

# 日立製作所における ジョブ型人財マネジメント

はしもと  
橋本

しゅうへい  
修平

●日立製作所労働組合 書記長

インタビュアー：労働調査協議会 湯浅 論、小熊 信  
（文責：労働調査協議会 小熊 信）

## 1. 制度の目的や導入の経緯

——ジョブ型の制度が今年7月から全社員に導入されるということですが。

今年というか、導入をどう捉えるかですね。ジョブディスクリプション（以下、JDと表記）は昨年（2021年）から標準JDを取り入れています。これまでの春闘のなかでは、準備期間であるとか、これからより浸透させていく期間であるといった説明をしています。7月からは個別JDの導入に向けた準備がはじまります。

——日立製作所でのジョブ型とはどのようなものですか？

組合として気をつけているのは、「ジョブ型雇用」という表現はまったく使っていないということです。あくまでもジョブ型の人財マネジメントであることを会社と論議をしています。労使では最初に「これはジョブ型雇用ではありませんよね」というところは明確にしています。

——会社も雇用に手をつけるつもりはない、ということですか？

2017年の最初の（労使交渉の）議事録でも「中長期的な雇用が基本」、「あわせて人財育成が行われること」について、これまでもそうだし今後も必要であることを確認しています。メンバーシップ型とはいっていませんが、いままでどおりの長期的な視点に立って雇用し育成していく。一方で、グローバルで成長していくために多様性を活かせる組織になる必要がある。これがジョブ型に転換する1つの背景だと考えています。外国籍の方、経験者の方など、労務構成自体が変わっています。企業として多様化を受け容れられるようになるために、ジョブ型の人財マネジメントが進められることになりました。

**——制度の対象は？**

ジョブ型人財マネジメントの対象となるのは、全社員です。現在導入しているジョブディスクリプションに関しては、個別JDの作成対象としているのは原則全てのポジションです。製造現場の直接員の方については、多能工として組織をまたいで製造工程に携わるなど、ポジションを定義することがなじまないケースもあり、これから実際にトライアルを行って対象ポジションを特定していきます。

**——制度導入のねらいについてもう少し詳しく教えてもらえますか？**

「制度」とひと括りにすると誤解が生じると思います。労使で議論しているのは先に述べた通り、「ジョブ型人財マネジメント」で、その中にはJD、タレントレビュー<sup>1</sup>、パフォーマンスマネジメントなど様々な取り組みが含まれています。ジョブ型人財マネジメントに関する会社側の考えは、「年齢など属性によらない適所適財の実現」によって、「パフォーマンスを最大化する」、「エンゲージメントを向上する」というものでした。JD、タレントレビューの導入は、職務と人財の見える化のためのツールとして位置づけています。これらを活用して、職務と人財のマッチングを進めていくこと等をジョブ型人財マネジメントと呼んでいます。

これまで会社のなかで人財の活性化が至上命題となってきました。また、日立はグローバルに成長をめざしていますが、グローバルで成長するためには、世界中にいる日立グループの人財が適所適財で活躍できることが必須となります。そのために、グローバル共通の仕組みとしてタレントレビューやパフォーマンスマネジメントなどに取り組んでいます。

活性化させるにはどのような取り組みをする必要があるのか。検討を進めるなかで、個々人の役割をジョブとして明確化し、そこに人を当てていくことや、明確化されたジョブに対して“手上げ”した人から、適財を業務にアサインしていく。そのようなあり方をめざしていくのが会社側の考えでした。

**——組合としてどのように捉えましたか？**

人財の活性化は組合としても必要なことだと思っています。いわゆる欧米型のジョブ型雇用とは異なるもので、雇用の考え方を变えるものではなく、いろいろな仕組みをつくって、その仕組みを使うことによって、人財が育成され、エンゲージメントが高まるのであれば、それはぜひ進めるべき、というのが第一のスタートでした。

**——導入までの議論の経過について教えてもらえますか？**

ジョブ型が始まる前から会社としては様々な人事施策をやってきました。2012年度には当時25万人いる人財すべてをデータベース化するグローバル人財データベースが導入されています。2013年度には管理職層を対象に日立グローバル・グレード（HGG）が導入されています。これは管理職層のポジションをすべて定義し、グレーディングするものです。給料もポジションのグレードに応じて決まっています。さらに

1. 複数の上長が部下の強み・弱み、キャリア志向を踏まえた育成や職務のアサインを検討して、「人財に見える化」するプロセス。

2014年度にはグローバル・パフォーマンス・マネージメント（GPM）が導入され、目標を定義し、その達成に取り組み、結果を評価するというプロセスが日立グループ・グローバル共通となりました。

2017年くらいからジョブ型についての論議を労使で始めていて、そこからJDの議論が始まりました。唐突に出てきたわけではありません。

会議体としては労使委員会と春季交渉のなかで、オープンな場で話を進めてきました。2017年から2019年度までは考え方についての論議を重ね、ようやく2019年度の下期ぐらいに具体的な取り組み内容が見えてきました。重点取り組み事項を決めて、取り組んだのが昨年（2021年）の時点になります。具体的な取り組み自体が明確になったのは2019年ですので、今年（2022年）から始めたというわけでは決してありません。

#### ——新型コロナウイルスの感染拡大は議論に影響したでしょうか？

ジョブ型の議論についてはほとんど影響ありませんでした。むしろ、リモートワークでの働き方はジョブ型でジョブを明確にするという点と親和性が高いというのが会社の見解でした。

#### ——労使での意見対立はなく議論は進んだのでしょうか？

もともとのスタート時点についてはそうだと思います。しかし、具体的な案を検討していくなかで、こういう状態で職場に導入しても“受け容れがたい”、“うまく浸透しない”、それなら“浸透させるためにはどうするのか”といった議論をずっと続けてきました。

ジョブ型はシンプルが故に、“何のために導入するのか”、“何の役に立つのか”、“どれくらいの工数がかかるのか”、そういったところを詰めておかないと、導入したとしても余分な手間が増えるだけになってしまう。それは避けなくてはならない。運用面の話だとか、職場への展開の仕方の話とか、そういうところを少しずつ詰めていきました。

#### ——職場への浸透の難しさというのはどのようなところにあるのでしょうか？

組合員にとって例えばJDというのがそもそも何か良くわからない。そこをしっかりと説明して、“なぜ作らなければいけないのか”というところを腹落ちしたうえで進めなくてはならないと考えていました。

まずは2021年7月の標準JDからスタートし、今年7月から個別JD、つまり一人一人の役割を定義したJDを作成していくのですが、標準JDを理解して、さらに個別JDとは何かというところを理解し、それぞれの段階で腹落ちしていくためにはどういう説明をしなければならないのか、検討を重ねてきました。

## 2. 標準JDと個別JD

#### ——標準JD、個別JDという話が出てきました。それぞれどんなものなのでしょうか？

JDはそれぞれのジョブごとの業務、責任、スキルを明確にするものです。例えば、品質保証の仕事に従事している社員であれば、標準的に品質保証に求められるスキルが一般的に定義される必要があり、それは標準JDになります。日立製作所全体で約450の標準JDが設定されています。

一方で、それぞれの社員は、いろいろな業務、いろいろなミッションのなかで仕事をしています。同じ

品質保証でも、このポジションにはどういったミッションを求められていて、どういうスキルが必要なのか、といったことについて、個々のポジションに落とし込んだものが個別JDになります。

——個別JDはどのように作られていくのでしょうか？

組合員層の個別JDは2022年7月から作成開始されるので、今から作ろうとしている段階です。マネージャ（管理職層）が作りますが、部下とミーティング、1 on 1 をやることで、いまの業務内容を十分に把握した上で作らなくてはなりません。組合としては、部下が多いマネージャは、把握のための時間をつくることができるのか、という懸念はしています。

——個別JDは毎年つくりかえていくようなものなのでしょうか？

個別JDは目標管理のように毎年のKPIを記載するものではありませんので、必ず毎年作り変えるというものではありません。一方で、組織の再編などで役割が大きく変わる場合は、同じ年度内でもタイムリーに変更することになると思います。

——ただ、個々人の仕事は成長とともに変わっていきます。

個別JDは毎年の具体的なKPIを記載しているわけでありませんので、例えば営業で今年は3件の顧客を担当していて、来年は業務効率が上がったから4件の顧客を担当するとしてもそれで個別JDが変わるわけではありません。営業としてどういう役割を果たすべきか、どういうスキルが求められるのかというあるべき姿が記載された個別JDの内容を見て、成長に向かって努力していくといった使い方をするものと認識しています。

——スキルの見える化ですね。ただ、難易度の高い仕事を任せにくくなるんじゃないでしょうか？

ここのミッションをクリアできなかったら降格という性質のものではありません。あくまでもめざすべきところを明確にしたものがJDです。いま自分ができること、いまやらなければいけないことだけでなく、将来的にこういうところも求められるというところを考えてリスクを実行していくことをねらっています。リスクについては実際として個々人が取り組むものではありませんが、会社もバックアップし、教育のシステムも変えていくことになっています。

——決められた仕事だけでなく、気付いたことを変えていく。そのようなことも必要ではないでしょうか？

JDは成果を評価するシステムではなく、ポジションの役割と、それを果たすために必要な内容を定めたものです。ただ、業務を進めていくために必要な能力はそのほかにも多くあります。業務を進めていく能力、進め方を含め、それは評価システムで評価していきます。JDの目的は成果を評価することではなく、ポジションを見える化して、各人が自分がめざすポジションを考え、そこに至るために自分をどうリスクしていくか、を考えることに活用できるものです。

### 3. ジョブと賃金・処遇

——ジョブと賃金・処遇はまったくリンクしないのでしょうか？

現在の処遇制度は職能等級制度であり、職務の大きさを評価して賃金を決めているわけではありませんが、能力が伸びることで従事する仕事も変わりますし、一時金も業務目標の達成度を評価しますので、業務内容と賃金・処遇が全く無関係というわけではありません。ただ、めざしたいジョブがどのように処遇されるのか。ある程度は見えないと、そのジョブをめざすモチベーションが生まれない可能性はあります。ポジションごとの処遇が明確になり、このポジションの人は高く評価される、高く処遇されるということが、ある程度はわかったほうが、若年層にとっての意識付けになるので、そういったことは必要です。しかし、ある程度の経験を積んでいて、十分にスキルをもった人を極端に上げ下げすることがあってはいけません。また、組合として気にしていることは、下支えという言葉が悪いですけど、地味だけど、会社にはなくてはならない業務というのは必ずあって、“手上げ”でのアサインばかりが進み、下支えをしてくれる人がいなくなってしまうことがあってはならないと考えています。

“処遇制度とどのようにリンクさせていくか”というのは、ものすごく難しい問題だと思っており、労使での研究をスタートさせた段階です。

### 4. リスキルの環境整備

——個々人の成長という点では、リスキルを可能にするための環境整備が重要な要素になります。

従業員が無料で受講できる研修・教材等の学習コンテンツを充実させていくことになっています。

——社内の研修なのにこれまで無料ではなかったんですか？

社内研修は本人が費用を払うわけではないですが、受講にあたっては上長の許可や下命が必要になります。一方で、それだけだと業務と関係の強い研修しか受けられないことになってしまいますので、今回は、上長の許可や下命によつての学習だけでなく、本人の意思によつて社内で用意されたコンテンツを自由に使うことも可能となる方向で検討を進めています。

——この研修はオンラインですか？

コンテンツはオンラインのものが中心であり、モバイルでも使えます。いろいろなコンテンツを共有します。これまで実施してきた集合研修に加え、Eラーニングも普及しており、有効に活用できるのではないかと話してきました。

——マネージャの許可もいらない？

マネージャからの指示がある場合もありますが、基本的には本人の自由意思で受講可能と聞いています。一方で、就業時間内に受講するののかしないのか、という問題もあります。いまの業務に関連していれば、マネージャの許可を得ることで就業時間内に受講することができ、本人が将来的にめざしたいことに関するも

のならば、隙間時間や自分の時間を使って受講することになるのではと思っています。

——マネージャによって勤務時間内での受講可否の判断がわかる可能性がありますか？

その点も含め、マネージャの能力・スキル向上が必要になってきます。マネージャによって判断に差が出ないよう、どこまで平準化できるか。マネージャの教育に、相当、力をいれないといけないと思います。

## 5. 長期勤続とジョブ型人財マネジメント

——会社側は「年齢など属性によらない適所適財をめざす」としています。ただ、年齢が意味をなさなくなってくると、標準者の年齢ポイント賃金というのが成り立たなくなってしまうか？

電機連合でも、賃金から年齢要素を無くし、レベル別に能力を定義する方式に変えてきています。ただ、年齢そのものではなく、ステップアップをしながら、自分の道を切り開いていくという道は、必要です。手上げによってよりマッチした場所で働いてもらう方が、会社のためにも、本人のためにもなります。ただ、ステップアップしないまでも、地味でも重要な仕事、着実にずっとこなしていく仕事、こういったものもしっかりと処遇していかなくてはいけない。両方のバランスを取っていかないと会社にとって良くないと考えています。手を上げて“行きたいです”という人ばかりでは、会社としての機能をまわすことができなくなります。

——ただ、長期のキャリアのなかで個人差が出てくるように思います。

会社側は“ジョブ型人財マネジメントを突き進めると、年齢要素がなくなってくる”という考えをもっています。つまり定年の考え方がなくなってくる。定年を中心に考える退職金、年金はどうあるべきか、という話に当然なってくると思います。

実は、いま、高齢者雇用に関して会社と組合の考え方が異なっています。組合として60歳以降、65歳までを再雇用にすると、モチベーションを落としてしまう方がいる、選択制の定年延長があってしかるべき、と主張しています。しかし、会社のほうはジョブ型人財マネジメントを進めるなかで、リスクを続けた人は、60歳を超えても自身の能力によってポジションをとっていくことができる、そういった人には定年が存在しなくなる、という考えをもっています。しかし、“そういった人だけではないですよ”というのが組合側の意見です。

——ジョブ型の話も年齢層で受けとめに差がありますか？

あります。若年層の人は自分の成長機会が増えると前向きにとらえる意見が多いです。高年層の人からは“よくわからないね”という受けとめを耳にします。個別JDを今年の7月から作り始めて、9月に作り終わるくらいのスケジュールで進めていますので、現時点ではそれらに対する意見が聞けていないというのが正直なところです。

## 6. これからの課題

——今後、制度の運用が進むなかでも、1 on 1の実施状況についてのチェックや、組合員への浸透度を確認していかななくてはならない。大変なのはこれからですね。

大変なのはこれからです。他社もそうだと思いますが、浸透させるために労使でどれくらい本気で取り組んだか。それがないと絶対うまくいかないと思います。中途半端に導入してみようという気でやると、絶対、失敗すると思います。

ジョブと賃金との関係も時間をかけて論議しないといけない問題です。50歳になったときに、その後のキャリアを考えるライフプラン選択制度というのがあるんですが、そこで提供される情報は、これまでは定年後の年金などお金の話が中心になっていました。これを40代くらいに前倒しをしてスタートして、40代以降のキャリアをどうしていくのか、そのためにどのようにリスクを行うのかを考える制度に変えていくことも検討しています。

次号の特集は

『第5回次代のユニオンリーダー調査』調査報告（仮題）の予定です。