

人的資本戦略

人的資本戦略を通じたお客様と社員の“はたらく喜び”の実現

リコーグループが創業以来変わらず大切にしていること、それは創業の精神である「三愛精神」とお客様の“はたらく”に寄り添うことです。「“はたらく”に喜びを」、この実現に向けての人的資本戦略を策定しています。戦略を確実に実行し、社員にとっての“はたらく喜び”の創出、ひいてはお客様の“はたらく喜び”につなげてまいります。



長久 良子
CHRO

人的資本施策における3つの柱

21次中経において、人的資本施策として、「自律：社員の潜在能力発揮を促す」「成長：個人の成長と事業の成長を同軸にする」「“はたらく”に喜びを：社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげる」の3つを柱に掲げています。社員の自律と成長を促し、はたらくことに喜びを感じることで、デジタルサービスの会社への変革を加速させ、同

時に事業の成長にもつながります。

これら3つの柱それぞれに、価値創造プロセスに貢献する戦略要素を位置づけ、具体的な施策に落とし込みました。これらの施策を通じた社員の体験が、リコーグループの変革の土台を形成していきます。

3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

3つの柱	柱① 自律 社員の潜在能力発揮を促す	柱② 成長 個人の成長と事業の成長を同軸にする	柱③ “はたらく”に喜びを 社員エクスペリエンスを“はたらく喜び”につなげる
価値創造モデルにおける戦略要素	自律 個人とチームパフォーマンスの最大化 マネージャーケーパビリティの向上	プロセスDXと高い生産性 デジタルマインドセット デジタルサービス提供力 リコーリーダーシップパイプライン	DEI グローバルリコー 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 マネージャートレーニング ハイブリッドワークポリシー	デザイン思考/アジャイル プロセスDX デジタル基礎 グローバルリーダーシッププログラム	共創カルチャー*3 リコーウェイ DEI活動 エンゲージメントサーベイ
2025年度KPI	キャリア開発 IDP*1に基づく異動率60%以上	デジタル研修*2履修率 100%	女性管理職比率 グローバル:20% 日本:10% 社員エンゲージメント*4 グローバル 3.91

*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 社員エンゲージメント: 社員の所属する企業への貢献度や理解度を表すもの

柱① 自律

お客様のニーズが多様化し、技術の進化が急激に進んでいる中、社員一人ひとりが自主的に考え、行動することは必要不可欠です。社員の多様性を尊重し、自主性・自律性を発揮できる環境を整えることで、より多くの顧客価値の創造につなげ、デジタルサービスの会社への変革を推

進みます。

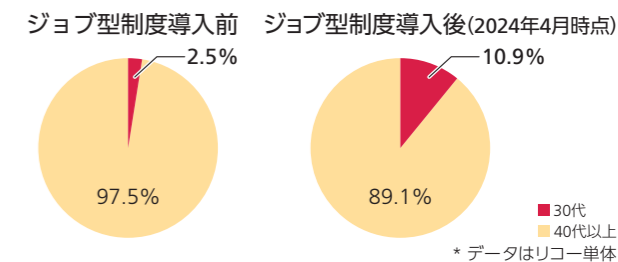
これは自律的なキャリア形成にもつながります。社員自身がどうなりたいのか、どうなるべきかを考え、なりたいキャリアを実現するために自発的に行動ができる環境を会社としても提供していきます。リコーでは、社員一人

ひとりが今までのキャリアを振り返り、自律的にキャリアを描けるようキャリアシートとキャリア開発計画(IDP)の作成を促しています。また、そのためのシステムを導入し、「管理型」から「支援型」への移行促進に向けたマネージャー向け研修を展開しています。2023年度に導入したキャリアシート・IDPは、多くの社員がすでに作成を済ませ、自律的なキャリア開発の土台が形成されつつあります。

リコー式ジョブ型制度導入により社内公募を活性化させ、自身で立てたキャリア計画に沿ったキャリア形成ができる環境を整備しています。特に若手管理職比率は、制度導入前に比べ、約4倍の割合となっています。

これらの施策を通じて、個人としてはもちろんのこと、企業としての自律的な意識を醸成し、さらなる成長意欲を高めるなど、好循環を生み出しています。

リコー式ジョブ型制度導入前後の30代初級管理職比率



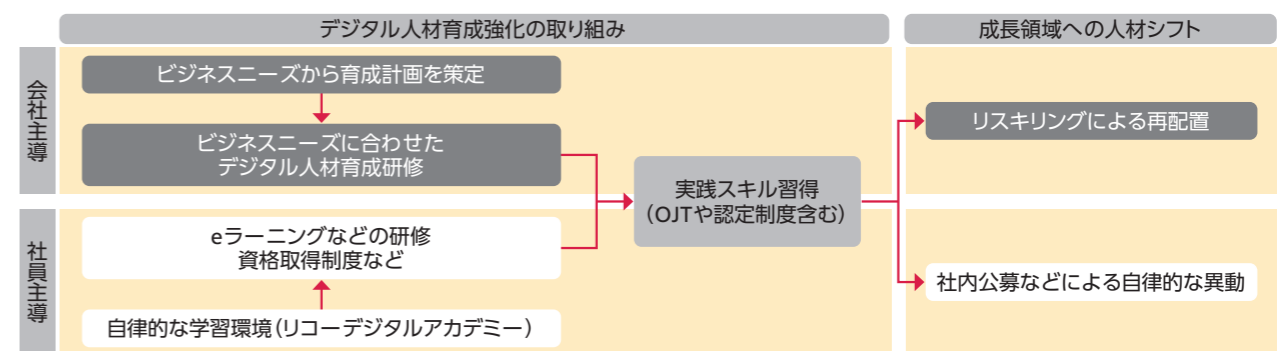
柱② 成長

変革を加速させるためには、ビジネスをリードする人材の育成が重要です。リコーグループでは全社横断的に将来のリーダー候補の選定やアセスメントの実施などを進め、次世代のリーダーシップパイプラインを構築しています。

また、デジタル人材の育成は、デジタルサービスの会社への変革において最も加速させるべき課題の一つであ

り、リスキリング、アップスキリングおよびクロススキリングを含め、さまざまな施策を展開しています。

デジタル人材育成のためには、前述の自律的なキャリア支援や学習環境の提供を進めるのと同時に、ビジネスニーズからの育成計画も策定することで、社員主導と会社主導の双方からデジタル人材の育成と再配置の加速を進めています。



重点育成人材と研修内容の概略

デジタルサービスの会社に必要なデジタル人材として、経済産業省と情報処理推進機構(IPA)が定める「デジタルスキル標準」も参考にし、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つの領域で重点育成人材を定めています。

特にビジネスアーキテクトに対しては、eラーニングやワークショップに加えて、RICOH BIL TOKYO^①などでの実践の機会(OJT)を用意しています。また、AWS*1やMicrosoft Azure*2、統計検定など外部資格の取得支援にも力を入れています。

重点育成人材の人数を21次中経のESG目標として設定しています。2025年度までの目標人数合計4,000人に対して、2023年度の実績は合計2,855人です。

*1 AWS (Amazon Web Services) は、米国その他の諸国における、Amazon.com, Inc. またはその関連会社の商標です
*2 Microsoft Azure は、米国 Microsoft Corporation の、米国およびその他の国における登録商標または商標です

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年度までの目標値	ESG目標 500人	ESG目標 1,000人	ESG目標 500人	ESG目標 2,000人
研修内容	OJT (BIL TOKYO) ワークショップ eラーニング	スキルレベルに合わせた外部資格の取得支援 外部ベンダー資格 (AWS、Azure、CompTia*)、統計検定など		セキュリティ技術者認定と育成学習

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

デジタル人材を育成・強化するためのプラットフォーム「リコーデジタルアカデミー」

社員一人ひとりがデジタル人材を目指し自律的に学ぶために、「リコーデジタルアカデミー」を、2022年4月に開校しました。

これは国内リコーグループ全社員を対象とした「デジタルリテラシー」と、重点育成人材の分野で選出された社員を対象とした「アップスキリング」の二層構造のカリキュラムです。「デジタルリテラシー」では、eラーニングや社内

研修によってデジタルスキルの底上げを図ります。この「アップスキリング」は、デジタルサービスの創出・加速に貢献する専門的な能力向上を目的とし、OJTやワークショップ、資格取得支援を提供しています。

2023年12月末時点で、全社員の約98%の社員が「デジタルリテラシー」を履修し、「アップスキリング」は約1万3,000人が受講しました。

カテゴリー	概要
アップスキリング 主に各社、各部門から選出された社員	身につけたスキルを実践してみる ワークショップ、OJT
	実践的なスキルを身につける eラーニング、社外講座、ハンズオン、資格取得
	基礎を身につける eラーニング、社内研修
デジタルリテラシー 全社員	デジタル技術 ビジネス変革 デジタルに関する知識を身につける eラーニング、社内研修 (プロセス変革、セキュリティ、デザイン思考など)

地域の特性に応じた人材育成の取り組み

● リコージャパン

国内販売会社のリコージャパンでは、職種別の役割を明確にした「プロフェッショナル認定制度」を展開しています。営業職・技術職・サポート職など職種ごとに必要スキルを定義して可視化し、それぞれのスキル要件を定めています。

これら要件に基づき、スキルレベルごとの研修を展開するほか、取得された資格やスキルを、経済産業省が策定・公表したITSS (ITスキル標準) と連動させ、ジョブと処遇に結びつけています。こうした制度を通じ、社員のキャリア自律を促しています。

● Ricoh Europe PLC

欧州では、「デジタルアカデミー」「テクニカルアカデミー」「セールスアカデミー」という3つのプログラムを展開しています。複合機の販売・サービスを支えてきたカスタマーエンジニアのリスキルを展開し、2020年度からマルチスキル化のためのプログラムを本格化しました。より高度

なプログラムも並行して展開し、人的リソース最適化に向けた職種や配置の転換を積極的に実施しています。これまでに約2,000人がプログラムを終了し、欧州のデジタルサービス拡大を現場で支えています。

柱③ “はたらく”に喜びを

リコーグループの変革の主人公は全社員です。多様性を尊重し、生き生きと働ける環境を整え、社員エンゲージメントを高めることは、企業成長に直結します。リコーグ

ループでは、社員エンゲージメントとDEI (ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン) ①を人的資本戦略の最重要項目の一つとして定め、変革を進めています。

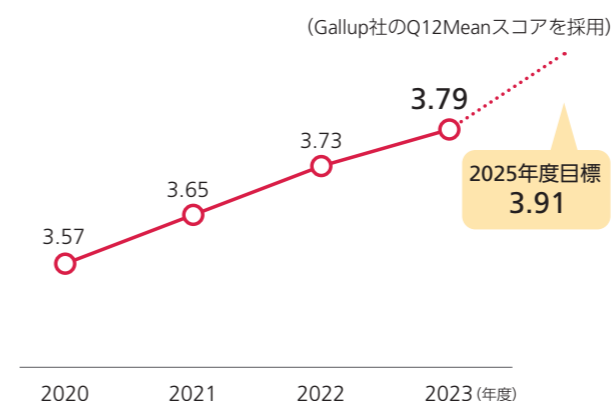
社員エンゲージメント

リコーグループでは、年に一度グローバル社員意識調査を実施しており、その結果をもとに、各組織での具体的な改善を促進しています。社員エンゲージメントスコアはESG目標の一つとしても掲げており、経営責任を明確にするため、役員報酬の評価項目に盛り込んでいます。

またリコーウェイの価値観を体現する取り組みを表彰する「リコーウェイ・バリューアワード」を毎年実施してい

ます。2023年度の大賞は、中国上海での「ロックダウン期間中の閉環 (バブル) 生産活動」でした。この活動は、中国政府が新型コロナウイルス感染症の拡大を抑えるために上海市を封鎖した期間中に、政府機関の認可を受け、「閉環生産」を他社に先駆けて開始したものです。お客様やグループ会社の稼働を止めないよう、製品を生産・供給し続けました。

社員エンゲージメントスコア推移



リコーウェイ・バリューアワードのグローバルトップ賞を受賞したプロジェクトメンバー



① 社会 (ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンとワークライフ・マネジメント) ▶ P59-61