

マーケティング  
4P から 5P へ

ブランドを体現する  
人財ブランディング

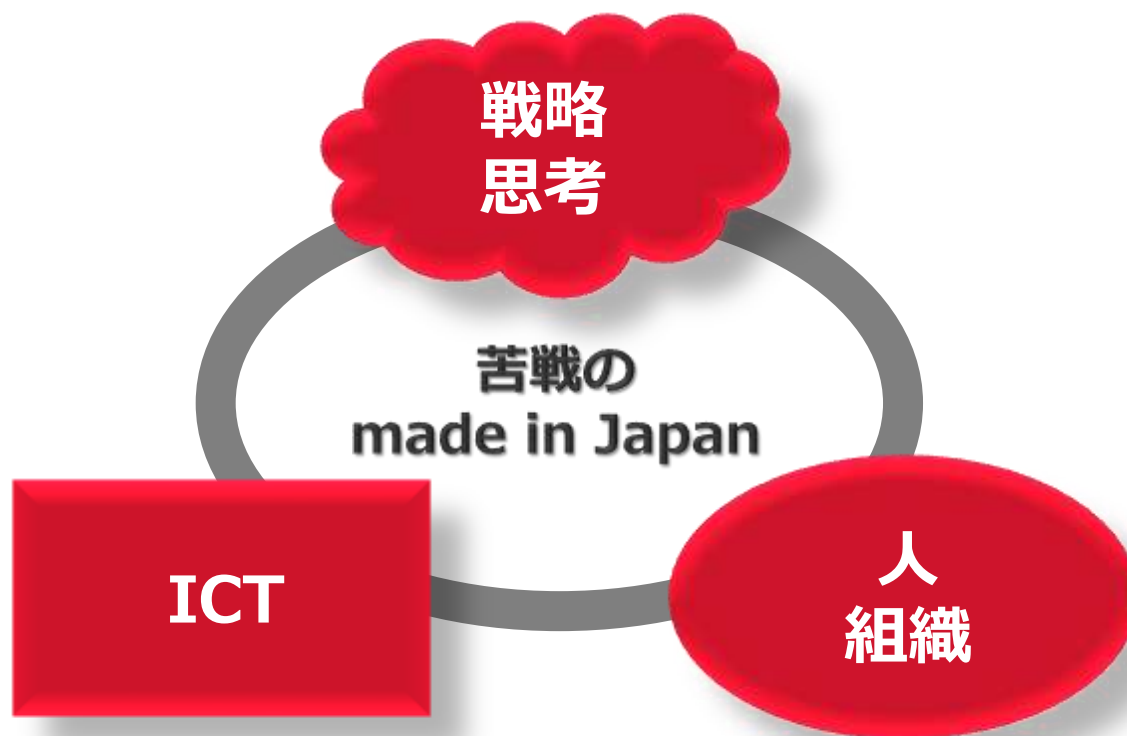
NTTデータ数理システム  
ユーザーコンファレンス2019  
Text Mining Studio 活用事例

2019年11月22日

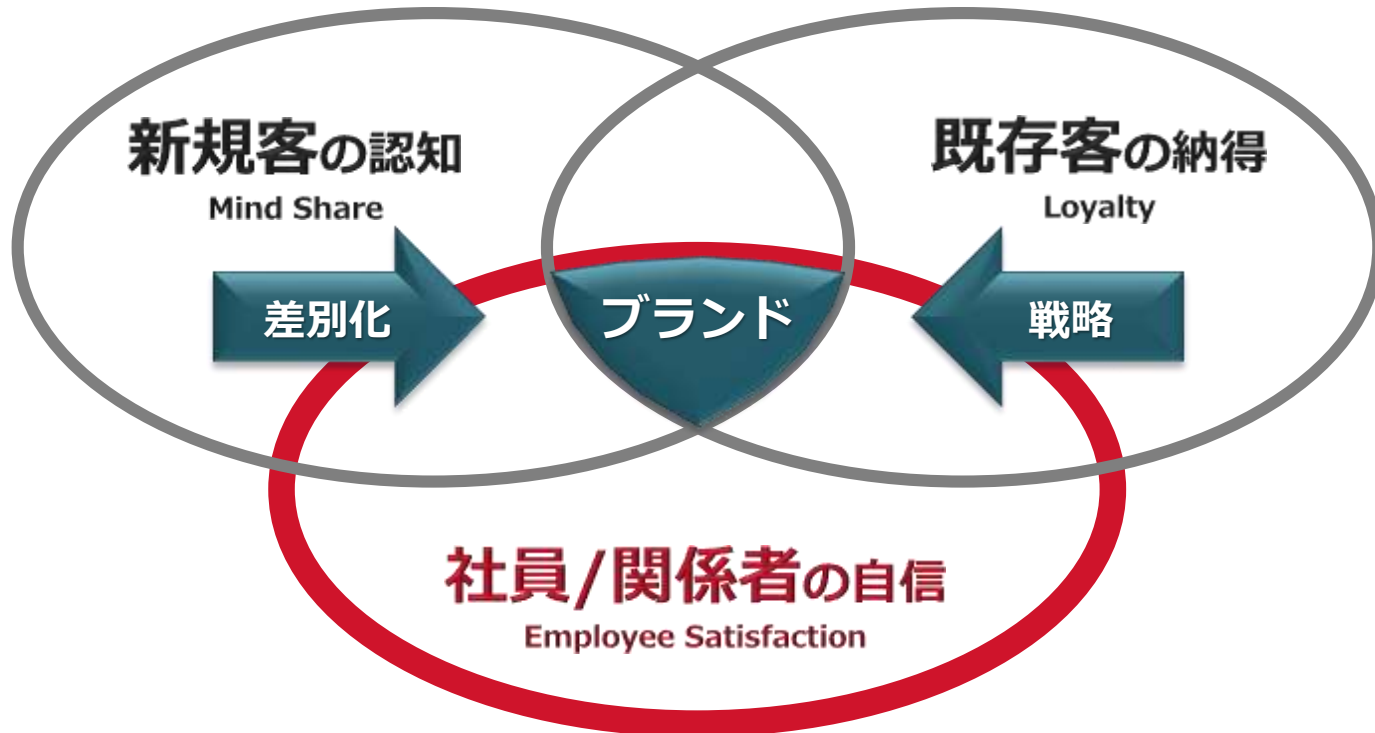
株式会社リコー コーポレートブランディング室

谷古宇啓之 やこうひろゆき hiro.yako@jp.ricoh.com

論文集  
非掲載



1. 人財ブランディングって？
2. なぜ人財ブランディングか
3. どのように作ったか
4. 浸透への工夫
5. 今後の計画



**BRAND + ing**  
ブランドプロミスを実現するために企業活動を強化する

**RICOH 再起動**  
— 第19次中期経営計画 —

2017年4月12日  
株式会社リコー  
代表取締役 社長執行役員・CEO  
**山下 良則**

**RICOH 再起動**

**過去のマネジメントとの決別**  
成長を阻害する遺産・前例は聖域を設けず見直す

- 1. 構造改革**
  - トップダウンで構造改革をやり抜く
- 2. 強みを軸とした成長事業の重点**
  - 強みを軸に成長事業を絞り込み勝てる戦略展開を徹底
- 3. 結果を出す実行力と責任**
  - 結果を示すことで、ステークホルダーの皆さまとの信頼を

**成長領域の絞り込み**

- 自社の強みを再定義し絞り込んだ上で、その強みに立脚して成長する
- オープンイノベーションと集中投資により、成長力を強化する

強みを軸とした成長事業の重点

構造改革

**“再起動するRICOH” を体現する中で自己実現する人づくり**  
『人が強み』 ⇒ 『人を成長させる仕組みや制度が強み』 ⇒ 『RICOH人育成』

※ 2019/4 : 全社ブランディングがミッションの20名弱の組織で**スモールスタート**

1/5 人財ブランディングって?  
**成果物 人物像を示すability**

事実アプローチ

仮説アプローチ

分類

コンファレンス当日に紹介します

Emotional Intelligence Quotient (心の知能指数)

人格

Biz7  
 イド

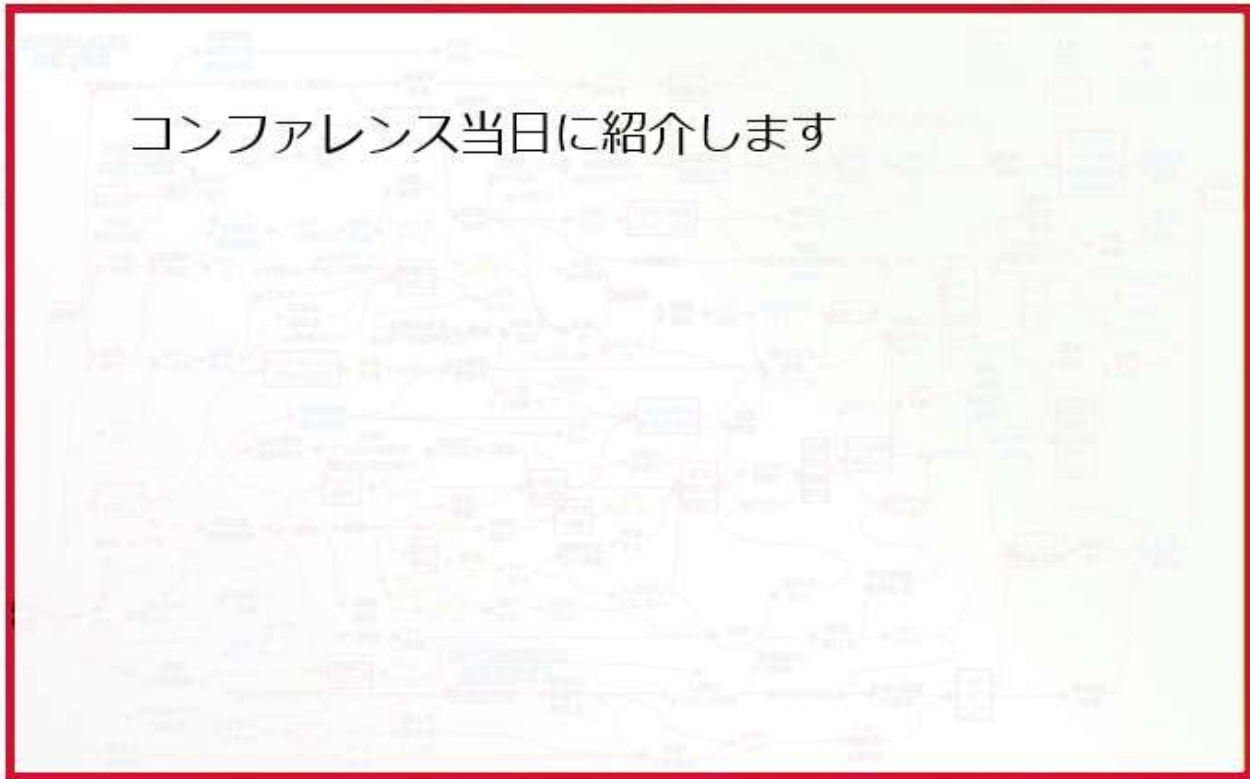
全般

技能/能力  
 導入運用  
 設計製作

戦略企画

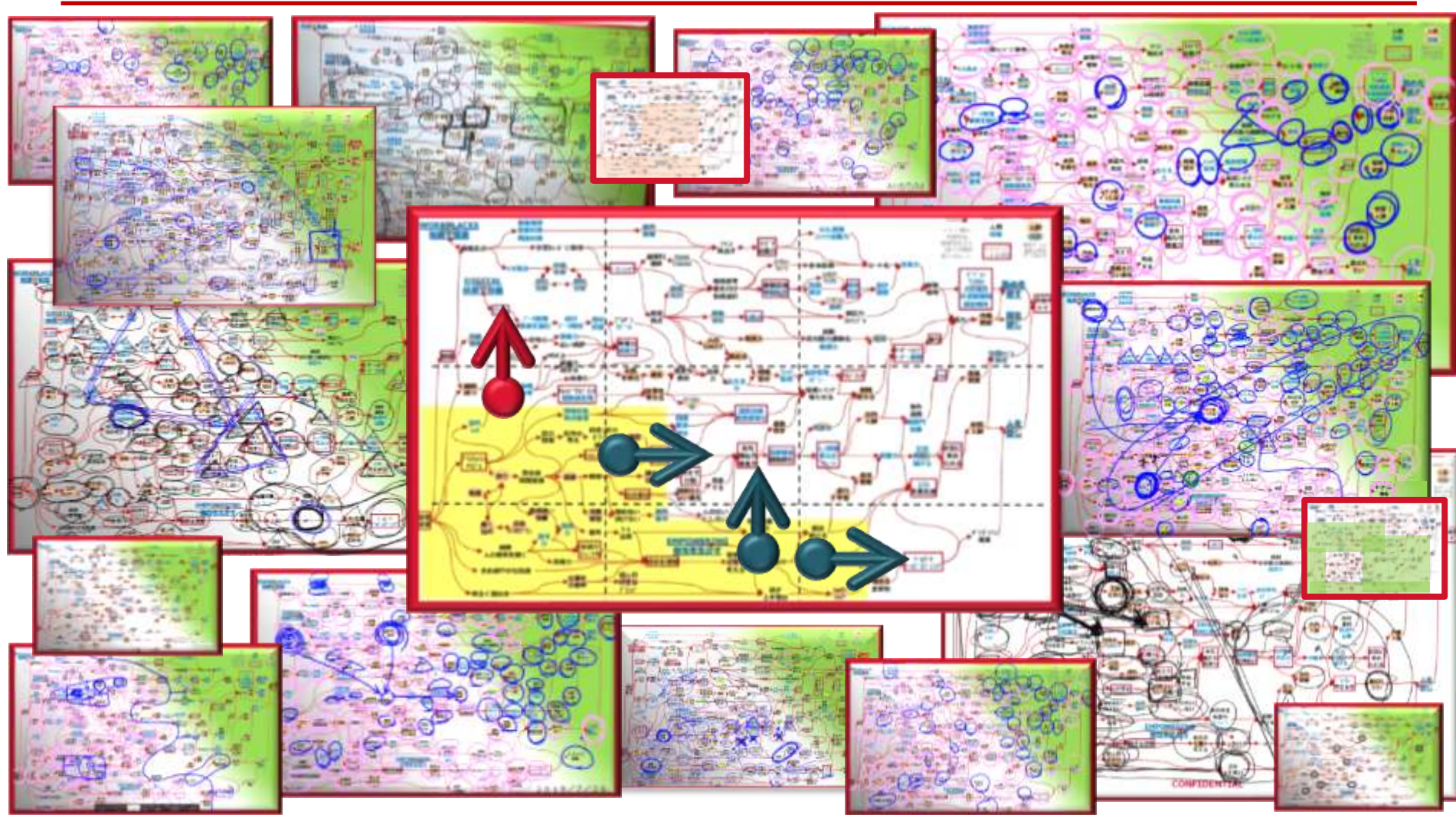
1/5 人財ブランディングって?  
**成果物 維持～改善～改革をする人物像マップ**

コンファレンス当日に紹介します





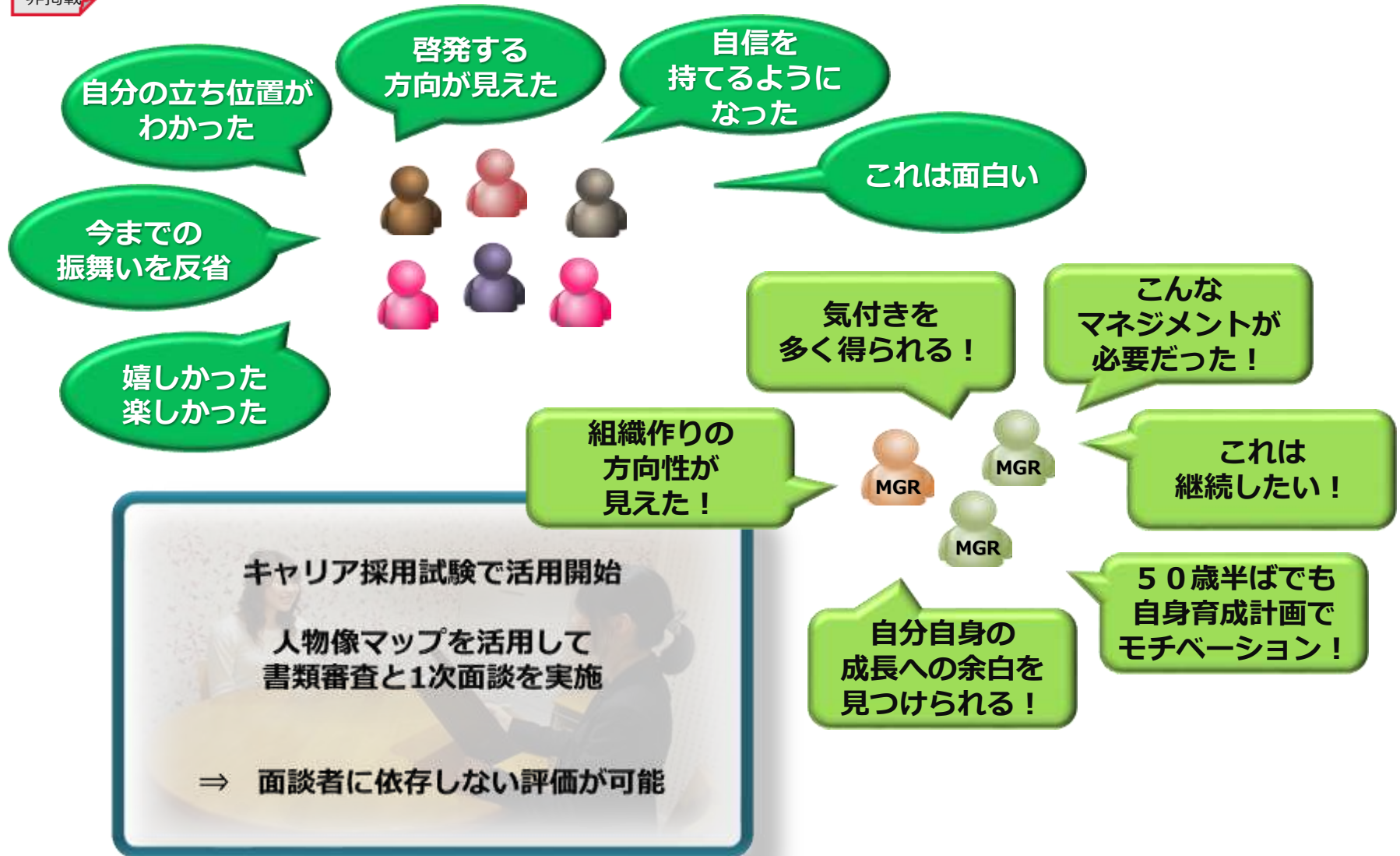
1/5 人財ブランディングって?  
使い方 個性は一人ひとり異なる



伸ばすべき個性は、人によって、またミッションやチーム状況などによって様々



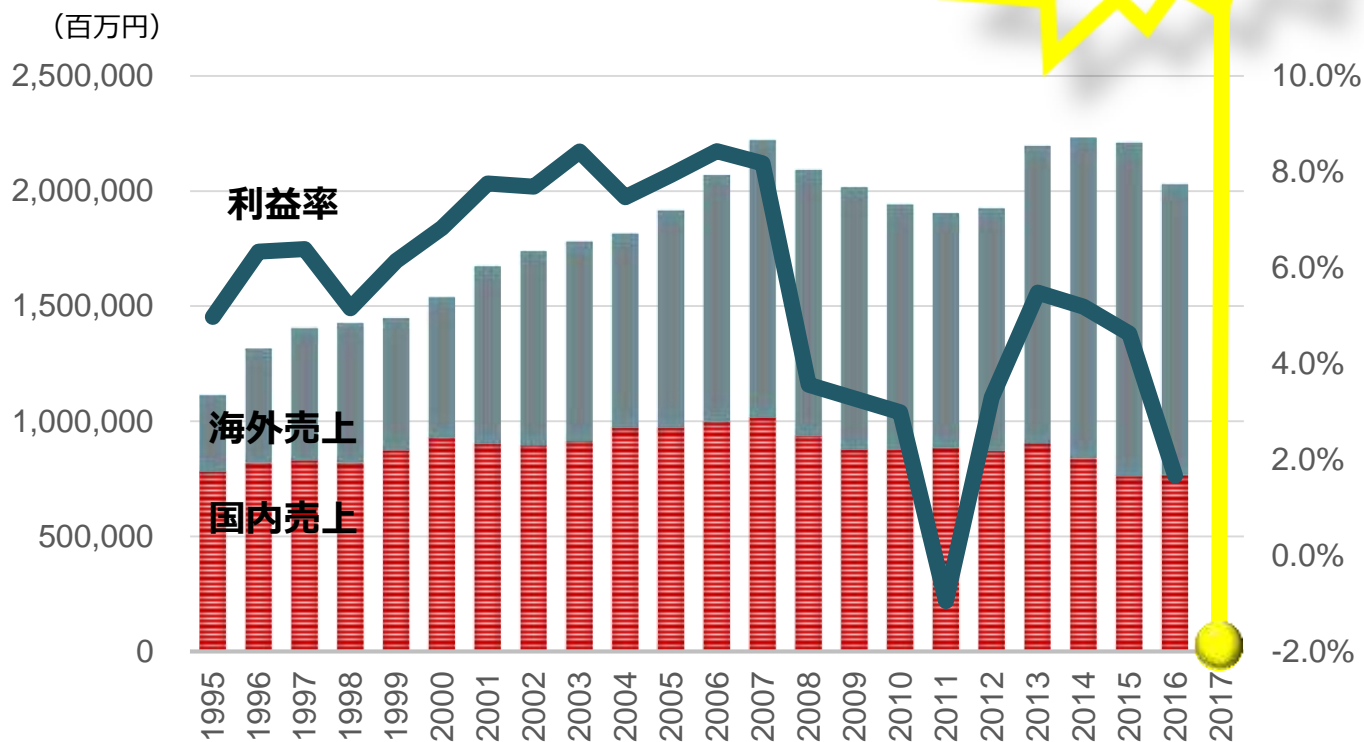
論文集  
非掲載



1. 人財ブランディングって？
2. なぜ人財ブランディングか
3. どのように作ったか
4. 浸透への工夫
5. 今後の計画

## imagine. change.

想像力の結集で、変革を生み出す。  
未来起点で、お客様に新しい価値を  
提供していきます。



## imagine. change.

想像力の結集で、変革を生み出す。  
未来起点で、お客様に新しい価値を  
提供していきます。

RICOH再起動  
変化の方向性を  
提供価値で表現

～ 第19次中期経営計画 ～

## EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

資料内  
EDW  
と表記

人々の“はたらく”をよりスマートに。  
リコーは、さまざまなワークプレイスの変革をテクノロジー  
とサービスのイノベーションでお客様とともに実現します。

お客様ベネフィット  
を示す提供価値  
EDW

ビジネスブランド

信頼を得る  
コーポレートブランド  
imagine. change.

コーポレートブランド

全ては企業理念から

企業理念



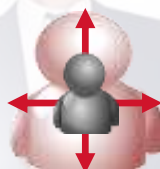
「コピー機のリコー」から『ソリューション企業』への変革を宣言

『ひと』や『組織』の個性を生かす

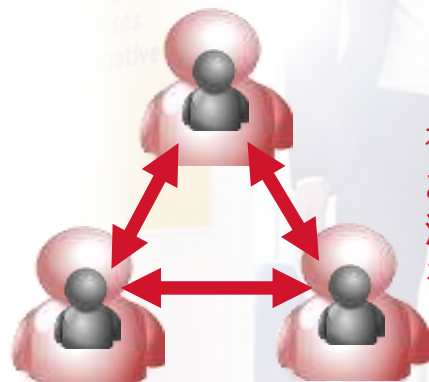
**EMPOWERING  
DIGITAL  
WORKPLACES**

資料内  
EDW  
と表記

人々の“はたらく”をよりスマートに。  
リコーは、さまざまなワークプレイスの変革をテクノロジー  
とサービスのイノベーションでお客様とともに実現します。

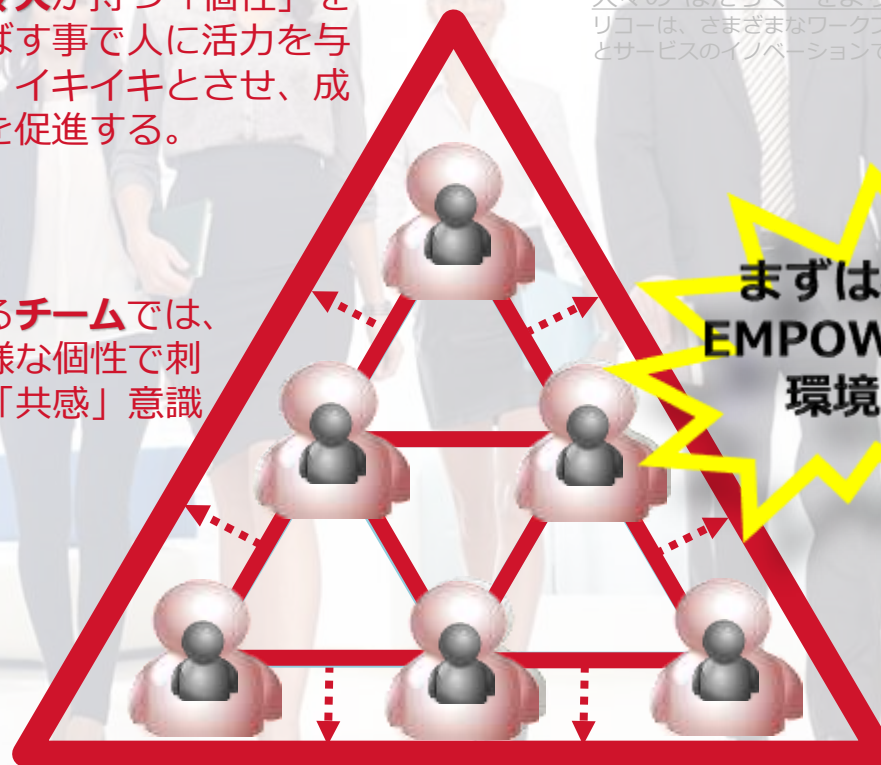


個々人が持つ「個性」を  
伸ばす事で人に活力を与  
え、イキイキとさせ、成  
長を促進する。



複数人集まる**チーム**では、  
お互いの多様な個性で刺  
激し合い、「共感」意識  
を醸成する。

**組織**ではその「強み」を  
生かした活動が活性化さ  
れ、持続的運営で人が成  
長する環境になっていく。



まずは社内が  
**EMPOWERする**  
環境に！

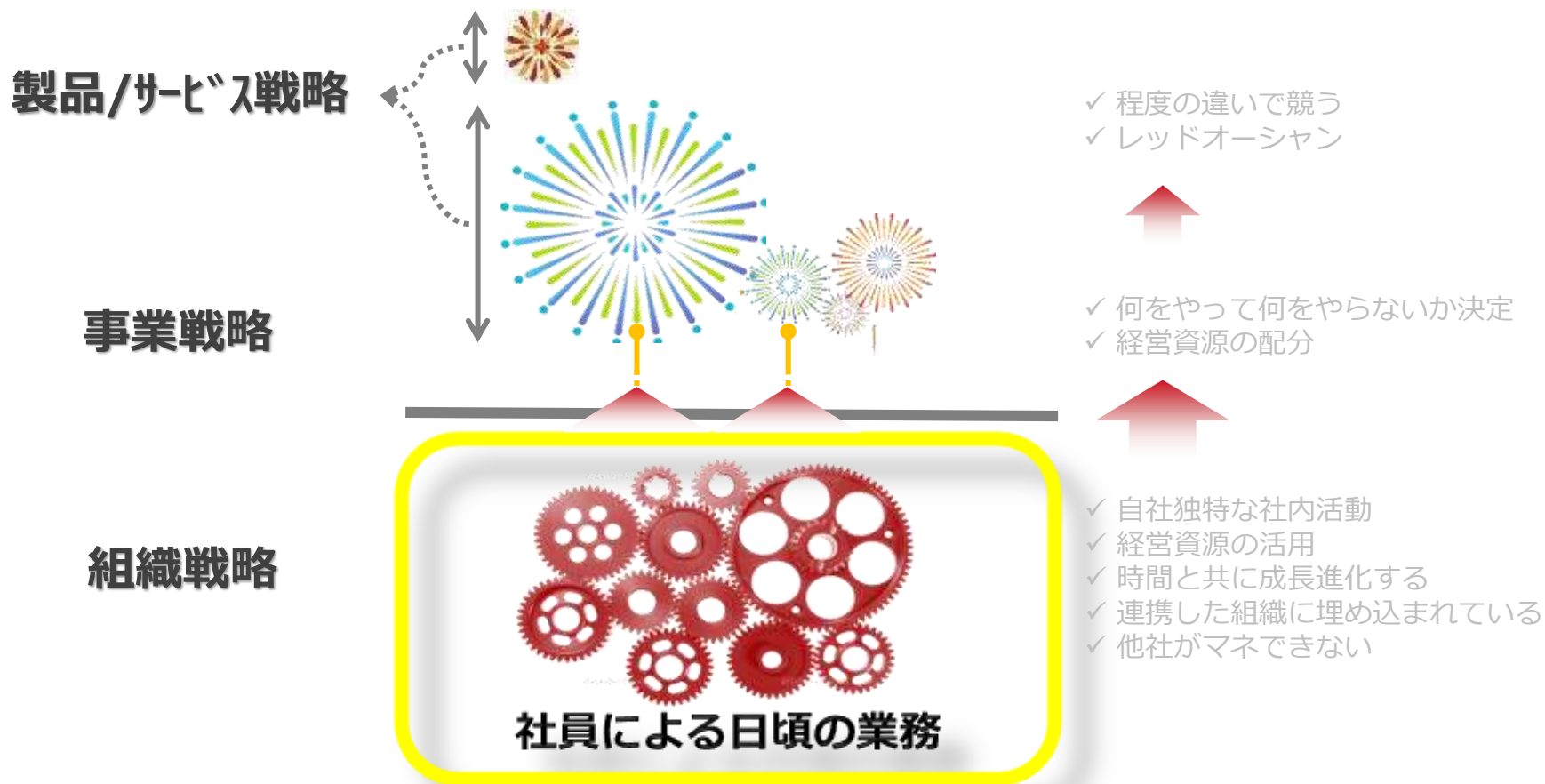
「三愛精神」は、1946年にリコーの創業者、市村清が提唱したもので、リコーでは創業の精神と位置付けています。

事業・仕事を通じて、自分、家族、顧客、関係者、社会のすべてを豊かにすることを目指した考えで、リコーグループの全社員が、経営や仕事を行ううえで原点となるものです。

愛をこめて  
愛をこめて  
愛をこめて  
愛をこめて

再起動へ、  
創業の精神に基づく  
具体的言動を







米ミネガ-社721の法則より

1 研修 (人事教育)

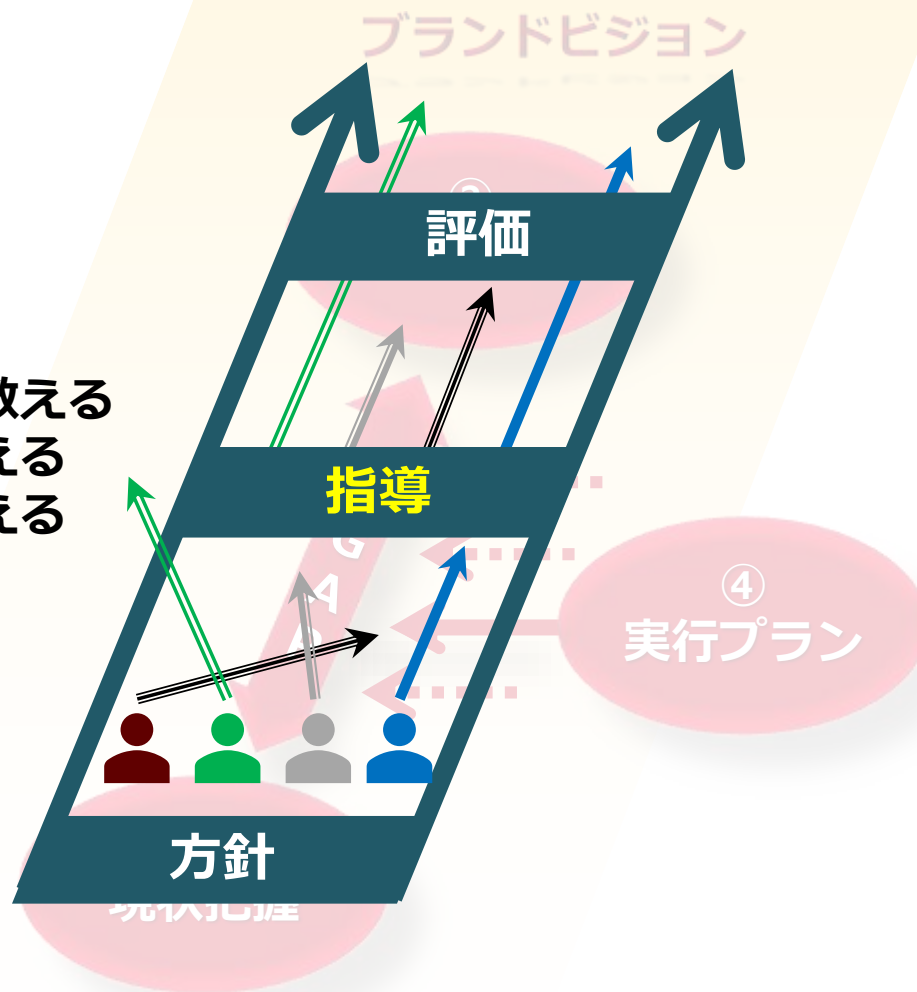
2 薫陶 (上司,お客様)

7 経験 (通常業務)

研修自体は  
充実しているが...

普段から如何に  
アンテナを持ち  
考え、行動しているか、  
が重要

魚という機会を教える  
魚の採り方を教える  
魚の食べ方を教える  
魚の味を教える



福利厚生が良いから  
他になかったから  
...

なぜそこで  
働くのですか？

怒られもしたけど、最後に  
**お客様が喜んでくれた。**  
それが今もこうして働いている理由だ

私のやってきた事が本当に必要な事ならば、  
引継いでくれる **後任を育て、**  
その人の個性で変化して継続貢献してほしい

給料、ボーナス  
地位、役職  
...

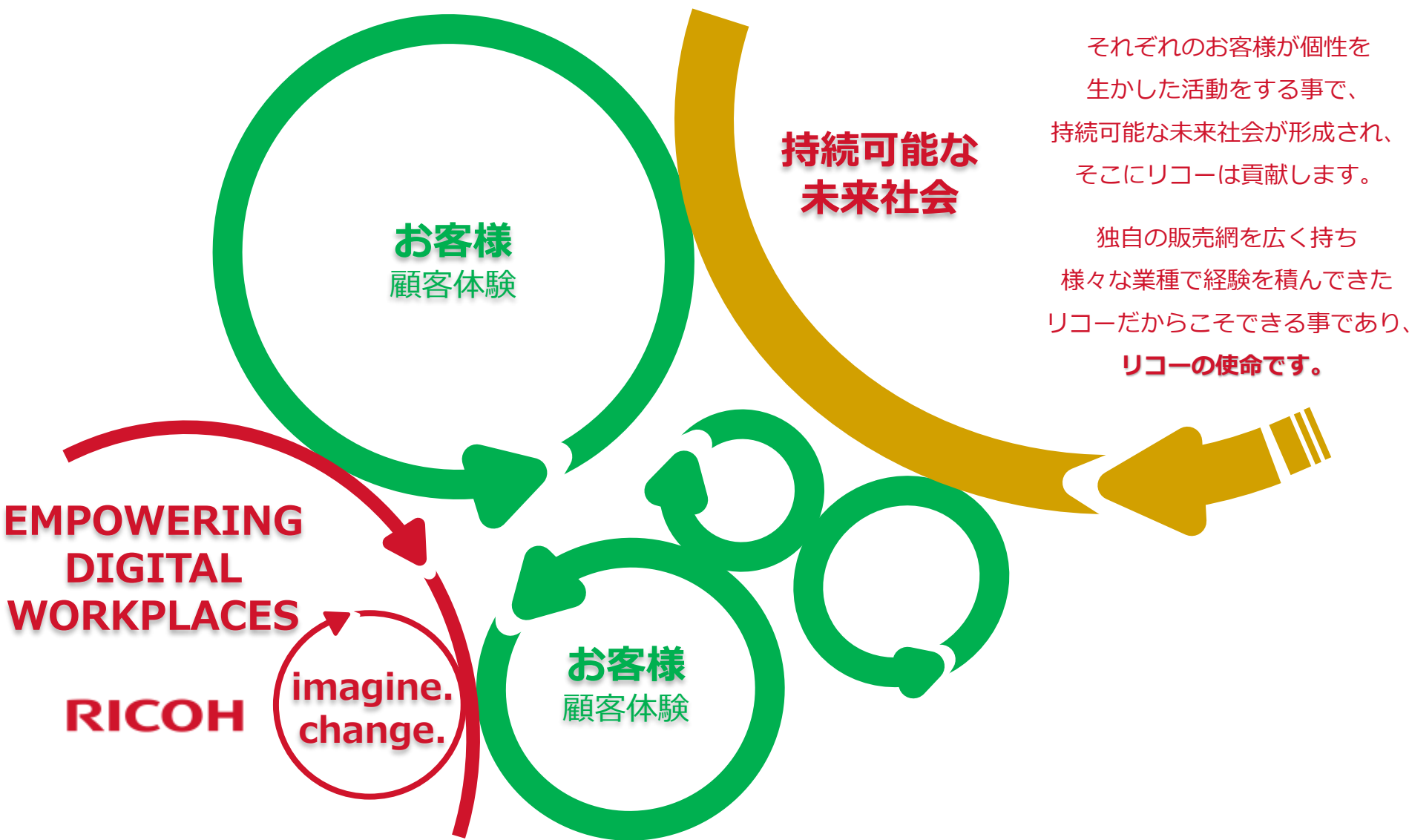
働く報酬は  
何ですか？

喜んで頂いた **経験**  
一緒に戦った **仲間**

自己実現は  
貢献のため

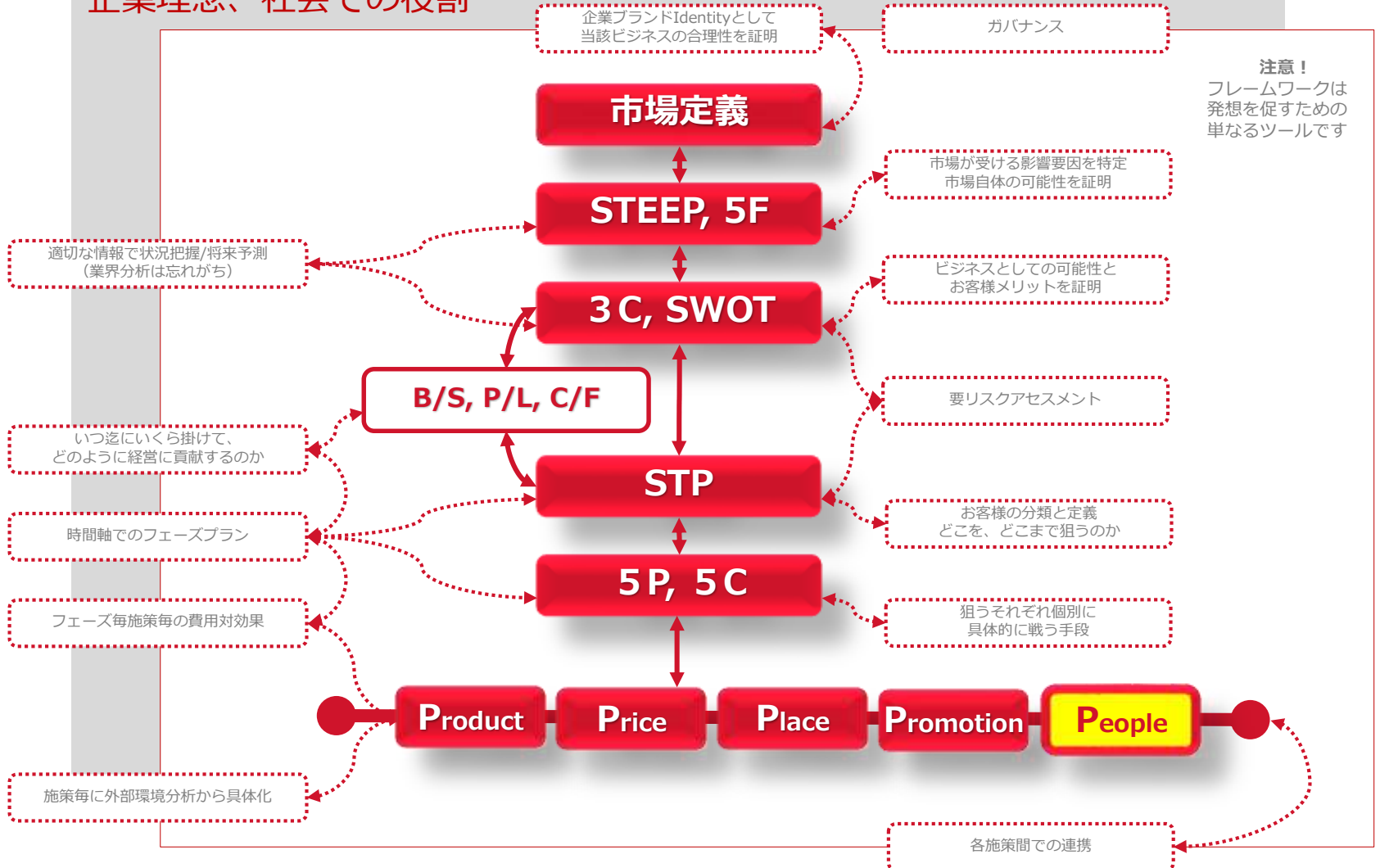


心理学者マズローによる  
人間の欲求5段階



# 2/5 なぜ人財ブランディングか B2Bでは人の言動が提供価値の源泉

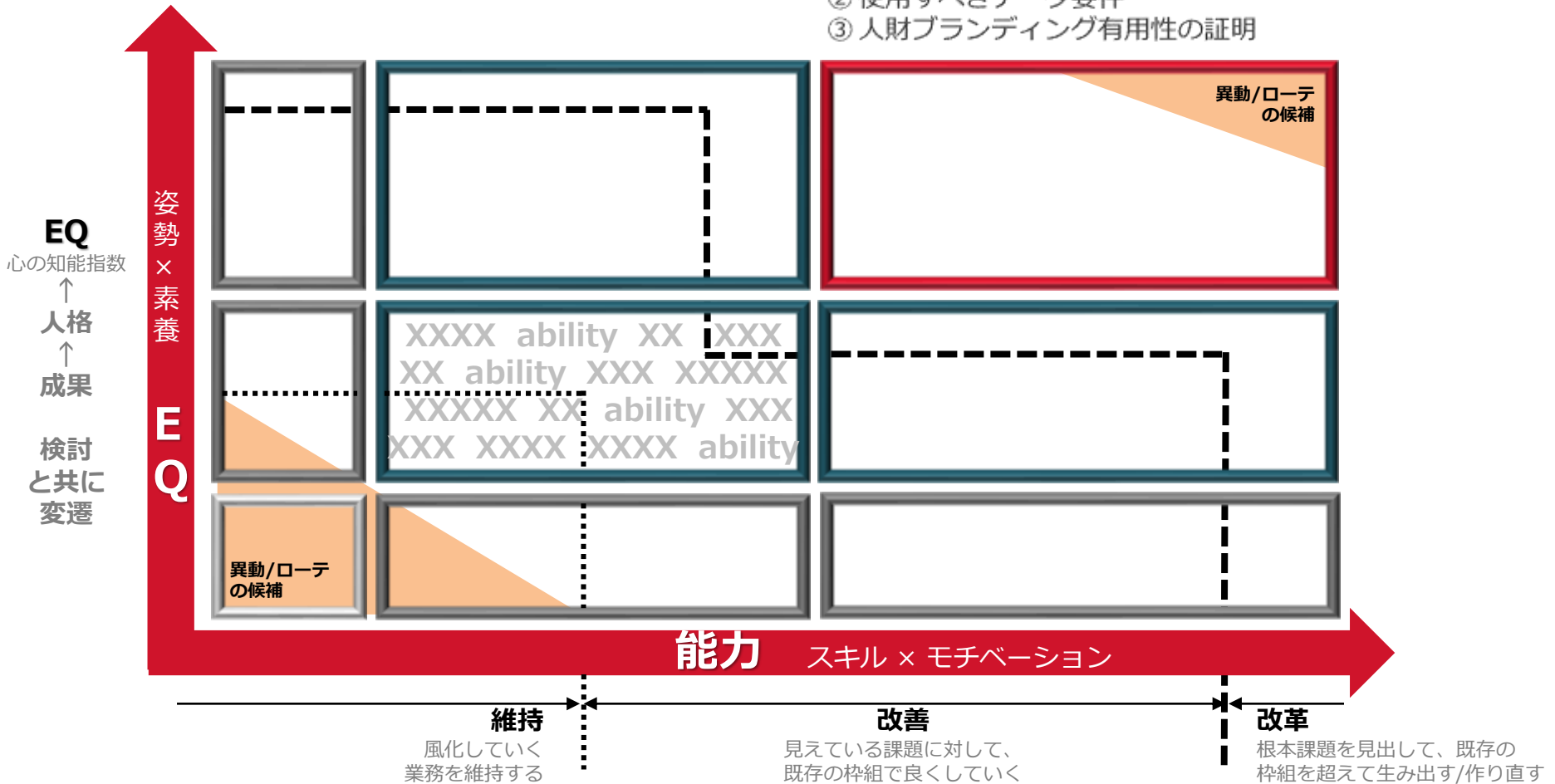
## 企業理念、社会での役割





1. 人財ブランディングって？
2. なぜ人財ブランディングか
3. どのように作ったか
4. 浸透への工夫
5. 今後の計画

- ① 目的の明確化
- ② 使用すべきデータ要件
- ③ 人材ブランディング有用性の証明



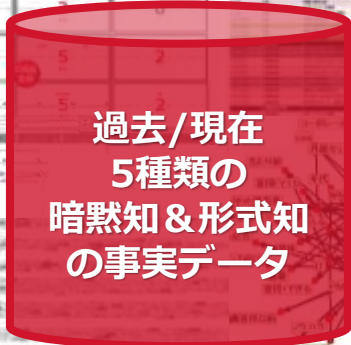
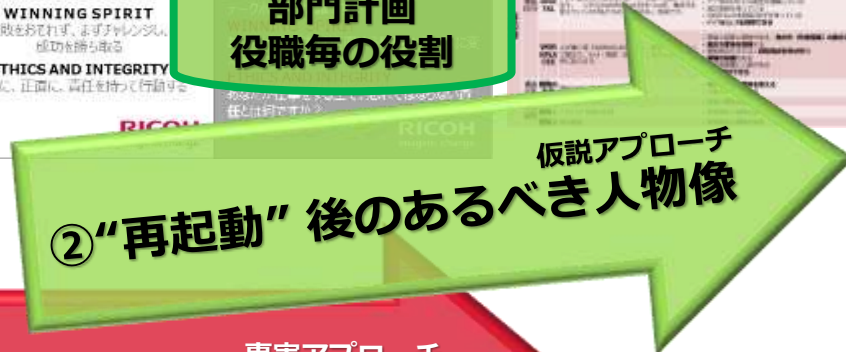
データで示す事で議論を牽引する

リコーウェイ“私たちの価値観”  
CUSTOMER-CENTRIC  
お客様の立場と考え、行動する  
PASSION  
何事も前向きに、情熱を持って取り組む  
GEMBA  
現場・現場・現場から学び改善する  
INNOVATION  
制約を認めず、柔軟に発想し、  
価値を生み出す  
TEAMWORK  
お互いを認め合い、  
すべての人と共創する  
WINNING SPIRIT  
失敗をおそれず、まずチャレンジし、  
成功を勝ち取る  
ETHICS AND INTEGRITY  
誠実に、正直に、責任を持って行動する

“私たちの価値観”を組織全体に  
以下の役割を自分自身に関わり  
提供する価値  
EMPOWERING  
DIGITAL WORKPLACES

MISSION  
VISION  
VALUES  
中期経営計画  
部門計画  
役職毎の役割

仮説アプローチ





3/5 どのように作ったか  
**TMS事例 上司1on1メモ**

リコーウェイ“私たちの価値観”

CUSTOMER-CENTRIC  
 お客様の立場と考え、行動する

PASSION  
 何事も前向きに、情熱を持って取り組む

GEMBA  
 現場・現場・現場から学び改善する

INNOVATION  
 制約を打破し、変革を先取りし、価値を生み出す

TEAMWORK  
 お互いを認め合い、すべての人と共に進む

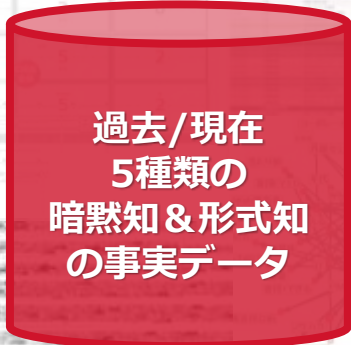
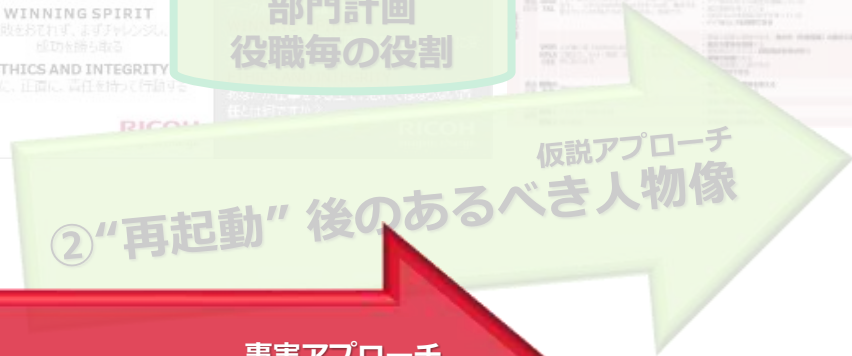
WINNING SPIRIT  
 失敗をおどけず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

ETHICS AND INTEGRITY  
 誠実に、正直に、責任を持って行動する

MISSION  
 VISION  
 VALUES  
 中期経営計画  
 部門計画  
 役職毎の役割

EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

提供価値  
 メッセージ  
 EMPOWERING DIGITAL WORKPLACES

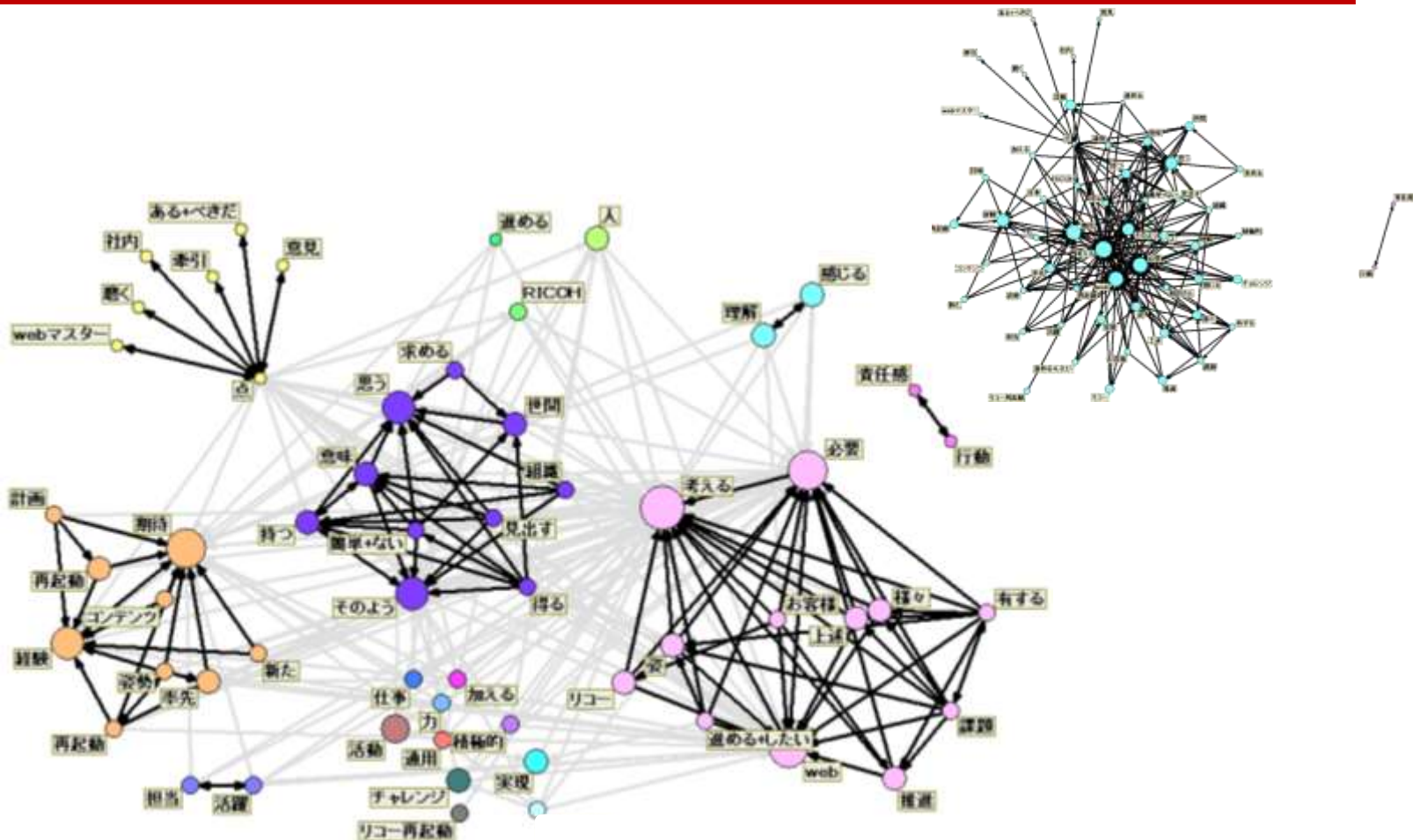


Text Mining Studio

真の価値を自ら出す、多角的に分かる、  
 学びたい効果が思いのまま、  
 言葉とイメージが新しい知識を産み出し、



上司1on1メモ



**言葉ネットワークからの考察は腕の見せ所。**  
クラスタ数を多めに設定する事で関連ノードを少なくし、それを原文確認しながらノードを見やすいように移動させ、少しずつクラスタ数を少なく設定変更しながらこの操作を繰り返すと考察しやすい。



社内を  
牽引する

世間から  
求められる  
プロへ

率先する姿勢  
で経験を積む

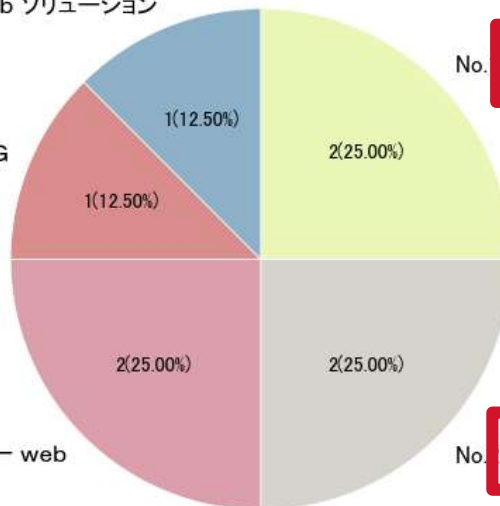
あるべき姿  
を考え

積極的な  
チャレンジ  
で再起動を  
実現させる

活動 活躍 拡大 意味 可能性 チャレンジ web ソリューション

No. 実現 再起動 計画 期待 経験 加速 運営 コンテンツ

意味 チャレンジ リコー ご自身 お願い お客様 web EMPOWERING



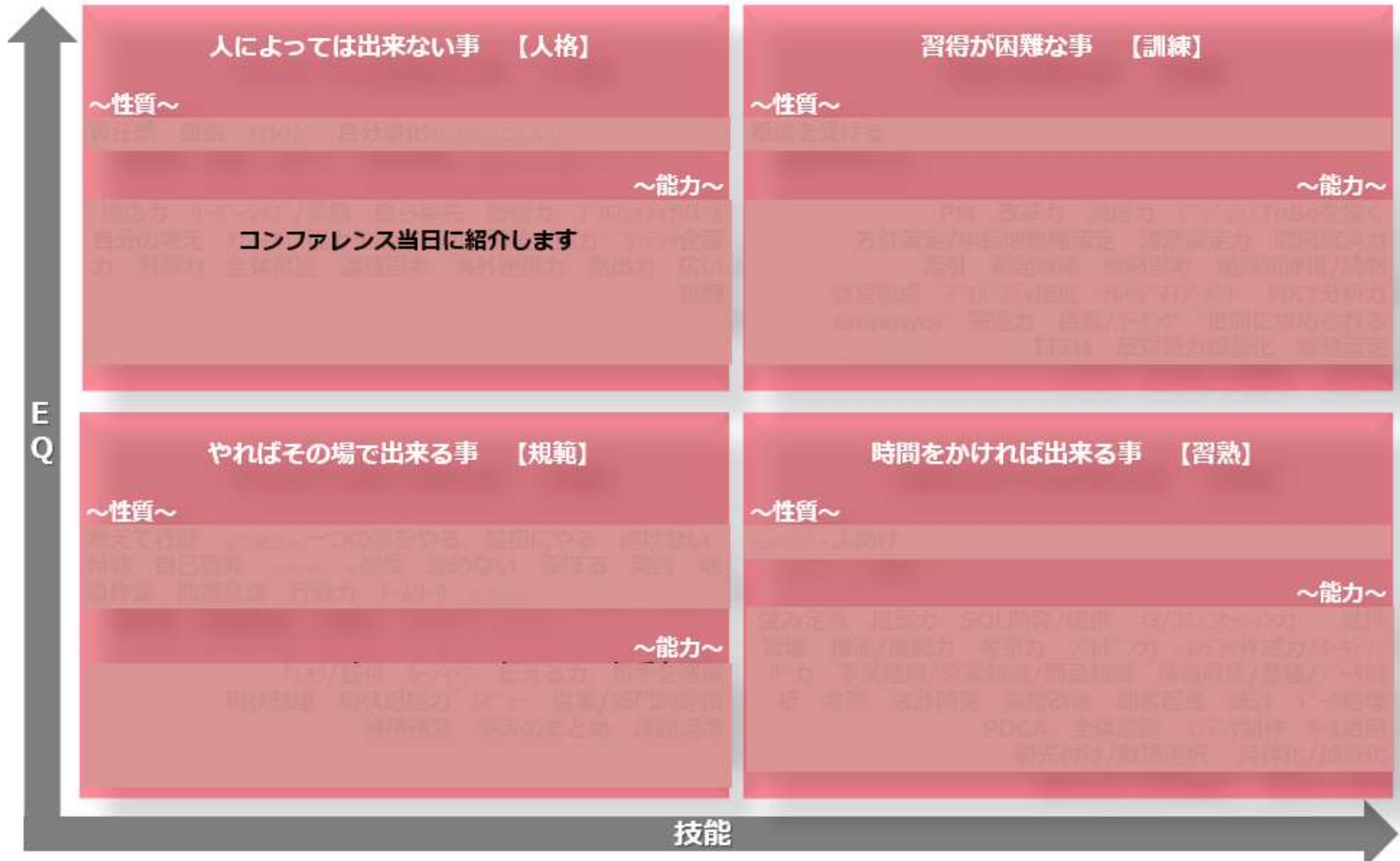
No.3 率先 姿勢 再起動 再起動 経験 期待 リコー web

No. 世間 人 社内 姿 経験 牽引 期待 意味 意見 webマスター

文章分類が考察とほぼ一致 ⇒ 出現回数1回以上の設定でability抽出



3/5 どのように作ったか  
**TMS事例 上司1on1メモ**



リコーウェイ“私たちの価値観”

CUSTOMER-CENTRIC  
お客様の立場と考え、行動する

PASSION  
何事も前向きに、情熱を持って取り組む

GEMBA  
現場・現場・現場から学び改善する

INNOVATION  
制約を認めず、柔軟に発想し、価値を生み出す

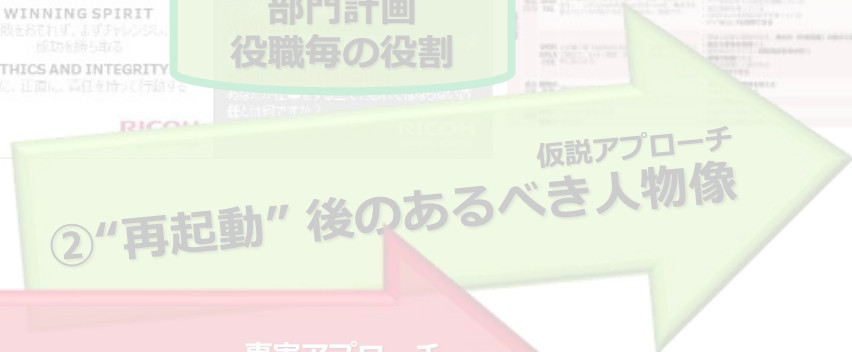
TEAMWORK  
お互いを認め合い、すべての人と共に進む

WINNING SPIRIT  
失敗をおどけず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

ETHICS AND INTEGRITY  
誠実に、正直に、責任を持って行動する

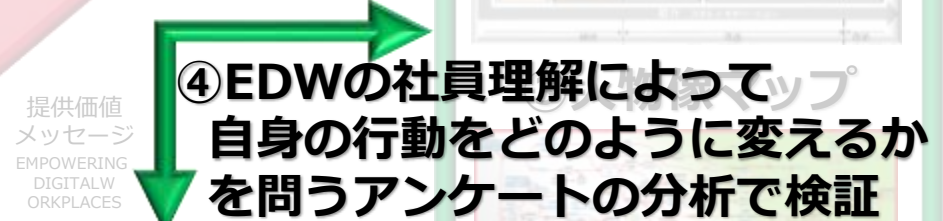
MISSION  
VISION  
VALUES  
中期経営計画  
部門計画  
役職毎の役割

リコーがお客様へ提供する価値  
EMPOWERING  
DIGITAL WORKPLACES

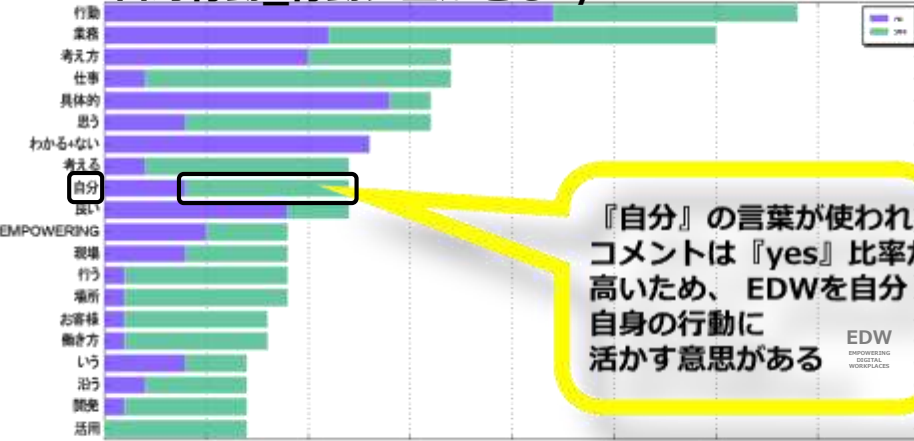


Text Mining Studio

真の価値を自ら出す、多角的に分析する。  
平均値に依存しない方法。  
テキストマイニングは新しい視座を見えさせる。

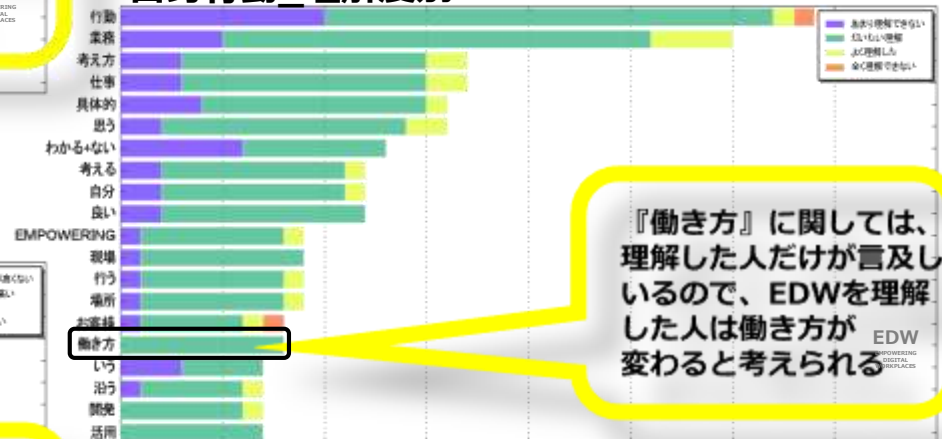


自身行動\_行動に生かせるY/N



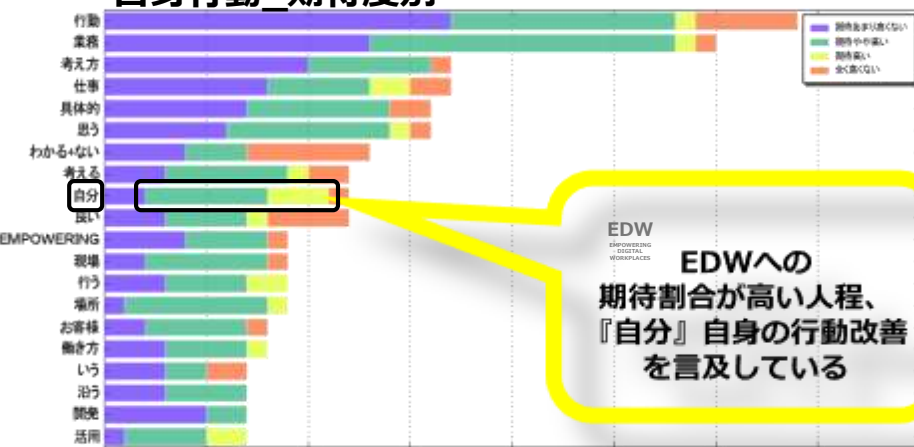
『自分』の言葉が使われるコメントは『yes』比率が高いため、EDWを自身自身の行動に活かす意思がある

自身行動\_理解度別



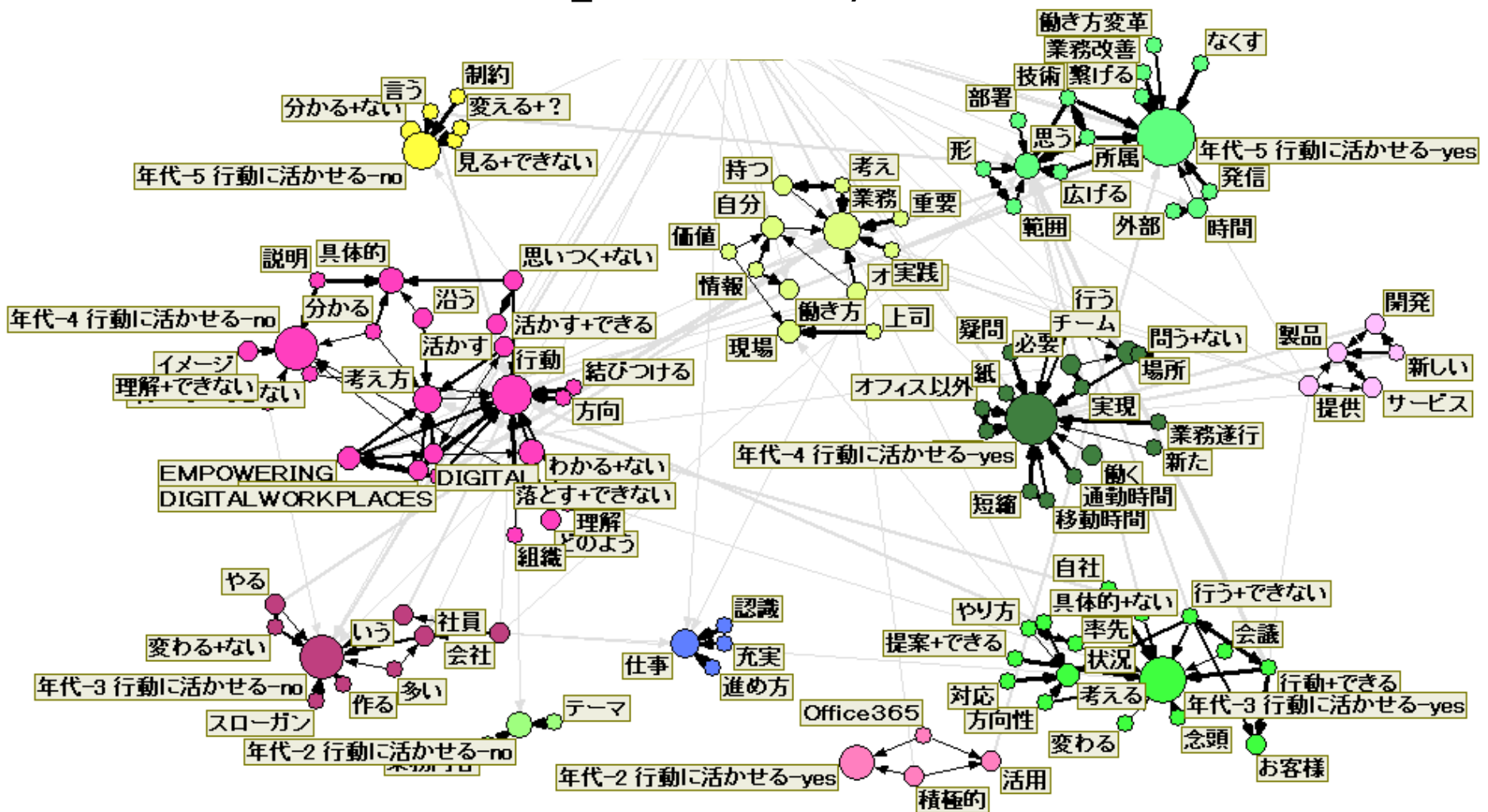
『働き方』に関しては、理解した人だけが言及しているため、EDWを理解した人は働き方が変わると考えられる

自身行動\_期待度別



EDWへの期待割合が高い人程、『自分』自身の行動改善を言及している

年代別\_自身行動に活かすY/N





年代別\_自身行動に活かすY/N

【50代ネガ派】**制約が先行** してしまい、  
行動変革へつなげられない

【50代ポジ派】現場情報の価値を見出して  
業務改善を所属を超えて行動する

【40代ネガ派】**メッセージ自体を理解できなく、**  
行動に結び付けられない

【40代ポジ派】働き方変革を自ら率先して  
新たな商品開発に活用しようとする

【30代ネガ派】メッセージを作っても **変わる事に慎重**  
になっている

【30代ポジ派】お客様思考で積極的に率先行動を宣言

【20代全体】積極的活用するコメントはあるものの  
**具体的な行動の言及は無い**

現状の問題を事実で整理して  
打破すべき制約と比較する

メッセージをかみ砕き、事例と  
共に繰返しコミュニケーション

**ブランディングリーダー**  
に求められる行動は、  
【人物像マップに】挙げられた  
**ability**で対応可能

『出る杭』を実演して見せる

言動を仕向ける制度/仕組みを作る



# 3/5 どのように作ったか データの取り扱い方

論文集  
非掲載



1. 人財ブランディングって？
2. なぜ人財ブランディングか
3. どのように作ったか
4. 浸透への工夫
5. 今後の計画

従来の  
組織機能型ミッション

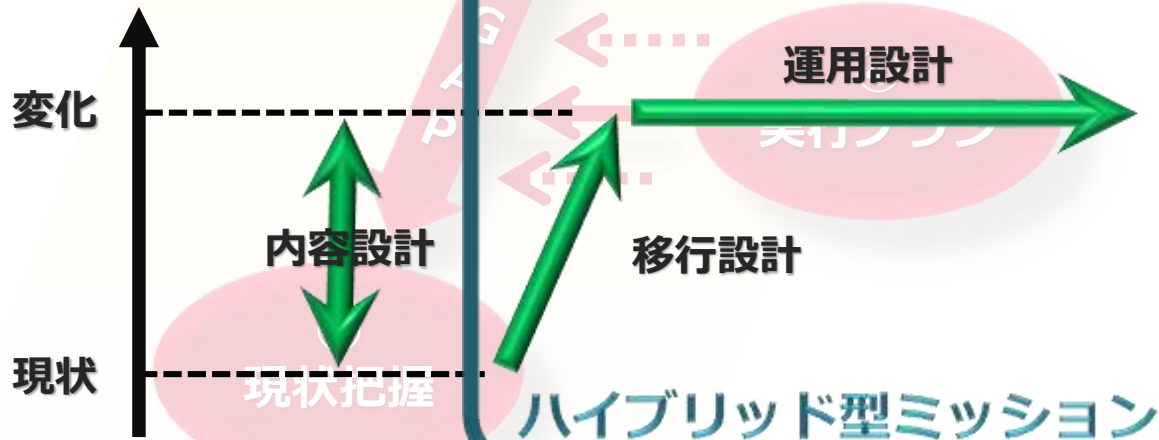


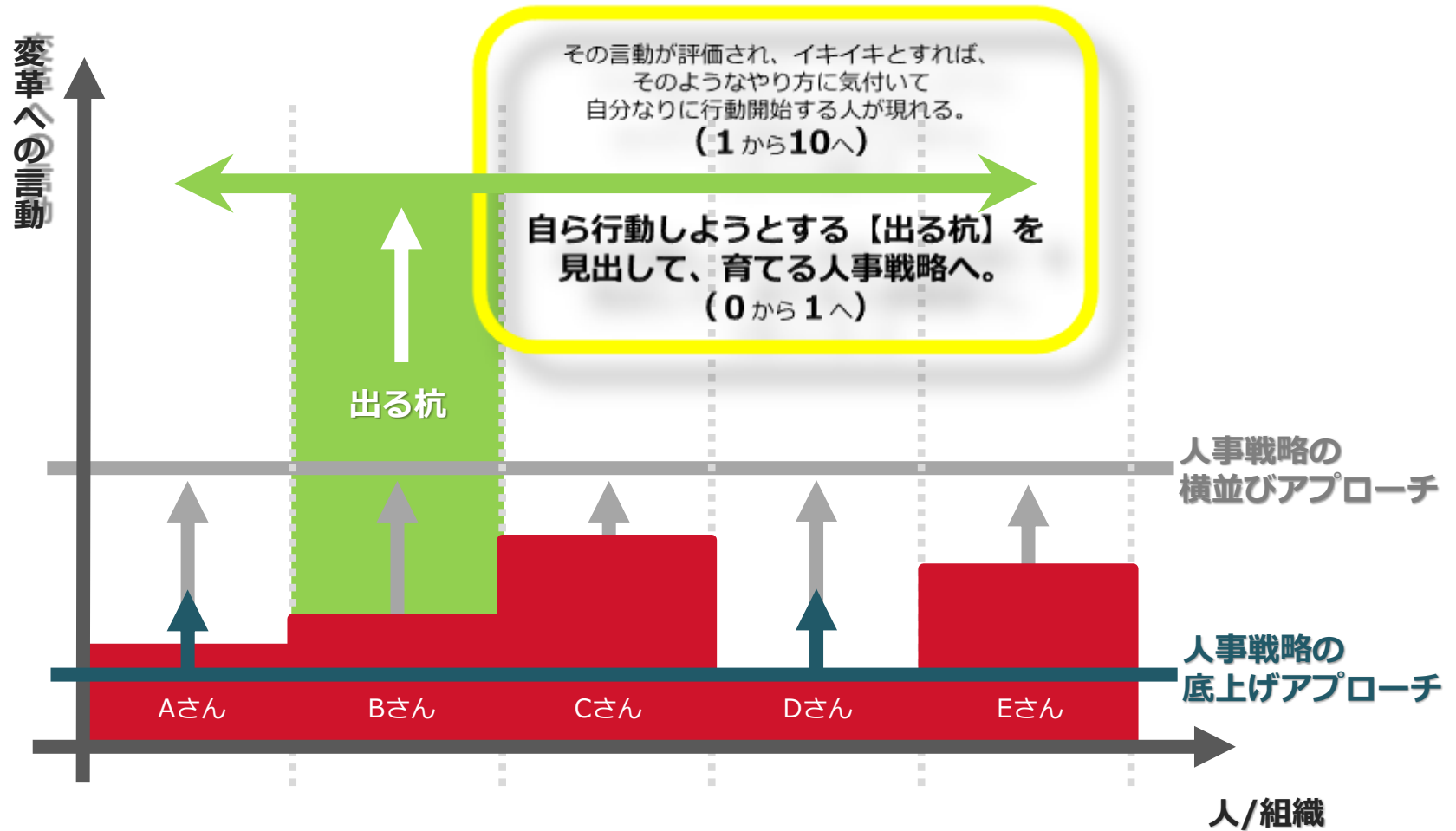
期日と達成度で完了する  
PJT型ミッション

活動したいテーマ  
でPJT提案

参加したい  
PJTを申請

### 人財ブランディング







1. 人財ブランディングって？
2. なぜ人財ブランディングか
3. どのように作ったか
4. 浸透への工夫
5. 今後の計画

FY	日時	内容	関係者 (敬称略、順不動)
FY17下	2018/3/20		
	2018/5/28		
	2018/6/11		
FY18上	2019/1/16		
	2019/2/27		
	2019/3/20		
	2019/4/1		
	2019/4/4		

**言動が変化した人財が出始めた**

人材要件は  
存在してはいたが  
現実離れしていた

↓

**自分達が**  
(現場部長+センター長+DS)  
今何をするべきかを  
**自分達で考えた**

**振り返り議論した管理職の経験**



**事実データを多面的に見るデータサイエンティストが、現場議論を牽引！**

会社としての  
**変革のスピード**

上司が変わっても  
**評価に透明性**

採用しようとしている  
**変革の当事者**  
がどんな人が明確になる

納得できる  
**FB面談**

再起動後の  
**RICOH人って  
どんな人物!?**

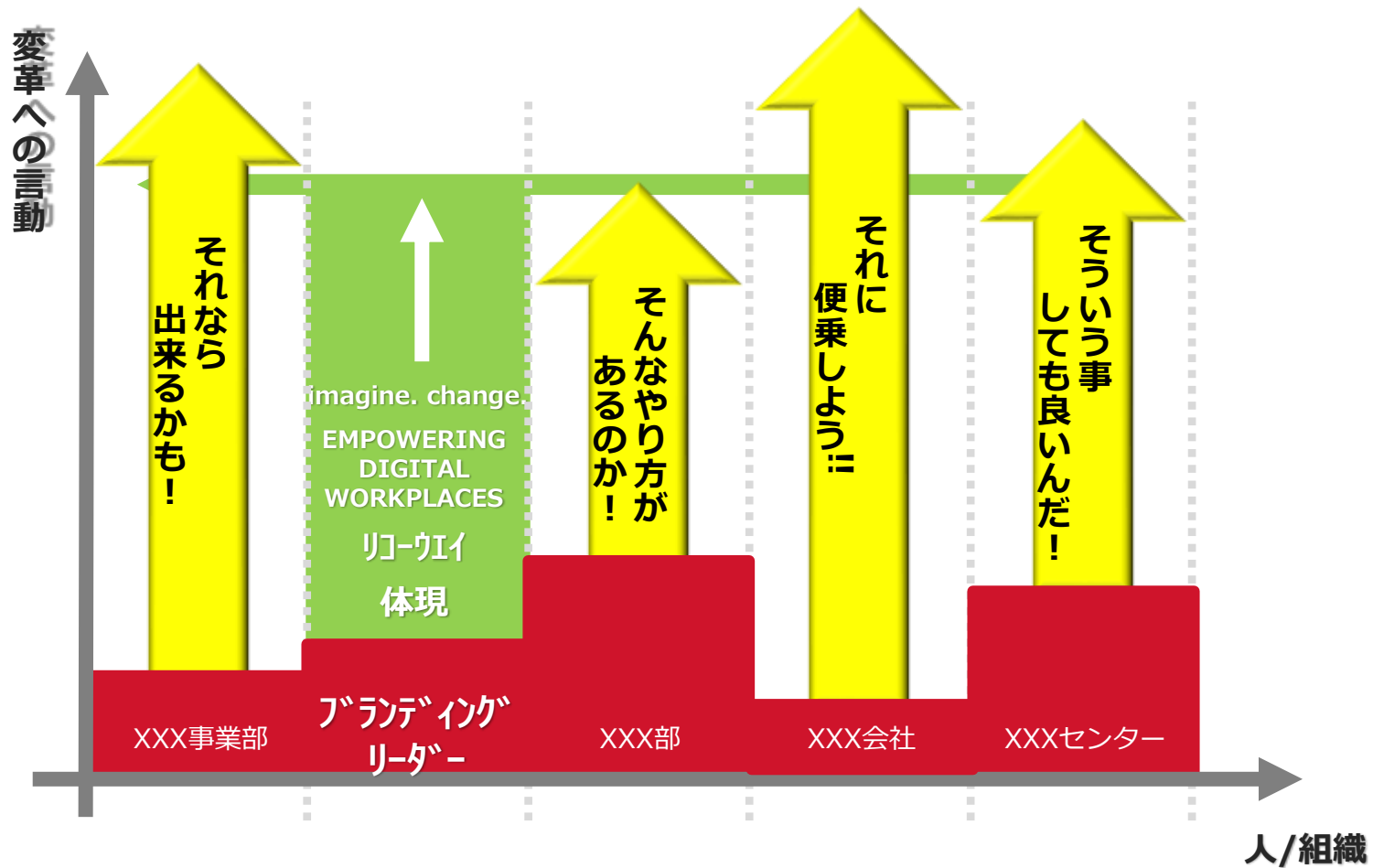
指示待ちではなく  
**自ら行動**  
を起こせる

**キャリアプラン**  
を描ける

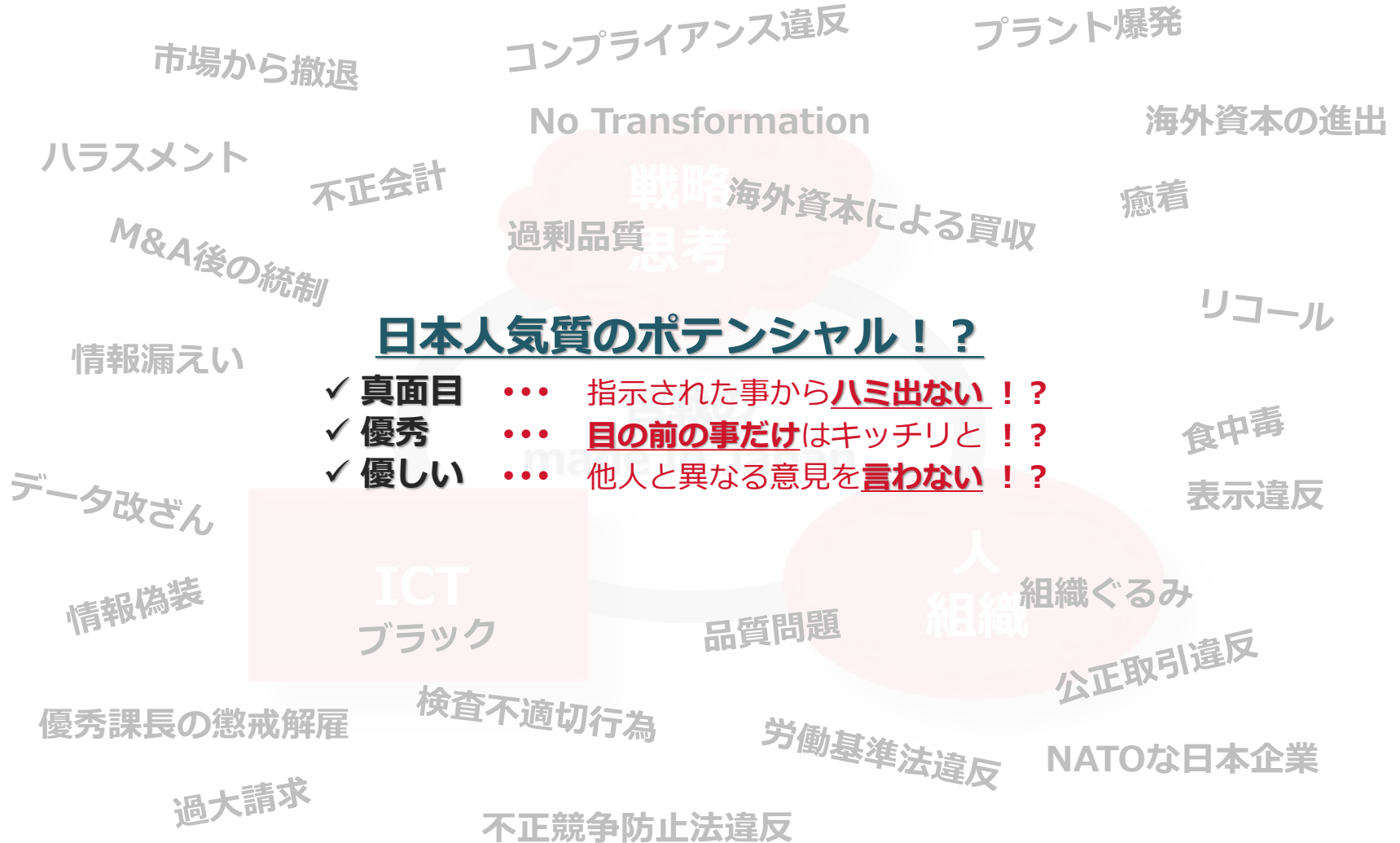
EMPOWERING  
DIGITAL  
WORKPLACES  
**ブランド体現**  
imagine. change.

**目標になる人**  
を想定できる





論文集  
非掲載



ミイラ取りがミイラになるのはもう終わり  
気付いた人が率先して【出る杭】になって、  
日本企業の強みを活かして行きましょう！

**RICOH**  
imagine. change.

それが可能と証明出来た今回活動では  
KKDにKDDを加えるための事実データ活用として  
TMSは我々をEMPOWERしてくれました。