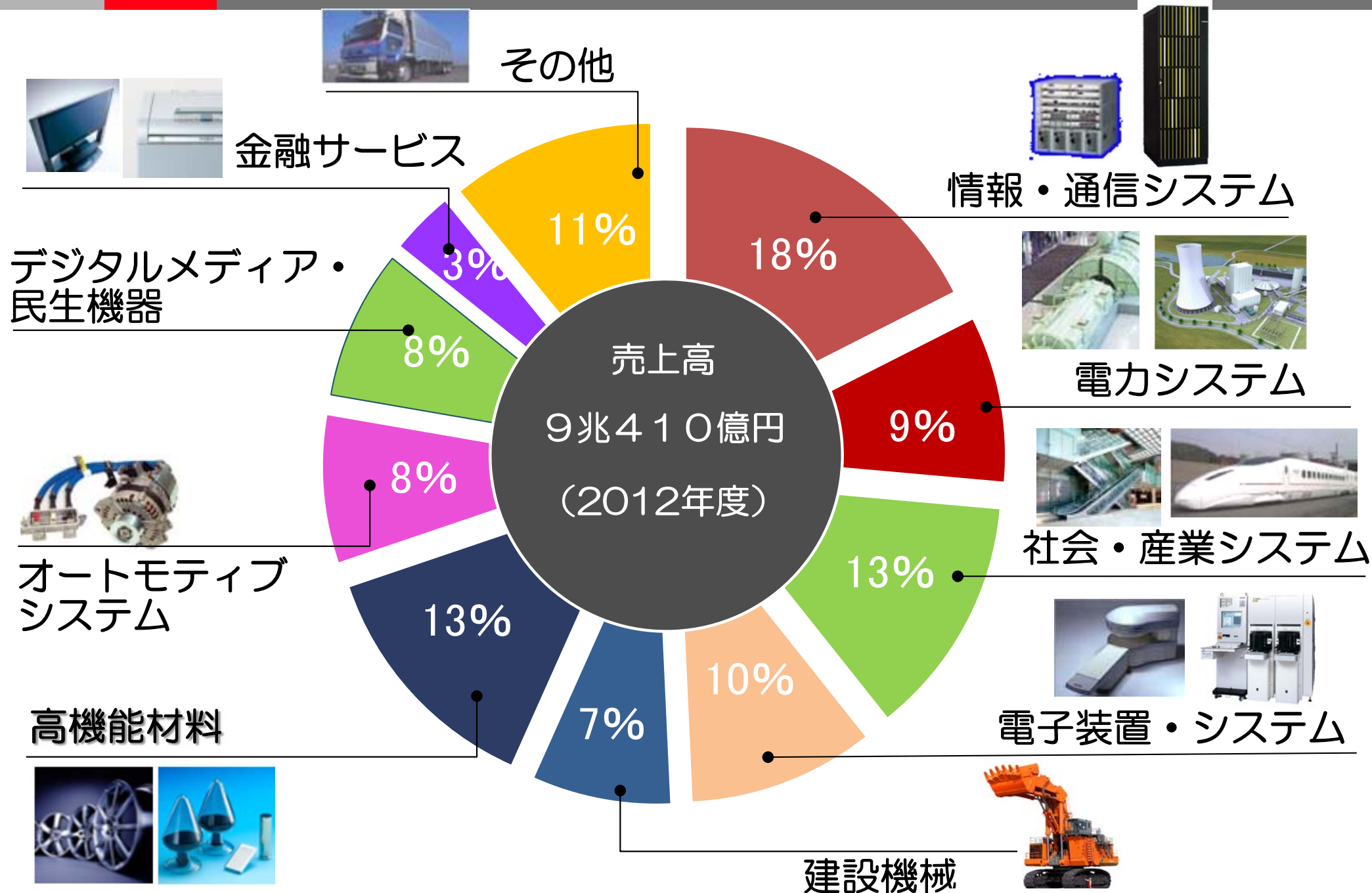

真のグローバルカンパニーを目指して - グローバル人財戦略とその実行 -

2014.04.14
(株) 日立総合経営研修所
取締役社長
山口 岳男

- ビジネス戦略
- グループ・グローバル人財戦略
- 人財部門の改革
- 今後の人財マネジメントの方向

● ビジネス戦略



日立グループ・ビジョンの実現

社会・お客様

Business to Society

Business to Business

社会イノベーション事業

- 社会・お客様が抱える課題を共に見出し、“One Hitachi”で解決
- プロダクト、サービス、IT（クラウド）**を組み合わせた**ソリューション**によりイノベーションを実現

ソリューション

サービス

保守サービスから、
運用・アウトソーシング、
経営支援までをサポート

クラウドを活用したサービス基盤

最先端のITを活用し、
収集・蓄積したデータの
分析・評価を通じた知識化

プロダクト

幅広いシステムノウハウ・
技術を活用し、
各地域のニーズに応える
プロダクトを提供

2015年度 目標*1

2012中期経営計画 3カ年平均

売上高

10兆円

9兆3,409億円

EBIT*2（営業利益）率

7%超（7%超）

4.9%(4.6%)

当社株主に帰属する
当期純利益

3,500億円超

2,537億円

一株当たり当社株主に帰属する当期純利益

70円超

55円

製造・サービス等
株主資本比率

30%超

2012年度末
23.2%

*1 前提為替レート：90円/ドル、115円/ユーロ

*2 EBIT：受取利息及び支払利息調整後税引前利益

Hitachi Smart Transformation Project

業務のグローバル標準確立

- グループ構造の簡素化（役割の明確化による無駄の排除）
- グローバルシェアードサービスの拡大
- IT・業務システムのグローバル標準化・集約化

グローバルオペレーション改革

グローバルシフト加速・事業構造改革継続推進

- 市場の動きにスピーディーに対応し、効率的な経営を実現するSCM*の再構築
- 環境変化への迅速な対応を実現するBI（ビジネス・インテリジェンス）経営の加速

グローバル人財改革

グローバル人財活用施策の推進

- グローバルグレーディング
- 国内外ローテーションによる最適配置
- 世界中のリーダーが経営に参画

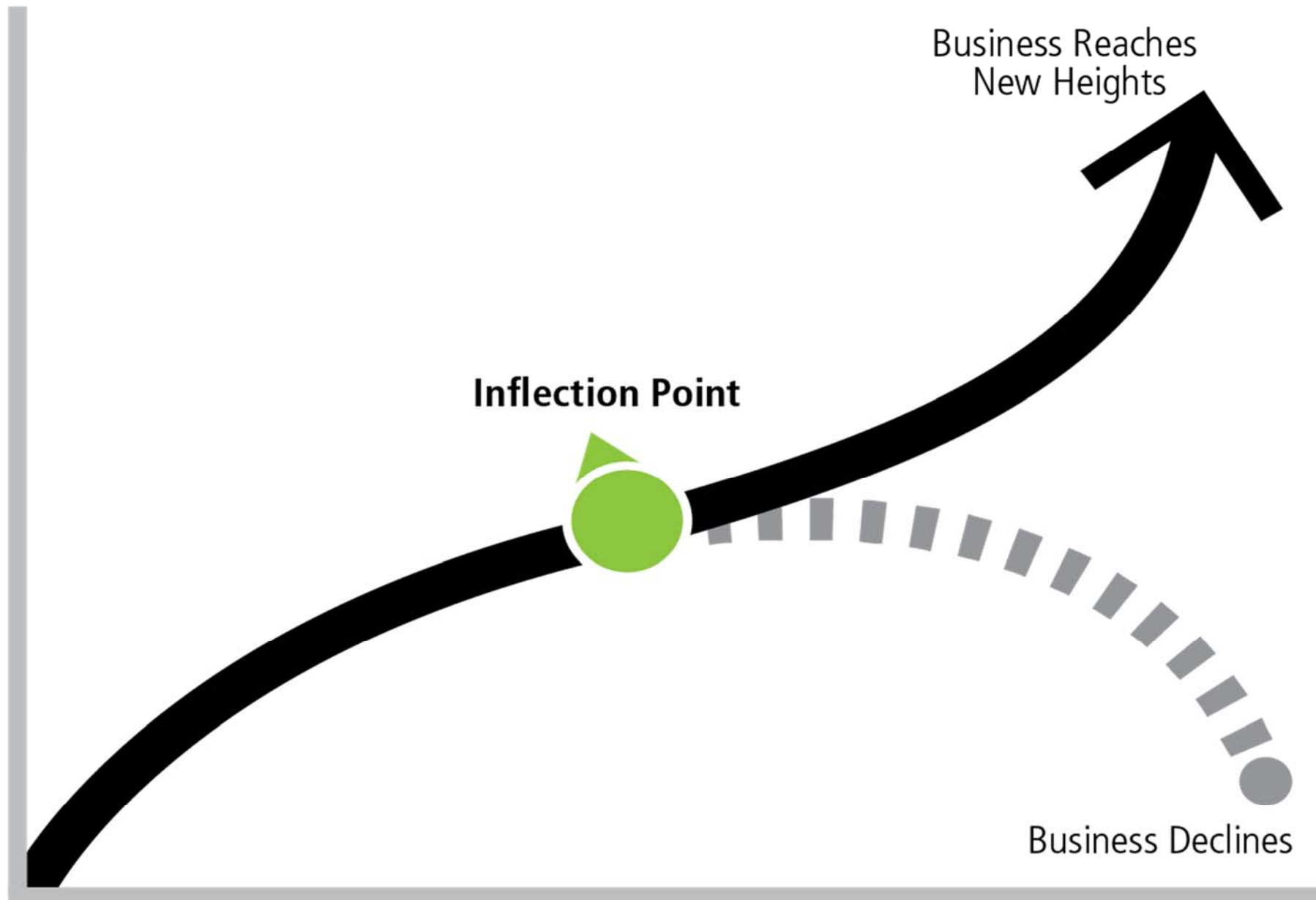
*SCM: Supply Chain Management

●グループ・グローバル人材戦略

- 日本人が重要ポストの大半を占めるモデルのままで成長できるか
 - ・ 中長期の財務数字を裏付ける世界各国の重要ポスト・人財数の把握
 - ・ その人財数は、日本人だけでどの程度満たせるか、満たせない場合のローカル経営者のリクルート戦略、育成戦略の必要性
- 海外拠点のトップ経営層や本社スタッフに日本人以外が増える数年後、今の経営モデル、現行人財マネジメントモデルが通用するか
 - ・ 日本人以外の人財から見て違和感のない組織環境
 - ・ 英語をはじめとする言語の問題・方針
- 本社機能（司令塔）が日本の外に移転した場合に現行の経営モデルや人財マネジメントモデルはこの目的をサポートできるか
 - ・ 経営ガバナンス
 - ・ 組織・レポートライン
 - ・ 業績評価・個人評価
 - ・ 給与処遇
- グローブ・グローバル連結本社に求められる説明責任・結果責任は、今よりもさらに増える
 - ・ 人件費の配分や生産性を投資家が問い始める可能性
 - ・ 投資の観点から投資家の人財マネジメントに注目する可能性
 - ・ 各国拠点の人財情報把握に関する規範を作る必要性
 - ・ ガバナンス確立の必要性

- 最強のチームになるために、
私たちは、常に、世界中から、
最強のメンバーを求め続ける。
- 日本的なやり方だけでは、
世界中から優秀人財を集め、
最強チームを作って戦うことはできない。

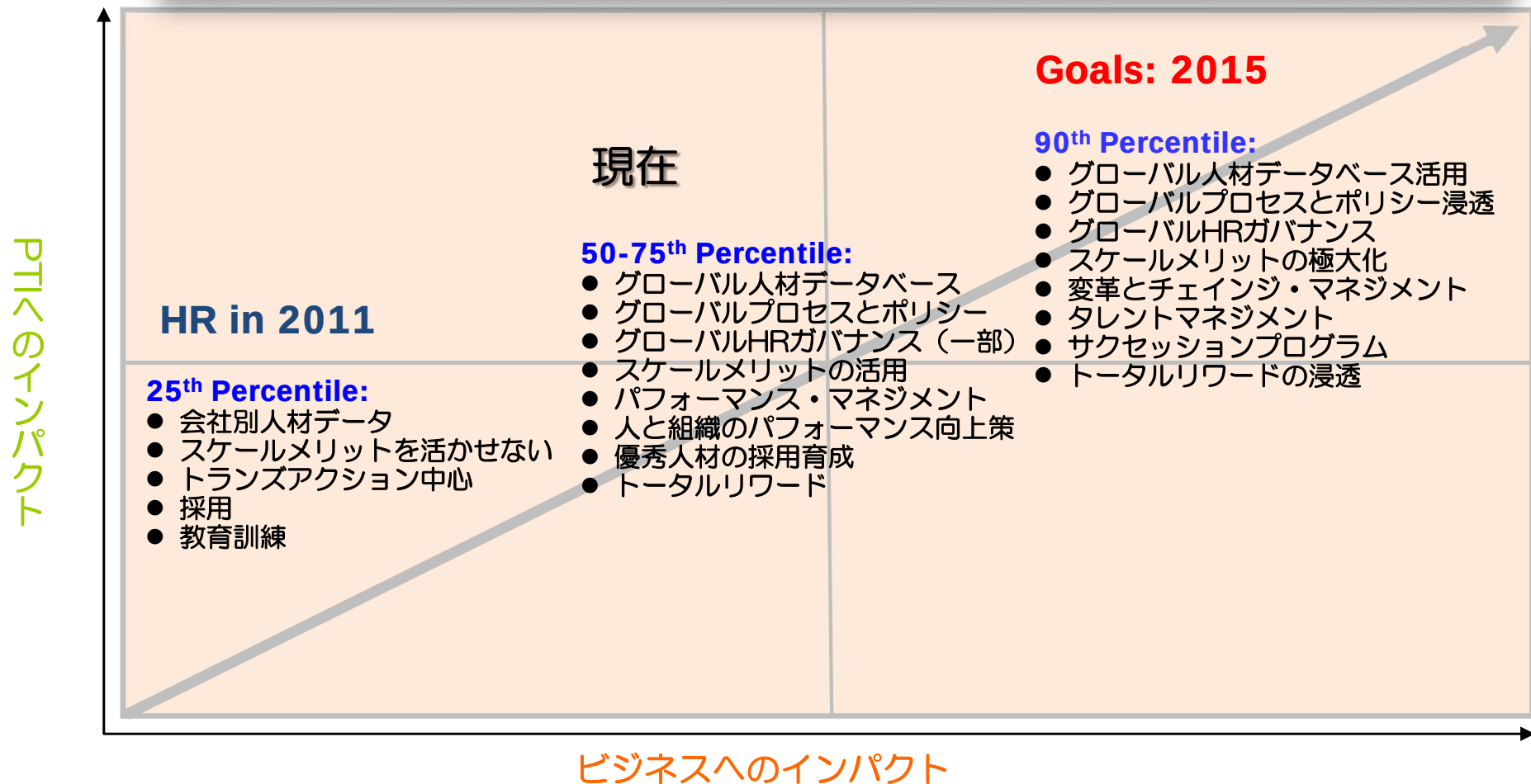




– *Only the Paranoid Survive* by Andrew Grove

グローバルビジネスを支える ワールドクラスの人財部門をつくる

ビジネスに資するグローバルにワールドクラスの人財部門となる



●人財部門トランスフォーメーション：

日立グループに最大限の価値を提供するために人財マネジメント戦略について「グローバル」から発想する。戦略に基づく実行と成果を通じて真のグローバル人財部門への根本的な転換を図る。

Phase 1 (2011 – 2012)

グローバル人財マネジメント
基盤の構築

Phase 2 (2012 – 2014)

人財と組織のパフォーマンス
の最大化

Phase 3 (2013 – 2015)

日立のグローバル経営の競争
優位に資する価値の提供

Global HR Management 3.0

- ・ 事業発展に必要な優秀人財の確保－人財部門として必要なときに必要な数の、必要な質の経営者・リーダーを提供する
- ・ リーダーシップブランドの確立
- ・ 経営幹部を中心としたグローバル採用戦略の策定と実行
- ・ グローバルモビリティ（IPA）制度に基づくローテーションの計画実施
- ・ グローバル・グループでのパフォーマンスマネジメントの実行定着
- ・ 市場競争力のあるトータルリワードの提供
- ・ グローバルベースで人に係わるコストのコントロールを可能とする
- ・ グローバル経営者処遇のグローバル統合
- ・ 戦略地域を中心に人財専門家（日本人・ローカル人財）の配置
- ・ 戦略地域のローカルマネジメント層の研修センタ設置検討（シンガポールが候補地）
- ・ グローバルな人財ガバナンスの実行
- ・ グローバル ‘One HR’ の構築実現

グローバルにワールドクラスの人財部門へ

グループ・グローバルな人財マネジメントへの移行

従来

各社・各国毎の個別最適 による制度・施策							
日 本				海 外			
日立製作所	A社	B社	...	C社	D社	E社	...

今後

グループ・グローバルベースでの 人財活用の最適化と効率化の追求									
日 本				海 外					
日立製作所	A社	...		C社	E社	F社	H社	...	
日本共通 [採用、ベネフィット、年金等]				中国共通		インド共通			
グループ・グローバル共通 [日立のコアバリュー、人財ポリシー] [人財データベース、グローバルグレーディング、 タレントマネジメント等]									

グローバル人財マネジメントのめざす姿（2015年）

HITACHI
Inspire the Next

グローバルに基準・手続を統一する部分

考え方・情報を共有する部分(具体的運用は各社)

施策/対象		一般社員	部課長	幹部	役員
●人財理念(日立コアバリュー) ●人財戦略		グループ 共通理念・バリュー・戦略を策定・共有			
●トータル リワード	ジョブグレード	グローバルグレードによる共通尺度での職務等級格付			
	パフォーマンスマネジメント	共通の仕組みで評価			
	処遇・報酬	報酬情報(市場データ)を共有		共通の仕組みで処遇	
	退職金・年金・福利	重要事項は(本)で把握・認識、地域毎のベンダ共有等でコスト低減推進 地域毎のベンダ共有等でコスト低減推進		共通の基準・手続で採用	
●タレント マネジメント	採用・採用戦略	サーチファームとの戦略的提携			
		共通基準で異動・配置決定			
	異動・配置・キャリア開発	国を跨ぐ異動・キャリアを想定した仕組・制度を整備			
		幹部層と優秀人財は共通基準で選抜・育成			
	選抜・育成	共通経営者育成プログラム実施			
●情報インフラ基礎情報		共通データベース構築による基本的な人財情報を一元管理			
●コンプライアンス(安全・リスク・ガバナンス)		方針共有し、基本的な情報を一元管理			

© Hitachi, Ltd. 2014. All rights reserved.

人と組織の競争優位＝市場でコンペチターに勝つ組織を作る

高業績を上げる組織と人財
組織と人財の生産性向上

- ビジネスのゴールと部門・個人のゴールに至るまできちんとアラインメントがとられており、組織が丸となって会社の戦略目標に向かって 全力を挙げている
- 「人」ベースから「タスク・仕事」ベースへの転換が図られている
- 年功からPay for Performance への転換
- レポート関係（指揮命令）が明確に定義されて達成目標がはっきりしている
- 高業績をあげる仕掛けが実現し、個人の組織目標の達成への意欲が向上している
- 日立のコアバリューが浸透し、仕事や製造・品質、あるいは品質活動の中でバリュー発揮が 認められ始める

エンゲージメント・モチベーションの
高い組織と人財

- 個人の役割が明確になっており、責任と権限も明確にされている
- レポート関係（指揮命令）が明確に定義されている
- Engaged (Motivated) employeesの結果として人と組織の生産性向上する
- タレントが日立でキャリア形成が可能となり、結果としてモチベーション・エンゲージメントが向上する
- 育成と研修はグローバルで統合していることからアトラクションとリテション、キャリア形成に大いに貢献する

グループ・グローバル人財マネジメント基盤

人と組織の競争優位＝市場でコンペチターに勝つ組織を作る

ビジネスを牽引するリーダーシップ 経営者On-Demand グローバル適材適所

- 国内外の日立グループを含めて、ある一定の時期に一齐にグループ・グローバル共通の枠組みで「タレントレビュー」が行われ、グループ全体のタレントパイプラインが構築される
- ビジネスの必要性の観点と個人、ないしは個人の育成の観点から日本人と非日本人の相互の人事交流が可能になる
- グローバルなリーダーシップ研修と育成が行われる
- 市場競争力のある給与処遇やベネフィットの提供により、タレントが採用可能となる

注力地域での事業支援・直接貢献 ー地域共通プラットフォーム 優秀人財の確保維持など

- HRがバリューチェーンの中に組み込まれて、企業価値を高める役割を果たしている
- 各地域で人財雇用に際して日立が有力なオプションになる
- 日立が各地域でAn Employer of Choiceと認められる
- 戦略地域への進出にあたりグローバル人財プラットフォーム（採用教育訓練、人事処遇制度）の提供を受け、ビジネスが円滑に立ち上がる
- M&A時の初期段階からPMIの時期にいたるまで人財部門の提供するツール、ノウハウ、累積知識がM&Aの成功確率を著しく高める
- グローバルでHRのガバナンスが効果を発揮し人と組織の意思決定の透明化と適切化が実現

グループ・グローバル人財マネジメント基盤

●課題

- グループ・グローバル組織の複雑性、
- 親会社ガバナンスの欠如・個社のガバナンスの強さ、Sense of autonomy
- 実行のスピードがあがらない、抵抗・レジスタンス
- グループ・グローバル人財マネジメント施策への理解度不足
- 多数の関係者
- 多様なビジネスと企業文化
- ボトムアップの文化
- 未経験の新しい領域
- コミュニケーション

●解法

- リソースと人財の更なる補強
- ビジネスとHRのBuy-In
- 説得性のあるビジネスケースの提示
- 人財ソリューションの質的向上
- 報酬と認知
- 変化のマネージメント
- 人財部門内の緊密なコミュニケーション
- 変化に立ち向かうマインドとコミットメント
- 人財部門の変革

これまで進めてきたことと大きな成果

- グローバルHRデータベース構築 (HCDB)
- グローバルグレードの導入
 - Mercer's Total Remuneration Survey (TRS)
- Online HR Handbook “Mercer GOLD” の導入
- ビジネス対応・戦略地域対応HRプラットフォームの構築
 - インド・インドネシア・ベトナム…
- グローバルリーダーシップ開発プログラム (GLD) 実施と本社新人財委員会開催
- タレントマネジメント (SAP) 導入
組織と人財レビュープロセスの確立
- 新興国リーダーシップ開発プログラムの実施
 - Global Advanced Program for Leadership Development (GAP-L)
- グローバルパフォーマンスマネジメント (GPM) とシステム (SAP) の導入
- グローバルリクルートエージェンシーとのグローバル契約とその枠組みの導入
- グローバルリクルートプロセスとAPP導入 (TALEO)
- 国際間異動制度 (IAP) の制定と運営方法の検討
- 従業員ベネフィットプログラムの統合プロジェクト
- グローバル従業員サーベイ実施
- 人事総務部門の役割改革の実行
- M&A案件を通じたM&Aノウハウの蓄積



人財DB : 280,000
(グループ・グローバル全社員の基礎データ集約)

HGG : 48,000
(Hitachi Global Grade)
(グループ・グローバル共通の職務価値基準)

GPM : '13先行導入⇒' 15迄に全面導入
(Global Performance Management)
(組織目標と個人目標の整合による
パフォーマンス最大化)

Global Recruiting (Taleo):

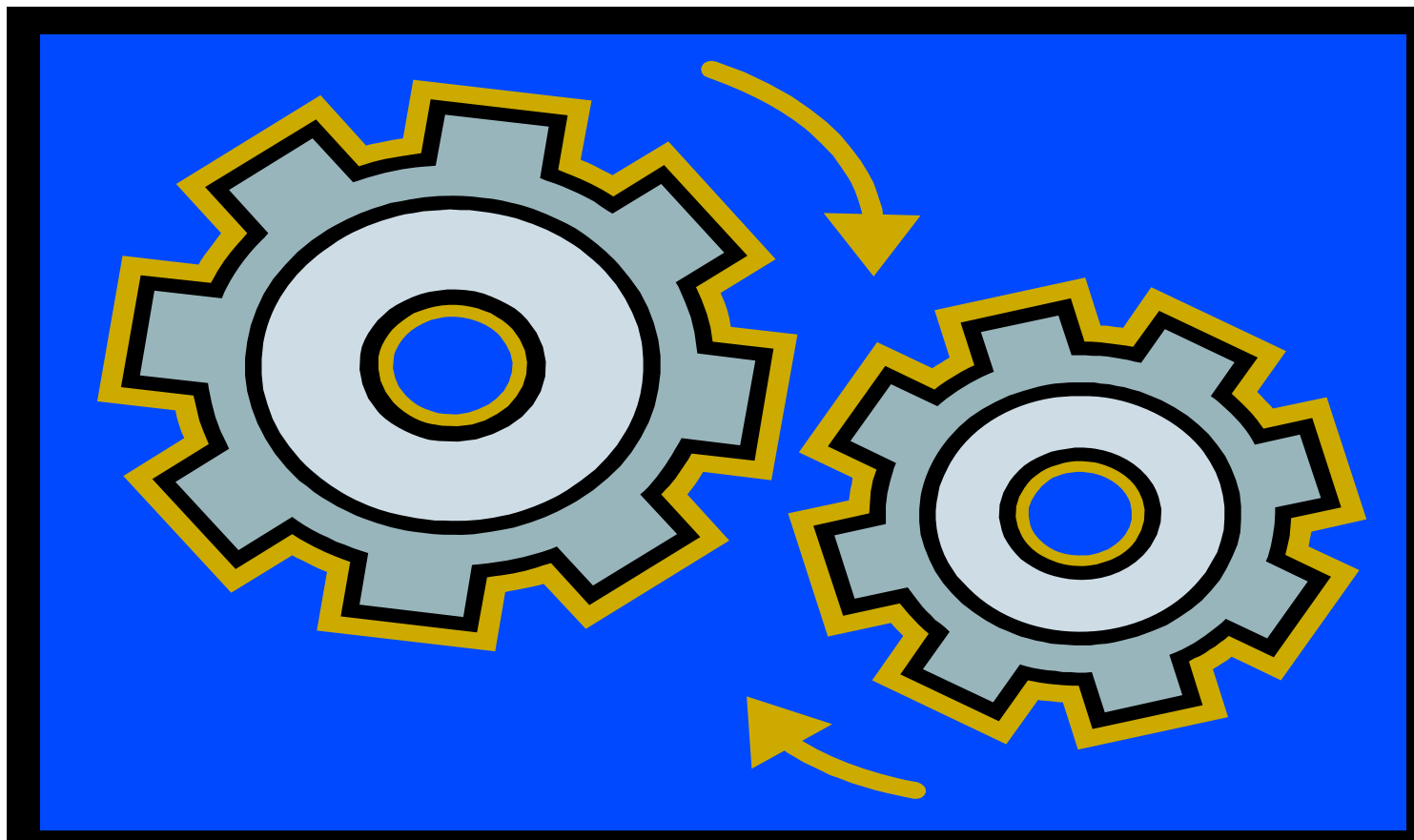
- System went live on July 2013.
- 40 companies participating. The goal is to bring all 960 companies on board.

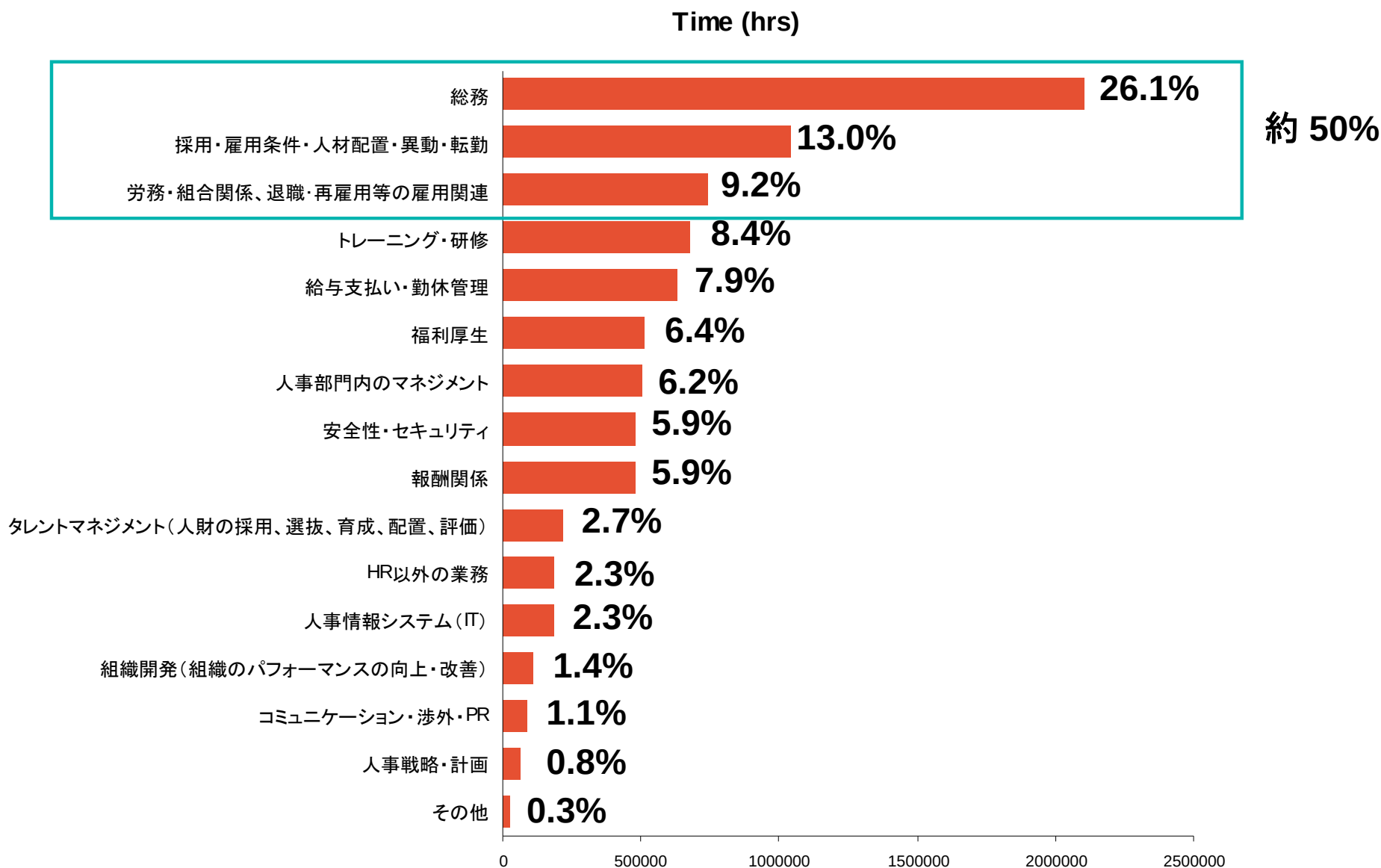
GLD : '12/9月導入
(Global Leadership Development)
(優秀人財の確保・育成・配置)

従業員サーベイ : '13/9月実施
140,000
(Global Employee Survey)
(グローバル共通の従業員意識調査)

● 人財部門の改革

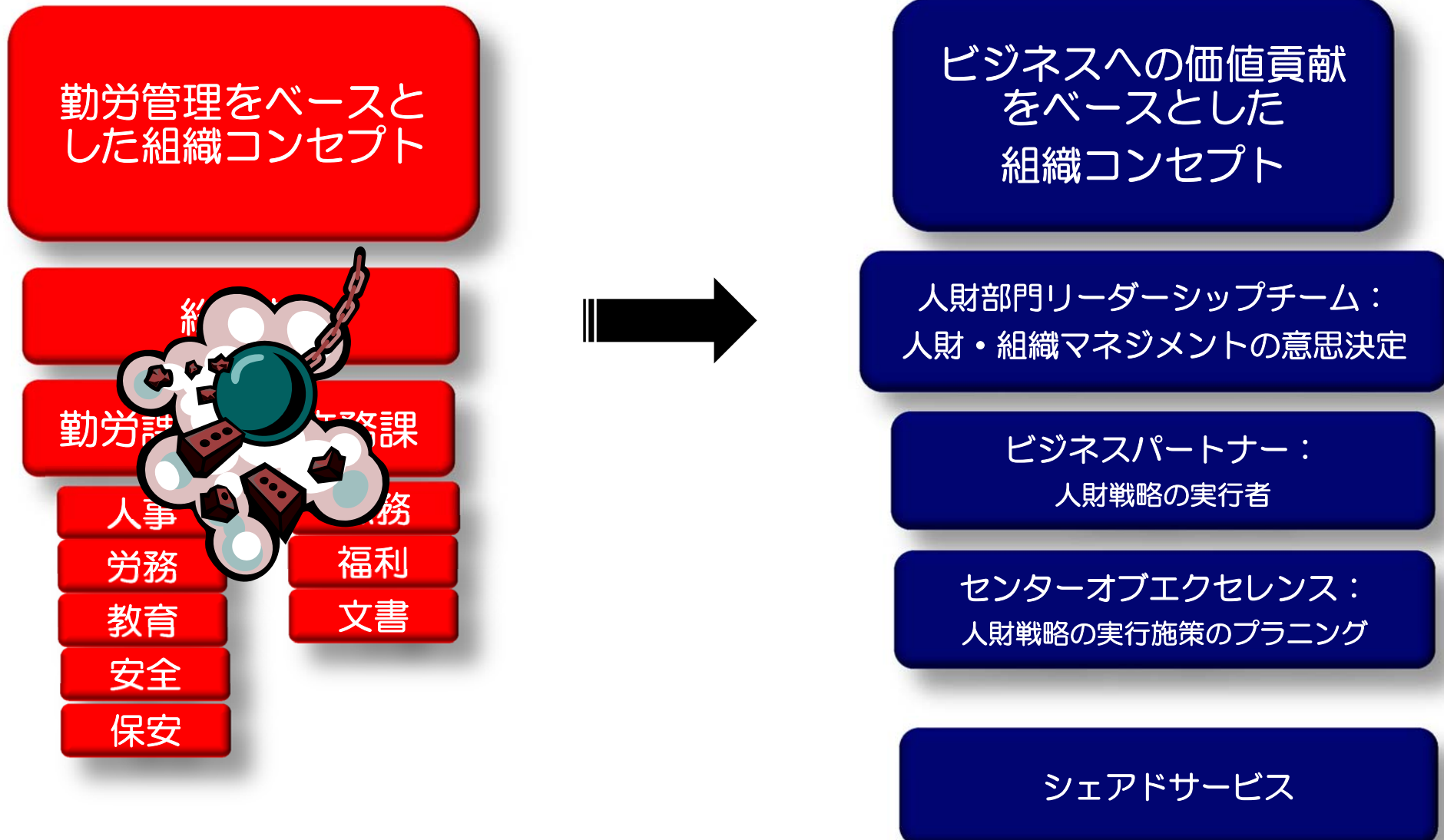
- グローバル人財マネジメントの実行と
人財部門の変革は「車の両輪」





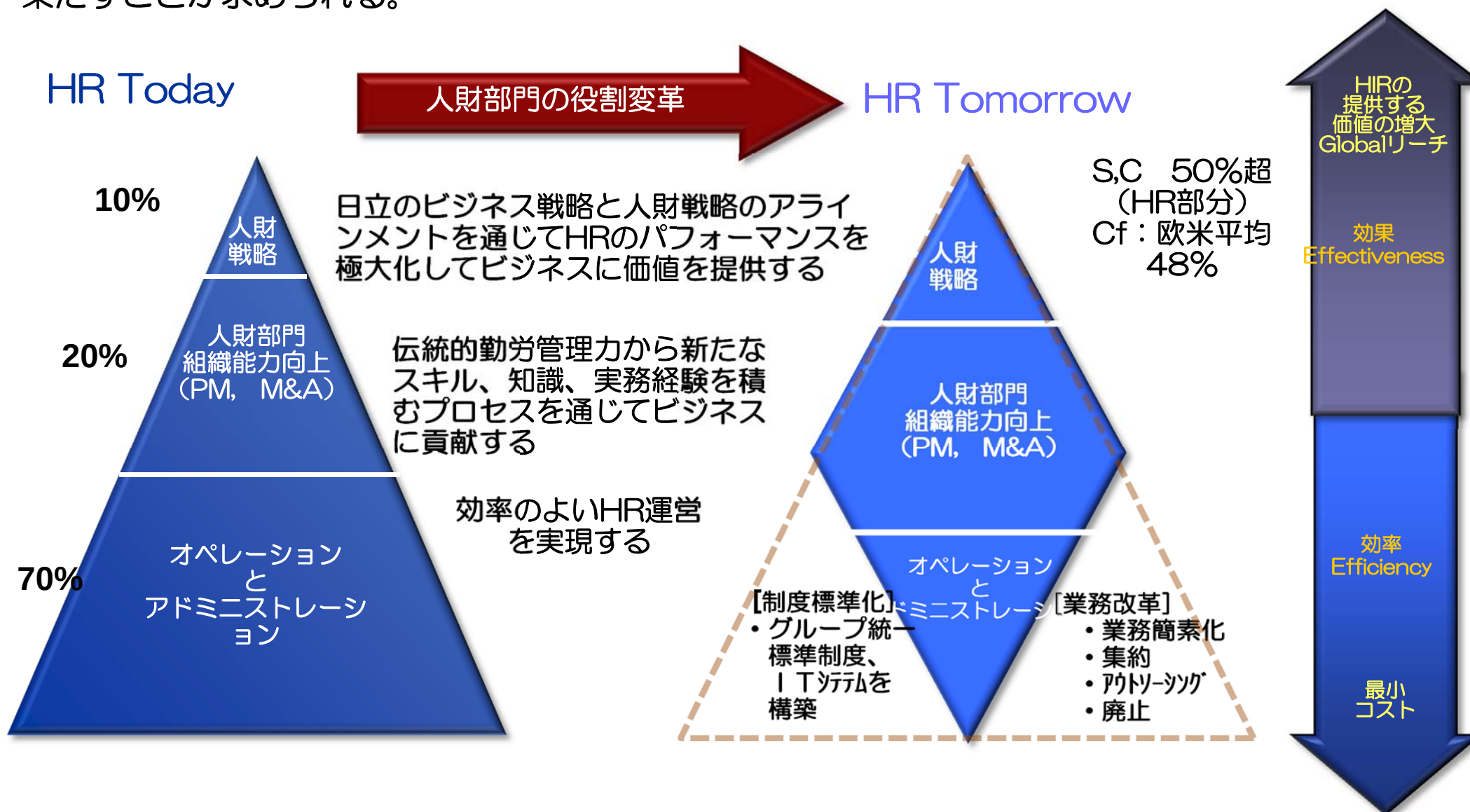
古典的勤労部門を解体し、あらたな形を構築する

- 勤労（職場）管理 — 職場の問題解決 — からビジネスへの価値貢献 — 高業績（ハイパフォーマー）をあげる組織と人財を通して人的生産性をあげることに、リーダーシップ・経営者の育成を通して競争優位を創造しビジネスの成功に寄与する — 観点から組織を構成する

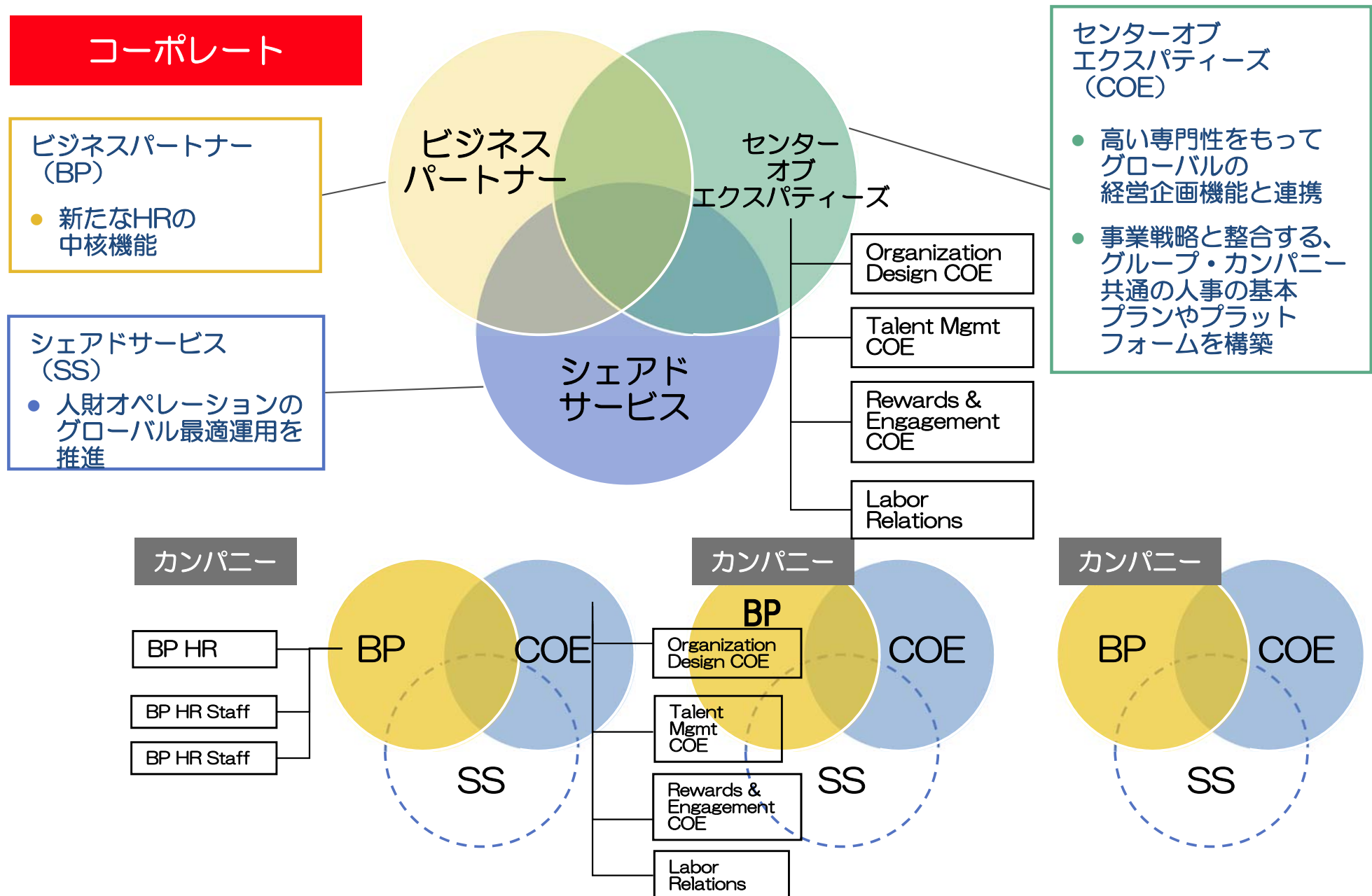


HR部門の役割変革：

ビジネスから求められる価値をHRが提供するためには伝統的な勤労管理を超えた新たな役割を果たすことが求められる。



コーポレート



- 今後の人財マネジメントの方向

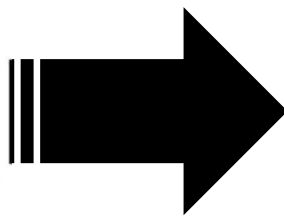
- 日本では戦後長い間、終身雇用と年功序列に企業別労働組合を加えたものが、雇用制度の「三種の神器」といわれ雇用慣行の主流を占めていた。グローバル時代の人材管理においては *企業のコアバリューとガバナンス、*高業績をあげる組織と人のパフォーマンスをあげるためのタレントマネジメント・パフォーマンスマネジメント、*人材マネジメントの基盤であるデータベースとグレイディング、が新たな「三種の神器」である。

●日本高度成長時代 職場管理の 三種の神器

終身雇用

年功序列

企業内労働組合

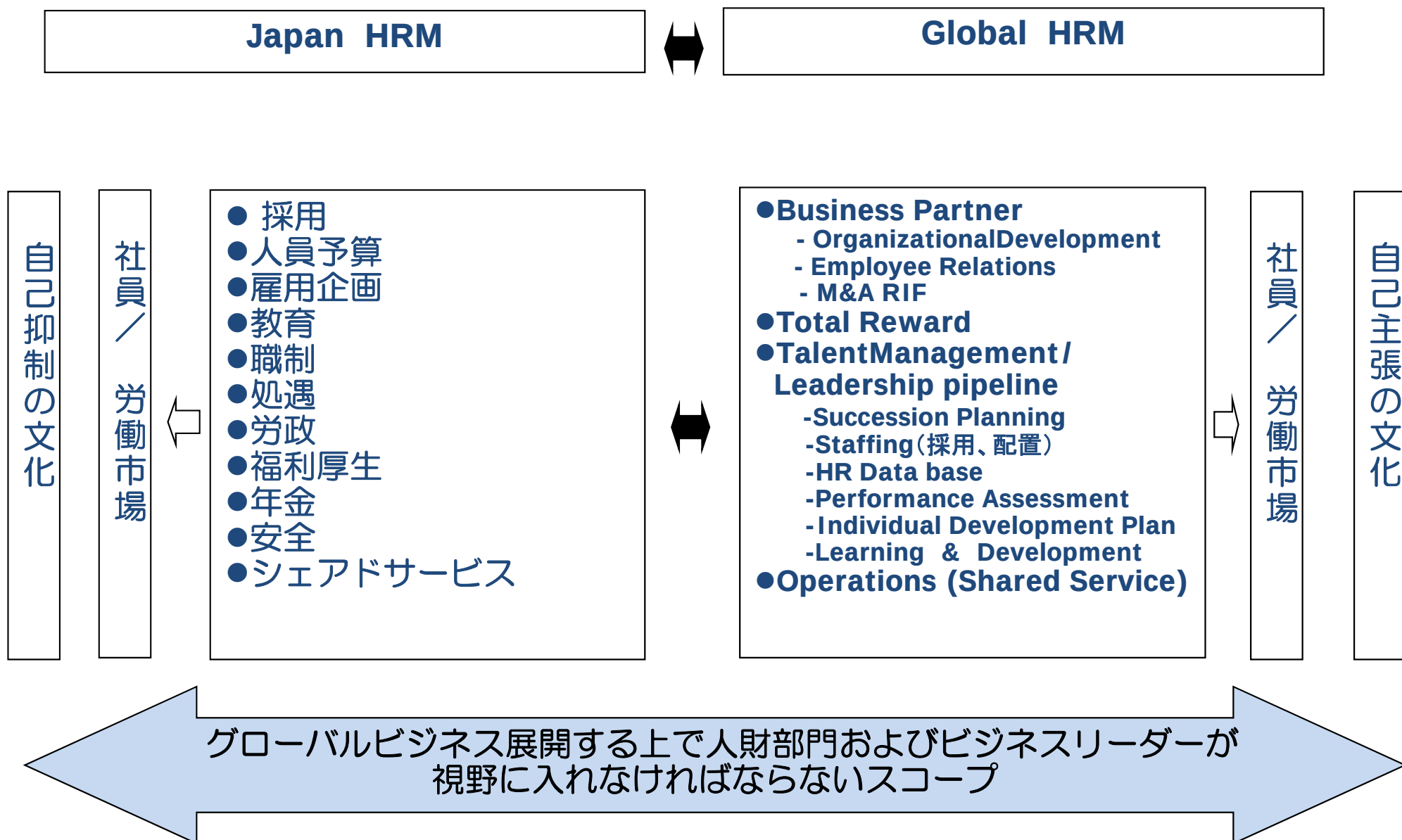


●グローバル 人財マネジメントの 「三種の神器」

コアバリューと
ガバナンス Core
Values /Governance

タレントマネジメントと
パフォーマンス
マネジメント Talent Mgmt/
Performance Mgmt

グローバル人財DBと
グローバルグレイディング
Global Grading

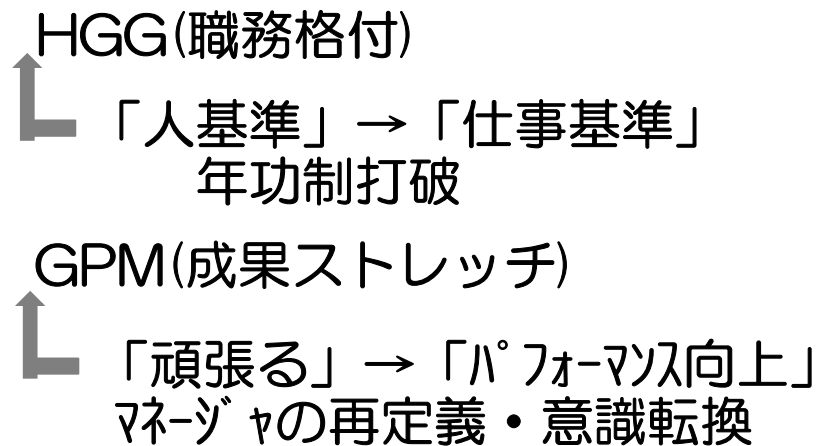


どんな会社を目指すのか

－ グローバル課題は日本の課題に行き着く －

● グローバル人財マネジメント

高業績をあげる組織と人材をつくる会社に



マネジメントの仕組みや、
雇用の考え方を含めて
「グローバル標準の組織
運営」に転換する？

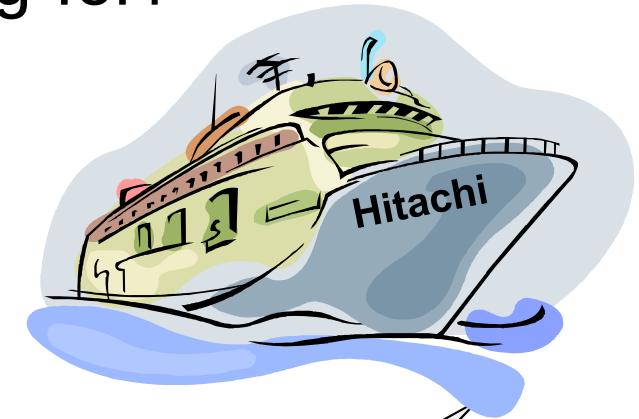
- ### ● ダイバーシティ
- 多様な人財が活躍できる会社に
- 多言語対応推進（英語から）
 - 外国人・女性
 - ✓ 役員/管理職の積極的任用
 - 高齢者、障がい者

- 欧米型、日本型、どちらが正解なのか？
という議論ではない。
(それぞれ、合理的背景があり、個別の制度の相互補完関係と相俟って整合したシステムが成り立った。)
- また、それぞれの型は、社会固有、不可変のものとも言えない。

そのことを前提に、

- グローバル化が進展し（情報、金融、SCMなど）、多様な人材をグローバルに活用している企業が勝ち残るとい現実を前にして、日立としてどちらを活用するほうが有利か、というと考え方をしたい。
- 日本人の強みで勝負、これは捨てない
 - For the company
 - 苦しくても最後まで頑張り通す
 - 徹底的に考え抜く
 - 情＞論理
 - 情熱と熱意は伝わる

Our Destination - Where our ship is heading for?



Operating System

Core Values + Leadership + Global mindset

Applications

Global standards (global grading, performance management,...)



HITACHI
Inspire the Next 