

リコー式
ジョブ型人事制度

RICOH
imagine. change.

資料4

2023年11月16日
株式会社リコー
CHRO 瀬戸 まゆ子



株式会社リコー

設立 1936年2月6日
資本金 135,364百万円
代表取締役社長執行役員 大山 晃
本社 東京都大田区中馬込1-3-6

リコーグループの概要

グループ企業数 240社
グループ従業員数 81,017名（国内：31,800名、海外：49,217名）
連結売上高 21,341億円（国内：37.7%、海外：62.3%）

*グループ企業数は（株）リコーを除く2023年3月31日現在（連結売上高は2023年3月期）



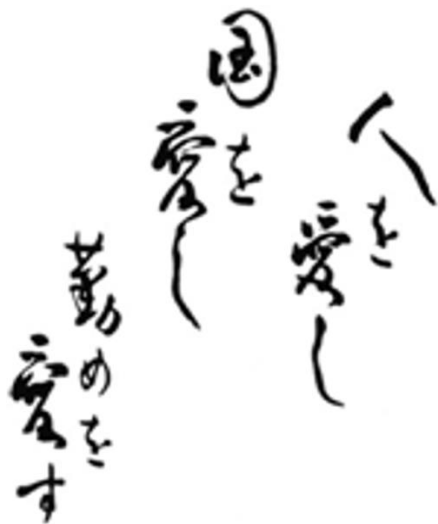
株式会社リコー
代表取締役 社長執行役員

大山 晃



創業の精神

三愛精神「人を愛し 国を愛し 勤めを愛す」



創業者
市村 清

使命と目指す姿

“はたらく”に喜びを

“はたらく”に寄り添い変革を起こしつづけることで、
人ならではの創造力の発揮を支え、
持続可能な未来の社会をつくります。

価値観

CUSTOMER-CENTRIC

お客様の立場で考え、行動する

TEAMWORK

お互いを認め合い、すべての人と共創する

PASSION

何事も前向きに、情熱を持って取り組む

WINNING SPIRIT

失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る

GEMBA

現場・現物・現実から学び改善する

ETHICS AND INTEGRITY

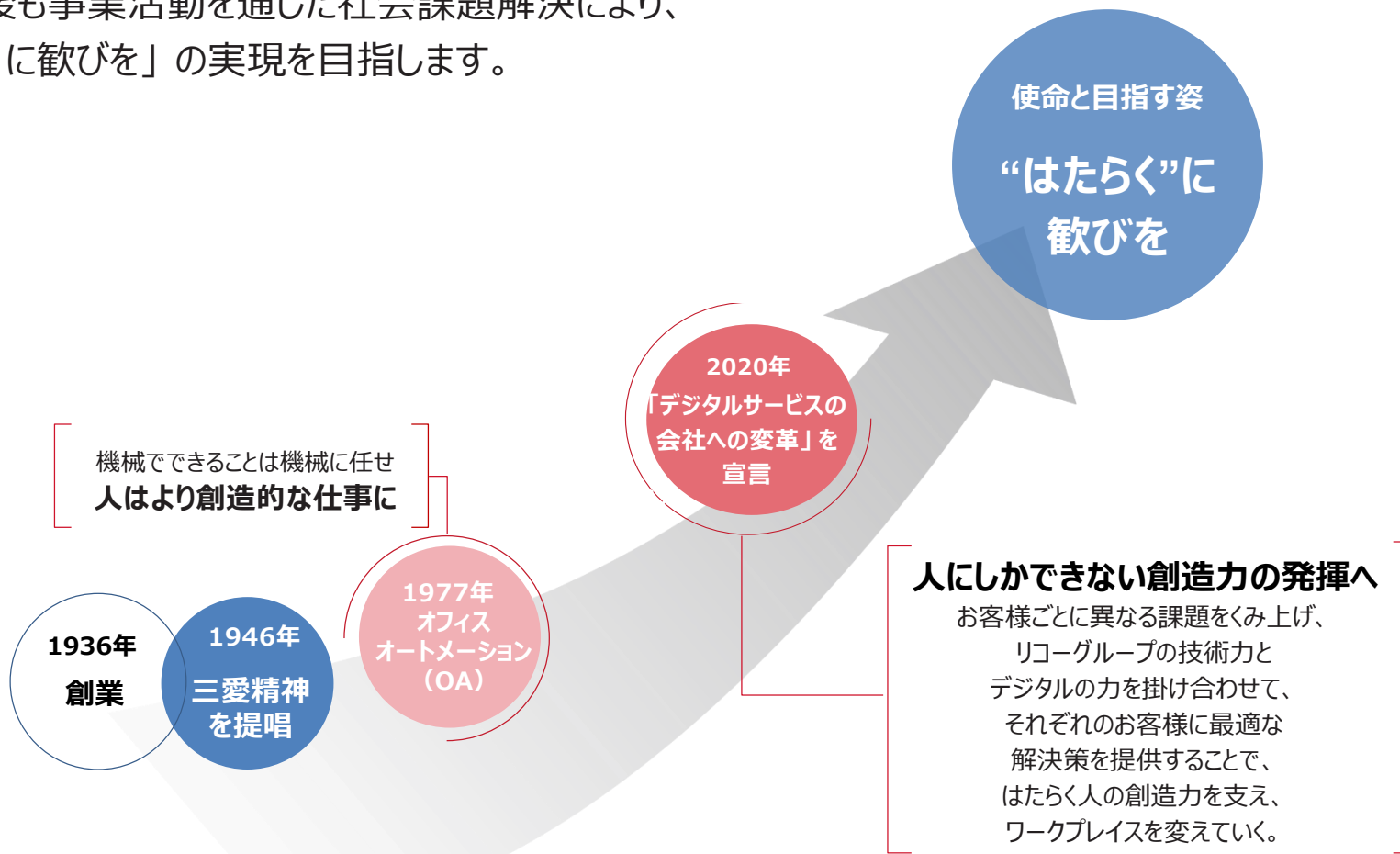
誠実に、正直に、責任を持って行動する

INNOVATION

制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す

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ます。

リコーは今後も事業活動を通じた社会課題解決により、
「“はたらく”に喜びを」の実現を目指します。



リコーデジタルサービス

オフィスサービス・オフィスプリンティング
(販売)

提供価値

オフィス+リモートではたらく人の課題解決
現場ではたらく人をつなぐ課題解決

リコーデジタルプロダクト

オフィスプリンティング
(開発・生産・OEM)

提供価値

はたらく人をつなぐエッジデバイス
デジタルサービスを支えるモノづくり

リコーグラフィックコミュニケーションズ

商用印刷・産業印刷

提供価値

印刷現場ではたらく人の課題解決

リコーインダストリアルソリューションズ

サーマル・産業プロダクト

提供価値

製造・物流・産業の現場ではたらく人の
課題解決

リコーフューチャーズ

Smart Vision・ヘルスケア・環境
(新素材・エネルギーハーベスティング) ほか新規育成事業

提供価値

社会課題解決の新規事業創出



テレワーク環境の早期実現のため、
「在宅勤務パック」を提供



複合機「RICOH IM C3010」



インクジェットヘッド
「RICOH MH5320/5340」



衣料用ケアラベルに使われる
熱転写リボン



360°カメラ
「RICOH THETA X」

デジタルサービスの会社への変革において、

- ① 職能資格制度における課題を解決し、
- ② 自律的に実力を磨き続ける人が活躍できる環境を目指す

課題 1

高い管理職比率

高資格者に配慮した任用による組織の硬直化

課題 2

年功的な配置と登用

過去評価された能力の積み上げ（≠必要な能力）を重視

課題 3

若手のやる気減退

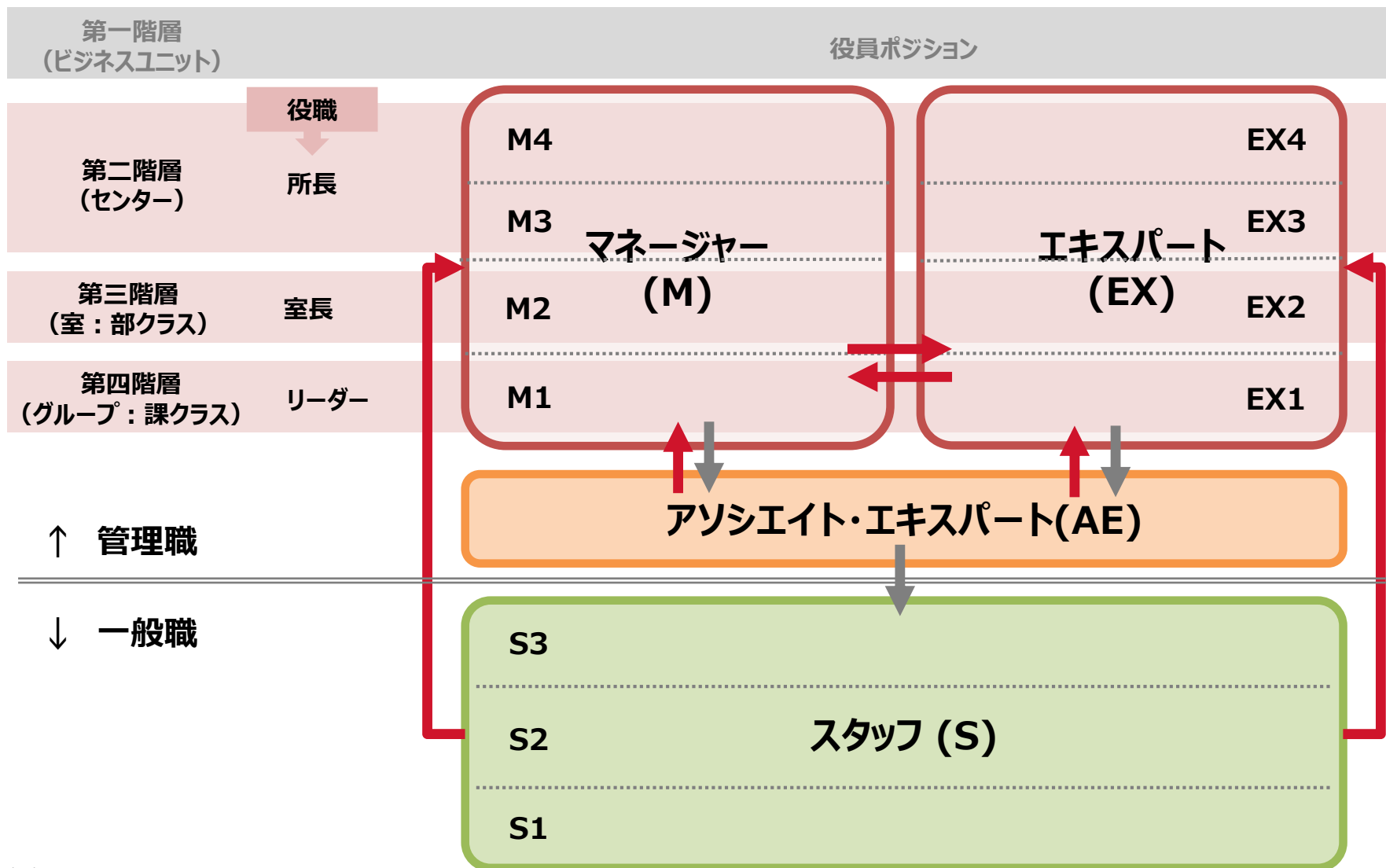
昇格機会の減少により、特に優秀層のモチベーションや離職リスクが増大

過去の実績ではなく、
現在の実力と意欲によって、
抜擢され、活躍できるようにする

難しい仕事へのチャレンジや、
会社への貢献度が高い人が
報われるようにする

適所適材を実現し、
柔軟なポジションOn/Offが
できるようにする

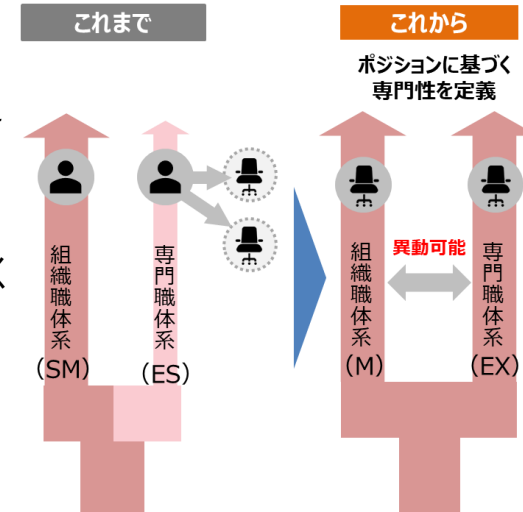
本人が担う役割・仕事（職務）の重要性や責任の重さ等に基づいてグレードを決定



エキスパート (EX)

職種を限定せず、専門性を用いて組織へ貢献するポジション

- 高い専門性を活用し、現場で高い価値を生み出す専門職を処遇できるグレードを設置（組織職系とのデュアルラダー）
- 専門職のジョブを明確化し、それに必要なスキルや専門性がわかる
- そのスキルや専門性を自発的に獲得し、自分でキャリアを作りやすくする



アソシエイト・ エキスパート (AE)

担当管理職。テーマリーダーとして、担当領域での目標を達成を担う役割

- M・EXからポジションオフした際、一般職（スタッフ）への変更を行わずAEへ位置づける
- M・EXへの再登用のチャレンジを促す
- 在留期間の年限は、3年
- パフォーマンスが著しく低い、または再登用されずに年限を迎えた場合はスタッフへ変更

一般職についてもジョブ型を導入し、 優秀人材の管理職ポジションへの早期抜擢を行いやすい構造へ変更

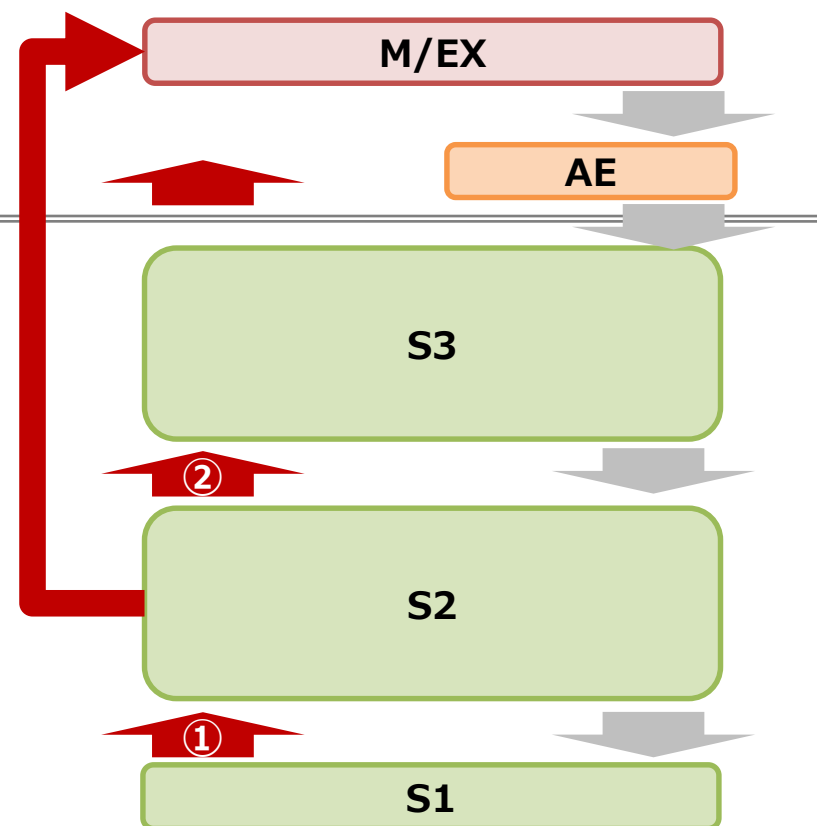
これまで

能力・専門性の伸長に基づき昇格
→昇格した場合でも、役割が変化しないケースが見受けられた



これから

担う役割の大きさに基づきグレード変更
→上位役割を担うことが上位へのグレード変更の前提
= **上位役割を付与すれば抜擢も可能**



適所適材の推進観点から、現任者と候補者を見合わせ、各BUでの総合判断にて入れ替え

基本方針

ローパーフォーマーの入れ替えだけでなく、**Betterな人材への入れ替え**を促進

ポジションオフ検討候補者 (現任者側) の選定観点

評価

パフォーマンス評価が相対的に低い

その他評価

360度やエンゲージメントサーベイなどで懸念が見受けられる

在任期間

同ポジションへの在籍期間が長い
(5年以上) 等

定年までの年数

定年までの年数で基準を設けて
レビューを実施 (レビューポイント)

現任側と登用候補側を
見合わせたうえでの
総合判断による入れ替え

登用候補者側の選定観点

パフォーマンスの期待値

経年で評価が向上し続けており、
パフォーマンスが期待できるBetterな人材

サクセッションプラン

将来の期待ができる育成すべき若手

**組織全体のダイバーシティ
(女性と30代登用の数値目標設定)**
組織を活性化させる多様な人材

総合判断となるため、

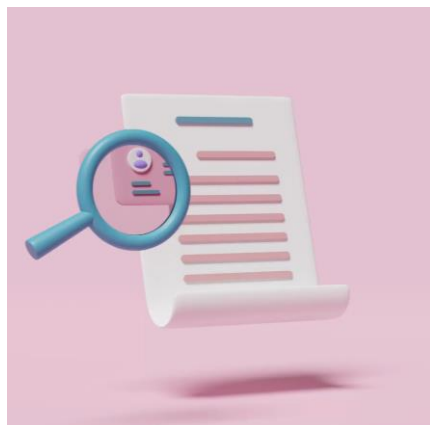
昇格試験・役職定年制度を廃止

「納得感の醸成」、「人材マネジメントの高度化」が求められる

JDは、ジョブエバリュエーションやアサインメント等への活用には、
過度に複雑化させないものとする

作成対象	ポジション毎 (M/EX)
作成者	ポジションを設定した上司およびポジション就任者
公開範囲	全社公開
記載項目	①基本情報 ②ミッション ③職務概要・責任範囲 ④ポジション要件

社内公募



キャリア自律



キャリア採用



基本給は「役割・ジョブ」をベースとし、手当の基本給への統合・廃止を実施

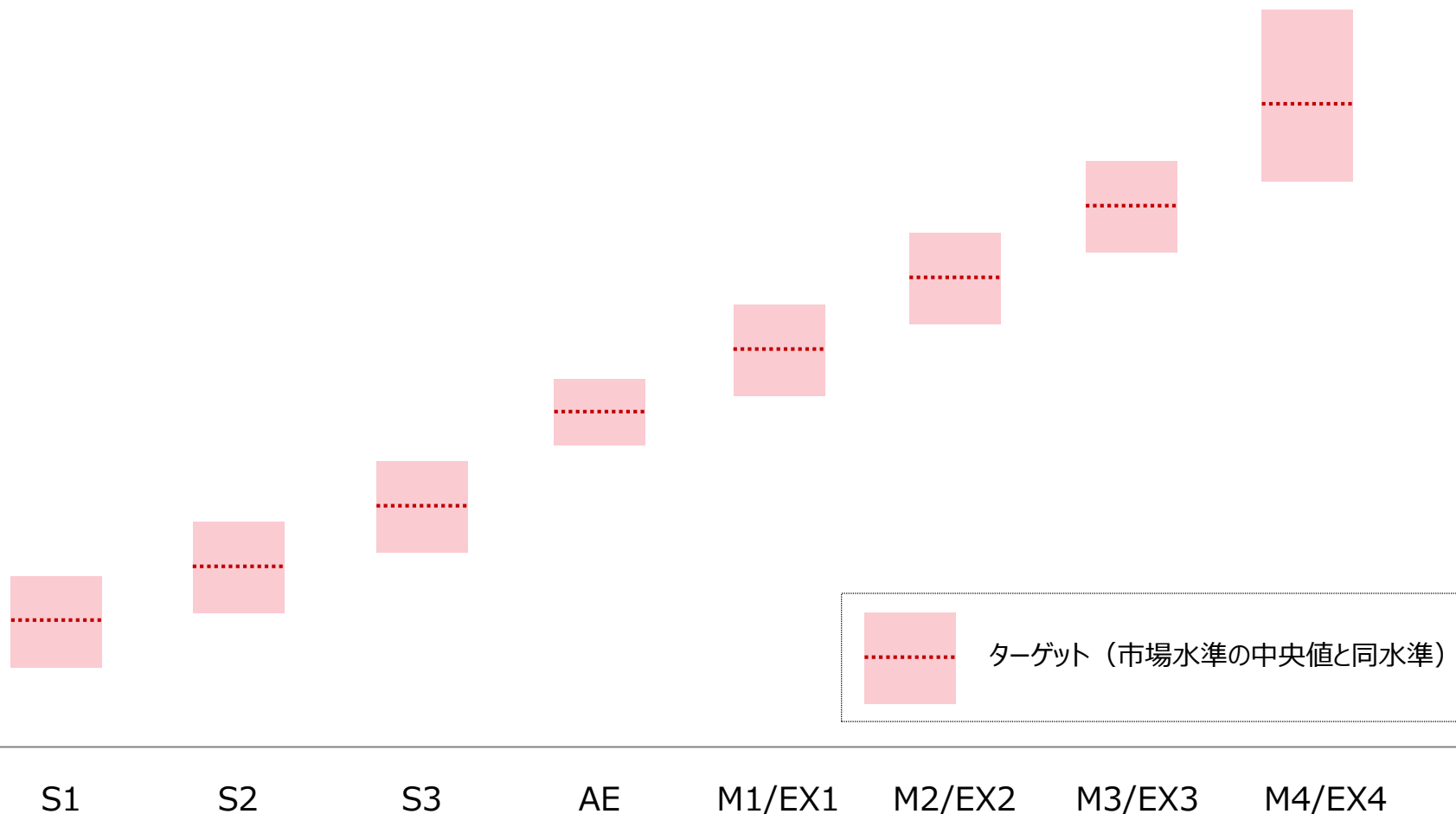
報酬構成

基本給	<u>基本給はジョブの大きさ</u> によって決定された グレードに基づき支給する
手当	ジョブ・役割に対して報いるという思想のもと、 <u>能力に対して支給している手当は廃止</u> する
賞与	<u>成果・貢献</u> をに基づき支給する

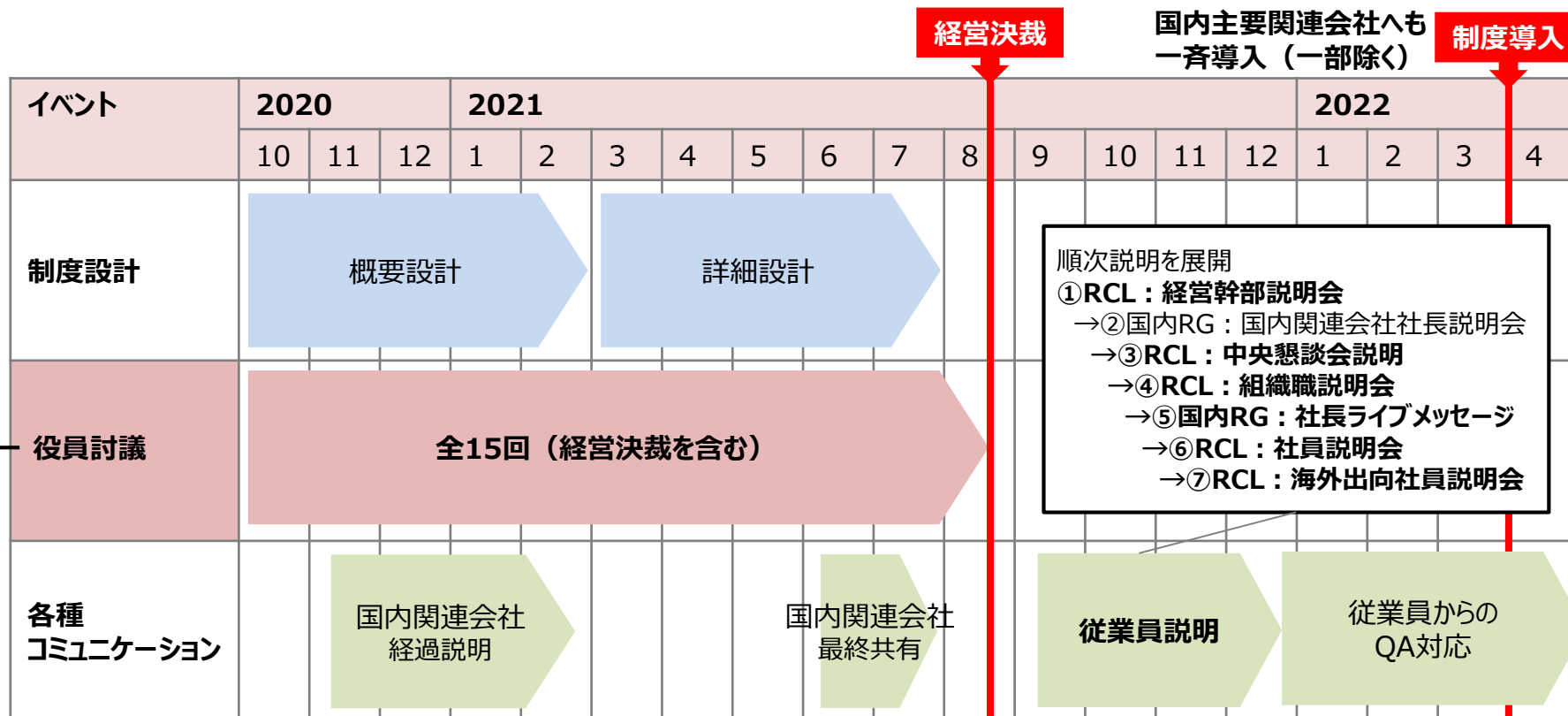
現行制度からの変更点

- ✓ 現行基本給に準ずる位置づけの「資格等級手当」および役職に対応した「役職手当」は新基本給へ統合する
- ✓ 能力に対して支給している「高度熟練技能専門職手当」は廃止する
- ✓ グレード変更に伴い激変緩和措置のため「グレード移行手当」を新設し、経年での取り崩しを行う
- ✓ 変更なし
(資格別のテーブル ⇒ グレード別のテーブル)

制度改定前の基本給水準との整合を踏まえて、新基本給レンジを設計
ポジション個別の設定にはせず、レンジを広く設け、ジョブと報酬の連動性を確保
最上位グレード(M4/EX4)は、他社との競争力確保のために従来に比べ高い上限設定



役員討議も重ねながら制度設計を行い、
制度理解、意識変革を促すために経営幹部から一般社員まで直接説明



- 「ジョブ型とは何か？」から始まり、ジョブ型における様々な疑問点、課題を議論
- 課題解消や従来からの考え方を変えるための仕組みを検討

- 異動の都度、報酬変動が起こると
- ポジションから外せず、固定化しないか？

**大括りにしたグレード
報酬変動を緩和し、柔軟な配置を担保**

- AEは必要なグレードか？
- ポジションオフしたら一般職でよいのでは？

組織を機動的に変える場合、一時的なポジションオフもある。よって、必要。

- 管理職登用をタイムリーに実施するには？
- 登用が部門トップのみの意向が強くないか？
- 昇格試験を廃止した場合、一定レベルの資質が担保できるのか？

**昇格試験を廃止
適所適材のタイムリーな登用を実現**

BU設置の合議体で、複数の視点による年齢を問わないBetterな人材登用を意識

- 若手の抜擢も理解するが、年齢の高低を基準にしたアサインって本当に良いのか？

**役職定年制度(57才)を廃止
ただし、57才をレビューポイントとし、Better人材との入れ替えを特に意識**

RICOH
imagine. change.