

人財

2023年12月12日

常務執行役

岡 慎一郎



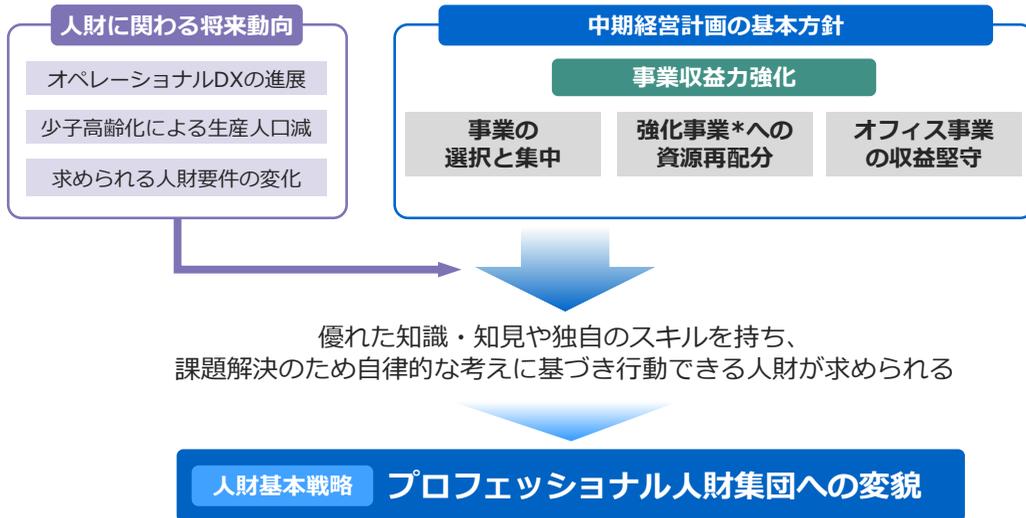
人事を担当している岡より、人財についてご説明いたします。

人財基本戦略

 **150**
KONICA MINOLTA YEARS

© KONICA MINOLTA

まず最初に、コニカミノルタ人事戦略の基本方針について、お話ししたいと思います。



*強化事業：インダストリー強化領域、メディカルイメージング、プロフェッショナルプリント

© KONICA MINOLTA 3

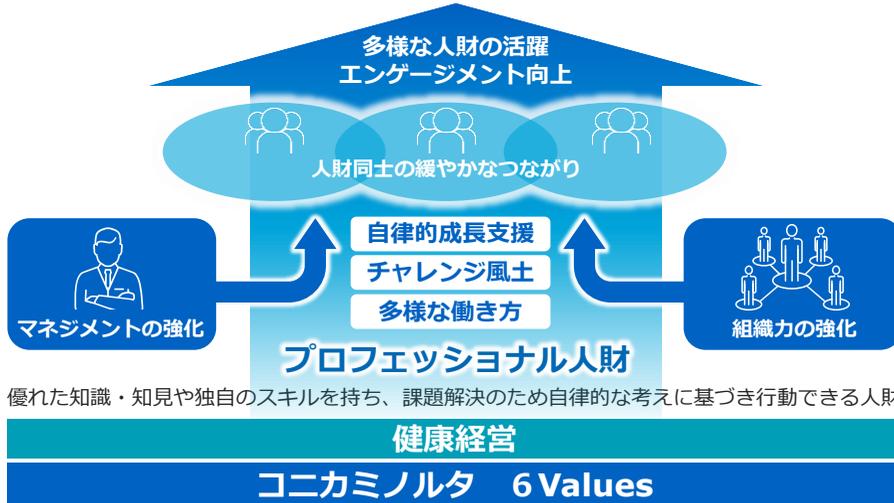
人に関わるマクロ環境については、少子高齢化による生産人口の減少やデジタル革命の進行等が起こっていることは言うまでもありませんが、そこに昨今の新型コロナ感染の拡大による人々の価値観やワーク・ライフスタイルの変容が大きく影響を与えています。その中で当社はImaging to the peopleという経営ビジョンを掲げ、新たな成長戦略・事業転換方針を中期経営計画の中で打ち出していますが、そのビジョンを実現するためには、当社が求める人財像も大きく変化をしています。

そういった環境の中で求められる人財というのは、「優れた知識・知見や経験に裏打ちされた独自のスキルをもち、課題解決のために自律的に考え、行動する人財」と考えています。我々はそれを「プロフェッショナル人財」と定義しています。

その「プロフェッショナル人財」、言い換えれば、こういった環境でも、こういった状況においてもしっかりと価値を出せる人財、さらに言い換えれば、当社だけでなく、ほかのさまざまな会社においてもしっかりと活躍できる人財、ということです。

持続的成長

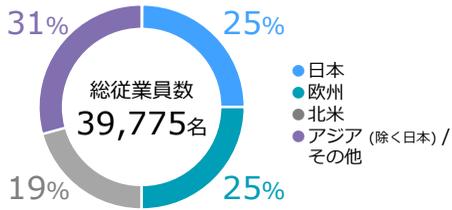
人々の「みたい」に応え、社会課題起点で顧客との共創による価値創造へ



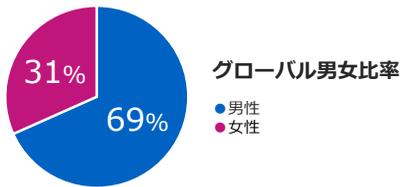
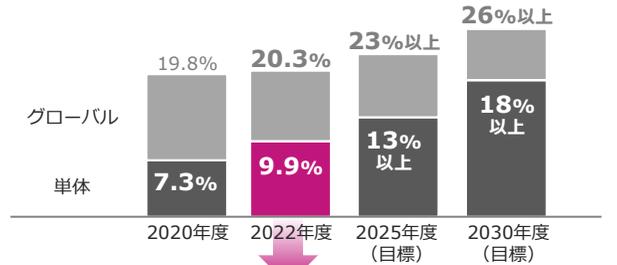
そして、こういったプロフェッショナル人財にしっかりとポテンシャルとパフォーマンスを最大化し、ビジネスに貢献してもらうには何が必要か、ということですが、当社としては、ここに記載のとおり全社員の行動指標となる6バリューと健康経営を基礎に、かなりリッチな自己啓発支援（150万/年）や豊富な社内教育プログラム（ビジネススキル25コース、専門スキル93コース）、他社に先駆けた副業の解禁、また、社内公募などのチャレンジを促す制度を導入しています。また人財のパフォーマンスを引き出し、強固なチームワークを実現する強いマネジメント人財の育成に注力しています。またそういった多様なプロフェッショナル人財がまじわることで、イノベーションが生まれ、エンゲージメント及びレジリエンス力が向上、そしてそれらが会社の持続的成長につながっていくことを目指しています。

グローバルに広がる多様性ある人財活用

地域別従業員比率



当社管理職における女性比率



当社にはグローバルで約4万人の社員が在籍しております。その4万人のうち、日本国籍以外の社員が約4分の3を占めており、まさにグローバルカンパニーであると言えると思います。

また男女別では約3割が女性となっています。この女性活躍に関し、いわゆる管理職に占める女性の割合について、当社グローバルとしては20%を超えるレベルにありますが、やはり欧米に比べて日本が遅れている状況です。それでも、日本の競合他社よりも一歩先を行っていることも事実です。また、女性人財確保が難しいとされる開発部門における女性比率もある程度を確保している等、評価できる部分はあるものの、まだまだ道半ばであります。2025年度、2030年度の目標達成に向け、さまざまな施策を実行していきます。

目指す姿

選択と集中と事業成長
を実現する人財の創出

多様性の確保による
経営判断の質の向上

組織・個人の
パフォーマンス最大化

人財基本戦略実行に向けた取り組み

■ 事業の選択と集中に向けた人財獲得・育成・活用

- 強化事業における人財獲得とシフト
- グローバルリーダー育成モデルの強化事業への展開
- 複線型制度による組織力強化と人財獲得

■ 多様性のあるマネジメント育成

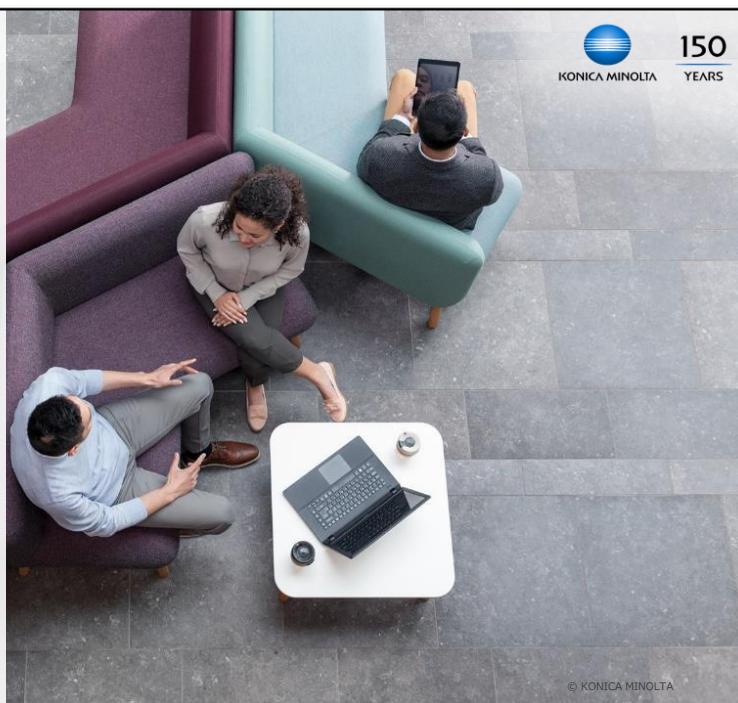
- グローバル・女性でリーダーを育成
- 持続的成長を実現させる次世代グローバルリーダー育成

■ 組織力の強化

- レジリエンス力向上による変革を成し遂げる経営チームへ
- 対話を通じた従業員エンゲージメントの推進

現在、経営戦略を実行するためのさまざまな人財強化施策を実行中です。われわれはそれらを3つのカテゴリーに分け、優先順位をつけて実行しています。まず一つ目のカテゴリーは「事業の選択と集中、そしてその後の持続的成長を実現する人財創出」です。そして第二に「多様性の確保による経営判断の質の向上」、そして最後に「組織、個人のポテンシャルとパフォーマンスの最大化」です。このあと、それぞれのカテゴリーで推進している施策の中で代表的なものをいくつかご紹介いたします。

事業の選択と集中に向けた
人財獲得・育成・活用



まずは、「事業の選択と集中、そしてその後の持続的成長を実現する人財創出」の категорияです。



強化事業における人財獲得とシフト

成長をけん引する高度専門人財を強化事業へ集中させ、少数精鋭で成長加速

全社における強化事業の採用比率

- インダストリー強化領域、メディカルイメージング
- 上記以外全て



社外からの高度専門人財の獲得

- ハイエンド人財の獲得競争が続く中、上期に計画の過半数獲得



インダストリー強化領域

- 産業VC*上で事業組織を超え技術と顧客を繋ぐ、事業開発推進人財
- 産業軸で、戦略策定・顧客関係・技術資産増強を主導する人財

*VC : Value Chain

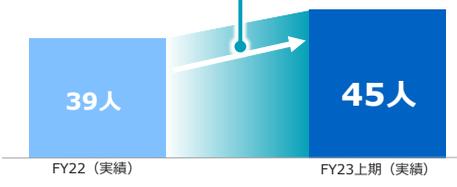
メディカルイメージング

KOL*との臨床における価値共創を支える画像解析、AI、臨床開発に関わる人財

*KOL : Key Opinion Leader

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を除く、インダストリー強化領域とメディカルイメージング



社内人財の強化事業へのシフト

- タレントマネジメントシステムによる高度なマッチングを実現
- 前年通期の実績を上期時点で上回るシフト

当社が持続的成長を続けるため、中期的には、事業の選択と集中、特にインダストリー強化領域やメディカルイメージングといった強化事業への人財リソースの集中が最重要と考えております。

そのために、事業構造の変化と合わせた人財ポートフォリオの転換を積極的に行っております。すなわち、強化事業において既存人財では埋めきれない部分は、外部からの人財の獲得、または、他事業からのシフトにより必要リソースを確保しています。一方では定年退職等による人員減も鑑み、全社的な人員増は抑制しており、個々の事業領域の成長に見合った人件費管理を行っております。

特に、キャリア採用においては、当然ながら当社が求める人財は他社でも必要とされる人財であり、こういった高度専門人財の獲得競争は年々熾烈になってきております。このような中でも、採用チームと事業部門が一体となったプロセスを実行し、役員自ら本人と面談する、面接を候補者の見極め、から動機付けの場へと面接官の意識と言動を変える等しながら、強化事業への人財獲得を進めております。

グローバルリーダー育成モデルの強化事業への展開



150
YEARS

グローバルリーダー育成モデル



- オフィス事業で先行導入し25名選抜、リーダー人材可視化
グローバルアサインメントを通じ、国境を超えた活躍を確認
- 全社横断でのリーダー人材活用も見据え、強化事業へ展開開始

18名選抜
アサインメント開始

プロダクション
プリント・産業印刷

人財の絞り込み
を実行中

メディカル
イメージング

育成モデル
展開へ

インダストリー
強化領域

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

© KONICA MINOLTA 9

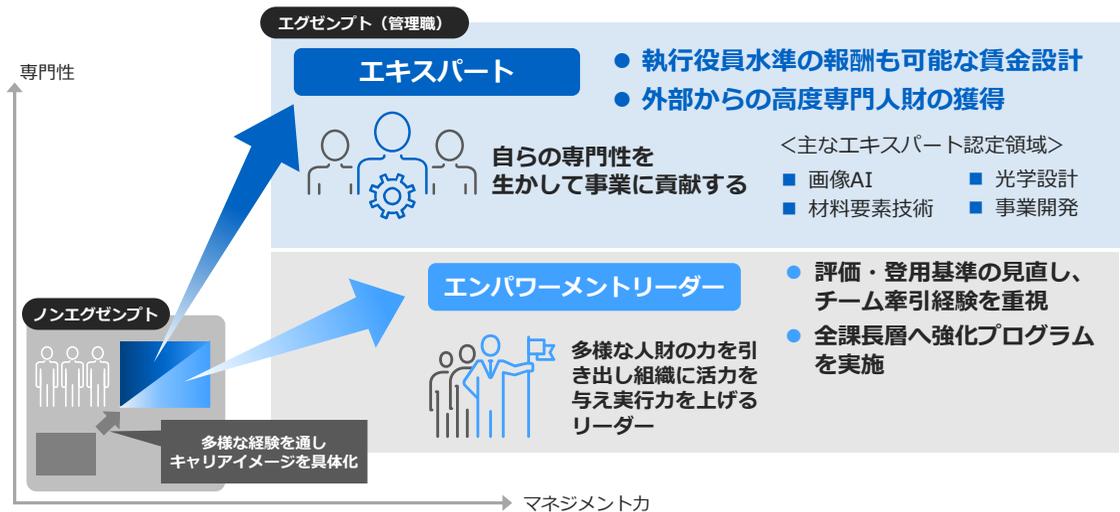
当社グループ約4万人のうち4分の3を占める非日本人材の活用も優先順位の高い課題です。これを加速するためにDX関連で実績のあるスイスのビジネススクール IMDと協業し、グローバルビジネスリーダー育成を進めています。全グループの優秀人材を可視化し、選抜された人材に対し、育成プログラムや経営トップによるコーチングの提供、個別育成計画の策定を経て、国境を越えたアサインメントを進めています。

具体例としては、ヨーロッパのハイポテンシャル人材を日本本社に呼び、全社の中期経営計画策定メンバーに加えました。そこでこの人材は、現場の意見の計画への反映、そして海外販社施策との整合性を取るなど、目に見える貢献をしてくれています。他にもアメリカとオーストラリアの間での戦略的な人材ローテーションを実現するなど、このプログラムの成果として表れています。

現在はこのプログラムをプロフェッショナルプリントやメディカルイメージング分野にも拡大、実行中であり、その他の強化事業にも展開していく準備をしています。

複線型制度による組織力強化と人材獲得

複線化により、実行力強化と高度専門人材を惹きつける報酬&インセンティブの実現



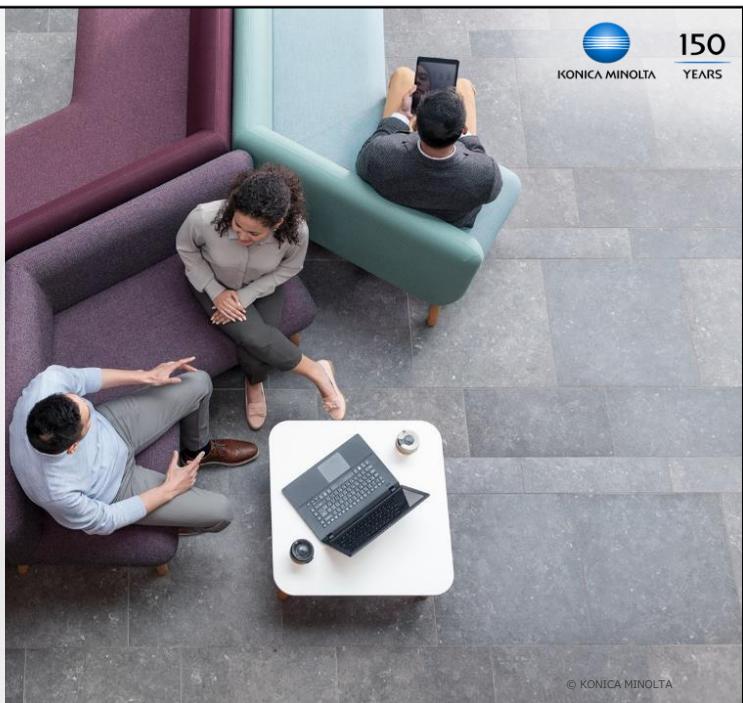
当社では約2年前にいわゆる管理職制度を単線型から複線型に変更しています。従来の管理職は、誤解を恐れずにいいますと「シニア優秀人材」の集まり、というものでした。昨今のビジネス環境の変化を受け、そのミッションを明確化し、専門性を突きつめ、ビジネスに貢献する人材「エキスパート」と、多様な人材の力を引き出し組織に活力を与え実行力を上げる組織リーダー人材「エンパワーメントリーダー」に分け、それぞれの任用要件も大幅に見直しています。またこの変更に伴い、従来の管理を連想させる「管理職」という名称を「エグゼンプト」に変更しています。

そしてエキスパートに関しては、報酬制度も刷新し、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なっており、これは社外高度専門人材の採用にも大きく貢献しています。

また、エンパワーメントリーダーには、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体系的に、継続的に実施し、組織力、そして実行力の向上を目指します。

多様性のある
マネジメント育成

 150
KONICA MINOLTA YEARS



続きます。2つ目のカテゴリー、「多様性の確保による経営判断の質の向上」についてお話しします。

「Women 2 Lead プログラム」

プログラムのステップ



目的

- 意思決定の場における多様性の確保と公平性の更なる強化
- 常に変化し続ける事業環境においても持続的な事業成長に貢献

進捗

- グローバルで計**12名**の女性リーダーを選抜
- IMDと協働し、リーダーシップ開発・キャリア成長を後押しするプログラム

多様性のあるマネジメントを育成していく観点で、当社では第一ステップとして、女性リーダーシップ人財のグローバルでの育成に取り組んでいます。目的に、「意思決定の場における多様性の確保と公平性の更なる強化」と挙げていますが、具体的にはグローバルでの更なる女性リーダー創出と活用推進に向け、グローバルで活躍する女性の中から次世代リーダーを選抜・育成する「Women 2 Lead プログラム」を今年度から展開しています。このプログラムは、先ほどお話ししたグローバルビジネスリーダー育成と同様にIMDと協働し、彼らのメソッドを活用したアセスメントを経て選抜したSales, Finance, Marketing、HRなど様々なバックグラウンドを持つ12名の次世代女性リーダー候補をプログラム第一期生として選抜、それぞれの強みと弱みの把握し理解させたうえで、キャリアパス構築、リーダーとしての心構えやビジネスリーダーとしての知見等を植え付ける教育を約8か月間実施しました。今後はこのプログラムを卒業した人財が学びを活かし、リーダーへの確実なステップアップを実現させるべく、彼女らの上司にとどまらず、所属する事業会社のトップのコミットメント、本社人事部門のサポートをもって、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を実行しています。また、次年度以降も本日よりご紹介した女性活躍にとどまらず、例えば非日本人リーダーの本社での活用など、「意思決定の場における多様性の確保と公平性の更なる強化」を推進していきます。

若手海外派遣のグローバル展開「GLOWプログラム」



- | | |
|----|--|
| 目的 | <ul style="list-style-type: none">● 世界と戦える真のグローバルリーダーの早期育成● 多様性の理解、グローバルでの仕事の進め方・視点を養う |
| 進捗 | <ul style="list-style-type: none">● 第1期 2023年5月～ 11名● 第2期 2024年1月以降 10名 |
| 特徴 | <ul style="list-style-type: none">● 派遣のチャンスを自ら掴み、自ら設定した目標に挑む● 海外優秀人材・高度専門人材にも展開する |

将来を担うマネジメント人材のパイプラインを戦略的に強化していく「GLOWプログラム」も進めています。

このプログラムは6カ月間の短期海外派遣で、以前は日本人社員のみが対象でしたが、昨年度よりプログラム全体を一新して、海外グループ会社の社員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、海外から海外という派遣も可能としています。そしてこのプログラムは会社主導で派遣候補者を選定し、ミッションを与えるのではなく、強い意志をもった社員の手上げに始まり、様々な選考プロセスを経て選抜されます。また派遣候補者は、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実施します。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、過去に培ったスキルや武器を国外でも通用するものに磨き上げながら、派遣者の多様性やグローバル視点を養い、世界と戦える真のグローバル人材の持続的な育成を目指していきます。

GLOWプログラムでは、まず今年の5月から第1期として11名の派遣を実施しています。そして2024年に派遣スタートとなる第2期では10名の派遣を計画しています。

組織力の強化

 150
KONICA MINOLTA YEARS



続きますして3つ目のカテゴリー「組織、個人のポテンシャルとパフォーマンスの最大化」についてお話しします。



進捗

- 役員と役員候補に16カ月に渡る強化プログラム実施
- 次期幹部候補や主要販売会社幹部にも展開

プログラム

- 医学的知見に基づく4つの健康領域での学びと実践
- 失敗事例の共有、1人称で考える事例検討会



アウトカム

- 経営判断の質の向上
- 経営会議の議論活性化
- 組織横断的な連携の風土醸成

変革を起こす経営チームへ

組織の変革と成長への回帰を目指す際、一般的には次世代人財の育成と活用に目が向きがちになります。我々としては、変革はトップから起こすことが重要だと考えています。まずは、経営層がプロフェッショナル人財・経営チームになるために、当社では社長を含む役員と役員候補に対し、「レジリエンスプログラム」を導入しています。

「レジリエンスプログラム」とは、医学・脳科学・心理学的な観点から、人と組織が最高のパフォーマンスを出すために本質的に必要な要素について学び、それを1年間かけて習慣にしていくプログラムです。

具体的には、身体・情動・思考・精神性という4つの切り口にわかれています。例えば、脳のパフォーマンスを高めるための運動・栄養・睡眠だけではなく、困難で複雑な状況においても、高い視座と広い視点で自身と組織を統合する「人間性」も高めていくものになっています。

これにより、経営会議において、自由に発言できる風土の醸成や議論の活性化と言ったところに効果が表れていると実感しています。経営層自らが変革することで、その影響を次世代・そして会社全体に波及させ、コニカミノルタがプロフェッショナル人財へ変貌する根幹になると考えています。

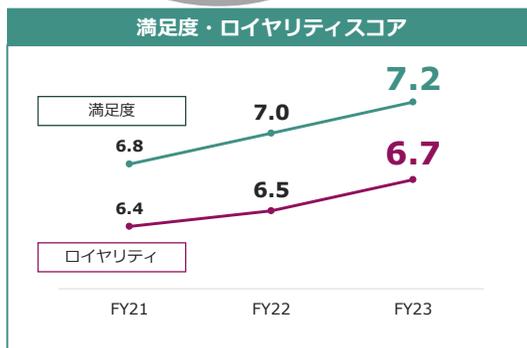
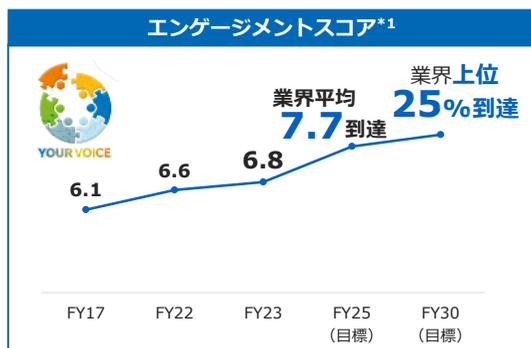
従業員エンゲージメントの向上

グローバルエンゲージメントサーベイ “Your Voice”

グローバル
3.5万人が
回答



150
YEARS



中期経営計画のエンゲージメントスコア目標達成に向け着実に進捗

エンゲージメント向上
推進ドライバー*2

- グローバル： 報酬、認知、キャリアパス
- 日本： キャリアパス、強みの発揮、公平性

*1： 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
*2： 改善することでエンゲージメント向上への寄与が大きい要素（相関が高い項目）

© KONICA MINOLTA 16

経営層レベルでのレジリエンス向上の取り組みに加えて、戦略を実行する組織力を高めていくためには、従業員エンゲージメントの向上が必要であることは言うまでもありません。当社では、グローバルでの従業員エンゲージメントサーベイを“Your Voice”と名付け、3年前からグローバルレベルで年一回のサーベイを実施しています。今年度は10月に実施しましたが、回答率90%を超える約3万5千人の従業員から、エンゲージメントに関連する内容や職場環境に対する意見・フィードバックを得ることができました。当社では、この従業員エンゲージメントのスコアを、2025年度に業界の平均水準まで向上させ、2030年度には業界の上位25%に入ることを目標に掲げています。2023年度のエンゲージメントスコアは、6.8となり、前回よりも0.2ポイント向上しました。また、エンゲージメントと同様に、会社に対する満足度・ロイヤリティに関しても順調に向上しており、従業員の声に向き合いながら更なる向上を目指して参ります。

コニカミノルタらしさに根差す会社づくり



従業員のエンゲージメントを上げていくためには、当社グループ全体として、各事業本部として、そして各職場として、とそれぞれのレベルでそれぞれの課題に取り組むことが重要だと考えていますが、こうした体系的な活動を通じてコニカミノルタらしさに根差す会社文化や風土の醸成を進めています。グループレベルでは、社長自らが国内外の各サイトを訪問して社員との直接対話を重ねるなど、社員との双方向のコミュニケーションの場を積極的に作っています。中期経営計画についても同様に本社経営企画部メンバーが全世界主要拠点に出向き、現地社員との直接対話を通じてその理解と浸透を図っています。

こうしたグループレベルでのコミュニケーション強化は、前回のYour Voiceサーベイの結果を基に、導き出されたアクションとして実行してきましたが、グループレベル同様、各事業部や各会社、また職場グループ単位でも、サーベイの結果を踏まえた課題の深掘りとアクションを実行しています。

当社では、各組織の強みや弱みを理解し、改善アクションを実行する基本サイクルを回していくために、先ほど説明しましたエンゲージメントサーベイをツールとして活用しており、やはり、大切なのは対話を通じた組織づくり・職場づくりと考えています。

このサイクルをグループ全体で地道に回し続けることで、より働きがいのある会社、個が輝く職場づくりを推進していきます。



KONICA MINOLTA

150

YEARS

ご清聴ありがとうございました。