

### 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。中長期的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。

### 社会的課題と花王が提供する価値

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。

#### 貢献する SDGs



### 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

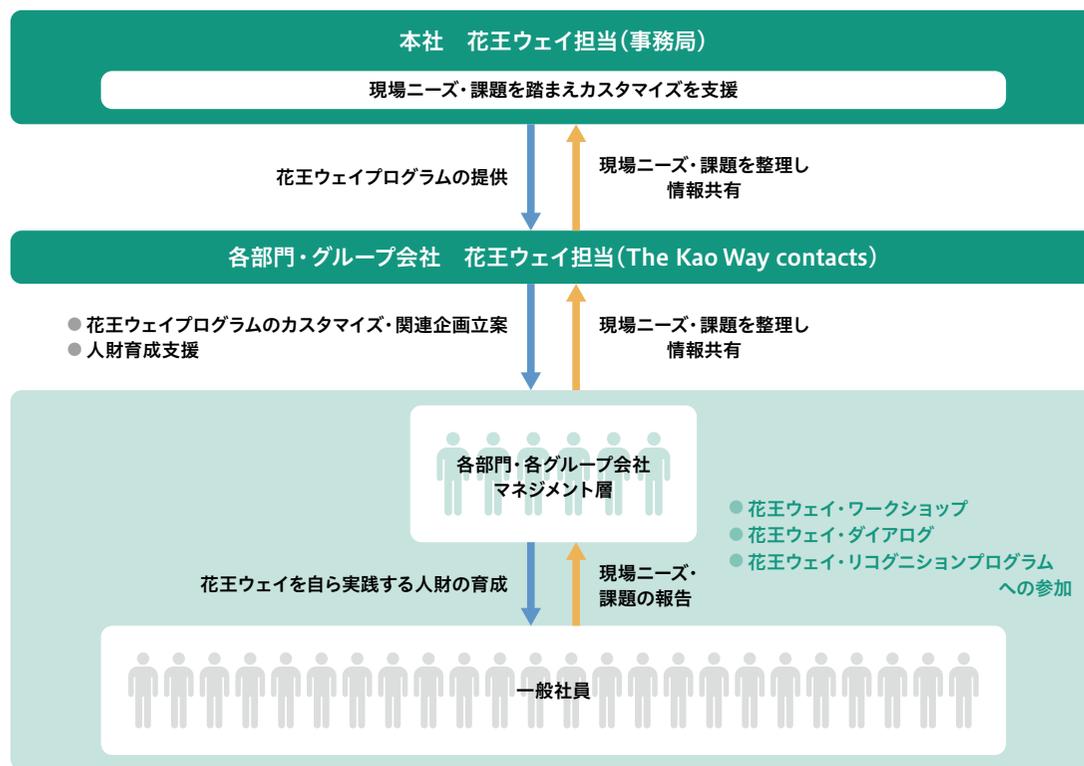
花王の『人財開発基本方針』には「花王グループにおいてはラインによる人財マネジメントが基本であり、人財開発は各級マネジャーが主体となり、花王ウェイを共有し自ら実践する人財を現場で育成することが大切です。」と掲げられています。

この方針に則り、花王ウェイの活動の主体は各部門・

グループ会社それぞれのマネジメントラインと位置づけています。

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。

花王ウェイ活動の推進体制



## 教育と浸透

新入社員を対象に国内外で花王ウェイの導入研修を実施しています。2017年はグループ全体で対象1,216人に対し100%実施しました。

## 中長期目標と実績

### 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次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。

### 2017年の実績

- ・ 国内では、2014年より導入した、職場の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継続して実施。
  - ・ 海外では、シンガポール、インドネシア、タイ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。
- 2017年は国内2部門、海外12社が実施し、顕彰人数は784人。

## 具体的な取り組み

### ダイアログを通じた課題の抽出

花王ウェイに基づいたリーダーシップの開発を目的とした「花王ウェイ・ダイアログ」プログラムを、日本国内に引き続き2017年は、シンガポール、インドネシア、タイの3社で実施しました。

同じ仕事をするメンバーが集まり、花王ウェイの「正道を歩む」「よきモノづくり」「絶えざる革新」の3つの基本となる価値観に基づいて、職場の課題と展望について話し合います。日々の忙しい仕事の棚卸をするとともに、気持ちをリセットし、未来に向かう活力を醸成するのがねらいです。

一連のダイアログでは、こうした対話を通じて、「風通しの良い企業風土をつくる」「長期ビジョンと短期成果のバランスを実現する」といった、各部門・各社に共通するテーマが浮き彫りになってきました。

今後は、こうしたテーマに花王ウェイを活用してどのように取り組むのか、活動の探索と深化を続けていきます。

### 未来に向けての花王ウェイの実践

花王ウェイは「使命」として“豊かな生活文化の実現”を掲げています。「豊かな生活文化」とは、どのようなものなのか？それはまず、社員各自にとってのハピネスを問うことから始まるのではないかと考えた考え方から開発した、新しいプログラムが「花王ウェイ・フューチャーセッション」です。

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と生活はどのように変わっているか、私たちは未来に向けて、誰のどのような幸せを願うのかなどの、さまざまな視点から、望ましい花王ウェイの実践について話し合います。

こ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、職種や年代を問わず部門横断でメンバーを集め開催する予定です。



「花王ウェイ・ダイアログ」をアジア各国で実施(シンガポール)



部門を越えたメンバーが集う「花王ウェイ・フューチャーセッション」