



リーダーシップと人材育成

ポーラ・オルビスグループ人材育成の方針

ポーラ・オルビスグループでは、異なるコンセプト、販売チャネル、訴求性等を持つ10のブランドを展開しています。今後も環境変化とともに展開する事業・ブランドはより多様化していくことが見込まれる中、将来を洞察し多彩なブランドの成長を牽引できる人材がグループの成長には不可欠です。個性豊かなリーダー人材の創出へ向け、さまざまな取組みを進めています。

グループ理念において定義されたWayでは、グループ共通の価値観・行動指針を定めています。その中でも「美意識が高くチャーミングな人としてふるまう」にある”美意識”はグループ独自の行動様式として、他社に依存しない自分なりの見方や感受性を大切に、影響を与えていく力と定めています。こうした行動を高めていくために、グループ共通の行動様式となるコンピテンシー評価や次世代リーダー育成プログラムの展開など、理念の実現へ向けグループの人材一人ひとりの行動変革に取り組んでいます。

ポーラ・オルビスグループ理念

Mission

使命・存在意義・目的

感受性のスイッチを全開にする

湧きあがる好奇心。心に響く新たな出会いや発見。昨日とは違う世界の広がり。

冴えわたる感受性は、人生を変える。もっと楽しく、もっと心豊かに。

Vision

目指す企業像

ブランドひとつひとつの異なる個性を生かして、

世界中の人々の人生を彩る企業グループ

Way

価値観・行動指針

- ▶ 美意識が高くチャーミングな人としてふるまう
- ▶ 誰よりも感受性と個性を磨き、発揮する
- ▶ 柔軟な心で変化と向き合い絶え間なく挑戦する
- ▶ 取り巻く環境を想う心を持つ
- ▶ 自立と協調を両立し、個人・集団として成長する

コンピテンシーを活用したグループ全体の行動開発

ポーラ・オルビスグループでは、一人ひとりの行動変革を目的に、グループ社員共通の行動様式であるコンピテンシーを定めています。これは、理念の実現に向け、グループの人材が個性、完成を発揮し、変化に立ち向かうための新たな能力要件に基づいています。コンピテンシーという具体的行動特性を定義することにより、全従業員への浸透を図っています。

再構築したポーラ・オルビスグループ社員コンピテンシー

4つの指針	コンピテンシー
変化と向き合い挑戦する	ビジョン構築力
	変化対応力
	市場・環境洞察力
深く広く思考する	概念的思考力
	分析的思考力
個を磨き影響を与える	美意識
	対人影響力
組織の力を高める	育成風土の醸成
	多様な個人を尊重し活かす力

※コンピテンシーモデルは、コーン・フェリー・ジャパンの協力を得て設計しています。

ポーラオルビスグループ横断 人材育成の体制

人材開発委員会

2019年よりグループの経営人材候補者づくりを効果的に進める仕組みとして人材開発委員会を始動させました。グループ各社の人事担当役員が委員として参画。委員会では、重要な15のキーポジションを定め、グループ全体から各ポジションの要件に合致する候補者を選定し、一人ひとりの課題に応じた育成計画策定から進捗のモニタリングまでを進めます。2年目となる2020年は、全3回の委員会を開催。候補者一人ひとりの専門性や職務経験、資質など個々の人物特性を多角的に見た議論を行い、ポジションごとの候補者選定を行いました。2019年から2020年の2年間をかけて、全15ポジションの候補者選定と個別育成計画策定の第1回を完了。取締役会へ候補者状況と育成計画の進捗を報告しました。今後も毎年委員会を実施し、継続的に候補者づくりを進めていきます。

ポーラ・オルビスグループ人材開発体系

グループ全体を大局的視点で捉えられる人材をつくるために、組織の壁を越えて個人の意志で挑戦できる能力開発とキャリア形成機会の提供を目指しています。未来研究会やビジネス変革塾など、グループ全体から参加する次世代リーダー育成プログラムのほかに、一定条件を充たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできるFA制度や新規事業を従業員から公募するベンチャー制度等も展開。個々の意志や意欲に応える場づくりに取り組んでいます。

ポーラ・オルビスグループ 次世代リーダー育成プログラム

次世代リーダー育成プログラムは、1.未来研究会(若手層対象)2.ビジネス変革塾(ミドル層対象)3.組織変革コーチング(新任執行役員層対象)の大きく3つで構成されています。2005年に未来研究会を立ち上げたのを皮切りに、3つのプログラム構成を構築し現在に至るまでカリキュラムを常に進化させながら継続して実施。これらプログラムの修了者は、全体で延べ300名以上におよび、ここから役員登用者も多く輩出しています。

	若手層	中堅層	管理職層	役員層
	幅広い業務・組織環境での経験機会	個々人のキャリアプラン、意欲に基づくグループ横断での活躍機会	グループ全体からの役員候補者、重要ポジション候補者の特定と育成のための配置・登用	
キャリア形成機会	ローテーション 「異職務」「異組織・事業」経験を30歳迄に最低2つ以上を目安に各社にて異動実行	人材開発委員会 グループ内キーポジションに対する登用候補者選定と個別育成を実行候補者に対し、グループ横断での異動による幅広い職務経験、専門性深化、リーダー経験の機会等を個別に提供 <small>※委員会メンバー:HD・各社人事役員</small>		役員対象アセスメント 役員登用者に対するコンピテンシーおよびリーダーシップアセスメントの実施
	グループFA制度・公募制度・ベンチャー制度 【FA制度】一定条件(評価等)を満たした人材がグループ内の希望会社・部署への異動にチャレンジできる制度 【公募】グループ内の部署・プロジェクト・タスクフォースにて人材を募集。要件・選考をクリアした人材は会社を超えて参画・異動 【社内ベンチャー制度】グループ全従業員(個人・チームどちらも可)から新規事業を公募する制度			
能力開発	未来研究会 内容:実在するグループ内の課題を発見し、解決提案についてチームで取組むアクションラーニング 期間:9カ月 アウトプット:チームによる経営陣への変革提案 人数:12名程度/年	社外交流・派遣 内容:未来研究会での学びを実践する多彩な機会の提供 例)グロービス通学、社会課題解決プロジェクト参加、他社交流研修等 対象:未来研究会修了生	ビジネス変革塾 内容:リーダーとしての課題発見力と変革実行力の強化、および自己研鑽による人間的成長促進 期間:9カ月 アウトプット:個人による経営陣への変革提案と実行 人数:5名程度/年	組織変革コーチング 内容:役員を対象に対人影響力向上と風土改革を目的とした行動観察コーチング 期間:7カ月 人数:3名程度/年
共通基盤	グループ共通コンピテンシー評価			
	グループタレントマネジメントシステム (個々人の能力・意欲・キャリアプラン情報のグループ全体での収集と活用)			

1. 未来研究会

20～30代の若手層を対象とし、毎年12名程度が参加する9カ月のプログラム。参加は原則、立候補による希望制をとっています。意欲ある若手人材が、グループの未来の姿を描き、課題発見と経営陣への解決策提案にチーム単位で取組む内容です。

研修では、さまざまな分野で活躍するゲストをお招きしてのディスカッション、美術館でのアート・ワークショップなどさまざまなカリキュラムの体験を通じ未来を洞察する力、課題に気づく力を養います。2005年より開始し16期までが修了。修了者が立案した提案が、男性用化粧品ブランドの展開や個人起点での異動を実現するFA制度・公募制度といった人事施策のきっかけになるなど、グループの成長へ向けた活動に結びついています。

2. ビジネス変革塾

30～40代のミドル層を対象とし、毎年5名程度が参加する少数精鋭のプログラムです。毎年、グループに対し問題意識を持つ人材を自薦・他薦で広く募り、個人の方で自社を変革へ導くリーダー育成を目的としたカリキュラムです。具体的には、一人ひとりが自社の課題を発見し解決策までの立案を討議を重ねて策定していきます。組織内で長らく未着手になっている問題、環境変化により抜本的解決が求められる問題をあぶりだし、9カ月をかけて変革テーマを経営陣へ提言します。さらに研修では、さまざまな分野で活躍するゲストスピーカーや他社のミドルマネジメント層などをお招きし多くのディスカッション機会を設けることで、自分自身の価値観やリーダーとしての課題を明らかにしていきます。2007年より開始した本プログラムは、14期生まで82名が修了。このうち20名がグループ内の役員ポジションに登用されています。

3. 組織変革コーチング

2013年より開始した役員登用者に対し行うコーチングです。役員として多くの人を率い、変化に立ち向かう組織風土を醸成していくために、役員として重要なコンピテンシーの一つである「対人影響力」や「風土改革力」を高めることを狙いとして、毎年3名程度に対し実施しています。特徴は、コーチが定期的に会議や職場など対象者がリーダーシップを発揮する実際の場面へ帯同し行動観察を行うプロセスを組み込んでいる点です。周囲に対する発言、振る舞いなどを客観視して本人が目指すべきリーダー像とのギャップを明らかにしていく機会を作り、自己認識を深めるプログラムとしています。これにより、経営幹部としてよりよい経営判断を下し、組織へポジティブな変化を起こすための行動開発機会としています。

人材育成に関する目標・実績

経営人材候補の充足率

2029年目標	2020年実績
200%	70%