

令和2年度人材育成研究会 第3回事例発表

# 求められる人材（財）を育成するために

～花王(株)での実践をふまえて～

2020年12月10日

青木 寧

# 自己紹介

- ・人材育成等専門家派遣制度(人材育成等アドバイザー制度1998年～)  
旭川市、蘭越町、岩手県、宮城県、会津若松市、栃木県、千葉県、  
山梨県、長野県、辰野町、愛知県、西脇市、、、  
三重県(2020年)
- ・花王株式会社 1979年～2019年  
1996年～ 人事制度改革  
2004年 花王ウェイ策定  
2010年 人材開発基本方針策定  
2011年～ カネボウ化粧品出向、組織・人事制度統合  
2014年～ 人財開発部門統括(経営基本戦略2015, 2020)
- ・高島株式会社 2020年6月～ 社外取締役 監査等委員
- ・公益社団法人 経済同友会 幹事

# 本日の内容

## 1. 人財開発の基本

- ・価値観・目標の共有
- ・人財開発基本方針

## 2. トータルシステムとしての人財開発施策

- ・人財のデマンドとサプライの視点
- ・個別育成計画
- ・組織の健康診断

## 3. これからの人財確保と活用

- ・柔軟で外に開かれた組織と人財活用(議論)

# 本日の内容

## 1. 人財開発の基本

- ・価値観・目標の共有
- ・人財開発基本方針

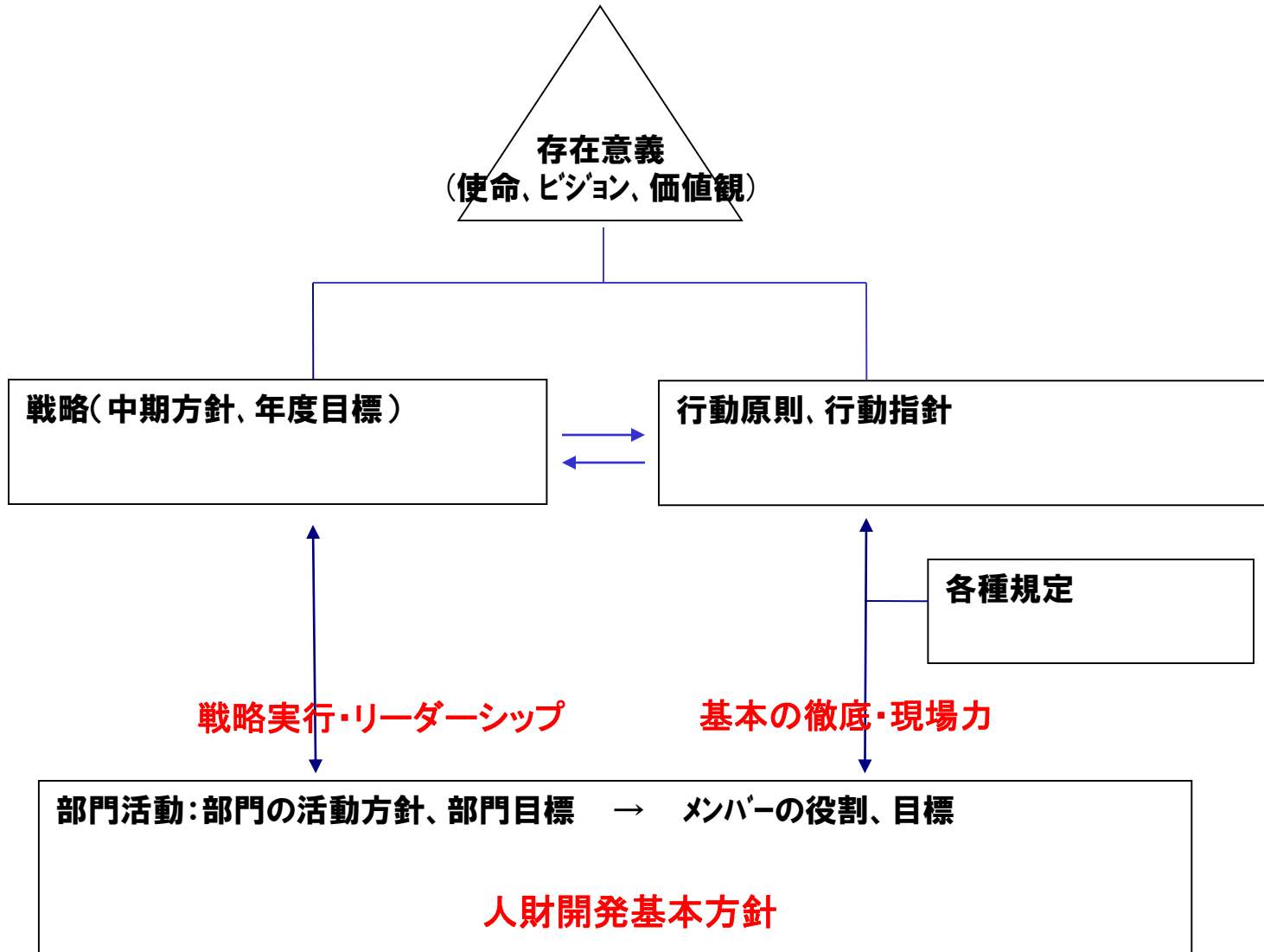
## 2. トータルシステムとしての人財開発施策

- ・人財のデマンドとサプライの視点
- ・個別育成計画
- ・組織の健康診断

## 3. これからの人財確保と活用

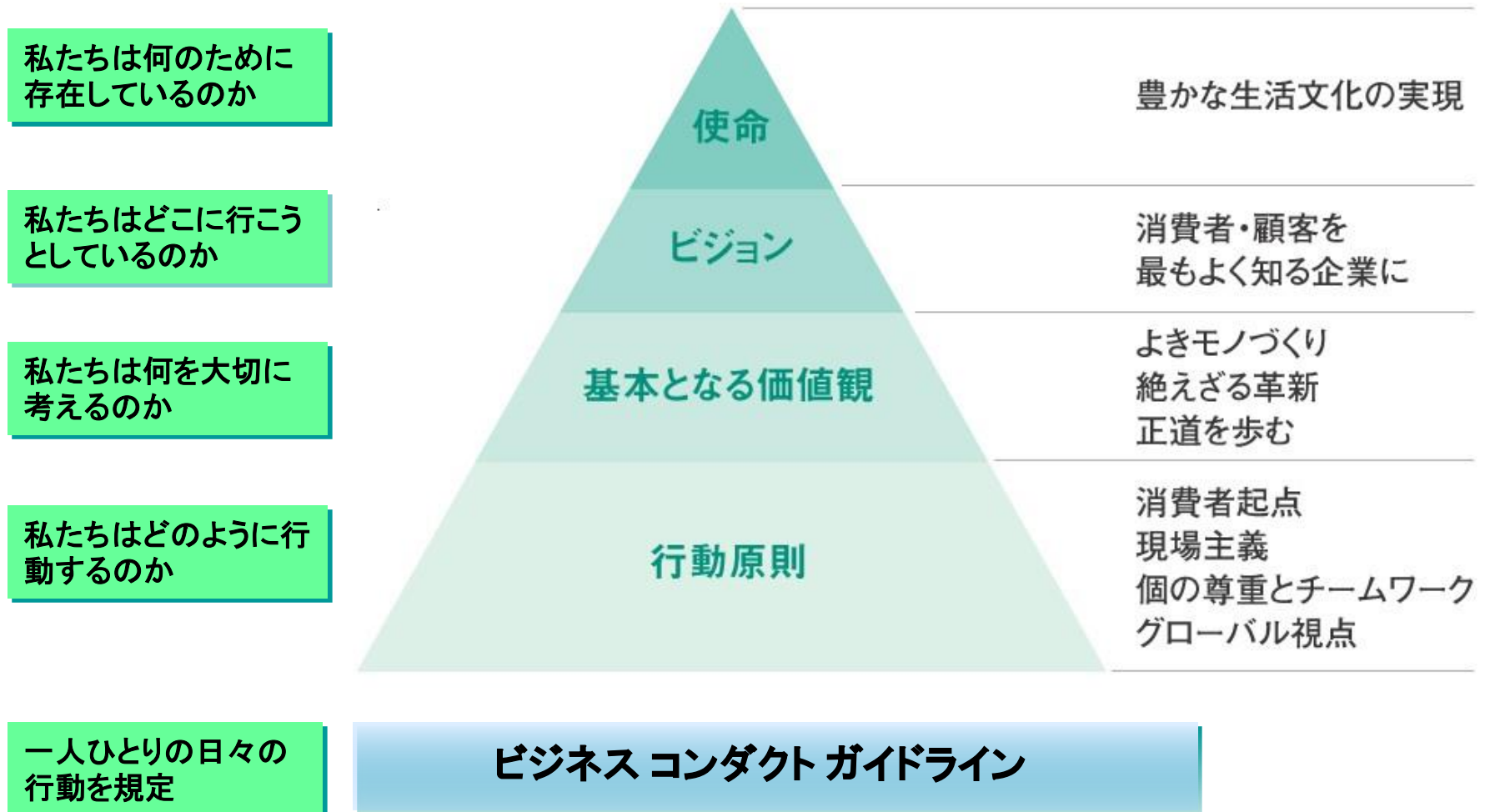
- ・柔軟で外に開かれた組織と人財活用(議論)

# 組織運営の基本(価値観と目標の共有)



# 理念構築（花王ウェイの例）

※詳細は、花王のホームページ参照



# ウェイの共有

- トップの宣言、社内外公表
- 全社員への配布・全世界配布
- CSR等、他の活動との連携
- 部門別、子会社別 読み替え
- 繰り返しの啓蒙（トップ説示、社内報など）
- ワークショップの実施



海外オフィス



オフィス



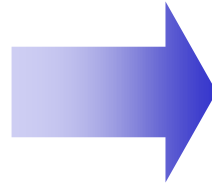
会議室

# ウェイの共有

## 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





# 企業文化の熟成と伝承

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、“組織の健康診断”の実施

- ・良い企業文化と、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
- ・企業文化は、財務的企業価値とは異なる企業価値・資産

# 人財開発基本方針

## 基本となる価値観、行動原則から

### 「個の力の結集」「個の尊重とチームワーク」

- 世界各国で活躍する多くの社員
- グローバル企業としての持続的な成長
- グローバルな人財交流
- 人財開発や人事制度の世界標準化



## 「人財開発基本方針」

**経営理念、経営戦略の実行を人事の側面から支援する**

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、ウェイを実現していく。

# 本日の内容

## 1. 人財開発の基本

- ・価値観・目標の共有
- ・人財開発基本方針

## 2. トータルシステムとしての人財開発施策

- ・人財のデマンドとサプライの視点
- ・個別育成計画
- ・組織の健康診断

## 3. これからの人財確保と活用

- ・柔軟で外に開かれた組織と人財活用(議論)

# 人財開発基本方針に基づく、トータルシステム

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

\*求められる人材像、コンピタンスと各職務・役割に応じた人材要件に基づき、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

人材棚卸

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材の開発、の3つを目的に行う

社員コミュニケーション

福利厚生

\*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

# 人財のデマンドとサプライ（組織・人財データベースの整備）

## 目標達成のための組織づくり

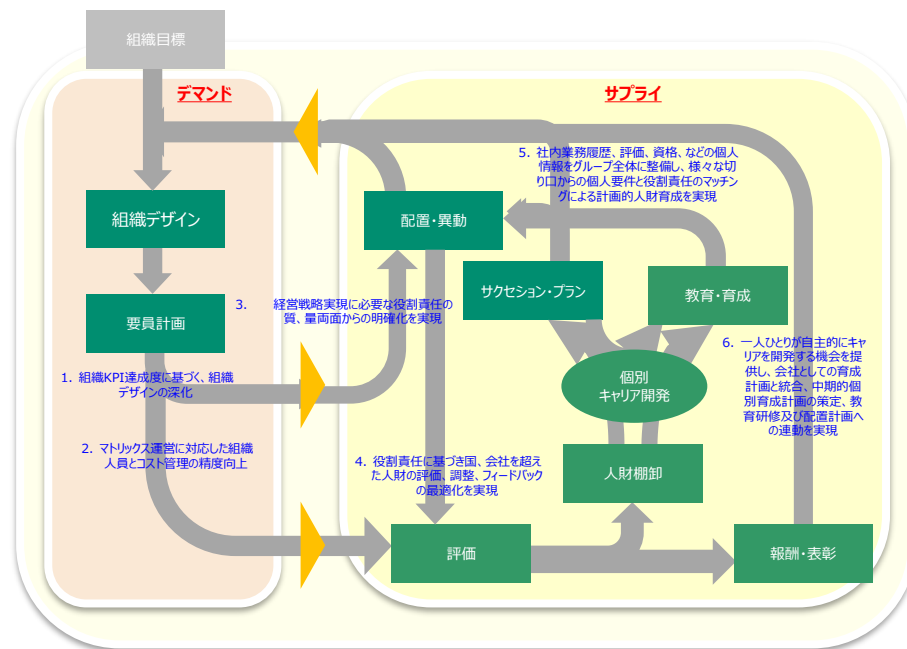
**デマンド側**に位置付けられる組織づくりの観点では、ビジネスの目標を達成するためには、どういった体制が必要でどのくらいの人件費がかかるのかを各組織で『計画』『実行』『検証』できるプロセス（PDCAサイクル）の実現を目指す。

事業・機能軸、法人（地域）軸の軸によるマネジメントラインを組織・ポジションで管理し、それを活用して、ヘッドカウント、人件費などの経営の意思決定に必要なKPIを様々な切り口で提供する。

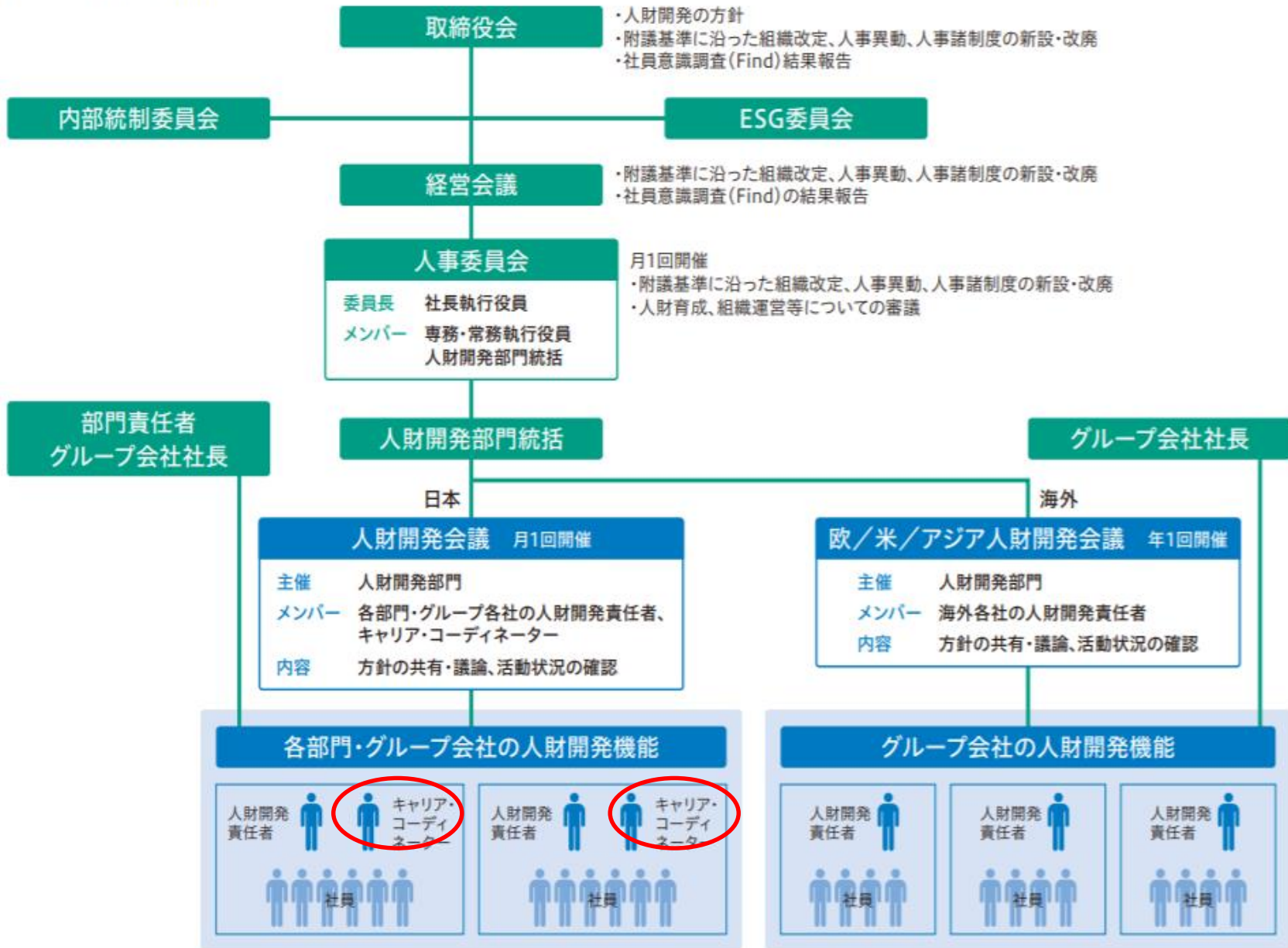
## ビジネスをリードする人財づくり

**サプライ側**に位置づけられる人財づくりの観点では、各組織（グループ全体、事業・機能、地域）において人財を定期的・計画的に把握し、育成し、登用することで将来ビジネスをリードする人財を育てていくことを目指す。

範囲を広げたプールから人を選び、深い議論を行うことで、グループの人的資産を活かせるよう、グループで一元化された人財データを提供する。



人財開発の推進体制



※キャリアコーディネーター:トータルシステム運用のキーパーソン

# 人財開発基本方針に基づく、トータルシステム

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

\*求められる人材像、コンピタ ンシーと各職務・役割に応じた人材要件に基づき、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

人材棚卸

評価

報酬・表彰

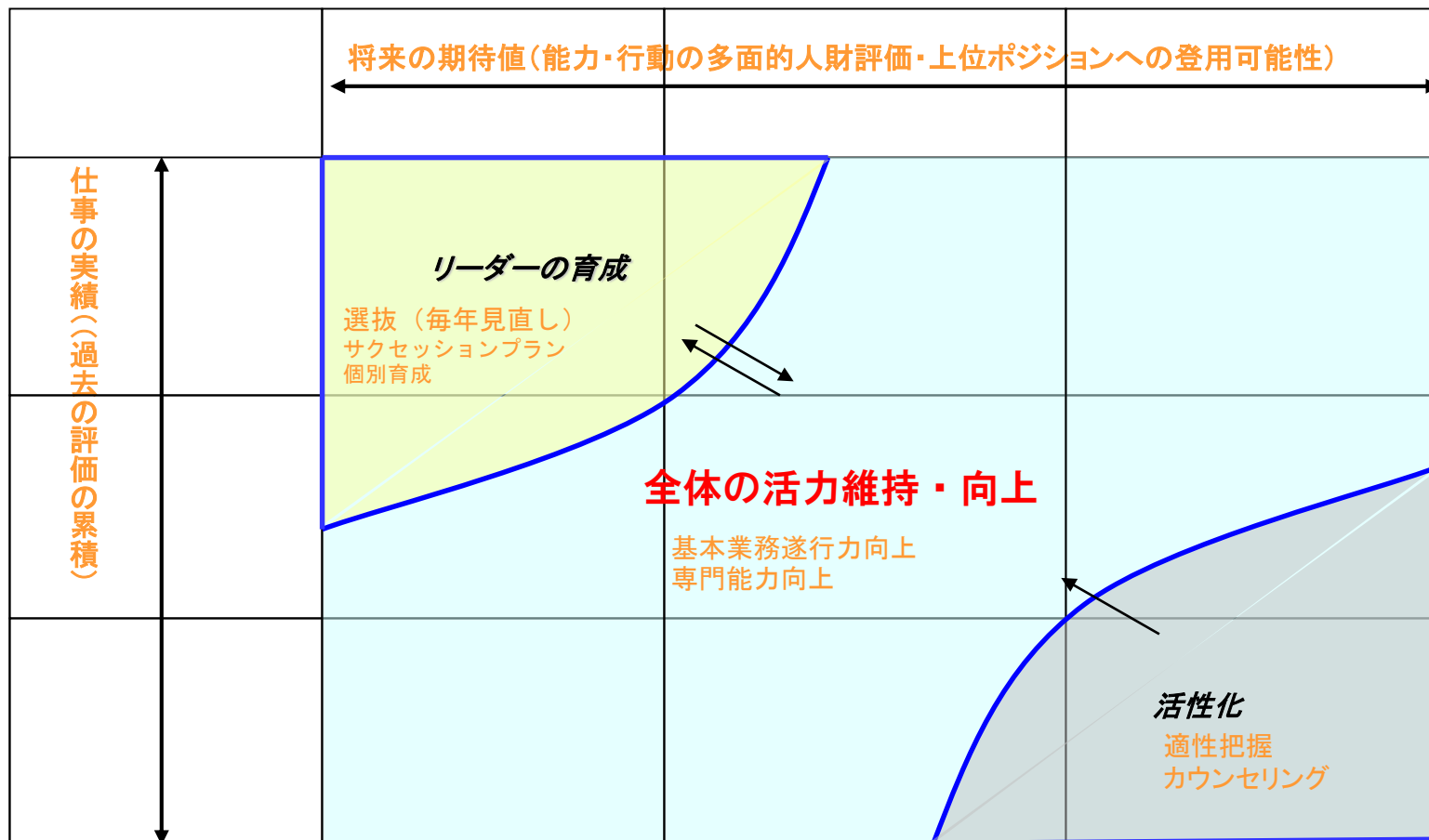
\*個人と組織の統合による目標の達成、現在のパフォーマンスとあるべきパフォーマンスのギャップ改善、中長期的かつ計画的な人材の開発、の3つを目的に行う

社員コミュニケーション

福利厚生

\*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

# 人財の棚卸 (実績とポテンシャル)

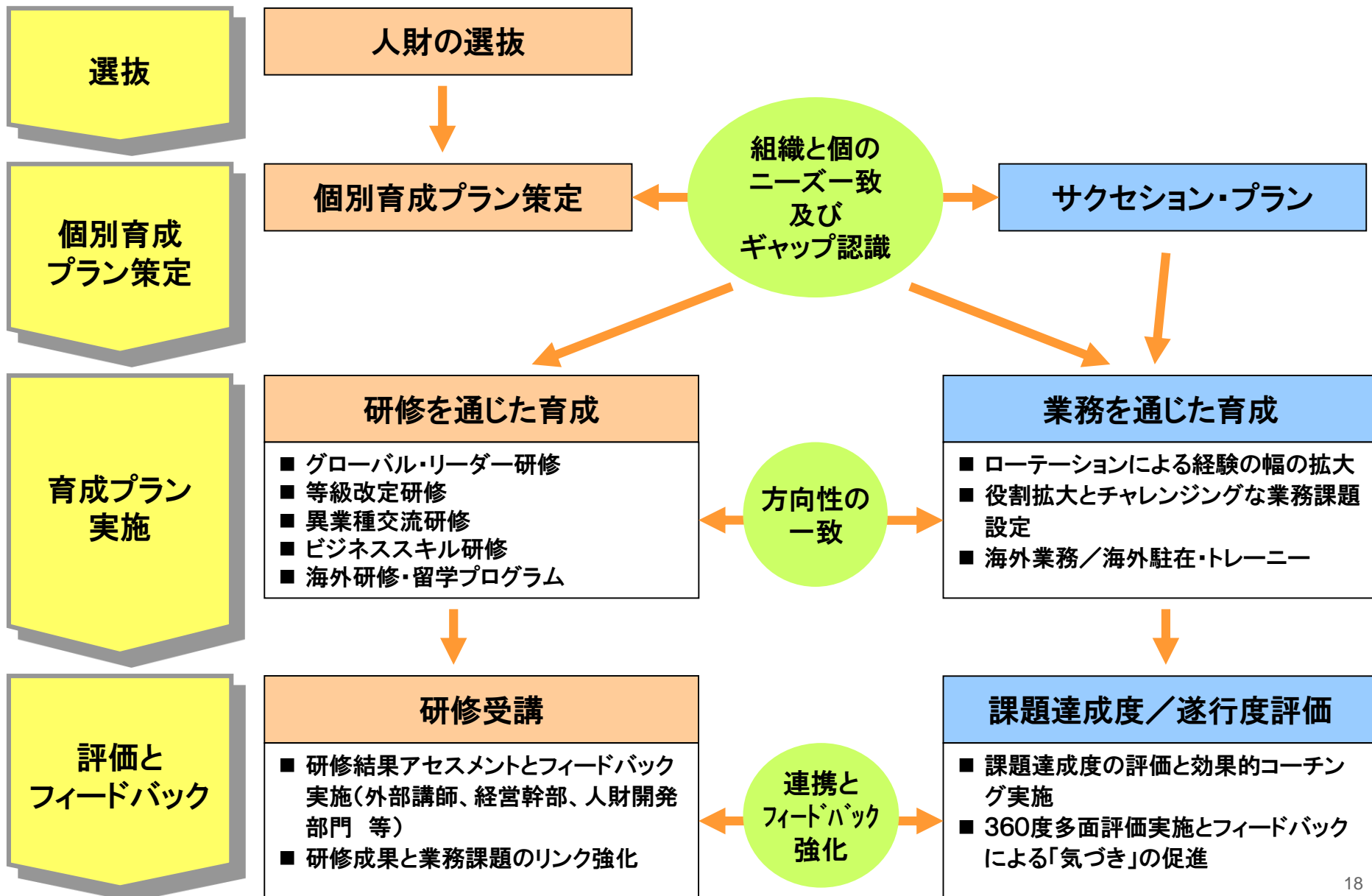




# 人財の選抜

人財プール3 (TP3)	<p>将来（5年を目安）の<b>幹部候補者</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>複数事業・機能の知見、特定事業・機能における高い専門性、グローバルな市場知識、人財・組織マネジメント力により、グループ全体視点で各事業または機能分野の問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財</li></ul>
人財プール 2 (TP2)	<p>将来（5年を目安）の<b>部長級候補者</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>複数事業・機能の知見、特定事業・機能における高い専門性、グローバルな市場知識、人財・組織マネジメント力により、事業または機能全体視点で各担当事業・機能の問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財</li></ul>
人財プール 1 (TP1)	<p>将来（3年を目安）の<b>マネジャー候補者</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>特定職種における高い専門性にもとづき、各担当事業または機能の部門運営に対し、問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財</li></ul>
将来若手人財 (FP)	<p>将来（3年を目安）の<b>チームリーダー候補者</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>特定職種における専門性にもとづき、各担当事業または機能の部門運営に対し、問題解決と意思決定に貢献できる能力を持つ人財</li></ul>

# 人財の“個別育成”



# 本日の内容

## 1. 人財開発の基本

- ・価値観・目標の共有
- ・人財開発基本方針

## 2. トータルシステムとしての人財開発施策

- ・人財のデマンドとサプライの視点
- ・個別育成計画
- ・組織の健康診断

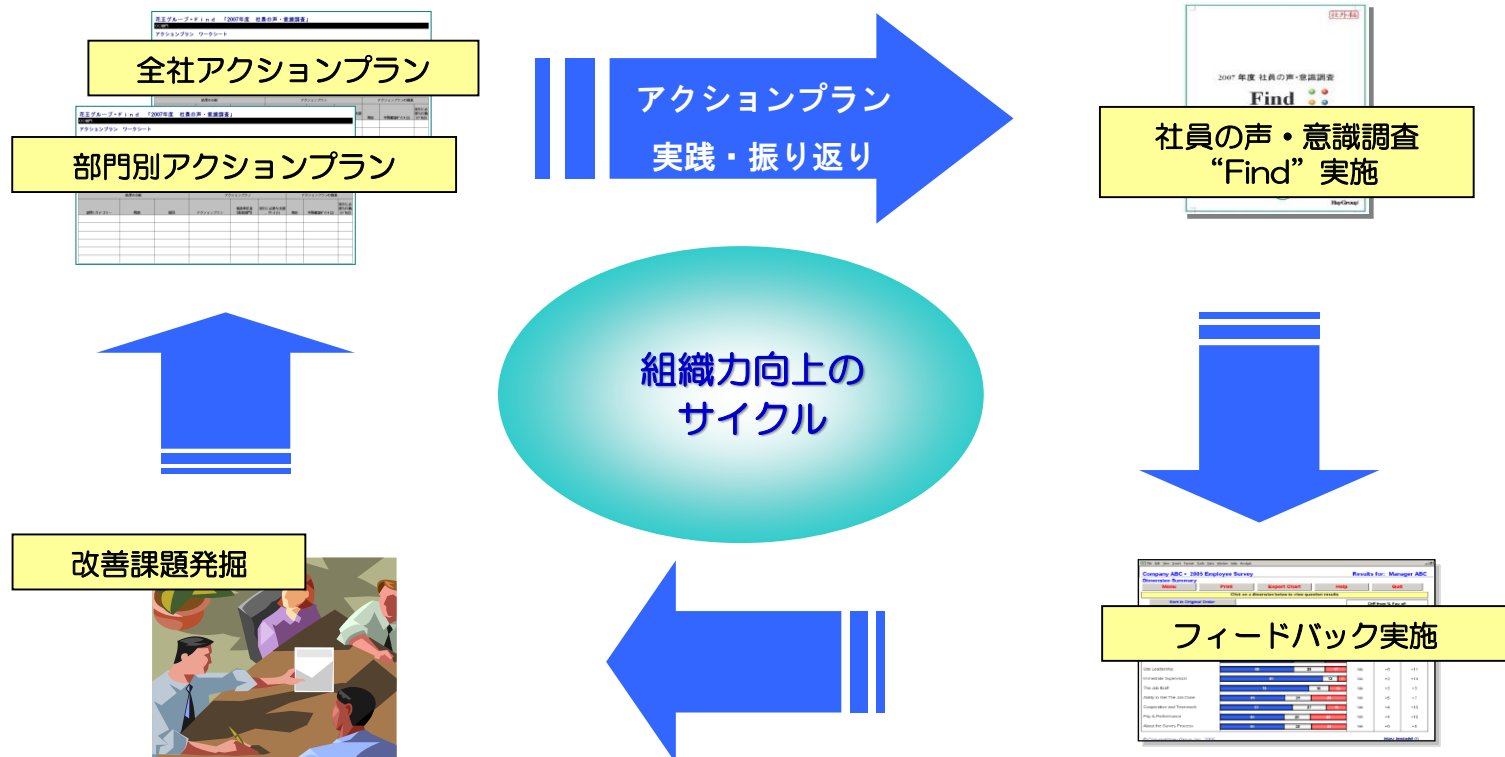
## 3. これからの人財確保と活用

- ・柔軟で外に開かれた組織と人財活用(議論)

# 組織の健康診断（社員の声・意識調査：FIND）

Findは、グループの企業のカや風土・組織機能などの良いところをより一層強化し、弱くなっているところや環境変化に遅れているところなど、課題を見つけて全社員で改善することで、働き甲斐のある職場づくりを実現することを目的としています

- 組織の“健康診断”として定期的の実施し、現状を把握して、改善活動につなげます
- 調査結果は、部門ごとの優劣を競いあったり比較するためのものではありません



# 社員意識調査実施の効果

## 1) 社員とマネジメントとの双方向コミュニケーションの拡大

- 社員意識調査を行うこと自体が、コミュニケーションの題材となる
- 調査結果をもとに部門長とスタッフが話し合うことができ、自主的に会社を良くするためのアクションプランを検討するきっかけとなる

## 2) モチベーションとコミットメントの向上

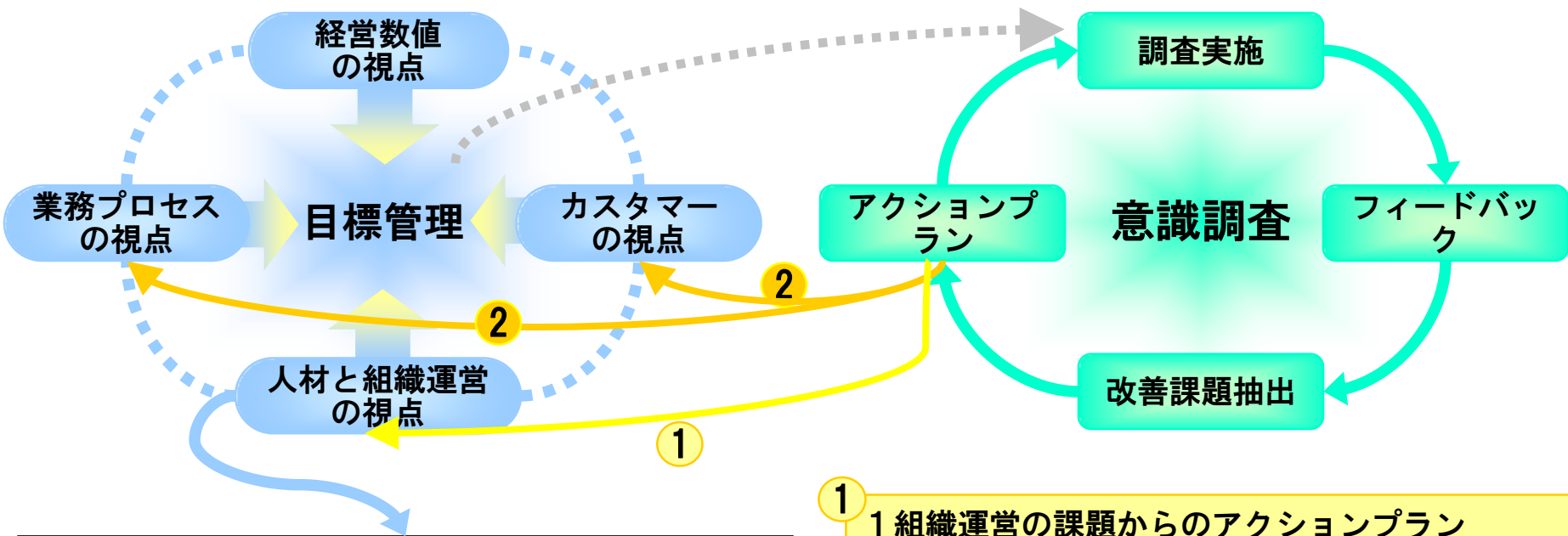
- 社員満足を向上させる施策検討の資料となる
- 管理職のマネジメントの参考資料となる → **評価制度と連動させる**

## 3) 組織の健康診断機能

- 各部門の組織運営課題を把握することができる
- 定期的に行う事で、経年データからトレンドを分析することができる

# 管理職層の評価との連動

アクションプランを評価（目標管理）と連動させることによって、より具体的に、より継続的に組織機能の向上につなげる



**人材と組織運営の視点**  
 Findアクションプラン実施（実現）率  
 社員意識調査結果（FIND）の向上  
 専門人材の育成、自己啓発支援  
 社内コミュニケーションの仕組み作り  
 目標達成会議／反省会実施  
 外部研修への派遣、社内勉強会の実施  
 アクションプランの策定と実施  
 革新的な組織風土の醸成  
 経営ビジョンの浸透度

**1** 組織運営の課題からのアクションプラン  
 ・ミドルマネジメントの機能状況  
 ・職場の機能状況  
 ・フリーコメント

**2** 組織機能の課題からのアクションプラン  
 ・部門の機能と結び付く回答  
 ・フリーコメント

# 本日の内容

## 1. 人財開発の基本

- ・価値観・目標の共有
- ・人財開発基本方針

## 2. トータルシステムとしての人財開発施策

- ・人財のデマンドとサプライの視点
- ・個別育成計画
- ・組織の健康診断

## 3. これからの人財確保と活用

- ・柔軟で外に開かれた組織と人財活用(議論)

# 組織の改革と、幅広い人材活用の議論

→ コロナ禍で加速

改良・完遂型

- ヒエラルキー型組織
- 明確な指示、率先垂範、バランス型リーダーシップ
- 競争型評価、網羅的で明確な目標と期間レビュー
- 勤務場所・時間は原則指定
- 内部公平性重視、ローカルな報酬慣行も踏まえた集团的報酬管理

イノベーション創出型

- フレキシブルなチーム編成、スモールチーム
- 多様なリーダーシップスタイル、Diversity management
- 育成型feedback、チャレンジングで柔軟な目標と迅速なレビュー
- 柔軟な働き方
- 外部競争力重視、グローバルに人材を惹きつける高水準かつシンプルな個別報酬管理

シニアマネジメント  
シニアプロフェッショナル

コアスタッフ

④システム化・  
アウトソーシング等  
外部の労働力を活用

②外部プロフェッショナル・  
特定専門職との連携

③実務・オペレーション業務、  
コア業務のサポート業務

①自社として  
自前で進化・継承べきコア業務



# 働く時間と場所の多様性の議論

→ コロナ禍で加速

## <これまで>

特定の時間と場所に限定した画一的な働き方

- ・定時（8:30～17:00）の設定による共通の時間帯に勤務
- ・オフィスでの就業が前提（Face to Faceのコミュニケーションを基本に部署を超えた連携やチームワークを促進）

高齢化の進展・ライフスタイルの多様化・業務環境の変化等により、社員個人に対応が迫られる問題が増加

- ・育児や介護を抱える社員の増加
- ・グローバル化による定時の時間帯以外での業務の増加
- ・ITの充実（PC/スマホ）による会社外での業務遂行

仕事の滞り

育児、看護・介護との両立が出来ず、やむなく仕事を離れるケースの発生（キャリアの損失・停滞）

長時間労働の発生

画一的な働き方が、労働生産性低下のリスク、人財の育成・開発上でのリスクをもたらしている

## <これから>

時間と場所の選択肢を増やした多様な働き方

- ・定時勤務は廃止、一定の条件の下、就業時間帯を柔軟に設定
- ・オフィスでの就業 + 自宅での業務遂行（在宅勤務制度）

ICT環境の急速な革新により、場所の制約なくコミュニケーションやチームワークを可能とする環境の整備

- ・モバイル端末の活用
- ・データ、映像、画像の同時共有
- ・複数メンバーとの画面上でのFace to Faceコミュニケーション
- ・チームでの仕事のやり方の見直し
- ・会議/資料の見直し
- ・オフィス環境の快適性・効率性追求
- ・商談/接客のあり方の見直し

効率的な働き方の実現による長時間労働の改善

柔軟な働き方による生活と仕事の両立の実現

組織と社員が生き生きと元気に活動する健康経営の推進

多様な働き方を認め、労働生産性の向上を図るとともに、優秀人財の育成・保持を進める

# 人財マネジメントの基本の再確認

働く場所、時間が多様化する中で、  
チームワークを発揮して組織目標  
を達成するしくみの追求

組織目標



(1)組織目標を共有し、各人の役割責任を明確にする

役割  
(Position)

役割責任の定義・評価

(4)役割と職務特性に応じた人材要件  
を示し、意欲・専門性・適性の視  
点から、適所適材を図る

(2)役割と成果に見合った透明性の高  
い、評価と処遇を確立する

個の尊重とチームワーク

多様性の尊重、個の力の発揮  
自由闊達なコミュニケーション、ビジネスパートナーとの協働

人材  
(Person)

成果  
(Performance)

(3)継続的に成果をあげるための  
行動改善や能力開発を支援する

(5)成果に貢献した人に報いる

求められる人材像・  
リーダーシップバリュー

目指す成果・KPI

組織開発、ライフ・キャリア開発

グループ福祉政策

以 上