

# ジョブ型人財マネジメントについて

株式会社日立製作所

東北支社長 後藤 浩司



私は2022年4月に仙台に転勤して参りましたので、この4月でちょうど一年が経過しました。2022年は、年初から新型コロナウイルス感染の第6波が猛威を振るい、その後第7波、第8波と感染者の増加と減少を繰り返しながらも、関係者のご尽力のもと様々な経済・地域活動が再開されました。私自身も東北に着任以降、各地域の懇談会やセミナー、夏祭りなどに参加させていただき、地域の皆様との貴重な接点を持たせていただくことができました。2023年はコロナの完全収束とはいかないまでも、国際直行便の再開や各種イベント・会合の開催によるインバウンドを含めた観光需要の復調など、さらに明るい兆しが見えてきたと感じています。

一方で、人口減少や温暖化などの社会環境の変化や、ダイバーシティ&インクルージョンやワークライフバランスといった社会の要請の変化、加えて個人の価値観の多様化やデジタル技術の進展などがあいまって、会社と個人の関係性や求められる人財像・スキルが変化しつつあると認識しています。

また、東北活性化研究センターでは、東北圏の地域社会と産業の活性化に資する取り組みと

して、調査研究やプロジェクト支援、人財育成など多方面にわたって活動が展開されています。

これらを踏まえて、今回は私ども日立グループの人財マネジメントに関する取り組み事例をご紹介します。

日立は、1910年の創業以来、いわゆる総合電機メーカーとして家電から大型発電プラントまで広く電気機器の製造・販売・保守にたずさわって参りました。10数年前のリーマンショック時に非常に大きな赤字を計上して以降は、事業領域をIT（情報技術）とOT（制御技術）とプロダクトを組み合わせる社会課題・顧客課題の解決につなげる社会イノベーション事業に集中し、グローバル市場での競争に勝てるような企業をめざして活動しています。

その一環として、人財マネジメントのあり方についても、年々見直しをして参りました。具体的には、メンバーシップ型といわれる、職務を限定せずに人に仕事を割り当てる従来のやり方から、職務を明確化・限定しその仕事に人を割り当てるジョブ型人財マネジメントへの移行です。

職務の明確化については、職種と職位ごとにジョブディスクリプションという定義書を作成

して、2021年度から管理職へ、2022年度から一般の従業員へそれぞれ導入しています。また一方で、人財の見える化として、個々人のスキルや経験、キャリアプランなどを登録し閲覧できる仕組みも整備しています。この「職務の見える化」と「人財の見える化」の実現によって、適所適財の人財配置につながっていくという考え方です。

また、これらを適切に運用するための取り組みとして、マネージャーの支援プログラムを用意し、上司と部下が適切にコミュニケーションできるようにサポートしています。加えて個々人のキャリア形成の支援として「学習体験プラットフォーム」を導入し、自律的な学びやリスキルのサポートにつなげています。このプラットフォームは、個々人の学習ニーズをAIが分析しコンテンツを推奨する仕組みで、スマートフォンから場所や時間を選ばず実施が可

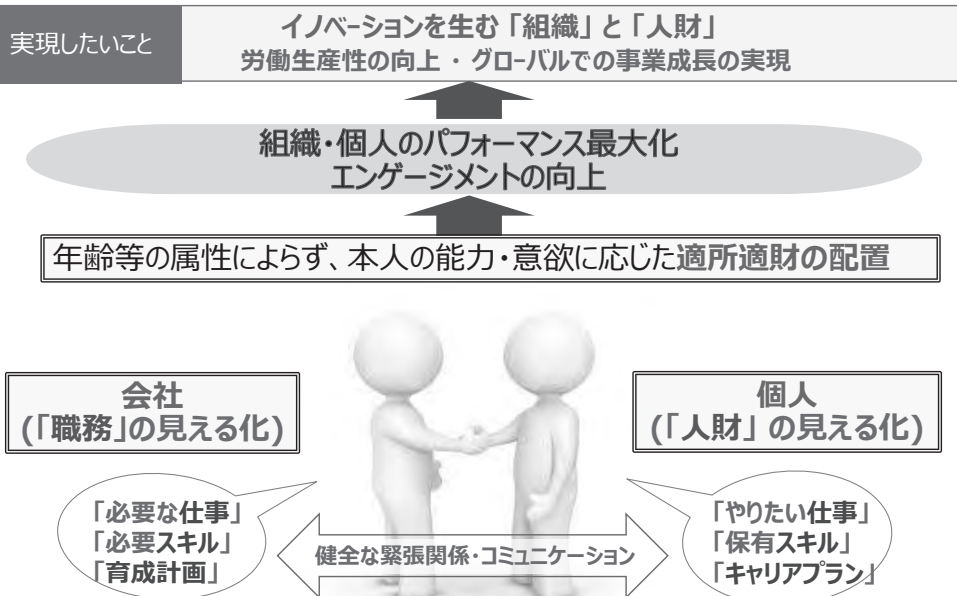
能となっています。このようにマネージャー層も含めた個々人への支援を重ねながら、会社としてジョブ型人財マネジメントへの転換と定着に取り組んでいます。

ジョブ型によって、規定された業務のみを行うようになりチームワークが低下するのではないかと、あるいは職場でのOJT、OFF-JTの動機付けや機会が減って若手の育成にとってマイナスになるのではないかなど、従来の日本企業の良さを損なうのではないかと懸念はゼロではないと思いますが、先進事例ではそれら懸念を払拭してチームとしての成績向上や人財育成が実現できているようです。

私たちも、目的や理念をしっかりと各階層で共有したうえで、変わることを恐れずにチャレンジし、多様な働き方に対応しつつ労働生産性の向上を実現できるよう取り組んでいきたいと考えています。

## 日立がめざすジョブ型の人財マネジメント

HITACHI  
Inspire the Next



© Hitachi, Ltd. 2023. All rights reserved.