

VII. ポジティブ・アクションの取組事例

株式会社高島屋

1. 企業概要

創業 1831 年、主に百貨店業を営み、全国主要都市に 20 店舗を展開。

企業データ ※2011年9月末現在	社員数	10,489名
	社員数に占める女性の割合	67.5%
	うち正社員数	5,300名
	正社員に占める女性の割合	49.7%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	70.9%
	課長に占める女性の割合	23.0%
	部長以上クラスに占める女性の割合	9.3%

2. 取組の背景

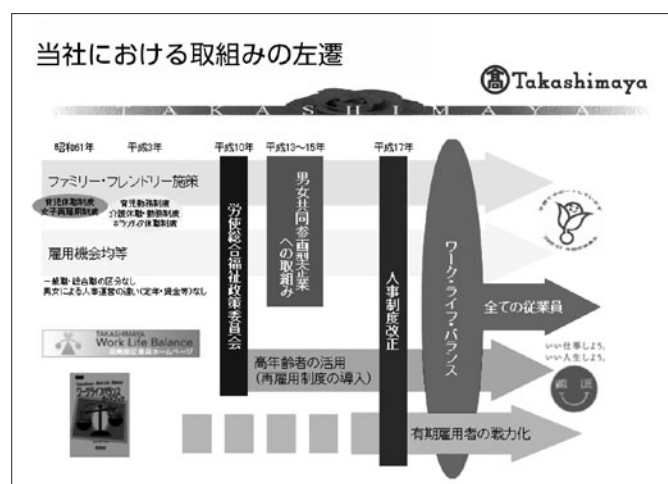
百貨店業界は、女性のお客様が多く、人と人とのつながりによって成り立っており、従来からお客様に近い視点を活かすための環境づくりや、多様な働き方で構成されるチームとしての総合力の発揮を目指した取組を実施してきました。平成 18 年からはこれらの取組をワーク・ライフ・バランスの取組として整理し、2 年ごとのタームでアクションプランを策定し、取組を推進してきました。

3. 取組内容

① 男女共同参画型企业への取組

ポジティブ・アクションに関しては、平成 13 年より開始した男女共同参画型企业への取組において、「男女ともに一人ひとりが働きがいを感じ、活力溢れる企業を創造します。」を男女共同参画型企业の実現に向けた基本姿勢として示しています。第 3 次中期経営計画（平成 13 年～15 年）の中では、男女共同参画社会への対応を経営姿勢として示し、人事政策の中でも女性

の能力を活かした人材配置の実施として、お客様に近い視点を経営の各レベルや営業政策、売場管理などに反映できるよう、政策立案やマネジメント業務などに積極的に女性を配置してきました。



② マネジメント層への啓発活動

マネジメントに関しては、「経営層・マネージャー各研修において、性差によらないマネジメント及び風土醸成の徹底のためのカリキュラムを必須プログラムとする」「マネジメントのキャリア形成の観点から、配置目標を設定しマネージャー職に女性を配置する」「経営管理、営業政策に関する職務経験の観点から、配置目標を設定し、政策スタッフに女性を配置する」といった取組が進められています。また、「マネジメントガイド」を作成し、マネージャー説明会も開催しました。

③ 風土づくり・職場環境づくりへの取組

意識風土については、能力発揮に向けた女性自身の意識の強化および、男性の意識改革に向けて、社内報で「男女共同参画社会」を特集し、意識醸成を図っています。また人事部内に、男女共同参画プロジェクトを立上げるとともに、推進事務局を人事部と各店・事業本部総務部とし、具体策及び実施状況の確認を行うなど推進体制を整備しました。

就労環境についても働く女性がハンディとならないような福祉制度や就労環境づくりに努め、男女ともに育児・介護を担う職員を支援する制度を見直すとともに、制度を取得しやすく、また、職場に復帰しやすい環境整備を行ってきました。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

この取組により、女性係長以上の役職者が35.4%（2011年）を占めるなど一定の成果が現れました。また、平成15年には、女性労働者の能力発揮を促進し、その活用を図る積極的取組を推進している企業として、均等推進企業表彰において厚生労働大臣優良賞を受賞しました。

男女が同じ土俵で競い合える環境整備ができたとの認識から、現在当社では女性にフォーカスする取組は行っておりませんが、マネジメント・意識風土・就労環境の3つの側面での取組を継続しており、平成23年には均等・両立推進企業表彰の厚生労働大臣最優良賞を受賞するにいたっています。

② 今後の課題

今後は、従来の取組を土台に、「一人ひとりがやりがいを持ち能力発揮できる企業」に向けて、より一層の施策の浸透・徹底を図っていきたいと考えています。

株式会社そごう・西武

1. 企業概要

創業天保元年(1830年)、主に百貨店業を営み、全国主要都市に26店舗を展開。

企業データ ※2012年3月1日現在	社員数	10,774名
	社員数に占める女性の割合	62.5%
	うち正社員数	4,879名
	正社員に占める女性の割合	32.0%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	32.7%
	課長に占める女性の割合	6.4%
	部長以上クラスに占める女性の割合	7.4%

2. 取組の背景

お客様の8割強、従業員は販売職の内7割以上が女性という女性中心の業態であり、女性から一層支持を得るお店作りを実現することが不可欠と考えてきましたが、企画・商品政策・組織運営などは男性中心に携わっており、目指す方向性に対し、お店で見落とししている点や不具合などが発生しているのではないかと課題認識がありました。

また百貨店は景気変動の影響が大きく、業界再編も進んできましたが、業界全体の売上が伸び悩んでいる今こそ、スピード感を持ってお店の独自性を打ち出し、お客様のニーズを掴むお店作りをしていく必要性があると考えています。

そこで、よりお客様の立場を踏まえたお店作りのためには、女性が組織の中枢で事業を推進することが重要と考え、ポジティブ・アクションを推進することになりました。

3. 取組内容

① 女性プロジェクトの取組

平成23年より女性の執行役員をリーダーとして、「女性プロジェクト」(以下、プロジェクト)(専任4名(内3名女性)体制)を開始し、「女性が男性同様にステップアップしていくためにはどのような取組が必要か」男女の係長へのヒアリングなどを通して1年かけて検討しました。検討結果は、社長以下役員が参加する会議体で報告されました。

これまで執行役員や店長などの役職に女性を登用してきましたが、ごく限られた個人の能力をベースとした登用であり、継続的に女性を登用する流れを作ることは難しいといった課題がありました。一方で、チャンスが与えられれば、女性も自身の限界と捉えていた業務の範囲を抜け出し、より責任の重い仕事を充分に行うことができるのではないかと考え、平成24年3月より、今まで女性が就いていなかった部署に女性を積極的に配置することはもとより、店長・部長・課長にも女性を配置した店作りの試みを所沢店で開始しました。この取組は、セブン & アイホールディングスの主要会社で進める女性を中心とした店舗運営における活用推進の取組にも呼応したものです。

加えて、プロジェクトでは商品や接客に関心の高い女性社員に向けて、フロア全体の管理者ではなく、各売場の責任者として、管理業務だけではなく、接客、メンバーの育成、仕入れ、顧客開拓なども業務として担う新たな職種の導入なども検討しています。

② 管理職登用の取組

女性の管理職の登用については女性比率の目標などは定めていませんが、意欲のある女性を積極的に登用していこうという方針を持っています。

女性社員の中には、接客や商品に対する関心は高いが書類作成などの管理業務に苦手意識を持つ者が多いことも、女性が役職者に登用されにくい背景にあるのではないかと指摘に対し、役職者の業務（作成書類を再検討し、書類数を削減するなど）を見直すなどの対応を始めています。

また女性管理職を増やすための意識改革の取組として、階層別人材育成研修の内、課長研修（部長研修）で、現役の女性課長（部長）のみを対象とすると参加者の女性数が限定されてしまうため、係長（課長）の内、トップクラスの人材も参加させることで、早期育成を図っています。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

女性を中心とした所沢店の運営の取組はまだ始まったばかりですが、活躍の場を与えられた女性社員がイキイキと働いている様子が確認されています。

また、紳士のオーダースーツのフィッターや、ゴルフ用品の専門家など該当業務に関わる専門知識・スキルを持つ女性社員の該当者がいない業務については、他店・本部所属の男性社員が応援という形で所沢店を支援するなど、女性中心となるお店作りでネックとなる事項については、1つ1つ全社の支援体制のもと柔軟に解決策を導きだしています。

この他、ポジティブ・アクションに関わる取組の効果の1つとして、勤務地選択制度で、転居無しの勤務形態を選択したとしても、上位職への昇進が可能という意識が根付いてきました。この制度を活用し、従来転勤無しの勤務形態で課長まで昇進した女性社員がいます。

② 今後の課題

営業日が364日あり営業時間も長いと、シフト制で運営を行わざるを得ない体制では、社員間でコミュニケーションを取る時間が充分取れず、女性社員の中には仕事上の悩みを抱えながら、なかなか職場で相談相手を見つけることもままならないといった状況も見受けられます。女性社員が気軽に悩みを相談でき、会社が個人をフォローするための仕組みとして、経験のある女性上位職をメンターとして配置するメンター制度の導入も今後検討したいと考えています。

また、継続就業を促すための制度面では、組合とも意見交換を進めながら、特に育児・介護面でのフォロー体制を手厚くしていきたいと考えています。

株式会社東武宇都宮百貨店

1. 企業概要

創業昭和 33 年、主に百貨店業を営み、宇都宮店、大田原店およびギフトサロン 2 店を展開。

企業データ ※2012年3月1日現在	社員数	581名
	社員数に占める女性の割合	66.8%
	うち正社員数	311名
	正社員に占める女性の割合	49.5%
	主任・係長クラスに占める女性の割合	34.7%
	課長に占める女性の割合	7.9%
	部長以上クラスに占める女性の割合	5.9%

2. 取組の背景

企業の発展には、労務構成上からも女性の戦力化が必要との認識、また顧客は女性が大半であるといった業態特性を背景に、女性社員に従来以上に活躍して欲しいとの意図から取組を進めてきました。最終的には、女性社員の活躍が男性社員にとっても刺激となり、職場全体が活性化することを目指しています。

これまでに、育児休暇、育児・介護短縮勤務制度など諸制度は法を上回る制度として整備され（平成 12 年度ファミリー・フレンドリー企業表彰受賞）、制度利用者も増加し、勤続年数も伸長しました。このような中で、女性社員の意識にも格差が生じ、より生産性を上げていくことが課題でした。

従来より、ダイバーシティの推進などと呼応し、ポジティブ・アクションについても社内で重要事項としての認識はありましたが、初の女性取締役誕生を契機に、「もっと活躍の場を上げたい」、「色々な仕事にチャレンジしたい」との現場の女性社員の声を、取締役自ら営業担当の女性係長などへ行ったヒアリングの中で理解し、現場の声を活かしていくため、全社での取組を開始することとなりました。

3. 取組内容

① 女性活躍推進プロジェクトの取組

女性取締役をリーダーに、2011 年 10 月より「女性活躍推進プロジェクト」（以下、プロジェクト）が始動しました。プロジェクトは、様々な部署より集まったリーダー以下 13 名（内女性が 8 名）で構成されており、組合の執行委員などもメンバーに参加し、労使が協力し活動しています。また、副社長、常務 2 名、取締役 1 名も相談役として参加しています。

従来当社では、催事計画などは男性が主導、育児休業などの休職期間があることから同期で入社しても男性より女性の昇進が遅れるといった、職域面・登用面での課題を抱えていました。このような状況を踏まえ、プロジェクトでは、仕事に積極的に取り組み、活躍の場を広げていきたいと考えている女性社員を対象に「TOBU 女性塾」を開講し、初年度は約 30 名が入塾（2011 年 11 月～）しました。女性塾は、10 回コースで開催され、マーチャンダイジング、計数管理、労務管理、経営分析など、これまで業務上携わる機会の少なかった知識や業務の流れについて学ぶ機会を設けました。

また、県内の大手企業で活躍する女性にパネリストとして参加してもらった異業種交流セミナー、「自分磨き」をテーマに男性部長職にも参加してもらった、オプションセミナーも開催しました。この他に、塾の締めくくりとして、2012 年 3 月に役員との交流会を開催し、役員との意見交換の機

会も設けました。

プロジェクトメンバーは、現在も月に1度集まって、取組事項を検討しています。今後は、第2・3弾の女性塾の開催をはじめとして、「女性イキイキ通信(仮)」の作成により、活動を周知していきたいと検討しています。

② 育児短縮勤務利用者向研修の実施

プロジェクトでの取組以外に、2009年、2011年には育児短縮勤務利用中の女性社員に、「制度があるから利用する」ではなく「制度を働くためにどう活用していくか」を考えてもらい、勤務時間の長短による意識のギャップを埋めてもらうための研修を開催しました。今後はプロジェクトの中で、短縮勤務活用の社員も、ワーク・ライフ・バランスにとどまらず、キャリア形成につながる働き方の支援をしていきたいと思います。

4. 取組の効果と今後の課題

① 取組の効果

女性塾は出席率が大変高く、またマーチャングダイジングの講座では、復習のための補修講座を受講者の希望で開催するなど、事務局としても参加者が想定以上に前向きに取り組んでくれたことに対して大変驚きました。参加した社員からは、女性塾を通して、所属を超えての社内交流が深まったとの感想も寄せられています。このように、女性社員の仕事に対するチャレンジを阻んでいくつかの不安の払拭につながりました。

女性塾の終了後、実際に催事計画が女性社員に任せられ、塾生の企画した催事が女性主導で実施されました。この催事は、お客様からも好評でした。

また、女性社員の中から、新たに営業の課長が2012年3月1日より任命されました。この課長の部下は、係長も女性が大半であり、売場を女性主導で展開していく試みを始めています。その他、女性部長1名、女性係長5名が誕生しました。

② 今後の課題

職場の活性化には、女性社員だけでなく男性社員の理解と協力も不可欠です。そこで今後は、男性社員の意識改革やマネジメント研修にも取り組んでいきたいと考えています。また男性社員からも、女性塾の講座に参加したいという声が上がっており、将来的には男女を問わず「TOBU塾」として開催できるようになればと考えています。

従来は販売担当者が多かった女性の配属は、結果としてですがここ数年でそれ以外の部署にも配属される人数が増えてきており、職域が広がっていると感じています。例えば、外商部門では、約10年前に初めて女性が配属されて以降、意識的に配属人数を増やしています。

外商部門への女性の配属については、当初はお客様から「なぜ女性が担当になったのか？」と問合わせを受けたりもしたと聞いています。クレーム処理についても女性が出て行くと、なぜ女性なのか？との問合わせがあることもあったようですが、現在の部門のトップセールスは女性課長であるなど、女性を配属した成果が出ています。今後はそういった優秀な女性営業をロールモデルとしてコンピテンシー*を抽出し、他の社員をどう育成していくかを考えてまいります>(*コンピテンシーとは、ある職務や役割において優秀な成果を発揮する者の行動特性)

当社は、まだまだスタートしたばかりの活動ですが、今後も「女性塾」など、プロジェクトを継続することにより、「学び」と「チャレンジ」の風土を広げるとともに、女性同士のみならず男女間、上司部下間でのコミュニケーションの向上につなげ、イキイキ働く職場環境の醸成を図っていききたいと思います。