

【連載】働く人のモチベーション向上につながる職場環境改善の取り組み

第11回 ダイバーシティ・マネジメントでコミュニケーションを活性化しイノベーションを促進

凸版印刷株式会社

近年、ダイバーシティ・マネジメントに取り組む企業が増加している。創業以来、「人間尊重」を経営理念に掲げる凸版印刷株式会社は、多様性を認め、それぞれを尊重する取り組みで、コミュニケーションの活性化を促し、新たなイノベーションを生み出してきた。コロナ禍において、人と人とのリアルな接触機会が減るなかで、オンライン化を踏まえた新たなコミュニケーションの在り方を模索する同社の取り組みを取材した（人事労政本部労政部長 兼 安全衛生・防火推進部長 奥村英雄氏、人事労政本部人財開発センター部長 兼 ダイバーシティ推進室長 澤田千津子氏。取材日2020年10月5日）。

1 会社概要

凸版印刷株式会社は1900年創立。今年で創業120周年を迎える。創業以来、「人間尊重」の経営理念を根幹に据えてきた。従業員を会社の貴重な財産、すなわち「人財」と捉え、「企業は人なり」という人財育成の理念も有している。「印刷テクノロジー」をベースに、顧客視点（市場ニーズ）と社会的視点（社会的課題）を掛け合わせ、課題解決につながる「ソリューション」を提供することで、「社会的価値創造企業」を目指してきた。これにより事業は拡大し、「情報コミュニケーション」「生活・産業」「エレクトロニクス」——の3分野にわたり、グローバルに事業を展開している。

具体的には、「情報コミュニケーション」では、雑誌や書籍、美術書の印刷、CD-ROMやDVD等の電子出版物の製造にとどまらず、高度なセキュリティが求められる証券類やクレジットカード等の製造も手がけている。また、「生活・産業」では、生活者の「衣・食・住」に関わる様々なニーズに対応し、パッケージ用の包装紙やプラスチックフィルムなどの包装材、壁紙、建築・家具部材などの建装材なども印刷製造している。「エレクトロニクス」では、印刷テクノロジーをベースにディスプレイ関連製品や半導体関連製品を取り扱っている。

2 ダイバーシティ&インクルージョン

LGBTへの理解促進

同社は、「社会的価値創造企業」へのさらなる進化を目指し、「ダイバーシティ&インクルージョン (D&I)」を重要な経営戦略の一つと位置付けている。同社が取り組むD&Iとは、「年齢、性別、国籍、障がいの有無など、個々の属性や価値観の違いを認め合い尊重し、その違いを変革の原動力に変えていくこと」。2019年4月には、「ダイバーシティ推進室」が発足した。全国の拠点にダイバーシティ推進委員を置き、相互に情報共有や連携活動も行っている。

ダイバーシティ推進室長の澤田氏は、ダイバーシティ・マネジメントの意義について次のように語る。

「経営理念として『人間尊重』を経営の根幹に据えてきた。その意味では、『人間尊重』はダイバーシティ・マネジメントそのもので、これまでも実践してきた。事業分野自体も多様性があり、ワールドワイドに事業

企業プロフィール

所在地（本社）：東京都千代田区
 創立：1900年
 代表者：代表取締役社長 磨秀晴
 従業員数：連結5万2,599人、単体1万330人（男性8,123人、女性2,207人）（2020年3月末時点）
 事業内容：「印刷テクノロジー」をベースに「情報コミュニケーション事業分野」「生活・産業事業分野」「エレクトロニクス事業分野」の3分野にわたり事業活動を展開。

活動もしている。これに対応した人財自体も、IT、企画、営業、研究開発、製造、スタッフなど、幅広さがある。事業の多様性と、これに対応できるような多様な人財。これがそろっていることこそが我が社の強み]

同社では、これまでも障がい者雇用の推進など、D&Iに取り組んできた。近年、取り組みを強化しているのがLGBTに関する理解促進だ。LGBTとは、Lesbian、Gay、Bisexual、Transgenderの頭文字をとった単語で、性的マイノリティの総称の一つ。

澤田氏は、LGBTの理解促進に取り組む理由を、「多様性が幅広くなるなかで、年齢や性別、障がいなど、誰もが目に見えるような表層的な差異だけでなく、価値観や嗜好など、目に見えない深層的な差異があることを全社員に理解して欲しいから」と語る。LGBTのように、日常的に意識していない差異を理解することこそが、心理的安全性の高い職場作りにつながるという。

同社では、LGBTの理解促進のためのセミナーを2018年から継続的に実施している。今年度からは、全社員受講必須のeラーニングによるダイバーシティ教育にLGBTを盛り込んだ。受講者の理解度・満足度調査では、「LGBTについて知らなかったことも多く、理解できた」「ダイバーシティ・マネジメントの重要性に対して認識を新たにした」など肯定的な意見が相次いだ。満足度も80%以上と高い。

同性婚・事実婚の配偶者関連制度の見直し

LGBTの理解促進については、教育面だけでなく制度面での取り組みも始まっている。同社は、2020年7月1日から、同性や事実婚パートナーでも、慶弔休暇や諸手当、結婚祝い品などの配偶者関連制度を適用できるように改定した。

同社の諸手当には、都市手当（居住地・勤務地による手当）があるが、「独身」と「配偶者有り」で支給額が異なる。また、転勤関係では、家族帯同の場合の手当（支度金、転勤手当、赴任旅費）と、単身赴任の場合の別居手当等を支給している。配偶者の有無を基準とした場合、改定前では事実婚・同性婚は支給の適用がなかった。これを、「配偶者有り」の基準に、法律婚、事実婚、同性婚の区分をせずに手当を支給することに改めた。その他、慶弔休暇（結婚休暇、忌引き休暇）や家族等に対する介護等の休暇についても、同

性婚、事実婚を適用対象とした。

制度変更では、婚姻情報の管理方法に課題もあった。制度改定前、家族の変更等は、「住宅家族カード」によって管理されており、従業員は所属部長経由で、総務部門に提出する。しかし、これでは、婚姻に関わる情報が所属長、総務部門に知られることになる。そこで、制度改定を機に、「住宅家族カード」の配偶者の性別欄をなくし、申請ルートで所属長経由を外す方法に改めた。個人情報管理部門の一部署のみで管理されており、それ以外では把握できない仕組みとなっている。

コミュニケーション促進の観点からのハラスメント対策

D&Iに全社的に取り組む同社では、ハラスメント対策にも積極的だ。改正労働施策総合推進法の施行により、2020年6月1日から、職場におけるパワーハラスメント防止措置が事業主の義務となった。同社が相談窓口の設置やハラスメント研修を始めたのは1990年代であり、法改正に先駆けて取り組んできた。

ハラスメント対象は、セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）だけでなく、パワー・ハラスメント（パワハラ）やマタニティ・ハラスメント（マタハラ）も含めてきた。ハラスメント研修を、階層別研修を中心に毎年実施。従業員の通報窓口として、「トッピンググループヘルプライン」を設置し、相談ルートを全従業員に周知している。セクハラ相談窓口では、労政部の女性担当が決められており、プライバシー管理も徹底。就業規則では、セクハラ、パワハラ、マタハラについて懲戒規定で定めている。

同社が自主的にハラスメント対策に取り組んできた理由は、ハラスメント対策自体が、従業員のコミュニケーション促進につながるためだ。「当社の事業は、お客様のニーズを『豊かな感性』で感じ取って、ソリューションとして提供すること。そのためには、日常のコミュニケーションが重要になる。その切り口からすると、ハラスメント防止のためには、上司、部下、同僚との日頃のコミュニケーションが重要になる。そうした観点から、ハラスメント研修を行ってきた」（奥村氏）。

近年では、eラーニングによるハラスメント研修も実施している。受講者の反応は、「仕事や活動に役立つ」「ハラスメントの理解が深まった」など好評で、eラーニングの満足度調査でも、89%が「役立った」と回答している。

「ハラスメント防止に関する協定」を労働組合と締結

同社は、2020年4月2日、凸版印刷労働組合と「ハラスメント防止に関する労使協定書」を締結した。

協定では、ハラスメントのない快適な職場環境の実現に、労使一体となって努力することを確認しているほか、各種ハラスメントの定義、ハラスメント防止に向けた方針の明確化、周知・啓発活動の内容、不利益取り扱いの禁止などを明文化している。また、パワハラだけでなく、セクハラやマタハラ、性的指向・性自認に関するハラスメント等も対象に盛り込んだ。2020年3月の春の総合的労働条件交渉で、会社側から協定締結を提案し、労組と交渉のうえ締結に至った。

協定締結の理由の一つには、LGBTでの取り組みがある。これまで就業規則にはハラスメントに対する懲戒規定が策定されていたが、LGBTについては、就業規則やハラスメント協定が規定されていなかった。

「LGBTだけでなくハラスメント全般に対して、労使一体となって取り組むことで、従業員の心理的安全性の高い職場づくりができる。労使の共通認識が協定につながった」（奥村氏）という。

3 コロナ禍での新たなコミュニケーション

緊急事態宣言下、在宅オンライン新人研修を実施

同社のD&Iのベースには、コミュニケーションの活性化がある。しかし、新型コロナウイルス感染拡大を受け、コミュニケーションの促進は、新たな転換点を迎えている。

コロナ禍において課題となったのは新人研修だ。緊急事態宣言下、2020年4月1日～5月15日の期間、



オンライン研修での先輩社員と新入社員のコミュニケーションの様子（凸版印刷提供）

新入社員研修は、オンライン形式で完全在宅勤務により実施された。

新入社員約420人をネットワークでつなぎ、20人に1人の割合でトレーナーを配置した。トレーナーは入社4年目～30代半ばの先輩社員（非管理職）。トレーナーは、新入社員の勤務管理だけでなく、不安払拭の相談役も担っており、1日3回（朝・昼・夕）の交流を深めるための機会も設けた。また、新入社員は、毎日、日報を提出することになっているが、不安や質問があった場合の対応もトレーナーの役割だ。

新人研修プログラムでは、事前に収録した動画を用いて、会社に関する基礎知識等をオンラインで講義した。また、新入社員同士で交流がはかれるように、コミュニケーションワークも設けた（1時間）。その内容は、自己紹介や簡単なゲームに始まり、新規事業立ち上げなどをテーマに議論し、発表するなど多岐にわたる。

体調管理面では、同社が開発したアプリケーション「みんなのコンディションアプリ」により、新入社員の日々の「睡眠時間」「歩数」「自律神経系」の数値がスコア化され、コンディションの自己管理ができるようにした。「新人研修期間は、1人の知り合いもいないなかで研修を受け続ける。ずっと座ったままの研修では、精神面のみならず、健康面のフォローも大事。そこも配慮して、アプリで健康状況がわかるようにした」（澤田氏）という。

では、新入社員の研修満足度はどうだろうか。アンケート調査によれば、99%が満足と回答。理解度も99%が「理解できた」と答えた。新入社員には研修最終日に、基礎知識等を問う総合テストを毎年実施しているが、そのスコア（平均）も95.9と過去8年で最も高い。その要因として、受講者が動画講義を履修後に復習していたことが挙げられるという。同社では、「研修内容の見返しができるオンライン教育のメリットが活かされた」などと評価している。

アフターコロナ時代に対応してeスポーツ大会を実施

同社では、2010年から隔年で、従業員とその家族を対象とした運動会「TOPPAN SPORTS FESTIVAL」を開催している。コミュニケーションの活性化や一体感の醸成、会社に対する家族の理解促進が狙いだ。若手社員が中心となって企画・制作・運営を行っているのも特色。運動会種目も、リレーや騎馬戦などの競技



「TOPPAN SPORTS FESTIVAL」2017年大会の風景（同社提供）

だけでなく、宝探しやクイズ大会など、家族が楽しめるイベントが用意されている。直近の2017年大会では、全国のトッパングループ従業員約4,000人が参加した。

しかし、コミュニケーション促進を企図した社内運動会は、今回のコロナ禍において、開催困難となった。そこで同社は2020年9月1日に、新たなイベントとして、eスポーツ大会「TOPPAN eSPORTS FESTIVAL」を2021年1月24日に開催することを発表した。eスポーツは年齢・性別・障がいの有無を問わず、同じフィールドで競い合うことが可能であるため、D&Iとの親和性も高い。また、近年、同社には、社員有志によるeスポーツチームがあり、eスポーツイベントや部活動を社内外で開催してきた実績もある。これまでの社内運動会では、地理的制約から関東圏の参加者が多かったが、eスポーツであれば、全世界の従業員が参加できる。

大会では、パブリック・ビューイング会場を設け、動画配信サービスを活用してイベントの様子をライブ配信する。自宅からの参加、試合観戦も可能だ。実施内容は、各拠点で予選を勝ち上がった選手によるスポーツゲームトーナメント戦や、各事業所のトップが出場する格闘ゲームトーナメント戦が予定されている。従業員全員が一斉に参加できるオンラインクイズ大会も実施する。PCやスマホがあれば参加可能なため、自宅にゲーム機が無い社員やゲーム初心者でも、家族と楽しんで参加することができる企画になっている。

ニューノーマルに対応した働き方改革

同社は、ニューノーマルに対応した働き方改革

にも積極的に取り組んでいる。在宅勤務制度は、2014年に導入され、テレワークのトライアルを複数回実施してきたが、今年4月の緊急事態宣言下には、原則、全従業員に対して在宅勤務が適用された。宣言解除後は、職場で出勤5割を上限として、在宅勤務の推奨を続けている（事業部によっては、実質3～4割の出勤率のところも多い）。

さらに2020年10月1日からは、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、モバイル勤務——の三つの勤務形態を包括した、「リモートワーク制度」を導入した。業務に合わせ最適な勤務場所を選択することで、仕事と生活の両立を図ることが狙いだ。また、裁量労働制適用者では、在宅勤務の回数制限を設けず、フル在宅勤務も可能な体制にした。既に運用されているスマートワーク勤務制度（フレックスタイトタイム制度）適用者に対しては、従来設定していたコアタイムを廃止した。さらに、在宅勤務時間中にも家事・育児等ができるように、在宅勤務時における業務の一時中断も認めた。仕事と生活の両立を促進するために制度の見直しを図っている。

ニューノーマルを踏まえ、D&Iは新たな転換点を迎えている。今後の課題として、奥村氏は、「リモートワークが進むなか、新たなコミュニケーションをいかに生み出すか、模索が続いている。モチベーションをもって働いてもらうため、どのような施策を従業員に提供できるか」と指摘。澤田氏は、「デジタル化が進むなかで、ライフスタイル、働き方・生き方といった価値観などの多様性がさらに広がるだろう」としたうえで、「いかに心理的安全性の高い職場を確保していくか」を課題に挙げた。（奥田栄二、田中瑞穂）



過去に開催したeスポーツ企業交流イベント（同社提供）