

## 労働慣行

---

社員とともに。資生堂で働く人びとの多様性を大切に、誰もが働きやすい職場づくりを推進します。

## 人事に関する基本方針

資生堂グループでは、国内外のすべての法人・事業所に適用する方針を、「Our Mission, Values and Way」のOur Way「社員とともに」「社会・地球とともに」で示しています。

資生堂と国内のグループ会社では、これらの基本方針に基づき国内法規に則した就業規則などの人事規程を個別に定め、直接雇用しているすべての社員（有期契約社員を含む）に雇用契約に応じた規則・規程を適用しています。人事規程の制定・改訂にあたっては、法令以上の内容とすることを基本とし、労働組合もしくは労働者の過半数代表の確認・合意のうえ行政当局への届け出を行っています。今後も順法を継続してまいります。

また、2015年より「VISION 2020」を実現するための取組みとして、資生堂国内外全社員の行動を変えていく、ワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と、資生堂の組織・人材のあるべき姿とする「組織・人材プリンシプル」を策定しました。今後はこのプリンシプルに基づき人事活動の刷新と、挑戦し続ける人材やお客さま価値を創造する人材を創出し、「人の力で会社を強くし、競合他社に勝つ組織」を実現してまいります。

### 〈ワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」〉



## BIG WIN 5

**全員全力、お客さまのために。**  
All for consumers

**本音を語れ。アクションを起こせ。**  
Speak up, take action

**成し遂げてこそコミットメント。**  
Deliver your commitment

**インスパイアしあう同志になれ。**  
Inspire mutual growth

**決め手は、自分の人間力。**  
Lead with integrity

### 〈組織・人材プリンシプル〉

- 資生堂は、  
お客さま価値の創造をリードする  
社内外の知・スキルを結集しながら、組織能力を高めていく。
- 資生堂は、  
一人ひとりの潜在能力を最大限に引き出し、自律成長を促す。
- 資生堂は、  
野心的な成長目標を全チームに共有し、達成にコミットする。
- 資生堂は、  
真のグローバルカンパニーとして、  
多様な価値観を切磋琢磨させ、イノベーションを創出する。
- 資生堂は、  
時代の変化に対応し続けるため、  
率先垂範で自ら動き、部下の挑戦を促し、支える者を上司とする。

## ダイバーシティ&インクルージョン

資生堂では、資生堂グループで働く一人ひとりがとるべき行動を定めたOur Wayの「社員とともに」の中で以下を宣言しています。

1. 私たちは、職場におけるすべての人たちの人格、個性、およびその多様性を尊重し、ともに育ち、育てあうように努めます。
  - (1) 私たちは、人種、皮膚の色、性別、年齢、言語、財産、国籍または出身国、宗教、民族または社会的出身、政治的見解またはその他の見解、障がい、健康状態、性的指向などによるあらゆる差別や虐待、セクシュアルハラスメントやパワーハラスメントなどのモラルハラスメントは絶対に行わず、決して許しません。
  - (2) 私たちは、ともに働く人と力を合わせ、仕事に対して最大限に能力を発揮します。
  - (3) 私たちは、ともに働く人との対話に努め、自分自身と職場の人たちの成長を心がけて行動します。
  - (4) 私たちは、公正な人事評価に取り組みます。

お客さまの9割、社員の8割を占める「女性」に焦点を当てた活動を中心に、社員一人ひとりが能力を最大限発揮される環境、組織風土づくりなど、ダイバーシティを推進しています。

### 女性の活躍支援策

資生堂の男女共同参画は、社員の活力を高めて成果を上げ続ける組織風土づくりに向けての経営戦略のひとつと位置づけ、「企業にとって重要なステークホルダーである社員の企業に対する信頼を高める」ことを目的として積極的に推進しています。また「資生堂らしい、先進的な取り組みをすることにより、社外からの企業評価を高める」レベルをめざしています。

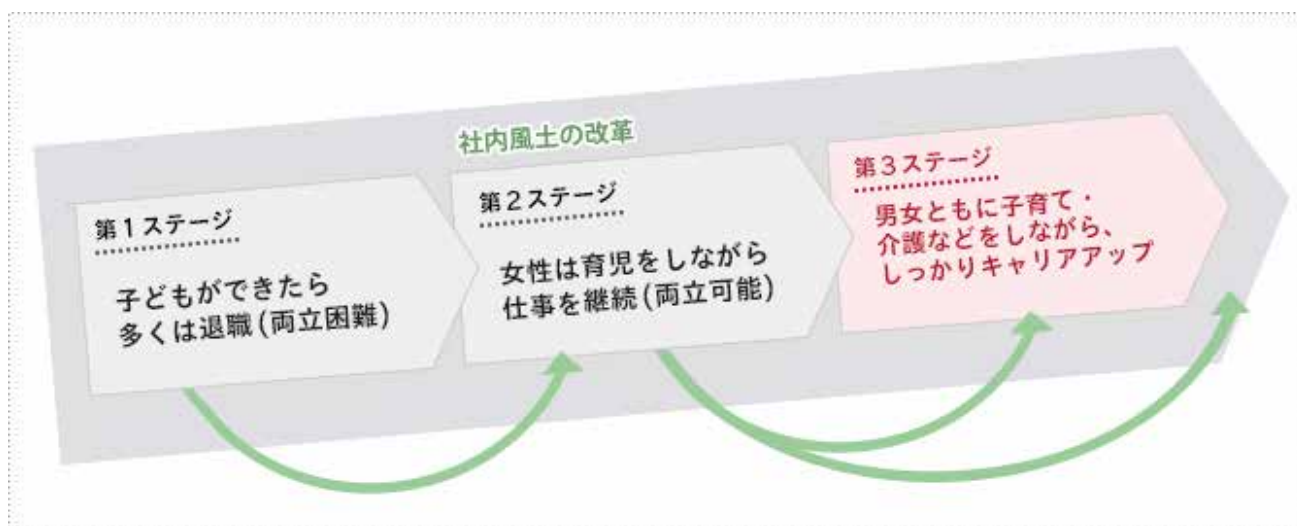
2005～2012年度においては「男女共同参画行動計画」を策定し、女性活躍に向けた意識と行動変革を求める「企業風土の醸成」に取り組むとともに、能力ある社員の登用を前提に「女性のリーダー任用と人材育成強化」を推進してきました。これと同時に、女性活躍の壁である長時間労働の是正と、社員のワーク・ライフ・バランス実現の観点から、全社的な取り組みとして「生産性向上に向けた働き方の見直し」を進めました。

その結果、女性社員のキャリア意識醸成が図れ、女性リーダー比率が、2017年1月時点で30.0%となり、計画策定前から飛躍的に伸びてきています。また、「働き方見直し」は、全社消灯、定時退社デー等の実施を進めたことで、長時間労働者が減少、時間外労働を半減することができ、一定の成果を上げています。

今後は、障がい者や外国人と共に働くことによる、生産性のさらなる向上をめざすとともに、女性のキャリアステップにおけるロールモデルの構築や、多様な価値観に応じた柔軟で生産性の高い働き方を実現していきます。

※ 海外事業所の女性リーダー比率 69.3%

#### 「女性活躍の3ステップ」



女性も含めた多様な社員がその能力を発揮し、それぞれが活躍するための風土醸成の一環として、フォーラムを開催しています。

男女共同参画行動計画期間においては、「効率的な働き方への変革」や「女性社員の主体的なキャリア構築」をテーマとした「キャリアサポートフォーラム」を開催し、女性社員や管理職などの参加者から大きな反響がありました。

また、2015年11月には管理職を対象に、効率的な働き方や部下の育成をテーマとしたセミナーを実施し、12月には社内のロールモデル共有の場として「きやりなびランチ」を開催し、社内の意識改革・風土醸成を継続的に推進しています。



「キャリアサポートフォーラム」の様子

## TOPICS: 「女性が活躍する会社BEST100」において3年連続で「総合ランキング1位」を受賞

資生堂は、『日経WOMAN』と日経ウーマノミクス・プロジェクトが主催する2016年度の「女性が活躍する会社BEST100」において、2014年度より3年連続で「総合ランキング1位」に選ばれました。あわせて、部門賞として「ダイバーシティ浸透度1位」を受賞しました。

このランキングは、働く女性のキャリアとライフスタイルを応援する女性誌『日経WOMAN』（日経BP社発行）と日経ウーマノミクス・プロジェクトが「企業の女性活用度調査」を実施し、回答のあった企業534社を対象に評価を行なったものです。企業における女性社員活用の実態を「管理職登用度」「ワークライフバランス度」「女性活躍推進度」「ダイバーシティ浸透度」の4つの指標で採点し、それらを合計した総合得点を偏差値化して「女性が活躍する会社」総合ランキングと前述の4つの部門賞を設定しています。

資生堂は、1990年以降、法律に先駆けた育児休業・育児時間制度等の社内制度の整備や、事業所内保育所の設置といった、仕事と育児・介護の両立支援制度を充実・進化させており、2004年からは、経営戦略として女性活躍推進に取り組んできました。「子どもができたらずには退職する」という第1ステージ、「女性は育児をしながら仕事を継続できる」という第2ステージを経て、現在は、第3ステージである「男女ともに育児・介護をしながらキャリアアップ」できる会社をめざしています。この継続的な取り組みが男女共に活躍できる環境づくりに注力している先進的企業として評価され、今回「総合ランキング1位」と「ダイバーシティ浸透度1位」をダブル受賞しました。

資生堂は、中長期戦略「VISION 2020」の実現に向け、100年先も輝き続ける企業基盤の原型づくりに取り組んでいます。その目指す姿である「世界で勝てる日本発のグローバルビューティーカンパニー」の実現のため、ダイバーシティを重視した経営に注力しています。資生堂は、すべての社員にとって「働きやすく、かつ働きがいのある会社」へと今後さらに進化していきます。



「女性が活躍する会社BEST100」において3年連続で「総合ランキング1位」を受賞  
表彰式での記念撮影（2016年5月）

## TOPICS: 内閣府主催 第1回「女性が輝く先進企業表彰」を受賞

資生堂は、内閣府男女共同参画局が2014年度あらたに創設した「女性が輝く先進企業表彰」において、『内閣府特命担当大臣表彰』を受賞いたしました。

この表彰は、女性が活躍できる職場環境の整備を推進するため、役員・管理職への女性の登用に関する方針、取り組み及び実績、並びにそれらの情報開示において顕著な功績があった企業を選定し表彰するものです。

資生堂は、1990年以降仕事と育児の両立支援として、法律に先がけた育児休業・育児時間制度等の社内制度の整備や、事業所内保育所の設置など、風土改革・社員の意識改革も含め、女性が活躍し続ける企業を目指し、早くからさまざまな取り組みを推進して参りました。

女性の登用についても「男女共同参画行動計画」などの成果により、国内グループにおける女性リーダー（部下を持つ任用リーダー）比率は、2014年4月時点で26.8%となりました。現在は男女がともにキャリアアップし会社への貢献度を高めることを目標とした人材育成を基本に、2016年度中に国内女性リーダー比率を30%とする目標達成に向けさらなる取り組みを推進中です。

資生堂は今後も女性の活躍を支援する取り組みを積極的に推進し、女性が輝く社会の実現を目指して参ります。

※ 2017年1月時点 女性リーダー比率30.0%



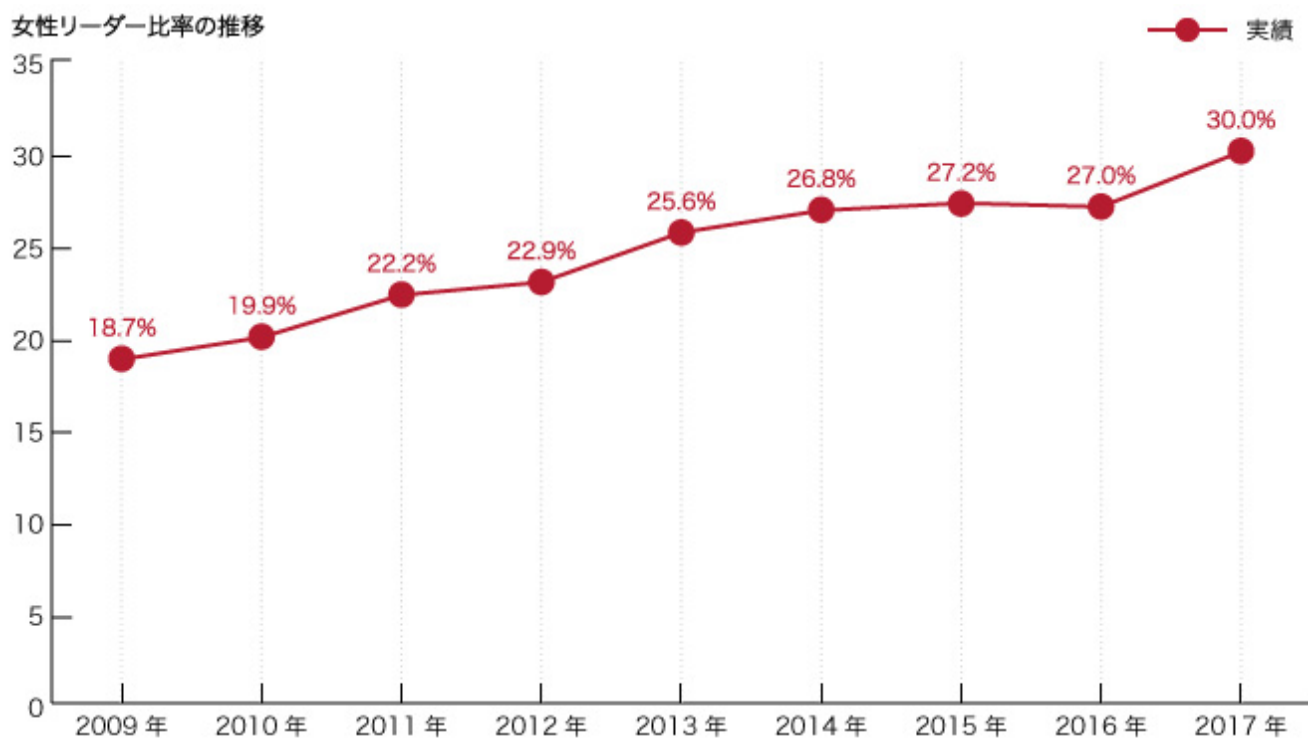
受賞式での記念撮影（前列左端が常務の関根）（2015年1月）

## 女性リーダー比率

女性リーダー登用については、リーダー任用候補となる女性社員に対し、高いレベルの業務課題を与える（業務の与え方）、また職域を広げる（異動）などを通じて、“しっかりと実績を上げマネジメントの基本を学ぶ”という経験を積ませるための「一人一人材育成」を推進し、2017年1月には女性管理職比率30%を達成しました。

更に進化を遂げるべく、「50：50」の機会均等の風土醸成を目指し、リーダー育成、デジタルスキル向上プログラムなどを通じて世界で活躍する人材の育成にも注力します。社会に向けては、本年2月をめどに、事業所内保育所の運営受託を事業の柱とした合併会社を設立します。仕事と育児を両立し、誰もが活躍できる社会の実現に貢献していきたいと考えます。

※ 2015年までは各年4月1日時点の実績。2016年以降は各年1月1日時点の実績



## LGBT支援の取り組み

社員一人ひとりがあるままの自分で職務にあたる環境を整備するとともに、LGBTへの理解を深め、LGBT当事者を支援するなど、様々な活動に取り組んでいます。

具体的には、LGBT理解に向けた社内セッションの開催（2015年7月～）や、同性パートナーを異性の配偶者と同様の処遇を享受できる就業規則の改訂（2017年1月1日付）など、LGBTへの正しい理解とLGBT当事者である社員に向けた社内体制の整備を進めています。

また、日本最大のLGBT支援イベントであるTokyo Rainbow Prideへ出展し、メーキャップアドバイスやサンプリング活動（社内有志によるボランティア活動）、性別適合手術をされた患者さんへのメーキャップアドバイスなど、社会的支援活動も継続的に行っています。

こうした活動により、2016年は、企業のLGBT支援を評価する「Work with PRIDE」にてシルバー認定を受けました。

## 障がい者の雇用

「誰もが生き生きと働くことができる職場づくり」に向けた取り組みの一つとして、障がい者雇用促進に取り組んでいます。現在、資生堂グループで約290名の障がいのある社員が活躍しています。

障がいのある社員に対しては、「本気で期待する」「必要な配慮はするが特別扱いはしない」「一生懸命働きたい情熱のある社員を積極的に応援する」ことを約束し、職場の貴重な人材として成長を期待しています。

また、特例子会社「花椿ファクトリー株式会社」では、東京・大阪・掛川の4カ所で知的障がい者を中心とした34名の社員が働いています。

2016年度の国内資生堂グループ全体の障がい者雇用率は2.06%です。

## 外国人の雇用

資生堂は、海外現地法人だけでなく、国内においても、従来より国籍を問わず多様な人材を採用しています。

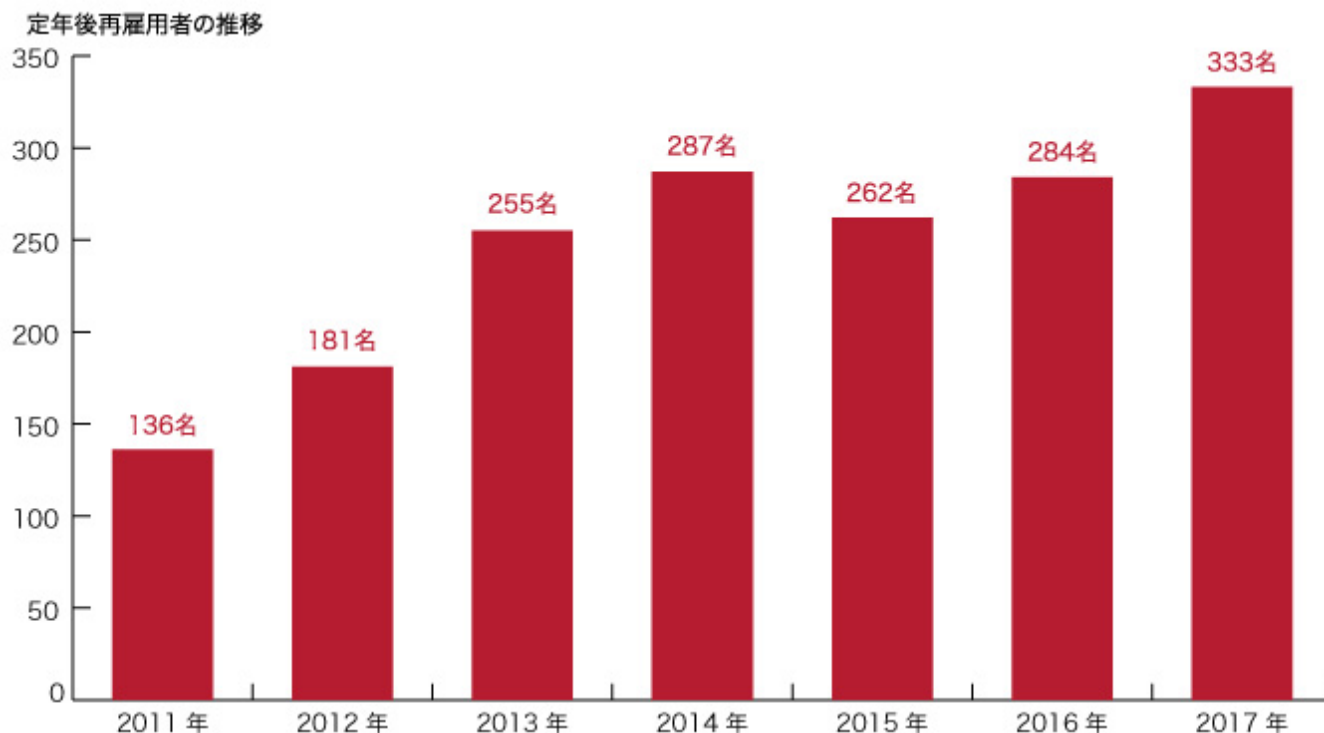
本社における外国人採用にあたっては、在留資格など入国管理制度を順守しつつ採用し、入社後は就業規則に則り、適切に処遇しています。

## 定年後再雇用制度

資生堂では、会社で成長を遂げた熟年層が意欲と能力のある限り働き続けられるような環境を整え、活力ある企業体質をつくることを狙いに、2006年度より定年後の再雇用制度を導入しています。特に2014年度からは「ELパートナー制度」を導入し、希望者全員を再雇用しています。

また研究開発領域などについては、高い専門性を踏まえた処遇を実現する「シニア・サイエンティスト制度」を運用し、技術やノウハウの伝承を図っています。

※ 2015年までは各年4月1日時点の実績。2016年以降は各年1月1日時点の実績





## **有期契約社員の雇用**

国内資生堂グループでは、労働関連法規に則り、有期契約社員を雇用し、法令で定められた各種の社会保険や休暇についても、就業規則や各種規程に則り、適切に処遇しています。

また、資生堂では、退職した社員を再雇用する制度があります（※）。退職後に培った経験を再度資生堂で生かしていただきたいと考えています。

※ 採用時は有期契約社員として入社

## **派遣社員の就労**

資生堂の各事業所および国内のグループ会社では、労働者派遣法に基づく派遣社員が就労しています。

資生堂グループでの派遣社員の就労にあたっては、労働者派遣法や派遣先の講ずべき措置に関する指針、その他の法令に基づき、派遣会社との契約書の締結や台帳の作成・管理、管理責任者の設置などを行っています。

今後も、法令の改正や解釈の変更に対して適切に対応していきます。

## 働きがいのある職場の実現

### 働きがいのある職場の実現

資生堂では、あらゆる社員がワーク・ライフ・バランスを実現し、社員一人ひとりの生産性を高めるために、さまざまな施策を導入してきました。そして、社員一人ひとりが働きがいを持ちながら働ける職場の実現に向けて、働き方見直し活動の推進、長時間労働の解消や勤務形態の充実にも取り組んでいます。

2016年度は、在宅勤務の利用促進など、社員一人ひとりの生産性の向上に向けた施策や様々な検討を行ってきました。2017年度からは「心身ともに健康な社員が自分磨きの時間を満喫し、イノベーションを巻き起こす会社になる」ことを目指し、こういった社員の働き方・生き方を“Work Life Beauty”と呼称して取り組みを進化させていきます。

また、国内の事業所および関係会社では、法令に従い、事業所毎に時間外労働に関する労使協定を締結し、所轄の行政当局に届け出ています。

なお、労使協定の締結にあたっては、労働時間に関する法的制限だけでなく、長時間労働のリスクに関する行政指針も踏まえた内容としており、特別な場合でも月当たり最長80時間（45時間超80時間までは年間6回以内）としています。

長時間労働の解消に向けた取り組みは以下のとおりです。

#### ■ 1. 労使協定の周知

時間外労働は使用者（上司）が命じて行わせるものとの認識の下、各職場の責任者に対する協定内容の案内や職場の人事担当者を通じた案内、部下を持つ管理職に対する定期的な案内などを通じて、法令を順守するとともに、社内掲示板を活用した社員への案内なども行っています。

#### ■ 2. 働き方見直し活動の推進

資生堂では、2011年度からはガイドライン（労働時間に関するKPIと目標）を示したうえで、国内のすべての事業所で働き方見直し活動に取り組んでいます。このガイドラインでは、「36協定の順守」（1）時間外労働の削減、（2）年次有給休暇の取得率向上、（3）総実労働時間の削減を掲げ、各事業所・職場に応じた業務推進方法の見直しを進めており、見直しにあたっての事例集「働き方見直しガイドブック」を制作・配布し、社内の好事例の水平展開も行っています。2016年度より国内すべての事業所が、「働き方改革」の具体的な実行策を宣言し更なる改善に取り組んでいます。

#### ■ 3. オフィス消灯施策と定時退社デーの推進

2009年度から本社で実施している22時オフィス消灯は、2010年度以降関係会社を含む国内すべての事業所（※）に実施を拡大しています。

なお、2011年度より本社オフィスは20時消灯および月1回の定時退社デーに取り組んでいます。

※ 24時間操業や交替勤務を行う工場と店舗・店頭を除く

また、2016年1月より、本社、GIC、資生堂ジャパン、一部の関係会社に在宅勤務制度を導入いたしました（対象者、対象業務は職場ごとに異なる）。育児・介護期の社員だけでなく、働き方見直しの一つの施策として各職場で活用しております。

#### ■ 4. 時間外労働実態の労使確認

労働時間や有給休暇取得率の実績を労使で定期的に確認し、課題を共有したうえで労使の取り組みに反映しています。

さらに多様な勤務形態への要請に対しては、休業や短時間勤務制度では、法令に基づき育児・介護に関する休業・短時間勤務・休暇制度を整備しています。特に育児時間については、法定を超えて小学校3年生まで制度利用を可能としています。（有期契約社員は契約形態により異なるが法定以上）

また、育児期の社員の配偶者に国内転勤が発生したときに対応するための同行制度、海外転勤が発生したときには転勤地への同行を前提に3年間の休業制度を導入しています。

一方、勤務に関する制度としては、GICの研究員を対象に専門型裁量労働制を導入しています。

## 仕事と育児・介護の両立支援

資生堂では、ワーク・ライフ・バランスを実現し、社員一人ひとりの生産性を高めるために、1990年以降、仕事と育児・介護の両立支援としてさまざまな制度や施策を導入しており、「男女ともに育児・介護をしながらキャリアアップ」できる会社をめざしています。

※女性の活躍支援についての詳細はこちら

事業所内保育施設「カンガルーム夕留」の開設・運営、男性社員の育児休業取得促進のための2週間以内の育児休業有給化や、ビューティーコンサルタント（BC）の育児時間取得のためのカンガルースタッフ制度（※）の導入など、独自の取り組みで社員が働きやすい環境を整えています。

育児・介護に関する休業や短時間勤務制度の利用者は年々増加し、育児休業・育児時間取得者数は、2016年度では、育児休業取得者数（短期育児休暇も含む）1,453名（うち男性14名）、育児時間取得者数2,156名（うち男性2名）、介護休業取得者数23名（うち男性3名）、介護時間取得者数27名（うち男性1名）となっています。

また、「男女ともに育児・介護をしながらキャリアアップ」できる会社となるための活動の一環として、BCの働き方改革も推進しています。

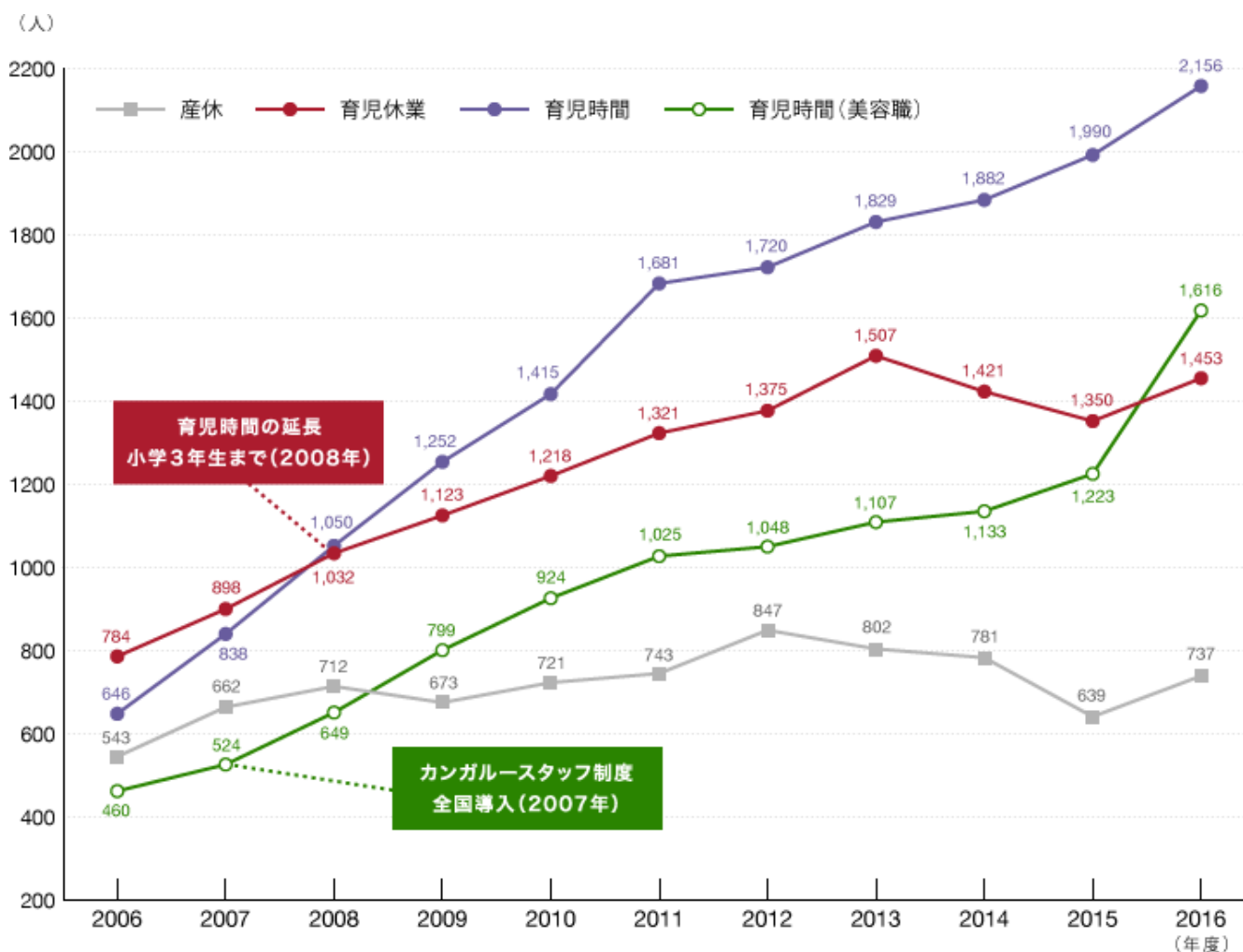
働き方改革にあたっては、BCの意見をヒアリングすることで現状を把握し、これまで導入してきた両立支援制度はそのままに、一人ひとりの多様な働き方に合わせた制度利用が行えるよう、育児期のBCと上司で個別面談を実施することとしました。面談では、育児環境の共有とともに、会社として育児期BCへの期待を伝達し、それぞれのBCが置かれている事情に配慮しつつキャリアアップにつながる働き方を確認しています。

この改革を推進した結果、育児時間を取得するBCの98%が働き方を見直し、キャリアアップをこれまで以上に意識するようになるという効果が生まれています。

### ※ カンガルースタッフ制度

お客さま対応に従事するBCが育児時間制度を利用する際に、BCに代わり夕刻以降の店頭活動をサポートする人員（カンガルースタッフ）を派遣する体制として2007年に導入。これにより、育児期BCの仕事と育児の両立が一気に加速し、「お客さま起点」に向けた活動に邁進できる職場環境が実現。制度利用者は導入当初の約2倍の1,000名を超え、カンガルースタッフも1,803名に拡大しています。

## 国内資生堂グループにおける育児制度利用者数等



※ 対象は、国内資生堂グループの管理職・総合職・美容職・特定職・関係会社社員・契約社員の取得人数とする

※ 2017年1月1日時点の対象人数は23,276人である（美容職は7,292人）

※ 2015年度は4月～12月までの9カ月実績

※ 育児休業・育児時間取得人数は、延べ人数とする

今後も、育児や介護を理由に短時間勤務制度を利用しながら働く社員が増加することと予想していることから、社員は自身の仕事に対する意識の持ち方や、限られた時間内でしっかり成果を出すためのタイムマネジメント・リスクマネジメント・コミュニケーションスキル習得を図るとともに、管理職には、社員個々の事情をくみ取りつつ、働く意欲の向上に向けたマネジメントの発揮を期待しています。

## 国内資生堂グループにおける育児制度利用者数等

| 支援名称                          | 導入年  | 内容  |
|-------------------------------|------|---|
| 育児休業制度                        | 1990 | 子どもが満3歳になるまで、通算5年まで取得可。（特別の事情がある場合は、同一子につき3回まで取得可）【2008年改定】                 |
| 育児時間制度                        | 1991 | 子どもが小学校3年生まで、1日2時間まで勤務短縮可。【2008年改定】   |
| 介護休業制度                        | 1993 | 1人の家族につき、1回につき1年以内。通算3年以内。  |
| 介護時間制度                        | 1993 | 1日2時間以内。1人の家族につき、1回につき1年以内。通算3年以内。  |
| カフェテリア制度育児補助                  | 1998 | 子どもを保育園などに預け、保育料補助を希望する社員に対する補助。  |
| チャイルドケアプランの導入                 | 1999 | 妊娠から職場復帰の流れを上司と確認し合えるコミュニケーション体制を整備。  |
| カンガルーム汐留の開設                   | 2003 | 従業員向け事業所内保育施設。定員枠の一部を近隣他企業にも開放。   |
| 短期育児休業の運用開始                   | 2005 | 主に男性の取得促進をねらって、従来の育児休業制度を改訂し、子が満3歳になるまで、連続2週間の「短期育児休業」（有給）の運用を開始。           |
| 看護休暇制度                        | 2005 | 小学校入学前の子どもの病気・ケガによる看護休暇。子が一人であれば年間5日、二人以上であれば10日まで。（有給）半日単位での取得も可。【2010年改定】 |
| マタニティ制服の導入                    | 2006 | 美容職社員のマタニティ制服を導入。   |
| カンガルースタッフ体制の導入                | 2007 | 育児時間を取得する美容職社員の短縮勤務分を代替要員で対応する制度。   |
| 育児・介護期にある社員の転居を伴う異動に関するガイドライン | 2008 | 育児時間、介護時間を取得中の社員は、転居を伴う異動の対象外とする。   |
| 育児を目的とした配偶者同行制度               | 2008 | 育児期（小学校3年生以下の子を持つ）社員の配偶者に国内転勤が発生した場合、配偶者の転勤地への同行を希望できる。                     |
| 配偶者の海外転勤に伴う休業制度               | 2008 | 社員の配偶者に海外転勤が発生した場合、配偶者の勤務地への同行を前提に、3年以内の休業を認める。                             |
| 出産後8週間以内の父親の育児休業取得の促進         | 2010 | 配偶者の出産後8週間以内に父親が育児休業を取得した場合には、育児休業を再度取得できる。                                 |
| カフェテリア制度子ども教育補助               | 2014 | 子どもの塾、通信学習、習い事など教育に支出した費用の補助。   |

## 次世代育成支援対策推進法、女性活躍推進法に基づく「一般事業主行動計画」

資生堂では、一人ひとりの社員が働きがいを持ちながら就業し、会社への貢献度を高めることができる職場の整備に取り組んでいます。

その一環として、女性社員の更なる活躍推進や育児に携わる社員の両立をサポートするさまざまな施策を実施しています。

なお、株式会社資生堂では2007年、2013年、資生堂ジャパン株式会社では2007年に次世代育成支援対策推進法に基づく「次世代認定マーク（くるみん）」を取得しています。



### 次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画（第5期）

対象 : 株式会社資生堂および資生堂ジャパン株式会社  
 計画期間 : 2016年4月1日～2018年12月31日（2年9カ月）

| No. | 取組目標                             | 時期・対策                   |
|-----|----------------------------------|-------------------------|
| 1   | 女性リーダー候補者の可視化とプールのための一人一人人材育成を強化 | 2016年～：育成施策の検討・実施       |
| 2   | 長時間労働是正に向けた取り組みを実施               | 2016年～：是正策の検討・実施        |
| 3   | 効率的な時間活用に向けた在宅勤務等の導入検討および実施      | 2016年～：本格導入に向けた準備と推進策検討 |

### 女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画（第1期）

対象 : 国内資生堂グループ  
 計画期間 : 2016年4月1日～2018年12月31日（2年9カ月）  
 数値目標 : 2016年度中の国内資生堂グループにおける女性リーダー比率30%

| No. | 取組目標                             | 時期・対策                   |
|-----|----------------------------------|-------------------------|
| 1   | 女性リーダー候補者の可視化とプールのための一人一人人材育成を強化 | 2016年～：育成施策の検討・実施       |
| 2   | 長時間労働是正に向けた取り組みを実施               | 2016年～：是正策の検討・実施        |
| 3   | 効率的な時間活用に向けた在宅勤務等の導入検討および実施      | 2016年～：本格導入に向けた準備と推進策検討 |

※ 行動計画の対象となる国内資生堂グループには、(株)資生堂、資生堂ジャパン(株)、(株)資生堂パーラー、(株)イブサ、(株)エフティ資生堂、(株)ジャパンリテールイノベーションが含まれる

## 人事・公正な評価

資生堂は、国内外の資生堂グループがより強固な企業集団であるために、資生堂グローバル人事ポリシーを定め、その中には人事施策の方針として評価処遇などについてのルールとガイドラインを定めています。

ルールとは、資生堂グループ全ての法人が守るべき世界統一の基準であり、この方針に沿った人事施策を展開していくものです。

### ■ 評価処遇におけるルール

- 社内外における処遇の公正性を確保するとともに、社員の納得度を追求した制度運営を行う
- 先入観や印象による評価を排除し、客観的事実に基づいた透明性の高い評価に努める

ガイドラインとは、世界統一のルールを踏まえ、人事施策の具体的な運用基準について定めたものです。このガイドラインを元に、国・地域や法人特性を鑑み、具体的な制度設計や運用につなげていきます。

### ■ 評価処遇におけるガイドライン

- 目標管理に基づく評価を実施する
- 成果・業績だけでなく、プロセス（発揮能力）も重視した育成型の能力評価を行う
- 評価や昇格等の基準を社員へ開示するとともに、評価を社員にフィードバックする
- 1年に1回以上社員と評価面談を実施する

以上の資生堂グローバル人事ポリシーを踏まえて、国内資生堂グループでも、成果とともにプロセスや行動も適切に評価し、公平で納得性が高い制度を構築しています。

また、評価が公正であり納得性を高めるためにも、部下を持つ管理職を対象に研修機会やフィードバック機会を充実させています。具体的には、マネジメント研修や新任評価者研修といった機会を通じて、マネジメントスキルの向上を図っています。さらに、年2回国内資生堂グループ管理職を対象としたHR説明会を開催し、人事制度やその運用の理解を深めるための機会を設けています。

## ■ 社員の声を聞く仕組み

資生堂グループ（国内全法人）で働く社員一人ひとりが、風通しの良い職場で、自分の仕事にやりがいを感じ、いきいきと働くことができる「活力ある組織風土づくり」をめざし、国内事業所の全社員を対象に「資生堂グループエンゲージメント調査」を2年に1回実施しています。

※2015年度は国内事業所だけでなく、一部の海外事業所にも調査を実施

この調査をスタートさせた背景には、資生堂グループ全体で進めている経営改革があります。改革を進めていくうえでは、数多くの課題にチャレンジしなくてはなりません。社員は常に、「意識と行動の変革」が求められます。改革が進むにつれ、社員の間意識や取り組みの格差が生まれ、負担感が増すことで取り組み意欲が減退すれば、ビジョン実現に向けた改革のスピードが緩む恐れがあります。そのため、この調査を通じて、経営トップ層自らが社員の声に耳を傾け、現状の課題を明らかにするとともに、課題解決に向けて具体的なアクション策定に役立てています。

また、このエンゲージメント調査の結果は、各職場の責任者を通じて、社員にフィードバックを行っています。そして、各職場単位で業務や職場環境に見られる問題について、共有するとともに改善に向けた取り組みにつなげています。

一方、社内には資生堂相談ルーム（2000年）を、社外には電話相談窓口（2016年）を設置し、社員・有期契約社員・派遣社員からの相談、就業規則・法令違反の通報などに対応しています。



## 人材の活用と育成

---

### 人材育成の考え方

資生堂は創業時より、世間から「書生堂」と呼ばれるほど、人材育成に熱心な企業でした。

「VISION2020」がめざす、「エネルギーが充満し、世界中の若者が憧れる企業」となるために、今一度その原点を取り戻し、イノベーションを起こして新たなお客さま価値を創造する人材を多く輩出することで、「人の力で会社を強くし、競合に勝つ組織」の実現をめざしています。

そのため、資生堂グループの行動原則であるワーキングプリンシプル「BIG WIN 5」と組織・人材のありたい姿を定義した「組織・人材プリンシプル」を策定し、お客さま起点で挑戦し、行動し続けること、社員の心に火をつけ、率先垂範でリードすることを求め、人材育成の指針としています。

### パフォーマンス向上プロセス

社員一人ひとりの成長を会社の成長につなげ、組織全体としてより大きな成果を出していくことをねらいに、2016年より「パフォーマンス向上プロセス」を導入しています。

能力開発の大部分は仕事経験を通じて得られるものです。そこで資生堂では、一人ひとりが高い目標にチャレンジし、その達成に向けて新しい知識やスキルを修得し、それを仕事で活用する中で能力を伸ばしていくこと、上司であるマネージャーがコーチングやフィードバックを通じて成長を支援することを一連のプロセスとし、それぞれの職場での能力開発を図っています。

このプロセスとキーとなるマネージャー層に対しては、パフォーマンス向上プロセスに関する継続的なトレーニングを実施しています。また、各個人の知識・スキルの修得に向けては、階層別集合研修・分野別集合研修、e-ラーニングや通信教育講座によるサポートを行っています。

### グローバルレベルでの人材活用と育成

5つのブランド事業からなる横軸、6つの地域本社からなる縦軸で構成するマトリクス組織体制への移行に伴い、グローバルレベルでの人材活用、育成がますます重要になっています。そのため、人材の採用、選抜、育成、配置等といった一連のプロセスを通じて人の力を最大限に活かすグローバルタレントマネジメントを開始しています。

具体的には、グローバルレベルでの優秀人材の可視化、地域間のモビリティや、トップから若手の各レイヤーでリーダーシップを強化する「資生堂リーダーシップアカデミー」を通じ、適材適所の実現やグローバルな視野で将来を見据えた能力開発に取り組んでいます。資生堂リーダーシップアカデミーでは、全世界から選抜されたマネジメント層へのアセスメントや集合トレーニングを実施すると共に、マネージャー未満の若手社員を主な対象としたフューチャーリーダープログラムを実施し、国内外のMBAや海外（フルタイム・ショートタイム）での合宿型の英語集中トレーニング等へ自ら手を挙げて参加する機会を設けています。

## 社員の安全と健康

### 健康管理方針

資生堂では社員一人ひとりのかけがえのない健康を守るため、健康管理基本方針を定め、社員の心身の健康をサポートしています。

#### <資生堂 健康管理基本方針>

お客さまの「一瞬も 一生も 美しく」をサポートする企業として、社員一人ひとりが「心身ともに健康」で「一瞬も 一生も 美しく」生きていくことを支援することにより、健康で健全な経営をめざします。

1. 社員は自ら進んで生活習慣の改善などの健康づくりに取り組むこととし、会社は健康事業を通して、一人ひとりの健康づくりを支援します。
2. 安全かつ快適な職場環境の形成を通して、一人ひとりが十分に能力を発揮し、充実した職場生活を送れるよう支援します。
3. 健康情報等の個人情報の適正な利用と管理の徹底を図るとともに、法令順守を基本とした健康管理を推進します。

### 安全衛生推進体制

資生堂グループの国内事業所のオフィスでは、法令に従い衛生委員会を設置し、調査審議を通じて安全で快適な職場環境づくりに努めています。

グローバルイノベーションセンター・工場では、労働安全衛生方針を定めるとともに安全衛生委員会を設置し、危険箇所や危険行為の改善・改良を行っています。国内工場では、毎年、休業災害ゼロを目標設定し、重大事故の発生防止に努めています。

また、健康管理基本方針を資生堂グループ全体で共有しながら有効に機能させるため、「地区衛生協議会」をエリアごとに開催し、国内のグループ企業の人事責任者、産業医・保健師・看護師などの産業保健スタッフ、健康保険組合等出席し、全体的な健康事業の推進とエリアの実績に応じた取り組みに関して協議しています。

## 社員の安全・健康

資生堂では「健康管理基本方針」に則り、社員一人ひとりの健康づくりを推進しています。

また、自己管理能力が必要とされる生活習慣病対策を中心とした各種テーマの情報提供、健康相談をはじめ、健康づくりセミナーなどのプログラムを実施し、以下の健康教育を行っています。

社員のケアに幅広く対応するため、社外提携相談窓口も用意し、24時間365日対応できる相談体制を整備しています。

### ■ 生活習慣病対策

定期健康診断は、法定項目の他に社員自らが選択出来るオプション項目を設けおり、健康診断を通じて社員自身が健康管理に積極的に関心を持つようにしています。

産業保健スタッフの全国地区担当制に基づく社員の個別保健指導などを通じて、生活習慣病の予防活動を展開しています。また、社内イントラネット上の配信や定期配布物を活用し、全社員に向けた健康啓発情報の発信を行うとともに、社員へのe-ラーニングなど、より広い対象への健康教育を推進中です。

### ■ メンタルヘルスケア

社内にメンタルヘルス相談窓口を設置して、専門カウンセラー・産業保健スタッフを中心に、職場・医療とも連携可能な相談体制を構築しています。加えて、24時間対応可能な社外提携相談窓口を併せて設けています。また、一般社員にはセルフケア研修を、管理職にはラインケア研修を実施しています。

また、長期休務者に対し職場復帰までのステップを明確にするとともに、休務・休職した社員がより円滑に職場復帰が可能となるよう、国内資生堂グループ統一基準（ガイドライン）として定めています。

### ■ 喫煙対策

社員の健康増進、お客さま満足の向上、社会的責任の履行の実現を目的として建物内禁煙を実施しています。禁煙セミナーなど社内における啓発活動を展開し、禁煙に対する理解を促進しています。

### ■ 女性のための健康支援

健康保険組合とともに、女性健診の受診を実施・推奨しています。

多くの女性社員が働く資生堂では全国の事業所において「女性のための健康セミナー」を適宜開催し、女性特有の疾患をライフステージごとに説明しながら、自身の身体の管理意識を高めています。

### ■ 長時間労働面談

長時間労働による健康障害防止のために、法令を遵守した資生堂独自の基準を設け産業医が面談を実施しています。産業医は、社員の健康障害防止のために、本人および会社に対して適切な助言指導を行っています。

## ■ その他・海外

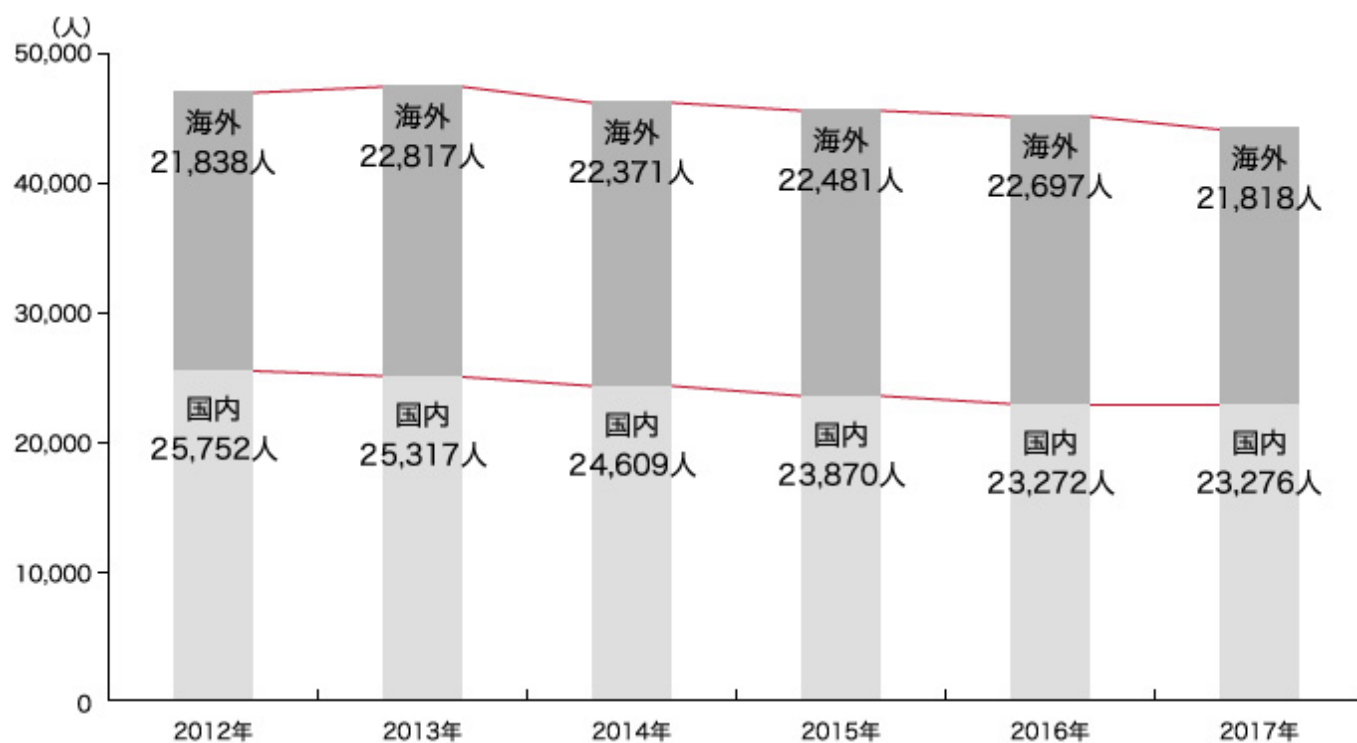
海外渡航者に対して感染症情報をイントラネット上に掲載し、注意喚起を行うとともに、海外駐在員に対しては、渡航前に感染症予防に関する小冊子を配布しています。

## 雇用と労働

### 社員数の状況

国内外の資生堂グループ各社は、業務内容や期待役割に即した多様な雇用形態を提供し、競争力の維持向上を図っています。2017年1月1日時点の総社員数は、全体で約45,094人で、前年と比較して約900人減員の状況です。

#### 資生堂グループにおける社員数



※2015年までは国内は4月1日時点、海外は前年12月時点の直接労働契約を締結している社員数。

※2016年から国内は1月1日時点、海外は前年12月時点の直接労働契約を締結している社員数。

### 賃金

資生堂の賃金制度は、年功的・属人的な要素を払拭し、能力・成果に応じたメリハリのある賃金体系としています。

また、能力・成果を評価する評価制度は、評価処遇におけるルールに基づいた、公正で透明性の高い、社員の納得度を高める制度です。

2017年度の国内資生堂グループの職種別男女別の月例基本給与平均の実態は、管理職 男性104：女性100、総合職 男性104：女性100、美容職 男性97：女性100の比率となっています（2017年1月1日時点）。

## 福利厚生

社員とその家族の「豊かでゆとりある生活の実現」をめざし、労働条件の整備とともに福利厚生の充実にも力を注ぎ、会社にも社会にも積極的に参加できるよう支援しています。

### 社員のキャリアアップとライフデザインを支援する福利施策

資生堂はさまざまな福利厚生施策を通じて、仕事と生活の両面において社員の自律と自己責任に基づくキャリアアップとライフデザインを支援しています。

社員のワークライフバランス実現に向けた仕事と育児・介護の両立を支援する制度や施策をはじめ、社宅や住宅手当といった住居支援、財形貯蓄、社員持株制度、見舞金制度といった各種施策に加え、「カフェテリア制度（選択型福利厚生プラン）」を導入しています。会社が「職場活性化」「自己啓発」「育児・介護」「健康づくり」といった社員のライフスタイルやニーズに対応したメニューを準備し、社員は自分の持ち点（ポイント）に応じて必要な支援を必要な時に選択できます。

### 企業年金による社員のライフプラン・サポート

資生堂は、社員のライフプラン・マネープランの支援に努めています。

資生堂の退職金制度は、「ポイント制退職金（確定給付年金）」、「確定拠出年金」または「退職金前払い」および「退職一時金」で構成されています。

「確定拠出年金制度」と「退職金前払い制度」は社員がいずれかの制度を選択し、給付を受ける制度です。確定拠出年金については、資産運用や投資に関する定期的な情報提供などを通じて、退職後の生活設計に社員が主体的に取り組めるよう支援しています。

また、一部の海外現地法人では、確定給付型制度、退職一時金制度および確定拠出型制度を設けています。

## 良好な労働組合との関係

---

資生堂グループでは、「良好な労使関係は企業経営の基本」という考え方のもと、企業活動全般についての社員との情報共有や労使一体での課題解決に向けた話し合いを、積極的に行っています。

資生堂および一部のグループ会社（海外現地法人含む）には、労働組合が組織されています。

国内では、株式会社資生堂、資生堂ジャパン株式会社および一部関係会社社員で構成される資生堂労働組合が、ユニオンショップ制を採用し運営されています（資生堂グループ国内全体約10,200名、2017年1月1日現在）。

会社と資生堂労働組合は、「事業の社会的使命を認識し、企業の健全な発展と社員の経済的、社会的地位の維持向上に努め、誠意と信頼を基調とした労使関係を堅持する」ことを労働協約書の前文で確認し、お互いの立場を尊重しながら、経営協議会やさまざまな課題を検討する労使検討会を開催しています。

具体的には、「社員の処遇と福利厚生」「働き方改革」「長時間労働の是正」などをテーマに積極的な労使協議を行い、適切な事業運営につなげています。

また各事業所でも、事業所ごとの労使の課題について協議を行っています。

また、海外現地法人でも、各国の労働法規を尊重し事業運営を行っており、経営と労働組合、社員とのコミュニケーションを通じて健全な労使関係構築・維持に努めています。

