



慶應義塾大学ビジネス・スクール

(株)資生堂 －選択型人材育成制度－

5

1992年6月、(株)資生堂の人事を統括する河村常務は社長方針の現場への浸透施策について思いをめぐらさせていた。1987年から資生堂は全社的に経営改革運動、ならびに新企業理念制定など組織風土改革のための動きを行っていたが、河村氏はその動きが一段落したと感じたのであった。しかし、社員の意識改革は十分ではないとも同時に認識していた。特に中堅管理職層への変革意識の浸透はまだ足りないと考えており、ここで組織風土改革の手を緩めると元通りになるおそれを感じていた。

10

福原社長の組織風土改革への情熱をうけて、人事面では次に何を行えばよいのか。河村常務をはじめ人事スタッフは社長の意識を現場にいかに伝えるか、その浸透策の検討に着手した。

15

(株)資生堂の概要

(株)資生堂は1872年に海軍病院の薬局長経験者である福原有信が東京、銀座に開業した洋風調剤薬局がその前身であった。その際社名を儒教の教え（「易經」）にある「至哉坤元 万物資生」から導いた「資生堂」とし、その名に東西文化の交流の中に新しい価値の創造を求める理想を込めた。

20

その後資生堂は歯磨き、化粧水などを手掛け、化粧品メーカーに特化していくこととなった。1921年、合資会社資生堂という会社組織にしてからは初代社長は福原有信の息子福原信三が継ぎ、信三は資生堂に松本昇（のち二代目社長）を三越から招いた。この松本はアメリカでマーケティングを学び、有名デパートである三越の支配人を勤めた人物であった。松本は資生堂の販売組織確立の推進に注力し、1923年には日本初のボランタリーチェインシステムである「チェインストア」制度を設け、ついで1927年には販売会社制度を発足させ、資生堂の代理店との共同出資による販売会社を通じて卸売りを行うことになった。さらに1937年には消費者の組織として「資生堂花椿会」を組織、顧客サービスに乗り出した。合資

25

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科関本昌秀教授の指導のもとに、同研究科博士課程廣石忠司がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営管理に関する適切あるいは不適切な処理を例示することを意図したものではない。なお、人名は原則として仮装してある。

30

作成にあたっては、株式会社資生堂の経営トップの方々をはじめ、多くのスタッフ部門の皆様から絶大なご支援・ご協力をいただいた。ここに記して御礼を申し上げます。（1993年4月）

会社化と時を同じくした1921年、資生堂は経営理念として「五大主義」を制定した。それは次の内容であった。

- 一 品質本位主義－品質を生命とし、つねに最高水準を目指す。
- 二 共存共栄主義－近代的組織を基盤とし、相互繁栄を期する。
- 5 三 小売主義（現在では消費者主義に改定）－消費者志向の経営に徹する。
- 四 堅実主義－合理主義を根底とした科学的経営に徹する。
- 五 徳義尊重主義－つねに相手を尊重し、正しく誠意ある経営に徹する。

そして1927年の株式会社化、戦中の低迷期を経て、戦後には大量生産、大量販売を進め、1952年に化粧品業界でついにトップにたち、一時は国内化粧品シェアの4割を占めるに至り業界のガリバーと目されるようになった。その結果1991年度には(株)資生堂本体で売上高3,886億円、経常利益322億円、従業員数3,605名を数えるに至った。

資生堂の国内販売方式

上記の通り、資生堂は日本全国にチェインストアを組織し、製品をまず販売会社に卸し、それを販売会社が各小売店に卸すというシステムを確立した。チェインストア制度、販売会社制度、花椿会制度は、メーカーである資生堂から消費者まで組織化する、当時としては画期的な制度であったが、一方で小売店は資生堂の製品力や集中的な宣伝活動に依存していたため、小売店の自主販売力は弱いものとなっていた。

そして1980年代はじめごろから消費者の多様化が進み、それに対応していくために資生堂は多品種化を進めた。しかしながらこの多品種化された商品群の中には売れ行きが思わしくないものも少なからず見られた。その中で、セールスマンは商品をとにかく小売店に売り込み販社の売り上げを立てるが、期待通りの店頭売り上げが確保できず、小売店では不良在庫が経営を圧迫するという現象がみられるようになった。販社の売り上げ予算は従来、「店頭売上高予算」と「販社売上高予算」の二本立てであったが、販社は販社経営を優先するため「販社売上高予算」を重視し、小売店に「押し込み販売」を行うという行動をとるようになってきたのであった。他方、販社のセールスマントしても、この行動には懐疑の念を持っていたものも多かった。「押しつけ」的な販売では小売店の在庫負担が大きく、経営が苦しくなるのがわかっていたからであった。しかしながら、営業目標の達成を上司から求められ、かつそれまでの販売方法に対する代替案も浮かばない状況ではなすすべもなかった。

30

福原社長の就任

1987年7月、資生堂社長の大野良雄氏が急逝し、当時副社長の福原義春氏が社長に就任し

た。

福原氏は社長就任とともに市場在庫が膨張していることに注目し、これは経営全体に対する警鐘だととらえ、抜本的な改革を進めることを決意した。この時点で社員の覚醒を促して全社的体質改善の推進を進めなければ、当社の経営自体が危うくなるとの危機意識を福原氏は有していたのであった。在庫問題はその危機意識を社員に共有させるためのきっかけとな
った。5

1987年当時の化粧品業界の概況

福原社長の感じた危機意識としては、まず対外的な競争が上げられた。資生堂の競合他社として、クリニーク、シャネル、クリスチャン・ディオールなど外国企業が日本市場に本格的に参入し、激しい競争状態となることが予測された。従来の日本企業同士の競争であれば二番手企業のカネボウとの格差は簡単には縮まらないとみられていたが、外国企業との競争は商品力、ブランド力などの点で容易なものではないと考えられていた。特に資生堂が経営的に厳しい状況にあることが公表されれば、競合他社からの攻撃は一層強まることが予想され、福原社長としても、この競争状況にいかに対応していくか、早急に意思決定を迫られていた。10
15

官僚化した組織風土

福原氏が感じた危機意識の対内的なものとは、いわゆる大企業病の影が資生堂にも忍び寄っていることであった。20

第一に、製品が必ずしも顧客のニーズをとりいれたものではなかったという点であった。資生堂はその知名度、強力な販売網から消費者の支持を得、長く国内でトップシェアを保ってきた。そのために「作れば売れる」という感覚が強く根付いてしまった面があった。「売れないのは製品のゆえではなく、小売店の努力がたりないためである。」という社員の意識の結果が売れ行き不振、在庫の増大を招いてしまったともいえた。25

第二は、コミュニケーションの問題であった。悪い情報がトップにまで伝わりにくくなるという現象が生じてきた。何層にも管理職が重畳的に存在し、情報がスクリーニングされてしまい、役員クラスは「雲の上の人」という感覚で現場はとらえるようになってしまった。本社では、部長の下に次長、課長と役職者が存在し、最終決裁の権限がだれにあるのか判然とせず、結局部内での決裁を得るまでにいくつもの印が必要となってきた。30

管理職の多さ、階層の多さは適時での意思決定ができなくなることも意味した。決定権が上級管理職に委ねられるため、現場レベルでは判断ができず、常に上位者の判断を求めるこ

とにならざるをえなくなったと現場では認識されていた。

第三は、形式主義の台頭であった。現場意識が薄れ役職者が多くなると、一般的に実質よりも肩書きなどの形式を重んじる風潮が出てくるが、資生堂もこの傾向と無縁ではなかった。例えば、一般社員が管理職に気を遣うあまり、自分自身の意見を本音で言えないといった現象が現場に生じてきたのであった。

こうした感覚は上述したコミュニケーションを阻害し、結果として若い社員の感性を受け入れることができなくなったり、組織の沈滞化を招く一因ともなった。

増収増益路線の転換

そんな折り、福原氏はふくらんだ市場在庫を思い切って外科手術的に大幅に縮減すると決断し、1987年度の決算を公表した。これをうけて1987年10月15日の新聞は12期続いた資生堂の増収増益が途絶え、当期決算による経常利益が前期比50%減の165億円となると報じた。これは在庫縮減によるとの会社の説明にもかかわらず、当時の新聞などマスコミは数字だけを取り上げ「資生堂の再建なるか」など、資生堂の将来を案ずる論調も多かった。

15

経営改革運動の展開

このような停滞した風潮を一掃し、新たな展開を図るため、在庫縮減からの利益削減によって社員の危機意識を醸成させるとともに福原氏は次々と一連の「経営改革運動」と称される施策を講じてきた。その集大成として、1987年から新3年計画をスタートさせた。これが20 ニュー Shiseido 計画である。

ニュー Shiseido 計画のスタート このニュー Shiseido 計画は5つの柱からなっていた。

- 1.マーケティングの革新による企業基盤の強化（優位性の確立）
- 2.研究開発・ソフト開発の積極的推進（創造性の向上）
- 3.収益力ある企業体質への転換（自立性の尊重）
- 4.市場即応型の生産物流体制の実現（機動性の強化）
- 5.「意欲」を生かす新たな企業風土の醸成（積極性の重視）

経営改革室の設置 こうした一連の運動を進めていく際に必要なのは、「何のための運動なのか」を明確に意識することだと経営トップは認識していた。単なる過去の否定では建設的なものは生まれてきにくいため、将来の資生堂のあるべき姿を明らかにし、会社のベクトルを具体化する必要があるという考え方であった。このような意識からニュー Shiseido 計画の5本柱の具体化のための部署として、社長直属の経営改革室が新設された。なお、この部門は1990年にコーポレイトデザイン室と改称された。

経営改革室のスタッフは一部社内公募を行いながら、若手中心の組織とした。一方常務以上の経営トップで構成する経営改革委員会を組織して経営改革室で検討した案件を討議する場をつくり、経営改革室を実働部隊とする全社的な経営改革運動が推進されることとなつた。

その中でテーマとされたのが、①新企業理念の構築、②社風改革・意識改革、③組織改革・人事制度の見直し、④マーケティング部門の改革であったが、いずれも一朝一夕にはなしえないものと思われた。ただしこれらの検討結果が出されるまで何も実行しないとすると、社員の中の改革に対する熱意が冷めてしまうおそれがあった。そのため、基本的な改革案の検討を推進すると共に、以下のように手のつけられるものからまず実施することとした。

さん付け運動（1988年） 社員は同じ立場にあり、身分の上下はない、という趣旨から、社員相互に「○○課長」と役職では呼ばず、「○○さん」と呼ぼうという運動。従って福原氏に対して社員が呼びかけるときも「社長」ではなく「福原さん」と呼び掛けることとした。

服装の自由化（1988年） 資生堂は美しさという「価値」を売る企業という認識がなされていました。そして、「価値」を売るからには、社員がどのような「価値観」を持つのかが大きな問題と意識されるところとなった。その社員の価値観がよく表現されているのは服装である、との観点から、日本のビジネス界の不文律である、スーツにネクタイ姿という男性社員の服装に関する規制を解き、また女性社員のユニホームを廃止した。

人事施策の展開 その他、人事制度に関する動きは以下のとおりであった。

1987年 潜在能力登録制度（本人の趣味、取得した資格など直接業務に関係のない能力であっても会社に登録しておき、新規事業進出の際など適切な人事配置に役立てるもの）

1988年 フレックスタイム制度（本社のみ） 50歳以上自由定年制 対話型評価制度（人事考課の目標設定や考課結果について本人と考課者との間で面接を行う）

1989年 新幹線通勤制度 海外自主テーマ研修制度 厚生年金基金設立

新・企業理念の内容

こうした諸施策が進められている中で、新企業理念策定を始めとする経営改革運動も同時に並行的に進められていった。そして1989年、ようやく「新・企業理念」ができあがった。その内容は次のとおりであった。

○企業使命・事業領域

私たちは、多くの人々との出会いを通じて、新しく深みのある価値を発見し、美しい生活文化を創造します。

○行動規範

- 1.お客様の喜びを目指そう
- 2.形式にとらわれず結果を求めよう
- 3.本音で語り合おう
- 4.広く深く考え、大胆に挑戦しよう
- 5.感謝の心で行動しよう

また、コーポレート・スローガンを社内公募し、「ヒトを彩るサイエンス」が採択された。

10 ざっくばらん会これまで現場の販売会社には、本社の役員が訪れる機会はあまりなかった。これがコミュニケーション阻害の一因との見方もある。そのようなところから、この企業理念については常務以上の役員が手分けして販売会社をはじめ国内外151の事業所を訪問、社員に対し説明を行うなど、懇談の場をもち、広く社員の声を聞く機会をもった。この会合を「ざっくばらん会」と名付け、この場では社員は現場の感覚、あるいは末端の声を経営トップに何でも伝えることができた。この成果が、1990年からの完全週休二日制、連続休暇制度、リフレッシュ休暇制度、育児休業制度といった休日の増加と長期休暇制度の実施につながった。

組織の改編

また、販売会社72社、26支店を15社に統合する組織変更を行い、1990年には部課制を廃止し、グループ制を導入した。その目指すところは「フリー・フラット・フレキシブル」と表現されていた。たとえば、人事部内は企画労政グループ、人材育成グループ、採用研修グループ、従業員福祉グループ、健康管理グループなどにわかれ、一人が複数のグループに属することもできるようになり、またグループリーダーの下では皆同一の立場にあることになった。そして環境の変化に対応する時にはグループも自由に改編し、その時々に応じた制度をとることが考えられていた。

選択型人材育成制度の施行

制度の概要こうした変革を進める一方で、人事制度の根本的な見直しを実施し、1990年に施行されたものが、選択型人材育成制度であった。

30 従来は全社員一律の制度としていたながら、暗黙のうちに、「美容部員は販売のプロ」「高卒・短大卒女性の事務社員は短期勤続で転勤はない」「大卒女子は大卒男子と同じ扱いで職種の転換や転勤もある」という取扱いをしてきた。しかし、これは制度化されたものではなく、

社員にとっても明確なものではなかった。

こうした従来の不明確さを取り除き、会社が転勤や職務の変更など社員のライフスタイルや志向にあわせた待遇を提供する、というのがこの新制度の趣旨であった。

また、ニュー Shiseido 計画に即していえば、「意欲を生かす新たな経営風土の醸成」の具体的展開の一つと位置付けられていた。具体的にいえば、転勤を忌避し、安定した生活設計をする者は転勤をしないコースを選び、一方能力を身に付け、上位の役職を目指すタイプは転勤を厭わないコースを選ぶことができるようにならなかった。5

図1はこの制度の概要である。これは当時大企業を中心に採用されていたいわゆるコース別雇用管理の一つの形ともいえ、この「総合職」「地域総合職」などの「コース」は入社時に決定され、その後転換審査を経て、転換を行うことも可能なことになっていた。ただし、制度導入時には経過措置として、当初2年間は「審査」は行わず、次のように手続きをとることとされていた。すなわち、転換を希望する本人の申し出をうけて、その所属するグループリーダーたる上司が面接等により本人の意欲、意思を確認し、制度を十分理解していると認められれば、上司からの申請により半ば自動的にコースを転換させることとなっていた。10

現にそれまで一般事務を行っていた女性社員が制度導入当初は「事業所限定職」とされていたところ、その後総合職へ転換をしたという例は少なからず存在していた。15

各コースの内容 総合職は、勤務地、職種の限定がなく、ゼネラリストを志向する者。技術専門職は技術者としての専門職を志向する者。地域総合職は一定の地域内での転勤はある、とする者。事業所限定職は特定の事業所で勤務する者。美容専門職は従来「美容部員」と呼ばれていたものであり、勤務地を限定した上で小売店に派遣され、直接消費者に接し、あるいは小売店に対する営業活動を行う者とされていた。1992年現在ではビューティーコンサルタントと称されている。1992年3月現在の各コースにおける男女別の人数は表1のとおりとなっていた。なお、このコースの区分けにおいては「限定職は単純定型業務、総合職は企画判断業務」などという職務の内容による違いは制度上存在しなかった。20

選択型人材育成制度と関係する他の人事制度

会社の人事担当者は選択型人材育成制度に関係した他の人事制度について以下のように説明していた。

(1) 職能資格制度 資生堂では非管理職が担当する職務がその難易度・重要度によって1級から7級までの7段階に区分されていた。管理職では課長格、次長格、部長格と設定されている。この各職務段階に対応する職務遂行能力により資格が区分されており、全社、全コースとも同一に社員I、II、III、副主事、主事、上席主事、参事と設定されていた。なお参事よ25

り上位は管理職と位置付けられていた。これを示したのが図2である。

(2) 賃金制度 体系は図3の通りであるが、これらのコースにおける資格制度はすべて同一であり、従って資格に即して支払われる加給も同一水準であった（現実には各職掌別の賃金表となっているが、職掌による水準の上下はないと説明されていた）。そのため、コース転換後もほぼ同一水準の賃金を保っていると人事担当者は説明していた。なお、管理職については本給のみで手当ではなく、賞与の考課差が大きくなつて設計となつており、実質的に業績を重視した形で運用されていた。

(3) 人事考課制度 考課内容は部門別・職掌別・職務級別に項目が設けられていた。考課項目の要素を大別すると、①業績の達成度合い ②課題達成に関する職能の発揮度 ③対人関係に関する職能の発揮度 ④知識・技術・技能の発揮度 ⑤意欲・勤務態度に区分されていた。この考課により職務級の中に設けられた「職務号」が昇号し、賃金と連動することになっていた。

(4) 昇進・昇格の限度 特に総合職だから昇進・昇格のスピードが早いというわけではなく、どの職掌からも試験を経た上で参事に昇格することはできる制度となっていた。ただし、資格上の課長格（管理職相当）以上への昇格にあたっては勤務地の限定をすることはできないとされていた。

(5) キャリア・パス 総合職の場合、当初は全員第一線事業所（販売会社、工場など）配属が義務付けられていた。ここで3年ほど仕事の基本を身に付けた上で本社に異動したり、他の事業所へ異動するなりの次のステップが講じられ、転居を伴う昇進のルートにのっていくこととなっていた。取締役に昇進した男性のキャリアの例を末尾に掲げたが、人事担当によれば、これは国内業務中心の者と国際業務中心の者の一般的なキャリアであると説明されていた。原則として本社と支店を往復し、担当業務を少しずつ違えていく。そして1回は従来従事していた業務とは別の業務に従事させながら、主たる分野を中心に異動させるというものであった。なお、女性取締役のキャリアも掲げておいたが、美容部員からの昇進であり、必ずしも参考とはなりにくい、とのことであった。専門技術職も基本的には総合職と同様にジョブローテーションの対象となるが、その職務は技術系およびデザイナーに限定されていた。一方、地域総合職は限定された区域内での異動に限られ、事業所限定職、美容専門職は原則として転居を伴う異動はないとされていた。なお、総合職女子の場合、将来の業務のために極力第一線事業所において美容専門職が担当する「ビューティーコンサルタント」を経験することとされていたが、その他の点では男性と同一であり、末尾資料のような男性のキャリア・パスと同様のキャリア・パスを踏むことが期待されていた。

資生堂における女性雇用管理

コース別雇用管理は女性の雇用管理を意識して設定されている企業が多いが、資生堂における女性雇用管理は次のような状況であった。

資生堂では「資生堂は女性の戦力がなければ成り立たない会社」であるとの大前提を掲げているが、4年制大卒女子を採用しはじめたのは1982年であった。しかしこれは試験的な採用であり、その位置付けも事務補助的なものと暗黙のうちに認識され、女性を幹部候補として育成しようという気運は社内には希薄であった。

こうした状況の中、将来の幹部候補社員として「総合職」と称される大卒女性を採用し始めたのは、他社でコース別雇用管理が広まってきた1988年であった。この年には同時に総合職以外の女性も採用し、現在の制度の原型というべきものが形づくられた。もっとも1988年の採用活動を展開していた時点ではまだ「総合職」という言葉自体資生堂には存在せず、1988年入社組はいわば「総合職ゼロ期生」であり、正式に「総合職採用」と銘うったのは翌1989年からの入社者であった。この段階では、まだ総合職の位置付けが必ずしも明らかではなかったが、1990年になってこの選択型人材育成制度の中で総合職が制度的に明確に位置づけられた。

この間の事情について河村常務は次のように語った。「長い間、事務系として採用してきた大卒女性には事務補助的な業務に従事してもらい、幹部候補として育成してこなかったのは事実です。当社は女性が使用する商品を扱っていることは確かですし、その意味からも女性を大切にしてこなかったのはなぜか、との批判があるのかもしれません。しかし、男女雇用機会均等法制定以前は日本企業の多くは女性を幹部候補とは扱ってこなかったように思われますし、当社もその風潮の例外ではなかったということができるでしょう。ただ、強調したいのは、当社において女性の取締役や管理職がまれではないことです。美容部員出身者が多いのですが、その点では、女性雇用の先進的な事例なのではないでしょうか。」

美容部員とは、チェインストアやデパートなど小売りの第一線にたち、対面販売や美容講習を通じて販売促進に努めるという化粧品業界独特の制度であった。女性はオフィスワークや補助にすぎない、というかつての社会風潮の中で、資生堂においては美容部員は営業の主力として、社内で位置付けされていた。そのため、資生堂は從来から美容部員に対する教育に非常に力を注いでいた。その中で、優秀な美容部員はインストラクター、本社のマーケティング担当者に積極的に登用していくキャリア・パスを設けていた。実際の業務としては、主として商品開発や広報、販売施策、教育などの業務に従事するものが多く、1992年6月現在では女性の取締役1名、監査役1名、部長級が3名おり、うち3名が美容部員出身者であった。

5

10

15

20

25

30

育児支援制度 女性の継続勤務を支援する制度としては、フレックスタイム、育児休業制度、育児時間制度が導入されていた。フレックスタイムでは、所定時間以前に帰宅することも認められ、育児休業制度では、子女が3歳になるまで休業を認めるという、法定以上の制度となっていた。そして育児時間制度では子女が小学校に入学するまで1日最大2時間の短縮を可能にする、という制度となっていた。いずれも男性にも適用され、無給が原則だが、育児時間制度においては子女が1歳未満の場合、1日1時間は有給とされていた。

経営改革ならびに選択型人材育成制度に対する社内の意見

ケースライターは、以上の経営改革ならびに選択型人材育成制度に対して、一般職、管理職、そして経営トップにインタビューを行って、意見を求めた。以下はそのインタビューの抜粋である。

一般職の意見

A販売会社営業担当伊藤氏（男性総合職、大卒入社13年目）

「福原社長が就任する以前には、やはり私も営業の方針について疑問をもっていました。しかし、方針に反すると評価も厳しくなり、また上司からも叱責をうけることになります。それに、今までこの方法でうまくいっていたのですから、あえてやりかたを変える必要も感じられなかったのです。

しかし方針が転換してからは目の前が明るくなったような気がします。会社の雰囲気は明らかに良くなりました。意思の疎通も円滑です。福原社長のリーダーシップはたいしたものだと感じます。

人事制度の改定で注目しているのは、やはり女性総合職の働きぶりです。今まで男性が行ってきた仕事を女性が行うのですから、何か変わるのか、変わらないのかと見ていました。結論的には、男性も女性も能力としてはあまり変わらないと思います。ただ女性総合職についてみると、人によっては苦労しているのではないかでしょうか。総合職は1年たらずでビューティーコンサルタントを何人も使わねばならない立場になります。それが男性の場合、彼女等は『男なら上に来てもしようがない』という諦めに似た気持ちを抱きます。しかし女性総合職ですと、この感覚が逆に働きます。『同じ女性なのに、勤務年数が短い人がなぜ上に来るのか』という発想になってしまします。人間関係をうまく作ることのできる人ならいいのですが、女性総合職全員が人間関係を円滑に進めることができると限りません。『女の敵は女』という言葉もあります。人間関係をうまく結べない人は部下からの無視、総スカンなど大変なのではないでしょうか。

また、女性の中には販社経験が1年半程度で本社に転勤していくケースも見られます。男性の場合は3年程度が常識となっているのに、不公平だと考えている男性総合職もいるかもしれませんね。」

B販売会社営業担当小林氏（女性総合職、大卒入社2年目）

「経営改革といつても昔のことのように思います。私が入社する前のイメージは、福原さんのいうとおりのきれいな、文化に理解のある会社、というものでした。それが入社後はどうもそのような雰囲気は感じられません。社内の友達の話を聞いても、資生堂は普通の会社だな、という感じです。ただ、資生堂のイメージは社外では今でもよくとらえられているようですね。社内の現状と社外の受け取り方のギャップがあるように思います。」

たとえば、『ざっくばらん会』も前にはあったようですが、今は本社役員の顔をみることはほとんどありません。意見があれば職制を通じて上申すればよいのでしょうか、それでは生の声として伝わるか、不安もあります。

人事制度ですか。ふだんは誰が限定職で、だれが総合職か、とはあまり意識しないでしょう。ただ、異動の時など、一生ビューティーコンサルタントで終わる美容専門職の人たちから見ると、総合職は1年弱位でビューティーコンサルタントを終えてセールスマネージャーとして彼女等の上に立ったり、他の部署に異動するのは不公平に見えるかもしれません。そうしたことから、日頃は大学や学生生活の話はできるだけ出さないように、総合職であることを周囲に意識させないようにしています。もっとも仕事をしっかりやっていれば、職掌がどうであれ、周囲は認めてくれるよう思います。」

本社事務部門奥村氏（女性、総合職、入社5年）

「私は総合職制度ができる前に試験的に大卒女性を採用した、いわば総合職ゼロ期生の一人です。入社後の経験は、ビューティーコンサルタントなどの販社勤務の後、商品開発部門を経験し、今年人事部に配属になりました。入社してからも初めての女性総合職ということです。上司はとまどった面があったようです。「総合職」的な扱いといえば、デパート、大手量販店、一般チェインストアなど様々なタイプのお店を経験させてもらったということでしょうか。そのため、12月頃までは休みの日も出勤することがありました。その後、マーケティングアドバイザーとして一人で一般小売店約30店を持ち、上司の同行なしで営業をおこないましたが、そうした中で販社におけるビューティーコンサルタントとの人間関係や、営業活動の厳しさは自分自身にとってプラスになったように思います。でも、そうした経験のない事業所限定職の人たちと比べて給与に差がないのはなぜでしょうか。『楽をしているのに、同じ給与なら限定職の方がよかった』とふと思ってしまいます。」

私達『総合職扱い』の同期生5名のうち現在までに2名退職しました。2名という数字は個

5

10

15

20

25

30

的な事情もあるでしょうし、多いか少ないか、判断は難しいところですが、全体的に見て、女性の勤続は長くなったのではないですか。結婚してからも勤務を続ける女性は多いように思います。もっとも、これが制度の効果かといえば、はっきりとはいえませんが。

5 社歴の古い人は資生堂は変わった、とおっしゃることがあります、私達はあまり感じません。ただ福原さんがあちこちのマスコミのインタビューでお話になっているのを見ると、うちの会社は社会から注目されているのだなと分かります。そしてそれを読むことによって社長の考えが伝わります。逆にいえば、外部から情報が入るのであって、社長の考えが社内を通じて伝わってくることはあまりありませんね。」

本社事務部門鈴木氏（女性、事業所限定職、入社4年）

10 「大卒で入社後、受け付けを2年ほど行い、今のセクションである総務部にきました。私の仕事が限定職の仕事なのか、総合職の仕事なのかはよくわかりません。他の人の仕事では総合職の後任に限定職が配属されたり、特に総合職の仕事、限定職の仕事と分かれていよいよです。仕事の内容で総合職か限定職か分けるのは無理なような気がします。

15 1990年の制度導入時には総合職か、限定職かどちらかを選択するようにという連絡がきましたが、私は転勤したくないので、限定職を選びました。仕事ぶりをみると、総合職だから優秀、ということも特になく思っています。将来ですか？やはりこのまま限定職でいくでしょう。一生会社勤務ということはないと思いますから。」

本社事務部門田沢氏（女性、総合職、入社4年目）

20 「私は他の人と少し違い、入社後すぐに配属された販社でも経理を担当しビューティーコンサルタントの業務の経験はありません。その後転勤で赴任した本社でも経理的な仕事に従事しています。おそらく今後も数字を扱う仕事が続くような気がしていますし、特に他の業務につきたいという気持ちはありません。たしかにビューティーコンサルタントの業務を経験すれば業務の幅は広がるかもしれません、現状ではそれを経験しなくとも不便は感じていません。結局総合職と限定職とは転勤があるかないか、という違いだけでしょう。その意味からは転勤については違和感はありません。ただ結婚したら、相手が何というかでしょうね。

25 会社の雰囲気としては、他の会社の経験がありませんから、こんなものかな、という感じです。特段働きやすいとは実感していませんが。ただやはりマスコミでメセナなどに積極的大ととりあげられるとうれしいですね。」

30

管理職の意見

C 販売会社中村支店長（男性）

「支店に来る前は本社の人事おりました。今回の人事制度など、一連の経営改革運動もそうしたことから、趣旨は理解してきたつもりです。昔と比べれば、少なくとも本社ではがらっと風土が変化しつつあるように思います。ところが、支店にきてみて驚きました。支店の管理職がそれらの変化やいろいろな制度趣旨をほとんど理解していなかったのです。説明会を何度も行ったはずなのですが、聞いただけ、という印象です。そのため、旧来の考え方をもった管理職の下にいる者は、やりにくく感じるかもしれません。たとえば、女性総合職にどのような仕事を与えるか、どう評価・指導していくかなど本当は迷っている管理職も多いと思いますし、そうした課長の下にいる女性総合職は不安なことでしょう。彼女等にどのような仕事を与えるかは支店長の権限の範囲内です。社員がみんなのびのび仕事できるような環境作りをするのが私の仕事だと意識しています。

経営改革運動もすいぶん徹底されてきました。ただ服装の自由化が言われていますが、まだ背広にネクタイという男性社員も多いですね。うちの支店でもポロシャツ姿の者はあまりいません。しかしそれに対して、背広を着るな、という指導をするとしたら、これは問題でしょう。何をどう着るかは社員の判断に任されるべきなのです。社員が『背広を着るべきだ』と判断したのであれば、文句をつける筋合いではありません。背広を着る自由もあるのです。『さんづけ運動』のように半ば強制するものとはその意味が違います。こうした細かな違いまで社員は認識できているのか疑問がないかもしれません。」

B 本社商品企画部次長森田氏（男性）

「商品開発への姿勢一つとっても、従来と大きく変わった、というのが実感です。トップの意思が強固であれば、皆に伝わるものです。

その一環としての人事制度についてはよく練られた制度だと思います。ただ、現場からすると5つもコースがあるのはよくわからない、というのが素直な感覚なのではないでしょうか。一体何がどう違うのか。もっとも、この点は管理職自身が本当に認識しているのかを問う方が先かもしれません。

私の場合は、部下に有能な事業所限定職の人材がいれば、迷わず総合職を勧め、転換を勧めます。もっとも、総合職に転じて何がメリットかと言われれば、正直難しいものがあります。賃金も高くなるわけではなく、仕事が変わるわけでもありません。参事への昇格試験にあたっても事業所限定職や美容専門職から受験することが可能なのですから。私としては、その問い合わせには、『自分の能力を発揮する機会は積極的に求めるべきだからだ』と答えておきます。事業所限定職ですと業務や勤務地が固定され、新たな可能性を見いだすのが難しく

5

10

15

20

25

30

なります。現在までのところ、総合職転換者はほぼ私の期待通りに成長してくれています。

女性総合職の難しいところは、私の見るところ、新卒者ではありません。1990年の制度改定前に入社していた30代後半から40代の女性総合職なのです。彼女等は総合職への転換審査をうけて総合職になっています。確かに能力は高く、優秀です。しかし残念ながら、入社から転換時までは総合職として育てられていません。そのため、視野の広さ、部門を超えたコミュニケーションネットワークといったものが構築されないまままで総合職として仕事をせざるを得ないのであります。新卒者は意識も高く、会社も総合職として育成していくでしょう。ところが転換してきた女性の立場に立つと、『今までと違うものを要求されても困る』といったところなのではないでしょうか。」

本社コーポレイトデザイン室（経営改革室を改称）大原室長（男性）

「私のセクションは読んで字の通り、資生堂の将来像を描くのが使命です。「よい会社」とは何かを考えるセクションともいえますが、その視点として、三つの「デザイン」ということを意識しています。

一つはビジネスデザインです。事業構造ともいえるでしょう。二つ目はワークデザイン。社員の働き方です。三つ目は言い方が難しいのですが、ソシアルデザイン、社会との関係のデザインというべきものです。最近はやりのコーポレイト・シチズンシップとあい通じるもので、こうした中で、人事の側面ではワークデザインとの関係が強いということになると思います。もちろん人事の各施策において人事部と密接な連絡をとっています。

他社では人事など戦略的な活動について、全社的な計画をたてることができてもそれが現場から支持されないところも多いと聞きます。それは、計画担当者の自己満足にすぎず、現場の意向を無視しているからではないでしょうか。資生堂では、コーポレイトデザイン室が作った計画を他部署に強制することは一切やっていません。組織上社長直属ではありますが、社長の権限で命令的に『押し付ける』のは反発を招くだけで、現場の行動は何も変わらないでしょう。資生堂が本当に変わったといわれるためには、現場が変わらねば何にもならないからです。

資生堂の場合制度としては、人事制度にしても、様々な意識改革運動にしても、一応の完成をみているように思います。問題はこれをどう運用するかです。せっかく形をつくったのに、それが無用の長物にならない保証はありません。コーポレイトデザイン室では、その運用の主体となる現場の部長クラスの意識改革を狙った研修を実施する予定ですが、期待通りの結果ができるか、これから問題です。」

本社コンシューマーズセンター奥山所長（女性、一部長級－）

「女性部長である私も美容部員から昇進した者です。本社広報が長かったのですが、この前の異動で着任したばかりです。経営改革運動における福原さんの意思決定は大したものですね。打つ手が成功しますから、下の者も信頼を寄せるのです。

今回の人事制度はよくできていると思いますが、やはり少々複雑ですね。その中で、優秀な事業所限定職ならばどんどん総合職に転換していってほしいのですが、自分の実力に枠をはめてしまっている後輩が多いように思います。『私はこのレベルの仕事でよい』と満足してしまうのです。同性としてはいろいろする面もあります。」

5

女性取締役の意見

永嶋取締役推販部長 「私のキャリアを振り返り、一美容部員が取締役にまで昇進できたポイントを考えてみると、様々な職務を経験したことがあげられるように思います。美容部員から本社に異動になったとたんアメリカ赴任を命じられたのです。当時資生堂はアメリカに進出し、現社長の福原さんの指揮のもと、デパートへの売り込み、在庫の整理など、アメリカの現地法人は大変苦労していました。その中に投入されたのですから、今から考えてもよく頑張ったという気がします。もちろん小人数で業務をこなしていましたから、一人で何役も兼ねざるをえません。極端にいえば、会社の仕事すべてに多かれ少なかれ関与していたともいえるでしょう。これが非常に勉強になりました。視野の広さが身についたとすれば、この経験が大きかったでしょう。

10

アメリカ駐在が終わっても、国際部に勤務し、職務上各国のバイヤーと接触すると商売のやり方も一から組み立て直さねばならないことに気づきました。ある国で通用したことでも他の国では通用しないことも多いのです。この経験は、一つのやり方だけではうまくいくとは限らないという柔軟性を教えてくれました。こうしたいくつかのポイントとなるような出来事を経験すれば、男性でも、女性でも成長するように思います。

15

社内における女性ならではの苦労、差別はないように感じますが、一般論として男性の無意識の行動の中に違和感をときどき覚えます。ある部の筆頭次長を勤めていたときのことです。部長が欠席する会議に部長の代理を出席させるとき、筆頭次長である私を飛び越えて、次席や末席の男性次長が部長の代理を指名されることがたびたびありました。私が代理出席したのは、転出直前の1回だけでした。このことについては、私が部長の代理をする能力がないと評価されているのか、もしくは女性だから排除されているのか、悩んだものです。男性には感じないようなささいなことかもしれません、こうしたささいなことに気を配る管理職がもっと増えれば、女性が働きやすくなることはたしかです。」

20

25

30

人事制度企画担当者の意見

本社人事部佐々木氏（男性）

「人事制度は経営改革運動の重要な一部であるとの認識は人事部には十分ありました。その
ような観点からこの人事制度は労使双方で2年以上もかけて議論したところです。特に留意
したところとしては、他社ではコース別雇用管理制度といえば賃金に差をつけているケース
が多いのですが、当社では各コースとも同一の職能資格制度ですので、賃金に差を設けてい
ないのが特色といえましょう。」

従来から存在している社内公募制度や対話型人事考課制度などとも相まって、社員は自分
の好きな道を歩めるわけで、この制度は個性重視と言う最近のトレンドにも合致していると
10 思います。ただ、何分スタートが1990年ですので、1992年の現在、制度の可否を判断する
にはまだ時間が必要です。幸い、女性の勤続年数も四年制大卒の場合、従来なら5年で半数
が退職したところ、現在ではかなり退職率は低下しているように思いますし、良好な状況の
ように考えています。仮に問題が出てきたら、マイナーチェンジで対応するつもりです。現
在の制度を変更するのはやぶさかできません。」

15 制度構築時の議論に参加した資生堂労働組合の森下委員長（男性）

「今回の人事制度には、労組の意見もかなり取り入れてくれており、総体的には評価できる
と考えております。今回の人事制度導入にあたって、特に気にしたのはコース別人事制度に
おいては、コース間の上下意識といった差別意識が生まれやすいという点です。たとえば、
20 職能資格制度をコース別にして、総合職が賃金が高いと『総合職が事業所限定職よりも上』
といった意識がどうしても出てくるでしょう。それでは社内に混乱がおき、チームワーク等
に支障をきたすことにもなりかねません。この意味からは、職能資格を同一（共通）にした
今回の制度は組合の考え方にも合致しています。」

25 ただ、今回の制度がベストだとは思っていません。キャリア・パスの明確化は今後の大きな課題ですし、この制度が意欲を生かす企業風土づくりの一環として、当初のねらい通り機能していくのか、定期的に見直していく必要があると思います。そして、会社の運用の実態についてこれからも組合は重大な関心を持って見守っていきます。」

河村常務取締役（男性、人事担当）のコメント

「当社の意識改革は端緒についたばかりといってよいでしょう。自由さ、そして将来への明
30 るい方向を会社としては示しているつもりですが、社員の考え方はすぐ変わるわけではありません。福原さんの考えをいかに浸透させるか。これは長期戦で臨まねばならない課題です。現在はまだまだムード的な面がありますが、足が地についた着実、堅実な運動としてい

かにもっていくかが私達の課題です。

ただ、気掛かりな面もないわけではありません。現状では服装の自由化、さん付け運動など自由が強調されている面がありますが、この『自由』を社員が履き違えないようにしなければなりません。自由は『何をやってもよい』ということではありません。それでは自由と放埒との境界ともいえる『資生堂社員として守るべき一線』とは何か。それを認識してもらうのが、この運動や人事制度の究極の目標だと思うのです。」

5

10

15

20

25

30

付属資料（いずれも会社資料による）

表1 「コース」ごとの男女別人数

（販売会社なども含めた資生堂グループ全社の数字である）

| | | 男性 | 女性 | 合計 |
|--------------|---------|-------|--------|--------|
| 本社課長格以上 | | 909 | 25 | 934 |
| 総合職 | | 3,343 | 150 | 3,493 |
| 専門技術職 | 研究技術職 | 354 | 114 | 468 |
| | 生産技術職 | 109 | 2 | 111 |
| | システム技術職 | 31 | 5 | 36 |
| | 宣伝製作職 | 45 | 15 | 60 |
| | パーラー専門職 | 47 | 0 | 47 |
| 地域総合職 | | 68 | 6 | 74 |
| 事業所限定職 | | 591 | 3,606 | 4,197 |
| 美容専門職 | | 46 | 10,848 | 10,894 |
| その他（期間従業員など） | | 640 | 4,578 | 5,218 |
| 合計 | | 6,183 | 19,349 | 25,532 |

1992年度大卒採用実績 総合職 210（男181 女29）

専門技術職 76（男 58 女 18）

事業所限定職 44（女44）

基本的な人事諸制度の体系

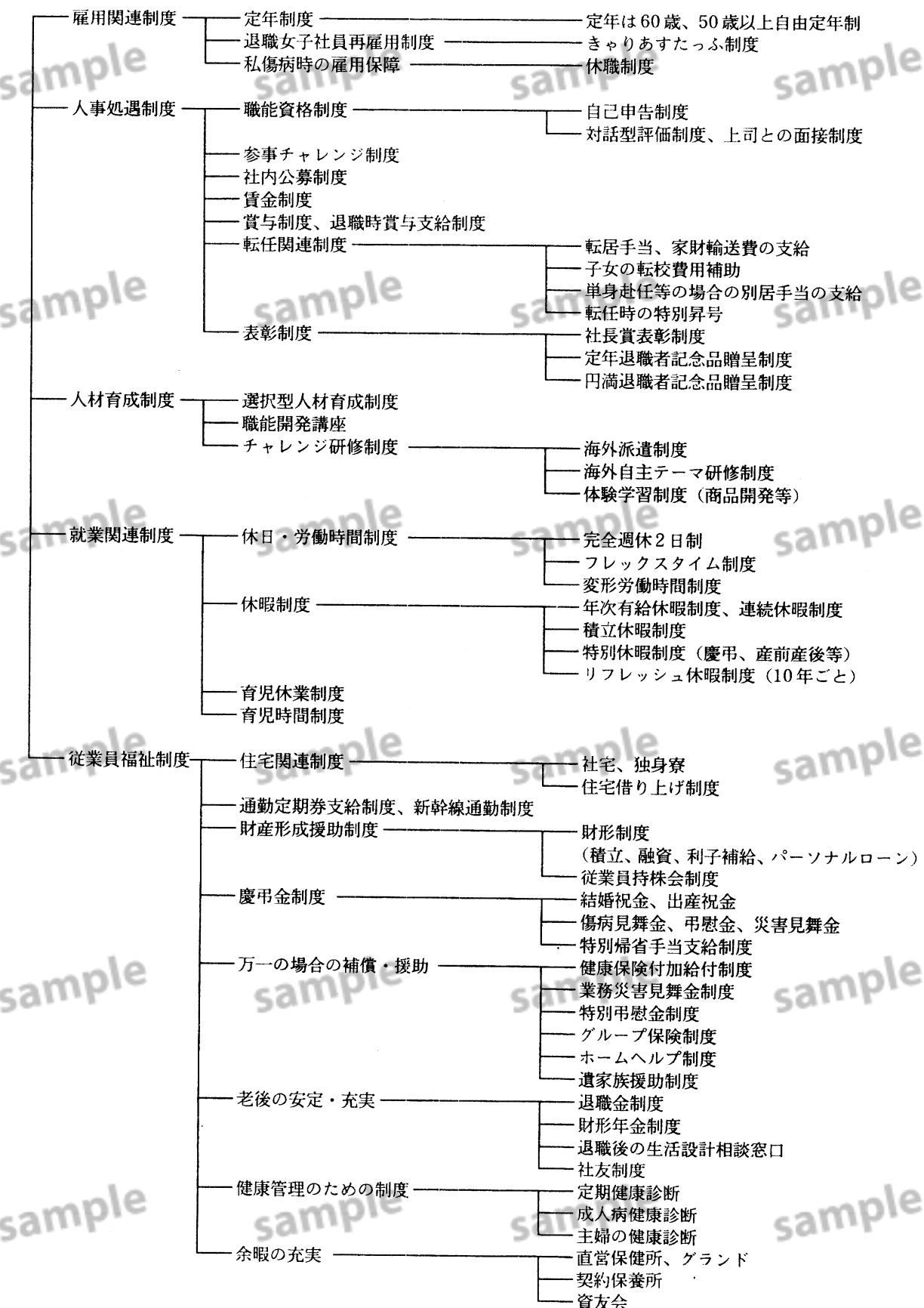
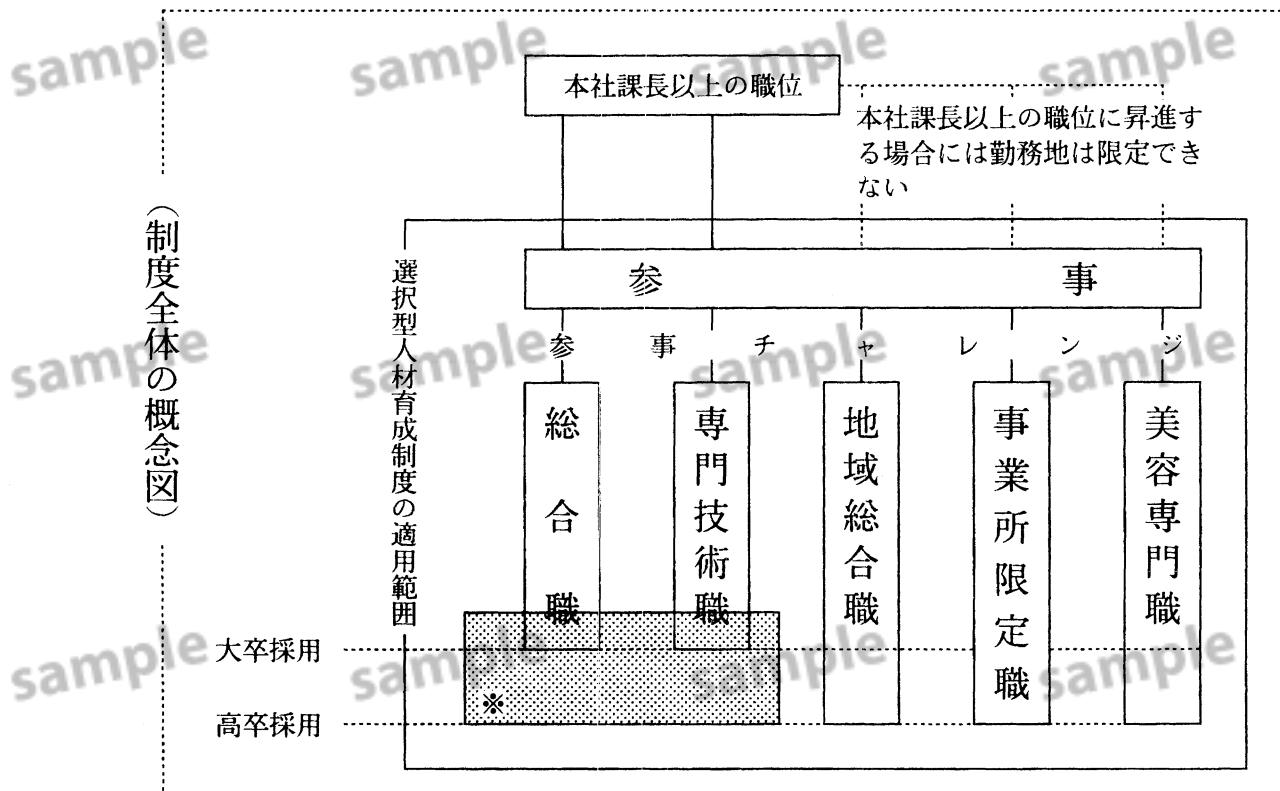


図1 「選択型人材制度」概念図



*入社後10年程度はCDPの考え方を適用して、計画的な人材育成を推進（3年を目処にローテーション）

| 項目 | 総合職 | 専門技術職 | 地域総合職 | 事業所限定職 | 美容専門職 |
|-------------|--|-------------------------------------|--|---|----------------------------------|
| 人材育成の基本的な目標 | ①全社的なゼネラリスト ②主に事務系の分野での高度なスペシャリスト | 研究、生産、システム、宣伝制作などの技術系分野での高度なスペシャリスト | それぞれの地域における販売会社業務のスペシャリスト | それぞれの事業所業務のスペシャリスト ※一般職的者から専門職的な者までである | 美容技術やファンデーションに精通した美容の分野でのスペシャリスト |
| 勤務する事業所 | 国内、海外を問わず資生堂企業グループのいずれの事業所にも勤務できることが前提 | 特定の販売会社管内でのいずれの支店にも勤務できることが前提 | 原則として採用された事業所に勤務する。ただし、転居をせずに通勤できる範囲内で他の事業所に勤務する場合もある。 | | |
| 転勤 | 転居を伴う転勤がある | | | 転居を伴わない転勤はある | |
| 採用 | 主体 対象 | (株)資生堂本社で一括採用 原則として大学卒以上 | 各販社別採用 原則として高卒以上 | それぞれの事業所別に採用 | |
| 人事待遇制度 | 基本的には共通の職能資格制度を適用（コースによる待遇差はつけない） | | | | |
| 特別に適用する人事制度 | 特別帰省手当（両親等の不幸時の交通費支給） 転任時の職務号の特別昇号 | | | | |

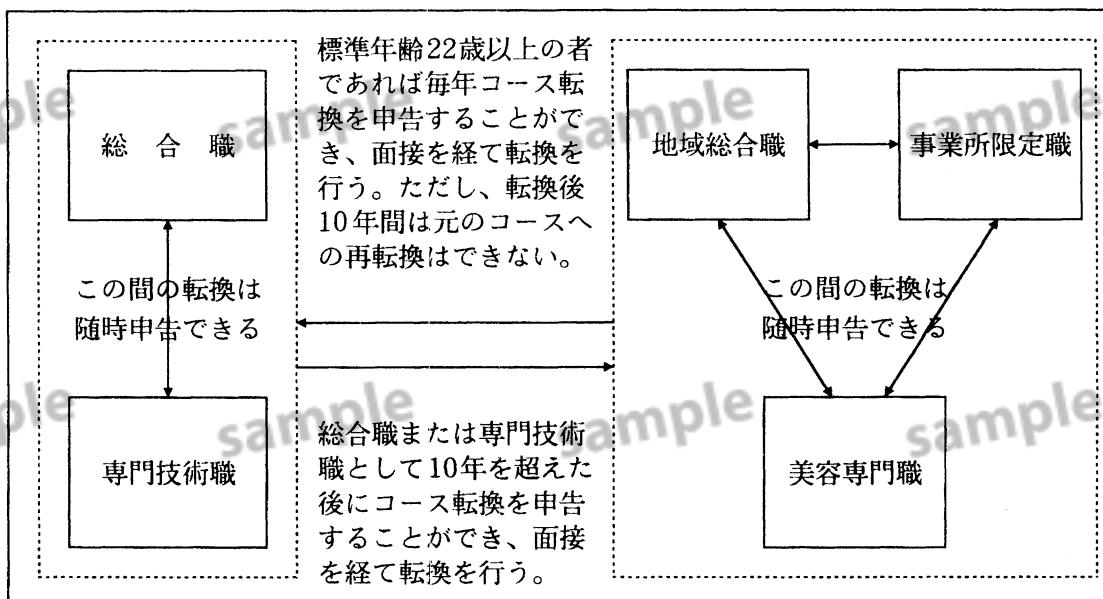
(注) 地域総合職の勤務地域については次の6地域を設定。

- ①北海道 ②東北 ③北信越 ④中国 ⑤四国 ⑥九州

選択型人材育成制度では在職中にコース転換ができるしくみとしているが、コース転換については、次の2通りの方法を設けている。

- ① 本人からの自己申告に基づいて会社が認定し、コースを転換する。
- ② 本人の了承を得た上で、人事異動と同時に社命によってコースを転換する。

本人からの自己申告に基づいてコースを転換する場合の条件は次図のとおりである。



なお、上図において、総合職グループから事業所限定職グループへの転換について「総合職または専門技術職として10年を超えた後」という条件をついているのは、総合職は10年を単位としたCDPを考えているためであり、安易なコース転換が行われると人材育成計画に齟齬を生じることによる。

また、選択型人材育成制度の考え方に基づいて人材育成のためのローテーションをスマートに行っていくため、人事部内の機能についても、採用・教育・人事異動を一つのグループでトータル的に推進していくように改変した。

図2 職能資格制度の概要

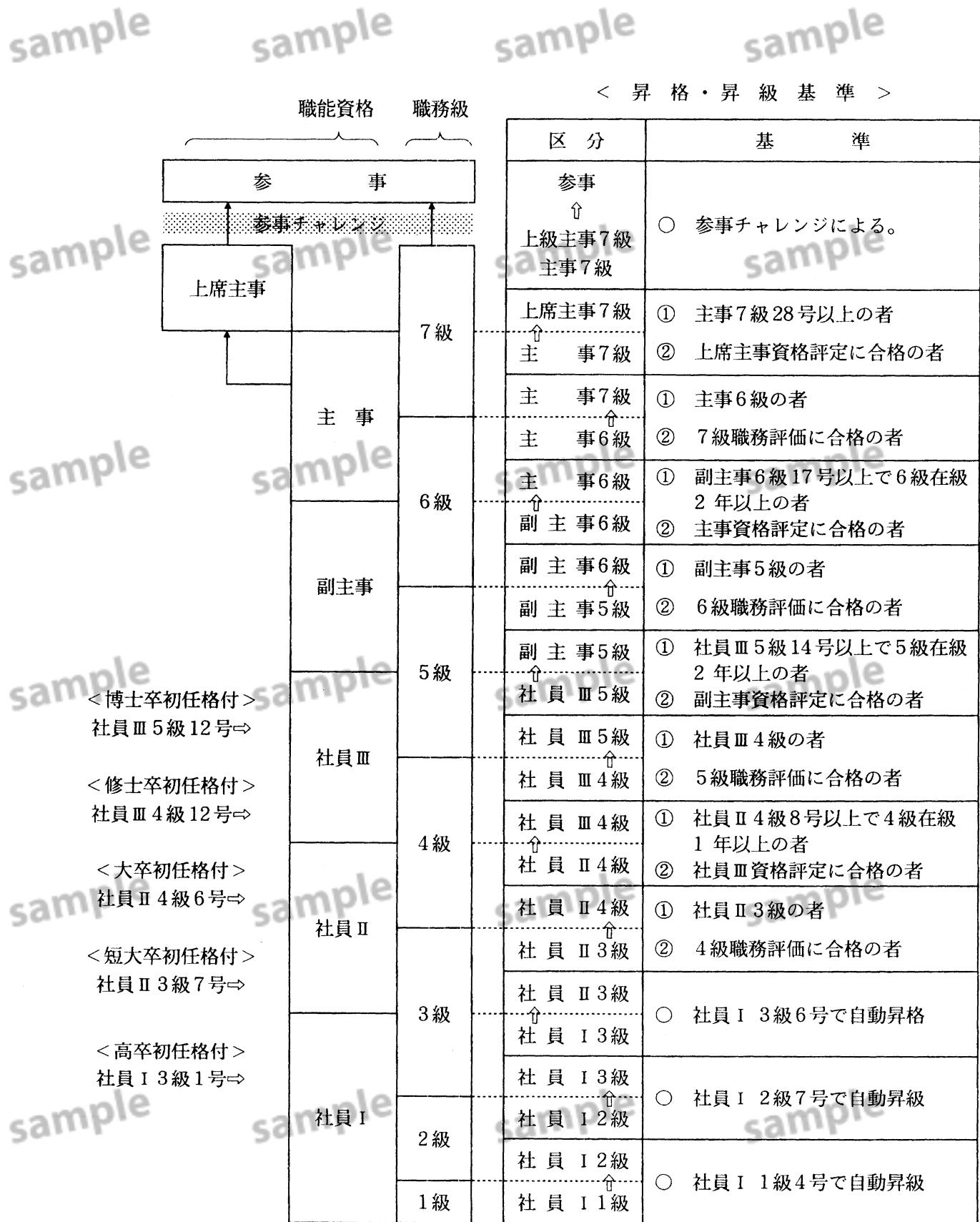
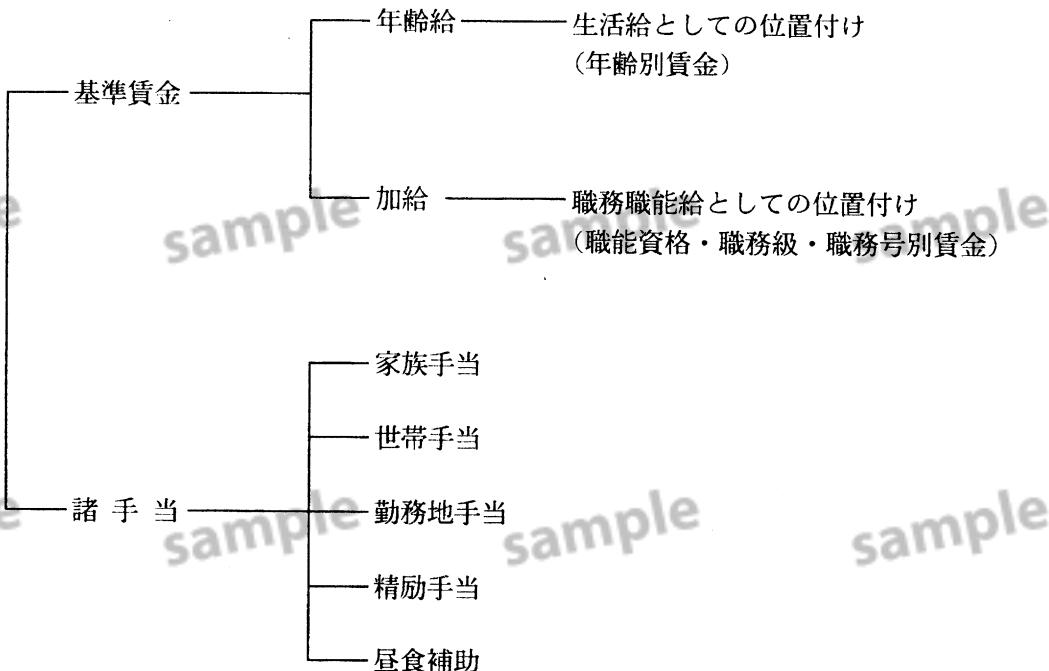
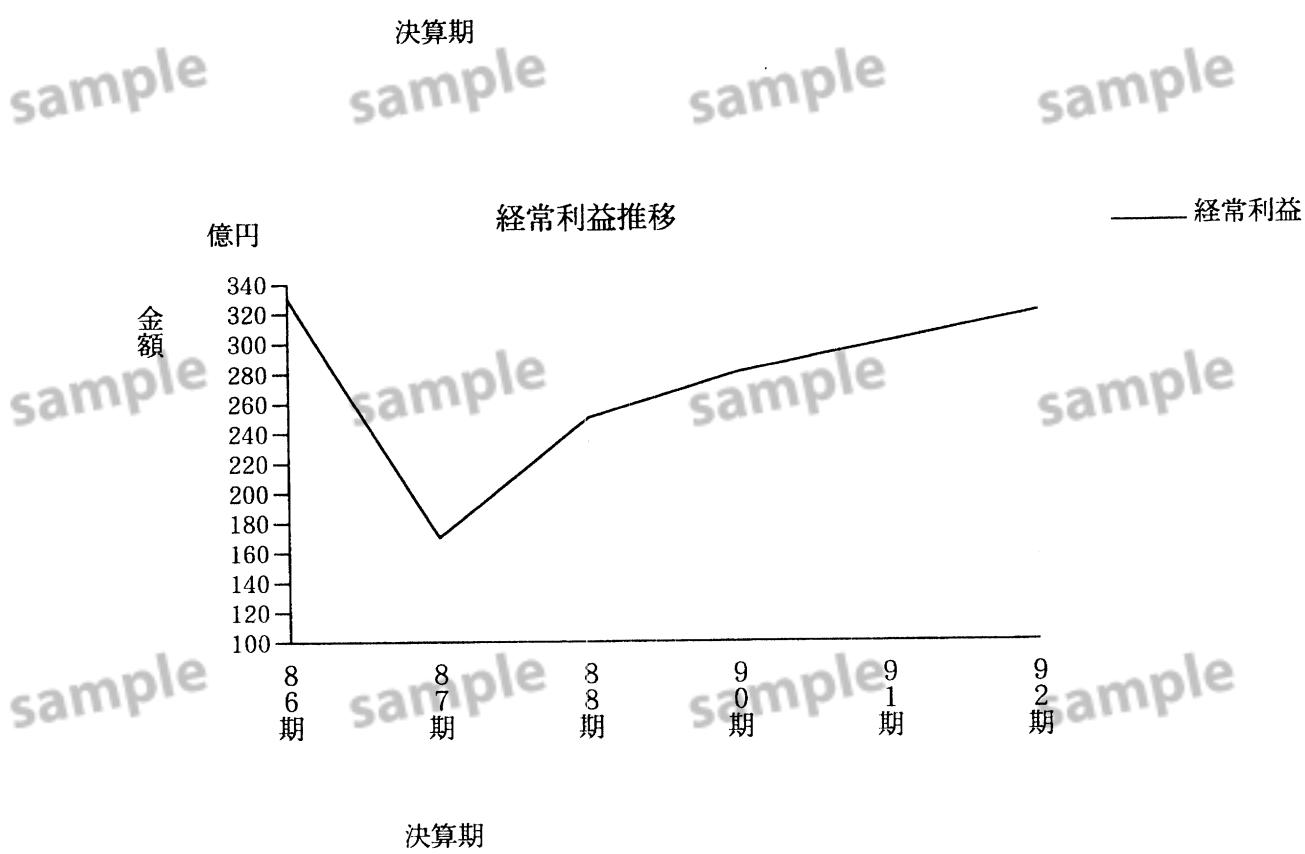
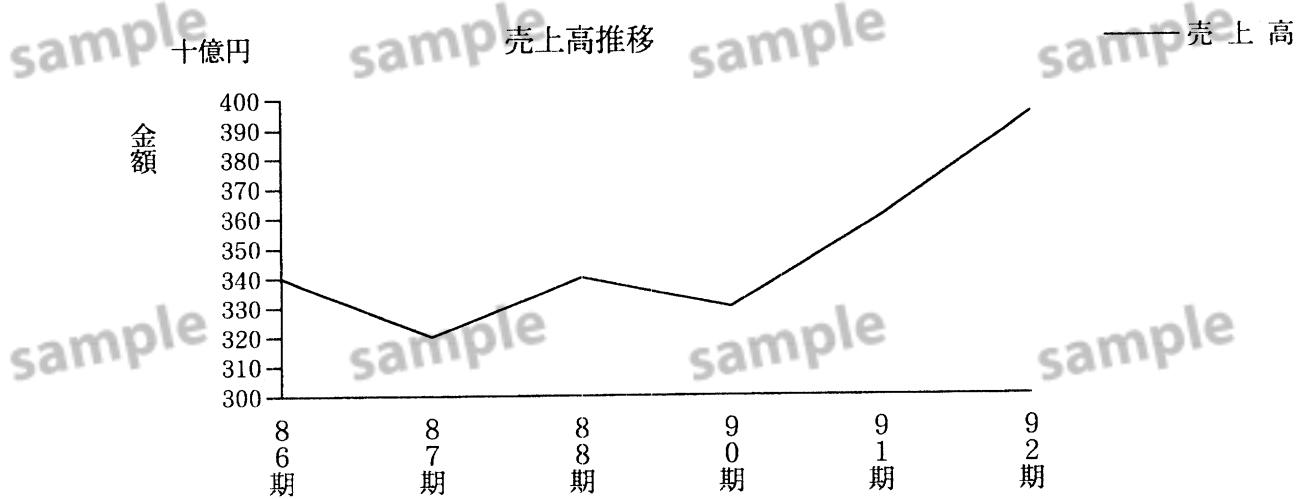


図3 賃金体系

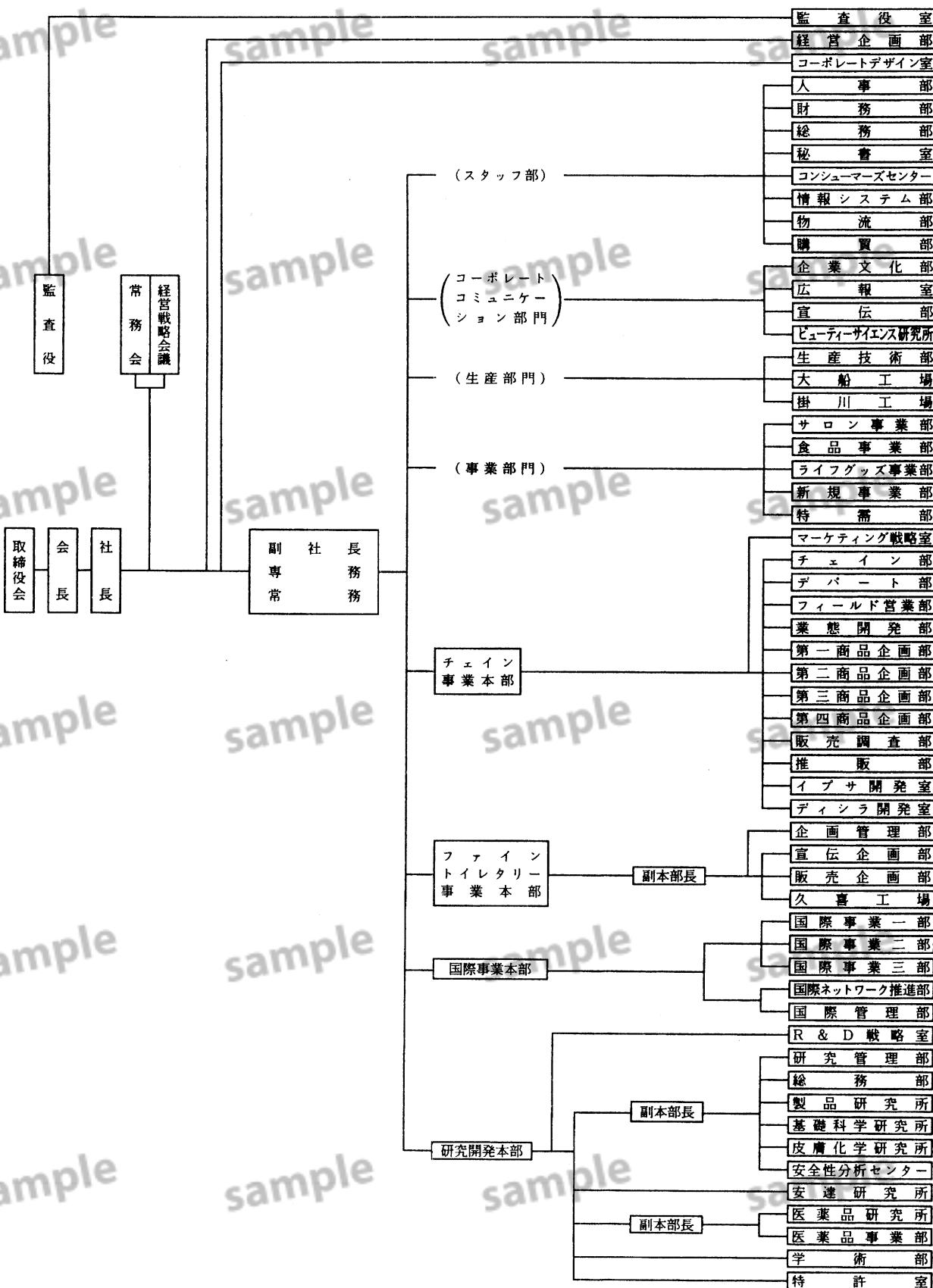


資料：売上高、経常利益の推移（1985～1991）



※89期は11月決算から3月決算への決算期変更のため、3か月の変則決算となっているので除いた。86期：1986年、87期：1987年、88期：1988年、90期：1989年、91期：1990年、92期：1991年にそれぞれ相当する。

資料：組織図（1992年3月現在）（同社有価証券報告書より）



キャリア・パスの例

1.A 取締役（国内化粧品事業担当の例）

昭和34年3月 大学卒業

同年 4月 広島支店（営業担当）

昭和38年8月 本社チェイン部（チェインストア担当）

昭和44年8月 福岡支店販売課長

昭和48年5月 横浜支店販売部長

昭和50年8月 資生堂富山販売専務取締役（出向）

昭和52年8月 本社チェイン部販売計画課長

昭和55年2月 本社企画部企画課長

昭和57年4月 本社チェイン部次長

昭和59年2月 本社チェイン部次長兼販売計画課長

昭和59年8月 本社チェイン部次長兼販促開発課長

昭和60年2月 本社マーケティング部次長

昭和60年11月 本社商品開発部長

昭和63年2月 本社チェイン事業部商品開発部長

平成 2年6月 取締役チェイン事業本部チェイン部長

2.B 部長（海外化粧品事業担当の例）

昭和33年3月 大学卒業

昭和33年4月 東京北支店

昭和34年4月 本社外国部

昭和38年1月 ハワイ駐在

昭和42年4月 本社外国部

昭和47年2月 資生堂コスメティックス（アメリカ）出向

昭和52年2月 資生堂コスメティックス（アメリカ）取締役生産担当副社長

昭和53年2月 本社外国部欧米課長

昭和56年12月 本社国際部欧米課長

昭和59年8月 本社国際部次長兼販売企画課長

昭和61年2月 本社国際部次長
昭和62年2月 本社デパート部次長
平成元年2月 本社国際事業部長
平成3年4月 本社国際事業本部国際事業1部長
平成4年6月 本社国際事業本部国際事業1部長（役員待遇）

3.C 取締役（女性・国際化粧品事業を主に歩んできた例）

昭和34年4月 資生堂福岡販売㈱入社（美容部員）
昭和37年 海外派遣美容部員第一号としてホンコンに派遣
昭和39年9月 本社外国部開発課
この間アメリカ現地法人に派遣など
昭和50年8月 本社外国部ニューヨーク駐在
昭和52年6月 本社外国部欧米課
昭和53年2月 本社外国部欧米課専任担当（課長待遇）
昭和54年2月 本社外国部美容担当課長
昭和56年12月 本社国際部美容担当課長
昭和59年8月 本社国際部次長（美容担当）兼美容課長
平成元年2月 本社チェイン事業部推販部長
平成2年6月 取締役チェイン事業本部推販部長

以上

不許複製
慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.