

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



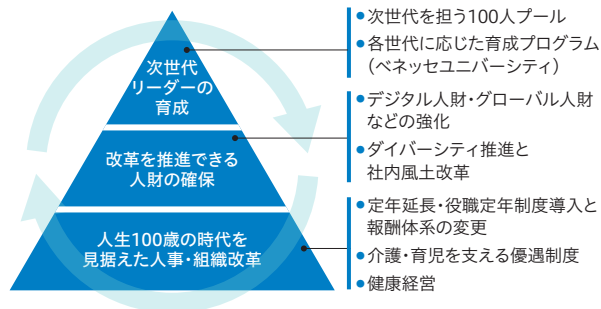
グループ人財本部 本部長
里中 恵理子

「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

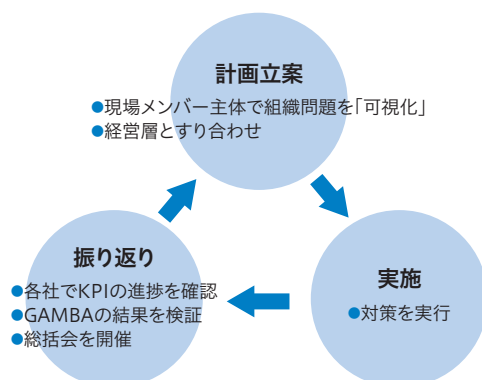
生産性の向上で 組織のパフォーマンスを最大化

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”をともなう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、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）

