

人事戦略

経営戦略と人事戦略を紐づけ
 人財、組織の変異を促す
 社員が「自分事化」できるよう
 人的資本インパクトパスで支援します

常務執行役員
 グループ人財統括本部長

荒木 優一



金融・サービス事業を手掛けるリコーリースグループにとって、最も重要な財産は人財です。創業以来、成長ドライバーは人財という考えに基づき、今日まで事業を拡大してきました。

2023年度にスタートした中期経営計画（以下、中計）では、中長期ビジョン『循環創造企業へ』の実現に向け、事業成長戦略および組織能力強化戦略（以下、経営戦略）に取り組んでいます。前中計より社員ハピネスの充実が企業価値向上の源泉になると考え、人事戦略を運用してきましたが、現中計では、より経営戦略と人事戦略を紐づけて取り組んでいます。

人事戦略では、エンゲージメントサーベイで抽出された課題として、社員が働きがいを感じ、かつ生産性を向上させるには何が必要なのか、という解決も図ります。人事戦略のゴールは、変異を自らつくり出し、変異を受け入れ、自らも変異して新たな循環を創造する人財を育成・輩出すること。そうした人財は自ら働きがいもつくり出してくれるはず。 「Happiness α t work」は、会社が社員に幸せを与えてくれるという受動的なものではなく、社員自身が幸せになるため、自ら考えて行動し変異していくという能動的なものであると考えています。会社もそうした「自主“考動”できる人財」や部下の成長を促すリーダーの育成に投資し、これを経営戦略の遂行につなげていきます。社員ハピネスは普遍的な「人財マネジメントビジョン」として継続しつつ、経営戦略を達成するために人事戦略を行っているという構造です。

中計がスタートして1年が経ちますが、自己研鑽プログラム

を充実させ、社内提案制度「Mirai Creation」などの施策を展開してきたことで、社員も会社が変わっていくことや、そのなかで自分は何をすればいいのかを考える機会が増えてきました。社員のさらなる理解を促し、「自分事化」してもらうべく、2023年度に開始したのが「人的資本インパクトパス^{※1}可視化プロジェクト」です。経営戦略と人事戦略がどうつながっているのか、会社が求める人財になると事業にどう影響して会社はどう変わるのかという疑問の声や、以前から人的資本投資施策の成果が見えにくい状況があったので、インパクトパスを通じて解像度を上げて、社員の「自分事化」を促していきます。人事の各施策は、経営理念から経営戦略、そして人事戦略を踏まえて立案し推進していますが、逆に人事の各施策を推進し人事戦略を実行することは、経営理念や経営戦略の実現にどうつながるのか、本当につながるのか、は必ずしも明確にはなっていませんでした。これを上からも下からもつながっていると示すことができたことにあわせ、定量的に測るべく、人的資本経営におけるKGI^{※2}を設定しました。経営戦略と人事戦略をつなげ、社員の活動の変化を生み出し、事業や組織が変化していくことで企業価値向上を目指します。

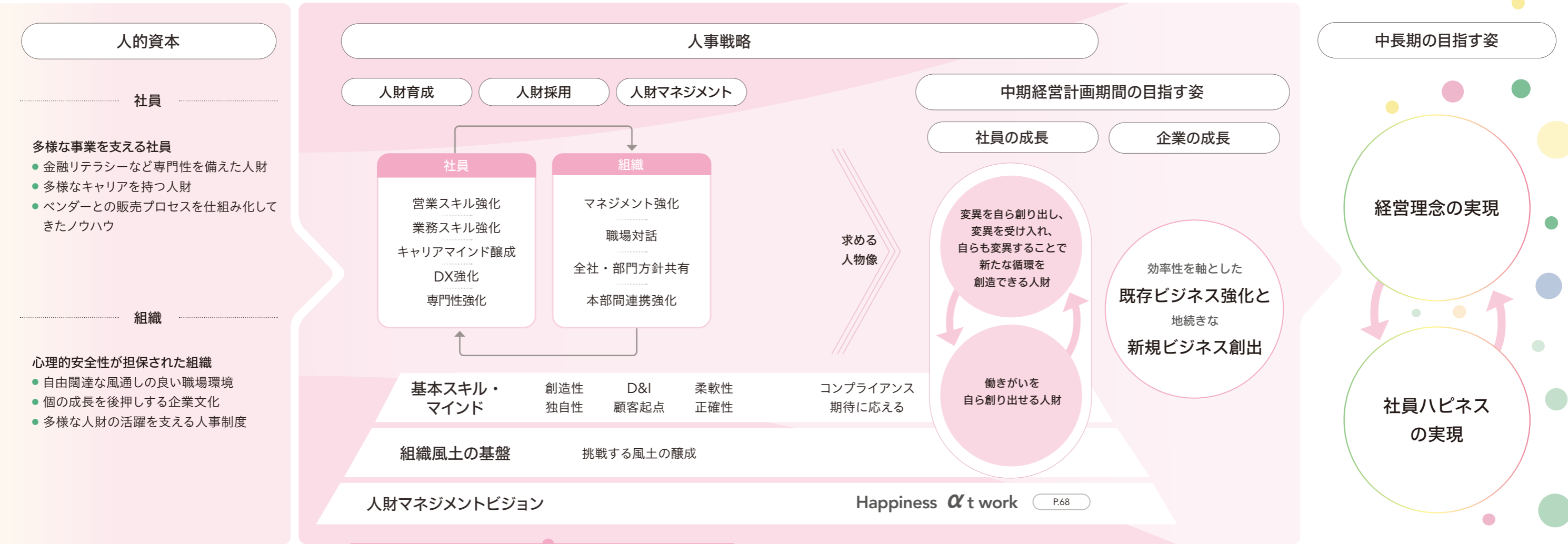
今後は、人事戦略やインパクトパスの社内への浸透を図るための共有会を開催し、社員と対話・ディスカッションする機会を設け、全国に展開していく予定です。そして、社員が「自分事化」し、自らアウトプットできる人財となることを大いに期待しています。

※1 人的資本インパクトパス：人的資本に対する施策や取り組みが、財務価値ひいては企業価値につながるまでの道筋を可視化したもの

※2 KGI (Key Goal Indicator)：経営目標達成指標

人事戦略の全体像

リコーリースグループは「Happiness α t work（ハピネス アット ワーク）」を基盤である人財マネジメントビジョンに据え、事業成長と社員ハピネスの両方を実現するための人事戦略を展開しています。



中期経営計画における重点施策

中期経営計画では、チャレンジの促進や組織活性化につながる人事施策を数多く掲げており、事業成長と社員ハピネスの両方を追い求め、社員がいきいきと活躍できる環境整備に取り組んでいます。

なかでも人財育成については、自己研鑽・リスクリング教育など、最も注力し推進しています。既存ビジネス強化、新規ビジネス創出にあたり「変異」を起こす人財の育成を目指し、教育投資を増加させるため、一人当たり教育費の目標を2022年度実績比1.4倍の水準である55,000円に設定し、各施策を推進しています。目標については、今後もさらなる事業成長に向けて、アップデートを図っていきます。

	人財育成	人財採用	人財マネジメント
方針	新たな強み、さらなる専門性の獲得を通じた、変異につながるスキルおよび機会の提供	経営理念に共感し変異を起こし続けられる人財獲得	事業創造およびビジネスの変異につながる領域・ポジションへの、適切な人財配置とマネジメント強化
施策	<ul style="list-style-type: none"> 事業創出の起業家マインドを持つ人財の育成 全社DX教育の強化 自己研鑽・リカレント教育の提供 	<ul style="list-style-type: none"> イノベティブ人財の採用 高度専門人財の積極採用 	<ul style="list-style-type: none"> 人財シフト・新陳代謝を促進する人事制度の展開 リソース配分プロセスの確立による人財配置 多様な人財が活躍できる制度構築
目標と実績	一人当たり教育費：2024年3月期実績 40,016円 2026年3月期目標 55,000円	イノベティブ人財の拡大	エンゲージメントスコア：2024年3月期実績 71点 2026年3月期目標 75点 女性管理職比率：2024年3月期実績 21.8% 2026年3月期目標 25.0%

組織施策と事業成果へのつながり — 人的資本インパクトパスの策定 —



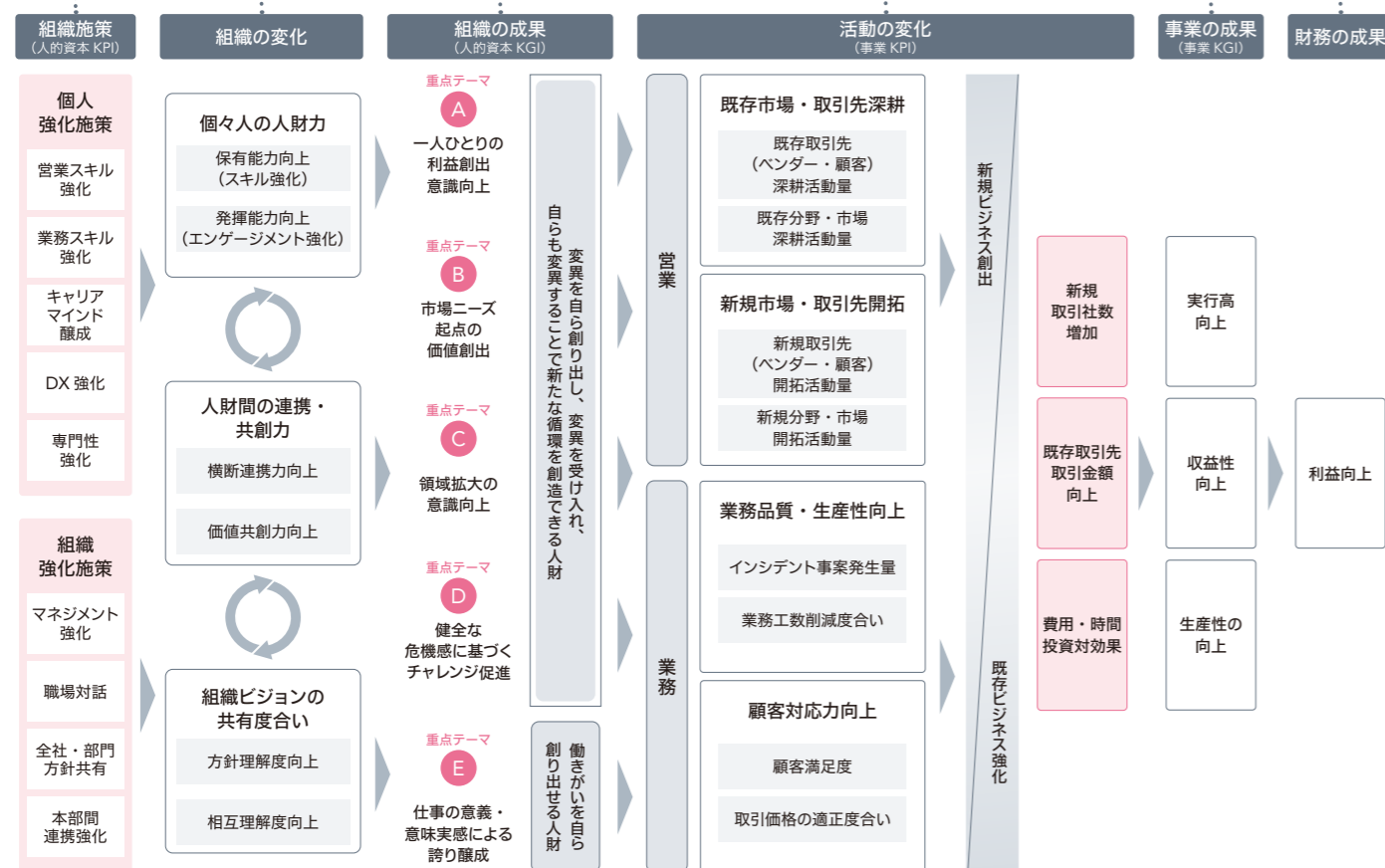
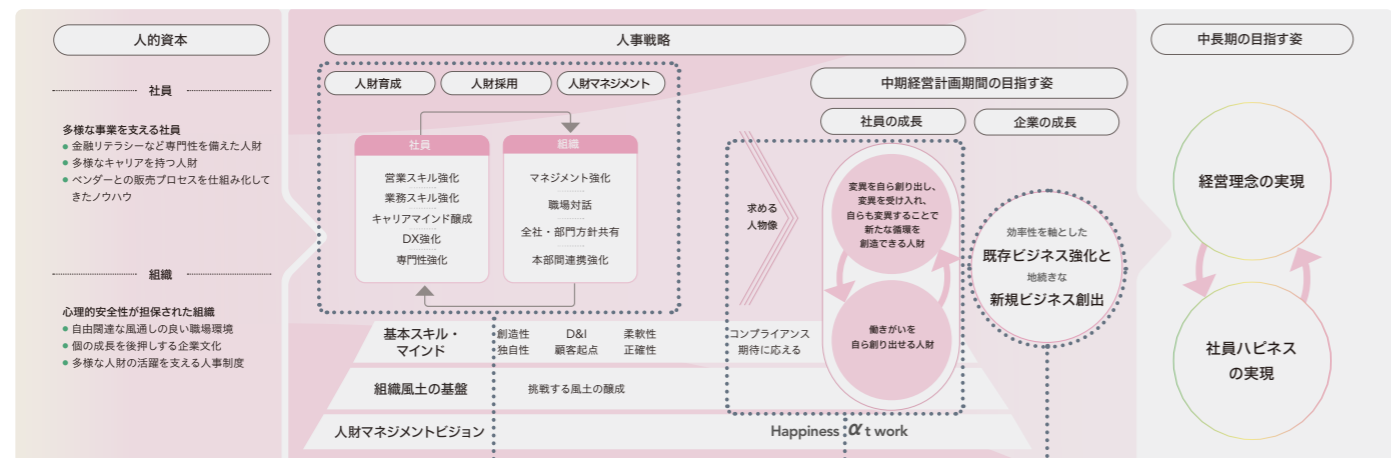
グループ人材統括本部
人事部長
森 政剛

「人的資本インパクトパス可視化プロジェクト」は、事業成長戦略につながる人事戦略のゴールに向けて、個人と組織の能力の最大化を図るために開始しました。主に、3つの業務・事業領域（リース営業、リース業務、as a Service）を対象に、人事施策や日々の業務・営業活動がどのように財務成果につながるかを可視化しています。

プロジェクトのプロセスでは、現場の支社長、部門長に対して、メンバーにどのように成長してほしいか、その結果として新規取引社数の増加や取引金額の向上など、どのような成果を望むのかをヒアリングし、活動の変化と成果をともに考えてきました。プロジェクトのなかで最も苦労した点は、最終の目的は利益向上だとしても、その道筋は数百とあるため、そのなかで適切だと思われる道筋を選択した上で、仮説を設定し、取りまとめることでした。また、社員の納得感を得るため、現在のリコーリースらしさを入れるよう努めました。

人事戦略を現場に組み込み、社員一人ひとりが今何をやるべきかという「自分事化」を促進する、このプロジェクトを今後全社に広げていきたいと考えています。

人的資本インパクトパスの全体像と人事戦略とのつながり



経営戦略と連動した人的資本経営における求められる組織の成果を重点テーマとして、下記の5つに決めました。今後は、全社員に実施している社員エンゲージメント調査のスコアを各重点テーマの達成度合いを測る指標（人的資本KGI）として活用していきます。

重点テーマ

A 一人ひとりの利益創出意識向上

私達らしい金融・サービスを提供する上では、新規ビジネス創出に経営資源を配分するために、既存ビジネスについて効率性を伴うさらなる拡大を図る必要があります。

そのために、経営主導の大規模な効率化だけでなく、現場主導の効率化の積み重ねが必要不可欠であり、社員が自分事と

して業務効率化意識を高めることが課題です。

この課題へは「効率化の進捗実感度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「仕事量」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

B 市場ニーズ起点の価値創出

新規ビジネスを創出するためには、既存ビジネスを提供するなかで顧客の細かな周辺ニーズもサービスの種とらえて、“地続き”に変異する必要があります。

そのために、顧客の「ニーズ」や「経営課題」を把握し、実際に新たなサービス創出する意識や力を向上させることが課題

です。

この課題へは「新サービス創出に向けたやるべきことの明確度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「使命や目標の明示」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

C 領域拡大の意識向上

新規ビジネスを地続きに創出した上で軌道に乗せるためには、サービスを幅広い市場・顧客に展開し、社会への浸透を図る必要があります。

そのために、顧客との接点の有無に関わらず、全社員が成果へのこだわりを強く持ち、サービス提供する市場や、自身が関

わる領域を拡大することが課題です。

この課題へは「一人ひとりが主体的に市場・顧客に向き合う度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「やりがい」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

D 健全な危機感に基づくチャレンジ促進

新サービスの継続的な創出に向けては、全社員が変異に向けてチャレンジし、一人ひとりの視点を活かして小さなニーズにも着目し、サービス化を試み続ける必要があります。

そのために、「変わり続けなければならない」という健全な危機感を全社に浸透させ、現状維持ではなく「チャレンジ」が称

賛される風土を醸成することが課題です。

この課題へは「一人ひとりがチャレンジしている度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「挑戦する風土」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。

重点テーマ

E 仕事の意義・意味実感による誇り醸成

当社の強みは、約40万社の顧客企業や約6,000社のベンダーとの取引で培った対応力の高さであり、この優位性を維持し続ける必要があります。

そのために、社員が「働きやすさ」だけでなく「働きがい」を感じながら活躍し続けるように、日常業務の意義・意味を実

感し、誇りが醸成される仕組みをつくるのが課題です。

この課題へは「自らの仕事の意義・意味に対する共感度合いを測る指標」として、エンゲージメント調査のうち「事業やサービスへの誇り」に関するスコアをモニタリングし、対応していきます。