

## 花王のアプローチ

花王はダイバーシティから生まれる活力で社会に新しい価値をもたらしたいと考えています。そのために、社員一人ひとりの多様な個性・価値観を受け入れる風土のなかで、全員が熱意と能力を最大限に発揮でき、そして、その力が結集されて企業としての総合力が高まることをめざしています。

## 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

社会の価値観や暮らしが大きく変化し、多様化しています。特に日本では少子高齢化によって労働人口が減っており、事情を抱えて働く社員はさらに増加する見込みです。

企業がそれらに対応していくためには、多様な価値観を受け入れ、多様な社員が活躍できる組織でなくてはならないと考えています。意欲と能力以外の要因で社員が活躍しにくい組織では、価値観の多様性が損なわれ、創造性や革新性を十分に発揮できません。

### 花王が提供する価値

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)推進は、多様なお客さまに、今まで以上にご満足いただける商品やサービスを、スピード感を持って提供し続けることに貢献します。

全社員にD&I推進の意義を浸透させ理解を深めさせるとともに、社員がその属性(国籍、性別、性的指向、性自認、年齢、障がいの有無等)に関わらず活躍できる環境をつくり、仕事と育児・看護・介護等の両立支援も進

めることで、社員の働きがいと業務における成果の最大化をめざします。

### 「2030年のありたい姿」の実現に関わるリスク

多様な人財が活躍できない企業が持続的に成長することは難しいと考えています。社員の意欲の低下、退職者の増加によって、企業の総合力を十分に発揮できない可能性が高まります。また、優秀人財の獲得も難しくなると思われます。

### 「2030年のありたい姿」の実現に関わる機会

D&I推進の分野でもグローバルな存在感を示すことにより、社員の意欲向上だけでなく、社会での評価が高まり、花王で働きたいと思う将来の社員候補の増加にもつながります。

### 貢献するSDGs



## 方針

社員一人ひとりが熱意と能力を最大限に発揮して活躍できる風土としくみを整えています。マネジメント層や同僚との円滑なコミュニケーションを通じて醸成された信頼関係を基盤に、意欲的に業務に打ち込める環境と、属性等に関わらず、その力を発揮した人が報われる風土・環境づくりに取り組んでいます。

これらを通じて、組織と個人の成長の好循環をめざします。

## 教育と浸透

D&Iの実践、浸透においては特にマネジャーが重要な役割を担うと考えており、日本国内の各組織にて、全マネジャーを対象としたダイバーシティ・マネジメントのトレーニングセッションを2017年から実施しています。

### 体制

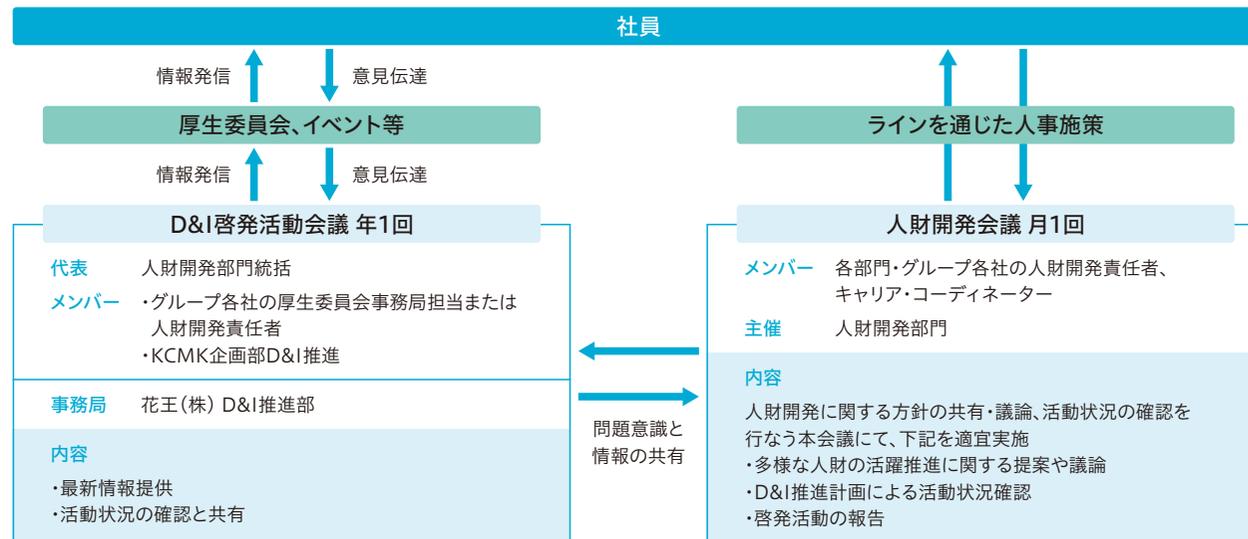
経営幹部候補人材の多様性の促進やグループ全体の方針などについては、役員による人事委員会で議論します。また、グループ全体へD&Iを浸透、定着させるために、花王(株)に専任組織があります。花王グループカスタマーマーケティング(株)(KCMK)グループの専任組織や各グループ会社・部門の人事責任者と、厚生委員会事務局責任者などが連携し、人材開発会議とD&I啓発活動会議の2つの会議体を通じて、広く情報共有と意見交換、議論を行なっています。

日本の各会社・各部門では、各組織の現状分析に基づいたD&I推進計画を立案・実行し、継続的なレベルアップをめざしています。

花王(株)の9事業場と主要関係会社6社の厚生委員会事務局責任者・担当者はD&I推進に関する情報発信やイベントの企画と実施を担当しています。D&I啓発活動会議では、各組織での好事例の紹介、啓発月間の実施に関する情報発信や最新トピックスに関する情報共有などを行なっています。2018年は「意思決定のバイアスを考える」というテーマで、専門講師から講義を受けました。

両会議間で、相互のトピックスを共有することで、重層的にD&Iを推進しています。

D&I推進活動の体制



## 中長期目標と実績

### 中長期目標

日本においては性別、障がい等の属性や育児・介護といった家族的責任の有無などによらず、社員が意欲を持って活躍しやすい環境整備と風土醸成に引き続き取り組めます。

なお、日本では各社が連携して取り組みを進めていますが、海外各社ではそれぞれの課題意識に沿った活動を行なっています。今後海外を含めたグループ全体で一丸となって推進していくために、新しい体制を検討しています。

グループ全体で好事例を共有しながら、属性などを超えた社員一人ひとりの個を尊重し、活かせる組織をめざし、取り組みを強化します。

### 中長期目標を達成することにより期待できること

#### コスト低減あるいは収益拡大

- ・社員の働きがいとやりがいの向上による活力の向上
- ・社員の定着促進と、採用における市場優位性の向上
- ・海外を含めて取り組むことでのグループ一体感の向上
- ・それらの結果として、採用や定着に関するコストの削減と、生産性の向上による収益の拡大を見込む

#### 社会に及ぼす効果

D&Iの実践によって組織に新しい価値が生まれやすくなり、お客さまに喜びと満足を感じていただける、よりよい製品・サービスの提供につながります。

## 2018年の実績

### 実績

引き続き、D&Iを花王グループ全体で一層推進するための体制構築に向けた検討を進めています。2018年は海外人事責任者および担当者に展開案を提示し、方針や進め方、重点課題に関する議論を行ないました。

2018年4月、イントラネットにD&I推進部のポータルサイトを開設しました。これまで発信してきたダイバーシティ&インクルージョンに関する情報や取り組みをまとめて、日本における情報発信の新たなプラットフォームとします。

社員意識調査 Find2018の結果においては、「仕事と家庭のバランスをとるための制度やしきみ」に関する肯定的回答が6ポイント増加しました。

花王USAでは「I&D活動」として、取り組みを推進しています。2018年は、毎月イントラネットで多様性に関する記事を掲載しました。また、無意識の偏見に関する研修などを行ないました。

### 実績に対する考察

日本では、属性別の課題対応を着実に進め、情報発信のプラットフォームを整えました。引き続き、海外を含めた花王グループ全体でD&Iを推進する体制構築を進めます。

現在は海外グループ会社と事例共有を始めた段階ですが、今後、取り組みの連携を検討していきます。

## ステークホルダーとの協働

- ・2010年に国連機関UN Womenと国連グローバル・コンパクトによる女性の社会参画のための国際的なガイドライン「女性のエンパワーメントのための指針」に署名しました。
- ・社会全体でのD&I推進に貢献するために、行政や諸団体などの研究会メンバーとして議論に参加し、セミナーや講演会では企業事例紹介を行ないました。

### 2018年の主な事例紹介

- ・厚生労働省「仕事と育児の両立支援に係る総合的研究会」(2017年6月-2018年3月)に花王社員が企業実務をよく知るメンバーとして参加
- ・日本経済団体連合会主催シンポジウム「仕事と介護の両立支援の一層の充実に向けて」(東京、福岡)にて事例紹介
- ・厚生労働省 政務官視察対応(介護支援サービスと社員向け支援策の紹介)
- ・栃木県(とちぎ男女共同参画センター)主催「キャリア・マネジメント講座」(女性活躍推進企業訪問)の受け入れ
- ・中部生産性本部主催の講演会に登壇(介護支援)
- ・特例子会社花王ピオニー(株)では職場見学や特別支援学校生の職場訓練を積極的に受け入れることで、障がいのある人の就労を支援しています。また、障がい者の就労支援を行なう特定非営利活動法人と連携し、施設外就労の場を茅場町本社内に設置しています。

### 具体的な取り組み

## 多様な人財の活躍支援

### グループ体としてのD&I推進に向けて

D&I推進における議論を海外各社と行なっています。2018年には欧米・アジアの人事責任者および担当者との問題意識を共有し、議論を深めました。

また、取り組み事例の収集を開始し、2019年度からグループ全体で共有していく予定です。

### 性別を含む属性によらない選抜と育成

性別については、部門ごとの課題をD&I推進計画に織り込み、推進しています。基幹人財選抜では、社員構成に応じたためやすを設け、属性に偏らない選抜と育成を着実に進めています。役員による人事に関する会議でも、上級職候補者に女性が含まれているかを確認しながら議論を進めています。

女性のロールモデルが限定的であるため、ポジティブアクションの一環として、複数の外部異業種勉強会に女性管理職層の参加を推進しています。NPOや公益社団法人主催の勉強会等の他、社内の女性執行役員が他社の役員と連携して自主的に企画・実施している会もあります。

### KCMKグループ

特に広く人財の育成を促進する目的で、他社2社と連携して、管理職手前の女性社員を対象とした異業種交流会を企画し、KCMKグループからは5人が参加しました。

### 花王USA

花王USAでは、女性のキャリア形成と情報共有を進めていくため、花王ネットワークオブウイメン(Kao NOW)を組織しています。“組織のすべての女性に、つながりと支援の場を提供すること”を使命とし、ネットワーク、地域、学習のニーズに対応するために、3つの委員会を設置して活動しています。

### マネジャー向けの研修

花王(株)ではマネジャー向けのダイバーシティに関するトレーニング・セッション(基礎編)を2017年から開始しています。2018年は栃木事業場で5回実施し、225人が参加しました。また、未受講者を対象に同内容でのeラーニングを実施し、794人が受講しました。昨年から受講者総数は2,800人で、管理職における受講率は94%です。

### シニア層の活躍

シニア層が定年退職後も経験や専門性を活かして社内外で活躍・貢献できるよう、新たな職務開発とイントラネットでの募集、シニア職務相談窓口でのキャリアカウンセリングや職務マッチングを行なっています。

### LGBT研修

LGBTに関する社員の理解促進のため、日本で全社員(対象・約1万6千人)を対象にeラーニングを実施しました。併せて、ALLY(アライ)<sup>\*</sup>の募集を行ない、約200人の社員から表明がありました。

他にも、2015年から、各事業場でLGBTに関する講演会を開催しており、2018年の開催は1カ所(和歌山事業場、25人参加)でした。これまでのべ6カ所で開催し、のべ393人が参加しました。カネボウ化粧品直営のメイクスクールにおいても、講師に「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」とリーフレット配布による啓発を実施しました。

<sup>\*</sup> ALLY(アライ)  
自身はLGBTではないが、LGBTを理解し、支援する人

## 花王グループ社員数(正社員)

	2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
合計(人)	32,707	33,026	33,195	33,560	33,664
男性(人)	15,367	15,686	16,863	16,970	16,916
女性(人)	17,340	17,340	16,332	16,590	16,748
女性比率(%)	53.0	52.5	49.2	49.4	49.8
日本	21,852	22,105	21,991	22,211	22,323
男性(人)	9,771	9,981	10,861	10,812	10,859
女性(人)	12,081	12,124	11,130	11,399	11,464
女性比率(%)	55.3	54.8	50.6	51.3	51.4
アジア・オセアニア(日本を除く)	7,086	7,091	7,312	7,191	7,003
男性(人)	3,517	3,679	3,922	3,957	3,773
女性(人)	3,569	3,412	3,390	3,234	3,230
女性比率(%)	50.4	48.1	46.4	45.0	46.1
欧米	3,769	3,830	3,892	4,158	4,338
男性(人)	2,079	2,026	2,080	2,201	2,284
女性(人)	1,690	1,804	1,812	1,957	2,054
女性比率(%)	44.8	47.1	46.6	47.1	47.3

## 花王(株)の状況(正社員)

	2016年	2017年	2018年
正社員(人)	7,195	7,332	7,655
男性	5,568	5,631	5,831
女性	1,627	1,701	1,824
女性社員比率(%)	22.6	23.2	23.8
女性管理職比率(%)	14.0	15.5	16.8
女性管理職数(人)	336	381	432
女性役員比率(%)	8.8	8.6	5.7
女性役員数(人)	3	3	2
平均年齢(歳)	41.2	41.0	41.8
男性	42.0	41.7	42.6
女性	38.5	38.6	39.4
平均勤続年数(年)	18.3	17.4	17.8
男性	19.4	18.4	19.2
女性	14.5	13.9	13.5
新卒採用者数(人)	283	269	304
男性	214	196	214
女性	69	73	90
離職率(%)	0.5	0.6	0.7

## 花王グループ 女性社員の状況

		2016年	2017年	2018年
<b>女性従業員</b>				
グローバル	比率(%)	49.2	49.4	49.8
	人数(人)	16,332	16,590	16,748
日本	比率(%)	50.6	51.3	51.4
	人数(人)	11,130	11,399	11,464
<b>女性管理職</b>				
グローバル	比率(%)	25.4	25.1	27.3
	人数(人)	1,700	1,618	1,799
日本	比率(%)	13.1	14.6	18.4
	人数(人)	573	648	847
<b>女性役員</b>				
グローバル	比率(%)	6.7	7.7	8.0
	人数(人)	11	14	16
日本	比率(%)	4.1	4.5	6.0
	人数(人)	5	6	10

※1 役員比率の対象は、花王グループ主要会社(2018年52社)

※2 2018年から役員比率・人数の算出定義をのべ数に変更しました



女性管理職比率(日本)の2020年目標は以下をご覧ください  
 → P223「主なサステナビリティ指標」

## 花王(株)再雇用者数

	2016年	2017年	2018年
定年退職者数*(人)	104	93	109
うち、再雇用者数(人)	86	73	92
再雇用者比率(%)	82.3	78.5	84.4

※ 定年退職者数 = 定年退職者 + 再雇用者数

### 障がいへの理解と雇用の促進

花王では障がいを多様性の一つととらえ、「障がいのある人もない人も共に働き、共に生きる社会を目指して障がいある社員も働きやすく、働きがいのある職場環境をつくる」という基本方針を掲げています。

#### ノーマライゼーションの推進

- ・9月を「障がい理解促進月間」と定め、厚生委員会を通じた関連情報の共有やイントラネットでのニュースレターの配信などを行なっています。また、障がいを理解するためのセミナーや、知的障がいのある社員と合同研修会などを定期的に開催しています。
- ・当事者と周囲の相互理解を促進するため、「障がい者雇用ガイドブック」や「障がい理解シート」などを作成し、イントラネットで提供しています。
- ・聴覚障がいのある社員のコミュニケーション支援のため、音声文字化ソフト「UDトーク」を導入しています。
- ・相談窓口として全国の拠点に「障がい者サポーター」を配置するとともに、年1回「障がい者サポーターミーティング」を開催し、サポーターのスキルアップとサポート体制の強化を図っています。

#### 特例子会社での取り組み

特例子会社花王ピオニーは、2005年の設立以来、知的障がい者を中心に、重度知的障がい者についても積極的に採用しており、プロダクション部門では健常者による通常ラインと同等の生産量を実現しています。また、2017年に新たにオフィスサポート部門を立ち上げ、雇用拡大に努めています。

そうした長年の取り組みが評価され、障がい者雇用に関わる特色ある優れた取り組みを行なっている企業として、東京都より「障害者雇用エクセレントカンパニー賞」を受賞しました。

2019年1月現在、知的障がいのある社員33人を含む総勢41人が働いています。

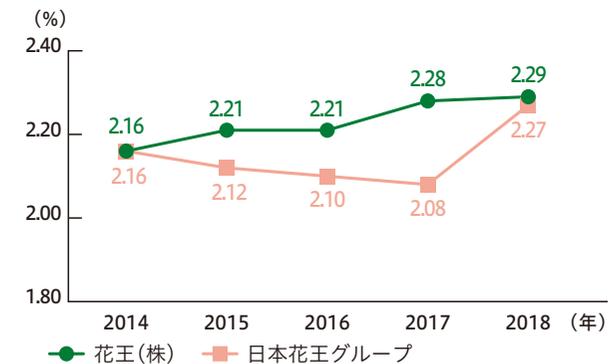


花王ピオニー(株)オフィスサポート部門

#### 障がい者雇用率(日本)

日本花王グループの障がい者雇用率は2.27%となっており、法定雇用率2.2%を上回っています。(2018年6月現在)。

#### 花王グループ 障がい者雇用率※



2018年6月1日時点

#### ※集計範囲

障がい者雇用義務のある日本国内の関係会社13社(花王(株)、花王グループカスタマーマーケティング(株)、ソフィーナビューティカウンセリング(株)、カネボウビューティカウンセリング(株)、花王フィールドマーケティング(株)、花王プロフェッショナル・サービス(株)、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)、花王ビジネスアソシエ(株)、(株)カネボウ化粧品、(株)エキップ、花王コスメプロダクツ小田原(株)、特例子会社花王ピオニー(株))

## 多様な働き方の実現

多様な社員がさまざまな職場で活躍できる姿をめざし、職場の改善と、より柔軟な働き方の実現に向けて、環境と各種人事制度の整備などを進めています。また、現行の人事諸制度をきちんと活用できる風土醸成が重要と考え、さまざまな情報発信や研修などの活動を行なっています。

### 誰でも作業しやすい生産ライン

工場では、体力的負荷の大きい紙加工の生産ライン※において、女性でもシニアでも「誰でもオペレーションできるラインの実現」をめざし、設備の改善や作業方法の見直し等を進めています。

工場においても女性の活躍の場が年々広がっており、女性オペレーターによる工場間での情報交換会を実施し、交流を通じた相互理解と女性視点での業務改善を進めています。

※花王(株)の酒田工場・栃木工場、花王サニタリープロダクツ愛媛(株)

### 柔軟な働き方に対応する制度

より柔軟な働き方の実現に向けて、「時間と場所の選択肢を増やした多様な働き方」を推進するための新しい施策として、2018年1月からKCMKグループ、その他主要会社では7月から在宅勤務制度を導入しました。生活上のさまざまな事由を抱える社員に対し、上司の承認があれば在宅で業務ができるようになりました。

また、以前より導入していたフレキシブルタイム(7:00~20:00内で柔軟な就業)に加え、より柔軟な働き方ができるよう清算期間を1カ月単位に拡大した月間フレックスタイム制を導入しました。

### 休暇取得促進

働き方の意識改革(休暇取得の有効活用)と長時間労働対策を“ねらい”とし、花王グループ平均取得率:80%以上、各人最低取得率:50%以上をチャレンジ目標に掲げ取り組んでいます。2018年の平均取得率は74.8%となりました。目標達成に向けて、さらに取り組みを進めます。

### 新人事システムの導入

日々の勤務開始・終了時間を外出先や自宅でもスマートフォンなどから実態に合わせタイムリーに申告できるようになったことで、サービス残業などの撲滅と申請・承認作業の効率化につながっています。

### 仕事と育児・介護の両立支援

#### 育児休職復職前セミナー(タツノオシゴトセミナー)

日本花王グループで育児休職からの復職予定者を対象に、育児休職復職前セミナー(タツノオシゴトセミナー)を毎年実施しています。セミナーでは、復職後の生活を具体的にイメージし、復職に向けた準備や心構え、意識の向上を図っています。

花王(株)では、家庭生活やキャリア形成におけるパートナーとの協力関係を築くことをねらいの一つとし、配偶者同伴での参加を推奨しています。

KCMKグループでは、同セミナーの中で特にモチベーションの向上にポイントを置き、社長メッセージや先輩ママ社員の講話などを取り入れています。2018年に初めてソフィーナ、カネボウの店頭美容職合同で実施しました。今回は復職者の多い支社で行ないましたが、2019年以降は全国支社での展開を予定しています。

#### 介護支援の取り組み

「一人ひとりが自ら主体的に行動できる」「お互い様意識を持って助け合える」を基本方針に、介護離職防止の啓発や職場における相互理解の促進に取り組んでいます。高齢者介護においては、特に家族関係にストレスを抱える社員が多いことから、2018年は、家族とのコミュニケーションをポイントとして介護セミナーの開催(受講者数810人)や介護ハンドブックの改訂などを実施しました。

#### 主な仕事と育児の両立支援

- 男性社員向け両立支援制度案内リーフレットの配布
- 休職前・復職前面談の実施
- 育児休職報告書による休職者と職場上司のコミュニケーション促進
- 育児休職者復職前セミナー(タツノオシゴトセミナー)の開催
- 企業内託児施設(メリーズガーデン)の設置
- F&M(Father & Mother)ミーティングの開催(パパ・ママ社員による座談会)
- eラーニング「仕事と育児の両立マネジメント」(マネジャー向け)

#### 主な仕事と介護の両立支援

- 介護セミナーの開催
- 介護ハンドブックの提供
- 人事担当者の介護相談対応スキルの強化
- 社外介護相談窓口の設置

#### 共通の取り組み

- 休業制度利用前の個別ガイダンス
- 各種補助サービスの活用促進
- マネジャー研修による意識啓発
- 啓発ニュースレターの配信
- 仕事と家庭の両立支援ガイドブックの提供

#### 「プラチナくるみん」認定を取得

花王(株)は、優良な子育てサポート企業として、次世代育成支援対策推進法に基づき、2016年5月に「プラチナくるみん」認定を取得しました。



2018年度の花王(株)育児休職復職前セミナー(タツノオシゴトセミナー)

# ダイバーシティ&インクルージョン 401-3 具体的な取り組み

多様な働き方のための主な就業制度(花王(株))

主な制度	内容	
	育児関連	看護・介護関連
休職	原則、子の1歳4月末日まで取得が可能 育児休職開始日からの5日については、有給扱い	最長1年間まで取得が可能 なお、取得可能期間内であれば、最大3回まで分割して取得が可能
短時間・時差勤務	子の小学校3年生修了まで取得可能 1日当たり2時間までの所定就業時間の短縮、もしくは所定就業時間の開始・終了時間の変更が可能	フレキシブル勤務とあわせて最長3年間取得が可能、また3年間のうちに最大2回まで分割して取得が可能 1日当たり2時間までの所定就業時間の短縮、もしくは所定就業時間の開始・終了時間の変更が可能
フレキシブル勤務	原則、子の1歳4月末日までの間で会社が要請した場合に実施可能 週3日の勤務もしくは、週5日の半日勤務が可能	短時間・時差勤務とあわせて最長3年間取得が可能、また3年間のうちに最大2回まで分割して取得が可能 週3日の勤務もしくは、週5日の半日勤務が可能
所定外労働の制限	小学校1年生の4月末日まで、時間外勤務・休日勤務・深夜勤務が制限および免除できる	2週間以上の看護・介護を要する家族を有する場合、必要な期間において、時間外勤務・休日勤務・深夜勤務が制限および免除できる
在宅勤務	育児上の事由で、上司の承認のもと在宅勤務が可能(全日も可)	看護・介護上の事由で、上司の承認のもと在宅勤務が可能(全日も可)
看護・介護特別休暇	家族の看護や介護の事由が発生した際に利用できる特別休暇(年間40日もしくは20日付与)	家族の看護や介護の事由が発生した際に利用できる特別休暇(年間40日もしくは20日付与) 取得の際には、終日・半日・時間の単位での利用が可能

主な制度	内容	
	共通	
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 フレキシブルタイム(7:00~20:00)を設けており、この範囲内で始業・終業を設定 清算期間を1カ月単位に拡大 なお、コアタイムは設定していない	
時間単位休暇	年間5日分を上限に年次有給休暇の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	
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	
私傷病特別休暇	自身の私傷病の際に利用できる特別休暇(年間40日もしくは20日付与) 原則、8日以上休業を要する場合に利用が可能	
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利用できる特別休暇(年間5日付与) 1日もしくは半日の単位での利用が可能	
リフレッシュ休暇	勤続10・20・30・40年に到達した際に付与される(年間5日付与)	

就業制度の利用状況(花王(株))

就業制度	2017年	2018年	単位
所定外労働時間平均(月)	19.5	18.7	時間
年次有給休暇 平均利用日数	13.7	15.1	日
年次有給休暇 平均取得率	72.8	78.8	%
時間単位休暇取得実績 平均取得時間	1.7	3.3	時間
育児休職取得者数(男性)	101	124	人
育児休職取得者数(女性)	90	113	人
育児による時短・時差勤務取得者(男性)	11	12	人
育児による時短・時差勤務取得者(女性)	85	102	人
看護・介護休職取得者(男性)	2	2	人
看護・介護休職取得者(女性)	2	2	人
看護・介護による時短・時差勤務取得者(男性)	1	1	人
看護・介護による時短・時差勤務取得者(女性)	0	0	人
海外赴任同行休職取得者(男性)	0	0	人
海外赴任同行休職取得者(女性)	6	8	人
ボランティア特別休暇取得実績 平均取得日数	0.9	1.9	日
ボランティア特別休暇取得実績 取得のべ人数	7	9	人
在宅勤務制度利用実績	—	308	人

### 外部からの評価

#### トムソン・ロイター D&I インデックスに選定

2018年、「Thomson Reuters Diversity & Inclusion Index」において、花王は24位にランキングされ、日本企業の中では最上位となりました。このインデックスは、トムソン・ロイター社が7,000社超の上場企業をランク付けし、D&Iが最も高い上位100社を公開するものです。



#### なでしこ銘柄に3度目の選定

女性活躍推進企業として、2018年「なでしこ銘柄」に3度目の選定を受けました。性別によらない、意欲・能力に応じた評価と登用を推進し、また、多様な働き方を可能にする制度の整備を進めたことが評価されました。

