

企業名

製造業

大企業

トッパン・フォームズ株式会社

女性の視点を活かした研究開発により オリジナルの包装フィルムやダイレクトメールがヒット

Point

- ▶ 社長による強力なトップダウンでダイバーシティ&インクルージョンの推進を開始。悲願の再チャレンジ
- ▶ 企業の社会的責任と、自社の利益追求を同時に実現
- ▶ 主任クラスを対象とした、充実した女性研修を継続実施して、女性管理職が续々誕生
- ▶ 「キャリアリターン制度」等により柔軟な働き方を実現
- ▶ 女性の消費者としての視点を生かしたオリジナル包装フィルム「^{いちごいちえ}莓一会」の開発で売上貢献
- ▶ 「消費者・生産者双方の声に耳を傾ける」女性の姿勢を製品開発に生かす

Data

◎企業概要

会社設立年	1955 年	資本金	11,750 百万円
本社所在地	東京都港区東新橋 1 丁目 7 番 3 号		
事業概要	情報ソリューション事業（ビジネスフォーム印刷、データ・プリント・サービス、BPO、ICT）		
売上高	211,613 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	1,915 名（うち非正規 137 名）
属性ごとの人数等	【女性】358 名（うち非正規 20 名）、女性管理職比率 4.1%
正規従業員の平均勤続年数	17.6 年（男性 19.0 年、女性 11.2 年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

社長による強力なトップメッセージで ダイバーシティの推進を開始

トッパン・フォームズは、伝票や帳票などビジネスフォームの印刷で業績を伸ばし、培ってきた技術やノウハウをベースに、現在は情報ソリューション事業を主軸とする会社に成長してきた。印刷物と電子ドキュメントの融合や、ICカード（銀行カードや電子マネーに代表されるプラスチック製カードにICチップを埋め込み情報を記録できるようにしたカード）・RFID（Radio Frequency Identification：微小な無線チップにより人やモノを識別・管理する仕組み）などの情報メディア、プリンテッド・エレクトロニクス技術を応用した製品開発など、顧客の情報伝達を最適化するさまざまな商品開発を行っている。

「ダイバーシティ推進」を、プライオリティーの高い経営課題と明確に位置づけ、スタートしたのは2011年。社長以下、経営層の意思統一を図り、強力なトップメッセージとして発信した。また、「ダイバーシティ&インクルージョン」をスタッフ部門の事業計画に盛り込んで、取締役をトップとする推進チームを結成。その活動を社内報で取り上げるなど、社内アナウンスにも注力した。

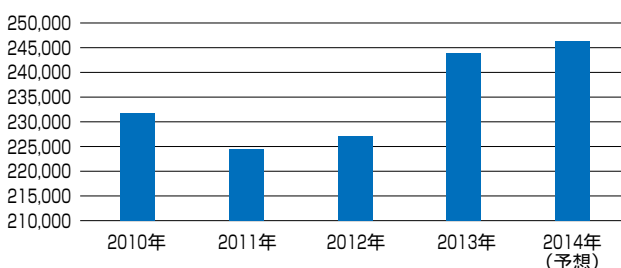
多様な人材活用は、新規事業展開への布石

「ダイバーシティ&インクルージョン」に取り組む理由には、少子高齢化を見据えた人材戦略上の必要性がある。国全体の人口が減るなか、これまでのように、男性を中心としていては、自社の成長はないと考えた。

女性をはじめとした多様な人材活用にかかる費用は、コストではなく、あくまで投資との認識だ。同社の主力事業である帳票印刷等のマーケットは縮小傾向にある中で、印刷業から情報ソリューション業への脱皮を図るには、多様な人材活用による新たなサービス開発が必要であり、多様な人材を適材適所に配置することによる、労働生産性の向上が必要と考えた。取り組みの成果は、すでに業績にも表れてきている。

トッパンフォームズの売上高推移

(連結/百万円)



「男性社会の風土を変える！」悲願の再チャレンジ

同社の「ダイバーシティ推進」は、実は一度頓挫している。2007年に国によるワーク・ライフ・バランス推進を受け、自社でも必要な取り組みとして、女性活躍推進に着手していたものの、2年で終了した。直接、『女性』をタイトルとはしにくかったため、「ES（従業員満足）推進」の名目で意識改革を中心に始めた。活動は、「女性活躍推進」という目的を明確に示さずに進めたため、女性管理職希望者が増えず、目に見える成果にはつながらなかった。同社では、2001年に女性が初めて管理職に登用され、徐々に増加してきたが、2007年当時は女性管理職が9名（部長3名、課長6名）と少なく、2010年の時点でも実態は「ほとんどが部下のいない管理職」だった。印刷業界は、女性比率約1割が平均という男性社会。女性の活躍推進を積極的に掲げる同社であっても、総社員数1,915名のうち女性は358名と2割に満たない。

2011年には「ダイバーシティ&インクルージョン」はプライオリティーの高い経営課題となっており、同社にとって、どうしても成功させたい再チャレンジであった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

狙いと対象を明確化した女性研修を実施

2011年に女性社員に対して行ったアンケート調査結果では「管理職になりたいか」との問いに対して、「管理職になりたいが、知識と経験不足から管理職になる自信がない」、「ロールモデルが無いのでわからない」という答えが半数以上だった。ダイバーシティ推進チームは、これを女性自身に自信がないことの表れではないかと分析した。

2011年のダイバーシティ&インクルージョン推進では、2007年の反省もふまえ、教育・育成の重点対象を絞り込んだ。「名実共にマネジメント層になり得る女性管理職の育成」を目標に掲げ、チームを導くことができる意欲ある女性社員に対して「女性管理職層育成研修」を実施し、管理職としての能力を磨き上げた上で、管理職登用試験に合格すると晴れて管理職候補の資格を得られるしくみとした。具体的には、チームを導くことができる意欲ある女性社員として主任クラス的女性12名に、年間11日間の研修を行った。

上司のマネジメント研修もあわせて実施することで 女性管理職が続々誕生

同時に受講者の上司を対象に女性活躍推進を目的とした研修を実施し、社内風土の醸成も行った。また、

トッパン・フォームズ株式会社

登用の際の部署を熟慮した。例えば外勤営業などは、「深夜も稼働して当たり前」の意識が業界全体にもあったため、女性は二の足を踏むことがあった。一方、研究開発部門は、女性が少ない同社のなかでも女性が勤続・活躍してきた歴史を持ち、かつ業務推進における裁量性が大きく、女性が活躍しやすいことから、研究開発部門から女性登用がスタートした。

2011 年女性研修受講者一期生が管理職になるのは、2013 年であった。実績としては、2011 年受講者 12 名中、6 名が管理職に登用され、女性管理職は 24 名（部長 5 名、課長 19 名）まで増えた。一期生は「上司の強い推薦」により、背を大きく押されての登用が多かったが、二期生になると、自らの意思で管理職になる例が増加した。一期生からの管理職体験談や、一期生の姿を見て、迷いや不安が払しょくされた結果が現れており、2013 年の三期生のメンバーは、立候補も多く、しり込みする女性は年々少なくなっている。

昇格者のなかには子育て中の女性もいて、育児短時間勤務中に昇格した女性もいる。これらの結果、管理職層における女性比率は前年度比 0.8 ポイント上昇した。本社部門長やライン長に女性が就くことにより、女性社員の多様な意見が反映されることが増えてきた。近い将来には、部門に関わらず女性管理職登用を行っていきたいと考えている。

トッパン・フォームズの女性管理職比率

	全体（人）	うち女性（人）
本部長	33	0
部長	211	5
課長	362	19

「キャリアリターン制度」等により柔軟な働きかたを実現

女性登用の素地を築くため、同社ではフレキシブルな働き方の選択肢も増やしている。

一例としてキャリアリターン制度が挙げられる。2007 年 4 月にスタートした同制度では、出産、育児、介護だけでなく、就学や転職などのキャリア・アップ、結婚や、配偶者の転勤などのために自己都合退職した社員に、再入社のチャンスを与えるもので、男性も利用できる。

再入社にあたって人事部によるインタビュー等を行い、本人の保有能力を棚卸しし、再雇用でマッチングするか、お互いにチェックする。両者の合意が得られれば、復帰後の働き方は、本人の希望により、パートタイム社員、正社員かを選択できる。正社員の場合、短時間正社員なども選択可能だ。退職時に役職に就いていた者の場合、まずは一般社員で再雇

用し、入社から一定の期間後に再度評価を行う。

根底には、「社外での多様な経験を身に付け戻ってきた社員の力は、自社の成長に資する」との思いがある。現在、配偶者の転勤による利用実績が複数ある。離職期間に制限がないこと、多様な事由をカバーする制度設計となっており、今後はさらに多様な人材の活躍推進に大きな役割を果たすことが期待できる。

さらなる周知や人事評価制度の改善で推進をはかる

同社は、女性の活躍推進に注力し、経営層から現場の社員までが経営上の成果を実感するにいたっている。成功のポイントとしては「社員がこの取り組みをどう受け止めているか、意見を吸い上げ、掌握し、PDCA をきちんと回しながら進めたこと」が大きい。意見の吸い上げ、つまり「C (check)」の部分は、労働組合の力も借りている。「C」を労使で行うことで、現場と一体となつての取り組みが実現した。

ダイバーシティ&インクルージョンを推進すると同時に、評価者訓練にも力を入れている。業績評価で重要なことは、「透明性」、「公平性」、「納得性」の 3 要素だと同社では考えている。同社の管理職は、時間あたりの成果で人事評価を行うことが、「人事考課の手引き（人事考課の基本）」において規定され、考課者である管理職全員に手引書が配布されている。しかし、「時間あたりの成果社員」の具体的な指標設定は容易ではないため、営業面の管理は数値目標を設定し、一方で労働時間短縮という制約を課すことで、「短時間で高い成果を上げる」よう実践している。

ダイバーシティ推進による経営効果

女性の視点を生かしたオリジナル包装フィルム

「莓一会」の開発で売上貢献

同社の研究開発部門は、1955 年の設立時から理系の大卒女性を採用しており、専門性の高い業務であることから、従来より女性の勤続年数は長く、高いパフォーマンスを発揮していた。2011 年以降のダイバーシティの推進により、いっそうの女性の登用が進んだ。

また、研究開発部門からは、「過去の常識を覆すヒット商品」も生まれた。いちごパックにかけるフィルム「青果フィルム（莓一会）」が商品化された。紙媒体への印刷が主流であった同社にとって、「フィルムへの可変データ印刷（一枚一枚印刷内容を変えて印刷）」は、未経験分野であった。

2007 年、新商品開発チームに、研究開発部門の女性 3 名を任命した。うち 1 名は出産後、復帰、時短勤務をする女性である。「同社の男性は、紙への思い入れ

女性チームが開発したヒット商品、「青果フィルム（莓一会）」
右写真はクリスマスバージョン



が強く、柔軟な思考がいまひとつ」というのが任命理由。

「透明フィルムなら商品（いちご）も見える。そこに製品情報もものっていたら安心して消費者は購入できる。」という、日々、生鮮品の買い物をする生活者である女性の発想が、「同社としては前例がない」チャレンジを乗り越えさせた。青果用の包装フィルムに、産地や生産者などのトレーサビリティ情報をダイレクトに印字しようという発想は同社の男性にはなかったものである。パッケージとしてのかわいさにもこだわり、クリスマスシーズンには、色鮮やかなクリスマスツリーのイラスト入りの透明フィルムも作成した。

ゼロからイチを生み出した、まったくの新しい商品のため、初年度は無料おためしとした。しかし、それ以降売上は順調に伸び、年間170万円からスタートした「青果フィルム（莓一会）」の年間売上は、5年目には3,000万円に到達した。

青果フィルムの売上数量・金額推移

年度	売上数量（千枚）	売上金額（千円）
2008	500	1,708
2009	5,804	17,841
2010	11,402	29,583
2011	10,028	28,780
2012	10,646	30,129

「人の意見に耳を傾ける」女性の姿勢がプロセスイノベーションにつながる

女性スタッフの商品開発は、製品開発のプロジェクトチームに名前を付けるところから始まった。チーム名は「莓一会」で、商標として登録することにもなった。スタートすると、「これって、どお?」、「いいね!」という調子で、女性スタッフ同士、自由闊達に意見が交わされた。

「フィルムへの印刷」という未知のハードルを越え、製品化するためには、社内の協力が必要であった。女性チームは、まずは自社工場に行き、現場の声を聞くことから開始した。前例のない商品だけに「本当にニーズがあり、売れるのか?」といった社内の現場からの疑問に丁寧に答え、協力を得ていった。

左写真：作業用ユニフォームを着て作業する研究開発職の女性社員
右写真：「たすカッター」



トッパン・フォームズ株式会社

実際にフィルムを使うイチゴの生産者である農家と、イチゴを買う消費者双方の意見をも聞いた。いちご生産農家の訪問の際には、スーツとパンプスではなく、作業用ユニフォームを着るようにしたところ、垣根がとれ、いろいろな話をしてくれるようになった。生産者と消費者がそれぞれ「困っていること」の「お困りポイント」を青果フィルムによって解決できるとわかったことから、商品化に踏み切った。

普及の裏には、オプション商品「たすカッター」（青果フィルムをカットするための、段ボールで作られた簡易カッター）の投入も大きい。現場視察の際、「いちご生産の最繁忙期には、作業する人の数に対し、いちごフィルム用のカッターが圧倒的に不足し、作業効率を下げている」ことに気が付き開発した。

透明フィルムのパッケージのデザインを親しみやすくかわいいものにする、フィルム表面に産地や生産者の情報を印刷する、いちご農家の梱包作業を効率化する道具もあわせて開発するなど、利用者である消費者や生産者の視点を反映し、隅から隅までこだわった製品が実現した。

「ポケットメール」の開発で顧客や対外的な評価を獲得

女性の視点を生かしたオリジナル自社商品開発のもう一例が、「ポケットメール」である。化粧品サンプルなど試供品や付録などを入れるフィルムポケットを設けたダイレクトメールである。

従来から、ダイレクトメールへのサンプル封入には大きな課題があった。パンフレットと試供品が別々に封入されると、試供品だけ取り出されてしまい、パンフレットが読まれず、パンフレット自体にのりで添付すると、はがすときに破れてしまい読んでももらえないというジレンマに陥っていた。得意先企業の課題に対応するため、女性担当者が企画・開発を担当し、切り取り線から封を開ければパンフレットがすぐに読める構造を採用し、フィルムポケットを添付し、ポケット内にサンプルを入れることで、のりをはがさず取り出せるよう工夫した。

消費者は「ポケットメール」のDMにより、パンフレットで商品の魅力を認知してサンプルを利用することができるため、より使用感が高まり、「ポケットメール」で作成したDM
フィルムポケットを設けた「ポケットメール」
到着後の返信率が2割アップし、受注率の向上につながった。商品が対外的にも評価され、2011年DM大賞において銅賞を受賞した。

