

労働慣行



日立がめざすもの：個性と多様性を生かした、働きがいのある、グローバルな職場環境

従業員は、企業を支える重要な存在であり、大切なパートナーです。従業員を適切に処遇し、その能力を最大限に生かす仕組みを構築することは、従業員と企業との良好な共生関係の礎となり、企業の持続的成長の原動力になります。日立は、労働に関する法令遵守に加え、公正な雇用関係を維持・発展させ、多様な人財の個性を生かす環境を整備することで、すべての従業員にとって安全で働きがいのある企業となることをめざしています。

日立は、すべての従業員に対し、その基本的な権利およびキャリアアップに関し積極的な対話を心掛けています。

各事業所単位での人事相談制度や安全衛生委員会、労働組合といった多様な窓口の設置に加え、万が一の場合はコンプライアンス通報制度の活用も推奨し、きめ細かい対応を徹底しています。

貢献するSDGs



社会と日立

Our Impact on Society

男女雇用比率

83:17 (%)

Our Performance

グループ女性管理職数・比率 

3,459人 (6.4%)

公正・公平な職場環境の実現

日立のアプローチ

公正な雇用と登用、公平な評価・処遇を実現することは、企業が従業員に果たすべき責務であると同時に、優秀な人財と良好な関係を構築するための重要な手段となります。日立は、「ディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)」の概念を重視し、人財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視されており、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・ワークの実現に向け、日立が重んじている施策は、人財の多様性を生かすダイバーシティ&インクルージョンの推進にとどまらず、公正な評価・処遇のグローバルな実践、現地採用従業員の幹部登用など、ビジネスのグローバル化を反映した多様なものとなっています。日立は、各国・地域の事業実態や経済環境に即しつつ、ともに働く人々の働きがいを促進する、オープンでフェアな職場環境の構築を推進し続けます。

ディーセント・ワーク

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。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。

公正な評価・処遇の徹底

ビジネスのグローバル化に伴い、事業体制もグローバルに構築する必要性が増えています。日立では、国籍を問わず多様な人財が集い、高いエンゲージメントのもとに活躍できるよう、報酬に関しても一貫した考え方でマネジメントの仕組みを構築しています。

国や地域それぞれの事業の労働市場に照らして適切かつ競争力のある報酬体系を整備し、従業員に開示している評価基準に基づいて個々のパフォーマンスを評価した上で、報酬額を決定する仕組みをグループ全体で構築しています。全従業員が毎年パフォーマンスの評価を受け、その年の報酬が決定されるとともに、評価結果は各従業員にフィードバックされ、さらなる成長の糧となります。

報酬の決定にあたっては、各地域での法律も遵守しており、グループ従業員の約半数を占める日本での新卒採用者の初任給は、地域別最低賃金全国加重平均額の約120%相当となっています。

 グローバル人財マネジメントの推進

欧州における人財登用の取り組み

鉄道事業は、欧州やアジアを中心に海外市場の伸びが期待される、重要な事業分野の一つです。日立は鉄道事業で確固たるポジションを確立するために、2014年から鉄道事業の主要拠点を英国のロンドンに移しました。日立製作所と関連するグループ会社によるグローバルなオペレーション体制を構築する上で、同社トップのグローバルCEOには、当時英国のグループ会社の社長を務めていた現地の人財を登用するとともに、上級管理職の約40%が欧州出身者となる組織形態をとりました。その後、同グローバルCEOは日立製作所の執行役に就任しました。鉄道事業はM&Aなども行いながら、順調に事業を拡大しており、日立の成長をけん引する重要な事業となっています。

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

日立のアプローチ

性別や年齢、価値観といった人財の多様性を生かす企業風土づくりは、生き生きと働ける機会を従業員に提供するだけでなく、多面的な視点を加味したソリューションの提供などを通じて、企業の競争力強化にも貢献すると日立は考えています。近年は、柔軟な働き方を可能とする人事施策にステークホルダーの関心が高まっており、日立はその実現にも積極的に取り組んでいます。

日立は、1990年代よりダイバーシティに着目し、従業員の声に耳を傾けながら、マネジメント体制を構築してきました。現在は「ダイバーシティ&インクルージョンステートメント」を定め、日立の成長エンジンとして活用を図っています。特に女性のキャリア促進および日本以外の国籍をもつ従業員の活躍促進に関しては、国内外の潮流を踏まえて目標（KPI）を設定し、積極的な登用を推進しています。加えて、日本政府が掲げる「働き方改革」も踏まえ、従業員一人ひとりの働きがいをライフステージに合わせて提供するワーク・ライフ・マネジメント制度や障がい者雇用制度などを多面的に構築しています。経営トップによる強いコミットメントのもと、持続可能な社会の実現へと多様な人財の力で貢献する企業をめざしています。

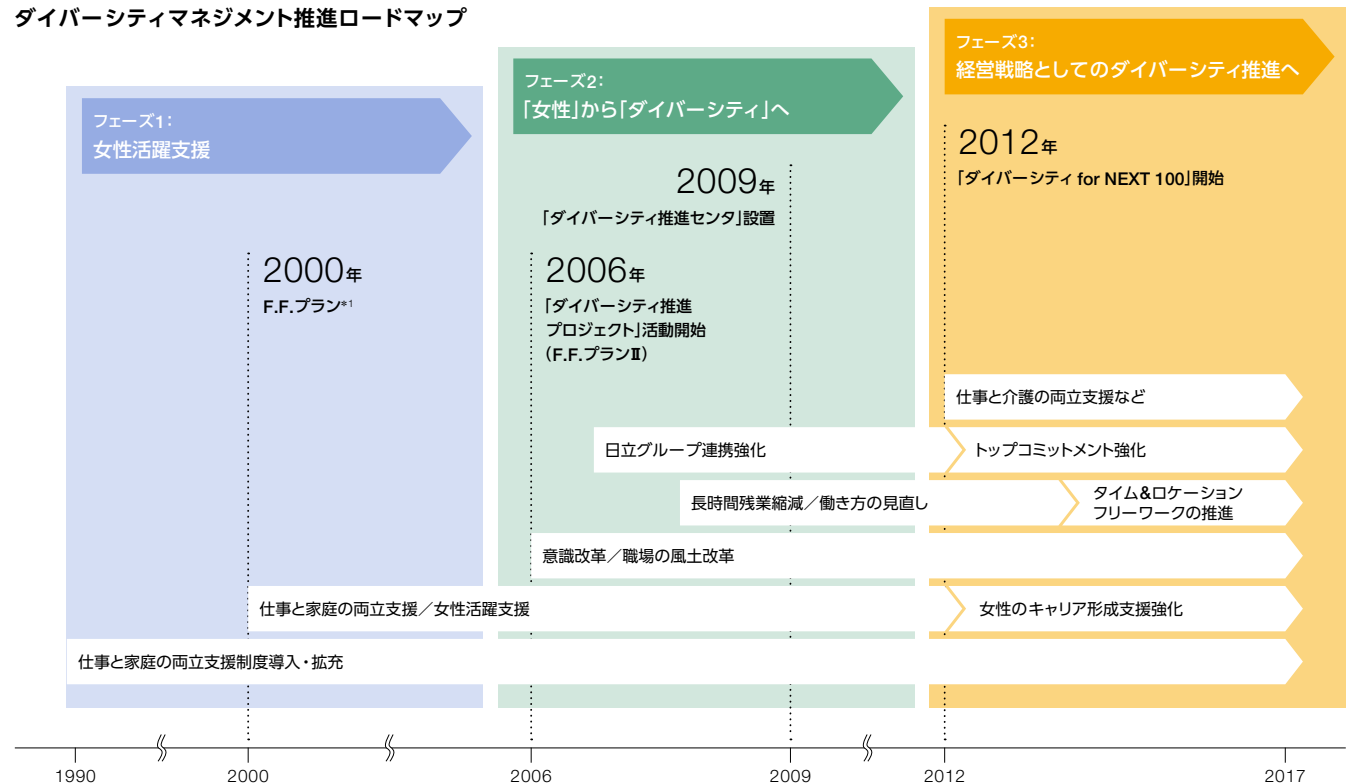
ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティ&インクルージョンステートメント

ダイバーシティはイノベーションの源泉であり、日立の成長エンジンです。性別・国籍・職歴・年齢・性的指向・価値観といった違いを「その人がもつ個性」と捉え、それぞれの個性を

尊重し、組織の強みとなるよう生かすことで、個人と組織の持続的成長につなげることが日立のダイバーシティ&インクルージョンです。多様な力を結集し、優れたチームワークとグローバル市場での豊富な経験によって、お客様の多様なニーズに応えていきます。

ダイバーシティマネジメント推進ロードマップ



*1 F.F.プラン(ジェンダー・フリー&ファミリー・フレンドリープラン): 仕事と家庭の両立支援・女性の活躍支援を進め、社内の意識改革を促進する取り組み

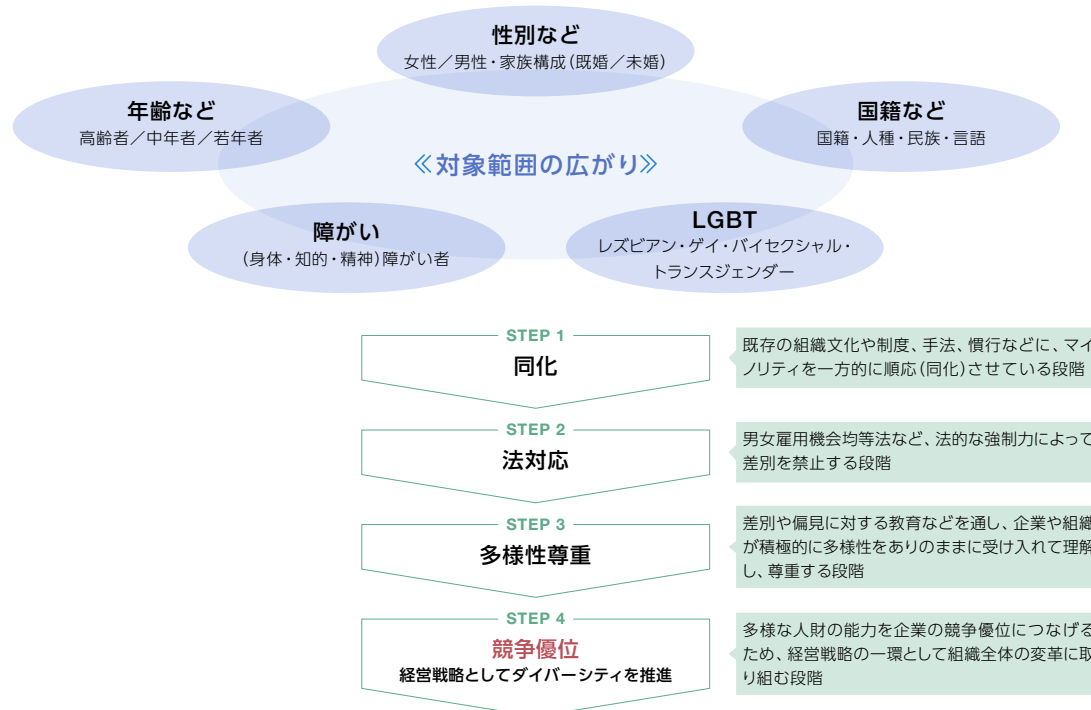
労働慣行 > ダイバーシティ&インクルージョンの推進

**「ダイバーシティ for NEXT 100」のもと
ダイバーシティマネジメントを推進**

日立では1990年代以降、仕事と育児・介護との両立支援制度を整備するなど、社会の動きに先駆けて、女性をはじめとする多様な人財の活躍支援に取り組んできました。

現在はフェーズ3に入り、「ダイバーシティ for NEXT 100」というスローガンのもと、ダイバーシティマネジメントを経営

ダイバーシティマネジメントレベルの深化と対象範囲の広がり



《ダイバーシティマネジメントレベルの深化》

戦略と位置づけて推進しています。具体的には、女性をはじめとする多様な人財が、経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。

ダイバーシティマネジメント推進体制

2006年度に発足した社長直轄の「ダイバーシティ推進プロジェクト」を前身として、2009年度に「ダイバーシティ

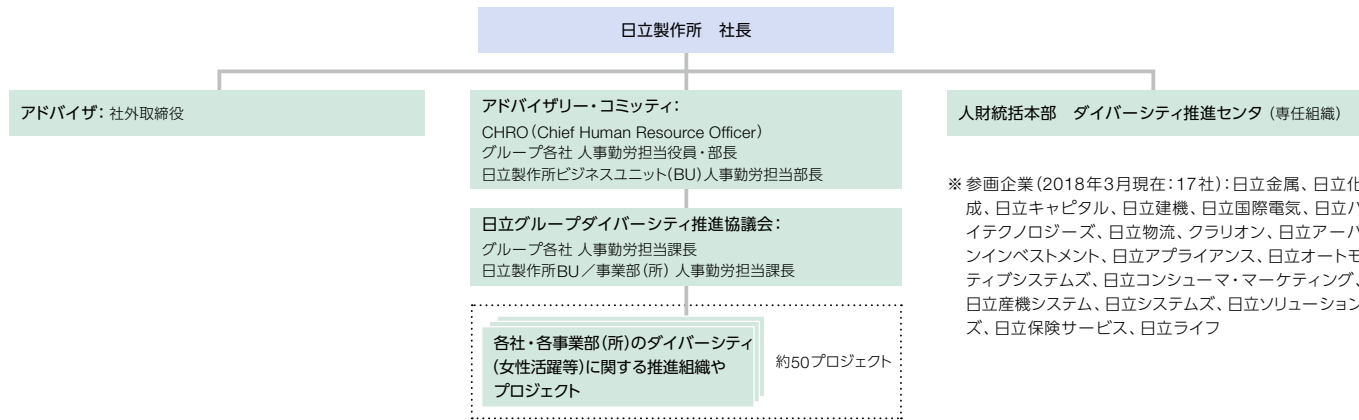
推進センタ」を設置しました。現在は日立製作所人財統括本部の直轄組織として、活動を推進しています。

また、日立全体のダイバーシティ推進(多様な人財の活躍支援、ワーク・ライフ・マネジメントなど)を加速するため、主要グループ会社17社と共同で「アドバイザリー・コミティ」「日立グループダイバーシティ推進協議会」を設置しています。「アドバイザリー・コミティ」ではダイバーシティマネジメントに関する経営方針の徹底、「日立グループダイバーシティ推進協議会」では具体的な活動に関する意見交換やベストプラクティスの共有などを主な目的とし、それぞれ半年に1度開催しています。併せて、グループ各社や各事業所でも女性活躍支援をはじめとするダイバーシティに関する推進組織やプロジェクトを設置し、各職場の課題に応じた取り組みを強化しています。

なお、労働組合ともダイバーシティの推進について定期的な意見交換を行っています。

労働慣行 > ダイバーシティ&インクルージョンの推進

日立グループのダイバーシティ推進体制



※ 参画企業 (2018年3月現在: 17社): 日立金属、日立化成、日立キャピタル、日立建機、日立国際電気、日立ハイテクノロジーズ、日立物流、クラリオン、日立アーバンインベストメント、日立アプライアンス、日立オートモティブシステムズ、日立コンシューマ・マーケティング、日立産機システム、日立システムズ、日立ソリューションズ、日立保険サービス、日立ライフ

日立製作所の目標 (KPI)

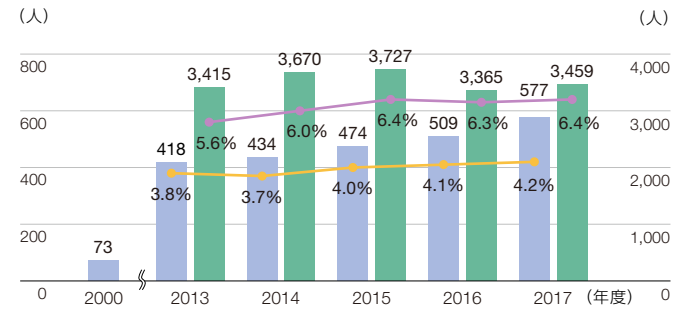
- 2020年度までに役員層*1における女性比率と外国人比率を10%にする (2017年度に新たに目標を設定)
- 2020年度までに日本国内の女性管理職を800人とする (2012年度比2倍) (2017年度に目標を改訂)

*1 執行役および理事など社内役員としてしている役職



多様な人材の活躍推進に向けた日立の取り組みと目標について

● 女性管理職数と比率の推移 (2013-2017)



■ 女性管理職数 (日立製作所)*1 (左軸) ■ 女性管理職数 (日立グループ)*2 (右軸)

● 比率 (日立製作所)*1 ● 比率 (日立グループ)*2

※ 課長職以上の人数

*1 2017年度は在籍者および在籍以外で就業している女性管理職、2016年度以前は正社員として在籍している女性管理職を対象

*2 就業している女性管理職を対象
データを見直した結果、2016年度の数値を修正

役員層における女性比率と外国人比率 (日立製作所) (2017年6月 vs 2018年6月)

	2017年6月	2018年6月
役員層の女性人数 (人)	2	2
役員層の女性比率 (%)	2.4%	2.6%
役員層の外国人人数 (人)	3	5
役員層の外国人比率 (%)	3.7%	6.4%

女性のキャリア促進

女性のキャリア促進に向けた数値目標

日立製作所では、より多くの女性従業員が指導的立場に就いたり、経営の意思決定に参画したりできるよう、役員および管理職における女性の登用について、2つの目標 (KPI) を策定しています。役員については、2013年度に「2015年度までに女性社員を役員に登用する」という目標を掲げ、2015年4月に1人を役員級の理事に登用しました。この取り組みを引き続き推進し、より一層多様な意見・価値観を経営に反映させることをめざし、「役員層の女性比率を、2020年度までに10%にする」*1という目標を定め、2017年度に社外に公表しました。また、これまで継続してきた女性を管理職に登用する取り組みについては、2020年度までに、2012年度比で2倍の800人にするをめざしています。これらは、日立が今まで以上に女性人材の活用を推進し、ダイバーシティマネジメントの強化を図るといった社内外へのコミットメントです。

従来の施策を強化するとともに、取り組みの進捗度や課題を事業部門ごとに「見える化」する「日立グループ女性活用度調査」の導入や、事業部門ごとの数値目標の設定などにより経営層のコミットメントを強化し、マネージャー層の女性従業員を対象とする「日立グループ女性リーダーミーティング」「女性社外取締役との懇談会」などを通じて女性自身の意欲や士気を高め、より多くの女性人材が経営や事業をマネジメントする立場で最大限に力を発揮できる環境づくりを推進しています。併せて、管理職および男性従業員の意識改革や、職場全体での働き方改革といった組織風土の変革にも取り組んでいます。

従業員の報酬については、一人ひとりの役割・成果などによって決定しており、性別・年齢による区別・差のない制度としています。

*1 女性登用と併せて「役員層の外国人比率10%にする」という目標も設定

労働慣行 > ダイバーシティ&インクルージョンの推進

「グローバル女性サミット」の開催

2017年9月、米国において、“United to Succeed”をテーマに第2回「グローバル女性サミット」を開催し、日立グループから約120人の女性従業員が参加しました。社外スピーカーによる基調講演や執行役社長兼CEO 東原敏昭によるスピーチのほか、前回サミットを開催した英国でのダイバーシティ&インクルージョンへの取り組みの発表に続いて、「テクノロジー」「ソーシャルスキル」「コーチング」といった9つの異なるテーマのワークショップが行われました。参加者は意識啓発やスキル開発に関するインスピレーションを得るとともに、ネットワーキングセッションでは参加者同士がキャリアや課題について情報を交換し、交流を深めました。2018年度にも第3回サミットを開催する予定です。

ワーク・ライフ・マネジメント

ワーク・ライフ・マネジメントの考え方

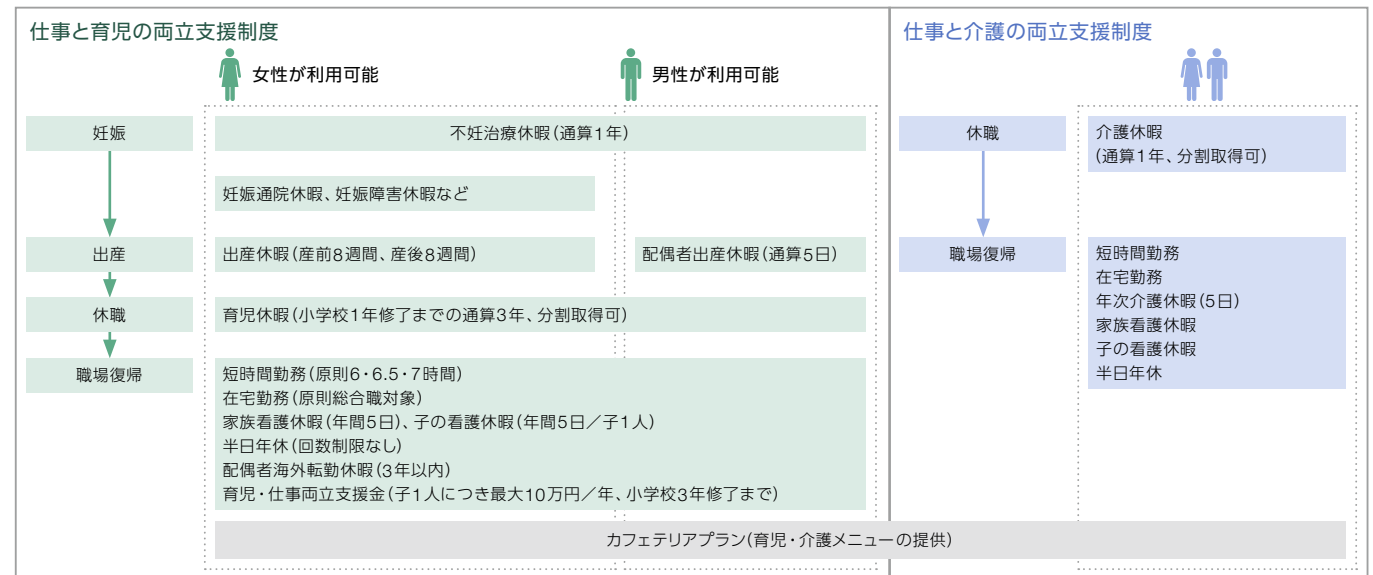
ダイバーシティ&インクルージョンの狙いは、一人ひとりが最大限に能力を発揮し、組織力の強化やシナジーの創出につながること、生産性の向上や事業の拡大を図ることにあります。そのためには、働き方の柔軟性や多様性を高め、働きやすい環境を整えるなど、多様な人財が活躍できる環境を整備することが必要です。

日立は、仕事とプライベート生活の調和を図るという「ワーク・ライフ・バランス」を進化させ、従業員一人ひとりが

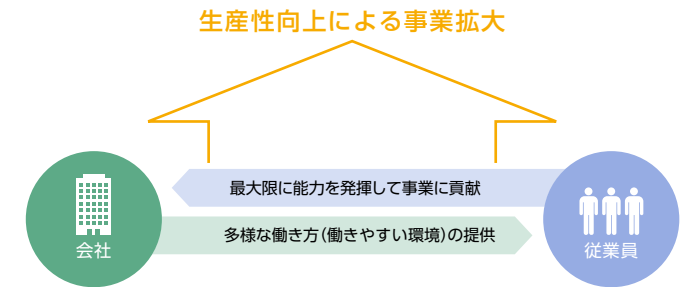
主体的に仕事とプライベート生活のクオリティをとともに高めていく「ワーク・ライフ・マネジメント」を推進しています。「ワーク・ライフ・マネジメント」を実践することで、仕事もプライベート生活も充実し、プロフェッショナルとしての生き方や人間としての魅力が高められ、個人と組織の持続的な成長につながります。

さらに2016年には、日本政府が掲げる「働き方改革」も踏まえ、これまでの取り組みをより一層加速させる全社運動として「日立ワーク・ライフ・イノベーション」を開始しました。多様な人財が多様な価値観をもって生き生きと働き、大きな成果を上げることができる環境づくりを労使一体となって推進しています。

仕事と育児・介護の両立支援制度(日立製作所の例)



※ そのほか、フレックス勤務制度、裁量労働制度も導入。また、カフェテリアプランは、従業員が自分のもち点(カフェテリアポイント)に応じて必要な支援を必要ときに受けることができる選択型福利厚生プラン



仕事と家庭の両立支援制度の導入・拡充

1990年代以降、仕事と家庭の両立を支援する各種制度の導入・拡充を図り、働きやすい職場環境の整備に努めています。

日立では、2016年10月に、仕事と育児の両立支援策として新たに「育児・仕事両立支援金」制度を導入しました。

出産・育児休暇後の復職率と定着率(日立製作所)

		2017年度
復職率(%)	男性	100.0
	女性	98.5
定着率(%)	男性	96.6
	女性	98.0

企業内保育施設の設置

日立グループでは、従業員の仕事と育児の両立を支援するため、労働組合と協同で企業内保育施設を設置しています。



「ゲン木くらぶ」ロゴ

「ゲン木くらぶ」

設置時期	2003年4月
所在地	神奈川県横浜市戸塚区吉田町292(横浜事業所内)
定員	約70人
対象	0歳児から6歳児(小学校就学前) ※横浜市戸塚地区周辺に在勤、在住の日立グループ従業員の子
運営時間	7:30~20:00



遠足(芋ほり)



クリスマス会

「さくらひろば」(日立化成グループ)

設置時期	2008年4月
所在地	茨城県日立市東町2丁目27-22(日立化成山崎事業所近隣)
定員	23人
対象	0歳児から6歳児(小学校就学前) ※日立化成グループに勤務する従業員の子
運営時間	7:20~20:20

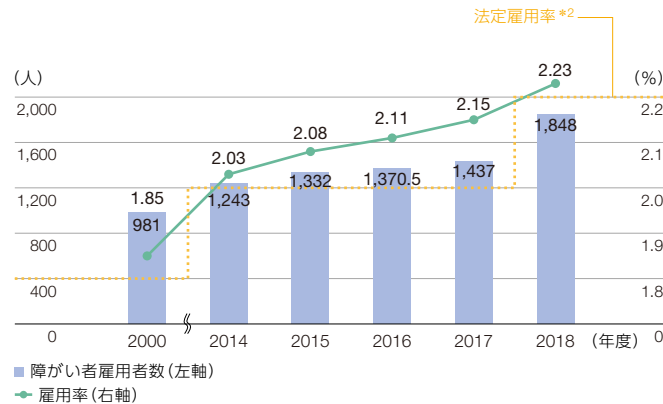
障がい者雇用

障がい者の雇用を拡大

日立製作所と日本国内のグループ会社は、障がい者採用フェアや、各社が情報を共有するための勉強会の開催など、障がい者雇用促進に向け積極的な活動を推進してきました。その結果、2018年6月現在の障がい者雇用率は日立製作所単体で2.23%、日本国内の日立グループでは2.33%と、いずれも昨年度より0.2%上昇した法定雇用率2.2%を上回りました。今後もグループ一体となって障がい者の雇用拡大に努めていきます。

主要指標

- 障がい者雇用者数と雇用率の推移(日立製作所*1) ②



*1 特例子会社およびグループ適用会社17社含む

*2 2012年度までは法定雇用率1.8%、2013~2017年度は2.0%、2018年度以降は2.2%

※各年度6月1日現在のデータ

※人数は、法定雇用率の算定における障がい者雇用者数のカウント方法に従う

多様なライフサポート制度

多様化する従業員ニーズに対応したライフサポート制度

多様化する従業員のライフスタイルやニーズへ対応するため、独身寮や社宅、住宅手当などの住居支援策をはじめ、財形貯蓄や従業員持株制度、団体保険、見舞金制度、カフェテリアプラン制度、育児・仕事両立支援金制度など、さまざまな福利厚生制度*1を導入し、幅広く支援しています。

カフェテリアプラン制度では、「能力開発」「育児」「介護」「健康づくり」「寄付金」など、個々のライフスタイルやニーズに対応した利用メニューを会社が準備し、従業員は自分のもち点(カフェテリアポイント)に応じて必要な支援を必要なときに受けることができます。

また、退職金や年金制度では、グループ共通の制度基盤として確定拠出年金や確定給付年金を導入することで、高齢期におけるライフスタイルの多様化や雇用形態の変化に対応しています。

確定拠出年金制度では、資産運用や投資に関する教育などを通じて、退職後の生活設計に従業員が主体的に取り組めるよう支援しており、確定給付企業年金制度と併せて受給方法や受給時期の選択肢を拡大し、従業員の多様なニーズに対応しています。

*1 正規従業員に適用する制度

📁 仕事と家庭の両立支援制度の導入・拡充

労働安全衛生の推進

日立のアプローチ

多国籍に事業を展開する企業グループとして、従業員が安全かつ健康的・衛生的に働ける職場環境を構築することは、世界中のどの事業現場においても実現すべきグループ横断の経営課題です。運用においては、各国・地域の社会事情や職場環境を踏まえたきめ細かい対応が求められます。

日立は創業以来、労働安全衛生の取り組みを徹底してきました。現在は「ディーセント・ワーク」の考え方に則り、日本の現場で培った教訓・知見を生かしながら、グローバルな労働安全衛生体制の整備を推進しています。その取り組みは、国際規範の徹底にとどまらず、独自の表彰制度を通じた優良事例の共有や、従業員主体の健康づくり活動の励行など多岐にわたります。これらの世界各地での実践を通じ、日立は、安全で衛生的に、生き生きと働ける職場環境をグループ全体で模索し、グローバル企業としての責任を果たし続けます。

労働安全衛生

労働安全衛生の基本理念

日立では「安全と健康を守ることは全てに優先する」ことを基本理念とする「日立グループ安全衛生ポリシー」を世界の全グループ会社に展開し、グループ一丸となって災害のない安全・安心な職場づくりに努めています。

日立グループ安全衛生ポリシー

基本理念 安全と健康を守ることは全てに優先する

基本方針 日立グループは「優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する」という創業以来の企業理念に基づき、全ての事業活動において「安全と健康を守ることは全てに優先する」との不変の基本理念の下、安全・健康な職場づくりに取り組んでいきます。

1. 安全衛生を経営の最重要課題の一つと位置付け、グループ一丸となって常に一段高いレベルをめざした安全衛生活動に取り組んでいきます。
2. 関係法令並びに各社(所)の自主管理基準を遵守し、基本に忠実な安全衛生活動を実行していきます。
3. 一人ひとりが積極的に安全衛生活動に取り組み、全員一丸となって、快適な職場づくりと安全文化の醸成に努めます。
4. 関係会社等との連携強化に努め、事業活動に関わる全ての人の安全と健康の確保に取り組んでいきます。
5. 「安全・健康」を最優先とした基本理念に基づく全ての事業活動を通じて、安心・快適な社会の実現に貢献していきます。

(2013年11月改訂)

労働安全衛生の推進体制

日立が事業を推進していく上で、労働安全衛生は重要な前提条件の一つと考えています。特に災害発生リスクが大きいのが製造、保守、メンテナンスなどの作業工程であり、日本国内で携わっている従業員は約3万4,000人です。グループ一丸となって、従業員のけがなど労働災害を未然に防止するため、グローバル共通施策の一環として、製造拠点を対象に日立独自の最低限遵守する基準を設定・運用するとともに各社の実情に応じた取り組みを実施するなど各種安全衛生活動に取り組んでいます。万が一、災害が発生した場合は即時対応するとともに、事例をもとに安全衛生の管理水準向上に向けてさまざまな改善施策を講じています。また、新規に従業員や派遣労働者などを雇い入れる場合は、事前に作業手順や危険性などの理解のため安全衛生教育や職場指導を行っています。

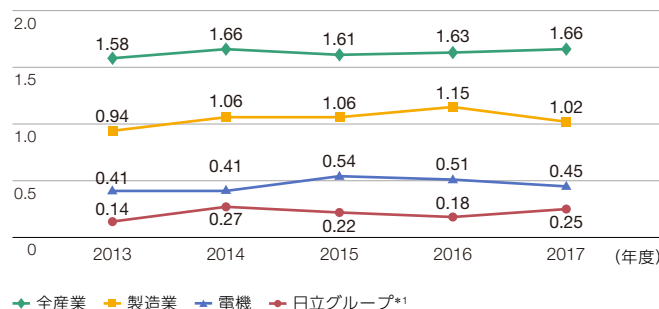

なお、日本では法令に従い、拠点ごとに労働組合、従業員と安全衛生委員会を毎月1回開催し、労働災害の原因や対策、疾病休業者の状況や注意事項などの審議および情報共有を行っています。2017年は労働災害による死亡事故が日本国内で0件、アジアで5件発生しました。

2011年度からは、重大な労働災害が発生した日本国内のグループ会社や事業所を重点安全管理会社・事業所に指定する「日立グループ重点安全管理指定制度」を導入しています。指定された会社・事業所は、経営トップをリーダーとして、トップダウン、ボトムアップの両方向から具体的な改善計画の

労働慣行 > 労働安全衛生の推進

策定・推進に取り組んでいます。事故原因の究明をはじめ、リスクアセスメントの見直しによる災害ポテンシャルの低減や、安全衛生について高い知見をもつ第三者による安全診断など、全社的な安全管理体制の再整備と重点的な安全対策に取り組んでいます。

主要指標

● 労働災害度数率の推移 

*1 2013年度は日立グループ国内195社（日立製作所を含む）
 2014年度は日立グループ国内251社（日立製作所を含む）
 2015年度は日立グループ国内240社（日立製作所を含む）
 2016年度は日立グループ国内200社（日立製作所を含む）
 2017年度は日立グループ国内201社（日立製作所を含む）

日立グループ グローバル安全統計（発生率*1）

地域	2015年	2016年	2017年
米州	4.35	6.41	5.94
欧州	2.02	5.07	4.85
中国	2.10	1.26	0.99
アジア(中国除く)	0.80	1.72	1.88
その他	22.05	7.74	4.24
日本	0.42	0.35	0.48
グローバル計	1.21	1.33	2.93

*1 従業員（直接雇用者）1,000人当たりの死傷災害（死亡・休業1日以上）の発生率

安全衛生ポータルシステムなどによる情報共有

日本国内のグループ会社共通の安全衛生管理システムとして、2012年に「日立グループ安全衛生ポータルシステム」を構築し、安全衛生管理状況をグループ会社が共有できる環境整備を行いました。

すべての労働災害情報をこのシステムに登録することにより、発生した災害事例の原因や対策をグループ会社が共有しています。また、災害の型別統計なども提供しており、類似災害の発生防止に努めています。さらに2014年からは日本国外のグループ会社の災害件数を取得し、結果をフィードバックするなど、グローバルでの災害の発生状況に関する情報共有に取り組んでいます。

また、日立グループの安全衛生管掌役員、安全衛生管理者が参加する「日立グループ安全衛生会議」を年1回開催しています。2017年5月に開催した会議には約100人が参加し、活動事例報告や社外有識者の特別講演などを通じ新たな知見を得て各事業所の安全衛生活動のさらなる改善に役立てています。

日立グループ安全衛生表彰制度を導入

日立では日本国内のグループ会社を対象とした「日立グループ安全衛生表彰制度」を導入し、無災害記録の樹立や、安全衛生に関して外部機関の表彰を受けた会社を表彰しています。

従業員の健康づくりへの取り組み

安心して生き生きと働くための基盤となるのが健康です。日立では「安全と健康を守ることは全てに優先する」という「日立グループ安全衛生ポリシー」の基本理念に基づき、従業員の健康の維持・増進に向けた取り組みを行っています。

日本国内では、各拠点の産業保健スタッフ、人事労務部門、日立健康保険組合が連携し、労働安全衛生法に準じた適切な健康管理とさまざまな健康支援施策を提供しています。

グループ内の拠点が集中する茨城・東京・神奈川エリアにおいては、産業医や保健師などの産業保健スタッフが常駐した健康管理センタの体制を整備しています。定期健康診断などの結果から重篤化予防のために各種の保健指導を実施するほか、長時間労働者に対する問診や面談を通じて心身の不調を未然に防ぐなど、従業員の健康維持を支援しています。また、健康相談を通じて、従業員の健康に対する不安の払拭や運動習慣の推奨など、健康への意識づくりにも取り組んでいます。

労働慣行 > 労働安全衛生の推進

労働安全法の改正に伴い2015年12月から義務化されたストレスチェック制度については、努力義務である50人未満の事業場においても積極的に実施し、従業員自身のストレスへの気付きを促すとともに、検査の集団分析結果も活用し、職場安全衛生委員、産業保健スタッフ、人事勤労部門が各職場の環境改善活動を実施するなど、メンタルヘルス不調の未然防止と職場の活性化に取り組んでいます。また、メンタルヘルスに関する基礎知識とストレス対処への理解が予防には効果的と考え、eラーニングなどを用いて定期的な教育を従業員（派遣労働者を含む）へ実施しています。

これらの取り組みが評価され、「健康経営優良法人2018（ホワイト500）」に日立製作所が認定されました。

また、2018年4月には「日立グループ健康会議」を新たに開催し、日立グループの安全衛生・労務の担当者や産業医・保健師など産業保健スタッフ約180人が参加しました。専門的な研究成果の発表のほか、各事業所における産業保健活動の質的向上と産業保健スタッフの人財育成ならびに健康経営にかかわる支援施策について情報を共有しました。



職場安全衛生委員、産業保健スタッフ、人事勤労部門における職場環境改善のためのミーティングの様子



「健康経営優良法人2018」認定証

ともに成長するグローバル人財戦略

日立のアプローチ

経済のグローバル化に伴い、企業は事業拠点の多国籍化を加速しています。各国・地域のニーズに対応しながらも、世界中で共有できるサービスを提供するためには、「グローバル人財」の育成が不可欠となっています。一方で、先進国における少子高齢化と中進・新興国における人口増加は、企業の中長期的な雇用・人事戦略に大きな影響を及ぼしつつあります。

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31万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。具体的には、的確な人財の雇用・登用・育成を可能とする、従業員に要求するスキルや評価基準をグローバルで統一し、グループ全体の人財を可視化する「グローバル人財データベース」を導入しています。さらに、グローバルな事業成長に必要な人財育成の仕組みとして世界中のグループ従業員を対象とした学習のプラットフォームを構築しました。また、従業員のエンゲージメント向上を図るため、職場での面談などを通じて従業員の成長を促す「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」の効果的な実施や、グローバル従業員サーベイからのフィードバックを活用するなど、「ともに成長する」人財戦略を模索し続けます。

グローバル人財育成

グローバル人財マネジメントの推進

「IoT時代のイノベーションパートナー」をめざす日立は、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し、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。管理職の評価にあたっては、「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。

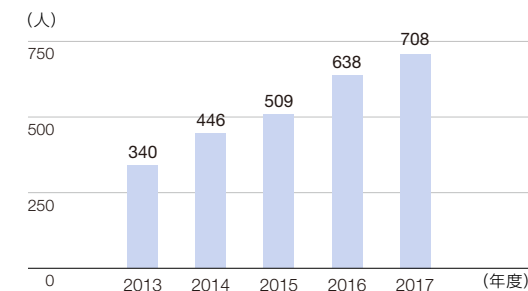
グローバルな事業成長を目的とした人財育成の仕組みにも力を入れており、グループ・グローバル共通のラーニングマネジメントシステム「Hitachi University」を導入し、世界中の日立グループ従業員を対象にした学習のプラットフォームを構築しました。加えて、グローバルでの事業拡大に伴う人員の拡充を支援するため、グローバル共通の採用システムを導入し、優秀な人財の確保、採用業務の効率化、コスト削減を図りました。

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違う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。

● 外国人雇用者数*1の推移(日立製作所)



*1 技能実習生などの有期労働契約者を含む

労働慣行 > ともに成長するグローバル人材戦略

▶ 若手従業員への海外経験付与

日立では、将来グローバルなビジネス環境で活躍できる人材を計画的に育成・確保するために、各種施策を実施しています。特に若手従業員に対しては、現地の文化・生活を理解し対応できる人材へと育成するため、日本国外での業務・生活を体験するプログラムを実施しています。具体的には、異文化理解や語学研修のみならず、さまざまな地域での現地調査やインターンシップをはじめ、現地における社会課題を現地の人々とともに解決していく取り組みなど、80を超えるプログラムを用意し、2011年度から若手のグループ従業員を7年間で合計約4,000人派遣してきました。2015年度には語学習得や異文化体験型から実践型派遣へと比重を移し、グローバル人材育成をさらに加速させています。2018年度も引き続き、同施策を実施する予定です。

▶ 管理職研修のグローバル展開

グローバル人材マネジメント戦略の展開と連動させて、日立では人材育成プログラムをグローバルに推進しています。2015年度より選抜者向けの研修内容を大きく見直し、将来の経営者候補の早期育成を目的とした選抜研修「Global Advanced Program for Key Positions (GAP-K)」を実施しています。GAP-Kの参加者たちは、3つのモジュールを通じて自らと向き合いながら、日立グループ・アイデンティティと自身の使命を深く理解した上で、志をもって事業課題の完遂に向け取り組むことを決意し、価値観・目的意識を共有しながら他者を巻き込み、実践することを自らの言葉で宣言します。また、新興市場に実際に触れながらグローバルでの事業拡大の戦略について議論し、日立の成長と自事業への

応用を検討します。2017年度も世界各地から選抜者28人が日本やインドで3カ月にわたり研修に参加しました。

また、海外現地法人で活躍が期待されるローカル人材を主たる対象として、日立グループのグローバル成長を理解し、その実現に資するより上位のリーダーシップ、マインド、スキル開発を目的とした研修「Global Advanced Program for Leadership Development (GAP-L)」を、2012年度より毎年シンガポールで開催しています。2017年度は年2回開催と拡大し、世界各地から46人のリーダーが参加しました。

さらに、2014年度から展開している一般管理職や新任管理職を対象とする世界同一内容のリーダーシップ研修「Global Leadership Acceleration Program for Managers (GAP-M)」と「Ready to Lead (R2L)」も継続して実施し、2017年度は約2,800人が受講しました。これにより延べ受講者数は1万人を突破しました。今後も経営戦略実現に向けたグローバル人材マネジメント戦略の展開に合わせ、育成プログラムのグローバル展開と事業の成長をけん引するリーダーの育成に継続して取り組んでいきます。

▶ 従業員一人当たりの年間教育投資額

2017年度の日立製作所および国内主要グループ会社14社の従業員平均教育投資額は11万8,500円でした。

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はなく、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、個人と組織のパフォーマンスをともに最大化するという重要課題に直面しています。日立では個人や多様性の尊重をベースに、グローバル・パフォーマンス・マネジメントを効果的に実施し、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、多様な人材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*1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」を毎年実施しています。2017年9月には、第5回となるサーベイをグローバルで約20万人を対象に14カ国語で実施しました。約17万人から得た回答を集計したところ、総合評価は4年連続で改善という結果になりました。カテゴリー別では「会社への誇り」と「チームワーク」への評価が高く、「進化した社会イノベーション事業でお客様との

労働慣行 > ともに成長するグローバル人材戦略

協創を加速させ、『IoT時代のイノベーションパートナー』としてグローバルに成長をめざす日立という会社に誇りを感じていることがうかがえます。一方で、「リソースおよびサポート」は2016年度に引き続き低い評価となりました。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想定され、働き方改革や各種ツールの導入、コミュニケーションの深化などの施策を継続して進めていきます。

従業員の一番近くにいる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という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。

*1 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

職場におけるキャリア開発

日立ではキャリア開発の原点は職場における「仕事」の中にあると考えています。日常の業務の中で目標を設定し、目標達成に向けて業務を遂行し、その結果を評価・確認し、次の目標につなげることを繰り返す中で、従業員一人ひとりが成長していくサイクルを「グローバル・パフォーマンス・マネジメント」として制度化して実施しています。年度ごとに「パフォーマンスプランニング」として、本人と上司が短期的な業務目標に関して意思のすり合わせを実施した上で、上司の指導・支援を受けながら業務を遂行し、遂行した内容や目標の達成度などの評価について上司と面談を行い、次年度の目標設定を行います。このグローバル・パフォーマンス・マネ

ジメントのサイクルを繰り返すことで、個人のパフォーマンスを向上させ、やる気と創造性のさらなる発揮を実現し、個人の成長と組織成果の拡大を図っています。また、グローバル・パフォーマンス・マネジメントと並行して、異動や海外勤務に関する希望などの中長期的なキャリアプランについて上司と話し合う「キャリア面談」も実施しています。

このほか、キャリア開発支援の一環として、キャリア・カウンセリングの専門機関「キャリア相談室」を運営し、専門カウンセラーとの面談を通じて仕事やキャリア、人間関係などの悩みを従業員が主体的に解決できるよう支援しています。

キャリア開発ワークショップの推進

職場におけるキャリア開発と同時に、従業員一人ひとりのキャリア開発を直接的にサポートする「キャリア開発プログラム」も実施しています。

その中心的なプログラムは、2002年度から国内の日立グループ全社施策として展開している「日立キャリア開発ワークショップ(H-CDW)」です。30代の技師・主任・研究員クラスを中心に、これまで約1万1,100人(2018年3月末時点)が参加しました。自己分析作業を通じて「内的キャリア」に重点を置きながら自己理解を深め、自分の進むべき方向性、キャリア・ゴール、キャリア・パスを考え、主体的なキャリア開発・能力開発に取り組むH-CDWは、40年以上にわたり研究と改良が重ねられてきたもので、企業内でのキャリア開発を想定したプログラムとして、その質の高さが注目されています。

2017年度の受講者を対象にしたアンケート調査では「自分の内的キャリアを自覚することによって、自分にとってのキャ

リア(仕事人生)や今の仕事の意味を再認識できた」「自分の本音を確認することができ、5年10年と今後の人生について真剣に考えた」「ポジションへの自覚と責任を再認識した」など、受講者の約9割が研修は有益であると評価しました。

このほか、若手従業員を対象としたキャリア教育や、中高齢者を対象としたキャリアの転機に対応するための研修など、年齢に応じたプログラムを実施しています。50歳を迎えた従業員を対象とした研修について、2017年10月から2018年3月の調査では「現在の自分の置かれている状況を理解し、課題をつかむことができ、もう一度自分自身を見直すことができた」「仕事に対する姿勢やマネープランを考え直す良いきっかけとなった」「自分のキャリア・強みをしっかり発揮して、伸ばしていきたい」など、受講者の約9割が研修は有益であると評価しました。