

社員とその家族に対して



「ダイバーシティを力に変える」をテーマに5つの取組を推進

八次中計では、全体計画において「グローバルなVC構築で成長をめざす」を掲げています。その実現のためには、高まりつつある多様性を社員とグループの成長に変換していく必要があり、多様な人材がより個性を発揮しながら、組織の壁を超えてダイナミックに協働・共創することが求められます。このことから、八次中計では「ダイバーシティを力に変える」を「社員とその家族への責任」の取組テーマとし、「他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する」ことに取り組んでいきます。

実現に向けた施策として、「多様な個人が集い、働きがいを感じられる社内環境整備」「個と組織の活性化」「グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ構築」という3つの観点から、5つの具体的な取組を実行していきます。これらの達成を促すため、八次中計では「社員とその家族への責任」に係る目標として「主体的なチャレンジ行動」「組織風土診断結果」「女性活躍推進」をKPIとして設定しています。

そして、これらの「社員とその家族への責任」の取組を当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。

ハウス食品グループ本社
代表取締役専務
管理本部長 兼 秘書部担当
大澤 善行



前中計の成果

「ダイバーシティの実現」を掲げ、人材育成と社内環境整備に取り組み、ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進んだ

- 人材育成: 「属性」「経験」「適性」の3つの領域で多様性を高める施策や働きがい向上のための施策を実施
- 社内環境整備: ダイバーシティを高めるためのインフラを整備。主要事業会社にて、社内での活躍に重きを置いた能力軸の制度から、社内外の労働市場に開かれた役割軸の人事制度に変更し、加えて、国内グループ会社14社で進める組織風土改善の取組などを推進

前中計の課題

前中計までの取組・進捗を踏まえた今後の課題

- 人材の流動性を高めるオープンな仕組みのグループ内でのさらなる展開
- 「働きがい」の質的向上のため、変革に向けたチャレンジ行動など新たな視点の導入
- グローバルなVC構築に向け、事業戦略を実現するための、最適な組織構造と人員配置の追求など

中期計画 KPI

項目	八次中計(27.3期)	九次中計(30.3期)
主体的なチャレンジ行動 (チャレンジ・公募施策に応募したグループ社員の割合)	20%以上	30%以上
組織風土診断結果 (「多様性受容風土」「チャレンジ促進風土」の肯定回答割合)	70%以上	75%以上
女性活躍推進 (グループ管理職の女性割合)	20%以上	30%以上

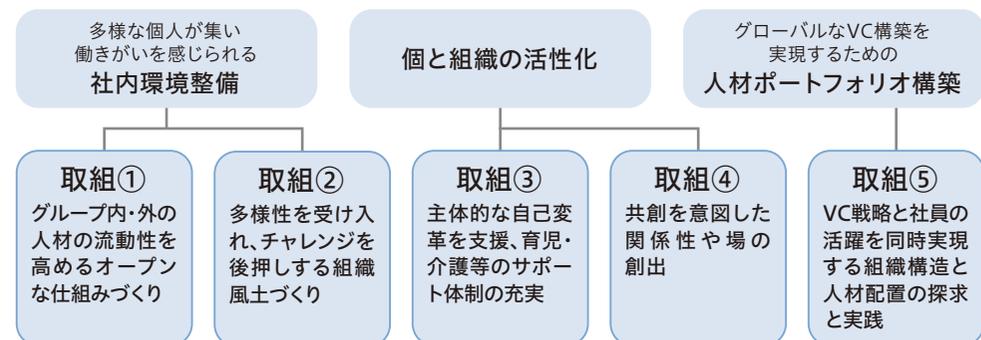
第八次中期計画の方針

ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換

ダイバーシティを力に変える

～他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する～

◇「ダイバーシティを力に変える」ための3つの観点・5つの取組



社員とその家族に対して

人的資本経営の全体像

当社グループは、グループ理念実現において3つの責任をステークホルダーとともに果たしていくことを、一企業市民としての責務と捉えています。そして、「社員とその家族への責任」として中期計画で設定した取組を実行することを、当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。

七次中計では、「ダイバーシティの実現」を掲げ、多様な個性を持った人材が集い、働きがいを感じながら個性を発揮することをめざし、人材育成と社内環境整備に取り組みました。人材育成においては、「属性」「経験」「適性」の3つの領域で多様性を高める施策や働きがい向上のための施策を推進しました。社内環境整備においては、主要事業会社にて、社内の活躍に重きを置いた能力軸の制度から、社内外の労働市場に開かれた役割軸の人事制度へ変更し、加えて、国内グループ会社14社で進める組織風土改善の取組などを推進してきました。これらの成果として、ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進みました。

八次中計においては、ダイバーシティを「グローバルなVC構築の推進力」に変換するために「ダイバーシティを力に変える」を掲げ、取組テーマとして3つの観点から5つの具体的取組を進めます。

多様な人材が集い、働きがいを感じられる社内環境整備の観点では、【取組①】グループ内・外の人材流動性を高めるオープンな仕組みづくりとして、人事制度など、仕組みの転換を進めます。【取組②】として多様性を受入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくりに取り組み、組織変革・社員の働きがいの追求を進めます。

個と組織の活性化の観点では、【取組③】社員の主体的な自己変革への支援策の拡充や、制限があっても、仕事への貢献ができるよう、育児・介護等のサポート体制の充実を図ります。【取組④】共創を意図した関係性や場の創出については、グループ理念の浸透や中期計画の自分事化を進め、多様性を生かすマネジメントの変革を進めます。

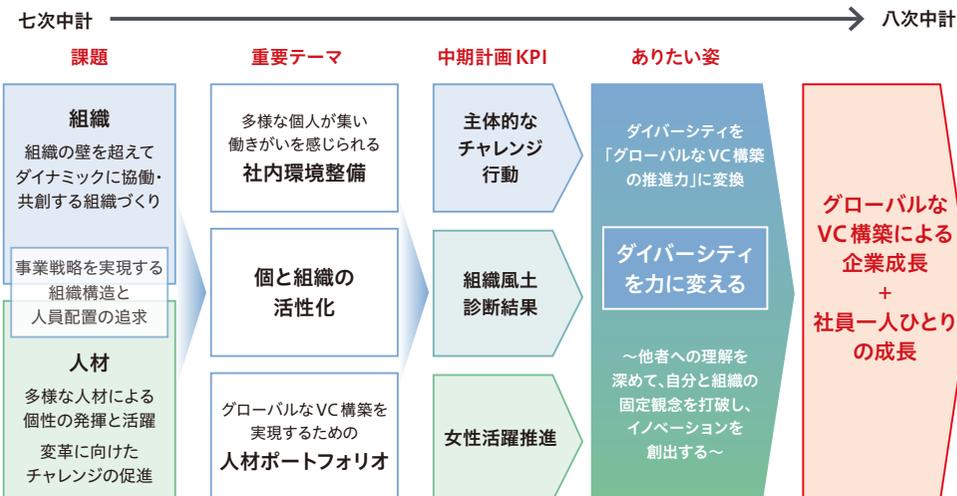
グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオの観点では、【取組⑤】グループ社員がグループ内で縦横無尽に活躍できる、グループにおけるポジションマネジメント、タレントマネジメントを進めます。

以上の取組を推進することで、多様性を社員一人ひとりの成長とグループの成長に変換し、グループ会社が共創して「力」を発揮できるハウス食品グループをめざします。

As Is

クオリティ企業への変革に向け、「ダイバーシティの実現」に向けた取組を進めたことで、ダイバーシティを高めるためのインフラ整備が進んできました。「属性」「経験」「適性」の3つの領域で多様性を追求した人材育成に取り組み、七次中計で導入した、グループ内・外の労働市場に開かれた役割軸の新人事制度は、主要事業会社で導入が進んでいます。また、組織風土に関する定量的データ(スコア)を活用しながら、各職場において必要な改善を実施するサイクルにより、「働きがい」が感じられる

当社グループにおける人的資本経営 = 「社員とその家族への責任」の取組



多様性を重視する遠心力を束ねる求心力としてグループ理念の浸透「HOUSE WAY」による価値観の共有

職場づくりも広がっています。しかし、グローバルなVC構築をめざすうえで、施策の浸透や多様性の水準としては道半ばです。グループのめざす姿や、環境与件が急激に変化していくなか、経営戦略と人材戦略の連動性をより一層高めていく必要があります。

To Be

八次中計では、「主体的なチャレンジ行動」「組織風土診断結果」「女性活躍推進」の3つをKPIとして設定しています。いずれもダイバーシティを力に変えるための重要指標であり、これらの達成が、多様な個人が集い働きがいを感じられる社内環境や、個と組織の活性化につながっていくものと考えています。

また、これらの指標を改善することは、昨今重要視されている、自律的なキャリア開発の促進や、女性管理職比率の向上などにつながるものであり、我々がめざす、ダイバーシティを力に変え、グローバルなVC構築による企業成長と社員一人ひとりの成長に直結するものです。

現状の数値から大きく改善をめざすものであり、チャレンジングな設定ではありますが、「社員とその家族への責任」に関するテーマとして掲げた各施策に取り組むことで達成をめざします。

社員とその家族に対して

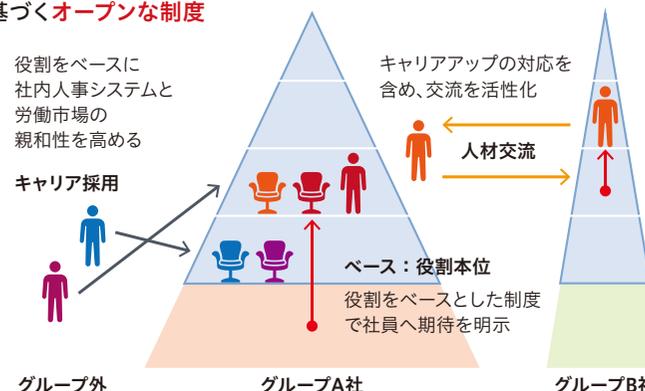
「ダイバーシティを力に変える」5つの取組

取組① グループ内・外の人材の流動性を高める オープンな仕組みづくり

グループ内・外の人材をボーダレスに活用できる仕組みを充実させることで、優秀な人材を確保し、その活躍を促進していきます。

具体的には、主要事業会社を中心に新人事制度の導入を進め、役割に基づくオープンな制度をグループ内で展開することで、社員に役割への期待を明示し、キャリアアップの対応を含め、グループ内の人材交流を活性化させます。また、グループ外の人材受入れ・活用を進めるための基盤として、社外労働市場を意識した報酬水準の検討や、採用手法の多様化(リファラル・アルムナイ・副業など)を進めます。なお、キャリア採用者の比率は、七次中計から引き続き40%を目標として進めると同時に、入社者が定着しその能力を存分に生かすことができるよう、オンボーディング施策も強化していきます。

■新人事制度の概要 役割に基づくオープンな制度



取組② 多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする 組織風土づくり

組織風土診断結果に基づく改善の取組(PDCAの推進)を引き続き実行し、各職場でのアクションプラン策定と実行を促すことでさらなる組織風土変革を進めます。八次中計では、多様性受容やチャレンジ促進に関するスコアを中期計画のKPIとして設定し、定量面での進捗を踏まえながら取組の充実を進めます。また新たに、「仕事のやりがい(ワークエンゲージメント)」と「変革に向けたチャレンジ行動(プロアクティブ行動)」の指標を加え、グループ社員全員参加で組織風土変革の取組を強化します。

また、変革に向けたチャレンジを後押しするためには「働きがいのある職場づくり」も重要な要素です。「働きがい=仕事のやりがい×働きやすさ」と定義し、「組織風土変革」と「ココロとカラダの健康づくり」に取り組み、その相乗効果により働きがいを高め、一人ひとりが働きがいを感しながら変革に向けて挑戦する組織をめざします。

なお、八次中計からは、健康経営を社員の働きがいの基盤として位置づけ、グループ健康経営宣言に基づき、経営視点からも戦略的に推進していきます。

■働きがいについて

めざす姿 一人ひとりが働きがいを感しながら変革に向けて挑戦する組織 ※七次中計から継続



グループ健康経営宣言

ハウス食品グループは、健全な社会とすこやかな暮らしに貢献するため、本業を通じて「お客様」「社員とその家族」「社会」への3つの責任を果たします。

その一つに掲げる「社員とその家族への責任」において、すべての社員のすこやかな生活と働きがいを実現することで、多様で豊かなキャリアを支援します。社員のココロとカラダの健康サポートと、働きやすい職場づくりを通じて、「健康経営」を推進していきます。

*ガチ対話：組織の課題を見える化し、それに基づき関係者一同が確認し、本気・本音で話し合うこと

社員とその家族に対して

取組③

主体的な自己変革を支援、 育児・介護等のサポート体制の充実

ダイバーシティのさらなる充実のため、「属性」「経験」「適性」の多様性を高める取組を継続・拡充していきます。「属性」の多様性については、障がい者雇用や中期計画のKPIとして女性活躍推進の数値目標を定めて取り組むほか、グローバルなVC構築に向けて活躍する、グローバル人材の育成を進めます。

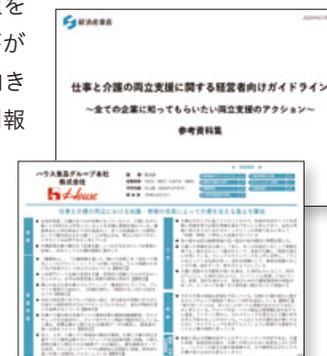
また、「経験」「適性」の多様性を高めるため、チャレンジ・公募施策のさらなる充実を図り、主体的なキャリア開発を可能にする仕組みを浸透させ、これらに応募する社員の割合を中期計画のKPI(主体的なチャレンジ行動)として施策を促進しています。また、人材育成体系の見直しを進め、学習会などを通じて自律的なキャリア開発を促す風土を醸成していきます。

あわせて、育児・介護などの事情により、主体的なキャリア開発や活躍が妨げられないよう、これらの経験も多様な経験の一つと捉え、育児・介護等のサポート体制の充実も進めていきます。

TOPICS

仕事と介護の両立支援の取組

仕事と介護の両立は、社員、家族、そして会社にとっても重要な課題です。当社グループでは、社内セミナーやセルフチェックの実施など、年齢にかかわらずすべての社員に向けた取組を実施してきました。社外に向けて当社グループの取組を発信する機会も多くいただいております。最近では、内閣官房が主催し、厚生労働大臣や有識者で構成する「認知症と向き合う『幸齢社会』実現会議(2023年11月)」において事例報告を行いました。また、経済産業省の「企業経営と介護両立支援に関する検討会(2023年10月~2024年3月)」に参画し、この検討会を経て、2024年3月に経済産業省が公表した「仕事と介護の両立支援に関する経営者向けガイドライン」では、当社グループの取組が先進企業事例として紹介されました。



取組④

共創を意図した関係性や場の創出

ダイバーシティを力に変えるには、多様な人材が他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破して協働することが重要と考えており、そのための施策を進めていきます。

具体的には、アンコンシャスバイアス学習により、無意識の偏見を解消し他者への理解を深める取組や、多様性を掛け合わせて生かすマネジメント変革、コミュニケーション充実のため、1 on 1をはじめとした対話、多面診断などの「気づき」の機会など多くの施策を展開します。

あわせて、事業の広がり、人材の多様性を重視する遠心力を束ねる求心力として、理念の浸透や中期計画の自分事化への取組などの重要性が高まります。ハウスウェイブックなどを通じた周知に加えて、推進体制の構築や、この活動を伝達するエヴァンジェリスト育成など、各拠点での対話や議論の浸透を進めていきます。

取組⑤

VC戦略と社員の活躍を同時実現する 組織構造と人材配置の探求と実践

グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ構築に向け、バックキャストの視点で、最適な組織構造と人員配置を追求する取組を行っています。「グループ・ポジションマネジメント」の考え方を導入することで、事業戦略を実現するためのキーとなるポストと、その機能・役割・要件を明確に定義します。また、「グループ・タレントマネジメント」の高度化も並行して進めます。これらの施策により明確になった最適ポジション体制に、タレントマネジメント施策で育成した適材を充当していくことで、事業戦略を実現する競争力ある組織の構築と社員の活躍を同時に実現します。

これらを推進するためのインフラとして、国内外を問わず、グループ人材情報を可視化し、把握・活用するための情報一元化、人材データベース化の取組も進めていきます。