

# 人材

## 人材育成・人材活用

404-1,404-2,404-3

### 基本的な考え方・方針

ユニ・チャームは、グループ社員一人ひとりの「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」という独自のフォーマットを用いて、社員一人ひとりが主体的に自身のキャリア開発の計画を策定します。具体的には、まずは自身の価値観や大切にしたい事柄などを棚卸しし、これに基づいて10年後、3年後の「ありたい姿」をライフビジョンとキャリアビジョンに描きます。その後、そのビジョンを実現するためのキャリアプランを立案します。この際、社員一人ひとりの自己実現を支援するべく、各種教育メニューの充実を図り、社員の学習意欲や成長意欲を高めるようにしています。

「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」に関しては、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などによって、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。

以上のような取り組みを通じて、それぞれの強みを最大限

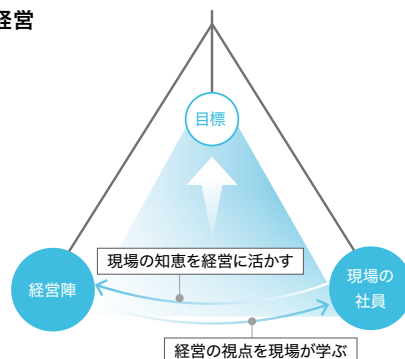
に発揮できる働きがいのある職場にすることによって、多様な人材一人ひとりを業績の達成と企業価値の向上へとつなげるべく、人的資本への投資強化を推進しています。

### ユニ・チャーム独自の経営手法「共振の経営」

当社は、「共振の経営」と名づけた独自の経営手法を展開しています。具体的には「社員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、それぞれのビジョンを実現できる企業経営の実践および企業文化を創造すること」です。

「共振の経営」の実践により、経営陣は現場の生の情報や本音に鮮度良く多頻度で触れることができ、社員は経営陣との対話を通じて経営者の視点、視座、時間軸を学ぶことができるなど、それぞれに理解が進みます。こうして社員と経営陣が目的や目標をしっかりと共有することによって、厳しくも心地よい一体感が醸成されます。このような、日々の工夫や知恵が社員と経営陣の間を行ったり来たりする「振り子」のような共振を目指しています。

#### ▶ 共振の経営

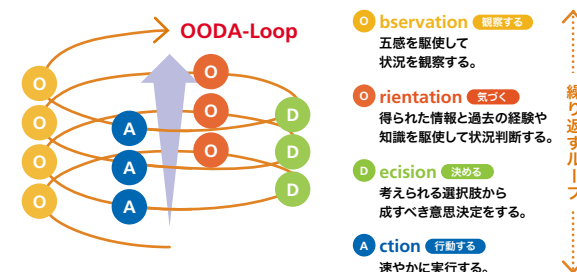


### 「OODA-Loop(ウーダ ループ)」メソッドの運用

当社では2003年度よりPDCAサイクルを社員一人ひとりが主体的に回し、目標完遂を目指して自発的に考え、行動する「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今日において、より機敏に変化へ対応可能な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年度に「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)」によって素早く変化を察知し、適切な「状況判断(Orientation)」と「意思決定(Decision)」を行い、即「行動(Action)」に移すという一連の流れを、ループを描くように繰り返しながら「やり方自体」を常に見直し、抜本的な変革を続ける仕組みです。この「OODA-Loop」を回すことによって、素早く環境変化に適應した状況判断と意思決定に基づく行動を自律的に行える人材を育成しています。

#### ▶ 「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

当社では、事業結果は「戦略立案力」と「戦略実行力」の掛け算で決まると考えています。

まず、「戦略立案力」は、全社戦略の勘・コツ・急所を外すことなく、経済状況や生活習慣がそれぞれに異なる国・地域へと落とし込むために、社員一人ひとりが実状に応じて詳細戦略を立案することが肝要です。具体的には、当社では社員一人ひとりが、半期(6ヵ月)ごとに、戦略立案のステップを標準フォーマットに落とし込んだ「OGISM(A)表\*」を用いて、主体的に計画を策定しています。この際、「現状分析」や「環境変化予測」「リスク&チャンス」などの記載には、当社が1961年の創業以来蓄積した経営ノウハウの詰まった「The Unicharm Way」を参照し、定石に照らすことで計画の精度を高めています。

次に「戦略実行力」は、先述した「OODA-Loop」メソッドによって目標達成につながっています。

このような一連の取り組みを浸透・加速するために、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のコミュニケーションの活性化を促しています。

\* 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」を体現する『共振人材』を世界中で育成することを基本として経営層へ定期的に報告し、承認を得ています。各種の人材育成に関する戦略や人事施策は、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。

## 指標と目標

### ▶ Kyo-sei Life Vision 2030「ユニ・チャーム プリンシプル」

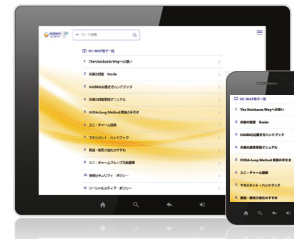
指標	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2030年目標
社員意識調査の「仕事を通じた成長実感」における肯定的な回答の比率。	81.4% (日本)	89.2%	88.7%	80%以上

※ 2022年度よりグループ全体の実績としました

## 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、日々の活動を通じて実践することで、「共振の経営」を推進しています。なお、従来はシステム手帳型を活用していましたが、2021年度にアプリケーションに移行し、日本語と英語を含めた9言語に翻訳を完了するなど、全社員がいつでも、どこでも参照できる環境を整えました。



### 「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年後の「ありたい姿」を描き、そこから逆算して、ど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、行動するように促しています。

## 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年度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、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。具体的には、「KYOSHIN」上のフォーマットに半期ごとに目標を入力し、上司が面談で内容を確認した後に承認します。その後、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、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、人材育成力を強化しています。2023年度中に日本を含む17の現地法人で、「KYOSHIN」の導入が完了しました。

### 「スクラムリーダーOJTワークショップ」

当社では、課やグループといった最小単位のマネジメント組織を「SCRUM(スクラム)」としています。スクラムのリーダーは、メンバーをサポートして目標の達成や生産性の向上を牽引し、「共振人材」育成の中心的な役割を担います。日本では、2022年度に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」を新設し、2023年度は17回の開催で262名が参加しました。このワークショップは、スクラム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。

加えて、スクラムリーダーには月額20,000円の役割手当を支給し、人が育つ文化の醸成・浸透を促しています。

## リスクリング

仕事も環境も激しく変化するVUCA時代において新たな価値を創出するには、これまで以上に最新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として課題解決できる人材に成長する土台づくりを実現するため、2023年度は営業社員を対象に「Python中級研修」を開催し11名が修了しました。さらに、ITのリテラシーを高めDX人材創出の底上げと資格取得を目標にリスクリングを推進するため、「ITパスポート」の取得を奨励し、資格取得者にはスキル手当を支給しています。2023年度は、200名を超える社員が「ITパスポート」を取得しました。

また、AIの基本的な活用方法を学び、業務で効果的に活用することを目的に、DX eラーニング「クイズで学ぶAI活用術」を2023年度は4回実施しました。ユニ・チャーム株式会社社員の72.5%、国内グループ社員の61%が受講し、生成AIの利用率が高まっています。

さらには、社員一人ひとりに成長機会を提供するために、時間や場所に縛られず自分のペースで受講できるオンライン学習プラットフォーム「LinkedIn Learning」を日本および12の現地法人で導入しており、2023年度は3,000名以上の社員が利用し、一人当たりの年間平均学習時間は約4.5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。

**P.073** テキスト生成AI「UniChatu」の利用開始

## 若手社員のキャリアビジョン実現のための制度

異動希望先の職務を体験することで、その内容を深く理解するとともに、必要な経験やスキルについて考え直す機会として「社内インターンシップ制度」を設けています。また、社員の成長と希望するキャリアプランを実現する機会として、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」を導入しています。社内イントラネットに公開してい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」を照らし合わせ、実現したいことや異動の目的と目標を明らかにして、必要な知識やスキルを棚卸しした上で、エントリーすることができます。

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	範囲
社内インターンシップ 利用者数(名)	32	26	28	ユニ・ チャーム 株式会社
キャリアチャレンジ 利用者数(名)	17	26	25	

### 「LinkedIn Talent Awards 2022」で最優秀賞を受賞

当社は、LinkedIn Talent Solutionsを利用している企業を表彰する「LinkedIn Talent Awards 2022」のLearning部門において、最優秀賞を受賞しました。受賞では、LinkedIn Learningのリピート学習者率、平均ログイン率、平均学習時間における活用実績の高さや社員が自発的に学習したくなる仕組みを取り入れていることが評価されました。



## 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、当社の風土伝承などを担う制度です。「ブラザー」や「シスター」と呼ぶように、比較的近い年齢の先輩社員を指名することで、気軽に悩みを相談できる環境を創出すると同時に、先輩社員には後輩育成に関与する機会が与えられるなど、双方の成長を促しています。また、2023年度より、ブラザーやシスターには月額15,000円を支給する役割手当を導入しました。

## キャリアナビゲーター制度

当社への就職を希望する学生に当社のことを深く理解してもらうため、学生に寄り添いながらコミュニケーションを図り、入社までナビゲートする社員を募集する制度です。キャリアナビゲーターは、活動を通じての内省と知識・スキル向上の機会が得られます。また、キャリアナビゲーターには月額10,000円の役割手当を支給しています。

## 「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年度より毎年、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、社員一人ひとりによって意欲向上につなげ、戦略実行力が高まることで業績達成と人材育成が加速すると考えています。

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績
スクラム単位での 「統合レポートを読む会」実施率(%)	100	100	100



## 「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。

2023年度は、各国・地域代表の16チームが発表し、インドの「SOFY Project Jagriti」チームがゴールド賞、日本の「ライフフリー中重度」チームがシルバー賞、サウジアラビアの「SOFY OLIVEフェミニンケア部門横断プロジェクト」チームがブロンズ賞を受賞しました。



ゴールド賞を受賞した「SOFY Project Jagriti」チーム

## 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。

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	範囲
後継者準備率 (%)	208.3	201.6	219.1	ユニ・チャーム籍社員
戦略担当秘書制度経験者数 (累計人数) (名)	7 (45)	6 (51)	6 (57)	ユニ・チャームグループ

## ▶ 後継者育成計画

- (1) 各執行役員が、将来の執行役員候補者に対して、定期的にキャリアビジョン・キャリアプランを参照しながら面談を実施し、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する、代表取締役社長執行役員の直轄人材育成プログラム「グローバル15プロジェクト」では、部長級幹部を対象に、15名前後を1期とし、3年間累計18回程度の会合で一般教養を学ぶ体験型研修を実施しています。
- (6) 「戦略担当秘書制度」は、30歳代の中堅社員を対象に、2カ月の任期で所属部門から経営企画室に異動し、代表取締役社長執行役員の戦略秘書を担当するプログラムです。OJTを通じて経営者の思考特性、行動特性を学ぶ機会を提供しています。
- (7) 「共同Chief Officer制度」は、既存組織の壁を破り、部門横断で全社重点戦略に対する推進力を発揮すること、および若手の新たな才能を開花促進させることを目的としています。共同Chief Officerとなった執行役員と部長級幹部社員がタッグを組んで重点戦略のアクションプランを設定し、推進しています。

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、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。

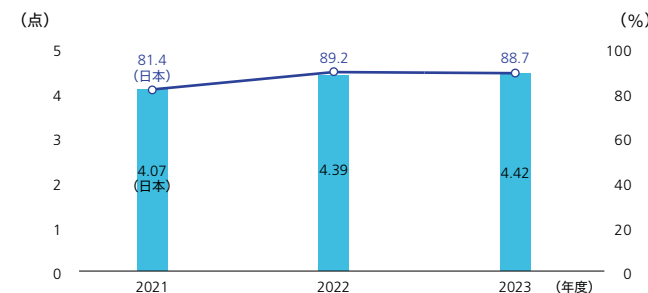
## 社員意識調査の実施

当社は「仕事を通じて社員が育ち、社員の成長によって業務が拡大する」といった好循環を目指すべく、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。回答の一例として、2023年度の「仕事を通じた成長実感」における肯定的な回答比率は88.7%でした。

	2021年度実績	2022年度実績	2023年度実績	2024年度目標	範囲
社員意識調査回答率 (%)	100	100	100	100	ユニ・チャームグループ
社員意識調査の「仕事を通じた成長実感」における肯定的な回答率 (%)	81.4 (日本)	89.2	88.7	90.0	
社員意識調査における満足度5段階評価の平均点 (点)	4.07 (日本)	4.39	4.42	4.50	

※ 2022年度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

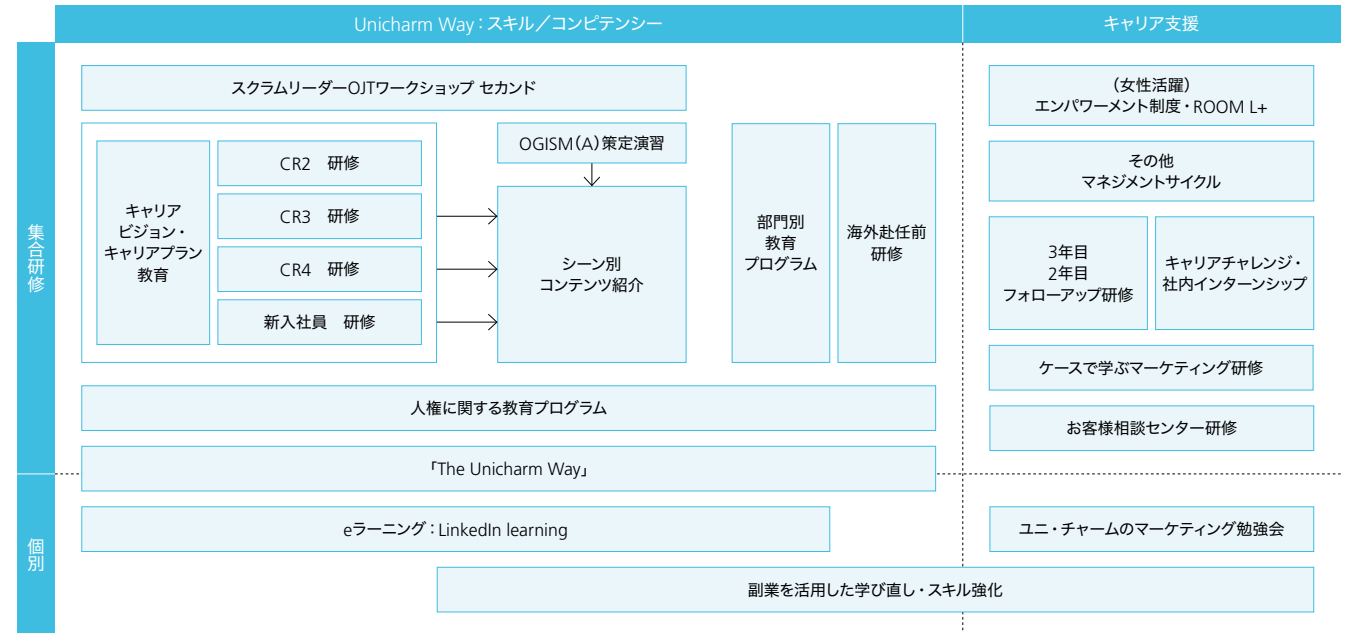
会社の成長には、社員の成長が不可欠です。当社は、社員一人ひとりがキャリアビジョン実現に向けて学び成長し続けるための研修や制度を拡充しています。

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はなく、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。

### ▶ 社員の能力開発研修にあてられた時間／費用

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 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)	45,018	49,824	50,503	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)	4,200	8,400	7,531	
一人当たり研修日数(日)	3.9	4.4	3.5	
一人当たり研修時間(時間)	31	35	28	
一人当たり研修費用(円)	28,669	58,618	42,119	

### ▶ 能力開発・キャリア形成支援制度体系(2023年度)



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	2023年度 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。	60
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。	40
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。	48
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。	129
育成責任者就任時 eラーニング	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。	47
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。	20

## 副業制度

社員のさらなる成長を支援することを目的に、2018年度に副業制度を導入しました。利用者の多くが新たなスキルの獲得や専門性の習得、人脈の拡張などの効果を実感しています。

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 実績	範囲
副業制度利用者数(名)	36	56	59	ユニ・チャーム株式会社

## キャリア開発のための評価

当社では、人事評価とは「評価」「育成」「処遇」の3つを仕組み化して運用することと考えています。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(成果)」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」としています。このため「結果(成果)」と「行動」とが適切にリンクするよう、「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をする必要があります。そこで全社員が、自身の「私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。

また、2023年度より「SDGs達成への貢献」を実現するため、全社員の人事評価指標にESG項目を設けています。

	2021年度 実績	2022年度 実績	2023年度 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	100	100	ユニ・チャーム株式会社

## 「人的資本リーダーズ2023」 「人的資本経営品質2023 ゴールド」に選定

当社独自のマネジメントモデル「共振の経営」の実践により、社員一人ひとりが仕事を通じて成長できるように各種施策を設定・運用していることなどが高く評価され、「人的資本調査2023」に回答した約500社の中から「人的資本リーダーズ2023」に選定されました。さらに、上記調査の回答内容を定量分析した結果、人的資本経営・開示の取り組みが最も高い水準で実践されていると認められ、「人的資本経営品質2023 ゴールド」に選定されました。



人的資本リーダーズ  
2023



人的資本経営品質  
2023