

# 花王の人財開発について

～人財開発のための評価制度の重要性～

2015年 10月30日

花王(株)常務執行役員 青木 寧

# 本日の内容

1. 花王の事業概況
2. 組織運営の基本と人財開発基本方針
3. 人事評価制度の概要とポイント
4. トータルな人財開発の仕組み

# 1. 花王の事業概況

# 花王の概要

商号	花王株式会社 (Kao Corporation)
本店所在地	東京都中央区日本橋茅場町1-14-10
創業	1887年6月 (明治20年) 長瀬商店
売上高	1兆4,017億円 (連結)
資本金	854億円
従業員数	6,664名 (連結従業員数 32,707名)
業務内容	日用品化学メーカー

(家庭用や業務用の洗剤、トイレタリー用品、化粧品、食品の企画・製造)

2014年12月31日現在



## ビューティケア事業



## ヒューマンヘルスカ事業



## ファブリック&ホームケア事業



## ケミカル事業



# 事業別の連結売上高(2014年12月期)

## ケミカル

2,472億円 17.6%



### ケミカル事業

油脂製品  
機能材料製品  
スペシャルティケミカルズ製品



### ファブリック&ホームケア事業

ファブリックケア製品  
ホームケア製品

## コンシューマープロダクツ

11,545億円 82.4%



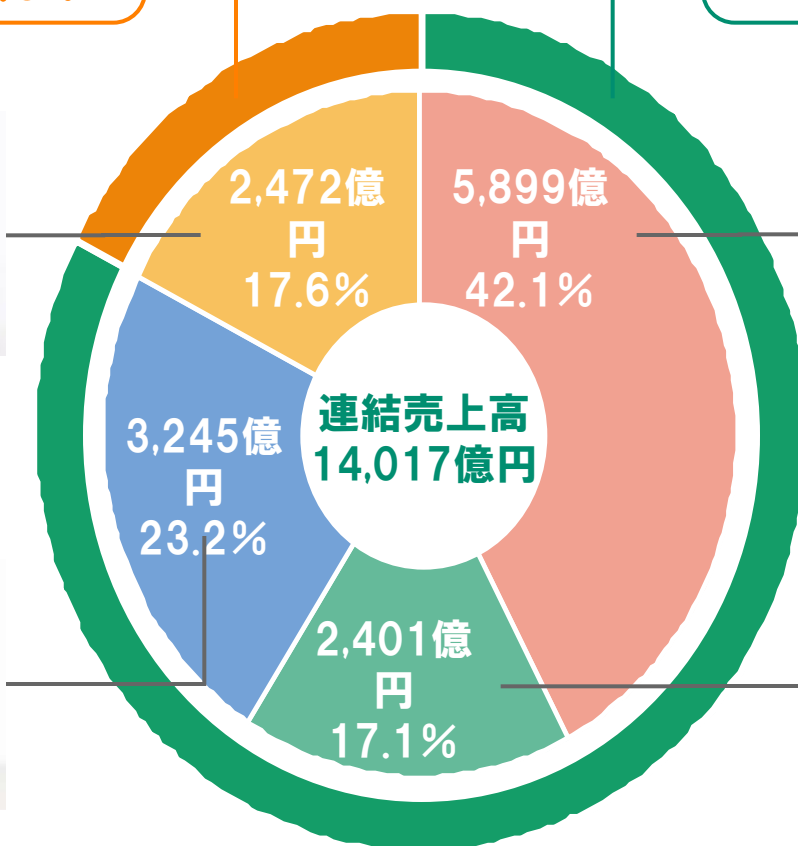
### ビューティケア事業

化粧品  
スキンケア製品  
ヘアケア製品



### ヒューマンヘルスケア事業

フード&ビバレッジ製品  
サニタリー製品  
パーソナルヘルス製品



※ グラフは、外部顧客に対する売上高を表示しています。

# 月のマークの変遷



1890年  
(明治23年)



1897年  
(明治30年)



1912年  
(大正元年)



1925年  
(大正14年)



1943年  
(昭和18年)



1948年  
(昭和23年)



1953年  
(昭和28年)



1985年  
(昭和60年)



2009年  
(平成21年)

1890年発売の「花王石鹼」は、当時“顔洗い”と呼んでいた化粧石鹼の高級な品質を訴求するため、発音が“顔”に通じる「花王」と命名したもので、現在の社名の起源となりました。このとき“美と清浄のシンボル”として使われた「月のマーク」は、形を変えながら今日まで社のマークとして受け継がれています。

# 花王を「120年企業」に導いた5つの要因

- ①いつの時代にも間断なく優れた製品を開発し、消費者のもとに提供し続けてきたこと  
(よきモノづくり)
- ②その「よきモノづくり」を通して「人々の豊かな生活文化の実現に貢献する」という創業の精神を、次世代からさらに次の世代へとしっかり継承してきたこと  
(創業の精神の継承)
- ③現状に満足することなく、常に時代環境の変化に合わせて仕事のやり方や仕組みを変える「革新性」を保ち続けてきたこと  
(絶えざる革新)
- ④法令の遵守はもちろん、正当な企業活動を妨害するどんな圧力や権力にも屈せず、つねに筋を通す経営姿勢を貫いてきたこと。同時に、投機的な事業には目もくれず、つねに本業に徹し正道を歩んできたこと  
(正道を歩む)
- ⑤経営者、社員の別を問わず、組織を構成するメンバーが、皆で花王精神を共有してきたこと  
(花王精神の共有)

## 2. 組織運営の基本と人財開発基本方針



# 組織にとって欠くべからざること(組織で働く人財の育成に、基本となる視点)

---

## 組織の基本要素・・・「ひとりで出来ないことを皆で分担して行うために」

- 共通の目標
- 共通の目標に共感する人財
- コミュニケーション

## 組織の環境は変化していく

・・・「変化へ対応し、仕事の仕方を変える必要がある」

- 基本に立ち返る
- 組織運営を革新する

⇒ トップが方向性を示す

各部門で革新をリードする人財を育成・登用する  
全員で業務の革新、改善を重ねる

# 組織の「共通の目標」・・・社会の中でその組織が存在する価値

## 花王ウェイ（＝経営理念）

私たちは何のために存在しているのか

使命

豊かな生活文化の実現

私たちはどこに行こうとしているのか

ビジョン

消費者・顧客を最もよく知る企業に

私たちは何を大切に考えるのか

基本となる価値観

よきモノづくり  
絶えざる革新  
正道を歩む

私たちはどのように行動するのか

行動原則

消費者起点  
現場主義  
個の尊重とチームワーク  
グローバル視点

一人ひとりの日々の行動を規定

ビジネスコンダクトガイドライン(BCG)

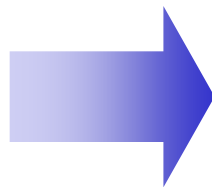
# 花王ウェイの展開 : コーポレート・カルチャーの熟成と伝承

1. 創業者の哲学をベースに、歴代の経営陣による継承と発展・革新
  2. それらを整理・統合、現代化・国際適合化した企業のミッション、ビジョン、価値観、行動原則の明確化
  3. それらの理解を深めるためのツール、教育研修、人事評価
  4. 経営陣による愚直な実践と、社内でも誠実な実践をお互いに求め合う風土
  5. 企業グループ内での繰り返しの徹底・確認、伝承(口頭、会議、社内報等で、日常用語に)
  6. 社内浸透度の定期的チェック、企業の健康診断の実施
- ・良いコーポレートカルチャーと、継続的・着実な実践サイクルが、社会からの信頼とリスク耐性を高めうる
  - ・コーポレートカルチャーは、財務的企業価値とは異なる企業価値・資産

# 花王ウェイワークショップ ― 職場単位で実践事例を共有する



- ①本文の解説
- ②トップトークス & ケーススタディ



- ③事例のグループ討議



- ④発表  
(Hong Kong)



# ビジネス・コンダクト・ガイドライン

## (企業行動指針)

### 基本精神・・・

ここに掲げる「ビジネスコンダクトガイドライン」に反してまで利益を追求するとはしない

### ～目次～

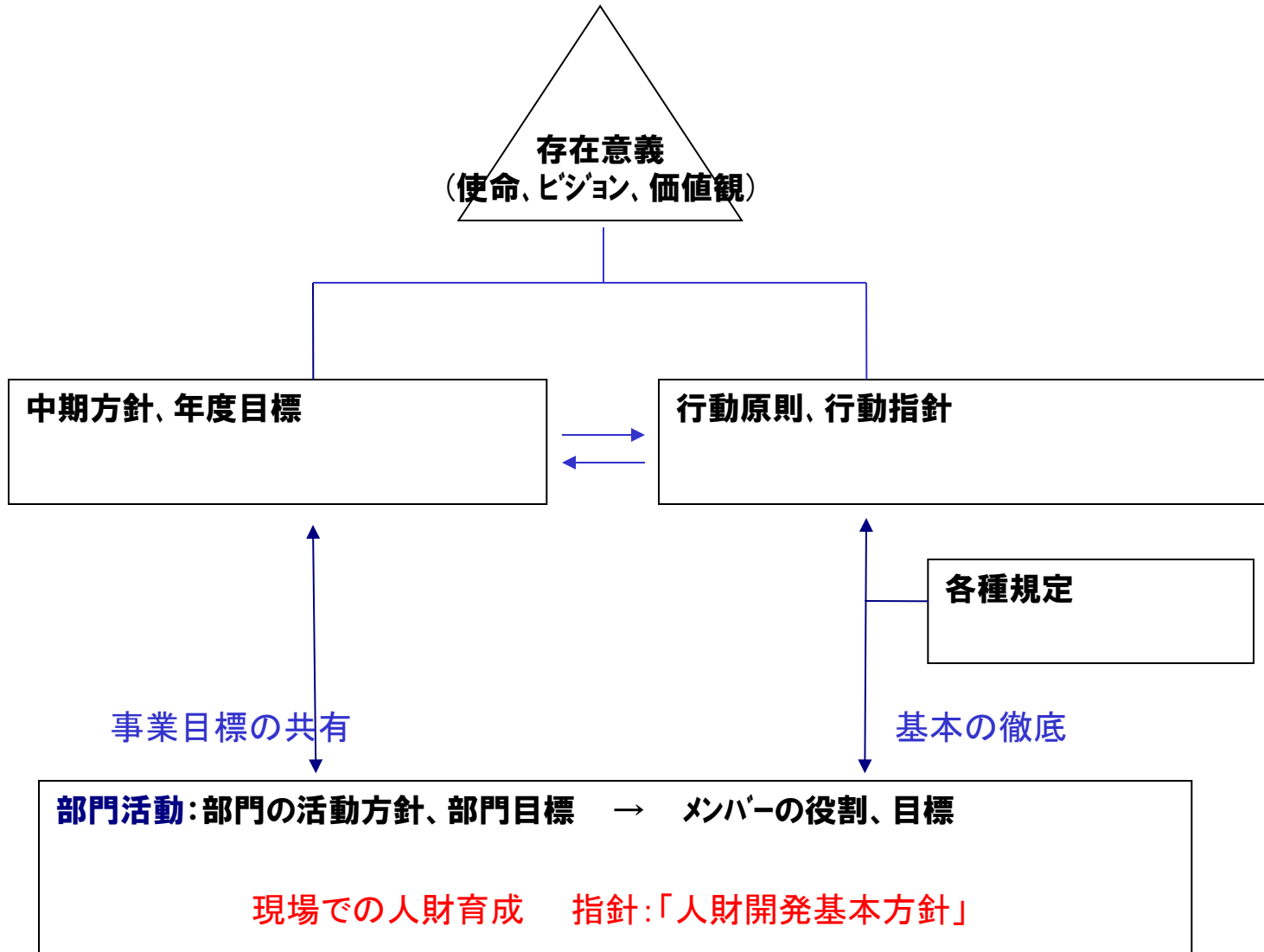
- 1 商品の安全性と高い品質を確保する
- 2 環境と安全に十分な配慮を行なう
- 3 全ての取引を公正・誠実に行なう
- 4 **社員の多様性と人権を尊重し、個の力を最大限に活かす**
- 5 利益ある成長を目指し、株主の期待に応える
- 6 公正・透明・清潔な企業姿勢を堅持する
- 7 情報・資産を厳正に管理する
- 8 社会貢献活動を通して豊かな社会の実現に貢献する
- 9 各国の文化を尊重し、法と国際ルールを守り、事業活動を行なう
- 10 公私のけじめをつける
- 11 **経営者・管理者の責務**

経営者及び管理者は、この「花王 ビジネス コンダクト ガイドライン」の遵守が自らの責務であることを強く認識するとともに、社会的責任の遂行にリーダーシップを発揮し、メンバーとグループ企業への周知徹底を図り、経営者及び管理者としてそれぞれの責任を果たします。

経営者及び管理者は、経営環境の変化や社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行う

※コンプライアンス相談窓口

# 組織運営(マネジメント)の基本



# 『人財開発基本方針』

はじめに

第1章 人財開発の基本方針

第2章 人財開発のビジョン

(以上、社内外に公開)

第3章 人財開発各施策の運営方針 (以下、マネジャー対象)

3-1. 組織開発

3-2. 雇用配置

3-3. 評価育成

3-4. 処遇報酬

3-5. 職場開発

# 人財開発基本方針

## はじめに

この『人財開発基本方針』は、花王ウェイおよび花王ビジネスコンダクトガイドラインに基づき、花王グループの人財開発の基本となる考え方を示し、全ての花王グループ会社のマネジャーと人財開発担当者がこれを理解して、**異動や評価、教育など人財開発の様々なプロセスを有機的に結びつけられた一連のシステム**として、協働して実践することを目的としてまとめました。

人財マネジメントを進めていくうえでは、花王の精神と事業目標に沿った人事制度を整え、諸施策を効果・効率的に展開していくことが必要です。この『人財開発基本方針』は、それらの前提となる考え方を示したものです。

現場でマネジメントを担う皆さんにおかれましては、この基本方針を人財マネジメントにおける指針として実践いただき、花王グループとメンバーの成長を目指して、日々の仕事に励んでいただきますようお願いいたします。

人財開発の基本となる考え方を示し、マネジャーがこれを理解し、人財開発担当者と協働して実践して、花王ウェイを実現していく。



# 人財開発基本方針

## 1. 人財開発の基本方針

花王グループにおいてはラインによる人財マネジメントが基本であり、人財開発は各級マネジャーが主体となり、花王ウェイを共有し自ら実践する人財を現場で育成することが大切です。

マネジャーは、多様な社員一人ひとりの限りない叡智を結集し、環境の変化に対して常に新しい発想に基づき組織を運営することにより、個々の力をより大きな力とし、事業目標の達成に貢献することができます。

そのためには、組織ならびに個人の成長をあらゆる側面において支援し、組織と個人の両者の統合をはかりさらなる発展を目指すこと、すなわち組織全体の目標達成への努力と個々人の目標達成への努力が連鎖し相互の成長が良循環となるような環境と風土をつくることが重要です。

この実現に向け、次の3つの理念を人財開発の基本方針とし、実践します。

「叡智」とは、花王では「誰もが本来持っている物事の本質を追求する力と、新しい価値を生み出す創造性」を指しています。そして、そうした力をもった社員一人ひとりの可能性を大切にしたいという気持ちがこの言葉に込められています。

現場での、ライン・マネジャーによる人財マネジメントや人財育成が基本。  
創造性が発揮され、個人と組織が目標達成を通じて共に成長していく環境をつくる。

# 人財開発基本方針

## 〔3つの理念〕

- 花王グループが“よきモノづくり”を行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、個々の人間としての尊厳が尊重され、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)

組織的な創造革新の活動による「効果・効率性の追求」

「人間性の尊重」を基盤とした叡智の発揮

社員の創造性の発揮と、組織の発展とが重なり合っていく「統合への努力」

# 人財開発基本方針(ありたき組織像と求められる人財像)

## 2. 人財開発のビジョン

### ありたき組織像

「生体機能的組織」「一体運営」

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。

自由闊達なコミュニケーション  
現場からの一体感

### 求められる人財像

「挑戦」「専門性」「国際感覚」「協働」「倫理観」

- 1) 挑戦意欲を持ち続ける人財 (Challenge & Change) 健全な危機意識  
自らを革新することに挑戦し続ける 危機をチャンスに
- 2) 高い専門性を持つ人財 (Professional Capabilities)  
職務や役割に応じた高度な専門性を身につけ、環境変化に強く、自律している 個の力の発揮
- 3) グローバルな視点を持つ人財 (Global Perspective)  
グローバルな視点を持ち、世界の多様な発想や技術に目を向け、学び、実践する
- 4) 協働により高い成果を生み出す人財 (Communication & Collaboration) グローバル視点  
双方向の対話に努め協働による高い成果を生み出す オープンに学ぶ姿勢
- 5) 倫理観に富む人財 (Integrity) 個の尊重とチームワーク  
価値観を共有でき倫理観に富む 正道を歩む

「生体機能的組織」とは、人間の体の各器官が一つの刺激に対して素早く自律的に反応することをイメージしています。企業の運営に関してもそういう活動、行動をとることによって、状況の把握から意思決定までの距離を短くして、クイックレスポンス、クイックアクションを起こすことを理想としています。

### 3. 人事評価制度の概要とポイント

# 実績評価の目的

実績評価は主に以下の3点を目的とします。

## 【1】目標の達成

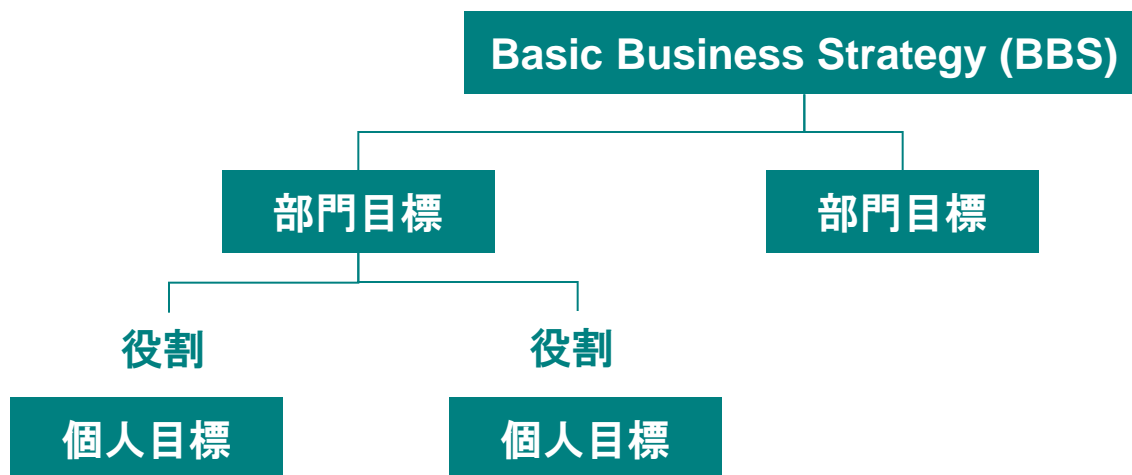
個人と組織の目標を統合し、期待される目標を達成します。

## 【2】ギャップの改善

「現在のパフォーマンス」と「あるべきパフォーマンス」のギャップを明確にし、改善のプロセスへつなげ、パフォーマンスを「継続的」に向上します。

## 【3】人財の開発

多様なビジネスを経験し目標を達成する過程で、個人のやりがい・誇り・成長を引き出し、将来の花王グループのビジネスを担う人財を長期的かつ計画的に育成します。



# 実績評価制度の概要

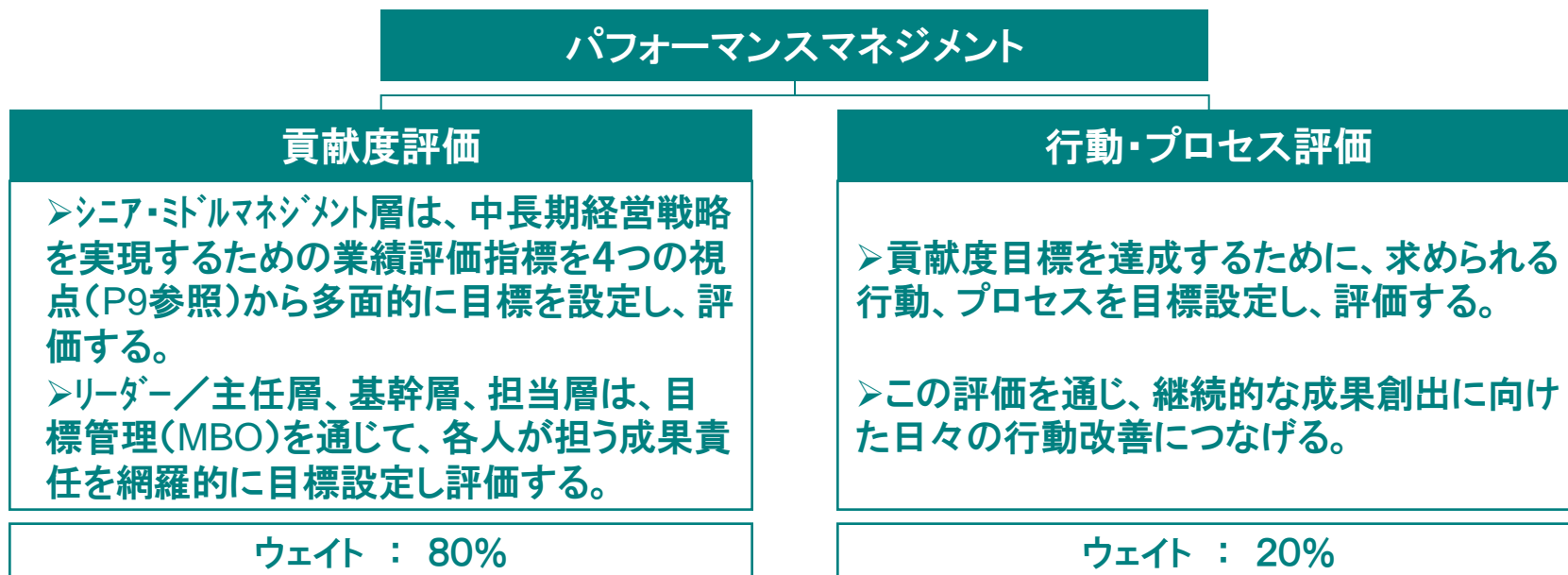
職層	評価指標		評価期間	評価回数	総合評価記号／分布率	
	貢献度評価	行動・プロセス評価			評価記号	%
シニアマネジメント層 (P5-P4)	バランス・スコア・カード (BSC)	行動モデル	1月～12月	年1回	Exceptional	20%
ミドルマネジメント (P3-P2)					Highly effective	30%
リーダー／主任層 基幹層 担当層	目標管理制度 (MBO)				Effective	40%
					Acceptable	10%
					Need for improvement	絶対評価

\*1 BSC (Balanced Score Card) = 4つの視点(財務・カスタマー・業務プロセス・組織と人財)に分類して目標を設定する仕組み

\*2 MBO (Management by Objective) = 担当業務、取り組む課題に応じて目標を設定する仕組み

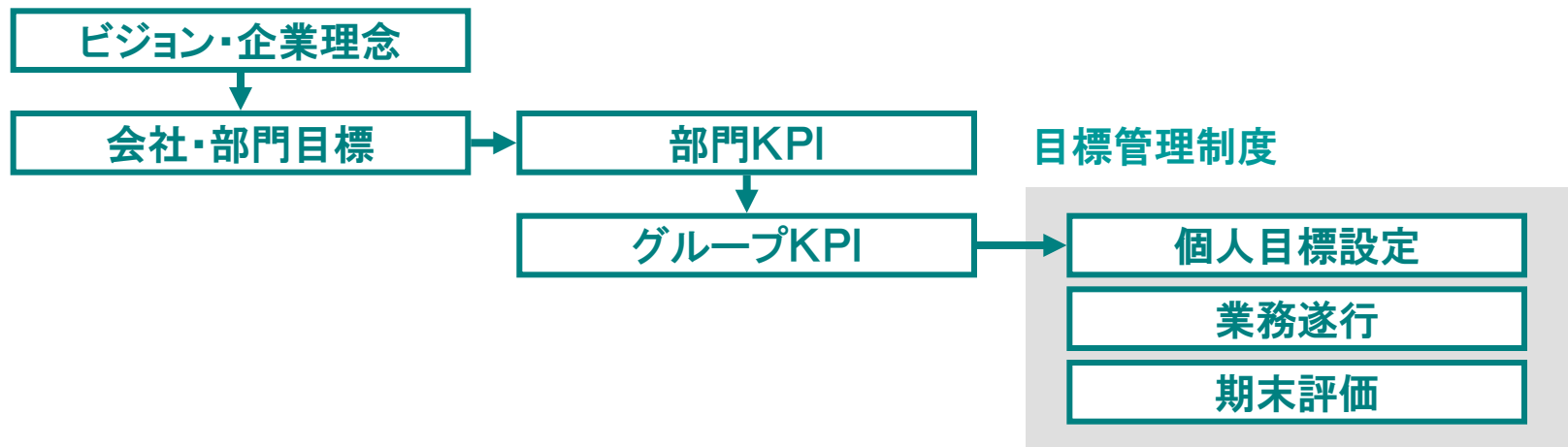
# 実績評価指標

- 今後の実績評価の指標は、それぞれの役割に応じた「貢献度」と「行動・プロセスの発揮度」となります。
- 社員の自発的なやる気を引き出し、継続的に高い目標を達成するために、貢献度だけでなく行動・プロセス（貢献を生み出す過程）も評価の視点に組み込みます。そうすることでマネジャーが、期待する行動やプロセスを具体的に被評価者と話し合い、より高い成果が出せる仕事の仕方につなげます。
- 行動・プロセス評価は、行動モデル (Action and Behavioral Model) を基準に目標設定し、評価します。



# 実績評価基準（貢献度評価-目標管理）

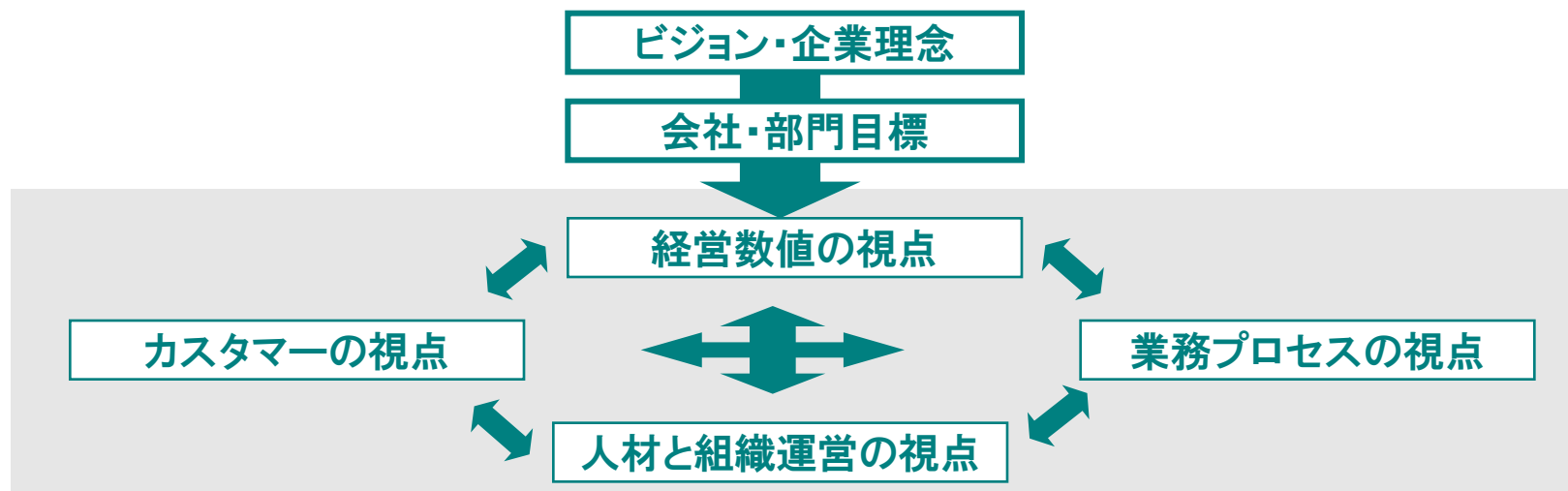
- 対象者：リーダー／主任層、基幹層、担当層
- 目標管理制度（Management by Objectives: MBO）とは、期初に個別に何を達成するかを具体的にし、期間中にどれだけ達成したかを評価する仕組みです。
- 個別に目標を設定することで、何をすべきか具体的なイメージをつかむことができ、仕事の目的と自分に課せられた役割を関係づけることができます。
- 面談を通じて上司との密接なコミュニケーションを図り、双方が納得しながら仕事を進めることが必要であり、一方的な命令や統制による管理にならないよう、注意しなければなりません。
- 期末の評価では達成できたこと、できなかった事を明確にし、来期に向けて計画を立てます。





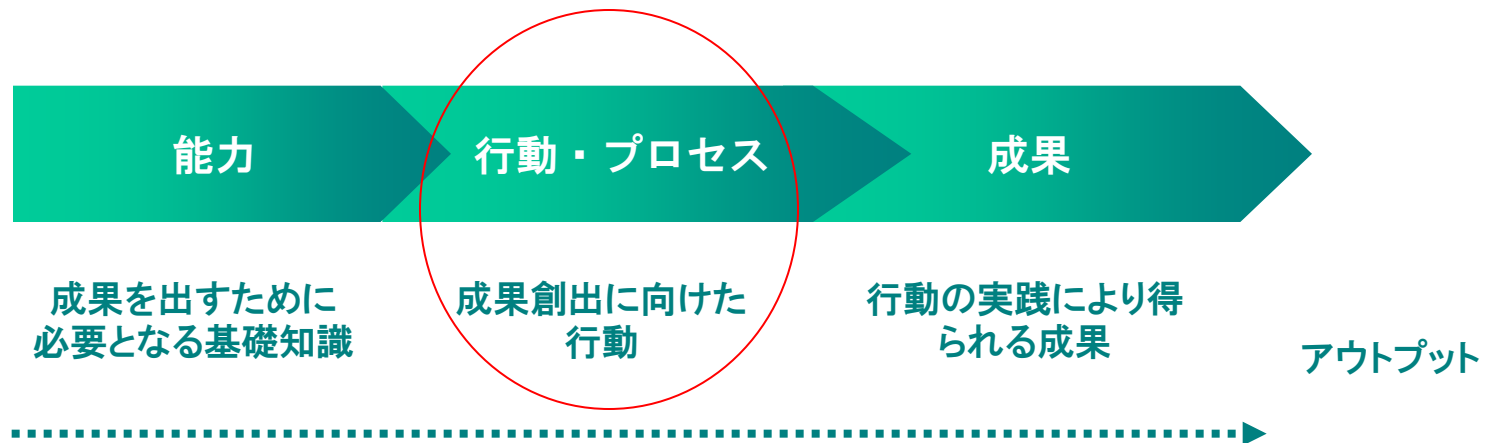
# 貢献度評価基準（貢献度評価ーバランスト・スコア・カード）

- 対象者：シニア・ミドルマネジメント層（E職）
- シニア・ミドルマネジメント層は「継続的な利益ある成長と企業価値の増大を実現する」ために、ビジョンと会社・部門目標を社員一人ひとりまで浸透させる重要な役割を担っています。よって、戦略を結びつける仕組みとして、バランスト・スコア・カード（Balanced Score Card）を利用します。
- 部門目標や個人目標との整合性や全体的ビジョンと会社・部門目標の整合性をとり、社員のチームワークと結束力を強化し、目標達成に向けた挑戦をします。
- 戦略とその実行計画を4つの視点で捉え、目標を整理します。



# 実績評価基準（行動・プロセス評価）

- 対象者 : 全社員
- 目標は、小さな行動を積み重ねることによって達成されます。より高い成果をあげるためには、日々の業務の中で、どのような行動を、どのように発揮すべきか認識し、意識的に行動しなければなりません。
- 行動・プロセス評価では、貢献度目標を達成するために、求められる行動、取り組みを目標設定し、評価します。
- 目標設定する際は、花王グループ全社員に求められる行動モデルを参照し、役割、職務に応じて適切な行動目標を設定します。



# 評価表

## 評価フォーマット

貢献度評価				80%		
No	個人目標 (今期の課題)	ウェイト (%)	自己評価(期末)	評点		
				本人	上長	決定
1						
2	今期の貢献度目標記入					
3						
4						
行動・プロセス評価				20%		
No	個人目標 (今期の課題)	ウェイト (%)	自己評価(期末)	評点		
				本人	上長	決定
1						
2	今期の貢献度目標を達成するために、求められる行動・取り組みを記入					
3						
4						

参照

部門KPI  
グループKPI

参照

行動モデル

項目	ビジョン・ミッションの明確化	意識、価値観の共有	強い信念に基づくリーダーシップ	全体最適の追求	信頼感の醸成	本質の追求と理解	多様な人材の活用
Level 5	****	****	****	****	****	****	****
Level 4	****	****	****	****	****	****	****
Level 3	****	****	****	****	****	****	****
Level 2	****	****	****	****	****	****	****
Level 1	****	****	****	****	****	****	****

# 目標および成果基準の明確化

組織の重要な戦略についてどういう結果を目指すのか、達成すべき数値目標、または定量的な指標（到達すべき状態）を設定します。なお、目標設定においては、以下の通り“SMART”であることが求められます。

- S 【Specific】 : 具体的
- M 【Measurable】 : 計測可能
- A 【Achievable】 : ストレッチかつ達成可能である
- R 【Relevant】 : 責任権限の範囲内で管理可能な部門の戦略と関係がある
- T 【Time-based】 : 達成の期限が明確な目標設定の実現

## Specific

テーマ  
スローガン  
やること

悪い例  
売上げを向上する  
コストを削減する



ゴール  
期待される成果  
達成イメージ

良い例  
売上げを1億にする  
コストを5%下げる

“Specific”とは、目標とするテーマや実施すべき内容ではなく具体的に到達したい結果が明らかになっていることです。

## Measurable

定量的数値	-EVA -売上高 -利益 -原価 -労務費 -販売数 -顧客数 -クレーム件数
比率	-利益率 -対前年比 -計画対比 -市場シェア -ROE/ROA -一人当たり利益 -在庫回転率 -クレーム削減率 -設備稼働率 -リピート率
定性的指標	-顧客の満足度 -サービスの質 -職場の雰囲気 -施策の有効性 -組織の活性度 -行動倫理啓蒙状況
一般的記述	-仕事の質に対する直属上司、ユーザーの意見 -顧客、直属上司からの満足・不満足の声 -商品/サービスに対するカスタマーからのクレーム

“Measurable”とは、客観的で現実的に取得可能な成果基準で測れることです。

# 目標および成果基準の明確化

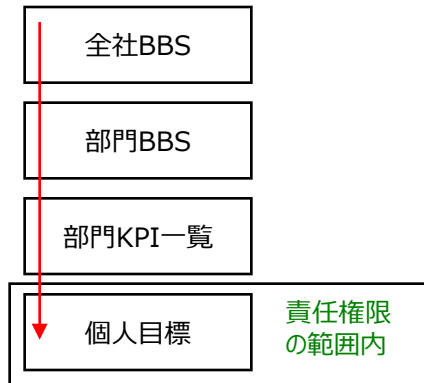
**Achievable**



- ← 達成不可能
- ← ストレッチかつ達成可能である
- ← 昨年レベルの努力
- ← 努力の必要なし

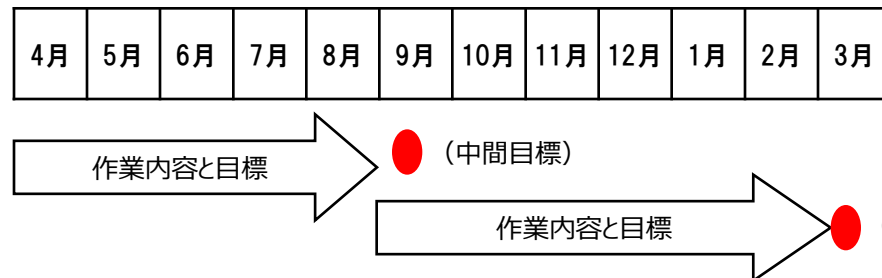
“Achievable”とは、新たな創意工夫や努力などのチャレンジによりなんとか達成できるレベルのことです。

**Relevant**



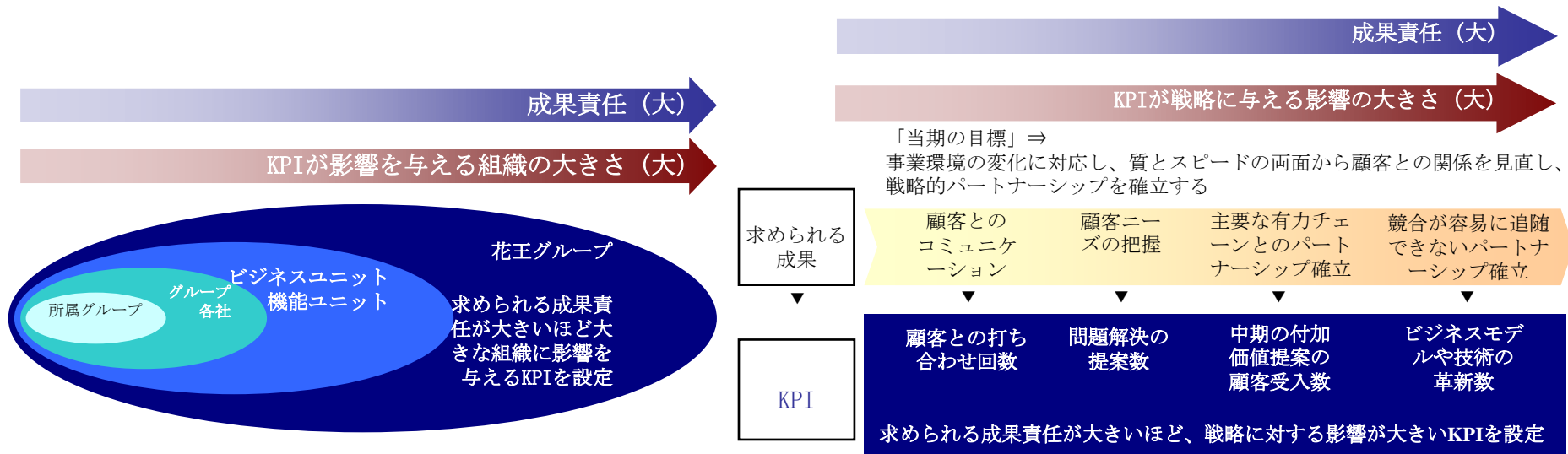
“Relevant”とは、全社/部門BBSなどの中長期的な戦略目標と連動しており、達成すべき成果が部門の責任権限の範囲内にあることです。

**Time-based**

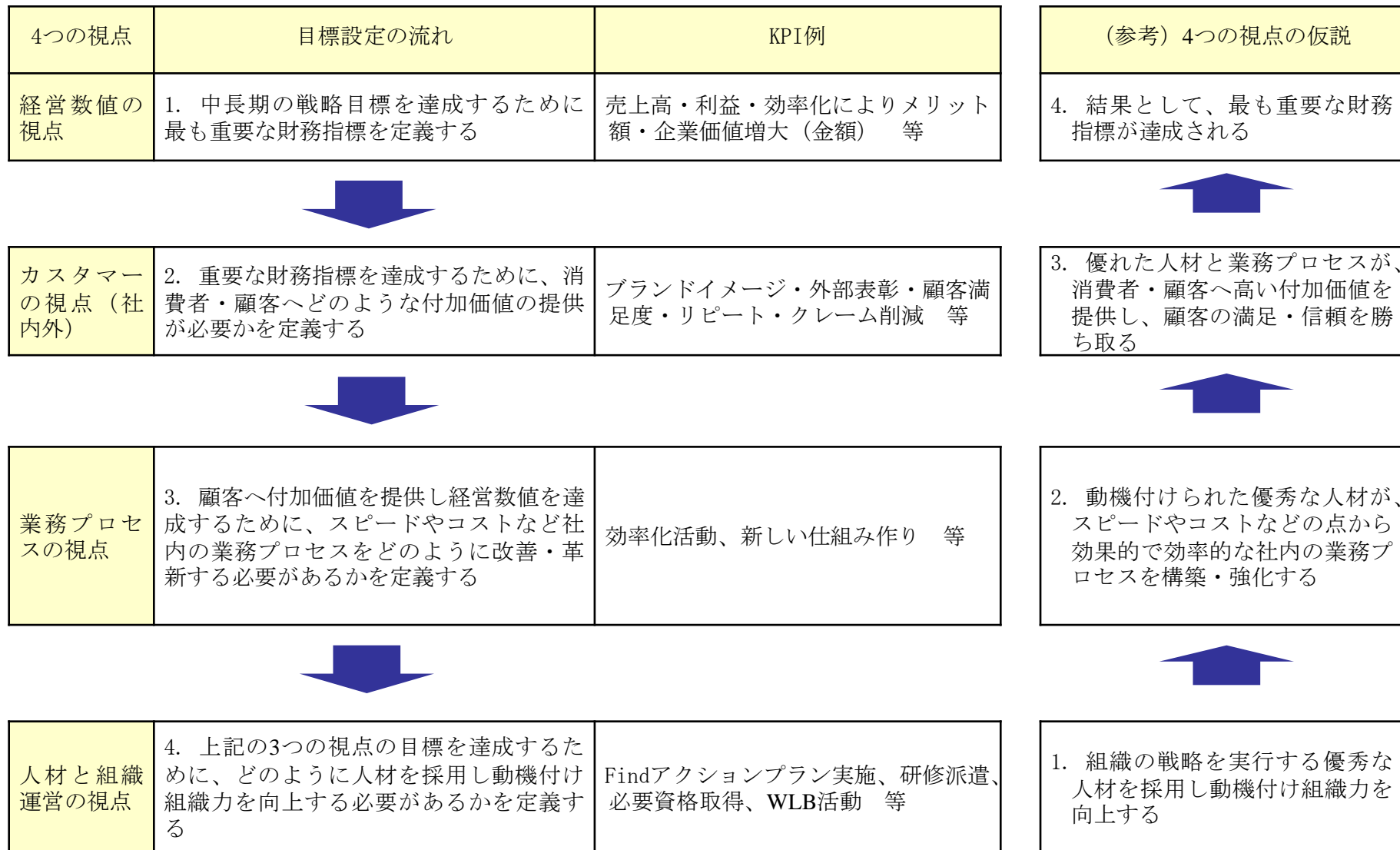


“Time-based”とは、いつまでに、なにを、どのレベルまで実施するか具体的な時間軸を設定することです。

# KPIの影響度の考え方



# 4つの視点の連鎖の概念図



# 総合評価の目安

---

## ■ Exceptional

- 成果・貢献度が、大幅に期待を上回った（上位20%まで）
- チャレンジングな目標を達成するために、自らの創意工夫を織り交ぜつつ、将来の糧となるような有効な行動実践が見られた

## ■ Highly effective

- 成果・貢献度が概ね期待以上であった
- 目標を達成するために、有効、且つ積極的な行動実践が見られた

## ■ Effective

- 成果・貢献度が、ほぼ期待通りであった
- 目標を達成するための行動実践が、ほぼ期待通りであった。（概ね目標に沿った行動実践が見られた）

## ■ Acceptable

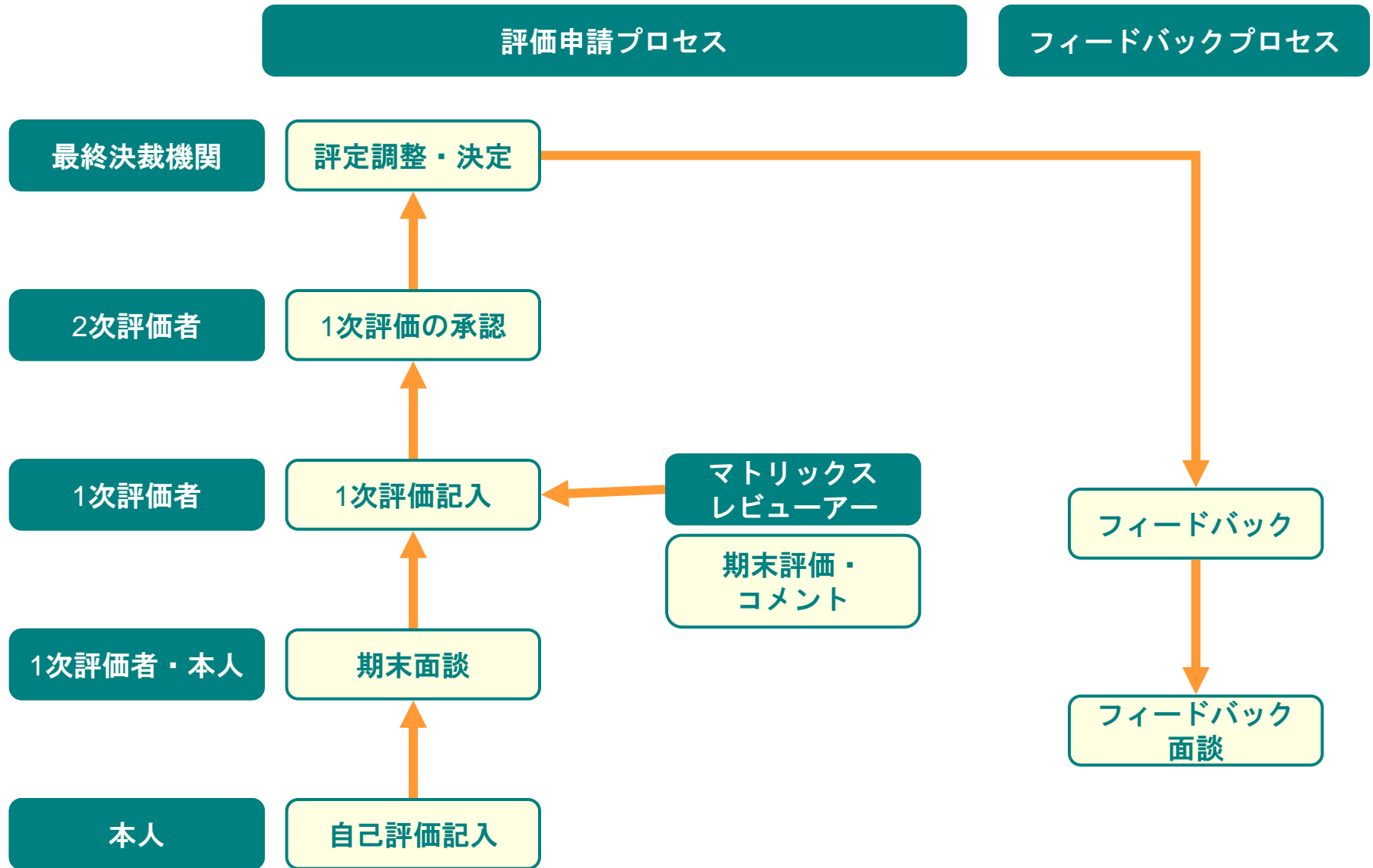
- 成果・貢献度が期待をやや下回った
- 目標を達成するための行動実践が、やや足りなかった

## ■ Need for improvement

- 成果・貢献度が期待を大幅に下回る
- 目標を達成するための行動実践が、指導があっても殆ど見られなかった



# 期末評価プロセス



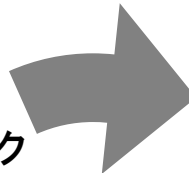
\*マトリックスレビューアー=P22参照

# 実績評価サイクル

## Feedback

- 毎年2月末～3月上旬に実施
- フィードバック面談の実施

フィードバック



## Planning

- 毎年3月末までに実施
- 個人目標の設定

目標設定



## Coaching

- 定期的な進捗の確認
- ギャップの把握／タイムリーな指導

進捗確認

## Year end review

- 毎年11月～実施  
(終了のタイミングは、  
雇用会社によって異なる)
- 当期の実績確認
- 評価シートの記入
- 面談の実施
- 来期の目標計画

期末評価



中間  
レビュー

## Mid year review

- 6月～8月の間で実施
- 定期的な進捗の確認
- ギャップの把握



# MHPP（マネージング・ヒューマン・パフォーマンス・プログラム）の実施

項目	詳細
<b>目的</b>	<p><b>1. 花王ウェイに基づいた花王の人財育成やパフォーマンス・マネジメントの基本的な考え方のグローバル浸透 花王マネジメントの体系的習得と現場での実践</b>（人財開発部門統括からのビデオメッセージ）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 花王の組織運営の方向性</li> <li>② 花王の人財開発基本方針（ラインマネジメント・叡智の結集・組織と個人の統合）</li> <li>③ 花王のマネジメントの役割と責任の理解</li> <li>④ 花王のパフォーマンス・マネジメントの基本プロセス（目標設定→観察→コーチ→評価→育成）</li> </ul> <p><b>2. 「花王の独自性発揮と多様性の理解・活用を両立」し、現場の「マネジメント力」がある グローバル・マネジャーの養成</b></p>
<b>中長期 ニーズ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●花王ウェイに基づいた「人財開発基本方針」の浸透 →ウェイ・マネジメント</li> <li>●パフォーマンス・マネジメント・プロセス →ダイバーシティ/パーティシペーティブ/リモート・マネジメント</li> </ul>
<b>学習目標</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>①目標設定にメンバーを参画させることができる</li> <li>②主体性と個性を尊重しながらメンバーを動機付けることができる</li> <li>③協働しながらメンバーのパフォーマンス向上を支援することができる</li> <li>④組織と個人の目標を統合・達成でき</li> </ul> <p><b>（事後課題）実際の評価制度のサイクルの中で使用する &lt;Off-JTとOJTの一体化&gt;</b></p>
<b>研修内容</b>	<p><b>目標設定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 個人目標の達成が会社や所属組織の目標の達成に繋がる本質理解</li> <li>② メンバーと共同した目標設定</li> </ul> <p><b>コーチング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① コーチングの基本的な考え方の理解（双方向の継続的なコミュニケーション）</li> <li>② メンバーの自主性牽引と新たな視点の発見と業務での戦略的活用</li> <li>③ メンバーの多様性（個性尊重）へ配慮したコミュニケーション方法習得</li> </ul> <p><b>フィードバック面談</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 背景・目的の具体的な伝達方法習得</li> <li>② お互いの考え・意見のすり合わせ方法習得</li> <li>③ コミットメントを引き出す方法習得</li> </ul>
<b>対象者</b>	<p>メンバーを初めてマネジメントする社員、現在メンバーをマネジメントしておりマネジメント研修未受講の社員</p>



## 4. トータルな人財開発のしくみ

# 人財開発基本フレーム

経営戦略

デマンド

組織デザイン

要員計画

- \* 目標達成のための最も効果・効率的な組織とする
- \* 環境変化に対応し、組織及び職務・役割の変更は機敏、積極果敢に行う
- \* 経営基本戦略にもとづき必要な組織、職務・役割、要員数、能力要件を明らかにする

\* 社員それぞれの能力が最大限に発揮かつ開発される職務・役割へ、本人の実績、能力、態度・行動に基づく公正な配置・異動を行う

サプライ

\* 求められる人財像、コンピタンスと各職務・役割に応じた人財要件に基づき、中長期的な視点で取り組む  
\* OFF-JTによる学習をOJTにより現場で活用・定着をはかる

配置・異動

サクセッション・プラン

教育・育成

\* 組織の硬直化を防ぐため、常に後継者の育成と計画的な配置・異動を行う

個別  
キャリア開発

\* 職務と成果を公正に評価し、業務能力に関係ない要素には基づかない  
\* 社員の創造性や能力開発・業務改善への意欲を刺激し、その成果が公正に評価され、敬意と賞賛が与えられる表彰制度を整備

人財棚卸

評価

報酬・表彰

\* 個人と組織の統合による目標の達成、現在のパフォーマンスとあるべきパフォーマンスのギャップ改善、中長期的かつ計画的な人財の開発、の3つを目的に行う

\* 社員と会社が協調して働き甲斐のある安全・清潔で健康的な職場を保つよう心掛ける。

\* 社員の健康は個人生活の基盤であるばかりでなく、会社にとっても財産であり発展の源泉

社員コミュニケーション

福利厚生

EAP

# 人財の選抜（実績評価＋多面的人財評価）

将来の経営幹部のポジションへの登用が期待され、経営戦略を担う人財

定義

区分

<p>基幹人財 Ⅲ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来（5年～10年を目安）の経営幹部候補者</li> <li>・ 価値観を共有し、グローバルな視点を持って業務を革新的に推進し、優れたリーダーシップを発揮して部門の運営とメンバーの育成を行う経営幹部のポジションへの登用が期待できる人財</li> <li>・ E職（P5・P4・P3）から選抜</li> </ul>
<p>基幹人財 Ⅱ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来（5年を目安）の部門長ポジション（P5・P4・P3）のサクセサー候補者</li> <li>・ 部門長ポジション（P5・P4・P3）のサクセサーとして人選された人財</li> <li>・ E職（P3・P2）から選抜</li> </ul>
<p>基幹人財 Ⅰ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 将来（3年を目安）のE職（P2）のリーダー職位候補者</li> <li>・ 各部門E職（P2）ポジションのサクセサーおよびそれに準ずる人として人選され、将来の②基幹人財Ⅱの候補となりうる人財</li> <li>・ リーダー・主任層から選抜</li> </ul>
<p>若手 基幹人財</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各部門の概ね20才後半から30才代の人財から最優秀者を選抜</li> <li>・ 将来グローバル・ビジネスを担える資質／能力を保有する人財</li> <li>・ 将来（10年を目安）を視野においた配置・研修による計画的な育成を全社的視点（部門間異動の実施）から実施する必要のある人財</li> </ul>

# 行動モデル(多面的人財評価のベース)

	ビジョン・ミッションの明確化	意識・価値観の共有	強い信念に基づくリーダーシップ	全体最適の追求	信頼感の醸成	本質の追求と理解	多様な人材の活用
6	豊かな生活文化の実現に向けた花王グループの将来像を描き出す	花王の基本となる価値観をモデルとして体現し、共感を得る	不確実な状況でも、花王グループを強い信念で主導する	社内外の動向を幅広く見据え、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得できるような決断をする	困難な状況でも、真摯な対応をし、最終責任を負う	経営課題をロジカルに把握し、解決すべき問題やリスクを明確にする	適切な権限委譲と成長機会の提供を通じて花王グループの組織能力を高める
5	事業／組織の発展に結びつく、中長期的な目標を策定する	部門としての意見や考えを信念を持って共有し、共感を得る	関係者全てを強い信念で主導する	経営者の立場になり、広く、深い洞察に基づいた決断をする	明確に自分の意思を表明し、責任を負う	事業／組織の課題の本質を見極め、問題解決にむけた戦略を立案する	多様な力をうまく結集し、創造性、革新性を高める
4	担当領域のありたい姿を見据えた、具体的な目標を策定する	担当領域の意見や考えを信念を持って共有し、共感を得る	グループのメンバーや関係者を強い信念で主導する	部門を越えた視点で、判断をする	様々な立場の人と協力的な関係を築き、倫理的な判断をする	部門の課題を正しく理解し、あるべき姿を具現化する	多様な力をうまく結集し、業務の完成度を高める
3	チーム/担当分野の成果を高める目標を策定する	チーム/担当分野の考えを失敗を恐れずに共有する	強い信念で周囲をリードし、高い目標にチャレンジする	チーム間の立場、意見を考慮し、提案をする	様々な立場の人に対しても謙虚に接し、一貫性を持って業務遂行する	担当分野の本質を理解し、課題を抽出する	多様な人材を把握し、個の強みを引き出す
2	周囲の成果も意識しつつ、ストレッチな目標を策定する	自分の意見や考えを積極的に共有する	強い意志をもって周囲と共に、仕事を完遂する	他者の異なる意見を理解した上で、提案をする	様々な要望に柔軟に対応し、業務遂行する	担当業務の本質(原理・原則)を理解し、提案する	多様な考え方を理解し、連携する
1	ストレッチな目標を策定する	自分の意見や考えを他者に分かりやすく伝える	強い意志をもって最後までやり抜く	他者の異なる意見を理解する	周囲の人に対応し、業務遂行する	物事の事実を正確に把握する	多様な考え方を尊重し、素直に学ぶ

# キャリアに関する本人申告、上長所見の活用

(英語名 SeEDS : Self Education & Development Scheme)

---

## 1. あなた自身を振り返って

- ・入社時～現在までの職歴、担当業務、そこで達成したこと、得られたこと（本人申告）
- ・上長から見た現職の適性、本人の強み（上長所見）

## 2. チャレンジしたい業務・事業

- ・これまでの経験、得られたことを活かして、どのような事業分野、職務、ポジションに就きたいか？（本人申告）
- ・上長から見た、将来力を発揮してほしいと思われる事業分野、職務、ポジション（上長所見）

## 3. 知っておいてもらいたいこと（人事上の申告）

- ・転勤可否、希望勤務地申告（本人申告）
- ・その他（家族、健康、個人事情等）（本人申告）

## 4. あなたの特長と花王からの期待 ※P5/4相当は除く（360多面観察と重複するため）

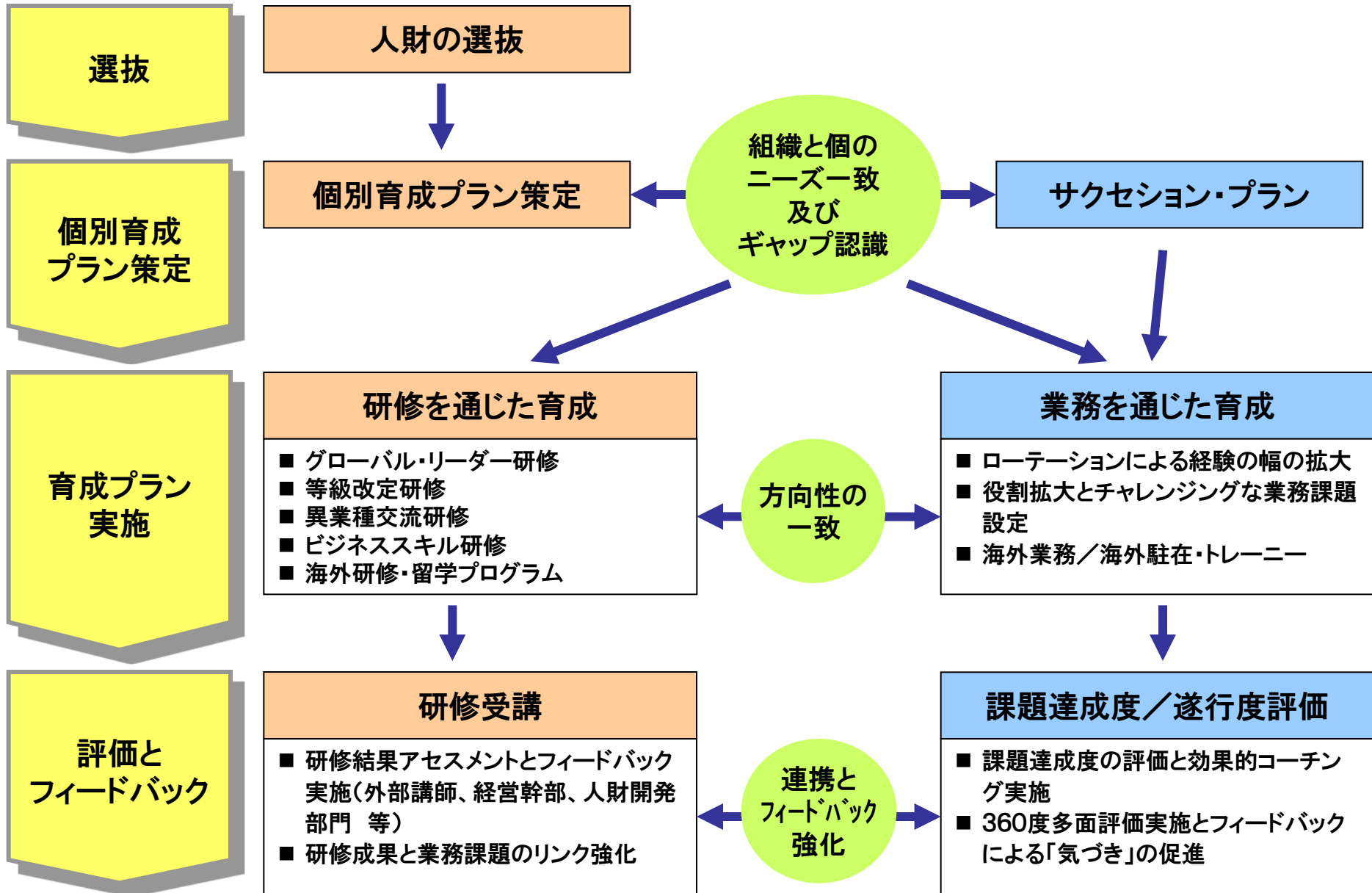
- ・7つの行動モデルにおける自らの特徴分析（本人申告）
- ・上長から見た特徴と、現在の役割遂行／今後のキャリア開発におけるアドバイス（上長所見）

## 5. 身につけたい知識・スキル

- ・今後身につけたい知識・スキルや資格の整理と開発計画立案（本人申告）
- ・開発計画の実行支援、進捗状況に応じたアドバイス（上長所見）



# 基幹人財の育成（個別キャリア開発）



# サクセッション・プランフォーム

## サクセッション立案対象役割

名称					コード		
現任者	氏名コード	等級	現職期間	本兼務			

## 役割の使命、課題、求められる経験

基本使命	
求められるスキル	
求められる経験	

## 後任候補者

区分	氏名	氏名コード	後任候補者現職	等級	育成方向性、後任要件
Ready Now 今すぐに					
Ready Soon 1～3年後					
Mid Term 3～5年後					

## 現任者の次のキャリア ※上長記入

--

# サクセッション・プランの区分／定義

コード	区分	定義	人数
RN	“Ready Now” 今すぐに後任となれる人財	現任者が何らかの理由で明日いなくなった場合にでも、即後任として対象役割の基本使命、達成責任を遂行出来る知識、経験、スキル等を有する人財。	1名 必須記入
RS	“Ready Soon” 1～3年で後任として育成する人財	現職でのパフォーマンス等を勘案し、1～3年のスパンで対象役割の後任候補として育成する人材。現業務（業務拡大を含む）及び育成プログラムを通じての育成がメイン。	2名まで
MT	“Mid Term” 3～5年で後任として育成する人財	3～5年のスパンで対象職責を負うポテンシャルを持ち、後任候補として育成する人財。育成プログラム及びローテーションを通じての育成を検討。	3名まで

# 人財開発基本フレーム

経営戦略

デマンド

組織デザイン

要員計画

- \* 目標達成のための最も効果・効率的な組織とする
- \* 環境変化に対応し、組織及び職務・役割の変更は機敏、積極果敢に行う
- \* 経営基本戦略にもとづき必要な組織、職務・役割、要員数、能力要件を明らかにする

\* 社員それぞれの能力が最大限に発揮かつ開発される職務・役割へ、本人の実績、能力、態度・行動に基づく公正な配置・異動を行う

サプライ

\* 求められる人財像、コンピタ ンシーと各職務・役割に応じた人財要件に基づき、中長 期的な視点で取り組む  
\* OFF-JTによる学習をOJTにより現場で活用・定着をはかる

配置・異動

サクセッション・プラン

教育・育成

\* 組織の硬直化を防ぐため、常に後継者の育成と計画的な配置・異動を行う

個別  
キャリア開発

\* 職務と成果を公正に評価し、業務能力に関係ない要素には基づかない  
\* 社員の創造性や能力開発・業務改善への意欲を刺激し、その成果が公正に評価され、敬意と賞賛が与えられる表彰制度を整備

人財棚卸

評価

報酬・表彰

\* 個人と組織の統合による目標の達成、現在のパフォーマンスとあるべきパフォーマンスのギャップ改善、中長期的かつ計画的な人財の開発、の3つを目的に行う

\* 社員と会社が協調して働き甲斐のある安全・清潔で健康的な 職場を保つよう心掛ける。

\* 社員の健康は個人生活の基盤であるばかりでなく、会社にとっても財産であり発展の源泉

社員コミュニケーション

福利厚生

E A P

ご清聴ありがとうございました