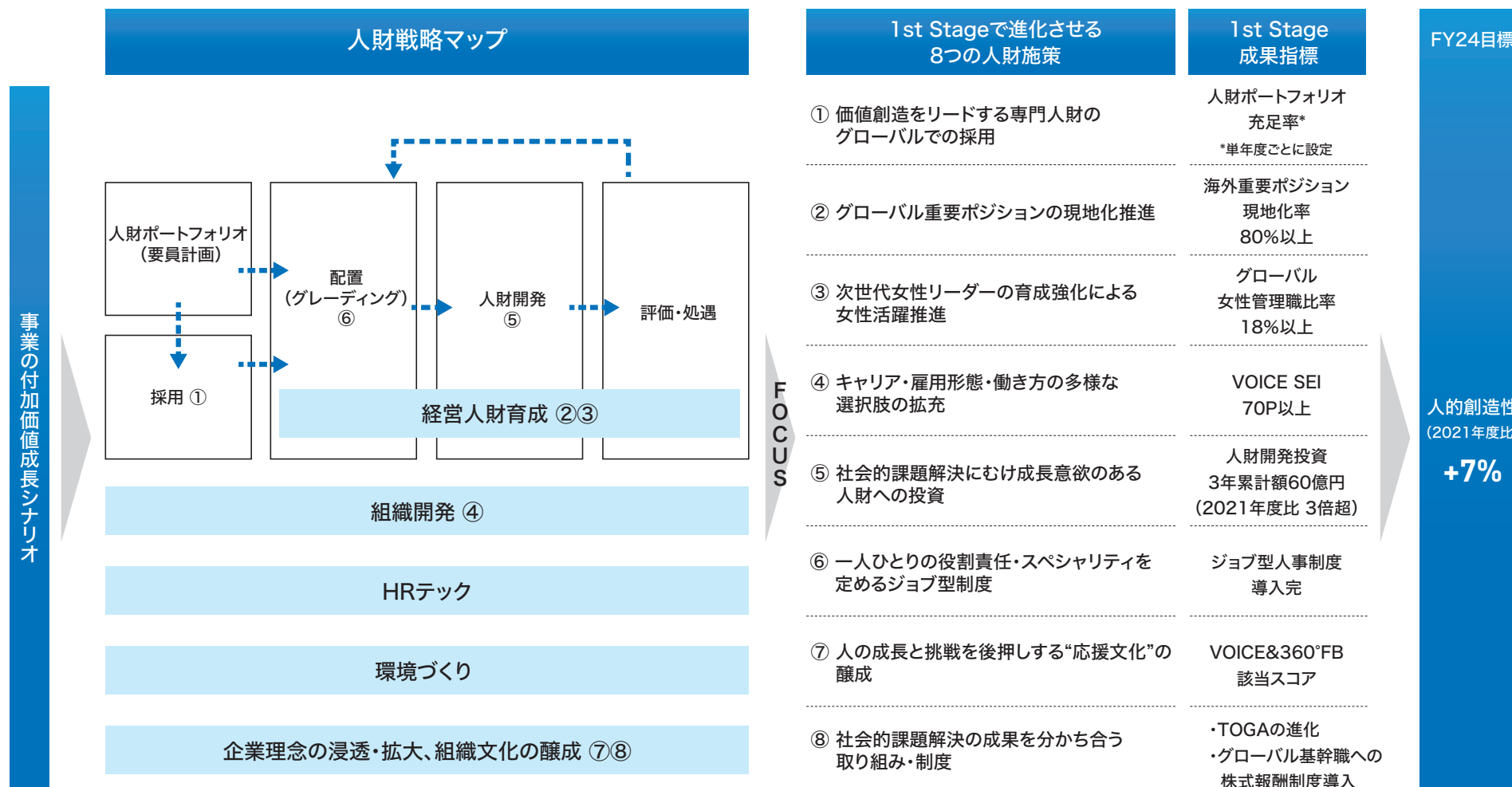


人的創造性を高める8つの施策

1st Stageでは、数ある人財施策の中から、人的創造性を高めるために最も有効と考えた8つの人財施策に注力しています。注力する8つの施策ごとに定めた成果指標を達成することで、人的創造性を向上させることを目指しています。

これら8つの施策のうち、人財ポートフォリオ充足をはじめとする特筆すべきいくつかの施策についてご紹介します。

〈1st Stageにおける人的創造性向上シナリオ〉



人財ポートフォリオ充足と人財開発投資

オムロンの考える人財ポートフォリオとは、事業戦略を実現するために、適切なポジション(適所)に適切な能力を持った人財(適財)が、必要なタイミング(適時)に必要な人数(適量)配置された状態をつくり続けることです。従って、まず事業成長シナリオを人・組織の観点にまで具体化します。次に、ありたい布陣を具体化し、現状とのギャップを把握します。最後に、人財の充足とリソースの最適化のための人事施策を実行していきます。

価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用

2022年度は、各事業が描く成長シナリオに沿って、1st Stageで必要な価値創造をリードする専門人財をグローバルで採用することができました。新規事業や新たなソリューションの創出に不可欠となるAI・ロボティク

ス・DXなどの先端技術をもつ人財、お客様の現場にオートメーションを実装し、加速させるエンジニア人財、既存事業の基盤を支えるサプライチェーンマネジメントや生産技術をもつ人財など、多様な能力と経験をもつ多くの人財を採用することができ、人財ポートフォリオの充足にむけて大きく進捗しました。

成長意欲のある人財への投資

オムロンは、成長への意志・意欲がある人財が能力を高めるために、また登用された人財がより高い成果創出に必要な能力を獲得するために、1st Stage期間に60億円(3年累計)を人財に投資していきます。これは前中計VG2.0期間の3倍にあたります。

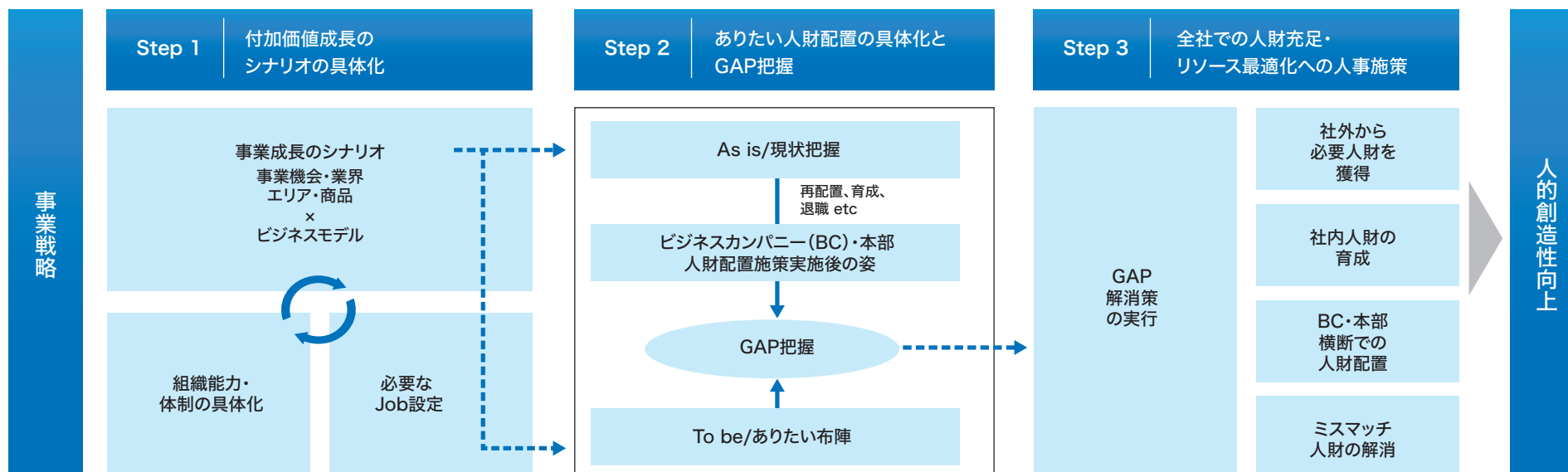
2022年度からは、①リーダー育成と登用、②多様で多才な人財活躍、③コト視点に適用できる能力獲得の3つ

の軸で、人財開発を進めています。具体的には、「海外や社外での経験によるリーダーの育成」、「コーチングやメンタリングなどのフィードバックや対話型の取り組み」、「新たなビジネスモデルを推進するための実践型トレーニング」などのプログラムを拡充しながら全社で進めています。

企業理念実践を牽引するリーダーの持続的な輩出

オムロンでは、グローバルリーダーの早期選抜・育成を行う「グローバルコアポジション戦略」に力を入れています。この戦略は、前長期ビジョン「VG2020」がスタートした2011年から取り組んでいるものです。オムロンでは、事業を持続的に成長させていくためにはグローバルリーダーの輩出は不可欠と考えており、SF2030でもグローバルコアポジション戦略を継続・進化させています。

〈オムロンの考える人財ポートフォリオ〉

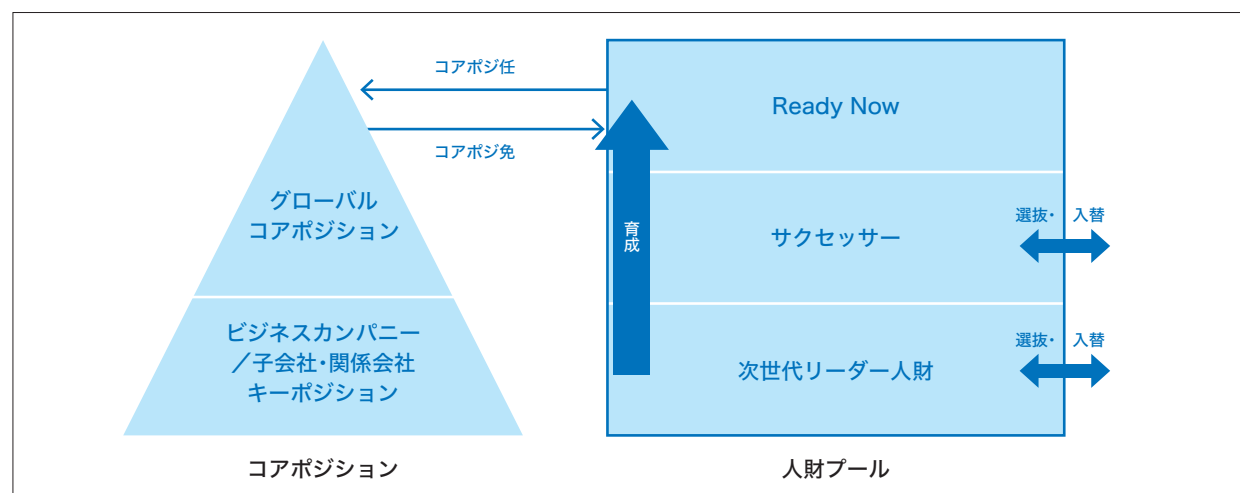


▶オムロンが進めるグローバルコアポジション戦略

オムロンでは、グローバルで約200の重要ポジション（グローバルコアポジション）を設置し、CEOの決裁でふさわしい人財を選び、経営陣が一体となって現職者の評価・育成を行っています。質量兼備のグローバルコアポジションを実現するために、人財の登用・入れ替え・育成機会の付与は適時見直しています。

また同時に、ポジションごとに2名以上のサクセッサ（後継者）を選定することを目標に、評価・育成を行うことでグローバルでの持続的な人財パイプラインの充足を図っています。さらに、もう少し先にコアポジションに就くことを期待する若手人財をフューチャージェムとして選抜し、育成を行っています。グローバルで約200の重要ポジションに対して、サクセッサが約400名超、フューチャージェムが約600名超、合計1000名を超える人財がグローバル社員の中から選ばれています。

〈グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を継続する仕組み〉



今年度、オムロンは、CEOの交代を中心にCFO、そしてすべてのビジネスカンパニー長が一斉に交代しました。この、新たな経営体制へのスムーズな移行は、過去10年にわたって継続・進化させてきたグローバルコアポジション戦略とサクセッションプランの成果と言えます。今後も事業を持続的に成長させていくために、グローバルリーダーの持続的輩出を進めていきます。

▶グローバル重要ポジションの現地化推進

現地のビジネス慣習に則しながら迅速な意思決定を行うことを目的に、海外の重要ポジションに占める現地化比率の向上に注力しています。2022年度は、適切な人財の登用・適時の入れ替え・個別最適な育成を実施しながら、目標である現地化率80%を達成しました。オムロンではグローバル各地において、重要ポジションに就くリーダーたちが、サクセッサや次世代リーダー人財らと共に、事業を通じた社会的課題の解決を牽引しています。

▶次世代女性リーダーの育成強化による女性活躍推進

オムロンでは、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略の1つと位置づけ、グローバル経営幹部候補の選抜・育成におけるジェンダーバランスの考慮、女性を対象としたリーダーシップトレーニング・メンタリングプログラム、全社におけるアンコンシャスバイアスに関する研修・心理的安全性を高める研修など、女性管理職比率を高める取り組みを進めています。国内においては、キャリア支援に加え、仕事と家庭の両立を支援するガイドの発行・相談窓口の設置・人事処遇制度の改定などを通じて女性が活躍できる環境を構築しています。こうした取り組みの結果、オムロングループ国内における女性管理職は、2023年4月時点で、137名（2018年度、85名）、うち女性役員は7名*になりました。さらに女性管理職比率を高めるためには、女性管理職候補となる人財の早期選抜・育成を通じた母集団形成が必要だと考えています。グループ共通での取り組みに加え、各職場主導による成長機会付与・OJTを通じた育成など取り組みを充足させています。

* 社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長2名、関係会社取締役1名

一方、各国・地域における女性管理職の数は充足していく中で、重要ポジションに登用される女性の後継候補者はグループ全体で不足しています。この課題を解決すべく、グローバルコアポジション戦略の一環として2023年度からスタートした施策が、「ウーマン リーダーズ サークル (Women Leaders Circle)」です。ウーマン リーダーズ サークルは、女性管理職を対象にグローバルリーダー（次期経営候補者）を育成するプログラムです。今年度は、8カ国20名が参加しています。女性リーダーのキャリ

アアップに向けて意識改革を促すことで女性管理職の活躍と育成を加速し、各エリアや事業部門の要職に就く女性リーダー、またはその後継者となる人財をグローバルで充足させていきます。

オムロンは、今後も、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略に位置付け、取り組みを進めていきます。

企業理念実践に邁進できる環境と 組織文化づくり

オムロンでは、社員一人ひとりが企業理念の実践に邁進できる環境づくりに取り組んでいます。企業理念への共感と共鳴、そして、その実践は人財が高いパフォーマンスを発揮し、保有する情熱と能力、人財の価値を付加価値に直結させる最も重要な要素と言えます。そのためオムロンでは、360度フィードバックや上司と部下の1on1ミーティングなどの対話を通じ、より個性や能力を発揮できる環境整備に取り組んでいます。

特に日本においては、女性がさらに活躍できる環境整備だけでなく男性が積極的に育児に参加できる環境整備にも取り組んでいます。また、社員エンゲージメントサーベイ「VOICE」を社員の満足度調査として使うことに加え、社員一人ひとりの声から能力発揮に向けた課題を特定することで、制度や働く環境改善などにも繋げています。

▶キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充

オムロンでは、VOICEを企業理念の実践を促すことを目的に、2016年から2年に1回グローバル全社員を対象に22言語で実施しています。VOICEは、組織状態と課題を可視化することだけが目的ではありません。

社員が、主体的に社会的課題の解決に取り組みたいという“思い”を後押しするために、経営陣がスコア結果と約4万件のフリーコメントに目を通し、男性社員が育児休業を取得しやすくする仕組みづくりなど、よりよい環境づくりにむけた施策立案と実行を牽引しています。また同時に、各職場でもVOICEから見えてきた課題をもとに、改善にむけた施策の立案と実行を進めていますこのように社員のニーズを捉え、経営チームで議論し、課題を特定、具体的な改善に向けたアクションを実行し、社員に伝えていくというサイクルを回すことで、オムロンを魅力的な職場として高めることを目指しています。

▶VOICE2022～継続から自走へ～

5回目の実施となった2022年度のVOICEでは、グローバル全社員のうち90.5%にのぼる社員がサーベイに参加し、38503件のフリーコメント(社員の声)が集まりました。2022年度の結果は全15カテゴリー中、12カテゴリーで良好な組織状態を表すスコアである70Pを超えることができました。同時に、2018年度から設問に導入する、組織の状態性を測る総合指標である、持続可能なエンゲージメント指標SEI(Sustainable Engagement Index)も目標値である70P以上を達成することができました。また、各職場が立案する改善施策は、前回の230件を大きく上回る570件が集まりました。現在は、よりよい環境づくりにむけて立案された570件の改善施策を着実に実行しています。サーベイの回答率や集まった改善施策の件数をみると、2016年から継続してきたVOICEがオムロンにしっかりと根付き、自走する取り組みになってきました。

▶社会的課題解決の成果を共有し共鳴しあう取り組み

企業理念の実践を自走させる仕組みが、「TOGA(The OMRON Global Awards)」です。TOGAは、日々の仕事における企業理念実践の物語をグローバル全社で共有することで、オムロンの強みの源泉である企業理念に対する共感と共鳴の輪の拡大を促す取り組みです。SF2030においても、TOGAを進化させ、事業を通じた社会的課題の解決にむけ、グローバルに共創と成果を共有していきます。TOGAは、旗を立てて宣言する、実行する、振り返り共有する、共鳴する、というサイクルで年間を通じて社員がチームで取り組みます。各組織・地域予選で選ばれたテーマは、年に1度、京都で開催されるグローバル大会でグローバル全社員に共有されます。他チームの取り組みや審査での評価が職場の話題となり、仲間と共に語り合うことによって、共感、共鳴の輪が世界中に広がっています。

2022年9月21日に京都市内で開催された、第10回TOGA グローバル大会では、2021年度にエントリーされた6944テーマのべ51736名のなかから選ばれた、ゴールド賞15テーマ、特別賞2テーマの計17テーマが、社内外に共有されました。当日は、オンサイトとオンライン視聴のハイブリッド形式で、12000人以上のグローバル社員が参加しました。また、社外からは、パートナー企業や投資家、メディア関係者など700人以上が参加。TOGAをきっかけに、社会的課題の解決に挑戦したいというパートナー企業各社との共創テーマが、グローバルに増え続けています。

TOGA WEBサイト



▶人的創造性向上に向けた健康経営

オムロンにおいて健康経営は、経営戦略と連動した人材戦略の一環です。社員一人ひとりの健康を維持・向上することは、人的創造性を高めていく上で大切な基盤となります。社員が保有・獲得した能力を発揮し続けるためには、心身の健康を維持し続けることが欠かせません。従来の健康経営の位置づけは、「個人の健康リテラシー向上と生活習慣の行動変容の支援」といった労働安全衛生でしたが、2023年度より、「人的創造性向上のための能力発揮の基盤づくり」とし、人的資本経営の取り組みとして位置づけ、推進しています。具体的には、「健康施策・運営づくり」、「働き方改革を推進するインフラ・制度づくり」、「安心・安全に働ける職場づくり」を行い、パフォーマンスを発揮し続ける人材組織運営に取り組んでいます。また、取り組みに先駆け、2022年度より、オムロン健康保険組合では、社員の健康年齢を見える化するJMDCのヘルスケアプラットフォーム「PepUp(ペップアップ)」を導入。社員が、自身で定期健康診断の経年での結果やバイタルデータを管理し、一人ひとりの健康状態に合わせた情報を得たり、様々な健康イベントに参加したりする環境を整え、データを活用した健康増進に取り組んでいます。さらに、2023年6月にスタートした「健康経営アライアンス」は業界を超えた連携であり、オムロンが代表幹事会社の一社になっています。このアライアンスの目的の一つは、人的資本による企業価値の創出であり、この連携を通じて、様々な企業各社と共創しノウハウを共有し合い、加盟各社と共に日本企業全体の生産性向上、競争力強化に資する人材づくりに貢献していきます。

健康経営アライアンス
WEBサイト



事例 1 制御機器事業のソリューションビジネス拡大に不可欠なエンジニア人材のさらなる充足

主力事業である制御機器事業では、ソリューションビジネスの拡大に必要となる、生産技術やデータ分析などの専門性の高い能力をもったエンジニア人材の採用を継続しています。採用した人材は、IABが注力する「デジタル」や「環境モビリティ」などの業界、付加価値を成長させられる顧客やエリアを対象に、その能力を発揮しています。また、2022年度に採用した100人が加わり、1700人を超えるフィールドアプリケーションエンジニア (FAE) が、グローバル36拠点のオートメーションセンタ (ATC) を起点に活躍しています。各国・地域の営業部門にATCのFAEやアプリケーションエンジニアを配置し、外部のシステムインテグレーターとも連携しながら、顧客の製造現場において、人手不足を補うAIやロボティクスの導入、現場データを活用した省エネや効率化・高度化を支援するソリューションの提供を行っています。特に、現場データを活用したソリューションビジネスであるi-BELTは、日本や欧州、中国の顧客を中心に導入が進んでおり、最近では中国エリアでの引合いが増加しています。さらに、課題解決の提案や効果実証のための現場データの収集や簡易分析の段階においては、日本から製造のエキスパートやデータサイエンティストがバックアップする体制を構築。将来的にはこれらのエキスパート職も現地に配備していく計画です。

事例 2 経営と社員との対話の継続により、働き方と業務改善を推進 ～VOICEスコアを大幅に改善～

韓国で健康機器の販売・マーケティングを担うオムロンヘルスケアコリア(OHH)は、事業成長が続く中、2020年度のVOICEから業務効率の改善、社員の健康や福利の制度や、日々の仕事と組織ビジョンの繋がりを振り返る機会が課題として見えてきました。この結果を受け、OHHは、韓国の地域統括会社の人事総務部とともに「社内コミュニケーション活性化による理念浸透」「業務効率の改善」「福利厚生制度の導入・改善」に取り組みました。具体的には、四半期ごとのトップメッセージの発信、OHH社長と社員との対話など、経営の想いを伝えるとともに、目標や実行計画について共有する機会を創出しました。また、出荷指示書を電子化するなど業務効率にも取り組み、製品の輸入から出荷までのリードタイムを約60%短縮。リソース不足の解消にも繋がりました。さらに、他社事例や社員の要望などから19件の改善案をリスト化。実現可能性や導入後の影響、公平性などを勘案し、12件の新制度の導入や改善を行いました。結果、2022年度のVOICEでは、全カテゴリーでスコアを向上しました。中でも「業務リソースの確保」「社員の健康・幸福への配慮」「企業理念の体現」の項目でスコアを平均36Pと大きく伸ばしました。社員の声に真摯に向き合うことが大きな成果に繋がることが示されました。現在も、経営と社員の対話を通じて一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境づくりが続けられています。

事例 3 第10回 ゴールド賞テーマ 安心・安全な日本を創る～交通信号 機からの新たな価値を創造～

自然災害による交通信号機の停電は、事故の増加や安全な避難の妨げになるため課題となっています。日本では21万基の信号機が稼働していますが、遠隔から稼働状況を確認できるのは7万基です。2020年に熊本県を中心に甚大な被害をもたらした豪雨でも、多くの信号機が被害を受け、稼働状態を把握出来ない状況が続きました。この危機的状況を目の当たりにした樽井は、「災害時の早期復旧を可能にすることで、安心・安全な日本を創りたい」と、稼働状態の見え方に挑戦しました。しかし、従来のモノ視点では、稼働中の信号機を稼働監視付に置き換えていく方法で、費用や維持管理面で課題がありました。そこで、樽井のチームは費用を抑えながら、監視運用も簡単にしたいという顧客の立場に立ったコト視点でのサービスを検討。他社製にも後付け可能な監視装置をサブスクリプション型で提供するという、業界の常識を打ち破るサービスを開発しました。このサービスは、交通管制センターにしながら稼働状況を一括で把握できると高い評価を獲得しました。現在、このサービスは、信号機の監視に留まらず、交差点の安全、街全体の見守りへと進化を遂げようとしています。

2021年度 ゴールド賞受賞 日本代表
オムロン ソーシャルソリューションズ株式会社
樽井 啓子



事例 4 日本における人財の多様性

管理職に占める女性従業員の割合

オムロンでは、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略の1つと位置づけ、グローバル経営幹部候補の選抜・育成におけるジェンダーバランスの考慮、女性を対象としたリーダーシップトレーニング・メンタリングプログラム、全社におけるアンコンシャスバイアスに関する研修・心理的安全性を高める研修など、女性管理職比率を高める取り組みを進めています。国内においては、キャリア支援に加え、仕事と家庭の両立を支援するガイドの発行・相談窓口の設置・人事処遇制度の改定などを通じて女性が活躍できる環境を構築しています。

こうした取り組みの結果、日本国内の女性管理職は増加しています。2023年4月現在、オムロングループ国内における女性管理職は137名(5年前の2018年の女性管理職の人数は85名)、うち女性役員は7名*になりました。一方で、さらに女性管理職比率を高めるためには、女性管理職候補となる人財の早期選抜・育成を通じた母集団形成が必要だと考えています。今後は、グループ共通での取り組みに加え、各職場主導による成長機会付与・OJTを通じた育成を取り組みも加速していきたいと考えています。オムロンは、引き続き、女性のさらなる活躍を経営の重点戦略に位置付け、取り組みを進めていきます。

* 社外取締役1名、執行役員常務1名、執行役員2名、関係会社取締役社長2名、関係会社取締役1名

男性の育児休業取得率

オムロンでは男性社員の育児休業取得率を高めるために、男性社員が育児休業取得のボトルネックとなる「上司の理解・協力がなかなか得られない」、「職場での業務引継ぎがうまくできない」を取り除く活動を実施しています。2022年4月の育児・介護休業法改定もあり、懐妊報告または出生届を提出したすべての男性社員に対し、積極的に育児支援制度を活用できるように、管理職が制度説明と制度取得の意向確認を実施しています。加えて、相談窓口を設置し、管理職・男性社員がいつでも気軽に相談できる仕組みもつくっています。また同時に、育児休業を取得する職場では、早期での取得計画に沿った業務調整・引継ぎ体制構築を実施しています。

結果、2022年度は、育児休業を希望するすべての男性社員が育児支援制度を活用したことで、出生届を提出した男性社員のうち41%の社員が育児休業/平均取得日数約70日を取得しました(前年の育児休業取得率は18%/平均取得日数約50日)。一方で、出生届を提出した男性社員のうち半数を超える社員が様々な理由で育児支援制度を活用していません。オムロンは、育児支援制度の趣旨は育児休業を取得することでなく、男性が育児に参画するためのものだと考えています。今後は、男性社員が意識を変え、行動を変えるための活動にも力を入れていきたいと考えています。