

CHROメッセージ

会社と社員が企業理念に
共鳴し、常に選び合い、
共に成長し続ける環境をつくります



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

オムロンの人財ビジョンは、「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もと、事業の持続的成長によって企業価値を向上させるための人財戦略を長期視点でグローバルに実行しています。私は、2030年に向けて変化する

社会を、新たな市場と事業を創造する大きなチャンスと捉えています。また同時に、事業環境の変化が激しく、不確実で不透明な時代とも捉えています。

このような認識のもと、事業環境の変化に適応しながら、持続的に顧客価値を創出していくために、組織能力の転換を進めてきました。22年度からスタートした中期経営計画(SF 1st Stage)では、社員一人ひとりこそが新しい価値を創出していく原動力と考え、人的資本に投資をしながら、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人的創造性を設定し、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きました。

しかしながら23年度までの業績の推移をみると、オムロンが変化の激しい事業環境に追従し切れず、また先回りして対

応することもできていないことが浮き彫りになりました。言い換えると、これまで進めてきた8つの人財施策は順調に推移してきましたが、人的創造性の向上にまでは十分につなげられていないという点が大きな反省点です。この状況に対する私の課題認識は、次の3つです。

1つ目は、変化の激しい事業環境に対して耐性のある人員・人件費構造になっていなかったことです。これまでオムロンは、事業戦略に則った人財ポートフォリオの構築に投資してきました。しかし、激しく変化する事業環境に合わせて人財ポートフォリオを機動的に新陳代謝させたり、その投資対効果を適時適切に検証したりする取り組みが不十分でした。その結果、売上高に対する販管費の比率が高くなり、今回の業績変動において収益構造が大きく崩れた要因の一つとなりました。このような観点から、変化の激しい事業環境に対しても耐

8つの人事施策

ダイバーシティ&インクルージョンを加速する取り組み	2023年度成果指標・取組目標	2023年度実績
価値創造をリードする専門人財のグローバルでの採用	採用充足率	計画通り充足
グローバル重要ポジションの現地化推進	80%以上	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17.4%以上	グローバル女性管理職比率19.1%
キャリア・雇用形態・働き方の多様な選択肢の拡充	「業務効率性」、「パフォーマンスマネジメント」課題解決の実行推進	計画通り進捗
成長意欲のある人財への投資	人財開発投資 20億円超	14億円水準
役割責任・スペシャリティを定めるジョブ型人事制度	・一般職賃金・評価制度の導入・運用 ・スペシャリスト100名以上の認定	計画通り完了
成長と挑戦を後押しする“応援文化”の醸成	360度評価 関連項目スコア	計画達成
社会的課題解決の成果を分かち合う取組み・制度	・TOGAの進化 ・社外のパートナー拡大	・参加者・視聴数・事後視聴数116% ・社会のパートナー拡大420%

性のある人員・人件費の構造を早期につくりあげる必要性を認識しました。

2つ目は、SF2030で掲げたビジョンを実現するために、必要不可欠な組織能力へと転換するスピードとインパクトが大きく不足していたことです。具体的には、3つの社会的課題の解決を通じて高い収益成長を目指すために不可欠なソリューションビジネスを推進する人財が、まだ十分に揃えられていないという事です。もちろんこれまでも私たちは、組織の能力転換に向けて、社員一人ひとりのスペシャリティ（専門性）を磨き続けるための能力開発投資や、新たなスペシャリティを獲得するための人財開発投資を行ってきました。しかし、前述の人的創造性指標において、人件費は上がっているのに付加価値額がそれ以上に上がっていない現状を見る限りでは、その取り組みが現時点で十分ではなかったと判断せざるを得ません。今のオムロンに必要なのは、「新しい顧客価値をつくる能力」と「顧客に価値を届けきる能力」で

す。私たちは今後、顧客起点を重要視するこれらの能力獲得を柱とした育成体系へと刷新することで、組織能力の転換を加速させます。

3つ目は、顧客への価値創造に集中できていなかったことです。これまでも価値創造をリードする専門人財の採用や、多様な働き方に向けた環境づくりに取り組んできました。しかし、多様な価値観を持った人財の能力と貢献意欲を存分に引き出し、チームとして顧客ニーズを捉え、顧客に価値を提供し続けることには、改善の余地があると感じています。現在の事業環境の変化をチャンスと捉え、多様性に富んだ人財が連結して価値を生み出しているチームをつくり、率いていく顧客起点マネジメントへ進化させることに取り組まなければならないと考えています。

NEXT2025において、事業環境の変化に適切しながら持続的に顧客価値を創出していくために、私は、今一度、ここまで述べてきた学びをもとに、顧客起点マネジメントに拘り組織能力の転換を加速させていきます。その具体策について、説明します。

NEXT2025での取り組み

①これからも変えないこと

会社と社員、両者の持続的成長を追求する人的資本経営

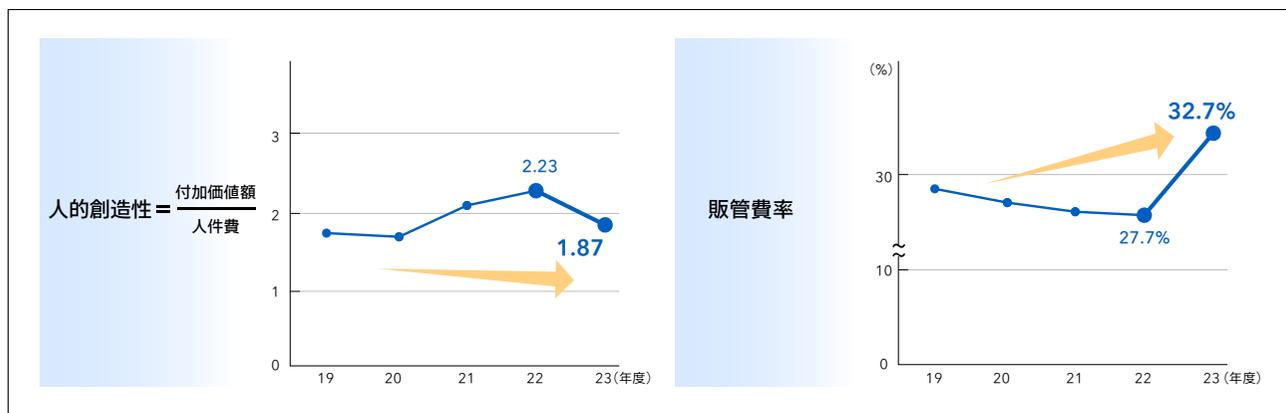
私は、「人財戦略は経営戦略・事業戦略を実現させるためのもの」だと考えています。事業を通じた社会的課題の解決を一人ひとりが実践するため、SF2030人財ビジョンでは、会社と社員が「互いに選び・選ばれ」、「ともに成長する」という新たな関係を掲げました。この考えは変えません。

また、事業環境の変化に適応しながら、持続的に新しい価値を創出していくためには、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オムロンに集い、新しいことにチャレンジしながら、能力を発揮し続けてもらうことが不可欠であると考えています。このような考えに基づいて定義したオムロン独自の「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」も変えませんが、このような人財ビジョンとD&Iコンセプトのもと、引き続き人的資本に投資しながら、人的創造性を高めていきます。

②これから変えていくこと

人財ポートフォリオの再構築を通じた組織能力の転換

今回、国内外合わせて2000人規模の人員・人件費構造の適正化を進めたのは、変化の激しい事業環境にも耐えられる人財ポートフォリオを再構築するためです。今後、オムロンが持続的に成長するうえで必要な能力を社員一人ひとりに獲得してもらうことに取り組みます。具体的には、社員一人ひとりが新しい顧客価値を創出できるスペシャリティを獲得し、高いパフォーマンスを発揮するための能力開発です。これまで取り組んできた、「リーダー育成と登用」、「多様で多様な人財活躍」、「新しい価値



を創出できる能力獲得に向けた実践型トレーニング」の中でも、特に、新しい価値を創出できる能力獲得に向けた実践型トレーニングを加速させていきます。

例えば、生産性の高い企業運営の実現にもつながる能力開発としてDX・生成AIを現場に実装し、使いこなすためのトレーニングを拡充させていきます。また、オムロンにはない経験や知見を保有する人財の外部からの確保も進めます。そして、社員の能力の開発・向上は、社員個人にとっても、また、企業や組織にとっても持続的成長の礎になります。これまでの各事業で実施していたトレーニングに加え、キャリアの早い段階で、基礎的な能力が徹底的に鍛えられ、その能力を十分に発揮できる機会を付与し、その後も、社員一人ひとりが自律的に自身の能力を開発し、成長し続けることができる仕組みを全社で整備していきます。一方、多様な人財が能力を向上させ、活躍し、そして成長するためには、メンバーの育成責任を持つマネージャ自身の関与と支援が重要です。そこで必要不可欠となるのは、マネージャ

図1

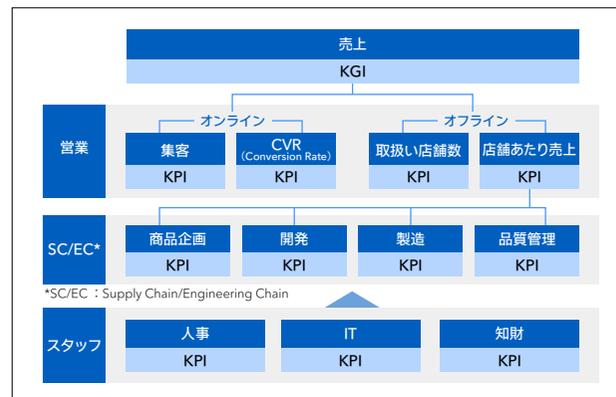


とメンバーが素直に意見を交わし合う対話です。社員の成長を促す多様な学びや対話の機会、行動を促す仕組みもセットで作りこんでいきます。

顧客起点マネジメントの強化

これらに加えて、経営層（執行役員・経営基幹職）が多様な人財の能力を引き出し、新しい顧客価値を創出できるマネジメント能力を保有していることが非常に重要なことと捉えています。そのため、今年度から顧客への価値創造に向けて、「全部門が連結し、成果を出す“パフォーマンスマネジメント”」と「多様な人財の能力と主体的な貢献意欲を引き出す“ピープルマネジメント”」を両立できるマネジメント能力の強化（[図1](#)参照）に取り組んでいます。その目的は、顧客に対してハイサイクルに価値を提供出来る組織づくりを牽引する経営層のマネジメント力の強化です。変化対応のスピードアップや組織連結のリーディング、そして多様な人財の力を引き出すことができるリーダーを育

図2 ヘルスケア事業の例



てるために、経営層に対し、この2軸のマネジメント力で適性を見て、適所適財を推進する仕組みを今年度から導入します。

パフォーマンスマネジメントについては、全社・部門のKGIとKPIを部門横断で売上に連動する指標で設定し（[図2](#)参照）、その行動を着実に実行・マネジメントしながらチームとして成果を出すことに拘っていきます。ピープルマネジメントでは、「納得感を得るストーリーテリング」「フラットなコミュニケーション」「一人ひとりの力を引き出すエンパワーメント」を経営層に求めるスキルとして定義し、新たな評価指標の導入やスキル習得のためのトレーニングなどを検討しています。顧客への価値創造に向けて、多様な人財の能力と主体的な貢献意欲を引き出していくための仕組みを構築していきます。

オムロン独自のD&Iの推進

私たちは、様々な考え方をを持った多様な人財が、国籍・宗教・婚姻の有無・性別・性的指向・性自認・性表現または障がいの

ダイバーシティ&インクルージョンのコンセプト



有無などに関わらず、個性や能力を発揮し活躍できる企業を目指しています。そして前述の通り、構造改革期間においても、これらのオムロン独自のD&Iの取り組みは継続していきます。なぜならば、オムロンで働く人財の多様性こそが、企業理念を原点にしたイノベーションの創出を可能にし、事業を通じた社会的課題の解決を実現するからです。

①女性活躍推進

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に位置づけ、グローバルで女性管理職比率の向上を高める取り組みを行っています。22年度に16.6%であったグローバル女性管理職比率は、23年度には19.1%となり、これまでの取り組みが着実に成果へ結びついています。一方で、経営・事業を牽引する最重要ポジションに登用されている女性の現職者や後継候補者はグループ全体でまだ十分ではありません。この課題解決に向けて、将来の女性管理職を対象にした「Women Leaders Circle」を23年度からスタートさせました。Women Leaders Circleは、グループ最重要ポジションの後継者になるポテンシャルがある人財を発掘して育成し、女性リーダーの母集団を形成していくことを狙いとしています。受講する女性管理職対象者のさらなるキャリアアップに向けた意識改革を促すため、「自分らしいリーダーシップと自身のキャリアの切り拓き方」「女性のさらなる活躍のためにオムロンができること」「自分自身へのバイアスを乗り越える」といったテーマを社内外で活躍する女性リーダーと対話するプログラムを行いました。23年度受講した8カ国19名の受講者からは、「自分なりのリーダーシップ像を確立できた」「自分

個人の活躍から、オムロンで働く女性の活躍へと経営目線に近づいた」「自分の悩みが健全であることに気が付いた」という声があり、より高いポジションにチャレンジすることへの意欲が醸成されました。また、受講者の中から経営・事業を牽引する最重要ポジションのサクセッサー（後継者）候補も育成されました。

今後も女性の活躍を支援する取り組みを続け、さらに母集団を形成し着実な育成を実現していきます。

②障がい者活躍

持続的な障がい者活躍の推進

オムロンでは、障がい者の活躍に向けて、「障がい者活躍サイクル」を定義しています。障がい者活躍サイクルとは、「①障がい者雇用を理解する ～すべての部門で、オムロンが進める障がい者雇用の理解を進める」「②事業に必要なJOBを創出する～活躍領域を拡充させる、JOBを業務特性レベルまで定義する」「③人財とマッチングする～マッチング精度をさらに高める」「④安心できる環境を整える～ハード、ソフトの両面で環境整備を強化する」といった4つの活動の実行です。このサイクルをまわすことで障がい者雇用を持続的に推進し、人財と企業がともに成長できる職場環境の実現を目指しています。

インターンシップからの採用活動へ

オムロンでの活躍を希望する障がい者の方々に対し、入社後に担っていただくJOBの能力とスキルのマッチングを図りながら、双方の可能性を確認し合うことを目的に、インターンシップを実施しています。この取り組みを通じて、受け入れ部門と入社を希望される方の双方が、能力とスキル、特性（必要な環境）を

理解し合うことで、具体的な入社準備を整えることができるようになりました。結果、入社後からスムーズに活躍する社員が増えています。

安定した就労と能力発揮をサポートする体制の構築

オムロンは50年以上にわたり、身体に障がいのある方々が安心して働ける環境を整備してきました。現在は、身体に障がいのある方々に加えてさまざまな障がいのある方々（精神・発達障がいがある方々）も安心して働ける環境の整備を積極的に進めています。具体的には、障がいのある社員とその上司・同僚それぞれの困りごとを相談できる専門人財を窓口配置することで、日常的な困りごとを一緒に解決し、能力を発揮できる環境を整えています。また、専門人財は、日々集まる社員からの声をもとに、事業所・医療職と連携しながら、よりよく安心して働ける環境づくりを行っています。

このような取り組みの結果、24年度の国内障がい者雇用率は3.5%となり、今年度改定された法定雇用率の2.5%を上回っています。オムロンは、これからも「障がい者活躍サイクル」の活動を各職場で積極的に取り組み、障がい者の活躍を推進していきます。