

CHRO メッセージ

人財戦略が企業価値を 向上させる新しいステージへ

取締役執行役員専務 CHRO
兼 グローバル人財総務本部長

富田 雅彦

オムロンがSF2030で掲げる人財ビジョンとは、「会社と社員が、“よりよい社会をつくる”という企業理念に共鳴し、常に選び合い、ともに成長し続ける」です。この人財ビジョンの下で、CHROとして、以下を加速させることで企業価値向上に取り組みます。

- ▶ 全社の企業・組織文化の醸成、企業理念の浸透・共鳴の輪の拡大
- ▶ 多様な社員をリードするリーダーの発掘・育成と登用
- ▶ 社員が思う存分に能力発揮ができる、全社員にとって魅力的な環境づくり

私は、社員一人ひとりこそが、SF2030において社会価値を創出していく原動力であると考えています。CHROとして、会社と社員が対等な関係であることを前提に、「互いに選び・選ばれ」、「ともに自律的かつ持続的な成長を目指す」ための人財戦略、事業成長に繋がる人財戦略を長期視点でグローバルに実行していきます。

事業と組織能力のトランスフォーメーションの加速

オムロンは、SF2030期間のうち2022年度から2024年度までを「トランスフォーメーション加速期」と位置付け、中期経営計画「SF 1st Stage(以下、1st Stage)」を展開しています。1st Stageでは価値を捉える視点およびビジネスモデルを、“モノ”から“コト(モノ+サービス)”

の提供へとシフトし、オートメーションという強みを通じて社会的課題を解決するべく、「事業のトランスフォーメーション」、そして、「企業運営と組織能力のトランスフォーメーション」に取り組んでいます。そして、SF2030で描いたありたい姿へのトランスフォーメーションに向け、様々な人財施策を「トライ&ラーン」で実行しています。一般的には、人財戦略・人財施策には遅効性があると言われる、また結果の定量化は困難なものですが、オムロンは昨年度より、あえて業績や企業価値向上との連動性を数値化し「人的創造性」として、開示しました。これからもトライ&ラーンの姿勢で、今までとは異なるステージへ踏み込む想いで新しい人財施策に取り組み、新たな学びを得ていきたいと考えています。

会社と社員、両者の持続的成長を追求する人的資本経営

私は、人財戦略を推進する上で最も大切なことは、人財戦略を経営戦略・事業戦略と連動させることであると考えています。事業を通じた社会価値創出を社員一人ひとりが実践するため、SF2030人財戦略ビジョンでは、会社と社員の関係を「選び・選ばれ」、「ともに成長する」という新たな関係を掲げました。この関係性の達成には、事業戦略と人財戦略が連動していることだけでなく、会社のWILLと社員個人のWILLが連動していることがすべての連動の基礎となります。また会社の成長と社員の成長の連動も大切です。企業価値を高める会社と、自己の主体性と能力を発揮する社員が、ともに成長し続けるための人財施策を実践しています。

新しいD&Iによる事業を通じた社会価値創出

ビジョンや想い、連動性をすべての社員に伝え、ありた

い姿を実現していく為に、オムロンでは自社独自の「ダイバーシティ&インクルージョン(以下、D&I)」を新たに定義しました。D&Iというキーワードを、オムロンでは未来のありたい姿から導き出した表現として、新しい意味合いで使っています。具体的には、ダイバーシティは、「よりよい社会づくりへ挑戦する多様な人たちを惹きつける」。そしてインクルージョンは、「一人ひとりの情熱と能力を解放し、多様な意見をぶつけ合うことでイノベーションを創造し成果を分かち合う」です。これが、オムロンにおけるD&Iです。

私は、社員が、オムロンの存在意義である「事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続けること」を実践していくための成功の鍵-KFSが、このオムロン独自のD&Iだと考えています。事業のトランスフォーメーションにはスペシャリティを備えた「挑戦する多様な人財」が欠かせません。また、そのような人財を単に雇用するだけでなく、施策や組織運営を通してその人財をマネジメントし能力を発揮してもらうことも不可欠です。この多様な人財を惹きつけることに加え、人財施策によって

個の情熱と能力と主体性を引出し事業創造するというオムロン流の“D”と“I”の結合こそが新しい企業価値を作っていくと信じています。

私は会社と社員、両方の持続的成長を実現することで企業価値を向上させる人財戦略に今後も取り組んでいきます。

市場に向けて創り、届けた価値の大きさを測る「人的創造性」

人的資本を有効活用しながら、この独自のD&Iを加速させ、新たな価値創造がどれだけ実現できたかを測る数値指標として1st Stageの中で「人的創造性」を設定しました。この目標は、2024年度に+7%の向上(2021年度比)を目指しています。この人的創造性とは、売上高から変動費を差し引いた付加価値を人件費で割ったものです(図参照)。これまで人事の世界では、同じ計算式から算出される指標を、労働生産性や労働分配率の逆数と言ってきました。しかし、この指標に込めた想いは、

従来のものとは似て非なるものです。オムロンが成し遂げたいことは、あくまで価値創造です。そのため、分子の付加価値を伸ばすために、分母である人財への投資をしっかりと行うことで、これまで以上に付加価値を生み出していくことを目指していきます。

人的創造性を高める3つの因子

人的創造性を高めるためには、全社の経営目標や事業戦略に則した3つの因子が重要だと考えています。まずは、「人財の最適な配置」です。事業ごとに付加価値を産む成長領域を見据え、“適所適財”となるよう人財の配置を行うことで、社員のパフォーマンスを向上させ付加価値の拡大につなげます。次は、「人財の能力獲得・強化」です。成長領域の戦略を実行するために必要な能力の獲得、その実現にむけた育成プログラムの準備や経験の場を提供します。最後は、「保有能力の発揮」です。エンゲージメントを高めながら、社員個々人がもつ多様で多彩な個性や能力を最大限発揮できる環境づくりに取り組んでいます。

