



# Diversity & Inclusion in Shiseido

多様性の力でイノベーションを

株式会社 資生堂

2023年8月30日

設立

1872年



展開する国と地域

約 120



従業員数<sup>a</sup>

資生堂グループ合計

約 4 万人



国内22年1月1日時点  
海外21年12月末時点

従業員の国籍<sup>b</sup>

資生堂グループ合計

約 100  
カ国・地域



b: 2021年実績



【日本国内】

- ・社員の **81%** が女性 (2022年)
- ・美容職を除くと

男女比は約 **50:50**

## 目指す姿

女性のエンパワーメントがイノベーションを創出し、  
資生堂のさらなる成長と社員の自己実現につながると考えています。

2030年までに、  
日本国内のあらゆる階層における  
女性比率を50%にすることを目指しています



# 資生堂の女性活躍推進のあゆみ

～1990年

第1ステージ

子供が出来たら多くは退職  
(両立困難)

育児休業

子が**3**歳に  
なるまで

通算5年まで可



資生堂 1990年～  
法整備 1992年～

1990年～2010年ごろ

第2ステージ

育児をしながら仕事を継続  
(両立可能)

時短勤務

(育児時間制度)

子が小学校3年生  
まで  
1日2時間まで  
短縮可



資生堂 1991年～  
法整備 2002年～

2010年代～

第3ステージ

育児・介護をしながらも  
キャリアアップ

時短勤務への支援

時短勤務する販売  
員に代替要員派遣  
カンガルースタッフ



2007年～  
資生堂 カンガルー  
スタッフ体制 導入

事業所内保育所

国内**2**カ所  
汐留・掛川

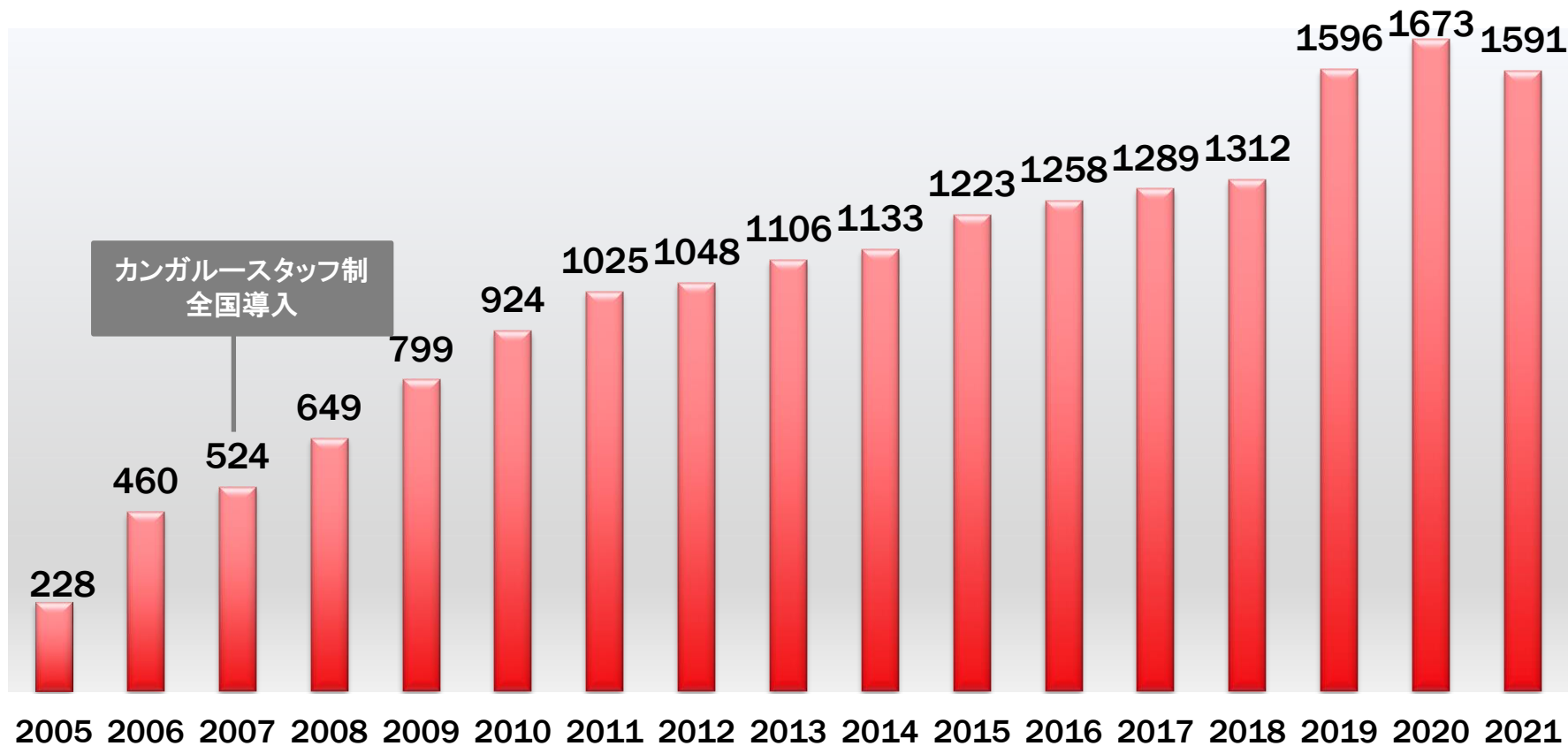


2003年～  
カンガルーム汐留  
2017年～  
カンガルーム掛川

育児・介護中社員は転居を伴う異動の対象外

育児期社員への保育・教育の補助金  
(カフェテリア制度 育児・教育費用補助)

## 販売を担う美容職の5人に1人は時短勤務



# 転換期に得た我々の大きな学び

## 保護から、キャリア成長へ

～1990年

第1フェーズ

子供が出来たら多くは退職  
(両立困難)

1990年～2010年ごろ

第2フェーズ

育児をしながら仕事を継続  
(両立可能)

2010年代～

第3フェーズ

育児・介護をしながらも  
キャリアアップ

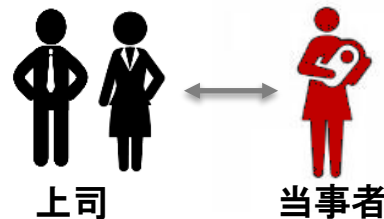
両立支援制度拡充  
制度への理解促進/利用しやすい環境整備

一律支援から一人別配慮  
時間ではなく成果でフェアに評価

### 美容職の働き方改革

出産・育児で  
退職しない会社

育児・介護中の社員  
もキャリアアップ



1on2面談  
育児環境確認  
働き方の合意

# 女性のキャリア成長における4つの関所とインサイト

社会人キャリアスタート



ライフイベントとキャリア構築



管理職キャリアスタート



経営層へ



要諦

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

就職した途端に感じる  
男女の差  
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  
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

# 女性のキャリア成長を促すための全包围型のアプローチ

社会人キャリアスタート

ライフイベントとキャリア構築

管理職キャリアスタート

経営層へ

トップ  
コミット  
メント

2030年までにあらゆる階層における  
女性比率を50%

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

パイプライン強化の取り組み

本人の  
意識

- 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

女性リーダー育成塾

Next Leadership Session for Women

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 など

雇用慣行

キャリアの自律性を高めるための報酬・処遇制度 ジョブ型人事制度

社会

性別役割分業意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習からの脱却など



# 女性社員向けのキャリア支援:女性リーダー育成塾 ～「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

～22年累計受講者数

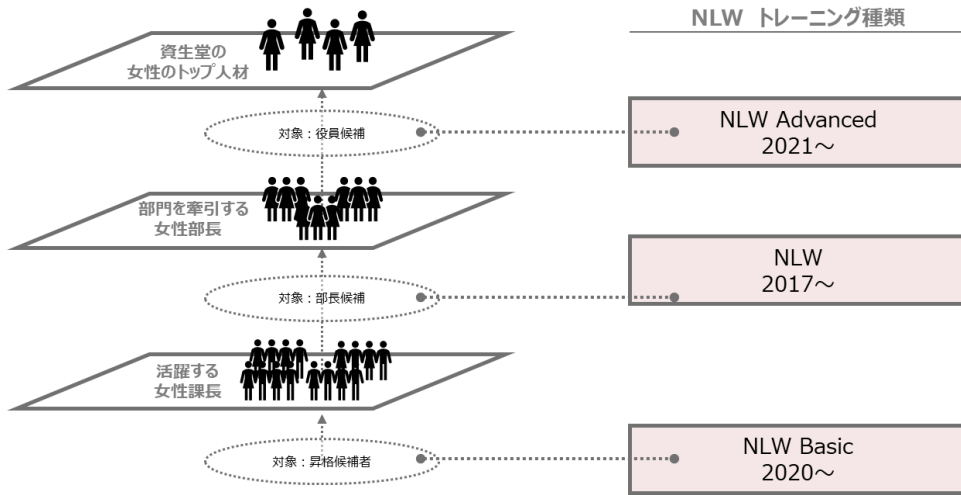
202名

累計昇格者数(～22年受講)

90人

研修後の昇格意欲\*

91%(41ポイント↑)



<上司向けセッション>  
女性リーダーを開発/サポートするための  
マインドとスキルを身に付ける

女性が抱える逆風を知ることでNLWの重要性を認識できた、無意識でジェンダーバイアスをかけているかもしれない怖さも認識した



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

## 女性社員向けのキャリア支援

### Speak Jam

ライブイベントや自己成長とキャリア形成に悩む女性社員と役員との対話



スーパーウーマンとってしまいがちな役員の方も一人の人間として葛藤を持ちながらこの地位にいらっしゃるのだなとわかり、親近感がわいた

等身大でお話をしてくださり、本音の答えがいただけて、心に響き、刺激になった

ロールモデルの考え方が変わった。いろんな人のいいとこどり(パッチワーク)していきたい

# 女性のキャリア成長を促すための全包围型のアプローチ

社会人キャリアスタート

ライフイベントとキャリア構築

管理職キャリアスタート

経営層へ

トップ  
コミット  
メント

2030年までにあらゆる階層における  
女性比率を50%

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

パイプライン強化の取り組み

本人の  
意識

- 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

女性リーダー育成塾

Next Leadership Session for Women

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 など

雇用慣行

キャリアの自律性を高めるための報酬・処遇制度 ジョブ型人事制度

社会

性別役割分業意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習からの脱却など

# 企業内子育て支援(KODOMOLOGYの取組)

女性が働き続けるためのライフライン  
(保育所)確保

両立負担感の軽減へ

2003年  
自社内保育所 誕生

待機児童解消のための  
サービス

2020年  
新型コロナ感染拡大

多様な働き方に沿った  
サービス

2023年

「ファミリーキャリア」\*サポート

\*夫婦双方の人生とキャリア充実を目指し、  
ライフイベントやキャリアフェーズを家族単位で  
調整しながら構築するキャリア

【社内シッター】 2023/4~  
カンガルームプラス(汐留)

イクトレ(男性の育児参画支援)

日曜保育

各種イベント

一時保育

常時保育(2施設/カンガルーム汐留・カンガルーム掛川)

常時保育(1施設/カンガルーム掛川)

# 女性のキャリア成長を促すための全包围型のアプローチ

社会人キャリアスタート

ライフイベントとキャリア構築

管理職キャリアスタート

経営層へ

トップ  
コミット  
メント

2030年までにあらゆる階層における  
女性比率を50%

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

パイプライン強化の取り組み

本人の  
意識

- 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

女性リーダー育成塾

Next Leadership Session for Women

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 など

雇用慣行

キャリアの自律性を高めるための報酬・処遇制度 ジョブ型人事制度

社会

性別役割分業意識に根差したアンコンシャスバイアスや慣習からの脱却など



# 女性のキャリア成長は社会に出る前から始まっている



女子は理系が苦手？



進学は地元で？



将来は結婚・子育てが優先？



# 目指す社会の実現のために

## 女性活躍・多様性が活かされる社会を クロスファンクショナルに実現





SHISEIDO