

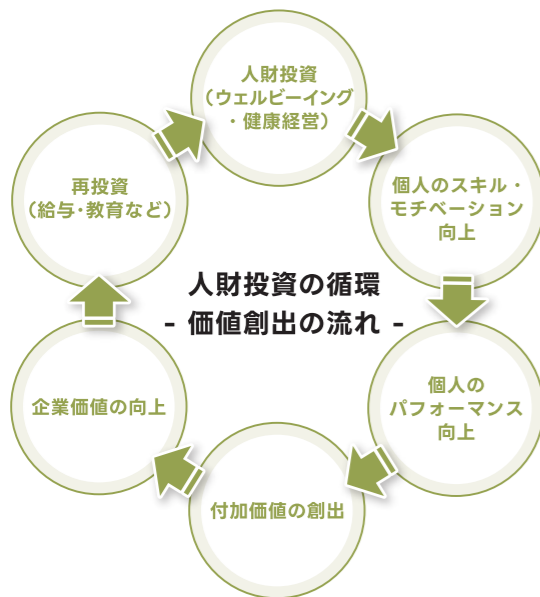
ケイパビリティ（組織の強みや能力）を高めるために

企業価値を生み出す 源泉は「人」

ハルナグループの企業価値向上は、社員一人ひとりの能力と意欲を引き出す「人」への投資と、挑戦を促す仕組みづくりから生まれる好循環(グッドサイクル)によって支えられています。



人財投資の循環 価値創出の流れ



この「人」への投資からはじまる一連の流れが企業価値の向上に結びつきます。そして、企業はその利益を原資として、給与アップやさらなる教育機会の提供といった形で従業員へ再投資します。この再投資が、次の人財投資へとつながり、企業と従業員が共に成長していく好循環を生み出すのです。

戦略的な人財投資の実施

企業の成長戦略と社員一人ひとりのキャリア志向を連携させ、戦略的に投資を実行します。具体的には、専門知識を学ぶ「Off-JT(研修)」、実務で能力を鍛える「OJT(業務を通じた指導)」、自発的な学びを促す「自己啓発支援」などを組み合わせています。

オーバーエクステンション戦略 ～一歩先、挑戦の進化～

近年、環境の変化が激しく予測が難しいため、従来の「守りの姿勢」や「安全圏内での活動」だけでは、変化にスピーディに対応し、イノベーションや成長のきっかけをつかむことが困難になっています。また、業務が安定する一方で、個人の挑戦意欲の低下や成長の停滞を招くこともあります。このような背景から、個人と組織の両面で新たな挑戦を促すために、「ちょっとだけ無理をする」「限界を少し超えてみる」行動＝オーバーエクステンション(Overextension)に価値を置く戦略を各々で実現しています。

「ちょっと背伸び」＝無理ではなく「成長に繋がる挑戦」であることを理解し、「少しだけ高い目標」に自ら挑戦した業務に取り組み、挑戦や成長の機会を組織全体で図っております。その上で、定期的なフィードバックを通じて、社員一人ひとりの成長意欲を引き出し、学びが実務に直結することを目論んでいます。

個人のスキル・モチベーションの向上

人財投資の結果、従業員のスキルは「わかる」から「できる」へと進みます。研修で得た知識を実務で試すことで、スキルは定着し、どんな状況でも成果を出せる再現性が身につきます。また、既存スキルに新たなスキルが掛け合わされることで、能力は飛躍的に向上します。例えば、営業力にデータ分析力が加われば、客観的根拠に基づいた提案が可能になり、個人の市場価値と業務遂行能力が高まります。スキル向上は、従業員の心理面に複数の好影響をもたらし、仕事への意欲を高めます。「できることが増えた」という成長実感が「自分ならやれる」という自信に変わり、挑戦意欲が湧きます。また、スキルを活かして成果を出すことで、他者から感謝・評価される「承認欲求」や、会社に貢献できているという「貢献実感」が満たされます。仕事の質も向上し、やりがいや面白さといった内発的な動機づけが強まります。

付加価値の創出

高いスキルと強いモチベーションが組み合わさることで、企業の付加価値が生まれます。具体的には、業務効率化による「生産性の向上」、新しい商品やサービスを生み出す「イノベーションの創出」、質の高い提案による「顧客満足度の向上」などが挙げられます。これらは企業の競争力を直接的に高め、売上や利益の増大に貢献します。

人財投資戦略

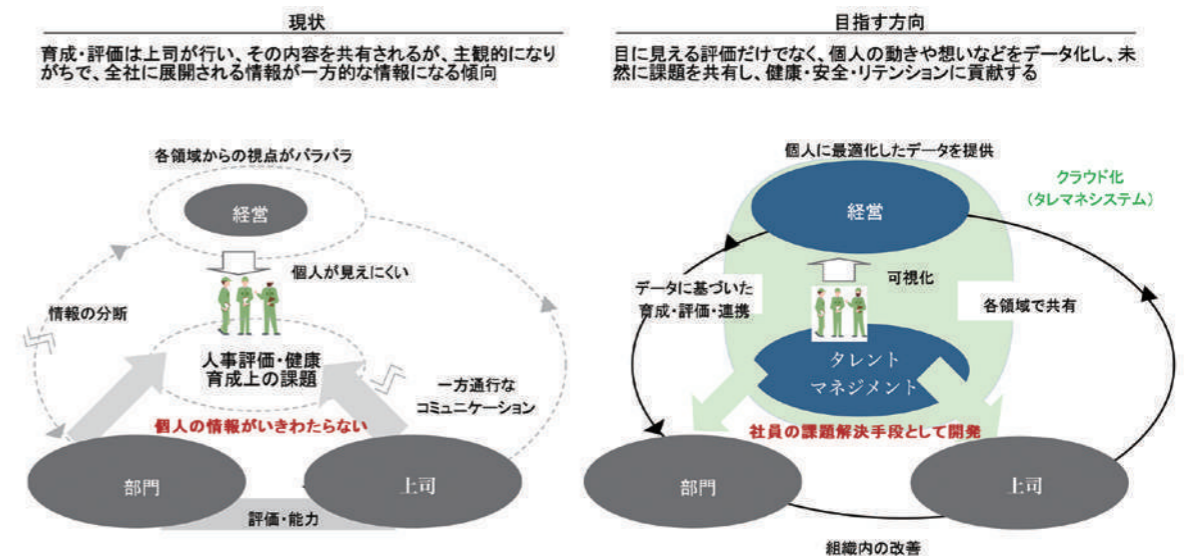
人的資本経営の深化に向けた新たな一手 「タレントマネジメントシステム」導入

当社は、持続的な企業価値向上の源泉は「人財」であるとの信念に基づき、かねてより人的資本への投資を経営の最重要課題の一つとして位置づけてまいりました。

この度、その取り組みをさらに加速させるべく、2026年1月30日より、「タレントマネジメントシステム」を導入することいたしました。本システムの活用により、従業員のエンゲージメント(仕事への熱意や貢献意欲)やキャリア志向を客観的なデータとして可視化します。

これにより、従来以上に個々の従業員の能力や才能(タレント)を最大限に引き出す戦略的な人財配置、育成、リテンション施策の立案・実行が可能となります。

当社は、「タレントマネジメントシステム」を通じて得られるデータを経営の意思決定に活かし、従業員一人ひとりの成長と企業の成長が連動する好循環を創出することで、企業価値の最大化を目指してまいります。今後の当社の人的資本経営の進化にご期待ください。



共創の未来を描く新リクルートCM

未来を共に創る新しい仲間との出会いを求め、この度、初のリクルートCMを制作・公開いたしました。CMでは、当社のカルチャーや、社員が挑戦を通じて成長していく姿を描いています。ぜひご覧ください。



ウェルビーイング5(ハルナビジョン2030に向けたグループコアバリュー)

「人財」を起点として従業員のウェルビーイング(心身と社会的な幸福)を高め、それが企業の成長(付加価値創出)につながり、さらに従業員へ還元されるという、「価値創出のグッドサイクル」を具体的に実践する考えです。



キャリア ウェルビーイング 「成長と貢献の実感」

当社は、社員一人ひとりが仕事を通じて成長を実感し、社会に貢献する喜びに満たされること、すなわち「キャリア・ウェルビーイング」の実現を目指しています。キャリアとは単なる経歴ではなく、専門性を高め、価値を生み出す源泉であると考えます。当社では、研修をはじめとする多様な学びの機会(人財投資)を提供し、社員の主体的なスキル向上を支援します。

そして、高められた専門性を活かして、お客様へのより良いサービス

や製品という「貢献」につなげる。この「成長から貢献へ」という好循環こそが、真の働きがいを生み出すと信じています。この取り組みの成果を「ワークエンゲージメント(活力・熱意・没頭)」などの指標で客観的に把握し、すべての社員が輝けるキャリアを築けるよう、会社として支援を続けてまいります。

ソーシャル ウェルビーイング 「信頼される人間関係の構築」

当社は、企業活動の根幹は、お客様、お取引先、そして地域社会といったステークホルダーの皆様との「信頼関係」にあると考えています。これが当グループが目指す「ソーシャル・ウェルビーイング」です。信頼とは、皆様からの期待に誠実に応え、そしてそれを少しでも超える仕事の積み重ねから生まれるものだと思っています。社員一人ひとりが、社内外を問わず関わるすべての人々に対し、責任感

と誠意を持って行動することで、強固な信頼関係を築き上げていきます。この「人間力」とも言える姿勢を組織全体で磨き続けることが、社会における私たちの存在価値を高め、持続可能な成長を実現する原動力となります。これからも皆様から信頼されるパートナーであり続けることをお約束します。

ファイナンシャル ウェルビーイング 「経済的な安定と還元」

当社は、社員一人ひとりが経済的な安心感を持って仕事に打ち込める環境、「ファイナンシャル・ウェルビーイング」の実現を重視しています。会社の成長は社員の活躍があってこそ実現するものであり、その利益は貢献してくれた社員へ公正に還元すべきだと考えます。当グループでは、利益をベースアップ(昇給)や賞与という形で着実に社員へ還元すること

で、この好循環を実践しています。事実、2023年度から4年連続でのベースアップを決定し、年間賞与も2年連続で一人あたり150万円を超えるなど、業績拡大の成果を、従業員と分かち合っています。今後も社員と会社が共に豊かになる関係を目指し続けます。

フィジカル ウェルビーイング 「心身の健康と挑戦意欲」

当社は、社員一人ひとりの心と身体の健康が、すべての活動の基本であると考えています。前向きな挑戦意欲や創造性は、心身が健やかであってこそ最大限に発揮される。これが私たちの考える「フィジカル・ウェルビーイング」です。この考えは、当グループが掲げる「健康経営宣言」の根幹をなすもので

あり、「従業員の心身の健康は経営理念実現の基盤である」と明確に位置づけています。健康問題による生産性低下(プレゼンティズム)や病欠(アブセンティズム)の低減といった具体的な目標を掲げ、社員が心豊かに日々の生活を送り、いきいきと働ける環境づくりに組織全体で取り組んでまいります。

コミュニティ ウェルビーイング 「つながりとイノベーションの創出」

当社は、イノベーション(革新)が、お客様やお取引先、そして地域社会といった社外の皆様との「つながり」から生まれると考えています。この「コミュニティ・ウェルビーイング」は、当グループの持続的な成長に不可欠な要素です。私たちはこの考えを具現化するため、大規模な「人財投資」として全拠点をリノベーションしました。また、2024年12月より「ハルナイノベーションセンター」をハブとした新しい価値創造の環境

で活動しています。この新しい「場」は、従来のオフィス機能を超え、社内外の多様な人々が自然に交流し、新たなアイデアを共創するためのプラットフォームです。この戦略的な投資を通じて、多くの新しいプロジェクトが生まれており、今後も社会全体の豊かさに貢献することを目指してまいります。

「ハルナウェルビーイングファイブ」向上にむけて

グループ内において、既に多くの福利厚生制度を活用しておりますが、私たちを取り巻く環境(現状と今後、傾向)を踏まえ、ハルナグループでの現状と今後の課題を見据えた上で、ハルナグループに必要な施策、対応を推進するプロジェクトを結成し、「5つの要素」を切り口としてハルナビジョン2030に向けたグループコアバリューとして、全社的な取り組みを推進しております。

分類	社会的課題・傾向	ハルナグループで実施中の施策内容
<p>キャリアウェルビーイング 働きがいと成長を感じられる職場づくり</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 人財不足・労働人口の減少／採用難 ● 高齢化社会(介護と仕事の両立) ● 少子化(育児との両立) ● 気候変動(温暖化) ● 管理職になりたくない若手(責任、業務量、残業、WLB) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 定年後の働き方 ● 専門職等級の再定義 ● ビジネススクール中堅社員研修 ● HdX e-ラーニング ● 熱中症重篤化対応(法改正) ● 海外人財の活用
<p>ソーシャルウェルビーイング 社会的な幸福や社内外での人間関係の質を向上させる取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 指導できない上司(マネジメント能力) ● ハラスメント(パワハラ・セクハラ・モラハラ等) ● 心理的安全性が低い ● 少子化や未婚率の上昇 ● 従業員の多様性が進む 	<ul style="list-style-type: none"> ● サークル活動の費用補助 ● コミュニケーション促進(毎月・年末年始) ● 良縁アプリ「Aill goen」 ● 葬儀支援サービス/終活 ● ライフサポート倶楽部(付帯サービス) ● 温泉施設との提携
<p>ファイナンシャルウェルビーイング 報酬や福利厚生などの充実により経済的安定や安心感を向上させる取り組み</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 物価上昇・生活コストの増大 ● 実質賃金の伸び悩み ● 金融リテラシーの欠如 ● 年金制度への不安(老後資金不足の懸念) ● ジェンダー格差(キャリア形成・年収等) ● 非正規雇用と労働環境の不安定性 	<ul style="list-style-type: none"> ● 4年連続ベースアップ(+27,000円) ● 賞与増 ● つみたてNISA ● 給与財源DC(確定拠出年金) ● 財形預金 ● 社員持株会 ● 資産形成セミナー ● 派遣社員、準社員の正社員化
<p>フィジカルウェルビーイング 心身の状態を整え、従業員が健康で活力ある職場環境を維持</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働人口の減少、高齢化 ● がん／重症化疾患／生活習慣病 ● メンタルヘルス うつ・適応障害 ● 高ストレス ● 生活習慣の乱れ ● 感染症・アレルギー ● 女性特有の症状 	<ul style="list-style-type: none"> ● 年間休日増 ● 健康増進施設(スポーツジム) ● 食事補助(お弁当代、持込弁当代、おかんシステム) ● 予防接種全額補助(インフルエンザ、海外渡航前) ● 婦人科検診全額補助(乳がん、子宮がん)
<p>コミュニティウェルビーイング 地域社会・顧客・取引先等とのつながりや調和を深め、双方のWin-Winの関係構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 世代間ギャップ ● 文化や伝統の喪失 	<ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションセンター一般公開 ● 地域行事協賛 ● 榛名美術記念公園

MESSAGE

ウェルビーイング委員会メンバーの声

このプロジェクトは、単なる福利厚生の見直しではなく、社員一人ひとりのウェルビーイングを会社の成長と結びつける画期的な取り組みだと感じます。

アンケート結果を深く分析し、重点課題を特定していく過程に参加できたことで、組織全体の課題を自分事として捉える良い機会になりました。

様々な部署のメンバーと対話を重ねる中で、普段は知ることの

できない他部署の状況や考えに触れることができ、組織としての一体感が深まったように感じます。

今後もこの素晴らしい取り組みが継続・発展していくことを願っています。

ハルナプロデュース株式会社
営業ディストリUnit 物流企画Sec
アソシエイト 中世 拓磨

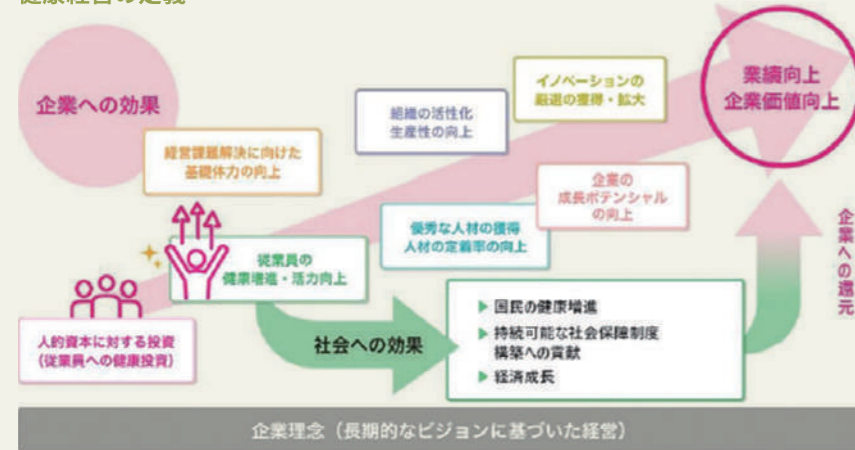


ハルナグループ健康経営について

近年、少子高齢化や労働力不足、AIをはじめとした先進技術の浸透、個人の価値観の多様化などにより、日本の企業には持続的な成長と社会的責任の両立が求められています。そうした中、ハルナグループは全社をあげて健康経営に取り組み、個人の多様性を尊重し、誰もが心身ともに健やかで皆が能力を最大限発揮できる会社になることを目指します。

社員の健康づくりを計画的に支援することで、個人の充実感と組織の活力を同時に高め、ウェルビーイング向上と企業の持続的成長を両立させるための第一歩として、健康経営優良法人の認定取得に向けた取り組みを着実に進めてまいります。

健康経営の定義



[出典]経済産業省「健康経営ガイドブック」発行年月：2025年3月版

健康経営に取り組む意義



[出典]経済産業省「健康経営ガイドブック」発行年月：2025年3月版

多角的な視点を持つ「人財」の育成

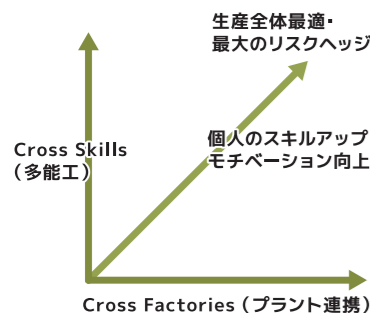
トラブルを未然に防ぎ、高品質を維持するためには、多角的な視点を持つ「現場力」が不可欠です。

クロストレーニング(多能工育成)

複数のスキルを身につけることで、個人のスキルアップとモチベーション向上を図ります。

求められる4つの要素

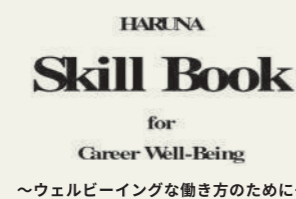
「全体を見る目」「現場スキル」「成長意識」「モチベーション維持」のバランスが取れた社員を育成します。これにより、個々の成長が現場全体の活性化につながり、結果として高品質な製品・サービス、ひいては企業価値そのものを支える「人」が育つとしています。



SKILL BOOKの活用

2020年の専門職制度導入時に策定した各等級要件は、分類が少なく、抽象的な表現となっています。従いまして、専門職における具体的な「技能形成のイメージ」が湧きづらく、「どのようにキャリアアップしていくか見えづらい」という問題が生じていました。

そこで、専門分野の区分を見直し、等級ごとに求められる技能レベルを改めて設定しました。



【今後の運用方針】 Multi-X(マルチ・クロス) プロジェクトの取り組み

7月昇格候補者への適用

今回作成したスキル要件の内容、バランス、実効性を確認するため、専門職の7月昇格候補者について、上位等級のスキルを有しているかの判定に試験的に適用します。

個人別スキルマトリックスの整備

まずは製造部門から、ひとりひとりのスキルマトリックスを作成し、別に導入するタレントマネジメントシステムに登録し、本人と管理者で現状を共有します。

人財育成への活用

あるべき姿と現状の比較から、ひとりひとりに応じた育成プランを立案します。プランには、多能工化、他部署研修、期限付き異動を含みます。

ハルナビジネススクール

当社の成長の礎である人財育成。その中核を担う「ハルナビジネススクール」は、創業当初の小さな学びの場から始まり、時代と共に進化を続けてきました。

ハルナビジネススクールの軌跡

1996年 掲示板の設置

創業者 青木清志が、日本中より優秀な人材を集めた起業期。その中のひとり、生産管理・技術の責任者、菅谷重信氏は高度な工場管理を目指し、効率を上げ品質を向上させるためOJTはもちろん、基礎的項目を説明したパンフレットを休憩室に貼り、リーダーからの質問に答える学びの場を作りました。



故 菅谷重信氏

1997年 社内研修会開催

菅谷氏はさらに、コミュニティコンベンションセンターにて、週に1回の研修会を開催。就業後に全社員が勉強会に参加しました。

2004年 教授会開催

大学教授や経営者など社外の講師を招き、ビジネススクールの開講を企画。当時理事長で創業者の青木清志を始め、大学教授たちから意見をいただく準備会を開催しました。



大学教授を招いた準備会開催

2005年 ビジネススクール開講

ビジネススクールの開講は、公開講座として新聞にも取り上げられました。社外からの受講希望者も募り、多数の受講者のなか、第1回講義は群馬大学社会情報学部教授(現名誉教授)の田村泰彦氏を迎え、ネットワーク組織論を学びました。また、中堅社員コース、プライマリーコースも開設、すべての社員が講義を受けられるように設定しました。



2007年 ウィンタースクール開講

各社の責任者が集まり、1泊2日の合宿を行うウィンタースクールを開講。経営全般から経済、マーケティング戦略等の講義を中心にを行いました。翌日には復習の時間となるディスカッション形式の発表を行い、責任者同士の交流を図る目的にもなりました。

2009年 受講者表彰式

開講より4年が経ち、その間休まず受講した社員に対し、全体総会で表彰式が行われました。1回目は111名が表彰されました。



表彰式

2014年 榛名山麓研修所開設

教育の効率化、徹底を図るため、榛名山の麓に研修所を開設。自然の中で、講師や受講者と共に時間を共有し、信頼や共感を育む場所としても活用しました。

2022年 ITリテラシー向上や デジタル人財教育

全社員のデジタルリテラシー向上に取り組み、eラーニングによる基礎知識の習得に加え、生成AI活用等の専門的な「攻めの研修」と、情報セキュリティ等の「守りの研修」を両立させ、人財育成を強化しています。

2023年 ライフプランと資産形成の推進

社員の豊かな生活を支援。持株会や確定拠出年金、NISA導入に加え、2023年度からは専門家を招いた「ライフプランセミナー」を開催し、社員一人ひとりの資産形成とライフデザイン実現を応援しています。

「学びたい」に応える、さらなる育成

その後、当初のコースに加え、「トップマネジメント追究」「ミドルマネジメント実践」といった階層別コースや、「ものづくり探求」「HdX推進」などの専門コースを新設。短期集中のサマースクール等も導入し、研修体系を拡充することで、全社員が自身のキャリアや目的に合わせて学びやすい環境を整備しました。



そして今、社員一人ひとりが自らの可能性を最大限に引き出し、豊かなキャリアと人生を歩めるよう、これからも一人ひとりの「学びたい」という想いに全力で応え続けてまいります。

実績報告

2026年度予定の
8コース

1. トップマネジメント
追究コース

グループの経営者として、社会や世界の動きを知り、視野を広げます。

2. 企業文化研究コース

ハルナグループの未来を考える機会として、講師を招いて企業文化を共に考察します。

3. ミドルマネジメント
実践コース

次世代を担う人材に対して、事業運営、経営を行ううえで必要な基本的な考え方を身に付けます。

4. ものづくり探求コース

現場の製造力と品質力を、知識技能の面からバックアップします。

5. 海外人材養成コース

グローバル人材を育成するため、英語力向上、海外の商慣行の習得、ビジネススキル向上を行います。

6. HdX推進コース

最新の事例を取り入れ、DXの推進と情報セキュリティに関する内容を学びます。

7. ウェルビーイング
推進コース(新設)

健康経営優良法人の認定取得に向けた研修や、新しいビジネスマナーなどを体系的に学びます。

8. 難関資格挑戦コース(新設)

会社運営に必要であるが取得することが難しい資格を、中長期で応援します。

トップマネジメント追及コース

2024年度実績

- 6月テーマ「変動著しい世界経済とハルナグループの今後の方向性」
講師：財部誠一氏 ジャーナリスト
- 7月テーマ「イノベーションセンターの設計思想について」
講師：稲水伸行氏
東京大学経済学部准教授 経営学者
- 10月テーマ「水リスク現地の課題と企業の取り組み」
講師：羽尾芽生氏
WWFジャパン 自然保護室淡水グループ

2025年度実績

- 6月テーマ「企業文化と経営」
講師：内山充氏
上毛新聞社相談役
- 8月テーマ「健康経営の社内浸透と評価システム」
講師：近藤正直氏
法政大学人間環境学部教授
- 9月テーマ「全員でリスクに強い組織をつくる」
副題～お客様への安全・安心の価値創造に向けた仕組みづくりと人・組織づくり～
講師：黒木英昭氏
全日本空輸株式会社常勤顧問
- 10月テーマ「変革の時代における産学連携のあり方」
副題～社会と共に歩む大学の役割～
講師：中村健介氏、蒔田由布子氏
前橋工科大学学長(中村健介氏)
前橋工科大学教授(蒔田由布子氏)

ミドルマネジメント実践コース

2025年度開催実績

二期生

ハルナグループが抱える課題、問題を分析し、東京で開催された発表会に全員参加し、三つのチームごと、将来ビジョンを経営トップに提言しました。



2026年2月6日発表会風景

三期生

ロールプレイングを通じて、実践的な問題解決能力を身につけるとともに、他者とのコミュニケーションを学びました。



2026年2月20日～21日 音羽倶楽部前で撮影



提言イメージ



実習風景

実績報告

ものづくり探求コース

2025年度開催実績

現場のものづくりを極めるために、各職場の熟練者から講師を厳選して開催しました。e-ラーニングを活用する事で、現場社員の受講率100%を達成しました。

2025年度のカリキュラム

開催月	テーマ
4月	コンプライアンスと精神衛生
5月	新商品とイノベーション
6月	職場の労災リスクの発見と予防
7月	防虫対策と5S
8月	異物混入
9月	食品工場従事者の基本
11月	食品衛生法
12月	整理の基本
1月	アレレルゲンと食中毒
2月	予防保全

HdX推進コース

2025年度開催実績

デジタル時代に欠かせない「会社と自分を守る力」を、短時間で身につけるためのコースとしました。身近なトラブルや見落としがちなリスクへの備えを学び、慌てず正しく判断・行動できる力を養うことを、全社員対象に開催しました。

2025年度のカリキュラム

- 会社PCへの遠隔操作
- アラートが出てあわてない！
- 生成AIのリスクを知る
- クラウドサービスを使う際の注意点



2026年度 ブラッシュアップコース

ウェルビーイング推進コース(新設)

ねらい

ハルナグループが取り組んでいるウェルビーイングについて、専門知識を身につけ、組織を引っ張って推進していける人材を育てる。健康分野には特に力を入れて、健康経営優良法人の認定取得に向けた研修を行ったり、新しい時代のビジネスマナーを習得することで、グループ全体のウェルビーイングを向上します。

難関資格挑戦コース(新設)

ねらい

会社運営に必要であるが取得することが難しい資格のための学習機会を提供し、コンプライアンスの向上を図るとともに、社員の挑戦意欲を向上させる。また、長期の学習に取り組む価値を、社員に体感してもらう。

MESSAGE ハルナビジネススクールの企画、運営を通して

スクールの企画・運営に携わり、人材育成の奥深さと重要性を改めて実感しています。社会やニーズの変化に応じてスクールも進化を続けており、2026年度はウェルビーイングや難関資格取得を支援する新コースを開始しました。

研修で最も心に残るのは、部署や世代を超えて参加者が真剣に議論を交わす光景です。その熱意溢れる様子は、組織の未来そのものだと感じます。

研修とは、従業員一人ひとりへの「期待」を形にして届けることだと考えています。このビジネススクールが、学びを通して自信を深め、次のキャリアへ挑戦する「滑走路」となれば幸いです。

ハルナグループホールディングス株式会社
エグゼクティブエキスパート
ビジネススクール事務局 藤井 満

