

「“はたらく”に喜び
を」の実現を目指
すリコーが進める
人的資本戦略

RICOH
imagine. change.

2024年1月11日

株式会社リコー
人事部人事室 室長 長久良子



長久良子（ながひさ りょうこ）

新卒で日産自動車に入社し部品事業部（現アフターセールス部門）で北米、欧州向けの補修部品・アクセサリーの販売や国内の企画を経験。2001年より人事部門に異動。人事では主に海外のリージョンを担当。アジアリージョン人事担当時は1年間タイ日産に赴任、アフリカ・中近東・インドリージョンで人事部長を務めた。その後、2018年から3年間、ボルボ・カー・ジャパンにて人事総務ディレクターを務めた。

2021年4月にリコーに入社。本社人事部にてHRBP室長、タレントアクイジション室長を務めた後、現在は人事室長、人事総務センター長として国内リコーグループ全体を担当。



リコーグループについて



株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員

大山 晃



グループ従業員数

81,017人

日本 : 31,800人

米州 : 19,277人

欧州・中東・アフリカ : 16,234人

アジア・パシフィック : 13,756人

(2023年3月31日)



海外売上高比率

62.3%

(2023年3月期)



グローバルマーケットシェア*

20年連続No.1

(2002~2021年、A3カラー
複合機・コピー機出荷台数)



連結売上高

2兆1,341億円

(2023年3月期)



関連会社数

240社

(2023年3月31日)



事業展開国・地域数

198ヶ国・地域

(代売国含む)

* Source
IDC's WW Quarterly HCP Tracker, 2022Q2,
Color Laser MFP/SF DC, A3Only,
Speed Range A4:excl 91+ppm
Shares by Company
Year : 2002-2021

創業の精神

三愛精神「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」

人を愛し
国を愛し
勤めを愛す



創業者
市村 清

使命と目指す姿

“はたらく”に歓びを

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、
人ならではの創造力の発揮を支え、
持続可能な未来の社会をつくれます。

価値観

CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

TEAMWORK

お互いを認め合い、すべての人と共創する

WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

ETHICS AND INTEGRITY

誠実に、正直に、責任を持って行動する

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

2022/4～
リコー式ジョブ型人事制度導入

2020～
デジタルサービスの会社への変革

2010～
サービス事業の拡大

1995～
海外販路の強化

1990～
デジタル化の推進

1977～
オフィスオートメーション*を提唱

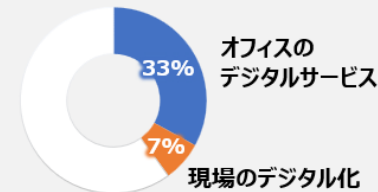
1936～
創業～事務機分野進出

*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」

<デジタルサービス売上の変化> ※その他事業を除く

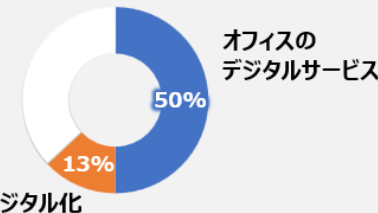
●FY22

40%



●FY25

60%超



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

なぜ自律型人材が必要か

OAメーカーからデジタルサービスの会社への変革は人・組織・文化の変化が求められる



リコーにおける人的資本の3つの柱（21次中期経営戦略より）

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
社員エクスペリエンス	得られる経験価値	自律的なキャリア設計		個人と事業の成長
	得られる機会	キャリアオーナーシップ 自己成長	リコーアジャイル*2 デジタル基礎	プロセスDX*3 DE&I
	主要指標	IDPIに基づく異動率	デジタル研修*4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%
		グローバルリコー		リコーウェイ 共創カルチャー
		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

“スキル”ベースでデジタル人材の層を拡充し、事業戦略に沿ったアサインを実施

20次中計で実行してきたこと

● ITSS職種ベースのスキル可視化と総人数増+レベルアップ継続

デジタルエキスパート	FY20 実績	FY22 実績
ITSS レベル3以上	1,459名	2,232名 FY20比 53%UP

● リコーデジタルアカデミー開校（2022年4月）

階層	目的
専門的能力強化	リコーのデジタルサービスを創出するためにデジタルの専門性をもった社員がさらにその専門能力を向上させることを目指す
デジタルナレッジ	全社員がデジタル技術修得とデータ活用に取り組むためのさまざまな学習メニューを提供
デジタルリテラシー	社員が自律的に学び続けることを目指す

21次中経の強化施策

● デジタルスキルベースで重点強化人材の層を拡充

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名
クラウドアーキテクト	1,000名
データサイエンティスト	500名
情報セキュリティ人材	2,000名

➤ 国内のパイロットケースを軸にグローバルで拡充をはかっていく

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

階層	カテゴリー
専門的能力強化 各社・各部門からの選出社員	クラウド・アーキテクチャ設計 & データサイエンス ビジネスプロデュース & ビジネスデザイン デジタルビジネス ファンデーション
デジタルナレッジ 希望する全社員	デジタルテクノロジー デジタルビジネス RSIプラットフォーム デザイン思考・アジャイル Udemy Business プロセスDX
デジタルリテラシー 全社員必須	デジタルに関する最小限の基礎知識

デジタルコミュニティ
外部資格取得支援

専門的能力強化
グループ横断で強化すべき領域の専門研修

デジタルナレッジ
デジタル人材に必要な知識を学び、効率的にスキルを磨くことができる研修

リコーの働き方変革の歩み

会社の使命と目指す姿 “はたらく”に喜びを

2017年4月 働き方変革 スタート

- ・リモートワーク制度導入
- ・サテライトオフィス整備
- ・Microsoft365導入

2019年6月 リモートワーク 加速

- ・東京五輪期間中の本社クローズ発表
- ・全社一斉リモートワーク、本社クローズ試行

2020年3月 新型コロナ対応 原則在宅勤務

- ・オフィス系拠点では
出社率30%以下
- ・設計、生産部門でも
リモートワーク

これまでの経験と
社員の創意工夫で対応

2020年7月 「創ろう！ My Normal」

- ・リモートワークを標準化、
制度拡大（2020年10月）
- ・自律的に時間と場所を
選べる柔軟な働き方

働き方の選択肢が拡大
社員の満足度向上

2021年11月 「創ろう！ Our Normal」

- ・リモートと対面を組みあわせて、
チームとして最適な働き方を

組織・チームでの
コミュニケーションに課題、
対面の必要性への気づき

RICOH
imagine. change.