

## 人的資本の強化

当社グループでは、創業の精神である「相互信頼」のもとに、各職場における従業員の安全・健康管理、人材育成、多様な人材や価値観の受容などを行うことで、信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の仕組みづくりを進めています。

基礎研究、商品の企画開発から材料調達、生産、販売まで、独自のネットワークを擁してバリューチェーンを築いている当社グループにとって、最大の経営資源は「人材」であり、グループ従業員の働きやすさと働きがいを両立できる、魅力ある企業風土を実現していくことが、持続的な成長につながっていくものと考えています。

### (株)ワコール 人的資本戦略

〈基本方針〉

キャリア自律の更なる促進と働きがいが実感できる風土を醸成し、社員一人ひとりの個性・強みが発揮される“社員総活躍企業”を目指す

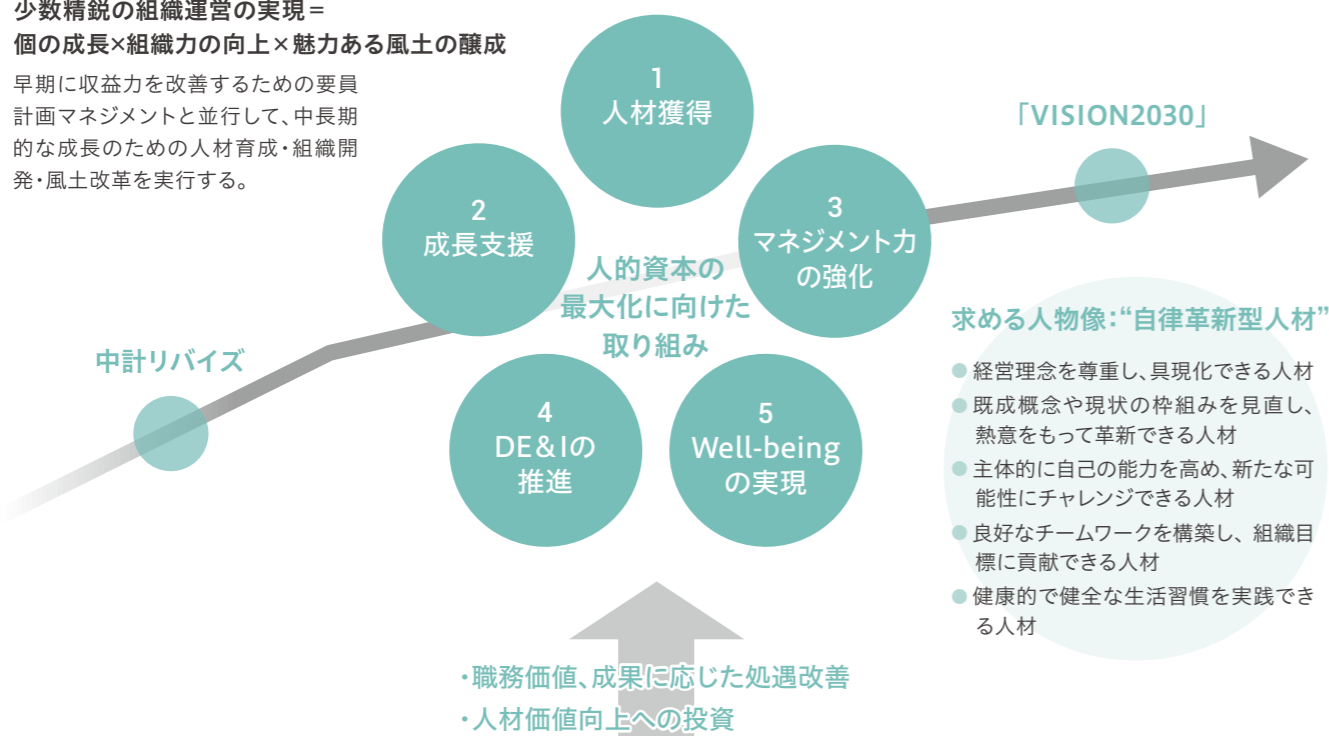
中期経営計画（リバイズ）

「VISION2030」

#### 中計リバイズ期間の方向性

少数精鋭の組織運営の実現＝  
個の成長×組織力の向上×魅力ある風土の醸成

早期に収益力を改善するための要員計画マネジメントと並行して、中長期的な成長のための人材育成・組織開発・風土改革を実行する。



求める人物像：“自律革新型人材”

- 経営理念を尊重し、具現化できる人材
- 既存概念や現状の枠組みを見直し、熱意をもって革新できる人材
- 主体的に自己の能力を高め、新たな可能性にチャレンジできる人材
- 良好なチームワークを構築し、組織目標に貢献できる人材
- 健康的で健全な生活習慣を実践できる人材

#### 重点課題

- 1 会社の成長を担う人材の獲得・育成・登用**
  - 事業ポートフォリオやビジネスモデルの変化に合わせた人材ポートフォリオに基づく、採用、育成を行う。
  - 自律的なキャリア形成のための機会、時間の提供を拡大し、個の成長を支援する。
- 2 個の力を組織の成果に結びつけるためのマネジメント力の向上**
  - サクセッションプランに基づく適正な登用・配置を強化する。
  - 健全なフィードバック文化の醸成を通じ、マネジメント力・組織力の向上を実現する。
- 3 エンゲージメント・心理的安全性の高い組織風土の醸成**
  - DE&Iを推進し、多様な個が公正な環境下で活躍できる心理的安全性の高い風土を醸成する。
  - 公正かつ時代に合った人事・報酬体系を実現するとともに、登用・任用基準・プロセスを明確にする。

#### Interview

### 従業員一人ひとりをエンパワーメントし、個性や強みを発揮できる働きがいのある風土へ改革します



(株)ワコール 執行役員 人事部長  
深沢 信介

中期経営計画(リバイズ)では、当社の提供価値を「お客さまひとりひとりの自分らしさをエンパワーメントすること」と定義しました。ニーズの多様化に合わせ、お客さま一人ひとりの「自分らしい美・快適・健康」を支えていくためには、多様な価値観や個性を持ち合わせている従業員をエンパワーメントし、一人ひとりの力を最大限引き出し、組織のパワーに結集させていくことが必要です。そのために、ビジネスモデル改革と成長戦略によって利益を生みだせる体制を構築し、持続的な成長の担い手となる人的資本への投資を強化します。

人材育成・獲得については個人の成長意欲に対してスキル獲得のための支援策を強化するとともに、人材獲得のための投資も積極的に行う計画です。

また、構造改革や成長戦略を実行するうえでは、全社最適で判断し、一人ひとりが自分ゴトとして捉えて主体的に行動できるよう、意識を変える必要があります。そのために、組織体制を見直して部長の責任・権限の範囲の拡大を行い、意思決定とアクションのスピードを高めるとともに、職務価値や成果に応じたメリハリのある処遇へ見直すことで、組織としての成果向上につなげます。さらに、人材の多様性を最大限活用するために、アンコンシャスパイアスの知識習得の機会を設けるなど、一人ひとりが心理的安全性の高い環境で強みを発揮して活躍できる組織風土を醸成します。

### 人的資本最大化に向けた取り組み

#### 1 人材獲得

当社グループは、果敢にチャレンジする風土を大切にしながら、新風を吹き込み、新しい価値を創造する人材の多様性こそが競争の源泉になると考えており、新卒採用と同様に経験者採用(第2新卒採用、キャリア採用等)にも力を入れています。(株)ワコールでは、今後も引き続き、経営幹部候補人材、グローバルやEC、DX等の専門人材の補完など、総合職の採用人数の3～5割程度を経験者採用としていく予定です。

#### (株)ワコールの採用状況(総合職)

質問内容		2020年 3月期	2021年 3月期	2022年 3月期	2023年 3月期
経験者採用の状況 (人)	男性	2	4	1	4
	女性	6	6	1	6
	合計	8	10	2	10
新卒採用の状況 (人)	男性	10	13	7	6
	女性	13	16	16	10
	合計	23	29	23	16
経験者採用比率		26%	26%	8%	38%

#### 2 成長支援(人材育成・リスキリング・キャリア形成)

当社グループでは、従業員一人ひとりの個性や強みが発揮される企業への変革を目指し、学びの機会の提供やキャリアアップの支援など、一人ひとりの成長を支援する各種研修制度を整えています。

#### ■ 人材育成

(株)ワコールでは、「ワコールの発展は、ワコールの社員一人ひとりの資質の向上とその協力によって実現する」という考え方のもと、経営理念を実践できる人材の育成を目的に、従業員のキャリア形成と能力開発を支援する研修や従業員の主体的な学びをサポートする自己啓発支援制度などにより、従業員の成長を支援しています。

人材育成プログラムの詳細  
<https://www.wacoalholdings.jp/sustainability/resource/development/>

#### ■ リスキリング

(株)ワコールでは、事業成長や新規事業に必要なスキルを持った人材を育成するため、リスキリング(学び直し)による人材育成に取り組んでいます。2024年3月期においては内勤業務の労働生産性向上を目指したITリテラシーの底上げ策の一環としてオンライン学習ツールの運用を開始しました。

#### ■ キャリア形成

(株)ワコールでは、自ら異動先を希望できる「社内ジョブチャレンジ」制度、グループ外の企業や団体への出向によって社内では得られない経験を可能にする「社外キャリアチャレンジ」制度を拡充し、従業員が自発的にキャリアを広げる機会を増やすことで、イノベーションを起こすことができる人材の育成に取り組んでいます。

#### TOPICS Meet My Careerプログラム

(株)ワコールは、従業員が自らのキャリアを主体的かつ前向きに切り拓いていくことを目的に、キャリア形成に伴う多様な制度・仕組みを拡充し、キャリア自律を促進することによって働きがいの向上と組織の活性化を目指す「Meet My Careerプログラム」を導入しています。このプログラムでは、従来型の自己申告やキャリア面談、研修・自己啓発、異動に加えて、ジョブチャレンジや社内公募、社外キャリアチャレンジ、長期休職、副業など、従業員が主体的にキャリア・可能性を切り拓くための機会を供する制度を体系的に示しています。これにより、従業員に対して多様な働き方の能動的な実践を促し、同時に今までと異なるスキルを身につけ、磨く機会を供し、個々の多様なキャリア開発の実現を早めることを目指しています。



2024年3月期に開始した総合職の新入社員と、受け入れを希望する部門と新入社員のマッチングを行うイベント(Meet My First Career)の様子

### 3 マネジメント力の強化

中核会社である(株)ワコールは、売上の低迷と固定費率の高いコスト構造を背景に収益力が低下しており、トップラインの成長回帰と収益力の改善に向けて、中計リバイズで掲げる事業戦略を実行していきます。経営の実効性を高めるために、的確かつスピーディーに意思決定を行い、組織の成果に貢献するためのマネジメント力の強化は極めて重要な課題であり、改めてサクセッションプランに基づくマネジメント人材の発掘、育成、任用に取り組みます。また、組織力の強化観点からは、健全なフィードバック文化の醸成も必要であると認識しています。ビジョンの実現と戦略を実行でき、かつ個の力を組織の成果に結びつけるためにメンバーを動機づけることができるマネジメント人材の確保・育成の取り組みを推進していきます。

#### ■ マネジメント人材の育成

中計リバイズ期間においては、新たにシニアマネジメント向けの経営理念浸透策の一環として実施するトレーニングと、全管理職を対象とした、イノベーションの源泉である多様性の推進と組織開発の基盤である心理的安全性、アンコンシャスバイアスの基礎知識の習得に取り組む計画です。

#### ■ 評価制度の見直し

(株)ワコールでは、人材の多様性を高めつつ、より生産性の高い少数精鋭の組織づくりを進めています。また、それらのベースとなる「公正な評価や処遇」「組織の魅力を高め続けることができるリーダーの任用」についても制度及び運用の見直しを随時行っており、フィードバック文化の醸成ならびに評価結果への納得度を高めることで、組織力の強化を図っています。

### 4 DE&Iの推進

当社グループは、従業員一人ひとりの働きがい高める仕組みを追求しつつ、人的資本の量的・質的な適正化を図ることによって、健全な企業風土と強固な経営体質の構築を進めています。「相互信頼」の経営理念のもとに、多様な人材や価値観を受容し相互に信頼関係を深め、従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮できる職場環境の実現を目指しています。引き続き、多様なキャリアパスや働き方の選択肢を拡充させるほか、新しい人事評価制度の導入を進めるなど、変化の激しい市場に対する組織の意思決定において、従業員の多様性を活かすことができる人材施策を実行していきます。

#### ■ 女性活躍

(株)ワコールは、お客さまそして従業員の多くが女性であることから、より多様な価値観を経営の意思決定に反映する必要があるため、女性の活躍推進を重要な経営課題と捉えています。そのため、女性特有のライフステージに応じた就労環境を整備し、より柔軟な働き方を促進するとともに、性別や年齢に拘らず能力や成果に応じて昇格・登用される仕組みを整備しています。なお、(株)ワコールは2021年2月に女性の活躍に関する取り組みの実施状況が優良であるとして、厚生労働省から「えるぼし認定」を取得いたしました。

#### ■ 女性の管理職への登用

(株)ワコールでは、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定しており、2025年3月期までに課長級以上の女性管理職比率を30%以上に高めることを目指しています。2023年4月1日時点の課長級以上の管理職に占める女性比率は29%です。

性別を問わず、早い段階からリーダー適性の高い人材の発掘を行い、経営幹部候補への育成機会の提供をさらに進めてまいります。また社員の自律的な成長をサポートしつつ、様々な事業、職務の経験を促して、継続的にキャリア意識の醸成に取り組み、経営幹部を担う人材の育成を進めます。

#### ■ 男女間の賃金差異

女性活躍の一つの指標である男女の賃金の差異は、(株)ワコールで52.9%（正社員53.9%、パート・有期社員58.1%、総合職79.2%、管理職91.2%）となっています。(株)ワコールでは、同一の役割であれば男女で賃金の格差は設けていないため、この差は、①管理職における男性比率が約70%程度であること、②総合職採用、特に新卒採用における女性比率が年々高まっており、結果として入社10年以下の社員においては女性社員の比率が高いこと（入社10年以下110名、51.9%、入社10年超71名、15.9%）、③総合職に対し販売職の比率が高いことによるものです。

男女の賃金の差異の解消に向けて、総合職における新卒採用や経験者採用で女性比率を高めているほか、年齢や性別に関係なく能力による登用を行い、管理職や役員の女性比率を高めてまいります。

#### 当事業年度 労働者の男女の賃金の差異(%)<sup>※</sup>

名称	全労働者	うち正規雇用労働者				うちパート・有期労働者
		全正規雇用労働者	うち管理職	うち総合職	うち販売職	
(株)ワコール	52.9	53.9	91.2	79.2	*	58.1

※ ・「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規定に基づき算出  
 ・パート・有期労働者は、契約社員と定年後再雇用者を含む  
 ・「\*」は、対象となる男性労働者がいないため比較できないことを示す

#### ■ 外国人の管理職への登用

当社グループは、世界の国や地域で事業を営む企業グループとして、米国や欧州、中国をはじめとする海外各法人の代表(社長)及び重要な経営ポストに現地人材を登用しております。今後も引き続き、海外各市場での顧客起点による事業拡大、競争優位性の強化のために、国籍を問わない多様な現地人材の採用と重要な管理職ポストへの登用を継続的に推進していきます。

#### ■ 障がい者雇用

当社グループでは、全員がいきいきと働き続けるために必要な研修の実施や、一人ひとりの声を聴くための個別面談を通じて、環境改善、就労支援をしています。2018年2月には、障がい者の雇用促進と活躍機会の創出を目的にワコールアイネクスト(株)を設立し、2018年12月に障害者雇用促進法に定める特例子会社の認定を受けました。

### 5 Well-beingの実現

中長期経営戦略フレーム「VISION2030」で掲げる「高い感性と品質で、ひとりひとりのからだどころに、美しさと豊かさを提供し、『世界のワコールグループ』として進化・成長する」ことを実現するには、重要なステークホルダーである従業員のやりがいを高め、組織全体の生産性を向上させることが不可欠です。  
 (株)ワコールでは、従業員一人ひとりの働きがいや幸福度の向上こそ、高い生産性を実現する原動力と捉え、従業員とのエンゲージメント向上の一環として、Well-beingの実現のための施策を実行していきます。


#### ■ 多様な働き方の推進

(株)ワコールは、リモートワークの部門特性に合わせた積極的な活用、フレックスタイム制勤務の促進、勤務地限定制度の運用などを組み合わせ、いかに労働生産性を高めることができるかといった意識と行動変容を求めた取り組みを推進しています。実績・成果を重視する組織改革を進める一方で、多様な意見、価値観を認め合いビジネスパートナーとして個々を尊重する組織風土づくりに注力しています。新型コロナウイルス感染症の感染予防対策として一気に普及したリモートワークですが、5類移行後も「成果・パフォーマンスを最大化するためのワークスタイル」として部門特性に応じた活用を継続します。また2023年4月からはスーパーフレックスタイム制をスタートさせるなど、引き続き働き方改革を進めていきます。

#### ■ 健康経営

(株)ワコールでは「社員の健康は、持続的成長のための重要な資産」と位置づけ、会社・健康保険組合・労働組合が三位一体となって、健康経営を戦略的に推進しています。健康経営の推進に向けて、新たに策定した「ワコールGENKI計画2025」では、従業員の心身の健康状態を高めるとともに、それらの成果を「生産性の向上」や「従業員エンゲージメントの向上」につなげていくことを目標としています。「生活習慣病対策」「がん対策」「メンタルヘルス対策」などこれまでの健康維持増進に向けた施策を継続しつつ、従業員が自発的に健康改善に取り組む環境をさらに整備することで、個々の健康に対する行動変容を促していきます。そのほか、女性特有の健康課題に対する取り組みも強化します。なお、(株)ワコールホールディングスは2017年から7年連続で「健康経営優良法人(ホワイト500)」に選定されています。

## 指標と目標

経営戦略に基づく人的資本の課題	人的資本の最大化に向けた取り組み	指標と目標(KPI)	
		指標	目標
会社の成長を担う人材の獲得・育成・登用	1 人材獲得 2 成長支援 (人材育成・リスキング・キャリア形成)	経験者採用の状況(総合職)	総合職採用数のうち、3～5割を経験者採用にする
		人材育成・研修への投下費用 研修参加者数、学びへの時間投資(労働時間対比)	2024年3月期中に策定
		社内公募、ジョブチャレンジによる 人事異動者数、率	2024年3月期中に策定
		主体的なキャリア形成の実現度	エンゲージメント調査のキャリア実現に関するポジティブ回答が60%以上
個の力を組織の成果に結びつけるためのマネジメント力の向上	3 マネジメント力の強化	持続的成長につながるマネジメントの貢献	エンゲージメント調査の将来性、未来志向に関するポジティブ回答が60%以上
		フィードバック文化の醸成	エンゲージメント調査の承認・称賛、正当な評価に関するポジティブ回答が60%以上
エンゲージメント・心理的安全性の高い組織風土の醸成	4 DE&Iの推進 5 Well-beingの実現	ワコールGENKI計画2025のKPI達成	 <a href="https://www.wacoalholdings.jp/news/files/news211203.pdf">https://www.wacoalholdings.jp/news/files/news211203.pdf</a>
		障がい者雇用	2025年3月期法定雇用率2.5%