

人的資本  
の強み

熟練工/エンジニアが事業の基盤を盤石にし、  
グローバルレベルの多様な人材集団が  
ビジネスの幅と奥行きを広げていく

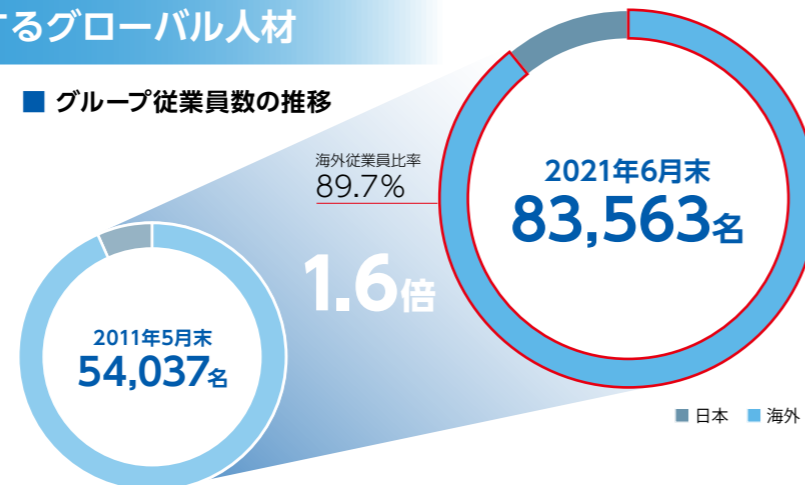
ミネベアミツミグループの人的資本は、従業員が創業以来当社の成長とともに育んできた知識・スキル・経験などのすべてを包含しています。

当社のグローバル戦略をけん引するグローバル人材、多様な知識・スキル・経験を持つ人材集団であるとともに、さまざまなノウハウを継承し進化させ続ける熟練工やエンジニアです。

強み1 グローバル戦略をけん引するグローバル人材

当社グループのグローバル従業員数は、2021年6月末時点で83,563名です。

M&Aや業容拡大により、2011年5月末と比べると、1.6倍の増加となっています。世界27カ国95生産・研究開発拠点、91営業拠点でビジネスを展開しており、海外従業員数はグループ全体の従業員数の89.7%を占めています。



強み2 イノベーションの源泉となる人材の多様性

ビジネスのグローバル展開で組織を拡大してきたミネベアミツミグループにとって、人材の多様性は組織の強みのひとつです。ミネベアミツミグループは、創業以来M&Aや海外進出を積極的におこない、多様な製品・技術、人材・カルチャーなどを受け入れ、進化させながら、事業を拡大してきました。

特に近年は、新しい知識・技術・経験を獲得するためにマネジメント層を含む中核人材を外部から積極的に採用し、組織変革を加速化させています。

グループ全体の女性従業員の割合は、2021年6月末時点で63.7%、また、女性管理職比率は17.4%となっており、世界各国で多くの女性が活躍しています。

女性従業員比率

63.7%

女性管理職比率

17.4%

\* 2021年6月末現在

強み3 ノウハウを継承・進化させ続ける熟練工・エンジニア

ミネベアミツミグループは、「ものづくりはひとつづくりと考え、人材を人財にするひとつづくり」をコンセプトに製造ノウハウの継承に取り組んでいます。たとえば部品加工においては、部品の加工精度を追求することで製品の性能を向上させ、付加価値をあげるだけでなく、組み立て部門の歩留まりおよび生産性を向上させることができます。そうした

技術、グローバル感覚、専門性とのバランス感覚をもった知識を知恵に変えることができる熟練工やエンジニアを育成し、ノウハウを継承し続けています。

さらに、継承された製造ノウハウが属人化することなく、チーム内で共有し進化させて成果を出すチームづくり（チームビルディング）に力を入れています。

人的資本  
の戦略

強みをさらに強化し、最大限のパフォーマンスを  
発揮できる環境を整えることで  
経営戦略の実現を加速化させる

2020年より、ミネベアミツミの存在意義/目指す方向性と個々の従業員の方向性とをすりあわせ、組織と個人のパフォーマンスを最大化させることを目的として、人材マネジメント体系を再構築しています。

人材の獲得から開発・評価・処遇までのプロセスを総合的に見直し、期待する役割と成果を明確にしたうえで、従業員ひとりひとりがワクワクしながら仕事にチャレンジできる場をつくります。成果/行動を適正に評価し、対話を通じた人材開発/キャリア開発と連携させ、一貫性のある人材マネジメント体系を目指しています。人材マネジメント体系の再構築は、人的資本の強みのさらなる強化と働きやすい環境整備を推進する基盤となります。

戦略1 グローバル規模の人材育成・組織強化

マテリアリティ  
6

従業員ひとりひとりが強い「個」として自身の未来を切り開き、仲間と「チーム」となって当社のみならずグローバル規模の未来の創造にも責任を持つ、という信念をもって仕事に臨むことを支援していきます。

特に、当社の強みであるグローバル規模の人材や熟練工/エンジニアのスキルをさらに強化していきます。この1年間は新型コロナウイルスの影響で減速させる取り組み

もありましたが、状況をみながらグローバル拠点での海外赴任経験の提供、国内/国外の経営人材や次世代リーダー・専門職人材などのグローバル人材の育成を加速化させていきます。

さらに、昨年より組織的に取り組んでいるチームビルディング活動をグローバル全体に拡大し、チーム活動によりダイナミックな組織強化に取り組んでいきます。

戦略2 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の推進

マテリアリティ  
7

人材の多様性は、当社の技術革新・<sup>そごう</sup>相合活動の源泉です。当社の強みである多様性(ダイバーシティ)をさらに進化させ、人材の多様性を受け入れ、認め合い、新たな価値を生み出す活動(インクルージョン)を促進していきます。

特に近年、新たな知識・技術・経験を補強するためにマネジメント層を含む中核人材を外部から積極的に採用し、

組織変革を加速化させています。今後も、以前から取り組んでいる女性活躍促進だけでなく、国籍・バックグラウンド・年齢・価値観などの「違い」が交わる場を創出し、そこから生まれる新たな価値をさらなるイノベーションにつなげていきます。

戦略3 従業員が安心して働ける安全と健康促進の取り組み

マテリアリティ  
9

従業員が安心して働ける環境をつくることは、従業員の能力を最大限に発揮してもらうための大前提です。ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針における健全かつ安全な職場を維持するという基本方針の下、安全・健康

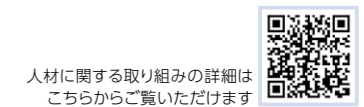
な職場環境の整備に取り組んでいきます。労働災害ゼロを目指す労働災害未然防止のための体制強化・教育を推進するとともに、健康管理・メンタルヘルスクアを徹底していきます。

戦略4 D&Iを促進する働きやすい職場づくり

マテリアリティ  
8

ミネベアミツミグループ役員・従業員行動指針におけるワークライフバランスの推進を実践するという基本方針の下、適正な労働管理をさらに徹底し、長時間労働防止・有給休暇取得向上を推進していきます。特に、多様化する

個人のニーズに対応する働き方支援をさらに充実させていきます。



人材に関する取り組みの詳細はこちらをご覧ください

# Philosophy 経営理念とともに歩み続ける

100周年を見据えた戦略の基礎固めとして、経営理念の表現を見直しました。

より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくことで  
持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する

ミネベアミツミグループは、設立70周年を機に、当社の今後の方向性を見据えて経営理念の表現を見直しました。

新たな100周年のための基礎固めとして、当社はQCDESS™を戦略の要として打ち出しています。

カーボンニュートラルに対応していくことは人類の使命であり、当社にとっても非常に重要なテーマです。こうした戦略の方向性を踏まえ、QCDESSの“E”が表す“Eco”を経営理念に反映させました。

経営理念は、当社にとっての**存在意義（パーパス）**です。

当社が持続的に成長していくためには、当社の今後の方向性を踏まえ、「当社がなぜ存在するのか」という存在意義を明確に表現する経営理念とし、全従業員がその経営

念を軸とした価値観を共有したうえで一丸となって同じ目標に向かって取り組んでいくことが重要だと考えています。

そのために、当社では、上司と部下との対話のなかで、あるいはチーム会議のなかで、ひとりひとりが自分の言葉で自分にとって経営理念が何を意味するかを語りあう機会を設けたり、チームビルディング活動を通してメンバーが経営理念を軸とした活動に取り組んだりする機会をつくったりしてきました。

これからは、新たなコンセプトが加わった経営理念を軸として、どのように経営理念を自分の仕事やチームの戦略に反映させていくかを考え、チームで意見交換し、従来の枠組みを超えた革新的なアイデアが続々と生まれ育つことを期待しています。

経営理念 P.25

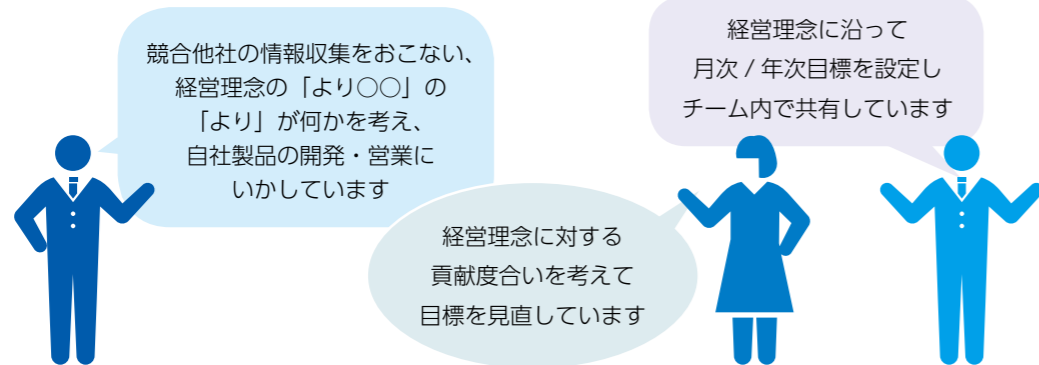
## 経営理念を「自分ごと」にするための取り組み

当社グループでは、従業員が経営理念を単に「知る」だけでなく、その歴史や意義を理解し、経営理念を起点として**経営理念を「自分ごと」にする取り組み**をおこなっています。

経営理念をより深く理解する環境を整えたり、従業員に経営理念と個人の仕事とがどのように合致するかを考えさせるワークショップを提供しています。

eラーニングプログラムで、経営理念の歴史やその意義を正しく理解し、自分の仕事との関連を考えるきっかけをつくり、その後、それぞれの職場において、実際の仕事をおこなうなかで経営理念を振り返るような機会をつくっています。

また、20代から30代の若手従業員には集合研修のなかで経営理念を考えるセッションを実施し、それぞれの業務において経営理念を日々の業務で実践するためには優先的に何に取り組むべきかについて意見交換する場をつくり、研修後それぞれの職場でアイデアが共有され、さらに進化して組織に浸透していきます。



# Diversity & Inclusion 多様性が持続的成長を加速化する

## キャシー・アンダーソン インタビュー



New Hampshire Ball Bearings, Inc. (NHBB) ディレクター兼ミネベアミツミアerospaceグループのグローバルセールス部門責任者として北米・ヨーロッパ・アジアのビジネスをけん引するキャシー・アンダーソン (Cathie Anderson) は、1998年にミネベアミツミの子会社 NMB Technologies Corporation に入社以来、ミネベアミツミグループの強みである多様性を最大限にいかしながらビジネスを拡大するとともに自らのキャリアを広げてきました。

### 女性であること

そもそも女性管理職が多くない業界なので、社内やお客様との会議に女性が自分一人という状況が普通でした。でもミネベアミツミグループの業務を通して北米・欧州・アジア各国の多くの優秀な女性マネジャーと出会い、ミネベアミツミグループの先進的な考え方に驚くとともに、誇りを感じました。成果を出せば認められるカルチャーのなかで仕事することで、性別にかかわらず、自分自身のキャリアを成長させることができるのです。

### 多様性に満ちた環境で成果を出すには

さまざまなカルチャーが混在するグローバルチームが戦略目標達成に向けて一丸となって邁進するために、3C'sカルチャー（3つのCとは Communicate/Cooperate/Communicate を表す）という原則をつくり、グローバル全体で共有しています。営業関連情報を集中的に管理するCRMのツールで情報を最大限に活用したり、キーアカウントマネジャーがお客様のシングルコンタクトとなってお客様に効果的にサポートする仕組みを運用することで、ビジネスを拡大させてきました。これは、3C'sカルチャーに基づく高度で組織的なコミュニケーションの仕組みがあってこそ可能になりました。



### 多様性をいかす効果的なコミュニケーション

多様な言語・カルチャーで構成されるグローバルチームでチームワークを構築するための重要なポイントのひとつは、特に英語が母国語でないチームメンバーとコミュニケーションする際には、相手の話をよく聴き、相手の理解度を確認しながらできるだけゆっくりと話すことです。そうすることでさまざまな意見が出て、議論が深まり、素晴らしいアイデアが生まれます。

そして、可能な限り各国の文化的な規範を学ぶ機会をつくるようにしています。食事、慣習、挨拶の仕方、会議の席順といったことまで、好奇心をもって学び、受け入れることが重要だと考えています。うれしいことに、世界各国のチームのメンバーは、私がいろいろなことを学ぶ機会を喜んでつくってくれますし、同様に私もチームメンバーが北米のカルチャーを学ぶ機会を喜んでつくります。以前、日本の会議に参加した際、チームメンバーが伝統的な温泉での宿泊をアレンジしてくれ、すっかり温泉のファンになりました。

### ワークライフバランスも大事

私は仕事が大好きですが、人生の最大の喜びは家族です。家族を最優先することは、私のチームの基本方針でもあります。

これまで、私も出産・育児など働きやすさを支援する会社の制度を活用したり、ミネベアミツミの経営陣のワークライフバランスのとり方を学んだりしながら、仕事と個人の生活とのバランスを上手にとるようにしてきました。これは、世界各国に共通する重要な考え方だと思います。

## 女性活躍推進プロジェクトを発足

日本では、「人の相合」である多様性を高める具体的な活動として、国内グループ4社横断の女性活躍推進プロジェクトを発足し、「社内風土醸成」、「女性の積極採用」、「働きやすい環境づくり」の3つのテーマを掲げて女性活躍の一層の推進をはかりつつ、全社員が個々の

能力を存分に発揮できる組織風土や職場環境の構築に取り組んでいます。2021年4月には、女性の活躍推進に関する取り組みの実施状況が優良な企業として、厚生労働大臣より「えるぼし（3段階目）」の認定を取得しました。

