

# リコーのダイバーシティ推進と ワークライフ・マネジメントへの取り組み

---

**RICOH**

2010年6月3日

株式会社リコー 人事本部  
小谷 美樹

## 本日の内容

1. 会社概要
2. 取組の背景と目指す方向
3. 2007年度までの取組みと課題
4. 現在の取組み

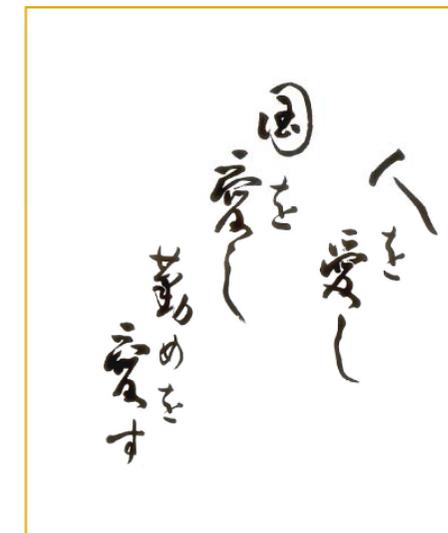
# 1. 会社概要

# 1. 会社概要

## 経営理念

### 《私たちの使命》

人と情報のかかわりの中で、  
世の中の役に立つ新しい価値を生み出し、  
提供しつづける



### 《私たちの目標》

信頼と魅力の世界企業

### 《私たちの行動指針》

自ら行動し、自ら創り出す (自主創造)  
相手の立場にたって考え、行動する (お役立ち精神)  
会社の発展と個人の幸福の一致をはかる (人間主体の経営)



創業者 市村 清

## ・リコー製品の紹介

法人向け(BtoB)事業



MFP



レーザープリンター

オフィス分野



ジェルジェット  
プリンター



ソフトウェア

プロダクション  
分野



高速プリンター

半導体



産業分野



サーマル製品

パーソナル  
分野



個人向け(BtoC)事業

## ・規模と地域別売上高(09年3月期)



リコー	12,392名
資本金	1,353億円
リコーグループ	108,500名
グループ連結対象会社	311社

連結売上合計	2兆0,916億円
営業利益	745億円
連結純利益	65億円
海外売上比率	55.1%

# 1. 会社概要

## 人員概要

<2010年4月現在>

	社員数		平均年齢	平均勤続年数
男	10,537人	86%	41.3才	17.8年
女	※ 1,726人	14%	37.4才	16.3年
計	12,263人		40.7才	17.6年

※ワーキングマザーは、女性社員の約4割

## 2. 背景と目指す方向

### リコーグループ長期ビジョン

【目指す姿】 21世紀の勝利者(グローバルブランドの確立)

お客様

1. 世界品質の商品・サービスを提供している
2. お客様とのゆるぎない信頼関係を築いている

社員

3. 元気のいい会社になっている

株主

4. 卓越した業績を達成している

社会

5. 企業の社会的責任を果たしている

グローバルブランドの実現に向けた社員の能力と活力の向上、  
及び多様性を重視した人材マネジメントの確立をめざす

## 2. 背景と目指す方向

### <社内外環境の変化>

#### 《社会環境の変化》

- ・価値観の多様化
- ・顧客ニーズの多様化
- ・市場競争の激化
- ・情報量の急増
- ・グローバル化進展

#### 《事業の変化》

- ・事業のグローバル展開
- ・市場競争の激化
- ・新規事業創出の必要性  
＝イノベーションが必要
- ・人材のグローバル活用

#### 《労働力の変化》

- ・少子高齢化
- ・労働人口減少
- ・人材獲得競争の激化
- ・雇用形態の多様化
- ・女性、高齢者の活躍要

#### 《企業の社会的責任(CSR)》

- ・次世代育成支援
- ・法令順守
- ・働き方の見直し(ワークライフバランス)

ビジネス環境の急激な変化に迅速、柔軟に対応し、競争力を維持・向上させて  
「元気のいい会社」になるためには、

**1. 多様な発想、価値観でイノベーションを起こす  
“ダイバーシティ推進”が必須**

**2. メリハリのある働き方に転換し、更なる生産性向上を目指す環境づくり  
“ワークライフ・マネジメント”が必要**

## 2. 背景と目指す方向 <ダイバーシティ推進>

### 多様な個をいかし、新しい価値や成果を出し続けられる環境作り

#### ◆ダイバーシティ(多様性)とは (一人ひとりの属性)



#### ◆ダイバーシティ推進が実現できている組織とは

- ★自分の持ち味が認められ受け入れられていると感じられる、「違い」が「価値」であると思える、やる気が出る
- ★多様な価値観や意見や考え方に触れることで、今までにない新しいアイデアが湧く
- ★それぞれが自分の持ち味を活かして成果を出している、貢献できている
- ★お互いに刺激しあい相乗効果が高まる、もっと能力を発揮しようと思う

#### 自主自立

一人ひとりが自ら考え、自ら行動し、自ら磨き、仕事を通じて自らを豊かにする。

#### 全員参加

互いを尊重、理解した上で、切磋琢磨、協力し、共通の目標を成し遂げる。

互いに触発され、一人ひとりがより高い目標に  
チャレンジすることで組織の力がさらに高まる

## 2. 背景と目指す方向<ワークライフ・マネジメント> RICOH

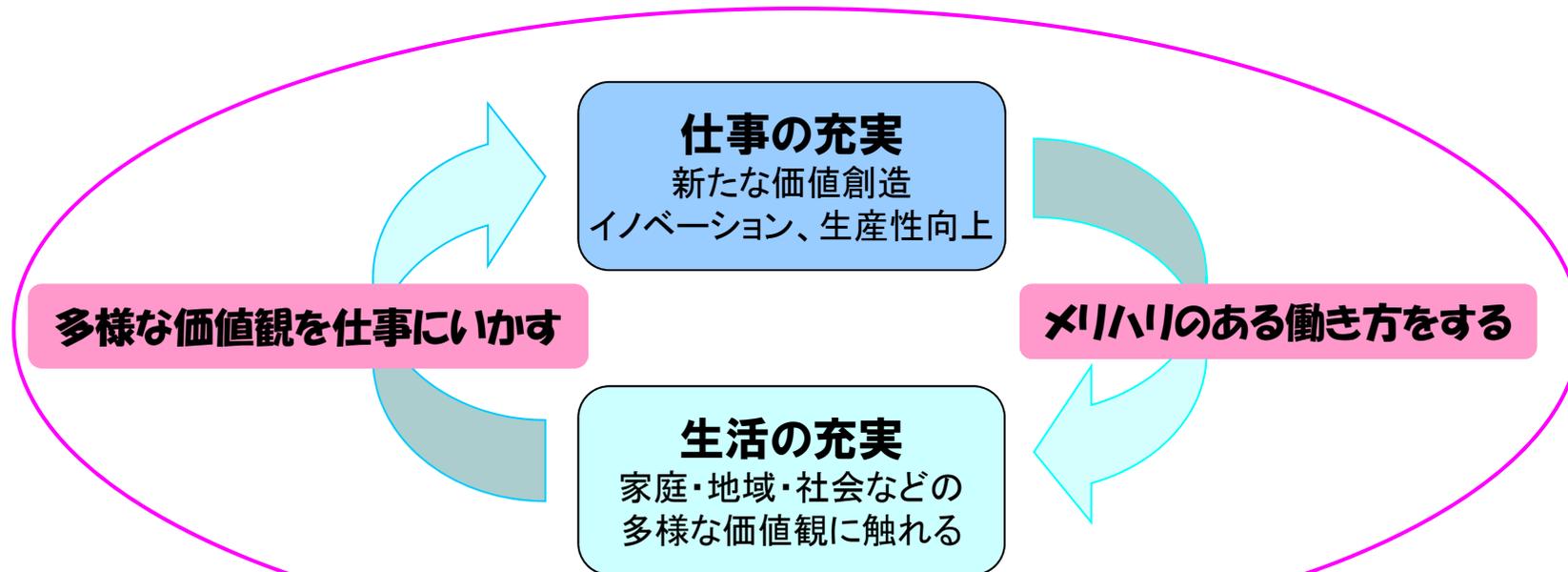
### 効率的な働き方で仕事と生活の双方の充実、よいよいアウトプット

#### 仕事の充実

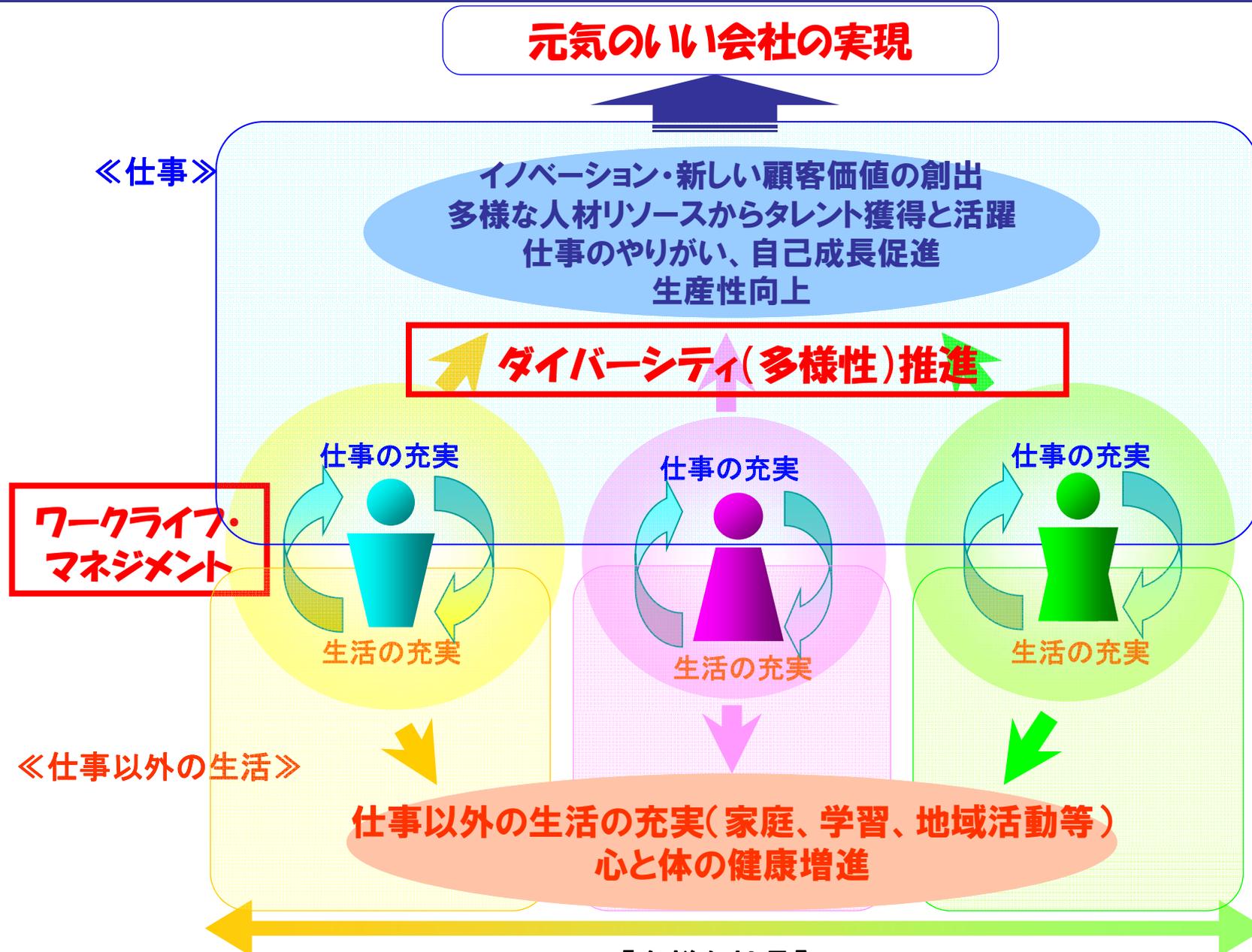
- ①限られた時間で生産性を向上させる業務遂行を実現できている
- ②多様な背景・価値観を有する人材が、それぞれの“持ち味”をいかしながら活躍できることで組織に貢献し、新しい価値を生み出している

#### 生活の充実

- ①仕事の生産性を向上させることで健康で豊かな生活のための時間確保ができている
- ②多様な一人ひとりが自分らしい生き方、働き方を実現できている



**仕事と生活の充実、好循環**



### 3. 2007年度までの取組みと課題

### 3. 2007年度までの取組みと課題

【ダイバーシティ推進 & ワークライフ・マネジメントに至るまで】

中計		第14次	第15次
グループ ビジョン	90年～01年	2002年度～2004年度	2005年度～2007年度
		元気のいい会社	元気のいい会社
課題/ 重点施策	働きやすい環境をつくる	男女共同参画の推進	
課題/ 重点施策		次世代育成支援対策推進	
取組み 方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 専門重視</li> <li>◆ 面談重視</li> <li>◆ 成果重視</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>個の尊重</b></p> <p><b>【人事制度改革】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 育児・介護支援</li> <li>・ 社内公募</li> <li>・ フレックス</li> <li>・ 目標面談評価</li> <li>・ 360度評価</li> <li>・ テレワークオフィス</li> </ul>	<p>◆ 性別に関わらず、個人の能力や成果に応じて一人ひとりが活躍できる風土を醸成する。</p> <div style="text-align: center;"> <p>キャリアアップ支援</p> <p>両立支援と柔軟な働き方の仕組み整備</p> <p><b>意識改革</b></p> </div>	<p>◆ ワークライフバランスへの取組み</p> <div style="text-align: center;"> <p>キャリアアップ支援</p> <p>両立支援と柔軟な働き方の仕組み整備</p> <p><b>意識改革</b></p> </div>
成果・ 関連施策		<p>2005年 均等推進企業表彰 「東京労働局長優良賞」受賞</p>	<p>2007年4月 次世代育成支援「認定」取得 (東京労働局)</p>

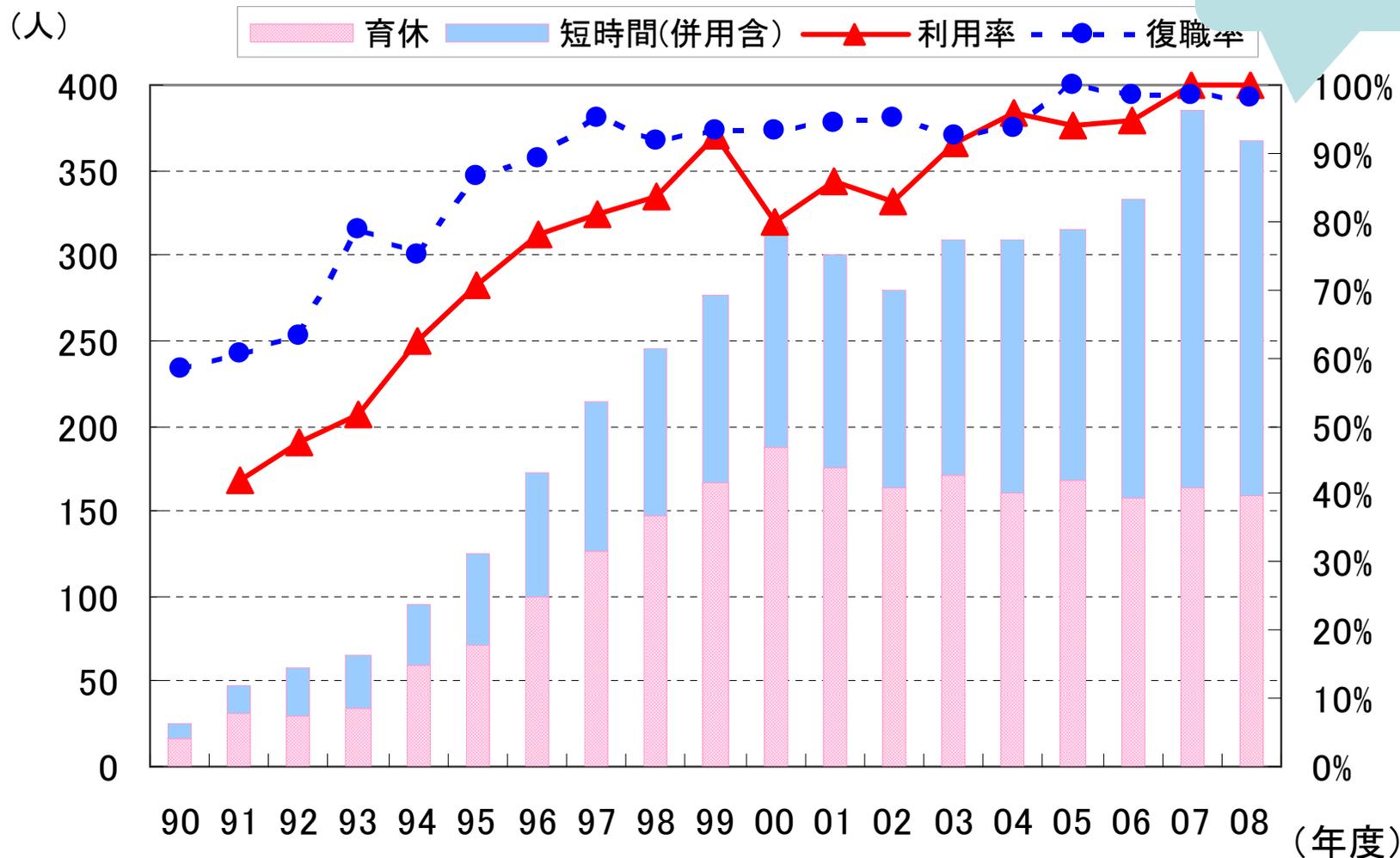


### 3. 2007年度までの取組みと課題

## 育児支援制度は100%利用されている

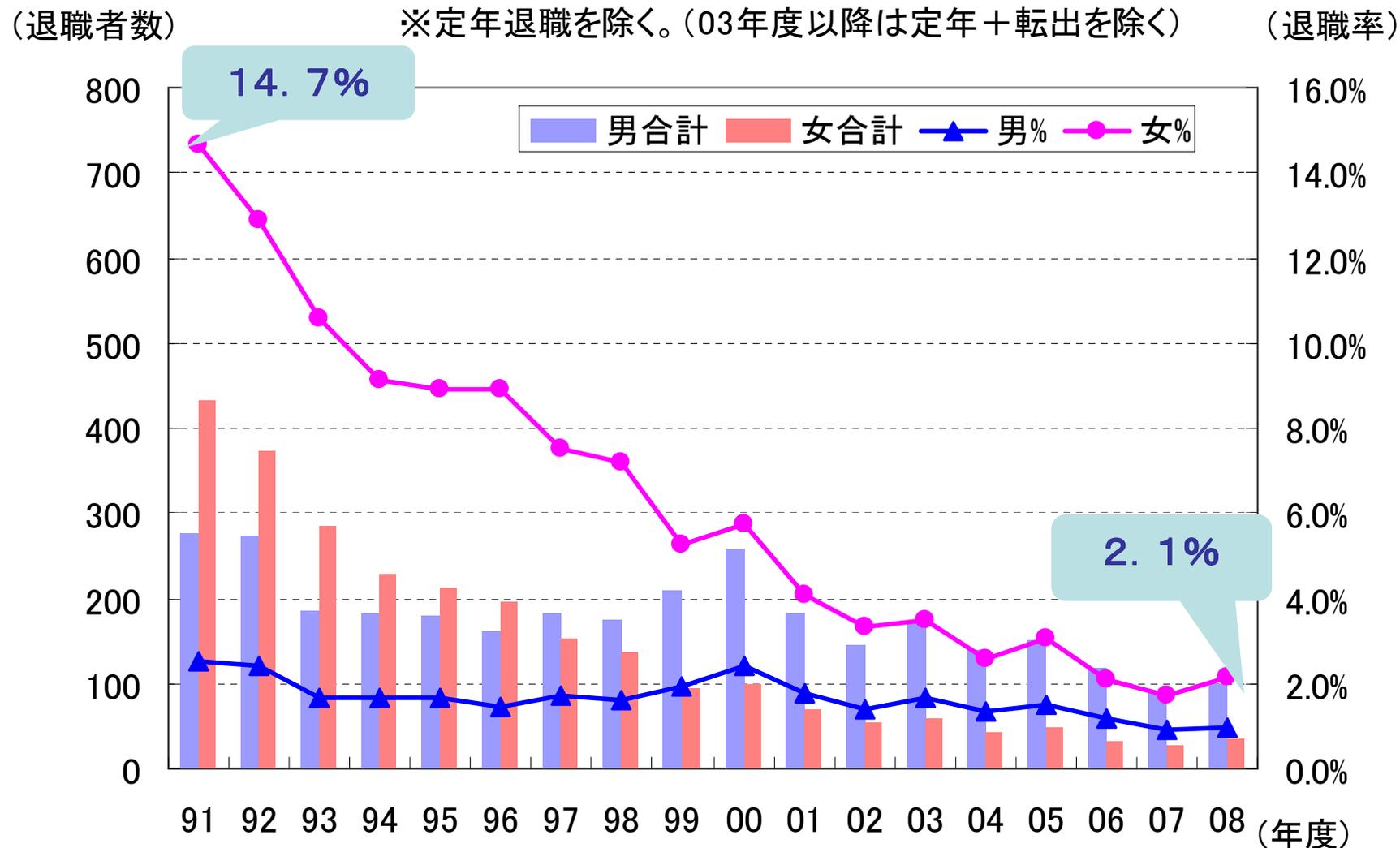
(女性) 【育児支援制度 利用状況】

利用率・復職率  
共に100%



### 3. 2007年度までの取組みと課題

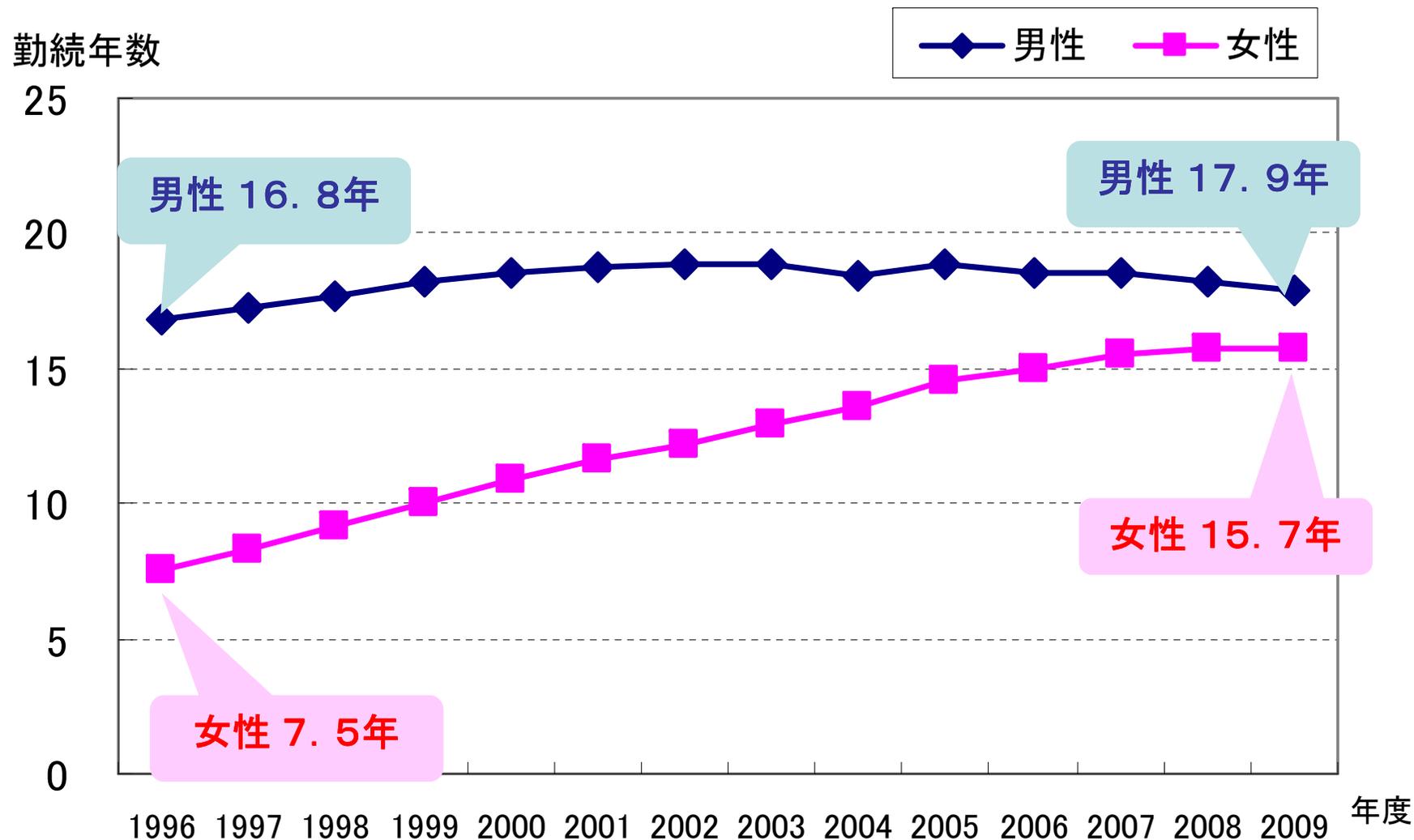
## 女性の退職者・退職率は過去に比べて激減



### 3. 2007年度までの取組みと課題

## 女性の勤続年数は年々伸長

### 【男女別平均勤続年数の推移】



### 3. 2007年度までの取組みと課題

社外での評価 ⇒ 「働きやすい会社」として評価された

●2005年度

厚労省「均等企業表彰東京労働局長優良賞」受賞

●2007年4月

次世代育成支援「認定」取得（東京労働局）



●2008年4月

日経ウーマン「女性が働きやすい会社100」第14位  
(ワークライフバランス度では10位)

しかし・・・

### 3. 2007年度までの取組みと課題

＜社員意識調査＞2003年－2008年の経年変化(男女別)による考察

#### ◆ 男女差に着目すると・・・

- ・女性は、満足度が上昇している項目は男性よりも多く、男女差も縮小してきている。
- ・しかし、下記3つのカテゴリーでは、男性より満足度が低く、特に男女差が大きい。

#### ▲ ビジョン、チャレンジ

- 会社／上司のビジョン・戦略への理解
- 職場の戦略への自分の貢献
- チャレンジ意欲の出る役割・テーマ付与
- 今の仕事やテーマに対する興味・意欲
- 高い目標へのチャレンジ

#### ▲ キャリアの方向性を考えた取組み

- 自らキャリアの方向性考えた知識・経験習得
- 今の仕事を通じた会社への貢献
- 自分自身の成長の実感

#### ▲ 機会均等

- 性別に関わらず公平な活躍の場

➡ **まだ、女性が十分チャレンジしていない、できていない。**

### 3. 2007年度までの取組みと課題

#### ◆両立支援策についての課題まとめ：

(2008年7月実施両立支援アンケートの結果も踏まえて)

- 1)勤務時間・場所をよりフレキシブルにする施策への要望が高く、  
現行の短時間勤務への満足度が、休職と比べて低い。
- 2)男性は、育休取得を希望している人数ほど実際は利用できてい  
ない。制度に対する認知度が低い。
- 3)休職からの早期復帰やキャリアアップに向けた環境づくり、特に、  
本人および上司への意識付けとサポートが必要。
- 4)結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤等のやむを得ない事情  
で退職したがその事情が解消した場合に復帰できるしくみが必要。

## 4. 現在の取組み

### ◆「女性活躍推進」の方向性

⇒ 「**活躍できる環境づくり**」

能力・意欲のある人材を登用するための育成施策の実施

#### 【施策展開の狙いと対象層】

- 1) 将来の管理職候補層を長期的・計画的に育成していくために、**若い世代**から意識付けをしていく。  
……(施策案1)
- 2) 着実な管理職登用を可能とするために、**管理職候補層**の育成サポート策を導入する。  
……(施策案2)
- 3) 人数として**まだ非常に少ない女性(マイノリティ)の管理職層**に対するサポートとして、社内外のロールモデルとの交流会とメンター制度を導入する。  
…(施策案3、4)
- 4) 女性のチャレンジをサポート・促進するための環境づくりとして、**マネジャー**の意識と行動変革への取り組みを継続的に実施していく。また、**社員全体**の「ダイバーシティ推進」の認知度向上策を行う。  
……(施策案5)

# 4. 現在の取組み【女性活躍推進】

● 08年度開始
 ● 09年度開始
 ● 既に実施中

	対象層 (人数)	課題・ 重点実施項目	必要な支援策(ニーズ)		
			意識/ネットワーク	スキル	相談
女性社員	上級管理職層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ネットワークづくり</li> <li>・上位職ロールモデル(男女)との交流とマネジメントスキル強化</li> <li>・メンタルヘルスケア</li> </ul>	(3) 勉強会 交流会	(4) メンター制	世代別キャリア・デザイン研修 キャリア相談
	初級管理職層				
	中堅/実務リーダー層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・管理職候補育成</li> <li>・スキルアップ意識付け</li> <li>・キャリアデザイン支援</li> <li>・ワーキング・マザーへのフォロー</li> </ul>	(2) キャリアサポート・プログラム		
	担当者層	<ul style="list-style-type: none"> <li>・将来像が描きにくい若手世代に具体的なキャリア像を見せ、気づきを持たせる</li> <li>・仕事と生活の両立に対する漠然とした不安の解消</li> </ul>	(1) フォーラム・キャリア		
女性以外	経営トップ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ダイバーシティ推進の必要性理解と認識合わせ</li> <li>・多様な人材のマネジメント・スキル強化 (多様性の受容と行動変革)</li> <li>・ダイバーシティ推進 理解</li> </ul>	(5) ◆マネジャーに向けた意識啓発・ダイバーシティマネジメントスキルアップ支援策		
	上司/管理職層		◆推進担当者向け支援: グループ会社交流、情報共有		
	一般		◆ダイバーシティに関する社員への周知・PR (ポータルサイト開設、WLB意識調査、講演会、等)		

### <施策と目的>

#### 1. 意識・風土醸成

社員全体へのダイバーシティおよびワークライフ・マネジメントのビジョン共有と意識の浸透、制度認知度向上策

#### 2. 両立支援

単に両立できるだけでなく、「活躍できる」ための環境づくり  
・キャリアへの影響の不安解消、復帰支援

#### 3. 働き方の見直し

健康でメリハリのある働き方への変換に向けた意識啓発としくみづくり  
・業務効率(労働生産性)の向上

## 4. 現在の取組み【ワークライフ・マネジメント】

### 1) 意識・風土醸成

目標テーマ名	具体的な実施内容
(1) ダイバーシティ&ワークライフ・マネジメントのビジョンと活動の周知	グループ会社共有のダイバーシティ・ポータルの上上げ ●2010年6月開設予定
(2) ワークライフ・マネジメントに関する社員意識・認知度の定期的確認	ワークライフ・マネジメント意識調査の定期的実施 ●2010年1月： 第1回目実施

## 4. 現在の取組み【ワークライフ・マネジメント】

### 2) 両立支援関連施策

目標テーマ名	具体的な実施内容
<p><b>(1) 両立支援関連制度の改訂</b> 【2010年4月】</p>	<p><b>① 育児短時間勤務の取得期間、短縮時間の選択肢拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・取得期間: 小学校3年生まで。(←小1学年末まで。分割取得で3年生まで可)</li> <li>・短縮時間: 3歳以降も3パターンからの選択可(←3才以降は1時間短縮のみ)</li> </ul> <p><b>② 子の看護に対する休業・休暇制度の改訂</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・子の看護休業の付与日数増(法定通り)</li> <li>・「支援休暇」の利用条件緩和、付与日数・取得日数の増加</li> </ul> <p><b>③ 「支援休暇」の対象事由に不妊治療の追加</b></p> <p><b>④ 家族介護支援(休職・短時間勤務)の適用期間拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・介護者一人1事由につき、通算2年まで(←通算1年)</li> </ul>
<p><b>(2) 育児期間中のコミュニケーション、復職支援強化</b></p>	<p><b>① 本人および上司のための「コミュニケーションガイド」作成</b> (制度改訂を反映させて現在作成中)</p> <p><b>② 育児休職者の復帰支援セミナーの実施(2010年4月9日開催)</b></p>
<p><b>(3) 男性の子育て参加促進</b></p>	<p><b>① 男性が制度を利用しやすくするための情報提供</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・パパセミナー開催(2010年3月第1回開催 9月第2回開催予定)</li> <li>・利用者向けDBへの男性向け情報の拡充、等</li> </ul> <p><b>② 男性の育児参加を促すための施策の拡充 (2010年4月改訂)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・育児休業制度の一部有給化実施 (3か月以内の取得者は最初の5日間を有給とした)</li> </ul>

## 4. 現在の取組み【ワークライフ・マネジメント】

### 3)働き方の見直し

目標テーマ名	具体的な実施内容案
(1) 所定外労働時間削減のための措置	<p>① 継続的な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・管理職向け 労務管理実践研修及び一般社員への周知教育の継続実施</li><li>・ヒヤリング、指導等による個別課題解決支援、等を実施</li></ul> <p>② ノー残業デーの拡大(月1回→週1回→週2回)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>●2009年7月より拡大実施</li></ul> <p>③ 新勤務管理システム(工数管理)を活用した業務プロセス改善の展開</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・開発部門を中心とした活動⇒非開発部門及びグループ会社へ拡大実施</li></ul>
(2) 年次有給休暇取得促進のための措置	<p>継続的な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・有休取得奨励月間設定の継続実施</li><li>・アニバーサリー休暇取得率向上策の積極活用施策実施</li><li>・有休低取得率者への新たなフォロー対応の実施</li></ul>
(3) 多様な働き方のしくみ整備	<p>両立支援再雇用制度の導入(2010年1月施行)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・結婚、妊娠・出産、育児、介護、配偶者の転勤を事由とした退職者を対象に事情が変わった場合再就業を希望する者に対して、再雇用の機会を提供。</li></ul>

- **ダイバーシティ推進とワークライフマネジメントのビジョンと意識浸透のための啓発活動**
- **マネジャーの意識・行動変容のための施策展開**
- **社内各部門およびグループ各社での方針展開のためのしかけづくり**
- **仕事の効率化に向けた全社的活動**

**ご清聴ありがとうございました**