

活力ある組織づくり

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、高齢者等の積極的な活用に取り組んでいます

基本的な考え方

個性の異なる従業員同士が刺激し合い知見を深め合うことは、職場の活力向上にもつながります。少子化にともない労働人口の減少が予想されるなか、多様な人材を活かすことは企業の持続的発展にとっても重要です。日本製紙グループは、2015年に明文化した企業グループ理念で「Challenge、Fairness、Teamwork」を重視する価値とし、活力ある組織を目指しています。

雇用、採用の状況

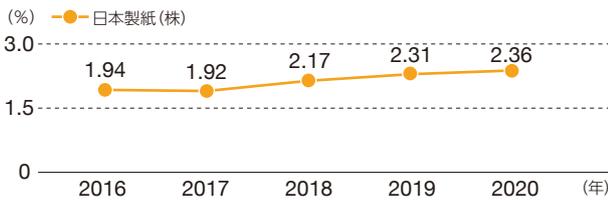
日本製紙グループは、国内外で約1万3千人の従業員を雇用しており、企業活動の基盤となる地域社会への責任として、雇用の安定および新規採用の継続に努めています。

また、「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」(→P.66)に基づき、差別のない雇用・採用をしています。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。

障がい者雇用の拡充と今後の対応

日本製紙(株)では各自治体や団体が主催する採用面接会などに積極的に参加した結果、2020年4月1日時点の障がい者雇用率は2.36%となり、2018年4月に見直された法定雇用率2.2%を達成することができました。法定雇用率は2021年4月までに2.3%への引き上げが予定されており、引き続き各拠点において雇用率の維持向上を図ります。

障がい者雇用率の推移(各年4月1日時点)



高齢者雇用の促進

日本製紙グループでは、超高齢社会への対応と技能継承を目的に、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りました。

高齢者再雇用実績*

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
日本製紙(株)希望者数	112	172	185	46	168	95
日本製紙(株)再雇用者数	112	172	185	46	168	95
国内連結会社再雇用者数	309	327	331	227	332	296

*集計対象組織:国内連結会社、管理職を含む

中途採用の取り組み

日本製紙(株)では、社内の人材の活用と併わせ、中途採用にも取り組んでいます。事業構造転換を推し進めるために、社外での特別な知見および経験を持った方を積極的に採用し、必要な人材を早期に配置できるよう努めています。さまざまな知見および経験を持った方が活躍することが組織の活性化、ひいては会社の発展につながると考え、今後も継続して取り組んでいきます。

雇用データ

	単位	2019年度
連結従業員数 ^{※1,2}	人	12,592
うち男性	人	11,118
うち女性	人	1,474
うち海外拠点従業員数	人	2,504
うち男性	人	2,158
うち女性	人	346
うち上級管理職における 地域コミュニティからの比率	%	89.3%
非常勤労働者数 ^{※1,2}	人	512
うち男性	人	293
うち女性	人	219
新卒採用数 ^{※3}	人	189
うち男性	人	152
うち女性	人	37
中途採用数 ^{※3}	人	409
うち男性	人	338
うち女性	人	71
平均年齢 ^{※1,3}	歳	43.6
うち男性	歳	43.6
うち女性	歳	43.7
平均勤続年数 ^{※1,3}	歳	18.3
うち男性	歳	18.4
うち女性	歳	16.8
離職率 ^{※1,3} (定年退職者を含む)	%	4.6
派遣労働者数 ^{※1,3}	人	108
うち男性	人	47
うち女性	人	61

※1 年度末

※2 集計対象組織:連結会社

※3 集計対象組織:国内連結会社

年齢別従業員数(日本製紙(株)、2019年度末)

	単位	30歳未満	30~50歳	50歳超	計
従業員数	人	891	2,974	1,457	5,322
うち男性	人	834	2,770	1,329	4,933
うち女性	人	57	204	128	389

地域別の海外子会社数^{※1}と従業員数(2019年12月末時点)

	会社数	男性	女性	計
北米	3社	450	80	530
オセアニア	8社	983	141	1,124
アジア	13社 ^{※2}	867	359	1,226
欧州	4社	146	50	196
南米	3社	455	60	515
海外子会社計	31社	2,901	690	3,591

※1 非連結子会社を含む

※2 NP Trading (Ho Chi Minh) Co.,Ltd(2020年2月設立)は含まず

海外子会社の雇用契約別従業員数(2019年12月末時点)

	単位	正社員	臨時雇用者	計
北米	人	529	1	530
オセアニア	人	1,124	0	1,124
アジア	人	749	477	1,226
欧州	人	189	7	196
南米	人	515	0	515
海外子会社計	人	3,106	485	3,591

ワークライフバランスの推進

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、仕事とプライベート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。

また、新型コロナウイルス感染症の拡大抑止のための緊急対応として、全社を対象に在宅勤務を実施しました。在宅勤務制度導入に向けては、以前より社内にてトライアルを実施していましたが、事業継続計画(BCP)の観点からも制度の常設化が望ましいと判断し、制度化に向けた検討を進めています。

働き方改革に向けた取り組み

日本製紙(株)では従業員がいきいきと働ける職場環境を整備するための「働き方改革」の取り組みとして、総労働時間の短縮を推進しています。働き方の見直しや業務改善などを通じて、従業員一人ひとりがワークライフバランスを保つことで、そこで生み出される時間・余力を会社のさらなる成長にもつなげていくことができると考えています。

総労働時間短縮の推進

日本製紙(株)は、全従業員の年間の平均総労働時間を1,850時間未満にするという目標を設定しました。2018年度に部長階層を対象に業務プロセス見直しを含めたマネジメント研修を実施後、各職場にて業務指示の明確化、業務プロセス見直しによる業務量削減を推進しました。併せて、勤務実態の把握のため、2017年度より、管理職を含めた全従業員の勤務表管理システムとパソコンの起動・終了時刻を連動する機能を追加し、そのデータを詳細に分析・確認しています。

取り組みの結果、2019年度における全従業員の平均総労働時間は1,894時間(2018年度比 29時間減)となり、目標に対し未達ではあるものの、大幅に減少しています。特に長時間労働の傾向が強かった管理職については、2018年度から2019年度にかけて、チームマネジメントやダイバーシティ推進に関するe-ラーニングを実施するなど、マネジメント意識の醸成を図ってきたことなども寄与し、2,003時間と大幅に減少しました(2018年度比 62時間減)。

また、年休取得の推進や19時前退社についても目標数値を定め、それぞれ達成しました。人事制度についても有給休暇の取得を促進すべく、年次有給休暇の半日単位での取得回数上限の撤廃や失効積立年休(保存休暇)の半日単位取得制度の導入(ただし、育児・介護事由に限る)など、制度見直しも継続して進めています。引き続き、目標達成に向けて働き方の見直し推進に取り組んでいきます。

「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」に基づいた行動計画を2016年4月に改訂し、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、所定外労働の免除期間や育児時間取得の適用期間、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、育児・介護休業法が求める措置を上回る制度を運用しています。これらの活動により、厚生労働大臣から「子育てサポート企業」に認定され、次世代認定マーク「くるみん」を取得しています。

ワークライフバランス関連データ

	単位	2019年度
育児休業取得状況 ^{※1}	人	23
うち男性	人	2
うち女性	人	21
出産者の取得率	%	100
復職率	%	100
出産休暇取得者数 ^{※1}	人	203
うち男性	人	184
うち女性	人	19
出産休暇平均取得日数 ^{※1}		
男性	日	3.8
女性	日	67.9
介護休業取得者数 ^{※1}	人	1
総労働時間 ^{※2}	時間	1,885
年休取得率 ^{※1}	%	74.4
年休取得率 ^{※2}	%	76.6

※1 集計対象組織:国内連結会社

※2 集計対象組織:日本製紙(株) 一般従業員

介護と仕事の両立支援の取り組み

日本製紙(株)では、介護と仕事の両立支援について、介護休業など、法の定め以上の制度を有しています。

また、2020年4月には、支援策の一環として、介護に対する心構えややるべきこと、社会や企業の支援内容など、仕事と介護を両立していくために必要な情報をまとめた「介護ハンドブック」を発行しました。また、常時閲覧できるように、社内イントラネット上にも掲載しています。

多様な人材の活躍

組織の活性化や少子化社会での人材確保の観点からも、多様な人材の活躍というテーマの重要性が増しています。

事例 ダイバーシティマネジメント勉強会の開催(日本製紙(株))

日本製紙(株)は、第4回ダイバーシティマネジメント勉強会を2019年9月に実施しました。勉強会は2部制で行い、第1部では人事部から当社の働き方改革と組織活性化に関する取り組みについて紹介しました。第2部では、株式会社ToBeingsの橋本洋二郎代表から、人生100年時代といわれるこれからの時代において働き方・働く人々の多様化、リーダーのあるべき姿、結果を出す強い組織を作るためのヒントなどをお話いただきました。当日は約100人の従業員が参加し、参加者同士による話し合いなどを通じ、学びを深めることができました。



ダイバーシティマネジメント勉強会

多様な人材が活躍できる環境整備

日本製紙(株)は、様々な年齢・性別、育児や介護へ従事する社員等、多様な背景のある社員が力を発揮出来る環境整備を進めています。その一施策として、育児・介護等の固有の事情を抱えた社員への支援を中心とした4つの制度を2020年4月、新たに導入いたしました。

- 失効積立年休(保存休暇)の半日単位取得制度
- 短期間育児休業への所定休暇(失効積立年休)の充当
- 非世帯主の単身赴任時の援助制度
- 配偶者海外赴任退職制度

柔軟な働き方の実現・ダイバーシティの実現に資する施策については、今後も継続して検討・実施していきます。

「女性活躍推進法」への対応

日本製紙(株)では、「女性活躍推進法」に基づいた行動計画を2016年4月に策定し、女性が活躍できる環境整備とその実現に取り組んでいます。

「女性活躍推進法」に対応した行動計画

(日本製紙(株)2016年4月策定)

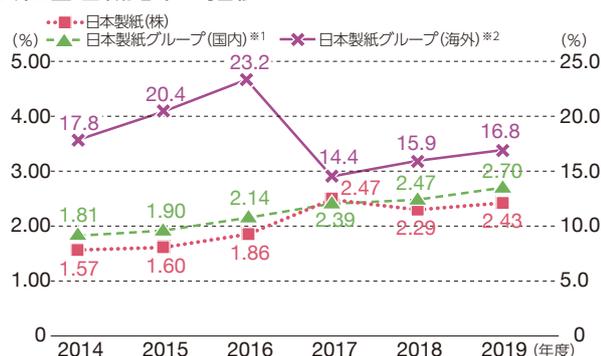
1. 女性総合職の新卒採用比率を25%以上とする。
2. 8事業年度から12事業年度前に採用された*女性総合職の平均継続雇用比率を男性の0.8以上とする。
3. 生産拠点において女性の職域を拡大するため、各職場に女性を配置する場合の課題を洗い出すとともに、課題に対する対応策を検討し、女性を配置する職場の具体的計画を策定する。

* 2004年度入社から2008年度入社

女性管理職、採用

管理職に占める女性の比率は下図の通り低い状況です。日本製紙(株)では操業現場での勤務が多く、女性採用数そのものが少なかったことが大きな理由です。現在では、女性の配属職場の拡大に取り組み、2020年度までに女性管理職を倍増させることを目指しています。また、あわせて女性総合職定着支援策を実施し、管理職候補者の育成に取り組んでいます。

女性管理職比率の推移



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
 ※1 集計対象組織:国内連結会社
 ※2 12月末現在、課長・部長など課以上の組織単位の長を対象

総合職新卒採用数の推移(日本製紙(株))

(年度)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
総合職採用数(人)	34	52	61	56	53	50
うち女性(人)	6	11	11	14	13	13
うち男性(人)	28	41	50	42	40	37
女性比率(%)	18	21	18	25	25	26

人材育成の取り組み

目指す人材像に向けた育成

日本製紙グループは、企業グループ理念において「Challenge、Fairness、Teamwork」を重視する価値としています。また、第6次中期経営計画においては、「洋紙事業の生産体制再編成と自社設備の最大活用」と「成長分野の事業拡大と新規事業の早期戦力化」をテーマとして掲げています。

日本製紙(株)は、こうした変革を推し進めるリーダー人材の育成強化に取り組んでいます。採用にあたっては、「新しいことに挑戦し続けられる力」「公正に判断し実行できる力」「周囲を巻き込むチームワーク力」「困難を乗り越えられる強い精神力」を持つ人材を求めています。リーダー育成においては、何をすべきか考え、それを成し遂げる挑戦的な「自律型人材」を目標の人材像とし、新しいことに「挑戦」できるグローバルな視野を持った人材の育成強化に取り組んでいます。

リーダー人材の教育体系

日本製紙(株)は、OJTおよび計画的なローテーションとOFFJT(階層別研修、選択型研修など)を通じ、総合職を育成しています。

ローテーションは、部署内外・関係会社への異動を計画的に行うことで、ひとつの物事にとらわれない幅広い視野を養う仕組みとして運用しています。OFFJTでは、キャリア開発のためのプログラムとして、管理職登用前までは階層別研修に加え、海外拠点への派遣制度等を整えています。また、管理職登用後についても登用・昇格時の研修や幹部候補育成を目的とした選抜研修等を実施しています。

女性総合職ネットワーク

日本製紙(株)では、職場の枠を越えた全社横断的な女性総合職ネットワークを構築し、ネットワークリーダーが人材企画室と連携して、キャリア形成におけるメンバーの悩みをフォローしています。2017年度から2019年度にかけて、第2期のグループ活動に取り組みました。当期の活動では、制度に関する意見および改善策などの提言や、ネットワークメンバー全員を対象に集合型の研修を実施しました。

さらに、女性総合職と直属の上司がキャリア形成の課題を共有するためのキャリア研修を実施しています。

女性総合職ネットワーク体制



人材育成の5つの柱

日本製紙グループでは、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仕組みを、次の5つに重点を置いて整備しています。

① 自己啓発と自律的な能力開発の支援

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。新入社員研修や新任管理職研修などの階層別教育もグループで共催するなど、グループ横断的な人材育成に取り組んでいます。工場における階層別教育も近隣工場と共催するなど、それぞれの事業所にとどまることなく広い視野を持った人材育成に取り組んでいます。



社内研修

また、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として、約240講座の通信教育や、選択型集合研修もグループに展開し共催しています。各人が自主的に受講できることに加え、集合研修ではグループ他社の従業員と刺激を与え合う貴重な場となっています。

従業員一人当たりの研修時間(国内連結会社)
5.7時間/年

② 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」を定期的実施。調査結果に基づいて一人ひとりの志向を考慮しながら、適性と職種とのマッチングを図っています。

このほか、日本製紙グループ各社からの社内求人に対して各人が自己のスキル、今後のキャリアを考え自ら応募する仕組みとして「人材公募制度」を導入しています。

③ 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などを運用しています。2019年度においては、グループ海外拠点を対象とした短期インターンシップを実施し、公募制で希望者を募りました。アメリカ、オーストラリア、中国、ベトナム、インド、フィンランドの計6拠点到6名を派遣しました。また、日本製紙(株)では、総合職の全員がグローバル人材として活躍できるよう、意識付けと教育の強化を図っています。

④ 現場力の強化

ものづくりの原点は現場にあります。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・技能を確実に継承し、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年度から推進組織を設けて「現場力」の強化に全工場に取り組んでいます。各現場で継承すべき技術・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。

⑤ 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確定拠出年金制度の導入、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、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」や各種セミナーを実施しています。

事例 海外企業派遣コース制度(日本製紙(株))

海外で活躍できる人材の育成を目的に、技術系総合職を対象とした海外派遣制度を導入しています。派遣者は、北米やオーストラリアなどの海外拠点で1年半にわたって語学力向上に取り組みながら、現地企業での実務を経験します。海外で暮らし働くことで異国文化と生活を理解し、スキルアップに努めるとともに今後グローバル人材としてキャリアアップする上での意識を高めています。



派遣先(日本ダイナウェーブパッケージング)

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、国内外で小集団活動を実施しています。この活動では数人でグループをつくり、業務改善や品質改善、費用削減などに取り組みます。2019年度は日本製紙(株)で第27回全社発表大会を、当社グループ12社(海外含む)による第11回グループ発表大会を開催しました。各職場の業務への理解を深めるとともに、他の職場や海外の良い事例を共有する機会となっています。



第11回グループ発表大会の様子

公正な評価・処遇

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。面談によって人事考課への納得性を高めるとともに、各人の能力開発の指針としています。また、管理職への登用・昇格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ています。

労働関係

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、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。協議会に関してもより議論の時間を増やすべく、2020年度より開催方法の見直しを図る等、より労使幹部間での意見交換が活発に行われるよう努めています。

なお、日本製紙(株)の労働組合員数は4,791人(2020年3月末時点)です。ユニオンショップ制を採用しており、団体交渉による協定の対象となる従業員は100%労働組合に加入しています。

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の変更は、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。2019年度はダイバーシティ推進策の導入に向けた労使専門委員会を立ち上げるなど、忌憚ない意見交換を行いながら、労使一体で取り組みを進めています。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、日頃から労働組合や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。