

## 多様な人財と組織のポテンシャルを最大限引き出し、 事業の選択と集中の実行をドライブします。



常務執行役  
岡 慎一郎

### DX2022の振り返り

前中期経営計画「DX2022」では、DX時代においてグローバルでの競争に打ち勝つために、一人ひとりの従業員が持つ独自性＝「個」の能力をいかに引き出すかを最優先課題として人財戦略を推進してきました。

特に、次世代リーダーの計画的育成に向けた人財可視化の仕組みとして、事業・機能部門のトップとCEOがそれぞれの部門における主要ポジション後継人財の育成状況を1on1で議論する「CEOタレントレビュープロセス」を導入しました。2022年度は短・中期視点で候補人財を約150名リストアップし、抜擢や教育機会提供により次世代経営層のパイプライン強化に向けたPDCAを回しています。

また、当社の優位性の一つである、グローバルに展開する約4万人の人財の力を活かすため、世界有数のビジネススクールであるスイスIMDと協働しDXビジネスリーダーを選出・育成する独自のスキームを構築しました。まずは基盤事業であるオフィス事業において、グローバルで約500人の候補人財を選出し、評価を繰り返しながら、育成対象を約30名まで絞りました。この人財に対し個別育成計画を策定し、その実現に向けたタフアサインメントの付与、所属組織・国境を超えた戦略的育成ローテーションを本社主導で進めております。

一方で、日本を中心にマネジメント層の強化は、従業員エンゲージメントの向上を実現するうえで、大きな挑戦であると感じています。人財が多様化するなかで、これまでのような「管理職」では、人財の潜在能力はもとより、組織としての統合力を引き出すことはできません。これに対して、昨年コニカミノルタ本社(当社)と国内販売会社のコニカミノルタジャパンでは管理職制度を見直しました。従来の画一的な「管理職」を廃止し、人財を動機づけ潜在能力を

引き出すとともに組織力を高める「エンパワメントリーダー」と、専門性を高め会社に貢献する「エキスパート」の複線型人事制度を導入しました。現在、この新制度の教育を展開しており、継続的に実効性を高めていきます。また、ダイバーシティ推進の観点では、女性・外国人・LGBTの活躍において、課題を感じています。

### 中期経営計画における人財基本戦略

新たな中期経営計画では、事業の選択と集中の実行による事業収益力の回復と構造改革による財務基盤の強化を最優先としました。事業の選択と集中と、持続的成長をドライブする人財を確保・育成するためには、これまでに整備してきた「CEOタレントレビュープロセス」やグローバルリーダー育成スキーム、複線型人事制度をベースに、多様な人財の活躍をより一層強化する必要があります。

そのための人事戦略として、「事業の選択と集中を加速するリーダー育成と人財シフト」「女性活躍とDE&I推進」「従業員エンゲージメント向上」の3つを重点的に取り組み、当社をプロフェッショナル人財<sup>※</sup>の集団に変革するための施策を実施してまいります。

<sup>※</sup> 優れた知識・知見や独自のスキルを持ち、課題解決のため自律的に考え、行動できる人財

### 事業の選択と集中を加速する人財のシフトと獲得・活用

事業の選択と集中を加速するためには、社内における人財シフトとリスキリング、不足するケイパビリティを補うための外部人財獲得が必要です。強化事業への効果的な人財シフトに向けて、職種・ビジネス領域を超えた配置転換に適応可能かどうかを見極め、事業のニーズ・必要人財要件に合致する候補者を抽出し、個人のキャリア志向を加味しながら全体最適の人財配置を可能にする「タレントマネジメントシステム」の構築を進めております。

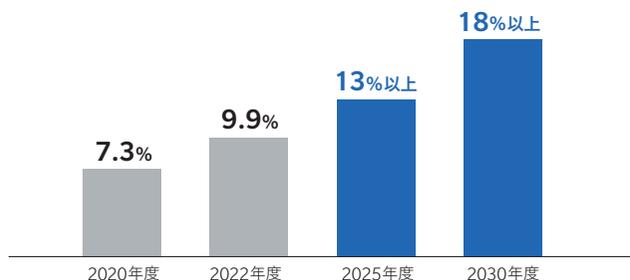
また、データサイエンスなど高度なITスキルを持つ専門人財(画像IoT人財)を今年度中に1,000人確保することを目標に、育成・教育を進めてきており、現在では800名を超えています。一方で、DXビジネスや社内DX化を推進するためには、専門人財を揃えるだけでは不十分であり、経営層含めた意思決定を行うリーダー人財がDXの有効性を認識し、経営判断にどう活かされるのかを理解すること、専門人財以外の従業員についてもITリテラシーを身につけ、同じ目線で話せる環境を作ることが求められます。そのために、本社主導で全従業員向けアセスメントを実施した上で、レベルアップに向けた啓発と教育プログラムの受講を促進していきます。

DE&Iの推進

当社を取り巻く環境は、過去と比較にならないほどダイナミックに、複雑性が増しています。このようななかでは、前例にとらわれることなく、スピード感を持って質の高い決定を行うことが求められます。そこで重要なのは、多様な人財が経営に参画し、多面的な視点・思考による議論を通じて生まれるさまざまな選択肢から経営の意思決定が行われることです。

まずは世界共通の課題である女性活躍の推進に着目し、管理職に占める女性比率をKPIに据えて長期的に取り組んでいます。とりわけ日本は女性活躍の取り組みが遅れている現状を踏まえ、2016

当社管理職における女性比率



※ 集計時期:各年度の翌4月1日時点

年に専門組織を設立して以来、女性が活躍できる組織風土醸成、女性採用強化、潜在能力の高い女性従業員の育成強化等の活動を、重要な経営課題としてCEOが率先して推進しています。これにより、活動開始当初当社で3%だった管理職内女性比率が、2022年度には約10%と、業界トップクラスの水準となりました。しかし現状に満足せず、海外や他業界に照準を合わせ、2026年度開始時点で13%以上、2030年度には18%以上とさらに高いKPIを設定し、全社で重点的に取り組んでいきます。

エンゲージメントの向上に向けて

人財強化に加え、戦略を実行する組織力の強化にはエンゲージメントの向上が不可欠です。当社では、グローバル・エンプロイー・サーベイを“Your Voice”と名付け、単なるスコアの収集に留まらず、従業員一人ひとりの声に耳を傾け、強みと課題を理解して職場の改善ができる仕組みを構築しました。具体的には、調査を通じて得られる従業員からのコメントに対し、上司が都度返信できる双方向の対話を可能とするとともに、各職場の優先課題をAIにより抽出し、即座にダッシュボード上で確認できる独自のシステムにより、エンゲージメント向上につなげています。

2022年度の調査では参加者数がグローバルで3.5万人(85%)に達し、さまざまな組織課題が提起されました。この調査から得ら

従業員エンゲージメントスコア



れる従業員エンゲージメントスコアを、中期経営計画期間中に業界の平均水準まで向上させ、2030年度には上位25%に入ることを目標に掲げています。加えて、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体となって取り組んでおります。

また、当社は「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健康経営を推進するという理念「コンカミノルタグループ健康宣言」に基づく健康中期計画の下、従来のリスク管理に加えて、組織の生産性・活力向上と個の輝きに取り組み領域を広げ、従業員のウェルビーイング向上と個人と組織のパフォーマンス最大化実現を目指し、健康増進施策を展開しています。

最後に

プロフェッショナル人財として課題解決に向けて自律的に判断し行動するために、当社では全従業員に通じる行動指針でありDNAとも言える「6つのバリュー」を定め、考課にも組み込んでいます。このDNAを持つ人財と組織の潜在能力を引き出すことが、事業の選択と集中の加速と中長期の持続的成長につながると思っています。そのために、私はこれから先頭に立って、多様な人財の活躍に向けた活動をリードしていきます。

6つのバリュー

