



—東北生産性本部—

平成30年度労使定例政策研究会 第1回例会

「DNPの働き方の変革」 ～ひとり一人の力を最大限に発揮できる職場を目指して～

平成30年度労使定例政策研究会 第1回例会は、大日本印刷株式会社の立野 和浩 氏を迎え、約40名の参加を得て開催いたしました。

■平成30年9月11日開催

講師 大日本印刷株式会社

価値創造推進本部 働き方の変革推進室 室長 立野 和浩 氏

プロフィール

1989年 大日本印刷(株) 入社 2001年 大日本印刷(株) 営業課長
 2006年 (株)DNP西日本 営業部長 2013年 (株)DNP西日本 全体最適プロジェクトリーダー
 2014年 大日本印刷(株) 働き方の変革 中四国・九州事務局 局長
 2016年 大日本印刷(株) 労務部 働き方の変革推進事務局 リーダー 2018年より現職

【ご講演概要】

〔大日本印刷（DNP）会社概要〕

- ・明治9年「秀英舎」という名前で誕生、命名は勝海舟。
- ・従業員約10,800人（グループ全体約38,000人）。
- ・事業内容は、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領域を拡大。今後はいかに価値のある仕事にシフトしていくかが課題。

〔働き方の変革の背景〕

- ・リーマンショック、事業環境変化、社会動向の変化などもあり、将来のDNPグループの発展を支える強靱な企業体質を構築する為の労務施策として、2009年労使の話し合いでスタート ⇒「雇用・時間・賃金」『一人ひとりの「働き方の変革」なくして強靱な企業体質は実現できない』

〔働き方の変革の全体像〕

- ・労使の会議体である「DNPグループ時間資源有効活用プロジェクト」
 会社が方針・計画を提示、組合が確認。仕事の付加価値の向上やグループ共通労働時間目標の達成を図り、新しいビジネス創出、活力ある職場、一人ひとりの成長、ワークライフバランス、自己実現につなげていく。
- ・一人ひとりの力を最大限に発揮できる職場を目指して「DNPグループの持続的な発展と一人ひとりの個人生活の充実」

〔第1次～第3次基本計画（2009年～2017年）〕

- ・第1次：「時間資源を創出するステージ」、労働時間目標を明確にし、「業務効率化」に力点。
- ・第2次：生み出した時間資源を働きがいの向上、個人の成長施策にも有効活用、「時間資源有効



- 活用ステージ」。2013年全国に働き方の変革推進委員会、事務局を設置し、全社の取組みを推進。
- ・第3次：「働き方の変革」活動を企業風土として根付かせるため、業務の中で一人ひとりが主体的に効率的・効果的な働き方の実践に重点を置いた「仕事の付加価値創出ステージ」。
- [第4次基本計画（2018年～2020年）]
- ・「職場単位活動」中心の活動
管理職を中心とした全員参画の対話、一人ひとりの力を最大限に発揮できる職場をつくる。職場単位活動の要となる管理職が、主体的にリーダーシップを発揮できるよう支援。チームのゴールイメージ（未来）実現のために「働き方」を見直す活動。全員で職場の目指す姿をイメージし、現状とのギャップや問題点について話し合い、課題を解決する主体的な活動。
 - ・活動事例として、受注の自動化、IT ツールを使ったワークフローの見直しなど。2016・2017年度で14部門を表彰。
 - ・柔軟な働き方ができる環境づくり
働きがいをもつための仕組みや職場環境を整備。生産性を高めるためのIT環境整備（シンククライアント端末、RPA等）。
- [推進体制]
- ・全事業部・グループ会社に働き方の変革推進委員会、働き方の変革事務局を設置。
 - ・トップメッセージを全国にむけて発信（イベント計5回、事業部長・グループ企業幹部を対象）。
- [管理職の働き方の変革]
- ・実態調査90項目による現状把握→ギャップ（問題点）抽出。
 - ①部下育成・支援の時間が取れず、部下の働きがい・成長の支援ができていない。
 - ②新ビジネス・新商材・新テーマ検討等将来の事業構想や組織体質強化に時間が割り当てられていない。
 - ③資料作成など「副務」にあたる業務の割合が高く、まずはこれを減らしていくことが先決。
 - ・価値創造の視点から、組織風土、管理職のマネジメントのあり方も見直していく。
- [冰山モデル]
- ・参考としての「最難関のリーダーシップ」（ハーバード大 ロナルド・A・ハイフェッツ 他著）。
 - ・技術的問題と適応課題。適応課題（本質課題）を考えなければ、組織風土は変わらない。冰山モデルの水面下にある見えにくい問題、何が「問題」なのかの合意が難しい。これまでの自分の価値観、信念、役割、マインドセットの変化が必要。
- [第三の創業の実現に向けて]
- ・事業部全体でスピードをもって組織の本質課題に焦点をあてて、副事業部長を核にしたプロジェクトで課題解決推進し、一人ひとりが最大限に力を発揮できる職場環境をつくっていく。本質課題の解決進捗・内容確認のため徹底的に、不必要な副務を減らす（マネジメントの見直し）。価値創造プログラムの視点での進捗・内容確認の観点から、主務を増やす・中味を見直す（より成果をあげるために）。
 - ・第三の創業の実現へ向けて、事業部から出てくる課題を、価値創造推進本部各室と連携。
- [働き方の変革活動と連携したダイバーシティ推進（要旨）]
- ・メンター育成プログラム（2012 全部門）、女性社員の上司対象「キャリア形成支援研修」（2015）、ダイバーシティ推進者育成プログラム（2016）、女性社員育成の選抜プログラム（2017）
 - ・ポイント：女性社員と上司を同時に育成することで、ダイバーシティ推進の風土を醸成。

以上、大変有意義なご講演ありがとうございました。

平成30年度 労使定例政策研究会

*会場：東北電労会館 2階 大会議室

第2回：平成30年10月 5日（金）14時30分～16時30分

『Why Diversity? 個人と組織を強くするための戦略』

講師：日本アイ・ビー・エム株式会社 人事 ダイバーシティ企画担当部長 梅田 恵 氏

第3回：平成30年11月 7日（水）14時30分～16時30分

『人工知能は天使か悪魔か～人類とAIの近未来～』

講師：株式会社感性リサーチ 代表取締役 黒川 伊保子 氏

第4回：平成31年 2月 1日（金）14時30分～16時30分

『働き方改革に伴う法改正と運用の留意点』

講師：三島法律事務所 弁護士 真田 昌行 氏