

ポーラ・オルビスグループにおける 次世代経営人材育成

2020年12月10日 地方公共団体における今後の人材育成の方策に関する研究会（第3回）

（株）ポーラ・オルビスホールディングス HR室 人事企画チーム 課長 山本史織

- 会 社 名 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス
- 所 在 地 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル
- 代 表 者 代表取締役社長 鈴木 郷史
- 設 立 2006年9月29日（創業1929年9月）
- 資 本 金 100億円
- 従 業 員 数 146名（2019年12月31日時点）
- 事 業 内 容 グループ全体の経営管理
- 連結売上高 2,199億（2019年12月期）



正規従業員数
4,048名
(全従業員数6,369名)

連結子会社数
31社

海外売上比率
11.2%

平均年齢
38.1歳
(国内のみ)

ポーラ・オルビス
グループ

海外正規従業員数
847名

役員以上
64名

男女比率
約3 : 7
(国内のみ)

女性管理職比率
45.5%
(国内30.9%)

※すべて2019年12月31日現在

Mission

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。

心に響く新たな出会いや発見。

昨日とは違う世界の広がり。

冴えわたる感受性は、人生を変える。

もっと楽しく、もっと心豊かに。

Vision

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、
世界中の人々の人生を彩る企業グループ

Way

- 美意識が高くチャーミングな人としてふるまう
- 誰よりも感受性と個性を磨き、発揮する
- 柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する
- 取り巻く環境を想う心を持つ
- 自立と協調を両立し、個人・集団として成長する

戦略思考	市場・環境洞察力
	仮説検証力
	長期的ビジョン
ステークホルダーの巻き込み	対人影響力
	外部ネットワーキング力
	多様性ある個人の尊重
コミットメントの醸成	美意識
	権限委譲
	後継の育成
	風土改革力
成功への執念	成果への情熱
	英断力
	誠実性

グループ人材開発体系（2020年）

若手層

中堅層

管理職層

役員層

幅広い業務・組織環境での
経験機会

個々人のキャリアプラン、意欲に基づく
グループ横断での活躍機会

グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の
特定と育成のための配置・登用

ローテーション

「異職務」「異組織・事業」
経験を30歳迄に
最低2つ以上を目安に
各社にて異動実行

人材開発委員会 I

グループ横断での異動による幅広い
職務経験、専門性深化、
早期リーダー経験の個別機会提供

人材開発委員会 II

グループ内役員キーポジションに対する
育成候補者選定と
個別育成の実行・モニタリング

役員対象 アセスメント

役員登用者に
対する各種アセ
スメントの実施

グループFA制度・公募制度・ベンチャー制度

【FA制度】一定条件（評価等）を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度
【公募】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースが人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動
【ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）からの新規事業立案制度

未来研究会

内容：
実在するグループ内の課題を発見し、
解決提案についてチームで取り組む
アクションラーニング
期間：9ヶ月
アウトプット：
チームでの経営陣に対する変革提案
人数：12名/年

社外交流・派遣

内容：
未来研での学びを
社外での活動を通
じて実践
例）グロービス通学、
社会課題解決PJ、
他社交流研修
対象：
未来研修了生

ビジネス変革塾

内容：
リーダーとしての課題発見力と変革実行力の
強化および自己研鑽による人間的成長促進
期間：9ヶ月
アウトプット：
個人での経営陣に対する自社変革提案
人数：5～6名/年

組織変革 コーチング

内容：
対人影響力向上
と風土変革を目
的とした行動観察
コーチング
期間：7ヶ月
人数：3名/年

グループ共通コンピテンシー評価

グループタレントマネジメントシステム（現在、整備中）

キャリア形成

能力開発

共通基盤

目的：リーダーシップを発揮していくための意識、行動変革

内容： 1) グループ内の実在する経営課題にチームで取り組むアクションラーニング
2) リーダーシップ開発（コンピテンシー多面調査などのアセスメントとフィードバック）
3) 他流試合
4) 英語学習

対象：20代後半～30代前半（新卒の場合入社5～10年目程度）

人数：12名程度 /年

人選：おもに立候補

時期：3月～11月 9ヶ月間

プログラムの特徴

- ・参加者は立候補を重視
- ・自分たちの問題意識からグループ内にある実在の課題を発見し、解決策を経営層へ提案
- ・グループ会社、属性などを考慮し多様性あるチームを組成
- ・他社同世代メンバーと合同の演習も導入

目的：リーダーとしての変革実行力と自己研鑽による人間的成長

内容： 1) 自社・グループを変革する経営課題への取り組み（変革テーマの設定・実行）
2) 自己内省とリーダーシップ強化
3) 他流試合
4) 海外視察・英語学習

対象：おもに30代半ば～40代前半

人数：5名程度/年

人選：推薦、立候補どちらも可
ただし、事前にアセスメント研修を行い参加者を決定

時期：4月～12月 9ヶ月間

プログラムの特徴

- ・ 変革テーマへの取り組みが主題。経営層へ提案を行い、経営計画へ盛り込んでいくことを目指す
- ・ スキル開発は最小限。自社変革という修羅場を通じ、リーダーとしての人間的成長を問う
- ・ 少人数制。事前にアセスメントを実施し参加者を決定
- ・ 対象者一人ひとりに対し経営陣、事務局が深く関与

目的：幹部として対人影響力を磨き、変化に立ち向かう組織風土を醸成する

内容：行動観察・帯同型の個別コーチング

対象：おもに執行役員層

人選：コンピテンシーアセスメント（外部によるアセスメントインタビューと多面調査）を踏まえ、対象者をグループ会社社長が推薦 or 問題意識を持った役員の立候補

人数：3名程度 /年

時期：6月～12月 7ヶ月間

プログラムの特徴

- ・リーダーシップを発揮する場にコーチが帯同。さらにコーチが直接周辺者へインタビューを行い対象者の行動・影響力に関する事実観察とフィードバックを行う
- ・組織変革、風土改革につながった具体的成果の提示が修了要件
- ・未来研究会、ビジネス変革塾とも連動。変革課題を組織をあげて実行する影響力を求める

グループ人材開発体系（2020年）

若手層

中堅層

管理職層

役員層

幅広い業務・組織環境での
経験機会

個々人のキャリアプラン、意欲に基づく
グループ横断での活躍機会

グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の
特定と育成のための配置・登用

ローテーション

「異職務」「異組織・事業」
経験を30歳迄に
最低2つ以上を目安に
各社にて異動実行

人材開発委員会 I

グループ横断での異動による幅広い
職務経験、専門性深化、
早期リーダー経験の個別機会提供

人材開発委員会 II

グループ内役員キーポジションに対する
育成候補者選定と
個別育成の実行・モニタリング

役員対象 アセスメント

役員登用者に
対する各種アセ
スメントの実施

グループFA制度・公募制度・ベンチャー制度

【FA制度】一定条件（評価等）を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度
【公募】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースが人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動
【ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）からの新規事業立案制度

未来研究会

内容：
実在するグループ内の課題を発見し、
解決提案についてチームで取り組む
アクションラーニング
期間：9ヶ月
アウトプット：
チームでの経営陣に対する変革提案
人数：12名/年

社外交流・派遣

内容：
未来研での学びを
社外での活動を通
じて実践
例）グロービス通学、
社会課題解決PJ、
他社交流研修
対象：
未来研修了生

ビジネス変革塾

内容：
リーダーとしての課題発見力と変革実行力の強
化、および自己研鑽による人間的成長促進
期間：9ヶ月
アウトプット：
個人での経営陣に対する自社変革提案
人数：5～6名/年

組織変革 コーチング

内容：
対人影響力向上
と風土変革を目
的とした行動観察
コーチング
期間：7ヶ月
人数：3名/年

グループ共通コンピテンシー評価

グループタレントマネジメントシステム（現在、整備中）

キャリア形成

能力開発

共通基盤

グループ人材開発体系（2020年）

若手層

中堅層

管理職層

役員層

幅広い業務・組織環境での
経験機会

個々人のキャリアプラン、意欲に基づく
グループ横断での活躍機会

グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の
特定と育成のための配置・登用

ローテーション

「異職務」「異組織・事業」
経験を30歳迄に
最低2つ以上を目安に
各社にて異動実行

人材開発委員会 I

グループ横断での異動による幅広い
職務経験、専門性深化、
早期リーダー経験の個別機会提供

委員会メンバー：
グループ内人事担当役員

人材開発委員会 II

グループ内役員キーポジションに対する
育成候補者選定と
個別育成の実行・モニタリング

委員会メンバー：
グループ内人事担当役員

役員対象 アセスメント

役員登用者に
対する各種アセ
スメントの実施

グループFA制度・公募制度・ベンチャー制度

【FA制度】一定条件（評価等）を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度
【公募】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースが人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動
【ベンチャー制度】グループ全従業員（個人・チームどちらも可）からの新規事業立案制度

未来研究会

内容：
実在するグループ内の課題を発見し、
解決提案についてチームで取り組む
アクションラーニング

期間：9ヶ月

アウトプット：
チームでの経営陣に対する変革提案

人数：12名/年

社外交流・派遣

内容：
未来研での学びを
社外での活動を通
じて実践

例) グロービス通学、
社会課題解決PJ、
他社交流研修

対象：
未来研修了生

ビジネス変革塾

内容：
リーダーとしての課題発見力と変革実行力の強
化、および自己研鑽による人間的成長促進

期間：9ヶ月

アウトプット：
個人での経営陣に対する自社変革提案

人数：5～6名/年

組織変革 コーチング

内容：
対人影響力向上
と風土変革を目
的とした行動観察
コーチング

期間：7ヶ月

人数：3名/年

グループ共通コンピテンシー評価

グループタレントマネジメントシステム（現在、整備中）

キャリア形成

能力開発

共通基盤

- 目的： 1) 個人主導の異動による自立的な成長促進、幅広いキャリア形成機会の付与
2) グループ全体を俯瞰する大局的視点の獲得
3) 主体性ある人材のリテンション

グループFA制度

対象：グループ内従業員（除く部門長以上）でコンピテンシー評価基準をクリアした人材

内容：グループ内のチャレンジしたい部門を自ら指定し
部門での選考を通過した人材は、希望先へ異動

グループ公募制度

対象：グループ内全従業員で募集要件を充足した人材

内容：希望者は指定の選考を受験
選考を通過した人材は、募集先へ異動

アートワークショップ

アートを通じ、自らの感性の発揮と周囲の多様なものの見方に気づくことを目的に実施。
グループ横断のリーダー育成研修では必須プログラムとして展開

【内容】

対話型の絵画鑑賞

【狙い】

- 1) 自身のものの見方、感じ方を認識する(価値観・軸)
- 2) 全体をみる力や洞察力を高めるきっかけをつくる
- 3) 対話による鑑賞から多様なものの見方を理解する

- ||
- ◇ 論理ではなく、感性や直感力を養う
 - ◇ ものの見方・感じ方の多様性に気づく



ご清聴ありがとうございました