

## 〈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

トップコミットメント

サステナビリティへの取り組みのあゆみ

森永乳業のCSR

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

データ集

第三者保証

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、従業員が活き活きと、一丸となって挑戦しつづける企業風土をこれからも創造していきます。

挑戦しつづ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、成果へとつなげる人財、すなわち「自律型人財」であることが求められています。

持続可能な成長をめざ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図る。

### 体制

KPIの進捗、確認、報告は年に2回のCSR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。

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付け、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、専門性向上をめざす教育は、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

トップコミットメント

サステナビリティへの取り組みのあゆみ

森永乳業のCSR

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

データ集

第三者保証

GRIスタンダード対照表

人財育成体系

	1年目 若手社員	2年目 若手社員	3年目	4年目 中堅社員	5年目~	10年目~	15年目~ マネジメント層	20年以上
階層別教育	新入社員 研修	2年目 フォロー 研修	3年目 レベルアップ 研修		主事 昇格者 研修	プレ・ マネジメント 研修	マネジメント 昇格者研修	各種 経営層 研修
	若手社員メンター研修				人財マネジメント研修			
自己啓発支援 プログラム	e-ラーニングライブラリ							
	通信教育							
	講座型社外ビジネススクール研修(異業種交流)				国内大学院 MBA 派遣			
職場教育支援	「学びサポート」による学習費用支援							
ダイバーシティ 支援プログラム					女性リーダー研修		仕事×子育てパワーアップセミナー	
					ライフプランセミナー			
					イントロダクション・プログラム(キャリア採用者向け導入プログラム)			
グローバル 人財育成 プログラム	海外異文化体験チャレンジ研修(選抜)				グローバルビジネス実践力強化プログラム(選抜)			
	海外トレーニング制度(選抜)				オンライン英会話(費用補助)/社内語学教室(英語)			
	TOEIC受験・奨励金制度				短期海外語学スクール派遣(英語)			
	e-ラーニングライブラリ 語学							

KPI

活動の方向性	KPI
経営理念の浸透	従業員公募型フォーラムの毎年開催
ダイバーシティ推進による、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
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
健康経営の実践を通じた人財の育成	健康診断の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)

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、全社および組織ごと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。結果は組織の状況を把握する貴重なデータであるため、事業所内の活性化のために必ず事業所内で共有するようにしています。

フィードバックが完了した事業所は「職場ワークショップ」を実施し、職場の活性化を推進しています。

「活き活き」実感値(設問:私は活き活きと働けている)

	2016	2017	2018
「活き活き」実感値	4.81	4.91	4.86

※正規従業員からの回答結果

※点数は、6.0以上が理想的な状態、4.0以下は改善が必要な状態

〈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
- トップコミットメント
- サステナビリティへの取り組みのあゆみ
- 森永乳業のCSR
- 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

---

- データ集
- 第三者保証
- GRIスタンダード対照表

---

### 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」として、毎年100名を超える従業員が参加しています。

参加者からは、「行動指針の実践が、チーム作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。

### 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。

### ダイバーシティ支援プログラム

ダイバーシティ推進の一環として、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あげるための研修で、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70名近い従業員が受講しています。

女性リーダー研修参加者数

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
参加者数(名)	17	13	17	18	29	24

〈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

トップコミットメント

サステナビリティへの取り組みのあゆみ

森永乳業のCSR

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

---

データ集

第三者保証

GRIスタンダード対照表

森永ミルク大学

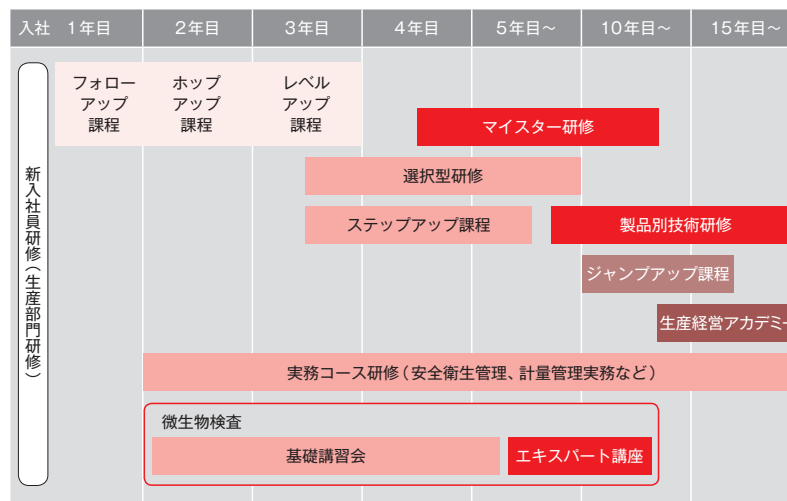
森永ミルク大学は「技術・技能の伝承」「品質技術の維持向上」を目的とする生産部門の社内教育機関として、さまざまな従業員教育を行っています。入社1年目から3年目までの技術系の従業員全員を対象に、安全対策や乳業技術の基礎知識習得を目的として、「フォローアップ課程」「ホップアップ課程」「レベルアップ課程」を実施しています。

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。

研修体系



研修受講者数(名)

研修名称と目的	2015	2016	2017	2018
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
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)	48	53	111	103
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
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	98	111	56
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	30	33	33	32
合計	176	184	255	449

〈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
- トップコミットメント
- サステナビリティへの取り組みのあゆみ
- 森永乳業のCSR
- 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

- データ集
- 第三者保証
- GRIスタンダード対照表

## グローバル人財育成

森永乳業は自社の持続的成長のため、今後10年をかけて海外事業の育成・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なく、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をもった人財の育成を推進しています。

### グローバルビジネス実践力強化プログラム

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乘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年より始めました。4～5カ月程度をかけて実施する本プログラムでは、選抜された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、グループプレッス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
参加者数（名）	8	8

### 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。

### Topics

#### 海外トレーニー制度参加者のコメント：柴田社員

私は、海外トレーニー制度の第1号として、シンガポールにある乳原料やビフィズス菌株等を販売している会社である「Morinaga Nutritional Foods (Asia Pacific) Pte. Ltd.」に2018年6月から勤務しています。現地では、セールス・マーケティングとして新規食品素材を担当しています。海外での新市場開拓は、各国の味覚の違いや文化的背景を考慮する必要があり、なかなか一筋縄ではいきません。トレーニーとして仕事をする中で、海外での市場の考え方やビジネスの進め方、限られた時間の中で周りを巻き込みながら成果をあげる姿勢などを日々学んでいます。海外を含めどのような環境下でも即戦力になれるよう、引き続き多くのことを吸収していきたいです。海外で働いてみて重要だと感じたことは、さまざまなバックグラウンドがある人がいることを理解し、その上で相手を尊重し、理解しようとする事です。そして、具体的な数値を用いるなど、相手に視点を合わせて話をすることが大切だと感じました。また、過去に取り組んだ経験が無いことでも進んでやってみると、海外ではいろいろなチャンスがあると感じています。

〈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

トップコミットメント

サステナビリティへの取り組みのあゆみ

森永乳業のCSR

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

データ集

第三者保証

GRIスタンダード対照表

## 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。

## 森永乳業 健康宣言

森永乳業グループの経営理念は「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」です。この経営理念は社員の皆さんの日々の努力があってこそ実現できるものですが、人々の健康に貢献するために、まず私たちが健康でなくてはなりません。

森永乳業は人々の健康に貢献する企業として、当社で働く社員の皆さんの健康を大切な資産と考え、健康の維持・増進に向けて健康づくりの取り組みを強化し、積極的に取り組む事を宣言します。

具体的には、フィジカルケア、メンタルケアといった2つの観点から、疾病の発症予防、治療、再発予防に関する取り組みを行う『森永乳業健康経営プログラム』を進めています。

プログラムへの参加者は、役員も含む全社員です。健康づくりの主役は自分自身であり、自らの健康は自分でつくるのが基本です。会社はその支援を積極的に行っていきます。

健康であることは、何にも代えがたい「宝」です。

健康であるからこそ私生活を充実させることができ、生き活きと仕事にまい進することができます。

社員の皆さんは会社の支援を積極的に利用しながら、個人の自己責任において、健康の保持、増進に努めてください。社員全員が健康で、生き活きと働くことができるよう、皆で取り組んでいきましょう。

2017年8月1日

森永乳業株式会社

社長 宮原 道夫

## 森永乳業グループ 安全衛生基本方針

森永乳業グループは、安全衛生は企業経営と企業存立の基盤であり、従業員の協力の下に安全衛生を確保することが経営者の最も重要な責務であると認識し、安全で働きやすい職場環境を確保するよう活動します。

&lt;基本方針&gt;

1. 安全衛生活動を従業員全員で取り組み、「安全第一」、「労災ゼロ」を目指して行動します。
2. 「決められたルールを必ず守る」風土や環境づくりを進め、安全衛生法並びに関係法令や社内規定を遵守します。
3. 心身共に働きやすい労働環境づくりを推進し、産業医と連携して定期健康診断や健康指導を行い従業員の健康づくりと健康増進を図ります。
4. 特に生産部門については以下の安全衛生活動に取り組みます。
  - ① リスクアセスメントによる潜在的な危険性や有害性の除去と低減対策の実施
  - ② 定常、非定常作業における作業標準の整備と従業員への周知及びルール遵守

## 〈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

トップコミットメント

サステナビリティへの取り組みのあゆみ

森永乳業のCSR

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

データ集

第三者保証

GRIスタンダード対照表

③労働災害の情報共有による再発防止と類似災害の防止活動の推進

特に、「挟まれ巻込まれ」、「転倒」、「火傷」型事故の完全撲滅に向けた、過去の災害教訓に基づく再発防止策の実施

④継続的な安全衛生水準の向上に向けた、安全衛生監査（本監査と内部監査）の実施

⑤安全知識と安全意識の向上に向けた、安全衛生教育・訓練の実施

⑥従業員全員による「ご安全に！」活動の推進

2017年8月1日

森永乳業株式会社

社長 宮原 道夫

## フィジカルケア

- ・30歳以上の人間ドック受診率向上のための受診費用補助
- ・20歳代女性の子宮頸がん検診受診率向上のための郵送検診の実施
- ・健康診断2次検診および再検査受診率の向上のため、健康保険組合と健診結果データを共同利用し、健康保険組合による保健指導の他に、会社の産業保健スタッフ（保健師）、事業所健康管理責任者による健康ハイリスク者管理、受診勧奨を行っています。

## メンタルケア

事業所ごとに、精神科産業医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）を実施しています。

## 治療と仕事の両立支援策

継続的な治療が必要な従業員が安心して働きつづけられるよう、仕事と療養の両立のための「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、休業からの復帰支援策として、以下のプログラムを実施しています。

- ・休業からの復帰時に、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、定期的な産業医面談（原則6カ月間）を実施