

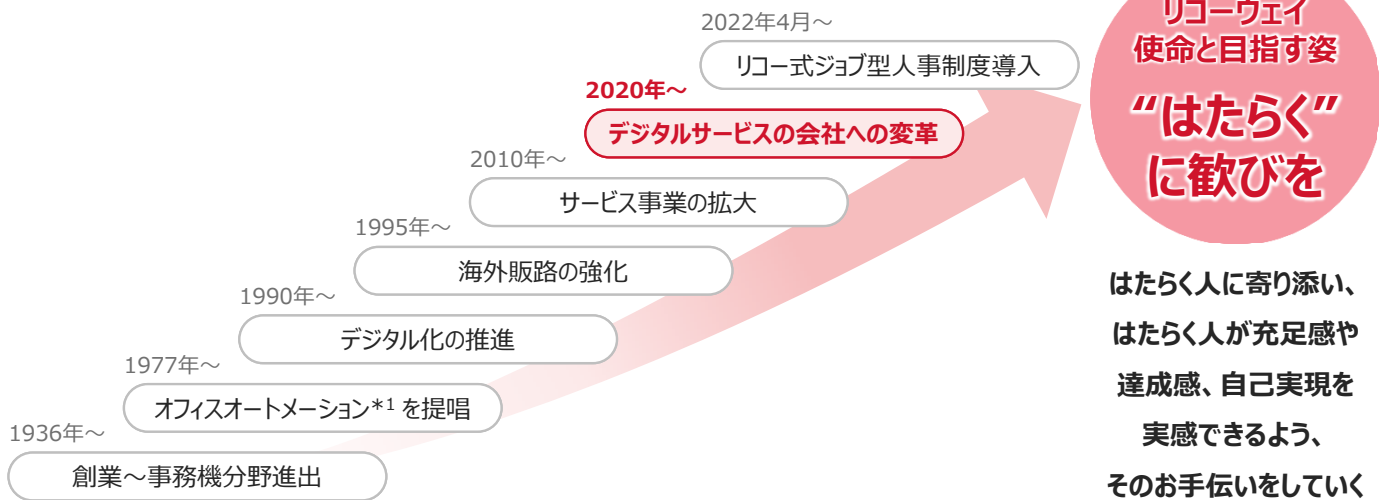
**人的資本戦略と
その進捗について**

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**

- 2023年度から始まった21次中経における人的資本戦略とその進捗、加えて今後の方向性についてご説明します。

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

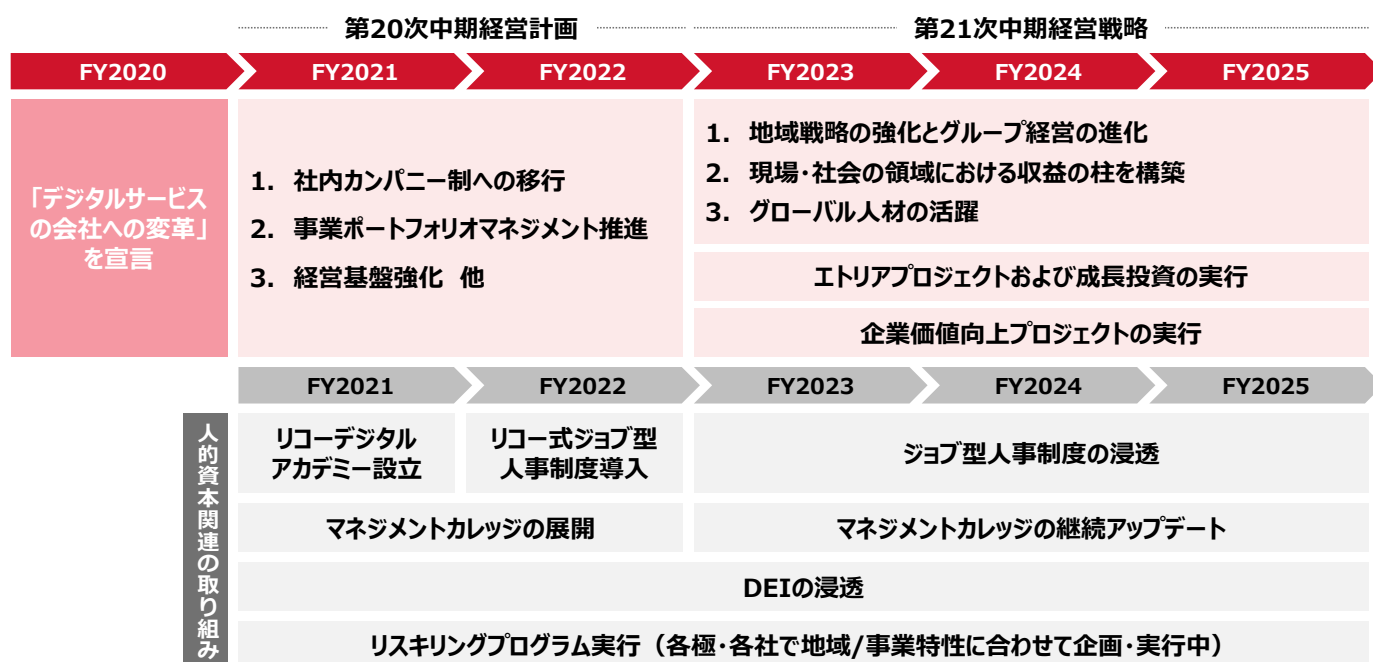


*1： オフィスオートメーション（OA）「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をする」

© Ricoh

1

- まずは、リコーのこれまでの歩みです。
現在、リコーは、OAメーカーからデジタルサービスの会社へと変革中です。
従来はオフィス機器、プリンティングを中心とするビジネスを展開してきましたが、2020年にデジタルサービスの会社への変革を宣言しました。
事業の内容が多様化する中で、リコーとして変わらないこととしては、「“はたらく”に歓びを」の考え方です。
「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」という精神は、いかなる事業を行うにしてもリコーが忘れてはいけない、守っていくべきものと考えております。
- そして、この「“はたらく”に歓びを」は、21次中経より、使命と目指す姿として会社のパーパスにしています。



© Ricoh

2

- 次に過去5年の進捗をご説明します。上段が会社の動き、下段が人的資本関連の取り組みです。
- まず、2020年度に、デジタルサービスの会社への変革を宣言しました。
2021年度から2022年度が20次中計です。20次中計では、社内カンパニー制の移行や、経営基盤の強化を進めました。これらに伴う人的資本関連の取り組みとしては、デジタルを強化するためのリコーデジタルアカデミー設立や、リコー式ジョブ型人事制度の導入を行いました。
- これらの取り組みを進めていくに当たり、ミドルマネジメント、管理職層、全体の人員の強化が必要となり、マネジメントカレッジという研修を展開しました。
- 2023年度からの21次中経では、さらなる地域戦略の強化、グローバル人材の活躍、またエトリアのプロジェクトなどの成長投資、企業価値向上プロジェクトなどの大きな動きがあります。
一方、人事としては、2022年度に導入したジョブ型人事制度をさらに浸透させ、進化させること、またマネジメントカレッジの継続とアップデートなどに注力してきました。
- 一方、この5年間を通して、DEIや多様性への対応については一層強化する必要があるとの認識のもと、ビジネスへの貢献を目指し、グローバルで浸透の取り組みを強化してきました。リスクリングプログラムにおいては、各地域、各グループ企業で地域や事業特性に合わせて企画、実行してきました。人事の施策は、人事だけで進めるものではなく、会社の動きに沿い、会社の事業に貢献できるものであることを考えながら進めてきました。

	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

© Ricoh

3

- デジタルサービスの会社への変革の中で、どのような変革、変化が会社の中で必要になってきたのかを、人、組織、文化という三つの側面からお話します。
- 左側がOAメーカーのリコー、日本型の製造業の特徴です。右側がデジタルサービスの会社の特徴です。
- まず、「人」の観点において、製造業型では、指示をきっちりこなす人材が求められています。これは、例えばOAメーカーで複写機の製造にあたっては、お客様が求めているものが比較的想定しやすく、お客様の要望に応えるためにやるべきことが凡そ決まっていました。
- しかし、デジタルサービスでは、お客様のご要望が、その状況やニーズにより多様化しています。対応は必ずしも一つではなく、どのような対応を組み合わせ提案するかが非常に重要です。自律的に考え課題解決をできる人材が必要になってきます。顧客接点に携わる営業やサービスの担当者だけに留まらず、様々な商材・製品を企画するスタッフも同じような視点で取り組むことが必要であり、会社全体として自律が一つのキーワードになっています。
- また、これまでは人材育成のために、会社主導で会社最適の人事ローテーションを実施してきましたが、これからは、会社は社員に成長する機会を与え、社員がそれを自ら活用できる形に変えていく必要があると考えています。
- 次に、「組織」の観点では、自己の責任機能を完遂する組織から、お客様視点の一气通貫の組織に変革することが必要となります。
- 従来の上司は管理をすることがその仕事がメインとなっていました。しかし、現在は、社員の自律を支援するマネジメントが必要になってきています。
- そして、「文化」の観点では、プロダクトアウトの組織文化から、マーケットインの文化に変わることが重要です。人事としてこの変化をどのようにサポートできるかについて少し説明します。

*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

- 21次中経の人的資本戦略の全体像です。3つの柱を作りました。
1つ目が、社員の潜在能力の発揮を促すことであり、一言で表すと「自律」です。
2つ目が、個人の成長と事業の成長を同軸にすることであり、つまり「成長」です。
3つ目は社員エクスペリエンスを、“はたらく喜び”につなげるということです。この3つの大きな柱を基に人的資本戦略を進めています。
- 1つめの「自律」の柱においては、取り組みの事例としてリコー式ジョブ型人事制度およびマネジメントカレッジがあります。KPIとして、自己成長計画(IDP)に基づく異動率が6割以上となることを目指しています。
- 2つ目の「成長」の柱においては、リスクリングや、タレントレビューが取り組み事例となります。
タレントレビューとは、ビジネスユニットや極でどのようなタレントがいて、どのような成長、育成するのかを諮る会議体のことです。KPIは、デジタルに関わる研修の履修率100%としています。
- 3つ目の社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげるの柱の取り組み事例としては、DEIの活動であるDEIカウンスルやクロスメンタリングがあります。KPIとしては、グローバルで20%、日本で10%の女性管理職比率と、毎年実施しているエンゲージメントサーベイのエンゲージメントスコアを設定しています。
- 赤いリッチングをした4つの事例について詳しく説明します。

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



- 戦略の柱の1つ目、社員の潜在能力発揮を促すための取り組みの事例です。

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になっている

© Ricoh

6

- 1つ目の事例は、国内でのリコー式ジョブ型人事制度導入後の成果についてです。
- 2022年にリコー式ジョブ型人事制度を導入しました。制度導入前は、メンバーシップ型の人事制度が課題となっていました。デジタルサービスの会社への変革においては、職能資格制度における課題を解決し、自律的に実力を磨き続ける人が活躍できるような環境を目指したいと考えました。
- メンバーシップ型の人事制度の課題は3つありました。1つ目が高い管理職比率です。職能資格制度においては、年次を重ねると資格が上がり、高資格者に配慮した任用が強くなります。また、管理職比率が相対的に上がってきてしまいますが、これはリコーに限らずメンバーシップ型を導入している会社に起きる現象です。
- 2つ目が、年功序列的な配置と登用です。年齢というより過去に評価された能力の積み上げが重視されることがメンバーシップ型の一つの課題と考えました。
- この結果、やる気のある若手がやる気が減退し、昇格の機会が減少します。モチベーションや、離職のリスクが増大することになります。
- そこで、ジョブ型人事制度を導入しました。同じ時期に、日本で導入する会社、また導入を検討する会社が増えていました。ジョブ型人事制度が全てを解決するものではないと思いますが、この導入が課題の解決につながると思いました。
- リコー式ジョブ型人事制度としているのは、リコーの課題解決がしやすい形にアレンジをしているためです。
- 2025年度は導入から4年目に入りました。これまでの3年間の、導入後の状況、成果をまとめました。
- 1つ目は、実力に応じた柔軟な任用として、適所適材を目指しました。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ます。今後さらに強化できていると考えていますが、以前に比べ柔軟に行われるようになりました。
- 2つ目に、チャレンジ意欲の高い若手の積極的な登用です。ジョブ型人事制度導入前は、30代の管理職比率は2.5%でした。積極的な登用を進めた結果、2025年4月には11.4%まで上昇しました。
- 私が所属する人事部門では、30代の管理職が10%を占めています。管理職の1割が30代となることで、会社の空気が変わることを実感しています。
- 3つ目は、自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジです。各ポジションのジョブディスクリプションを公開しています。そのジョブに必要な経験・スキルを全社員に公開し、今後目指すポジションでは何をやればいいのか、どのような経験を積みばいいのかを、透明化することを目指しました。

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



- 次に、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です。

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			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



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

- まず日本の事例として、重点育成人材とスキルアッププログラムの二つについて説明します。
- 1つ目は重点育成人材と研修内容の概略です。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の4職種を重点育成人材と定めています。
- 2025年1月末時点で、累計4,658名が有資格者となっています。デジタル人材の育成については、この重点の育成だけでなく、会社全体のデジタルリテラシーを底上げするという活動もしており、2層構造のカリキュラムを研修として展開しています。
- 下段にある、特定領域の強化に向けたスキルアッププログラムも実行しています。このスキルアッププログラムは、一般的にはリスキリングと呼ばれているものと同様のものです。
- 昨年度から、IT人材、AI人材、SE人材、プロセスDX人材の4領域について、強化育成を目的に、プログラムを導入しています。プログラム終了後、獲得したスキルを活かしたポジションに就くことを想定し、プログラムを構築しています。
- 特徴としては、プログラム修了後のポジションが明確になっていることと、スキルのアセスメントを確実に遂行したうえで、プログラムを受講、そして最後に再度アセスメントを実施する点です。プログラムの受講者が十分なスキル獲得に至らないことも想定しています。プログラムを受講すれば、次のポジションに必ず到達するというものではないことも加味した上で進めています。

プログラムロゴ



修了者紹介ムービーを公開

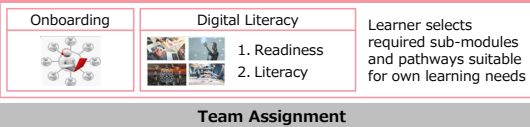
Jack's story

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.

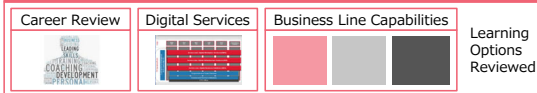
プログラム概要

- ・ 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



Module 2: Technical Skills Development



Module 3: Business Readiness



- 次は欧州の事例です。リスキリングプログラムのSCALAです。具体的には、これまでプリンティングの事業のサービスをメインに従事していた人員を、オフィスサービス事業に携わるタレントに育成することを目的として、欧州全域に展開しています。
- 3つのモジュールで構成され、それぞれ約3カ月間のトレーニングをこれまでに3回実施し、計220名がプログラムを修了しています。成功したプログラムと認識しており、活躍している人材も多岐にわたっています。

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



- 次は、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です。

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



2025年3月13日
オンライン国際女性デーイベントの様子

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



2025年7月17日
DEIイベント（世代間交流ワークショップ）

© Ricoh

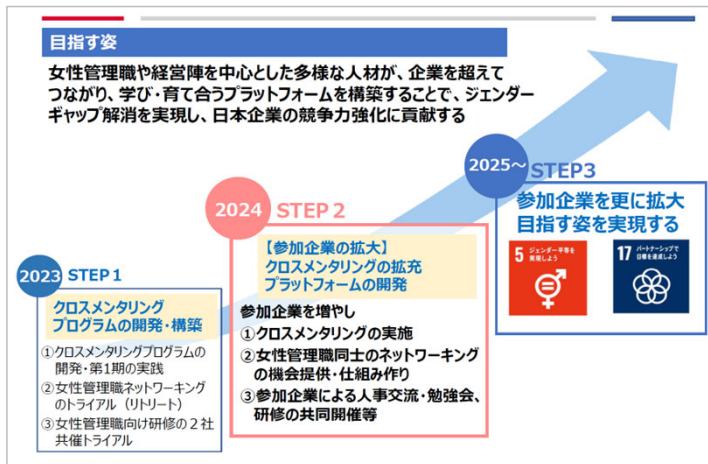
11

- 主に女性活躍に関する、DEIの取り組みです。こちらは、グローバル、日本、両方の取り組みをご説明します。
- リコーでは、2016年からグローバルでDEIプロジェクトを発足しています。その中でDEIカウンスルを立ち上げ、各極の代表者が運営しています。現在では、社長の大山、CHRO、各極の代表者、事業側の代表者が運営に参加しており、四半期に一度ミーティングを実施しています。DEIの今後の方針や、カルチャー変革について何を実施するかなどを議論しています。
- また、グローバルでのイベントも各種実施しており、写真は、2025年の3月に実施しました国際女性デーのイベントの様子です。ヨーロッパ、アメリカと日本のメンバーをオンラインでつなぎ、国際女性デーにちなんで、女性活躍についてのラウンドテーブルを行いました。
- グローバルのイベントは過去2年間実施しています。時差もあるため全極同時という形にはできませんが、各極で実施し、その後グローバルへ配信という形で実現しています。
- DEIカウンスルは、日本、アメリカ、ヨーロッパ、アジアパシフィック、ラテンアメリカと、極別に全極で実施しています。極ごとの取り組みとして、日本でのイベントをご紹介します。
- 日本では、DEIに関して日本でやるべきこと、課題、これらを解決するためにどのようなことをしたらいいのかを議論しています。
- 今年度の取り組みから3つご説明します。1つ目は世代間ギャップを体験するワークショップです。女性活躍だけに限らず、様々なギャップについての体験です。
- 社内でも20代、30代、40代、50代、60代の社員がおり、20代と60代では、親子ほどのギャップがあります。この世代間ギャップについて、どのようなギャップがあるのか、またどのような共通点があるのかなどを様々なディスカッションやワークショップの中で体験するイベントを実施しました。
- また、外部のスピーカーを招待し、DEIに関する知見を社内で深めるイベントも実施しました。これらの活動はDEI浸透のための情報として、社内のサイト上でも発信しています。

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

- 4社合同のクロスメンタリングの事例です。各種メディアでも一部紹介されましたが、東京海上日動火災様、出光興産様、帝人様、リコーの4社による企業横断のクロスメンタリングを実施しています。
- 3期に渡り開催されており、リコーは第2期から参加しています。リコーからメンターとして、役員または事業部長クラスが7名ほど参加しています。
- メンティとしては、女性の部長クラス、課長クラスが参加しています。メンターとメンティの組み合わせは、必ずクロスカンパニーになるような形で実施しています。3回のメンタリングを通じ、お互いに様々な学びを感じています。メンタリングということで、メンティの学びを第一義として実施していますが、メンティだけでなくメンターにとっても非常に大きな学びになっています。
- メンタリングを通しての学びに加え、業種が異なる4社が集まり、メンターのためのイベントやメンティだけのイベントから生まれた横のつながりやネットワーキングも非常に有益なものとなっています。
- メンタリングのプログラムに加えて、4社合同で今年11月に国際男性デーイベントも実施しました。

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

© Ricoh

14

- 今後の人的資本戦略の方向性についてご説明します。
- 方向性は3つです。これまでも、事業と一緒に成長する、人事の施策が事業をサポートすることを掲げてきましたが、今後はさらにそれらを強く打ち出していくことを考えています。
- 1つ目は、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、つまり人材の供給と育成です。
- 必要ケーパビリティとのギャップの明確化と解消として、採用や育成、M&A、リスキリングなど、様々な方で必要人材を確保し、次期経営戦略の目標の達成に貢献します。
- 2つ目、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の醸成として、人事制度の改革を引き続き行っていきます。以前は、人事制度はあまり変えないほうが良いという考え方もあったと思いますが、世の中が変わり、事業環境が変わる中、毎年マイナーチェンジをできるような体制でなければならないと考えています。
- また、事業ではこれからますますグローバル連携が求められてきます。以前は、リコーはグローバルで大きな方針を持ち、各地域で最適な人事施策を実施していました。グローバル共通の課題が徐々に見えてきているため、今後はグローバルでの人事制度の導入も検討しています。
- また、企業ブランディングの強化も重要視しています。会社が変わっていくためにリコーがどうあるべきかを固めていきます。
- その中でEVP(Employee Value Propositions)、つまり会社が社員に対してどのような価値が与えられるかについて、グローバル、各極、各グループ企業で構築し、一つの礎にしたいと考えています。
- 3つ目は、持続的な企業価値向上のための次世代経営人材の育成として、主には経営層候補のパイプラインを充実します。経営層のパイプラインを充実させるためには、ミドルマネジメント、またミドルマネジメントの候補者である一般層の社員の育成が必要です。グローバル、各極、各国、各グループ企業とそれぞれで実施する人材育成の構造を明確にして作っていきたいと考えています。
- 最終的には人的資本の施策がリコーの持続的成長のエンジンとなることを目指します。

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ら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

