

# 人財開発

GRI 404-2

「人」は会社にとっての最大の資産です。中期経営計画「K27」の実現に向けて、メリハリのある人的資本投資を通じたグローバル・シャープトップな人財／組織運営を進めています。多様な人財一人ひとりが持つ無限の可能性を引き出し、その活力を組織として最大限に活かすことで、個人と企業が共に成長する環境と風土をつくります。

## 社会的課題

新型コロナウイルス感染症の脅威を乗り越え、経済は力強さを取り戻そうとしています。一方で、さまざまなリスク、変動要因がある中、変化に対して柔軟に対応しながらイノベーションを推進し、安定的に収益を上げるビジネスを構築する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、社員一人ひとりの活力を最大化し、多様な人財を最大活用することによって、イノベーションを生み出すと共に持続的社会的の実現に貢献していきます。

## 方針

花王ウェイに「人」を大切にしたい想いを掲げていますが、花王の最大の強みは社員であり、人財こそが企業の源泉であると考えています。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、そして未来の人財を育むことが、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。

そこで人財開発に関して次の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

## 戦略

### リスクと機会

#### 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、短期的には社員活力の低下と、人財の流出が懸念されます。中長期では優秀人財の維持・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。

#### 機会

多様な社員一人ひとりが健康で働きがいを持って絶えず挑戦と成長を続けられること、また、良好な労使関係を前提にさまざまな立場を超えた連携を活発化する

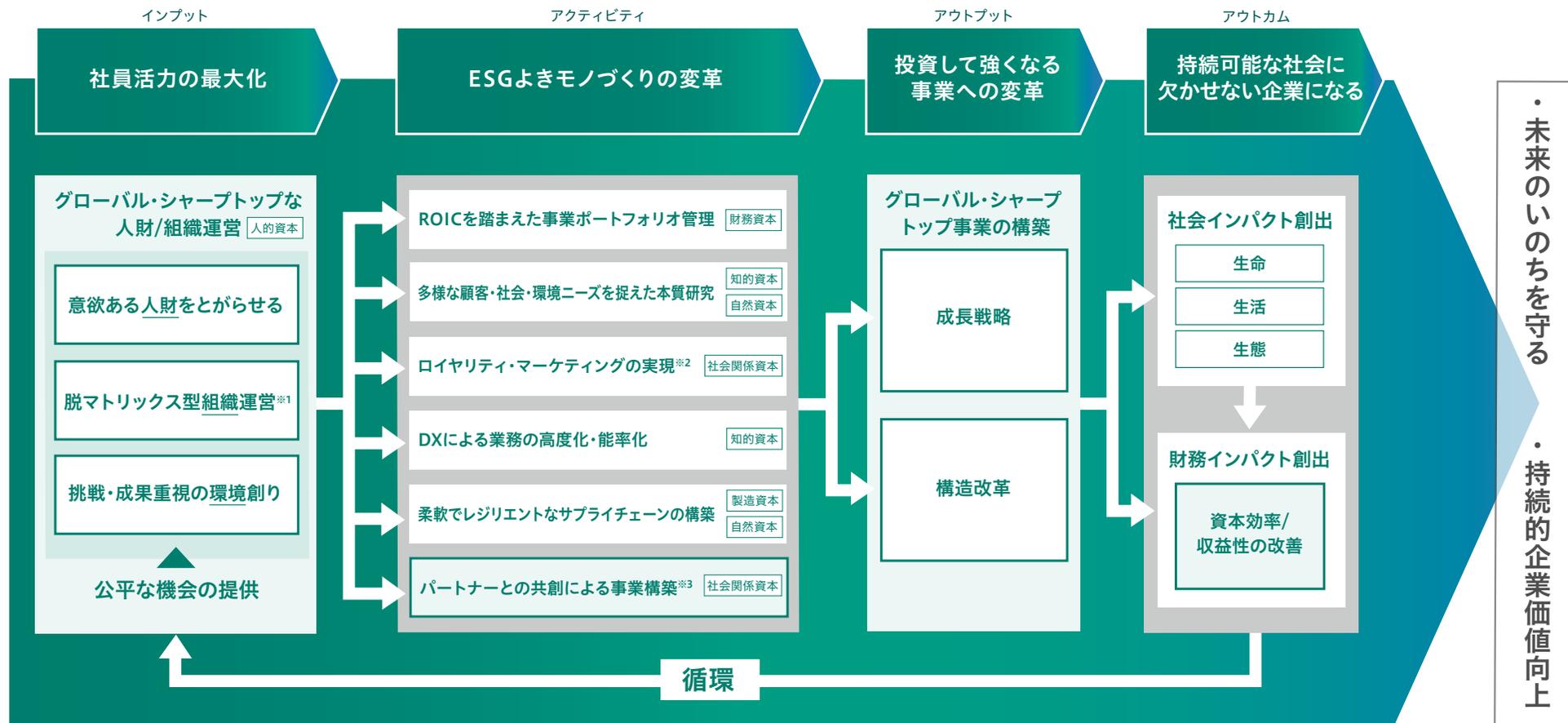
ことにより、短期的には社員活力の向上と、イノベーションの推進が期待できます。そして中長期的には持続的企業価値向上に貢献し、未来のいのちを守ります。

## 戦略

「グローバル・シャープトップ」戦略のもと「よきモノづくり」をさらに進化させ、投資して強くなる事業への変革を図り、持続可能な社会に欠かせない企業になるために、その原動力となる人的資本に関しては、対話を軸として、より前を向くアグレッシブな人財への投資を進めています。「意欲ある人財をとがらせる」「脱マトリックス型組織運営」「挑戦・成果重視の環境創り」とその基盤となる「公平な機会の提供」を人財戦略として定め、グローバル・シャープトップな人財／組織運営の実現による社員活力の最大化に取り組んでいます。

# 人財開発 GRI 404-2

企業価値向上に向けた価値創造サイクル



※1 意思決定迅速化 ※2 生活者一人ひとりに最適な価値を届ける ※3 花王の強みである技術資産の最大化加速 ※各資本: 人財戦略にて強化される人的資本によって有効活用される資本

K27戦略フレームワーク

# 人財開発 GRI 404-2

「K27」に向けた人財戦略

社員活力の最大化

グローバル・シャープトップな人財／組織運営

意欲ある人財をとがらせる



DE&I

OKR活用

健康開発

公平な機会の提供



経営戦略と中期経営計画「K27」  
<https://www.kao.com/jp/corporate/strategy-and-mid-term-plan/>

# 人財開発

GRI 404-2

## 社会的インパクト

- ・意欲ある人財をとがらせることで、多様な人財が集う魅力的な組織づくりが可能になり、雇用確保に貢献します。
- ・脱マトリックス型組織運営を推進することで、世の中のニーズに応えるよい製品、サービスをタイムリーに提供できると共に、サステナブル社会の実現に貢献します。
- ・挑戦・成果重視の環境づくりを進めることで、会社の枠にとどまらず広く社会に貢献できる人財を輩出します。行政機関や業界団体等、外部団体への積極的な人財派遣により、社会課題の解決へ貢献します。

## 貢献するSDGs



## 事業インパクト

ESGよきモノづくりの変革に貢献します。

- ・ROICを踏まえた事業ポートフォリオ管理
- ・多様な顧客・社会・環境ニーズを捉えた本質研究
- ・生活者一人ひとりに最適な価値を届ける、ロイヤリティ・マーケティングの実現

- ・DXによる業務の高度化・能率化
- ・柔軟でレジリエントなサプライチェーンの構築
- ・強みである技術資産最大化の加速とパートナーとの共創の実現

## ガバナンス

### 体制

取締役会で人財開発に関する方針を議論すると共に、附議基準に沿った決裁を行っています。経営トップを委員とする「人財企画委員会」では毎月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共に、導入後のレビューを行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、グローバル共通のしくみを導入し、活用しています。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・育成の強化などはその一例です。これらの活動は、人財戦略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。

日本においては主要部門に人事機能を設置すると共

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。

主要部門及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。

P25 Our ESG Vision and Strategy > ガバナンス

## 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研修やグローバルリーダーを育成する研修など、さまざまな場面で共有することで、広く浸透させるよう取り組んでいます。

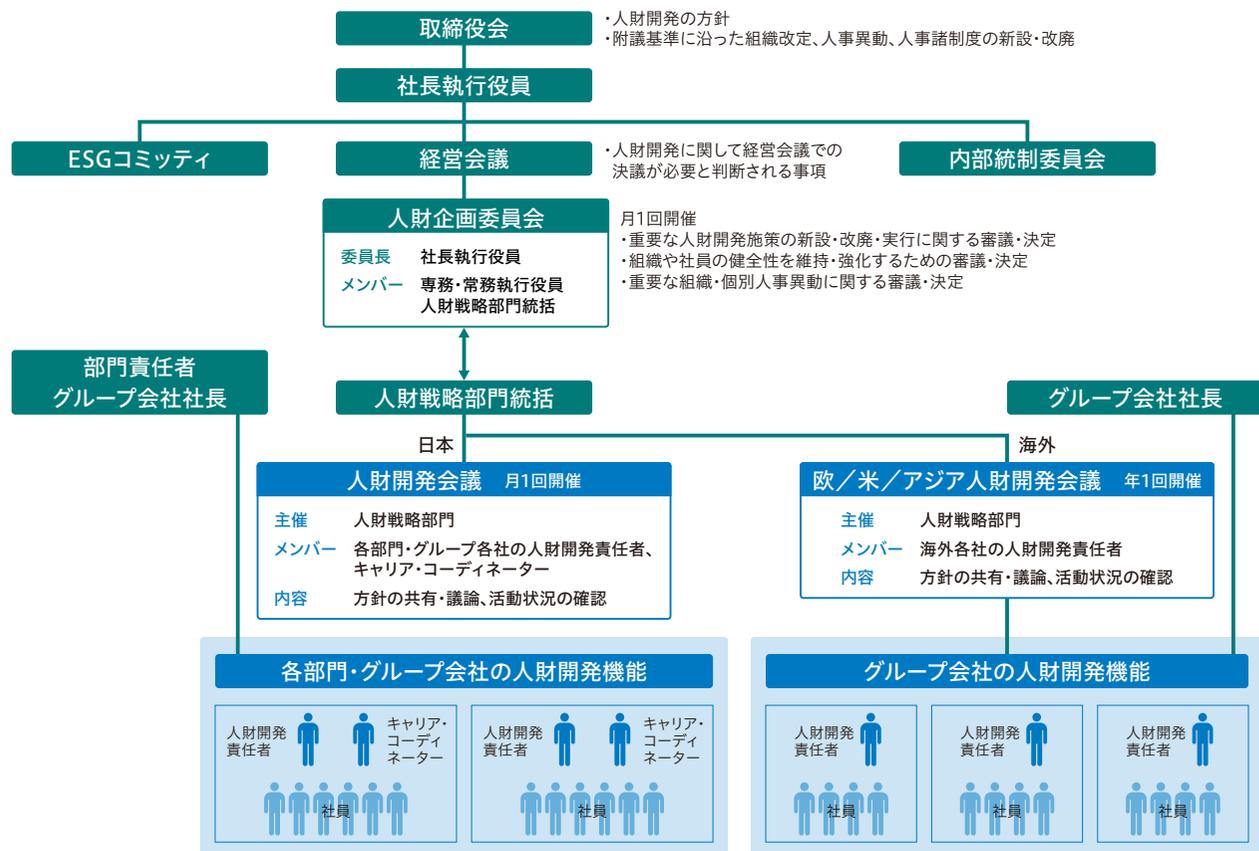
さらに、経営層と社員との相互理解を深め、グループ全体の一体感を醸成することをねらいとして、「KURUMAZA」等、社員との対話の機会を設けています。

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。

# 人財開発

GRI 2-28, 404-2

## 人財開発の推進体制



## ステークホルダーとの協働

### 社内調査・アンケートの実施

エンゲージメントサーベイや人財開発に関する社員意識調査を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共に、社員の働く意欲の向上も図っています。

### コミュニケーションの場づくり

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・花王フォーラムは原則年2回の実施としています。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。

## 労働組合との対話

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を進めると共に、社員意見の経営施策への反映を図っています。

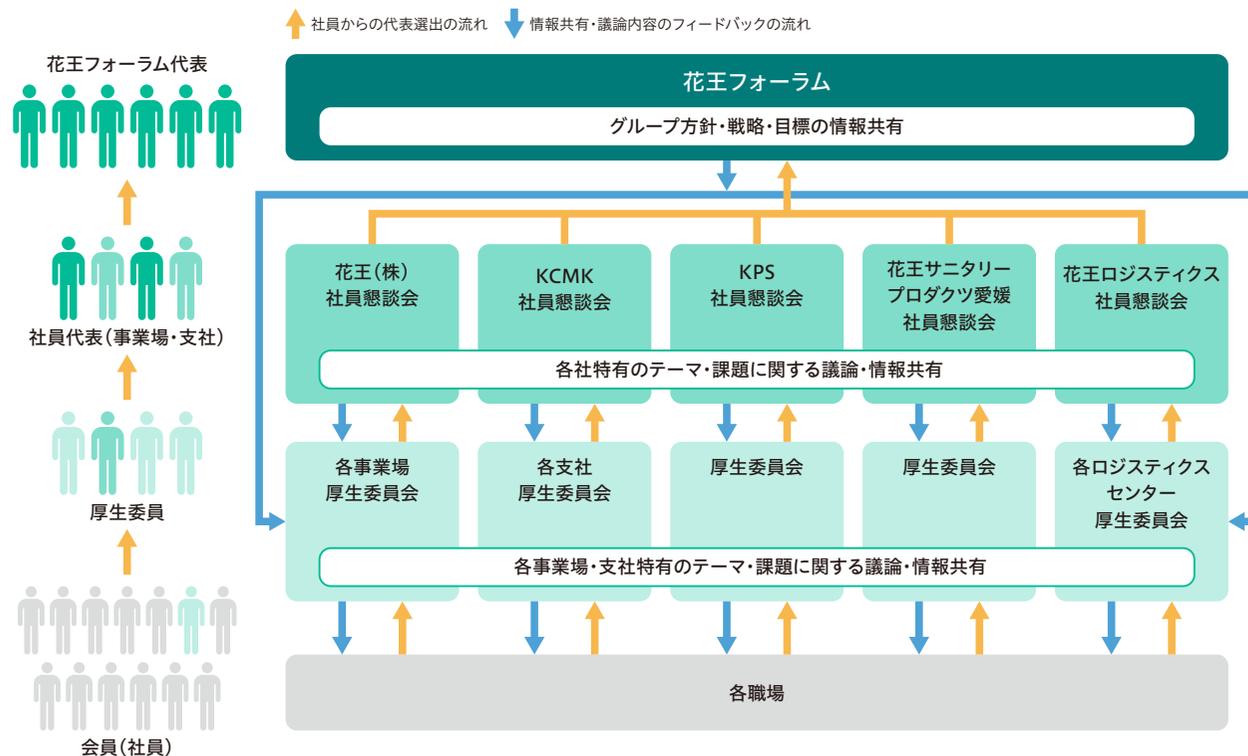
※ 労働組合に加入している社員は全体の32%です。  
 ※ 労働組合加入率は、情報保護・結社の自由の観点から、会社側から組合加入の有無について確認ができない国があるため、社員の組合加入有無を把握していない会社を除外しています。

## 社外団体との交流

経団連の各部会への委員としての参加や化学品業界団体、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って

# 人財開発 GRI 404-2

## 社員との対話に関する体制



## リスク管理

人財開発に関するリスクについては短期的な視点だけではなく、中長期における優秀人財の維持・獲得の観点からも、悪化の兆しがないか確認し、必要な対策を講じています。

各種法改正や社会動向の変化も踏まえ、「人員」「採用」「退職」「多様性」「報酬・人件費・労働生産性」「就業」「健

康管理」等の統計データにより傾向を把握しています。それらに加え、社員との対話の場である社員懇談会やエンゲージメントサーベイ等による社員の声、社外有識者の意見等も確認した上で、人財戦略部門で総合的に検討しています。

上記により把握したリスクについては、内部統制委員会による確認と共に、人財戦略部門責任者と各部門・各社の人財開発責任者が参加する「人財開発会議」にて

対応すべき課題を特定しています。その対応策を議論すると共に、全社的に影響の大きい施策については、経営トップを委員とする「人財企画委員会」にて議論し実行に移しています。

なお、これらの活動は短期的なリスクだけでなく、中長期における優秀人財の維持・獲得の観点からも、悪化の兆しがないか確認し、必要な対策を講じています。

**P40** Our ESG Vision and Strategy > リスク管理

# 人財開発 GRI 404-2

## 指標と目標

### 中長期目標と2023年実績

#### 人財戦略実現に向けた指標と目標

	KPI	2023年	目標値 2027年
社員活力の最大化	社員エンゲージメント(総合スコア)	63 <sup>*1</sup>	75
	社員エンゲージメントサーベイへの回答率	90%	100%

人財戦略	重点アクション	KPI	2023年	目標値 2027年
意欲ある人財をとがらせる	・先端教育 ・最適配置	挑戦志向型人財	58% <sup>*2*</sup>	60% <sup>*2*</sup>
		社員教育投資	1.53倍(2020年比)	2.5倍(2020年比)
		DX人財	7倍 <sup>*2</sup> (2020年比)	15倍 <sup>*2</sup> (2020年比)
		0★1Kao提案実現率	38%	50%
		社内公募による異動者実績	4倍 <sup>*2</sup> (2020年比)	20倍 <sup>*2</sup> (2020年比)
		外部団体・企業への人財輩出数	171人	250人
		部門を超えたローテーション件数	529件 <sup>*2</sup>	500件 <sup>*2</sup>
脱マトリックス型組織運営	・権限委譲 ・次世代リーダーの持続的育成	社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:スクラム型運営推進度	57 <sup>*1</sup>	70
		後任が必要なポジションに対し、計画されている候補者の数(倍率)	2.4倍	7倍
		全採用数におけるキャリア採用比率	1.8倍 <sup>*2</sup> (2020年比)	3倍 <sup>*2</sup> (2020年比)
挑戦・成果重視の環境創り	・透明性のある評価 ・承認・処遇	社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:公正な評価	60 <sup>*1</sup>	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:挑戦を推奨する組織風土	61 <sup>*1</sup>	70

公平な機会の提供	・対話の徹底 ・OKR活用 ・DE&I ・健康開発	社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:職場満足度	61 <sup>*1</sup>	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:対話	63 <sup>*1</sup>	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:心理的安全性	62 <sup>*1</sup>	70
		OKR導入率	72%	80%
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:働き方満足度	60 <sup>*1</sup>	65
		女性管理職比率	31.1%(女性社員比率53.1%)	女性社員比率に対し 80%
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:インクルーシブな組織風土	62 <sup>*1</sup>	70
		社員エンゲージメントサーベイのスコア カテゴリー:社員活力度	59 <sup>*1</sup>	70
		長期休業者率	2.56% <sup>*4</sup>	1.30% <sup>*2</sup>
		平均長期休業日数	195日 <sup>*4</sup>	120日 <sup>*2</sup>

※ 特に記載がない限り、花王グループで集計  
 ※ 従業員は正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員を含む  
 ※1 回答者数は花王グループの一部非正規雇用の従業員を含む27,460人  
 ※2 日本花王グループのみ  
 ※3 社員意識調査  
 ※4 日本花王グループのうち、伊野紙(株)含まず

# 人財開発

GRI 404-2

## 2023年実績に対する考察

2023年は人財構造改革に着手した、重要な転換期となりました。年初から進めてきた施策を着実に実行していくと共に、多様な社員が、納得感と公平感を持って、仕事に没頭できる環境づくりに重点を置き、人財へのさらなる投資を開始しました。その取り組みは4つの視点で進めており、次年度以降にはさらに成果が出てくると考えています。

「処遇」公正公平な役割と報酬の実現

「評価」透明性・公平性の拡大

「異動」キャリアプランと会社ニーズの一致

「育成」自学共生の機会拡大

2023年は前年に引き続き、OKRの活用をベースとした「対話の推進」を行いました。各部門でのKURUMAZAの実施や、対話フェスの取り組みにより、マネジャーとメンバー、あるいはメンバー同士のコミュニケーションの活性化を図ることができました。コロナ禍を経て、業務特性に応じた柔軟な働き方が進んでいます。リモートワークにおけるコミュニケーション上の課題に対し、一定の効果があったと考えています。また、会社と社員とのコミュニケーションという観点では、新 Kao Engagement Survey を実施しました。新たなプラットフォームを導入したことで、結果の分析とそれを踏まえてのアクションプラン立案にかかる時間を大幅に短縮することができました。ベンチマー

クとの比較も容易になり、自社の状況をより客観的に評価できるようになりました。このサーベイを補完し、社員のニーズを的確に把握することをめざし、社員意識調査も実施しました。各施策の効果検証を図ると共に、人財構造改革での具体策策定にも活用することができました。

DX推進の観点からは、全社員を対象とした育成プログラムを開始してDX人財の拡充に努めると共に、全社的な知識・スキルの向上、リスキリングにもつなげることができました。この活動は2024年以降もさらに拡充していきます。また、これまで分散していた人財開発関連の情報をユーザー視点で集約したポータルサイトを立ち上げ、全社の次世代イントラネット開発のモデルケースとして貢献しました。

## 主な取り組み

### 意欲ある人財をとがらせる

#### 先端教育

イノベーションの源泉となる高い専門性と創造性を持った上で、花王ウェイをベースとした多様性の理解・連携・協働によって、花王グループのポテンシャルを最大限に発揮できる人財の育成を強化しています。

人財が自律的キャリアを実現するための多種多様な知識・スキルを獲得するために各種学習プログラムを用意しています。グループ全体の共通学習、各部門特有の専門学習、9,000を超える自己啓発プログラムがあり、自ら学び(自律)、学び続け(継続)、お互い学ぶ(共創)ことを支援して、意欲ある人財をとがらせるための学習の機会を提供しています。また社員一人ひとりの自律的キャリア開発の支援のために節目節目で学習プログラムを提供しています。

#### DXアドベンチャープログラム

製造業から「UX(顧客体験)創造企業」への変革をめざすために、社員に各種DXラーニングの機会を提供しています。2022年までは、各部門のデジタルリテラシーの高いコアメンバーを中心にDX教育を推進し、育成した約1,000人のシチズン・ディベロッパーが各部門で活躍しました。2023年秋からは「DXアドベンチャープログラム」を導入し、DX人財の裾野を花王グループ内の全社・全部

# 人財開発 GRI 404-2

門へと広げ、新しい価値づくりと、ビジネスプロセスの変革を加速させています。DXアドベンチャープログラムは、3つのレイヤー、5つのレベルで構成されています。Beginner では、DXスキルを客観視できるアセスメント受検後に、一人ひとりの現在のスキルレベルに合わせた学習を行います。そしてIntermediate では所属している部門の特性やニーズに合わせてカスタマイズされた学習を行います。2023年は国内では、13,869名がこのBeginner プログラムに参加し、参加者の85%が修了しました。なお、国内では、2027年度末までに累計で、全社DXリーダー150人、部門DX推進者300人、シチズン・ディベロッパー3,000人の育成を計画しています。なお、このDXアドベンチャープログラムは2024年以降、海外展開予定です。



また、このプログラムには、デジタル証明書「オープンバッジ」を採用しています。オープンバッジは国際的な技術標準規格に沿ってつくられたデジタルの履修証で、スキルを可視化し社内外に公開することが可能です。レベル別に異なるバッジの獲得は、社員の学習モチベーションを高めることにつながると考えています。



## リーダー研修

グローバル・シャープトップな人財育成のため、部門横断での選抜・指名制の学び・挑戦の機会を提供することで、日頃の業務では得られない学びや挑戦に人間的な深みを備えるための多様な価値観、ネットワーク形成を支援しています。

- ・リベラルアーツ研修：東洋・西洋の古典及びコンテンポラリーな文献を読み込み異業種の参加者と共に対話形式で思索を深めます。
- ・共創型リーダーシップ開発プログラム Jammin'：異業種のチームで社会課題解決につながる新たな価値を生み出すことに挑戦します。
- ・リーダーとしての人間力向上のためのプログラム 輝塾：異業種合同で実施する各社人事部によって内製化された研修で、参加各社の経営層をはじめとした講師陣が、リーダーとしての信念・信条を語り、参加者と対話します。参加者は、講師陣や他業種の仲間と交流することを通して、多様な価値観を尊重する姿勢を身につけ、新たなネットワークを構築していきます。花王グループでは受講者の3%が執行役員に、48%がシニアマネジメント層に昇格しており、各組織を担うリーダー人財を輩出している学習プログラムです。

## グローバル共通プログラム・部門グローバル共通プログラム・専門プログラム

意欲ある人財がイノベーションの源泉となる高い専門性を獲得し、その能力・個性をとがらせ、唯一無二の人財になるための育成を強化しています。

## 花王テクノスクール

花王グループでは、部門ごとに求められる専門的な知識・スキルを高めるための最先端の教育を実施しています。SCM部門では、花王テクノスクールと呼ばれる専門学習プログラムを1989年以来実施し、部門の将来の現場リーダーを育成しています。このプログラムには国内外から選出された若手社員が参加しており、これまでに1,047名が修了しました。直近3年間では受講者の45%が日本以外からの選出となっており、グローバルな学びの場となっています。修了生の半数以上はリーダーとしてグローバルで活躍しており、特に安全管理が必要な高圧ガスを取り扱う職場ではリーダー職の8割がテクノスクール修了生です。花王テクノスクールは、優れた人格・見識を備えた「心」と幅広い専門知識と技能を持つ「技」を兼ね備えたマネジメント能力を持つ現場リーダーを育成するための研鑽の場となっており、修了までの8か月間は、社内外講師から集中的な学びが提供されます。プログラムには、時代に即した最新の専門的な知識・スキルの学習に加えて、心の教育としてマインドフルネス等の資質素養学が組み込まれています。テクノスクールの修了生は視野が広がり、新たな知識やスキル、チャレン

# 人財開発 GRI 404-2, 404-3

ジ精神、人脈のネットワークを持ち帰り、職場の活性化に貢献する唯一無二の人財となっています。

花王グローバル共通プログラム		部門別専門プログラム				
		マーケティング	販売	SCM	R&D	情報システム
シニア シニアマネジメント/ プロフェッショナル職層	グローバルリーダーシップ					
	海外トップマネジメント					
職層 マネジメント/ プロフェッショナル	G3等級改定研修		Leader3プログラム	G-SELECT II	主幹・主席フォーラム	Stage 3 IT総合研修
	KURUMAZA		Leader2プログラム	G-SELECT I		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
	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)	Leader1プログラム	・花王テクノスクール	専門塾	
リーダー マーケティング職層	海外赴任者研修	MK Univ. (ベーシック)		・花王エンジニアスクール ・高圧塾 ・SHIC ・品質OJT ・防菌塾 ・スキルアップ教育	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
	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	商品開発塾 MK実践講座	次世代人財育成プログラム			
スタッフ 職層	花王ウェイ インテグリティ	MK基礎 商品開発基礎	ビジネススキル研修	モノづくり技術・ 技能伝承C	フレッシュマン フォーラム	
	入社導入(対面中心)		入社販売研修	基礎知識講座 インターバル教育		入社IT研修

## 最適配置

花王グループでは、従来から能力・キャリア開発支援とキャリア・コーディネーター制度をベースに、社員の育成の方向性や本人のキャリア志向を踏まえ、計画的に社員のローテーションを実施しています。

### 0★1Kao

2021年にスタートした0★1Kaoは社員からの新規アイデア公募を軸にした自律チャレンジ制度です。社員自らが自由に夢の実現に向け提案でき、チャレンジを促進する場として発展しています。2023年も社員からさまざまな提案がありました。その中から、兵庫県養父市と連携したドローン物流の実証実験プロジェクトや、商品・技術の体験イベントを通じた、生活者から広がる新しいPR活動へのチャレンジなど、社会の課題や変化に対応した新たな取り組みが、0★1Kao起点でスタートしています。

### 能力・キャリア開発支援をベースにした社内外で活躍できる場の拡大

社員の持つ能力や可能性は無限であるとの考えのもと、社員一人ひとりの活躍につながるキャリアの実現をめざしました。「能力・キャリア開発支援(SeEDS: Self Education & Development Scheme)」\*1とキャリア・コーディネーター制度のもと、社員のキャリア志向を丁寧に把握すると共に、社員の適性を判断し、社内

# 人財開発

GRI 404-2, 404-3

外への異動や配置を行いました。2023年は529件の部門を超えたローテーションを実施し、長期的な視点での社員の能力・キャリア開発につなげると共に、Another Kaoと呼ばれる新規事業や強化分野にも人財を戦略的に集中させ、中期事業計画実現のための足掛かりとしています。また、2023年12月時点で約170名の社員を花王グループ外の組織(行政や産業界の連携機関、民間企業)に派遣しており、社会課題の解決や産業界、派遣先企業の発展のため花王グループで培ったスキルや専門性を活かしています。

※1 能力・キャリア開発支援(SeEDS:Self Education & Development Scheme)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し、上長との面談を通じて、個別キャリア開発を計画的に推進する制度。

## 社内公募制

2024年度からは、通常のローテーションのしくみに加え、グローバルシャープトップ実現のための新規事業やプロジェクトのメンバーを広く花王グループ内から募る社内公募制を全社に拡大し、挑戦意欲を持ち変革を牽引する人財を該当組織やプロジェクトにタイムリーに結集させます。これにより、経営戦略実現のために必要な組織体制を強化すると共に、挑戦意欲のある社員が自らキャリアを形成できる機会を拡大し、自律的なキャリア開発に向けての組織風土を整えています。

## ライフキャリアセミナー(国内)

45歳、50歳、55歳を対象に、自律的キャリア開発プ

ログラムを実施し、自分らしいキャリアを描き、夢の実現に一步踏み出すことを促進しています。2023年は、対象者のうち56%の社員が受講し、受講者の94%が「ありたい姿実現のために一步踏み出す行動を起こす」と答えました。新たな事業拡大に貢献したい、社会課題解決に取り組みたい等、現業の枠を超えたチャレンジに取り組む意識も高まり、その達成のための資格取得や学び直し等、スキルアップへの意識が高まっています。ライフキャリアセミナーを受講することで、現業の専門性向上、マネジメント力向上、SDGsへの理解深化が見込まれ、個々のスキルアップが事業貢献につながることを期待されます。

## 脱マトリックス型組織運営

### 権限移譲

事業部門と機能部門の自由度を活かしたマトリックス体制を進化させて、優先されるタスクに関する目的達成の最速・最大化をめざした「スクラム型運営」を進めています。大きな組織で起こりやすいサイロ化や画一化を避け、決断実行の現場化を進めています。

### 次世代リーダーの持続的育成

#### グローバルリーダー人財の計画的育成

花王グループの不連続な成長の実現に向けて、必要

な変革・新たな価値創造を牽引していくビジネスリーダーを計画的に育成し、サステナブルな組織運営を実現するための人財開発を推進しています。シニアマネジメント・スペシャリストに当たる重要ポジションの将来の後任候補となる基幹人財をキャリアステージの早い段階から見出し、計画的で積極的な配置任用・課題付与・教育を行い、花王グループをリードする人財を育成しています。2022年度より、多様で能力の高い人財をより多く見出すための取り組みの定着を図り、将来のビジネスリーダー候補育成の裾野拡大につなげています。

### 組織力強化に向けた多様な人財確保

花王グループの事業領域の拡大・多様化により、外部の知見やスキルを活用・連携しながらビジネスを推進し課題解決を図る必要性が高まっています。人財についても同様であり、新卒社員を定期的に採用し将来の基幹人財として花王グループ内で育成していくことだけでなく、花王グループ外で培った豊かな経験や知識を持った人財を獲得し、ビジネスの推進と組織の活性化を図っています。2023年度は国内花王グループでは、新規採用全体の45%以上を占める人財を他企業等でのキャリア経験者から獲得しました。今までに培った専門性やスキル・経験を活かして各部門で活躍し、花王グループの組織力向上に貢献しています。

# 人財開発

GRI 404-2

## 挑戦・成果重視の環境づくり

### 透明性のある評価

評価にもつながるOKR(Objectives and Key Results)目標は、中長期の時間軸も加味し、所属する組織の方向性も踏まえた上で設定します。その上で日々の進捗は定期的な上長との対話によって確認します。年度末にはOKRの進捗に加えて基本的役割における1年間の貢献やプロセスも含めて、多様な挑戦を評価します。また、社員のさまざまな挑戦について、各職場で共有し認め合う活動(チャレンジ共有会など)を実施することで、チャレンジを推奨する風土を実現しています。

なお、花王ウェイ(正道を歩む、個の尊重と力の結集など)の実践は、コンプライアンス遵守活動を含んでおり、それに反する行為はコンプライアンス違反に該当するものとして捉えています。花王では評価・報酬を判断する時には、花王ウェイの実践状況が基本的役割の一要素として評価項目に含まれています。さらに、2023年にはミドルマネジメント層向けに、自らの強み、弱みを認識し、自己成長につなげるために360度評価の導入を開始しました。このプログラムでは上長・同僚・部下からのアセスメントだけでなく、挑戦・大志・支援など強化したい能力についての学習をセットにしており、マネジメント層の成長を支援しています。2024年にはこの取り組みを花王及び国内関係会社のシニアマネジメント層に広げます。これはOKRにおけるマネジメン

ト層の成長を支援すると共に組織運営の透明性・信頼性向上が目的です。上位職層からのみではない多方向からのフィードバックを得ることで、マネジメント層の社員がより客観的に自身の能力やリーダーシップの発揮度合いを確認し、能力開発につなげると共に、マネジメント層の評価への透明性と信頼性を高めることをめざします。

### 評価者への支援(マネージングヒューマンパフォーマンスプログラム)

透明性高い評価を実施するための支援として、初めてメンバーを持つマネジャー向けの初任研修、マネジメントに慣れてきた中堅マネジャー向けの継続研修を実施しています。新任マネジャー向けには、基本的なマネジメント学習として目標設定や評価の方法・対話スキル向上プログラムを提供しています。一方、中堅マネジャー向けには、メンバーコミュニケーションを振り返り、より効果的な対話を実施するための心理的安全性や多様性受容についてお互い学び合う学習プログラムを提供しています。両プログラムを通して、対話を徹底することの重要性・難しさを学び、対話マインド・対話スキルの向上をめざします。本プログラム単年度受講者の12%が3年以内にシニアマネジメント層へ昇格し、シニアマネジメント層の46%はこの学習プログラムの出身者です(2022年実績)。さらにこの研修を受けたミドルマネジメント層の部門賞<sup>\*1</sup>の受賞率は、未受講者の1.4倍となっています。また、グローバル全社員

の8%がこのプログラムを受講済みです。

※1 部門賞:OKRに基づいたチャレンジ活動やチームとして強く連携した活動の結果、事業に大きく貢献した活動を表彰する制度

### 承認・処遇

多様な挑戦を認めることで、社員一人ひとりの成長を支援し、最大値を引き出すことをめざしています。

花王グループでは、各ポジションの役割責任を明確にし、社員一人ひとりの能力や適性に応じて配置・任用し、その役割の大きさに応じた挑戦と成果を適正に評価した上で処遇しています。

### 表彰

2021年に大きな目標を掲げ日々挑戦する社員に報いる制度として表彰制度をリニューアルしました。表彰制度は、大志に向けた小さな一歩を身近な職場で称え、励まし合う日々の感謝(レコグニション)、部門にとって手本となるチャレンジを表彰する「部門賞」、部門・会社の域を超えたチャレンジを表彰する「社長賞」があり、個人やチームを表彰しています。2023年はリニューアル前の過去5年間平均に比べて3.8倍の案件数、3.6倍の社員の表彰につながり、社員のさらなる挑戦と成長につながっています。また2023年には、部門賞案件への応援キャンペーンを実施し、表彰を通じてグループ全体に喜び・感謝の輪が広がることをめざしました。社員からは「仲間に『輝きの連鎖』が生まれるように！」「今

# 人財開発 GRI 404-2

回の成果や一緒に取り組んだ関係者が誇りに思えるようになった」などの反響がありました。OKRに向かい歩みを進める中で、手本となるチャレンジ・連携を皆で称え合う風土が浸透し、定着しつつあります。

## 役割に基づく処遇の徹底

花王グループにおける人財開発の基本的な考え方は、各ポジションの役割責任を明確にし、社員一人ひとり

の能力や適性に応じた配置・任用を行い、その役割の大きさと成果を適正に評価した上で処遇し、さらに仕事を通じて育成を図っていくことです。花王グループでは、グループ内の職務・ポジションに最もふさわしい人財を配置する適材適所を徹底しています。今後も次世代を担う人財の抜擢・登用とタイムリーな処遇への反映を通じて、組織の活性化と成長、優秀人財の育成と保持をより一層図っていきます。

## 公平な機会の提供

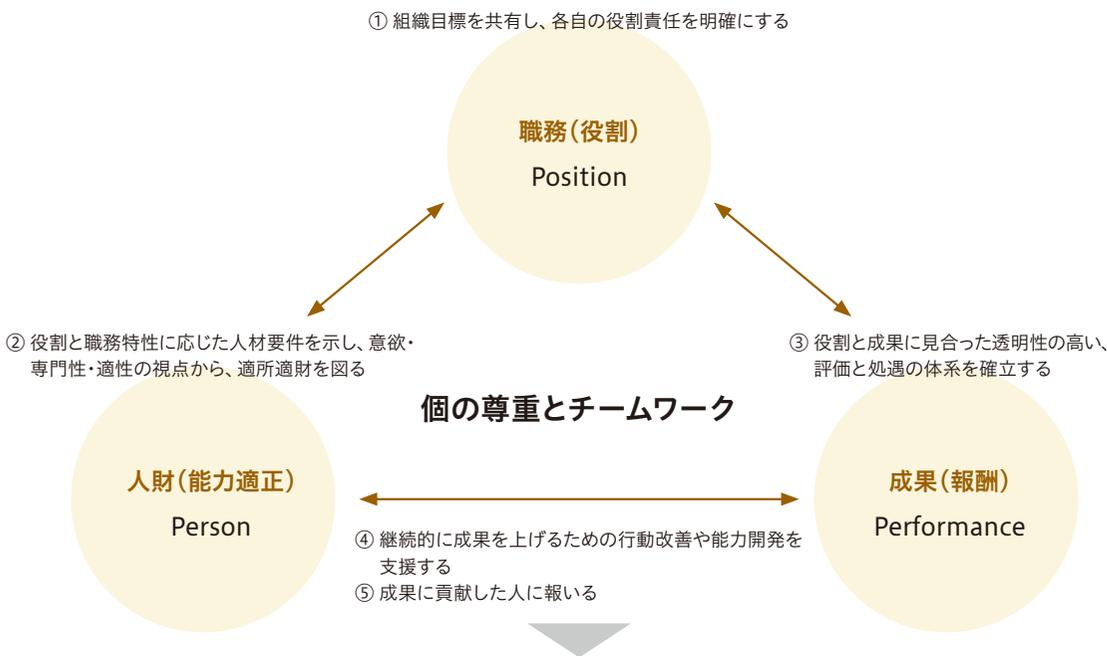
### 対話の徹底

すべての施策において重要な要素となる対話の徹底に取り組んでいます。

### KURUMAZA

KURUMAZAは経営戦略の実現に向け現場牽引の要となるミドルマネジメント層に対する、対話の充実とリーダーシップ開発のための執行役員との対話型プログラムです。語源である「車座」とは日本語で大勢の人が輪になって同じ地面に座ることを意味します。対等な立場からの意見交換をカジュアルで親密な形式で行うことで、参加者同士の相互理解を深めコミュニケーションを向上させるのに適しています。花王グループでは経営陣と参加者同士が本音で話し合い、相互理解を深め、経営戦略の実現に向かって一丸となれるようという思いを込めてこの言葉を採用しました。対象となるミドルマネジメント層は、年間複数回実施されるこのKURUMAZAに自ら手を挙げて何度でも参加することができます。講師の執行役員は毎回異なり、テーマも多彩です。2023年度は国内グループ会社を対象に全5回開催され、のべ1,044名が参加しました。毎回100名を超える参加者が2時間に渡り執行役員と対話の機会を持ちました。

KURUMAZAの参加によって得られる主な経験と実



「人財」と「役割」と「成果」をつなぐ各施策がバランスよく展開され、組織と社員が共に成長することをめざす

# 人財開発

GRI 404-2

務への反映は以下の3つが考えられます。

- ①多様な役員との直接対話による経営戦略や方針の深く幅広い理解。結果として、実務場面で、リーダーとしてより効果的にチームの活動を会社のめざす方向に結集できる力を育成します。
- ②異なる部門に在籍するミドルマネジメント層の仲間とのマトリックス組織を超えたネットワーク構築。現実での連携を加速し、イノベーションへの原動力となっていくます。
- ③異なる価値観や新たな視点に触れることで視野を拡大すると共に、翻って自己を内省し自らの強みを認識し、さらなる成長やチャレンジへの意欲を高めること。また、職場のリーダーであるミドルマネジャー自身が質の高い対話を体験しその効果を体感することで、自組織内で対話の文化を根づかせていく原動力になると考えています。

参加者へのアンケートの結果、KURUMAZAへの参加を通して経営方針への理解や視野が広がった社員は83%、さらにKURUMAZA参加後にその内容を自組織に持ち帰りアクションを起こした社員は87%に上りました。またKURUMAZA参加者のうち、過去1年と比較して対話の量や質が向上したと答えた社員は80%でした。

## 対話フェス

OKRプログラム推進には対話の量だけでなく、質を向上させることが必要です。そこで、花王グループでは、全社で対話マインド・対話スキル向上プログラム「対話

フェス」を毎年実施し自由闊達な組織風土の醸成を進めています。対話フェスでは、対話の重要性を周知しながら、対話スキルを高めるためのオンライン学習ツールやウェビナー、心理的安全性や企業理念である花王ウェイを学ぶためのワークショップなど、社員が自由に参加できるプログラムを提供しています。このフェスの社員認知率は75%で、特にマネジャー層では91%と認知率が高くなっています。このプログラムは社員間の対話マインドの向上に貢献するだけでなく対話スキルを高め、挑戦的意欲の向上も実現しています。対話フェス参加者で自らの意識行動・コミュニケーションが変化したと感じる人は60%、マネジャー層では70%となっています。「対話フェス」は、組織文化の共通化、個人の能力開発、しなやかな組織の形成に貢献し、対話文化の醸成に役立っています。

## 心理的安全性とアンコンシャスバイアス

対話を中心とする組織風土づくりに向け、心理的安全性やアンコンシャスバイアスについて学ぶ機会を提供しています。2023年は、「心理的安全性の基礎知識」を日本花王グループのすべての管理職向け必修プログラムとして開始しました。また、eラーニング「アンコンシャスバイアスの基礎知識」を対話フェスの一施策として実施しました。

**P241** 受容性と多様性のある職場 > 多様性を組織の力とする風土醸成とスキル向上

## 社内カウンセリング

花王グループには、仕事だけでなくライフ・キャリアの全般に渡って相談できる社内カウンセラーが約50名在籍しています。社内カウンセラーは、各部門の専門分野で長年業務に携わってきた経験豊かな社員で、カウンセリング専門資格を有しています。社内カウンセラーは、各社員の職場状況を理解した上で、カウンセリングを通して心の声をじっくりと聴き、一歩踏み出す支援を行っています。また、コミュニケーション豊かな職場環境づくりをめざした教育・研修などメンタルヘルス、キャリア形成に関わる啓発・情報発信活動も行っています。カウンセラーは、対話を通じて、悩みや不安から抜け出し、自ら変わりたいと願う「個」や「職場環境」に寄り添い一歩踏み出す支援を行う心のセーフティーネットとして、社員や組織の伴走者としての役割を担っています。

## OKR活用

社員の挑戦を活性化するための代表的な取り組みとして、2021年よりOKRを導入しています。花王グループのOKRでは、「世の中をよりよくするために、花王グループをよりよい企業にするために、仕事を通して達成したいこと」について、「事業貢献」「ESG」「ワンチーム&マイドリーム」の3つの軸で、社員一人ひとりが自ら目標を掲げて取り組みを進めています。高く挑戦的な目標を設定すること、結果だけでなくプロセスを評価することで、社員エンゲージメントの向上を図ると

# 人財開発

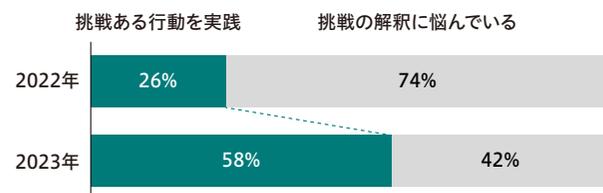
GRI 404-2

共に、組織の前進につながっています。

OKRの導入率は、グローバル72%、国内90%となっています。花王グループ全社員は、システム上で各人のOKRを閲覧可能であり、同じ志を持った社員同士が自由にコミュニケーションをとり、国や地域、仕事や立場を超え連携することができます。これにより、OKR達成に向けて必要な知識・能力の共有が加速され、ビジネススピードや、イノベーションを通じた生産性の向上につながっています。

OKRにおける目標は、中長期の時間軸も加味し、所属する組織の方向性も踏まえた上で設定します。その上で日々の進捗は定期的な上長との対話によって確認します。年度末にはOKRの進捗に加えて基本的役割における1年間の貢献やプロセスも含めて、多様な挑戦を評価します。また、社員のさまざまな挑戦について、各職場で共有し認め合う活動(チャレンジ共有会など)を実施することで、チャレンジを推奨する風土を実現しています。

## OKRに関する定性的社員アンケート



2023年の社員調査によると、挑戦的な目標に向かって日々活動している社員は2022年に対して倍増しています。特に25%の社員は、周囲の協力を得ながら、着実に挑戦的な目標の実現をめざしており、自己の成長と組織の成長を両立させています。挑戦の解釈に悩んでいる42%の社員に向けては、部門長からの挑戦のかみ砕き発信、挑戦している事例の共有など、挑戦の自分ごと化を支援しています。

## DE&I

多様な社員が意欲高く力を発揮できる環境整備と風土醸成を進めています。

**P225** 受容性と多様性のある職場

### 多様性を活かせる環境整備

#### 公平な執務環境の提供と共創スペースなどの対話の場の拡大

2024年より、人財構造改革の一環として、茅場町事業場のオフィス改革に着手しました。茅場町オフィス改革のコンセプトとして、「対話」によって「創造」を生み出す職場環境づくりをめざしました。職種に応じて、社員が生き活きと働ける職場づくりのため、出社率や業務内容に合致した公平な執務環境、そして、共創スペース・談話室といった対話の場の拡大を行います。これにより、「対話」を増やし、「創造」が生まれる環境を

整備します。今後の展開としては、茅場町事業場でのオフィス改革を参考に、建屋の老朽化等の状況や機能の将来的拡張等も考慮して優先順位を設定した上で、国内外の事業場に拡大していきます。すでにオフィス改革を進めている拠点もありますが、職場環境への意識の変化も踏まえつつ、社員が生き活きと働ける場の提供により、共創による新たなイノベーションを拡大していきます。

### フレキシブルワークの実現

新型コロナウイルス感染症の拡大を契機に、在宅勤務制度に代表されるリモートワークや働く場所や環境の多様化が定着しました。2023年は社員間の対話と共創による創造性の発揮をより進めるために、画一的なルールではなく、職務や役割に応じて、それぞれに最適な働き方を推進しました。また、柔軟な働き方を進めるにあたり、在宅勤務における就労実態も可視化できるアプリケーション、SWS (Smart Work Support) を導入しました。これらを通じて、社員が安心かつ能率的に働ける環境を整備しています。

## 健康開発

人財の成長と組織力の最大化につながる重要な要素として、社員の心と身体の健康の維持・向上をめざしています。2023年は健康中期計画である「Kao健康2025」の実現に向け、社員とその家族が自ら参画する

# 人財開発 GRI 404-2

活動を軸に取り組みを進めました。

**P246** 社員の健康増進と安全

## 社員の声



### 尾藤 匠

SCM部門 豊橋工場

私は2017年に第32期生として花王テクノスクールに入校し、10名の国内生、11名の海外生と共に8か月間「心」と「技」を学びました。

テクノスクールでは、座学やゼミ活動を通して専門知識の習得にとどまらず、自分の想いや考えを発表したり、輪番でクラスリーダーを担当してクラスをリードしていくなど、自分たちで方向性を決めていくようなプログラムも用意されていました。これらの

プログラムを実践していくことで主体性が身につく、海外生も含めクラス全員で深く議論することで、クラス全体のチームワークが向上してワンチームを形成するプロセスを体験できたのがとても印象に残っています。

テクノスクール修了後、約3年間海外赴任しましたが、異国、異文化の地で相手の意見を尊重すること、自分の想いを伝えることができたのは、テクノスクールでの学びがあったからこそだと思っています。

テクノスクールの同期生とは今でもつながりが強く、グローバルで活躍している同期の姿を見ることでとてもよい刺激となっており、「心」と「技」を備えた現場リーダーの見本となれるよう今後も自己研鑽に励んでいきます。

# 人財開発

## 多様な働き方のための主な就業制度（一部関係会社を除く日本花王グループ）

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ヵ月単位に設定
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、私傷病等は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日若しくは20日付与)。原則8日以上以上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年間のあいだで取得が可能
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日若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))

	2020年	2021年	2022年	2023年	単位
所定外労働時間 月平均時間	14.4	14.3	13.4	12.4	時間
年次有給休暇 平均利用日数	13.3	15.5	16.6	17.3	日
年次有給休暇 平均取得率	69.6	80.6	85.8	88.0	%
時間単位休暇取得者 平均取得時間	2.41	2.71	3.15	3.47	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)	3	6	7	5	人
ボランティア特別休暇取得者 平均取得日数	1.0	1.3	3.0	2.4	日
ボランティア特別休暇のべ取得人数	9	90	1	12	人
在宅勤務制度利用人数	7,218	7,781	7,653	6,431	人

※在籍会社で集計

※2022年まで正規雇用の従業員のみ。2023年より正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員

## 1人当たり年間総労働時間(時間)

	2022年	2023年
花王グループ	1,803	1,833

※正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員

※連結対象102社のうち下記5社及び情報を開示していないTBPの従業員を含まず(人員カバー率0.39%)

Kao Corporation (Hefei)、Bondi Sands Hold Co Pty Ltd、Bondi Sands Australia Pty Ltd、Bondi Sands Europe Limited、Bondi Sands (USA) Inc.

# 人財開発

GRI 2-7, 2-30

## 従業員・管理職の人数(人)

		2020年			2021年			2022年			2023年		
		合計	男性	女性									
花王グループ	従業員	33,449	16,814	16,635	33,507	16,589	16,918	35,411	16,677	18,734	34,257	16,055	18,202
	管理職	6,501	4,629	1,872	6,539	4,567	1,972	6,974	4,845	2,129	6,553	4,514	2,039
	うち上級管理職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	901	726	175
	中級管理職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,644	1,204	440
	初級管理職	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,008	2,584	1,424
日本	従業員	22,038	10,715	11,323	21,816	10,485	11,331	23,584	10,404	13,180	22,464	9,895	12,569
	管理職	4,499	3,634	865	4,495	3,574	921	4,555	3,534	1,021	4,558	3,439	1,119
うち花王(株)	従業員	8,135	6,077	2,058	8,508	6,147	2,361	8,403	5,974	2,429	8,199	5,739	2,460
	管理職	2,712	2,166	546	2,919	2,245	674	2,957	2,238	719	2,985	2,221	764
アジア	従業員	7,202	3,914	3,288	7,057	3,876	3,181	6,948	3,848	3,100	6,798	3,791	3,007
	管理職	1,096	551	545	1,111	554	557	1,154	605	549	1,038	562	476
欧州	従業員	2,830	1,514	1,316	3,222	1,533	1,689	3,376	1,691	1,685	3,494	1,663	1,831
	管理職	574	296	278	564	268	296	920	545	375	556	307	249
米州	従業員	1,379	671	708	1,412	695	717	1,503	734	769	1,501	706	795
	管理職	332	148	184	369	171	198	345	161	184	401	206	195

※ 従業員にはKao Corporation(Hefei)、Bondi Sands Hold Co Pty Ltd、Bondi Sands Australia Pty Ltd、Bondi Sands Europe Limited、Bondi Sands (USA) Inc.、TBPを含む

※ 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

※ 上級管理職は部長相当職、中級管理職は課長相当職、初級管理職はリーダー相当職

## 国籍別 従業員比率(花王グループ)(%)

		2021年	2022年	2023年
日本	従業員	64.9	69.3	65.6
	管理職	69.4	66.3	70.6
インドネシア	従業員	6.0	5.6	5.7
	管理職	2.5	2.3	2.3
中国	従業員	4.4	4.2	3.9
	管理職	4.8	3.1	2.8
タイ	従業員	4.1	3.6	3.7
	管理職	5.0	4.3	2.6
ドイツ	従業員	2.7	2.5	2.5
	管理職	5.8	4.8	3.4
台湾	従業員	1.6	1.8	1.9
	管理職	1.6	1.6	1.6

※ 従業員比率上位6カ国

※ 非開示の従業員を除く

## 年齢層別 従業員比率(%)

		2021年	2022年	2023年
花王グループ	30歳未満	20.6	19.3	17.8
	30歳～50歳	51.4	51.9	52.6
	50歳超	27.9	28.7	29.6
日本	30歳未満	19.5	18.0	16.4
	30歳～50歳	49.4	49.9	50.6
	50歳超	31.2	32.1	33.0

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2020年まで国内取締役、監査役含まず。2021年は正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員。各年12月末時点

※ 特に記載がない限り、連結対象102社のうち下記5社及び情報を開示していないTBPの従業員を含まず(人員カバー率0.39%)

Kao Corporation(Hefei)、Bondi Sands Hold Co Pty Ltd、Bondi Sands Australia Pty Ltd、Bondi Sands Europe Limited、Bondi Sands (USA) Inc.

## 労働組合員の状況

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	人数(人)	10,523	13,097	12,716	10,851
	比率(%)	34	43	34	32
日本	人数(人)	6,773	8,838	8,560	6,785
	比率(%)	31	40	34	30

※非開示の会社を除く

※2023年度の日本の労働組合員数:日本国内のグループ会社間で大規模な転籍を実施したことにより大きな人数変動が発生

# 人財開発 GRI 401-1

## 採用の状況

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	合計(人)	1,829	1,568	1,555	1,732
	男性(人)	783	702	625	614
	女性(人)	1,046	866	930	1,118
	女性比率(%)	57.2	55.2	59.8	64.5
日本	合計(人)	1,001	567	208	413
	男性(人)	402	250	110	153
	女性(人)	599	317	98	260
	女性比率(%)	59.8	55.9	47.1	63.0
うち花王(株)	合計(人)	398	269	103	187
	男性(人)	275	170	71	90
	女性(人)	123	99	32	97
	女性比率(%)	30.9	36.8	31.1	51.9

※ 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(%)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	30歳未満	69.3	68.0	52.5	57.2
	30歳～50歳	27.4	27.0	41.3	36.8
	50歳超	3.3	4.0	6.2	6.0
日本	30歳未満	84.0	90.0	62.0	78.4
	30歳～50歳	15.5	10.0	38.0	25.3
	50歳超	0.5	0.0	0.0	1.0

※ 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

## 入社後3年間の定着率(%)

	2022年	2023年
花王グループ	68	67

## 採用コスト(採用した従業員1人当たり)(円)

	2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	—	424,480	570,933	495,500
日本	507,638	624,912	1,650,470	831,229

## 内部人財により満たされた空きポジションの割合(%)

	2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	—	79.11	77.72	74.65
日本	88.70	88.72	94.99	90.63

## 新規採用における中途採用比率(%)

	2020年	2021年	2022年	2023年
花王(株)	34.0	9.7	35.9	49.2
花王グループカスタマーマーケティング(株)	15.7	8.0	17.4	17.2
花王ビューティブランドズコンサルティング(株)	—	0.0	0.0	0.0
(株)カネボウ化粧品	13.3	0.0	0.0	0.0
(株)エキップ	—	—	100.0	100.0
花王ロジスティクス(株)	0.0	0.0	*	*
花王プロフェッショナルサービス(株)	44.2	54.8	41.7	32.3
ニベア花王(株)	100.0	100.0	100.0	100.0
花王ビジネスアソシエ(株)	100.0	100.0	*	100.0
花王サニタリープロダクツ愛媛(株)	18.2	0.0	*	*
花王コスメプロダクツ小田原(株)	0.0	0.0	100.0	27.8
花王製紙富士(株)	0.0	0.0	100.0	*
花王ピオニー(株)	100.0	0.0	*	*

※労働施策総合推進法に基づく開示

※「\*」印は採用実施なし

## 再雇用の状況(花王(株))

	2020年	2021年	2022年	2023年
定年退職者数(人)	174	183	237	255
うち再雇用者数(人)	144	165	204	223
再雇用者比率(%)	82.8	90.2	86.1	87.5

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2021年まで正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員。各年12月末時点

※ 特に記載がない限り、連結対象102社のうち下記5社及び情報を開示していないTBPの従業員を含まず(人員カバー率0.39%)

Kao Corporation (Hefei)、Bondi Sands Hold Co Pty Ltd、Bondi Sands Australia Pty Ltd、Bondi Sands Europe Limited、Bondi Sands (USA) Inc.

# 人財開発

GRI 401-1

## 退職の状況(%)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	総退職率	—	5.67	6.17	6.75
	自己都合退職率	—	4.03	4.61	4.57
日本	総退職率	2.44	2.24	3.76	3.69
	自己都合退職率	1.64	1.53	2.68	2.39

※ [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年からは年度末12月31日時点の人数

## 男女別 退職者比率(%)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	男性	—	41.18	35.10	36.74
	女性	—	58.82	64.90	63.26
日本	男性	36.65	43.03	27.62	33.98
	女性	63.35	56.97	72.38	66.02

## 年齢層別 退職者比率(%)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	30歳未満	—	35.81	36.11	33.92
	30歳～50歳	—	41.76	41.69	40.59
	50歳超	—	22.43	22.20	25.49
日本	30歳未満	37.57	35.45	40.92	34.58
	30歳～50歳	33.33	32.99	32.02	34.46
	50歳超	29.10	31.56	27.06	30.96

## 男女別 自己都合退職者比率(%)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	男性	—	36.77	29.78	28.88
	女性	—	63.23	70.22	71.12
日本	男性	24.93	30.93	18.64	23.51
	女性	75.07	69.07	81.36	76.49

## 年齢層別 自己都合退職者比率(%)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王グループ	30歳未満	—	44.77	43.81	44.60
	30歳～50歳	—	46.93	47.92	45.50
	50歳超	—	8.30	8.27	9.90
日本	30歳未満	55.07	51.05	56.08	51.30
	30歳～50歳	43.01	44.45	38.86	43.10
	50歳超	1.92	4.50	5.06	5.60

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2021年まで正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員。各年12月末時点

※ 特に記載がない限り、連結対象102社のうち下記5社及び情報を開示していないTBPの従業員を含まず(人員カバー率0.39%)

Kao Corporation (Hefei)、Bondi Sands Hold Co Pty Ltd、Bondi Sands Australia Pty Ltd、Bondi Sands Europe Limited、Bondi Sands (USA) Inc.

# 人財開発

GRI 404-1

## 人財開発投資(従業員1人当たり)

		2020年	2021年	2022年	2023年
花王 グループ	平均研修時間(時間)	9.19	10.47	12.98	14.05
	平均研修費用(円)	27,000	29,000	32,000	37,000
日本	平均研修時間(時間)	9.67	11.81	12.90	12.91
	平均研修費用(円)	28,000	30,000	32,000	36,000

※ 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形式での研修が主体となる。2022年より研修時間の集計基準を明確化

## 性別 研修時間、比率

		2023年	
		研修時間計(時間)	比率(%)
日本	男性	114,633	47.3
	女性	127,556	52.7

※一部会社を除く

## 年齢別 研修時間、比率

		2023年	
		研修時間計(時間)	比率(%)
日本	30歳未満	94,025	38.8
	30~49歳	106,101	43.8
	50歳以上	42,063	17.4

※一部会社を除く

## マネジメントレベル別 研修時間、比率

		2023年	
		研修時間計(時間)	比率(%)
日本	全社員対象	50,007	20.6
	初級管理職	145,893	60.2
	中級管理職	44,386	18.3
	上級管理職	1,903	0.8

※一部会社を除く

## 従業員持株会(一部関係会社を除く日本花王グループ)

内容
(1) 拠出金は、1口当たり1,000円(賞与は3倍)から基本給の30%を上限として任意に設定できる。
(2) 拠出額の10%を奨励金として助成する(賞与は給与拠出額の3倍)。
(3) 配当金は、株式の取得として再投資される。
(4) 対象者は国内花王グループのうち運営細則に定める会社の正規従業員及び会社が認めた従業員*。

※花王グループの人員カバー率57.0%、日本の人員カバー率87.0%

※ 特に記載がない限り、在籍会社で集計。2021年まで正規雇用の従業員のみ。2022年より正規雇用の従業員及びフルタイムの無期化した非正規雇用の従業員。各年12月末時点

※ 特に記載がない限り、連結対象102社のうち下記5社及び情報を開示していないTBPの従業員を含まず(人員カバー率0.39%)

Kao Corporation (Hefei)、Bondi Sands Hold Co Pty Ltd、Bondi Sands Australia Pty Ltd、Bondi Sands Europe Limited、Bondi Sands (USA) Inc.