

Eat Well, Live Well.



味の素株式会社のD&I推進 ～女性リーダーの育成を中心に～

2022年2月2日 ダイバーシティ・マネジメントセミナー 基調講演 （配布資料）

味の素株式会社 取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
西井孝明

Contents

1.味の素グループの紹介

2.D&I推進について

- ✓ D&Iは重要な経営戦略
- ✓ “女性キャリア支援”の取組み
- ✓ “女性キャリア支援”施策の効果・実績
- ✓ そのほかのD&I施策

3. 最後に



創業の志（こころざし）

“佳良にして廉価なる調味料を造り出し
滋養に富める粗食を美味ならしむること。”
～ うま味を通じて日本人の栄養を改善したい ～



「うま味」の発見
1908年
池田 菊苗



池田菊苗博士が
昆布から抽出した
グルタミン酸



最初の
「味の素®」

創業
1909年
二代 鈴木 三郎助



「おいしく食べて健康づくり」

創業以来一貫した、事業を通じて社会価値と経済価値を共創する取り組み
= **ASV (Ajinomoto Group Shared Value)**

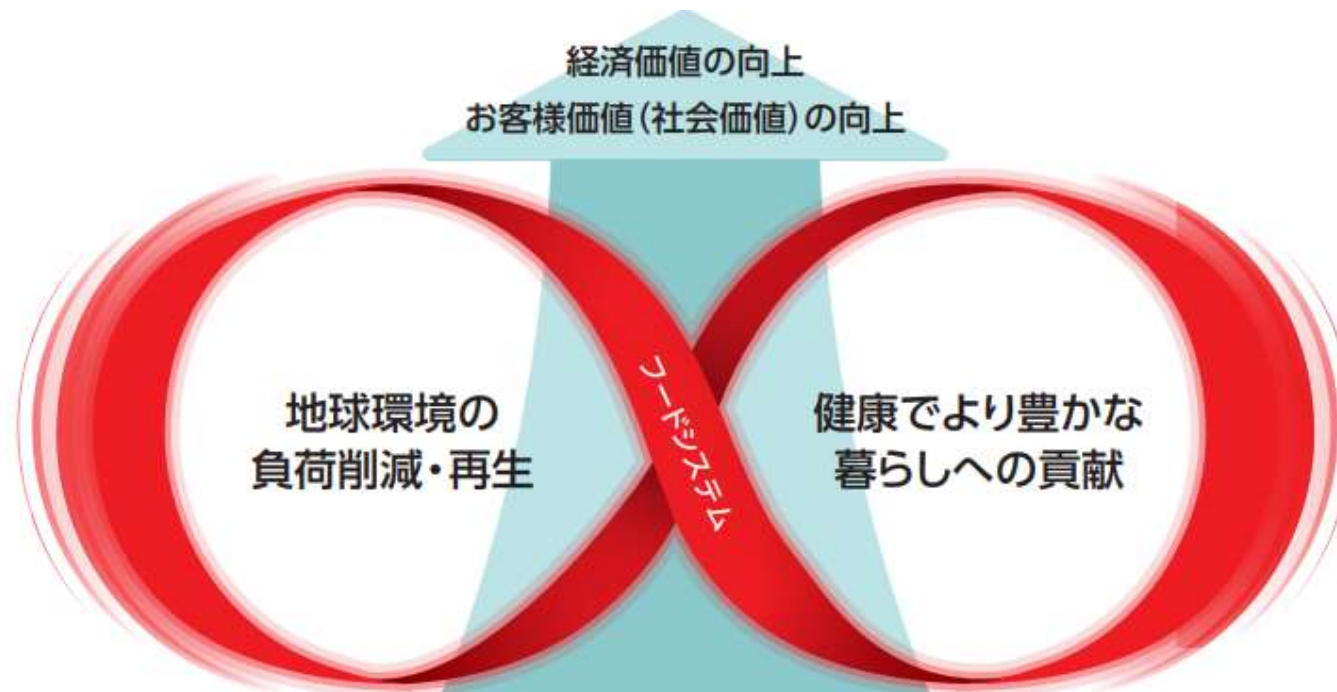
味の素グループビジョン

味の素グループビジョン

アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、
人びとのウェルネスを共創します



&



味の素グループの概要

数字で見る味の素グループ

従業員数

さまざまな人が支える味の素グループ

33,461人

世界35の国・地域で、味の素グループのさまざまな個性が、各地域の文化に根差したビジネスを展開しています。



創業年

歴史が築いたブランド力

1909年

「うま味」の発見を起点に創業して112年。「開拓者精神」「新しい価値の創造」という創業者の志は、今も変わらず受け継がれています。



Eat Well, Live Well.



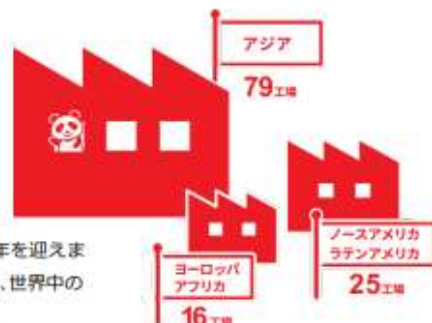
AJINOMOTO.

生産工場数

グローバルな生産体制

120工場

マザー工場である川崎工場は2014年に100周年を迎えました。現在では世界25の国・地域に工場を展開し、世界中のお客様へ安全・安心な製品をお届けしています。



製品展開エリア

世界の食文化に貢献

135国・地域

創業の翌年である1910年には「味の素®」を台湾へ輸出。1917年(大正6年)にはニューヨークに事務所を開設しました。現在 味の素グループ製品を販売している国・地域は135を超えます。

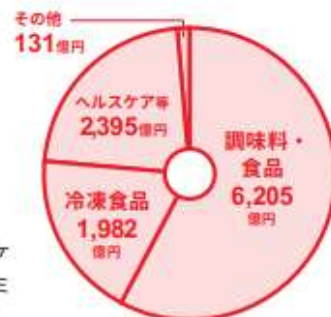


売上高

幅広い事業を展開

1兆714億円

日本および海外において、食品事業のみならず、ヘルスケアや電子材料など幅広い事業をグローバルに展開し、アミノ酸とともに、食と健康の課題解決に取り組んでいます。



研究開発要員

味の素独自の先端技術力

1,700人以上

1956年、約100名でスタートした味の素グループの研究開発要員数は、事業の成長と共に1000人規模に発展。今では世界に類のない「技術が先導する食品企業」と言われるゆえんです。



2022年3月現在

1.味の素グループの紹介

2.D&I推進について

- ✓ **D&Iは重要な経営戦略**
- ✓ “女性キャリア支援”の取組み
- ✓ “女性キャリア支援”施策の効果・実績
- ✓ そのほかのD&I施策

3. 最後に



D&Iは重要な経営戦略 持続可能な成長の鍵：人財にあり

誰にでも働きやすい職場作りこそが経営戦略のベースであり、
“無形資産”への投資により、魅力ある企業へと変革する

魅力ある企業実現のために
人財への投資を行う

D&I推進

多様で優秀な人財が集まり
よい企業活動が生み出される

ASV

社会への貢献と
経済価値向上が実現される

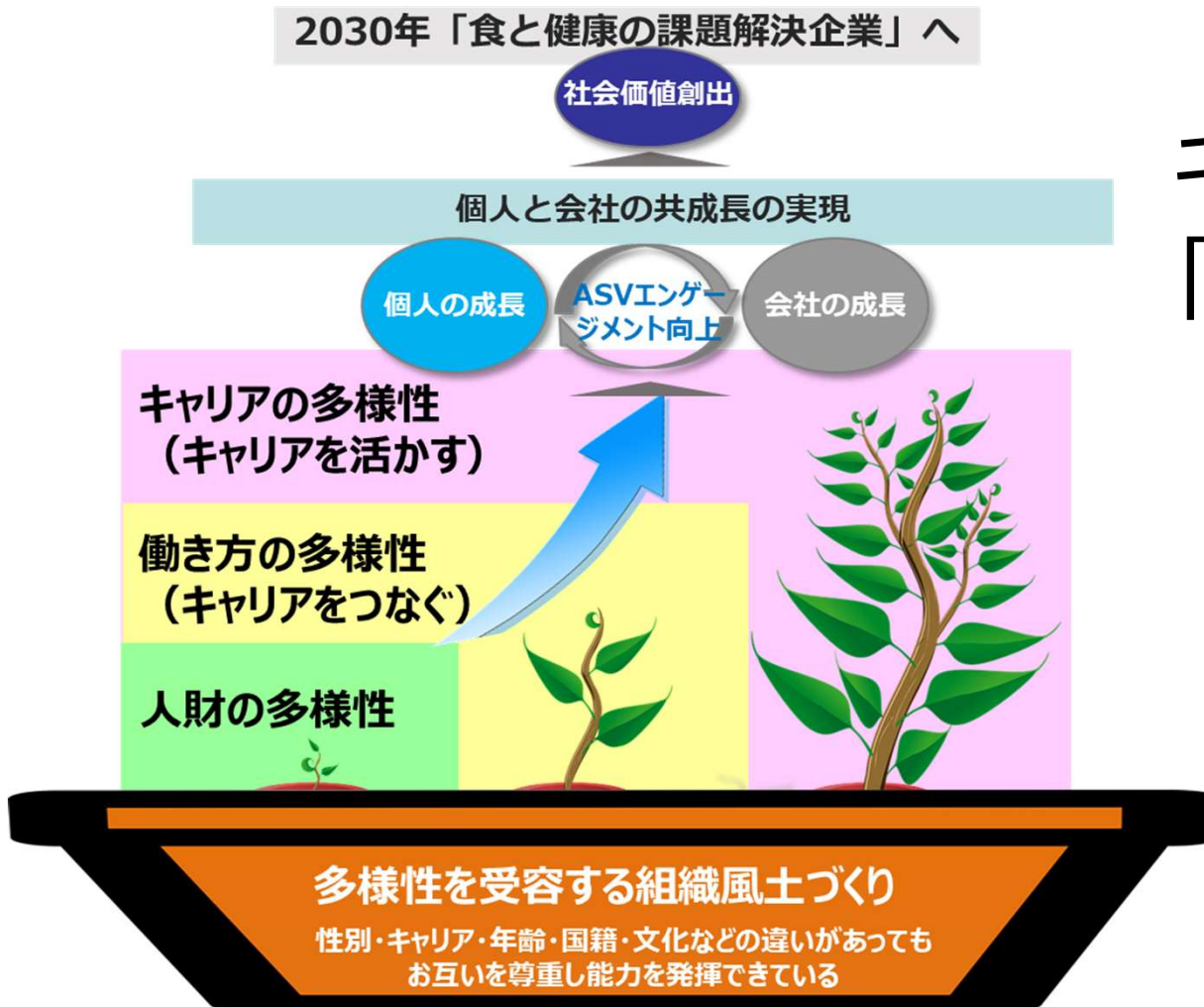


『新ビジョン実現のために、生産性の高い課題解決型組織に変革するための人財投資を強化し、…イノベーションを加速させるためにダイバーシティ&インクルージョンを進めます。2030年までに味の素（株）における女性の取締役と組織長・グループ長の比率を30%に引き上げます。また、他社に先行して進めてきた「働き方改革」をバージョンアップし、環境変化への対応力向上を図ります。』

『味の素グループ 統合報告書2020』

味の素グループが目指すD&Iの姿

性別、年齢、国籍、経験等によらず、
社員一人ひとりが互いを尊重し合い活躍する会社・社会



キャリアダイバーシティで、
「働き続けたい」と
選ばれる会社へ

- ・キャリアのジェンダーギャップの無い組織・会社へ
- ・女性の意思決定層への参画

2030年ビジョンとD&I

Diversity & Inclusionは、ビジョン実現に欠かせない

“See” “Think” “Plan” “Do” ⇒多様な経験で 事業環境をとらえる
“違いを認め、結束してよりよい状態をつくる”

「健康寿命」の延伸 ≡ “主観的 Well-being” の増進

- ・栄養、運動、睡眠
- ・測れる要素
- ・生活の満足感、社会的充足感
- ・測りにくい要素
- ・西洋的 ≠ 東洋的人生観
- ・哲学、史観等 文化的要素

サステナビリティの推進

地球環境、地域社会システム、格差 etc. の異なる状態

女性リーダー不足は、味の素（株）と日本の課題

【味の素(株)の現状】

■ 味の素グループ国内社員数
約8,000人

■ 女性マネージャー人数・比率

男女比率約 **7 : 3**

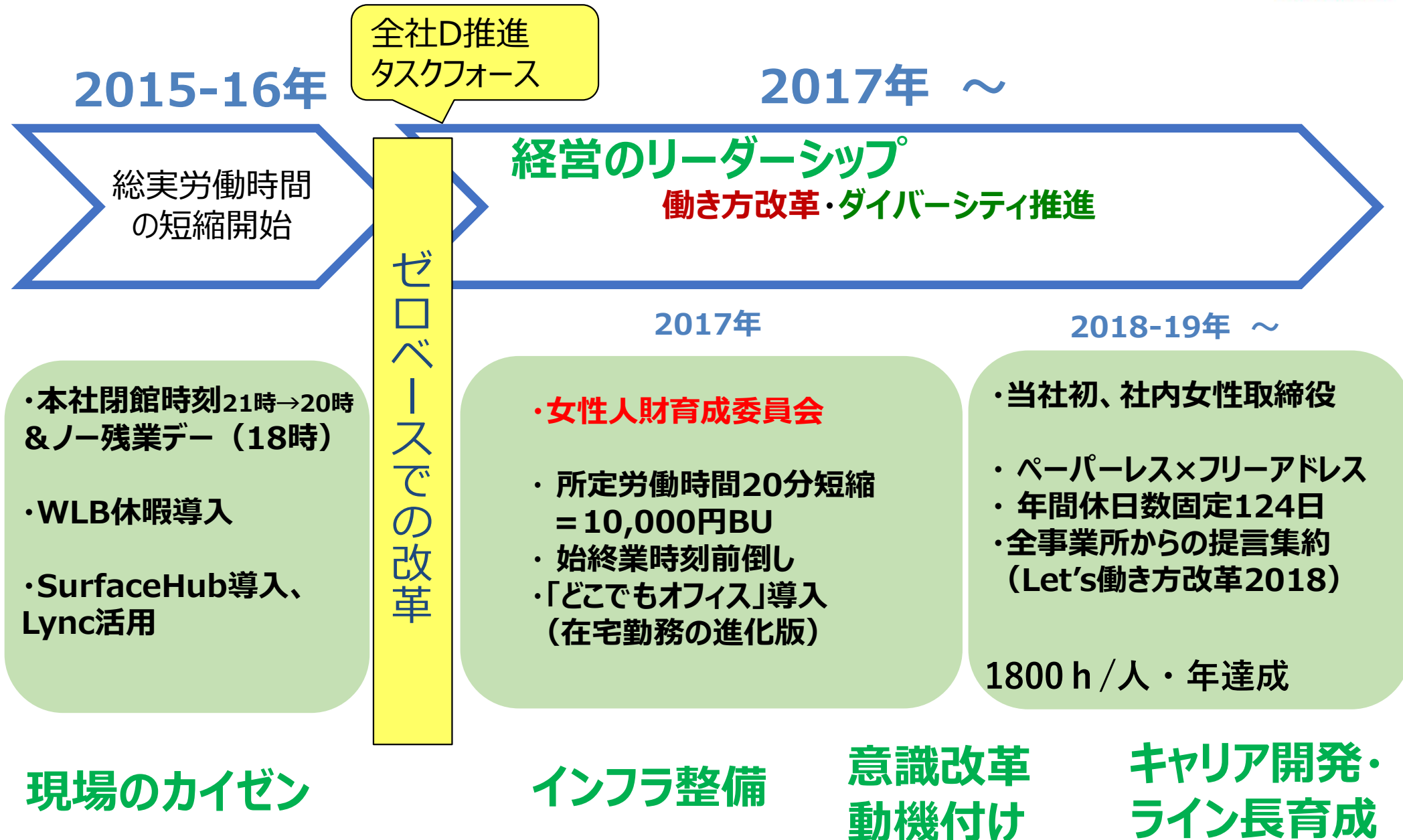
男女管理職比率 **9 : 1 (11%)**

	2018		2019		2020	
	人数	比率	人数	比率	人数	比率
日本	179	8%	197	10%	206	11%
日本以外	928	32%	968	35%	1,086	36%
味の素グループ総数	1,107	23%	1,165	24%	1,292	26%

味の素グループサステナビリティデータブック2021より

味の素(株)・日本D&Iの取組み

2015年～2019年



D&I推進の考え方

従業員一人ひとりが生き生きと働き、
個人のキャリアをつないで活かす「知・経験のダイバーシティ」により、
イノベーションを生む企業文化を醸成し、食と健康の課題解決を目指す

志 「食と健康の課題解決企業」へ

D&I 推進を通じた
イノベーションを生む企業文化の醸成

多様な人財の
活躍推進

Talent
Diversity

組織風土づくり

Inclusion

柔軟な働き方
推進

Work Diversity

女性の
キャリア推進

Gender
Diversity

D&I推進の取り組み事例



- 採用エントリーシート等の見直し（性別記載方法変更）
- 人権ポリシーに性別、国籍、障害有無、LGBTへの差別禁止を明文化
- 国内グループ会社eラーニング実施（ダイバーシティ推進、人権、LGBT）
- アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）研修実施
- D&Iランチセミナー（年3回ランチ時間を活用したオンラインセミナー）実施
- 生活と仕事の両立支援セミナー
- 社内情報発信、外部メディア取材への積極的な協力
- 外部への戦略的な情報公開
- WLB休職導入（就業継続支援制度）
- どこでもキャリア（居住場所を問わずキャリアを継続できる）
- 休職中の情報提供（復職後の浦島太郎化防止）、キャリア継続施策
- 個々の状況と希望に沿う育休の在り方（男性育休の推進）



女性が輝く
先進企業 2019

Awards

1. 味の素グループの紹介

2. D&I推進について

- ✓ D&Iは重要な経営戦略
- ✓ “女性キャリア支援”の取組み
- ✓ “女性キャリア支援”施策の効果・実績
- ✓ そのほかのD&I施策

3. 最後に



味の素（株）・日本 30% Club Japan加入

味の素(株) “トリプル30”宣言
2030年、取締役の30%、ライン責任者の30%

30% Clubは2010年に英国で創設された、取締役会を含む企業の重要意思決定機関に占める女性割合の向上を目的とした世界的キャンペーン。30%Club Japanは2019年発足。

ミッション

- 30% Club Japanは、D&Iの促進により、日本企業の持続的成長と発展を実現する
- 30% Club Japanは、男女が平等に参画する、生き活きた豊かな日本の社会を作ること貢献する

30% Club Japanの目標

- 2020年をめどにTOPIX100の役員に占める女性割合を10%
- 2030年をめどにTOPIX100の役員に占める女性割合を30%

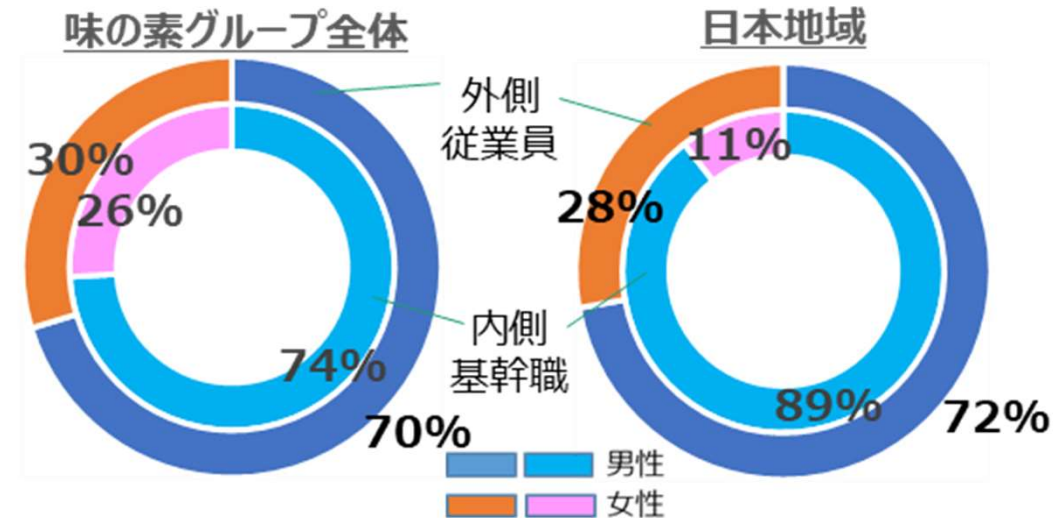
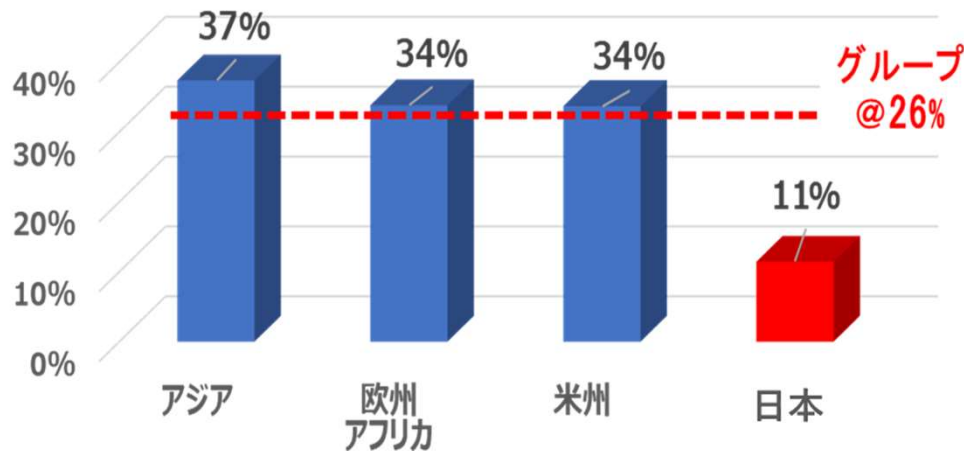
参加企業の目標

- 30%の意義に賛同のうえ、「役員」に占める女性割合の自主目標を設定



味の素グループの女性登用状況と課題

■ 味の素グループ地域別 女性マネージャー比率

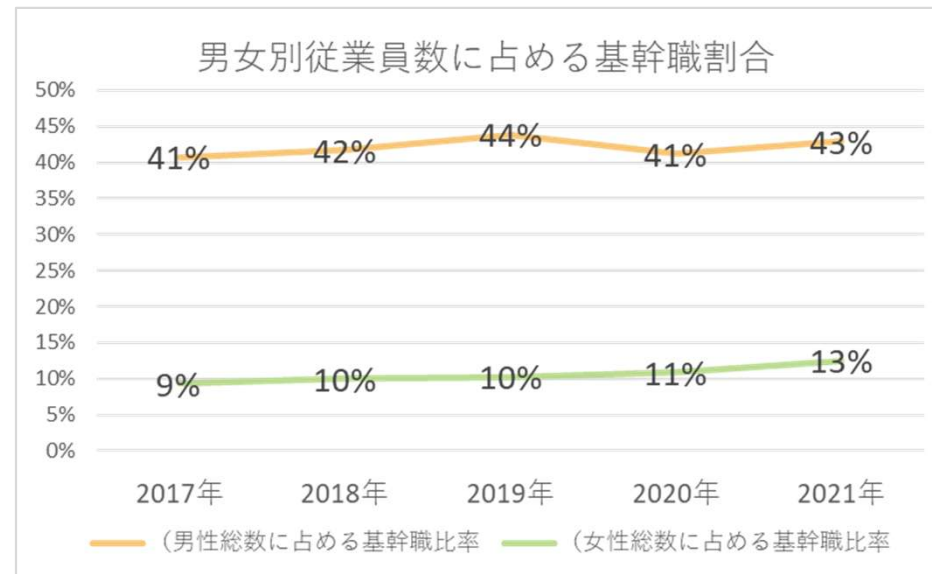


■ 女性マネージャー比率のギャップ

- ✓ 社員比率 男性 7 : 女性 3
- ✓ 味の素(株)単体における管理職比率

男性 9 : 女性 1

- ・男性従業員中の管理職比率：43%
- ・女性従業員中の管理職比率：13%



20年-22年 女性版・人財委員会とD&Iチームのテーマ

Eat Well, Live Well.



女性の
キャリア推進

Gender
Diversity

全ての階層における女性人財パイプラインの強化・**適正な**登用

2030年までに、取締役、組織長など、
意思決定に関わる役職に占める女性比率 **30%** の実現

個人と会社の成長によるイノベーションの実現

個人の成長

WIN-
WIN

会社の成長

キャリアの多様性
(キャリアを活かす)

働き方の多様性
(キャリアをつなぐ)

多様な人財

多様性を受容する組織風土づくり

性別・年齢・国籍・経験・価値観などの違いがあっても
お互いを尊重し能力を発揮できている

◆20-22の目標(単体)

- ✓ ES ジェンダーギャップ **半減**
- ✓ 女性基幹職* **9→15%**
- ✓ 女性単位組織長 **3→15%**

*基幹職= 管理職と同義

◆施策のポイント

- ✓ 潤沢な育成の**機会の提供**
- ✓ 登用への**優遇は決してしない**
- ✓ 育成・登用活動を**ライン評価に反映**

女性のキャリア推進の取り組み（全体）

キーポイント

1

役員・トップマネジメントのコミットメント

2

上司・組織長の参画

3

周囲・職場の意識改革

4

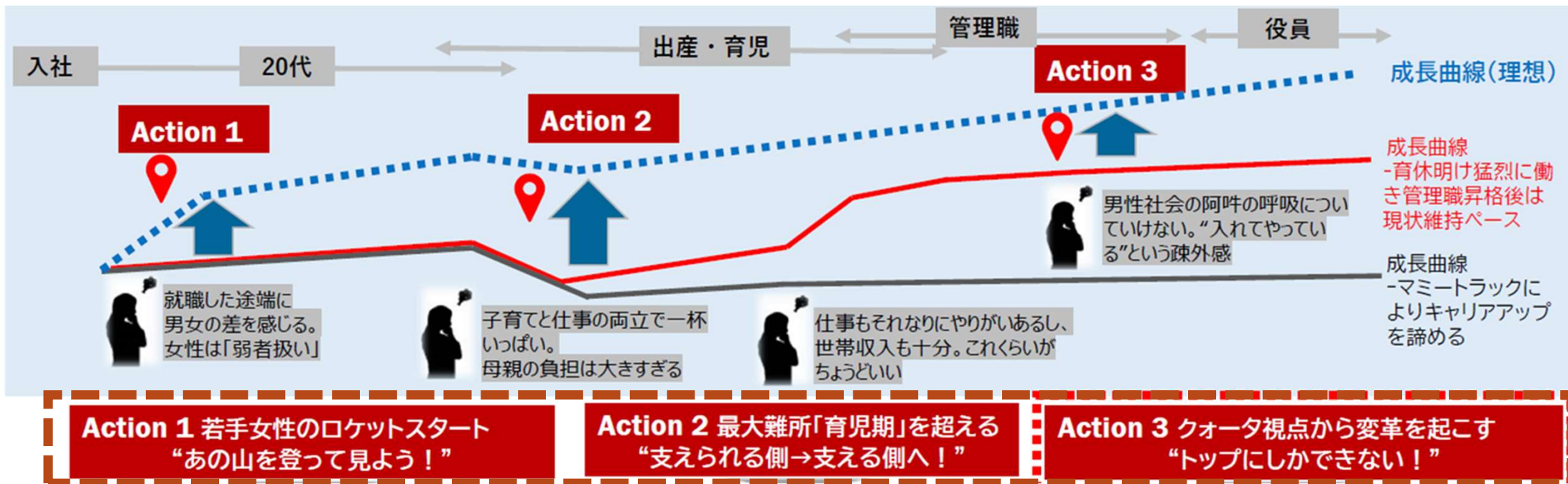
本人の成長マインドの醸成

アクション

- ・ 女性版人財委員会
- ・ **AjiPanna Academy** メンター役参画
- ・ 30%ClubJapan への参画
- ・ 多様性の組織目標の設定
- ・ AjiPanna Academy プログラム参画
メンター役, ワークショップ&カレッジ
- ・ アンコンシャスバイアス研修（全社部門別）
- ・ 両立支援セミナー/離乳食づくり講座
- ・ D&Iランチセミナー
- ・ 男性育休取得促進
- ・ 階層毎に AjiPanna Academy へ参画
- ・ **入社早い段階での意識づけ 西井塾Jr.**
- ・ 30%ClubJapan 分科会 への参画
- ・ **事業所内保育所「アジパンダ®KIDS」**
- ・ どこでもキャリア
- ・ 休職中の情報提供、モチベーション維持

女性のキャリア推進の取り組み（概念図）

入社時から一貫して、対話で期待を伝え、
インフラを整え、キャリアを繋ぐ



AjiPanna アカデミー <女性のキャリア開発・育成>

初期キャリアステージ

STEP①
職場向け

STEP②
若手女性社員向け

一般職

キャリア ワークショップ
上司同席型ワークショップ



上司/部下双方アプローチ
=組織風土の醸成

カレッジ

選抜型リーダー研修



参加者の縦・横のつながり
=パイプラインの基盤

中期キャリアステージ

STEP③
女性管理職向け

課長

部長

部門長

メンタープログラム

自己分析とメンタリングによる能力開発



Assessment



Mentoring

人財の見える化
=有望人財の適所への登用推進

STEP④ 全社への共通アプローチ アンコンシャスバイアス研修

STEP④ 若手対象の西井塾Jr.
(社長との対話会)

若手社員と社長が直接対話「西井塾Jr.」

STEP① 若手社員を対象とした社長とのオンライン対話会

目的：若手社員のキャリア形成に対する「生の声」や「悩み」について、社長と思い・意見交換し相互理解を深める。

参加者が自身のキャリアについて考え、能動的に今後のキャリアを重ねるための機会とする。



2020年度に研究所部門より開始、
入社10年目までの社員男女107名が参加
(15名前後x7回の対話会)

2021年度は、営業部門の入社5年目までの
社員110名を対象として実施中
(16名前後x6回の対話会)

女性の昇進を優遇はしないけど、女性のキャリアを考える機会は優遇します！と断言されていたところ、とても心強かったです。

同年代の方々の考え方も聞くことができ、自身のキャリアについても現実と向き合って考えられるとても良い機会でした。



社長のダイバーシティ推進に対する積極的な考え・熱意が伝わってきてモチベーションが上がりました。

今の成長の延長に「管理職」があるのだと感じ、自分も管理職になりたいと感じました。

選抜型リーダー研修「カレッジ」(対象：女性一般職)

ミニMBA研修

問題解決
経営戦略
プレゼンテーション
リーダーシップ



経営への
プロジェクト提案

◆ミニMBA研修



◆経営提言発表会

目的



研修を通じたビジネススキルの習得
早回しのキャリア形成、成長マインドの醸成

概要



- 手挙げ⇒論文選考により受講生を選抜
- 外部講師による“ミニMBA”的な講義と演習、経営へのプロジェクト提案を実施（6ヶ月）

成果



- チャレンジする姿勢、リーダーとしての意識の芽生えと成長実感
- 卒業生の昇格試験受検・管理職昇格が増加

「メンタープログラム」(対象：女性課長職)

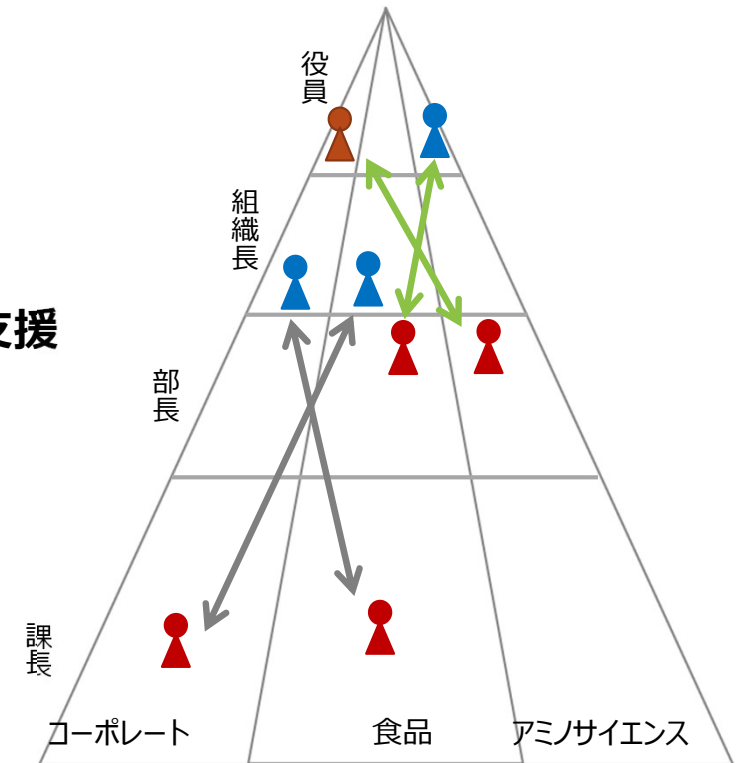
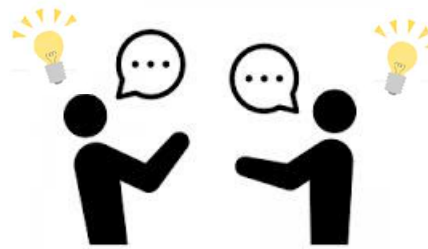
「メンタープログラム・アドバンス」(対象：女性部長職)

1. メンタープログラムとは

セルフアセスメントおよびメンタリングを組み合わせた

「ティラーメイド型のキャリア・能力開発支援プログラム」

自組織以外のメンター(組織長・執行役)にアドバイスを受け成長を支援



2. 実績・成果

- ・2019年度開始、2021年度中に対象管理職女性55%をカバー予定
- ・受講後のポジションUpや事業本部を跨ぐ、新たなキャリアを実現する異動が増加
- ・終了後も自主的な継続、横同士が繋がる社内ネットワークの拡大事例多数

受講生

メンター (役員・組織長)

自分自身や仕事への向き合い方を見つめ直し、今までより幅を持って考える貴重な機会になった。

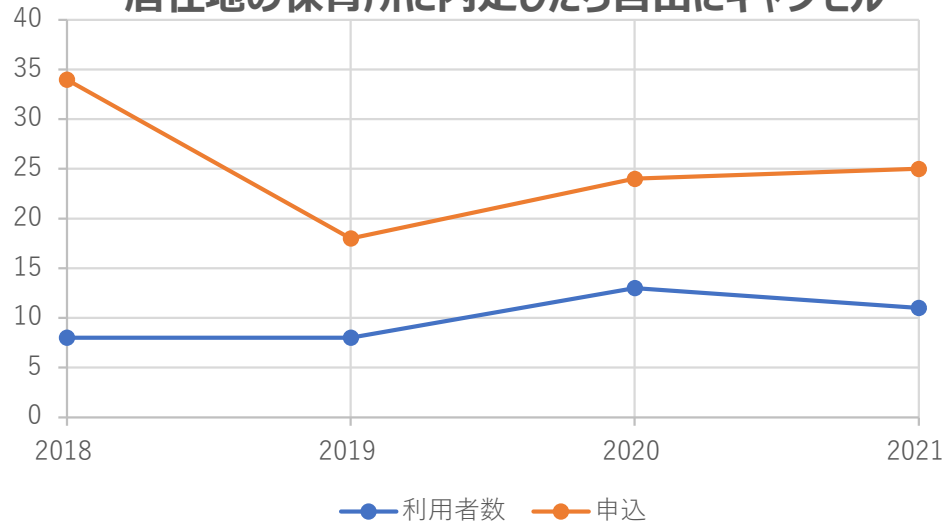


こんな有望な人財がいることを初めて知った。自部署女性の育成を考える際の参考になった

育児期にキャリアをつなぐ取組み

いつでも育児休職より復帰できる事業所内保育所「アジパンダ®KIDS」

事業所内保育所 申込・利用者推移
居住地の保育所に内定したら自由にキャンセル



設置目的



- ・ 待機児童課題の解消（いつでもキャリアをつなぐ環境づくり）

概要



- ・ 研究/生産拠点の川崎事業所内に2018年3月開園。定員44名未就学児まで利用可

成果



- ・ いつでも入園できるキャリア継続の安心感（利用者延べ39名、申込者105名）
- ・ 中途採用者も利用でき優秀人財確保



1. 味の素グループの紹介

2. D&I推進について

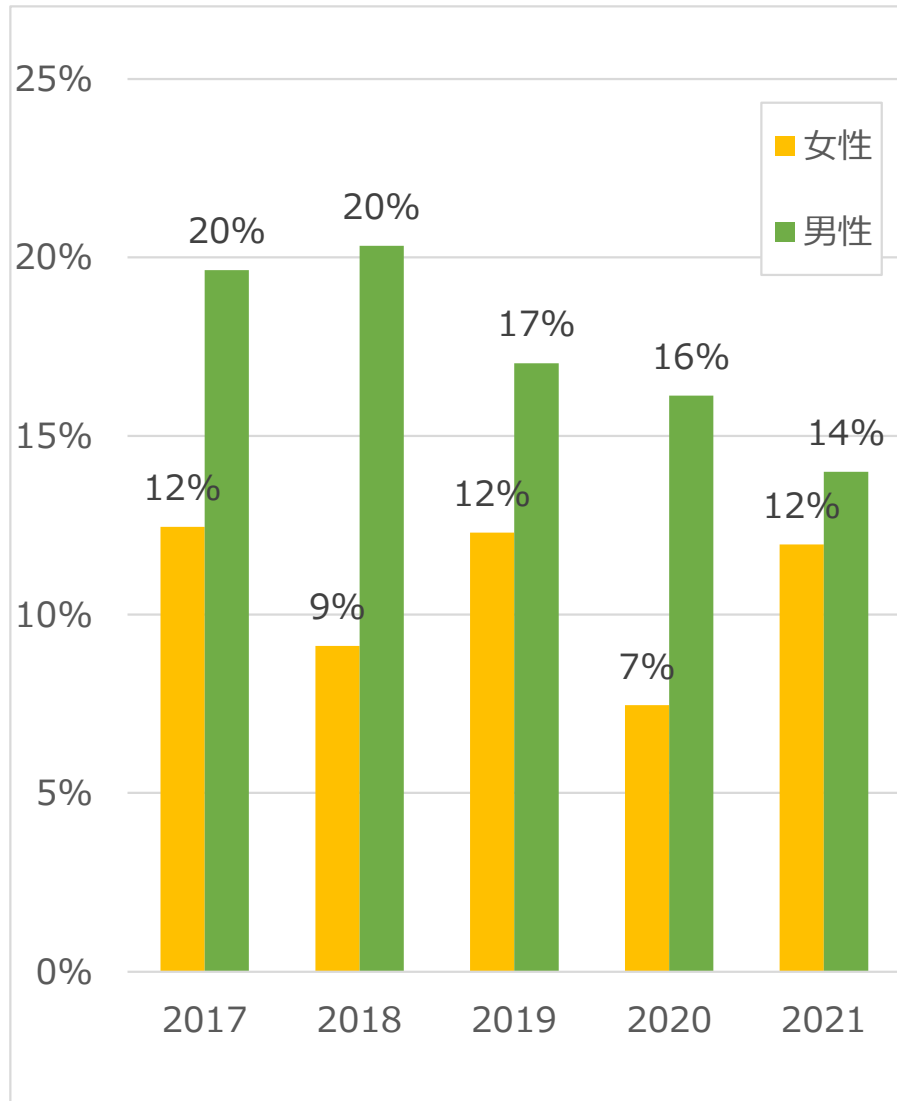
- ✓ D&Iは重要な経営戦略
- ✓ “女性キャリア支援”の取組み
- ✓ “女性キャリア支援”施策の効果・実績
- ✓ そのほかのD&I施策

3. 最後に

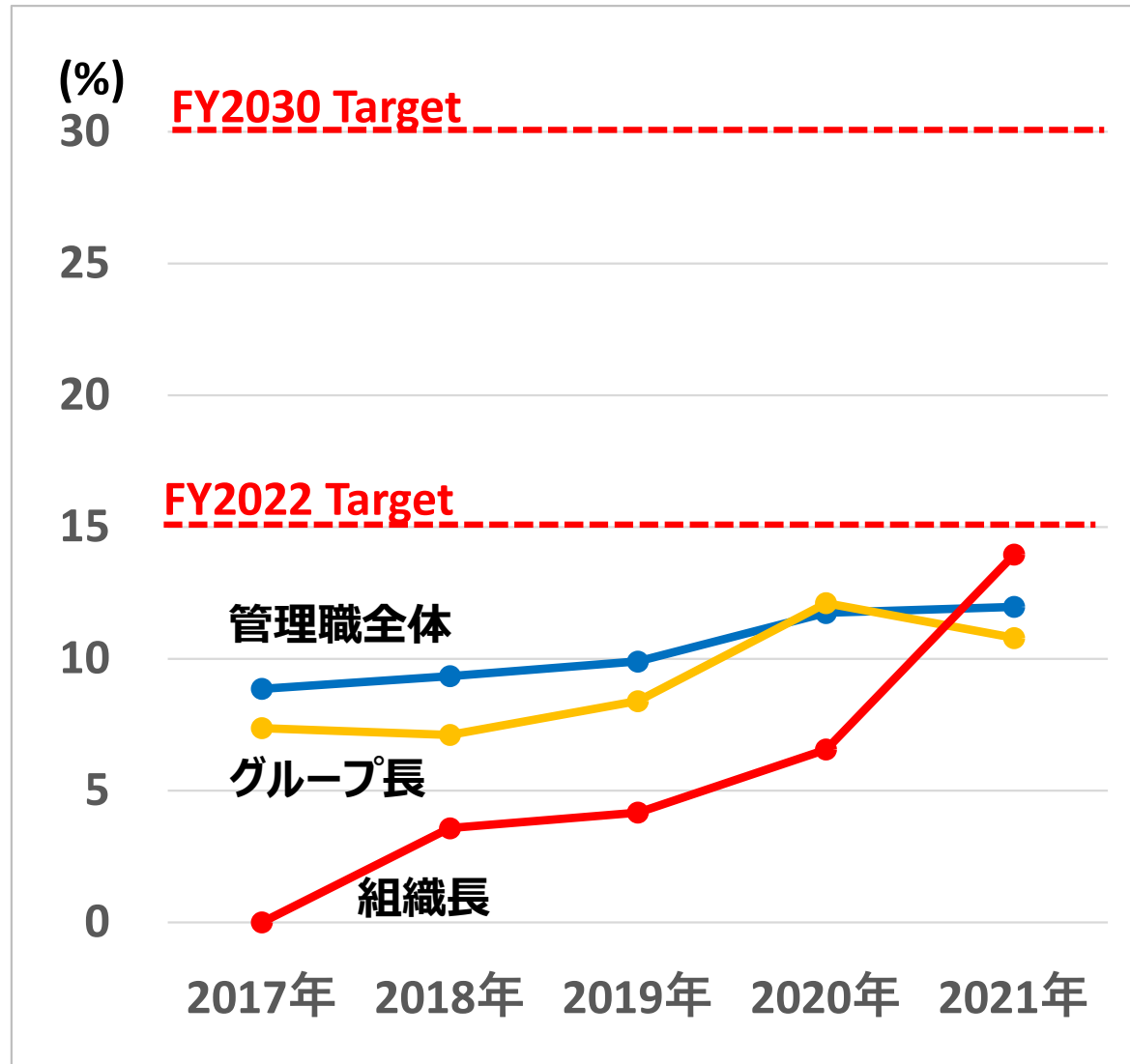


施策の効果 1 管理職への挑戦、登用実績 (味の素(株))

◆ 管理職予備試験 受験率の男女比較



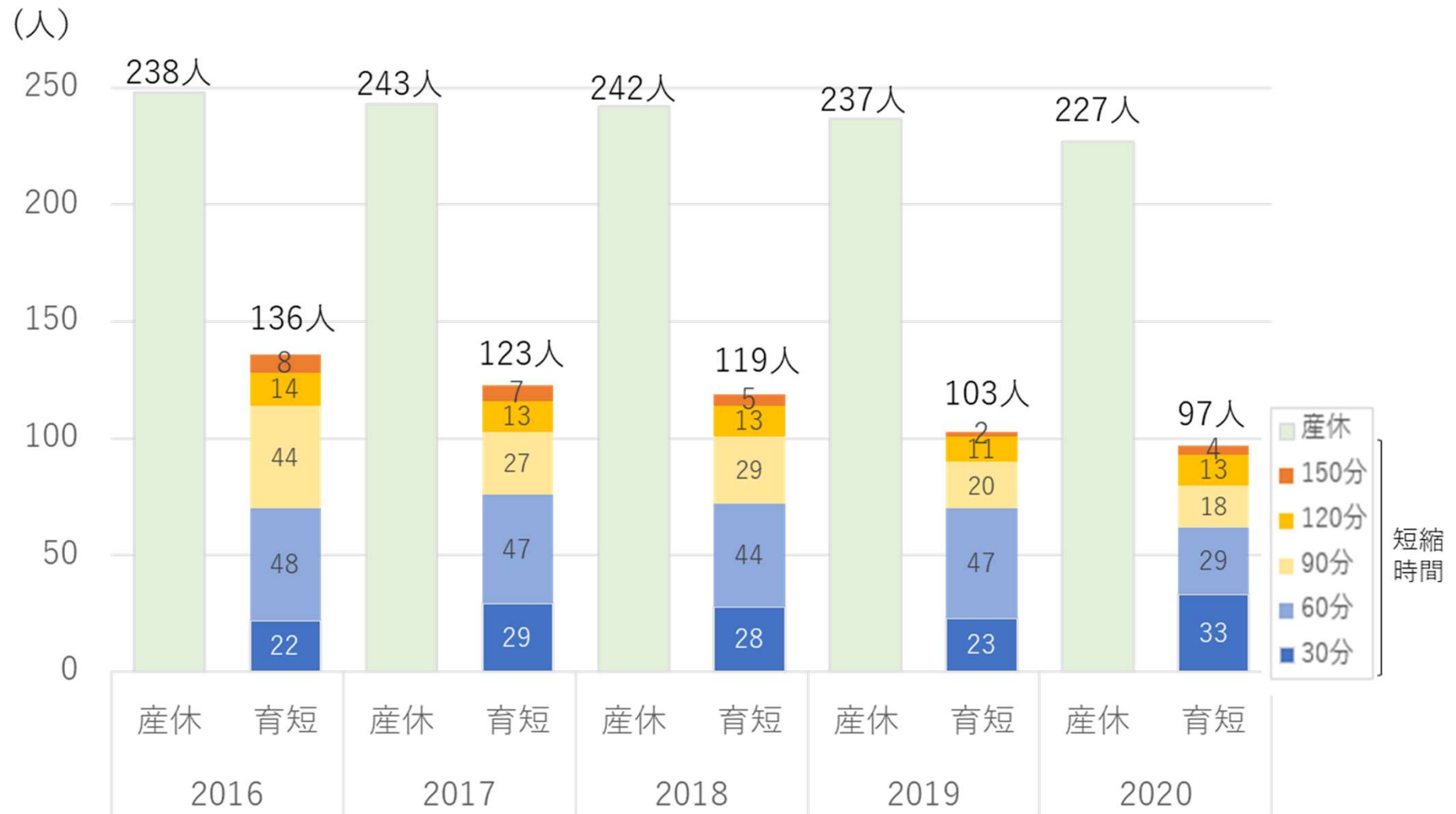
◆ 役員・組織長・グループ長 比率の変化



※管理職へは、自ら手を挙げる仕組み
Challenge Box(CB)に入った後に進む

施策の効果 2 キャリアをつなぐ取り組み成果

働き方改革で時間と場所の柔軟性が向上。育児短時間勤務90分以上の取得者が減少



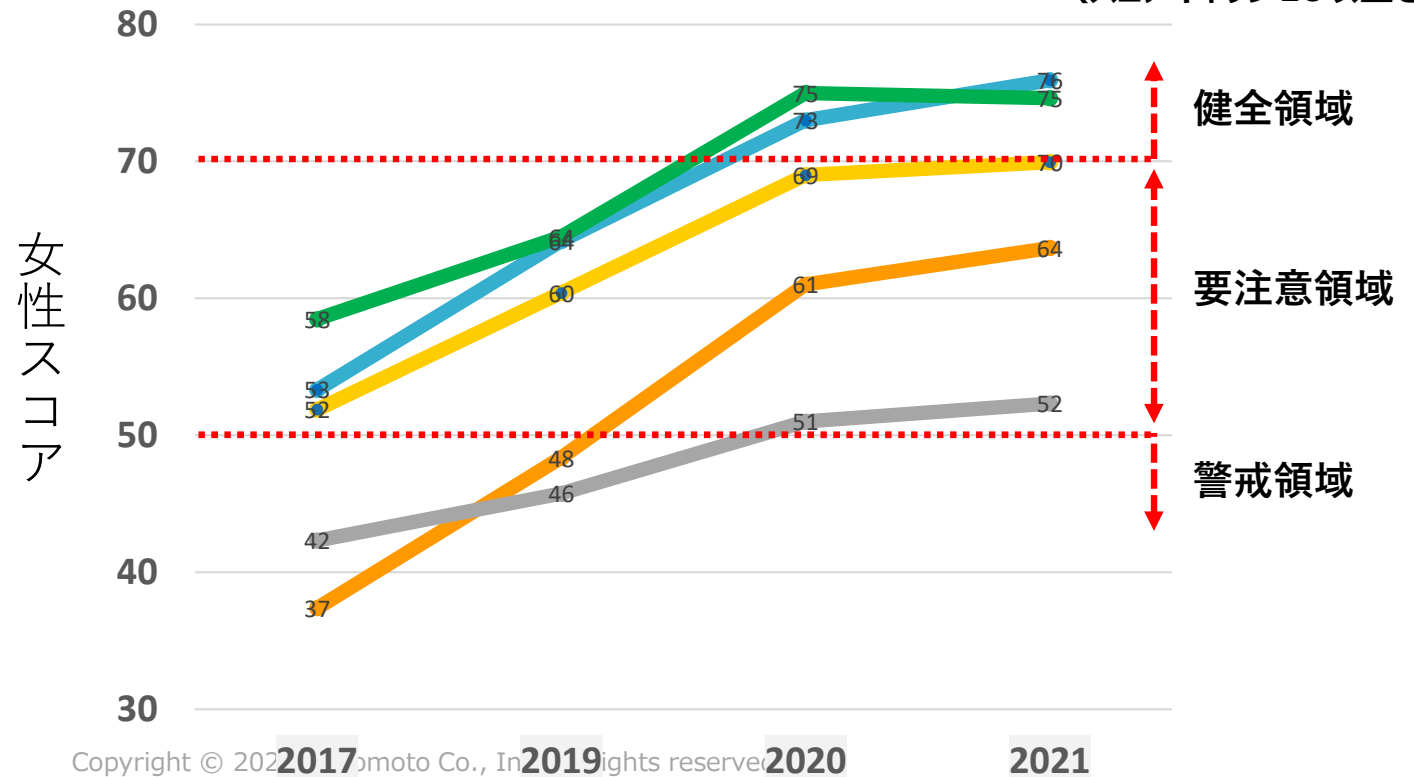
施策の効果 3 男女のスコアギャップ解析

◆ エンゲージメントサーベイにおける男女スコアギャップの大きい5設問 と ギャップ数値の経年変化

カテゴリ	設問	2017	2019	2020	2021
権限委譲	私は自分の仕事に影響する決定事項について、十分に関与できている	20	11	10	7
多様性	従業員に等しいチャンスを与えるよう管理職がサポートしてくれている	19	13	8	6
直属上司	私の直属上司は、部下の能力を伸ばしている	19	9	8	4
業績評価	私の評価基準となるゴールや目標は適切である	19	10	9	8
人財・キャリア形成	どのようなキャリアを積んでいくのかを思い描くことができる	17	12	13	12

(スコアギャップ10以上を赤字)

◆ 上記設問のスコアの経年変化



1.味の素グループの紹介

2.D&I推進について

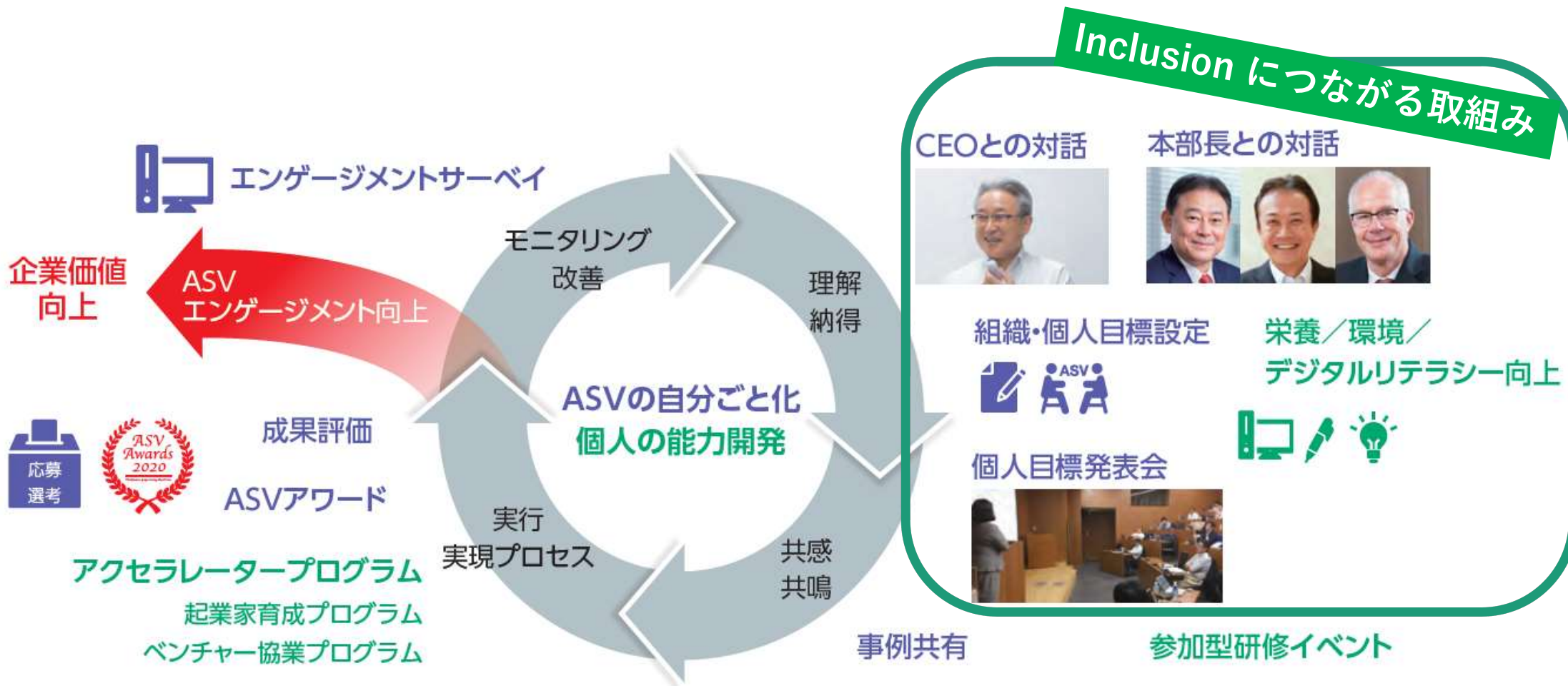
- ✓ D&Iは重要な経営戦略
- ✓ “女性キャリア支援”の取組み
- ✓ “女性キャリア支援”施策の効果・実績
- ✓ そのほかのD&I施策

3. 最後に



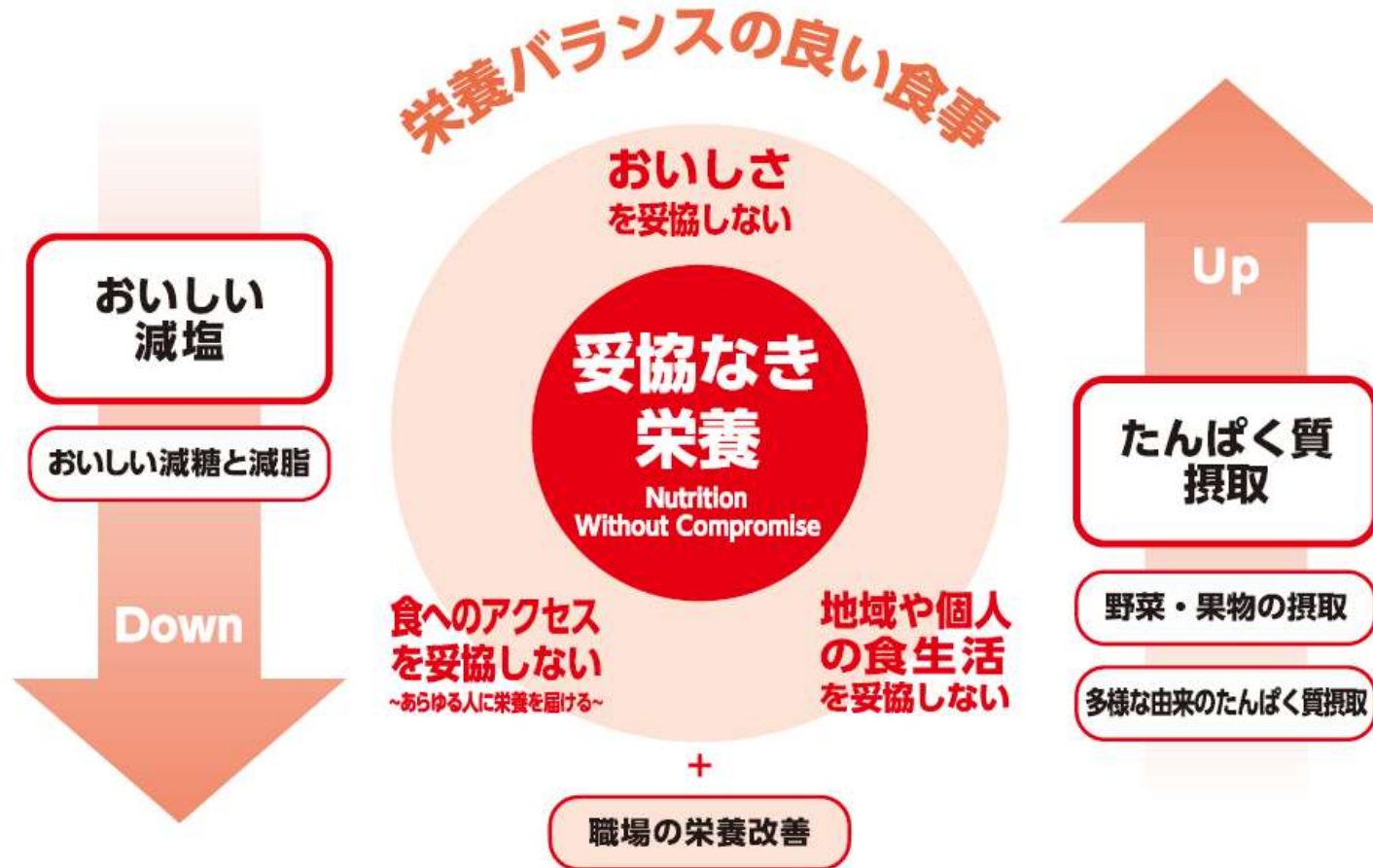
ASVエンゲージメント・マネジメントサイクル

従業員一人ひとりの声を聞き、相互理解・共感を経て、**イノベーションを加速**する



味の素グループ 栄養改善へのアプローチ

栄養ストーリー



栄養リテラシー向上へ向けた取り組み

Inclusionにつながる取り組み

- ① ASVエンゲージメント**栄養リテラシーチーム**※が、従業員**栄養教育のコンテンツ**（基礎編）を作成。
- ② 国内営業・事業部向け**オンライン勉強会**を開催し、全11回、約700名が受講。
- ③ 栄養教育**普及活動の業務設計**を作成。その後、1. をベースに動画コンテンツを制作し、Ajinomoto E-learningで、2,463名（受講完了率74.2%）が受講完了。

今後、国内外グループ展開およびコンテンツを充実し、2025までに延べ10万人の栄養教育を予定

※社内管理栄養士の有志と研究所・サス推進部栄養関係者で構成（女性中心）。コンテンツ作成から勉強会講師を担当。グループ社員を巻き込む活動として、仲間・帰属意識の強化へも発展。



1.味の素グループの紹介

2.D&I推進について

- ✓ D&Iは重要な経営戦略
- ✓ “女性キャリア支援”の取組み
- ✓ “女性キャリア支援”施策の効果・実績
- ✓ そのほかのD&I施策

3. 最後に



最後に…

1. リーダーシップ
2. 制度、インフラ
3. 動機づけ

+ “慣行”の打破



Eat Well, Live Well.

