

株式会社 三越伊勢丹

徹底的に“個”と向き合い、 従業員一人ひとりの力を最大限に引き出す 人材育成と自律的なキャリア形成支援

企業紹介 ●三越伊勢丹グループの中核会社である当社は、伊勢丹新宿本店・三越日本橋本店・三越銀座店の基幹3店舗を中心として、首都圏における百貨店ビジネスをコア事業としています。グループ持株会社である三越伊勢丹ホールディングスでは、グループビジョンとして「お客さま一人ひとりにとって生涯にわたるマイデパートメントストアになる」ことを掲げており、中期目標として掲げた2018年度営業利益500億円の達成とその先の持続的成長に向け、お客さまに対する絶対的な価値の提供を目指しています。

プロフィール 事業内容(業種) 百貨店業
所在地 東京都新宿区
従業員数 12,277人(男性3,559人、女性8,718人、うち非正規雇用社員6,745人)
平均年齢 43歳(男性44歳、女性42歳 2015.7.10現在)
平均勤続年数 21年(男性22年、女性21年 2015.7.10現在)
女性管理職比率 20.3%(2015.4現在)
※自主行動計画として「2020年までに女性管理職比率30%を目指す」を掲げ、性別や学歴にとらわれず、意欲ある社員に対して積極的に昇格試験へのチャレンジを後押ししています。

キャリア支援の取組

わが社の 理念・方針

「常に上質であたらしいライフスタイルを創造し、お客さまの生活の中のさまざまなシーンでお役に立つことを通じて、お客さま一人ひとりのマイデパートメントストアとなり、高収益で成長し続ける世界随一の小売サービス業グループ」となる

グループビジョン実現のために最も大切なことは、顧客接点であるスタイリスト(販売員)を中心とした従業員がやりがいを持ちモチベーション高く働ける環境づくりであり、経営トップからは「百貨店は人こそすべて」というメッセージが発信されています。それを受け、2012年度より「三越伊勢丹で働く従業員が持てる力を最大限に引き出し、伸ばしていける体制をつくる」ことをグループ人事ビジョンに掲げ、採用→教育・育成→CDP[※]・人事異動→評価の一連の人材育成フローの高度化を進めています。

CDP 面談を軸としながら、意欲ある人材の自律的なキャリア形成支援、OJT は勿論、Off-JT の体系化や従業員の自主的な能力開発の取組など、個の力を引き出すための育成の仕組み構築を行い、多様な人材の育成に注力しています。

※ CDP = キャリア・ディベロップメント・プログラム

キャリア支援の具体的な取組

グループ人事ビジョンの実現に向けて ～“個”と向き合い、モチベーションを引き出す人材育成～

I. 一人ひとりと向き合うCDP面談による、「今後のキャリア形成支援」と「人材情報把握」

中長期的なキャリアを考える機会として、キャリアの節目に当たる従業員年間約1,000名(月給制契約社員から部長職まで)と人事部が直接面談を実施。1人45分かけて現状の課題や周りに言えない悩み、将来のキャリアイメージなどを直接聞き、アドバイスすることを通じ、従業員一人ひとりの自律的なキャリア意識を醸成するとともに、そこで得られた声を人材育成や人事制度改革などの施策につなげています。

また、ラインでは、社員、月給制契約社員、時給制契約社員を対象に上司との面談を徹底。半期ごとに期初の目標設定、期末のフィードバックを行っています。

より個と向き合い、従業員がキャリア意識を深め、自己の成長を感じられるサポートができるよう、本年度より人事部員全員に対しキャリアアドバイスのスキルを高める研修を実施しています。

II. 「入口は違えど、ゴールは公平」意欲ある人材が自らの意思で手を挙げられる仕組み整備

性別や学歴、雇用形態にかかわらず、意欲ある従業員に対しては、CDP面談等を通じて様々なキャリアアップの機会や活躍のステージがあることを積極的に伝え、正社員転換や管理職登用へのチャレンジを支援しています。

その結果、月給制契約社員(メイト社員)から正社員への転換者が年々増加。2015年4月現在で累計400名となり、そのうち5名が管理職に昇格しています。また、女性の管理職昇格試験の受験者数も増加傾向にあり(過去3年平均で約40%が女性)、短大・高校卒の合格者も増加しています(現在の女性管理職比率は20%)。

また、育児に関しては、法定を上回る基準の制度を設けており、2015年4月現在、育児短時間勤務者は約450名(社員・メイト社員は同一制度)。人事部に育児関連専用窓口を設置し、キャリアに関する相談のほか、復職準備説明会やワーキングマザーセミナー等、スムーズな復職支援及びキャリア支援を行っています。2014年度より、育児に携わる従業員の志向に応じた様々な取組を導入。短時間勤務者でも希望者は職務登用や昇格の対象とする等、キャリアの中断を防ぐための支援を強化しています。

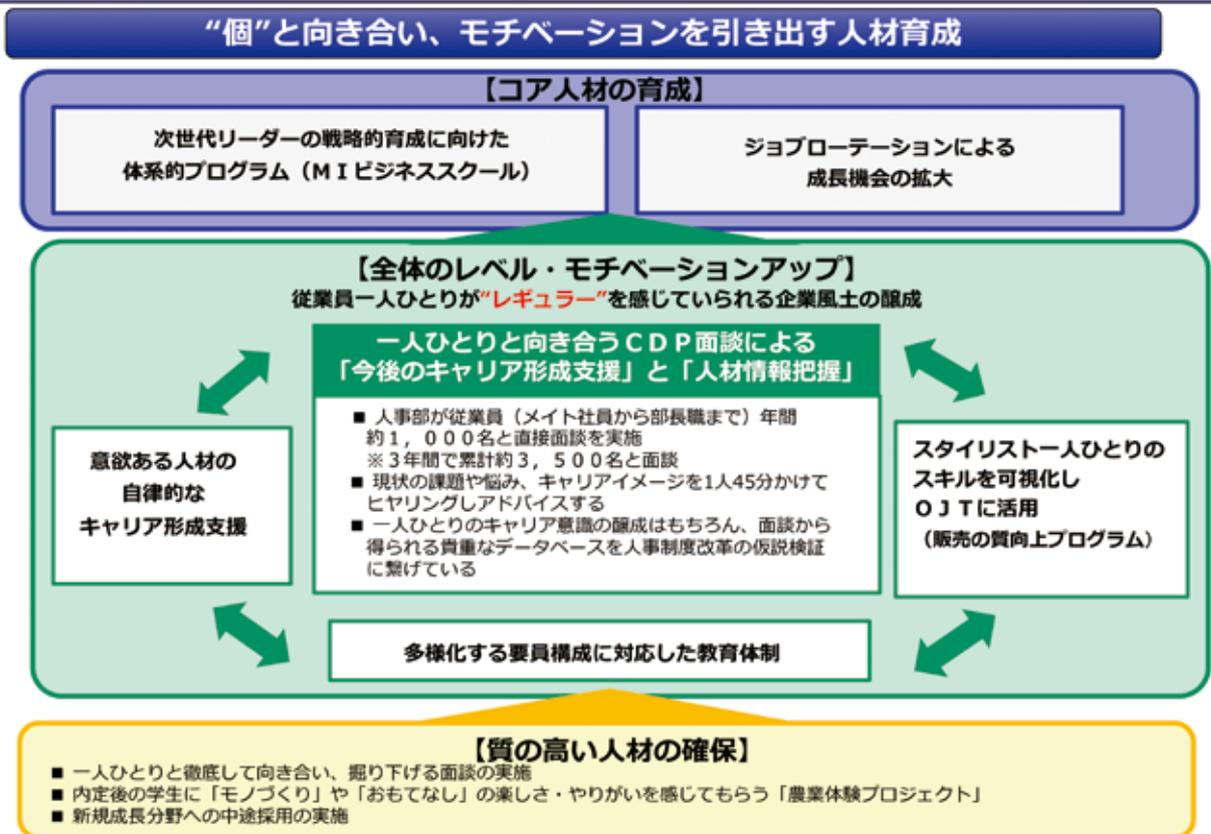
III. 多様化する要員構成に対応した教育体制(Off-JT、自己啓発)

グループの求める人材像に向け、各人が自律的にキャリア開発に取り組めるよう教育・研修を体系化しています。グループの人材サービス会社である三越伊勢丹ヒューマン・ソリューションズによる基礎教育・職務別教育・領域別教育・資格別教育・能力開発研修は計約150種類用意されており、全従業員に教育・研修プログラム案内「MANABIの森」を配布。雇用形態にかかわらず年間延べ約2万人が受講しています。

プログラムは、時代性や企業が抱える課題や目指す方向、従業員の声なども踏まえ、毎年3割程度見直しを行っており、新規プログラムも導入しながら継続的に拡充を図っています。

また、百貨店プロセールス資格である「フィッティングアドバイザー」「ギフトアドバイザー」「シューカウンセラー」「パーソナルカラーアナリスト」「手話」等、各人のキャリア実現に向けた社内外の資格制度取得も積極的に推奨しています。

人財育成と自律的なキャリア形成支援の取組み全体像



IV. グループビジョンの実現に向けた多様な人材育成

Off-JT、自己啓発を強化する一方、ビジョン実現のためにはOJTによる一人ひとりの販売力向上が重要であるととらえています。スタイリスト一人ひとりの販売スキルを可視化し、OJTに活用することで顧客満足向上を図るプログラム「SSP＝セールス・スキルアップ・プログラム（販売の質向上プログラム）」を2014年度、首都圏三越伊勢丹全店に導入しました。これまで難しいとされていた「販売サービス」の可視化を、優秀なスタイリストの行動を分析し、三越伊勢丹としての「あるべき行動」と「必要なスキル」を4段階にレベル設定することで実現。上司とスタイリストが同じ基準でかつ個々のレベルに応じて具体的な育成計画を立てスキルアップを図っていくことができ、全社的な販売スキル向上につながっています。

公平な機会提供の一方で、「選抜型」によるコア人材育成の重要性を踏まえ、2013年度、社長を学長、人事部長を事務局長とする「MIビジネススクール」を創設。マネージャー職昇格時から執行役員まで一連の次世代リーダー育成メニューを体系化し、計画的に育成を進めています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向

従業員一人ひとりが成長を実感し、高いモチベーションで定着して働くことができる職場環境をめざして

① 取組の効果

【企業（組織）としての効果】

SSP(販売の質向上プログラム)が導入されたことにより、上司とスタイリストが同じ基準でレベルアップを目指すことができるようになり、OJTの質が高まってきました。販売の質が向上するとともに、スタイリストも自らの販売スキルが定量的に見えることによって、成長を実感することができ、モチベーション向上にもつながっています。

また、従業員の販売スキルやモチベーション向上は利益拡大にも結び付いており、(株)三越伊勢丹の営業利益は2011年度166億円→2014年度241億円でした。

【従業員としての効果】

個と向き合う姿勢を重視した人材育成・キャリア支援の取組により、従業員アンケートでは「自ら望めば仕事の幅を広げたり、難易度の高い仕事にチャレンジできる」「質の高い仕事をするためにレベルアップしたい」「今の会社にいると将来の生活やキャリアに対して希望が持てる」等、『成長への意欲』『企業へのロイヤリティ』に対するポイントが向上しています。

② 課題等を踏まえた今後の取組の方向

今後少子高齢化社会が進展し、若年層の採用が困難になっていくことが想定される中、さらに従業員一人ひとりが成長を実感でき、高いモチベーションで定着が図られるよう、働く環境の整備、健康経営等への取組をさらに推進していくと共に、CDP面談の対象者を時給制契約社員にまで拡大していきます。

その他

メイト社員(月給制契約社員)から正社員転換を経て、管理職に昇格した従業員の声

伊勢丹新宿本店 紳士・スポーツ営業部 オーセンティックカジュアル、ゴルフ兼イセタンスポーツゲート セールスマネージャー



2000年にメイト社員(月給制契約社員)として当時の伊勢丹に入社し、伊勢丹新宿本店スポーツ衣料用品営業部に配属されました。最初の5年間は、カジュアル・ゴルフ・スポーツのお買場(売場)を担当し、接客を通じて、お客さまとのかかわり方を学びました。2005年からは、メイト社員ながら、初めて商品の買い付け担当のアシスタントを任せられ、お客さまのご要望にお応えするべく品揃えについて勉強。2008年からはブロックリーダーとしてお買場の運営を経験することができました。その間、常に目標としたい上司がそばにいて、新しい仕事のチャンスを与えてもらいました。その期待に応えたいと思い努力するなかで、多くの方から励ましの言葉をもらったことに感謝しています。

2009年に正社員として登用され、そして2013年に昇格試験に挑み、メイト社員からの正社員転換者として初めて、マネージャー職に昇格しました。自分に与えられた仕事が評価され、会社が適材適所に配置してくれているからこそその結果であると思います。これからも、多くのメイト社員の先輩がマネージャー職をめざす目標をもってくれたらと期待しています。

トピック

2016年4月より三越伊勢丹のメイト社員(月給制契約社員)を入社初年度から無期雇用化します

メイト社員は、百貨店で最も重要な店頭販売で活躍し、大きな役割を担っています。

店頭のスタイリストの働く環境の更なる改善を通してお客さまにより上質なサービスを提供することを目指し、2016年4月以降は入社初年度より無期雇用とします。メイト社員が従来以上に安心して長く働ける環境を整えることにより、おもてなしの心と高い販売知識でお客さまのご期待に感動レベルで応えることができる人材の育成を進めてまいります。