

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮^{※1} マテリアリティ

パナソニックグループは、社員^{※2}一人ひとりの個性が尊重され、安全に安心して健康的に働くことができる職場環境を整備し、不当な処遇、差別、偏見などによって権利や機会を侵害するリスクを排除することで、幸せと働きがいの実現に取り組んでいます。

- ※1 DEIや多様性に関する記載は、日本地域のPHD、PEXおよび事業会社と関係会社および一部地域の方針、施策及び指標等を示すものであり、米国地域は対象外です。米国地域における雇用上の取扱いは、適用法令その他の要件に従って運用されています。
- ※2 社員：パナソニックグループ会社と雇用関係にある社員、嘱託等およびその指揮命令を受けて業務に従事する派遣社員・出向社員およびパナソニックグループ会社の取締役、執行役員、参与、フェロー、監査役、特別顧問および顧問の総称をいいます。なお、一部の人事諸制度等の適用対象は主要会社と雇用関係にある社員を指しています。

方針

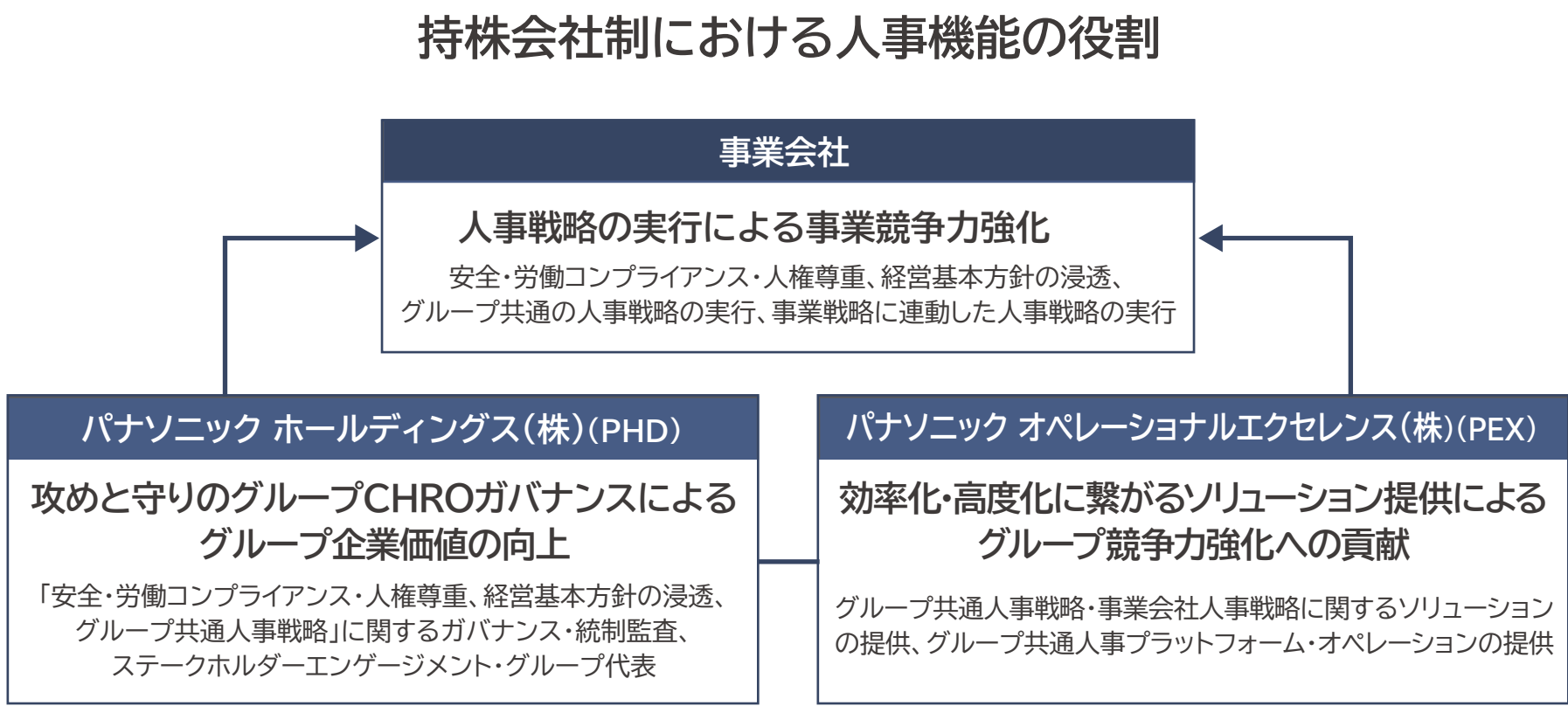
当社グループの創業者 松下幸之助は、「物をつくる前に人をつくる」という考えのもと、人を育て、人を活かすことに重きを置いた経営を進めてきました。その根底には「人間はダイヤモンドの原石であり、磨き方次第で異なる輝きを放つ」という思想があります。この考え方は、人の能力は固定するものではなく、経験や挑戦を通じて成長し続けることができるという、いわゆるグロースマインドセットの考え方に通じるものです。

私たちはそのDNAを受け継ぎ、経営基本方針という揺るぎない経営の軸の下で、社会からお預かりした大切な資本である人が活きる人的資本経営を実践します。

責任者・体制

パナソニック ホールディングス(株) (以下、PHD) およびグループ共通の人事戦略を構築・推進する責任者は、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) の執行役員です。PHDの戦略人事部がグループ横断の戦略を企画・立案し、事業会社および傘下の事業部に設置された人事部門は各事業会社の戦略の企画・立案、日常的な管理責任を担当しています。

2022年4月からの持株会社制のもと、各事業会社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の構築を図っています。人材の獲得、報酬や評価制度のあり方、組織開発、人材開発の推進といった人事戦略の立案と遂行も、各事業会社が責任を負います。PHDはガバナンスとステークホルダーエンゲージメントの観点から、パナソニック オペレーショナルエクセレンス(株) (以下、PEX) はソリューション提供によるグループ競争力強化の観点から、それぞれ事業会社を支える役割を担います。



グループCHROのガバナンスとは「安全・労働コンプライアンス・人権尊重」、「経営基本方針の浸透」、「グループ共通人事戦略」の見届けを行うことです。このために、グループCHROは各事業会社CHROとの1on1 Meetingを実施し、かつ各事業会社のCHROより各事業会社の取締役会に報告される人事戦略の内容を確認しています。さらに、PHD取締役会でグループ共通の人事戦略について報告し活発な議論を行っています。

人的資本経営の目指す姿

当社グループは「物と心が共に豊かな理想の社会」という使命達成に向け、その時代ごとの様々な社会課題に向き合ってまいりました。2032年にに向けたグループ成長戦略においては、「エネルギーの有効活用」と「現場労働力不足の解消」の社会課題に向き合ってまいります。そして2028年度には、AIインフラを支える事業がけん引して調整後営業利益で7,500億円以上を達成し、2029年度以降は社会オペレーションを支える事業での更なるグループの成長を目指します。

この成長戦略を実行するために、私たちは社員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCK（解放）し、最大限発揮し成長できる会社を目指しています。これは前述した経営基本方針を高いレベルで実践している状態に他なりません。この実現に向けた進捗を可視化する独自の「UNLOCK指標」を設定し、グローバル60%（2028年度）を目標として掲げています。

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

方針

責任者・体制

人的資本経営の目指す姿

人材と組織に関する課題

重要指標

人材ポートフォリオ変革

未来を創る変革型リーダーの
開発・登用

組織カルチャー変革

Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)

人事機能変革(AI利活用)

安全・安心・健康な職場づくり

通報・相談窓口

人材と組織に関する課題

■ 高い競争力を有する強靱な人材ポートフォリオの実現

2025年度は他社と比較して高い水準であった固定費構造改革をグループの成長に向けた大きな課題と位置づけました。後述する人員の適正化等を通じて経営体質の強化を図りましたが、変化の激しい事業環境において今後も継続的にリーンな経営体質を維持・強化する必要があります。その上で、成長戦略の実現に向けては次のような人材ポートフォリオの変革も必要です。

ソリューション領域	社会オペレーションを支える事業において労働力不足やエネルギー問題を課題とするビジネスのお客様に対し、持続的な価値創出を図ることが求められるため、ソリューションを提供できる人材の確保が不可欠
デバイス領域	業界の進化を先読みした商品提案を行うことで、AIインフラに関連するお客様に貢献することが求められるため、高度な材料・プロセス技術をもつ人材の確保が不可欠

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト> パナソニックグループの人事戦略> 5つの変革アクション
https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/hr-strategy.html#sec_02

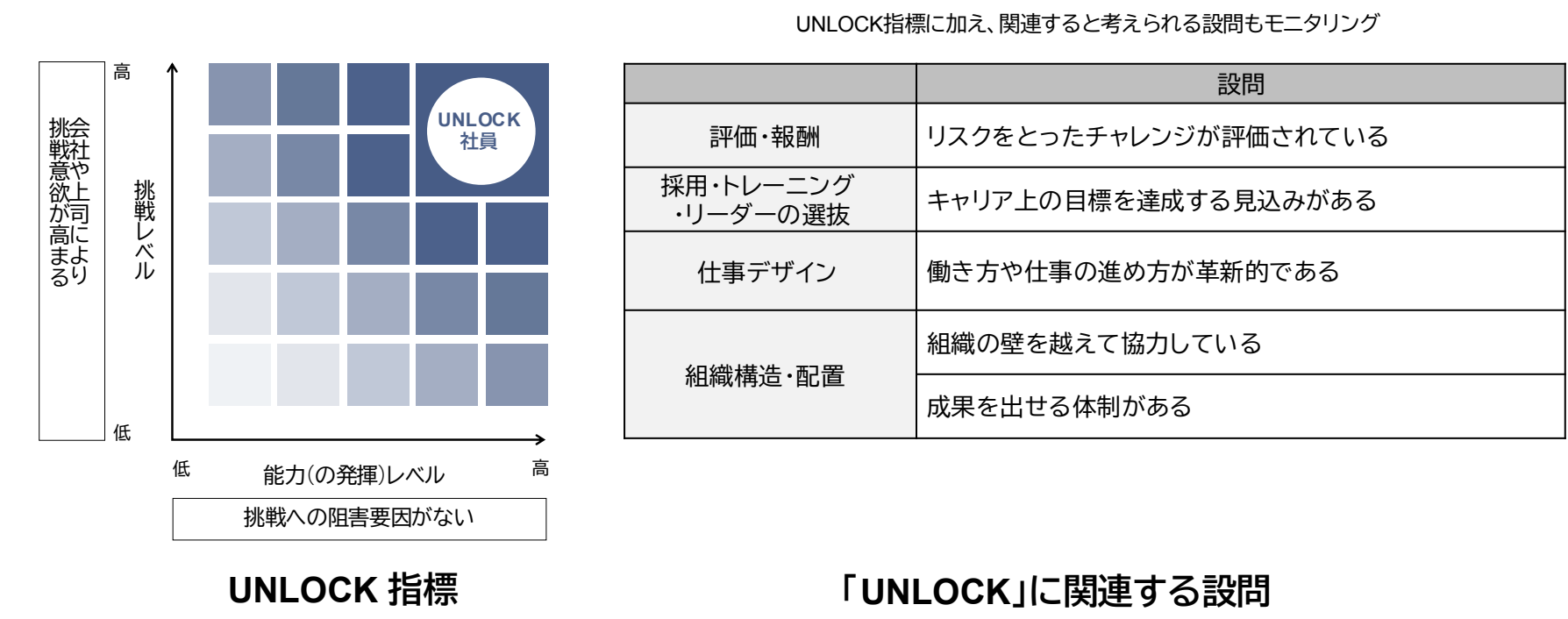
■ 一人ひとりのポテンシャルを最大限発揮できる組織の実現

必要なポテンシャルをもつ人材を確保しても、それを最大限発揮できる環境がなければ事業の成長に活かすことができません。当社グループでは、毎年グローバル約15万人の社員を対象に従業員意識調査を実施しています。2024年度まで特に重視してきたのは、「社員エンゲージメント」（自発的な貢献意欲）と「社員を活かす環境」（適材適所、働きやすい環境）に関する設問群です。肯定回答率は継続的に上昇傾向にありましたが、計9つの設問のうち「会社や上司により挑戦意欲が高まる」と「挑戦への阻害要因がない」という項目についてはスコアが低迷していました。

これは、社員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCK（解放）し、最大限発揮し成長できる会社に向けた重要な課題です。そこで、これら2問がともに肯定回答の割合をUNLOCK指標とし、関連するその他5設問のスコアとともにモニタリングしながら向上を図っています。

UNLOCK 指標について

一人ひとりがポテンシャルを最大限発揮し、経営基本方針をより高いレベルで実践
目標:グローバルでUNLOCKスコア 2028年に60%、2031年に70%の達成



重要指標

当社グループの人的資本の取り組みを説明する上で中核となる指標として、基盤マテリアリティである「多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮」に紐づく指標（UNLOCK指標、経営チームにおける多様性比率、女性管理職比率、重篤災害・重大災害の発生、生産性指標）を設定しています。

これらの指標を用いて、前述のグループタレントマネジメントコミッティやグループDEI推進委員会等の会議体にて人材戦略の進捗を継続的にモニタリングするとともに取締役会等が適切に監督しています。

「多様な人材・組織のポテンシャルの最大発揮」に関するマテリアリティと指標

マテリアリティ	目指す姿	指標	現状	目標
組織カルチャー変革	社員一人ひとりのポテンシャルをUNLOCK（解放）し、最大限発揮し成長できる会社	UNLOCK指標※3	従業員意識調査の設問「会社や上司からの動機付けによる意欲向上」「挑戦への阻害要因がない」がともに肯定回答の割合（グローバル）	43% 2028年度：60% 2031年度：70%※4
未来を創る変革型リーダーの開発・登用	変革型リーダーによる質の高い意思決定の実現	経営チームにおける多様性比率※5 女性管理職比率※6	PHD執行役員の多様性（女性・日本以外の国籍・キャリア入社）の割合 管理職に占める女性の割合（日本地域）	55% 8.3% 2028年4月：12% 2031年4月：16%
安心・安全・健康な職場づくり	事業活動の大前提としての安全・安心・健康な環境の実現	重篤災害・重大災害の発生	死亡災害および身体に障害が残る重篤災害、同時に3名以上が被災する重大災害の発生件数	8件 0件

※3 従業員意識調査の設問「会社や上司により挑戦意欲が高まる」「挑戦への阻害要因がない」がともに肯定回答の割合（グローバル）

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

※4 2025年度に実施したグループ経営改革を踏まえ、目標達成年度をそれぞれ1年後ろ倒しとしました
※5 PHD執行役員の女性・日本以外の国籍・キャリア入社の割合(米国地域は対象外)
※6 日本地域(PHD,PEX,PCO及びその他事業会社)が対象。
PEX：パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社
PCO：パナソニック コネクト株式会社

人材ポートフォリオ変革

2025年度はグループ経営改革の一環として約12,000人の人員適正化を実施しました。今後はこれを成長領域への再配置及び必要ケイパビリティ獲得を含む長期の競争力強化につなげていきます。リーンの経営体質を維持・強化していくために、生成AIなどのデータ・テクノロジーも駆使した生産性の高い業務プロセスを構築すると同時に、事業会社ごとに設定した人員・人件費及び事業特性に応じた生産性指標の計画を、事業CEOも参加する経営会議であるGroup Transformation Round Tableにてモニタリングしながら厳格管理を実施していきます。

合わせて、人材ポートフォリオの変革も必要であると認識し、成長戦略に必要なケイパビリティを定義し、社員の保有スキル・経験の可視化を進めています。これにより人材ポートフォリオの目指す姿と現状のギャップを特定し、採用・育成(リスクリング)・配置転換・外部連携等の手段を組み合わせることで計画的に解消していきます。

デバイス領域	前述した高度な材料・プロセス技術をもつ人材のスキル強化とともに、柔軟なリソースアロケーションを通じた生産体制の強靱化に注力
ソリューション領域	ソリューションデリバリススキル獲得プログラム等の実行による前述したソリューション関連人材プールを形成

未来を創る変革型リーダーの開発・登用

グループの持続的な事業成長を実現するには、質の高い意思決定が欠かせません。そのためには変革型リーダーの育成と登用が不可欠です。当社グループは、経営ポストの後継者育成において、「Panasonic Leadership Principles (PLP)」のリーダーシップ行動に加え、経験(事業経営、日本以外の拠点の経営、ビジネス創出など)や知見とスキル(意思決定・判断力、戦略立案・実行力など)を重視しています。

そして、こうしたリーダーを継続的に育成するため、「グループの全重要ポストの人材要件とサクセッションプランの策定」、「中長期かつ意図的な後継者の見出し・育成・モニタリング」を推進しています。ここで重要な役割を果たすのが、グループタレントマネジメントコミッティです。これは事業会社社長やPHD執行役員が後継者育成についてグループ&グローバル最適視点で議論し意思決定する機関です。2025年度の成果と今後の取り組みは次のとおりです。

🔗 [パナソニックグループ人的資本経営サイト](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/transformational-leaders.html) > 未来を創る変革型リーダーの開発・登用
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/transformational-leaders.html>

強い経営チームづくり

2025年度は継続して変革型リーダーによる強い経営チームづくりを進めてきました。2026年4月にはパナソニック コネクトグループCEOのKen Sain氏を事業CEOとしてPHD執行役員に迎えるなど、PHDの経営チーム(執行役員体制)は合計20人のうち、キャリア入社9人、女性4人、日本以外の国籍2人で多様性比率は55%(重複除く)となりました。今後も多様性比率50%以上を確保し強い経営チームづくりを推進していきます。

後継者育成の仕組みづくり

2025年度は後継者育成の実効性をさらに高めるため9ブロックの活用による人材可視化を強化しました。これは候補者を「パフォーマンス」と「バリュー (PLPに基づくリーダーシップ行動の発揮度)」の二軸で評価し、それぞれ3段階で計 9つのブロックに分類し可視化するものです。

継続的な取り組みの結果、2025年度には変革型リーダーの早期見出しと育成を加速させています。ただし、現時点では40歳代で登用された事業部長比率は35%に留まっており、今後、40歳代に登用された事業部長の比率(北米地域を除く)を2028年度までに60%とすることを目標に、後継者候補に対するタフアサインメントを計画的に実行していきます。

後継者のキャリアづくり

2025年度は候補者本人のアスピレーション(志向・なりたい姿)を踏まえた成長支援としてオンボーディングや経営者との接点づくりに取り組みました。

今後はさらに、独自に開発した「パナソニック・トライアングル・ポテンシャルモデル」※7を活用し、特に「人を活かす」及び「違いを強みとして活かす」という行動特性を持つ変革型リーダーの育成を図っていきます。

※7 パフォーマンスの発揮に加えて、「人を活かす」変革型リーダーシップ行動のポテンシャルの高い人物を見出すためのパナソニックグループ独自のモデル

後継者の準備状況

事業会社社長やPHD執行役員の後継者の内、即時任命が可能な人材、5年以内に任命可能な人材及び10年以内に任命可能な人材の人数は次のとおりです。なお、2025年度は再編後の事業ポートフォリオを踏まえて後継者の人数を見直しました。

	2023年度	2024年度	2025年度
即時任命可能	25人	24人	24人
5年以内に任命可能	34人	35人	29人
10年以内に任命可能	70人	66人	48人
計	129人	125人	101人

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用

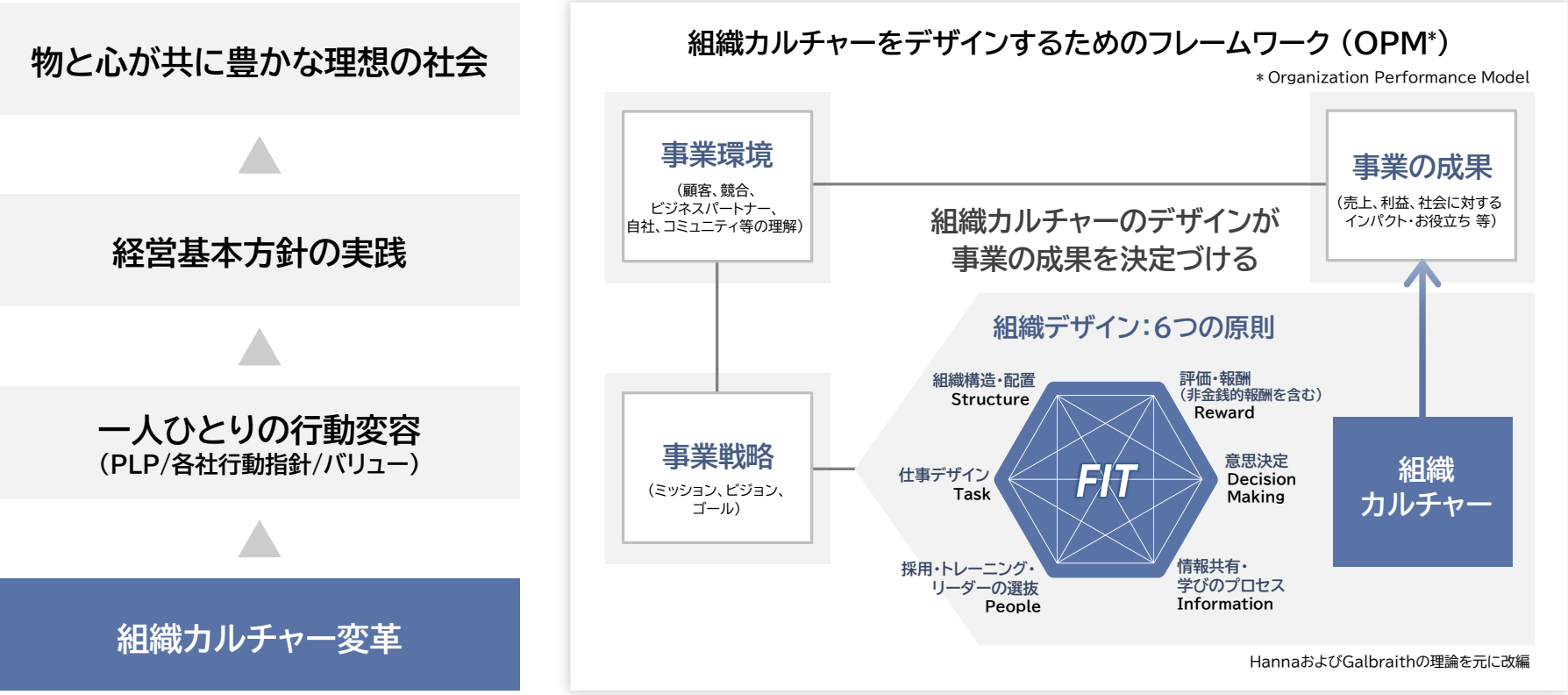
組織カルチャー変革

- Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

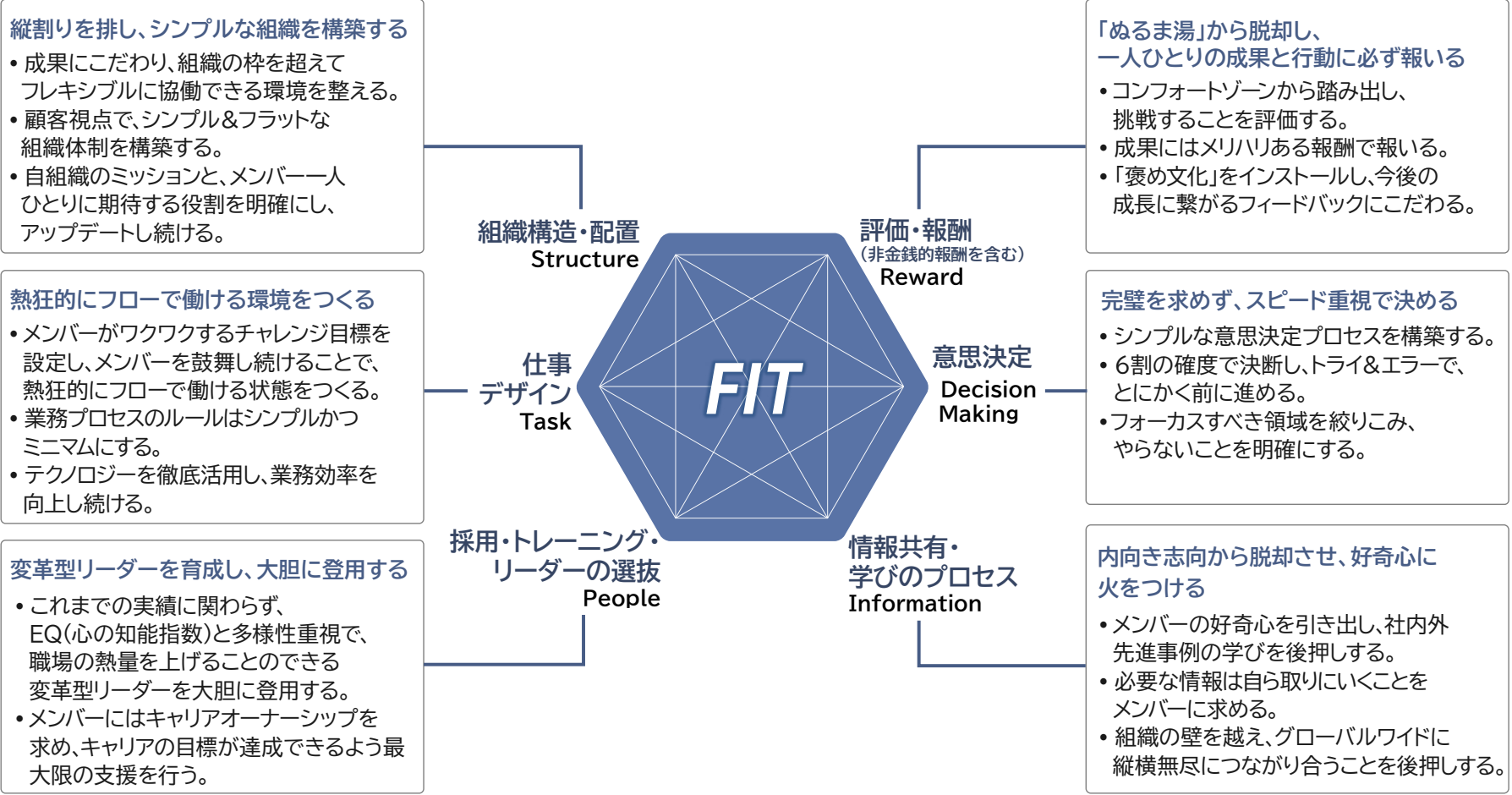
組織カルチャー変革

組織カルチャーは一人ひとりの行動の集大成であり、事業の成果を最大化するために意図的にデザインすることが重要です。そこで「Organization Performance Model」というフレームワークを活用してグループとしての「組織デザイン：6つの原則」（以下、「6つの原則」）を作成し、組織カルチャーのありたい姿を明確化しています。6つの原則は互いに連動し、整合してこそ機能します。

事業戦略の実行を支える組織カルチャーを、意図的にデザイン



パナソニックグループの「組織デザイン:6つの原則」



一方で、100の組織があれば100の組織デザインがあります。上記の原則のもと、事業部長やビジネスユニット(BU)長等の経営責任者や組織責任者が現場の組織カルチャーを変革しています。2025年度は主に経営責任者を対象に組織カルチャー変革に関わる事例共有やスキル習得等のためのプログラムを開催し、延べ564人が参加しました。またグループ横断で活動する組織カルチャー変革のコミュニティも立ち上がり、各事業会社から選抜されたメンバーが経営責任者の変革のサポートもスタートしました。

取り組み	概要	延べ参加人数
組織デザインWS	「組織デザイン：6つの原則」に基づき、組織カルチャーを戦略的にデザインするための実践的な知識とスキルを習得	168人 (24年度実施)
グループ経営研究会	組織カルチャー変革の社内外の好事例研究	343人
組織カルチャー変革プログラム	組織カルチャー変革の事例共有とスキル習得ワークショップ	108人
レジリエンスプログラム	医学・心理学的知見をもとに、個人のパフォーマンス、逆境を自身と組織の成長に転換する知性、多様性を活かす知性の向上を目指す研修	113人

経営改革を実行する中、こうした取り組みや経営責任者や組織責任者のリーダーシップにより、日本地域のビジネスユニット(BU)等の組織のうち半数程度がUNLOCK指標を前年度より向上させました。こうした組織ではいずれもUNLOCK指標や関連する設問のスコアが大幅に向上すると同時に、生産・開発のリードタイムや在庫など事業経営に直結する指標が改善し成果につながっています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト> パナソニックグループにおける変化の兆し> 各組織での変革事例
https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#sec_01

以下では「組織デザイン：6つの原則」のそれぞれの要素において具体的な取り組み事例を紹介します。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト> パナソニックグループにおける変化の兆し> グループ横断型の変革事例
https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#sec_02

評価・報酬

6つの原則における「評価・報酬」とは、「ぬるま湯」から脱却し、一人ひとりの成果と行動に必ず報いることです。挑戦することを評価し、メリハリある報酬で報い、今後の成長に繋がるフィードバックにこだわることを推進しています。

当社グループのPHD、PEX、事業会社では、本人が現在担っている「役割の大きさ」により、本人の処遇のベースとなる「役割等級」を決定しています。そのねらいは、グループに集う多様な

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

方針

責任者・体制

人的資本経営の目指す姿

人材と組織に関する課題

重要指標

人材ポートフォリオ変革

未来を創る変革型リーダーの
開発・登用

組織カルチャー変革

Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)

人事機能変革(AI利活用)

安全・安心・健康な職場づくり

通報・相談窓口

人材を、現在担っている「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。

評価については、毎年、一人ひとりが掲げた目標に対する行動や実績について、評価を実施しています。評価にあたっては本人と上司間の対話を通じて納得性とさらなる挑戦意欲の醸成をはかっています。

報酬については、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。報酬決定における会社業績の反映度合いは、より上位の幹部階層になるほど高くなります。また、個人ごとの賞与額は、担当業務における前年度の個人の実績も反映して決定します。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。

なお、具体的にはそれぞれの会社が向き合う産業や市場に適した形で、例えばジョブ型人材マネジメントなどの導入や、運用の見直しを進めています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>パナソニックグループにおける変化の兆し>グループ横断型の変革事例>ジョブ型人材マネジメント
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#job>

意思決定

6つの原則における「意思決定」とは、完璧を求めず、スピード重視で決めることです。シンプルな意思決定プロセスを構築し、トライ＆エラーで前に進めると同時に、フォーカスすべき領域を絞り込むことを推進しています。

例えば、パナソニックグループの国内外の拠点では現場の課題を迅速に解決するために「大部屋活動」を導入しています。これは事業部門のトップや生産技術、品質管理などの責任者・担当者が定期的に一堂に会し、進捗や課題をその場で共有し即座に方向性を意思決定する手法として活用しています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>パナソニックグループにおける変化の兆し>グループ横断型の変革事例>大部屋活動
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#obeya>

情報共有・学びのプロセス

6つの原則における「情報共有・学びのプロセス」とは、内向き志向から脱却させ、好奇心に火をつけることです。社内外の先進事例を学び、必要な情報は自ら取りに行くことを推進しています。

例えば日本地域においては、所属する事業会社や職位等に関わらず、共通の関心や課題感をもつ社員が自発的にコミュニティ（従業員リソースグループ(Employee Resource Group、ERG))を形成し、職場環境や組織、経営をより良くしたいという想いで多彩な活動を展開しています。コミュニティのテーマは例えば、育児や介護、障がい、ジェンダー、LGBTQ+、キャリア入社、

ビジネスモデル構築、技術開発など多岐にわたります。社員一人ひとりにとっては、会社への提言や経営参画、困りごとの解決、自分の居場所づくりなどにつながります。また会社にとっては経営課題の解決やイノベーション、職場環境の改善、離職リスク低減や意欲向上につながっています。こうした社員の自発的な取り組みを会社として も大事にしています。また、2024年4月よりアルムナイ(退職者)とつながり続け、協業・共創を生み出すコミュニティとして「パナソニックグループ・アルムナイコミュニティ」の運用も開始し活発化しています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>パナソニックグループにおける変化の兆し>グループ横断型の変革事例>①ERG ②アルムナイコミュニティ

① <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#erg>

② <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#alumni>

採用・トレーニング・リーダーの選抜

6つの原則における「採用・トレーニング・リーダーの選抜」とは、変革型リーダーを育成し、大胆に登用することです。職場の熱量を上げることができる変革型リーダーに登用すること推進し、メンバーにはキャリアオーナーシップを求めています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>パナソニックグループにおける変化の兆し>グループ横断型の変革事例>レジリエンスプログラム
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#resilience>

行動指針に基づく採用選考のグローバル展開

当社グループでは経営基本方針を実践するための行動指針である「Panasonic Leadership Principles (PLP)」に基づいた採用選考プロセスをグローバルに展開しています。これは、経営基本方針に共感するとともに、行動を実践しうる人材を獲得することを目的としています。具体的には、選考プロセスの設計、特にPLPを基にした選考基準、用いるべき面接手法の標準モデルをもとに、各国・各地域、各社にて、それぞれが対峙する労働市場、経営環境に応じて活用・展開しています。行動を重視することで特定の属性に偏らない多様な人材の獲得につなげています。

☞ Panasonic Leadership Principles
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/philosophy/panasonic-leadership-principles.html>

採用戦略(日本地域)

日本地域においては、将来の担い手となる人材を迎え入れ、その成長を支える仕組みを維持していくために継続的に新卒採用とキャリア採用を推進しています。

新卒採用は事業の基盤を支える多様な若手人材を育成することを目的に実施し、2027年度の採用計画は約1,100人を予定しています。なお、2027年度より大学・大学院技術系採用において学校推薦制度を廃止し、事務系と同様にすべての応募を自由応募化します。これにより、

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

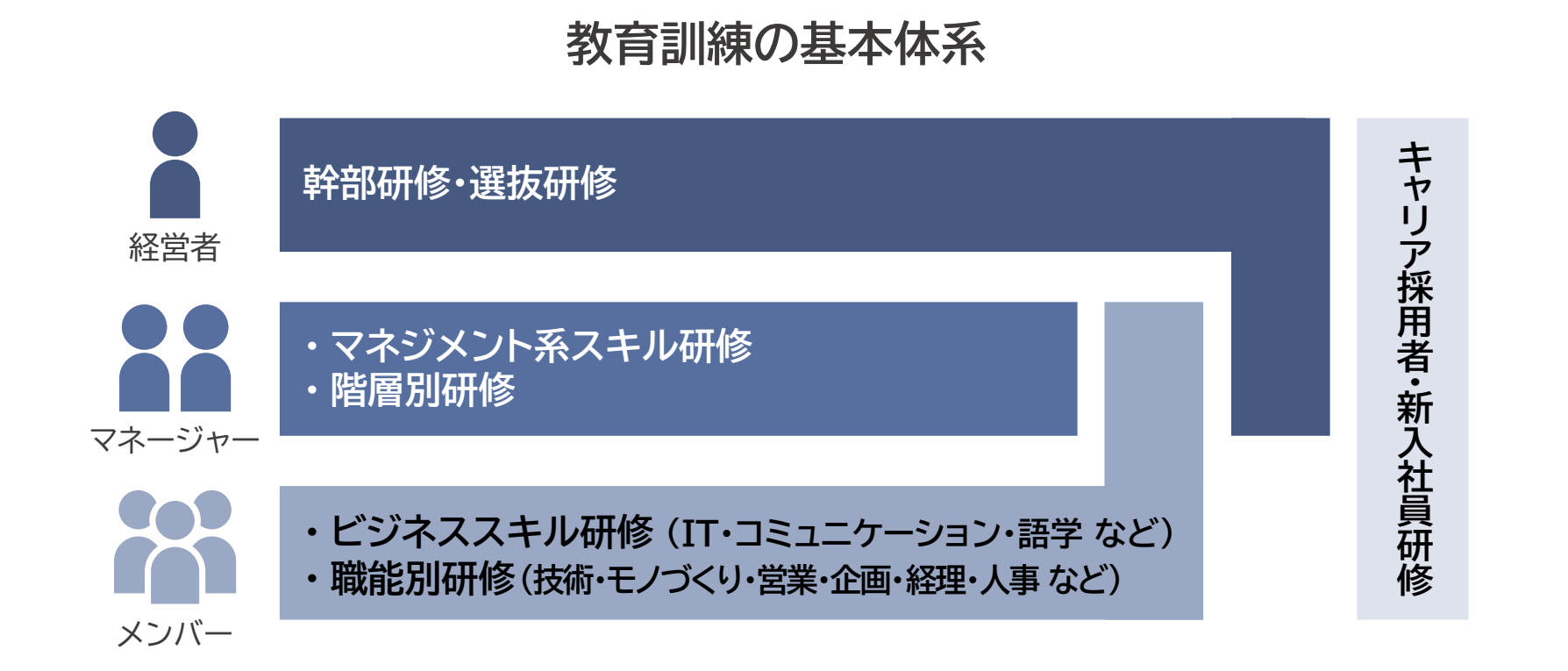
専門分野・バックグラウンド・文化の異なる学生がより広く挑戦できる機会を提供し、変革を支える多様な人材の獲得に繋げていきます。さらに、国立高等専門学校機構との包括連携協定のもと、モノづくり教育の実践力向上や人材交流の取り組みを深化させ、高専生の採用および入社後育成の強化を図ります。

キャリア採用においては、事業変革と競争力強化に向け、ハード(モノづくり)とソフト(デジタル・ソフトウェア)の両面で必要となる領域を中心に当社グループにはない知見を獲得することを目的に推進いたします。即戦力となる専門人材の獲得を進めながら、技術革新を加速させ、事業成長に繋げていきます(2026年度採用実績は、「社会データ(キャリア・人材育成に関するデータ)」(P100)を参照ください)。

📄 プレスリリース「国立高専機構とパナソニックグループ、次世代のモノづくり人財育成における包括連携協定を締結」
<https://news.panasonic.com/jp/press/jn251105-1>

人材開発の基本体系

社会からお預かりした貴重な「人材」を育て、活かすことは経営の根幹です。当社グループの人材開発体系では階層別・職種別など多くのプログラムを用意していますが、その推進主体は各事業場・職場と考えています。各職場では、上司との1on1 Meetingなどを通じて本人の成長マインドを喚起します。日々のきめ細かいOJTを行うことが人材育成の基本となります。そこに効果的に集合研修を組み合わせることで、成長に必要な知識・スキル・経験を補完し強化していきます。会社が一方的に教育機会を提供するのではなく、個人が「ありたい自分」、「なりたい自分」の姿を明確に描き、その実現に向けて、主体的に学びの機会を得られるよう職場としてサポートしています。



なお、各国・地域では、ビジネスリーダーの育成強化に向けて、日本と連携しながら、独自の選抜型の幹部開発研修を企画・運営しています。

各国・地域の人材育成

グローバル競争の激化やデジタル化・AI進展等の環境変化を背景に、各国・地域において人材育成の高度化を進めています。例えばAPAC地域では、「人材の潜在能力の最大化(UNLOCK)」を掲げ、ハイポテンシャル人材の特定から育成、評価、配置までを一体で運用するタレントマネジメントサイクルを推進しています。幹部層向けには、戦略リーダーシップを強化するExecutive Development Seminarやチームマネジメントやコーチング能力を高めるAccelerated Management Development Program、さらに個別のExecutive Coachingを提供しています。さらに360度評価や組織課題の解決につなげるプログラムを導入することで、行動変容と事業成果の創出につなげています。その上で、タイにおいては職位別のトレーニングロードマップを整備し、スタッフから幹部まで一貫した育成体系のもとで組織文化、戦略、問題解決などを網羅したグローバル共通知識のe-learningを提供しています。マレーシアでは、幹部候補に対する地域横断研修への参画や外部機関との連携による研修や、製造・経理・人事といった機能別の専門教育を実施しています。さらに、各社間の情報共有や人材データを連携することにより、組織横断での育成を強化しているところです。

北米地域では、将来のグローバルリーダー育成に向けた1年間にわたる体系的な幹部開発プログラム「LEAD」を実施しています。参加者はBU・機能を越えたグループによる実践的な研修やコーチングを通じ、複雑な事業環境を率いるために必要なリーダーシップ能力の強化と多角的な視野の獲得に取り組むことで戦略遂行力やネットワーク構築の強化を図っています。さらに、幹部リーダー向け年次サミットとしてPanasonic Leadership Summitを開催しています。これは北米の各事業から150名規模のDirector級以上のリーダーが3日間一堂に会するもので、最新の経営戦略や組織変革、リーダーシップテーマについて議論し知見の共有を行うことで、経営層のリーダーシップ力とグループ横断的なネットワーク構築の強化を図っています。

自発的な挑戦と自律的キャリア支援(公募)(日本)

一人ひとりの自発的な挑戦意欲、自律したキャリア形成を支援する仕組みの一つが公募型異動です。グループ共通の制度としては、eチャレンジ・eアピール、eマッチング、複業があり、事業会社制に移行後も会社をまたぐ人材交流が行われています。

eチャレンジとは、募集中の案件に応募し、合格すれば異動することができる制度です。事業部門が公表している募集要項をもとに、個人が判断し応募します。eアピールとは、希望する部門に自らアピールすることができる制度です。希望する部門に自身の強みをアピールすることで、合格すれば新たな仕事にチャレンジする機会を獲得します。eマッチングは2026年度より新たに導入した制度です。社員があらかじめ登録したレジュメを人材募集する部門が閲覧しスカウトできる仕組みです。社員自身では探しきれないポジションとのマッチングを図ります。こうしたグループ共通や事業会社独自の制度の2025年度の利用実績は応募者数が3,470人、異動実績が1,282人でした。

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

なお、複業は募集中の案件に応募し、合格すれば所属部門に身を置きながらグループ内の別の業務を兼務できる制です。自分の能力や可能性を試すことで自己成長を促進します。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>人事機能の変革(AI活用)>AI利活用事例>社内版ビズリーチ
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/hr-transformation.html#bizreach>

■ **仕事デザイン**

6つの原則における、「仕事デザイン」とは、熱狂的にフローで働ける環境をつくることです。一人ひとりがワクワクするチャレンジ目標を設定し、シンプルな業務プロセスのもと、テクノロジーを徹底活用することを推進しています。

グループ横断のAI利活用促進による仕事の変革

DXを軸に企業変革を進める「Panasonic Transformation (PX)」と連動し、グローバル各地域で取り組みを展開しています。

日本地域では、グループのAI基盤を活用しながら、PXアンバサダーや現場PXコンテストなど職場でのAI利活用を推進しています。毎年日本地域の社員を対象に実施しているアンケート調査では2025年度における生成AIの業務での利用率は66%（対象者約7万人、回答率57%）で、対前年比+29%でした。今後も継続して組織カルチャーに関わる取り組みを推進し、さらなるAI利活用の促進を図っていきます。

中国地域では独自のAI基盤「OoKoO」を構築し、カルチャー醸成、業務へのAI活用、AIプラットフォーム構築及びガバナンス体制構築を一体的に推進しています。2025年度のOoKoOの利用者は8,500人、利用回数延べ292万回に至り、約73万時間の業務工数が削減されました。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>パナソニックグループにおける変化の兆し>グループ横断型の変革事例>AI利活用事例(①日本、②中国)

① <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#ai-japan>
② <https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#ai-china>

■ **組織構造・配置**

6つの原則における「組織構造・配置」とは、縦割りを排し、シンプルな組織を構築することです。組織の枠を越えて協働できる環境を整え、顧客視点の組織体制を構築し、組織ミッションと一人ひとりの役割を明確にすることを推進しています。

2025年度はグループとして人員の適正化等を通じて経営体質の強化を図りました。今後はこれを成長領域への再配置及び必要ケイパビリティ獲得を含む長期の競争力強化につなげていきます(詳細は「人材ポートフォリオ変革」(P57)をご参照ください)。

また、それぞれの組織においても組織間の協働体制を強化する取り組みを推進しています。例

えばパナソニック(株)IHクッキングヒーター SBUでは、開製販の連携強化のために組織構造の見直しと拠点のワンフロア化を行うことで、情報共有や意思決定のスピードが上がり、事業の成果に繋がっています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト>パナソニックグループにおける変化の兆し>各組織での変革事例>パナソニック(株) IHクッキングヒーター SBUの取り組み事例
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/signs-of-change.html#ih>

Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進 (日本地域)

当社グループは、属性に関わらず一人ひとりの違いを強みとして活かす衆知経営の実現に向けて、Panasonic Group DEI Policy に基づき、DEIを推進しています。推進にあたっては、グループCEOがチェアパーソンを務め、各事業会社社長と社員が参加する「グループDEI推進委員会」を設け、各社独自の取り組み事例の共有に加え、グループ横断での主要なアクションを決定し、推進しています。(グループ各社は、各国・地域の法令を踏まえ具体的な取り組みを推進します)

なお、DEIは、社員のポテンシャルを解放し、事業成長と社会へのお役立ちを果たす「組織カルチャー変革」に必要な不可欠なものと位置づけています。

DEI推進は多様な人材がそれぞれの力を発揮できる環境づくりにつながっています。例えば近年はグループのキャリア入社者の活躍が顕著です。2026年4月ではキャリア入社者が日本地域の社員に占める割合は24.6%（対2023年度比2.1%増）、管理職に占める同社員の割合も22.8%（対2023年度比5.6%増）となりました。これは多様な人材が活躍し意思決定に関わる機会が増加していることを示しています。

☞ パナソニックグループ人的資本経営サイト> DEI (Diversity, Equity & Inclusion)
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion.html>

■ ジェンダー平等

性別による能力の差はないにもかかわらず、日本地域では当社グループの管理職に占める女性の割合が低い現状があります。これを日本地域において衆知経営を進める上での重要課題と位置づけ、女性管理職比率を重要指標の一つとし、2031年に女性管理職比率を16%とすることを目標としています。未来に向かって、より多様なメンバーの知恵を引き出し、イノベティブな商品・サービスを生み出すために、採用の強化、働き方の選択肢の拡大やキャリア開発の支援などを通じて、女性リーダーの獲得と計画的な育成に取り組んでいます。

多様な人材・組織の
ポテンシャルの
最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

女性管理職比率の推移(単位：％)

年度	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
女性管理職比率	3.4	3.6	4.1	4.5	4.8	5.4	6.1	7.0	7.9	8.3

対象：日本地域 (PHD, PEX, PCO 及び事業会社)

🔗 [パナソニックグループ人的資本経営サイト>ジェンダーの公平性](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion/support-gender-equality.html)
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/diversity-equity-inclusion/support-gender-equality.html>

[社会データ「多様性・働き方に関するデータ」\(P99\)](#)

人事機能変革(AI利活用)

当社グループは企業変革プログラムである“PX：Panasonic Transformation”を通じて、デジタルを駆使し、長期的で持続的な成長をもたらす経営基盤の強化を進めています。

人事領域においては、人事データや生成AIを活用し、すべての社員の体験価値を向上させるとともに、組織責任者の組織・人材マネジメントの高度化・効率化と人事機能の生産性向上を図っています。

🔗 [パナソニックグループ人的資本経営サイト>人事機能の変革\(AI活用\)>AI利活用事例](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/hr-transformation.html#sec_02)
https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/hr-transformation.html#sec_02

🔗 [パナソニックグループ人的資本経営サイト>人事機能の変革\(AI活用\)>人事機能変革](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/hr-transformation.html#sec_01)
https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/human-capital-management/hr-transformation.html#sec_01

安全・安心・健康な職場づくり

当社グループはPHDの取締役会が制定改訂する「パナソニックグループ コンプライアンス行動基準(以下、「コンプライアンス行動基準」)」、およびグループCEOが発信する「パナソニックグループ労働安全衛生ポリシー（以下、「労働安全衛生ポリシー」)」において、パナソニックグループで働くすべての人の安全と健康の確保について定め、構内請負会社等も含めグループ全体に周知徹底を図っています。あわせて、事業場内にお越しいただいた際の社外関係者の皆様の安全の確保にも努めます。

🔗 [パナソニックグループ コンプライアンス行動基準 第2章 私たちの職場 1. 互いの尊重、2. 健康と安全の保護](https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct/chapter-2.html)
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/about/code-of-conduct/chapter-2.html>

🔗 [パナソニックグループ 人権・労働方針](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/human-rights/policy.html)
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/human-rights/policy.html>

🔗 [パナソニックグループ 労働安全衛生ポリシー](https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/health-and-safety/policy.html)
<https://holdings.panasonic.jp/corporate/sustainability/social/health-and-safety/policy.html>

そして安全衛生管理活動の基盤を確立し、労働災害を防止するとともに、社員の健康の保持増進を図り、事業発展に貢献することを目的に「安全衛生管理規程」を定め、当社グループ各事業場の安全衛生管理活動に係るすべての業務に適用しています。さらに重要な方針決定、施策は労働組合とグループ安全衛生管理部門で構成される中央安全衛生委員会にて毎年審議しています。また、毎年7月の全国安全週間、10月の全国労働衛生週間には、グループ安全衛生管理部門から当該年度の重点取り組みについて日本のみならずグローバルに周知徹底を図っています。

加えて、コンプライアンス徹底に向けてハラスメント防止についても各地域の法令に沿って取り組みを進めています。

■安全・安心な職場づくりの推進

リスクアセスメントの取り組み(日本)

職場に潜む労働災害や疾病の潜在リスクを洗い出し、優先度の高いものから確実にリスク低減すべく、労働安全衛生法を前提に、機械設備や有害物質等へのリスクアセスメントを年1回以上定期的に実施しています。また、グループ内で発生した労働災害事例をイントラネットで速やかに共有、対策の横展開を図り、各事業場にて再発防止に向けた活動を実施しています。日本の各事業場では、労使メンバー（労働組合委員と会社委員）から構成される安全衛生委員会において、職場のリスク低減、労働災害の原因および再発防止、健康保持増進等の対策および健康障害防止について調査・審議しています。また、構内請負会社の労働者の労働災害を防止するため、契約において「安全かつ適切な職場環境の実現に努めること」について定めるとともに定期的に構内請負会社と安全衛生協議会を開催し、作業間の連絡調整等、総合的な安全衛生管理を行っています。

外部評価の取得推進

◇ISO45001

当社グループの拠点では、ISO45001等の認証の取得を進め運用することで、すべての社員の役割を明確にし、目標を設定して安全衛生活動を推進するとともに、事業場長による定期的なレビューを行い、活動の見直しを図っています。2025年末時点でグローバル各地域を含む217の製造拠点のうち、177拠点でISO45001認証を取得しており、2026年度は2拠点が新規取得する予定です。

◇健康経営優良法人(日本)

経済産業省が推進する「健康経営優良法人」の取り組みを進めており、2026年3月時点において4年連続ですべての事業会社が健康経営優良法人として認定されています。さらに、グループ内3社はホワイト500（「健康経営優良法人」大規模法人部門で特に取り組みが優良とされる上位500社）に認定されています。当社グループでは、健康経営を「一人ひとりが活きる経営」

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

方針

責任者・体制

人的資本経営の目指す姿

人材と組織に関する課題

重要指標

人材ポートフォリオ変革

未来を創る変革型リーダーの 開発・登用

組織カルチャー変革

Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進 (日本地域)

人事機能変革(AI利活用)

安全・安心・健康な職場づくり

通報・相談窓口

における重要施策と位置づけ、社員と家族の「心身の健康づくり」を進めるとともに、社員全員が生き活きと活躍できる職場風土を醸成します。



☑ パナソニックグループ2026年認定事業場一覧(日本語のみ)

<https://phio.panasonic.co.jp/health/excellentList/index.html>

◇WELL 認証※8

社員が活き活きと働くウェルビーイングな職場づくりに対して、以下の国際認証を取得しました。

- ・2022年1月 中国 松下電気機器(北京)有限公司(北京市)：WELL Health Safety Rating
- ・2022年1月 中国 松下記念館(北京市)：WELL Health Safety Rating
- ・2022年1月 中国 パナソニックシステムコミュニケーションズ中国(北京市)：WELL Health Safety Rating
- ・2022年3月 日本 パナソニック東京汐留ビル(東京都)：WELL Health Safety Rating
- ・2022年7月 日本 パナソニック広島中町ビル(広島県)：WELL Health Safety Rating
- ・2023年1月 中国 雅達・松下社区ショールーム(江蘇省)：WELL Performance Rating
- ・2023年5月 中国 パナソニック電気設備(江蘇省)：WELLv2 プラチナ認証
- ・2023年8月 中国 パナソニックWST ショールーム(北京市)：WELL Performance Rating
- ・2024年1月 日本 パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社 Panasonic XC KADOMA WELLv2 CORE シルバー認証
- ・2024年7月 日本 エレクトリックワークス社 システムソリューション開発センター WELLv2 プラチナ認証
- ・2025年2月 日本 技術部門 Technology CUBE WELL_v2 予備認証
- ・2025年3月 日本 エレクトリックワークス社 ソリューション開発本部 SHIOMER WELLv2 プラチナ認証
- ・2025年6月 日本 エレクトリックワークス社 ソリューションエンジニアリング本部 worXlab WELLv2 プラチナ認証
- ・2025年6月 日本 パナソニック オペレーショナルエクセレンス株式会社 Panasonic XC OSAKA WELLv2 CORE ゴールド認証
- ・2026年2月 日本 技術部門 Technology CUBE WELL_v2 プラチナ認証

※8 アメリカの公益企業IWBI(The International WELL Building Institute)が2014年に設置した、空間のデザイン・構築・運用に「人間の健康」という視点を加え、より良い住環境の創造を目指したオフィス空間の評価システム。WELLv2認証は、プラチナ、ゴールド、シルバー、ブロンズで格付けされる。WELL Health Safety Ratingは、空間の健康・安全性を評価する認証。WELL Performance Ratingは、光・音・空気などの室内環境質(Indoor Environment Quality)を評価する認証。WELLv2以外は格付けなし。



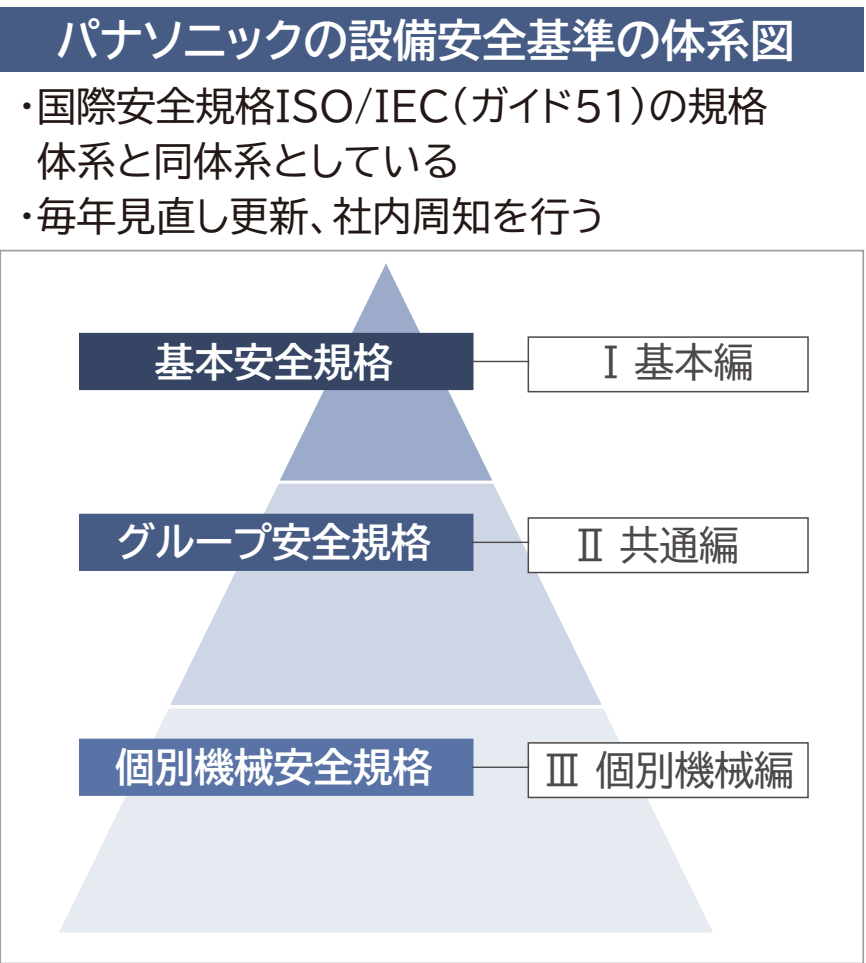
The International WELL Building Institute™と関連のロゴは The International WELL Building Institute™の商標で、許可を取って使用しています。

安全

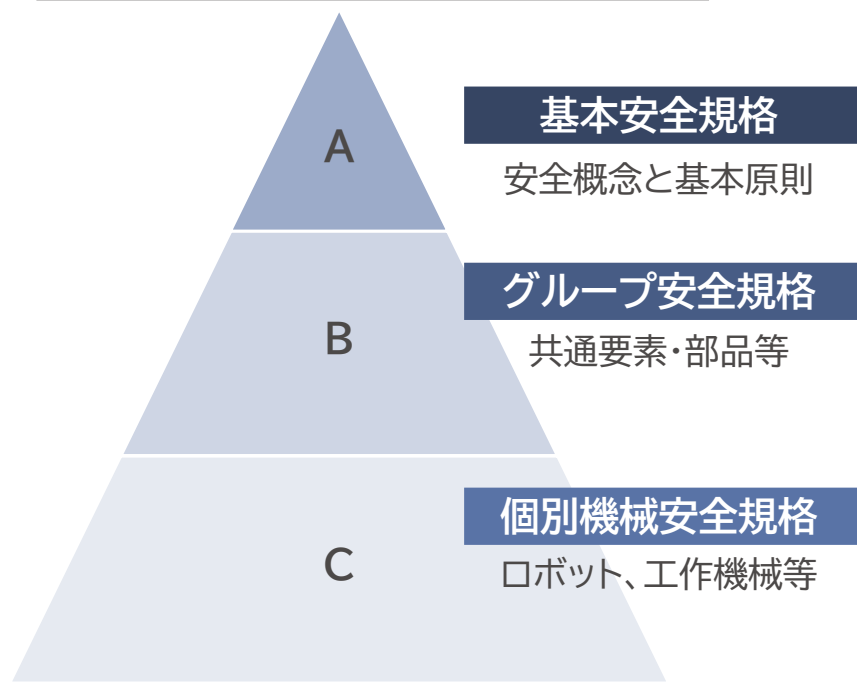
◇設備安全基準作成指針の展開

設備における労働災害を未然に防ぐため、事業場で新たに生産設備や技術・品質評価設備類を開発導入・購入する際は、「設備安全基準」に基づき設備の設計段階からリスクの洗い出しと保護方策を施し、独自評価ツールによる数次の適合性評価を経て、最終使用段階に安全衛生委員会での適合性評価の審議を行い、安全適合された設備を使用しています。「設備安全基準作成指針」は、各事業場の「設備安全基準」のグローバル指針として国際的な機械安全規格や法令、社内に蓄積された安全ノウハウ、災害事例の再発防止策を体系化し指針としたもので、グループ各社の生産技術・人事安全部門有識者で構成する設備安全基準改訂委員会毎年更新・周知(多言語対応)しています。また、人間の行動特性や能力の不適合から危害が生じる可能性に関して、危険源の適合性評価チェックを行い、使用する環境において人間工学的な配慮・対策をすることにより、作業の安全性を確保します。

設備安全基準作成指針の体系



(参考)
国際安全規格ISO/IEC(ガイド51)
JISZ8501



多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

◇労働災害発生時の対応

労働災害等が発生した場合は、「労働災害等緊急事態の発生に関する措置」に従い、災害発生事業場の事業場総括安全衛生管理者が、迅速かつ的確な速報を事業会社総括安全衛生管理者に報告します。グローバルに各事業拠点の労働災害発生状況を管理する仕組みを構築し重大な労働災害発生時には24時間以内の報告・365日モニタリングし、災害事例等を全社へ共有しています。また、労働災害発生事業場においては、発生原因の追究と再発防止対策を行うとともに、その内容をグループ全体で共有化し、他の事業場においても災害事例を踏まえた未然防止の取り組みを実施しています。

◇重篤・重大災害と再発防止策

重篤災害(死亡災害および身体に障害が残る災害)および重大災害(同時に3名以上が被災する災害)については、撲滅を目指して取り組んでいます。2025年度は重篤災害が7件、重大災害が1件発生しており、引き続きグループ重要リスクと位置づけています。重篤災害の未然防止に向け、グループとして防止すべき重点災害パターンの分析結果を展開し、各事業場において発生の可能性が高い災害パターンから優先的に未然防止策を進めています。重篤災害に直結しやすい災害パターンである設備動力(設備へのはさまれ巻き込まれ)については、過去の重篤災害の約70%を占めており、特に設備安全基準導入以前の既設生産設備の安全対策が必要であると分析しています。再発防止策として、非常作業の安全作業ガイドラインの周知、グループ設備安全基準の運用徹底を図るとともに、設備のリスクアセスメントや安全化技術を現場で展開・実践・定着させる人材を育成するため「設備安全教育体系」を運用しています。具体的には、「(a)設備を開発・導入する社員向け研修」、「(b)設備を使用する社員向け研修」「(c)社内設備安全基準の講習会」、の3つの教育プログラムを使い、認定インストラクターが活動を展開しています。中国・アジア地域においても、設備安全を進めるため、各拠点の担当者を育成する活動が始まっています。引き続きグローバル各地域への活動展開を進めています。

社会データ「労働安全衛生データ(休業度数率、強度率、重篤災害、重大災害、休業災害)」(P101)

◇設備安全教育体系

国際規格を学ぶ		社内基準を学ぶ	
研修名	(a)設備安全技術者研修	(b)設備安全管理者研修	(c)設備安全基準講習会
対象者	設備設計・改造を主な業務とする生産技術者等(責任者含む) ・生産プロセス技術 ・設備保全・安全衛生 等	設備使用管理(安全)を主な業務とする生産技術、安全関係者 ・生産プロセス技術 ・設備保全・安全衛生 ・製造ラインリーダー 等	当社グループ設備安全基準を作成・改定・展開するための指針を学ぶ者 ・生産プロセス技術 ・設備保全 ・安全衛生 ・製造ラインリーダー 等

労働衛生

化学物質を扱うなどの有害作業については、安全データシート(SDS)による有害性の確認や適切な保護具の提供を行うとともに、作業そのものを減らすよう取り組んでいます。作業者のばく露状況の把握に関しては、法令で定められた物質に加え、独自に定めた物質についても環境測定・健康診断を定期的に行い、継続的なモニタリングや環境改善を実施しています。

当社グループでは、化学物質によるばく露を防止する目的で化学物質管理基準を制定しています。そして化学物質管理ワーキンググループで共通の施策・ルール・教育等について定め、リスクアセスメントの強化や化学物質の「自律的管理」の定着に向け全社で取り組みを展開しています。

◇化学物質管理基準(日本)

職場における化学物質等による職業性疾病を防止するため危険・有害要因の除去、低減活動、健康管理を適切かつ効果的に実施することを目的とし、労働安全衛生法等の関係法令に基づく必要な措置について本基準を制定し、取り組みを推進しています。

◇推進体制(日本)

産業衛生推進委員会(年2回)	
目的	方針・施策の決定
委員長	人事担当執行役員
メンバー	会社委員、労働組合委員、健康保険組合委員
化学物質管理検討ワーキンググループ(年4回)	
目的	施策の具体的内容の決定等
メンバー	会社委員、健康保険組合委員(産業衛生科学センター)
各事業場安全衛生委員会(月1回)	
目的	施策の実行
メンバー	会社委員、労働組合委員、産業医・産業看護職

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity & Inclusion(DEI)の推進(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり
- 通報・相談窓口

教育(日本)

当社グループは「安全衛生教育指針」および「メンタルヘルス教育指針」を定め、社員(派遣社員を含む)、経営者、安全衛生スタッフに対する教育を実施しています。経営責任者層や全社横断的な研修についてはグループ安全衛生管理部門が主催し実施しています。また各事業会社・事業場においては安全体感道場等を活用し、派遣社員、請負業者も含めた受入時の安全教育を実施するとともに、管理者教育やそれぞれの製造プロセスに応じた専門研修、有資格者育成研修等を実施、受講推進しています。さらに請負業者も対象に必要な情報や教育コンテンツを提供し啓発に努めています。(当社グループで開催する専門研修、有資格者研修例(請負会社受講可能)：<https://phio.panasonic.co.jp/kagaku/roudou-eisei-kyouiku/c02.htm>)

毎年グループ安全衛生の関係者が集う健康・安全衛生シンポジウムを開催し、グループCEOの健康・安全に対する考えを事業責任者および関係者全員で共有するとともに、各事業場の安全衛生・健康づくり活動の好事例を互いに学び合い、社外専門家から知見を得るなど安全衛生活動の高位平準化を図っています。

社会データ「労働安全衛生データ(健康・安全研修)」(P102)

健康経営の推進

健康

健康については、グループ全体に「健康メッセージ」を発信し、社員のウェルビーイングの実現に向けた健康投資を強化する方針を明確化するとともに、健康保持増進基準に則り日本では会社、労働組合、健康保険組合が一体となった「健康パナソニック活動」を通じて様々な取り組みを推進しています。また、定期健康診断や従業員意識調査、ストレスチェックなどの結果をレビューし、取り組みの成果の確認を行うとともに、さらなる取り組みの強化につなげています。

社会データ「労働安全衛生データ(健康診断受診率)」(P101)

◇健康保持増進基準(日本)

本基準においては、社員の「心とからだの両面についての健康確保対策」を適切かつ効果的に実施するため、健康診断および事後措置、長時間労働者等への面接指導、心理的な負担の程度を把握するための検査、病者の就業禁止等の手順、健康保持増進計画および心の健康づくり計画を策定することを定めています。当社グループの健康保持増進措置とパナソニック健康保険組合の保健事業とを連携させ、各取り組みの相乗効果を図っています。

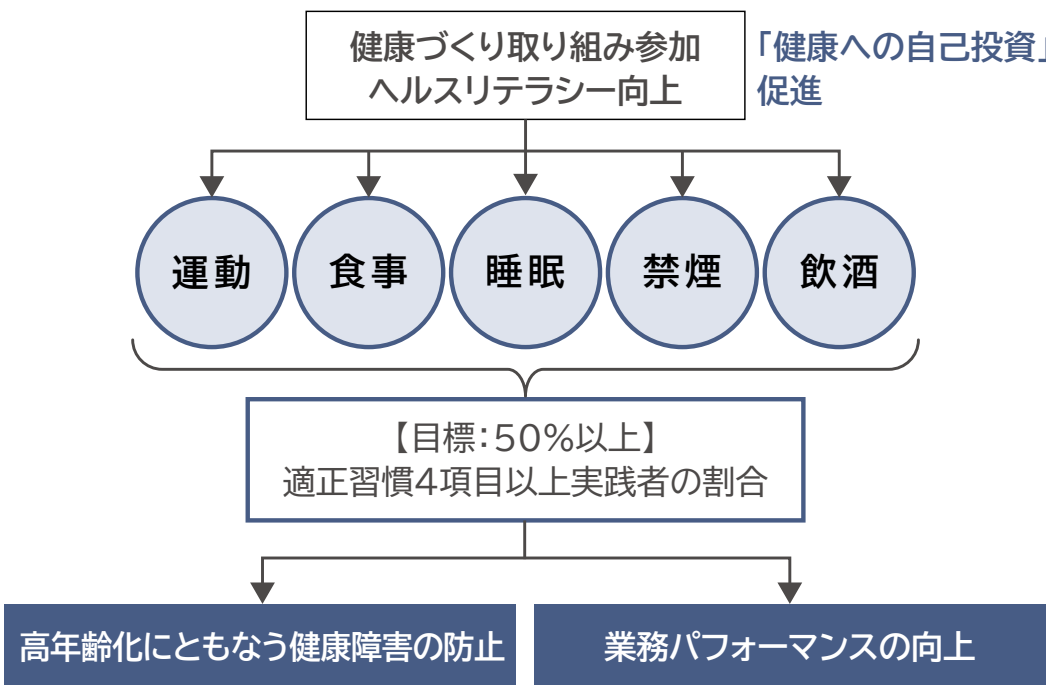
◇推進体制(日本)

健康パナソニック推進委員会(年2回)	
目的	方針・施策の決定
委員長	人事担当執行役員
メンバー	会社委員、労働組合委員、健康保険組合委員
健康パナソニックワーキンググループ(年4回)	
目的	施策の具体的内容の決定等
メンバー	会社委員、労働組合委員、健康保険組合委員
各事業場安全衛生委員会(月1回)	
目的	施策の実行
メンバー	会社委員、労働組合委員、産業医・産業看護職

◇健康課題と取り組み(日本)

高年齢の社員の増加に伴い、肥満や健診有所見者が増加しています。働き方の自由度にともない在宅勤務活用による運動不足やコミュニケーション不足等の課題も顕在化しています。健康課題の解決のためにはヘルスリテラシーを高め、健康行動を実践する社員の拡大が必要です。運動、食事、睡眠、禁煙、飲酒の5項目の生活習慣において、適正な習慣を併せ持つほど、健康リスクが低く、仕事のパフォーマンス(自己評価)が高くなる傾向にあり、2024年度から始まった新たな「健康パナソニック」6カ年計画では適正な習慣の数が4項目以上となる実践者の割合を2029年度末までに50%以上にすることを目標のひとつにしています。2025年度は36.3%が該当し、この6年間で約3%増加しています。

「健康パナソニック」活動の取り組み項目と目標



多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

方針

責任者・体制

人的資本経営の目指す姿

人材と組織に関する課題

重要指標

人材ポートフォリオ変革

未来を創る変革型リーダーの
開発・登用

組織カルチャー変革

Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)

人事機能変革(AI利活用)

安全・安心・健康な職場づくり

通報・相談窓口

社会データ「労働安全衛生データ(適正な生活習慣指標)」(P101)

また、ICTを活用した健康づくりとしては、Webサービスや生活習慣アプリによる健康情報提供や健診結果閲覧、健康チャレンジ、取り組みに応じたヘルスケアポイント(健康づくり商品に交換可能)の付与、定期健診後の健康年齢測定ツールなどを活用した取り組みを行っています。

◇環境整備(日本)

健康増進、疾病予防、メンタルヘルスケアなど、「社員が健康に働ける職場環境整備」を、各事業場で推進しています。

喫煙対策として、屋内禁煙を推進しています(実施率93.7%)。更に、2029年3月末までに、グループ国内全事業場の敷地内禁煙を完了し、望まない受動喫煙の防止に取り組みます。なお、一部の事業会社では就業時間内禁煙の取組みを実施しています。

2025年度には、グループ全社の管理監督者を対象にメンタルヘルス研修を実施し、管理監督者の96%が受講しました。来年度以降も継続して実施し、メンタルヘルスに対する理解を深めていきます。

海外勤務者および帯同家族に対しては、帰国休暇制度を利用して定期健康診断の受診を実施していましたが、新たに健康管理休暇制度を設け、原則日本での受診機会を確保します。これにより疾病の重症化予防につなげていきます。

社員食堂については、全国102カ所を対象に毎年、食環境調査を実施し、約35社の委託給食会社と連携して健康に配慮した食環境づくりを推進しています。現在、32食堂が外部認証(「健康な食事・食環境」認証制度)を取得(昨年比+2)しています。個人に対しては特定保健指導対象者および健康高リスク者を対象に、全国144カ所の健康管理室を中心に積極的に保健指導や産業医面談、必要に応じた安全配慮を実施しています。また、在宅勤務者に向けて、「健康で安全な在宅勤務の手引き」を展開し、在宅勤務時の留意点や自宅でも取り組める簡単エクササイズを紹介するなど、社員の主体的な健康づくりを支援しています。

◇ストレスチェック(日本)

ストレスチェック制度については、高ストレス者対応に加え、会社組織単位での集団分析と職場改善を推進するため、毎年全社一斉に実施しています。また、ストレスチェックに併せて、睡眠や食事、運動等のセルフケアに大切な健康行動を推奨しています。ストレスチェックの結果は、本人のストレス状態の気づきに加えて、職場診断分析結果を組織責任者や職場にフィードバックし、職場の活性化を通じたメンタル不調者発生の未然防止対策に活用しています。長時間労働対象者および定期健康診断の結果において安全配慮が必要な社員については独自基準に基づき産業医面談を実施し、就業措置を行うなど健康障害防止対策を講じています。また、当社グループでは、社員の健康および法令遵守の観点から長時間労働の是正と、それを可能にする抜本的な業務プロセスの見直し、働き方・休み方の改善等についても継続的に取り組んでいます。

社会データ「労働安全衛生データ(ストレスチェック受検率)」(P101)

■コンプライアンス徹底に向けたハラスメント防止の取り組み(日本)

当社グループは、すべての職場において一人ひとりの個性や能力が尊重され、誰もが安心して、活き活きと働いている状態を目指しています。したがって、社員が自らの手でハラスメントのない、誰もが誇りを持てる会社をつくっていくため、男女雇用機会均等法、育児介護休業法、パワハラ防止法等の関連法令を踏まえた以下のハラスメント防止の取り組みを強化しています。

- ・毎年12月にハラスメントゼロ強化月間を設定し、ハラスメントに関する情報の周知活動を実施。
- ・ハラスメント行為の抑止を目的にハラスメント行為に対する懲戒処分の厳格化をグループ共通の取り組みとして推進。
- ・「職場におけるハラスメント防止に関する規程」の制定に向けた取り組みを各事業会社にて実施(2025年4月)
- ・2024年7月にハラスメント防止に特化した研修を日本のグループ会社(PHD、PEXおよび事業会社、その他を含む111社)の管理職を含む社員を対象に実施し、約98,000人(受講率約97%)が受講した。具体的にはハラスメント行為を行わないことや、ハラスメントの報告を受けた際の対処方法などについて学んだ。今後も継続実施予定。
- ・上記研修にあわせてハラスメントに関する意識調査を実施し、結果をイントラネットで公開。

通報・相談窓口

■社員の精神的・身体的ストレスに対する予防・対応(日本)

当社グループでは、社員の精神的・身体的ストレスに対する予防や対応の窓口として、以下の相談窓口を設置しています。

◇健康管理室

産業医・産業保健スタッフが常駐して、生活習慣病予防や禁煙等の健康支援を行うとともに、心身の健康相談対応を行っています。

◇EAP※⁹相談室

社員の個人的悩みや心配ごとを、会社や健康保険組合に知られることなく相談できる、外部機関と契約し、臨床心理士、精神保健福祉士などの専門家が対応を行うとともに、リワークプログラムの提供など休職から復職する際の支援も行っています。

※⁹ EAP(Employee Assistance Program)：従業員援助プログラム

多様な人材・組織の ポテンシャルの 最大発揮

- 方針
- 責任者・体制
- 人的資本経営の目指す姿
- 人材と組織に関する課題
- 重要指標
- 人材ポートフォリオ変革
- 未来を創る変革型リーダーの
開発・登用
- 組織カルチャー変革
- Diversity, Equity &
Inclusion(DEI)の推進
(日本地域)
- 人事機能変革(AI利活用)
- 安全・安心・健康な職場づくり

■ 通報・相談窓口

■ 差別・ハラスメントの通報

当社グループは、社員が差別やハラスメントを受けたり見聞きしたりした場合に、匿名で通報できる窓口を設定しています。

◇グローバルホットライン EARS

詳細は、「コンプライアンス」章の「通報制度」([P105～106](#))をご確認ください。

◇イコールパートナーシップ相談窓口(日本)

PHD・組合双方に相談担当者を置いたイコールパートナーシップ相談窓口を設置するとともに、各事業会社にもそれぞれ相談窓口を設置し、社員(派遣社員を含む)やフリーランスから、セクシャルハラスメント(LGBTQ+に関するものを含む)や妊娠・出産、育児休業等に関するハラスメント、パワーハラスメントなど、あらゆるハラスメントの相談を受けつける体制を整えています。相談には、プライバシー保護に留意し相談者の意向を確認しながら慎重に対応しています。相談者はもちろん、事実関係の確認に関わった協力者が不利益な扱いを受けることはありません。