

人材戦略

当社グループは、中国・アジアをはじめとする世界45カ国・地域で事業を展開する日本発のグローバル企業として、ステークホルダーへの責務を充足した上で、人的資本の多様性と強みを生かしながら、MSVの実現を目指しています。

MSV実現に向けた取り組み

MSVの実現に向けた人材戦略では、継続的な力強い成長を可能にする、優れた人材による多様で強固な組織を構築することが重要です。

人材は事業成長の原動力として、組織の中で重要な役割を果たします。優れた業績を上げているパートナー会社では、多様な人材で構成する強力なチームや優秀なリーダーがけん引するチームが成功を実現しています。重要なのは、個人ではなく、チームで目標を達成しようとすることです。

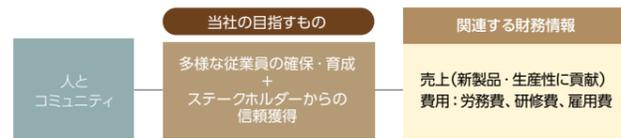
長期的に見ると、市場は必ず変化します。その変化に適応するだけでなく、その変化をチャンスと捉え、素早く活用できる人材が必要となります。目標を達成するためにリスクを取って失敗しても、その経験から学ぶことによって、変化を受け入れてチャンスをつかむことができます。MSVの実現には、心理的に安全で活気に満ちた企業文化を醸成することで従業員一人ひとりの挑戦を後押しすること、そして新たな価値提供やビジネスを実現する創造性を十分に発揮できるような、働きやすく、働きがいのある職場環境を整えることが重要です。

当社グループは、成長を維持できる組織を確立するため、人的資本に適切かつ必要な投資を行っています。技術系人材に向けても、革新的で生産性が高い技術開発のため、技術者のモチ

人的資本に関する指標(2022年度)

	NIPSEAグループ	DuluxGroup	Dunn-Edwards	日本グループ
女性従業員比率	25.0%	32.7%	30.0%	22.5%
女性幹部職比率	25.2%	31.5%	34.5%	5.4%
従業員満足度	75%	80% (2021年度)	—	81%

MSV実現に向けた道筋 ▶ P5参照



ベーションを高める人事制度を構築するべく、長期的な視野で人的資本に投資していきます。

「人とコミュニティ」チームは、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」と「コミュニティとともに成長」の2つのマテリアリティを中心とした活動を展開しています。①女性幹部職の増加、②多様性の尊重、③コミュニティとの関係構築・活性化、を活動の柱に設定し、各国・地域で積極的な取り組みを進めています。

▶ P82の「コミュニティとともに成長」参照

当社グループは、EPSの持続的成長の実現のため、従業員エンゲージメントの向上とそれによる採用コストの低減や生産性の向上を図っています。その上で、働きやすく、働きがいのある職場環境という、従業員に対する企業としての責務を果たしています。

研修時間や教育投資をKPIとして研修制度を拡充することや、女性幹部職比率をKPIとして、NIPSEAグループでは2025年までに35%、日本グループでは2025年までに10%などと設定しながら、さまざまな具体策を推進することは、強いチームを構築する上で重要な取り組みです(次ページ以降参照)。

こうした取り組みは、KPIの達成だけが目的ではなく、多様な考え方を受け入れる、変革に意欲的な組織であるという当社グループに対する社会の認識を高める意味もあります。年齢や性別、

国籍、民族、宗教などを問わずに集結した優秀な人材がシナジー効果を生み出し、当社グループの変革のさらなる原動力になると確信しています。重要なのは、優秀な人材がより大きな役割を果たし、付加価値を生み出すことができる環境を整えることです。このような環境は業務効率を高め、変革をもたらすとともに、売上収益や当期利益に好影響を与え、最終的にはMSVの実現に貢献すると考えています。

MSV実現に不可欠な人材開発

当社グループの持続的な成長のためには、優秀な人材を確保するだけでなく、働きやすく、働きがいのある職場環境と企業文化を整備し、一人ひとりの従業員が個性と能力を最大限に発揮できるように後押しすることが不可欠です。

当社グループは従業員の能力開発に重点を置いており、業績に応じて報酬を支給し、キャリア形成の機会を提供することで、優秀な人材の確保に取り組んでいます。

人的資本への投資として、各パートナー会社が直面する課題に応じて独自に開発した研修体制の拡充を図り、人材の質を高めています。

研修プログラムの拡充は、従業員のスキルアップという直接的な効果に加え、従業員のモチベーションやエンゲージメントの向上、新卒・中途採用における競争優位性の向上、退職率の低下といった効果も期待できるため、人材ポートフォリオを強化する上で重要な取り組みと考えています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、向上心と高い技能を持ち、多様性に富んだ人材こそが継続的な成功の鍵と認識しています。DuluxGroupには、各部署の責任者が、関連する事業や地域、役割に特化した学習プログラムを活用しながら、継続的に部下の能力を向上させるという人材開発の文化があります。

DuluxGroup(太平洋)では、リーダーシップや基礎から専門的な分野までを網羅するスキル、製品に関する知識の習得を目的とする包括的な研修制度を導入しています。実施形態としては、社内プログラムや外部プログラム、オンラインプログラムのほか、ライブストリームやポッドキャストを利用した研修などがあります。3日間にわたる「ラーニング・フェスティバル」を毎年開催し、福利厚生や将来のスキル、自社事業に関する深い洞察力など、幅広い課題に関する学習を全従業員に提供しています。「自分の成長は自分で決める(Own your Growth)」、あらゆる

学習機会を利用する、ことを従業員に奨励しています。

CromologyとJUBについても、新入社員の研修や法令・社内規定で義務付けられている研修、専門能力研修、リーダーシップ能力研修など、従業員のビジネス能力や専門的なスキルを支援する学習プログラムを実施しています。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、組織全体の成長と成功には研修と能力開発が重要であると認識しています。従業員の総合的な能力開発を確実にするため、個人のニーズに合わせた学習・能力開発計画を国・地域ごとに策定しています。研修のニーズを分析する「トレーニング・ニーズ・アナリシス(Training Needs Analysis)」を毎年実施し、職務レベルごとに必要な能力の向上に焦点を絞りながら、効果的な学習プログラムを策定しています。

従業員の学習能力のさらなる向上に向けては、2021年度から学習管理システム「ラーニング・マネジメント・システム(Learning Management System)」を順次導入しています。同システムは多言語に対応しており、各国・地域でそれぞれのニーズに合わせた学習プログラムを策定することができます。

NIPSEAグループの学習プログラムには、リーダーシップ能力[リーダーシップ・コンピテンシーズ(Leadership Competencies)](AGILE)、安全衛生・環境、情報技術、身体的・精神的健康に関する研修や基礎研修などがあります。

2022年度は延べ162万6,370時間、従業員研修を実施しました。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsの研修は、現在の職務遂行に必要なスキルや知識を提供するだけでなく、将来を見据えた専門能力の開発に役立つプログラムを開発・実施することを目指しています。テクノロジー(学習管理システム、対話型プログラムなど)と従来の研修手法(マイクロラーニング、実践研修など)を併用し、進化を続ける職場環境においてキャリ

A形成を成功に導く多種多様なツールやリソースを提供しています。

社内研修プログラムは、部署ごとに作成した新入社員オリエンテーションに加えて、営業や製品性能、小売・事業管理、労働法、ハラスメント防止、リスク管理、安全、有害物質(HAZMAT)、ダイバーシティ&インクルージョンなどに関する職種別のプログラムを提供しています。

また、全従業員(正規従業員、非正規従業員)が利用できる「学費補助プログラム」も提供しています。認定教育機関での学位取得だけでなく、専門資格プログラムや職業訓練プログラム、教育セミナーも対象になっています。

日本グループ

日本グループでは、全従業員を対象として期待する役割やキャリアステージに応じた研修(新卒・中途採用者向けオリエンテーション研修、フォローアップ研修、新任幹部職研修、年次研修など)を実施しています。2022年度には、一部チームのリーダーを対象としたリーダーシップ研修を新たに開始したほか、コミュニケーション・プログラム(1on1、フィードバック、コーチング)を実施しました。また、海外のパートナー会社や取引先とのやり取りが多い従業員に対し、選抜型の英語研修も実施しています。

2022年度は延べ2万8,000時間の従業員研修を実施しました。

人材戦略

多様な人的資本の育成

多様な人的資本の育成は、「アセット・アセンブラー」モデルにおける最も重要な基盤の1つです。

MSVの実現には、高いスキルと意欲を持った多様な人材が不可欠であり、多様なバックグラウンドを持つ人材の登用に加え、「ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)」に関する教育と意識の向上を推進しています。職場における人種、性別、宗教などの多様性に関連する差別やハラスメント、暴力の排除に加えて、誰もが歓迎・尊重されていると感じられる快適な職場環境の構築に取り組んでいます。

各パートナー会社は、それぞれが事業を展開する国・地域に適した取り組みを通じて、人的資本を強化しています。

2022年1月に制定した「グローバル行動規範」は、多様性と人権尊重に向けた当社グループの取り組みを明確に示したものです。これに加え、世界各地のパートナー会社では、多様性の維持・拡大を目指した人材マネジメントを行っています。「コーポレート・ガバナンス方針」においても、当社グループが多様性を重視することを明記しています。

DuluxGroup

DuluxGroupは、多様な視点や経験がイノベーションを後押しし、業績を向上させると確信しています。各リーダーは、全従業員が職場を自分の居場所と感じ、個人の能力を最大限に発揮できるような環境を整えることに重点を置いています。

男女平等の実現に向けては、採用戦略、社内の人材管理、人材育成を通じて組織内の全ての職種、特に幹部職における女性比率を高めてきました。上層部200人の女性比率は、過去10年間で2倍以上になりました。

キャリア形成の機会やフレックスタイム制度などの魅力ある施策・制度を積極的に推進することで、優秀な女性人材を起用・維持するだけでなく、業界からジェンダーに対する固定観念を取り除くことを目指しています。

Dunn-Edwards

Dunn-Edwardsは、北米市場の多様性を反映した組織を構築してきたことに誇りを持っており、全ての従業員が会社に受け入れられ、評価されていると感じ、機会や指導、サポートを平等に利用できる包括的で多様な環境を整備しています。

こうした考えに基づいてDE&I委員会を設置した2020年以降に実施した全ての活動や取り組みは、DE&Iに向けた取り組みと現状に関する従業員の感想などの調査をもとに作り上げてきました。

Dunn-Edwardsは、キャリア形成やキャリアアップに必要なリソースの拡充、全従業員を対象としたDE&I研修の実施、透明性の向上を目的とした新たなイントラネットとコミュニケーション戦略の立ち上げに取り組んできました。今後もデータを活用した取り組みを通じて、心地よく協力的な職場環境を整備していきます。

NIPSEAグループ

NIPSEAグループは、性別、世代、国籍、専門性の異なる人材を受け入れる、多様で包括的な人材育成に誇りを持って取り組んでいます。事業を展開する地域で実績を上げるためには、多様性のあるチームを築くことが重要と認識しています。「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」活動の一環として、「人とコミュニティ」の取り組みに関する専門委員会を設置しました。同委員会は、D&Iに関する方針やプログラムに沿った取り組みを実施する上で重要な役割を果たしています。

NIPSEAグループは、幹部職と若手リーダー職の双方で女性比率35%を目指しています。この目標を達成するため、メンタープログラムやコーチング、リーダーシップ育成など、優秀な女性人材を起用・確保・育成することを目的とした支援を提供する職場環境を整備しています。

日本グループ

日本グループは、女性幹部職比率を2025年までに10%へ引き上げる目標を掲げており、次世代女性リーダー候補の育成やキャリアビジョン策定の支援、幹部職への昇進に関する従業員の意識改革などを進めています。特に注力する取り組みとしては、2022年7月に発足した「D&I Committee Japan」の活動の一環として進めている次世代女性リーダー候補の育成です。この取り組みを通じて、女性従業員にあらゆる支援と育成機会を提供し、より主体的にキャリア目標を設定することを奨励しています。

従業員は年に1回実施する自身のキャリア目標の発表と上司との個別面談を通じて、目標の達成に継続的に取り組んでいます。この取り組みにより、女性を含む全ての従業員が自分でキャリアを築く重要性を認識するようになり、意識改革を推し進める効果をもたらしています。年1回発表される幹部職人事で女性が優遇されるわけではありません。ただ、優秀な人材として女性が見過ごされないよう、経営も上司も注意深く人選し、適任者を昇格させています。

ロードマップ

	2022	2023	~2025
NIPSEAグループ	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員の意識向上を目指した「D&Iウィーク」を立ち上げ ・「グローバルCSRフレームワーク」を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・「D&Iポリシー」を制定 ・幹部職と若手リーダーの両カテゴリーで女性比率35%を目指したロードマップの策定を各国で推進 ・従業員エンゲージメント・キャンペーンにD&Iを組み込み 	<ul style="list-style-type: none"> ・「NIPSEA女性メンタープログラム」を開始 ・幹部職と若手リーダーの両カテゴリーで女性比率35%達成を目指したロードマップの運用開始 ・目標に向けた進捗のモニタリング
DuluxGroup	<ul style="list-style-type: none"> ・D&Iフレームワーク・戦略について、ジェンダーのみならず、先住民や障がい、文化面などの多様性を踏まえて見直し ・多様性に関する取り組みの進捗状況をCEO・経営陣に定期的に報告 	<ul style="list-style-type: none"> ・従業員にとって魅力ある価値の提案を全従業員に促進。特にサプライチェーンと営業部の女性従業員に促進 ・各戦略事業単位と連携して、独自の「ダイバーシティ・インクルージョン&ピロギング(DI&B)」戦略と行動計画を策定 	<ul style="list-style-type: none"> ・特にリーダーシップにおいて、ジェンダー・バランスへの推進力を維持するための効果的な取り組みを推進 ・インクルージョンを促進する社内プログラムの実施
Dunn-Edwards	<ul style="list-style-type: none"> ・「DE&Iトレーニング」を導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・全従業員を対象とした「DE&Iカリキュラム」フェーズ2を開始 ・「人とコミュニティ」のDE&I委員会に「DE&Iカリキュラム」を共有 ・ダイバーシティに対する関心を高めるべく、DE&I委員会が4月のダイバーシティ・セレブレーション・イベントに向けて全社的な活動を推進 	<ul style="list-style-type: none"> ・DE&I憲章の全ての目的を達成するため、方針の継続的な見直しと採用を実施
日本グループ	<ul style="list-style-type: none"> ・「D&I Committee Japan」を発足。女性従業員の成長と活躍を促し、組織の活性化と事業の成長を加速する活動を開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・2025年に向けたアクションプランを制定 ・女性活躍推進法への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・女性幹部職比率10%の達成 ・女性幹部職層のキャリア構築や成長支援を実施。一般従業員の中から次世代女性リーダー候補者を選抜し、キャリアアップに向けた育成を実施

人材戦略

従業員満足度の向上により期待できる効果

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が継続的に最大限の力を発揮できる環境の整備につながります。「アセット・アsembler」モデルのもと、当社グループへ新たに加わったパートナー会社の従業員満足度を定期的に調査・モニタリングしています。

各パートナー会社の調査結果は、同じ地域の同業他社平均などの指標や過去のデータを用いて比較・分析し、従業員満足度を向上させるために必要な措置の検討に活用しています。

例えば、NIPSEAグループのエンゲージメント・スコアは2022年度に75%に達し、2019年度と比べて5ポイント上昇したほか、APAC(アジア太平洋地域)平均を5ポイント上回りました。

DuluxGroupのエンゲージメント・スコアは2021年度に80%に達し、当社グループに入る前の72%を8ポイント上回りました。DuluxGroupは、事業分野ごとのパルスサーベイや退職する従業員との面談などのさまざまな手法を通じて、従業員エンゲージメントの評価を実施しています。従業員エンゲージメントを推進する上で鍵となるのはリーダーです。各部署のリーダーは、定期的な意見の聞き取りや部下との能力開発に関する面談を通じて、チームのエンゲージメントを見直し、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

Dunn-Edwardsでは、従業員満足度調査に代えて、退職者へのインタビュー調査を実施しています。同調査で得られた分析データから、入社後の2年間で会社とのつながりを築く上で

最も重要なこと、従業員の定着には報酬・退職金制度(401(k))や幹部職のリーダーシップが重要であることが分かりました。こうした調査結果を踏まえ、他社よりも魅力的な制度を提供するために報酬・退職金制度の方針を定め、あらゆるステージでのキャリアアップ研修を展開・拡充しています。

日本グループでは、日本ペイント労働組合が定期的実施する従業員エンゲージメント調査の結果を経営陣と共に

▶ 詳細は、P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」をご覧ください。

有しています。

日本グループにおけるMSV実現のための人的資本の考え方

日本グループにおける人材戦略は、事業拡大と利益率向上によるEPSの改善を目標としています。

目標達成に向けては、人材戦略上重視する指標として、女性幹部職比率などのD&I指標と従業員満足度などのエンゲージメント指標を設定しています。

多様な人材の活躍やチャレンジする風土の醸成など、行動指針「J-LFG」を体現した人材・組織を目指し、新卒・中途人材の積極的な採用や公平な評価・報酬・報奨制度の導入などの人的投資を実施し、持続的な成長に貢献できる力強い人材基盤を構築するべく挑戦を続けています。

足元では、次世代女性リーダー候補を育成する取り組みとして、女性の一般従業員が、より積極的にキャリア目標を持てるよう、あらゆるサポートや育成の機会を提供しています。年に一度、全従業員が自分のキャリア目標を宣言し、上司が1on1セッションを通じて継続的に支援する機会を設けることで、女性だけでなく全ての従業員が「自分のキャリアを自分で築く」ことの重要性を意識するようになるなど、意識改革につなげています。

また、幹部職登用に関する説明会を開催する際には、各事業部のリーダーに対して、女性の幹部職比率の現状と2025年までの目標とのギャップを説明し、KPIとして意識するよう促しています。

なお、日本グループは収益性改善に向けて構造改革に取り組んでいます。従業員満足度について、変革に伴う影響を注視し、コミュニケーションを強化しています。

▶ 詳細は、P95「変革を受け入れ、働き方を見直す」をご覧ください。

日本グループの男女別賃金差異

日本グループ全体について、賃金は従事する役割や職務の大きさに基づき決定しており、従事する役割や職務が同一の場合、当然のことながら賃金の基準に性別による差はありません。

男女の賃金差異を生じさせている主な要因は、幹部職に占める女性従業員の割合が低いことと分析しています。幹部職に占める女性の比率を2025年までに10%へ引き上げる数値目標のもと、女性従業員やその上司に対する育成などの施策を進めており、今後、女性幹部職比率の向上に伴い男女の賃金差異は縮小すると考えています。

男女別賃金差異(2022年度)

	全従業員	正規従業員	非正規従業員
日本ペイント・オートモーティブコーティングス (NPAC)	66.9	75.8	67.3
日本ペイント・インダストリアルコーティングス (NPIU)	77.8	79.8	81.4
日本ペイント (NPTU)	73.6	77.2	76.3
日本ペイントコーポレートソリューションズ (NPCS)	77.4	79.6	77.8

※ 常勤雇用 300 人超を超えるパートナー会社
 ※ 男性の賃金 (= 100) に対する女性の賃金の割合

(参考)NPACにおける賃金差異分析

NPACは他のパートナー会社に比べて非正規従業員の人数が多く、非正規従業員における差異が67.3%となっていることが大きく影響しています。非正規従業員における男女の差異は、労務構成差(定年再雇用者の比率：男性64%、女性2.9%)によるものと分析しています。

日本グループの人材戦略

EPS改善	KPI	「J-LFG」を体現した人材・組織 (OUTPUT)	人的投資 (INPUT)
事業拡大	D&I指標 ・女性幹部職比率	多様な人材の活躍 ・若手ポテンシャル人材の安定供給 ・年齢分布の健全化/世代断絶の低減	積極的な採用(新卒・中途) ・2025年新卒採用の再開 ・戦略的なキャリア採用
		チャレンジする風土の醸成 ・従業員の主體的な努力を支援し、働きがいを向上 ・従業員の経営参画意識の向上	公平な評価・報酬・報奨制度 ・賞与制度の改訂 ・「J-LFG Awards」の導入
利益率向上	エンゲージメント指標 ・従業員満足度	タレント・マネジメント ・タレント・パイプラインの充実化 ・キーポジションに対する後継者の安定供給 ・タレント・マネジメント・システムの活用(人材の可視化)	自律的な成長とそれを支える仕組み ・OJTの強化 ・1on1の強化 ・選抜型・選択型研修の充実化
		やりがい・働きがいの向上 ・多様なライフスタイルに合わせた働き方 ・生産性の高い働き方	働きやすい環境整備 ・ヘルスケアサポートの強化 ・メンタルヘルス教育の強化 ・休暇取得の促進 ・長時間労働の防止