

## 仕入れ・販売など現場専門職に女性を登用、顧客評価を得て利益に貢献

東京都 卸売・小売業 労働者数：932名（うち女性387名）  
平均勤続年数：男性 21.9年 女性 16.3年 役職者数：男性 230名 女性 27名

### <導入のきっかけ>

- ・平成9年の男女雇用機会均等法改正により、ポジティブ・アクションが盛り込まれた。
- ・業界の特性で女性の数は多いが、まだ十分に女性の活性化が図られているとは言い難い。
- ・社長の考え方が「会社の成長を推進してきたのは『人』。将来への更なる成長と躍進を果たすには、一人ひとりの力の結集が重要であり、個人の能力を最大限に活かす。」というもので、ポジティブ・アクションの取組は、社長の考えに沿ったものであった。

### <取組体制>

10年以上前に発足した「人材活性化委員会」（メンバーは、会社の人事スタッフ（部課長以下）、労組委員長や書記長など合計30名程度）で、人事制度構築に関して協議。この委員会の中に設けられた「人事賃金プロジェクト」の中で、平成11年から「女性の活性化」ポジティブ・アクションをテーマに活動している。

### <取組目標>

管理職・専門職の女性比率を、平成12年度からの3年間で15%にする。

（管理職：マネージャー《係長》以上 専門職：外販《外渉》、仕入《バイヤー》、販売）

### <取組内容とその結果>

#### 1) 管理職登用

- ・管理職・専門職の女性比率を平成12年度からの3年間で15%にする数値目標を設定。また、管理職・専門職候補者をリストアップし、異動時に積極的に登用するようにした。取組を開始した平成12年の時点では、管理職・専門職の女性比率は6%だったが、14年には11%まで上昇。
- ・管理職・専門職候補者は、職務登用に必要な研修を受講（本人意思を反映）しライセンスを取得。このライセンス取得者から登用する方法を取っている。その結果、次期登用者が明確になり、周囲も納得し、人事制度の透明性が高まった。また、平成14年から3年間、女性を優先的に受講させるという女性優先枠（35%）を設け、女性の受講を促している。
- ・平成15年度から各管理職研修の内容に、女性の活性化、男性の育児休業制度取得の意識を高めること等について盛り込み、管理者の更なる意識改革を図っている。
- ・管理職に必要な幅広い職業能力を取得できるよう、配置や配置転換を実施。入社後、2年タームで2回異動し、キャリア開発モデルを作っている。
- ・自発的にキャリア開発できるように、メニューを随時見直しつつ、通信教育による自発的研修を推奨している。

## 2) 職場環境、風土の改善

- ・ ポジティブ・アクションの取組について女性社員の考えを聞くために、平成14年に女性社員に対してアンケートを実施。
- ・ セクシュアルハラスメント対策委員会を人事と労組で設置し、防止対策を実施。

### <取組の効果>

- ・ 平成14年、女性社員にアンケートを実施したところ、管理職、専門職に女性が積極的に登用されているとの評価が出た。(54%が支持)
- ・ 女性専門職(仕入れ、販売等)が増加したことで、女性の視点で仕入れが行われ、顧客ニーズにも対応し、顧客の支持を得た。特に食品(菓子)など、マスコミで取り上げられたことでイメージが向上、経営上の利点もあった。

### <今後の課題>

- ・ 女性管理職、専門職の登用が11%に止まっており、目標値(15%)の達成が今後の課題。
- ・ 管理職・専門職登用のための事前研修の女性優先枠が効果的に利用されるよう、女性の受講希望者を増やしていく。
- ・
- ・

チーフ職、サービス教育担当等への女性の積極登用で、職場の志気が向上。

京都府 卸売・小売業 労働者数：714名（うち女性362名）  
平均勤続年数：男性22.6年 女性16.6年 役職者数：男性313名 女性93名

**<導入のきっかけ>**

- ・百貨店は女性中心の職場であり、保安等の特定業務を除いた全ての業務は、男女平等扱いとなっている。特に、店頭営業、企画サポート業務については、女性が中心に活躍している。
- ・一方、多様な働き方を実現するために、店頭営業現場は交替勤務、企画サポート部門では、フレックスタイム制を導入し、節目節目で、より柔軟な「働き方」への取組の見直しを行っている。また、店頭営業部門、企画サポート部門の各々の職場では、朝礼や社内メール機能をはじめ、他の社員に伝達が必要なことについては「連絡ノート」や事務所掲示のホワイトボードを活用し、今までのところ支障なく業務が遂行されている。
- ・女性が働きやすい職場にするために、仕事と育児が両立できる措置をとっており、育児短時間勤務の女性は常時40名ほどいる。現在では、出産を理由に退社する者は少なくなり、仕事を続ける女性が多い。

**<取組体制>**

- ・経営トップがリーダーシップを取り方針を決定し、人事担当部署が中心となり具体的な取組を推進。
- ・労使からなる専門部会を設置しているが、その中で議論し、決められたことは労使管理セミナーの開催により、趣旨の徹底を図っている。

**<取組目標>**

- ・営業時間が拡大する中、社員個人の生活にとって働きやすい職場作りの整備。

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・新卒の募集は営業職として大卒以上を対象に行い、意欲・能力があれば男女の差別なく採用している。平成10年以降は採用を見合わせていたが、新店舗開店に合わせて平成14年に本社で男女計30名を採用して、当店にも男女各3名が配属された。

2) 職域拡大

- ・担当する職位を処遇と直結させ、やる気と能力ある者に対して適切な処遇を行うため、個々人が上司であるマネジャーと面談して、重点課題や業績目標を設定し、それに基づいて職務を遂行する仕組みを構築。その結果を達成度基準に照らして、期末に自己評価をした上で上司と面談し、摺り合わせを行い、最終的な評価が決定され、職務への意欲向上に役立っている。

### 3) 管理職登用

- ・ 上期・下期ごとに販売チーフを選出して任命している。チーフ職は正式な職掌ではないが、役割としての重要性は高く、現場の推薦に基づいてサービス企画部門と人事が連携して選ぶ体制を取っており、このチーフ職に選ばれることで、昇進、昇格への意欲を向上させることに役立っている。
- ・ 最優先課題として、店頭営業力の強化のために、従来の職能資格制度を改正。新しい人事制度では、女性の登用を進めるために各部門にサービス教育担当（女性20名）を設置し、ベンチマーク指標を活用して、新入社員を含め、取引先との対応など様々な教育を厳しく行うこととした。現在、部長職の女性は全体で4名いるが、後続の女性社員育成を目指している。
- ・ 平成12年に経営諸改革を推進。本年を人材育成の節目として「チャンス&チャレンジ」をキーワードに通信教育の受講や各種セミナーへの派遣も積極的に行っている。また、異なる経験を積むために1年間外部企業への派遣を実施している。今年度も継続して派遣予定。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ 店頭販売について、1ヶ月の変形労働時間制、外商部門には平成14年から、みなし労働制を導入。事務部門は完全フレックス制度により、働きやすい職場作りを目指している。

### <取組の効果>

女性の能力を促し、働きやすい職場づくりに尽力した結果、職場全体の志気向上が図れた。職能資格制度および新人事制度移行から、まだ間がないため、今後の状況を見ていきたい。従来より、懸案が生じた際には、半期に1回開催される、労使を構成員とした「職場生産性懇談会」の場等で問題点を検討することになっている。現場、人事、組合が三位一体となり、職場の問題を検討する体制が整備されており、これを活用して取組の効果を検証していきたい。

### <今後の課題>

営業時間が拡大する中、生活者の視点を踏まえた働き方を検討している。中高年層の知識・経験や蓄積されたスキルを効率的に活用する観点から、今年から再雇用制度を導入。63～65歳まで勤務出来ることとした。今後は女性の再雇用も増やしていきたい。また、マーケット的にみても、高齢者がターゲットとなるだろう。

男性管理職・女性社員双方の意識改革により、職場の性別意識が解消。

大阪府 卸売・小売業 労働者数：2,593名（うち女性1,066名）  
平均勤続年数：男性 17.1年 女性 9.5年 役職者数：男性 739名 女性 5名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 昭和53年頃から大卒女性を採用していたが、大卒男性には最初に売場や営業を経験させていたのに対し、女性は本部を中心に配属するなど、男女で育成方針が異なっていた。そのため、管理職につく女性は少なかった。また、高卒・短大卒の販売職は女性のみ採用としており、高卒女性は地方から採用するケースが多かったため、結果として結婚等を理由に早期退職する者が多かった。
- ・ 約10年前より「顧客ニーズに的確に対応するためには、女性の活用が不可欠である」という経営的視点から、女性の積極的活用を社の施策として打ち出し、女性の登用や職域拡大、管理職及び女性労働者の意識を変えるための取組を、人事部が中心となって進めてきた。

**<取組体制>**

- ・ 管理職対象の方針発表会で、女性の活用が経営トップの方針であることを説明。はじめに会社の政策であることを掲げ、社にとってのメリットを説明した上で協力するよう管理職に指示した。
- ・ 人事部が中心となって管理職の意識啓発を行い、女性をうまく使えない管理職についてはポストから外すというような措置もとった。
- ・ 女性自身の意識を変えることも必要だったため、女性にも定期異動させる等の人事施策を用いた。

**<取組目標>**

- ・ 幹部候補となる大卒女性の採用拡大
- ・ 女性の職域拡大（特にバイヤーへの登用）
- ・ 管理職への女性の登用促進

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 男女公平な採用選考のための取組として、採用担当者のためのマニュアル作成、面接時の質問項目・質問禁止項目の明示、採用選考担当者への女性の登用、採用担当者の情報共有のためのミーティング等を実施。これらの取組の結果、数年前より大卒の女性採用比率が男性を上回るようになった。（平成13年度 51.9%、14年度 54.5%）

2) 職域拡大

- ・ 10年前に主婦向けの商品開発を行うために、従来は男性の仕事だったバイヤーに初めて女性を登用。当初、難色を示していた商品部長を人事部が説得し、その後、社内外の受け入れ体制を整えていった。現在は、300名いるバイヤーのうち女性が100名を占める。
- ・ 女性の意識を変えるため、10年前から女性にも定期異動をさせることにした。大卒についてはローテーションを人事上の制度として明確化し、男女同様の育成を目指した。その結果、意識の高い女性が育ち、定着率が高まった。
- ・ 適材適所の配置を方針として周知。従来は男性中心だった部門への女性の配置を進めるにあたって、管理職の意識啓発を行うなどのフォローを行った。結果として、生鮮食品部門への配属を希望する女性が出てくるなど、女性自身の意識変化もあり、日配品、加工品部門での女性比率が増大した。現在、女性が配置されたことのない職務はない。

### 3) 管理職登用

- ・ モデルとなる女性の成功例を出し、後に続く女性の意識づけや育成を実施。衣料品中心の店舗の店長への登用、関連会社の取締役としての出向等で、女性登用の成功事例が出てきた。また、マネージャークラスにも女性が増えてきた。
- ・ 昇進・昇格基準、人事考課基準を明確にして、社員に周知。また、目標面接制度を実施。対象となる女性のほとんどが昇格試験を受験、昇進・昇格に向けての意欲が高まった。

### <取組の効果>

- ・ 10年前には女性の職域拡大や登用については、会社からの意識づけが必要だったが、今では職業意識の高い女性が育ってきており、社員の中でも男女の性別の意識がなくなってきたなど、社内風土が変化し、職場全体のモラルが向上した。
- ・ 女性の定着率が高まり、勤続年数も伸長した。

### <今後の課題>

- ・ 2年前に大規模な人員削減を行った際、女性管理職の半数以上が希望退職に応募して退職してしまったため、女性役職者の割合が低い。店長職の女性が希望退職した背景には、責任の重さから来る重圧もあったようなので、今後、女性の登用を進める際には、フォロー策を検討していく必要がある。
- ・ 女性の育成については、制度としての教育機会は男女平等に与えているものの、現場の指導者の意識にはまだばらつきがあり、部下に対する期待度が男性と女性で異なる男性管理職がいる等の問題もある。全社的な取組として、管理職の意識変革に向けて更に取組んで行きたい。

「女性だけの新聞販売店」誕生をきっかけに、女性社員に責任感と自信が生まれ、企業イメージも向上。

宮城県 卸売・小売業 労働者数：267人（うち女性21人）  
平均勤続年数：男性16年 女性15年 役職者数：男性185名 女性11名

### <導入のきっかけ>

平成9年の賃金、考課制度の改正により、成果主義を重視した賃金制度を導入。また、少子化社会の到来や平成11年の改正男女雇用機会均等法施行など、外部変化への対策として、女性の活用を模索していた。

一般的に、新聞販売店は新聞の上げ下ろしをはじめとして重労働。また、朝刊作業や集金など夜間労働や単独労働も多く、女性には不向きな仕事であると考えられてきた。しかし、実際に仕事をしてみると、特にお客様と1対1で向き合うことが多いセールスにおいては、従来の「狩猟型」セールスではなく、個々の顧客へのきめ細かい対応が必要とされていることから、女性の登用に自信を得た。

女性の活用には、男性職場であった環境をハード・ソフト両面から変える他に、読者の支持も得る必要があった。ちょうど仙台市南部地区に支店を新築することになったため、平成9年に「女性だけの販売店」(注)として店舗づくりを行った。また、ソフト面については、管理職会、労働組合に対する説明会を開催。「女性だけの販売店」を担う女性社員の不安感が高かったため、男性社員による支援として、隣接する販売店と対策を練った。また、読者に対しては、本紙広告で「女性だけの販売店」を全面に打ち出し、これまでの販売店イメージを一新させるキャンペーンを行った。

(注) 販売店業務に従事する女性正社員の割合が、4割を下回っているケース

### <取組体制>

企業トップの「新しい新聞販売の未来を作ろう」という発想の下、労務部長が中心となり、取組を推進している。

必要に応じて、管理職会、労働組合に対して取組の説明を行い、全社的な理解と協力を得るようになっている。

### <取組目標>

- ・長期経営計画に基づき、正社員の女性比率を高める。
- ・女性の役職者比率を高める。

### <取組内容とその結果>

#### 1) 採用拡大

- ・毎年、女性を複数採用、配置（平成14年を除く）

- ・ 男女の役割分担意識を持って採用選考に当たらないよう、採用担当者への研修を実施するとともに、採用担当者には公正採用選考事例を配布している。

## 2) 職域拡大

- ・ 平成9年に「女性だけの販売店」を開設。女性でも新聞配達業務が十分に遂行できることをアピールした。開設にあたっては、管理職会に対して支援体制を説明するなどのサポートを行った。最初の1年は他の販売店の男性社員にセールスを応援してもらっていたが、翌年からは女性だけの力で販売店業務を遂行できるようになった。
- ・ 外部講師が女性社員のセールスに同行し、指導する形での女性セールス研修等によって、具体的な販売ノウハウを習得できた。
- ・ 管理職研修の場で女性の活用・育成について取り上げることで、男女同等に積極的に活用するよう、指導を行っている。

## 3) 管理職登用

- ・ 第1次計画として、平成9年から13年の間に女性役職者を誕生させる目標を設定した。この結果、課長補佐1名、次長（支店長代理）1名、主任2名、副主任7名の女性が役職者に登用され、役職者比率は5.6%となった。
- ・ 第2次計画として、平成14年から平成18年の間に女性の役職者比率を10%にする目標を設定している。
- ・ 中小企業大学校が実施するリーダー研修に、毎年女性社員を1名派遣。
- ・ 考課者に対して、考課上の留意事項を文書で配布するとともに、研修を実施。
- ・ 女性の職域拡大、管理職の登用を図るため、計画的な職場異動を実施している。

## 4) 職場環境・風土の改善

- ・ セクシュアルハラスメント防止について、就業規則に規定するとともに、パンフレットを作成して全従業員に配布している。また、男女各1名を相談担当者に任命し、担当者には相談を受けるための教本を配布し、外部研修に派遣するなど、訓練を積ませている。

### <取組の効果>

「女性だけの販売店」を設置したことで、これまで男性社員を頼りにしていた姿勢を改め、自らの責任において業務を遂行しようという自覚と自信が、女性社員に生まれた。

これまでの「新聞販売は男性の仕事」というイメージを一新し、業界及び顧客に対する企業イメージが向上した。その結果、女子学生からの採用の問い合わせも増え、女性の採用拡大が図られた。

### <今後の課題>

「女性だけの販売店」を設置することで得た成果を生かし、男女が共に能力を発揮できる店舗を作っていくために、以下のような取組が必要だと考えている。

- ・ 新聞の上げ下ろしなど女性にとっての重労働が容易に行えるよう、倉庫や店舗面積の拡大、

ベルトコンベヤー等機械の導入、シャワー設備の各店設置など、設備面の充実を図る。

- 集金など夜間単独業務の安全策として、現在、防犯ベルや防犯スプレーを携帯したり、なるべくペアでまわるなどの対策を取っているが、携帯電話の配置による緊急連絡方法の確立など、更なる対策を講ずる。
- 母性保護措置、育児休業制度などに加え、例えば保育園の利用補助制度を作るなど、仕事と育児の両立を図るための対策を充実させる。
- 女性販売員に対して安心感・好感を持ってくれる読者も多い一方で、軽率にあしらい、会話すらしてくれない読者もいる。一人一人の契約数が不足しがちである中、生命保険や化粧品などの戸別訪問販売のノウハウを研究、活用していく必要がある。

女性社員を外商担当に多数登用。セールス好調で、社の利益に貢献。

岡山県 卸売・小売業 労働者数：840名（うち女性466名）  
平均勤続年数：男性17.0年 女性8.6年 役職者数：男性400名 女性34名

**<導入のきっかけ>**

- ・ 百貨店は女性の顧客も多く、女性社員を貴重な戦力として能力を発揮して貰いたいとの企業風土があった。平成8年の人事制度改正により、コース別雇用管理制度を廃止。これにより、限定職が入社すると総合職への転換試験を受けてから課長試験を受けていたものが、転換試験を受ける必要がなくなったため、課長試験を受ける女性のエントリー数が増加した。
- ・ 平成10年、11年とリストラを敢行。2年で300人が退職して男性層が薄くなったことも女性活用の要因のひとつとなった。

**<取組体制>**

- ・ 特にプロジェクトチームは設けておらず、社長自らがポジティブ・アクションに対して人事に指示をしている。

**<取組目標>**

女性社員の能力発揮。

特に女性の外商担当およびリーダーポストへの登用促進。

**<取組内容とその結果>**

1) 採用拡大

- ・ 採用に際し、本人の希望や自宅所在地等、家庭の状況を聞き、仕事をしやすい店に配置している。
- ・ 面接官に女性はいないが、採用の事務方2名のうち1名を女性にしている。

2) 職域拡大

- ・ 外商への配置は昭和40年代からあったが、平成8年の人事制度改正後、2年かけて各店舗に2～3名を配置。これにより、顧客のニーズへの細やかな対応は顧客からの評価も高く、安定したセールス成績である。現在、外商部には女性の課長が10名いる。
- ・ 平成13年にも人事制度を改訂、職務分析と職務評価を作成する必要性が生まれ、その作業の過程で職務遂行基準書を作成し、スキル習得の標準化を図った。その結果、自己啓発に取り組む従業員が増加し、学ぼうとする流れが生まれた。会社では各種通信教育受講者に対して、受講料の半額を補助している。

- ・ 女性の配置を予定している外商のリーダーに、予め半年前に話をしして担当地域や顧客を検討した上で配置。配置後3ヶ月間は一緒に顧客先を訪問する等、OJTを施すよう指示している。
- ・ 以前から実施していた自己申告制度の書式を変えて、自分の能力をPRするものとした。配属希望先については、以前は家庭状況をもとに人事部が決定していたが、変更後は希望する配属先に自己申告書を回し、配属先に受け入れを決めさせるようにした。希望する配属先に直接自己申告書が回ることから、社員は自分の選択に熟慮するようになった。

### 3) 管理職登用

- ・ 平成8年度の人事制度改正で、入社後の唯一の試験である課長試験（ペーパー、集団討論）を受験する女性が増加。それに伴い、平成8年には28名、平成14年には34名の女性社員が課長として活躍している。この試験は入社後7年経過すれば受験資格が生まれるため、男女を問わず該当者全員に通知、奨励している。
- ・ リーダーポスト70席のうち、これまで女性は2、3名だったが、平成15年の異動時にトップダウンで6名に増やした。今後はこの6名の頑張りを見ながら、更なる方針を決めていく。
- ・ 平成8年の人事制度改正にともない、昇進・昇格基準や人事考課基準を明確化し、社内で周知。その結果、昇進試験の受験者が増加するとともに計数管理、財務諸表、マネジメントについて勉強する者が増加した。
- ・ これまでは、小売業に10～15年たずさわっても経験がキャリアに転換しないという不満があったが、自発的にキャリア開発できる環境を制度化し、これにより、平成13年9月で100名の社員がこの制度を利用してシューフィッターなど資格を取得。最終的には300名程度に資格取得をさせる予定。また、百貨店協会が実施しているキャリア認定制度を100%会社負担で社員に受講させている。
- ・ 平成13年の人事制度改訂により、コース別ではないがリーダー職、エキスパート職を設置。課長職に相当するリーダー職の70名中6名に女性を配置。エキスパート職は課長及び最高位の係員が任用されるが、女性係員で39名、女性課長が28名任用されている。

### 4) 職場環境、風土の改善

- ・ リストラにより男性社員が少なくなったこともあり、増加傾向にあるプロジェクトや分科会のリーダーに女性を登用することが多くなった。これにより新しい視点からの顧客ニーズの吸い上げができ、売上が伸びた。プロジェクトの答申、報告、実行、アフターサービスも含めて担当しているが、成果が上がっている。
- ・ 家庭と仕事の両立が出来ないところに異動させても能力発揮は期待できないので、転勤に際しては家庭の状況を配慮している。

### <取組の効果>

- ・ 外商や営業（店頭）については、独自の視点から細やかに顧客の要望を掴むケースも多い。
- ・ プロジェクトや分科会は、女性がリーダーとなることで、新しい視点から答申や報告を出

せるようになった。

#### **<今後の課題>**

- 女性リーダー職の増加（各店舗に必ず1人配置）。現在、管理職は6名だが、継続して育成していきたい。
- リーダー職、課長、エキスパート職に昇格すること以外に働く価値観を見い出している社員に対して、どのように動機付けをしていくかが今後の課題。