

「人」は会社にとって最大の資産です。社員一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、大きな活力を生み出すとともに、その活力を組織として最大限に活かすことをめざします。仕事の達成や社会への貢献を通じて、個人と企業が共に成長する環境と風土づくりを推進しています。

ESG キーワード

ありたき組織像と求められる人財像

報酬水準

社員との対話

人材育成プログラム

キャリア開発支援

エンゲージメントサーベイ「Find」(社員の声・意識調査)

## 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

デジタル革命、ESG経営、日本における超高齢社会の到来といった潮流の中で、人々の暮らしや社会システムに関わる社会課題が複雑化し、仕事のあり方が大きく変わりつつあります。2020年に拡大した新型コロナウイルス感染症は、これらの変化を加速させ、厚生労働省のデータによると、コロナ禍において、従業員1,000人以上規模の企業におけるテレワークの実施率は74.7%におよび、実施企業数もコロナ禍以前の倍以上になるなど、さらに新たな変化をもたらしました。


このような潮流の中で、花王が社会とともに継続的に成長するためには、持てる資産を連携と協働により最大活用し、イノベーションをベースにKirei Lifestyle Planの活動を通じて社会に貢献することが重要です。

雇用や人財マネジメントのあり方も変革期を迎えています。社員の活力を最大化し、変化を先導し社会に貢献する人財戦略を進めます。

### 花王が提供する価値

育児・看護・介護支援施策の拡充、女性の活躍推進、ノーマライゼーションの促進(障がい者の採用拡大と活躍推進)、定年退職後のシニア世代の継続雇用と活躍の場の拡大、柔軟な働き方の推進、業務効率化と意識改革による生産性の向上に取り組んでいます。

同時に、社員の健康は個人生活の基盤であるだけでなく、会社にとっても財産であり、成長の源泉でもあるという認識のもと、社員の自主的な健康づくりを奨励し、積極的に支援しています。

 → P199「正道を歩む > 社員の健康増進と安全」

そして、社員一人ひとりの多様な個性と能力を最大限に発揮できるよう、ダイバーシティ & インクルージョンをグローバルで推進しています。



→ P186「正道を歩む > 受容性と多様性のある職場」

企業活動を通じて広く社会に貢献できる人財を育成するための施策をグローバルで強化・推進しています。

また、企業の成長と社員の働きがいの両立を図る上で、花王では権威主義を排し、経営幹部と社員が共に同じ目標に向かって努力するという企業文化を大切にしています。会社の現況・方針や人財開発施策に関しては、社員代表と定期的に共有・議論の場を持ち、良好な労使関係の構築に努めています。それにより、社員自らがさらに創造性を発揮し、より質の高い商品やサービスを提供できます。

### 「2030年までに達成したい姿」の実現に関わるリスク

大きな環境の変化を先取りした人財の採用、育成、配置を計画的に推進しないことによる優秀な人財確保の困難、それによる事業の停滞などのリスクがあります。

良好な労使関係が健全に維持できないと、社員エンゲージメントが低下し、「2030年までに達成したい姿」の実現のために計画した事業目標を達成できないリスクがあります。

## 「2030年までに達成したい姿」の実現に関わる機会

変化を先導する次世代リーダーの育成を強化し、多様な社員一人ひとりが健康で働きがいを持って業務を行ない、仕事の達成や社会への貢献を通じて成長することで、持続的に成長する会社、グローバルで存在感のある会社を実現します。

良好な労使関係を維持・発展させることにより、社員エンゲージメントが向上します。そして社員自らがさらに創造性を発揮し、「2030年までに達成したい姿」の実現のために計画した目標を上回る成果の達成も期待できます。

## 貢献するSDGs



## 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、企業の総合力となっていく

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。

そのため、こうした考えを「人財開発基本方針」として定めるとともに、「ありたき組織像」「求められる人財像」を掲げています。また、これらを実現するために、採用の段階から求められる人財像に沿って募集選考を行なうとともに、社員の意欲や組織の目標などに応じた能力開発の機会をさまざまな手法で提供し、ラインマネジメントを基本として、社員の成長を支援しています。

また、役割・職責を明確にし、一人ひとりの実績を公

### 人財開発基本方針

花王グループが“よきモノづくり”を行ない永続的に発展するために、組織的な創造革新の活動によって、全体としての効果・効率性が常に向上することを目指します。  
**(効果・効率性の追求)**

創造革新の源泉は、限りなく叡智を発揮したいという全社員の熱意にある、という考え方にに基づき、個々の尊厳が尊重され、自主性と多様性が活かされる環境をつくります。**(人間性の尊重)**

社員一人ひとりが現場で思う存分叡智を発揮することが、花王グループの発展につながるよう、諸施策の改善に努め、創造革新の活動を通じて組織と個人の統合を図ります。**(統合への努力)**

正に定期的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・処遇を行なっています。

2030年までに達成したい姿「グローバルで存在感のある会社『Kao』」を実現するために、花王ウェイにある「絶えざる革新」の風土をさらに高め、社員一人ひとりが失敗を恐れずに挑戦する仕組みと風土醸成をめざします。  
※ 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、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。また報酬水準については、その検証を通じて生活賃金にも十分な配慮を行なっています。

### 人財開発のビジョン

#### ありたき組織像

自由闊達な絶えざる革新の風土を継承し、透明性の高い役割責任体制のもとに「花王ウェイ」に基づいた組織運営を行ないます。そして、常に変化に柔軟かつ機敏に対応する「生体機能的組織」の考え方にに基づき、グループ全社が一体的に運営される組織を目指します。

#### 求められる人財像

1. 挑戦意欲を持ち続ける人財 (Challenge & Change)
2. 高い専門性を持つ人財 (Professional Capabilities)
3. グローバルな視点を持つ人財 (Global Perspective)
4. 協働により高い成果を生み出す人財 (Communication & Collaboration)
5. 倫理観に富む人財 (Integrity)

## 教育と浸透

「人財開発基本方針」や人財開発のビジョンである「ありたき組織像」「求められる人財像」は、常に社員が確認できるよう、社内のイントラネットに掲載しています。また、新たにマネジメントを担う社員に向けた研修、グローバルリーダーを育成する研修など、さまざまな研修の場面でこのビジョンを共有することで、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図り、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。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意見交換の場を設けることで、経営層と社員の相互理解を促進します。これにより、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ます。

花王(株)の和歌山工場、酒田工場の単位組合や関係会社の労働組合とは、経営層や人事責任者との定期的な対話の機会があり、組合からの提案や要望に応えるとともに、経営層と社員の間で会社の現況や今後の方針を共有しています。

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きました。2020年はコロナ禍の影響で対面による活動は制限されましたが、オンラインや動画配信等による活動を進めました。

## ステークホルダーとの協働／エンゲージメント

経営層と社員との対話の機会として意見交換の場を設けることにより、社員のエンゲージメントの向上につなげています。

花王フォーラムや社員懇談会は、会社の方針を共有するとともに、社員の考えや意見を経営層に直接伝え議論し、社員と経営層が一体となって花王の現状と将来を考える場となっています。

また、よりよい組織と職場環境をつくるため、定期的に社員意識調査「Find」を実施しています。各組織の状況を数値データで可視化することで組織の強みや弱みを確認し、結果の分析に基づき課題を見つけ、改善方法を議論して計画を立案し実行するという、組織・職場改善のためのRPDCAサイクル\*を徹底しています。

2018年実施の「Find」では、グローバルでの回答率が70%、「会社／仕事への満足」における肯定的回答率は66%、「人財育成の仕組み・風土」における肯定的回答率は52%です。

\* RPDCAサイクル  
業務改善のPDCAサイクルにR(Research)「現状分析」を加え、変化する状況への対応力を高めたもの。

## 体制

### 人財開発の推進体制

「人財開発基本方針」に沿った活動をグループ全体で推進するために、グローバル共通の仕組みを導入し、活用しています。たとえば、グローバル人財情報システムによる要員・人件費管理と人財情報の活用、社員意識調査「Find」による組織力の向上、グローバル共通の等級制度・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・育成の強化などです。

これらの活動は、人財開発部門統括を責任者とし、花王のマトリックス運営のもと、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ともに、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毎月開催、海外の人財開発責任者との会議を年に1回開催し、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。

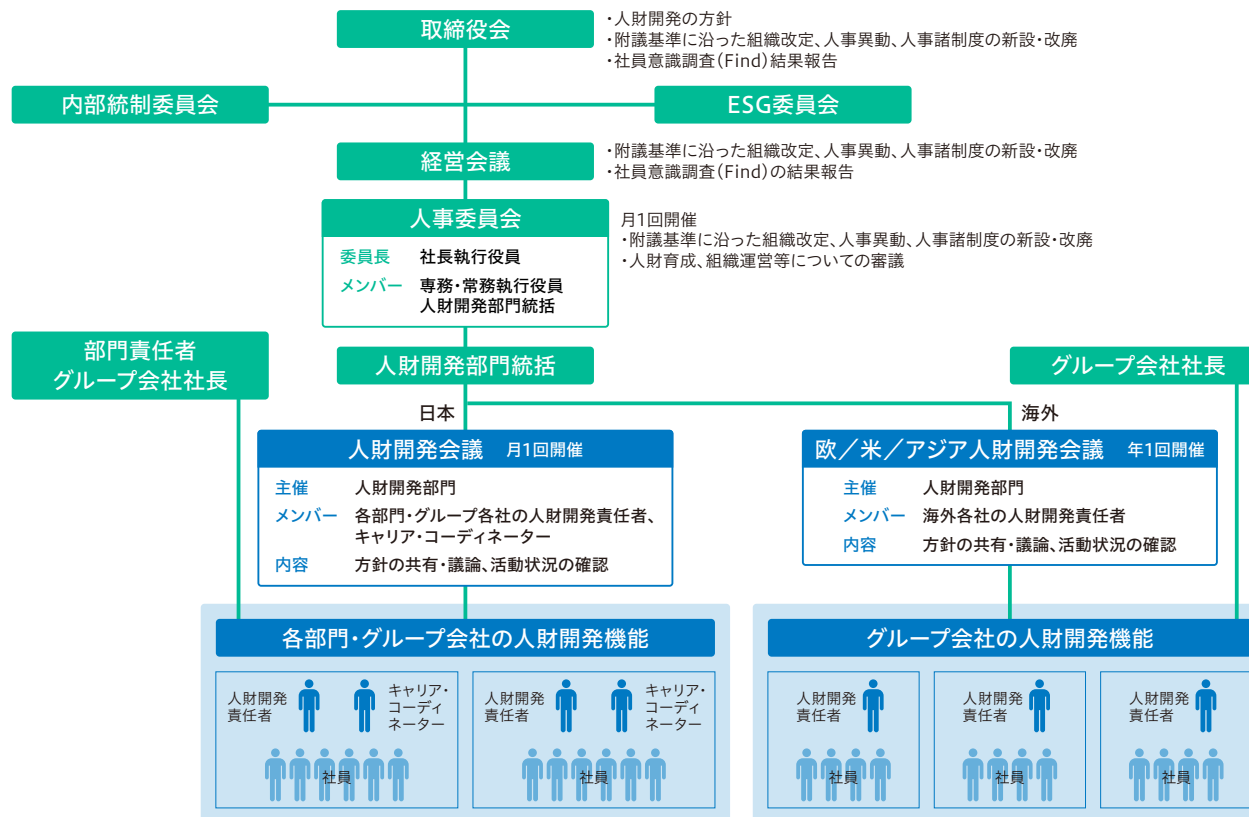
重要な組織改定・人事異動・人事諸制度の新設・改廃は、附議基準に沿って取締役会、経営会議、人事委員会で審議しています。

上記以外に取締役会では、人財開発部門担当役員が人財開発の方針、社員意識調査(Find)の結果を報告し

ています。

経営トップをメンバーとする人事委員会は毎月開催し、附議基準による審議案件以外にも人財育成、組織運営等について議論しています。

### 人財開発の推進体制



※2020年12月現在

## 社員との対話に関する体制

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。

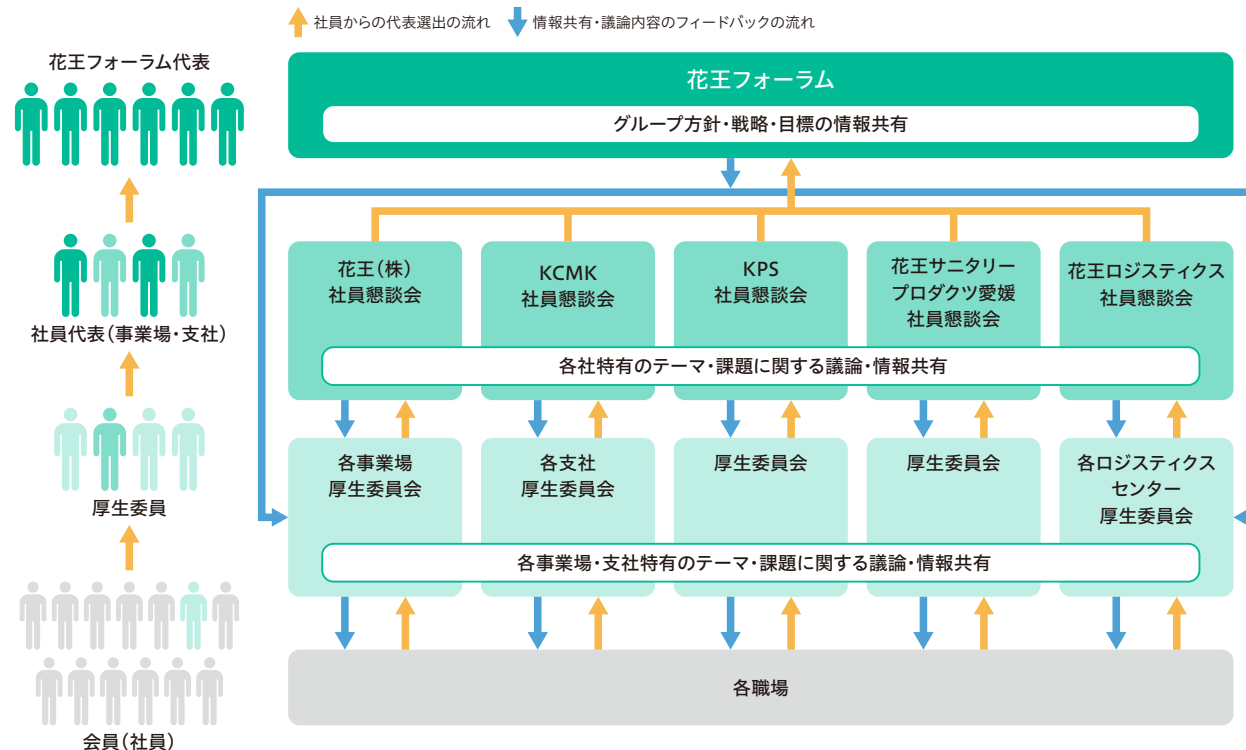
厚生委員会は月1回実施、社員懇談会・花王フォーラムは年2回実施しています。それぞれの会で議論・共有した内容は社員代表や厚生委員を通じて、社員への継続的・相互的な情報共有を実施しています。なお、労働組合に加入している従業員は全体の34%です。\*

※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



→ ESG推進体制について詳細はP18「ESG推進体制」

## 社員の対話に関する体制



## 中長期目標と実績

### 中長期目標

社員一人ひとりが本来持っている「物事の本質を追求する力」「新しい価値を生み出す創造性」「自ら学ぶ主体性」を尊重し、引き出し、発揮するために、多面的な視点で個々の可能性を見極め、各人の能力、知識・スキル、経験を継続的に磨くことを支援します。

また、社員意識調査の定期的な実施と組織改善に向けたRPDCAサイクルを強化・徹底します。

今まで進めてきた諸施策を継続・強化するとともに、中期経営計画K25に向けて、新たな施策を検討・推進していきます。

### 中長期目標を達成することにより期待できること

#### 事業インパクト

社員の能力、働きがいの向上と人財の定着が促進され、社員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮し、組織全体として高いパフォーマンスを生み出すことや、対話の機会を適切に確保することによる社員エンゲージメントの向上は、計画した成長目標の達成、もしくは目標を上回る成果の実現をもたらす、収益の確保・拡大につながります。

また、社員の離職率低下により、採用コストの低減および人財投資効果の向上が期待できるだけでなく、エンプロイヤーブランド価値の向上が期待できます。

#### 社会的インパクト

社員エンゲージメントが向上し、働きがいのある職場で社員が変化を恐れず創造性を発揮しながら果敢にチャレンジすることは、社会課題を解決し得るアイデアを生み出し、生活者の満足度を向上させる製品・サービスの提供や、サステナブルな社会の実現に向けたよりよい製品・サービスの提供につながります。

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

## 2020年の実績

### 実績

#### 自ら学び、変化を先導することを促す研修プログラムの実施

- ・ コロナ禍での研修プログラムの実施

研修を受講する社員（および職場や家族）の安全・安心を優先しつつ、研修の効果（内容と時期）を鑑み、従来は集合して実施していた各種の研修をオンライン化して実施しました。

それぞれの研修の目的・内容・参加者に応じて、新たに作成した動画や資料のオンライン配信・eラーニング、オンライン会議ツールを活用した双方向型研修、これらを併用して研修を実施しましたが、従来の集合型研修と遜色のない効果・参加者からの評価が得られています。今後、新型コロナウイルス感染状況、学習内容・効果などから研修形態の最適化を図ります。

- ・ 自ら育つ環境づくりー学びを楽しむ文化の醸成ーに向けて

社員一人ひとりの興味に応じて、ウェブ学習コンテンツを自動的に集め、社員間で容易に共有することもできる新しいコンセプトのウェブラーニングプラットフォームを導入しました。これにより、効率的に社員がコンテンツの収集と記録を行なうことができます。社員間の共有も容易になるため、教え合い学び合う相互連鎖や相乗効果が期待されます。今後、利用定着が課題であり、そのための施策を行なっていきます。

- ・ 社員への多様な育成支援

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、50歳社員を対象とした「50歳キャリアセミナー」を2017年から実施しています（花王（株）から導入）。

#### 社員との対話

- ・ 社員意識調査とその結果へのアクション

2018年に実施した社員意識調査（社員の声・意識調査「Find」）の結果をもとに策定したアクションプランを継続実施しました。

- ・ 社員コミュニケーション

2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響があり、花王グループ各社社員懇談会、花王フォーラムの開催は中止しました。欧州地域のKao European Forumは11月にオンラインで実施し、欧州地域の従業員代表19人が参加しました。経営トップと社員とがface to faceでのコミュニケーションをとることが難しくなった1年でしたが、社内イントラネットを通じて定期的にメッセージを発信し、戦略、方針等について共有する機会を増やしています。今後は、オンライン会議ツール等を活用した、新しい形式でのコミュニケーションを検討し、コミュニケーションを充実させていきたいと考えています。

- ・ 在宅勤務制度

2020年は、新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、育児や介護等の事由を問わない在宅勤務の特例措置をとりました。ニューノーマル（新しい生活様式）に向け、新しい働き方の意見交換や議論を進めています。

- ・ 定年退職し再雇用した社員のキャリアサポート

業務の選択肢拡大について、進捗報告および意見交換を実施しています。

#### 人財開発投資

	2016年	2017年	2018年	2019年	2020年
平均研修時間	—	13.0 時間	12.6 時間	14.1 時間	9.2 時間
社員1人当たり教育訓練費（連結）	66,000 円	58,000 円	56,000 円	51,000 円	27,000 円

## 実績に対する考察

### 自ら学び、変化を先導することを促す研修プログラムの実施

2021年以降は、K25の達成に向けてグローバルにビジネスをリードする次世代経営者の育成支援プログラムを強化します。さらに、リベラルアーツをより早期に学ぶ機会をつくります。また、ラインマネジメントを強化するための『マネージング・ヒューマン・パフォーマンス・プログラム』をさらに充実したものとします。自ら学び変化し成長し続ける意欲の高い人財が、自ら手を挙げチャレンジできるような、一人ひとりのニーズに応える学びの機会を拡充します。

### 社員との対話

2020年は、2018年に実施した社員の声・意識調査「Find」の調査結果から見出された課題に対して策定したアクションプランを継続し、課題の解決に取り組みました。花王全体の取り組みの方向性として、「コミュニケーション」や「チャレンジ」などを掲げた上で、各組織の課題に沿って具体的なアクションプランを推進しました。

また今後は、中期経営計画(K25)の中に「社員活力の最大化」を掲げ、OKR(Objectives and Key Results)を導入する事で、チャレンジを促し、活動生産性を2倍にしていく事を目標にしています。社員一人ひとりが高い目標を掲げ、チームや組織単位で一丸となって取り組めるように支援していく予定です。



## 具体的な取り組み

### 人財育成プログラム

#### コロナ禍での研修プログラムの実施

2020年は新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、集合研修を中止し、各種の研修をオンライン化して実施しました。

それぞれの研修の目的・内容・参加者に応じて、オンライン研修の形態を選択するとともに、最新のオンライン会議ツールの活用や事前・事後課題の拡充により、従来の集合型研修と遜色のない効果・参加者からの評価が得られました。

#### 社員への多様な育成支援

- ・「花王ウェイ」やインテグリティ意識の浸透、ビジネススキルの習得のために、各拠点で社内講師を養成し、スピーディできめ細かい展開を行ないました。
- ・キャリアの節目における異業種交流の機会を拡充し、視野の拡大とネットワークの構築を通じて、知的創造活動への刺激を高めました。
- ・eラーニングやインターネットを使った語学学習等の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した。

- ・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、中高年の社員を対象としたライフプランセミナー等を実施しました。

#### キャリア開発支援

- ・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ています。
- ・“能力・キャリア開発支援(SeEDS: Self Education & Development Scheme)”を導入し、本人の希望するキャリアの方向性を確認の上で、人財育成・適所適材の視点で個別キャリア開発を推進しています。

#### 評価制度を通じた人財の育成

- ・公正かつ納得性の高い評価制度を運用する中で、挑

戦への取り組みや目標を達成する過程から個人のやりがい・誇り・成長を引き出し、短期のみならず中長期かつ計画的に人財を育成します。

- ・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・仕組みでインフラを整備・稼働しています。①目標の設定から課題遂行、②遂行状況の随時レビューとフォローアップ、③結果確認から評価の決定、④フィードバック面談を通じた能力開発の検討、までを一連のプロセスとして、年間サイクルで運用しています。

# 人財開発 404-2

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	Executive Business Leader			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	Leader II Program	Supply Chain Development Program - Advanced Course	主幹・主席フォーラム 専門塾	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
LS 職層	マネージング・ヒューマン・ パフォーマンス(MHPP)	Leader I Program	・花王テクノスクール ・花王エンジニア スクール ・高圧塾 ・品質OJT ・SHIC		基礎科学塾
	海外赴任者研修	MK Univ. (マスター)		Business skill smart Learning	
S 職層	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 Univ. (ベーシック)	販売研修 (アドバンスト)	フレッシュマン フォーラム	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
	花王ウェイ  インテグリティ	MK基礎II	販売研修 (ベーシック)		
	入社オリエンテーション	MK基礎I			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

自分らしく暮らしを  
快適に送るために

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

## エンゲージメントサーベイの実施とアクションプラン策定

エンゲージメントサーベイ「Find」を2年に一度、定期的実施しており、1年目は調査実施、結果分析、およびアクションプラン策定を行ない、2年目はアクションプランを実行、その取り組みの結果を翌年の調査で確認するというRPDCAサイクルを回しています。

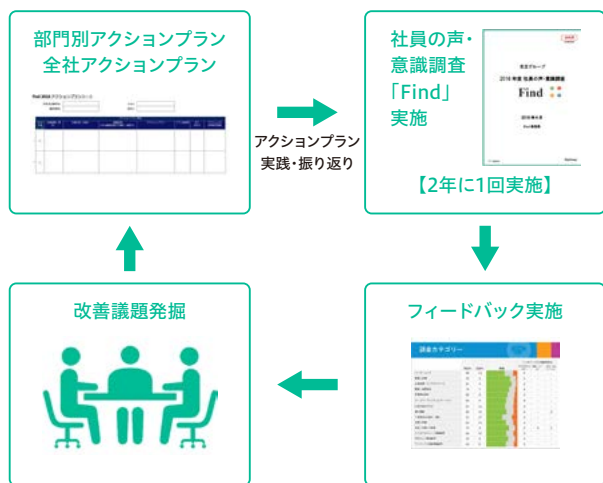
2020年は、2018年に実施した「Find」の調査結果をもとに策定したアクションプランを、全社一丸となって

推進しました。花王全体のアクションの方向性として、「K20に向けた大きなチャレンジの推進」「『花王ウェイ』の原点へ立ち戻る『生活者・顧客をもっとよく知る企業に』」などの5項目を掲げました。各社・各部門の固有の課題を踏まえ、現場での議論を経て作成されたアクションプランに対して、全社員が当事者意識を持って取り組みました。アクションプランが確実に実行されるよう、進

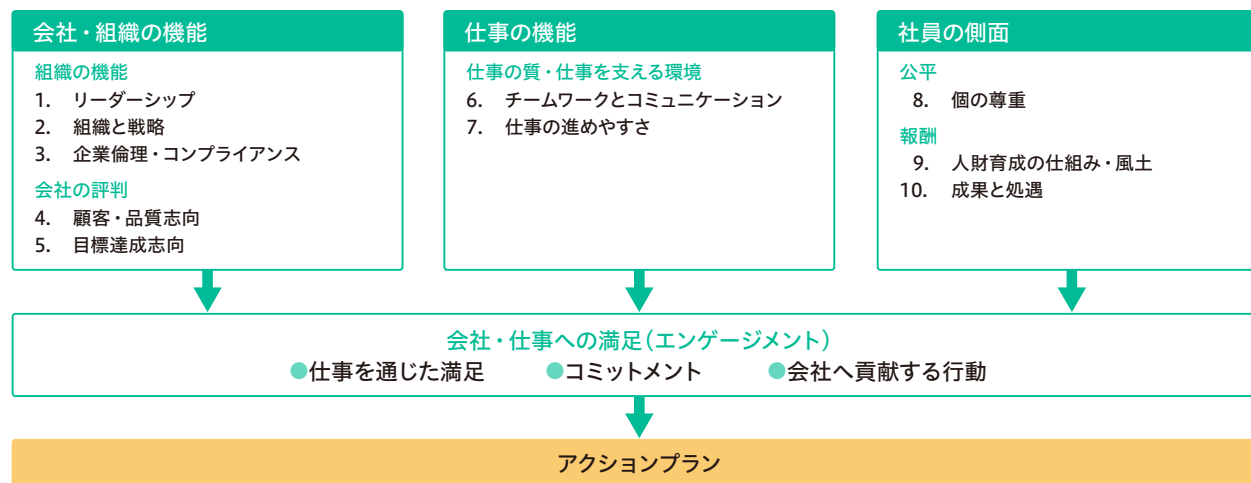
捗状況を会社と社員双方が定期的に確認しました。

今後は、より効果的な取り組みにつながるよう調査実施方法を再検討し、2021年に調査を実施する予定です。今後も花王の組織力向上に向けて全社員で取り組んでいきます。

### 組織力向上のRPDCA



### 「Find」の調査項目



Kirei Lifestyle Plan  
 目次 編集方針 トップメッセージ Kirei Lifestyle Plan 中長期目標解説 独立保証報告書  
 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

## 従業員の声

### コロナ禍による研修のオンライン化

#### 星野 匡秀

花王株式会社  
人財開発部門 智創部



新型コロナウイルス感染症の拡大の影響を受け、2020年は集合研修を中止せざるを得ませんでした。 「学びを止めてはいけない」との強い思いによる各研修担当者の頑張りと同僚の多大な支援により研修をオンライン化して実施することができました。

研修参加者からは「他の参加者と会って話し合いがしたかった」との声がある一方で、「移動や宿泊の必要がなく良かった」との声もありました。

今後は、ウィズ・コロナ、アフター・コロナのニューノーマルにおける研修のあり方や実施形態をさらに検討していきます。