

**RICOH**

**男女共同参画シンポジウム**

---

---

# **リコーのジェンダーフリー推進活動**

**2006年9月17日**

**株式会社リコー 人事本部 小谷美樹**

**I. 背景**

**II. 取組方法**

**III. 取組事例**

**IV. 取組結果と課題**

I. 背景

II. 取組方法

III. 取組事例

IV. 取組結果と課題

**事業内容** : 事務機器、光学機器、半導体等の製造・販売

<p>複写機(MF P)</p> 	<p>レーザープリンター</p> 	<p>インクジェットプリンター</p> 	<p>ファクシミリ</p> 	<p>スキャナー</p> 
<p>半導体</p> 	<p>デジタルカメラ</p> 	<p>サプライ商品</p> 	<p>ソフトウェア</p> 	<p>図書館情報システム</p> 

**社員数** : 11,577人  
(男性:9,987人 女性:1,590人)

**平均年齢** : 40.7歳  
(男性:41.5歳 女性:35.6歳)

**平均勤続年数** : 18.1年  
(男性:18.6年 女性:15.1年)

<2006年4月>

## 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

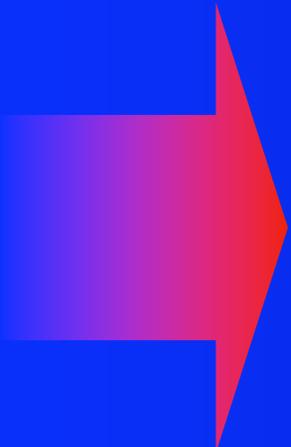
信頼と魅力の世界企業

## 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)

## 自己実現を目指した人材開発

社員が目的意識・問題意識をもって主体的に行動し新しい価値を創り出す、  
そして社会やお客様、まわりの人たちへのお役立ちを通じて  
仕事のやりがい・達成感を高め成長していく、  
それを会社の発展と自らの豊かな生活につなげていく



### 人材開発における4つの考え方

- 社員の主体性を引き出す
- 専門性を高め発揮できる環境をつくる
- 成果に基づいた評価・処遇を行う
- 働きやすい環境をつくる

## 「21世紀の勝利者」

顧客

1. 世界一の商品
2. お客様とのゆるぎない信頼関係

社員

3. 元気のいい会社

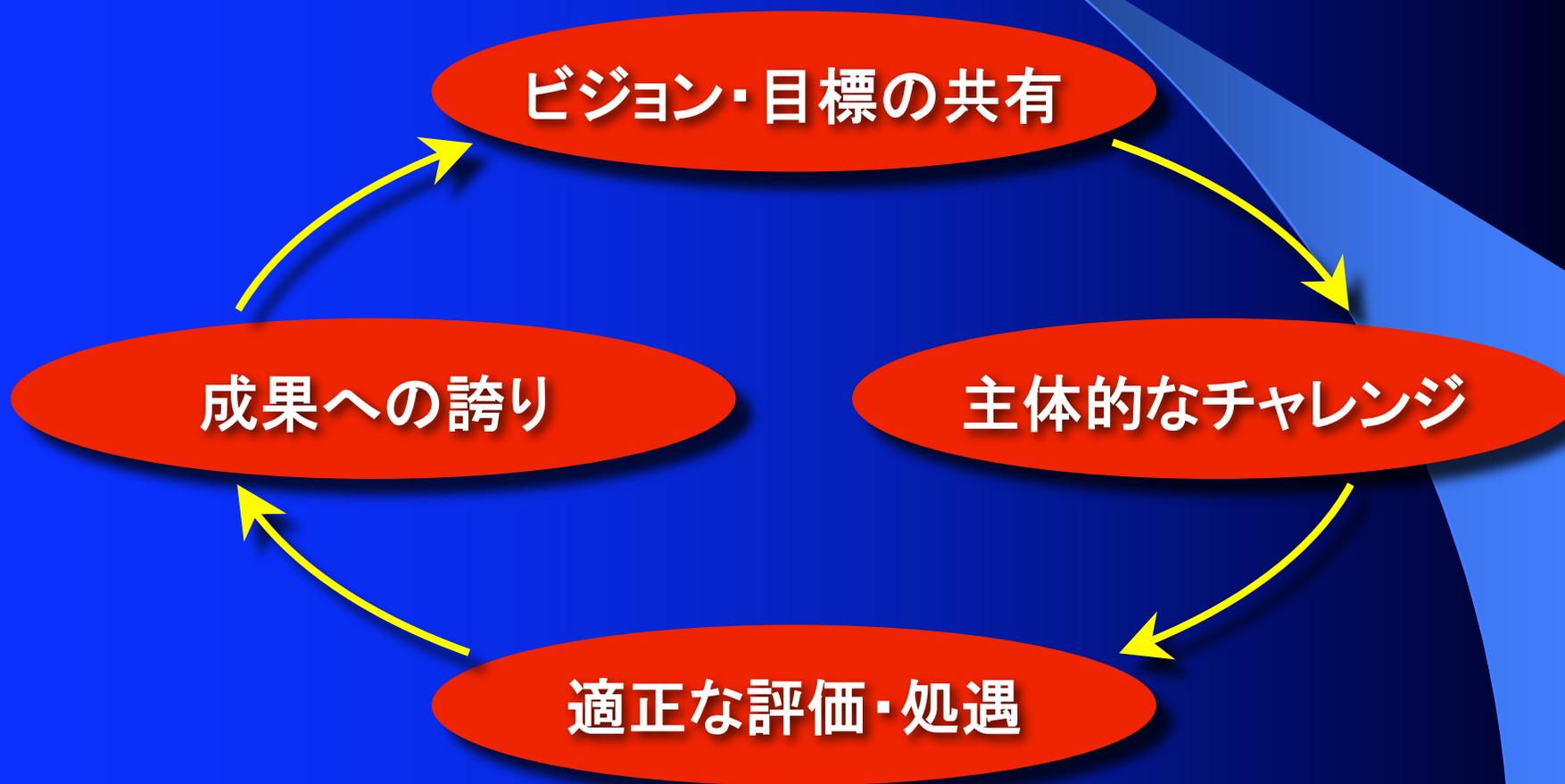
株主

4. 卓越した業績

社会

5. 企業市民としての責任ある行動

「やる気のサイクル」が回っている会社

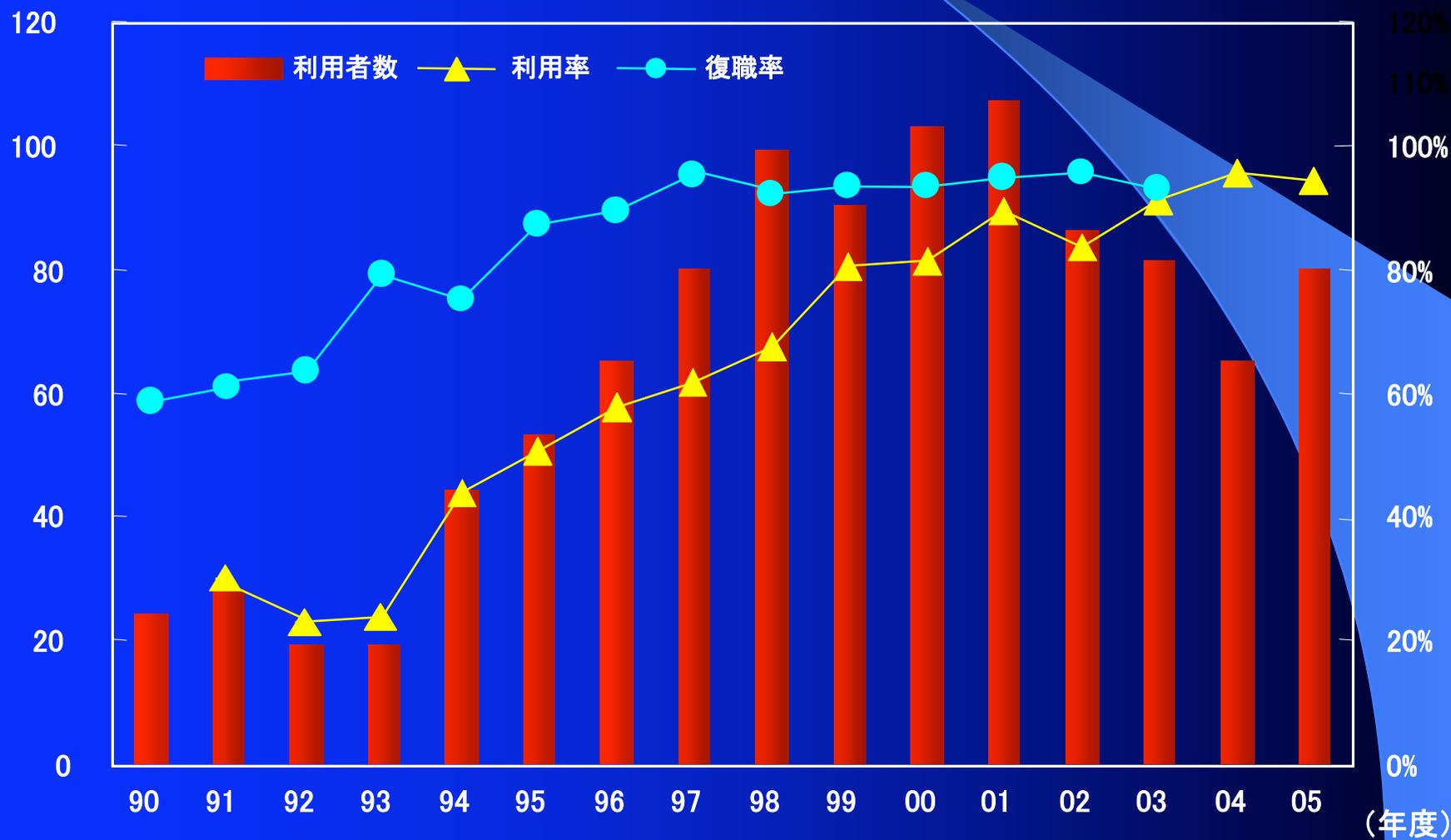


## 人材開発の考え方に基づき制度を整備

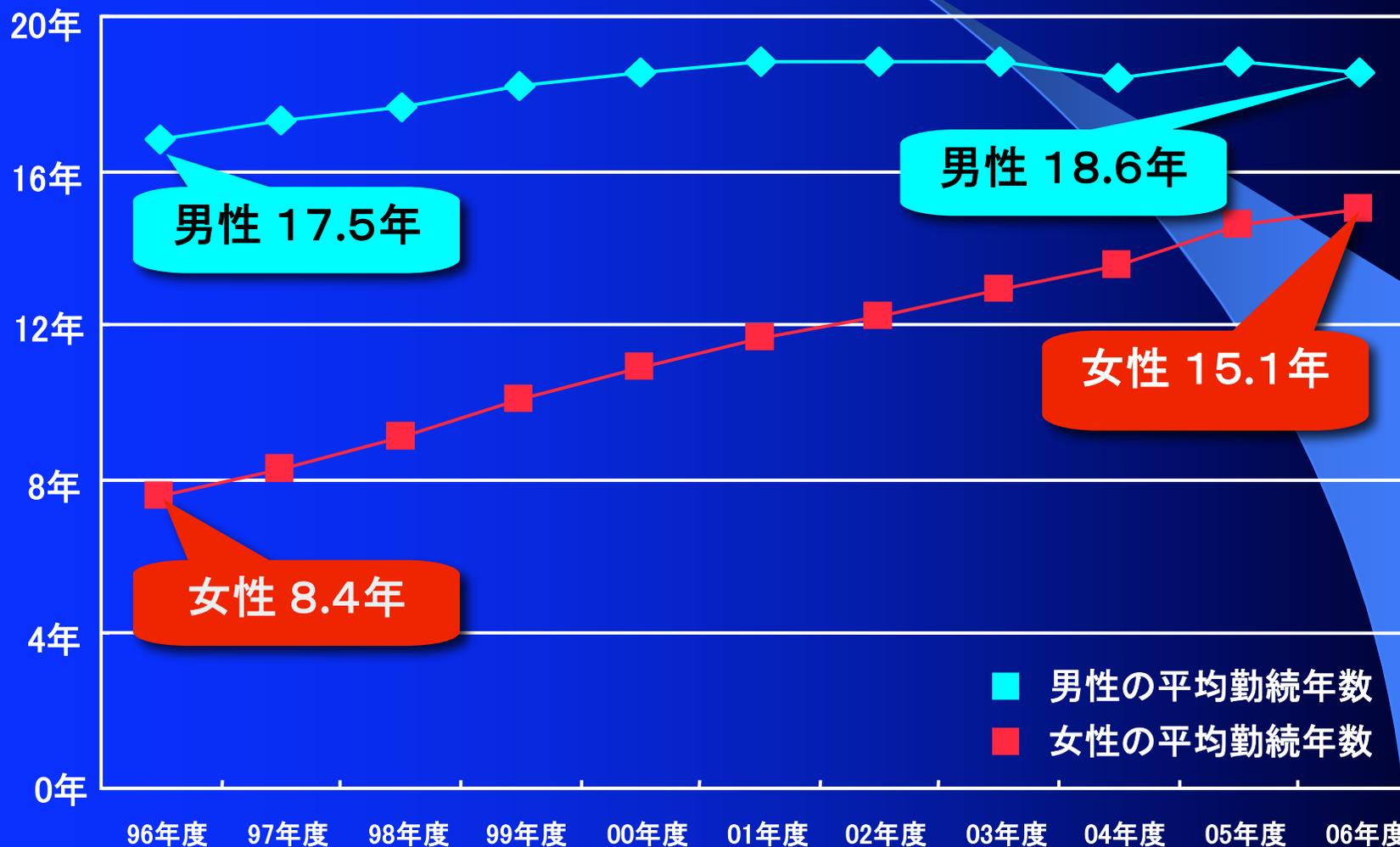
- 1990年 育児支援制度(育児休職・短時間勤務)
- 1990年 フレックスタイム制度
- 1991年 社内公募制度
- 1993年 ザ・マン制度(社内ベンチャー制度)
- 1996年 目標面談評価制度(目標管理制度)
- 1996年 家族介護支援制度(介護休職・短時間勤務)
- 1998年 サテライトオフィス
- 1998年 DPI制度(多面評価制度)
- 1999年 ボランティア休職・休暇制度
- 2001年 ビジネスカジュアル

# 利用率、復職率は95%以上

(人)



女性の勤続年数は年々伸長



## 本当に性別に関係なく活躍できているか？

- 女性の管理職はわずか8人で、しかも部長職は1人もいない
- 管理職候補者も十分には育っていない
- 研究開発職種、国内大手直販職種、海外営業職種など、基幹職種についている女性は少ない
- 海外駐在員は350人いるが、その中に女性は1人もいない
- 女子学生の就職人気ランキングは200位以下

I. 背景

II. 取組方法

III. 取組事例

IV. 取組結果と課題

## 位置付け

- 「元気のいい会社」実現のための第14次中期経営計画(※)における重点施策のひとつとして位置付け

※期間:2002年4月～2005年3月

## 取組体制

- 人事本部にジェンダーフリー推進チームを設置  
＜構成メンバー＞女性1人、男性3人
- その他の部門でも独自にプロジェクトを結成

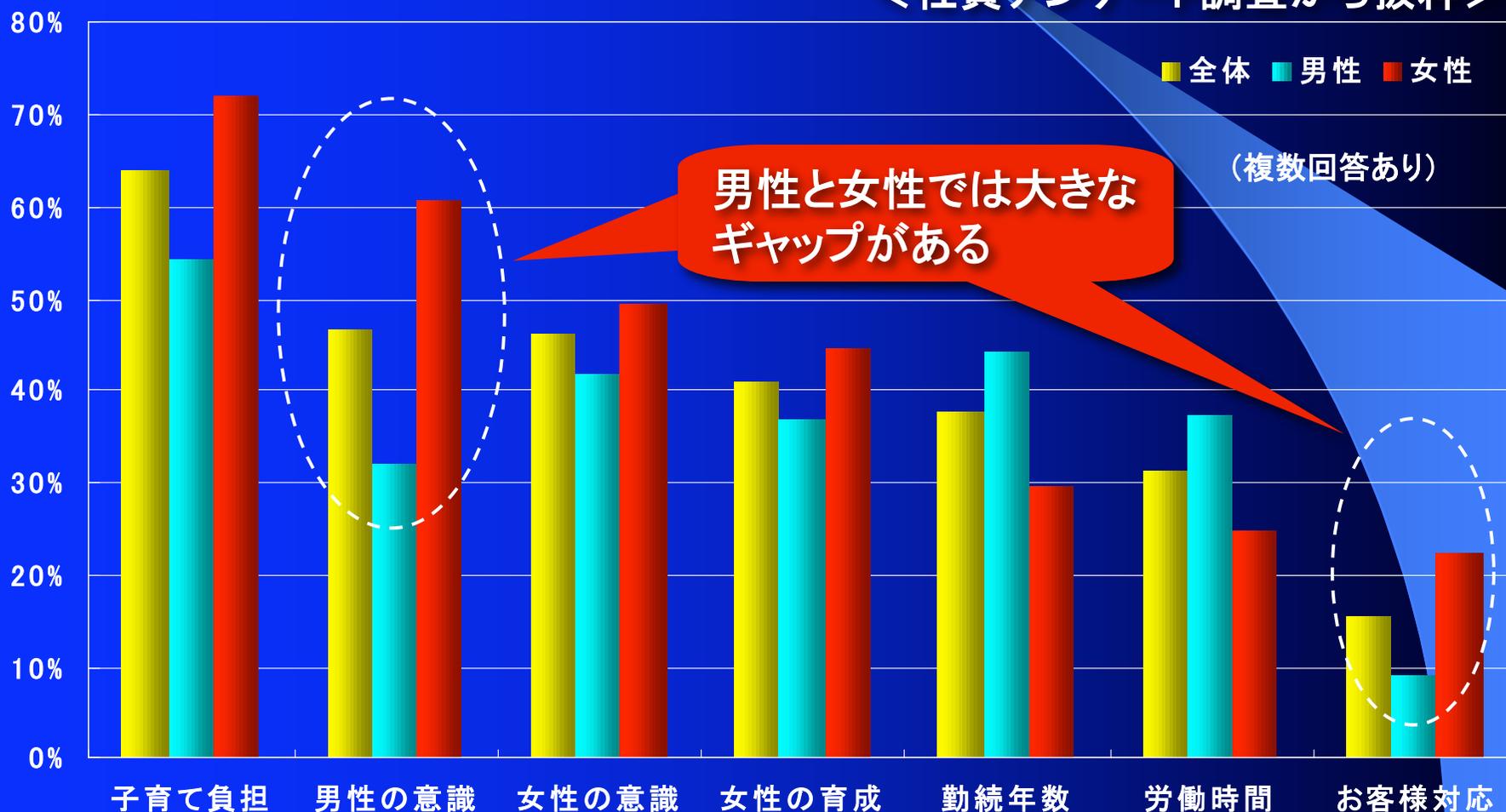
課題を把握するために現状調査から実施



- 社員意識調査(年1回)の分析
- 社員へのアンケート調査
- マネージャーへのアンケート調査
- 社員へのヒアリング調査
- マネージャーへのヒアリング調査
- .....
- .....

# なぜ女性の管理職が少ないのか？

＜社員アンケート調査から抜粋＞



# マネージャーの意識はどうか？

＜マネージャーアンケート調査から抜粋＞

ジェンダーフリーを推進することについてどのように思うか？



■ 推進すべき ■ 推進する必要はない ■ その他

職場でジェンダーフリーを意識して行っていることはあるか？

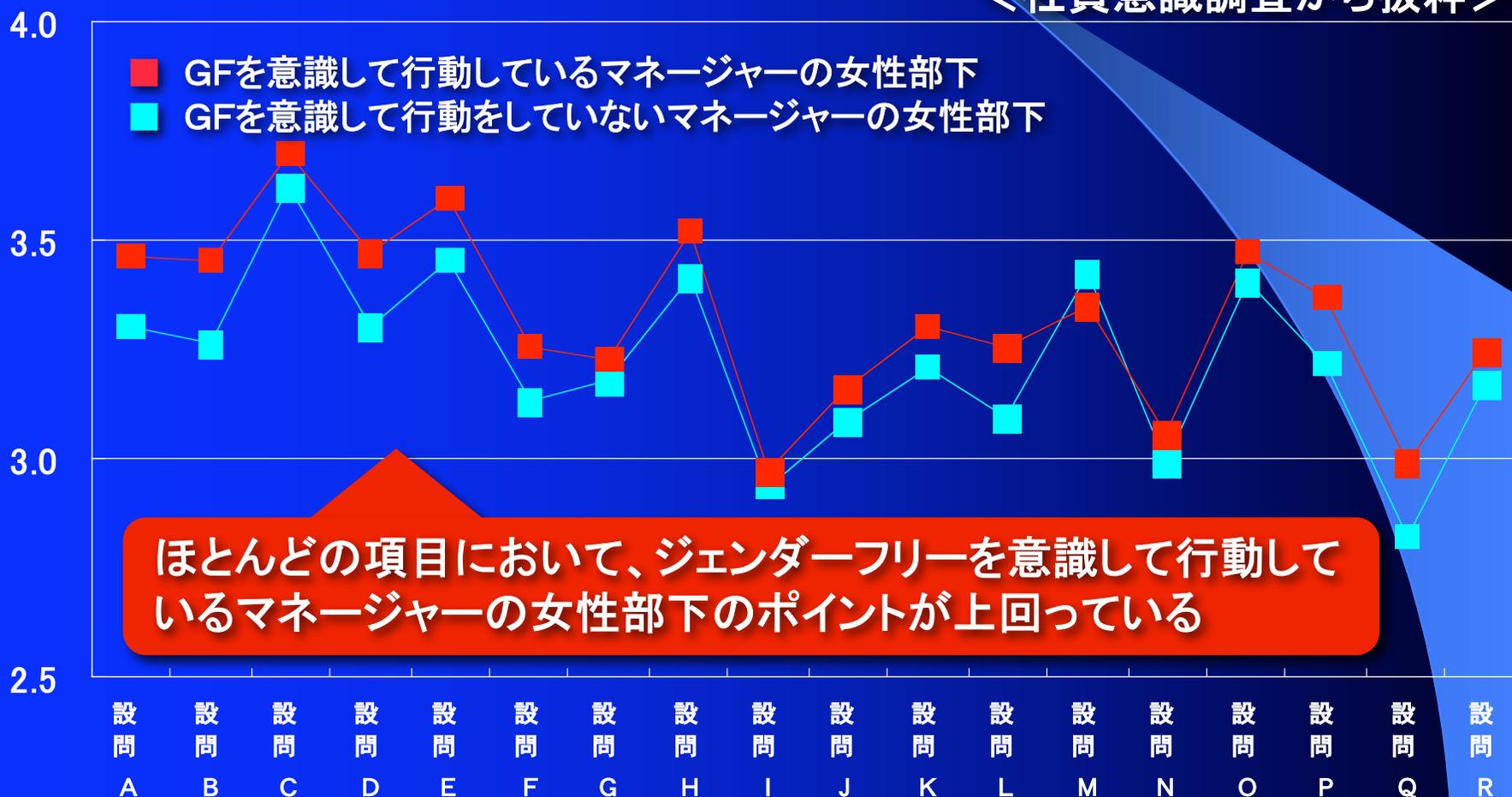


■ ある ■ ない ■ 回答なし

ほとんどのマネージャーがジェンダーフリーを推進することに賛成だが、実際に何かを実践している人は半分に満たない

# マネージャーの行動が与える影響は？

＜社員意識調査から抜粋＞



## 何が問題か？

＜社員・マネージャーヒアリング調査まとめ＞

### ■ 社員の意識

- ・ 男性には女性に対する固定観念が残っている
- ・ 女性には仕事に対するプロ意識が不足している

### ■ 女性社員の育成

- ・ 女性のロールモデルがない
- ・ マネージャーに女性を育成しようという意識が薄い

### ■ 制度に対するサポート

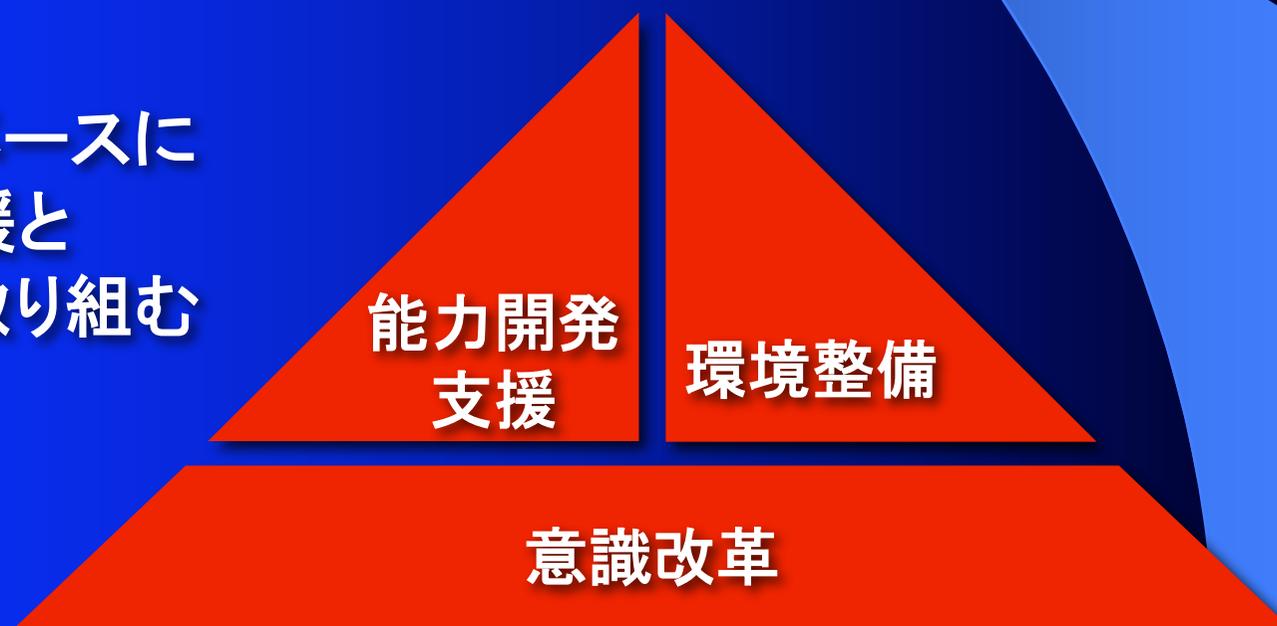
- ・ 制度は整備されているが、出産・昇格・ハラスメント対応等、日常の様々な不安に対するサポートが十分でない

## リコーにおけるジェンダーフリー活動の定義

性別ではなく一人ひとりの適性や能力・意欲に応じて仕事を与えられ、女性男性に関わらずそれぞれが最大限の成果を上げることができる風土を醸成する

### 基本方針

意識改革をベースに  
能力開発支援と  
環境整備に取り組む



## 意識改革に関する方針

- 社員全体への啓発活動とマネージャーへの啓発活動を行う
- 社員全体には、「ジェンダーフリーとは何か」、「ジェンダーフリーの必要性」をきちんと伝え理解してもらうことに重点を置く
- マネージャーには、上記に加え、「何をすればよいのか」、「何をしてはいけないのか」を伝え、日常の具体的な行動改善につながる啓発を行う

## 能力開発支援に関する方針

- 女性管理職および管理職候補の育成に重点を置く
- 基幹職種（研究開発、国内大手直販、海外営業）において女性を活用することで、能力開発を促進する
- 採用する女性のレベルを高め、社内の活性化を図る

## 環境整備に関する方針

- ハード（制度）ではなく、ソフト（運用）を重視する
- 「見かけ上公平かどうか」ではなく、「事実上公平かどうか」を重視する

## 中期計画(3年間)と短期計画(半年間)を策定

### <主な取組>

<p>意識改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部門トップに対する個別説明</li> <li>■ 全社員に向けたジェンダーフリーの情報発信</li> <li>■ マネージャー向けハンドブックの作成</li> <li>■ ジェンダーフリー教育の実施</li> <li>■ 多面評価制度へのジェンダーフリー項目の導入</li> </ul>
<p>能力開発支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性管理職交流会の実施</li> <li>■ 管理職候補の女性の発掘と育成</li> <li>■ 海外営業部門の海外駐在チャレンジ制度の実施</li> <li>■ 女子学生向け採用セミナーの実施</li> </ul>
<p>環境整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 育児休職社員の昇格方法の見直し</li> <li>■ 在宅勤務制度の試行</li> <li>■ ハラスメント等に関する社外相談窓口の設置</li> </ul>

## 中期計画(3年間)と短期計画(半年間)を策定

### <主な取組>

<p>意識改革</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 部門トップに対する個別説明</li> <li>■ 全社員に向けたジェンダーフリーの情報発信</li> <li>■ マネージャー向けハンドブックの作成</li> <li>■ ジェンダーフリー教育の実施</li> <li>■ 多面評価制度へのジェンダーフリー項目の導入</li> </ul>
<p>能力開発支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 女性管理職交流会の実施</li> <li>■ 管理職候補の女性の発掘と育成</li> <li>■ 海外営業部門の海外駐在チャレンジ制度の実施</li> <li>■ 女子学生向け採用セミナーの実施</li> </ul>
<p>環境整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 育児休職社員の昇格方法の見直し</li> <li>■ 在宅勤務制度の試行</li> <li>■ ハラスメント等に関する社外相談窓口の設置</li> </ul>

I. 背景

II. 取組方法

Ⅲ. 取組事例

IV. 取組結果と課題

## 全社員に向けたジェンダーフリーの情報発信

### ■ 狙い

- ・ 「ジェンダーフリーとは何か」、「なぜジェンダーフリーを推進するのか」、「リコーでは何をしようとしているのか」を理解してもらう

### ■ 内容

- ・ イン트라ネットを活用して全社員に「ジェンダーフリー」に関する情報を発信
- ・ 「ジェンダーフリーとは何か」、「世の中の動き」、「リコーの現状と今後の取り組み」などについて連載で解説
- ・ アクセス数で浸透度を管理し、社員の意見や反応をその後の教育に反映

人材開発のしくみ - Lotus Notes

ファイル(F) 編集(E) 表示(V) 作成(C) アクション(A) セクション(S) ヘルプ(H)

Workspace 人材開発のしくみ

●e-Learning™ 明確な目標を立てるために”を皆様に受講いただけます。(10月10日R掲示板)

●お知らせ

●「目標面談評価制度規定」制定 および e-Learning第2弾「コミュニケーション」で育て成果を出すためにスタートについて

目標面談評価制度をより有効にご活用いただくために「目標面談評価制度規定」を制定し、面談者向けe-Learning「コミュニケーション」で育て成果を出すためにスタートします。詳細は●更新情報からご覧ください。

●更新情報

03/02 2004年社員意識調査(第3回)の結果につ

03/02 2003年社員意識調査(第2回)の結果につ

12/21 社員の英語力向上のための施策導入につい

12/20 社員の英語力向上のための施策導入につい

03/24 BLA(Basic License Assessment)

10/15 ●e-Learning「コミュニケーション」で育て成果を出

09/30 ●目標面談評価制度規定の制定について0

●更新情報

03/02 2004年社員意識調査(第3回)の結果につ

03/02 2003年社員意識調査(第2回)の結果につ

12/21 社員の英語力向上のための施策導入につい

12/20 社員の英語力向上のための施策導入につい

03/24 BLA(Basic License Assessment)

10/15 ●e-Learning「コミュニケーション」で育て成果を出

09/30 ●目標面談評価制度規定の制定について0

ジェンダーフリーへの取組み

**ジェンダーフリーへの取組み《第一回》**

～第14次中経「元気のいい会社」を実現するために～

\*\* はじめに \*\*

第14次中期経営計画では、グループビジョンの一つとして掲げた「元気のいい会社」を実現するために、社員の皆さんが下記のような状態になっていることを目標としています。

- 明確なビジョンを全員が共有している
- 自ら高い目標を設定しチャレンジしている
- 成果に対し達成感が得られ、公正に評価・処遇されている
- リコグループで働くことに誇りをもっている

また、リコーの経営理念には、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**」が行動指針の一つとして掲げられており、社員が自主性・創造性を発揮し自己実現を達成できることを目指す「**個の尊重**」が人材開発の基本的な考え方です。

そのような基本的な行動指針・考え方の下、人事本部では、重点施策の一つとして、「ジェンダーフリー」の推進に取り組んでいます。

ジェンダーフリーへの取組み

口の推移

年	15～29歳	30～59歳	60歳以上割合	合計
2000	1,900 (27.8%)	4,260 (62.3%)	6,840	
2005	1,400 (20.4%)	4,340 (63.2%)	6,870	
2010	1,220 (18.1%)	4,200 (62.2%)	6,750	
2015	1,100 (16.4%)	4,110 (62.4%)	6,560	
2020	1,060 (16.6%)	4,020 (62.8%)	6,400	
2025	1,020 (17.3%)	3,850 (61.5%)	6,260	

割合、2025年、1997(平成9)年は総務庁「労働力調査」以降は労働省職業安定局推計(1997(平成9)年6月)の政策ビジョン構築のためのシナリオと課題- (労働省発表)

7以上の、①就業者と②働く意思表示(求職活動)をして6完全失業者の合計

Main Menu

- 人材開発の考え方
  - リリースにあたって
  - はじめに
  - 元気のいい会社
    - 意識調査(2002年)
    - 意識調査(2003年)
  - ジェンダーフリー
    - 第一回
    - 第二回
    - 第三回
- 専門資格
  - 専門資格制度
    - 資格体系
    - 昇格
  - 高度専門職
  - 高度熟練技能専門職
- 評価
  - 目標面談
  - 評価
- 給与
  - 給与体系
  - 昇給
  - 賞与
    - 賞与算定式
    - 個人賞与額の算出
    - ミシヨガワキュービッドの
- 人材育成

## マネージャー向けハンドブックの作成

### ■ 狙い

- ・ ジェンダーフリーに関するマネージャーの意識を高める
- ・ 日常のマネジメントにおけるマネージャーの行動を変える

### ■ 内容

- ・ 社内の事例で構成したジェンダーフリーハンドブックを作成し、リコーおよびリコーグループ各社のマネージャーに配布
- ・ 「日常行動」、「女性の育成」、「女性の評価」、「子供を持つ部下への対応」などについて社内事例で解説
- ・ ジェンダーフリー教育の教材としても活用



## 女性管理職交流会の実施

### ■ 狙い

- ・ 女性管理職のネットワークをつくる
- ・ 女性の社内ロールモデルとして相互に啓発しあう
- ・ リーダーの立場としての意識を高める

### ■ 内容

- ・ 人事本部が主催して年1回の交流会を実施
- ・ それぞれの悩みやジェンダーフリーに関する討議、社外の有識者による講演などを実施
- ・ 社内役員も交えた懇親会も実施し、経営者との意見交換や交流ができる場を提供

## 育児休職社員の昇格方法の見直し

### ■ 狙い

- ・ 育児のために優秀な社員の昇格が遅れてしまうことを防ぐ
- ・ 育児休職することに対する社員の不安を除去する

### ■ 内容

- ・ 昇格は年1回、昇格前2年間の実績(人事評価)に基づき決定するが、その期間に育児休職した場合は別のルールで決定する方式に変更
- ・ 具体的には、昇格前2年間に育児休職期間があった場合、育児休職期間を除外して休職前の実績と復職後の実績によって昇格を決定する方式に変更

<従来>

昇格前2年間に育児休職期間があった場合、育児休職期間中は実績がないため、実質的に昇格が困難だった

昇格基準を実績100とした場合、実績合計が50のため昇格できない

昇格判定期間

育児休職(1年間) 復職後(1年間)

実績 0

実績 50

<改善後>

昇格前2年間に育児休職期間があった場合、休職前の実績も昇格判定期間に加えて判定するため、育児休職の昇格への影響が緩和される

昇格基準が実績100の場合でも、実績合計が100となり昇格できる

昇格判定期間

休職前(1年間)

育児休職(1年間)

復職後(1年間)

実績 50

実績 0

実績 50

I. 背景

II. 取組方法

III. 取組事例

IV. 取組結果と課題

## 2005年度均等推進企業表彰： 「東京労働局長優良賞」を受賞

主な管理指標	結果(2001年度→2004年度)
■ 女性管理職数	8人から20人の2.5倍に増加
■ 主任以上の女性比率	9.1%から12.0%に増加
■ 基幹職種の女性数	研究開発、国内大手直販、海外営業のいずれも増加
■ 女子学生の就職人気ランキング	297位から62位に上昇
■ 社員意識調査の中のジェンダーフリー項目	毎年上昇を続けている

**RICOH**

終わり

---

---

**ご清聴ありがとうございました**

## 「総論賛成、各論反対」にならないために

- 個々の職場環境の違いに対してどのように配慮するか
- 個人の価値観の違いに対してどのように対応するか
- 「ポジティブアクション」をどのように位置付けるか

## さらに大きな改革につなげていくために

- ジェンダーフリー推進と次世代育成支援を統合したより幅広い活動へ
- リコーグループ全体を巻き込んだ活動へ
- 「ジェンダーフリー」と言わなくていい組織風土の醸成へ