

人財

基本的な考え方

考え方

TOPPANグループは「企業は人なり」の理念のもと、持続的成長と社会への貢献を目指して、社員と企業がともに成長できる環境、風土を整備し、新たな「知」と「技」を創出する人財（組織）を育てることを目指しています。

TOPPANグループにとって「人財」とは、従業員をグループの貴重な財産、すなわち「人的資本」と捉えています。この「人財」の価値を最大限に引き出すことで生まれる「人によるイノベーション」がTOPPANの事業成長の源泉であると考えています。

また、人権方針で策定している通り、TOPPANグループでは、一人ひとりの仕事の成果に応じた適正な処遇を行い、個人の能力が最大限に発揮されるよう努めています。社員一人ひとりの業務やキャリアに合わせた能力開発を進めるため、学びのプラットフォームとして、多彩な人財開発プログラムを実施しています。

人財開発プログラム

制度

人財の開発・育成にあたっては、人事労政本部人財開発センターが、各部門の人財開発担当と連携して、教育プログラムを開発し、有機的な人財開発プログラム体系を構築しています。この人財開発体系を“TOPPAN UNIVERSITY”として提示し、基礎・専門プログラム、リーダープログラム、自己啓発プログラムの3つの枠組みでスキルアップ、キャリアアップを支援するとともに、リーダーの育成を推進しています。また、次世代型人財開発のあるべき姿を調査、研究、検証するR&D拠点である人財開発ラボ[®]の活動を通して、「自己革新」や一人ひとりが持つ潜在能力の発揮と拡張を目指して、新たな価値創造を実現しています。

また、2012年度より人財開発施策に関する社員アンケートを年に一度継続的に実施し、施策に関する社員の評価、受講意欲、学びに対する職場の支援について意見を収集し、全役員と結果を共有するとともに、プログラムの企画立案における重要資料として活かしています。2022年度は9,500名(回答率90.5%)の社員が回答し、7,912名(83.3%)が人財開発の取り組みを評価すると回答しています。

経営者人財の育成の取り組み

教育・啓発

経営者人財の育成の取り組みとして、主要ポスト(相応の経験と能力を備えた人物が担うべきポスト)に配置する人財を計画的に育成し、組織の競争力の維持・向上を図っています。

また、次世代リーダーとしての資質を備えた人財が男女ともに各年代層に分布するよう、階層別に経営者人財育成のための教育を継続的に実施するなど、事業ポートフォリオ変革を支える人財の確保・育成に向けた多彩な人財開発プログラムを実施しています。

こうした取り組みを通じ、経営幹部の後継者となり得る経営者人財の継続的な育成を図ることで、経営環境の変化に対応できる体制を整備し、会社の持続的な発展と経営の安定性を確保できるように努めています。

人財開発プログラムの位置付け

【人間尊重】 TOPPANグループ1900年創業以来の経営の基軸

【人財開発 育成方針】 「企業は人なり」という信念のもと、持続的成長と社会への貢献を目指して、社員と企業がともに成長できる環境、風土を整備し、新たな「知」と「技」を創出する人財、組織を育てる。

【人財開発・育成に関する考え方】 ①一人ひとりの成長がTOPPANの成長に、一人ひとりの競争力がTOPPANの競争力になる。 ②「自律した個の育成」:一人ひとりが自律し主体性を持って価値創造にむけて行動する社員を育成する。 ③「良質な集合知の形成」:個性豊かな社員が良質な集合知を形成し、意思決定、行動に繋げる。

【求められる人財と組織】 「どのような人財を育成しようとしているのか」 「TOPPAN's Purpose & Values」を正確に理解し、主体的に実行実現できる人財と良質な集合知による意思決定と行動を実現する組織。

【3つのキーコンピテンシー】 1 コミュニケーション能力 2 豊かで美しい感性 3 前向きの危機感と高い志



【目的・構成・トレーニングポリシー】

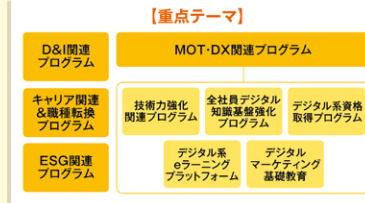
【設置目的】 「企業は人なり」という信念のもと、持続的成長と社会への貢献を目指して、社員と企業がともに成長できる環境、風土を整備し、新たな「知」と「技」を創出する人財(組織)を育てる。 注:人財開発、教育体系をわかりやすく大学形式で社員に示したバーチャルなもので、企業内大学を設立しているということではない。

【全体構成】 全社基礎教育、階層別、職種別教育、選抜型リーダー教育、自己啓発プラットフォームとそれを支えるインフラ(川口/湯河原研修センター、TOPPAN VRオンライン研修センター、人財開発に関する情報を一括で管理する情報ポータルサイトであるCareer Navigator)から構成される。

【人財開発トレーニングポリシー】 ・TOPPANは、企業の成長さらには広く社会の発展に貢献しうる人財の育成を目指し、教育機会を提供します。 ・意欲を持った人財に質の高いプログラムを提供します。 ・職務に即した実践的なプログラムを実施します。 ・社員の実体性を尊重し、自己啓発を支援します。



【階層別&職種別】 歴史認識・「TOPPAN's Purpose & Values」・人権教育・コンプライアンス 情報セキュリティ・安全衛生・防災・メンタルヘルス



2023.09現在

DX 人財の育成

制度 教育・啓発 活動実績・データ

全ての従業員のリスクリングを目指して、部門や業務内容を問わずデジタル関連の知識やスキルを習得する教育機会を拡大し、顧客を超える知識とさらなる自己研鑽が必要との認識を共有し、学び続ける組織文化の醸成を図っています。

従業員一人ひとりの業務やキャリアプランに合わせて、最新のデジタル知識を学べるサブスクリプション型の教育プラットフォーム

を展開しています。また、クラウドサービス教育として、シェア世界第1位のAWS(アマゾン・ウェブ・サービス)社との連携によるAWS認定資格取得やMicrosoft Azureの認定資格取得を目標としたプログラムを実施しています。今期よりAI・ディープラーニング、データサイエンス分野での資格取得を目標としたプログラムを新たに導入するなど、デジタル教育の充実を図り、今後のデジタル変革を推進する人財の育成を進めています。

 DX人財育成プログラム受講実績 P40参照 >

DX人財のレベル定義とプログラム

レベル定義	教育体系 担当業務で必要とされる知識・スキルを習得するプログラムが用意されるほか、今後のキャリアに活かすことを目的とした自己啓発のための学習プログラムなど、各レベルに合わせて多数ラインアップ			
<ul style="list-style-type: none"> ● プロフェッショナルレベル メンバーへの指導的立場のリーダー育成 ● ベーシックレベル 実務レベルの知識を持つまたは実務経験のある人財 ● リテラシーレベル 該当するスキルに対し、基礎的な知識を持つ人財 ● 一般層 (リテラシー未保有) 	全社員必須講座	<p>【デジタル教育プラットフォーム】</p> <p>「部門教育」と「自己啓発」の2つの活用シーンにより、知識を必要とする人財がタイミングを逸することなく、最新で質の高いデジタル知識やスキルを習得</p> <p>※ Udemy 7,300講座 Aidemy 140コース から自由に学習可能</p>	<p>【クラウド講座】</p> <p>デジタルビジネスに必須の知識として、クラウドシェア世界No.1のAWS(アマゾン・ウェブ・サービス)と連携したTOPPANオリジナル研修や、マイクロソフト社のAzure研修を各社認定資格の取得を目標に実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・AWS初級 ・AWS中級 ・Microsoft Azure 	<p>【検定試験・専門講座】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・デジタルマーケティング教育 ・データサイエンティスト検定 ・ジェネラリスト検定 ・DXビジネス検定

SX 人財の育成

制度 | 教育・啓発 | 活動実績・データ

TOPPANグループが社会的価値創造企業として、ESG(環境・社会・ガバナンス)への取り組みを積極的に推進し、持続可能な社会の実現に貢献していくため、SXに対応できる人財育成プログラムを2013年より実施しています。

東日本大震災被災地である福島でフィールドワークを継続的に実施し、9年間で福島への訪問社員数は累計1,748名に上っています。社会課題の解決と経済的価値をいかに両立させ、次世代イノベーション事業を実現するかをテーマにソーシャルイノベーションプログラムや可能性アートプロジェクトなどの取り組みを継続し、人財育成を現在のソーシャルイノベーション事業の発展につなげています。

SX人財育成プログラム

プログラム名	発足年	コンセプト・概要	累計受講人数
JICA 青年海外協力隊 社員派遣	2013年	日本の産業構造や法規制などを派遣先の諸外国と比較し、日本を客観視する視点を養い、これからの日本の方向性を考え行動できる人財を育成する	17名
社会課題の解決と企業の経済的価値を両立した次世代イノベーション事業創出プログラム 2013年～累計での福島訪問社員数:計1,748人(オンライン434名含む)			1,748名
ソーシャルイノベーションプログラム	2013年	社会課題の解決と企業の経済的価値を両立した次世代イノベーション事業の創出と、それを実現するための創造的思考能力を開発する	430名
TOPPANグループ未来創発プログラムアドバンス	2014年	TOPPANグループで何ができるかを考えることを通じて、主体的に考え行動する力を養い、ネットワークの構築とグループ総合力発揮の具現化を目指す	867名
管理職向け福島フィールドワーク	2015年		481名

実務・組織の広がり

ソーシャルイノベーション事業を推進する組織が設立され、その活動を支える人財育成につながっている

- 2016年4月 ソーシャルビジネスセンター
- 2018年1月 ソーシャルイノベーションセンター
- 2020年4月 ソーシャルイノベーション事業部
- 2023年4月 ソーシャルイノベーションセンター
※組織体制改編

グローバル人財の育成

制度 | 教育・啓発

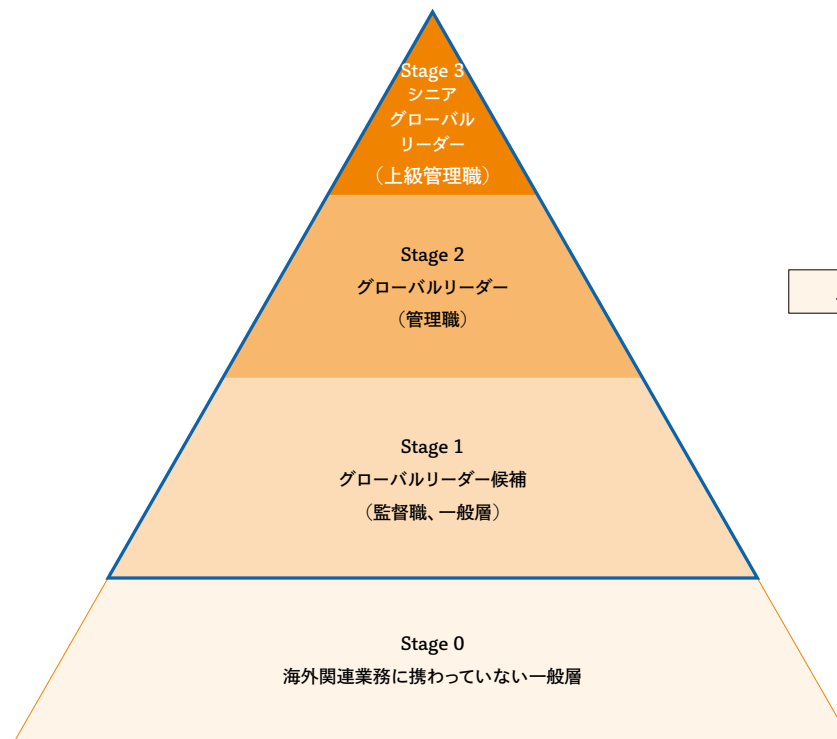
グローバルでのビジネスが拡大する中、外国籍社員の採用を進めるほか、海外グループ会社との交流を積極的に進めています。

グローバル人財を語学力、異文化対応力も含めた「ビジネスコミュニケーションスキル」、「ビジネスリテラシー」、「海外経験」それぞれを兼ね備えた人財と定義し、人員の可視化と育成計画の策定を行っています。

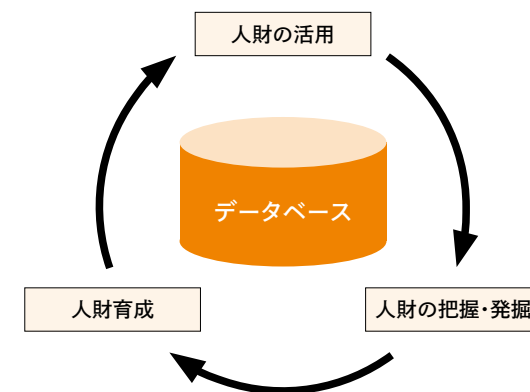
具体的には、年に一度の語学力測定アセスメント一斉受検による全社的なグローバル人財の人員数とレベルの顕在化、グローバル要員数および育成ニーズの見極め等を行いながら、各種グローバル関連プログラムへの参加、アカウントティングやファイナンスなど海外ビジネスで求められるビジネスリテラシー基礎知識の習得、海外派遣などを掛け合わせた人事システムの中で人財を育成しています。

グローバル人財育成体系

Stage1～3:海外関連業務従事者



人事システムの中でグローバル人財を育成



人財開発ラボ®における活動

活動実績・データ

2017年4月、脳神経科学、コンディション、テクノロジーを活用した次世代型人財開発のあるべき姿を調査、研究、検証するR&D拠点「人財開発ラボ®」を設立、運用を開始しました。

様々な分野の外部有識者の知見を教育現場に応用して、TOPPANグループ独自の人財開発モデルを具現化し、「自己革新」、社員一人ひとりが持つ潜在能力の発揮と拡張を図るとともに、TOPPANならではの新しい価値創造の実現を目指す活動です。

図表1のように、人財育成のアプローチについて、プログラムのPDCAを回し、改善を積み重ねる「1階」部分と、HRテックなどの様々なテクノロジーを活用し、1階部分の効果・効率を最大化していく「2階」部分、そして、次世代型人財開発のあるべき姿を調査・研究・検証していく「3階」部分に分けて教育施策を展開しています。

人財開発ラボ®は「3階」部分にあたり、ここで生み出された先進的なアプローチを既存の教育体系である「1階」部分に実装していくことで、TOPPAN独自の人財開発モデルの具現化に結びつけていくことを目指しています。

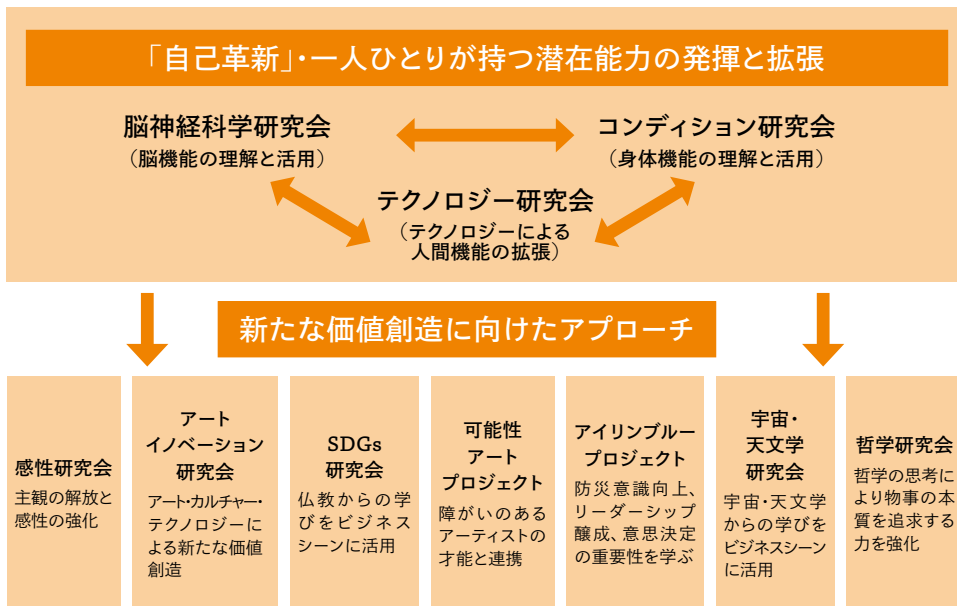
人財開発ラボ®で扱うのは、一般的な研修で扱う言語化された領域

を超え、「感性」「非言語」の領域を含めた内容です(図表2参照)。新たな価値創造やイノベーションを起こすためには、感性や非言語など定量化できない部分を「認識する力」を磨いていくことが重要と考え、外部の専門家とともに中長期的な視点で、研究やプロジェクトを推進しています。

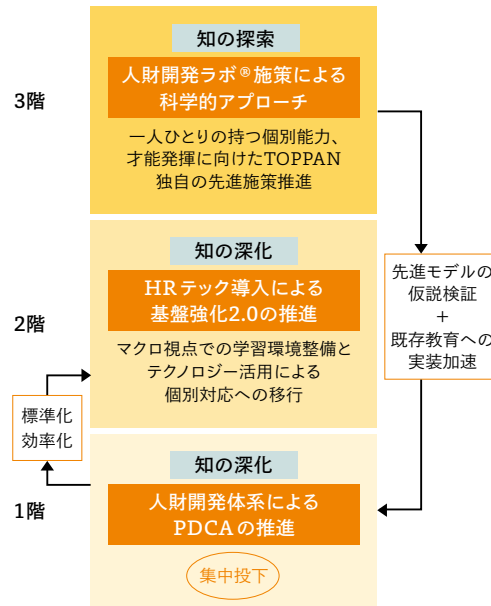


人財開発ラボ®

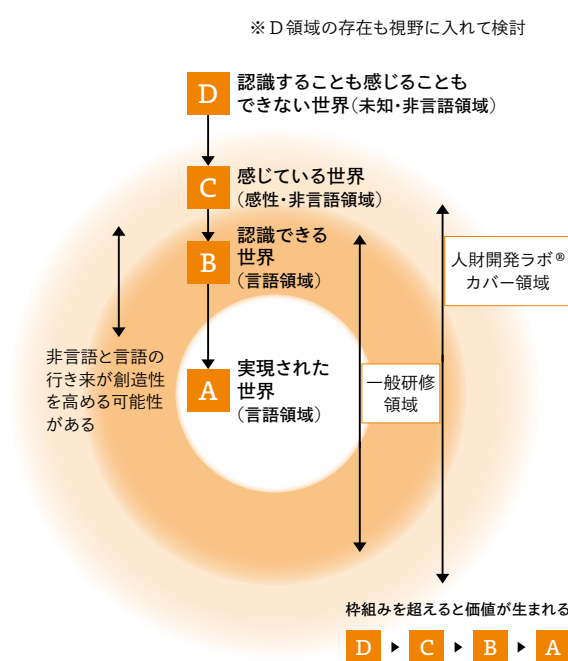
2023人財開発ラボ®活動体系(次世代型人財開発の調査、研究、検証)



図表1:3階建てでの人財育成アプローチ



図表2:人財開発ラボ®のカバー領域



人財開発ラボ® 研究会活動紹介①

「脳神経科学研究会」

株式会社 DAncing Einstein 社と共同で、脳神経科学の知見を人財開発に活用することで、社員一人ひとりの才能を開花させ、企業の成長と、よりよい社会の実現に貢献することを目指しています。具体的には、人間の学習、行動、感情、思考の仕組みを理解し、社員のパフォーマンス向上やコミュニケーション能力の向上を目指す「最新脳科学プログラム」を実施しています。

新入社員研修では、脳神経科学の知見を活用したアセスメントの実施や、登壇する社内講師にも研修を実施し、講義資料の作成や講義方法を脳の認知プロセスに沿った形にすることで、講義を受ける新入社員の理解度向上を目指しています。

また、仕事の現場で求められる「行動できる」人財になるために、脳神経科学の知見を活かして人間の感情、記憶を紐解き、新しい挑戦に向かって行動していくためのヒントを研究、社員へ展開しています。



人財開発ラボ® 研究会活動紹介②

「コンディション研究会」

顧問契約を結んでいるハーバード大学医学部、ソルボンヌ大学医学部客員教授の根来秀行氏とともに、健康経営を目指したパフォーマンスアップや生産性向上および次世代型の育成施策を進めています。コンディションのセルフケアを支援する動画コンテンツ「パフォーマンスアップに導く24時間の過ごし方」を制作し、根来氏の専門分野であるヘルスケアの知見を取り入れ、ビジネスパーソンとして最適なコンディションを保つための24時間の過ごし方について、時計遺伝子や体内時計など身体的基本的な仕組みを解説しながら、朝/昼/夜の具体的な行動を、アニメーションを用いてわかりやすく紹介しています。



加えて、自分自身のコンディション管理の実践・習慣化への支援として、根来氏とともにスマートフォンのアプリを開発し、新入社員から管理者までの階層別研修へ導入しています。アプリではパフォーマンスアップに必要な睡眠や歩いた歩数、食事の有無が見える化し、周りの受講者と楽しみながら競い合うことでよい行動を習慣化する大切さを学んでいます。

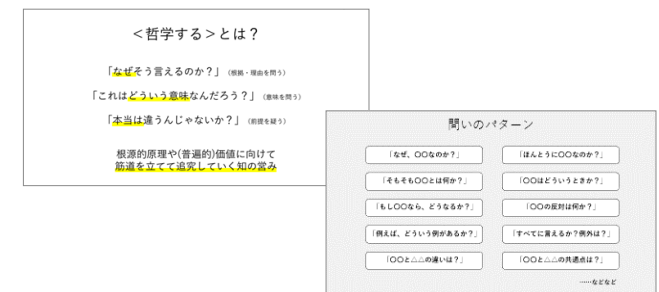
人財開発ラボ® 研究会活動紹介③

「哲学研究会」

哲学から得られる知識、ノウハウから、物事の本質を追求する力を強化することを通じたビジネスシーンへの応用と、哲学の視点を人財開発、社員教育に活かす方法論を探索するとともに新たなサービス、事業、ソリューションの開発を検討することを目的に、2022年より活動をスタートしました。哲学から得られる知識、ノウハウは現代のビジネスシーンにも多くの示唆を与えてくれます。最新哲学について学びつつ、ビジネスの課題や日常の課題、社会課題に哲学的な思考や知見をもって取り組むことにより、物事の本質を追求する力を強化していきます。

宇宙・天文学研究会と連携し、管理者向けの研修を実施。宇宙視点で思考の拡大を目指すとともに、哲学の知見をもとに本質を捉えて思考を深掘りする力を身につけ、次世代の経営者候補としてバランスの取れた視点や行動につながる思考力の獲得を目指しました。

今後、次世代型の人財開発のあるべき姿を哲学の視点で探求することにより、各研究会の知見を統合させた新たな価値を創造し、「人財開発ラボ®」の活動のさらなる革新を目指しています。



人財開発ラボ®実績

プログラム名	発足年	コンセプト・概要	実績
脳神経科学研究会	2017～	・株式会社Dancing Einstein 社と共同で、脳神経科学の知見を人財開発に活用。社員一人ひとりの才能を開花させ、企業の成長と、よりよい社会の実現に貢献。	・人間の学習、行動、感情、思考の仕組みを理解し、パフォーマンス向上やコミュニケーション能力の向上を目指す「最新脳科学プログラム」として実装、また社会にも還元するため参加枠の一部をお客さまへ販売。 ※ 最新脳科学プログラム:388名(16期計)、最新脳科学プログラムアドバンス:122名(5期計)、マインドフルネス&ストレスマネジメントプログラム:286名(12期計)。 ・新入社員研修をはじめとした入社後3年間のファーストキャリア期の研修を実施。総受講者数はのべ7,971名(2023年7月現在)。 ・新しい挑戦に向かって行動していくためのヒントを研究、得られた知見をアートや動画にまとめ、社員へ展開。
コンディション研究会	2017～	・顧問契約を結んでいるハーバード大学医学部、ソルボンヌ大学医学部客員教授の根来秀行氏から、コンディションに関する正しい知識とスキルを獲得。 ・心身ともに健康を促進、パフォーマンスアップ、生産性向上を実現し、健康経営を目指す。	・コンディション向上に向けたセルフケアを支援する動画コンテンツ「パフォーマンスアップに導く24時間の過ごし方」「呼吸法と最適な睡眠・運動・食事の取り方」を制作し、全社員に展開。総受講者数はのべ17,503名(2023年7月現在)。 ・根来氏とともに一人ひとりのコンディション管理をサポートするスマートフォンのアプリを開発。新入社員から管理者までの階層別研修へ導入。総受講者数はのべ6,159名(2023年7月現在)。 ・メンタルヘルス不調のリスク判定と、個人向けケアの自動化を実現した企業向けストレスチェックシステム「3Dストレスチェック&ケア®」を開発。
テクノロジー研究会	2020～	・テクノロジーの活用による人間機能の拡張を実現し、一人ひとりの能力を向上させ、新しい価値創造の追求を行う。	・2021年には、財務専門家の知見とAIを組み合わせた、ビジネスモデルの比較・提案機能を搭載した「事業計画書作成支援システム」を開発し、社内の新事業開発人財育成プログラムに導入。
感性研究会	2018～	・「音」や「香り」を軸とした「人間の感性」を専門に研究する機関と連携し、感性を高めることを通じて創造性を引き出し、イノベーションにつなげる。感性を高めるプログラム開発と空間開発を通じて、感性領域をビジネスに取り込む調査研究活動を推進。	・「嗅覚」「色」「身体表現」「感性工学」「知覚」「聴覚」などの非言語領域の活用を取り入れたインタラクティブなワークショップを社員に提供。
アートイノベーション研究会	2018～	・京都大学と産学連携講座を立ち上げ、アート・カルチャー・テクノロジーを融合させた新たな価値創造を目指す。アーティストの思考プロセスを活用し、社員の主観を解放することで、新たな価値創造のスキームを構築し、社員の創造性を高める。	・アーティストの思考ロジックをフレームワーク化し、ビジネスシーンにおける新たな発想に結びつける思考法「アートイノベーションフレームワーク®」を開発し、アニメーション動画として制作。 ・管理者向けに主観に基づき新しい価値創造を目指すプログラムを実施するとともに、監督者向けには新事業創出を目指す選抜型プログラムにおけるアイデア立案に活用。 ・プログラムによって生まれた事業案は、小規模でも効果を検証するプロトタイプを推進。 ・アート・カルチャー・テクノロジーを融合させた新しい価値創造を学ぶ社内セミナーを開催。
SDGs研究会	2019～	・「一般社団法人 良いお寺研究会」との協業により、仏教の学びをビジネスシーンに再翻訳し、社員の能力開発に活用する。また、仏教を通して、現代社会における働く意味、企業の価値、自分のあり方など新たな視点を学ぶ。	・動画コンテンツ「ビジネスシーンに活かせる仏教の考え」を制作し全社員に展開。 ・上級管理者を対象として、善光寺や高野山の中で、企業倫理をテーマに、自らが働く意味や意義、役割を学ぶオンラインフィールドワークを実施。 ・ビジネスに活かせる知見を持つ僧侶からお話を伺う社内セミナーを開催。
可能性アートプロジェクト	2018～	・障がいのあるアーティストの才能をTOPPAN グループの技術で価値化することにより、社会課題解決(障がい者自立支援)と経済的利益(グループの収益)を両立させたビジネスモデルの構築を目指し、そのプロセスを通じて次世代型リーダーを育成。	・新入社員、ベテラン層研修にて、どのように価値化するかを考える可能性アートを2018年より導入、累計2,700名以上が参加。 ・2018～2021年には京都寺院における展示を現地・VR空間にて開催。国内外の多様な方々が鑑賞され、寺院の拝観者数にも寄与(2018年度実績:例年比1.4倍)。 ・2021年の社内選考会には4,248名の社員、役員が投票に参加し、2023年可能性アート作品50点を選定。 ・2022年には公益社団法人企業メセナ協議会による「メセナアワード2022」においてメセナ大賞を受賞。
アイリンプループロジェクト	2019～	・東日本大震災での津波災害により宮城県石巻市で亡くなった佐藤愛梨ちゃんの最期の場所に咲いていた花を通じて、災害への備えや災害発生時の行動を考え命の大切さを未来につなげるプロジェクト。	・「命を守るために一人ひとりができること」をテーマに社内セミナー実施、災害時・防災のリーダーシップについて学ぶ。
宇宙・天文学研究会	2021～	・「宇宙」「天文学」からの学び、知見を現代のビジネスシーンに応用して、新たな価値を生み出す。宇宙(天文学)というスケールで物事を考えることで、社員の視野を広げ、スケールの大きな視点、志と未来に向けた洞察力を向上させることを目指す。	・新しい価値を生み出す思考法であるスペースイノベーションフレームワークを開発。 ・哲学研究会と連携しフレームワークを活用しながら、バランスの取れた視点や行動につながる思考力の獲得を目指す研修を管理者向けに行うとともに、経営候補者として「広い視野・長期的視点を持つ必要性」と「よき祖先となるための行動指針」を再認識する研修を新任本部長向けに実施。 ・宇宙と文化をテーマに社員向けのセミナーを開催。
哲学研究会	2022～	・哲学から得られる知識、ノウハウや物事の本質を追求する力をビジネスシーンに応用する。哲学の視点を人財開発、社員教育に活かす方法論を探索するとともに、新たなサービス、事業、ソリューションの開発を目指す。	・監督者向けに、物事の本質を掘り下げる力と見極める力を醸成するとともに、TOPPANグループが社会的価値創造企業になるために自分の役割を明確にする研修を実施。 ・問いを深め本質を追求する哲学思考を学ぶ社内セミナーを開催。

人財開発ラボ® 研究会活動実績 2022 ①

可能性アートプロジェクト メセナ大賞 2022 受賞

可能性アートプロジェクトは、障がいのあるアーティストの才能をTOPPANグループの技術で価値化することにより、社会課題解決(障がい者自立支援)と経済的利益(グループの収益)を両立させるビジネスモデルの構築を目指し、そのプロセスを通じて次世代型リーダーを育成するプロジェクトで、2018年より本活動を推進してきました。

2022年には、プロジェクトにおいて新しい持続可能な仕組みを創出し、社会課題解決と経済活動の両立に貢献している点や、社員が新たなビジネスモデルに参画することで人財育成につなげている点などが評価され、公益社団法人企業メセナ協議会による「メセナアワード2022」において、最も優れた活動に贈られるメセナ大賞を受賞しました。

TOPPANグループは本プロジェクトの主旨に賛同する様々な関係者との協力を通じて、これからも社会的価値創造企業を目指していきます。



人財開発ラボ® 研究会活動実績 2022 ②

「佛教イノベーションフレームワーク」「スペースイノベーションフレームワーク」を開発し「アートイノベーションフレームワーク」と合わせて3つのフレームワークが完成

TOPPANは、次世代型人財開発のあるべき姿を調査、研究、検証するR&D拠点である「人財開発ラボ®」を2017年に設置。2020年には、アーティストの思考ロジックをフレームワーク化し、ビジネスシーンにおける新たな発想に結びつける思考法である「アートイノベーションフレームワーク®」を開発しました。そのほかにも、脳神経科学、コンディショニング、仏教、宇宙、天文学など、あらゆる分野における研究活動を通して、一人ひとりが持つ潜在能力の拡張と自己革新を目指し、新たな価値創造を実現しています。

これらの背景のもと、「人財開発ラボ®」における研究成果として、佛教の知見から自己革新につなげる「佛教イノベーションフレームワーク」と、宇宙・天文学の学びから長期的でユニバーサルな視点を手に入れることで、新たな価値を生み出す思考法「スペースイノベーション

アーティストが作品を生み出す際の思考ロジックを基に、その作品づくりのプロセスをビジネスシーンに応用したもの



「アートイノベーションフレームワーク®」

フレームワーク」を開発しました。これらの新たな思考法の開発により、「人財開発ラボ®」が独自に開発したアート、佛教、宇宙・天文学の3大フレームワークとして、次世代型人財開発における思考法を体系化しました。

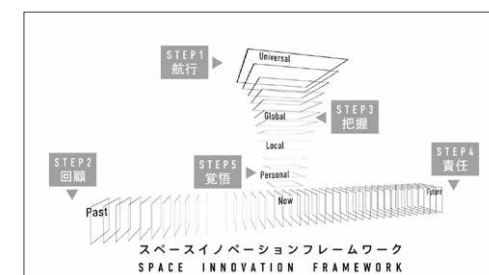
「佛教イノベーションフレームワーク」の効果

- ・自利・利他への気付き
- ・働く意味・意義の再認識
- ・生き方の再定義

「スペースイノベーションフレームワーク」の効果

- ・思考の拡大
- ・長期的思考の獲得
- ・覚悟・志の醸成

今後は、これらのフレームワークを人財育成プログラムに活用し、新しい価値を生み出す能力を高め、価値創造を実現できる人財の育成を目指します。また、新たに開発された「佛教イノベーションフレームワーク」や「スペースイノベーションフレームワーク」を活用した人財開発プログラムの外販についても検討を進めていきます。



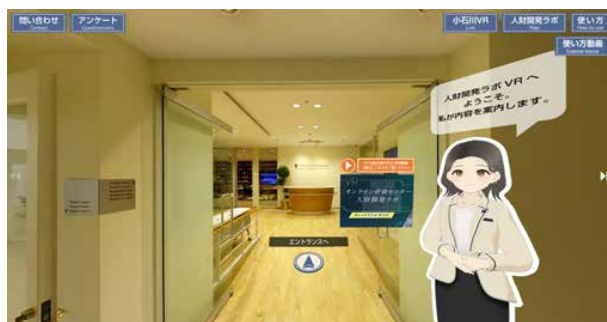
TOPPAN VR オンライン研修センター ——

活動実績・データ

TOPPANでは、VRなどの最新技術を入財開発に積極的に活用しています。

2021年には、TOPPAN VR オンライン研修センターを立ち上げました。VRオンライン研修センターは、デジタル空間とリアル空間をシームレスにつなぐ、グローバルな教育プラットフォームへの進化を目指しています。グループ・グローバルの全社員がVRを体感しながら、外部を含めた様々な人と交流することで知の統合やイノベーションにつなげていく拠点であり、次世代に向けた理想の研修センターを目指しています。

TOPPAN VR オンライン研修センターは、トッパンホール、印刷博物館をバーチャル上で見学できる「小石川本社ビルVR」と、人財



開発ラボ®のフロアを再現したバーチャル空間「人財開発ラボ®VR」があります。

人財開発ラボ®VRでは、8つの研究会と2つのプロジェクトについての研究成果や、研究会の知見を社員へ共有する社内セミナーの動画などを確認することができます。具体的には、アート・佛教・スペースの知見を活かして作成した3つのフレームワークを説明する動画や、社員のコンディションを整えるアニメ動画コンテンツ「パフォーマンスアップに導く24時間の過ごし方」、可能性アートプロジェクトの作品、研究会の知見を活かした研修における受講者のアウトプットなどを確認できます。

リアルだけではなく、VR上でも学びの環境を構築することで、離れていても施設見学を可能にすることや、いつでもどこでも最新の知見を学べる環境を整えています。



デジタルテクノロジーを活用した教育 ——

活動実績・データ

デジタルテクノロジーを活用して、オンライン研修をリアル研修の代替ではなく、独自に進化させています。具体的には、2021年度オンライン新入社員研修においてバーチャル出社体験ができる「TOPPAN VR オンライン研修センター」を設立しました。2022年度はよりリアルな形でコミュニケーションを促すためにメタバースを導入。2023年度は、スタンドアロン型VRゴーグルを新入社員全員に貸与し、危険な箇所やオペレーターの目線を体感できる「川口工場見学VR」も実施しました。加えてメタバース上で一人ひとりに模したアバターを用い、ハイタッチや握手を行うなど、体感型のコミュニケーションを拡充しました。この成果を踏まえ、ほかの階層別研修でもデジタルテクノロジーの活用を進めています。



人財開発の取り組み実績

活動実績・データ

2022年度 人財開発プログラム受講実績 (TOPPANグループ)

プログラム名	プログラム概要	受講人数
階層別プログラム	主に昇格・昇進のタイミングに必要な知識、スキル、マインドを習得するプログラム	4,412名
リーダープログラム	次世代リーダー育成を目的とした選抜型のプログラムで、新たな事業の創出を目指すプログラムや、グローバル人財の創出を目指したプログラム等を実施	592名
自己啓発プログラム	全社員に学びの機会を提供する手挙げ式のプログラム 以下の3つの学習形式を用意	13,509名
TOPPANビジネススクール	自己啓発プログラムとして、オンライン集合型、外部派遣講座とeラーニング型にて、ビジネスの基本知識・スキル習得講座から、専門的なスキルを高める応用講座まで、幅広いラインアップを提供	1,726名
学び放題「eラーニングライブラリ」	自己啓発プログラムとして、サブスクリプションモデルで187以上の講座がいつでもどこでも何度でも学び放題の環境を全社員に向けて導入	8,773名
チャレンジスクール	自己啓発プログラムとして、通信教育型にて知識・スキル習得講座を提供	3,010名
全社基礎教育	全社員が習得すべき知識をeラーニング型にて実施	143,046名
グローバル人財可視化施策	全社的なグローバル人財の人員数とレベルの顕在化、今後の成長に必要な投資対象の見極めおよび中長期計画で必要な育成計画の作成を目的に年に1度語学力測定アセスメント一斉受検を実施	3,052名
グローバル選抜研修	語学力、異文化対応力や合意形成スキルなどグローバルビジネススキルの基盤習得	45名
トレーニー制度	若年層を対象に異文化対応力・語学力を向上させることなどを目的に、海外現地法人・代理店に約1年間出向し、語学トレーニングと業務研修を実施	90名 ^{※1}
JICA 青年海外協力隊派遣	トレーニー制度の一環として、国際協力機構(JICA)の青年海外協力隊を通じた新興国、開発途上国への派遣を実施	17名 ^{※1}
IMD 短期公開プログラム	スイスのビジネススクールIMDの短期公開プログラムにてグローバルビジネスで求められるリーダーシップ・プロジェクト遂行能力などを実践的に習得	19名 ^{※1}

※1 2013年以降の累計人数を記載

DX人財育成プログラム受講実績 (TOPPANグループ)

プログラム名	プログラム概要	2022年度受講人数
DX基礎教育	基礎知識を中心に、DX推進のために必要な知識・スキル習得のためのeラーニング(全7回・合計約6時間動画視聴)を実施	8,889名 ^{※2}
AWS資格取得	クラウドの知識習得と資格取得を目的に、営業・企画・技術部門などデジタル部門に限定せず、基礎レベル(クラウドプラクティショナー)を中心に実施	2,441名(2021年度、2022年度合計) ※AWS資格取得者 1,527名(2023年3月)
Udemy・Aidemy	デジタルオンライン教育プラットフォームを導入し、最新のデジタル教育コンテンツを、部門教育・自己啓発用として活用	1,531名
Coラーニング	最新のデジタルマーケティングを1年間で学ぶプログラム。マーケティング領域全体の知識習得と実務に関連した実務的な学びを部門全体で横断的に実施	200名

※2 DX基礎教育は2021年度より実施

人財育成に関する費用実績 (凸版印刷株式会社)

	社員一人当たりの研修などの費用
2018年度	67,383円
2019年度	64,654円
2020年度	53,637円
2021年度	56,070円
2022年度	64,937円

※ 全人財開発プログラムに対する従業員一人当たりの2022年度平均研修時間(事業(本)部・各本部での個別研修を含む): 81.7時間

リーダープログラム受講者数累計実績

2011~2022年度 (TOPPANグループ)

階層	プログラム	合計 / 累計人数
管理職層	ビジネスイノベーション(中上級)	320名
	経営リテラシー上級	403名
	経営リテラシー中級	1,320名
	計	2,043名
監督職層	ビジネスイノベーション(初級)	894名
	経営リテラシー初級	699名
	計	1,593名
一般層	ビジネスイノベーション(基礎入門)	2,507名
	計	2,507名
全階層	グローバルリーダー	230名
	計	230名
	総計	6,373名

凸版印刷株式会社 人事関連データ

活動実績・データ

人員数(3月末時点)(凸版印刷株式会社)

	取締役	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層	平均勤続年数	平均年齢	社員数合計	パート・アルバイト	派遣社員	
2018年度	男性	18名	7,974名	2,282名	1,891名	15.4年	44.0歳	9,993名	233名	249名
	女性	1名	2,019名	89名	319名	9.0年	35.5歳			
2019年度	男性	15名	8,123名	2,366名	1,908名	15.1年	44.5歳	10,330名	183名	375名
	女性	1名	2,207名	101名	378名	8.9年	35.8歳			
2020年度	男性	14名	8,294名	2,449名	1,879名	14.9年	44.8歳	10,730名	133名	436名
	女性	2名	2,436名	109名	419名	8.7年	35.9歳			
2021年度	男性	7名	8,347名	2,485名	1,865名	14.7年	45.0歳	10,951名	153名	584名
	女性	2名	2,604名	120名	455名	8.7年	35.9歳			
2022年度	男性	7名	8,190名	2,511名	1,793名	15.3年	45.3歳	10,899名	113名	639名
	女性	2名	2,709名	149名	522名	8.9年	36.1歳			

※ パート・アルバイトのうち無期転換した者は社員に含む。

※ 平均勤続年数について、1年に満たない月単位までの集計および定年再雇用前の勤続年数を通算した場合、男性は20.8年、女性は10.9年となる。

社員年齢層内訳(3月末時点)(凸版印刷株式会社)

	性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層
2018年度	男性	①30歳未満	971名	0名	0名
		②30～50歳	4,394名	1,170名	1,706名
		③50歳超	2,609名	1,112名	185名
	女性	①30歳未満	687名	0名	0名
		②30～50歳	1,149名	57名	297名
		③50歳超	183名	32名	22名
2019年度	男性	①30歳未満	987名	0名	0名
		②30～50歳	4,209名	1,158名	1,686名
		③50歳超	2,927名	1,208名	222名
	女性	①30歳未満	770名	0名	0名
		②30～50歳	1,224名	66名	350名
		③50歳超	213名	35名	28名

	性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層
2020年度	男性	①30歳未満	1,051名	0名	0名
		②30～50歳	4,111名	1,178名	1,656名
		③50歳超	3,132名	1,271名	223名
	女性	①30歳未満	873名	0名	0名
		②30～50歳	1,302名	66名	390名
		③50歳超	261名	43名	29名
2021年度	男性	①30歳未満	1,105名	0名	0名
		②30～50歳	4,024名	1,230名	1,642名
		③50歳超	3,218名	1,255名	223名
	女性	①30歳未満	966名	0名	0名
		②30～50歳	1,347名	77名	427名
		③50歳超	291名	43名	28名

	性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層
2022年度	男性	①30歳未満	1,080名	0名	0名
		②30～50歳	3,843名	1,249名	1,574名
		③50歳超	3,267名	1,262名	219名
	女性	①30歳未満	1,007名	0名	0名
		②30～50歳	1,368名	96名	486名
		③50歳超	334名	53名	36名

※ 第三者保証対象指標には を付しています。

採用人員数 (凸版印刷株式会社)

			2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
定期大卒 (院卒含む)	営業・ 事務ほか	男性	102名	115名	109名	105名	90名	103名
		女性	86名	100名	98名	123名	105名	123名
	技術	男性	86名	108名	109名	128名	138名	139名
		女性	45名	55名	54名	53名	63名	75名
定期高専・高卒		男性	6名	4名	5名	3名	6名	10名
		女性	30名	29名	29名	26名	29名	24名
定期採用合計(女性比率) <input checked="" type="checkbox"/>			355名 (45.4%)	411名 (44.8%)	404名 (44.8%)	438名 (46.1%)	431名 (45.7%)	474名 (46.8%)
経験者採用 (外部採用) <input checked="" type="checkbox"/>		男性	46名	51名	61名	100名	110名	-
		女性	13名	17名	36名	42名	46名	-

退職者数・事由 (凸版印刷株式会社)

		性別	年齢層	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
自己都合*1	男性	①30歳未満		70名	94名	44名	89名	104名
		②30～50歳		104名	105名	49名	71名	111名
		③50歳超		39名	57名	42名	57名	63名
	女性	①30歳未満		50名	50名	25名	58名	90名
		②30～50歳		40名	37名	25名	32名	38名
		③50歳超		2名	4名	4名	9名	10名
定年*2	男性		124名	180名	174名	247名	1名	
	女性		8名	5名	0名	17名	4名	
その他	男性		90名	90名	92名	92名	107名	
	女性		3名	6名	6名	10名	12名	
合計	男性		427名	526名	401名	556名	386名	
	女性		103名	102名	60名	126名	154名	
年間離職率				5.2%	5.9%	4.3%	6.1%	4.8%

※1 2022年度の自己都合のうち男性43名、女性8名が「セカンドキャリア支援制度」を活用

※2 2022年度より一部雇用区分において65歳に定年延長

新入社員の定着状況 (入社3年目の定着率)
(凸版印刷株式会社)

	男性	女性
2020年4月1日入社	223名	181名
2023年4月1日在籍者	187名	164名
定着率	83.9%	90.6%
男女平均	86.9%	
離職率	13.1%	

正規雇用労働者の中途採用比率の公表について

凸版印刷は、労働施策総合推進法に基づき正規雇用労働者の中途採用比率(外部採用・内部登用を含む)を公表しています。

2019年	2020年	2021年	2022年
22%	24%	29%	29%

公表日：2023年10月1日

TOPPAN グループ 人事関連データ

人員数(国内連結)

性別	取締役	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層	社員数合計
男性	371名	27,769名	5,318名	5,442名	35,049名 <input checked="" type="checkbox"/>
女性	17名	7,280名	345名	993名	
女性比率	4.4%	20.8%	6.1%	15.4%	

人員数(海外連結)

地域	性別	取締役	社員数(計)	うち管理職層	社員数合計
アジア(日本除く)	男性	146名	8,845名	972名	14,548名
	女性	11名	5,703名	409名	
欧州	男性	46名	1,414名	176名	1,944名
	女性	9名	530名	72名	
北米	男性	27名	1,312名	229名	2,043名
	女性	5名	731名	95名	
中南米	男性	0名	88名	8名	104名
	女性	0名	16名	5名	
中東	男性	0名	3名	1名	6名
	女性	0名	3名	2名	
アフリカ	男性	0名	10名	0名	28名
	女性	6名	18名	1名	
海外連結合計	男性	219名	11,672名	1,386名	18,673名
	女性	31名	7,001名	584名	

人員数(連結全体)

性別	取締役	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層	社員数合計
男性	590名	39,441名	6,704名	5,442名	53,722名
女性	48名	14,281名	929名	993名	
女性比率	7.5%	26.6%	12.2%	15.4%	

従業員年齢層内訳(国内連結)

性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層
男性	①30歳未満	3,829名	1名	5名
	②30~50歳	13,565名	2,498名	4,226名
	③50歳超	10,373名	2,819名	1,211名
女性	①30歳未満	2,075名	0名	6名
	②30~50歳	3,540名	207名	834名
	③50歳超	1,667名	138名	153名

従業員年齢層内訳(海外連結)

地域	性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層
アジア(日本除く)	男性	①30歳未満	2,111名	15名
		②30~50歳	5,177名	702名
		③50歳超	1,156名	256名
	女性	①30歳未満	1,334名	11名
		②30~50歳	2,909名	310名
		③50歳超	513名	87名
欧州	男性	①30歳未満	185名	2名
		②30~50歳	862名	111名
		③50歳超	367名	63名
	女性	①30歳未満	122名	7名
		②30~50歳	306名	53名
		③50歳超	102名	12名
北米	男性	①30歳未満	181名	6名
		②30~50歳	544名	75名
		③50歳超	587名	148名
	女性	①30歳未満	85名	1名
		②30~50歳	282名	37名
		③50歳超	364名	57名

地域	性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層
中南米	男性	①30歳未満	28名	0名
		②30~50歳	54名	8名
		③50歳超	6名	0名
	女性	①30歳未満	5名	0名
		②30~50歳	10名	4名
		③50歳超	1名	1名
中東	男性	①30歳未満	0名	0名
		②30~50歳	2名	0名
		③50歳超	1名	1名
	女性	①30歳未満	1名	0名
		②30~50歳	1名	1名
		③50歳超	1名	1名
アフリカ	男性	①30歳未満	2名	0名
		②30~50歳	5名	0名
		③50歳超	3名	0名
	女性	①30歳未満	1名	0名
		②30~50歳	13名	0名
		③50歳超	4名	1名
海外連結合計	男性	①30歳未満	2,507名	23名
		②30~50歳	6,644名	896名
		③50歳超	2,120名	468名
	女性	①30歳未満	1,548名	19名
		②30~50歳	3,521名	405名
		③50歳超	985名	159名

従業員年齢層内訳(連結全体)

性別	年齢層	社員数(計)	うち管理職層	うち監督職層
男性	①30歳未満	6,336名	24名	5名
	②30~50歳	20,209名	3,394名	4,226名
	③50歳超	12,493名	3,287名	1,211名
女性	①30歳未満	3,623名	19名	6名
	②30~50歳	7,061名	612名	834名
	③50歳超	2,652名	297名	153名

※ 第三者保証対象指標には を付しています。

採用人員数(国内連結)

性別	新卒+経験者採用
男性	1,044名
女性	646名

退職人員数(国内連結)

性別	退職合計	うち自己都合
男性	1,378名	864名
女性	467名	367名

採用人員数(海外連結)

地域	性別	新卒+経験者採用
アジア(日本除く)	男性	2,488名
	女性	1,386名
欧州	男性	167名
	女性	85名
北米	男性	335名
	女性	159名
中南米	男性	17名
	女性	1名
中東	男性	1名
	女性	2名
アフリカ	男性	2名
	女性	5名
海外連結合計	男性	3,010名
	女性	1,638名

退職人員数(海外連結)

地域	性別	退職合計	うち自己都合
アジア(日本除く)	男性	1,774名	1,216名
	女性	1,222名	825名
欧州	男性	161名	115名
	女性	64名	56名
北米	男性	306名	212名
	女性	132名	98名
中南米	男性	3名	2名
	女性	3名	1名
中東	男性	0名	0名
	女性	0名	0名
アフリカ	男性	2名	1名
	女性	0名	0名
海外連結合計	男性	2,246名	1,546名
	女性	1,421名	980名

採用人員数(連結全体)

性別	新卒+経験者採用
男性	4,054名
女性	2,284名

退職人員数(連結全体)

性別	退職合計	うち自己都合
男性	3,624名	2,410名
女性	1,888名	1,347名