

# 一人ひとりの可能性を引き出し成長を促す人財育成 [DMA, LA10]

## 花王のアプローチ

一人ひとりの社員の無限の可能性を引き出すことが人財育成の最大の目的です。花王グループの多様な社員が、適性に応じたチャレンジングな仕事に挑戦し成長することが、花王のさらなる創造性の発揮へとつながります。

## 社会的課題と花王のアプローチ

2030年までに花王グループは、グローバルで存在感のある企業グループとなることをめざしており、そのキーワードは「変化とチャレンジ」です。生活者の気持ちに寄り添う企業として、

社会やグループをとりまく環境の変化をとらえて対応し、グローバルに活躍できる人財をいかに育成していくかをテーマとしています。

## 方針

ビジネスを強かに推進するとともに、花王グループの強みの源泉である行動・価値観を体現し、伝播するリーダーを育成します。また、各組織において社員一人ひとりのキャリア開発を推進し、魅力ある育成機会を提供します。

さらに、社員の能力・キャリア開発意欲を高め、会社がそれを支援し、意欲と能力ある人財をグループ全体から発掘・育成・登用し、その力を最大限に発揮する、この流れをグローバルに実現することをめざしています。

## 体制

花王 グローバル共通プログラム・部門専門プログラム

		マーケティング	販売	SCM	R&D	情報システム
SMP 職層	グローバルリーダーシップ開発プログラムII					
	海外トップマネジメント					
MP 職層	G3等級改定研修				専門塾 主幹 主席 フォーラム	Stage 3 IT総合研修
	グローバルリーダーシップ開発プログラムI	マーケティングリーダー研修	グローバルキーアカウント研修	SCM研修		Stage 2 メソドロジー研修(応用) アプリケーション 応用研修 テクノロジー 応用研修
	マネージング・ヒューマン・パフォーマンス	MK Univ. (マスター)	トレードマーケティングエクセレンス	高圧塾		
LS 職層	海外赴任者研修	MK Univ. (ベーシック)	キアカウトマネジメントエクセレンス	グローバルテクノスクール		
	ビジネススキル ファシリテーション、ネゴシエーション、プロジェクトマネジメント	MK基礎III	カスタマーサービスエクセレンス	グローバルエンジニアスクール	基礎科学塾	Stage 1 メソドロジー研修(基礎) アプリケーション 基礎研修 テクノロジー 基礎研修
S 職層	花王ウェイ  インテグリティ	MK基礎II	フィールドセールスエクセレンス	SCM基本講座	フレッシュマンフォーラム	
	入社オリエンテーション	MK基礎I	マーチャンダイジングエクセレンス			入社IT専門研修

※ SMP職層：シニアマネジメント/シニアプロフェッショナル職層  
MP職層：マネジメント/プロフェッショナル職層

LS職層：リーディングスタッフ職層  
S職層：スタッフ職層

## 中長期目標

### 1. 社員の能力を引き出し成長を促す研修プログラム

#### グローバルリーダーの育成

- ・グローバルビジネスをけん引するリーダー候補に対しては、世界的に著名なビジネススクールの協力のもと、集中的なトレーニングを実施しています。経営スキルの向上を図るとともに、人的ネットワークの構築や花王の理念でもある“よきモノづくり”の体現、価値の伝承を進めています。

#### 社員への多様な育成支援

- ・「花王ウェイ」や「インテグリティ」の浸透、ビジネススキルの習得に関しては、各拠点に社内講師を養成し、スピーディできめ細かい展開を行ないます。
- ・eラーニングやインターネットを使った語学学習等、新しい学習ツールも積極的に取り入れ、学びの「場」づくりを進めるとともに、社員自らが成長への努力を重ねることを積極的に支援します。
- ・日本において60歳以降の働き方を見据えたキャリア開発の重要性がより高まっていることを踏まえ、従来の45歳を対象とした「ライフキャリアデザインセミナー」、50代後半を対象とした「ライフプランセミナー」に加え、新たに50歳社員を対象とした「50歳キャリアセミナー」を2017年から実施(花王(株)から試行)します。

### 2. 公正かつ納得性の高い評価とキャリア開発支援

#### 公正かつ納得性の高い評価

- ・社員の職務や役割、職責を明確にするとともに、一人ひとりの実績を公正に定期的に評価し、処遇・報酬に反映させるしくみをグローバルに運営します(2013年1月から日本、欧米、アジアの一部の関係会社の評価制度を標準化し、同じ基準・しくみで公正な評価を行なうためのインフラを整備し、本格稼動しました)。

#### キャリア開発支援

- ・花王グループ全体での計画的な採用・配置・育成を実現するための総合的なキャリア開発計画、新たな雇用ポリシーを策定・実行します。
- ・所属会社や雇用形態にかかわらず、花王グループ全体での個別キャリア開発を推進し、各人が将来に向けた目標を持ってチャレンジングな課題に取り組む環境を創出します(2013年11月から能力・キャリア開発支援(SeEDS:Self Education & Development Scheme)を各国グループ各社に順次導入し、運用を進めています)。

### 2016年の実績

#### 1. 社員の能力を引き出し成長を促す研修プログラム

##### グローバルリーダーの育成

- ・グループ各社から選抜されたメンバーが、より大きな視点から花王の経営課題を研究し経営幹部に提案する世界共通プログラムとして、「グローバルリーダーシップ開発プログラム」を実施しています。2016年は36人(海外から15人、日本から21人)が参加しました。2016年は、個々の課題意識に対応したビジネススクールの公開講座への参加や個人発表なども取り入れ、個別育成を強化しました。
- ・世界各国でラインマネジメントを強化するため「マネージング・ヒューマン・パフォーマンス・プログラム」をグローバルに展開しています。2016年は、日本では276人が受講しました。また、教材の大幅改定を行なったため、再度社内講師の養成講座を開催し、日本から9人、海外から20人が参加しました。海外各社は2017年から改訂版プログラムで教育を再開します。

#### 社員への多様な育成支援

- P109「カルチャー」>企業理念の実践のために」
- P113「カルチャー」>インテグリティ」

#### 2. 公正かつ納得性の高い評価とキャリア開発支援

##### 公正かつ納得性の高い評価

公正かつ納得性の高い評価と処遇のために、2013年からグループ各社への標準化評価制度の展開を進めており、2016年からはカネボウ化粧品にも、この評価のしくみを導入しました。

#### 社員1人当たり教育訓練費(連結)

2012年	2013年	2014年	2015年	2016年
56,000円	55,000円	63,000円	69,000円	66,000円