

グッドキャリア企業アワード2022

大賞

[厚生労働大臣表彰]

## 雪印メグミルク株式会社



未来は、ミルクの中にある。

雪印メグミルク

評価の  
ポイント

全世代を対象とし、非正規社員への評価制度の導入による正社員転換の仕組み化など、総合的、継続的なキャリア支援の実施

### 経営者からのメッセージ

わたしたちがこれまで積み重ねてきたキャリア支援に関する取組を評価いただいたことをたいへん嬉しく思います。これからも多様な人材が働きがいを感じて会社と共に成長し、みなさまにおいしさと健康をお届けし続けたいと思います。



代表取締役社長  
佐藤 雅俊

### 企業概要

事業概要：牛乳、乳製品および食品の製造・販売など

業種：食料品製造業

所在地：東京都新宿区

従業員数：4,221人(男性3,197人/女性1,024人、うち非正規雇用1,087人)

平均年齢：40.8歳

創業年：1925年

### キャリア形成支援担当者紹介

#### キャリア形成支援の取組をして良かったこと

ワークショップやキャリア相談後に従業員の明るい笑顔に触れられること。

#### キャリア形成支援の取組で苦労したこと

個々の課題や問題に自ら向き合ってもらったり気づいてもらうこと。

人事部 課長  
須栗 紀子  
担当年数：3年

人事部 課長  
栗林 拓  
担当年数：4年



人事部 副部長  
山田 美穂子  
担当年数：2年

人事部 専任部長  
山崎 俊一  
担当年数：半年

# 雪印メグミルク株式会社の 具体的な3つの取組

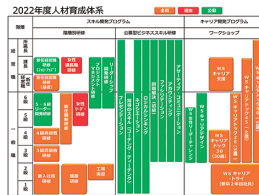
## 取組をはじめたきっかけと これまでの経緯

2017年に10年後の未来に向けた羅針盤として「グループ中期ビジョン2026」を描きました。この中で、多様な人材が希望と誇りを持って、個性と能力を最大限に発揮して、成長し続ける企業を目指しています。一人一人が未来に向けて「キャリア・デザイン」を持つことは、人生を幸福にし、より充実したものにするための大きな力となり、従業員と会社の成長に繋がると考え、以来、キャリア支援に継続的に取り組んでいます。

## 01 グループ人材育成の推進

「グループの持続的成長を支える人材の育成」「個人の能力開発を通じた従業員一人一人の自己実現」「人材の多様性の確保」を人材育成の基本方針とし、体系化したスキル習得に軸足を置き、階層別・専門研修など企業グループとしてプログラムを展開しています。スキル開発は、職能等級・役割区分別に必要なスキル習得を目的に個々

人の能力開発の機会としています。また、プレゼンテーション、アカウンティング等公募型のビジネススキル研修を導入し、個々人のニーズに沿った能力開発の機会を設けています。これらはグループ企業従業員の参加も募っており、スキル習得以外の参加者相互の啓発、活性化、グループ意識の醸成にも寄与しています。



▲2022年度人材育成体系



▲酪農研修

## 02 従業員一人一人のキャリア形成支援

全従業員へのキャリアデザイン冊子の配付に始まり、主な仕組みには、研修・ワークショップと面談・カウンセリングがあります。年齢別のワークショップでは、30歳、38歳を節目のタイミングとしてキャリアを振り返り、今後のキャリアビジョンとアクションプランを作成し、実現に向けた行動習慣を身につけます。昨年度から45歳と50歳を対象に新たなワークショップを導入しました。更に人生100年時代を見据えて、定年退職後も含めたいきいきとしたセカンドキャリアに向けて、57歳向けのワークショップを企画中です。面談・カウンセリングとして、上司による部下とのキャリア面談や社内キャリアコンサルタントによる相談・カウンセリングの機会を設けています。



▲キャリアデザイン冊子

## 03 多様な人材が活躍できる職場づくり

企業戦略として女性活躍を推進しています。取組として、キャリアアップに向けて主体的な行動の意識付けを目的とした女性社員研修、アンコンシャスバイアスに関するオンラインセミナー、男性の育児参画を目的とした社内イントラネットでの「イクメン・イクボス紹介」等があります。非正規社員を対象に年1度の能力評価を行っています。基礎的な知識・技術や改善・工夫力、計画力、

正確性・効率性等を評価し、結果により昇給額を決定します。また、年1度、筆記試験と面接試験により非正規社員を正社員に登用しています。非正規社員に対しても正社員同様に通信教育修了時の費用の半額助成を行っており、これらの施策により能力開発と職業能力を評価し人材活用を進めています。

# 取組の効果について

## 雪印メグミルクバリューの浸透

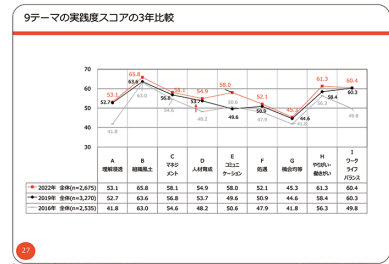
グループの職員一人一人が大切に考える共通の姿勢・価値観として、主体性・チャレンジ・チームワークの三つを「雪印メグミルクバリュー」としています。変化のスピードが早く、将来の予測が難しい世の中にあっても、グループ人材育成、一人一人のキャリア形成支援、多様性の推進は、バリューの実践に繋がり、ひいては長期ビジョンの実現を可能にするものと考えています。



### 前述の取組 01 の効果について

## 01 人的資本経営への進化

2016年度から3年毎に実施している従業員アンケート調査結果によると、人材育成に関する従業員の評価は、2016年度の48.2ポイントから2022年度は54.9ポイントと6.7ポイント向上しました。中でも個別項目の「会社は経営職になるための研修・教育機会を提供している」は15.8ポイント、「研修・教育は体系的に整備・活用されている」は8.3ポイントと大きく上昇しました。今年度も、e-ラーニングの充実や社内公募によるグローバル人材の育成等、人的資本への投資を進めています。



▲従業員アンケート

### 前述の取組 02 の効果について

## 02 キャリア自律人材の増加

従業員アンケート調査結果では、「会社はキャリアについて考える機会を提供している」について、従業員の6割が肯定的に捉え、また7割の従業員が自らのキャリアの将来像を描いています（「明確」と「ぼんやりと」の合計）。研修やワークショップは、従業員一人一人がこれまでの業務や経験を振り返り、自らの価値観、強み等自己理解を深め、学びを含む今後のキャリア形成を考える機会となります。上司と部下のキャリア面談は、上司にとっても部下のキャリア形成を支援する意識の向上や部下の価値観への気づき等の効果があります。また、社内キャリアコンサルタントによる相談では、社内外の環境や法令・制度に関する理解の促進や気づき、視野の広がりなどの効果があります。



▲オンライン研修

### 前述の取組 03 の効果について

## 03 ダイバーシティ&インクルージョンの進展

2016年度の「女性活躍宣言」当初2%台だった女性管理職比率は、2022年4月時点は6.1%まで増加し、現在、2026年度末の10.0%を目標としています。男性従業員の育児休業取得率は、直近3年間で39.3%から47.3%と向上し、育児参画意識の向上と職場の理解、環境整備が進んでいます。また、直近3年間で49名の非正規社員が正社員に転換しました。一層の成長や能力開発を目指す非正規社員にとっては目標となるものであり、複数年にわたる自己研鑽のうえ正社員転換し、新たなフィールドにチャレンジする例もあります。社会課題解決への取組を表彰する「雪印メグミルクグループSDGs実践アワード」では非正規社員の活躍も見られます。



▲SDGs実践アワードポスター

## 今後の課題と展望

### 従業員エンゲージメントの向上

従業員構成上の課題としての高齢化、また、高齢者雇用安定法改正に見られるように就業期間の長期化が進みます。少子化の進展、労働力人口の減少なども踏まえ、経営戦略のひとつであるベテラン、シニア社員の活性化、戦力化に向けてキャリア支援施策を講じていきたいと考えています。

また、一方で若手・中堅社員の一層の成長も不可欠であり、社内公募制度等によりチャレンジする機会を創出し、従業員エンゲージメントの向上に取り組みたいです。

#### 社員の声

Q1

自身のキャリアを考えるきっかけ（制度・出来事など）とは？

Q2

その後、取り組まれたことや起こった変化とは？

Q3

築いたスキルを今後どう活かしていくか、または将来ありたい姿とは？



雪印メグミルク健康保険組合（出向）  
小出 聡（シニア社員）

A1

初めて管理職になった職場で、職場のメンタルヘルスとキャリアサポートの重要性を感じて、金沢で産業カウンセラー、札幌でキャリアコンサルタントの資格を取得し、その後も勉強を継続し、スキルを活用してきました。

A2

働きやすい職場づくりと、それぞれの能力を十分に発揮できるように配慮して、職場を活性化して、会社業績と部下のビジネスパーソンとしての成長に少しは貢献できたのではないかと考えています。

A3

キャリア相談を受けて、65歳のシニア退職後も、まだまだ元気なので、産業カウンセラーとキャリアコンサルタントの資格を活かし、地元でキャリアサポートのできる仕事に就いて、地域に貢献したいと考えています。



海外事業部  
李 娟

A1

自身の基礎研究の成果を商品に応用し、お客様に届けるという一連の流れに携わりたいと思い、更に言葉の壁という弱みを強みに活かせる場を求めてキャリア・チャレンジ制度に応募しました。

A2

多くの方と連携して推進する複雑な業務に就き、求められる能力も増えたと実感しています。強みを発揮するために基礎的な知識やコミュニケーション能力の強化に取り組んでいます。

A3

視野を広げ、多くの人に良い効果を与えられるように今までの経験を活用できる道を捜していこうと思います。常に未知の領域に興味があり、不確実な時代の先にある「おたのしみ」を前向きに取り入れていきたいと考えています。



ロジスティクス部  
野村 常治郎（課長）

A1

入社以来20年従事した物流部門から人事へ異動したことで、全く違うキャリアを上積みできました。また社外研修に参加した際に、様々な企業の人事担当者や交流したことがキャリアを考える良い機会になりました。

A2

人事で多くの部署と関わる機会を頂き、会社全体の理解が深まったことで、他職場との連携や全社最適を意識した行動を心掛けています。現職場では子育てや介護など各メンバーの事情に合わせた多様な働き方ができる環境を模索しています。

A3

これからは時代の変化に適切に対応していく力が重要になるので、積極的に幅広い経験を積むことで視野を広く持ち、様々な変化へ柔軟に対応していく。そのようなチーム作りをしていきたいと考えています。



雪印ビーンスターク株式会社（出向）  
熊谷 一樹

A1

ジョブローテーション制度で製造部門の3職場を経験した後、現在のマーケティング部門に異動しました。多くの視点から物事を捉え、考える必要性を感じるようになりました。

A2

製造の知識だけでなく、より広く、多くのことを体系的に学ぶ必要性から社内外の研修を受講しました。特に社外、異業種の方たちとの学びに刺激を受け、自分自身のこともより深く知ることができました。

A3

組織や会社をより良くするために、これまでの学びを活かして働きかけたいと思います。社会全体が「おいしいもので健康になる」ために何が提供できるかを模索し、実現させたいと考えています。