

リコー式 ジョブ型人事制度

RICOH
imagine. change.

2024年10月25日
株式会社リコー
C&B室長 中村 幸正



リコーグループの概要

RICOH
imagine. change.

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

関連会社数 242社
グループ従業員数 79,544名（国内：31,064名、海外：48,480名）
連結売上高 23,489億円（国内：36.9%、海外：63.1%）

* 2024年3月31日現在（連結売上高は2024年3月期）



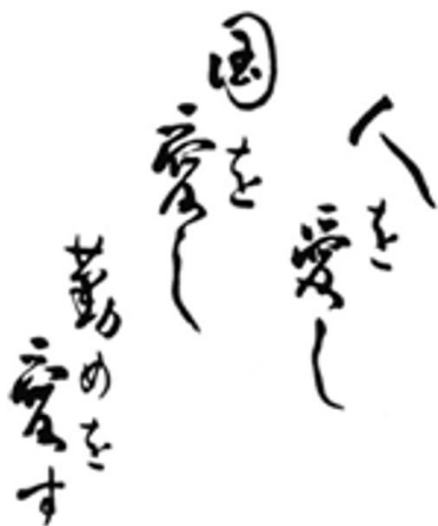
株式会社リコー
代表取締役社長執行役員

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れます。

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



グループ社員数

79,544人

日本：31,064人

米州：18,299人

欧州・中東・アフリカ：16,867人

アジア・パシフィック：13,314人

(2024年3月31日)



グローバルマーケットシェア*

16%

(A3カラー複合機・
コピー機出荷台数)



顧客企業数

グローバル

約140万社

(2023年度)



連結売上高

2兆3,489億円

海外売上高比率

63.1%

(2024年3月期)



関連会社数

242社

(2024年3月31日)



事業展開国・地域数

約200ヶ国・地域

* Source

IDC's WW Quarterly HCP Tracker, 2024Q1,
Color Laser MFP/SF DC, A3Only,
Speed Range A4: excl 91+ppm
Share by Company
Year : 2023

成長の変遷（“はたらく”に寄り添い続けるリコー）

RICOH
imagine. change.

1950年代～

事務機分野
進出



文書の複製を自動化

1970年代～

OAの提唱



遠隔地に文書を高速伝送

1990年代～

デジタル化・
グローバル化



カラーでの複写・印刷を
可能に

2000年代～

サービス事業
の拡大



ハイブリッドワークを支援

2020年代～

デジタルサービス
の会社へ



現場の業務をデジタル化

感光紙の
製造・販売

1936年
創業

1955年、国内初の卓上型ジヤゾ湿式複写機「リコピー101」を発売し、事務機器分野に進出。事務作業の合理化に革命をもたらしました。

1974年、世界初の事務用高速ファクシミリ「リファクス600S」を発売。1977年には、OA（オフィスオートメーション）を提唱。「機械にできることは機械に任せ、人はより創造的な仕事をする」ことを目指す考えは現在にも通じています。

アナログ複写機からデジタル複合機へ移行。ネットワーク化・カラー化を推進しました。

ITサービスや各種デバイスの提供により、ワークスタイル変革を支援しました。

2020年リコーは、はたらく人の生み出す力（創造力）を支える「デジタルサービスの会社」へと変革することを宣言。業界随一の販売・サポート体制でお客様に寄り添いながら、自社およびパートナー企業のデバイスやアプリケーション・サービスを組み合わせ、お客様の“はたらく”を変革します。

はたらく
に
喜びを

社内カンパニー制を導入し、お客様に寄り添った製品・サービスをご提供しております。

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



スクラムパッケージ

独自のデバイスやソフトウェアを組み合わせた、
中小企業向け業種業務パッケージによるDX支援

リコーデジタルプロダクツ

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



A3カラー複合機

業界最高水準の50%以上のプラスチック
回収材を使用し、環境負荷低減に貢献

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



商用印刷

オフセット印刷からデジタル印刷への転換により
印刷業務のDXを進め、カーボンフットプリントも削減



ラベルレスサーマル

サラダパッケージの包装材
などへの直接印刷技術により
フィルムごみの削減に貢献

リコーインダストリアルソリューションズ

サーマル・産業プロダクツ

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



RICOH360

あらゆる空間を360度
デジタル化し、ビジネスを
効率化

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

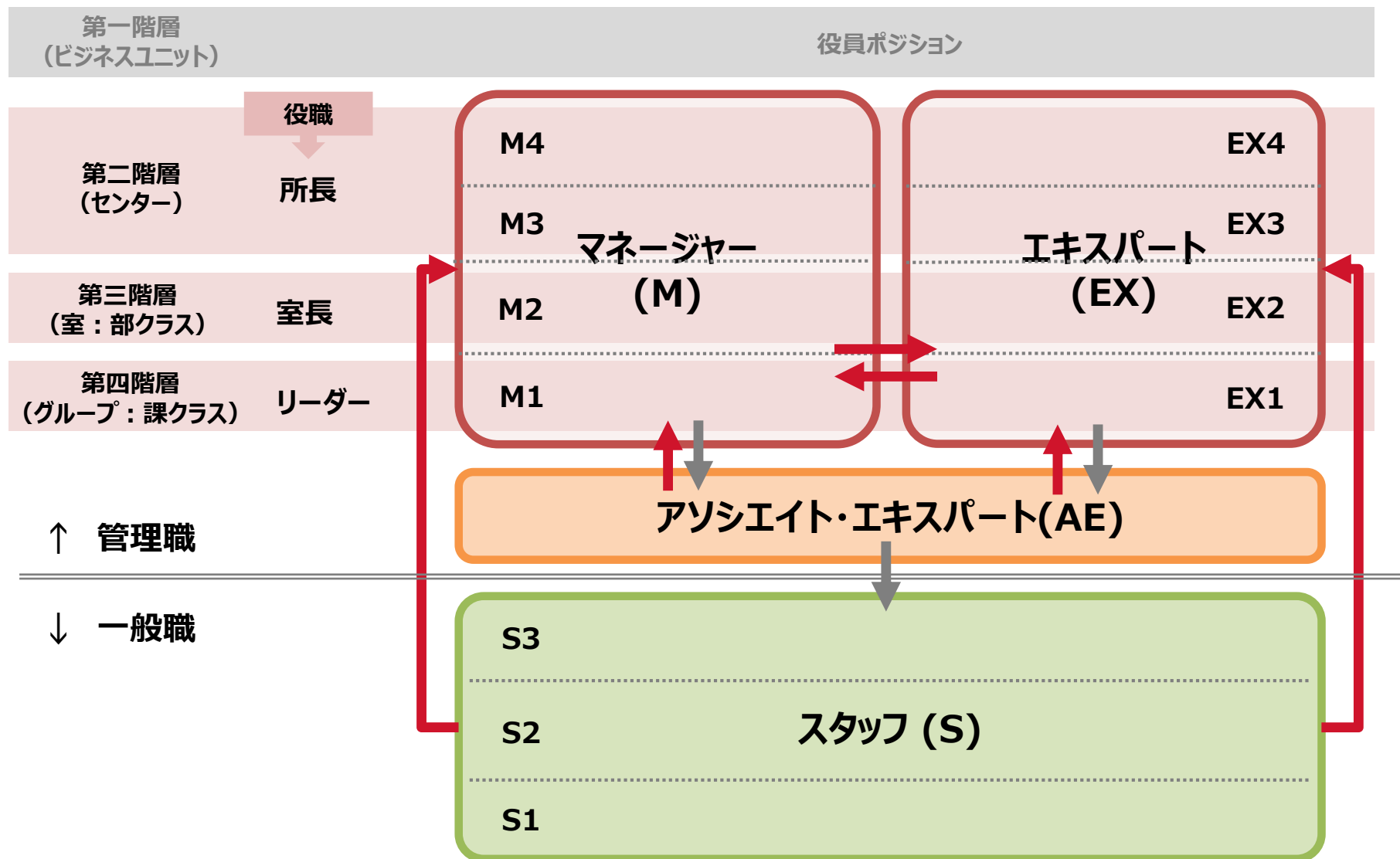
昇格機会の減少により、特に優秀層のモチベーションや離職リスクが増大

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



原理主義的なジョブ型人事制度で損なわれてしまう機動性・流動性を確保するため、同等程度のジョブを大括りにしたグレードを設計

原理主義的なジョブ型

個別ポジション毎にジョブエバリュエーションを行い、グレード化

A部門	B部門	C部門	グレード
センター 所長			G7
	センター 所長		G6
室 室長		センター 所長	G5
	室 室長		G4
グループ リーダー		室 室長	G3
	グループ リーダー		G2
		グループ リーダー	G1

メリット

- 個々の市場価値を踏まえて序列化するため、ジョブと処遇の一致を徹底できる

デメリット

- 配置転換によるグレード変更が頻繁に生じるため、部門を超えた柔軟な配置がしにくい

リコー式のジョブ型

同等度のジョブ・責任を負っているポジションを大きく括りグレード化

A部門	B部門	C部門	グレード
センター 所長	センター 所長	センター 所長	M3
室 室長	室 室長	室 室長	M2
グループ リーダー	グループ リーダー	グループ リーダー	M1

メリット

- 配置転換によるグレード変更は生じにくい、柔軟な配置がしやすい

デメリット

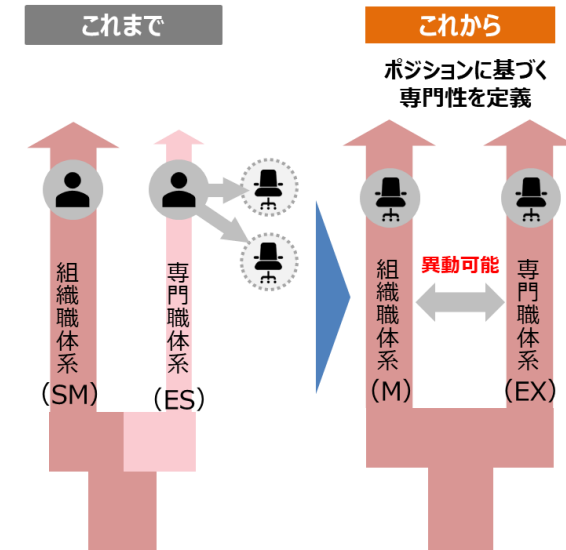
- 市場価値が異なる場合でも同一のグレードに括られるため、ジョブと処遇が完全一致しない恐れがある

報酬レンジを広く設ける(ポジション個別に設定しない)ことで、ジョブと報酬の連動性を確保しつつ、配置・異動の柔軟性を担保する

エキスパート (EX)

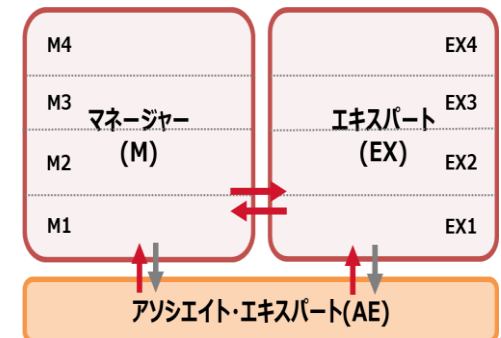
職種を限定せず、専門性を用いて組織へ貢献するポジション

- 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



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
- 滞留期間の年限は、3年
- 再登用されずに年限を迎えた場合はスタッフへ変更



アソシエイト・ エキスパート (AE)

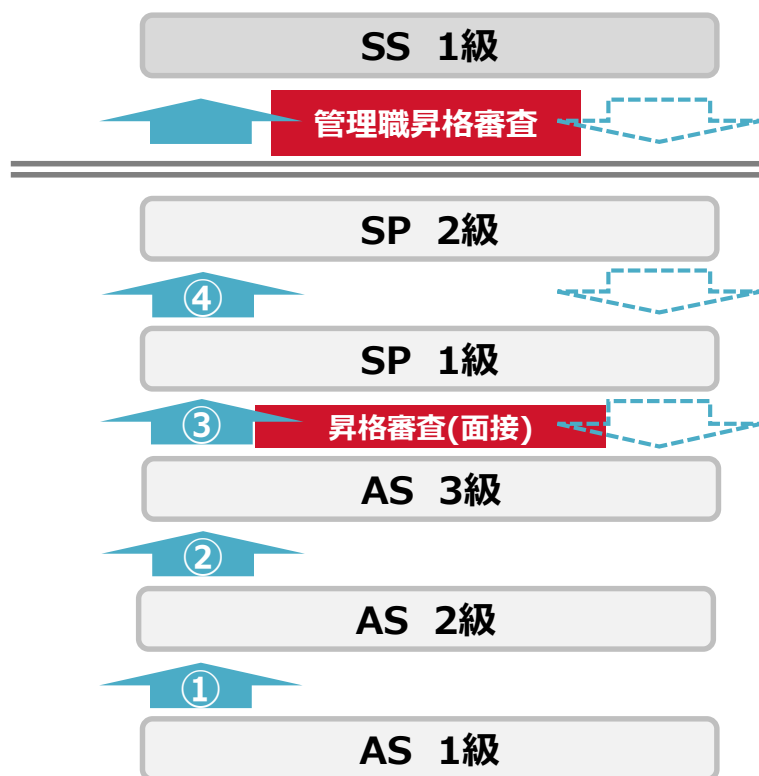


非管理職についてもジョブ型を導入し、 優秀人材の管理職ポジションへの早期抜擢を行いやすい構造へ変更

これまで

能力・専門性の伸長に基づき昇格

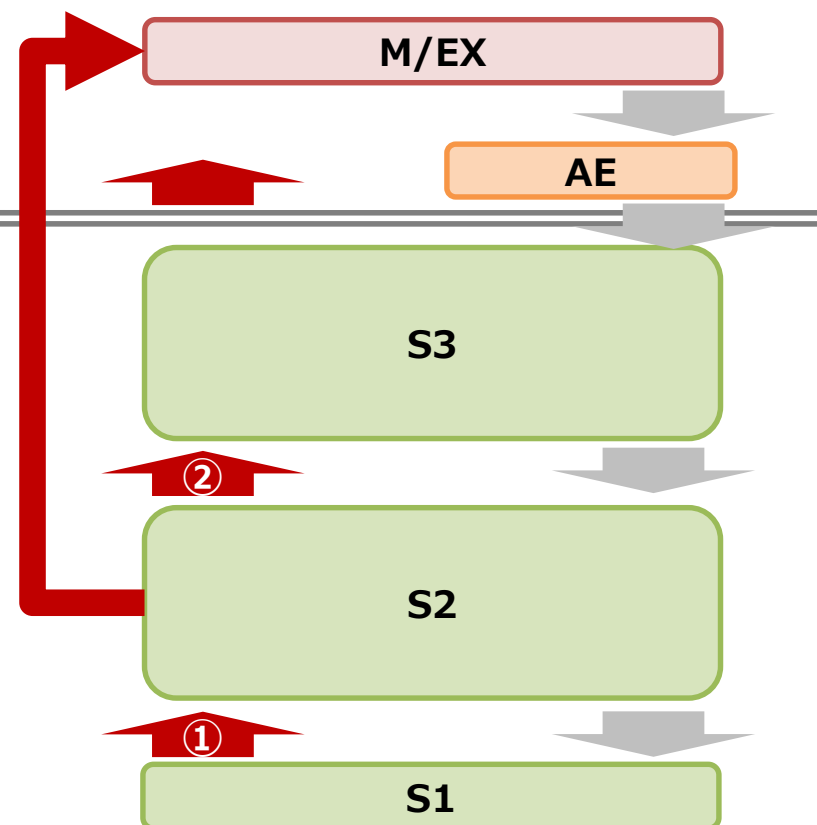
→昇格した場合でも、役割が変化しないケースが見受けられた



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

人事評価

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、
パフォーマンスが期待できるBetter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

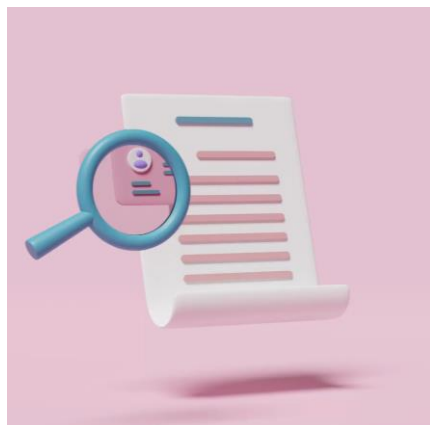


ポジション管理 : ジョブディスクリプション (JD)

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足る記述粒度とし、
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

従来制度からの変更点

基本給

基本給はジョブの大きさによって
決定されたグレードに基づき支給
する

- ✓ 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

手当

ジョブ・役割に対して報いるという
思想のもと、能力に対して支給し
ている手当は廃止する

- ✓ 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

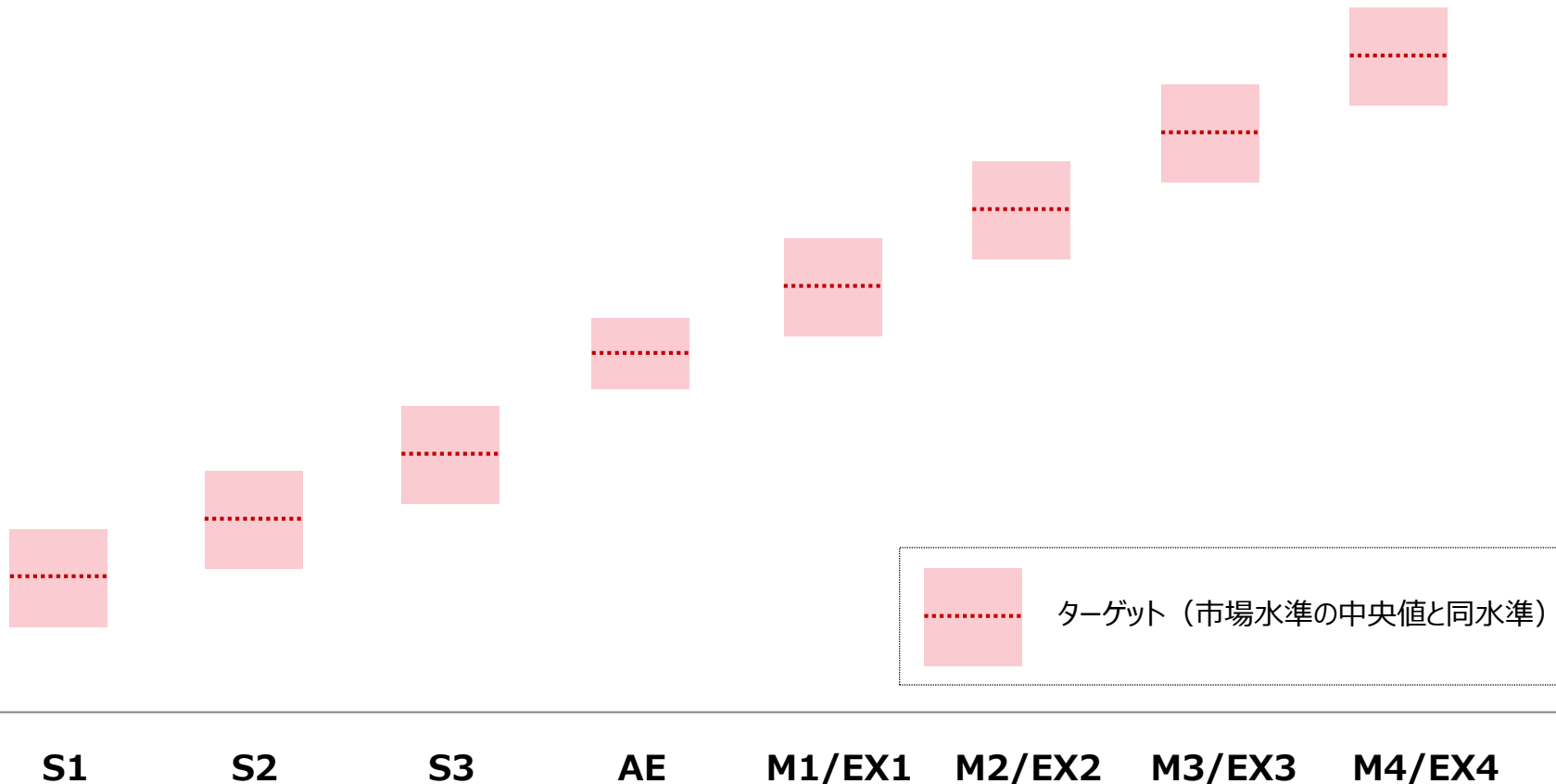
賞与

成果・貢献をに基づき支給する

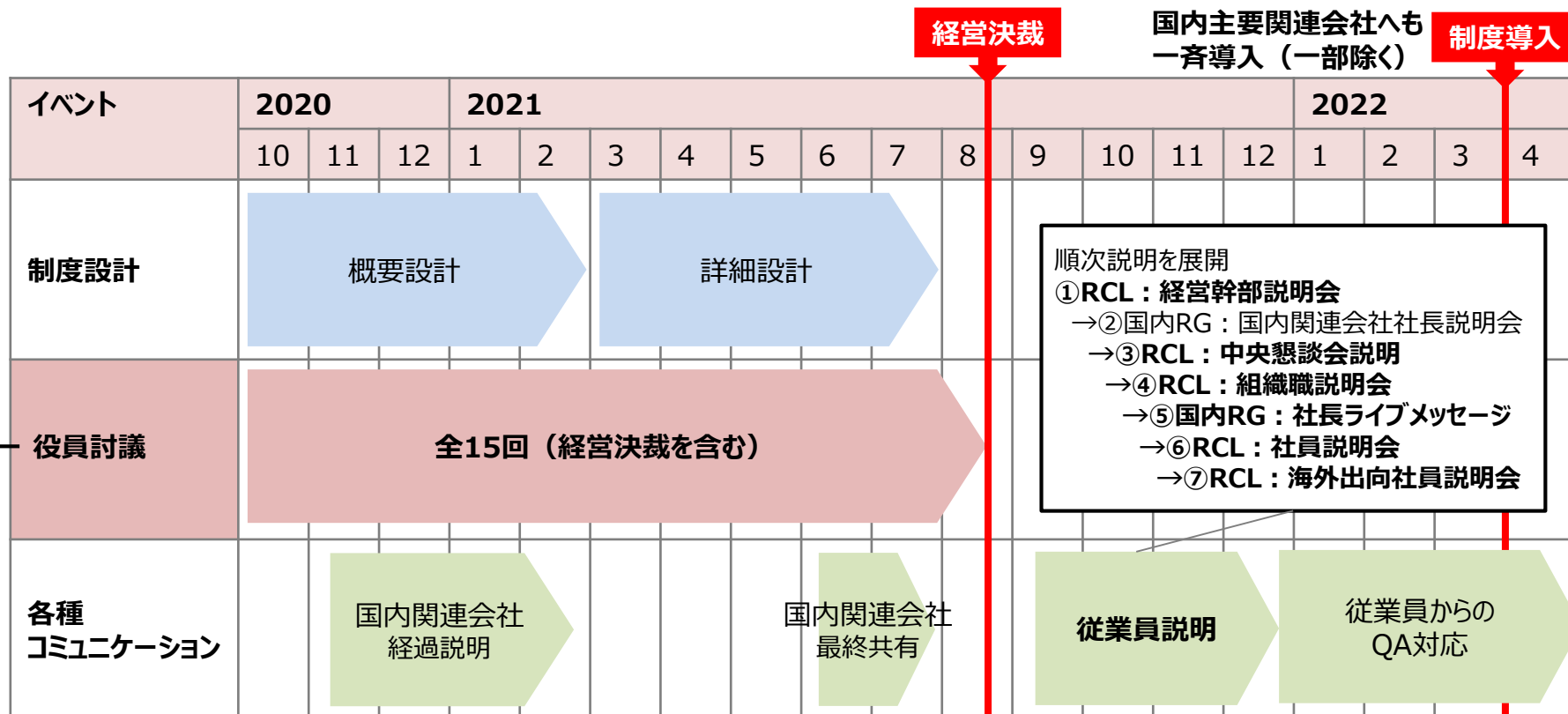
- ✓ 変更なし
- ✓ (資格別のテーブル ⇒ グレード別のテーブル)



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



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に設置の合議体で、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**

チャレンジ意欲の高い若手の積極的な登用

- 昇格試験を廃止し、積極的な若手登用を促した結果、マネージャー、エキスパートとも若手(30歳代)の比率が着実に拡大

実力に応じた柔軟な任用(適所適材)

- 一般職(非管理職)から管理職(M/EX)への積極的な新規登用が拡大
- 組織の必要性に応じ、M/EXからのポジションoff(⇒AE)、AEからM/EXへの再チャレンジが行われている

自律的なキャリア形成、高い目標へのチャレンジ

- 各ポジションのジョブディスクリプションを公開することにより、自身のキャリアにおける目標とするポジションが具体的にになっている

導入の狙いに沿って運用されつつあるが、現場の文化・意識レベルまで根付くよう、さらなる仕掛けを進める必要がある

- ポジションオフの促進に向け、同一ポジション滞留者の再評価
- 自律的なチャレンジに向け、M/EXポジションの社内公募拡大 etc.

ジョブ型の思想との整合性、新陳代謝の担保から、ポジションオフを検討をする目安として、役職定年の考え方を活用する

変更前

対象	組織職 登用者
原則	57歳到達時、組織職から担当職へ ポストオフ ※一部例外あり

- ジョブ型では、ジョブに対する適材を登用することが前提であるため、年齢に基づきポストオフする思想は適さない
- 他方、“組織の若返り”のためには、**新陳代謝を促す仕組みは必要**

変更後

対象	Manager 登用者 Expert 登用者
原則	57歳到達時をレビューポイントとし、 ポジションオフ検討の俎上に載せBetter 人材がいる場合は入れ替えを行う = ポジションオフ検討の目安の一つ

- 役職定年をこのタイミングで廃止することは、ベテラン層のための制度改変と捉えられかねない（若手のデモチベーションが懸念される）
- Better人材との入れ替えを促す仕組みとして、ポジションオフ検討の俎上に載せることとする（年齢による画一的な解任は廃止）

関連施策：再雇用制度の変更

■ 新制度は、職能的な色合いを廃し、ジョブ（役割）に応じて3つの雇用区分 から設定

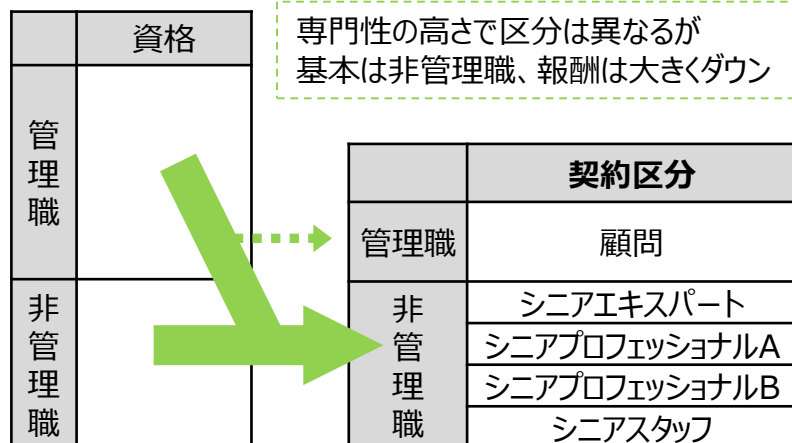
管理職層：シニアエグゼクティブ（現役と同じ M/EX 格付けを継続）

- ・正社員のM/EXと同じジョブ、報酬水準とし、登用/ポジションオフや評価運用も正社員と一体で実施
⇒ **現役続行社員 ＊組織の必要性に応じ、再雇用者の一部を継続任用**

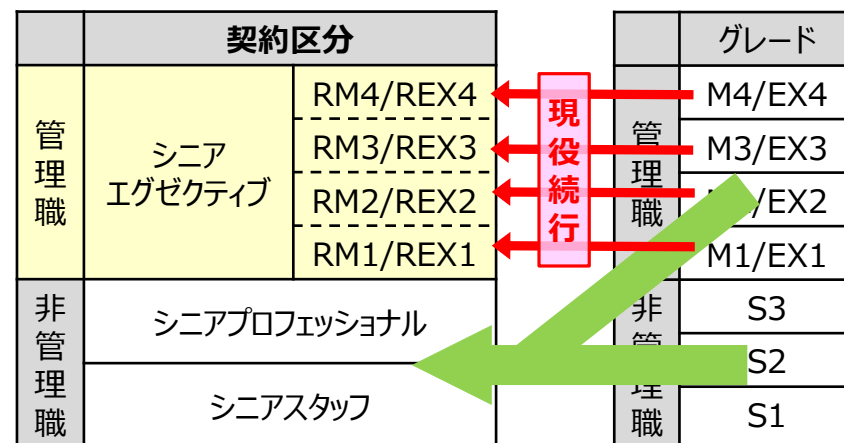
非管理職層：「シニアプロフェッショナル」と「シニアスタッフ」の2区分

- ・区分は、定年時のグレードにかかわらず、毎年、その年に担うジョブ（役割）に基づき決定
- ・高い成果に高い賞与で報いるため、従来以上に高評価者への賞与配分を厚く
⇒ **雇用区分を簡素化したうえで、再雇用者間での競争とメリハリの強化**

従来の再雇用制度



改定後の再雇用制度



RICOH
imagine. change.