

人的資本戦略

人的資本戦略の土台を築いた 20次中計の2年間から、「実行」のフェーズへ

Message from CHRO

お客様の「はたらく」に寄り添い、「はたらく」に喜びを]を使命と目指す姿に掲げているリコーは、「はたらく」ことそのものの新たな価値創造を追求しています。そして、「はたらく」の主人公は、常に私たち、社員一人ひとりです。すべての戦略は人によって実行されますが、リコーにおいて人材とは、戦略実行の担い手という役割を超えて、私たちのビジネスの根幹であり、企業そのものとも言えます。

リコーにおいて、人材をどのように活かし、伸ばしていくのか？ 20次中計の2年間では、制度や仕組みの整備を集中的に行いました。日本で導入したリコー式ジョブ型人事制度はその中心となるものの一つで、デジタルサービスの会社になるための土台となります。これからの3年間は、その土台の上に、新しい「家」を建てていく「実行」の3年間です。この新しいリコーの人事上の柱となる3つの指針を以下にご説明します。

瀬戸 まゆ子 CHRO



リコーの人的資本施策における3つの柱

1. 社員の潜在能力発揮を促す

一人ひとりの社員が、自分を活かすために主導権を握ること、会社が適所適材を実現すること、この2つが人的資本を活かす基本だと考えます。

この目的の実現のため、2022年度には「リコー式ジョブ型人事制度」を導入し、社内公募制度を拡大しました。次に必要なのは、社員自身がキャリアを主体的に考え、スキルアップをする自律的なキャリア設計と実行です。また、日々の働き方では、リモートと出社の双方の良さを取り入れたハイブリッドワークを継続的に推進し、個人やチーム単位でのパフォーマンス最大化を図っています。これら自主自律のための環境整備に加え、当事者である社員とサポート役の上司への継続的な働きかけを積み重ね、個々のポテンシャル発揮につなげていきます。

2. 個人の成長と事業の成長を同軸にする

リコーは創業以来、お客様の「はたらく」に寄り添ってきました。

私たちの目指すところは、デジタル技術の活用で業務の効率化や生産性向上を図り、働く人がより創造的な仕事に集中できるようなお手伝いをする事です。そのためには、社員自らが必要なデジタル技術を継続的に学び、業務に活用していくことが必須となります。このような社内実践で培った私たちの働き方をお客様に提案・提供することで、新しい明日の働き方につなげていきます。

3. 社員エクスペリエンスを「はたらく喜び」につなげる

お客様にはたらく喜びを感じていただくためには、まず、私たちがはたらく喜びを感じられるような経験を積むことが重要です。多様性と共創文化の中で能力を開花させ、はたらく喜びを感じること。これこそ、社員に体験してもらいたいことです。

このような充実感・充足感のある「喜び」を生む社員エクスペリエンスは、私たちが直面するさまざまな変化に対応し、デジタルサービスの会社としての強固な文化を形づくるエンジンと言えます。

人的資本の価値創造モデル

リコーらしい人的資本を形成する価値創造モデルを以下のようにとらえています。

まず、価値創造の根幹にあるのが、リコーカルチャーです。これは、ケイパビリティ（事業戦略の実行力）とマインドセットの結合によって作られます。そして、ケイパビリティとマインドセットそれぞれに、21次中経の時間軸において中核となるテーマを定義しています。これらのテーマに沿って人事施策が設計され、実行されるとき、最適化されたリコーカルチャーが醸成されます。

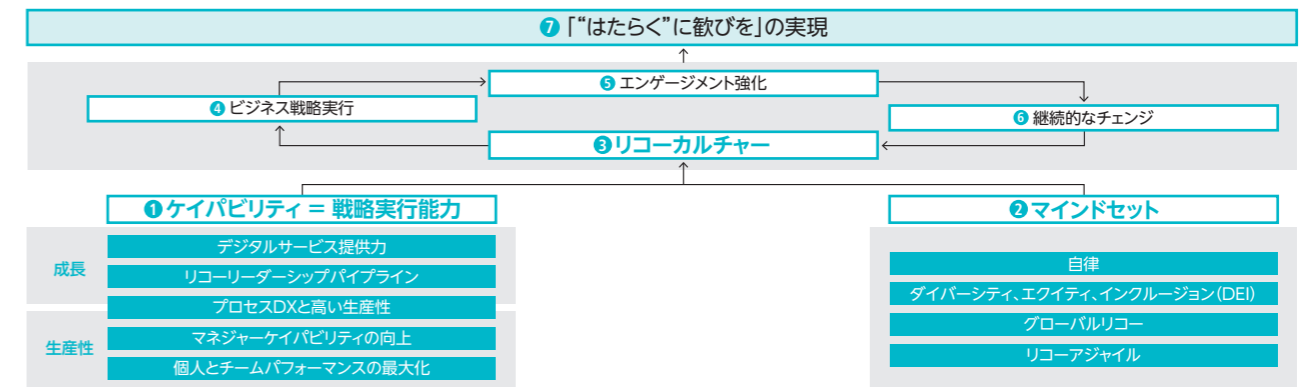
具体的な戦略が実行されるにつれて、目標達成の成功体験が積み重ねられ、社員のエンゲージメントがさらに強化されます。それがさらに新たなチェンジを生み出すエネルギーとなり、結果としてリコーが進化や変化をし続けるサイクルを生み出します。

この循環の先には、リコーが希求する「はたらく喜び」の実現があります。この「はたらく喜び」が、さらに社員一人ひとりの成長や達成、変革を促していきます。この循環を生み出すことが企業活動の成功の源泉になると考えています。

今後の注力テーマを、ケイパビリティについては成長と生産性の観点で5つ、マインドセットについては4つ、下の図に示す通り定義しました。それぞれのテーマごとに、21次中経の3年間で実施していく具体的な人事施策を計画しています。

リコーカルチャーの根幹をなす三愛精神は不変でありながらも、社内外の環境や事業戦略は変化し続けるため、事業戦略実行を可能にするケイパビリティとマインドセットの各テーマも、中期的な時間軸で変化します。また、それぞれの施策の実行が進めば、次の課題やテーマに取り掛かります。注力テーマやそこに紐づく具体的な人事施策はすべて、機動的に変わっていくものだと考えています。

次のページで、具体的な施策についてご紹介します。



3つの柱を軸に個人と事業の成長を同時実現

人的資本の考え方:3つの柱			
	1 自律	2 成長	3 "はたらく"に喜びを
グループ方針	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	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	社員エクスペリエンス*1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
社員のエクスペリエンス	自律的なキャリア設計	個人と事業の成長	"はたらく喜び"を実感
得られる経験価値	キャリアオーナーシップ	リコーアジャイル*2	グローバルリコー
得られる機会	自己成長	デジタル基礎	リコーウェイ
主要指標	IDPIに基づく異動率	デジタル研修**履修率	女性管理職比率
2025年度目標値	60%以上	100%	グローバル 20% 日本 10%
			社員エンゲージメント
			3.91

*1 社員エクスペリエンス:リコーグループで働くことを通じて得られる体験
*2 リコーアジャイル[デザイン思考+アジャイル]のリコー独自の考え方で組織運営におけるモデル
*3 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
*4 デジタル研修:リコーアジャイル、プロセスDXの基礎、デジタル基礎を含めた研修の総称

人的資本戦略

リコーカルチャーを形成するケイパビリティとマインドセットの定着・強化

ケイパビリティ = 戦略実行力

デジタルサービス提供力

顧客接点での価値創造力の強化のため、顧客セグメントやビジネス環境、インフラの整備状態など、国や地域の状況に応じた最適な事業戦略を進めています。同様に、社員のデジタルスキル育成のアプローチも、国や地域最適で実行しています。

それぞれの地域単位で必要なデジタルに関するスキルを定義し、現状に応じて個別の強化施策を講じています。以下に日本と欧州の事例をご紹介します。

①日本

2022年に社員一人ひとりがデジタル人材を目指し自律的に学ぶ「リコーデジタルアカデミー」を開校しました。これは、リコーグループ全社員のデジタルスキルの底上げに加え、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た、スキルアップにも対応したカリキュラムとなっています。

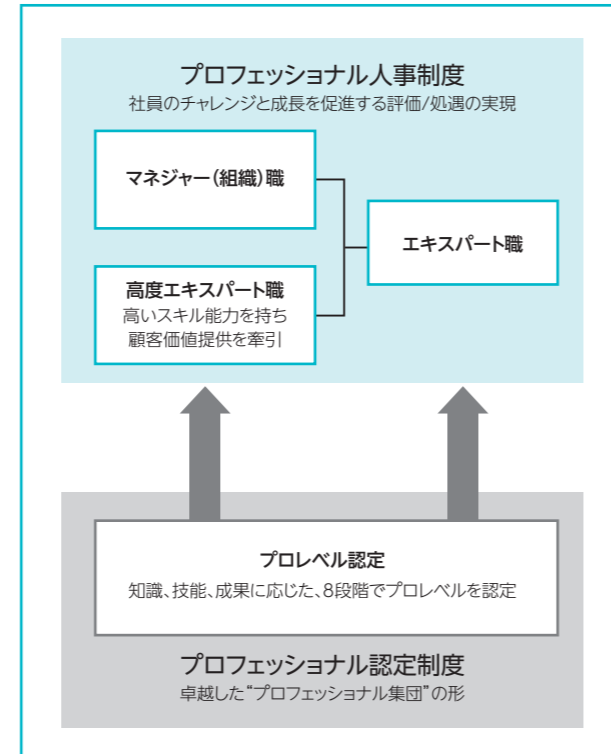
デジタル人材の中でもビジネスプロデューサー、ビジネスデザイナー、クラウドアーキテクト、データサイエンティスト、情報セキュリティ人材を重点強化スキル人材として設定し、21次中経において国内で「リコーデジタルスキル レベル2以上の人数」を4,000人に拡充することを目標にしています。

21次中経のデジタル人材強化目標

重点強化スキル人材	目標
ビジネスプロデューサー/ビジネスデザイナー	500人
クラウドアーキテクト	1,000人
データサイエンティスト	500人
情報セキュリティ人材	2,000人

加えて、お客様へ直接デジタルサービスを提供しているリコージャパンでは、2019年よりプロフェッショナル認定制度を導入し、社員個々のスキルや専門性向上を図っています。実践的なサービス提供力や営業力向上に向け、認定レベルを「知識」「技能」「成果」で把握し、常に最新のスキルを維持するために認定を毎年更新しています。また、2023年4月から、プロフェッショナル認定制度と連携する「プロフェッショナル人事制度」がスタートし、社員の自律的成長を後押しする体制を整備しています。

プロフェッショナル人事制度と認定制度



②欧州

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大規模に展開し、2020年からマルチスキル化のためのプログラムを本格的に開始しました。加えて、急拡大するサービスニーズに迅速に対応するべく、すでに一定のデジタルスキルをもっているメンバーを対象として、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のための職種や配置転換を積極的に実施しています。これまでに約2,000人のカスタマーエンジニアがこれらのトレーニングを終了し、欧州のデジタルサービス拡大を現場で支えています。

また、欧州では独自の研修体系「Digital Academy」も開設し、ソフトウェア開発やサイバーセキュリティ、クラウドなどを含めたスキルアップの強化にも取り組んでいます。

リコーリーダーシップパイプライン

リコーの変革・発展を導くリーダーを継続的に育成するため、将来のリーダー候補の選定やアセスメント、キャリア計画などを包括的に進めています。必要とする要件として、知見やスキル、資質や経験はもちろんですが、それ以上に、本人の志向・希望を重要視しています。候補者それぞれのキャリア計画を作成するとともに、社長を含めた経営層が、すでに百数十人に個別面談をしてきました。特に女性や若年層については、広い範囲で人材の掘り起こしに努め、育成の加速に注力しています。

また、海外での企業買収により、非常に多様な人材がリコーグループに加わっています。こうした多様性に富む人材はリコーの事業成長の源泉であるため、新しく加わった人材についても個別にレビューを行い、リコーの将来のリーダー候補として育成しています。

プロセスDXと高い生産性

人事・経理・法務といった機能部門のみならず、開発や生産・販売など、あらゆる現場において、業務のプロセス可視化やDXにより、効果・効率を徹底的に高めるオペレーショナルエクセレンスを進めています。

デジタル人材不足などの社会課題がある中、リコーが価値共創パートナーとしてお客様に寄り添い、プロセスDXの社内実践の経験を活かしてお客様の課題を共に解決するコンサルティングサービスも展開しています。

これらは、現場社員によるデジタルを活用した自律的な業務改善が事業成長・業績貢献にもつながるといふ、「社員個人と事業の成長の同軸化」を体現している活動です。

詳しくは本誌
オペレーショナルエクセレンス戦略 ▶P29

マネジャーケイパビリティの向上

社員の可能性を開花させる上で、マネジャーの役割は非常に重要です。リコーでは、2020年から「管理から支援へ」のスローガンを掲げ、従来の「管理」中心の業務から、部下の支援、人材育成へとその役割を進化させています。また、働きがいのある職場づくりに向けたチームの生産性向上やダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン(DEI)推進、社員エンゲージメント向上など、マネジャーの果たすべき役割・責任はより大きくなっています。

2021年には国内リコーグループ約1,800人の管理職の「支援力」育成を目的に、「マネジメント・カレッジ」を始めました。マ

ネジャーに求められる支援者としての役割の理解を含め、コーチングや1on1スキル、生産性と働きがいの高いチームづくり、さらには社員のキャリア支援や育成といった中長期のテーマまでカバーしています。継続的にスキルアップできるように、毎年新しいカリキュラムを加えています。

個人とチームのパフォーマンスの最大化

出社とリモートの双方の良さを取り入れたハイブリッドな働き方が世の中に広く浸透しました。リコーの働き方に関する制度は柔軟であり、会社からは細かく指示を出しませんが、社員が迷わないためのガイドラインを定め、次の2点を強調して伝えています。

チーム全員が協働して効果的に仕事ができるルールをチーム内で決めることと、生産性・創造性を高めるために工夫することです。2022年からは社員やチームのコンディションの変化を把握する定期的なヘルスチェックの取り組みを始め、必要な対策を素早く打てるようにしています。私たち自身がはたらく喜びを感じ、お客様への新しい価値提供につなげることで、明日の働き方を作っていきます。

マインドセット

リコーには、ものづくり企業として培った卓越したカルチャーがあります。それは、高品質へのコミットメントや、各人が自分の役割を忠実に果たすこと、効率と秩序を尊重し、忍耐強くチームで仕事に取り組む姿勢といったマインドセットです。

デジタルサービスの会社への変革を進めるためには、こうしたものづくりマインドセットに加え、変化への迅速な対応力や、組織縦割りを超えたグローバル対応力、多様な人材が活躍できる環境づくりが必要になります。また、お客様との対話から真の課題を探り、素早く適切なデジタルサービスを提供する上で、「デザイン思考とアジャイル」の考え方を合わせた「リコーアジャイル」の社内浸透を進めています。このマインドセットが、プロセスDXのスキルと結合し、社内の生産性をさらに向上させます。加えて、DEI推進のために、「グローバルDEIカウンスル」と地域ごとのカウンスルを発足させました。組織的なDEI活動をグローバルで推進することで、グローバルリコーの土台づくりを加速し、新しいデジタルサービスの共創につなげます。これらの活動を進め、より強固でリコーらしいカルチャーを醸成していきます。