

## 価値創造にチャレンジする多様な人財づくり

「SF2030」において、事業をつうじて社会価値を創出していく原動力は、社員一人ひとりです。SF2030では、新たな「会社と社員の関係」を前提に、会社と社員が互いに選び合い、ともに持続的成長を実現するための人財戦略を実行していきます。

### SF2030 人財戦略ビジョン

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

#### 会社と社員の新たな関係構築を見据えた、人財戦略

社会の在り方や経済状況が変化する中、次の10年においては人財の流動化が加速し会社と社員の関係はより対等なものに変化していきます。こうした中、会社には社員一人ひとりの市場価値を高めるために必要な、「成長と活躍の機会」と「期待する成果を明確に示す」ことが求められます。一方、社員には、「専門性向上への意欲を持ち、能力を発揮し、価値を生み出す」ことが求められます。オムロンでは、会社と社員が「選び・選ばれ」、ともに成長する新たな関係を構築していくことを前提に、それぞれが社会から期待される存在になることを目指します。

オムロンの存在意義は「事業をつうじて社会的価値を創出し、社会の発展に貢献し続ける」ことであり、企業理念の実践そのものです。企業理念の実践をつうじて、社会的課題の解決を志す、スペシャリティを備えた多様な人財が集い、一人ひとりが主体性を持って能力を発揮する集団であり続けられる人財戦略をグローバルに実行していきます。



執行役員常務  
グローバル人財総務本部長

富田 雅彦

#### 事業のトランスフォーメーションを加速する「ダイバーシティ&インクルージョン」

「SF 1st Stage」では、3つの進化、「価値を捉える視点」「ビジネスモデル」「オートメーション」をつうじて、「事業のトランスフォーメーション」に取り組みます。その実現の鍵は、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」です。

私たちは、オムロンにおけるD&Iとは何かを徹底的に議論しました。その結果、オムロンにおけるダイバーシティを「よりよい社会づくりへ挑戦する多様な人々を惹きつける」と定義。インクルージョンを「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出し成果を分かち合う」と定義しました。そして、このD&Iの前提になるのが「人財のプロフェッショナル化」です。

オムロンが求める人財とは、自らが社会的課題を解決するという志とチームに貢献する専門性・強みを有する人財です。社員一人ひとりの個性や知識、経験・体験に基づいた考え方や意見の多様性を、よりよい社会をつかっていく原動力としていきます。この実現のために、「SF 1st Stage」では、D&Iを加速させる人財育成施策に最注力を取り組み、社員一人ひとりが志を実現し、活躍できる仕組みづくりに積極的に投資していきます。



**求める 人財像**

- ・ 社会的課題の解決を志す人財
- ・ 志の実現に向けて、スペシャリティを自ら磨き続ける人財
- ・ チームを大切に、自らリーダーシップを発揮する人財

オムロンのダイバーシティ&インクルージョンのコンセプト

	人財施策の進化	成果指標	2024年度 目標
多様な人を惹きつける	価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	人財ポートフォリオ充足率	<b>人的創造性*</b> (2021年度比) <b>+7%向上</b> *人件費あたり付加価値額
	グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	
	次世代リーダーの育成による女性活躍の推進	グローバル女性管理職比率 18%以上	
	キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	VOICE SEI 70P以上	
情熱と能力を解放し イノベーションを創造する	<b>成長意欲のある人財への投資</b>	<b>人財開発投資 3年累計額60億円</b>	
	<b>役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度</b>	<b>ジョブ型人事制度 導入完</b>	
	成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	VOICE&360°FB 該当スコア	
共創と成果を共有する仕組み	<b>社会的課題解決の成果を分かち合う取組み・制度</b>	・TOGAの進化 ・グローバルのマネージャー層への業績連動株式報酬制度導入	

ダイバーシティ&インクルージョンの加速への取り組み

**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、グループとして積極的に人財に投資していきます。

VG2.0期間において、企業理念を自ら体現し組織を牽引する、強いリーダーの育成に向けた「グローバルコアポジション・コア人財戦略」を展開し、海外コアポジションに占める現地化比率を80%まで高めるとともに、グローバルでの選抜育成プログラムを拡充してきました。21年度には、次期執行役員候補、コアポジションのサクセッサ、次世代リーダー人財の各層に対してグローバル共通の育成プログラムを実施し、人財ポートフォリオにおけるパイプラインの充足を図りました。また、全社員を対象に、個々人の能力向上のための人財開発に、年間で合計6.5億円を投資しました。

また、社内外の多様なスキルと経験を持った人財が活躍し、新たな事業創出やそれを支える基盤を構築することを目的に、副業・兼業人財の募集を21年度より開始しました。過去3回の募集で、計1,900人の応募者の中から、のべ27人のプロフェッショナル人財を採用しました。企業理念の実践に共鳴した社外の人財との交流をつうじて、社員が成長する機会にもつながっています。

そして、心理的安全性をベースに組織と個人が高い目標達成にチャレンジし、成長し続けられる“学習する職場”づくりを目的に、「フィードバック力強化トレーニング」を21年度より国内から先行して開始しました。執行役員を含む国内の全管理職約1,500人のうち80%が22年度末までに受講を完了する計画です。今後、グローバルで各エリア固有の職場課題の解決に向けたトレーニングを展開し、SF 1st Stageの期間中に、3,000人にいるグローバルの管理職全員がトレーニングを受ける計画です。オムロンでは、こうした取り組みをつうじて、立場に関わらず成果や価値創造に向け率直な意見を気兼ねなく話し合える風土づくりを目指しています。

そして、SF 1st Stageでは、VG2.0期間の3倍となる60億円(3年累計)を人財能力開発に投資し、知識習得型トレーニングを中心とした人財開発に加え、実践をつうじて個々人のスペシャリティを獲得・向上させる成長機会を提供していきます。具体的には、事業のトランスフォーメーションに必要な「DXなどの新たなスキル獲得・強化」「海外留学や社外への派遣など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」を拡充します。また、多様なキャリア・働き方を実現するために、「ジョブポスティング制度」の拡大や、国や地域を超えたグローバルでの「プロジェクト型のチームづくり」を加速させると共に、リーダーを目指す女性社員の積極的な登用や採用、既存の女性管理職に対するリテンション施策の設計などに注力します。

これらの取り組みをつうじ、社員一人ひとりがその能力を存分に発揮し活躍できる組織へと変革していきます。

## ■ 役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度

国内においては、経営基幹職(管理職および専門職・スペシャリスト)に導入しているジョブ型人事制度の対象を、2022年度より一般職にも拡げました。個々人の能力や専門性、意欲を踏まえた適所適財を行うため、仕事に対する役割や職務の設定基準をより明確化しました。これにより、適切な目標設定および評価・処遇をつうじて納得感を高め、モチベーションを最大化していきます。

国内社員の半数を占める、約5,500名の主査層(係長層)には、環境変化により職務の難度が増す中、一般職の中でも最も高度な役割責任の発揮が期待されます。そのため、主査層には、ジョブ型人事制度の導入と併せて、職務に求められる能力や仕事の難易度・達成責任等を反映した「役割責任・成果による評価・処遇」のさらなる徹底を図り、年齢・勤続や個人の属性によらない処遇の検討や若手社員の登用の早期化を進めていきます。

## ■ 社会的課題解決の成果を分かち合う取り組み・制度

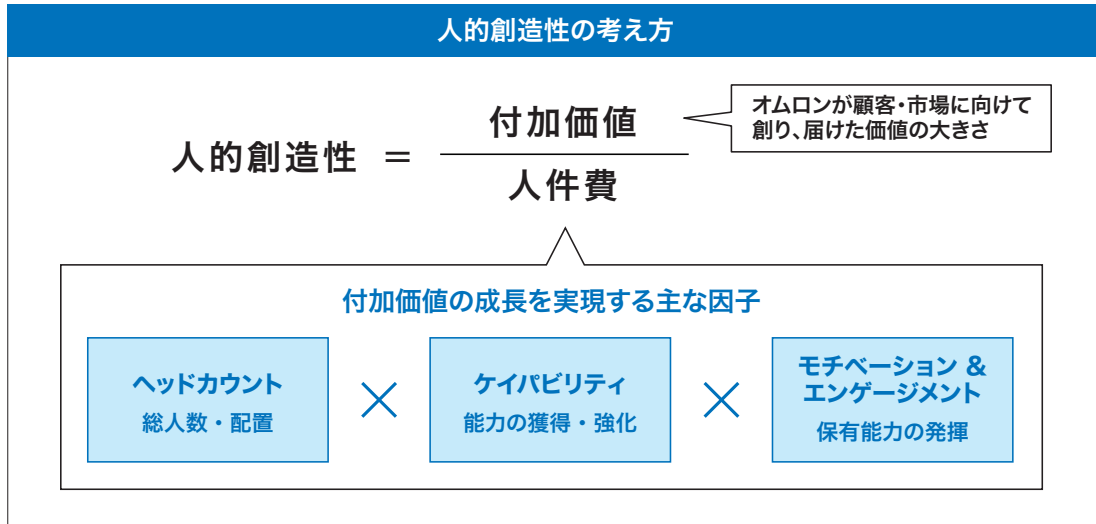
社会的課題解決の成果を分かち合う取り組みとして、グローバルのマネージャー層への「中期インセンティブ・プラン」として株式報酬制度を2022年度より導入しています。また、国内においては、一般職へも、企業価値に対する意識向上を目的に、従業員持株会をつうじて譲渡制限付株式を付与する、「従業員持株会活性化プラン」も導入しました。導入の目的は、「社員が自らの働きとつうじ企業価値のつながりを意識する効果」と「企業価値向上の成果を分かち合うことで、社員の資産形成に貢献する」ことです。

## ■ ビジョンと志の実現を後押しする、人的資本投資への取り組み

SF2030では、人財施策の進化をつうじてD&Iを加速させ、オムロンがどれだけ人的資本を有効に活用し企業価値の向上につなげているのかを定量的に測る指標として「人的創造性」を設定し、2024年度に21年度比で+7%向上させる目標を掲げました。

人的創造性とは、売上から変動費を差し引いた付加価値額を人件費で割ったものです。付加価値とは、オムロンが顧客や市場に向けて創り、届けた価値の大きさ、人件費とは、その価値を創出する人財への投資の大きさを指します。企業が適正な付加価値を得て、それを使って新たな価値の拡大再生産を行うことは、企業と社員の持続的成長の実現に不可欠です。付加価値の成長を実現させる人財投資には、全社の経営目標や事業戦略に即した3つの因子が重要となります。

1つ目は、ヘッドカウント（人財の最適な配置）です。事業戦略を実行するために必要十分な人財を確保し、事業戦略上の優先順位に即して配置していきます。2つ目は、ケイパビリティ（能力の獲得・強化）です。事業戦略を実行するために必要な能力の獲得、強化のための育成プログラムを準備し、社内外、国内外を問わず、様々な経験の場を提供していきます。そして、3つ目は、モチベーションアンドエンゲージメント（能力の最大発揮）です。オムロンは、社員個人がもつ多様で多才な個性や能力を思う存分発揮できる環境をつくります。



2018年度→2021年度	SF 1st Stage
<b>人的創造性 102%</b> 付加価値成長：102% 人件費伸び率：100% 人財開発投資：20億円 (2019年度～2021年度累計)	<b>人的創造性 107%</b> 付加価値成長：122% 人件費伸び率：115% 人財開発投資：60億円

## The OMRON Global Awards(TOGA)

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、事業をつうじた社会的課題の解決に向け、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\*で年間をつう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、年に一度、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。他のチームの取り組みや審査での評価が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。



\*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「SECIモデル」をもとに設計。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)

## 第9回「TOGA(The OMRON Global Awards)」グローバル大会開催

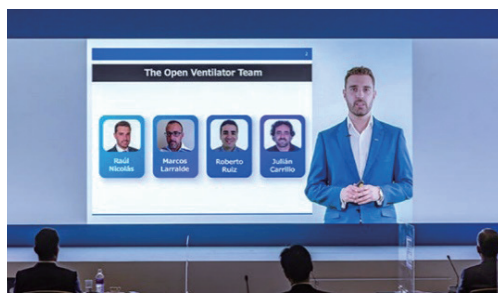
2021年9月15日に開催された「第9回 TOGAグローバル大会」では、2020年度にエントリーされたグローバル6,461テーマのべ51,033人の中からゴールド賞13テーマ、特別賞3テーマの計16テーマが選ばれ、オンサイトとオンライン配信のハイブリッド形式で社内外に共有されました。社外からはパートナー企業や投資家、メディア関係者、学生など455名の方々に参加いただきました。

コロナ禍で社会情勢が混乱した昨年も、オムロンではグローバルで多くのチャレンジがなされ、社員が自ら社会的課題を見つけ、社内外のパートナーと共に新たな社会価値の創出に取り組んだ、企業理念実践の物語が多く生まれました。

## 「第9回 TOGAグローバル大会」企業理念実践の事例

企業理念の実践に向け様々な壁を乗り越え課題解決に果敢に挑戦したスペインと日本の受賞テーマを紹介します。

### ファクトリーオートメーション技術で人工呼吸器 (The Open Ventilator) を開発 (2020年度 特別賞 欧州エリア代表)



2020年、新型コロナウイルス感染症が急拡大したスペインでは、人工呼吸器が足りないために十分な治療を受けられないまま亡くなる人が増え続けていました。そうした中、オムロン スペインの制御機器事業のエンジニア、ラウル・ニコラスは、「一人でも多くの命を救いたい」との思いから、政府承認の人工呼吸器の開発プロジェクトに参画しました。プロジェクトで最初に開発された試作機を見たラウルは、オムロンのファクトリーオートメーション(FA)技術を応用すれば、患者の呼吸量や圧力をリアルタイムに測定し、学習しながら適切な量の酸素を供給することができる、もっと高性能な人工呼吸器が作られるのではないかと考えました。チームメンバーの「自分たちの技術で人々の命を救うことができるのなら、ぜひ挑戦しよう!」との声に勇気づけられ、人工呼吸器の開発に向けたプロジェクトをスタートさせました。そして、彼らの想いに、オムロンヨーロッパのメンバーをはじめ、他の企業や大学といった社内外のパートナーが共鳴し、プロジェクトは勢いを増していきました。プロジェクト開始から約2週間後、チームはついに緊急対応用の人工呼吸器を作り上げました。ニコラスらによって開発された人工呼吸器は、スペインのみならず海を渡った南米の国々に広がり、今では、世界中で多くの人々の命を救っています。

### 視覚障がい者向けコミュニケーション支援技術の開発 (2020年度 ゴールド賞 日本エリア代表)

日本では、「視覚障がいを持つ人が不自由を感じることなく生活できる社会を技術の力で実現したい」という強い思いから、技術・知財本部のエンジニア、山本をはじめとするチームが、同じ思いを持った企業4社とともにコンソーシアムを創設しました。自身も視覚障がいを持つ日本科学未来館館長の浅川智恵子さんを中心に、各社が持つ最新のAI・ロボット技術を融合させ、視覚障がいを持つ人をサポートする「AIスーツケース」の開発に挑戦しました。山本らは、視覚障がいを持つ人の目となり周囲の人を認識し、「知っているかどうか」「話しかけてよい状態か」など即座に判定しユーザーに伝達することで、円滑なコミュニケーションを支援する技術開発に取り組みました。開発においては、新型コロナウイルス感染症の影響によるマスクの着用で、従来の技術では顔認識が困難になるなど、その道のりは容易ではありませんでした。そうした中でもチームメンバーは試行錯誤を重ね、世に先駆けてマスクを着用した状態で個人を識別、状態を認識できるAIを実現しました。商業施設での移動・コミュニケーション支援の実証実験では、視覚に障がいがあっても知り合いを見つけ、声をかけることに成功しました。「AIスーツケース」プロジェクトは、今も実用化に向けてチャレンジを続けています。



## TOGAのROI分析

昨今注目を浴びているパーパス経営や理念経営は、私が研究をしている経営学の大きなテーマです。研究に取り組む中、従来から企業理念経営に取り組んできたオムロンに興味を持ちました。企業理念経営が企業価値の向上にどのように貢献するのか、企業理念の実践を促す活動として特徴的なTOGAをROIという視点で分析したいと思い、ゼミの研究テーマとして取り上げました。分析の過程では、同社役員から過去のTOGA参加者、事務局メンバー、さらには社外有識者と、40回以上にわたる面談とヒアリングを実施しました。また、準備に要した人件費やイベント開催のコストといった数々の定量データとともに分析しました。その結果、直近2年間の平均結果を見ると、TOGAがその後の業績に与えたビジネスインパクトが堅めに推計しても17.5億円だったのに対し、TOGAにかかった費用は10.8億円であり、十分に費用対効果が出ているという結論に至りました。また、TOGAにエントリーする過程において、企業理念が目指す“よりよい社会”と自身の仕事がどのように結びついているのかを考える事で人財育成という点でも大きな効果があることがわかりました。さらに、TOGAでは個人の暗黙知を組織知として共有するために、チームを組んでのエントリーがルールになっていることに加え、事業部や国籍、さらには会社の垣根を超えて取り組むことが推奨されています。直近の第9回のTOGAでは、ゴールド賞を受賞したテーマのうち、実に94%が自組織以外の部門や顧客と連携して取り組んだテーマが占めていました。このように、多様な知識や経験をもったメンバーで社会的課題の解決に挑戦する取り組みは、オムロンにおけるイノベーション創出数の増加に貢献していると言えるでしょう。また、TOGAにより創出されるイノベーションも、エントリーされるテーマは、“よりよい社会の実現を目指す”という企業理念を実践したテーマが条件であることから、「健康」、「環境」、「安全」に関わる社会的課題の解決につながるテーマが多くみられました。このようなテーマが増えるという事は、オムロンが、サステナビリティインデックスに組み入れられている事にも貢献しているでしょう。そして、サステナビリティインデックスに組み込まれるという事は、β値の低下、WACCの低下へとつながり、結果として企業価値の向上につながるということが言えます。

このようにTOGAはオムロンの企業価値向上に様々な面で効果があることがわかりました。しかしその一方で、課題も明らかになりました。例えば、年を重ねるごとに発表者のプレゼンテーションクオリティが向上している反面、準備にかかる時間と負荷も比例して増えていることがわかりました。発表者の負荷を軽減しながら、発表内容の質を向上させ、TOGAを盛り上げていくためには、上司や周囲の適切かつ手戻りの少ないアドバイスが重要になってくるでしょう。また、TOGAにエントリーされたテーマがその後どのように成長したかという情報が十分に共有されておらず、ナレッジとして活かしていないことも明らかになりました。これはTOGAの取り組みを事業成長へとつなげていくうえで大きな機会損失であると言えます。さらには、より多くの社員がTOGAをライブで視聴できる環境を整備するなどの配慮も必要でしょう。企業理念の実践例であるTOGAをひとりでも多くの社員に共有することは、企業理念経営に対する共感と共鳴の輪を広げるうえで欠かせません。今後オムロンがどのようにTOGAを進化させ、さらなる企業価値向上につなげていくのか。その取り組みに期待しています。

早稲田大学 大学院 経営管理研究科 教授  
菅野 寛 氏



### 企業理念実践の取り組み事例

第9回(2020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。