

CHROメッセージ



多様性を尊重する 「人・組織・文化」で 事業部門の挑戦をリード

執行役員
グループ・チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
(グループCHRO)
DEI(Diversity, Equity & Inclusion) 推進担当
三島 茂樹

「人をつくり人を活かす」

当社グループは、社会からお預かりしている大切な「人」を育て、活かすことが経営の根幹であると考えています。この「人間大事」の考え方に基づき、私たちは「The Best Place to Work where diverse talents work at their best」(多様な人材がそれぞれの力を最大限発揮できる最も働きがいのある会社)というビジョンを掲げています。物も心も豊かな「理想の社会」の実現に向けて、私たちは人・組織・文化を創出する人事戦略を推進し、事業部門の挑戦をリードしていきます。

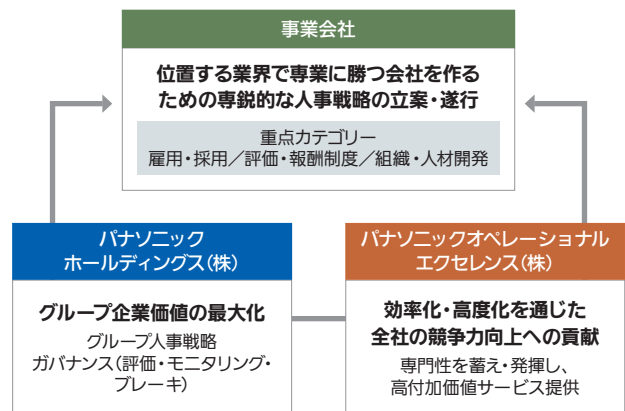
取り巻く環境と当社が求める人材像

近年、人材を取り巻く環境には大きな変化が起きており、今後も変化し続けると考えています。全人口に占める生産年齢人口比率は世界的な減少傾向が続くことが予測され、その一方で労働力を代替するAIやロボットなどのテクノロジーは著しく進化しています。また、先進国を中心とする長寿命化によって人生100年時代が到来し、個人のキャリアの長期化や、働くことに対する価値観の多様化も進んでいます。そして、これらの環境変化の一部はCOVID-19によって一気に加速しています。

このような劇的な環境変化の中で、当社グループは2022年4月に事業会社制に移行します。この新しいグループ体制において、自主責任経営を徹底し、それぞれの事業が10年先の社会・環境課題と向き合い、その解決を目指した経営、そして競争力のたゆまぬ強化を進めてまいります。

従って、社員一人ひとりには社会へのお役に立ちに向かって自発的に挑戦し、それぞれの力を最大限発揮していくことが求められます。このような人材が育ち活躍する会社であり続けるためには、個人は会社の目指す方向性と自分の挑戦したいことを重ね合わせて自律的にキャリアをつくりあげていく、会社は挑戦する機会を提供し最大限支援していくという「会社と個人の関係性」を築いていくことが何よりも重要であると考えます。

向き合う業界に応じた最適な制度・仕組みの構築



2022年4月からの新たなグループ体制の狙いは、自主責任経営を徹底し、向き合う業界、顧客、競合に対して最適な事業体制を構築していくことです。従って、事業競争力の強化に必要な人材の獲得、パフォーマンス向上のための報酬や評価制度のあり方、事業戦略を支える組織開発、人材開

発の推進などについて、それぞれの事業会社が向き合う業界に依りて最適な制度・仕組みを構築していきます。一方で、パナソニックホールディングス(株)はグループ共通の人事戦略の観点から、パナソニックオペレーショナルエクセレンス(株)は事業会社の戦略実行の効率化・高度化の観点から事業会社を支えるという役割を担います。

グループ共通の戦略

経営者づくり

各事業会社の持続的発展のためには、事業を牽引する多様な経営者が必要不可欠であり、そのために中長期にわたる後継者のパイプラインづくりを推進しています。経営幹部および後継者の育成は各事業会社が自らの責任として推進しますが、グループにとっての最重要経営ポストである事業会社社長の後継者育成については、早期選抜と「適所適材」※1を基本に、特に以下の価値観をグループ共通のものとして重視しながら、国籍や職歴、性別、年齢等の属性に限らない多様性あふれる経営者づくりを推進しています。

- ①自らよりも優れたリーダーを育成するため、自らより早いタイミングで経験の場の提供
- ②極めてチャレンジングな役割の提供
- ③女性・外国籍人材・キャリア採用人材の確保

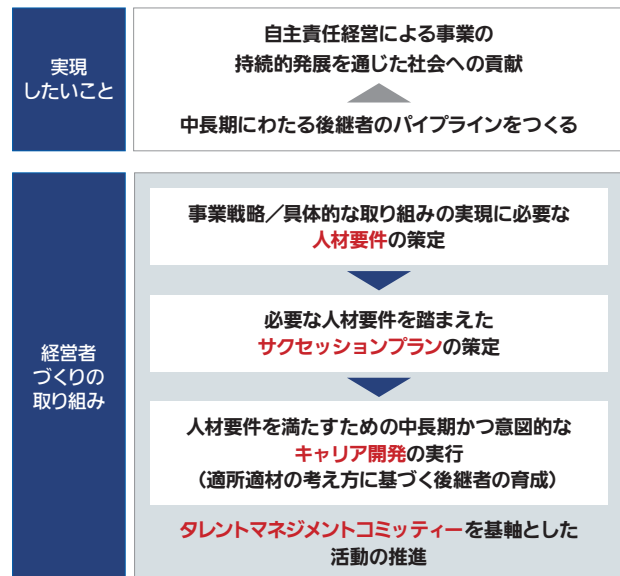
また、経営者や幹部候補のアセスメント、育成状況のモニタリングプロセス、そしてグループタレントマネジメントコミッティーでの幹部候補の選抜・登用に関する議論・決定プロセスなどは、共通のプラットフォームとしています。

幹部候補人材向けの研修については社内外の最適なプログラムを準備しており、2020年度にスタートしたLaunching Executive Leaders※2やCreating Executive Leaders※3といったプログラムを継続開催しています。さらに2021年度には、新任役員研修やグループ経営研究会を実施し充実を図っています。

これらの経営者づくりの仕組みを運用することで、「適所適材」の観点で社外から招へいた人材が事業経営や機能のトップとして活躍する事例が増加するなどの成果につながっています。また、人材をみる観点を「コンピテンシー」「性格特性・動機」「実績」「経験・スキル」としてグループで統一しました。そのためにアセスメントツールも整備し、すでに数百名規模の幹部候補者にアセスメントを実施し今後の選抜・キャリア開発計画の策定を完了しました。こうしたキャリア開発計画はグループタレントマネジメントコミッティーでの

議論を経て、2021年10月1日付の新しいグループ体制に反映されています。

経営者づくりの基本プロセス



DEI(Diversity, Equity & Inclusion)の推進

当社グループではこれまで世の中に先駆けてテレワークを含む多様な働き方の導入や育児・介護、LGBTQの方々などさまざまな観点での制度整備を進めてまいりました。そしてさらに、社会環境が急速に変化し、価値観の多様化がますます進む時代においては、これまでの延長線上での取り組みでは不十分であると考えます。2021年10月にはこれまでのDiversity & Inclusionに、「一人ひとりの公平性」を意味するEquityを加えたPanasonic Group DEI (Diversity, Equity & Inclusion) Policy※4を策定し、グループの戦略としての位置付けを明確にして新たなチャレンジをスタートさせました。社会からお預かりしている多様な人材の多様な意見を経営に活かすことで、より高い価値を生み出し、社会へのお役立ちを果たし続けてまいります。

※1 適所適材: ポジションに求められる人材要件に対して社内外を問わず最適人材を配置する。

※2 Launching Executive Leaders: 変革につながる思考・行動としてのコンピテンシーを包括的に駆使して経営を実践するための研修。

※3 Creating Executive Leaders: 経営リテラシーを活用し、「顧客志向」、「戦略思考」、「変革実行」を実践する経営力について気づきを得る研修。

※4 Panasonic Group DEI (Diversity, Equity & Inclusion) Policy: <https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/diversity.html>