

新たな成長を牽引する人材が、 育ち活躍する環境づくり

執行役員
チーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー
三島 茂樹

パナソニックが持続的に成長していくためには、既存のビジネスモデルから脱却し、新たな事業成長をけん引する人材が、自ら育ち活躍する環境づくりが欠かせません。

このための施策のひとつが2019年10月1日付けの事業執行体制の見直し([P02「新たな役員体制\(事業執行体制の見直し\)」参照](#))です。これまで役員には、グループ全体を舵取りする「全体最適」と個々の事業における「個別最適」の両方の役割を求めてきました。そのためにはグループ内の各事業の立地やコアとなる競争力を見極め、全体における優先順位づけをしつつ、自ら担当する事業の現場をグローバルでマネジメントしていくための高度な経営判断力やマネジメント力が必要です。当社が資本市場の期待に一層お応えしていくために、今回、全体最適を考える執行役員と、個々の事業で利益を上げていく事業執行層を分けるという判断をしました。

事業執行層として個々の事業経営をリードする人材の活躍を後押しするために、任免や評価の仕組みをさらに透明性高く魅力あるものに見直し、挑戦的で適切なポジションへの配置を推進していきます。そして、そのようなリーダーの中から将来のグループ経営を担う人材を見出していきます。グループ経営を担う人材に期待されるのは、「全体最適志向」に加え、「個別の深い事業経験があること」「経験のない新しい事業分野へ戦略的に対応できること」「意欲溢れる人材を自然と引き寄せる魅力があること」の



4つです。また、当社グループにない知見、経験、人脈を有する人材については、今後も積極的に社外から登用していきます。一人の力だけでパナソニックを変革することはできません。生え抜きの幹部の知見に、社外から登用した人材の強みが掛け合わさり、多様な人材のコンビネーションによって「チーム」として経営を担う姿を目指していきます。

一方で社員の挑戦・学びと成長の観点でもさまざまな取り組みを推進しています。例えば、日本では2018年度より社内複業や社外留職([P03「社員の挑戦・学びと成長の支援」参照](#))の制度を開始しました。目的は、一律な人材育成スタイルを崩し、多様な人材の多様な視点やスキルを磨くことです。社内のさまざまな部門のテーマに挑戦できる社内複業では、複業終了後も社員同士がインフォーマルにつながり続け新規プロジェクトを推進しています。自らの意思で出向する社外留職では、ベンチャー企業の経営者の目線を学び持ち帰っています。また、こうした全社一律の施策だけではなく、それぞれの社内カンパニーにおいても、独自の組織風土や制度・仕組みの改革を進めています。

こういった取り組みの先に、新しいビジネスの創出、パナソニックの持続的成長があると信じて、今後も人材マネジメントの変革を加速していきます。

人材戦略の取り組み

新たな役員体制(事業執行体制の見直し)

当社グループでは新たな事業ポートフォリオ区分を設け、会社・組織の枠を超えて利益成長と収益性改善を目指しています。

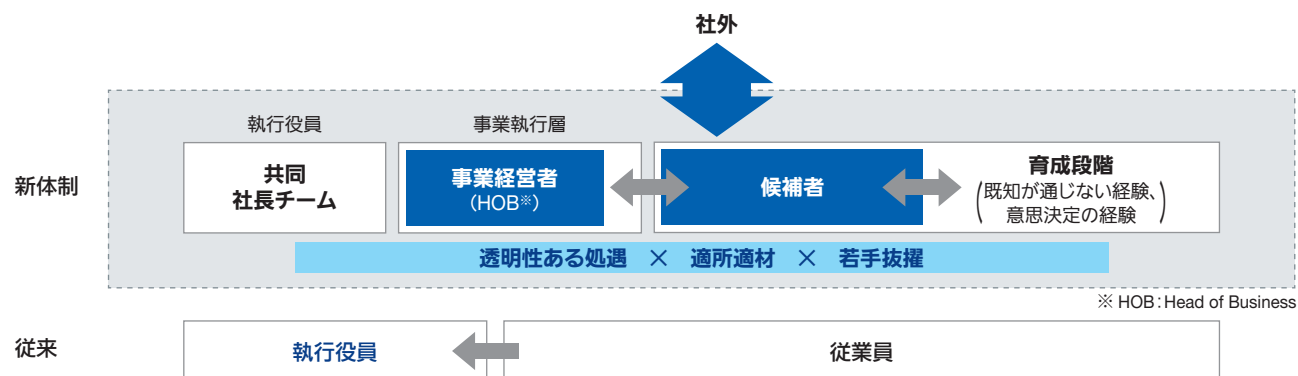
変化が激しい事業環境において、より柔軟かつ強固な事業体制を実現するため、事業執行体制の見直しを図りました。具体的には、全社最適視点でグループの事業構造改革を担う「執行役員」と、各事業強化に向けて個別事業の改革を担う「事業執行層」に分け、経営の役割と責任を明確化しました。

「執行役員」は、グループ経営を担い、全体最適の観点から全社のポートフォリオ改革や大胆なリソースシフトなどの戦略的機能を果たし、新たなパナソニックに向けた全社の事業構造改革を方向づけ、実行します。言わば、社長と共同のチームのメンバーという位置づけです。

一方、「事業執行層」は、現在、事業部長、ならびに各職能のトップなどを中心とした幹部人材で構成され、当社の事業経営における中核として、担当事業の収益性向上と将来の競争優位を実現します。この「事業執行層」にあたる人は、およそ140名いますが、今後の事業環境に応じて必要とされる人材を、社外や配下の若手候補者層などからの抜擢も含め、適所適材の観点で柔軟かつタイムリーに登用していきます。また、より成果に応じた透明性のある評価・処遇を行うことで、挑戦し続ける風土の醸成を図ります。

事業執行体制の見直し

- 変化が激しい事業環境において、柔軟かつ強固な事業体制を実現する
- 役割に応じたマネジメントで、事業変革に向けたモチベーション向上を図る



経営者づくり/タレントマネジメントの推進

経営者にとって、事業の変革・創造は、事業の安定成長と等しく重要なミッションですが、従来の当社グループの経営者候補育成においては、既存事業をアップグレードしていくタイプの育成が中心であり、新たなビジネス機会を見出したり、ビジネスモデルそのものを大きく変革したりすることに注力できていませんでした。

事業変革の必要性が増す中、あらためて多様な役割適性を持つ経営者をつくっていくことが非常に重要であると位置づけ、2019年度から、幹部開発システムの全体スキームを大幅に見直しました。

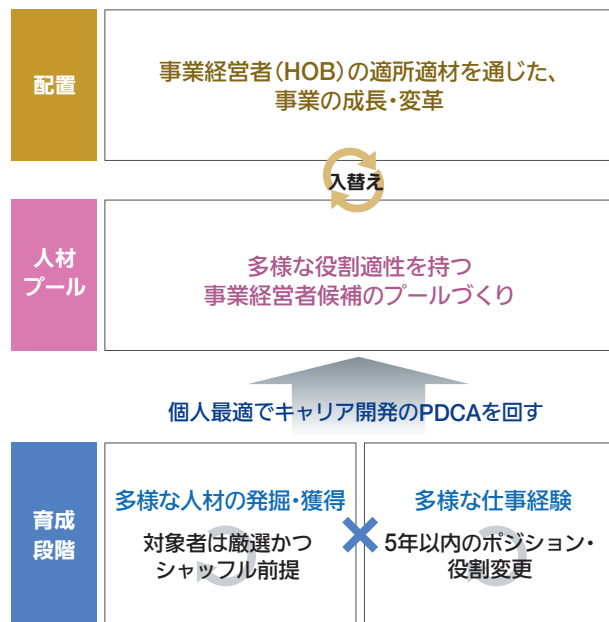
具体的には、「多様な育成対象者の発掘・獲得」と「多様な仕事経験」を掛け合わせ、個人最適でキャリア開発のPDCAを回します。「多様な育成対象者の発掘・獲得」とは、従来の日本人の定期採用中心から、年齢・社歴・国籍を問わず、若手の抜擢、社外人材の招聘、グローバルな人材発掘へとシフトすることを指します。「多様な仕事経験」とは、従来のように同じビジネスモデル内でキャリア開発を行うのではなく、他事業部での経験や全社的な配置転換、責任ある立場で決断する役割の付与を5年以内のスパンで提供していきます。これに向け、役割や配置の変更に柔軟に対応し学ぶ力の強い人材を見出し、育成していきます。

このように、多様な育成対象者がさまざまな仕事経験を積むことで、多様な役割適性・視点を持った経営者候補を育て、人材のプールを充実させていきます。

なお、これらの取り組みの主体となるのは新たな「事業執行層」の中の事業経営者です。自身を超える人材を育成し、次世代に経営資産として引き継いでいきます。

経営者づくりの仕組み

厳選した多様な育成対象者がさまざまな仕事経験を積むことで、多様な役割適性・視点を持った経営者候補となる



社員の挑戦・学びと成長の支援

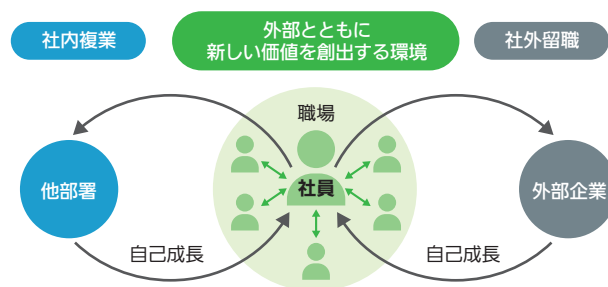
環境変化がますます激しくなるこれからの時代、経営者のみならず、さまざまな個性を持った社員一人ひとりが自ら考え行動することが会社の変革と成長の原動力となると当社グループは考えます。会社は、社員が自発的に「育つ」ためのより良い環境を整え、社員は、より良い働き方を選択することで、働きがいをもって成長するというサイクルを回すことで、個人の成長と会社の発展の実現を目指します。これが、当社グループが提唱する“A Better Workstyle”です。

この取り組みのひとつに、「外とつながり成長の機会を創出する」というものがあります。社員一人ひとりがもっと世の中とつながり、気づき、学び合う中で成長し、さらには新しい事業やイノベーションを生み出していく機会をつくっていくという考えです。当社グループは以前より、社員が自ら新しい仕事にチャレンジし活躍の場を切り広

げていくための社内公募制度「eチャレンジ制度」を導入しており、実績も着実に増えてきています。これに加えて、風土や価値観の全く異なるベンチャー企業などの他社での業務を通して、新しい能力を身につける「社外留職」や、現在の所属部署に身を置きながら、社内の新しいフィールドを経験できる「社内複業」制度もスタートさせました。

グローバルな取り組みとしては、社員が「なりたい姿」や「成し遂げたいこと」を具体的に描き、成長し続けられる環境をつくるために、本人と上司の対話の「質」と「量」を上げる、“A Better Dialogue”の取り組みを推進しています。また、当社グループ全社員を対象とする「グローバル共通コアナレッジ体系」を整備し、グローバル共通で修得すべき23のナレッジを制定して学習機会の提供を進めています。

外とつながり成長の機会を創出する仕組み



グローバル人事プラットフォームの整備

これら、社歴や国籍にかかわらずグローバルに活躍できる人づくりの強化を支える仕組みとして、「グローバル人事プラットフォーム」を構築しています。具体的には、人材マネジメント情報を可視化・可用化する人材管理システム「グローバルタレントデータベース」の構築など、グローバル共通の人材マネジメントの考え方や仕組み、ITシステムを構築しています。これによって、国・地域・会社を超えた配置・登用やキャリア・能力開発などを可能とし、グローバル全体で人材マネジメントの高位平準化を図り、組織能力を向上させていくことを目指しています。