

## 人材マネジメント

ISO26000

人権

労働慣行

# グローバルに広がる人材が適材適所で力を発揮できるよう、人事制度改革と人材開発に取り組んでいます。

いつの時代にあっても企業活動で最も大切なのは人です。一人ひとりが生きがいをもって自らの役割を果たすことが、会社や組織の発展につながります。同時に、会社の発展は、社員自身はもとより、家族をはじめ会社にかかわるすべての人々に幸福をもたらします。私たちは企業活動のあらゆる側面において、常にこのような人間主体の経営を大切にしています。

このような考え方にに基づき、リコーグループは、社員一人ひとりが高い目標にチャレンジすることで成長し、自己実現を可能にする機会を提供するため、社員が利用しやすい教育制度や個々の能力を高められるしくみや風土づくりを進めています。加えて、グループ成長戦略の実現のため、グローバル経営を加速する人材育成・活用の最適化、新規事業・成長事業を担う人材の確保などを積極的に行っています。

[グローバル人材マネジメント 30ページへ](#)

また、企業活動がグローバルに広がり、異なる文化や価値観などへの深い理解が求められるなか、国籍や性別を超えて多様な人材が活躍できる職場環境づくり、つまりダイバーシティ・マネジメントの実践が重要になります。そのため、リコーグループでは、ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメントを同軸とした取り組みを行っています。

[ダイバーシティ・マネジメント 31ページへ](#)

グループの企業活動にかかわるすべての人々の安全で働きやすい職場環境を確保することも優先課題に位置づけ、健康・安全への配慮を行った職場環境づくりを進めています。

[労働安全衛生 32ページへ](#)

さらに、リコーグループでは、全グループ社員の2/3を日本以外の国籍の社員が占め、思想や習慣が違うさまざまな国で事業活動を展開しています。そこで、相互理解の前提となる基本的な人権の尊重という基本方針に基づき、人権に関する方針の確立、推進ツールの開発、教育などを行っています。

[人権尊重 33ページへ](#)

### ●人事評価・報酬制度の考え方

社員一人ひとりがその高い目標や変革に自ら積極的に挑み、それを成し遂げることによる達成感と自己成長の実感を得るとともに、それが公正に処遇・評価されることが励みになって、更なる高い目標へのチャレンジ意欲を生む、この一連の流れを「やる気のサイクル」と呼んでいます。これを円滑に機能させるために、公正で透明性の高い人事評価により、社員の適切な自己認識と自立的なキャリア育成を促すとともに、担う役割と成果レベルを反映したメリハリのある報酬制度を導入しています。

### ●人材開発の取り組み

社員自らが主体的に専門能力を高めようとすることを支援するという考え方のもと、「リコーグループ育成方針」を定め、さまざまな教育プログラムを用意し、成長戦略のベースとなる人材育成に取り組んでいます。教育の実践には、集合研修、研修施設の拡充、e-ラーニングなど多彩な手段を活用しています。2012年から、リコーの新入社員教育に、新たに社会貢献実習を組み込み、リコーウェイの実践を通して、浸透・啓発を図っています。

[社員による支援「被災地へのお役立ちと学び」 83ページへ](#)

## Pick up

### リコーUKプロダクツが、IPPゴールドメダルを受賞

IPP(Investors In People)とは、英国政府機関が定める、効果的な人材への投資を表彰する国際基準で、毎年、3万人以上の規模の企業約2万件を対象に、人材活用状況のアセスメントを実施し、上位1%の企業にゴールドメダルを授与しています。アセスメントは社員に直接インタビューをする形式で行われますが、リコーUKプロダクツも77名の社員がインタビューを受け、全196項目中173項目をクリアしてゴールドメダルを受賞しました。



IPP活動地区責任者Paul Humphreys氏(左から2番目)とリコーUKプロダクツの社員

# グローバル人材マネジメント

リコーグループが持続的に成長するためには、全世界のグループ社員一人ひとりが、「リコーウェイ」の実践を通じた顧客価値創造・提供活動を行うことはもちろん、グループ社員一人ひとりに機会を与え、能力のある人、やる気のある人はさらに成長することができる、グローバル規模での人事施策を実施していくことが重要です。

リコーグループは事業拡大を目的としたM&Aなどを経て、いまや10万人におよぶ人材を有する企業グループとなっています。この全世界に広がる多様な人材が国や極を超えて共通の目標に向かって連携することで、グループのポテンシャルをさらに大きく開花させることができます。

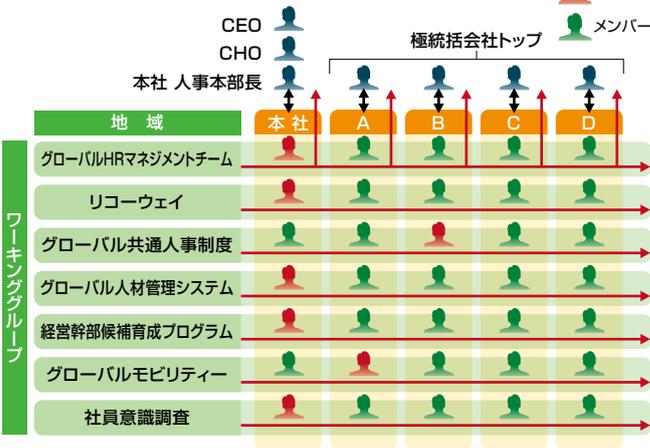
そこで、2011年10月に「リコーグループ人材マネジメント方針」を定め、グローバル規模でのビジネスリーダー育成体制の構築を始めました。この方針に則り、全世界規模でビジネスリーダーのプールを作り、発掘・育成・活用を図ります。グローバル人材マネジメントの推進においては、①リコーウェイの浸透、②グローバルトップタレントの育成、③グローバルモビリティの促進、④グローバル人材の可視化、⑤グローバル共通人事制度の導入を重点テーマに取り組んでいます。

## ●グローバルHRマトリックス体制の構築

グローバル人材マネジメントのしくみは、グループ社員ひとりひとりの能力最大化のための鍵となります。そのためには、グループ各社の人事組織間の連携をさらに強くする必要があります。リコーでは、海外極統括会社とグローバルHR協働体制を敷き、グローバル規模でのマトリックス組織体制のもとで人事施策の検討を行っています。

このような体制のもと、グローバルベースでの人材マネジメントのしくみを構築し、活用していきます。現在は、前述の重点テーマを推進しています。

## ■グローバルHRマトリックス組織体制図



## グローバル人材マネジメントの主な取り組み

### ①リコーウェイの浸透

グローバル経営の加速という面でも、グループとしての理念、価値観の共有が重要です。グループの連携をさらに強固なものとし、競争力を高めるために「リコーウェイ」の共有を進めています。

### ②グローバルトップタレントの育成

ビジネスリーダー候補をグループの資産と捉え、選抜、育成・活用（ローテーション）・評価、登用プロセスを再定義したビジネスリーダー育成体系を通じて、グループの絶えざる成長に貢献する取り組みを進めています。2011年に、全世界のビジネスリーダー候補を集めたGlobal Executive Summit (GES)をスタートし、リコーウェイ・経営方針・戦略の共有、グループ討議による本社経営陣へ



グローバルHR マネジメントカンファレンスの開催

の提言などを行いました。この他、グローバルレベルでの「経営幹部候補育成プログラム」も策定中です。

### ③グローバルモビリティの促進

経営幹部、専門能力の高い中堅幹部、一般社員を対象に、国・地域をまたいだ人事異動を行い、グローバル規模での適材適所の人材配置を実現する取り組みを進めています。最初の取り組みとして、2012年3月期までに3名が海外極から日本に異動しました。今後はこの動きを拡大していきます。

## ダイバーシティとワークライフ・マネジメント

グローバルでの競争激化、顧客ニーズの多様化・高度化といった激しい環境変化の中で、リコーグループが成長し続けるためには、多様な顧客ニーズに対応した付加価値の高い商品・サービスの提供と、飛躍的な生産性向上の実現のために、イノベーションを起こし続けていく必要があります。

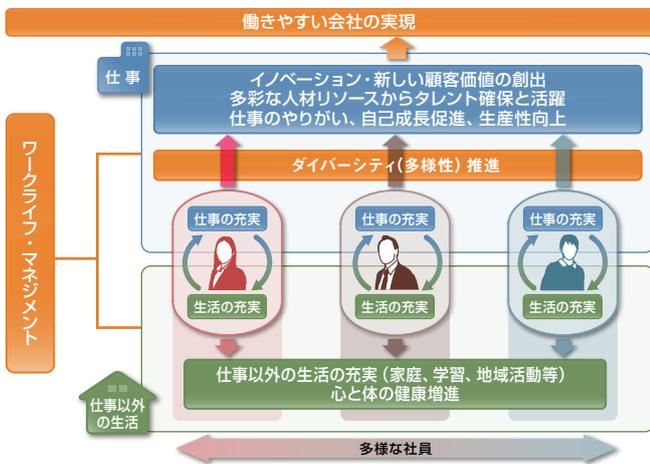
イノベーションは、モノカルチャーで単一の考え方でなく、多様な人材が、その個性を活かし、英知を融合させることで生まれます。また、そのような人材が仕事で高い生産性を実現し

ながら仕事以外の生活も充実させるには、会社と個人がともに成長できるような働き方の変革が必要になってきます。

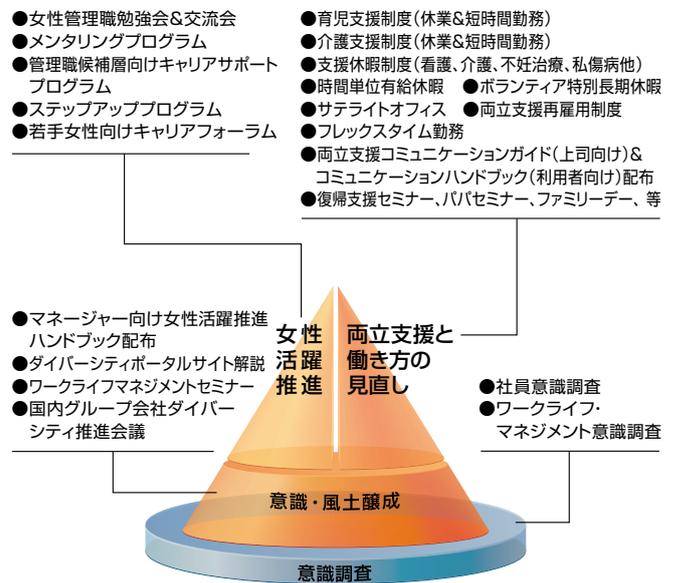
これらの課題に対応し、組織と個人がともに成長する“元気のいい会社”を実現するために必要な取り組みが「ダイバーシティ推進」と「ワークライフ・マネジメント」です。これは、私たちにとってまさに新しい働き方への挑戦でもあります。

リコーグループでは、社員のさまざまなライフスタイルに対応するための雇用形態・勤務形態の多様化を進めています。

### ■ダイバーシティ推進とワークライフ・マネジメント相関図



### ■多彩な人材が活躍できる職場づくり



## Interview

### リコーアメリカズコーポレーション (RAC)でのダイバーシティの取り組み

RACにおいて「ダイバーシティ」とは考え方というより、企業活動そのものです。ダイバーシティは企業倫理上の課題というだけではありません。お客様も、私たちの販売やサービスの体制がどのようにダイバーシティに基づいているかを知りたがっています。信頼できるビジネスパートナーをお客様は求めているのです。それゆえ、私たちにとってダイバーシティとは“やるべきこと”というだけではなく、よりよいビジネスを行うためのものと捉えています。

RACでのダイバーシティに関する取り組みは、経営陣の助言機関である“ダイバーシティ&社会的責任カウンス

Ricoh Americas Corporation  
Snr VP, Human Resources  
Donna Venable



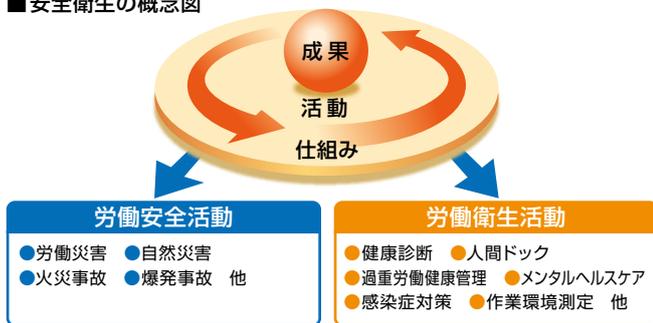
ル”で推進されています。中でも、“サプライヤー・ダイバーシティ”と呼ばれる取り組みに力を注いでいます。“サプライヤー・ダイバーシティ”は、マイノリティ、子ども、障がいをもつ子ども、女性、退役軍人、障がいをもつ退役軍人、HUBZoneプログラムを実施している中小企業などとのパートナーシップの探索と、その継続的な拡大を行っています。

## 労働安全衛生

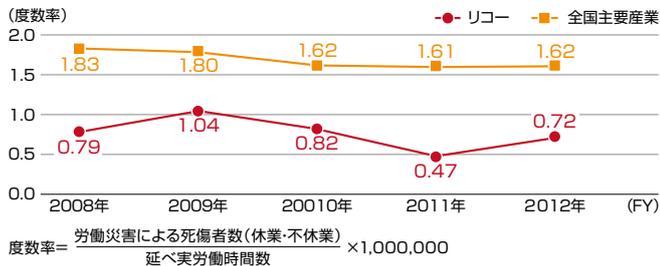
### ●健康で安全な明るい職場づくり

リコーグループでは、健康・安全を優先課題と位置づけ、健康・安全への配慮を行った職場環境づくりを進めています。そして社員の健康や子育て、ワークライフバランス等に配慮した職場環境を整備し、グループ全社において多様な人材が活躍できる環境を実現していきたいと考えています。あわせて、安全衛生に関わる改善事例発表、情報開示を積極的に行い、これからも地域社会の安全衛生活動の向上にも貢献していきます。

### ■安全衛生の概念図



### ■労働災害度数率(リコー)



### ●健康管理を徹底する仕組みづくり

心と身体の健康管理を徹底するため、不調者の早期発見・フォローの強化および未然防止を目指し、産業保健体制の整備、ITシステムの構築を健康保険組合と協働で進めてきました。2013年3月期は、35歳以上の健康診断項目を、法定の項目に加え、生活習慣病予防とがんの早期発見に狙いを絞った新健康診断へ移行しています。併せてメンタルヘルスケア、フィジカルヘルスケアと労務が連携したマネジメントサイクルの構築とグループへの展開・定着にも取り組んでいます。

### ●安全管理を強化する取り組み

労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)やリスクアセスメントをいち早く導入し安全水準の継続的向上に取り組んできました。グループ内で発生した労災については、データベースで原因・再発防止策の共有やグループ安全基準の策定・展開により、グループとして再発防止に取り組んでいます。2013年3月期は、グループ優先課題として転倒、切れ・こすれ、はさまれ・巻き込まれ災害および腰痛の撲滅に取り組めます。



## Stakeholder Communication

### 社員とのコミュニケーション

#### グループ社員意識調査の実施

リコーでは、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し生き生きとしている職場を実現するため、定期的に社員意識調査を実施、現場の声に耳を傾けています。

また、2012年からはリコーグループ社員意識調査を導入、グループ全体がより良くなるよう、社員と組織にとって望ましい改革を促すべく、結果に基づく改善アクションにつなげています。

#### リコー懇談会

リコーでは、社員は事業の協力者であるという考えを基本に、リコー懇談会を開き、経営トップと社員との対話を定期的実施しています。定例および臨時の中央懇談会では、業績の現況報告や各部門の事業の進捗が伝えられ、その後、事業所懇談会、職場懇談会を通して社員一人ひとりに伝えられます。また、昇給／賞与などの全社的な問題については、多くの社員の声を吸い上げた上で、専門分科会で審議し、役員に対して答申を行っています。