



日立システムズ

平岡 真一氏

日立システムズ
取締役 専務執行役員 CHRO

平岡 真一（ひらおか・しんいち）氏：1986年東京大学経済学部卒、日立製作所入社。2008年労政人事部担当部長、13年人財統括本部人事勤労本部担当本部長、16年産業・水業務統括本部産業・水業務統括本部CHRO、19年人財統括本部インダストリーCHRO、21年日立システムズ取締役常務執行役員 CHRO、24年より現職

写真＝中島 正之

相思相愛の組織を目指し魅力向上へ

人間性の尊重を企業理念にうたい、従業員が「なりたい自分」に挑戦できる環境・制度・施策に注力する。自律的な成長機会と安心・安全な職場環境を調和させて、組織と個人の成長につなげる人材戦略を掲げる。

——人材戦略の基本的な考え方を教えてください。

平岡 企業理念である「人の持つ無限の可能性と人間性を尊重し、お客さまに一番近い存在として、満足と感動をもたらす新たな価値を創造する」の中に「人間性を尊重」が入っているところに、当社の人財重視の姿勢が明確に表れています。

事業ブランド「Human*IT」にも、

人間と技術の掛け算で価値ある独自サービスを創出するという思いが込められています。

この基本理念の下、担当部門と議論を重ねて人財戦略「SMILE∞2.0」をまとめました。従業員の自律的な成長を支援する「成長機会」と、心身の健康を保てる職場環境を示す「安心・安全」の2軸を柱に、両者を調和させて個人・会社双方の成長を目指

す、これが人財戦略のポイントです。

その大枠の中で、「キャリア自律の推進」「ワークスタイルの推進」「従業員の健康と安全」「従業員とのコミュニケーション」「DEI（ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン）の推進」というテーマを掲げ、それぞれにKPI（重要業績評価指標）を定めて取り組みを進めています。

——具体的な施策を教えてください。

平岡 「キャリア自律の推進」の特徴的な取り組みがキャリア面談です。従業員自身が棚卸したスキルをベースに、何が足りないか、将来どうなりたいかなど、上長と面談をして話し合います。2024年度は実施率97.4%で、休職者らを除くほぼ全員が受けています。

社内公募・社内FA（フリーエージェント）・社内副業制度に手を挙げて「なりたい仕事」に就いた従業員が94人（23年度）になったことは1つの成果といえます。

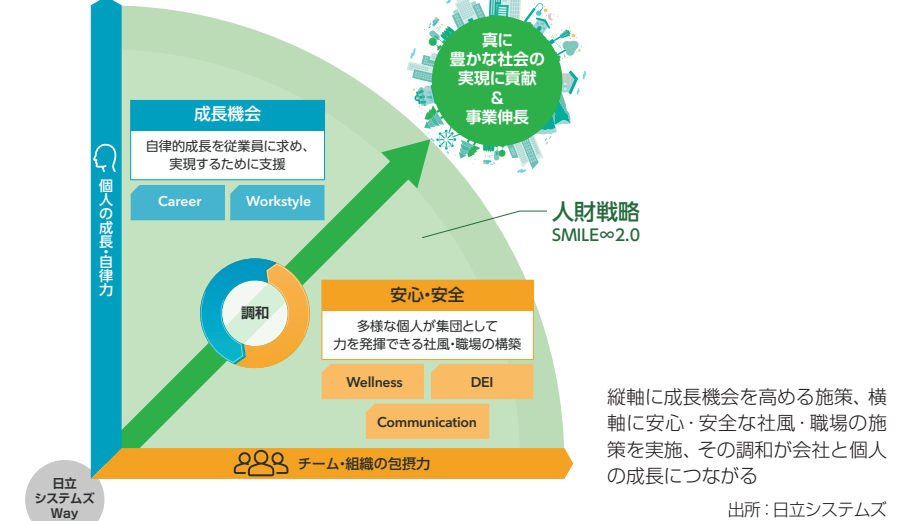
「従業員の健康と安全」では、メンタルを可視化する「コンケア」システムを取り入れました。パソコンやスマホからその日の気分を「快晴」「曇り」「雨」など天気になぞらえて入力するだけでメンタルのコンディションが可視化されます。気分が落ち込むとアラートが出たり、メンタル不調のリスクが高まるとメールが送信されたり、心のセーフティーネットと呼べる仕組みとなっています。

データは匿名化され個人の特定はできませんが、部単位のリポートが出るので職場の健康診断としても活用しています。

「従業員とのコミュニケーション」の代表的な取り組みは、月1回実施している「Human*IT ミーティング」です。毎月テーマを決めて職場単位で自分なりの考えを出し合う場を設けています。行動変容につながる取り組みを愚直に続けていることが、人財を大切にできる当社の良さだと思います。若い層のエンゲージメントが上昇傾向にあるのは、こうした取り組みの成果といえます。

日経ESG経営フォーラムが会員企業に取材し、制作したコンテンツです

■人財戦略「SMILE∞2.0」の概略



人事施策で生産性を向上

——高齢化が進む日本では、若手育成だけではなくシニア社員の活用が企業の人材戦略の課題といわれています。

平岡 65歳までの雇用確保が義務化され今後、70歳までの就業機会確保の義務化が求められる時代が来ると予想される中、いかに60歳以降の従業員に戦力になってもらうかが経営の重要なテーマです。

今検討しているのは60歳以降の完全ジョブ型雇用です。60歳以降であっても職務とスキルに応じて、60歳未満の従業員と給与や処遇を同じにする制度です。

制度が施行されれば、従業員は50歳を過ぎたあたりで将来を見据えたスキル開発に取り組むはずで、その結果、会社の高齢化が進んでも生産性を高く保てると考えています。

——CHRO（最高人事責任者）として大切にしていることは何ですか。

平岡 会社と個人の関係は相思相愛が良いと思っています。そうなるに

は会社が魅力的でなければいけないとの考えから、「日立システムズ魅力向上委員会」を始めました。

従業員アンケートの結果、「会社が好き」との回答は48%でしたが、一方で他の回答とクロス集計すると会社を知る機会が多い人ほど好きと回答する傾向が見えてきました。この結果を基に、会社を知る機会を増やして魅力向上につなげる取り組みを進めているところです。

——今後の展望を聞かせてください。

平岡 物価上昇が進む中、賃金上昇は不可欠です。賃金を上げるには従業員の付加価値や生産性を高める必要があります。それを人事施策で実現するのが健康経営です。メンタルや体の不調で100%の力を出し切れない疾病就業（プレゼンティズム）の解消が生産性向上につながるからです。

このロジックで健康経営を推進して賃金上昇につなげる施策を次期中期経営計画の1つの柱にしたいと考えています。

聞き手：桔梗原 富夫（日経BP 総合研究所フェロー） E