

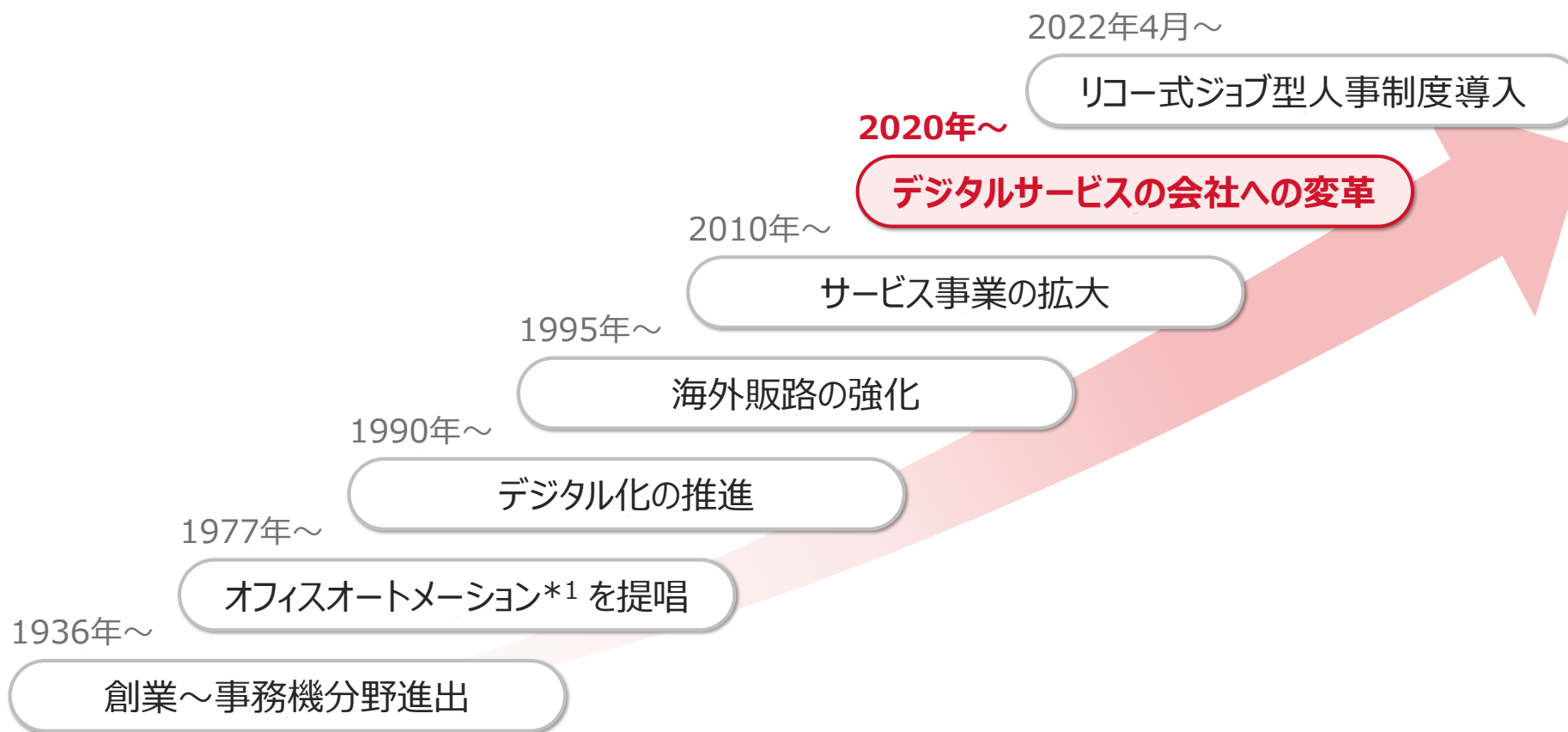
人的資本戦略と その進捗について

2025年12月12日

株式会社リコー
コーポレート執行役員・CHRO
長久 良子

OAメーカーからデジタルサービスの会社へ

はたらく人の創造力を支え、ワークプレイスを変えるお手伝いをする デジタルサービスの会社へ変革



リコーウェイ
使命と目指す姿
“はたらく”
に歓びを

はたらく人に寄り添い、
はたらく人が充足感や
達成感、自己実現を
実感できるよう、
そのお手伝いをしていく

*1： オフィスオートメーション（OA）「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をする」

デジタルサービスの会社への変革（過去5年の取り組み）

第20次中期経営計画

第21次中期経営戦略



デジタルサービスの会社への変革（人・組織・文化）

	OAメーカー（日本型製造業）	デジタルサービスの会社
人	<ul style="list-style-type: none">指示をきっちりこなす人材会社最適の人事ローテーション	<ul style="list-style-type: none">お客様接点で自律的に課題解決をする人材会社は社員に成長する機会を与える、社員は自ら活用する
組織	<ul style="list-style-type: none">自己の責任機能を完遂上司による「管理」	<ul style="list-style-type: none">お客様視点の一气通貫の組織上司による「支援」
文化	<ul style="list-style-type: none">プロダクトアウトの組織文化不足部分を指摘する	<ul style="list-style-type: none">マーケットインの組織文化利他の心で褒め合う

人的資本戦略の全体像（21次中期経営戦略より）

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	
取り組み 事例	リコー式ジョブ型 人事制度の浸透	リスキリング	DEIカウンスル	
	マネジメントカレッジ	タレントレビュー	クロスメンタリング	
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
	IDP*1 に基づく異動率 60%以上	100%		社員 エンゲージメント
			グローバル 20% 日本 10%	3.91*3

*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： Gallup社のQ12Meanスコアを採用

戦略の柱1

社員の潜在能力発揮を促すための取り組み事例



リコー式ジョブ型人事制度導入後の成果（日本）

制度導入前の課題認識

デジタルサービスの会社への変革において

- 1 職能資格制度における課題を解決し、
- 2 自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境を目指す

① 高い管理職比率

高資格者に配慮した任用による組織の硬直化

② 年功的な配置と登用

過去評価された能力の積み上げを重視

③ 若手のやる気減退

昇格機会の減少によるモチベーションや離職リスクが増大

導入後の状況・成果

実力に応じた柔軟な任用（適所適材）

管理職からのポジションオフおよび管理職への再チャレンジが組織の必要性に応じて行われている

チャレンジ意欲の高い若手の積極的な登用

【管理職の30代比率】

導入前：2.5% ⇒ 25年4月：**11.4%**

自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ

各ポジションのジョブディスクリプションを公開することにより、各々が目標とするポジションが具体的になっている

戦略の柱2

個人の成長と事業の成長を同軸にするための取り組み事例



重点育成人材とスキルアッププログラム（日本）

重点育成人材と研修内容の概略

- 右表の4職種を重点育成人材と定め、2025年1月末時点での累計実績は合計4,658人となっている
- 重点育成人材のアップスキリングに加え、全体のデジタルリテラシー底上げを図る二層構造のカリキュラムを展開中

重点育成人材	ビジネスアーキテクト	ソフトウェアエンジニア	データサイエンティスト	サイバーセキュリティ
2025年度までのESG目標値	500人	1,000人	500人	2,000人
研修内容	OJT（RICOH BIL TOKYO、TRIBUS）ワークショップ、eラーニング	スキルに合わせた外部資格の取得支援		セキュリティ技術者認定と育成学習
	外部ベンダー資格（AWS、Microsoft Azure、CompTIA*1）、統計検定、IPAのビジネス・IT系資格など			

特定領域強化に向けた「スキルアッププログラム（リスキリング）」の実行

- IT人材、AI人材、SE人材、プロセスDX人材の4領域の強化・育成を目的に2024年度にプログラムを導入
- プログラム修了者は、獲得したスキルを活かせる成長領域の職場へ異動



対象：IT人材、AI人材、SE人材、プロセスDX人材

*1： CompTIA（the Computing Technology Industry Association）：グローバルなIT業界団体

リスキリングプログラム「SCALA」(欧州)

プログラムロゴ



Jack's story

Hear from Jack, on how he transitioned from his role in Purchasing to bring fresh ideas and a fresh perspective to the Marketing group. We're passionate about helping people achieve their career goals.

プログラム概要

- ・ オフィスサービス事業に携わるタレント育成を目的として欧州全域に展開
- ・ 下図の3つのモジュールで構成され、各々3ヶ月間のトレーニングを実施
- ・ これまで3回実施されており、計220名がプログラムを修了

Module 1: Digital Self

Onboarding	Digital Literacy	Learner selects required sub-modules and pathways suitable for own learning needs
	 1. Readiness 2. Literacy	

Team Assignment

Module 2: Technical Skills Development

Career Review	Digital Services	Business Line Capabilities	Learning Options Reviewed

Module 3: Business Readiness

Mentoring	Projects	Placements	Digital Behaviour

戦略の柱3

社員エクスペリエンスを“はたらく歓び”につなげるための取り組み事例



女性活躍のための取り組み（グローバル・日本）

DEIカウンスル概要

- 2016年にグローバルDEIプロジェクト発足
- 各極の代表者によるカウンスルとして運営
- 役員を含めた定期的なディスカッションを実施
 - DEI方針策定やカルチャー変革等を牽引



極別の取り組み（日本）

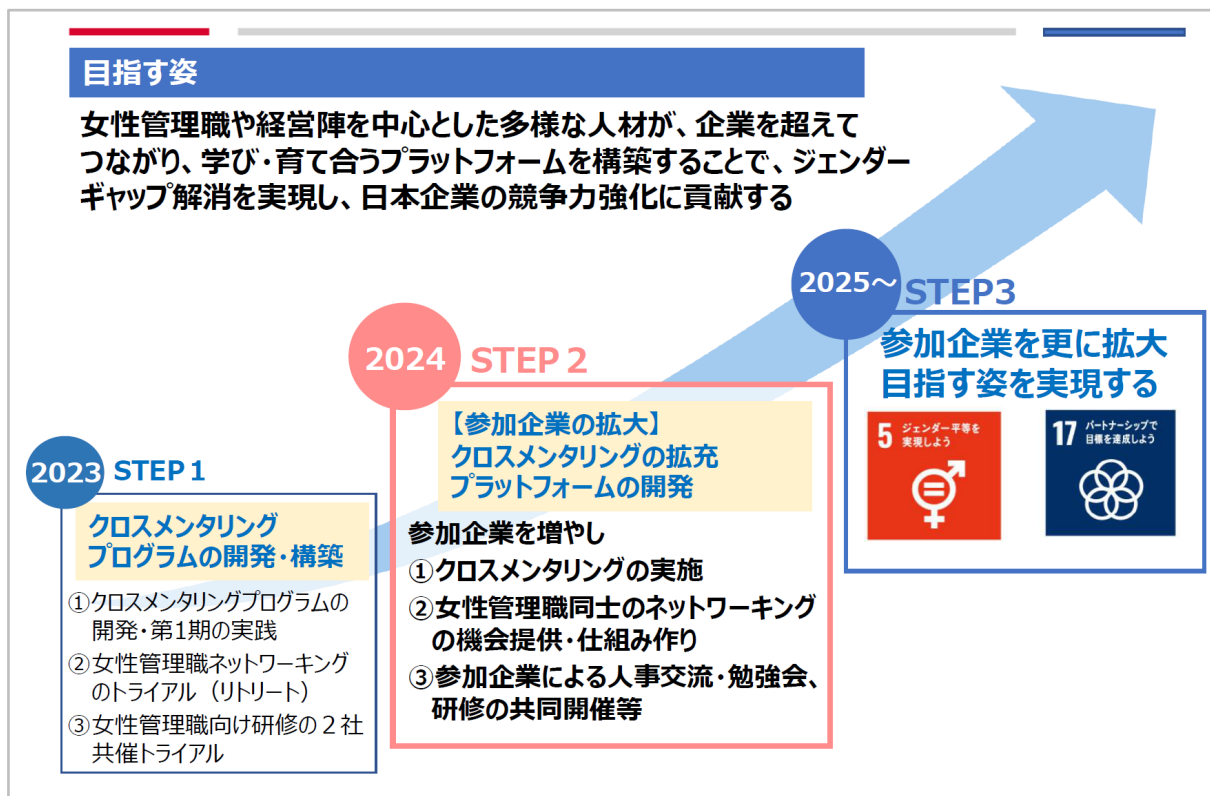
- DEIカウンスルは極別にも設置
- 日本でも今年度に以下のイベントを開催
 - 世代間ギャップを体験するワークショップ
 - 外部スピーカーを招待したDEIイベント
 - DEIの浸透のための情報を社内サイト上で発信



4社合同のクロスメンタリング（日本）

企業横断クロスメンタリング（東京海上日動・出光興産・帝人・リコー4社による）

【クロスメンタリングで目指す姿】



上記プログラムに加え、4社合同での国際女性デーイベント（役員同士のパネルディスカッション等）も開催

今後の人的資本戦略の方向性



1.

**次期経営戦略目標
達成に貢献する
人材ポートフォリオの最適化**

必要ケーパビリティギャップの
明確化と解消

採用、育成、M&A、リスキリング等

2.

**事業目標達成・企業価値
向上に寄与する人的資本
施策と企業文化醸成**

人事制度改革
(グローバルおよび国内)、
企業ブランディング強化、
EVP*1 策定

3.

**持続的な企業価値
向上のための
次世代経営人材の育成**

経営層候補パイプラインの
充実、ミドルマネジメント層の
育成強化

人的資本施策はリコーの持続的成長のエンジン

*1 : EVP=Employee Value Propositions

本資料に記載されている、リコー(以下、当社)の現在の計画、見通し、戦略などのうち、歴史的事実でないものは、将来の業績に関する見通しであり、現在入手可能な情報から得られた当社の経営者の判断に基づいております。従って、実際の業績は異なる結果となる場合がありますので、これらの業績見通しにのみ全面的に依拠なさないようお願い致します。

実際の業績に影響を与える重要な要素には、a) 当社の事業領域を取り巻く経済情勢、景気動向、b) 為替レートの変動、c) 当社の事業領域に関連して発生する急速な技術革新、および d) 激しい競争にさらされた市場の中で、顧客に受け入れられる製品・サービスを当社が設計・開発・生産し続ける能力、などが含まれます。ただし、業績に影響を与える要素はこれらに限定されるものではありません。(参照：「事業等のリスク」https://jp.ricoh.com/sustainability/governance/risk/risk_factors)

本資料に他の会社・機関等の名称が掲載されている場合といえども、これらの会社・機関等の利用を当社が推奨するものではありません。本資料に掲載されている情報は、投資勧誘を目的にしたものではありません。投資に関するご決定は、ご自身のご判断において行うようお願い致します。

本資料における年号の表記：4月から始まる会計年度の表記としております。
(例) FY2025 (2025年度)：2025年4月から2026年3月までの会計年度

RICOH
imagine. change.