

人権と雇用・労働に関わる責任



重要課題(マテリアリティ)

●労働安全衛生

日本製紙グループは、広大な森林を育成・管理し、大規模な生産拠点を持つことから、各拠点で働く人たちの安全衛生の確保を最優先と考えています。よって、労働安全衛生を重要な項目としました。

方針とマネジメント

基本的な考え方	58
理念と基本方針	58
人権に関する教育・研修	58
サプライチェーンにおける人権配慮	58

労働安全衛生

基本的な考え方	59
労働安全衛生推進体制	59
労働災害の発生状況	60
安全教育	61
安全・防災への取り組み	61
衛生・健康に関する取り組み	61

多様な人材が活躍できる 職場づくり

基本的な考え方	62
雇用、採用の状況	62
障がい者雇用の拡充	63
高齢者雇用の促進	63
女性の活躍・活用	63
ワークライフバランスの推進	64
労使関係	64

人材育成

基本的な考え方	65
人材育成の取り組み	65
公正な評価・処遇	66

方針とマネジメント

企業活動の原動力となる多様な人材一人ひとりが高い倫理観を持ち、能力を十分に発揮しながら健康で安全に働ける職場づくりを目指しています

■ 基本的な考え方

多様な人材の活用と安全防災の徹底に力を注いでいます

日本製紙グループでは、企業活動のあらゆる場面で人権を尊重するとともに、多様な人材を活かす職場づくりを進めています。企業にとって、従業員はともに成長を目指すべき大切なパートナーであり、多様な人材を活用した上で、従業員一人ひとりが個々の力を発揮できるよう公正な評価・処遇と人材育成に注力しています。

また、グループの製造拠点には大型機械や危険をともなう作業も存在します。安全防災の徹底を図り、従業員が安心して働ける職場環境の維持・向上に努めています。

■ 理念と基本方針

基本的人権を尊重し「従業員が希望を持てる会社」を目指します

社会から信頼を得て、その信頼に応えていくためには、従業員一人ひとりが高いモラルとモチベーションを保って行動することが大切です。従業員にそうした意識と行動を促すと

人権と雇用・労働に関する理念と基本方針

(2004年10月1日制定)

理念

私たちは、基本的人権を常に尊重し、多様な人材の個性と能力を活かして、夢と希望にあふれた会社を創造します。

基本方針

1. 人権の尊重

基本的人権を尊重し、国籍・人種・出身地・性別・宗教・疾病・障がいなどによる差別、セクシャルハラスメント・パワーハラスメントなど、人権を無視する行為は行いません。また、個人の情報は、プライバシーが侵害されることのないよう適切に管理します。

2. 強制労働・児童労働の禁止

いかなる就業形態においても、不当な労働を強制しません。また、各国・地域の法令が定める雇用最低年齢に満たない児童を就労させません。

3. 人材育成・能力開発の推進

多様な人材の個性と能力を活かす仕組みを構築、維持し、個人の能力・スキル向上を支援する人材育成・能力開発を推進します。

ともに、一人ひとりの能力向上をサポートしてその成果に報いていくことも、企業の重要な責任です。

こうした認識のもと、日本製紙グループは「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」を制定しています。また、問題があった場合はグループヘルプラインを利用できるようになっています(→P19)。

■ 人権に関する教育・研修

グループ内人権教育を行っています

日本製紙グループでは、人権に配慮した適正な人事施策を運用するために、会社・事業所ごとに、人事担当者が行政機関の主催する研修やセミナーに参加しています。また、各グループ会社のCSR担当に人権教育を行いました。

■ サプライチェーンにおける人権配慮

サプライヤーへのアンケート、ヒアリングを行っています

日本製紙グループでは「原材料調達に関する理念と基本方針」の中で「サプライチェーン全体で、人権と労働への配慮を実践していく」ことを明記し(→P22)、その配慮が実践されていることを、サプライヤーに対するアンケートやヒアリングを通じて確認しています(→P24)。

また、海外植林事業においては、地域の住民とその文化・伝統に配慮した森林経営を進めています(→28)。

アムネスティ・インターナショナル日本との意見交換会

日本製紙グループでは、第三者の視点を参考にしてサプライチェーンも含めた人権課題を発見するために、(公社)アムネスティ・インターナショナル日本と2014年5月から意見交換会を実施しています。

日本製紙(株)において国内外からのチップ調達を担当する林材部、および国内の労務管理を担当する人事部と個別に意見交換会を開催しました。人権課題に関する世間動向の理解を深めながら、当社グループの現状を説明・議論し、法令を守っている、第三者の認証を取得している、ということを超えて人権課題は存在し得るという観点で、優先的に現状確認の調査を行う項目を検討しました。

人権の範囲は多岐にわたりますが、当社グループではPDCAのサイクルを回しながら一歩一歩前進していきます。

労働安全衛生

職場に潜むリスクの洗い出しに日々努め、従業員が安心して働ける職場環境の維持に取り組んでいます

基本的な考え方

事業特性をふまえて安全衛生の確保や防災に努めています

従業員が安心して働ける職場環境を維持していくことは、企業の基本的な責任のひとつです。日本製紙グループでは、「安全」と「衛生」に重点を置いて取り組みを進めています。

職場に潜む危険は、どれだけ注意しても「ゼロ」と断じることができません。日々、リスクの洗い出しに努め、職場に潜む危険を「ゼロ」に近づける努力を続けることが重要であると認識しています。

また、従業員の健康維持増進や快適な職場環境づくりを進めることは、従業員の信頼に応えながら健全な経営を維持していく上で重要です。

こうした認識に立って、日本製紙グループは、2004年に定めた「安全防災に関する理念と基本方針」に基づいて労働安全衛生体制を構築し、事故・災害未然防止活動と安全で働きやすい職場環境づくりに取り組んでいます。

安全防災に関する理念と基本方針

(2004年10月1日制定)

理念

私たちは、安全と健康の確保は企業の社会的責任と認識し、快適で働きやすい職場環境を実現するとともに、事故・災害の防止に向けて不断の努力を行います。

安全衛生に関する基本方針

1. 労働安全衛生法を順守します。
2. 自主基準を設け、日常管理を強化します。
3. 管理体制を整備し、役割・責任・権限を明確にします。
4. 安全衛生教育の充実を図ります。
5. 作業環境を整備し、安全で快適な職場づくりを目指します。

防災に関する基本方針

1. 防災関係法令を順守します。
2. 自主基準を設け、日常管理を強化します。
3. 管理体制を整備し、役割・責任・権限を明確にします。
4. 防災教育・訓練の充実を図ります。
5. 関係行政・地域社会と連携し、情報の共有化を図ります。

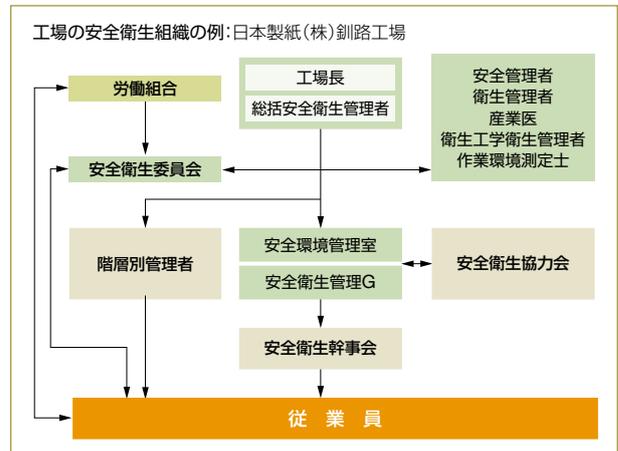
労働安全衛生推進体制

労使が協調して安全な職場づくりに取り組んでいます

日本製紙グループでは「安全防災委員会」を設けて、グループ全体の労働安全衛生、防災・保安といったテーマに取り組んでいます。

日本製紙(株)では、本社、工場、労働組合の安全衛生担当者で構成している労使合同安全衛生会議を年1回定期的に開催し、年次安全衛生管理計画などについて検討しています。事業所では、安全衛生委員会において、安全衛生に関する重点管理項目や活動方針などを審議・決定し、部・課内会議や事業所内会報などによって従業員等に周知させ、安全衛生の確保や防災に向けた具体的な活動を推進しています。

日本製紙グループ 労働安全衛生推進体制



工場安全監査システム

日本製紙グループでは、安全衛生活動を組織的・継続的に運用しています。その一環として、グループ各社で「工場安全監査」を実施して管理レベルの向上を図っています。

また、取り組みをさらに進めるために2010年からグループ会社内で「相互交流安全監査」を実施。グループ間の交流を深めることで、監査レベルの底上げを進めています。

労働安全衛生

● 労働安全衛生マネジメントシステム

日本製紙グループでは、さらなる労働災害の低減と組織的・継続的な安全衛生活動の推進を目的とした独自の労働安全衛生マネジメントシステム(NPSS[※])を運用しています。

[※] Nippon Paper Occupational Safety and Health Management System の略

労働安全衛生マネジメントシステムの導入状況

会社名	導入状況
日本製紙(株) ^{※1}	2010年1月導入済み
日本大昭和板紙(株) ^{※1}	2011年1月導入済み
日本製紙クレシア(株)	2011年1月導入済み
日本製紙パピリア(株)	2011年1月導入済み
四国コカ・コーラボラダクツ(株) ^{※2}	2009年OHSAS認証を取得
日本紙パック(株) ^{※1}	2011年1月導入済み
日本製紙ケミカル(株) ^{※1}	2012年1月導入済み
北上製紙(株)	2013年1月導入済み
日本製紙ユニテック(株)	2011年1月導入済み

^{※1} 2012年10月に日本製紙(株)は日本大昭和板紙(株)、日本紙パック(株)、日本製紙ケミカル(株)と合併しました

^{※2} 2014年4月1日付で四国コカ・コーラボラダクツ(株)は四国コカ・コーラボリング(株)に吸収合併されました

● リスクアセスメント手法の活性化

日本製紙グループでは、労働安全衛生マネジメントシステムの構築へ向け、2009年にリスクアセスメント手法を導入しました。リスク評価をライン上で3段階に分けたり、事業所内の安全監査で第三者による評価も実施したりするなど、



安全関係技術交流会
(日本製紙(株)岩国工場)

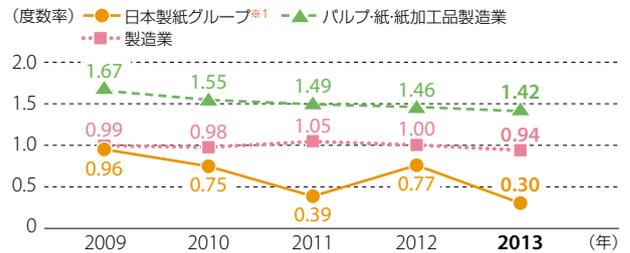
独自の手法を開発しています。また、「安全関係技術交流会」を開催して、リスクアセスメント手法の技術交流を行い、全社安全水準の向上を目指しています。

■ 労働災害の発生状況

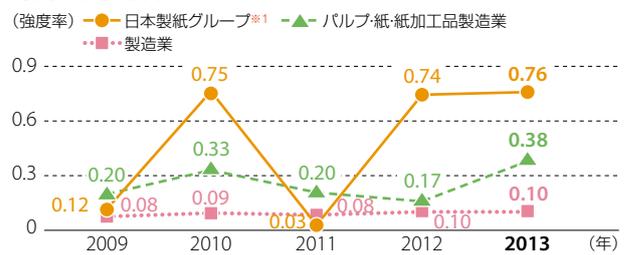
労働災害の防止に取り組んでいます

日本製紙グループでは、全事業所で安全を最優先した操業に努めていますが、依然として労働災害の発生状況は満足できるものではありません。2013年の日本製紙グループ^{※1}の労働災害の度数率^{※2}は0.30、強度率^{※3}は0.76でした。労働災害撲滅に向けて、リスクアセスメントの活用推進や危険予知活動、パトロール、教育などに取り組んでいきます。

労働災害度数率



労働災害強度率



^{※1} 日本製紙グループ: 日本製紙(株)、日本製紙クレシア(株)、日本製紙パピリア(株)、以上3社の製造事業所

^{※2} 度数率: 100万延べ実労働時間当たりの災害死傷者数で、災害発生の頻度を示す

^{※3} 強度率: 1,000延べ実労働時間当たりの労働損失日数で、災害の重さの程度を示す

報告 構内での死亡災害に関する報告

日本製紙(株)で、2013年9月21日に石巻工場で死亡災害が発生しました。

事故の概要

場 所: 日本製紙(株)石巻工場

被災者: 30歳 職務経験5年5カ月

作業名: 1C/R修繕電源盤確認作業

状 況: 1C/R修繕電源盤を開けて、内部を見る際に何らかの原因(ふらつく、つまづくなど)により、充電部に頭から突っ込み被災したと推定される。

対 策: ・土・日等の休日においても業務に関するミーティングを実施する。

・高圧盤の電源開放・鎖錠操作および点検作業は2人に対応することとする。

・労働時間管理を徹底する。

■ 安全教育

計画的な教育を通じて 従業員の安全意識を高めています

日本製紙グループでは、労働安全に対する意識の徹底を図るために、管理職層をはじめとする従業員への安全教育に注力しています。

日本製紙(株)では、各事業所内で労働安全衛生マネジメントシステムに関する年間計画を立てています。各事業所がそれぞれ計画に則って各階層別や雇入れ時の安全衛生教育、職長教育などを実施し、改めて安全に対する意識を促すことで、職場における無事故・無災害の達成・維持に努めています。

■ 安全・防災への取り組み

さまざまな取り組みを着実に進めています

● 構内安全の取り組み

日本製紙(株)では「いかなる者にも工場敷地内で怪我をさせてはならない」という災害撲滅精神に基づいて、労働組合や構内協力会社と連携して「安全パトロール」や安全教育などを実施しています。「安全パトロール」では、構内の作業現場を巡回し、安全面で懸念のある箇所や作業者の危険な行為がないかなどを監視しています。また2006年から元請業者の監督責任を明確化して、孫請け業者も含めた構内安全管理の強化を図っています。

● 「安全の誓い」の制定

日本製紙(株)では、会社の安全理念を明確に示し、安全の



- 安全の誓い
- 1. 自分からだけは自分で守ります
 - 1. 決めたことを必ず守ります
 - 1. 行動前に安全を確認します



構内に掲示したポスター「安全の誓い」

行動規範として「安全の誓い」を統一し、2013年12月に制定しました。

従業員の安全確保と労働災害の撲滅に努め、構内協力会社と連携して、一層の安全活動を展開しています。

● 自然災害・火災に対する取り組み

日本製紙グループの各事業所では、地震や津波、洪水などの自然災害に対する備えとして、市町村発行のハザードマップ



防災訓練
(日本製紙(株)富士工場)

にに応じた防災マニュアルを、事業特性・地域特性も加味しながら整備しています。また地域の消防署などと連携して定期的な防災訓練などを実施しています。

● 植林会社で消防団を構成

西オーストラリア州南西部の植林関連会社は、社会的な問題である大規模森林火災に備え、独自の消防団を構成しています。ニッポン・ペーパー・リソーシズ社の関係会社であるBTP社は、その一員として消防自動車などの消火設備を備え、森林火災時の消火活動に協力しています。毎年、定期ミーティング・合同訓練を実施し、植林会社各社がお互いの役割を確認するとともに、万全の連絡網・協力体制を敷いて



消火活動を支援

います。森林火災対応専門家である西オーストラリア州政府の関係省庁や消防救急サービス(FESA)などの政府系専門機関との協力体制も築いています。

● 交通安全への取り組み

日本製紙グループでは、通勤途上での安全を確保するために、交通安全教育・講習会を通じて従業員の意識啓発に取り組んでいます。また警察署が主催する各種交通キャンペーンに参加して、安全運転意識の浸透を図っています。

■ 衛生・健康に関する取り組み

心身の健康に配慮しています

● 従業員の健康維持・増進

日本製紙グループでは、従業員の健康管理について、疾病の予防と早期発見を目指しています。例えば、日本製紙健康保険組合に加入する多くのグループ会社では、定期健康診断に併せて生活習慣病健診を実施しています。また、産業医による定期的な職場巡視の結果をふまえて、職場環境の改善・向上に取り組んでいます。さらに、従業員の配偶者を対象にした主婦健診を実施するなど、家族の健康にも配慮しています。

● メンタルヘルスに関する取り組み

日本製紙(株)では、全従業員を対象にインターネットを活用したメンタルヘルスケアシステムやカウンセリングの仕組みを整えています。さらに、プライバシー保護に配慮しながら、メンタルヘルスを良好に維持するため、全ての従業員を対象に、年に一度、調査票の記入による「心の定期診断」を実施しています。

多様な人材が活躍できる職場づくり

基本的人権と個性の尊重を基本に、新卒採用を継続するとともに女性や障がい者、高齢者の積極的な活用に取り組んでいます

■ 基本的な考え方

多様な人材が能力を発揮する 活力ある組織を目指します

個性の異なる従業員同士が刺激し合って互いに知見を深めることは、職場の活力向上にもつながります。また、少子化にともない労働人口の減少が予想されるなかで、多様な人材を活かして組織の厚みを増していくことは、企業が持続的に発展していく上でも重要です。こうした認識のもと、日本製紙グループでは、人材の多様性確保を図っています。

■ 雇用、採用の状況

地域社会への責任として 採用の継続に努めています

日本製紙グループは、国内外で1万3千人を超える従業員を雇用しており、従業員や企業活動の基盤となる地域社会への責任として、雇用の安定および新規採用の継続に努めています。

また、「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」に基づき、差別のない雇用・採用に努めています。選考過程では、試験や面接などを判断材料とし、国籍・出身地・性別・学校名などによる選別は行っていません。

雇用の状況ほか人事関連データ

1. 連結従業員数(2014年3月末現在)

13,107人(男性11,677人、女性1,430人)
うち海外拠点人員数 1,785人
(男性1,531人、女性254人)

2. 国内連結会社の採用数(2013年度) (人)

	新卒採用	中途採用
男性	135	110
女性	15	13
計	150	123

3. 新卒新入社員 3年間の定着率

日本製紙(株) 90.0%(総合職)

4. 離職率

日本製紙(株) 2013年度 3.29%

5. 平均年齢と平均勤続年数

(日本製紙(株) 2014年3月末現在)

	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)
男性	41.9	21.1
女性	42.0	20.0
計	41.9	21.0

6. 出産休暇取得者数、平均取得日数

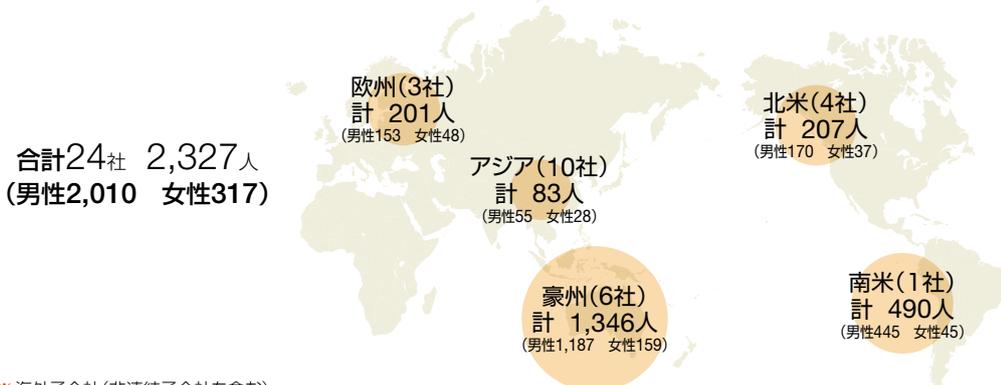
(日本製紙(株) 2013年度)

	出産休暇取得者数(人)	平均取得日数(日/人)
男性	140	3.3
女性	13	66.0
計	153	—

7. 介護休業の取得者数(2013年度)

日本製紙(株) 男性0人、女性0人

地域別の海外子会社数*と従業員数(2013年12月末現在)



* 海外子会社(非連結子会社を含む)

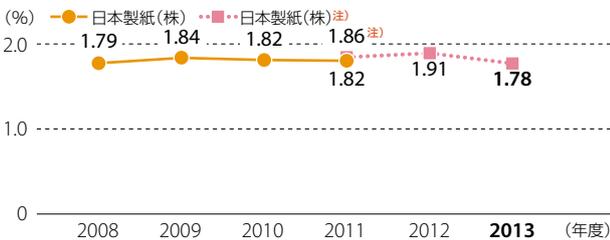
障がい者雇用の拡充

グループ全体で雇用率改善に努めています

日本製紙(株)では、2009年までに法定雇用率(2013年3月末まで1.8%)を達成するという計画を作成し、障がい者の職域を拡大して目標を達成しました。

法定雇用率は2013年4月に2.0%へ引き上げられました。引き続きグループ全体で雇用率改善に努めており、日本製紙(株)の2014年7月1日現在の障がい者雇用率は1.99%となっています。

障がい者雇用率の推移



高齢者雇用の促進

雇用促進に向けて制度を拡充しています

日本製紙グループでは、高齢社会への対応と技能伝承を目的に、従来から高齢者雇用制度を設けています。

日本製紙(株)では、最長65歳までの再雇用制度を2002年度から運用しています。2013年4月に施行された改正高年齢者雇用安定法に対応し、定年を迎えた従業員が、意欲と能力に応じて少なくとも年金受給開始年齢までは働き続けられるよう、再雇用規定の整備を図っています。

再雇用実績(日本製紙(株)一般従業員)

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
希望者数	50	55	62	44 (72注)	21 (57)	51
再雇用者数*	44	52	59	43 (69)	33 (67)	53

※ 定年後の再雇用は、基本的に自ら希望した人が対象となりますが、人員状況その他の事情により、会社側から継続勤務を要請し、了解いただく場合があります。一部、再雇用者数が希望者数を上回っています。

女性の活躍・活用

女性が活躍できる環境の整備をしています

組織の活性化や少子化社会での人材確保の観点から、女性の活躍というテーマは重要性が増しており、日本製紙グ

ープでは、そのための環境整備に取り組んでいます。

日本製紙(株)では、例えば、仕事と育児の両立に関しては、小学校就学の始期に達するまでの子を養育する従業員が保存休暇(年次有給休暇の失効分)を利用できるようにするなど、育児支援策を拡充しています。また、職域の拡大については、従来、女性総合職の配属先は管理部門や研究所が中心でしたが、近年は、適性も考慮の上、営業部門や工場にも積極的に配属しています。

● 女性管理職数、採用数

管理職に占める女性の比率は下図の通り低い状況です。製造業の日本製紙(株)では、操業現場での勤務も多く、女性採用数そのものが少なかったことが、大きな理由のひとつです。現在は総合職採用においては、女性比率が一定水準以上となるよう目標を掲げて活動を行っています。

女性管理職比率の推移(国内連結会社)



2013年度から、過去に遡って参与・参事・理事・嘱託・受入・出向者を除く正規従業員に占める比率に統一しました

※ 日本製紙グループ(国内)は国内の連結対象会社の集計値

女性管理職比率(海外連結会社)(2013年12月末現在)

16.0%(課以上の組織単位の長(課長、部長など)を対象)

新卒採用人数の推移(日本製紙(株)総合職)

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
総合職新卒採用数(人)	51	38	33	16 (31注)	17 (37)	43	56
うち女性(人)	9	8	6	3 (5)	2 (3)	6	8
うち男性(人)	42	30	27	13 (26)	15 (34)	37	48
女性比率(%)	18	21	18	19 (16)	12 (8)	14	14

注) 2012年10月に日本製紙(株)は日本大昭和板紙(株)、日本紙パック(株)、日本製紙ケミカル(株)と合併しました。経時変化を示すため、2011~2012年度のデータ(グラフ内の●・■・または表内の()書き)は、それら3社の値を合算しています

多様な人材が活躍できる職場づくり

■ ワークライフバランスの推進

仕事と家庭を両立できる 働きやすい環境づくりを進めています

日本製紙グループでは、従業員一人ひとりが能力を十分に発揮できるよう、仕事と家庭を両立できる働きやすい環境づくりを進めています。

例えば、日本製紙(株)では、本社・研究所・営業支社・工場事務部門などでフレックスタイム制を導入しています。

● 「次世代育成支援対策推進法」への対応

日本製紙グループでは「次世代育成支援対策推進法」に基づいて行動計画を策定し、従業員の仕事と育児の両立を支援しています。

例えば、日本製紙(株)では、育児・介護休業法改正への対応に併せて制度を改訂。所定外労働の免除期間や育児時間の適用期間、子を養育するために使用できる保存休暇適用期間の延長など、改正法が求める措置を上回る制度を2010年度から運用しています。

「次世代育成支援対策推進法」に対応した行動計画

(日本製紙(株):2013年4月改訂)

1. 育児休業の取得状況を次の水準以上にする
男性は計画期間(2013年4月~2015年3月)内に1人以上取得、女性は取得率80%以上
2. 総労働時間の削減を図るとともに、
年次有給休暇などの取得促進を図る
3. 職場見学・就業体験の機会提供などを通じて、
次世代を担う若年層の育成支援を強化する

育児休業の取得者数(2013年度)

日本製紙(株) 男性1人、女性12人

労働時間、年休取得の状況(日本製紙(株)一般従業員平均)

(年度)	2008	2009	2010	2011	2012	2013
総労働時間(時間)	1,841	1,776	1,792	1,744 (1,759 ^注)	1,836 (1,821)	1,831
年休取得率(%)	73.5	67.7	73.0	68.0 (65.2)	74.4 (69.3)	70.9

注) 2012年10月に日本製紙(株)は日本大昭和板紙(株)、日本紙パック(株)、日本製紙ケミカル(株)と合併しました。
経時変化を示すため、2011~2012年度のデータ(表内の()書き)は、それら3社の値を合算しています

事例 トライアル雇用制度を利用して採用 (日本製紙(株)吉永工場)

「トライアル雇用」とは、働いた経験が少ないことから、期間の定めのない雇用(常用雇用)での就職に不安のある方などが、常用雇用への移行を前提として原則3カ月間、試用雇用として働く、厚生労働省がすすめる制度です。

吉永工場では、初めて障がい者を新規雇用する際に本制度を利用し、OJTで研修を行いました。3カ月間の試用を通じて、通常の就職と比べ、実務を経験したことにより仕事や会社をより具体的に理解できたほか、相互に理解を深め、本採用に至りました。

■ 労使関係

労使間の合意に基づいて 労働環境の改善に取り組んでいます

日本製紙グループでは、健全な労使関係の維持・強化に努めており、日本製紙(株)および大半の連結子会社において労働組合が結成されています。また、労働組合のない会社でも円満な労使関係が保たれています。

例えば日本製紙(株)では、「より良い会社にする」という労使共通の目標のもと、「協約運営専門委員会」「要員対策専門委員会」などの各種労使専門委員会を設置し、お互いの立場を尊重した真摯な協議を重ねています。そして、協議による労使間の合意に基づいて各種施策や労働環境改善に取り組んでいます。また、定期的に開催する「中央労使協議会」では、経営に関することから労働条件まで多様な事項について労使幹部で協議しています。

● 労働条件に関する協議について

制度改定や要員合理化など労働条件を変更する際は、事前に労使で協議し、議論を尽くした後に実施しています。そのため、会社が従業員に対して一方的に変更を強いることはありません。

会社の施策について従業員の理解を得るには、日常的なコミュニケーションも大切です。日本製紙グループでは、決算状況の説明をはじめとして、日頃から従業員への情報提供を行い、話し合いの機会を設けるよう努めています。

人材育成

一人ひとりの能力向上を支援するとともに、能力や成果に応じた公正な評価に努めています

基本的な考え方

従業員を大切なパートナーと考えて 良好な関係づくりと人材育成に 努めています

日本製紙グループでは、従業員は会社の活動を支える大切なパートナーであるという認識に立って、良好な関係づくりと人材育成に注力しています。従業員に公平な学習機会を提供した上で、意欲と能力のある人が一層スキルアップできるような仕組みを整備。また、従業員が充実感を持って仕事に取り組めるよう、適材適所の人員配置、公正な評価・処遇に努めています。

人材育成の取り組み

重点課題に対応した施策を行っています

人材育成については、①自己啓発と自律的なキャリア形成の支援、②適材適所の人員配置、③グローバル人材の育成、④現場力の強化、⑤キャリア設計・生涯生活設計の支援、の5つに重点を置いて仕組みの拡充を図っています。また、グローバル人材バンクの設立や新入社員研修のグループ共催などにも取り組んでいます。

自己啓発と自律的なキャリア形成の支援

日本製紙グループでは、通信教育・集合研修・資格取得奨励制度などを通じて、従業員の自律的な能力開発を支援しています。日本製紙(株)では、階層別教育など従来の教育に加えて、一人ひとりが自ら必要なスキルを選んで学べる能動的な学習機会の拡充を推進しています。2013年度は従業員の多様な能力開発ニーズに応じて、正規従業員全員を対象とした通信教育140講座を開講しました。マネジメントや会計、語学、資格取得など、さまざまな分野を用意しています。

また、従業員が自身のキャリアを見据え、その開発と実現に取り組んでいくために、2007年度から30歳・40歳・50歳という年齢層別のキャリア研修を導入しました。この研修は、業務の棚卸しや360度評価といった方法などで自己の強み・弱みを客観的に見つめ、以後のキャリアデザインを行うものです。



キャリア研修(日本製紙(株))

総合職を対象とした教育・キャリア開発支援制度の概要(日本製紙(株)の例:2013年度)



人材育成

● 適材適所の人員配置

日本製紙(株)では、従業員への「業務・人事希望調査」を定期的に実施。調査結果に基づいて一人ひとりの仕事に関する志向を考慮しながら、各人の適性と職種とのマッチングを図っています。

このほか、日本製紙(株)では、2005年度から「社内人材公募制度」を運用しています。これまでに、46件の公募に対して79人が応募し、選考を経て31人が異動しました。

● グローバル人材の育成

今後の海外展開を見据えてグローバルな視野を持った人材を育成していくために、日本製紙(株)などで公募制の海外留学制度を整備しています。海外の大学への留学生派遣制度と、当社グループに関連する海外事業所への派遣制度を運用しています。

また、日本製紙(株)では、加速する世界進出に対応するための人材リストアップを目的として、海外駐在・留学経験者や高い語学力を持つ者で構成されるグローバル人材バンクを設けています。

今後さらに重要性を増す海外展開において即戦力となる人材を登録し、育成プログラムを導入することで、効率的なグローバル要員育成に取り組んでいきます。現在は約470人が登録されています。

事例 グローバルに小集団活動を展開

日本製紙グループでは、小集団活動を海外工場も含めて実施しています。小集団活動では数人でひとつのグループをつくり、業務改善、品質改善、費用削減などに取り組みます。

社長をはじめとした経営陣を含む約320人が参加した2013年の第21回全社発表大会には、国内8工場、海外2工場で代表に選ばれた10チームが発表を行いました。これは自分の職場の業務の理解を深め、発表を通じて他の職場や海外の良い事例を参考にできる機会となっています。



優秀なグループの表彰

● 現場力の強化

ものづくりの原点は現場にあります。国内外における激しい市場競争のなかで存続していくためには、企業を支える「人の力」が重要です。特に製造業では、現場を中心として長年にわたって培われてきた技術・技能を確実に伝承し、人の力を維持・強化していく必要があります。

日本製紙(株)では、2006年度に「現場力強化検討委員会」を組織し、2007年度に全工場へ展開するための導入教育を実施。2008年度から「現場力強化活動」として全工場で行っています。各現場で伝承すべき技術・技能を網羅し、各人の強みや習得・強化すべき点を分析して重点的に教育するという仕組みを整え、運用しています。

● キャリア設計・生涯生活設計の支援

公的年金支給開始年齢の引き上げやライフスタイルの多様化など、近年、従業員がキャリア設計や生涯生活設計をする上で考慮すべき要素が増えています。こうしたなかで、従業員の不安感を払拭する一助として、日本製紙グループの主要会社では、会社の諸制度や公的制度、生き甲斐探索、健康管理などについて理解を促す「ライフプラン研修」を実施しています。

■ 公正な評価・処遇

能力や成果に応じて 従業員を公正に評価しています

日本製紙(株)では、公正かつ透明な人事考課の一環として、評価基準を明示するほか、一般従業員全員を対象に、評価内容について上司が本人にフィードバックする面談を実施しています。一人ひとりが上司と面談することで、人事考課に対する納得性を高めるとともに、各人の能力開発の指針となることを目的としています。

また、管理職への登用審査などにおいては、社外専門会社によるアセスメント(評価)を導入し、評価の客観性を高める施策を講じています。

このように、明確な基準に基づいた評価の内容を各人に知らせることで、仕事における自らの長所や課題への気付きと、能力開発への意欲の向上を促しています。