

# 人財戦略

担当役員メッセージ



常務執行役  
岡 慎一郎

当社は「プロフェッショナル人財集団への変貌」を人財戦略の中心としています。その核となるのは、自律的に考え、行動できることです。変化の激しい時代にあって、誰かに与えられた価値観や従来と同じ手法に頼っている、その変化に置いていかれます。社会にどんな変化が生じているかを自分なりに考え、そこで求められる知識や技術を率先して身に付け、周囲に提案していく。言い換えれば、どんな環境でも価値を出せる人財、さらには当社だけでなく他社や他業界でも活躍できる人財、ということ。また、その様な社会では多様性が力になります。多様なプロフェッショナル人財が異なる考え方をもち、経営に参画することが持続的な企業価値の向上につながります。

中期経営計画の事業の選択と集中を進めるうえでは、ただ注力すべき事業・部署に人財を異動させるのではなく、そこにどんなスキルや経験を持った人財が必要かを明確化し、リスキル・アップスキルしながら動かしていくことが重要で、この点は2023年度で大きく進捗した点です。グローバル構造改革においても考え方は同じで、当社の経営戦略にマッチする人財の塊へと変化しながら、同時に生産性向上を目指しています。

加えて重要なのが、従業員が持つポテンシャルを最大限に発揮できる環境づくりです。そのために従業員エンゲージメントの向上に重点を置き、従業員との対話を強化することで、従業員の成長が会社の成長に直結し、ともにバリューを高めていけるWin-Winの関係づくりを目指します。

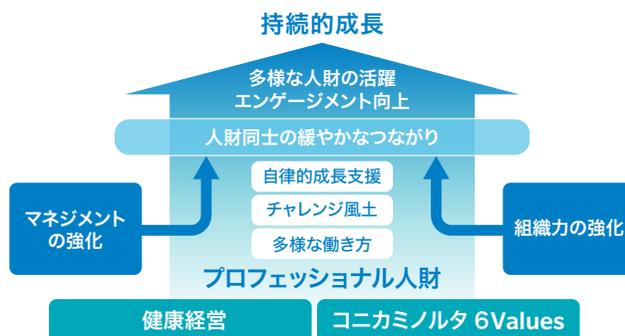
## コニカミノルタの人財ビジョン

近年、世界的な少子高齢化や先進国における生産人口の減少、デジタル・AI革命の進行、コロナ禍を経たワーク・ライフスタイルの移り変わりなど、コニカミノルタを取り巻くマクロ環境が激変しています。こうした変化に対応すべく、経営ビジョン「Imaging to the people」のもと、中期経営計画において新たな成長戦略・事業転換方針を打ち出しています。そして、これらの実現に求められる人財像を「優れた知識・知見や経験に裏打ちされた独自のスキルを持ち、課題解決のため自律的な考えに基づき行動できる人財」、すなわち「プロフェッショナル人財」と定義し、その育成に注力することを目指しています。

また、コニカミノルタでは行動指針「6つのバリュー」と、社員の心身の健康を成長の源泉と捉える「健康経営<sup>※</sup>」を基礎とし、自己啓発支援や豊富な社内教育プログラムなど自律的な成長支援、社内公募導入などチャレンジ風土の醸成、他社に先駆けた副業解禁など多様な働き方の実現を通じた個の力の最大化に取り組んでいます。同時に、その力を最大限に引き出せる組織づくりと、強固なチームワークを実現できるマネジメント人財の育成にも注力しています。

これらを通して多様なプロフェッショナル人財が有機的につながることでイノベーションが生まれ、同時にエンゲージメントとレジ

## コニカミノルタの人財ビジョン



※ 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

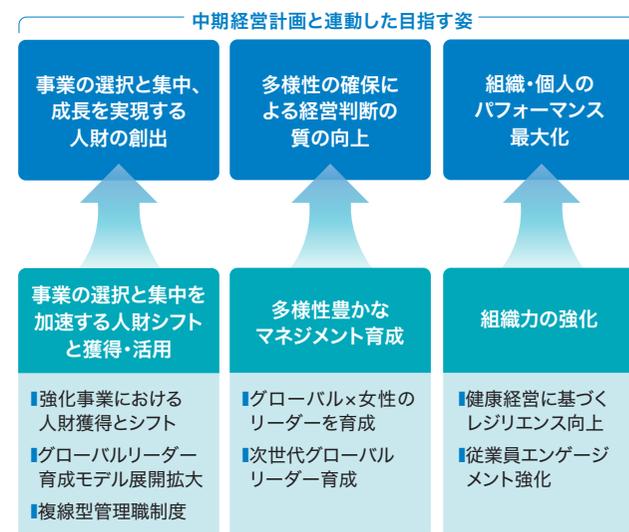
リエンスの強化により実行力を向上させ、当社の持続的成長につなげていきます。

## 中期経営計画と連動した人財戦略3つの柱

2025年度までの中期経営計画では、事業の選択と集中による事業収益力の強化と構造改革による財務基盤の強化を最優先としています。その実現のためには、これまでに整備してきた人財可視化のフレームや各種制度をベースに、コニカミノルタが有する多様な人財の潜在力を引き出し、活用していく必要があります。

こうした認識のもと、経営戦略と連動した人財強化施策として、3つの重点施策を設定しています。第一に、グローバルでのリーダー育成や強化事業への人財シフトなど「事業の選択と集中、成長を実現する人財の創出」、第二に、グローバル×女性のリーダー育成など「多様性の確保による経営判断の質の向上」、第三に、従業員エンゲージメント向上やDXやAIを用いた生産性向上による「組織・個人の

## 人財強化施策3つの柱



## 人財戦略

パフォーマンス最大化」です。これらの施策を通して人的資本を最適化し、事業収益力を強化することで、中期経営計画の目標達成はもろん、2025年以降に成長軌道へ回帰するための基盤を構築します。

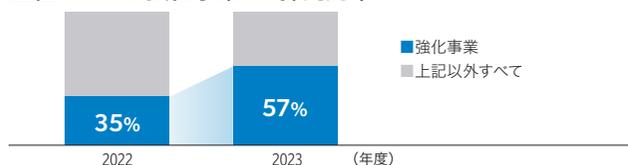
### 事業の選択と集中、成長を実現する人財の創出

#### 事業の選択と集中を加速する人財シフトと獲得・活用

コニカミノルタが持続的成長を実現するには、インダストリー事業やヘルスケア事業など強化事業への人財リソースの集中が最重要です。これらの領域では、高度な専門性を持ったハイエンド人財が欠かせません。例えば、インダストリー事業においては産業バリューチェーン上で事業組織を超え先端技術と顧客をつないで事業開発を推進させる人財、ヘルスケア事業では画像解析やAIなどの先端分野でキーオピニオンリーダー（KOL）との臨床現場における価値共創を支える人財が求められており、その確保が事業の成長性を左右します。

そのため、事業構造の変化に合わせた人財ポートフォリオの転換を図っており、強化事業において既存人財では埋めきれない部分は、他事業からのシフトや、外部からのキャリア採用などによってリ

#### 全社における強化事業※の採用比率



#### 強化事業※への人財シフト人数



※ プロフェッショナルプリント事業、インダストリー事業、ヘルスケア事業

ソース確保に努めています。特にキャリア採用においては、ハイエンド人財の獲得競争が熾烈になるなかで、採用チームと事業部門が一体となった採用プロセスの実施や、求職者との面談への役員層の参加、さらには面接を「候補者を見極める場」から「候補者の動機付けの場」とするための面接官の意識改革など、採用力の強化を進め、全社における強化事業の採用比率を6割まで引き上げました。

一方で、少数精鋭での効率的な事業運営を実現するため、定年退職などによる人員減も鑑みつつ、全社的な人員増は抑制するなど、事業領域ごとの成長に見合った要員管理を進めています。

#### 高度専門人財を惹きつける複線型制度

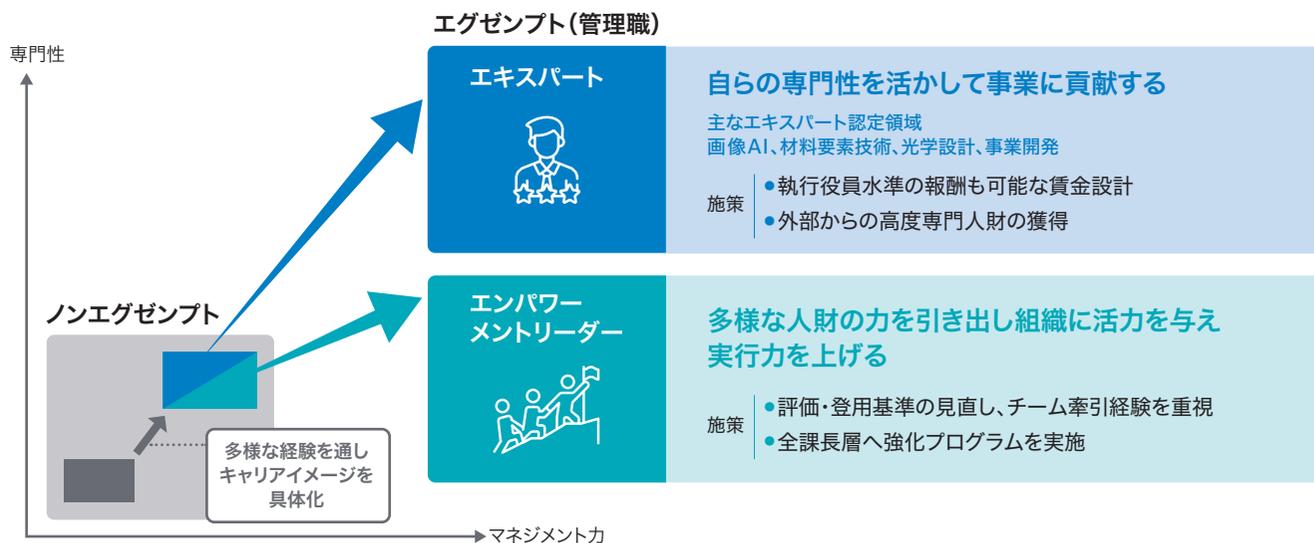
コニカミノルタでは、2022年度より管理職制度を「単線型」から「複線型」に変更し、求められる管理職のミッションを明確にしています。具体的には、専門性を突きつめビジネスに貢献する「エキスパート」と、多様な人財の力を引き出し組織の活力と実行力を高める「エンパワメントリーダー」に分け、それぞれの任用要件も大幅に

見直しました。これにともない、従来の管理を連想させる「管理職」という名称を「エグゼンプト」に変更しています。

エキスパートは、特に特定の専門性を高め、その専門性を活かして事業に貢献するキャリアパスとし、価値観にあった道を選べる様に設計しています。また、エキスパートは報酬制度も刷新しており、高い成果を上げたエキスパートには執行役員レベルの報酬を提供できることとしており、獲得競争の熾烈なハイエンド人財の外部からのキャリア採用にも大きく貢献しています。

一方、エンパワメントリーダーに対しては、スキルアップの機会を拡充しています。コーチングやチームビルディング、コミュニケーションスキルなど、マネジメント力強化のためのプログラムを体系的かつ継続的に実施することで、組織力と実行力の向上への貢献を高めています。

また、エキスパート・エンパワメントリーダーともに、求められる行動を実践できているかを、半期に1度の多面評価でチェックしています。これにより、自律的なアップデートを可能にするとともに、継続的な成長を促し、さらなる人財力強化につなげています。



国境・組織を越えたグローバルリーダーの育成

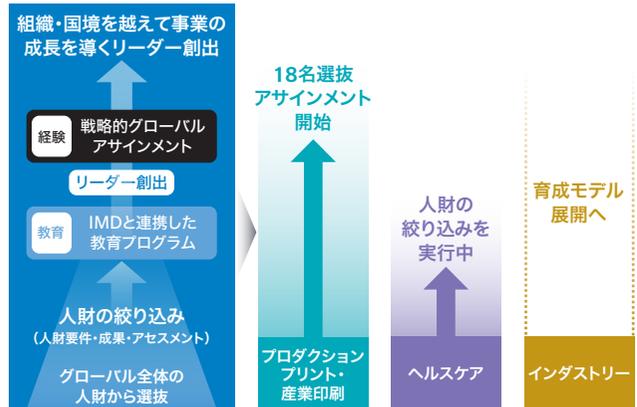
コニカミノルタでは、全体の4分の3を占めるグローバル人財の活用をいかに加速させるかが、事業成長のカギとなります。そこで、DX領域で世界的な実績を持つスイスのビジネススクールIMD\*との協業によるグローバルリーダー育成を進めています。具体的には、グローバル全体で優秀人財を可視化・選抜し、育成プログラムや経営トップによるコーチングを提供したうえで個別育成計画を策定。この計画に基づき、国境や所属組織を越えたアサインメントを進めています。

2023年度から始まる中期経営計画を策定した際も、ヨーロッパの販売会社から本プログラムを通じてリーダー人財を日本本社に招聘。メンバーの一員として、地域販社の状況や要望を還流し、ワールドワイド施策との整合性を取るなど活躍がみられました。この他にも、米国とオーストラリアのグループ会社間での戦略的な人財ローテーションを実現するといった成果も生まれています。

当初はオフィス事業で先行導入したこのプログラムを、現在はプロダクションプリントやヘルスケアなどの強化事業にも拡大しており、その他の強化事業にも展開していきます。

\* IMD: International Institute for Management Developmentの略称で、スイスに拠点を置く世界有数のビジネススクール

グローバルリーダー育成モデル



Voice



Konica Minolta  
Business Solutions Spain & Portugal  
マネージングダイレクター兼  
欧州DW-DX部門代表  
バスコ・ファルカオ

私はグローバルリーダープログラムを当社グループの変革を担う絶好の機会と捉え、参加しました。快適な環境からあえて飛び出し、自分自身がプログラムの影響で変わるだけでなく、周囲にも良い影響を与えられる存在となることを目指しました。

実際にプログラムに参加し、見知らぬ環境で、写真でしか見たことがなかった多様なバックグラウンドを持つ仲間たちと共に学ぶ中で、自分の知見や人脈が広がると同時に、変革をリードするために必要な多くの気づきを得ることができました。

特に、中期経営計画における事業の選択と集中にともなうDW-DX事業のグローバル戦略の策定と各地域の展開計画の設計を担うなかで大きな収穫だったのが、各地域での戦略だけでなく世界共通の方向性を考える重要性に気づいたことでした。一方、地域で異なる多様な文化・社会が持つ価値観や手法を理解し、積極的に取り入れることも大切だと再認識しました。

現在スペインとポルトガルの販売会社のマネージングディレクターとDW-DX事業の欧州責任者を担っていますが、こうした気づきを活かし、担当地域はもちろんグループ全体にさらなる価値をもたらせるよう、幅広い視野で取り組んでいます。



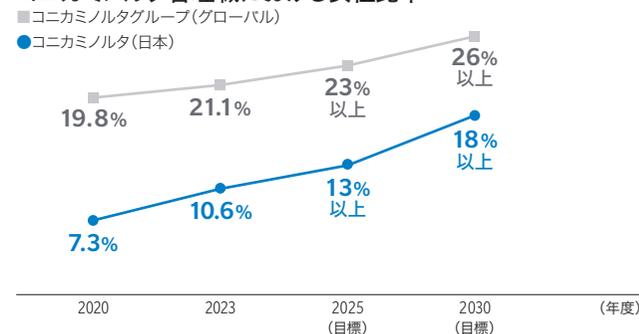
多様性の確保による経営判断の質の向上

コニカミノルタの多様性豊かな人財

コニカミノルタにはグローバルで約4万人が在籍し、そのうち日本以外で働く従業員が約4分の3を占めています。また、女性従業員が約3割を占め、管理職に占める割合もグローバルで21%超(単体で約11%)、女性人財確保が難しい開発部門における女性管理職比率も単体で8%という業界トップクラスの水準を維持しています。こうした多様性豊かな人財はコニカミノルタの強みであり、これら人財が有機的につながることで「違いを力に」変え、経営の質を高めています。

なかでも重視する女性活躍推進に向けて、グローバルおよび日本単体での女性管理職比率を戦略的に高めるべく、2025年度に23%以上、2030年度に26%以上という海外や他業界に照準を合わせた目標を定め、この達成に向けて毎年の現状把握と課題抽出を行いながら、さまざまな施策を実行しています。例えば単体では、次に管理職となる女性従業員に対する中長期的なキャリア形成支援を2020年度から実施しています。2023年度からは次世代リーダーとなる女性従業員の成長を加速させる取り組みも進んでいます。さらに、パイプラインの増強を図るため採用も強化しており、2023年度の女性新卒採用比率は37%で、今後も30%以上を維持していきます。

コニカミノルタ管理職における女性比率



グローバル×女性で経営層を育成するプログラム  
「Women 2 Lead」

コニカミノルタでは、意思決定の場における多様性の確保と公平性のさらなる強化を目的に、多様性のあるマネジメントの育成を推進。その第一ステップとして、グローバル規模で女性リーダーシップ人財の育成と活躍推進に取り組んでいます。

2023年度からは、グローバルで活躍する女性従業員の中から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を展開しています。このプログラムは、グローバルリーダー育成と同様にIMDとの協働によるもので、同校のメソッドを活用したアセスメントにより、営業、財務、マーケティング、人事など多様な領域から12名の候補を一期生として選抜。それぞれの強みと弱みを把握し、自己理解を促したうえで、キャリアパスの構築、リーダーに求められる知見や心構えなどをテーマとした研修を約8カ月にわたり実施しました。

今後は同プログラムを卒業した人財が確実なステップアップを実現できるよう、直属の上司はもちろん、所属する事業会社トップのコミットメント、さらには本社人事部門のサポートも含めて、個別育成計画に基づく役割拡大やアサインメントの付与などを進めていきます。

「Women 2 Lead」プログラムのステップ



全世界の若手が自らチャンスをつかみ壁を超えていく  
次世代リーダー育成プログラム「GLOW」

コニカミノルタでは、将来を担うマネジメント人財のパイプラインを戦略的に強化していくため、若手従業員を対象とした海外派遣を実施してきました。以前は日本人従業員のみが対象でしたが、2022年度から「GLOW」と名付けプログラム全体を一新し、海外グループ会社の従業員にも適用、海外から海外の派遣も可能となり、グローバル全体で多様なマネジメント人財の育成を進めています。

このプログラムの特徴は、会社主導ではなく、従業員の自薦に始まり、自ら派遣先への受入交渉を行い、現地でのミッションや派遣プランも自ら策定・実施するという点です。自らがチャレンジする機会を掴み、現地の協力を得て目標に挑むことで、培ってきたスキルを海外でも通用するものに磨き上げながら、世界で戦える真のグローバル人財へと成長していくプログラムとなっています。さらに、世界中の多様な人財が行き交うことで異なる価値観や意見が交わり、派遣先組織においても真に多様性を理解する機会にもなっています。

2023年5月から第1期として11名の派遣を実施した結果、受入先からも派遣者による組織貢献に対して高い評価を得ており、事業課題解決と人財育成両面で成果が出ています。2024年の第2期では10名の派遣を計画しています。

若手海外派遣のグローバル展開「GLOW」プログラム



海外から海外の派遣も可能となり、  
世界で戦える真のグローバルリーダーを早期育成

Voice



デジタルワークプレイス事業本部  
販売統括部  
小曽根 華乃

入社以来本社の販売推進部門で販売会社とのコミュニケーションを重ねてきましたが、海外販社での経験を積み、より多角的な視点を持つ必要性を感じ、GLOWに挑戦しました。派遣先での具体的なプランとして、本社で担当していた当社独自の定額制課金モデル「One Rate<sup>※</sup>」を、本社からの駐在員のいないポルトガル・スペインの販売子会社で立ち上げると自身で設定し、受け入れ先と提案・交渉しました。現地では、展開プラン策定からマーケティング、販社マネジメントとの合意形成までステークホルダーを巻き込みながら推進。「One Rate」という新たな販売モデルを確立し、欧州の収益性向上につながりました。

GLOWを通じて、自身がマイノリティとなる環境下で新しいことに取り組むことは私にとって大きな挑戦でしたが、失敗を恐れずに行動し成果を出せたことは大きな自信になりました。また、現地メンバーと信頼関係を築いた経験は大きな財産です。今後は、お客様との対話を大切にしながら、社会に新たな価値を生み出すことができる組織づくりをリードしていきます。

※ One Rate：毎月変動する従来の課金方法ではなく、定額の課金をする当社独自のモデル



ポルトガル販社の社内表彰イベントで、所属するマーケティング部門が受賞

組織・個人のパフォーマンス最大化

グローバル構造改革による人財強化と生産性向上

グローバル構造改革を通じて人的資本の強化と労働生産性を向上させ、一人当たり生産性が高い組織へ変革するため、定形業務だけでなく一部判断を伴う業務も自動化し、人にしかできない付加価値の高い業務に人財がシフトできるよう積極的な投資を行います。また適材適所の人財配置や人財育成投資も継続していきます。

生産性向上に向けて、AIやデジタルツールの活用によるDXが不可欠であり、今年度より全社で生成AIを導入し、各職場での使いこなしが進んでいます。今後AIやツールを活用し大きな効果を得られるかどうかは人財次第であり、DXスキルを持った専門技術人財と、DXをリードする推進人財、職場で実働する人財が三位一体となってはじめて現場の業務プロセス改革が果たせませす。これらの人財強化に向けて、2023年度から全従業員を対象としたDXアセスメントを実施し、結果に応じたプッシュ型の研修プログラムを提供しています。

Voice



デジタルワークプレイス事業本部  
生産・調達統括部 生産技術センター  
デジタルマニュファクチャリング推進部  
篠原 洋平

モノづくりの領域において「作業」の自動・省力化は進んでいますが、より高度な「判断」のほとんどは人が担っており、熟練技術者が五感と経験を駆使して高品質を担保する最適な製造条件を判断しているのが現状でした。

そういった高度な判断はさまざまな情報、すなわちデータに基づいて行われており、現場のデータを複合的に解析することで業務上の判断の高速・高精度・自動化に取り組んでいます。例えば良品率

対話に基づく従業員エンゲージメントの向上

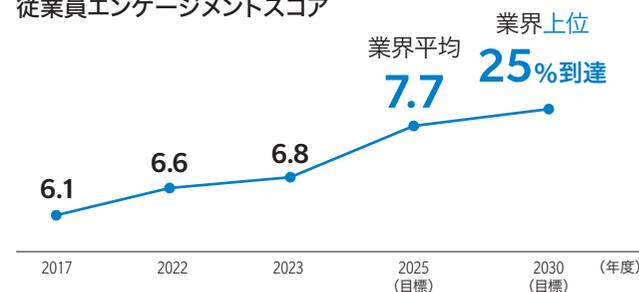
従業員エンゲージメント向上に注力しており、「Your Voice」と名付けたGES<sup>※1</sup>を毎年実施しています。エンゲージメントスコア<sup>※2</sup>は従業員の報酬決定スキームに組み込まれており、重要な経営指標の一つとしてグループ一体となって取り組んでいます。スコアを2025年度に業界<sup>※3</sup>の平均水準まで、2030年度には業界上位25%に入ることを目標とし、対話に基づく組織づくりに力を入れています。

社長自ら国内外の拠点を訪問して従業員と直接対話するなど、双方向コミュニケーションを積極的に行っています。中期経営計画についても、本社経営企画部が世界の主要拠点に赴き、従業員との対話による理解と浸透を図っています。各事業部や各社、職場単位でも、調査結果と対話を起点に、改善アクションを実行するサイクルを回し続け、2023年度のスコアは前年度から0.2pt向上しました。「報酬」や「成果に対する周囲からの認知」「キャリアパス」の項目がエンゲージメント向上への寄与が特に大きい要素と分かっており、さらなる改善に取り組んでいます。

を最大化する製造条件の最適化、部品在庫の要因別数量予測とその削減方法のレコメンド、内部資産の最適処置判断の自動化など、調達・生産管理・在庫・加工・組立・物流・品質管理等の、技術系・事務系を問わないモノづくりのオペレーション領域で5年累計150件以上の課題解決を推進してきました。経済産業省・厚生労働省・文部科学省が共同作成している「ものづくり白書」でもデータサイエンスを用いた生産工程の変革の好事例として取り上げられました。

これは、データ活用自体が目的化してしまう手段先行の壁を超え、現場の課題起点で組織全体で自分事として解決に向けた行動変容を起こせた事が大きく結果につながっています。今後は、高度な意思決定をデータ活用で支える取り組みを生産以外の全社の多様な領域へ波及させ、当社の競争力に磨きをかけていきます。

従業員エンゲージメントスコア



※1 GES: Global Employee Survey  
 ※2 Workday社の調査基盤を採用。グローバル従業員意識調査(0~10段階で回答)における「エンゲージメント」についての設問の回答平均点  
 ※3 業界: 国内だけでなく、世界のテクノロジー企業全般

コニカミノルタの健康経営

コニカミノルタは従業員の健康がすべての基盤と認識し、「健康第一」の風土醸成を通じて、従業員のWell-being向上と、個人と組織が最大限力を発揮できる状態を目指しています。

2023年度からは新たな健康経営の中期計画として「Well-being 2025」を掲げ、「組織健康度の向上」「プレゼンティズム<sup>※4</sup>の低減」「アブゼンティズム<sup>※5</sup>の低減」に向けて、定量化と改善を進めています。

また、変革はトップからという考えのもと、産業界の発案の16カ月に渡る「レジリエンスプログラム」を社長含む役員と役員候補を対象に実施しました。同プログラムは、医学・心理学・脳科学に基づき身体・情動・思考・精神性の4つの健康領域について学び、実践します。運動・栄養・睡眠だけでなく、失敗事例の共有や1人称で考える事例検討会を通じて人間性を高めていくものになっています。プログラムを経て個人だけでなく組織としても、経営会議における議論の活性化や組織を超えた連携促進などの効果が表れています。今年度は部長層・グループ会社経営層に対象を拡げて実施しています。

※4 健康問題などにより本来発揮されるべきパフォーマンスが低下している状態  
 ※5 病気や体調不良などにより出社できない状態

詳細情報: コニカミノルタの健康経営  
<https://www.konicaminolta.jp/about/csr/social/human-capital/health-improvement.html>