

## 人事戦略



### 経営戦略と人事戦略を連動させた施策を実施し、 新たなビジネスモデルへの挑戦を担う人財強化を進めています

リコーリースグループは、金融を起点に常に新たな「金融×サービス」を模索し、商品化することで、社会に価値を提供しています。潜在的なニーズを察知する、こんなサービスがあったらお客様の役に立つのではないかと想像する、そして、自身の変異を繰り返しながら実現に向けて行動を起こす。その際に欠かせないものが、想像し、創造できる人財です。変化の激しい事業環境下で当社グループがさらなる発展を遂げていくには、中期経営計画で掲げる戦略の一つ「新たなビジネスモデルへの挑戦」が不可欠です。この挑戦を加速させるものとして、「変異を自ら創り出し、変異を受け入れ、自らも変異することによって新たな循環を創造できる人財＝働きがいや自ら創り出せる人財」の育成・輩出を人事戦略に据え、人財育成・採用・マネジメントという3つの重点施策を推進しています。

2024年度は、非財務指標である、1人当たり教育費と1人当たり研修時間が順調に推移しました。なかでも、自己啓発プログラム申込者数や社内提案制度「Mirai Creation」の応募者数が大幅に増加しており、0から1を生み出すことができる人財強化に向けた基盤整備が着実に進んでいます。また、社内女性取締役の輩出を長期目標に、女性管理職比率も上昇しています。採用に関しては、特にスペシャリスト人財について、各事業部門が求める人財像を明確化し、それに沿った採用活動を2025年度より開始する計画です。

一方、エンゲージメントスコアは2025年3月期のスコアが低下し、課題が残る結果となりました。教育投資やワークライフバランス、ダイバーシティなどの各種施策を推進しているものの、目標としている数値にはいまだ到達していません。その要因を分析したところ、「組織マネジメントの在り方」と「個々の社員のキャリア観に応じた人事施策」という課題が見えてきました。当社では、管理職による部下の評価だけでなく、部下から管理職への360度サーベイも実施しています。これまでの結果から、360度サーベイにおいて高評価を得ている組織は、エンゲージメントスコアも高い傾向にあることが明らかになっています。こうした傾向を踏まえ、今後はマネジメント力のさらなる強化に取り組んでまいります。また、キャリア観に応じた人事施策については、より高い向上心を持つ層に向けてキャリアアップやチャレンジの機会を多く提供するなど、成果や成長意欲に対し柔軟かつ確人的投資によって個々人が希望する“働き方”を実現していきます。

当社グループでは、エンゲージメントスコアを財務の成果に相関するものととらえており、これまでの分析で、スコアの絶対値よりも、その推移が業績に影響することも見えてきました。この事実を踏まえ、「人的資本インパクトパス可視化プロジェクト」では、5つの重点テーマのKGI（Key Goal Indicator=経営目標達成指標）にエンゲージメントスコアを構成する評価項目を用いています。2024年度は、本プロジェクトの社内浸透を図るため、全社向けの説明会や各支社での説明会などを行いました。社員の反応もおおむね肯定的であり、経営戦略と人事戦略の結びつきをより強めることができた実感しています。今後は、スコアの変化を注視するとともに、社員アンケートや組織長サーベイの結果も踏まえ、個人と組織を両面から強化する当社グループらしい人事施策を打ち出していきます。

2025年度の全社方針発表会の場で、社長の中村より社員に向けて、「チャレンジすることが自己成長につながる」「やりがいは自らつかみ取るものであり、自身の力で市場価値を上げ、会社の将来をつくる人財になってほしい」というメッセージの発信がありました。さまざまな価値観が尊重されるなかで、社員一人ひとりが仕事を通じて自己実現を果たし、幸福（Happiness）を実現できる環境づくりに注力することと合わせて、変革を恐れず、社会的・人的資本価値を高めるためのアプローチや動機づけを継続的に推進することで、人財マネジメントビジョン「Happiness at work（ハビネス アット ワーク）」を実現していきます。

## Index

### Section 1

イントロダクション

### Section 2

持続的な価値創造への原動力

### Section 3

価値創造を推進する重点戦略

中期経営計画進捗

財務戦略

システム戦略

#### ● 人事戦略

営業担当役員メッセージ

事業分野と社会の接点

事業分野別戦略

効率を伴うさらなる拡大

事業&サービス付加による多様化

新たなビジネスモデルへの挑戦

### Section 4

サステナビリティへの取り組み

### Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

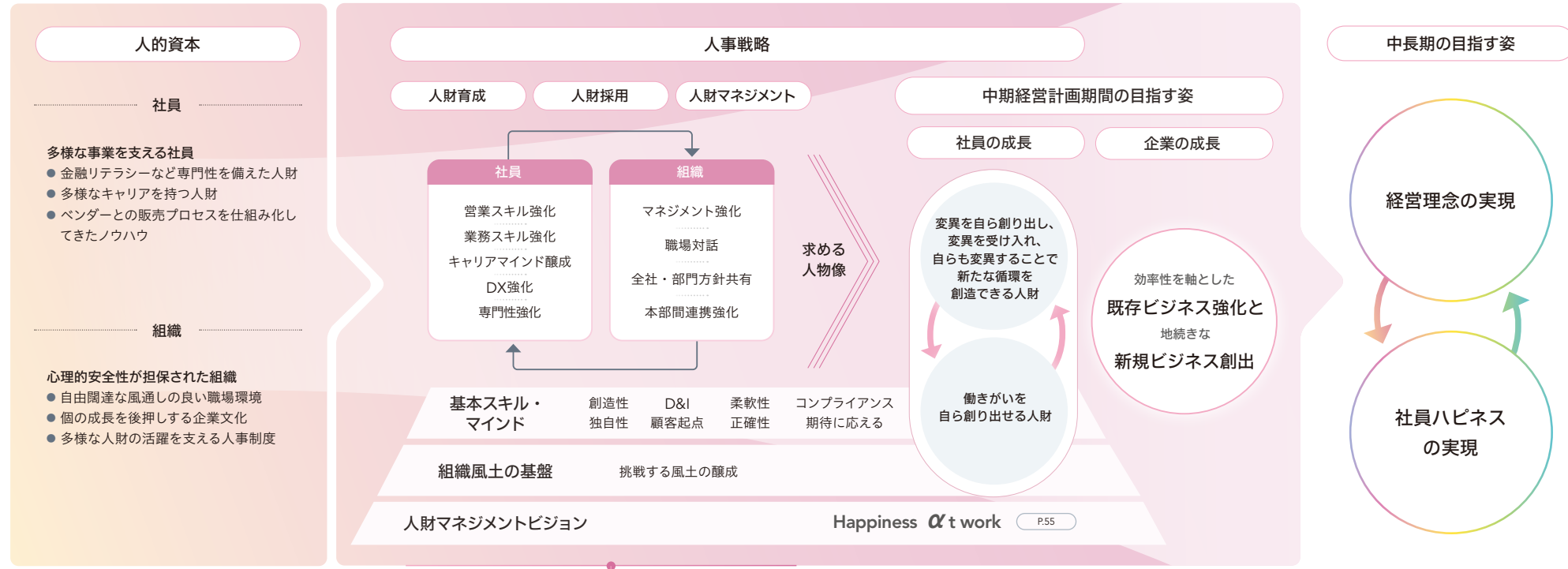
### Section 6

データ



# 人事戦略の全体像

リコーリースグループは「Happiness at 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

### 人財育成 (Talent Development)

**方針 (Policy):** 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

**施策 (Measures):**

- 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

**一人当たり教育費 (円)**

年度	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3 目標
教育費	39,730	40,016	58,176	55,000

### 人財採用 (Talent Acquisition)

**方針 (Policy):** 経営理念に共感し変異を起こし続けられる人財獲得

**施策 (Measures):**

- イノベティブ人財の採用
- 高度専門人財の積極採用

**目標と実績 (Targets and Actuals):** イノベティブ人財の拡大

### 人財マネジメント (Talent Management)

**方針 (Policy):** 事業創出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 (Measures):**

- 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

**エンゲージメントスコア/女性管理職比率**

年度	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3 目標
エンゲージメントスコア (左軸/ポイント)	72.5	71.5	72.5	75.0
女性管理職比率 (右軸/%)	23.0	22.0	24.0	25.0

## Index

### Section 1

イントロダクション

### Section 2

持続的な価値創造への原動力

### Section 3

価値創造を推進する重点戦略

中期経営計画進捗

財務戦略

システム戦略

#### ● 人事戦略

営業担当役員メッセージ

事業分野と社会の接点

事業分野別戦略

効率を伴うさらなる拡大

事業&サービス付加による多様化

新たなビジネスモデルへの挑戦

### Section 4

サステナビリティへの取り組み

### Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

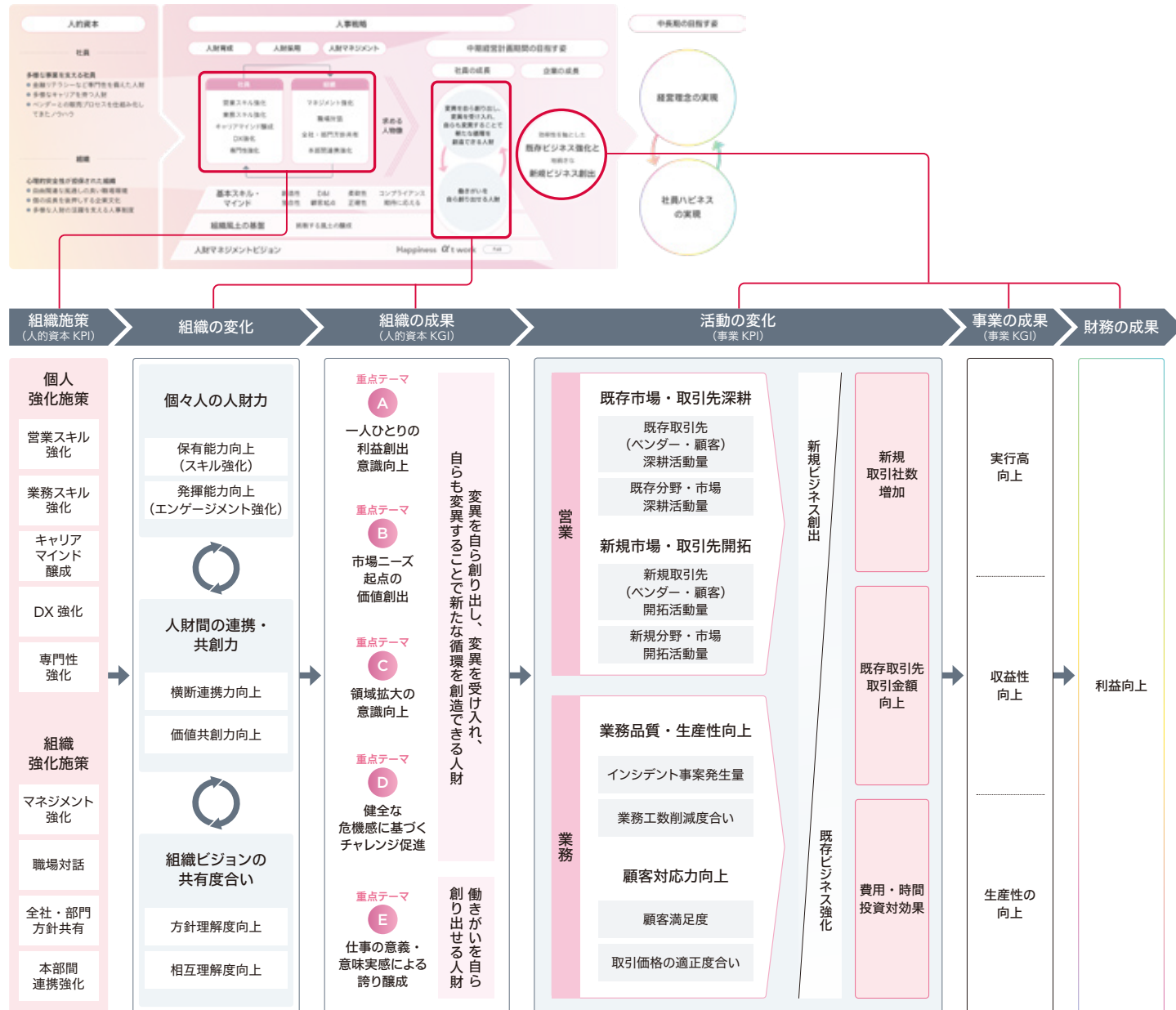
### Section 6

データ



# 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)

事業成長戦略につながる人事戦略の実現に向け、個人と組織の取り組みや施策が、財務価値や企業価値につながるまでの道筋を可視化する「人的資本インパクトパス可視化プロジェクト」を進めています。



## インパクトパスの浸透と今後の展開



グループ人財統括本部  
人事部 人事戦略課 課長  
山越 昭明

2023年度より開始した「人的資本インパクトパス可視化プロジェクト」は、2024年度、約300名が参加した全社向けのオンライン説明会に加え、さいたま、名古屋、大阪の事業所で対面でのディスカッションを行いました。オンライン説明会に参加した社員からは「インパクトパスへの理解が深まった」「納得感がある」などの好評を得たほか、実際に社員と対話することで得た気づきもありました。

このプロジェクトは、人事施策を財務価値の向上に直結させていくことが狙いですが、そこに定型の道筋はありません。財務価値の創出につながる施策は、何万通りとあります。また、当初は人事部が構築した全体像をもとに、それぞれの組織がインパクトパスを策定することを計画していましたが、各組織の状況はさまざまであり、すべてを現場に委ねるのは難しいこともわかってきました。そこで、まずは起点となる個人強化施策と組織強化施策を具体化し、それが人的資本KGIにどう結びつくのかを明確化する、つまり、インパクトパス全体像のなかでの左部にフォーカスしていこうと考えています。加えて、前述の説明会などを経て個々の組織に内在する課題も見えてきたことから、それらについて人事部門としてのモニタリングとフォロー体制の強化を進めています。

## Index

### Section 1

イントロダクション

### Section 2

持続的な価値創造への原動力

### Section 3

価値創造を推進する重点戦略

中期経営計画進捗

財務戦略

システム戦略

#### ● 人事戦略

営業担当役員メッセージ

事業分野と社会の接点

事業分野別戦略

効率を伴うさらなる拡大

事業&サービス付加による多様化

新たなビジネスモデルへの挑戦

### Section 4

サステナビリティへの取り組み

### Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

### Section 6

データ



## 重点テーマとエンゲージメント調査

経営戦略に沿った人的資本経営を進めるため、組織の成果を5つの重点テーマとして設定しました。各テーマの達成度合いを測る指標（人的資本KGI）は、社員エンゲージメント調査の各スコアを活用しています。

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を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。

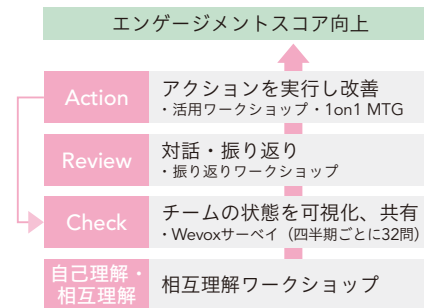
## 社員エンゲージメント調査

当社では全社員を対象に社員エンゲージメント調査を実施しています。エンゲージメントスコアは、組織や仕事に対して自発的な貢献意欲を持ち、主体的に取り組んでいる心理状態を表しており、当社の人財マネジメントの基盤である「Happiness at work」の実現度の目安の指標として用いています。

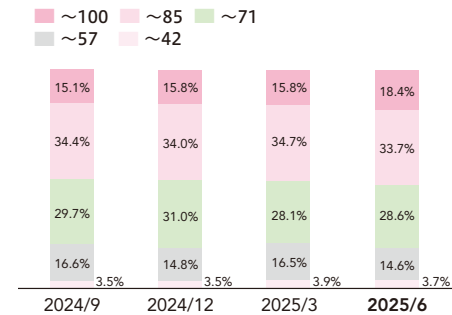
エンゲージメント調査は当社が指標とする項目が網羅されている全32問で構成され、四半期ごとにWebで実施しています。結果はリアルタイムで集計、数値化され、イントラネット上で全社および自組織のスコアを閲覧することができます。こうした仕組みで「Happiness at work」の実現度を継続して可視化することにより、各々が自組織の状態や変化に気づき、対話や振り返りを通じて、継続的にPDCAサイクルを回し、改善活動に取り組んでいます。

また、人事部門では事業戦略に紐づく組織人事上の重点テーマを設定し、その進捗度合いを測る指標として、エンゲージメントスコアの特定の指標を用いており、事業成長につながるチャレンジの促進や組織活性化に資する施策づくりや環境整備に取り組んでいます。

エンゲージメントスコアUPサイクル



「エンゲージメント調査」スコア分布



分析

- ・業績が上がっていく組織と下がっていく組織では、スコアの変化の仕方が異なる
- ・組織長の評価が高いとメンバー（組織）のエンゲージメントが高い
- ・同じ職種でもキャリア感によってエンゲージメントスコアは異なり、他者貢献・成長実感・裁量を重視するキャリア観を持つ層のスコアが比較的高い

課題

- ・各組織長、リーダー層への支援策と新陳代謝の仕組みの不足
- ・社員のキャリア観に合った人事制度の不足
- ・人財マネジメントプランと実際の人財育成のギャップ

## Index

Section 1

イントロダクション

Section 2

持続的な価値創造への原動力

Section 3

価値創造を推進する重点戦略

中期経営計画進捗

財務戦略

システム戦略

● 人事戦略

営業担当役員メッセージ

事業分野と社会の接点

事業分野別戦略

効率を伴うさらなる拡大

事業&サービス付加による多様化

新たなビジネスモデルへの挑戦

Section 4

サステナビリティへの取り組み

Section 5

企業価値向上を支える経営基盤

Section 6

データ

