

人財開発

GRI404-2

企業が強くなるためには、ワクワクして働く社員の活力は欠かせません。多様な人財の一人ひとりが大きな志をもち、ひたむきに挑戦していく風土の強化を進めています。そして企業の責任として、よりよい仕事環境と成長を支援する機会を提供していきます。

社会的課題

デジタル化の進展を伴ったグローバル競争の激化や社会と企業のサステナビリティの同期化に向けた改革に加えて、2020年より続く新型コロナウイルス感染症により、従来に増して変化に対して柔軟に対応しながらイノベーションを推進していく変革力が求められています。

また、個人のキャリアや働き方に対する価値観はこれまで以上に多様化し、より一層社会全体での人財の流動化が進むと考えられます。

このような中、社員一人ひとりの活力を最大化し、多様な人財を最大活用することによって、イノベーションを生み出すとともに持続的社会的の実現に貢献していきます。

方針

花王では、多様な人財が集い、それぞれが能力と個性を最大限に発揮して個の成長を追求することが、組織としての成長に結びつき、企業の集積力となっていくと考えており、そのような環境や風土づくりをめざしています。

そこで人財開発に関して次の3つの方針を掲げています。

「平等から公平へ」

社員全員にチャレンジする機会を確保する

「相対から絶対へ」

一人ひとりのチャレンジを認め、評価し報いる

「画一・形式から多様・自律へ」

個々の特徴、個性、意欲を最大限活かす

この方針に則り、全員チャレンジと立場を超えた連携を促進するための施策展開、専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮するための風土醸成と人財育成、効率的で柔軟な働き方を実現するための環境整備を進めています。

また、役割・職責を明確にし、一人ひとりのチャレンジと貢献を適切に評価し報酬に反映させることで、雇用形態や性別等、属性による差別のない公正な評価・処遇を行っています。社員の報酬については自社の実力や成長に見合った水準とすることとし、生活賃金への十分な配慮と共に外部市場等の検証を通じて市場競争力を有する水準を担保しています。

戦略

リスクと機会

リスク

多様な人財が活躍するための組織風土醸成や働き方改革、キャリア・能力・健康開発が十分でない場合、優秀人財の維持・獲得ができず、「2030年のありたい姿」の実現のための計画遂行に支障をきたす可能性があります。

機会

多様な社員一人ひとりが健康で働きがいを持って絶えず挑戦と成長を続けられること、また、良好な労使関係を前提にさまざまな立場を超えた連携を活発化することにより、持続的社会的の実現に貢献し、グローバルで存在感のある会社を実現します。

戦略

中期経営計画K25の基本構想として、①持続可能な社会に欠かせない企業になる ②投資して強くなる事業への変革 ③社員活力の最大化を掲げています。多様な社員一人ひとりが大きな志を持ち、互いに尊重し高め合いながら、ひたむきに挑戦をしていくことで事業の変革が可能となり、持続可能な社会に欠かせない企業に成り得ると考えています。

「社員活力の最大化」に向けて、“人の成長機会の提

人財開発 GRI3-3

供”と“良い仕事環境の提供”を人財戦略の2つの柱として、各種人財開発施策と環境整備を進めています。



経営戦略と中期経営計画「K25」
<https://www.kaio.com/jp/corporate/strategy-and-mid-term-plan/>

社会的インパクト

- ・多様な人財が活躍できる環境整備による雇用確保
- ・人財の最大活用による、よい製品、サービスの提供とサステナブル社会の実現
- ・行政機関や業界団体等、外部団体への積極的な人財派遣による、社会課題解決への貢献

目標達成に向けて、社員と組織の活性度、キャリア開発や働き方の状況および報酬等について、広くグループ横断的に確認し改善していきます。

貢献するSDGs



事業インパクト

- ・多様な人財がより活躍しやすい組織になることによる優秀人財の維持・獲得
- ・チャレンジと連携風土の醸成・実践による社会的課題解決につながる新規事業の創造と既存事業の強靱化

ガバナンス

体制

取締役会での人財開発に関する方針の議論を経て、経営トップを委員とする「人財企画委員会」を毎月開催しさまざまな課題や施策に関する議論と決裁、進捗状況の共有を行っています。具体的には、重要な組織の新設・改編、主要ポジションの任免、人員・人件費に関する計画や重要な人事施策の新設・改廃等について議論し決裁すると共に、導入後のレビューを行いさらなる改善につなげています。

また、人財開発に関する基本的な方針に沿った活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通のしくみを導入し、活用しています。グローバル人財情報システムによる人財情報の活用、グローバル共通のOKR・等級制度・評価制度・教育体系・報酬ポリシーによる人財マネジメント・育成の強化などはその一例です。これらの活動は、人財戦略部門統括を責任者とし、国内外グループ各社の人財開発部門と連携をとりながら進めています。

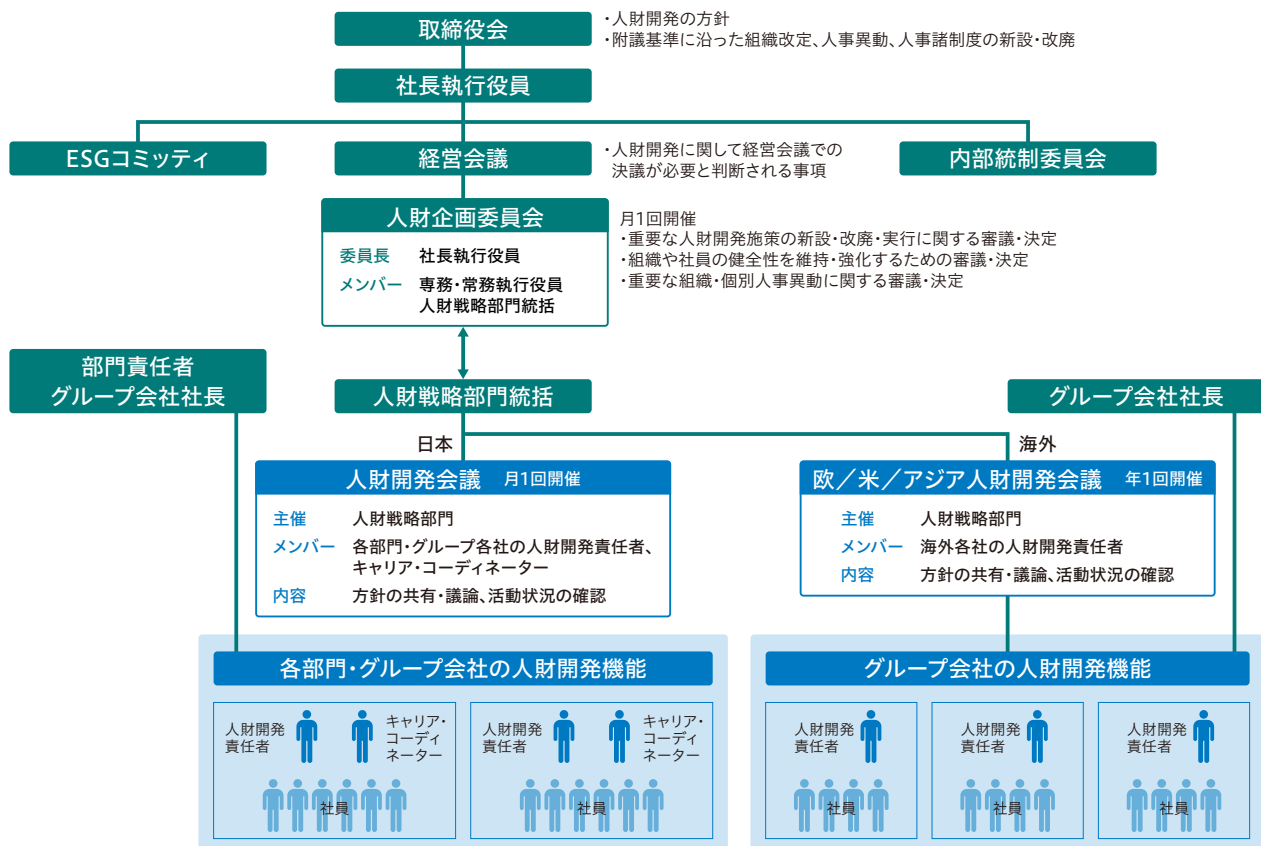
また、日本においては主要部門に人事機能を設置すると共に、現場の社員一人ひとりの育成とキャリア開発を担当するキャリア・コーディネーターを配置しています。

主要部門および日本グループ各社の人財開発責任者をメンバーとする人財開発会議を月1回開催、海外の人財開発責任者との会議を毎年定期的に行い、花王全体の人財開発の方針、グループ各社の活動状況等について共有・議論しています。

P18 Our ESG Vision and Strategy > ガバナンス

人財開発 GRI3-3, 404-2

人財開発の推進体制



教育と浸透

人財開発に関するさまざまな方針や施策については、社内のイントラネットを通じて常に社員が確認できる環境を整えています。また、新たにマネジメントを担う社員に向けた研修やグローバルリーダーを育成する研修など、さまざまな場面で共有することで、広く浸透させるよう取り組んでいます。

さらに、経営層と社員との相互理解を深め、グループ全体の一体感を醸成することをねらいとして、社員との対話の機会を設けています。

これらの活動を継続的に進め、花王の進むべき方向や課題を幅広く社員と共有し浸透させています。

ステークホルダーとの協働

経営層と社員との対話の機会として、さまざまな意見交換の場を設けています。

経営層から社員へ、会社の現状と方針・人財開発の重点課題を説明し、また社員からの質問にも答えることで、経営層と社員の相互理解を促進します。

また、エンゲージメントサーベイや働き方に関する社員へのアンケート調査等も実施することにより、本質的な社員の声を把握し、今後の人財開発施策や職場環境の改善等につなげると共に、社員の働く意欲の向上も図っています。

定期的な社員との対話の場として、各事業場・支社における厚生委員会、各社における社員懇談会、花王グ

人財開発 GRI3-3

グループ全体の花王フォーラムを設けています。

花王フォーラムは日本と欧州で実施しており、日本の花王フォーラムには、花王(株)、花王グループカスタマーマーケティング(株)(KCMK)、花王プロフェッショナル・サービス(株)(KPS)、花王サニタリープロダクツ愛媛(株)、花王ロジスティクス(株)の社員代表が参加します。

厚生委員会は月1回実施、社員懇談会・花王フォーラムは年2回実施しています。それぞれの会で議論・共有した内容は社員代表や厚生委員を通じて、社員への継続的・相互的な情報共有を実施しています。

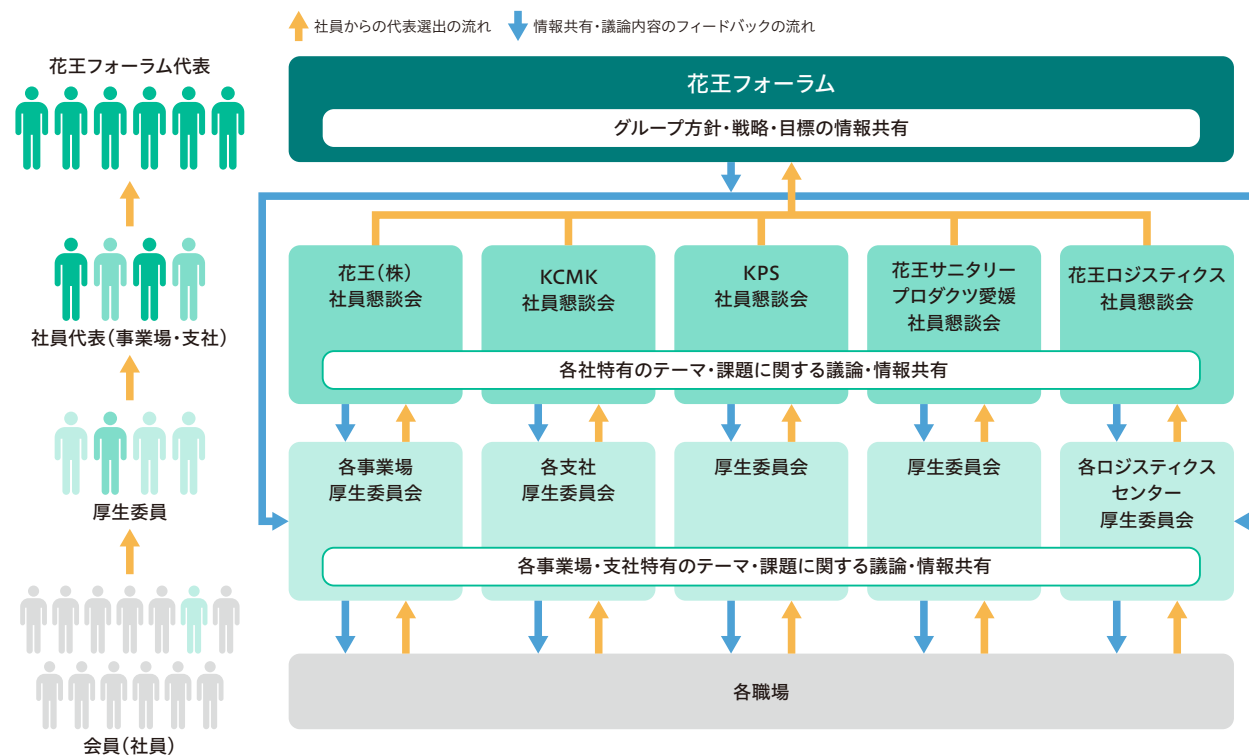
花王(株)の和歌山工場、酒田工場の単位組合や花王グループ各社の労働組合とは、労使協議を通じ、会社の方針共有と理解促進を進めると共に、社員意見の経営施策への反映を図っています。

また、経団連の各部会への委員としての参加や化学製品業界団体、人事・労務に関する外部団体活動を通じた行政への政策提言や外部講演等を通じた事例紹介等も行っています。

※ 労働組合に加入している従業員は全体の29%です。

※ 労働組合加入率は、情報保護・結社の自由の観点から、会社側から組合加入の有無について確認ができない国があるため、従業員の組合加入有無を把握していない会社を除外しています。

社員との対話に関する体制



人財開発 GRI3-3

リスク管理

人財開発に関するリスクについては、各種法改正や社会動向と共に、「人員」「採用」「退職」「多様性」「報酬・人件費・労働生産性」「就業」「健康管理」等の統計データによる傾向把握や、社員との対話の場である社員懇談会やエンゲージメントサーベイ等による社員の声、社外有識者の意見等から人財戦略部門にて検討しています。

上記により把握したリスクについては、内部統制委員会による確認と共に、人財戦略部門責任者と各部門・各社の人財開発責任者が参加する「人財開発会議」にて対応すべき課題を特定しています。その対応策を議論すると共に、全社的に影響の大きい施策については、経営トップを委員とする「人財企画委員会」にて議論し実行に移しています。

P33 Our ESG Vision and Strategy > リスク管理

目標と指標

中長期目標と2022年実績

中長期目標

人財戦略の2つの柱である、“人の成長機会の提供”と“良い仕事環境の提供”を実現するために、特に以下の4つの視点を重視し、施策に取り組んでいます。

- ・個の成長

- ・組織力の最大化
- ・成長する環境づくり
- ・仕事の能率化

これらを実現するために実行すべき3つの基盤的アクションと7つの戦略的アクションをベースに、具体的な施策を立案実行しています。

K25実現に向けた人財開発活動の位置づけ



人財開発 GRI404-2

人財戦略実現に向けた指標と目標(2023年5月更新)

人財戦略およびその実現に向けたアクション	KPI	2022年	目標値 2025年
エンゲージメント向上	・社員エンゲージメントサーベイへの回答率	97% ^{*2}	95%
	・高モチベーション人財比率 社員エンゲージメントサーベイの肯定回答率 カテゴリー:「社員の活力度」	68% ^{*2}	80%

重点取り組み項目	戦略的アクション	人の成長機会の提供 ・個の成長 ・組織力の最大化		
		戦略的タレントマネジメント	キャリア採用(DX人財・専門性人財)	キャリア自律と自ら学ぶ能力開発
良い仕事環境の提供 ・成長する環境づくり ・仕事の能率化	戦略的タレントマネジメント	・後任が必要なポジションに対し、計画されている候補者の数(倍率)	3.3倍 ^{*4}	7倍
		・後任候補からの任命率	17% ^{*4}	80%
		・キャリア採用(DX人財・専門性人財)	0.9倍 (2020年比)	3倍 (2020年比)
	キャリア自律と自ら学ぶ能力開発	・社員教育投資	1.3倍 (2020年比)	2倍 (2020年比)
		・挑戦志向型人財	25% ^{*1}	50%
	チャレンジを認める評価・処遇・表彰	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー:「挑戦を推奨する組織風土」	79% ^{*2}	75%
		・01Kao提案実現率	25%	50%
		・入社後3年間の定着率	68%	80%
	多様な活躍の場の創出	・外部団体・企業への人財輩出数	70人	200人
		・部門を超えたローテーション件数	438件	500件
フレキシブルワーク実現 先端技術活用による業務の能率化	・働き方満足度 社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー:「効率的で柔軟な働き方」	74% ^{*2}	70%	
		・職場満足度 社員エンゲージメントサーベイの肯定回答率 カテゴリー:「職場の満足度」	75% ^{*2}	80%
	・DX人財	1.5倍 ^{*3} (2020年比)	3倍 ^{*3} (2020年比)	
	・1人当たり年間総労働時間	1803h	1810h	

基盤的アクション	OKR活用	・OKR導入率	62% 90% ^{*3}	75% 95% ^{*3}
	DE & I推進	・社員エンゲージメントサーベイの肯定的回答率 カテゴリー:「インクルーシブな組織風土」	69% ^{*2}	68%
		・女性管理職比率	31% (女性社員 比率53%)	女性社員 比率に対し 70%
	健康開発推進	・社員エンゲージメントサーベイの肯定回答率 カテゴリー:「GENKI率」	77% ^{*2}	80%
		・平均長期休業日数の減少	182日 ^{*5}	126日 ^{*3}
		・長期休業者率	2.74% ^{*5}	1.5% ^{*3}

※ 特に記載がない限り、花王グループで集計
 ※ 従業員には正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む
 ※ 1:社員意識調査
 ※ 2:日本花王グループのうち、花王ロジスティクス(株)、伊野紙(株)含まず
 ※ 3:日本花王グループのみ
 ※ 4:花王(株)のみ
 ※ 5:日本花王グループのうち、伊野紙(株)含まず

2022年実績に対する考察

2021年から導入した新人財活性化制度「OKR (Objectives and Key Results)」は、個の成長を促すと共に、その力を会社のめざす方向と合わせて結集することで、組織の力を最大化するためのしくみ^{*}です。

このOKRを2022年には国内90%、グローバル62%の社員に導入拡大しました。その上で、評価、処遇、表彰とさらに連動させることで、多様な人財の一人ひとりが大きな志を持ち、ひたむきに挑戦していく風土がこれまで以上に浸透しつつあります。また、自ら設定したOKRの達成に向け、自律的な学習を促すプログラムをさらに充実させると共に、メンバーの挑戦を通じた成長を後押しできるマネジャーの育成プログラムも拡大しました。部門を越えた自律チャレンジ制度である0★1Kaoの展開と併せて、これらの施策を発展させていくことで、社員の一層の成長につなげていくことが重要と考えています。

加えて、挑戦する社員が、より活躍できる多様な場を提供していくことが、組織力の最大化と共に、さらなる

人財開発 GRI404-2

成長を促すという認識のもと、OKRやキャリア志向、適性を踏まえた人財の再配置、ローテーションなどを進めました。戦略的なタレントマネジメントを通して、花王グループに必要な変革・価値創造をけん引していくビジネスリーダーを計画的に育成する取り組みとも合わせて、サステナブルな組織運営を引き続き推進していきます。

また、個の成長と組織力の最大化の基盤として、それを後押しできる環境づくりや仕事の能率化を進めることが重要です。2022年は、より効果的なコミュニケーションや業務推進をめざし、2021年に続き、部門や役割に応じたフレキシブルな働き方の推進を図りました。同時にウェブ会議や配信、RPA (Robotic Process Automation)なども活用して、業務自体の能率化を進め、より生産性が高く、成果につながる、仕事の進め方を促進しています。これらを継続的に推進することで、社員の働き方や職場への満足度を高めていきます。

2022年はこれらの活動や施策展開を前年以上に拡大しました。その活動は社員のエンゲージメント、活力に必ずつながるという認識のもと、さらに推進していくことが、重要と考えています。

※ 社員一人ひとりが理想的な社会や会社の実現に向けた大きな挑戦を「事業貢献」「ESG」「ワンチーム&マイドリーム」の3つの軸で掲げ取り組んでいます。

人財開発

GRI404-2

主な取り組み

OKRの活用

2022年は社員一人ひとりのOKRを花王グループ全社員で共有し、社員どうしが自由にコミュニケーションできるシステムを構築しました。国や地域、仕事や立場を超えた連携を加速させています。

OKRに関する社員調査では、すでに約25%の社員が自らの目標をチャレンジングに定め、それを実践していることがわかり、OKRが「人の成長機会」を提供しているという声が聞かれました。また、同時に「対話」がOKRの推進に重要な役割を果たしていることも確認できたため、個人の対話マインドとスキルの向上をめざすプログラムを提供し、さらなる浸透を図っています。特にマネジメント層の「対話」の質と量を向上するための取り組みは、部門別・職層別などきめ細かく実施しました。

また、全社を挙げて「対話フェス」を実施し、各種ツールの提供、花王ウェイクショップやウェビナーの開催などにより個の成長を支援し、自由闊達な組織風土づくりを進めました。この対話フェスにより、マネジャーの態度変容に影響をおよぼしたという調査結果も出ています。

ミドルマネジメント層に向けては、360度評価、自己評価を取り入れ、リーダーシップとマネジメントを継続的に学ぶ機会を提供しています。また、経営層と参加者が花王グループの課題について話し合う対話型プログラム「KURUMAZA-車座-」を開始しました。教育投

資の強化によって、個の成長と組織力の最大化を加速しています。

チャレンジを認める評価・処遇・表彰

OKRの目標設定と評価

OKRにおける目標は、中長期の時間軸で、所属する組織の目標も加味しつつ設定します。日々の進捗は定期的な上長との対話によって確認します。年度末にはOKRの進捗に加えて基本的役割における1年間の貢献やプロセスを評価し、多様な挑戦に報いています。また、社員の様々な挑戦について、各職場で共有し認め合う活動（チャレンジ共有会など）を実施することで、チャレンジを推奨する風土を実現しています。

表彰

OKRの導入に伴いリニューアルした表彰制度は、大きな目標を掲げ日々挑戦する社員に報いる制度です。大志に向けた小さな一歩を身近な職場で称え、励まし合う日々の感謝（レコグニション）、部門にとって手本となるチャレンジを表彰する「部門賞」、部門・会社の域を超えたチャレンジを表彰する「社長賞」があり、活動内容によって個人やチームを表彰し、チャレンジ・連携に報いています。2022年はリニューアル前の過去5年間平均に比べて2.6倍の案件、2.4倍の社員の表彰につながり、さらなる成長機会を提供しています。

0★1Kaoの推進

2021年にスタートした0★1Kaoは社員からの新規アイデア公募を軸にした自律チャレンジ制度です。社員自らが自由に夢の実現に向け提案でき、チャレンジを促進する場として発展しています。

中でも保育園向けおむつサブスクリプション子育てサポートサービス「Smile登園」、一部のチェーンストアと協働がスタートした「循環型オリコンによる環境負荷低減および店頭作業生産性向上」は、花王が取り組むESG経営にも寄与しています。

戦略的タレントマネジメント

花王グループの不連続な成長の実現に向けて、必要な変革・新たな価値創造をけん引していくビジネスリーダーを計画的に育成し、サステナブルな組織運営を実現するための仕組みを推進しています。

シニアマネジメント・スペシャリストに当たる重要ポジションの将来の後任候補となる基幹人財をキャリアステージの早い段階から見出し、計画的で積極的な教育・配置任用・課題付与を行い、花王グループをリードする人財を育成しています。

P209 受容性と多様性のある職場

P229 社員の健康増進と安全

人財開発

GRI404-2

キャリア自律と自ら学ぶ能力開発

自律的な学習を促進するプログラムの提供

自己啓発プログラムでは6,000を超える通学・通信教育・eラーニングがあり、いつでも、どこでも気軽に学べる機会を用意しています。

入社導入期には、グループ一体の対面集合型にこだわり花王ウェイを学ぶと共に、社内ネットワークを構築することを推奨しています。また、45歳、50歳、55歳を対象に、自らキャリアを考えた上で、必要に応じたりスキリングも啓発する、自律的キャリア開発プログラムを実施しています。

組織力最大化のキーパーソンであるミドルマネジメント層に向けては、社内講師によるMHPP(Managing Human Performance Program)研修を、継続的に実施しています。またKURUMAZAでは、毎回異なる役員が、参加者と文字通り車座になって、直接対話を行い、率直な意見交換を行います。このKURUMAZAによって、参加者は経営方針への理解を深め、活動をより戦略に連動させることが期待されます。また対話による共振を通して連携の重要性に気づき、部門をも超えた拡大の推進力になることをめざしています。

DX人財の育成

社員のDX人財3倍化に向けて積極的な学習提供を進めています。希望者に向けて、AI、データサイエンス、

プログラミング等を学べるeラーニングプログラムを提供し、デジタルスキルの業務活用を推進しています。さらに、部門ごとにDX化に向けた必要スキル習得のためのきめ細かい学習提案を行っています。

人財開発 GRI404-2, 404-3

グローバル共通プログラム・部門専門プログラム

イノベーションの源泉となる高い専門性と創造性を持ち、花王ウェイをベースに多様性の理解・連携・協働を通じて花王グループのポテンシャルを最大限に発揮できる人財の育成を強化する

花王グローバル共通プログラム		部門別専門プログラム				
		マーケティング	販売	SCM	R&D	情報システム
シニアプロフェッショナル職層 シニアマネジメント	グローバルリーダーシップ					
	海外トップマネジメント					
マネジメント プロフェッショナル職層	G3等級改定研修		Executive Business Leader	G-SELECT II		Stage 3 IT総合研修
	KURUMAZA		Smart Learning mgmt. Leader II Program	G-SELECT I	専門塾 主幹・主席フォーラム	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(MHPP)	MK Univ. (マスター)	Smart Learning ternd Leader I Program	・花王テクノスクール		
リーディング スタッフ職層	海外赴任者研修	MK Univ. (ベーシック)	Smart Learning skill	・花王エンジニアスクール ・高庄塾 ・SHIC ・品質OJT ・防菌塾 ・スキルアップ教育	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
	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実践講座	販売研修(アドバンスト)			
スタッフ職層	花王ウェイ インテグリティ	MK基礎	販売研修(ベーシック)	モノづくり技術・ 技能伝承C	フレッシュマン フォーラム	
	入社導入(対面中心)	商品開発基礎		基礎知識講座 インターバル教育		入社IT研修

挑戦と成長を前提とした適正配置

社員の持つ能力や可能性は無限であるとの考えのもと、社員一人ひとりが活躍できるキャリア開発の実現をめざしました。「能力・キャリア開発支援(SeEDS: Self Education & Development Scheme)」※とキャリア・コーディネーター制度のもと、社員のキャリア志向を丁寧に把握すると共に、社員の適性を判断し、所属上長と連携しながら、社内外への異動や配置を行いました。

2022年は438件の部門を超えたローテーションを実施し、長期的な視点での社員の能力・キャリア開発につなげると共にAnother Kaoと呼ばれる新規事業や強化分野にも人財を戦略的に集中させ、中期事業計画実現のための足掛かりとしています。

※能力・キャリア開発支援(SeEDS: Self Education & Development Scheme)年に1回、本人が業務を通じて得たスキルや希望するキャリアの方向性を申告し、上長との面談を通じて、個別キャリア開発を計画的に推進する制度。

多様な活躍の場の創出

社会全体が一体となって取り組むべき大きな課題に対して、社員のスキルや専門性を活かし、共に解決することを目的に、行政や産業界の連携機関への社員の派遣を拡大しています。2022年12月時点で70名の社員が花王グループでの経験を活かし、社外で活躍しています。

人財開発

GRI404-2

フレキシブルワークの実現

2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大以降、在宅勤務制度に代表されるリモートワークを拡大し、働く場所や環境の多様化を図りました。2022年は社員間のコミュニケーションや連携・共創をより進めるために、職務や役割に応じつつ、一定の出勤時間を確保するような働き方を進めています。その結果、現時点では、国内全体の出勤率は概ね50%となっています。

なお、このような柔軟な働き方を進めるにあたり、在宅勤務における就労実態も可視化できる、SWS(Smart Work Support)というアプリケーションを開発・導入しました。これらを通して、社員が安心しかつ能率的に働ける環境を整備していきます。

先端技術活用による業務の効率化

リモートワークと出社を組み合わせたハイブリッドな働き方が進む中、オフィス環境もウェブ会議環境の整備等、より社員の創造性を発揮した柔軟な働き方を推進するかたちに変化しています。

また、以前よりRPAやチャットボットの活用による定型業務、問い合わせ業務の削減や効率化を進めてきましたが、それらに加えて業務アプリケーション開発によるプロセスの改善や効率化も積極的に進めています。

その推進を行う上で必要となる社内DX人財についても、外部機関と連携して育成を行うなど、体制づくり

も同時に行っています。

社員エンゲージメントの向上

2022年は、国内花王グループにおいて社員エンゲージメントサーベイを実施しました。これは社員活力最大化に向けて、従来の社員エンゲージメントサーベイから内容を大きく見直すと共に、日本の労働安全衛生法に基づき実施しているストレスチェック制度も含んだかたちで2018年以来4年ぶりに実施したものとります。

調査結果については、エンゲージメントに関する主要ファクターと考えられる「貢献意欲」、「職場への愛着・仕事への誇り」、「目的意識・やりがい(モチベーション)」、「経営への信頼」といった領域についての肯定的回答率は過半を大きく超えている状態であることがわかりましたが、「業務を通じた活性化」や「仕事への満足度」など、相対的に肯定的回答率が低い項目も散見されるため、適切な打ち手でこれらの改善を図っていきます。また同様の傾向がみられた「経営方針の明確さ」、「組織や仕事に変化がある際の社員の意見の反映機会」については、花王フォーラムや社員懇談会、労働組合との労使協議等、経営層や人財戦略部門と社員代表との間の直接対話の場を設けています。内容は社内のサイトや事業場の厚生委員会を通じて社員に広く周知・共有を行い、改善につなげていきます。そして毎年の社員エンゲージメントサーベイでの結果確認・検証を積

み重ねながら、中長期目標が達成できるように進めていきます。

人財開発

社員の声

社員ひとりの熱い想いが明日の花王を変えていく

近藤 貴斗

花王株式会社
コーポレート戦略部門 経営企画部
01Kao 事務局



01Kaoは、全社員からアイデアを公募し、事業化や社内構造改革等を実現させる制度として2021年7月にスタートしました。以来、提案者の熱い想いに共感した数々の社員による知見共有や技術支援によって、その想いがかたちとなり、社内外に大きなインパクトを与える提案も生まれ始めました。一方で、より迅速かつ効果的な提案の実現化に向けての施策検討や審査の透明性向上など事務局として取り組むべき課題も見つかりました。

01Kaoは、経験や役職、所属部署を問わず、誰でも自由に新しい事業や制度を提案できる点が最大のポイントです。普段接する機会の少ない事業部や研究開発部門等のプロフェッショナルとのディスカッションやフィードバックは提案者にとって大きな刺激となると同時に、オープンな場での議論への参加者やその提案を応援する人達にとっても挑戦に向けた動機づけになっています。

この01Kaoのよさを最大化するため、これまでの運営を通して見つかった課題は早急に対応し、明日の花王の顔となる事業創造に向けて邁進してまいります。

多様な働き方のための主な就業制度(一部関係会社を除く日本花王グループ)

主な制度	内容
フレックスタイム制	事由は問わず、一部交替・シフト勤務者を除き全社員が適用 コアタイムは設定せず、フレキシブルタイム(7:00~20:00)を設定しており、この範囲内で始業・終業を設定 清算期間を1ヵ月単位に設定
在宅勤務制度	事由は問わず、一部交替・シフト勤務者を除き全社員が適用 利用回数は業務特性や組織運営上の必要性に応じて部門ごとに設定 終日、時間単位での利用が可能
遠隔地勤務制度	看護や介護、育児、私傷病等のやむを得ない事情がある場合に遠隔地での常時在宅勤務が可能 出社せずに勤務することで支障がない業務に従事していることが条件
年次有給休暇の時間単位取得	年間5日分を上限に年次有給休暇の1時間単位での取得が可能 利用に際しての事由は問わない
私傷病特別休暇	自身の私傷病の際に有給の特別休暇を取得可能(年間40日もしくは20日付与)。原則8日以上以上の休業を要する場合に取得が可能
海外赴任同行休職	配偶者の海外赴任時に赴任先への帯同に際し、最短1年間から最長2年間の間で取得が可能
ボランティア特別休暇	会社が認めたボランティアに参加する際に有給の特別休暇を取得可能(年間5日付与) 1日もしくは半日の単位での取得が可能
勤続功労リフレッシュ休暇	勤続10・20・30・40年の節目に有給の特別休暇を取得可能(年間5日付与)

※その他、育児・看護介護両立支援としての制度については、「受容性と多様性のある職場」パートに記載

就業制度の利用状況(花王(株))

	2019年	2020年	2021年	2022年	単位
所定外労働時間平均(月)	17.7	14.4	14.3	13.4	時間
年次有給休暇 平均利用日数	14.4	13.3	15.5	16.6	日
年次有給休暇 平均取得率	74.6	69.6	80.6	85.8	%
時間単位休暇取得者 平均取得時間	2.98	2.41	2.71	3.15	時間
海外赴任同行休職取得人数(男性)	0	0	0	0	人
海外赴任同行休職取得人数(女性)	8	3	6	7	人
ボランティア特別休暇取得者 平均取得日数	1.0	1.0	1.3	3.0	日
ボランティア特別休暇のべ取得人数	30	9	90	1	人
在宅勤務制度利用人数	584	7,218	7,781	7,653	人

※在籍会社で集計

※正規雇用の従業員のみ

人財開発

GR12-7, 2-30, 404-1

従業員・管理職の人数(人)

		2019年			2020年			2021年			2022年		
		合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性	合計	男性	女性
花王グループ	従業員	33,603	16,946	16,657	33,449	16,814	16,635	33,507	16,589	16,918	35,411	16,677	18,734
	管理職	6,770	4,779	1,991	6,501	4,629	1,872	6,539	4,567	1,972	6,974	4,845	2,129
日本	従業員	22,101	10,809	11,292	22,038	10,715	11,323	21,816	10,485	11,331	23,584	10,404	13,180
	管理職	4,751	3,745	1,006	4,499	3,634	865	4,495	3,574	921	4,555	3,534	1,021
うち花王(株)	従業員	7,905	5,979	1,926	8,135	6,077	2,058	8,508	6,147	2,361	8,403	5,974	2,429
	管理職	2,637	2,158	479	2,712	2,166	546	2,919	2,245	674	2,957	2,238	719
アジア	従業員	7,170	3,900	3,270	7,202	3,914	3,288	7,057	3,876	3,181	6,948	3,848	3,100
	管理職	1,131	592	539	1,096	551	545	1,111	554	557	1,154	605	549
欧州	従業員	2,934	1,547	1,387	2,830	1,514	1,316	3,222	1,533	1,689	3,376	1,691	1,685
	管理職	540	276	264	574	296	278	564	268	296	920	545	375
米州	従業員	1,398	690	708	1,379	671	708	1,412	695	717	1,503	734	769
	管理職	348	166	182	332	148	184	369	171	198	345	161	184

※ 2020年まで国内取締役、監査役含まず

※ 女性比率に関するデータについては「受容性と多様性のある職場」に記載

国籍別 従業員比率(花王グループ)(%)

		2021年	2022年
日本	従業員	64.9	69.3
	管理職	69.4	66.3
インドネシア	従業員	6.0	5.6
	管理職	2.5	2.3
中国	従業員	4.4	4.2
	管理職	4.8	3.1
タイ	従業員	4.1	3.6
	管理職	5.0	4.3
ドイツ	従業員	2.7	2.5
	管理職	5.8	4.8
台湾	従業員	1.6	1.8
	管理職	1.6	1.6

※ 従業員比率上位6カ国

※ 非開示の従業員を除く

年齢層別 従業員比率(%)

		2021年	2022年
花王グループ	30歳未満	20.6	19.3
	30歳～50歳	51.4	51.9
	50歳超	27.9	28.7
日本	30歳未満	19.5	18.0
	30歳～50歳	49.4	49.9
	50歳超	31.2	32.1

労働組合員の状況

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	人数(人)	11,038	10,523	13,097	12,716
	比率(%)	36	34	43	29
日本	人数(人)	6,979	6,773	8,838	8,560
	比率(%)	32	31	40	27

※ 非開示の会社を除く

人財開発投資(従業員1人当たり)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	平均研修時間(時間)	14.13	9.19	10.47	12.98
	平均研修費用(円)	51,000	27,000	29,000	32,000
日本	平均研修時間(時間)	11.53	9.67	11.81	12.90
	平均研修費用(円)	58,000	28,000	30,000	32,000

※ 2020年からは新型コロナウイルス感染症の影響によりオンライン形式での研修が主体となる。2022年より研修時間の集計基準を明確化

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2021年まで正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む。各年12月末時点

※ 一部データについて、連結対象98社のうち下記1社(人員カバー率0.01%)を含まず。

Washing Systems Limited

人財開発 GRI401-1

採用の状況

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	合計(人)	1,841	1,829	1,568	1,555
	男性(人)	783	783	702	625
	女性(人)	1,058	1,046	866	930
	女性比率(%)	57.5	57.2	55.2	59.8
日本	合計(人)	1,023	1,001	567	208
	男性(人)	407	402	250	110
	女性(人)	616	599	317	98
	女性比率(%)	60.2	59.8	55.9	47.1
うち花王(株)	合計(人)	411	398	269	103
	男性(人)	290	275	170	71
	女性(人)	121	123	99	32
	女性比率(%)	29.4	30.9	36.8	31.1

※ 2020年までは、人事システム未連携の会社(連結対象98社のうち22社)を除く

年齢層別 採用者比率(%)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	30歳未満	81.5	69.3	68.0	52.5
	30歳~50歳	17.7	27.4	27.0	41.3
	50歳超	0.9	3.3	4.0	6.2
日本	30歳未満	84.8	84.0	90.0	62.0
	30歳~50歳	14.7	15.5	10.0	38.0
	50歳超	0.5	0.5	0.0	0.0

※ 2020年までは、人事システム未連携の会社(連結対象98社のうち22社)を除く

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2021年まで正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む。各年12月末時点

※ 一部データについて、連結対象98社のうち下記1社(人員カバー率0.01%)を含まず。
Washing Systems Limited

採用コスト(採用した従業員1人当たり)(円)

	2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	—	—	424,480	570,933
日本	622,206	507,638	624,912	1,650,470

内部人財により満たされた空きポジションの割合(%)

	2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	—	—	79.11	77.72
日本	87.99	88.70	88.72	94.99

新規採用における中途採用比率(%)

	2019年	2020年	2021年	2022年
花王(株)	25.7	34.0	9.7	35.9
花王グループカスタマーマーケティング(株)	19.7	15.7	8.0	17.4
花王ビューティブランドコンサルティング(株)	—	—	0.0	0.0
(株)カネボウ化粧品	5.6	13.3	0.0	0.0
(株)エキップ	—	—	—	100.0
花王ロジスティクス(株)	0.0	0.0	0.0	*
花王プロフェッショナルサービス(株)	40.0	44.2	54.8	41.7
ニベア花王(株)	100.0	100.0	100.0	100.0
花王ビジネスアソシエ(株)	100.0	100.0	100.0	*
花王サニタリープロダクツ愛媛(株)	36.8	18.2	0.0	*
花王コスメプロダクツ小田原(株)	3.7	0.0	0.0	100.0
花王製紙富士(株)	50.0	0.0	0.0	100.0
花王ピオニー(株)	100.0	100.0	0.0	*

※ 労働施策総合推進法に基づく開示

※ 「*」印は採用実施なし

再雇用の状況(花王(株))

	2019年	2020年	2021年	2022年
定年退職者数(人)	129	174	183	237
うち、再雇用者数(人)	110	144	165	204
再雇用者比率(%)	85.3	82.8	90.2	86.1

人財開発 GRI401-1

退職の状況(%)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	総退職率	—	—	5.67	6.17
	自己都合退職率	—	—	4.03	4.61
日本	総退職率	3.11	2.44	2.24	3.76
	自己都合退職率	2.22	1.64	1.53	2.68

※ [日本]退職率の母数は、2020年までは年度開始1月1日時点の人数、2021年からは年度末12月31日時点の人数

男女別 退職者比率(%)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	男性	—	—	41.18	35.10
	女性	—	—	58.82	64.90
日本	男性	30.70	36.65	43.03	27.62
	女性	69.30	63.35	56.97	72.38

年齢層別 退職者比率(%)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	30歳未満	—	—	35.81	36.11
	30歳～50歳	—	—	41.76	41.69
	50歳超	—	—	22.43	22.20
日本	30歳未満	38.45	37.57	35.45	40.92
	30歳～50歳	34.29	33.33	32.99	32.02
	50歳超	27.26	29.10	31.56	27.06

男女別 自己都合退職者比率(%)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	男性	—	—	36.77	29.78
	女性	—	—	63.23	70.22
日本	男性	17.67	24.93	30.93	18.64
	女性	82.33	75.07	69.07	81.36

年齢層別 自己都合退職者比率(%)

		2019年	2020年	2021年	2022年
花王グループ	30歳未満	—	—	44.77	43.81
	30歳～50歳	—	—	46.93	47.92
	50歳超	—	—	8.30	8.27
日本	30歳未満	53.41	55.07	51.05	56.08
	30歳～50歳	43.37	43.01	44.45	38.86
	50歳超	3.22	1.92	4.50	5.06

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2021年まで正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員およびフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む。各年12月末時点

※ 一部データについて、連結対象98社のうち下記1社(人員カバー率0.01%)を含まず。

Washing Systems Limited