

# 人財開発

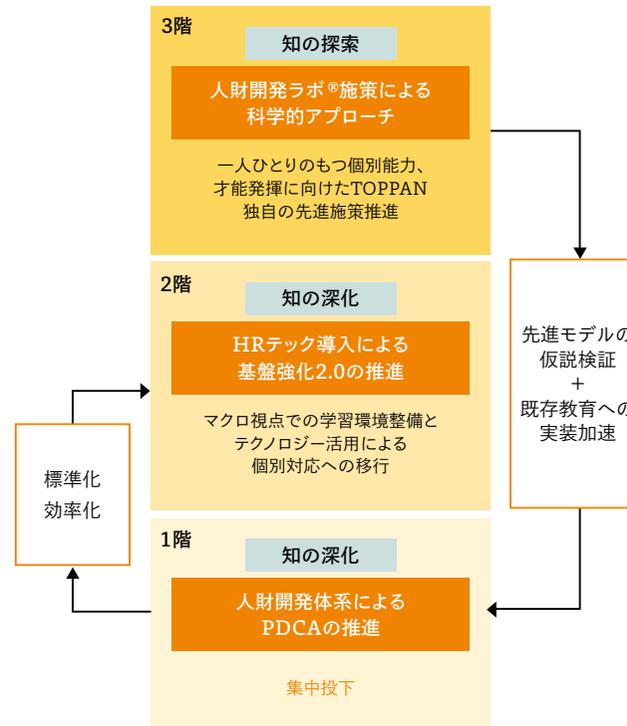
## 基本的な考え方

人財の開発・育成にあたっては、TOPPANホールディングス人事労政本部人財開発センターが、各事業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<sup>®</sup>の活動を通して、「自己革新」や一人ひとりがかも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。2024年度は11,216名(回答率88.1%)の社員が回答し、9,242名(82.4%)が人財開発の取り組みを評価すると回答しています。

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。

図表1:3階建ての人財育成アプローチ



3階：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「アートインベションフレームワーク<sup>®</sup>」を開発



2階：Web配信などでのプログラムのオンライン化に加え、VRゴーグルを教育手法として活用



1階：TOPPAN UNIVERSITYに沿って、各プログラムを実施、PDCAを回し改善を積み重ねる

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、風土を醸成し、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】 「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 前向きな危機感と高い志

TOPPAN UNIVERSITY

【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、風土を醸成し、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。
・社員の主体性を尊重し、自己啓発を支援します。



TOPPAN Human Resource Development Laboratory
【人財開発ラボ】での研究活動
自己革新・新価値創造
脳神経科学研究会
アートイノベーション研究会
感性研究会
コンディショニング研究会
SDGs(佛教)研究会
可能性アートプロジェクト
テクノロジー研究会
宇宙・天文学研究会
アインフル研究会
哲学研究会

ファーストキャリアプラン OJT
トレーナー研修・制度 ローテーション制 チャレンジングジョブ制度
全社員必須教育(eラーニング) 情報武装化 役員登
【教育基礎】 Career Navigator 人財開発ポータルサイト
人財開発ラボ TOPPAN VRオンライン研修センター

【自己啓発】
TOPPAN UNIVERSITY BUSINESS SCHOOL サブスクリプション(学び放題)
集合研修・eラーニング・アセスメント
外部スクール/オープンセミナー
デジタル関連教育
TOPPAN UNIVERSITY CHALLENGE SCHOOL
通信教育・eラーニング
リハルアーツ(教養・感性)
ダイバーシティ推進
ビジネススキル グローバル 他多数

【重点テーマ】
D&I関連プログラム
キャリア関連 & 職種転換プログラム
技術力強化 全社員デジタル知識強化 デジタル系資格取得プログラム
ESG関連プログラム
デジタル系eラーニングプラットフォーム
デジタルマーケティング基礎教育

2024.09現在

## 取り組み

### ● 人財開発ラボ®における活動

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、実装する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」、すなわち社員一人ひとりをもつ潜在能力の発揮と拡張を図るとともに、TOPPANグループならではの新しい価値創造の実現を目指す活動です。

人財開発ラボ®で生み出された先進的なアプローチを既存の教育体

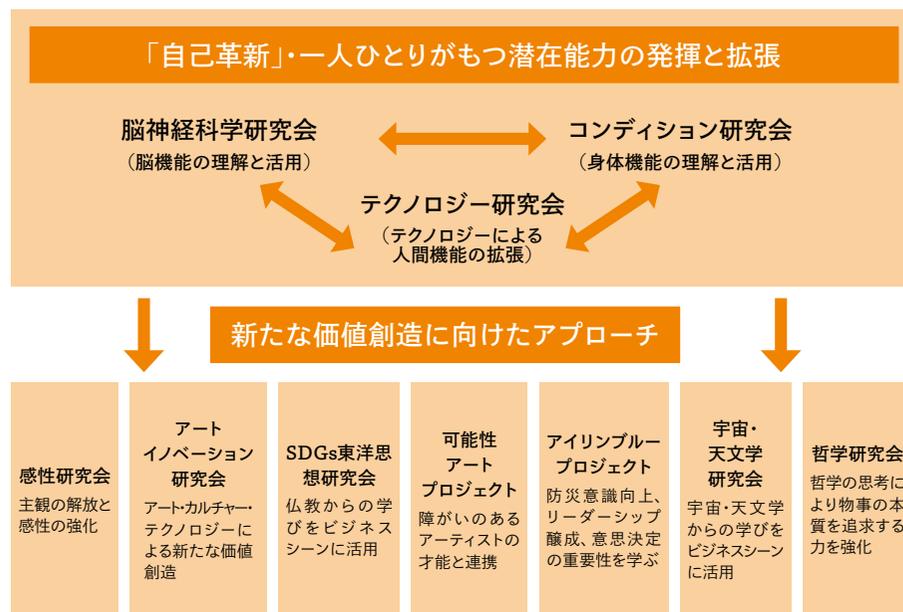
系に実装していくことで、TOPPANグループ独自の人財開発モデルの具現化に結びつけていくことを目指しています。

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。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。

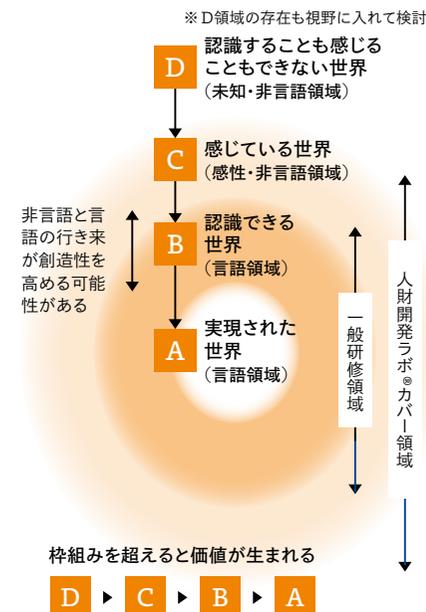


人財開発ラボ®

### 2025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)



### 人財開発ラボ®のカバー領域

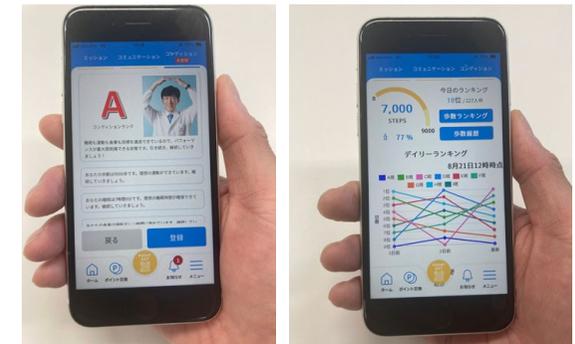


### 人財開発ラボ®研究会・プロジェクト一覧

プログラム名	発足年	コンセプト・概要
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。
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。
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する。
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。
アートイノベーション研究会	2018～	・京都大学と共同でアート・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。
SDGs東洋思想研究会	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。
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。
アインブループプロジェクト	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。
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。
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。

## 人財開発ラボ®実績

プログラム名	発足年	実績
脳神経科学研究会	2017～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。 ※最新脳科学プログラム:462名(19期計)、最新脳科学プログラムアドバンス:170名(7期計)、マインドfulness&amp;ストレスマネジメントプログラム:307名(13期計)。</li> <li>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10,787名(2025年7月現在)。</li> <li>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。</li> </ul>
コンディション研究会	2017～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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2つのコンテンツで合計24,294名(2025年1月現在)。</li> <li>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8,815名(2025年6月現在)となっている。加えて本アプリの機能が特許登録「健康管理システム及び健康管理方法」(特許2019-213535)</li> <li>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&amp;ケア®」を開発。</li> </ul>
テクノロジー研究会	2020～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>全社員に対し、生成AIを学ぶコンテンツやプロンプト作成教育を実施。新入社員には社内の生成AIを用いて社会的課題解決を立案するワークを展開。</li> <li>2025年には、テクノロジーを活用したグループ全社員への継続的な学習機会創出の取り組みが高く評価され、「第10回HRテクノロジー大賞」ラーニング部門優秀賞を受賞。</li> </ul>
感性研究会	2018～	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> <li>「音」や「香り」を軸とした「人間の感性」を専門に研究する一般社団法人KANSEI Projects Committeeと連携、有識者からもインプットを受ける。感性を高めるプログラム開発および空間開発を含め、感性領域をビジネスに取り組むことを目指し研究会を実施。</li> </ul>
アートイノベーション研究会	2018～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>アートイノベーションフレームワーク®を用いて、主観に基づいて新しい価値創造を目指すプログラムを管理者向けに実施。</li> <li>京都の地にて、調度品や仏像、いけばななど本物のアートを体感しながら、アートイノベーションフレームワーク®を用い、主観に基づき新しい価値創造を目指すフィールドワークを管理者向けに実施。</li> <li>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。</li> </ul>
SDGs 東洋思想研究会	2019～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>上級管理者を対象として、善光寺や高野山を舞台に、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。</li> <li>ビジネスに活かせる知見をもつ有識者や僧侶からお話を伺う社内セミナーを開催。</li> </ul>
可能性アートプロジェクト	2018～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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ワークを2018年より導入、累計3,300名以上が参加。</li> <li>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。</li> <li>2023年の社内選考会では6,000名を超える社員・役員が投票し、2024年可能性アート作品50点を選定。</li> <li>メタバース空間(メタバ)での展示会を実施中。</li> <li>企業にアート作品を採用いただいで展開される2次利用案件は、継続採用に加え、新規のお問い合わせも年々増えており、アーティストへの累計還元額の実績は2,000万円を突破。</li> </ul>
アイリンブルプロジェクト	2019～	<ul style="list-style-type: none"> <li>「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。</li> </ul>
宇宙・天文学研究会	2021～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>宇宙と文化をテーマに社員向けのセミナーを開催。</li> </ul>
哲学研究会	2022～	<ul style="list-style-type: none"> <li>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継続実施。</li> <li>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。</li> </ul>



コンディション管理をサポートするオリジナルアプリ



メタバース空間での可能性アートプロジェクト展示



「スペースイノベーションフレームワーク®」を開発

## ● TOPPAN バーチャル研修センター

TOPPANグループでは、VR、メタバースなどの最新技術を人財開発に積極的に活用しています。

2021年には、TOPPAN バーチャル研修センターを立ち上げました。

TOPPAN バーチャル研修センターは、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テクノロジーを体感しながら、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構築しています。

TOPPAN バーチャル研修センターは、TOPPAN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の空間と、人財開発

ラボ®のフロアを再現した「バーチャル人財開発ラボ」があります。

「バーチャル人財開発ラボ」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・仏教・宇宙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ーション動画コンテンツ「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。

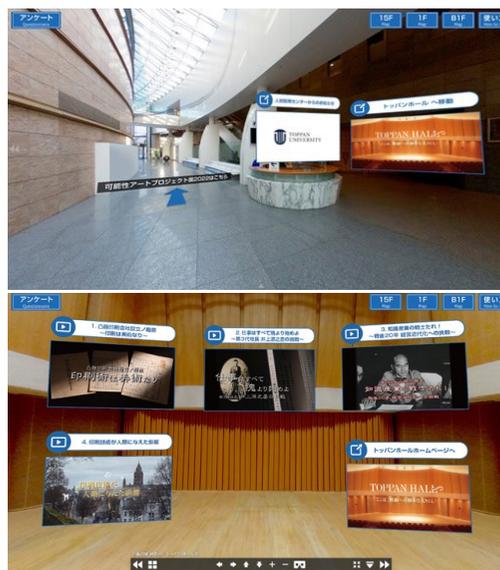
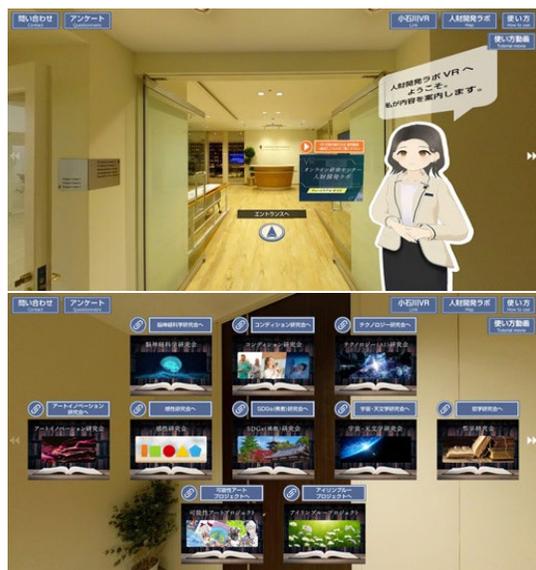
現場における学びだけでなく、バーチャルでも学びの環境を構築することで、離れていても施設見学を可能にすることや、いつでもどこでも最新の知見を学べる環境を整えています。

## ● デジタルテクノロジーを活用した教育

多数の社員を抱える中で研修の場所が東京に集中することによる教育機会の地域間格差や、時間的制約を抱える社員が学びやすい環境が必ずしも整っていないという課題がありました。

コロナ禍をきっかけに、当社はそれまで対面型だった研修を全てオンラインに切り替えました。コロナが収束しても当社の強みを活用した最新デジタルテクノロジーを用いて教育変革に挑戦しています。Web配信によるオンライン研修はもちろん、ドローン映像を活用しフィールドワーク研修の一部もオンライン化。さらに、自社製品の製造工程を体験できるVRコンテンツを制作し、遠隔で工場見学を実現しました。また、ビジネススキルを学べるサブスクリプション型eラーニングに加え、メタバース上でコミュニケーションを図り、受講者のネットワークを構築する階層別研修も実施しました。2025年度の新入社員研修では、メタバース空間での交流も行いながら、91%の新入社員が同期ネットワークを構築することができたと回答しています。

こうしたグループ全社員への継続的な学習機会の創出に寄与した点を高く評価され、「第10回 HRテクノロジー大賞」のラーニング部門で優秀賞を受賞しました。



## ● 人財開発の取り組み実績

## 2024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	17,522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、グローバル人材の創出を目指したプログラム等を実施	17,761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つの学習形式学習プログラムを含む	44,596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	8,197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	3,208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	2,439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	362,341名
グローバル人材可視化施策	全社的なグローバル人材の人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に必要な育成計画の作成を目的に年に一度語学力測定アセスメント一斉受検を実施	1,562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礎習得	43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	101名*
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*
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*

\* 2013年以降の累計人数を記載

\* 2023年度からの人数の増加は、集計方法・範囲の変更によるものです

## DX人材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	累計受講人数
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
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	受講者 4,500名 資格取得者 2,365名
Microsoft Azure 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(Azure Fundamentals AZ900)を中心に実施	受講者 1,502名 資格取得者 454名
G検定取得	人工知能やディープラーニングなどの技術とビジネス活用の双方を理解し、技術活用の橋渡しができる「ビジネストラנסレーター」としてのジェネラリストを育成する資格取得支援プログラム	受講者 383名 資格取得者 248名
DS検定取得	データサイエンス分野のうち、データ加工、機械学習、データ分析、エンジニアリング、数理統計学、ビジネスなど様々な知識やスキルを広くカバーし、リテラシーレベルの知識習得、資格取得を目指すプログラム	受講者 409名 資格取得者 119名
Udemy・Aidemy	AI活用、データ活用、グローバルコミュニケーションスキルなど最新のデジタル教育プラットフォームを導入し、部門教育・自己啓発用として活用。各人のレベルに応じて、常時最新で質の高い知識スキル習得を支援	Udemy受講者 6,330名 Aidemy受講者 513名
Growth X マーケティング	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	受講者 422名

## 人財育成に関する費用実績 (TOPPAN株式会社)

	社員一人当たりの研修などの費用
2020年度	53,637円
2021年度	56,070円
2022年度	64,937円
2023年度	76,188円
2024年度	72,137円

\* 国内連結グループ会社(連結全体に対してカバー率65.1%)では、

・社員一人当たりの平均人財育成費用 28,453円

・社員一人当たりの平均研修時間 47.9時間

\* TOPPAN株式会社単体では、

・社員一人当たりの平均人財育成費用 72,137円

・社員一人当たりの平均研修時間 120.0時間

\* ともに2024年度実績

## リーダープログラム受講者数累計実績

## 2011～2024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)	361名
	経営リテラシー上級	460名
	経営リテラシー中級	1,567名
	計	2,388名
専任職層	ビジネスイノベーション(中上級)	239名
	計	239名
監督職層	ビジネスイノベーション(初級)	995名
	経営リテラシー初級	1,296名
	計	2,291名
一般層	ビジネスイノベーション(基礎入門)	3,579名
	計	3,579名
全階層	グローバルリーダー	344名
	計	344名
	総計	8,841名