

人的資本の強みを 生かし、MSV を追求

NIPSEA グループ
グラディス・ゴー

当社グループは、中国・アジアをはじめ世界30の国と地域で事業を展開する日本発のグローバル企業として、人的資本の多様性と強みを生かしたMSVへの貢献に加え、MSVが前提とするステークホルダーへの責務の充足を重視しています。

「人とコミュニティ」チームでは、「ダイバーシティ&インクルージョン」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対象としており、活動の柱として①女性管理職の増加、②多様性の尊重、③地域社会との関係構築・活性化を設定して、各国・地域で積極的な取り組みを進めています。

こうした取り組みは、「女性管理職比率」などの指標に成果が表れることに加えて、当社グループが重要な指標の1つと捉えている「従業員満足度」にも反映されます。従業員満足度は、人材の採用・定着にかかる費用に影響する側面と、モチベーションの維持・向上などを通して生産性に影響する側面があることを踏まえて、各パートナー会社の状況に応じた自律的な対応を進めています。

ダイバーシティ& インクルージョン



私たちを取り巻く人々を尊重し、多様な価値観を積極的に受け入れることは私たちの持続的な成長のために重要です。当社グループは、従業員をはじめ事業に関わる人々の多様性を重視し、人権を尊重します。

持続的成長のための人的資本

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、働きがいのある企業風土・環境の整備により、各々が個性や能力を存分に発揮することが不可欠です。当社グループは、人的資本への投資として、パートナー会社ごとの課題に応じて自律的に構築した研修体制の充実を図り、人材の質を高めて

います。研修体制を拡充することは、新卒・中途採用における競争優位性の向上や退職率の低下といった効果も期待され、人材ポートフォリオを高度化する上でも重要な取り組みです。

DuluxGroupは、新任リーダーからシニアリーダーまでを対象として、グローバルリーダーとして活動するために必要なスキルを身に付け、継続的な学習を促進し、キャリアパスに沿って能力を高めることを目的とした包括的な学習プログラムを提供して

います。従業員には「自分の成長は自分で決める」ことを奨励し、スキルや専門知識を向上させるために必要な学習には率先してアクセスするよう促しています。カリキュラムが適切かつ効果的でDuluxGroupの成長目標に沿ったものであるように、継続的にカリキュラムを見直し、改善しています。現在、ハーバード大学との提携による「複雑性の中でのリーダーシップ」、「ビジネスにおける洞察力」などのプログラム、セールス、マーケティングのカリキュラムを提供しています。

NIPSEAグループでは、地域・国・会社を横断した学習フレームワークを採用しており、各職務レベルに必要な経験・スキルやコンピテンシーを備えた従業員の育成に注力しています。例えば、さまざまな職務分野向けに、技術スキルからリーダーシップスキルに至るまでの一連のトレーニングや教育プログラムを提供しています。プログラムは、毎年実施される研修結果・効果性のレビューと各国・各社の要望に基づいて強化・改善を図っています。2021年度は、従業員1人当たり15.0時間、合計387,243時間の従業員トレーニングを実施しました。

日本グループでは、全従業員を対象に個々の期待役割・キャリアステージに応じた階層別研修(内定者教育・新入社員導入研修・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。日本グループ共通のトレーニング時間は、2021年度に延べ32,000時間となりました。中途社員に向けたオンボーディング教育の強化、幹部職のビジネスリテラシー強化を目的としたビジネスカレッジの開講など、研修受講生や研修日程を拡充・充実させたことがトレーニング時間の増加につながりました。

多様性の確保・拡充

多様性を確保した人的資本の積み上げは、「アセット・アセンブラー」モデルにおける最重要基盤の1つです。当社グループは2022年1月に制定した「Nippon Paint

Group Global Code of Conduct(日本ペイントグループ グローバル行動規範)」で多様性を大事にする旨を明示しているほか、国内外の各パートナー会社は多様性の確保・拡充に向けた人材マネジメントに取り組んでいます。

NIPSEAグループは、アジア各国で経営陣、取締役会におけるジェンダー比率を改善するため、継続して活動しています。また、事業を展開している国・地域で現地人材を採用することは、市場シェアの獲得に向けた競争力強化につながる一方、地域コミュニティでの雇用機会の創出にも貢献します。地域コミュニティから上級管理職に採用された割合は57.1%へ達しています。

DuluxGroupは、階層別に女性比率向上施策を展開し、特に上級管理職におけるジェンダーバランスの適正化に注力しています。この結果、全事業部門のチームにおける女性上級リーダーの数は、過去5年間で倍増しました。

Dunn-Edwardsは、リーダーシップ層における女性比率を過去5年間で20%から30%に増加させるとともに、事業を展開する地域の民族的特徴を反映させることに成功しました。

日本グループでは、海外パートナー会社

女性比率

	従業員	幹部職
NIPSEAグループ	24.9%	25.1%
Dunn-Edwards	29.6%	30.1%
DuluxGroup	34.7%	32.9%
日本グループ	22.0%	6.1%

従業員数(名)

	2019	2020	2021
日本	3,373	3,510	3,294
アジア	14,303	15,354	18,253
オセアニア	3,735	3,826	3,927
米州	2,640	2,581	2,576
その他	1,919	2,047	1,793
全社*	—	—	404
合計	25,970	27,318	30,247

* 日本ペイントホールディングス(NPHD)の従業員数は2021年度から、従来の「日本」セグメントから「全社(共通)」に変更

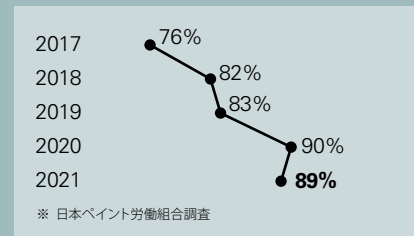
の成功事例などを参考にしながら、女性従業員の登用に向けた取り組みを進めています。具体的には、社内公募で選出された女性従業員を外部の異業種交流研修に派遣しており、他業種メンバーとの協働を通じたリーダーシップの醸成や、多様なロールモデルを知ることによる自律的なキャリア形成を図ることで、幹部職人材の育成に取り組んでいます。また、外部から高い専門性を持つ経営・幹部職人材の登用も積極的に進めています。日本ペイントホールディングス(NPHD)では女性の取締役2名、執行役1名、執行役員1名が職責に当たっています(2022年6月30日時点)。

従業員エンゲージメントの向上

従業員エンゲージメントの向上は、優秀な人材が持続的に最大パフォーマンスを発揮することにつながります。また、「アセット・アセンブラー」モデルのもと、新たに当社グループに加わったパートナー会社の従業員満足度を定期的にフォロー・確認しています(「DuluxGroupの従業員満足度」参照)。

Dunn-Edwardsは、従業員満足度調査

従業員満足度(日本グループ)



の代替として退職者インタビューを活用しています。退職者インタビューから得られたデータを検討した結果、入社後の2年間が会社とのつながりを作る上で最も重要な期間であることや、報酬・退職金制度(401(k))・管理職のリーダーシップなどが重要な要素であることが分かりました。Dunn-Edwardsはこうした分野で魅力的かつ競争力のある仕組みを提供できるよう、報酬と退職金制度の方針を定め、全階層でキャリアアップのためのトレーニングを開発し、発展させています。

日本では、男性の積極的な育児参加を支援するために、男性の育児休暇取得を後押ししています。加えて、在宅勤務制度や時間単位の有給休暇取得制度、時短勤務など、育児・介護などの従業員のライフイベントに合わせた柔軟な勤務制度を整えています。在宅勤務制度は、働く時間や場所の制約をハードルとすることなく、100%の力を発揮する環境を整備し、「働きたい」社員の意欲を会社が尊重・サポートすることを目的として導入し、新型コロナウイルス対策も兼ねて対象者や実施頻度について制限を設けずに運用しています。2022年2月に実施した在宅勤務制度に関するアンケートでは、海外との会議で時間調整が容易になり、効率的な業務が可能となっていることや、ウェブ会議システムを活用することで

円滑に情報共有や意思決定ができる、などの前向きな意見が寄せられました。

ケーススタディ
DuluxGroupの従業員満足度

2021年のエンゲージメント・スコアは80%に達し、日本ペイントグループ参画前の2017年に実施された調査結果(72%)よりも8ポイント高く、業界やパフォーマンス基準を大きく上回る結果となりました。

エンゲージメント・スコアが高い要因として、従業員の97%が家族や友人にDuluxGroup製品を勧めているなど、自社ブランドに対する情熱が挙げられます。また、従業員は自身の仕事が事業戦略の優先課題にどのように貢献しているかを理解しているほか、各地域のリーダーがチームと協力しながら高い成果を上げる権限を与えられていることも、高いエンゲージメント・スコアを維持する上で重要な要素となっています。DuluxGroupは、リーダーシップの育成に多額の投資を行うことで、これを可能にしています。

人権尊重に向けた基本的な考え方

当社グループは、グループ共通の「Nippon Paint Group Global Code of Conduct

(日本ペイントグループ グローバル行動規範)」の中で、従業員やステークホルダーの人権を尊重する旨を明記しました。

人権デューディリジェンス

DuluxGroupは過去2年間、豪州の法律を踏まえ、現代奴隷制度に関する声明を発表しています。DuluxGroupは、自社事業、サプライチェーン全体において、現代奴隷制のリスクを特定、評価、対処することに尽力しています。現代の奴隷制度は、基本的人権を著しく侵害するものです。DuluxGroupは、あらゆる形態の現代奴隷制に反対し、自社事業内、サプライチェーン全体における労働者の人権と自由を尊重し、支援します。

日本では、サプライチェーン上のリスクを把握するために、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンが提供している自己診断(UN Global Compact SAQ調査)を用いて、サプライヤーのESG活動状況を調査・把握しています。調査は、コーポレート・ガバナンス、人権、労働、環境、公正な企業活動、品質・安全性、情報セキュリティ、サプライチェーン、地域社会との共生などの項目で、取り組みレベルを審査しています。



DuluxGroupのメルボルンオフィス

コミュニティとともに成長

バリューチェーンを通じたコミュニティへの投資を行い、市場の拡大、ブランドの強化、地域コミュニティとの良好な関係を基盤とした事業の持続的な成長を実現します。

全ての人々に豊かな彩、快適さおよび安心安全を提供することは、当社グループの創業以来の変わらぬ使命です。当社グループは、事業活動を通じて地域の持続可能な発展を支え、推進することに貢献していきます。「コミュニティとともに成長」はグローバルCSRの枠組み「Coloring Lives」のもとで3つの柱(3E)を重点に活動を進めており、「Education(教育)」は将来のステークホルダー育成に向けて、「Empowerment(エンパワメント)」は社会的弱者の支援や職業訓練などを通じた産業の発展に向けて、「Engagement(エンゲージメント)」は

地域社会やステークホルダーとの協働に向けて、それぞれ取り組んでいます。コミュニティへの投資により、地域社会や地域経済の活性化によるビジネスチャンス拡大、従業員の自社に対するコミットメント向上、地域コミュニティとの連携強化などが期待され、MSVへの貢献につなげていきます。一方で、MSVの前提である「ステークホルダーへの責務」を仮に軽視すれば、地域社会からの信頼を失い、優秀な人材や優良な取引相手、投資家が当社グループを敬遠するリスクを認識しています。



グローバル推進体制

2020年度に発足したグローバルの会議体を中心として情報共有や協議を行うことで、グループ内の連携を深めています。この会議体を中核としたグローバルイニシアチブを「NIPPON PAINT Group Global Outreach Program」と名付けました。アジア各国、欧州、豪州、ニュージーランド、米国、日本の計20ヵ国でこのイニシアチブに基づいた活動を進めており、その進捗をグローバルに共有し、グループ全体で取り組みのレベルアップを図っています。

当社グループが社会貢献活動に投入したリソース、活動の成果、影響についてまとめた表が下表になります。2021年度は708万米ドル以上を費やして204件以上の活動を展開し、29万人以上の方々に貢献できたことが明らかとなりました。このうち日本グループでは、計2億6,900万円以上を充て、NPOなどへの拠出を含めた寄付金は約522万円となりました。

社会貢献活動の柱と活動例

柱	内容	活動例
Education (教育)	将来の顧客や従業員などになり得る子どもや学生を対象とした活動	大学との産学連携(日本グループ:東京大学との産学連携); AYDA Awards(NIPSEAグループ:将来の顧客である建築・インテリアデザイン志望の学生を対象とした国際競技会を毎年実施); Smiling Mind(DuluxGroup:小学校にマインドフルな空間を造る); Off the wall Graffiti(Dunn-Edwards:都市部のアーティストを対象としたイベントや放課後を含む学校でのアート教育プログラム)
Empowerment (エンパワメント)	社会的弱者の活動支援や職業訓練、才能ある個人の発掘を行う活動	ニッペファン・ファーム(日本グループ:障がい者の雇用支援); Rural Revitalization for Chengde County(NIPSEAグループ:村の外壁を塗り直す); Pet Refuge NZ(DuluxGroup:DVから逃れてきた人たちのペットのための避難所の建設に協力); Tradeswoman(Dunn-Edwards:建設業・関連産業に従事する女性を増やすためのプログラム)
Engagement (エンゲージメント)	地域やステークホルダーとの協働、NGOとの連携、災害支援などを行う活動	Color Way of Life - ART+(NIPSEAグループ:学生の芸術や色彩、ペインティング文化への関心を高める); Department of Conservation Trail Huts(DuluxGroup:歴史的建造物と地域資産の保護); Martin Auto Museum(Dunn-Edwards:10代向けの新しい機械学校をペイントするための寄付)

社会貢献活動への投資と成果・影響

	2021年度	集計項目	数値
国・地域			20
プロジェクト数			204件超
グローバル	投入リソース	活動に費やしたお金	708万米ドル超
		活動に費やした時間	61,000時間超
		活動に参加した社員・ボランティア	2,100人超
		活動に使用された塗料	64万リットル超
成果・影響		影響を与えた方々	29万人超