

特集 DXを支えるIT

リコーグループのデジタル人材戦略から考える 日本企業の課題

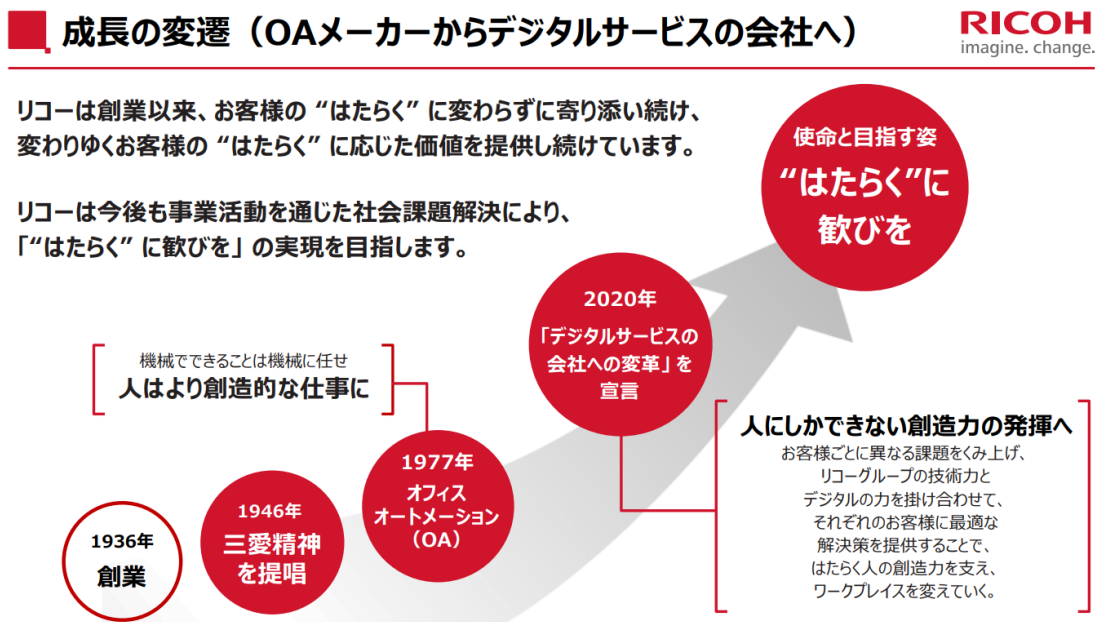
株式会社セブン銀行 取締役
三井化学株式会社 取締役
技術経営士 木原 民



0. まえがき

OAメーカーであるリコーは、2020年4月に「デジタルサービス会社への変革」宣言を社内外に公表し、グループ横断の推進組織としてデジタル戦略部を発足した。5つのEnabler機能のうち最も重要なEnablerとして「企業変革・人材」を掲げ、デジタル人材戦略センターにてデジタル人材の強化及び企業風土変革を同時に推進してきた。その具体的な取組み内容とその背景を詳説し、結果を振り返ることで日本企業全体が抱えるデジタル人材戦略の課題をあぶりだす。

1. リコーの成長の変遷とデジタルサービス会社への変革の背景



(株)リコーは創業以来、お客様の“はたらく”に変わらずに寄り添い続け、変わりゆくお客様の“はたらく”に応じた価値を提供し続けている。1977年にはオフィスオートメーション（OA）という言葉を提唱した。2000年に入ってから、ネットワーク機器とアプリケーションのアーキテクチャを統一してオフィス内での効率的なデータ活用を実現する「ドキュメントハイウェイ構想」を打ち出し、MFP（複合機）をいち早くネットワーク機器とした。

Ridocという文書管理ソフトを販売開始したのもこの頃である。その他、半導体事業や光ディスク事業など様々な新規事業に挑戦し続けるも、複写機（複合機）と並ぶ第2の事業の柱を確立するには未だ至っていない。更にペーパーレス化の波がじわじわと押し寄せて、コピーボリューム、プリントボリュームが下がり利益を押し下げている状況の中、2020年、当時の社長山下が「デジタルサービスの会社への変革」を宣言。第2の創業の掛け声とともにCDIO（Chief Digital Innovation Officer）、CHROを外部から招聘した。そのCDIOの強力なリーダーシップにより2021年4月、グループ横串機能として事業を行うビジネスユニットに寄り添い支援する5つのEnabler機能を担うデジタル戦略部が発足した。

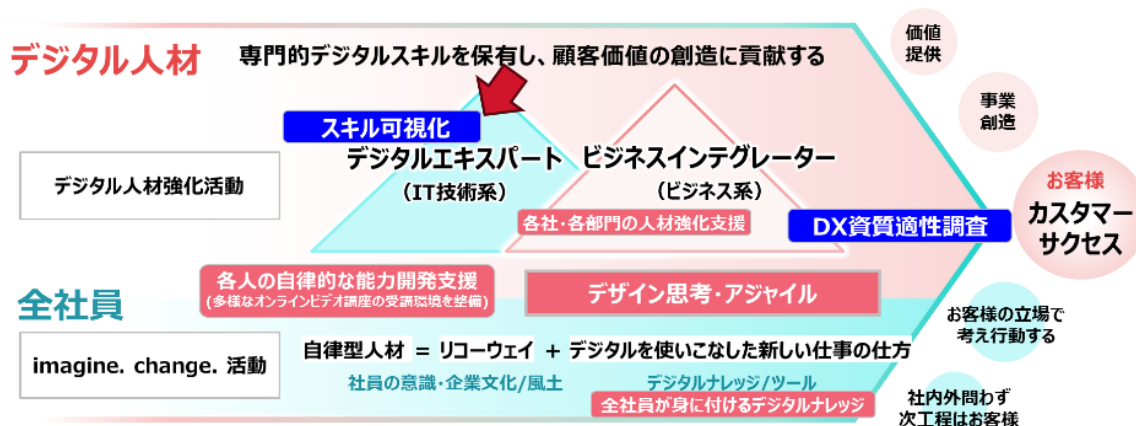


2. デジタル人材戦略（FY20-22）

デジタル戦略部の第一のEnablerである「企業変革・人材」の施策策定に当たっては、デジタル戦略部発足前に各事業部門からのヒアリングで課題抽出を行った。デジタルサービスへの変革が進まない最も大きな理由としてはどの事業部門も「人材不足」を挙げた。特にサービス開発を行う「ソフトウェア人材」、新規ビジネスを推進する「ビジネスプロデューサー」が不足しているという声が大きかった。また、極端な最適化の追求や失敗を認めない風土など日本の製造業に典型的に表れる仕事の仕方が散見され、デジタルサービスの会社への変革のためには全社的な意識改革・企業風土変革が必須だということがわかってきた。

そこで、デジタル人材戦略としては、デジタルエキスパートやビジネスインテグレーターなど専門的デジタル人材の強化活動と、全社員対象の意識変革・企業風土改革活動を同時に進めていくことにした。（下図参照）。

**全社員向けの意識・企業風土改革とデジタル人材（専門家）の育成を同時に推進
可視化を最優先（2020.12：スキル可視化、2021.4：DX資質適正調査）**



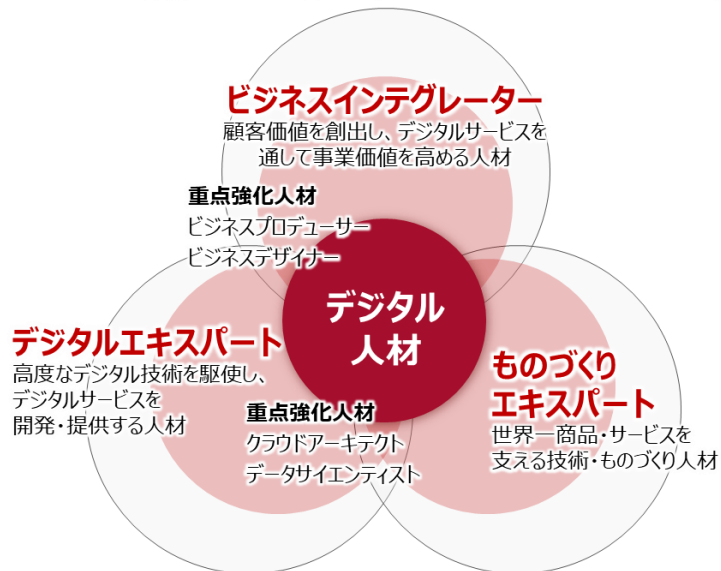
専門的デジタル人材の強化活動としては、最初に「スキルの可視化」を行った。各事業部門は「人材不足」を訴えるものの、具体的にどのような人材がどのくらい足りないのかという問いには全く答えられない状況であり、スキルの現状を統一の基準で把握することが何よりも急務であった。

IT人材のスキルの可視化は、グループ会社のリコーITソリューションズやリコージャパンでITSSベースの可視化を既に行っているため、これをリコーに横展開すればよかったが、グループ全社員を対象とする人材体系が無い状態であったため、デジタルサービスの会社としての人材体系を新たに示し、その中のデジタルエキスパート（IT人材）を対象にしたスキル可視化だと社員に解説する必要があった。

そこで、下図のようにビジネスインテグレーター、デジタルエキスパート、ものづくりエキスパートから構成され、それぞれの人材がデジタル技術とデータを使いこなし、デジタルサービスを創出・加速させるデジタル人材を目指していくという体系図を示し、デジタルエキスパート（IT人材）のスキル可視化を実施した。

リコーの デジタル人材

デジタル技術とデータを使いこなし、リコーのデジタルサービスを創出・加速させる人材



このデジタルエキスパートのスキル可視化を始めるにあたっては、膨大な社内調整が必要であった。グループ全体で共通のタレントマネジメントシステムは導入されておらず、人材体系、職種体系も長年見直しされていない状況だったため、目的や効果のみならず、やり方まで丁寧に説明する必要があったためである。しかしながら、一旦デジタルエキスパートのスキル可視化を断行すると、ものづくりエキスパートの方でもITSSのレベルの考え方に合わせてスキル可視化を行うなど、社内でも好影響が出始めていった。

また、デジタルエキスパートのスキル可視化とものづくりエキスパートのスキル可視化においては、レベル4以上を第三者機関の審査により認定する“専門性レベル認定制度”も導入することになった。

同時期に人事部主導で「ジョブ型人事制度」の導入が進んでいたが、各部署のエキスパート系のジョブディスクリプションのレベル感を合わせていくため、客観的にスキルを把握する指標が必要とされていた。そのため専門性レベル認定制度で認定されたレベルがその指標として活用されることとなった。

更にデジタルエキスパートのスキル可視化の結果からは、ITベンダーの平均と比較して、リコーグループのスキルレベルが低いことが明らかになり、スキルレベルの底上げがESG目標になった。(ITSSのレベル3以上の割合を、FY22にFY20で50%アップさせる)。

また、スキル向上のための施策として2022年4月に「リコーデジタルアカデミー」という学びのプラットフォームを開校した。専門的デジタル人材を育成するための **専門的能力強化** と、希望者は誰でも学ぶことができる**デジタルナレッジ**、全社員必修の**デジタルリテラシー**で構成された学びのプラットフォームであり、“学び続ける”風土を醸成することも狙いとして積極的にプロモーションも行った。

2022年度はデジタルリテラシー **91%受講完了**、デジタルナレッジは国内RG社員の**18%**が活用するという結果となり、スキルレベルの底上げのESG目標も達成された。



リコーデジタルアカデミー

階層	対象	目的
専門的 能力強化	選出された社員	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	希望する全社員	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	全社員必修	社員が自律的に学び続けることを目指す

専門的デジタル人材の強化活動として、次に取り組んだのはデジタルサービスを牽引するビジネス人材の強化である。社内有識者とのディスカッションの結果、ビジネスプロデューサーと呼ばれるような人材は、デジタルエキスパートのように現状のスキルを可視化して教育によりスキルアップするようなやり方ではなく、特有の資質を持つ人材を早期に発見し、早いうちから適切なプロジェクトを経験させていくことでしか強化できないという結論となった。

そこで、まずビジネスプロデューサーに特有の資質を定義し、リコー国内従業員約3万人を対象に「DX資質適正調査」を実施した（2021年4月）。ツールとしてはエス・エイチ・エル社のパーソナリティ検査万華鏡30を使用した。グループ内の現ビジネスプロデューサー約30名の教師データとSHL社の持つデータを合わせてビジネスプロデューサー資質を特定し、その総合値の高位者を候補者としてリストアップし、各ビジネスユニットに配布した。

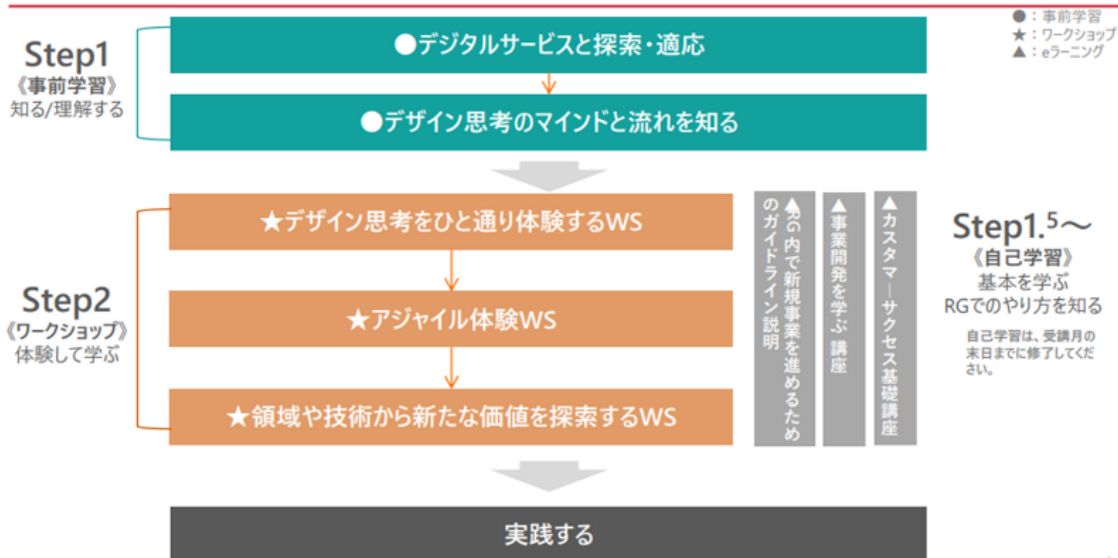
ところが、このDX資質適正調査では、会社としての資質の分布状況の特徴も炙り出されることになった。ルール・プロセスに則り、責任をもってQCDを達成することには長けているが、向上意欲や粘り強さなど新しいビジネスを創出するために必要な資質の値は統計的有意に低く出るという日本の製造業に特徴的な結果が、国内リコーグループ各社の役割の違いに関係なく13社全てで出てしまった。顧客起点のデジタルサービスを生み出す会社になるためには、思い込まない、決めつけない、まずやってみてそこから学ぶというように、組織やチームが、「探索」と「適応」を繰り返し、状況に適した意思決定と行動を取る必要がある。

このようなカスタマーサクセスを中心に据えた探索適応型組織 への変革を実現させるために、デザイン思考とアジャイルを全社に浸透させる必要があると考え、強かに推進するために、国内随一の専門家をリーダーにしたタスクフォースを設置した。デザイン思考とアジャイルを総称して「リコーアジャイル」と名付け、タスクフォースの名前も「リコーを芯からアジャイルにするタスクフォース」として、リコーデジタルアカデミーのデジタルビジネスファンデーションという研修や、組織職向けマネジメント研修に組込むなどあらゆる手段で浸透を図った。またその実践や定着化に当たってもコミュニティ活動などを通じて強かに支援していった。

3. デジタル人材戦略（FY23～）

2. で述べたデジタル人材戦略は、FY23以降も着実に進展していった。特に2022年4月に開校したリコーデジタルアカデミーは構成や内容をブラッシュアップしながらデジタル技術を学ぶためのプラットフォームとして定着していった。

多くの研修の中でも、内製で作り上げた「デジタルビジネスファンデーション」は特に事業部門からの評価が高く、販売会社のリコージャパンからも多くの社員が受講している。デジタルサービスを作っていくために必要なマインドセットと方法論概要を学ぶ約30時間のコースとなっており、デジタルサービスに関わる社員は必ず受ける研修として定着化しつつある。



このように、リコーデジタルアカデミーの研修自体は好評であるが、一方で事業部側からは、折角研修で学んでも学びを活かす実践の場が提供できないという声が上がるように、デジタルサービス自体が拡大している状況ではない。そのためビジネスのために必要な人材像とその育成目標値が事業部側から具体的に上がってくるまでは未だ至っていない。

4. デジタル人材戦略の課題

リコーグループという一企業でのデジタル人材戦略について背景となる課題から実際の施策とその結果について説明してきたが、日本企業、特に製造業では共通する課題が多いのではないと思う。私が考える人材戦略の課題として最後に以下の3点にまとめる。

① 経営戦略から人材戦略への落とし込み

本来人材戦略は、経営戦略（事業戦略）の目標達成のため、どのような人材がどれくらい必要なのかというToBeを描き、現状（AsIs）とのGapを埋めるために採用、育成、再配置の戦略を考える事であるが、メンバーシップ型人事制度が多い日本企業場合、事業目標達成のための人材の要件を明確にする事が非常に難しい。人材のスキルも一子相伝の文化があるため、形式知化されておらず、その必要性を認識させるところから始めなければならないため、その目標値を定めることは大変困難である。現在多くの企業が人材戦略の目標値として公表している数字も、現状の〇〇%アップ、AIエンジニア〇〇人などアバウトな設定が多く、経営層も含めた意識改革が必要であると思う。

② 人材情報をグローバル共通で管理する仕組み

①で経営戦略に紐づく人材の目標値ToBeを描く難しさについて述べたが、日本企業では人材の現状を可視化することさえ出来ていない事が多い。人材のスキルや経験値を管理する仕組みが無い、もしくはシステムはあっても活用できるようになっていない。会社にとって必要な人材像、スキル定義、レベル基準などをグローバルで統一し、タレントマネジメントシステムなどを導入し、そのデータが会社にとっても個人にとっても利活用できる環境を整備する必要がある。また、人材情報を利活用できるようにするためには、人材像やスキルなどを環境の変化に合わせて柔軟に見直しをするための体制やルール作りが不可欠である。これらの負荷を軽減するために、IPAの「デジタルスキル標準」の活用は有効であると思う。

③企業風土改革

日本の特に製造業は今までルール・プロセスに則り、責任をもってQCDを達成することで品質の高い製品を提供し続けてきたが、それに最適化されすぎた組織となっていることでイノベーションが起こりにくくなっているといえる。デジタル技術とデータを活用した新しいビジネスを創出していくためには、もっとデザイン思考やアジャイルといった考え方を導入し、組織やチームが、「探索」と「適応」を繰り返し、状況に適した意思決定と行動を取る必要がある。

このような組織に変わっていくために様々な手段を使って企業風土を変えていく必要がある。

