

企業名

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン株式会社

製造業

大企業

性別、国籍の多様な組織から次々と革新的製品、革新的販促手法が生み出される

Point

- ▶ 20 年以上前にウーマンズネットワークを立上げ、キャリアを考える女性に部署を超えて先輩女性が相談に乗る体制を築く
- ▶ 管理職に占める女性管理職の割合は 34% に上る
- ▶ 在宅勤務、フレックスタイムなど豊富な制度を柔軟に運用し、多様な働き方を受け入れる
- ▶ 国内 3 工場のうち、明石工場は外国人女性が、滋賀工場は日本人女性が工場長を務める
- ▶ アメリカ人男性の素朴な疑問から、家庭用台所洗剤の新しいニーズを発見
- ▶ 日本人男性のアイデアから、女性用生理用品のヒット商品を生む
- ▶ フランス人女性の発想で、常識にとらわれていた髭剃りの宣伝販促方法を見直す
- ▶ 成熟した日用品市場において、1992 年比で 2012 年は、日本法人の売上を 1.5 倍まで伸ばす

P&G の人材マネジメント システム



Data

◎企業概要

会社設立年	1973 年	資本金	29,200 百万円
本社所在地	兵庫県神戸市東灘区向洋町中 1 丁目 17 番		
事業概要	洗剤、シャンプー、紙おむつなどの家庭用消費財・化粧品などの製造販売		
売上高	84,167 百万米ドル（2013 年 6 月決算） ※ P&G グローバル全て含む		

◎従業員の状況（連結）

総従業員数	3,946 名（うち非正規 626 名）
属性ごとの人数等	【女性】 2,493 名（うち非正規 520 名）、女性管理職比率 34% 【外国人】 75 名（うち非正規 0 名）
正規従業員の平均勤続年数	非公表

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

すべての個人を尊重するというプリンシプル

プロクター・アンド・ギャンブル・ジャパン（以下 P & G）のダイバーシティ経営の背景には、PVP（パーパス、バリューズ、プリンシプルズ）という企業方針声明がある。特に8つのプリンシプルズのうち3つは、ダイバーシティを自然に受け入れる土台となっている。それは「私たちは、すべての個人を尊重します」、「会社と個人の利害は分かち難いものです」、「相互協力を信条とします」で、性別や年齢、国籍によらずすべての社員が個人として尊重されることを経営の中核に据え、「ダイバーシティ&インクルージョン」（以下、「ダイバーシティ」という）を経営戦略に欠かせない重要なものの一つとして取り組んでいる。

同社は、1837年にアメリカで創業された日用品メーカーで、現在ではグローバルの拠点は世界75か国あり、製品の販売は180か国で行っている。製品を使っている人々は48億名にも上る。日本法人は1973年に大阪で設立された後、神戸に移転し、40年以上続いている。

社内登用した人材に投資して育てる

同社では、「ダイバーシティ」はビジネスにおける競争優位性を獲得し、優れたイノベーションを生む源泉であり、コストではなく、設備投資などと同じ経営に無くてはならない投資であると捕らえている。

同社は、アメリカ企業には珍しく、社内登用制である。経営幹部や管理職は、新卒で同社に入社し昇進してきた人が就くため、優秀な人を長期的に内部で育てる必要がある。性別に関わらず、将来の管理職に育成するためのトレーニングを入社時から徹底して行い、業務経験を通じて育成する。そのため、管理職に占める女性の割合も多く、また結婚や子育てなどのライフプランも重視することから、子育てと仕事を両立しながら管理職になる女性も多い。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

ロールモデルと話す場であるウーマンズネットワーク

米国本社に遅れること10年。日本のP & Gがダイバーシティ経営に本格的に取り組んだのは21年前だった。それまでも既に10数名の女性管理職がおり、他の日本企業と比べれば女性登用は進んでいたが、世界のP & G各社と比べると遅れており、グローバルからのプレッシャーもあった。特に日本では女性活用が遅れており、部署を越えて、女性の管理職と意見交換できる場として、ウーマンズネットワークを立ち上げ、1999年に兼任で全社のダイバーシティ推進を担当するマネジャーを置き、2003年から専任とした。

女性にフォーカスした第1ステップ、宗教や国籍など広義のダイバーシティにフォーカスした第2ステップを経て、同社は現在、第3ステップに進んでいる。国籍や性別が同じでも、生活背景や興味、関心などの個々の違いを尊重し、理解し、経営に生かそうとしている。

最大限の成果を引き出すための諸制度

ダイバーシティ経営の推進の一環として、両立支援のための柔軟な制度がある。基本的な考え方は、柔軟に働きながら仕事で成果を出せるようにするという。社員には、子育てや介護だけでなく、趣味や自己啓発のニーズもある。性別や年齢に関係なく、その人が最も高い生産性を出すには、どんな働き方がいいか。これが、制度設計と利用推進の考え方の基本である。

具体的な例として、「在宅勤務制度」がある。これは執行役員以下、一般社員まで、シフト制の工場スタッフや百貨店の美容部員を除き、誰もが理由を問わず週1日、在宅勤務を利用できるものだ。最長で1年先まであらかじめ曜日を指定しておく必要があるが、必要に応じて、曜日の変更が可能で、管理職も率先して活用している。また、制度ではないが状況に合わせて上司が了承すれば「1日単位の在宅勤務」を利用できたり、在宅勤務と時間短縮勤務を組み合わせ「自宅で時間短縮勤務ができる」など、社員の多様なニーズに柔軟に対応できる体制を整えている。

「育児介護支援制度」は、育児や介護費用を払い戻してくれる制度である。たとえば、社員が出張する際、保育所への送迎を実家の母親に頼む、あるいはベビーシッターを利用することになるが、母親の

自宅までの交通費や、ベビーシッター代などに充てられる費用として、年間 10 万円までサポートする制度になっている。

「ベビーシッター補助制度」は 2 種類あり、併用も可能。一つは、契約している福利厚生企業のサービスで、月 30 時間までのベビーシッター使用料について時間当たり 700 円の補助が出る。もう一つはこども未来財団との提携による「ベビーシッター割引券」（1 枚 1,700 円、1 家庭につき 1 日 1 枚利用可能）を、利用枚数制限無く希望者に提供するもので、これら 2 つを組み合わせることで、1 日に 2,400 円の割引を受けられるようになっている。男性社員が利用することも多く、日常的にベビーシッターを頼んでいるのが特徴だ。

制度の充実よりも柔軟な運用を志向

育休・時短制度や介護休業制度などは、法定の水準としている。法定より長い休業を認める企業も多く、同社も検討したが、導入を見送った経緯がある。休みを与えるより、育児・介護と仕事が両立できるよう柔軟な働き方を認めることが大切との考えからだ。時短制度は、給料も下がり、キャリアの中断にもなるほか、フレックス制度や在宅勤務制度が充実しているため、あえて時短を選択する必要もなく利用者は少ない。

こうした諸制度が機能する背景には、外資系企業ならではの企業文化がある。長時間労働を美德とせず、終業時刻を厳格に定め、それまでの時間に集中して成果を出すというワークスタイルだ。

時間管理については、トレーニングが徹底している。もし、残業が多い（月 30 時間以上が目安）社員がいたら、社員名を記したレポートが各部門に一人ずつ配置されている人事担当者から部門長に報告される。部門長から報告を受けた直属の上司は、本人と面談し、仕事の仕方や業務内容の再確認、必要なトレーニング（タイムマネジメント、優先順位の付け方、プロジェクトマネジメントなど）の相談を行い、改善策を話し合うこととなっている。残業が恒常的になることを防ぐため、3 か月残業が続く社員には、部門長と面談をして、必要なサポートや仕事内容の見直しなどを行う。

営業職の外勤の社員は、直行直帰型で働いている為、1 日の始業時に上司に一報を入れた後も、こま

めに報告を入れる。オーバーワークを防ぐ仕組みだ。営業職の場合、顧客の都合で夜遅くなることもあるが、そのような場合、翌日以降の勤務時間で調整する。

柔軟な運用の例として、ワーキングマザーには、本人が希望する場合には出張先に子どもを連れて行くことを認め、ベビーシッターに会議の間、隣の部屋で見てもらい対応することもある。子育て中だからといって、休ませたり、必要な出張を免除するのが必ずしも女性のキャリアプランにとって良いわけではなく、あくまでも本人の意向を重視する。育児・介護中だからと、勝手な固定観念を持たず、本人の意向に合わせ柔軟に対応することで、育児・介護中の社員が高いパフォーマンスを上げられるように支援すべきだと考えている。

男社会の工場でもダイバーシティ推進

洗剤の高崎工場、化粧品の滋賀工場、紙製品の明石工場と 3 つの工場がある。比較的、ダイバーシティ経営が順調に進んでいる事務系部門に対し、大きな工場を管轄する生産統括本部は、長く男社会だった。

生産統括本部のダイバーシティ推進は、1997 年にアジアの P & G のウーマンズネットワークが発足したのを受けて、始まった。2 年後の 1999 年には各工場でサブチームを作り、女性社員が何を会社にサポートしてほしいか、何に困っているかを調べた。2000 ～ 2006 年に全社的なダイバーシティ推進施策を生産統括本部にも適用した。女性だけが頑張っても上司のサポートがないと改善されないと分かり、上司も加わるイベントを実施するようになった。

生産統括本部では、20 年に及ぶダイバーシティ推進活動の末、明石工場と滋賀工場の工場長を女性が務め、明石はポーランド人、滋賀は日本人で、2 人とも結婚して子どもがいる。生産統括本部の女性マネジャー比率も上昇してきている。こうした成果の現れを受け、2012 年には、それまで女性活躍推進のみに注力していたウーマンズ・ネットワークを解散し、新たに「生産性本部ダイバーシティ&インクルージョン・ネットワーク」として、性別や国籍などの多様性を対象とした活躍推進を目指す取り組みに一步前進した。

こうして、過去 20 年以上の取り組みの結果、現在、同社の管理職に占める女性の割合は 34% に上っている。

生産統括本部に誕生した2人の女性工場長



2013年に着任したポーランド人女性（左）、2013年に着任した日本人女性（右）

ダイバーシティ推進による 経営効果

ダイバーシティが生み出す革新的な商品や販促手法

ダイバーシティ経営で、いくつか画期的な商品が生まれた。一つは台所用洗剤「ジョイ」だ。洗剤を使うのは主婦が多い。誰もが何の疑問もなく、潜在的に「私の使い方は正しい」と思い込んでいる。だからこそ、全く白紙の状態の人からの質問が、思いがけないヒントをもたらし、改良にとどまらないイノベーションが生まれる。同社では、一般家庭の台所まで入り込み、潜在ニーズの洗い出しを行っているが、モニターである主婦が台所仕事をしている様子を見て、「なぜ二度洗いするのか？」と疑問を出したのはアメリカ人男性だった。

主婦の返事は、ヌメヌメを取るためだという。「では、一度のすすぎでヌメヌメが取れる洗剤が出たら、どうか」。このヒラメキから、すすぎに優れた洗剤が生まれた。多様性を尊重し、異なる意見を受け入れる。そのアイデアを基に試作品を作り、市場調査をし、調査結果によっては実際に製品化まで進めている。

他には、男性用髭剃りの「ジレット」がある。従来、マーケティング調査に基づき、男性がシェーバーを本格的に買う時期が長く信じられていたが、新任のフランス人女性ブランドマネージャーが、この常識に疑問を呈した。「本当にオシャレに悩むのは、別な時期なのではないか？」。そこで大規模な市場調査をしたところ、彼女の言う通り、実際に製品を選んで購入する時期は異なっていた。そこで、改めて広告宣伝などのターゲットを切り替え、マーケティング戦略の見直しを行ったところ、ビジネスが伸長した。

生理用品の「ウィスパー」は、女性向け商品であるが、意図的に男性のブランドマネージャーや研究者を配置している。開発会議の際、日本人の男性研究者が、「製品の裏にこんな絵柄がついていたらどうだろう」と試しに子供用のシールを持ってきて説明した。開発メンバーの女性は当初、パッドに絵柄が付いているなど見たことがなく受け入れられなかったが、多様な意見を受け入れる慣習により、その意見を取り入れ、生理用品の裏面にシールを貼り、一般消費者にテストを行った。その結果、消費者から「かわいい」という良い反応が得られた。調査を繰り返して絵柄や色などを決定し、裏面にクローバーの柄を入れた生理用品が開発され、他社も追随するほどのヒット商品となった。



「インクルージョン」に力をいれ、過去20年で売上を1.5倍に引き上げる

ダイバーシティ経営によって、前述の製品開発や販促手法改革もできた。その結果、日本法人の売上が、ダイバーシティ経営に尽力する前に比べ、1.5倍以上になった（1992年から2012年）。日用品という成熟した商品特性、人口の増加もない日本という市場特性を考えると、この実績はダイバーシティ経営の成果であるといえる。

組織内のダイバーシティ（多様性）により、異なる背景をもつ多様な人が意見を出し合える環境ができるが、さらに、それを尊重しあえるスキルを磨くことで、はじめて生み出せる新しい価値がある。そのおかげで、新製品の成功率は年々高まっている。

また、ESを含めた社員の意識調査を年1回実施しており、「会社のダイバーシティ推進に対して」や「社員自らがダイバーシティの観点から尊重されていると感じているか」という項目で、高い満足度が出ており、社員のモチベーション向上に寄与している。