

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



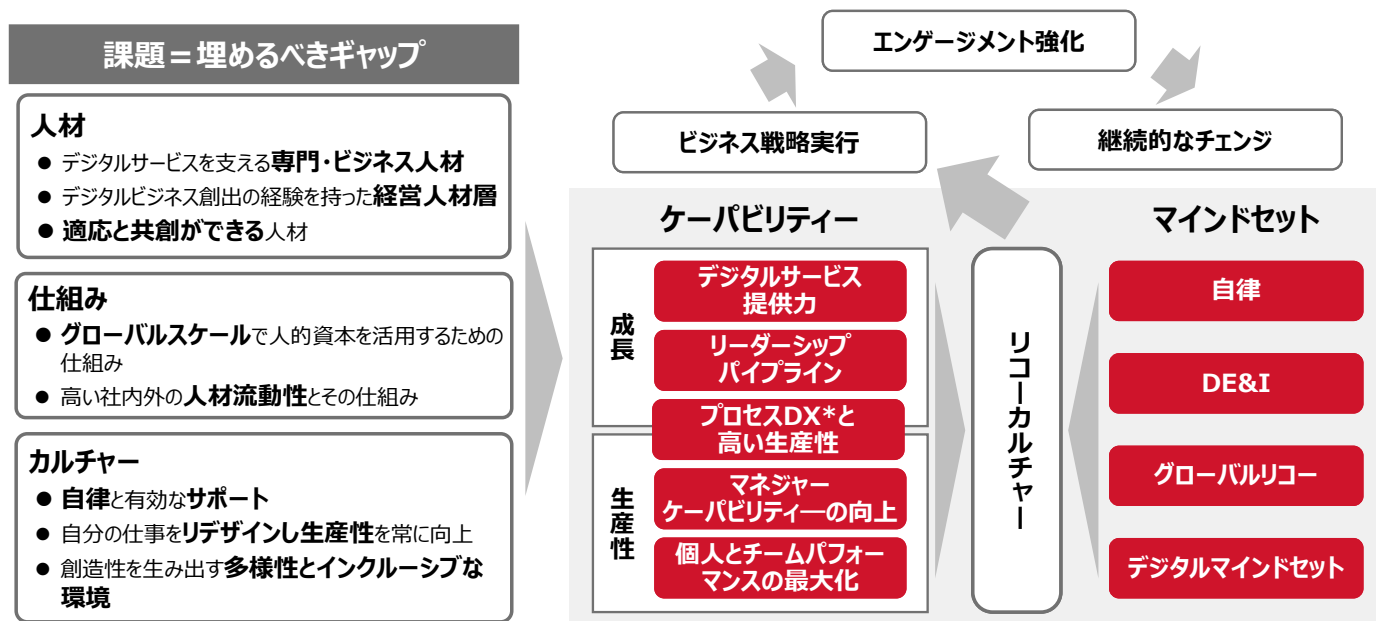
- 人事を担当している瀬戸です。よろしくお願いします。
リコーのグローバルの人的資本戦略、そしてその進捗についてお話しします。

- 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

| 全社的取り組み | 方向性 | 4つの主要KPI* FY25目標 |
|----------------------|---|--|
| 事業ポートフォリオの変革 | 成長分野である デジタルサービス領域へのシフト | ① デジタルサービス売上比率を 60%超へ |
| ビジネスモデルの転換と 収益力強化 | ストック利益全体量の増大と OP以外のストック利益の拡大 | ② ストック利益を 18%増 ③ ノンOP比率を 54%に |
| 人的資本のポテンシャル 最大化 | 人員のリスクにより成長領域へ 人的資本を再配分、 組織の生産性向上 | ④ 社員一人当たりの稼ぐ力を 70%増 |

*目標値は、FY22との比較

- このスライドは21次中経説明会で使ったものです。右手が4つの主要KPIで、FY25の目標値になっています。④が「社員一人当たりの稼ぐ力を70%増」ということで特に人にフォーカスしています。人材が21次中経の目標を下支えし、また実行する、非常に重要な役割を持っているということです。
- この目標を達成するにあたって、課題は何かというところから人的資本戦略を作成しました。その課題が次のページになります。



*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

© Ricoh

3

- 課題は左側です。FY25の目標の達成にあたり、現在地との間の埋めるべきギャップが課題であると考えています。そうすると、人材や仕組み、カルチャーのところで、いくつか大きなギャップを確認しました。
- 例えば人材については、デジタルサービスを大きく伸ばさせていくにあたり、専門性、また専門性を活用してビジネスをつくっていく人材が不足しています。また、デジタルを使ってビジネスを大きくしていく、リコーの成長を支える経営人材のパイプラインに、デジタルビジネスの創出経験を持った人がどのぐらいいるかについても更に強化が必要と考えました。
- 仕組みについては、グローバルリコーとして各地、各国で行われているデジタルサービスのコンテンツをどう横展開していくのか。そのための、人の流れや知識、知見の流れをつくる仕組みはどんなものがあるか。この辺りもギャップとして出てきています。
- そしてカルチャーについては、ものづくりからデジタルサービスにビジネスが転換していく中で、いかにリスクを取って、自発的かつイニシアチブを発揮しながら課題解決をしていくか。これは非常に大きな課題なのですが、ここも含めて私たちはギャップとして認識しています。
- こうしたいくつか大きなギャップの認識から、右側の戦略テーマを切り出しました。戦略テーマは、戦略を実行する力であるケーパービリティが5つと、力と心は両方大事であるということでマインドセットの4つ、合計9つとなります。この力と心が補完し合っ、あるいは強化し合っ組織に定着することで、リコーカルチャーを作っていきます。新たにデジタルサービスの会社になるに伴って、リコーのカルチャーも刷新していきます。新しいカルチャーを構成するのは、ケーパービリティとマインドセットということです。
- このようにして、ケーパービリティとマインドからリコーカルチャーが作られていくと、次には、ビジネス戦略を実行する力が随分付いてきます。
- 社員が小さな成功体験を積んでいくことで、エンゲージメントが強化され、自信、実行力や自分の力が付き成長します。その社員が次にまたチャレンジすることで継続的な変化をもたらします。この循環を回すことが、大きな意味では戦略の骨子になります。
- この9つの戦略のテーマは、21次中経策定時において、ギャップから切り出したものです。そのため、戦略実行が進んでいくと、この中身もバージョンアップしていくことになります。この循環のモデルは変わりませんが、戦略テーマは都度変わっていくとご理解いただければと思います。

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

© Ricoh

4

- この9つの戦略テーマを考えていくにあたり、もう一つ重要なことは、リコーが目指す究極の姿です。
- その姿が何であって、これを希求するにあたって、私たちの戦略の方向性、ベクトルが正しい方向を向いているかということになります。
- 私たちの使命と目指す姿は、「“はたらく”に喜びを」です。私たちはワークフローを自動化する手段としてデジタルを使っていますが、その結果、人の創造力が解き放たれ、これにより社内に限らずお客様に対しても「はたらく喜び」を提供することが、私たちが究極に目指す姿です。
- この使命と目指す姿を追求していくにあたって、基本理念として3つの柱を打ち立てています。
- 1つ目が社員の潜在能力発揮を促すこと、特に「自律」をキーワードにしており、自分で自分の能力を発揮させていくことです。会社が押しつけでやるものではありません。
- 2つ目は、個人の成長と事業の成長を同軸にすることです。今はデジタルスキルに注目していますが、これをお客様に提供するだけでなく、まず社内実践ありきで、社員全員がデジタルスキルのアップを図ることを目指しています。
- そして3つ目が、社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”に繋げることです。社員が体験する変革の一つ一つの体験の積み石が社員エクスペリエンスになりますが、これが“はたらく喜び”に繋がり、エンゲージメントの向上に繋がっていきます。
- この3つがとても重要だと考えています。ギャップから切り出した9つの戦略テーマと、この3つの柱のベクトルが合っていることが、戦略を策定する上で非常に重要視したところ です。

| 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 | 自律 | プロセスDXと高い生産性 | DE&I | | |
| | 個人とチームパフォーマンスの 最大化 | デジタル マインドセット | デジタルサービス 提供力 | グローバルリコー | |
| | マネジャーケーパビリティの向上 | リーダーシップパイプライン | | エンゲージメントの強化 | |
| 社員 エクスペ リエンス | 学習と成長/キャリア開発 | デザイン思考/ アジャイル | プロセスDX | 共創カルチャー*3 | リコーウェイ |
| | マネジャートレーニング | ハイブリッドワーク ポリシー | デジタル基礎 | グローバルリーダ シッププログラム | DE&I活動 |
| FY25 KPI | キャリア開発 | デジタル研修*2 履修率 | 女性管理職比率 | 社員エンゲージメント | |
| | IDP*1に基づく異動率60%以上 | 100% | グローバル： 20% 日本： 10% | 3.91*4 | |

*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

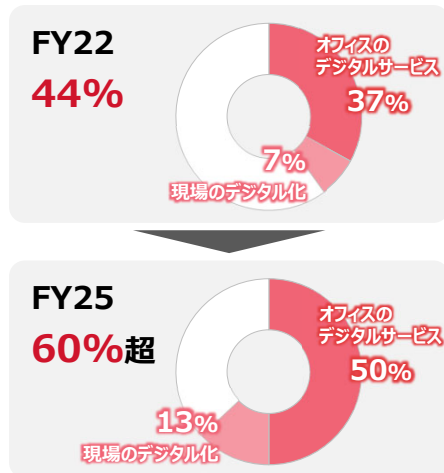
- 9つの戦略テーマは、3つの柱のそれぞれに該当します。社員エクスペリエンスという点からは、これら9つの戦略テーマが具体的な人事施策になり、その施策を社員が体験していくことになります。
- 社員エクスペリエンスの積み石をきちんと積んでいくことが、変革を推進することに繋がります。その変革の実行をどうやって測るかが、最下段のKPIです。例えば1つ目の柱の「社員の潜在能力」では、キャリア自律に紐づけをして、このような目標値を設けています。2つめと3つめの柱についても同様です。
- このように全体整合を図っていくと、9つの戦略テーマである、力と心が結びついて組織に定着し、リコーのカルチャーになると考えています。

デジタルケーパビリティの強化



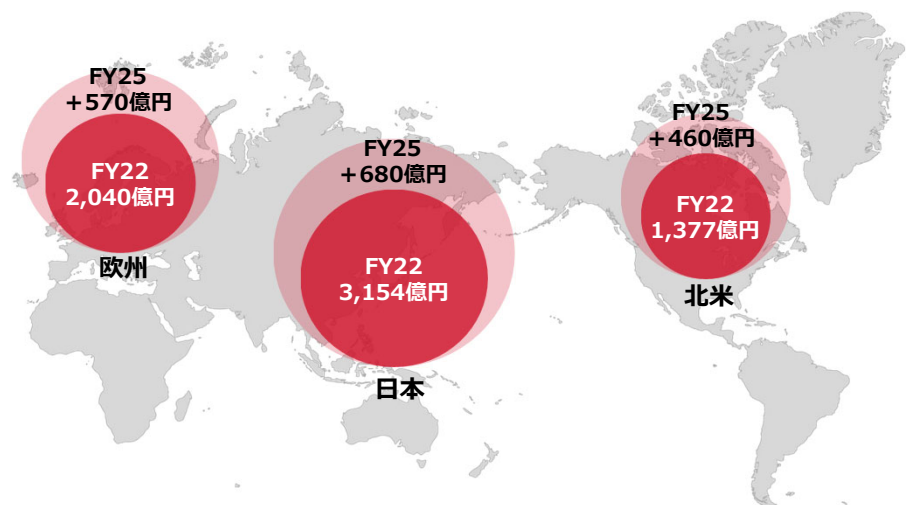
- OS事業拡大のため人材の補充、育成と再配置を加速

デジタルサービス売上の変化目標



*その他事業を除く

日欧米のオフィスサービス売上目標



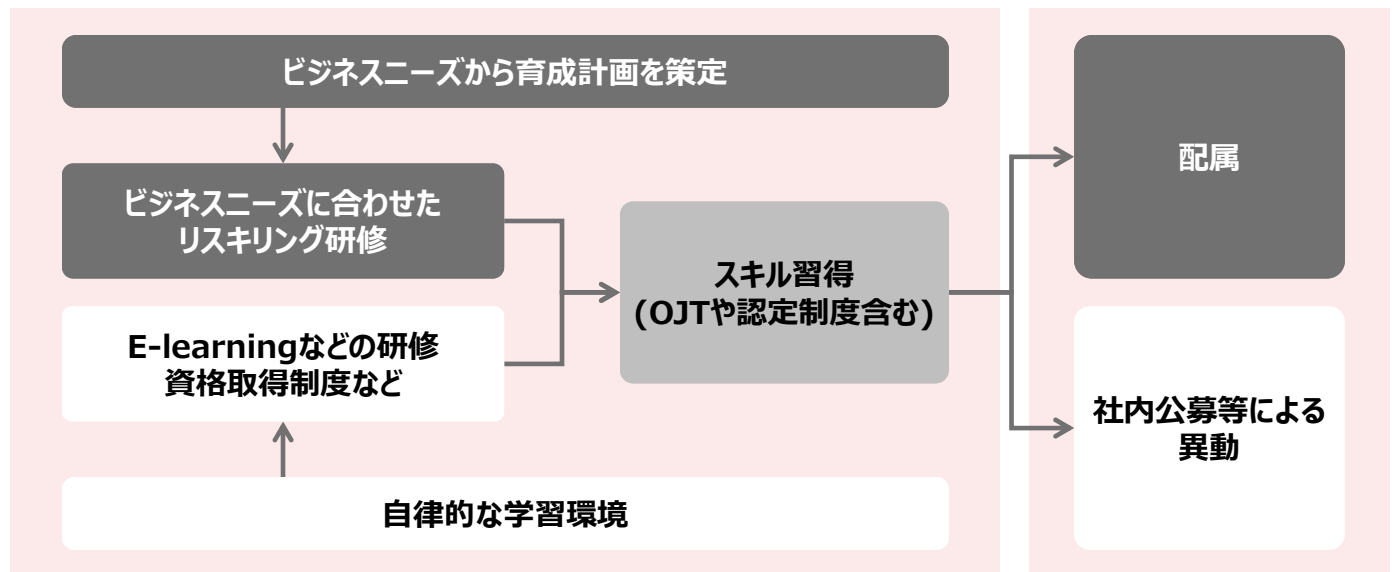
* FY22実績値 : FY22通期決算発表時点。PFUおよび一部共通費用の事業区分変更前

© Ricoh

7

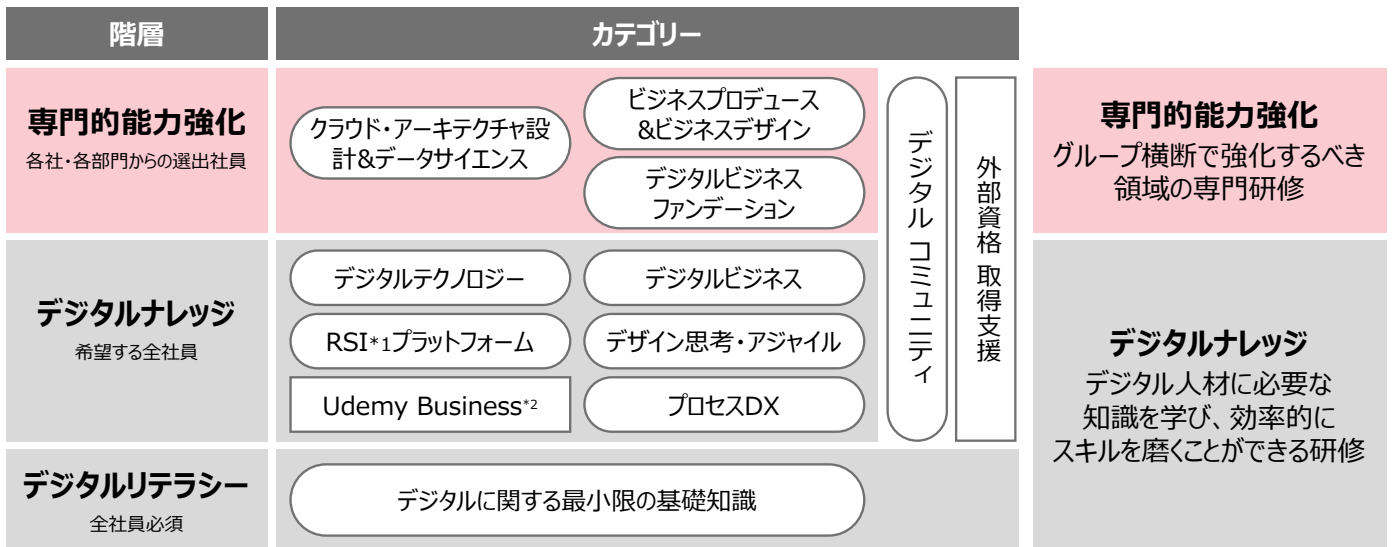
- 具体的に、まず9つの戦略テーマで一番重要といえる、デジタルビジネスを支える人材をどう担保していくのかについてお話しします。
- このスライドも、21次中経の中で説明したものですが、2022年度で40%強であったオフィスサービス、デジタルサービスの売上を2025年度には60%超に増やすという目標です。
- 具体的に大きな市場である日本、欧州、北米において、これだけの成長をしなければならないこととなります。当然、これらの成長を支える人材が必要となります。
- この人材をどう担保していくかを考えるにあたり、北米や欧州中心に積極的に行われているM&Aも含め、外部から人材を獲得することも非常に戦略的に重要だと考えています。
- 同様に重要なのが、スキルを持った社員を社内で育成していく、再配置していくことです。それぞれの拠点で市場もお客様のニーズも違う中で、全社でグローバルに施策を進めていく際に、大事にしていることを次に説明します。

- 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



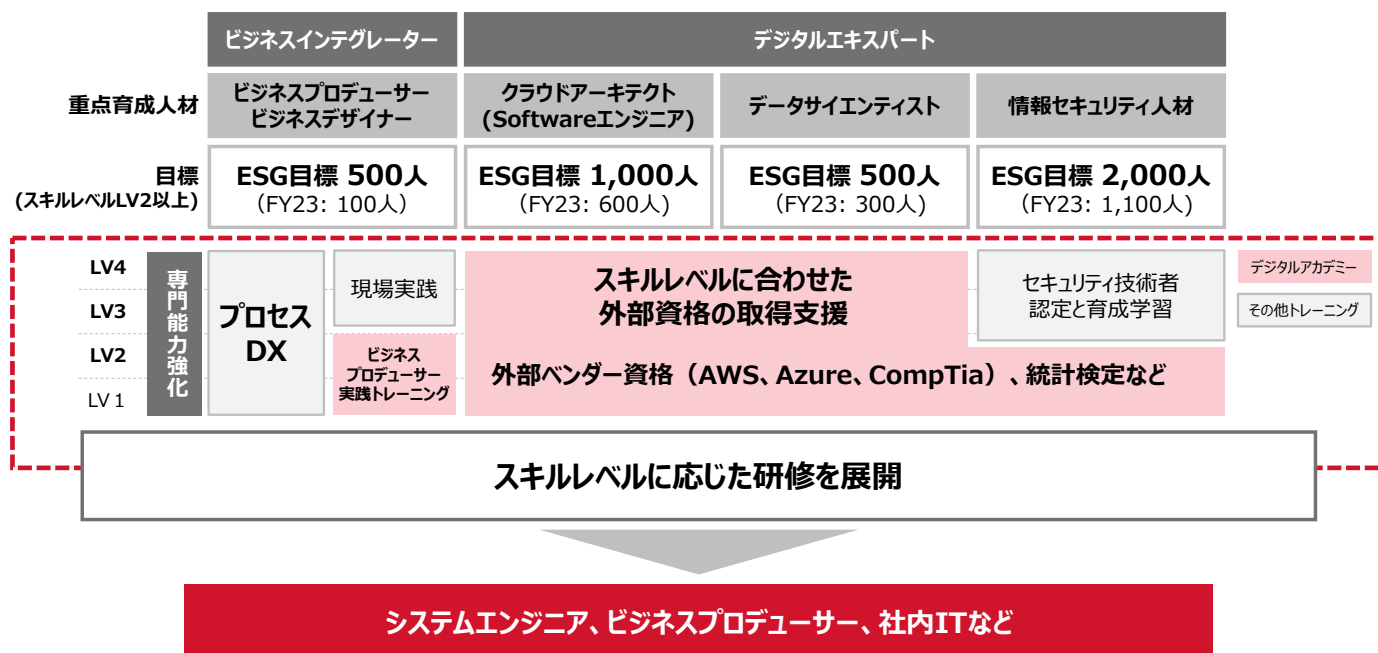
- 具体的な施策はそれぞれの拠点の地域のニーズに合わせていきますが、考えの中心、フレームワークのベースは全て一緒です。
- デジタル人材の育成と再配置においても、フレームワークはグローバルで統一しています。そのフレームワークとは、人材育成にあたり2つのベクトルがあるというものです。
- 1つは、ビジネスニーズから要員計画を経て割り出された必要なデジタル人材の人数に従って、教育し、配属していくものです。要員計画では、スキルレベルや重要項目を踏まえ、注力ポイントに合わせてスキル研修を組み、最終的に必要な人数も割り出します。いわばトップダウンの動きです。これは戦略実行の上でも非常に効果的かつ迅速です。
- しかし、サステナブルかつ永続的に、カルチャーまで浸透させるとなると、やはり社員が自律的に動くことが必要です。下段の矢印になりますが、これは社員が自律的に学習できる環境を整え、学習できる教育体系を与えて、社内公募等による異動の手段を用意するものです。
- このトップダウンとボトムアップの人材育成のベクトルが両方あることで、速やかに育成と再配置が行われていくと考えています。

● 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

- ここからは日本のアプローチを具体的にご紹介します。
- これは、国内リコーグループでとっている施策です。日本では昨年からデジタルアカデミーという教育体系を打ち出しています。この教育の中身は自前で作ったものもあれば、社外の良いプログラムを取り入れたものもあります。自前のプログラムはきめ細かにケアできるものの、社外に通用するレベル感や認定という点では社外認定資格も大いに活用しているため、社外のプログラムも取り入れています。
- 上段赤色の「専門能力強化」ですが、専門性の強化、スキルの先鋭化のために、具体的にクラウド、データサイエンス、セキュリティスキルの強化、先鋭化のプログラムを実施しています。
- 中段の「デジタルナレッジ」は必ずしもスキルの先鋭化を目的とせず、クロススキリングやリススキリングなど、スキルのすそ野を広げるためのプログラムを提供しています。カテゴリーの列の右下にあるプロセスDXは、日本においては全社員に展開し始めているものですが、デジタルを使って自分たちの仕事をデザインし直すことです。これは、社員の生産性を一気に高める施策です。
- 社員の育成と会社の発展を同軸にするとお話ししましたが、下段については、デジタルを手段に使うのであれば社員も当然精通しているべきということで、デジタルリテラシーを強化しています。
- それぞれデジタルアカデミーから必須のプログラムが社員に都度案内され、社員がそれを履修していきます。
- デジタルアカデミーは、日本の社員3万人強のうち1万3,000人が受講し、研修に取り組んでいます。下段のデジタルリテラシーは社員の96%が履修済みです。



- デジタルアカデミーを使い、4つの分野に特に注力しています。
- 右側のクラウドアーキテクト、データサイエンティスト、情報セキュリティ人材に加え、これらの人材を使ってビジネスを作っていくのが、左のビジネスインテグレーターです。合わせて4,000人の目標値を設けており、現在2,100人が求めるスキルレベルに達しています。残り1,900人をあと2年強で教育し、卒業させていくことになります。
- 配属先としては、社内のシステムエンジニア、ビジネスプロデューサーです。ビジネスユニットも含め具体的な配置先があります。また社内IT部門にも人を循環させていきます。

● 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/デベロップメント | 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 | 商社企画 | 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
- スタッフ系共通 要件
- 商品サービス企画職務要件
- 職種・職務定義を検討・準備中

- 次は、販売会社のリコージャパンです。営業職、技術職、サポート職、それぞれの職種に分けて、かなり細かなスキル要件を定めています。
- これはプロフェッショナル認定制度という枠組みです。特に上段の赤枠のところでは、お客様のターゲットごとに、さらに細かく細分化したスキル要件を設けています。これによって、即戦力として、お客様に応じた的確なサービスが提供できるようにしています。

- 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) | リコージャパン プロ認定レベル | | |
|---------------------------------|-----------------|-------|--|
| レベル 6 | 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 |
| レベル 5 | 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 |
| レベル 4 | 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 |
| レベル 3 | 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 |
| レベル 2 | 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 |
| レベル 1 | 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

- 単にスキル要件を定めて取得を目指すことだけではなく、全てジョブと処遇に結びついています。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)を中心としたレベル認定を行い、それがジョブのレベルと結びつき、そのジョブのレベルが役割と報酬と結びついています。
- そのため先ほどご説明した通り、トップダウンの再配置も可能になりますが、一方で、どういう要件で、どういうジョブにトライできるのかが社員に分かるようになっていきます。キャリア自律を促す仕組みと連動しているということです。

- 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

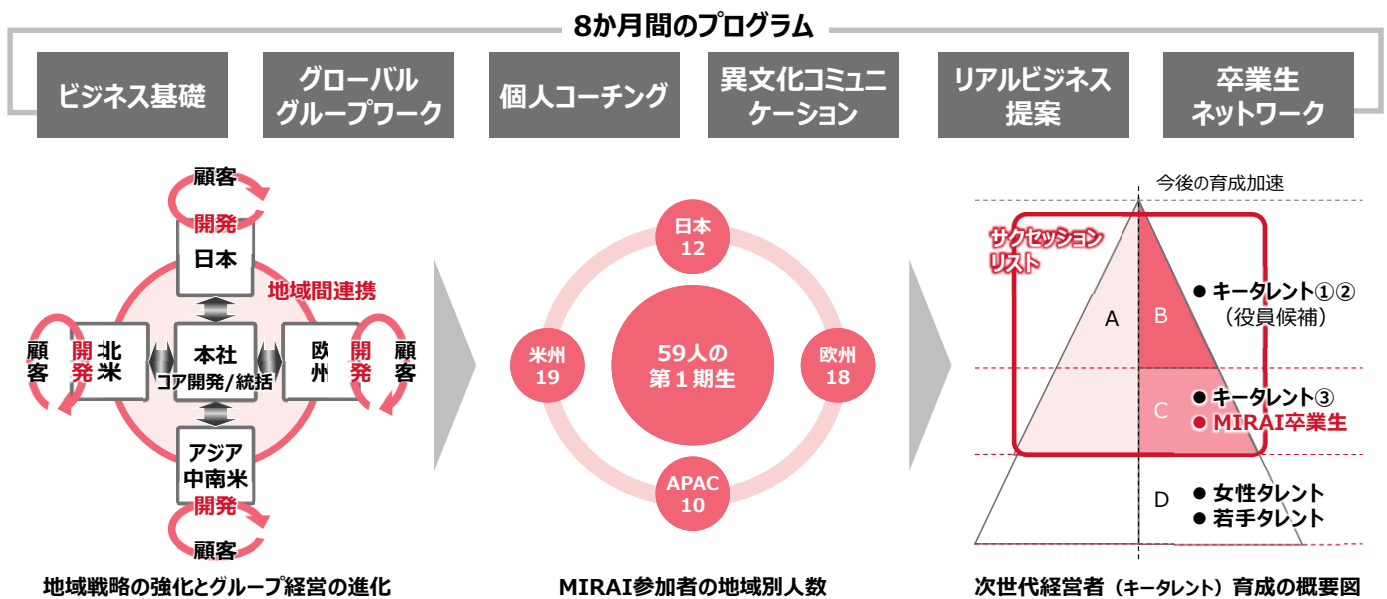
| DA RICOH | TA RICOH | SA RICOH |
|---|--|---|
| Digital Academy | Technical Academy | Sales Academy |
| <ul style="list-style-type: none"> ● デジタルタレントプログラム <ul style="list-style-type: none"> - 将来的なビジネスニーズを見据えた、デジタルスキルを持つ人材の育成 | <ul style="list-style-type: none"> ● クロススキリングプログラム <ul style="list-style-type: none"> - 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 | <ul style="list-style-type: none"> ● 価値創造プログラム / パートナープログラム <ul style="list-style-type: none"> - 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 |
| <p>研修受講者数 as of FY23 H1</p> <p>470 employees</p> | <p>研修受講者数 as of FY23 H1</p> <p>1,000 engineers</p> | <p>研修受講者数 as of FY23 H1</p> <p>+3,000 sales 870 activated Partners</p> |
| <p>スキルアップした人材を 成長分野にシフトする</p> | <p>エンジニアの能力強化</p> | <p>あらゆるチャネルを通じて 付加価値販売を推進</p> |

© Ricoh

13

- 続いて、欧州の取り組みについてご説明します。欧州では独自のトレーニングを実施しています。
- 日本のデジタルアカデミーと同じ名称ですが、欧州のDigital Academyは、日本のデジタルアカデミーの一番上に該当し、スキルの先鋭化のトレーニングを実施しています。専門性の高い教育を行い、500名弱の再配置を行っています。
- 中央のTechnical Academyはクロススキリングプログラムです。複合機の保守、修繕を行っているカスタマーエンジニアがデジタルスキルを身につけて、デジタルサービスに関わるエッジデバイスやシステムの保守、サポートもできるようにしています。Digital Academyと合わせておよそ1,500人となっています。
- 最後のSales Academyは、パートナーの販売店やディストリビューターを含めて独自の教育を施し、私たちが提供しているサービスパッケージにより付加価値を付けて売るプログラムを提供しています。
- 例えば、買収したDocuWareという会社があるのですが、左や中央のプログラムを通じて、Docuwareというソフトウェアをより多くの地域、シーンで販売できるように人を再配置しています。この試みは2019年度から始めているのですが、20年度、21年度と大いに加速してきている状況になります。

- 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



© Ricoh

14

- 経営人材にどう繋げていくかについてご説明します。
- 左下の図ですが、これまでのものづくりを主体としたビジネスにおいては、本社で設計をして、マーケティング戦略も考え、そこから各販売極に商流をつかっていく、いわば一方通行のやり方を行っていました。しかし、デジタルサービスの会社としては、現地でコンテンツを作りサービスを提供し、そのように地産地消でできたコンテンツを他の地域でも展開できるよう整理・標準化するなど、グローバルレベルで相乗効果を上げていくための橋渡し、サイクルを回していくことが本社の役割となっています。
- 冒頭のギャップのご説明のところで、グローバル全体でスケールアップし、横展開していく仕組みが欠けているとお話ししました。9つの戦略テーマのうちのグローバル化というところを人材育成にも活用しています。
- MIRAIという将来の経営人材のパイプラインを拡充するプログラムを開始しました。今年ようやく第1期生、精鋭の60人が卒業しましたが、このプログラムの目指しているところは2つあります。
- 1つ目は、各地域でやっている試みを、いかにそれぞれの地域極を通じて、本社も介在してグローバルで展開していくか。これをリーダーシップ育成のプログラムを通し、人の交流を通じて実現していくこととなります。
- 2つ目は、この60人の多くが実はデジタルビジネスを経験している者です。そのため、特にデジタルビジネスの知見をここで集めて、ネットワークや実際のリアルビジネスの創出など、プロジェクトを通じて横展開を図る仕組みをつくっています。
- このMIRAIというプログラムはこれからも継続していくのですが、卒業すると大体役員に次の次でなれる人材層になります。若手、40代になるのですが、このパイプラインを厚くすることを急ぎ取り組んでいます。
- デジタルに関していえば、現場で働く人とともに、将来の経営人材のパイプライン拡充の両方の施策を進めています。

カルチャーに関する施策



● 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 |
| 海外 | ハイブリッドワーク、 "Virtual Employee" | 社内公募制度 | | | Ricohウェイ | Global Council |
| | | 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

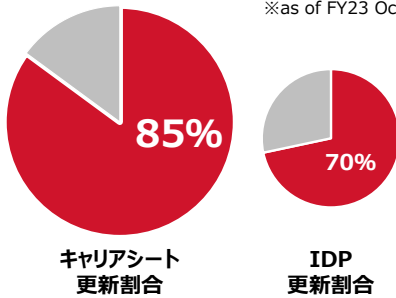
女性管理職比率

*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

- 次に、カルチャーのご説明をします。9つの戦略テーマの多くがこのカルチャーに関わるものです。
- 基本的にはフレームワークと方向性はグローバルで統一しています。働き方、キャリア、学習、カルチャー、ダイバーシティ&インクルージョンの柱は全てグローバルで共通です。一つ一つの柱の中で採用している施策は、グローバルで統一しているものもあれば、それぞれの地域の状況に応じて変えているものもあります。
- 例えば、働き方のところでは、日本はOur Normalとして、月や週あたり何日出社してくださいということは定めずに、個人とチームの裁量に任せています。海外もハイブリッドワークとして全く同じポリシーを持っています。海外ではさらに、週休3日制や、Aという国に住みながらBという国にサービスを提供するというVirtual Employeeという一歩進んだリモートワークの取り組みも実践しています。
- キャリアに関しては、社内公募制度はグローバル共通ですが、特に日本においては昨年、リコー式ジョブ型人事制度を導入し、異動をかなり簡便にしました。
- 学習については先ほどお話しした通り、それぞれ地域のトレーニングプログラムは地域に密着したものとなっています。

キャリア自律

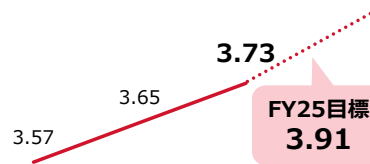
(国内リコグループ、約14,000人対象)
※as of FY23 Oct



- 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)

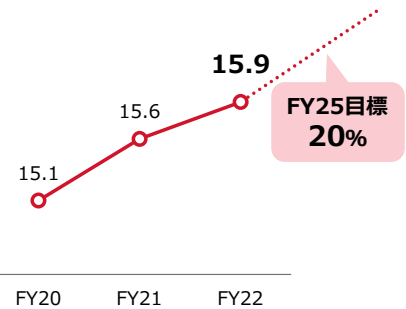


2020年度から着実に改善

| | 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%

- 具体的な進捗を最後にお伝えします。KPIのうち主要なものを取り上げています。
- まず、キャリア自律です。本年度は日本において特に注力しています。将来的には人事異動の60%を、自分のキャリア目標に従ったものになりたいと考えていますが、第1歩として日本では新しくキャリアシートのツールを導入し、自分のキャリアを棚卸できるようにしています。
- このキャリアシートを既に85%の人が更新しており、活用されています。85%のうち70%が、自分の具体的な育成計画も作っています。将来的に、異動の6割が、自分の目標や計画に基づいたものになるというのは、届かない目標ではないと考えています。
- 続いて社員エンゲージメントです。2020年からグローバルでGallup社のツールを使用しています。会社の業績は非常に苦しかったのですが、エンゲージメントスコアはかなり順調に伸びてきています。特に人材競争や離職が懸念される北米、それから欧州でかなり伸びており、結果離職率も徐々に低下してきています。業績が苦しい中ではありますが、社員のエンゲージメントは高まってきていると思われます。
- 右側がダイバーシティのKPIです。グローバルで2025年度には女性管理職比率20%を目標にしています。今は16%に少し欠けるぐらいですが、こども伸ばしています。
- 日本では特にチャレンジでしたが、営業では女性の支店長、支社長が誕生しました。海外拠点、生産拠点においても女性の所長が誕生しています。また、最近着目されていますが、男性の育休取得率も弊社では100%を超えています。
- このような主要指標でも順調に伸長、進捗していることをご理解いただければと思います。
- 以上、人的資本戦略のご説明と進捗のアップデートをさせていただきました。

RICOH
imagine. change.