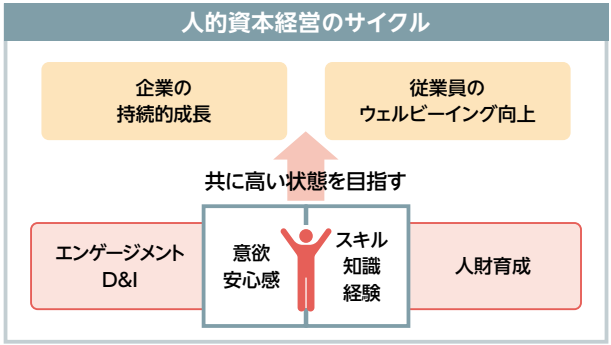


人的資本経営

昭和産業グループでは、2025年度のありたい姿（長期ビジョン）「SHOWA Next Stage for 2025」を実現するため、「中期経営計画 23-25」の5つの基本戦略のうちの一つである「プラットフォームの再構築」の一環として、人的資本経営の推進に取り組んでいます。当社グループでは、“人財”を企業の持続的成長を支える最も重要な経営資本と位置付け、“人財”への戦略的な投資を積極的かつ継続的に行うことで、「企業の持続的成長」と「従業員のウェルビーイング向上」を実現します。



KPIと目標

取り組みテーマ	中期経営計画目標
D&Iのドラスティブな推進	女性管理職比率： 2025年度 10%以上
戦略的人的資本投資の促進	リスキル投資額： 2025年度 2倍以上（2021年度比）
従業員エンゲージメントの向上	エンゲージメントスコア： 中計 23-25 期間中に目標値公表

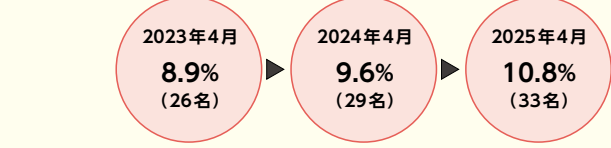
従業員が安心してイキイキ活躍できる職場へ

「中期経営計画 23-25」の基本戦略「ステークホルダーエンゲージメントの強化」の重点項目として、「D&Iのドラスティブな推進」を位置付け、ダイバーシティ経営推進の専任組織である「D&I推進室」を人財戦略部内に設置しています。多様な人財が安心して働き、互いに影響し合うことで、個々の能力を発揮しやすい環境を提供し、従業員のウェルビーイング向上と個人・チームとして高い成果を追求できる組織風土を醸成します。

D&Iのドラスティブな推進

KPIの進捗状況

女性管理職比率



主な取り組み状況

女性の活躍推進

当社では、「女性従業員の経営参画の多様化実現」を目標に、施策の検討やイベントの実施など、様々な取り組みを行っています。

2024年度は、2023年度から継続して会社が指名した女性管理職および管理職候補者を、実務から離れて視野を広げる機会として女性従業員向け講座に派遣しました。また、全女性マネージャーへのヒアリングを人財戦略部が実施し、キャリアに関する意見交換を行いました。

障がい者の活躍推進

当社では、障がい者雇用の推進組織としてD&I推進室内にINC推進チームを設置し、障がいのある従業員が働きがいを

持って、日々そして末永く当社グループで活躍できるよう、一人ひとりに適した職場への配属や職域開発を行っています。

2024年度は、各部署から切り出した業務を新規で18件、年間580時間分受託しました。また、2023年度に続き、創立記念日に合わせて社内従業員向けに当社グループの冷凍生地を使用したパンを焼成販売しました。INC推進チームメンバーでのメニュー考案、試作を重ねた焼き立てパンは従業員に大変好評でした。

2025年3月末の障がい者雇用率は2.6%と2023年度に引き続き法定雇用率の達成を実現しました。



D&I推進室員の声

私の担当している名刺作成業務では、注文書をもとに名刺発注システムを使って従業員用名刺の原稿作成から発注、納品までを行っています。異動の時期などは注文数が多くて大変ですが、作業をやり終えた後は達成感があります。また、焼き立てパンの社内販売会では多くの従業員の皆さんがパンを買ってくれますので、とてもやりがいを感じています。

人財戦略部D&I推進室
INC推進チーム
植本 さくら

多様な従業員が働きやすい環境へ

「性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律」に基づき、就業規則等各種規程において多様な性的指向や性自認を持ち得る従業員へ配慮した改定を行っています。

従業員エンゲージメントの向上

エンゲージメントスコアの目標値について

2026年2月に予定している次期中期経営計画発表に合わせて公表予定です。

主な取り組み状況

エンゲージメントサーベイの実施と活用

当社では、毎年のエンゲージメントサーベイの結果を基に、各職場にて改善活動に取り組んでいます。心理的安全性の高い職場づくり、それらを促すマネジメント層のマネジメントスキルの習得を通じ、従業員一人ひとりのウェルビーイングを高め、会社に対する貢献意欲の向上を図ります。また、エンゲージメントスコアに強い影響を与える質問項目の分析を進めており、それら重要因子は今後公表予定の独自指標に活用するとともに各職場での改善活動の際の参考にしています。

部門ごとの重要因子の一例

	コーポレート部門	事業・営業部門	テクニカル部門
エンゲージメントスコアに関わる重要因子	・働きがい ・上司の誠実な態度	・働きがい ・会社との適合感	・働きがい ・相談行動 ・仕事満足度

帰属意識向上の取り組み

従業員の当社への帰属意識については、エンゲージメントサーベイにおいて「エンプロイーエンゲージメント」として偏差値で把握しています。調査を開始した2022年度の全社スコアは調査会社母集団平均値を下回っていたため、従業員が会社や組織に愛着をもってイキイキと働けるように、また、従業員の離職防止の観点からも重要な要素として取り組みを強化しています。

① 褒賞制度の見直し

2024年度は、『褒める文化』をより根付かせる取り組みとして、従来から運用していた褒賞制度を改善しました。各職場の優



中央褒賞発表会での集合写真

2024年度は、外部有識者を交えたLGBTQ理解促進の勉強会「にじいろセミナー」をオンラインで実施し、相談窓口担当者が心構えを学びました。また、勉強会の内容は当社グループ内に動画配信し、広く周知しました。

れた取り組みを共有・展開し、個人と組織がより高みを目指していける仕組みとするため、選定フローの見直し、審査基準の明確化、褒賞金額の大幅な見直しを行いました。

また、従来は一部の事業所のみの実施であった事業所褒賞を部署褒賞として改定し、人事評価とは別目線の『褒めるツール』として活用できるようにしました。2024年度では従業員の1割超に当たる179名が部署褒賞を受賞しました。

② 昭和産業グループ入社式の開催

2025年4月に、当社グループの理念やビジョンを共有し一体感を醸成すること、そして当社グループ全体の結束力を高めることを目的に、総勢91名の当社およびグループ会社各社の新入社員を一堂に集めた「昭和産業グループ入社式」を初めて開催しました。式典後には、グループ合同の新入社員研修を実施し、同じグループの一員としてお互いを“知る”ことから始まり、当社グループの事業や方針への理解を深めるプログラムを通じて、「グループ一丸となって進む」ことの大切さを学びました。最後には、参加者全員による交流会も行い、会社の垣根を超えた親交を深める貴重な機会となりました。

③ SHOWAマイスター(天ぶら)の取り組み

天ぶら粉を世に初めて送り出したメーカーとして、天ぶらに関する社内認定制度「SHOWAマイスター(天ぶら)」を導入、運用しています。2023度から制度をリニューアルし帰属意識の向上をテーマに取り組んでいます。

2024年10月から2025年1月の期間で当社グループ従業員による天ぶらへの愛をアピールし合う「天ぶら愛コンテスト」を開催しました。従業員やその家族が腕を振るった天ぶらの写真や、お勧めの天ぶらを食べられる店舗の紹介だけでなく、天ぶらに関するエピソードや川柳の投稿など131件の応募がありました。

上記を含めた様々な取り組みの結果、2024年度の「エンプロイーエンゲージメント」は2022年度と比較して1.4ポイント上昇しており、同時に自己都合による退職者数も減少しています。



健康経営の推進

「従業員の健康は会社の礎である」という思いのもと、当社では2017年4月に「昭和産業健康宣言」を発表し、「従業員の健康ファーストの企業風土醸成(セルフケアの促進)」と「働き方改革の推進(職場環境の改善)」に取り組んでいます。毎年、経営会議において健康増進施策の年度方針を定めており、人財戦略部が主体となって産業医・健康保険組合や各事業所と連携を取りながら、全社一体で従業員の健康増進に取り組んでいます。

2024年度は、生活習慣改善対策として「運動」・「睡眠」・「食」・「飲酒」・「喫煙」の5つについて従業員へアプローチしました。

「運動」：スマートフォンアプリを使用して、歩数目標の達成度合いを競い合う「スマ歩ウォーク」を開催し、当社グループ従業員452名が



塚越社長と一緒に歩こう!イベントの様子

参加しました。また、関連イベントとして「塚越社長と一緒に歩こう!」イベントを当社本社と神戸工場で開催しました。楽し

く運動しセルフケア促進に繋がる取り組みとなりました。

「睡眠」・「食」：従業員調査により睡眠時間とプレゼンティーズムに相関がみられたため、当社本社事業所にて食事や腸内環境と良好な睡眠の関係についてセミナーを実施しました。今後も継続して実施していきます。

「飲酒」：適正な飲酒に関するセミナーを当社本社・鹿島工場・神戸工場で実施し、延べ112名の参加者が適切なアルコールとの付き合い方を学びました。



適正飲酒セミナーの様子

「喫煙」：喫煙対策として当社従業員の希望者を対象にオンライン卒煙プログラムの提供を実施中です。

上記の取り組みが評価され4年連続で健康経営優良法人に認定されました。



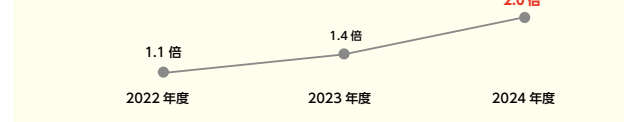
変化の中で価値を創造できる人財の育成

事業環境の急激な変化に対応し、当社グループの強みで競争を勝ち抜くためには、「顧客の課題の真因を捉えその解決に最適なソリューションを提供する力」と「不確実な未来と向き合い未来志向で新たな価値を創造する力」が必要不可欠です。この二つの力を更に高めていくため、「課題解決力の深化」と「イノベーションの促進」を当社の人財育成におけるコンセプトとして設定し、事業の担い手となる次世代リーダーを計画的に育成していきます。

戦略的人的資本投資の促進

KPIの進捗状況

リスク投資額(2021年度比)



主な取り組み状況

教育・研修の取り組み

当社の研修制度の中心は階層別研修で、「自律型人財の成長をサポートし、次世代リーダーを育成すること」を目的に行っています。各研修は、人事制度や他のキャリア開発諸施策と相互に連動しており、自身および部下のキャリア開発を行う上での道標の役割を果たしています。また、階層別研修とは別に、経営方針の理解や当社グループの従業員として必要な知識の習得を目

的に、グループ会社を含めた全従業員教育として「昭和塾」を毎年開催しています。

昭和塾 2024年度テーマ
・コンプライアンスの学習と点検

※教育体系図はwebサイトをご覧ください。

<https://www.showa-sangyo.co.jp/corporate/sustainability/social/employee/human-capital/>

① 通信教育の充実

当社ではキャリア開発支援の一環として通信教育制度を運営しています。会社が設定した200の多様なコースから従業員が年2回、自主的に選定して申し込み、設定した条件を満たした場合に受講料を全額補助しています。2025年度からは新たに幅広い分野の学習が可能なeラーニングコンテンツを

導入し、いつでも、自由に、自らのキャリアや業務に必要な知識を学べる環境を整えました。通信教育のコンテンツを拡充し、従業員の自律的な成長と組織全体のスキル底上げを図ります。

② キャリアデザイン研修の実施によるリスク促進

当社では自身のキャリアを考え持続的に活躍できる状態を目指し、40歳代および50歳代従業員を対象としたキャリアデザイン研修を実施しています。研修後にはキャリアコンサルタントとのキャリアコンサルティングを希望者に実施するとともに、通信教育等による自主的な学習を促し、従業員へのリスク投資を強化しています。

③ DX人財育成のための投資促進

「DXを活用した新たな価値の創出」を実現するため、DXを推進する人財の育成を推進しており、当社従業員向けデジタルリテラシー教育や選抜メンバーへのデジタルスキル教育を実施しています。



デジタルスキル教育の様子

詳細はP.49

④ 海外マネジメント研修の導入

「中期経営計画23-25」の基本戦略「事業領域の拡大」に資する海外人財強化のため、当社では新たに海外勤務者向けのeラーニングコンテンツを導入しました。海外で活躍するためのマインドセットからスキル向上、実戦適用力向上までの幅広いコンテンツの中から、個人で取り組める環境を整えました。

人財マネジメントの高度化の取り組み

当社では2023年度よりタレントマネジメントシステムを導入し、従業員の人財情報を権限に応じて共有・活用できる環境を構築しました。タレントマネジメントシステムを活用し採用配置～教育研修～評価のサイクルを適切に回し、人財マネジメントの高度化を図ります。

① タレントマネジメントシステムの活用

2024年度は、タレントマネジメントシステムでの人事評価フローの導入、従業員の資格情報やスキル保有情報の登録を行い、人財情報の一元管理を進めています。

② キャリア採用の強化

要員計画に基づき、必要人員確保のためキャリア採用を強化しています。2024年度は、従来の人材紹介による採用にプラスして、退職者と再び働く機会を創出することを目

的にアルムナイ登録サイトの運用を開始しました。サイトでは、企業ニュースの閲覧や求人応募、スカウトの受け取り、コーディネーターへの相談などを可能とし、即戦力人財の獲得に繋がります。

③ 新任地サポート制度の導入

当社は、海外および日本国内に事業所を展開していることから、従業員の転勤への対応として、地域限定職や総合職における転勤配慮措置制度を導入してきました。

2024年度は、転勤を取り巻く環境の更なる変化を踏まえ、従来運用してきた「社宅制度」を見直し、「新任地サポート制度」として刷新しました。具体的には借上社宅の家賃補助金額の増額や上限家賃の撤廃などを新たに行いました。本制度により、新たな勤務地で勤務する従業員の心理的・経済的な負担を軽減し、多様な働き方を支援すると共に、適所適財の実現を推進します。

イノベーションの促進の取り組み

① 人事制度との連動

人事制度では、当社グループの事業領域を広げる活動や企業価値の源泉を開拓する活動など、「中長期視点の課題設定と新たな強みの創出」を牽引する人財の輩出と活躍を後押しするための職位「P等級」を設けています。P等級はイノベーションを起こしたいという意欲のある従業員が選出される職位で、2024年度には1名を新たに選任し、2025年3月末時点で4名がP等級に選出されています。各P等級は「中期経営計画23-25」の基本戦略「事業領域の拡大」や「プラットフォームの再構築」を目指した新しい試みに挑戦しています。

② 新規事業創出コンテストの開催

未来志向で新たな強みを創出し得る人財育成・文化醸成を目的に、「新規事業創出コンテストSHOWA3.0」を2022年度より毎年開催しています。

2024年度は、他社で同様のコンテストを経て新たなビジネスを立ち上げた方を講師に招き講演会を実施しました。結果として、2024年度では過去最多の37件の応募があり、現在、事業化に向けた課題の抽出等を行い、計画書の作成を進めています。



コンテスト表彰者と塚越社長