

## 社員一人ひとりのワクワクと ひたむきな挑戦で、 会社が強くなる

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。花王は、2021年に導入した人財活性化制度OKR (Objectives and Key Results) を基本に、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。個性を活かし、**個の成長**を支援すること

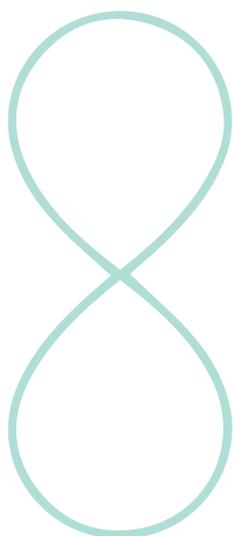
は、人財開発最大の目標です。そして、異なる個が活かされ共振するチームを構築することで、**組織力の最大化**に導いていきます。人財がもてる力を発揮して、成果を上げられる、**成長する環境づくり**は、企業としての責任です。

努力が成果につながることは、何よりも人のモチベーションを高めます。ROICなどで事業の環境も確認した上で、仕事の難易度と達成度を見極め、社員が自分に合わせた挑戦ができる場の提供を進めています。

さらに、それらのスピードとレベルを上げるための**仕事の能率化**も欠かすことはできません。これまでの働き方を見直し、時間当たりの生産性を高めるための支援を行います。経営戦略と人財戦略を一体化させ、会社と社員の成長につなげていきます。

### よい仕事環境と成長を支援する機会の提供

#### 人の成長 機会の提供



#### よい仕事 環境の提供

#### ① 個の成長

- 挑戦志向型人財：50%以上<sup>\*1</sup>
- 社員教育投資：倍増
- 経営・専門人財の育成強化
- 自律チャレンジ制度  
0★1 Kaoの拡大<sup>\*2</sup>

+

#### ② 組織力の最大化

- 多様な人財の採用と登用：  
女性管理職比率=女性社員比率  
(2030年度)<sup>\*5</sup>
- キャリア採用：3倍<sup>\*3</sup>
- 人財ポートフォリオ充実と  
戦略的適材配置
- 高モチベーション人財比率：  
80%以上<sup>\*1</sup>

#### ③ 成長する 環境づくり

- 難易度・達成度に合致した評価・  
報酬制度
- 職務連動型人財制度の拡大
- 職場満足度評価：80%以上<sup>\*1</sup>
- 公平環境の提供  
(育児休暇の男女義務化など)

+

#### ④ 仕事の能率化

- DX人財：3倍  
(活用支援とキー人財の部門配属)
- 働き方満足度：70%以上<sup>\*1</sup>
- 働き方の進化  
(リモート限定選択性)<sup>\*4</sup>

特に記載がない限り目標の期限は2025年度、増減率の目標値は2020年度との比較

\*1 社員意識調査指数、\*2 花王独自の新提案制度、\*3 DX人財と専門性人財に関する目標、\*4 職場適性判断、\*5 2030年度目標

## 1 個の成長

会社の成長力の源泉として必要なことは、社員一人ひとりの能力を継続的に高めていくことです。そのために必要なことは、これまで以上に自らが考え行動する人材を育てることです。そして日常業務に関する個別目標に加え、事業・部署・個人の成長につながる目標や課題を設定し実行することが大切です。

2021年に導入したOKRは、個の成長と組織における力を結集し、会社としての方向性を合わせるための仕組みです。国内外のグループ会社に展開を進めており、

2022年度には国内で90%、グローバルで62%の社員がそれぞれの目標を設定し、実行しています。

OKRは、チャレンジングな目標だけではなく、基本的な業務遂行に関わるKPI (Key Performance Indicator) を最低限の目標として定め、それを上回る努力を加点方式で積み上げていく仕組みです。ある意味、KPIより厳しい評価制度ですが、その達成度合いによって、会社は個人への評価、報酬、表彰を行い、さらなる成長機会を提供していきます。社員調査の結果により、すでに約25%の社員がチャレンジングな目標を定め、実践していると捉えています。

## 自律的な学習機会の拡大

社員自らが設定したOKRを達成するために、自律的な学習を促進する自己啓発プログラムを提供しています。語学教育、資格取得、IT技術教育など、個人のニーズに合わせたさまざまなプログラムによって、能力開発が進められています。最近では、e-ラーニングのプログラムの充実により、時間の自由度のある学習機会を増やしました。併せて、リーダーシップやマネジメントを高めるマネジャー向け研修プログラムを再編すると共に、対話型研修も行っています。

多様な学びの場づくり

越境学習、異業種交流、他



マネジャー層 対話型研修

KURUMAZA

継続学習の提供



## 新たな仕事を通じた経験拡大と能力開発

2022年度は社員のキャリア志向や適性に基づき、社内外への異動や配置を行いました。438件の部門を越えたローテーションを実施し、長期視点での社員の能力・キャリア開発につなげています。新たな場所での経験は、着実に個人の成長を促します。このローテーションは、経営としての重要度の高いエリアを優先しており、個人の適性も十分に吟味しながら進め

ています。

社外に向けても、社会的な課題を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月末時点で、70名の社員が社外で活躍しています。これらの社員の経験は、個人と組織のスキルアップにつながると考えています。

## 0★1 Kaoの展開拡大

社員が担当業務や役割を超えた提案を行い、経営幹部と議論しながら挑戦プログラムを決定する0★1 Kaoを進めています。2022年12月末時点で100件弱の提案が寄せられ、新しい事業モデル開発や、サステナブル志向の流通改革が進展しています。個々の提案について、多くの社員が自由にアイデア

を交換することが可能であり、提案者は原案をレベルアップするための仲間を募ることができます。支援者もアイデアの提供を通じて自らも提案していく機会を得ています。0★1 Kaoは、OKRと共に、挑戦風土の拡大と改革推進力の向上につながっています。

## ② 組織力の最大化

2021年度から展開しているOKRや0★1 Kaoによって、社員の挑戦意識は高まっています。これら個の力を組織の力としていくために、挑戦する人財にさらなる活躍の場を提供していきます。

### 多様性を力に

多様な人財一人ひとりが、働きやすい環境の中で力を発揮することは、組織の成長に欠かせません。

2023年、日本において、女性活躍推進の施策のひとつとして、男女共に取得を必須とする育休制度をはじめとした施策を導入しました。LGBTQ+・外国籍・障がい・育児両立・介護両立などの各テーマにおいても、毎月2～3件の啓発情報を公開し、社員の理解促進と職場での実践・定着に向けた活動を継続しています。社員が組織の中で活躍できる時間や環境を確保することは、力のある個が共振するために欠かせません。加えて、取締役・執行役員36名に対し、4名の外国籍役員、6名の女性役員を選任し、経営の重要課題の議論や意思決定に多様な視点を盛り込むべく努めています。花王は、組織力の最大化において、特徴ある個の力の結集が重要だと考え、多様性のある組織を当たり前にする取り組み、すなわち、**多様性組織の標準化**を進めています。

#### ▼ 女性の活躍推進施策の全体像

さまざまな意思決定の場に多様な視点が入ることをめざす

リーダーを  
めざす・担える  
人財の育成

#### Equity視点での育成強化

- ・女性リーダー（選抜）研修派遣
- ・女性の意識改革（セミナー、先輩社員座談会等）

意欲高く  
働くための  
育児両立支援

#### 育児期ブランク最小化

- ・育児期支援制度拡充
- ・育児期社員のキャリア意識向上（妊娠期社員向けキャリア実現応援セミナー等）

バイアスのない  
育成・登用を  
実現する  
マネジメント教育

#### 性別役割分業意識の払拭

- ・ダイバーシティマネジメントスキル習得（心理的安全性・アンコンシャスバイアス等）

### スクラム型組織運営

有望な人財を中長期的に育成していくため、経歴、成果及びポテンシャルをベースとした人財情報を複眼的に管理しています。この情報は、新たなチーム編成のためのプロフィールでもあります。

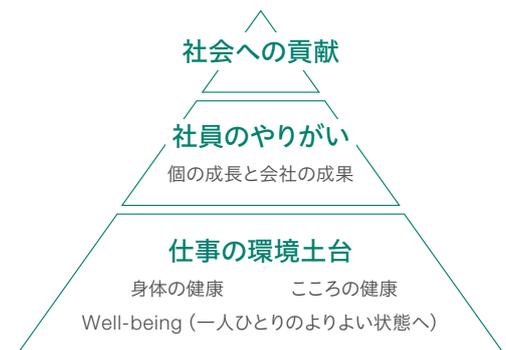
優先される業務に関しては、スピーディかつ高いレベルの成果をめざし、目的に応じた最高のチーム設計が求められます。

人財戦略部門は、個々のプロフィールから導き出された最高のチームを提案する必要があります。現在、事業部門と機能部門の自由度を活かしたマトリックス体制を進化させて、目的達成の最速・最大化を軸とする「スクラム型運営」を進めています。大きな組織で起こりやすいサイロ化や画一化を避け、**決断実行の現場化**をめざしています。

### 社員の健康づくりと社会への拡大 ～健康経営の推進～

事業活動の源泉である社員の心と身体の健康は、仕事を進める土台であると共に、個の成長と会社の成果につながる重要な要素です。花王は、これまで社内外的健康情報の解析やヘルスケア研究をベースに、多数の知見やソリューションを蓄積してきました。これらを社員とその家族の健康開発にも活用する**実践型の健康づくり活動**を進めています。

これらの取り組みのうち、優れた事例や知見については、外部団体とも連携し、地域の生活者にも積極的に展開することで、すこやかでこころ豊かな社会の実現につなげていきます。



### ③ 成長する環境づくり

自らの能力を高め、一人ひとりの力が活かされる土台は、それを活かせる仕事場です。成果が見えにくく、高く評価されにくい仕事では、モチベーションは高まることはありません。社員一人ひとりの仕事に対して難易度と達成度に合わせた評価がなされ、最終的に会社の目標達成

につながることを示さなくてはなりません。OKRは、自らの目標と組織・会社の目標とのつながりを見える化しています。

活動生産性の向上において、社員の適性に合わせたやりがいのある仕事の設定は欠かせません。職務連動型人材制度を拡大し、職場の満足度を究極まで高めていきます。優先すべき仕事の選定と適切な配分により、人材の継続的な成長と活躍最大化をめざしています。

### ④ 仕事の能率化

「効率」は費やした労力に対して得られる成果の割合を示し、「能率」は一定の時間内で得られる仕事の割合を示します。花王が重視するのは「効率」ではなく、決まった時間内でこなせる仕事量を増やす「能率」です。そのためには、働き方の抜本的な見直しと日常的なIT活用が必須です。

## 働き方の改革

部門の機能や特性、個人の役割に応じて、最適な働き方を実践することが、時間当たりの仕事量を増やし、成果のレベルも高めていく、すなわち、組織的な能率向上につながります。現在は、コロナ禍を経て、リモートと出社を組み合わせるハイブリッドなワークスタイルが定着してきています。その推進に向けて、ウェブ会議エリアやウェブ配信スタジオを設置すると共に、在宅での勤務状態も把握できるSWS (Smart Work Support) を導入するなど、IT設備やオフィス環境を進化させています。また、遠隔地勤務制度を導入し、看護・介護や教育等の事情を抱えながら働く社員がより一層広く活躍できる環境づくりを推進しています。

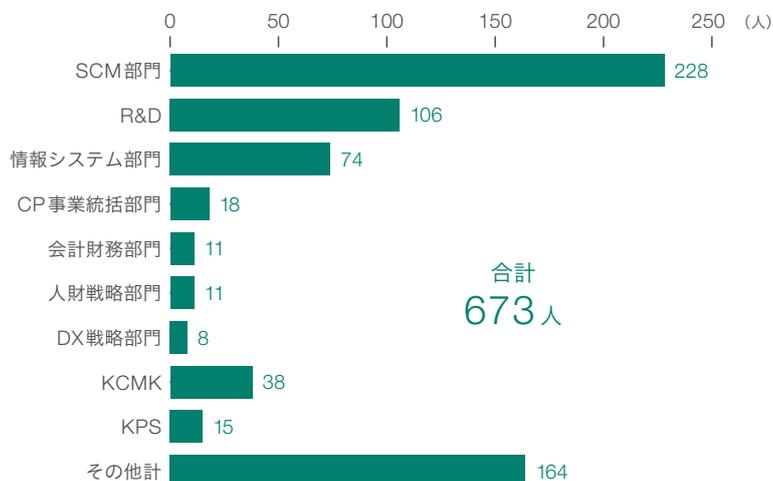


## 日常的なIT活用の拡大

花王は従来から進めているRPA (Robotic Process Automation) やチャットボットの活用に加え、新たな業務アプリケーション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。

自分自身でソリューションを構築できるシズン・ディベロッパーも増加し、2023年2月時点で673名、開発件数は2,862件 (テスト含む) となりました。これらによって、生じる個人と組織の余力を、より創造性を発揮する仕事に振り向けたり、人員の再配置につなげたりすることで、能率の向上を加速していきます。

▼ 部門別アプリ作成者数 (2023年2月時点)



KCMK: 花王グループカスタマーマーケティング株式会社、KPS: 花王プロフェッショナル・サービス株式会社