

花王株式会社 （製造業）

《多様な社員の活躍を支える 30 年の取組がイノベーションの源泉となり、事業拡大・業績向上を達成》

◆ダイバーシティ経営の背景

従来から常に新しいことに挑戦することを仕事のよろこびとする風土があり、そのためには社員一人ひとりの個の力を結集させることは必然であり、その理念が多様性の尊重につながっている。2000年には社長を委員長とする多様性の推進を目的とした推進委員会が設立され、イコール・パートナーシップ宣言が制定された。

- ・ 常に新しいことに挑戦することを尊ぶ文化があり、そのためには社員一人ひとりの個の力を結集させることは必然であり、多様性が尊重されてきた。特に、日用品の企画・製造が本業である同社が目指す「“よきモノづくり”で、世界の人々の喜びと満足ある豊かな生活文化を実現」させるためには、消費者起点であることが不可欠であり、性別や障がいの有無等にかかわらず「誰にでも使いやすい」製品を開発、製造するために社員の多様性が尊重されてきた。
- ・ これは創業期からのものであり、1934年には家事を科学することで生活向上を図ることを目指した家事科学研究所が設立された。当時、家事に携わるのは女性が中心であったため、女性社員が製品普及のための活動を担当していく中で、主婦（女性）の視点を事業に活かすことは必然という文化が醸成されていった。その後、同研究所は消費者と企業をつなぐ組織として数多くのヒット商品を育てる土台となったほか、ここで生活者視点を磨いた多くの女性社員が、家事研究、社外講演、消費者相談、消費者動向調査・分析、商品開発やCM作りへのアドバイスなどに幅広く活躍するなど、力のある女性社員が活躍する土壌の形成につながっている。
- ・ そのような組織風土を維持しつつ、多様性が事業の発展の原動力となることを改めて確認し、その動きを加速させるため、2000年には、社長を委員長、各部門のトップを委員として、多様性の推進を目的とした推進委員会を設立し、「イコール・パートナーシップ宣言」を制定した。委員会は男女共に持てる力を十分に発揮できる環境づくりを目指したが、女性能力の更なる戦力化も喫緊の課題とされた。各部門の状況を鑑み、部門ごとの多様性推進計画の進捗の確認を行うことで、組織風土を部門単位から変革していくという方法をとった。



【商品開発の様子】

◆取組内容

1980年代から女性の就業継続・活躍に向けた種々の制度整備が進められてきたが、2000年代以降は性別によらず最大限能力を発揮してもらうための制度拡充が図られてきている。また、グローバル展開を支える人材育成のため、研修のグローバル化、公正な人事制度構築などが進められ、イノベーションの生まれやすい組織風土が形成されている。

（経営理念への反映）

- ・ 2010 年の「花王ウェイ」（経営理念）の改定に伴い、行動原則に「私たちは、ダイバーシティ（多様性）から生まれる活力が事業の発展を支えるとの認識に立ち、文化、国籍、信条、人種、性別などの多様性を尊重します。」と明記されることとなった。なお、イコール・パートナーシップ宣言は、現在「花王ウェイ」に包含されている。
- ・ 現在は、更に、事業のグローバル展開を踏まえ、性別、国籍、人種など属性に囚われない人材活用は必然であるという認識から、各部門で意欲・能力ある人材の昇格・登用を進める一方、仕事と生活の両立に関する取組などを含めた多様性推進の啓発活動を継続している。

（「女性の就業継続」から「多様な人材の活躍」へ）

- ・ 1984 年、それまで男女別に設定されていた大卒初任給を統一、一方で、女性社員のみを与えられていた結婚に伴う退職金加算制度や制服の支給なども、その後次々と廃止した。1990 年には女性能力開発担当人事部長を任命、育児休職制度、短時間勤務制度、時差出勤制度、時間外勤務制限など、両立支援制度を整備したことによって、女性社員の勤続年数は飛躍的に伸びてきている。
- ・ 2000 年頃には、女性が結婚・出産後も就業継続することは当たり前となっており、同社では最大限能力を発揮してもらうため、社員の自助努力を支援する取り組みに注力してきた。早期復職を支援するため待機児童の多い首都圏に企業内託児施設を設置したほか、育児中社員による昼食座談会や育児休職者のスムーズな復職を支援するための復職前セミナーも実施している。復職前セミナーでは夫婦での参加を奨励し、男性配偶者向けに分科会を実施するなど「育児も家事も家族で協力しあうもの」という啓発を行っている。
- ・ 2006 年からは、男性社員の育児参加促進活動を開始、育児休職の開始 5 日間を有給化する制度の導入や、男性向け育児講座の開催など、育児参加のためのきっかけを用意している。また、子の生まれた社員とその上司の両者に育休案内パンフレットを配布し、育休を取得しやすい風土醸成に取り組むなど、制度だけでなく活用のための工夫もしている。男性の育児参加促進は、消費者視点を持ってもらうきっかけづくりの一環ととらえられ、家事・育児に積極的に取り組む社員が増えることで、より自由で多彩な発想が生まれてくることが期待されている。
- ・ なお、それらの取組を支える全社組織として、人材開発部と各事業場、グループ会社の人事担当者などをメンバーとする「EPS（イコール・パートナーシップ）推進ネットワーク」を形成、啓発状況やノウハウの共有等を実施している。また、多様性尊重にかかわる関連法規をまとめた 10 分類、67 項目にわたる自主点検シートを作成し、毎年チェックを実施している。
- ・ 1980 年代からの取組の結果、現在では多様な女性社員がキャリアを積んでいくことは当たり前の組織風土になっている。女性の平均勤続年数は 1990 年度の 7.1 年から 2011 年度には 13.2 年と約 2 倍に伸長するとともに、女性管理職比率も係長相当以上で 2000 年度の 2.1%から 2012 年度には 11.7%、課長相当以上で 2012 年度には 7.9%まで上昇している。更に、育児休職取得率は女性で 98%、男性でも 40%に上っている。特に家庭用製品・化粧品の企画分野では社員数は男女ほぼ同数で、課長相当以上における女性比率も 20%を超えており、女性の活躍が目覚ましい。

（グローバル人材の育成とマネジメント）

- ・ 性別だけでなく、人種や国籍を問わないグローバルベースでの人材配置に向けた取組を推進してお

り、2010 年からは人材教育・育成プログラムのグローバル標準化を図っている。マネジャー研修をグローバルに展開し、多様な人材をマネジメントし能力を発揮してもらうための方法・仕組み等について共有化し、マネジャーのスキルアップを図っている。

- ・ 人材マネジメントの方向性と人事業務の標準化に向けた連携の在り方について、グループ全体での議論の場として「グローバル人材開発会議」を実施しており、2011 年度は欧米やアジア 10 か国からグループ 15 社が参加している。
- ・ また、公正かつ納得性の高い評価を実現するために、明確な基準に基づく具体的な目標設定や多面的プロセスによる評価決定を行うなど、属性によらず個々人の能力やスキルを正當に評価し処遇する制度を構築している。

◆成果

30 年以上にわたる取組の結果、現在では、性別、国籍、人種等を問わず、多様な人材が能力を発揮しながら働き続ける組織風土が形成され、イノベーションを生み続けられる組織として業績を拡大している。

- ・ ダイバーシティ推進を明文化した後、社員意識調査では、「仕事と生活の両立のための良い制度や仕組みがある」「会社は多様性を尊重している」などの項目が 2007 年から 2012 年で 17 ポイント伸びるなど、社員の中でダイバーシティが進展しているという実感が広がっている。
- ・ 多様な社員の視点や発想が消費者起点と結びつき、シャンプー容器のきざみ開発や字幕付き CM のテスト放送など、誰にでも使いやすいユニバーサルデザインな商品開発や、情報発信のバリアフリー化の取組につながっている。
- ・ また、女性社員がオープンにコミュニケーションできる風土があり、それが商品革新の原動力の 1 つとなっている。例えば、肌へのやさしさを追求した生理用ナプキン「ロリエ エフ」や、誰でも簡単に理想のアイメイクができる「“オーブ クチュール” 見たまま塗るだけアイシャドウ」といったヒット商品の企画、発売につながるなど、成果を上げている。



【女性社員のオープンなコミュニケーションを基に生まれた商品（一例）】

（左：「“オーブ クチュール”見たまま塗るだけアイシャドウ」、右：「ロリエ エフ」）

<企業概要>

設立年	1887 年	資本金	85,400 百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋茅場町一丁目 14 番 10 号		
事業概要	化学工業(石鹼など家庭用製品、化粧品、産業用化学製品の製造・販売とこれらに付帯するサービス業務)		
売上高(※)	1,012,595 百万円 (※)直近決算期(2012 年 12 月)		

<従業員の状況> (単体)

総従業員数	6,241 人(うち非正規 189 人)
従業員に占める割合	【女性】1,274 人、 女性管理職比率 7.9% 【外国人】 160 人 【障がい者】 105 人 (2012/6 時点)
正規従業員の平均勤続年数	19.8 年 (男性 21.5 年 女性 13.5 年)