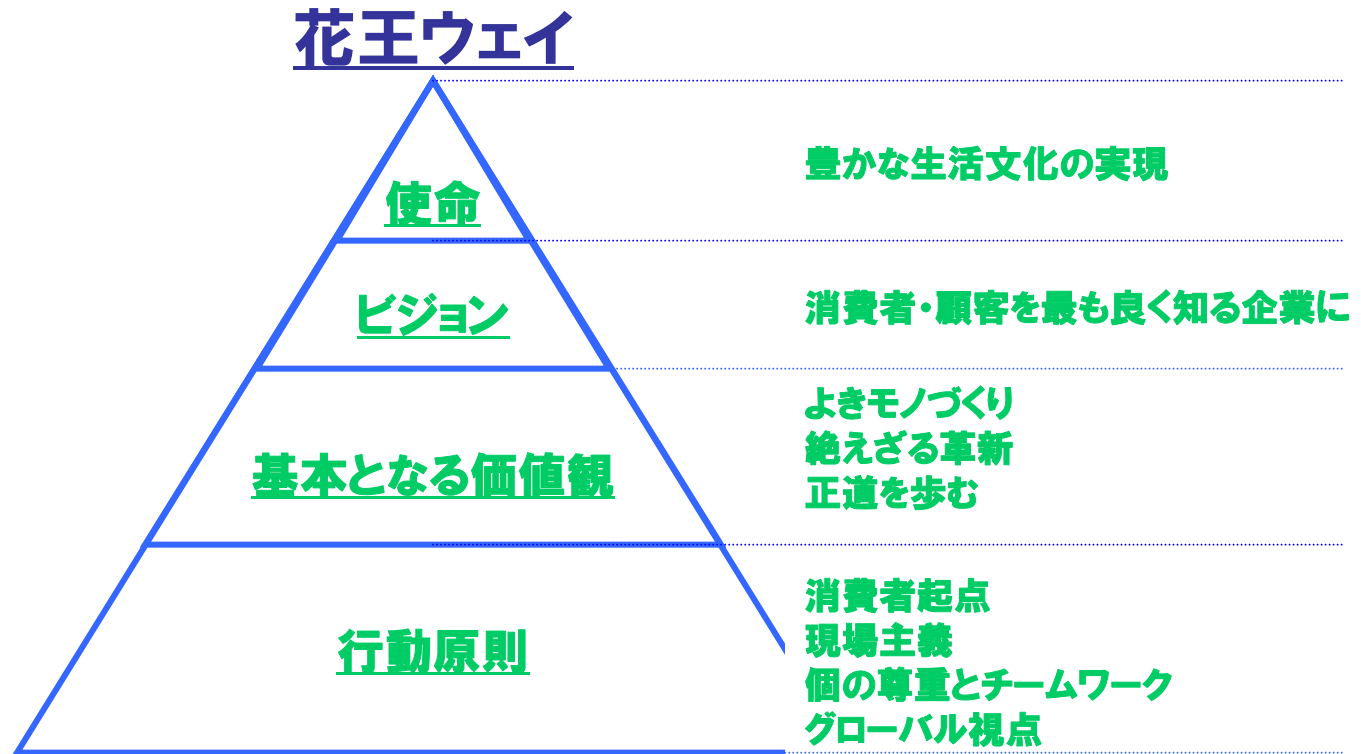


2006. 9. 4

# 花王の人材評価と報酬制度について

花王(株)人材開発部門  
統括 青木 寧



花王ウェイは「使命」「ビジョン」「基本となる価値観」「行動原則」で構成され、それぞれは次の内容  
を表しています。

- “使命” : 私たちは何のために存在しているのか
- “ビジョン” : 私たちはどこに行こうとしているのか
- “基本となる価値観” : 私たちは何を大切に考えるか
- “行動原則” : 私たちはどのように行動するのか

花王ウェイは「花王の基本理念」(1995年策定、1999年一部改定)を、花王の事業と社内外の  
事業環境の変化を考慮し、全面的に見直し、再構成したものです

## 「使命」

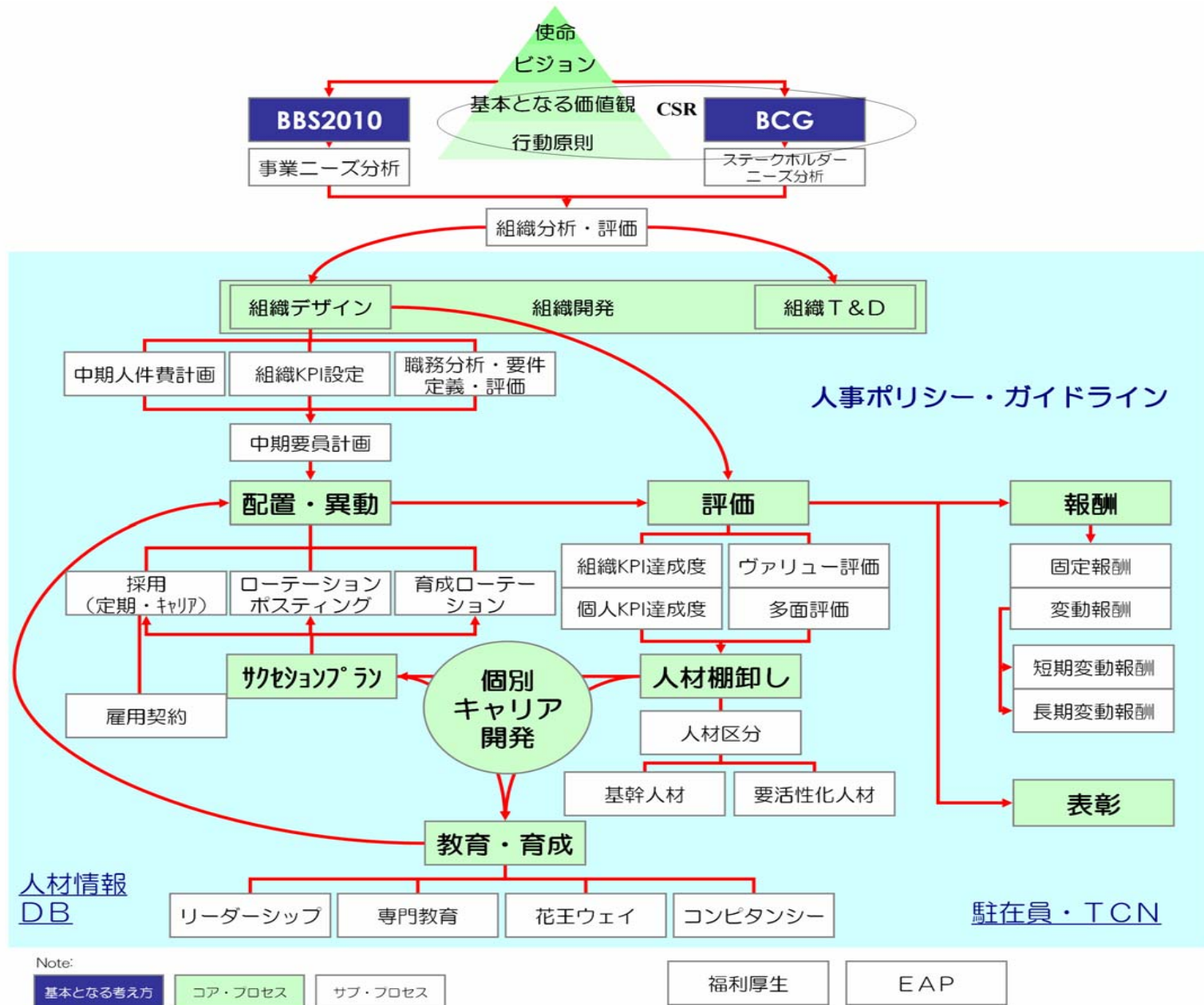
**私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある、豊かな生活文化の実現に貢献することを使命とします。**

**私たちは、この使命を達成するために、全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすこやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。**

## 「ビジョン」

**私たちは、それぞれの市場で消費者・顧客を最もよく知る企業となることをグローバルにめざし、全てのステークホルダーの支持と信頼を獲得するとともに、社会の持続的な発展に寄与します。**

# 人材開発の全体フロー

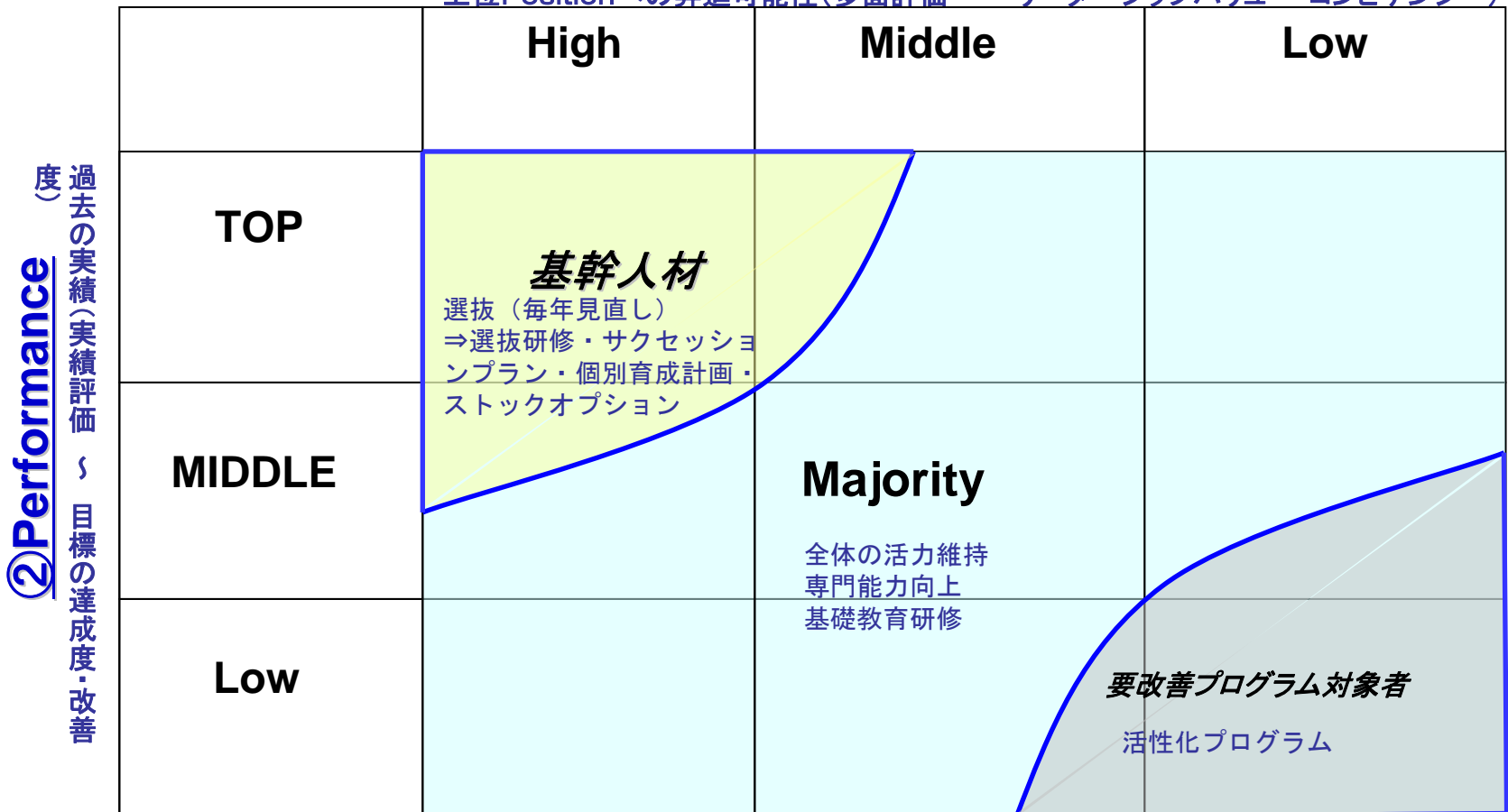


# 評価の視点と人材区分別の育成

## ① Position

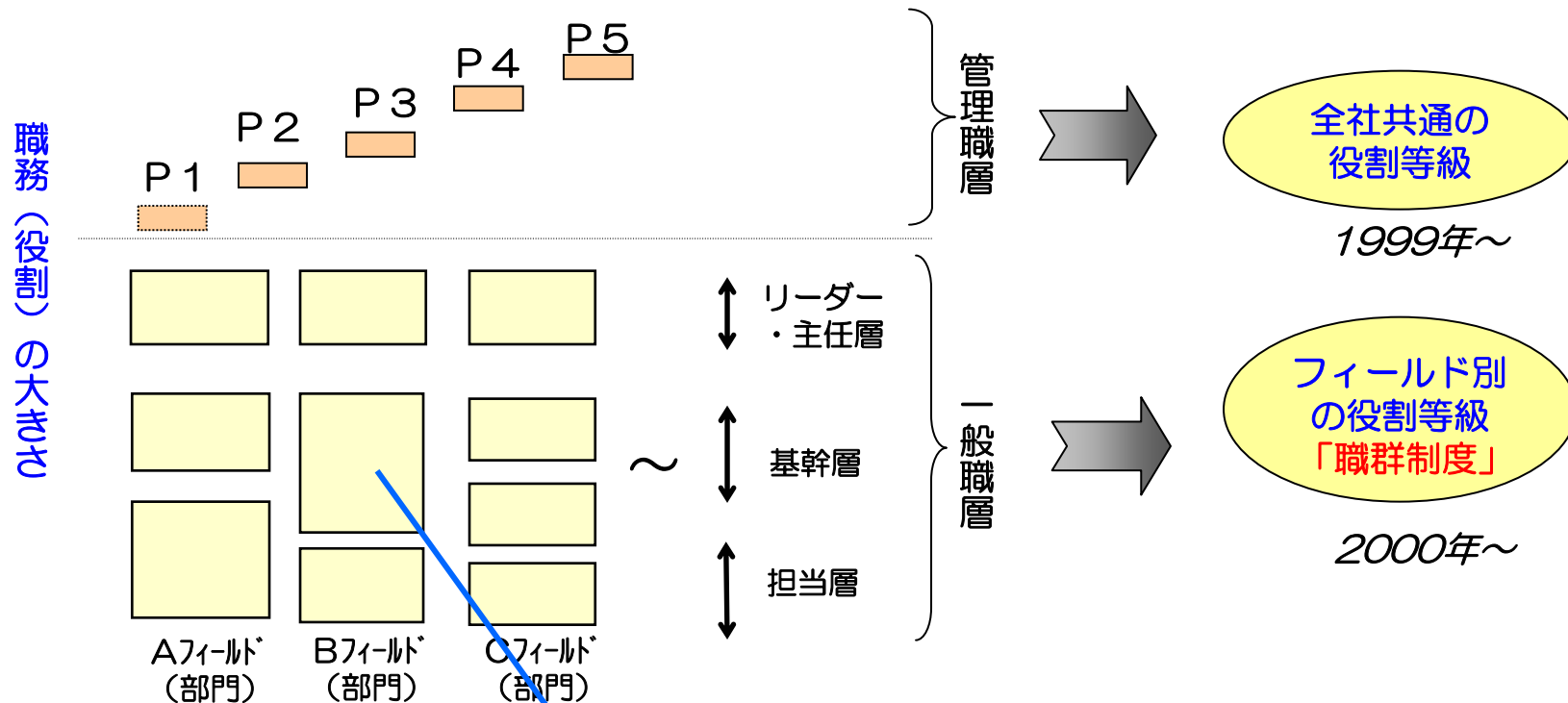
## ③ Person (Potential)

上位Positionへの昇進可能性(多面評価 ~ リーダーシップバリュー・コンピテンシー)



# 等級体系

「職務（役割）／成果に基づく処遇」（「役割等級制度・職群制度」）



- 評価の基準
- 報酬の水準
- 就業の形態 等

最適な体系



職群

明確に定義



- 職務（役割）に求められる責任
- 職務（役割）に求められる成果行動
- 専門知識・スキル 等

# 会社目標を個人目標へ展開

部門中期戦略

← (展開) → << 部門 / 中長期目標 >>

## 部門KPI一覧表

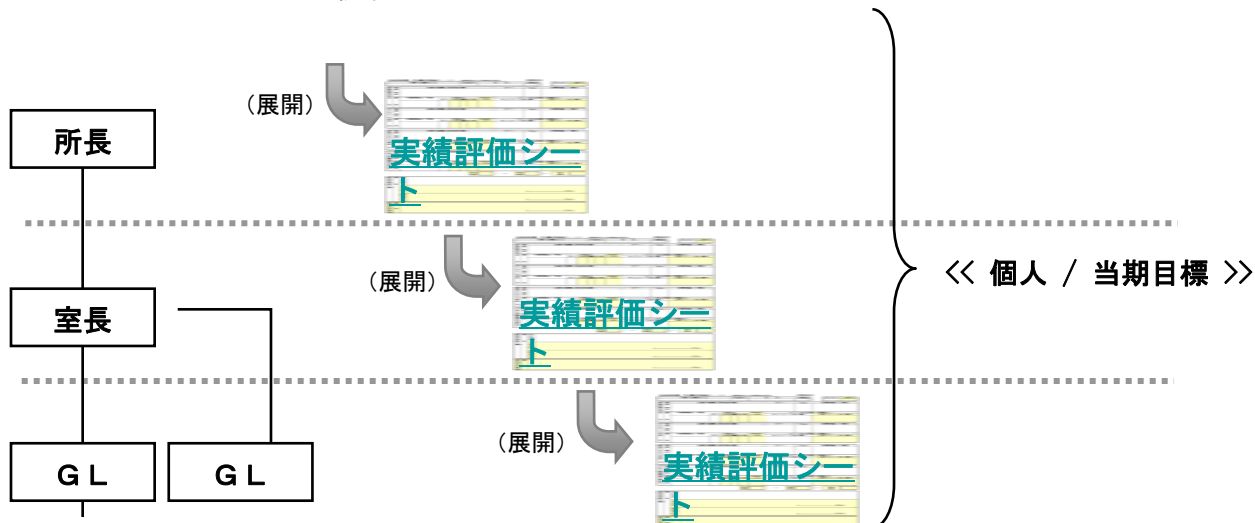
<部門使命>

視 点	部門戦略	戦略目標 (=具体的な目標・活動)	KPI	備 考 (必要に応じ計算式)	ターゲット (= 目標数値 / 状態)			
					2005	2006	2007	2008
経営数値 (%)	(展開)	(展開)						
カスタマー (社内外) (%)	(展開)	(展開)						
業務プロセス (%)	(展開)	(展開)						
人材と組織運営 (%)	(展開)	(展開)						

部門レベルの戦略      部レベルの戦略

## KPI一覧:

目標達成の為に重要な指標 (Key Performance Indicator) として、戦略 (目標) を具体化するために必要な戦略の事例と評価指標・数値目標を一覧化したものです。

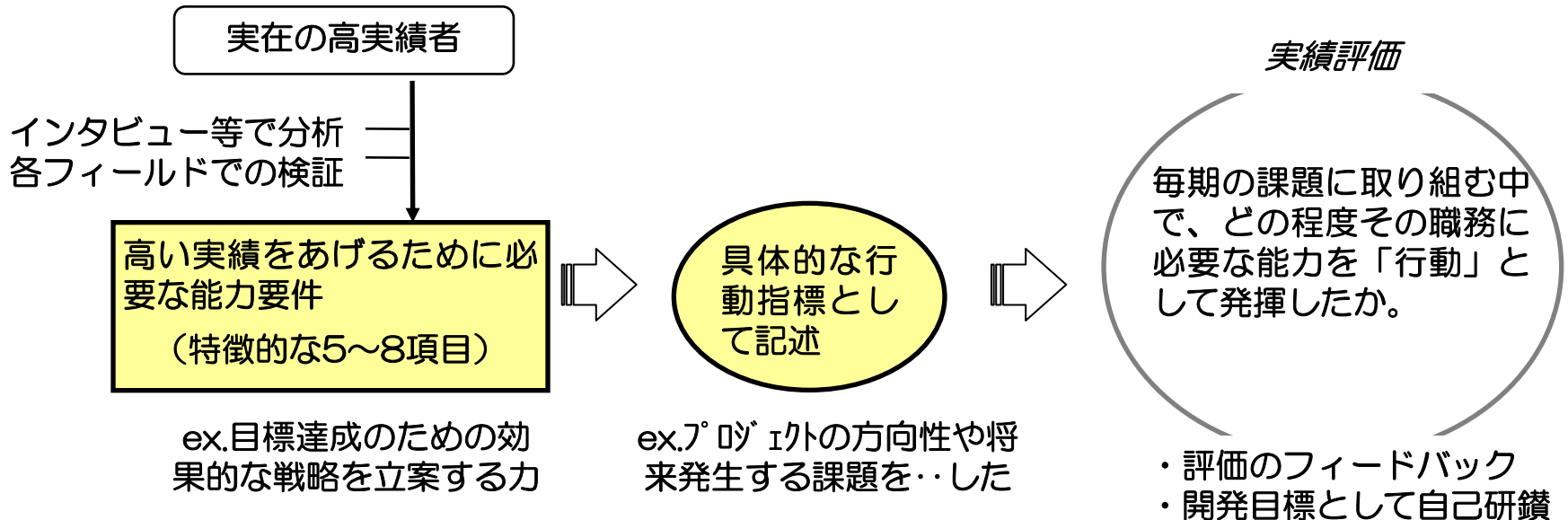
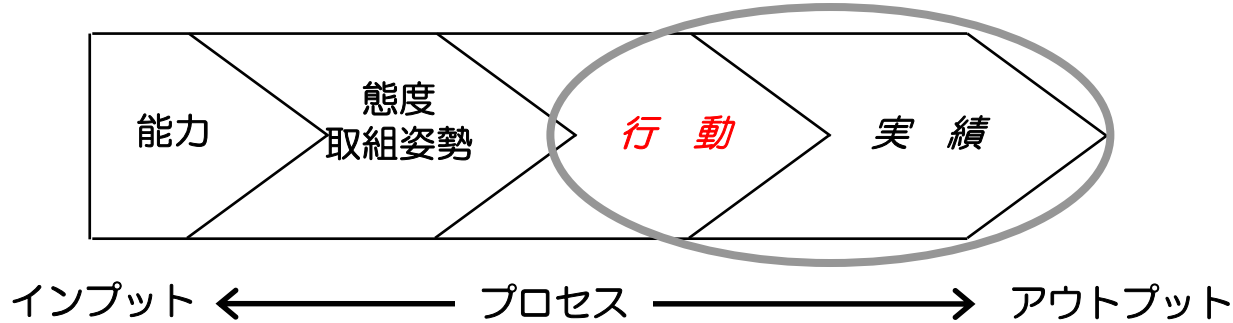


# 成果行動（コンピタンス）の評価

成果行動の実践度＝担当する職務で高い成果を挙げるために求められる行動をどの程度実践しているか？

《コンピタンスの考え方》

実績評価の対象とすべき部分





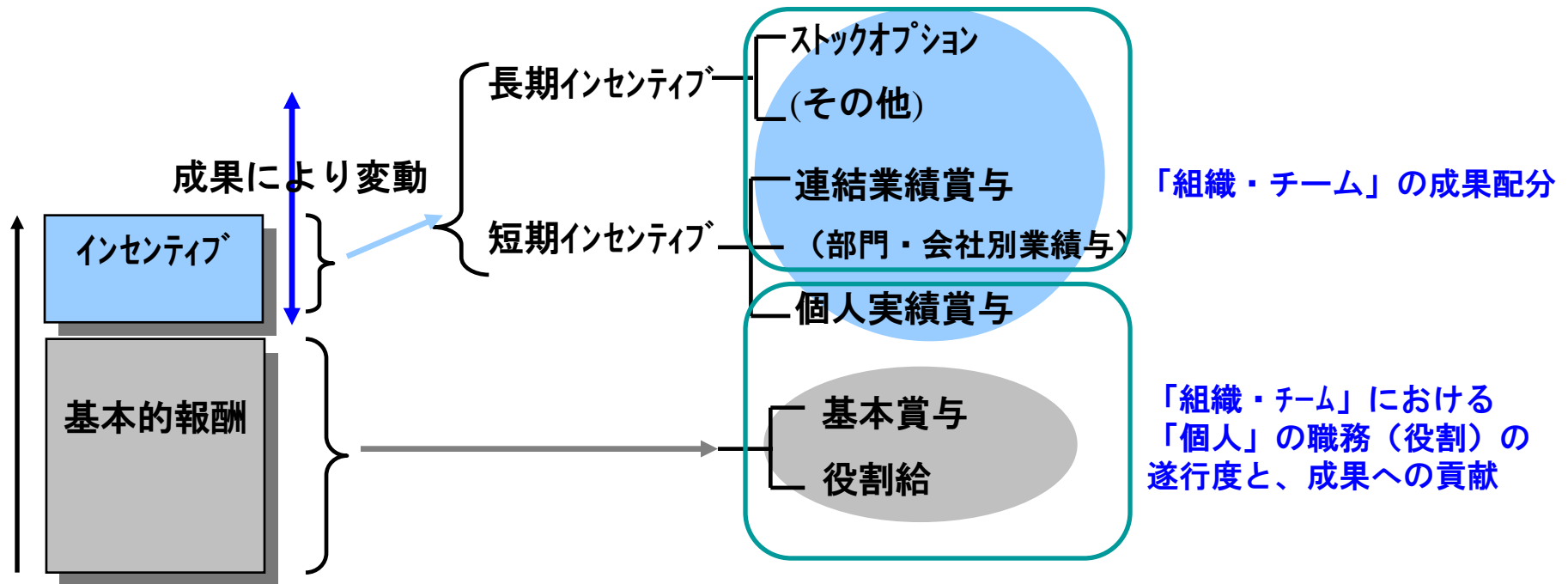
# リーダーシップバリュー

大項目	小項目
ビジョン・ミッションの明確化	ビジョンの創造 ミッションの明示 業績の重視
意識、価値観の共有	所信の主張 説得力を持つコミュニケーション 価値観に基づく行動
リーダーシップ・求心力	勇断 職責の完遂 強い信念に基づくリーダーシップ
全体最適の追求	大局観 全体的思考 グローバルな視点
信頼感の醸成	真摯さ 説明責任の遂行 関係の構築
本質の追求	経営課題の洞察 最適戦略の選択 細部の徹底
多様な人材の活用	権限の委譲 人材の育成 組織能力の開発

# 報酬の体系

〔花王の現行人事制度（1999年～）〕

- ・ 職務（役割）と成果に基づく人事制度
- ・ 報酬の決定要素を明確化



現金報酬での標準（ターゲット）  
支給ベースにおける市場水準

- ・ 労働市場における競争力
- ・ 職務（役割）にもとづく世間水準

組織目標達成への動機付け

# トレーニング・ポリシー

## ◆企業の永続的な発展に必要な人的資源の充実に向け、組織及び個人の成長に資する教育を長期的な視野に立って計画的かつ総合的に実施します

### (1)意欲と能力のある人材に質の高い教育機会を提供します

■意欲と能力のある社員に対し、プロフェッショナルとして通用する人材を育成するために、高水準の充実した教育を計画的に行います

### (2)個人のキャリアステージに応じた基本教育をタイムリーに実施します

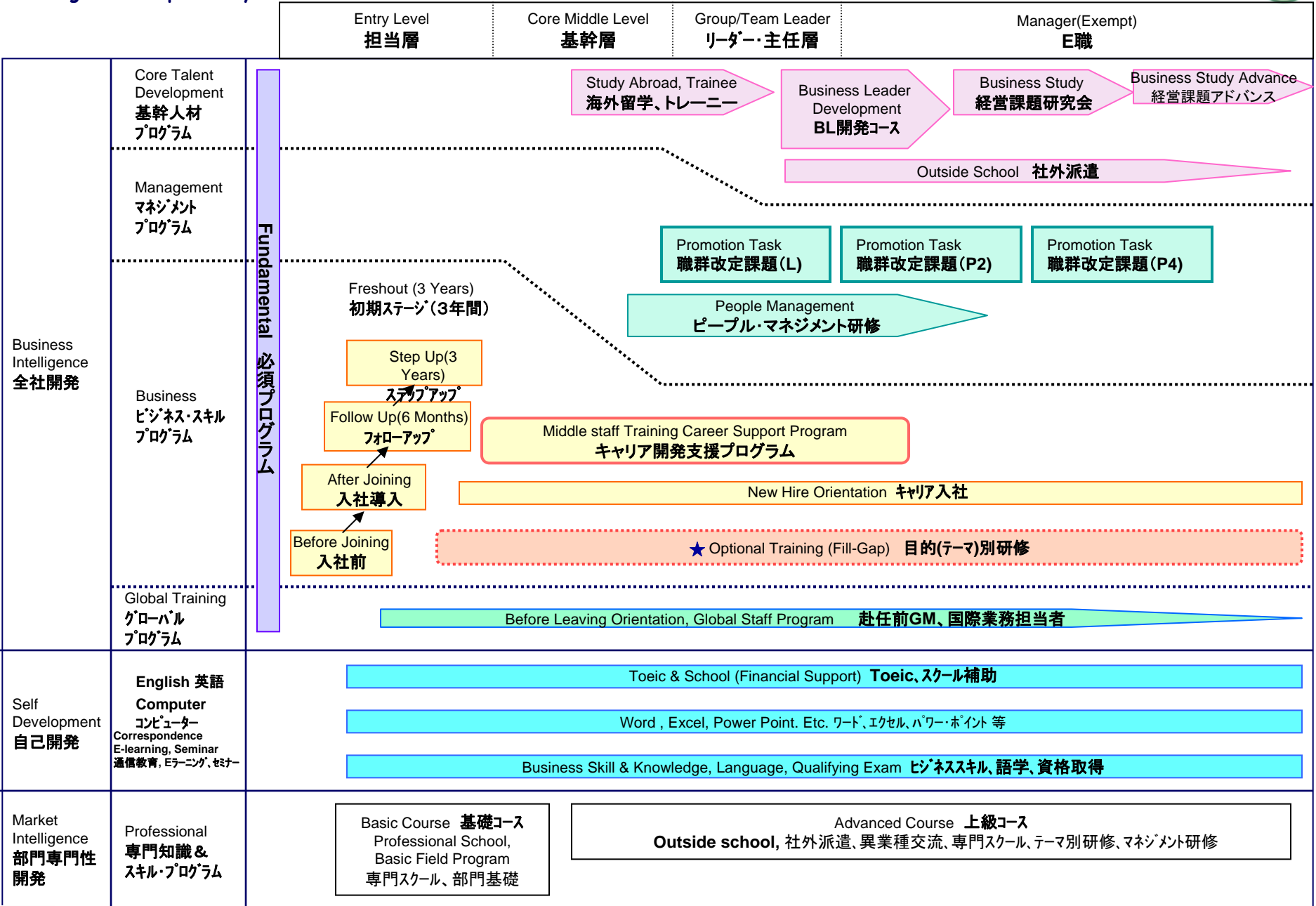
■個人のキャリア段階と役割に応じて、職務遂行に必要な知識・スキルを実践的な内容で実施します

### (3)社員の「自ら学ぶ」姿勢を大切にし、自己啓発を支援します

■個人の仕事や役割に応じた知識・スキルを学べる多様なプログラムを提供します

## ◆花王ウェイを実践し企業目標を達成するため、以下に掲げる「花王に求められる人材」の育成を目標とします

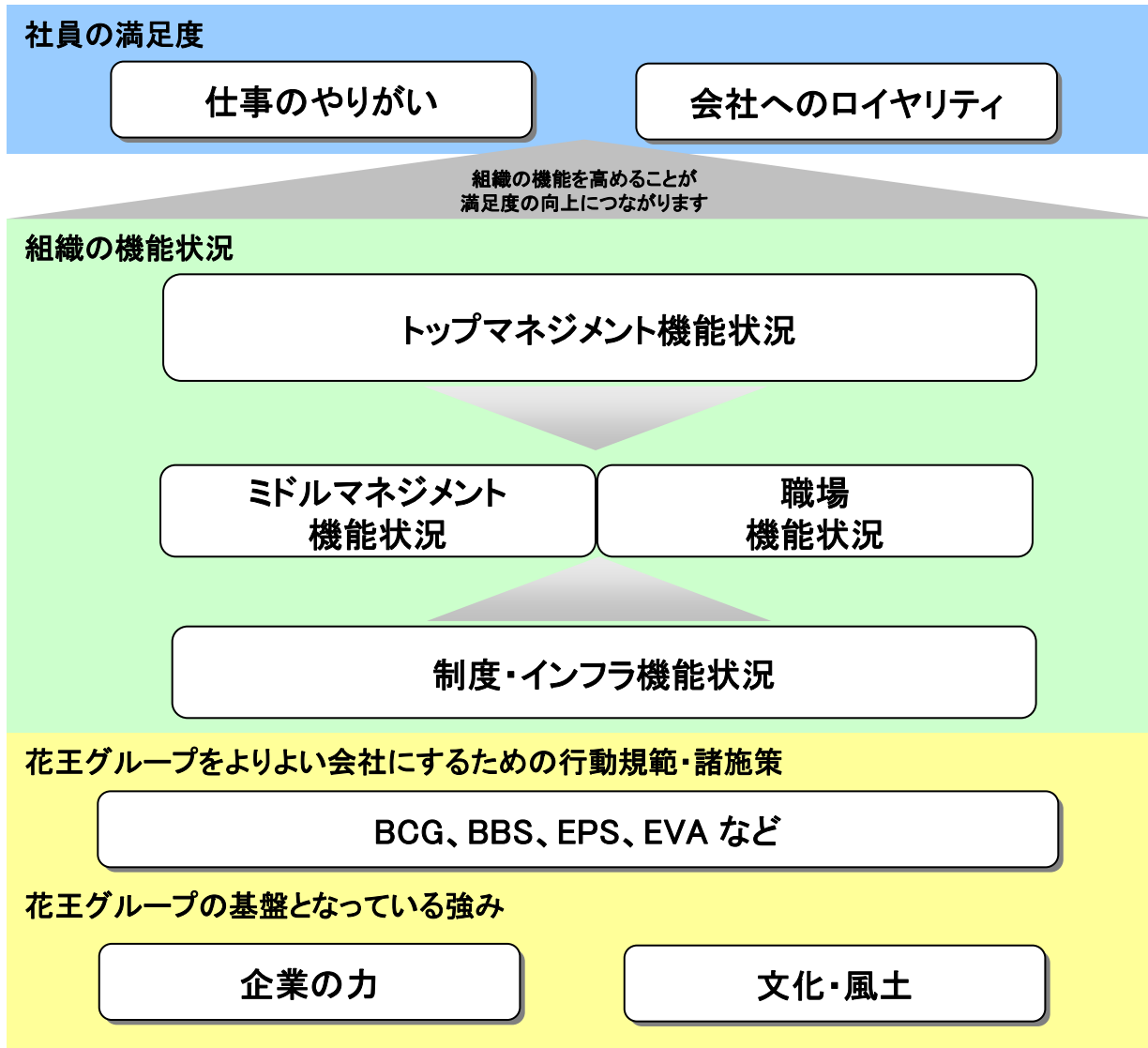
- |                   |   |
|-------------------|---|
| ①挑戦意欲を持ち続ける人材     | … 自ら革新することに挑戦し続ける   |
| ②高い専門性を持つ人材       | … 職務や役割に応じた、高度な専門性を身につけている<br>エンプロイアビリティがあり環境変化に強く、自律している |
| ③国際感覚豊かな人材        | … グローバルな視点を持ち、世界の多用な技術や仕事の仕方に目を向け、学び、実践する                 |
| ④協働により高い成果を生み出す人材 | … 双方向の対話に努め協働による高い成果を生み出す                                 |
| ⑤倫理観に富む人材         | … 価値観を共有でき倫理観に富む  |



Fundamental 必須プログラム

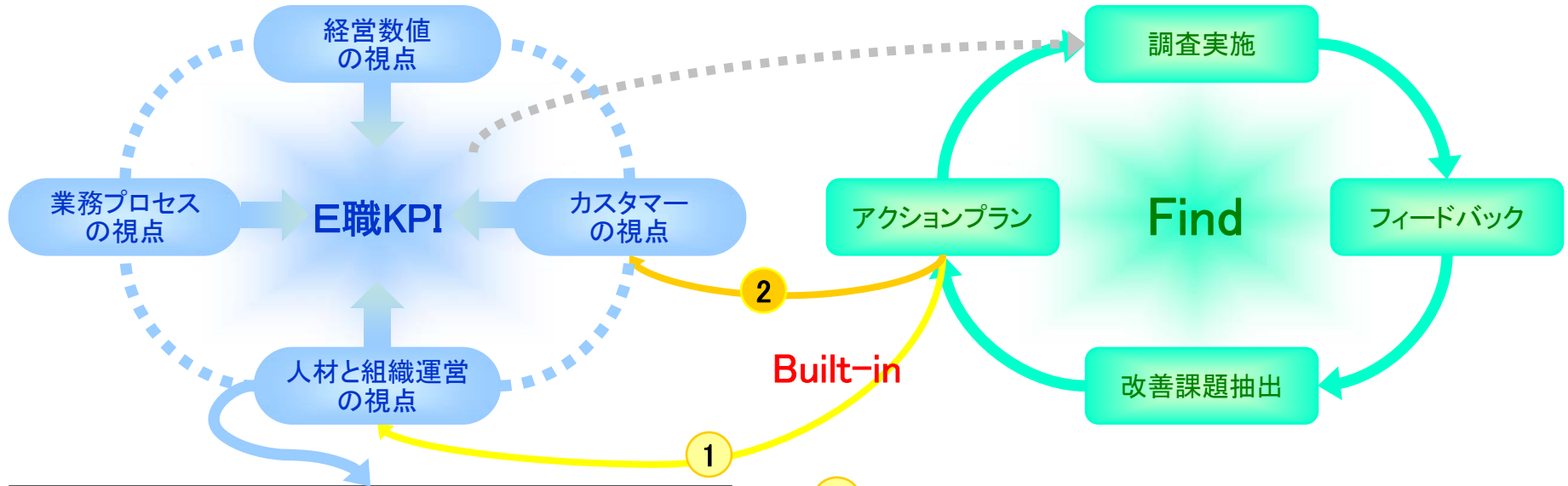
# FIND(社員の声・意識調査)

## 〔フレームワーク〕



# FIND(社員の声・意識調査)

## 【フィードバックサイクル と アクションプラン】



### 人材と組織運営の視点 (KPI一覧より)

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  
社員意識調査の活用  
専門人材の育成、自己啓発支援  
部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  
EPS活動の推進  
外部研修への派遣、部内勉強会の実施  
革新的な組織風土の醸成  
経営ビジョンの浸透度

### 1 組織運営上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 担当部門の顧客視点でのアクションプラン

- 当該部門の機能と関係する回答
- フリーコメント

Findアクションプランが評価と連動することによって  
より具体的に、より継続的に組織機能の向上につなげることができる