

経営戦略に連動した人財戦略の実行 (ジョブ型人財マネジメントの導入背景を中心に)

2024年10月10日
株式会社 日立製作所
人財統括本部 人事勤労本部
ジョブ型人財マネジメント推進プロジェクト
神山 靖基

Agenda

1. 日立の概要と経営戦略
2. 経営戦略に連動した人財戦略
3. ジョブ型人財マネジメントへの転換

1-1. 日立の事業概要、企業理念(ミッション)・創業の精神(バリュー)

創業	1910年
売上収益	9兆7,287億円 (2023年度) うち、海外61% (5兆9,553億円)
調整後営業利益	9,181億円 (2023年度) 利益率 9.4%
連結従業員数	268,655名 (2023年度末時点) うち、海外58% (154,918名)
連結子会社数	573社 (2023年度末時点) うち、海外83% (473社)



創業者 小平浪平



創業小屋(1910年 茨城県)

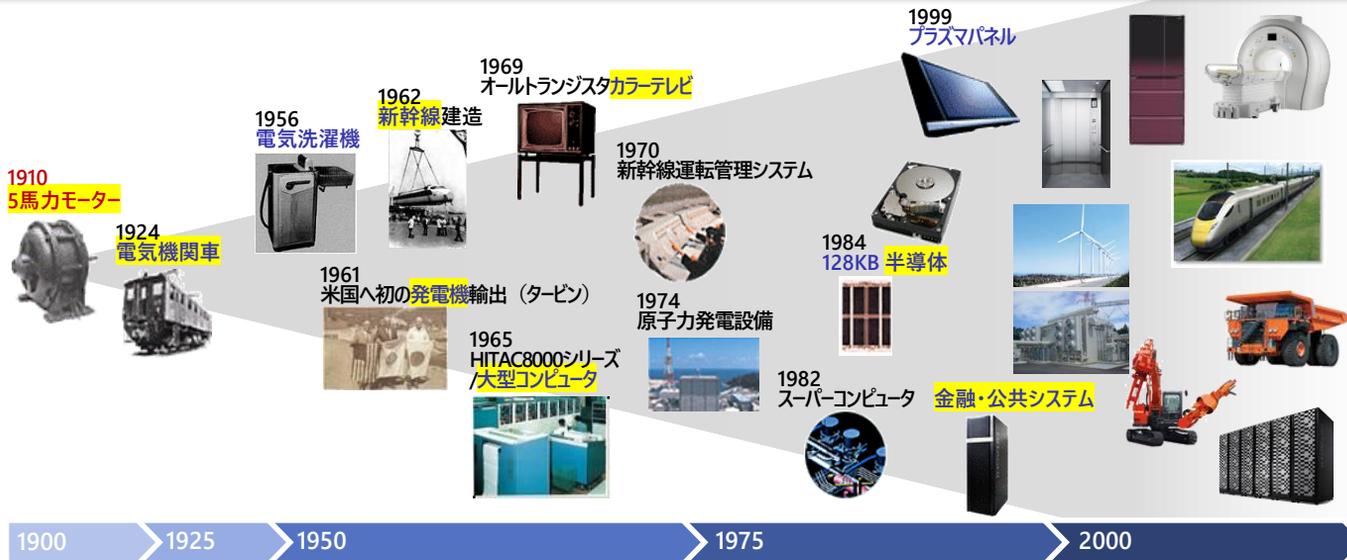
【企業理念(Mission)】

優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

【日立創業の精神(Value)】

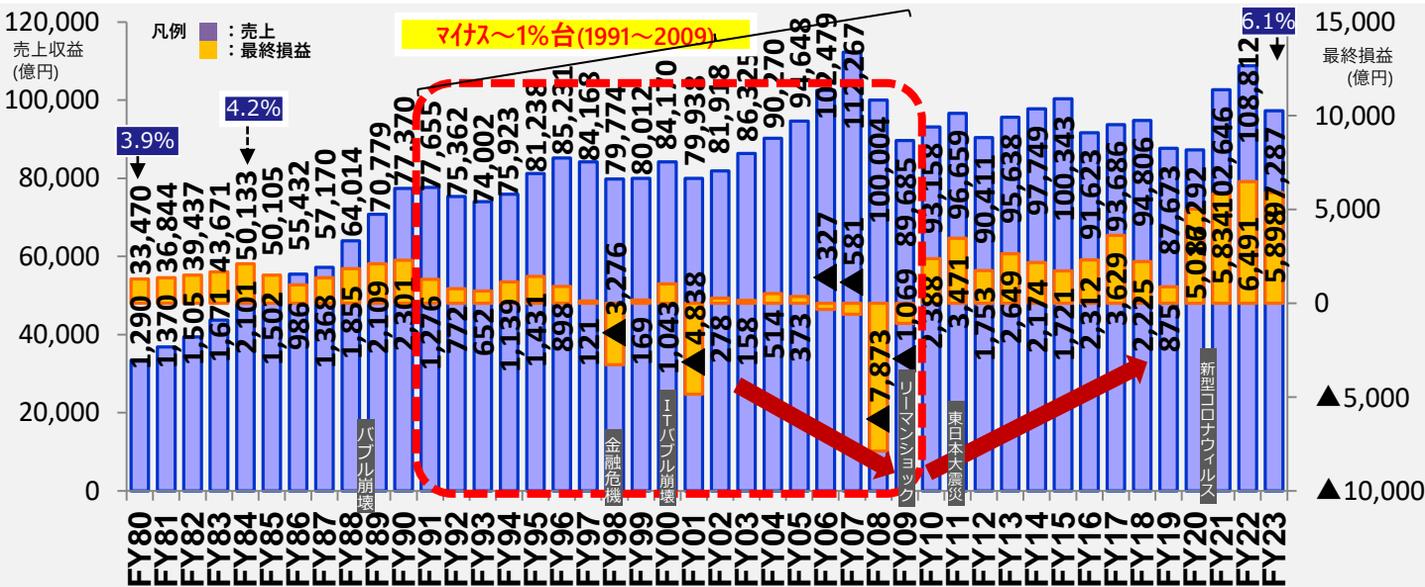
「和」「誠」「開拓者精神」

製品・システムを主に国内市場に提供し、国内市場拡大とともに成長
→現在は、製品・システム+サービス（=社会イノベーション事業）をグローバルに提供へ



1-3. 2009年の経営危機からの経営改革

経営改革の背景：売上・最終損益の推移 (1980年度～)



1980年～2020年迄40年間で、
 売上は、約3倍(3兆円から9兆円へ)
 最終損益は、1991年～2009年迄約20年の間低迷 (赤字含)
 2008年度7873億円の当時製造業最大の純損失



2009年以降、
 事業変革、経営改革
 を強力に推進

1-4. 新たな経営戦略(事業戦略)の策定・発信・実行

①「社会イノベーション事業の拡大」と「グローバルでの事業成長」で社会に貢献

2008年度の経営危機を踏まえ、経営戦略を大きく転換

日立はデジタル化、グローバル化を踏まえ、製品事業・国内中心から、
社会イノベーション事業(主にサービス事業)を
グローバルに提供することで社会に貢献する

従来型の事業

- 高品質な「ものづくり」による優れた
製品・システムの提供
- **日本国内中心**、および製品輸出
等の日本を起点とした事業成長



現在の事業(今後さらに強化)

- 「**社会イノベーション事業**」の拡大
(製品・システム+データを活用したサービス事業)
- **グローバル**での事業成長
(国を跨る事業、世界各国での協創)

1-4. 新たな経営戦略(事業戦略)の策定・発信・実行

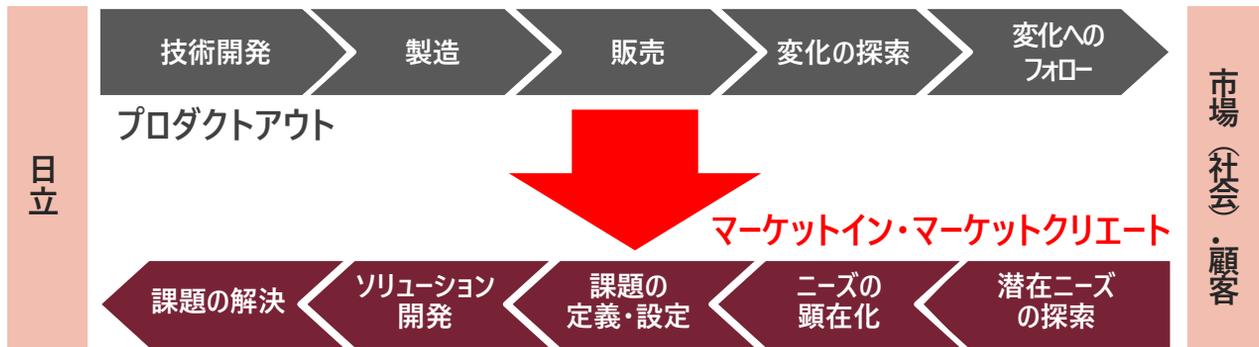
② 社会イノベーション事業の定義

社会イノベーション事業

- ① 顧客・社会の現在及び将来の課題を解決する事業
- ② 単に製品・システムを提供するのではなく、IoT/AI/ビッグデータ等のイノベーションを含むサービスを提供する事業

⇒ 顧客・社会の現在及び将来のニーズの探索からビジネスを構築する

協創による変化の創造



1-4. 新たな経営戦略(事業戦略)の策定・発信・実行

③グローバルでの事業と人員の変化

海外の売上高・社員数ともに、2000年比較で2倍以上

⇒特に2019年からの3年間に、M&A等でマーケットが拡大する海外事業・海外人員を拡大

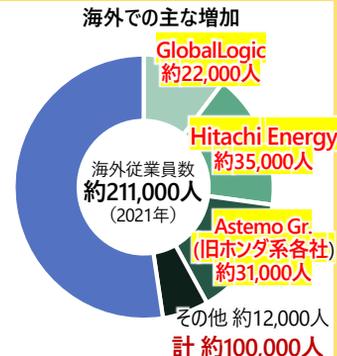


売上収益		(兆円)				
国内	5.8	5.4	5.2	4.7	3.8	
海外	2.6	3.7	4.8	4.8	5.9	
計	8.4	9.0	10.0	9.5	9.7	

社員数		(千人)				
国内	268	208	188	159	114	
海外	73	119	147	132	155	
計	341	326	335	291	269	

2019年～3年間で約10万人*
の従業員がM&Aで増加

* 減員も含めた最終的な増加はおよそ8万人



*Fully consolidated basis (excluding temporary members etc.)

Agenda

1. 日立の概要と経営戦略
2. 経営戦略に連動した人財戦略
3. (適所適財の実現に向けた)ジョブ型人財マネジメントへの転換

経営戦略(事業戦略)

社会イノベーション事業の拡大

- 日本・世界各国の社会・顧客の近くで、現在・将来の課題を探索し、製品・システム及びIoTを活用したサービスとして解決策を提供
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット/Gr.会社)を超えてグローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行

グローバル事業の拡大

「グローバルメジャープレイヤーへの転換を成し遂げよう。」

グローバル・グループ全体の視点で人事改革を。」

2011年
代表執行役社長・CEO(当時)
中西宏明(当時)

求められる人財・組織(体制・文化)

- ・現地マーケット(社会・顧客)を知る人財 = 様々な国籍・性別等の多様な人財
- ・国・地域・事業体(BU/Gr.会社)を超えて、One Teamで業務遂行する組織・人財
- ・社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられるプロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織
- ・事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財

Diversity, Equity

Inclusion, Location Free

Proactive, Growth Mindset

Agility

2-2. 人財マネジメント変革の実行 ~2011年から継続して実施~



2-3. 求められる人財・組織・文化をつくるための人財戦略・主な人財施策

- Mission** 多様な人財と公正な機会、インクルーシブな組織を通じた事業への貢献
- Vision** 社会貢献を志向する人財が集まり、生き生きと活躍する組織となるために、グローバル市場での“Employer of choice(選ばれる会社)”を実現する
変化に対応し、「事業」に貢献する“世界No.1のHR分野での先駆者”になる

Pillars	主要な施策	求められる要素	成果
人財戦略 People (Talent) 「成長」に向けた タレント(人財/個人の能力)・ エンゲージメントの最大化 Mindset (Culture) 「成長」に向けた マインド・文化の醸成 Organization 「成長」に向けた部門間協働の促進と グローバルでの生産性・効率性の実現	①グローバル人財マネジメント基盤の構築	Diversity, Equity Inclusion, Location Free Proactive, Growth Mindset Agility	人財の 付加価値の 最大化 投下資本の 適正化
	②ダイバーシティ,エクイティ,インクルージョンの推進		
	③経営リーダーの選抜・育成		
	④デジタル人財の確保・育成		
	⑤ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)		
	⑥日立カルチャーの醸成とエンゲージメントの向上		
基盤(Foundation)	最適人財配置・生産性の向上		
	人財部門の役割改革、業務効率化		
	心身の健康と安全の確保		

労働生産性を向上

Agenda

1. 日立の概要と経営戦略
2. 経営戦略に連動した人財戦略
3. **ジョブ型人財マネジメントへの転換**

3-1. ジョブ型への移行の意味

グローバルな舞台で、競争力をもち、成功し続ける、グローバルリーダーカンパニーへの挑戦には、**イノベーションが生まれる組織文化への改革が必要**

従来

- 日本マーケットは世界No2成長
「ものづくり」(製品中心)による
日本中心/起点の事業成長
- 顧客は日本国内・男性中心
- 働き手は日本人・男性正社員中心
(同質な集団内の固定の人間関係)



現在・今後

- 海外マーケット拡大(日本維持)
「社会イノベーション事業」(サービス中心)
によるグローバル市場での成長
- 顧客はグローバル・多様化
- 働き手の属性・価値観の多様化
(流動性の高いオープンな人間関係)
人口減少・高齢化,若者の意識変化による



変化への挑戦・イノベーションを阻害する、
日本特有の企業文化

- ・ハイコンテキストなコミュニケーションによる意思決定や働き方(不明瞭なJob Description、レポートライン、責任権限)
- ・実態として残る年功的価値観
- ・企業と個人の相互依存的価値観
(雇用保障⇔無限定な異動や長時間労働)

日立がめざすイノベーションが生まれる組織文化と人財

- ・様々な国籍・性別等の多様な人財が活躍する組織
- ・One Teamで業務遂行する組織
- ・変化に速やかに適応できる組織・人財
- ・プロアクティブで自立した人財と組織

ジョブ型人財マネジメント

- ・職務の見える化(責任・権限、必要なスキル・経験の明確化)
- ・年齢等の属性によらず、本人の能力意欲に応じたフェアな適所適財の配置
- ・企業と個人が「仕事」をキーとして対等にコミュニケーション
(機会・報酬の提供⇔仕事を通じた価値発揮)

実現したいこと

組織・個人双方の『成長』、『成長マインドと文化』の醸成
グローバルでの社会イノベーション事業を通じた価値提供と、仕事を通じた従業員の自己実現

- ・ 組織と個人のパフォーマンスの最大化 → 労働生産性の向上
- ・ エンゲージメントの向上

適所適財の実現：会社は必要な職務を明確化するとともに、従業員にスキル開発や活躍の機会を提供する。
一方で、従業員は職務に応じた価値発揮、および自律的キャリア構築を行う。



成長マインドと文化の醸成：「自らキャリアを考え、手をあげる」「自ら学ぶ」「挑戦する」「失敗から学ぶ」

3-3. ジョブ & タレントマネジメントへの転換をどう進めるか？

- ・ジョブディスクリプション等の「職務」の見える化と、「人財」の見える化の仕組みは必要。但しそれだけでは十分ではない。
- ・自ら手をあげる、リスクを自ら行う等の意識と行動転換に向けたコミュニケーション等の総合的な施策が必須。



全職種・階層別に標準ジョブディスクリプションを作成 (450種類)
全てのポジションの個別ジョブディスクリプションを作成し、全社員に公開(管理職→非管理職へ拡大・約11万ポジション)

JD記載項目

- 職務名称**
その職務の名称
- 職務概要**
その職務に求められる仕事内容を簡潔にまとめた概要
- 責任**
その職務に求められる、遂行すべき仕事や責任の範囲
- 能力**
職務を遂行し成功するために求められる要件
- 期待行動**
職務を遂行する上で重要となる“外部から観察可能な”発揮行動
- 職務知識**
職務を遂行する上で重要となる知識やノウハウ
- 資格・実績**
職務を遂行する上で求められる一般的な資格・実績
- 経験**
職務を遂行する上で求められる経験

JD作成区分



導入スケジュール(21年～)

21年7月～ 標準JD(450種類)公開・割当 対象：管理職・非管理職	21年11月～ 個別JD作成・公開 対象：管理職	22年7月～ 個別JD導入 対象：非管理職
--	---------------------------------------	------------------------------------

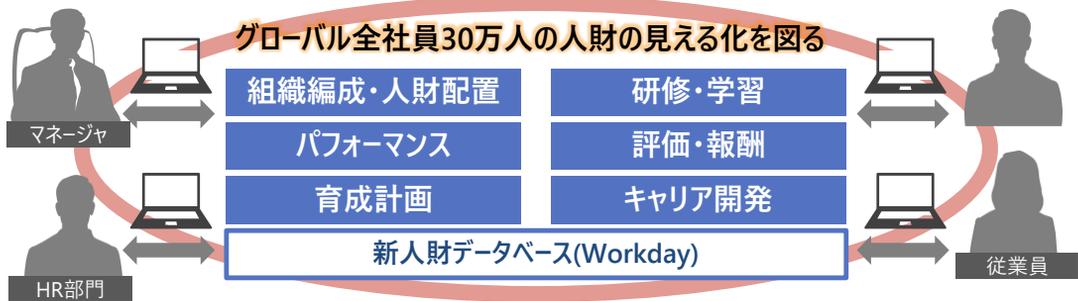
人財マネジメントに関する情報・プロセス・データベースをグローバルに統合



点在する人財情報

人財マネジメント統合プラットフォーム

・2015年度 導入開始
 ・2021年度 18万人導入
 ・2022年度 26万人導入



[参考]従業員コミュニケーション（部課長層以上との双方向の対話）

経営層だけでなく、管理職層・一般従業員を含めた全階層で双方向のコミュニケーションを実施してきた

双方向のコミュニケーション

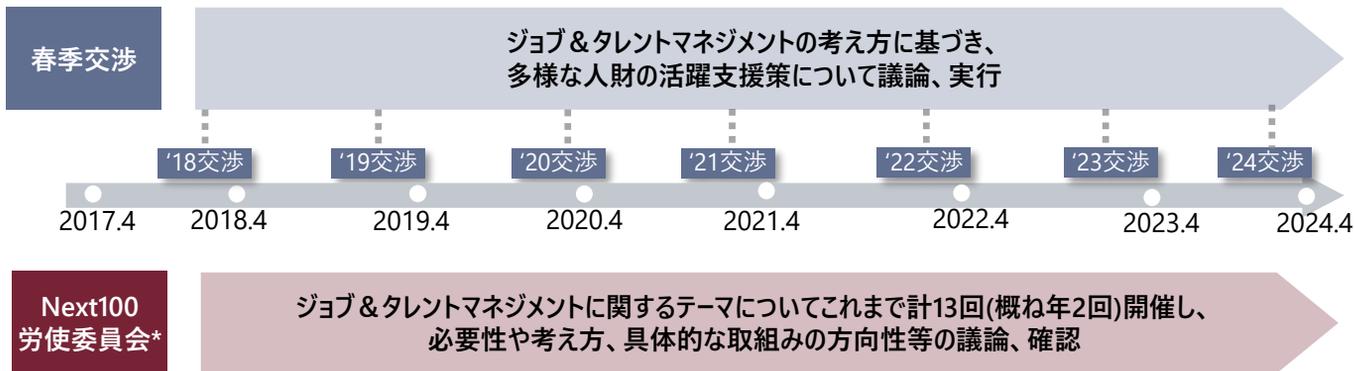
#	対象層	実施時期	実施回数・人数	概要
1	ビジネスユニット長	20年11～2月	10回・19名	<ul style="list-style-type: none"> 『日立のジョブ型がめざす姿』をテーマに議論 双方向での「対話」により、ライン長の疑問に一つ一つ回答
2	事業部長	21年1～6月	24回・78名	
3	本部長	21年6～9月	91回・410名	
4	部長・課長	～22年3月	約5,000名	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ型におけるマネージャの役割について説明・議論 現状の課題や必要な支援について意見を聞き、マネージャ支援施策に反映。
5	主任・担当 (組合員層)	18年春季交 渉以降毎年	約23,000名	<ul style="list-style-type: none"> 本社-本部間だけでなく、各ビジネスユニット・業種本部間、事業所-支部間でもジョブ & タレントマネジメントについて労使にて議論

会社からの情報展開

- ・ジョブ型eラーニング：約**27,000名受講**（20年度より毎年1回実施）
- ・ジョブ型情報発信サイト開設・メルマガ配信：総アクセス数 **65万超**（24年4月時点）

2017年より、ジョブ型人財マネジメントの考え方やその実現に向けた取組みについて、 春季交渉の場等で国内約6万人*の労働組合・組合員と継続的に議論

* 労働組合を持つ国内グループ会社を含む



* 新しい日立の世紀(次の100年)を築いていくための人財関連テーマを、日立製作所労使で議論する場

[参考]「ジョブ型の推進=日本企業の強み(日本の良さ)を損なう」
 という意見 ~ジョブ型マネジメントの理解・導入を妨げる壁の一つ~

①「職務」の見える化

②「人財」の見える化

③コミュニケーション等

日本の強み・重視する価値	一般的な「ジョブ型」への懸念	懸念についての実態 と 今後進めていくこと(赤字)
チームワーク	<ul style="list-style-type: none"> 与えられた職務のみ遂行 (Job Description記載業務しか行わない) チームワークの低下 	<ul style="list-style-type: none"> Job Description導入済みの海外のグループ会社において、Job Descriptionに規定された業務のみ行うことはなく、互いの職務を認識した上で、チームとして成果を上げている。 ジョブ型で働いている外国人部下は、自身で仕事を広げて業務を進めようとするケースが多い。 →Job Descriptionによる職務・役割の明確化(協働含)により、上長・部下・同僚との相互理解を深め、これまで以上にチームとしての生産性向上につなげる。
会社/組織へのロイヤリティ (忠誠心)	<ul style="list-style-type: none"> 会社/組織へのロイヤリティ(忠誠心)低下 離職への懸念 	<ul style="list-style-type: none"> グローバルに30万人が実施している日立の社員意識調査では、会社/組織へのロイヤリティに関する設問への肯定意見は、ジョブ型を導入している海外の方が日本よりも高い結果が出ている。 →Job Descriptionによる職務・役割の明確化により、職務と人財のマッチングを高め、適所適材による人財配置を行うことで、働きがい/やりがいを向上させ、会社と個人との結束をより強める。
中長期の人財育成	<ul style="list-style-type: none"> 若手の育成(OJT/OFF-JT)機会の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 教育投資は海外グローバル企業の方が、高い状況。 →優秀な人財の維持の問題は、欧米企業の方が切実。必要なスキルを明確化し、リカレント教育や、“手挙げ”による教育機会の拡充などにより、雇用安定・人財開発に寄与する。

ジョブ型のステレオタイプな理解、思い込みを払拭→表面的でない議論を行う。

[参考] これまでの取組み

- ✓ ジョブ型人材マネジメントへの転換に向け、社員の意識・行動変革、および制度・仕組みの構築に取り組む
- ✓ 2024年度末までに国内約12万ポジション(全ポジション対象)にジョブディスクリプション(JD)を導入予定

年度	これまでの進捗 (2013~2021)	現在取組み(2022~2024)	
ゴール	基盤構築と意識変革	行動変容の具体化	行動の習慣化~ジョブ型の定着
意識・行動	幹部のコミットメント 経営会議での方向性議論(13~) 階層別対話(20~) ジョブ型に関する社員コミュニケーション 日立労組との議論(17~) 管理職(1万人)との対話(20~)	自立的キャリア形成支援・マネージャ支援 キャリア研修 上長-部下のキャリア対話強化 (Will-Can-Must面談) LXP*(AIでの研修等の推薦と学び放題プログラム) *Learning Experience Platform ピールマネジメント力強化研修・サイトでの情報提供	継続的な 双方向コミュニケーション 
制度・仕組み	ジョブ型を実現するための基盤構築 「職歴・人材の見える化」 HGG(13) (職務等級) ジョブディスクリプション(21~) GPM(14)(評価) Workday(18)(システム) ジョブ型に基づく採用 入社をキャリアキックオフセッションへ(21) ジョブ型インターシップ(21)	人材マネジメント制度・仕組み全体の見直し 社内における人材流動化の促進 -グループ公募制度リニューアル -社内キャリアエージェント設置 社内外副業(試行)⇒2024.10~正式導入 ジョブ型を踏まえた処遇・福利厚生制度の見直し 高齢者雇用の見直し・検討 ジョブ型採用の強化	制度・仕組み全体の転換 

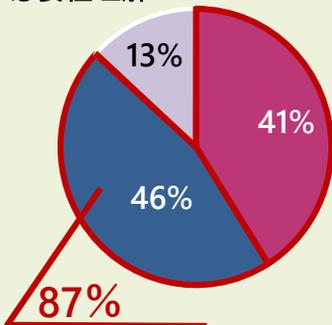


※国内連結ベースのポジション数。連結対象グループ会社の再編等を反映したため、昨年度と数値は異なる。 ※直接員は一部導入

自律的キャリア形成に向け**行動する従業員は増加**しており、行動変容の進展が見られる。
行動の習慣化に向けては、24年度以降も継続的な取り組みが必要。

21年度：
 ジョブ型の自分ごと化 (意識変革)

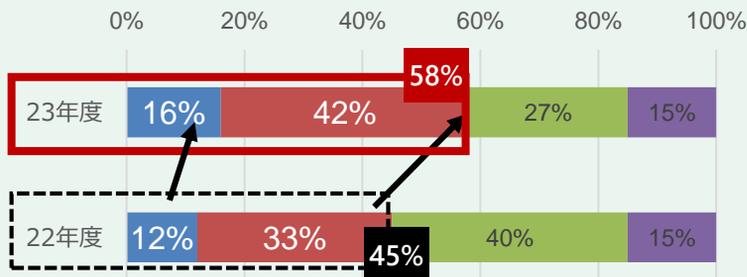
Q: 「自分のキャリアを自分でつくる」ことの
 必要性理解



「理解できた」
 「まあまあ理解できた」

22-23年度：
 行動変容の状況 **58%**が「行動している」と回答
 昨年度比**13ポイント増加**(習慣化は12→16%)

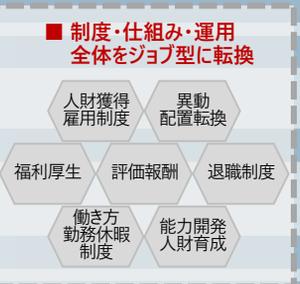
Q: 必要スキルを得るための行動 (例:スキルアップのための学習等)



- 行動を習慣化できている
- 習慣化はできていないが、何らかの行動をしている
- まだ行動していないが、近々行動しようと思っている

3-5. 24年度の施策

23年度は、行動変容の更なる拡大・浸透に向けた行動促進の取組みを実施。(行動に移した従業員:45%(22年度)→58%)
24年度からは、「行動の習慣化」に向けて【意識・行動】【制度・仕組み】両面での取組みを継続・加速する。

年度	2023	2024	2025～
ゴール	行動変容の更なる拡大・浸透	行動の習慣化	ジョブ型の定着
意識・行動	■ 自律的キャリア形成支援 - キャリア研修 (40歳以上・非管理職)	1 自律的キャリア形成支援 - キャリア研修の展開・拡大 (非管理職) - LXPの更なる活用促進 - 上長・部下のキャリア対話強化(WCM面談実施強化等) - ジョブ型サイト・eラーニング等での情報提供	継続的な 双方向コミュニケーション 
	■ マネージャ支援	■ マネージャ支援 - 課長PM向けeラーニングの実施(キャリアの導き方) - マネージャ専用情報提供サイトでの情報提供	
制度・仕組み	■ 人財マネジメント制度・仕組み全体の見直し - 社内外副業の試行 - ライフプラン選択制度見直し	2 人財マネジメント制度・仕組み全体の見直し ■ 社内における人財流動化の促進 - 社内FAの機能拡充(システム化) - 社内外副業の正式導入 ■ ジョブ型を踏まえた処遇・福利厚生制度の見直し - 非管理職処遇制度改訂 (24年6月) - 福利厚生制度の個別施策議論(住宅支援制度等) ■ 高齢者雇用の在り方検討 ■ ジョブ型採用の強化	■ 制度・仕組み・運用 全体をジョブ型に転換 

1 自律的キャリア形成支援の深化

更なる行動促進及び行動の習慣化に向けて、Will-Can-Mustの明確化支援及び
上長-部下間のコミュニケーション支援の継続的な取組みを進める

Will-Can-Mustの明確化支援

キャリア研修の展開拡大 (対象：非管理職)

- ・上長-部下コミュニケーションの土台となる自身のキャリア (Will-Can-Must) について考え、行動変容につなげる研修
- ・24年度以降も対象者を順次拡大し実施

それぞれのステージでキャリアについて考える機会を提供



■展開スケジュール

	22年度	23年度	24年度	25年度
管理職	集中実施	約7,000名		
40歳以上		集中実施	約9,000名	
中堅・若手層 (入社4年目~40歳未満)		約5,700名	集中実施	

24年度拡大

上長-部下間のコミュニケーション支援

- ・行動に向けた一歩を踏み出し、習慣化していくためには、上長-部下間のコミュニケーションの場を活用した対話や定期的な振り返り・進捗確認が重要

キャリアに関する対話の実施促進 (Will-Can-Must面談等)

- ✓ まだ一度も実施したことがない層に対し、対話の始め方等、最初の一步をひと押しするポイントや好事例を共有
- ✓ 習慣化に向けたコミュニケーションのヒントや事例について、ジョブ型サイト・eラーニング等を活用し発信



マネージャ支援 (課長向けeラーニングの実施等)

- ✓ サーバイにて把握した具体的な課題も踏まえながら、部下一人ひとりに応じたマネジメントの定着に向けた支援を継続

マネージャ向けサーバイで把握した課題(例)



支援を行っているがなかなか行動に繋がらず、どう成長を促していけばよいか

課長向けeラーニング内容

- ・ピープルマネジメントの多様な課題に対応するための「基本となる考え方」
- ・代表的なケース別の対応事例等、具体的な手法

2 人財マネジメント 制度・仕組み全体の見直し継続

人財マネジメントの仕組み・運用全体の見直しに向けて、**制度改訂等に向けた労使協議・検討を継続**

	適所適財の実現に向けて中期的にめざす方向	23年度の進捗	24年度以降の計画
採用	事業・職場ニーズに基づく 職種別採用と、入社後のミスマッチ防止 に向けたインターンシップ等の強化	・ジョブ型インターンシップ拡大によるマッチング向上	・ジョブ型採用/インターンシップ継続
配置	会社による戦略的配置に加え、『 社内外からの公募 』によって 配置・登用を行う仕組みの強化 とそれに向けた 社内における人財流動化の促進	・4月：グループ公募制度改訂(4月) ・8月：社内キャリアエージェント設置	・社内における人財流動化促進の継続
キャリア育成	従業員が 自律的に学び、スキルを獲得し、キャリア形成するための支援を強化	・10月：社内外副業の試行開始	・24年度：社内外副業の正式導入に向けた議論開始(10月正式導入)
働き方	多様な価値観・属性をもつ従業員が協働し、 自律的・柔軟に働くことができる環境の構築	・4月：ライフサポート休暇新設	・更なる柔軟化に向けた労使議論を継続
処遇	『 ジョブベース 』、『 市場競争力 』、『 透明性の向上 』をキーとした 処遇制度の構築	・労使での改訂協議	・24年6月：非管理職処遇制度改訂
福利厚生	一定のライフモデルを前提とした制度から多様な人財の多様な働き方を前提として 自律的キャリア形成やウェルビーイング向上の支援を軸とした制度への見直し	・制度全体の再構築に向けた労使議論開始	・24年度～：個別制度の改訂に向けた労使議論開始(24年度は住宅支援制度中心に議論)
退職	『 ジョブ型への移行によるエイジフリー化 』を中長期のゴールとし、 中高齢者のエンプロイアビリティ向上やセカンドキャリア等の支援策の強化・促進	・70歳迄の継続雇用制度導入決定(2024年4月～) ・ライフプラン選択制度の見直し完了	・セカンドキャリア等支援策の継続検討

4項目（赤枠）について次頁よりご説明

2-1. グループ公募の拡充/社内キャリアエージェント設置

配置

キャリア・
育成

HITACHI
Inspire the Next

自律的キャリア形成の支援、および自らの意思で異動する機会の拡大を目的に
グループ公募制度のリニューアル(23年4月)および社内キャリアエージェントの設置(23年8月)を実施。

グループ公募制度のリニューアル

対象：日立グループ

一人ひとりが自身の成長に向け、**自らの意思で異動する機会を増やしていく**ことを目的に**23年4月にリニューアル**を実施。

■リニューアルのポイント

①募集ポジション拡大

応募できるポジションを増やし、上位ポジションへのチャレンジも推奨

②制度変更

制度対象者の拡大や、会社間を跨ぐ異動がしやすい制度に改訂

③情報提供や マッチング支援の拡充

社内キャリアエージェント設置(右記)や公募サイトリニューアル等情報提供を拡充

■グループ公募への応募者数（昨年同期比較）

※制度に参加するグループ17社の実績合計



※期中のため異動数ではなく応募数（延べ人数）による比較。
※求人数は当該期間中に新規に出された求人数（前期からの繰り越しを含まない）

社内キャリアエージェント設置

対象：日立製作所

従業員の**自律的なキャリア形成の支援**と**グループ公募への応募をサポート**することを目的にキャリアコンサルティング/マッチングアドバイスを開始（**23年8月～**）

キャリアコンサルティング

キャリア形成全般に対する
コンサルティング



マッチングアドバイス

個別応募案件に対応した
マッチングのアドバイス
(案件の紹介、
応募への助言等)

相談者満足度
約90%

(累計相談件数462件)

- ・自律的キャリア形成に向けてチャレンジする従業員の支援を目的に、**23年10月から試行開始**
- ・試行実績やアンケート結果等を踏まえ、**正式導入[2024年8月～10月目途]**に向けた労使議論を4月から実施

社内副業（8月末時点）

■活用状況

募集案件
40件

成立案件
24件

■主な事例

- 事業所の総務関連従事者が本社DEI推進部門で**全社的なDEI活動**に従事
- 支社の営業従事者が**本社の営業部門で企画業務**に従事



本務以外の業務に従事することで、**視野や人脈が広がって良い経験**になっている

副業で得た知識・スキルは、本務業務に親和性があり、**本務への貢献・成果発揮**に役立っている。



社外副業（8月末時点）

■試行の状況（承認案件数）

23/10スタート時

24件

11カ月間 累積

198件

■主な副業先

- 民間企業で**経験・スキルを習得**
- 非営利団体で**社会貢献活動**
- 大学講師として**社外での能力発揮・研鑽**



現在の業務への**モチベーションの向上**に繋がっている

副業によって自身の**視野が広がっている**



2 -3. 非管理職処遇制度改訂

処遇

- ・2024年6月に非管理職(約2万人)の処遇制度改訂(職務等級制度の導入)を労使で合意
- ・適所適財を促進するため、職務をベースとした制度へ改訂し、職務と報酬の関係を明確化
- ・国内日立グループ会社(約9万人)も各社で議論を行い、職務等級制度へ順次移行していく方針

ジョブ型人財マネジメントへの転換を踏まえた制度改訂の考え方

実現したいこと

組織・個人双方の『成長』

グローバルでの社会イノベーション事業を通じた価値提供と、仕事を通じた従業員の自己実現

求められる処遇制度

社内外を問わず優秀な人財を獲得し、適所適財の配置をより実行しやすい処遇制度

処遇制度改訂の
考え方

適所適財の配置を促進する
職務の役割・責任をベースとした制度

適所適財の配置を促進する
職務と報酬の関係がシンプルな制度

JD



職務等級制度への改訂

職 能 等 級	S5T	EM	職 務 等 級	S1P	E1P
	S6	E1		S2P	E2P
	S7	E2		S3P	E3P
	S8	E3		S4P	E4P
	SP	E4			

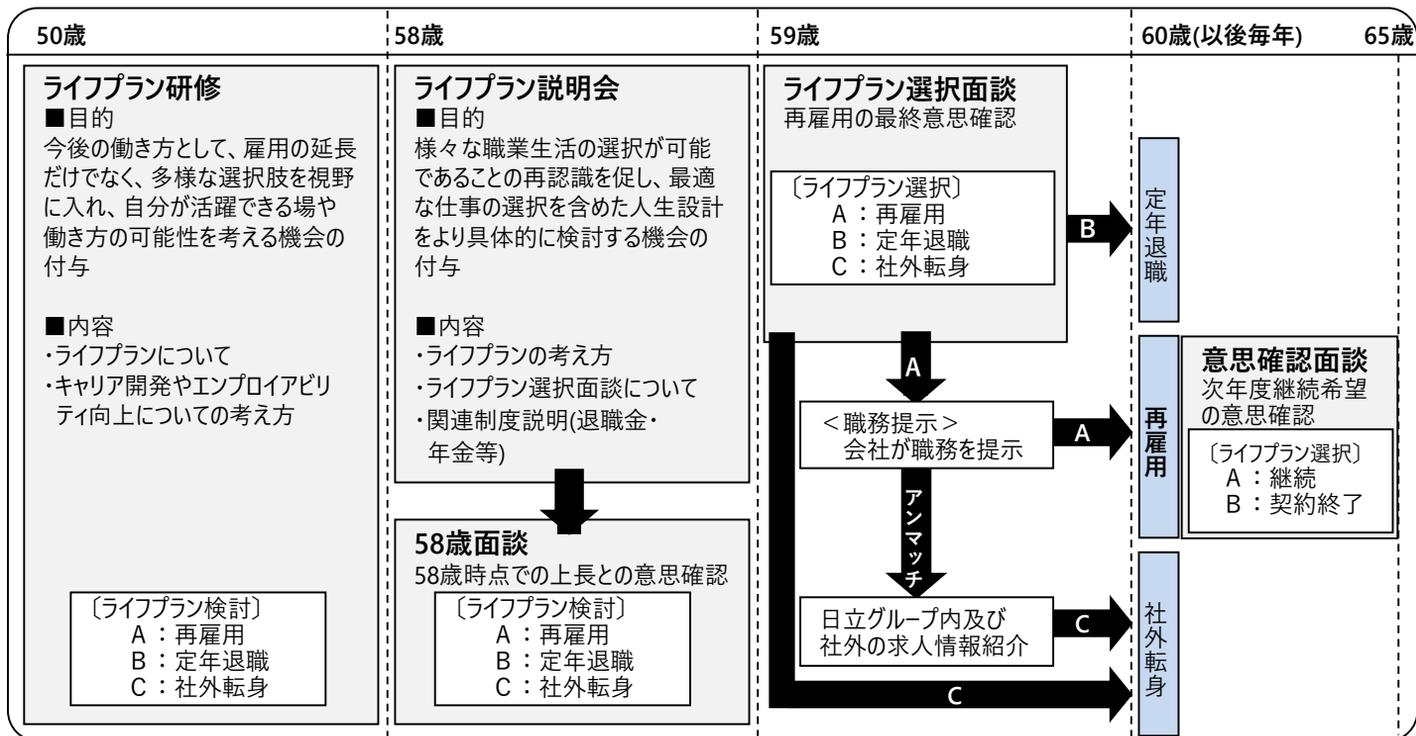


JDに示される今の職務、今後やってみたい職務に
必要なスキル・経験が分かり、
自分で成長に取り組むことができる

めざす職務で得られる報酬水準が分かり、
成長のインセンティブを得ることができる

2 -4. (1) 日立の再雇用制度：ライフプラン選択制度(～2023年度)

退職



見直しの
方向

『ジョブ型(仕事・役割基軸)の人財マネジメント移行によるエイジフリー化』を
中長期ゴールとし改正動向を踏まえ、段階的な見直しを推進

ステップⅠ (2020/4月～)

従来制度のブラッシュアップ
(同一労賃 法改正対応)

- ◎ 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

- ◎ 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)

雇用・
処遇

キャリア
支援

ステップⅡ (現状)

高齢者雇用制度全体
の抜本見直し

- ◎ **法改正対応(努力義務)**
- 70歳就業機会確保
- ◎ **定年制のあり方検討**
- 退職金・年金等の制度との関係整理

- ◎ **自律的キャリア構築支援強化**
- キャリア検討の早期化とマインドチェンジ・行動促進強化
(ライフプラン選択制度の見直し)
- ◎ **多様なキャリア選択の容認**(社外副業 等)

ステップⅢ (中長期ゴール)

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
- 仕事・役割基軸での
人財配置・処遇運用徹底

ジョブ型(仕事・役割基軸)の人財マネジメント促進・強化

- ・中高齢層が自律的キャリアを早期に形成し、キャリア獲得の具体的な行動が出来るよう**キャリア支援を強化**
(①40歳キャリア研修 新設 ②50歳研修 再編 ③Will-Can-Must面談 新設)
- ・キャリアの選択肢拡大に向けて、**4月から継続雇用の上限年齢を70歳迄に段階的に延長** (④継続雇用制度 改訂)

An aerial view of a city at sunset, with a globe at the bottom and a dotted graphic on the left. The text "Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD" is overlaid on the city scene.

Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD