

常務執行役
岡 慎一郎



当社は、「人財を資本」と捉え、人的資本への戦略的投資を通じて、持続的な企業価値の向上を図っています。その中核は、変化の激しい経営環境下で価値を創出できる「プロフェッショナル人財」の育成です。自律的に考え、行動し、成果を創出できる人財こそが、当社の競争力の源泉であると考えています。

2024年度には、全社的なグローバル構造改革を実行し、人的資本の最適化を行い、コスト構造の転換に踏み切りました。短期的には痛みを伴いましたが、従業員エンゲージメント指標は前年比で同レベルを維持し、変革に対する組織の柔軟性と回復力を確認できました。

2025年度以降は「成長基盤の確立」を目指し、生産性向上のためのリスキリング施策を含む人財への再投資を加速します。具体的には、DXリーダー育成プログラムの推進、AI活用による業務の革新などを通じて、従業員一人ひとりの市場価値の向上を支援しています。さらに、グローバルでの海外人財の登用、多様性を重視したタレントマネジメント、次世代の経営人財・モデルマネジメント層の選抜型育成プログラム、強化事業への人財シフト・獲得にも注力し、人的資本の質的転換を推進します。

当社には、複数の事業フェーズを持つ多様なフィールドがあり、挑戦と成長の機会を求める人財にとって、自らのキャリアを拓く“成長の舞台”として選ばれる存在でありたいと考えています。そして、そうした人財との共創を通じて、持続的な企業価値向上を実現していきます。

コニカミノルタの人財ビジョン

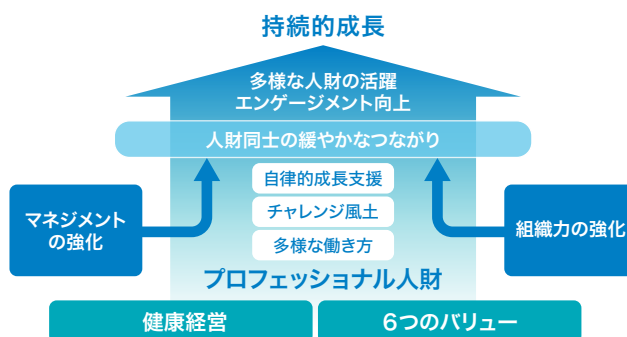
人財基本戦略

コニカミノルタは、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すとともに、そ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、その育成に注力しています。

また、行動指針「6つのバリュー」と、従業員の心身の健康を成長の源泉と捉える「健康経営^{※1}」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リエンス強化により実行力が向上し、当社の持続的成長を実現できると考えています。

コニカミノルタの人財ビジョン



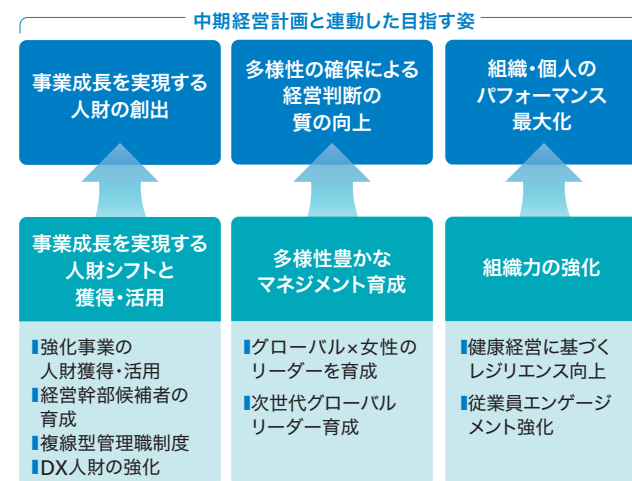
※1 健康経営はNPO法人健康経営研究会の登録商標です。

事業成長を実現する人財の創出

コニカミノルタでは、将来の成長を描くためのコスト構造改革に向けて、2024年度に人的資本の最適化を実施。各責任者が現場への丁寧なコミュニケーションに努めたことで、大きな混乱もなく、スピード感をもって完遂できました。ただし、単に現状の人員を削減し、新たな採用を控えるだけでは成長にはつながりません。そこで2024年度は、DXによる生産性向上や適材適所の人財配置により、一人当たりの生産性が高い組織への変革を進めるとともに、プロフェッショナル人財育成のための投資の継続や、多様な人財がエンゲージメント高くパフォーマンスを発揮できる職場環境の整備に取り組みました。これらの結果、2025年4月時点で、大幅な売上減少や従業員エンゲージメントの低下もなく、当初の想定以上の効果を出すことができました(→P18)。

今後はさらなる成長に向けて、強化事業への人財獲得・育成のための投資を継続するとともに、経営幹部候補として期待する人財の早期登用も加速させます。

人財強化施策3つの柱



人財戦略

強化事業への人財シフトと獲得・活用

コニカミノルタが持続的成長を実現するには、強化領域への人財リソースの集中が不可欠です。インダストリー領域においては、自動車外観計測やハイパースペクトルイメージング(HSI)、半導体製造装置向け光学コンポーネントなど事業成長につながる領域の開発・生産体制の強化を、プロフェッショナルプリント領域においては、シェアNo.1であるヘビープロダクションプリント機のさらなる技術的進化、UVインクジェット印刷機の新製品投入を進めており、これらコア技術を支える人財確保に努めます。

また、全事業共通で、「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」や、「顧客ニーズを深掘りし、ハードウェア/ソフトウェアの付加価値向上や業務プロセス・ワークフロー全体の見直しを提案できる人財」の獲得を強化します。

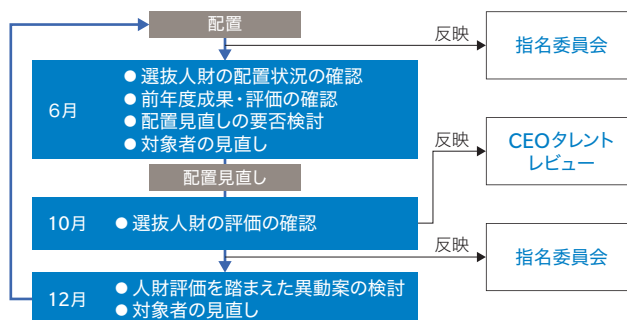
執行役社長・経営幹部候補者の計画的育成

強い組織の維持・進化を図るうえでは、組織内の多くの人財を束ね、リードする人財が重要です。そこで、まずは次世代のリーダー人財候補を計画的かつスピード感を持って育成することを課題と捉え、毎年各事業のトップが、自身および海外関係会社を含む主要ポジションの後継者計画について、社長に報告・議論することで、後継者育成計画の方向付けを行っています。

2024年度は、これに加えて、将来の社長候補になりうる次世代リーダーシップ人財に絞って、彼らの早期育成のための計画的業務アサインメント・戦略的ローテーション・教育プログラムの提供を検討する場として「人財委員会」を設置しました。この委員会は社長を委員長として、事業および技術の管掌執行役・コーポレート担当執行役で構成され、2024年度はこの委員会活動を通じて、次世代の社長候補人財の選定を完了、2025年度からは、候補者個々の特性を踏まえたアサインメントや外部教育機会の提供を具体的に進めています。事業部長クラスの人財についても事業の

枠を超えるローテーションを行い、本人の成長と事業強化の両面を加速しています。

人財委員会の活動サイクル



ミドルマネジメント強化

2022年度より、管理職制度を単線型から複線型に変更しました。専門性を持った人財に管理職以外の選択肢がなかったことや、多様性ある部下が増えるなかで管理職に求められる経験・スキルを十分に伸ばせていないことなど、これまでの課題を解決していくため、求められる管理職のミッションを明確にしたものです。具体的には、管理職(エグゼンプト)の役職を、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」に分け、それぞれの任用要件も大幅に見直しました。

エキスパートに関しては、報酬制度も刷新し、成果によっては執行役員レベルの報酬も可能としたことによって、社外からの優秀専門人財の獲得にも貢献しています。制度変更から4年を経て、全エグゼンプトの5%がエキスパートとなり、その専門性を活かして事業の成長に貢献しています。

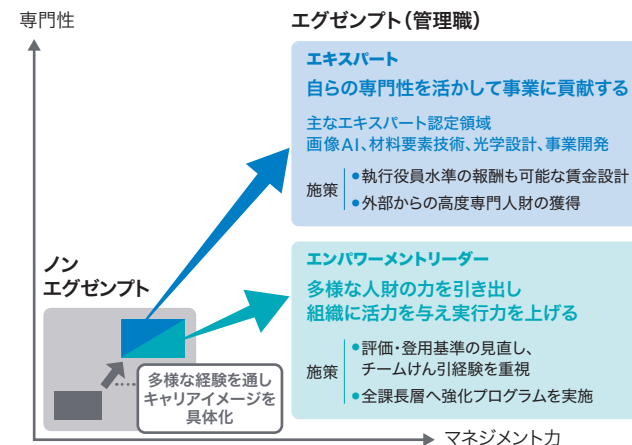
一方、エンパワメントリーダーに関しては、コーチングやチームビルディング、コミュニケーションスキルをはじめとしたマネジメントスキル強化のためのプログラムを、課長クラス全員を対象に、体系的かつ

継続的に実施しています。2025年度はこれに加え、DXを推進するうえでの課題設定力を向上させるため、DXリーダー育成プログラムを開始しました。また、中長期的な利益成長実現のコアとなる部長クラスに対しては、意識・行動両面の強化に向けたプログラムを実施します。

また、エキスパート・エンパワメントリーダーともに、求められる行動の実践状況を、定期的に多面評価でチェックし、自らの行動を持続的にアップデートできるようにしています。これら施策を通して継続的な成長を促し、さらなる人財力強化を図ります。

今後も、コニカミノルタがメーカーとして強みを持つ技術者のポテンシャルを活かし、強いリーダーとITリテラシーを有する現場が一体となって邁進していきます。

複線型制度



DX人財の強化・育成

コニカミノルタは、お客様の困りごとを解決するために、データとデジタル技術を掛け合わせ、製品やプロセスにイノベーションを起こすことを目指しています。その実現に向け、DX専門技術者を1,000名にする目標を掲げ、必要な教育プログラムを提供することで、2023年度にこの目標を達成しました。

またDXによる課題解決は、個々の技術者だけでできることなく、解決すべきテーマを設定し、現場を巻き込みながらチームとして進めることが重要です。個々のITリテラシー向上を目的に、社長、役員および全従業員へのアセスメントを実施し、その結果に応じてフォローアップ研修を行うことにより、全従業員の8割が必要レベルに到達しました。

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

コニカミノルタでは、日本以外の場で働く従業員が約4分の3を占めています。拠点も全世界50か国にまたがり、多国籍で多様性に富んだ人財で構成されています。

また、グローバルで女性従業員が約3割を占め、販売等の売上部門で働く女性の割合は約21%、STEM領域(科学、技術、工学、数学に関連する領域)の業務では約14%と、職種によらず女性が活躍しています。管理職に占める女性割合もグローバルで19%を超えています。

女性の活躍推進を強化する日本本社では、女性従業員が約20%を占めるなか、これまでの継続的な取り組みによって女性管理職比率が上昇。2003年のコニカとミノルタの経営統合当初は1%程度でしたが、2024年度時点で約11%まで向上。競合他社や国内製造業の平均と比較しても高い数値になっています。

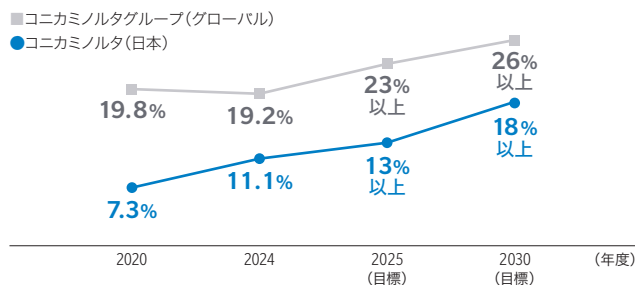
とはいえ、女性活躍推進に対する理解促進はまだ必要です。組織として多様な視点で課題を見出す力、解決する力を向上させる意義について、専任組織「違いを力に!推進室」が中心となって、社内の理解を深めています。今後も女性活躍の場を整えることで、2030年度には女性管理職比率18%以上を目指します。

また、多様な人財を活かすには、心理的安全性の高い職場風土の醸成が重要です。そこで、全従業員向けにeラーニングを提供するとともに、入社時・係長昇格時・管理職昇格時といった区切りのタイミングでアンコンシャスバイアスや心理的安全性の本質を学ぶ

セッションを設けています。加えて、英国では障がい者への理解促進・活躍支援を行う活動、日本では若手がキャリアを自身で考える活動や、従業員が自ら会社を変えようとする活動が立ち上がるなど、各地域で従業員の自主的な活動が広がっています。

経営レベルでも性別や国籍、年齢などの多様性を確保することで、経験や専門性を拡大し、経営の意思決定の質を継続的に高めていきます。

コニカミノルタ管理職における女性比率



Voice Women 2 Leadプログラム



Specim Spectral Imaging Ltd.
コマーシャル・オペレーション部
グローバルマーケティング部長
Minna Tormala

私はハイパースペクトルイメージング(HSI)分野のリーディングカンパニーであるフィンランドのSpecim社において、グローバルマーケティング責任者として、HSI技術とブランドの認知を高め、グローバルでの売上成長を目指しています。事業の複雑化と急速な環境変化の中で、私はリーダーシップをはじめとするビジネススキルの向上を目指して、Woman 2 Leadプログラムに参加しました。

グローバル×女性で経営層を育成するプログラム「Women 2 Lead」

2023年度から、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、IMD※と協働し、同社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人財を選抜し、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カ月にわたり実施するものです。受講後は同プログラムを修了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、本社人事部門のサポートにより、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

このプログラムを通じて、自身のリーダーシップスタイルや成長の方向性が明確になるとともに、リーダーとしてのレジリエンスや、戦略思考や意思決定、チームビルディングなどのビジネススキルを磨き、イノベーションを起こすために部門や文化が異なる人々と共に働くことの重要性を学びました。

これらの学びを活かし、社内外での人とのつながりを重視し、チーム内の心理的安全性を築きながらも自身の影響力を高めることができるようになりました。

今後は、学んだ取り組みを、Specim社全体に広げ、顧客や市場からのインサイトを活用したイノベーションを推進していきます。スケラブルで再現性のあるマーケティング施策の展開を通じて、コニカミノルタ全体の企業価値向上に貢献していく決意です。

次世代グローバル人財育成(GLOW)

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するため、6カ月間の短期海外派遣を行う「GLOW」プログラムを進めています。以前は日本人従業員のみが対象でしたが、2022年度

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

よりプログラム全体を一新して、海外グループ会社にも適用範囲を広げ、日本から海外だけでなく、海外から日本、海外から海外への派遣も可能としています。

このプログラムは会社主導でミッションを与えるのではなく、強い意志をもった従業員自らがミッションを設定する点が特徴です。具体的には、派遣候補者は、自ら派遣先への受入交渉を行い、現地での貢献やミッション、そして派遣プラン策定を行う必要があります。自らチャレンジする機会を掴み、現地の協力を得て目標に挑戦することで、それまでに培ったスキルや強みを国外でも通用するものに磨き上げながら、多様性とグローバルな視点を育み、世界で戦える真のグローバル人財の育成を目指しています。

2023年度からの3年間で約30名(うち海外人財は10名)が最終選抜され、プログラムに参加しています。選抜されたメンバーは、短期間の派遣期間でいかに早く他メンバーからの信頼や協力を引

き出すか、といった苦勞をしながらも必死になって結果を出しています。派遣者の貢献に対し、受入先からも非常に高い評価を得ているように、人財育成と事業課題解決の両面で成果を見込めるプログラムとなっています。

2025年度は、第3期メンバーの派遣を順次開始しつつ、第4期のメンバー選考も開始しています。今後も、厳しくもリターンの大きいプログラムとして、さらなる拡大も検討していきます。

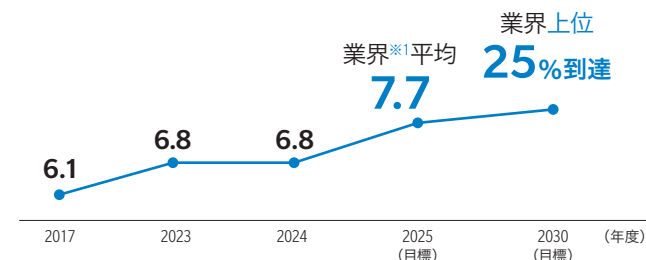
組織・個人のパフォーマンス最大化

対話に基づく従業員エンゲージメントの向上

コニカミノルタでは、これまで述べてきた取り組みすべての成果が、従業員エンゲージメントに現れると考えています。そのため、「Your Voice」と名付けたグローバルサーベ이를毎年実施し、そこから各職場で注力すべきポイントを明らかにして次期の取り組みに活かしています。

2024年度は痛みをともなう構造改革を実施しましたが、調査結果を起点にした各事業部や各社・職場単位の対話を通じ、改善アクションの実行サイクルを回し続けた結果、従業員エンゲージメントスコアは前年度のスコアを維持しています。

従業員エンゲージメントスコア



※ 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

※1 業界:国内だけでなく、世界のテクノロジー企業全般

Voice GLOWプログラム



コニカミノルタ株式会社
化成品事業部 IJ画像技術開発センター
IJインク開発部 アシスタントマネジャー
飯塚 桃子

米国の販売スタッフやお客様と接した経験を
今後のインク開発やサポートに役立てます

私はインクジェットデジタル印刷機「AccurioJet KM-1」シリーズのUVインク開発を担当しています。普段顧客や販売現場と接する機会がなかなかないため、開発目的や関連部門から伝え聞くお客様のご要望に実感を持てずにいたことから、お客様や販売会社のことを直接見て理解したいと考え、GLOWに応募しました。派遣先には、現行機の最大市場である米国の販売会社を選びました。

派遣先では、お客様への印刷機のインクの導入のサポートやニーズ調査を行うため、現地スタッフと一緒にユーザーを訪問し、意見交換を行い、要望や課題をヒアリングしました。これを、本社の開発部門にフィードバックすることによって、課題の検証や対策につなげました。現場で実際の作業に立ち会うことで、なぜ改善してほしいかを理解することができ、自分自身の開発テーマや事業計画に対する理解度が実感を持ったものとガラッと変わったと感じます。

今後も日本のみでなく欧米の市場を理解するために定期的にお客様への訪問を続け、GLOWで培った現場の要望や課題に対する深い理解や、派遣先の販売メンバーと築いた関係を活かしてコミュニケーションを継続することで情報を収集し、新たな開発テーマの提案につなげていきたいと思っています。また、技術や現場の相互理解のために、開発部門と営業現場の架け橋として、スムーズな対応をサポートしていきたいと思っています。

また、グローバルサーベイを通して「報酬」「キャリアパス」「経営と従業員との距離感」に課題があることを把握できました。

報酬については、抜本的な解決には業績向上が不可欠ですが、能力ある従業員の意欲を向上させるため、個々がプロフェッショナルとして組織を通じて社会に貢献するとともに、自身の市場価値を上げられる職場環境の整備に注力しています。

キャリアパスについては、特に管理職層の教育を強化し、いかに部下と向き合うかを真剣に考えるよう促しています。そうした意識づけが、従業員個々のキャリアプランに対するアドバイスや指導力の向上につながると考えています。

経営と従業員の距離感については、社長自ら国内外の各拠点を訪問して従業員との直接対話を行っています。また、四半期ごとの社内決算説明会「CEO LIVE!」では、社長からの直接の説明に加え、オンラインで従業員から質問を受け付け、その場で回答すること

で、トップの考えや意図をダイレクトにフィードバックしています。毎回、時間内に答えきれない程多くの質問が寄せられますが、丁寧かつ真摯な回答を行っており、双方向コミュニケーションによる経営の理解の場として機能しています。

これらの取り組みを通して、当社がベンチマークにしているエンゲージメント先進企業群との差は縮まっています。

2025年度は、現場での好事例から導き出した「対話ハンドブック」を作成し、グローバルサーベイ結果に基づき、「結果の共有」「メンバーとの対話」「アクションの実行」の3ステップをさらに強力に推進するためのフレームワークを展開します。また、「CEO LIVE!」などを通して、報酬や待遇など人事制度に関する意見や質問が多く寄せられているため、人事役員と従業員が人事制度に関する意見交換を直接行う場を、国内の主要拠点に設ける計画です。これにより、制度への理解促進や課題解決につながるとともに、働きや

すさを高めていく活動も強化しています。

今後も、エンゲージメントスコアを2030年度までに業界上位25%に到達させることを目標に、生産性の向上、心理的安全性の確保、イノベーションの促進などにより、組織全体の成長を実現していきます。また、エンゲージメントスコアは役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向上に取り組んでいます。

コニカミノルタの健康経営

人財ビジョンで求めるプロフェッショナル人財がエンゲージメントを高めて働き続けるために、心身の「健康」はそのベースとなるものです。

コニカミノルタでは、従業員の健康管理を経営的な視点から捉え、社長による健康宣言を起点に、「従業員の健康がすべての基盤」との認識のもと、Well-being向上と個人・組織のパフォーマンス最大化、それによる企業としての持続的成長を目指しています。

2023年度から健康経営中期計画「Well-being 2025」のもと、ストレスチェックをはじめとした様々な分析結果をもとにした施策の実行による「組織健康度の向上」、各種健康増進施策により本来発揮されるべきパフォーマンスの改善を促す「プレゼンティーズム低減」、病気や体調不良などにより出勤できない状態から予防と早期の回復を支援する「アブセンティーズム低減」を3つの柱として、会社と健康保険組合の一体運営により、経営課題に密着した健康施策を推進しています。

また、「変革はトップから」という考えのもと、産業医による「レジリエンスプログラム」を経営幹部層を対象に実施しています。本プログラムは、医学・心理学・脳科学に基づき、身体、情動、思考、精神性の能力を向上させるとともに、エンゲージメントを高め、組織のパフォーマンスを最大化することを狙いとし、これまでに社長・役員を含め経営トップ層約50名が受講済みであり、現在第5期を実施中です。

Voice マレーシアでのエンゲージメント向上



Konica Minolta Business Technologies (Malaysia) Sdn. Bhd. (略称:BMMY)
Managing Director

瓜生 直人

言語を乗り越えて「正しい理解」に努めることで従業員のエンゲージメントを高めます

私が社長を務めるBMMYは、情報機器製品の主力生産拠点です。設立から10年と比較的若い会社であり、マレーシアの特性に合わせてローカライズすることで、より強い会社に変革できると考えています。そこで注力しているのがコミュニケーションの質的向上です。他民族国家だけに多様な言語が飛び交う職場環境にあって、3,000名を超える従業員の力を束ね、大きな力に変えていくためには、会社が

目指す方向性を全従業員が「正しく理解する」ことが何より重要です。この「理解」を、新たなアイデアの呼び水にしていくことが、より強い組織へと変革するためのドライバーになると考えています。

こうした認識のもと、2024年度は当社のビジョンや戦略をシンプルな言葉で言語化するとともに、私自身が従業員とFace to Faceで語り合う場を設けるなど、さらなるコミュニケーション強化に努めました。その甲斐あって、「Your Voice」によるエンゲージメントスコアは前年度の7.2から7.6と大幅に上昇。また、グローバルサーベイにて得られた従業員からのコメントを「Feedback is a Gift」と捉え、各上司が一つひとつ丁寧に返信しました。

今後もトライ＆エラーを重ね、地道な取り組みを積み上げること、従業員にモノづくりのプロとしての自覚とプライドを育てていきます。それがBMMYの生産拠点としての価値を高め、コニカミノルタの企業価値向上につながっていくはずです。