



雪印メグミルク



雪印メグミルクグループ

CSR活動報告書2017



雪印メグミルクグループ 企業理念とCSR経営

雪印メグミルクグループ 企業理念

雪印メグミルクグループの企業理念は、「私たちの使命」と「コーポレートスローガン」で構成します。

私たちの使命

私たち雪印メグミルクグループは、3つの使命を果たし、ミルクの新しい価値を創造することにより、社会に貢献する企業であり続けます。

消費者重視
経営の実践

酪農生産
への貢献

乳(ミルク)に
こだわる

● 消費者重視経営の実践

雪印メグミルクグループは、消費者基本法に定められた「消費者の権利」と「事業者の責務」をしっかりと認識し、

- 安全で安心していただける商品・サービスを提供すること
 - 可能な限りの情報提供、情報開示を行うこと
 - 消費者の声を傾聴し、経営に反映していくこと
 - 危機管理の体制を整え、不測の事態に迅速かつ適切に対応していくこと
- を基本姿勢として、消費者重視経営を実践していきます。

● 酪農生産への貢献

私たち雪印メグミルクグループは、日本の酪農を基盤として成り立っています。私たちは、酪農生産者の良きパートナーとして信頼関係を深め、乳の価値をしっかりと伝えていくことで生産者の想いに応えていきます。そして、牛乳・乳製品の需要拡大を実現することで、国内酪農生産の基盤の強化と持続的発展に貢献していきます。

● 乳(ミルク)にこだわる

私たち雪印メグミルクグループは、ミルクの持つ無限の可能性を信じ、ミルクに向き合い、ミルクにこだわり続けることで、ミルクの持つ可能性を「深め」、ミルクの価値を「高め」、世界に「広げていく」ことを実現していきます。

コーポレートスローガン

未来は、ミルクの中にある。

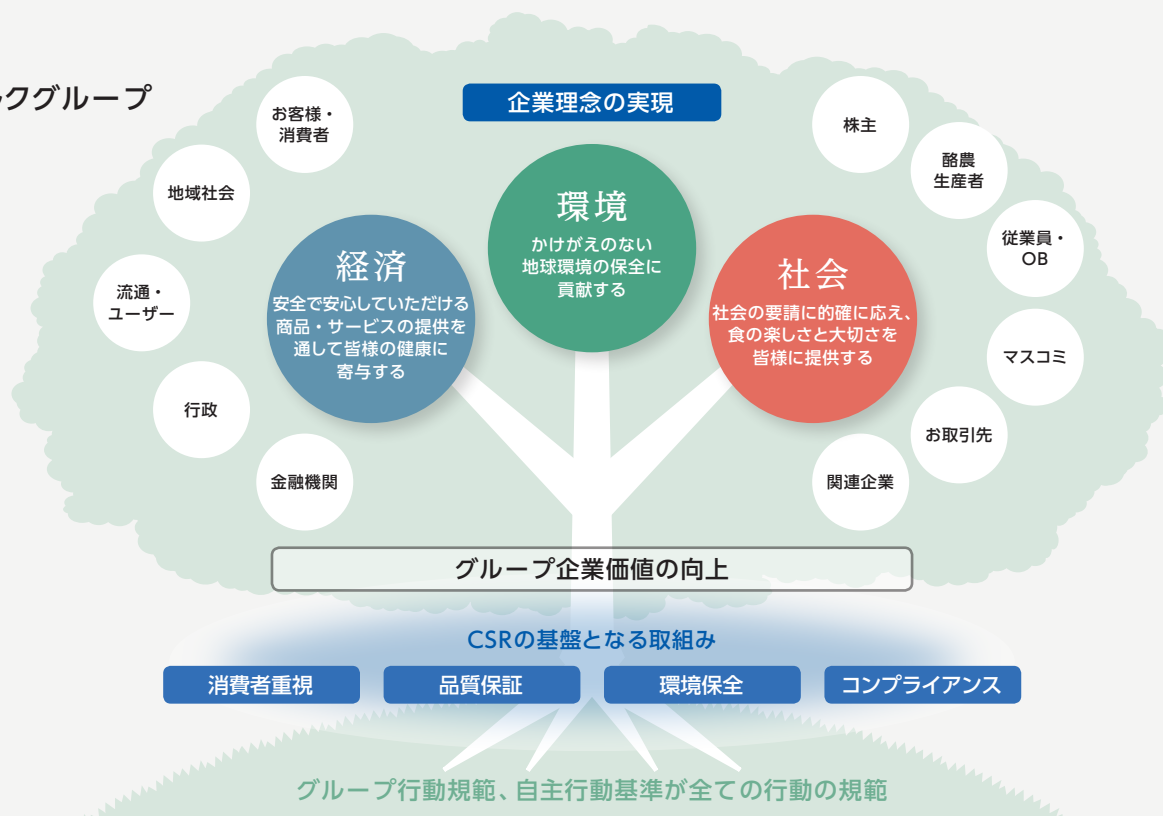
雪印メグミルクグループ CSR 方針

企業理念を実現するために、企業活動において、CSRの3つの側面(経済・環境・社会)を考慮し、社会とのより良い適合を図りながら、ともに持続的に発展していくための経営を推進しています。

基本的な考え方

- グループ行動規範、自主行動基準に則り、企業理念の実現に向けて行動する。
- コンプライアンスを基本とし、商品・サービスの安全確保(品質保証)の徹底を最重要項目として取り組む。
- 企業倫理を徹底するとともに、「社外の目」を経営に反映し、社会から信頼される企業グループを目指す。

雪印メグミルクグループ
CSR概念図



3つの側面に即した取組みテーマ

側面	主なステークホルダー	取組みテーマ
経済	お客様・消費者、お取引先、株主	安全で安心していただける商品・サービスの提供を通して皆様の健康に寄与する 1.「乳(ミルク)」の持つ可能性を追求し、技術の向上に努め、魅力のある商品を開発する。 2.グループ各社の持ち味を活かし、シナジーを発揮することで安定した収益基盤を構築し、グループ企業価値を高める。
環境	地球環境、地域社会	かけがえのない地球環境の保全に貢献する 1.一人ひとりが環境保全への意識を高め、環境保全活動に取り組む。 2.地球環境と資源を大切にするために、全社での環境保全活動を継続的に推進する。
社会	お客様・消費者、酪農生産者、従業員	社会の要請に的確に応え、食の楽しさと大切さを皆様に提供する 1.消費者基本法を根幹とした、消費者重視経営を実践するための取組みを推進する。 2.酪農生産者の良きパートナーとして、酪農乳業界の持続的発展・国内酪農基盤の強化に貢献する。 3.一人ひとりが主体的に行動し、活力に溢れた、働きがいのある企業風土をつくる。

トップメッセージ

雪印メグミルクグループは 「ミルク未来創造企業」として 社会の持続的な発展に貢献してまいります。

雪印メグミルクグループのCSR経営は、企業理念の実現を通じて、CSRの3つの側面(経済・環境・社会)を考慮し、社会とともに持続的に発展していくことを掲げています。

2016年度の業績は増収増益となるとともに、中期経営計画に掲げていた当初の目標を大きく上回ることができました。そして、2016年11月には、業界に先駆けて、改正ISO14001の規格認証を全社で取得しました。この取組みなどが評価され、2017年3月には日本政策投資銀行の「DBJ環境格付」認定を受けております。

また、雪印メグミルクスキー部が創部70周年を迎えることができました。今後も日本のスポーツ文化の育成、発展に貢献してまいります。食育活動においては、これまでの講話形式だけではなく体験型のスポーツ食育の実施に取り組むなど、様々な活動を通じて、皆様に食の大切さと尊さ、乳製品の価値をお伝えしてまいりました。

さて、このたび、雪印メグミルクグループは、10年後の目指す姿を描いた「グループ長期ビジョン2026」と、その第1ステージである「グループ中期経営計画2019」を策定し、2017年度よりスタートいたしました。今後もより一層、グループ経営を推進し、ミルクを取り巻く事業活動を通じて、消費者の未来、酪農生産者の未来、そして従業員一人ひとりの未来を創造する、「ミルク未来創造企業」の実現に向けて前進してまいります。

そのためにも、多様な従業員が未来に向かい、希望と誇りを持って幸せに働けるよう、「働き方改革」にも積極的に取り組み、従業員一人ひとりの能力を最大限発揮することで、社会と雪印メグミルクグループの持続的な発展につなげてまいります。

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長

西尾 啓治

目次

編集方針

本報告書は、すべてのステークホルダーに雪印メグミルクグループの活動をご理解いただくことを目的とし、雪印メグミルクグループが2016年度に取り組んだ幅広いテーマについて総括するとともに、目指すべき方向性についても掲載しています。また、従業員の思いを「よりよい未来へ」として紹介しています。

1. わかりやすい構成・表現で制作しました

- (1) 平易な表現に心がけ、専門用語には注釈をつけました。
- (2) 説明が必要と思われる内容については、P. 61以降に補足資料を掲載しました。

2. 社外の声を反映して制作しました

制作段階で、企業倫理委員会と「CSR活動報告書2016」読者アンケートで寄せられたご意見・ご要望を反映しました。

お客様・消費者の併記について

雪印メグミルクグループでは、消費者が持つ基本的な権利を尊重し、単に「お客様」だけではなく、「消費者」全体を重視する経営を進めています。消費者の中に「お客様」を位置付けた上で、「お客様」と「消費者」の2つの概念を併記して表現しています。

経営職の表記について

雪印メグミルクでは、管理職のことを「経営職」と呼称しています。本報告書では、場合に応じて「経営職」と「管理職」の記載が混在していますが、いずれも管理職のことを指しています。

おことわり

本報告書には、雪印メグミルクグループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営方針・経営戦略に基づいた将来予測が含まれています。この将来予測は、記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与件の変化によって、将来の事業活動の結果や事象が予測とは異なったものとなる可能性があります。読者の皆様には、以上をご承知置きますようお願いいたします。

報告対象期間

2016年度(2016年4月1日～2017年3月31日)
ただし、必要に応じてその他期間の内容も一部掲載しています。

報告対象組織

本報告書に記載した情報は、雪印メグミルクグループ(雪印メグミルク(株)およびその関連会社)を対象としています。ただし、対象企業すべての情報を網羅しているわけではありません。また、社名の表記のないものは、雪印メグミルク(株)の取組みです。

参考にしたガイドライン

- GRI
「サステナビリティレポート
ングガイドライン(第4.0版)」
- 環境省
「環境報告ガイドライン(2012
年版)」
- ISO26000
(社会的責任に関する手引き)

発行時期

- 今回の発行:2017年6月
次回の発行:2018年6月予定
●本報告書は、年次版として毎年発行しています。

お問い合わせ先

雪印メグミルク株式会社 CSR部
東京都新宿区本塩町13番地
TEL. 03-3226-2064 FAX. 03-3226-2163

- 01 雪印メグミルクグループ 企業理念とCSR経営
- 03 トップメッセージ
- 05 雪印メグミルクグループについて

11 特別対談 | 西尾社長×札野教授

社員の幸福(Well-being)を高めることで、雪印メグミルクグループの長期ビジョン実現を目指します。



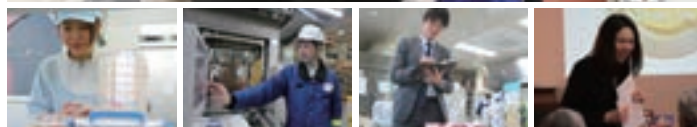
雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長
西尾 啓治

国立大学法人 東京工業大学
リベラルアーツ研究教育院 教授
札野 順 氏

15

特集

ミルクとともに
よりよい未来へ



- 21 消費者重視経営の実践
- 27 酪農生産への貢献
- 31 乳(ミルク)にこだわる
- 35 環境への取組み
- 41 社会の皆様とともに
- 47 コーポレート・ガバナンス
- 55 人材の多様性確保と働きやすい環境の整備
- 61 補足資料
- 67 ステークホルダーメッセージ

雪印メグミルクグループについて

雪印メグミルクの前身のひとつが、関東大震災後の食糧政策によって窮地に立った北海道の酪農を救うために生まれた、生産者による組織「有限責任 北海道製酪販売組合」です。協同の力で新たな酪農の基礎を築こうとした開拓者精神を受け継ぎ、90年余りにわたって日本の酪農とともに歩んできました。



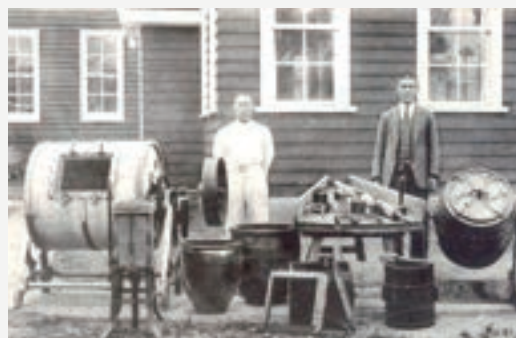
全国農協直販株式会社

- 1972 「全国農協牛乳直販(株)」設立
- 1974 「全国農協直販(株)」に社名変更

1925

雪印メグミルクの歴史は 北海道バターから始まりました

創業と同時に集乳体制を整え、バター製造を開始しました。1926年に近代的な札幌中央工場ができてからは、最高級品だけを「雪印北海道バター」として販売し、信頼を築きました。



1934

日本で初めてチーズの大規模製造を始めました

1928年ごろからチーズの研究・試作、試験販売を始め、1933年には遠浅工場を建設しナチュラルチーズの製造をスタート。1934年のプロセスチーズ発売直後から売り切れ続出の盛況で、またたく間に日本初の大規模チーズ専門工場となりました。



2000
雪印乳業食中毒事件

2002
雪印食品牛肉偽装事件

1985
全国農協直販(株)と全国農協乳業(株)が合併し「全国農協直販(株)」に名称統一

ジャパンミルクネット株式会社

1996
「ジャパンミルクネット(株)」設立
全国酪農業協同組合連合会(全酪連)の100%子会社として牛乳・乳製品の製造・販売を開始

日本ミルクコミュニティ株式会社

2003
雪印乳業(株)の市乳部門・全国農協直販(株)・ジャパンミルクネット(株)の市乳部門が統合し「日本ミルクコミュニティ(株)」設立

雪印メグミルク株式会社

2009
日本ミルクコミュニティ(株)と雪印乳業(株)が経営統合し共同持株会社「雪印メグミルク(株)」設立

2011
雪印メグミルク(株)が日本ミルクコミュニティ(株)と雪印乳業(株)を吸収合併

1933

研究を通して、ミルクの未来を拓いてきました

研究部門が設置されたのは1933年のこと。加工技術や成分、乳酸菌の研究を行ってきました。その後、札幌研究所、技術研究所(現ミルクサイエンス研究所／埼玉県)、チーズ研究所(山梨県)を開設し、本格的な研究体制を整えました。

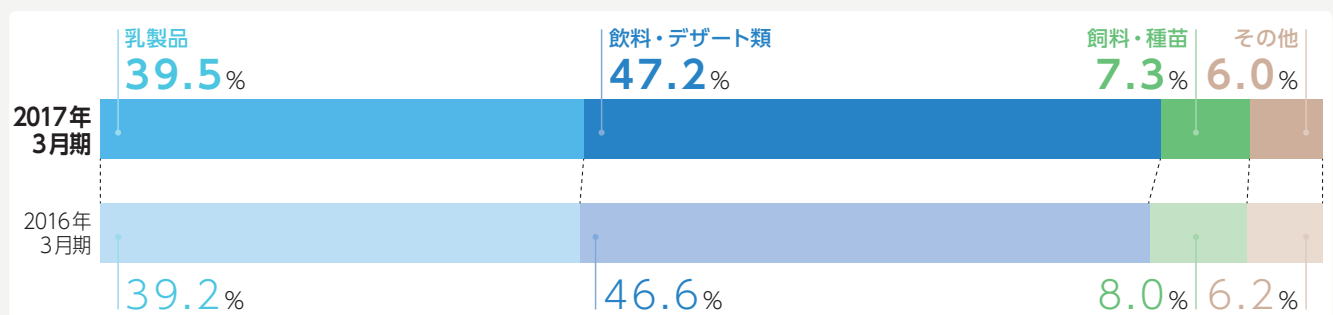


事業内容

事業内容および事業の種類別セグメントは、下表のとおりです。

乳製品事業	主な製品	会社
	■ 乳製品 (チーズ・バター・粉乳等) ■ 油脂(マーガリン等) ■ 育児品 (乳児用粉乳等)	雪印メグミルク(株) / 雪印ビーンスターク(株) / ハケ岳乳業(株) / 甲南油脂(株) / チェスコ(株) / (株)エスアイシステム / 雪印オーストラリア(有) / 台湾雪印(株) / 三和流通産業(株) / イーエヌ大塚製菓(株) / 協同乳業(株) (合計11社)
飲料・デザート類事業		
	■ 飲料 (牛乳類、果汁飲料等) ■ ヨーグルト、デザート類	雪印メグミルク(株) / ハケ岳乳業(株) / (株)エスアイシステム / いばらく乳業(株) / みちのくミルク(株) / 三和流通産業(株) / 協同乳業(株) (合計7社)
飼料・種苗事業		
	■ 牛用飼料 牧草・飼料作物種子 ■ 野菜種子等	雪印種苗(株) / 道東飼料(株) (合計2社)
その他事業		
	■ 不動産賃貸 ■ 共同配送センター事業等	雪印メグミルク(株) / (株)フレスコ / (株)雪印パーラー / (株)YBS / (株)エスアイシステム / ニチラク機械(株) / (株)ロイヤルファーム / (株)RFペンケル牧場 / (株)RF青森牧場 / 三和流通産業(株) / 直販配送(株) / 北網運輸(株) / 日本ポート産業(株) / 日本乳品貿易(株) / (株)アミノアップ化学 (合計15社)

セグメント別売上構成(連結)



連結業績ハイライト

2016年度は、チーズやヨーグルトなどの主力商品の販売拡大、高付加価値品の拡売によるプロダクトミックスの改善、ならびに戦略投資設備の有効活用による生産性向上などに努め、当期を最終年度とする「雪印メグミルクグループ中期経営計画」に掲げた「事業構造改革」や「戦略投資設備の最大活用」など戦略の4つの柱を着実に実行いたしました。

その結果、親会社株主に帰属する当期純利益は、前期に閉鎖工場などの売却益を計上したことから、129億円(前期比86.3%)と減益になりましたが、連結売上高は5,879億円(前期比101.7%)、連結営業利益は187億円(前期比133.9%)と増収増益となり、最終年度の定量目標(連結営業利益130～150億円)を大きく上回り、次なる成長のための基盤固めを実現いたしました。

経営成績

(億円、%)

	2016年 3月期	2017年 3月期	増減額	前期比
売上高	5,783	5,879	+96	101.7
営業利益	140	187	+47	133.9
経常利益	142	202	+60	142.5
純利益*	150	129	▲20	86.3

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

セグメント別内訳

(億円、%)

	乳製品		飲料・デザート類		飼料・種苗		その他	
	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比	実績	前期比
売上高	2,323	102.4	2,774	103.0	430	93.6	350	97.3
営業利益	117	123.9	46	201.2	12	145.9	11	83.1

株主・投資家との対話(IR活動)

基本的な考え方

当社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のためには、株主、投資家の皆様のご理解とご支援が不可欠であることから、建設的な対話を今後さらに強化していくことで、長期的な信頼関係を構築していきたいと考えています。

IR体制、対話の手段、社内へのフィードバック、インサイダー情報の管理について詳細はこちらへ
コーポレート・ガバナンス「株主との対話および情報開示」
<http://www.meg-snow.com/ir/governance/>



札幌証券取引所での個人投資家向け会社説明会でIR担当役員がプレゼンしました

株主への情報開示

正確な企業情報を適時に開示します。また、英文による開示についても、今後積極的に行ってまいります。

中期経営計画をはじめ当社が開示する情報は、分かりやすい表現を心がけるとともに、目標数値の明示など具体的な記載に努め、経営の透明性のさらなる向上を目指します。

業績、事業内容、経営方針などは当社ホームページ内のIRサイトにも掲載しています。



IRサイト
<http://www.meg-snow.com/ir/>

2016年度 IR活動実績

		実施回数
アナリスト、機関投資家	決算説明会	2回
	スモールミーティング	12回 (四半期毎に3回)
	個別ミーティング	136回
	施設見学会	1回 (海老名工場)
	カンファレンス	2回
個人投資家	個人投資家向け会社説明会	5回 (400名超)

雪印メグミルク グループ長期ビジョン2026・中期経営計



このたび、当社では初めて10年後の雪印メグミルクグループの目指すべき姿を示した「グループ長期ビジョン2026」を策定いたしました。これは、未来に向けて、雪印メグミルクグループのさらなる成長・進化を目指す新たな羅針盤となるものです。

その背景として、貿易の自由化や生乳取引制度の変更など、当社を取り巻く環境が大きく変化していることが挙げられます。

これらの環境変化に対応しながら、企業として持続的な成長をしていくためには、10年という大きな流れを見渡した上で、直面する課題に取り組んでいくことが必要となります。

「グループ長期ビジョン2026」は、我々のすべての活動の基軸となる「グループ企業理念」を踏まえ、消費者の未来、酪農生産者の未来、そして従業員一人ひとりの未

来の3つの未来を描き、「**ミルク未来創造企業**」と名づけました。

そして、この実現に向けて取り組んでいくことは、次の3点です。

① 事業ポートフォリオの変革(Transformation)

持続的な成長を可能とするため、複数の事業が収益を創出できる、新しい時代の事業ポートフォリオに変革していくこと。

② 事業成長を支える生産体制の進化(Renewal)

事業ポートフォリオの変革と連動し、新しい時代の生産体制を創りあげていくこと。

③ グループ経営の推進(Group Management)

①②の取組みをグループ全体で進め、グループの総合力を強化していくこと。

雪印メグミルクグループは、この10年で「変革」「進化」ととげ、新たな時代を築くべく、「ミルク未来創造企業」を目指してまいります。

雪印メグミルク グループ長期ビジョン2026

VISION

長期ビジョン

雪印メグミルクグループが10年後に目指す姿を描いたもの。「企業理念」実現の具体的な姿・構想であり時代の要請に応じて変化するもの。

「ミルク未来創造企業」3つの未来



乳(ミルク)で食の未来を創造します。



酪農生産者の未来に貢献します。



私たち社員の未来を拓きます。

Transformation & Renewal
「変革」、そして更なる「進化」へ

MISSION

企業理念

雪印メグミルクグループの存在意義および社会的使命(ミッション)を定めたもの。時代を経ても変わることのない「存立基盤」「基軸」となるもの。

VALUES

雪印メグミルク バリュー

長期ビジョンを達成するための行動において雪印メグミルクグループの役職員一人ひとりが大切に考える共通の姿勢・価値観。

主体性

自分から動き出そう。
私が実現したい未来のために。

チャレンジ

チャレンジを楽しもう。
なりたい私の未来のために。

チームワーク

チカラを重ねよう。
私たちみんなの未来のために。

消費者重視経営の実践

酪農生産への貢献

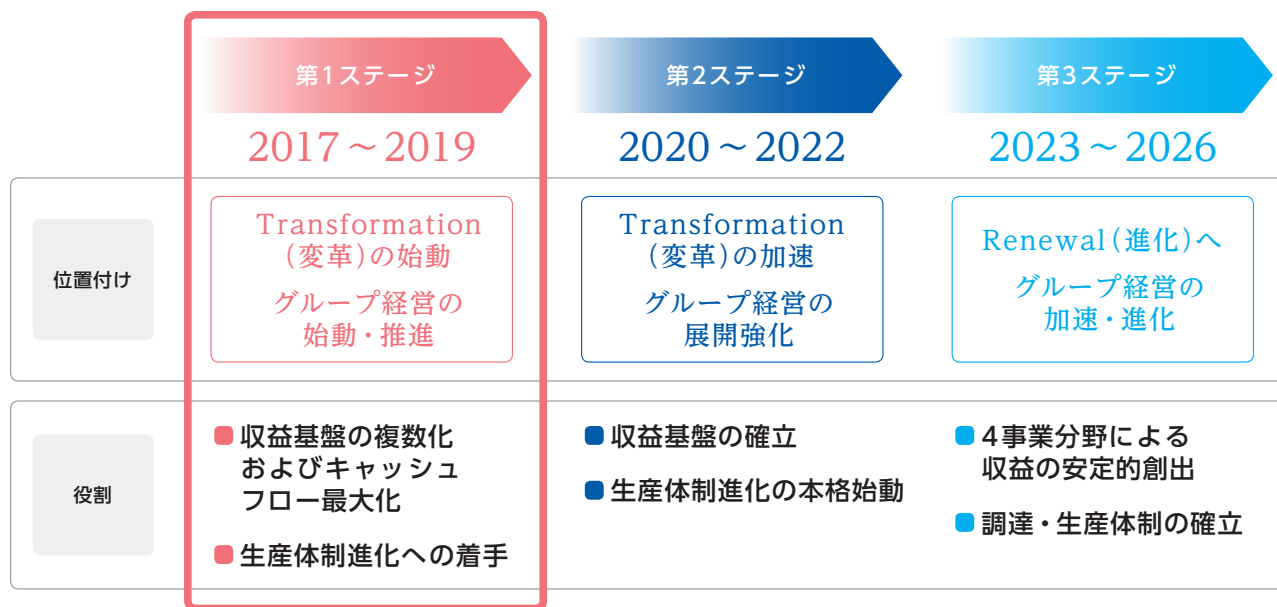
乳(ミルク)にこだわる

未来は、ミルクの中にある。

グループ中期経営計画2019 3つのステージの位置付けと役割

長期ビジョンの第1ステージとなる「グループ中期経営計画2019」は、「グループ長期ビジョン2026」の実現に向けて、事業ポートフォリオの変革をスタートさせるステージです。

この3年間で、現状の課題解決に向けた「中期の基本戦略」を実行していきます。



中期の基本戦略

① 事業ポートフォリオを変革して、新たな成長機会を創出し、収益基盤の強化を図る。

- (1) 「乳製品」事業分野
 - ・バターの安定供給とブランド強化
 - ・チーズのボーダレス展開によるさらなる成長
- (2) 「市乳」事業分野
 - ・機能性を軸としたヨーグルトの戦略的拡大
 - ・プロダクトミックスの最適化
- (3) 「ニュートリション」事業分野
 - ・機能性食品事業の成長モデル構築
 - ・価値訴求による粉乳事業の競争力強化
- (4) 「飼料・種苗」事業分野
 - ・種苗事業の戦略的拡大
 - ・飼料事業の効率化による収益性向上

② 将来(10年後)に向けて、戦略的な調達・生産体制を構築し、競争基盤を確保する。

- (1) 国内・海外における安定調達の推進
- (2) 国内乳資源の確保と有効活用
- (3) 高収益・成長分野への重点投資
- (4) 将来を見据えた生産体制進化への着手

③ 研究開発を起点とした「ものづくり」によって、新たな価値を創造する。

- (1) 研究開発起点の付加価値創出
- (2) 需要創造型・高付加価値商品の開発推進
- (3) マーケティング機能の強化

④ 人材の多様性を尊重し、それを活かすことによって、生産性の高い、成長し続ける組織を構築する。

- (1) 人材の多様性の確保
- (2) 労働生産性の向上と業務改革
- (3) グループ人材育成

⑤ グループ内の経営資源を有効活用して、企業グループ全体としての競争力・総合力の最大化を図る。

- (1) グループ長期ビジョン2026、グループ中期経営計画2019、雪印メグミルク バリュウの共有化
- (2) グループ・バリュウチェーン*の継続的な強化
- (3) グループ・コーポレート機能の強化
(人事、財務、広報IR、監査、リスクマネジメント、IT、CSR、ビジネスサポート、社会貢献 など)

※グループ・バリュウチェーン：

原材料の調達から製品・サービスが顧客に届くまでのグループ全体の企業活動を、一連の価値(Value)の連鎖(Chain)としてとらえる考え方。

東京工業大学の札幌教授は、技術者が幸せになるための倫理教育や、ポジティブ心理学・教育に携わられています。今回は、札幌教授と西尾社長が、人が幸福になるための倫理とWell-beingや、雪印メグミルクグループが大切にしているものについて対談を行いました。

西尾 当社は、2000年の「雪印乳業食中毒事件」、2002年の「雪印食品牛肉偽装事件」を風化させないという思いで、毎年1月と6月に「食の責任を強く認識し、果たしていくことを誓う日の活動」を継続し、食に携わる者としての高い使命感・倫理観を社員全体で共有する取組みを進めてきました。また、CSR活動を、リスクマネジメントを中心に行ってきました。しかし、これからはもっと前を向いて、未来志向で進めていきたいという社員の声もあり、2017年1月、札幌先生には「志向倫理」についてご講演いただきました。

札幌 病気にならないための医療を予防医療というのと同様に、「予防倫理」は不祥事や事故を起こさないための倫理やそのための教育に関する考え方です。これまでの技術者倫理では、「予防倫理」が強調されてきました。しかし、古代ギリシアのアリストテレスの時代までさかのぼって「倫理とは何か」を考えてみると、Well-being（よく生きる）、つまり、よい人生を送るために、どう考えて、どう行動すべきか、これが倫理の本来の意味だということがわかります。すなわち、「予防倫理」は倫理の一側面でしかないのです。そこで近年、「予防倫理」だけでなく、よく生きるためにどのように意思決定し、行動すべきかを考える「志向倫理」の重要性が認識されてきています。私も「志向倫理」の観点から、技術者が社会に貢献した例について考察し、技術者として優れた意思決定と行動ができるような教育・研修の方法を考えています。

社員の幸福（Well-being） 雪印メグミルクグループ 目指します。

Well-beingと経済的な豊かさは
相関するのでしょうか。（西尾）

Well-beingの指標としてPERMA
モデルが提唱されています。（札幌）

西尾 物質的に豊かになることで、Well-beingも向上するのでしょうか。

札幌 日本のGDPは、多くの企業の努力によって、世界3位になりました。しかし、こんなに豊かで、安全で、住みやすい国なのに、自殺者数は、最近少なくなってきたとはいえ、2016年も21,000人を超えていることも事実です。OECDのWell-being

雪印メグミルク株式会社
代表取締役社長
西尾 啓治

インディケーターに「生活の満足度」という項目がありますが、OECDの平均では6割くらいの人が満足している一方で、日本の場合は4割にも達していません。また、収入が上がっていくにつれて、生活満足度が下がっていくという調査結果もあります。

西尾 経済的な豊かさと幸福度は、相関していないということですね。

札野 この問題については、いろいろな調査の結果がありますが、少なくとも日本の場合は、物質的に豊かになってもそれがWell-beingにつながっていないと言えるでしょう。

西尾 では、何が人間を幸福にするのでしょうか。

札野 アリストテレスは、「人生の課題は、幸せ(Well-being)を手に入れることなのだ」と言っています。これについて、近年まで科学的な検討がなされることはありませんでしたが、1998年、アメリカ心理学会の会長に選ばれたマーティン・セリグマン

ている段階です。例えば、セリグマン教授は、Well-beingを一つの指標で測ることはできないものの、それを構成する要素には測定できるものがあるとしています。彼が提唱するPERMA(パーマ)モデルは、Well-beingの測定可能な5つの因子として、P(ポジティブエモーション: 楽しい嬉しい気持ちなど)、E(エンゲージメント: 何かに集中して時間を忘れるような体験、没入すること)、R(リレーションシップ: 他者との良好な関係)、M(ミーンイング: 自分よりも大きな存在に貢献すること)、A(アチーブメント: 何かを達成すること)を挙げています。つまり、これらの因子が高まることで、人はWell-beingを高めることができるということです。

being)を高めることで、 プの長期ビジョン実現を

は、その所信表明講演で、「精神的な疾患を抱えている人は多くても3割、残りの健康に生きている7割の人たちがよりよく生きるために心理学の知見を使ってもいいのではないかと、心理学の方向性を示しました。この発言をきっかけとして、Well-beingの科学的な検討が始まったのです。その後、研究は急速に進み、多くの成果が生まれています。さらに、企業や地方自治体、あるいは国レベルでも、その科学的研究成果が応用されはじめています。

しかしながら、長い人類の歴史からみると、「幸せ」に関する科学的研究は始まったばかりで、万人が認めるWell-beingに関する理論が構築されているわけではなく、現状では様々な理論が提唱され



国立大学法人 東京工業大学
リベラルアーツ研究教育院 教授

札野 順氏



私たちは、「雪印メグミルク バリュー」である「主体性」「チャレンジ」「チームワーク」を大切に、長期ビジョンの実現を目指します。(西尾)

これは、PERMAモデルと非常に結びつきが強いと思います。(札野)

西尾 私たちは、この春に「グループ長期ビジョン2026」を打ち出しました。この長期ビジョンの達成に向けて、「雪印メグミルク バリュー」の3つの価値観、「主体性」「チャレンジ」「チームワーク」を大切にしていきます。これらは、PERMAモデルの考え方と共通性がありますでしょうか。

札野 そうですね。自分が主体的に動くことでポジティブな感情が高まり、同時にエンゲージメント(没入)が深まっていきます。自分の持っている能力よりも少し高いものにチャレンジすることによっても、エンゲージメントが深まります。そして何のために自ら動くかという、御社の場合は、消費者の方々、あるいは酪農家の方々のために、自分は何ができるかを考えて主体的にチャレンジをする。これは、自分よりも大きな存在のために貢献することですから、ミーニング(意義と目的)です。それをチームで達成していくということですから、これは、良い人間関係(リレーションシップ)を築くことにつながります。本当に、PERMAモデルと結びついていると思います。「雪印メグミルク バリュー」を大切にすることで、社員の方々のWell-beingは必ず高まると思います。

幸福度と仕事の関係についてお聞かせください。(西尾)

成功した人たちが幸せなのではなく、よく生きた人たちが成功しています。(札野)

西尾 一般的には、仕事に取り組んで業績が上がること、人は幸福になると考えられていますが、先日の講演では、幸せな人が仕事をすることで業績が上がるというお話をいただきました。

札野 これは、2005年に発表された調査結果によるものです。これまでの心理学の多くの研究結果が、ポジティブ心理学の視点で改めて分析されたのです(メタ分析)。例えば、ハーバード大学の卒業生を追跡調査した膨大なデータがありますが、これをポジティブ心理学の立場から分析してみました。すると、勉強に集中して将来の成功を目指して学生時代を過ごした人たちと、仲間を作り、様々な活動をして学生時代をよく生きていた人たちでは、健康状態、家族との関係、収入、社会的な地位など、すべてにおいて後者の方がよい傾向であることがわかったのです。また、イギリスのある調査によると、Well-beingを高めると生産性が高くなるという実験結果が出ています。成功した人たちが幸せなのではなく、よく生きた人たちが成功しているのです。

札野 順 氏プロフィール

1980年 国際基督教大学教養学部理学科物理学専攻卒業
 1982年 国際基督教大学大学院教育学研究科博士前期課程修了
 1988年 スミソニアン研究所アメリカ歴史博物館大学院生フェロー
 1990年 オクラホマ大学大学院科学史研究科博士課程修了(Ph.D.取得)、金沢工業大学助教授
 1994年 金沢工業大学教授
 2004年 金沢工業大学大学院工学研究科専攻共通主任、同大学科学技術応用倫理研究所所長
 2015年 東京工業大学大学マネジメントセンター教授
 2016年 東京工業大学リベラルアーツ研究教育院教授



Well-beingの実現に対して、社員から色々なアイデアが出てきました。(西尾)

どれもすべてWell-beingを高める正しいアイデアです。(札野)

西尾 幸せな人の方が、生産性が高く、創造性も豊かなんですね。Well-beingが生産性を上げるとすれば、社員が幸せを感じている会社は業績が上がると考えていいと思うのですが、日常的にWell-beingを高めるために何をすればいいでしょうか。講演後社員に行ったアンケートでは、職場で実践しようとしていることとして、「これまで以上にコミュニケーションを大事にして、朝礼や夕礼で社員をほめる、感謝する」「感謝している人、モノを5つ挙げる」「幸せであるために健康を高める」といったアイデアが出ていますが、これらは有効なのでしょう。

札野 今、挙げられたもの、すべてが有効であることは、科学的に実証されています。誰かに感謝をする、感謝している相手に手紙を書く、さらに、それを実際に相手に届けることでWell-beingが高まることは、心理学的に確かめられています。また、自分のまわりに起こった良いことを3つ書きとめるという行為だけでも、Well-beingが高まります。さらに、自分自身が健康であることや、自分の健康に対する認識の高い人たちの方が、Well-beingが高いこともわかっています。

仕事を通じた自己実現や幸せ、それによる生産性の向上のためには、自分の内側から生まれるモチベーションが必要です。(札野)

企業の成長と社員の幸福が好循環するグループを目指します。(西尾)

西尾 社員が幸福に働けるよう、この数年、「人材の多様性の確保」「労働生産性の向上と業務改革」「人材育成」の3つを軸に働き方改革を進めています。「人材の多様性の確保」については、当社グループは乳児からシニアまでを対象とした幅広い商品・サービスを展開していますが、その市場においては、多様なライフステージ・変化し続けるニーズな

ど、ビジネス環境は年々複雑化し、常に新しい視点・アイデアが求められています。そのためにも、「違う知識・経験・背景を持っている人」が会社にたくさんいることが必要であり、女性、シニア、外国人、中途採用を含めて、多様な人材がチームワークを持って仕事をするのが大切だと考えています。また、育児・介護など時間的な制約がある中で、仕事と生活を両立するための制度も整えてきています。一方、長時間労働を前提とした働き方を是正するためにも、2番目の柱である「労働生産性の向上と業務改革」も進めています。これは、労働時間の長さではなく生産性に注目し、短時間でも集中して効率を向上させていこうという取り組みです。新しい仕事のやり方を取り入れながら業務改革を進めることは、社員の幸せにつながると思います。また、多様な人材が高い生産性を持って働くには、個々の強さが基本になりますから、3つ目の「人材育成」にも力を入れていきます。自分自身がスキルアップし生産性を高め、仕事を通じて自己実現をすることで幸せを感じる機会を提供することは重要だと思っています。この3つの軸を、着実に進めていきたいと思っています。

札野 そのために重要になるのはモチベーション、動機付けだと思います。多様なものに対応していくには、生産性を追求するために仕事をするのではなく、自分自身の内側からおこるモチベーションが必要だとされています。そのモチベーションは、社会に貢献していること、会社や仕事に対する誇り、感謝の気持ちを感じながら仕事を遂行していくことなどによって生まれてくるものだと考えています。この考え方は、これまでの報酬や罰則を使った外的な動機付けによる社会や組織のあり方である「モチベーション2.0」に代わるべきものとして、「モチベーション3.0」と呼ばれています。

西尾 ビジョン実現に対して、自ら動機付けをすることが大事なのですね。雪印メグミルクグループは、多様な社員が幸福に働き、そのことが社会に貢献しながら企業の持続的な成長につながり、再び社員の幸福へと好循環していくことを目指していきます。

札野 西尾社長とお話をしていて、御社はすでに、その方向に歩み始めていらっしゃると感じています。

西尾 本日は、ありがとうございました。