

多様性を受け入れ、 チャレンジを後押し する組織風土 を確立するための取り組み

JRIC | ジェイック

 House

株式会社ジェイック
取締役 兼 常務執行役員
近藤 浩充氏

ハウス食品グループ本社株式会社
人材戦略部 人材・組織開発課長
ハウスビジネスパートナーズ株式会社 取締役
根来 伸至氏

はじめに

働き方も価値観も多様化する昨今、従来とは異なる組織風土への変革を求められる企業も少なくありません。新たな組織風土をどのように醸成すればよいのか悩む企業や人事担当者も多いのではないのでしょうか。

こうしたなか、新しい価値をつくり持続的に成長する「クオリティ企業への変革」を目指し、組織風土の改革に取り組んできたのが、ハウス食品グループ本社株式会社です。ハウス食品グループでは、一人ひとりが働きがいをもって変革に向けて挑戦する組織に向けて「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土」づくりに取り組んできました。

このような組織風土改革に取り組むに至った背景や具体的な取り組みについて、ハウス食品グループ本社株式会社 人材戦略部 人材・組織開発課長の根末 伸至氏に、HRドクターを運営する株式会社ジェイック 取締役常務執行役 近藤が、お話を伺いました(以下敬称略)。

「属性」「経験」「適性」の3つの多様性を重視



ハウス食品グループの根幹は「3つの責任」

近藤 御社では組織風土の改革に取り組んでこられたと伺いました。はじめに、取り組みの背景や経緯についてお聞かせください。

根末 ハウス食品グループの活動の根幹には、「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」という「3つの責任」があります。この「3つの責任」に基づいて、中期計画が策定され、それぞれの責任に対応した計画が立てられています。社員は、中期計画をよりどころにして、それぞれの仕事を進めています。

今期から始まった第八次中期計画では、『「食で健康」クオリティ企業への変革』に向けて「グローバルなバリューチェーン(以下、VC)構築で成長をめざす」ことを掲げています。

その実現のためには、これまでの取り組みによって高まりつつある多様性を社員とグループの成長に変換していく必要があり、多様な人材がより個性を発揮しながら、組織の壁を超えてダイナミックに協働・共創することが求められます。

このことから、第八次中期計画では「ダイバーシティを力に変える」を「社員とその家族への責任」における取組テーマに据えて、「他者への理解を深めて、自分と組織の固定観念を打破し、イノベーションを創出する」ことに取り組んでいます。

具体的には「①多様な個人が集い、働きがいを感じられる社内環境整備」「②個と組織の活性化」「③グローバルなVC構築を実現するための人材ポートフォリオ構築」の3つの観点から様々な施策を進めているところです。

ご質問いただいた「組織風土の改革」については、「①多様な個人が集い、働きがいを感じられる社内環境整備」の一環として、「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土づくり」を進めています。

ちなみに、この取り組みは第八次中期計画から新たに始まったものではなく、第七次中期計画の初年度である2021年に開始し、4カ年に渡って発展させながら継続してきている取り組みです。

第七次中期計画では「ダイバーシティの実現」という取組テーマの下、ハウス食品グループとして重視して高めていく多様性を「属性」「経験」「適性」の多様性であると定義しました。「属性」とは、性別や国籍、障がいの有無など、いわゆるデモグラフィック・ダイバーシティのことを指しています。

「経験」は、文字通り「社員の保有経験」のことを指しますが、社員一人ひとりがこれまでの人生を通じて独自に積み上げてきた様々な経験、これが多様であることを重視するということです。「適性」は当社独自の用法ですが、「多様な個人がこれまでの経験を通じて培ってきた個性的な強み、価値発揮のパターン」のことを指します。

多様な「属性」の個人が集い、多様な「経験」を積み増して、「価値発揮のパターン」を多様化していくことが、イノベーションにつながる、という考え方です。

この3つの観点から多様性を高めるために、キャリア採用の拡充やグローバル採用、育成体系の再構築や育児・介護などの諸制度の整備など様々な施策を講じてきました。

ただこれらの諸施策は、その基盤として「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土」が醸成されていなければ思惑通りに機能しません。そういった背景から、我々は継続して組織風土の改革に取り組んでいるのです。

また、近年は人的資本経営が注目されていますが、ハウス食品グループでは社員を「資本」と捉えるのではなく、社員は重要なステークホルダーであり、同時に責任を果たす存在であると捉えています。

こういった考え方の下、当社では「社員とその家族への責任」として中期計画で設定した取り組みを実行することが、当社グループにおける人的資本経営の推進であると位置づけています。

近藤 中期計画は非常に重要な役割を果たしているのですね。この中期計画はどれぐらいのスパンで、どんなプロセスを経て策定されているのでしょうか。

根末 基本的には6年スパンで中長期の戦略を構想し、そのなかの前半3年で具体的な計画を策定します。これまでに取り組んできたことを振り返り、中長期的な将来のありたい姿からのバックキャストの視点で方向性を定め、内部環境と外部環境とを踏まえて具体的な計画に落とし込んでいます。

3つの多様性を重視する背景

近藤 「属性」「経験」「適性」という3つの多様性を重視することになった理由を教えてくださいませんか。



根末 一番の理由は「クオリティ企業」への変革が指針として掲げられたことだと思います。「クオリティ企業」とは、自ら新しい価値をつくり出し、それをお客様に提供していくことで持続的に成長していく企業のことです。

日本企業の多くは、企業の外部にある好機をつかんでビジネスに繋げていく「オポチュニティ企業」といわれています。私たちもこれまでは、既存の市場でブランド力のある製品を展開し、マーケティングやブランディングで機会を掴んでいました。

しかし近年は、食卓にも変化が見られ、また、国内の人口減少の進行により、ますますグローバル展開を求められる環境になっています。こうした変化に合わせて、内側から価値を生み出す「クオリティ企業」への変革を目指して、それに呼応する形で人材戦略や組織戦略を変更しました。

これからは「クオリティ企業」として、一律的な集団ではなく、多様な個人が集い、それぞれの個性が発揮される組織を作っていかなければなりません。社員一人ひとりが働きがいを持って変革に挑戦し、新しい価値を生み出せる組織を実現したい。多様性を重視するようになった理由として、こうした背景があります。

一人ひとりが働きがいを感じながら変革に向けて挑戦する組織をつくるための取り組み

多様性の重視を掲げたことで生まれた変化

近藤 「クオリティ企業」を目指し、多様性を重視する組織づくりを推進した結果、社内ではどのような変化が生まれましたか。

根末 当初、多様性の観点では、目指している理想の状態と現状には大きな乖離がありました。これまでの弊社の採用形態は新卒採用がほとんどで、キャリア採用が少ない状態が長く続いていたこともその理由のひとつです。

この乖離を解消するためには、変化を恐れることなく組織に「ゆらぎ」を与え、少しずつでも組織の状態を変えていくことが必要でした。

社内では変化をせまられていることに対する戸惑いもあったと思います。「お客様への責任」「社員とその家族への責任」「社会への責任」の「3つの責任」のように「変えてはいけないもの」と、働き方や組織風土などの「変えていきたいこと」のバランスを取ることは重要ですが、そのメッセージが組織に浸透するまでには時間がかかります。

当初、まずはキャリア採用の比率を引き上げる取り組みや、テレワークの導入など働き方改革などから着手しました。まずは一律で同質的な集団から脱却するために、多様な人材を集めること、そして集まった多彩な個人が活躍できる環境づくりから始めたのです。

取り組みが進むにつれて、仕組みや制度は整ってきましたが、社員がそれらの取り組みの趣旨を理解して、実際にその仕組みや制度を有効利用してくれる状態からは、まだまだ距離がありました。また、キャリア採用を進めるにあたって、旧来の職能主義の人事制度が、社外の多様な経験を持った人材を受け入れる上で障害となっていました。そこで、人事制度と組織風土の改革を進めることにしたのです。

いわば、「属性」「経験」「適性」の多様性を高めるための種々の取り組みが機能するための基盤(インフラ)として、人事制度と組織風土を改革しようとしたわけです。



人事制度と組織制度の改革

近藤 人事制度と組織制度の2軸で改革を進められたとのことですが、どのような成果が得られたのか、お聞かせいただけますか。

根末 人事制度の改革は、主に人材の流動化や、オープンな労働市場に対応するためのものです。私たちも成長産業でありたいと思うものの、歴史のある企業でもあるので、新しい時代に合った人事制度をいち早く取り入れることの社会的影響も考慮して実行しました。

具体的には、職能主義から役割主義への転換をはかり「役割等級制度」を導入しました。これにより、会社に長くいるからこそ発揮される能力など、評価が難しい部分を補いながら、役割に応じた評価ができるようになりました。

また、ハウス食品グループの中には多様な事業会社があるので、そのダイバーシティを活かして、キャリアを描きチャレンジする人材を支援する「キャリアチャレンジ」や、「ジョブポスティング」などの施策も進めてきました。このような人事制度の見直しは、社員の活躍や抜擢につながってきています。

この人事制度改定によって、キャリア採用においても効果が出ています。

客観的な指標に基づく市場と連動した報酬水準を設定しており、かつ等級と評価と報酬の連動性が高く、マネジメント職とスペシャリスト職の相互乗り入れが可能な複線型の制度となっていますので、応募者の方にとっても採用する我々にとっても、社内外の役割と報酬水準を比較しやすく、オファーの際に報酬水準とその後の活躍と昇給の関係を透明性高くイメージいただくことが可能になりました。

承諾率の向上やミスマッチの解消につながっている実感があります。

目指している組織風土を定着させるための施策

近藤 御社が目指している組織風土の理想像とは具体的にどのようなものでしょうか。新しい組織風土を定着させることは決して簡単ではないと思います。新しい組織風土を定着させるための取り組みについてもお聞かせください。



根末 まず、私たちは「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しできる組織風土」を目指しています。

職場の全員が「多様性を受け入れる」ということは、自分自身の個性も受け入れてもらえるということ。お互いの個性を尊重し合うことで、誰もが自分らしさを追求しても疎外されることがない心理的に安全な環境を作りたいと思っています。それが、その人の挑戦の土台になるという考えからです。

もうひとつ大切にしていることは、一人ひとりの社員がイキイキと健康に働けることです。そのためには、自ら進んで挑戦することや、やりがいを感じる仕事をするのが大切だと思います。

しかしながら、社員が挑戦したい方向が会社の方向性とまったく違ってしまうと、挑戦への迷いも生じやすいですし、貢献実感や成長実感が得られにくく、やりがいを感じにくくなってしまいます。

そこで、組織風土改革の取り組みと並行して企業理念や中期計画の浸透に努めるなどして、会社と社員の挑戦や成長の方向性を揃えていくことが重要だと考えています。

「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土」の醸成のための取り組みの中核は、「組織風土改革PDCAフロー」という活動です。

弊社の活動の特徴は、「全員参加の職場風土改革」のPDCAサイクルと、職場単位ではどうにもならない事象を会社として支援するための「会社の組織風土改革」のPDCAサイクルを両輪で回しているという点と、組織風土という捉えどころのないものを変えるためにまずは「チェック」から始めるという「CAP-Do」というアプローチをとっている点でしょう。

起点となるチェックプロセスには「組織風土診断」という独自の社員調査を活用しています。目指す組織風土になっているかどうかを社員一人ひとりが自身の所属している会社や職場を評価するものです。

組織風土とは、その職場に所属している人が感じていることの総体ですから、変えていくためには一人ひとりの職場での体験を変える以外に方法はありません。それゆえ、組織風土改革における最も重要な活動として「全員参加の職場改革サイクル」を位置づけています。

この活動では、組織風土診断の結果を職場単位でフィードバックし、その結果を職場の社員一人ひとりが確認、分析した上で、一同に会して「ガチ対話」を行います。職場を構成している一人ひとりの立場や状況を踏まえた本音の意見を大事にして、職場の組織風土上の本質的な課題をあぶりだすことが目的です。その上で、より良い職場づくりに向けた、アクションプランを策定してもらいます。

なお、組織風土は、液体が気体になる臨界点のようなイメージで、ある一定程度醸成されてくると、ドミノが倒れるように一気に変化するものだと考えています。

そこで、組織風土診断の結果、社員の「目指す組織風土になっているか」に対する肯定的な回答の割合が70%になるラインを臨界点として設定し、社員にもその目標値を共有して、各職場での取り組みを進めています。

今ご紹介した通り、各職場が主導する「全員参加の職場改革サイクル」が活動の中核ではありますが、職場単位ではどうしてもない問題もたくさん存在します。そうしたときに、それがボトルネックになって改革が停滞するのを防ぐために、私たちグループ本社が主体となる「会社の風土改革サイクル」という取り組みを同時に進めています。

この活動においても組織風土診断というチェックフローが起点となっており、グループ4000人超の回答データを統計的に解析することで、グループに共通の課題を特定し、その解消のための打ち手を講じていきます。

「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しできる組織風土」を確立するために

近藤 この「多様性を受け入れ、チャレンジを後押しできる組織風土」の確立のため、「多様性を受容する組織風土」「チャレンジを後押しする組織風土」という2つのアウトカムに分け、組織風土診断の結果を4つの切り口から分析されていると伺いました。4つの切り口のなかで特に重要だったものを教えてください。

根末 第七次中計の2年目に、「アクションプランの策定と実行」「1on1の実施状況」「労働時間の質と量」「マネジメント行動」の4つの切り口で分析を行いました。実は、毎年同じ切り口で分析している訳ではなく、中期計画の取り組みに沿って分析の切り口を毎年変更しています。

ただし、中期計画の3ヶ年の中での位置づけはある程度決めていて、初年度はまず組織風土診断の各項目間の関係や構造を把握して、最終的に高めたいアウトカムに効いている要素を把握しながら、今後の取り組みの中で強化すべき項目や最もインパクトがある要素を見極めることを目的とします。

2年目は、初年度の結果をもとに施策が動いているはずなので、関連する施策から得られるデータとのクロス分析を行います。ですので、第七次中計においては、それが先に挙げた4つの切り口だったということです。

ちなみに、3年目には、次の中期計画に向けた議論が始まっていますので、その方向感を踏まえた調査自体の再設計のために分析を行います。

ご質問いただいた4つの切り口での分析結果についてですが、いずれの要素も組織風土に重要な影響があることが確認できました。その中でも特に、「アクションプランの策定と実行」が、組織風土に強い影響を与えていることがわかっています。

しかしながら、まだ全ての職場において「アクションプランの策定と実行」が十分になされていない状況がありますので、全員参加の職場改革の取り組みをより一層強化して推進していくことが重要であると考えています。

また、組織風土診断のデータと多面診断のデータとのクロス分析の結果から、「マネジメント行動」の影響が大きいこともわかりました。この結果を踏まえて、既存のマネジメント学習のコンテンツを変更したり、多面診断結果のフィードバックを強化したりするなどの取り組みも進めています。



近藤 感覚だけでなくデータで語ると、より説得力が増しますね。この組織風土診断結果の分析を軸にした会社の風土改革の取り組みついて、今後どのような展開を考えているのか教えていただけますか。

根末 これは第七次中計から変わっていませんが、そもそも私たちが目指しているのは、多様性を受け入れ、チャレンジを後押しする組織風土を醸成することを通して、社員の「仕事のやりがい」を高め、「チャレンジ行動」を増やすことです。

第八次中期計画からは、組織風土改革の結果として高めたい個人の状態である「仕事のやりがい」と「変革に向けたチャレンジ行動」の2つの指標を新たに追加することを検討しています。

また、組織風土診断の分析結果から全社的な打ち手を検討する上では、分析結果のみならず、そのような結果となっている背景を突き詰めて考える必要性を感じています。例えば、「職場における業務上の過去慣例が、社員の挑戦を阻害している」という分析結果が得られたとして、その背景には少なくともふたつのパターンが想定されます。

ひとつは形骸化したルールが硬直して円滑な業務遂行や改善を阻害してしまっているパターン。もうひとつ、本来は今も必要なルールや慣習であるにもかかわらず、そのルールや慣習の目的がきちんと職場の中で共有されていないがために悪しき慣例だと見なされてしまっているパターンもあり得るでしょう。

勘と経験のみで判断するよりはいくぶんかマシなのでしょうが、統計分析の結果といえども、あくまで仮説にすぎません。それを実効性のあるアクションや打ち手に昇華するためには、その仮説の背景にある事象を突き詰めて考え、場合によっては、実際に現場に足を運んで社員の声を聴いたり、その職場を実際に観察したりして、職場の実態を捉えることが何より重要だと思っています。



近藤 このほかにも、社員のチャレンジ行動を称賛する取り組みも行っていると伺っています。これらの取り組みについてもお聞かせいただけますか。

根末 挑戦した人を褒めたたえる文化を作るために表彰制度を設け、挑戦した社員の取り組みを認めて褒める「チャレンジ賞」を授与しています。この「チャレンジ賞」では、チャレンジの大小や、成功したか失敗したかについては、問いません。

チャレンジに取り組む志の高さ、チャレンジする事の大切さを示す事例を集めて、たとえ失敗したとしても、次につながる気づきや経験の蓄積になるということを、認め、褒め称えることを目的としています。グループ全体から、チャレンジ賞にノミネートしてもらい、テーマに即した好事例を集めて、グループの役員も参加する「チャレンジ賞事例共有会」も開催しています。この賞に応募する社員の数は年々増加しています。

近藤 本日は貴重なお話をいただき、ありがとうございました！



**ハウス食品グループ本社株式会社
人材戦略部 人材・組織開発課長
ハウスビジネスパートナーズ株式会社 取締役
根末 伸至氏**

新卒で組織・人事系コンサルティングファームに入社。その後大手ゲームソフトメーカーに転じ、ゲーム開発部門HRBP、人材開発マネージャーを歴任。ハウス食品㈱に入社後は、グループ本社人材戦略部にて中期計画策定、組織風土改革、タレントマネジメント、HRIS導入、DX人材開発などを主導。心理学修士、公認心理師。名古屋大学大学院発達科学研究科博士後期課程に在籍中。専門は、産業・組織心理学、産業臨床心理学、組織行動論。



**株式会社ジェイック 取締役 兼 常務執行役員
近藤 浩充**

大学卒業後、情報システム系の会社を経て入社。IT戦略事業、全社経営戦略、教育事業、採用・就職支援事業の責任者を経て現職。企業の採用・育成課題を知る立場から、当社の企業向け教育研修を監修するほか、一般企業、金融機関、経営者クラブなどで、若手から管理職層までの社員育成の手法やキャリア形成等についての講演を行っている。昨今では管理職のリーダーシップやコミュニケーションスキルをテーマに、雑誌『プレジデント』(2023年)、J-CASTニュース(2024年)、ほか人事メディアからの取材も多数実績あり。

株式会社ジェイック

設立 : 1991年3月

資本金 : 2億6,205万円(2024年7月末現在)

社員数 : 229名(2024年1月末時点)

取引先 : 104,617社(2024年5月末時点)

教育研修

リーダーシップ&コミュニケーション、
ヒューマンスキル分野を中心とした
個別研修、公開セミナー

「7つの習慣®」「原田メソッド®」
「デール・カーネギー・トレーニング」
「OSP」「リーダーカレッジ（管理職兼職）」
「エースカレッジ（若手研修）」
「新入社員研修」など

採用支援

新卒及び
若年層の採用支援

- ・若手採用支援「就職カレッジ®」
- ・新卒採用支援「新卒カレッジ®」
- ・新卒ダイレクトリクルーティング
「Future Finder®」
- ・各種採用イベント

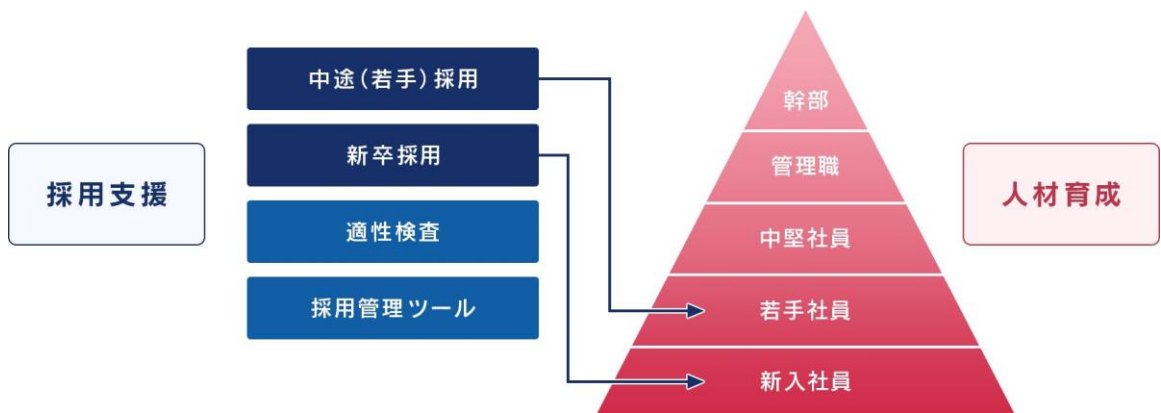
Mission

可能性を羽ばたかせる

Vision

強みが輝く世界をつくる

「人」と「組織」の課題を採用と教育、2つの方法で解決します。



サービス一覧

就職カレッジ®

研修を受けた約18人の若者を無料で面接できる【集団面接会】！



新卒カレッジ®

大学連携／約20人の学生と出会う【集団面接会】に無料参加できる！



Future Finder®

手間をかけずに、自社での活躍可能性が高い学生とだけ会える新卒ダイレクトリクルーティング



HCI-AS

ストレス耐性から活躍可能性まで丸裸にする！短時間＆Web上で実現できる【適性検査】



MARCO POLO®

“わが社で活躍可能性の高い人財”をビタッと見抜ける【適正検査】



新入社員研修

アフターコロナ時代のコミュニケーション強化にフォーカスした新入社員研修。AIやプロによる1on1が付き、1年間サポート



リーダーシップ&コミュニケーション研修

【人を動かす】リーダーシップ&コミュニケーション研修



JAICリーダーカレッジ

周囲をリードして結果を出し続ける！次世代リーダー・幹部を育てる継続教育プログラム



若手特化型 オンライン研修プログラム

「新人・若手になって欲しい6つのモデル」を実現する若手特化型オンライン研修プログラム



プレゼンテーション・トレーニング

【人を動かす】あらゆるプレゼンテーションがうまくいく



原田メソッド®研修

「目標達成」と「人間力」を同時に高める「原田メソッド®」研修



営業研修「営業の真実」

営業部隊の能力不足を解決！「提案営業」を実現する営業トレーニング



ストレングス・ ファインダー®研修

【公開セミナー】強みを生かして成果を出す！「ストレングス・ファインダー®」1DAY研修



7つの習慣®研修

【公開セミナー】リーダーの原理原則「7つの習慣®」2日間研修



Kakedas

約2,000人の国家資格キャリアコンサルタントによるキャリア相談プラットフォーム



働きがいのある会社

Grate Place To Work® Instituteが運営する「働きがいのある会社」ランキングは、世界約60カ国で「働きがい」に関する調査・分析を行い、一定の水準に達していると認められた会社や組織を発表するランキングです。ジェイックでは2017年の初エントリーから8年連続でベストカンパニーに選出されています。



日本HRチャレンジ大賞 “イノベーション賞” 奨励賞

「日本HRチャレンジ大賞」（主催：日本HRチャレンジ大賞実行委員会、後援：厚生労働省、株式会社東洋経済新報社、株式会社ビジネスパブリッシング、ProFuture 株式会社）は、“人材領域の果敢なチャレンジが日本社会を元気にする”をキャッチフレーズに、人材（HR）領域で優れた新しい取り組みを積極的に行っている企業を表彰するものです。ジェイックは社会性の高い独自サービスの開発を通じて、過去3回のイノベーション賞、奨励賞を受賞しています。



お問い合わせ

株式会社ジェイック
教育事業部 社員研修事務局

✉ kenshu@jaic-g.com

テレワーク体制となっておりますので、電話でのお問い合わせは、
折返しの対応とさせていただきます。予めご了承ください。