

フォーカス① 人財戦略

Focus 1

人事担当役員に聞く、ニッポンハムグループの人財戦略

個の力を高め、社内外を問わず
“ともに価値を創る”ことに
挑戦する組織をつくっていきます。

取締役常務執行役員
人事部、法務部、総務部、広報IR部、秘書室担当

秋山 光平



人財戦略の全体像

— 人財戦略の全体像を策定の背景と併せてお聞かせください。

ニッポンハムグループが目指しているのは企業理念の実現です。取り巻く環境が激変し、社会の価値観や労働観も変化する中で生き残り、企業理念を実現するには何が必要かを議論し取り組みを進めています。2021年には、現在の人財のマテリアリティを定めました。実は人事制度については、2019年度に、年齢や経験年数を重視した価値観から脱却し、優秀な人財の早期昇格を可能にする改定を実施していましたが、マテリアリティ施策に沿って、2021年度には賃金制度や考課制度をさらに改定したほか、労働観の多様化にも対応する制度への見直しも図りました。その後の議論では、グループを挙げて変革していこうというこの機に、人財戦略も再整

「個の成長」施策のポイントと進捗

— 「個の成長」施策についてお聞かせください。

「個の成長」では、従業員自らが成長ストーリーを描くこと、そのために自分を磨き・挑戦すること、互いに成長を支え高めあうこと、つまり主体性を重視しています。当社では

理すべきだとの結論に至りました。

右ページ上の図が、人財戦略の全体像です。現・中期経営計画2023の策定時に、「社会価値の向上(非財務価値)」と「事業価値の向上(財務価値)」を追求することで「企業価値の最大化」をし、企業理念の実現を目指すことを打ち出しました。人財戦略では、「人財」の力を「企業価値」に結び付けていく道筋を明らかにし、人的資本の最大化に向けて「従業員エンゲージメントの向上」と「価値創造・イノベーション創出」を目指し、そのための人事施策として、「個の成長」「組織の成長」「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(以下、DE&I)」を3本柱に据えました。これを、採用、教育・育成、評価・処遇、異動・配置という人財マネジメントサイクルを回すことで達成していきます。

求められる人財像の一つに“挑戦”を掲げていますが、これは自ら「積極果敢」に「高い目標を達成」し、自身の成長につなげてほしいという思いからです。誤解を恐れずに言えば、教育研修という学びの機会だけを充実させることはいくら

人財戦略の全体像



でもできます。しかし、自己実現の方法は多様であるはずで。だからこそ、一人ひとりの挑戦を支え、目標達成に向けた能動的な学びへの意欲に応えたいと考えています。

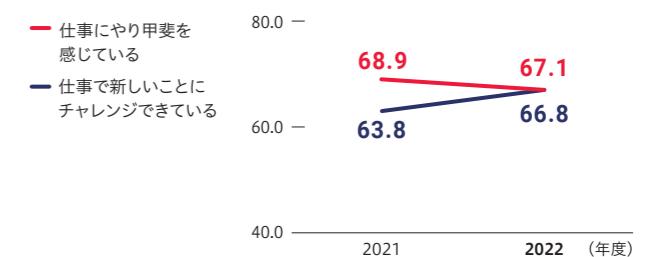
2021年度から従業員の目標管理制度に「挑戦」という項目を追加しました。「Vision2030」“たんぱく質を、もっと自由に。”を念頭に置いて、年度初めに1年間の目標を記入してもらっています。挑戦と一口に言っても、その概念は人によって異なるため、上司・部下との面談の中でしっかりとコミュニケーションを取っています。年度の終わりには、従業員の成果と達成状況を評価し、その結果を人事考課に反映するとともに、キャリア面談を実施し、次の成長につながるアドバイスをしています。なお、「挑戦」において顕著な成果を上げた従業員を表彰する仕組みも設けており、2022年度は13人が表彰されました。

自己実現に向けて新しいスキルを身に付けたいと考える従業員には、リスティング支援も行っています。また、評価を客観的かつ公平に行う専門人財として、アセッサーの養成に取り組んでおり、評価者育成研修を行っています。このほか、30歳、40歳、50歳、55歳到達の前年度にこれまでの自分のキャリアを棚卸し、今後のキャリアを考えるキャリアアプランセミナーやキャリア相談窓口を提供しています。

— 従業員サーベイは取り入れているのでしょうか。

当社では従業員サーベイを取り入れています。エンゲージメントの状況をモニタリングする仕組みとして、2021年から「挑戦」や「やり甲斐」を項目に取り入れ、PDCAを回しています。直近のデータを見ると、「仕事で新しいことにチャレンジできている」と回答した従業員の割合は、2021年度の63.8%から2022年度は66.8%へと上昇している一方で、「やり甲斐」については課題が見えました。「仕事にやり甲斐を感じている」と答えた割合が2021年度の68.9%から2022年度は67.1%と低下したのです。「やり甲斐」については、マテリアリティ推進における重点項目の一つとして設定しており、2023年度の結果を確認し、従業員がやり甲斐や成長を実感できる人事制度改革や運用の強化などに取り組んでいきます。

従業員サーベイ好意的回答率 (%)



フォーカス① 人財戦略

「組織の成長」施策のポイントと進捗

——「組織の成長」施策についてお聞かせください。

「組織の成長」の主眼は価値創造力の強化です。より大きな価値を創造する力を養い、組織力を強化するために、「人財マネジメントサイクル」の運用と「リーダーシップ開発」を進めています。

「人財マネジメントサイクル」は、求められる人財像(下図)の達成に向けて、採用、教育・育成、評価・処遇、異動・配置のサイクルを回していくことを指しています。

求められる人財像

確かな信頼	社内外を問わず双方向のコミュニケーションができる人財 「品質(商品・人)」「コンプライアンス」など社会的使命を認識し すべての「人」との信頼関係を構築できる
新たな創造	現状に満足せず商品やサービスなど新しい何かを生み出せる人財 新たな価値を創り出し、時代をリードすることによって「ブランド価値」を高める
あくなき挑戦	高い目標に挑戦し続けられる人財 当社グループの永続的な発展のために「積極果敢」に「高い目標を達成」する

「リーダーシップ開発」では、各領域における価値創造をリードする人財の獲得と育成をテーマに、「経営人財」「マネジメント人財」「専門人財」の枠組みで取り組んでいます。経営人財の育成はマネジメント人財育成の延長線上にあるため、母集団をしっかりと形成していくとともに、次世代経営者育成プログラムに則って進めています。マネジメント人財は、組織・機能の生産性向上、組織力強化、価値創出・提供をリードする人財と定義しており、専門人財は、専門性発揮による付加価値創出・変革推進をリードする人財と

「DE&I」施策のポイントと進捗

——「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン」施策についてお聞かせください。

従業員が実力を発揮できる環境づくり、また、それぞれのライフイベントやライフステージにおいて多様な働き方を選択できる環境づくりは、労働観の多様化への対応としても重要です。そうした考えから、多様な価値観が尊重され、一人ひとりが生き生きと活躍できる職場を目指してDE&I施策を推進しています。施策の軸は大きな変更をせず、女性活躍推進、働き方改革、両立支援制度の充実、健康経営など、取り組みを拡大しています。例えば育児休業によるキャリアの分断を抑えるため、面談回数を増やすとともに、

定義しています。具体的には、品質、開発、IT、内部統制等を担う人財を想定しており、育成強化のプログラムを構築しています。

採用に関しても改革を進めています。これまで当社では、新卒で採用して育てることを基本としていたため、キャリア採用をあまり実施してきませんでした。近年は、必要な人財は専門職であれマネジメント職であれ、キャリア採用で確保しています。

タレントマネジメントの観点では、現状の人財構成では不足しているタレント(スキル)を補うこと、戦略的に事業展開するために必要なタレント(スキル)を確保することの2軸が必要です。これを既存人財の育成とキャリア採用によって実現していきます。

——経営人財の育成について、もう少し詳しくお聞かせください。

経営人財は、グループの価値向上に向け、グループ全体の生産性向上、組織力強化、価値創出をリードする人財と定義しています。また、当社グループでは、経営者に求められる5要件として、「誠実」「献身」「熟慮」「挑戦」「共感」を定めており、これらを満たす人財を、先ほど申し上げた次世代経営者育成プログラムに沿って育成しています。役員対象の教育研修についても、2021年に体系化して実施しています。

育児休業中の研修への参加を可能としました。

株式市場から質問を受ける機会の多い女性活躍推進については、2005年から取り組んでいる離職防止策、女性管理職の母集団形成、組織風土の改革の成果が徐々に表れてきています。当社のKPIでは女性管理職比率を2030年度までに20%以上とし、2022年度実績は9.8%となりました。

改めて、3つの柱の関係性を述べますと、個人が成長すれば、組織が成長する。その基盤にDE&Iがあるという位置付けです。

マテリアリティとの関係

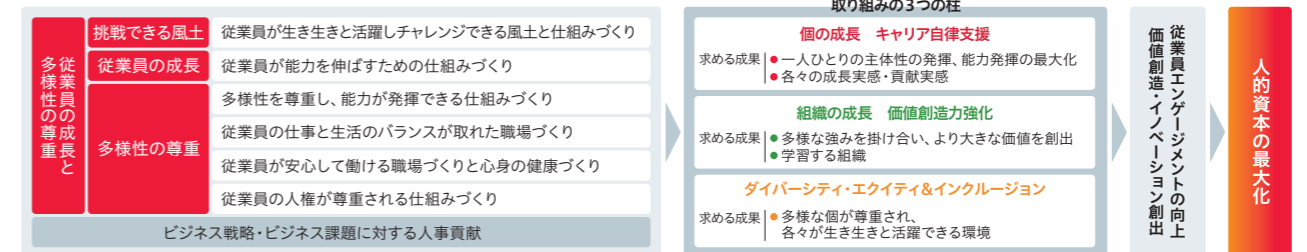
——人財に関するマテリアリティと、3つの柱との関係をお聞かせください。

まず、人財に関するマテリアリティ「従業員の成長と多様性の尊重」については、「Vision2030」実現に向けて策定したものであり、人財戦略における3本柱は、社会の価値観の変化に対応し、より進化していかなければならないという課題認識から設定したものです。ですから、個別施策単位ですべきことは同じです。

ただし、企業価値向上に向けて人的資本を最大化してい

くという目的に照らした場合に、「個の成長」を3本柱の1つに据えたことは、我々にとっての価値観の転換を意味します。これまでの当社グループは、組織をどうやって強くしていくのか、その施策の中に個の成長を位置付けていました。それを独立させたのは、従業員一人ひとりの成長実感が各々のエンゲージメント向上をもたらし、その結果として個の力がより強くなる、そしてそれらが掛け合わされることにより組織としての新たな価値創造へもつながっていく、ということを社内外に示すためでもあります。

重点課題への取り組みの全体像



KPI

——人財に関するKPIについても、お聞かせください。

2021年にマテリアリティを特定するまでは、当社とグループ会社はそれぞれ別でKPI(定性・定量)を策定していました。現在、国内では仕事に対するやり甲斐向上や女性管理職比率をはじめとする33項目のKPIをグループ共通項目として統一しています。当社グループには、農場経営やプロ野球運営など、国内外に多様な事業を営む会社がありますので、業種・業態に応じた個別目標は各社で設定しています。

今後は2つの方向でKPIの再検討を進める予定です。一つは、現在の共通項目はDE&Iのウエイトが高いため、「個の成長」「組織の成長」に関する項目を増やすこと。もう一つは、人財と企業価値を結び付けるKPIの設定です。例えば、「挑戦できる風土」「従業員エンゲージメント」「個の成長のための環境づくり」に関するKPIが必要だと考えています。現在は33項目中7項目について目標を含めた開示をしていますが、さらに増やしていきたいと考えています。

人的資本の最大化のため、人的資本の指標を設定し、可

視化することで実効性を高めていきます。

——最後に、人事担当役員としてのメッセージをお願いします。

当社グループは、2021年に「Vision2030」を掲げ、企業価値の向上に向けて、事業価値と社会価値を向上させていく取り組みを始めました。当社の企業理念に掲げているように、「人財」はすべての出発点です。これからの時代は、価値観が多様化し、社会変化のスピードも加速していきます。その中であっては自社のみで課題を解決するには限界があり、さまざまな形での「共創」が必要です。個の力を高め、社内外を問わず“ともに価値を創る”ことに挑戦していく組織をつくる——これが、私が果たすべき役割だと考えています。人財戦略を通じ、企業理念である「時代を画する文化の創造、社会への貢献」そして「従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場」の実現に向けて継続的に取り組んでまいります。