

第8回人口減少対策専門部会



11月17日(木) 広島市において、第8回 人口減少対策専門部会を開催しました(参加者14名)。働き方改革と多様な人材活躍にむけた取り組みをテーマに株式会社日立製作所中国支社の井上明総務部長から講演いただいたのち、部会員との情報・意見交換を行いました。

〔講演要旨〕

「株式会社日立製作所における働き方改革・多様な人材活躍にむけた取り組み」

株式会社日立製作所
中国支社 総務部長
井上 明 氏



■日立の経営戦略の転換

当社はリーマン・ショックによる経営危機を踏まえ、2009年以降、これまでの国内中心の製品事業から、サービス事業を主とした社会イノベーション事業をグローバルに提供する戦略に大きく転換した。

これを受け2024年にむけた中期経営計画では、事業分野を大きく4つ(グリーンエネルギー&モビリティ、デジタルシステム&サービス、コネクティブインダストリーズ、オートモーティブ)に整理するとともに、経営戦略の転換とあわせて、社会イノベーション事業推進の大切な要素である「人的資本の充実」にむけた人材マネジメントの変革を進めている。

■取り巻く環境変化による日立の人財マネジメントの変化

これまでも当社は、前述の経営戦略の転換以外にも、デジタル技術の進展をはじめとするグローバル事業の環境変化、少子高齢化による労働人口減少といった日本国内における社会課題、女性・外国人・高齢者等の多様な人材増加や個人の価値観の変化といった様々な要因により、人材マネジメントの見直しを行ってきている。

以前は、国内をターゲットに日本人・男性正社員が中心となって製品・システムを開発・提供し、売上(利益)が労働時間や生産

量にリンクするという前提に立ち、『「同質な集団」による「所定の場所と時間を前提とした働き方」が当然で、会社では安定や社内バランスが重要とされる』という考えのもと、メンバーシップ型マネジメント(人機軸)により、時間や場所を管理し事業を運営してきた。

しかし、海外にも事業を拡大し、事業内容が「ものづくり中心からサービス、ソリューションの提供へと変化」したことから、事業拡大には多様な考え方や発想が必要となった。『「多様な属性(性別、年齢、雇用形態、国籍等)・価値観を持つ働き手」が「時間や場所に捉われない柔軟な働き方」をすることで、社内に変化やチャレンジをもたらすこと』が求められるようになったことから、多様な人材の活躍を促進するため、ジョブ型マネジメント(仕事機軸)に転換し、成果による管理へとシフトしている。

■グループ・グローバル共通基盤の整備

当社では、海外マーケットへの事業展開を念頭に、海外企業のM&Aを進めたことで、海外の売上高・従業員の割合は1999年から2021年の約20年間で大幅に増加した(売上高:29%→59%、従業員:20%→57%)。

そのため、多様な人材をマネジメントできる基盤が必要となり、2013年度からグローバルグレーディング(HGG)を導入した。国内外のマネージャー以上の全職務について、各職務の役割・職責の大きさを日立グループ共通のグローバル統一基準で評価し、国内外5万ポジションの等級格付を実施した。

さらに、2014年度には、業務マネジメント・成果評価の基盤としてグローバルパフォーマンスマネジメント(GPM)を導入した。GPMでは、各人が組織の目標に基づいて個人目標を設定し、管理者が部下の目標達成と能力開発にむけたコーチングやフィードバック等のサポートを実施する。目標達成に



むけた行動プロセスを通じて、個人の成果が組織の成果に結びつく仕組みとなっている。

■コロナ禍での在宅勤務から「新しい働き方」へのシフト

2020年3月末以降、新型コロナウイルス感染症の広まりを受け、在宅勤務をベースとした働き方へ転換した。感染症対策として、半ば強制的にスタートした在宅勤務であったが、同年6月に実施した在宅勤務実施者への調査結果では、約半数が在宅勤務に前向きな回答であった(「週5日の在宅勤務」が6割、「業務効率が上がった、変わらない」が5割、「チームマネジメントに変化なし」が5割、「今後も在宅勤務を希望する」が5割)。また、約半数のネガティブな回答(PC反応速度が遅い、役割分担が不明確、コミュニケーション不足、部下に対する随時の業務指示や進捗管理が困難など)からは、在宅勤務を前提とする働き方の阻害要因を抽出し、抜本的な解決策を検討・実施した。在宅勤務のためのIT環境整備の拡充、在宅勤務を前提とした制度・手当の見直し、コミュニケーション促進施策の充実、役割明確化にむけたジョブ

型人財マネジメントへの転換の加速、などである。

このように当社では、在宅勤務をドライバーとした「新しい働き方」へのシフトを進めており、マネジメント視点での「高い生産性」を実現する働き方と、従業員視点での「多様な働き方をする多様な個」にとって望ましい働き方の双方の実現にむけて取り組んでいる。

■在宅勤務・ジョブ型人財マネジメントを通じて目指すもの

取り巻く環境が変化し、経営戦略が転換していくなか、多様な人財がフレキシブルに活躍できる「新しい働き方」の実現にむけて、在宅勤務を前提とした働き方改革やジョブ型人財マネジメントへの転換を推進している。

これからは、さらに制度・仕組みをジョブ型に転換していくとともに、ジョブ型の必要性の理解促進にむけたコミュニケーションを継続することで、社員の意識・行動の変革に繋げ、組織と個人がともに成長できる姿を目指す。

(担当:八谷)