

人財開発

102-12, 102-15, 103-1, 103-2, 103-3, 404-2

「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、個人と企業がともに成長する環境と風土づくりを推進しています。

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

第4次産業革命によるグローバル競争の激化や日本における超高齢化社会の到来といった潮流に加えて、2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大により従来に増して変化に柔軟に対応していく変革力が求められています。

また、個人のキャリアや働き方に対する価値観はこれまで以上に多様化し、より一層社会全体での人財の流動化が進むと考えられます。

このような中、社員一人ひとりの挑戦がイノベーションを生み続け、持続的社会的実現に貢献すべく、社員活力の最大化と人財の最大活用を進めます。

「2030年までに達成したい姿」の実現に関わるリスク

多様な人財が活躍するための組織風土醸成や働き方改革、キャリア・能力・健康開発が十分でない場合、優秀人財の維持・獲得ができず、「2030年のありたい姿」の実現のための計画遂行に支障をきたす可能性があります。

「2030年のありたい姿」の実現に関わる機会

多様な社員一人ひとりが健康で働きがいを持って仕

事を行ない、絶えず挑戦と成長を続けること、また、良好な労使関係を前提とし、さまざまな立場を超えた連携を活発化することにより、持続的社会的実現に貢献し、グローバルで存在感のある会社を実現します。

花王が提供する価値

変化に柔軟に対応し、社会の変革を先導するために、社員一人ひとりが挑戦し続け、その挑戦が部門や役職階層等を超えて連鎖し、花王グループとしての集積力を最大限発揮できるよう取り組みを強化・推進しています。

そして、多様な人財を獲得し、社員一人ひとりの個性と能力を最大限に発揮するための人財育成、キャリア開発ならびにダイバーシティ&インクルージョンの推進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。



正道を歩む > 社員の健康増進と安全

これらの取り組みにより、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。

貢献するSDGs



正道を歩む > 受容性と多様性のある職場

人財開発

102-43, 404-2, 404-2

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、企業の集積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。

2030年までに達成したい姿を実現するために、大きな志を持ち、新たな挑戦をしていく人財があふれる組織をめざして、次の3つの方針を掲げています。

「平等から公平へ」

社員全員にチャレンジする機会を確保する

「相対から絶対へ」

一人ひとりのチャレンジを認め、評価し報いる

「画一・形式から多様・自律へ」

個々の特徴、個性、意欲を最大限活かす

この方針に則り、全員チャレンジと立場を超えた連携を促進するための施策展開、専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮するための風土醸成と人財育成、能率的で柔軟な働き方を実現するための環境整備を進めています。

また、役割・職責を明確にし、一人ひとりのチャレンジと貢献を適切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。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、生活賃金への十分な配慮とともに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。

教育と浸透

人財開発に関するさまざまな方針や施策については、社内のイントラネットを通じて常に社員が確認できる環境を整えています。また、新たにマネジメントを担う社員に向けた個人の能力開発を促進する研修、グローバルリーダーを育成しビジネスの向上に貢献する研修など、さまざまな研修の場面でも社員と共有することで、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。

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います。

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、さまざまな意見交換の場を設けています。

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ことで、経営層と社員の相互理解を促進します。

また、社員意識調査やストレスチェック、働き方に関するさまざまな社員アンケート調査等も実施することにより、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るとともに、社員のエンゲージメントの向上も図っています。

人財開発 404-2

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、花王グループ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。

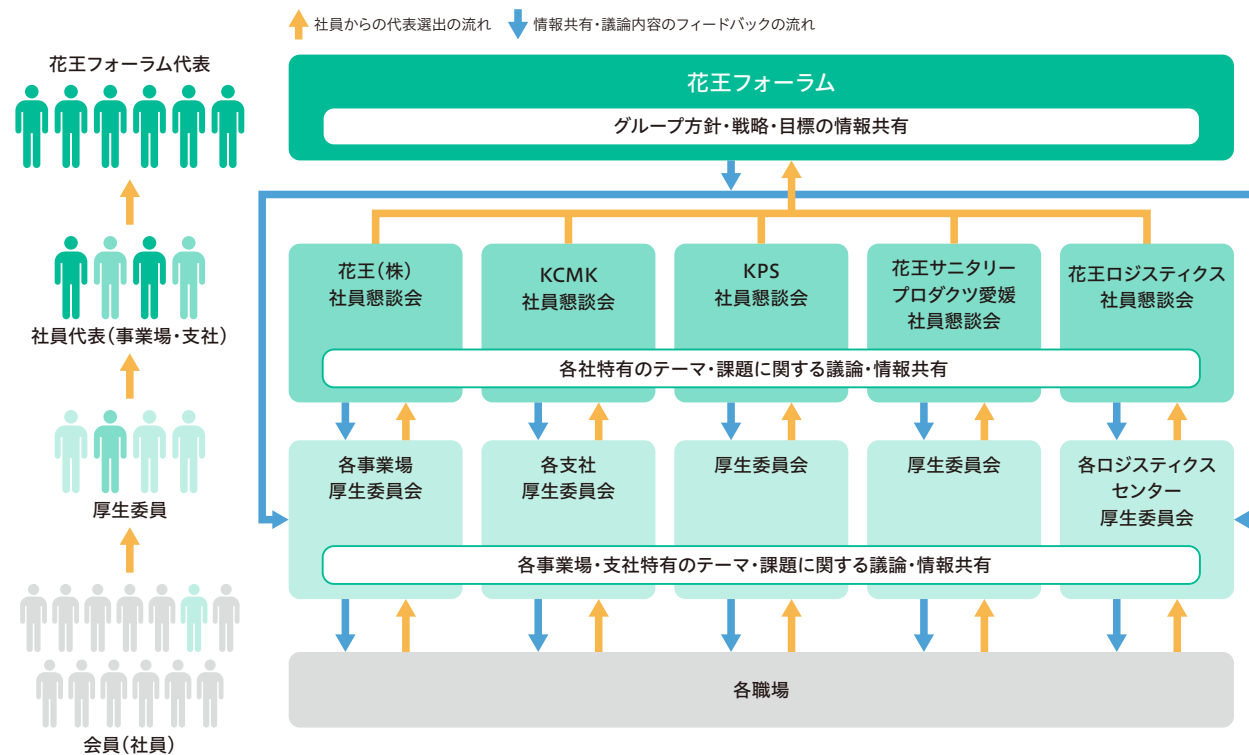
厚生委員会は月1回実施、社員懇談会・花王フォーラムは年2回実施しています。それぞれの会で議論・共有した内容は社員代表や厚生委員を通じて、社員への継続的・相互的な情報共有を実施しています。

花王(株)の和歌山工場、酒田工場の単位組合や花王グループ各社の労働組合とは、労使協議を通じ、会社の方針共有と理解促進、社員意見の経営施策への反映を行なっています。

※労働組合に加入している従業員は全体の43%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

また、経団連の各部会への委員としての参加や化学製品業界団体、人事・労務に関する外部団体活動を通じた行政への政策提言や外部講演等を通じた事例紹介等も行なっています。

社員との対話に関する体制



人財開発

102-8, 102-20, 404-2

体制

取締役会での人財戦略に関する方針の議論を経て、毎月開催する経営トップを委員とする「人財企画委員会」にて人財開発に関するさまざまな課題や施策に関する議論と決裁、進捗状況の共有を行なっています。具体的には、重要な組織の新設・改編、主要ポジションの任免、人員・人件費に関する計画や重要な人事施策の新設・改廃等について議論し決裁するとともに、導入後のレビューを行ないさらなる改善につなげています。

また、人財開発に関する基本的な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人財情報の活用、グローバル共通のOKR・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。

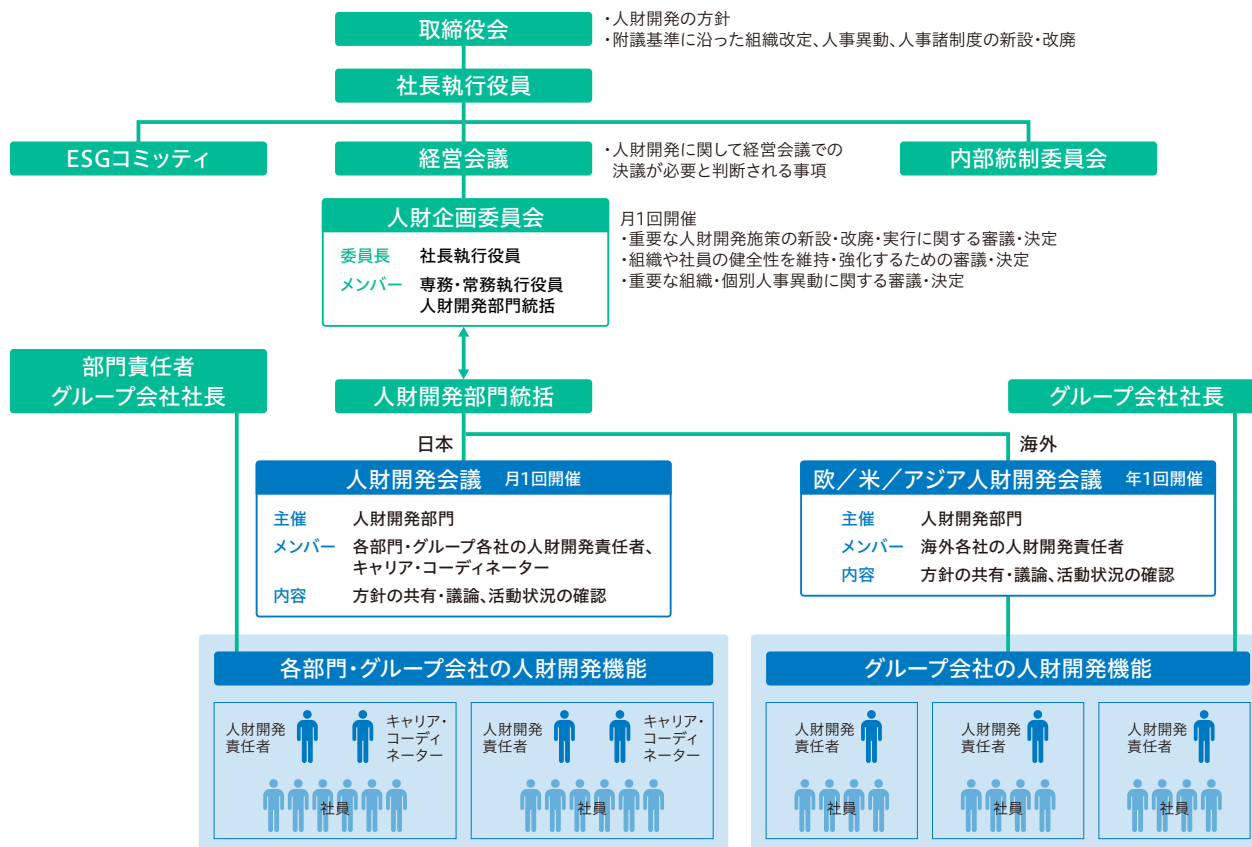
これらの活動は、人財開発部門統括を責任者とし、国内外グループ各社の人財開発部門と連携をとりながら進めています。

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月1回開催、海外の人財開発責任者との会議を毎年定期的に開催し、花王全体

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。

人財開発の推進体制



人財開発 404-2

中長期目標と実績

中長期目標

社員活力の最大化に向け、特に以下の3点に重点的に取り組みます。

- ・全社員による大きな挑戦と立場を超えた連携の促進
- ・専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮するためのキャリア開発と人財育成
- ・能率的で柔軟な働き方を実現するための環境整備

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

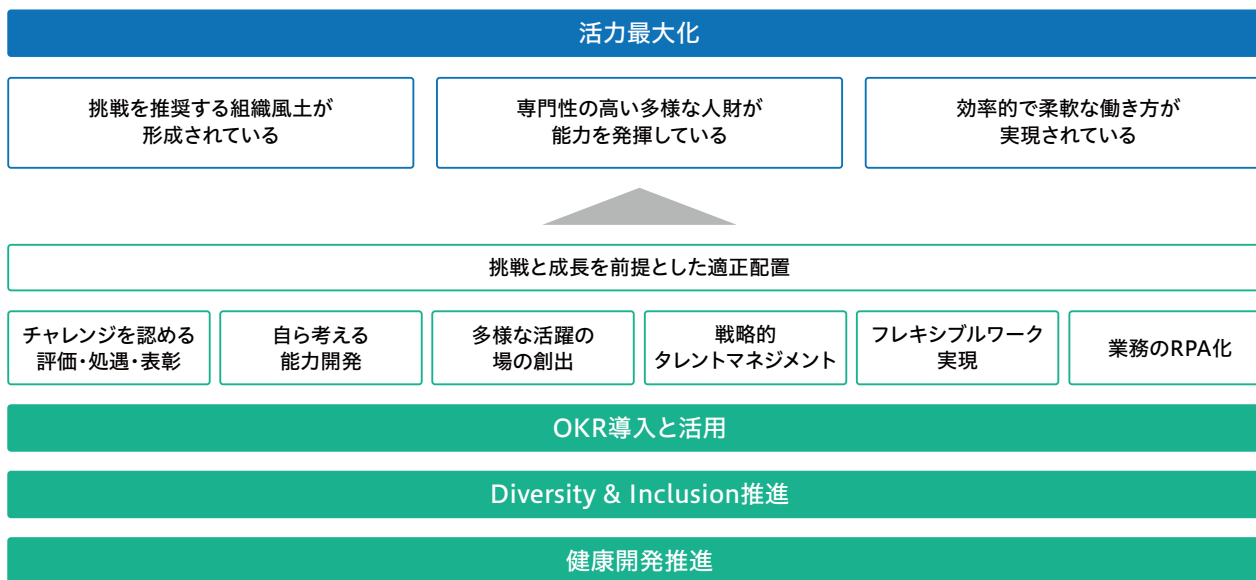
- ・多様な人財の活躍推進による、優秀人財の維持・獲得、社員エンゲージメントの向上
- ・チャレンジと連携風土の醸成・実践による社会的課題の解決に貢献する新規事業の創造、既存事業の強靱化

社会的インパクト

- ・多様な人財が活躍できる環境整備による雇用の確保
- ・人財の最大活用による、良い製品・サービスの提供とサステナブル社会の実現
- ・行政機関や業界団体等、外部団体に対する積極的な人財の派遣による、社会課題解決への貢献

目標達成に向けて、社員と組織の活性度、キャリア開発や働き方および報酬の状況等について、広くグループ横断的に確認し改善していきます。

人財開発活動の全体像



人財開発 404-2

2021年の実績

実績

全社員による大きな挑戦と立場を超えた連携の促進

OKRの導入

社員一人ひとりの大きな挑戦への意欲を喚起するとともに、全社員が一人ひとりの活動を知ることができ、お互いが学び合い、助け合い、必要とするOne teamの形をめざしてOKRを導入しました。

2021年より導入を開始し、現在花王(株)においては全社員に導入、国内グループ各社においては95%の社員に導入しています。海外グループ各社においては段階的に導入しており、2021年はマネジメント層の54%に導入済みです。

0★1Kaoの導入

2021年7月より、各自が担当している役割の範囲を越えてさらに前に向かう社員の挑戦機会の拡大を目的に、社員からの新規アイデア公募制度として『0★1Kao』プログラムを導入しました。

10月には第1回目の提案会が実施され、社員自らが自分のアイデアを社長に直接提案し、その多くが実現に向けての承認を得ています。その後も各執行役員ごとに提案会を随時実施しています。

すでに100件近いアイデアが寄せられ、その実現に向けた活発なやりとりがされています。

専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮するためのキャリア開発と人財育成

キャリア自律支援と多様な業務機会の提供

花王グループでは、従来からさまざまなキャリア開発への取り組みを行っており、多様な社員一人ひとりが活躍できるよう後押しをしています。

また、社会全体が一体となって取り組むべき大きな課題に対して花王社員のスキルや専門性を活かし、とも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。2021年12月末時点で45名の社員が花王グループでの経験を活かし、社外で活躍しています。

マネジメントレベルの向上に向けた研修

初任マネジャーに対する研修プログラム(MHPP)の見直しを行ないました。特にOKR導入に伴い大きな挑戦に向けた目標設定とその達成に向けた進捗確認および評価とフィードバックに関するコミュニケーション手法とロールプレイを本プログラムに組み込んでいます。

2021年は、対象者312人に対して96%の社員が参加しました(4%の未実施者に対しては2022年に実施予定)。

また、次世代経営者育成支援として、広い視野と高い見識の獲得および人間観への新たな気づきの獲得を目的とした研修プログラムであるリベラルアーツのプログラムを展開し、15名(のべ285時間)が受講しました。

自ら学びチャレンジする社員の成長を支援するためのオンデマンドプログラムの導入

2020年に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の導入に次いで、それぞれの業務内容に応じてDX等のテーマを深く学べるオンデマンドプログラムを導入し拡張しました。

多様なキャリアニーズに応えるための支援研修

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。

2021年度は対象者の42%が受講し、受講満足度

人財開発 404-2

96%(とても良い・良いの計)の高い評価を得ています。

シニア社員活躍の場の拡大

シニア社員には、花王で培った経験や専門性等を活かして活躍できる場を社内外で拡大しています。

また、花王(株)では、2021年10月より、高い専門知識やスキル、経験を持つシニア社員のさらなる活躍の場を広げることを目的に、特命エキスパート制度を導入しました。2021年12月末時点で6名の特命エキスパートが、事業の成長に大きく貢献しています。

能率的で柔軟な働き方を実現するための環境整備

時間と場所にとらわれない働き方の推進

従来より専門業務型の裁量労働やフレックスタイム等、時間にとらわれない働き方を推進してきました。

2020年の新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、在宅勤務をはじめとするリモートワークも取り入れ、働く時間だけでなく場所や環境の多様化も図っています。

国内花王グループ各社において、2021年は30%~50%の出勤率となっており、花王(株)においては研究開発、製造現場等の設備利用が必要な部門を除いては概ね30%前後の出勤率となっています。

リモートワークを有効に活用するための取り組み

リモートワークを行なうにあたり、オンライン環境の整備と主要会議や商談、採用・研修、発表会・討論会のさまざまな業務プロセスのオンライン化を進めてきました。

また、オフィスも従来の出社を前提としたレイアウトから、より社員の創造性を発揮した柔軟な働き方を促進するためのレイアウトへの変更を行なっています。

社員との対話

各種調査による組織・社員の状態把握と対応

日本においては労働安全衛生法に基づき実施しているストレスチェック制度の調査結果の分析をもとに、職場や従業員個人との対話を通じて改善につなげる活動を実施しました。

オンラインでの社員との対話の機会の創出

2021年は、日本国内の社員を対象とした花王グループ各社社員懇談会、花王フォーラムによる対話をオンラインにて2月と7月の2回実施しました。花王フォーラムでは、各回とも花王の経営陣4名と国内グループ各社の社員代表約30名が「中期経営計画 K25」「事業・

販売戦略」「ESG活動」や「新しい働き方」等多岐にわたるテーマについて活発な意見交換と議論を行ないました。

また、花王(株)の社員懇談会では、十数名の社員代表と人財開発部門が「教育研修制度」や「報酬制度」「OKR」をテーマに活発な議論を行ないました。

欧州地域のKao European Forumについても11月にオンラインで実施し、欧州地域の従業員代表17人が参加し事業に関する方針共有や人財開発に関する意見交換、今後の働き方に関する議論等が行なわれました。

実績に対する考察

全社員による大きな挑戦と立場を超えた連携の促進

・OKRが共通言語となり、大きな挑戦に向けた動機づけや各所での連携が開始されました。また、『0★1 Kao』プログラムは社員の関心も高く、活発な意見交換と提案が続いており、社員活力最大化に向けた動機づけや風土醸成が順調なスタートを切っています。一方で、OKRと0★1Kaoは導入段階のため、未導入の会社への導入とあわせて、これらの仕組みの最大活用に向けた取り組みを推進する必要があります。

人財開発 404-2

専門性の高い多様な人財が最大限能力を発揮するための風土醸成と人財育成、キャリア開発

・2020年から2021年にかけては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり国や地域をまたぐ異動については一定の制約を受けましたが、社員一人ひとりが活躍できるキャリア開発の実現に向けて多様な業務機会の提供を行ってきました。社員の持つ能力や可能性は無限であり、その可能性を発揮する場は花王グループ内外のさまざまな部門や連携機関に広がっています。今後はグループ全体視点で、より一層、社員のキャリア志向を丁寧に把握するとともに、社員の適性を判断し、長期的な視点で能力・キャリア開発につなげていく施策を強化していく必要があると考えています。

・初任マネジャーへの研修(MHPP)参加者から、「OKRの目的や共感のみならず、チャレンジと成長を後押しする〈任せる(メンバーを信じる)・許す(挑戦を歓迎し失敗を許す)・感謝する(取り組みに感謝し、成功をたたえ、挑戦と取り組みを評価)〉のマネジメントサイクルの重要性を再認識できた」「マネジメントやコーチング等を学び今後活かすことができる」等の好反響が多く、今後現場マネジメントでの好循環が期待できます。

リベラルアーツ研修においても、思考範囲の拡大と視野を高める機会となっています。

能率的で柔軟な働き方を実現するための環境整備

・リモートワークの拡大により、拠点を越えたコミュニケーションがより活発になりました。また、リモートワークに関する社内アンケート等においても、「より有効に時間が使えた」「ワークライフバランスが進んだ」「日常業務やマネジメント・コミュニケーションは問題なく行なえた」「業務プロセスの見直しにつながった」等の好意的な意見が寄せられています。一方で、対面での何気ない会話から生まれるアイデアや共創の減少や孤立化への懸念等も見られました。今後、さらに仕事や役割に応じた柔軟な働き方を推進していく中で、これらの課題を解消していきます。

社員との対話

・これまで2年に1度実施してきた社員エンゲージメント調査「Find」は、多面的な設問とそれに対する回答やフリーコメントを丁寧に分析することで企業の力や風土・組織機能の状態把握と課題抽出を行ない、職場での改善アクションにつなげる、そして次回の調査でア

クションの結果を確認する、というRPDCAサイクル※で、今まで社員の声に基づき、コミュニケーション改善や職場環境改善等に大きな貢献を果たしてきました。しかし、社員の価値観の多様化や変化のスピードが速い現在の環境下では、より迅速な状態把握と打ち手をとることができる形態への見直しが急務となります。今後は、社員や組織の見える化の視点で現在行なっている他のサーベイとの統合も図りながら、2022年度中に新たな形での社員エンゲージメント調査の実施を計画しています。

※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。

・対話の機会のレベルアップ

花王フォーラムや社員懇談会、労働組合との労使協議等は経営層と社員代表との間の直接対話の貴重な機会として継続実施しています。2021年は新たな中期経営計画K25がスタートした年であり、新たな会社の方向性や社員活力の最大化に向けた活発な意見交換が行なわれました。今後も労使の真剣討論の場としての対話の場や、設定テーマの見直し等内容のレベルアップを図っていきます。

人財開発 404-2

具体的な取り組み

大きな挑戦への取り組みと連携の推進

OKRの導入

2021年より導入したOKRにおいては、社員一人ひとりが理想的な社会や会社の実現に向けた大きな挑戦を「事業貢献」「ESG」「ワンチーム＆マイドリーム」の3つの軸で掲げることとしています。

この社員一人ひとりのOKRは、花王グループの全社員で共有・検索できるとともに、システムを通じて社員どうしが自由にコミュニケーションできる仕組みとなっています。これにより国や地域、仕事や立場を超えた連携を促進しています。

また、OKRの導入に伴い、実績評価制度についても、従来の成果を中心としたものから、大きな挑戦への取り組みを重視する仕組みに変更しました。

さらに、日々の活動による挑戦を認め合い称賛し合うことを目的とし、社長賞と部門賞の改定を行ないました。

花王グループの各社、各部門においては個々のチャレンジを共有し認め合う活動(チャレンジ共有会等)を実施するとともに、各現場の活動を通じて表彰されるプロセスへと改定しています。また、チャレンジ風土醸成のための啓発イベント(講演会や勉強会)も実施しました。

0★1Kaoの導入

2021年7月より導入した0★1Kaoにおいては、花王グループの全社員が新たな事業や商品・サービス、社内構造改革活動等について自由に提案することができます。

提案されたアイデアはオンラインツールを通じて経営トップも含めた花王グループの全社員に共有されるとともに、その場でさまざまな人との自由な議論やアドバイスも可能であり、アイデアの深化や垣根を超えたネットワークづくりにも寄与しています。

随時経営トップに対する提案会が開催され、優れた提案に関しては必要なコストや人財等のサポートを行ない、社員一人ひとりの夢の実現と社会・会社の発展につなげていきます。

多様なキャリアの開発

花王グループでは、従来からさまざまなキャリア開発への取り組みを行っており、2021年も引き続き、“能力・キャリア開発支援(SeEDS: Self Education & Development Scheme)”とキャリア・コーディネーター制度をもとに、多様な社員一人ひとりが活躍できるよう後押しをしています。

能力・キャリア開発支援

花王グループにおいて“能力・キャリア開発支援(SeEDS: Self Education & Development Scheme)”を展開し、年に1回、本人が業務を通じて得たスキルや希望するキャリアの方向性を申告する機会を設けています。上長はその申告内容を社員との面談を通じて確認し、キャリア・コーディネーターとも連携した上で、人財育成・適所適財の視点で個別キャリア開発を計画的に推進しています。

キャリア・コーディネーター制度

国内花王グループにおいては、各部門・各社にキャリア・コーディネーターを任命し、社員一人ひとりの能力・キャリア開発を推進しています。

キャリア・コーディネーターは、キャリア面談や“能力・キャリア開発支援”での社員の申告内容、上長による育成計画をもとに、社内外への異動や配置を行ない、また、Another Kaoと呼ばれる新規事業や強化分野にも人財を集中させ、中期事業計画実現のための足掛かりとしています。

シニア人財の活躍の場の拡大

2016年から花王(株)では55歳以上の公募制を行なっています。経験や専門性、強みが活きる活躍の場を、社

人財開発

404-2, 404-3

内だけでなくNPO／NGOの中間支援組織など社外にも広げながら、人財と職務のマッチングを推進しています。また、2018年にイントラネット内に開設した専用ページでは、情報発信や個別キャリア相談への対応も行なっています。

また、花王(株)では、2021年10月より、現行のシニアパートナー制度に加えて、特命エキスパート制度を導入しました。特命エキスパートは、定年退職発令後、最長5年間を上限に高い専門知識やスキル、経験に基づき、事業の成長に大きな貢献が求められる業務を担当することで、さらなる活躍の場を広げることを目的とするものです。

多様なキャリアニーズに応えるための支援

45、50、55歳のタイミングで社員の望ましい将来を仕事とプライベートの両面から描くことで、自律キャリア意識を醸成する研修を実施しています。将来にわたってのマネープランを作成すると同時に、自身の強みや価値観を明確にすることで、リスクのためのさまざまなプログラム受講につなげています。またカウンセリングについては、新型コロナウイルス感染症が長引き、対面の面談が制限される中、オンラインチャットの活用やウェブ面談の環境構築を通して、計画的な面談実施と気軽に相談できる体制を推進しています。

人財育成プログラム

初任マネジャー向け研修の改定実施

各社各部門の大きな挑戦と連携強化を目的として、OKR内容や連携の紹介、チャレンジや取り組み、意見・情報交換などのプログラムを展開しました。チャレンジ風土醸成のために重要な心理的安全性の確保やマネジメント理論を、初任マネジャー向け研修(MHPP)に組み込みました。今後は、初任時だけでなく、学び実践後にフォロー研修を実施することで、再度見直し、修正しスパイラルアップできる学びの機会を提供していきます。

コロナ禍での研修プログラムの実施

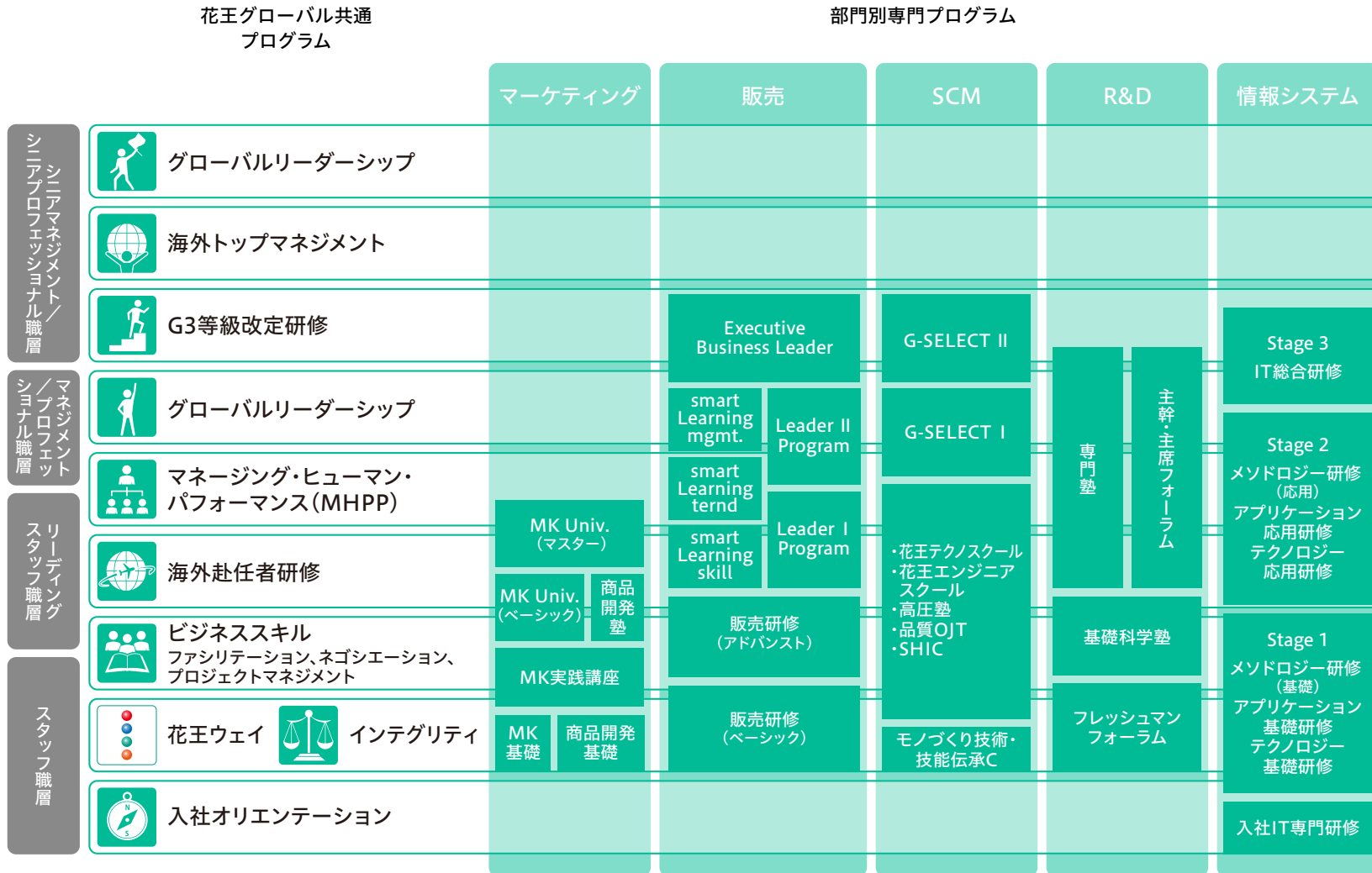
2021年も新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、集合研修を中止し、各種の研修をオンライン化して実施しました。

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と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。

人財開発 404-2, 404-3



理念・戦略・体制

自分らしく暮らしを
快適な暮らしを

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

Fundamental
Section

付属書

人財開発

102-43, 102-44, 404-2

多様で柔軟な働き方の推進

在宅勤務制度

2020年は、新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受け、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が、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おり、国内花王グループにおいては2021年7月より在宅勤務制度の拡充を行ないました。これにより、各部門がそれぞれの仕事に応じて最も有効な働き方を選択することができます。

海外各社においても新たな働き方についての検討を進めています。

柔軟な働き方を推進するための環境整備

リモートワークが広がり、ウェブ会議やビジネスチャットを利用した会議・コミュニケーションも日常化している中で、社内でもオフィスレイアウトの見直しに合わせてウェブ会議エリアや機材などが新設されたフロアが増えていきます。

また、リモートワークにおけるコミュニケーション促進や健康増進のための情報発信、活用できる制度に関する情報も社内イントラネットを通じて共有しています。

さらに、在宅勤務中の就労実態は社内での勤務に比

べて把握しづらい状況にあるため、その対策としてPC使用状況などを可視化し、職場の就業マネジメントに活用する仕組みづくりを進めています。

社員との対話とエンゲージメントの向上

社員エンゲージメント調査とその結果へのアクション

2021年については、2018年にグローバルで実施した社員エンゲージメント調査(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。

また、ストレスチェックの結果分析に基づき、特に課題の見られる職場については重点的な取り組みを行ないました。

社員エンゲージメント調査の見直し

今年度は、社員活力最大化に向けた社員エンゲージメント調査の見直しを検討しました。

今後は、社員や組織の状態の「見える化」に主眼を置き、会社が実施している他のサーベイとの統合も図りながら、新たな社員エンゲージメント調査として実施することを計画しています。

社員活力の最大化に向けては、この新たな調査を通じて得られる社員や組織の状態に加え、就業データ等

さまざまな組織・人財データを併せて活用することで、リアルタイムかつタイムリーな状況把握や課題抽出を行ない、OKRを活用したメンバーとマネジャーの双方向の対話や人財開発メンバーも交えた対話による三位一体の取り組みを通じて個々の課題に対する改善策を立案・実施し、より良い職場づくりや社員エンゲージメントの向上へとつなげていくことを計画しています。

これらの見直しを行なった新たな社員エンゲージメント調査は2022年度からの実施を予定しています。

社員との対話

国内花王グループを対象とした花王フォーラムでは、花王(株)の各事業の社員代表およびグループ各社の社員代表と経営陣による意見交換を行ないます。2021年はオンラインで開催することで直接的な議論だけでなくチャットも活用でき、また開催時だけでなくその後も社員代表からの質問に対して経営トップが回答するなど、従来にない活発な対話が行なわれました。

また、花王(株)の社員懇談会では、当日意見交換ができなかった75件のテーマについて書面にて回答することで数多くの社員の疑問に答え、エンゲージメントの強化に努めました。

これらの議論や対話の内容は社内のサイトや事業場の厚生委員会を通じて社員に広く周知・共有を行なっています。

人財開発

社員の声

OKR導入による組織風土改革への取り組み

加藤 紀子

花王株式会社
人財開発部門 智創部



OKRの理解促進と導入活用に向けてテーマ(もっとよく知ろう・目標を立てよう・対話をしよう・つながろう等)を定め、ポータルサイトに各種日英版コンテンツ(インタビュー・PR動画・各種ガイド)を展開し、各種セミナーも開催しました。

社員から「My Dreamとして自身の夢を表明し取り組めることで、やりがいを感じています」「OKR推進にあたり、大志を表明し、その実現に向けて社員どうしが連携することの大切さなど、めざすところを理解できました」「任せる・挑戦歓迎・対話・感謝」のマネジメントサイクルが果たす役割と重要性をよく理解できました」などの声があり、OKR導入の効果も表れています。

今後もOKRの定着や最大活用に向けて、さまざまなコンテンツの発信や挑戦と連携を促すための座談会等を企画し、花王グループ全体でOKRを定着していくべく、活動を継続します。

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 |
|---------------|--|
| 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 コアタイムは設定せず、フレキシブルタイム(7:00~20:00)を設定しており、この範囲内で始業・終業を設定 清算期間を1カ月単位に設定 |
| 在宅勤務制度 | 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 利用回数は業務特性や組織運営上の必要性に応じて部門ごとに設定 終日、時間単位での利用が可能 |
| 遠隔地勤務制度 | 看護や介護、育児、私傷病等のやむを得ない事情がある場合に遠隔地での常時在宅勤務が可能 出社せずに勤務することで支障がない業務に従事していることが条件 |
| 年次有給休暇の時間単位取得 | 年間5日分を上限に年次有給休暇の1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 |
| 私傷病特別休暇 | 自身の私傷病の際に有給の特別休暇を取得可能(年間40日もしくは20日付与)。原則8日以上での休業を要する場合に取得が可能 |
| 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 |
| 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有給の特別休暇を取得可能(年間5日付与) 1日もしくは半日の単位での取得が可能 |
| 勤続功労リフレッシュ休暇 | 勤続10・20・30・40年の節目に有給の特別休暇を取得可能(年間5日付与) |

※その他、育児・看護介護両立支援としての制度については、「受容性と多様性のある職場」パートに記載

就業制度の利用状況(花王(株))

| | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 | 単位 |
|----------------------|-------|-------|-------|-------|----|
| 所定外労働時間平均(月) | 18.7 | 17.7 | 14.4 | 14.3 | 時間 |
| 年次有給休暇 平均利用日数 | 15.1 | 14.4 | 13.3 | 15.5 | 日 |
| 年次有給休暇 平均取得率 | 78.8 | 74.6 | 69.6 | 80.6 | % |
| 時間単位休暇取得者 平均取得時間 | 3.30 | 2.98 | 2.41 | 2.71 | 時間 |
| 海外赴任同行休職取得人数(男性) | 0 | 0 | 0 | 0 | 人 |
| 海外赴任同行休職取得人数(女性) | 8 | 8 | 3 | 6 | 人 |
| ボランティア特別休暇取得者 平均取得日数 | 1.9 | 1.0 | 1.0 | 1.3 | 日 |
| ボランティア特別休暇のべ取得人数 | 9 | 30 | 9 | 90 | 人 |
| 在宅勤務制度利用人数 | 308 | 584 | 7,218 | 7,781 | 人 |

※非正規雇用の従業員も含む

人財開発

102-8, 102-41, 404-1

従業員・管理職の人数(人)

| | | 2018年 | | | 2019年 | | | 2020年 | | | 2021年 | | |
|---------|-----|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | | 合計 | 男性 | 女性 | 合計 | 男性 | 女性 | 合計 | 男性 | 女性 | 合計 | 男性 | 女性 |
| グローバル | 従業員 | 33,664 | 16,916 | 16,748 | 33,603 | 16,946 | 16,657 | 33,449 | 16,814 | 16,635 | 33,507 | 16,589 | 16,918 |
| | 管理職 | 6,582 | 4,783 | 1,799 | 6,770 | 4,779 | 1,991 | 6,501 | 4,629 | 1,872 | 6,539 | 4,567 | 1,972 |
| 日本 | 従業員 | 22,323 | 10,859 | 11,464 | 22,101 | 10,809 | 11,292 | 22,038 | 10,715 | 11,323 | 21,816 | 10,485 | 11,331 |
| | 管理職 | 4,604 | 3,757 | 847 | 4,751 | 3,745 | 1,006 | 4,499 | 3,634 | 865 | 4,495 | 3,574 | 921 |
| うち花王(株) | 従業員 | 7,655 | 5,831 | 1,824 | 7,905 | 5,979 | 1,926 | 8,135 | 6,077 | 2,058 | 8,508 | 6,147 | 2,361 |
| | 管理職 | 2,565 | 2,133 | 432 | 2,637 | 2,158 | 479 | 2,712 | 2,166 | 546 | 2,919 | 2,245 | 674 |
| アジア | 従業員 | 7,015 | 3,784 | 3,231 | 7,170 | 3,900 | 3,270 | 7,202 | 3,914 | 3,288 | 7,057 | 3,876 | 3,181 |
| | 管理職 | 1,082 | 575 | 507 | 1,131 | 592 | 539 | 1,096 | 551 | 545 | 1,111 | 554 | 557 |
| 欧州 | 従業員 | 2,916 | 1,571 | 1,345 | 2,934 | 1,547 | 1,387 | 2,830 | 1,514 | 1,316 | 3,222 | 1,533 | 1,689 |
| | 管理職 | 539 | 274 | 265 | 540 | 276 | 264 | 574 | 296 | 278 | 564 | 268 | 296 |
| 米州 | 従業員 | 1,410 | 702 | 708 | 1,398 | 690 | 708 | 1,379 | 671 | 708 | 1,412 | 695 | 717 |
| | 管理職 | 357 | 177 | 180 | 348 | 166 | 182 | 332 | 148 | 184 | 369 | 171 | 198 |

※2020年まで国内取締役、監査役含まず。2021年より正規雇用の従業員のみ

※女性比率に関するデータについては「受容性と多様性のある職場」に記載

国籍別 従業員比率(グローバル)(%)

| | | 2021年 |
|--------|-----|-------|
| 日本 | 従業員 | 64.9 |
| | 管理職 | 69.4 |
| インドネシア | 従業員 | 6.0 |
| | 管理職 | 2.5 |
| 中国 | 従業員 | 4.4 |
| | 管理職 | 4.8 |
| タイ | 従業員 | 4.1 |
| | 管理職 | 5.0 |
| ドイツ | 従業員 | 2.7 |
| | 管理職 | 5.8 |
| 台湾 | 従業員 | 1.6 |
| | 管理職 | 1.6 |

※従業員比率 上位6カ国

年齢層別 従業員比率(%)

| | | 2021年 |
|-------|---------|-------|
| グローバル | 30歳未満 | 20.6 |
| | 30歳～50歳 | 51.4 |
| | 50歳超 | 27.9 |
| 日本 | 30歳未満 | 19.5 |
| | 30歳～50歳 | 49.4 |
| | 50歳超 | 31.2 |

労働組合員の状況

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|-------|-------|--------|--------|--------|
| グローバル | 人数(人) | 9,394 | 11,038 | 10,523 | 13,097 |
| | 比率(%) | 32 | 36 | 34 | 43 |
| 日本 | 人数(人) | 7,216 | 6,979 | 6,773 | 8,838 |
| | 比率(%) | 32 | 32 | 31 | 40 |

※非開示の会社を除く

人財開発投資(正規雇用の従業員1人あたり)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|------------|--------|--------|--------|--------|
| グローバル | 平均研修時間(時間) | 12.59 | 14.13 | 9.19 | 10.47 |
| | 平均研修費用(円) | 56,000 | 51,000 | 27,000 | 29,000 |
| 日本 | 平均研修時間(時間) | 10.19 | 11.53 | 9.67 | 11.81 |
| | 平均研修費用(円) | 65,000 | 58,000 | 28,000 | 30,000 |

※2020年からは新型コロナウイルス感染症の影響により、オンラインでの研修が主体となる

※特に記載がない限り、正規雇用の従業員のみ。各年12月末時点。

※一部データについて、連結対象98社のうち下記4社(人員カバー率0.04%)を含まず。

Kao do Brasil Representacao Comercial Ltda.、Kao Chemicals Europe, S.L.、TBP、STAR (Delaware) Realty LLC

人財開発 102-8, 401-1

採用の状況

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|---------|---------|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 合計(人) | 2,141 | 1,841 | 1,829 | 1,568 |
| | 男性(人) | 836 | 783 | 783 | 702 |
| | 女性(人) | 1,305 | 1,058 | 1,046 | 866 |
| | 女性比率(%) | 61.0 | 57.5 | 57.2 | 55.2 |
| 日本 | 合計(人) | 1,250 | 1,023 | 1,001 | 567 |
| | 男性(人) | 443 | 407 | 402 | 250 |
| | 女性(人) | 807 | 616 | 599 | 317 |
| | 女性比率(%) | 64.6 | 60.2 | 59.8 | 55.9 |
| うち花王(株) | 合計(人) | 417 | 411 | 398 | 269 |
| | 男性(人) | 302 | 290 | 275 | 170 |
| | 女性(人) | 115 | 121 | 123 | 99 |
| | 女性比率(%) | 27.6 | 29.4 | 30.9 | 36.8 |

※2020年までは、人事システム未連携の会社(連結対象98社のうち22社)を除く

年齢層別 採用者比率(%)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 30歳未満 | 84.9 | 81.5 | 69.3 | 68.0 |
| | 30歳~50歳 | 14.2 | 17.7 | 27.4 | 27.0 |
| | 50歳超 | 0.8 | 0.9 | 3.3 | 4.0 |
| 日本 | 30歳未満 | 87.4 | 84.8 | 84.0 | 90.0 |
| | 30歳~50歳 | 11.8 | 14.7 | 15.5 | 10.0 |
| | 50歳超 | 0.8 | 0.5 | 0.5 | 0.0 |

※2020年までは、人事システム未連携の会社(連結対象98社のうち22社)を除く

採用コスト(正規雇用の従業員1人あたり)(円)

| | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|---------|---------|---------|---------|
| グローバル | — | — | — | 424,480 |
| 日本 | 483,388 | 622,206 | 507,638 | 624,912 |

内部人財により満たされた空きポジションの割合(%)

| | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | — | — | — | 49.26 |
| 日本 | 88.54 | 87.99 | 88.70 | 89.06 |

新規採用における中途採用比率(%)

| | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| 花王 | 27.1 | 25.7 | 34.0 | 9.7 |
| 花王グループカスタマーマーケティング | 12.6 | 19.7 | 15.7 | 8.0 |
| 花王ビューティブランドコンサルティング | — | — | — | 0.0 |
| カネボウ化粧品 | 14.8 | 5.6 | 13.3 | 0.0 |
| 花王ロジスティクス | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 |
| 花王プロフェッショナル・サービス | 15.4 | 40.0 | 44.2 | 54.8 |
| ニベア花王 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 花王ビジネスアソシエ | 0.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| 花王サニタリープロダクツ愛媛 | 61.5 | 36.8 | 18.2 | 0.0 |
| 花王コスメプロダクツ小田原 | 18.5 | 3.7 | 0.0 | 0.0 |
| 花王製紙富士 | 100.0 | 50.0 | 0.0 | 0.0 |
| 花王ピオニー | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 0.0 |

再雇用の状況(花王(株))

| | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|
| 定年退職者数(人) | 109 | 129 | 174 | 183 |
| うち、再雇用者数(人) | 92 | 110 | 144 | 165 |
| 再雇用者比率(%) | 84.4 | 85.3 | 82.8 | 90.2 |

※特に記載がない限り、正規雇用の従業員のみ。各年12月末時点。

※一部データについて、連結対象98社のうち下記4社(人員カバー率0.04%)を含まず

Kao do Brasil Representacao Comercial Ltda., Kao Chemicals Europe, S.L., TBP, STAR (Delaware) Realty LLC

人財開発 102-8, 401-1

退職の状況(%)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 総退職率 | — | — | — | 5.67 |
| | 自己都合退職率 | — | — | — | 4.03 |
| 日本 | 総退職率 | 3.49 | 3.11 | 2.44 | 2.24 |
| | 自己都合退職率 | 2.48 | 2.22 | 1.64 | 1.53 |

※[日本]退職率の母数は、2020年までは年度開始1月1日時点の人数、2021年は年度末12月31日時点の人数

男女別 退職者比率(%)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|----|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 男性 | — | — | — | 41.18 |
| | 女性 | — | — | — | 58.82 |
| 日本 | 男性 | 30.47 | 30.70 | 36.65 | 43.03 |
| | 女性 | 69.53 | 69.30 | 63.35 | 56.97 |

年齢層別 退職者比率(%)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 30歳未満 | — | — | — | 35.81 |
| | 30歳～50歳 | — | — | — | 41.76 |
| | 50歳超 | — | — | — | 22.43 |
| 日本 | 30歳未満 | 40.59 | 38.45 | 37.57 | 35.45 |
| | 30歳～50歳 | 33.67 | 34.29 | 33.33 | 32.99 |
| | 50歳超 | 25.74 | 27.26 | 29.10 | 31.56 |

※特に記載がない限り、正規雇用の従業員のみ。各年12月末時点。

※一部データについて、連結対象98社のうち下記4社(人員カバー率0.04%)を含まず

Kao do Brasil Representacao Comercial Ltda.、Kao Chemicals Europe, S.L.、TBP、STAR (Delaware) Realty LLC

男女別 自己都合退職者比率(%)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|----|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 男性 | — | — | — | 36.77 |
| | 女性 | — | — | — | 63.23 |
| 日本 | 男性 | 16.91 | 17.67 | 24.93 | 30.93 |
| | 女性 | 83.09 | 82.33 | 75.07 | 69.07 |

年齢層別 自己都合退職者比率(%)

| | | 2018年 | 2019年 | 2020年 | 2021年 |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|
| グローバル | 30歳未満 | — | — | — | 44.77 |
| | 30歳～50歳 | — | — | — | 46.93 |
| | 50歳超 | — | — | — | 8.30 |
| 日本 | 30歳未満 | 56.29 | 53.41 | 55.07 | 51.05 |
| | 30歳～50歳 | 42.09 | 43.37 | 43.01 | 44.45 |
| | 50歳超 | 1.62 | 3.22 | 1.92 | 4.50 |