

ライオン株式会社 新人事制度について

(管理職:2023年1月導入／非管理職:2024年1月導入)

2024年3月29日

ライオン株式会社 人材開発センター
大道寺 義久
横幕 敦司

1. 会社紹介

2. 新人事制度導入の背景

3. 新人事制度の概要

- 等級制度
- 報酬制度
- 評価制度

4. 成長支援施策(人材開発)の概要

- 職群
- キャリア自律支援

会社紹介

会社紹介 ライオン株式会社

創業

132

年

石けんとハミガキから始まったライオンは、
1891年の創業以来、より良い習慣づくりを提案してきました。



従業員数



7,587

名

(グループ連結)
(2022年12月31日現在)

個別:3,190名



連結業績

売上高 **3,898** 億円

事業利益 **235** 億円



* 2022年 国際財務報告基準(IFRS)

* 事業利益は、売上総利益から販売費及び一般管理費を控除したもので、恒常的な事業の業績を測る当社の利益指標です。

事業所・拠点

国内

事業所 **12**

- オフィス 6 拠点
- 研究所 2 拠点
- 工場 4 拠点

海外



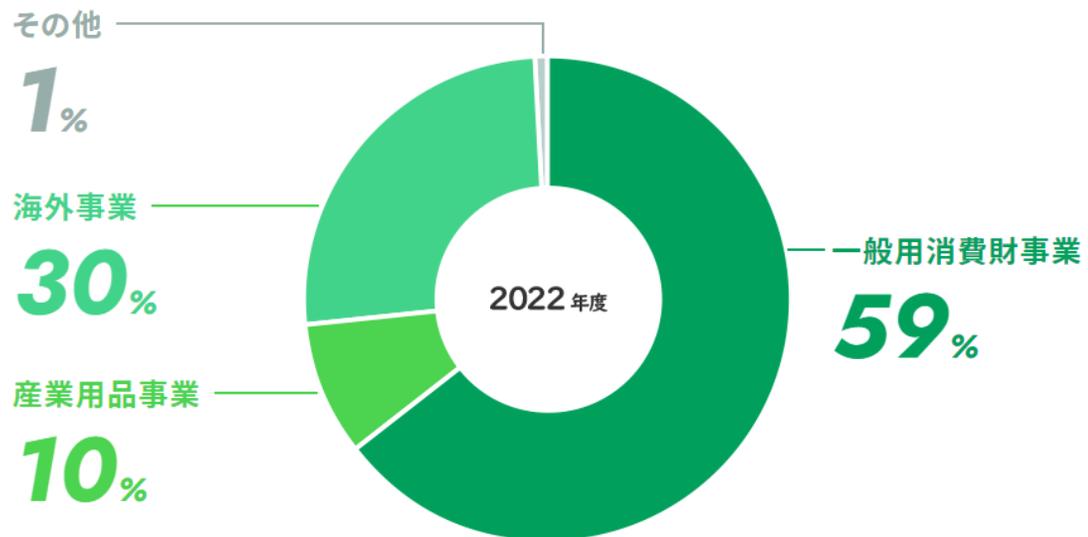
11 拠点

関係会社

9

会社紹介 ライオン株式会社

事業構成



一般消費財事業の主な事業分野



ライオンのパーパス・ビリーフス

PURPOSE

存在意義

より良い習慣づくりで、人々の毎日に貢献する (ReDesign)

BELIEFS

信念



価値は顧客が決める



自分の心に従い、自ら動こう



スピードは世界を救う



化学反応を起こそう



変化こそ、私たちを進化させる

DNA

創業から受け継ぐ想い

愛の精神の実践

1901年
明治34年

店員のために、小林夜学校を開設
写真は、明治40年頃の男子部授業風景
(女子部にはミシンを設置)



2. 新人事制度導入の背景

人事制度改革の位置づけ

LION

事業成長、生産性の向上

GOAL : Vision2030の実現

組織(風土)

自らの意思と行動で経営ビジョンの実現に向けて活動し、
働きがいをもって、生き生きと働く人・集団

個人

ライオン流働きがい改革(2019~)

人事制度改革
一人一人の能力発揮を最大化し、
組織力を向上する



- ・フルフレックス
- ・テレワーク

- ・関係性向上プログラム
- ・1on1

実現するためのWHAT

ありたい自分を描き、自ら成長できる会社にする

自己成長・自己実現を
目指しやすくする



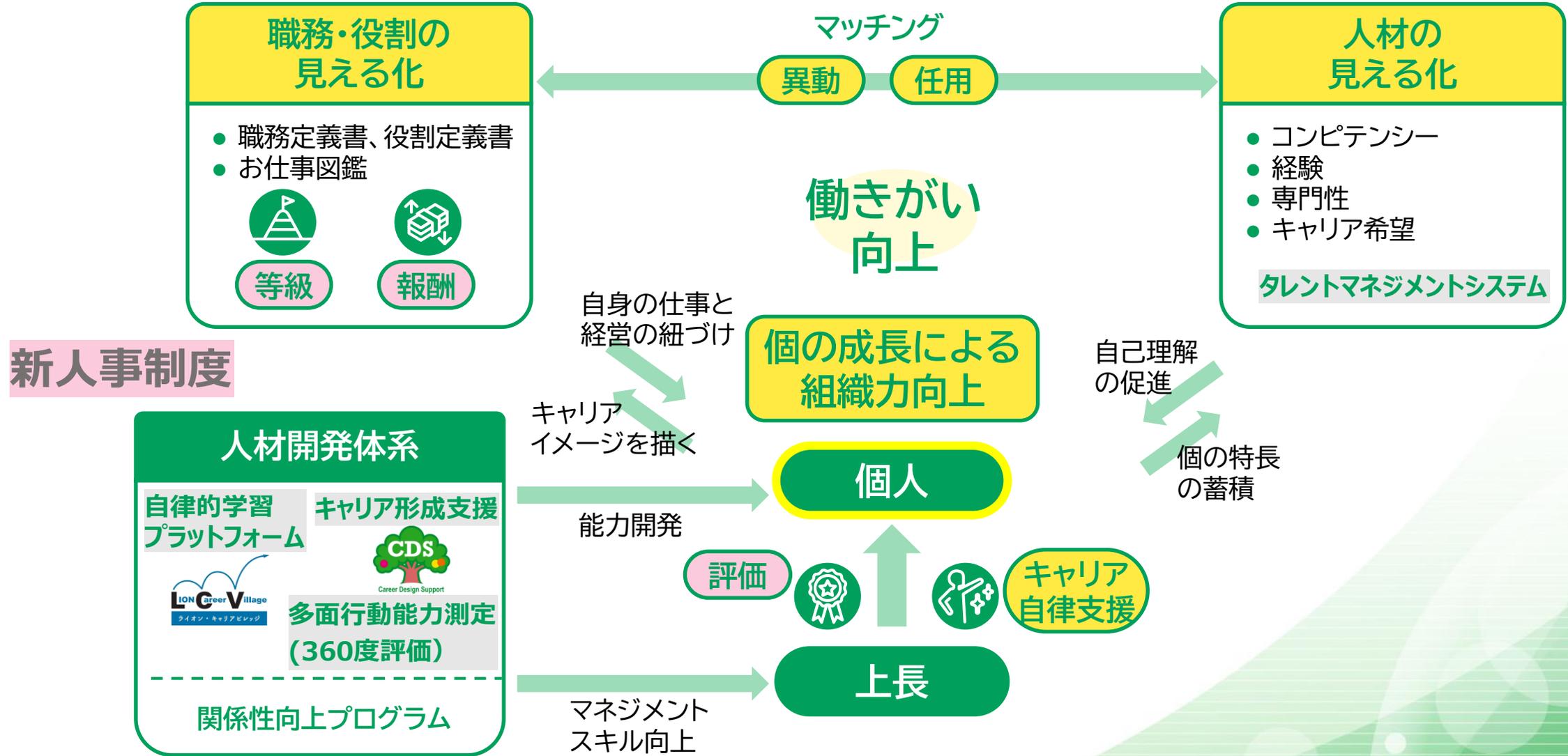
挑戦する・自ら取組む
文化を作る



多様な人が活躍できる
ようにする



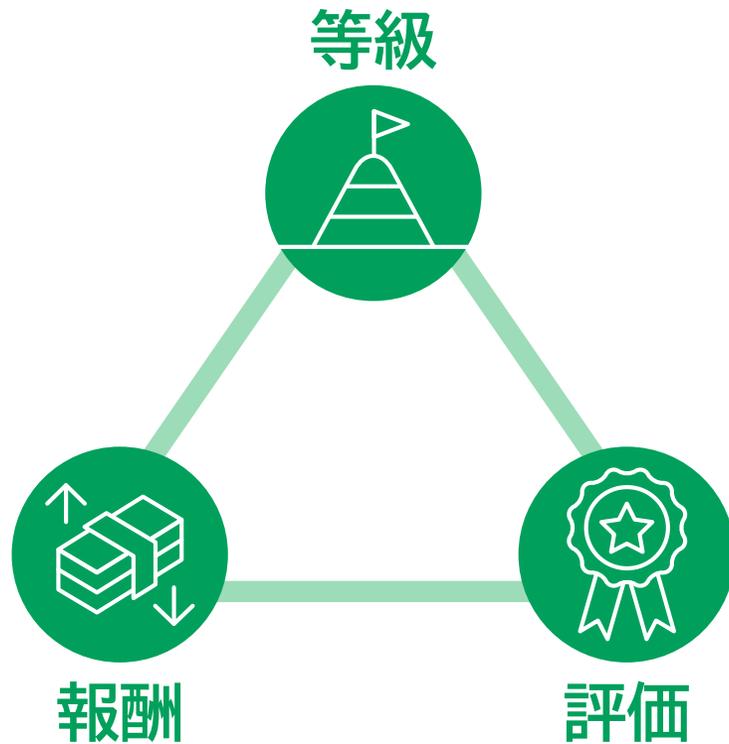
新人材マネジメントシステム 全体像



コアとなる2つの仕組み

対象：ライオン（株） + 関係会社出向者

新人事制度



成長支援施策



3. 新人事制度の概要

人事制度の変更ポイント(HOW)



1

人の能力で等級 (=報酬)が決まる



担う仕事で等級 (=報酬)が決まる & 全社の仕事を公開する

自律的成長 生産性向上

2

マネジメント力が 評価される



専門性により 大きな仕事を担う人も 評価される

プロ人材育成 多彩な能力発揮

3

クローズドで 差がつきにくい評価



仕事の成果を オープン & 公正に 評価する

自律的活動 挑戦の促進

等級制度

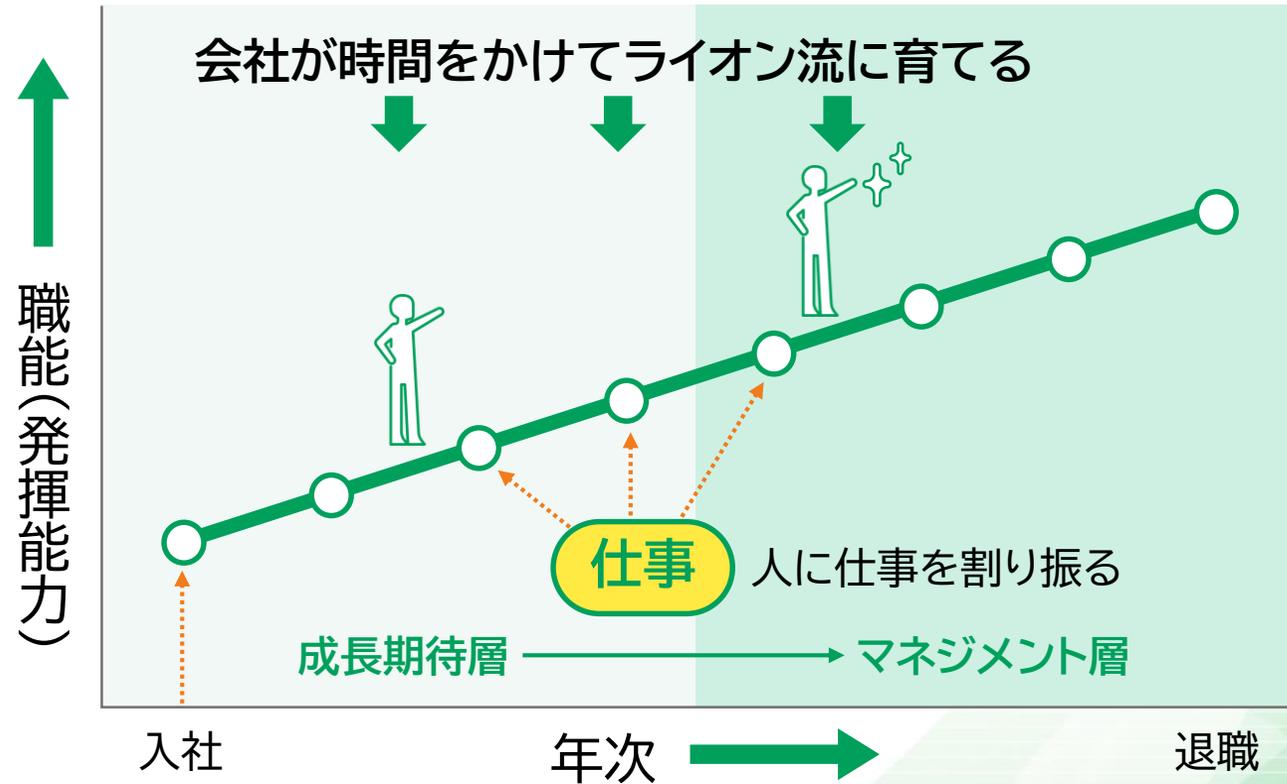
～多様な人材・自律的な人材の活躍を支える分かりやすい等級制度～

旧人事制度の概要

人の能力を格付けし、
報酬と紐付ける仕組み

マネジメント層
役割等級
(実質は職能)

成長期待層
職能等級



変化の少ない経営環境では、ライオンの仕事のやり方を確実に遂行できる人材を多数育成することが必要であり、そのためには合理的な制度でした

問題点: どうすれば成長できるのか分からない / 年功的で挑戦しない / 同じ人を量産するので多様性は生まれない

等級制度のポイント

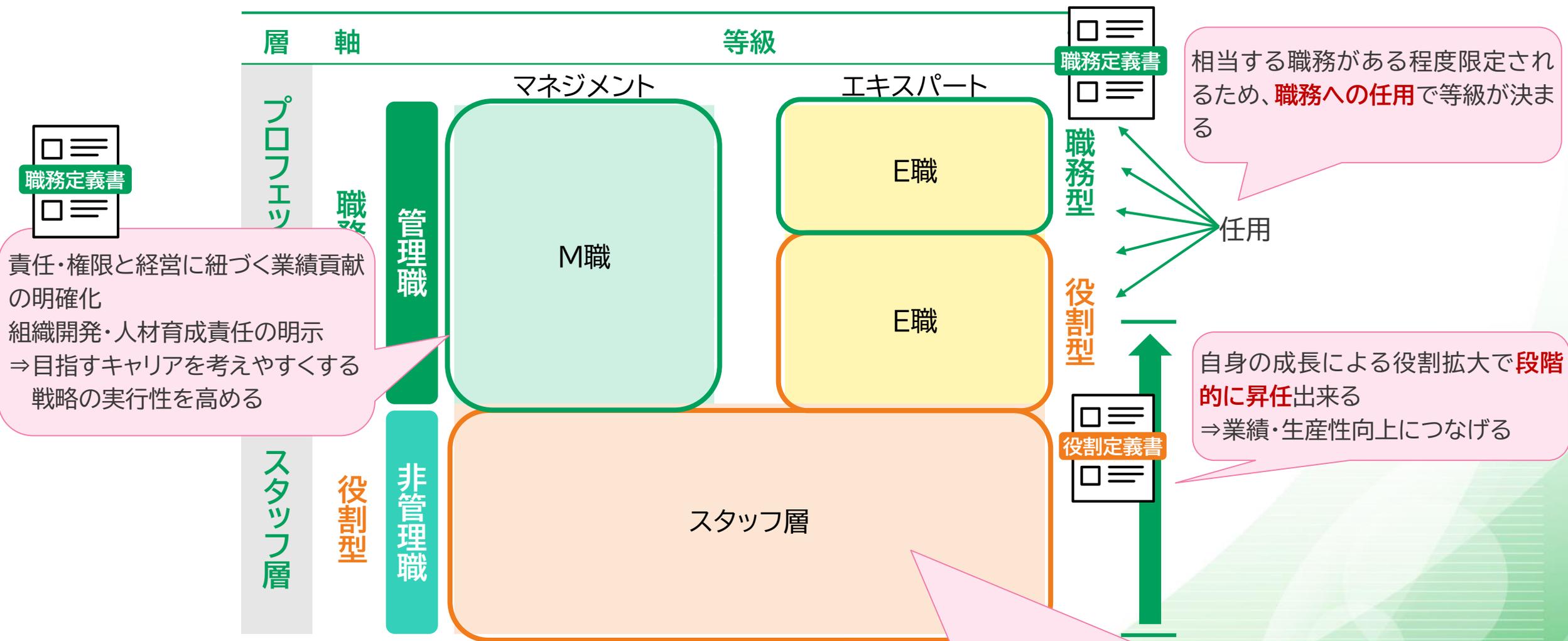
多様な人材・自律的な人材の活躍を支える分かりやすい等級制度

<実現すること>

- ✓ 適材の任用と成果に基づいたフェアな評価・昇降任
- ✓ 自律的なキャリア形成
- ✓ プロフェッショナル人材の採用と育成

キャリア	組織マネジメント力で業績向上に貢献する階層と、高い専門性で業績向上に貢献する層の 複線型階層 を設置
等級 決定要素	職務もしくは役割の大きさによる等級 とし、年功的な要素を排除。職務・役割の大きさが変われば、等級も変わる運用
等級定義/ 定義書	ポスト毎に職務・職責を定義 、もしくは、 職群×等級毎に役割を定義 することで、自身の仕事や役割の把握・キャリア形成を容易にする
昇降任	<ul style="list-style-type: none"> ・仕事・役割が担えるか否かが任用決定のポイントとする ・担う仕事や役割が変わることで、等級が変わる(上下する)仕組みとする

等級制度の設計ポイント



職務・役割型の人材マネジメントを活用した等級制度
 様々な仕事の経験や異動を通じた能力開発により長期的にライオンで活躍していただく人材マネジメントの考え方にあわせた

若年者が多いスタッフ層は、役割型等級とすることで育成目的の担当職務変更や配置換え、本人希望の**キャリアチェンジ**で**等級が上下しない**ように設計

職務定義書

ポスト名	****部長	
等級	M*	
レポートライン	****本部長	
主なミッション・責任領域	指揮する事業・組織範囲、策定すべき戦略・計画レベル、業績結果責任を負う範囲	
決定権限	ポストの職務遂行のために権限委譲され、意思決定すべき事項	
中期経営計画達成に向けた職務	中期経営計画において注力すべき課題	
求められる成果と指標	ポストに求められる重要業績指標	
基本職務	戦略・企画・計画策定	*****
	実行・推進	*****
	人材育成・組織風土醸成	*****
	連携	*****
	サステナビリティ・その他	*****

管理スパン	ポストの配下組織の全要員数と売上規模	
関係先(社内)	関係構築、連携すべき相手	
関係先(社外)	関係構築、連携すべき相手	
必要な業務知識/資格	必要	*****
	推奨	*****
必要な職務経験	必要	*****
	推奨	*****
必要なコンピテンシー	項目	多面行動能力測定で重視するコンピテンシー

約600ポスト作成

※国内関係会社含む

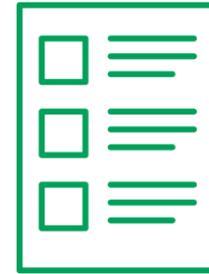
E等級(エキスパート)の決定方法

- ✓ 全社水準を基に、**職群(職種)別の役割定義書**を作成。能力開発や職務特性に応じて担う役割をより詳細に明示
- ✓ 一人ひとりが担う職務を、**職群別の役割定義書**に照らし合わせて等級を決定
- ✓ **スタッフ層についても同様**

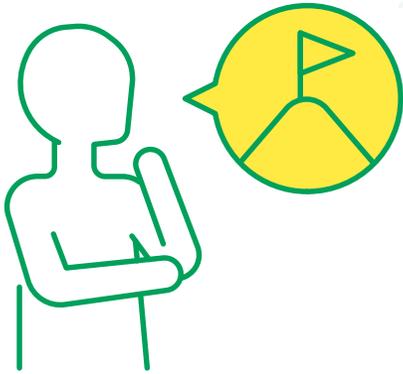
<役割水準(全社共通版・抜粋)>

等級	職責水準	専門性	戦略・計画策定	実行・推進	人材育成 ・組織風土醸成	...
E4	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 社外にも認知された高い専門性を用いて、全社重要課題の設定・実行・解決を完遂する責任を持つ ◆ ライオンの中長期的な付加価値創出に貢献する 	(定義内容) 備え、活用すべき専門性のレベル	(定義内容) 戦略・計画策定の重要性や影響範囲のレベル
E3
E2
E1

職務定義書・役割定義書の用途

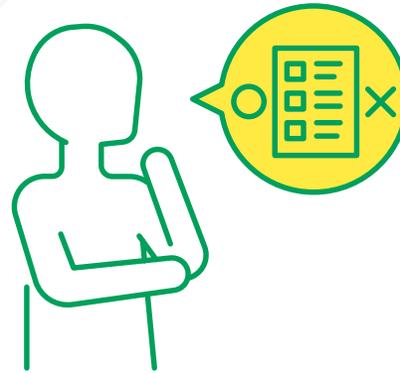


全社公開/
定義書



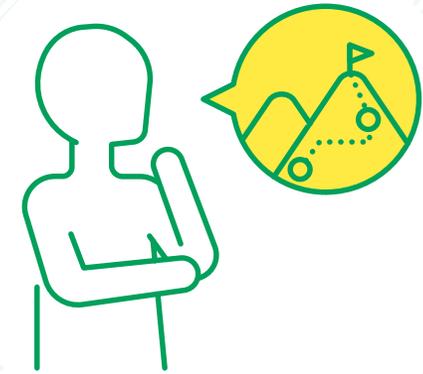
目標管理・評価

職務・役割に求められる成果責任を現任者が正しく認識し、適切な水準の目標を設定する。また、評価においても定義書内容に見合った成果が出せたのかを公正に判断する



任用・採用

定義書に記載される要件を踏まえて任用者の選定や採用を行う



能力開発

キャリア設計上の目標とする職務や役割に必要な要件を参照することで、自己啓発や部下の成長支援に活用する

報酬制度

～仕事と成果に対応した報酬制度～

報酬水準の設定方法について

ライオンにおける各等級の「**職務の大きさ(職務サイズ)**」と同等の職務に対して、世間ではどの程度の報酬が支払われているのか(外部報酬水準)を参照し、報酬水準を設定

LION

M3/E3に求められる責任・役割

S4に求められる責任・役割

⋮

同等の責任・役割の職務を担う人は
いくら報酬を得ているのか？



同規模他社の報酬水準

〇〇円

〇〇円

⋮

報酬設計の考え方

対象		職責	給与の種類	報酬決定の考え方	昇給の考え方 (基本給)
プロフェッショナル層	M等級 (マネジメント)	会社の基幹的な職務・ 役割を担い、組織にお ける付加価値、成果創 出の職責を負う	職務給 職務等級に対する給与	経営目標達成のための会社の 重要な仕事を担うことから、現 在担っているポストもしくは役 割の重要度に基づき等級のみ で報酬を決定	同一等級同一月額基本給 (昇給無し) ※個人評価は賞与のみに 反映
	E等級 (エキスパート)		役割給 役割等級に対する給与		
スタッフ層	S等級	自身の成長を通じ会社 や所属組織へ貢献する	役割給 役割等級に対する給与	成長を通じた組織貢献を担うこ とから役割等級と個人評価の累 積で報酬を決定	同一等級でも月額基本給に レンジ幅あり (昇給・降給あり) ※個人評価で昇降給

評価制度

～仕事と成果に対応した、公正でオープンな評価制度～

評価制度において目指す姿

明確な目標
・達成基準の設定

- パーパス、上位目標と紐づく目標設定
- 達成基準の明確な設定

公正な評価

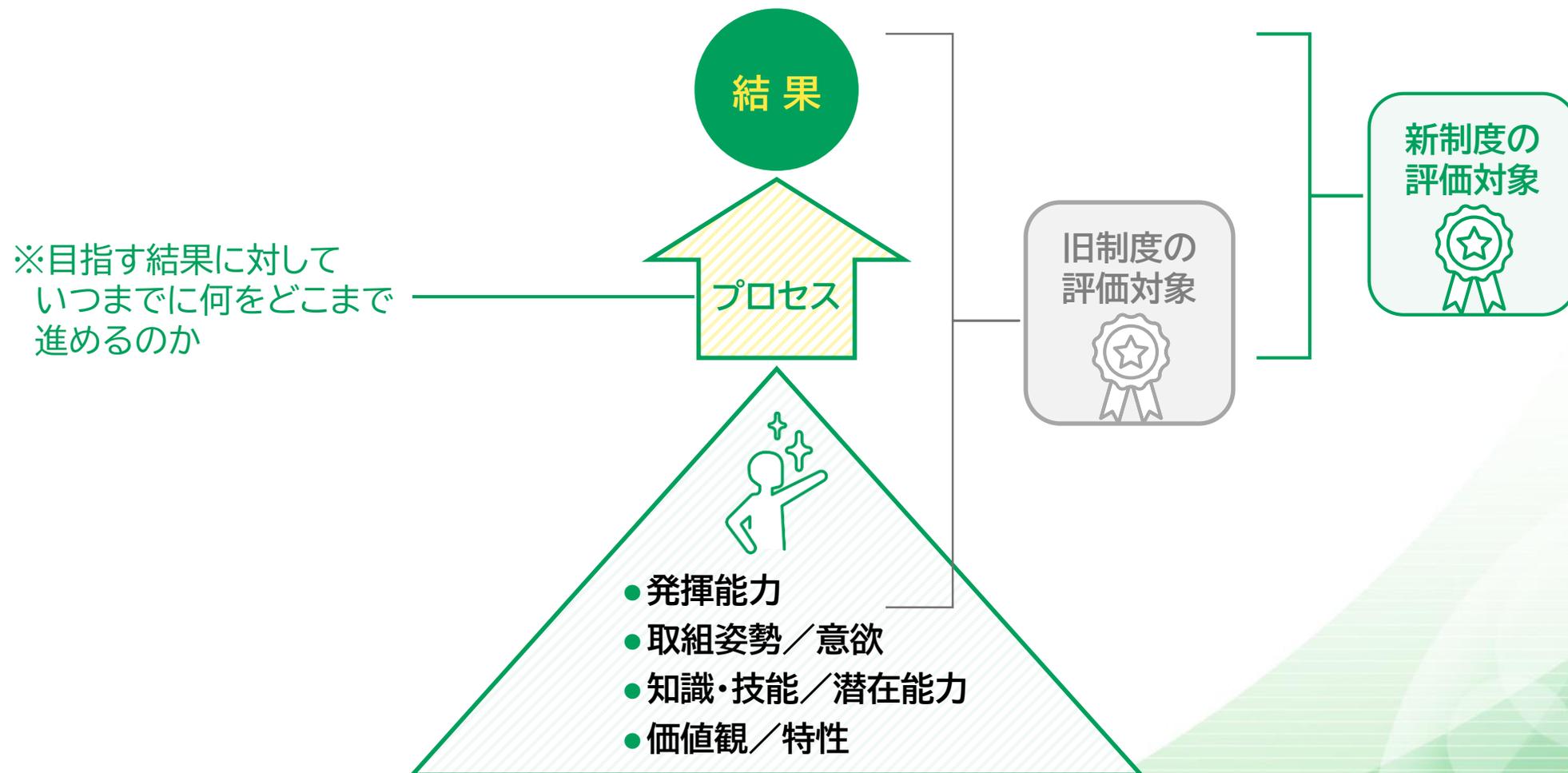
- 職務・役割定義書に見合った目標設定
- 部内での個人目標の共有

業務を通じた成長支援

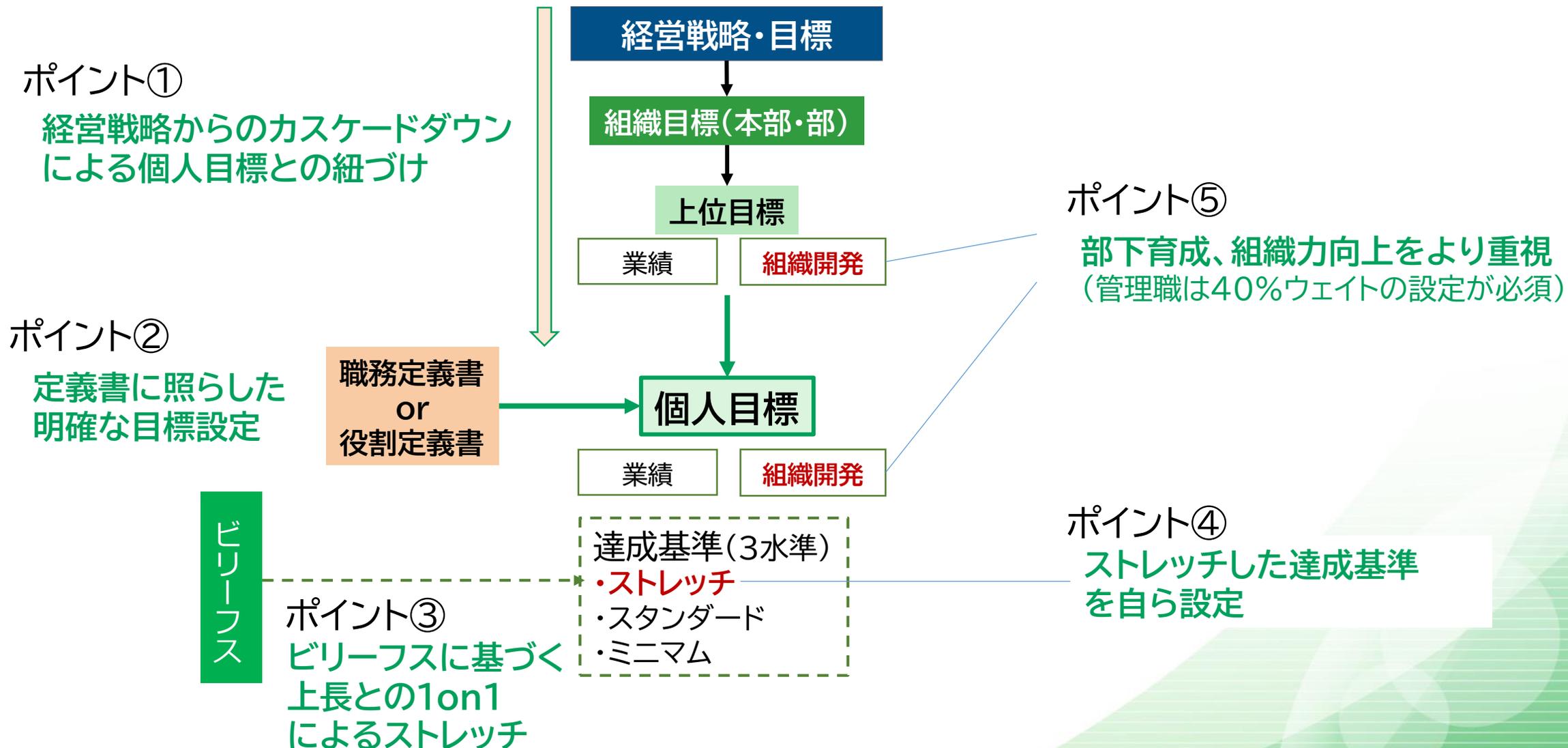
- 育成視点での上長-部下コミュニケーションの促進

評価対象

成果(結果・プロセス)とし、定義書に定められる役割を果たせたかどうかを評価します。

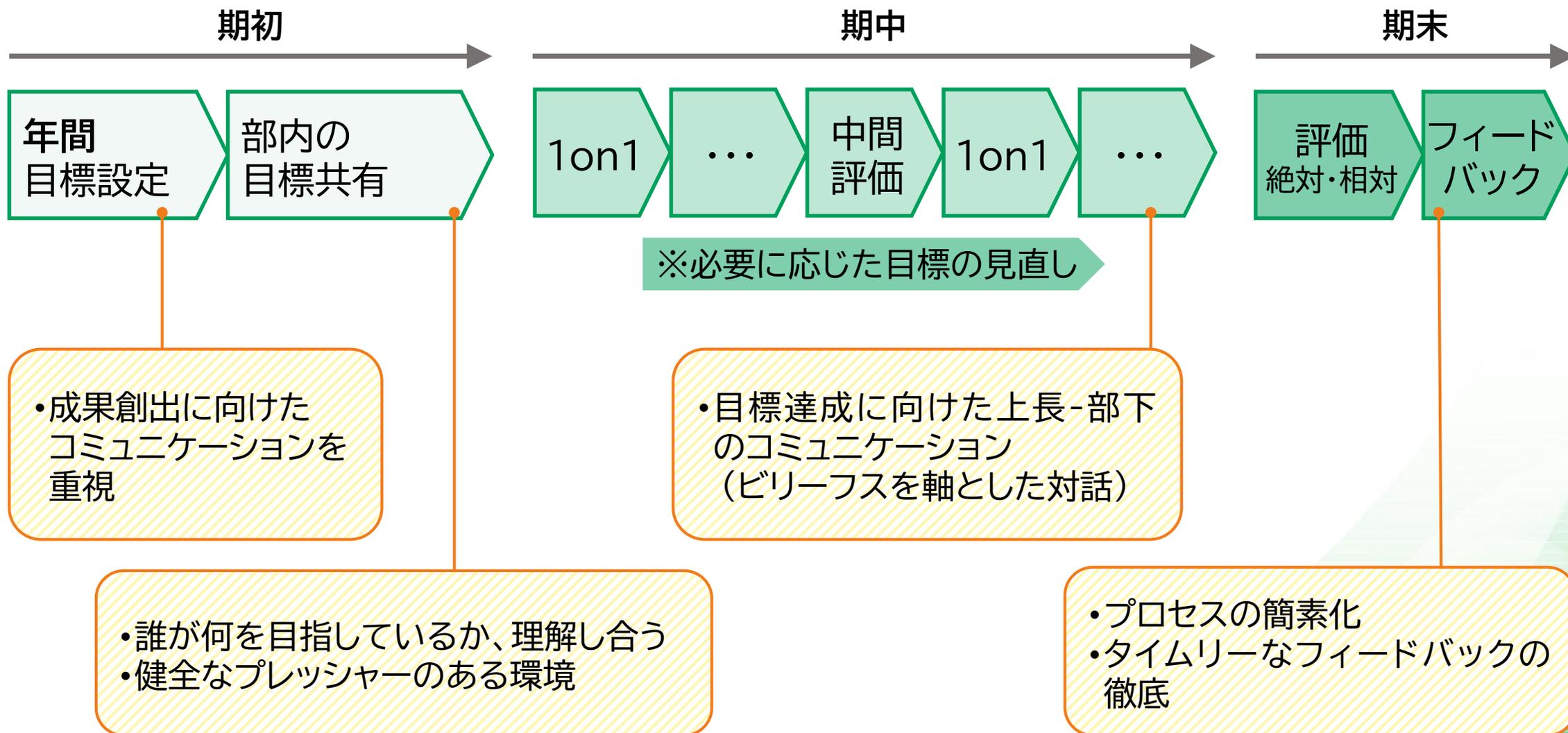


目標設定のポイント



個人の「やりたい」を引き出す + 経営戦略の実現度を高める

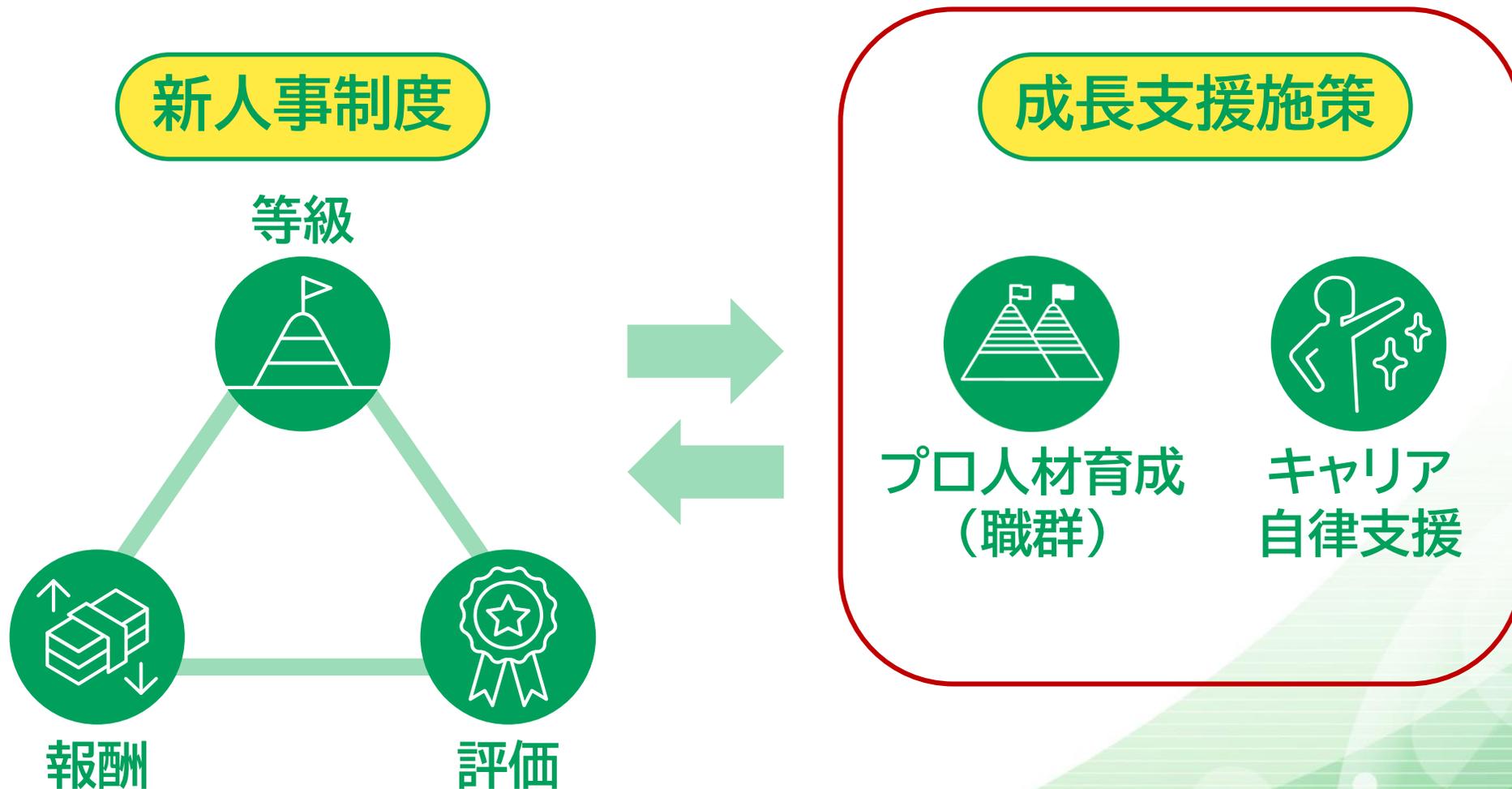
評価の流れ



4. 成長支援施策について (人材開発)

コアとなる2つの仕組み

対象：ライオン（株） + 関係会社出向者



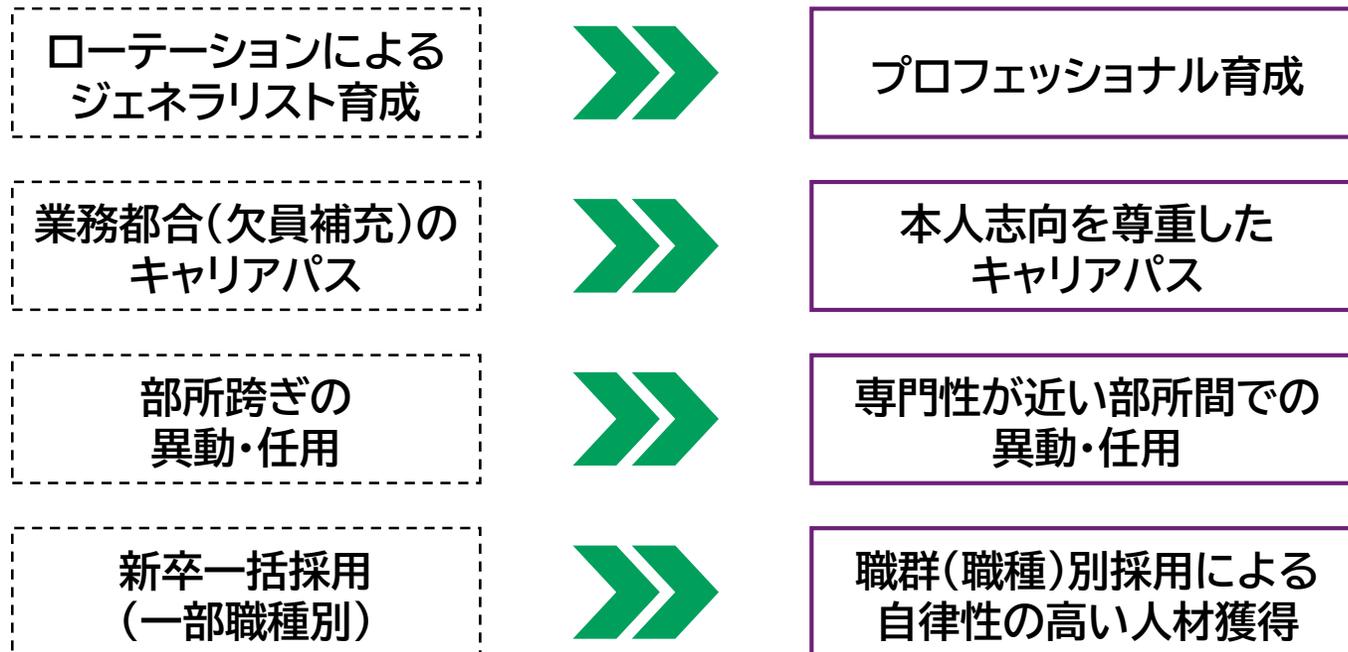
職群

職群とは・・・

より専門性が高い人材を獲得・育成するため、専門領域を明示したキャリアパスや専門領域別の育成を実施していく枠組み

導入目的: 社員のキャリアプラン・専門領域と仕事のマッチングを図り、個人と会社の成長を強化する

職群導入による人材マネジメントの主な変更点



専門性を高める9つの職群

1	営業職群
2	人事・総務職群
3	マーケティング職群
4	研究職群
5	○○職群
6	○○職群
7	○○職群
8	○○職群
9	○○職群

職群人事の設定

本社人事

経営戦略実行にむけた 人事戦略の立案・実行機能

- 要員・人件費計画
- 経営人材育成
- 全社共通の人材開発、キャリア開発支援
- 採用活動
- 労務政策・労働組合対応

職群別のプロフェッショナル人材の 組織横断での育成と供給機能

- 職群別人材育成、人材プール形成
(全社人材育成との連携を含む)
- 人材を育成するキャリアパス設計
- 人材供給計画策定

職群人事

部門別の人事戦略・要員計画立案・ 人材管理機能

- 部門別人事戦略(要員計画等)
- 部門特有の業務に必要なスキル等の教育
- 部門所属員の労務管理

部門人事

求める人材像の設定

中長期で事業計画の達成に必要なとなる人材像を
職群ごとに、複数設定

職群	SCM職群			
人材タイプ	ものづくり技術人材			
人材像 (到達点)	ものづくり技術の高度化に向けて、プロセス、ユーティリティ、設備、デジタル等、幅広い技術での知見・経験を有し、一連の導入を自分事化し、PJTを円滑に推進するため、リーダーシップを発揮して生産技術各部所を調整・牽引しながら、PJTや導入に係る技術全体を統括する人材			
ステップ	Step1	Step2	Step3	Step4
	(S1-2等級相当)	(S3-4等級相当)	(E1-2等級相当)	(E3-4等級相当)
	各ステップの到達イメージ / 何ができる・どんな役割を担える人材になっているか、を記載			
コンピテンシー・レベル	コンピテンシー	点数	コンピテンシー	点数

知識・スキル	コンピテンシー	点数	コンピテンシー	点数

資格	MUST	○○○	○○○	○○○
	WANT	▽▽▽	▽▽▽	▽▽▽
経験・キャリアパス例				

キャリア自律支援

キャリア自律の実現のポイント

チャレンジを後押し&不安を軽減しながら
従業員のキャリア自律・キャリア実現をサポートするための体系に刷新

before

- キャリアデザインが描きにくい
- 階層別に区切られた学び
- マネジメント能力向上を中心とした人材育成
- 本部・部所ごとに分散化されたプログラム

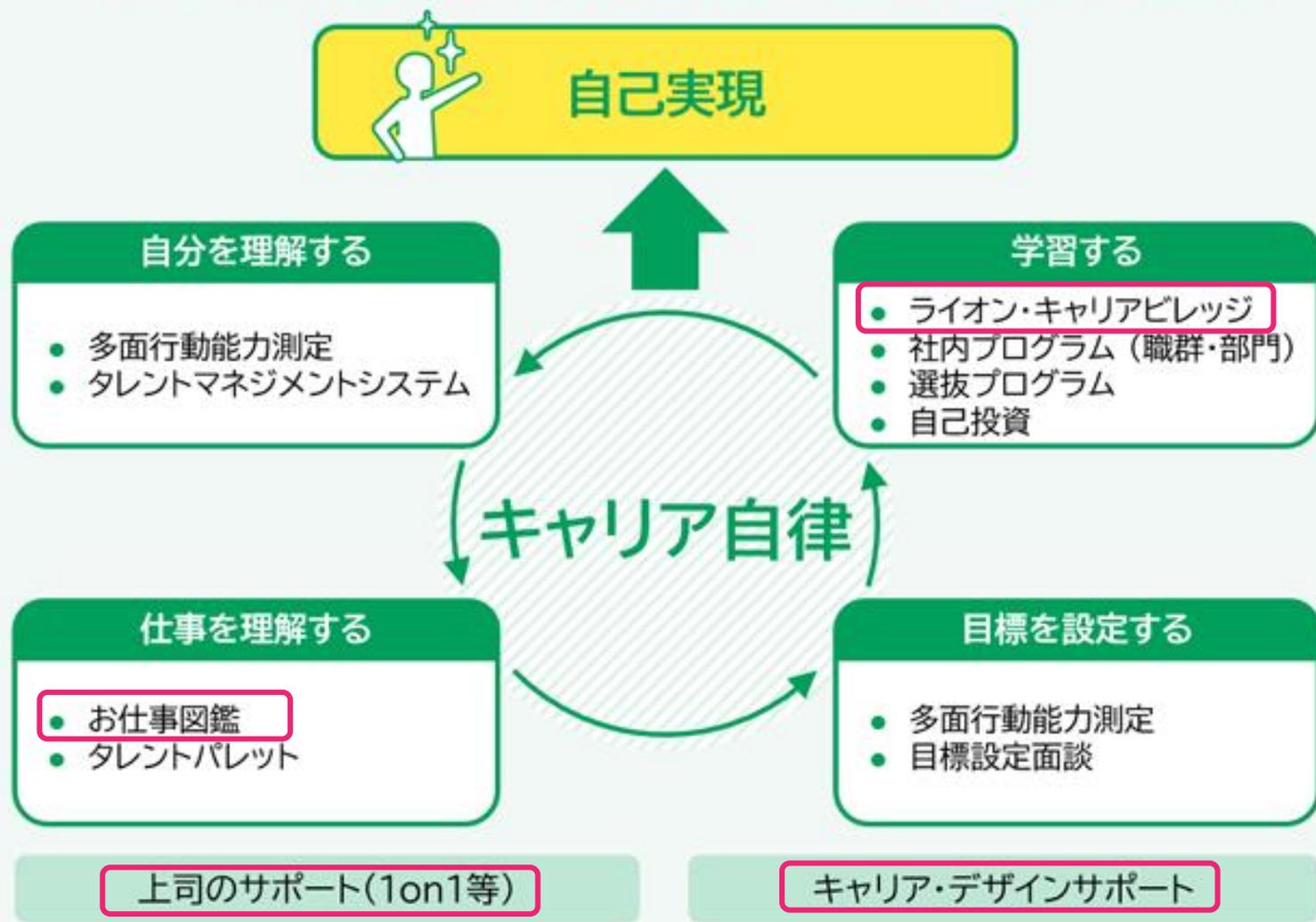


after

- キャリアデザインサポート体制の進化
- 自分の成長度合いに合わせて選べる
- エキスパート創出も含めた人材育成
- それぞれのキャリアデザインに
適応したプログラム

キャリア自律支援全体像

キャリアデザインの中の仕事における夢や希望である「キャリアプラン」の実現、つまり自己実現に向けた支援をしていきます。



本日ご紹介



お仕事図鑑

※イメージ

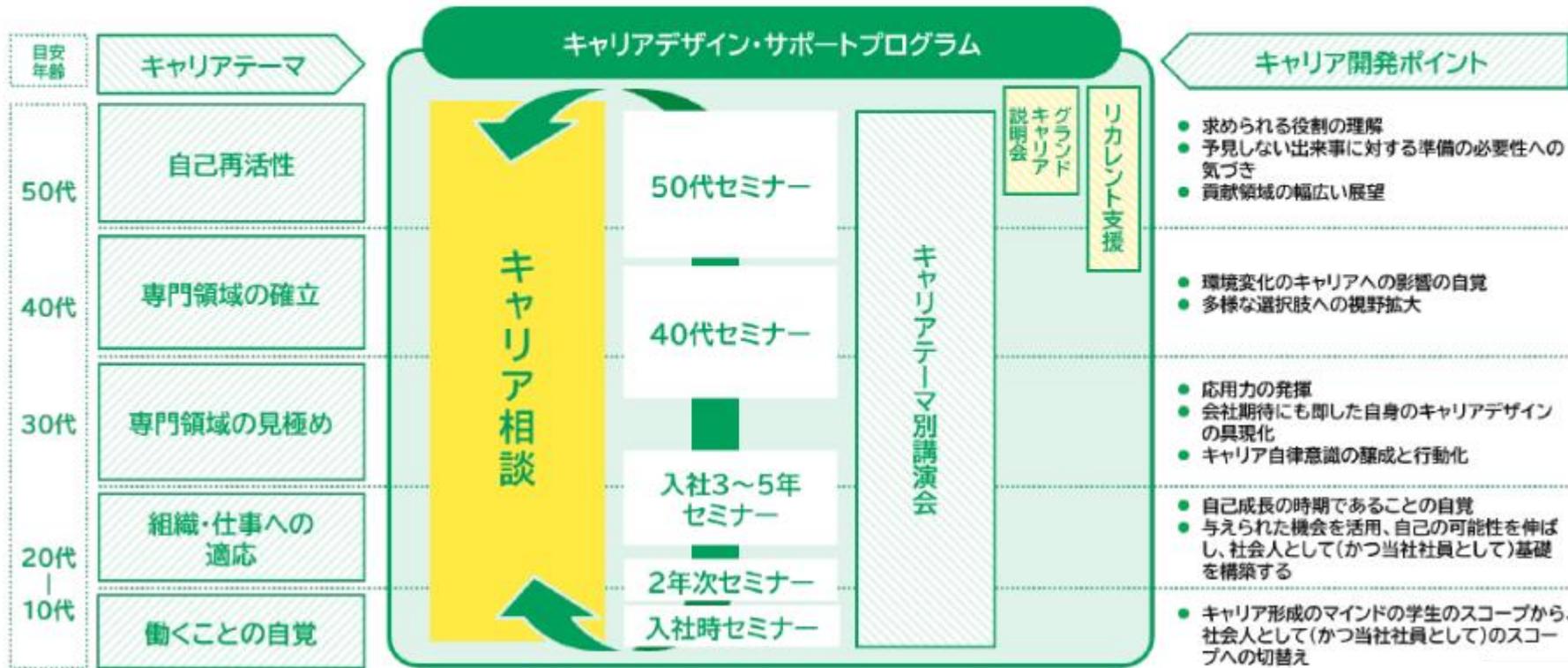
ライオングループ お仕事図鑑

職群名称	人事・総務	特記事項(直接入力) キャリアデザインを描くうえで、特別な情報がある場合などこの欄に記載ください。	新卒採用、キャリア採用を担当している。				
会社名	ライオン(株)		各職種別の採用を各〇名が担当する体制で推進。				
本部名	なし		広報活動の運営は主にS1～S4等級が担当。				
部所名	人材開発センター		...				
職務名	採用担当						
職務内容	<p>■戦略策定</p> <ul style="list-style-type: none"> 要員計画に基づいて、採用コースや選考フロー/スケジュールを設定する 求める人材の流入経路を把握し、採用予算を管理しながら外部の求人媒体や採用イベントの選定を行う <p>■広報</p> <ul style="list-style-type: none"> 外部の採用イベントで会社説明を行う 学生の志望度醸成に向けた自社採用イベントを企画/開催する ... 						
高めておいてほしい コンピテンシー (GROW360)	領域	コンピテンシー	コンピテンシーの詳細説明				
	認知	論理的思考				
	認知	解決意向				
				
				
身に着けておいてほしい 知識/資格および習得方法	-社内コンテンツ (LCV・人材開発プログラム・ 全社公開規定)	業務知識/資格	習得方法				
			社内			社外	
			LCV(推奨コンテンツ名称)	人材開発プログラム	全社公開規程	講座/セミナー等	書籍
			MUST	多職種・業界採用動向	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
	-社外コンテンツ (講座/セミナー・書籍)	WANT	Webダイレクトマーケティング	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
			社内各部門業務内容の把握	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
			△△△△△△△△△△△△△△	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
			労働基準法	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
			社内規程	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
			□□□□□□□□□□□□	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇
□□□□□□□□□□□□	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇	〇〇〇〇〇〇〇〇			

キャリアデザイン・サポート(CDS)



キャリアデザイン・サポートの活動



<キャリア自律をサポート>

- ・キャリアについての相談や社内外の情報提供
- ・年代別キャリアデザインセミナー: キャリアの設計や自己可能性の再発見を支援
- ・副業制度の活用: 副業を従来の許可制から申告制に

キャリアコンサルタント面談



ライオンキャリアビレッジ(LCV) 2019年導入



一人ひとりが自律的に成長するための学びの機会を作る

年齢や階層別に
会社が教える



多方面の知識・知見を
自ら学ぶ



幅広い知識・知見を吸収し、
自ら考えて行動する人材

<LCVの構成>

WEBラーニング

視野の広さ

社内外の知識・知見を手に入れる

ケース講義

視座の高さ

状況に応じた意思決定の仕方を手に入れる

+

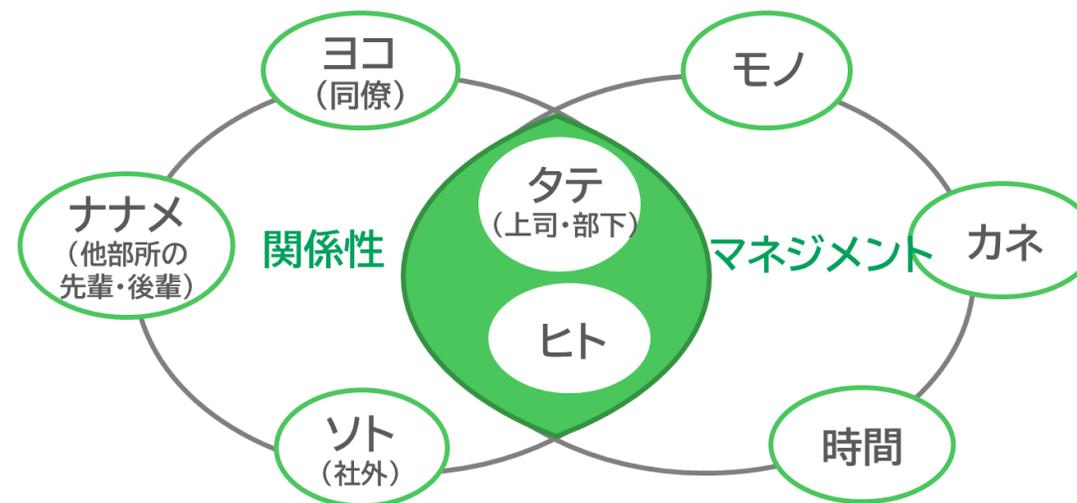
セルフ・ディベロップメント・ファンド
(SDF)

自身の価値を高める力を手に入れる

関係性向上プログラム



職場の関係性への寄与度の高い**タテの関係**に着目
 マネジメント者に向けて**人のマネジメントのスキルアップ**を図る



人のマネジメントのアップデート

関係性のグッドサイクルを回すのに必要なのは**心理的安全性** = 本音が言える環境づくり

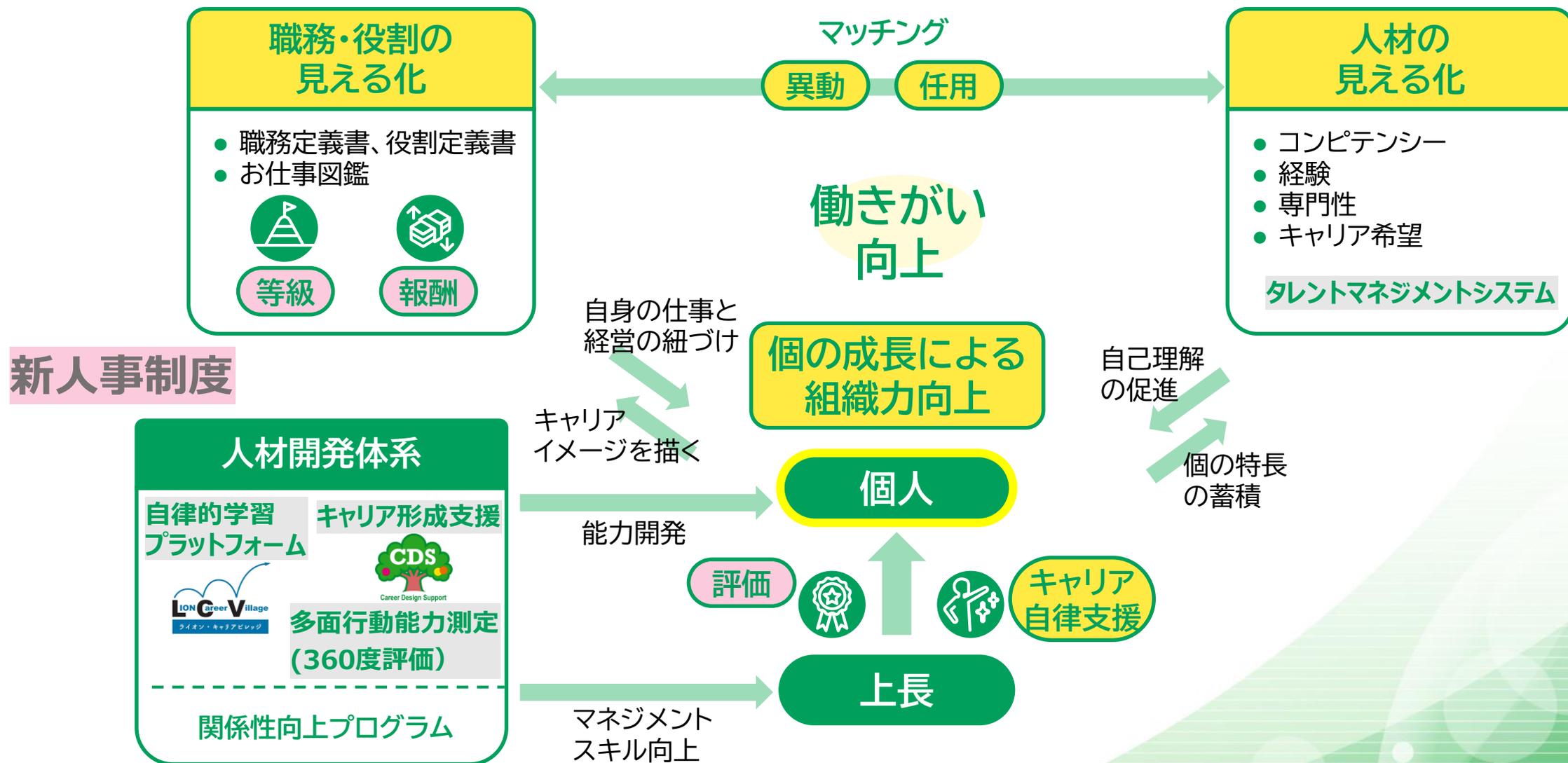


本部長、部長クラス → マネジャークラス

合計約600名が受講

- ・傾聴、内省、自己開示
- ・原体験・原動力への気づき
- ・ストーリーテリング

最後に・・・



以上