



# RICOH

## 評価手法の変革と社員の エンゲージメント強化により パフォーマンスが向上

本社を東京に構え、米国、カナダ、ラテンアメリカにも支社を持つ株式会社リコー（以下「リコー」）。同社では、グローバル化やモバイル化を推進し、新たなワークスタイルを取り入れようとする企業に対し、優れた情報管理手法を提案しています。リコーのオフィスイメージング機器やプロダクションプリンティング・ソリューション、ドキュメント管理システム、IT サービスは、世界の 200 を超える国と地域の組織で採用されています。

2008 年に IKON 社を買収し、2010 年には InfoPrint 社を完全子会社化したリコーでは、企業規模の拡大に伴い、社内で 3 種類の研修管理システムを抱えていました。このうち 2 つは、ベンダーのサポートがすでに終了。また、買収による組織間の移動により、IKON とリコーの両システムに社員アカウントが二重に作成されていたのです。

RICOH の Leadership Development, Senior Manager (リーダーシップ育成担当シニアマネージャー)、Kim Andrews (キム・アンドリュース) 氏は、「社員も自分がどのシステムを使っているのか把握できず、情報の正確さに対する疑念が生じていました」と、当時を振り返ります。「そのため、正確なレポートが困難で一貫性に欠けていたため、教育担当部門のサポートも大変でした」(アンドリュース氏)

### コーナーストーンを選んだ理由とは？

そこでリコーでは、最適な研修管理システム (LMS) を導入すべく、さまざまな製品を検討。10 社のベンダーを比較し、ガートナー社の情報など各種リソースを基に自社に合う製品を評価しました。当初は、買収で獲得していた有名ベンダーの LMS を本格導入の候補としていましたが、同ベンダーが突然、製品内で重要な機能となるレポート機能のサポートを終了。それをきっかけにリコーは、コーナーストーンオンデマンドの導入を検討するようになったのです。

2012 年初めには、コーナーストーンラーニング・クラウドのほか、オブザベーションチェックリスト機能も導入。3 つのシステムに散在していた全 4 万 2000 ユーザー分のアカウントを、

Connect (社内SNS)

Learning (研修)

Performance (業績)

業種：製造業

地域：全世界

導入時期：2012 年

従業員数：30,000 人  
(のベニュー数 45,000 人)

採用ソリューション：  
コーナーストーンラーニング

導入による業務への効果：

- ・チェックリスト式評価手法の廃止で従業員のエンゲージメント向上を実現
- ・研修プランを個別最適化し職務の適性とパフォーマンスを改善
- ・トレーニングの効果測定を実現
- ・バーチャル研修が可能になったことでオンサイトでの研修を削減
- ・協働型の研修で若い世代の従業員にもアピール



製造業

cornerstone  
realize your potential



「オブザベーションチェックリスト機能で現場での能力を評価することにより、マネージャーは各社員の現場での状況をより包括的に把握できます。人材育成にギャップがある場合はそのギャップを迅速に発見でき、研修が必要かどうか個別に検討できるのです」

- リコー リーダーシップ育成担当シニアマネージャー キム・アンドリュース氏

単一統合プラットフォームに移行しました。これにより、研修サービス担当部門の事務作業が削減できたほか、トレーニング部門のフルタイムの職務を5つ廃止でき、大幅なコスト削減を実現しました。アンドリュース氏は、「コーナーストーンは以前使用していたシステムより遙かに進んでいます。ラーニング・クラウドを導入することで、クリエイティブな研修ができるようになりました」と述べています。

## コーナーストーンの導入効果

### チェックリスト式評価手法の廃止で

#### 従業員のエンゲージメントが向上

リコーは現在、従来取り入れていたチェックリスト式による評価を廃止し、オブザベーションチェックリスト機能を活用してパフォーマンスを評価しています。同機能により、現場の従業員を知識や経験レベル、スキルギャップなどさまざまな基準でリアルタイムに評価できます。

「オブザベーションチェックリスト機能で現場での能力を評価することにより、マネージャーは各社員の状況を、スキル面や知識面などからより包括的に把握できます。人材育成にギャップがある場合はそのギャップを迅速に発見でき、研修が必要かどうか個別に検討できるのです」とアンドリュース氏。「その結果、研修でうわべを改善するだけでなく、研修内容を社員の日々の活動に活かし、結果的に社員エンゲージメントも高めることができます。研修が各社員のニーズに直結しているため、その価値が実感できるのです」

このほかりコーでは、オブザベーションチェックリストを調査ツールとしても活用するようになりました。現場での評価データがラーニング・クラウドに自動的に統合されるため、従業員の既存スキルやトレーニング、業務上のパフォーマンスとの相互関係がより深く把握できるようになったのです。「当社の営業部門では、離職率が課題とされてきました。今回オブザベーションチェックリストを営業部門に導入したことで、30日、90日といった範囲での離職パターンが深く読み取れるようになりました」と、アンドリュース氏は述べています。

### 個人にあわせて研修プランを組み合わせることで

#### 職務の適性化とパフォーマンスの向上を実現

リコーは、ラーニング・クラウドで研修プランを個別に組み合わせ、職種別に提案しています。これにより、従業員が研修を直接現場で活かせるようになり、エンゲージメントの向上につながっています。また、人材をより適切に配置できるようになったほか、現在就いている職務の適性をさらに向上させるためのトレーニングも開発しています。「当社の管理職は、研修内容を個人に合わせて提供することが、社員の職務適性や定着率、将来的なキャリアに影響を与えると考えるようになってきました」と、アンドリュース氏はコメントしています。

### トレーニングの効果を追跡

コーナーストーンを活用することで、リコーはトレーニングによる従業員の行動の変化が容易に把握でき、組織への影響までを評価できるようになりました。アンドリュース氏は次のように語ります。「リコーでは、トレーニングの効果を数値化したり評価したりすることはほとんどありませんでした。効果を測定するツールがなかったためです。しかし、コーナーストーンを使用すれば、能力評価の際に成長のギャップが特定でき、研修の内容を各個人や組織に合わせて調整できるのです」

### 集合研修を削減、協働型の研修で若い世代の従業員にもアピール

リコーでは従来、インストラクター主導のトレーニングを実施してきましたが、この手法はもはや現実的ではありません。3万人の従業員（研修者はのべ4万5000人）にトレーニングを提供しなければならないほか、特にミレニアル世代（2000年以降に成人となる）の従業員はさまざまな内容が融合された協働型の研修を望んでいるためです。アンドリュース氏は、「インストラクター主導のトレーニングが完全になくなることはありませんが、ラーニング・クラウドではより革新的なトレーニングが展開できるほか、サポートも充実しており、トレーニング効果の追跡・測定もできます」と述べています。「ラーニング・クラウドは研修方法もさまざま、社員はビデオを見たり、オンライントレーニングに参加してディスカッション用の掲示板に投稿したりと、より協働的な研修が受けられるのです」（アンドリュース氏）