

ニチレイグループのダイバーシティ・マネジメント ～「人財の多様性」を強みとする経営を目指して

ニチレイグループは、ミッション・ステイトメントの実現に向け、CSR活動の基本方針「6つの責任」(P5)のひとつとして「働きがいの向上」を推進しており、当社グループの考えるダイバーシティの活動は、こうした考え方を踏まえて推進しています。

方針 企業経営理念(ミッション・ステイトメント)：従業員に より

ニチレイグループは、従業員こそ企業発展の源であると考え、会社の仕事から従業員一人一人にとってやり甲斐のあるものであり、自己実現の場の一つとなることを願っています。同時に、従業員の個人の尊厳と個性の発揮並びに個人生活の充実を尊重します。

- ① 能力開発と能力発揮の機会の提供
- ② 能力と努力と成果に見合った処遇の実施
- ③ 安全で風通し良く活性化された職場環境づくり
- ④ 性別・年齢・学歴・人種・宗教などに関する差別的な行為を防止し、待遇の機会均等を実現

働きがい向上基本方針

「社員重視の職場づくり」

「CS向上とES向上は車の両輪である」との基本理念に基づき、ニチレイグループで働くすべての従業員が自分の職場や仕事に誇りを持ち、上司との信頼関係の下、意欲を持って働き、持てる能力を最大限に発揮できる職場環境を整備する。

「ダイバーシティの推進」

ダイバーシティ(異なる属性(性別、年齢、国籍等)や異なる発想・価値を認め、従来と異なる新しい考え方や価値意識を受け入れるだけの許容力を、企業革新の一つの原動力に変えること)の推進を通じて、労働力(人財)の確保、従業員の働きがい・生きがいの向上、さらには新たな発想や価値の創造の実現を目指す。

位置づけ 「働きがいの向上」を推進する委員会として位置づけ、「社員重視の職場づくり」に向けたES調査を起点とするPDCA(ES調査実施→結果のフィードバック→課題の抽出→改善施策の策定・実施)サイクルのモニタリング会議体とする。

活動内容 各事業会社の社長が人事施策に関して協議しています。従業員満足度調査の結果に基づく「働きがいの向上」に資する改善施策(人事制度や教育訓練計画等)の立案・実施状況やそのときどきの人事施策のトピックス(人事諸制度等の制度改正や春季交渉等)に関して関係者が一堂に会し、情報共有や進捗確認、意見交換等を行っています。



位置づけ グループ人財委員会の下部組織として位置づけ、各課題に対し労使で協議し、その協議内容をグループ人財委員会に報告する。

活動内容 女性の活躍支援など企業としての男女共同参画推進についての取り組み、外国人採用などグローバル戦略の取り組み、ライフステージや年齢に応じた多様な働き方に資する取り組み、障がい者雇用などハンディキャップのある方の雇用や協働についての取り組み、その他従業員一人ひとりの人権や働きがい・働き方に配慮した施策についての取り組みを中心に、各社施策検討とモニタリングを行います。各社施策の情報共有を進め、有用な施策の横展開等を通じて、グループ各社の「働きがいの向上」の推進、啓発を図っています。

ニチレイグループのダイバーシティ 取り組みの歴史

1985年～1999年まで

ダイバーシティにおける取り組みの初期段階

男女雇用機会均等法制定(1985年)により、女性の総合職を採用開始。原則転居を伴う異動がないエリア限定の総合職。

2000年～2004年

ニチレイ型成果主義人事制度(FFプログラム※1)導入期

年功序列の人事制度から、成果主義のおよび社員の自律を促す人事制度へ大きく舵を切る。

- ▶▶▶ ● キャリア自律を促す制度の導入：キャリア申告、人財公募制度、プロチャレンジ制度(役職登用制度)
- キャリア開発を基軸にした制度の導入：目標管理制度、コンピテンシー評価制度、人財育成プログラム

● ポジティブアクション※2の実施

2000年から3年間の時限措置として、女性の役職者比率1.2%から5%を目標とした戦略的な女性の登用を進める。その結果、女性の役職者比率は4.7%となり、ほぼ目標数値を達成。

● ワーク・ライフ・バランスへの取り組み

- 法令以上の育児休業期間・短時間勤務対象者の拡大
- 女性社員退職者の組織化と再雇用
- 在宅勤務プロジェクトの発足とトライアルの実施
- 長時間労働の是正に向けた取り組みの開始

2004年以降

低温物流事業会社の分社化(2004年)および持ち株会社体制(2005年)後の施策

● 社員の価値観を尊重する制度の制定

- ロジグループ：地域限定で活躍を希望する社員とグローバルで活躍を希望する社員に対応した区分を制定。
- ニチレイフーズ：結婚・育児・傷病等の個人事由に応じて期間限定で勤務地を申請できる地域限定総合職制度を導入。

● マイノリティーに対する施策

- 女性社員の育成：ニチレイフーズでは社内の次世代育成プログラムに女性社員の参加を促進。子会社の社長に女性を起用するなど、女性活用を推進。
- 外国人の雇用：各事業会社は外国人新卒採用を積極的に実施し、近年、年間数名の定期採用を継続。
- 高齢者の活用：ロジグループ：定年後再雇用者の活用。
ニチレイフーズ：キャリアカウンセリングを実施し、65歳までのキャリア開発に注力。
- 障がい者雇用：知的障がい者の雇用機会の拡大および雇用率の達成を目的として特例子会社のニチレイアウラを設立。

取り組み課題

今後もさらに顧客の求める商品・サービスの多様化や、グローバル対応が必要となります。そのために、今まで以上に従業員一人ひとりの能力に着目し、適材適所の配置を推進、また従業員のキャリア自律を促す仕組みや教育を進めていきます。今後進めていく上での課題として、例えば、女性の単なる活用から成果に結びつく仕組みとして、優秀な女性の幹部層への登用・教育の機会提供・戦略的な人事ローテーション等、障がい者では特例子会社ニチレイアウラの活用を推進しながら、障がい者のポテンシャルを引き出すような配置・登用、外国人については、新卒採用の継続や、現地法人社員とのローテーション等人事制度の整備等と認識しています。

※1 **FFプログラム**：フレッシュ&フェアプログラム。「成果」「役割」「能力開発」を重視したニチレイ型成果主義のこと。社員のキャリア開発を通じ、業績の向上と職務満足度の向上を目指す。

※2 **ポジティブアクション**：固定的な男女の役割分担意識や過去の経緯から、「営業職に女性はほとんどいない」「課長以上の管理職は男性が大半を占めている」等の差が男女労働者の間に生じている場合、このような差を解消しようと、個々の企業が行う自主的かつ積極的な取り組み。

グローバル人材戦略

ニチレイフーズ

● グローバル展開を見据えた採用

ニチレイフーズは、中期経営計画(2013年度～2015年度)における海外事業戦略にもとづきグローバル人材の採用・育成を進めています。新卒採用に関しては2011年秋にタイ、2012年秋に中国およびインドネシアからの留学生を採用するとともに、留学経験がある人材や海外志向の高い人材の採用を強化しています。また既に海外で活躍した経験・能力を持ち合わせた人材のキャリア採用も進めています。多様な人材が『個』を活かしていくことで、新たなマーケティング視点でのスピーディーな価値の提供につながると考え取り組んでいます。

● グローバル人材の育成

国籍は多様化するものの、ニチレイフーズの求めるグローバル人材像は『国内外で活躍できる人』であり、決して海外だけの要員とは考えていません。この視点にもとづき、ニチレイフーズは、グローバル人材育成プログラムを実施しています。

● グローバル人材育成カレッジ

各部門の若手・中堅社員20名を選出し、シンガポールでの研修を始め、7か月間におよぶ日本語・英語織り交ぜたプログラムを通して、ロジック、ネゴシエーション、およびコミュニケーション能力の向上を図っています。

● 経済産業省インターンシッププログラム*

営業・生産・開発部門より各1名を選出し、インドネシア・ベトナムの企業へ2～3か月間インターンとして派遣しました。マーケティングの重要性を教え合ったり、さまざまな文化・多様性の理解を深め合ったり、現地できなないプログラムを実践しました。

*経済産業省インターンシッププログラム：日本企業のアジア投資を推進させる目的で経済産業省が企画。



(株)ニチレイフーズ 国際事業部
国際事業開発部 マネジャー
仲埜 洋平

VOICE

経 済産業省インターンシッププログラムに参加し、2012年9月から2ヶ月間、インドネシアの外食企業に派遣されました。自分の目で市場を確認し、「誰に」「何を」「いくらで」「どのように」お届けするか、日本と前提条件が異なることを体感しました。また、その環境の中で適応していくことが海外マーケットの獲得につながると実感しました。派遣先において日本人は1人だったので、現地の人々とのコミュニケーションも学びました。現場で得た経験を活かしていきたいと考えています。



(株)ニチレイフーズ 国際事業部
国際事業開発部長
佐藤 健夫



(株)ニチレイフーズ 国際事業部
国際事業管理部長
横山 俊賢

VOICE

海 外市場において、商品設計から販売までの「域内完結型事業モデル」を推進するには、事業の「開拓者」と「育成者」の存在が不可欠です。新しい市場に飛び込んでいく「開拓者」の人材要件には、未知の市場・パートナーに接しても、積極的に自分自身を売り込めること、基本動作の重要性を理解しながらも、確たる根拠があれば、敢えてそのセオリーからはみ出す決断力を有することが挙げられます。どんな環境でも物怖じしない強さ、何ごとにも聞かずにはいられない強烈な好奇心、生涯学習の精神などは「開拓者」に不可欠なドライバーです。ニチレイフーズは「開拓者」の採用・人材育成および配置に戦略的に取り組んでいます。

従業員に対する各種調査と施策

● グループ全体の考え方

ニチレイグループでは、「顧客満足度(CS)と従業員満足度(ES)は車の両輪である」との考えのもと、各事業会社で定期的にES調査を実施し、「働きがいの向上」を目指しています。

ニチレイフーズ

調査の目的は、社員のモチベーションおよび組織風土を定量的・定性的に把握し、課題を見える化し、解決していくことです。このことが継続的な価値創造につながり、ニチレイフーズのミッション・ビジョンの実現に資すると信じています。またマネジメントサイクルにおける重要なモニタリングツールの一つとしています。

2007年度より実施し、2012年度で6回目になりました(1408名回答、回答率83.5%)。

総合的な指標においては調査開始以来、上昇傾向にあり、マクロの視点で見ると従業員の満足度は高い状態であると認識しています。ただしミクロの視点で個別の項目を見ていくと「連帯感」や「連携」といったキーワードの項目において、経年的に満足度が低い状態にあり、重要な経営課題と捉えています。2013年度、ニチレイフーズは機構改正を行い事業部制に移行しました。より一層の「連帯感」や「連携」が図れるよう取り組んでいきます。

ニチレイフレッシュ

2012年の8月から9月にかけて全国6ヶ所(14会場)において、マネジャーと営業職、一般社員を対象に、「社長と語ろう会」を開催しました。第一部は「こだわりについて」と題し、社長が事業への想いや目指す組織の姿について話し、第二部は社長と参加者一人ひとりが自由に話し合う場を設け、少人数による開催で、参加者全員とのコミュニケーションが図られました。

開催に先立ち、従業員意識調査を目的に「目標管理」「組織風土」「営業活動」の3つの視点から事前アンケート調査を実施し、その結果、改めて営業力強化を図ることが喫緊の課題であることがわかりました。その解決策を、「これまで以上にお客様のために使う時間を増やすこと」、「組織を顧客志向に転換させること」、「営業のモチベーション

を維持・向上させること」とし、これら3つの取り組みを強化しお客様との接点を深めることとしました。

「語ろう会」での気づきを社長が「語ろう会総括」としてまとめ、下期の「車座集会」でレビューしました。

ニチレイロジグループ

ニチレイロジグループでは、これまで「働きがいのある職場づくり」の取り組みとして、調査やインタビューの実施等、労働組合の協力も得てさまざまな活動を行ってきました。

「働きがいのある職場づくり」においては、日常のコミュニケーションだけでなく、実態や問題意識を共有し、意見交換する「会議の場」が十分に機能していることも重要です。そこで、2012年度は、全従業員を対象に「会議の場」の実態を把握することを目的とした調査を実施しました。また、調査と並行し良い事例を収集するため、良好な回答が多かった6事業所を対象にインタビューを行いました。

調査結果から、「会議」の場所、時間、人数やメンバーだけでなく、テーマや進行、自由に発言できる雰囲気づくりなど、様々な工夫が「働きがいのある職場づくり」につながっていることがわかりました。今回の調査で得られた良い事例とこれまでの活動をまとめ「職場のコミュニケーションガイドブック」を作成し、全従業員へ2013年度上期中に配布予定です。職場での日常のコミュニケーションのあり方、特に「職場懇談会」や「まるコミ」といった「会議の場」を効果的に運用し、また他事業所の良い事例を共有することで、「働きがいのある職場づくり」につなげていきます。

ニチレイバイオサイエンス

ニチレイバイオサイエンスでは、働きがいを向上させるためには会社と自分自身の意識と行動の改革が必要であるという考えのもと「従業員総合意識調査」を実施しました。調査の各指標は年ごとに上昇してきておりますが、より良い組織風土づくりを目指し、少人数の「車座ミーティング」、全従業員参加の「まるコミ」を通して理念とビジョンの共有を行いました。2013年度は、コミュニケーション力を養うための「人間力研修」を行うとともに「車座ミーティング」「まるコミ」も継続して、さらに自由闊達で活気溢れる職場づくりに取り組んでいきます。

全社運動と報奨制度

ニチレイフーズ

●『ハミダス活動』

●ハミダス活動を始めた背景

ニチレイフーズは、2011年9月に『ミッション・ビジョン、従業員のモットーおよび行動指針』を新たに制定しました。

時代の推移とともに企業も変化していきますが、大切に継承していくもの、変えてはいけないもの、それがニチレイフーズのミッション・ビジョンです。また、従業員のモットーである“ハミダス(明るく、とらわれず)”には、①もっと、思いやりをもって、②もっと、チャレンジして、③もっと、楽しく仕事をしよう!という3つの想いが込められています。ミッション・ビジョンの実現に向け、個性や能力を存分に発揮できる、明るく元気で風通しの良い会社になるようミッション・ビジョンの啓発とともにトップメッセージを従業員に伝えています。



ハミダスWebサイト

●あぐら(経営層と従業員との『対話』)の実施

ニチレイフーズは経営層と従業員との『対話』を目的としたあぐらを、2011年度は55部署、参加者人数1087名、計77回実施しました。

2012年度は新たに海外の事業所(タイ)や階層別(新任役職者や新入社員)のあぐらも実施し、88部署、参加者人数1130名、計94回実施しました。

また、活発な意見交換ができるように、参加人数をより少人数にし、全国各地の工場や営業所を細かく回り、対話の機会を増やしています。



あぐら

社長自らがハミダスに込めた想いや経営に関する案件を直接従業員に話しています。

●あぐらから浮かび上がった課題とハミダス活動の展開

あぐらでは、コミュニケーションや部門間の連携、商品開発、人財教育などに関する声が多く寄せられました。また対

話の中から浮かび上がった業務改革の課題の一つとして物流品質の向上があり、これに対しては“ハミダス物流改善プロジェクト”を発足し、改善活動へとつなげました。このプロジェクトでは、関連部署からメンバーを選出し、お客様視点でお互いの業務プロセスを見直し、最終的には経営層への改善提案を行いました。その結果、「物流サポートセンター」を新たに設立し、より良い物流品質を実現する仕組みを導入することになりました。

また従業員の意識改革の一環として働きがいにつながる活動も行っています。その一つが“ハミダスファン作り”です。従業員に、もっとニチレイフーズを知って、好きになってもらおうと、ニチレイフーズ商品の配布や「東京ディズニーリゾート®」のPRバス「ドリームクルーザー®」の撮影会などを行いました。従業員が「自然に笑顔になる企画」で好評を得ました。

また、ハミダス活動の輪を広げるために、“ハミダスフレンズ”も選出しました。2012年度のあぐらの企画・運営を事務局と協同で進めるとともに、各部署でハミダス活動の推進役を担っています。

これらのハミダス活動は、2012年度19回発信している社長の動画メッセージやハミダスWebサイトを通じて、全従業員へ配信しています。2013年度はハミダス推進グループを新設し、さらに強くハミダス活動を進めていきます。



ハミダス物流改善プロジェクト ハミダスフレンズ

●人事施策との連動

ニチレイフーズは、ミッション・ビジョン実現に向け、多様化する生活者スタイルおよびグローバル化するマーケットに対応していくためには、多様な人財が得意技を発揮する集団へと進化していく必要があると考えています。ダイバーシティの推進をきっかけ、『個』を尊重し活かしたマネジメント、フェアな人事制度の整備等、人事施策と連動し取り組んでいきます。

ホームページでは、さらに下記の情報を掲載しています

Web

- ▶2012年度の活動と今後の取り組み ▶経営層と従業員の対話:車座、YYミーティング ▶J-Winへの派遣(ダイバーシティ推進と女性社員の人財育成)
- ▶一般事業主行動計画 ▶育児・介護への支援 ▶労働組合「働きがい向上委員会」の活動 ▶安全で快適な職場づくり ▶公正な雇用機会の提供
- ▶地域限定総合職制度 ▶障がい者雇用 ▶人財育成 ▶人財データ集

ニチレイロジグループ

●選ばれつづける仕事賞

ニチレイロジグループでは、食品物流業界において、常にお客様から選ばれつづける事業者でありたいという思いから、『選ばれつづける仕事。』をブランドスローガンとして掲げています。

「選ばれつづける仕事賞」は第一線に立つ従業員の優れたお客様対応や日常業務に関して、同僚やお客様の推薦をもとに表彰するものとして2008年に創設しました。

2012年度は5月、第7回となる表彰式を開催し、海外事業会社を含め、過去最多の23のチーム、個人が受賞しました。

「自動倉庫・マテハン機器*の夜間運用管理を担当し、常に万全の対応で縁の下の力持ちとして365日24時間稼働のセンターを支えている人」、「物流品質の向上に努め、お客様のモデルセンターとして位置づけられるまでにしたチーム」などが表彰されました。この取り組みをニチレイロジグループの重要な経営方針である「働きがいのある職場づくり」「お客様満足度の向上」につなげていきます。

*マテハン機器:物流業務において運搬や荷役作業を助ける機器のこと。



国内受賞者

ニチレイフレッシュ

●A・S・A運動の実施

「A・S・A」とは…

A あいさつ
S さんづけ
A ありがとう

- ・挨拶すること、挨拶を返すこと。
- ・呼び捨てやニックネームや「～君」ではなく、「～さん」で呼ぶこと。
- ・周囲の働きに対して、称え、感謝すること。
- ・これを率先して、地道にやって行くこと。

「A・S・A」は、コミュニケーションの原点です。
一人ひとりが同じ気持ちをもって、
実践していきましょう。

有識者からのご意見



早稲田大学大学院
商学研究科教授
谷口真美

(株)ニチレイ 社外取締役

企業が多様化に取り組む契機には、次の2つがあります。1つは、法規制などの外的要請への受動的対処、もう1つは、市場開拓やイノベーションの創出などビジネス成果向上をねらう積極的対処です。とくに後者は、経営合理の観点にもとづく戦略的取り組みです。ニチレイグループの多様化の取り組みも、当初は前者を契機とし、現在は後者に移行しつつあるようです。

ニチレイグループは、これまでポジティブアクション、ワーク・ライフ・バランス施策、外国人の雇用等によって従業員の多様化を進めています。しかしながら、「人財の多様性」を強みとする経営一多様性からの新しい発想や価値の創造一は、単に従業員の多様化を進めるだけで自動的に実現されるものではありません。せっかくの資産である多様性を放置せず、大切に育み、多様性尊重から活用へ結実させなければなりません。

現在、ハミダス活動やA・S・A運動など、安心して自由に意見が言い合える風土(心理的安全の風土)づくりにより、多様性を尊重する段階にあります。ここからさらに発展して、「人財の多様性」を強みとする経営へと結実していくためには、制度整備を含む各種人事施策に加え、全社的な経営戦略との連動、管理職のマネジメントの実践が重要になってくるでしょう。