

## 公正・公平な職場環境の実現

日立は、「ディーセント・ワーク(働き甲斐のある人間らしい仕事)」の概念を重視し、人事戦略を構築しています。この概念は、国際労働機関(ILO)が活動の主目標の一つに位置づけるなど、労働慣行の規範として国際的に重きをなしており、企業は、事業特性に即した施策を構築し、ディーセント・ワークを実現することが期待されています。

### ディーセント・ワークの考え方

社会や環境の急速な変化に対応し、お客様に新しい価値を提供し続けていく上で鍵となるのは人財です。日立ではダイバーシティ & インクルージョンを重要な経営戦略と位置づけ、国や会社を超えて多様な人財が高いエンゲージメントのもとにもてる力を最大限に発揮することができるよう、グループ全体で人財マネジメントを進めています。社会イノベーション事業を世界各地で進めるリーダーの育成には、グローバル共通のリーダーシップ開発プログラムを用いて取り組んでいます。また、その他にも各種教育プログラムを展開し、従業員がお客様にイノベーションを提供する上で必要な知識・スキルの習得を促進しています。

一人ひとりがやりがいをもって仕事に取り組み、しっかりと成果を上げるための環境の整備も重要です。その一環として、個々人のパフォーマンスを評価する基準をグローバルで統一し、一人ひとりの成果が公正に評価される透明性の高い制度を構築しました。また、グループ共通の安全方針を定め、安全かつ安心して働ける職場づくりをグローバルに進めるとともに、仕事と生活の両立に向けたマインド醸成、労働時間縮減、健康増進支援などの施策に取り組んでいます。加えて、グループ全従業員を対象にエンゲージメントの状況を確認するサーベイを毎年実施し、そこで得られた意見をマネジメントのさらなる改善につなげています。

## ともに成長するグローバル人財戦略

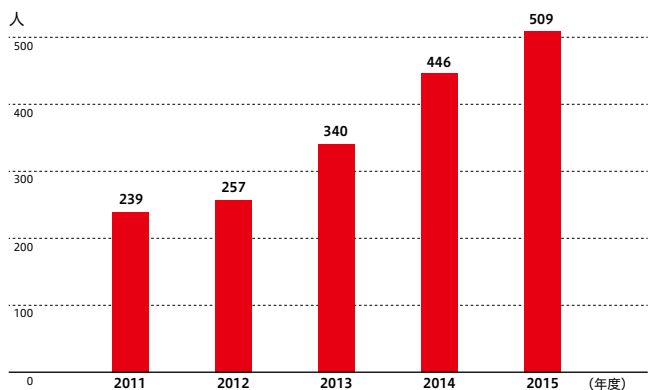
世界のさまざまな国・地域で事業を展開し、グループ全体で約34万人がともに働く日立では、グローバルな人財戦略を推進しています。外国人従業員の採用、管理職への登用に加え、価値観の共有・相互理解施策の構築、グローバルなビジネスに即した人財育成プログラムの開発などの多岐にわたる取り組みにより人財育成を図ります。

### グローバル人財マネジメントの推進

日立は、「世界で戦い、勝てるグローバルメジャープレーヤー」をめざし、人財と組織のパフォーマンスを最大化するため、日立全体でグローバル人財マネジメント戦略を展開しています。

その一環として、日本国外の工場作業員を除く日立のグループ従業員を対象とする「グローバル人財データベース」を構築し、日本国内外のグループ全体の人財を可視化することで、人的リソース配分などのマクロ経営に関する数値を把握できるようになりました。また「日立グローバル・グレード」を導入し、日本国内外のグループ会社の課長相当職以上の全職務の価値を統一基準で評価し、グループ共通の格付けを行っています。さらに、事業の目標と個人の目標を連動させ、事業と個人双方の継続的な向上・成長につなげていくパフォーマンスマネジメントシステムを、日立製作所をはじめ海外を含めた一部のグループ会社に導入し対象会社を拡大しています。また、グローバルでの事業拡大に伴う人員の拡充を支援するため、グローバル共通の採用システムを導入し、優秀な人財の確保、採用業務の効率化、コスト削減を図りました。

外国人雇用者数の推移(日立製作所)



## 人財のグローバル化とグローバル要員の採用

グローバルで市場を開拓するために、日立は日本国内における人財のグローバル化を加速させてきました。具体的には①グローバル要員の採用②若手従業員への海外経験の付与③グローバル共通の日立経営研修の実施を3本の柱として推進しています。

ビジネスのグローバル化を踏まえて、適切な人財を確保する採用活動を推進しており、原則として大学・高専卒業生全員をグローバルな事業展開をけん引する「グローバル要員」として採用しています。グローバル要員については、語学力のみならず、生活環境や社会基盤が日本と全く異なる環境にあっても臆せず働く意志と覚悟をもってチャレンジすることが期待されています。

さらに多様な人財の採用も日本国内外で積極的に行っており、2016年度は日本国内外の大学を卒業した外国人を約60人、日本国外の大学を卒業した日本人留学生約20人が入社しました。

## キャリア開発支援

従業員一人ひとりの生きがいや働きがいは異なります。日立では、個人にとっての仕事の意味や意義・価値観といった「内的キャリア」を重視したさまざまなキャリア開発支援施策を展開しています。個々人が能力や創造性を最大限に発揮できるようにするだけでなく、個人の成長を組織の成果や成長に結びつけ、企業価値の向上を図ります。自己理解を促進し、自ら考え行動する強い個人（個の自立・自律）を育成するとともに、一人ひとりの意思・意欲を組織に生かす仕組みづくりや、組織力・パフォーマンス向上に向け、一体感やチームワークを育むための相互理解を促す支援を行っています。

## キャリア開発における今後の取り組み

グローバルメジャープレーヤーをめざす上で直面している個人と組織のパフォーマンス最大化という重要課題に対し、日立では個人や多様性の尊重をベースに、日立グローバルパフォーマンスマネジメント（GPM）を効果的に実施し、従業員の個性や志向を大切にした価値創造に取り組んでいます。今後のキャリア開発支援としては、個人と組織のコミュニケーションによる相互理解の深化や、従業員一人ひとりの主体的なキャリア開発を促進していくキャリア開発支援プログラムを積極的に展開し、多様な人財が生き生きと働ける仕組みづくりに努めていきます。

## グローバル従業員サーベイの実施

日立では、従業員エンゲージメント\*の状況を把握することを主眼として、2013年度より、グローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights（日立インサイト）」を毎年実施しています。2015年9月には、第3回となるサーベイをグローバルで約21万人を対象に13カ国語で実施し、約17万人から回答を得ました。前年度との結果比較では、13カテゴリーのすべてにおいて2年連続で改善しました。サーベイの結果を各組織で検討し、改善策を実施するPDCAサイクルの成果と考えられ、今後も改善活動を継続していきます。

13カテゴリーの中では、従来と同様に「会社への誇り」と「上司のマネジメント」への評価が高く、「リソースおよびサポート」が低い評価という結果になりました。「社会イノベーション事業」で、社会とともに成長をめざす日立という会社に誇りをもつ一方で、人手や必要な情報、ツールなどは必ずしも十分でないと感じている従業員が多いことがうかがえます。

また、2014年度に開始した部課長層へのサーベイ結果の直接配信を2015年度は対象範囲を拡大して実施し、各職場の部課長が自分のチームの結果を確認し、メンバーとコミュニケーションを図り、具体的なアクションプランにつなげることを促しています。2016年度は、中期経営計画に即して、調査内容の見直しを実施するとともに、各職場でのPDCAサイクルを継続して支援することで、日立全体のエンゲージメントのさらなる向上を実現していきます。

\* 従業員エンゲージメント：従業員が会社の戦略や施策を理解して、それぞれ仕事にやりがいを感じ、成果を出すために自律的に取り組もうとする意欲