

快適な暮らしを
自分らしく送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

企業理念の実践 102-15,102-16,103-1

「花王ウェイ」は、花王の企業文化や事業活動の拠りどころとなる、企業理念(Corporate Philosophy)です。これが“花王らしさ”の源であり、企業ブランドの本質を形づくっています。「花王ウェイ」を基本とすることで、私たちのミッション、目的、文化、成長戦略、日々のビジネスにおける一つひとつの判断の方向性が整い、グループの活動は一貫したものとなります。

花王の社員は、「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。

ESG キーワード

花王ウェイ(企業理念)

社内ブランディング

#oneKao(社内コミュニケーション)

社会的課題と花王が提供する価値

認識している社会的課題

花王は創業以来、生活者の“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、顧客の皆さまに満足いただける、価値の高い製品やブランドを提供するという、強い思いがこめられています。

私たちの使命と“花王らしさ”は変わりませんが、“よき”製品、ブランド、プロセス、組織が意味するところは、時代とともに進化し続けます。花王の経営陣は、「持続的社会に欠かせない企業になる」という花王の志を果たすための推進力として、社員の情熱と意欲が、目に見えない重要な資産であるとの思いを強めています。社員一人ひとりが仕事に意義を感じてこそ、自然と意欲が湧き、質の高い仕事をすることができます。そのため、花王は社員一人ひとりが仕事に意味や目的を感じ、それらが使命、ビジョン、基本となる価値観、行動原則を高いレベルで共有する「花王ウェイ」へ結びつくような企業文化づくりに投資しています。

花王が提供する価値

私たちが社員に投資する理由は2つあります。1つ目の理由は、調査結果※が示すように、社員のモチベーションや目的意識という無形資産への投資が、最終的に業績の向上をもたらすことです。2つ目の理由は、社員に有意義な仕事を提供することで、ESG経営で重視される「S」(社会的価値)へのコミットメントができると考えているためです。

私たちは、この2つの目標は、相互に強化し合うものと捉えています。さらに、持続可能な社会の実現には、人間の創意工夫と技術革新が必要だと考えています。花王は、著名な経営学者であり、知識創造理論の専門家である一橋大学の野中郁次郎教授の見識を高く評価してきました。野中教授の知識創造におけるSECIモデルに基づき、社員が花王共通の使命をともにじっくりと考え、組織内の信頼とコミュニケーションを強化する取り組みを行なっています。それにより、社員がアイデアを共有し、お互いの経験や暗黙知を入手しあえる

ような機会を設け、信頼性の高い風土を醸成することで、イノベーションに必要な人財を育てています。その結果、生活者や顧客に喜ばれる製品を生み出すためだけでなく、持続可能な社会に貢献するという花王の思いを果たすために必要な技術革新やプロセス革新の実現可能性が高まると考えています。

※ Organization Science 誌, 30(1), 1-18, 『Corporate purpose and financial performance』(2019年)、C・ガーテンバーグ、A・プラット、G・セラフィム)

「2030年までに達成したい姿」の実現に関わるリスク

花王は、2030年までの目標として、グローバルで存在感のある企業というイメージの醸成をめざしています。この目標を達成するためには、“花王らしさ”を社外にも浸透させ、すべてのステークホルダーの支持と信頼を得ることが必要です。

花王は、「2030年までに達成したい姿」を達成するうえで、特に社員の力が重要であると考えています。企業理念を共有し、コアバリューに沿って行動する社員

の信念、創造性、情熱がなければ、社外のステークホルダーの信頼を獲得することも、2030年までにグローバル社会に貢献する存在になるという目標を達成することもできません。したがって、“花王らしさ”を社員に伝えることを継続し、「花王ウェイ」を花王全体の共通言語としてさらに確固たるものとするのが重要であると考えています。

「2030年までに達成したい姿」の実現に関わる機会

「花王ウェイ」は1887年に事業を興した花王の創業者、長瀬富郎の価値観に基づいています。2004年には各国語に翻訳され、グローバルな企業文化の発展のための柱組みとなりました。このような初期段階での取り組みによって「花王ウェイ」のグローバルコミュニケーションの強固な礎が形作られたのです。花王はこの礎によって、“花王らしさ”と理念に基づく企業文化をさらに強化し、「2030年までに達成したい姿」の実現をめざしていきます。

貢献するSDGs



方針

“花王らしさ”を強化して社員一人ひとりが自分の仕事に意義を感じられるようにする最善の方法は、社員に一定の価値観や行動を強制することではなく、各人が自分自身の価値観を振り返り、それが「花王ウェイ」にどう結びつくかをじっくりと考える機会を設けることです。社内ブランディングや企業理念のコミュニケーション戦略において、社員が理念という抽象的な考え方と、日々の仕事の結びつきを自分自身で理解する力を身につけることが重要です。

私たちは、社内ブランディングのベストプラクティスや東京都立大学の高尾義明教授の見識に基づき、企業理念のコミュニケーション活動において3つの目標を掲げています。

1. 理念の認知と理解

社員は、「花王ウェイ」とは何かを知り、その構成要素を基本的に理解していなければなりません。そのた

めに、各会議室の壁に「花王ウェイ」のポスターを掲示したり、社内イントラネットの目立つ場所に掲載したり、各部門のリーダーやマネジャーが日常的な職場のコミュニケーションの中で頻繁に取り上げるなど、「花王ウェイ」の存在感を社内に浸透させています。また、新入社員は、採用過程で花王の企業理念を学び、入社後すぐに「花王ウェイ」の基本研修を受けています。

2. 理念への情緒的な共感

社員が仕事に意義を見いだすためには、まず、花王の企業理念に親近感を持ち、自分の価値観や志と花王ウェイがどう結びつくかを発見する必要があります。そのために、社員が「花王ウェイ」が自分にとって何を意味するのか、どうすれば日々の業務において「花王ウェイ」を実行し続けることができるのかを自由に話し合うワークショップを、花王グループ全体で実施できるよう、マネジャーを支援しています。3年に一度、花王グループの各拠点・部門で実施することを目安にしています。

3. 理念の行動への反映

社員は部門やチームでの日々の業務や課題の中で、「花王ウェイ」をどう実践できるかを理解しなければなりません。そのために、人財開発部門が実施している部門横断型の研修や、部門ごとに実施している「花王ウェイ」のワークショップ、その他の部門別研修などを通して、「花王ウェイ」に基づくリーダーシップの開発に力を入れています。

快適な暮らしを
自分らしく送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

教育と浸透

花王では、「花王ウェイ」が2004年に策定されて以来、「花王ウェイ」のコミュニケーション活動を継続して行なってきました。

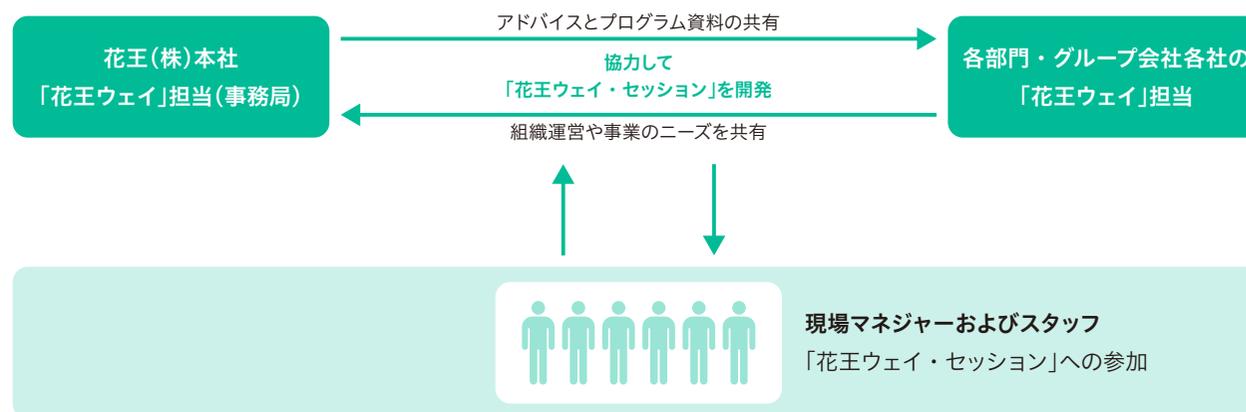
現場マネジャーは、「花王ウェイ」のコミュニケーション活動の主体であり、チームでの「花王ウェイ」研修やその他のコミュニケーション活動を企画・実施する権利と義務を有しています。花王本社の「花王ウェイ」事務局では、グローバルな「花王ウェイ」のコミュニケーション活動をモニタリングし、独自の内容でコミュニケーション活動を企画したいと考えるリーダーには、プログラム教材の提供やアドバイスをしています。また、ビデオ、パンフレット、ポスターなど、汎用性の高い「花王ウェイ」推進資料を作成し、配布しています。

体制

「花王ウェイ」事務局は、各部門・グループ会社の「花王ウェイ」担当(The Kao Way Contacts)のネットワークによって、国内外マネジャーをサポートしています。各担当は、組織運営や事業のニーズを事務局と共有し、協力して部門や会社ごとにカスタマイズされたプログラムを開発します。事務局は各担当に、毎年のグローバルミーティングで優先順位や戦略を伝え、年間を通じ緊密な連絡を取り合っています。

「花王ウェイ」事務局は、コーポレートコミュニケーション部門に所属しており、コーポレートコミッティにおいて、毎年、活動を報告しています。この内容は、取締役会で共有されます。

「花王ウェイ」活動の推進体制



快適な暮らしを
自分らしく送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

企業理念の実践 102-16,103-2,103-3

中長期目標と実績

中長期目標

“花王らしさ”を強化し、グループ全体で共通の目的意識や強い理念に基づいたリーダーシップを醸成するために、これからもグローバルに「花王ウェイ」を伝え続けます。企業理念を世界中の花王の「共通言語」として確立することで、社員の“花王らしさ”への共感を強化し、その結果、財務的価値および非財務的価値を生み

出すことで社会に貢献します。

中長期目標の達成により期待できること

事業インパクト

これらの目標の実現により、社員共通の目的意識が高まります。その結果、社員の時間の有効活用、ブランドの一貫性を保った資産の徹底活用につながります。企業文化や価値観の伝達に対する投資の利益率を直接測定することは難しいですが、このような形での企業

ブランドへの投資が、業績の向上と相関しているという調査結果があります。

社会的インパクト

価値観に基づいたリーダーシップと“花王らしさ”に対する社員の共感を強化することで、基本となる価値観である“よきモノづくり”をグローバルに実践する力が高まり、生活者の皆さまにとって革新的な価値を創造すると同時に、環境や社会に貢献することができると考えます。

2020年の実績

実績

花王は、「花王ウェイ」を世界中に伝えるための活動に、16年にわたり注力してきました。このような努力の結果、花王全体が「花王ウェイ」の理解を高いレベルで共有し、花王のマネジャーはこの価値観に基づいたリーダーシップの重要性を認識しています。

2020年には、3つの目標（認知と理解、情緒的な共感、理念の行動への反映）に変更はありませんでした。また、運営体制や報告体制にも変更はありませんでした。しかし、2020年3月から年末にかけては、新型コロナウイルス感染症の拡大により、海外への出張や対面でのワークショップの開催ができませんでした。その代わりに、オンラインでの「花王ウェイ・セッション」やデジタルコンテンツなどの新しい方法により目標の達成をめざしました。

そこで、「花王ウェイ」事務局では、2020年に次のような優先課題を設定しました。

1. 新型コロナウイルス感染症に対しても「花王ウェイ」に立ち返り、花王らしく乗り越えることの重要性を全社員に向けて発信する
2. 対面式のコミュニケーションから、デジタルツール、コンテンツの活用適切に移行し、「花王ウェイ」が組織の中で存在感を保ち、社員の心に響くようにする。
3. 花王グループの社員が在宅勤務に適応する中での支援策として、オンラインで同僚とつながって「花王ウェイ」について議論できる場を提供する。

実績に対する考察

1.については、CEOや経営層の全面的な協力を得て、新型コロナウイルス感染症への対応を社員に伝える際には、一貫して「花王ウェイ」へのコミットメントに言及してきました。また、社内コミュニケーションチームと連携して「#oneKao」という特別なコミュニケーション

キャンペーンを実施し、花王らしく新型コロナウイルス感染症を乗り越えていることを社員にアピールしました。

2.については、予算の再配分やワークフローの見直しを迅速に行ない、対面式の「花王ウェイ・セッション」からオンラインセッション、コンテンツへと移行しました。また、人財開発部門の協力を得てビデオ録画を行ない、日本の新入社員を対象に「花王ウェイ」についての研修を実施しました。デジタルコンテンツ制作会社との新たな関係を構築し、世界中の社員の一体感を高める動画やアニメーションをタイムリーに制作しました。

3.については、「#oneKao」キャンペーンのもと、社員同士が再びつながり合い、共通の企業理念を語り合う「対話セッション」をオンラインでシリーズ開催しました。また、花王インダストリアル(タイランド)と協働して、オンラインで「花王ウェイ」研修を実施しました。

快適な暮らしを
自分らしく送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む

具体的な取り組み

目標達成に向けて

2020年の実績の詳細は以下の通りです。

- ・社内イントラネットでの「#oneKao」キャンペーンのページビュー数:27,467
- ・オンラインの「#oneKao Future Talk」対話セッションの参加者(日本語開催):82名
- ・オンライン「花王ウェイ」研修への花王インダストリアル(タイランド)の参加者:540名
- ・グローバル新入社員導入研修:1,678名(日本を除くグローバル)
- ・中途入社社員向け研修(日本):125名
- ・新入社員研修(日本):532名

※花王は花王ミュージアムと花王エコラボミュージアムの2つの企業ミュージアムをもち、社員に「花王ウェイ」への理解を深める機会を提供しています。しかし、これらの施設は2020年の多くの期間において休館したため、2020年の「花王ウェイ」の推進活動には反映させることができませんでした。



企業理念に基づく対話セッション、オンライン「#oneKao Future Talk」への招待

参加方法: Kao Linkをご確認ください。

開催日: 決まり書「議論と発見」
この読書会は、各テーマに合わせた読書本の章を事前に読んでおきます。参加者同士で自由に意見を交わすことができます。言葉一つ一つの経営哲学から、私たちの仕事や生活について考えてみましょう。

話し合いテーマ	講師
1 「時」について	第1章: 経営と機会
2 「想」について	第2章: 生命と学習
3 「人」の考え方	第3章: 常識と管理
4 「チャンス」	第4章: 組織と変革
5 「仕事」を楽しむ	第5章: 理想と現実
6 「人権の基礎」	第6章: 人権と企業
7 「思いやり」と「競争」	第7章: 課題と勝利
8 人の「心」について	第8章: 美徳と士道
9 教育の「本質」とは	第9章: 教育と読書
10 「人徳」について	第10章: 成長と使命

開催日時: Teamsにて随時告知(5月19日)
場 所: オンライン「Teams」
対 象: 花王グループ社員(契約社員を含む)
参 費 料: 無料(書籍は参加者ご自身でご用意ください)
問合せ先: 広報課(担当: 中野 03(66)8000)

「#oneKao Future Talk」キャンペーンの一環としてのオンライン・ディスカッション・シリーズを宣伝する広告チラシ



「花王ウェイ」研修

花王本社(リモート参加)と花王インダストリアル(タイランド/オンライン参加)で共同して進めた「花王ウェイ」研修の様子

快適な暮らしを
自分らしく送るために

思いやりのある選択を
社会のために

よりすこやかな
地球のために

正道を歩む