

# CHROメッセージ

日立は、経営戦略としてのダイバーシティ&インクルージョンのもと、社会イノベーション事業の成長に向けた人財戦略を推進しています。また、新たに「人財マネジメント統合プラットフォーム」を構築するなど、真のグローバル企業をめざし、経営基盤の強化を図ります。

執行役専務 CHRO  
中畑 英信



## 人財こそ、最も重要な資産の一つ

創業者の小平浪平が、1910年の日立創業と同時に、「徒弟養成所」という教育機関を設立したことに象徴されるとおり、人財は私たちにとって、最も重要な資産の一つです。日立は、さまざまなグローバル企業の人財戦略や施策をベンチマークとしており、私は、それらの企業のCHROと、直接に意見交換を行っています。その中で、日立の人財戦略や人財マネジメントの仕組みは、グローバルメジャープレイヤーの水準に近づいてきたという手応えを感じています。

「コモディティ化が加速する社会において、日立は何を強みに成長していくのか」と問われた場合、私は、迷うことなく、「新たな価値やイノベーションを生み出す『人財』

によって、サステナブルな成長を実現します」と回答するでしょう。デジタル技術を活用した社会イノベーション事業をグローバルに展開するという経営戦略を加速させる上では、お客様や社会の課題を的確に捉えることができる人財、そして、異なる価値観をもつ多種多様な人財が同じチームとして共通の目標に向かうこと、それらが何よりも大切です。だからこそ、私はダイバーシティ&インクルージョンを軸に、次世代のリーダーを含む人財育成に力を注いでいます。そして、そのような人財の活躍を支えるためのグローバル共通の人財マネジメントの構築に取り組んできました。

## ダイバーシティ&インクルージョンの実現に向けた取り組み

ダイバーシティ&インクルージョンをイノベーションの源泉と捉えている日立では、世界共通の基準にて、各ポジションの役割やパフォーマンスを評価する制度を設けています。また、鉄道事業ではビジネスユニットCEOにアリステア・ドーマー、さらに、日立オートモティブシステムズではブリス・コッホが社長執行役員&CEOに就任するなど、多様な視点を経営の意思決定に反映する体制となっています。複雑化する社会やお客様の課題を的確に捉えて、最適なソリューションを提供するためには、多様な価値観を認め合い、意見を出し合うことが重要であり、経営層でもダイバーシティを進めているのです。

さらに、日本の働き方改革も含めて、日立はグループ全体で「日立ワーク・ライフ・イノベーション」に取り組んで

います。日立ワーク・ライフ・イノベーションの目的は、単に労働時間を短縮することではなく、多様な個人を尊重した柔軟な働き方を実現することです。従業員のさまざまな価値観や異なるライフスタイルを尊重しつつ、在宅勤務、サテライトオフィス勤務といった個人の能力を最大限に発揮できる環境を整備していきます。

### 日立製作所のダイバーシティ目標数値(2020年度)

		2017年度末(実績)	2020年度(目標)
役員層*	女性比率	2.5%	10%
	外国人比率	6.4%	10%
女性管理職人数		577人	800人

\* 執行役および理事など社内で役員級としている役職

## サステナブルな成長をめざした次世代に向けたリーダーの育成強化

日立は、グループ・グローバル共通のラーニングマネジメントシステムである「Hitachi University」に加えて、職種やポジションに応じたさまざまな教育プログラムを備えています。そして、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成しています。さらに、日立グループから年齢や性別、国籍を問わず、

真に実力のある従業員を経営層に登用すべく、次世代を担う「Future 50」人財を50名ほど選出しています。選出された従業員は、タフアサインメントと呼ばれるそれまでとは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、視野を広げつつ、視座を高めています。当該メンバーには、豊富な経営経験やグローバル視点を有する社外取締役などと直接に議論する機会を提供するなど、将来、重要なポジションを担う上での意識改革を図っています。

## 人財マネジメント統合プラットフォームの構築

日立はグローバルで、重要なポジションに最適な人財を配置する「適所適財」を実現するため、2012年度から「グローバル人財データベース」の構築や「日立グローバル・グレード」「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」の導入などを行ってきました。また、グローバルで従業員が生き生きと活躍できる環境づくりをめざし、2013年からは、毎年、グローバル従業員調査「Hitachi Insights」を実施しています。80%以上と高い回答率の調査で得た結果を事業責任者やマネージャーにフィードバックし、人財マネジメントにも反映することで、従業員のエンゲージメントの向上を図っています。

そして、2018年1月からは、これまでに取り組んできた施策やプロセスを一元化した「人財マネジメント統合プラットフォーム」の本格運用を開始しました。私は、このプラットフォーム導入で、次の3点を期待しています。一つ目は人財の見える化です。これまでは、それぞれの

国や地域、会社にいかなるスキル、能力を有した人財がいるのかをタイムリーに把握できていませんでした。見える化の実現により、適切な業務への配置や一人ひとりに即した育成など、人財マネジメント施策をより一層充実させることができると考えています。二つ目は、一人称の文化をさらに強化することです。このプラットフォームは、自らの経験やスキルを自身で入力することができ、さらに、全従業員がいつでもその情報にアクセス可能となっています。希望する業務に積極的に挑戦する可能性を広げることができるため、一人称で考え、行動できる人財を育てることに直結するものです。そして、最後の一つが、スピード化と効率化の実現です。グローバルで共通のデータを活用しているため、例えば、新規プロジェクト発足に際しても、必要な人財をスピーディーかつ効率よく適所に配置できるなど、タイムリーな立ち上げに寄与しています。

## Society 5.0の実現、およびSDGs達成への貢献につながる人財戦略

日立が創業以来掲げてきた「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という日立の企業理念は、SDGsがめざす価値を体現したものです。

日立の人財戦略は、社会課題を解決する社会イノベーション事業に即しているため、現在の戦略の推進は、Society 5.0の実現はもとより、SDGs達成への大きな貢献につながるものと考えています。また、人財育成、ダイバーシティ&インクルージョンを推進していく中で、特にSDGsにて掲げられた目標4、目標5、目標8の達成に向けて、鋭意取り組んでいきます。

### 注力するSDGs



日立は、このように、人財マネジメント基盤や制度の改革・整備、ならびに、それらを有効に活用できる環境を整えることで、多様な人財によるサステナブルな成長を実現するとともに、Society 5.0の実現、およびSDGs達成に貢献していきます。