

「経営戦略としての働き方改革」 ～花王の経営戦略と働き方改革への取り組み～



2017年9月8日（金） 富山第一ホテル

「経営戦略としての働き方改革」

～花王の経営戦略と働き方改革への取り組み～



花王株式会社
常務執行役員

青 木 寧 氏

はじめに

ただ今ご紹介を頂きました、花王の青木でございます。本日はお招き頂きましてありがとうございます。

「経営戦略としての働き方改革」というお話を頂戴しましたが、花王においてもこの働き方改革についてはまだまだいろいろ課題が多くございます。高評価を頂いている部分もありますが、各社調査で表現の仕方により順位が上がったり下がったりする要素もあるため、一喜一憂せずにやって参りたいと思っています。

大事なことは、それぞれ各企業の今の事業環境、労働環境は違いがありますので、自分たちの企業にとって何が一番の課題で、何をこれから未来志向で変えていかななくてはいけないかをしっかりと捉えることです。他の会社がどうしているかではなく、自分たちの会社にとって何が課題か、あるいはこれからの世の中の変化に対して我々は主体的に何を変えていかななくてはいいいいのか、その変化がどう企業の競争力に結びついていくのかという視点で、この働き方改革も考えていかななくてはいいかと考えています。

特に花王の場合は経営陣で議論をする時に、花王らしさは一体どこにあるんだろうかという視点で、このような取り組みをしたいと思っております。それからもう一つ、様々な制度を作るわけですが、制度を作るだけではやはり意味がありません。作った制度にいかに魂を入れるか、作った制度がしっかりと作用するかが大事なのではないかと思います。

前置きが少し長くなりましたけれども、花王における経営戦略とその働き方改革の取り組みの実態をお話したいと思えます。本日は、まず経営戦略の話を少しさせて頂き、それを受けてこの働き方改革がどう関係するのか、その経営戦略と経営理念も含めて働き方改革に取り組むにあたっての基本的な考え方をご紹介します、後半は具体的な取り組みについてのお話をしたいと思います。

I 花王の経営戦略

1-1 花王の概要

花王は明治 20 年に創業しました。最初は石鹼 1 つから始まりましたが、それは明治 23 年のことです。ですからメーカーとしてのスタートは明治 23 年、ちょうど今 128 年ほどの社歴となっています。昨年の連結ベース売上高が 1 兆 4,576 億円、営業利益が 1,856 億円、従業員数はものづくりが中心となる花王㈱で 7,195 名、販売会社と国内外関係会社を含めると 33,195 名となっています。

売上高をセグメント別に見ると、コンシューマープロダクツ事業が 1 兆 2,199 億円で 83.7%、これは皆さん一般のご家庭でお使い頂いている家庭用製品です。家庭用製品と並んで、比率は低くなりますがケミカル事業、工業化学製品を作っています。工業化学製品の中には皆さんのビジネスでお使い頂いているような製品もあるかもしれません。

コンシューマープロダクツは 3 つの事業セグメントがございまして、ビューティーケア事業、ヒューマンヘルスケア事業、ファブリック＆ホームケア事業でございます。

グローバル展開をしております、約 100 カ国の国や地域で我々の製品をお使い頂いています。地域別の売上は、まだまだ日本が 65%を占めています。1 兆 4,576 億円の中での 65%、約 1 兆円が日本の市場でございます。あと、最近はやはりアジア、これが 1 つの成長のドライブになっています。

ここ 30~40 年の成長の軌跡について、花王が非常に成長したのは 1980 年代。今、皆さんのご家庭でお使い頂いている多くの製品、ブランドが 80 年代に世の中に出て参りました。これが 1 つの事業基盤になっております。90 年代の終りごろにガクッと売上げが落ちております。実は 2000 年に向かって、ケミカルビジネスを 1 つのベースにして情報事業を、フロッピーディスクやテープなど、そういったものを 1 つのビジネスの柱にしようと思いましたが、なかなか我々のビジネスモデルがうまくいかなかったということで撤退をいたしました。そこで利益は上がったわけですが、売上げの成長は非常に厳しい状況になったということが 1 つござ



2010 年代に入りいろいろな改革を進める中で、現在、先ほどの海外事業も含めて、売上げ、利益の成長過程に戻ってきているということでございます。ここ 20 年ぐらい、いろいろな紆余曲折があつて今日に至っています。



1-2 グループ中期経営計画「K20」

以前、花王はあまり中期の計画をきちんと立てずに、毎年予算を編成して確実に達成していくという経営をずっと続けてきたのですが、先ほどの事業ヒストリーの中で、やはりもう少し中長期のあるべき姿を描きながら、そして現在何をやらなければいけないかという、いわゆるバックキャストिंगといいますか、そういう経営に少し転換をして、2015 年に向けた中期経営計画を明確にしました。さらに現在、2015 年を過ぎて 2020 年を目指してどういう会社、どういう経営をやっていくかということを明確にして経営をしております。

今日は働き方改革と結びつくわけですが、それでも、「K20」という 2020 年に向けての花王の計画のさわりを少しお話をしたいと思います。

これは経営計画の表紙ですが、この表紙が大事だと言っております。それは何かというと、「自ら変わり、そして変化を先導する企業へ」ということです。世の中は大きく変化している、そして変化のスピードも上がっている。花王はこの変化に本当に対応できているのか、あるいは5年後10年後の変化を見据えた時に、今変わらなければいけないことがたくさんあるのではないか。できるならばその将来の変化を先導するような、そういう企業になりたい。こういうことであります。創業以来、毎年毎年革新と改



善を続けていくといえますか、その積み上げができている会社ではあるのですけれども、もっと変化を求めていかなければいけないのではないかという想いがここに込められてあります。

(1) 2030年までに達成したい姿

この2020年の計画を立てるにあたって、2030年までに達成したい姿をまず描いて、そして2020年はその通過点であると位置づけています。毎年毎年の積み上げてきた企業が、3年、5年計画、さらに今回は2030年という中長期の視点で経営をするということでございます。

「グローバルで存在感のある会社」。先ほど売上げのまだ60数%が国内である、その企業がグローバルで存在感あるため

に、ある一定の規模、そして存在感という意味では相応な利益率を目指したいということでございます。海外について言えば、売上高を2.5兆円、その内の1兆円ぐらいは海外でやりたいということを1つの数値的目標にしております。



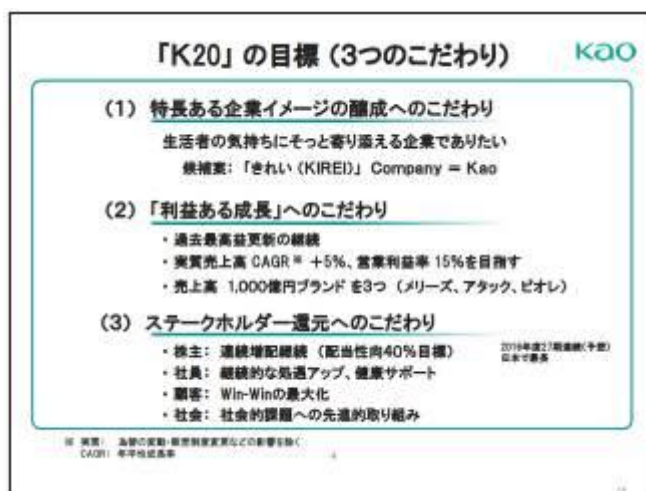
(2) 「K20」の目標 (3つのこだわり)

目標 (3つのこだわり) は、数値的な目標の前に、自分たちが一体どういう企業でありたいかという、「特長ある企業イメージ」を改めて自分たちあるいは社会に問うていきたいということをこの中に掲げております。

「特長ある企業イメージ」は、生活者の気持ちにそっと寄り添える企業でありたい。できれば創業以来ずっと大事にしてきた、清潔、美、健康を一言で表すような、そういう何か言葉がないかということで今、「きれい (K I R E I)」を候補案として、これがグローバルで通用するか、この言葉でグローバルカンパニーを目指すかどうかという議論をしております。

それから、「利益ある成長へのこだわり」ということで、2030年に向かっていくわけですが、1つのゴールのイメージをもって、それに向かってとにかく毎年毎年CAGR (為替の変動などの影響を除く実質的な年平均成長率) の目標を5%、営業利益率は15%に置き、そのハードルを越えていくこと、それなりのビッグブランドを作っていくということを、2030年に向かっての2020年に目指しています。

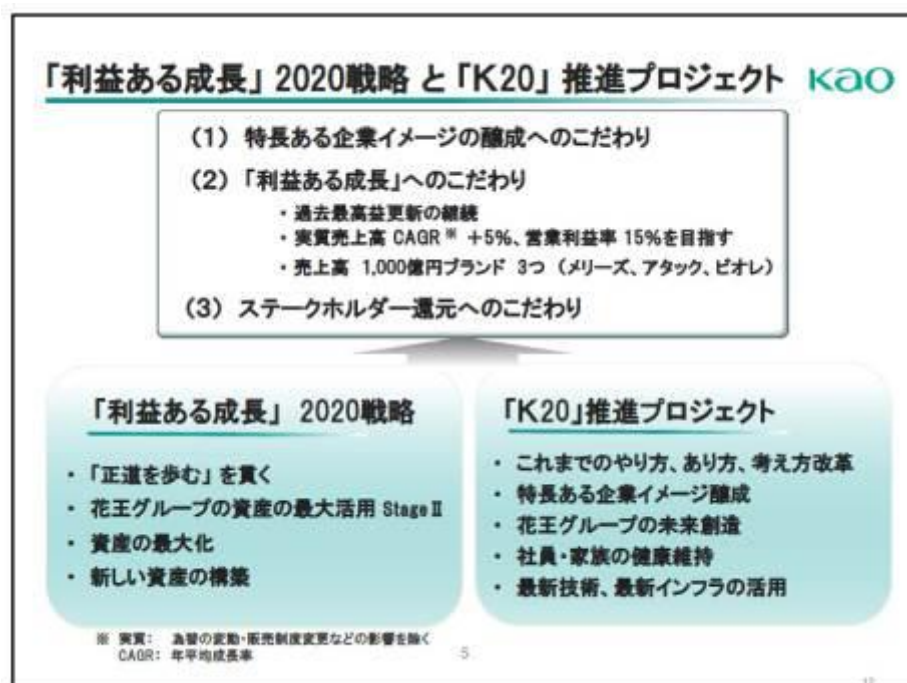
そして「ステークホルダー還元へのこだわり」については、株主、社員、顧客、社会課題への取り組みを挙げております。働き方改革はやはり社員。これは継続的な処遇アップと書いて



ありますけれど、この処遇の中に当然労働環境の変化への対応、それから働き方改革の1つのゴールである、健康な社員がいきいきと働く、そういうことを掲げています。株主還元については、27期連続、今期で28期になると思いますけれども、連続の増配を継続しております。これは日本の中でトップ、断トツでトップの増配記録だと思います。なんとか継続していきたいと取り組んでおります。

私の立場としては、株主も重要なステークホルダーですけれども、社員もそれと同等、それ以上に重要なステークホルダーだと思っていますので、処遇も継続的に上げていくことを目指したいというふうに思っております。

1-3 「利益ある成長」2020戦略と「K20」推進プロジェクト



この「K20」は、「特長ある企業イメージの醸成へのこだわり」、「利益ある成長へのこだわり」、そして「ステークホルダー還元へのこだわり」を実現するために、利益ある成長戦略と全社プロジェクト、これを推進力にしてやっていこうということでございます。この中のいくつかの取り組みをご紹介します、働き方改革への話につなげて参りたいと思います。

(1) 「130年企業」に導いた5つの要因

1つは、「正道を歩む」ということでございます。「利益ある成長」2020戦略の一番上に「正道を歩む」を掲げております。

創業明治20年、メーカーとして石鹼を作り始めたのが明治23年、そこから数えて2020年ちょうど130年になります。花王がここまで続けてこられたのは何かと、2000年の中頃に経営史を作った時に、この5つのことを確認いたしました。

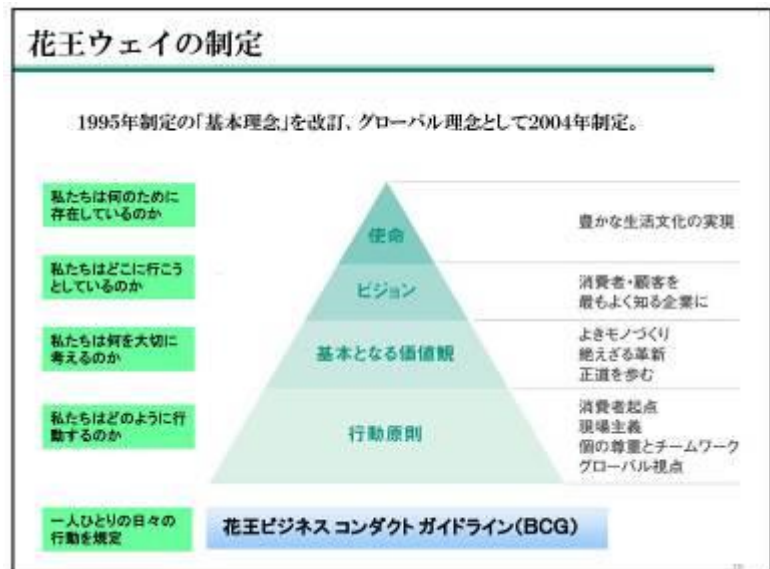
花王を「100年企業」に導いた5つの要因は、

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。

- 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と継承してきたこと。
- 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」を持ち続けてきたこと。
- ④法令の順守はもちろん、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、常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、常に本業に徹し正道を歩んできたこと。
- 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。

(2) 花王ウェイ

現在の「花王ウェイ」は、2004年に制定されましたが、比較的暗黙知でずっと100年ぐらやってきて、情報事業の問題や、これからグローバルという中で、やはりきちんと経営理念を明文化するという活動をしながら、原点回帰をして次の成長に向かうという思いから、「花王ウェイ」をグローバル理念として制定いたしました。



日本の中で同質の社員の中でやっているうちは、先輩の背中を見ながらやりなさいみたいな話で、必ずしも必要性を感じなかったかもしれませんが、この後出てくる多様なものの考え方、社員、グローバルということになりますと、間違いなくこういったものをもって経営にあたることは重要であろうと思います。

私たちは何のために存在しているのか、私たちはどこに行こうとしているのか、私たちは何を大切に考えるのか、私たちはどのように行動するのかということを、これは冊子にすると数ページにわたって、タイトルだけではなくてその意味するものを書き込んでおります。今日はご紹介いたしませんけれども、ホームページを見て頂ければその中身を全部公開しております。

(3) 正道を歩む

先ほど「正道を歩む」ということを言いましたが、「花王ウェイ」の「基本となる価値観」の中に、当然メーカーとしてよきモノづくり、そして100年以上ずっと続けてきた絶えざる革新、さらにもう1つの重要な概念として「正道を歩む」というものがございます。これをもう1回、「K20」の中で確認しています。

この「正道を歩む」はどこからきたかということ、創業以来の話になりますが、創業者の遺言に赤字で書いてあるようなことが言われております。この意味は、人は幸運でないとなかなか立身出世できない、運というのは天祐である。常日頃から道を正しているところに天の祐けが

ある、こういう話であります。

企業経営においても、自分たちの正しいと思うことを真摯に続けることによっていろんなチャンスが巡ってくるということでございます。今、世の中、いろんな不祥事等々ございます。経営数値的な、財務的な数値を先ほどご紹介いたしましたけれど、やはり正道を歩むことを企業経営の一番に置かないと、一夜にして企業業績は飛んでしま

う、こういうことはもうあまたの事例があるわけです。これから我々が成長に向かうんだ、グローバルで存在感ある企業になるんだという時に、それは何をやってもいいということではなくて、やはりきちんと正道を歩む中で実現していくということが一番上だということの確認をしたということでございます。

(4) 花王ビジネス コンダクト ガイドライン

この「花王ウェイ」の、ある意味概念的なことをきちんと社員が理解してビジネスの具体的な現場で進めるために、「花王ビジネスコンダクトガイドライン」を作っております。これは目次でございますけれど、冊子にして20数ページになります。「正道を歩む」ということを具体的に社員と共有するためのガイドラインでございまして、基本精神は『ここに掲げる「ビジネス

社員に求められる行動指針の原点

初代長瀬富郎は、「人は幸運ならざれば非常の立身は至難と知るべし、運はすなわち天祐なり、天祐は常に道を正して待つべし」ということばを遺言状に残している。

その意味合いは、「およそ人が自分の地位を確立したり、成功したりするには、ある程度、運というものによるところもある。この運というものは周囲からのさまざまな助けによってもたらされるともいえるが、そういったことは、自分を律して、真剣に絶えず努力を積み重ねていなければとても実現するものではない」というようなものと考えられるが、富郎が残したこのことばに、花王の社員に求められる行動指針の原点をみることができるといえよう。

(Web版花王史100年より)



花王ビジネス コンダクト ガイドライン

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、利益を追求しようとはしない

～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。

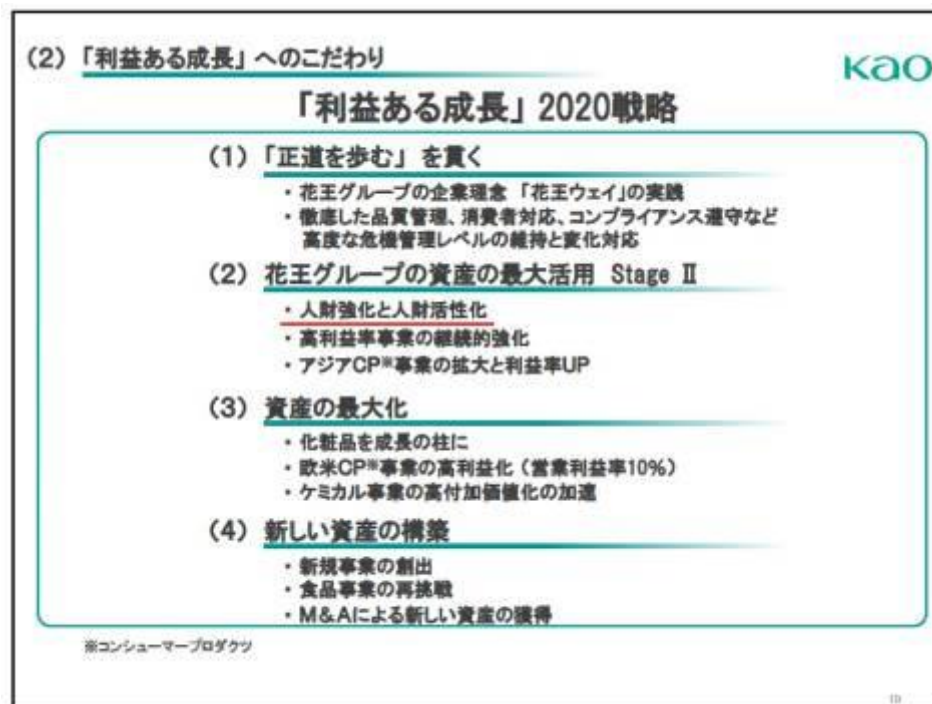
経営者及び管理者は、経営環境の変化や社内外の声を常時把握し、実効ある社内体制の整備を行う

※コンプライアンス相談窓口

コンダクトガイドライン」に反してまで、利益を追求しようとはしない』と、この1行に尽きるということでもあります。いろいろ安全の問題、環境の問題、取引の問題等々の11項のガイドラインの項目があるわけですが、基本精神はこの1行ということでございます。

この中の4番目に「社員の多様性と人権を尊重し、個の力を最大限に活かす」ということを書いております。これが言ってみれば我々の働き方改革の意味といえますか、今の労働環境の変化の中で、社員の多様性と人権をどう尊重して個の力を最大限に活かすのかということがよりどころになると私自身は考えております。

(5) 人財強化と人財活性化



「利益ある成長」2020 戦略の2 番目に「花王グループの資産の最大活用ステージⅡ」を掲げています。ステージⅠは「K15」。企業の中には資産がたくさんある。技術資産もあるでしょうし、財務的な資産、人的資産もある。まずそれを最大活用することを考えようということでございます。それをステージⅠである程度やって、「K15」をクリアして、今度「K20」に向かってステージⅡに行くということでございます。

この「花王のグループ資産の最大活用ステージⅡ」の一番上に「人財強化と人財活性化」を掲げております。その他いろいろ成長戦略があるわけですが、いかにこの「K20」中期戦略の中で今ある人的資産を最大活用するか、あるいは人財を活性化するかということを大きな戦略の1つに掲げています。これが本日の「経営戦略としての働き方改革」ということでもあります。

その他、ビジネス上のいろんな戦略は今日の本題ではございませんので省略いたしますけれども、2020 年花王の経営戦略の中における非常に重要なテーマがこの人財強化、人財活性化、今日の働き方改革ということだろうと思います。

(6) 人財開発基本方針

この人財強化と人財活性化については、「人財開発基本方針」を2010年に制定いたしました。「花王ウェイ」ができて、その後人財開発をどういうふうに行っているかということの1つの基本ポリシーとして制定しました。これも2010年にゼロから作ったわけではなくて、脈々と花王で培われてきた人財開発の方針を明文化したということでございます。

3つの基本方針を掲げ、1つは

「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」。企業ですので、個々が集まって全体最適化されないといけない。そして、全体として創造革新が行われなければならないということが1つ。ただその全体を構成する個人個人、社員1人ひとりの創造革新というのがベースになるだろうということで、それは人間としての尊厳、自主性や多様性が活かされる環境ということでもあります。そして、個と組織をいかに統合するかということ、組織としての効果・効率性の追求と、個々の人間性の尊重と、それを統合する努力、これが人財開発の基本方針であります。

今回の働き方改革については、主として基本方針2番目の、時代の変化、労働環境の変化の中でいかに多様な人財を活用、活性化するか、そしてこの全社員の熱意と書いてありますけれど、働き甲斐のある組織を作っていくかということになると思います。

ありたき組織像を定義しておりまして、「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」としています。生体機能的組織というのは、人間の体みたいに敏感に素早く反応するというか、それぞれ組織の部分がバラバラに動いてもしようがないので、それが全体として有機的に反応していくという、そういう人間の体を例えにした表現であります。

ということで、成長戦略、正道を歩むということと、人財の最大活用についてご紹介いたしました。

(7) 「K20」推進プロジェクト

「K20」推進プロジェクトの中に、変化を先導したいということで、改めて「これまでのやり方、あり方、考え方を改革」しようというプロジェクトを立ち上げました。

2030年の事業環境あるいは働く環境、これ以外にもいろいろあると思いますが、劇的に社会が変化する中で、我々が変化を先導する企業になるために、これまでのあり方、やり方、

人財開発基本方針

〔人財開発の3つの基本方針〕

- ・ 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、限りなく創意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創意を発揮することが、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」を基盤とした創意の発揮

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」

考え方の予見を問い直し、その合理性、現実的妥当性を再検討しよう。あるいは一回逆に振って、対極からのアプローチをしよう。合理性、妥当性のない、これまでの旧習、考えは捨てて、思い切って対極的なやり方に転換する。あるいはトップダウンとボトムアップということで、トップダウンで方向性を示し、現場の知恵を生かして実践する。働き方を変えようといった時に、象徴的に経営が主導するプロジェクトの中で、働き方の前提となる仕事そのものを変えていくということが必要であろうということでもあります。働き方改革と仕事改革、これが両輪になって、働き方を変えるには仕事そのものを変えていくということなんだろうと思います。

これは今、それぞれの現場サイドでどういうことを変えていくべきなのかという議論を、全社規模でスタートしているところであります。繰り返しになりますが、それと働き方改革という、働く環境、人事のいろんな制度、あるいは運用の改革というのが両輪で動いていくということでもあります。

ここまでは経営戦略と働き方改革の関係についてお話をいたしました。

II 働き方改革の基本的考え方

働き方改革の基本的な考え方をお話ししようと思います。

政府の働き方改革実現会議で3月28日に、実行計画が決定して発表されました。その時に、政府の掲げた項目と、今我々がやっていることを整理してみると、政府でいろいろ問題提起されたことを、我々の中でもほぼ議論をしてきていて手を打っているということでもあります。正規・非正規の問題、社員への投資、処遇改善の問題、労働時間、就業マネジメントの問題、フレキシブルな勤務、それから両立支援、障がい者雇用、外国人、女性、若者、多様な採用機会、

2017年3月28日「働き方改革実現会議決定」 働き方改革実行計画より		
「働き方改革」の目指すもの - 働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにすること。 - 多様な働き方が可能な中において、自分の未来を自ら創っていくことができる社会を創る。 - 意欲ある方々に多様なチャンスを生み出す。		
働く人の視点に立った課題	検討テーマ	花王の取り組み
働き方改革の実現 処遇の改善 制約の克服 キャリアの構築	1. 非正規雇用の処遇改善	非正規社員の正規化・無期雇用化
	2. 賃金引上げと労働生産性向上	社員への投資と労働生産性の向上
	3. 長時間労働の是正	就業マネジメントのレベルアップ
	4. 柔軟な働き方がしやすい環境整備	フレキシブルな勤務テレワーク/在宅勤務
	5. 病気の治療、子育て・介護等と仕事の両立、障害者就労の推進	治療・育児・介護と仕事の両立支援 障がい者の就労支援
	6. 外国人材の受入れ	外国人材の採用・活用
	7. 女性・若者が活躍しやすい環境整備	育成・キャリアプラン強化
	8. 雇用吸収力の高い産業への転機・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の充実	多様な採用機会
	9. 高齢者の就業促進	シニアの継続雇用・嘱託拡大

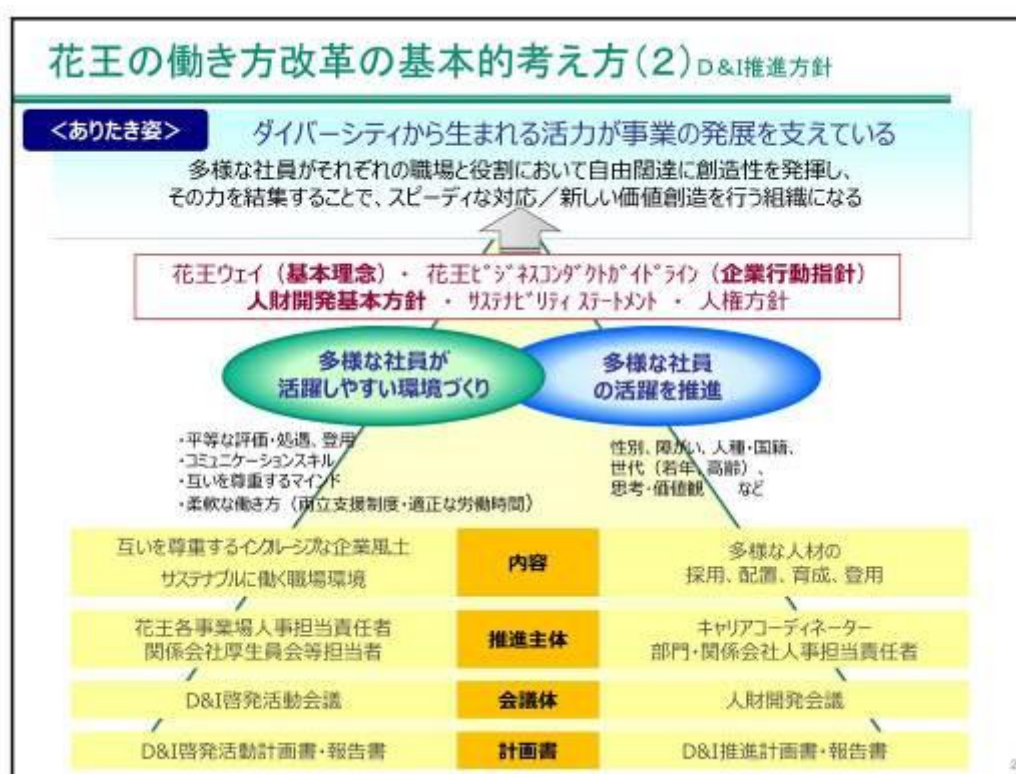
あるいは高齢者雇用などであります。

そういう意味では、政府・行政でいろんな形で推進して頂くことは、我々の取り組みがやりやすくなっている、環境ができつつあるというふうに考えております。まだこれからいろんな形で法制化の議論があると思いますけれども、基本的には国・行政が動かなくても我々がやりたかったことと、国・行政が今やろうとされていることがシンクロして進めやすくなったと考えております。

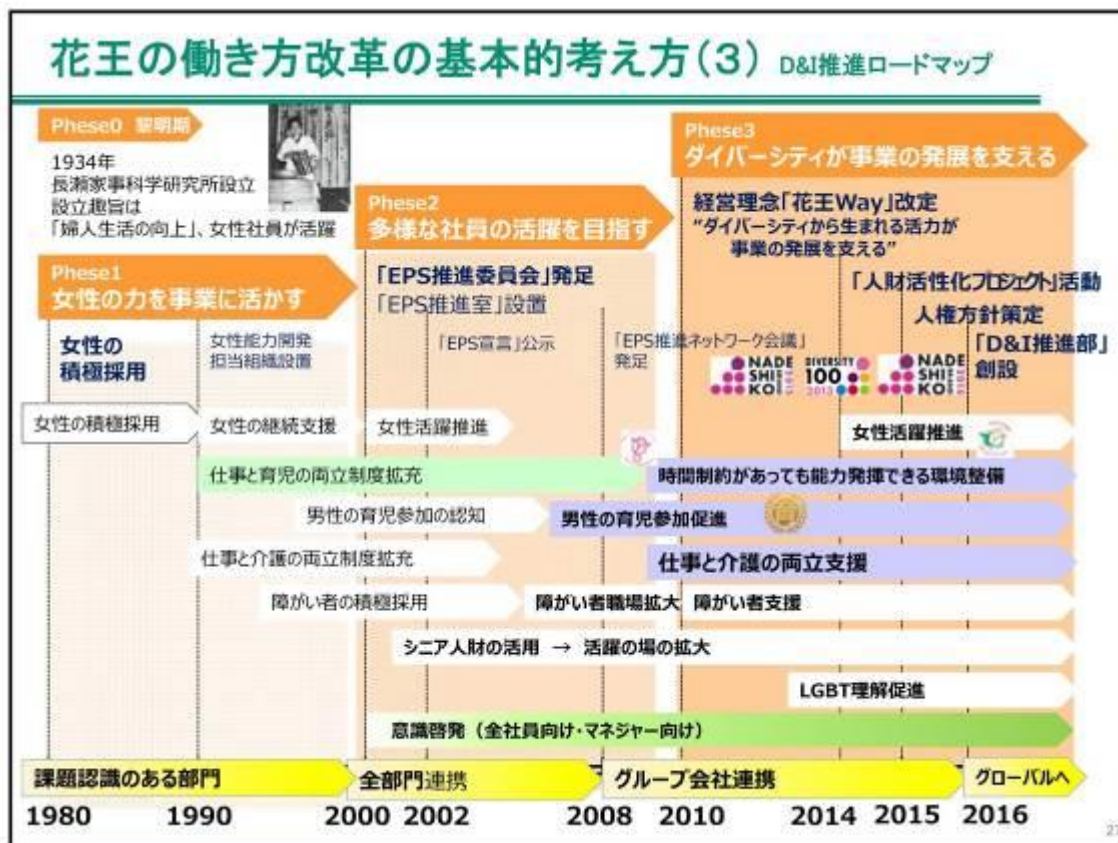
(1) ダイバーシティから生まれる活力

先ほどと少し繰り返しになりますけれども、我々の働き方改革の基本的考え方は、経営理念に根ざしています。「世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命としている」ということで、行動原則としては「個の尊重とチームワーク」。「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」という認識に立っております。

このダイバーシティから生まれる活力が事業の発展を支えているということは、「多様な社員がそれぞれの職場と役割において自由闊達に創造性を発揮し、その力を結集することで、スピーディーな対応、新しい価値創造を行う組織になる」ことができるということです。ポイントとしては、「多様な社員が活躍しやすい環境づくり」、そして「多様な社員の活躍を推進」していくことでございます。ここに書いてありますように、必ずしも時間の問題だけではなくて、評価や処遇、登用やキャリアの問題、それからコミュニケーション、あるいは意識改革、そして色々な制度が重要でありますし、一方で本当に多様な人材を採用し活躍の場を作っていくこと、これが両方相まって制度に魂が入る、そういうことだと思います。そのためにテーマを決めて、推進の主体を作り、会議体を作り、実行計画を作っていくということでもあります。



(2) ダイバーシティ&インクルージョン（D & I）までの歩み



これは多様性推進の花王のこれまでの取り組みであります。この多様性推進、あるいは人財の活性化の取り組みはもうずいぶん長く、特に女性の活躍ということを中心に進めて参りました。一番古くは戦前 1934 年、家事科学研究所というのがありまして、女性の生活の場というか家事の研究を始め、そこを女性社員でスタートしたところがあって、女性活躍のフェーズ 0（黎明期）をそこに置いています。

少し置いておいて、1980 年代に女性の積極採用をスタートし、90 年代には既にいろんな両立支援的なことを始めています。一気に組織として推進したのは 2000 年に入りまして、EPS 推進委員会を社長が委員長になって発足しました。EPS はイコール・パートナーシップの略語ですけど、そこで男女関係なくイコールパートナーとしてやっていこうという環境づくりに取り組み始め、これは 1 つの非常に重要な推進力になりました。

2010 年になってこの活動がさらにレベルアップして、グローバルな視点も入れて、ダイバーシティ&インクルージョンということで、多様性を組織の中に取り込んで、事業の発展を支えるという再定義、イコールパートナーからむしろ多様性をもっと取り込んで競争力につなげていくという概念にして、今日に至っています。

この文脈の中で我々の働き方改革も、政府・行政が動き始めた中で、こういう活動がより加速されるという環境にあるというふうに理解しております。

Ⅲ 具体的取り組み

残り時間で、具体的なお話をさせて頂きたいと思います。1つ目はずっと申し上げています「多様な社員の活躍推進」でございます。

3-1 多様な社員の活躍推進

(1) 女性活躍推進

花王グループの女性社員の比率、そして女性管理職比率でございます。花王グループ全体はグローバルも含めて、女性比率は49.2%、日本だけでは50.6%です。花王㈱と販売会社は別になっておりますので、花王㈱の7,195人で見ますと、製造・研究部門の男性比率が大きいので女性比率は一気に22.6%に落ちます。女性管理職比率はグローバルでは25.4%、日本では13.1%というので、女性比率に対して女性管理職比率が日本は決して高くありません。



～14%ということで、女性比率に対して女性管理職比率が日本は決して高くありません。

関連していればいいわけですが、日本の花王グループだと女性管理職比率は13.1%になります。そして女性比率は50.6%。このようにプロットすると非常によく分かります。これは部門によってもちょっと違い、家庭品事業関連はコンシューマープロダクトを作っている部門ですが、マーケティング部門や商品開発部門、それはもう圧倒的に女性管理職、女性リーダーが多い部門です。ところが、生産になりますと女性の比率も少ないし、管理職もほとんどいないということでございます。ですので、非常に活躍しているセクションと、これからまだまだ女性の働く場の拡大から始めなければいけないセクションがあります。特に我々のようなメーカーは、非常に活躍している部分と、そうではなくてまだこれからやらなければいけない部分が、同じ会社の中でもあるということであります。ですから、それぞれに取り組みの仕方があろうかと思います。

ただ、どんな部門においても共通には、いきなり女性管理職比率を30%という国の目標値はあるわけですが、その前にいろいろやる必要があるということです。それは子育て期を含めて、キャリアを中断することによって女性は管理職になる道に少し差が出ることは否めません。そのキャリア中断をいかに短くするか。ついこの間までは、子育ての期間はなるべく休むこと、休む制度の充実を一生懸命やっていたわけで、花王もそういう時代がありましたけれど、そうではなくて早く出てきて仕事を続けてもらう制度へシフトして、彼女たちにいかに目指すキャリアを描いてもらって働き続けるか、これをやることによって必然的に管理職比率は上がってくるだろうと思います。

2015 年に人財活性化プロジェクトで1年ぐらいかけて議論をして、こういう方向でいこうとまとめました。単に育休、産休の休む期間を長くするだけではないよねということを確認して、今現在進めております。

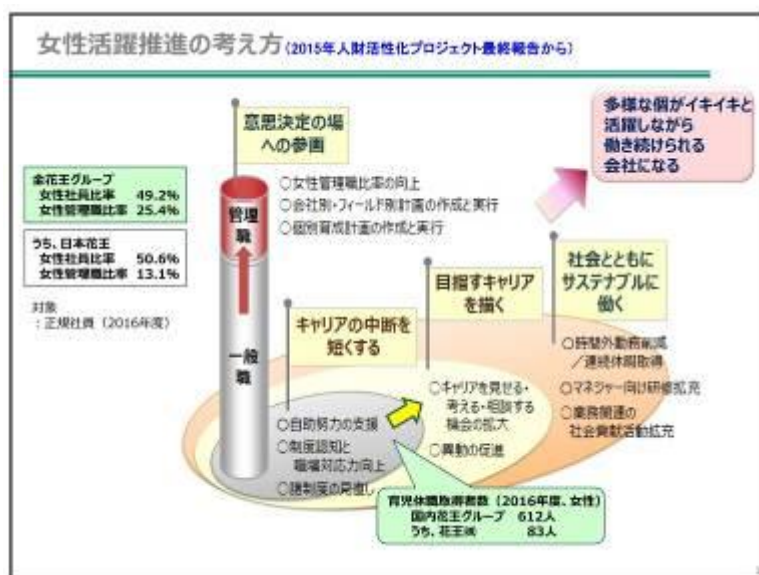
それから、花王グループには化粧品ビジネスをする、店頭の美容部員がたくさんおります。先ほどの女性の比率の中に、この美容部員が多くおられます。彼女たちの長く働きやすい環境を作るためにはどんなことが必要かという、どうしても一時、子育て期に働く時間を短くしなければいけない。保育園に行くなど、フルタイムでは働けない。そしたら、子育て期が終わったOGの皆さんに職場に帰ってきてもらって、子育て期にいる社員をバックアップしてもらうというようなことをやっています。単に時短をすると、それをカバー

しなければいけない人たちが出てきて、同じ社員でも子育て期の社員とそれをカバーする社員の、ある意味で軋轢みたいなのが出てくる。そこをいかにお互い様という職場を作っていくかということも非常に重要であります。こういうことも、現場をうまく、実態に合わせて回していくために非常に重要で必要かと思います。

(2) シニア人財の活躍推進

シニアについては、花王はまだ定年は60歳でございます。65歳まで定年延長される会社が最近出てきておりますけれども、花王の場合はまだ60歳定年で、希望者は65歳までとしています。60歳以降を「シニアパートナー制度」と命名をして再雇用しています。今は8割の方々が希望をして、何らかの仕事を継続してもらっています。これについては、さらにシニアの活躍を促進するというところでやっております。

1つは花王グループの周辺でその経験を生かすということです。花王グループの周辺にはいろいろな仕事の機会があります。完全に花王の外へ行くのではなくて、花王グループの周辺、業界団体、学会、そういったところでシニアの皆さんが活躍する。あるいはいろんな小学校に

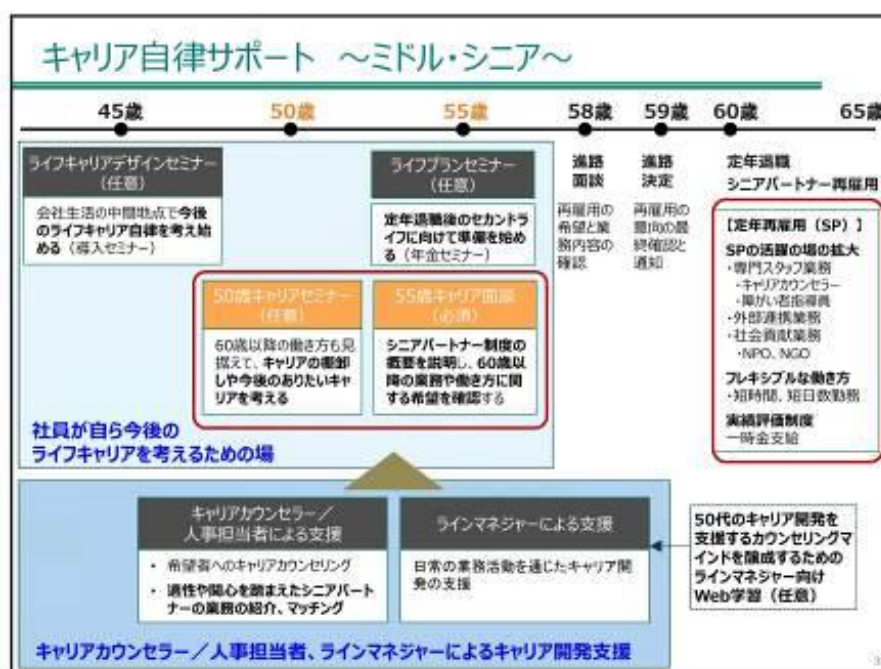


行って、手洗い教室をやるなど社会貢献的なものです。再就職支援をするということではなくて、花王グループの仕事の周辺には、社会との関わりの中でいろんな仕事があるということです。そこでシニアの皆さんに、経験を生かして活躍してもらうことによって、ある意味ではそれが花王グループの事業に直接、間接的にプラスになってくる、そういう視点でシニアの活躍の場を一生懸命開拓しているということが1つです。

もう1つは、本人の自律サポートです。60歳になってどうする、あるいはこれから花王のシニアパートナー制度で65歳まで働けるぞということを、60歳直前になって本人に選択を迫るのでは全然遅いので、なるべく早く自分の60歳以降の仕事の設計をしてもらうことが重要であります。最初にやったのは55歳になったら、60歳以降の経済的な生活、年金や自らの貯金などを含めて、ライフプランセミナーをやっています。これは花王の中で一番人気のある、評判のいいセミナーです。年金はこのぐらいもらえるんだとか、老後資金はこれぐらいためなきゃいけないんだということを55歳でやる。

それはそれで非常に評判がいいわけですが、最近は45歳、あるいは50歳でもやっています。45歳は会社のある意味折り返し地点。入社後約20年経って、これからまた20年あるぞということで、これからどうするか、会社生活の折り返し地点です。もう1つは50歳、いよいよ50代に突入するといった時に、60歳以降のことをいろんな形で考えながらこの先10年、自分の専門性や、ある意味では花王を卒業した後の生活を考えていこうではないかということ、50歳でやることにいたしました。この50歳のセミナーは、まずは時代の変化や環境の変化をとらえて、自分の人生を振り返り、今一体自分は何が強いんだろうかということ、少し元気になって頂いて、次のキャリアビジョンを考える。これは参加者には非常に気づきになっているというふうに聞いております。

ですので、会社は制度を作る、あるいは60歳以降のいろんな仕事を設計するということはあるわけですが、やはりそれに向かっての本人の意識を早いうちに支援することが大事だろうというふうに考えてやっております。



3-2 ワーク・ライフ・バランス施策

次にワーク・ライフ・バランスでございます。両立支援制度は、マタニティ、育児、看護、介護とたくさんございます。それぞれほぼ考えられる制度を全部そろえておりますが、これは社員が制度を利用して初めてはじめて価値があると思っております。

(1) 育児支援制度

育児支援制度は、お子さんができて育児休職を取られるのは、女性の社員が花王グループ全体で98.5%、花王㈱は100%になっています。それから男性の育休は花王グループ26.1%、花王㈱で34.5%。ですから、男性はまだまだ育休を取るのは3分の1ぐらいです。子育て期に短時間の制度を利用する女性社員は、これはカネボウ化粧品が入ったこともあって、先ほどの美容部員がすごく増えたこともあり、利用者が増えているという状況でございます。

そういう制度はあるわけですけど、改めて大事だなと思うのは、本人をサポートする、ご主人もあるいはマネージャーも含めて、皆でサポートをするという雰囲気。制度があつて、制度を利用すればいいという話ではなくて、周りでどうやってサポートするか。あるいはその理解です。子育てと仕事を両立するのはすごく大変だということ、いろんな悩みがあるということを理解することが非常に大事だということです。

制度はいろいろありますが、職場で特に重要なのはマネージャーの理解です。それから本人の支援については、育児休職者復職前セミナーをタツノオシゴトセミナーと名づけました。タツノオシゴトはメスがオスに卵を産んで、オスが育てるそうです。それをもじってタツノオシゴトセミナーといって、育児休職者復職前セミナーがあります。会社に復職する女性と旦那さ



育児支援の取組み

取組方針

- 諸制度の見直し
- 制度認知と職場対応力向上
- 自助努力の支援

1 時間制約があつても、能力発揮して就業継続できる環境の整備

制度の拡充

- 時間単位休暇取得制度
- コアタイムのないフレックス制度
- 配偶者海外転勤同行制度

ラインコミュニケーション強化

- 休職前・復職前面談
- 育児休職報告書
- マネージャー啓蒙
- 『ダイバーシティ・マネジメント講演』の実施
- 新任マネージャー研修で「多様なマネジメント」を講義
- eラーニング「仕事と育児の両立マネジメント」を公開

託児支援

- 保活(ホカツ)促進ちらしの配布
- 企業内託児施設(メリスガーデン)
- 託児サービスの費用補助拡充と活用のPR
- 育児を支え合う外部インフラの活用促進

当事者のモチベーション向上

- 育児休職者復職前セミナー(タツノオシゴトセミナー)
- F&M(Father&Mother)ミーティング
- ①ランチミーティング ②先輩社員との座談会

2 育児は、パートナーとともに協力し合うもの

外部評価

優良な子育てサポート企業として、厚生労働大臣の認定を取得
[次世代育成支援対策推進法]

※外部評価

- ハピネット・ワークス
- 子育てワークス
- 保育所ワークス
- ホームヘルパー施設、等

んを呼んで、復職前のいろんな制度を説明します。要するに仕事をしながら育児をし、育児をしながら仕事をするということは、やはり旦那さんのサポートを是非お願いしますということで、必ずしも旦那さんは花王の社員だけではなくて、別の会社の旦那さんも呼んできてやりま。これは女性社員には非常に好評でございます。それから、ファザー&マザーミーティングは、もうすでに復帰している先輩社員との座談会です。自分たちはこういう苦労があったけれどもこうやって乗り越えたよっていうことを、これも男性、女性どちらも参加できます。男性の育児期の社員も含めてやるということです。

こういうことをやりながら、女性だけが育児に取り組むというのではないという意識を、会社全体で支援するということをやっております。

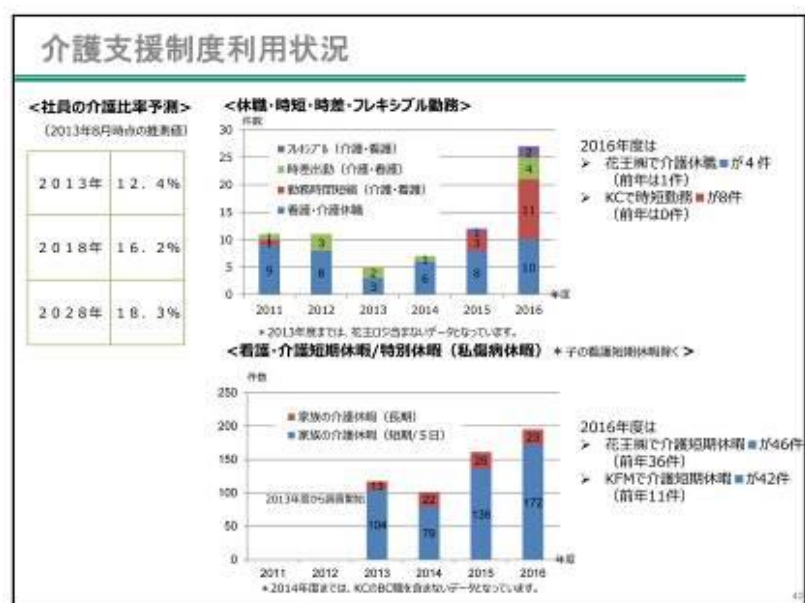
それから、日本橋茅場町のビル街の真ん中に花王の本社があるんですけど、その1階に「メリーズガーデン」という社内託児施設を作りました。これは自分の家の近くの保育所を確保することが社員にとっては一番いいんですけども、なかなか東京、あるいは千葉、神奈川の場合は難しい。そこで、社内託児施設に1回入って、1年は活用して企業で預かって、その後、地元の保育所に入れたら退所していくということで、どうしても自宅の近いところで入れないという社員の0歳児が非常に多いです。しかし、「メリーズガーデン」も非常に利用者が多くて最近では抽選になってしまいました。ですので、もう1箇所ぐらい追加しなければいけないのかなということになりつつあります。

(2) 介護支援制度

介護はまだまだこれからだと思いますが、育児以上によくよく実態を我々が把握し、備えなければいけないだろうと思っています。それはご承知のとおり、育児は期間が見えている、介護はいつまで続くか分からないということの、やはり精神的、肉体的な負担ということです。これはなかなか公にしにくい面があり、育児はハッピーなので社員からの申告もありますけれど、

介護の場合は制度はあるんですけど、まだまだこの程度の制度の利用状況です。育児に比べて1桁違う。実際はもっと悩んでいる社員がいると思うんですけど、会社に言い出せない、周りに言い出せない、言い出したところでなかなか出口が分からない。非常に悩んでいると思います。ですのでここは今、遠慮しないで言ってくれ、会社も一緒になって考えていくということ盛んに言って、これはまだ途上です。これからの本当に大きな課題ということです。

しかし、両立支援としてはこれから一番重要な介護との両立を、やっていきたいと思っています。



一人で悩まないように、会社もいろんな制度を整備していますが、ある日突然介護退職みたいなことにならないようにやっていこうと。こういうことで、いろんなセミナーをやったり情報共有をしたりしております。

仕事と介護の両立支援の取組

■概要

2008年 社内の将来予測実施
2009年 社内調査実施
・回答275件、ヒアリング14例を分析
2010年 課題への対策開始

■基本方針

1人ひとりが自ら主体的に行動できる
介護に関する情報収集や体験づくりを自ら主体的に行うことで、仕事と介護の両立をマネジメントする力を養いましょう。

お互い様意識を持って助け合える
介護は誰にでも起こりうるということも認識し、職場で協力・相談できる関係づくりを進めましょう。

■外部評価

HRアワード（日本の人事部）
企業人事部門 優秀賞
（2014年）
受賞理由：先進的な介護支援の取組を実施

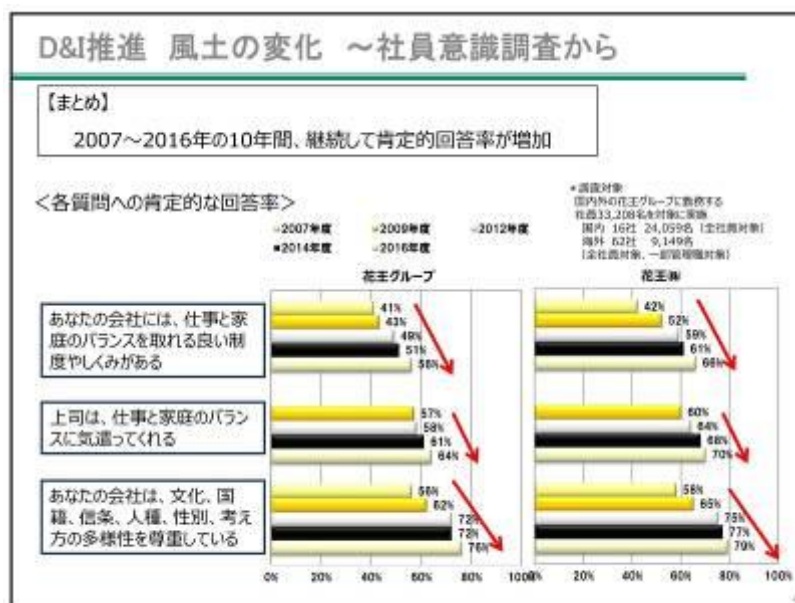
■取組内容

- ◎介護セミナー
・外部講師による講演会を実施
・全国累計24か所、1,300人が参加
・テーマは「働きながらの介護」「認知症介護」「医療との関わり方」など多数
- ◎啓発ニュースレター
- ◎外部介護支援機関（シーケア）との連携
- ◎経済的支援（共済会を通じて）
- ◎介護ハンドブック
・インターネットに掲載、グループ各社随所あり
・内容：介護の心得、相談窓口、基礎知識（社内外の情報）など
・活用方法：介護の入門書として / ケアマネジャーとの情報共有に
- ◎マネジャー研修
- ◎人事担当者向け介護相談マニュアル

（3）仕事と家庭生活の両立支援の基本

まとめますと、花王における仕事と家庭生活の両立支援の基本は、「仕事を進める上での能力以外の阻害要因をできるだけ取り除き、社員1人ひとりが持てる能力を発揮できる環境を整備すること」ということで、「これによりキャリアの中断をなくし、社員のキャリア形成と仕事成果につながり、それが会社の事業発展に資する」、こういう考え方でおります。

こういった会社の活動が、いったい社員にどれだけ浸透しているのか、社員がどう受け止めているのか、ダイバーシティや両立支援だけではなくて、会社経営あるいは人事の制度、教育すべてに渡って、100項目ぐらいについて2年に1回社員の意識調査をしております。その中に、D&I（ダイバーシティ&インクルージョン）両立支援の設問も入れて、それがどう経年変化しているのかをまとめました。おかげさまで、今いろいろ申し上げたような制度を社員は前向きに捉えていてくれるということが、我々の1つの評価といえますか、KPI（重要業績評価指標）になっているということでございます。



3-3 柔軟な就業時間制度

(1) 働く時間と場所の多様性

次に柔軟な就業時間制度、これが今、働き方改革の1つの大きな話題になっているわけですが、これからは働く時間と場所が多様化していくということになるかと思います。これまでは特定の時間と場所で限定された画一的な働き方だったものが、いろんな環境、ICT環境もあって、必ずしも時間と場所が限定されずに、いろんな選択肢ができるようになったということでもあります。それから、グローバルにビジネスをやろうと思いますと、国際事業のメンバーはおのずから夜中だって地球の反対側とコミュニケーションしなければいけないということも含めて、我々は今までの定時勤務をもう少し幅を広げて柔軟に設定する、働く場所についても柔軟に、在宅勤務を含めてやっていきたいと思っております。

“花王らしい働き方”。他の会社さんのいろんなモデル的なものは参考にしますが、やはり先ほど女性のところでもお話ししましたように、現場現場でいろんな仕事の中身や働き方も違うわけで、例えば製造の現場は製造ラインが回っていますから、フレキシブルといってもある1つの時間の中でやってもらわないといけない。販売は流通の販売店さんがあるわけだから、そこにある程度合わせなければいけない。しかし、内勤の人間は相当フレキシブルにできる。いろんな働き方があるので、それはフレキシブルにする中で、花王らしい働き方を維持しながら多様な働き方をやっていく。これは結果としては、労働生産性が上がっていくのと、それから優秀な人財の育成・保持につながらなければいけない。いわゆる長時間労働、これは当然健康上の問題を含めてチェックしなければいけないわけですが、基本的には生産性の向上、あるいは優秀人材の育成・保持ということに狙いを定めてやるということだと思います。

(2) 就業制度の変遷

花王は過去、フレキシブルな勤務をいろいろ試行錯誤してやってきました。裁量労働制がいいと思ってやりましたが、裁量労働制を入れた職場とそうではない職場のいろんな確執があったりして、入れたはいいけれど縮小するとか、今は裁量労働制をもう一回拡大しますが、基本となる制度は「時間プール制」と言って、コアタイムなしのフレックスタイム制、これを中心にやっています。

フレックスタイム制はコアタイム付きのものを最初に導入したのが2008年でした。それから2015年に社員からの要望もありましたし、もっと会社としてもフレキシブルにやっていく必要があるだろうという問題意識もあって、いろいろ意見はあったんですけど、コアタイムなしにいたしました。コアタイムの撤廃ということと、その代わりに7時～20時が基本の働く時間というふうにしました。

それから有給休暇を1時間単位で取れるように、2015年の7月1日から導入しました。先ほど言いましたように、生産の交替勤務、あるいは研究の裁量労働、あるいは販売のみなし勤務は、フレキシブルタイムの対象外ということにしています。

(3) フレキシブルタイム

これが今の花王のフレキシブルタイムということでございます。7時から20時、基本この中で仕事をするということとであります。これをやりますと、政府で言っているインターバル 11 時間は、20時から7時でちょうど 11 時間になるんです。これを超えた場合はきっちりマネージャーがその必要性、それから手続的にも少し厳格にやれと指導します。逆にこの中であれば

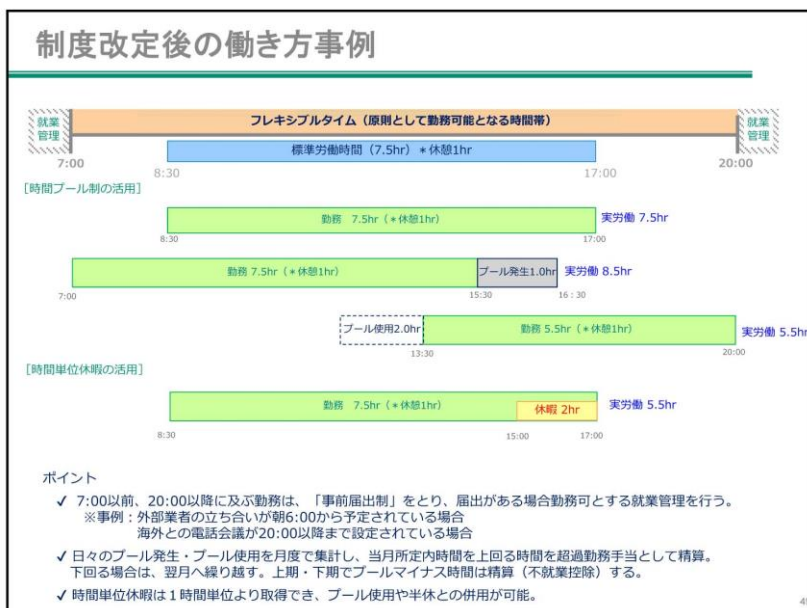
社員に働く時間のマネジメントを相当に委譲するということです。

こういたしますと、花王の就業時間は 7.5 時間で休憩 1 時間なので、働く時間を前後に動かすことができるということですし、今までコアタイムがありますとどうしても半日何かプライベートで時間を取られるということがあると、半日休暇を取るとか、どこかで補わなければいけないということになるわけです。ところがコアタイムをなくしますと、午後から出てきて、それで 7.5 時間やればいいということで、午前勤務、午後勤務、そういうことができるようになってきています。これは、子育てで時間がとられる時、今まではコアタイム 10 時に出てこなければいけない、ちょっと時間が足りないと、そこにやはり制度の複雑さがどうしても出てきました。その辺もこのフレキシブルタイム 7時から20時の中で基本 7.5 時間、ある日は少し短い 5.5 時間でも、その代わり 2 時間は 1 カ月の中でつじつま合わせてくださいと、これを時間プールと言っていますけれど、こういうフレキシブルな制度にしました。これは非常に社員には評判がいいということでございます。

(4) 在宅勤務

在宅勤務についてはずいぶん前にチャレンジをしたんですけども、なかなか広がりませんでした。今改めて育児や介護、看護を理由とした在宅勤務、それから先ほど海外事業と言いましたけれど、どうしても夜遅い時間、早朝など、業務特性上会社に出てこなくて家で仕事をするという業務、この 2 つをポイントとして今トライアルをやっております。具体的に育児や介護で困っている社員を特定して在宅勤務をやってもらう。それからある特定の業務、海外担当の社員や、情報システム部門でどうしてもシステムの監視をしなければいけないとか、そういう社員をピックアップしてやっているということで、今の ICT の発達の中でふさわしい就業管理、在宅での就業時間の管理、それから仕事の管理を、そこにどんな革新と問題があるかということを出出して、2018 年ぐらいに全社に展開しようとして取り組んでおります。

これをやりますと、先ほどの子育てのことについて言えば、今まで復職して短時間勤務を制



度として選択していた人たちが、短時間勤務を選択しなくてもこの在宅勤務とフレキシブルな勤務体制の中で、通常の社員と同じように自分の裁量の中でやれます。今までは、子育て期なので短時間勤務にしてくださいということをやって、それをどうしても超える場合は残業になるわけです。それが、在宅勤務とフレキシブル勤務を組み合わせることによって、他の社員と同じような制度の枠組みの中で育児、看護ができる。本人にとっては特別扱いではないという、子育て期にある人、介護にある人の時間のフレキシビリティと一般社員の時間のフレキシビリティが区別なく運用できるようになるということの効果は、職場風土、本人の意識において非常に良いと考えております。

3-4 販売部門の取り組み事例

時間が迫って参りましたので、簡単にご紹介したいと思います。販売部門の事例で言いますと、これは花王という企業の中だけではなかなか難しく、いわゆる流通、販売店の皆さんとの仕事のつながりがありますので、自分たちだけ早く帰るとか、フレキシブルというわけにはいけないので、大手流通担当部門と我々の担当といろいろ議論をさせて頂いて、一緒に働き方改革を進めていきたいと思いますということをやっております。

具体的には、例えば先方と我々の担当とが、18時以降は営業上のやりとりはやめましょうと。ある流通大手さんですけど、花王へのメールは自動的に18時でやめ、18時以降花王へのメールがある場合は流通さんサイドでプールして、翌朝一斉配信するというようなことまでやって頂いている企業もあります。商談日を統一することもございます。

あるいは、店頭でいろいろ陳列するのも、お互い一緒になって時間を効率化しましょうとか、1社だけではできない、関係先と一緒にやらないと働き方改革というのは進まないという面もあるということであります。こういうところは国や行政が動いて頂いて、業界で、1社を超え



てやることによって非常にやりやすくなってきているというふうに思います。

プレミアムフライデーは、今年はもう既に年間のいろんな計画があって、最終金曜日の午後に会議が入ったりしていたので、この会議を無視して休めとも言えないものですから、できる限り調整するというふうにしています。来年からは毎月の最終金曜日は極力会議は設定するなとしていますので、来年はもう少しやれるかなというふうに思います。先ほどのフレキシブルな勤務体制にいたしましたので、ここは会議を入れないとか、会社がプレミアムフライデーを推奨すると言ってあげて、上司もそういうことを理解すれば、制度的には自分のフレックスの時間管理の中でプレミアムフライデーの取得もできる。必ずしも月1回の金曜日に限らない、毎週金曜日でもいいというふうに言っております。

3-5 GENKIな社員づくり

最後は元気な社員づくり。
これは、先ほどご紹介したK20 推進プロジェクトの中に、社員・家族の健康維持を挙げていましたが、これも働き方改革と裏腹といいますか、働き方改革をやって、生産性を上げて、時間を効率化して、健康づくりを社員にも奨励していくということです。

花王は清潔、美、健康でやっていますので、実はもう2008 年に花王グループ健康宣言をしています。社員の健康は会社の財産である、あるいは社会の財産でもあるということで、具体的にはここに書いたような取り組みをずっと進めてきて、おかげさまで経済産業省から「健康経営銘柄」を頂きました。何とかこれを続けていきたいと思うんですけれども、各社いろいろやっておられるので続けられるか分かりませんが、これがこれまでの健康づくりの1つの成果ではあります。

さらにK20 全社プロジェクトの中の、“元気プロジェクト”というふうに、社員と家族の健康維持・推進をして、今までも健康宣言をやって健康経営をやってきたんですけど、さらに元気になろうと。働き方改革をやって、時間のフレキシビリティを含めて、健康増進をして元気になろうということで、もう一段レベルアップした健康経営になるだろうと考え、人財開発の方針の1つとして「健康のK20」を推進しています。5年がかりで社員をどんどん元気にしていこうということでやっています。

中身はいろんなことがあります。メタボとか、女性の問題、心の問題、それからプレゼンティズムという概念を入れています。アブセンティズムは会社を休んで、それは労働損失ということですけど、プレゼンティズムは会社に出てきていても少し調子が悪くて生産性が上がっ

花王グループ健康宣言



私たちは、日々いきいきと健康づくりに取り組み
すこやかで心豊かな生活の実現をはかるとともに
元気で活力ある職場を通し
お客様とともに感動する会社を目指します。

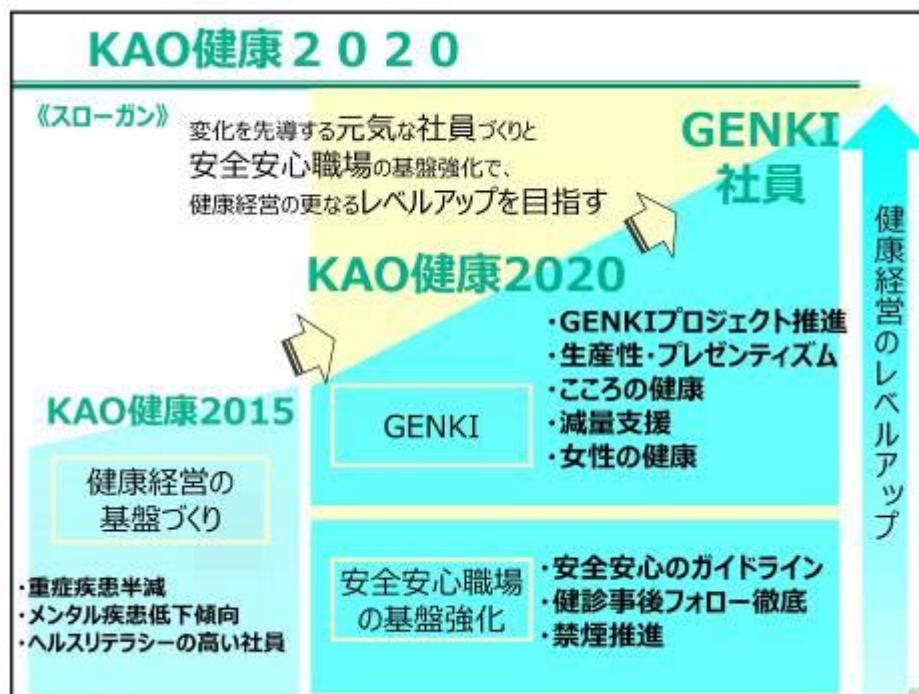
5つの取り組み

花王グループでは、会社として最低限行うべき「健康管理」のみならず、社員が自ら健康を維持増進することを「健康づくり」とよび、以下の5つの取り組みを中心に実施していきます。

1. 生活習慣病への取り組み
2. メンタルヘルスへの取り組み
3. 禁煙への取り組み
4. がんへの取り組み
5. 女性の健康への取り組み

ていない状況。ここに着目して、非常に簡単な調査を花王で実施した時に、花王のプレゼンティズムは22.5%でした。会社に出てきて一番仕事のパフォーマンスが上がっている時が100とした場合、22.5少し調子悪いというわけです。社員の感覚的な数値ですけれど、そうすると77.5で仕事をしていると。そこで、元気プロジェクトの1つのテーマとしては、ここを少しずつ上げていこう。そのためにはメタボで血圧の問題から始まって、肩こりや目の疲れやいろんなこと、それから女性の健康で会社に出てきても調子悪いというところを改善し、生産性を上げていかななくてはいけない。花王グループとしては清潔、美、健康でいろんなソリューションも持っているの、事業だけではなく、社員の健康に我々のソリューション、会社の持っているソリューションを使って、社員自ら実践することによって生産性を上げていくということができるのではないかと、元気プロジェクトの1つのテーマとしてやっています。

これは結局、長時間労働で夜遅くまでいろいろ仕事をして、翌日出てきて仕事をしたってプレゼンティズムが悪化している、そういう状況なんだと思います。これもまさに働き方改革でちゃんと休む時は休んで、また翌日自分のペースでちゃんと仕事をすることによって、肩こりだとか目の疲れだとかっていうことは低減され、それに花王には“めぐりズム”という目の疲れを取る製品もありますし、“ヘルシア”と運動でメタボを改善したり、いろんなソリューションがあるので、それを社員が実践することによってこのプレゼンティズムが改善していく。それがすなわち生産性が上がるということにつながっていくのではないかとという仮説の中で、今やっております。そういうことは健康保険組合と会社がタイアップして社員を巻き込んでやっています。



IV おわりに

最後に、こういうことと並行して業務の改革、意識の改革、環境・制度の改革、まさに働き方改革と、仕事の改革を同時にしていかなければいけないというふうに思います。

特に業務の改革は、会議の見直し、業務プロセスの改革、これはやはり並行していかななくては行けない。付加価値の高い業務は何か、生産性の低い会議、形式だけの会議はないのか。過

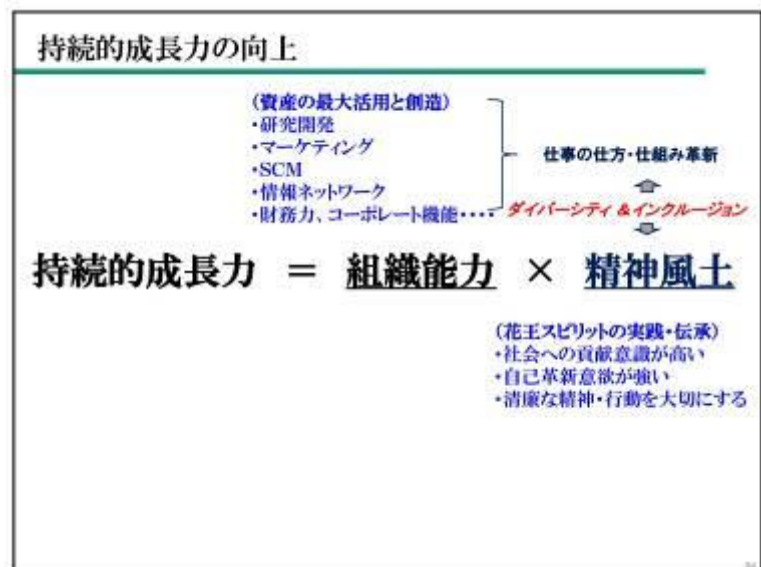
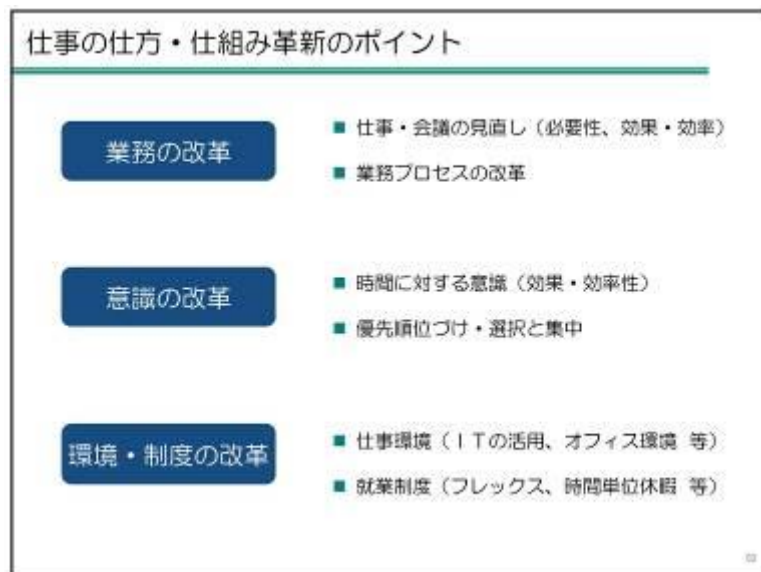
剰サービス、過剰品質、この辺は我々の仕事の根幹に関わります。安全、安心、品質はメーカーとしてのベースなんですけれど、どこが過剰なのか、足りないのかということは、微妙なところがあるわけなんですけれど、ここは非常に重要で、チェックしていく必要があるだろうと思います。そして、仕事のバリューチェーンの見直し。先ほどの流通のお客様とのいろんな仕事の仕方があるということで、働き方改革はやはり、まさに仕事の改革ということなのだろうと思います。

冒頭から申し上げました、花王には「花王ウェイ」に代表される精神風土がございます。働き方改革においてもこれは大事にしていきたいと思います。多様性の中でそれを確認しながらやっていきたいと。多様なんだけど、一貫して我々が共通して大事なものとしてやっていきたい。

もう1つは資産の最大活用と創造ということで、研究開発や

マーケティング、SCM（サプライ・チェーン・マネジメント）、情報ネットワーク、財務力、コーポレート機能、会社のいろんな機能があります。思いきってこれらの仕事の仕組みを革新して組織能力を上げていくということ。「精神風土」と「組織能力」、この両者が変化に対応できる持続的成長力をつける重要な要素というふうに考えており、働き方改革はこのことを進める上で非常に重要な取り組みだという認識をしてやっております。

私のお話は以上とさせていただきます。ご清聴ありがとうございました。



「経営戦略としての働き方改革」

～花王の経営戦略と働き方改革への取り組み～

2017 年 10 月発行

編 著 富山県経営者協会

発行所 一般社団法人 富山県経営者協会

〒930-0083 富山市総曲輪 2 丁目 1 番 3 号

T E L (076) 421-9588

F A X (076) 421-9952

ホームページ <http://www.toyama-keikyo.jp/>

E メール info@toyama-keikyo.jp

無断複写禁止・転載不可