

# どこへ行く？日本の経営



## 日立、間接部門を集約

21.5.3  
スイス子会社に5年で1700億円削減

日立製作所は、国内外のグループ会社に分散している調達や総務、財務などの間接部門の機能をスイスの子会社に集約する。統合基幹業務システム(ERP)も共通化する。投資額は累計で800億円、2025年度までの5年間で1700億円のコスト削減効果を見込む。グローバルでビジネスを展開するための基盤を整える。

スイスを拠点とする送配電子会社の日立ABBパワーグリッドが持つ間接部門の専門組織に国内外の調達や総務、財務などの機能を集約する。日立ABBはスイス重電大手のABBから送配電事業を買収して20年7月に設立した子会社で、グローバルでの管理体制が整っている。これを日立全体に活用して、日立ABBの専門組織にグループの間接部門の実務を担ってもらう。

部品や資材の調達ではESG(環境・社会・企業統治)に配慮しているかが問われるようになった。グローバルで調達機能を統合することで、環境や人権に関する問題を早期に見出し、対応したりしやすくなる。

③ 将来は東京本社の間接部門の一部人員を海外へ移転させることも視野に入れている。

日立製作所はABBの送配電事業やMIT(情報技術)企業のグローバルロジックの買収などM&A(合併・買収)を進めた海外事業の強化を進めている。21年3月期の海外売上高比率は52%で、22年3月期には57%に引き上げる。海外事業の存在感が高まるなか、事業運営の基盤もグローバルに再構築する。

ジョブ型雇用 '22.1.10

2つの雇用形態の特徴 **人主体**

	<b>ジョブ型 (欧米中心)</b>	<b>メンバーシップ型 (日本)</b>
職務内容	職務記述書で規定 (専門職型)	限定しない (総合職型)
賃金	業務の市場価値で決定	働き手の経歴や勤続年数などが左右
人材の流動性	高い	低い
標準的な採用形態	経験者採用	新卒一括採用

**仕事主体**

#### ◆ジョブ型の特徴

- ①外部から機動的に人材を採用できる
- ②会社の業務に最適な人材を配置する「仕事主体」
- ③業務がなくなれば、担当者は解雇されることも多い
- ④賃金は、仕事の中身で決まる（年功に関係ない）

#### ◆メンバーシップ型の特徴

- ①社員にふさわしい仕事を割り当てる「人主体」
- ②新卒一括採用と終身雇用が標準
- ③ジョブローテーションを通じて時間をかけて育成
- ④環境変化に伴い企業ニーズと人材のミスマッチも生じやすい
- ④賃金は社内経歴や勤続年数が左右する

日立製作所は7月にも、事前に職務の内容を明確にし、それに沿う人材を起用する「ジョブ型雇用（3面きょうのことば）」を本体の全社員に広げる。管理職だけでなく一般社員も加え、新たに国内2万人が対象となる。必要とするスキルは社外にも公開し、デジタル技術など専門性の高い人材を広く募る。年功色の強い従来制度を脱し、変化への適応力を高める動きが日本の大手企業でも加速する。

**日立、全社員ジョブ型に**

**必要スキル、社外にも公表**

**高度人材、内外から募る**

37万人

#### 【記事要約】

##### ① 本体社員3万人全員にジョブ型雇用を導入する（'22/7）

グループ社員 37 万人の内、海外 21 万人の大半は既にジョブ型で雇用している

##### ② ジョブ型を導入するねらい

- (1) 必要な人材を社内外から機動的に募る
- (2) 個々の社員のレベルアップを促す
- (3) 年功制や順送りの人事の壁を取り払う

##### ③ 「職務記述書」・・・一般社員 450 職種で作成し、内容を公開する

(例) 金融機関向けシステム→顧客交渉力

投資家向け広報→財務会計の知識など

##### ④ 社員の学びなおしを拡充→日立アカデミー（2019 年設立）に 100 種類のメニューを用意した

##### ⑤ メンバーシップ型は、人材の専門性が乏しく流動性が低い→生産性が低迷する一因

##### ⑥ ジョブ型は、個別企業の競争力が向上し、労働市場全体の人材も適正配置される→生産性を底上げする

##### ⑦ 技術革新が加速し、グローバルな人材獲得競争が激しくなる中、ジョブ型のメリットが増している