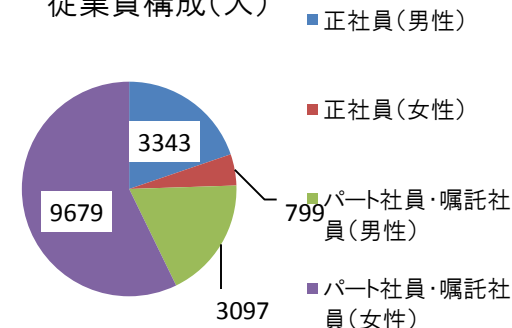


合同会社西友 【小売業】

- ◆ 主要な事業内容 : 食料品、衣料品、住居用品などの小売りチェーンの運営
- ◆ 従業員数 : 約16,918人（うち女性 約10,478人）（*）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 13.0%、部長級 12.0%、役員 21.0%
（*）パート社員は8時間換算

従業員構成（人）



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

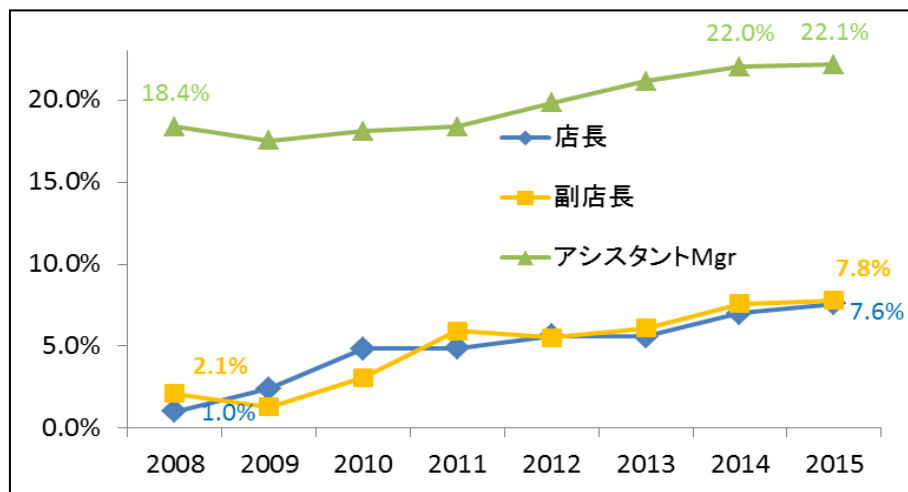
- 元々女性が活躍する風土はあったが、2002年にアメリカ・ウォルマート社と業務提携、さらに2008年に完全子会社となり、本格的に女性の活躍推進が加速。その背景には、ダイバーシティの推進は多様な顧客ニーズへの対応につながり、ひいては企業の成長につながるという考え方がある。特に当社のコアである店舗の女性活躍推進は重要なミッションであると考えている。
- 各国のウォルマートの中でも、例えばカナダは安定的に収益が伸びているが、その一因は女性管理職比率が50%を超えるなどダイバーシティが徹底されているからだと全社的に評価されている。
- また、「Saving people money so they can live better」すなわち「お客様に低価格で価値あるお買物の機会を提供し、より豊かな生活の実現に寄与する」という企業方針を掲げており、**時間当たりの労働生産性を向上させ、効率的に働くという意識が社員全員に浸透**していることから、本社では残業は例外的であり、店舗でも計画的な残業がほとんどとなっている。

取組の成果

【 女性店長・副店長の増加 】

- 下記の諸取組により、2008年から女性店長は1.0%（4人）から7.6%（27人）と比率7.6倍、女性副店長は2.1%（11人）から7.8%（38人）と比率3.7倍に増加した。
- また、売場係長にあたるアシスタントマネジャーについても22.1%(299名)と、女性管理職のパイプラインが厚くなっている。

＜店舗管理職の女性比率：2015年4月末時点＞



配置・育成・教育訓練に関する取組

【 女性リーダー育成プログラム 】

- ・ 地区マネージャー（＊）が責任者となり、選抜された女性の店舗管理職候補者を選抜・育成し、1年後に登用するための集中的な育成の仕組み。
- （＊） 全国約350店舗を24の地区に分け、各地区にマネージャーを置いている。
- ・ 2015年2月から、女性の店長候補21名の選抜・育成を開始。研修は約10か月の間に複数回行われ、主に①業務に必要な実務スキルの習得と②360°評価の分析などを通して自己のリーダーシップの開発を行う。
- ・ プログラムの一環として、地区マネージャーを対象に、女性リーダー育成についての真の理解と育成スキルの向上を目的とした研修も併せて実施。
- ・ 地区マネージャーは担当地区の候補者へコーチング等の育成フォローアップを行っている。

【 物流センターカウンスル 】

- ・ 2012年、男性社員が多い物流センターにおける女性社員のモチベーション向上と成長に向けて、関東の3物流センター勤務の女性社員を中心に設立。女性社員の「成長の機会の創出」として、役員との対話セッション、女性店長が統括する店舗のストアツアー、勉強会などを実施。
- ・ 現在、12の物流センターのうち、1名の女性センター長が活躍している（以前は2名であったが1名が本部の上位職へ昇進した）。
- ・ 従来の関東の3センターでの活動から、今年度以降は全国12センターに活動範囲を広げている。

【 女性リーダー集会 】

- パート社員が中心の店舗担当者を対象とした集会。
- 今後のキャリアについての意見交換や、店長・副店長、役員とのディスカッションを通してモチベーションアップと将来の女性リーダーの発掘を目指す。全国24地区において実施。

継続就業に関する取組

【 転居を伴う転勤に対する本人同意 】

- ・ 転居を伴う場合も含め、原則としてすべての転勤にあたっては本人同意を条件としている。

【 育児休業等の取得期間が不利にならない昇格基準 】

- ・ 昇格の条件として、勤務年数要件や、一定の職階における最低滞留年数要件等がないため、育児休業の取得が、昇格を遅らせるなど、不利な影響を及ぼすことはない。昇格は、直近の人事評価結果によって決定される。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 全社員同基準での評価 】

- ・ パート社員も正社員も、同じグレード(等級)であれば共通の評価基準で人事評価を行い、昇格の機会も平等に提供されている。
- ・ 人事評価の決定は管理職が参加する「評価会議」によって決定。評価基準・プロセスをクリアにしている。
- ・ 管理職登用時には、管理職として適正な人事評価ができるよう、「評価・フィードバック研修」を実施している。

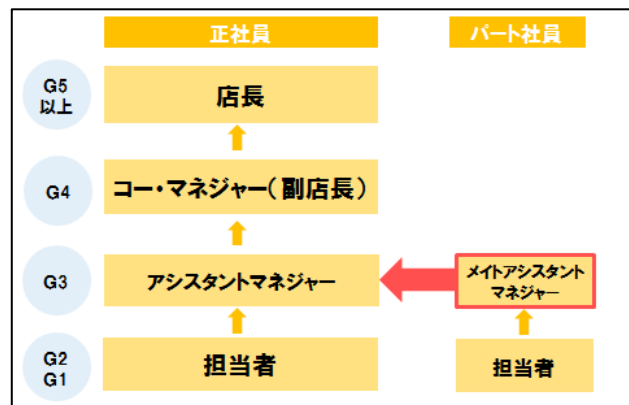
【 出産・育児・介護との両立を支援する制度の導入・拡充 】

- ・ 2014年に以下の制度を導入・拡充した。
 - ① 「出産・育児サポート休暇」の導入：妊娠が分かった時点から子が3歳になるまでの間、最大10日間取得可。
 - ② 「子の看護休暇」の拡充：小学校就学前までの子1人の場合は年間で10日、2人以上の場合は20日まで取得可能と、それぞれ従来の2倍の取得可能日数となった。
 - ③ 「介護休暇」の拡充：対象家族が1人の場合は年間で10日、2人以上の場合は20日まで取得可能と、従来の2倍の取得可能日数となった。

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 パート社員から正社員への転換 】

- パート社員・正社員ともに入社時はグレード1で、グレード3になった時に本人の希望があれば正社員になることができる。登用試験や審査、滞留年数などの転換基準はない。
- グレード3に上がった社員の約9割が正社員への転換を希望。
- 2004年に転換制度が導入され、2014年末までの累計で男女計379名（うち女性170名）、ここ3年間では年間約60～70名がパート社員から正社員に登用されている。
- パート社員出身の女性店長が2名、女性副店長が10名活躍している。また、女性アシスタントマネジャーのうち、およそ3分の2はパート社員出身である。パート出身の店長・副店長の活躍は現女性パート社員の意欲向上につながっている。



←店舗における昇進の流れ

【 女性リーダーカウンスル 】

- 2008年に当時の女性シニアマネジメント（役員クラス） 8 名によって設立されたボランティア組織で、女性活躍推進に関する提言や活動を行っている。
- 2014年からは**部長・課長クラスの女性管理職15名が主要メンバー**となって活動し、女性社員にとってより身近なロールモデルとして女性社員の意欲を高めることを目指す。特に、店舗・物流センターの女性活躍推進に注力していく。

【 これまでに実施した活動 】

① メンタリングサークル

カウンスルメンバーがメンターとなるグループメンター制度（1 メンターが5 ～6人の社員を担当）。

② 男性管理職を対象とするダイバーシティセッション

「ダイバーシティ& インクルージョンとは何か」、「女性の活躍推進はなぜ必要なのか」など、表面的ではなく、真にダイバーシティを腹落ちさせるために、本音で議論をシェアセッションを実施。

③ 店舗・物流センターでのセッション参加

カウンスルメンバーが女性社員とのパネルディスカッションに参加し、キャリアについて話すことで、女性社員のモチベーションを高めている。

【 ダイバーシティ&インクルージョンイベントの実施 】

- ・ 本部社員を対象に、年 1 ～ 2 回のイベントを実施。
- ・ 女性活躍推進を含めたダイバーシティ&インクルージョンの重要性の説明、両立支援制度の紹介などを実施。
- ・ 男性育児休業経験者や、介護休業経験者の体験談などもあり、イベント後男性社員が育児休業を取得したり、介護休業についての問い合わせが増えたりするなどの効果が見られた。

【 役員によるダイバーシティ活動 】

- ・ 社長を含む執行役員13名に対し、年 2 回以上のダイバーシティ活動の主催および参加を義務付けている。以下の①～③の内容を経営幹部全員が毎年100%実施している
 - ① 社内のダイバーシティ活動への参加および啓発活動
 - ② 女性が活躍できる環境づくり等のテーマで議論する部内ミーティングの開催
 - ③ 異性のメンター 2 名を持つこと
- ・ 役員がコミットして活動することで、組織全体のダイバーシティの重要性が認識されている。

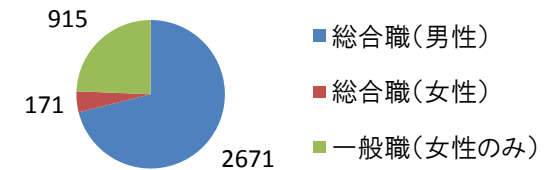
【 社内意識調査の実施 】

- ・ 「グラスルーツサーベイ」と呼ばれる、働きがいや会社への貢献意欲・愛着、所属の職場におけるチームワーク等に関する全社的な意識調査を毎年実施。約50項目の質問の一部にダイバーシティに関する質問項目を設定。
- ・ 調査結果に基づき、各店舗においてアクションプランを策定し、P D C Aを回している。
- ・ 上述の諸取組により、ダイバーシティに関する質問の「好意的回答」の割合が、2011年の44%から2014年には62%と18%向上した。
- ・ 経営層は、この社内意識調査結果が改善しなければ長期的なビジネスは伸びない、として重要視している。

豊田通商株式会社【卸売業】

- ◆ 主要な事業内容 : 金属、グローバル部品・ロジスティクス、自動車、機会・エネルギー・プラントプロジェクト、化学品・エレクトロニクス、食料、生活産業
- ◆ 従業員数 : 約3,757人（うち女性 約1,086人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 2.3%、部長級 0.3%、役員 3.9%

従業員構成(人)



女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

- 2006年に人事部にダイバーシティ推進室を設置。
- 2014年には、**トップによる「Diversity & Inclusion宣言」を発表**。様々な違いを尊重して受け容れ、「違い」を積極的に活かすことにより、変化し続けるビジネス環境や、多様化するニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性を創り上げるということを経営戦略として打ち出している。
- ソフト施策（マインド面②「D&Iな会社風土」・④「個人の意識」）とハード施策（制度面①「活躍の場・機会の拡大」・③「働き方と支援の制度」）を車の両輪として推進。
(★参考資料1)

採用に関する取組

【 女性の積極的な採用 】

- 採用面接官に女性を入れることにより男女公正な採用を実施。
- 学生に女性の働くイメージを持ってもらいやすいよう、新卒採用広報媒体（ＨＰ、パンフ等）に一定数の数、女性社員を掲載。
- 新卒採用において女性総合職向けセミナーを実施。
- 採用ＨＰにおいて社長のダイバーシティ宣言動画を掲載。

配置・育成・教育訓練に関する取組

【 営業部門への配置拡大 】

- ・ 従来は、各営業部門において、顧客企業の反応や業務の性質（危険地域への海外転勤等）に由来する懸念から、積極的に受け入れる風土がなく、新卒女性総合職の配置がコーポレート本部へ偏りがちであった。
- ・ しかしながら、配置の範囲を拡大しなければ、女性総合職の十分な成長機会提供・育成が難しいことから、2014年度より本格的な取組を開始、役員から管理職まで **D & I（Diversity&Inclusion）の理解の徹底を図る議論の場（後述）を通じ、各営業部門に対する理解浸透**を続け、2015年4月には多数の女性総合職を各営業部門へ配置。育成を継続している。

【 キャリアロードマップの作成 】

- ・ **社員一人一人が、将来どのようなキャリアを積みたいかを示すキャリアロードマップを作成し、上司と面談実施。**
- ・ **面談時には、過度な配慮等で社員の成長機会が得られなくなることがないようにライフにも踏み込んだ対話を促進。**
- ・ 例えば上司が妊娠中の女性社員に対して、「子どもが生まれるから転勤させるのはかわいそう」と勝手に判断せずに、**キャリアロードマップをもとに必ず女性社員本人意思を確認する**ようにするなど徹底している。

【 一般職女性社員向けキャリア形成支援研修 】

- 女性社員が自部署の課題を設定・解決に取り組む半年間のアクションラーニングを実施。（いきキャリア研修）
- 研修自体は約10日間開催され、その後はそれぞれ自分の職場を巻き込み取組を展開していく。
- 一般職の女性社員は能力があるにもかかわらず成長機会があまり与えられていなかったことから、職場においてその能力が十分に活かされるよう職場課題に取り組む。
- 女性社員が活躍するためには、上司を巻き込み必要なサポートを得ることも重要である。
- そのため、女性社員だけでなくその上司も参加するセッションを用意し、女性社員が真に活躍できるよう職場を挙げてサポートを行う体制づくりに努めている。

継続就業に関する取組

- 退職理由として配偶者の転勤を挙げる社員が多かったことから、**配偶者の転勤等で退職した元社員について、退社6年以内であれば復職可能とする制度**を導入。
- 復職に当たっては、在職時の評価を考慮するとともに、退職していた期間に資格等を取得した場合はこれも加味することとしており、退職時にはキャリアアップのため資格等の取得を促している。
- 原則として元いた部署に復職できるよう配慮を行っている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【 アラームの設置 】

- 残業時間の上限を「月50時間」と設定し、当該上限を3か月／年 以上超えないよう長時間労働の是正を働きかけている。
- 月に40時間を超えると、**自動的にアラームメッセージがPC上に表示され**、長時間労働の警告がなされる。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 一般職から総合職への転換 】

- 上長の推薦、筆記試験、面接により一般職から総合職への転換を実施。
- 年間数人の一般職社員が総合職社員へ転換されている。

職位	総合職の等級	一般職の等級	
部長	SK		管理職
次長	K		
課長	L		
係長	ST		一般社員
一般	T1 T2 T3	SG	
		G1	
		G2	
		G3	

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 キャリアブリッジ制度（再掲） 】

- 退職理由として配偶者の転勤を挙げる社員が多かったことから、配偶者の転勤等で退職した元社員について、退社6年以内であれば復職可能とする制度を導入。

女性が活躍しやすい職場風土改革に関する取組（性別役割分担意識の見直し等）

【 社長によるD & I（Diversity & Inclusion）宣言の発信 】

（★参考資料2）

- 国内外全グループ会社への動画配信や女性社外取締役との女性活躍推進に関する対談動画配信を実施。

【 役職員によるD & I 検討会の開催 】

- 全社的に、ダイバーシティの重要性について理解を広げるため、**全役員、部長、室長／グループリーダーを対象とした階層別検討会を実施。**
- 役員クラスの検討会では、本質的な理解を得るための講演を受けた後、各役員が自ら行うコミットメントを宣言。
- 部長級・課長級の検討会では、グループディスカッションにおいて、「マイノリティの社員の声にきちんと耳を傾けているか」、「長時間労働が常態化していないか」など、ダイバーシティの基盤となる職場風土について議論。

D & I（Diversity&Inclusion）のアクションプランの策定

- ・ 全リーダーがアクションプランを策定し、上司・部下と共有し、職場でP D C Aを実施。
- ・ 管理職一人一人の人事評価目標にD & I 項目を設定。

【 「女性にできない仕事はない」という意識の浸透 】

- ・ 元々女性総合職採用が遅れ人数が少ないため、女性管理職割合は低いが、昇進においては男性社員と女性社員の昇進割合の差はほとんどない。
- ・ 危険あるいはハードな地域・現場へ女性社員を配置させないような過度な配慮もあったが、基本男女で仕事の能力に差がないと考え、「女性だからできない」というのは思い込みで判断せず、「女性にできない仕事はない」という考え方のもと、まずは本人に確認するという意識が浸透してきている。

【 生産性阻害の要因の分析&改善のための取組 】

- ・ 女性活躍推進の障壁となる長時間労働を削減し生産性高く働くため、働き方見直しのプロジェクトを実施。
組織としてあるべき姿を目指し、メンバー同士のコミュニケーションを深めることで、8か月に渡り働き方の改善を図った。
- ・ その結果、あるチームでは時間当たり生産性が約3倍になるなど、時間当たり生産性の向上により、労働時間増を押さえることができた。チームとしてもお互いにサポートできる体制が整い、取引先の事情により業務量が増加した苦しい時期も乗り越えられた。またあるチームでは、定時間内に業務を終える意識が定着し、個人のライフを尊重する風土が醸成された。

D & I推進 全社施策方向性

ソフト施策(マインド面②④)ハード施策(制度・しくみ①③)での推進

【①】 活躍の場・機会の拡大

- ・ 多様な成長機会があり、個の能力を発揮
- ・ 国籍・性別等に関わらず優秀な人材を柔軟に登用

【④】 個人の意識

- ・ 固定観念への気づき・脱却
- ・ 新たな機会への積極的な挑戦

「破殻」と
「共創」

【②】 D&Iな会社風土

- ・ 多様性を活かした価値創出
- ・ 組織力向上、コミュニケーション活性化

【③】 働き方と支援の制度

- ・ フレキシブルで生産性の高い働き方
- ・ ワークとライフの充実による相乗効果

経営戦略としてのD&I (社長宣言)



【豊田通商グループのDiversity & Inclusionの定義】

さまざまな違いを尊重して受け入れ、「違い」を積極的に活かすことにより、変化しつづけるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、豊田通商グループ全体の優位性を創り上げること。

【言葉の意味】

Diversity (多様性)

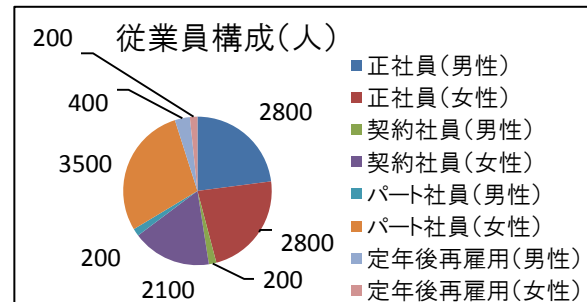
国籍、人種、年齢、性別などの属性や、その他の要素(性格・価値観など)の異なる人材が存在する状態。

Inclusion (受容)

「違い」に係らず、全員が組織に平等に参加しその能力を最大限発揮出来るようにすること。

株式会社三越伊勢丹ホールディングス 【小売業】

- ◆ 主要な事業内容 : 百貨店業
- ◆ 従業員数 : 約12,300人（うち女性 約8,700人）
- ◆ 女性管理職比率 : 課長級 22.0%、部長級 8.0%、役員 5.0%



※ 契約社員：月給制契約社員
※ パート社員：時給制契約社員

女性の活躍推進に向けた基本的考え方等

【 経営トップの強い意思と人事部の一体的な取組 】

- 「従業員一人ひとりが持てる力を最大限に引き出し、伸ばしていける体制づくり」というグループ人事ビジョンの実現に向け、性別や雇用形態にかかわらずすべての従業員が活躍できる基盤の構築を進め、多様な人材が能力を発揮する環境づくりに取り組んでいる。
- また、お客さまの大半が女性であることから、顧客ニーズに見合った戦略実現のためにも女性の活躍が必要不可欠であると捉えており、その考えは全社に根付いている。
- 経営トップが「女性を企業の力にしていこう」と強いメッセージを発信し、人事部が一体となって取組を進めていくことで、全社的な意識醸成が図られている。
- 全従業員における女性比率は約70%であり、従来より、性別役割分担という意識は少なく、育児休業や育児短時間勤務の取得に対しても理解がある。

採用に関する取組

【 採用面接官への女性の投入 】

- ・ 男女公正な採用を前提としながら、女性が多く働く企業として、採用面接官に女性を積極的に入れている。

【 セミナーやプロジェクトの実施 】

- ・ 「結婚や出産をしても仕事が続けられるのか」という学生からの質問が多数寄せられていることから、2014年より、女子学生限定の「女性の働き方セミナー」を開催。出産や育児を経験した社員による座談会等を実施している。
- ・ 内定後の学生に「モノづくり」や「お客さまへのおもてなし」の楽しさ・やりがいを感じてもらうため、「農業体験プロジェクト」を実施している。内定者自らが土づくりから野菜を育て、その野菜を使ってお客さまに喜んでいただくためのメニューを考案。ご招待したお客さまに心を込めてお料理やサービスをご提供することを通じ、お客さまに感動していただくことの楽しさ、難しさを体感。また、内定者同士の団結力も生まれている。こういった取組みの結果、内定辞退率が大幅に低下した（2011年度55% ⇒ 2014年度14%）。
- ・ 女性が大半を占め店頭の中心を担う、月給制契約社員（メイト社員）の採用数は年々増加。
- ・ メイト社員の採用においても、実際に現場で働いているメイト社員や、メイト社員として入社し正社員転換した社員が参加し、応募者と直接話をする機会を設けている。

【 キャリア面談の実施 】

- ・ 「今後のキャリア形成」と「人事に関する情報把握」を目的として、キャリアの節目にあたる正社員（部長職～係員層）とメイト社員を対象に**年間約1,000名のキャリア面談を実施**（3年間で約3,500名を面談）。現在の業務における課題や悩み、今後のキャリアイメージについてヒアリングすることを通じ、個々人のキャリア形成意識の醸成と人事制度改訂の仮説検証につなげている。
- ・ 特に、**短大・高校卒の女性社員については、管理職昇格試験の受験資格は自分たちにはないと思い込んでいる者が多くいることが面談から判明。意欲があり、受験資格がある社員にはキャリア面談の際に積極的にチャレンジするように促していった。**その結果、女性の受験者数が増加。短大・高校卒の合格者が当初2～3人だったものが、現在は**毎年10人ほどに増加**した。
- ・ また、メイト契約社員から5人（うちパート社員からメイト社員を経た者1名）が管理職に合格している。
- ・ 管理職昇格試験に合格した社員からは、「大変だけどやりがいがある」という声が多数上がっている。
- ・ 2015年度より、面談の対象者をパート社員（フェロー社員）の希望者まで拡大実施していく。
- ・ より個と向き合い、従業員のキャリア意識を深め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ザーのスキルを高める教育を実施**している。

【 セールス・スキルアップ・プログラム 】

- 従業員がキャリアを形成していくうえで、その基盤となるのが販売スキルの向上である。経営トップも「一番偉いのは店頭で販売をしている人（スタイリスト）だ」と就任以来繰り返し言い続けており、顧客満足および収益力向上のためには、百貨店の要ともいべき店頭のスタイリスト（販売員）一人ひとりの販売力を高めることが必須であると考えてきた。
- しかし、これまではお買場（売場）単位のチーム全体で販売力を向上できる仕組みがなく、また「販売サービス」はお客さまの心に残っても形としては残らないため、何が良い販売サービスなのか、どのようなスキルを身につけたらよいのかが分かりにくく、個々に応じた育成ができていなかった。
- そこで、販売員一人ひとりの**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4月、首都圏三越伊勢丹全店に導入。
- これまで難しいとされていた形に残らない「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、三越伊勢丹の「あるべき販売行動」と「必要なスキル」をレベル設定することで実現**。個々のレベルに応じた育成計画が可能となった。
- 個々のレベルに応じた**具体的な育成計画**を立て、全体的な販売スキル向上を図っている。

【 多様化する要員構成に対応した教育体制の整備・・・Off-JT・OJD（＊） 】

（＊） On the Job Development：職場での日常業務の遂行を通じて、上司からの指導や支援を受けながら、将来必要となる能力の開発を行うこと。

- ・ 従業員一人ひとり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る。
- ・ 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。雇用形態にとらわれず年間延べ約2万人が受講している。
- ・ 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」や、社内資格の「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る。

【 メイト社員の無期雇用化 】

- ・ 労働契約法の改正に先んじて、メイト社員を入社4年目から無期雇用化とし、最短入社5年目で正社員転換が可能としている。

【 育児に携わる従業員に対する取組み 】

- ・ 従来より、育児に携わる従業員への周囲の理解はあり、育児休職や育児短時間勤務等の取得に対するバックアップ体制を整備している。
- ・ 法定を上回る育児関連諸制度を設けるとともに、人事部に育児短時間勤務者による専任担当を設置している。
- ・ ワーキングマザーセミナーやワーキングマザー情報交換会、復職準備説明会等、育児休業からのスムーズな復職を支援することにより、メイト社員を含めた育児休業・育児勤務制度利用者は2011年と比べ180名増加。また、出産・育児を理由とした退職率の減少に繋がっている（社員・メイト社員同一制度）。
- ・ 従来の取組みに加え、2014年度より、育児に携わる従業員の個々の志向に応じた様々な仕組みを作った。

< 早期にフルタイム勤務に復帰するための支援強化の取組み >

- ・ 育児短時間勤務者の職務登用（希望者）
- ・ シフト固定のフルタイム勤務の設定
- ・ 育児短時間勤務者の一時的時間延長制度（＊）
- ・ 小学校3年生までの育児に携わるフルタイム勤務者への経済的補助（グループ共通）

< 自己生活の充実を重視する人材への取組み >

- ・ 育児勤務者を中心としたサテライトオフィスを設置
- ・ 育児休業＋育児勤務の上限（計10年）を超えても小学校就学前までは育児勤務取得可能

（＊）育児短時間勤務者から、短時間勤務ゆえに、時間が足りず任されている仕事が残ってしまい、後ろ髪を引かれながら子どもを迎えに行くことがつらいという声が上がっていた。そこで、月に最大10日間、子どもの面倒を見てくれる人がいる日はフルタイムで働ける仕組みを設け、制度化した。その結果、仕事の積み残しが減り、育児に携わる女性がより一層いきいきと働くようになっている。

長時間労働是正など働き方の改革に関する取組

【「働き方部会」の発足】

- 2014年度より、労使による「働き方部会」を発足。
- 「労使共同宣言」を発信するなど、適正な労働時間管理について労使で重点的に取り組んでいる。

【 営業条件の見直し 】

- お客さまに最高のおもてなしをするため営業条件の見直しを実施。
- **店舗休業日設定および営業時間短縮**により、店頭要員の確保による販売体制の改善、一斉休日取得による負荷の軽減、従業員間のコミュニケーションの促進といった効果が生まれている。
- 店舗休業日の設定（全店舗共通で2日／年に加えて各店舗ごとに2日／年）に伴い、運動会やBBQ大会などのイベントを企画することで従業員同士のつながりの機会を提供。
- 10時間営業店舗の営業時間の30分短縮や9時間営業店舗において、交代制の勤務ではなく、一直勤務の体制を整備することで、時間外労働を削減。

女性の積極登用・評価に関する取組

【 役割成果主義 】

- 担う役割と出した成果によって処遇を決める「役割成果主義」が人事制度のベースになっており、男女を問わず公平な登用・昇格の機会を提供している。
- その結果、管理職での女性比率が年々増加している。

【 管理職昇格試験の積極的な受験促進（再掲） 】

- 管理職登用試験の昇格者における女性比率は約40%。性別や学歴にとらわれず、意欲がある社員に対して積極的に昇格 試験にチャレンジするよう促している。
- 特に、短大・高校卒の女性社員の中には、十分な経験とスキルがあるにもかかわらず、自分は管理職登用試験の対象ではないと決めつけていた者も多かったため、意欲があり、管理職登用試験の受験資格がある社員には積極的にチャレンジするよう促していった。
- その結果、女性の受験者数が増加し、短大・高校卒の合格者も年々増加している。
- また、2014年には育児短時間勤務者の昇格者も誕生したところ。

雇用形態や職種の転換に関する取組

【 契約社員の無期雇用化 】

- ・ 労働契約法の改正に先んじて、**メイト社員を入社4年目から無期雇用化**し、最短で入社5年目で正社員転換を可能としている。
- ・ この背景には、従業員にきちんと向き合えず、社内に数多くいる「逸材」を認識しきれていなかったという反省がある。
- ・ そのため、「**入口は違えど、ゴールは公平**」という考え方の下、雇用形態に関わらず、自らの意思で手を挙げられる仕組みを整備し、意欲ある人材の自律的なキャリア形成支援を行うこととした。

【 正社員転換試験の受験要件の緩和 】

- ・ メイト社員の正社員転換試験の受験までの年数を5年から4年に短縮し、積極的に転換者数の拡大を図っている。
- ・ 実績としては、2015年4月現在で累計約400名、さらに**うち5名が管理職に昇格**している。
- ・ また、**フェロー社員からメイト社員への転換者数も年々増加**している（累計約700名）。

正社員
メイト社員
フェロー社員



メイト社員、フェロー社員でも、能力と意欲に応じて正社員への道を積極的に開くことにより、全社員の能力を活かしきる組織に

女性の再雇用・中途採用に関する取組

【 ライフイベント等で退職した社員に対する再雇用制度 】

- 結婚、出産、育児、介護、配偶者の転勤といったライフイベント等でいったん退職した社員、メイト社員について、退職8年以内まで再雇用している。
- 2014年度より、再雇用制度の利用上限年齢を45歳から49歳に拡大。
- 両立支援制度が充実していることもあり、再雇用の実績は少ない。

【 新成長分野への中途採用 】

- 2012年度より、新規成長分野（WEB事業、不動産事業、海外事業等）への中途採用を実施。
- 2012年度以降の中途採用人数累計34名（うち女性16名）。

【 経営トップの強い意思と人事部の一体的な取組 】

- 経営トップが「女性を企業の力にしていく」と強いメッセージを発信し、人事部が一体となって取組を進めていくことで、全社的な意識醸成が図られている。
- 全従業員における女性比率は約70%であり、従来より、性別役割分担という意識は少なく、育児休業や育児短時間勤務の取得に対しても理解があった。
- また、お客さまの大半が女性であることから、顧客ニーズに見合った戦略実現のためにも女性の活躍が必要不可欠であると捉えており、その考えは全社に根付いている。