

ジョブ型人事制度導入を通じた資生堂の 「組織変革」の方向性

2024年1月15日

株式会社資生堂

人財本部 田中 順太郎

SHISEIDO

1. 資生堂の事業概要・企業理念について

Company Profile

会社プロフィール

商号： 株式会社資生堂
本社事務所： 東京都港区東新橋1-6-2
創業： 1872年（明治5年）
代表者： 代表取締役 会長 兼 CEO 魚谷 雅彦

事業概要



直営店



コスメティクス

美容・健康食品



レストラン

ブランド

SHISEIDO
GINZA TOKYO



clé de peau
BEAUTÉ



DRUNK ELEPHANT™



ELIXIR



MAQUILLAGE



ANESSA

Key Figures

売上高（2022年度実績）

10,674億円

営業利益 **513**億円

海外売上比率

60.0%超

ECマース売上構成比

32.0%超

日本、アジアでのポジション

NO.1

地域本社数と展開国数

6地域本社 **120**カ国

従業員の国籍

100カ国

女性管理職比率（グローバル計）

58.3%

従業員数（グローバル計）

39,000人³

OUR MISSION

資生堂は、多様化する美の価値観に応え、世界中の人々に自信や勇気、喜びや幸せをもたらすイノベーションに挑戦します。美でこの世界をよりよくするためにイノベーションをおこし続けていくことが私たちの責任であり、使命です。

OUR MISSION is
BEAUTY INNOVATIONS
FOR A BETTER WORLD

OUR DNA

OUR DNAは、1872年の創業時より社員が脈々と受け継いできた遺伝子です。
これらはOUR MISSIONを実現するうえで、資生堂人としての要となるものであり、日本で生まれた資生堂の真髄です。

PEOPLE FIRST 資生堂の事業は「人」がすべてです。お客さまはもとよりすべてのステークホルダーのおかげで今日の資生堂があることを常に忘れません。	DIVERSITY 多様性をただ認めるだけではなく、異なる価値観に共感しかけあわせることで、いままでにない新たな発想やイノベーションを創出していきます。	ART & SCIENCE ART & SCIENCEという2つの異なる優位性を融合し、私たちは、世の中になかったユニークな価値を創出していきます。
JAPANESE AESTHETICS 人の表層的な美しさだけにとどまらず、生き方やありようを含めた本質的な美しさを追求する日本独自の美意識を、私たちは常に研ぎ澄ませていきます。	UNCOMPROMISING QUALITY 法令はもとより独自の厳しい基準を遵守し、品質に一切の妥協をしません。最高の品質を追求した研究、開発、製造、販売を行うことを約束します。	OMOTENASHI すべての資生堂社員は、相手に対し心を込めて向き合い、あらゆる場面においてOMOTENASHIの心とともにあります。

ピープル・ファーストとは

会社にとって最も大切な資産が常に「社員」であること

全ての変革と成長が「社員」一人ひとりのアクションや行動から始まっていること
「社員」一人ひとりの役割への貢献度に応じてフェアなチャンスが与えられていること

資生堂グループは、以下の様な人材(組織)に対して積極的な投資・育成を推進していきます

- ・変化の激しい消費市場への「適応力」と「俊敏性」を有している人材
- ・グローバル・ビューティー競争をリードできる「センス」と「スキル」を有している人材
- ・期待を超える成果創出に向けた「学習」と自己成長への「情熱」を有している人材
- ・企業価値向上に対する自らの「決意」と「責任」を有している人材

OUR PRINCIPLES (TRUST 8)

OUR PRINCIPLESは、すべての資生堂社員が日々ともに仕事をするうえで大切にしている心構えです。
お互いへの信頼（TRUST）をベースとし別名“TRUST 8”と名付けています。

→資生堂社員に求める行動を共通言語化したTRUST 8コンピテンシーをグローバル共通で導入し、「成果軸」に加え、「行動軸」を将来的な評価軸に追加（まずは管理職のみ2021年度～）

TRUST 8 Competencies: “Key Behaviors”

THINK BIG

広い視野から、大局を捉えて、
物事を考えよう
クリエイティビティを発揮して、
新しい価値を作り出そう

大局を捉え、先端のアイデアも取り
込んで課題設定し、サイエンスとアート
を融合したクリエイティブなビジョン・
戦略・アイデアを生み出す

TAKE RISKS

リスクを恐れず挑戦しよう
TETを実践しよう

新しいこと、変革に伴うリスクを恐れ
ず、志・情熱・覚悟を持ち、日々
TETへのチャレンジを通じ学び、成長
する

HANDS ON

現場にある真実を理解し、意思決定しよう
自らが動き、汗をかき、手を動かそう

現場にある真実に目を向けて意思決
定するとともに、現場のパフォーマンス
を最大化するために、自ら動き、手も
動かす

COLLABORATE

組織の壁を取り払おう
1人ひとりの異なる強みを活かし、
協力し合おう

組織の壁を超えて多様な強みをもっ
た仲間と繋がり、自らの強みと互いの
違いを活かしながら一つの目的の下
に協力して取り組む

BE OPEN

本音を語ろう
“バッドニュース”も安心して共有できる
チームになろう

率直な考え、言うべきことが安心して
言える心理的安全性のある環境を
つくり、その中で臆さず意見を伝え、
自由闊達に議論する

ACT WITH INTEGRITY

いかなる時も、誠実で謙虚な心構えで
行動しよう

常に謙虚な自信と高い倫理観を持
ち、すべてのステークホルダーに信頼さ
れる誠実な振る舞いをする

BE ACCOUNTABLE

目標達成にコミットしよう
最後まで責任を持ち、やりきろう

目標に対してプロとしての自覚と高い
レベルの責任感を持ち、困難があっ
ても成果を出すことにこだわり、あらゆる
手段を講じる

APPLAUD SUCCESS

仲間の成功を喜び、皆でたたえ合う
カルチャーを作ろう

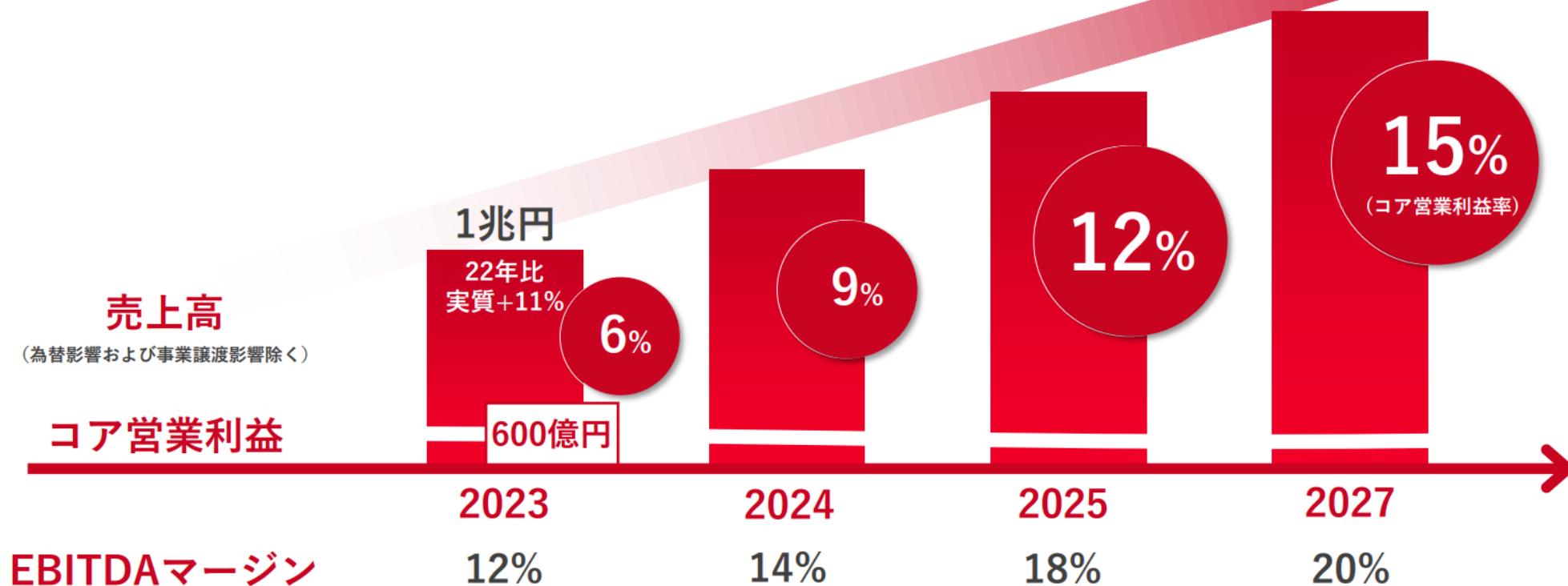
互いの成果を称え合い、より一層の
成長のために伝えるべきを伝え、成
長と成功のため安心して挑戦できる
よう支援を行う

Company Strategy

中期経営戦略「SHIFT 2025 and Beyond」

コア営業利益率15%目標に再チャレンジ

コア事業の成長へ集中
付加価値型経営モデルを確立



2. 資生堂の「ジョブ型人事制度」について

「ジョブ型人事制度導入」の前提となる考え方



① 目指すべきゴール：

= 「グローバルに勝てる組織」の確立・専門性強化によるOUR MISSIONの実現
≠ 成果主義浸透・リモートワーク（働き方改革）への対応



② 導入ステップ：

一般社員層に対しては、いきなり欧米流の「真のジョブ型」ではなく、日本型の人事慣行への影響を考慮した「和洋折衷型」の運用からスタート

※管理職層には2015年にジョブグレード制を導入済→2018年より「一般社員層への拡大＋報酬制度改訂」に着手→経営・組合協議を得て2021年1月から正式導入



③ 変革アプローチ：

「ハード面の変革」= 資格制度・評価制度・報酬制度のトータルパッケージでの人事制度改革だけでなく、「ソフト面の変革」= 「ジョブ」に基づくマネジメントの意識付け・キャリアの「自己操縦感(“Self-Directive”）」の醸成をセットにして変革を推進

資生堂における「ジョブ型人事制度」まとめ

人事方針	メンバーシップ型 (いわゆる日本企業)	ジョブ型 (いわゆる欧米企業)	資生堂における 「ジョブ型人事制度」 (2021年～)	資生堂における 「変革」のポイント (なにが変わるか?)
採用	新卒一括採用 (定年退職分を補充)	キャリア採用 (退職ポストを補充)	キャリア採用中心だが、 新卒も領域別に採用	今後の資生堂に必要な 「能力・経験」を獲得
人材育成方針	会社主導のローテーションでゼネラリストを育てる	選抜された人材を 経営リーダーや スペシャリストに育てる	本人の意向をもとに、専門 性の高い人材を育てる	早期段階からの 「キャリア自律」を促進 →CDPの活用
人事異動	会社主導・定期異動・ 転勤あり・拒否権無し	社内異動は少ない・ 転勤なし・拒否権あり	本人の意向を踏まえ、 専門性を高める育成 視点の異動+手挙げ式	会社に決定権は残るが、 本人意向度を高めていく →キャリアプランを描く
グレードのものさし (報酬水準・評価 の決定要素)	職能 (ヒトの潜在能力)	職務 (ポストごとの職責)	①職務レベル (JD) ②必要な専門性 (FC)	グレード≠「ヒト」の格 グレード=「仕事」の格 →JDが処遇・評価の「肝」
昇格要件	同じ業務を続けていても、 能力が高まったら昇格	同じ業務では昇格せず ・上位職に就けば昇格	上位グレードの①JD要件 (ジョブ)・②FC要件 (スキル) を満たせば昇格	累計昇格ポイント廃止 →若手の早期昇格可能 →年功的運用の排除
職務内容	個人の能力に応じて 柔軟にアサイン	ポストごとにJDがあり、 限定的にアサイン	グループごとにJDがあり、 その範囲でアサイン	JD公開により、各人の職 務内容・レベルが可視化

用語解説

用語	定義
① Job Family (JF) ジョブファミリー	資生堂内で専門性を高めていくための約20種類の キャリア・専門性の軸
② Functional Competency (FC) ファンクショナルコンピテンシー	職務遂行に必要となる専門能力やスキル・知識
③ Job Grade (JG) ジョブグレード	職務・役割ベースで格付けしたグレード (社員のレベルを示すためのものさし) ※2022年度より、グローバルに統一されたGlobal Grade (GG)に変更
④ Job Description (JD) ジョブディスクリプション/ 職務記述書	担っている職務の職責、業務内容、必要な 人材要件を記述した文書

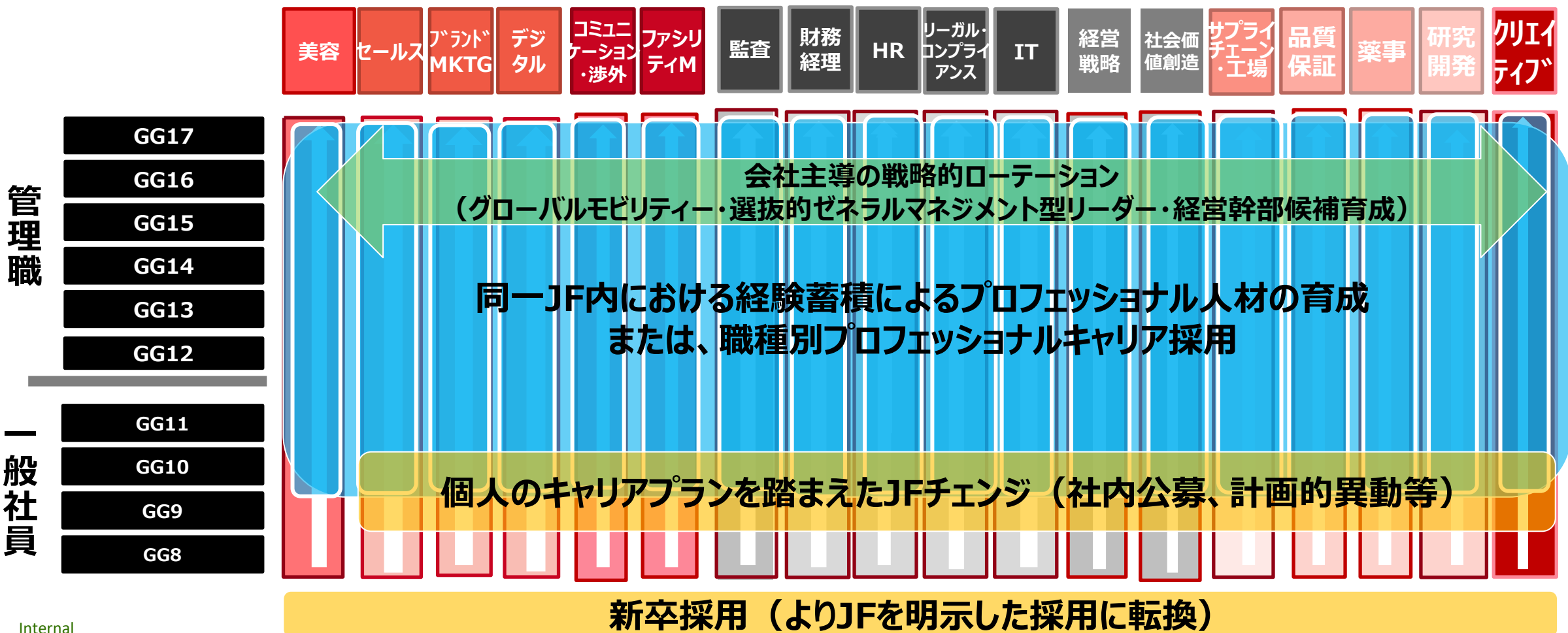
「ジョブ型人事制度」①：JFの概要・運用イメージ

運用上の狙い：

【採用面】優秀な外部人材に対して、更に自らの専門性を高めることが出来る環境であることを明示的にアピールできる

【育成面】「ゼネラリスト」育成から、「専門性の高いプロフェッショナル人材」の育成へのシフトに対する意識付けが図れる

【リテンション面】キャリアプラン上の選択肢を可視化することで、社員にとっての「キャリアの自己操縦感」を導くことができる



ジョブ型人事制度②：FCの概要・運用イメージ

運用上の狙い：

- ①各JFの育成リード・育成担当チームにそれぞれの「専門性の源泉」を考えさせることで、現場にオーナーシップを持たせる
- ②FCを一般社員層の「昇格要件」に活用することで、社員一人ひとりの「専門性向上」に対するインセンティブを高める

グレード	ファンクショナルコンピテンシー
	国内外の業界情報や最新の技術への浸透 交渉力 将来予測・想定・準備力 プロジェクト立案・管理・実行力 倉庫・配送プロセス、システムとオペレーションの理解
GG15	どれか1つ以上が「指導レベル」
GG14	
GG13	
GG12	
GG11	どれか1つ以上が「専門レベル」
GG10	全てが「実務レベル」
GG9	全てが「基礎レベル」
GG8	全てが「学習レベル」

Level	Rating EN	Rating JP	各レベルの定義
GG12以上	Leading	指導レベル	当該FCに対する習熟度・見識の高さにより、部下を指導・育成できるレベル
GG11	Professional	専門レベル	当該FCにおける第一人者として、他者の模範となり得る専門性を発揮しているレベル
GG10	Practical	実務レベル	当該FCを実務レベルで十分に発揮しながら、担当業務の課題解決に取り組んでいるレベル
GG9	Basic	基礎レベル	当該FCの基礎的な考え方を理解し、担当業務遂行時にそれを活用し始めているレベル
GG8	Learning	学習レベル	与えられた業務を遂行しながら、当該FCについて身に付けようとしているレベル

ファンクショナルコンピテンシー	定義	トレーニングソース
倉庫・配送プロセス、システムとオペレーションの理解	入庫から出庫、顧客配送着荷までのオペレーション全体に対するプロセス詳細と関連するシステムへの理解。 応用的期待は、文書化するスキルを持つことによる効率化改善の機会把握。	<ul style="list-style-type: none"> プロセスフローチャート システムトレーニング 現場視察
プロジェクト立案・管理・実行力	関係するチームメンバーと共に、プロジェクトを定義し、ゴール像を共有し、スケジュールに沿いながら分担したタスクを進捗させ、問題点をチームとして解決する、等のプロジェクト管理をリード・実行する。	<ul style="list-style-type: none"> プロジェクトマネジメント研修 グローバルイニシアチブ部でのOJT
将来予測・想定・準備力	直近0～3か月に発生しうる事態を質的・量的に予測・想定し、必要なリスク回避策を準備する。対象は、キャパシティ、BCP、品質、等。	<ul style="list-style-type: none"> 上司からのOJT、過去のレポート 販売予測
交渉力	社内・社外の関係者・関係組織をあるべき方向に進むように交渉し、前進を促す。 <ul style="list-style-type: none"> 交渉し向かうべき方向の正しい設定分析 ビジネスにおける対人交渉術 Win-Winな結論に至らない場合のトレードオフ・リスク管理 	<ul style="list-style-type: none"> 上司からのOJT 戦略セミナー 購買部SPP研修
国内外の業界情報や最新の技術への浸透	日本国内、海外問わず、最新の情報を装備することによる、効果・効率改善機会把握のための準備。	<ul style="list-style-type: none"> 内閣府SIPへの同期 資生堂グローバルロジスティックコミュニティでの情報交換

ファンクショナルコンピテンシーの定義とトレーニングソースを整理

ジョブ型人事制度③：JG（一般社員向け）の概要・運用イメージ

運用上の狙い：「職能（どんな能力のヒトか）」から「職務（どんなジョブか）」へ、格付けの意識変革を末端まで浸透させる

JG(ジョブ グレード)	ジョブグレード別の役割定義
GG11	チームリーダー/中核メンバーとして、チーム指導/活動牽引を通じて、上長とともにグループ/タスク/チームの目標/KPIを達成する ・小規模プロジェクトや、大規模プロジェクトの一部をリードしたり、特定の活動・タスクフォースを通じて、チーム目標を達成する責任を負う or ・担当分野については経験に根差す熟達した知識やスキル発揮をするとともに、最新情報・専門知識・技術に基づく問題解決を行う
GG10	難易度の高い分野や、複数分野にまたがる業務を担当して、効率的、効果的に遂行するとともに、担当現場において自律的に判断・問題解決しながら、担当業務および密接に関連する領域の目標/KPIを達成する
GG9	通常の業務遂行に加え、イレギュラーな事象や、事前に想定していない反応にも、前例や経験を応用して解決を行い、担当業務の目標を達成する
GG8	基本的な担当業務・作業を上司や先輩の監督・指導にしたがって遂行する。また、初歩的・定型業務を自らの判断で遂行することで担当業務の目標/KPIの目標を達成する
GG7	上司の指導・指示やマニュアル等を正確・適切に理解し、それらに基づき定型業務・作業や、先輩社員の支援を行ったりすることで担当業務の目標/KPIを達成する

ジョブ型人事制度④：JD（一般社員向け）の概要・運用イメージ

運用上の狙い：

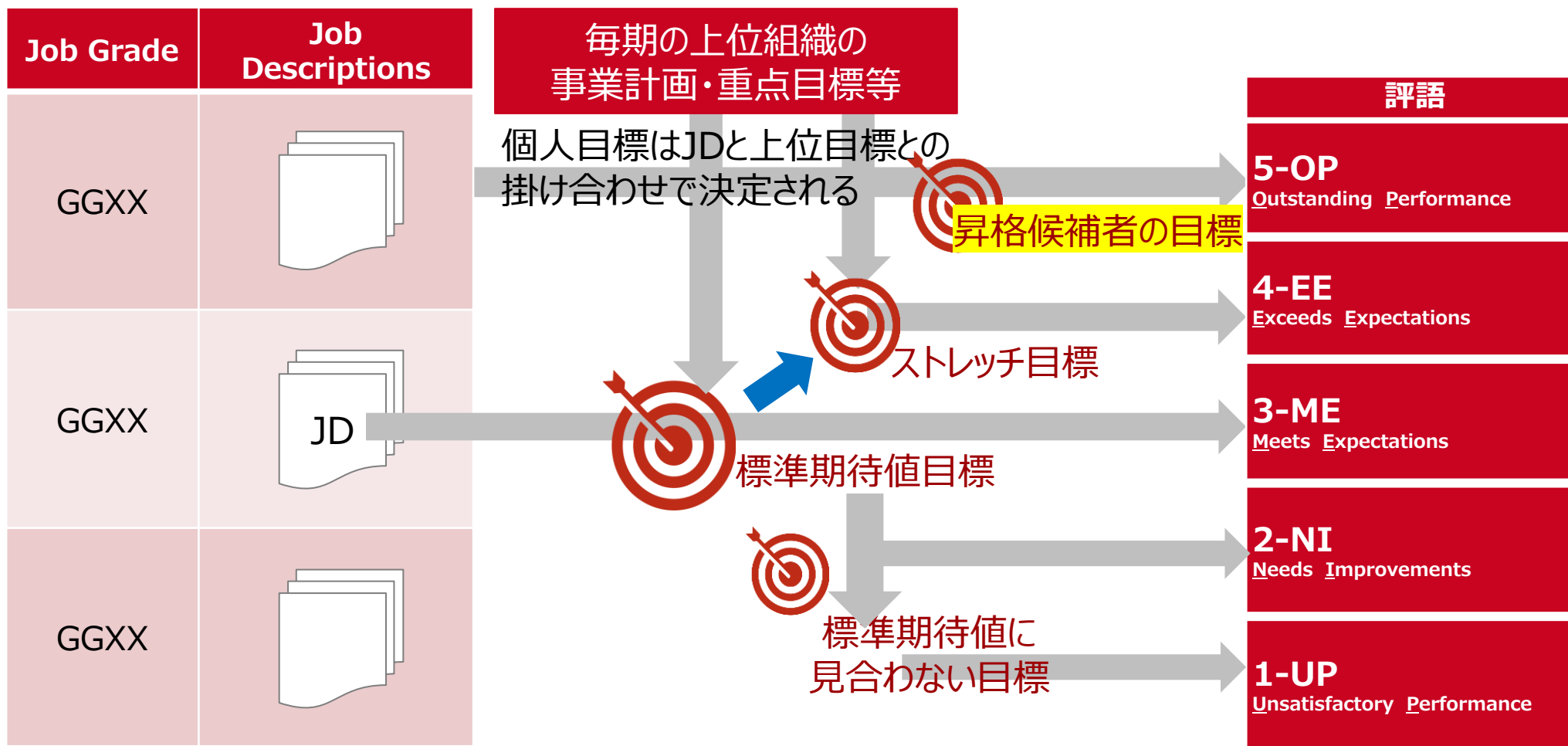
① JDを組織の最小単位であるグループごとに作成することで、グループ・マネージャー（課長職）に「ジョブで組織やメンバーをマネジメントする」ためのオーナーシップを持たせる（マネージャー育成目的）

② 個々のメンバーごとではなくグループごとにJDを作成することで、メンテナンスの負荷を軽減し、実効的な運用を担保する

人事部 労務G		GG11	GG10	GG9	GG8
職務概要（グループ共通）		チームリーダーとして、チーム指導/活動牽引を通じて、上長とともにグループ/タスク/チーム目標を達成する。 小規模プロジェクトや、大規模プロジェクトの一部をリードしたり、特定の活動・タスクフォースを通じて、チーム目標を達成する責任を負う。	上級スタッフとして、難易度の高い分野や、複数分野にまたがる業務を担当して、効率的、効果的に遂行するとともに、担当現場における自律的に判断・問題解決しながら、担当業務の目標を達成する。	中級スタッフとして、通常の業務遂行に加え、イレギュラーな事象や、事前に想定していない事象にも、前例や経験を応用して解決を行い、担当業務の目標を達成する。	初級スタッフとして、基本的な担当業務・実験を上司や先輩の監督・指導にしたがって遂行し、定型的業務を自らの判断で遂行することで担当業務の目標を達成する。
成果責任・職務の目的（グループ個別）		法令遵守、社会規範に基づく企業活動、倫理観の醸成のための社内教育を策定し周知する 担当組織またはグループ全体の労務管理状況を把握し、労働環境の改善を実施する 事業活動や外部環境変化によって生じる課題をとりえ、関連部門との調整および対応を行う	上長のサポートを受けながら、法令遵守、社会規範に基づく企業活動、倫理観の醸成のための社内教育を策定し周知する 上長のサポートを受けながら、担当組織またはグループ全体の労働環境の改善を実施する 上長のサポートを受けながら、事業活動や外部環境変化によって生じる課題をとりえ、関連部門との調整および対応を行う	上長・先輩の指示・助言を受けながら、法令遵守、社会規範に基づく企業活動、倫理観の醸成のための社内教育の策定・周知をサポートする 上長・先輩の指示・助言を受けながら、当該組織またはグループ全体の労働環境の改善をサポートする 上長・先輩の指示・助言を受けながら、事業活動や外部環境変化によって生じる課題をとりえ、関連部門との調整および対応をサポートする	上長・先輩の指示に従い、法令遵守、社会規範に基づく企業活動、倫理観の醸成のための社内教育の策定・周知を手伝う 上長・先輩の指示に従い当該組織またはグループ全体の労働環境の改善を手伝う 上長・先輩の指示に従い、事業活動や外部環境変化によって生じる課題をとりえ、関連部門との調整および対応を手伝う
主要な業務内容（グループ個別）	労務問題の解決と再発防止の徹底	担当組織における労務問題を速やかに解決し、問題点を整理して再発防止策を策定し、社内に周知する	担当組織における労務問題の解決、および問題点を整理して再発防止策策定のサポートを行う	当該組織における労務問題の解決、および問題点を整理して再発防止策策定のサポートを行う	当該組織における労務問題の解決、および問題点の整理、再発防止策の策定を手伝う
	就業規則・労働基準法の遵守	就業規則、労働基準法の遵守を確実にするため、担当組織に必要な教育を実施する	就業規則、労働基準法の遵守を確実にするため、担当組織に必要な教育の実施をサポートする	就業規則、労働基準法の遵守を確実にするため、当該組織に必要な教育の実施をサポートする	就業規則、労働基準法の遵守を確実にするため、当該組織に必要な教育の実施を手伝う
	担当組織の指導・支援	担当組織と連携し、事業活動や外部環境の変化によって生じる課題を解決する 正確な労務管理を遂行するための体制整備、教育方針を策定する	担当組織と連携し、事業活動や外部環境の変化によって生じる課題の解決をサポートする 正確な労務管理を遂行するための体制整備、教育方針の策定をサポートする	当該組織と連携し、事業活動や外部環境の変化によって生じる課題の解決をサポートする 正確な労務管理を遂行するための体制整備、教育方針の策定をサポートする	当該組織と連携し事業活動や外部環境の変化によって生じる課題の解決を手伝う 正確な労務管理を遂行するための体制整備、教育方針の策定を手伝う
	チーム内実務指導と支援	チーム内の全メンバーに対して指導やサポートを実施する	若手社員や派遣社員等に対して指導やサポートを実施する	専門性や行動能力を高めるための自己啓発を実施する	専門性や行動能力を高めるための自己啓発を実施する
ファンクショナル・コンピテンシー（サブJF別）		Knowledge of Legal and Regulatory Requirements 専門/実務レベル	Knowledge of Legal and Regulatory Requirements 実務レベル	Knowledge of Legal and Regulatory Requirements 基礎レベル	Knowledge of Legal and Regulatory Requirements 学習レベル
		Compliance Consultation 専門/実務レベル	Compliance Consultation 実務レベル	Compliance Consultation 基礎レベル	Compliance Consultation 学習レベル
		Employee Relation 専門/実務レベル	Employee Relation 実務レベル	Employee Relation 基礎レベル	Employee Relation 学習レベル
		HR administration 専門/実務レベル	HR administration 実務レベル	HR administration 基礎レベル	HR administration 学習レベル

【参考】目標設定の基本的な考え方

- ✓ 期首に、自身のJDの標準期待値にあった個人業績目標を立てることが重要となります
- ✓ しかし、JD相応の目標が立てられない場合は、その目標を100%達成したとしても、3-MEの評価を得ることができないことを、上司部下間の対話で握る必要があります
- ✓ 昇格候補者は、一つ上のグレードの目標を全目標のうち、50%程度設定します（目標が5個あったら、うち2-3個程度）
- ✓ 昇格候補者が、一つ上のグレードの標準期待値の目標を達成した場合、5-OPを**狙えるレベル感**となります



処遇・報酬制度 改訂概要

内容	現行制度	新制度
報酬制度	<ul style="list-style-type: none"> ●報酬水準 <ul style="list-style-type: none"> ・社外や世間との比較ではなく、社内の過去からの連続性で水準設定 ・等級間のレンジ重複が大きく、<u>より大きな役割を担う上位資格との報酬の逆転が多い</u> ・低い評価でも昇給し続ける ●報酬比率 <ul style="list-style-type: none"> ・他社に比べて年収に占める賞与の割合が高く、<u>月給の後払い的な運用</u>になっている 	<ul style="list-style-type: none"> ●報酬水準 <ul style="list-style-type: none"> ・競合や世間との比較に基づき高い競争力のある水準設定 ・等級の標準額を超えている場合は高い貢献・成果が求められ、等級の標準額に満たない場合は早期に標準額に届くよう昇給 ・頑張っている人が報いられる ●報酬比率 <ul style="list-style-type: none"> ・賞与の一部を月例給に組み替え、生活基盤としての月給を引き上げる（結果的に残業単価もup）⇒新卒採用時の初任給も改善
退職金・企業年金制度	<ul style="list-style-type: none"> ●貢献相応ではなく、<u>長期勤続優遇</u>の設計 ●在職時貢献に関わりなく、長生きする人がより多く受給する終身年金（不公平）（制度の持続性上も問題） ●現在の金利状況にマッチしない高率の利息前提の年金給付（制度の持続性上問題） ●退職一時金、確定給付年金、確定拠出年金から構成 ●恒常的な早期退職優遇（促進）的な特別退職金 	<ul style="list-style-type: none"> ●在籍時貢献に対して公正・公平な設計 <ul style="list-style-type: none"> ・役割貢献相応にフラットに積み上がる給付カーブ ・自己都合退職減額の廃止 ・同一等級のままでも貢献（＝昇給）が退職金に反映 ⇒勤続が短い場合の水準が向上 ●制度の持続性を高める（100年続く資生堂の後世社員に年金制度を残す） <ul style="list-style-type: none"> ・終身年金を段階的に15年有期年金に移行（在職時貢献に対して公平） <ul style="list-style-type: none"> ※超長期の移行措置：制度改訂時点の過去分は終身年金を保障 ・年金給付利率を4.0%から3.0%へ改訂 ・確定拠出年金（DC）の社員が受け取る掛金を増額、マッチング拠出も導入 ●確定給付年金と確定拠出年金で構成 <ul style="list-style-type: none"> ※現・退職一時金を年金化（老後生活の支援） ●特別退職金制度と非常勤制度を廃止

今後の継続課題



- ①「ジョブによるマネジメント」の全社的な浸透レベル・習熟度の向上：
→管理職層（部下無しスペシャリストも含む）は自身のポジションのJDを自分で作成でき、個々の部下に最適なジョブをアサインすることが出来るようになる
→一般職層は自ら「より高いジョブ」への挑戦を具体的に提案することで、プロアクティブに自己のキャリアアップを上司に提案できるようになる



- ②HR Systemの更なる「全方位的」なグローバル化の促進：
→日本特有の複雑な人事制度の「抜本的なシンプル化」を前提とした、グローバルでのパフォーマンスマネジメント・タレントマネジメント・グレード・報酬スキーム・人事システム・データプラットフォーム・ポジション管理手法の統一など



- ③「ジョブ型人事制度」を活用した「リスキリング」の推進：
→第一段階として、各ポジションに求められるスキル（FC）を明示化出来た
→次に求められるのは、ポジション⇔既存社員の「スキルギャップ」の明示化
→「シニア層」に対しては、王道だけでなくクリエイティブな制度構築が必要

SHISEIDO