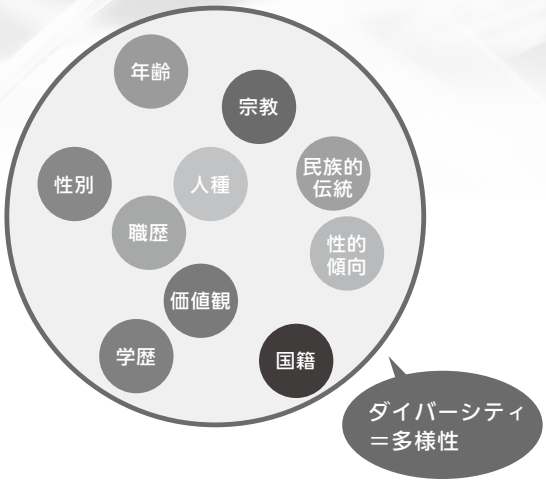
全印工連2025計画　後編
新しい印刷産業へのリ・デザイン

全日本印刷工業組合連合会・産業戦略デザイン室は、2015年度事業の一つとして、新たなビジョン「全印工連2025計画」をまとめました。「全印工連2025計画」は、従来の全印工連ビジョンとは性質が異なります。印刷産業が今後10年間、どこに目標を置いて社会に貢献するのか、そのために何ができると考えているか、進む方向性を取りまとめ、地域社会や行政、政治に対する提言書として策定されたものです。本稿では、全号に続き、2025計画の導入編として、各章における印刷業の役割について紹介します。



ダイバーシティ2025計画

ダイバーシティ経営は、女性だけでなく、外国人や高齢者、障がい者なども含め、多様な人材を活用し、企業の競争力を高めることを目的する経営の考え方。ダイバーシティという言葉は多様性という意味があります。この考え方は1964年の米国において公民憲法が公布され、人種や宗教が混在した社会環境が整ってきたことから脚光を浴び始めました。少数民族や女性への優遇措置を義務付けたところから始まり、1980年代に入ると、市場、技術、労働力に多様性が求められる中で注目されました。90年代には企業の人事戦略、経営戦略上の重要課題になりつつあります。

多様な人材を活用したこれからの経営の在り方については、前号で示した通り、人口減少、少子高齢化に伴う労働人口の減少への対応が挙げられます。日本人総数は少子化で減少し、超高齢化社会を支える働き手が不足していくことが予想されます。ICTを活用した自動化も進んでいますが、労働人口の減少は国際的な国内企業の競争力を低下させ、国力そのものを衰えさせる要因ともなりかねません。将来的な日本経済の在り方、また各社の事業継続を考える上で、労働人口の確保、特に優秀な人材を呼び込むための仕組みが必要になってきます。そこで脚光を浴びているのが、これまで社会的マイノリティとして就業機会が限られていた女性や障がい者、高齢者、さらにLGBT（性的マイノリティ）と呼ばれる人たち、外国人を活用した働く環境の整備です。

外国人を別として、これらの人達はこれまで社会的要請によってある一定の雇用を確保されるだけであり、企業にとって受け身で捉えられる状況が少なからずありました。しかし、そうした考え方はそもそも、受け手の環境整備が不十分であったことが一番の要因として考えられます。1940年代後半、1970年代前半のベビーブームによる人口増が労働環境を支えてきた日本において、1940年代後半の団塊世代と呼ばれる人たちの退職により、少子高齢化という現状を浮き彫りにしました。その解決手段のようにダイバーシティ経営が叫ばれていますが、企業の継続そして、価値

日本の印刷★2016-07 08-11【全印工連2025計画】.indd　8　2016/06/24　9:41:07

向上を考えた時、多様性を活かすことは当然としてあるべき姿だったと考えることもできます。

日本国内ではCSR（企業の社会的責任）や女性活躍推進の動きが政府主導で活発化したことで、今少しずつダイバーシティ経営についての認知が広がり始めています。しかし、まだ大手企業以外、その多くが女性の雇用、外国人の採用、高齢者の再雇用といった範囲に留まっており、本来目指すべき最終到達点に至るまでの課題が山積しています。印刷業界においても、事業を継続していく上で、多様性を活かした労働環境の整備が望まれています。それは社会的な流れというだけでなく、クライアントの要求が多様化するニーズに対応し、事業を存続していくためにも必須事項となっていくことが予想されます。

では、どのようにダイバーシティ経営を自社に落とし込んでいくのか。端に多様な人材を採用すれば良いというわけではありません。経済産業省によると、ダイバーシティ経営は、「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」を指します。「多様な人材」とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無から、LGBT、宗教・信条、価値観などの多様性、そしてキャリアや経験、働き方などに関する多様性までを含んでいます。また、「能力」に関しても、現状必要とされる業務の能力に留まらず、多様な人材それぞれが持つ潜在的な能力や特性なども見ていくことが求められます。

その上で、「イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」とは、組織内の個々の人材がその能力や特性を活かし、生き生きと働くことの出来る環境を整えることで、「自由な発想」が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことだと指摘しています。

こうした考えをダイバーシティ・マネジメントと言い換えることが出来ます。多様な個人・属性グループが社会や組織の中で、お互いストレスを感じることなく共存し、特性を発揮して活動できるようにマネジメントしていきます。

2025計画では、「ダイバーシティ2025計画」の中で、より詳細にダイバーシティが求められる社会的背景などについて解説しています。そして、ダイバーシティ実現に必要不可欠な要素として、情報・知識の収集と理解を保障する「情報保障」の重要性について強調しています。

多様な人材を活用していくためには、個々の考え方や働き方などを尊重しつつ、互いに受け入れる土壌が必要になります。一定の価値観で縛ればどのような個性をもっている人材もその能力を発揮することが出来ません。しかし、尊重して自由気ままに好き勝手させれば良いというわけではありません。あくまでも会社全体の一つの方向性をそれぞれに落とし込み、その上で自分に何ができるか、その能力をいかんなく発揮させることが出来ることが重要です。

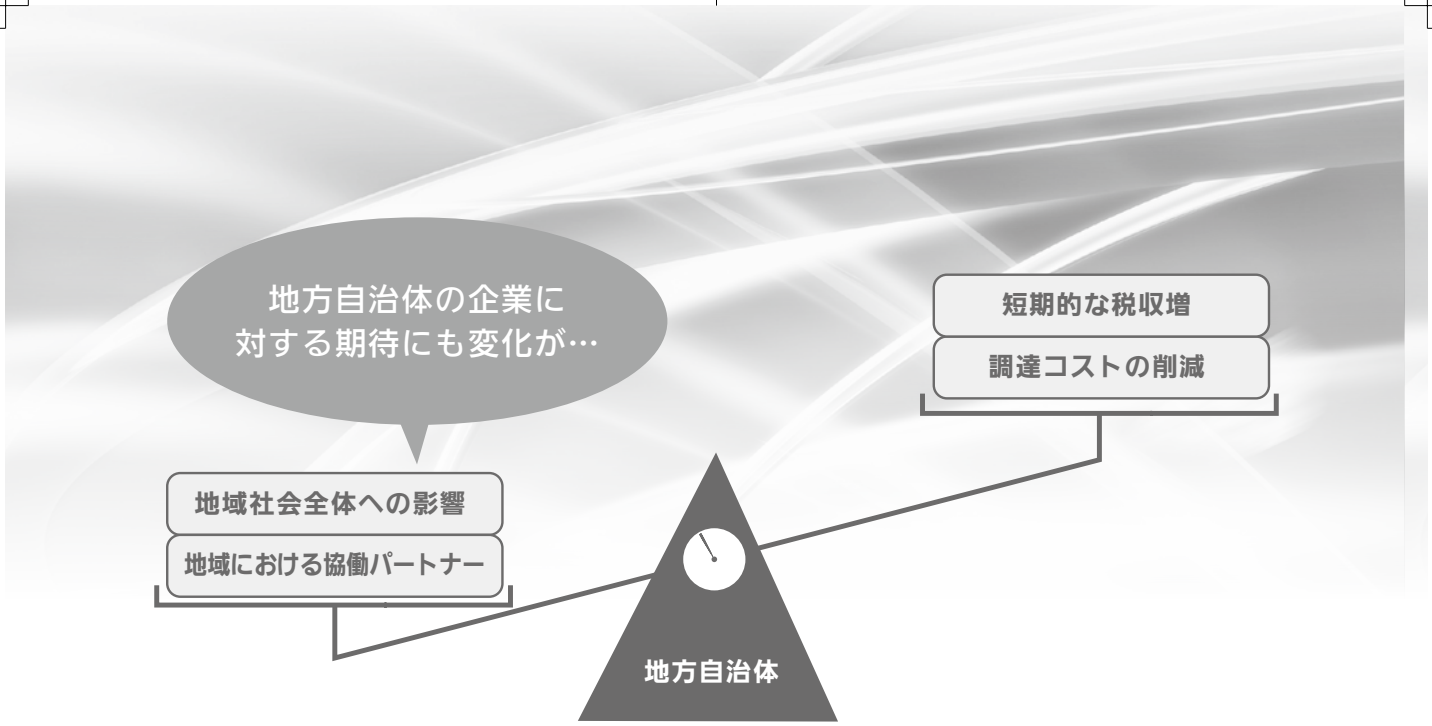
その第一ステップであり、重要なファクターとして、2025計画では、多様な個性をもつ個人や属性グループが、個々の特性を発揮するために、公平に情報を受発信できる土台となる情報・知識の収集と理解を保障する「情報保障」について言及しています。

情報保障とは「組織や社会の中に存在するすべての人が情報を受け取り理解できることを保障する」ことを指します。人種も性別も年齢も違う人々に一つの情報を正しく伝えるには、様々な配慮が求められます。

すべての人が等しく情報の収集が可能なことを保障し、一人ひとりが情報を理解できるようにすることで、結果として、社会全体のパフォーマンスが最大化していくことが期待されます。パフォーマンスは、収入などの実利的な面と、自己実現や幸福といった精神的な面の両方を含みます。すべての人が情報を正しく理解し、利用できるようになることで一人ひとりが持てる能力を発揮できるようになります。

印刷業界はこの間、成長戦略として顧客や社会が直面する課題を解決していくソリューション・プロバイダーへの業態変革の道を歩んできました。その中で、あらゆる人に分かりやすく情報を伝達する「メディア・ユニバーサルデザイン（MUD）」の取り組みも展開しています。MUDに関しては、多くの企業で採用され始め、行政の施策にも影響

日本の印刷★2016-07 08-11【全印工連2025計画】.indd 9 2016/06/24 9:41:08



を与えるまでに至っています。ダイバーシティ経営の実現に欠かせない円滑なコミュニケーションのための情報伝達手段として、大いに注目されるツールとなります。

「情報保障」という視点からいかにMUDの実践が役立つのか、そしてその先にあるダイバーシティ経営の実現がこれからの印刷業にどのような影響を与えるか2025計画ではMUDの活用シーンなども含めて紹介されています。

CSR人づくり2025計画

全日本印刷工業組合連合会でCSR推進専門委員会が設置されたのは2012年。翌年には業界団体として初となるCSR認定制度「全印工連CSR認定制度」をスタートさせました。4年目に入り、今期は最上位認定のスリースターの策定を進めています。

地域創生やダイバーシティ経営の根底にあるには「CSR」です。企業的発展を目指す上で、CSRは外せない考え方でもあります。上場企業の多くはいち早くCSRを経営の中核として捉え始めています。その背景として、近江商人の「三方良し」にみられる日本の伝統的な経営哲学が改めて評価されている点が挙げられ、社会課題の解決に関する企業への期待が今まで以上に大きくなっています。また、東日本大震災以降、寄付支援から被災地での事業継続や新たな事業創造を通じた雇用創出などの社会課題解決の先進事例となる戦略的な取り組みが期待されていることから、企業も社会の関わり方を改めて見直しています。

一方で、個々の取り組みは、調達基準や人権問題について指導している企業が少なく、女性サポートを含む労働慣行やコンプライアンス等の公正な事業慣行において、制度はあるものの運用面でさらなる工夫が必要であるなどといった課題も浮き彫りになっています。

クラアイント側のCSRの推進に合わせて、その課題解決の中で、取引先のCSRの取り組みも期待されるようになます。中小企業がCSRに取り組むメリットとして、単に相手から求められるままに対応するのではなく、先じて取り組みを展開していくことで、新規取引で企業選定のアドバンテージを獲得し、他社との差別化に繋がることも予想されます。いうなれば企業の発展という命題に向き合う一つのキーワードがCSRとなります。

例えば、企業がCSRに取り組むことでワークライフバランスを浸透させれば従業員満足度が上がると言われています。そして従業員満足度が高まると、仕事への貢献度が高まり、顧客満足度も向上するため、中長期的に企業価値そのものが上がると考えられています。

日本の印刷★2016-07 08-11【全印工連2025計画】.indd 10 2016/06/24 9:41:09

2025計画では、これまでのようにCSR活動の意義について振り返るとともに、さらに先に進んだ目線として、CSRがもたらす「人づくり」について指摘しています。

CSRでは特に地域貢献活動が挙げられますが、こうした活動は、家庭内における社員の評価も高まり、社員自身が社会的課題について考えるようになります。結果として、会社への求心力も上がっていきます。また企業の持続的発展という観点から人材採用の大きなファクターとなり始めています。昨今の大学生の多くが就職志望企業の要因として、CSRの要素を注視しています。例えば、仕事のやりがいについて地域への貢献度や働く環境としてのワークライフバランスの取り組みなど、仕事の中身そのものだけでなく、企業体質を重視する傾向にあります。企業選択のミスマッチを極力抑えようとする考えがそこにあります。

地域との関わりという点では、地方自治体でCSRに関する活動が活発化しています。CSR認証の草分けとなった横浜市や宇都宮市は、自治体で制定したCSR認証の取得企業に対し、低利融資や入札優遇などのインセンティブを与えるようになり始めています。地方自治体はこれまで税収面で地域の企業に対し期待や関心を示していましたが、地域活性化が叫ばれる中で、企業がいかに地域に人を定着させ、地域を活性化させていくためのパトーナーとなり得るかを見ています。

言うまでもなく、中小企業、特に中小印刷業は地域社会と密接に関わっています。直接地域との取引がなくても環境配慮や雇用などといった面で必ず地域社会と繋がっています。CSRは“企業の社会的責任”と訳されますが、その実、CSR活動を通じて、地域の様々な集まり、行政・企業だけでなく、市民活動・NPO、大学・専門学校、小中学校などと関わることができる印刷業は、地域のまとめ役として最適な位置にあります。そのポジションを強みに変えて、“責任”としての活動から、自ずと地域の発展が自社の発展に結び付く好循環を生み出すことが出来ます。

2025計画の「CSR人づくり2025計画」の章では、地域社会と一体となった企業活動の重要性、そこに求められるまとめ役としての印刷業の役割について言及しています。本来利益を追求する企業と、非営利で地域を運営する行政は相いれないものですが、CSRを軸とした経営に転じることで共通点を生み出していきます。CSR推進は、企業の持続的発展に必要不可欠な「必要とされる企業、選ばれる企業」になるための大きな柱となります。社会的責任を果たすためだけに貢献するのではなく、人財を育み、自社の成長へと還元する流れがそこにはあります。

具体的にCSR人づくり2025計画では、持続可能な地域と企業経営のためにCSRが果たす役割について、横浜市立大学国際総合科学部の影山摩子弥教授、CSRに取り組む建設会社の株式会社キクシマ・菊嶋秀生社長、日本財団監査部シニアオフィサーの町井則雄氏らを交えた特別座談会や、東京都品川区の濱野健区長、江部信夫総務課長、神奈川県横浜市の林琢己経済局長、中小企業振興部の今宮佳浩経営・創業支援課長、埼玉県さいたま市経済局の井上政行商工観光部長、浅見正太経済政策課主事、栃木県宇都宮市CSR推進協議会の田村実会長、山口厚江副会長、沼尾依美氏へのインタビューを通じて語られています。

2025年の印刷産業に向けて

6月、7月の2号にわたり、「全印工連2025計画～新しい印刷産業へのリ・デザイン」の概要を紹介させて頂きました。本書は冒頭述べました通り、印刷産業が今後10年間、どこに目標を置いて社会に貢献するのか、そのために何ができる産業であるか、進む方向性を取りまとめ、その想いと考え方を共有すると共に、地域社会や行政、政治に対する提言書という側面を持ちます。そのため、各章の終わりには、2025年に向けた目標と行動計画が示されております。この目標を達成することで、印刷産業は将来に向けた新たな役割、存在感を示す産業へと生まれ変わることが出来ると確信しております。

日本の印刷★2016-07 08-11【全印工連2025計画】.indd 11 2016/06/24 9:41:11