

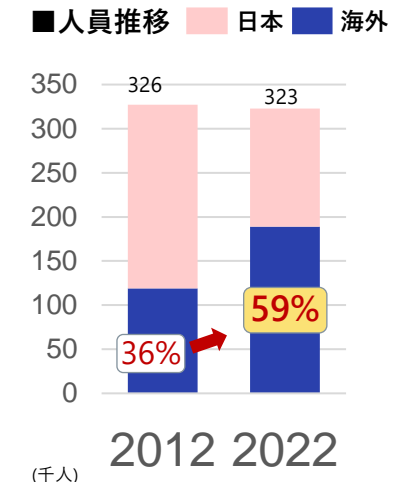
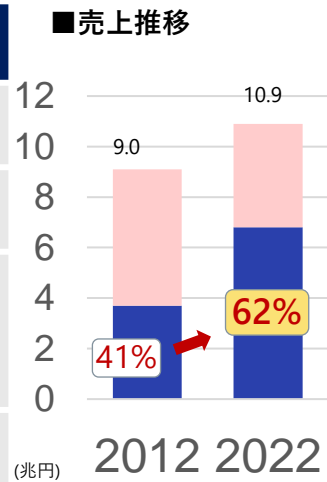
日立が取り組むキャリア自律によるリスキリング

株式会社日立製作所 人財統括本部
HRストラテジー・コミュニケーション部

岩船 昭博

日立の概要

創業	1910年
売上収益	10兆8,811億円 (2022年度) うち、海外62%
Adjusted EBITA	8,846億円 (2022年度) Adjusted EBITA率 8.1%
連結社員数	322,525名 (2022年度末時点) うち、海外59%

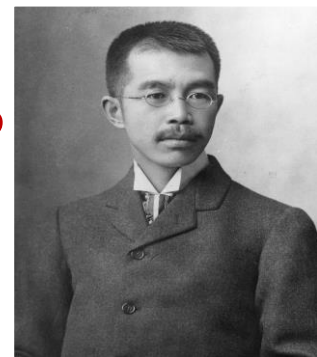


【企業理念(Mission)】

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」



創業者 小平浪平



創業小屋 (1910年 茨城県)

<なぜキャリア自律によるリスキルが必要か、どのように実現するか>

なぜ必要か 【Why】

1. 事業環境と 雇用環境の変化

- ・社会・顧客ニーズの変化
- ・デジタル化の急激な進展
- ・日本での雇用市場の
変化・流動化や
人財確保の競争激化

2. 企業(日立)と 個人(日立社員)に 求められる変化

- ・事業変革・経営戦略の転換
- ・求められる人財像や、必要な
スキル・ケイパビリティの変化
- ・企業の求める人財・スキルの
明確化と、個人の自律的な
スキル取得・キャリア形成

どのように実現するか 【What・How】

3. リスキル・アップスキルを実施する
『基盤』を整備する

4. リスキル・キャリア自律に対する
従業員の『意識変革・行動変容』
を促す

5. 個人の自己実現を支援する
『仕組み』をつくる

具体的
施策

1. なぜキャリア自律によるリスキルが必要か(Why)

1-1. 事業環境と雇用環境の変化

1-2. 企業(日立)と個人(日立社員)に求められる変化

2. どのように実現するか(What・How)

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

2-2. リスキル・キャリア自律に対する従業員の意識変革・行動変容

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

1. なぜキャリア自律によるリスクが必要か(Why)

1-1. 事業環境と雇用環境の変化

1-2. 企業(日立)と個人(日立社員)に求められる変化

2. どのように実現するか(What・How)

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

2-2. リスキル・キャリア自律に対する従業員の意識変革・行動変容

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

1-1. ① 事業環境の変化

事業を取り巻く環境変化は、大きく、早く、継続して起こっている

1. 社会課題の複雑化・深刻化

持続可能な社会の実現が必須(国連採択のSDGs達成)

- 地球温暖化(世界の平均気温は、現在→今世紀末で最大4.8°C上昇)
- 水不足は、世界人口の40%
- 世界の廃棄物発生量は、2010年→2050年に2倍以上に増加
- 毎年世界で、日本の国土の約1/7の森林が失われている



事業を通じた社会課題の解決への貢献が必須

2. デジタル化

IoT(モノのインターネット)により、顧客が求める価値が変化。
→社会・産業構造が急激に変化



「製品・システムの提供」から、「データを活用した「サービス」の提供」への転換が必須

3. マーケットの変化

各地域・各国のマーケットが急激・急速に変化

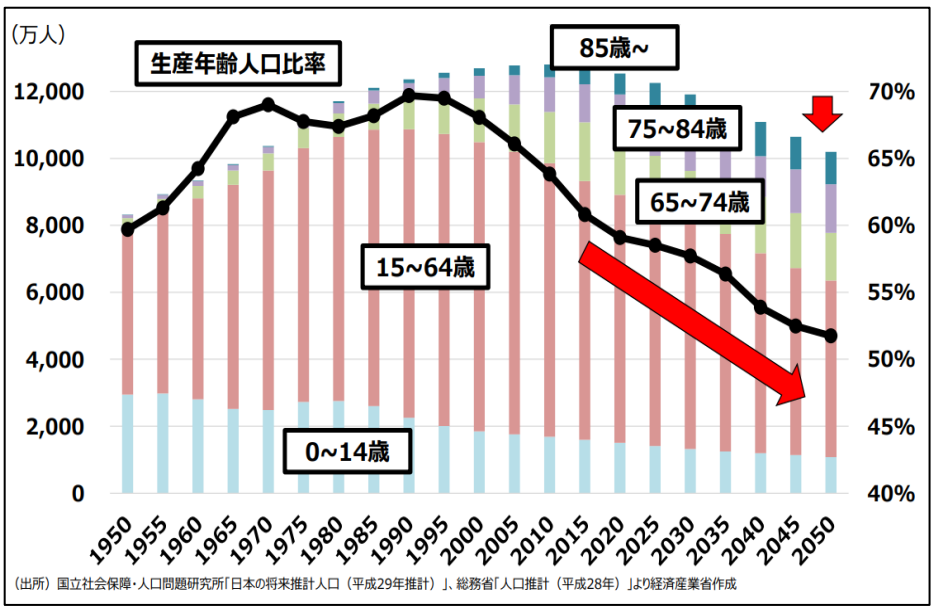
- 中国のGDPは、2005年日本の半分⇒2018年3倍弱に!
- 2005年→2015年で、インド・東南アジアのGDPが2.5倍に増加

急激・急速に起こるマーケットの変化を捉えて、
グローバルで戦わなければ、生き残れない時代へ

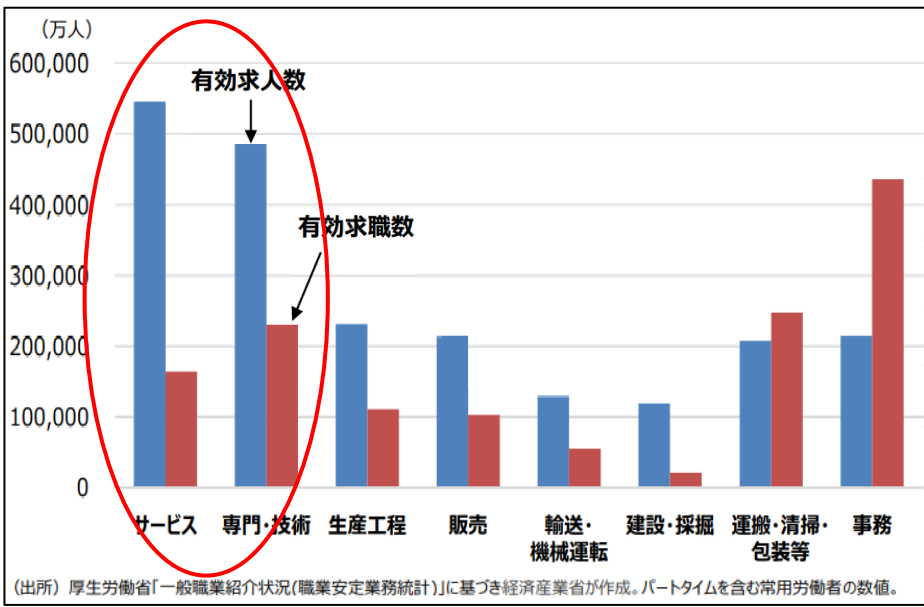
1-1. ② 雇用環境の変化(日本)

中長期的に生産年齢人口が減少、サービス/専門・技術職など、人財不足が既に顕著化。
また、求人数と求職数のバランスの職種間差異も大きく、人財獲得競争が激化

■ 日本の労働生産人口の減少、高齢者増加



■ 職種別の有効求人数・休職数(出典:2023年4月)



1. なぜキャリア自律によるリスキルが必要か(Why)

1-1. 事業環境と雇用環境の変化

1-2. 企業(日立)と個人(日立社員)に求められる変化

2. どのように実現するか(What・How)

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

2-2. リスキル・キャリア自律に対する従業員の意識変革・行動変容

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

① 事業戦略の転換：「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」

2009年の経営危機(最終損益▲7800億円の赤字)を踏まえ、 事業戦略を大きく転換

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**

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

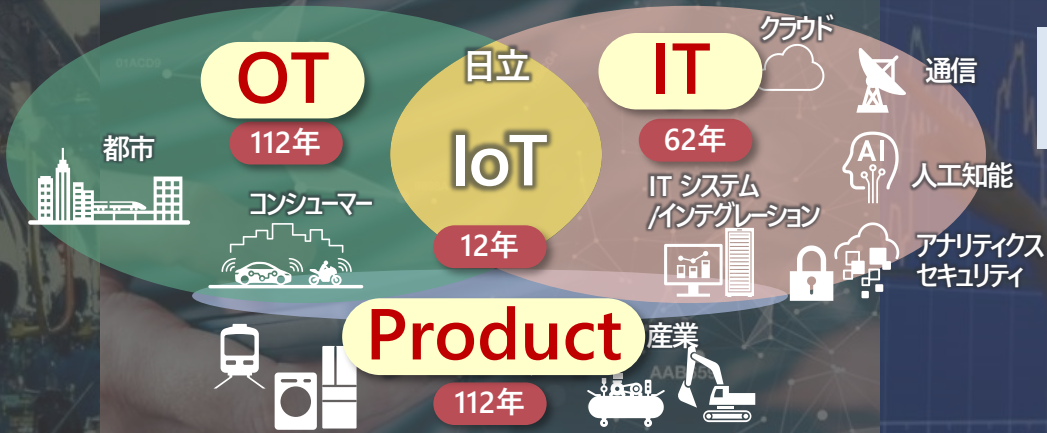


現在の事業(今後さらに強化)

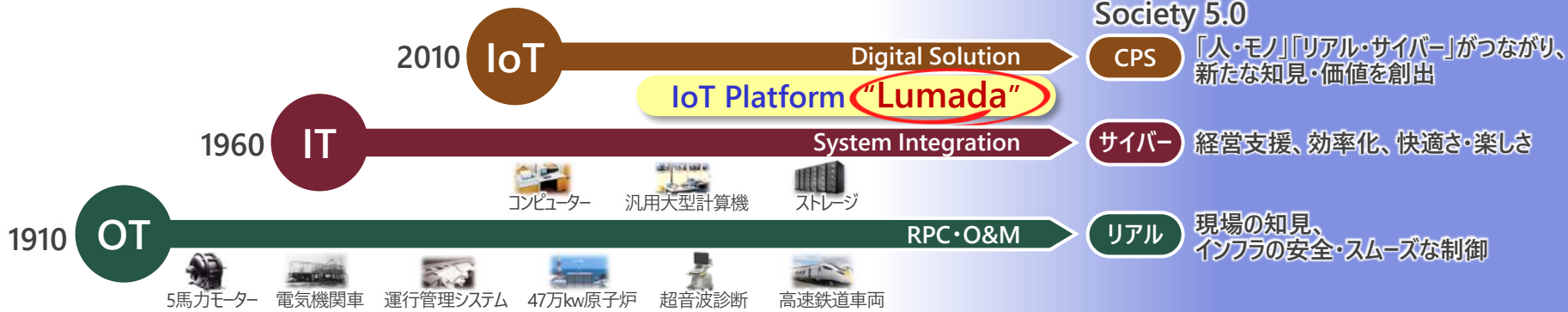
- 「**社会イノベーション事業**」の拡大
(製品・システム+データを活用した**サービス事業**)
- **グローバル**での事業成長
(国を跨る事業、世界各国での協創)

1-2. 事業戦略の転換と求められる人財、必要なスキルの変化
①-1 事業戦略の転換：社会イノベーション事業の拡大

IT(62年)×OT(112年)×プロダクト(112年)でイノベーションを創出 ⇒ 『Lumada事業』



ITの経験年数(他社)
G社 : 8年
S社 : 19年



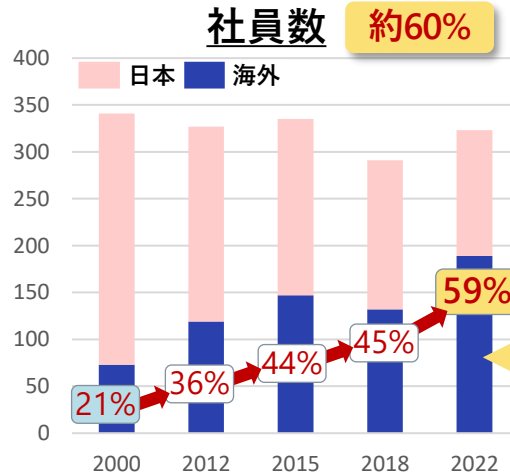
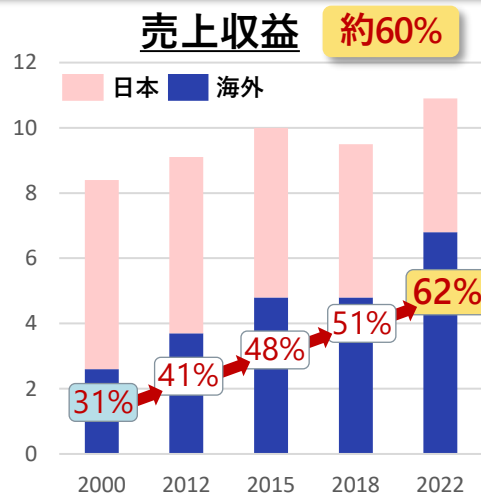
CPS : Cyber Physical System, EPC: Engineering, Procurement, Construction, O&M: Operation & Maintenance

1-2. 事業戦略の転換と求められる人財、必要なスキルの変化

①-2. 事業戦略の転換：グローバルでの事業成長

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

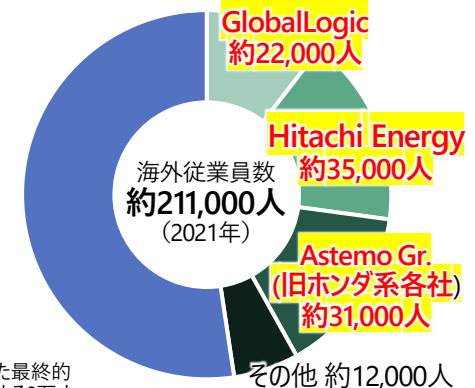


売上収益		(兆円)				
国内	5.8	5.4	5.2	4.7	4.1	
海外	2.6	3.7	4.8	4.8	6.8	
計	8.4	9.0	10.0	9.5	10.9	

社員数		(千人)				
国内	268	208	188	159	134	
海外	73	119	147	132	189	
計	341	326	335	291	323	

2019年～3年間で約10万人*
の従業員がM&Aで増加

海外での主な増加 計 約100,000人



* 減員も含めた最終的な増加はおよそ8万人

1-2. 事業戦略の転換と求められる人財、必要なスキルの変化

②-1. 求められる人財、必要なスキルの変化：新たな事業戦略に求められる人財

新たな事業戦略

社会イノベーション事業の拡大

グローバル事業の拡大

- 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

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

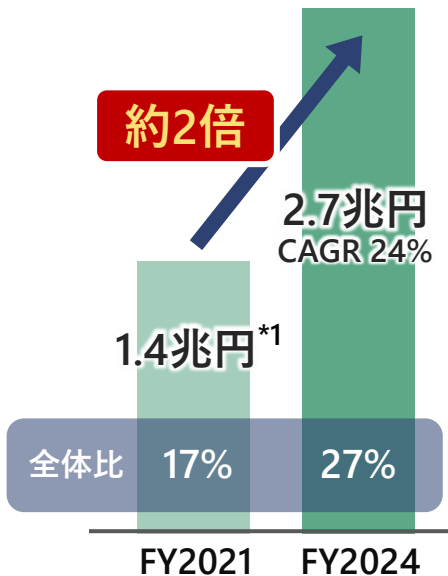
1-2. 事業戦略の転換と求められる人財、必要なスキルの変化

②-2. 求められる人財、必要なスキルの変化： Lumada事業の実現に必要なデジタル人財

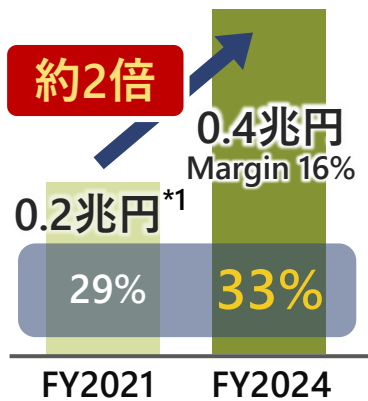
Lumada事業による成長を加速。売上・利益ともに全体に占める割合の増加
 ⇒ Lumada事業を実現するデジタル人財の確保・育成が必須

Lumada事業目標

売上収益

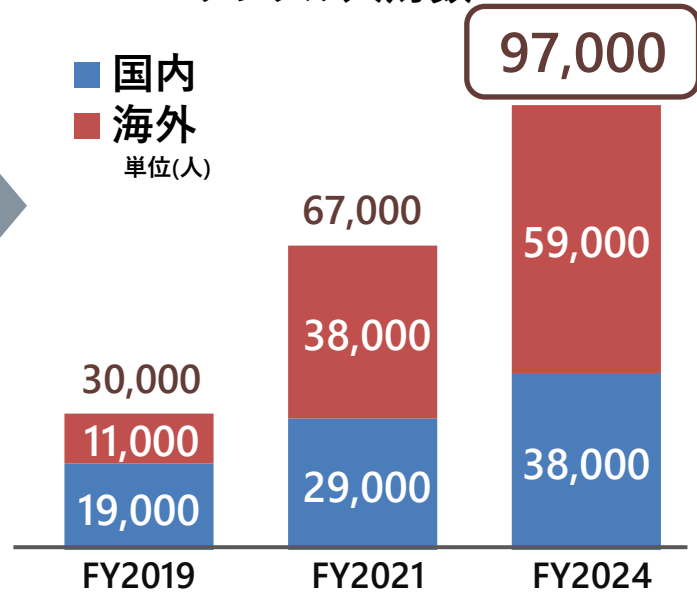


Adj. EBITA



人財戦略

デジタル人財数*2



*1: 上場子会社を除く。

*2: デジタル人財: Lumada事業推進に必要なケイパビリティを持つ人財。12人財の各人数の合計

1. なぜキャリア自律によるリスキルが必要か(Why)

1-1. 事業環境と雇用環境の変化

1-2. 企業(日立)と個人(日立社員)に求められる変化

2. どのように実現するか(What・How)

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

2-2. リスキル・キャリア自律に対する従業員の意識変革・行動変容

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

①-1. 教育基盤整備：日立アカデミー(社内大学)による必要なプログラム提供

社内大学「日立アカデミー」を2019年に設立、
リスキル・アップスキルのニーズに合わせ、**常時約1,300講座**を展開、一部は社外にも開放。

- **商号** 株式会社 日立アカデミー
- **資本金** 1億円 (日立製作所100%出資)
- **設立** 2019年4月1日
- **従業員数** 500人

● デジタルトランスフォーメーション(DX)研修

社会イノベーション事業を加速させるためのデジタル技術研修

● IT研修

IT利活用から高度プロフェッショナル育成のためのIT研修

● OT研修

プロダクト・サービス事業を支える技術・モノづくり研修

● ビジネススキル研修

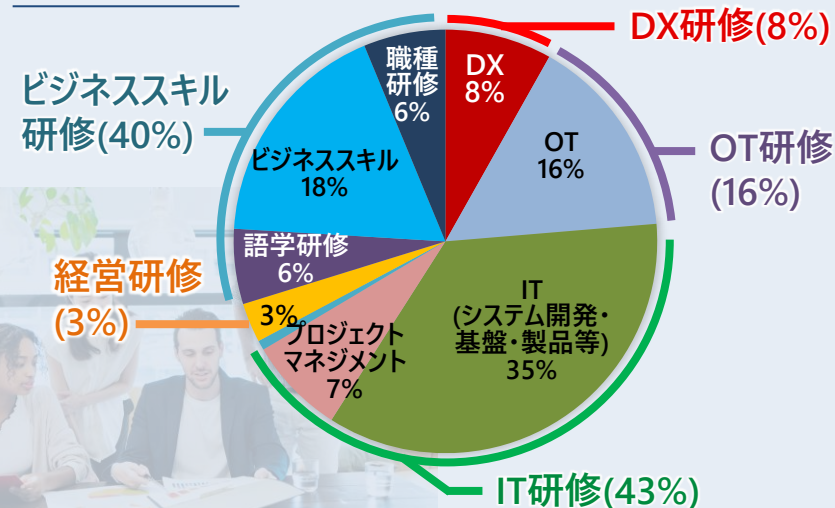
事業価値を高めるためのビジネススキル研修

● 経営研修

グローバルビジネスを推進する次世代のリーダーを育成する研修



● 研修の内訳

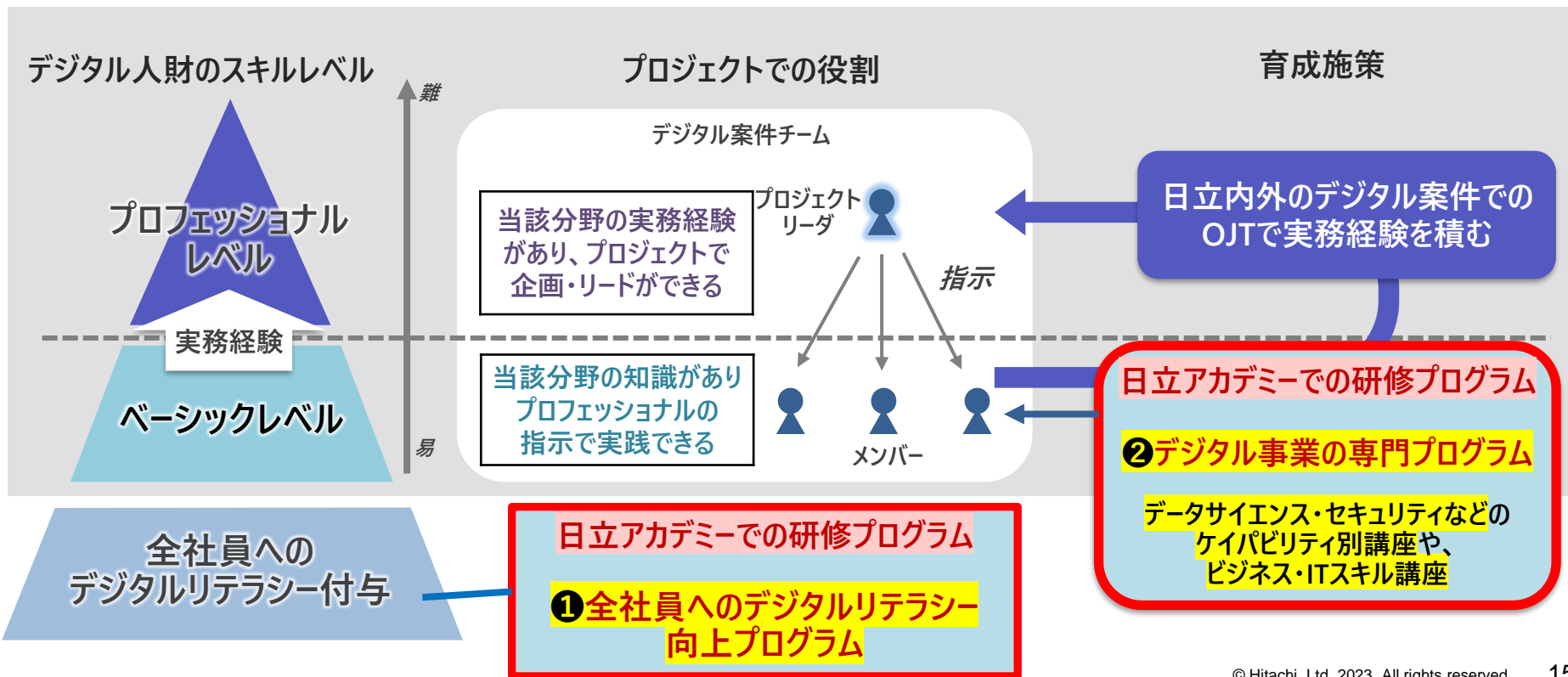


*内訳は2021/下期プログラム

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

①-2. 教育基盤整備：日立アカデミーでのデジタル研修と実務経験による育成

社内大学(日立アカデミー)での研修プログラムと、職場OJTでの実践により、デジタル人材を育成



2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

② 人財マネジメント基盤整備：ジョブ型人財マネジメントへの転換(主に日本)

実現したいこと 自立した人財と組織・文化をつくり、社会イノベーション事業をグローバルに提供

組織と個人の成長、パフォーマンスの最大化

年齢等の属性によらず、本人の意欲・能力・スキルに応じた適所適財の配置



2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備 ②人財マネジメント基盤整備

②-1. 「職務」の見える化：Job Description(JD)の導入

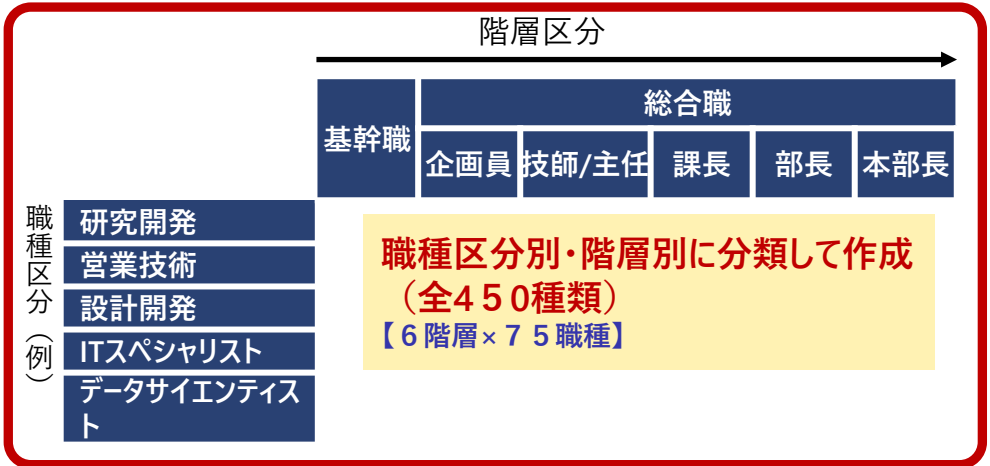
全職種・階層別に標準ジョブディスクリプションを作成 (450種類)

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公開 (管理職→非管理職へ拡大、全16万ポジション)

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



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

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備 ②人財マネジメント基盤整備

②-2. 「人財」の見える化：Workday(人財マネジメント統合プラットフォーム)導入

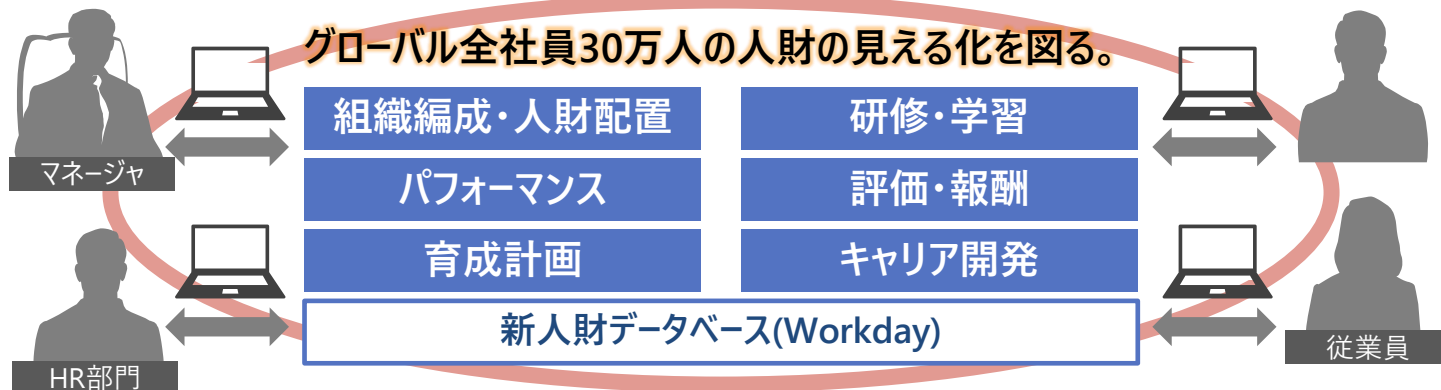
人財マネジメントに関する情報・プロセス・データベースをグローバルに統合



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

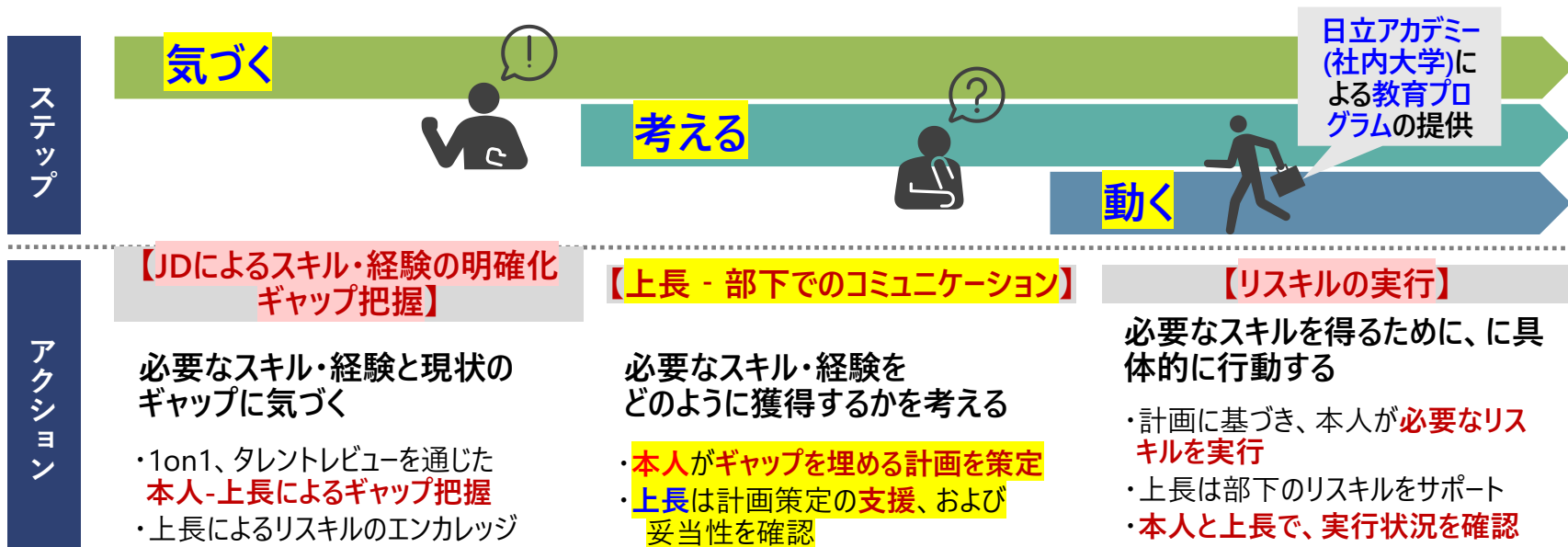
- ・2015年度 導入開始
- ・2021年度 181,000人 導入
- ・2022年度 262,000人 導入



2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

③-1. ジョブディスクリプションを活用した『気づく・考える・動く』プロセスの構築

ジョブディスクリプション(JD)によりスキルを明確化・公表
⇒ JDを見て、社員が『気づく・考える・動く』のプロセスでのリスキルを構築



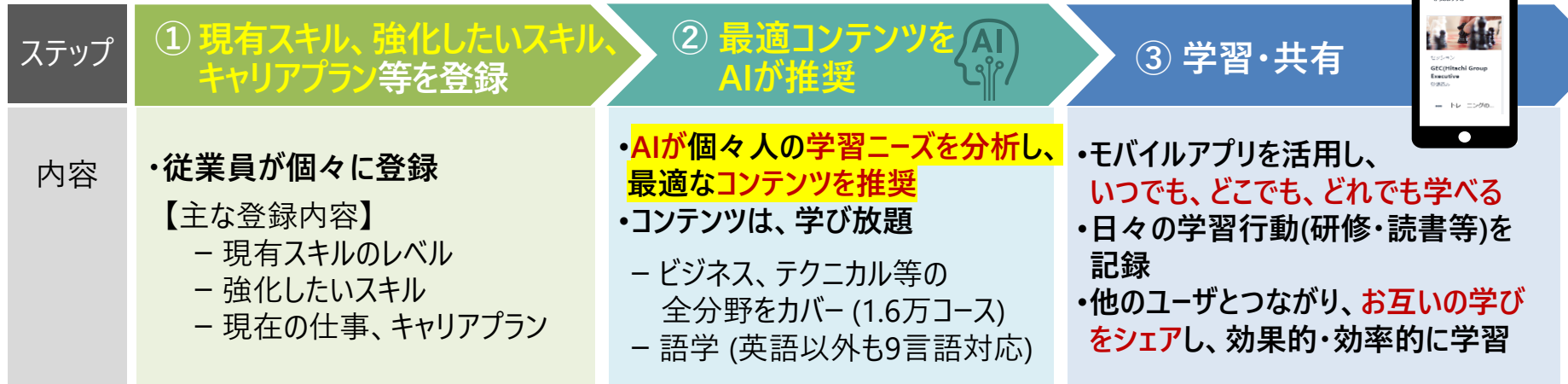
社員が、主体的にキャリアプランをつくり、上長とのコミュニケーションを実施し、リスキングを促進

③-2. 学習体験プラットフォーム(LXP*)を活用した自律的リスキングの促進

従業員のリスキル強化に向け、2022年10月に全社員(主に日本)に導入
(キャリア形成支援投資：4億円/年)

一人ひとりのキャリア志向に合わせ **自律的な学び・リスキルを支援する仕組みを導入**

【概要イメージ】



AIが本人や従業員の学習履歴を分析し、さらに最適なコンテンツを推奨

1. なぜキャリア自律によるリスキルが必要か(Why)

1-1. 事業環境と雇用環境の変化

1-2. 企業(日立)と個人(日立社員)に求められる変化

2. どのように実現するか(What・How)

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

2-2. リスキル・キャリア自律に対する従業員の意識変革・行動変容

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

2-2. リスキル・キャリア自律に対する社員の意識変革・行動変容

① 多層的な双方向コミュニケーションを通じた発信・伝達

- ・様々なアプローチで社員へのコミュニケーションを実施
- ・情報を伝えるだけでなく、双方向のコミュニケーションを重視

社長/経営陣メッセージ発信

上長との対話 (1on1)

労使コミュニケーション

コンセプトムービー

Eラーニング

ウェブサイト・メールマガジン・SNS

上記施策の効果、意識変革の進捗を**定量的に測定**
(従業員サーベイやイントラサイト閲覧数等)


2-2. リスキル・キャリア自律に対する社員の意識変革・行動変容

①-1. コミュニケーション：タウンホールミーティング等 社長・経営陣からのメッセージ発信・伝達

- ✓ まず、社長が事業の方向性を示し、それに連動した人財戦略への要望と人財の重要性を伝達
- ✓ 経営幹部(社長、副社長、BU CEO、コーポレート部門トップ、グループ会社長)によるタウンホールミーティングを実施し、24中計達成に向けた各事業戦略の自分ごと化を図る【2022年度277回】

小島社長によるサステナビリティレポートメッセージ

「社会イノベーションをグローバルに実現していく私たちにとって、グローバル人財確保は極めて重要」
 「私は、人財こそ日立の強さの源泉だと信じています。“One Hitachi”として、新たな価値をお客さまと社会に提供し、変革と成長を図るために、2024中計では、「デジタル人財の獲得・育成」「DEIの推進」「従業員エンゲージメント向上」の3点を重要な目標として掲げました」
 「“One Hitachi”での成長マインドを多くの社員に持ってもらうために、さらなる高みをめざします」



小島社長によるコミュニケーション

タウンホールミーティング	12回 国内 7回、海外 5回
その他コミュニケーション	ビデオメッセージ(2回)、社長メッセージ、中計発表、IRデー




執行役(事業部門・コーポレート)によるタウンホールミーティング

DSS セクター	43	研究	9
GEM セクター	36	営業	9
CI セクター	58	本社機能	*79
Aste mo	17	地域本社	14
合計265回			

*CHROも年間35回実施し HRスタッフ約2,400名出席

2-2. リスキル・キャリア自律に対する社員の意識変革・行動変容

①-2. コミュニケーション：各階層での社員との双方向の対話実施

経営層・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

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・約20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・約80名	
3	本部長	21年6～9月	91回・約400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～	春季交渉実績 ・28回・約23,000名	<ul style="list-style-type: none"> 春季交渉では本社-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：27,000名受講
- ・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 37万超

2-2. リスキル・キャリア自律に対する社員の意識変革・行動変容

② ジョブ型人財マネジメントへの社員の主体的関与：ジョブ型アイデアの募集・施策化

- ✓ 「自分のキャリアを自分でつくる」にあたり、必要な施策等について、**アイデアを募集**(3,688件)。
- ✓ 社員の**アイデアを具体的な施策に落とし込み**、従業員の行動変容に向けた**会社のサポートを強化**。

わたしのキャリアに。
ジョブ型 アイデア募集!!

「わたくしのアイデアが、会社の発展に？」
「えっ、優秀賞は20万円？」
「ひとりでもチームでもいけても！」
「あなたにとって嬉しいことは、さっとみんなにとっても嬉しいこと。」

「**あなたがキャリアを構築するうえで、「あったらいいな」と思うことを教えてください!**」

応募いただいたアイデアは、一つひとつ内容を確認させていただき、実現可能なものは施策化に向けて検討を進めていきます。目線から何もなく考えていたことや、もっとこうして欲しいと思うことなど、ほんの「思いつき」でも構いません。「自分のキャリアに、あったらいいな」と思えることなら、どんなことでも大歓迎です。

募集期間 2021.11/15月 ~ 12/29水

詳しくは、シニア層専門情報サイトにて公開中! 会社員有資格者限定で公開中!
https://hitachigroup.sharepoint.com/sites/job_base@SitePages/idea.aspx
株式会社日立製作所 人事総務部 人事開発部 企画・人材イノベーション推進プロジェクト 企画グループ 問い合わせ先: project.job-based.mgmt@hitachi.com

カテゴリごとの応募件数			施策化の状況		
	カテゴリ	件数	主なアイデア	#	施策・実施時期
1	スキルアップ	944	<ul style="list-style-type: none"> AIを活用した研修・教材のリコメンド、従業員同士の学び合い スキルの測定と見える化 社外コンテンツも含め、研修等を気軽に受講できる仕組み 	1	学習体験プラットフォーム(LXP) (22年10月導入済み)
2	日立グループ内での活躍の場・機会	910	<ul style="list-style-type: none"> 社内インターン、社内副業、日立Gr内公募 手あげによる異動の活性化、各部署の業務内容に関する情報発信 業務と人財のマッチング支援の仕組み 	2	グループ公募制度の拡充 (23年4月～)
3	コミュニケーション	748	<ul style="list-style-type: none"> 社内キャリアコンサルタント・エージェント ロールモデル・好事例の共有・ロードマップ提示 部署横断でと繋がる仕組み・社内SNS 	3	社内キャリアエージェント設置 (23年上期)
4	働き方・勤務制度	371	<ul style="list-style-type: none"> 勤務時間内でのキャリア開発、休暇・休職制度の拡充 	4	社内副業制度 (23年10月試行開始)
5	日立グループ外での経験	321	<ul style="list-style-type: none"> 社外との兼業・副業 社外での実習 	5	社外副業制度 (23年10月試行開始)
6	その他	394	<ul style="list-style-type: none"> ジョブ型・キャリア自律に関するコミュニケーション 中高年齢層支援 	6	ライフプラン選択制度の見直し (23年度)
-	合計	3,688	-	-	-

1. なぜキャリア自律によるリスキルが必要か(Why)

1-1. 事業環境と雇用環境の変化

1-2. 企業(日立)と個人(日立社員)に求められる変化

2. どのように実現するか(What・How)

2-1. リスキル・アップスキルを実施する基盤整備

2-2. リスキル・キャリア自律に対する従業員の意識変革・行動変容

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

① 手上げ式のキャリア実現の仕組みづくり (グループ公募・社内外副業等)

個人のチャレンジ、手上げ式のキャリア実現を支援する仕組みとして、社内労働市場の活性化やキャリアマッチング支援を開始

適所適財の実現、キャリアの自己実現

社内労働市場を活性化、公平性・透明性のあるキャリア機会の提供



チャレンジする個人を支援する仕組み・場

- 社内副業
- グループ公募
- 社外副業

2-3. 個人の自己実現を支援する仕組みづくり

② グループ公募のリニューアル、キャリアエージェントの導入

より多くの従業員に**キャリア実現の機会**を付与するとともに、
キャリア形成を応援する**職場風土の醸成**を進めることを目的に、既存の**公募制度を2023年4月にリニューアル**

従来

適任者が自部門にいない場合に募集、
一部の従業員が活用

公募案件の社内サイトでの情報提供のみ

リニューアル後

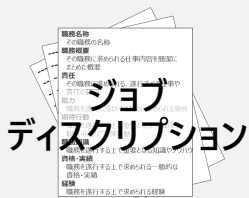
会社が、**人財配置⇒公募で獲得するポジションを拡大。**
応募資格も緩和し、より多くのキャリア実現の機会を提供

『**社内キャリアエージェント**』によるキャリア相談やマッチング支援

募集ポジション



ポジション



ジョブ
ディスクリプション

経験者採用募集時には、
同じポジションを
必ず**グループ公募でも募集**

応募



社外応募者



社内応募者

保有するスキル・資格や経験、
キャリア希望等

適財配置、めざすキャリアの実現



適任者

Match!



ポジション

【会社】
複数応募者から最適な人財を配置

【従業員】
希望するポジションでのキャリア実現

A woman with her back to the camera, wearing a bright yellow jacket, stands on a grassy hill. In the background, there are several white wind turbines on a green slope. To the right, a dense city skyline with various skyscrapers is visible under a clear blue sky. The entire scene is overlaid with a complex network of white lines and glowing blue and white nodes, suggesting a digital or social network. The text 'Hitachi Social Innovation is POWERING GOOD' is centered in the upper half of the image.

Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD