



5

経営資源の中で最も重要なもの

1. 京セラグループの人的資本	P.27
2. 人的資本の充実－理念浸透－	P.28
3. 人的資本の充実－能力開発－	P.29
4. 人的資本の充実－挑戦機会の創出－	P.30
5. 人的資本の充実－DEIの推進－	P.31

5-1

経営資源の中で最も重要なもの

京セラグループの人的資本

多岐にわたる事業を展開する京セラグループの根底にあるのは、京セラフィロソフィであり、「**経営資源の中でも最も重要なのは人、さらにいえば人の心**」という考え方です。

人間の可能性は無限であり、心がすべての根源となってチャレンジの原動力となります。それぞれの社員が持てる能力を最大限に活かすことが、やりがい・いきがい・成長につながり、付加価値を生み出します。

人的資本に関する考え方

一人ひとりの能力開発と
全員が参画する経営で
個人と会社の成長を目指す

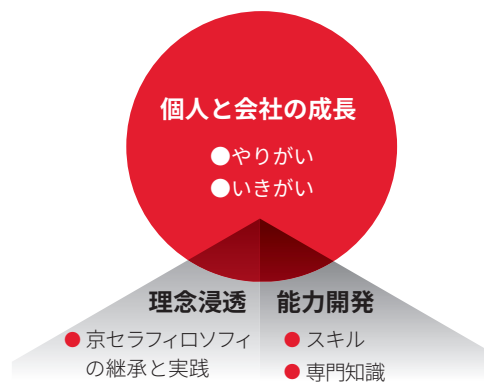
京セラグループは、経営理念である「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」の実現を目指しています。その実現に向けて、全員が経営に参画する京セラ独自の管理会計手法である「アメーバ経営」を創業初期より継続的に推進し、一人ひとりが経営者意識を持って主体的に働くことで、持てる力を最大限に発揮できる環境を創出してきました。アメーバ経営では、各従業員が自らの部門の経営数値に責任を持ち、創意工夫を凝らしながら成長し続けることができます。

この全員参加経営において、全従業員の判断と行動の基軸となっているのが「人間として何が正しいのか」をベースとする京セラフィロソフィです。

「人生・仕事の結果＝考え方×熱意×能力」という京セラフィロソフィにもとづき、自らの意志と熱意をもって、能力を最大限に発揮するとともに、人間として正しい考え方を持つことで、より高みを目指した仕事を創出し、「やりがい」や「いきがい」につながると考えています。

京セラグループでは、理念浸透のため、京セラフィロソフィの継承と実践を目的とし、職場単位や教育研修などを通じて、京セラフィロソフィの共有を図っています。また、業務に関連したスキルや専門知識などの能力開発を目的としたさまざまな人材教育も積極的に推進しています。

一人ひとりが継続して京セラフィロソフィを学び続けられる環境と、各人の能力・スキル・専門性を高める教育機会を提供することで、個人と会社の成長を図ると同時に、全従業員のやりがい、いきがいの実現に取り組み続けます。



制度・採用・働き方の
最適化を進め、従業員の幸福と
企業価値向上を両立

経営理念にもとづき、社員が成長を目指す環境づくりに取り組んでいます。人事制度においては、働きがいと挑戦の機会を提供することを重視しています。同時に、景気や業績の変動があっても揺らがない組織基盤を築くことにも力を注いでいます。

アメーバ経営を実践する当社では、事業環境の変化に応じて組織再編やリーダー交代が日常的に発生します。こうした変化に柔軟に対応するため、役職にとらわれない評価制度を導入。専門性や能力にもとづいた資格制度を軸に、多様なキャリア形成を支える仕組みを整えています。

採用においても、持続的な成長を見据え、年齢構成比のバランスを考慮した人材獲得を実施。専門性を有す即戦力の確保と並行し、京セラフィロソフィの考え方にマッチする若手の採用と育成にも力を注いでいます。

働き方の面では、京セラフィロソフィの根幹である「全員参加経営」を実践するための環境整備を進めています。一人ひとりが経営者意識を持って主体的に判断し行動すると同時に、共通の目的に向かってチームワークや連帯感を持って仕事をする何をより大切にしてきました。育児や介護などの事情に合わせた働き方には柔軟に対応しながら、リアルなコミュニケーションを通じた信頼関係の向上を図っています。

5-2

経営資源の中で最も重要なもの

人的資本の充実 ー理念浸透ー

京セラグループの強さの源泉である京セラフィロソフィの浸透は重要なテーマです。京セラグループは特に「**フィロソフィを兼ね備えた京セラリーダーの輩出**」と「**フィロソフィが息づく企業文化の醸成**」に重点を置いています。

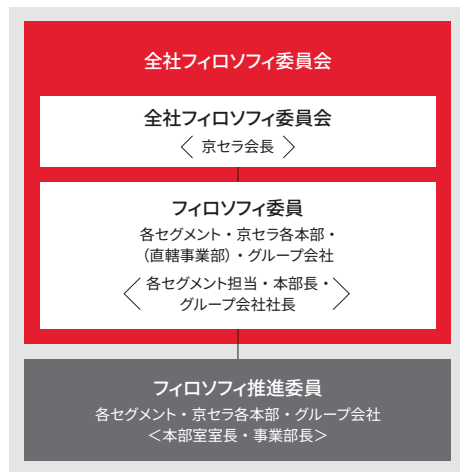
京セラフィロソフィの浸透を推進する仕組みとして、全社フィロソフィ委員会を設置。全社フィロソフィ委員会で決定したフィロソフィ教育方針や浸透活動の方向性に則り、グローバルに京セラフィロソフィ教育を展開しています。

委員会を起点に 全社一丸で進める フィロソフィ推進体制

京セラグループでは、各部門での理念浸透の推進を目的に、当社会長を委員長とする全社フィロソフィ委員会を2013年に発足しました。

本委員会には京セラグループの経営幹部が参画し、これまでのフィロソフィ教育および浸透活動の成果を踏まえて教育方針を策定するとともに、今後の浸透活動における方向性と具体的施策を審議・決定しています。

委員会は年2回（6月・12月）開催され、各フィロソフィ推進委員が担当領域の取り組み状況と課題を報告。委員会での討議を経て決定された施策については、各委員が責任を持って現場への展開を図っています。



実践まで見据えて 職階や目的で細分化された フィロソフィ教育体系

全社フィロソフィ委員会の方針に則り、さまざまな京セラフィロソフィ教育プログラムを展開しています。2020年より、従来のプログラムを集約・アップデートし、職階や目的に合わせた体系的なフィロソフィ教育を実施しています。指針となる京セラフィロソフィは、日々の業務で遭遇する悩みや葛藤によって変わるため、職階に応じてプログラムの中身は大きく異なります。ただし、いずれのコンテンツも京セラフィロソフィの言葉だけを学ぶのではなく、理解・共感して実践につなげるように工夫。自ら掘り下げて課題解決を図るケーススタディや、議論を通じてフィロソフィを探究するワークを中心にしています。

2024 年度フィロソフィ教育実績	受講者数
導入教育（若手・キャリア向け）	2,404 名
リーダー教育	1,443 名
経営リーダー教育	438 名

●経営リーダーの育成

経営リーダーに求められる「考え方」を磨く場として、トップと理念について対話をする場を積極的に設けています。海外のグループ会社の経営層に対しては「GPS（グローバル・フィロソフィ・セミナー）」を通じて、京セラフィロソフィを共通の判断基準にできるよう、ディスカッション教育を行っています。

●企業文化の醸成

新たに入社した社員へのフィロソフィ導入教育を実施すると同時に、その後も社員がいつでも自由に学べるデジタルインフラを構築。また30年以上継続している、社員のフィロソフィ実践の体験論文（マイエピソード）を表彰する制度などを通じ、フィロソフィが息づく企業文化の醸成を推進しています。

フィロソフィ推進全体像

対象		目的	各組織独自の推進活動		国内			海外	
					階層別	経営リーダー	共通	トップサポート	共通
経営幹部	役員幹部	フィロソフィ経営の実現と伝承	各本部・事業部	グループ会社	階層別 フィロソフィ教育	トップ・マネジメント・フィロソフィ勉強会	マイエピソード 稲盛デジタル図書館 社内ポータルサイト	グローバル・フィロソフィ・セミナー（GPS）	フィロソフィプラットフォーム
	事業部長	フィロソフィ経営の体現と継承を担う				トップ・マネジメント・フィロソフィセッション（TPS）			
管理職	部責任者	フィロソフィの組織実践				ミドル・マネジメント・フィロソフィセッション（MPS）		導入教育 3 年次 1 年次 入社時	
	課責任者	リーダーとしての実践 試行錯誤を通じた人としての成熟			責任者任用時、昇格時など				
若手 - 中堅 中途 / M&A	係責任者	フィロソフィへの理解・共感							
		仕事姿勢の土台形成 倫理観・規範の形成 共通価値観の共有 帰属意識の向上							

5-3

経営資源の中で最も重要なもの

人的資本の充実 ー能力開発ー

京セラフィロソフィにある「人生・仕事の結果＝考え方
×熱意×能力」のうち、「能力」を最大限に引き出すた
めには、業務に直結する専門知識と技術の習得が不可
欠です。

京セラグループでは、変化の激しい環境でも個人と組
織が柔軟に力を発揮できるよう、座学中心の教育研修
だけでなく、実際の業務を通じた能力開発や現場での
技術継承に注力しています。

自らの成長を実感できる 豊富な研修プログラムと 育成スキーム

京セラグループでは、社員自らが自己の成長を
意識し、社内外でのプレゼンスを高められるよう
積極的な支援を行っています。技術・研究開発・製
造・品質保証・営業・管理の全部門にわたり、幅広
い基礎知識と高度な専門知識を有する人材育成を
目指し、職種や階層に応じた研修プログラムを設
置しています。

●技術・技能教育

京セラでは、研究・開発・生産技術・製造技術・
品質保証など、各技術分野における幅広い基礎知
識と高度な専門性を兼ね備えた、未来を担う若手エ
ンジニア人材の輩出を目指して取り組んでいます。

研修体系は段階的に設計され、新入社員対象の
「新人技術者教育」、若手技術者向けの「専門技術
研修」、中堅向けの「イノベーション研修」を展開。
材料技術やDX分野など多様な領域で、理論から実
践まで一貫したスキル習得を支援し、特にDX分野で
は現場での知識活用を重視しています。



技術・技能教育の様子

●キャリア形成支援

京セラでは、新入社員研修を通じて京セラフィロ
ソフィを基盤とした基本姿勢や同期との一体感を養
うことを重視しています。その後2年間は、育成責任
者による計画的なOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニ
ング）やメンター制度により、安心して働ける環境を
整備しています。

また、4年次までの各段階では年次研修や面談を
実施し、職場定着やキャリアに対する自律意識を醸
成。特に4年次の「ステップアップ制度」では主体的
な業務改革への意識転換を図り、幹部に向けた成
果発表の機会を設けています。

さらに、上司との目標共有を行う「チャレンジシ
ステム」や、希望する新しい職務に自ら挑戦できる
「社内公募制度」など、社員が主体的にキャリア形
成に取り組める仕組みも充実しています。



新入社員研修の様子

●マネジメント教育

京セラでは、高度なマネジメント能力を備えた幹
部社員の育成を目的に、組織のリーダーである責任
者を対象とした役職別研修と、各職階のステージに
おいて求められる業務遂行スキルや知識を段階的
に身に付ける階層別研修により、マネジメント能力
の向上を図っています。



マネジメント研修の様子

●次世代の経営人材育成に向けた取り組み

京セラでは、中長期的な視点から次世代経営幹
部の育成を重要課題と位置付けています。各セグメ
ントにおいて、事業の将来を担う幹部候補人材の育
成を進めると同時に、2024年からは、各セグメント
から選抜された幹部社員に対して、事業戦略やファ
イナンスなどを中心とした「経営知識教育」と「人材
アセスメント」を開始し、経営人材の計画的な育成
と登用を進めています。

5-4

経営資源の中で最も重要なもの

人的資本の充実 ー挑戦機会の創出ー

「チャレンジ精神をもつ」という京セラフィロソフィが示すように、高い目標を設定し、現状を否定しながら常に新しいものを創り出してきた歴史が京セラにはあります。

この考えは今も受け継がれており、「新規事業アイデアスタートアッププログラム」を通じて、未来志向で、自由で豊かな発想・発言・行動ができるチャレンジ精神にあふれる風土の醸成と、将来の経営者の育成を推進しています。

事業開発への挑戦を通じて 将来的な経営人材の育成と コミュニティの創出を推進

京セラでは2025年4月、新規事業の立ち上げと並行し、経営視点を持つ人材の育成を目的として「Sプロジェクト推進部」を新設しました。単なる事業創出ではなく、社員が挑戦する風土を醸成し、持続的な価値創造を支える人的資本の強化を重視しています。

●新規事業アイデア スタートアッププログラム

Sプロジェクト推進部の中心施策である「新規事業アイデア スタートアッププログラム」は、2018年12月に社員公募によるボトムアップ型の新規事業創出支援プログラムとして発足しました。全社員を対象にアイデアを公募し、応募者は研修・ワークショップを経て段階的な選抜を受けます。

2025年は413件の応募があり、56名が研修に参加。その後、中間選考にて10名前後をさらに選抜し、より詳細な事業構想、マーケット検証などを進めています。最終的には、数名の事業化推進者を採択することを目標としています。

本プログラムは、単に事業アイデアを選定する場ではなく、「挑戦する人材を育てること」を大切にしており、選考では事業の収益性や実現可能性に加え、応募者の情熱と主体性を重視。また「社会に貢献できるか」「人間として何が正しいのか」といった京セラフィロソフィに照らした判断軸も大切にしています。

●Sプロジェクト推進部の役割

Sプロジェクト推進部の新設は、本プログラムを通じた挑戦を一過性のものではなく、企業文化として根付かせる役割も担っています。社員が日常業務に加え、自由に発想し、実践できる環境を整えることで、既存事業にとらわれない柔軟な発想と挑戦する風土の醸成を図ります。

研修では、経営視点を持った意思決定やリスクテイクの重要性を伝えることを意識。異なる部門・職種の参加者同士の交流を促し、組織内に多様なネットワークや社内コミュニティを形成することも目的としています。

●今後の方向性

今後はプログラムの体系化と継続的な改善に取り組むとともに、事業化後の支援体制強化に注力していく考えです。

社員の日常業務に対する意向を踏まえた適切な伴走支援や、資金・人材リソース確保のためのサポート、さらには事業部門や研究開発部門との連携を通じたスケールアップと収益化を加速させる体制の整備などを進めます。

また、挑戦を促す仕組みのさらなる拡充を図り、人的資本を軸にした企業価値向上につなげていきます。

事例 食物アレルギー対応サービス「matoil (マトイル)」

マトイルは、食物アレルギーに対応したオーダーメイドの食事を提供するサービスで、2021年に誕生しました。当初は修学旅行向けを中心に展開していましたが、2024年からはホテルや旅館など法人顧客への提供を開始。ヴィーガンや糖質制限といった多様な食制限にも対応する中で、使用可能な食材や避けている原材料などのさまざまな情報を確実に調理現場へ反映させるオペレーションの精度向上および安全で確実な提供体制の構築を目指しています。



谷 美那子

経営推進本部
Sプロジェクト推進部

事例 スキンケアサービス（開発中）

京セラのセンサー技術を応用し、肌状態を測定して最適なスキンケアを提案する新サービスです。女性の健やかさと美しさをサポートすることを目指し、現在は技術検証と市場ニーズ調査を進行中。プロトタイプ開発を通じ、実証実験によるサービスモデル確立を計画しています。



田中 裕子

経営推進本部
Sプロジェクト推進部

5-5

経営資源の中で最も重要なもの

人的資本の充実 — DEI の推進 —

京セラグループは創業以来、「心をベースとして経営する」という京セラフィロソフィを胸に、社員同士がお互いを家族のように思いやり、理解し合い、全員が力を合わせて経営する「大家族主義」で歩んできました。これは多様性を受け入れ、相互理解を深めることで互いを活かし合うDEI（ダイバーシティ・エクイティ・インクルージョン）にも通じるものと私たちは考えています。社員一人ひとりが持つ個性・価値観を尊重し、多様な人材が働きがいを持って活躍できる職場環境を実現することで、将来にわたって挑戦し、成長し続ける、活力と魅力にあふれた企業を目指していきます。

京セラグループが目指す「DEI」

一人ひとりの従業員が
自分ごととして
DEI に向き合うことが重要

DEIは、女性や障がい者、外国人やLGBTQの人たちを「特別な個」として扱う言葉ではなく、すべての人に向けたものです。京セラは2019年に専任組織としてダイバーシティ推進室を設立し、誰もが自分ごととして関われる文化を目指しています。

2024年には公平性を意味する「Equity」を加え、活動名称をD&IからDEIへ変更。「DEI&“YOU”（あなたと、ひろがる、可能性。）」というキャッチコピーのもと、社外との協働や発信を強化しながら、京セラらしいDEIを深化させ、社員の幸福と持続的成長、社会価値の創造を実現します。

また、DEIとして重点的に取り組むべき「4つの柱」を策定しました。

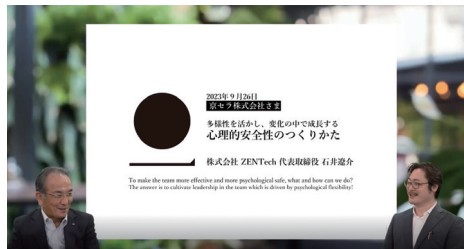
① 多様性を尊重する風土の醸成

京セラグループでは、社員一人ひとりの個性を尊重し、その力を活かすことで組織の総合力を高めることを目指しており、「多様性を尊重し、誰もが安心して率直な対話ができる風土」は、DEI推進の基盤といえます。

近年、特に力を入れているのが、心理的安全性のある職場づくりです。2022年度に全社員を対象としたオンライン講演会を開催し、2023年度にはeラーニングを実施しました。社長と講師による対談動画を視聴することで、単なる知識の習得にとどまらず、京セラの企業理念と結び付けた理解の浸透を目指しました。さらに、経営幹部、管理職に向けた「心

理的安全性アカデミー」を開催し、現場での対話を促すリーダーシップの実践を支援しています。また、100名を超えるメンバーが参加する社内コミュニティを立ち上げ、互いに日々の経験や課題を共有し、対話を通して学び合う場となっています。

こうした取り組みを通じて、DEIを「遠い他人ごと」「難しい課題」ではなく、「自分ごと」として関心を持ち、社員一人ひとりが主体的に関わる文化の醸成を目指しています。



心理的安全性に関する動画教育資料



「心理的安全性アカデミー」第1期生修了式



人的資本の充実—DEIの推進—

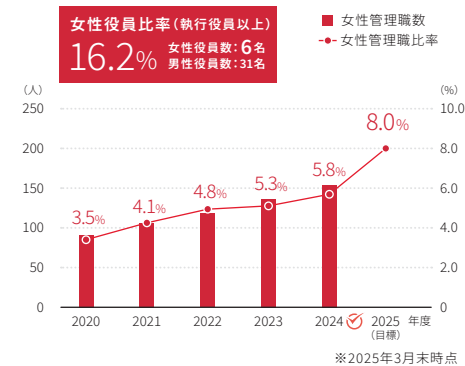
② ジェンダーダイバーシティの推進

ジェンダー平等は、京セラのDEI推進における中核テーマです。女性管理職比率8.0%（2025年度末目標）の達成を目指し、着実に取り組みを進めています。2024年度末時点では5.8%と依然として目標とのギャップはあるものの、女性役員は社内外合わせて6名（役員全体の16.2%）に増加し、経営層における多様性が広がっています。

この成長を支える施策として、若手から中堅社員には「キャリアチャレンジ研修」を通じて、自分らしいリーダーシップの習得や管理職を目指すことへの不安を和らげるマインドセットの機会を提供しています。

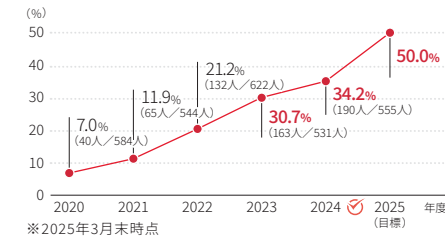
さらに、幹部候補の社外研修派遣、管理職層へのメンタリング、他企業合同での部長層との対話の場づくりなど、多角的な施策を実施しています。

女性管理職の推移（京セラ）



男性の育児休業取得促進にも注力しており、経験者の事例紹介や対話を行う座談会などで、情報提供や理解促進を行った結果、2024年度は取得率が着実に向上しました。しかし、2025年度までに取得率50%という目標達成には、業務の多能工化や属人化解消といった構造改革が不可欠です。職場全体で育休をキャリア形成のプラス要素としてとらえる文化を根付かせていきます。

男性育児休業取得率（京セラ）



女性の取得率
100%
(174名)

男性の取得率
34.2%
(190名)
※社内制度（積立年休）
利用を含む取得率
63.8%

③ 多様な属性・ライフステージへの活躍支援

京セラは、社員がどのライフステージにあっても活躍し続けられる環境づくりを重視しています。特に、育児や介護、治療と仕事を両立できるよう制度や施策を充実させています。

○育児支援

育休復帰前後のセミナーや社内コミュニティを通じて不安解消とキャリア支援を行い、復職後も柔軟な働き方と社内ネットワークの強化を進め、キャリアの継続的な成長と活躍を後押ししています。

○介護支援

労働組合や人事部門と連携し、仕事と介護の両立支援として、全社教育や相談窓口の整備、経験共有コミュニティの構築を強化しています。

○理系女性エンジニアの支援

理系分野における女性エンジニアの採用と育成に向けて、他社との社員交流会や女子中高生に向けたオフィスツアーなど長期的な視点で取り組みを進めています。これらの施策は、多様な人材が能力を発揮できる組織づくりに向けた、戦略的な投資と位置付けています。

④ 社内外への情報発信と意識浸透

京セラでは、毎年1月を「DEI月間」と定め、役員メッセージやテーマ別セッションを通じて、全社員の理解を促進しています。

イントラネットや社内報では、現場の声に応える情報を分かりやすく発信し、社員一人ひとりがDEIを自分ごととしてとらえるきっかけをつくっています。

2024年度には、公平性を意味する「エクイティ」の考え方に対する理解を深めることを目的に、役員座談会を実施しました。本座談会では、役員自身が改めてエクイティについて考える機会とするとともに、社員に向けてその思いを共有することをねらいとしています。

さらに、他社・自治体との協業を通じて、社会全体でDEIを推進するためのネットワークづくりにも取り組んでいます。

こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが小さなことからでも自ら考え、行動に移し、主体的に関わる姿勢を育むことを大切にしています。