

2017/10/25

HITACHI  
Inspire the Next

資料 2

## 中央教育審議会大学分科会・将来構想部会資料

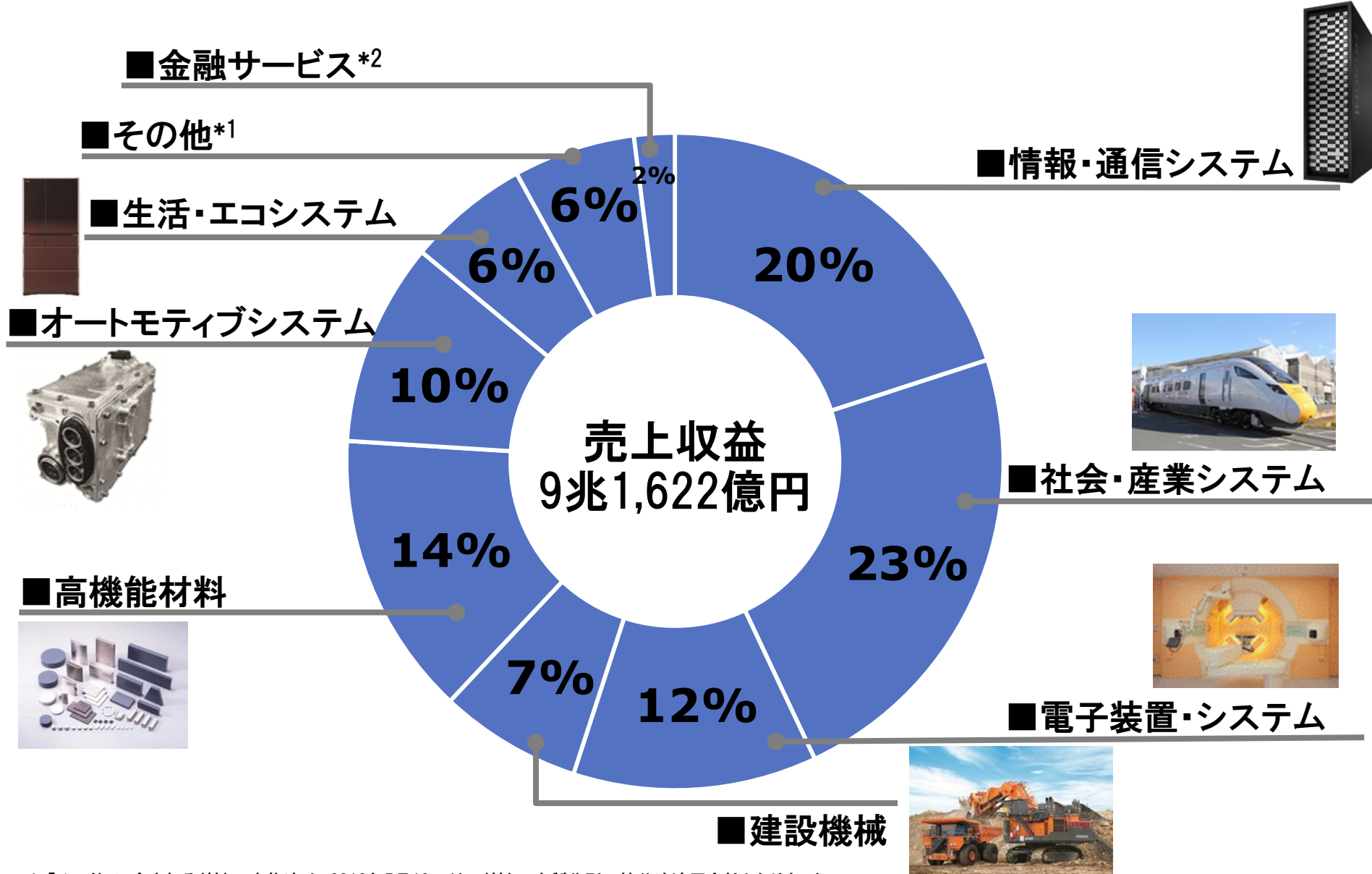
株式会社日立総合経営研修所  
取締役社長  
兼 株式会社日立製作所  
グローバル人財開発部長

迫田 雷蔵

# Agenda

1. 日立の事業概要
2. 日立のグローバル人財マネジメント
3. 日立の採用と人財育成
4. 大学に期待すること

# 日立の事業概要 (2016年度)



\*1:「その他」に含まれる(株)日立物流は、2016年5月19日付で(株)日立製作所の持分法適用会社となりました。  
\*2:「金融サービス」を構成する日立キャピタル(株)は、2016年10月3日付で(株)日立製作所の持分法適用会社となりました。

## 2018 中期経営計画

**IoT時代のイノベーションパートナー**  
**進化した社会イノベーション事業でお客さまとの協創を加速**

**『社会イノベーション事業』『グローバル』**

### 注力4事業分野




電力・エネルギー



産業・流通・水



アーバン



金融・公共  
ヘルスケア

# 日立のグローバル展開 (2016年度)

## 欧州

売上収益: 9,726億円  
会社数: 133社  
従業員: 14千人

## 中国

売上収益: 9,289億円  
会社数: 140社  
従業員: 44千人

## 日本

売上収益: 4兆7,576億円  
会社数: 208社  
従業員: 169千人

## 北米

売上収益: 1兆1,440億円  
会社数: 97社  
従業員: 20千人

## アジア(中国含む)

売上収益: 1兆8,607億円  
会社数: 325社  
従業員: 86千人

## その他

売上収益: 4,271億円  
会社数: 101社  
従業員: 12千人

国内: 4兆7,576億円 / 208社 / 169千人

海外: 4兆4,045億円 / 656社 / 134千人

連結: 9兆1,622億円 / 864社 / 303千人

2016年度  
海外売上高比率: 48%

# 社会イノベーション事業の具体例

「英国 Intercity Express Programme」(866両保守サービス付車両提供)

【社会課題】鉄道の高齢化、遅延や事故が発生

【ビジネス上の課題】鉄道の信頼性・安全性の向上

Agility Trains 社  
(日立出資の車両リース会社)

×

日立

車両製造/車両保守業務(IoT)

車両リース・稼働保証(27年半)

— 鉄道のサービス事業化 —

鉄道運行会社の定めたサービスレベルに合わせ  
必要な時間に必要な車両を提供

- 高品質・高性能な車両の提供
- 定時運行、安全快適な運行
- 利用者のQOL向上、経済活性化



# 日立の研究開発体制

## グローバル連携

CSI 欧州  
[70]

CSI 中国  
[115]

CSI 北米  
[100]

Industrie 4.0  
鉄道事業



中国製造2025  
'16/4  
広州拠点新設

超スマート社会  
Society5.0  
'19/3  
協創拠点新設

Industrial Internet  
IoTプラットフォーム事業



アジア  
スマートシティ



'16/1: 新オフィス開設  
'16/4: Financial Innovation Lab新設

CSI APAC  
[65]

CSI 東京  
[200]

CTI  
[2050]

CER  
[100]

[概数] 研究人員

APAC: Asia-Pacific, CSI: 社会イノベーション協創センタ, CTI: テクノロジーイノベーションセンタ, CER: 基礎研究センタ

© Hitachi, Ltd. 2017. All rights reserved.

# グローバル産学連携



1989年  
日立ラボ設置済

2013年  
日立ラボ設置済

2001年  
日立ラボ設置済

EERC: Energy and Environment Research Center  
MTC: Mobility Transformation Center



「メンバーシップ型(人基軸)」から  
「ジョブ型(仕事基軸)」の  
人財マネジメントへ

「1億総活躍社会」

- ・ 同一労働同一賃金
- ・ 女性/高齢者活躍支援
- ・ 介護離職ゼロ化

仕事の仕方を変える

社会構造を変える  
(労働法制・雇用慣行)

構成員を変える  
(人・意識・行動)

◇働き方改革  
・マネジメント改革

しくみを変える  
(組織・制度)

◇ダイバーシティ推進

◇組織編成・人財配置ポリシー見直し

◇グローバル人財施策の適用

◆働き方改革

◆職場基点のマネジメント力強化

社会や顧客の成長を実現し、  
自らも成長する人財と組織を実現

# グループ人財施策の推進

2012年度

グローバル  
人財データベース  
**(HCDB)**

25万人の人財情報  
をデータベース化

Global Leadership  
Development  
**(GLD)**

500人のトップタレント  
をプール・育成

2013年度

グローバル・グレード  
**(HGG)**

マネージャー以上  
50,000ポジション  
を格付

Hitachi Insights  
**(Employee Survey)**

全世界約682社が参加  
約163千人が回答

2014年度

グローバル・  
パフォーマンス・  
マネジメント  
**(GPM)**

112,000人導入  
(順次導入拡大)

月俸者処遇改訂  
(日立製作所)

HGGとGPMの  
連携を順次拡大

2015-18年度

Hitachi University  
**(LMS)**

300,000人に  
新ラーニング  
システムを導入

新人財情報システム  
**(Workday)**

29社が  
パイロット参加  
日本は2017年度に  
順次導入開始

**グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を導入  
⇒ビジネスの成長に繋がるように活用**

## グローバル競争を勝ち抜くことのできる人財と組織を創る

### グローバル適材適所

#### タレント・マネジメント

- グローバル・リーダ育成(GLD)
- タレントレビュー(TR)
- 後継者計画

#### 戦略的採用

#### ワークフォース・プランニング(WFP)

### 組織と人の パフォーマンス最大化

#### 組織開発(OD)

#### パフォーマンス ・マネジメント(GPM)

#### グローバル選抜研修

#### グローバル階層別研修

### モチベーション・ エンゲージメント強化

#### 競争力あるトータルリワード

- 共通リワード・ポリシー
- 共通幹部処遇制度
- 報酬サーベイ
- ベネフィット最適化

#### 従業員サーベイ

#### キャリア開発

### 【グローバル人財マネジメント基盤】

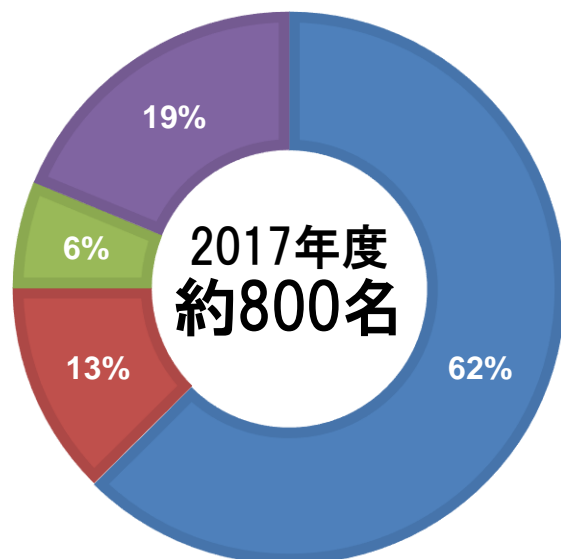
- グローバル採用スキーム
- 注力地域HRMプラットフォーム
- 日立グローバル・グレード(HGG)
- IAポリシー
- シェアードサービス
- LMS(Learning Management)
- HR Analytics
- M&A/PMIサポート
- グループ・ガバナンス

### グローバル人財システム

### 日立コアバリュー

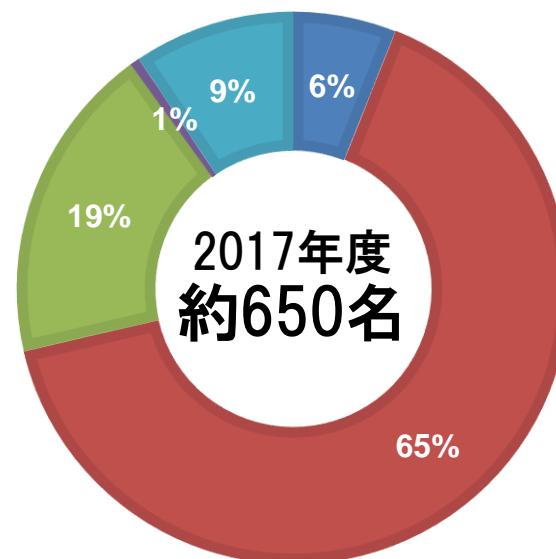
## 採用数

■新卒(技術) ■新卒(事務) ■新卒(高校) ■経験者

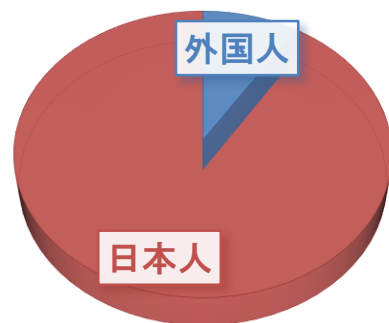


## 学歴別(新卒)

■博士 ■修士 ■学部 ■高専 ■高校



## 外国人比率



- ・依然として新卒中心(8割)
- ・高学歴化(修士以上7割)
- ・ダイバーシティに取り組み中

# 経営研修 教育体系図

HGG	職位目安 (相当職位含)	選抜研修	階層別研修	
			(日本)	(日本以外)
X	役員		GEC Japanese ver.	
A-B	事業部長	個別育成 プログラム (本社にて個別実施)		
	副事業所長 本部長		GAP-V Japanese ver.	
C-D	部長 (担当部長)	GAP-K English ver.  GAP-L English ver.	GAP-M (CD) Japanese ver.	GAP-M English/Chinese ver.
E-F	課長 (部長代理) (主任技師)		GAP-M (EF) Japanese ver.	
	新任課長		GAP-B Japanese ver.	
G	主任 (技師)		R2L Japanese/English/Chinese ver.	
			BMP Japanese ver.	

GEC: Group Executive Development Course  
 GAP-K: Global Leadership Acceleration Program for Key Positions  
 GAP-L: Global Advanced Program for Leadership Development  
 GAP-V: Global Advanced Program for Value Creation  
 GAP-M: Global Leadership Acceleration Program for Managers  
 GAP-B: GAP-M Basic Course  
 R2L: Ready to Lead  
 BMP: Basic Management Program

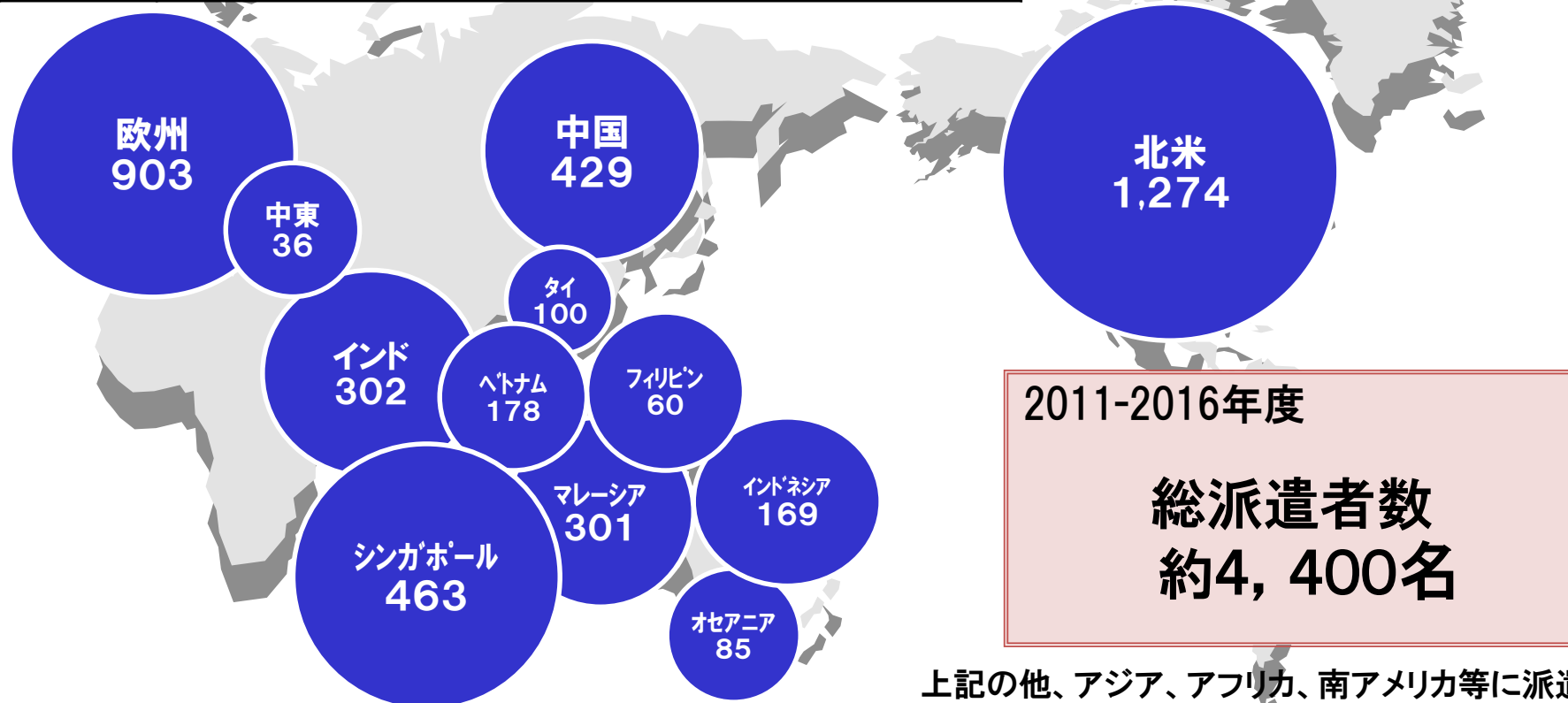
# 将来のリーダー育成のための海外派遣プログラム

## 1. 若手海外派遣プログラム(2011年度～)

グローバル対応力強化に向けた1st. ステップとして実施。  
(対象層: 新入社員～入社10年目以内の若手社員)

体験型	語学・異文化・グローバルビジネス知識等を体験し、肌感覚で現地の文化・生活の理解を図る
実践型	海外でのタフな経験を通じて、チャレンジ精神・リーダーシップ・メンタルタフネスの強化を図る

アジア: 40%  
中国: 10%  
北米: 30%  
EMEA: 20%



# 将来のリーダー育成のための海外派遣プログラム

## 2. 日立グループMBA派遣(2015年度～)

将来の経営候補者の早期発掘・育成を目的とし、公募型のMBA派遣制度を実施。  
上記を通じて、成長のために自ら学び続ける風土醸成を図る。

Economist Fulltime MBA ranking <'16秋更新>

- 対象層：  
マネージャ任用前の  
若手～中堅社員  
(年間5～10名派遣)
- 派遣先認定基準：  
MBA主要4ランキング\*1  
上位20位以内の  
ビジネススクール

\*1 Financial Times,  
Economist  
US News, Bloomberg

RANK	Program	Country
1	University of Chicago (Booth)	USA
2	Northwestern University (Kellogg)	USA
3	University of Virginia (Darden)	USA
4	Harvard University	USA
5	Stanford University	USA
6	Dartmouth College (Tuck)	USA
7	University of California, Berkeley (Haas)	USA
8	University of Navarra -IESE Business School	ESP
9	HEC School of Management, Paris	FRA
10	The University of Queensland Business School	AUS
11	Columbia Business School	USA
12	University of Pennsylvania	USA
13	INSEAD	FRA
14	University of California, Los Angeles (Anderson)	USA
15	Yale University	USA
16	IE Business School	ESP
17	Massachusetts Institute of Technology (Sloan)	USA
18	Duke University (Fuqua)	USA
19	New York University (Stern)	USA
20	University of Warwick	GBR

1. 世界最高水準の研究・教育機関として認められ、世界中の優秀な研究者・学生を惹きつけること
2. イノベーションのパートナーとして、産業界とともに世界のイノベーションをリードすること
3. 課題先進国である日本の改革を、産官学一体となって進めること
4. 学び続ける力、自ら考える力、コミュニケーション力、グローバルマインドを持った人財を育成し、社会に輩出すること
5. 人生100年時代に向けて、「学び直し」を支援すること



**HITACHI**  
**Inspire the Next**