

ダイバーシティ&インクルージョン戦略

グローバルリーダーへの成長エンジンとしてのD&I

2021年4月20日

ロレーナ・デツラジヨヴァーナ

株式会社日立製作所

執行役常務

CDIO (Chief Diversity & Inclusion Officer)



ミラノオフィスにて

CDIOとしてのミッション

D&Iを加速・活用するための環境作りをリードすることで、社員が自分自身の貢献を価値あるものと認識して、独自の視点を共有できるようにします。それが、日立の事業の成長だけでなく、社会への貢献にもつながっていくものと考えています。

D&I: Diversity & Inclusion

日立での経歴

- 2021 日立製作所 執行役常務
- 2020 日立製作所 CDIO
- 2015 イタリアカントリーマネージャー
- 2010 欧州グループシェアードサービス事業ディレクター（英国）
- 2007 南欧州グループ財務ディレクター（イタリア）
- 1988 日立ヨーロッパ社入社

趣味

インテリアデザインが好きなので、家の装飾が趣味の一つです。旅行も好きです。普段は都会で毎日忙しく生活していますが、セーリングとトレッキングも大好きで、時間があると、安らぎを求めて都会から離れた海や山へ行き、たくさん写真を撮ります。ダンスも大好きです。



WEF アニュアルミーティング 2019

ダイバーシティ推進に関する全体方針 – ステートメント –

ダイバーシティ&インクルージョンが私たちの未来を開きます

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・人種・宗教・バックグラウンド・年齢・障がいの有無・性的指向といった違いを「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。



日立サステナビリティレポート

D&I はなぜ日立のビジネスにとって重要なのか？

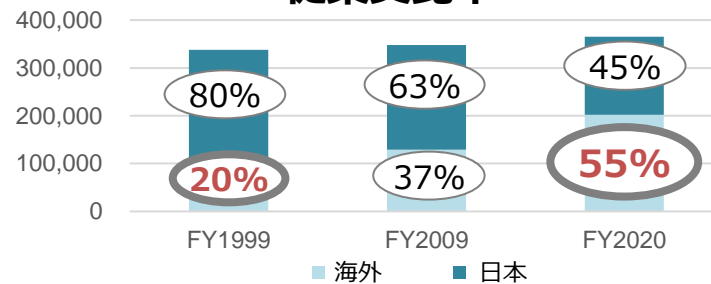
社会イノベーション事業

社会価値の創出

デジタル事業

ESG

従業員比率



D&Iの推進状況

フェーズ1
女性活躍支援

2000 2004
F.F.プラン F.F.プランII.

フェーズ2
「女性」から
「ダイバーシティ」へ

2006 2009
ダイバーシティ推進プロジェクト
ダイバーシティ推進センタ

フェーズ3
経営戦略としての
ダイバーシティ推進へ

2012 2020
「ダイバーシティ for NEXT100」
Chief Diversity and Inclusion Officer

2021

フェーズ4
D&Iと事業戦略の融合

さらなる進化を
めざして

旧来

日本は世界NO2のマーケット
高度経済成長で市場拡大



主に日本国内の顧客要求に基づき、
良い製品・システムを提供

- ・日本人・男性正社員中心、同質な集団
- ・同じ場所、時間を共有した働き方
- ・日本国内・個社単位

進んでいる方向


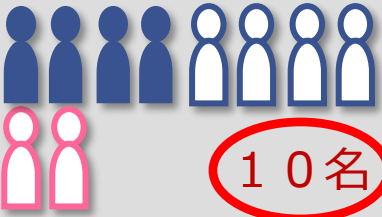




社会の変化
グローバル事業での運営






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を提供

- ・国籍、性別、年齢等多様で主体的な集団
- ・場所、時間にとらわれない働き方
- ・グループ・グローバル連結

- ・各分野における豊富な経験や識見を経営に反映
- ・監督と執行の分離の更なる明確化

| 取締役会の構成 | 2011年6月 (13名) | 2020年7月 (13名) |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 社外取締役 |  4名 |  10名 |
| 社内の取締役 (非執行) |  7名 |  1名 |
| 社内の取締役 (執行役兼務) |  2名 |  2名 |

 : 外国人取締役
  : 外国人取締役 (女性)
  : 女性取締役

ジョージ・バックリー

グローバル企業経営
(元 3 M社CEO)



シンシア・キャロル

グローバル企業経営
(元アングロ・アメリカン社CEO)



ルイズ・ペントランド

グローバル企業法務
(ペイパル社 EVP兼CLO)



ジョー・ハーラン

グローバル企業経営
(元ダウ・ケミカル社 バイスチェアマン)



ラヴィ・ヴェンカテサン

デジタル分野・新興国企業経営
(元マイクロソフト・インド社 会長)



ヘルムート・ルートヴィヒ

デジタル分野・グローバル企業経営
(元シーメンス社 CIO)



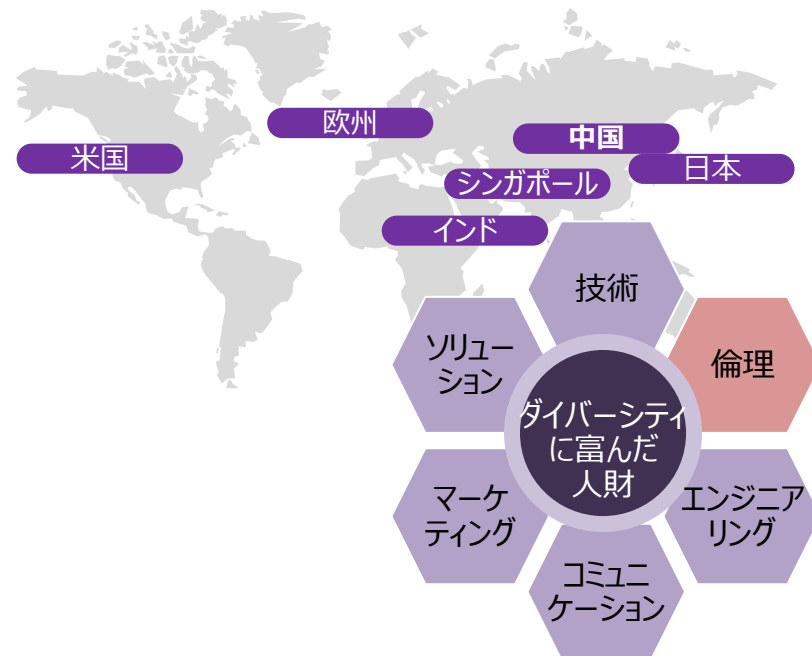
鉄道システム事業(イタリア)

- 多様な人財の技術力で、イタリアの公共鉄道向けに二階建て新型車両を開発
- 日本とイタリアの技術を組み合わせ、両国の強みを統合した鉄道車両の好事例



研究開発(AI)

- ソリューションから技術開発、マーケティングからエンジニアリングまで、さまざまな専門性を持つ人財が活動
- AIの倫理的な側面からも、多様な視点を持つ人財がチームで取り組むことが重要(信念、社会文化的背景、経済的背景、経験等)



2020年度 取り組みの振り返り

成果



日立製作所の
女性・外国人役員層
各**10%**
(2021年4月時点)



日立製作所の
女性管理職**800人**
(2020年10月時点)

役員層: 執行役および理事

主な活動内容

1

グローバルで加速

- CDIO任命、スコア算定、データ分析、ギャップ分析、各事業部門へのインタビュー、グローバル D&I プラン検討開始
- 中期/長期目標の検討

2

ビジネス/ファンクションとの連携

- 事業戦略に合わせた目標検討
- ビジネスリーダーとの1on1
- 人財委員会への参加

3

インクルーシブな文化の醸成

- 社内イベントの開催・参加
- The Valuable 500への加入

4

女性のエンパワーメント

- 女性リーダーのメンタリング
- 女性社員向けのイベント開催

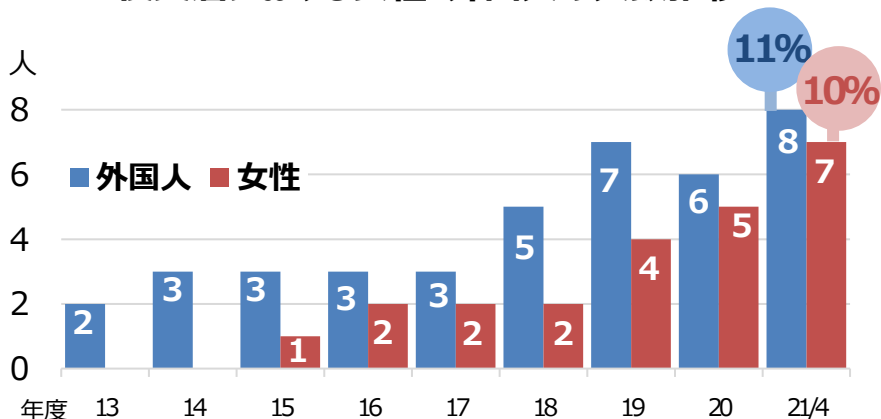
5

社外とのコミュニケーション

- 社外関係者との議論

1 日立製作所の女性・外国人役員10% 達成 (2021年4月時点)

役員層における女性・外国人の人数推移



外国人



女性

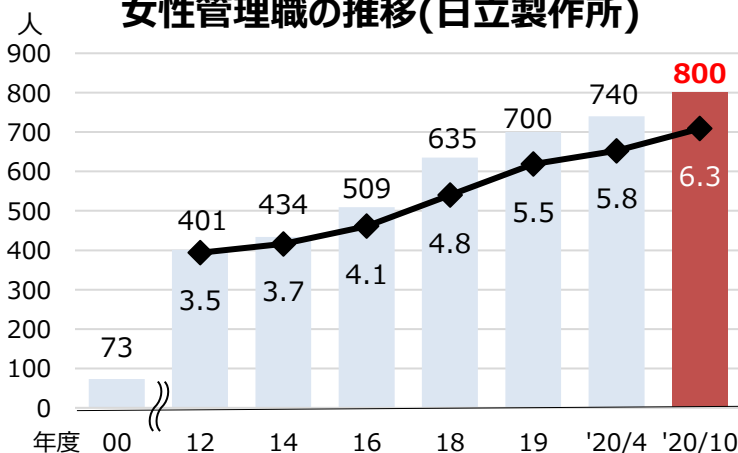


2 日立製作所の女性管理職800人の目標達成

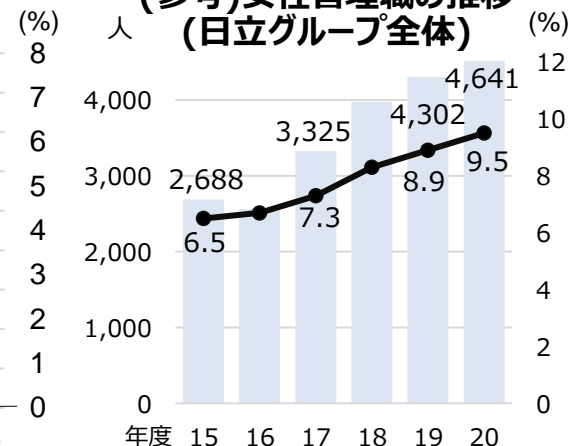
- 2020年10月時点で達成
- 10月26日のプレスリリース



女性管理職の推移(日立製作所)



(参考)女性管理職の推移(日立グループ全体)



各数値は原則年度末の数値を記載

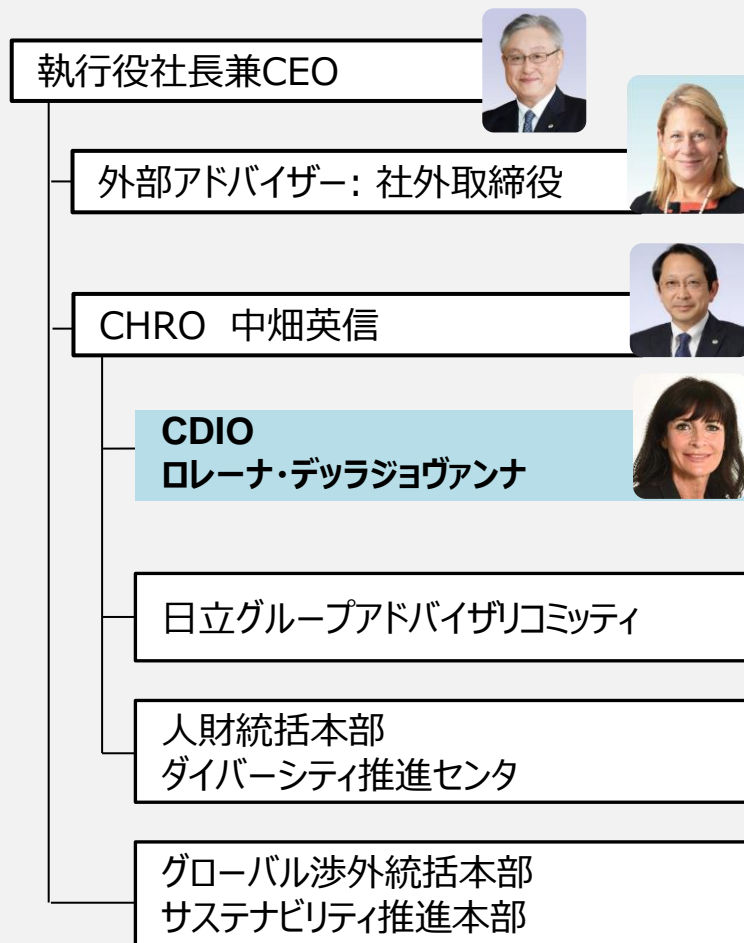
1 グローバルで加速

- 2020年4月に CDIO を任命
- D&I を成長戦略として活用するため、現状分析や外部評価データによるギャップ分析、事業部門へのヒアリングに基づき、中長期目標を含むグローバル D&I 計画を策定開始

2 ビジネス/ファンクションとの連携

- 各社・事業部門のビジネス戦略に沿ったグループ全体での D&I 目標を設定中。活動は、D&I 関連の委員会を通じて確認予定
- ビジネスリーダーとCDIOの1on1実施により、ビジネスの課題に対応する上でD&I をどう活用できるか議論
- 人財委員会の24セッションにCDIOが参加。将来のリーダー候補、および今後の人財像に関する議論を実施

D&I 体制 (2020年4月)



3 インクルーシブな文化の醸成

- イベント開催を通じて積極的にD&Iのメッセージを発信・社員と対話
- 2021年2月にThe Valuable 500に加入：ビジネスにおけるリーダーシップと機会の付与を通じて、障がい者のインクルージョンに取り組むグローバルなCEOコミュニティ
グローバルワイドな活動に加わることによって、障がい者のインクルージョンを社内外で加速

4 女性のエンパワメント

- D&I 推進計画・人財委員会のセッションを通じて決定したアクションに基づき、CDIOが女性リーダーやリーダー候補をメンタリング
- 事業部門での女性社員向けイベントに参加。CDIOからのメッセージ発信やロールモデルとなる社員との対話
- 2019年5月1日に設立された30%Club Japanに創設時より参画



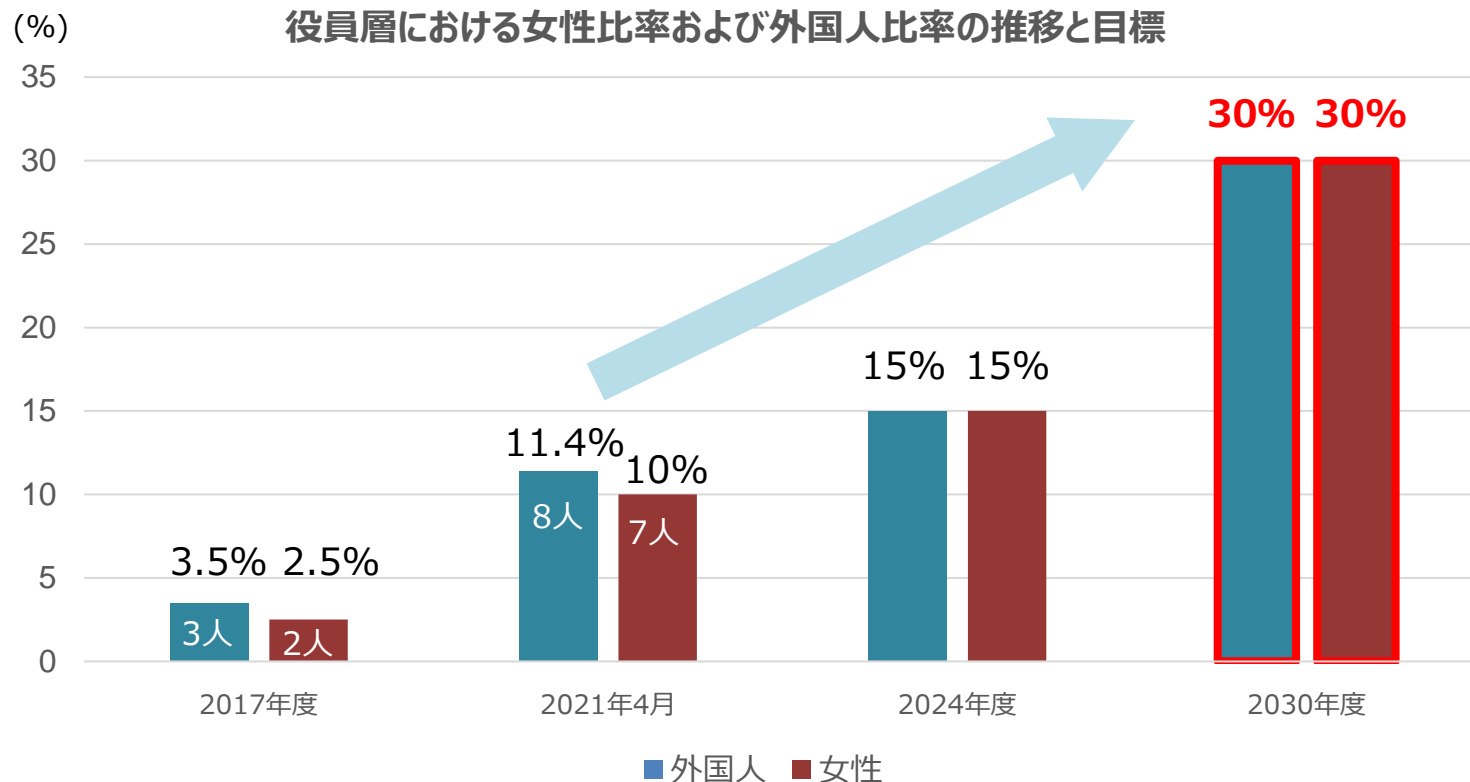
5 社外とのコミュニケーション

- 他社・外部組織・コンサルタントなどとの積極的なコミュニケーション





中長期目標の達成に向けて



**2030年度までに役員層における女性比率および外国人比率を
30%とする新たな目標を設定**

役員層：執行役、理事

2030年度は2031年4月1日付、2024年度は2025年4月1日付人事異動を含む

D&Iと事業戦略の融合

-2030年に向けたマイルストーン-

社会イノベーションの実現、社会的価値の創造、デジタル事業・ESGを加速するため、
5つの柱でD&Iの目標を設定

取り組み

現状

2024年度目標

全体

意思決定層の多様化、
女性管理職の数値目標を公表

- D&I 戦略的KPIを公表し、進捗をモニタリング

リーダーの
コミットメント

グローバルでの社外向けD&I
コミュニケーションは限定的

- 経営幹部が積極的に説明責任を果たし、
グローバルで進捗をモニタリング

組織文化

社内サーベイにおいて
D&Iに関連する質問への
肯定的な回答が増加

- インクルーシブな文化が醸成されている：
誰もが公正な機会があると認められ、
自由に自分の考えや意見を述べるができる

採用

各地・各社にて多様な人材を採用
するための取り組みを実施

- 明確な目標に基づく採用のイニシアティブを実施し、
グローバルに多様なコミュニティとの採用チャネルを確保

リテンション

ERG(Employee Resource
Groups) /従業員主体のグルー
プで一部活動中

- ERG (Employee Resource Groups)
のネットワークを構築支援

昇進

人財プールの多様化が進むが、
十分ではない

- 意思決定層における多様性
-2030年目標達成へのマイルストーンとして
日立製作所役員層の目標の達成

5つの柱

| | |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 全体 | <ul style="list-style-type: none"> ● 現状分析の上、戦略的KPI、各種ポリシー/ガイドラインを策定 進捗モニタリングのため、継続的にデータ収集を実施 ● 体制強化 |
| リーダーの コミットメント | <ul style="list-style-type: none"> ● 経営陣のコミットメントを示すためにコミュニケーション戦略を策定・実施 |
| 組織文化 | <ul style="list-style-type: none"> ● 社内外のコミュニケーションをグローバルに見直し ● 全社的な研修・イベント ● グローバルな人財交流を加速 |
| 採用 | <ul style="list-style-type: none"> ● グループ共通ポリシーを策定し、採用におけるD&Iの取組みを強化 ● 地域や事業に合わせD&Iの要素を考慮した採用活動の検討 (3~5年単位) |
| リテンション | <ul style="list-style-type: none"> ● ERGを含む従業員主体のグループ活動を支援。 社員がネットワークを拡大し、視点を広げることでインクルージョンを促進 |
| 昇進 | <ul style="list-style-type: none"> ● CDIOとリーダー候補との直接コミュニケーション (1on1、メンタリング、グループセッション、イベントなど)、リーダー育成施策との連携 (透明性のあるプロセスにおけるタレント特定、フィードバックの実施) |

5つの柱



HITACHI
Inspire the Next



Hitachi Social Innovation is
POWERING GOOD
世界を輝かせよう。



HITACHI
Inspire the Next 