

# 企業理念経営を支える人財マネジメント

該当するSDGs項目



事業を通じて社会の発展に貢献し、会社と社員が共に成長し続けるためには、社員一人ひとりが持つソーシャルニーズの創造への志を高め、チャレンジ精神を解き放つことが大切です。オムロンでは、多様な個性やスキル、経験を持つ人財が活躍し、働き甲斐や充実感を得ながら共に新たな価値創造に邁進できる、環境づくりに取り組んでいます。

## 企業理念の実践に向けた、人財戦略

私たちは、イノベーションを生み出し、事業を通じて社会的課題を解決していくためには、多様な個性やスキル、経験をもった人財が、活力に満ち溢れ、ポテンシャルを最大限に発揮することが重要だと考えています。そこでVG2.0では、社員一人ひとりが自己成長を図り、人財価値を高め合い、チームで思う存分、企業理念の実践に取り組める環境づくりに取り組んできました。

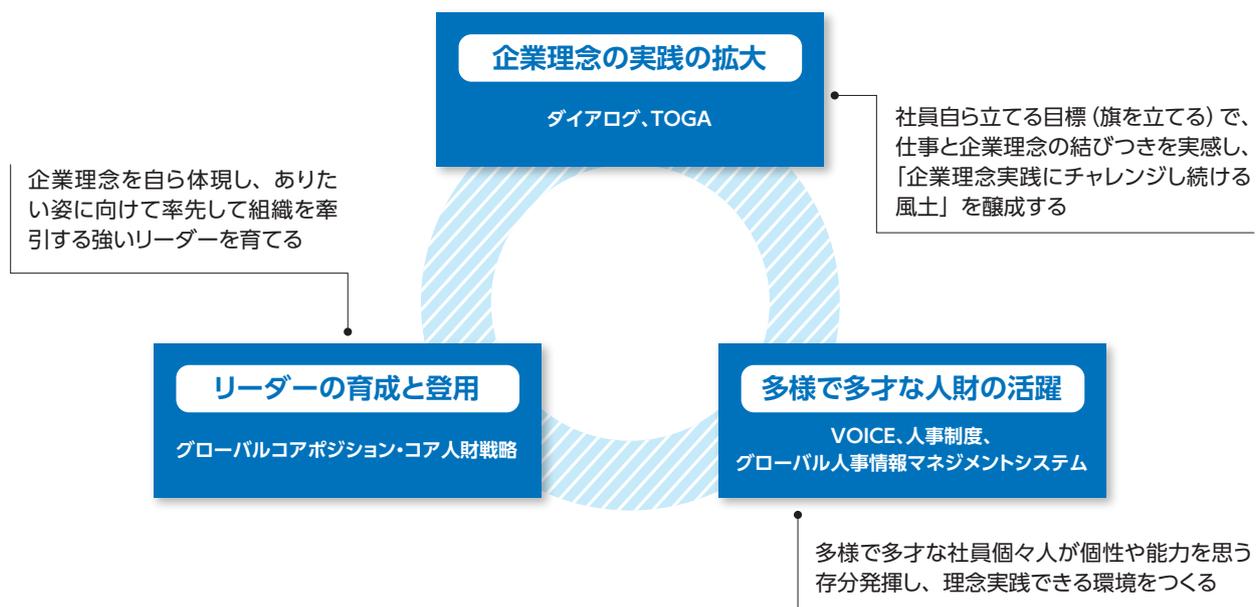
その戦略の柱が、企業理念の実践に対する共感・共鳴の輪を広げ、新たな理念実践を促す「企業理念の実践の拡大」、自ら理念を体現しチームを牽引する「リーダーの育成と登用」、グローバルに多様な人財がより高い意欲をもって企業理念の実践に取り組める環境を作る「多様で多様な人財の活躍」です。

私たちは、これら3つの柱を軸にさまざまな施策を連動させることで、社員が自らの仕事に誇りとやりがいを持って取り組み、高いパフォーマンスを発揮し続けられる組織風土づくりに注力しています。



執行役員常務  
グローバル人財総務本部長

富田 雅彦



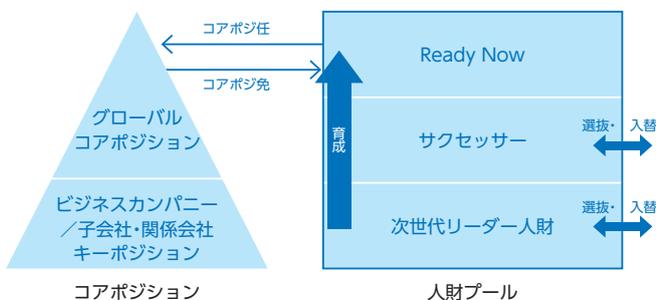
## 企業理念の実践の拡大

オムロンでは、社員が自ら立てた目標によって、仕事と企業理念の結びつきを実感し、「企業理念実践にチャレンジし続ける風土」の醸成に取り組んでいます。「The OMRON Global Awards(TOGA)」は、理念実践の物語を世界中の社員と共有し、共鳴を呼び起こし理念の実践を拡大するための取り組みです。2012年に開始したTOGAは、チームで社会的課題の解決に挑戦したテーマを社内外に共有することで、共感と共鳴を広げ、仕事に対する社員一人ひとりの誇りとやりがいを醸成する機会となっています。(TOGAの詳細については、P69以降をご覧ください。)

## リーダーの育成と登用

オムロンでは、企業理念を自ら体現し、ありたい姿に向けて率先して組織を牽引する強いリーダーの育成にグローバルで取り組んでいます。「グローバルコアポジション・コア人財戦略」は、自ら企業理念を体現し、多様な人財からなるチームを新たな企業理念の実践へと導き、後押しするリーダーを育成・登用するための仕組みです。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です。現在グローバルで約200のコアポジションを定め、そのポジションを担うことができるリーダー人財のタイムリーな配置に継続的に取り組んでいます。VG2.0においては、将来コアポジションを担うにふさわしい人財を発掘し、サクセッサや次世代リーダー人財として育成する仕組みを運用することで、パイプラインを充足させてきました。また、海外のコアポジションに占める現地化比率の向上に注力してきた結果、2020年度には目標の66%を大きく上回る75%となり、現地の感覚に基づく迅速な意思決定がこれまで以上に行えるようになっています。

### ■ 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の概要



### ■ 海外コアポジション\*に占める現地化比率の推移／2020年度実績



\* 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。

## 多様で多才な人財の活躍

オムロンでは、多様で多才な人財が個性や能力を発揮し活躍することで、世界中で企業理念の実践を加速させるための環境整備に取り組んでいます。その一環として、私たちは、「従業員エンゲージメントサーベイ VOICE」や「グローバル人事情報マネジメントシステム」をグローバルに導入しています。社員一人ひとりが企業理念の実践に高い意欲をもち、能力を思う存分発揮できる、魅力的な組織、環境づくりを目指しています。

### 従業員エンゲージメントサーベイVOICE

経営陣がグローバル全社員の生の声を聴くエンゲージメントサーベイ「VOICE\*」を2016年度より実施しています。オムロンが持続的に発展し続けるため、経営陣が働く場としての自社の魅力度を測り、経営課題を把握・特定し、その課題解決のためのアクションを起こす取り組みです。

\* VOICE : VG OMRON Interactive Communication with Employees

2018年度からは、業績成長と企業の魅力度が統計的に検証されている、「持続可能なエンゲージメント指標」(SEI\*)の項目を組み込みました。経営チームは、集計分析された各スコアに加え、社員の生の声である「フリーコメント」から、課題をモニタリングし、その結果を経営課題として把握、特定し、解決に向け議論を重ね、改革を続けています。2018年度の調査結果を受け、社員がより高いパフォーマンスを発揮できるよう、決裁権限や業務プロセスの見直し、ITインフラや各種制度の整備など、グローバルで300件を超える改善アクションを立案、実行しました。多くの社員がVOICEを通じてより良い職場づくり、組織変革を行えることを実感しました。その結果、2020年度の回答率はグローバルで90%に上昇、フリーコメントの数は、40,453件に上り、調査項目15カテゴリー全てで前回よりもスコアが良くなりました。VOICEの導入により、社員が組織変革・改善に参画し、経営チームや現場のリーダーが環境改善を図るサイクルが定着してきています。

\* SEI : Sustainable Engagement Index

VOICEの回答率・フリーコメント数の推移

	2016年度	2017年度	2018年度	2020年度
設問数	56問 フリーコメント2問	76問 フリーコメント1問	76問 フリーコメント1問	69問 フリーコメント3問
回答率	77% 対象者：21,911 回答者：16,975	85% 対象者：23,617 回答者：19,957	85% 対象者：23,707 回答者：20,161	90% 対象者：21,287 回答者：19,176
フリーコメント数	-	7,614件	8,496件	40,453件 Q1: OMRONで働く上で最も良い所：13,228 Q2: OMRONをよりよくするため変えるべきもの：13,167 Q3: コロナ禍における提案：14,058

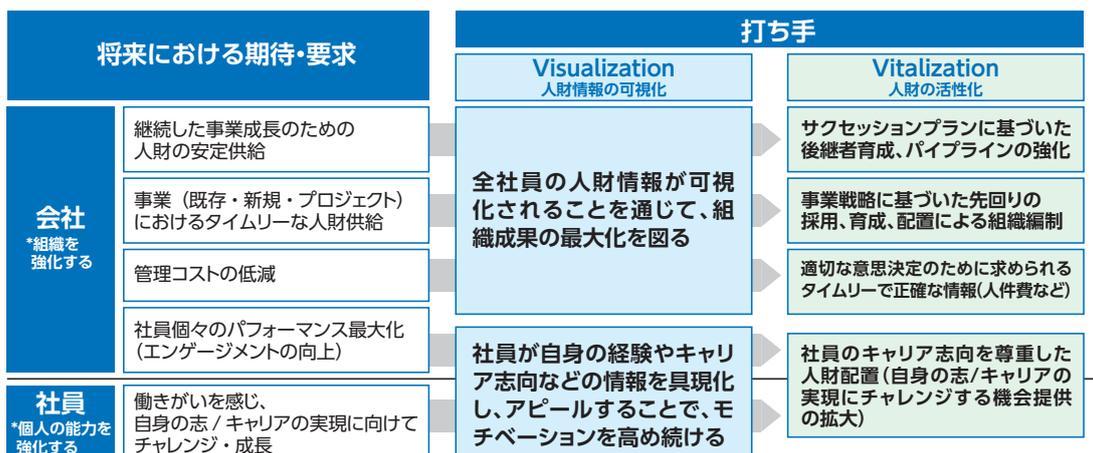
グローバル人事情報マネジメントシステム

「グローバル人事情報マネジメントシステム」は、世界中のオムロングループにどのような能力や経験、志向を持った人財がいるかを可視化し、企業理念の実践に取り組む最適かつ最高のチームを作るためのITインフラです。人財マネジメントのベストプラクティスを取り入れ、多様な人財を可視化し活性化するために、多くのグローバル企業が採用を進めているシステム\*を導入し、2021年度から順次運用を開始します。次期長期ビジョンが始まる2022年度には、グローバルに分散する人財情報を可視化し、事業戦略に基づく最適なチーム編制を可能にすると共に、個々人の志や思い描くキャリアの実現に挑戦するための機会を提供していく計画です。

私たちは、グローバル人事情報マネジメントシステムを通じて、社員が自身の能力や経験、そして企業理念の実践に対する多様な志向を“見せる化”することで、保有する力を惜しみなく、思う存分発揮できる機会と可能性を広げます。次の10年において、社員一人ひとりのキャリアに対する充実感や成長実感を高め、適所適財の人財配置をグローバルで実現することこそが、社員と会社の成長につながると考えています。

\* 独SAP社 [SAP Success Factors]

グローバル人事情報マネジメントシステムを通じた、将来における期待・要求に対する打ち手



## ダイバーシティ&インクルージョンの推進

人財戦略を進化させ、会社と社員が共に成長するための原動力となるのが「ダイバーシティ&インクルージョン」です。オムロンにとってダイバーシティ&インクルージョンの推進は、“人間の可能性を信じ続ける”という価値観を具現化するための重要な取り組みです。私たちは、ダイバーシティを、「多様な人財がもつ、多様な個性と価値観を受け入れること」、インクルージョンを「多様な人財の能力を引き出し、活かすこと」と捉え、推進しています。

事業を通じて社会的課題を解決するため、私たちは価値の創造と伝達に取り組んでいます。その担い手である人財が多様性に富めば、新たな化学反応が起こり、生み出される価値も多様になり、対峙できる社会的課題の種類も数も増やせます。VG2.0で、女性管理職の比率や障がい者雇用率の向上に加え、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向または性自認・障がいの有無等に関わらず、多様な人財の活躍機会の拡大に取り組んできたのは、その一環です。

また、日本では、キャリア採用も積極的に進め、VG2.0の4年間で累計643名のキャリア入社者を迎え入れました。さらに、2021年度からは、ニューノーマル時代に向けた多岐に渡る事業創出とそれを支える基盤構築を推進するため、多様なスキルや経験を持つ社外のプロフェッショナル人財を副業・兼業で登用する採用活動を新たにスタートしています。

## 次の10年の理念実践に向けた人的資本の強化

次の10年を見据えた時、会社と社員の関係は、大きく変化していきます。ミレニアル世代やZ世代といった、新しい価値観をもった世代が働き手の中心となっていく中、人財の流動化は加速し、会社と社員の関係はこれまでのような従属的なものから対等なものへと変化していくでしょう。こうした変化の中、会社には、社員に提供する成長と活躍の機会、期待する成果を明確に示していくことが求められます。

このように個人と組織の関係が大きく変化する中で、ソーシャルニーズの創造に取り組むためには、多才な専門性や創造性をもつ多様な個人が集い、能力を最大限に発揮し、高め続けられるチーム運営が、これまで以上に必要となります。そこで、私たちは、フェアでオープンな“会社と社員の新たな関係”を構築し会社と社員が互いに選び合い、共に成長し続けられる施策を策定し実行していきます。具体的には、既存事業の深化とイノベーション創造による事業の進化を両立するために、戦略上新たに求められる人財の獲得や育成、社員がより能力を発揮できるポジションへの最適配置をより積極的に行っていきます。VG2.0で取り組んできた施策をベースに、多様な人財がそれぞれのジョブ(機会)を通じて、働き甲斐と自己成長を実感し、高いパフォーマンスを発揮し続けられる環境をグローバルに創出していきます。

### ダイバーシティ&インクルージョン推進 トピック： 障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアティブに加盟

2021年1月、オムロンは、障がい者の活躍推進に取り組む国際イニシアティブ「The Valuable 500\*」の趣旨に賛同し、加盟しました。オムロンは、1972年に障がい者が働く日本初の福祉工場としてオムロン太陽を「社会福祉法人太陽の家」とともに開所し、社会に先駆けて障がい者雇用を推進してきました。設立以来、障がいのある人が働く喜びと生きがいに満ちあふれた社会をつくるため、事業を通じて、障がいのある人の就労機会の創出と活躍機会の拡大に取り組んできました。現在のオムロングループでは、特例子会社であるオムロン太陽、オムロン京都太陽にくわえて、営業や人事、総務、法務、開発などあらゆる部門で障がいのある人が働いています。引き続き、オムロングループとして社会的な責任を果たすと共に、多様性をオムロンの発展の力として、障がい者の雇用と活躍を推進していきます。



\*「The Valuable 500」は、2019年1月に開催された世界経済フォーラム年次総会(ダボス会議)で発定し、ビジネス・社会・経済において、障がい者が活躍し、自らの潜在的な価値を発揮できるような改革をビジネスリーダーが起こすことを目的としたものです。

## 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。

### 特徴

TOGAは、社員自らが社会的課題の解決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いとしています。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。

### 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。

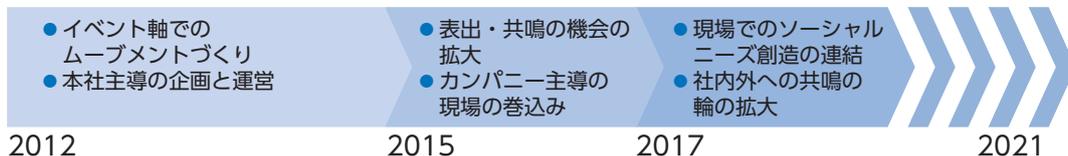
\*SECIモデル：一橋大学の野中教授が提唱した、知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み。個人が持つ暗黙的な知識は、「共同化」「表出化」「連結化」「内面化」の4つの変換プロセスを経ることで、集団や組織の共有の知識となると考える。(グロービス経営大学院 MBA用語集より抜粋引用)



### 進化

従業員一人あたりのエントリー数は年々増加し、2020年度の延べ参加人数は、社員数約28,000名を大きく上回る、51,033名、テーマ数6,461件でした。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、グローバルの各エリアで自主的に運営されています。近年では、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企業理念実践に向けたチャレンジが増えています。また、社会的課題の解決に挑戦したいという熱意に対する共感と共鳴の輪は社外にも拡大しています。コロナ禍により世界を同時中継でつなぐオンライン形式で開催した「第8回(2019年度) TOGAグローバル大会」は、パートナー企業や投資家、メディア関係者、学生など社外から約200名の方々に参加いただきました。

#### TOGAの進化



#### TOGAエントリー件数と参加人数の推移



## 企業理念実践の取り組み事例

第8回(2019年度)TOGAでは、さまざまな企業理念を実践する16テーマがグローバルから集まり、オンラインでグローバル全社員に向けて発表されました。



グローバル大会で発表された企業理念実践の物語を動画でご紹介しています。

## 企業理念実践の事例①

### 社会的課題の解決を拡散するバイオ義足(B.L.E.S.S.)

(第8回(2019年度)TOGA ゴールド賞受賞)

オムロン マニュファクチャリングインドネシア(OMI)  
ファシアン・ハフェス・アウリア



不慮の事故や病気などによって足を失った人は世界で3,500万人以上、インドネシアだけで300万人にのぼります。多くの義足は、外観重視で柔軟性に欠け、装着時に痛みや不快感を伴う事が多々あります。一方、動きの柔軟な義足は高価で入手が困難です。この課題に、インドネシアの生産工場OMIでエンジニアとして働く、アウリアが立ち上がりました。OMIでは、従業員2,541名のうち障がいをもつ社員35名が働いています。アウリアは、「下肢を失った同僚の力になりたい」とこれまでにない手頃で柔軟な義足を開発するチームを立ち上げました。しかし、チームには人の歩行サイクルに関する知見がなく、必要部品を社内だけでは調達できないという問題が立ちはだかりました。そこでチームは、OMIの経営陣に働きかけ、経営陣の快諾を得て会社公認プロジェクトとなり、地元の部品メーカーや財団のサポートも得ることで開発に成功しました。機能向上と低価格化を両立した義足は、開発者たちの想いを込めて『Bionic Leg to Empower and Support Society (B.L.E.S.S.)』と名付けられました。装着した同僚からは、『これまでの義足よりも付け心地が良く、本当に嬉しい』との喜びの声が届けられました。チームへの共感と共鳴の輪は、インドネシアの大学や保険会社など社内外に広がり、現在も更なる耐久性と快適性を高める開発が続いています。

## 企業理念実践の事例②

TOGAにはグローバル大会に選出されなかったものの、社会的課題の解決に挑戦するテーマが多数あります。一例として、日本大会でシルバー賞を受賞したテーマを紹介します。

### 散水プロセスの自動化による、スマート農業実現へのチャレンジ

(第8回(2019年度)TOGA 日本大会シルバー賞受賞)

オムロン インダストリアルビジネスカンパニー(IAB)  
田中 慧



過去10年間で日本の農業就業人口は約35%減少しました。就業者の高齢化も社会課題となっています。日本の農作物の大半は、自然環境に依存する露地栽培で行われており、現場での作業は高齢者の負担になっています。なかでも、品質に大きく影響する散水作業は、天候の影響を受けやすく作物の状態を現場で見ながら散水量の調節が必要で、負担となっています。この課題に立ち上がったのが、制御機器事業で営業を担当する田中をはじめとしたメンバーたちでした。電力監視機器の提供などで取引のあった、石川県の電力ソリューションメーカー「株式会社 別川製作所」と共に、散水作業を自動化するシステムの開発を開始しました。田中には作物ごとに異なる最適な水分量を見定める知見もなく、開発は困難を極めました。しかし、メンバーたちは農家に足繁く通い、生産者が、葉の温度と水分量を直に触っている様子からヒントを得、温度と水分量の相関性を見出しました。そして、葉の温度を監視しながら水分量を定量化することで、作物の状態をリアルタイムで判別する自動化システムを生み出したのです。現在は、全国複数の農場でシステムの評価を進めながら、ベンチャー企業など新たなパートナーとも連携し、実用化に向けた検証を進めています。

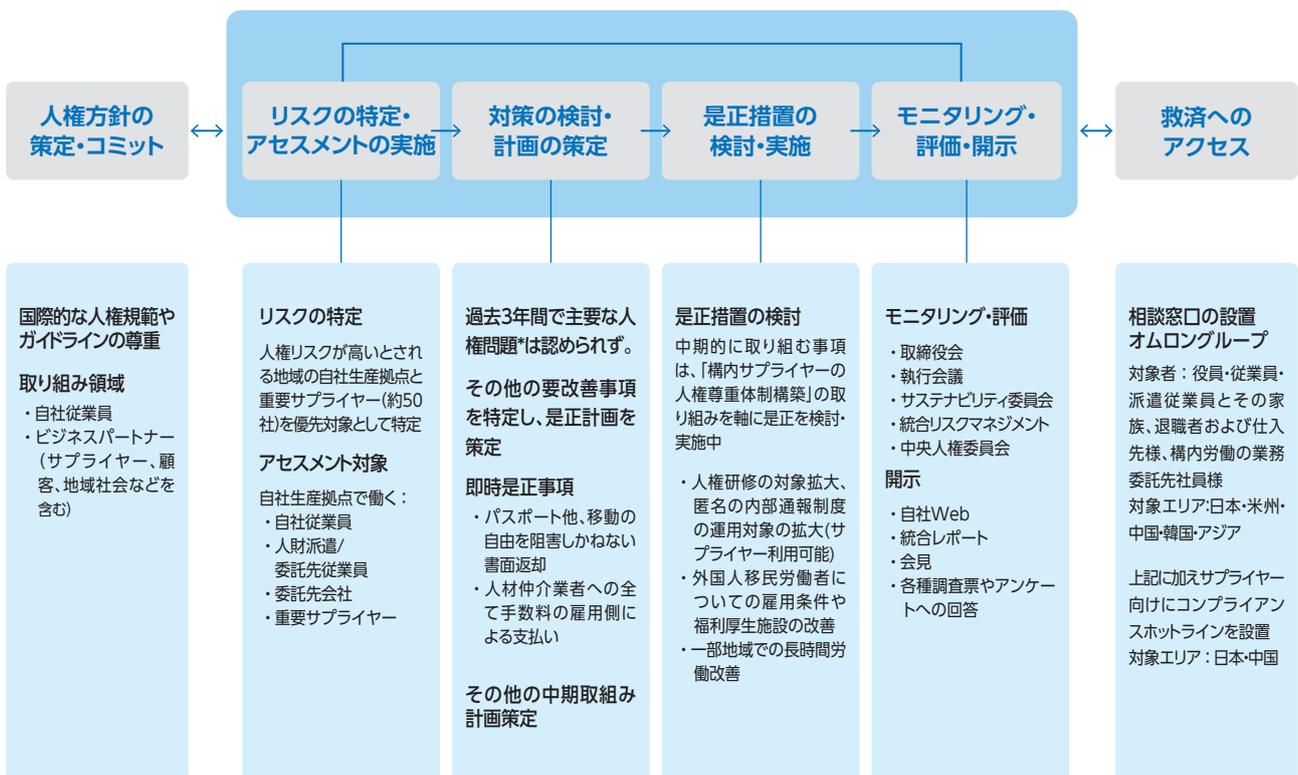
## 人権の尊重

オムロンは、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、私たちが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。

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、オムロングループが取り組む環境・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。また、この実現に向けて、国連「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(人権デューデリジェンス)を構築することを通じ、企業としての人権尊重の責任を果たせるよう取り組んでいます。

オムロンは、2017年度にサステナビリティ重要課題の一つに人権の尊重と労働慣行を掲げ、これまで人権デューデリジェンスのプロセス構築や全生産拠点での人権リスク分析・是正を進めてきました。2020年度には、目標としていた全生産拠点の人権・労働の調査分析を完了し、課題がある拠点は対策を検討し、是正措置を実施しています。この取り組みの対象は自社従業員に留まらず、派遣会社・委託先会社の従業員にも拡げており、グローバルでの展開も始めています。これまでの取り組みは、2021年度以降も重要課題として引き続き強化していきます。

### 人権デューデリジェンス



\*主要な人権問題: 強制労働、児童労働、長時間労働、ハラスメント、その他差別等  
 オムロングループサステナブル行動ポリシー・オムロングループ倫理行動ルール  
[https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/pdf\\_inquiry/omron\\_group\\_sustainable\\_conduct\\_policies\\_rules\\_for\\_ethical\\_conduct\\_fy21.pdf](https://www.omron.com/jp/ja/assets/img/sustainability/pdf_inquiry/omron_group_sustainable_conduct_policies_rules_for_ethical_conduct_fy21.pdf)