

活力ある組織づくり

基本的な考え方

当社グループは企業グループ理念を実現するための「目指す企業像」の要件として、「社員が誇りを持って明るく仕事に取り組む」ことを掲げています。そのため、国内の人口減少や少子高齢化をはじめとした人材を取り巻く環境変化が進む中、多様な人材が能力を最大限に発揮できる組織づくりを重要課題ととらえています。

個性の異なる多様な人材が能力を最大限発揮できるよう成長戦略に沿って人員を配置し、それを後押しする組織体制を確立するとともに、従業員のエンゲージメントを強化することで従業員と企業がともに成長できる組織を目指しています。

雇用、採用の状況

当社グループは、企業活動の基盤となる地域社会の責任として、雇用の安定および新規採用の継続に努め、「人権と雇用・労働に関する理念と基本方針」に基づいた差別のない雇用・採用を実施しています。

- ▶ すべての採用候補者に明確かつ正式に採用過程を伝達
- ▶ 面接官のトレーニングにて、国籍・出身地・性別・学校名などによる差別をしないよう指導

— 障がい者雇用

当社では、2021年4月1日現在、障がい者雇用率は2.39%で法定雇用率を達成しています。引き続き、各拠点で雇用率の維持向上を図ります。

— 高齢者雇用

- 当社グループでは、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置しています。
- 当社では、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月施行の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を整備しました。

— 中途採用

当社では、社内の人材活用と併せて、中途採用も実施しており、今後も継続して取り組んでいきます。

— 退職した従業員の再雇用

当社では、結婚・出産・育児・介護・配偶者の転勤等「家庭の事情」により、やむを得ず退職した従業員が再び働ける状態になった時に、当社で培った経験・能力を活かしてもう一度当社で活躍できる制度を整備しています。

雇用関連指標

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	
連結従業員数 ^{※1※3}	人	13,057	12,881	12,943	12,592	16,156	
うち男性	人	11,691	11,451	11,503	11,118	13,984	
うち女性	人	1,366	1,430	1,440	1,474	2,172	
紙・板紙事業 ^{※1※2}	人	6,967	6,818	7,229	6,764	5,586	
生活関連事業 ^{※1※2}	人	2,433	2,448	2,536	2,652	7,350	
エネルギー事業 ^{※1※2}	人	19	35	54	76	78	
木材・建材・土木建設関連事業 ^{※1※2}	人	2,273	2,192	1,411	1,384	1,382	
その他事業 ^{※1※2}	人	1,365	1,388	1,713	1,716	1,760	
海外拠点従業員数	人	2,723	2,582	2,587	2,504	5,961	
うち男性	人	2,385	2,257	2,263	2,158	4,965	
うち女性	人	338	325	324	346	996	
うち上級管理職における 地域コミュニティからの比率	%	74.1	80.6	82.1	89.3	94.7	
新卒採用数 ^{※4}	人	265	245	200	182	214	
うち男性	人	239	220	171	146	167	
うち女性	人	26	25	29	36	47	
中途採用数 ^{※4}	人	163	198	204	222	172	
うち男性	人	141	169	180	199	149	
うち女性	人	22	29	24	23	23	
高齢者再雇用希望者数	日本製紙	人	185	46	168	95	80
高齢者再雇用数	日本製紙	人	185	46	168	95	81
	国内連結会社	人	331	227	332	296	301
平均年齢 ^{※1※4}	歳	43.3	43.4	43.4	43.7	43.6	
うち男性	歳	43.3	43.4	43.3	43.6	43.6	
うち女性	歳	43.1	43.5	43.6	43.7	43.5	
平均勤続年数 ^{※1※4}	年	19.1	19.4	19.3	19.2	18.8	
うち男性	年	19.2	19.6	19.5	19.3	19.1	
うち女性	年	18.2	18.0	17.8	17.8	17.0	
離職率(定年退職者を含む) ^{※1※4}	%	2.9	2.6	5.7	4.6	3.0	
管理職数(日本製紙) ^{※1}	人	1,128	1,095	1,134	1,112	1,132	
うち女性	人	21	27	26	27	30	
管理職数(国内連結会社) ^{※1}	人	2,336	2,305	2,227	2,302	2,385	
うち女性	人	50	55	55	62	67	
管理職数(海外) ^{※6}	人	112	139	151	196	358	
うち女性	人	26	20	24	33	82	
管理職に占める女性の割合 ^{※1※5}	%	1.86	2.47	2.29	2.43	2.65	
日本製紙	%	1.86	2.47	2.29	2.43	2.65	
国内連結会社	%	2.14	2.39	2.47	2.70	2.81	
海外の管理職に占める女性の割合 ^{※6}	%	23.2	14.4	15.9	16.8	22.9	
派遣労働者数 ^{※1※4}	人	77	105	89	108	111	
うち男性	人	27	39	41	47	46	
うち女性	人	50	66	48	61	65	
派遣従業員の比率	%	0.7	1.0	0.8	1.1	1.1	
非常勤労働者数 ^{※1※4}	人	392	431	465	512	514	
うち男性	人	224	245	293	293	290	
うち女性	人	168	186	172	219	224	

※1 年度末

※2 2018年度からセグメントを組み替えるため新セグメントに基づき概算値で表示

※3 集計対象:連結会社

※4 集計対象:国内の連結会社

※5 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

※6 課以上の組織単位の長(課長、部長など)を対象

年齢別従業員数(日本製紙、2020年度末)

	単位	30歳未満	30～50歳	50歳超	計
従業員数	人	876	2,956	1,497	5,329
うち男性	人	810	2,753	1,364	4,927
うち女性	人	66	203	133	402

柔軟な働き方の実現

当社では、従業員がより力を発揮できる環境整備に主眼を置き、「柔軟な働き方」を実現する労働環境の整備や勤務制度の見直しを進めています。

「柔軟な働き方」については、ダイバーシティ推進に加えて感染症パンデミックなどでも対応を要するBCPの策定においても、検討が必要になります。

《労働条件に関する制度の例》

- ▶ 企業業績に対する貢献実績を反映させた期末手当制度
- ▶ 年次有給休暇
- ▶ 時間外労働や一般的な勤務時間以外の労働(早朝勤務や深夜勤務など)に対する手当や代休などの補償
- ▶ 失効積立年休の半日単位取得制度
- ▶ 失効積立年休のボランティア活動目的での取得
- ▶ 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
- ▶ 配偶者海外赴任休職制度
- ▶ 海外人事制度(諸外国に合わせた処遇。日本からの出向者は海外出向制度、ハードシップ手当等)

2021年4月より導入・改訂した制度

- ▶ フレックスタイム制度改訂(コアタイム撤廃)
- ▶ 在宅勤務制度(常設制度)導入(対象:在宅勤務が可能な業務を担う従業員)
- ▶ 時間単位年休導入

— 「次世代育成支援対策推進法」への対応

- 当社は、「次世代育成支援対策推進法」に基づいた行動計画を2021年4月に更新し、従業員の仕事と育児の両立を支援しています。
- 当社は、所定外労働時間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等、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。
- 当社は厚生労働大臣より「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。(2016年認定)

— 介護と仕事の両立支援の取り組み

- 当社では、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運用しています。
- 仕事と介護の両立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。社内イントラネット上にも掲載し、常時閲覧することができます。

ワークライフバランス関連指標

(－は未集計)

	単位	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
育児休業取得者数 ^{※1}	人	26	26	23	23	28
うち男性	人	0	0	3	2	5
うち女性	人	26	26	20	21	23
出産者の取得率	%	100	100	100	100	92
復職率	%	100	100	90	100	100
出産休暇取得者数 ^{※1}	人	186	148	183	203	154
うち男性	人	160	122	163	184	129
うち女性	人	26	26	20	19	25
出産休暇平均取得日数 ^{※1}						
男性	日	3.0	3.4	3.7	3.8	4.0
女性	日	64.9	78.0	79.2	67.9	77.7
介護休業取得者数 ^{※1}	人	1	1	2	1	0
総労働時間 ^{※2}						
組合員	時間	1,927	1,903	1,900	1,885	1,861
全従業員(組合員+管理職)	時間	－	1,927	1,923	1,894	1,888
年休取得率 ^{※1}	%	－	－	－	74.4	64.7
年休取得率 ^{※3}	%	68.3	71.8	75.1	76.6	67.9

※1 集計対象：国内の連結会社

※2 集計対象：日本製紙

※3 集計対象：日本製紙 組合員

－ 福利厚生

当社では以下の福利厚生制度を設けています。

▶ 社宅・独身寮

本社や工場などの大規模事業所には社宅や独身寮を完備。社宅や寮がない場合、あるいは空室がない場合には、会社が住宅やマンションを借り上げ、用意。

▶ 保養所

国内3カ所に会社として保養所を保有。また、全国各地に契約保養所を保有。

▶ 財産形成

財産形成貯蓄(一般財形、財形住宅、財形年金)、従業員持株会(正規従業員加入可)、住宅融資制度などの従業員の財産形成を援助する制度を設定。財形住宅や財形年金は積立額の10%を会社が援助、従業員持株会では毎月の購入額に15%を会社が上乗せして自社株を購入可能。

多様な人材の活躍

「女性活躍推進法」への対応

当社では、以下の計画を掲げ、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。

女性活躍推進法に基づく行動計画

多様な人材がそれぞれの能力を発揮でき、生涯を通じて活躍できる雇用環境の整備を行うため、次のように行動計画を策定する。

1. 計画期間

2021年4月1日～2026年3月31日までの5年間

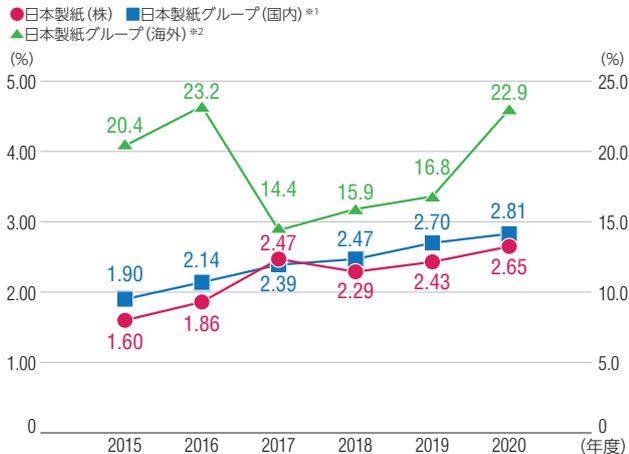
2. 内容

目標1 直近3事業年度の平均した1つ下位の職階から課長級に昇進した男性労働者の割合に対する、直近3事業年度の平均した1つ下位の職階から課長級に昇進した女性労働者の割合を80%以上とする。

目標2 製造現場を持たない本社部門において、フレックスタイム制度、時間単位年休制度、在宅勤務制度等のダイバーシティ推進のための制度の利用률을男女共に70%以上とする。

女性管理職・採用

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）

(年度)	2015	2016	2017	2018	2019	2020
総合職採用数(人)	52	61	56	53	50	48
うち女性(人)	11	11	14	13	13	17
うち男性(人)	41	50	42	40	37	31
女性比率(%)	21	18	25	25	26	35

事例 **ダイバーシティ勉強会の開催(日本製紙クレシア)**

日本製紙クレシアは、ダイバーシティ勉強会を2021年3月に開催しました。

今回は「LGBTQ[※]について知ろう」をテーマに、まずLGBTQの基礎知識を学んだ上で、ゆうくん(トランスジェンダー)と、かずえちゃん(ゲイ)をお招きし、ライフストーリーや様々な経験談をお話いただきました。当日は会場とオンラインの両方で開催し、当社グループの従業員約320人が参加しました。勉強会後のアンケートでは、「アンコンシャスバイアスを誰でも持っていることを意識していかなければならない。」「LGBTQのことを正しく知り、多様な人材が活躍できる会社となるための風土醸成につながるきっかけになった。」など、多くの感想がありました。



※ L：女性同性愛者
 G：男性同性愛者
 B：両性愛者(男女問わず)
 T：心の性と身体の性が一致しない人
 Q：自分の性のあり方が自分でもわからず迷っている人

人材育成の取り組み

－ 目指す人材像に向けた育成

当社では変革を推し進めるリーダー人材の育成強化として以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 「新しいことに挑戦し続ける力」「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」を持つ人材の採用。
- ▶ 「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リーダー人材の育成強化を推進。

－ リーダー人材の教育体系

当社では、OJTおよび計画的なローテーションとOFF-JT(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。

- ▶ 部署内外・関係会社への異動を計画的に行うローテーションにより、幅広い視野を養成。
- ▶ OFF-JTでは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も整備。
- ▶ 管理職登用後も登用・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。

－ 人材育成の5つの柱

当社グループでは、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

当社グループでは、従業員の自律的な能力開発を支援するため以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 通信教育(約240講座)
 講座の例：ロジカルシンキング、アカウンティング、プレゼンテーション、語学等
- ▶ 選択型集合研修
 研修の例：アカウンティング、リーダーシップ、論理的な伝え方等
- ▶ 新入社員研修や新任管理職研修など階層別教育のグループ共催
- ▶ 工場における階層別教育を近隣工場と共催

従業員一人当たりの研修時間(国内連結会社)

7.5時間/年

② 適材適所の人員配置

当社では、適材適所の人員配置のため、以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 「業務・人事希望調査」の実施(全社員対象、1回/年)
- ▶ 当社グループ各社からの社内求人に対して自ら応募する仕組みとして「人材公募制度」を導入

③ グローバル人材の育成

当社などではグローバル人材を育成するため、以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 希望者を公募し、グループ海外拠点を対象とした短期インターンシップおよび長期派遣制度を実施

④ 現場力の強化

当社では、現場力を強化するため、以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 2006年度より全工場にて「現場力」を強化するための推進組織を設定。
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。

⑤ キャリア設計・生涯生活設計の支援

当社グループの主要会社では、キャリア設計・生涯生活設計の支援のため以下の取り組みを実施しています。

- ▶ 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」や各種セミナーの実施

事例 グローバルに小集団活動^{※1}を展開(日本製紙グループ)

当社グループでは、国内外で小集団活動を実施し、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しています。

- ▶ 日本製紙：全社発表大会を開催(1回/年)
- ▶ 日本製紙グループ(海外含む)：グループ発表大会^{※2}を開催(1回/年)

※1 数人でグループを作り、業務改善や品質改善、費用削減などに取り組む

※2 2020年度については、コロナ感染防止のため中止

エンゲージメントの強化

－ 公正な評価・処遇のための取り組み

当社では、公正かつ透明な人事考査の一環として以下を実施しています。

- ▶ 給与体系（給与テーブルや昇給手順）を従業員に周知
- ▶ 評価基準の明確化
- ▶ 評価内容について上司から本人へフィードバックする面談を実施（一般従業員全員が対象、2回/年）
- ▶ 管理職への登用・昇格審査などにおける、社外専門会社によるアセスメント（評価）の導入

事例

ダイバーシティ勉強会の開催（日本製紙）

当社は、第5回ダイバーシティマネジメント勉強会を2020年10月に実施しました。「これからの時代の管理職に必要なマネジメント能力とは」をテーマに、株式会社NEWONEの上林周平代表取締役よりお話しいただきました。組織と個人の関係性の変化や、エンゲージメントについてご説明いただくとともに、管理職によるエンゲージメントマネジメントの重要性についてご紹介いただきました。コロナウイルス感染症予防のためオンラインで実施し、また当日都合がつかず参加できなかった従業員向けにe-ラーニングにて録画を配信しました。合わせて約700名の従業員が聴講し、「エンゲージメント」に対する関心の高さが伺えました。

労使関係

- 当社グループは、「国連グローバル・コンパクト」に参加しており、国連が提唱する労働基準「結社の自由・団体交渉権の承認」に関する普遍的原則を支持しています。
- 当社および大半の連結子会社において、労働組合を結成しています。労働組合のない会社でも円満な労使関係を保持しています。
- 当社では、「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、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「労使協議会」を開催し、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。
- ユニオンショップ制を採用し、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。当社の労働組合員数は4,763人（2021年3月末時点）です。