

第 3 回（令和 2 年 2 月 19 日開催）プレゼンテーション概要

株式会社リコー**会社の概要**

- 創業 1936 年。グループ会社含め関連会社は 220 社。
- 主な事業内容：オフィスプリンティング、オフィスサービス、商用印刷、産業印刷、サーマル等。
- 従業員数：9 万 2663 名（国内 3 万 1000 人、海外 6 万人）

労使コミュニケーションの方法等

- 創業以来、労働組合は無し。
- 1962 年 6 月、賃金、労働環境等の課題を会社として受け止める会議体として、役員も含めた全従業員を会員とする「リコー懇談会」を開始。2020 年 1 月に開催した定例中央懇談会が 823 回目。
- 創業の記念式典では、全世界の拠点と結んで、8 時間にわたり社長が全世界の現場の方とコミュニケーションを実施。
- 労使コミュニケーションの考え方
 - ・ リコー懇談会は「会社の発展と個人の幸福の一致をはかる」、「社員は事業の協力者」という 2 つの理念の下に運営している。
 - ・ 懇談会規定を設定しており、第 3 条において「本会の会員は会社の役員および全従業員とする」とされており、労働組合と異なり、役員も含めた全従業員を懇談会の会員としている。
- 労使コミュニケーションの方法
 - ・ 懇談会の組織としては、各グループ、課等の各職場単位で設けている「職場懇談会（職懇）」がベースであり、職場の課題はそこで解決する。職場で解決できないことは、その上段の「事業所懇談会（事懇）」に上程し、各事業所単位で課題を持ち寄って解決する。一番上が「中央懇談会（中懇）」であり、事業所懇談会の代表者が中央懇談会に出席する。
 - ・ 中央懇談会は毎月定例で開催しており、ガラス張りの経営を社員に伝えるという位置づけで、業績や業績見込み、今後の予測などを発表している。また、労働条件や福利厚生等について中央懇談会のメンバーで審議してもらい、答申を受けている。中央懇談会での議事内容は「中懇ニュース」という形で全社員に配信する。
 - ・ 中央懇談会の委員は第一分科会と第二分科会に分かれ、それぞれ「こよみ（労働時間）と夏季賞与」、「昇給と冬季賞与」という議案について経営側からの諮問を受けて審議し、答申を行うという労働条件の決定プロセスがある。経営者側はその答申を受けて最終的に決定するという位置づけ。分科会では「社員の立場」と「経営の立場」の両面から審議・検討している。
 - ・ 職懇の代表が事懇に集まり、事懇の議長・副議長が中懇に集まることになっており、中懇では 18 名の一般委員と 8 名の常任委員がフラットな立場で意見を言う。

AI、ICT 等デジタル技術の導入・運用状況

- 業務の効率化を図り、それに関する周辺サービスを提供することを事業ドメインとしているため、新たな IoT や AI 等の導入に対する社員の抵抗感は全くない。むしろ、より積極的に導入をした上で、どんな業務の効率化ができるのかを検討し、実際にビジネスにつなげている。
- 1988 年に 1 人 1 台の PC を配付して、Lotus Notes というグループウェアを導入。その際も「グループウェアにより自分の仕事がどうなるのか」よりも、「いかにこのグループウェアを使って業務を効率化し、お客様にお役立ちするか」という感覚があった。RPA の導入も同様で、RPA 業務プロセス改革において社員自らが検討した RPA の内容について発表会という形で、全国から発表してもらうことを予定している。
- IT 技術の導入により余裕が出た部署では、より高度な仕事への移行や、ワーク・ライフ・バランスに活かすなどにより、IT 導入による成果を振り分けている。

AI、ICT 等デジタル技術の導入と労使コミュニケーション

- 今後は、「社内デジタル革命」として、リコーらしい RPA 展開を追求。「社長のメッセージ」として、「機械に任せられることは機械に任せ、人間はより知的な作業に従事する」、AI や RPA の導入によって余った時間で、「より付加価値のある仕事、あるいはクリエイティブな仕事、もっとやりたい仕事」をやってもらうことを社員に伝えている。
- プロセス改革の先に「充実感」、「達成感」、「満足感」が生まれ、「働きがい改革」になり「働く幸せ」になるというメッセージを常に出し続けており、新しいものに取り組むことに全く抵抗がない。
- 新規技術を導入する際には、経営方針の発表の場などで経営トップから、この期間中にこういう技術を導入するというメッセージをまず発信する。その導入に当たっては、各部署から出してもらったキーマンを通じて、具体的な内容を伝えた上で、それを下へ下ろしていくというプロセスで動かしている。労働者側からの職場での困りごとや新しい技術の使い勝手等の話は、懇談会制度の場で経営側に上がってくるし、ヘルプデスクや SNS のツールも用意している。
- Lotus Notes のグループウェアを導入した当てもエンドユーザーコンピューティングとして、一人ひとりが自分で業務効率のためにプログラムを組むところまで教育した。

労使コミュニケーションの効果

- 懇談会の審議において、社員側は社員の意見だけを集めて答申するのではなく、会社の業績予測のデータや今後の経営計画を見せた上で、経営側の視点も持って考えてもらうよう依頼をしており、懇談会の答申と経営側のジャッジにギャップがほとんど出ない。
- 業績を上げることで社員に明るい未来があることを経営トップのメッセージとして出すことが社員のやる気を一層出す。情報発信をあまりしない経営陣のときと、活発に情報発信をしよう、自らメッセージを出そうという経営陣の下で働くときとは、社員の生き生きさが違うことがある。業績が落ち込んだ時でも、メッセージだけでも発信してもらえれば社員のコミュニケーションはうまく行くのではないかと。