

花王のアプローチ

一人ひとりの社員の無限の可能性を引き出すことが人財育成の最大の目的です。花王グループの多様な社員が、適性に応じたチャレンジングな仕事に挑戦し成長することが、花王のさらなる創造性の発揮へとつながります。

社会的課題と花王が提供する価値

2030年までに花王グループは、グローバルで存在感のある企業グループとなることをめざしており、そのキーワードは「変化とチャレンジ」です。生活者の気持ちに寄り添う企業として、社会やグループをとりまく環境の変化をとらえて対応し、グローバルに活躍できる人財をいかに育成していくかをテーマとしています。

貢献するSDGs



方針

ビジネスを強力に推進するとともに、花王グループの強みの源泉である行動・価値観を体現し、叡智を結集するリーダーを育成します。また、各組織において社員一人ひとりのキャリア開発を推進し、魅力ある育成機会を提供します。さらに、社員の能力・キャリア開発意欲を高め、会社がそれを支援し、意欲と能力ある人財をグループ全体から発掘・育成・登用し、その力を最大限に発揮する、この流れをグローバルに実現することをめざしています。

体制

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				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	BLDP Advanced	SCリーダー 研修	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
LS 職層	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)	BLDP Basic Sales		
	海外赴任者研修	MK Univ. (ベーシック)	Exchange Program	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
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基礎 II	AC 研修	フィールド セールス エクセレンス	
	花王ウェイ インテグリティ	MK基礎 I	導入 研修	モノづくり技術・ 技能伝承C	フレッシュマン フォーラム
	入社オリエンテーション				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

中長期目標と実績

主な目標

1. 自ら学び、変化を先導することを促す研修プログラム

グローバルリーダーの育成

- ・グローバルビジネスを牽引するリーダー候補に対しては、世界的に著名なビジネススクールの協力のもと、集中的なトレーニングを実施します。経営スキルの向上を図るとともに、人的ネットワークの構築や花王の理念でもある“よきモノづくり”の体現、価値の伝承を進めます。

社員への多様な育成支援

- ・「花王ウェイ」や「インテグリティ」の浸透、ビジネススキルの習得に関しては、各拠点に社内講師を養成し、スピーディできめ細かい展開を行ないます。
- ・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す。
- ・eラーニングやインターネットを使った語学学習等、新しい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す。
- ・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す。

2. 公正かつ納得性の高い評価とキャリア開発支援

公正かつ納得性の高い評価

- ・社員の職務や役割、職責を明確にするとともに、一人ひとりの実績を公正に定期的に評価し、処遇・報酬に反映させるしくみをグローバルに運営します。
(2013年1月から日本、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・しくみで公正な評価を行なうためのインフラを整備し、本格稼働しました)

キャリア開発支援

- ・花王グループ全体での計画的な採用・配置・育成を実現するための総合的なキャリア開発計画、新たな雇用ポリシーを策定・実行します。
- ・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ます。
(2013年11月から能力・キャリア開発支援(SeEDS:Self Education & Development Scheme)を各国グループ各社に順次導入し、運用を進めています)

2017年の実績

「智創部」の新設

最も重要な資産である「人財」の開発・活性化をさらに強化するために、「キャリア開発部」の教育・研修機能とカウンセリング機能を独立し「智創部」としました。

「智創部」は、社員一人ひとりが「叡智」（誰もが本来持っている物事の本質を追求し、新しい価値を生み出す力）を発揮・結集し、組織的な「創造革新」を生み出すように、

- ①総合的な研修プログラムの充実（リーダーシップ開発、専門領域の深化、花王ウェイの伝承）
- ②「自ら学ぶ」風土の醸成と社外との知見の交流・融合の場づくり
- ③社員一人ひとりが能力を発揮していきいきと働くためのカウンセリング機能の充実を進めています。

これらを通じて、中期経営計画「K20」に向けて「自ら変わり、そして変化を先導する」人財の開発を推進します。

自ら学び、変化を先導することを促す研修プログラム

グローバルリーダーの育成

グループ各社から選抜されたメンバーが、より大きな視点から花王の経営課題を研究し経営幹部に提案する世界共通プログラムとして、「グローバルリーダーシップ開発プログラム」を実施しています。

2017年は37人（海外から17人、日本から20人）が参加しました。2016年からは、個々の課題意識に対応したビジネススクールの公開講座への参加や個人発表なども取り入れ、次世代を牽引するリーダー育成を強化しています。

さらに、世界各国でラインマネジメントを強化するため「マネージング・ヒューマン・パフォーマンス・プログラム」をグローバルに展開しています。

2017年は、日本では220人（男性166人、女性54人）が受講しました。海外各社でも2017年から改訂版プログラムで教育を再開しており、グループ全体で一層の連携と協働を進め、マネジメント強化に取り組んでいます。

それぞれのプログラムは、参加者からも高い評価を得ています。

社員への多様な育成支援

従来の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、新たに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（花王（株）から導入）しました。

社員1人当たり平均研修時間 2017年実績（連結）：
13.0時間

社員1人当たり教育訓練費（連結）

	2015年	2016年	2017年
教育訓練費	69,000円	66,000円	58,000円