

# 人材

## 人材活用・人材育成

404-1,404-2,404-3

### 基本的な考え方・方針

当社は、社員一人ひとりの「三つの豊かさ」を追求することを、人材育成の基本方針としています。「三つの豊かさ」とは、「志」「経済」「心と体」を指し、それぞれにバランスよく施策を運用することが肝要と考えています。

「志の豊かさ」では、高く広い視座を持ち、仕事を通じて広く社会全体に貢献することを目指します。当社では「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」のツールを使って、10年後・3年後といった中長期で自己の成長と仕事を通じた社会への貢献を考え、行動するよう促しています。また、社員の自己実現を支援するために、教育メニューの充実を図ることで社員の学習意欲や成長意欲を高めています。

「経済の豊かさ」においては、常に業界トップクラスの報酬制度を構築・運用し、さらには中長期的なインセンティブが働くよう、譲渡制限付株式報酬制度を導入するなど、社員とのエンゲージメントの醸成・強化に努めています。

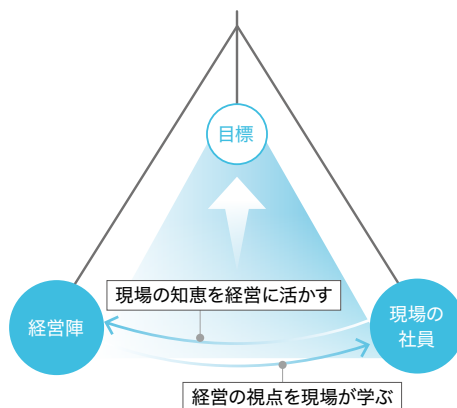
「心と体の豊かさ」においては、年1回の健康診断受診をはじめとした社員の健康維持・増進のためのさまざまな施策に加えて、メンタルヘルス対策に関する研修や、ストレスチェックによるモニタリングを通じて、社員が心身ともに健康で安心して働くことができる職場環境の整備に努めています。

このような取り組みを通じて多様な人材が個の強みを最大限に発揮し、いきいきと働く、働きがいのある会社を目指すとともに、企業価値向上につながる人的資本投資を継続して推進しています。

### ユニ・チャーム独自の経営手法「共振の経営」

当社では、企業理念実現のために、一人ひとりが革新の震源となり、個々の振動がより大きく会社全体で共鳴・変化し合い、社員一人ひとりのビジョンを実現できる企業経営の実践と、そのような企業文化を創造することを「共振の経営」と呼んでいます。「共振の経営」の実践を通じて、経営陣は現場の生の情報に触れ、視点を共有することができると考えています。一方、現場の社員は経営陣との対話を通じて「経営者の視点、視座、時間軸」を学べるため、互いに葛藤しながらも相互理解が進みます。こうして現場と経営陣が努力の先にある目的を共有することで、社内に厳しくも心地よい一体感が醸成されます。日々の工夫や知恵が現場と経営の間を行ったり来たりする「振り子」のような共振。これこそ、現場の知恵を経営に活かし経営の視点を現場が学ぶ「共振の経営」です。

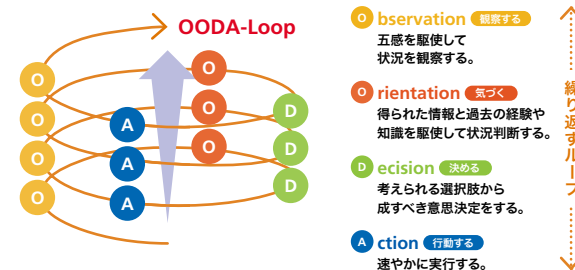
#### ▶ 共振の経営



### 「OODA-Loop(ウーダ ループ)」メソッドの運用

当社では2003年よりPDCAサイクルを主体的に回し、目標完遂に自発的に取り組む「SAPS経営モデル」を運用し、社員の能力向上と組織力向上に活用してきました。しかしながら、環境変化が常態化したNew Normalな昨今の環境下においては、変化に機敏に対応するモデルへの修正が必要となりました。このような課題認識に基づき、2019年に「SAPS経営モデル」から「OODA-Loop」メソッドへと、アップグレードを図りました。「OODA-Loop」とは、「現状観察(Observation)」によって変化を素早く察知し、適切な「状況判断(Orientation)」と「意思決定(Decision)」を行い、「行動(Action)」に移すという一連の流れをループ状に繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みです。この「OODA-Loop」を回すことによって、環境変化に素早く対処し、状況判断と意思決定を行い、成果につながる行動ができる人材へと成長します。

#### 「OODA-Loop」メソッドの考え方



「やり方自体」を常に見直し、抜本的に変更する仕組みを回す。

## 経営戦略と人材戦略との関連性

当社は、「SDGsの達成に貢献すること」をパーパス(存在意義)とし、事業を通じて持続可能な「共生社会」を実現することで、社会課題の解決と持続的な成長を目指しています。そのために「共振の経営」の実践を通じて、戦略的な人材育成に重点を置いています。具体的には、「The Unicharm Way」を深く理解しOGISM(A)表※を用いて主体的に計画を策定し、「OODA-Loop」メソッドで自律・自走し、課題解決・目標達成につなげる仕組みをグループ全体で推進しています。これを社内に浸透させるためにグループ共通の人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を活用し、リーダーとメンバーがコミュニケーションを活性化することで共に成長するためのステップの実践を徹底しています。

※ 計画立案に求められる要素を、期間内達成目標 (Objectives) → 数値目標 (Goals) → 課題 (Issues) → 戦略 (Strategies) → 判定基準 (Measures) → アクションプラン (Action Plan) の流れで整流化し、まとめたフォーマット

## マネジメント体制

当社の人材育成については、人事担当執行役員を最高責任者として、グローバル人事総務本部が中心となり、「BOP-Shipを体現できる『共振人材』を世界中で育成する」ことを基本戦略として経営層へ定期的に報告し、承認を得て、グループ全体で人材育成戦略・人事施策の立案・実行を行っています。各種人材育成戦略や人事施策は、関連部門の人事担当者およびグループ関係会社の人事部門等が連動し、グループ全体に展開しています。

## 取り組み・実績

### 「The Unicharm Way」を活用した育成プログラム

グループ全体で共有すべき価値観、行動指針、経営陣の重要な発言などを取りまとめた「The Unicharm Way」を、世界中の全社員が活用しています。日々の活動を通じてこれらを実践することで「共振の経営」の浸透を推進しています。2021年にシステム手帳から社内アプリケーションに移行し、日本語と英語を含め9言語に翻訳したことにより、全社員がいつでもどこでもアクセスできる環境となりました。

また、「共振の経営」を全社員で実践することによって、「The Unicharm Way」を深く理解するとともに、OGISM(A)表を用いて主体的に計画を策定し、「OODA-Loop」メソッドで自律・自走することで課題解決・目標達成につなげるといった、当社独自のマネジメントモデルを実践する「共振人材」の育成を高品質かつ標準化したOJTによって進めています。

- P.086 「OODA-Loop(ウーダ ループ)」メソッドの運用
- P.008 The Unicharm Way



## 「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」

当社は、毎年社員一人ひとりが自分のキャリアビジョン・キャリアプランを作成し、上司からキャリアの実現に向けたアドバイスや支援を受けながら、自己成長を図る仕組みを導入しています。10年後・3年後にありたい自分の姿を描き、そこから逆算して今のようなスキルを身につけなければならないのかを主体的に考え、行動するよう促しています。

## 人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」

人材育成には、上司の適切な指導が欠かせません。この指導力をグループ全体で高めるべく、人材育成プラットフォーム「KYOSHIN」を2021年から運用しています。「KYOSHIN」の活用により、育成者による指導のバラつきを是正し、また社員一人ひとりの成長履歴が確認できる体制をグローバル全体で整えています。「KYOSHIN」を活用して、半期の目標設定と期首面談を実施し、四半期ごとの面談で進捗確認とフィードバックを行います。上司と部下のコミュニケーションの頻度と質を高め、部下に高い目標にチャレンジすることへの理解と納得を促すとともに、上司の人材育成力を強化しています。

## 「スクラムリーダーOJTワークショップ」

日本では、スクラムリーダーを対象とした「スクラムリーダーOJTワークショップ」を2022年に新設し、245名が参加しました。このワークショップは、リーダーが戦略遂行と人材育成を同時に実現するための行動変容を学ぶ機会です。日々のOJTを通じて、スクラムのメンバーとリーダーが共に成長することを目的としており、今後はリーダー着任時の必須研修として、グループ全体へ展開していきます。

## リスキリング

仕事も環境も激しく変化するVUCA時代の中で、新たな価値を創出するためには、今まで以上に最新の情報を学び続けることが重要です。

当社では、全社員がデジタルを武器にビジネスの課題を解決できる人材に成長する土台づくりを実現するため、2022年に「DX人材基礎研修」を導入しました。Excel、PowerPoint、DX基礎の3つの研修を実施し、のべ約680名が受講しました。また、社員一人ひとりに成長機会を提供するため、時間や場所に縛られず、自分のペースに合わせて学習できるオンライン学習プラットフォーム「LinkedIn learning」を日本と12の海外現地法人で導入しており、2022年の年間トータル学習コース数は16,463コースで、約3,400名が利用し、一人当たりの年間平均学習時間は1.9時間でした。

今後も社員が継続的に学習し、スキル習得等の意欲を維持できるよう定期的な情報発信を行います。



DX人材基礎研修の様子

### 第4回プラチナキャリア・アワードで 「優秀賞」を受賞

三菱総合研究所 未来共創イニシアティブ (ICF) が主催する「第4回プラチナキャリア・アワード」において、社員が自律的に学び、一人ひとりのキャリア形成を支援する取り組みが評価され、「優秀賞」を受賞しました。



## 若手社員のキャリアビジョン実現のための制度

将来、異動を希望する部門で職務を体験することで、異動希望先の職務内容を深く理解するとともに、必要な経験やスキルを認識する機会として「社内インターンシップ」制度を設けています。

また、社員の成長とキャリアプラン実現のために、自ら異動希望を出すことができる「キャリアチャレンジ」制度も導入しています。社内イントラネットに公開される募集部門に対して、自身の「私のキャリアビジョン&キャリアプラン」を見直し、実現したいことや異動の目的と目標を明らかにし、必要な知識やスキルを棚卸した上で、エントリーすることができます。

	2020年 実績	2021年 実績	2022年 実績	2023年 目標	範囲
社内インターンシップ 利用者数(名)	20	32	26	30	ユニ・ チャーム 株式会社
キャリアチャレンジ 利用者数(名)	12	17	26	25	

## ブラザー&シスター制度

新卒採用は入社3年目まで、経験者採用は入社1年目までの社員一人ひとりに対して、「ブラザー&シスター」が業務面でのサポートに加え、当社の風土伝承を担う制度です。身近な先輩社員に悩みを相談できる環境を創出すると同時に、先輩社員が部下の育成に関与することで、双方の成長を促しています。また、2023年1月より、「ブラザー&シスター」に月額15,000円が支給される役割手当が導入されました。

## 「統合レポートを読む会」による社員エンゲージメントの強化

当社は、社員一人ひとりを重要なステークホルダーと位置づけ、2021年より毎年、グループ全体でスクラム単位での「統合レポートを読む会」を実施しています。当社が目指す「共生社会」の実現に向けた具体的な活動を、社員一人ひとりが知り、納得することで行動意欲向上につなげ、イノベーションの創出と、持続的な成長を目指しています。

	2021年 実績	2022年 実績
スクラム単位での「統合レポートを読む会」実施率(%)	100.0	100.0

※ 2021年より実施

## 「The Unicharm Awards」

現場の知恵を経営に活かす「共振の経営」を実践して、顕著な成果を上げた社員やチームを全社員で称える機会として、「The Unicharm Awards」を年に1回開催しています。世界のグループ各社をテレビ会議でつなぎ、各国・地域の代表チームの発表内容をベンチマークにしなが、具体的なノウハウなどを学ぶことで、発表者・視聴者双方が学び合う場になっています。

2022年は、各国・地域代表の16チームが発表し、日本の『unicharm 顔みえマスク』プロジェクトチームがゴールド賞、タイの『SOFY CHARCOAL FRESH』プロジェクトチームがシルバー賞、サウジアラビアの『SOFY OLIVE』プロジェクトチームがブロンズ賞を受賞しました。



「The Unicharm Awards」の表彰式

## 後継者育成計画

各戦略を遂行する上で重要と考えられる戦略重要ポジションや、次世代を担う経営者候補等の育成を目的とした、後継者育成計画を進めています。

	2020年 実績	2021年 実績	2022年 実績	範囲
後継者準備率(%)	203.3	208.3	201.6	ユニ・チャーム籍社員
戦略担当秘書制度 経験者数(名)	6	7	6	ユニ・チャーム グループ

## ▶ 後継者の育成・指名を行う体制

- (1)各執行役員が、将来の取締役・執行役員候補者に対して、定期的に各候補者のキャリアビジョン・キャリアプランを踏まえた面談を実施し、人材マップを作成・更新します。
- (2)代表取締役社長執行役員が、各執行役員に対して、四半期ごとに個別面談を実施し、客観的な判定が可能な担当部門および執行役員個人の達成目標を決定するとともに実績を評価し、指導・育成を行います。また、社外取締役も、各執行役員に対して、年1回以上、個別面談を実施し、各執行役員の業務執行状況および課題を確認するとともに、大所高所から助言を行い、課題解決につなげるとともに、経営者としてより高い視座を得られるよう指導・育成を行います。
- (3)以上の仕組みの運用状況を定期的に指名委員会および報酬委員会に報告し、審議・討議を行います。
- (4)取締役会は、指名委員会における審議の結果を踏まえて、取締役候補者および執行役員を指名します。
- (5)中長期的な取締役および執行役員候補の発掘および育成を目的のひとつとして、代表取締役社長執行役員の直轄人材育成プログラムとして「グローバル15プロジェクト」(部長級幹部を対象とし、15名前後を1期とし、3年間累計18回程度の会合を実施。一般教養を学ぶ体験型研修を実施)や「戦略担当秘書制度」(30歳代の中堅社員を対象とし、2カ月間所属部門から経営企画室へ異動し、代表取締役社長執行役員の秘書として活動し、OJTを通じて経営者の思考特性、行動特性を学ぶ)等を実施しています。

なお、全社重点戦略等について執行役員が社外取締役を含む取締役との討議を行う場を設定することによっても、社外取締役による指導・育成や、社外取締役が委員を務める指名委員会における審議の実質化を図っています。

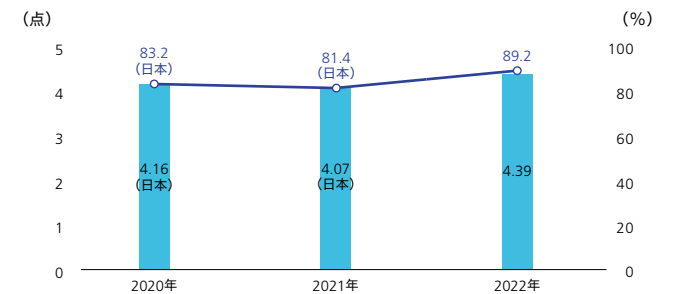
## 社員意識調査の実施

社員の仕事に関する意識や満足度などを確認することを目的に、毎年グループ全社で「社員意識調査」を実施しています。海外拠点で働く社員からも回答を得られるように8つの言語に翻訳し、継続的に調査することで、社員の活性化や、組織改革に活かすことはもちろん、さまざまな人事・経営施策を検討する際の参考にしています。また、当社は「仕事を通じて社員が育ち、社員の成長によって業容が拡大する」といった好循環を目指しています。そのため、「社員意識調査」を活用して「仕事を通じた成長実感における肯定的な回答」の比率を確認しており、2022年は89.2%でした。

	2020年 実績	2021年 実績	2022年 実績	範囲
社員意識調査回答率(%)	100.0	100.0	100.0	ユニ・チャーム グループ※
社員意識調査における 仕事を通じた成長実感に おける肯定的な回答率(%)	83.2 (日本)	81.4 (日本)	89.2	
社員意識調査における 満足度 5段階評価の平均点(点)	4.16 (日本)	4.07 (日本)	4.39	

※ 2022年より、グループ全体の実績としました。

## ▶ 社員意識調査結果の推移



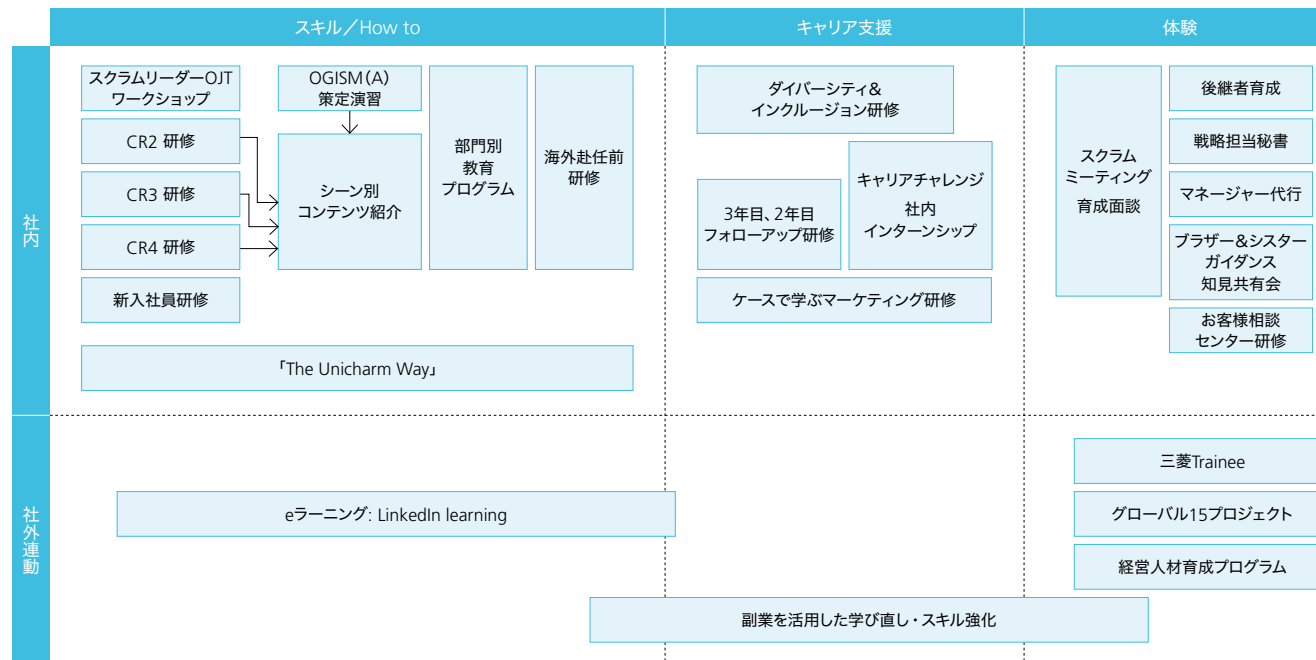
■ 満足度(5段階評価の平均点)(左軸)  
— 仕事を通じた成長実感における肯定的な回答率(右軸)

## 能力開発・キャリア形成支援制度体系

会社の成長には、社員の成長が不可欠です。当社は、社員一人ひとりがキャリアビジョン実現に向けて学び成長し続けるための研修や制度を拡充しています。

当社の研修は、階層別研修や専門性向上のための必須研修と、キャリアアップのために主体的に学ぶ研修、リーダー育成のためのプログラムなどがあります。与えられた研修等だけでなく、自ら学習することを習慣づけ、成長し続ける組織文化を醸成しています。

### ▶ 能力開発・キャリア形成支援制度体系(2022年)



CR: Competency Ranking/社内の資格等級

▶ 特色ある能力開発研修(抜粋)

名称	対象者	概要	2022年 参加人数(名)
新入社員研修	新入社員	当社の歴史を体感しながら、ユニ・チャームスピリッツの理解を深め、お客様志向を醸成する。20代のリーダー像を思考し、自己の10年キャリアプランを作り上げる。	41
2年目 フォローアップ研修	2年目社員	入社～研修～配属を振り返り、実務における自身の課題を棚卸しし、2年目社員に求められる思考・行動・働きかけを理解する。自身の課題とその真因をつかみ、それらを克服するための具体的な実行計画を決める。	50
3年目 フォローアップ研修	3年目社員	2年間の職業経験を振り返り、自身のスタンス、スキルを棚卸しし、3年目社員に求められる役割・思考・行動・働きかけを理解し実行計画に落とし込む。自身の成長と会社の成長をリンクさせるために、キャリアビジョン&キャリアプランを進化させる。	54
CR研修/ 役割別研修	該当資格社員/ 該当役割社員	階層・役割に応じた各種研修。「OODA-Loop」メソッドの理解と実践力向上を基本に、思考力・行動力を高める気づきの機会・場として実施。リーダー像の思考、自己の棚卸しから、10年キャリアビジョン&キャリアプランを作り上げる。また、ハラスメントの具体事例や防止、実際に起きた場合の解決策に関する研修も実施。	118
海外赴任前研修	海外赴任が 決まった社員	海外赴任の重みを認識し、自立した専門性、より上位レベルの部下指導力、中小企業の経営者あるいは部門長としての心構えを身につけ、赴任直後から成果を創出できるようにする。また、コンプライアンス・ガバナンスの徹底、異文化マネジメントおよび危機管理の方法を理解し赴任直後から困らないようにする。	30
新任育成 責任者研修	新任育成責任者	リーダーシップ、部下の動機づけ、よい職場づくり、ハラスメントの防止等、育成責任者にとって最大の役割である「部下育成」につながる実践的な手法を身につける。	26

▶ 社員の能力開発研修にあてられた時間/費用

	2020年実績	2021年実績	2022年実績	範囲
社員の能力開発研修にあてられた総研修時間(時間)	24,045	45,018	49,824	ユニ・チャーム株式会社
社員の能力開発研修にあてられた総研修費用(万円)	4,000	4,200	8,400	
一人当たり研修時間(時間)	16	31	35	
一人当たり研修費用(円)	27,285	28,669	58,618	

キャリア開発のための評価

当社の人事評価とは「人材育成3側面」すなわち「評価」「育成」「処遇」を仕組み化し運用することです。つまり「育成」のために「評価」を行い、「評価」に即して「処遇」を決定しており、この「評価」「育成」「処遇」を一体運用することによって、人材育成を推進しています。

評価育成の考え方は、「結果」だけではなく「成果につながる行動の実践」を求める「プロセス評価」です。行動を評価するためには、「OODA-Loop」メソッドの考え方と評価育成制度の考え方を合致させた運用が必要になります。そこで全社員が、自身の「キャリアビジョン&キャリアプラン」を作成し、上司と共有しながら実現に向けた半期および四半期ごとの目標を設定します。また、四半期ごとに進捗を確認することで、部下の努力が成果につながるように軌道修正を行い、成功体験を積み重ねることで、社員一人ひとりのキャリア開発を支援しています。

	2020年 実績	2021年 実績	2022年 実績	範囲
キャリア開発のための評価に関して定期的なレビューを受けている社員比率(%)	100.0	100.0	100.0	ユニ・チャーム株式会社