
部会取りまとめ/中間整理案について
～ 人財マネジメントを取り巻く環境変化と日立の取組み ～

2019年5月20日
株式会社日立製作所
代表執行役 執行役専務
中畑 英信

1. 人財マネジメントを取り巻く環境変化と対応①

グローバルな社会構造変化

- ◎ デジタル化(第四次産業革命)の進展
→ イノベーションの頻発
→ アイデア/ビジネスモデルの短命化
→ 低スキル業務の雇用代替
- ◎ W/Wの人財獲得競争激化

日本の社会課題

- ◎ 少子高齢化の進展
⇒ 労働力人口減少
⇒ 超高齢化社会の到来
- ◎ 正規/非正規格差の増大
- ◎ 社会保障の持続可能性低下

日立の経営課題

- ◎ グローバルでの事業成長
→ グローバル人財の確保・育成
- ◎ 社会イノベーション事業の推進
→ 多様な人財の積極登用
- ◎ サービス/ソリューション事業へのシフト

**日本型雇用
システムの
弊害顕在化**

個人の変容

- ◎ 多様性人財の増加
- ◎ ライフスタイル/家族構成変化
(少子化・晩婚化・共働き化等)
- ◎ (世代)価値観の変化
(WLB*重視、強いキャリア意識)

* work-life balance

生産性向上やグローバル成長実現に向けた雇用システムの転換が必要

生産性向上やグローバル成長を実現する雇用システム

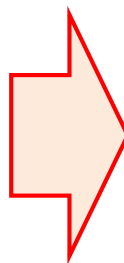


「多様な人財の多様な働き方」に、より整合的なしくみ

メンバーシップ型マネジメント

：日本企業で一般的

職務を定めずに人を採用し、
人に仕事を貼りつけ、
メンバーとしての雇用安定・
待遇と引き換えに
無限定な働き方を求めるしくみ



ジョブ型マネジメント

：グローバル企業で一般的

特定の仕事に人を貼りつけ、
年齢等の属性によらず
遂行能力に応じて、
雇用の継続や待遇を
決定するしくみ

2. 人財マネジメント転換の方向①

これまでの人財マネジメント 【いわゆるメンバーシップ型】

- ◎ 「就社」型採用
→ メンバーシップ意識の醸成
- ◎ 新卒採用中心
- ◎ 定年制を前提とした雇用のあり方
- ◎ 日本人男性中心
- ◎ メンバーシップに基づいた、
自社内での雇用保障(継続)

- ◎ 組織内バランスに配慮した配置
→ 現有人財中心/順送りの登用
(人ありき)
- ◎ 「職能資格処遇」「従来慣行」
による納得性担保
← 長期勤続/社内キャリア形成が前提

- ◎ 一律的・画一的な機会付与
→ 中長期的・段階的選抜/育成
(集団型システム)
- ◎ 社内にクローズしたキャリア形成
→ 社内適合型の能力・専門性
- ◎ 会社主導型のキャリア形成

雇用

配置転換

育成・
キャリア

これからの人財マネジメント 【いわゆるジョブ型】

- ◎ 「就職」型採用
→ プロフェッショナル意識の醸成
- ◎ 新卒に関わらず必要な人財を採用
- ◎ 年齢によらない雇用のあり方
- ◎ 多様性人財(女性・外国人等)が常態
- ◎ 魅力ある「仕事」「成長機会」の提供
による、エンプロイアビリティの向上

- ◎ ポジションに応じた最適人財の配置
→ 社外人財も含めた最適登用
(仕事ありき)
- ◎ 「上長のアカウンタビリティ」
による納得性担保
← 戦略起点の組織編成が前提

- ◎ 「仕事」「能力」に応じた機会付与
→ 早期選抜/意図的配置による育成
(個人配慮型システム)
- ◎ 社内外でのオープンなキャリア形成
→ 汎用性の高い能力・専門性
- ◎ 自律的・自己選択的キャリア形成

2. 人財マネジメント転換の方向②

これまでの人財マネジメント 【いわゆるメンバーシップ型】

- ◎ 無限定な職務・タスク付与
→ 長時間労働の誘発
→ 相対的に、広くて浅い業務経験
- ◎ 「家庭内分業」を前提とした、フルコミットメントな人財が大多数
- ◎ 時間をかけて品質を追求
- ◎ 「作業効率向上」をねらいとした、一律的な働き方（場所と時間を共有）
- ◎ 同質集団が前提
→ ハイコンテキストな対話
- ◎ 「メンバーシップ意識」に基づく、相互扶助/支援
- ◎ 「能力の伸長」に基づく、成果・貢献期待（「人」基軸）
- ◎ 精緻な制度を前提とした、人財部門主導のマス管理
- ◎ “年功制”に基づく処遇運用
- ◎ 平等性・均てん性重視

働き方

チームワーク
のあい方

処遇

これからの人財マネジメント 【いわゆるジョブ型】

- ◎ 「役割・ミッション」「職務」の限定
→ 責任範囲明確化による効率向上
→ 相対的に、狭くて深い業務経験
- ◎ 育児・介護等、様々な「制約」を持つ人財が常態（ワークライフバランス）
- ◎ 成果に見合った時間効率性を重視
- ◎ 「知的生産性向上」をねらいとした、多様で柔軟な働き方（タイム&ロケーションフリー）
- ◎ 多様な人財(Diversity)が前提
→ ローコンテキストな対話
- ◎ 「プロ意識」に基づく、自律した個人間の協働
- ◎ 「役割・仕事の大きさ」に基づく、成果・貢献期待（「仕事」基軸）
- ◎ 簡素な制度を前提とした、職場主導の個別管理
- ◎ 職務・職責に応じた“年齢によらない”処遇
- ◎ 透明性・納得性重視

3. めざすべき人財マネジメント（会社と従業員の関係再構築） HITACHI Inspire the Next

社会や顧客の成長を実現し、自らも成長する人財と組織の実現 （会社と従業員の関係再構築）

会社

- ◆ 魅力ある「職務」「成長機会」の提供
⇒ 「能力・意欲ある人財」の成長を支援
- ◆ 多様な「働き方」を支援するしくみ・環境の提供
- ◆ 多様な「個」を認め、包摂する組織文化の実現
- ◆ 成果・貢献(発揮価値)や労働生産性に応じた適正処遇

「必要な仕事」
「必要スキル」
「期待値」
を明確化

「やりたい仕事」
「保有スキル」
「キャリアプラン」
を明確化

仕事とスキルの明確化と
双方向コミュニケーション

「仕事」をキーとした、
対等なパートナー

成果・貢献（価値発揮）

「場」と「報酬」の提供

個人

- ◆ 多様な自立した「個」としての価値発揮
〔WLBに応じた最大限のパフォーマンス提供〕
- ◆ 仕事を通じた「自己実現」
- ◆ 自律的/自発的キャリア形成（不断の「成長努力」）
 - プロフェッショナルリティの深化
 - パーソナル・ダイバーシティ（価値観/経験値）の拡充
 - エンployアビリティの向上

会社と従業員、双方の成長に向けて、『仕事とスキルの明確化』と
不断の『双方向コミュニケーション』で、年齢・性別・国籍等の多様化に対応

2012年度

2013年度

2014年度

2015 - 18年度

グローバル
人財データベース
(HCDB*)

25万人(間接員等)
の人財情報を
データベース化

Global Leadership
Development
(GLD)

500人のトップタレントを
プール・育成

グローバル・グレード
(HGG)

マネージャー以上
50,000ポジション
を格付

グローバル・
パフォーマンス・
マネジメント
(GPM)

112,000人導入
(順次導入拡大)

月俸者処遇改訂
(日立製作所)

- ◎ HGGとGPMの連携を順次拡大
- ◎ 年功的運用・しくみを排除した
ジョブ型処遇へ

Hitachi University
(LMS*)

35万人(含臨時員等)
に新ラーニング
システムを導入

人財マネジメント
統合プラットフォーム
(Workday)

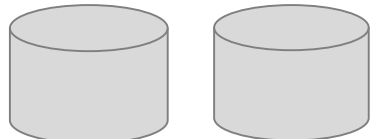
73,000人導入済
↓
25万人へ拡大

グループ・グローバル共通基盤による「ジョブ型マネジメント」への移行
(グループ・グローバル約30万人(国内:16.5万人・海外:13.5万人)に適用)

人財マネジメントに関する情報・プロセス・データベースをグローバルに統合

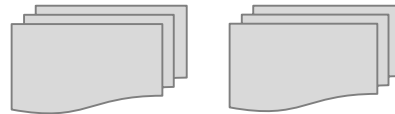
点在する人財情報・・・

複数のシステム・データベース



パフォーマンス管理システム
個人基本情報システム

紙の書類



査定調書, 人事異動伺

人の頭の中



スキル, 経歴,
キャリア希望

人事部門限定



年収, 評価歴, 学歴

人財マネジメント統合プラットフォーム (Workday)

マネージャ



HR部門



組織編成・人財配置

パフォーマンス

育成計画

新人財データベース

グループ・グローバル約25万人を見える化
(国内:16.5万人・海外:8.5万人)

研修・学習

評価・報酬

キャリア開発

従業員

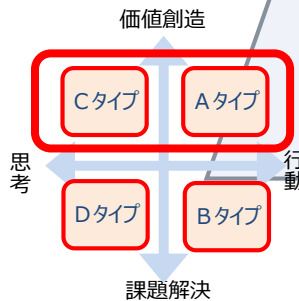


変化・変革をリードする 人財の確保・育成

- ◎ Future50
(将来の幹部候補人財)の発掘
 - ・ 社長・幹部とのランチ・プレスト
 - ・ 外部アプレイザルによる評価

◎ 「価値創造型」人財の 確保・育成

人財アナリティクスの活用により、応募者の人財タイプを4つ(ABCD)に分類し、「価値創造型」人財の採用を拡大し、育成



リーダー発掘・創込

採用育成

自ら手を上げる カルチャーへの変革

◎ 人財マネジメント統合プラットフォームの活用

- 1) 本人: スキル・経験の登録による
自身のキャリアのふり返し・確認
と、将来のキャリアプラン作成
- 2) 会社: 各ポジション(仕事)に必要な
スキル、経験の明確化

- ▽ 自律的なキャリア形成意識の向上
- ▽ 自ら機会を掴みにいく風土への変革

＜既存のしくみ＞

- ・ ビジネス提案コンテスト (Make a difference)
- ・ 自薦型研修プログラム
(日立グループMBA制度、社費留学等)
- ・ 社内公募、FA制度

グローバルに戦う多様な人財集団をめざした「意識・風土改革」を推進

4. 高齢者雇用の見直し方向について

【 日立での検討内容 】

見直し
の方向

『 **ジョブ型(仕事基軸)の人財マネジメント移行によるエイジフリー化** 』を中期
ゴールとし、**現行の高齢者雇用の実態を踏まえ、段階的な見直しを推進**

フェーズⅠ

現行継続雇用制度の
ブラッシュアップ

- ◎ **職務、成果・貢献に応じた
個別処遇の徹底**

シニア社員の活用度/
モチベーション向上

処
遇
取
扱
い

- ◎ **仕事とスキルの明確化**
- ◎ 契約更新時の
コミュニケーション強化
(**職務、期待成果の明示**)

キ
ャ
リ
ア
支
援

フェーズⅡ

高齢者雇用制度全体
の抜本見直し

- ◎ 定年制のあり方検討
- ◎ 退職金・年金等、
関連制度との関係整理

- ◎ 50歳代前半(プレシニア層)からのキャリア支援強化
- ◎ 社員のチャレンジを促すしくみの強化拡充

フェーズⅢ (中期ゴール)

エイジフリー化
(年齢によらない雇用の実現)

- ◎ **年齢・年功要素の
完全払拭**
- 定年の定めの廃止
- **仕事・役割基軸での
人財配置・処遇運用徹底**

仕事・役割基軸の人財マネジメント(ジョブ型雇用)の促進・強化

- ◎ 中長期的には「エイジフリー化」をめざすべき
- ◎ **多様な人財の活用・活躍を促進する観点での法整備(労働時間管理等)が必要**
- ◎ **法令による義務化ではなく、企業の多様性を踏まえた自主的な取り組み支援が必要**

- ◆ グローバル化やデジタル化に伴う産業構造変化、少子高齢化をはじめとする日本の社会構造変化、個人の価値観の多様化など、多面的かつ非連続の変化が加速度的に進んでいる。
- ◆ こうした中、生産性を向上させ、グローバル市場での成長をめざすには従来の「日本人・男性中心」ではなく、「多様な属性・経験を有する人財が、国・場所を超えてOne Teamで業務を遂行する」ことが求められ、人財マネジメントも「人財/働き方の多様性」への対応が必要。
- ◆ 「多様な働き方をする多様な人財」に、より高い創造性や労働生産性を発揮してもらうためには、従来のような「メンバーシップ型（人基軸）」のしくみから、「ジョブ型（仕事基軸）」のしくみへ転換を図る必要がある。
- ◆ そのためには、会社と個人の関係性も変えていく必要があり、双方が必要な「仕事とスキルを明確化」し、不断の「双方向コミュニケーション」を図りつつ、ともに成長をめざしていくことが重要。
(その仕掛けとして、当社では、グローバル共通の人財統合マネジメントシステム基盤を構築、導入中。)
- ◆ 高齢者の就労拡大についても同様であり、基本は「年齢によらず「仕事」と「成果」に応じて雇用・処遇すべき。」
デジタル化、グローバル化の進展により仕事や求められるスキルが大きく変化する中、個人が受け身の意識のまま、企業に一律雇用を義務づけることは、生産性を下げ、競争力を失うので、避けるべき。

HITACHI
Inspire the Next