

# 企業 スケッチ

## 凸版印刷株式会社

### 制度の拡充と“心”を支援する 「はぐくみプログラム」の両面から、 多様な人財が活躍できる職場へ



2005年に入社、人事労政本部人事部に配属。採用、組織人事関連業務、秘書業務を担当。2010年10月出産、育児休業取得。2011年11月育児休業より復職、人事労政本部労政部に移動。2019年課長昇格とともに、同年4月に発足したダイバーシティ推進室を兼務。



凸版印刷株式会社  
人事労政本部 労政部 兼 ダイバーシティ推進室 課長  
馬渕 聖子 氏

#### 両立への不安を払拭し、 キャリアへの意欲を高める支援策が課題に

一御社は2020年度の「なでしこ銘柄」（経済産業省／東京証券取引所）に選定されたとのことです、女性活躍推進への取組みについてお話を伺いたいと思います。

**馬渕氏:**当社は今年、創業120周年という歴史を持つ会社です。従業員数もグループ全体で5万人を超え、年々増加しています。創業以来、原点である「印刷術」を「印刷技術」に進化させていくと同時に、事業分野の拡大を進め、現在では「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分野でさまざまな事業を展開しています。そのような中で、今まで以上に事業を推進していくために、ダイバーシティ推進や働き方改革を重要な戦略と位置づけ、進めています。

トップグループは創業以来、“人間尊重”という考え方があり、経営信条に「一人ひとりの能力とチームワークを最大限に活かしていく」ことが謳われています。世間では印刷業界は男性の職場というイメージがあるようですが、当社の取組みの根底には

性別にかかわらず「働く意志を支援していこう」との思いがあります。1980年代から大卒女性の定期採用を始めるなど、比較的早い段階から女性も積極的に採用していました。徐々に長く働き続ける女性が増えてきたことで、女性特有のライフイベントが課題として浮かび上がってきたことから、育児休業制度の導入や勤務体制の拡大等、法定を上回る制度を導入してきたことが、女性の活躍推進につながっていったのだと思います。

一まさに、女性たちの「働き続けたい」という思いを支援するかたちで制度面を充実してきたのですね。

**馬渕氏:**育児短縮勤務制度を利用しながら働く人も、この10年で約4倍に増えています。私自身は10年前の2010年に出産し、育休を経て2011年に人事労政本部に復帰しました。ちょうどそのタイミングで、上司から「会社としても仕事と育児を両立しながら働く人をもっと支援していきたい。そのためにも経験を活かして施策の拡充に向けて検討してもらいたい」とのミッションを受けて、取り組んできました。ベビーシッターやホームヘルパーを利用した場合は1日につき利用料の50%相当額を年間90日

補助する制度のほか、年間10日の看護休暇のうち5日を有給にし、子どもの小学校4年生修了時まで時間単位の利用を可能にするなど、すでに導入している制度についても見直しを図っています。

じつは私が育休を取得する以前から、すでに両立支援に関する制度は法定以上に整っていたので、「これだけあれば私でも何とかやっていけるかな」というふうに思っていました。ですが、実際に育児短縮勤務を利用して復帰し、仕事を再開すると、子どもが小さいうちはよく病気をしたりするので、今まで自分一人で完結できていた業務が完結できなくなり、本当に不甲斐ない思いをしました。当時は私と同じように子育てと両立しながら働いている女性が職場内にも地元のママ友にも少なかったので、なかなか相談することができず、このまま働き続けていいのかなと思い悩みました。

そんな時に同じ職場で働く育児期社員と話をする機会があって、「そういうことあるよね」と非常に盛り上りました。「みんなが通る道なんだな」ということを初めて実感できて、すごく気分が楽になったのです。自分と同じように両立している社員にヒアリングをしていくと、当社の制度は充分に整備されて、活用もできているのだけれども、両立に関する不安を払拭して、育児をしながらも働き続けてキャリアアップしていく意欲を高められるような“心”を支援する仕組みが当社には足りないのではないかという新たな課題が見えてきました。そこで始めたのが、「はぐくみプログラム」という仕組みです。

#### 上司や同僚も巻き込みながら 前向きな気持ちで働く職場を形成

一「はぐくみプログラム」は、2016年度にキッズデザイン賞で優秀賞にあたる男女共同参画担当大臣賞を受賞されました。具体的にはどのようなものなのでしょうか。

**馬渕氏:**「はぐくみプログラム」には3つの施策があります。まず2012年に始めたのが「はぐくみアートサロン」です。ちょうど「臨床美術」という認知症の患者さんの症状緩和や心のケアを目的に開発された独自のアートメソッドを持つグループ会社の芸術造形研究所と共に、そのメソッドを社員の心のリフレッシュに応用了活用を進めていました。定期的に社内でアートサロンというアートを楽しむ講座を開催しているのですが、それをもう少し別のひとたちで使えないかということで、芸術造形研究所と一緒にアートプログラムを開発して、「はぐくみアートサロン」を始めました。育休中の社員が子どもと一緒に参加できるプログラムで、首が座ったばかりの赤ちゃんも楽しめるよう、絵の具の代わりに口に入ても安全な糊と食紅を使ってアート作品を制作します。親子でアートを楽しみつつ、同じ育休中の社員とも交流できる



「はぐくみアートサロン」の様子

仕組みです。同じ立場ならではの悩みを話し合ったり共有したりしながら、復職に向けて前向きな気持ちを形成してもらえるような場を提供しています。

人財開発ラボという社内の施設で行っているので、同僚たちが見学に来たり、声かけに来たりもしています。帰りがけに上司と面談をしたり、子どもを職場に連れて行き、顔を見せるなど、休業中に会社との接点が持てるることも安心感につながっているようです。

また、参加者には「はぐくみ通信」を配布し、上司からのメッセージとともに、育休中に不足しがちな会社の状況や復職後に使える制度などの情報提供、先輩社員たちの体験談を紹介しています。

2つめの施策として、2013年から「はぐくみセミナー」を実施しています。アートサロンで参加者の疑問や悩みを聞いていくうちに、みんなが働きやすい職場にしていくためには、両立している当事者だけではなく、上司や同僚も巻き込みながら、それぞれの立場でできることを考えていく必要があるとの気づきから始めました。

一具体的には、どのようなセミナーを行っているのですか。

**馬渕氏:**年に一度、様々な立場の社員が一堂に会して外部講師を招いて講演を行ったり、両立を始めて間もない社員、ペテランの先輩社員、それから男性の育児休業取得者など様々な立場の育休経験者を交えてパネルディスカッション等を実施しています。それとは別に、管理職向けのセミナーも開催しています。育児休業を取るところから復職後の働き方までを取得者本人と一緒に考えていく上のコツや、管理職としての悩み等についてその場で話し合いながら学んでいただいている。

3つめは、両立している社員同士が情報共有できるネットワークとして、2015年に「はぐくみサークル」を立ち上げました。妊娠期から育児期の社員を4~5名の小さなグループに分けて、



「はぐくみセミナー」の様子

半年間のうち月に一度、全4回、平日のランチタイムを利用して、日々の両立の悩み、子育てのこと、キャリアのこと等、ざっくばらんに話をする場を設けています。半年のうち2回は、「はぐくみサークル」に参加している社員全員が集まって全体会を開催しています。例えば「育児と両立しながら働く上で実現したいこと」等のテーマを決めて、意見交換を行っています。

現在、「はぐくみサークル」への参加者の4割が男性です。若手の男性社員は、育児に主体的に関わることが当たり前の感覚になっているようで、男性の育休取得者もかなり増えています。今では約6割の男性が取得しています。逆に先輩ママさん社員が自分のパートナーとの役割分担の参考にするなど、刺激になっているようです。今はオンラインツールを活用して話すことも定着しつつあるので、今年度は地域を越えてつながることができればいいなと考えているところです。



参加者全員が集まる「はぐくみサークル」全体会

## ダイバーシティ推進室を組織化し、各事業所にも取組みを展開

一全国の事業所への施策の展開などは、どのようにされているのですか。

馬渕氏：まずは本社から取り組み始めましたが、今は全国の事

業所で施策を行っています。各事業所の総務部からの選任による「はぐくみ推進担当者」が中心となって、事業所ごとの状況やニーズに応じた取組みを進めています。担当者には年に一度集まってもらい、各事業所の取組み状況や、全体の方針などについて共有し、継続的に進めています。

また、担当者は両立支援に関する手続きも担っているのですが、結構複雑でわかりにくかったりします。そこで、担当者の持つ知識やノウハウを集結させて手続きをわかりやすくマニュアル化した「出産・育児・復職の手引き」の作成を手がけました。育休者とその上司が復職前の面談で確認しておきたいポイントをまとめた「復職面談シート」も作成し、活用してもらっています。

一「はぐくみ推進担当者」を各事業所に配置することで、本社だけの施策にならず全社的な取組みにつながっているのですね。

馬渕氏：発足当初、担当者に任命されたメンバーたちが、「本当にこういう取組みを待っていた」と共鳴してくれて、一生懸命取り組んでくれたのは非常にありがたかったです。まずは継続していくことが大事なんだという思いで進めてきました。これまでの担当者たちの熱意と、いろいろな人たちの協力を得ながら約10年間、継続してきたことが今、かたちを成してきたのだと思います。

一昨年4月には、ダイバーシティ推進室が発足したのですが、何かきっかけがあったのですか。

馬渕氏：一見、後れを取っているように見えるのですが、当社ではこれまで様々な制度や施策を導入してきました。人事部では待遇や配置・採用について、労政部が労働政策について、人財開発センターが研修の企画立案というように、それぞれの部署がそれぞの管轄を担うかたちで取り組んできました。近年、世間的にもますますダイバーシティ&インクルージョンに向けた取組みの重要性が増していく中で、ダイバーシティ推進室を中心に、各施策に横断しを通す必要があるだろうということで、組織化しました。

ダイバーシティ推進室の設置をきっかけに、はぐくみ推進担当者も今年度から「ダイバーシティ推進委員」にステップアップさせました。性別にかかわりなく本当にみんながフラットに働くことができる環境にしていくためには、仕事と育児の両立支援だけではなく、ダイバーシティ&インクルージョンの視点で全社的な課題を検討しながら、施策の立案を行ってもらうことが必要です。推進委員のメンバー自身も社外の人たちと交流したり、知識を身につけたりしながら、よりステップアップできる機会をつくっていこうと考えています。

## 男女かかわりなく フラットな働き方を目指す

一女性比率も上がっているとのことです、女性の管理職登用についてはいかがですか。

馬渕氏：女性の採用割合は4割を超みました。全体の女性比率も十数年前は1割程度でしたが、今では2割を超え、着実に増えてきました。女性活躍推進法に基づく行動計画には「2020年度までに女性管理・監督職の数を2015年3月末比で2倍にする」との目標を掲げて取組みを進め、2019年4月時点に前倒しで達成することができました（2014年度233名→2019年度491名）。

昨年の秋には、当社におけるSDGsのステートメントを発表しました。その中で、「男女の管理・監督職者数比率の格差をなくしていく」ことを宣言しています。これまでいろいろな取組みをしてきて、ライフィベントを経ても長く働き続ける女性もかなり増えてきました。勤続年数の男女差は縮まっていますが、まだ差がゼロにはなっていません。こうしたことから、みんなが本当にフラットに働く会社を目指すための目標を設定しました。当社には様々な支援があり、それらを活用できるということを若い世代から認識してもらうのも重要なことで、「はぐくみプログラム」からも発信していきたいと思っています。

女性だけでなく、様々な能力や生活背景をもった人がお互いに理解し補いながら働き続けていくことが、これからますます大事になっていくと思います。もっと全体のことを考えていこうという流れになってきていると思います。その一環として、この4月には労働組合とハラスメント防止協定を結んだり、7月からは同性パートナーについても配偶者と認めて、配偶者関連制度の一部を適用を始めます。LGBTについての取組みについ

ても、もっと進めていかなければいけないと考えています。

一社員の中にはいろいろな立場や、いろいろな背景を抱えた方がいらっしゃって、今回のコロナ禍も本当にこれは災害だと思うのですけれども、どのような立場や背景であっても同等に対応できる体制づくりというのもやはり大事なことですよね。

馬渕氏：はぐくみサークルの中でも効率的な働き方に関することがトピックスに上がってくるようになりましたので、社内研修のプログラムにも、ワーキングマザーに向けた生産性向上プログラムや、仕事と介護の両立支援についての研修などを追加したり、また、制度面では1ヵ月の中で勤務時間を自律的に調整するスマートワーク勤務制度を導入しました。直近では、今回のような感染症の拡大や自然災害等が発生して子どもの通う学校が休校になってしまったときや、不妊治療などにストック休暇（失効した年次有給休暇を50日まで積み立て可能）を使用できるようにしました。時代のニーズに応じた制度面の拡充には引き続き取り組んでいきたいと思っています。

コロナ禍によってテレワークへの取組みが急務となりましたが、この経験を活かして、今後どのように新たな働き方を展開していくかがこれからは課題です。トップレベルには製造現場もあり、在宅という働き方ができない職場もあります。こういう状況の中でも現場に出て機械をまわしてくれている人たちがいるから会社が成り立っている部分もあるのは事実です。そういう人たちも含め、テレワークのメリットを全体で享受していくにはどうしたらいいのかということもこれから考えていかなければいけないですね。

一どうもありがとうございました。

## 凸版印刷株式会社 TOPPAN

創業：1900年（明治33年）  
資本金：1,049億円（単体）  
本社所在地：東京都千代田区神田和泉町1番地  
事業内容：印刷・印刷関連、半導体・電子・電気機器 等  
事業所：総合研究所（埼玉）、国内営業所43カ所、国内生産拠点34カ所、グローバル拠点145カ所  
従業員数：9,993名（男性7,974名、女性2,019名）  
平均年齢：男性44.0歳、女性35.5歳  
平均勤続年数：男性15.4年、女性9.0年

※2019年3月末現在

