

約5年間で実践してきた「人と組織」の 観点からの企業理念実践経営について

オムロングローバル人財総務本部

稲並幸生
いなみ さちお



これからの10年は、大量消費・大量生産による成長から、地球の持続可能性の追求を前提とした社会・経済システムへの移行期となり、これまでの延長線上では解決できない様々な社会的課題に直面する。オムロンは、「われわれの働きで、われわれの生活を向上し、よりよい社会をつくりましょう」という企業理念のもと、事業を通じて社会価値を創出し、社会の発展に貢献し続ける「企業理念経営」を使命とし、企業理念の実践とROI C経営の両輪を回すことで、リーナな経営を維持し、カーボンニュートラルの実現、デジタル化社会の実現、健康寿命の延伸といった社会的課題の解決に挑んでいく。

企業理念の実践を加速させるための、人財施策として次の3つの柱を展開している。

①企業理念への共感・共鳴を通じた、社員のエンゲージメント(目標達成への主体的な

貢献意欲)の醸成

②企業理念実践のロールモデルとして、事業の持続的な成長を牽引するリーダーの持続的な輩出

③社員一人ひとりが情熱と能力を思う存分に発揮し、企業理念の実践に邁進できる環境の構築

**企業理念への共感・共鳴を通じた、
社員エンゲージメントの醸成
(TOGA)**

「日々の仕事そのものが企業理念の実践である」ことを全社員の共通認識とし、どんな小さなチャレンジであっても、企業理念の実践への思いを行動に移すことを大切にしている。

そこで、個々のチャレンジを互いに称賛し合い、成長に向けた相互フィードバックを通し、モチベーションやエンゲージメントの向

上、実践ナレッジの共有に取り組んでいる。

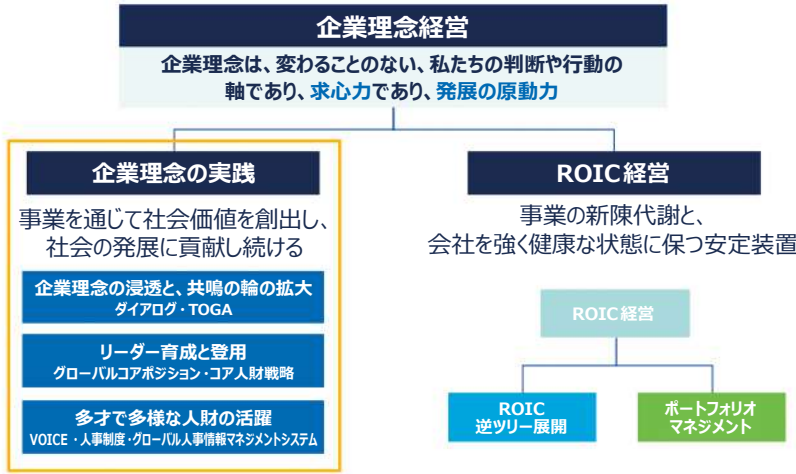
2012年に始まった、TOGA(The OMRON Global Awards)は、その中心施策であり、仕事経験の中で、「企業理念を、知る・学ぶ・気づく・探求する・共有する」ステップを踏みながら、企業理念への共感を高めていく1年サイクルのプログラムである。回を重ねるごとに参加する社員数・テーマ数が増え、現在では、まさに日々の仕事と一体となった活動となっている。

**企業理念の実践と
事業成長を牽引するリーダーの
持続的な輩出(グローバルコア
ポジション・コア人財戦略)**

2つ目の柱は、リーダーの育成である。グローバルで約200の事業・経営を持続的に成長させるための重要ポジション(グローバ

「人への投資」促進を通じた
イノベーション創出と生産性向上の実現

図表 オムロンの企業理念経営



ルコアポジション)を設定し、経営陣自らがグローバルコアポジションを担う現職者の評価・育成を行う。また、ポジションごとにサクセッサ(後継者)を選定し、同様に評価・育成を毎年実施することで、グローバルで持続的な人財パイプラインの充足を図っている。さらに、企業理念実践コンピテンシー(企業

理念の実践に必要な行動様式)を定め、理念実践能力の発揮を促しているのも当社の特徴の1つである。

情熱と能力を思う存分に発揮し、
企業理念の実践に邁進できる
環境整備(VOICE・HRMS)

3つ目の柱は、組織と人財の状態の可視化と、それらの情報を活用した理念実践のための環境づくりである。グローバルで約2万人を対象としたエンゲージメントサーベイ(VOICE)を隔年で実施し、組織状態と課題を可視化する。調査後、経営陣はスコア結果とフリーコメント(延べ4万件)の全てに目を通し、社員の声に応えるための施策立案と実行を牽引する。サーベイ開始(2016年度)以来、ITインフラの整備、評価報酬制度の改革、360度フィードバックの導入、職場の心理的安全性の向上施策など、サーベイで寄せられた社員の声を起点に様々なアクションがグローバルで展開されている。さらに、

社員が主体的に経営に参画する(自分たちの声で、より良い環境をつくる)意識も高まり、持続的成長を支える原動力の1つになっている。

人財の可視化は、グローバル共通の人財情報/タレントマネジメントシステム(HRMS)を導入し、多面的な個人情報(プロフィール)、事業ニーズや変化に応じた人財配置、計画的な採用・育成に取り組んでい

る。2022年度にグローバル全体でのシステム導入が完了し、本格的なマネジメントへのデータ活用はこれからになるが、持続的な人財の育成と輩出を支える強力なツールとなる。また、意欲ある人財に対しては、積極的な活躍機会の提供(社内公募・副業、スペシャリスト制度など)を加速させている。

以上が、当社における企業理念経営を推進するための概要となる。個々の施策は決して革新的なものばかりではないが、企業理念の実践を通じた価値創造にこだわりと誇りを持ち、全ての施策を統合させる取り組みは当社のユニークネスとなっている。

最後に、2022年度でTOGAが始まって10年を迎えた。その間に、企業理念実践への情熱を持ち自ら行動を起こす社員は着実に増え、事業の垣根を超えた取り組みも増えている。さらに、投資家・お客さま・サプライヤーさまにも共感・共鳴が拡大していることを実感できるようになってきた。こうした変化が、日々、社会的課題の解決に挑む社員に大きな勇気を与え、世界中から志を同じくする優秀な人財が集うことにつながる。継続によって生まれた流れを絶やさず、さらに共感・共鳴の輪を拡大することが、当社の使命である。企業理念経営を通じた社会価値の創出と社会の発展に貢献し続け、そして事業と社員の持続的成長を加速させるための次なるチャレンジと考えている。