

# 企業理念の実践のために【56,DMA】

## 花王のアプローチ

「花王ウェイ」は、花王グループの企業活動の拠りどころとなる、企業理念(Corporate Philosophy)です。中長期にわたる事業計画の策定から、日々のビジネスにおける一つひとつの判断に至るまで、花王ウェイを基本とすることで、グループの活動は一貫したものとなります。花王グループの各企業・各メンバーは、花王ウェイをマニュアルや規則としてではなく、それぞれの仕事の意義や課題を確認するための拠りどころとして共有しています。

## 社会的課題と花王のアプローチ

花王は創業以来“豊かな生活文化の実現”を使命に、“よきモノづくり”を通じて社会に貢献してきました。この“よきモノづくり”という言葉には、高い品質が保たれているか、価値に見合う価格で提供できているか、環境に十分に配慮されているかなど、さまざまな花王の思いが込められています。同時に、その意味するところは時代の変化とともに発生するさまざまな社会

的課題への対応という側面からも変化していきます。

「利益ある成長」と「社会のサステナビリティへの貢献」との両立を図る花王は、企業の持続的成長だけでなく、サステナビリティという観点からも“よきモノづくり”の意味を常に問い直し、世界の人々に新しい価値を提案していきます。

## 方針

「花王ウェイ」を実践するには、理念という抽象的な考え方と日々の仕事との結びつきを理解することが重要です。そのために重視しているのが職場単位で実施するワークショップです。同じ仕事に取り組む職場の仲間が仕事のやりがいや、時には悩みを、花王ウェイをベースに共有することで、理念と仕事への理解を深め、現状の改善点を見いだします。また互いを尊重する風通しのよい組織風土をつくっています。

ワークショップは、グループで画一的に行なうものではなく、各部門やグループ会社各社が、花王ウェイ事務局によるプログラムを参照したうえで、それぞれの事業や組織運営の課題に合わせて調整し、自主的、自律的に取り組んでいます。

また海外のグループ会社では、本社や子会社・関連会社との円滑なコミュニケーションに、花王ウェイをグループの共通言語として活用しています。

## 体制

花王ウェイの活動の主体は各部門・グループ会社各社のマネジメントラインであり、本社の花王ウェイ担当(事務局)と、各部門・グループ会社各社の花王ウェイ担当(The Kao Way contacts)は、相互のネットワークによって、その活動をサポートしています。

## 教育と浸透

新入社員を対象に花王ウェイの導入研修を実施しています。2016年はグループ全体で対象1,943人に対し100%実施しました。

## 中長期目標

花王ウェイに基づいたリーダーシップの醸成に重点を置いています。

花王ウェイに基づいたリーダーシップとは具体的には以下のような行動を指しています。

- ・率先垂範、自らが理念の実践者であること
- ・花王ウェイについて自分の経験等を踏まえて、自分の言葉で語るができること
- ・判断 (Decision making) の背景や目的を、花王ウェイに基づいて説明することができること
- ・大きな課題に直面した時、花王ウェイまで戻って考える習慣があること

こうしたリーダーが職場のメンバーを育て、エネルギーに満ちた組織風土をつくり、次世代に継承していくことをめざしています。



### 2016年の実績

- ・国内では、2014年より導入した、リーダーを対象とした「花王ウェイ・ダイアログ」プログラムおよびそれに準じるプログラムを実施。2017年上期までに一巡予定。
- ・海外では、中国、台湾で同じプログラムを実施。
- ・周囲の模範となるような花王ウェイの実践が見られたチームや個人を顕彰する「花王ウェイ・リコグニションプログラム」を職場ごとに実施。2016年は国内2部門、海外14社が実施し、顕彰人数は987人。

## 具体的な取り組み

### 創意工夫に富んだワークショップによる組織の活性化

グローバル

2016年下期から2017年上期にかけて、コンシューマープロダクツ事業のメンバーを対象に「花王ウェイ組織風土への浸透・伝承」をテーマとして、集中的にワークショップを実施しました。

事業ユニット長やOBによる花王ウェイの講話、花王ミュージアムの見学、高齢者体験ワークショップへの参加など、創意工夫に富んだ多彩なプログラムを実施しました。

コピーライターやデザイナーが集う作成部門では、「2030年のこころ豊かな『〇〇生活』」をテーマに25のチームに分かれてポスターを作成し、発表会を実施しました。各チームのメンバーは生活の現場に足を運び、互いの気づきを共有し、そこから今後の生活がどう変わっていくかの仮説を立てていきました。メンバーにとって仕事の本質への理解を深めるまたとない機会になりました。



2030年のこころ豊かな「〇〇生活」を1枚のポスターに

ワークショップが気づかせてくれた  
花王らしさ(花王ウェイ)

1人の笑顔を、  
「だれか」や「未来」につなげること

自分の好きなことをやりたい放題するだけでも、  
楽しいけれど  
それがだれかの「ありがとう」につながれば、  
ひとはもっと、もっと嬉しくなる。

そんな喜びの瞬間を創造する「結び役」に、  
私たちはなっていきたい。

### 買収企業の統合プロセスの一環として花王ウェイを共有

グローバル

2016年7月に買収した花王コリンズ社において、花王との統合プロセスの一環として9月に花王ウェイの共有プログラムを実施しました。花王コリンズ社は米国オハイオ州シンシナティに拠点を置くインクジェット用インクの開発・製造・販売会社であり、今後、花王のインク事業の一翼を担っていきます。

花王ウェイ共有プログラムでは、花王ウェイの文言と内容の確認、事例紹介と歴代の経営者の言葉による花王グループの組織文化に対する理解の促進、そして実践に向けてのグループディスカッションを実施しました。3日間にわたって実施したこのプログラムには、花王コリンズ社の経営陣と全従業員が参加し、「花王への理解が深まった」「花王と花王コリンズ社の組織風土との共通点が確認できた」などのフィードバックを得ることができました。買収の統合プロセスにおいて、早期に理念を伝え、共有を図ることが重要だと再認識しました。



花王コリンズ社における花王ウェイの説明

## 未来における花王ウェイの実践を考える新しいプログラムを開発

グローバル

2017年以降に向けて、視点を未来に置いて考える「花王ウェイ・フューチャーセッション」というプログラムの開発を進めています。2016年11月にはパイロット・プログラムを本社で実施し、10人が参加しました。

来たるべき未来はどのようなものか、社会はどのように変化しているか、花王グループとそこに働く社員の仕事はどのように変わっているか、そして社員一人ひとり個人としてどのように生活しているか、そのようなさまざまな未来の視点から現在の仕事を見つめ直し、望ましい花王ウェイの実践について話し合います。

そうしたプロセスを通じて、企業活動についての新しい視点や発想が生まれ、イノベーションの創出につながることを期待しています。今後は、職種や年代を問わず部門横断でメンバーを集め実施する予定です。



「花王ウェイ・フューチャーセッション」