

産業構造審議会産業技術環境分科会
研究開発・イノベーション小委員会

企業における人財育成について

～日立グループの取り組み～

2020/11/5

株式会社日立アカデミー
取締役社長

迫田 雷蔵

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
(1920年に会社組織として設立)

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

会社名	株式会社日立製作所 (Hitachi, Ltd.)
-----	---------------------------

創業	1910年 (創業者：小平浪平)
----	------------------

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	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%
--------	-----------------------------------

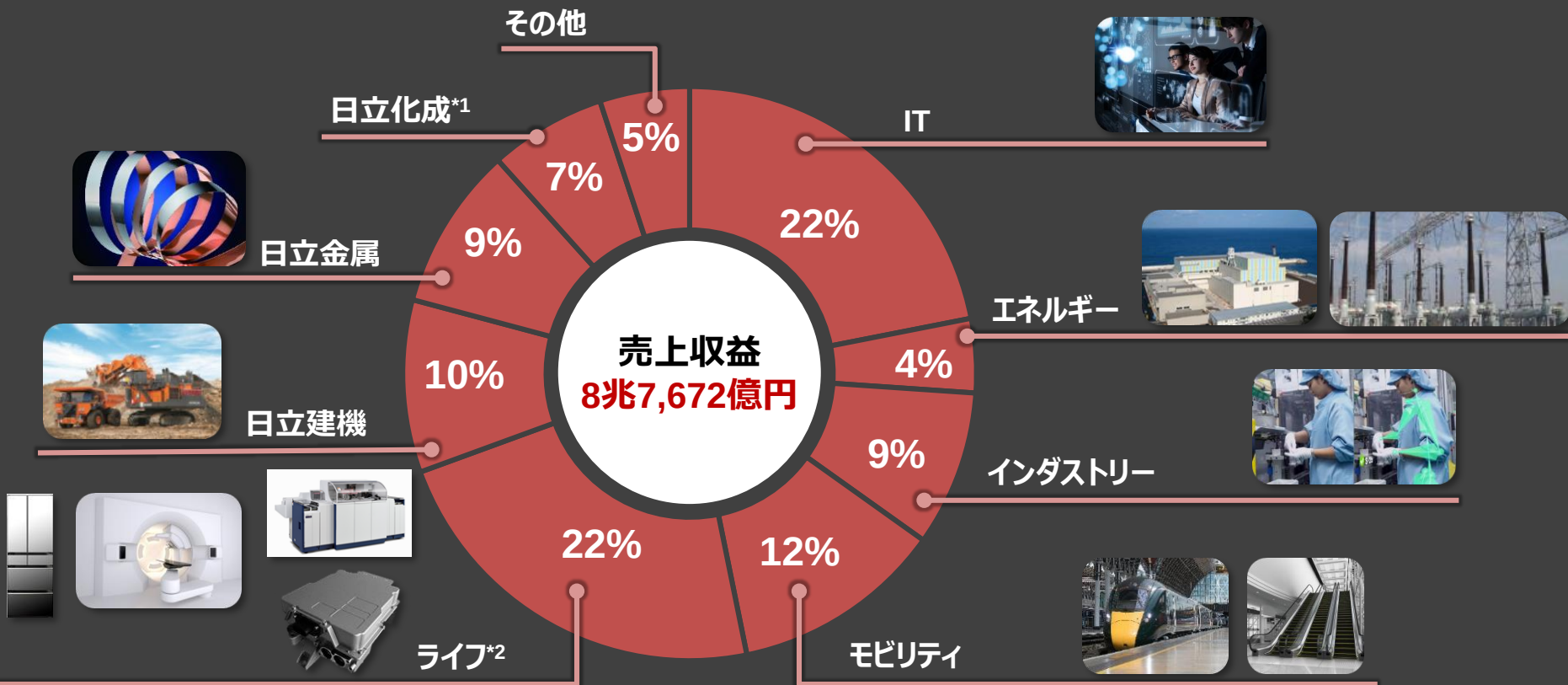


創業者 小平浪平



創業小屋(1910年 茨城県)

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）日立ハイテックは、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。
完全子会社化に伴い、2019年度実績も新区分であるライフセグメントに組み替え、表示しています。

「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・社会価値・環境価値**の3つの価値を同時に提供
- ✓ 「人々のQoLの向上」「顧客企業の価値の向上」を通じて、「グローバル社会に貢献」する。



【参考】社会イノベーション事業：英国鉄道事業の例

今までのニーズ

製品・システムの価値を求めている時代



鉄道事業者

故障しない車両が欲しい



これからのニーズ

サービスの価値を求める時代



鉄道事業者

安定した車両運行を提供して欲しい



日立の事例

英国鉄道車両・保守サービスビジネス

(27年半にわたる866両の車両リース・IoTを活用した保守サービス提供)

社会・顧客の
課題

- ・鉄道の老朽化、遅延や事故が発生
- ・鉄道の信頼性・安全性の向上

ソリューション
(解決策)

- ・遠隔による状態監視と、異常なセンシングデータの分析による故障モード解析に基づく次世代メンテナンス(IoT活用)
- ・部品交換サイクル延長、在庫とサプライチェーンを最適化

価値・成果

- ・定時運行、環境にやさしく安全で快適な運行
- ・移動時間の短縮、利用者の利便性向上、地域経済活性化





設立

2019年4月1日

資本金

1億円(日立製作所100%)

代表者

取締役社長 迫田 雷蔵

役員

取締役 石川 拓夫、取締役 鳥居 和功

従業員数

410名(2020年4月現在)

設立主旨

社内3研修機関を統合し、マネジメント、IT、OT・プロダクト分野における人財育成の実績と知見を結集し、日立の事業成長に貢献する

MISSION

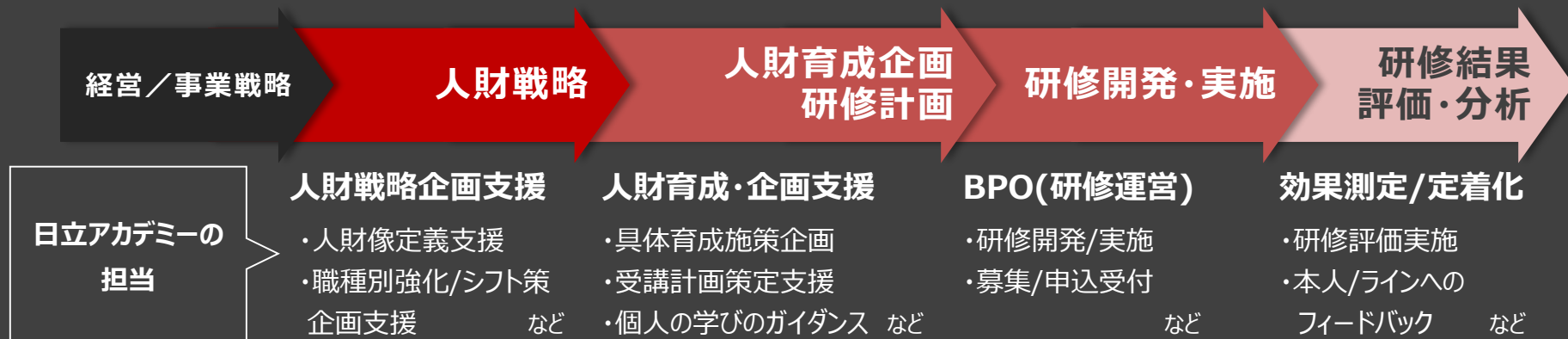
高度な専門性を生かし、優れた人財の育成を通じて社会に貢献する

VISION

人がつながり、学びが触発されるワールドクラスの知の拠点となる

人財戦略策定段階から、研修の開発・実施・評価に至るまで一貫して関与

→ 人財育成のCOEとして施策の高度化と業務効率化を両立を図る



「Global Leadership Development (GLD)」(2012～)

目的 | かつてないスピードでダイナミックに変化するグローバル事業をリードする、変革型リーダーの確保・育成

ゴール |
✓ 成長戦略を実現する経営人財を日立グループ・グローバルワイドで充足している
✓ 「年令・性別・国籍・学歴」を問わず、グローバルに適所適財が実現している

経営者を確保・育成するためのアプローチ

従 来
「選ぶ」

- ✓ 年功的、順送り
- ✓ 内部優秀人財（優秀だが無難な人財）
- ✓ タフアサインメント(※)の経験不足

※新事業立上げ、M&A／アライアンス、
事業立て直し、困難なプロジェクト など

今 後
「創り込む」

- Step1 重要ポジションを選定する
- Step2 重要ポジションの役割、人財要件を定義する
- Step3 候補者を選抜する
- Step4 候補者をアセスメント（評価）する
- Step5 候補者を育成する（タフアサインメント）

タフアサインメントを支える選抜研修（Off-JT）

将来の経営幹部を育成する選抜研修プログラム

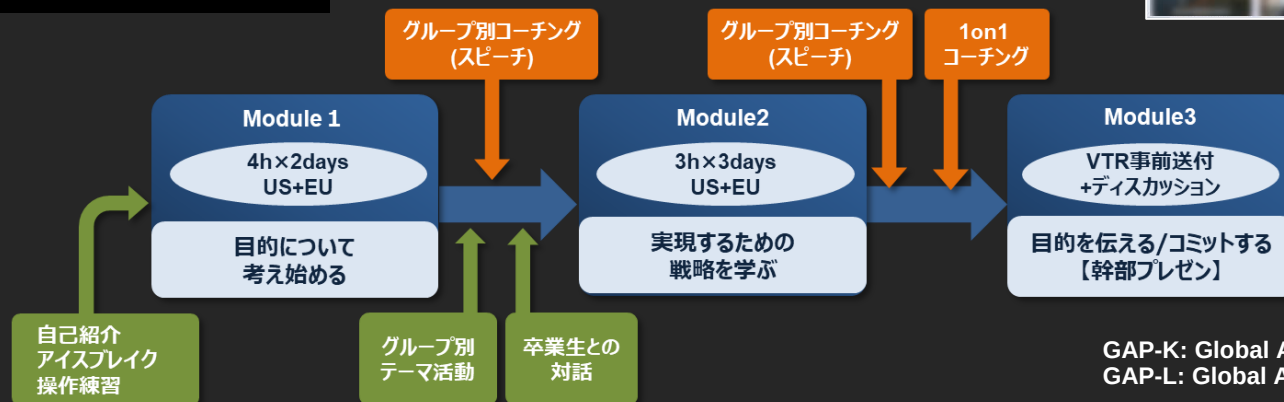
プログラムの目的

“志”を持って事業課題の完遂に向け取り組むことを決意し、
価値観・目的意識を共有しながら他者を巻き込み、実践する。

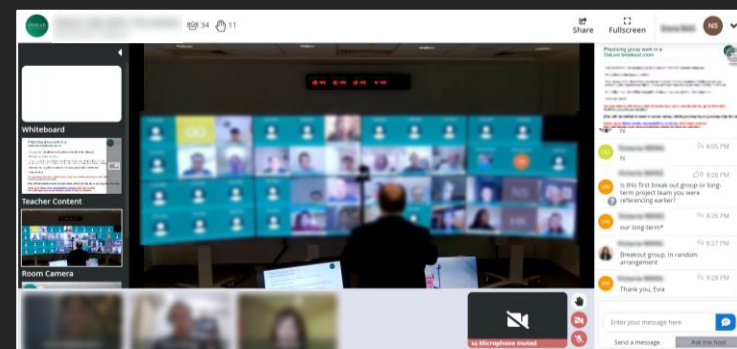
めざす リーダー像

- ✓ 明確な使命感・目的意識、“志”を持つ
- ✓ ビジョンを示す
- ✓ 事業の成長に向けて戦略を実行できる

「GAP-K」カリキュラム



「GAP-L」バーチャル・クラスルームでの研修風景



GAP-K: Global Acceleration Program for Key Positions
GAP-L: Global Advanced Program for Leadership Development

日立ではDX推進のための人財の育成・拡充を加速

DX = デジタル技術を活用して事業や組織のあり方を変革すること

デザインシンカー

本質的な課題の発見、解決策の策定、
合意形成、施策評価などをけん引

データサイエンティスト

人工知能や数理統計などを
駆使し、データを利活用

ドメインエキスパート

OT/業務知識を持ち、現場への
ソリューションの適用を推進/支援

顧客協創の加速

エンジニアなど

デジタル技術を活用した
システムを設計・実装・運用

セキュリティスペシャリスト

サイバー・フィジカルの両面で、
企画～運用まで推進/支援

デジタル事業をけん引する人財の強化

デジタル関連提供コース数
(2019年度実績)

約 **100** コース

DXを実現する協創プロセス

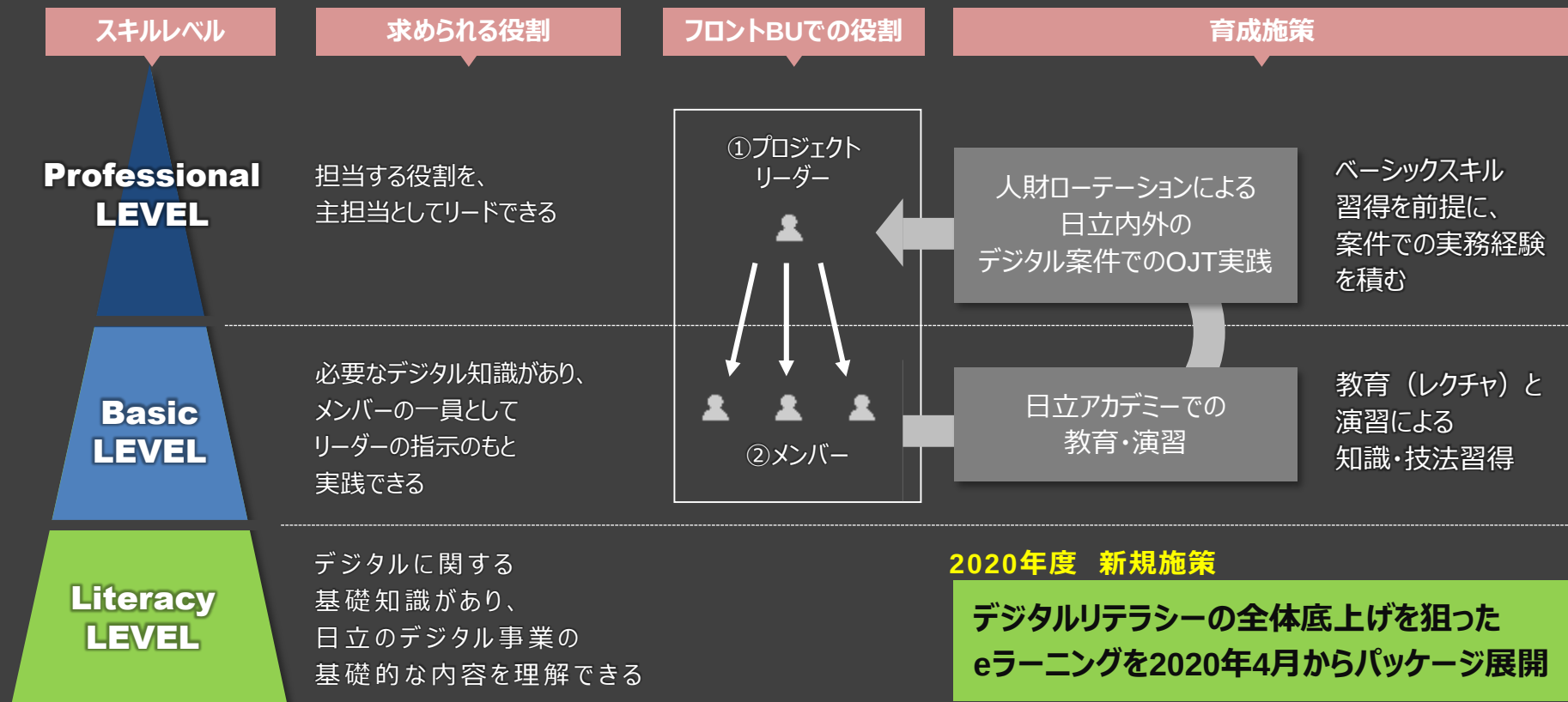


*1 : Proof of Concept(概念実証)

*2 : Proof of Value(価値実証)

重要要素 参考要素

デジタル人財の育成施策とデジタルリテラシーの底上げ施策



**「デジタルリテラシー
エクササイズ」として
施策をスタート
(現在、Step3まで進行中)**





✓ リカレント

本来、生涯にわたり教育と就労を繰り返す教育システム
(日本では、就労しながらの学び直しを含む)

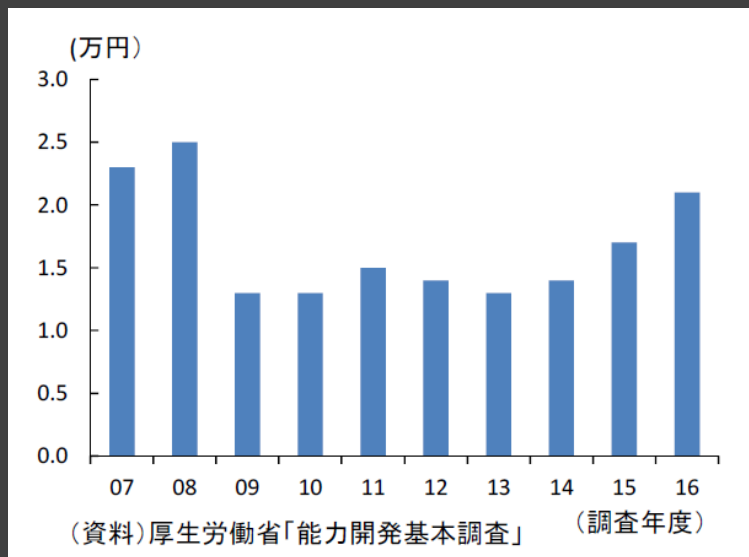
✓ リスキリング／アップスキリング

- ・職務遂行に必要なスキル習得・向上のための学び直し
(教育機関への派遣、社内外の研修など全て含む)
- ・積極的に取り組む先進グローバル企業
(コストと人員規模を考慮、特にDXに注力)

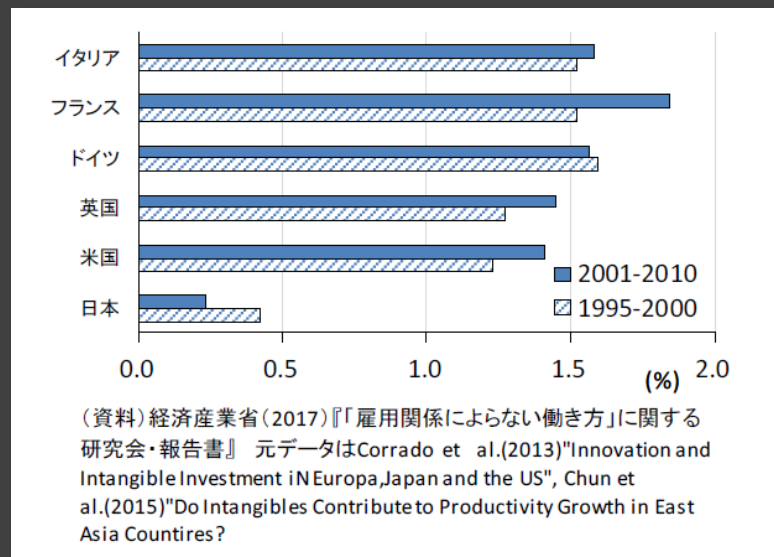
✓ 責任／負担の考え方 (原則)

- ・キャリアアップ → 個人
- ・事業上 → 企業
- ・政策上 → 政府

- ✓ 日本企業ではバブル崩壊後、人財への投資が右肩下がり
- ✓ 企業教育の中心は、相変わらずOJT中心
- ✓ 会社依存のキャリア意識



日本企業がOFF-JTに支出した労働者一人当たり費用



OJT以外人材育成投資GDP比率の国際比較

「創造社会」実現のために

✓ 企業の役割

- ・人財の重要性の再認識と積極的人財育成投資
- ・従業員のキャリア意識醸成と能力・スキル向上支援
- ・従業員から選ばれ、エンゲージメントの高い企業づくり

✓ 大学への期待

- ・DXを推進する高度デジタル人財の育成
- ・専門的・実践的なリカレント教育の提供
- ・社会人が受講しやすい環境整備（オンラインの活用）

✓ 政府への期待

- ・研究・教育への重点投資
- ・社会・産業構造転換／競争力強化のための企業支援

Hitachi Social Innovation is

POWERING GOOD

世界を輝かせよう。

HITACHI
Inspire the Next 