



企業理念経営の推進には社員が欠かせません。オムロンの成長を支える社員が、楽しみながら、社会的課題を解決するソーシャルニーズの創造にチャレンジできる魅力的な企業づくりに取り組んでいます。そして会社と社員が共に成長できる状態を創り、進化させ続けます。

企業理念は、社員の情熱を解放するもの

私たちが目指しているのは、「事業を通じて社会的課題を解決し、会社と社員が共に成長する状態を創り、進化させ続ける」ことです。これを社員、すなわち「人」起点で言い換えると、「社員が持てる能力や情熱を解き放ち、思う存分発揮することが出来れば、多くの社会的課題が解決され、オムロンも人も成長することが出来る」ということになります。

そのためにオムロンでは、いかに企業理念を現場と共有し、共鳴を呼び起こせるかに挑戦する「共鳴するマネジメント」を重視しています。社会的課題の解決は、チームで取り組むことが大切です。ひとりで出来ることには限りがありますが、チームならより大きな社会的課題を解決できます。そしてチームには「目的」が必要です。オムロンには企業理念の実践という明確な目的があります。これに共鳴した人が集い、繋がってチームとなり、自律的に社会的課題を解決する。そんな集団を創りあげたいと考えています。

そして、そのチームには、多様なスペシャリティや経験を持った人財と、チームをまとめるリーダーの存在が不可欠となります。ひとり一人が得意技を磨き尖らせ増やしていき、リーダーがその多様な得意技を組み合わせることで成果を導くとともに、チームの能力を向上させるのです。



執行役員常務
グローバル人財総務本部長
富田 雅彦

VG2.0人財戦略の進捗と課題

VG2.0で設定したゴールを実現するため、人財戦略において最も注力したのは、「グローバルリーダーづくり」と「多様な人財の活躍」です。

「グローバルリーダーづくり」では、「グローバルコアポジション・コア人財戦略」を実行してきました。オムロンの持続的成長とビジネスモデルの変革をけん引するために最重要となるポジションを「グローバルコアポジション」として選び、そのポジションを担うことができるリーダー人財をタイムリーに配置しています。そして将来それを担う可能性がある人財を発掘し、サクセッサとして育成することで、パイプラインを充足させてきました。中でも現地化に注力し、着実に成果が出ています。社会的課題やその解決の場所（現場）、一緒に解決にチャレンジするパートナーは、全てグローバル化しています。現地現場の感覚と迅速な意思決定がますます重要となる中、現地で育ち、学び、仕事をしてきた人財がコアポジションを担うことは、何よりも強みになります。結果、グローバルコアポジションの約1/3にあたる海外重要ポジションに占める現地化比率は、VG2.0が始まった2017年度の49%から2019年度は70%と大きく増えています。

「多様な人財の活躍」では、VG2.0スタート時、戦略を実行する上で必要となる人財の要件を洗い出し、採用と内部育成を組み合わせ、これまでにない能力や経験を持った多様な人財をグローバルベースで配置してきました。特に、新卒一括採用が中心であった日本においては、2017年度から2019年度の3年間、新卒よりキャリア入社者の人数が上回りました。キャリア入社は、まさに多様な能力および経験を持った人財です。キャリア入社者同士、もしくは、既存の社員と連結することで、イノベーション創出に繋がります。企業理念を連結の起点として、多様な能力や経験や考え方などが混ざり合い、イノベーションが創出され、社会的課題が解決される。目指したダイバーシティ&インクルージョンが着実に進んでいます。

しかし、新たな課題も見えてきました。これまでは、主として人財の数を増やすことに注力してきたと言えます。次は、質を高めること、即ち、個々人の能力を更に高めることです。そして、多様な能力をグローバルで可視化し連結させることにチャレンジしています。

コロナショックを経て加速する次なるチャレンジ

コロナショックは、社会変革を進めるドライバーとして時計の針を大きく前に進めたと感じます。人事の観点では、在宅かオフィスワークかの二元論もありますが、むしろ、「対面の良さ」や「オフィスの役割とは何か」を考える機会となりました。さらに大きな示唆は、目的に最適な、グローバルに分散するリーダー人財やスペシャリティを持った人財が、国や地域を越えて、リモートと対面との柔軟な組み合わせで、ベストチームを組成することができる。より大きな価値の創造や伝達を、タイムリーかつスピーディーに行うことが出来る可能性を実感しました。

こうした姿に向け「グローバルリーダーづくり」と「多様な人財の活躍」に引き続き注力していきます。グローバルベストチームをより多く、より迅速かつ柔軟に組成できるよう、企業理念を体現して結果を出す強いグローバルリーダー人財と、より高度な能力と豊富な経験を持ったスペシャリスト人財の採用および内部育成を進めます。

加えて、人財情報の一元化と可視化を目的に、グローバル人財情報マネジメントシステム(G-HRMS)の導入を進めています。2021年度から順次運用し、2022年度にはグローバルに分散する人財情報を一覧できるようになります。これにより、グローバルでの適所適材が実現します。また社員は、国や地域を越えた多様な勤務経験の機会を得ることができ、獲得した自身の能力や経験を見える化することで、更なるキャリアアップにつながると考えています。

また、一人ひとりが能力を思う存分発揮できる土台として、オムロンで働くすべての人の健康と人権、働く場所の安全の確保に引き続き取り組んでいきます。これは正に、私たち人事の企業理念の実践です。Our Valuesである「人間性の尊重」の実践であり、人事の役割です。

オムロンの人財と組織の進化を全社横断で担う立場として、事業を通じて社会的課題を解決し、会社と社員が共に成長する状態を創り、進化させ続けていきます。

■ VG2.0人財戦略重点テーマ

経営	状態目標	これまでの主要な取組み
グローバルリーダーづくり	重要ポジションに十分な資質能力を持つ適材が配置され、状態を持続していくためのサクセサーパイプラインが充足されている	<ul style="list-style-type: none"> ・サクセッションプランの策定・運用により、グローバルコアポジションへの適所適材の人財配置を実現 ・海外グローバルコアポジションの現地化を進め(70%強)、現場感覚に基づく迅速な意思決定を実行 ・リージョン重要ポジションを定め登用を進めるとともに、次世代経営人財をグローバルで発掘・育成を加速
多様な人財の活躍	多様なスキルと経験を持った人財が活躍し、連結し、新たな価値を創造している	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルで多様な人財を採用しダイバーシティを拡大(2017-19年度実績:867名) ・グローバルで採用手法を工夫(ダイレクト採用の拡大等)、入社後教育プログラムをグローバルで標準化 ・日本における女性の活躍拡大(女性管理職比率:2017年 3.3% → 2020年4月 5.9%**)
自律型人財の育成	社員が競争力の源泉となる成果創出へのモチベーション(意欲)とスキル(能力)を高め続けている	<ul style="list-style-type: none"> ・日本において社員の自律的なキャリア形成を促す公募制応募制を計97名が活用(2017-19年実績) ・キャリアパスの可視化や空きポジションの開示とポストイング実施等によるリテンションとエンゲージメント向上 ・リージョン独自の自己啓発プログラムの提供(リーダーシップ・マネジメント・職種別スキル等)
人と組織の見える化	グローバル人事情報システムの導入により人財を可視化し、適時適材適所を実現する	<ul style="list-style-type: none"> ・社員の能力・経験・スキルの可視化を実現するグローバル人事情報システムの導入を開始 ・従業員エンゲージメントサーベイを実施し、従業員の生の声を聴くことで、現場と組織の状態を見える化 ・マネージャー層に対する360度フィードバックの実施
企業理念の実践	オムロンの求心力かつ発展の原動力とする	<ul style="list-style-type: none"> ・企業理念実践に向けたTOGAの進化(表出有言実行・共鳴それぞれの進化)による共鳴の輪の拡大 ・共鳴の輪を社外へも拡大し、社外パートナーとともに社内だけではなし得ないより大きな価値創造につなげる

* 2020年4月20日時点。当社グループ国内において課長相当職以上に占める女性の人数比率。

★印は、独立した第三者機関による保証を受けています。 [P103](#) →

グローバルコアポジション・コア人財戦略

グローバルコアポジション

グローバルコアポジションとは、オムロングループの経営と事業を牽引する最重要執行ポジションのことです。現在、グローバルで約200のポジションを定めており、その役割に適した人財を配置しています。組織の大小により差はありますが、「事業部長クラス以上」が一つの目安です。

コア人財に共通して求める3つの能力と3つの経験

グローバルコアポジションを担うコア人財には、どのような能力や経験を持つ人財がふさわしいか要件を定めています。それぞれのコアポジションに求められる専門性などの要件に加え、オムロンの経営と事業を牽引するためにベースとなる「3つの能力」と「3つの経験」を共通の要件としています。また、その土台には、企業理念の実践・体現があります。

■ コア人財に共通して求める3つの能力と3つの経験



グローバルコアポジションへの適所適財の人財配置を継続する仕組み

グローバルコアポジションにふさわしい人財を継続して配置していくために、次世代経営人財を発掘・育成する仕組みを運用しています。

● グローバルコアポジションへの人財配置

本社機能部門として人財を統括するグローバル人財総務本部リードのもと、関連する部門および経営層との議論を通じグローバルコアポジションへの配置候補者をリストアップします。そして、最後は社長により、選定と人財配置を決定します。

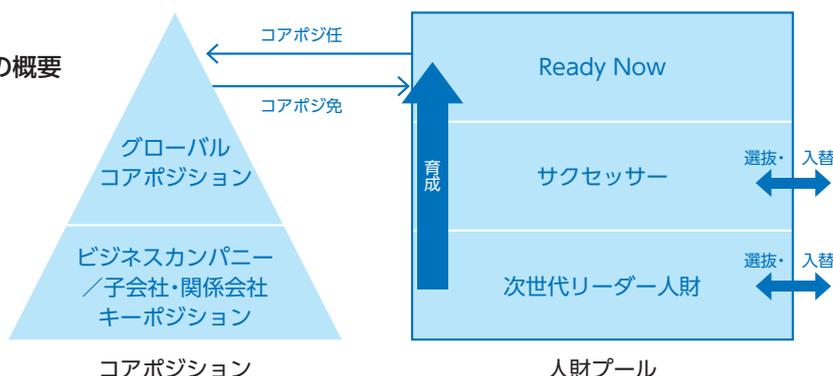
● サクセッションプラン(後継者育成計画)の策定・運用

コアポジションに就任した人財は、自身のサクセッサ（後継者候補）を複数人選び、その育成に責任を持ちます。現在、約400名のサクセッサを選抜し、経営層およびコアポジション現職者がその育成を行っています。

● 次世代リーダー人財の発掘・育成

次のサクセッサ候補となる次世代リーダー人財は、35歳未満の社員を中心にリストアップしています。これは、サクセッサやキーポジションに選ばれてからでは、「3つの経験」を全て積ませることが難しいと考えているためです。次世代リーダー人財には、「3つの能力」要件を全て満たしている人財に加え、複数のコアポジション現職者からの推薦を受けた人財も加えています。現在、約200名の次世代リーダー人財を選抜し、ストレッチアサインメントを軸とした3つの経験の場を与えることで育成しています。その中で自ら問題を発見し解決するような人財を育成しています。加えて、経営層やコアポジション現職者をメンターとした対話や、経営リテラシーを習得するための教育を通じて、成長をサポートしています。

■ グローバルコアポジションへの 適所適財の人財配置を継続する仕組みの概要

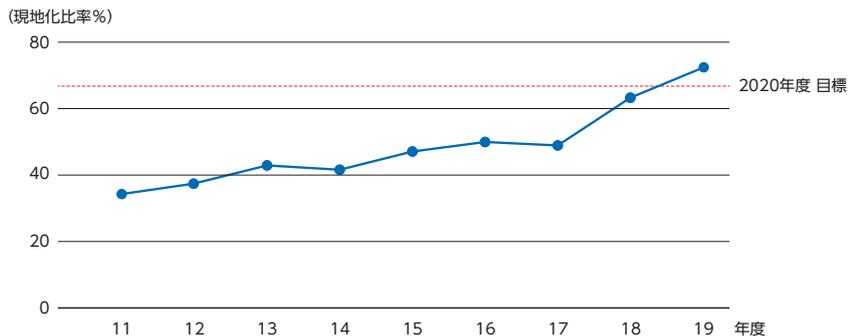


グローバルコアポジション・コア人財戦略の成果

グローバルコアポジション・コア人財戦略の推進により、約200あるグローバルコアポジションへの継続的な適材の配置を実現しています。

2017年度以降、特に注力した海外コアポジションに占める現地化比率は、2019年度に70%に到達し、2020年度目標の66%を1年前倒しで達成しました。また、2011年4月時点では1人だった日本人以外の執行役員は、2020年4月時点で4人に増加しました。

■ 海外コアポジション*に占める現地化比率の推移



2019年度実績

70%

私は、1995年に中国上海にある電子部品事業の生産拠点(OMR)の生産管理担当者として入社しました。その後、業務統括、経営企画を経て、2013年にOMRの社長、2017年にオムロンの執行役員として、本社の中国ものづくり革新を担当しました。そして、2020年4月から、中華圏エリアの地域統轄本社であるオムロン(中国)(OMCC)の社長に就任しました。

このようにさまざまな経験を積んだことは、中華圏エリアの地域統轄本社の社長として、何をしていけば良いのかを考えていく上で大きな資産となりました。特に、OMR社長時代や選抜型研修では、顧客やオムロンの経営陣との「対話」の機会を得たことで、幅広い視野を得ました。OMRでの実務経験では、スピード感やビジネス感覚を身に付け、本社では、全社を俯瞰して、中国におけるものづくりの課題やビジネス運営の課題、人財育成の課題を把握することができました。

初めての中国出身のOMCC社長として、この経験を活かして、中国のオムロン社員や中国社会に、オムロンの企業理念実践への共鳴の輪を広げたいと考えています。また、中国は、この10年間で大きな成長を遂げるとともに、膨大な社会的課題を抱える国となりました。さらに今回のコロナ禍の影響により、働き方などにも大きな変化が出ています。地域統轄本社としての機能を発揮し、各事業が中国のスピード感に対応できるように支えていくことで、中国社会の発展にも貢献していきます。

そして、オムロンの企業理念とDNAを受け継ぎ、中国で根を張ったビジネス運営ができる人財を、中華圏に限らずオムロン全体を広く見た上で、後継者として育成していきたいと考えています。



執行役員
オムロン(中国)社長
徐 堅 (シー・ジェン)

* 海外コアポジションとは、開示している「海外重要ポジション」と同義語です。

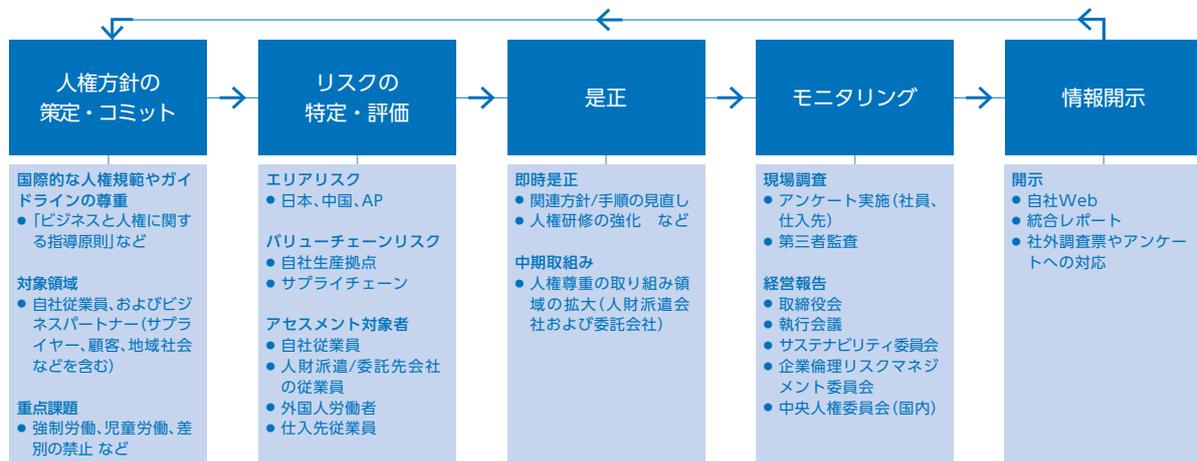
人権の尊重

オムロンでは私たちが大切にしている価値観の一つとして、企業理念の中で「人間性の尊重」を掲げています。オムロンが考える「人間性の尊重」とは、人の多様性、人格、個性の尊重はもとより、人間らしい暮らしや仕事を追求するという私たちのすべての活動の根底にある価値観です。私たちは、常に誠実さをもって人に接し、行動していくことが社会からの信頼向上につながり、会社の存続につながると考えています。

国際的な規範やガイドラインに沿った人権方針

オムロンは、国際人権章典などの国際的な規範やガイドラインを参照し、オムロンが取り組む環境・社会に関わる課題と対応方針を定めた「サステナブル行動ポリシー」を策定しています。この中で、個人の基本的な人権を尊重することをはじめとして、いかなる事由による差別や人権侵害も行わないことを宣言しています。この実現に向けて、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」を尊重し、人権への負の影響を特定・防止・軽減・是正するための手続きを構築し、企業としての人権尊重の責任を果たせるように全社で取り組みを強化しています。

■ オムロンの人権デューデリジェンスプロセス



オムロンで働く全ての人々の人権尊重を目指して

オムロンでは、当社事業所で働いている全ての方々の人権が尊重され続ける状態を目指しています。2019年度には、人権方針を改訂し、当社事業と関係するビジネスパートナーに対しても影響力を及ぼしていくことを決定しました。

現在、オムロンの構内で働くすべての人の人権を守るため、2019年度は、国内拠点で働く業務委託先会社（生産、開発、構内物流、警備、給食、清掃等）の社員に対しても、自社社員と同等の、人権研修機会と内部通報制度を含む救済措置へのアクセスを提供開始しました。

コロナ禍における人権への取り組み

新型コロナウイルス感染症の拡大により、サプライヤーを含めた従業員の安全や健康といった人権課題に対する企業の取り組みへの関心がこれまで以上に高まっています。オムロンは、新型コロナウイルス感染症の拡大によって生じる人権に対する負の影響への対応に取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の拡大に関する相談窓口の設置

今回の新型コロナウイルス感染症の拡大に関する個人の人々の悩みなど全般的な相談について、日本の各事業所に相談窓口を設けると共に、内部通報制度の窓口でもプライバシーの保護に配慮して受け付けています。この両窓口は、自社社員だけでなく、派遣社員、パート社員、業務委託先会社の社員も利用できるようにしています。

The OMRON Global Awards (TOGA)

オムロンでは、企業理念を軸に事業を通じて社会的課題を解決することで、よりよい社会を作ることを目指しています。TOGAは、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を全社員に浸透させ、共感と共鳴の輪の拡大を促す取り組みです。

TOGAの特徴

TOGAは、社員自らが社会的課題に向けた目標を立てることで、企業理念実践にチャレンジし続ける風土の醸成を狙っています。日々の仕事や職場における企業理念実践の取り組みを全社員で共有し、称え合うことで、企業理念実践への共感、共鳴の輪を拡大しています。

TOGAは年間を通じて取り組みます。5月10日の創業記念日には、各組織・地域予選を勝ち抜いた13チームが、京都で開催されるグローバル大会で企業理念実践の取り組みについて紹介します。他のチームの取り組みや審査での評価が、チームや職場での話題となり、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。

TOGAのプロセス

個人に内在化する暗黙知を表出させ組織共通の知識にするナレッジ・マネジメントの枠組み「SECIモデル」*で設計しています。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、年間を通じて取り組みます。



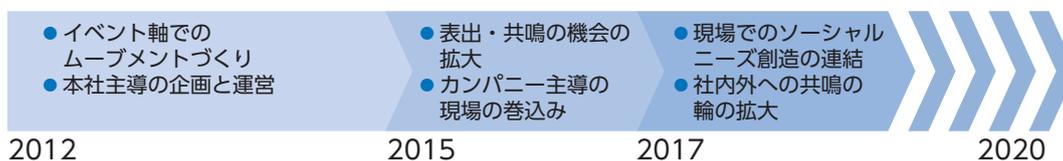
*SECIモデル：一橋大学の野中教授が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。個人が持つ暗黙的な知識は、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの変換プロセスを経ることで、集団や組織の共有の知識となると考える。(グロービス経営大学院 MBA用語集より抜粋引用)

TOGAの進化

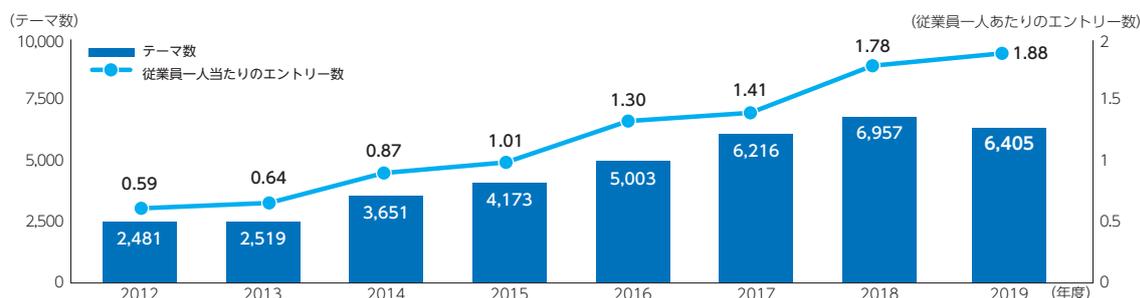
2019年度は、6,405のテーマがエントリーされました。車載事業の売却により総テーマ数は減少しましたが、従業員一人あたりのエントリー数は、年々増加しています。TOGAは、社員の自発的な企業理念実践のチャレンジを全社で共有・称賛するプロセスとして定着しています。現在は、さらなるソーシャルニーズの創造に向けて、部門を越え、外部のパートナーとも連結して理念を実践し続けることとしました。

TOGAを起点に生まれた共感、共鳴の輪は、社外の人たちも巻き込み、新たなソーシャルニーズの創造につながっています。2017年度のゴールド賞を受賞した、中国の「標準化代謝性疾患管理センターMMC(Metabolic Management Center)の設立」は、その代表的な例です。その事例について次ページで詳しく紹介します。

TOGAの進化



TOGAテーマ数と従業員一人あたりのエントリー数の推移



企業理念実践の事例

医療革新による患者のワンストップ管理「メタボリック・マネジメント・センター(MMC)の構築」

(2017年度ゴールド賞受賞、中国代表)

中国では、生活水準の向上に伴い糖尿病患者が急増しており、その数は1.1億人以上とされています。糖尿病は、腎臓病や神経疾患、視覚障害など様々な合併症を誘発する深刻な病気です。中国では合併症を発症した場合、症状ごとに複数の病院や診療科目を受診しなければならず、患者の負担が大きく、適切な医療を受けられないという社会的課題がありました。

この課題解決に向け、オムロン メディカル(北京)の李振傑(リ・ジェンジェ)をはじめとするチームは、医師がワンストップで患者の情報を管理し、患者は合併症に対する最適な診察を受けられるMMCの設立を目指しました。しかし、中国の各診療科は、縦割りの組織で構成されており、患者情報の共有すら難しい状態であり、とてもワンストップでの医療が受けられるような状況ではありませんでした。

李とチームメンバーは、この状況を打破するために、一年で100回もの学会に参加し、MMCの重要性を説いて回りました。この取り組みにより、学会に参加した異なる診療科の医師をはじめ、行政、眼科の検査機器会社、製薬会社、医療IT企業などがMMC構想への共感を示し、協力してくれることとなります。そして2016年には、血圧計や動脈硬化の計測機器、眼の診断機器、検査キットなど、糖尿病の合併症を診察できる検査機器が設置されたMMCが、初めて病院に導入されました。

その後、MMCは中国全土に一気に広がっていきました。現在、484か所の病院に導入され、950以上の病院が導入の意思を示しています。そして、MMCへの共鳴の輪はさらに広がりを見せました。アクセスしやすく、家庭と医療をシームレスにつなぐ「MMCヘルスコンビニ」の一号店が、中国上海の中心地にある大手薬局チェーンの中にオープンしたのです。MMCヘルスコンビニには、MMCやiHEC*といった最先端の診療施設の設備が整っており、従来は病院でしかできなかった動脈硬化検査や眼底検査など、最先端診療を町の薬局でも受けることができるようになります。また、継続して来店いただき会員登録いただいた方には、MMCやiHECの医療機関とIDや測定データを連携したり、糖尿病患者は病院に行かずとも、診察データを基に処方した薬を受け取れるよう進めていきます。このMMCヘルスコンビニは2020年内に30店出店する予定です。

中国の人々のすこやかな生活に貢献する、オムロンの取り組みに対する共鳴の輪はまだまだ広がり続けます。積極的に高血圧治療に関わり、脳梗塞などのイベントが発症する前に介入することで、私たちの目指す「脳・心血管疾患の発症ゼロ」の実現に貢献できると確信しています。

今後は、より多くの医療パートナーとの連携を広げるとともに、オムロン ヘルスケアが取り組む遠隔診療サービスを牽引するサービスモデルとなるよう、チャレンジを続けていきます。



オムロン メディカル(北京)の李振傑



MMCヘルスコンビニが入る上海の大手薬局



MMCヘルスコンビニでの検査の様子

* iHEC Intelligent Hypertension Excellence Centerの略称。センターでは、各種健康機器から入手したデータをクラウドのプラットフォームで収集、分析し、その結果をもとに高血圧専門家や医師のアドバイスを受けられる。