

---

# 社会価値の創出を牽引する人財戦略

## ESG説明会

2019年9月24日

株式会社 日立製作所  
執行役専務

法務・リスクマネジメント・コーポレートコミュニケーション責任者 兼  
CHRO 兼 人財統括本部長 兼 安全マネジメント推進本部副本部長

中畑 英信

**社会価値・環境価値の創出**

**株主、投資家の皆さまへの長期持続的な利益の創出**

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**

## 社会価値・環境価値・経済価値の向上

社会イノベーション事業によりお客さまとの協創を加速

1

グローバル社会の多様な課題を解決するための  
人財マネジメントの変革

2

多様な強みを持つ人財が  
One Teamで活躍できる基盤

- グローバル共通人財マネジメント基盤の構築
- ジョブ型雇用システムへの転換
- 多様な働き方ができる環境づくり
- 仕事と介護・育児の両立支援
- 管理職の意識変革

3

多様な強みを持つ人財の  
確保・育成・最適配置

- ダイバーシティ&インクルージョンの推進
- 経営リーダーの育成
- デジタル人財の強化

1. 人財マネジメントの変革
2. グローバル共通人財マネジメント基盤の構築
3. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置
  - ① ダイバーシティ&インクルージョン
  - ② 経営リーダーの選抜・育成
  - ③ デジタル人財の強化

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、解決策を考える人財とその文化を持った組織**

## 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

# 2-1. グローバル共通人財マネジメント基盤の構築

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〕

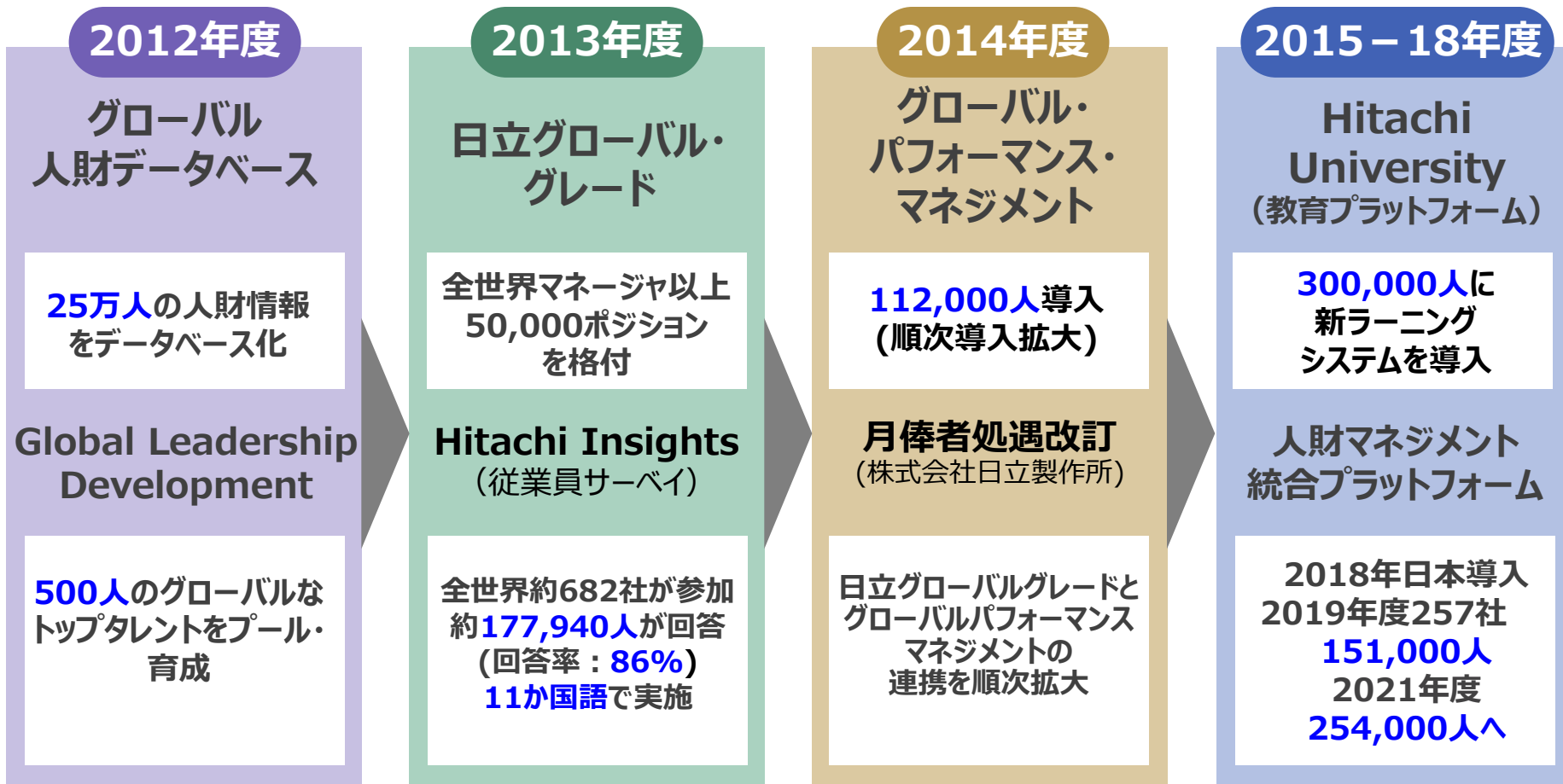
A国  
共通

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. グローバル共通人財マネジメント基盤の構築



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



### 3-1. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

#### (1) ダイバーシティ&インクルージョン [考え方と推進体制]

##### [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

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

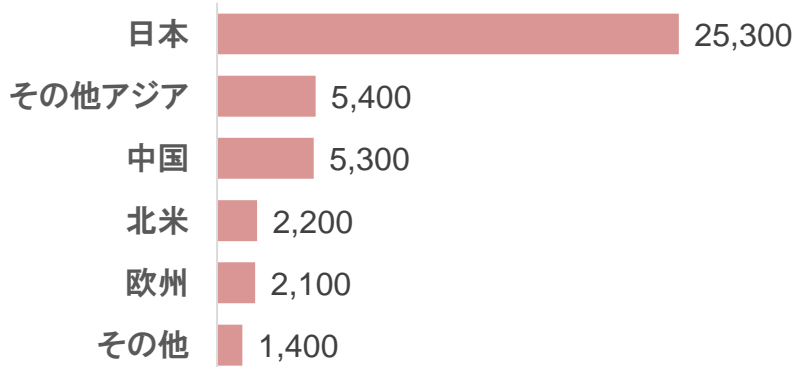
## 3-2. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

### (1)ダイバーシティ&インクルージョン [女性活用と多様な人財の活躍推進]

これまでの日本における典型的な人財の属性である“日本人・男性・新卒”というモデルを変え、キャリアバックグラウンドやライフプランが異なる人財を増やす

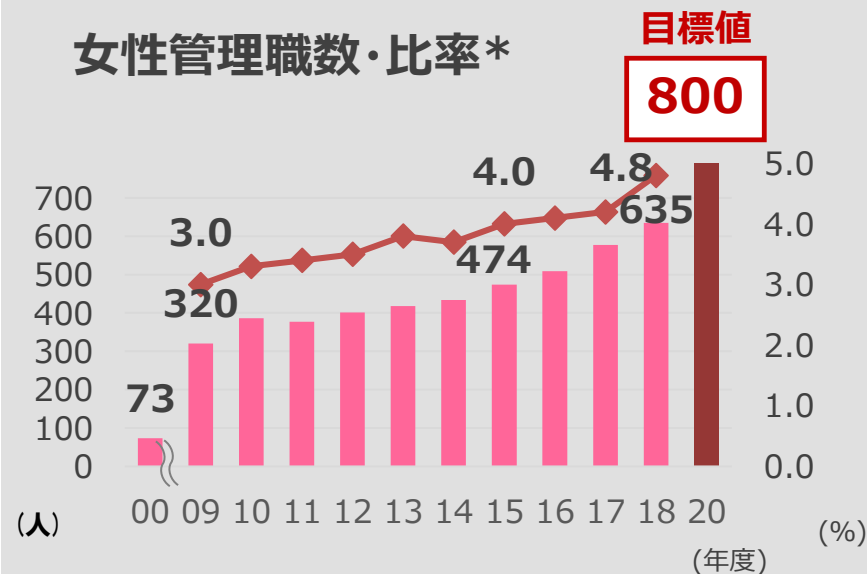
#### グループ・グローバル女性従業員比率 20.2%

##### 地域別女性従業員数



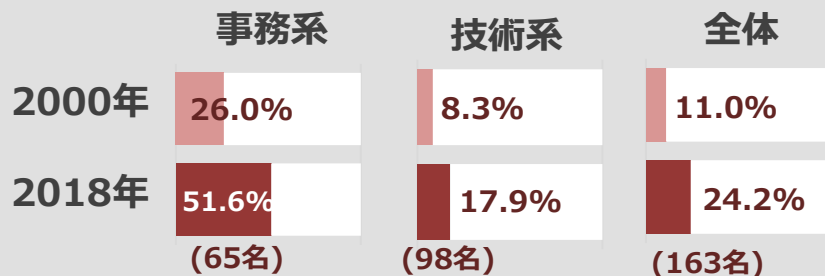
\* 間接員における女性従業員数

#### 女性管理職数・比率\*



#### 新卒における女性採用比率\*

■ 女性 □ 男性



#### 経験者採用の拡大\*

	2013年度		2018年度		
	採用数	[割合]	採用数	[割合]	対13年度
新卒	640	[91%]	650	[68%]	1.0倍
経験者	60	[9%]	300	[32%]	5.0倍
合計	700		950		1.4倍

\* 株式会社日立製作所の数値

## 3-3. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

### (1) ダイバーシティ&インクルージョン [女性活用の推進]

2018/10 Hitachi Women's Summit in Singapore

#### 第3回 Global Women's Summit 開催



- 17か国より160名の女性従業員が参加  
(2018年10月2日開催 in シンガポール)
- 東原社長、シンシア・キャロル社外取締役、中畑専務出席

[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

第1回：2016年 ロンドン  
第2回：2017年 ラスベガス  
第3回：2018年 シンガポール  
第4回：2019年 東京(予定)

## 3-4. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

### (1) ダイバーシティ&インクルージョン [経営層への配置]

	Name	Assignment as of FY2019	Remarks
1	Alistair Dormer	代表執行役 執行役副社長 社長補佐(ビルシステム事業、鉄道事業担当) [2019/4～日本勤務]	欧州製造業経験
2	Andrew Barr	執行役常務 鉄道ビジネスユニットCEO 兼 日立レールSTS社CEO [2019/4～鉄道事業経営、売上高6千億円]	英国鉄道会社経験
3	Brice Koch	理事 日立オートモティブシステムズ社 社長兼CEO [2018/4～売上高9千700億円、日本勤務]	欧州製造業経験
4	Hicham Abdessamad	理事 社会イノベーション事業推進本部 副本部長 [2018/4～社会イノベーション事業(海外担当)]	米国IT会社経験
5	馬島 知恵	理事 日立オーストラリア社 社長 [2019/4～オセアニア地区事業推進]	(海外経営経験)
6	河村 芳彦	執行役専務 CSO 兼 未来投資本部長 [2018/4～中計担当]	商社経験
7	貫井 清一郎	執行役常務 産業・流通ビジネスユニット マネージングダイレクタ [2019/4～グローバルフロント担当]	コンサルティングファーム経験

公平な評価を経て、多様な人財を主要ポジションに配置

### 3-5. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

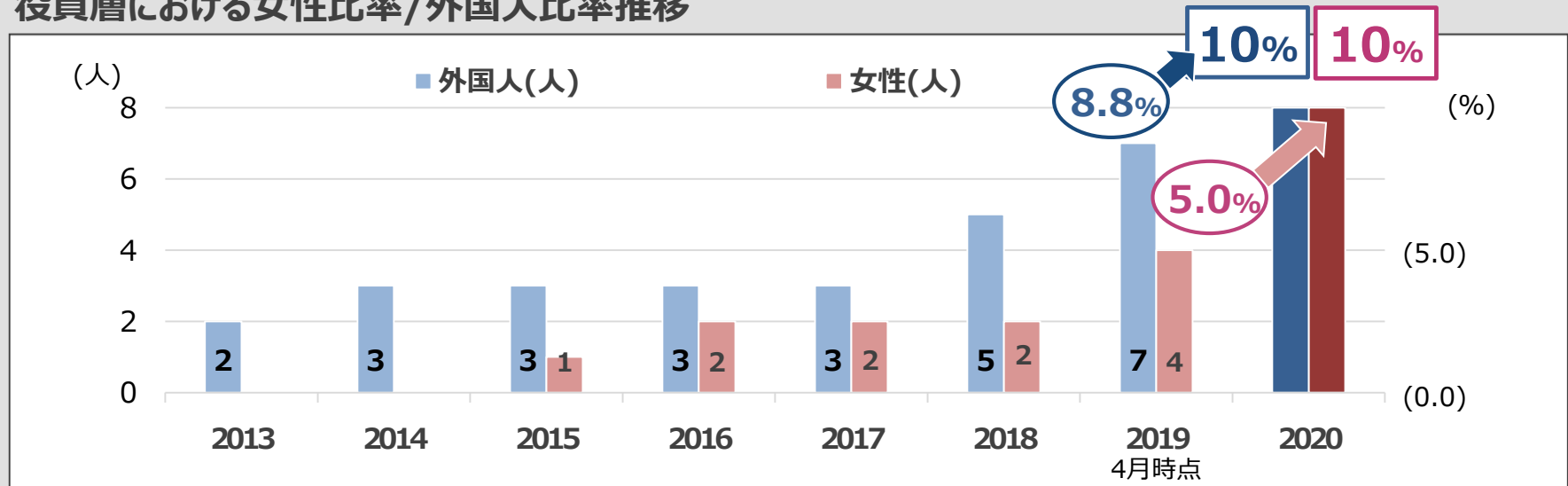
#### (1) ダイバーシティ&インクルージョン [目標設定・公表]

## 多様な人財の活躍促進に向けた2020年度目標値公表 (2017/11/28)

役員層における女性・外国人比率 それぞれ 10%\*

\*株式会社日立製作所の数値

### 役員層における女性比率/外国人比率推移



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となる  
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

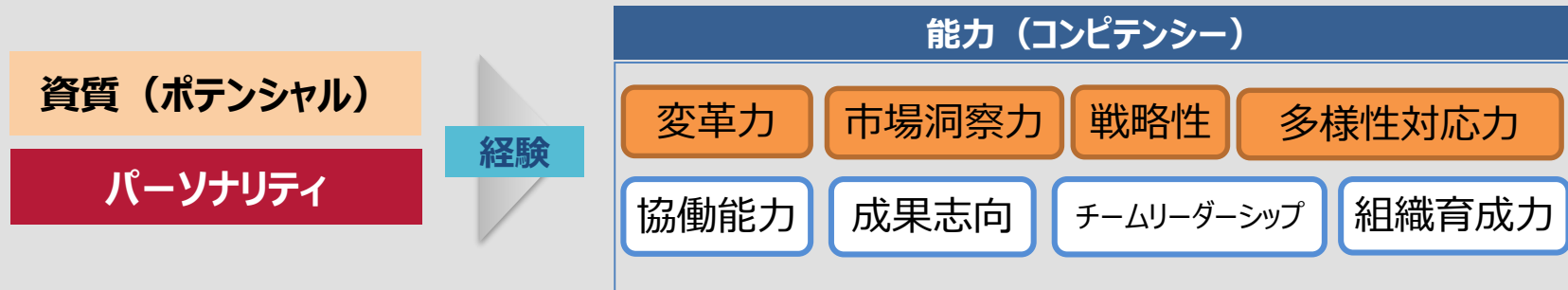
- ✓ 何が社会にとっての価値かを構想
- ✓ 「産業構造・事業構造の変化の節目・転換点」の見極め
- ✓ 市場・顧客・競合の動向を踏まえ、機会をとらえて適切なタイミングでの経営判断

# 3-7. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

## (2) 経営リーダーの育成 [選抜・育成の取り組み]

### 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



### 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

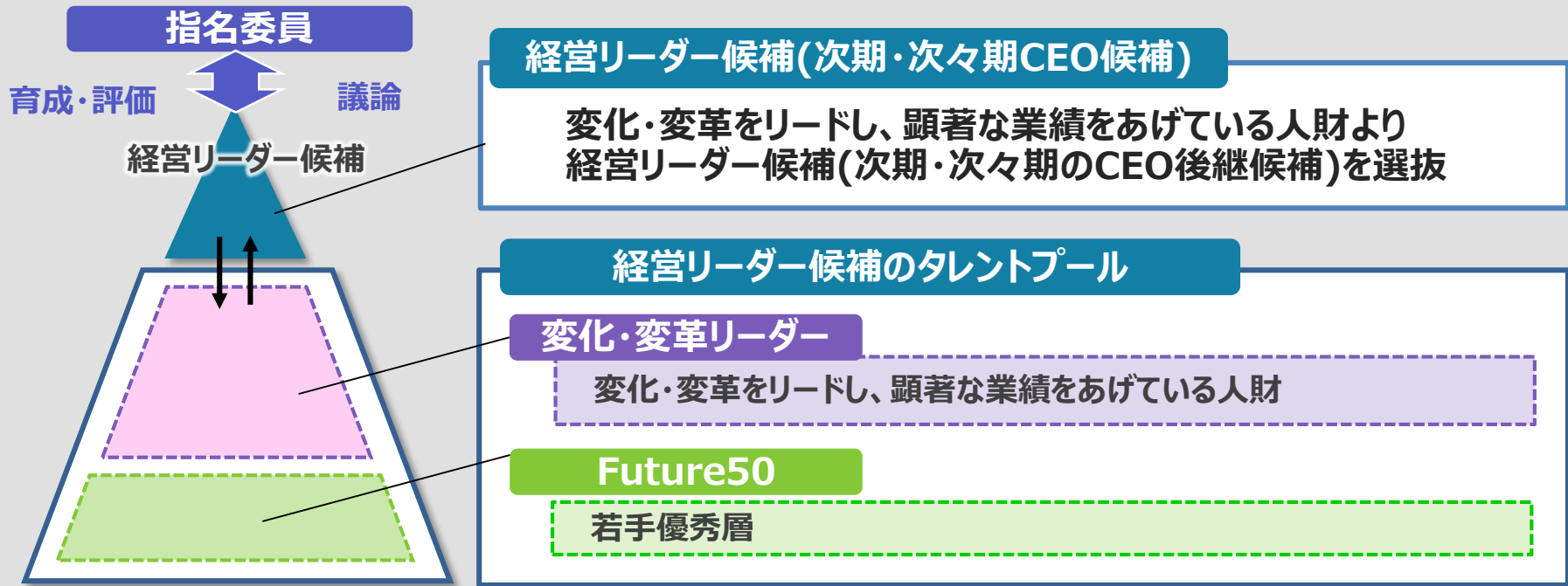
### 育成のポイント

- ✓ 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

# 3-8. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

## (2) 経営リーダーの育成 [パイプラインの構築]

<p><b>執行側</b></p>	<p>✓ 経営リーダー候補をグローバルに、選抜・育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 毎年30回の人財委員会にて議論(毎年、入替えあり)</li> <li>② 400名程度選抜し、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)</li> </ul>
<p><b>指名委員</b></p>	<p>✓ 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</p>
<p><b>執行側 + 指名委員</b></p>	<p>✓ 若手優秀層をFuture50として選抜し、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</p>





# 3-9. 多様な強みを持つ人財の確保・育成・最適配置

## (3) デジタル事業をけん引する人財の強化 [考え方]

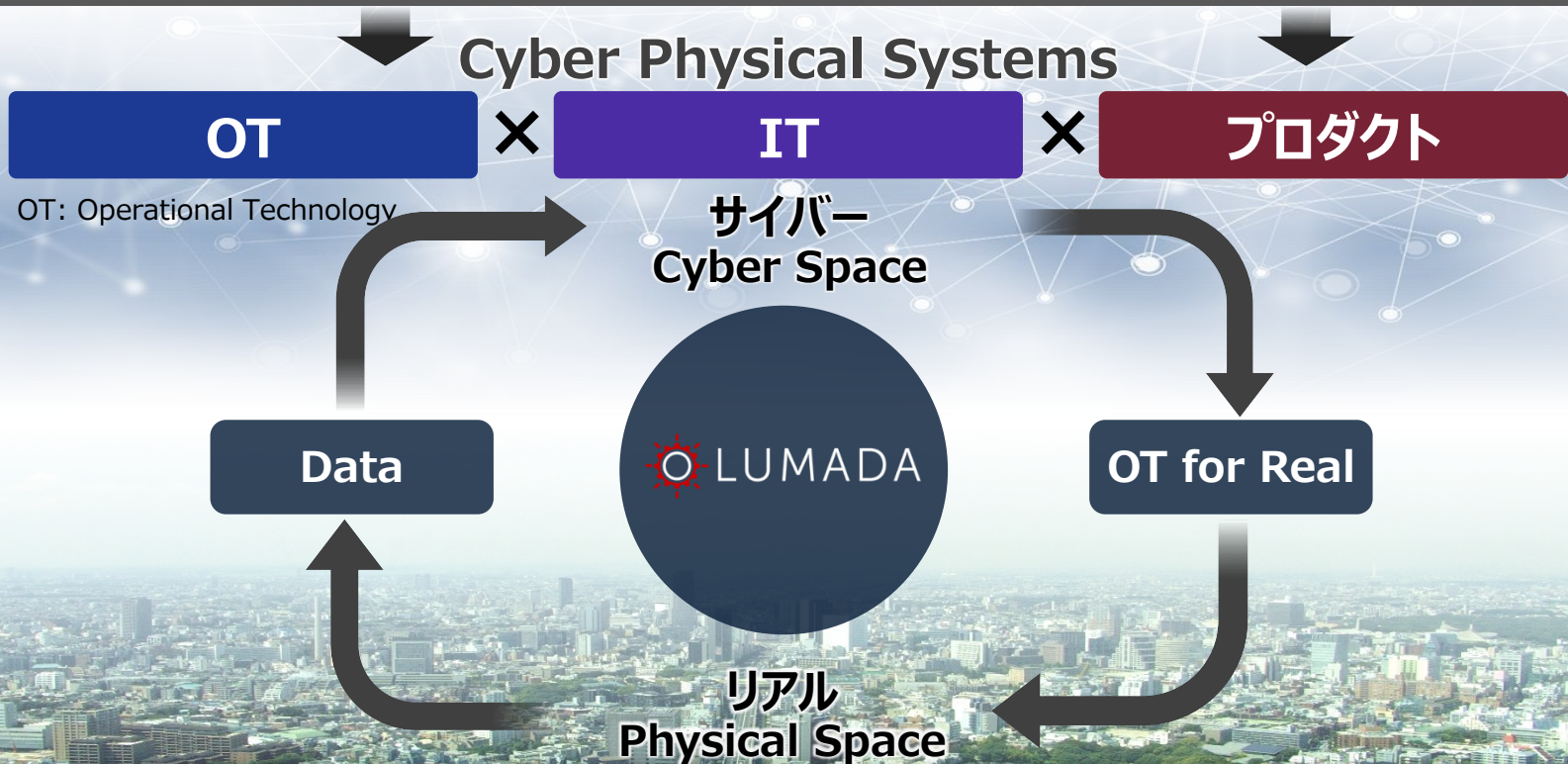
デジタルとリアルを連携させたイノベーションを実現する人財の確保・育成が必要

[デジタル人財の強化]

Lumadaを支えるデジタル人財  
ITセクター 2021年度3万人

データサイエンティスト  
日立グループ 2021年度3千人

AI等研究分野のデジタル人財  
2021年度2千人



## (3) デジタル事業をけん引する人財の強化 [強化方針]

Lumadaを支えるデジタル人財を、2021年度に 3万人規模に拡充  
スペシャリスト育成とベーシックな教育拡充の両輪で強化

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

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

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

デジタル事業をけん引する人財の強化

人財  
採用

- 国内・海外での優秀人財採用
- 新日立ヴァンタラを活用した人財確保
- M&Aによる人財獲得

人財  
育成

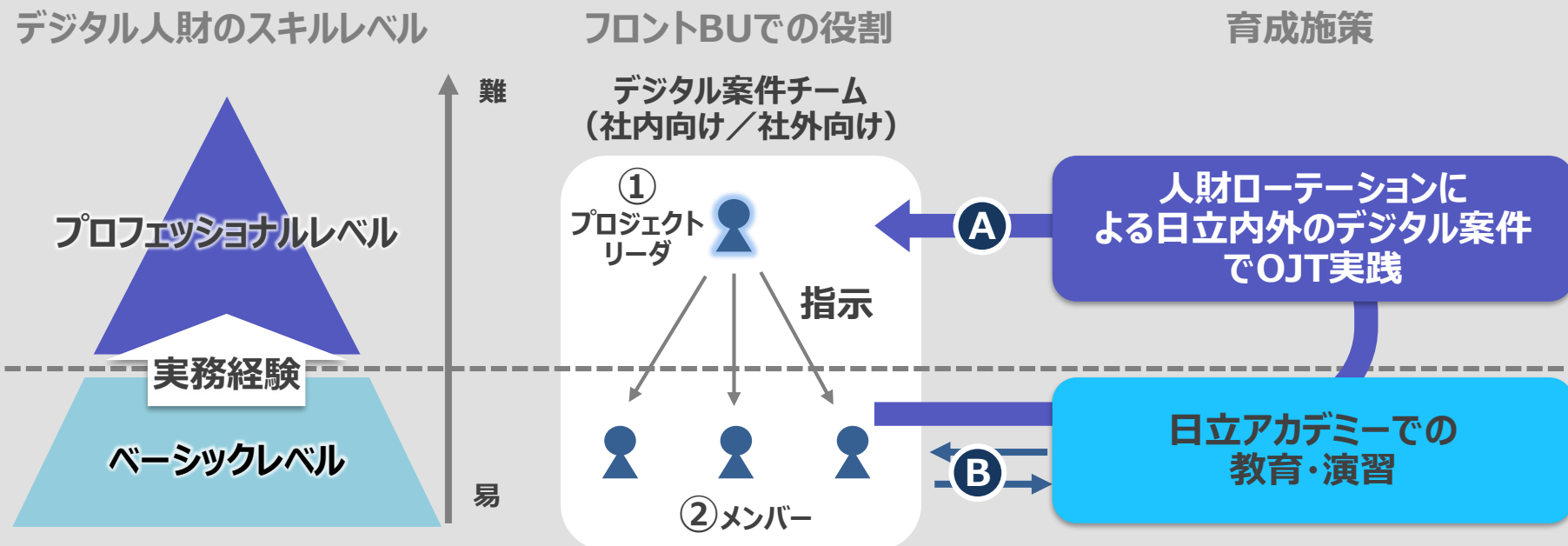
- フロント組織での実務経験の付与
- 日立アカデミー研修講座
- 社内資格「日立ITプロフェッショナル認定制度」

## (3) デジタル事業をけん引する人財の強化 [育成施策]

### デジタル人財を対象とした育成施策

(A) プロフェッショナルの指導のもと実務経験を積み、プロジェクトリーダーへ

(B) 教育・演習を受講し、当該分野の考え方・技法の習得に努め、プロジェクトメンバーへ



No	対象	求められる役割	育成施策
①	プロフェッショナル育成プログラム	当該分野の知識があり、プロジェクトで当該分野の企画・リードができる	<b>A</b> ベーシックスキル習得を前提に、案件での実務経験を積む
②	ベーシック育成プログラム	当該分野の実務経験があり、プロフェッショナルの指示で実践できる	<b>B</b> 教育（座学）と演習による知識・技法習得

社会イノベーション事業をグローバルに展開することを通じて  
お客様の社会価値・環境価値の創出  
株主・投資家の皆様へ長期持続的な利益の創出



ダイバーシティ&インクルージョン  
多様な強みを持つ人財の  
確保・育成・最適配置

多様な人財がOne Teamで活躍できる基盤



本資料における当社の今後の計画、見通し、戦略等の将来予想に関する記述は、当社が現時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等の結果は見通しと大きく異なることがあります。その要因のうち、主なものは以下の通りです。

- ・主要市場(特に日本、アジア、米国および欧州)における経済状況および需要の急激な変動
- ・為替相場変動
- ・資金調達環境
- ・株式相場変動
- ・原材料・部品の不足および価格の変動
- ・長期契約におけるコストの変動および契約の解除
- ・信用供与を行った取引先の財政状態
- ・製品需給の変動
- ・製品需給、為替相場および原材料価格の変動並びに原材料・部品の不足に対応する当社および子会社の能力
- ・新技術を用いた製品の開発、タイムリーな市場投入、低コスト生産を実現する当社および子会社の能力
- ・人材の確保
- ・価格競争の激化
- ・社会イノベーション事業強化に係る戦略
- ・企業買収、事業の合併および戦略的提携の実施並びにこれらに関連する費用の発生
- ・事業再構築のための施策の実施
- ・持分法適用会社への投資に係る損失
- ・主要市場・事業拠点(特に日本、アジア、米国および欧州)における社会状況および貿易規制等各種規制
- ・コスト構造改革施策の実施
- ・自社の知的財産の保護および他社の知的財産の利用の確保
- ・当社、子会社または持分法適用会社に対する訴訟その他の法的手続
- ・製品やサービスに関する欠陥・瑕疵等
- ・地震・津波等の自然災害、感染症の流行およびテロ・紛争等による政治的・社会的混乱
- ・情報システムへの依存および機密情報の管理
- ・退職給付に係る負債の算定における見積り

*Hitachi Social Innovation is*

**POWERING GOOD**

世界を輝かせよう。

**HITACHI**  
Inspire the Next 