

株式会社リコー 再起動プロジェクトチーム様

「ここから会社を変えていこう！」
人財ブランディングで全社変革へ

経営計画に「RICOH再起動」を掲げて変革を進めているリコー様。そうした中、その活動を加速する風土を醸成しようと、有志による再起動プロジェクトチームが立ち上がった。変革の根幹に3つの課題を定め、そのひとつとして「人」に着目。メンバー3人で、Text Mining Studio (以下、TMS) も活用しながら人財ブランディングの手法構築と導入展開に取り組んでいる。

Interview

人の個性を伸ばす仕組みづくりに取り組む

再起動プロジェクトチームのいきさつと、人財ブランディングについて教えてください。

谷古宇 2017年4月からの中期経営計画で当社は「RICOH再起動」を掲げていますが、まだまだ課題が残っているのが実情です。もっとスピード感を持って前に進むには何をどうすればいいのか。具体的な行動をするためのプロジェクトとして、再起動プロジェクトチームを立ち上げました。組織を跨いで有志を募り、手を挙げてくれた近藤と神谷を加えた3人で自ら経営課題を定義し、社長へ直接訴えて行動しているメンバーです。

近藤 当チームは経営課題に、①戦略思考の醸成 ②ICTの強化と活用 ③人・組織制度の変革の3つを掲げて活動しています。中でも人・組織は、再起動を進めるうえでの根幹です。

神谷 社員としてやるべきことを真摯に考えれば組織に閉じこもるのではなく、自分の個性を生かして全体最適で活動すべきと考えていたところでした。当チームはまさにそれを実践するものです。

谷古宇 「この会社の強みは何か」と問えば、多くの社員は「人が強み」と答えるでしょう。でも単に人が強いだけでは人に依存した仕事になり、やがては衰退します。大事なのは「その会社にマッチするように、人を成長させる仕組みや制度があること」です。だとしたら再起動後に求められる「リコーらしい人」とはどのような人か。それを定義することで仕組み化しようというのが人財ブランディングです。

どのように人財ブランディングをつくったのでしょうか。

谷古宇 経営計画で掲げた再起動後のリコーに必要な人のアビリティ（能力）を洗い出し、それらのアビリティを持っている人を「リコーらしい人」と定義しようと考えました。そのために、現在と過去の事実データ（人事データや指導実態等）を用いた事実アプローチに加え、再起動後のあるべき人物像（会社の理念・ビジョンや成長戦略等）を用いた仮説アプローチによりアビリティを洗い出し、それを技能・能力とEQ（心の知能指数）に分けて整理しました。アビリティの数を200前後にまで絞り込んだところで、その中からキーワードを取り出し、連関図を作成。それを人物像マップとしました。

このマップを用いながらジョハリの窓^{*1}やSWOT分析^{*2}で自己分析したり、他人から評価



「自分が一番大事にしたいアビリティはどれ?」。人物像マップを見ながらディスカッション



再起動プロジェクトチームのみなさん

左: 谷古宇 啓之様 (経営企画本部 コーポレートコミュニケーションセンター 事業管理室 副室長)

中央: 近藤 優子様 (経営企画本部 コーポレートコミュニケーションセンター ブランディンググループ)

右: 神谷 涼様 (プラットフォーム統括本部 プラットフォーム統括センター RIS開発室)

PROFILE

株式会社リコー 様

情報化社会の中で革新的な商品・サービスを提供することを事業領域とし、オフィス・プリンティング分野のリーディングカンパニーとして200カ国・140万を超えるお客様企業をサポートする。2017年4月にスタートした第19次中期経営計画では「リコー再起動」とともに、成長戦略の「リコー挑戦」を掲げ、その先の飛躍を見据えている。

してもらったりすれば、自分にどんなアビリティがあり、今、どのポジションにいるか一目で分かります。さらに、これから自分が伸ばすべきアビリティも見つけられます。

※1 ジョハリの窓:自分が知っている自分、他人が知っている自分を4つの窓(カテゴリ)に分類して理解する手法のこと。

※2 SWOT分析:強み、弱み、機会、脅威の4つを組み合わせることで分析すること。

近藤 人物像マップのアビリティ連関は、現状業務機能を維持するところから、改善、さらには改革していく方向に進んでいます。一つ一つのアビリティは経営方針や組織機能によって変化するため、半年ごとの更新を目指しています。

作成した人物像マップの検証にTMSを活用、妥当性を確認

TMSはどの過程で活用されたのですか。

谷古宇 まず、アビリティを洗い出すときに使いました。事実アプローチでは、暗黙知や形式知の5種類の事実情報を使い、特に上司と部下で行う1on1面談のメモを活用した“ことばネットワーク”から効果的な結果を得ることができました。それを“文章分類”で表示することで分析の検証に役立てることもできました。また単語の出現頻度も分析して、それを手操作でクラスタリングし、技能・能力およびEQに照らして、マップの方向性が間違っていないことを確認しました。

次に、2つのアプローチで洗い出したアビリティをマージして人物像マップをつくったあと、その妥当性を検証する際にもTMSを用いました。用いたテキストは、「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」※3に関する社員の意識調査アンケートです。

テキストマイニングにTMSを用いたのは、NTTデータ数理システムのサポートが充実しているから。ハードルはありますが、人財ブランディングを広く展開する可能性を感じたためです。

※3 EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES:リコーが再起動して変革する方向性をお客様への提供価値で示したメッセージ。コピー機のリコーから、「人々の“はたらく”をよりスマートに。」というソリューション企業への変貌を意味している。

あなたが網羅している領域はこのあたりだから、その周辺にあるこの能力を伸ばすことで次の仕事につなげたらどうだろうとアドバイス。その言葉に納得し、次のキャリアプランにつながった人がいます。ほかにも「今の自分の立ち位置が分かった」「自信が持てるようになった」「啓発する方向が見えた」「今までの振る舞いを反省したい」などの声が聞かれ、同時にマネージャーからも「このようなマネジメントが必要だった」とのコメントに繋がっています。

また、中途採用活動にも使いました。書類審査で職務経歴書の内容を人物像マップに照らして、われわれが求める人物像と方向性が合致しているかを確認。それにより面接で何について深く質問するか、事前に考えることができました。

伸ばすべき個性は人によっても、ミッションやチームの状況によっても異なります。人物像マップの中でどれだけ広い領域を網羅しているかではなく、どちらの方向に成長するかを見ていくことが大切です。面接や面談は、評価者によって観点が大きく異なりやすいものですが、人物像マップを使えば公正・公平になります。

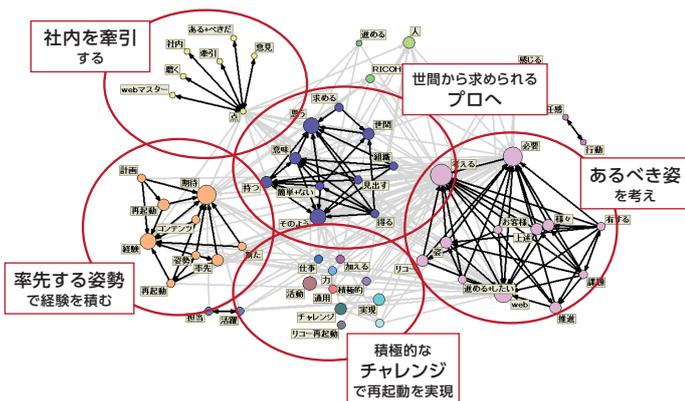
今後、人財ブランディングをどう進めていかれるのでしょうか。

神谷 私たちは、自ら行動し成長しようとする社員を育てていくことが大事だと考えています。それが効果的に進むよう、人財ブランディングの社内拡大展開を今後考えていきたいです。

近藤 人財ブランディングの有効性が社内でも認められつつあります。そのためにも人物評価の確立に向けて、定量評価の方法も検討し、さらに効果を高めていきたいと考えています。

谷古宇 リコーには「imagine. change.」という企業姿勢を示すメッセージがあります。これに加えて、お客様に提供する価値として「EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES」を新たに掲げました。これを実現するには、まず社員自身が体現できなければいけません。その意味で自ら行動を起こしている近藤と神谷は、まさにリコーブランドを体現していると言えます。個性を伸ばすことで人に活力を与え、成長を促進し、人や社会への貢献に繋がることで働く喜びを感じることができる。それが私たちの考える人財ブランディングのポイントです。この取り組みをスモールスタートさせた20名弱の組織で成果が出始め、人事部門からは連携させてほしいと依頼が来るようになりました。今後はその活動を加速させ、コピー機のリコーではなくソリューション企業のリコーとしてブランドプロミスを実現していきます。

上司と部下の1on1面談のメモをTMSのことばネットワークで分析



実際に人物像マップを用いて人物評価されたそうですね。

谷古宇 初期の構想段階で人事部門と検討を重ねたのですが、まずはスモールスタートとして全社ブランディングをミッションとする私の所属部署で導入することにしました。20名弱の組織ですが、この人物像マップを使って上司から部下へ人物評価・面談を行いました。上司が部下に「今、