

多様な人材の活躍

1 基本的な方針

日本製紙は、企業グループ理念の中で、目指す企業像の要件のひとつに「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。多様な働き方を実現し、多様な人材が能力を最大限発揮できる組織づくりを推進し、エンゲージメント（「社員と企業の双方が成長していける関係」と定義）の向上を図ります。

 [P95](#) **日本製紙グループ人権方針**

 [WEB](#) **人材戦略**
(日本製紙グループ統合報告書2025 P.48-51)
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_ir_2025_48-51.pdf

2 雇用・採用に関する取り組みと状況

- 当社グループは、雇用の安定および新規採用の継続に努めています。
- 「日本製紙グループ人権方針」に基づいた差別のない雇用・採用を行っています。
 - ・面接官のトレーニングにおいて、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
 - ・全ての採用候補者に明確かつ正式に採用過程を伝達
- 操業地域に根差した採用を実施しています。

①新卒採用・キャリア採用

- 当社では、新卒採用およびキャリア採用に関する情報をウェブサイトにて公開しています。
- 多様な人材の確保に向けて、採用チャネルの拡大に取り組んでいます。
 - 〈2024年度の取り組み例〉
 - ・グローバル・アプライ採用（海外志向があり、語学力を備えた学生を将来の海外勤務候補生として採用する制度）
 - ・リファラル採用（従業員による紹介制度）
 - ・当社のサステナビリティ経営と、森林価値の最大化を目指すグリーン戦略について理解を深めてもらうための講演会の実施（オープン・カンパニー）
 - ・当社の技術・製品やビジネスモデルへの理解を深めてもらうための工場見学会・研究所見学会の実施（オープン・カンパニー）
- 総合職採用を中心に、キャリア入社者が当社で円滑なスタートを切るためにe-ラーニングによる「キャリア採用オンボーディング」を導入しています。入社者・受入側それぞれに共通認識・相互理解を促す教育を実施し、キャリア入社者の早期活躍に向けた支援を行っています。

②障がい者雇用

- 当社の障がい者雇用率は2.56%で、法定雇用率(2.5%)を達成しています(2025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%(2026年度の法定雇用率2.7%)とすることを目標に掲げています。
- 障がいの特性に配慮した職場配属を実施しています。

- 当社の本社では、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。
- 当社の本社では、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。なお、工場でも、順次バリアフリー化を推進しています。

③高齢者雇用

- 当社では、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、最長70歳までの再雇用制度を運用しています。
- 一般職については、2024年4月より定年を延長し65歳定年としています。

④退職した従業員の再雇用

- 当社では、退職した元従業員がこれまでに培った経験・能力を活かしてもう一度当社で活躍してもらうためのカムバック採用制度として「NICORE(Nippon Paper Comeback & Re-entry)制度^{*}」を整備しています。

※ 元従業員が再び当社で「働きたい」「働ける」という状態になった時に備えてあらかじめ人材バンクに登録をしておく、当社内で求人案件が発生する都度、当社から人材バンク登録者に対して求人内容の詳細を案内する制度。人材バンク登録にあたり退職の理由は不問

⑤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。

多様な人材の活躍

⑥雇用・採用等に関する状況

従業員数(連結会社、各年度末時点)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
連結従業員数	人	16,156	16,129	15,959	15,557	15,145
男性	人	13,984	13,926	13,593	13,273	12,879
女性	人	2,172	2,203	2,366	2,284	2,266

海外拠点従業員数(連結会社、各年度末時点)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
海外拠点従業員数	人	5,961	6,050	6,062	5,748	5,399
男性	人	4,965	5,038	4,927	4,716	4,432
女性	人	996	1,012	1,135	1,032	967
上級管理職*における地域コミュニティからの比率	%	94.7	94.6	94.9	94.0	95.2

* 課長・部長など課以上の組織単位の長を対象

地域別従業員数(連結会社、2024年度末時点)

	単位	日本	オセアニア	アジア	北米	その他
従業員数	人	9,818	3,675	261	517	874
男性	人	8,511	2,983	202	445	738
女性	人	1,307	692	59	72	136

年齢別従業員数(日本製紙、2024年度末時点)

	単位	30歳未満	30~50歳	50歳超	計
従業員数	人	850	2,318	1,815	4,983
男性	人	725	2,132	1,653	4,510
女性	人	125	186	162	473

平均年齢・平均勤続年数(国内連結会社、各年度末時点)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
平均年齢	歳	43.6	44.4	44.5	44.9	45.2
男性	歳	43.6	44.4	44.5	45.1	45.5
女性	歳	43.5	43.9	44.2	43.9	43.5
平均勤続年数	年	18.8	19.0	19.0	19.1	19.4
男性	年	19.1	19.3	19.2	19.5	19.9
女性	年	17.0	16.9	17.1	16.6	16.3

採用数・離職率(国内連結会社)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
新卒採用数	人	214	209	174	145	157
男性	人	167	166	133	104	115
女性	人	47	43	41	41	42
中途採用数	人	172	122	167	277	357
男性	人	149	109	143	231	290
女性	人	23	13	24	46	67
離職率(定年退職者を含む)	%	3.0	3.3	6.0	5.7	5.4

入社後在籍率(日本製紙、各年度末時点)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
入社10年後の在籍率	%	66	60	63	50	71

多様な人材の活躍

高齢者再雇用希望者数・再雇用数

	集計対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
高齢者再雇用希望者数	日本製紙	人	80	126	155	69	49
高齢者再雇用数	日本製紙	人	81	126	155	69	49
高齢者再雇用数	国内連結会社	人	301	591	401	296	273

管理職者数・女性管理職比率(各年度末時点)

	集計対象	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
管理職者数	日本製紙	人	1,132	1,218	1,162	1,111	1,098
うち女性	日本製紙	人	30	33	37	33	36
女性管理職比率	日本製紙	%	2.65	2.71	3.18	2.97	3.28
管理職者数	国内連結会社	人	2,385	2,404	2,393	2,358	2,303
うち女性	国内連結会社	人	67	69	82	83	93
女性管理職比率	国内連結会社	%	2.81	2.87	3.43	3.52	4.04
管理職者数	海外連結会社	人	358	556	531	470	516
うち女性	海外連結会社	人	82	129	119	112	128
女性管理職比率	海外連結会社	%	22.9	23.2	22.4	23.8	24.8

派遣労働者数・非常勤労働者数(国内連結会社、各年度末時点)

	単位	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
派遣労働者数	人	111	105	121	127	120
男性	人	46	38	44	50	51
女性	人	65	67	77	77	69
派遣従業員比率	%	1.1	1.0	1.2	1.3	1.2
非常勤労働者数	人	514	465	536	566	306
男性	人	290	279	287	311	187
女性	人	224	186	249	255	119

⑦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。
- 2024年度、当社でのレイオフの実施はありませんでした。
- 2024年度、当社においてM&Aにより影響を受けた従業員はいませんでした。
- 当社の2024年度末現在の平均年間給与(賞与および基準外賃金を含む)は6,772,567円でした。
- 「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」の規定に基づき算出した、当社の2024年度の正規雇用労働者の男女の賃金の差異(男性を分母にした女性の割合)は、74.2%でした。なお、労働者の男女の賃金の差異について、同一労働の賃金に差はなく、主に男性労働者が従事する交替勤務に対する手当支給の有無によるものです。

多様な人材の活躍

3 女性活躍の推進

① 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。

3. 中間実績(2024年度)

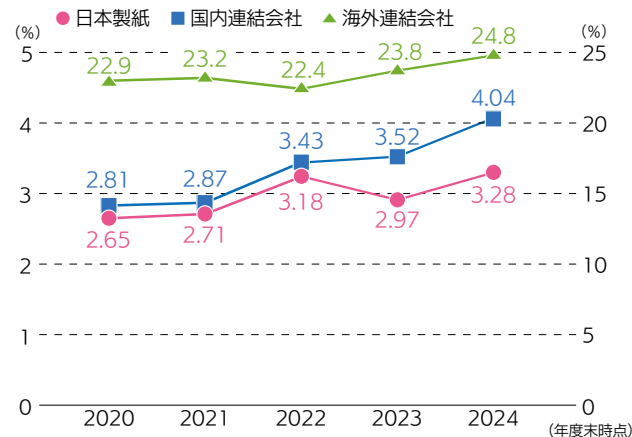
目標1 101%

目標2 84.4%

● 当社は、2022年2月に「えるぼし認定(認定段階2)」を受けました。

② 女性管理職比率・総合職新卒採用

女性管理職比率の推移



総合職新卒採用数の推移(日本製紙)

	単位	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
総合職採用数	人	43	48	43	63	74
女性	人	13	19	21	23	35
女性比率	%	30	40	49	37	47

4 人材育成

当社は、事業構造転換を推し進め成果を創出することに向けた人的資本への投資として「変化にチャレンジする人材づくり」に取り組んでいます。各種施策を通じて成長事業の収益力拡大と基盤事業の競争力強化の源泉となる社員(従業員)を育成するとともに、社員(従業員)自身の「キャリアを通じた個々人のスキル向上・成長実感」を実現します。

① 総合職の採用・育成

当社では、総合職が目指すべき人物像を「変革を推し進めるリーダー」と定義しています。そのような人材を確保するため、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
- ・新しいことに「挑戦」できるグローバルな視野を持った「自律型人材」の育成強化

② 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、リーダー人材を育成しています。

- ・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での階層別研修に加え、総合職については海外拠点への派遣制度も整備
- ・管理職登用後もマネジメント等に関する研修を実施

多様な人材の活躍

③人材育成における重点取り組み

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、以下を重点として整備しています。

①自律的な能力開発の支援

● 階層別研修

- ・新入社員や主任・主査クラスを対象とした階層別研修を当社グループと共催
- ・本社主催：若年層を対象としたキャリア研修、新任管理職研修
- ・工場主催：従業員の階層別研修の一部は近隣工場と共催

● 選択型研修

- ・集合研修(テクニカルスキル(DX・アカウントティング)、コンセプチュアルスキル、ヒューマンスキル等)
- ・通信教育(ビジネススキル、資格・検定、語学、デジタルスキル等約300講座)

● その他制度

- ・資格取得奨励金制度

②適材適所の人員配置

・タレントマネジメントシステム[※]の構築

[※] 従業員の基本情報や能力・経験・保有スキル等のタレント情報を一元管理・可視化して、戦略的な人材育成・配置につなげるための情報系システム

・「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人材公募制度の設置

・工場地元採用者の選抜型教育(コース転換制度[※])

[※] 工場地元採用者の一般職を対象とした、国内留学制度(学位取得)、マネージャー育成・登用制度、総合職へのコース転換制度といった、優秀技能者のモチベーションの維持・向上を図る制度群

・「社内副業制度[※]」の設置(2024年度利用実績：13人)

[※] 異動を伴わず、興味を持つ別の部署の業務に所定労働時間の2割以内をめぐに携わることができるもので、自分が所属する部署の本業の業務を受け持ったまま新たな業務への挑戦が可能な制度

・「セルフ・リカレントプログラム」(社内異動により未経験分野へのジョブチェンジを行った従業員に対するリスキリング教育)

③グローバル人材の育成

- ・希望者を公募し、当社グループ海外拠点を対象とした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事業構造転換に対応した人材配置推進のための取り組み

- ・一般職の転勤支援制度(工場地元採用者の転居を伴う異動に対して、特別支度料・特別転勤手当の支給や介護のための帰省旅費支給等を実施)
- ・職種転換手当(工場地元採用者が異動を含めたキャリア形成を前向きに捉えられるようマインドチェンジを図り、事業構造転換に貢献いただく労苦に報いることを目的に支給)

⑥ライフプラン設計の支援

- ・会社の諸制度や公的の制度、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

④教育・研修の実施

- 当社の2024年度の人事部の管轄する人材開発関係の教育費用は83,128,765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平均教育・研修費用は44,959円、平均教育・研修時間は10.0時間でした。

多様な人材の活躍

5 エンゲージメントの強化

 **→WEB エンゲージメント向上の取り組み**
(日本製紙グループ統合報告書2025 P.50-51)
https://www.nipponpapergroup.com/csr/npg_ir_2025_48-51.pdf

① 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。
 - ・賃金規則(賃金体系や昇給・昇格の基準など)を従業員に周知
 - ・評価基準・項目の明確化
 - ・評価基準・結果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(一般職全員が対象、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、従業員の成果に応じて賞与が変動する「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、工場長・事業所長表彰、特許社長表彰、優秀技能者社長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:特許法にのっとり、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

② 従業員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年度から実施し、2023年度より2年に1回から年1回実施へ変更しました。
- 本調査を、従業員と企業の双方が成長していける関係をより強固にするための重要な調査と位置付けています。
- 調査結果を経営層・役職者に報告するとともに、外部コンサルタントのアドバイスも踏まえながら、職場内コミュニケーションの増進、教育・研修の充実および労働環境の改善に努め、事業構造転換のスムーズな実現につなげていきます。
(直近の取り組み例)
 - ・各本部長(経営層)と他部門若手総合職の定期的な懇談(若手総合職に当社の幅広い事業・業務領域、経営層の考え、成長機会などを感じ取ってもらい、エンゲージメントの向上を図る)
 - ・工場ライン管理者を対象としたコーチングスキル研修の実施(職場環境改善のためのコミュニケーション能力強化)

6 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。
- 当社および主要な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、労働協約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:4,370人(2025年3月末時点))。
- 当社では、「企業の発展と組合員の福祉の向上」という労使共通の目的のもと、「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、毎年2回(春季および秋季)に「労使協議会」を開催し、経営方針、経営計画、業績動向について労働組合に説明するなど、労使間の意思疎通を図っています。
- 当社では、労働協約において、業務の都合により組合員を異動させる時は、本人の希望、健康、技能状況等を公正に考慮して行うこととしており、人事異動および組織の変更を行った時は、労働組合に遅滞なく通知することとしております。