

多様な人財の活躍

味の素グループでは、従業員のエンゲージメントを、時価総額、コーポレートブランド価値（顧客価値）とともに企業価値を高める重要な要素と位置づけています。

「ASVの自分ごと化」を加速し、単に働きがいを感じているだけでなく、ビジョンの実現に主体的に関わる人財の育成への投資を強化します。それにより、提案力・実行力・イノベーション創出力を高め、生産性の高い課題解決型組織への変革を進めます。イノベーションの加速に向けては、ダイバーシティ&インクルージョンを進化させます。また、デジタルを活用して環境変化への対応力の向上をアップさせる「働き方」を実現していきます。

具体例

- ・働きがいの向上
- ・多様性と労働環境の平等性
- ・従業員の健康・安全・便益
- ・労使関係の適正化
- ・従業員に対する正当な対応
- ・給与と福利厚生
- ・人財の獲得、育成と退職防止

関連する機会とリスク（○機会/●リスク）

- 働きがいの向上による会社の成長
- イノベーションが起きやすい環境づくり
- 人財獲得競争の激化によるコスト上昇

味の素グループの主要な取り組み

- ・従業員の「ASVの自分ごと化」促進
- ・エンゲージメントサーベイを活用したPDCAサイクルの推進
- ・ダイバーシティ&インクルージョン推進に向けた組織風土改革
- ・女性人財の育成・登用
- ・健康経営の推進
- ・人権教育・啓発活動
- ・イノベーション創出のための企業文化醸成

貢献するSDGsのゴール



従業員エンゲージメントスコア*（「ASVの自分ごと化」）

2019 年度実績	2020 年度実績	2022 年度 目標	2025 年度目標	2030 年度目標
55%	64%	70%	80%	85%～

※ 自身の業務を通じてASVを実践していることを、家族・知人に話すことがある従業員の割合を、味の素グループ従業員を対象にエンゲージメントサーベイで測定

多様な人財の活躍

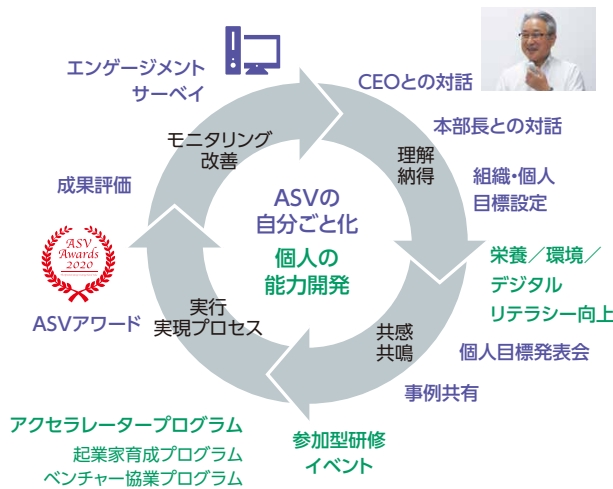
考え方

> 統合報告書2021
P57-59

人財と組織のマネジメント

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

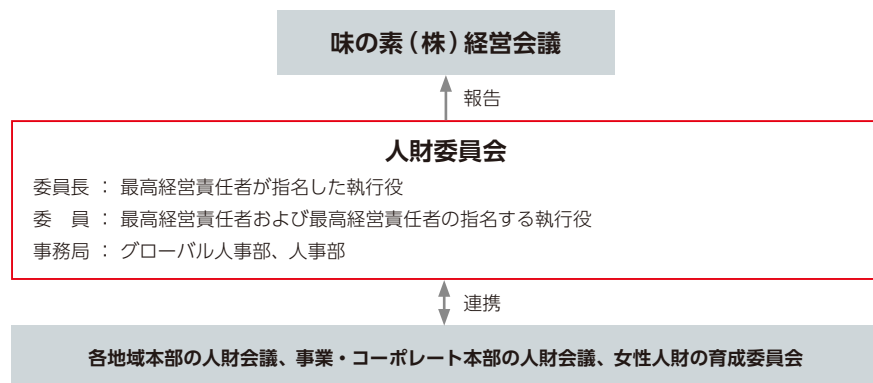


体制

GRI401-DMA
GRI404-DMA

人財マネジメント体制

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。



> P119

なお、味の素グループは匿名制の「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。

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可視化する仕組み（ポジションマネジメント、タレントマネジメント）から構成されています（下表）。

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

「グローバル人財マネジメントシステム」の高度化・効率化に向け、人財・組織の情報を可視化する新たなシステム「グローバルHR情報システム」を2021年7月に味の素（株）で導入しました。全ての従業員に対して、組織・ポジション・他の従業員情報の閲覧を可能にすることで、一人ひとりの自律的なキャリア開発を後押しします。また、本システムを人財委員会や配置転換でも活用することにより、さらなる人財の発掘・育成、適所適財の推進を目指しています。本システムは順次グループ会社へ展開する予定です。

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、社内起業家を育成しビジネスアイデアを事業化するプログラム「A-STARTERS」に注力しています。2020年度は、味の素（株）において栄養、デジタルの教育を開始しました。栄養リテラシー勉強会には460名が参加、ビジネスDX人財認定者数は次頁の表の通りです。一方、「A-STARTERS」には133チームの応募があり、書類・面接審査と育成トレーニングを経たのち、ビジネスコンテストにて4チームを選定しました。2021年度に育成継続／撤退の判断を行います。味の素（株）における2020年度の従業員一人当たり年間教育研修費用は約123,000円、同平均研修時間は13時間でした。

実績

GRI404-1
GRI404-2

> 統合報告書2021
P57-58
> P129
> P131

多様な人財の活躍

実績

実績

GRI404-2

> 統合報告書2021
P57-59

ビジネスDX人財育成プログラム認定者数(味の素(株))

(人)

	2020年度	従業員比率
初級	743	23%
中級	51	2%
上級	9	0.3%
計(延べ ^{*1})	803	25%

※1 複数のコースを受講している従業員もいるため

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。

2020年度は、味の素(株)において在宅勤務やサテライトオフィスでの勤務日数制限(従来は週に1日の出勤義務あり)の撤廃、ICTツール(Microsoft Teams)の活用、押印や契約書の電子化等により、新型コロナウイルス感染拡大による新常态下においても多様な人財が生産性高く、柔軟に働ける環境づくりを推進しました。平均総実労働時間は1,878時間でした。

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(「ASVの自分ごと化」)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^{*2}の手法で回しています。

2020年度は、味の素(株)全組織を対象にCEOと従業員の対話を計53回、味の素(株)および国内主要グループ会社を対象に事業・コーポレートの本部長と従業員の対話を計75回実施し、20-25中計に関するコミュニケーションを図りました。また、味の素(株)全組織で個人目標発表会を実施しました。従業員が自分の言葉で目標を語ることにより、自身の仕事の組織内での位置付けや誰のために仕事をしているのか(顧客は誰か)の再確認や、目標に対するコミットメントの向上等につながっています。

さらに、従業員が自らのASV実践事例を社内SNSで共有する「私が語るASV」や、ASVを体現した取り組みのうち特に秀逸な事例を表彰する「ASVアワード」を通じ、「ASVの自分ごと化」を促進しました。

※2 Operational excellence. 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。

多様な人財の活躍

実績

考え方

GRI405-2

ASVエンゲージメントを高める取り組みと実績

取り組み	2020年度の実績
1. CEOとの経営計画対話	味の素（株）全組織で計53回実施
2. 事業・コーポレート本部長との対話	味の素（株）および国内主要グループ会社で計75回実施
3. 組織目標・個人目標の設定	各組織で実施
4. 個人目標発表会	味の素（株）全組織で実施
5. ベストプラクティス共有	従業員によるASV関連投稿359件
6. 起業家育成A-STARTERS	133チーム応募、4チーム選定
7. ASVアワード	第5回アワードで7件表彰
8. エンゲージメントサーベイでモニタリング	従業員エンゲージメントスコア64%（2019年度55%）
9. 抽出した課題を次年度計画へ反映	各組織で実施

■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、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サイクルを回しています。2020年度より実施頻度をこれまでの2年に一度から、年に一度に変更しました。

2020年度は、20-25中計において重点KPIとしている「従業員エンゲージメントスコア（「ASVの自分ごと化」）」が前回調査より9ポイント向上して64%となりました。また、「持続可能なエンゲージメント」*についての好意的回答スコアは前回調査より4ポイント向上して86%となりました。

* 企業の持続的な成長と相関の高い設問カテゴリー。目標に向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。

従業員エンゲージメントスコア

2019年度実績	2020年度実績	2022年度目標	2025年度目標	2030年度目標
55%	64%	70%	80%	85%～

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。

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。

多様な人財の活躍

体制

GRI102-41
GRI402-DMA
GRI403-4

> P114

考え方

GRI403-DMA
GRI403-3
GRI403-6

> 健康白書

> P33

区分別、男女別の給与（味の素（株）2020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)	7,480,678円	7,792,667円	0.959
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)	12,990,850円	13,686,539円	0.949
非管理職レベル	7,082,346円	8,438,790円	0.839

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63.6%）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。

健康経営

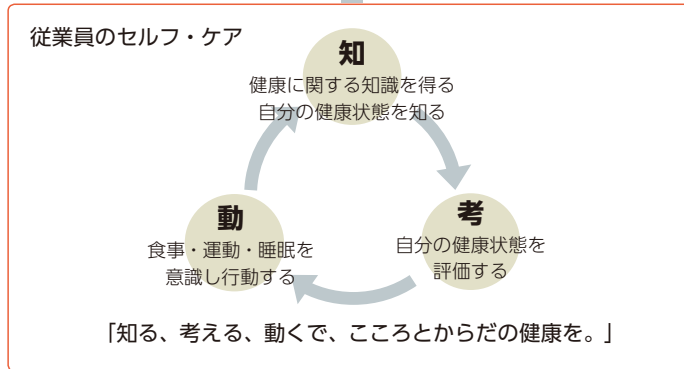
味の素グループは、従業員の働きがいを高め、従業員と会社が共に成長するためには従業員の健康が最も重要な基盤の一つであると考え、従業員のこころとからだの健康を維持・増進できる職場環境づくりに努めています。また、2020年以降の新型コロナウイルス感染拡大を受け、これまで以上に健康経営を重視しています。

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。

多様な人財の活躍

目指す姿

「味の素グループで働いていると、自然に健康になる！！」



会社の支援

実績

2020年度エンゲージメントサーベイにおける、グループ従業員の「健康経営」に関する好意的スコア*は81%です。

* 会社が従業員のところとからだの健康について配慮し、健康維持・増進のための環境や施策を提供していると回答した従業員の割合

従業員の「健康経営」に関するスコア

2019 年度実績	2020 年度実績
79%	81%

体制

GRI403-DMA
GRI403-3
GRI403-6

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。

実績

GRI403-DMA
GRI403-3
GRI403-6

健康経営の取り組み

■ 健康管理体制・手法の標準化（日本）

「味の素グループで働いていると、自然に健康になる」の実現に向け、グループ会社間の健康維持・増進の格差を極小化すべく味の素グループ標準の健康管理体制・手法の確立を進めています。

■ 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・アドバイスを行う体制も整えています。

多様な人財の活躍

実績

> 外部からの評価・表彰

■ 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ています。2020年度には「MyHealthチャレンジ健診戦」を開始しました。この施策は、定期健康診断を個々人の1年間の健康増進への努力の成果を可視化する機会と捉え、前年からの健康改善度合いをポイント化し評価する、エンターテインメント性を持たせたものです。「セルフ・ケア」の一助として、今後も継続して実施する予定です。

■ 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せるよう、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2021」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2021」に認定されました。2017年度より、5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。



多様な人財の活躍

ダイバーシティ&インクルージョン

企業文化の変革に向けたダイバーシティ&インクルージョン推進

考え方

GRI405-DMA
GRI406-DMA> 統合報告書2021
P60> 外部からの評価・
表彰（令和2年度
準なでこ、
令和2年PRIDE指
標ゴールド）

味の素グループは、ダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進を、多様なキャリアを持つ人財が集まることによってイノベーションを生むための重要な経営戦略と捉えています。多様なキャリアを持つ人財を集めるにあたっては、性別、年齢、国籍、経歴等一人ひとりの多様性を重視しており、味の素グループの全力を挙げてD&Iに取り組んでいます。

味の素（株）の課題は、日本全体の課題でもある女性リーダーを増やし、企業文化の変革を加速することであり、2030年度までに取締役とライン責任者（組織長または部長クラス）の女性比率をそれぞれ30%に引き上げることを目標としています。

体制

GRI405-DMA

ダイバーシティ&インクルージョン推進体制

味の素（株）は、人財委員会の分科会としてダイバーシティ・人財担当役員を委員長とした女性人財の育成委員会を設置しています。本委員会は、女性の登用計画策定およびキャリア形成に向けた具体的な支援を行い、その活動内容を定期的に経営会議および取締役会に報告しています。また、当社は30% Club[※] Japanにコアメンバーとして参画し、企業間での連携施策を実施しています。

そのほか、人事部門内に設置したD&I推進チームが中心となり、主要な部門・グループ会社の担当窓口と共に、以下の取り組みの企画および運営を横断的に行っています。

- 組織風土づくり：全社におけるアンコンシャス・バイアス研修、D&Iランチセミナーの企画開催、社内外広報のための環境の整備
- 多様な人財の活躍：LGBT支援の制度・施策、障がい者の働きやすい環境づくり（障害者職業生活相談員の全国配置、障がい者本人と受入部署向けのガイドブック作成等）
- キャリアをつなぐ環境の整備：「どこでもキャリア（パートナーの転勤帯同先でも現業務を継続できる仕組み）」、WLB休職（転勤帯同休職）、事業所内保育所

※ 2010年に英国で創設された、取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした企業トップ等による世界的キャンペーン

実績

GRI202-2
GRI405-1

ダイバーシティ&インクルージョン推進実績

2020年度は、味の素（株）において女性人財への機会提供および従業員が自律的にキャリアを考えるための育成サポート施策「AjiPanna Academy（アジパナ・アカデミー）」を開設しました。本アカデミーでは、一般職女性を対象とした上司同席のキャリアワークショップや半年間のビジネススキル研修（カレッジ）、管理職女性を対象とした組織長や役員によるメンタープログラムを実施しています。施策を通じた多面的な成長支援は、女性人財の成長マインド、女性人財を部下に持つ上司、組織長、役員の育成支援マインドの醸成につながっています。

2020年度の参加実績は次頁の通りです。

多様な人財の活躍

- キャリアワークショップ：味の素（株）の一般職女性89名とその上司計174名（女性従業員満足度99%、上司満足度93%）。
- カレッジ：味の素（株）と一部グループ会社計25名（カリキュラム全体に対する満足度100%）。
- メンタープログラム参加者：味の素（株）の女性管理職33名（満足度100%）。

女性取締役比率（味の素（株））

	2020年6月末	2021年6月末	2030年度目標
女性取締役比率	22%	27%	30%

女性ライン責任者比率（味の素（株））

	2019年度実績	2020年度実績	2030年度目標
女性ライン責任者比率	9%	11%	30%

経営役員の現地化比率

(人)

	2019年度実績	2020年度実績
海外グループ会社役員総数	177	163
現地役員数	73	63
現地化比率	41%	39%

女性マネージャー比率（グループ全体）

	2019年度実績	2020年度実績
女性マネージャー比率	24%	26%

従業員に対する人権教育・啓発活動

味の素グループは、あらゆる差別やハラスメントを禁止した「味の素グループポリシー」(AGP)のグループ従業員への浸透活動を通じて人権問題への理解を促進するとともに、確かな人権感覚を身に付けた人財の育成を目的に、各社で人権啓発研修を行っています。

日本では、毎年従業員（パート社員、派遣社員を含む）を対象に「AGPを考える会」を実施し、職場における課題を取り上げ、解決を図っています。さらに、AGPに関するアンケートを実施し、ハラスメントの実態把握と防止に取り組んでいます。

2020年度の主な教育

- 入社時研修：対象者47名全員が受講。
- 階層別研修：対象者284名中93%が受講。
- ハラスメントおよびLGBT相談窓口担当者研修：対象者23名全員が受講。
- 障がい者相談窓口担当者研修：対象者12名全員が受講。
- 日本のグループ従業員向けハラスメントeラーニング（法改正対応）：対象者約9,340名中79%が受講。
- D&Iランチセミナー（一部の国内グループ会社を含む）：ランチ時間を活用しD&Iを「知る」から「体感し考え行動する」ことを目指したセミナー。LGBT、障がい、介護をテーマに計3回実施、約600名が参加。

実績

GRI406-DMA
GRI412-2