

人的資本



人財力・組織力の強化を通じて「変革と成長」を実現

価値創造の源泉となる「人財」の強化に向け3つの施策を推進



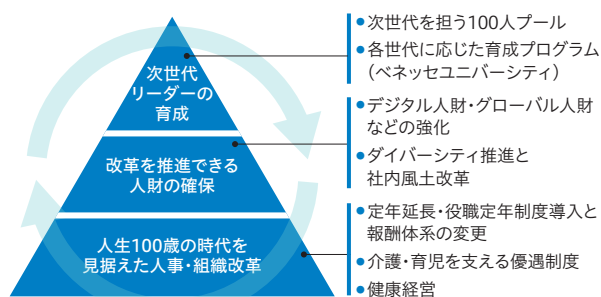
グループ人財本部 本部長
里中 恵理子

「人的資本の強化」は、ベネッセグループ中期経営計画における最重要テーマの一つです。最大の経営資源である「人財」を価値創造の源泉として捉え、「変革と成長」を実現するための人財・組織・風土をつくり上げることを目指しています。

この考えのもと、グループ人財本部では、①次世代リーダーの育成、②改革を推進できる人財の確保、③人生100歳

の時代を見据えた人事・組織改革という大きく3つの施策を推進しています。

ベネッセグループの人財・組織戦略



次世代リーダーの育成

次代を担う経営幹部候補を育成

グループの“土台づくり”として、ベネッセホールディングスの次代を担う経営幹部の育成を進めています。

2018年度は、グループ各社からリストアップした約100名の次世代経営幹部候補者を対象に、継続的・計画的な育成の取り組みを開始しました。選抜した候補者に対しては、リーダーシップを身に付ける集合研修をはじめ、外部研修への派遣やコーチングなど各候補者の育成計画に沿ったプログラム

を実施するとともに、経営層で情報を共有して、多様な角度からプログラムのレビューを行う機会も定期的に設けてきました。今後、配置・ローテーション、多様なプロジェクトへのアサインなどを通じて、さまざまなポジション・業務の経験を付与し、計画的な育成を図っています。

また、2年目となる2019年度は人財プールを厚くする観点から2期生の選抜研修を実施し、継続的な育成に取り組んでいます。

若手人財を育成する 「ベネッセユニバーシティ」を開講

若手社員育成策として2018年4月から開始したグループ横断プログラム「ベネッセユニバーシティ」では、「集合研修」と「オープン講座」の2つの取り組みを実施しています。

初年度となった2018年度の集合研修にはグループ7社の若手約20名が参加。経営幹部や外部講師による講義、直島での合宿研修、現実の課題解決に挑戦するアクションラーニングなどを4カ月間にわたって実施し、「行動を起こせる人財」の育成のみならず、参加者相互の交流が深まったことで、カンパニーの枠を越えた業務連携などにもつながりました。2019年度は2期生として新たに20名を選抜。カンパニーを越えた

成長機会として、継続的な育成を図っています。

一方のオープン講座では、グループ全社員が自由に参加可能な講座を毎年提供しています。デジタル、AI、EdTechなど世の中の最新情報を紹介する講座を複数回開催することで、社員の成長意欲を刺激し、内発的な動機形成につなげています。



700名の社員が参加した外部有識者を招いての「オープン講座」



直島での合宿研修



改革を推進できる人財の確保

デジタル人財の強化とオフィス改革に注力

あらゆる産業分野でデジタルトランスフォーメーション(DX)が進むなか、ベネッセグループも「教育」や「介護」と「デジタル」の掛け合わせによる事業変革に取り組んでいます。2018年1月には新組織「グループデジタル本部」を立ち上げ、各カンパニーとの連携のもと、デジタル技術を応用した新商品・サービスの開発を加速させています。

同本部では、サービスや業務のデジタル化を担う「DX人財」の採用・育成にも力を入れています。従来からのキャリア採用とともに次世代のDXリーダー候補となる新卒者採用も強化し、「Udemy(ユーデミー)」などを活用した特別研修プログラムも開発しています。さらに既存社員のレベルアップにも注力しており、デジタルの特性を活かした商品・サービスを自ら企画・プロデュースできる人財を戦略的に育成しています。



デジタル開発部のオフィス

このほか、DX人財が働きやすいオフィス環境の整備も進めています。例えば、2018年に東京本部内に開設したゼミカンパニーのデジタル開発部では、フリースペースの拡大などにより部門内外のコラボレーションを促進しています。

多様な人財の活躍を支援

ベネッセグループでは、国籍、人種、性別、年齢などにかかわらず、人財の多様性を認め、その違いを活かしていくことを目指しています。グローバルでの事業拡大にともない、多様な国籍の社員の雇用が進むとともに、それぞれの人財が能力を発揮し、やりがいを持っていきいきと働ける職場の整備に努めています。

当社グループは従業員に占める女性の比率が比較的高く(約50%)、教育や介護・保育の事業で多くの女性社員が生活者としての視点を活かして活躍しており、2016年4月にはベネッセコーポレーションが女性活躍推進法の認定制度(えるぼし)で最上位段階「3」を取得しました。管理職に占める女性の比率も2019年4月現在で36%まで高まっています。



認定マーク「えるぼし」



人生100歳の時代を見据えた人事・組織改革

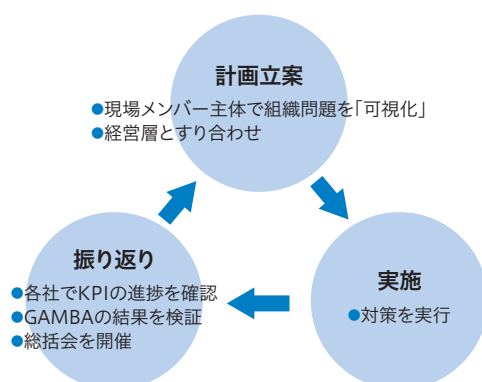
生産性の向上で 組織のパフォーマンスを最大化

ベネッセグループでは、毎年従業員を対象とする組織アセスメント「GAMBA（ガンバ）」を実施していますが、近年この調査結果から「生産性の低さ」がグループ全体の課題として浮かび上がってきました。働きがいやパフォーマンスを阻害する大きな要因となっており、「労働時間（インプット）の削減」に加え、「パフォーマンス（アウトプット）の向上」を目指し、「生産性向上」をテーマとする全社活動を開始しました。

2019年5月にグループのカンパニーと主要子会社が一堂に会して「キックオフ大会」を開催し、各組織が生産性向上のために克服すべき課題とその打ち手を自ら考え、各組織が主体となり、取り組みを推進していくことを宣言しました。

今後は、具体的な計画（アクションプラン）と計画達成度を示す指標（KPI）を四半期ごとにレビューし、計画の進捗状況を確認していきます。2019年度末にはGAMBAによる組織アセスメントとともに、経営陣を交えた総括も実施し、その結果を次年度の計画に反映させることでPDCAサイクルを回し、グループ全体での生産性向上を継続的に進めていきます。

生産性向上の取り組みサイクル



ワークライフマネジメントへの 取り組みを強化

ベネッセグループでは、「人生100歳時代」を見据えた定年延長制度や役職定年制度の導入をはじめ、在宅勤務制度やフレックスタイム制度の導入、育児と介護の両立サポート、ヘルスケアサポートなど、社員のモチベーション向上と働きやすい社風づくりに向けた諸施策を推進しています。

とくに近年は、「働き方改革」の推進を目標に掲げ、(1)健康に働く、(2)介護と仕事の両立（多様な人財の活躍）の2つを活動の柱としています。健康なくして、自分の力を十分に発揮することも、前向きな気持ちで働くこともできません。また、多様な人財が活躍できる環境があるからこそ、お互いが切磋琢磨し、成長し合う企業風土が醸成されます。働き方改革により、従業員一人ひとりのパフォーマンスを向上させることで、グループ全体のさらなる成長を目指しています。

ベネッセコーポレーション ワークライフマネジメント関連データ（正社員）

残業時間（2018年3月期平均／月）※	36時間
有休取得率（2018年3月期平均／年間）	60%
在宅勤務制度活用者数（2018年3月期）	300名
男性の育児休職取得者数（2018年3月期）	15名
介護休職取得者数（2018年3月期）	2名
平均勤続年数 男性	11.9年
女性	12.5年

※ 所定労働時間：7時間／日

健康経営に向けてグループ横断的に施策を実施



グループ人財部 課長
西脇 裕記

ベネッセグループでは、産業保健体制の整備や相談窓口の設置、EAP機関の活用など、社員の健康増進を目的としたさまざまな取り組みを推進しています。2018年1月には健康経営をさらに強化すべく「ベネッセグループ健康宣言」を発信し、これを受けて2018年9月からグループ横断的な「健康イベント」のトライアル活動を実施しました。この活動では、主要グループ

会社の従業員による20の有志チームを編成し、「禁煙」「食生活改善」「運動不足改善」など、チームごとに目標を定めて健康課題に取り組みました。

また、健康保険組合と連携した「コラボヘルス」にも取り組んでいます。メタボリックシンドロームへの対策をグループ全体で強化しており、食生活や睡眠など生活習慣の改善を促す健康セミナーを実施していきます。これからも従業員が“実感値”をともなって楽しみながら健康づくりが行えるよう工夫を凝らしていきます。



ベネッセホールディングスが「健康経営優良法人2019」に認定

介護と仕事の両立を支援し、介護離職者ゼロへ



グループ人財部
鬼沢 裕子

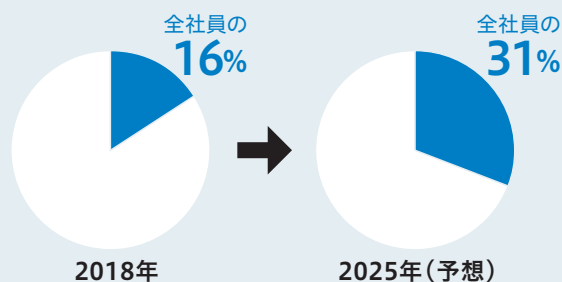
介護は誰しもが直面し得る問題です。ベネッセグループの従業員にも潜在的に介護問題を抱える人が多くいるはずです。介護という問題は自分が当事者になるまでは先送りにされがちであり、現在はまだ意識・関心がそれほど高いとは言えませんが、今後はこの問題に悩む従業員がどんどん増えていくと予想されます。

このような状況を見据えて、ベネッセグループでは2015年度から従業員を対象とした「仕事と介護の両立セミナー」を開催しています。このセミナーは、介護保険制度や両立支援制度など、仕事と介護を両立するために必要十分な知識・情報を提供するものです。

参加希望者は自席や自社の会議室から指定URLにアクセスして受講できるオンラインでのセミナーも実施しています。

セミナーのプログラム内容には、私たちベネッセグループのベネッセスタイルケアが介護事業を展開するなかで蓄積してきたさまざまなリソースが活用されています。今後も介護サービスの専門家として、グループ従業員のサポートにも力を入れていこうと思います。

50歳以上の社員数割合(ベネッセコーポレーション)



知的資本



蓄積した知見・ノウハウに、デジタルを掛け合わせ新たな価値を創出

価値創造の基盤となる多様な知的資本

知的資本をグループの成長に活かしていくために

1960年代に模擬試験や通信教育講座を開始したベネッセグループは、その後語学や介護など多くの分野に事業領域を広げ、新たな市場を創造してきました。その過程で蓄積してきたマーケティングの知見や商品・サービス開発のノウハウは、グループの貴重な「知的資本」となっています。現在もさまざまな事業リサーチやアンケート調査などの研究開発活動を展開しており、それらはより優れた商品・サービスの創出とともに知的資本の拡充につながっています。

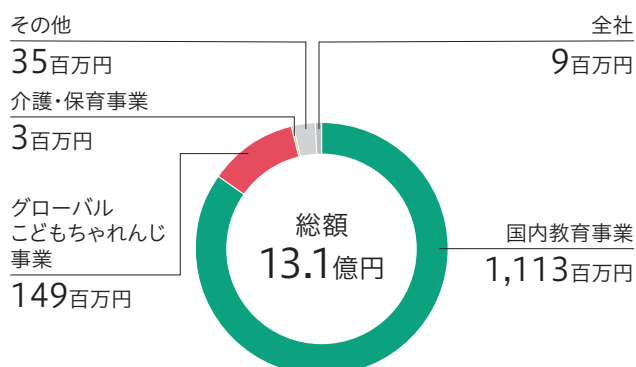
一方、ベネッセグループは、子どもの学習履歴や入居者の生活記録といったビッグデータや、長年の事業運営で得たノウハウのような暗黙知も数多く蓄積しています。こうしたビッグデータや暗黙知を先進のデジタル技術で分析・解析し、言語化・体系化していくことで、グループの成長を後押しする新たな価値の創出を目指しています。

デジタル技術の活用でさらなる価値の創出へ

蓄積した知的資本の価値を、デジタル技術を活用してさらに高めることで、さまざまな成果を上げています。例えば教育事業では、PCやタブレットで英語4技能をバランスよく学べる「英語4技能習熟度別トレーニング」や、タブレット型教材「チャレンジタッチ」、教育現場をサポートするクラウドサービス「Classi」など、競争優位性の高い商品・サービスを提供しています。今後もデジタルならではの機能やユーザーインターフェイスを積極的に導入するとともに、個々の受講者の学習状況をAIで分析し、最適なアドバイスを行うなど、商品・サービスのさらなる高度化も進めていきます。

また、近年デジタル技術を活用した教育ビジネスは、他産業からの参入の増加によって競争が激しくなっています。ベネッセコーポレーションでは、権利侵害リスクの未然回避と他社との差別化のために特許出願を検討しています。

研究開発費内訳(ベネッセグループ、2018年度)



英語4技能も学べる専用タブレット「チャレンジタッチ」

グループの知的資本を補完するシンクタンク

教育事業や介護事業で培った知見をベースに、独自の調査・研究活動を推進するシンクタンクとして「ベネッセ教育総合研究所」と「ベネッセ シニア・介護研究所」の2つの研究所を設置しています。各研究所では研究成果をグループ事業に

活用するだけでなく、レポートやWebサイト、シンポジウムなどを通じて広く社会に発信することで、教育問題や高齢者問題などの社会的課題の解決に寄与しています。

ベネッセ教育総合研究所

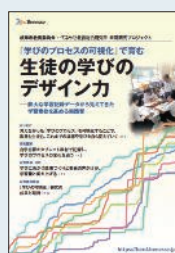
多角的な調査・研究の成果を社会に還元

ベネッセグループの複数の研究部門が統合し、2013年に誕生した社内シンクタンクです。子育てや教育環境を総合的に捉え、乳幼児から大学生、社会人、保護者、先生など、幅広い範囲を対象に、教育分野において多角的な調査・研究を行っています。

研究所は4つの研究室で構成され、各研究室では国内外の教育機関や研究者とも連携。これからの社会で求められる資質・能力、それらを身に付けるための方法、テスト理論に基づくアセスメントなど、それぞれの専門領域で研究を推進しています。1980年に前身の研究所を設立して以来、400を超える調査を実施しており、子育てや教育の現場で活用されています。また、近

年は教育事業における横断プロジェクトの支援にも注力しています。

調査報告事例



「学びのプロセスの可視化」で育む生徒の学びのデザイン力 (岐阜市教育委員会との共同研究)



幼児期の家庭教育国際調査【2018年】



子どもの生活と学びに関する親子調査2017 (東京大学社会科学研究所との共同研究)

乳幼児から高校卒業までの親子の成長要因を可視化するパネル調査



ベネッセ教育総合研究所
学び・生活研究室

岡部 悟志

従来の数年おきの定点観測調査とは異なり、同一個人を毎年追跡するパネル調査では、子どもがいつ・どんなきっかけで発達・成長するのかが明らかとなります。例えば、平均的には小学校高学年から中学生にかけて学習意欲は低下することが知られていますが、個人の変化で見ると、中学生になっても変わらず意欲を維持していたり、逆に意欲が高まったりするケースが発見されます。そのような子はどんな学び方をして、

保護者は何を心がけて子育てに向き合っているのでしょうか。全国約2万組の親子が残した膨大なデータには、今の親子が直面する課題とその解決へ向けてのヒントが隠されています。それらを東京大学との共同研究により、学術的に分析・可視化し、学会や事業・メディアを通して社会に発信しています。

現在、乳幼児対象と小中高生対象の2つのパネル調査を実施していますが、2023年にこの2つを接続する予定です。これによって、乳幼児から高校卒業までの発達・成長プロセスが追跡できる、他に例のない調査となります。エビデンスに基づく教育の質の向上に一層貢献していきます。

社会・関係 資本



培ってきた“人と社会”とのつながりを強みに新たな価値を創造

国内教育事業

CS向上と地域教育への貢献を

進研ゼミ・こどもちゃれんじでは、受講者一人ひとりをサポートする教材の提供を通じて、日々、顧客満足度の維持・向上に努めています。

また、塾事業の「クラスベネッセ」では、フランチャイズ展開を強化する一方、英語4技能検定対策で他塾との連携を強化。地域の教育に貢献しています。

- 「高校講座」のスマホ専用アプリ「定期テストよく出る基礎」：満足度90%以上※1
- 通信教育の顧客満足度調査「イード・アワード」：「こどもちゃれんじ」が最優秀賞を受賞※2

※1 2,264名の進研ゼミ会員を対象にしたアンケート回答より
 ※2 4,947名の通信教育を受講する子どもの保護者を対象にしたインターネット調査より。(株)イードの教育情報サイトにて発表



介護・保育事業

現場の声をもとに新たな価値の創出へ

ベネッセスタイルケアの社内シンクタンク「ベネッセ シニア・介護研究所」では、認知症対策における国際連携の重要性を広めるために開催された「第1回 日英認知症会議」で、事例の分析・体系化を進めて作成した独自の「認知症ケアメソッド」を公表しました。

また、同研究所は、高齢者ホームのご入居者との「リビングラボ」を通じた商品開発を監修。ご入居者の声を活かして、履きやすく、つまずきにくい靴下をメーカーと共同開発し、ご高齢者の社会参画の機会創出へつなげています。



「第1回 日英認知症会議」の様子

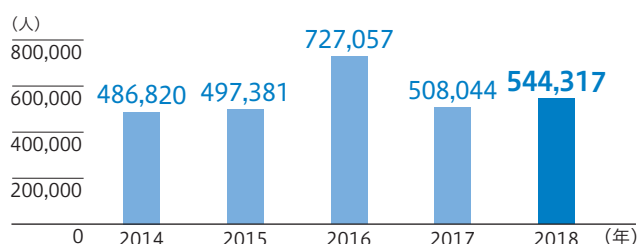
「Benesse=よく生きる」を起点とした持続可能な地域づくり

「ベネッセアートサイト直島」は、瀬戸内海の直島、豊島、犬島を舞台に、ベネッセホールディングスが公益財団法人福武財団と展開しているアート活動の総称で、30年以上にわたってアートを媒介とした地域づくりに取り組んでいます。

この活動では、「各島の自然や地域固有の文化のなかに時間をかけてアートをつくり上げていくことで、どこにもない特別な場所を生み出す」ことを基本方針としています。各島でのアート作品との出会いや、日本の原風景ともいえる瀬戸内の風景や地域の人々との触れ合いは、来訪者にとって「Benesse=よく生きる」とは何かを考えるきっかけとなって

います。また、近年は国内外から毎年50万人以上が各島を訪れており、地域経済・社会の活性化とともに、ベネッセグループの社会的価値の向上につながっています。

香川県直島町への年間観光客数



「サステナビリティビジョン」の重要テーマとして



代表取締役社長
安達 保

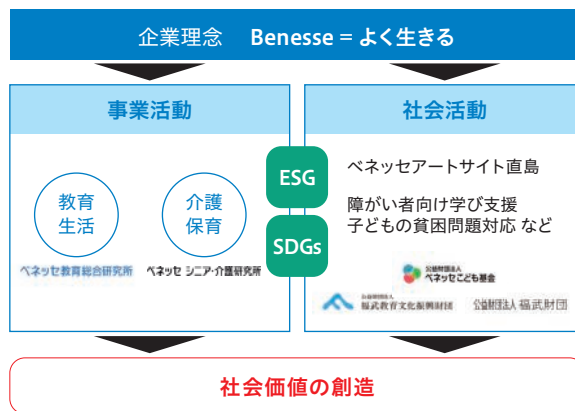
「ベネッセアートサイト直島」は、ベネッセの企業理念と深く結びついた活動であり、私たちのアイデンティティともいえる重要な活動と位置付けています。

2019年3月、当社グループは「ベネッセグループ サステナビリティビジョン」を発表しました。このテーマの一つに「地域との価値共創」を掲げています。「その地域に暮らす人々とともに、学びや文化・アートなどを通じて新しい価値を生み出し、豊かな社会を実現します」というビジョンは、各地域における学びに関する課題解決を推進することと合わせ、「ベネッセアートサイト直島」の活動を通じて、継続して地域と関わり、地域とともに成長していくことを目指して設定しています。

これからもグループの社員、福武財団、地域の皆さま、そしてベネッセアートサイト直島を訪問してくださる皆さまなど、すべてのステークホルダーの皆さまとともに、人々の「よく生きる」を考え、「よく生きる」をつくる活動を展開していきたいと思います。

財団活動について ～「Benesse=よく生きる」の 実現に向けた取り組み～

ベネッセの企業理念「Benesse=よく生きる」は、事業活動だけでなく、社会活動を推進する財団のミッションにも通じるものです。2つの財団は、地域振興支援や子どもたちの支援などを通じて社会価値の創造を目指しています。



公益財団法人 福武財団

2004年に地中美術館の開館にともなって設立した福武財団(旧財団法人 直島福武美術館財団)は、2012年10月に助成事業を担う2つの財団と統合。直島・豊島・犬島を中心とした美術館事業、日本各地の文化・芸術による地域振興活動への助成事業、瀬戸内国際芸術祭などを支援する自主・共催事業の3つの事業を柱としてアート活動を進めています。今後も一人ひとりが「Benesse=よく生きる」を考え、お年寄りの笑顔のあふれる、より良い地域をつくっていきます。

公益財団法人 ベネッセこども基金

2014年に設立した「一般財団法人ベネッセこども基金」は、2015年4月1日に内閣府の認定をいただき、公益財団法人に移行しました。以来、「ベネッセこども基金」は、子どもが安心して学べる環境づくり、経済的困難や病気・障がいなど学びに課題を抱える子どもたちの支援、災害によって被災した子どもの学びや育ちの支援活動助成(緊急助成)などに取り組んでいます。また、課題解決支援にとどまらない、より良い社会づくりを担う子どもたちを育む学び支援にもトライしています。