

# 経営戦略を支える 人財戦略

～リスキリング・アップスキリングをはじめとする日立の事例～

株式会社 日立製作所  
執行役常務 Deputy CHRO  
瀧本 晋

創業	1910年
日立創業の精神	「和」「誠」「開拓者精神」
企業理念	優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する
事業内容	IT、OT(Operational Technology)および プロダクトを組み合わせた社会イノベーション事業を推進



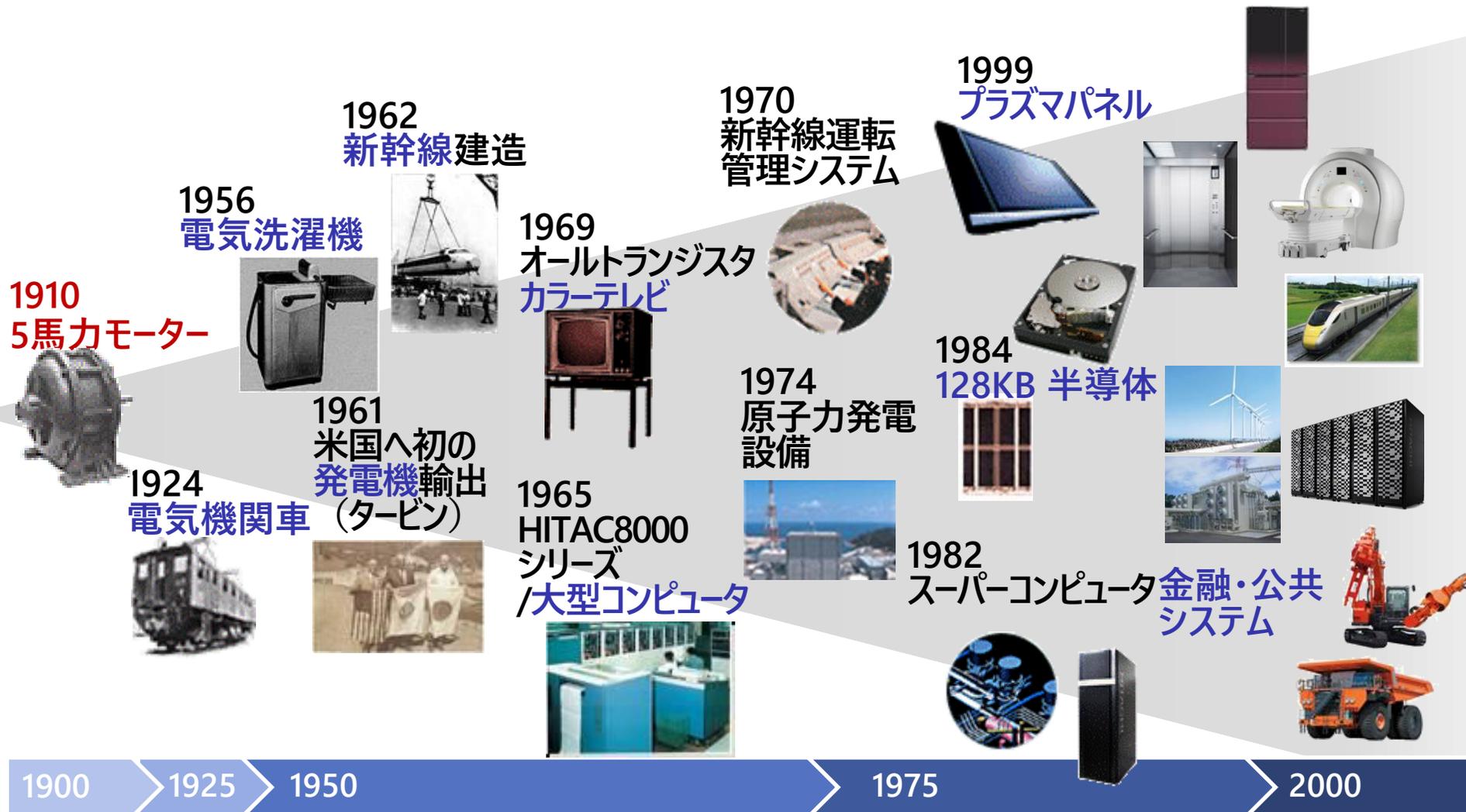
創業小屋 (1910年 茨城県)



創業者 小平浪平

売上収益	9兆7,833億円 (2024年度, 3セクター)	うち、海外61% (6兆41億円)
Adj. EBITA	1兆1,465億円 (2024年度, 3セクター)	Adj. EBITA率 11.7%
連結従業員数	282,743名 (2025年3月末時点)	うち、海外60% (169,994人)

# これまで製品・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

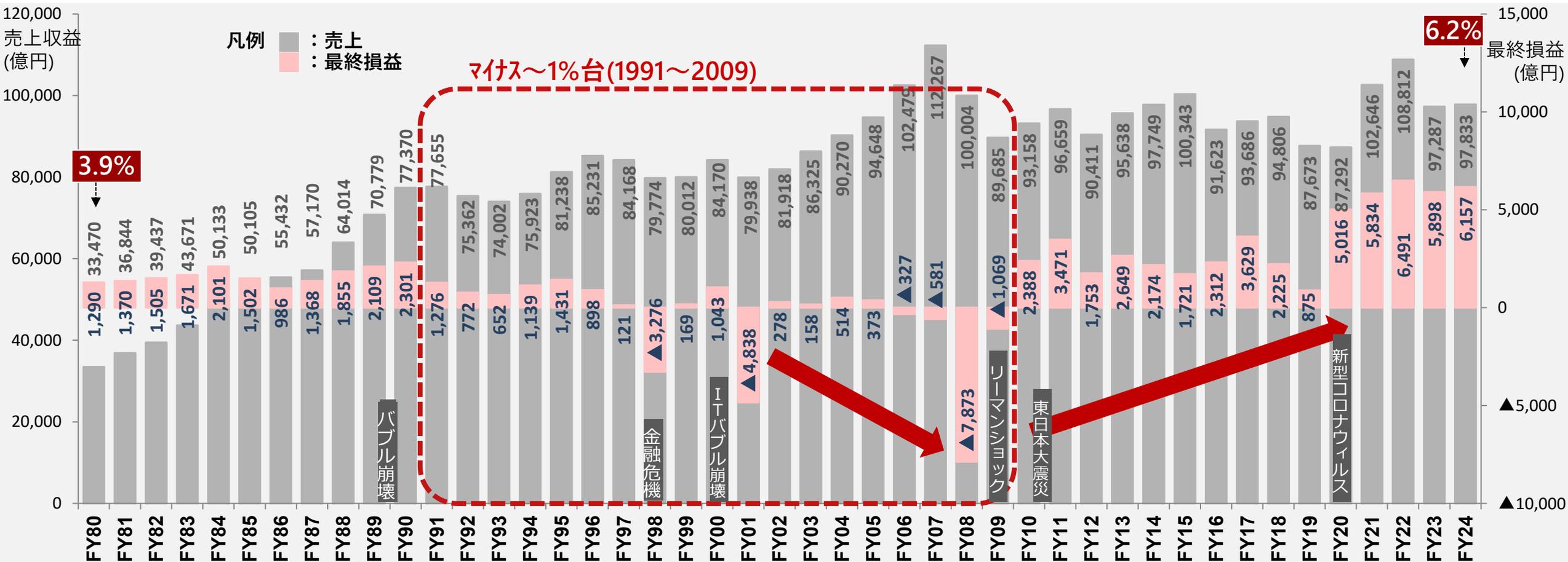


日立の事業イメージ\*

- 1 **白物家電 AV機器**  
(エアコン、冷蔵庫、掃除機、テレビ など)
- 2 **電力システム**  
(発電、送電、スマートグリッド など)
- 3 **電子装置・システム**  
(半導体製造装置、分析装置 など)
- 4 **ITソリューション**  
(デジタルサービス、コンサルティング など)
- 5 **ビルシステム**  
(エレベーター、エスカレーター など)

\*2024弊社調査より

# 中長期の停滞、2009年の経営危機を経て、成長に向けた経営改革を実行



1980年～2020年迄40年間で売上約3倍も、最終損益は約20年の間低迷し2008年度7873億円純損失

2009年以降、事業変革、経営改革を強力に推進

## 1. 社会イノベーション事業

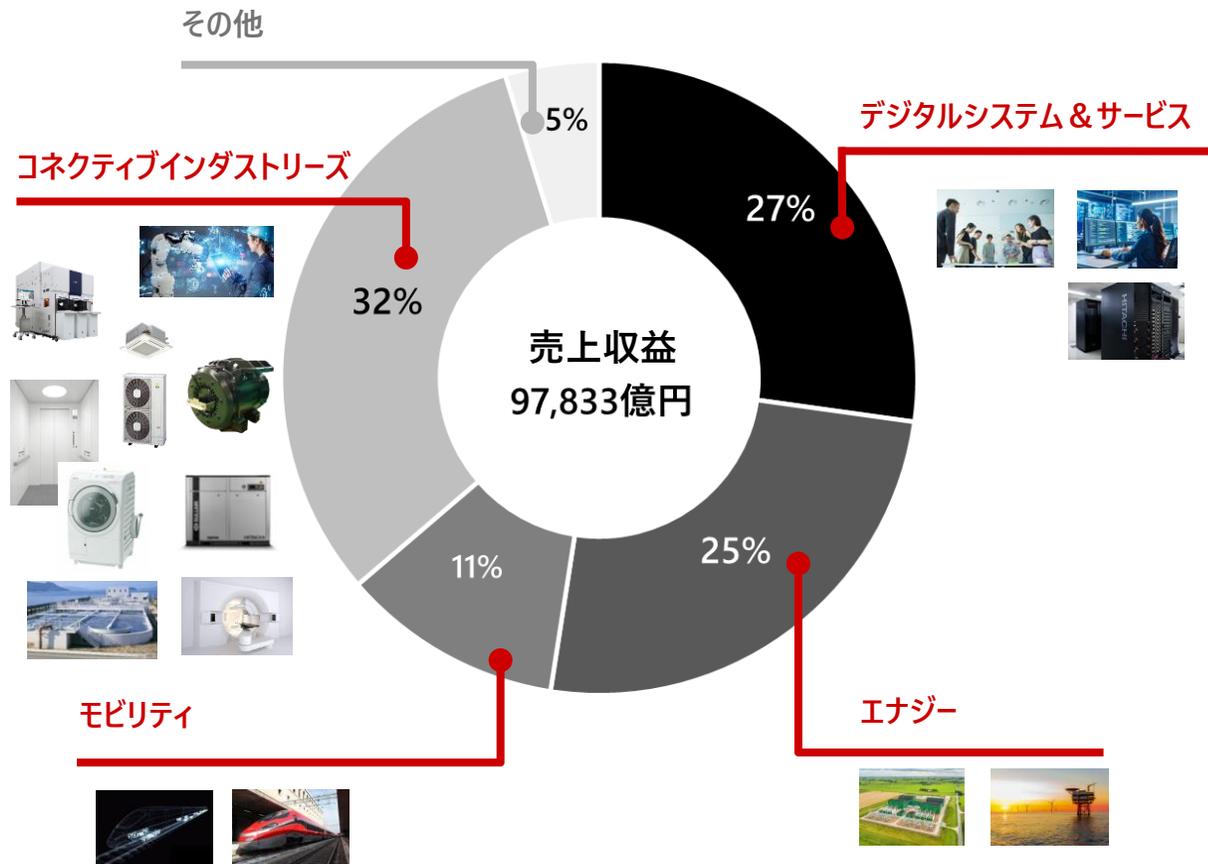
(これまで磨いてきた技術・ドメインナレッジと信頼性をデータ活用で繋ぐ)

## 2. グローバルでの事業成長

(国を跨る事業と協創)

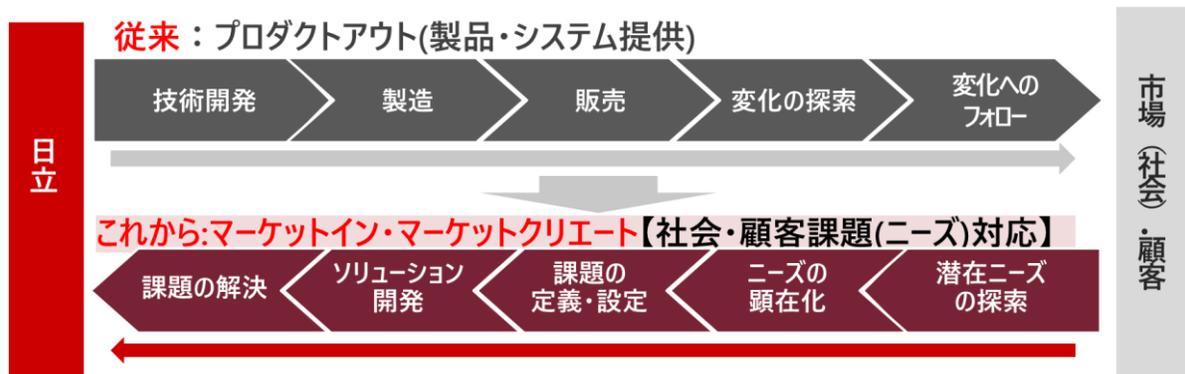
社会インフラの革新を通じて、  
サステナブルな社会の実現に貢献

### 2024年度におけるセグメント構成



## 社会イノベーション事業

- 顧客・社会の現在及び将来の課題を解決する事業
- 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

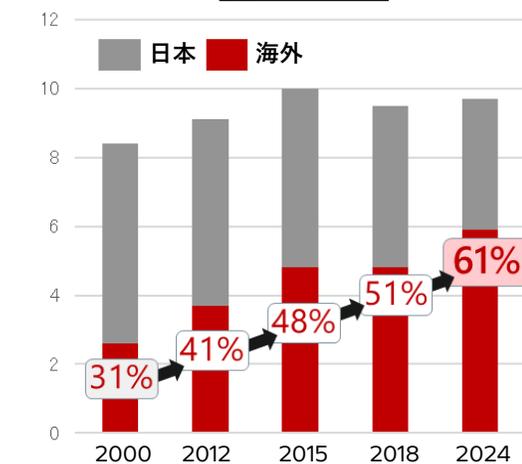


## 顧客・社会の現在及び将来のニーズの探索からビジネスを構築

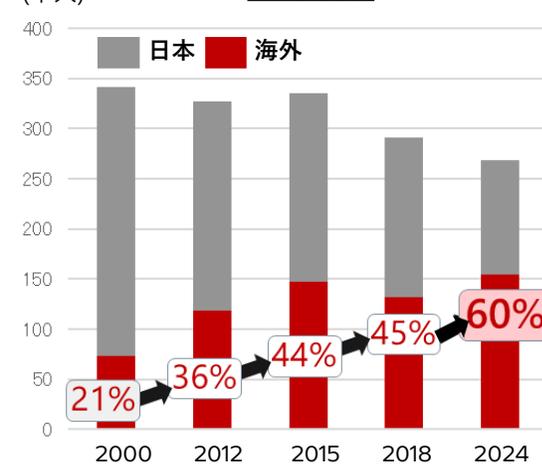
## グローバルでの事業

- 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(約10万人) \* 減員も含めた最終的な増加はおよそ8万人

売上収益 (兆円)



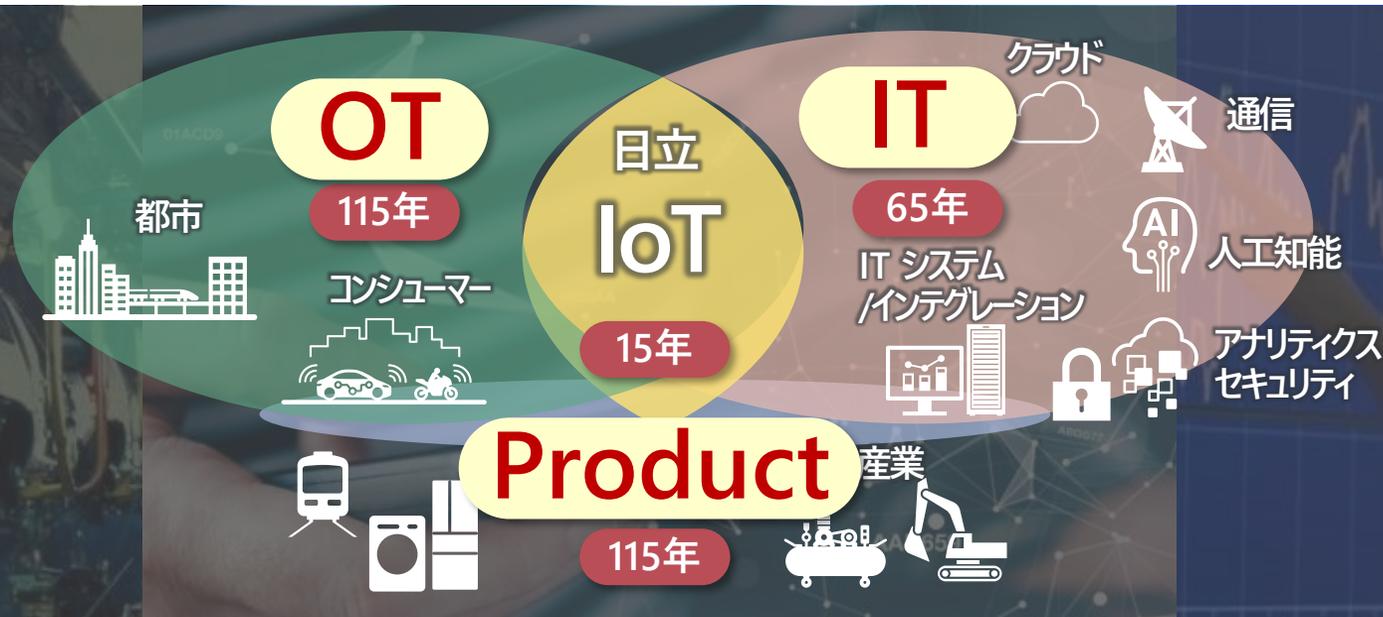
社員数 (千人)



国内	5.8	5.4	5.2	4.7	3.8	国内	268	208	188	159	113
海外	2.6	3.7	4.8	4.8	6.0	海外	73	119	147	132	170
計	8.4	9.0	10.0	9.5	9.8	計	341	326	335	291	283

主な増加：GlobalLogic2.2万人 Hitachi Energy3.5万人

日立は、IT(65年)×OT(115年)×プロダクト(115年)を組み合わせ、イノベーションを創出



Lumada :  
お客さまのデータから価値を創出し、デジタルイノベーションを加速するための日立の先進的なデジタル技術を活用した、ソリューション/サービス/テクノロジーの総称



3-1. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)

事業の方向と求められる人財・組織

経営戦略(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・顧客の現在・将来の課題を模索し、製品・システム及びIoTを活用したサービスを提供
- 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

多様な視点

インクルーシブ・ロケーションフリー

プロアクティブ・成長マインド

アジリティ

## 中西社長(当時)の人財部門へのメッセージ (2011)

「私たちすべての強みを組み合わせ、  
グローバルな舞台において競争力をもち、  
成功する**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。」

「**人事は経営の根幹**。この転換を実行する上で  
**ボトルネックは人財**。

日本の日立製作所だけのことを考えるのではなく、  
**グローバル・グループ全体の視点で人事変革**を。」

「2015年までに私たちは**グローバルベース**で総合的、  
統一された**人財プラットフォーム**を展開し実行する。」

**中西社長(当時)は、始めに事業の方向性を示し、それに連動した人財戦略への要望を示した**

～2015中計  
社会イノベーション事業への転換  
成長のための基盤づくり

～2021中計  
社会イノベーション事業で  
グローバルリーダーへ

2024中計～さらにその先へ  
**次の成長の10年**  
- 獲得したアセットを活かして持続的に成長 -

<グローバル人財マネジメント施策>

**1.0 グローバル人財基盤の確立**

(人財データベース, GLD\*(リーダー選抜育成), HGG\*(グレーディング), GPM\*(評価), Workday(人財プラットフォーム), 社員意識調査等)

**2.0 D&Iやタレントの獲得等 人財施策の実行**

(役員層の多様化、女性管理職強化、経営/デジタル人財獲得 等)

**3.0 マインドセット、企業文化へのアプローチ**

(カルチャー浸透、PMI支援、ジョブ型人財マネジメント推進 等)

2021

2024

**Beyond**

多様な視点を持つ人財、  
インクルーシブな組織を通じた**事業への貢献**

グローバル  
人財マネジメント 3.0

グローバル  
人財マネジメント 2.0

グローバル  
人財マネジメント 1.0

**2011 人財マネジメント変革の始動**

\*GLD...Global Leadership Development program

\*HGG...Hitachi Global Grade

\*GPM...Global Performance Management

01

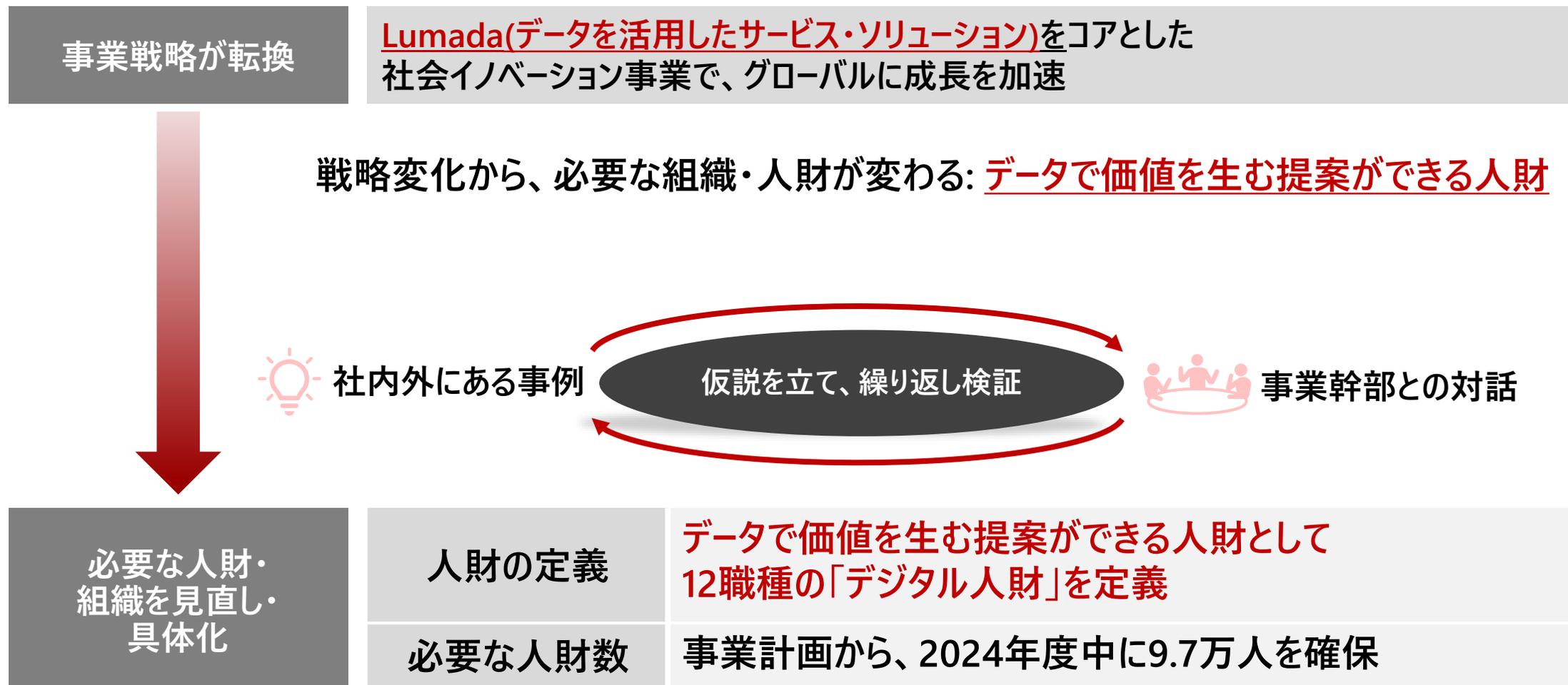
必要な人財の特定と獲得

事業にアラインした人財の特定と  
ケイパビリティの獲得  
(デジタル人財を事例として)

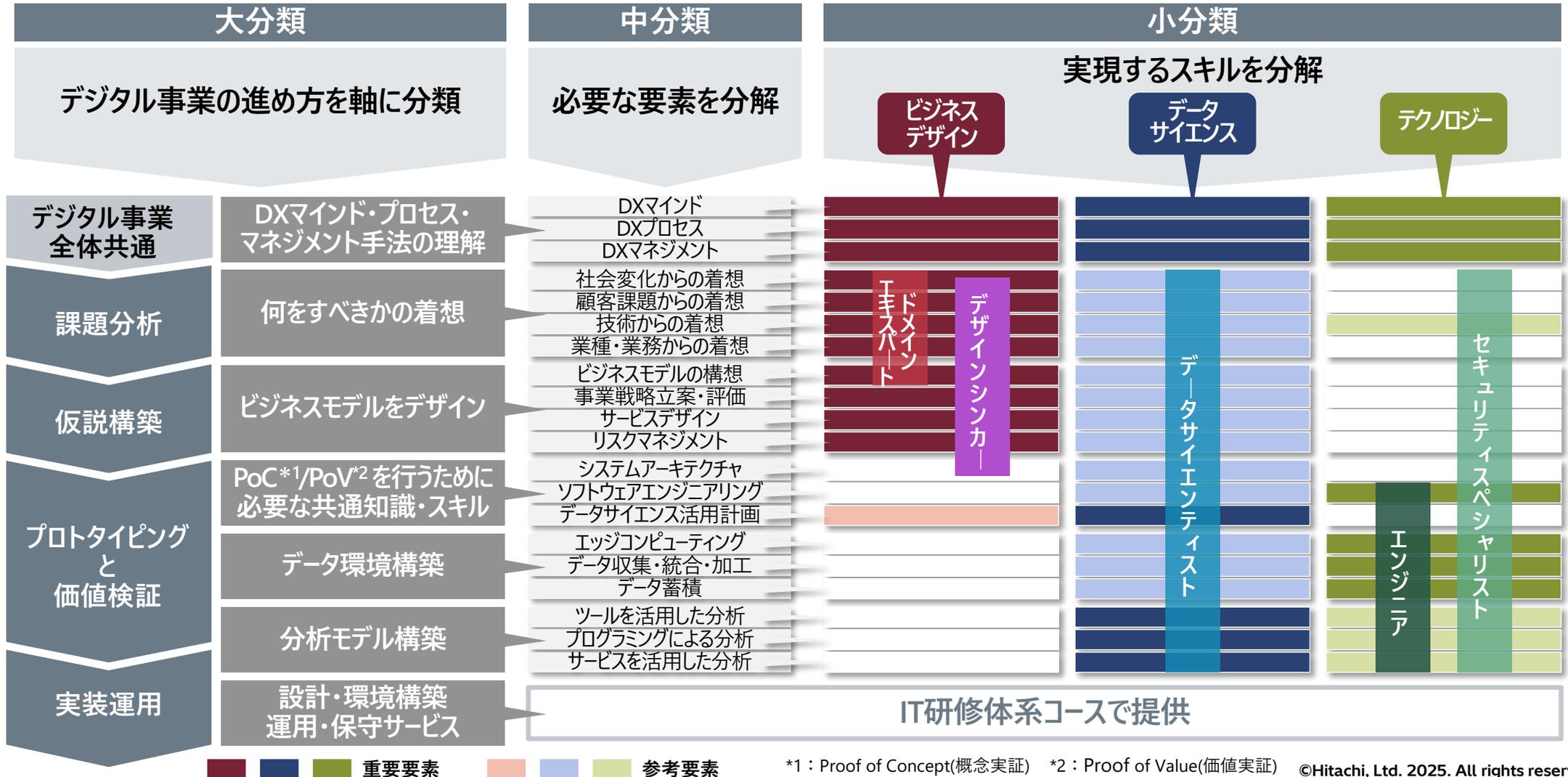
02

人財獲得とリテンション(人財の惹きつけ)  
にむけた取組み

対話を通じた  
上司部下の関係性の深さ



# デジタル事業における業務プロセスに沿って「必要な人財」を定義するとともに、 社内外のリソースを活用し研修を提供

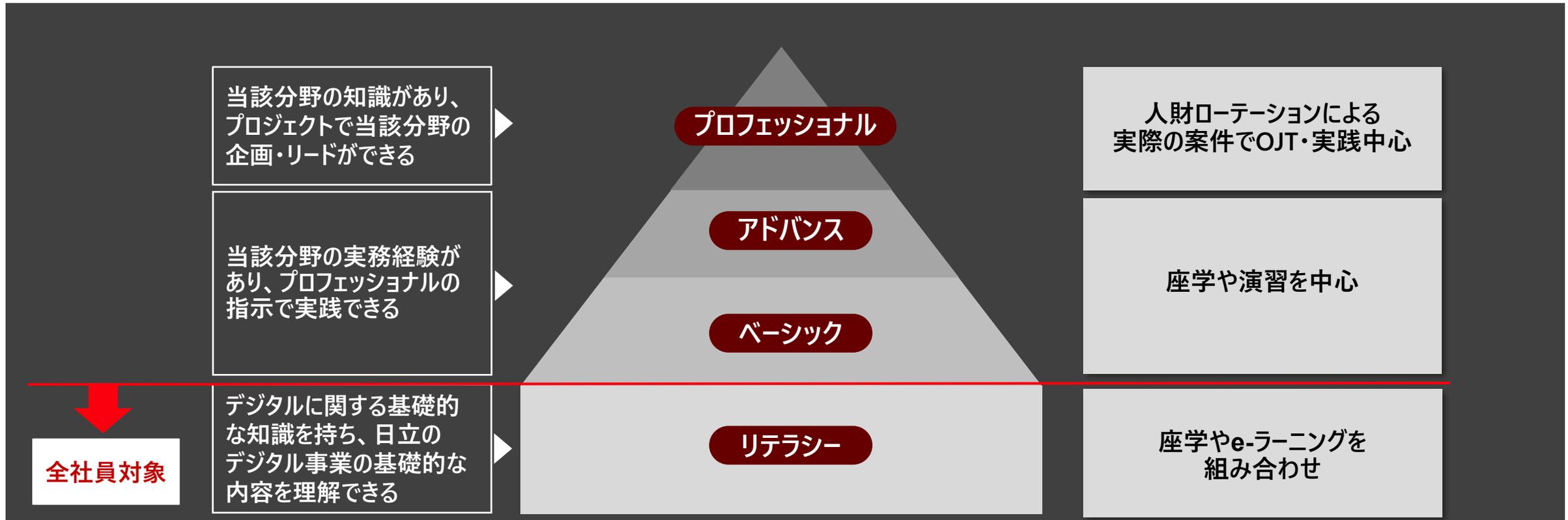


## スキルレベルごとに育成プログラムを分け、座学×実践経験を効率的に組み合わせて実施

リテラシーレベルは、全社員に対して、e-ラーニングで提供（約20万人）

ベーシックやアドバンスレベルは、当該分野で活躍が必須のデジタル12職種に対して、座学及び演習で提供（年間のべ約2.5万人）

プロフェッショナルレベルは、ローテーションでデジタル案件にアサイン。PJをともに取り組むOJTで実践スキル習得



## 人財育成の取組みだけでは事業の成果に結びつけることが難しい

組織体制が旧態依然のままだと、研修から戻った人財が業務で活躍できない  
文化・マインドセットの変革には時間がかかり、既存のビジネスの中へ新しいアイデアを活かせない  
環境の変化、事業戦略の変化等に応じ、常にアップデートが必要



デジタル人財育成の取組み  
単独では効果は限定的

e.g.

- ・研修後に戻る先の職場が、従来の事業モデルのまま変わっておらず、学んだことを活かさない

学びを経て  
見直し



- ・ CLBOを通じた意識啓発
- ・ デジタルリテラシープログラム
- ・ 自立的な学びマインドの後押し
- ・ デジタル人財育成の取組み
- ・ ジョブ型人財マネジメントでの配置 (第2章で後述)

## 組織文化に変化を起こすためには、トップからの働きかけと継続的な活動が必要

### CLBO(Chief Lumada Business Officer)の設置 (2017年～)

・自事業部門内におけるLumada事業の推進だけでなく、Lumadaの理解浸透と、マインド・組織文化の醸成も明確に役割として付与

ミッション	他事業体・ビジネスユニットなどの関係先との連携を通じ、自社のLumada事業を成長させる 
役割	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自社のLumadaの事業売上予算の策定、達成</li> <li>2. Lumada事業の実行に必要なチーム組成、リソース確保</li> <li>3. 自部門以外の関係者と連携、協同</li> <li>4. Lumadaに対する自部門への理解浸透とマインド・組織文化の醸成</li> </ol>



CLBOによるコミュニケーション



グループ全体でのLumada事業表彰活動

### 社長と若手リーダーとのラウンドテーブル実施

・トップマネジメントと若手リーダーとの少人数の対話の機会をセットし、双方向のやり取りの中で、直接メッセージを伝える

アクション	<p>経営リーダーの発掘・育成の一環で、若手リーダーと社長とのランチタイムラウンドテーブル実施</p> <p>実施回数：200回以上</p> 
効果	<p><b>リーダー育成 + エバンジェリスト</b></p> <p>社長が直接社員と対話し、思いを伝え、また社員の声を聞く機会を設けることで、薫陶を受けた若手リーダーが、職場において、デジタルの事業変革をリードする存在に</p> 

01

必要な人財の特定と獲得

事業にアラインした人財の特定と  
ケイパビリティの獲得  
(デジタル人財を事例として)

02

人財獲得とリテンション(人財の惹きつけ)  
にむけた取組み

対話を通じた  
上司部下の関係性の深さ

『Will』・『Can』・『Must』それぞれを会社と個人間で明確にすることで、ミスマッチと離職を防ぐ

やりたいこと

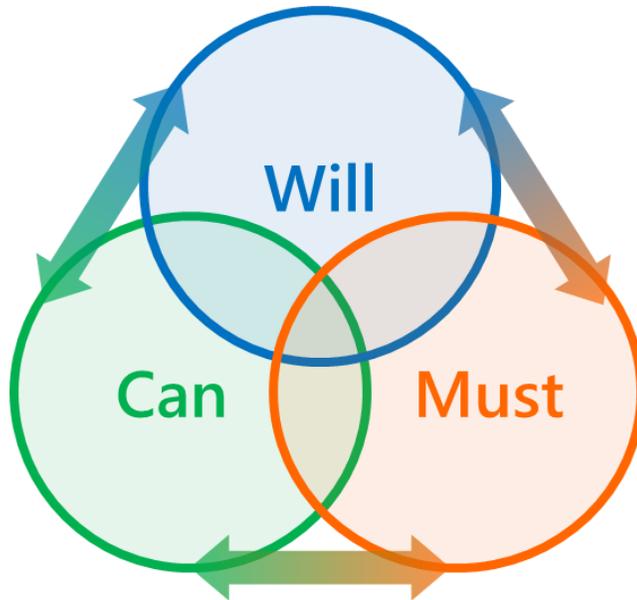
- 自分の意志を明確にする。
- その上で、意志を伝えていく。

Willを実現するための  
スキル(Can)を開発している  
(リスキル・アップスキリング)

すべき仕事(Must)が  
Willの実現につながっている

できること

- 求められるスキルの認識と、  
経験・スキルの棚卸しを行う。
- その上で、必要なものを習得  
していく。



すべきこと

- 世の中や会社から何を求めら  
れているのかを理解する。
- その上で、成果を出し、組織  
に貢献していく。

スキル(Can)を活用して、すべきこと(Must)を実現している

当社の退職理由に見る職務ミスマッチのインパクト

職務満足・職務適合  
キャリアアップ

約 4 割  
約4割

事業の将来性  
昇進/評価/給与

3割弱  
2割強

弊社退職者サーベイより 退職の理由(複数回答)  
上位3項目回答(2019年~)

## 業務遂行における、上司部下の日々の対話は重要 地道なコミュニケーションが、大きな目標達成に繋がる

### 会社の経営方針

期初の目標設定案内には、CEOメッセージを添付  
会社としての方針・期待値を明確に



### 期初：目標設定



組織目標に基づき、期待成果や行動レベルを  
明確にし、上司部下間の対話で確認

### 期末：評価確定伝達



結果は明確に、未来志向で  
伝達できるように、マネージャーをサポート

パフォーマンス  
マネジメント



### 期間中：実行・中間評価



評価結果が「期末のサプライズ」にならないよう、  
期間を通じて定期的な1on1を実施し  
コミュニケーション、業務の実行サポート

人々が活躍する組織になるための主体性×多様性



HITACHI

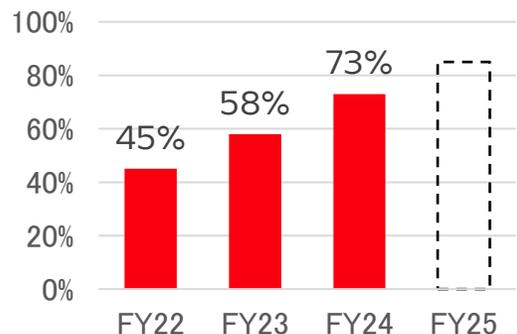
# そこに集う多様な人財が、主体性をもっていることが 組織の活性化に繋がる

# 82%

ジョブ型eラーニングアンケート(2024):  
「自身の強み(can)を活かした適所適財になっていると強く感じる」社員における、「業務にやりがいを持ち、いきいきと働いている」比率

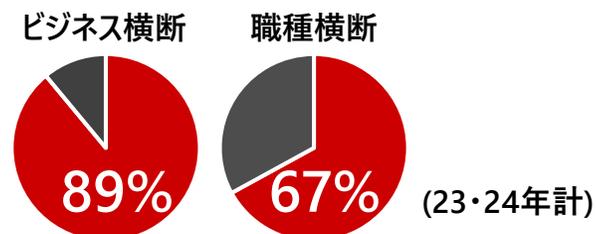
## SELF AWARENESS OF CAREER & RE-SKILLING : キャリア意識醸成とリスキリング

- ・上司部下のコミュニケーションを通じて、スキル・経験の明確化・ギャップ把握  
どのように獲得するかを考える
- ・社員のキャリアに関する意識改革により、  
「仕事に必要なスキルを得るための行動」をとる社員の比率を増やす



ジョブ型eラーニングアンケート: 「仕事に必要なスキルを得るための行動」をとっている社員の比率

## グループ公募でのビジネス・職種横断の異動



- ・Will-Can-Mustの一致(適所適財)を推進する  
手挙げ異動(グループ公募・社内外副業)
- ・自律的キャリア形成とグループ公募への応募をサポートする  
キャリアコンサルティング/マッチングアドバイスサービス

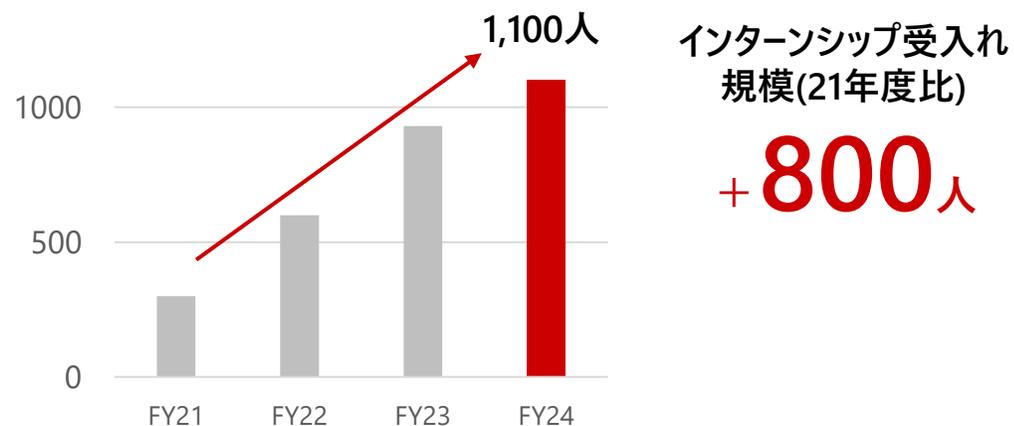
## TRANSFERS TO PROMOTE DIVERSITY : 多様性を促進



## インターンシップの段階からジョブを明確に示すことで、ミスマッチや離職を防ぐ

### 「ジョブ型インターンシップ」の強化

インターンシップを「**学びと仕事の接続機会**」として活用  
⇒ **学生の就業意識**を高める、**職場の受入れ素地**を整える



- ✓ 職務を明示したインターンシップ募集
- ✓ 2週間以上職場で受け入れ、ジョブの魅力を伝える

インターンシップを通じて入社した社員の声



- 入社してからの**職場の雰囲気**や**チームメンバーの顔、仕事の基本的な進め方**などインターンで把握できた
- 入社後の**ギャップがなく**、スムーズに仕事に入っていた

- 昔の自分を見ているようで指導にやりがいを感じている
- 世代の異なる相手への伝え方、心境を慮る**など今までにあまりない視点を持てた

受入れ職場の声



インターンシップによる退職リスク低減

約 **4** 割減

入社3年未満離職率  
\*DSSセクターにおけるインターン経験有の入社3年未満離職率をインターン無の同離職率と比較

活躍の度合い(評価結果)

**10** ポイント以上

入社後(2-4年)で期待以上と評価された社員のパーセンテージの差  
\*DSSセクターにおける、インターンシップ参加経験がある社員と、その他社員を比較



事業の方向性や成長戦略にア  
ラインした人財戦略の構築

目標として掲げたデジタル人財9.7万人に対し、**24年度目標を達成(10.7万人)**



リスクリング・育成策だけでなく、  
各取組みの有機的連携



組織は人。  
一人ひとりがつもつ主体性や多  
様性を活かすためにも、関係  
性の深さに繋がる地道な対話  
が重要

継続的に組織と人財を変革・アップデートしていくこと

**HITACHI**