

人事の実践経験者が語る！ HRテックを活用した日立の働き方改革の実例

2019/10/18

株式会社 日立製作所
システム&サービス人事総務本部
ヒューマンキャピタルマネジメント事業推進センタ
ピープルアナリティクスラボ
エバンジェリスト

大和田 順子

Contents

1. 企業改革に対応したHRテックの取り組み
 - 1.1 人事を取り巻く環境変化
 - 1.2 日立の取り組むHRテック
2. 当社の事業部の実例
 - 2.1 取り組み結果
 - 2.2 エンゲージメントとの関係
 - 2.3 業績との関係
3. 今後の展望

One to One で1人1人を輝かす

人財への アプローチ

金銭的

- ・ 給与/賞与
- ・ 福利厚生

成果主義

- ・ 目標管理制度
- ・ スtockオプション

非金銭的

- ・ エンゲージメント
- ・ エンプロイーエクスペリエンス
- ・ ウェルビーイング

HRテック トレンド

記録システム

- ・ 人事システム
- ・ 給与システム

マネジメントシステム

- ・ 目標管理システム
- ・ 従業員サーベイ
- ・ タレントマネジメント

ピープルアナリティクス

- ・ AI/分析ツール
- ・ 人事システム高度化

これまで以上に人財強化・生産性の向上など、
組織の課題解決に積極的に寄与していく人事へ

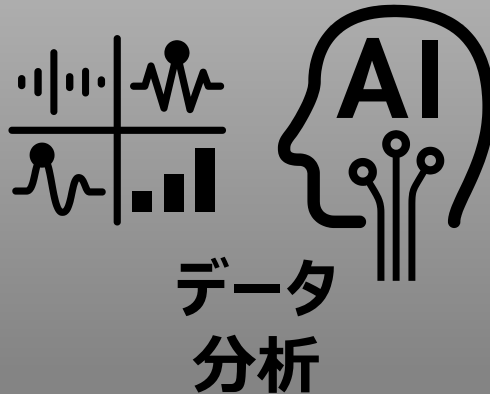
あらゆる 関連データ

従業員情報
(勤怠、人事、他)

アンケート
行動センシング*1
メール、スキル
コンピテンシー*2



人工知能/ 統計分析



「人財」の 可視化



* 1 行動センシング … カメラやセンサーなどを用いて人の行動を把握、記録すること。
* 2 コンピテンシー … 高業績者に共通してみられる行動特性。

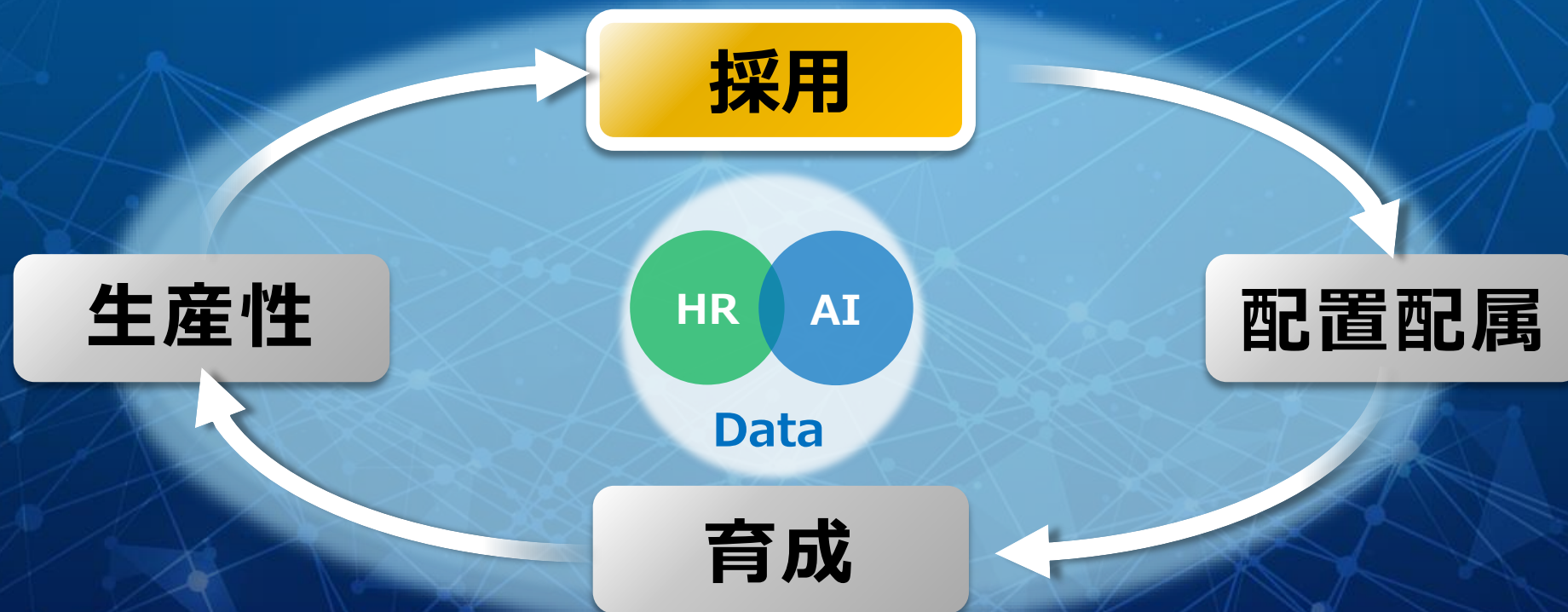
Contents

1. 企業改革に対応したHRテックの取り組み
 - 1.1 人事を取り巻く環境変化
 - 1.2 日立の取り組むHRテック**
2. 当社の事業部の実例
 - 2.1 取り組み結果
 - 2.2 エンゲージメントとの関係
 - 2.3 業績との関係
3. 今後の展望

1人1人がイキイキと活躍できる社会に向けた
HRのバリューチェーンをスコープにソリューション展開

HR × Technology

Human Resource



事業の変化に伴い、必要な人財タイプも変化

コトづくり人財の採用を強化

モノづくり

コトづくり

創造型

行動的

提案型

これまでの勘と経験に頼る採用方法から、 人財アナリティクス技術の活用へ

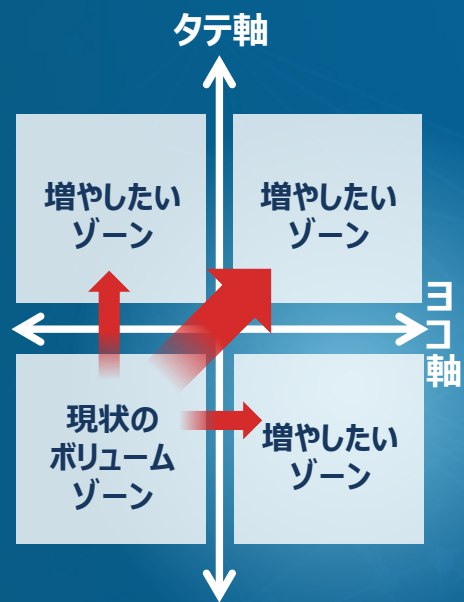
採用スキーム
の設計

今後の組織に
必要な軸の設定

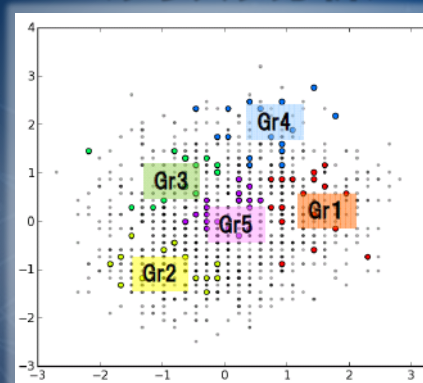
必要な
人財の定義

採用スキームの
変革実行

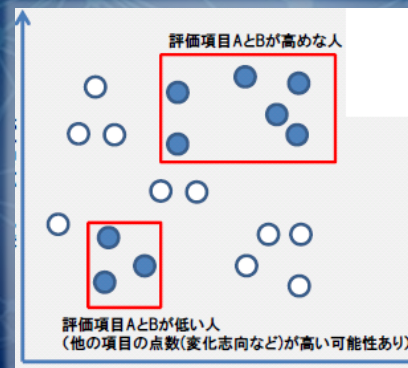
適用
と
実績



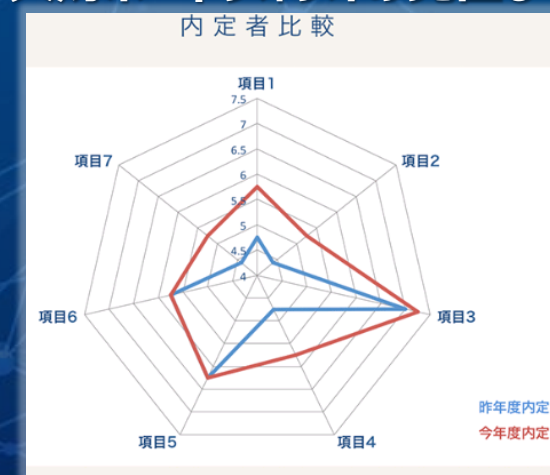
<クラスタ分析>



<決定木分析>

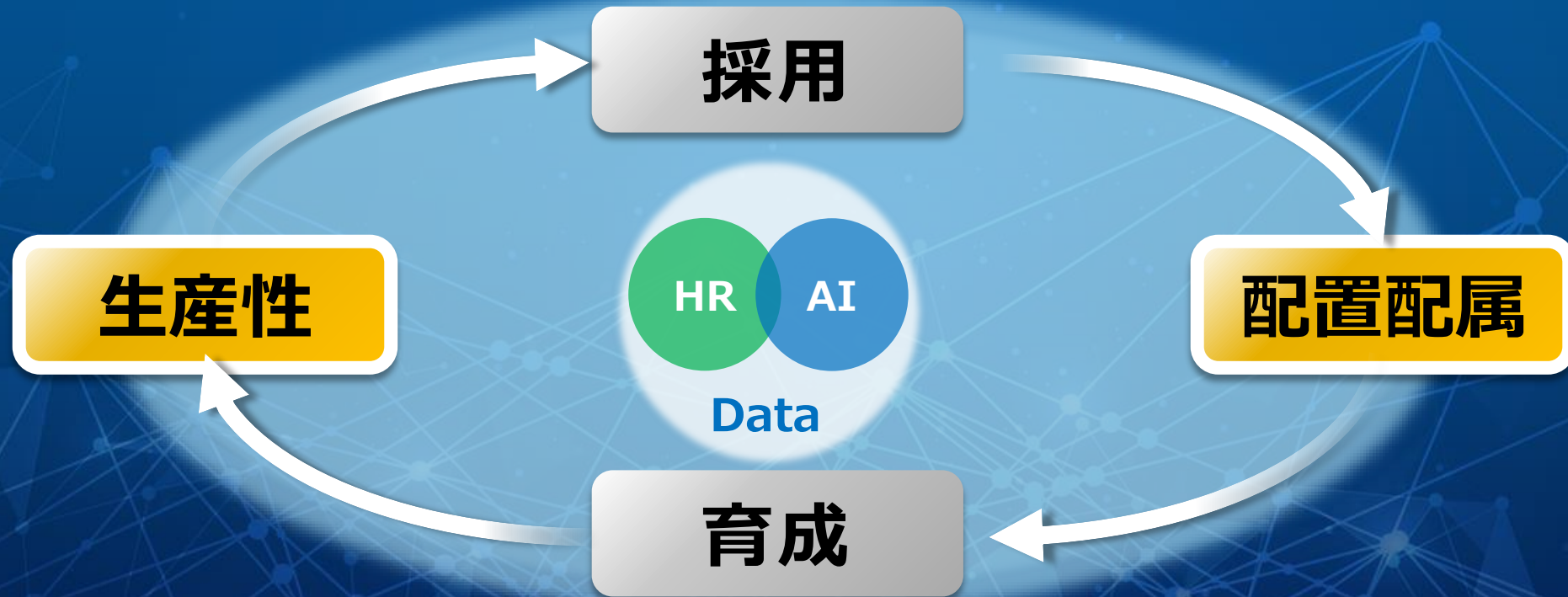


人財ポートフォリオの見直し



HR × Technology

Human Resource



総コスト最小化のための効率的な働き方の実現と、
付加価値最大化のための創造的な仕事へのシフト

今後、日本企業が取り組むべき、
生産性向上のフォーカス部分

$$\text{生産性} = \frac{\text{付加価値(アウトカム)} \cdots \text{人財づくり}}{\text{総コスト(インプット)} \cdots \text{時間づくり (総労働時間短縮)}}$$

現在の国内の働き方改革、
生産性向上の取り組みの中心部分

社会心理学的に考えると…



日立の**人工知能**
“Hitachi AI
Technology/H”と
データ分析技術
を駆使したPeople
Analytics

産学連携かつ
日立独自に開発した
個人の意識に
寄り添う
「配置・配属サーベイ」
「生産性サーベイ」

個人の意識(内面)データ
と行動(外面)データを
掛け合わせた分析

1

2

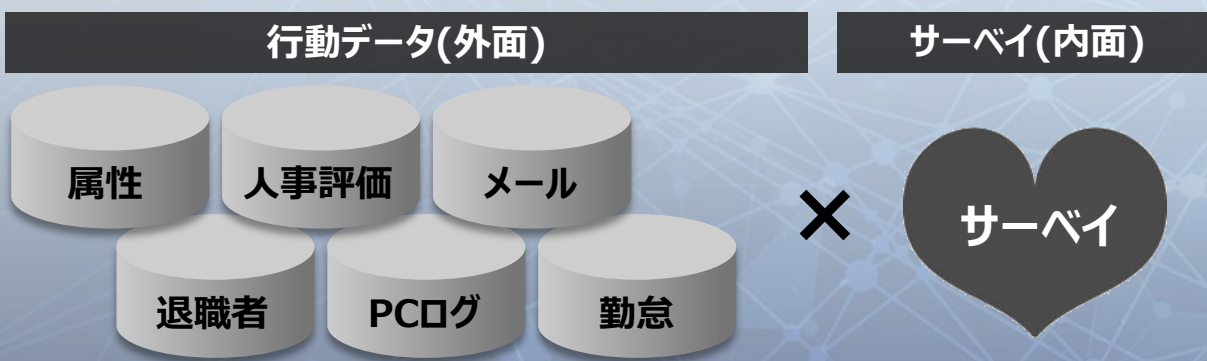
3

従業員1人1人の生産性(働く意識)と配置配属へのフィット感を見える化

サーベイのみ(標準)



他データとの掛け合わせ(オプション)



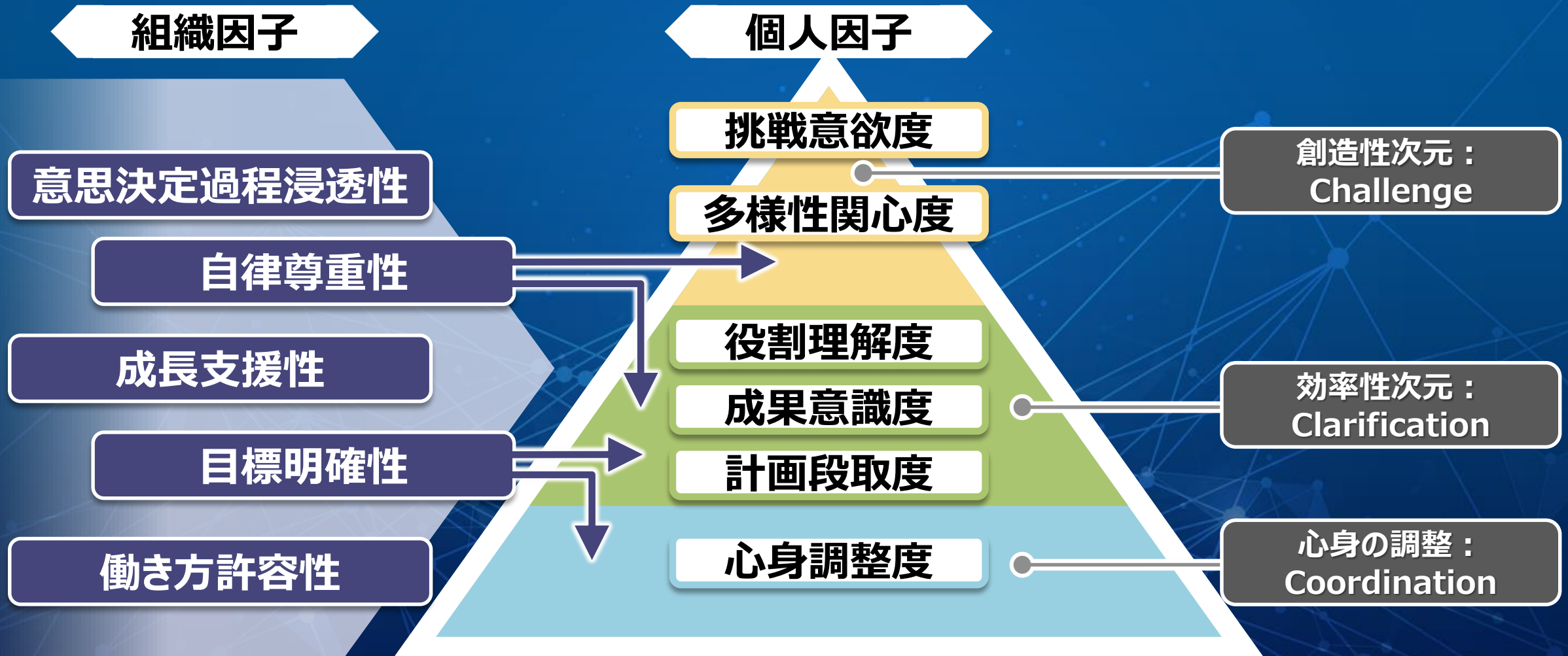
ワークショップ・教育(オプション)

結果を基に、個別にアクションプランを策定

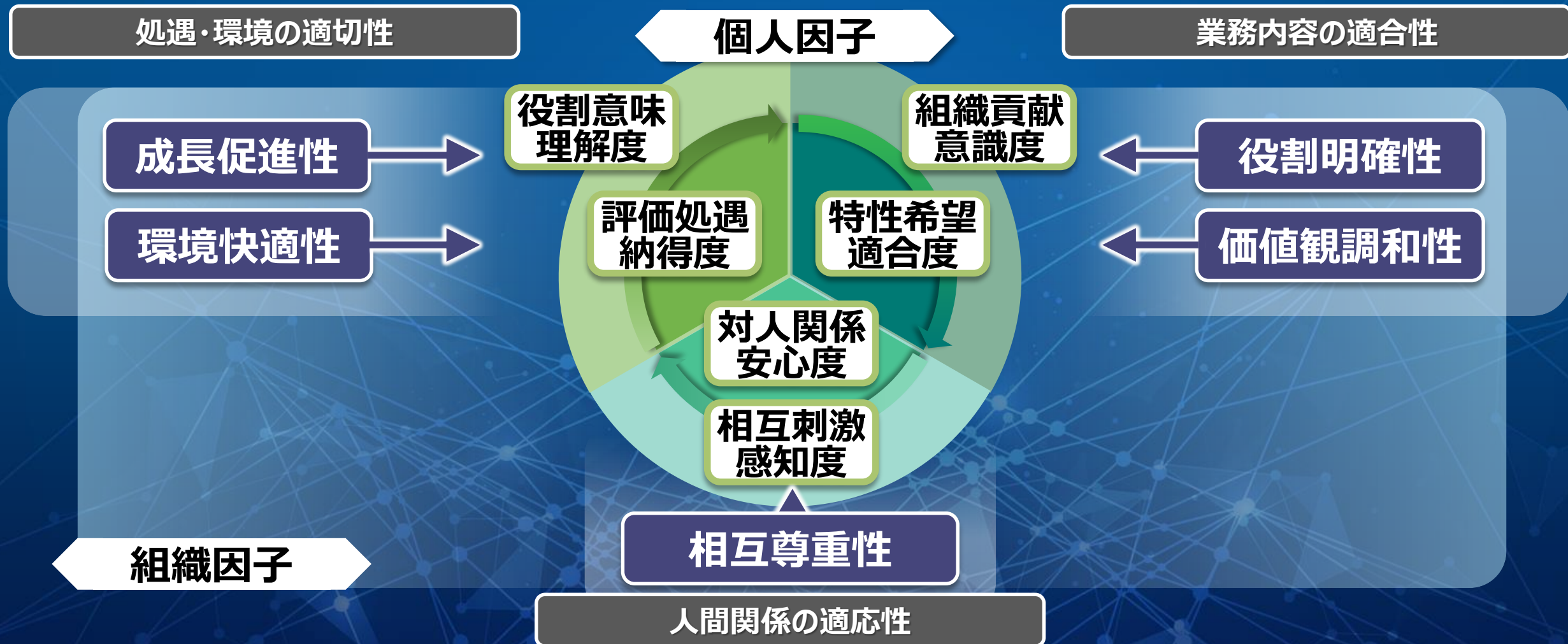
- ワークショップ
- 教育メニューの提供
- キャリア面談 など

重点対応が必要な部署や
対象者に対して実施
マネージャー層、低得点者

日立が考える生産性向上の意識のモデル



日立が考える配置配属のフィット感のモデル



個人・管理職・人事/経営それぞれへレポート

#	提供物	提供対象	提供方法
1	個人報告書	サーベイ回答者	個人宛に メール連絡
2	組織報告書	各組織/人事	報告会 (+電子データ)
	②個人一覧表		
3	個別報告書 ※個別カスタマイズ	人事/経営	

生産的な働き方に関する総合得点

A.創造性	:新しいこと、異なる世界へ挑戦しようという意欲
B.効率性	:役割、計画、必要事項を明確にしようとする姿勢
C.心身の調整	:心身ともに健全に働くための自己管理の意識

4.1

4.2

4.2

3.3

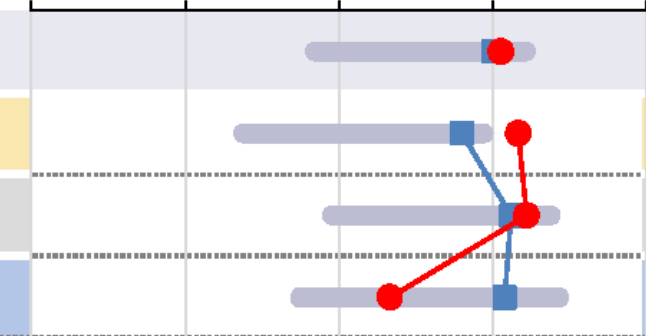
65名

4.0

3.8

4.1

4.1



●生産性の3つの側面は、さらに6つの因子に分解されます。

A.創造性	挑戦意欲	自ら新たな課題に挑戦したり、これまでにない発想をしようとする度合い	4.0	3.6
	多様性関心	異質な考え・価値観をもつ人々と関わったり、新たなことを積極的に吸収しようとする度合い	4.3	4.0
B.効率性	役割理解	自らの役割や仕事の目標を理解している度合い	4.3	4.3
	成果意識	仕事で求められた成果を達成しようとする度合い		
	計画段取	計画を立て、段階的に実行しようとする度合い		
C.心身の調整	心身調整	仕事を健全にこなすための自己管理の意識		

あなたの得点

全社平均
65名

4.0

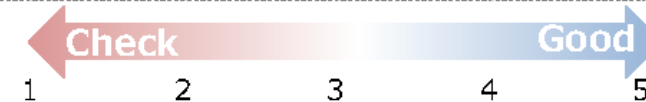
4.3

4.3

3.6

4.0

4.3



自身の生産性の状況を フィードバック

※5段階評価の点数を全体の平均値と対比

心身調整



【現状】心身の健康状態を良好に保つことを意識するものの、ときに無理をして仕事をしていることもあるようです。

【アドバイス】

- ・気づいたら仕事で無理をして体調を崩してしまうといったことがないように、普段から自分の体調のリズムを意識し、自己管理する力を身につけることは、仕事でより良い成果を出すうえでとても重要なことです。
- ・まずは、自分の心身の好・不調のリズムを意図的に捉えるようにしてみたいはいかがでしょうか。
- ・そして、自分の心身のリズムが不調になりそうな時は、残業を控えるなど、未然に体調悪化を防ぐよう業務のコントロール方法を習得していきましょう。

成果意識



【現状】自分の仕事の結果や成果が何であるのかを明確に意識し、優先度を見極め重要な業務から取り組むよう意識しているようです。

【アドバイス】

- ・あなただけでなく、周囲のメンバーも仕事の結果や成果に対して高い意識をもてるようになれば、組織としてのモチベーションが高まり、効果的に大きな成果をあげることもつながります。
- ・自分たちの仕事は誰の何のためにやっているのか、それはどんな社会につながっていくのかなど、職場内でも会話できるように働きかけて

挑戦



1人1人の強み・チェックポイントの強化・ 改善アドバイスをフィードバック

こせるように働きかけてみたいはいかがでしょうか。

ら。
と、協力者も
の行動が起

株式会社〇〇〇 〇〇〇本部〇〇部〇〇G 生産性サーベイ 実施結果

組織単位集計報告書

あなたの組織: 〇〇〇本部〇〇部〇〇G

回答人数: 12名

2019年〇月作成

A.創造性	挑戦意欲	自ら新たな課題に挑戦したり、これまでにない発想をしようとする度合い	3.6	3.4	
	多様性関心	異質な考え・価値観をもつ人々と関わったり、新たなことを積極的に吸収しようとする度合い	4.0	3.8	
B.効率性	役割理解	自らの役割や仕事の目標を理解している度合い	4.4	4.0	
	成果意識	仕事で求められる成果を認識し、成果を最大化しようとする度合い	4.4	4.0	
	計画段取	計画を立て、段取りよく仕事を進める度合い	4.3	3.9	
C.心身の調整	心身調整	仕事を健全に進められるよう、心身の健康を管理している度合い	4.1	4.1	

B.効率性	成果意識	仕事で求められる成果を認識し、成果を最大化しようとする度合い	4.4	4.0
C.心身の調整	計画段取	計画を立て、段取りよく仕事を進める度合い	4.3	3.9
	心身調整	仕事を健全に進められるよう、心身の健康を管理している度合い	4.1	4.1

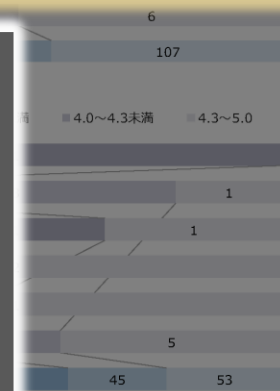
2. 組織得点詳細

●組織の生産性は、5つの因子で構成される得点傾向から強みや課題を確認します。

自律尊重性	メンバーの自主的
目標明確性	めざすべき目標
意思決定過程透明性	仕事の質を高め
成長支援性	決定基準が明確
働き方許容性	仕事に必要な
	を積極的につく
	メンバー一人一
	向

【解説書用Sample】組織別報告書(生産性)_201902.xlsx

自身の部下の 生産性の状況を 数値で見える化



© Hitachi, Ltd. All rights reserved.

株式会社〇〇〇 〇〇〇本部〇〇部〇〇G 生産性サーベイ 実施結果

組織単位集計報告書

あなたの組織： 〇〇〇本部〇〇部〇〇G

回答人数： 12名

2019年〇月作成

部門全体の回答状況です。部門メンバおよび組織の生産性向上に向けた強みや課題を発見するためにご活用ください。

自律尊重性	メンバーの自主的な取組やチャレンジを尊重する傾向	3.9	3.7	
目標明確性	めざすべき目標・ゴールが明確な傾向	4.1	3.6	
意思決定過程浸透性	仕事の質を高めるための道筋やリーダーの指示、意思決定基準が明確である傾向	3.7	3.5	
成長支援性	仕事に必要な知識・スキルや能力を高める機会や経験を積極的につくる傾向	4.1	3.7	
働き方許容性	メンバー一人一人の状況にあわせた働き方を許容する傾向	3.9	3.9	

2. 組織得点詳細

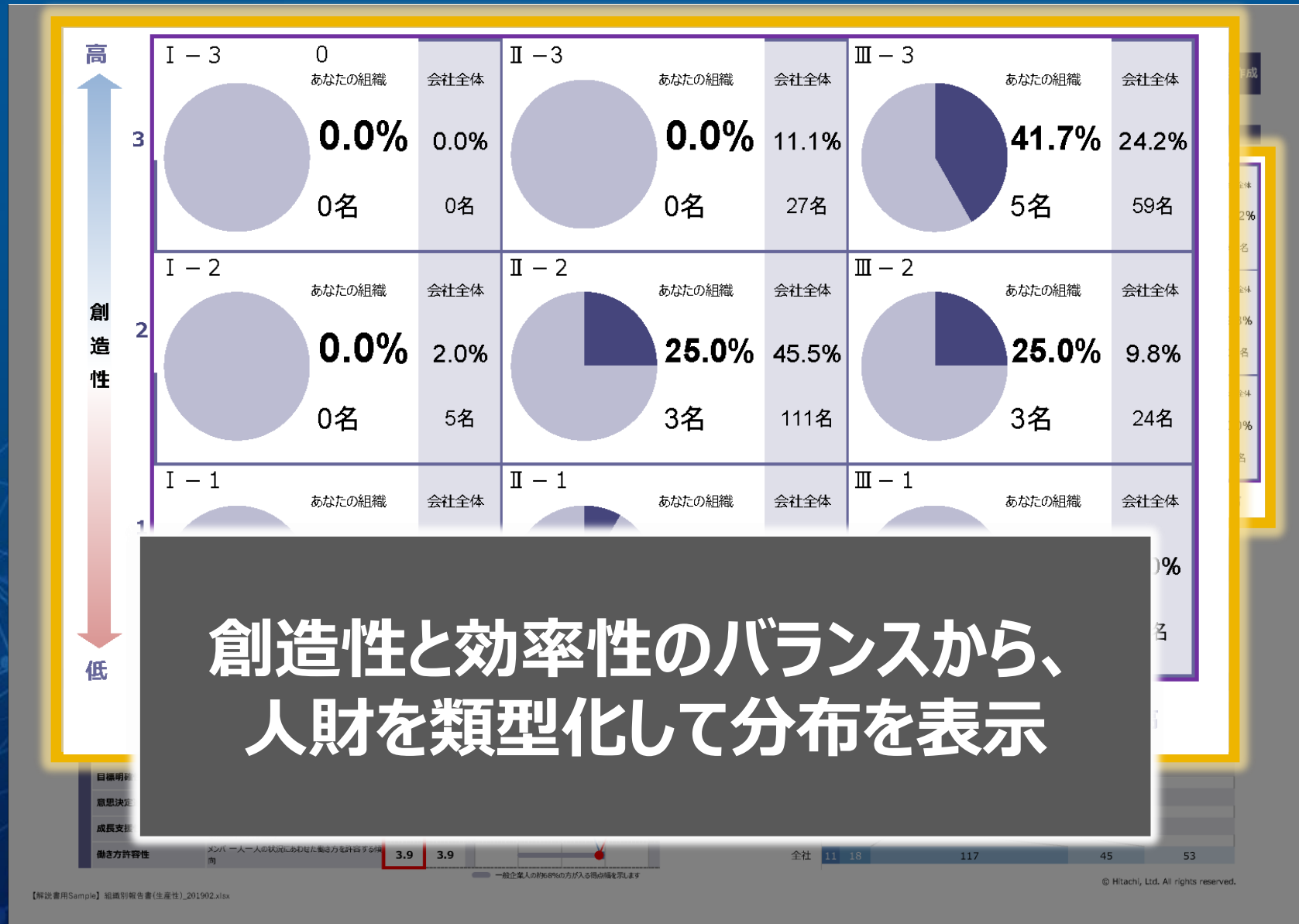
● 組織の生産性は、5つの因子で構成され、得点傾向から強みや課題を確認します。

自律尊重性	メンバーの自主的な取組やチャレンジを尊重する傾向	3.9	3.7
目標明確性	めざすべき目標・ゴールが明確な傾向	4.1	3.6
意思決定過程浸透性	仕事の質を高めるための道筋やリーダーの指示、意思決定基準が明確である傾向	3.7	3.5
成長支援性	仕事に必要な知識・スキルや能力を高める機会や経験を積極的につくる傾向	4.1	3.7
働き方許容性	メンバー一人一人の状況にあわせた働き方を許容する傾向	3.9	3.9

自組織の生産性の状況を 数値で見える化

[解説書用Sample] 組織別報告書(生産性)_201902.xlsx

© Hitachi, Ltd. All rights reserved.



投影のみ

投影のみ

マネージャー(課長相当職)向けワークショップ「理解し考える場」

目的







参加者同士のディスカッションなどを通じて、
自部門の課題が何かを理解し、自らの問題として捉え、
具体的なアクションを検討する。

内容

- 生産性の考え方の理解
- 報告書の読み取り方の理解
- 自部門における課題の洗い出し
- グループディスカッションによる生産性向上の取り組みの検討
- 各人の取り組み内容の全体共有(自らの取り組みの宣言)

ワークショップの様子

平均リードタイム3か月

		W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12
お見積り・ご注文													
プランニング													
実施準備													
サーベイ実施													
データ分析													
レポートニング													



2018年 第3回
HRテクノロジー大賞
『大賞』を受賞

個を生かすPeople Analytics

独自に開発した、個人の「生産性」
および「配置配属フィット感」

心理尺度による
個人の内面×人事・行動データの分析



2016年 第1回
HRテクノロジー大賞
『イノベーション賞』を受賞

採用アナリティクス

ビッグデータアナリティクス技術を活用した、
人財ポートフォリオ、採用スキーム設計と実行

まずは『働き方の見える化』

暗黙知

なんとなく
こうだよなあ～

見える化

データに基づいた
打ち手

人と組織の成長

Contents

1. 企業改革に対応したHRテックの取り組み
 - 1.1 人事を取り巻く環境変化
 - 1.2 日立の取り組むHRテック
2. 当社の事業部の実例
 - 2.1 取り組み結果
 - 2.2 エンゲージメントとの関係
 - 2.3 業績との関係
3. 今後の展望

日立のめざす姿

社会イノベーション事業を
グローバル(国内・海外)に展開し、
社会や顧客と「協創」することで成長し、社会に貢献する。

働き方改革

多様な人財が多様な価値観を
持って日立で生き生きと働き、
大きな成果を挙げる事が
できる働き方の構築
(≠単なる残業縮減活動)

めざす姿の
実現を
支える両輪

多様性(ダイバーシティ)

国籍、性別等多様で主体的な
集団が活躍出来る人財
マネジメント・体制・文化の構築

<p>目的</p>	<p>1人1人が高いモチベーションを持って働き、 活力と創造性溢れる職場の実現をめざす。</p>	
<p>実施 サーベイ</p>	<p>生産性サーベイ 配置配属フィット感サーベイ</p>	<p>標準設問 66問 独自設問 5問 計71問</p>
<p>実施期間 と 回答者数</p>	<p>1回目</p>	<p>2回目</p>
	<p>2017年度 2017/11/16(木)~11/24(金) 1,051名</p>	<p>2018年度 2019/2/25(月)~3/8(金) 2,145名</p>

本スライド以降は投影のみ

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 