

人材

資生堂で働く人びとの多様性を大切にし、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

資生堂グループの人事に関する基本方針をご紹介します。

▶ ダイバーシティ&インクルージョン

ダイバーシティを推進するための、具体的な取り組みをご紹介します。

▶ 働きがいのある職場の実現

あらゆる社員がワーク・ライフ・バランスを実現し、生産性を高めるために導入している、制度や施策をご紹介します。

▶ 社員の公正な評価

人事施策の方針として定めた、評価処遇などについてのルールとガイドラインをご紹介します。

▶ 人材の活用と育成

資生堂グループの人材育成方針とその推進体制、国内外のキャリア支援策をご紹介します。

▶ 社員の安全と健康

社員一人ひとりのかけがえのない健康を守るためのサポート体制をご紹介します。

▶ 雇用と労働

資生堂グループの社員数に関する基本的な情報、福利厚生、雇用についてをご紹介します。

▶ 良好な労働組合との関係

資生堂グループでは、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。

人事に関する基本方針

私たちは100年先も輝きつづけ、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、新・企業理念THE SHISEIDO PHILOSOPHY (OUR MISSION・OUR DNA・OUR PRINCIPLES) を定義しました。

世界中で価値を創出するためには、人材が最も重要な経営資源となります。当社は「PEOPLE FIRST」という考えのもと、人材育成の強化に取り組んでいます。「個の力を強くする」、「人の力を最大化する」ことで組織力を強化し、「強い会社」をつくれます。

「個の力を強くする」ためのリーダーシップ開発や「人の力を最大化する」ためのパフォーマンスマネジメントについては、グローバル人事部が中心となり、THE SHISEIDO PHILOSOPHYをよりどころとしたタレントマネジメント・育成体系や評価制度の開発を行っています。

そして「Think Global, Act Local」の考え方のもと、こうした「強い個」「強い組織」を支える人事規定制定・改訂やエンゲージメント高くインクルーシブな組織風土の醸成といった活動を、地域本社のニーズに合わせて展開しています。

ダイバーシティ&インクルージョン

企業理念「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（ビューティーイノベーションでよりよい世界を）」を実現し続けていくため、資生堂では、“LOVE THE DIFFERENCES”をスローガンに、性別や年齢、国籍に関係なく、個々人の違いをお互いに認め尊重し合い、新しい価値創造に向けて議論する風土醸成を推進しています。

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」レベルを目指しています。

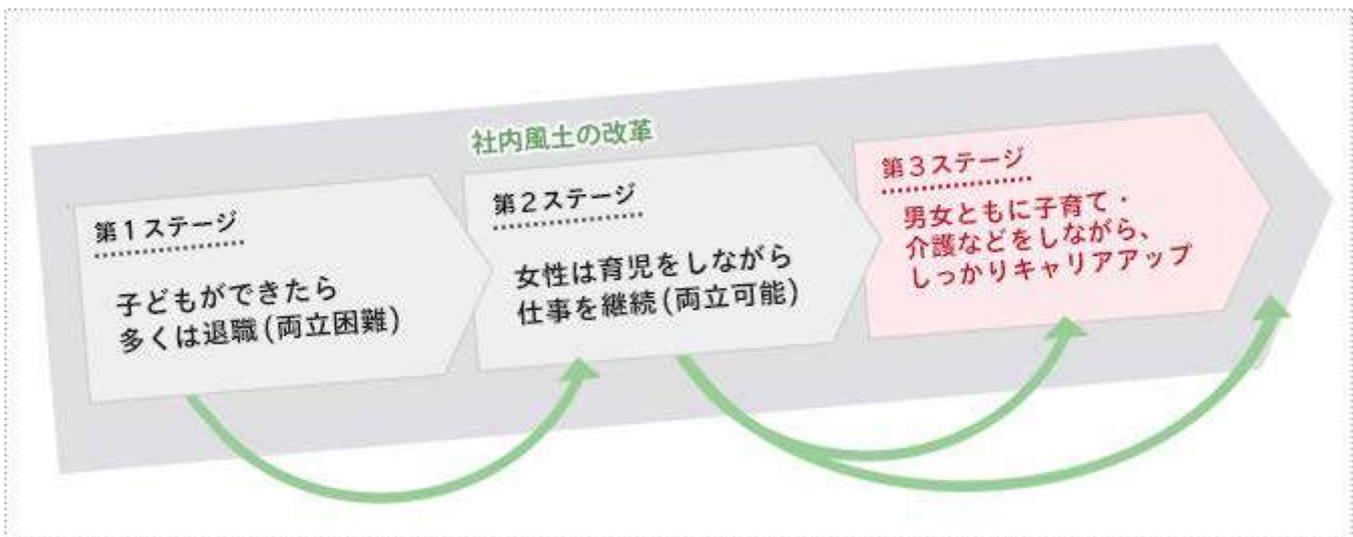
2005～2012年度においては「男女共同参画行動計画」を策定し、女性活躍に向けた意識と行動変革を求める「企業風土の醸成」に取り組むとともに、能力ある社員の登用を前提に「女性の管理職任用と人材育成強化」を推進してきました。これと同時に、女性活躍の壁である長時間労働の是正と、社員のワーク・ライフ・バランス実現の観点から、全社的な取り組みとして「生産性向上に向けた働き方の見直し」を進めました。

その結果、女性社員のキャリア意識醸成が図れ、女性管理職比率（国内）が、2019年1月時点で32.3%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」はテレワーク、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目指すとともに、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。

※海外事業所の女性管理職比率 66.3%

「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、それぞれが主体的にキャリア構築しながら活躍するための風土醸成を強化してきました。

また、将来的な女性社長の誕生に向け、部門長などの上位管理職の女性比率向上を目指すことを目的とし、社長自らが塾長となり、女性リーダー育成塾“NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN”を開催しています。

継続的な女性リーダー育成のため、2017年を第一期とし、継続的に、開催することを予定しており、社外の女性リーダー講演や、馬から学ぶワークショップ、個別コーチング等を組み合わせた、10ヵ月に渡る包括的なリーダーシップ開発プログラムです。本プログラムは、今よりも大きな責任や影響力のある仕事のイメージをもつこと、女性ならではの自分らしいリーダーシップスタイルを発見し自信を深めること、経営スキルをアップすることをゴールに、一般的なリーダーシップ開発だけでなく、女性ならではの課題や悩みに寄り添った内容となっています。



女性リーダー育成塾

“NEXT LEADERSHIP SESSION for WOMEN”



馬から学ぶワークショップ

馬は肩書や立場に関係なく、相手の発揮した行動（リーダーシップ）に即座に反応します。このため、馬の反応（フィードバック）をもとに自分のリーダーシップについて振り返るワークショップを行っています。

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。「子どもができれば多くは退職する」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」できる会社を目指しています。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、2016年は「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、多方面から取り組み内容の共有オファーを受ける等社会に高く評価され続けています。

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、全ての社員にとって「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。



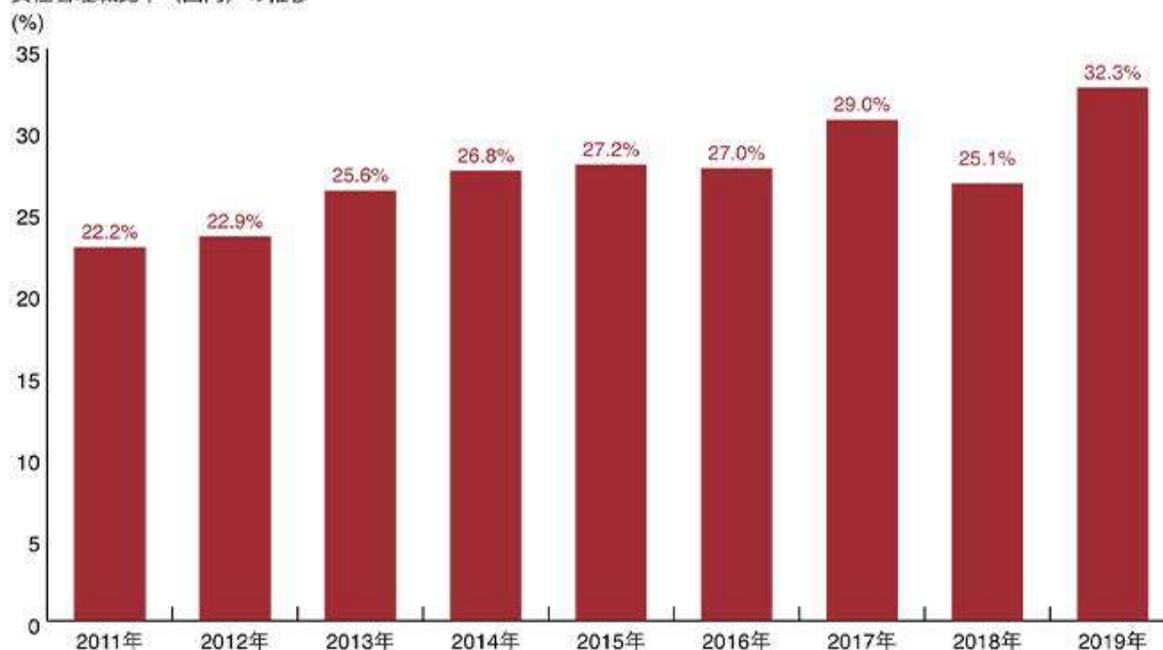
「女性が活躍する会社BEST100」において3年連続で「総合ランキング1位」を受賞
表彰式での記念撮影（2016年5月）

女性管理職比率（国内）

女性管理職登用については、管理職候補となる社員に対し、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、2019年1月には女性管理職比率30%を達成しています。

更に進化を遂げるべく、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、2017年2月に、事業所内保育所の運営受託を事業の柱とした「KODOMOLOGY株式会社」を設立しました。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。

女性管理職比率（国内）の推移



※ 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

※ 2017年以降の実績については国内グループ企業の女性管理職数も含めるよう、算出方法を変更しています。

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、メイクア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）を行っています。また、性別適合手術をされた患者さんへのメイクアップアドバイスなども社会的支援活動として継続的に行っています。

こうした活動により、2017年は、企業のLGBT支援を評価する「Work with PRIDE」にて最高のゴールド認定を受けました。

人財採用：障がいをお持ちの方

「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310名の障がいのある社員が様々な部門で活躍しています。

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、今後も、組織に多様性をもたらす人材の採用と定着の推進を行ってまいります。

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約50名の社員が働いています。

2019年6月1日現在、株式会社資生堂の障がい者雇用率は3.25%、国内資生堂グループ全体の雇用率は2.12%です。

人財採用：外国籍の方

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積極的に採用しています。

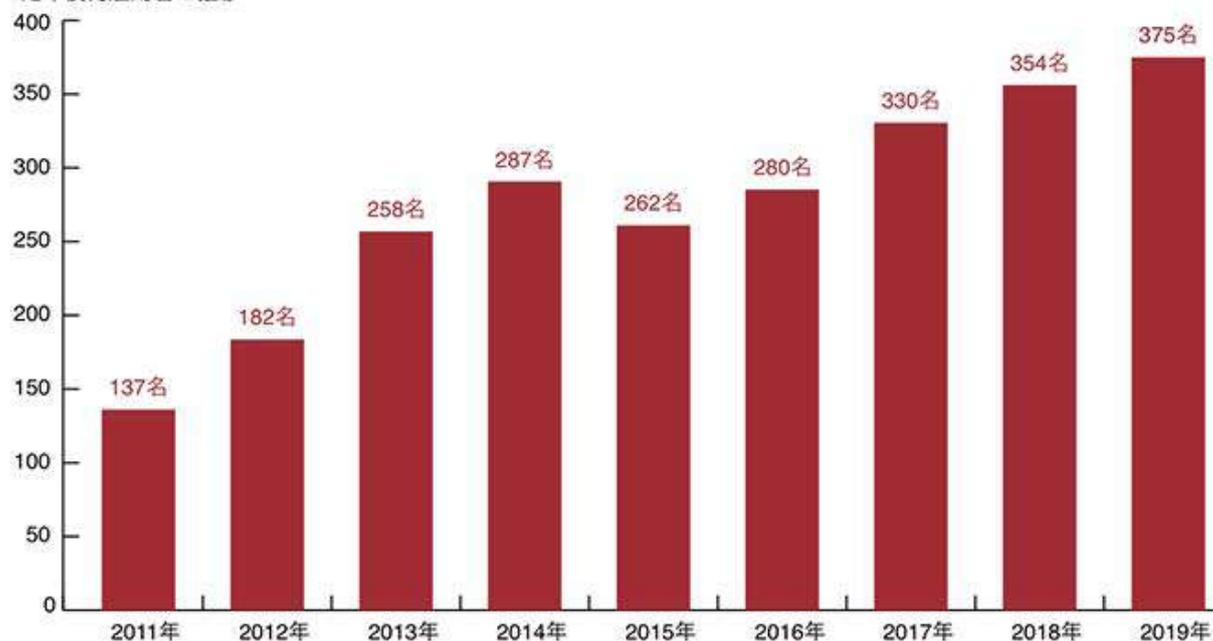
様々なバックグラウンドの方に、社内の各部門において活躍いただいています。

なお、本社における外国籍の採用にあたっては、在留資格など入国管理制度を遵守しつつ採用し、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。また、2014年度からは「ELパートナー制度」を導入し希望者を再雇用するとともに、2018年度からはさらに高い役割を担っていただくための処遇体系を拡充しています。特に研究開発領域などについては、「シニア・サイエンティスト」と称し、培った高い専門性に基づく技術やノウハウの伝承を図っています。

定年後再雇用者の推移



※ 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、法令に則り、2018年度からは、契約期間が通算5年を超える有期契約社員から申し込みがあった場合には無期契約への転換を進めています。

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、「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「WORK LIFE BEAUTY」と呼称し、社員一人ひとりが働き甲斐を持ちながら働ける職場の実現に向けた、勤務形態の充実や長時間労働の解消に取り組んでいます。

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、法令を遵守するとともに、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、国内の全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協定の遵守」（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年度より国内全ての事業所が、「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. オフィス消灯施策の推進

資生堂グループでは、関係会社を含む国内全ての事業所（※）にて22時オフィス消灯を実施をしています。なお、夕留オフィスでは20時消灯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、2017年4月より本社、GIC（グローバルイノベーションセンター）、資生堂ジャパン、一部の関係会社で実施していた在宅勤務をテレワーク制度へ発展させました（対象者、業務は職場ごとに決定する）。サテライトオフィスの活用促進など、育児・介護期の社員のみならず働き方見直しの施策として各職場で活用しています。

■ 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」できる会社を目指しています。

※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「カンガルーム汐留」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、ビューティークンサルタント（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、2018年度では、育児休業取得者数（短期育児休暇含む）1,330人（うち男性30人）、育児時間取得者数2,162人（うち男性3人）、介護休業取得者数22人、介護時間取得者数32人（うち男性2人）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。

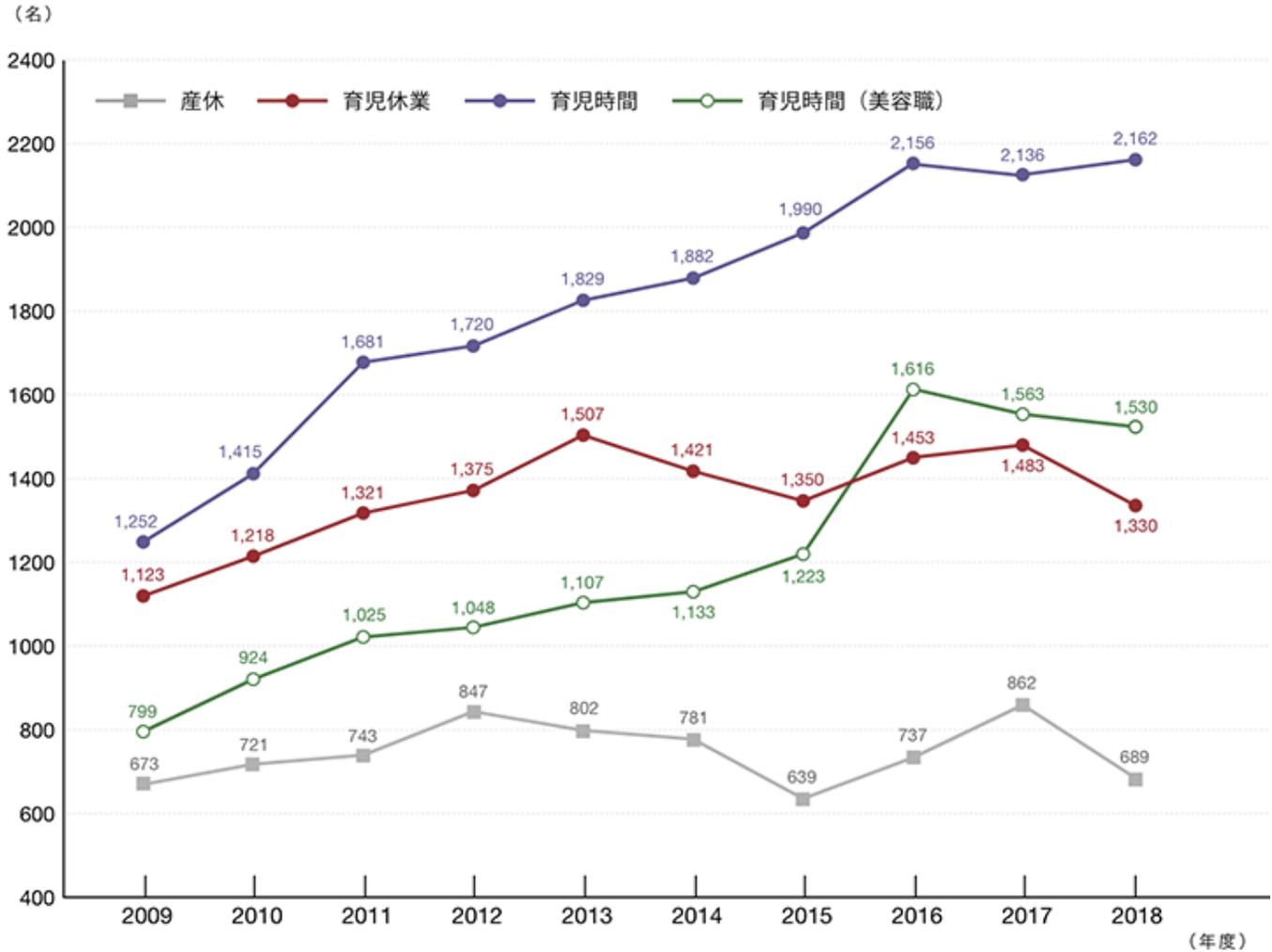
働き方改革にあたっては、BCの意見をヒアリングすることで現状を把握し、これまで導入してきた両立支援制度はそのままに、一人ひとりの多様な働き方に合わせた制度利用が行えるよう、育児期のBCと上司で個別面談を実施することとしました。面談では、育児環境の共有とともに、会社として育児期BCへの期待を伝達し、それぞれのBCが置かれている事情に配慮しつつキャリアアップにつながる働き方を確認しています。

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人を超え、カンガルースタッフも2,014人（2019年1月時点）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
- ※ 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。

資生堂がこれまでに導入してきた両立支援制度

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。
カンガールーム汐留の開設	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。
カンガールーム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。
カンガールーム掛川の開設	2017	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。

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

対象：国内資生堂グループ

計画期間：2019年1月1日～2022年12月31日（4年）

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	2019年～：Next Leadership Session For Womenなどの育成施策の実施及び強化
2	長時間労働是正に向けた取り組みを実施	2019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及びフレックスタイム制度の活用推進	2019年～：継続的な活用推進

※ 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）イプサ、（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

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

対象：国内資生堂グループ

計画期間：2019年1月1日～2022年12月31日（4年）

数値目標：2020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40%

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	2019年～：Next Leadership Session For Womenなどの育成施策の実施及び強化
2	長時間労働是正に向けた取り組みを実施	2019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及びフレックスタイム制度の活用推進	2019年～：継続的な活用推進

※ 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）イプサ、（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

※ （株）イプサのみ計画期間は 2019年1月1日～2019年12月31日（1年）

社員の公正な評価

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」を目指し、日本国内外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。

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、社員の間に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（2002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。

現在も「PEOPLE FIRST」という考えのもと、OUR MISSIONである「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD（ビューティーイノベーションでよりよい世界を）」の実現のために、人材が最も重要な経営資源であると考えています。

私たちは人材育成の更なる強化のため、THE SHISEIDO PHILOSOPHYに基づきコアコンピテンシーを策定し、能力開発プログラムや評価制度の礎とすることで、「個の力を強くする」、「人の力を最大化する」ことにより組織力を強化し、「強い会社」をつくります。

パフォーマンスマネジメント

「人の力を最大化する」ため、THE SHISEIDO PHILOSOPHYに基づきコアコンピテンシーを策定し、全世界の社員がそれぞれの成長および成果創出を実現することを狙いに、パフォーマンスマネジメントを導入しています。

パフォーマンスマネジメントにおいては、社員一人ひとりが高い目標にチャレンジし、達成のためにマネージャーや能力開発プログラムのサポートを得ながら、早いスピードでの成長と高いパフォーマンスを実現することが期待されています。

このプロセスのキーとなるマネージャー層に対しては、コーチングやフィードバックといったマネジメントスキルに関するトレーニングを実施する他、部下からのフィードバックを得る360度サーベイを実施し、マネージャーのマネジメントスキル向上および互いにフィードバックし合い成長を促すカルチャーづくりを目指しています。

グローバルタレントマネジメント

「個の力を強くする」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グローバルタレントの成長を戦略的に加速するグローバルタレントマネジメントを行っています。

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、各レイヤーの選抜タレント向けプログラム Shiseido Leadership Academy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。

Shiseido Leadership Academyは"Inspire, ignite, and connect Shiseido leaders to lead BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD"をミッションとし、世界中の選抜タレントに向け、グローバルビジネスリーダーとして必要なリーダーシップやビジネス洞察力を培うためのプログラムを提供しています。

また地域本社においてもタレントパイプラインを強化すべく、それぞれのニーズや課題に応じたリーダーシップ開発やビジネススキル開発を強化しています。

社員の安全と健康

健康経営への取り組み

私たちは、本業であるビューティービジネスそのもので社会課題の解決や人々が幸せになるサステナブルな社会を実現することが、資生堂の使命であると考えています。

この使命の実現には、社員が、外見も内面も、肉体的にも精神的にも美しく、常に意欲に満ち溢れていなければなりません。

そのためには、社員の健康そしてその社員を支える家族の健康が不可欠です。資生堂は、資生堂健康保険組合と協力し、社員が美しく生活できるようサポートしていくことを明確にするため、健康宣言を作成しました。

お客さまに美を提供する資生堂。100年先も輝きつづけ、世界中の多様な人たちから信頼される企業になるべく、健康経営に全力で取り組んでまいります。



代表取締役社長

魚谷雅彦

資生堂健康宣言

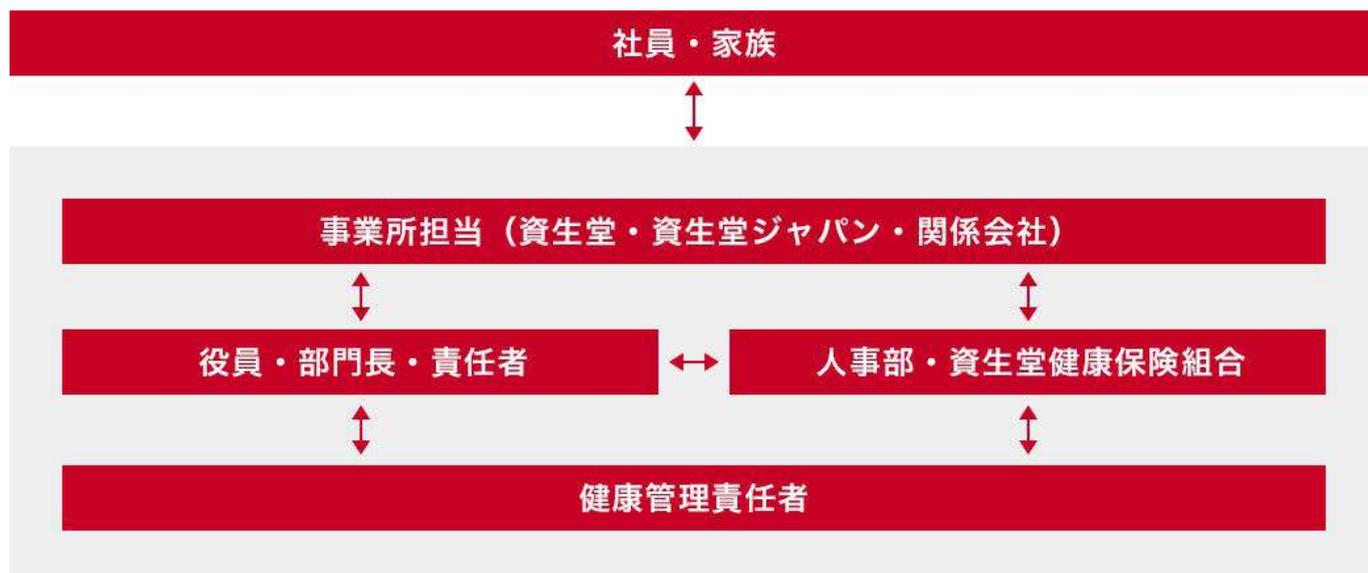
資生堂は、「BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD (ビューティーイノベーションでよりよい世界を)」を目指します。そのために、美と健康を活力の根源と捉え、社員やその家族が自ら美しく健やかに生活するための取り組みを推進します。

<行動指針>

- 一人ひとりが美を提供する企業の一員として、心身ともに健やかに働くために自覚と知識を持ち、積極的に行動します
- 美しい生活習慣や健康について、お互いに語りあい高めあえるよう努めます。
- 資生堂はより安全で快適な職場環境の形成に努めるとともに、資生堂健康保険組合と協働し、社員や家族の取り組みを積極的にサポートしていきます。

推進体制

推進にあたっては、人事本部長が健康管理責任者となり、直下の人事部ウェルネスサポートグループや資生堂健康保険組合が協働して各事業所（国内資生堂グループ）をサポートし、社員の健康保持・増進活動を積極的に牽引していきます。また、健康管理責任者より各役員・部門長・責任者へ働きかけ、社員の自主的な健康への取り組みをサポートしていきます。



担当役員からのメッセージ

今回の健康宣言における私たちの行動指針は、社員の自覚と行動から始まっています。個人の健康に関するシグナルは、一人ひとりからの発信が大切であると考えています。一方で、重要なタスクやデッドラインをアサインされている社員は自ら声を上げにくいという側面がありますから、そこにチームの責任者である所属長、部門長や役員が果たすべき役割があります。チームメンバー一人ひとりの顔色や健康状態に気を配りつつ、常日頃からなんでも気軽に話せるような雰囲気を作ることが必要です。

資生堂フィロソフィーという共通の価値観に支えられミッションに取り組む仲間であるからこそ、心身の健康については、なんでも気軽に言い合える、相談できる雰囲気（心理的安全性）を最大限に実現していきたいと考えています。そこで受け止めた社員と上司からのシグナルに迅速に対応してサポートするのが人事部ウェルネスサポートグループと資生堂健康保険組合の役割です。これらのチームは社員の健康上の課題解決や生活習慣の改善にしっかり寄り添っていきます。健康経営へ真摯に取り組むことこそが、PEOPLE FIRSTの最も重要かつ有効な基盤となるのです。



<健康管理責任者 青木 淳>

国内資生堂グループの健康課題と今後のWell-美ing施策

国内資生堂グループは下記を課題と捉え、課題の解決に取り組んでいきます。

1. 基本的な産業保健活動の徹底
健康診断受診率100%の継続、健康診断事後措置 再・精密検査及び治療の徹底、保健指導の充実、メンタルヘルス対策の充実
2. 健康施策の実施
美しい生活習慣、女性の健康、メンタルヘルス、喫煙、がん対策、職場環境についてのさまざまな課題を解決すべく、中長期的に6つのWell-美ing施策を国内資生堂グループと健康保険組合で展開する予定です

6つの施策	課題	内容	
		国内資生堂グループ	資生堂健康保険組合
美しい生活習慣	生活習慣の改善	運動セミナー開催・アプリ導入※ 保健指導実施の徹底 健康フェアの開催	ヘルスサポートプログラム実施 歯科検診費用一部補助 生活習慣改善セミナー実施
	女性特有の健康課題 への取り組み		子宮頸がん・乳がん検診の受診 費用全額補助 40歳以上の女性に向けた健康情 報「大人の保健だより」提供 (2019年度)
メンタルヘルス	ストレス耐性を習得 繰り返し休務の削減	セルフケア・ラインケア実践に 向けたセミナー開催(新入社 員、新任マネージャー、ガイダ ンス研修)	—
		健康サポートダイヤル24による電話相談(365日24時間)・メンタル 面談対応	
喫煙対策	禁煙の推進と維持	職場での受動喫煙完全防止	禁煙外来受診費用全額補助 (2019年度)
がん対策	早期発見と治療・仕 事の両立	両立支援策導入※	がん検診の費用補助(一部本人 負担) がん検診の有所見者(要医療・ 要精密検査)への受診勧奨
働き方改革・ 職場環境改善	コミュニケーション 不足の改善	ABW(新たな働き方オフィス) における上司と部下のコミュ ニケーション醸成策構築 働き方改革を踏まえた衛生委員会 活性化	—

※ 2019年度以降に実施を予定している施策

■ 主な取り組み

2019年は、喫煙対策、美しい生活習慣づくりを重点施策として取り組んでいきます。

1.喫煙対策	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 喫煙率の低下および禁煙支援 ▪ 職場での受動喫煙完全防止
2.美しい生活習慣	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 保健指導・特定保健指導の実施率向上 ▪ 社員の生活習慣改善に向けたセミナーやアプリの活用 ▪ 健康診断結果の事後措置（再検査等）面談徹底

1.喫煙対策への取り組み

当社の喫煙率は、予てより全国平均よりやや高い状況にあったため、2010年から禁煙治療費用補助を開始し、翌年には建物内禁煙を暫定的に着手しました。加えて2012年には店頭社員制服着用時禁煙に取り組み、2018年の喫煙率は22.2%（2010年比▲11.4ポイント）となり、全国平均とのギャップも半減（9.5ポイント→4.3ポイント）することができました。今後もこの傾向を加速させるべく、2019年5月からは労働時間内禁煙をスタートさせ、喫煙対策をさらに前進させるとともに、禁煙推進企業コンソーシアムに参画し、決意表明と情報共有にも努めております。また、健康保険組合では2010年より開始した禁煙治療費用補助を経て、2019年は禁煙治療費を全額補助する「『0円禁煙』チャレンジプログラム」を展開し、社員・被扶養者の禁煙に向けた取り組みを応援しております。

■ 『0円禁煙』チャレンジ

2019年度の「『0円禁煙』チャレンジプログラム」は目標の100名を上回る106名が参加し、禁煙治療に取り組んでいます。



<『0円禁煙』チャレンジプログラム申込用紙>

■ 禁煙コンソーシアムへの参加

2019年4月には、「禁煙推進企業コンソーシアム」に参画し、禁煙に向けて積極的に取り組んでいく意思表明をしました。



<禁煙推進企業コンソーシアム 後列右から4人目 青木健康管理責任者 前列右から3人目 大石社外取締役>

■ 今後の喫煙率目標

- 2020年 17.0%
- 禁煙外来への誘導者数の増加 100名以上（2018年：7名）

2.生活習慣への取り組み

ヘルスサポートプログラム（特定保健指導）の実施率は55.4%と全国平均（21.4%）との比較において高水準となっており、参加者のBMI減少率にも一定の効果が出ています。

■ ヘルスサポートプログラム実施率

国への報告年度 (前年分を翌年11月報告)	特定保健指導	実施率目標
	実施率 (%)	国 (厚生労働省) (%)
2015年度	50.6	60
2016年度	52.0	
2017年度	49.1	
2018年度	55.4	55

■ プログラム参加者のBMI減少率

BMI	男性		女性	
	指導実施者	指導非実施者	指導実施者	指導非実施者
保健指導後 (2016年)	25.66	26.23	27.59	27.78
保健指導後 (2017年)	25.50	26.26	27.47	27.75
数値改善	▲0.16	0.03	▲0.12	▲0.03

■ 健康フェア

毎年、各拠点の健康課題に合わせた健康フェアを実施しており、測定会や健康教育、カフェテリアとのコラボ企画を行っています。



<久喜工場での健康フェアの様子>



<汐留オフィスでの健康フェアの様子>



<カフェテリアとコラボによる健康フェア特別メニュー>

【参加社員の声】

「健康を意識するイベントがあるのは良い。」
 「基礎代謝はよく聞くけれど自分がどれくらいなのか初めて知りました。勉強になりました。」

■ 健康セミナー

2019年度より、各組織の健康課題に合わせて、運動・食事に関わるセミナーを実施しています。



<セミナー参加者の様子>

■ 今後の生活習慣改善目標

セミナー参加者で運動を継続している社員の割合：セミナー前後比+10%

■ 安全衛生推進体制

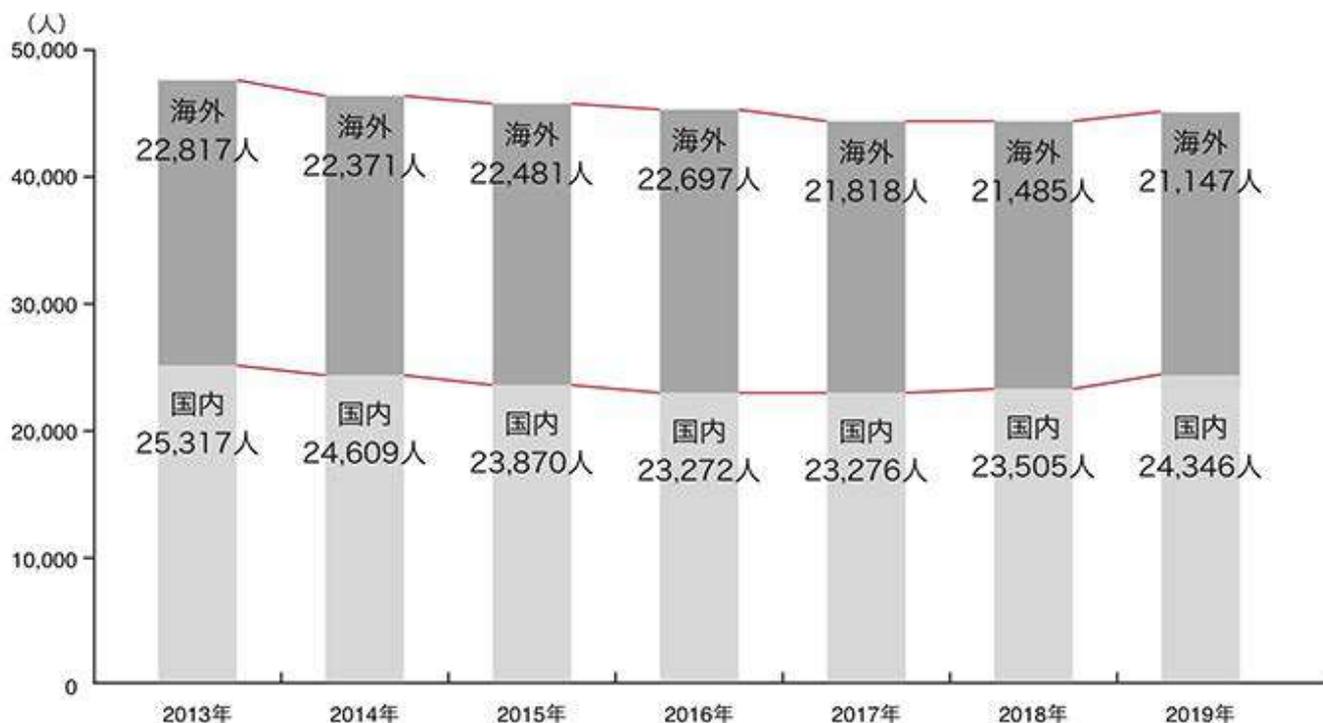
資生堂グループの国内事業所のオフィスでは、法令に従い衛生委員会を設置し、調査審議を通じて安全で快適な職場環境づくりに努めています。

グローバルレ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。

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。2019年1月1日時点の総社員数は、全体で45,500人で、前年と比較して約500人増員の状況です。



※ 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。

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105：女性100、総合職 男性100：女性100、美容職 男性85：女性100の比率となっています。（2019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」を目指し、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。

雇用

資生堂グループは、社員の雇用維持のため、会社と社員双方が最大限の努力を払っており、雇用の安定に向けた取り組みは、各国・地域の法令や慣行に則って対応しています。また、社員の雇用にあたっては「資生堂グループ倫理行動基準」に則り、多様性を尊重し、働きがいのある職場づくりを進めています。

資生堂の採用は、新卒・既卒を問わない定期採用と、既に社会人としてキャリアを積まれた方を対象とした経験者の採用を実施しています。また、多様な雇用機会を提供し、社員の勤務形態への配慮を行うことを目的に、雇用制度の整備にも努めています。

なお、事業所の新設や移転に伴い、社員の生活に大きな影響を与える異動が発生する場合は、会社と組合で構成する委員会を設置し、速やかな問題解決のため、会社・組合双方が誠意を持って協議決定することを労働協約で定めています。

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。詳細は「社会データ」をご覧ください。

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。



労使検討会の様子