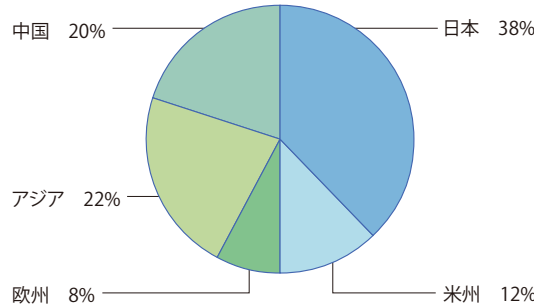


人材育成と多様な人材の活用

従業員数の内訳

グローバル連結総従業員数
25万9385人
(2020年3月末現在)



方針

世界中のお客様や社会に貢献する商品・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育成に取り組み続けるとともに、性別や年齢、国籍等にかか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、働きがいのある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

当社のチーフ・ヒューマン・リソース・オフィサー(CHRO)は執行役員の三島 茂樹です。

担当部門としては、本社部門に戦略人事部、労政部、A Better Workstyle編集局、および、7つの社内カンパニー(アプライアンス社、ライフ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、インダストリアルソリューションズ社、オートモーティブ社、US社、中国・北東アジア社)と各傘下の事業部、グループ会社に、それぞれ人事部門を設置しています。(2020年8月現在)

ダイバーシティ&インクルージョンを担当する組織

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。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グローバルに取り組みを拡大。併せて、効率的な仕事の仕方としてテレワーク(社内では『e-Work』という)を推進する専任組織『e-Work推進室』

も設置しました。そして、2018年には創業100周年を迎えた当社が、次の100年も社会やお客様にお役立ちし続けるための原動力である社員一人ひとりの働きがいをさらに高めることを担うA Better Workstyle編集局を本社直轄に設置し、2020年からは人事戦略の策定を担う戦略人事部を新設して、推進の強化を図っています。

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作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2019総合5位、業界別2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ploy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、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)」を定めております。これは全社員対象のコア・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しており、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、グローバルに幹部人材の選定基準/プロセス/ITを統一し、年齢・性別・国籍に関わりなく、最適任者を発掘し、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。特に、役員を含む経営者候補については、育成の方針や選定の観点を明確化し、早期からの人材の発掘・獲得と多様な経験を通じたキャリア開発を進めています。さらに、外部機関によるアセスメントを通じて、候補者の適性や能力といった特徴を客観的に把握し、本人との共有を図ることで動機づけし、自律的な成長を後押ししています。また、コーポレート部門では、経営者候補についてオープンに議論・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、社長、カンパニー長、CHRO等が、グローバルで最適候補者の発掘やキャリア開発、登用について議論を行っております。

今後、年齢・性別・国籍に関わりなく、人材を発掘・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がっています。

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「譲渡制限付株式報酬」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。「譲渡制限付株式報酬制度」は、株主様とのより一層の利害共有を図り、長期的な視点で企業価値向上に取り組む目的で、従来の「ストックオプション型株式報酬制度」に代わる制度として、2019年から導入しており、役員毎に定めた株数を毎年割り当てています。

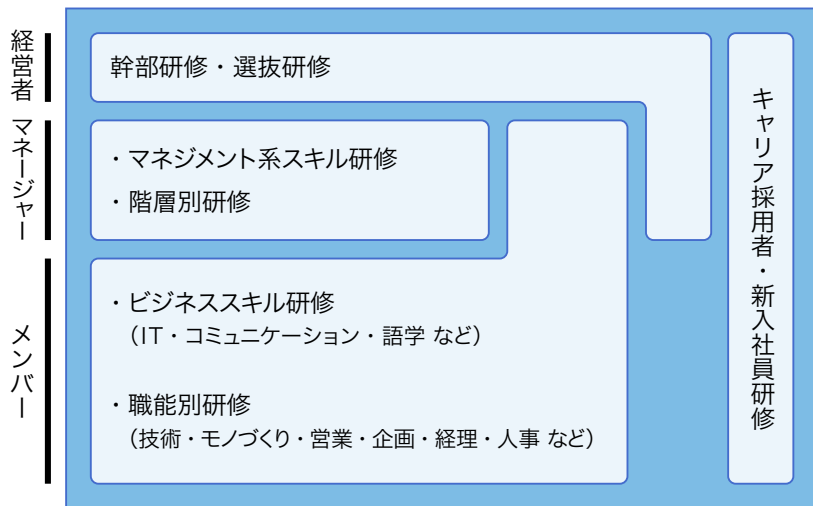
人材育成・多様性：人材育成

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、パナソニックグループ社員全員にグローバル共通で最低限求めるナレッジとして定めたグローバル共通コアナレッジ体系をベースに階層毎に構築しております。その体系に基づきあらゆる地域・階層に対する人材育成に取り組んでいます。

教育訓練の基本体系



また、2019年度からは従業員本人と上司間の対話の質と量の向上を図る「A Better Dialogue」の取り組みをグローバルに推進しています。これにより、定期的な対話を通じてパフォーマンスの確認や指導、キャリア・能力開発を行い、従業員一人ひとりの成長と挑戦を加速し、事業戦略を実現する強い組織・風土と人材をつくることを目指しています。

人材開発カンパニー

当社は、グローバルにあらゆる階層の人材開発・研修を専門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。

人材開発カンパニーでは、入社した社員が早期に活躍するための新入社員教育（日本のみ）をはじめ、IT・コミュニケーション・語学など業務推進に必要なスキルを修得するためのビジネススキル研修、技術・モノづくり・営業など職能ごとに必要な専門知識・技能を修得するための職能別研修などを提供しています。これに加え、一定の条件を満たす社員を対象とする選抜型の幹部開発研修、マネージャー層に必要な経営理念実践力やマネジメント力向上を狙いとするマネジメント系スキル研修、階層別研修などを実施しています。

2020年4月からは、自律的な学びを活性化・日常化し個人の成長や組織目標の達成に繋げるという考え方のもと、社内ウェブサイトにて研修コンテンツを無償で公開提供することで、更なる自律的人材開発の加速を図る取り組みを推進しています。今後さらにオンライン型研修の拡大を含め、多方面へ研修を拡充推進していきます。

研修参加人数

2019年度の人材開発カンパニー（日本）における延べ日数は206,372人日^{*}です。

^{*}人日：人数×日数

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「Talent for Tomorrow (TfT)」の一環として、従業員がプロジェクトチームに分かれて参加して各チームがCSRを

ベースとしたプロジェクトを推進するという取り組みを行っています。このプロジェクトは数ヶ月間実施され、非営利慈善団体によって支援され、評価されます。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。

各地域では、日本で実施する幹部開発研修に連動して地域独自の選抜型の幹部開発研修を運営しているほか、日本を含むグローバルな施策として、中途採用者を対象とした「グローバルオンボーディングプログラム」の実施、グローバル共通コアナレッジ体系に基づき全世界の従業員が時間や場所にとらわれずに必要なナレッジを修得することが可能なeラーニングサービスなども実施しております。

エンプロイアビリティを高める取り組み

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目的に、対象年齢の全社員にキャリア&ライフデザインセミナーを推進しています。

これまでのキャリアの棚卸し、核となる価値観や保有スキルの確認、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年後のキャリアビジョンへの行動促進を図ります。また、経済設計、健康づくりに関する知識のブラッシュアップも行い、充実したライフプランを実現するための支援を行っています。

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」を導入しています。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いきます。

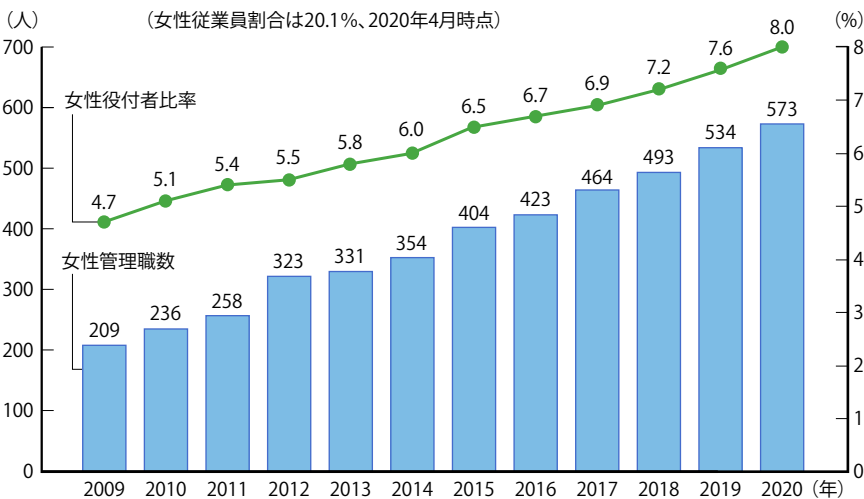
人材育成・多様性：多様性

社会の知的資本を最大限に活用するためには、性別・年齢・国籍にとらわれない多様性を確保する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注力しています。

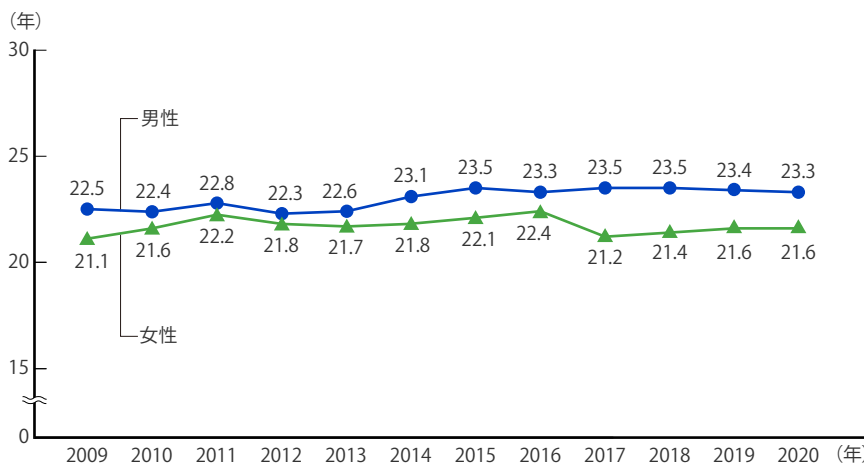
経営陣については、2013年に女性取締役が就任し、現在は取締役8名のうち2名が女性となっています。当社では、女性の経営参画を加速するために、女性社員向けの勉強会、女性リーダー向けのキャリアアップセミナーの開催、ロールモデルの価値観や仕事観にふれる機会づくりに加え、上司のマネジメント力のさらなる強化にも取り組んでいます。さらに、多様性推進に対する全従業員の意識向上を図るために、毎年7月を多様性推進月間と設定し、フォーラムの開催や職場では多様性推進をテーマに話し合う機会を設けています。また、創業100周年を迎えた当社が次の100年も社会とお客様にお役立ち続けるためには、その原動力となる社員一人ひとりが働きがいを感じながら自己成長することが不可欠となります。

2017年11月からは「外と繋がり成長の機会を創出」、「社員の自発的変革を応援」、「多様性が活きる環境」を軸としてA Better Workstyle(=働きがい改革)に取り組んでいます。

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」※

従来から情報・通信技術の活用による時間や場所に制約されない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。COVID-19の影響により、在宅勤務を利用する動きが一気に加速し、IT・デジタル技術を駆使した新たな働き方が浸透したことを受け、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・バランス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・バランス支援に積極的に取り組んでいます。育児や介護と仕事を両立するためには、本人の努力や工夫も大切ですが、それだけでは乗り越えられないこともあり、上司を含めた職場の理解と支援が必要となります。両立のための各種制度の説明や上司と部下の関わりをまとめた両立応援ガイドブックも作成し、育児や介護の状況にあっても、安心してキャリアを継続できるよう応援しています。

〈ワーク・ライフ・マネジメントを支える制度の例〉

フレックス・タイム制

コアタイムを設けないノンコアフレックスタイム制勤務が可能

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、短時間フレックス勤務、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

延長保育や病児保育などの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

障がいのある社員が活躍できる職場づくり

それぞれの職場において、障がいの有無に関わらず、あらゆる社員が気持ちよく働けるようにサポートしています。例えば、研修受講者に聴覚障がいのある社員が参加する場合、手話通訳者の配置や音声認識ソフトの使用による情報保障をおこなっています。また、段差のないフラットな床、明るい照明を採用し、個々にデスクを持たないフリーアドレス制を導入するなどの職場環境の改善を推進しています。更に、障がいのある人の理解をするための教育コンテンツを整備し、全社員が学ぶ機会を持つことで障がい理解を深めています。

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ます。

2020年6月現在の日本国内における当社の障がいのある方の雇用率は2.33%、グループ全体では2.35%と法定雇用率(2.2%)を上回る雇用率を維持しています。

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。

障がいのある方の雇用率の推移(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	2017年 6月	2018年 6月	2019年 6月	2020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%	2.15%	2.15%	2.20%	2.33%
主要グループ会社	2.08%	2.11%	2.21%	2.24%	2.46%	2.50%	2.24%	2.47%	2.49%	2.58%
グループ全体	2.08%	2.06%	2.17%	2.18%	2.21%	2.23%	2.16%	2.17%	2.22%	2.35%

特例子会社(従業員数は2020年6月)

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	84人(40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(34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	63人(36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	47人(27人)	換気扇部材の組立、取り扱い説明書の印刷
パナソニックハートファームアソシエイツ株式会社	1998年	71人(40人)	洋蘭の育成・販売、観葉植物の販売・レンタル 社内メール集配仕分業務、構内美化清掃
播磨三洋工業株式会社	1982年	40人(22人)	掃除機部品の組立、構内の環境整備
パナソニック アソシエイツ鳥取株式会社	1992年	55人(22人)	LED応用商品の製造、光検知センサーの製造

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「ネクストステージプログラム」を導入、2008年にはNEWネクストステージプログラムへのリニューアルなど、高年齢者関連施策について、常に社会に先駆けられた制度の整備・構築を図ってまいりました。直近ではNEWネクストステージプログラムを再度リニューアルし、高年齢者継続雇用の前提となる現役世代のスキルUP・マインドUPを含め、改めて「中長期での人づくり」への取り組みを開始しました。

ネクストステージプログラム

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。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年にはさらに内容を改定し、以降、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コンテンツの進化を図りながら全社的に展開・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、高年齢者の戦力化および法改定への対応の観点から、「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共に、60才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。また、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を行うとともに、定年退職後に、社外での就労を希望する者に対する支援も行っています。

性的指向・性自認に関わらず働きやすい環境づくり

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)

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

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

性的指向・性自認等に関わらず、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、性的指向・性自認等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理解促進のための情報や、関連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、性的指向・性自認等に関わらず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。

また、2018年に結成された「プライド東京」コンソーシアムにレインボーパートナー企業として協賛し、東京オリンピック・パラリンピック開催を契機と捉えて、LGBTや多様性に関するイベントやコンテンツの提供、情報発信を行うプロジェクトを支援しています。