

## 多様な人材の活躍

### 雇用・採用の状況

日本製紙グループは、雇用の安定および新規採用の継続に努め、「日本製紙グループ人権方針」に基づいた差別のない雇用・採用を実施しています。

- ▶ 全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、人種・宗教・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
- ▶ 操業地域に根差した採用を実施

#### — 新卒採用

当社では、新卒採用の情報をウェブサイトにて公開しています。

#### — 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。

#### — 障がい者雇用

- 当社では、障がい者雇用率は2.35%で法定雇用率(2.3%)を達成しています(2022年4月1日時点)。引き続き、各拠点で雇用率の維持向上を図ります。
- 2030年には2.8%(法定雇用率の2割増)とすることを目標に掲げています。
- 採用時のミスマッチを防ぐため、入社前の職場実習を実施しています。また、入社後の職場定着のため、入社1カ月、3カ月、6カ月、1年のタイミングで定期フォロー面談を実施しています。
- 障がいの特性に配慮した職場配属を実施しています。
- 日本製紙本社ではバリアフリートイレとして、障がい者はもちろん、誰でも利用可能なトイレを設置しています。工場では、順次バリアフリー化を推進しています。

#### — 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。

#### — 退職した従業員の再雇用

当社では、理由は問わず、退職した従業員が当社で培った経験・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。

#### — 派遣労働者

当社での派遣労働者の受け入れ費用は、当社が負担しています。

雇用関連指標

	集計対象	単位	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度
連結従業員数 <sup>※1</sup>	連結会社	人	12,881	12,943	12,592	16,156	16,129
男性		人	11,451	11,503	11,118	13,984	13,926
女性		人	1,430	1,440	1,474	2,172	2,203
海外拠点従業員数		人	2,582	2,587	2,504	5,961	6,050
男性		人	2,257	2,263	2,158	4,965	5,038
女性		人	325	324	346	996	1,012
上級管理職における 地域コミュニティからの比率		%	80.6	82.1	89.3	94.7	94.6
新卒採用数	国内連結会社	人	245	200	182	214	209
男性		人	220	171	146	167	166
女性		人	25	29	36	47	43
中途採用数	国内連結会社	人	198	204	222	172	122
男性		人	169	180	199	149	109
女性		人	29	24	23	23	13
高齢者再雇用希望者数	日本製紙	人	46	168	95	80	126
高齢者再雇用数	日本製紙	人	46	168	95	81	126
	国内連結会社	人	227	332	296	301	591
平均年齢 <sup>※1</sup>	国内連結会社	歳	43.4	43.4	43.7	43.6	44.4
男性		歳	43.4	43.3	43.6	43.6	44.4
女性		歳	43.5	43.6	43.7	43.5	43.9
平均勤続年数 <sup>※1</sup>	国内連結会社	年	19.4	19.3	19.2	18.8	19.0
男性		年	19.6	19.5	19.3	19.1	19.3
女性		年	18.0	17.8	17.8	17.0	16.9
離職率(定年退職者を含む) <sup>※1</sup>	国内連結会社	%	2.6	5.7	4.6	3.0	3.3
管理職数 <sup>※1※2</sup>	日本製紙	人	1,095	1,134	1,112	1,132	1,218
女性		人	27	26	27	30	33
	国内連結会社	人	2,305	2,227	2,302	2,385	2,404
女性		人	55	55	62	67	69
	海外連結会社 <sup>※3</sup>	人	139	151	196	358	556
女性		人	20	24	33	82	129
管理職に占める女性の割合 <sup>※1※2</sup>	日本製紙	%	2.47	2.29	2.43	2.65	2.71
	国内連結会社	%	2.39	2.47	2.70	2.81	2.87
	海外連結会社 <sup>※3</sup>	%	14.4	15.9	16.8	22.9	23.2
派遣労働者数 <sup>※1</sup>	国内連結会社	人	105	89	108	111	105
男性		人	39	41	47	46	38
女性		人	66	48	61	65	67
派遣従業員の比率	国内連結会社	%	1.0	0.8	1.1	1.1	1.0
非常勤労働者数 <sup>※1</sup>	国内連結会社	人	431	465	512	514	465
男性		人	245	293	293	290	279
女性		人	186	172	219	224	186

※1 年度末

※2 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

※3 課以上の組織単位の長(課長、部長)を対象

## — その他雇用関連情報

- 当社では新規事業や既存事業に関する労働問題についてのリスク評価、およびその対応を実施しています。
- 2021年度、当社でのレイオフの実施はありませんでした。
- 2021年度、当社におけるM&Aにより影響を受けた従業員はいませんでした。

### 年齢別従業員数（日本製紙、2021年度末）

	単位	30歳未満	30～50歳	50歳超	計
従業員数	人	931	3,041	2,551	6,523
男性	人	852	2,798	2,289	5,939
女性	人	79	243	262	584

### 地域別従業員数（2021年度末）

	単位	日本	オセアニア	アジア	北米	その他
従業員数	人	10,150	4,465	241	515	758
男性	人	8,955	3,694	178	442	657
女性	人	1,195	771	63	73	101

## 女性活躍の推進

当社は2022年2月に東京労働局より「えるぼし認定（認定段階2）」を受けました。

### — 「女性活躍推進法」への対応

#### 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

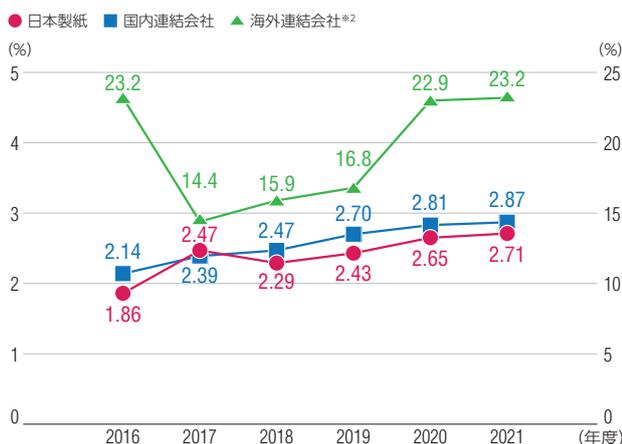
2021年4月1日～2026年3月31日までの5年間

##### 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率を男女共に70%以上とする。

## — 女性管理職比率・総合職新卒採用

### 女性管理職<sup>※1</sup>比率の推移



※1 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割合

※2 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）

	単位	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
総合職採用数	人	53	50	48	43	48
女性	人	13	13	17	13	19
女性比率	%	25	26	35	30	40

## 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、目指す人材像を「変革を推し進めるリーダー」とし、目指す人材像に向けた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・昇格時の研修等を実施

### － 人材育成の5つの柱

当社では、従業員に公平な学習機会を提供した上で、意欲と能力のある従業員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

- ▶ 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
- ▶ 新入社員研修や年次別研修、新任管理職研修など階層別教育のグループ共催
- ▶ 本社における階層別教育
- ▶ 工場における階層別教育の近隣工場との共催
- ▶ 国内留学制度（学位取得）

#### ② 適材適所の人員配置

- ▶ 「業務・人事希望調査」の実施（全従業員対象、年1回）
- ▶ 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
- ▶ 「社内副業プログラム<sup>※</sup>」の導入

<sup>※</sup> 自分が所属する組織に籍を置きながら、興味を持つ別の部署の業務に関わることができる仕組み

#### ③ グローバル人材の育成

- ▶ 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

- ▶ 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

- ▶ 会社の諸制度や公的制度、生きがい探索、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

## — 教育・研修の実施

- 2021年度の国内連結会社の従業員一人当たりの教育・研修時間は5.1時間でした。
- 当社の2021年度の人事部の管轄する人材開発関係の教育費用は41,754,032円でした。従業員のうちそれらの教育・研修の対象者一人当たりの教育費用は52,323円、教育時間は17.6時間でした。

主な研修実績（日本製紙、2021年度）

研修等の種類		費用 (千円)	時間 (時間/人)	人数 (人)
キャリアアップ	階層別	34,425	224.5	269
	選択型	1,525	21	91
評定者研修		4,688	7.5	179
語学研修		1,116	2	259

### 事例 グローバルに小集団活動<sup>※1</sup>を展開

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<sup>※2</sup>を開催（年1回）
- ▶ 日本製紙グループ（海外含む）：グループ発表大会<sup>※3</sup>を開催（年1回）

※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 2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、オンラインで実施

※3 2021年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、対象を国内のみとし、オンラインで実施

## 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（給与基準や昇給手順）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、年2回）
  - ▶ 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評価の導入
- 当社では、従業員の業績に応じて報酬が変動する「業績・成績評定」を取り入れています。
- 当社では、特別な成果を評価するため、社長表彰、事業所長表彰、特許社長表彰、優秀技能者表彰などの制度を整備しています。
- 当社では、従業員の成果に対して報奨金を支給する制度を整備しています。
  - ▶ e-カイゼン制度：業務改善のための提案制度。提案の効果をポイント計算し報奨金を支給
  - ▶ 発明補償金制度：特許法に則り、従業員からの職務発明の譲り受けに対し、相当の対価を支払い
- 当社の給与体系に男女の違いによる差はありません。

### — エンゲージメント調査

- 当社では、従業員エンゲージメント調査を2019年から2年に1回実施しています。
- 本調査を、従業員と会社が同じ方向を向き、ともに成長する関係を強固にするための重要な調査と位置付けています。得られた調査結果をもとに、コミュニケーションの増進や労働環境の改善等に努めています。

## 労使関係

- 当社は、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。
- 当社は、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（労働組合員数：4,613人（2022年3月末時点））。
- 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条件・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。