

大日本印刷株式会社

製造業

大企業

ビジネスモデルの転換に即した評価育成制度・働き方の 変革により高付加価値のサービス提供と業務効率化を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 技術革新と顧客ニーズの変容により社内改革の必要性が高まる
- 女性の離職を防ぎ戦力化を図るための取組

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 女性社員が活躍できる環境整備の第2ステージへ
- リーダー層の女性社員育成プログラムの導入
- “労働時間の削減”を超えた「働き方の変革」の推進

ダイバーシティ経営による成果

- 短時間勤務の営業サポート社員らによる業務改善で年間300時間の時間削減に寄与
- 顧客の課題を発見し解決する生活者視点で女性社員の技術開発が加速

Data

■企業概要

会社設立年	1894年	資本金	114,464百万円
本社所在地	東京都新宿区市谷加賀町1-1-1		
事業概要	印刷技術と情報技術を強みとして、出版印刷や商業印刷から、包装や建材、エレクトロニクス製品などへと事業領域を拡げ、多様な製品・サービスを提供する総合印刷会社		
売上高	連結1,448,550百万円、単体919,016百万円（2014年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体（2014年3月現在）
総従業員数	10,827人（うち非正規0人）
属性ごとの人数等	【女性】1,813人（うち非正規0人）、女性管理職比率3.0%
正規従業員の平均勤続年数	14.5年（男性17.2年、女性11.7年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

技術革新と顧客ニーズの変容により社内改革の必要性が高まる

1876年に印刷会社として創業した大日本印刷株式会社（以下「同社」）は、印刷技術（Printing Technology）と情報技術（Information Technology）の融合による「P&ソリューション」を事業ビジョンとしている。同社の事業内容は「情報コミュニケーション部門」「生活・産業部門」「エレクトロニクス部門」の3つに大別され、その中でソリューションごとに事業部が構成されている。

かつては、顧客企業からの受注に応じて早く正確に製作することが重要視される、典型的なB to Bの受注生産型ビジネスモデルであったが、近年では企業自身が把握していない課題を発見して、それを解決するためのソリューションを提案していかなければ付加価値を出せない時代となってきた。そのため、社員自身が企業や生活者と同じ目線で問題を認識し、テーマを設定してソリューションを検討することが必要であり、従来の画一的な組織構造、働き方、人材配置では対応が難しくなっている。あらゆる人材が能力を適材適所で発揮し、創発的にアイデアを生み出し、企業や生活者に提案を行うことが今後のビジネスの要となるのであり、「ダイバーシティ」が経営基盤そのものになってきたといえる。その意味で、従来の制度や仕組みを現状のビジネスモデルに対応する形に改変していく取組が全社として行われており、その中心に、人材に関する取組が据えられている。

女性の離職を防ぎ戦力化を図るための取組

同社では、1990年代後半から積極的に女性社員の採用を行ってきたが、入社して5年程度で女性社員の離職率が高まる傾向が続いていた。特に営業職において顕著であり、2000年代の初めまでは、入社後5年で約半分が離職するという、予期せぬ事態となっていた。その原因を探るべく2002年に女性社員50名程度に対しヒアリングを実施したところ、「出産、育児後に働き続けるイメージができない」という声が多く聞かれた。そこで、女性社員の就業継続を目的に、管理職を対象に女性活躍支援のためのネットワー

クラニングの実施やスムーズな産休・育休取得及び復帰を仕組み化した職場復帰プログラム制度など様々な制度や施策を新たに導入した。2003年時点で10%だった離職率も2008年以降は3%前後で推移し、男性の数値とほぼ同じになるまで低減した。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

女性社員が活躍できる環境整備の第2ステージへ

出産後も安心して職務に復帰できる環境の構築に次いで、育児休業復帰セミナーへの夫婦での参加の呼び掛けや“ファミリーフレンドリーデー”の開催など、仕事と育児の両立が図れる風土の醸成を目指し様々な両立支援施策が実施されてきた。次のステップとして、女性社員のキャリア構築を支える施策を実施した。具体的には、2010年に短時間勤務制度利用者の評価制度を改定し時間単位での成果で評価するようにしたことで、短時間勤務で働くことがキャリアダウンにつながらない仕組みとした。さらに、年に1度、短時間勤務制度の利用者とその上司に対してそれぞれセミナーを実施し、制度を利用しながらキャリアを継続するための考え方を提示するとともに、上司に対しては短時間勤務制度を利用する部下への業務配分と育成の方向性について指導を行っている。

出産、育児といったライフイベントから復帰してくる女性社員が増加するにつれ、復帰後の成長度合い、キャリア形成のスピードに個人差が出てきた。これには、本人の努力に加え、ライフイベント前に経験していた業務が大きく影響することが徐々にわかってきた。若いうちから困難な仕事を経験し、それを乗り越えた実感や自信のある社員ほど、復帰後も復帰前と同様の業務目標にむけ、制約時間内で創意工夫をこらし、効率化をはかり、周囲を巻き込みながら、成果を出す傾向が見受けられたのである。

その要因の1つとして、上司（多くは男性）は女性の部下に遠慮し、業務配分や日常の指導といった部分で、男性部下とは異なる対応を取っている可能性があると考えられた。そこで、現在では中間管理職向け研修などにおいて、男女を問わずどのように若手社員に業務経験や成功体験を積ませていかかといった点について、重点的に啓発を行っている。また、28歳前後の女性社員とその管理職を対象

に「女性活躍支援ミーティング」を実施し、社員間のネットワークの構築を支援するなどの取組が進められている。

リーダー層の女性社員育成プログラムの導入

前述のような環境整備とともに、職場のメンター（相談できる先輩・ロールモデル）や次世代幹部候補の育成、各職場での女性社員活躍支援体制の確立を目的に、「メンター制度」及び「メンター育成プログラム」を実施している。導入した当初は、営業職の女性社員の先輩と後輩をマッチングする形で進めていたが、その後は「メンター育成」、すなわちメンターとして後進の指導に当たることで女性リーダー候補を育成していく方向で取組を進めている。

このプログラムは職場でのマネジメント経験が豊富な副事業部長、本部長が「メンター候補者のメンター」（「アドバイザー」と呼称）として、対象となる女性社員に対してメンタリングを実施する。対象となった女性社員は、自身がメンタリングを受けることで、育成される側、育成する側の両者の視点を学び、リーダーとしての振る舞いや役割を習得していく。そして、メンタリング期間を経た後に「メンター」として登録され、今度は育成者の立場として若手の女性社員と関わることになる。過去5年間で「アドバイザー」として49名が指名され、63名の「メンター」が輩出されている。

メンターは、直接若手社員と関係を築きコミュニケーションを図るだけでなく、その存在自体がロールモデルの役割を担っている。育成されたメンターは社内ウェブ上で公開されており、社員は相談したいメンターに対して自由にコンタクトできる。こうした取組が奏功し、2006年度には0.3%であった課長相当職の女性比率が、2013年度には3.0%まで上昇している。

“労働時間の削減”を超えた「働き方の変革」の推進

他方、2000年代前半から時間外労働削減に向けての取組が全社的に実施されてきたが、前述のようなビジネスモデルの変化に伴い、このままの働き方では立ち行かないという危機感から、抜本的な「働き方の変革」の取組が実施されてきた。2009年に「時間資源創出」を取組の中心に据えた「第1次基本計画」、2012年には「時間資源有効活用」を主眼とした「第2次基本計画」、さらに2013年には業務の付加価値と変革のスピードをより一層上げることを目

的に「働き方の変革」の取組を再スタートさせている。

ここでは、経営層が働き方の変革の目的、目標、方針を提示し、それに基づいてチームと個人がやりたい働き方に向けて時間資源を有効活用すること、そして、それによって企業・生活者のニーズや社会課題の解決を高いレベルで実現できるように仕事の付加価値を高めることを目指している。単に労働時間を削減することに目標を置くのではなく、あくまで「提供する製品・サービスの付加価値を高める」ことにつなげるという仕事の本来目的に主眼を置いたことで、取組の機運が一気に高まっている。

ただし、各事業部の独立性が高く、事業内容も多岐にわたる同社において、「変革」の絵姿を一律に提示することは不可能であった。そこで、前述の取組に実効性を持たせるために、各事業部の実態や課題に即した変革をそれぞれに実現できるよう、事業部内で機動的に取組を進められる体制を構築した。具体的には、事業部やグループ会社ごとに「働き方の変革推進委員会および推進事務局」を設置するとともに、部長級、課長級の社員を「専任担当」として推進事務局に配置した。こうして、「専任担当」を通してグループ全体の動きを各事業部や関係部署とスムーズに共有するとともに、事業部ごとに実効性の高い施策を実現させていく体制を整えていった。従来取組では、スタッフ主導となる傾向もあったため、ライン中心の活動とすることを狙い、2013年度からは、各事業部の納得と協力を取り付けた上で、ラインの管理職クラス専任者を配置するという思い切った施策を講じることとなった。

こうして、各事業部の実態に即した業務効率化を強力に推進していったことで、業務プロセスの効率化に伴う労働時間の削減や業務の付加価値向上が実現されてきている（後述）。月平均の所定外労働時間は2004年度の約40時間から2013年度には約20時間にまで削減されるなど、働き方そのものの変革が実現している。

ダイバーシティ経営による成果

短時間勤務の営業サポート社員らによる業務改善で年間300時間の時間削減に寄与

前述のような働き方の変革を下敷きに、各部門では仕事の質を向上させ業務効率化を進める中で、事務を担当して

いる女性社員の働き方と役割も変革していった。

各部門において仕事の質を向上させ業務効率化を進める中で、情報ソリューション事業部では、これまで特定の担当者が属人的に行っていた請求明細作成業務を、社内事務処理を中心に行っていた短時間勤務社員を含む6名の女性社員チームで協業する体制に切り替えた。ただし、現行のままでは、請求明細書作成業務に掛かっている32時間/月(384時間/年)が既存の業務に加わることになるため、短時間勤務社員も既存の業務と並行して担当出来るよう、業務プロセスの見直しによる業務効率化は必須のテーマであった。

従来、請求明細書作成に必要な基礎データは関係部門から紙媒体で受領し、それを手作業でデータ編集し、編集後、目視によるダブルチェックで検証を行っていた。今回、短時間勤務社員を含む6名の女性社員チームが業務プロセス改善を提案。関係部門との調整を行い、電子データでの受領に変更が可能となった事と併せ、更にシステム化を推進。その結果、手作業によるデータ編集と編集後の検証の極小化を実現することが出来た。また、当該作業時間も32時間/月から3時間/月(384時間/年から36時間/年)と大幅な削減となった、加えて属人化も解消され、短時間勤務社員を含む女性チーム全体での業務分担が可能となっている。

顧客の課題を発見し解決する生活者視点で女性社員の技術開発が加速

包装事業部の開発本部では、パッケージ用の機械の設計とパッケージそのものの包装材料の設計の大きく2つに事業が分かれている。特に後者は、プラスチック素材などについての基礎知識を有する化学系、バイオ系出身の女性社員も多く、「パッケージ設計に携わりたい」という理由で同社に応募してくる女性も増加している。最近では、環境配慮や使い勝手の向上といった点を重視する食品メーカーやトイレットリーなどの消費材メーカーが多く、生活者視点を有する女性技術者によって新たな開発が生まれることが多い。日常的に料理をしたり、洗剤を使ったりする女性社

員の方が、男性よりもエンドユーザーに近い目線で開発を行えることが多く、顧客企業からの引きも強くなる傾向がある。また、取引先でも女性社員が増えてきており、コミュニケーションを図る際に感性や生活者目線などを共有しながら業務を円滑に行えるという点からも、女性技術者の活躍が期待されている。

実際に女性社員が中心となって開発された製品として、宇宙食のパッケージや植物由来の包装フィルムがある。宇宙食パッケージの製作については、古くから同社で取り組まれてきたプロジェクトであったが、2007年に宇宙環境にも耐えられる強度と保存性を持ち、調理・飲食しやすい「宇宙日本食」包装材の開発に成功。翌年、スペースシャトルに搭載されるといった功績を上げた。この包装材の大きな特徴としては、「宇宙でも食事を美味しく味わってほしい」という考えから、透明でありながらバリア性の高いIB (Innovative Barrier) フィルムという素材を活用していることであり、従来は機能性ばかりが注目されていたところ、「食事の美味しさ」という点に重きを置いている。この開発が評価され、日本食品科学工学会から感謝状を授与されるなど、社外からの評価も高まっている。

また、後者については、植物由来原料を用いたバイオマス包装フィルムの製品化と環境評価を2名の女性技術者が実施している。顧客企業との共同開発でも生活者視点を活かしながら綿密なコミュニケーションで成果を上げ、同商品の売上も2011年と比較して約850百万円拡大している。今後、環境配慮が企業のより重要な課題になることが予想され、さらなる市場の拡大が見込まれている。



▲環境に配慮した包装材(左)や宇宙日本食パッケージ(右)