




# 多様性の中でビューティーイノベーションを Diversity and Inclusion in Shiseido

株式会社 資生堂

2023年06月29日

	氏名	<b>本多 由紀</b>
	所属	<b>株式会社 資生堂 ダイバーシティ&amp;インクルージョン戦略推進部長</b>
	プロフィール	本社 社長直轄経営改革PJ 美容職代替要員「カンガースタッフ制」を導入。2007年には、育児期社員のキャリア成長に向けた働き方改革(資生堂ショック)を企画・推進。人事部ビジネスパートナー室長として、制度主導の管理型人事から“人で勝つ”戦略人事への転換を掲げ、人材マネジメント全般の改革をリードしたのち、2016年 資生堂ジャパン(株)人事部長として、国内24,000人を対象とした人事全般を担当。 2022年より現職。D&I全体戦略策定とグローバルでの戦略アクションをリード。

	氏名	<b>山本 真希</b>
	所属	<b>株式会社 資生堂 ダイバーシティ&amp;インクルージョン戦略推進部グループマネージャー</b>
	プロフィール	10年以上の営業・マーケティング業務を経て、人事部にて人材育成/トレーニング開発を担当。 2015年より近畿エリア社員の人事業務全般に携わり、2021年、営業領域における女性活躍推進プロジェクトをリード。 2022年1月より現部門にて、女性活躍全般の課題の特定と解決策の立案に取り組む。

Prologue	資生堂のあゆみ
Chapter 1	<b>100年先も続く日本発グローバルビューティーカンパニーを目指して</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・マトリクス型グローバル経営体制とCxO体制</li><li>・日本型雇用慣行からの脱却</li><li>・D&amp;Iのなかで当社が女性にフォーカスする理由</li></ul>
Chapter 2	<b>当社の知見や経験を社会に還元</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・社会貢献活動: 女性のエンパワメント</li><li>・30%Club Japanについて</li></ul>
Chapter 3	<b>Personal Beauty Wellness Company</b> <b>～ビューティーイノベーションを生み出すCultureとは～</b> <ul style="list-style-type: none"><li>・D&amp;Iリテラシー向上～本業を通じた社会価値創造～</li><li>・D&amp;Iとイノベーションの関係解明～D&amp;Iラボ～</li></ul>

# BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

私たちは1872年日本初の民間洋風調剤薬局として東京・銀座で創業し、150年にわたる歴史と伝統は、常にその時代ごとの革新の積み重ねともいえます。

日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指し、化粧品事業だけでなく、まだ見たことのない商品と新しい価値を創造し、美を通じて世界中のお客さまを幸せにする

「ビューティーイノベーション」を実現するために、  
Diversity & Inclusionは不可欠だと私たちは考えます。

D&Iは私たちの経営戦略。

# BEAUTY INNOVATIONS FOR A BETTER WORLD

## 常に新たな時代を象徴する多様な美の価値観を創造してきた資生堂

創業当時から、社会の変化を捉え、ひとつの価値観にとらわれない新しい多様な美の価値観やライフスタイルの提案を通じて、社会の常識や固定概念を再定義してきた。

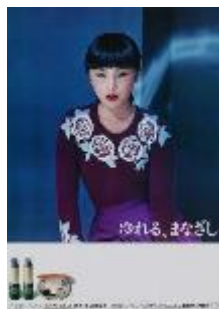
そして、従来のステレオタイプな価値観・偏見・差別を社会から排除し、新たな時代を象徴する多様な美の価値観を、本業を通じて発信することで、より良い社会づくりに貢献してきた。

1934年  
ミス・シセイドウ



「良家の子女は職業に就かない」という価値観を過去のものと考え、  
**仕事を持つという新しい選択を提案**

1976年  
ゆるる、まなざし



メーキャップブランド シフォネット  
欧州的な美の像から、**東洋の美の肯定**

1990年代～  
サクセスフルエイジング



スキンケアブランド アクテアハート  
「美しい50歳がふえると、日本は変わると思う。」  
**年とともに人としての魅力を深めていく考えを発信**

現在



資生堂150周年メッセージ  
**「美しさとは、人のしあわせを願うこと」**  
年齢、性別などにとらわれない、多様な美を表現。

## Chapter 1

100年先も続く日本発グローバルビューティーカンパニー  
を目指して

# 100年先も続く日本発のグローバルビューティーカンパニーを目指して

## Think Global, Act Local



## Diversity of Top Management



2016年～  
マトリクス型グローバル経営体制

2021年～  
エグゼクティブオフィサー制(CxO体制)



## Diversity

### For Women

女性リーダー育成塾NLW



37.6%

※2023年国内女性管理職比率

### Global Career



1.9% Global Mobility

※2022年日本国内外国籍社員比率

### People w/ Disability



2.65%

※2022年障がい者雇用率

職域拡大

### Generations



Reverse Mentoring  
Career Mentoring

## Inclusion

Our Principles Trust 8  
行動指針: 管理職評価に導入



Hybrid-Work Style  
「柔軟な働き方」



アンコンシャスバイアス調査  
eラーニング・ワークショップ



男性育休の加速化「イクトレ始動」  
(2023年までに100%達成)





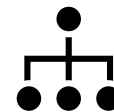
## 2021年JOB型人事制度導入(管理職・総合職)

- 全階層にジョブグレード(JG)を導入。
- グレード判定の基準となるジョブ・ディスクリプション(JD)を明示



## 戦略的タレントマネジメント

- グローバル/リージョナル/ファンクショナルレベルでそれぞれタレントレビューを実施
- キーポジションに対する後継者の指名・育成計画を作成。
- 強みや開発課題に基づく一人別育成計画を策定し、CEOの承認・支援のもと、実行



## 自律的キャリア開発支援

- 社員が中長期的なキャリアゴールを描くキャリア・ディベロップメントプラン(CDP)を作成
- ビジネススキルや専門性を高めるための研修プログラムを幅広く用意。社員は自発的なキャリア開発に利用





- ・ モノトーン、みんな同じに見える
- ・ 空気を読む、自分には何が求められているのか
- ・ 分をわきまえる、越境行為、領空侵犯は禁止

# D&Iのなかで当社が女性にフォーカスする理由

2023年度ジェンダーギャップ指数\*:

146か国中 **125位(昨年116位)**の日本。特に政治と経済の格差が大きい

## 経済分野: 123位(121位)

女性の労働参加率 81位

同一労働での男女賃金格差 75位

収入における男女格差 100位

管理職についている男女差 133位

なぜ女性?

- 人口の半数を占める「女性」の活躍と経済的自立は当社の持続的な成長に直結
- 働く女性の課題に数多く悩みチャレンジしてきた当社の強みを活かす

女性だけ?

Think Global, Act Localで「女性 + 地域のD&I課題」にアレンジ可能  
全社の一貫性を保ち地域のニーズに応じる



# 女性のキャリア成長を促すアクション



黎明・成長期の自律意識



育児との両立期の安心・自信



リーダー創成期のキャリア意識



リーダー円熟期の志・覚悟

インサイト

就職した途端に男女の差を感じる。  
女性は「弱者扱い」

子育てと仕事の両立で一杯いっぱい。  
母親の負担は大きすぎる

仕事もそれなりにやりがいがある  
し、世帯収入も十分。これくらい  
がちょうどいい

男性社会の阿吽の呼吸について  
いけない。男性中心の組織での  
疎外感

トップ  
コミットメント

男性社員の育児休業100%取得宣言

2030年までにあらゆる階層において男女の管理職比率 50:50  
担当役員に向けたトップの働きかけ(女性サクセッサ-の見える化)

上司の意識

性別に関わらずキャリア自律を促す取り組み

- パフォーマンスマネジメント
- キャリアディベロップメントプラン作成
- メンタリングプログラム
- リバースメンタリングプログラム など

上司向けセッション

Next Leadership Session for Women

本人の意識

NLW Basic

NLW

NLW Advanced

働き方

両立支援のための各種制度  
育児休業/育児時間制度/事業所内託児所など

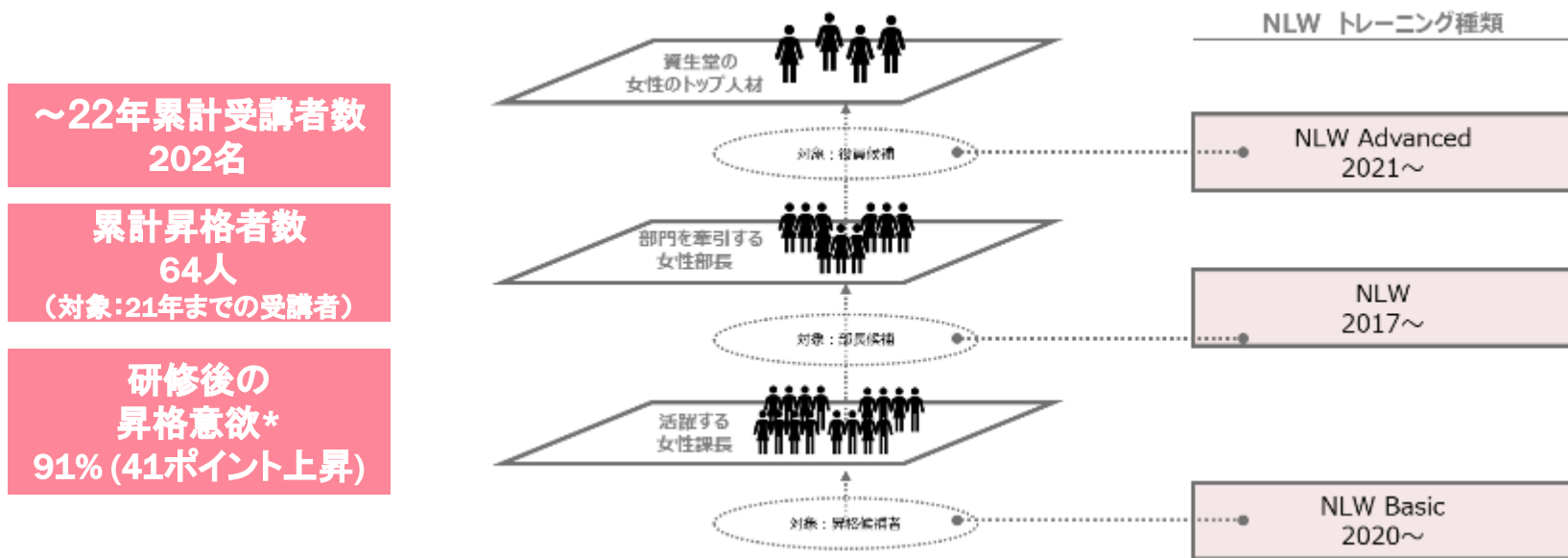
多様で柔軟な働き方の選択肢 ハイブリッドワークスタイル / コアタイムなしフレックス制 / ワークプレイス変革

雇用慣行

役割を軸とした報酬・処遇制度(ジョブ型人事制度)

## Next Leadership Session for Women

「しなやかさとしたたかさを兼ね備えた自分らしいリーダーシップ」を発見・発揮することで、今後より大きな影響力を発揮することへの自信と覚悟を持つ次世代女性リーダーを育成



\*研修後の昇進意欲(より大きな責任や影響力を持つことを前向きに捉えている)

## Chapter 2

# 当社の知見や経験を社会に還元



2030年をめどに  
取締役会女性割合30%



TOPIX社長会(30%Club Japan HP)  
(<https://30percentclub.org/chapters/japan-2/>)

日本の女性研究者支援



第15回受賞者発表会

「クレ・ド・ポー ボーテ」×ユニセフ  
少女たちの教育やスキル向上支援





- ✓ 英国で始まった世界的キャンペーン
- ✓ 企業における最高意思決定機関の女性比率を30%以上とすることをグローバル共通の目標とする。
- ✓ 企業を中心に、政府、インベスター、大学、メディアなどの統合的アプローチにより、ジェンダーギャップ解消、意思決定への女性参画を促進
- ✓ 日本は2019年5月。グローバルで14番目にローンチ



TOPIX社長会

## ★機関設計：3つのワーキンググループ



会社名		会社名	
1	アサヒグループホールディングス株式会社	19	日本電信電話株式会社
2	味の素株式会社	20	日本郵船株式会社
3	ANAホールディングス株式会社	21	野村ホールディングス株式会社
4	MS&ADインシュアランスグループホールディングス株式会社	22	パナソニックホールディングス株式会社
5	花王株式会社	23	株式会社日立製作所
6	キリンホールディングス株式会社	24	富士通株式会社
7	KDDI株式会社	25	株式会社ポララ・オルビスホールディングス
8	株式会社資生堂	26	株式会社丸井グループ
9	清水建設株式会社	27	株式会社みずほフィナンシャルグループ
10	株式会社セブン&アイ・ホールディングス	28	株式会社三井住友フィナンシャルグループ
11	SOMPOホールディングス株式会社	29	明治ホールディングス株式会社
12	第一生命保険株式会社	30	株式会社山口フィナンシャルグループ
13	株式会社大和証券グループ本社	31	ユニ・チャーム株式会社
14	株式会社テレビ朝日ホールディングス	32	ライオン株式会社
15	株式会社電通グループ	33	株式会社リコー
16	東京海上ホールディングス株式会社	34	株式会社りそなホールディングス
17	株式会社ニッスイ	35	株式会社ローソン
18	日本電気株式会社		

## ★年2回のトップ会議の様子

加盟企業のトップ（社長/会長）のみが参加できる  
代理出席不可の会議で、トップ同士の本音の議論を展開



第8回TOPIX社長会トップ会議

# PM Teamの活動 : Action 1・2・3

## キャリア黎明期 : Action 1



ライフイベント前社員の  
キャリア意識醸成プログラム

## 両立期 : Action 2



ブランクの短縮化に向けた  
各種支援策

## リーダー期 : Action 3



トップと女性シニアリーダーの  
クロスメンタリング



## Project Management (PM) Team

加盟企業の実務責任者と  
実務担当者が参加する  
企業横断型プロジェクト



# 地方自治体との協働による女性活躍支援

## 広島県

女性活躍の推進に関する協定締結



## 山口県警 幹部研修



## JR東日本千葉支社 管理職/一般社員セミナー



## 山形市

女性活躍に向けた公民連携プロジェクトへ参画



びじょんネットワークin栃木  
女性首長/地元女性経営者による  
トークセッションでの基調講演

## Chapter 3

Personal Beauty Wellness Company

～ビューティーイノベーションを生み出すCultureとは～

## SHIFT 2025 and Beyond

- ✓ 日本の再成長による収益基盤の再構築
- ✓ 中国で勝ち抜く(中国事業/トラベルリテールアジア)
- ✓ 米州を次なる成長の柱として成長基盤構築
- ✓ 将来に向けた新市場開拓



多様な人財の個の力の最大化＝経営戦略としてのD&I

人財のD&Iが企業の価値創出(イノベーション)のEnabler

ジェンダー平等  
2030年女性管理職比率  
50%

D&Iリテラシー向上

D&Iラボ  
D&Iとイノベーション  
の関係を究明

# D&Iリテラシー向上～本業を通じた社会価値創造～

常に新たな時代を象徴する多様な美の価値観を創造してきた資生堂のDNAに磨きをかけ、本業(ブランド)を通じた社会価値創造を目指し、社員のインスピレーションを掻き立てる

## D&Iインプットセッション

HQ、資生堂JPのブランドホルダーマーケッター、クリエイティブ領域社員を対象に実施

- ・ ブランドのマーケティング活動において、適切なD&I表現、対応方法を理解する
- ・ ブランドパーパスとD&Iのつながりを体感し、マーケティング活動に落とし込めるトリガーを創る

**約 800 名**



部門トップから重要性を  
メッセージ



ミッション実現に向け  
自分事化



国内外事例から  
インスピレーション



盲点からイノベーションを  
創出する手法の学び



ジェンダー、年齢や国籍など多様なバックグラウンドをもった人財が持てる力を発揮することで、異なる価値観や考え方が新たなイノベーションを生むまでのプロセスを検証

## SHISEIDO D&ILab

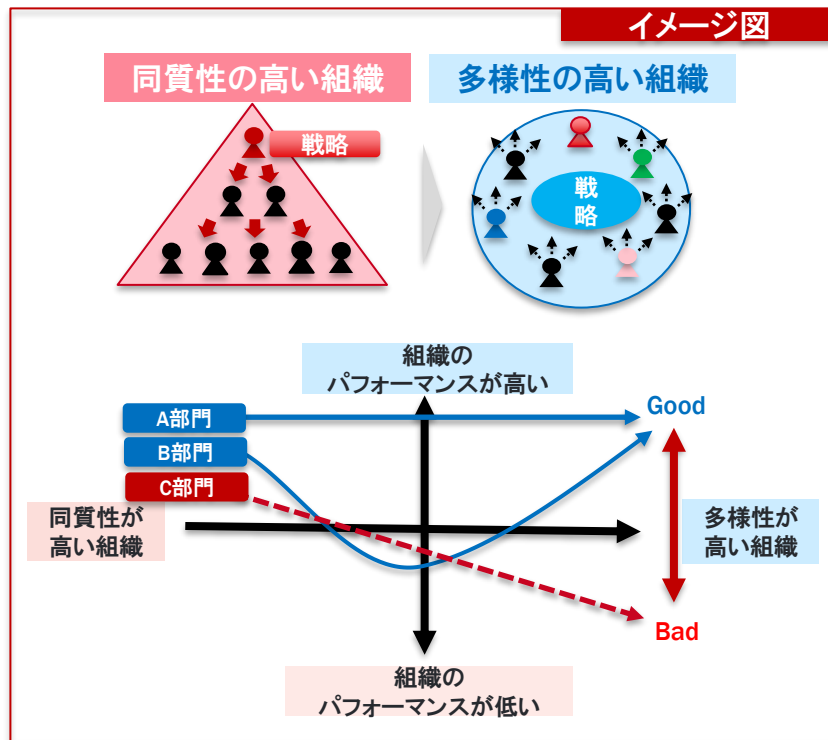
- ✓ 職種別で男女差はあるのか？(性別役割分担意識)
- ✓ 異質な存在は組織カルチャーにどのような変化を与えるのか
- ✓ イノベーションが起きたその時、組織に何が起こったのか



共同研究者  
東京大学大学院  
経済学研究科教授  
山口慎太郎氏



(株)資生堂  
チーフD&Iオフィサー  
鈴木ゆかり



おわりに

D&Iとは、

人的資本の最有効活用

イノベーションのための経営戦略



人々が自分らしく豊かな人生を歩むための

新たな社会価値創造



SHISEIDO