

日立の事業変革とグローバル人財戦略

－デジタル社会を牽引する事業変革と人財戦略－

2020年7月9日
株式会社日立製作所
執行役専務 CHRO
兼 人財統括本部長
中畑 英信

目次

1. 日立の事業変革

1-1. 日立の概要

1-2. 事業変革(環境変化とめざす方向)

2. 事業変革に対応したグローバル人財戦略

2-1. 事業戦略と求められる人財、人財マネジメント

2-2. 具体的実行施策

a) グローバル共通人財マネジメント基盤

b) 多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

c) 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)

d) ジョブ型人財マネジメントへの転換

e) 人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)

3. ステークホルダーとの人財戦略コミュニケーション

目次

1. 日立の事業変革

1-1. 日立の概要

1-2. 事業変革(環境変化とめざす方向)

2. 事業変革に対応したグローバル人財戦略

2-1. 事業戦略と求められる人財、人財マネジメント

2-2. 具体的実行施策

a) グローバル共通人財マネジメント基盤

b) 多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

c) 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)

d) ジョブ型人財マネジメントへの転換

e) 人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)

3. ステークホルダーとの人財戦略コミュニケーション

1-1-1. 日立の概要～基礎データ

会社名	株式会社日立製作所(Hitachi, Ltd.)
● 創業	1910年
● 売上収益	8兆7,672億円(2019年度)うち、海外48%
● 調整後営業利益*1	6,618億円(2019年度) 利益率 7.5%
● 連結従業員数	301,056名(2019年度末時点) うち、海外46%
● 連結子会社数	815社(2019年度末時点) うち、海外79%

*1:調整後営業利益＝売上収益－売上原価－販売費及び一般管理費

1910年、久原鉱山の機械修理工場として、茨城県日立市にて創業
(創業者:小平浪平(当時36歳))

● 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

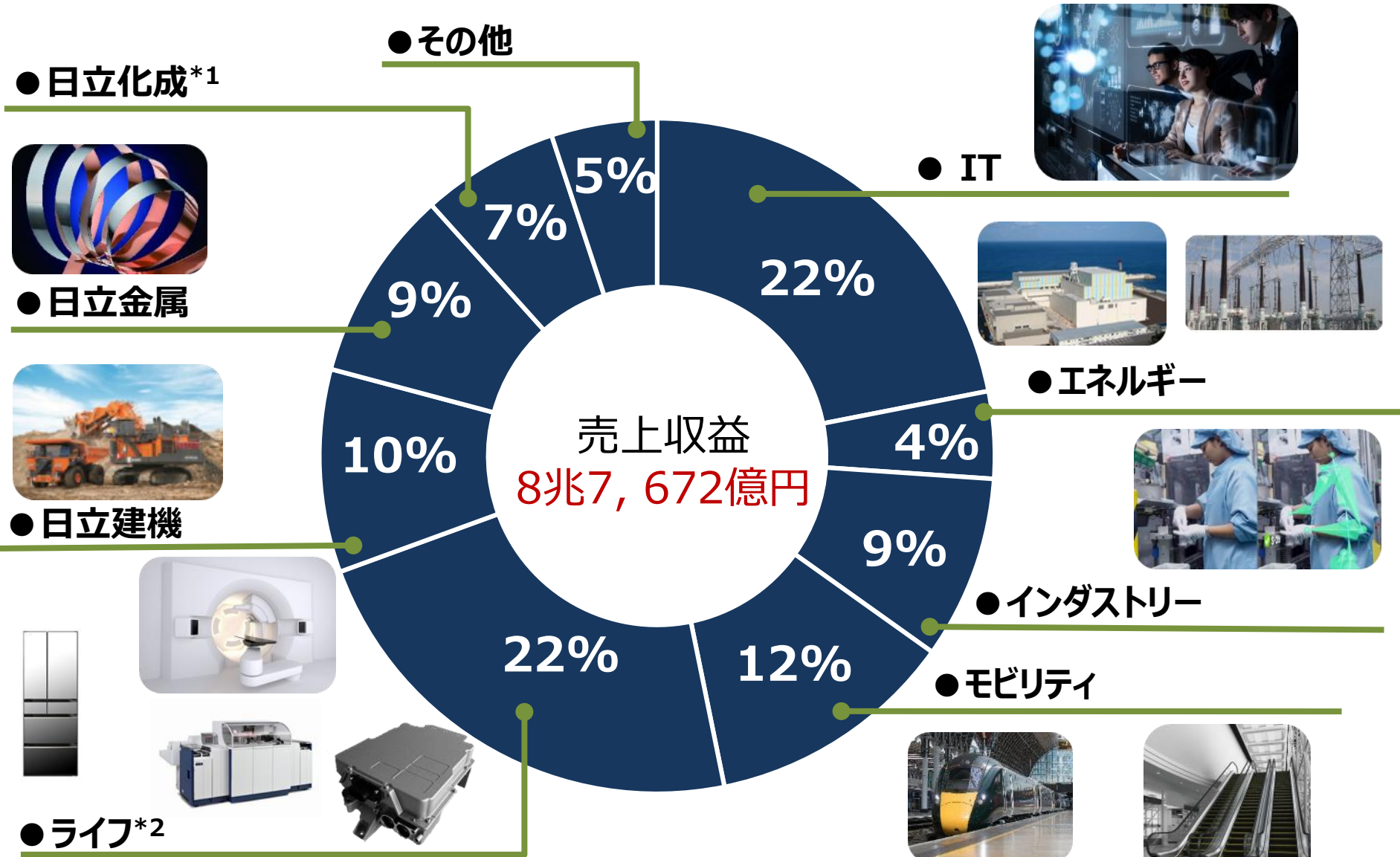


創業者 小平浪平



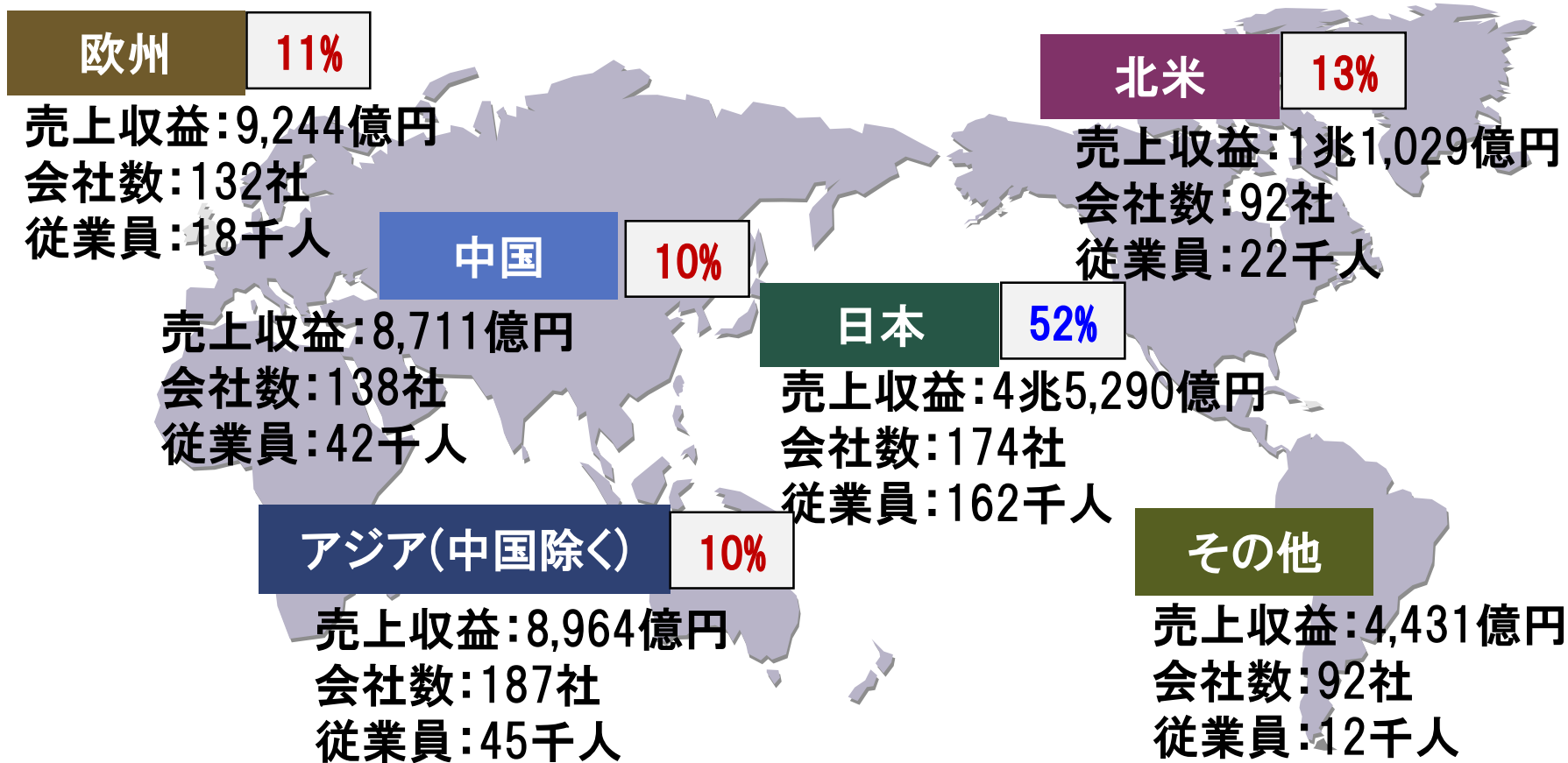
創業小屋(1910年 茨城県)

1-1-3. セグメント別売上構成 (2019年度)



*1：日立化成（株）は、2020年4月28日付で昭和電工（株）の連結子会社となりました。
 *2：ライフセグメントに含まれる（株）日立ハイテクは、2020年5月18日付で（株）日立製作所の完全子会社となりました。

1-1-4. 地域別売上・人員構成(2019年度)



国内: 4兆5,290億円 [52%] / 174社 / 162千人 [54%]

海外: 4兆2,381億円 [48%] / 641社 / 139千人 [46%]

売上: 8兆7,672億円 / 会社数: 815社 / 社員: 301千人

目次

1. 日立の事業変革

1-1. 日立の概要

1-2. 事業変革(環境変化とめざす方向)

2. 事業変革に対応したグローバル人財戦略

2-1. 事業戦略と求められる人財、人財マネジメント

2-2. 具体的実行施策

a) グローバル共通人財マネジメント基盤

b) 多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

c) 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)

d) ジョブ型人財マネジメントへの転換

e) 人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)

3. ステークホルダーとの人財戦略コミュニケーション

1-2-1. グローバルビジネスを取り巻く環境変化

事業を取り巻く環境変化は、大きく、早く、継続して起こっている

1. 社会課題の複雑化・深刻化

持続可能な社会の実現が必須

- 水不足は、世界人口の40%
- 世界の廃棄物発生量は、2010年→2050年に2倍以上に増加
- 毎年世界で、日本の国土の約1/7の森林が失われている
- 世界の平均気温は、現在→今世紀末で最大4.8℃上昇



企業は、事業を通じた社会課題の解決への貢献が必須

2. デジタル化

IoT(モノのインターネット)により、顧客が求める価値が変化。
⇒社会・産業構造が急激に変化



「製品・システム」の提供
⇒データを活用した「サービス」の提供への転換が必須

3. マーケットの変化

各地域・各国のマーケットが急激・急速に変化

- 2005年→2015年でGDPが中国は4倍、インド・東南アジアは2.5倍
- 中国は、2005年日本の半分⇒2015年2倍以上に!

企業は急激・急速に起こるマーケットの変化を捉えて、グローバルで戦わなければ、生き残れない時代へ

「IoT時代のイノベーションパートナー」の進化 社会イノベーション事業のグローバルリーダーになる

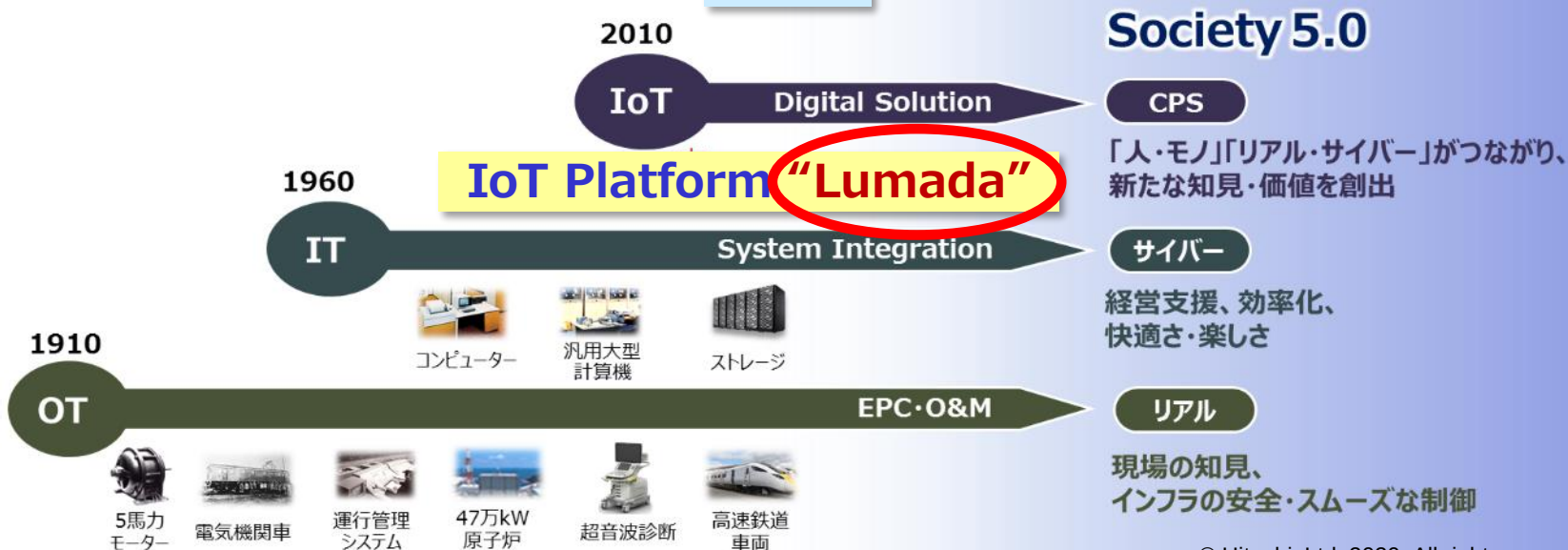
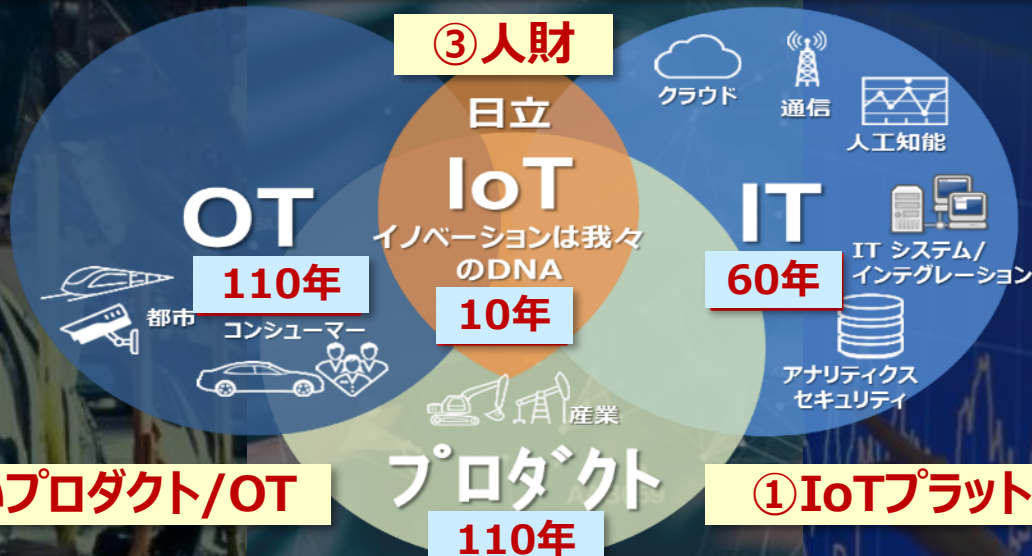
- 経済価値に加え、社会価値・環境価値の**3つの価値**を提供
- **3つの価値の向上**を顧客・社会に提供することで、
「グローバル社会に貢献」する



1-2-3. 日立がめざす姿(事業の方向)

社会イノベーション事業

IT(60年)×OT(110年)×プロダクト(110年)でイノベーションを創出



目次

1. 日立の事業変革

1-1. 日立の概要

1-2. 事業変革(環境変化とめざす方向)

2. 事業変革に対応したグローバル人財戦略

2-1. 事業戦略と求められる人財、人財マネジメント

2-2. 具体的実行施策

a) グローバル共通人財マネジメント基盤

b) 多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

c) 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)

d) ジョブ型人財マネジメントへの転換

e) 人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)

3. ステークホルダーとの人財戦略コミュニケーション

日立はデジタル化、グローバル化を踏まえ、
社会イノベーション事業(主にサービス事業)を
グローバルに提供することで社会に貢献する
(2010年～大きく転換【製品事業・国内中心から】)

これを実現するために、
最も重要なアセットは「人財」

日立の人財戦略
(人財マネジメントの変革)

ミッション

人財と組織を通じた「事業」への貢献

ゴール

変化に対応し、「事業」に貢献する“ワールドクラスのHRプロフェッショナル”になる

【事業の方向】

日立は社会イノベーション事業をグローバルに提供することで貢献
(社会イノベーション事業の “グローバルリーダー” へ)

社会価値

環境価値

経済価値

社会イノベーション事業の推進

グローバル事業の拡大

社会イノベーション事業を通じてお客さまとその先の社会へ価値を提供する

社会イノベーション事業の推進

グローバル事業の拡大

- 日本・世界各国の**社会・顧客の近く**で**現在・将来の課題**を探索し、**製品・システム及びIoTを活用したサービスとしてソリューションを提供**
- **国をまたがる事業**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

- 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・場所を超えて、**One Team**で業務遂行する人財・組織体制
- 社会・顧客の課題を**的確に捉え、解決策を考えるプロアクティブな人財と**
その文化を持った組織

2-1-4. 求められる人財と人財マネジメント②

旧来

日本は世界NO2のマーケット
高度経済成長で市場拡大



主に日本国内の顧客要求に基づき、
良い製品・システムを提供

- ・日本人・男性正社員中心、同質な集団
- ・同じ場所、時間を共有した働き方
- ・日本国内・個社単位

進んでいる方向

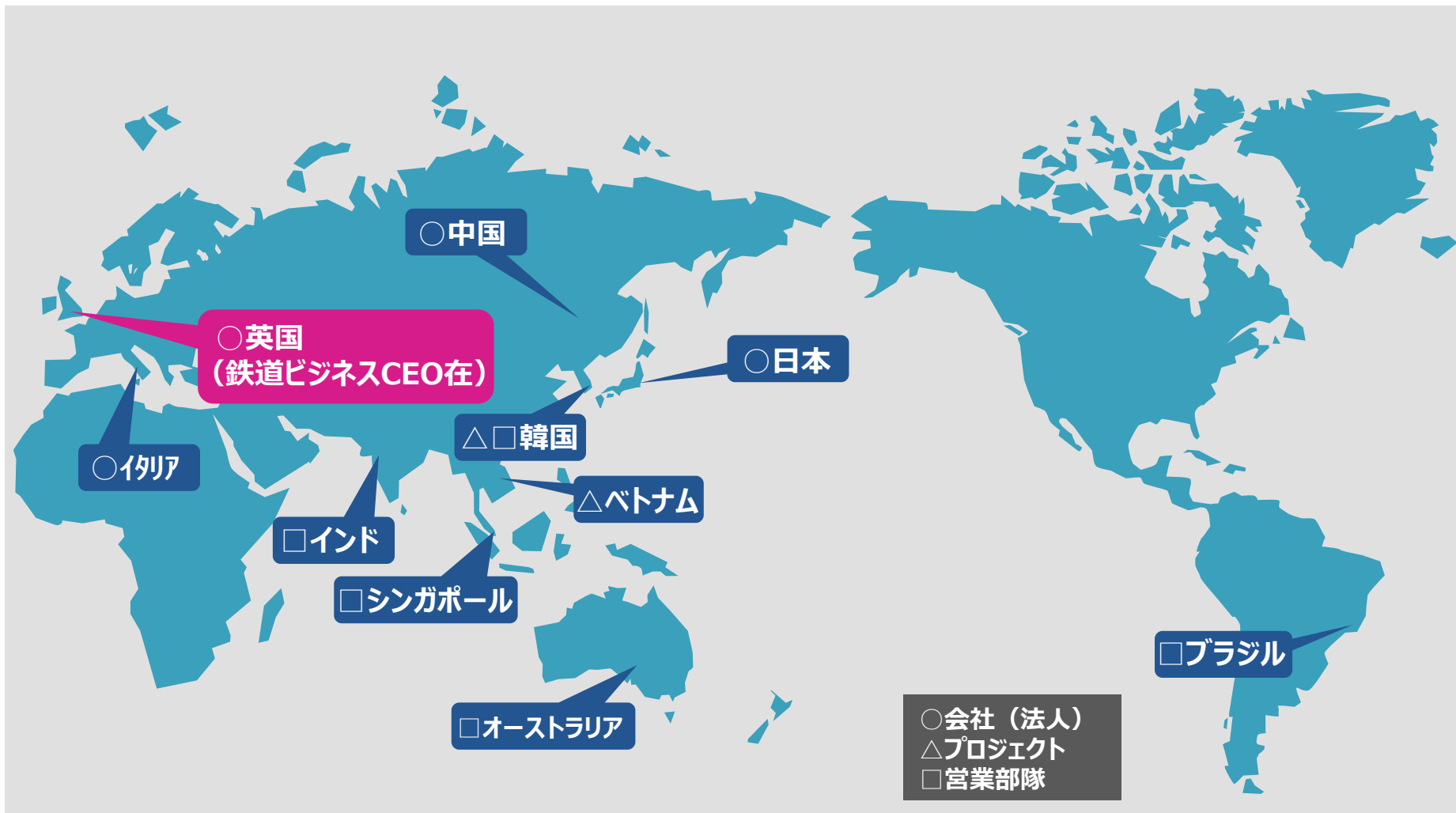
海外マーケットが拡大
(日本市場は維持)



グローバルな社会・顧客のニーズを探索し、
課題を解決するサービスを提供

- ・国籍、性別等多様で主体的な集団
- ・場所、時間にとらわれない働き方
- ・グループ・グローバル連結

鉄道ビジネスユニットの例



国と法人を越えて、ひとつの事業としてオペレーション

本社人財統括本部の例



中畑
SVP, Exec. Officer
CHRO, Hitachi, Ltd.



Levent Arabaci
GM, Global Human
Capital



Imtiaz Shaikh
Global PMO

17

Non-Japanese



35

Japanese



52

Total

HRシステム

育成

採用

報酬

パフォーマンス管理

従業員保険

HRシェアドサービス

タレントマネジメント

従業員サーベイ

人員データ管理

同じ目標に向け、国籍・性別・働く場所・時間を超えて、One Teamでオペレーション

目次

1. 日立の事業変革

1-1. 日立の概要

1-2. 事業変革(環境変化とめざす方向)

2. 事業変革に対応したグローバル人財戦略

2-1. 事業戦略と求められる人財、人財マネジメント

2-2. 具体的実行施策

a) グローバル共通人財マネジメント基盤

b) 多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

c) 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)

d) ジョブ型人財マネジメントへの転換

e) 人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)

3. ステークホルダーとの人財戦略コミュニケーション

2-2-1. 人財部門のミッション・ビジョン

ミッション

人財と組織を通じた事業への貢献

ビジョン

(1)人財・組織のありたい姿

- ・世界中で多様な社員が仕事を通じて成長し、日立で働くことに誇りと幸せを感じている
- ・多様な価値観を尊重しあい、安全で活気あふれる職場づくりに一人一人が貢献している

(2)人財部門のありたい姿

- ・これらを実現するグローバルトップレベルの人財部門になる

本日のトピックス

- 1 ■ グループ・グローバル人財マネジメント基盤の構築（2012～）
- 2 ■ ダイバーシティの推進(2020KPIの実現)
- 3 ■ 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)
- 4 ■ 「仕事・役割基軸の人財マネジメント」への転換
- 5 ■ 人財部門の役割改革

2-2-2. a)グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤

(1)導入・構築

従来 (2011年以前)

各社・各国ごとの個別最適
による人事制度・施策

日 本				日本以外			
日立製作所	A社	B社	...	C社	D社	E社	...

2011年度
グローバル共通人財マネジメント基盤
構築スタート

変更後

グループ・グローバル共通
人財マネジメント基盤を構築

日 本				日本以外								
日立製作所	A社		B社	C社	..	D社	..	E社	...	F社	...	G社
日本共通 〔年金、採用、 旅費 等〕				A国 共通				B国 共通				

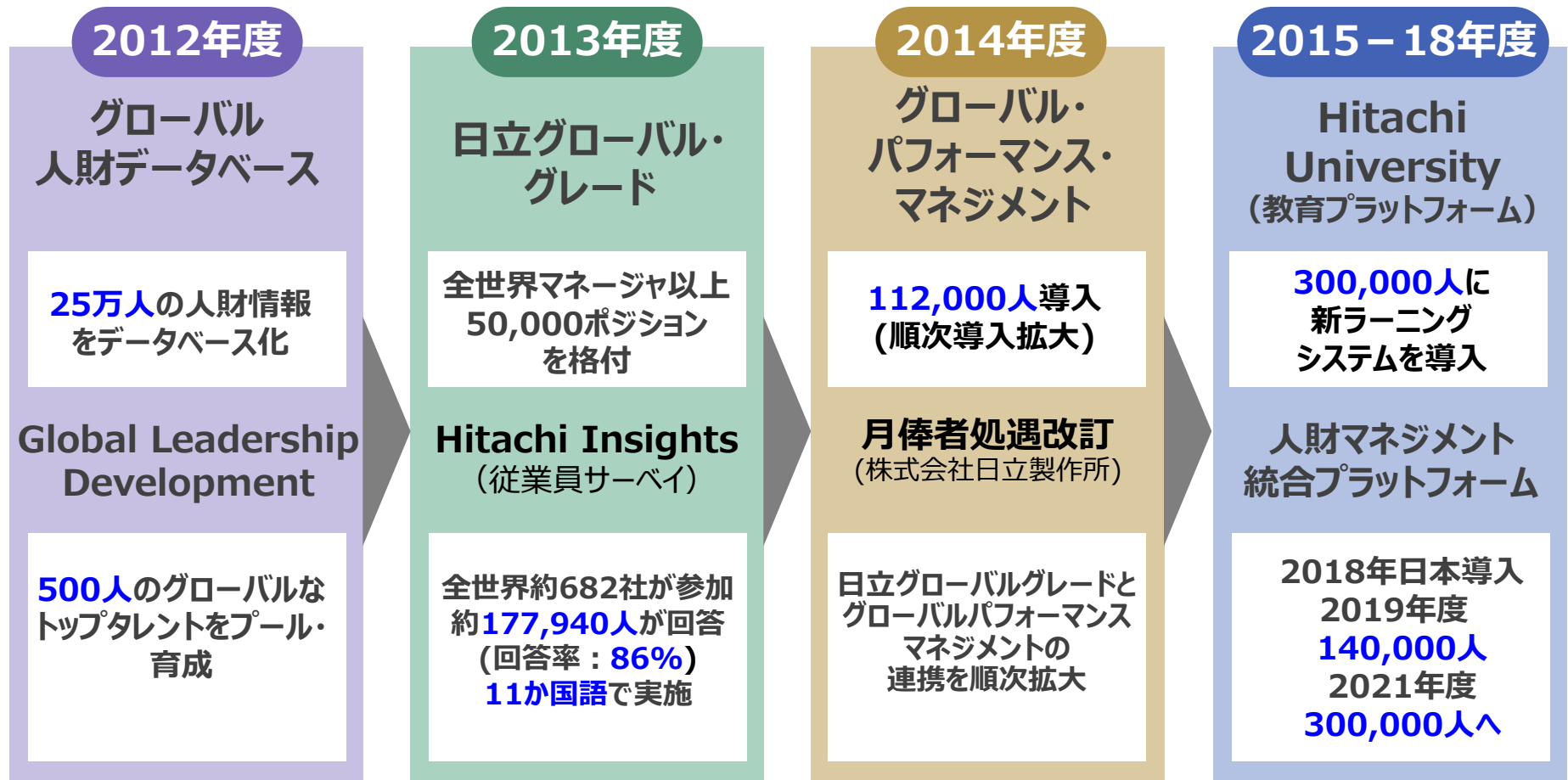
グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤

- ◎ グローバル人財データベース (HCDB)
- ◎ 日立グローバル・グレード (HGG)
- ◎ グローバル・パフォーマンス・マネジメント (GPM)
- ◎ グローバル・リーダーシップ・ディベロップメント (GLD)

等

2-2-3. a)グループ・グローバル共通人財マネジメント基盤

(2) 人財マネジメント基盤の順次導入

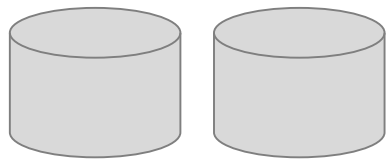


グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を順次導入

全世界30万人の人財に関する情報をリアルタイムで統合・見える化

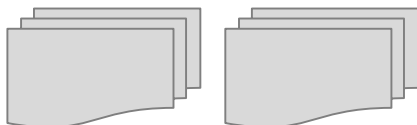
点在する人財情報・・・

複数のシステム・データベース



パフォーマンス管理システム
個人基本情報システム

紙の書類



査定調書, 人事異動伺

人の頭の中



スキル, 経歴,
キャリア希望

人事部門限定



年収, 評価歴, 学歴

人財マネジメント統合プラットフォーム

マネージャ



HR部門



組織編成・人財配置

パフォーマンス

育成計画

研修・学習

評価・報酬

キャリア開発

新人財データベース

従業員



グローバルに「人財」の見える化

[考え方]

日立における
ダイバーシティ&インクルージョンとは、

イノベーションの源泉



年齢・性別・国籍・価値観等の
多様性を生かす組織づくり

企業の競争力を高める



社会価値・環境価値・
経済価値の創出

[推進体制]

代表執行役 執行役社長兼CEO

東原 敏昭

アドバイザー:社外取締役

シンシア・キャロル

代表執行役 執行役専務 CHRO

中畑 英信

Chief Diversity & Inclusion Officer

ロレーナ・デッラジョヴァンナ(2020/4~)

日立グループダイバーシティ推進協議会

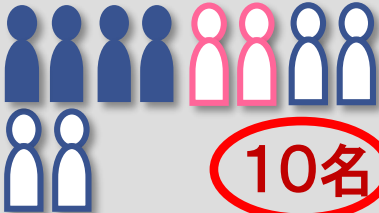
人財統括本部 ダイバーシティ推進センタ

グローバル渉外統括本部
サステナビリティ推進本部

荒木 由季子

各分野における豊富な経験や識見を経営に反映

監督と執行の分離の更なる明確化

取締役会の構成	2011年6月 (13名選任)	2020年7月※ (13名選任)
社外取締役	 4名	 10名
社内の取締役 (非執行)	 7名	 1名
社内の取締役 (執行役兼務)	 2名	 2名

 : 外国人取締役  : 外国人取締役(女性)  : 女性取締役

ジョージ・バックリー
グローバル企業経営
(元3M社会長 兼 CEO)

シンシア・キャロル
グローバル企業経営
(元アングロ・アメリカン社CEO)

ルイズ・ペントランド
グローバル企業法務
(ペイパル社 EVP兼CLO)

ジョー・ハーラン
グローバル企業経営
(元ダウ・ケミカル社 ヴァイスチエマン)

ラヴィ・ヴェンカテヤン
デジタル分野・新興国企業経営
(元マイクロソフト・インド社 会長)

ヘルムート・ルートヴィッヒ
デジタル分野・グローバル企業経営
(元シーメンス社 CIO)

※2020年7月9日時点取締役候補者(2020年7月30日株主総会にて決議予定)

2-2-6.b)多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

(3)経営リーダー(役員)層のダイバーシティ推進

① 役員層の女性比率/外国人比率にKPIを設けて推進：2020年度末迄に**それぞれ10%**

◆2017年11月**ニュースリリース**でのKPI公表

HITACHI
Inspire the Next

News Release

2017 年 11 月 28 日
株式会社日立製作所

多様な人財の活躍推進に向けた日立の取り組みと目標について

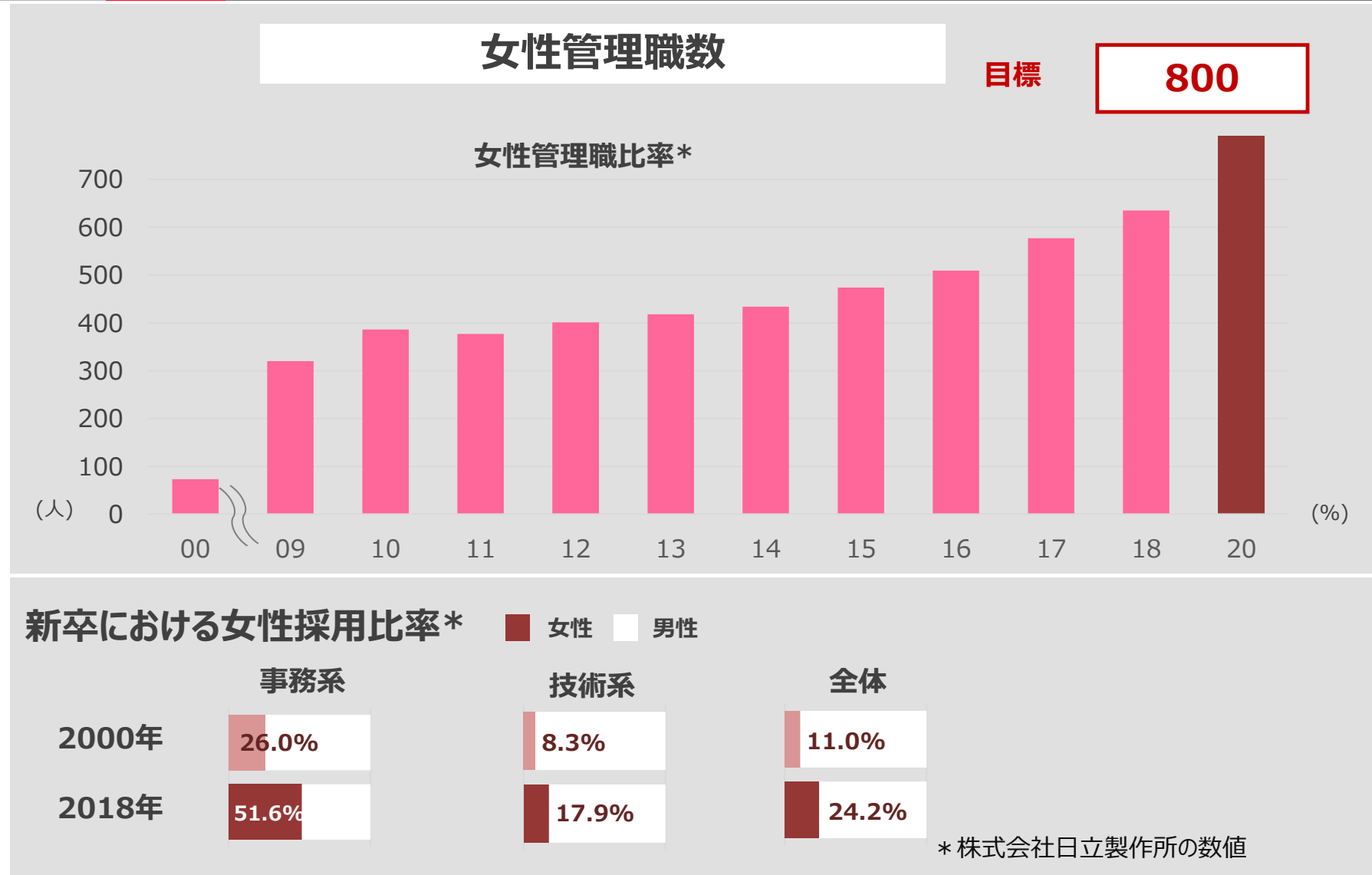
2020 年度までに役員層の女性比率および外国人比率を 10%に

株式会社日立製作所(執行役社長兼 CEO:東原 敏昭/以下、日立)は、このたび、経営戦略の一環として推進しているダイバーシティ推進の取り組みをさらに加速し、2020 年度までに役員層^{*1}における女性比率と外国人比率を 10%にすることをめざします。

日立では、女性の活躍をダイバーシティ・マネジメント推進の試金石と位置づけ、積極的に推進しています。日立は、2013 年度に「2015 年度までに女性社員を役員に登用する」という目標を掲げ、2015 年 4 月に 1 名を役員級の理事に登用しました。今後も多様な意見・価値観を経営に反映することを目的に、意思決定への女性の参画をより一層推進し、現在 2.5%である役員層の女性比率を、2020 年度までに 10%にする目標を定めました。

② 2020年4月1日付 **Chief Diversity & Inclusion Officer (CDIO)** の新設

・日立グループ・グローバル共通の取組みの策定・推進(ガバナンス構築・KPIの設定)およびKPI達成に向けた取組みの検討・推進を行うポジションを新設。(ロレーナ・デッラジョヴァナ (現日立ヨーロッパ社イタリアカントリーマネージャ))



新卒における女性採用比率*

■ 女性 □ 男性

	事務系	技術系	全体
2000年	26.0%	8.3%	11.0%
2018年	51.6%	17.9%	24.2%

* 株式会社日立製作所の数値

新卒採用の強化等により、女性社員・女性管理職は増加傾向も、道半ばな状況

第4回 Hitachi Global Women's Summit 開催



- **17か国/地域より180名**が参加 (2019年10月31日開催 in 東京)
- **東原社長、シンシア・キャロル社外取締役、中畑専務**出席
- **小島副社長、ドーマー副社長**もパネルディスカッションに出席
- 本年は**30名**の男性社員も出席

[目的]

- ① **女性リーダー経験談の共有を通じた動機付け**
- ② **各職場でのリーダーシップ発揮のための意識付け**
- ③ **幹部のジェンダーダイバーシティに関するコミットメント**
- ④ **日立グループの女性リーダー同士の交流を通じた学び・人脈づくり**

1st: 2016 in UK
2nd: 2017 in USA
3rd: 2018 in Singapore
4th: 2019 in Japan
5th :2020 in India (plan)

(6)経営リーダーの育成(考え方)

社会価値・環境価値・経済価値を創出していくために
単なる「後継計画(現リーダーの後継者を選ぶ)」ではなく
“変化・変革をリードする人財”を「人選」し「創込む」

事業目標・戦略

事業目標達成に必要な
経営リーダーのポジションを明確化

求められる経営リーダーの役割

Demand (需要)

勝てる経営リーダーを創込む

Supply (供給)

・全世界の人財から選抜・育成
・外部人材の登用

求められる経営リーダーの役割

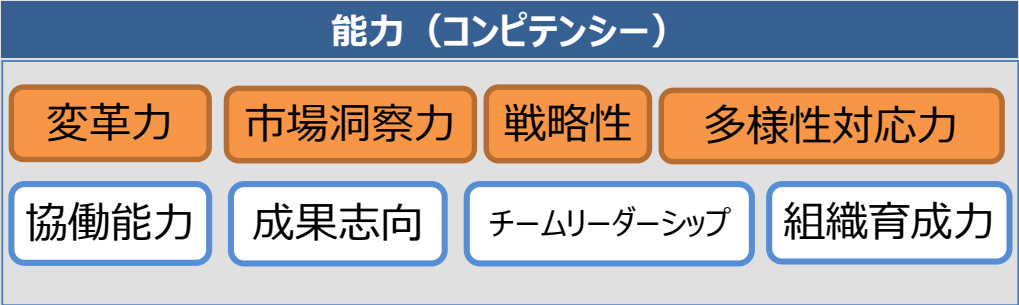
- ✓ 何が社会にとっての価値かを構想
- ✓ 「産業構造・事業構造の変化の節目・転換点」の見極め
- ✓ 市場・顧客・競合の動向を踏まえ、機会をとらえて適切なタイミングでの経営判断

選抜経営リーダーの人財要件

- ✓ 単に「自分が担当している事業フィールドについて熟知している」だけでは不足
- ✓ グローバル化、デジタル化、不確かな状況の下で、自身の知識・経験だけではなく、周囲(社内外)の知見も得ながら、最終的には自身の責任で判断・決断し、実行することが求められる

資質 (ポテンシャル)

パーソナリティ



選抜のポイント

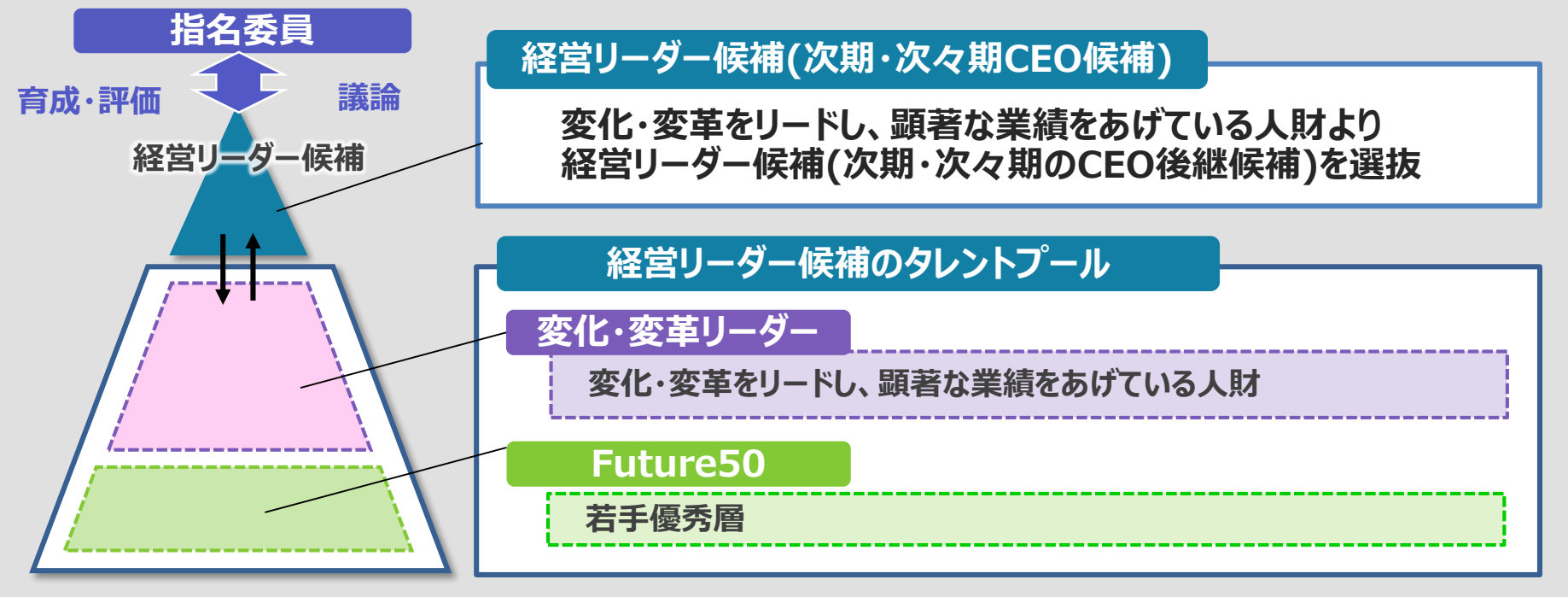
- ✓ 過去のパフォーマンス
- ✓ 現時点でのコンピテンシーレベル
- ✓ 将来の伸びしろ(ポテンシャル)

※外部コンサルタントによるマネジメントアプレイザルも参考

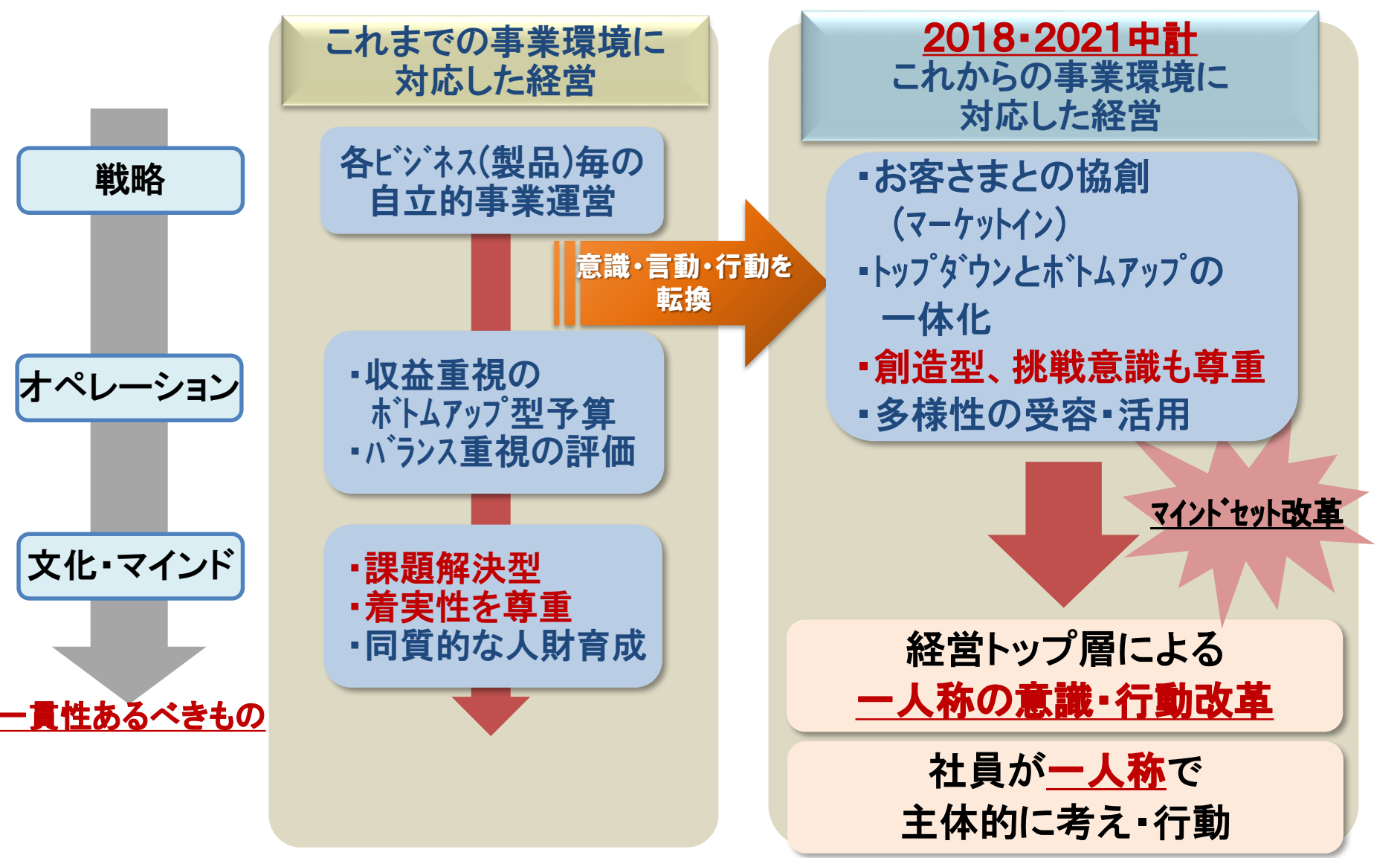
育成のポイント

- ✓ 意図的なOJT(ストレッチアサインメント)の付与とOff-JT(社外トレーニング・コーチング)
- ✓ 東原社長を筆頭とした執行側と指名委員会を通じて、中長期的に育成

指名委員	✓ 経営リーダー候補（次期・次々期のCEO候補）との議論・個別面談により見極め・中長期レンジでの育成に関与
執行側	✓ 経営リーダー候補をグローバルに、選抜・育成 ①毎年30回の人財委員会にて議論(毎年、入替えあり) ②400名程度選拔し、ストレッチアサインメントを中心に育成（外国人、女性含む）
執行側＋指名委員	✓ 若手優秀層をFuture50として選拔し、集中的に育成 タフアサインメント付与、社長1on1、指名委員による講演会等



2-2-12. c)一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)
(1) 必要性・背景



<Make a Difference!の活動目的>

「一人称のマインドセット改革」への挑戦

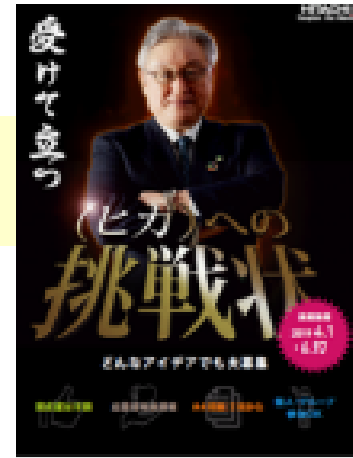
従業員一人ひとりが、成長に向け自発的にマインドセットを働かせると同時に、組織も積極的なチャレンジや新しい提案を受け入れる組織文化へ

<2015～2018年(Ver.1.0)の総括>

従業員のマインドセットと、積極的なチャレンジや新しい提案を受け入れる組織づくりに向けた
“種火”は点けたが、文化を変える迄には、至らず

<Make a Difference!(ver2.0)活動の狙い>

自燃性社員のみならず、「可燃性社員の巻き込みによる参加者拡大」を
Make a Difference!(Ver.2.0)のコア活動として、3か年の活動を展開



変化・変革をリードする
人財の確保・育成

自ら手を上げる
カルチャーへの変革

◎ Future50
(将来の幹部候補人財)の発掘

- ・ 社長・幹部とのランチ・プレスト
- ・ 外部アプレイザルによる評価

◎ 「価値創造型」人財の
確保・育成

人財アナリティクスの活用により、応募者の人財タイプを4つ(ABCD)に分類し、「価値創造型」人財の採用を拡大し、育成

価値創造

思考

行動

課題解決

Cタイプ

Aタイプ

Dタイプ

Bタイプ

◎ 人財マネジメント統合プラットフォーム(workday)の活用

- 1) 本人：スキル・経験の登録による
自身のキャリアのふり返り・確認
と、将来のキャリアプラン作成
- 2) 会社：各ポジション(仕事)に必要な
スキル、経験の明確化

▽ 自律的なキャリア形成意識の向上
▽ 自ら機会を掴みにいく風土への変革

< 既存のしくみ >

- ・ **ビジネス提案コンテスト (Make a difference)**
- ・ 自薦型研修プログラム
(日立グループMBA制度、社費留学等)
- ・ 社内公募、FA制度

グローバルに戦う多様な人財集団をめざした「意識・風土改革」を推進

経営トップによるタウンホールミーティングの実行
－ 社員の2021中計の理解・意識改革を牽引 －
事業が変わっていることの理解⇒意識改革へ繋げる



**ビジネスユニットCEOやコーポレートCxOもタウンホールミーティングを実施し、
2021中計(事業変革)の社員への浸透、変革に向けた社員の意識改革を促進**

2-2-16. d)ジョブ型人財マネジメントへの転換

(1)転換の背景①

国内従業員(国内連結約**16万人** c.f.グローバル連結約30万人)の人財マネジメントについて、見直しが必要。**【海外は、既に大部分「ジョブ型」適用】**

- ◎ **グローバルでの事業成長**
- ◎ **社会イノベーション事業推進**
(製品・システム→サービス・ソリューション事業へのシフト)
- ◎ **日本・日本以外人財がOne Teamで事業推進**

労働力需給の
分断リスク
〔仕事と人財のアンマッチ〕

- ◎ **少子高齢化の進展(人口減少)**
- ◎ **労働市場の硬直性・閉鎖性**
- ◎ **社会保障の持続可能性低下**

日立(自社)の経営課題

日本の社会課題

事業環境の変化

社員個人の変化

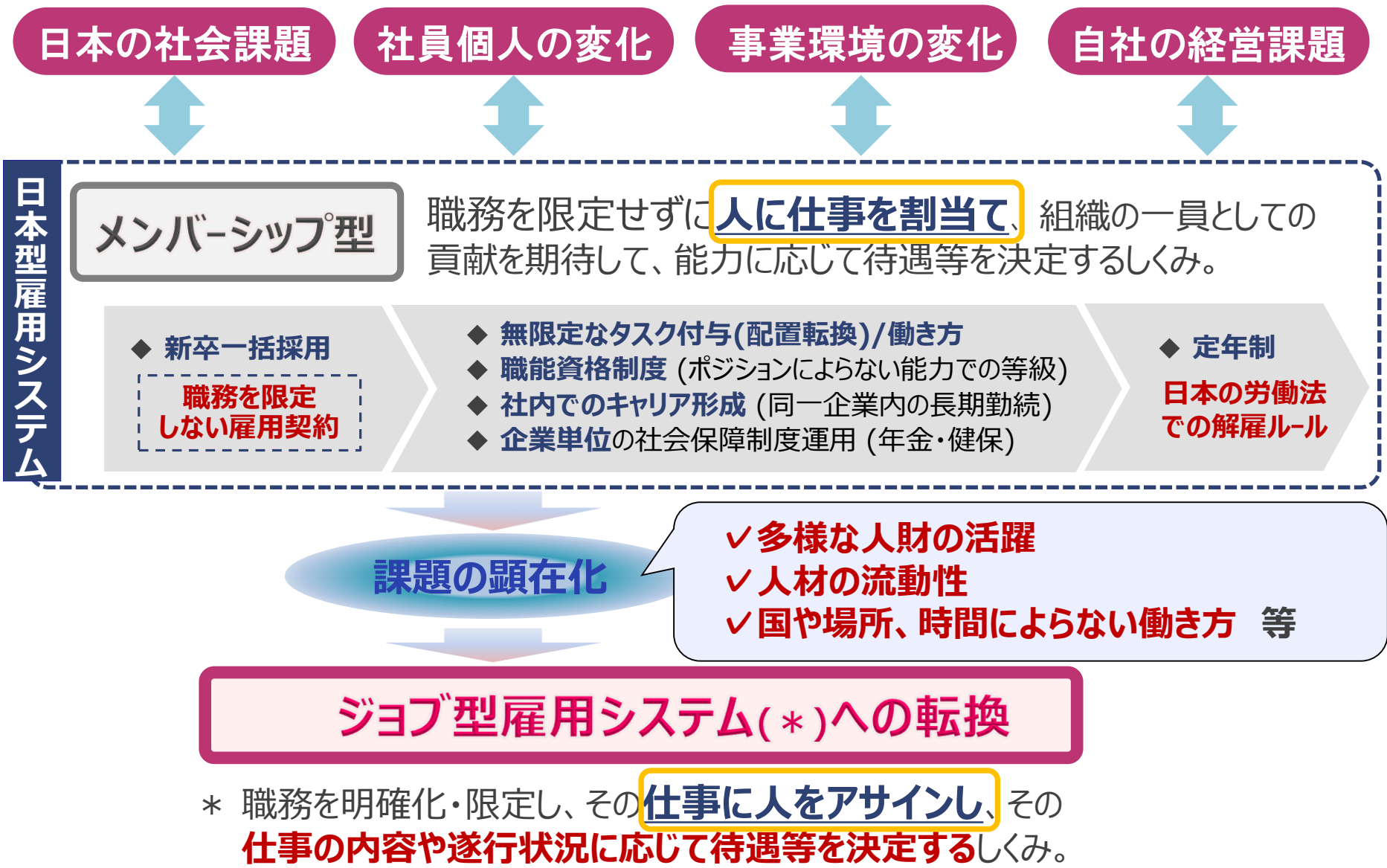
- ◎ **デジタル技術の進展**
(AI・ロボット・IoT等)
- ◎ **グローバルでの高度スキル人財の獲得競争激化**

**日立の人財
マネジメント
見直しの必要性**

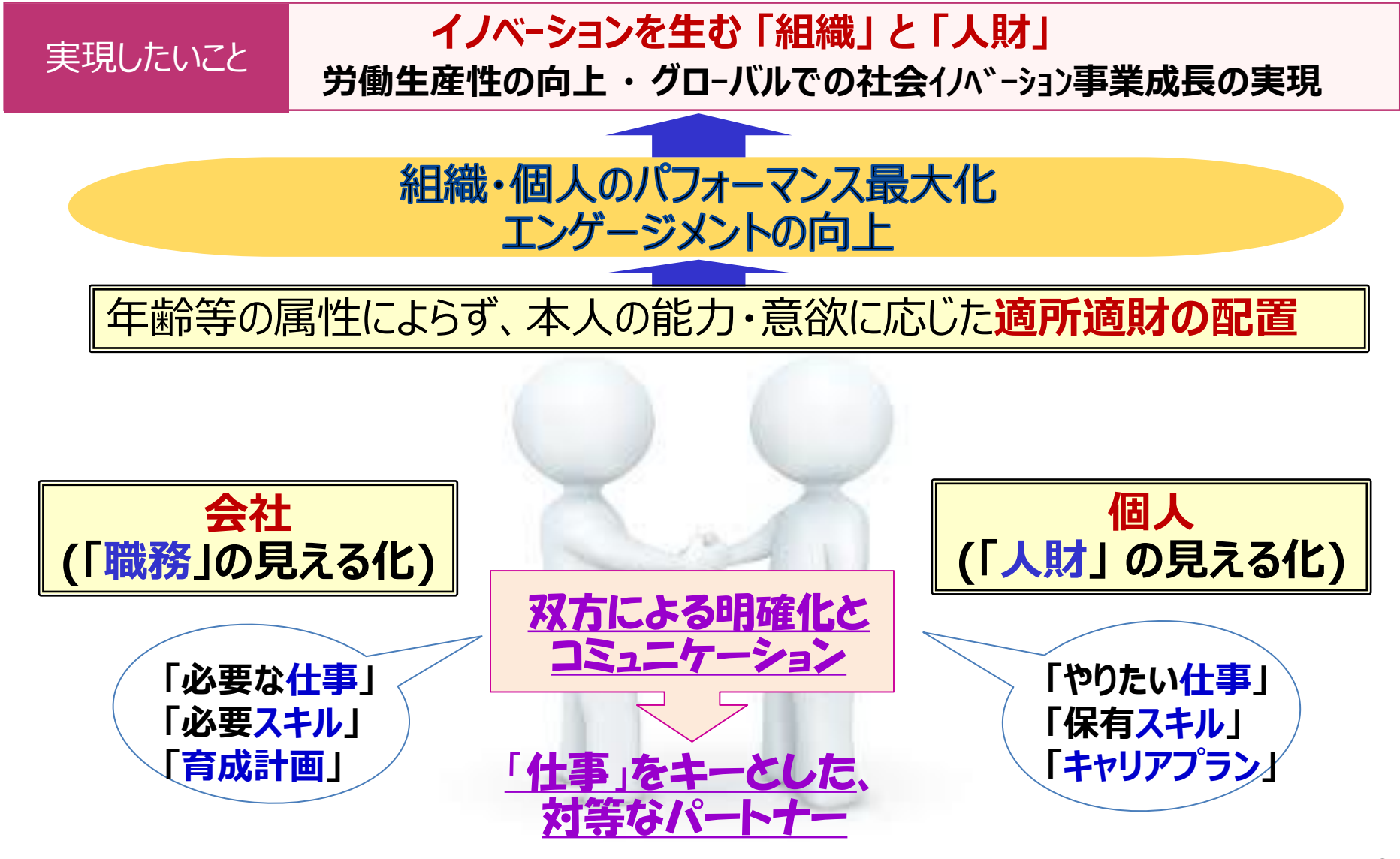
会社/従業員ニーズの
不適合リスク

- ◎ **多様性人財の増加**
(女性・外国人・経験者・高齢者等)
- ◎ **ライフスタイル/家族構成変化**
(ワーク・ライフ・バランス重視、強いキャリア意識)

2-2-17. d)ジョブ型人財マネジメントへの転換
(2)転換の背景②



2-2-18. d)ジョブ型人財マネジメントへの転換
(3)日立がめざすジョブ型人財マネジメント



With・After COVIDでは、日本の働き方をすべて元に戻すのではなく、在宅勤務等の良い点も踏まえた日立としての新たな働き方(RemoteとFace To Faceの最適化等)・ジョブ型人財マネジメントの加速を行いグローバルでの人財配置・力のあり方等を構築し、生産性の向上と多様な人財の更なる活用を図る。

緊急 対応	20年～4月	①感染拡大期の臨時的手当等新設、IT環境整備(当面)
復旧・ 総括	20年 5～7月	②2～5月の在宅勤務における課題振り返り、総括 (社員サーベイを実施し、メリット、課題、対応検討)
試行 準備	20年 8～9月	③個々人の職務(ジョブ)に応じた中長期的な勤務形態 の検討(ジョブ型マネジメント推進加速) ④在宅勤務の積極活用に向けた環境整備(IT環境の 抜本的な整備等)・各種手当等取扱決定
試行 期間	20年10月 21年3月	⑤在宅勤務活用を標準とした新たな働き方の試行開始
	～	⑥業務遂行方法・業務環境見直し(ハンコレス、ペーパーレス等)
		⑦労使での規則・協定見直し検討
正式 適用	21年 4月～	⑧在宅勤務活用を標準とした新たな働き方の正式適用 (職務(ジョブ)に応じて決定)

新常態（ニューノーマル）の働き方

毎日出社しなくても、『効率』的に働き、『成果』を出せる人財マネジメントの実現

人財マネジメントの視点	これまで	これから（新常態）
配置・職務	✓ 大まかな役割付与	✓ 明確な役割付与
コミュニケーション (指揮命令)	✓ その都度、業務指示	✓ 予め責任・権限を明確化
評価・処遇	✓ ノンバーバル（あうんの呼吸）	✓ 明示的な伝達
育成	✓ 日々の行動のモニタリング	✓ より成果を重視した評価
エンゲージメント	✓ 日々の会話におけるFB	✓ 意識的なFB（1 on1）
	✓ 背中を見て学ぶ	✓ コーチング・マネジメントスキル
	✓ 業務の中で上長が指導	✓ 自律的キャリア意識醸成
	✓ 同じ場所と時間の共有	✓ 成長の機会、手上げの仕組み

『ジョブ型人財マネジメント』と整合

「新常態の働き方」実現の観点からも、『ジョブ型人財マネジメント』の加速が必要

2-2-21.e)人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)
(1)本社人財部門体制

代表執行役
執行役専務
中畑 英信
(CHRO兼人財統括本部長)



グローバルHR部門

- HRIS部
- グローバルタレントマネジメント部
- グローバルトータルワート部
- グローバル人財戦略推進部
- グローバル戦略アライアンス部
- グローバル人財開発部

リージョナルHR部門

- 人事勤労本部
 - Americas
 - EMEA
 - Asia
 - China
 - India

理事
Levent Arabaci
(グローバルHR部門GM)

Global PMO
Imtiaz Shaikh

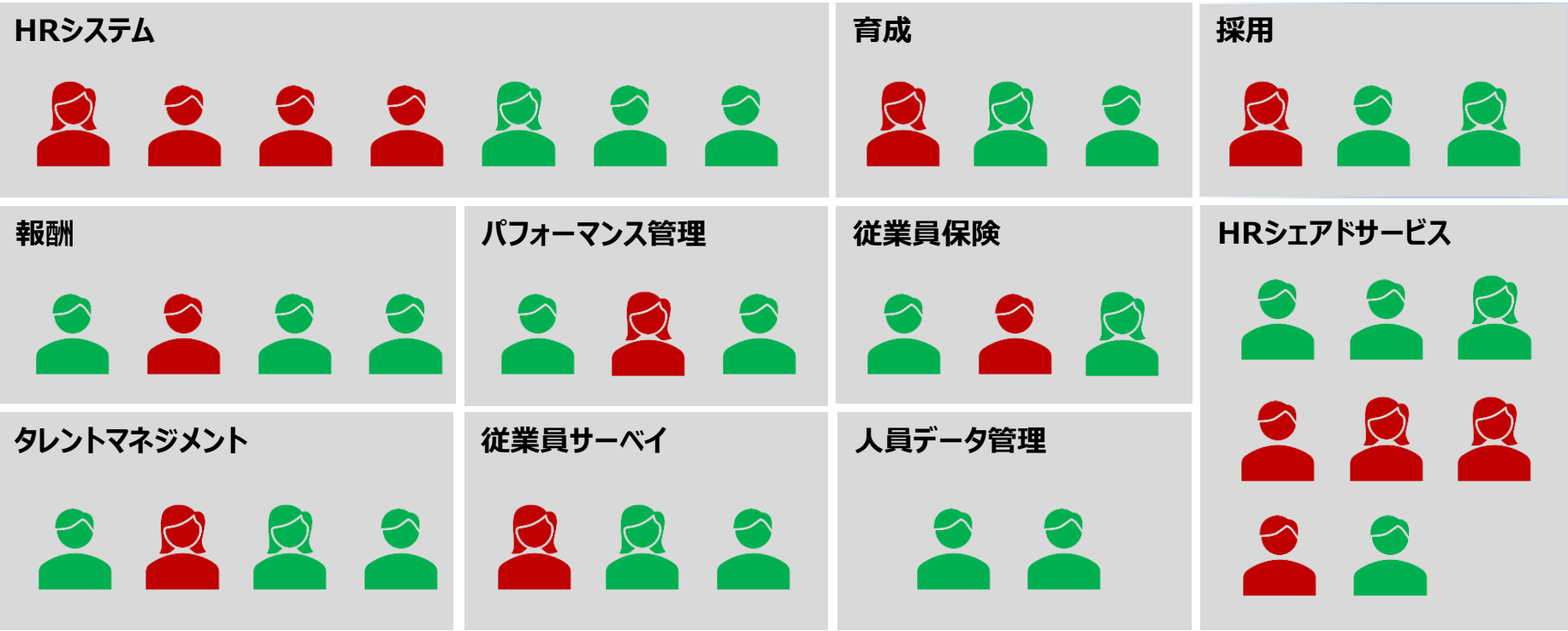
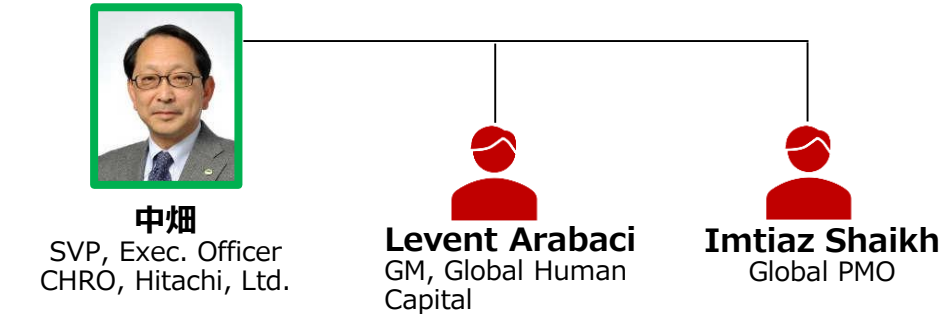
BU CHROs(2019/4～)

グローバル
HR施策

- ・グローバルHR部門は、全世界共通人事施策担当
- ・日本は、リージョナルHR部門の一部門

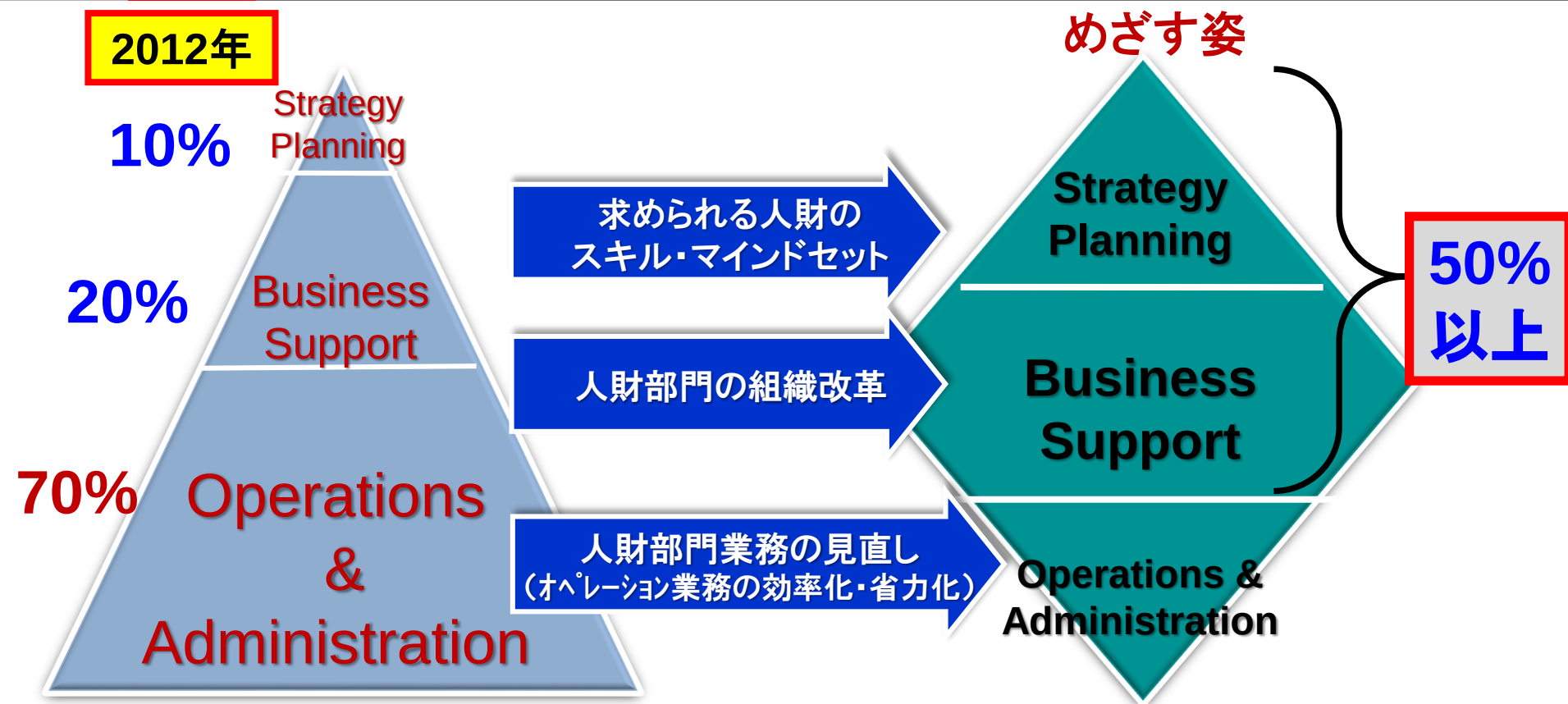
- HRトランスフォーメーションプロジェクト
- 日立アカデミー

本社人財統括本部の例



同じ目標に向け、国籍・性別・働く場所・時間を超えて、One Teamでオペレーション

2-2-22.e)人財部門のトランスフォーメーション(役割改革) (2)人財部門の役割・リソース配分の確認と見直し



- ・ 2012年にグローバルベースで人財部門業務に関するサーベイを実施(約5,000人)
- ・ 人財業務の**70%**が**“Operations & Administration”**であることが判明
- ・ 人財部門は**“Strategy Planning”**と**“Business Support”**の役割を増やし、**“Operations & Administration”業務を最小化することが必要**
- ・ 役割改革の目的は人財部門が**事業に貢献出来る真のビジネスパートナー**になること。

目次

1. 日立の事業変革

1-1. 日立の概要

1-2. 事業変革(環境変化とめざす方向)

2. 事業変革に対応したグローバル人財戦略

2-1. 事業戦略と求められる人財、人財マネジメント

2-2. 具体的実行施策

a) グローバル共通人財マネジメント基盤

b) 多様な人財のアサイン・活用(Diversity & Inclusion)

c) 一人称意識・企業文化の醸成(マインドセット変革)

d) ジョブ型人財マネジメントへの転換

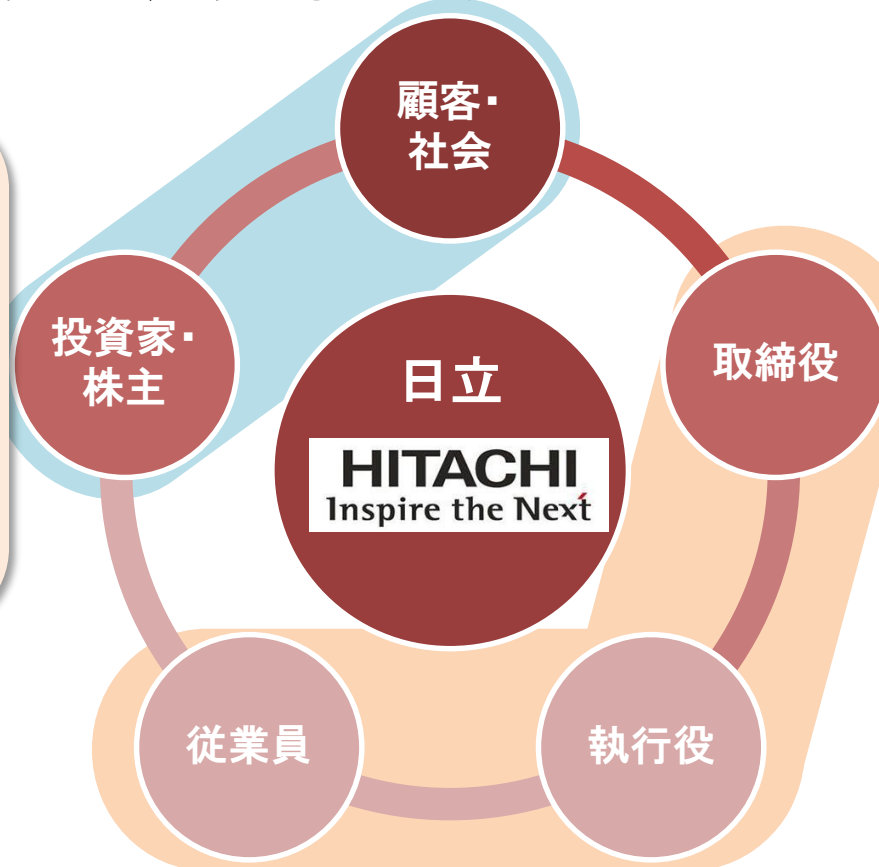
e) 人財部門のトランスフォーメーション(役割改革)

3. ステークホルダーとの人財戦略コミュニケーション

- 経営戦略のひとつである人財戦略の社内外のコミュニケーションは、非財務指標の積極開示による企業価値の向上、社内での人財戦略の浸透・ブラッシュアップのためにも重要。

社外への コミュニケーション

- ① ESG説明会
- ② 統合報告書等
- ③ ニュースリリースを通じた情報発信



社内への コミュニケーション

- ④ 取締役による人財戦略への関与
- ⑤ 各種経営会議での人財戦略審議/報告
- ⑥ タウンホールミーティングでの人財戦略展開

社内にも社外にも一貫性のあるコミュニケーションが重要。

3-2. ①ESG説明会

■ ESG説明会(2019年9月24日)での人財戦略発信

・東原執行役社長兼CEO : CEO message

“社会貢献を意識することが日立の従業員にとっては重要であり、
そのためには、**人財を確保し、マインドセットしていくことが重要。**”

・中畑執行役専務 兼CHRO :

「社会価値の創出を牽引する人財戦略」

“**グローバル社会の多様な課題を解決するための人財マネジメント変革が必要**であり、「多様な人財がOne Teamで活躍できる基盤」構築と「多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置」の実行により、変革を実現していく。”

・吉原社外取締役 : 「日立のガバナンスについて」

“**経営の監督と執行の分離を徹底**させることで、迅速で透明性の高い経営を実現している。1)Tone at the top, 2)運営方法, 3)**取締役の多様性とコミットメント**, を要諦としている。”

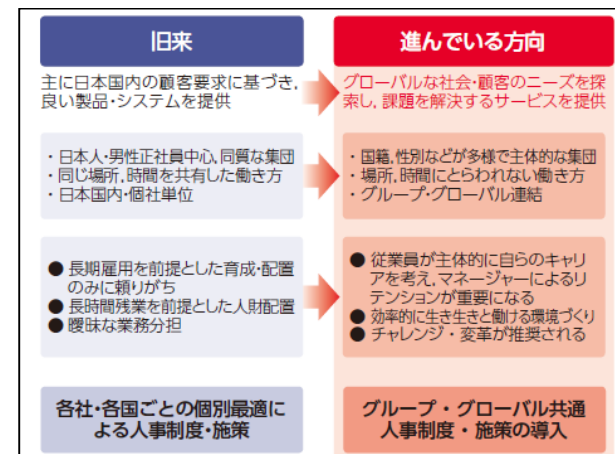


“Social”パートを人財戦略と捉える点、および執行役と取締役が
緊密に連携しながらコミュニケーションしている点を、特徴としている。

- 2016年より財務情報中心のアンニュアルレポートから統合報告書に切替え、「2021中期経営計画」で掲げた「社会イノベーション事業のグローバルリーダーになる」というメッセージを主軸に、**人財戦略を含む経営戦略と、顧客への価値創造ストーリーをわかりやすく発信**する。

◆人財マネジメントの変革の背景(抜粋)

- 人財戦略については、「イノベーション創生を支える**人財戦略**」として、**当社の人財マネジメントの変革の背景や施策内容**を具体的に説明する。



- 日本経済新聞社主催「第22回(2019年度)日経アンニュアルレポートアワード」のグランプリ、および第7回WICI(The World Intellectual Capital/Assets Initiative)ジャパン主催「統合報告優良企業表彰」の統合報告奨励賞を受賞。

- 各種人財施策のタイムリーな発信を通じ、**社内外へ人財マネジメントの変革を伝えるとともに、取材等での質疑を通じて、施策のさらなるブラッシュアップに繋げる。**
- 2019年7月から2020年6月での人財施策に関するニュースリリース(職制改正・人事異動・会社設立等を除く)は、**15件**。(ほぼ1カ月に1回のペース)

3-5. ④取締役による人財戦略への関与

- 取締役に対し、**取締役会および監査委員会において人財戦略の状況報告**を都度行い、**多面的なフィードバックを貰うことで、今後の施策検討**に繋げる。

◆取締役会および三委員会での主な活動(2018年度)

	開催回数	主要議題
取締役会	12回	中期経営計画の策定・進捗報告、予算、決算、セクター別事業戦略、重要な個別案件、自己評価
指名委員会	9回	取締役会構成の見直し サクセッション・プラン
報酬委員会	6回	役員報酬体系の見直し RS(譲渡制限付株式)の導入
監査委員会	17回	会計監査人の四半期レビュー等報告、内部監査報告、重要な個別案件の取締役会事前附議と進捗フォロー、自己評価

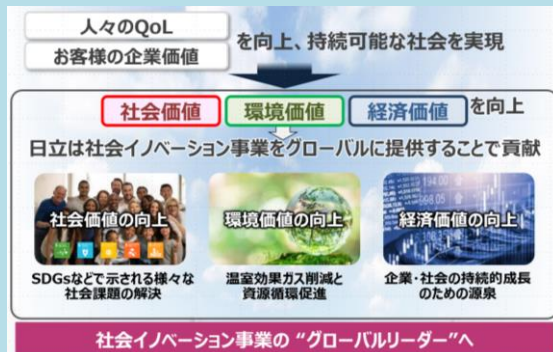
- また、**指名委員会において**、「サクセッションプラン」の議論のみならず、「**次期経営人財や若手とのグループ面談・個別面談**」を通じた**育成施策にも関与**。
- このほか、**ダイバーシティ&インクルージョンにおいても、アドバイザーとして施策推進に関与**いただく。

- 通常の組織編制・人財配置の案件のみならず、**人財戦略審議について、都度経営幹部との緊密な連携を図りながら進めている。**
- 2019年度については、(通常の組織編制・人財配置案件以外に)**1-2カ月に1度、人財施策に関する審議・報告を実施**している。

3-6. ⑥タウンホールミーティングでの人財戦略展開

日立がめざす姿

～社会イノベーション事業のグローバルリーダーへ



事業の方向性と、人財部門方針を合致させることが重要…

BU/Gr.会社/海外拠点のHR部門でタウンホールミーティングを実施し、**2021中計(事業)**の説明に時間をかけた上で、人財部門方針の理解・浸透を図る



2016, 17年度の主なターゲット

2018, 2019年度の主なターゲット

①2021中計、2021人財部門方針の再確認、②2019年度実績や2020年度計画を共有

2019年度は、**35回** (国内BU・Gr.会社30回・海外5回) 実施し、HRスタッフ約**2,400名**※出席

HITACHI
Inspire the Next