

**KaO**

きれいをこころに未来に



# 花王の生産部門を支えるリーダー育成 (花王テクノスクール)



花王株式会社  
グローバルS C M戦略センター  
人財戦略部  
平岡 伸仁



## 1. 会社概要（花王グループの生産拠点）

## 2. 花王テクノスクール取り組み紹介

### ① 設立の背景

### ② 取り組み内容

- ・ テクノスクール概要
- ・ ユニークなカリキュラム
- ・ 課題の克服と運営へのこだわり

### ③ 成果／今後の展開

- ・ 人財育成の成果
- ・ 新たなテクノスクールへの挑戦

# 花王グループの生産拠点（日本国内拠点）



## 和歌山

- ・家庭品の西日本供給拠点
- ケミカルの供給拠点

衣料用洗剤 / 台所用洗剤  
住居用洗剤  
シャンプー、リンス



## 愛媛

- ・サニタリ製品西日本供給拠点

生理用ナプキン  
紙オムツ

## 豊橋

- ・BC新製品の供給拠点

ヘアカラー  
ヘアケア製品



## 酒田

- ・紙加工製品のグローバル供給拠点

入浴剤  
紙オムツ（輸出用）



## 栃木

- ・サニタリ製品東日本供給拠点

生理用ナプキン  
紙オムツ



## 鹿島

- ・ケミカル供給拠点

ケミカル製品



## 東京

- ・新規開発型拠点

化粧品



## 小田原

- ・化粧品のグローバル供給拠点

化粧品



## 富士

- ・紙製品の原料供給拠点
- 住居用紙製品（原料）



## 川崎

- ・家庭品の東日本供給拠点

衣料用洗剤 / 台所用洗剤  
住居用洗剤  
シャンプー、リンス



国内生産拠点  
10工場

# 花王グループの生産拠点 (海外拠点)



- **コンシューマー製品 (10)**
- **ケミカル製品 (16)**
- **コンシューマー&ケミカル製品 (1)**





## 1. 会社概要（花王グループの生産拠点）

## 2. 花王テクノスクール取り組み紹介

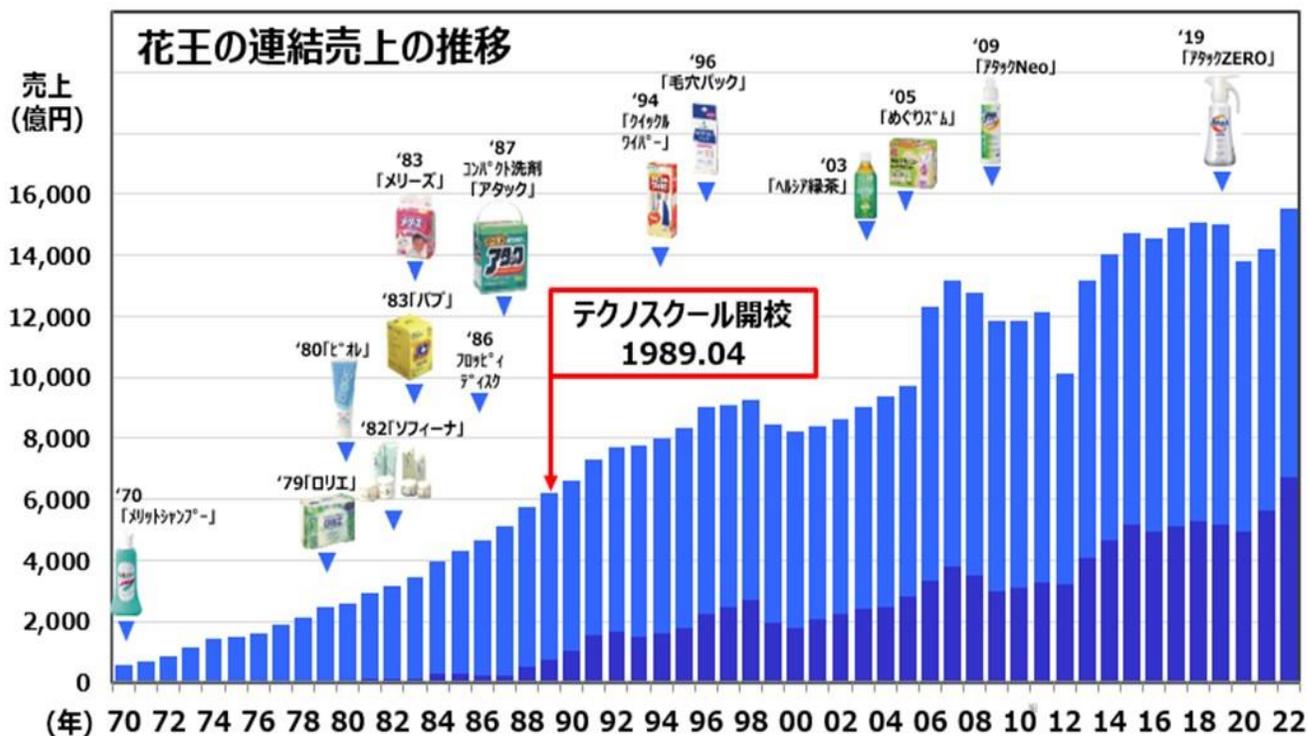
### ① 設立の背景

### ② 取り組み内容

- ・ テクノスクール概要
- ・ ユニークなカリキュラム
- ・ 課題の克服と運営へのこだわり

### ③ 成果／今後の展開

- ・ 人財育成の成果
- ・ 新たなテクノスクールへの挑戦



## テクノスクール設立：1989年4月

当時の世相：国際化、大競争、技術革新、情報化、市場の変化、消費者のニーズの多様化等

花王：会社の成長期であり、課題解決や新しい技術にチャレンジできるリーダー人材の育成が必要！



- ・優れた人格・見識を備えた“心”
  - ・幅広い専門知識技能持つ“技”
  - ・マネジメント能力を持った“リーダー”
- 生産現場の中核となる
- ※エンジニアリング・オペレーター（現場リーダー）を多く育成し、活躍してもらいたい！

**【現在】** 対象者：工場長が推薦する30歳前後の若手社員（リーダー候補）  
 研修期間：8カ月 Off-JT（全寮制）  
 研修コース：プロセス科（日英の各クラス）、機械科（日英の各クラス）  
 研修場所：花王和歌山工場

※花王造語

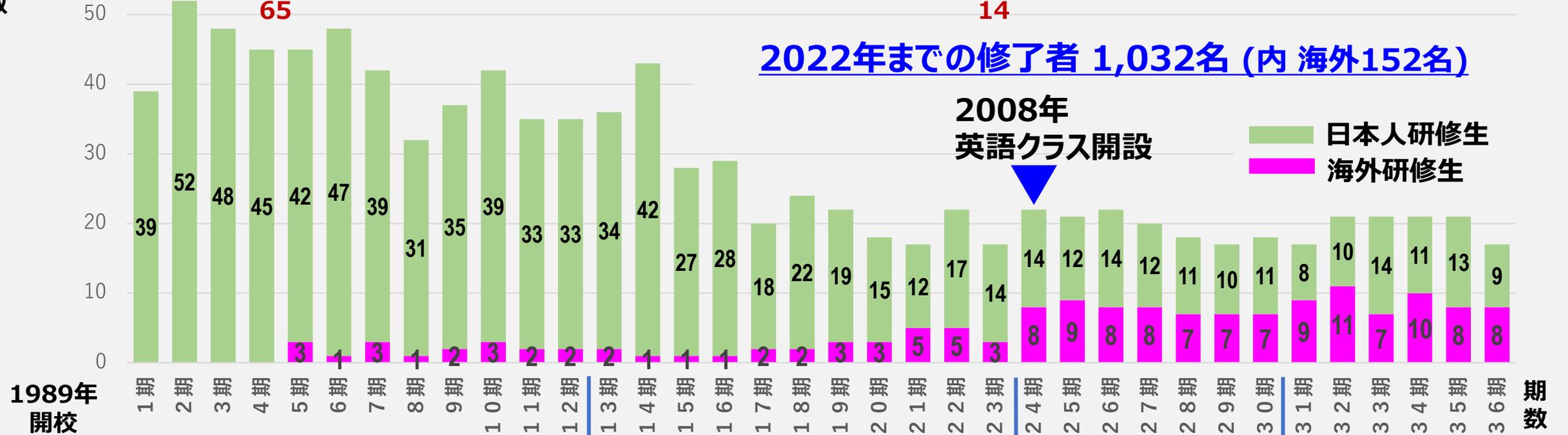
# テクノスクール3 3年間の変遷（研修生の推移）



修了生数

日本花王	上海花王、上海花王化学 上海化工、花王葫芦岛、 花王合肥、花王台湾	花王インドネシア 花王インドネシア化学	タイ花王	ピリピナス花王 (フィリピン)	花王ペナン グループ (マレーシア)	花王USA	花王ドイツ	キミ花王 (メキシコ)	花王ベトナム
880	65	27	22	17	14	4	1	1	1

2022年までの修了者 1,032名 (内 海外152名)



1989年開校

期数

第1期

第2期

第3期

目的

現場力の底上げをするために多くの対象者に教育を行なう

対象者を厳選し、リーダー育成の要素を強くした人財育成を行う

グローバルで活躍できるリーダーを育成する

年回数

年2回 開校

年1回 開校

少数精鋭の育成方針

研修期間

6ヶ月

8ヶ月



《花王ウェイの実践を通して心と技を磨き、課題解決、多能型エンジニアリングオペレーターの育成を目指す》

## 基本方針

### 1. 自己革新

やる気・積極性・チャレンジ精神・自主自立性  
創造力・思考力・洞察力・集中力の養成

### 2. 個のコア技術・能力を高める能力開発

柔軟な態度・行動と専門能力のレベルアップ  
視野の拡大、グローバル発想

### 3. 実践的、提案型人財の育成

課題研究 (提案を主体にしたケーススタディ)  
5ゲン主義 (現場・現物・現実・原理・原則)

### 4. コミュニケーションの場づくり・ネットワークづくり

ビジョン・情報の共有  
ダイバーシティの理解と尊重

## 目指す人財像

### 1. まじめで基本を徹底できる人財

(ルールを守り、気配りができる人)

挨拶、掃除、率先垂範、礼節、身だしなみ、倫理観、素直さ

### 2. 向上心のある人財

(何事にも興味を持ち、気づきを多く持てる人)

自ら気づく、人に言われて気づく、相手のやり方を見て気づく  
視野の拡大 (講話、他企業見学、外部研修)  
レポートにより自分を振り返る

### 3. 問題発見・課題解決能力が高い人財

(TCR・省エネ・環境対策などに自ら改善活動が実践出来る人)

観察力、分析力、解析手法、7P<sup>o</sup>の手法、PDCAサイクル

### 4. リーダーシップがとれる人財

(相手を思いやる心を持ち、チームワークを大切に人)

議論する、意見を聞く、考えを述べる、意見を集約する

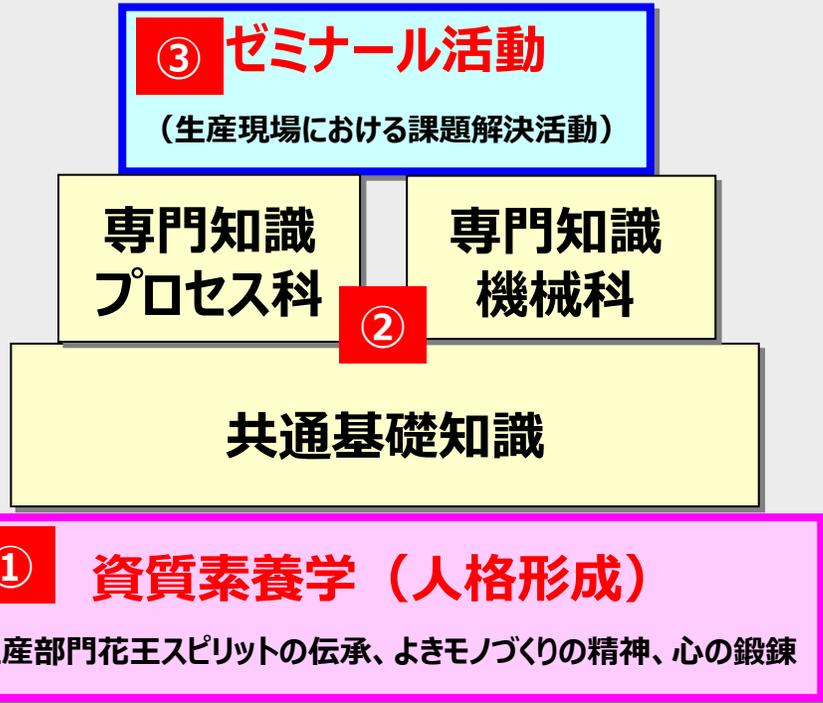
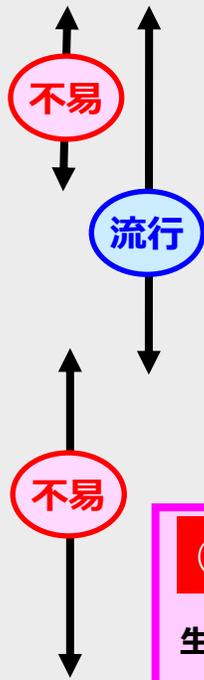
### 5. グローバルに活躍できる人財

(ダイバーシティを尊重し、コミュニケーション能力が高い人)

異文化の理解、語学力の向上、経験・体験から学ぶ



## カリキュラムの考え方



5ゲン主義の実践と応用 講義からの学びを実践	活動日 約90日	支援体制（約50名） 生産部門、技術部門 研究所
化学工学、プロセス制御 機械工学、メカトロニクス	各20教科 各20日	社内講師： 第一線実務者（約100名）
安全防災、ESG、品質、コスト 電気基礎、材料力学、潤滑油	10教科 30日	社外講師： メーカー、他教育機関（約50名）
TOP講話、他企業見学 論語、坐禅、茶道、語学学習 ボランティア活動	10教科 20日	社長講話、部門長講話 社外講師： 専門家、知識文化人（約50名）

研修期間内訳  
イメージ





## 茶道



## 坐禅



## ボランティア活動



資  
質  
素  
養  
学

### 【茶道・坐禅】

- ・毎回同じ動作を繰り返すことで身についていく事を実感させる。
- ・繰り返し基本を継続することで、仕事における基本動作、  
ルールの順守などが身に付くことの大切さを理解する。
- ・宗教的な要素ではなく、基本動作の徹底の理解と精神鍛錬  
として行う事を説明する。  
(坐禅の場所はお寺のため、参加可否は個人判断に任せる)

### 【ボランティア活動】

- ・奉仕の精神（社会貢献）を学ぶ。
- ・共同作業によりコミュニケーション力を  
養う。（助け合いの心）  
和歌山城掃除、海岸清掃など

いろいろな体感から精神も学ぶことで、心に残るカリキュラムを実施

## ②ユニークなカリキュラムと講義の様子 『技』

知識  
や  
技能  
の  
習  
得

### 共通学科の講義の様子



社長講話（当時）

### 同時通訳



### 日英資料の同時提供



### 【受講コース】

プロセス科（日本語クラス、英語クラス）  
機械科（日本語クラス、英語クラス）

共通学科：講師は日本語。

同時通訳および日英の資料を提供する。

専門学科：受講コース単位に分かれて実施。

英語クラス単独講座は講師が英語で講義をおこなう。

### はさまれ、巻き込まれ危険体感実習



### 低圧電気取り扱い実習

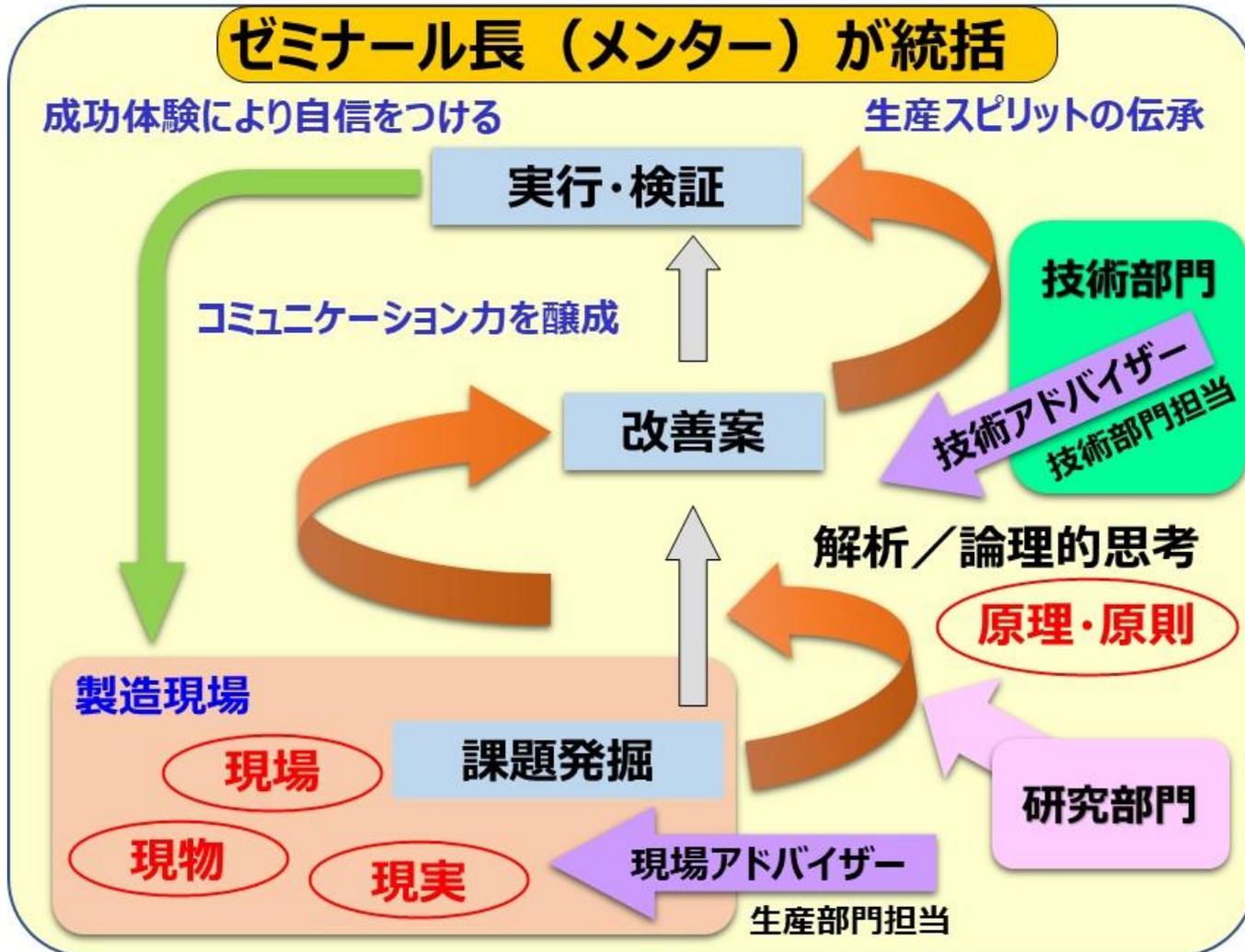


いろいろな実習から体感して学ぶことで、記憶に残るカリキュラムを実施

# ③ユニークな活動（ゼミナール活動 約6ヶ月間の実践研修）



目的：研修で学んだ事を活用し、**実際の現場の課題**を5ゲン主義により、実践で学ぶ。



## 身に付ける能力

- ・成功体験による自信とチャレンジ精神
- ・生産スピリット（よきものづくり）
- ・深い知識、高いスキルの習得
- ・周りを巻き込んでリードする  
コミュニケーション力の習得

## 【ゼミナール活動の流れ】

- ①チーム編成の決定（4～6名/チーム）
- ②活動テーマの選定
- ③活動方針の決定
- ④データ収集と解析
- ⑤改善案の検討
- ⑥改善の実施と検証
- ⑦成果発表

現場に入り込んだ活動  
5ゲン主義で改善活動の  
スパイラルアップを行う。



## ゼミナール活動の体制（多くの関係部門が協力）

ゼミナール長：技術部長または生産部門部長

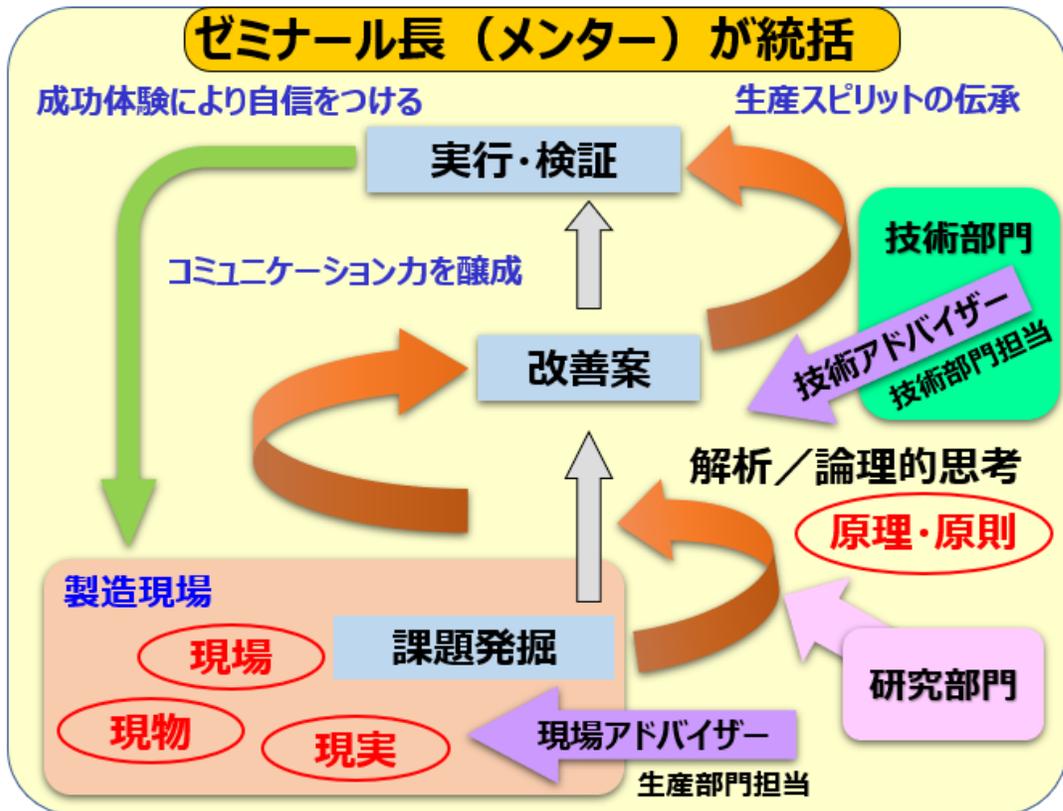
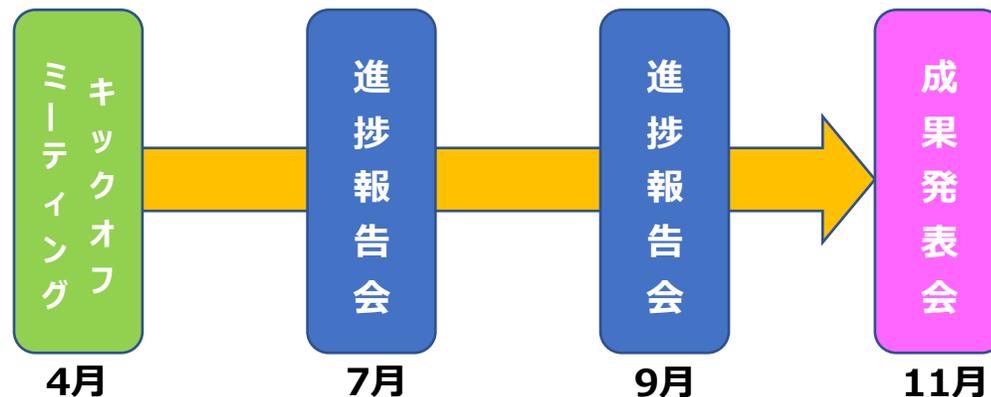
現場アドバイザー：現場設備担当者、保全担当者

（現場・現物・現実の視点からアドバイス）

技術アドバイザー：該当設備担当技術者、担当研究員

（原理・原則の視点からアドバイス）

## ゼミナール活動の進め方



## ゼミナール活動のテーマ例（実際の課題を扱う）

- ◇ 洗浄排水負荷低減と管理強化
- ◇ 触媒抜き出し工程の最適化
- ◇ A反応設備 反応条件の最適化
- ◇ ボトル充填ノズル液だれトラブル削減
- ◇ 品質掃除時間短縮による生産性向上
- ◇ 充填包装ライン運転安定化



研修の活動期間内にて全て完了するわけではなく、職場に帰ってからも引き続き活動を継続する。ゼミナール活動で学んだ5ゲン主義を実践する。

# 8カ月間長期派遣の課題への対応



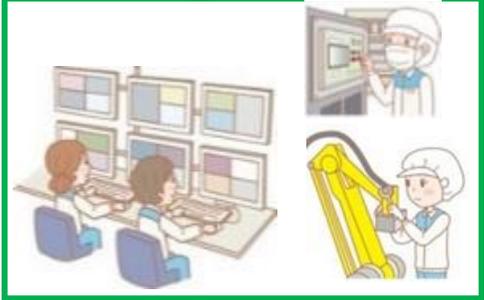
1989年  
設立当初  
職場要員  
(多)



職場要員も潤沢であり、  
研修生派遣や社内講師派遣  
も問題が無かった。

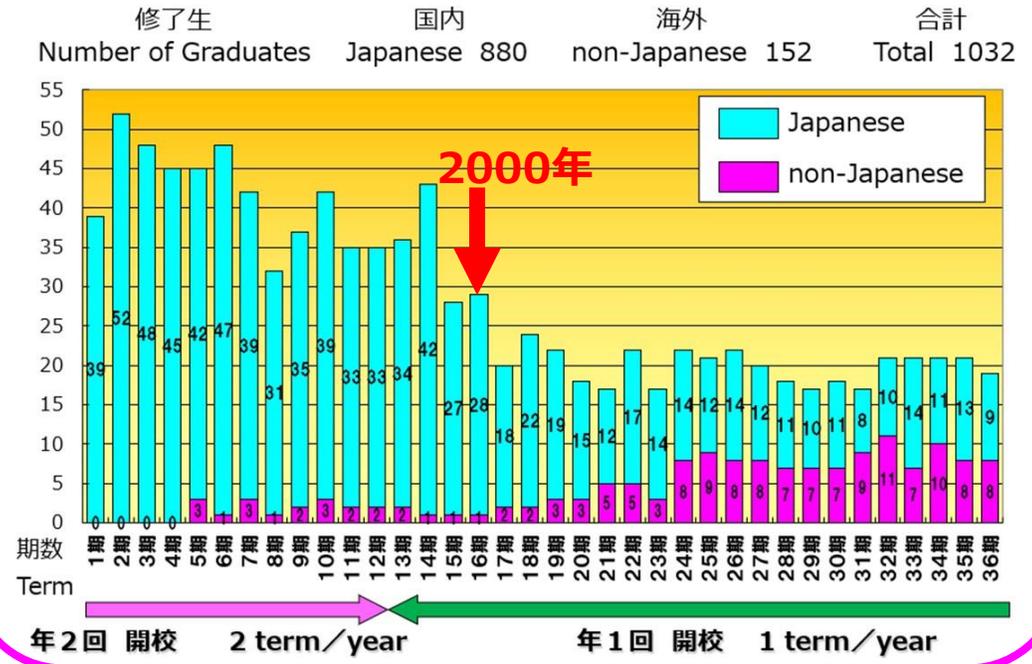
自動化・省力化の推進

2000年  
数年前  
職場要員  
(少)



職場要員の減数により、  
研修生派遣や社内講師派遣  
にやりくりが必要となった。

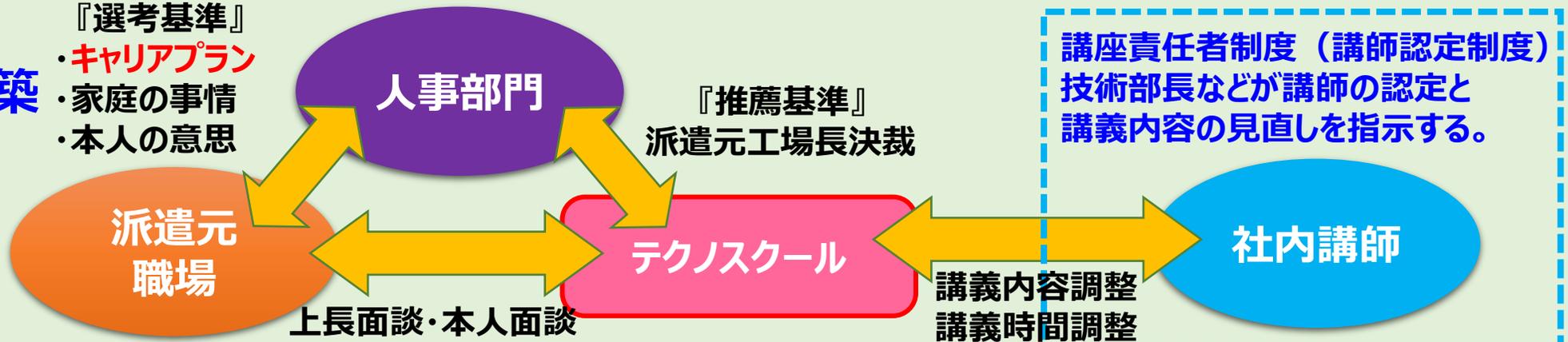
## テクノスクール



### 【工夫したポイント】 派遣の仕組みを構築

(キャリアプラン)  
職場と人事部門における  
長期の人材育成計画に  
より順次派遣をおこなう。

- 『選考基準』
- ・キャリアプラン
  - ・家庭の事情
  - ・本人の意思



講座責任者制度 (講師認定制度)  
技術部長などが講師の認定と  
講義内容の見直しを指示する。



## 生産部門における人財育成風土の確立（人財育成のサイクル）



研修生の  
メリット

- ・視野の拡大（新たな知識やスキル、異文化の理解）
- ・チャレンジ精神の醸成（海外勤務、プロジェクト参加）

職場の  
メリット

- ・卒業生が増えることにより職場が活性化する！
- ・先輩を見て「次は自分だ！」という雰囲気ができる！

講師の  
メリット

- ・自分も勉強するため今以上に専門性を高められた！
- ・若い技術者の育成に貢献！

- ・経営幹部の理解と支援
- ・人事、経理上の支援
- ・研修生派遣元の理解
- ・講師派遣元の理解と支援

**テクノスクールに派遣する事で成長を実感できる。**  
『好循環により人財派遣が途切れない仕組みができた。』



## 運営スタッフによる大きな課題の克服

### ① 体調管理面の克服

- ・長期研修による体調の変化を見逃さない（ホームシックなどメンタルケア対応）
- ・休日、夜間における傷病対応（24時間体制で対応する）

### ② 集団生活の難しさの克服

- ・宗教的な思想は研修から取り除く

坐禅は、宗教上の対応も顧慮し、2022年から、瞑想法を取り入れたマインドフルネス研修（精神集中・鍛錬研修）に変更実施

- ・国により習慣、文化、考え方が違う事を集団生活から学ばせる

### ③ 言語など意思疎通の克服

- ・通訳の手配と日英資料の準備（より理解を深めてもらう専門通訳の育成）
- ・語学学習の機会を提供（英語教室および日本語教室の設置）



研修の目標と帰ってからの進路を共有し  
研修成果を向上

+

数回に及ぶ面談で  
研修生のモチベーション維持

1月

3月

6月

9月

11月

入校式



修了式



1月～2月

入校前事前  
3者面談

※面談はすべて3者面談  
(研修生・上長・スタッフ)

6月～7月

中間  
面談・父兄会

※父兄：研修生の上長

11月

修了  
面談・父兄会

研修名	作成日
所属	研修生氏名
氏名	上長氏名
1. 研修の参加目的 (研修前に上長が記入) ※既知の内容は省略可。研修で学んでほしいこと	
2. 育成計画 (研修前に上長が記入) ※研修後に期待する役割とそれに対する目標設定、教育方法	
育成計画 (1年後)	育成計画 (数年後)

- ・育成計画シートを事前提出
- ・テクノスクール入校の目的や意欲を確認

研修名	作成日
所属	研修生氏名
氏名	上長氏名
1. 研修の参加目的 (研修前に上長が記入) ※既知の内容は省略可。研修で学んでほしいこと	
2. 育成計画 (研修前に上長が記入) ※研修後に期待する役割とそれに対する目標設定、教育方法	
育成計画 (1年後)	育成計画 (数年後)

- ・個人育成指導計画書の説明と方向性合意
- ・育成計画シートの進捗確認

研修名	作成日
所属	研修生氏名
氏名	上長氏名
1. 研修の参加目的 (研修前に上長が記入) ※既知の内容は省略可。研修で学んでほしいこと	
2. 育成計画 (研修前に上長が記入) ※研修後に期待する役割とそれに対する目標設定、教育方法	
育成計画 (1年後)	育成計画 (数年後)

- ・最終評価の説明
- ・修了後の育成計画について確認



## 常に研修生に寄り添い、スタッフも深くかかわった研修を実施

運営スタッフは口だけではなく**自分の態度で示し指導**しなければならない。  
そのためには、研修生とどれだけ**信頼関係を築けるか**が重要となるため  
常に寄り添って、**喜怒哀楽を共感しながら進めていく**必要がある。

### 工夫ポイント

- 1. 毎朝の朝会**  
スケジュール等確認、花王ウェイ唱和、論語素読  
新聞紹介（プレゼン練習）、3分間スピーチ（スピーチ練習）
- 2. リーダー制**  
1ヶ月単位で研修生の中からリーダーを選出  
クラスのまとめ役、リーダーシップを育成
- 3. レポート提出**  
本人の気づきの把握、修了後の財産につなげる  
上長やスタッフがコメントを記入して返却
- 4. 率先垂範**  
何でも自ら行動するくせを養う（挨拶、5S など）  
運営スタッフも自らの姿勢をもって示す
- 5. 叱咤激励**  
褒めることを基本としながら時には強く注意を促すことも大切
- 6. 理解度テスト**  
緊張感を持った研修（レポート提出期日遵守、理解度テストで確認）



## 1. 会社概要（花王グループの生産拠点）

## 2. 花王テクノスクール取り組み紹介

### ① 設立の背景

### ② 取り組み内容

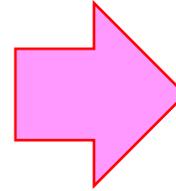
- ・ テクノスクール概要
- ・ ユニークなカリキュラム
- ・ 課題の克服と運営へのこだわり

### ③ 成果／今後の展開

- ・ 人財育成の成果
- ・ 新たなテクノスクールへの挑戦



テクノスクール修了者数  
1,032名 国内880名 海外152名

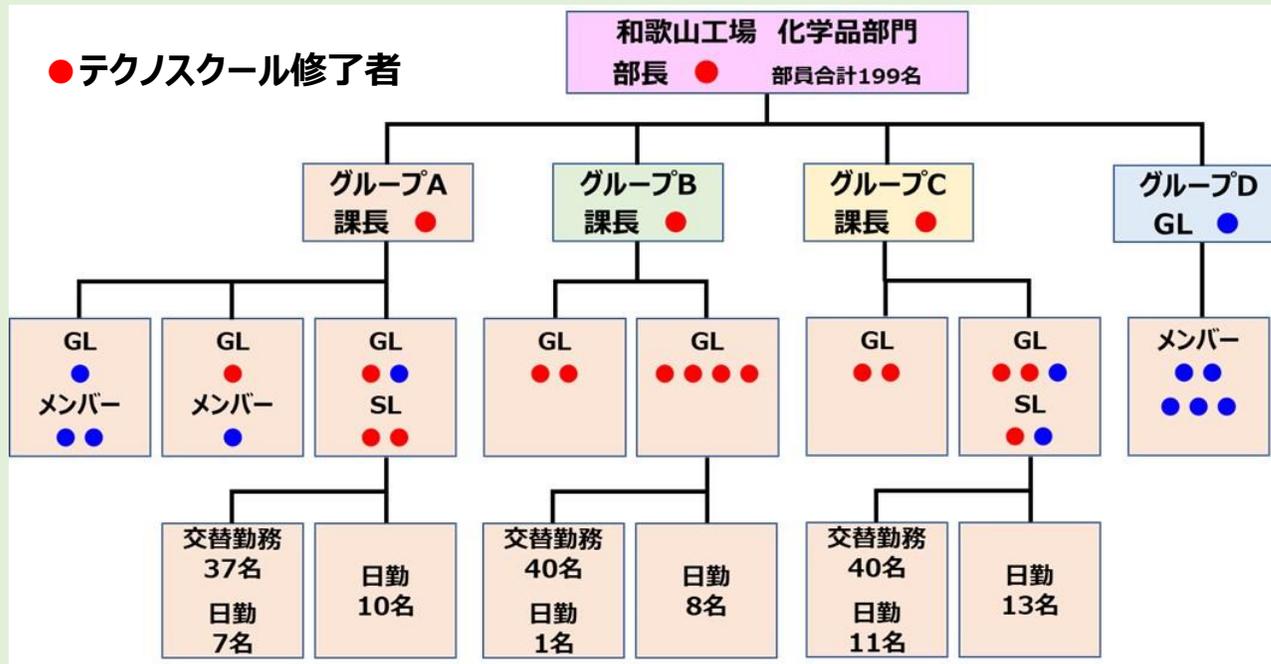


## 修了生の活躍度

約50%以上がリーダー職層以上に昇格

### 高圧ガス設備を有する部門の事例

リーダー職層以上の8割を修了生が占めている



## 2008年グローバル体制以降の内訳

修了生：国内149名 海外107名

① 海外派遣または駐在員を多く輩出  
(延べ33名と多くの人材が赴任)

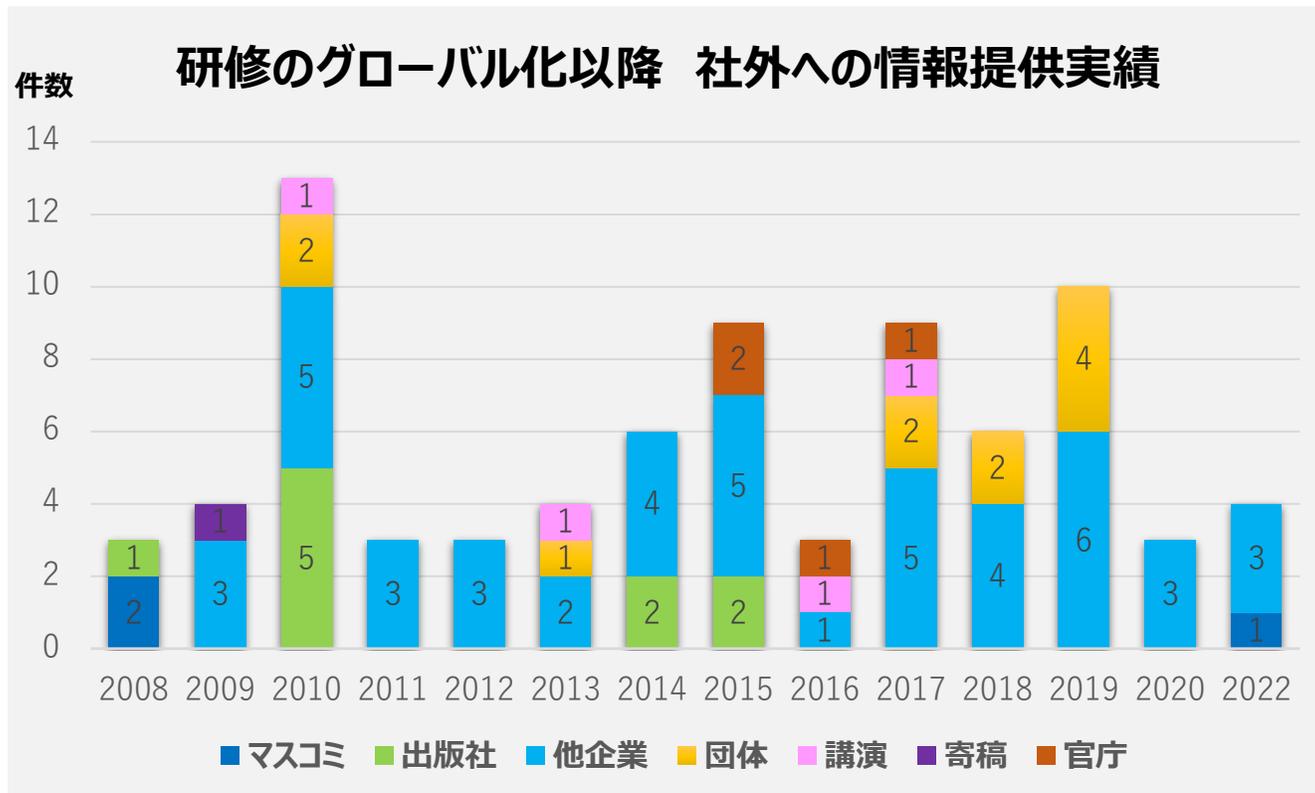
② 海外生の低い離職率 (約10%)

③ ゼミナール改善活動の実績

2008年以降毎年4～5件 (開校後約200件)

④ 和歌山、上海、栃木、タイが教育システムも評価され「Good-Factory賞」受賞※

国内外の花王グループで修了生の多くがリーダーとして現在も活躍中!



## 他企業見学と交流会の実現



2022年10月 N社様と交流会

### 他企業様からのご感想

- ・経営層の理解を得ることは大切。
- ・派遣や面談の仕組みを参考にしたい。
- ・心の教育はやってみたい。

### テクノスクール見学および取材対応

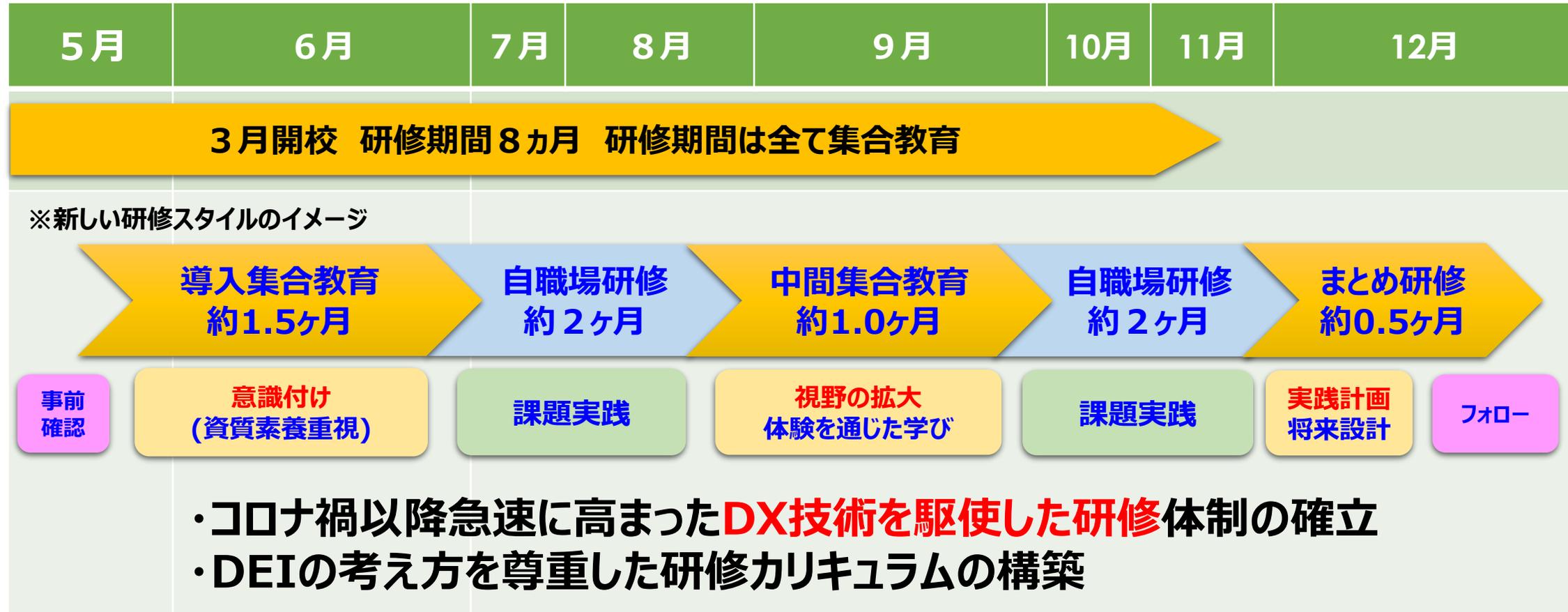
- ・新聞社取材対応
- ・出版記事取材対応
- ・官庁関係への対応
- ・外部団体への対応
- ・他企業から見学要請への対応

- ①花王の取り組み内容を提供
- ②社外と交流のきっかけづくり

**社外にも情報を提供し、交流を図ることにより  
広く意見を求める事でお互いに成長したい！**



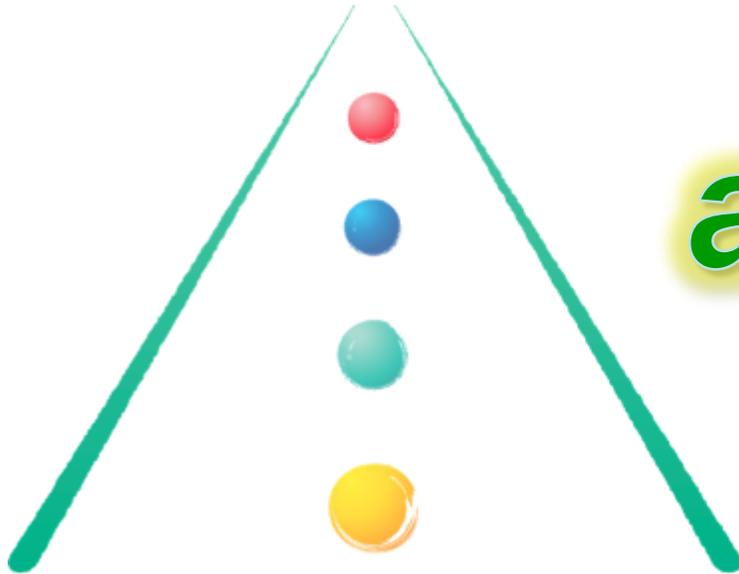
## 集合とリモートの利点を活用したハイブリッド型研修の構築 (質を落とさず効果効率を追求した研修へ)



グローバルで活躍できる上位リーダーの育成機関として、さらにレベルアップ

*Let's "Go Anzen-ni!"*

*as ONE TEAM*



*We are #One Team*

**KaO**

Kirei-Making Life Beautiful