

## 〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の  
考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と  
影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成

### ● 人財育成

> 基本的な考え方

> 体制

KPI

事業を支える人財を育成するための制度  
健康経営の実践

● コーポレート・ガバナンス

方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

## 人財育成

### 基本的な考え方

「かがやく“笑顔”」を実現する人財の育成に力を入れていきます。

森永乳業は、100年を超える歴史を通して、品質にこだわるよき企業風土を培ってきました。これからの100年に向け、築きあげてきたものを大切にしながら、従業員がお客さまと仲間と自らの笑顔のために未来へ一歩踏み出し成長し続ける企業風土を創造していきます。

成長・挑戦し続ける企業風土を育むためには、従業員一人ひとりが自らの能力を高めていくことが不可欠です。自ら課題を設定して行動し、成果へとつながる人財、すなわち「自律型人財」であることが求められています。

持続可能な成長を目指す企業として従業員一人ひとりが「自ら育つ」という意識を持つと同時に、会社は将来を担う人財を育成する責務を負っているという認識が大切です。さまざまな職場で人を育てる文化が根付き、育成のサイクルが永続的に回っていく。それが、森永乳業が理想とする人財育成です。

### 人財育成の考え方

- ・ 経営理念や行動指針に基づき、自らの役割と責任を認識し、革新や変革に果敢に挑戦できる人財を育成する。
- ・ 将来を担う中核となる人財を、計画的に育成する。
- ・ 多様性を尊重し、他者と連携し組織に貢献できる人財を育成する。
- ・ 従業員は、自らの成長に対して、主体的・自律的であることを基本とし、会社は、従業員が成長するための機会を付与する。
- ・ 人財を育成する責任を有する上司や先輩の育成指導力の向上をはかる。

### 体制

KPIの進捗、確認、報告は年に2回のサステナビリティ委員会（委員長：社長）にて行います。また、「重要取組課題：人財育成」の責任者を関係本部の本部長が担い、KPIの推進責任者を関係部署の部長が担い、PDCAサイクルを回していきます。また、人財育成の主管部署として、人財部を中心に生産本部、営業本部と協力・連携して推進しています。

### 人財育成体系

森永乳業の人財育成は、実務を通じて専門的な知識やスキルを身につけ、さまざまな経験を得ながら業務遂行能力を向上させていく「OJT」を中軸としています。実務を通じて、経験を積み重ねていく中で、先輩や上司から指導やフィードバックを受けながら、技術や技能を磨いていきます。

また、実務を離れて学習することも成長には不可欠です。階層別の集合研修やダイバーシティ支援プログラムなどの「Off-JTプログラム」や、通信教育やeラーニング、ビジネススクールといった自らの意思により自己研鑽を行うための「自己啓発の支援」といった、従業員が学習する機会を用意しています。

「OJT」「Off-JTプログラム」「自己啓発の支援」の3つを組み合わせ、従業員一人ひとりが主体的に自らを成長させ、革新や変革にチャレンジしていく風土を目指しています。

なお、「Off-JTプログラム」や「自己啓発の支援」の具体的な取組項目は、「年間人財育成計画」として育成体系を毎年見直ししながら、各種育成プログラムの立案と実行を行っています。

さらには、専門性向上を目指す教育は、各部門が担っています。生産技術の伝承を目的に生産本部が主体の「森永ミルク大学」や、営業スキルの向上を目指した営業本部が主体の「森永セールス大学」等で教育を行っています。

〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成
- **人財育成**
  - 基本的な考え方
  - > 体制
  - > KPI
  - 事業を支える人財を育成するための制度
  - 健康経営の実践
  - コーポレート・ガバナンス

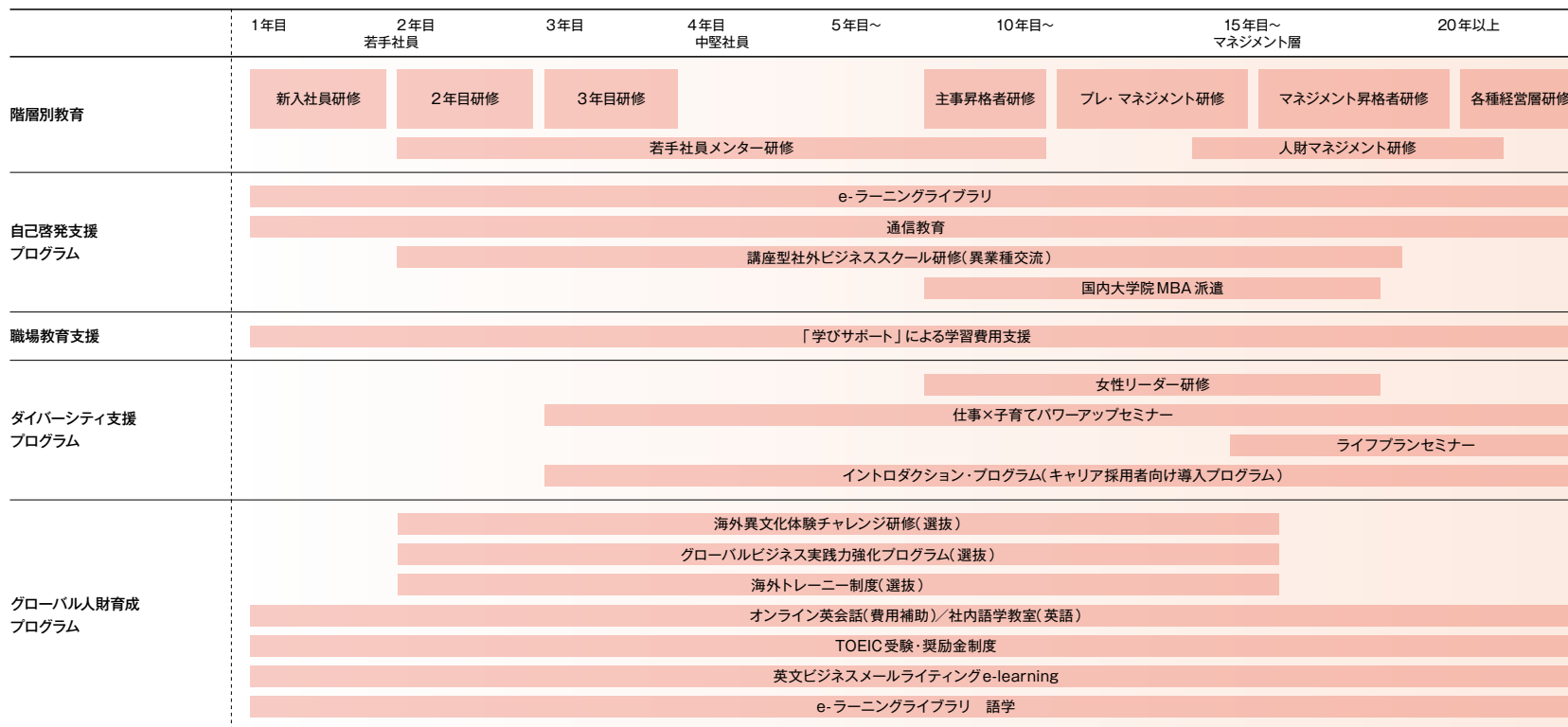
方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

人財育成体系図



KPI

活動の方向性	KPI	KPI進捗状況の詳細
経営理念の浸透	従業員公募型フォーラムの毎年開催	2020年度参加者数166名(▶P.84)
ダイバーシティ&インクルージョン推進による、従業員一人ひとりの自律的な成長促進	女性リーダー研修、仕事と子育ての両立を促す研修、プレマネジメント研修の継続的な実施と、若手従業員の人財部による面談実施	各種研修を予定どおり実施(▶P.85) 入社1~3年目社員全員との面談実施(▶P.85)
グローバルなビジネス環境で活躍できる人財の育成	グローバル人財育成プログラムの推進	延べ参加者数148人 2020年度52人参加(▶P.86)
健康経営の実践を通じた人財の育成	健康診断の「危険値に該当する者」の2次検診・再検査受診率の向上:80%(2023年) メンタルヘルス教育の受講率:100%(2023年)	メンタルヘルス教育の受講率:94.3%(▶P.88)

〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の  
考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と  
影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成

● **人財育成**

基本的な考え方  
体制  
KPI

> **事業を支える人財を育成するための制度**

健康経営の実践

- コーポレート・ガバナンス

方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

## 事業を支える人財を育成するための制度

### 経営理念浸透

森永乳業は2017年に創業100周年を迎え、新しい100年に向けて森永乳業グループの新経営理念体系・スローガンを策定しました。

これらが私たちのすべての活動の基礎になっていくためには、従業員が経営理念を理解し、自分事として業務に落とし込んでいくことが重要と考え、経営理念が浸透するよう、さまざまな施策を実施しています。

### 活き活きサーベイ

活き活きサーベイとは、「従業員が活き活きと働く企業風土」を実現するために、業務への意欲の向上や組織風土活性化に影響を与える主要要因を把握し、明らかになった課題をより効果的な組織風土改善活動や人事諸施策の立案につなげるためのアンケート調査です。

森永乳業が雇用する従業員、森永乳業への出向受入者、森永乳業で勤務する派遣従業員、関係会社が雇用する従業員など、森永乳業に関係する方々を対象として、年に1回実施しています。調査結果は、全社および組織毎の結果を担当役員および事業所長、組織長へフィードバックしています。調査結果は組織の状況を把握する貴重なデータとして、メンバーに共有後、職場改善に向けたアクションプランについて話し合うようにしています。

### 社内表彰制度「Morinaga Milk Awards」

森永乳業グループは、つねに挑戦し続ける企業を目指しています。

社内表彰制度を「挑戦」や「活き活き」といったグループの行動指針と紐づけて2018年度に拡充し、「Morinaga Milk Awards」(MMA)として新設しました。MMAでは複数の賞を設け、成果への表彰だけでなく、行動やプロセスに対する賞も設けています。運用面での工夫として、社員投票による大賞決定や、表彰式当日のオンライン配信、取り組みから得られた経験や知恵などの全社共有も行っています。MMAを通じ、理念を実践した組織・チーム・個人をグループ全体で讃えることで、理念実現に向けた自律的な行動を広めていきます。

### 夢共創フォーラム

森永乳業グループ全体での理念経営を目指し、企業理念と行動指針への理解を深め、一体感を醸成するため、年に1回夢共創フォーラムを実施しています。毎回開催テーマを変えており、2016年度は「新たな企業理念および行動指針を策定する」として企業理念の策定そのものをワークショップとして開催しました。2017年度は「理念の実現にむけて、行動指針を業務へと具現化する」、2018年度は「理念と行動指針のさらなる社内浸透をはかるため、組織の課題やその改善活動について話し合う」、2019年度は「前年度に抽出した重要課題の深掘りと実践施策の立案」。そして2020年は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、オンラインにて開催しました。

参加者からは、「行動指針の実践が、チームづくりに与える効果を体験できた。相互理解が深まり、尊重し合えると感じた。ぜひ職場でも行動してみたいという気持ちになった」「参加前は、全体的に『職場をよくしたいが、自分の力では難しいのかも』という雰囲気があったが、最後には『同じ気持ちを持つ者同士が集まれば変化が起こせるかもしれない』と感ずることができた」などの感想があがりました。

## 〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の  
考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と  
影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成

### ● 人財育成

基本的な考え方  
体制  
KPI

#### > 事業を支える人財を育成するための制度

健康経営の実践

- コーポレート・ガバナンス

方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

### 管理職ワークショップ・職場分科会

企業理念に基づく職場の「ありたい姿」を描き、メンバーを牽引できる人財を育成するとともに、各職場での自律的な課題解決につなげることを目的に、「管理職ワークショップ」「職場分科会」を開催しています。管理職ワークショップでは、毎年50名以上の管理職が参加し、メンバーの育成について議論しています。職場分科会では、職場で経営理念をどのように実践していくかを管理職とメンバーと一緒に検討しています。

参加者からは、「各組織が抱える悩みの解決策を考えることで自身の思考が広がり、自部門の課題解決のきっかけを得られた」「マネジメント経験の浅い方から経験のある方まで幅広い層が参加していて、自分にはない視点や考え方に触れることができ大変よい経験となった」などの感想があがりました。

## 自律的な成長の促進

### 人財マネジメント制度

森永乳業では、人材は「人的な財産＝人財」と考え、一人ひとりが「能力をフルに発揮して働く」ことを目指し、環境整備をしています。

2007年に、全従業員を対象とした「新人財マネジメント制度」をスタートさせました。この制度では従業員の「自律性」、評価に対する「納得性」、評価の「公平性」を高め、従業員のモチベーションおよび能力の向上を目指しています。具体的には、目標管理制度を導入し、上司と部下の定期的なコミュニケーション面談の中で、目標および難易度の設定や、目標の進捗や行動・能力に関する評価を行い、都度フィードバックをしています。

### ダイバーシティ&インクルージョン支援プログラム

ダイバーシティ&インクルージョン推進の一環として、従業員の多様な働き方を支援する研修・セミナーを各種用意しています。

「女性リーダー研修」は、女性が多様なライフイベントを迎えながらキャリアを考える中で、既成概念に囚われずに自分なりのマネジメントスタイルを築き上げるための研修で、年に1回開催しています。

「仕事×子育てパワーアップセミナー」は、限られた時間の中で質・量ともに実りある仕事の成果を出し、モチベーション高く仕事に向き合える自分のワークスタイルを身につけてもらうセミナーで年に1回開催しています。2016年から累計参加人数90名近くの従業員が受講しています。

女性リーダー研修参加者数

	2016	2017	2018	2019	2020
参加者数(名)	18	29	24	23	17

### 森永ミルク大学

森永ミルク大学は「技術・技能の伝承」「品質技術の維持向上」を目的とする生産部門の社内教育機関として、さまざまな従業員教育を行っています。入社1年目から3年目までの技術系の従業員全員を対象に、安全対策や乳業技術の基礎知識習得を目的として、「フォローアップ課程」「ホップアップ課程」「レベルアップ課程」を実施しています。

その後は選抜型として「ステップアップ課程(製品カテゴリー別研修)」「ジャンプアップ課程(職場責任者の育成)」「マイスター研修(技術レベルと技能レベル向上)」を実施し、若手技術者育成の一助となっています。

また実務コース研修としては、各種要素技術に対して専門家育成の研修があります。

原料や製品の内容量を正確に管理する技術者育成を目的とした「計量管理実務者研修」や、微生物検査の技術・技能の向上を目的とした「微生物エキスパート講座」など、その他多数の講座があります。これにより各種専門家を育成することで、品質の維持向上に努めています。

〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成
- **人財育成**
  - 基本的な考え方
  - 体制
  - KPI

> 事業を支える人財を育成するための制度

健康経営の実践

- コーポレート・ガバナンス

---

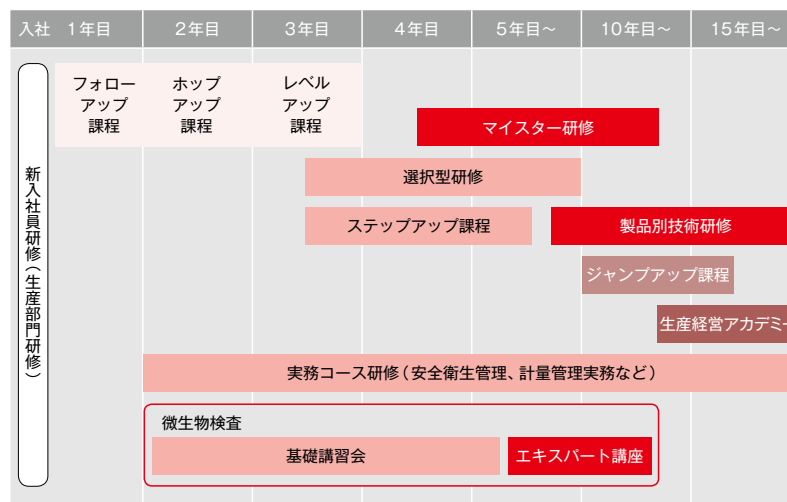
方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

研修体系（生産部門）



研修受講者数（名）

研修名称と目的	2016	2017	2018	2019	2020
フォローアップ課程 基礎技術・技能の習得(2018年から設定)	-	-	165	151	206
ホップアップ課程 基礎技術・技能を習得し、業務遂行力の強化をはかる(2017年までは入社3年目も含む)	53	111	103	155	166
レベルアップ課程 基礎技術・技能を習得し、業務遂行力の強化をはかる(2018年から設定)	-	-	93	96	159
ステップアップ課程 製品カテゴリー別にトラブル未然防止のための条件を設定できる人財を育成する(2018年から選抜研修とする)	98	111	56	27	9
ジャンプアップ課程 自分の期待役割、あるべき姿の自覚を促し職場責任者を育成する	33	33	32	16	-
合計	184	255	449	445	540

従業員1人当たりの年間研修時間と研修コスト：非公開

グローバル人財育成

森永乳業は「世界で独自の存在感を発揮できるグローバル企業」を目指し、海外事業の育成・成長に力を入れていきます。そのため経営資源の投入はもちろんのこと、英語を話せるだけではなく、自分とバックグラウンドや価値観が異なる人と人間関係を構築し、自分の要望を正確に相手に伝え、相手と合意形成しビジネスを推進していくスキルを持った人財の育成を推進しています。

グローバル人財育成プログラム参加者数（総数）

	2016	2017	2018	2019	2020
参加者数（名）	32	20	24	20	52

海外異文化体験チャレンジ研修

海外で働くやりがいを実感し、海外事業にチャレンジする意識を高めることを目的に、海外現地へ1週間程度赴く研修を2017年より行っています。英語でのコミュニケーションや異文化を体感することや、現地法人の話聞くことで、グローバル市場における自身と自社の可能性を感じる機会を設けています。

	2017	2018	2019
参加者数（名）	20	16	12

2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、内容をアレンジし、オンライン形式としました。世界のあらゆるビジネスシーンで成果を発揮できる人財の育成を目指し、文化の違いを越えるコミュニケーション力や英文ビジネスメールの作成スキルの習得機会を設け、36名が参加しました。

〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成
- **人財育成**

基本的な考え方

体制

KPI

> 事業を支える人財を育成するための制度

> **健康経営の実践**

- コーポレート・ガバナンス

---

方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

**グローバルビジネス実践力強化プログラム**

本プログラムは、異文化理解に代表されるグローバルマインドセットに上乗せするスキルとして、英語でのビジネスコミュニケーションに必要な“グローバルビジネス実践力<sup>※</sup>”の強化を目的として、「英語で言いたいことを、ロジカルに、積極的に伝えられる」ことを目指して2017年よりはじまりました。4～5カ月程度をかけて実施する本プログラムでは、メンバーが開始時と終了時にビジネスシミュレーションを行い、会議での発言・交渉・プレゼンテーション等のスキルを測定・点数化しフィードバックを受けます。プログラム期間中はグローバルビジネスにおけるテクニックを学ぶインプット研修の受講に加え、グルーブレッズンを通じてスキルアップを目指します。

※グローバルビジネス実践力（森永乳業の定義）  
日本人以外（＝自分とバックグラウンドや価値観が異なる人）と人間関係を構築し、自分の要望を正確に相手に伝え、相手と合意形成しビジネスを推進していくスキル。

プログラム参加者数

	2017	2018	2019	2020
参加者数（名）	8	8	8	16

**海外トレーニー制度**

将来の駐在に備え、若手従業員に海外での就労および生活の経験を付与する制度です。キャリアの比較的早い段階で経験することで、将来海外駐在員として赴任した際に、極力短い順応期間で能力を発揮できるように備えることを目的としています。赴任期間は2年以内であり、この間に「周囲の人を巻き込み、ビジネス上の成果を出せるようになること」を目指しています。

**健康経営の実践**

森永乳業グループの経営理念である「乳で培った技術を活かし、私たちならではの商品をお届けすることで、健康で幸せな生活に貢献し豊かな社会をつくる」を実現するために、まずは従業員自らが健康であることを目指して、「森永乳業健康宣言」を発信しました。

森永乳業はこの宣言のもと、「森永乳業健康経営プログラム」を進めており、フィジカルケア、メンタルケア双方の観点において、予防、治療、再発予防の取り組みを進め、従業員のさらなる健康増進活動を推進していきます。

また、健康の基盤となる安全に業務を遂行できる環境づくりを確保することを定めた「安全衛生基本方針」を策定し、公開・周知しています。

REPORT

- ▶ 「健康宣言」 P.99、「安全衛生基本方針」 P.60
- ▶ 「生産部門における労働安全衛生の推進」 P.60 参照

**フィジカルケア**

森永健康保険組合では、30歳以上を対象に人間ドックの受診費用補助を行っています。また、20歳代より罹患の可能性のある子宮頸がんについては、郵送検診を無料で受けられる制度も設けています。さらに森永乳業では、がん予防の観点より、50歳以上の人間ドックや婦人科系のがん検診に対して費用補助をしており、2020年にはがん専門医による「女性のがんを考える」社内講演会を実施しました。今後も同様の取り組みを継続していきます。

健康診断の結果については、健康保険組合と健診結果のデータを連携し、産業保健スタッフ（産業医、保健師、看護師）や事業所健康管理責任者により、健康ハイリスク者管理を充実させ、2次検査の受診勧奨や保健指導を実施しています。また、口腔内の健康が全身の健康に影響することから、歯科健診の無料実施の拡大にも力を入れています。そのほか、特定保健指導受診者に対して「自社のサプリメント商品」を活用し、生活習慣改善をはかる取り組みも実施しています。

## 〈目次〉

サステナビリティに関する情報開示の  
考え方

編集方針

会社情報

コーポレートミッション

新型コロナウイルス感染症への対応と  
影響

森永乳業のサステナビリティ

7つの重要取組課題

- 健康・栄養
- 環境
- 人権
- 供給
- 次世代育成

### ● 人財育成

基本的な考え方

体制

KPI

事業を支える人財を育成するための制度

### > 健康経営の実践

- コーポレート・ガバナンス

方針等

第三者保証

国連グローバル・コンパクト対照表

GRIスタンダード対照表

従業員の家族も含めた取り組みとしては、健康保険組合では健康習慣づくりのために、自身や被扶養者が立てた健康目標を達成するとポイントがもらえる取り組みを実施しており、毎年多くの参加者から好評を得ています。また、森永乳業では栄養バランスに優れた食生活の実践を支援するため、自社商品の家庭宅配利用補助制度を設置しています。

2020年は新型コロナウイルス感染症対策として、換気装置や空気清浄機、アクリル板、消毒用アルコール設置などの環境整備をはじめ、森永乳業グループ事業所の従業員への自社サプリメント商品の配布、産業界による正しい情報の伝達のためのウェブ講演会開催など、あらゆる角度から取り組んでいます。

禁煙に関しては、原則屋内禁煙とし、喫煙者への治療費の一部の費用補助も行っています。

また、従業員の健康増進を目的に社内向け健康セミナーを開催し、延べ約1,700名が参加しました。



▶ 詳細はP.27「健康・栄養」参照

## メンタルケア

森永乳業では、事業所毎に、外部EAP\*機関や精神科産業界等によるメンタルヘルス研修を実施している他、管理職向けのラインケア教育（e-ラーニング）やオンライン研修を実施しています。

ストレスチェック後の組織診断を全事業所で実施し、必要に応じてカウンセラーによる個別フォローアップを行っています。個人情報を守られる無料のメンタルヘルス相談窓口を設けて、いつでも相談しやすい環境を整えています。2020年度は新型コロナウイルス感染症拡大防止のために多くの従業員が在宅勤務となったことから、ストレスや不安を軽減し安心して生活を送ることを目的とした、セルフケア研修をオンラインで実施しました。

\*EAP

Employee Assistance Program（従業員支援プログラム）の略。「働く人のメンタルヘルスケア」のこと。



▶ その他の従業員向けの取り組みは  
「新型コロナウイルス感染症への対応と影響」P.11 参照

## 治療と仕事の両立支援制度

森永乳業では、継続的な治療が必要な従業員が安心して働き続けられるよう、治療と仕事の両立のための「時差勤務」「短時間勤務（勤務時間を最大2時間短縮）」「短日（週4日）勤務」を制度化しています。

また、休業からの復職支援策として、以下のプログラムを実施しています。

- ・外部リワーク機関との連携により、復職後安定して勤務が継続できるように支援
- ・休業からの復職時に、短時間ならし勤務を含む「復職支援プログラム」を標準制度化
- ・復職後、定期的な産業界面談（原則6カ月間）を実施