

ESG説明会
人的資本戦略と
その進捗について

2023年11月28日

株式会社リコー

コーポレート上席執行役員・CHRO

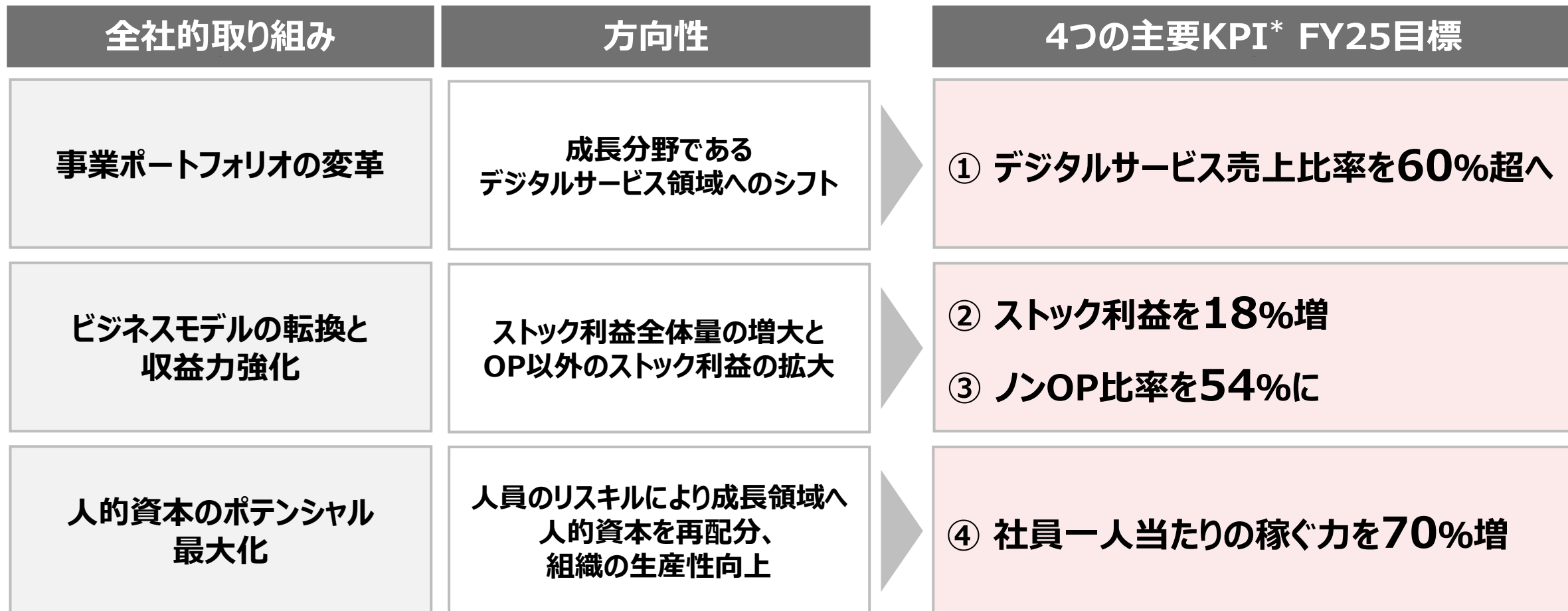
瀬戸 まゆ子

グローバルリコーの人的資本戦略



主要KPI：収益向上に向けた主要指標（21次中経発表資料より）

- デジタルサービスの会社への変革の実現を下記の4つの主要指標でとらえる



*目標値は、FY22との比較

21次中経達成のための課題と9つの戦略テーマ

課題 = 埋めるべきギャップ

人材

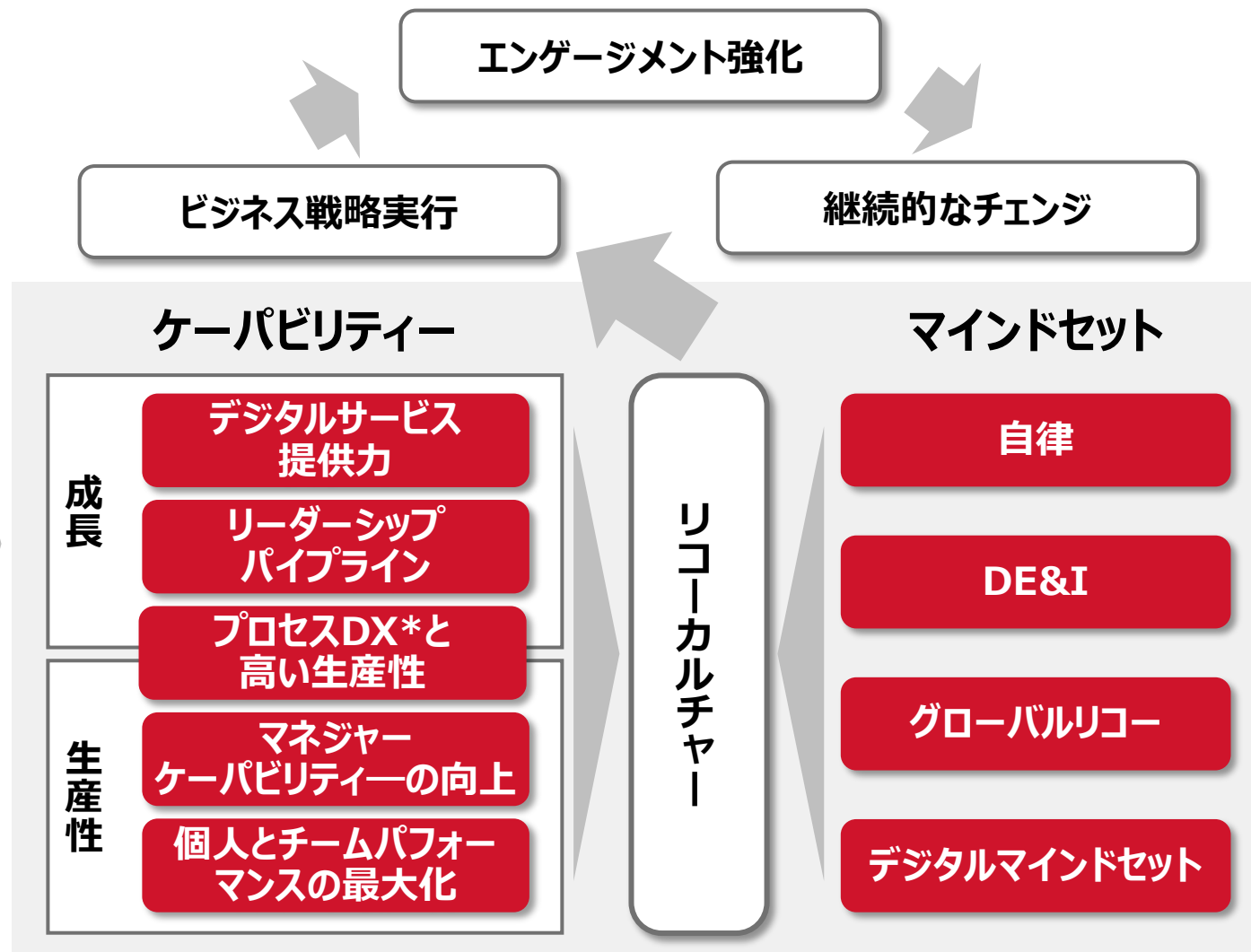
- デジタルサービスを支える**専門・ビジネス人材**
- デジタルビジネス創出の経験を持った**経営人材層**
- **適応と共創**ができる人材

仕組み

- **グローバルスケール**で人的資本を活用するための仕組み
- 高い社内外の**人材流動性**とその仕組み

カルチャー

- **自律**と有効な**サポート**
- 自分の仕事を**リデザイン**し**生産性**を常に向上
- 創造性を生み出す**多様性**と**インクルーシブな環境**



*プロセスDX：デジタル技術を活用し仕事やプロセスのリデザインをすること

はたらくに喜びを

リコー人的資本経営の3つの柱

①

**社員の潜在能力
発揮を促す**

自律マインドと
自律的な働き方が社員個人の
パフォーマンスを最大化する

②

**個人の成長と事業の
成長を同軸にする**

デジタルスキルを活用することで
個々人の創造性を解き放ち
事業成長を促進させる

③

**社員エクスペリエンスを
“はたらく喜び”につなげる**

グローバル共通の社員
エクスペリエンスを通じて
はたらく喜びの企業風土を創る

9つの戦略テーマ

3つの柱	①社員の潜在能力 発揮を促す	②個人の成長と事業の 成長を同軸にする	③社員エクスペリエンスを “はたらく喜び”につなげる		
戦略要素	<p>自律</p> <p>個人とチームパフォーマンスの 最大化</p> <p>マネジャーケーパビリティの向上</p>	<p>プロセスDXと高い生産性</p> <p>デジタル マインドセット</p> <p>デジタルサービス 提供力</p> <p>リーダーシップパイプライン</p>	<p>DE&I</p> <p>グローバルリコー</p> <p>エンゲージメントの強化</p>		
社員 エクスペ リエンス	<p>学習と成長/キャリア開発</p> <p>マネジャートレーニング</p> <p>ハイブリッドワーク ポリシー</p>	<p>デザイン思考/ アジャイル</p> <p>デジタル基礎</p>	<p>プロセスDX</p> <p>グローバルリーダ シッププログラム</p>	<p>共創カルチャー*3</p> <p>DE&I活動</p>	<p>リコーウェイ</p> <p>エンゲージメント サーベイ</p>
FY25 KPI	<p>キャリア開発</p> <p>IDP*1 に基づく異動率60%以上</p>	<p>デジタル研修*2 履修率</p> <p>100%</p>	<p>女性管理職比率</p> <p>グローバル： 20% 日本： 10%</p>	<p>社員エンゲージメント</p> <p>3.91*4</p>	

*1 IDP(Individual Development Plan)：個人のキャリアゴール達成のための育成計画

*2 デジタル研修：デザイン思考/アジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

*3 共創カルチャー：協力し合う主体同士がそれぞれの価値観や個性を認め合いながら、課題解決に向けての力を生み出すカルチャー

*4 Gallup社のQ12Meanスコアを採用

デジタルケーパビリティの強化

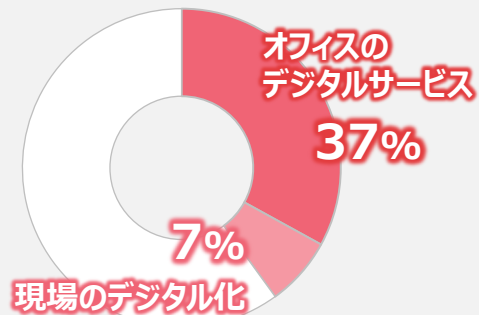


デジタルビジネスの成長目標

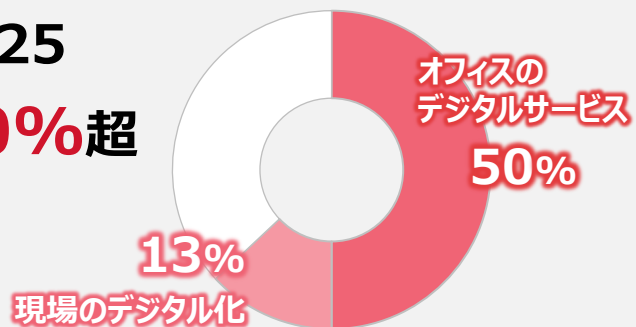
- OS事業拡大のため人材の補充、育成と再配置を加速

デジタルサービス売上の変化目標

FY22
44%

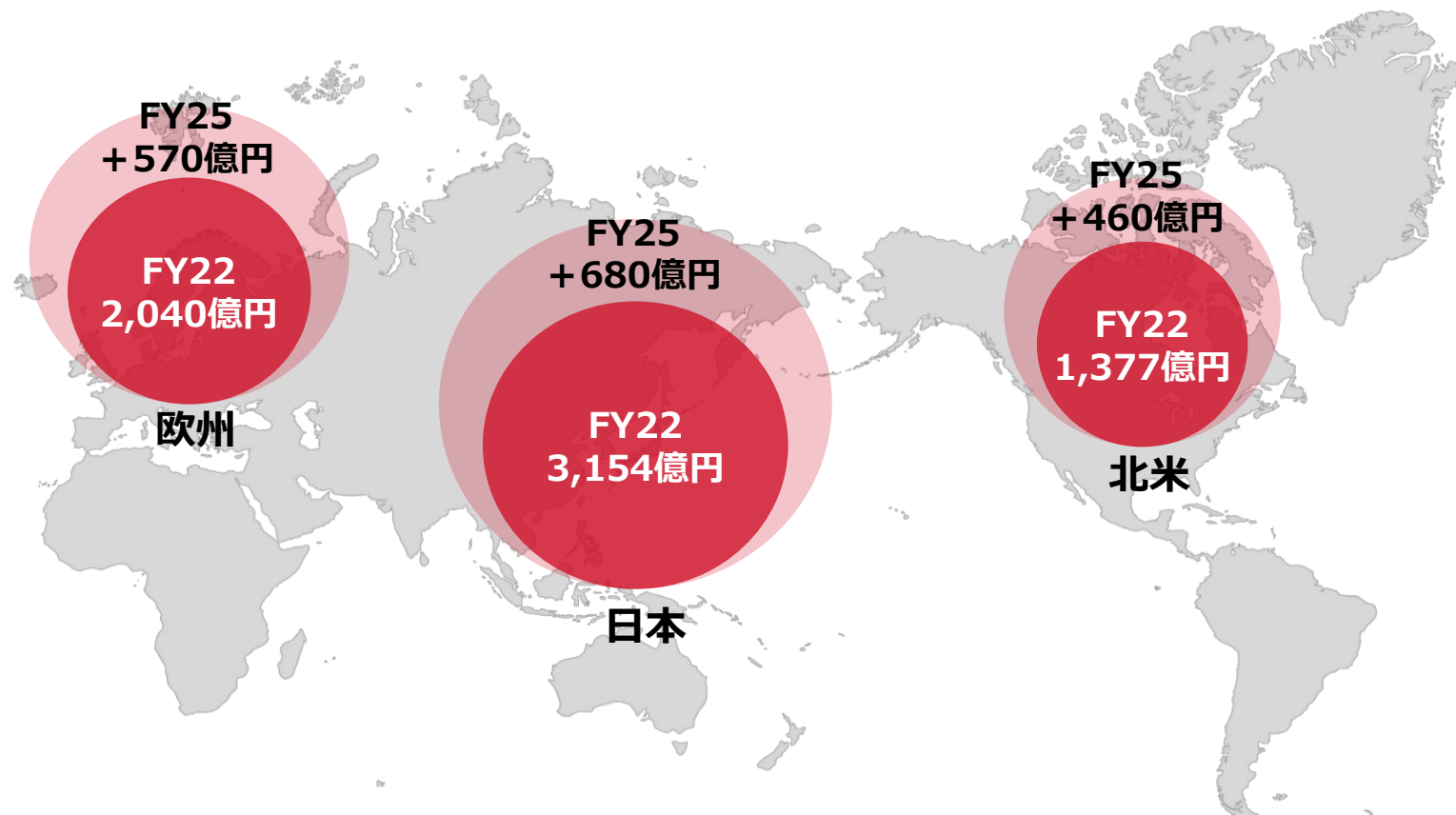


FY25
60%超



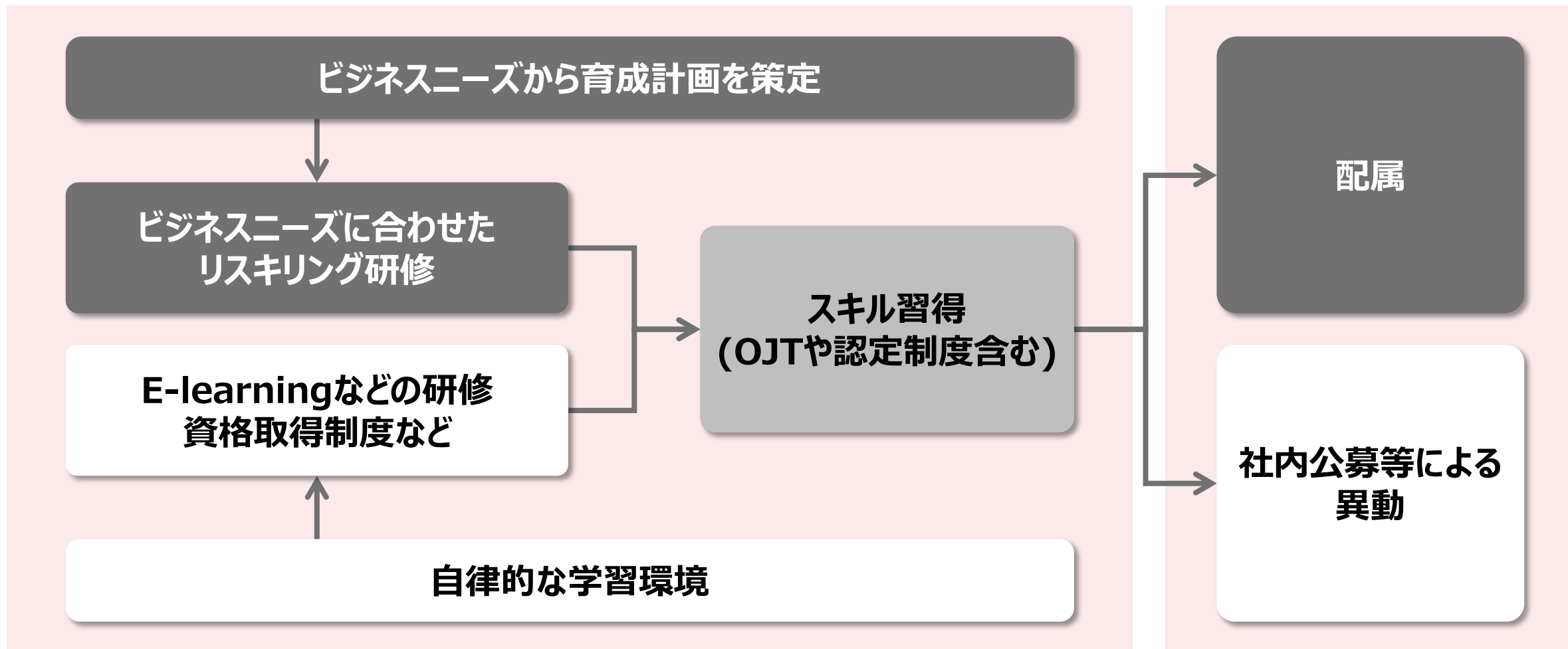
*その他事業を除く

日欧米のオフィスサービス売上目標

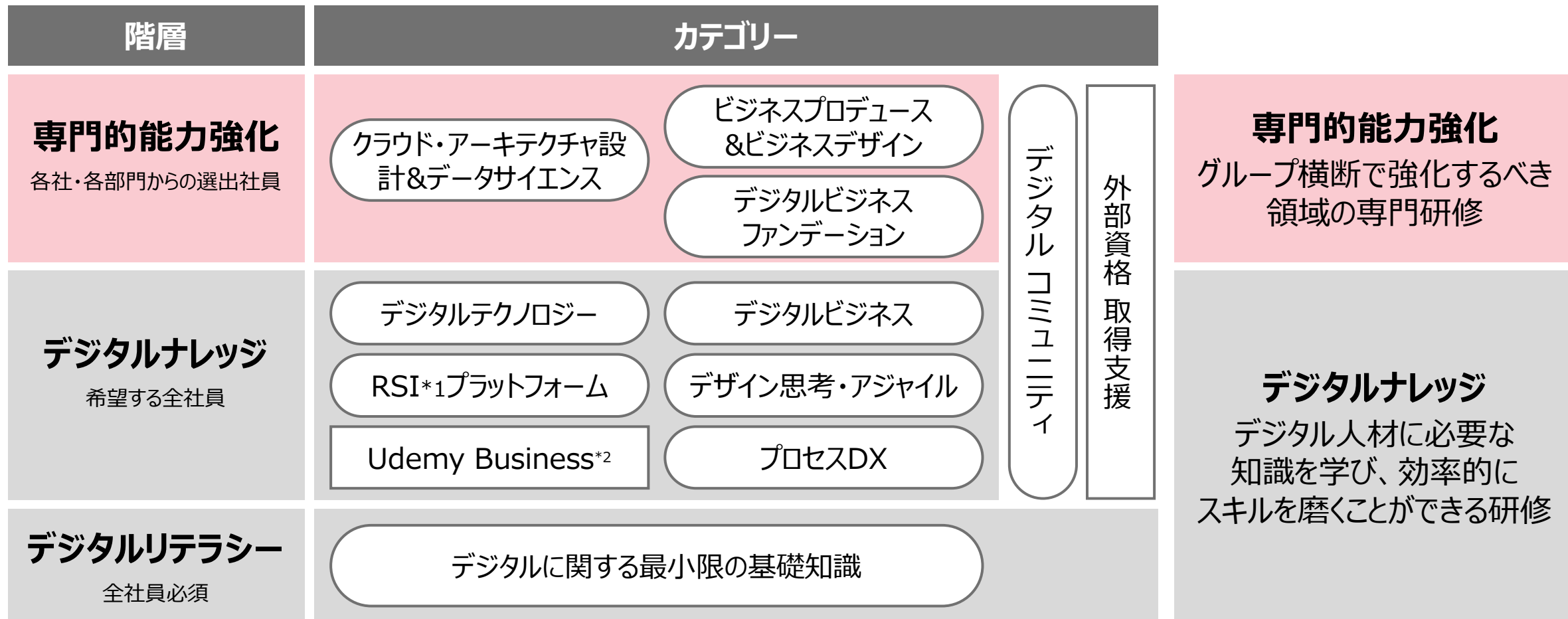


* FY22実績値：FY22通期決算発表時点。PFUおよび一部共通費用の事業区分変更前

- トップダウンとボトムアップの2つのベクトルはグローバル共通
- 具体的なトレーニングや再配置の仕組みは、それぞれの地域のニーズに合わせて個別アプローチ



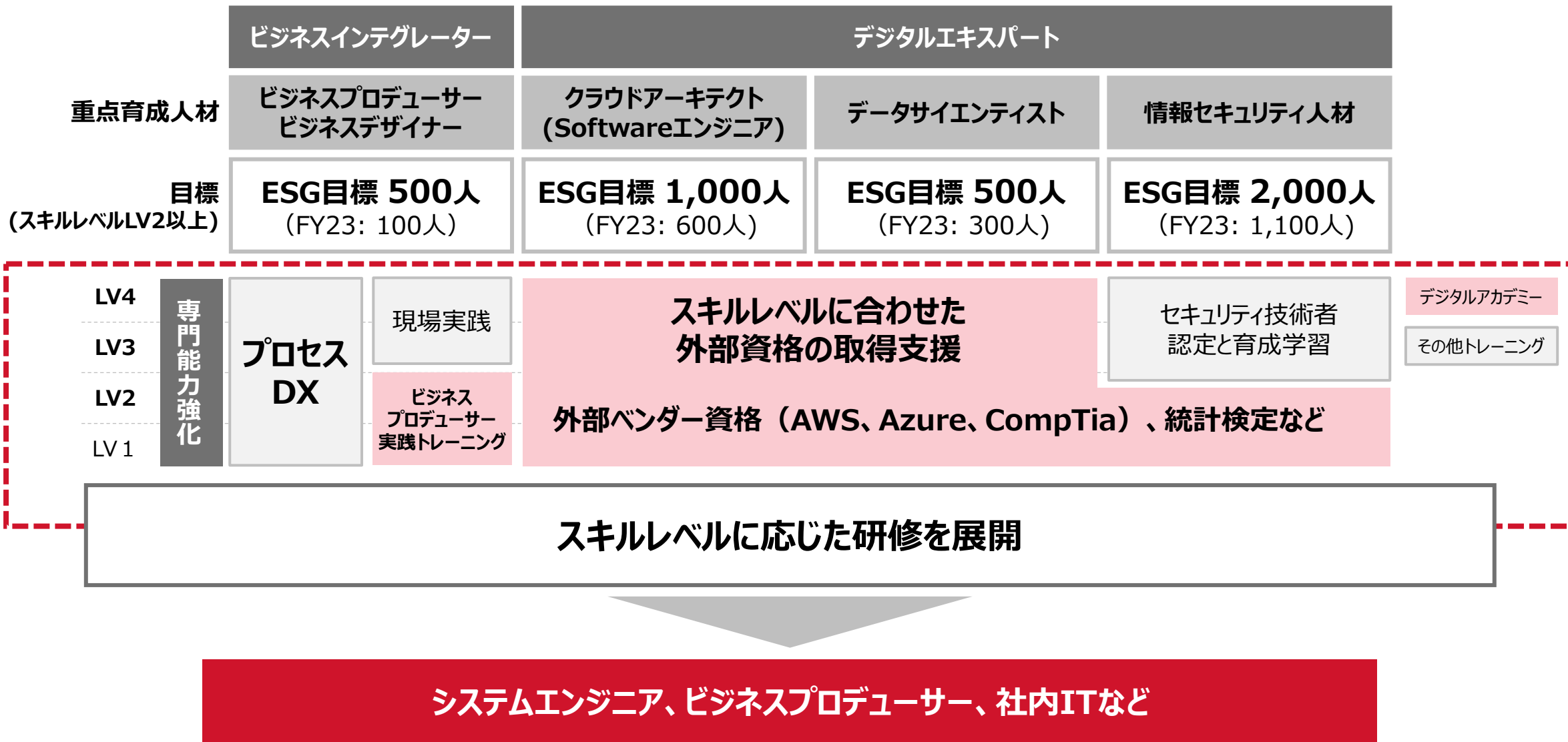
- 専門的能力強化と全社員対象のデジタルナレッジの二層構造



*1 RSI(Ricoh Smart Integration)：リコーグループ共通のプラットフォーム

*2 Udemy Business：米国法人Udemy,Inc.が運営するオンライン教育プラットフォーム

国内リコーグループ：4つの重点エリア



リコージャパン：職種役割別の要件明確化

- 職種と役割に分け、全職務でプロフェッショナル認定を実施

営業	アカウントSA	AA-SA	LA-SA	MA-SA	GE-SA	顧客ターゲット毎に異なるスキルを定義						
	チャンネルSA	BP-SA	OR-SA	AP-SA								
	インサイドSA	フィールド インサイド	PASS	DMC	デジタル マーケティング							
	ICT-SA	財務	非財務									
	商品SA	ITインフラ	アプリ	COM	ワークプレイス	イメージング	PP	産業	スマート& エネルギー	画像	MDS	マルチサポート
営業技術	CE	DSE	H-DSE	ICTE	H-ICTE	MAE	DPE	CEX				
技術	SE	システム アーキテクト	プロジェクト マネージャー	ソフトウェア 開発	アプリケーション SE	マネージド サービスSE	プラット フォームSE	ドキュメント スペシャリスト	プロダクト スペシャリスト	ストラテジスト		
	コンサルタント	コンサルタント										
	プロデューサー	プロデューサー										
	ITファシリティエンジニア	設計	施工管理									
	TSE	地域 DS/SW系	本部 DS/SW系	ICT系	PP/インフォ	S&E						
サポート	営業・サービス支援	プロセス支援	ASC	MDSサービス (サイト運用)	MDSサービス (SDM)	MDSサービス (IT-BPO)						
	業務	拠点業務	集約C業務									
	スタッフ	経企・事戦	コーポレート	販促	商サ企画	デジタル マーケティング	社内SE *SEプロ認定	コール *コミュニケーター				

表記

- 職務・細目ごとの要件設定
- (緑点線) スタッフ系共通 要件
- (黄点線) 商品サービス企画職務要件
- (グレー) 職種・職務定義を検討・準備中

リコージャパン：プロフェッショナル認定制度

- 社外資格と社内認定レベル、さらにジョブグレードと処遇に整合

例) SE職プロレベル判定

3Rings* ¹ アセスメント (ITSS* ² キャリアレベル)
レベル 6
レベル 5
レベル 4
レベル 3
レベル 2
レベル 1

リコージャパン プロ認定レベル		
プロレベル 8	企業変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 国内トップクラスの専門性 ● 社外（業界/地域）への影響力
プロレベル 7	事業変革	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内のハイエンドプレーヤー ● 社内/パートナーへ高い影響力
プロレベル 6	価値創造	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内トップクラスプレーヤー ● 全社において高い知名度
プロレベル 5	変革推進者	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域（ブロック）トップクラスのスキルと成果 ● 地域において高い知名度と影響力
プロレベル 4	業績牽引者	<ul style="list-style-type: none"> ● 支社・事業部をけん引する貢献度
プロレベル 3	主力	<ul style="list-style-type: none"> ● 部門をけん引する貢献度
プロレベル 2	一人前	<ul style="list-style-type: none"> ● 基本的なスキルを持ち独力で対応 ● 一定の実績
プロレベル 1	独り立ち	<ul style="list-style-type: none"> ● 最低限の基礎スキル

*1 3Rings: 国内リコーグループのスキル可視化オンラインプラットフォーム

*2 ITSS(IT Skill Standard):経済産業省が定めているITスキルを示した指標

- 成長するオフィス・サービスを支えるため、経験豊かな人材の育成とシフトを継続
- すでにプログラムを受けたメンバーが、買収先のサービスや統合サービスの展開に従事

RICOH Europe's Digital talent development Initiative



Digital Academy

● デジタルタレントプログラム

- 将来的なビジネスニーズを見据えた、デジタルスキルを持つ人材の育成

研修受講者数 *as of FY23 H1*

470 employees

**スキルアップした人材を
成長分野にシフトする**



Technical Academy

● クロススキリングプログラム

- 横断的なオフィスサービスのサポートができるための、フィールドエンジニアのクロススキリングプログラム

研修受講者数 *as of FY23 H1*

1,000 engineers

エンジニアの能力強化



Sales Academy

● 価値創造プログラム / パートナープログラム

- 営業とパートナーが、買収先を含めた製品群全体を使って価値を販売できるようにするためのプログラム

研修受講者数 *as of FY23 H1*

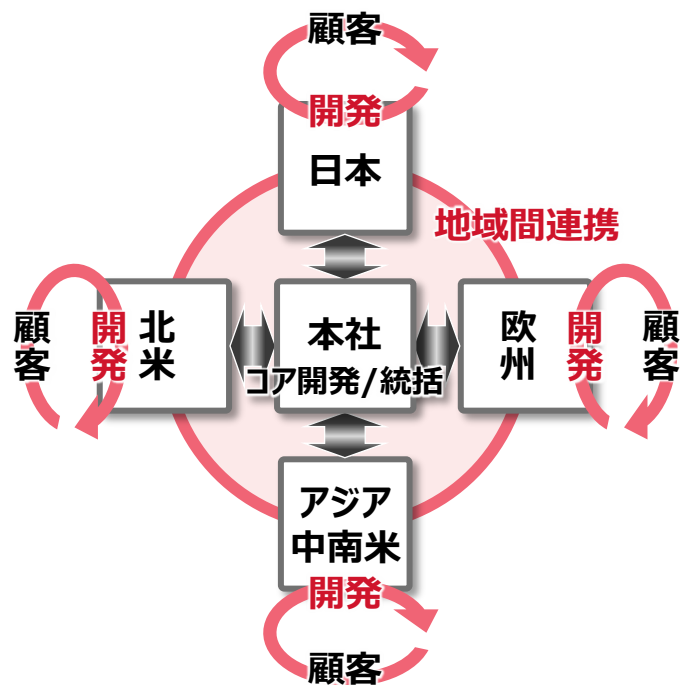
**+3,000 sales
870 activated Partners**

**あらゆるチャネルを通じて
付加価値販売を推進**

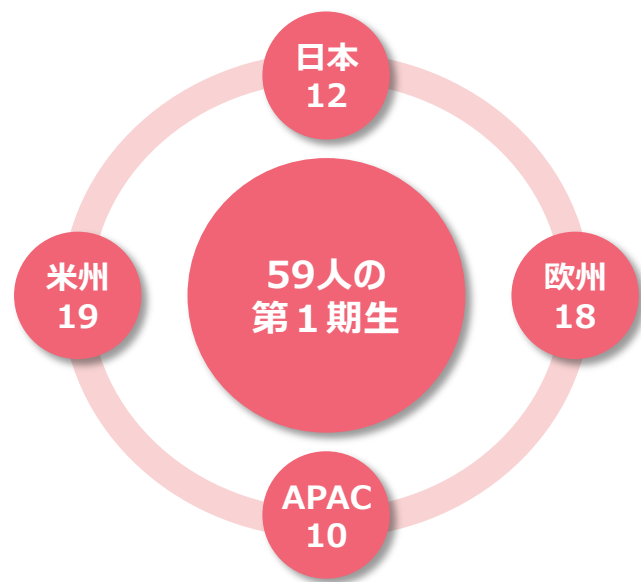
経営人材のパイプライン拡充

- MIRAI 次世代のグローバルリーダー育成プログラムから、将来の経営人材へ

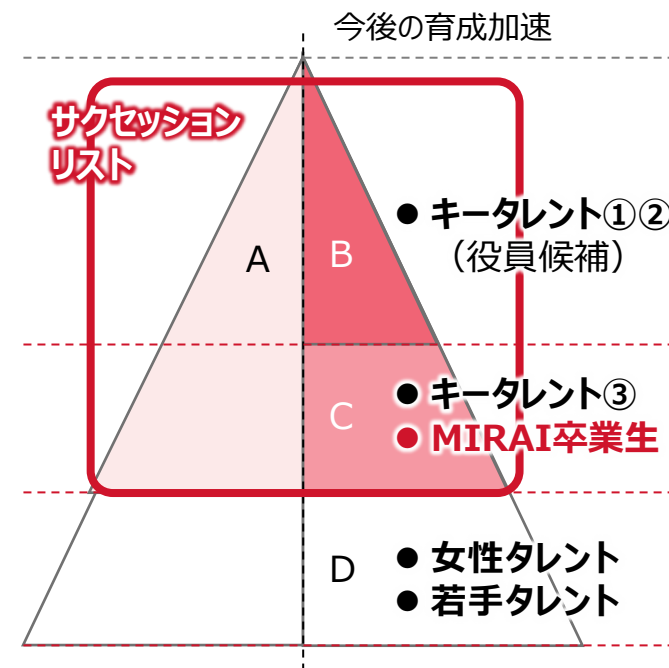
8か月間のプログラム



地域戦略の強化とグループ経営の進化



MIRAI参加者の地域別人数



次世代経営者（キータレント）育成の概要図

カルチャーに関する施策



グローバルで自律/エンゲージメントカルチャー強化

● 共通の柱と個別の施策

	働き方	キャリア	学習		カルチャー	DE&I
日本	"Our Normal"	リコー式ジョブ型人事制度	自己学習計画作成によるスキル・経験棚卸と可視化	マネジャートレーニング "管理から支援へ"	Ricoh Way Values Award*2	Japan Council
		社内公募制度			リコーウェイ	Global Council
海外	ハイブリッドワーク、 "Virtual Employee"	LMS*1を用いたキャリア支援策			ビジネス創出	ERG (社員主体活動)

キャリア自律

社員エンゲージメント

女性管理職比率

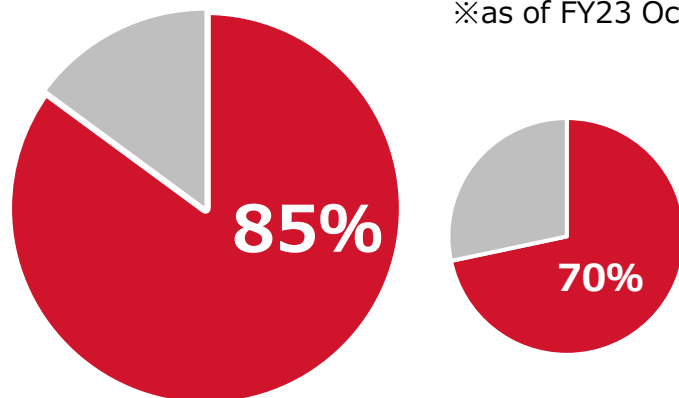
*1 LMS(Learning Management System): オンラインの研修支援システム

*2 Ricoh Way Values Award: グローバルでリコーのバリューを体現している取り組みを表彰する制度

キャリア自律

(国内リコグループ、約14,000人対象)

※as of FY23 Oct



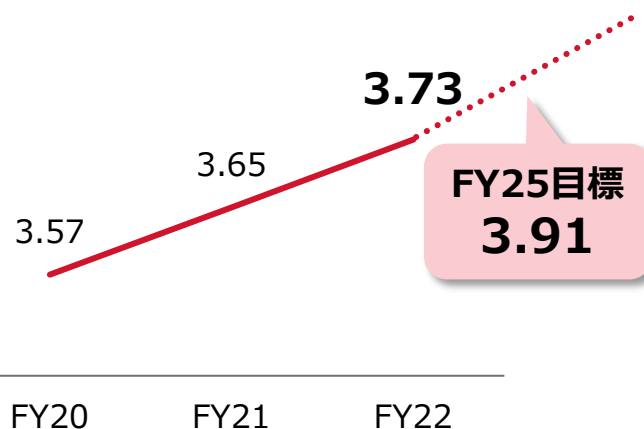
キャリアシート
更新割合

IDP
更新割合

- 開始から7か月でツール活用者が大幅に増加
- キャリアシートだけでなく、IDPも70%以上の社員が更新

社員エンゲージメント

(Gallup社のQ12Meanスコアを採用)

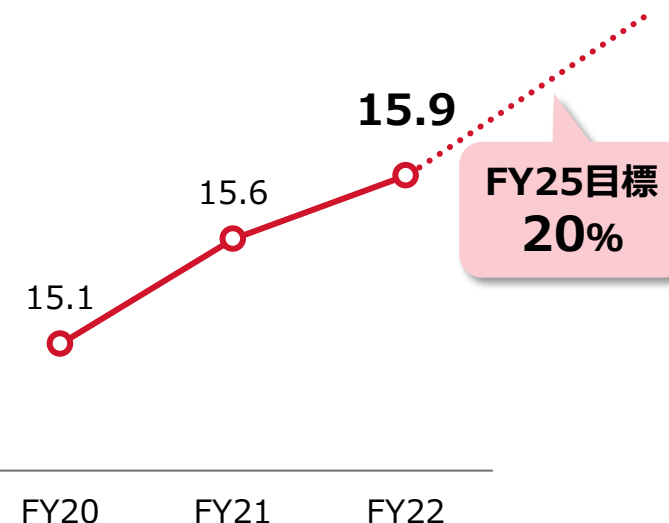


2020年度から着実に改善

	FY20		FY22
日本	3.40	➡	3.51
北米	3.83	➡	4.00
欧州	3.53	➡	3.83
その他地域	3.86	➡	4.24

女性管理職比率

(グローバル)



- 女性の海外生産拠点長や日本国内営業支社長が誕生
- 日本の男性育休取得率は100%

RICOH

imagine. change.