女性／高齢者／キャリア・スキル

株式会社　日立製作所（製造業）

≪ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ市場での競争力向上を目的に、ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ人財戦略とも関連付けた適材適所の配置を実現≫

◆ダイバーシティ経営の背景

ビジネス環境の変化に伴い、企業に求められる要件も多様化、複雑化している中で、少数であっても常に結果を出す優れたチームの構築を進めている。リーマンショック後の経営危機、事業の統廃合等、様々な困難を経て社員全体が変革の必要性を肌身で感じたことで“建前”だけでない、本気のダイバーシティ・マネジメントを推進している。

- 1990 年以降、両立支援制度の整備・拡充から同社のダイバーシティ・マネジメントはスタートした。
- 2000 年前半には、激しい環境変化に対応するために、性別や国籍、障がいの有無等によらない様々な属性を持つ優秀な人財を雇用し、豊かな発想や様々な価値観を付加価値創造に結び付けていくことをめざし多様な人財の確保に注力。この時点で、従業員の構成（年齢構成、男女の構成等）の確認、将来シュミレーション等を実施し、その後の様々な活動の基礎としている。
- 2006 年、社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」活動を開始し、女性の活躍促進だけでなく、障がい者、シニア人財、非正規従業員、また育児だけでなく介護等を含めて考え、それぞれの対象カテゴリー別に支援策を推進する体制を整えている。
- ダイバーシティ推進の「試金石」としてまずは女性の活躍支援を強化し、意識改革や各種啓発活動に加え、メリハリのある働き方を進めることによる「働き方の見直し」も同時に推進した。
- リーマンショック後の経営危機、事業の統廃合等、様々な困難を経て社員全体が変革の必要性を肌身で感じたことが“建前”だけでない、本気のダイバーシティ・マネジメントを推進するきっかけとなった。

【ダイバーシティ推進ロードマップ】

◆取組内容

益々加速するグローバル化に伴い、海外を製造拠点として捉えるのではなく「市場」として捉え、生産だけでなく、マーケティング・設計開発・販売など、グローバルなバリューチェーンの中でビジネスをするために必要な人財と組織の構築とパフォーマンスの最大化を推進。

（全社的な体制整備）

- 2009年には、専任組織および「日立グループダイバーシティ推進協議会」を立上げ、主要なグループ24社とともに、社内外の取組ノウハウの共有や積極的な意見交換を通じてグループ全体のレベルアップを図っている。
- 更に 2012 年には、顧客・パートナーが多様化する中でグローバル市場で戦うには社員の多様化が必然という理解の下、「ダイバーシティ for NEXT 100」と称し、従来の「多様性尊重」から経営トップの強いコミットメントの下「経営戦略としてのダイバーシティ推進」へと深化させている。

（グループ・グローバルな人財マネジメントによる事業への貢献）

- 同社では、世界的視野で様々なビジネス機会を活かし、企業の持続的な成長ならびに価値創造を実現するべく多様な労働力構成による強いチームの構築をめざしている。
- そのために、グループ・グローバル人財データベースの構築によるグローバルグレーディング(職務評価尺度統一)制度等の共通基盤づくり、グローバル経営を支える人財の育成を計画的なプログラムで行うタレント・マネジメントの推進、さらに処遇に関して人（年功）ベースからジョブ（業務）ベースへと転換を図り、業務の切り分けや役割分担の明確化を実施する等、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを積極的に推進している。

（経営トップの関与）

- 前社長、現社長とも人財育成、ダイバーシティ推進・女性の活躍推進に関し積極的にコミットしていることが、取組を加速させる大きな推進力となっている。
- 現社長は、グローバル競争の下では様々なバックグラウンドを有する人財が、多様性に富んだ組織の中で、才能をぶつけ合い、議論を戦わせることがクリエイティブな仕事に繋がる「ダイバーシティは日立グループの成長エンジン」であると、従業員に向けて情報発信をしている。

（女性の活躍支援に向けた取組み）

- 1990 年代に仕事と育児・介護の両立を支援するための各種制度の整備・拡充からスタートし、法改正や従業員ニーズを踏まえ、出産休暇や育児休職の取得期間の延長や、分割取得を可能にするといった柔軟性のある活用を進めるなどの改善を適宜実施している。
- ダイバーシティ推進プロジェクトを立ち上げた 2006 年当時、ダイバーシティ推進の「試金石」として進めたれた女性活躍促進策では、女性人財の採用数拡大や、前述の両立支援制度の整備拡充による女性人財の量的拡大と基盤整備にフォーカスをあてて取り組み、一定の成果を上げている。
- 現在は、女性のキャリア形成支援による質的向上（能力や意欲の高い女性人財の上位職位への積極的な登用）ならびに、その予備軍となる人財（若手）の確保・育成などの施策に移行し取組をさらに進化させると同時に、女性人財の活躍を表出することにより、後進女性へのロールモデルの提示を実現し、昇進への意欲喚起ならびにモチベーションの向上もめざしている。具体的には、管理職

登用について数値目標を設定したりするなどの人事施策や、女性管理職向けの研修・セミナーの開催、他社との異業種交流を通したネットワーク構築などの取組を実施している。

- これらの取組には、女性の活躍支援策を従来の「女性の仕事と育児・介護の両立支援」としてのアプローチ（当初は制度の活用促進に注力）から、企業の重要なポジションへの女性人財の登用による経営戦略としての女性活躍促進へと進化させるねらいがあり、企業文化や各種制度ならびにその運用なども含めて、組織全体を変革させるという発想の大きな転換も追求している。
- これらの取組によって、女性の平均勤続年数や管理職比率も向上している。平均勤続年数は 2000 年末 11.9 年から 2012 年末には 14.2 年に、管理職比率は 2000 年 0.5%から 2012 年 6 月には 3.5%に上昇するなど、活躍機会が増大していることが数値としても現れてきている。

（働き方の見直し／「ワーク・ライフ・バランス」から「ワーク・ライフ・マネジメント」へ）

- 従来よりワーク・ライフ・バランス向上には積極的に取り組んできたが、直近では、グローバルにビジネスを展開することを念頭に様々な取組を進めている。2012 年度からは、「ワーク・ライフ・マネジメント」へのシフトチェンジを図り、時間当たりの生産性を重視するなど、これまで以上に、従業員一人ひとりが自ら仕事と生活のマネジメント、更にはその組合せをマネジメントすることで、仕事と生活双方の「質」を高めることに注力している。
- 具体的な取組みとして、ワーク・ライフ・マネジメント意識の向上や働き方を見直すことを目的とした全社運動「WLB（Work Life Balance）-Up（ワラビーアップ）月間）」の実施（毎年11月）、World Cafe の手法を用いた日立独自のダイバーシティ研修、事業部門によって異なる労働実情を考慮した各事業部門での両立支援策等を推進し、個々人の意識改革や職場風土の醸成を進めている。
- 長時間労働の是正や、日本社会における役割分担意識・期待の払拭は、真のダイバーシティ・マネジメントを実現する上で最も重要な課題のひとつであると捉え、働き方の見直しについては継続な施策として推進している。
- また、これらの施策を効果的に進めるためには、職場の理解／男性・管理職の意識・行動改革が不可欠な要素と捉え、管理職向けダイバーシティ研修等も積極的に実施している。2011年度はグループディスカッションなどを実施し、500人が受講、マネジメントを振り返り、個人や組織が最大限の能力を発揮するための方策を議論した。更に、事業部門のトップから若手メンバーまでが一緒になって自由に対話を行うダイバーシティ・ワークショップ（2011年度～2012年度で1,000人受講）を通して、気づきを各職場へ持ち帰ることによって相互に助け合う職場風土を醸成している。

【ダイバーシティ管理職研修】

【ダイバーシティ・ワークショップ】

◆成果

日立の中核事業である社会インフラビジネスは、そもそも女性の進出、活用が進んでいない業種・業態という特徴がある中で、女性がプロジェクトの中心的な役割を果たすことにより、新たなマーケットの創出、新規顧客の開拓といったビジネスの幅が拡大するケースが増加。

- 両立支援制度の整備・拡充、様々な教育・啓発活動を通じた人財の定着化、基盤構築については、一定の成果を上げており（制度利用者数の増加、女性採用率の拡大、女性管理職比率の向上等）、社員のダイバーシティへの理解も深まっている。
- しかしながら、社会インフラビジネスは、BtoC の商品開発等と比較して、いわゆる「女性の視点」が活かしにくい領域であり、加えて、日立の事業に関係する技術系学科に在籍する女子学生比率は極めて低く、人財の確保にも苦慮する状況の中で、特に日本国内においては女性が活躍できるフィールドが限定的な側面もある。そのような中で、女性をはじめとする多様な人財が活躍している海外の顧客企業とのビジネスにおいて、同社の女性人財がプロジェクトの中心的な役割を果たし、顧客に対してきめ細かなフォローをすることで顧客からの信頼を得て、新たなマーケットの創出、新規顧客の開拓といったビジネスの幅が拡大するケースが増加している。

＜企業概要＞

設立年	1920 年	資本金	427,780 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-6-6		
事業概要	情報・通信システム、電力システム、社会・産業システム　他		
売上高(※)	96,658 百万円(連結)　(※)直近決算期(2012 年 3 月)		

＜従業員の状況＞（単体）

総従業員数	32,251 人
従業員に占める割合	【女性】5,203 人、女性管理職比率 3.5%　【外国人】 277 人 【障がい者】 757 人　【65 歳以上】非公表
正規従業員の平均勤続年数	男性 18.5 年　女性 14.1 年(2012 年 9 月末日時点)