

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024 エントリーシート



会社名/団体名

パナソニック コネクト株式会社

会社/団体のサイトURL

<https://connect.panasonic.com/jp-ja/>

事業内容

「サプライチェーン」「公共サービス」「生活インフラ」「エンターテインメント」分野向け機器・ソフトウェアの開発／製造／販売、並びに、システムインテグレーション／施工／保守・メンテナンス、およびサービスを含むソリューションの提供

従業員数

国内 約12,400名 海外 約16,900名 (2024年4月1日現在)

注) CONNECTer=パナソニック コネクト株式会社の従業員

個人の自律的な成長による持続的な企業価値の向上に取組む目的

背景：人生100年時代、VUCAの時代と言われる現在において、個人もこれまでと違う視点でキャリアを考える必要性が高まっている。一方で、2022年のパナソニックのホールディングス化に伴い、B2B市場に向き合う事業会社としてコネクトが設立され、2023年には新人材マネジメント（ジョブ型人事制度）の導入が行われ、キャリアオーナーシップを持った人材がますます求められるようになった。

目的：当社のパーパスである「現場から 社会を動かし 未来へつなぐ」を実現するためには、お客様の多様な「現場」に寄り添い、課題解決に向けたお役立ちを続けていくと共に、社会のイノベーターとして、お客様と、私たちの技術・ソリューションを未来に向けてつないでいく必要がある。そのためには、“CONNECTer”自身が会社の持続的な成長に向けて、自律的に行動し、お客様とつながることが重要であり、そのような人材が育つ環境づくりを企業は求められている。

自社の求める自律・自走する人材の要件

- パーパス実現に向け意義ある仕事に取り組み成長することで、イキイキと働いている実感を持つ人＝thrivingな人となり、コネクトの持続的価値向上に寄与する。
- 企業人としてだけでなく、家庭人、社会人として、どのようなライフキャリアを形成していくかを思考する。
- キャリア実現に向けて、あらゆる角度から知見を得ることや、努力を惜しまない。

経営層/全社の推進へのコミットメント状況

- 2017年4月よりトップ発信を主軸としたカルチャー＆マインド改革、DEI、コンプライアンス、ハラスメントなどの取り組みを強化し、カルチャーを大きく変えていく取り組みを継続的に推進。
- 2023年4月にジョブ型に移行したことを契機に、CXO・CHROよりキャリアオーナーシップについての発信を行い「企業価値向上」と「CONNECTers' Success」の実現を目指すことを宣言。
- 2023年4月中旬以降、CHROから全従業員にメッセージの発信。田中研之輔先生とCHROの対談動画やeラーニングを通して従業員（約1万人）がキャリアオーナーシップの共通言語化を推進。

キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2024 エントリーシート

取組みのポイント

① 背景・課題設定

解決したいと考えた背景や設定した課題など

当社は、長きにわたり電機産業（製造業）のリーディングカンパニーとして業界をけん引してきた。また、変化の激しい時代の中で、数次にわたる社内構造改革や事業構造改革を実施してきた。しかし、多岐にわたる市場・事業と1社で相對することに限界が感じられるようになり、結果として会社のホールディングス化に伴い担当事業領域ごとに責任を明確化し、現場での判断を尊重する、事業会社化が行われた。

その母体となる社内分社が2017年に設立されたのち、向き合う事業領域と会社・個人の成長について検討を重ねた。結果として、トップ自らの強い発信により、企業がサステナブルに成長していくためには、これまでの企業文化とそこにいる人のマインドをゼロベースで再構築する「カルチャー&マインド改革」を第1段階とし、ビジネス改革、事業立地改革と言った上位レイヤーの経営改革へ進めていくことを方針決定し、全従業員と共有してきた。

ベースとなる「カルチャー&マインド改革」は、スタートして7年目の今も継続して発信を続けている。これまで長い期間かけて形成された企業固有の文化やマインドを変えていくには、常に経営トップのコミットメントとマネジメントが重要である。このベースが構築されて、初めて経営改革、人事制度の変革、キャリアの変革がスタートできると考えた。

② コンセプト・アイデア

施策の全体設計、課題を解決するコンセプト、新規性のポイント、自律・自走した人材と事業成長のつながり（期待する事業インパクト）など

施策の主なストーリーとして、下記プロセスを想定

◆カルチャーの変革⇒◆人事制度の変革⇒◆キャリアの変革

上記プロセスを背景とした、企業のサステナブルな成長とパーパスの実現

コネクトが持続的に成長を続けつつ、パーパスを実現するためには、コネクトの土台となるカルチャーとCONNECTerのマインドを変革していきつつ、常に人を資本と考え積極的に投資を続けていくこと、そしてそれを実施する上での有効な施策を進めること、またそれらを連動させて、過去に戻ろうとする「復元力」を削ぐことが重要なポイントである。

将来起こりうるあらゆる課題解決の起点をカルチャーとマインドの変革にすることで、これを出発点として、最終的には自律的なキャリア形成が行われ、それが企業の持続的な成長と企業価値の向上につながるという、ストーリーを形成している。

カルチャーの変革、人事制度の変革、キャリアの変革が、コネクトのサステナブルな成長とパーパスの実現につながるように有機的にストーリーを作っていくことが必要である。

現場で市場に向き合う事業会社だからこそ、個人がキャリアオーナーシップをもってキャリアに向き合うことが、企業の持続的成長とCONNECTers' Success実現のためのthrivingな個人への変化へとつながる。

③ 実施内容

具体的に実行した取組み、それぞれのゴール設定など

◆カルチャーの変革

カルチャーとCONNECTerのマインドを変えることでパーパス実現のための会社の基礎を固める。

風土改革（役員室廃止、ドレスコードフリー、フリーアドレス、ワークプレイス改革、業務プロセス改革、ICT利活用、スマートワーク、社内eチャレなど）、**DEI(Diversity, Equity & Inclusion)の推進**、コンプライアンス、ハラスメント撲滅

◆人事制度の変革

企業の持続的な成長に必要なCONNECTerを育成していくうえで、あらたな人事制度を構築する。

新人材マネジメント（主にジョブ型、約1400のジョブディスクリプション）の導入、それに伴う管理職への約40時間の研修（リーダー行動、コミュニケーション、キャリア開発などの研修）、**新たな働き方の導入**（週N日勤務、副業、ワークエニウェア、男性育休）など

◆キャリアの変革

自律的にキャリアを考え行動できる人材を増やすために、キャリアオーナーシップという概念をCONNECTerの共通認識として浸透させる。

CHRO-田中研之輔先生のキャリアオーナーシップ対談動画(全5本)の全CONNECTerの視聴、同動画のYoutube掲載、キャリアオーナーシップフォーラム開催（田中教授ご登壇）、プロティアンキャリアeラーニングの全CONNECTer視聴の取組み、外部サポーターとの1on1、越境・副業の推進、CONNECTers' Success Month（キャリアとラーニングの強化月間5月/11月全37コンテンツ、延べ7000人の参加）の取組み、CAREER STATION（キャリア相談室）の設置（11月から130名を超える面談）、Udemy（オンライン学習サービス）の推進（受講率FY22:50%⇒FY23:65%） 加えて各HRBPでも組織開発などを取り組み

④ 成果

取組みがもたらした定量的な成果、定性的な社内の影響、事業インパクトなど

カルチャーの変革を進めるための全CONNECTerを巻き込んだ取組みが浸透し、パーパス・コアバリューを認知・記憶しているCONNECTerは73%と対前年9%アップしている。

変化に対して能動的に動き始めるCONNECTerが確実に増えており、キャリアオーナーシップの対談動画アンケートは全従業員（1万人強）の視聴に加え、全視聴数のアンケートを回収。またこれらの対談動画のSNS発信等もあり、新卒のインターンシップ応募者数は対前年223%、キャリア採用応募者数は対前年130%と大幅に増加している

事業の成長面においても確実に成長しており、2024年度EBITDA1500億（売上比13%）を目指して、2023年度1250億（前年度プラス258億、売上比10.6%）と確実に成果が出ている。

6. パーパス・コアバリュー/経営基本方針/PLP

◇ Purpose・Core Values

- ・ 2022年度新規の独自設問
- ・ Purpose・Core Valuesについて、全ての設問で**昨年度より5ポイント以上UP**
- ・ Purpose・Core Valuesについて、「**言葉を見てている**」は73%以上で高水準

設問	FY23	FY22	変化
Q142 当社のパーパス・コアバリューの意義を捉えている	64	61	+3
Q143 当社のパーパス・コアバリューの理解を深め、わかりやすく自分の言葉で伝える	59	52	+7
Q144 当社のパーパス・コアバリューに共感し、実践している	58	61	+7
Q145 私の周りで当社のパーパス・コアバリューに共感し、実践している	54	61	+7
Q146 言葉の上では当社のパーパス・コアバリューを重視し、それに沿った行動の実践を求めている	63	67	+4
Q147 当社の経営陣の行動は、当社のパーパス・コアバリューと一貫性がある	58	63	+5

高水準 73以上

● FY23 ● FY22

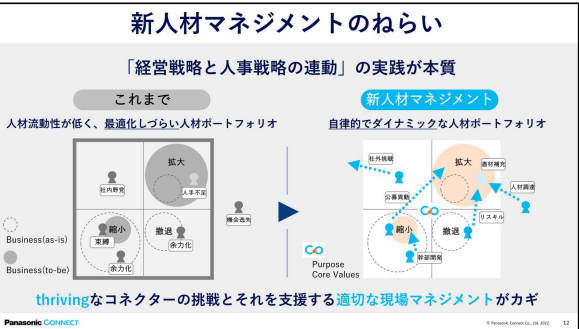
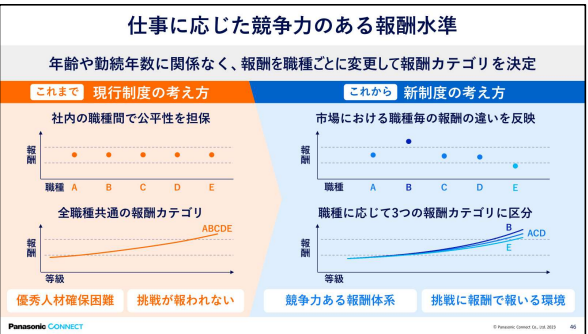
参考資料添付②

人事制度の変革

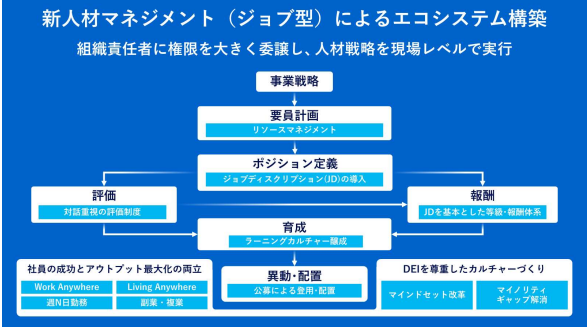
考え方

新たな人事制度の導入

新たな人事制度を支える施策



新たな人事制度を支える働き方改革の進化

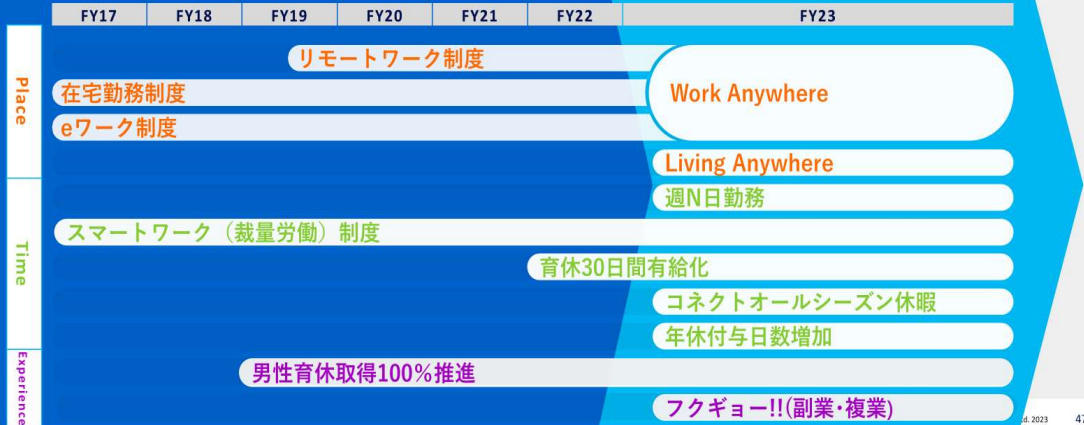


働き方改革の進化

従来の制度・仕組みに加え、
個人が自律的によりイキイキと働く環境をつくり、1人ひとりの成功を支える

働き方改革 1.0

働き方改革 2.0



CONSTRUCTION: R. B. Williams, Contract 1