

企業スケッチ

大日本印刷株式会社



大日本印刷株式会社
ダイバーシティ&
インクルージョン推進室
室長

本田 忠氏

1999年に入社。入社後は、スマートコミュニケーション部門の営業業務に従事。セールスプロモーション、決済システム、IPS、カード、スペースデザインなど、DNPが展開する多岐にわたる事業に携わり、幅広い業務経験を積む。加えて、統合報告書をはじめとするIR支援業務を通じて企業価値向上に資する取り組みにも関与。自社の企業価値向上への関心を背景に、2020年4月には社内人材公募制度を活用し、D&I推進室へ異動。ダイバーシティ経営中期ビジョンの策定等、組織のD&I推進に向けた施策に取り組む。2025年4月より室長に就任し、現在に至る。

多様な個を活かすD&I推進を人的資本の重要課題の一つと位置づけ、チーム意識の醸成と業務属人化の解消を推進

印刷技術を基盤に多様な事業を展開する大日本印刷株式会社（以下、DNP）は、昨年度から2年連続で「Next なでしこ 共働き・共育て支援企業」（経済産業省／東京証券取引所）に選定されました。その取り組みについて、ダイバーシティ&インクルージョン推進室室長の本田氏にお話を伺いました。

社員一人ひとりが当事者意識を持つことで、誰もが挑戦できる会社を目指す

―御社は2年連続で「Next なでしこ共働き・共育て支援企業」に選定されていますね。ダイバーシティ推進のお取り組みの背景などについてお聞かせください。

本田氏：以前は女性の活躍推進を中心に取り組んできましたが、2018年にD&I推進室が専任組織として独立し、改めて「ダイバーシティ&インクルージョン」はなぜ必要なのか、そもそも何のための取り組みなのかを考え直すところから進めていきました。

2020年に、社長である北島がトップコミットメントとしてDNPグループ全体の取組みの軸となる「DNPグループ ダイバーシティ宣言」を発信しました。そして、ダイバーシティ経営中期ビジョンを策定し、「当事者意識」をキーワードに掲げました。職位・年代・性別も問わず社員一人ひとりがダイバーシティの一員であるという「当事者意識」を持つことで、誰もが挑戦できる会社を目指して新しい価値の創出につなげていきたいと考えています。社長は、D&Iを徹底して推進していくことを、年頭メッセージ

や会社のイベントで継続的に発信し、全社員の理解・浸透を図ってきました。2023年からの中期経営計画では、人的資本ポリシーに基づき人への投資を拡大し、多様な個を活かすD&I推進を重要な施策の一つとして位置づけています。

―全社員が当事者意識を持つことに注力されているんですね。

本田氏：職位に応じて伝え方を意図的に変えています。例えば、経営層に近い職位に研修を行うときは、「人と社会をつなぎ、新しい価値を提供する。」という当社の理念とともに、新しい価値を創出するために不可欠な取組みであることを伝えています。一方、管理職手前の社員向け研修では、日常の職場でありがちな内容を盛り込みながら分かりやすく伝えるようにしています。例えば、自分と異なる意見の相手に出会った時に、「それは難しい」とか「前例がない」とネガティブに捉えてしまう場合、なぜそう考えるのか、その背景にある価値観や経験に目を向けるように促しています。こうした理解が浸透すると対話が生まれ、多様な意見を起点とした新たなアイデアの創出につながります。これこそが、D&Iの価値と考えています。

トップによる「男性育休100%宣言」のもと、グループ全体で男性の育児参加を促進

―2020年には北島社長が社内外に向けて「男性育休100%宣言」を発信されるなど、男性の育児参加の促進にも取り組まれていますね。

本田氏：子育てに関する支援策としては、育休の取得回数に制限を設けず、柔軟に対応したり、育児短時間勤務は小学校4年生修了（所定外労働および休日労働の免除は小学校6年生修了）までとする等、法定を上回る制度を整備してきました。また、テレワーク勤務を導入する等、柔軟な働き方にも対応しています。ただ、当時、男性の育休取得率は54%、取得日数は平均で13.2日、数値を細かく見ていくと中央値は5日間でした。育休取得の最初の5日間を有給休暇としていたので、その範囲内にとどまっていた状況と思います。

―男性の育休取得率が50%を超えているのは、2020年当時としては高いのではないのでしょうか。

本田氏：2004年から当社が開催してきた「カンガルーの会」の効果があったのかと思います。「カンガルーの会」は、社員がパートナーとともに参加する仕事と育児の両立支援セミナーです。当社は、どちらかという受注型の事業構造ということもあり、勤務時間も長くなる傾向があったと思います。私は2020年に社内公募で営業部門からD&I推進室に異動したのですが、営業時代には職場をワクワクさせようという有志の取組み「ワクラボ」に参加していました。その中で育児に関する課題が顕在化し、30代の社員では共働きが増えてきている一方で、その上の世代の管理職にその実態がなかなか理解されないという声を聞くようになりました。また、「自分が職場を離れることで、周囲に迷惑をかけるかもしれない」といった不安から、帰宅しにくい雰囲気は当時もあったように思います。そこで、男女問わず子育てに携わりたいと思っている社員がいることをきちんと見える化して伝えよう、ということで、他社に話を聞きに行ったり、男性社員が自転車で子どもを迎えに行くシーンのポスターを作成し、社内のコピー機の前など目に留まりやすい場所に貼ったりしていました。

育児という新たな経験をすることで視野も広がり、限られた時間で成果を出す意識が高まることで、生産性向上にもつながるという、会社にとっても好影響をもたらす取組みであると捉えています。また事業部長やグループ各社の社長が集い、年2回開催する当社の「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」で、男性の育休体験談や育休取得促進に向けた各社での取組み等を共有しあい、社長の「男性育休100%宣言」をはじめとした各部門のトップの後押しを得ながら、グループ全体で男性の育児参加への意識醸成の底上げを図りました。

―御社の男女比を見ると、男性社員が約7割を占めていますね。その男性社員の育休取得が増え、取得期間も長くなると、一般的によく聞かれるのが「人手が足りなくて仕事が回らなくなる」といった現場の声です。対応策として、業務の無駄を減らす工夫や効率的な働き方に変えていくという話も聞きますが、御社ではいかがですか。

本田氏：非常に難しい点です。「育休を取る社員にはいい制度だけど、それ以外の人は……」という声は実際に存在します。お互い様という意識はあるものの、なかなか理解が進みにくいという面も否めません。そういった意味でも、まさに今、AIを活用した生産性向上やチーム力の強化等にも取り組んでいて、育児だけでなく介護なども含め、いかに生産性を高めていくかがポイントになると思います。その他、例えば、シニア人材の活用や将来的なライフイベントを見越した人員計画に取り組んでいるグループ会社もあります。ただ、全体としては、業務の属人化を減らし、チームとしての力を高めることを最優先に進めていきたいと考えています。

チーム力を評価する目標管理制度を導入し、業務の属人化解消を図る

―チーム力を高めるために工夫されていることがありましたらお聞かせください。

本田氏：当社では、DVO（DNP Value Objective）制度という目標管理制度を導入しています。個人の目標を立てるだけでなく、チームで目標を決めて、そのプロセスを評価するという仕組みです。チームの活性化やチーム力の強化を狙いとしたもので、上長から課題を提示するのではなく、自分たちで“背伸びをしろ”けれども、やってみよう”という少し高い目標を考えて、チームで取り組んでいきます。働き方が多様化する中で、業務を属人化させずにチームでいかに成果を上げるかというところに目を向けていくことが重要です。メンバー同士の連帯感や信頼感を高めることによってチーム力を向上させるために、こうした仕組みを取り入れて意識醸成を図っています。

―どのように取り組んでいくのですか。

本田氏：例えば、当室の場合は毎週1回、自分たちでストレッチ目標に取り組む時間を設けています。今はまさに代替要員をテーマにして意見を交わしているところです。いま何に取り組むべきか課題を見つけて、自分たちの熱量で取り組めるのはとてもいい仕組みだと思っています。目標を達成したかどうかよりもプロセスを大事にしているので、チーム力を高める一助となっています。メンバーも「課題を見つけてみんなで取り組むところが、チーム意識の醸成にもつながった」と変化を実感しているようです。

ツールやイベントを通してD&Iを自分事として捉える機会を提供

本田氏：2023年度からは一歩進めて「インクルージョンがあたりまえになっている」状態の実現を中期ビジョンに掲げています。その中で、アンコンシャスバイアス研修を社長以下全社員の受講を必須としました。心理的安全性を高めて異なる意見を活かせる組織風土をつくることを目的に、今年の4月までに国内約3万人の社員への受講機会を提供しました。

—「当事者意識」をキーワードに取り組まれているとお話もありましたが、部門を問わずに全社員に実施されているんですね。

本田氏：当グループの事業は多角化しており、製造系の会社とIT系の会社では働き方も異なりますし、D&I推進の意識にもばらつきがあるのが実情です。D&Iの効果として、新しいアイデアや価値の創出というのはイメージしやすいのですが、決まったものをいかに早くつくるかということが求められる製造部門にもD&Iが必要なかという疑問の声が聞こえることもあります。職場で決められたことをやるというのは当たり前のルールであって、例えばふとした時に「こうしたらもっとよくなるんじゃないかな」と思ったことを口に出して言い合える職場環境の重要性についても丁寧に説明しています。

また、当社では毎年2月に社員全員が当事者として参加するイベント「ダイバーシティウィーク」を実施しています。過去にはアンコンシャスバイアスをテーマにした「アンコン川柳」を社内募集し、発表しました。例えば、「それ必要？ 定時帰りのエクスキューズ」という川柳は、定時帰りなのに言い訳をして帰る人が多い、という当社の現状が見える内容で、ユーモアを交えながらも、社員一人ひとりが職場の空気や自身の行動を振り返る契機にもなっていますね。

—川柳はどんなふうに使われているのですか。

本田氏：研修の中でも一部を紹介したりしています。多くの社員により関心を持っていただけるように、こうした観点からも取り組んでいます。ダイバーシティウィークはD&I推進を研修の中だけではなく、自分事という感覚を持っていただくにはどうしたらいいかと考え、2020年度から開始し、毎年テーマを決めて開催しています。昨年度は「インクルージョンループをまわそう」をテーマに掲げ、挑戦を支援・称賛する職場づくりを進めました。また、一人ひとりの違いを尊重し受け入れ、その多様性を活かしている管理職のことを「インクル上司®」と名付け、社内から選出されたインクル上司®の事例を、アニメーションにしてダイバーシティウィークで上映しました。



「インクル上司®」アニメーション

—ツールをうまく活用されていますね。伝えるメディアというのもすごく大事だと思います。

本田氏：アニメーションは新任管理職研修の中でも活用しています。日頃の部下とのコミュニケーションの大切さに気づくことを期待しています。

また、開催に合わせて「ダイバーシティ&インクルージョン推進委員会」の各部門のトップからもコミットメントをポスターにして掲示しました。アンケートを見ると、「トップが方針を示してくれることで働きやすくなる」とか、「〇〇しやすくなる」といった声が聞かれるようになりました。

実態調査を通して課題を明らかにし、職場環境を整備

—「カンガルーの会」はかなり前から実施されていますね。

本田氏：2004年から開始しています。現在は1年以内に子どもが生まれる見込みのあるプレパパプレママ向け、それから4月から復職するパパママ向けという2部構成で行っています。

このセミナーは、育児とキャリアについて夫婦で話し合う時間を設けるというところにポイントを置いていて、パートナーが当社の社員でなくても一緒に参加することができます。子どもが生まれてからの生活をイメージして、夫婦がお互いにどういう役割を持って取り組むかを、一緒に考えてもらいます。育児の経験が初めてというのは女性も男性も同じで、夫婦が育児のスタートラインに同時に立つことが重要です。スタート地点から一緒に育児体験を重ねることで、「こういう場合はどうしたらいいんだろう」と共に学びながら気づきや対話が生まれます。男性の育休取得者の増加とともに、育休中の過ごし方に関する問題もよく指摘されていますが、そうした男性の「取るだけ育休」を防ぐことにもつながると思います。

—今後についてはいかがですか。

本田氏：2020年以降、男性の育休取得率は確実に上昇し、現在はほぼ100%を推移しています。平均取得日数についても27.6日

まで増えてきました。ただし、社員約1万人に実態調査を行い、約8,000人から回答を得た結果では、「1カ月以上の育休休業は取得しにくい」、「育休を取得したかったが、取得できなかった」男性が多いという21世紀職業財団のDEI推進状況調査の結果と同じ傾向が見られました。男性が長期間の育休を取得しにくい理由としては、「職場への迷惑」が多く挙げられています。どのくらいの期間を休んだら不利益が生じると感じるかについても聞いたところ、1カ月で約7割、1〜2週間でも不利益を及ぼしてしまうと考える人が多数存在しています。

そこで、取得日数の拡大を目指して、40日という目標数値を行動計画に入れて取組みを強化しています。調査では、上司との関係性が取得日数に影響していることもわかりました。上司から良い評価をされている人ほど長い期間を取得しているという結果が実態として見えたので、調査の結果をD&I推進委員会を通じてフィードバックを行いました。さらにはe-learningで研修を実施し、職場の心理的安全性はもちろん、日頃から職場内の信頼関係を築いていくことがとても大切だということを伝えました。そのほか、「男性育休100%宣言」のイントラサイトを設けて、育休体験談を掲載しています。いろいろなタイミングで取得の機会があることを例示した情報などを共有しています。

もうひとつ、ライフサポート特別休暇を設けました。失効してしまった年休のうち、年間で最大40日間を育休休業期間等に充当できるという制度です。

—育休以外にはどのような要件の方が利用できるのでしょうか。

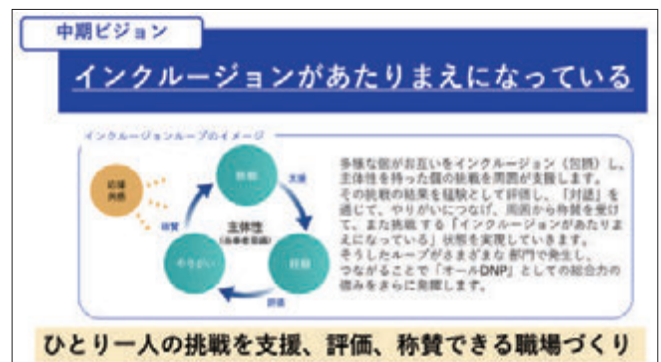
本田氏：介護、ボランティア等です。2024年度の社内アンケートでは、介護で困っている社員は約2,000人、そのうち管理職が約

500人いることがわかりました。中核人材が何らかの形で一時的に抜ける可能性が出てくるということも見えてきたので、外部ツールを導入して、介護リテラシーの向上等も進めているところです。

—業務の属人化をなくすといった働き方の見直しは、関係先の方の理解も必要だと思います。工夫されたこと等がありましたらお聞かせください。

本田氏：対外発信を意識的に行うように心がけています。当社が実施している取組みを積極的に社外へ発信することで、関係先の認識も変わりますし、新卒の学生やキャリア採用の場面においても「ぜひ働きたい」と思っただけの会社を目指したいと考えています。

そのためにも、社員一人ひとりが挑戦し、力を発揮できる職場環境を整えることが重要です。それが組織の力になって結果的に価値の創出につなげるという「インクルージョンループをまわす」流れにしていきたいと思っています。まだできることはあると感じています。



創業	：1876(明治9)年10月9日
資本金	：1,144億64百万円
本社所在地	：東京都新宿区市谷加賀町一丁目1番1号
事業所数	：営業拠点…国内33、海外26 生産拠点…国内60、海外19
事業内容	：総合印刷業 (スマートコミュニケーション部門、 ライフ&ヘルスケア部門、エレクトロニクス部門)
従業員数	：36,890名(連結) 9,785名(単体) (男性7,461名、女性2,324名)
平均年齢	：44.6歳(男性46.3歳、女性39.3歳)
平均勤続年数	：20.9年(男性22.2年、女性16.5年)

(2025年3月末日現在)