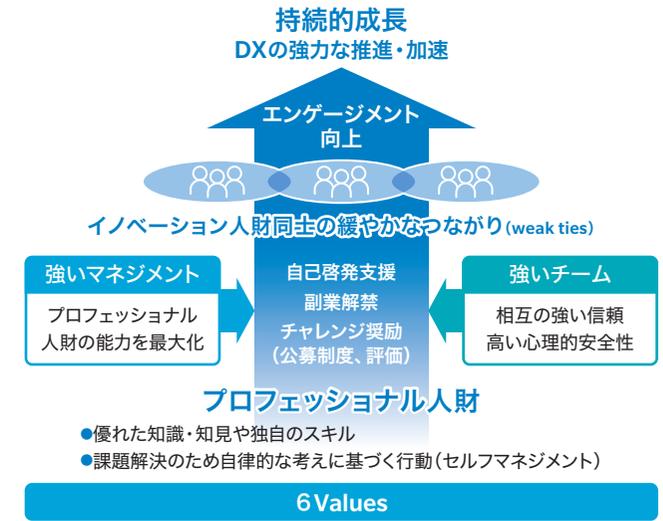


人事役員メッセージ

自律したプロフェッショナル人財の育成により、企業としての持続的成長を実現します。

常務執行役
岡 慎一郎



人財戦略の基本的な考え方

グローバルレベルで加速しているデジタルトランスフォーメーション(DX)の進展のなか、当社は、社会に貢献できる企業としての持続的な成長を続けるため、主力のオフィスプリンティング事業で確実にキャッシュを生み出す体制を維持しつつ、プロダクト主体のビジネスから、画像やデータを分析してお客様や社会の課題解決に貢献するサービス主体のビジネスへとポートフォリオの転換を図っていく必要があります。

当社の持つ最も重要な資産は「人財」であり、人財の有効活用なくして、当社のビジネスの強化とポートフォリオ転換の完遂はあり得ません。すなわち、デジタルの力を活かしてサービス主体のビジネスを展開するためには、従業員一人ひとりが優れた知識・知見や独自のスキルを持ち、お客様の個々の課題を捉え、前例がない状況でも、課題解決のために自律的な考えに基づき行動して解決策を

導き出す「プロフェッショナル人財」を育成し、適切に配置して、その能力を最大限に引き出す体制が必要です。

そのために、ポテンシャルの高い優秀な人財を獲得し、タフミッションや教育プログラムを効果的に課すことにより育成のスピードを加速します。また、エンパワメントの高いマネジメントのもとで、個々の人財が安心して発言・行動できる心理的安全性が担保されている組織風土の醸成を目指します。

これらの施策を実行することにより、「個々のプロフェッショナル人財の持つ違い」が有機的につながり、「違いが力」になり、グローバルでの熾烈な競争に打ち勝つことができるようになることを確信しています。

国・地域内での最適化からボーダレスでの人財力最大化

当社の人財における優位性は、グループに在籍する約4万人の従業員の約4分の3が日本以外の地域で活躍していることにありま

す。また、過去10年にわたる積極的なM&Aにより、従来の当社には見られなかったアイデンティティ・知見・経験を持つ多様な人財を獲得してきました。この多様性を活かすために、グループ共通の人事・処遇制度の整備や人財流動化施策を推進し、ポテンシャルのある人財が世界のあらゆる場所で挑戦できる機会を提供していきます。

具体的には、当社がDXカンパニーとなるうえで不可欠である「お客様に近いところでデジタルの専門家をオーケストレーションするリーダーシップ人財」を輩出するためのプロジェクトを進めています。このプロジェクトでは、グローバルレベルで選抜した候補人財500名を対象に、欧州のトップクラス教育機関IMDとの協業のもと、アセスメントや教育プログラムを実施し23名に絞り込み、その23名の育成計画をベースとして、国を超えたローテーションの実施や主要グローバルロールへの登用などをスタートしています。

人事役員メッセージ

また、多様な人財が経営の意思決定の場に関与することで、経営の「質」を上げることも重要です。そのため、勤続年数、年齢、国籍に関わりなく、優秀な人財であれば役員に登用する機会を開いています。さらに、グローバルレベルでの女性活躍の推進課題については、まずはマネジャークラスの女性比率をKPIに据えるなど、長期的な視野でその解決に取り組んでいます。2016年度以降は、女性活躍の推進を主要経営課題と位置づけ、社長直轄の専門組織「違いを力に！推進室」を創設するとともに、女性が活躍できる組織風土の醸成や教育研修の実施、ポテンシャルのある女性従業員の個別育成の強化などに注力してきました。その結果、活動開始当初は3%前後であった女性マネジャーの比率は、現在では9%を超えています。

女性のキャリア形成促進に向けた数値目標(コニカミノルタ(株))

	実績		目標
	2020年度	2021年度	2022年度
女性管理職比率	7.2%	9.1%	10%以上
女性新卒採用比率	23%	35%	30%以上維持

リーダーシップ力、マネジメント力の強化

たとえ、多くのプロフェッショナル人財を擁していても、一人ひとりがバラバラに行動しては、大きな成果を生み出すことは不可能です。そのため、人財を牽引するリーダーシップ・マネジメントをいかに強化するかは、重要な課題です。この課題の解決に向けては、まずは将来の経営を担うトップ人財を計画的かつスピーディーにつくり上げていくことが大切です。そこで当社では、毎年CEOと各役

員が1対1で、部門のトップや主要リーダーシップポジションの後継計画について議論する場を設け、後継候補人財の全社的な共有と、その育成の方向づけを行っています。そして、この場を起点として、次世代若手リーダーシップ人財の抜擢、戦略的ローテーションの実施、次世代経営層を対象とする外部教育プログラムへの派遣などの体系的取り組みを行っています。

また、全社を牽引するコニカミノルタ本社の管理職については、2022年4月より、管理職の定義を見直すとともに、これまでの単線型の管理職制度を複線化する改訂を行いました。この改訂では、「人財と組織に活力を与え、実行力を上げる組織リーダー＝エンパワメント・リーダー」と「既存の枠を超えてイノベーションを創出し、専門性で牽引する人財＝エキスパート」の2つのルートを用意し、リーダーシップ力とマネジメント力の強化に加え、昨今の若手人財のキャリア志向の多様化にも対応しています。なお、個々の従業員には、自ら決めた道に向けての自己研鑽を強化するように求めるとともに、会社からもビジネスプロデューサーの育成教育、ICT人財の育成教育と認定制度、さまざまなビジネススキルや専門スキルを取得するコニカミノルタカレッジなどを通じて積極的に支援し続けていきます。

エンゲージメントの向上に向けて

当社では、2014年に、全従業員がプロフェッショナル人財として自律的に判断し、行動するための指針として「6 values」を制定しました。この指針は当社グループに着実に浸透しており、従業員のパフォーマンス評価基準としても活用されています。

また当社では、従業員の満足度調査(Your Voice)をグローバ

ル・グループレベルで毎年実施し、経営方針の浸透度をチェックするとともに、戦略を実行する現場の組織・個人の課題を抽出・解決することにより、企業としての一体感の醸成に努めています。

そして何よりも、人財が力を発揮するうえで大切なベースは、従業員一人ひとりが健康であるということです。当社は「従業員の健康がすべての基盤」という認識のもと、「健康第一」の風土醸成を通じて健康経営を推進するという考えに基づき、各種健康増進策を立案・実行しています。このような取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で取り組む「健康経営銘柄2022」では、5年連続7度目の選定を受けました。

当社に在籍している約4万人の多様・多彩な人財の能力とポテンシャルの最大化なくして、当社の目指すポートフォリオ転換の完遂と、持続的成長の実現は不可能であると考えています。これからも一人ひとりの従業員が当社の一員であることに誇りを感じ、当社でこそキャリアプランを実現したいと願い、かつ、社外からも多くの優秀な人材が当社への参画を望む環境を創造する努力を続けていきます。

2021年のエンゲージメントスコア

	2017年	2021年 ^{※2}
エンゲージメント: 実行する個の輝き、個が輝くことを後押しする環境 ^{※1}	6.1	6.4
回答率	88.8%	90.8%

※1 「エンゲージメント」関連設問に対して、10段階で評価

※2 2021年調査では2017年調査から一部内容を変更しています