

企業名

製造業

大企業

凸版印刷株式会社

女性社員のアイデアで 画期的な食品パッケージを生み出し、市場を牽引

Point

- ▶ 市場環境の変化に対応するため、ダイバーシティの取り組みを強化
- ▶ まずは女性だけで構成するチームを作って女性に活躍してもらう
- ▶ 女性だけのリーダー研修を行ってキャリアデザインに取り組む
- ▶ 5年間で平均残業時間が20%以上減少
- ▶ 女性管理職の割合が9年間で25倍に増加
- ▶ 希望によって65歳まで働ける体制を構築
- ▶ 女性が中心となって開発した商品が大ヒット
- ▶ 性別ではなく個々のスキルを重視して能力を伸ばす

Data

◎企業概要

会社設立年	1900年	資本金	104,986百万円
本社所在地	東京都千代田区神田和泉町1番地		
事業概要	証券印刷、商業印刷、出版印刷、パッケージ製造、液晶用カラーフィルター製造、半導体用フォトマスク製造、太陽電池バックシート製造、建築材製造など		
売上高	819,968百万円（2013年3月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	9,423名（うち非正規703名）
属性ごとの人数等	【女性】1,713名（うち非正規493名）女性管理職比率2.5%
正規従業員の平均勤続年数	男性15.0年、女性9.6年

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

多様な視点を取り入れたソリューション

急激な市場環境の変化や生活者ニーズが多様化する中で、顧客企業の要望に応えるとともに、課題を解決するトータルソリューションの提供が求められており、これに対応するためダイバーシティの取り組みを強化した。

例えば、生活環境系のソリューションを提案する際に、男性の視点だけではなく、生活者としての女性の視点も必要であり、ダイバーシティの重要性を再認識した。同社が女性の視点を取り入れたソリューションを数多く提供していたことも影響した。

男性中心の体質から脱却を図ってトップが全社員に発信

ペーパーメディアの縮小をはじめとする経営環境の急速な変化や、幅広い業種の顧客の多様なニーズに対応するためには、新事業の創出を担う多様な人材による発想が不可欠であるとの考えのもと、ダイバーシティの必要性を経営トップから全社員に発信している。

「人間尊重」の理念の下、2000年に「TOPPAN VISION 21」を制定し、個が持つ多彩な能力を最大限に発揮させる施策をさらに強化している。従来、男性中心で内需型が特徴であった印刷業界で、リーディングカンパニーとして、多彩な人材、多様な価値観を積極的に取り入れ、印刷産業が持つ大きな可能性を引き出すことにより、社会的課題の解決と新しい価値創造を目指している。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

女性だけで構成するチームの組織化と人材開発体系の見直し

まず2006年に、女性だけで構成するチームを4つ組織した。2006年当初は女性だけで商品開発を試みたが、多様な視点を入れ、求められるスキルや能力を有する人材を適切に配置するため、現在では

男性も含めたチームに発展している。具体的には、食品やトイレタリーのパッケージ提案のために作られ、女性で構成された「Lナビチーム」は、現在では男性も参加する「ワーキングウーマンプロジェクト」に発展している。

さらに高度なニーズに対応していくため、異なる性別から得られる多様な視点を基礎とした上で、プロの視点を持った人材育成を重要視し、ここ数年で、同社は人材開発の体系を大きく変えた。現在、男女を問わず、誰もが入社して3年間で一人前（プロ）になるための教育として、ブラザー・シスターによるOJTや階層別研修のほか、全体基礎教育や選択・選抜型研修など、様々な研修を行っている。

どうやったら若いうちにアイデアを事業化できるかというテクニカルな部分や考え方も含めた研修を集中的に実施している。また、どうすれば新規事業を立ち上げ、付加価値を顧客に提供できるかという考え方にシフトさせるような研修も取り入れており、若手社員も多く参加している。これまで若手社員の教育はOJTが中心だったが、OFF-JTも組み合わせることで効果的に人材を育成している。

女性だけのリーダー研修を行ってキャリアデザインに取り組む

女性社員だけを対象としたリーダー研修も行っている。2011年度にスタートした「女性ネットワーキングプログラム」は、社員同士のネットワークを広げながら自分自身を成長させていこうというものである。

また、多様な生き方、働き方がある中で、自分らしい選択をする軸となる自分の価値観を明確にするための研修「女性社員向けキャリアデザイン研修」も行っている。自分にとっての仕事の意味や意義を捉え直し、今後の仕事への取り組み方を明確にすることを目的とした研修である。キャリアパスの次のステップ（管理職）を意識させる内容にもなっている。

育休中、育児中の社員のモチベーション維持のための工夫

育休中の社員とその子どもを対象とした「はぐくみアートサロン」を全国で実施している。これは、臨床美術のノウハウを活用した創作活動、参加者同

士の情報交換、会社からの情報提供などで構成されたプログラムで、親子の「豊かな感性」をはぐくむとともに、復職を控えた社員同士や会社との「絆」、「コミュニケーション」をはぐくみ、子育ての充実とともに職場復帰を支援している。

管理職登用を念頭に計画的、継続的に女性社員を育成している。同社では個人ベースの業績目標を定めている。女性は出産、育児のライフイベントがあるが、育児などを理由とした業績目標の引き下げは行っていない。

子育てのために時短勤務を選択したとしても、キャリアが中断することがないように担当業務を柔軟に変更したり、周囲のメンバーで業務進捗を密に確認、サポートをするなどにより、仕事と子育てを両立しながらキャリアを積んでいけるような人材活用を行っている。

子育てなどにより時短勤務になると、本人も限られた時間のなかで目標とする成果を達成することを意識するため、工夫して密度の高い仕事をする社員が多い。

その他、変形労働時間制や出産を機に退職する社員の再雇用制度など、社員が働き続けやすい環境を整備している。

5年間で平均残業時間が20%以上減少

印刷業界の特性でもある長時間労働は、女性が活躍する上でも大きな課題であった。同社では、定期的に労使「働きがい」推進委員会をはじめとする労使の話し合いの場を設け、残業時間の短縮や新たな勤務制度などを協議し、導入している。労働時間マネジメントは管理・監督者である上司の責務として、長時間労働者の削減に向け、管理者も含めた全体的な取り組みを行った。その結果、取り組み前の2007年度と2012年度を比べると、長時間残業者は20分の1に減少し、平均残業時間は20%以上減少した。

企画職や営業職には新たに裁量労働制を取り入れ、効率的に働けば自分の時間が持てるという体制を取っている。

女性管理職の割合が9年間で25倍に増加

同社では、多様な個性を持った人材にその能力を最大限に発揮してもらうため、ポジティブアクションを推進している。能力・意欲に基づく女性の継続的な役職登用（管理・監督職）や、環境の整備に取り組んでいる。最近5年間の勤続年数を見ると、男性はマイナス0.3年と短くなっている一方、女性は0.6年伸長している。

2000年に定めた「TOPPAN VISION 21」からトップダウンでダイバーシティに取り組み、10年が経過した現在、女性の管理職の数が2004年の2名に対して2013年は47名と、23.5倍に増加した。2004年の女性管理職比率（管理職全体に占める女性の割合）が0.1%に対して2013年は2.5%となり、25倍増加した。

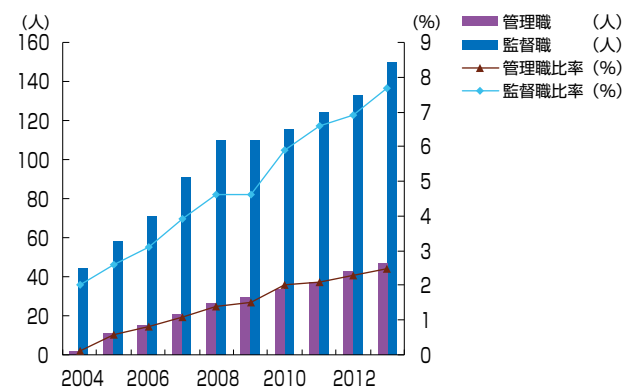
課長以上の女性管理職47名のうち、部長は6名いる。子どもを持つ管理職の女性社員も多数いる。管理職候補となる主任クラス的女性監督職は150名である。

採用については、2006年は全体の17.7%が女性であったが、2013年は同35.0%に上昇している。

平均勤続年数（年）

年度	全体	女性	男性
2008	14.7	9.0	15.3
2009	13.6	8.5	14.4
2010	13.6	8.7	14.4
2011	14.1	9.2	14.9
2012	14.3	9.6	15.0

女性管理・監督職の人数と比率



ダイバーシティ推進による 経営効果

女性が中心となって共同開発した丸美屋食品工業の 「手のりたま」が大ヒット

ふりかけの「のりたま」を子どものころに食べた人は多いが、大人になると食べる機会が減ってしまう。ふりかけ離れ世代（10代後半から20代前半の特に女性）を何とか取り戻したいという丸美屋食品工業の要望を受け、「手のりたま」という商品は誕生した。「お弁当に持って行ける」、「個袋より楽しい」という発想と、同社のパッケージ技術を活かし、携帯のふりかけ容器を両社が共同で開発した。

この「手のりたま」は、前述の「Lナビチーム」から発展したチームが、女性の視点を活かして商品開発を行い、2007年2月に発売された。発売から2年、2009年時点で年間250万個の売上を実現した。「手のりたま」が原動力となり、定番「のりたま」の売上も2007年は13%増と急成長した。テレビ、インターネット、ブログなど口コミにより、特にコンビニ販路を開拓し、客層の幅を広げ、全体の売上増につながった。

「手のりたま」の大ヒットにより、他シリーズも続伸して市場を牽引。ふりかけ市場が低迷していた中、「手のりたま」は市場を活性化した。「手のりたま」開発以降、両社のパートナーシップがより一層強くなり、次なる共同開発商品「のっけるふりかけ」は、食品産業技術功労賞を受賞した。

携帯のふりかけ容器「手のりたま」（正面中央）とシリーズ



「ワーキングウーマンプロジェクト」の発足

また、2013年には女性を中心に「ワーキングウーマンプロジェクト」を立ち上げた。「女性の意識や生き方の変化」を様々な視点から分析し、商品コンセプト開発・パッケージ開発の経験をベースに、これからの生活者ニーズを予測している。そして、働く女性が抱える悩みの解決に向け、さらなる新商品や新サービスの開発を進めている。

女性社員がグループ企業の役員として活躍

多様な人財・アイデアの積極的な活用においては、新規ビジネスを担う人財を発掘する「社内公募」や新規事業を支援する「社内ベンチャー制度」を実施し、個のやる気や能力を活かす取り組みを実施している。

2002年、新事業創出をテーマとした異業種交流をきっかけに、女性社員がトッパンマインドウェルネスを立ち上げた。当初、メンタルヘルス事業会社としてスタートしたが、実践を重ねながら、個と組織の活性化に必要なものは上司と部下のコミュニケーションであると考え、リーダー育成や組織開発分野に事業をシフトした。米国のノウハウなどを取り入れながら独自のプログラムを開発、社外の研修も多数手掛けるまでに成長し、業績を伸ばしている。創立10周年を迎えた現在、事業を立ち上げた女性社員は同社の代表取締役社長として経営にあたりとともに、社内外での講演や執筆活動など多方面で活躍している。