

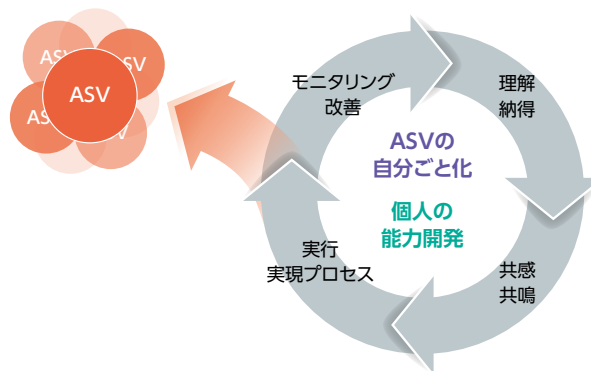
人財と組織のマネジメント

考え方

▶ 統合報告書2020
 P26
 P57-60

味の素グループは、「食と健康の課題解決企業」の実現に向けて、人財投資を増やし、能力開発を強化しています。同時に、顧客と一体となって課題解決することを組織と個人の目標とし、PDCAサイクルを回すマネジメントを標準化することで、ビジョンの実現に貢献していると実感する従業員を増やし（「ASVの自分ごと化」）、組織的な推進力を高めています。

ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル

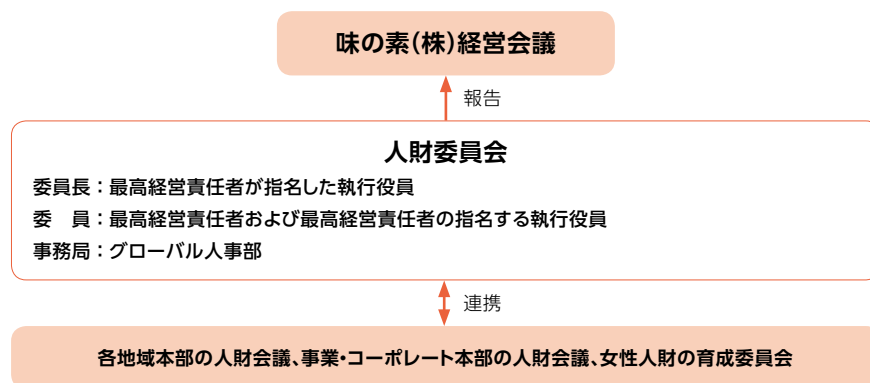


人財マネジメント体制

体制

GRI401-DMA
 GRI404-DMA

経営会議の下部機構として人財委員会を設置し、グループ各社、地域、グローバルの各レイヤーでビジネスを推進するリーダーの育成等、味の素グループの健全な成長を支えるための人財育成を推進しています。人財委員会の委員長が必要と認めた場合には、経営会議に対し、委員会の活動状況ならびに委員会における審議の内容および結果を報告しています。



多様な人財の活躍

グローバル人財マネジメントシステム

各国・地域の多様な人財を横断的に育成・登用し、人財の「適所適財」を実現するための共通基盤として、「グローバル人財マネジメントシステム」を導入し、次世代経営・高度専門人財の育成を加速しています。本システムは、基幹ポストと基幹人財を「見える化」する仕組み（ポジションマネジメント、タレントマネジメント）から構成されます（下表）。

加えて、味の素グループの持続的成長を担う、分厚く多様な人財層の形成を目的に、国際間異動に関するグループ共通ガイドラインを整備しました。

ポジションマネジメント(適所)	
事業戦略の実現のために組織に必要な職務を明確化する。それぞれの職務の要件とその職務を担うために必要な人財の要件を決定する。	
等級制度	職務グレードに基づく等級制度
評価制度	「味の素グループWay」に基づく行動評価と業績評価
報酬制度	グローバル報酬ポリシーを制定 1.報酬プログラムは各国・地域の法令を順守していること 2.職務・業績に対する報酬 3.各国・地域の報酬市場水準に基づき競争力のある水準
タレントマネジメント(適財)	
人財の発掘、育成を促進するために、上記職務・人財要件に照らし、適所に適財を任用、登用する。優秀人財の早期登用を実現する。	
人財委員会	地域本部・部門ごとに人財委員会に相当する組織を設置
人財ポートフォリオ	業績評価、次世代リーダーシップ要件の2軸 次世代リーダーシップ要件は、味の素グループが将来目指す姿から決定
サクセッションプラン	地域本部・各社・部門ごとのキーポジションについて策定
育成プラン	キータレントについてのプラン策定

課題解決力を高める能力開発

味の素グループでは、食と健康の課題解決に向けたイノベーションを生み出していくために、従業員一人ひとりの課題解決力を高める能力開発を強化しています。中でも栄養、環境、デジタルに関する全従業員のリテラシー向上、「ASVの自分ごと化」を促進する参加型研修、社内起業家育成・ベンチャー協業プログラムに注力しています。

味の素(株)における2019年度の従業員一人当たり年間教育研修費用は136,000円、同平均研修時間は13時間でした。

働き方改革の推進

味の素グループは、顧客価値向上につながる仕事に十分な時間を使えるよう、デジタル活用であらゆる無駄をなくし、全組織で一人当たりの時間生産性向上を追求しています。

■ 2019年度実績(味の素(株)のみ)

- ・先進的な働き方を実現するために重点テーマ(「働き方の振り舞いを変える・既存組織を超えた働き方」[完全ペーパーレス・フリーアドレス])を中心に推進
- ・平均総実労働時間1,812時間(2018年度1,820時間)
- ・エンゲージメントサーベイの働き方に関連する4つの項目に対する好意的回答が前回調査時(2017年度)と比較して1~5ポイント上昇

実績

GRI404-1
 GRI404-2

▶ 統合報告書2020
 P59

実績

多様な人財の活躍

実績

GRI102-16
 GRI404-2

▶ 統合報告書2020
 P58

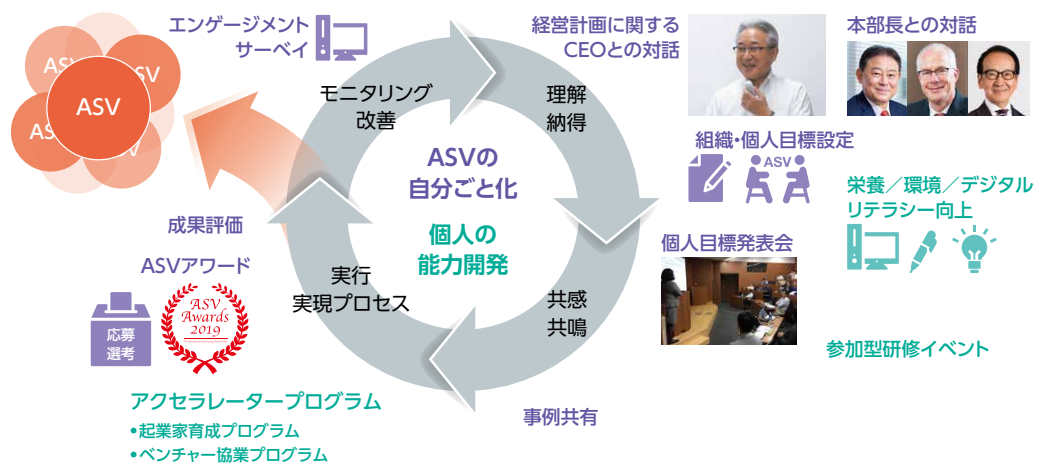
従業員エンゲージメント

味の素グループは、2020年2月に企業価値の考え方を再定義しました。顧客価値創出に対する従業員のエンゲージメント向上が経済価値を生み、経済価値が従業員に還元されることで、エンゲージメントをさらに高めるサイクルを企業価値と捉えています。

これに伴い、従業員エンゲージメントスコアを20-25中計の重点KPIの一つに設定しました。個人の能力開発を進めながら、一人ひとりの「ASVの自分ごと化」を加速するマネジメントサイクルを、OE*の手法で回しています。

*競争優位性を生み出すために、個人とチームが共成長しながら、顧客起点で全てのオペレーションを徹底的に磨き上げるという考え方・手法に基づく継続的改善・改革活動

ASVエンゲージメントを高めるマネジメントサイクル



2020年度以降の流れと進捗

取り組み	進捗
1. CEOとの経営計画対話	・少人数、オンライン等で計 53 回開催（2020年7月現在） ・ビデオメッセージを全従業員約 33,000 人に配信
2. 事業・コーポレート本部長との対話	・ビデオメッセージを全従業員約 33,000 人に配信
3. 組織目標・個人目標の設定	2020年5月に完了
4. 個人目標発表会	2020年7月に完了
5. ベストプラクティス共有	社内 SNS を用いて個人目標発表会や各職場の ASV 向上の取り組み等を発信
6. ASV アワード	・従業員オンライン投票を実施 ・社外審査委員を交えて入賞案件を選定
7. エンゲージメントサーベイでモニタリング	・2020年度より隔年実施を毎年実施に変更
8. 抽出した課題を次年度計画へ反映	

実績

GRI102-16

実績

GRI102-16
 GRI406-1

実績

GRI406-1
 ▶ P103

TOPIC

インターナルコミュニケーションの進化

味の素グループでは、前述のマネジメントサイクルを効果的に回すためにインターナルコミュニケーションを重視しています。従業員がASVを自分のこととして捉え、自律的に行動できるよう、ASVの理解、共感、実行、改善のサイクルを回すための最適な情報共有を推進しています。その一環として、2020年7月にタイムリーかつ双方向で世界を一つにつなぐことができるSNS型プラットフォーム Workplace by Facebookを導入しました。現状、グループ会社の従業員約9,000名の間で本プラットフォームを通じてCEOメッセージや各社のASVの取り組みを共有しており、順次、対象を拡大する予定です。

エンゲージメントサーベイに基づく「ASVの自分ごと化」推進

味の素グループは、これまで2年に一度実施する「エンゲージメントサーベイ」で従業員の「働きがい」を定量的に測定し、課題把握、改善に向けたアクションを行い、PDCAサイクルを回してきました。

2019年度調査結果においては、「持続可能なエンゲージメント」^{※1}についての好意的回答スコアが前回調査より1ポイント向上して80%となり、17-19中計の目標値を達成しました。一方で、食品・飲料業界、好業績企業と比較してスコアが下回っている設問もあり、ASVの浸透と日々の業務での実践を各組織でさらに推進していくことが必要と判明しました。

20-25中計においては「従業員エンゲージメントスコア（「ASVの自分ごと化」）」^{※2}を重点KPIとしており、今後は毎年エンゲージメントサーベイを実施し、抽出した課題を次年度の事業計画へ反映します。

従業員エンゲージメントスコア

2019年度実績	2022年度目標	2025年度目標	2030年度目標
55%	70%	80%	85%～

※1 企業の持続的な成長と相関の高い設問カテゴリー。目標にむけた貢献意欲と帰属意識に加え、生産的な職場環境と活力ある組織風土を測定する質問項目。

※2 自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人・取引先等に話すことがある従業員の割合。

ホットライン(内部通報制度)

味の素グループは、匿名性の「ホットライン」を設け、電話、Eメール、FAX、手紙等の手段で、役員・従業員(パート社員、派遣社員を含む)からの通報や相談を受け付けています。2019年度は、社外窓口のWEB通報対応国数を、3カ国から13カ国に増やしました。加えて、通報制度の考え方・体制を社内外に積極的に伝え、運用強化に努めました。

従業員に対する正当な対応

味の素グループでは、従業員の成長が会社の成長と社会への貢献につながるものと考えています。従業員と会社の成長を同期化できるよう、職場環境、人事制度、育成プログラム等を整備し、従業員の自律的な成長を支援しています。

考え方

GRI405-2

体制

GRI102-41
 GRI402-DMA
 GRI403-4

▶ P99

給与と福利厚生

味の素グループでは、企業の発展の中で、報酬を含めた労働条件水準の向上をグループ全体で図っています。

区分別、男女別の給与（味の素(株)2019年4月現在）

職階	女性の平均給与(A)	男性の平均給与(B)	A/B
執行役員レベル (基本報酬のみ)	21,360,000円	21,360,000円	1
管理職レベル (基本報酬のみ)	7,206,749円	7,751,994円	0.930
管理職レベル (基本報酬+賞与その他の 現金インセンティブ)	12,045,136円	13,054,552円	0.923
非管理職レベル	6,745,284円	8,052,137円	0.838

労使関係

味の素(株)では、一般職(非管理職の正規従業員)の100%(全従業員の61.7%)が労働組合に加入しています。従業員に著しい影響を及ぼす可能性のある重大な変更を行う際には、従業員および従業員代表への通知を行うことを労働協約に定めています(最低通知期間については機密情報のため非開示)。

また、労働協約で、安全衛生に関する諸規則の制定、教育訓練の実施や健康診断等について定めており、労使協力して職場の安全衛生水準の向上に努めています。なお、日本では法令に従い、拠点ごとに労使ほぼ半数ずつで構成する安全衛生委員会を毎月1回開催し、労働災害の原因究明と対策、疾病休業者の状況や法改正等の情報共有を行っています。

多様な人財の活躍

考え方

GRI403-DMA
GRI403-3
GRI403-6

▶ 健康白書

体制

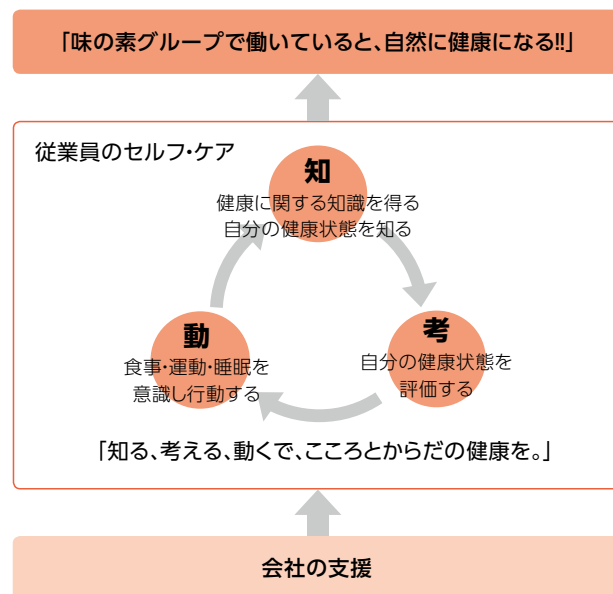
GRI403-DMA
GRI403-3
GRI403-6

健康経営

味の素グループは、従業員の働きがいを高め、従業員と会社が共に成長するためには従業員の健康が最も重要な基盤の一つであると考え、従業員のこころとからだの健康を維持・増進できる職場環境づくりに努めています。

味の素グループが目指す健康経営の姿は、会社が従業員の健康増進を支援する一方で、従業員自身が健康に対する高い意識・知識を持ち(セルフ・ケア)、心身の健康が維持される「健康文化」が醸成されている状態です。

目指す姿



健康推進体制

味の素(株)は、健康は従業員が自分自身で守るものであるという「セルフ・ケア」の考え方を基本とし、産業医9名、保健スタッフ13名を擁する健康推進センター、人事部門、健康保険組合が連携して「セルフ・ケア」を支援しています。

多様な人財の活躍

実績

GRI403-DMA
GRI403-3
GRI403-6

▶ P22

実績

▶ 外部からの評価・表彰

健康経営の取り組み

■ 全員面談

味の素(株)の健康経営では、全ての取り組みのベースとして「全員面談」を実施し、各従業員に必要な健康支援を行っています。最低でも年1回、健康推進センターの産業医・保健スタッフが日本で勤務する全ての従業員と面談を行っています。面談では、健康診断やストレスチェックの結果等を踏まえ、潜在的な心身の不調も見逃さないようにしながら、個々人の価値観や生活スタイルを尊重した保健指導を実施しています。長時間労働を行った従業員や海外勤務者に対して指導・アドバイスをを行う体制も整えています。

■ 健康状態の可視化

従業員の「セルフ・ケア」を推進するために重要なのは健康状態の可視化です。健康アドバイスアプリ「カロママプラス」を通じて「運動」「食事」「睡眠」「気分」の4軸で健康状態を可視化しているほか、パーソナルな健康管理情報サイト「MyHealth」を構築し、健康診断結果、就労データ、生活習慣データをもとに、各従業員が自分の健康状態を確認できるようにしました。2020年度からは職場の栄養改善の取り組みをより強化していきます。

■ メンタルヘルス回復プログラム

味の素(株)は、独自の「メンタルヘルス回復プログラム」を導入しています。休業中の従業員が自分の価値観や本来の生きがいを認識し、ストレスとうまく付き合うことでいきいきと働ける状態を目指すよう、休業開始から職場復帰後まで継続的にサポートしたり、症状の回復状況(ステージ)に応じた目標設定を行ったりしています。

「健康経営銘柄2020」に認定

味の素(株)は、従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組んでいる企業として、経済産業省および東京証券取引所より「健康経営銘柄2020」に認定されました。2017年度より、4年連続の認定となります。国内上場企業の中から従業員の健康増進に積極的に取り組む企業500社を「ホワイト企業」として認定する「健康経営優良法人(大規模法人部門)～ホワイト500～」にも引き続き認定されました。

