人財戦略

人財は「変革の源泉」

経営計画2031実現に向け、事業変革を実行する人と組織へ

中期経営計画2025では、経営戦略と人財戦略の連動性をより一層高めていく方針のもと、人財マネジメントを支えるさまざまな仕組みの整備を進めてきました。特に、社員の自律的キャリア形成を仕組み化し、多様な人財が活躍することで組織パフォーマンスの最大化を図ることを目的として、主体的な挑戦を促す制度や経営人財を育成する仕組みを整備するとともに、多様な人財が活躍できる環境を着実に構築してきました。

経営計画2031では、事業ポートフォリオの変革に応じて、As-IsとTo-Beのギャップを捉え、事業戦略の実現に必要な人財ポートフォリオを構築し、必要な人財の獲得・育成・配置を進めることで、変革を推進する人財・組織を一層強化していく必要があります。

市場や顧客ニーズが大きく変化する中、これまでの延長線上だけでは次の成長は描けません。事業ポートフォリオを変革するには、技術専門性をさらに磨くとともに、個人・組織・事業に蓄積された知識や経験を掛け合わせ、新たな価値を生み出す力が必要です。事業を変えるために、人と組織から変えていきます。

今後は、制度・仕組みの整備にとどまらず、経営戦略の実現に向けて、社員一人ひとりの挑戦と成長を引き出し、事業成果につなげる人財マネジメントへと進化させていきます。

「経営戦略と連動した人財マネジメント」へ進化

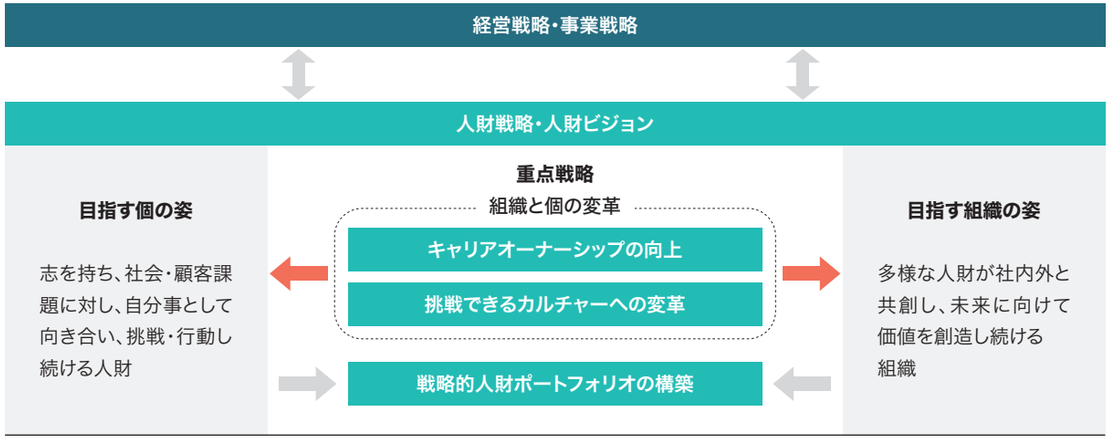
経営計画2031では、価値創造を実現するためには、社員一人ひとりが自ら未来を描き、社会やお客様の課題解決に挑み、その挑戦と成長のサイクルを組織に根づかせることが重要であると位置づけています。そして、会社全体が「未来デザイナー」となることを目指しています。

その実現に向けて、組織と個人のありたい姿を示す「人財ビジョン」を定め、「キャリアオーナーシップの向上」「挑戦できるカルチャーへの変革」「戦略的人財の獲得・育成・配置」を3つの重点戦略として推進します。社員一人ひとりの挑戦・成長を通じて、組織の実行力を高めていきます。

人財を、組織と企業の成長を支える重要な経営資本として位置づけ、社員の成長を支援する人財投資として、6年間で165億円を投資する計画です。

こうした考え方のもと、事業戦略の実現に必要な専門性・経験・人財像を明確にするとともに、戦略的人財ポートフォリオの構築を推進します。採用・育成・配置・評価・登用を一体的に運用し、新たな価値を創造し続ける企業を目指します。

中期経営計画2025実績		今後の課題
挑戦を促す制度・仕組み	● 管理職任用への手挙げ制導入 ● 必要なスキル・経験を獲得する機会の提供（ミラインターン、グローバルチャレンジ） ● 専門人財を育成するための複線型キャリア体系整備	● 事業戦略実行に必要な人財・スキルの明確化 ● 事業別人財ポートフォリオの構築 ● 個の挑戦・成長を組織能力・事業成果につなげる
変革マインドの醸成	● イノベーションや挑戦行動を評価する仕組みの導入 ● 変革をリードする人財の登用・育成強化（管理職登用、部長任用の仕組み） ● 経営人財の育成体系強化	



人財戦略

人財・組織能力を段階的に高度化

経営計画2031の6年間を3つのフェーズに分け、事業戦略と連動した人財マネジメントを段階的に高度化していきます。各フェーズにおいて着実に成果を創出しながら、個人の成長と組織カルチャーの変革を加速させ、経営戦略の実現を支える人財・組織能力を高めていきます。

FY26～FY27
戦略人財の可視化・重要施策への反映

- キャリア形成、登用の仕組みの整備
- PVV+Sを体現する行動の評価への反映
- 人財・スキル・経験を可視化するためのデータ整備

FY28～FY29
事業別に採用・育成・配置・登用を一体運用

- 挑戦経験を育成・登用・配置方針に反映
- マネジメント・組織運営変革による挑戦行動加速
- データに基づく人財マネジメント実装

FY30～FY31
人財・組織能力の向上により事業成果創出

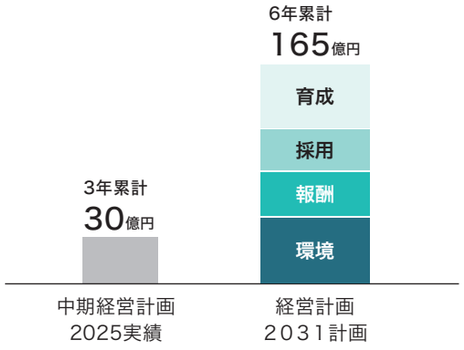
- 挑戦経験を育成・登用・配置に実装・定着
- 人財ポートフォリオに基づく必要人財の充足・最適配置
- 各仕組みの事業現場での定着・成果創出

人的資本への投資を、事業成長につながる人財・組織能力へ転換

経営計画2031では、6年間で165億円の人的資本投資を計画しています。採用・育成に加え、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる環境の整備にも継続的に投資し、人財・組織能力の向上につなげます。

また、社員が価値創造に集中できるオフィス環境の整備も人的資本投資の一環と位置づけ、高輪ゲートウェイや品川シーサイドなどをはじめとする拠点の環境整備を進めます。人的資本投資を人財・組織能力の向上を通じて事業成長につなげ、企業価値の向上を目指します。

人的資本投資計画



事例：グローバルチャレンジ ― 海外での実践を、次の成長へ

中期経営計画2025では、社員一人ひとりの挑戦を後押しするため、社外での越境経験や海外での実践機会を拡充してきました。挑戦を通じて得た経験や気づきを本人の成長にとどめることなく職場に還元し、次の挑戦を生み出す。その循環が参加者の視野や行動の変化につながっています。

2025年度からは、「グローバルチャレンジ」に短期派遣制度を新設しました。米国シリコンバレーで技術探索や海外での市場調査など、社員が自らの可能性を広げる新たな挑戦機会を拡充しています。

個人の成長を組織の成長へ

前年度のグローバルチャレンジ参加者が集まり、自らの経験を振り返り、何を体験し、何を感じ、何を学んだのか、そしてその経験を仕事にどう活かしているのかを発表会で共有しました。

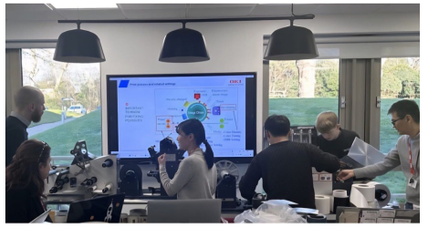
発表会には、グローバル担当役員、人財戦略担当役員をはじめ、上司や職場メンバーが参加。経験や学びを職場へ共有することで、次の挑戦者への機会創出や、組織における変化・再挑戦につながる循環を生み出しています。



グローバルチャレンジ参加者の気づきと今後の挑戦



【松本 圭介】前年度よりも視座を高め、これまでの経験や自身のアセットを組み合わせてグローバル事業の柱をつくる。



【齊藤 美由起】現場起点で市場を理解し、日本と海外拠点それぞれの強みを活かして協働することが、特に海外事業では重要。



【小川 菜穂】今回の短期派遣の経験を通じて、常時募集のプログラムや2カ月よりも短期間の機会を新設し、よりたくさんの人が気軽に海外を経験できる体制が必要。

人財戦略

経営戦略を実現する人財を育み、個の力を組織の力につなぐ

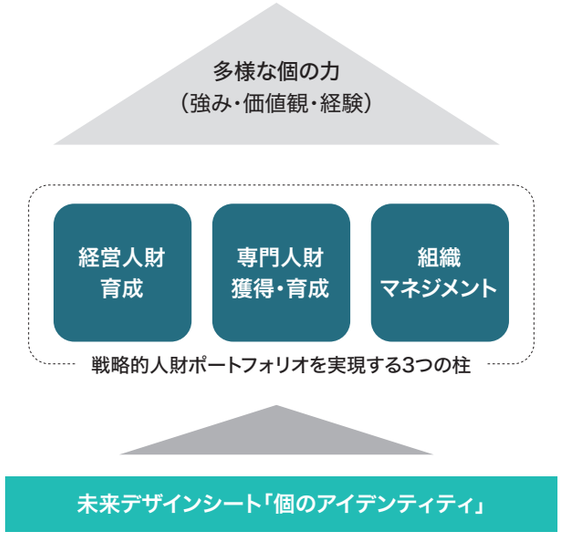
経営計画2031の実現には、社会の未来を構想し、事業変革をリードする人財と、多様な経験・専門性を持つ人財が重要となります。OKIが培ってきた技術力、品質・信頼性、顧客・現場への深い理解を継承・高度化するとともに、成長領域や新たな事業モデルに必要な人財を育成し、外部からの獲得や社外との共創も積極的に推進していきます。

異なる経験や専門性を持つ人財が、事業課題を起点に対話・共創し、個人の知識や経験を組織の「集団知」へと高めることで、事業変革を実行する組織能力の向上と、持続的な企業価値向上につなげます。

2031年に目指す人財・組織の姿

経営計画を自分事としてデザインできる人財・組織

「一人ひとりが未来デザイナー」



戦略的人財ポートフォリオを実現する
3つの柱と未来デザインシートの全社展開

経営戦略を推進する経営人財育成

- 経営人財候補の計画的な発掘・育成
- ストレッチアサインによる経験の提供
- 実践を通じた見極めと計画的な登用

事業領域ごとの専門人財獲得・育成

- 事業戦略に必要な人財・スキルの可視化
- 人財ポートフォリオに基づく獲得・育成・配置
- イノベーション、AI、グローバル人財など

集団知を生み出す組織マネジメント

- 挑戦を後押しするマネジメント力の強化
- 社内外人財と共創、部門を超えた連携促進

未来デザインシートの全社展開

社員一人ひとりが「未来デザインシート」で下記の項目を明確にし、上司との対話を通じて、本人の意思や強みを組織の方向性と結びつけることで、会社のパーパスの実現を目指す。

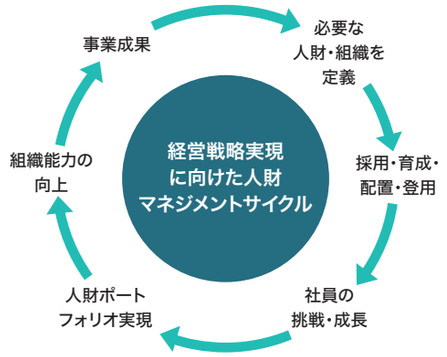
- 自らの将来のキャリアを考える
- 会社のパーパスやバリューと自分の仕事を結びつける
- 自分が実現したい価値や行動を明確にする

挑戦を支える仕組みを整え、成果を継続的に検証

人事施策を実行することをゴールとせず、社員の行動変容、組織能力の向上、事業成果へのつながりを継続的に検証しながら、人財戦略を進化させていきます。

採用・育成・配置・登用、組織開発を一体的に運用していくことで、価値創造を継続的に実現する組織づくりを目指します。

経営戦略実現に向けた人財マネジメントサイクルとモニタリングKPI例



視点	モニタリングKPI例
必要な人財・組織定義	● 経営人財候補プール
個の挑戦・成長	● 挑戦行動実施率
人財ポートフォリオ実現	● 重要ポジション充足率
組織能力の向上	● エンゲージメントスコア

2031重点KPI

挑戦行動実施率
2031年 **50**%
多くの社員が挑戦し、価値創造につなげる

経営人財候補プール
2031年 **300**名
持続的な成長をリードする人財を
計画的に育成・輩出