
経営戦略に連動した人財戦略の実行 (この10年の歩みとこれから)

株式会社 日立製作所
執行役専務
CHRO 兼 コーポレートコミュニケーション責任者

中畑 英信

中畑 英信

代表執行役 執行役専務
CHRO 兼 コーポレートコミュニケーション責任者



ロレーナ・デツラジョヴァンナ

執行役常務
Chief Sustainability Officer 兼
Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer(CDEIO)



- 人財戦略は、経営戦略の重要な一部。「経営戦略と連動」させて策定・実行。
- 日立は、2010年以降、経営戦略を大きく変革。
「製品・システム事業」「国内中心」から、「社会イノベーション事業」「グローバル展開」へ。
- 人財戦略も、経営戦略の変革に連動し、約10年かけて変革中。
- 2024中期経営計画では、これまでの経営変革を継続・強化し“更なる成長”の実現をめざす。
人財の重要性は従来に比べ増しており、これまでの人財戦略の実行の加速が必要。
- 今回は、経営戦略に連動した人財戦略の全体像と、主な人財施策を取り上げ、この10年の進捗と、今後の計画について説明。
- 尚、サステナビリティ戦略であるダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンは、全ての人財施策と緊密に連携させながら、事業の貢献に繋がる施策として実行。

サステナビリティ目標達成の重要なテーマ：人的資本の充実

8つのテーマは、日立のマテリアリティから提供価値を抽出した「サステナビリティ目標」。実現するための大切な要素は「人財」であり、30万人を超えるグループ社員の力を結集、人的資本を充実させることで、継続的に顧客と社会へ価値を提供。

人的資本を充実し、顧客と社会に価値を提供



*1: Diversity, Equity & Inclusion

*2 FY2021実績値

Agenda

1. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)
2. 主な人財施策
 - ① Diversity, Equity & Inclusionの推進と、多様な経営リーダーの選抜・育成
 - ② デジタル人財の確保・育成
 - ③ グローバルでの日立カルチャーの醸成
 - ④ ジョブ型人財マネジメントの推進
3. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

Agenda

1. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)

2. 主な人財施策

- ① Diversity, Equity & Inclusionの推進と、多様な経営リーダーの選抜・育成
- ② デジタル人財の確保・育成
- ③ グローバルでの日立カルチャーの醸成
- ④ ジョブ型人財マネジメントの推進

3. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

2009年の経営危機を踏まえ、経営戦略を大きく転換

日立はデジタル化、グローバル化を踏まえ、製品事業・国内中心から、
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

従来型の事業

- 高品質な「ものづくり」による優れた
製品・システムの提供
- **日本国内中心**、および製品輸出
等の日本を起点とした事業成長



現在の事業(今後さらに強化)

- 「**社会イノベーション事業**」の拡大
(製品・システム+データを活用した**サービス事業**)
- **グローバル**での事業成長
(国を跨る事業、世界各国での協創)

1-2. 経営戦略に連動した人財戦略(経営戦略の転換)

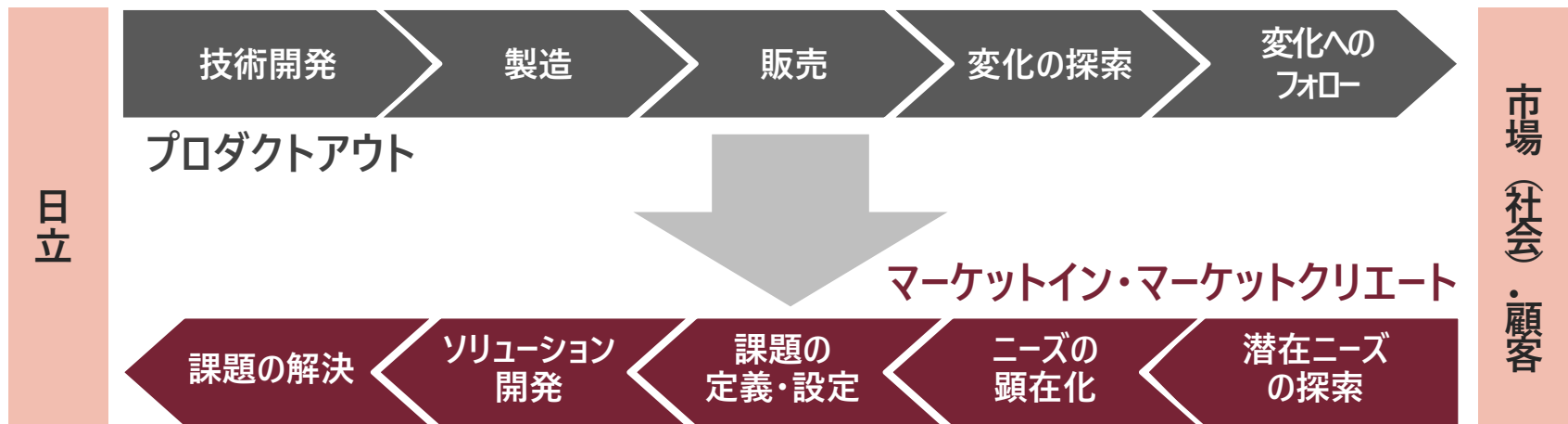
2012中計からの経営戦略転換

社会イノベーション事業

- ①顧客・社会の現在及び将来の課題を解決する事業
- ②単に製品・システムを提供するのではなく、IoT/AI/ビッグデータ等のイノベーションを含むサービスを提供する事業

⇒顧客・社会の現在及び将来のニーズの探索からビジネスを構築する

協創による変化の創造



スマートモビリティが都市の全交通網をデジタルで接続し、公共交通サービスを最適化(世界初)

車両や運行システム単体の提供
(⇒原則 1 回きりのビジネス)

IoTを活用した、“As a Service”型での
モビリティソリューションの提供

社会・顧客の課題

- 渋滞によるロスコストや温室効果ガス・排気ガスの削減
- 新型コロナウイルス感染症流行後の混雑への不安の解消

ソリューション(解決策)

- 公共交通とカーシェアなどの民営交通といった都市全体の交通網をデジタルで接続(IoT活用)して最適な移動の実現
- ハンズフリー決済・デジタルツイン提供により、マルチモーダル交通を実現

事業体横断でグローバル連携、価値起点のソリューションを提供していく

日立レール(グローバル)

鉄道ビジネスユニット(日本)

他ビジネスユニット/日立グループ各社

1-4. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)

事業の方向と求められる人財・組織

経営戦略

社会イノベーション事業の推進

更なるグローバル事業の拡大

- 変化の激しい事業環境において、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解決策を提供
- 国・地域・事業体(ビジネスユニット/Gr.会社)を超えてグローバルで連携した事業の推進・プロジェクトの組成、実行



求められる人財・組織(体制・文化)

Diversity, Equity

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

Inclusion, Location Free

国・地域・事業体(BU/Gr.会社)を超えて、One Teamで業務遂行する組織体制

Proactive, Growth Mindset

社会・顧客の課題を的確に捉え、解決策を考えられるプロアクティブで自立した人財とその文化を持つ組織

Agility

事業環境の変化を捉え、新たな事業ポートフォリオへ速やかに適応できる組織・人財

1-5. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)

求められる人財・組織(従来から大きく変革)

キーワードは、「**ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン**」と「**主体的で自立した個**」

従来

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



現在・今後

海外マーケットが拡大
(日本市場は維持)



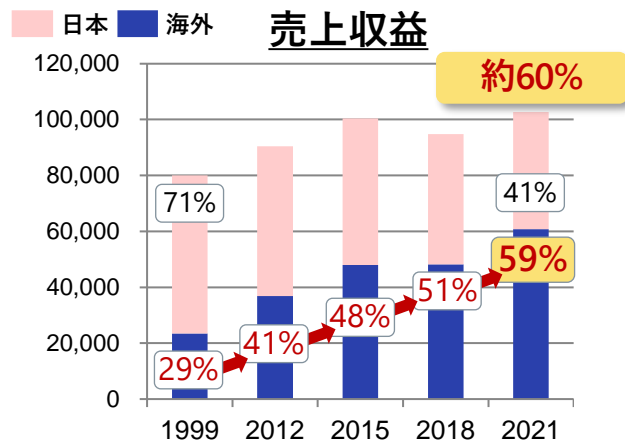
グローバルな社会・顧客のニーズを探索し、
課題を解決するサービスを提供

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

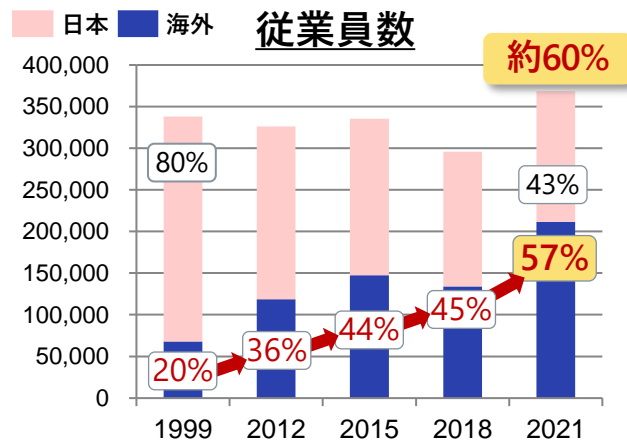
【参考】グローバルな事業展開とそれに伴う人員構成の変化

海外の売上高・従業員ともに、1999年比較で2倍以上へ

⇒ 特に2021中計において、マーケットが拡大する海外事業・海外人員をM&A等で拡大

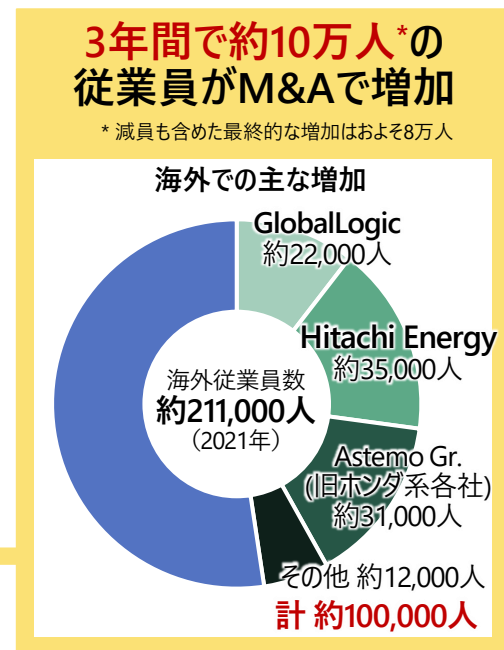


売上収益 (兆円)		1999	2012	2015	2018	2021
国内		5.7	5.4	5.2	4.7	4.2
海外		2.3	3.7	4.8	4.8	6.1
計		8.0	9.0	10.0	9.5	10.3



従業員数 (千人)		1999	2012	2015	2018	2021
国内		270	208	188	159	157
海外		68	119	147	132	211
計		338	326	335	291	368

※連結ベース 期末人員 (臨時員等を除く)



1-6. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)

人財マネジメント変革の方向性 ~2011年から継続して実施~

~2015中計

社会イノベーション事業への転換
成長のための基盤づくり

~2021中計

社会イノベーション事業で
グローバルリーダーへ

2024中計~さらにその先へ

次の成長の10年

- 獲得したアセットを活かして持続的に成長 -

<これまでの主要成果・取組み>

- ・グローバル人財基盤の確立
(人財データベース, GLD*(リーダー選抜育成), HGG*(グレーディング), GPM*(評価), Workday(人財プラットフォーム), 社員意識調査等)
- ・D&Iやタレントの獲得等 人財施策の実行
(役員層の多様化、女性管理職強化、経営/デジタル人財獲得 等)
- ・マインドセット、企業文化へのアプローチ
(カルチャー浸透施策、PMI支援、ジョブ型人財マネジメント推進 等)

Beyond

2024

多様な人財と公正な機会、
インクルーシブな組織を通じた事業への貢献

グローバル
人財マネジメント 1.0 グローバル人財基盤の確立

グローバル
人財マネジメント 2.0
D&Iやタレントの獲得等、人財施策の実行

グローバル
人財マネジメント 3.0
マインドセット、企業文化へのアプローチ

2011 人財マネジメント変革の始動

*GLD...Global Leadership Development program

*HGG...Hitachi Global Grade

*GPM...Global Performance Management

【参考】10年間での人財戦略ロードマップ(2011-2021)

2011-2015

グローバル人財基盤の確立

2016-2018

D&Iやタレントの獲得等
人財施策の実行

2019-2021

マインドセット、企業文化への
アプローチ

グローバル 人財マネジメント 1.0

- グローバル人財データベースの導入 (HCDB)
- 日立グローバルグレードの導入 (HGG)
- グローバルリーダーシップディベロップメントプログラムの導入 (GLD)
- グローバルパフォーマンスマネジメントの導入 (GPM)
- グローバル従業員サーベイの実施 (Hitachi Insights)
- グローバルモビリティの確立 (IAP)
- グローバル報酬フィロソフィーの確立
- グローバル経営研修 (Ready to Lead)
- HGGと報酬の連動強化

- Inspiration of the year (カルチャー表彰)
- 人財部門のグローバル組織への変革
- 日本における役割改革、制度・システム標準化

グローバル 人財マネジメント 2.0

- グローバル統合人財情報システム (Workday)
- グローバル人財開発プラットフォーム (Hitachi University)
- グローバル経営研修 (GAP シリーズ)

- 経営幹部と管理職のD&I 目標の設定と開示 (日立製作所)
- Global Women's Summitの開催
- GLDの運営強化、人財委員会の開催、Future 50 の稼働
- SIB フロント人財の育成 (11万人 -> 13万人)
- Make a Difference! (一人称のマインドセット)

- Hitachi Discovery Program (PMI)
- 働き方改革の推進 (日本)
- 育児・介護と仕事の両立支援の拡大 (Japan)
- ジョブ型人財マネジメントに関する労使議論推進 (日本)
- グローバルアセット最適化
- 人財部門のタウンホールミーティングの開催

グローバル 人財マネジメント 3.0

- WorkdayでのGPM/TR/ GLDの導入 (One HCMの実現)
- H-Univ., HCDBのWorkdayへの統合
- CDIOの設置, 初の女性執行役就任
- D&I目標の達成と新たな目標の設定 (日立製作所)
- Talent Reviewの大規模導入 (日立製作所での導入)
- GT+ と F50向けメンタリングプログラム
- デジタル人財の獲得と育成 (約5.1万人)
- デジタルリテラシー研修の展開 (日本国内約16万人)

- 日立グループコンピテンシーの改訂
- オリジンパークの開設
- クロスボーダーM&A, PMIの支援 (パワーグリッド事業, グローバルロジック 等)
- 新たな働き方の推進、ハンコレス・ペーパーレス
- ジョブディスクリプションの導入
- ジョブ型人財マネジメントの各施策推進 (1on 1, キャリア開発支援 etc.)
- HRレポートラインの再編とBPの設置
- GBS- HR PJの立ち上げ

グローバル
人財基盤

タレント
マネジメント
(DEI,
グローバルリーダー、
デジタル人財)

企業文化、
ワークライフ
イノベーション、
新たな働き方

人財部門
トランスフォーメーション

Agenda

1. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)
2. 主な人財施策
 - ① Diversity, Equity & Inclusionの推進と、多様な経営リーダーの選抜・育成
 - ② デジタル人財の確保・育成
 - ③ グローバルでの日立カルチャーの醸成
 - ④ ジョブ型人財マネジメントの推進
3. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

2. 主要な人財施策(2024中計での主要な施策)

Pillars		主要な施策
HR Strategy		①ダイバーシティ,エクイティ,インクルージョンに関する人財施策展開
		グローバル人財マネジメント基盤の導入
	People (Talent) 「成長」に向けたタレント(人財/個人の能力)・エンゲージメントの最大化	①経営リーダーの選抜・育成
		②デジタル人財の確保・育成
	Mindset (Culture) 「成長」に向けたマインド・文化の醸成	③グローバルでの日立カルチャー醸成
		④ジョブ型人財マネジメントへの転換 (特に日本)
	Organization 「成長」に向けた部門間協働の促進とグローバルでの生産性・効率性の実現	最適人財配置・生産性の向上
	人財部門の役割改革	
Foundation	心身の健康と安全の確保	

この後
紹介

Mission

多様な人財と公正な機会、インクルーシブな組織を通じた事業への貢献

Vision

- ・社会貢献を志向する人財が集まり、生き生きと活躍する組織となるために、グローバル市場での“Employer of choice(選ばれる会社)”を実現する
- ・変化に対応し、「事業」に貢献する“世界No.1のHR分野での先駆者”になる

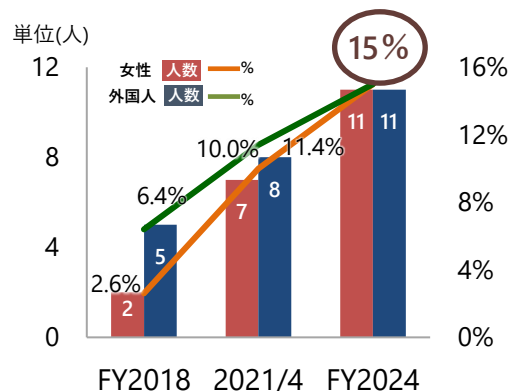
人財戦略目標に対し、定量的なKPI設定と、中計達成に向けた人財施策の実行

成長戦略の要となるデジタル人財の獲得と育成を強化

DEIを推進し、エンゲージメントを向上させることで、事業の成長と持続可能な社会の実現に貢献

① Diversity, Equity & Inclusionの推進 と多様な経営リーダーの選抜・育成

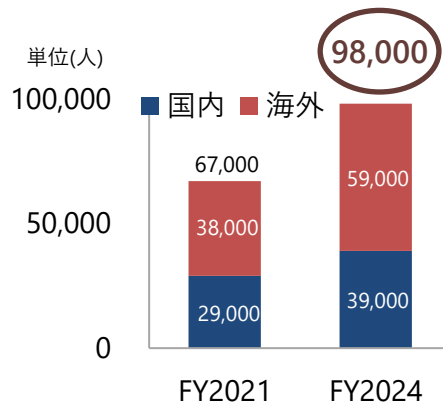
- 多様な人財のインクルージョンによる、協創力及び生産性の向上



役員における性別・国籍の多様性

② デジタル人財の確保・育成

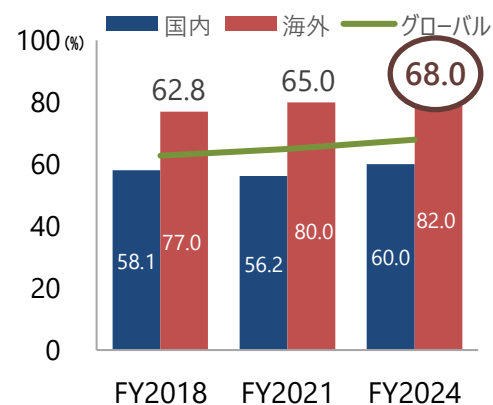
- デジタル人財を海外を中心に9万8千人に強化



デジタル人財

③④ 従業員エンゲージメント強化 (日立カルチャー醸成・ジョブ型マネジメント)

- 社員一人一人が社会課題の解決を自分ごととする文化作り



エンゲージメントスコア

考え方

日立の、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンは、**事業成長のエンジン**という位置付け

性別・国籍・年齢・価値観等の多様性を持つ


多様な見方を持ち、イノベーションを起こしビジネスを成長させる

社会イノベーション事業のグローバルリーダーになる

推進体制

執行役社長 兼 CEO
 小島 啓二 

アドバイザー:社外取締役
 シンシア・キャロル 

執行役専務 CHRO
 中畑 英信 

執行役常務
 Chief Sustainability Officer
 Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer
 ローレーナ・デツラジョヴァンナ 

- グローバルダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン本部
- サステナビリティ推進本部
- グローバル環境統括本部

① 多様な経営リーダーの選抜・育成

(2) 日立の経営リーダーに求められるもの

日立の経営リーダーに求められるもの

- 単に「自分が担当している事業フィールド、マーケットについて熟知している」だけでは不足
不確かで変化の激しい状況の下で、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、変化・変革・実行すること。
- グローバル化、デジタル化に対応できること。



*赤...今後の経営リーダーに特に求められるコンピテンシー

多様な人財から、“変化・変革をリードする人財”を経営リーダーとして登用し、育成する。
(実績だけでなく、今後のポテンシャルも踏まえて登用)

① 多様な経営リーダーの選抜・育成

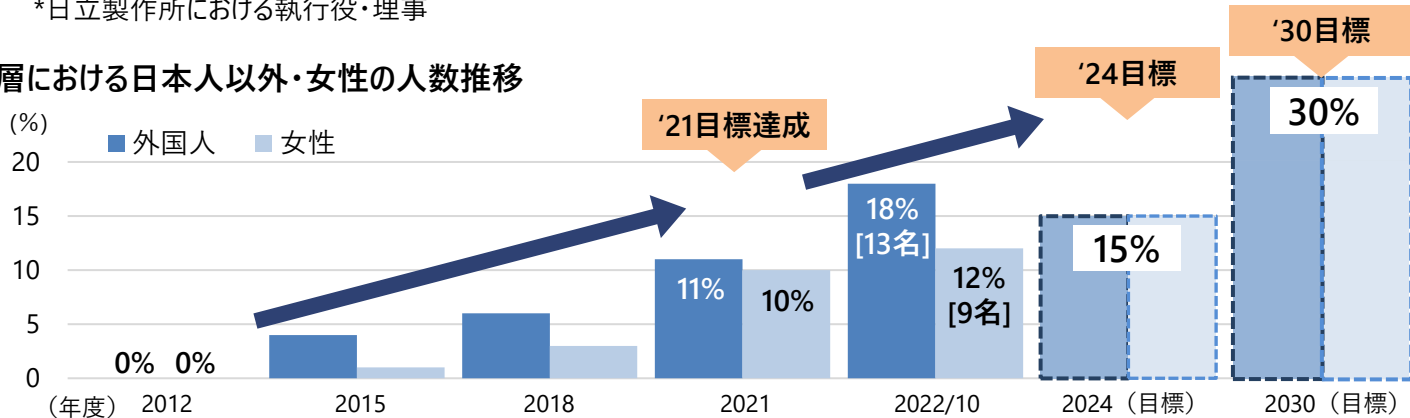
(3) 経営リーダー層のダイバーシティ推進

実績と目標

2021年度に役員層*における日本人以外の比率および女性比率の10%を達成。
2030年度までに30%とし、そのマイルストーンとして、同比率を2024年度までに15%とする。

*日立製作所における執行役・理事

役員層における日本人以外・女性の人数推移



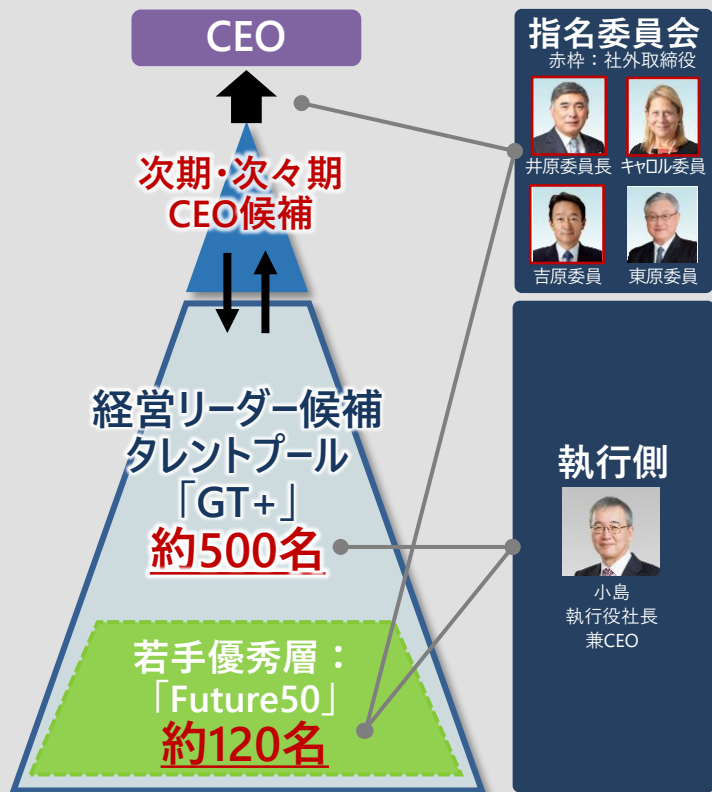
役員層における
日本人以外・
女性
(2022年10月)



① 多様な経営リーダーの選抜・育成

(4) 経営リーダーのパイプライン構築(指名委員・執行側での選抜・育成)

“将来の経営リーダー”を「人選」し、「創り込む」。(指名委員会と執行側が連携)



選抜

- 次期・次々期CEO候補との議論・個別面談・実績把握
- 上記により、CEO案を策定

育成

- CEO候補者へのメンタリング
- CEO将来候補者としてFuture50の中長期での育成にも関与(指名委員や取締役による講演会実施等)

- 毎年(年25回)の人財委員会にて議論し、多様な人財をGT+およびFuture50として選抜
- 上記の中から、次期・次々期のCEO後継候補を選抜、指名委員会へ提案

- ストレッチアサインメント付与
- 経営幹部によるメンタリング
- Off-JT(選抜研修)の実施

多様な人財の選抜状況	GT+		Future50(Alumniおよび現選抜者)
	FY2016	FY2021	
選抜者数	521名	530名	119名
日本人以外	25名(4.8%)	152名(28.7%)	31名(26.1%)
女性	25名(4.8%)	107名(20.2%)	26名(21.8%)

① 多様な経営リーダーの選抜・育成

(5) 若手経営リーダー候補の独自育成プログラム「Future50」

次の日立の100年を牽引する経営者を創るため、
若手経営リーダー候補(119名)を、社長がコミットして選抜・育成する

育成

限られた時間で変革力等の必要要件を身につけるため、「**ポテンシャルを最大限に発揮**」させ、「**成長スピードを高める**」視点で集中的に育成

① 各人毎の育成状況に応じてカスタマイズした、 特別アサインメント計画(OJT)の立案・実行を強化

日立グローバルライフソリューションズ(株)等、
事業規模の大きいGr.会社の社長等へのアサイン実施

② 計画的なOff-JTの付与

③ 経営幹部によるメンタリング

④ 指名委員・社外取締役との議論

アサインメント内容		2017年度	2020年度
経営経験	[Gr会社社長任命など]	0%	14.3%
他事業経験	[全社PJ参画など]	34.3%	74.3%
他職種経験	[国際機関派遣など]	37.1%	68.6%
他国経験		71.4%	82.9%

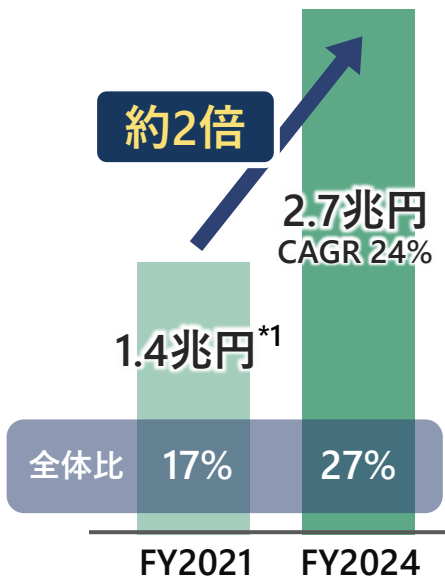
② デジタル人財の確保・育成

(1) Lumada事業の目標・戦略とそれに連動した人財戦略

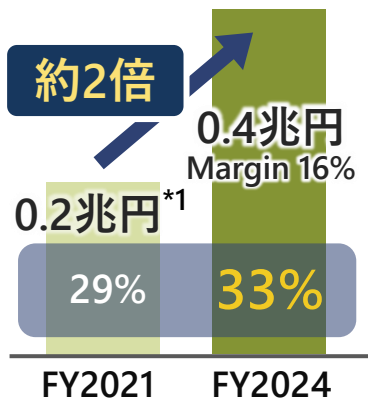
Lumada事業による成長を加速。売上・利益ともに全体に占める割合の増加
⇒ Lumada事業を実現するデジタル人財の確保・育成が必須

Lumada事業目標

売上収益

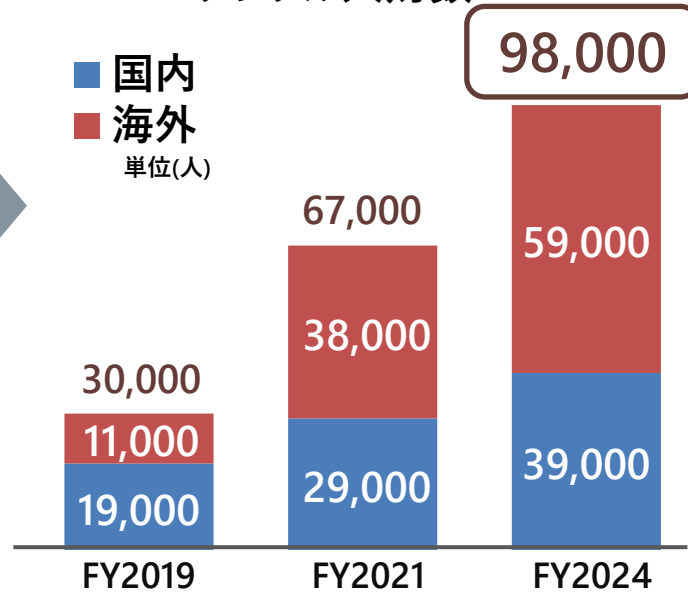


Adj. EBITA



人財戦略

デジタル人財数*2



*1: 上場子会社を除く。

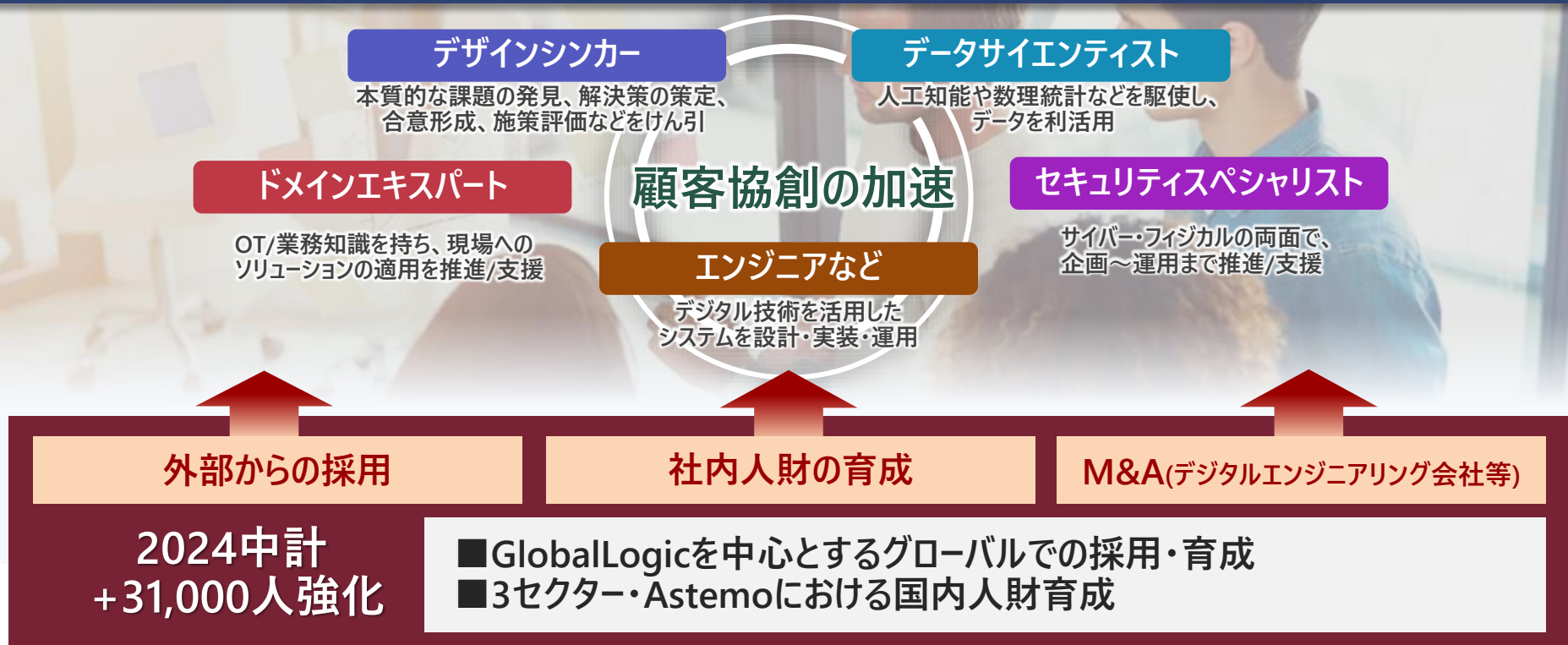
*2: デジタル人財: Lumada事業推進に必要なケイパビリティを持つ人財。12人財の各人数の合計

② デジタル人財の確保・育成

(2) 必要人財の定義と人財強化

デジタル事業を明確化した上で、必要な人財のケイパビリティと規模を特定、

①採用、②育成、③M&Aで強化



② デジタル人財の確保・育成

(3) 海外/国内における人財強化の取組み

GlobalLogic買収とその後の採用・育成スキーム活用により、デジタル人財強化を加速

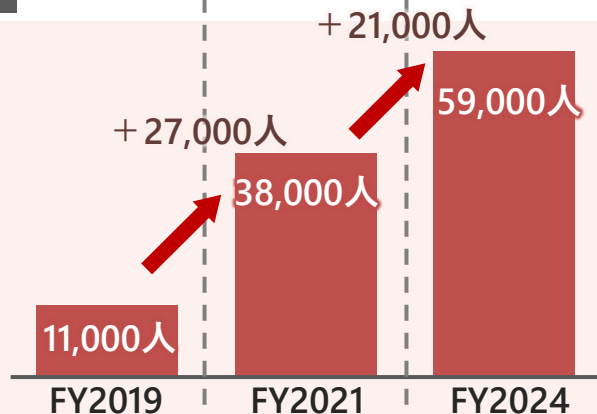
20・21年度 取組み

22～24年度 取組み

海外

GlobalLogic買収、
買収後の採用

- ・M&Aによる大規模リソース獲得
- ・インド・ウクライナ等、IT人財の多い国で経験者を中心に大量採用



GlobalLogicでの採用加速、育成

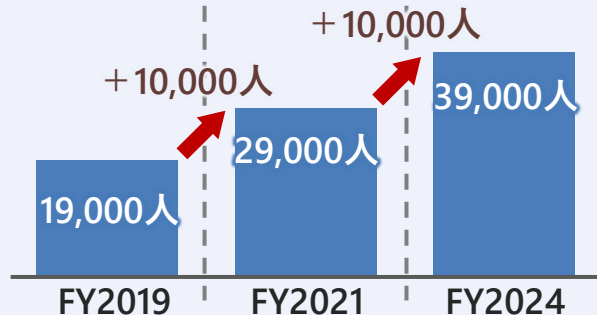
- ・欧州など採用地域・国を拡大
- ・若手層まで積極採用、短期集中型研修により即戦力化
- ・AIによるスピード選考

Hitachi Vantara 等での採用加速

国内

育成プログラムの開発・展開

- ・日立アカデミーのDX研修100講座
- ・OJTによるプロフェッショナル育成



日立グループ全体の育成強化

- ・GlobalLogicのノウハウ活用によるプログラムのアップグレード
- ・GlobalLogicとのエンジニア相互派遣

DSS*・R&D等での高度人財獲得

③ グローバルでの日立カルチャー醸成

(1) 10万人の新たな仲間との日立の価値観共有と、成長のカルチャー醸成

10万人を超える新たな組織・人財が加わる中、
日立の普遍的な価値観の浸透と、成長に向けたカルチャーの醸成を通して
エンゲージメント向上につなげる

多面的な取り組み

コミュニケーション

行動変化の機会

行動定着の仕組み

グローバルでの日立カルチャーの醸成

Mission (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

Values (日立創業の精神)

「和」「誠」「開拓者精神」

24中計での注力

成長マインド

アジャイル

顧客協創・オープンイノベーション



エンゲージメント向上

③ グローバルでの日立カルチャー醸成 (2)円滑なPMIに向けた取り組み (GlobalLogicの例)

コミュニケーション
行動定着の仕組み

HITACHI
Inspire the Next

相互理解に向けた綿密なコミュニケーション・人財施策の実施

幹部間の 直接コミュニケーション



GlobalLogicオフィス訪問・対話
(2021年5月 米国)

日立グループ加入を記念する 従業員イベント



グローバルタウンホールミーティング
約5,900名参加 (2021年7月)



カルチャー診断

- カルチャーの共通点・相違点を見える化
- ワークショップを通じた相互理解促進



人財マネジメント 統合プラットフォーム

- 導入推進中



グローバル従業員サーベイ

- 導入済 (FY22-)

モニタリング

- ・定期的なパルスチェックにより、GlobalLogic社員全体のエンゲージメントをモニタリング
- ・リテンション対象者を特定し、リスクの兆候を早期に把握し機動的に対策

③ グローバルでの日立カルチャー醸成

(3) 機会を通じた行動変化への取り組み

行動変化の機会

HITACHI
Inspire the Next

企業理念である「社会への貢献」の体現 - ウクライナ人道支援 -

GlobalLogicのウクライナ従業員とその家族をはじめ、被害にあわれた方々に対する支援を迅速に決断・実行

従業員と会社による
マッチング寄付プログラム(Benevity)
含む寄付総額

4億円+

ウクライナで働く仲間に向けた
従業員による応援メッセージ送付



【GlobalLogicからの感謝の声】



Joshua Abramson
Associate VP, Environmental, Social & Governance

With all my heart, thank you so much for your extraordinary efforts and support to make this happen.

We are forever grateful and feel so supported by our Hitachi family.

「成長マインド」醸成に向けた アイデアコンテスト “Make a Difference!”

社会課題を解決するためのアイデア提案を通じて
従業員のマインドに揺さぶりをかけ、行動を促す

応募件数 (21年度)

457件

内、日本以外の応募

185件



【新規事業案 (2017年度受賞)】



3児の父でもある提案者の「子どもたちが元気で、
親も安心して働ける、そんな世の中になってほしい」という想いを実現

2020年10月「感染症予報サービス*」提供開始

* 流行予測AIを活用し、医療機関を中心としたさまざまなデータを基に地域別の感染症の流行予報を提供

③ グローバルでの日立カルチャー醸成 (4)グローバル人財マネジメント基盤の導入状況

行動定着の仕組み

グローバル共通基盤の導入によるPMI加速 グループ共通の人財施策を通じた、成長に向けた行動定着推進



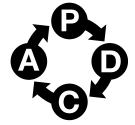
人財マネジメント
統合プラットフォーム(Workday)

FY18 79,000人 ⇒ FY21 **181,000人**



グローバル従業員サーベイ

FY21 **544社** **210,000人**回答



グローバルパフォーマンスマネジメント

FY14 112,000人 ⇒ FY21 **177,000人**



ラーニングプラットフォーム Hitachi University

FY18 148,000人 ⇒ FY21 **205,000人**



グローバル経営研修

4,000人/年

④ ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

(1) 人財マネジメント転換の背景

日立グループ・グローバル 37万人

海外(21万人) : 既に大部分はジョブ型人財マネジメント適用

日本(16万人) : メンバーシップ型残存(事業成長に向け見直し要)

グローバルな事業環境の変化

- **デジタル技術の進展**
(AI・ロボット・IoT等)
→ イノベーションの頻発
→ アイデア/ビジネスモデルで競争
- **グローバルマーケットの変化**
→ 海外マーケットの拡大

- **社会イノベーション事業の推進**
- **グローバルでの事業成長**
→ 多様な人財の積極登用必要
日本人・外国人の協働必須

- **サービス/ソリューション事業へのシフト**

日立の事業方向性

日本の社会課題

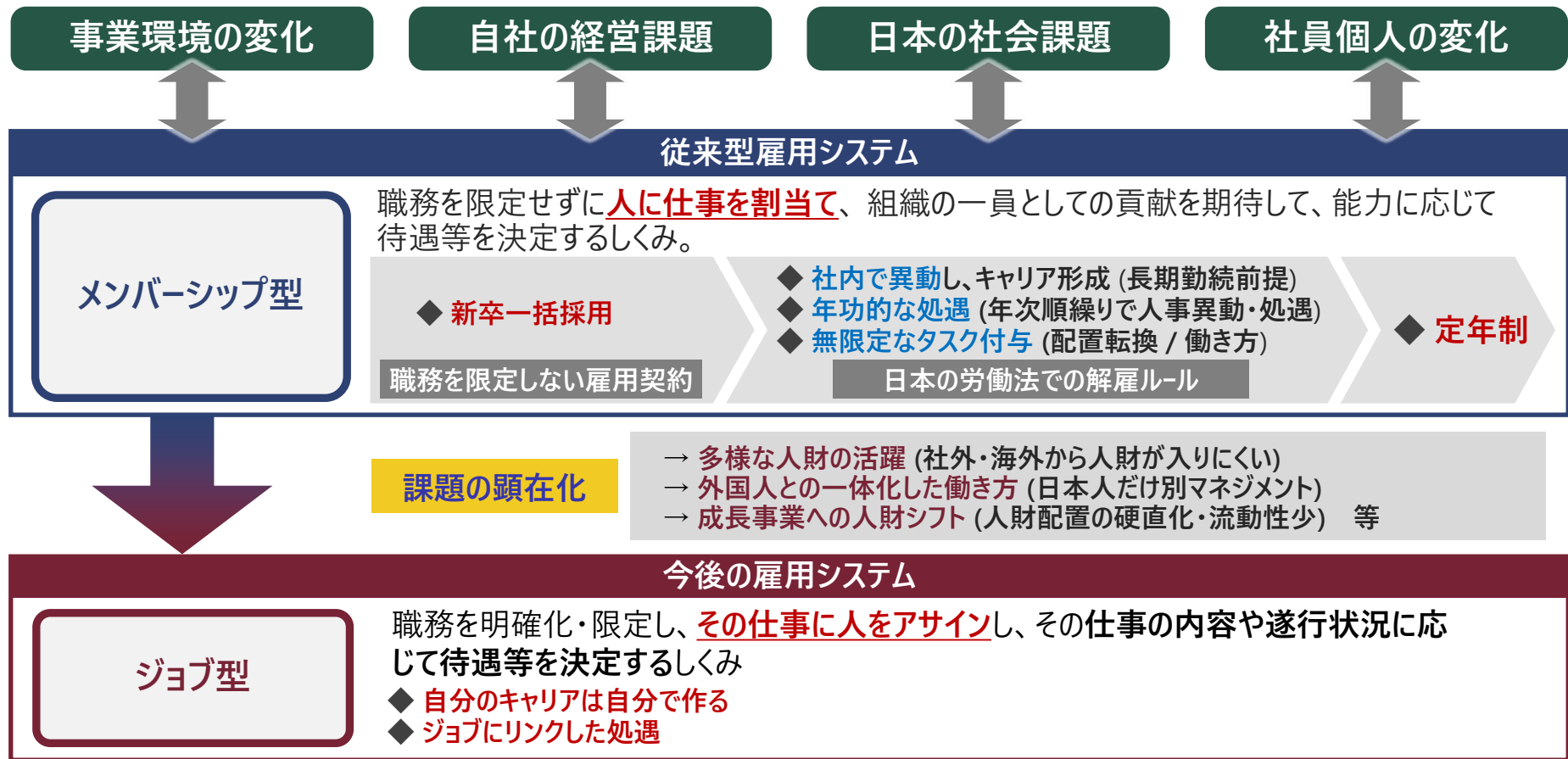
- **少子高齢化の進展**
⇒ 労働力人口減少
⇒ 超高齢化社会の到来
多様な人財の活用が必然に
- **労働市場の硬直性・閉鎖性**
- **正規/非正規格差の増大**
- **多様な人財の増加**
(女性・外国人・経験者・高齢者・障がい者等)
- **(世代間の)価値観の変化**
(強いキャリア意識(転職志向)、WLB*重視)
* work-life balance
- **ライフスタイル/家族構成変化**
(共働き化・少子化・晩婚化等)

社員(個人)の変化

事業の成長に向けた
人財マネジメント
の見直し

④ ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

(2) 人財マネジメント転換の方向性



④ ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

(3) 事業環境の変化から見た転換の理由

従来

- 日本マーケットは世界No2成長
「ものづくり」(製品中心) による
日本中心/起点の事業成長
- 顧客は日本国内・男性中心
- 働き手は日本人・男性正社員中心
(同質な集団内の固定的人間関係)



- 製品・システムを同質な集団で開発・提供
売上(利益)は労働時間/生産量にリンク
→ 所定の場所・時間前提の働き方
- 安定・安心・社内バランスが重要



メンバーシップ型マネジメント(人基軸)・
時間管理が機能した

現在・今後

- 海外マーケット拡大(日本維持)
「社会イノベーション事業」(サービス中心)
によるグローバル市場での成長
- 顧客はグローバル・多様化
- 働き手の属性・価値観の多様化
(流動性の高いオープンな人間関係)



- 多様な考え方や発想で事業を拡大
売上(利益)は、労働時間と直接リンクしない
→ 時間・場所に捉われない柔軟な働き方
- 変化・チャレンジ・社内外で活躍が重要



ジョブ型マネジメント(仕事基軸)・
成果に拠る管理が求められる

④ ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

(4) 日立がめざす人財マネジメント(2013年より継続的に実施)

実現したいこと

組織・個人双方の『成長』、『成長マインドと文化』の醸成
グローバルでの社会イノベーション事業を通じた価値提供と、仕事を通じた従業員の自己実現

- ・プロアクティブマインドセット, キャリア自律促進
 - ・社内外から最適な人財を配置
 - ・成長事業への人財流動化
- エンゲージメントの向上
→ 多様な人財の活躍
→ 労働生産性の向上

年齢等の属性によらず、本人の意欲・能力に応じた適所適財の配置

「職務」の見える化

ジョブディスクリプション

- 恒常的な役割、必要スキル

HGG

- 各職務の役割・職責の大きさ

GPM

- 当該年度の目標

「職務」と「人財」のマッチングによる
適所適財の実現

「人財」の見える化

タレントレビュー

- 各人の強み・キャリア志向等を踏まえ、育成や配置を検討

Workday

- 人財マネジメント統合プラットフォーム

成長マインドと文化の醸成：「自らキャリアを考え、手をあげる」「自ら学ぶ」「挑戦する」「失敗から学ぶ」

④ ジョブ型人財マネジメントへの転換(日本)

(5) 2013年～実行してきたこと、今後の計画

制度・仕組みをジョブ型に転換していくとともに、ジョブ型の必要性等のコミュニケーションに時間をかけて取り組むことで、社員の意識・行動の変革に繋げる

年度 ゴール	これまでの進捗 (2013～2021)	現在の取組み(2022)	これからの取組み(2023～)
	基盤構築と意識変革	行動変容	組織と個人の成長
制度・仕組みの構築	<p>ジョブ型を実現するための基盤構築</p> <p>「職務の見える化」 HGG('13) (職務等級) ジョブディスクリプション('21)</p> <p>「人財の見える化」 GPM('14) (評価) Workday('18) (システム)</p> <p>ジョブ型に基づく採用 入社式をキャリアキックオフセッションへ('21) ジョブ型インターンシップ('21)</p>	<p>最適な人財配置の仕組み 社内労働市場活性化(手あげ異動) 社内キャリアエージェント</p> <p>リスキングを促す仕組み LXP*(AIでの研修推薦と学び放題プログラム) *Learning Experience Platform</p> <p>報酬制度への反映 ジョブ型を踏まえた処遇制度検討</p>	<p>制度・仕組み全体の転換</p> <p>人財獲得雇用制度 異動配置転換</p> <p>福利厚生 評価報酬 退職制度</p> <p>働き方勤務休暇制度 能力開発人財育成</p>
意識・行動への取組み	<p>幹部のコミットメント 経営会議での方向性議論('13～) ジョブ型をテーマとした執行役員間での対話('20～)</p> <p>ジョブ型に関する社員コミュニケーション 日立労組との議論('17～) 管理職(1万人)との対話('20～)</p>	<p>マネージャの意識変革支援 マネジメントスキル強化研修</p> <p>社員のキャリア形成支援 管理職キャリア研修</p> <p>継続的な社員コミュニケーション</p>	<p>「気付く」「考える」「動く」プロセスでの行動変容</p> <p>GAPに気づく 埋める方法を考える リスキルに動く</p>

仕組みの構築
(整備した標準ジョブ
ディスクリプション数)

約450種

意識・行動の変化
(サーベイ結果における
肯定的回答率)

82%

ジョブ型の必要性

自律的キャリア構築の必要性

87%

必要なスキルを得る行動

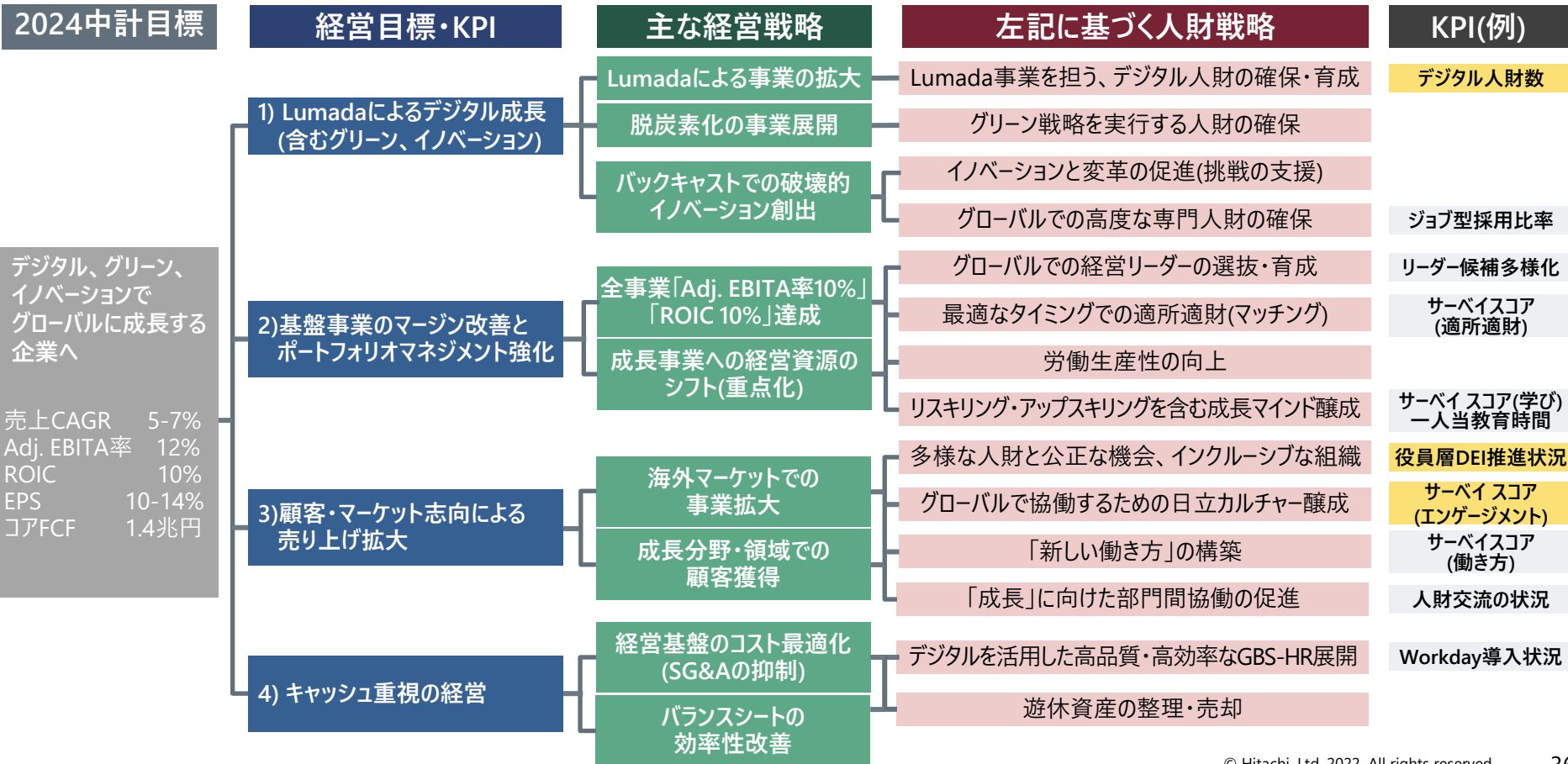
42%

Agenda

1. 経営戦略に連動した人財戦略(全体像)
2. 主な人財施策
 - ① Diversity, Equity & Inclusionの推進と、多様な経営リーダーの選抜・育成
 - ② デジタル人財の確保・育成
 - ③ グローバルでの日立カルチャーの醸成
 - ④ ジョブ型人財マネジメントの推進
3. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

3-1. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

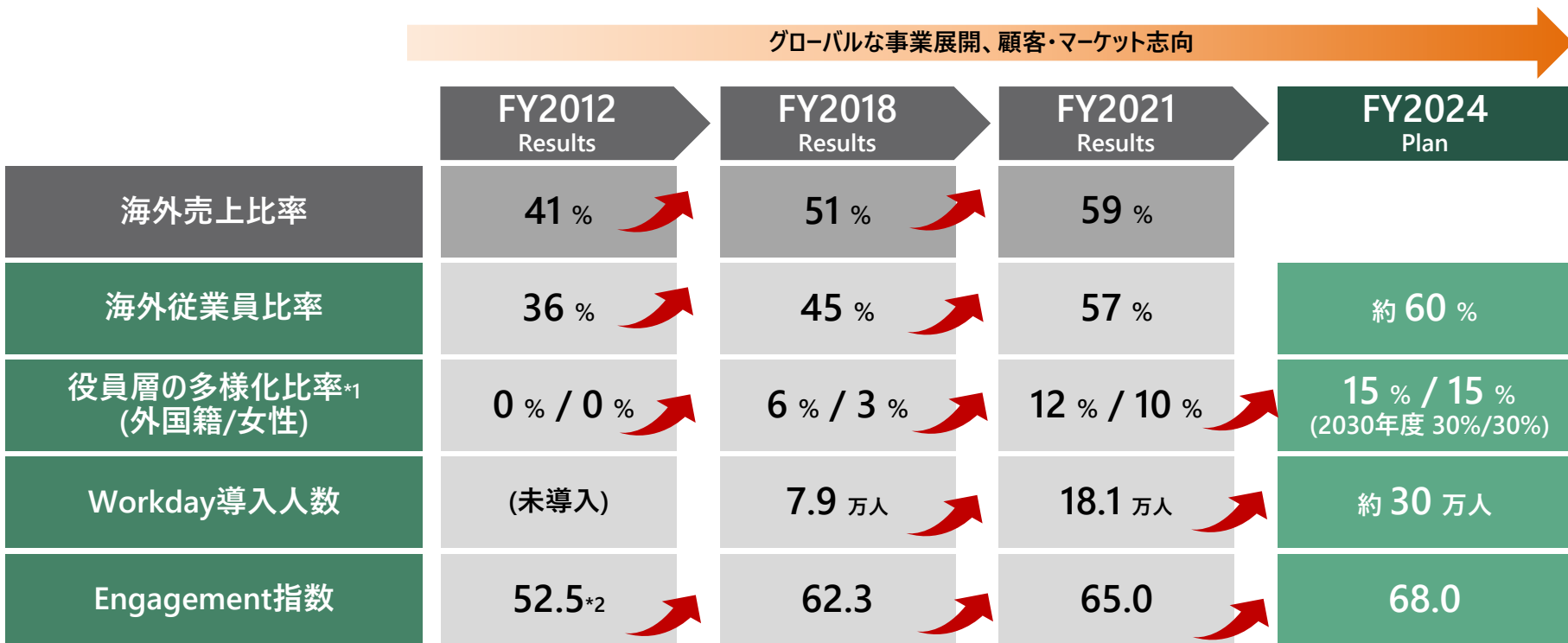
(1) 経営目標と経営戦略から落とし込んだ人財戦略・KPIの設計



3-2. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

(2) 人財戦略の実行状況と2024年度目標①(グローバルな事業展開)

グローバルな事業展開に向けた人財KPI



*1: 日立製作所における執行役および理事の人数(各年度6月時点) *2: 2013年度(導入初年度)のデータ

3-3. 経営目標と連動した人財戦略のKPI設定と実行

(3) 人財戦略の実行状況と2024年度目標②(成長事業(社会イノベーション事業)への人財シフト)

Lumada事業を始めとする成長事業展開に向けた人財KPI

成長事業への人財シフトによる成長の実現

		FY2012 Results	FY2018 Results	FY2021 Results	FY2024 Plan
Lumada事業		-	11,270 億円*2	13,930 億円	27,000 億円
デジタル人財数		-	30,000 人	67,000 人	98,000 人
日立アカデミーでの DX教育実施量(日数×人数)		-	-	約24,000 人日	約 28,000 人日
日本における ジョブディスクリプション導入		(未導入)	(未導入)	約8,000ポジション (2022年度 約35,000)	約 160,000 ポジション
人財 流動化	日立製作所における 経験者採用比率	3.6%	33.3%	40.0%	50.0%
	国内グループ公募*1 異動数 / 求人数	24 件 / 68 件	112 件 / 152 件	149 件 / 477 件	約500 件 / -

*1: 国内グループ公募：2012-21年度実績は、日立製作所および国内グループ公募参画会社16社の合計、2024年度計画は製作所個社

*2: Lumada事業は、2019年度に定義および売上計上範囲を見直しています。

- 人財戦略は、経営戦略の重要な一部。「経営戦略と連動」させて策定・実行。
- 日立は、2010年以降、経営戦略を大きく変革。
「製品・システム事業」「国内中心」から、「社会イノベーション事業」「グローバル展開」へ。
- 人財戦略も、経営戦略の変革に連動し、約10年かけて変革中。
- 2024中期経営計画では、これまでの経営変革を継続・強化し“更なる成長”の実現をめざす。
人財の重要性は従来に比べ増しており、これまでの人財戦略の実行の加速が必要。
- 今回は、経営戦略に連動した人財戦略の全体像と、主な人財施策を取り上げ、この10年の進捗と、今後の計画について説明。
- 尚、サステナビリティ戦略であるダイバーシティ・エクイティ・インクルージョンは、全ての人財施策と緊密に連携させながら、事業の貢献に繋がる施策として実行。

An aerial view of a city at sunset, with a globe in the foreground and a Hitachi logo graphic. The text is overlaid on the cityscape.

Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD

[APPENDIX]

Appendix 1. グローバル人財部門(HQ)の構成

～国・地域・法人を超えて、一つのチームを組成し、オペレーション～

グローバル事業拡大に向け、日本中心でないグローバルな視点で人財戦略・施策を実行する。



Hidenobu Nakahata
SVP, Exec. Officer
CHRO, Hitachi, Ltd.



Imtiaz Shaikh
Deputy CHRO



Paresh Thacker
Global Programs &
Transformation Office

注) アイコン

男性 女性



15	アメリカ	15	インド	5	イギリス	2	ポーランド
2	シンガポール	2	中国	1	ドイツ	1	スペイン
1	オーストラリア	1	ベトナム	45	日本	計：90 36 女性	

デジタルHR (導入PJ、オペレーションチーム含めると) 約270* カウント外



教育



採用



タレントマネジメント & パフォーマンスマネジメント



組織文化 & エンゲージメント



トータルリワード



GBS / HR シェアードサービス (各地域でのGBSチームを含めると) 65 *カウント外



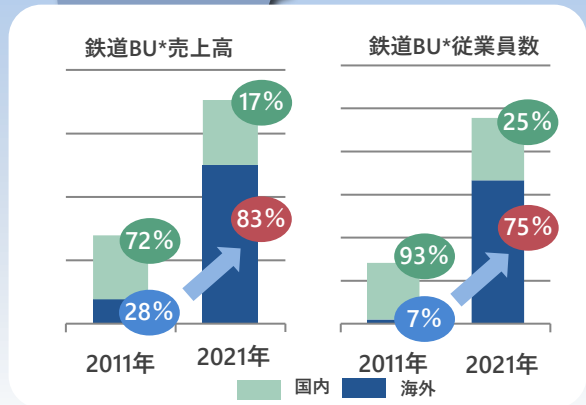
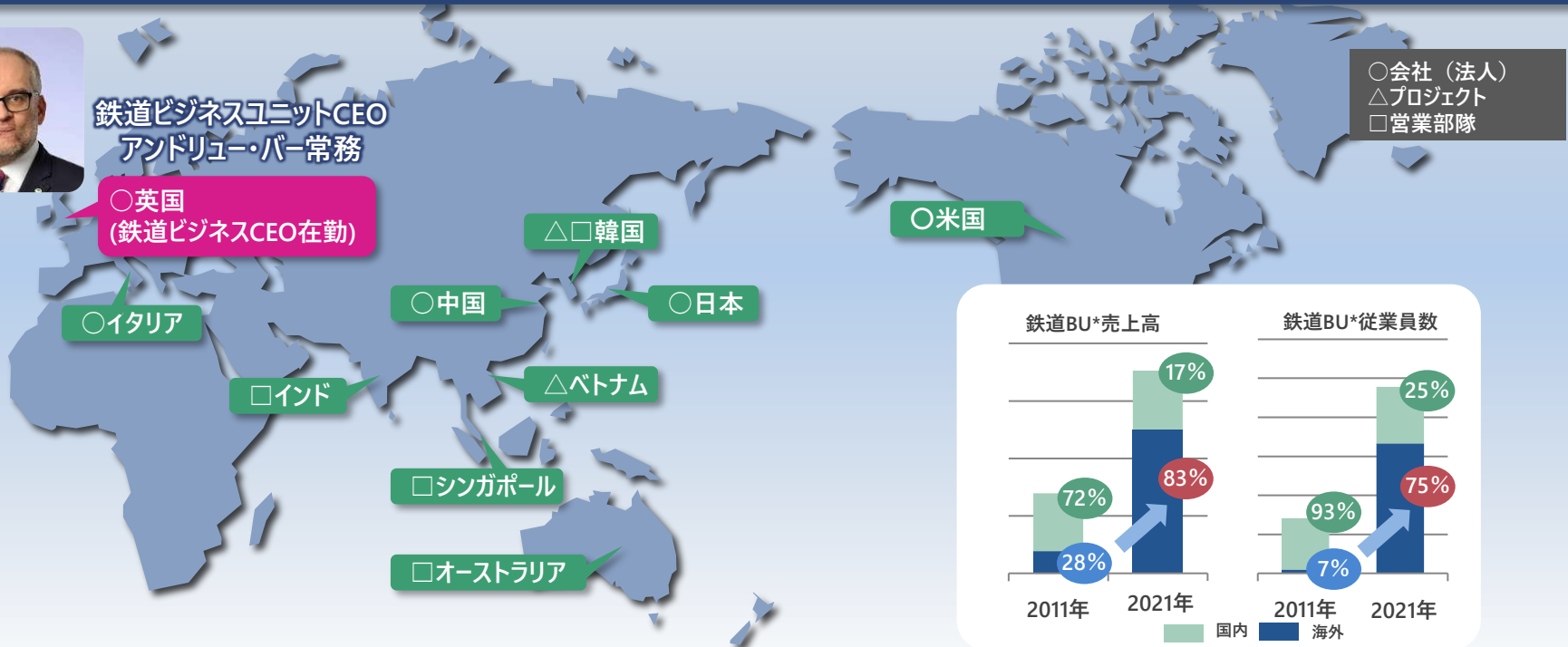
Appendix 2. グローバル化推進状況

鉄道ビジネスユニットの例(海外事業を拡大)

マーケットに対応して、グローバル化を強力に推進
 国と法人を越えて、ひとつの事業としてオペレーション（多様な人財が国を跨いで活躍）











鉄道ビジネスユニットCEO
 アンドリュー・パー 常務



*BU: ビジネスユニット

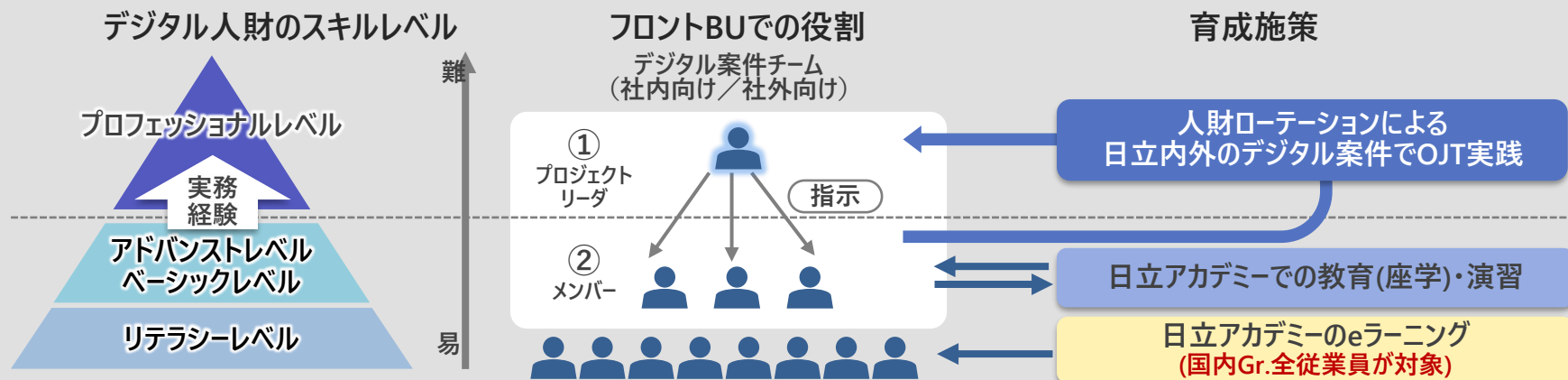
Appendix 3. 多様な人財の主要ポジションへの登用

公平な評価を経て、多様な人財を主要ポジションに配置

	Name	Assignment as of FY2022	Remarks
1	河村 芳彦 	執行役 副社長 社長補佐 CFO & CRMO [2022/4~] [2018/4~CSOとして中計策定担当]	異業種経験
2	Lorena Dellagiovanna 	執行役 常務 Chief Sustainability Officer [2022/4~] 兼 Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer [日本勤務]	グローバル経営経験
3	Gajen Kandiah 	理事 日立ヴァンタラ社 CEO 兼(DSS) Chief Digital Transformation Officer [2022/4~]	グローバルIT 事業経験
4	Sabine Busse 	理事 営業統括本部 副統括本部長 [2022/4~] 兼 グローバル営業改革担当CMO	グローバル 製造業経験
5	Stephen Manetta 	理事 Chief Intellectual Property Officer [2022/5~]	グローバル 製造業経験
6	津田 恵 	理事 サステナビリティ推進本部長 [2022/4~]	異業種経験
7	Imtiaz Shaikh 	理事, Deputy CHRO [2022/4~]	グローバル経営経験
8	Brice Koch 	日立Astemo プレジデント&CEO [2018/4~ 売上収益2兆円、日本勤務]	グローバル 製造業経験
9	Claudio Facchin 	執行役 専務 パワーグリッドビジネスユニットCEO 兼 日立エナジー社CEO [2022/4~ 日本勤務]	グローバル 製造業経験
10	Andrew Barr 	執行役 常務 鉄道ビジネスユニットCEO 兼 日立レール社ダイレクター [2019/4~ 鉄道事業経営、売上収益6千億円]	英国鉄道会社経験
11	馬島 知恵 	理事 デジタルシステム&サービス統括本部 社会イノベーション事業統括本部長 [2019(HAUL)社長]	グローバル経営経験

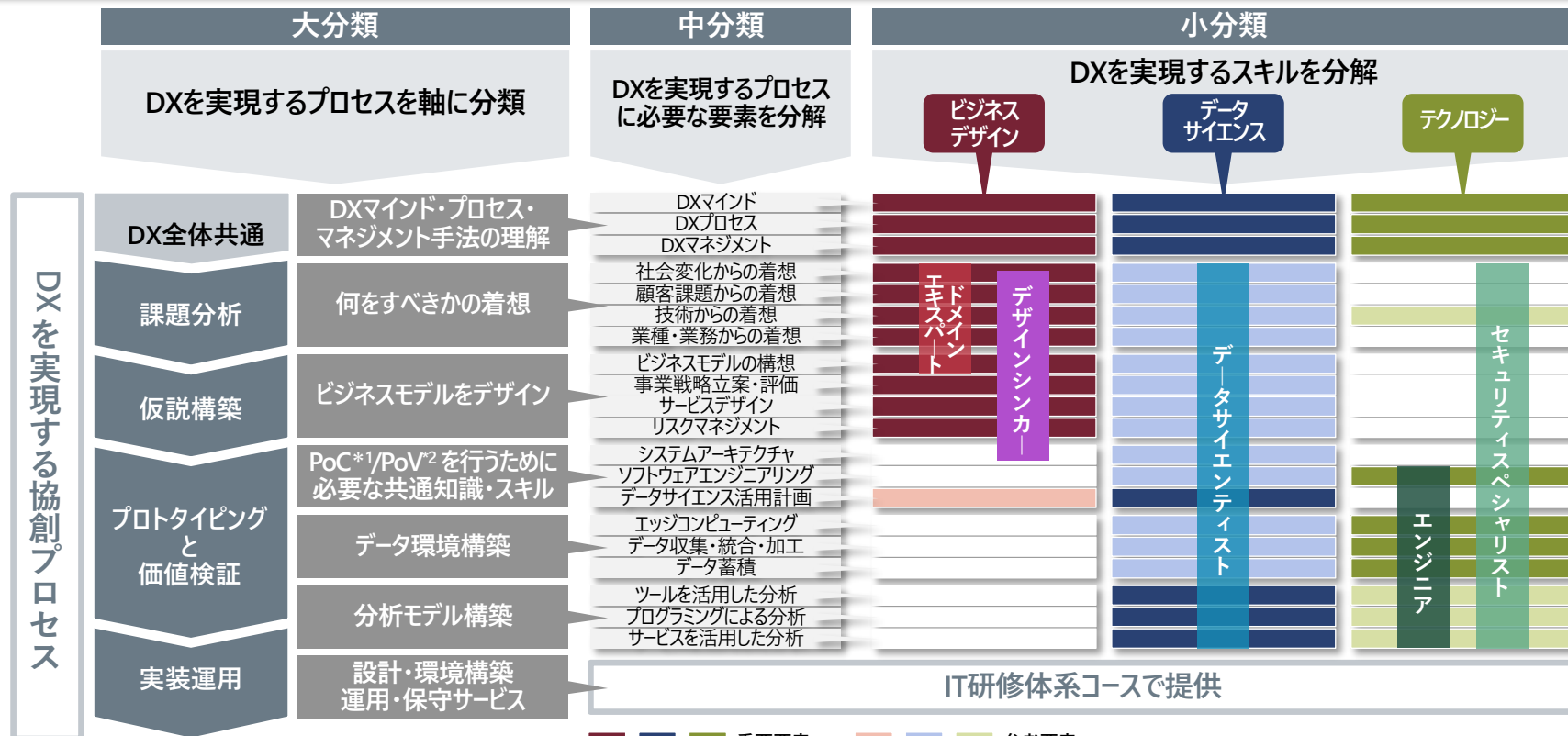
育成(教育)施策の分類と育成(教育)手法

- (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
- (C) 全従業員が、デジタルに関する基礎的な知識を有し、自業務へのデジタル活用へ活かす



No	対象	求められる役割
①	プロフェッショナル	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
②	アドバンスト・ベーシック (1万人/年教育実施)	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 (データサイエンティスト・セキュリティスペシャリスト・デザインシンカー等)
③	リテラシー (国内Gr.全従業員が対象)	デジタルに関する基礎的な知識があり、日立のデジタル事業の基礎的な内容を理解できる

DXを実現する協創プロセスに沿った約100コースの専門講座を提供

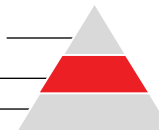


*1 : Proof of Concept(概念実証) *2 : Proof of Value(価値実証)

VALUES

〔日立創業の精神〕

MISSION
VALUES
VISION



和

Harmony

他人の意見を尊重しつつ、偏らないオープンな議論をし、一旦決断に至れば、共通の目標に向かって全員一致協力すること。

誠

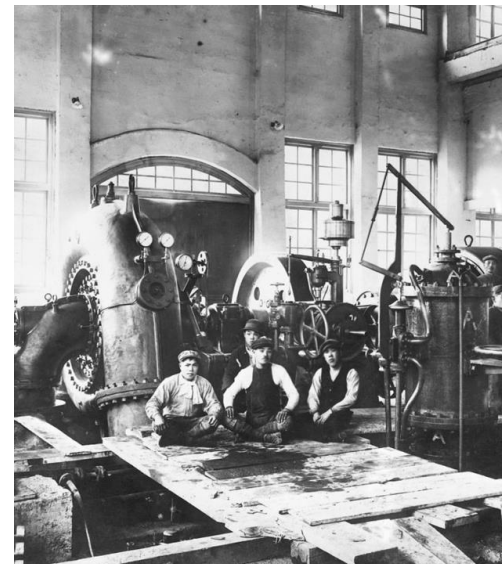
Sincerity

他者に責任を転嫁せず、常に当事者意識を持って誠実にことに当たること。
社会から信頼を勝ち得るための基本姿勢。

開拓者精神

Pioneering Spirit

未知の領域に、独創的に取り組もうとすること。
常に専門分野で先駆者でありたいと願い、能力を超えるような高いレベルの目標に挑戦する意欲のこと。



小平浪平をはじめ先人たちが多くの試練や挑戦を乗り越えていく中で、「日立創業の精神」は形作られてきた。私たちが110年にわたって育んできた価値。

日立グループ・グローバル共通の尺度による役割等級により、 全世界マネージャー以上のポジション(約5万ポジション)の格付けを実施

Mercer Position Class	Hitachi Global Grade	カンパニー(A社)			
		日本本社	米国B社	中国C社	ドイツD社
**	Top Exe.	社長			
**	Grade A	副社長	CEO		
**				総経理	
**		事業部長	COO		
**	Grade B			部経理	
**		本部長	GM		President
**				部経理	
**		部長		科長	VP
**			Director		
**	Grade C				Director

4要素(10次元)を基にした職務評価

影響	職務が持つ責任範囲・業務分野に対する影響の性質及びスコープ
折衝	組織内外における折衝に関する職務の責任
革新	サービス・製品の発見・改良・手法・技術等、職務に求められる要求レベル
知識	職務の責任を遂行するために必要最低限の知識レベル

- 国内外の日立グループの全マネージャー以上の職務について、各職務の役割・職責の大きさをグローバル統一基準で評価し、等級格付け
- 2012年度に、国内外約5万ポジションの等級格付けを完了

グローバル共通の人財育成・登用・処遇を実現

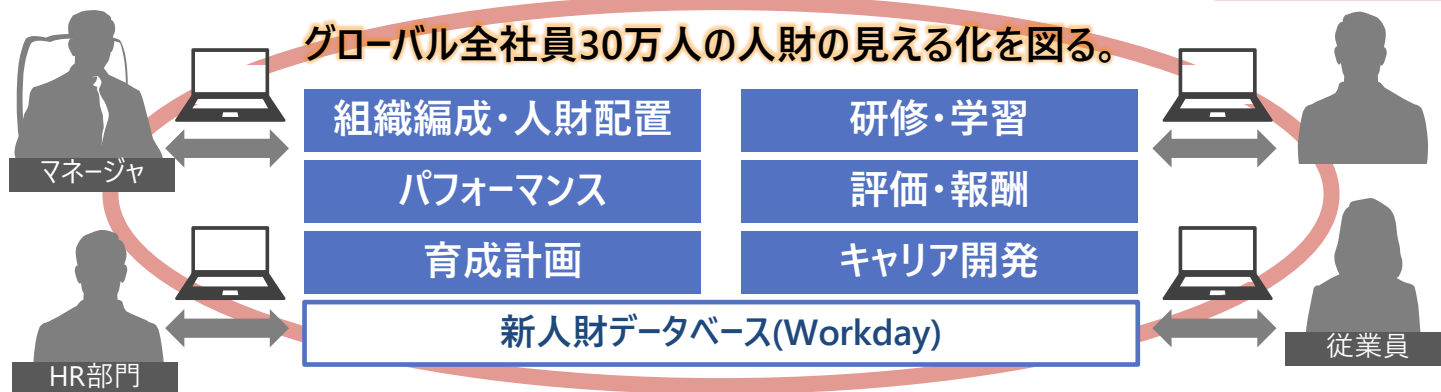
人財マネジメントに関する情報・プロセス・データベースをグローバルに統合



点在する人財情報

人財マネジメント統合プラットフォーム

- ・2015年度 導入開始
- ・2021年度 18万人導入
- ・2022年度 26万人導入予定



Appendix 9. ジョブ型人財マネジメントへの転換

学習体験プラットフォーム(LXP*)の導入 ※Learning Experience Platform

従業員のリスキル強化に向け、従業員意見も踏まえ、22年10月に導入
(キャリア形成支援投資：4億円/年)

従業員に求められること

環境変化や事業方向に応じ、**必要な能力・スキルを自らの意志で獲得し続けること**
(リスキリング・アップスキリング)

アイデア募集での従業員意見

- 研修・教材の**リコメンド**
- 社外コンテンツも含め、**自分で選択**した研修等を**手軽に受講**できる仕組み
- 従業員同士の**学び合い**

一人ひとりのキャリア志向に合わせ自律的な学び・リスキルを支援する仕組みを導入

【概要イメージ】

ステップ①

現在の仕事、強化したいスキル等を登録

- 従業員が個々に登録
<主な登録内容>
 - 現在の仕事
 - 強化したいスキル
 - 現有スキルのレベル

ステップ②

最適コンテンツをAIが推奨

- AIが個々人の**学習ニーズを分析し、最適なコンテンツを推奨**
- **コンテンツは、学び放題**
 - ビジネス、テクニカル等の全分野をカバー(1.6万コース)
 - 語学(英語以外も9言語対応)



ステップ③

学習・共有

- モバイルアプリを活用し、**いつでも、どこでも、どれでも学べる**
- 日々の学習行動(研修、読書等)を記録
- 他のユーザとつながり、**お互いの学びをシェア**し、効果的・効率的に学習



→ AIが本人・日立従業員の学習履歴を分析し、さらに最適なコンテンツを推奨

ESG投資の高まりを受け、株主・投資家と財務・非財務情報の両面での対話を積極的に実施 非財務情報の開示改善に向けた協創に注力

ESG情報開示研究会

- ・グローバル動向もふまえた長期的な企業価値向上へのESG情報開示の在り方を探るべく、
日立主導で(社)ESG情報開示研究会を設立
- ・日立は本研究会で共同代表理事と事務局を務め、本活動をリード

- ✓ 事業会社・機関投資家・開示基準設定機関への、ESG情報開示にかかる提言をまとめ、国内外への関係機関へ発信

京大日立共同プロジェクト

- ・事業活動が創出する環境価値・社会価値といった非財務価値や人財施策などの無形資産施策が、どのような財務インパクトをもたらすかという学術的アプローチ（定量的な調査）
- ・京都大学経営管理大学院との協創による実証研究を2021年度より実施中

- ✓ 日立の取組みが、財務指標(ROIC/WACC)に正のインパクトを与えている可能性を定量的に確認
- ✓ 今後は、非財務・無形資産施策と財務指標に加え、従業員サーベイ結果も含め、因果関係を検証



Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD