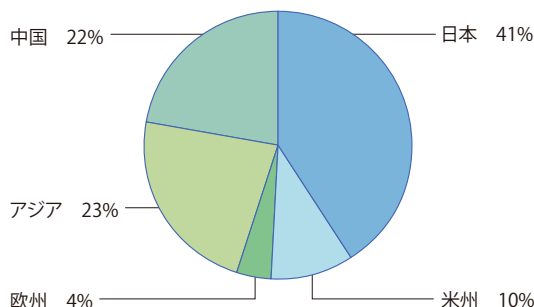


# 人材育成と多様な人材の活用

## 従業員数の内訳

グローバル連結総従業員数  
25万7,533人  
(2017年3月末現在)



## 方針

世界中のお客様に貢献する商品・サービスをお届けし、事業を発展させるためには、グローバルビジネスの中で活躍し成長する人材の育成を強化するとともに、年齢や性別・国籍に関わらず社員一人ひとりがそれぞれの強みを存分に発揮できる組織風土づくりが不可欠です。そのため、ダイバーシティを重要な経営施策の一つとして位置づけ、意欲と能力を持つ多様な人材に幅広く活躍の機会を提供するとともに、働きやすい環境づくりに積極的に取り組んでいます。

2010年度には、このような考え方を「Global Diversity Policy」としてまとめ、グローバルに活動を推進しています。

### Global Diversity Policy

パナソニックグループは、くらしに関連したエレクトロニクス事業の領域で、幅広く商品を展開する世界有数の企業グループとなりました。「モノづくりで社会の発展・豊かなくらしに貢献する」ことを目指し、社員一人ひとりがそれぞれの仕事の主役となって、このパナソニックの事業活動を進めています。

パナソニックは、様々な地域・文化・歴史等の背景を持ち、性別、年齢、人種、信条、宗教、国籍、性的指向、性自認等、多様な個性と能力のある人の集まりです。そこにはさまざまな異なるアイデアが存在し、そのアイデアを国や事業分野を越えて存分にぶつけ合うことで、革新的な価値を生み出すことができます。このように、衆知を集め、全員でイノベーションを起こしていく集団であり続けたいと思います。多様な考え方・見方を持つ私たちは、世界中のお客様に、比類のない商品・サービスをお届けできると大きな期待を持っています。

そのために必要なことは、国籍・性別やそのほかの様々な属性にかかわらず、全ての国・地域で意欲ある人々に活躍の機会が与えられることに他なりません。社員一人ひとりの個性を活かし、能力を発揮して活躍できることを推し進める多様性の取り組みをグローバル&グループに展開します。それぞれの国・地域において、多様性推進の取り組みがNo.1となることを目指してまいります。

## 責任者・体制

担当執行役員は専務執行役員 佐藤 基嗣です。(2017年8月現在)

担当部門としては、本社部門に人事労政部、4つの社内カンパニー(アプライアンス社、エコソリューションズ社、コネクティッドソリューションズ社、オートモーティブ&インダストリアルシステムズ社)、および、傘下の事業部、グループ会社に、それぞれ人事部門を設置しています。

## 多様性推進を担当する組織

当社は1999年にイコールパートナーシップの取り組みをスタートし、「パナソニック版ポジティブアクションプログラム」の策定や、女性社員の個別育成、均等雇用担当部長の設置など、性別や年齢・国籍などに拘らない、オープンでフェアな職場環境づくりを進めてきました。

2001年には、それまで人事部門を中心に取り組んできた女性の積極登用について、組織の中で多様性を育む原動力として位置づけを強化。女性の経営参画をさらに加速させることで企業風土を変えることを経営施策の一つとして、社長直轄の「女性かがやき本部」を設置しました。そして、2006年には「多様性推進本部」として組織を発展させ、性別だけでなく、年齢、国籍の違いにも注目し活動の幅を広げてきました。

現在は、人事労政部に「ダイバーシティ・組織開発推進室」を置き、社員一人ひとりがイキイキと活躍する、多様性が活きる組織風土づくりに取り組んでいます。

## 評価

当社は、成長の原動力は、“進化をし続ける個人・組織”であり、わくわくと働きがいを感じ挑戦する社員一人ひとりの力を合わせ、組織としての力を最大発揮することが重要であると考えます。また、そのために、自由闊達な風通しの良い組織づくりが不可欠であると考えます。この考えの下、国内外で、社員および組織の状態や、ニーズ、課題を把握するための意識調査を実施しています。調査で明らかになった課題はアクションプランに落とし込み、各社、各組織で課題解決に取り組みます。2015年度からは、これまで日本と海外で個別に実施していた意識調査を共通プラットフォームで運用しています。これにより、グローバルに共通の視点で、組織の強みや解決すべき課題を明確にし、経営体質の強化、および、働きがいのある組織風土の実現に活かしています。

## 受賞履歴

### ランスタッドアワード2017総合5位、業界別1位

ランスタッドアワードは、第三者機関が世界共通基準のもとで調査を行い、エンプロイヤーブランド(勤務先としての企業の魅力度)の高い企業を表彰する試みです。

## 人材登用

当社では、幹部候補者の選定や、幹部の人材開発について、グローバルに基準/制度/プロセス/ITを統一し、年齢・性別・国籍に関わりなく、最適者を発掘・育成し、計画的なキャリア開発と登用ができるよう取り組んでいます。

例えば、経営理念を体したグループ共通の行動指針として、「パナソニック・グローバル・コンピテンシー (PGC)」を定め、全社員対象のコア・コンピテンシーに加え、リーダーに求められるリーダーシップ・コンピテンシーを明確化することで、世界中のリーダー一人ひとりの行動変革や実践の強化を促しています。

また、役員選任および経営幹部登用における条件として、複数事業の経営や自国以外の勤務などの経験が必要なことをグローバルに明示しています。このように、幹部に必要な要件やキャリアパスを明確にすることにより、キャリア早期からの幹部候補人材の育成、そのための戦略的な人材ローテーションの実施などのキャリア開発を加速しています。

さらに、経営幹部候補となった人材に対して多面観察評価や外部機関によるアセスメントを実施し、リーダーシップや能力などの強み・弱みを客観的に把握できるようにしています。これにより、経営幹部への登用に向けて強化・克服すべき課題や育成のポイントを、会社と本人の両者が認識でき、高い自覚と意欲を持った人材へと成長するよう促進しています。

## 「経営職」の選定・管理のしくみ

グループの重要ポストについては、グローバル共通の基準で定量的に評価する仕組みを整え、一定階層以上を「経営職」として位置づけ、コーポレート部門で現任者、後継候補者を管理しています。さらに、重要ポストの後継候補者のキャリア開発や登用に関して、客観的かつ透明性を持ってオープンに議論・検討する場として「タレントマネジメントコミッティ」を設置しています。本コミッティには、社長、カンパニー長、人事担当役員等が参加し、グローバル最適な経営幹部の発掘選抜とキャリア開発計画について議論を行います。今後も、年齢・性別・国籍に関わりなく人材を把握・育成・登用するプロセスを強化していきます。

## 業績連動型の報酬体系

当社では、前年度の会社業績を反映して、当年度の賞与水準を決定する、業績連動型の報酬体系を採用しています。報酬に反映する会社業績の度合いは、より上位の幹部階層になるほど高くなります。

また、個人ごとの賞与額については、担当業務における前年度の実績を反映し、決定します。

このように会社業績や個人の実績を一定の範囲内で報酬に反映することで、業績・実績向上に向けた意欲喚起につなげています。

とくに、取締役・役員の報酬は、固定報酬である「基本報酬」、短期インセンティブとしての「業績連動報酬」、長期インセンティブとしての「株式報酬型ストックオプション」で構成されています。

「業績連動報酬」は、売上高・営業利益・フリーキャッシュフロー・CCM<sup>※</sup>などを指標とした全社および担当事業の業績評価と連動し決定します。

「株式報酬型ストックオプション」は、株主様と利益意識を共有し、長期的な視点で企業価値向上に取り組むために割り当てています。

※ キャピタル・コスト・マネジメントの略称。資本収益性をベースとした当社独自の経営管理指標。

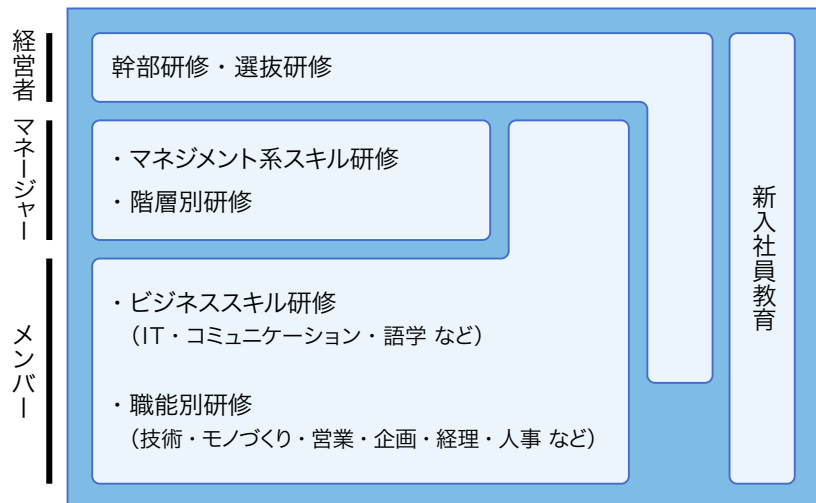
# 人材育成・多様性：人材育成

## 人材育成の取り組みと実績

### 教育訓練の基本体系

当社の教育訓練体系は、グローバル共通コアナレッジ体系をベースにあらゆる階層の従業員を対象として取り組んでいます。

#### 教育訓練の基本体系



### 人材開発カンパニー

当社は、あらゆる階層の人材教育・研修を専門的に行う組織として人材開発カンパニー（HRDC）を設置しています。

研修は、大きく幹部開発・マネジメント強化を含む階層別育成、職能別（技術、モノづくりなど）、スキルアップを含む自己啓発の3分野に分けられます。例えば階層別育成では、経営理念を実践するためのリーダーシップ育成に取り組んでいます。この一環として組織責任者のマネジメント力強化を目的とした研修を必須研修として実施しております。

このほかの分野においても、専門的な研修を実施しています。（以下、例）

#### ●技術研修

技術マネジメントやハードウェア、ソフトウェア、製品安全および情報セキュリティ研修を提供

#### ●モノづくり研修

モノづくりのスキルについての研修、品質管理、環境マネジメント、生産技術に関する機能研修を提供

### グローバル人材の育成

国や地域を超えたビジネスの推進を担い、連携の核となるリーダーを育成強化するため、「Working In Japan」という日本勤務のプログラムを実施しています。また、他国での勤務を促進するため、地域間の異動規程を整備しています。

各国・地域では、世界各国の人々との相互理解を深めるための研修プログラムを推進・拡充しています。例えば、欧州では、2年間にわたる人材育成プログラム「タレント・フォー・トゥモロー（TfT）」の一環として、従業員が数カ月間、海外でNPO法人でのボランティア活動などに参加するプログラムを設けています。参加した従業員は、自らの業務スキルを活かして社会の課題に取り組むとともに、活動で得た知識や経験を商品開発や事業創造に活かしています。

また、各国・地域でのキャリア採用者を対象とした「グローバルオンボーディング研修」、全世界の従業員を対象に当社社員として習得すべき研修をまとめた「グローバル共通コアナレッジ体系」を構築し、eラーニングサービスを提供しています。

# エンプロイアビリティを高める取り組み

## 柔軟な組織変革のためのスキル開発支援

事業環境が激しく変化するなか、事業内容を柔軟に変化させ競争力を維持するためには、社員の柔軟なスキル転換も重要となります。そのためスキルチェンジ研修を実施しています。近年実施した構造改革に際しては、一部の技術者に対してスキルチェンジ研修を実施し、当社が今後注力する新事業への再配置を行いました。

## 従業員の新たなキャリアへの挑戦を支援するキャリアクリエイト制度

当社は、従業員一人ひとりがチャレンジ意欲・創造性を活かすこと、長所を伸ばし個性を発揮することが、何よりも大切であると考えています。この考えに基づき、人材の社内公募や従業員のチャレンジを支援する「キャリアクリエイト制度」を推進しています。この制度には、新たな人材を必要とする事業部門が、求める人材要件を明確にして社内で公募する「e-チャレンジ」、従業員が自らの強みを希望先の事業部門に直接アピールし、新たな仕事にチャレンジできる「e-アピールチャレンジ」などがあり、年齢・性別・国籍を問わずチャレンジする個人をサポートしています。

## キャリア&ライフデザインセミナー

社会に通用するエンプロイアビリティを高め未来に挑戦し続ける個人の育成を強化する。

- 自身のこれまでのキャリアの棚卸し、自身の核となる価値観や保有スキルの確認、世代に即したキャリア形成上の課題に関する問いかけ等を通じ、自律的なキャリア形成の重要性の理解を促すと共に、5年・10年後のキャリアビジョンの明確化を図る。
- 経済設計力、こころとからだのセルフコントロールに関するガイダンスを通じ、キャリアビジョンの実現における経済設計と健康づくりの重要性理解を高める。

## チャレンジした人と組織が報われる処遇制度の構築

パナソニック株式会社ならびに一部の国内関係会社では、本人が現在担っている「仕事・役割の大きさ」により、本人の処遇のベースとなる「仕事・役割等級」を決定する「仕事・役割等級制度」を導入しております。そのねらいは、パナソニックに集う多様な人材を、現在担っている「仕事・役割の大きさ」により処遇することで、処遇の透明性と納得性をより高めるとともに、新しいことへのチャレンジ目標を明確にし、その目標に対して失敗を恐れず、積極果敢にチャレンジする人と組織を求めていく、というところにあります。これらを通じて、チャレンジした人や組織が報われる、活力あふれる組織風土の構築を目指してまいります。

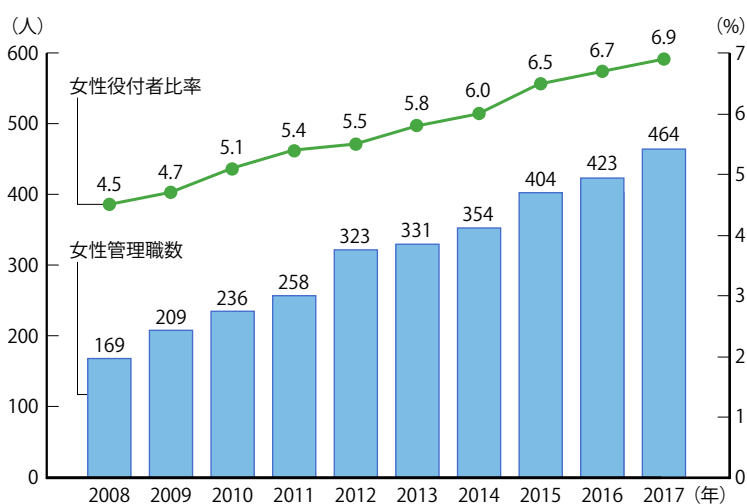
# 人材育成・多様性：多様性

社会の知的資本を最大限に活用するためには、性別・年齢・国籍などにとらわれない多様性を活かすことが重要であると考えています。当社は「現在担う仕事・役割」に基づき報酬を決める「仕事・役割等級制度」を導入しており、報酬体系上、性別による格差はありません。一方で、とりわけ日本では、上級の管理職や意思決定をする職位において、より多くの女性を登用する必要があることを認識しており、性別にとらわれない多様性の確保にも注力しています。

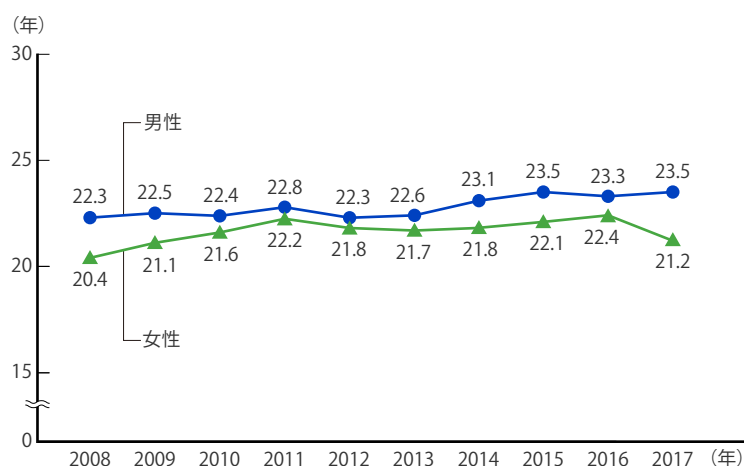
経営陣については、2013年度には女性取締役（現取締役の大田弘子）、2015年度には女性役員（現執行役員の小川理子）が就任しています。当社では、女性の経営参画を加速するために、女性社員向けの勉強会、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくりに加え、上司のマネジメント力のさらなる強化にも取り組んでいます。

さらに、ダイバーシティに対する全従業員の意識向上を図るために、毎年7月を多様性推進月間と設定し、フォーラムの開催や職場ではダイバーシティをテーマに話し合う機会を設けています。

## 女性管理職数、女性役付者比率



## 平均勤続年数



# ワーク・ライフ・マネジメント

## 多様な働き方を実現する「e-Work」※

情報・通信技術の活用による時間や場所を有効活用する効率的な働き方として「e-Work」を推進しており、約4万人の社員を対象に「在宅勤務制度」を導入しています。また出張先でも業務が行えるような機器やネットワーク環境を整備した「スポットオフィス」を全社17拠点（日本16拠点）に設置しています。

「移動時間が削減できた」「お客様への対応が早くなった」といった効果が確認されており、今後さらに効率的に仕事が行える環境を整備していく予定です。多様で柔軟な働き方により、生産性の向上とワーク・ライフ・マネジメントの実現につなげていきます。

※ e-Workとは、在宅勤務、モバイル勤務、サテライトオフィス、フリーアドレス、遠隔会議等の総称

## 多様な働き方を支えるワーク・ライフ・マネジメント支援

多様な人材が活躍できる環境づくりの一環として、従業員のワーク・ライフ・マネジメント支援に積極的に取り組んでいます。

次世代育成支援対策推進法への対応も含め、当社のイントラネット上に関連制度の説明、活用方法を掲載する等、仕事と家庭を両立するための支援制度を有効活用できる環境づくりに努めています。

### <ワーク・ライフ・マネジメントを支える制度の例>

#### 育児休業

子どもが小学校就学直後の4月末に達するまでのうち通算2年間取得可能

#### ワーク&ライフサポート勤務

短時間勤務、半日勤務、短日勤務など、育児や介護との両立を図るための柔軟な勤務制度

#### ファミリーサポート休暇

家族の看護や介護、子どもの学校行事などのために幅広く利用できる休暇制度

#### 育児応援カフェポイント

残業や子どもが病気の時に託児サービスを利用した場合、会社が費用の一部を補助

#### チャイルドプラン休業

不妊治療のための休業制度

#### 介護と仕事との両立支援のための総合プログラム

- ・介護セミナーの開催、介護に関する情報を掲載したポータルサイト開設
- ・介護に直面した際の相談対応・手続き支援
- ・介護応援カフェポイントとして日常発生する介護費用の半額を会社が補助
- ・介護休業は要介護者1人につき通算365日まで取得可能、また通算183日以内の休業については賃金の70%および社会保険料の個人負担分相当額を支給
- ・その他、介護融資制度の設置など

## 障がい者が活躍できる職場づくり

2016年6月現在の日本国内における当社の障がい者雇用率は2.18%、グループ全体では2.23%と、全国平均実雇用率(1.92%)や法定雇用率(2.0%)を上回る雇用率を維持しています。

### 障がい者雇用率の推移(日本)

	2011年 6月	2012年 6月	2013年 6月	2014年 6月	2015年 6月	2016年 6月
パナソニック株式会社	2.07%	2.04%	2.15%	2.16%	2.15%	2.18%
主要グループ会社	2.08%	2.11%	2.21%	2.24%	2.46%	2.50%
グループ全体	2.08%	2.06%	2.17%	2.18%	2.21%	2.23%

また地域や行政との連携により、グループとして特例子会社7社を運営し、重度障がい者の雇用を進めています。

これらの特例子会社では、車椅子使用者の体型に合わせて部材配置や作業机を工夫するなど職場環境を整備するとともに、実習生や会社見学の積極的な受け入れも行っていきます。

特例子会社以外においても、それぞれの事業場では、聴覚障がい者向け階層別研修の開催やスキル開発研修時の手話通訳者の配置、手話講習会の開催、聴覚障がい者との接し方をわかりやすく紹介したコミュニケーションマニュアル作成など、障がい者が活躍できる職場づくりを推進しています。

これからも当社は、障がい者の自立と社会参加を推進する取り組みを継続していきます。

### 特例子会社(従業員数は2016年6月時点)

会社名	設立	従業員数 (うち障がい者数)	業務概要
パナソニック吉備株式会社	1980年	80人(38人)	ビデオカメラ液晶ユニットの組立、ビデオアクセサリの組立
パナソニック交野株式会社	1981年	40人(32人)	アビオニクス製品の組立、AVアクセサリの検査・梱包
パナソニックアソシエイツ滋賀株式会社	1994年	54人(31人)	電子回路の組立(マッサージ椅子・シェーバー等)
パナソニックエコシステムズ共栄株式会社	1980年	38人(22人)	換気扇部材の組立、取り扱い説明書の印刷
三洋ハートエコロジー株式会社	1998年	67人(33人)	洋蘭の育成・販売、社内メール集配
播磨三洋工業株式会社	1982年	43人(21人)	掃除機部品の組立、構内の環境整備
千代三洋工業株式会社	1992年	40人(16人)	LED応用商品の製造、光検知センサーの製造

## パナソニック吉備(株)が「平成28年度障害者自立更正者等厚生労働大臣表彰」を受賞

パナソニック吉備(株)は、岡山県と吉備中央町から推薦を受け、「平成28年度障害者自立更正者等厚生労働大臣表彰」を受賞しました。

この表彰は障害者週間(平成28年12月3日～9日)に合わせた中央行事の一つとして、自らの障がいを克服し自立更生をして他の障がい者の模範となる者に対し表彰を行い、もって、障がい者の福祉に対する国民の理解と認識を深めるとともに、障がい者福祉行政のなお一層の推進を図ることを目的としたものです。

パナソニック吉備(株)は、主に障がい者による社会貢献活動の推進や障がい者スポーツの振興に取り組んでいることが認められ、選考に際し特に以下の活動が評価されました。

1. スポーツを通じて障がい者の社会参加および理解を広める活動に地域を巻きこみ推進している。
2. 障がい者への理解促進の活動として実施している、『アルミ缶リサイクル活動』の収益を地元の障がい者スポーツ大会へ充てる取り組みや地域行事への社会参加促進に寄与している。
3. 平成10年から官民協働で実施している『岡山吉備高原車いすふれあいロードレース』の事務局を県から引継ぎ精力的に取り組んでいる。

### ■パナソニック吉備 西村社長のコメント

今回の受賞は、パナソニック吉備設立以来36年に亘る諸先輩方の努力とパナソニックグループのご支援の賜物であり、大変うれしく、光栄に思います。

今回の受賞を励みに全社員一丸となって、『障がい者の社会参加と雇用の拡大および新規事業への挑戦』に取り組んでまいります。



賞状を手にする  
パナソニック吉備(株)西村社長

## 高年齢者雇用

当社は、1982年に、定年退職後に新たな労働条件で雇用契約を結び勤務する「シニアパートナー制度」を、2001年には「ネクストステージプログラム」を導入するなど、日本国内の高年齢者関連施策について、常に時代をリードする取り組みを行ってまいりました。

ネクストステージプログラムとは、60歳での定年退職後も就業を希望する社員を65歳まで継続雇用する「ネクストステージパートナー制度」を中心とした制度ですが、2008年4月からは「NEWネクストステージプログラム」としてリニューアルし、「自立した人づくり」を基本の考え方に、よりわかりやすく、より柔軟で、より活用しやすい制度構築を図りました。2015年、さらに内容を改定し、長期就労時代を踏まえ、社員一人ひとりの早期からの自律的なキャリアづくりの推進と、高年齢者の多様な就労ニーズに対応した施策を拡充しています。具体的には、節目年齢ごとのキャリアデザイン・ライフデザインに関する啓発セミナーを全社的に展開・推進しています。あわせて、高年齢者の就労希望の高まりに応えるという社会的意義や、退職から年金給付年齢までの経済的備え、高年齢者の戦力化の観点から、「ネクストステージパートナー制度」の労働条件の整備を図るとともに、60歳以降の希望者全員の就業機会の確保に取り組んでいます。

さらに、早期に退職して社外に新たな活躍の場を見出す者に対する経済的支援の拡充を図るとともに、定年退職後に、社外での就労を希望する者について支援を行っています。

## LGBT<sup>※</sup>(性的マイノリティ)に関する取り組み

### 方針

当社は「行動基準」の中で、各国の法令を踏まえ、性的指向、性自認に関する差別的言動を行わないことを明記しています。

パナソニック行動基準(第3章 会社と従業員とのかかわり (2)人権の尊重)

<http://www.panasonic.com/jp/corporate/management/code-of-conduct/chapter-3.html>

※ LGBT：レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダーの頭文字。本項ではLGBT等の性的マイノリティを「LGBT」と表記いたしております。

### 処遇面での人事関連制度の取り扱い

個人を尊重し、その個性を認め、活かしていくことを基本としたダイバーシティ経営推進の一環として、パナソニック株式会社では、2016年4月より、人事関連制度において、法的要件等で対象外となるものを除き、同性パートナーにも配偶者に準じた適用を行っています。国内外の関係会社においては、各国毎の法令順守を前提とし、各社毎に対応しています。

### 理解促進

LGBTへの理解を促し、LGBT社員の働きやすい職場を実現するために、2016年2月より、人事職能、管理職、社員への研修を順次、実施しています。人事職能への研修では、LGBTに関する基礎知識に加え、差別的言動への対処方法、当事者のニーズへの対応方法などを伝えています。社内イントラネットでもLGBTへの理解促進のための情報や、LGBTを支援するイベントへの参加を呼びかけるための情報発信を行っています。

### 相談窓口の設置

社内にセクシュアルハラスメント、パワーハラスメントをはじめ、いかなる内容についてもメールまたは電話で相談できる窓口を設置しています(匿名・無記名可)。

### 外部活動支援

当社は、2014年度から、LGBTの働きやすい職場づくりに取り組む任意団体work with Prideへの協力を行っています。2014年のイベント開催では、東京の当社ビル内のホールを会場として提供し、企業の人事部門を中心に約200人に参加いただきました。

以降毎年、work with Prideの東京レインボーウィーク出展や、イベント開催に引き続き協力しています。2015年12月から2016年5月まで開催された、企業のLGBT評価指標の策定ワーキンググループでは、事務局メンバーとして運営に貢献しました。



# 多様性推進活動の変遷

2001年に専任組織を設けて取り組みをスタートさせました。以降は、実態や活動に即し、取り組みを進化させています。

1965年	週休2日制を導入しました	
1980年代	フレックス・タイム制勤務を導入しました	
1990年代	育児支援、介護支援等、社内制度を制定しました	
2001年	女性かがやき本部を設置し、経営施策としての女性登用をスタートしました 👑 均等推進企業表彰努力賞受賞（厚生労働省）	
2004年	経営戦略として、女性の管理職登用に取り組みました 👑 均等推進企業表彰最優良賞受賞（厚生労働省）	
2005年	👑 ファミリーフレンドリー企業表彰（厚生労働省） 👑 厚生労働大臣優良賞受賞	
2006年	e-Work推進室を設置し、仕事と家庭の両立支援、ITを駆使したユビキタスな働き方による生産性の向上等を目的に、全社的に在宅勤務などの「e-Work」をスタートしました 👑 につけい子育て支援大賞受賞（日本経済新聞社）	
2007年	👑 テレワーク推進賞（経済産業省）	
2009年	多様性推進ポスターを700枚配布して各事業場に掲示	
2010年	「Global Diversity Policy」を制定しました	多様性推進月間ポスター
2011年	初の女性役員が誕生しました	 第8回 ウーマンズネットワークングフォーラム イン大阪
2012年	全社多様性推進フォーラムを開催しました	
2013年	業務改善活動や育児休業中の社員のキャリア支援等、カンパニー・事業場の実態に即した取り組みが進んでいます	
2016年	ダイバーシティ・組織開発推進室を設置し、ダイバーシティ推進は次のフェーズに 組織責任者のマネジメント力のさらなる向上やコミュニケーションの活性化に取り組んでいます 👑 LGBTに関する『PRIDE指標』ゴールド表彰を受賞	