

人財戦略

常務執行役
岡 慎一郎



中期経営計画(2023-2025)では、独自のスキルを持ち、自律的に考え行動できる「プロフェッショナル人財」の育成を目指し、次世代リーダー育成、女性活躍推進、複線型管理職制度の定着などに取り組んできました。その結果、求める行動を実践できる人財は着実に増加しています。今後は、その成長を組織成果へ結び付けることが重要です。

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028の実現においても、人財が鍵となります。ROIC経営を軸とした変革は経営陣の強いリーダーシップのもとで推進しますが、その浸透と実行には、リーダー層およびミドルマネジメント層の強化が不可欠です。

また、新たな成長の実現には、当社が持つ技術、人財、顧客基盤を事業や地域の枠を越えて結び付け、独自の価値を創出する必要があります。そのため、多様な人財が知見や強みを持ち寄り、価値共創に挑戦し続ける組織づくりを進めます。こうした人財と組織の変革を通じて、長期成長の礎を構築していきます。

当社では、人財戦略の主要KPIとしてエンゲージメントスコアを設定しています。ただし、目指すのは単なる数値の達成ではなく、業績とエンゲージメントの向上、従業員の挑戦と成長が循環する状態です。人財の成長を組織成果へ、長期的な企業価値向上へとつなげていきます。

人財戦略の基本方針

中期経営計画 Corporate Plan 2026-2028(以下、新中計)の策定にあたり、コニカミノルタは目指すべき人財および組織のあり方を再定義しました。

人財の目指す姿は、「自ら学び続け、事業・地域の壁を越え、結果にこだわり続ける人財」です。その実現に向け、事業や機能を牽引するリーダー層の強化を重要課題とし、グローバルでの計画的な育成と、事業・地域を跨ぐ戦略的ローテーションを推進します。

また、新中計で掲げる変革を実践し成果につなげるうえで、ミドルマネジメントの役割が一層重要になります。個々の力を引き出し、組織として統合するとともに、人財をエンパワーすることが求められます。このため、制度面と運用面の双方からマネジメント力の強化を図ります。さらに、体系的な育成施策の拡充と技術人財の

採用・育成の強化により、事業成長を支える人財基盤を一段と強化していきます。

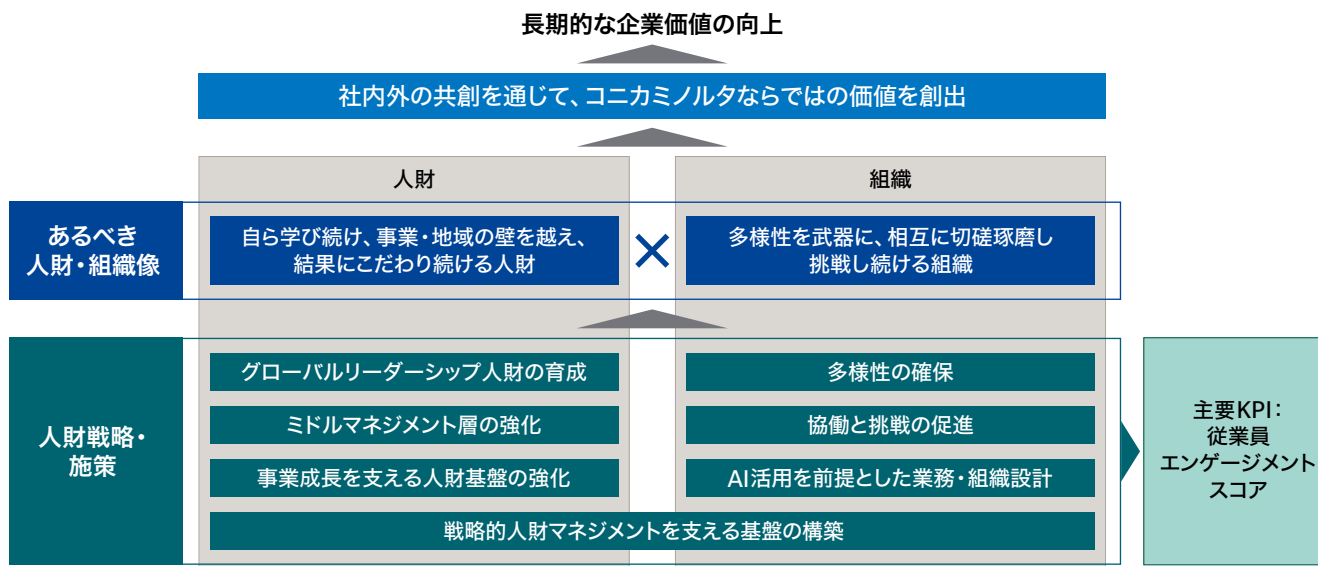
組織については、「多様性を武器に、相互に切磋琢磨し挑戦し続ける組織」を目指します。多様な人財が相互に刺激し合い、社内外の共創を通じて価値創出に挑戦することで、競争力を高めます。その実現に向け、挑戦を後押しする制度・機会の拡充を進めます。

加えて、人とAIの役割分担を明確化し、人がより付加価値の高い共創活動に集中できる環境整備を進めます。DX人財とDXリテラシーを強みとして、AI活用を前提とした業務・組織設計の検討を進めています。

これらを支える基盤として人財データの整備・活用を進め、人財情報をグローバルで一元管理することにより、経営戦略と連動した人財マネジメントを実現します。

これらの取り組みにより、人財と組織の進化を通じて企業価値向上とエンゲージメント向上の好循環を創出します。

人財戦略の体系



自ら学び続け、事業・地域の壁を越え、 結果にこだわり続ける人財を育成

グローバルリーダーシップ人財の育成

コニカミノルタでは2024年度に、将来の社長候補となりうる次世代リーダーシップ人財の育成計画を検討する「人財委員会」を

設置しました。本委員会は社長を委員長とし、事業・技術の管掌執行役およびコーポレート担当執行役で構成されています。候補人財に対するアセスメントや、強化領域に応じた戦略的配置、計画的な育成を進めています。

また、海外人財については、主要地域の後継者計画と連動し、選抜人財へのメンタリングや個別育成計画、国・事業を越えた配

置を実施しています。先行する欧州では、事業横断プロジェクトやDX推進の広域リードを担わせるなど、実践を通じてリーダーシップを強化しています。

加えて、経営幹部層には産業医による「レジリエンスプログラム」を導入し、変革を牽引する人間力と統合力の向上を図っています。これらにより、グローバルで共創を牽引する人財基盤の強化を進めています。

Voice グローバルリーダーシップ人財



Konica Minolta Business Solutions
Bulgaria & Greece
マネージングダイレクター
Konica Minolta Europe
センシング事業拡大プロジェクトリーダー
エレナ・ドレチェバ

私はブルガリアおよびギリシャの情報機器事業を統括するとともに、欧州センシング事業拡大プロジェクト「UNITY」をリードしています。本プロジェクトは、センシングユニットの技術資産と30カ国以上の情報機器事業の営業基盤を結び付け、事業・組織の壁を越えた価値創出を目指しています。

私の挑戦は、直接統括しない組織を横断して変革を推進する点にあります。技術と営業の文化の違いや、欧州本部・日本本社を含むマトリクス構造の中では、「権限」ではなく「方向性の一致」が重要です。「UNITY（ひとつの方向）」のもと、文化の違いを超えた対話と橋渡しを通じ、顧客課題に向き合う組織づくりを進めています。

影響力は与えられるものではなく築くものです。重要なのは自ら実行するのではなく、他者が動ける環境をつくることです。技術を価値へと転換し、再現性ある成長モデルの確立と協働できるリーダーの育成を通じ、持続的成長に貢献していきます。

Voice レジリエンスプログラム推進担当者



コニカミノルタ株式会社
人事部健康推進G 産業医
森 まき子

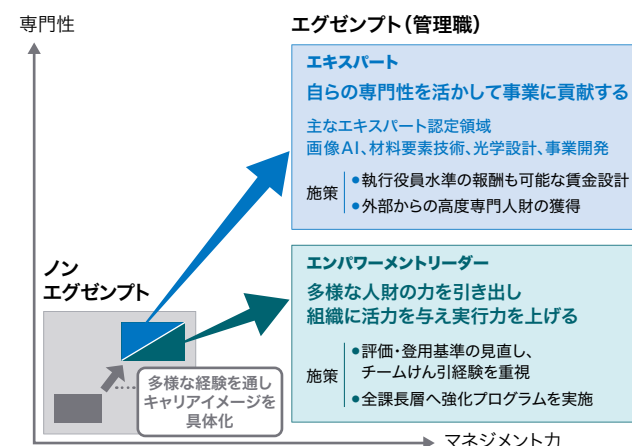
レジリエンスプログラムは、医学・心理学・脳科学の知見に基づき、人と組織の「生きる力」を高め、困難を乗り越え価値を創出する力を育む取り組みです。1年間にわたり脳の働きへの理解を深め、リーダーとしてありたい姿に向けた新たな習慣を形成するとともに、困難な経験を共有し議論するなかで、参加者間の深い信頼関係の構築を目指しています。2021年の開始以来、経営幹部層を中心とする参加者の行動変容に加え、率直な議論や部門を越えた協力関係の構築につながっています。これらは、意思決定の質の向上や、各部門の強みを融合した価値創出における重要な成果と捉えています。

私は本プログラムを通じて、トップ層の変革を起点にその影響を組織全体へ波及させ、従業員一人ひとりがいきいきと活躍できる会社の実現につなげたいと考えています。誰もが生きる力（すなわち幸せになる力）を高め、個人と会社の成功が両立する文化の醸成を目指します。さらに他企業への展開も進め、日本の産業の活性化と、よりよく生きる社会の実現に貢献していきます。

ミドルマネジメント層の強化

変革実行力の強化に向け、事業・機能の中核を担う本社機能が集積する日本を中心に、ミドルマネジメント層の強化を進めています。コニカミノルタは従来の「管理職」の概念を見直し、2022年度より役割を複線化した「エグゼンプト」制度へ移行し、「エンパワメントリーダー」と「エキスパート」の2軸で役割を明確化しています。エンパワメントリーダーは多様な人財の力を引き出し組織成果につなげる役割を担い、エキスパートは高度な専門性により事業を牽引する役割を担います。これらの役割に求める行動を評価基準として明確化し、多面評価を通じて継続的な成長を促進しています。

複線型制度



育成面では、課長層に対してはコーチングやチームビルディングを軸とした体系的プログラムを実施するとともに、部長層には変革推進力の強化を目的とした研修を展開しています。さらに、エキスパートには成果に応じた競争力ある処遇を導入し、高度専門人財の獲得・定着を強化しています。

一方、エグゼンプト制度は役割に基づく処遇を基本としています。各ポジションの責任・成果・必要スキルの明確化を進める必要があります。このため、評価と連動した職務記述書の整備を進め、目標設定の質と納得性の向上を図ります。これらにより、個々人の強みと課題の可視化と自律的な能力開発を促進し、変革を牽引するミドルマネジメント層の強化を進めます。

事業成長を支える人財基盤の強化

事業成長と企業価値向上を支える人財基盤の強化に向け、OJTを中心とした体系的な育成施策を展開しています。具体的には、ポテンシャル人財に重点投資する「選抜型教育」、入社時や昇格時など節目に応じた「階層別教育」、多様なキャリア形成を支援する「キャリア形成支援」、MBA・学位取得などに活用可能な最大150万円/年の自己啓発支援など、主体的学習を支援する「Re/Up skilling」の4軸で教育体系を構築しています。

人財の獲得においては、国内大学との連携強化に加え、海外大学を含むアカデミアとの接点拡大やグローバル採用にも取り組み、成長領域を担う人財との接点を広げています。加えて、人財の流動性が高まり、専門人財の獲得競争が一層激しくなる中、退職者や過去に当社と接点を持った候補者との継続的な接点を大切に、将来的に当社と再びつながる機会を広げながら、事業成長を支える人財の形成につなげていきます。あわせて、人財公募や副業解禁、挑戦を評価する仕組みを組み合わせ、個の成長と挑戦を促す風土づくりを進めています。

また、成長戦略の鍵を握る技術人財の強化にも注力し、分散していた育成機能を再編。コア技術やAI・データ領域などと連動した

育成基盤を整備しました。さらに、教育・育成への貢献を評価する仕組みを導入し、全社で人財育成を推進する体制を確立しています。これらにより、事業成長を持続的に支える強固な人財基盤の構築を進めています。

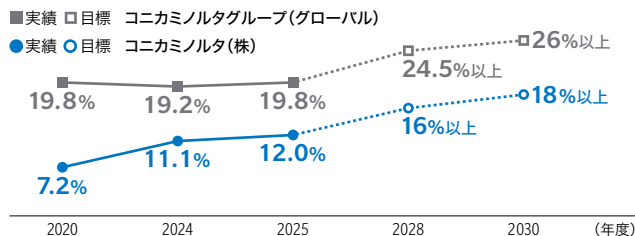
多様性を武器にし、相互に切磋琢磨し、挑戦し続ける組織への進化

多様性の確保

人財の多様性は、多様な視点から課題を捉え解決する力につながると考えています。コニカミノルタでは、日本以外で働く従業員が約4分の3を占め、多国籍で多様性に富んだ人財が活躍しています。また、2025年度時点の女性エグゼンプト(管理職)比率は、グローバルで19.8%、日本で12.0%と着実に向上しています。

一方で、女性活躍推進にはさらなる取り組みが必要と認識しています。このため、グローバルで活躍する女性人財から次世代リーダーを選抜・育成するプログラム「Women 2 Lead」を実施しています。本プログラムでは、IMD※と協働し、アセスメントを通じて強み・課題を明確化したうえで、キャリア構築やリーダーシップ研修を約8カ月にわたり実施しています。修了後は、上司・事業トップ・人事部門が連携し、個別育成計画に基づく役割拡大や配置を通じて着実な成長を支援しています。

女性エグゼンプト(管理職)比率※



※ グローバル: 役員を含む管理職における3月31日時点の女性の割合。
コニカミノルタ(株): 役員を含まない管理職における各年度の翌4月1日時点の女性の割合。

あわせて、女性の採用強化とキャリアの早期段階からの計画的育成を通じて女性のリーダー候補者数を充実させ、中長期的な人財基盤の強化を図っています。

※ 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

協働と挑戦の促進

多様な人財が相互に切磋琢磨し挑戦し続ける組織の実現に向け、協働と挑戦を促進する取り組みを強化しています。

具体例として、次世代マネジメント人財の育成を目的とした「GLOWプログラム」を展開しています。本プログラムは6カ月の海外派遣制度で、海外人財も対象とした双方向派遣を特徴としています。参加者自らがミッション設定や受入先との調整を行い、現地での協働を通じて短期間で成果創出に挑んでいます。受入先からの評価も高く、事業貢献と人財育成の両面で成果を上げています。

また、グローバル表彰制度により挑戦事例を可視化・共有し、価値創出に向けた行動を称賛することで、全社的な学習と実践を促進しています。これらにより、挑戦を起点とした協働と価値創出の好循環を図っています。

AI活用を前提とした業務・組織設計

AI活用・DX推進に向けて、人財育成を「全従業員のスキル底上げ」と「専門人財の高度化」の両面から推進しています。

全従業員には、AI・DXリテラシー教育や生成AI研修、倫理・ガバナンス教育を通じて、業務遂行力の強化を図っています。

また、専門人財については、事業課題をテーマとした実践型教育やマネジメント向け教育により、課題設定から実装までを担える人財の育成を進めています。これらを基盤にDX推進人財やAIエンジニアなどの役割を定義し、教育体系と社内認定制度を整備し、現在では約1,000名のDX人財が各事業で活躍しています。

今後は、業務を「人が担う領域」「AIと協働する領域」「AI主導の

領域」に再設計し、意思決定力や組織統率力、関係構築力など、人にしか発揮できない能力を強化し、AIと共創する組織への進化を図ります。

Voice GLOWプログラム参加者



コニカミノルタ株式会社
広報部
ステイシー・スジブ

私のキャリアにおいて、国際的な異動や経験は一貫した重要な軸であり、当社では欧州、米国、日本と複数地域で経験を積んできました。各地域でマーケティング・コミュニケーション部門をリードする中で、多様な顧客ニーズや市場環境に触れ、全社横断的な視点を培ってきました。これらの経験を通じて、既存の前提に問いを立て、複雑な事業課題に対してより有効な解決策を導くことの重要性を再認識しました。

GLOWプログラムを通じて日本本社で勤務した経験は、グローバル戦略への理解を深めるとともに、各地域の視点を本社に取り入れる双方向の知見共有を促進し、より統合的な意思決定に寄与しました。

本プログラムは、最終的に本社でキャリアを継続する機会につながり、現在は広報戦略の推進に携わっています。国際的な異動と多様性の価値は個々の経験にとどまらず、それらを組織として統合することで生まれるものと考えています。多様な視点を取り入れ、既存の枠組みに対して建設的な挑戦を続けることで、組織はより俊敏に、より革新的に、そしてグローバルに顧客価値を提供できると考えています。

戦略的人財マネジメントを支える基盤の構築

グローバル人事情報システムの構築

経営戦略と連動した戦略的人財マネジメントの実現に向け、その基盤となる「グローバル人事情報システム」(HRIS)の構築を進めています。将来の事業計画に基づく要員予測を通じて経営判断の高度化を図るとともに、生産性および業務効率の向上を目指しています。導入にあたっては、単なるシステム構築にとどまらず、事業課題を起点とした意思決定プロセスの変革につなげていきます。

今後はHRISを基盤に、経営戦略と連動した要員計画の高度化や、価値共創を担う人財のタレントマネジメント強化、従業員一人ひとりの自律的成長を支援する仕組みの構築を行っていきます。また、グローバルで人財を可視化し、データに基づく適材適所の配置と意思決定を進めることで、人的資本経営を加速し、持続的な企業価値向上につなげていきます。

従業員エンゲージメントの向上

コニカミノルタは、人財戦略の主要KPIとして「従業員エンゲージメントスコア」を用いています。

全世界の従業員を対象とした意識調査「Your Voice」を毎年実施し、エンゲージメントスコアとその向上要因を可視化することで、組織の現状把握と課題抽出を行っています。調査結果を起点に、各事業部・拠点で対話を軸に強みと課題を明確化し、具体的な改善施策を策定・実行しています。こうした対話と改善のサイクルを継続的に回すことで、働きがいを実感できる組織風土の醸成と職場環境の整備を進めています。

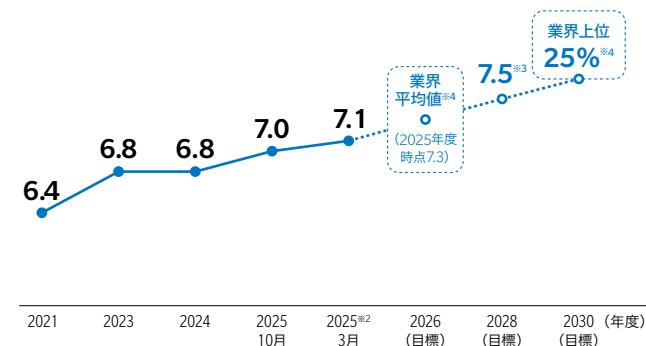
また、エンゲージメントの基盤である心身の健康を重視し、従業員のWell-beingの実現を企業価値向上につなげる健康中期計画を策定しています。本計画のもと、組織健康度の向上とプレゼンティーズムおよびアブセンティーズムの低減に取り組んでいます。

会社と健康保険組合が連携し、データに基づく施策を推進することで、従業員の活力と生産性の向上を図っています。

これらの取り組みにより、従業員一人ひとりの挑戦意欲と組織への共感を高め、社内外との共創による持続的成長を実現し、企業価値向上とエンゲージメント向上の好循環の創出を目指します。

従業員エンゲージメントスコア※1

●実績 ○目標※2



※1 エンゲージメントスコア: Your Voice (Global Employee Survey: グローバル従業員意識調査、0～10段階で回答)における、該当設問「社外の人に、コニカミノルタで働く事をどの程度勧めますか」の回答平均点。

※2 目標値は業界(世界のテクノロジー企業全般)水準に連動して設定するため、毎年見直します。目標設定時(2023年度)の業界平均値は7.7でしたが、2025年度の実績値に基づく業界平均値(2025年度の目標値)は7.3となりました。

※3 2028年度目標は、2026年度目標(業界平均値)に0.2ポイント上乗せした値を設定しています。参考までに、2025年度の業界平均値7.3を使用すると7.5です。

※4 2025年度の実績値に基づく、業界平均値(2026年度の目標値)は7.3、業界上位25%(2030年度の目標値)は7.7です。