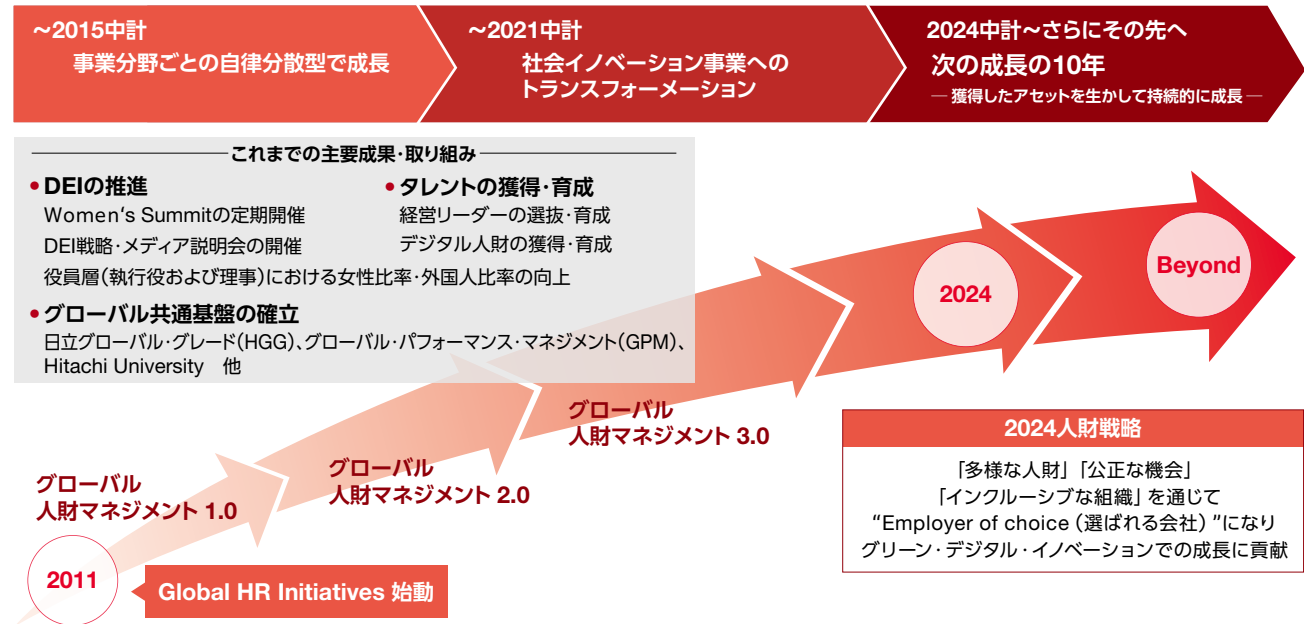


# 人財戦略

## 獲得した人財基盤を活用してグローバルな成長を加速する10年

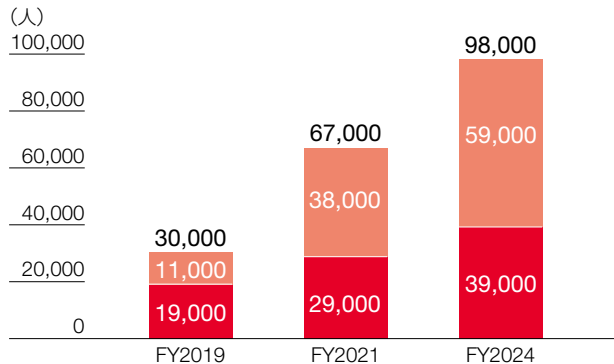
社会イノベーション事業を展開するためには、社会やお客さまの課題を探索し、これまでになかった新しいソリューションをお客さまと協創していくことが求められます。日立では、グローバル&デジタル時代においてイノベーションを起こし、新たな価値を創出するために、これまでの10年間で、持続的成長の原動力である多様な人財の確保・育成および組織づくりを行ってきました。社会イノベーション事業をグローバルで拡大するために、人的資本、すなわち人こそ価値の源泉と考えています。サステナブルな社会の実現に向けて30万人を超える従業員の力を結集し、継続的に顧客と社会へ価値を提供していきます。



### 主要KPI

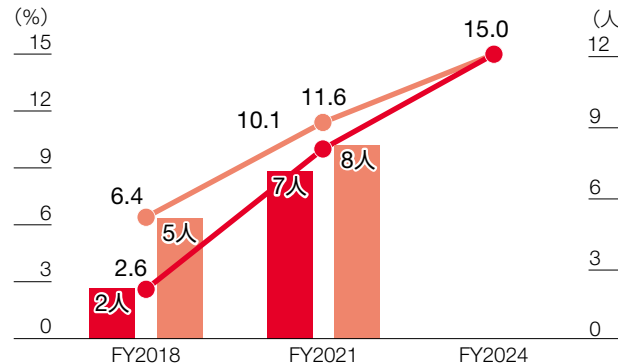
#### デジタル人財

■ 国内 ■ 海外



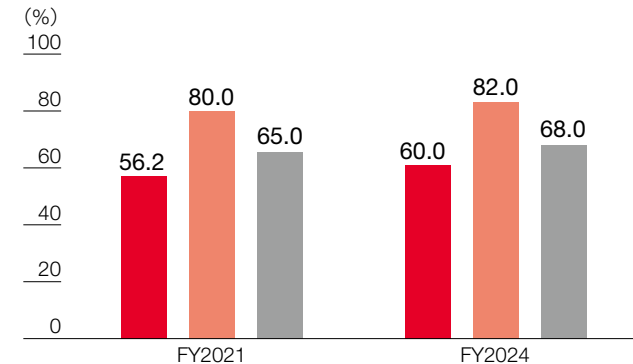
#### 役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)

■ 女性 ■ 外国人



#### 従業員エンゲージメント(肯定的回答率)

■ 国内 ■ 海外 ■ 合計



## 2024中期経営計画における人財戦略

グローバル&デジタル時代においては、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の提供が必要です。多様な価値観の受容や顧客の求める価値の変化、社会課題の複雑化と深刻化に対応するために、人財は最も重要な原動力です。日立では、多様な人財の獲得・育成と公正な機会、インクルーシブな組織を通じた事業への貢献をミッションに、「2024人財戦略」を策定しました。顧客との価値協創のサイクルをデータ駆動で回し、サイクル全体で収益を拡大する成長モデルによって事業を伸ばしていくために、本戦略では、各事業

の成長に向けたタレント(人財/個人の能力)およびエンゲージメントの最大化をめざします。加えて、持続的な成長に向けたマインド・文化の醸成、顧客提供価値向上のために、部門間協働の促進とグローバルでの生産性、効率性の実現をめざします。特に、成長の要となるグローバルリーダーとデジタル人財の獲得とリテンション・育成・配置や、日立グループで適所適財の配置を最適なタイミングで行い、従業員のウェルビーイング・エンゲージメントの向上に取り組みます。グローバル市場における“Employer of choice(選ばれる会社)”を実現します。

## 人財部門のミッション、ビジョン、戦略

「2024人財戦略」では、従業員一人一人と組織の成長を実現するために、大きく3つの戦略を柱としています。グローバル人財とデジタル人財の獲得・リテンション・育成や日立グループでの適所適財配置、従業員のウェルビーイング・エンゲージメント向上を推進する「People(Talent)」、成長・イノベーションを実現するカルチャーの醸成、個々のキャリア形成を考慮したアップスキル・リスキルを含む継続的かつ主体的な能力開発、イノベーションと変革の促進を推進する「Mindset(Culture)」、多様な人財が多様な価値観を持って生き生きと働くためのDEI強化、組織のサイロの打破・協働、「ハイクオリティな人財部門への変革」を推進する「Organization」です。

日立は、グループ30万人超の人財がそれぞれのポテンシャルを最大化し、生き生きと活躍する組織となるための企業文化の醸成に取り組んでいきます。

<b>Mission</b>	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
<b>Vision</b>	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、グローバル市場における“Employer of choice(選ばれる会社)”を実現する

	Pillars	Key Initiatives
HR Strategy	<b>People (Talent)</b> 「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. 特にグローバルリーダーとデジタル人財を獲得・リテンション・育成・配置し、ポテンシャルを最大限に引き出す 2. 日立グループで適所適財の配置(マッチング)を最適なタイミングで行う 3. 従業員のウェルビーイング・エンゲージメントの向上
	<b>Mindset (Culture)</b> 「成長」に向けたマインド・文化の醸成	4. 持続的な成長に向けて、日立創業の精神を体現するとともにグローバル日立カルチャーを醸成する 5. 成長マインド(アップスキル・リスキルを含む継続的かつ主体的な能力開発)の促進 6. イノベーションと変革の促進:心理的安全性の担保と挑戦への支援
	<b>Organization</b> 「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	7. 顧客提供価値の向上のために、組織のサイロを打破し、協働する 8. 「新しい働き方」の構築 9. デジタル技術を活用し、よりハイクオリティなHRサービス・ソリューションを提供するHRIに変革する
	<b>Foundation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>心身の健康と安全の確保</li> <li>リスクマネジメント(コンプライアンス・事件事故防止・災害等への対応)の強化・徹底</li> </ul>

## ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

日立は、グローバルリーダーをめざすと同時に、事業のサステナブルな成長に向け、DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)を実践しています。サステナビリティは日立の事業戦略の中核であり、社会イノベーション事業によってグローバルリーダーとなるためには、ダイバーシティ(多様性)、エクイティ(公正性)、インクルージョン(受容)が成長のために不可欠です。多様な人財が活躍することにより、顧客や社会のニーズをより深く理解することができます。

日立では、2024中計の中核であるサステナビリティ戦略に対し、マネジメント体制を強化し全社で統合的に取り組むとともに、ESGテーマに対してのアプローチを強化しています。これらのサステナビリティ戦略の一つとして、今年度から、DEI戦略に「エクイティ(公正性)」を追加し、誰にでも公平な機会を創出することを宣言しています。日立では、私たちは皆それぞれ異なる存在であること、そして一人一人が異なるニーズを持っていることを認識しています。DEI戦略に「エクイティ(公正性)」を盛り込むことで、一人一人の違いに配慮した施策を実行し、違いを認識することで、すべての従業員に公正な機会を提供し、誰もがその能力を最大限に発揮できるようになると考えています。

ダイバーシティなチームとインクルーシブな環境で働くことは、より良いアイデアの醸成につながるため、ダイバーシティはイノベーションの根源ともいえます。イノベーションの創造によって日立は、気候変動やプラネタリーバウンダリーへの対処、ウェルビーイングを推進します。

日立はグローバル企業として、バックグラウンド、年齢、性別、セクシャリティ、家族構成、障がい、人種、国籍、民族、宗教など、あらゆる多様性を考慮しています。日立は、DEIの実現に向けて、ジェンダーバランス、文化的多様性、世代の多様性という、3つのグローバル共通テーマを特定し、KPIを設定しています。2021年、日立製作所は、2030年までに執行役および理事の女性比率を30%、外国人比率を30%とすることを目標に掲げました。また、各事業部門では、それぞれの事業戦略に沿って、2024年度までに意思決定層の多様性と女性管理職の割合をDEI目標として設定しています。これらのKPIに加え、各事業部門では、他のDEIテーマにも焦点を当てた目標をそれぞれ設定し、ニーズや事業戦略に応じて優先順位をつけ実行しています。



ロレーナ・デッラジョヴァンナ  
執行役常務  
Chief Sustainability Officer兼  
CDIO

## ジェンダーバランス

事業成功のためには、社会と同様の公正性が従業員にも求められます。世界の人口の約50%は女性です。このため、私たちはジェンダーバランスの具体的な目標を設定し、事業全体で女性のためにより多くの機会を創出しています。採用活動に始まり、リーダーポジションへの昇進機会の提供、女性が活躍できる職場実現へのサポートなど、日立グループでは、グローバルに多くの活動を実施しています。日本でも、育児と仕事の両立支援、産前産後休業・復職支援セミナー、保育施設の整備、産休・育休セミナーなどを実施しており、2020年度時点で、共働き率は30%、男性の育児休業・育児目的休暇の取得率は35%まで向上しています。育児参加への促進は、従業員の幸福度を向上させ、多様性の促進につながると考えています。

## 文化的多様性

文化的多様性とは、当社のグローバルな経営体制を反映したチーム作りを意味します。日立は、日本発のグローバルイノベーション企業として成長してきましたが、文化的多様性は、意思決定層にこそ反映されることが望ましいと考えています。より多くの国籍の人財がリーダーとして活躍できる機会を提供することは、日立が新たな市場を開拓し、グローバルに成長し続ける上での鍵となります。例えば、日立の研究開発部門では、日本語でのコミュニケーションだけでなく英語でのコミュニケーションをより多く取り入れるなど、言語障壁を解消するための活動に取り組んでいます。

## 世代の多様性

昨今のテクノロジーや社会の激しい変化に対応し、イノベーションを持続的に創生していくためには、若年層の従業員の声を取り込んでいくことが不可欠です。そのため日立は、若手世代の雇用促進、事業への参画および世代を超えた交流や連携強化に積極的に取り組んでいます。私たちは、年齢に関係なく個人がもたらす価値にフォーカスしており、年齢ではなく能力に基づいた評価を重視しています。例えば、日立エナジーでは、人財を確保するために、28歳以下の早期キャリア採用、大学との提携、Power+という研修プログラムなどに取り組む、目標を設定しています。また、生涯学習のための「ダイバーシティ360」事業に加え、オフィスのインフラ整備やフレックスタイム制の導入など、採用施策実行のための職場づくりにも取り組んでいます。

## デジタル人財の獲得強化

社会イノベーション事業を拡大するためには、Lumada事業を拡大するためのデジタル人財の確保・育成が必要で、2024中計では、グローバルトップクラスのDXカンパニーをめざし、2021年度末時点67,000人のデジタル人財を、GlobalLogicや日立ヴァンタラなど海外を中心に、2024年度末には98,000人に増強させる計画です。

GlobalLogicでは、事業に求められる人財をタイムリーに獲得する仕組み・実績があり、日立グループ全体のLumada事業をけん引するデジタルシステム&サービスセクターにおける、グローバルでの人財強化につなげます。

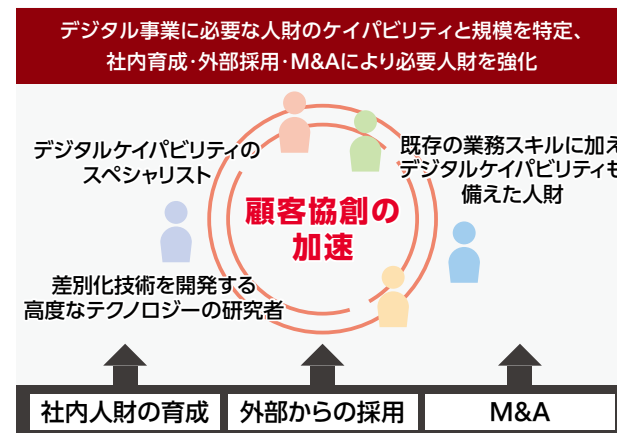
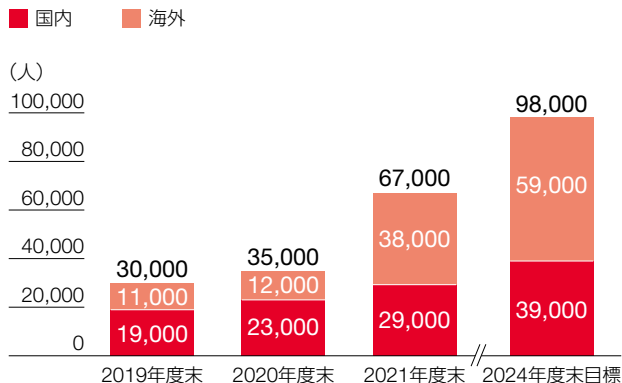
一方、国内においては、内部人財の育成と外部からの採用により人財を強化します。

内部人財育成においては、デジタルトランスフォーメーション(DX)や日立のデジタル事業の基礎的な知識を身につけるデジタルリテラシーのeラーニング、デジタル事業のプロジェクトメンバーの一員として実践できるベシック人財を育成

するDX研修、プロジェクトを企画・リードできるプロフェッショナル人財を育成するOJTプログラムなど、スキル別・レベル別の育成プログラムを拡充し、事業成長に必要なデジタルケイパビリティ強化を加速していきます。

また、外部からの採用においては、デジタル人財採用コースでの競争力のある処遇による新卒採用や、日本のみならずインド・東欧など海外からの直接採用による経験者人財確保等、優秀なデジタル人財の確保を推進していきます。

### デジタル人財数

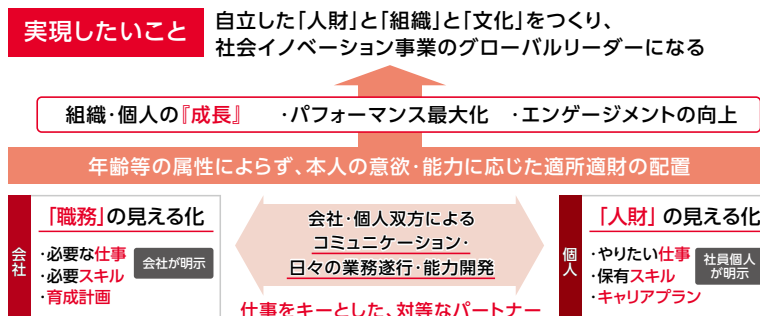


## ジョブ型人財マネジメントの推進

グローバルな事業成長を実現するためには、従業員一人一人の成長が必要です。事業環境の変化や日立の事業方向性、日本の社会課題、従業員個人の変化を受けて、日立では、事業の成長に対応するためにジョブ型人財マネジメントを推進しています。具体的には、職務と人財の見える化やアップスキル・リスキル教育の強化、ジョブを明確にした採用・配置などによって意識変革と行動変容を促し、個人のパフォーマンスを最大化し、組織全体の成長につなげます。

直近では、グループ公募制度を活用した「社内労働市場の活性化」や、マネジメント力強化のための研修実施などによる「マネージャー支援の強化」、キャリア志向に合わせたアップスキル・リスキル支援、学習体験プラットフォームの導入などの施策を進めています。

これらの取り組みを通じて、個人と組織の成長を図り、自立した人財と組織、文化醸成によって、社会イノベーション事業のグローバルリーダーになることをめざします。





## 従業員エンゲージメントの強化

従業員のウェルビーイングは生産性向上の必要条件であり、経営課題でもあります。一人一人が生き生きと活躍し成果を発揮できる職場、働きやすい環境づくりは、日立の持続的な成長の源泉です。

そのために重要な取り組みの一つが、従業員エンゲージメントの強化です。多様な人財が国・地域や会社を超えて高いエンゲージメントをもって働くことは、人財と組織が最大限のパフォーマンスを発揮するために必要不可欠です。従業員が会社の戦略や施策を理解し、仕事にやりがいを感じ、成果に向けて自律的に取り組もうとする意欲を把握するために、日立ではグローバル従業員サーベイ「Hitachi Insights」を毎年実施しています。この中で、従業員エンゲージメントのほか、経営方針の理解、業務改革、DEI、キャリア形成の機会、安全衛生や成長意欲などを数値として見える化し、それらの改善に取り組んでいます。

「Hitachi Insights」の結果は、経営層および各職場のマネージャーが自組織のメンバーと共有

し、具体的な改善策につなげることで、働きがいのある職場づくりのためのPDCAサイクルにつなげています。これにより、日立全体での人財関連施策や、職場ごとの働き方の見直し、生産性向上などを図る上での優先順位をつけた取り組みが可能になります。

2013年の開始以降、中期的にサーベイのスコアは向上しています。2021年度にはグローバルの約24万人を対象に、14カ国語で実施しました。サーベイ参加率は86%です。従業員のエンゲージメント指標は2021年度65%でしたが、2024年度には68%へ向上することをめざしています。

年に1度のサーベイの実施により、取り組みの評価や見直しに加えて、職場の業務改善、職場改善と直結させて効果の測定ができます。従業員一人一人の成長マインド(アップスキル・リスキルを含む継続的かつ主体的な能力開発)の促進により、イノベーションと変革を加速させ、日立創業の精神の体現とともに日立の企業文化をグローバルに醸成していきます。

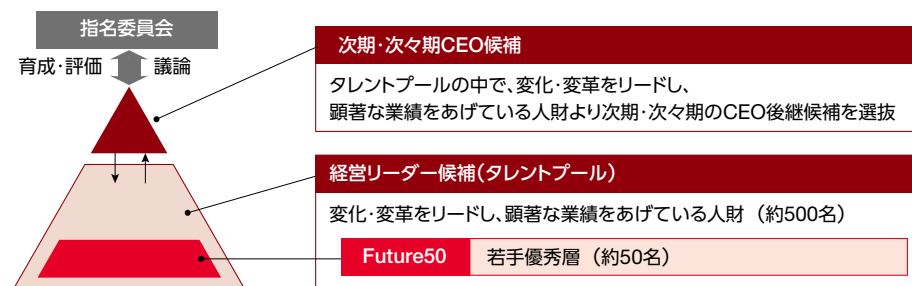
## 次世代経営リーダー層の育成

経営リーダー候補層の早期選抜・育成は重要な経営課題の一つです。そのため日立では、若手リーダー候補である「Future50」メンバーの育成に注力しています。

「Future50」では、変化・変革をリードし、顕著な業績をあげている約500名を世界から選抜し、その中から集めた50名を、毎年入れ替えながら集中的に育成を行っています。世界から集められたメンバーは日立グループの成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層へ提言することにより、一人称で考え、志を持って行動できる次世代のリーダーとしての力を身に着けます。加えて、「タフアサインメント\*」と呼ばれる従来とは異なる業務や社内外研修会への参加を通じて、自身が担当するフィールド以外にも視野を広げ、かつ視座を高めていきます。指名委員会でも次期、あるいはその次のCEO候補者と議論や個別面談を実施し、次世代の経営者層の育成に積極的に関わっています。取締役会を含む日立のマネジメントは、ジェンダー、国籍などにとらわれない多様性と各種の課題に対する厳格なガバナンスなどを通じて、複雑化するグローバルな社会課題への対応力を高めてきました。経営層におけるこうした意識の変革を若手リーダー候補にも広げることで、年齢やジェンダー、国籍を問わず真に実力のある人財をグローバルに登用し、より層の厚い、日立全体の次世代リーダーの拡充・底上げにつなげていきます。

\* 高難度の業務を割り当てること

### 経営リーダーの選抜・育成(パイプラインの構築)



指名委員会	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
執行側	経営リーダー候補をグローバルに、選抜・育成 ①毎年30回の人財委員会にて議論(毎年、入れ替え) ②500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)
執行側+指名委員会	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

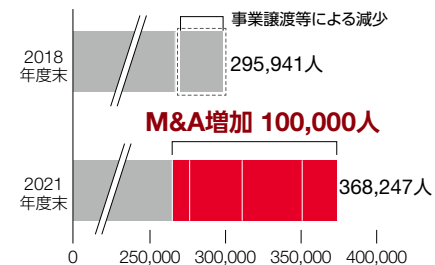
## グローバル日立カルチャーの醸成

国内外合わせた日立グループ約37万人の従業員(2021年度末時点)のうち、10万人(約3割)を超える人財は、およそ3年間で新たにグループに加わった人財です。多様な人財が成長やイノベーションの原動力となる一方で、日立グループが掲げるMISSION、VALUESを繰り返し共有し、共通の認識や行動の定着を図る必要性が生まれています。

また今年度は2024中計の開始年度でもあることから、執行役社長兼CEOの小島からグループ、グローバルの幹部層に対するオンラインミーティングや、全従業員への動画配信等を通じて理解浸透を図っています。各ビジネスユニットや部門長によるタウンホールミーティングも実施することで、従業員に対して2024中計および各部門方針を説明するほか、MISSION、VALUESの再確認を行っています。

新たな人財がグループに加わることで重要になるのが、人財マネジメント制度の整備と企業文化の浸透です。そのためには、日立が取り組んできたグローバルでの共通基盤を展開、適用していくとともに、グループ会社間でのインターナルコミュニケーションを強化し、日立グループ全体で一貫したメッセージを発信、共有していくことが欠かせません。加えて、M&Aなどで新たにグループに加わった社員に対し、各社固有のカルチャーを尊重しつつ、今後の成長に向けて必要な文化的特徴・要素を相互に共有し合い、取り入れていくことで、グローバル日立カルチャーを醸成するカルチャーインクルージョンの施策も重要です。2024中計では、過去のM&A等で培ったPMIのナレッジをコーポレートに設置したCoE (Center of Excellence)に集約することで、新規の案件に生かしていく体制を整えています。

連結従業員数の変化



## GlobalLogicのPMIによる取り組みや成果

地道な取り組みはすでに実を結んでおり、例えば、企業文化の醸成を目的に実施しているアイデアコンテスト「Make a Difference!」では、2021年7月に日立グループとなったばかりのGlobalLogicが提案した「Success Paths」というアイデアが、2021年度のGold Ticket\*を受賞しました。「Make a Difference!」は、個人と組織のパフォーマンスを最大限発揮するため、「一人称のマインドセット改革」の施策として2015年度に開始した、新規事業や社内改革に関するアイデアコンテストです。GlobalLogicが提案した「Success Paths」は、日立の従業員のエンゲージメントに着目し、アプリで個のキャリア面だけでなくソーシャル面(趣味やボランティア、自己啓発活動等)にもアプローチして従業員個人を成功へと導くといったユニークな発想が評価されました。

\*最も優れた実現性の高い案件に対して授与される賞

## 日立エナジー、日立ヴァンタラ、GlobalLogic共同のLumada Business Award

2020年7月に日立グループとなったABB社のパワーグリッド事業(現、日立エナジー)がGlobalLogicや日立ヴァンタラと共同提案した「One Hitachi Acceleration for Green Digital Program powered by Lumada」が2021年度のLumada Business Award(最優秀賞)を受賞したことも、日立のPMIが有効に機能していることを示しています。3社はBESS(Battery Energy Storage System)を利用する送配電事業者に対し、流通安定化、余剰電力の地域利用者向けの販売などのサービスを提供し、信頼性モデリングや画像診断による設備点検ソリューションなど、社会インフラメンテナンス事業者の問題解決に寄与したことが評価されました。M&Aなどを通じて日立グループに参画した各社が持つ固有のカルチャーを尊重しつつ、今後の成長に向けて必要な文化的特徴、要素を相互に共有し取り入れていくことが、グローバルでの日立カルチャーを醸成するうえで重要になります。