

「ダイバーシティ経営の実際」～女性活躍推進を中心に～

株式会社 高島屋 人事部長 中野 奈津美

日経調 女性活躍社会研究会・資料

2015年5月14日

■ 所在地	大阪府大阪市中央区難波5丁目1番5号
■ 創業	1831年（天保2年）1月10日
■ 設立	1919年（大正8年）8月20日
■ 資本金	660億円（2015年2月28日現在）
■ 事業概況	百貨店事業、法人事業、通信販売事業、グループ事業
■ 営業収益(連結)	2014年2月期 9,125億円
■ 経常利益(連結)	2014年2月期 359億円
■ 従業員数	14,662名（連結） 9,729名（単体）

* 2015年2月28日現在

国内外の主な拠点

百貨店は国内20店舗、海外3店舗（※）を展開。パリ・ミラノに駐在員事務所を所有。

※ベトナム高島屋、サイアム高島屋（タイ）は開業予定



「いつも、人から。」

タカシマヤグループは、
「人を信じ、人を愛し、人につくす」ことを大切にし、社会に貢献します。

〈指 針〉

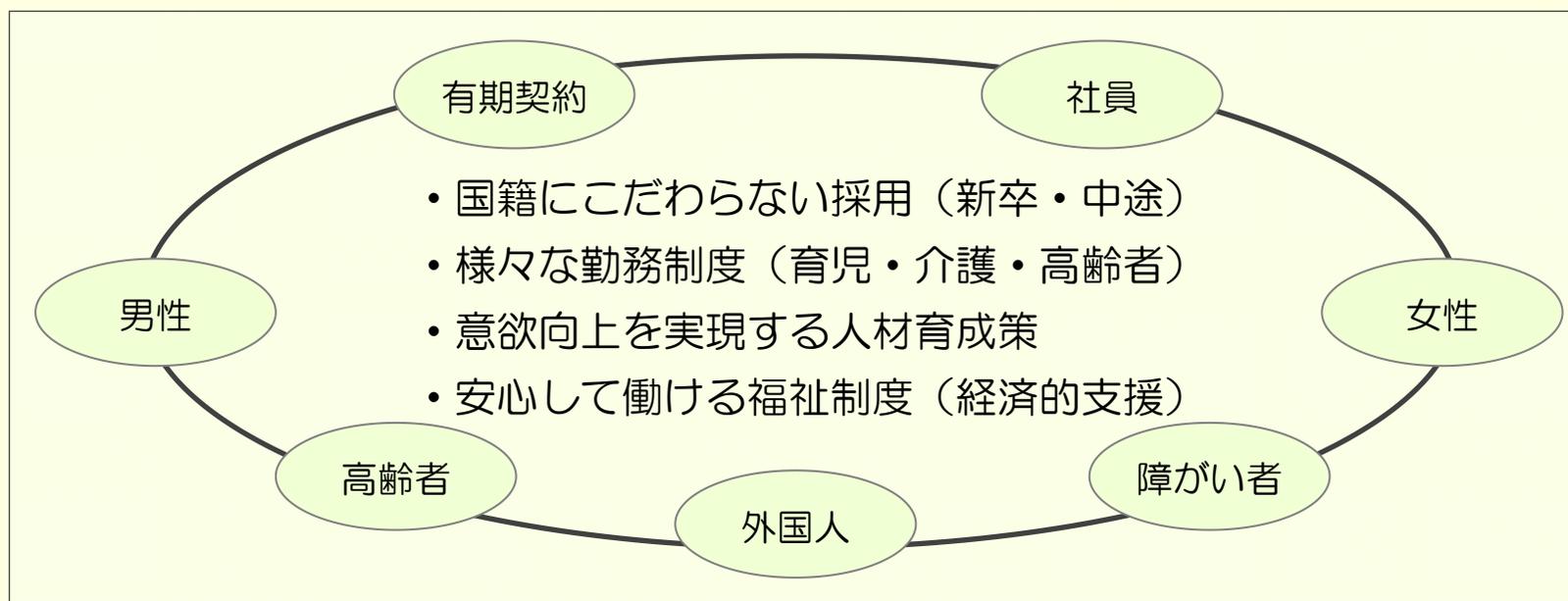
- ◇ ころに残るおもてなし
- ◇ 未来を切り拓く新たな生活・文化の創造
- ◇ いきいきとした地域社会づくりへの貢献
- ◇ 地球環境を守るためのたゆまぬ努力
- ◇ 社会から信頼される行動

〈企業メッセージ〉

「変わらない」のに、あたらしい。

◆ダイバーシティの実現に向けて◆

多様な価値観や意識・生活背景を有する人材の能力が最大限発揮できる環境を整備し、「人と企業の双方の成長」を実現する。

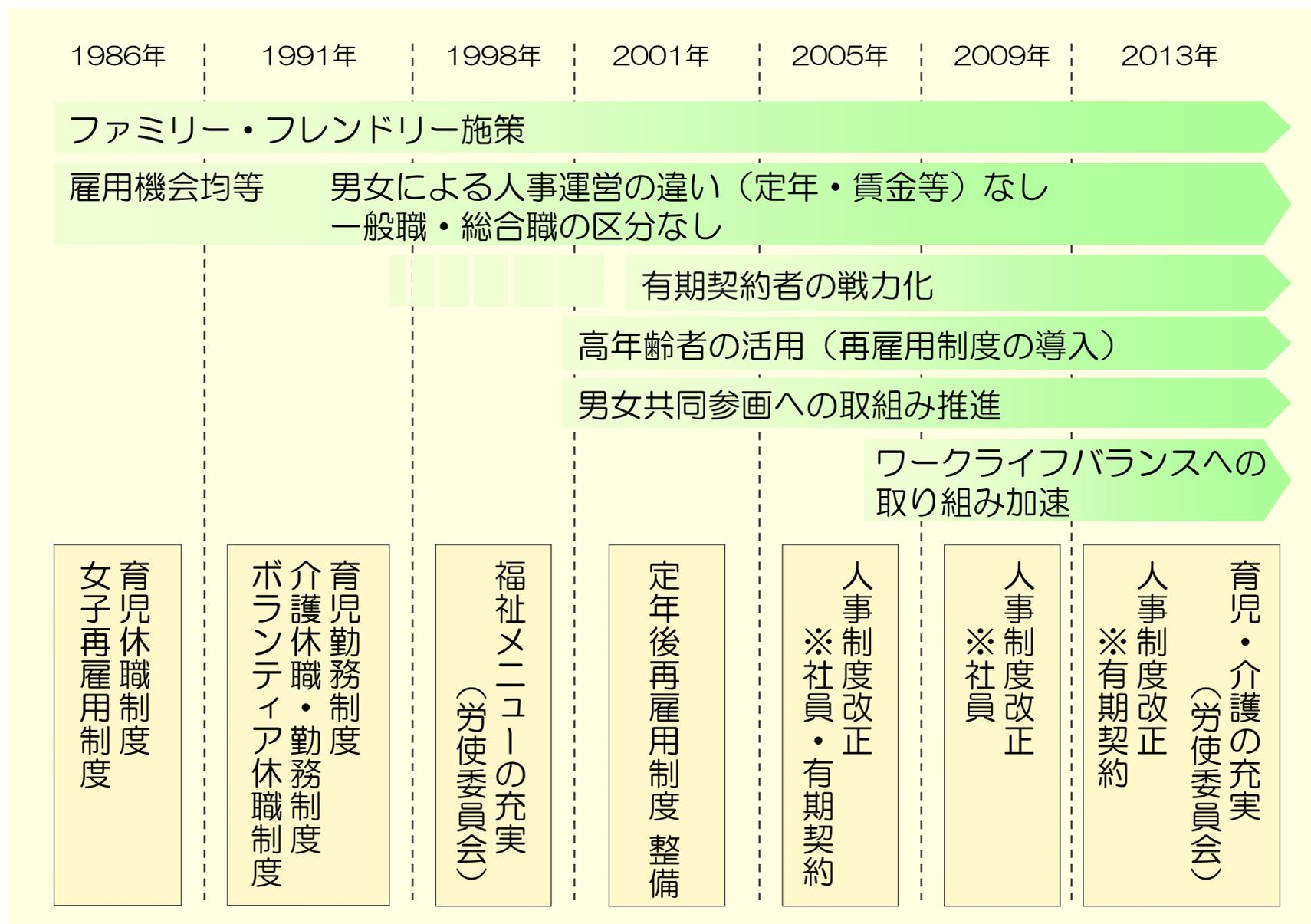


当社の従業員（社員・有期労働契約）の7割は女性。

女性の活躍推進は、企業の成長のためには必要不可欠。

従来より、女性の感性や能力を生かすための環境整備や仕組みづくりを継続的に推進。

取組みの変遷



◆ 多様な働き方に関する諸制度概要

育児関連	出産休暇	産前産後8週間 多胎妊娠は産前14週間(無給)
	育児休職	一子最高3年 通算限度10年(無給)
	育児休職(短期)	1子につき連続14日まで(有給)
	妊婦勤務制度	始業後30分の遅出又は早帰り
	育児時間勤務制度	1日各30分(又は1日1時間)遅出又は早帰り
	育児勤務制度	短時間勤務(5時間~フルタイム 5種)
	看護休暇	2親等以内の親族 年間15日以内(無給)
	リザーブ休暇(育児関連)	育児・不妊治療 各40日(有給)
スクールイベント休暇	年間取得上限2日 半日取得可(有給)	

※ 介護関連の休暇・休職制度、勤務制度もほぼ同様に保有

◆ 退職した場合の復職(再雇用に関する制度)

フルキャスト再雇用制度	離職期間10年以内 45歳以下で再雇用。 退職時に資格認定。要員計画内で再び採用選考 ※介護事由の場合は原則50歳未満まで
-------------	---

育児勤務制度の詳細

	育児勤務A	育児勤務B	育児勤務C	育児勤務D	育児勤務E
導 入	1991年1月	1991年1月	1994年9月	2003年1月	2003年1月
1日の労働時間	5時間	6時間45分	6時間45分	6時間	7時間35分
休 日	122日 *通常と同等	92日	122日 *通常と同等	122日 *通常と同等	122日 *通常と同等
年間労働時間	1245時間	1841時間 *通常と同等	1640時間	1458時間	1841時間 *通常と同等
利用者(現在)	195名	1名	30名	98名	18名

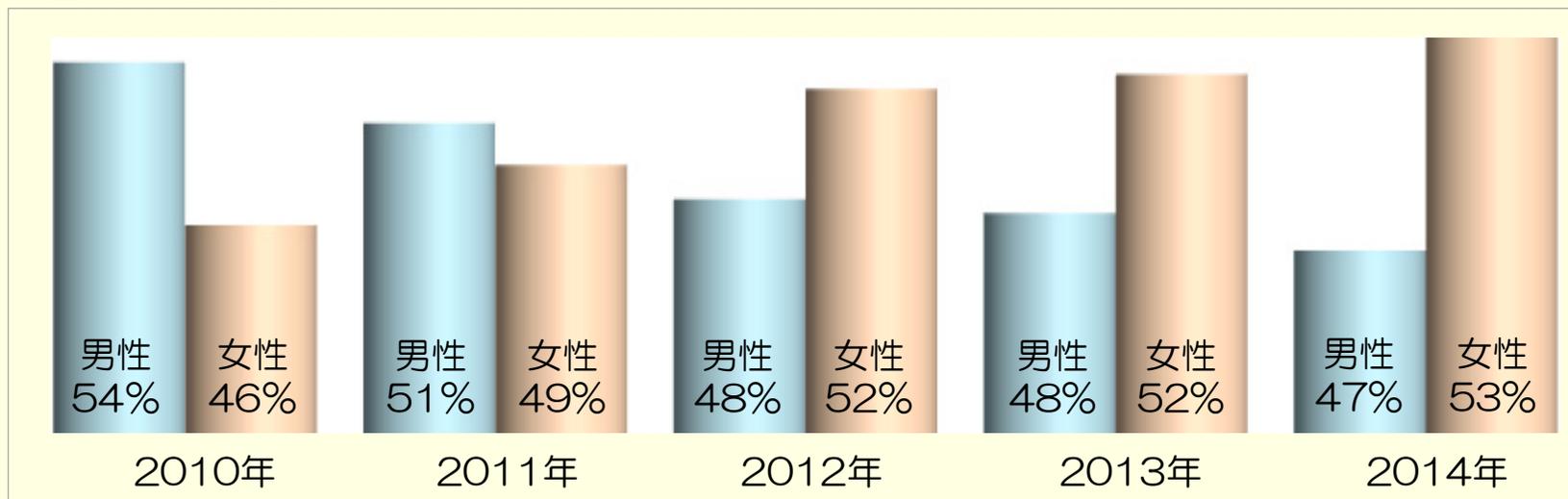
	育児勤務F-a		育児勤務F-c	育児勤務F-d	
導 入	2013年4月		2013年4月	2013年4月	
1日の労働時間	5時間		6時間45分	6時間	
	※フルタイム(7時間35分)の勤務日を設定・実施				
休 日	122日 *通常と同等		122日 *通常と同等	122日 *通常と同等	
年間労働時間	1245時間		1640時間	1458時間	
利用者(現在)	47名		21名	31名	

◆能力伸長過程と主な修カリキュラム

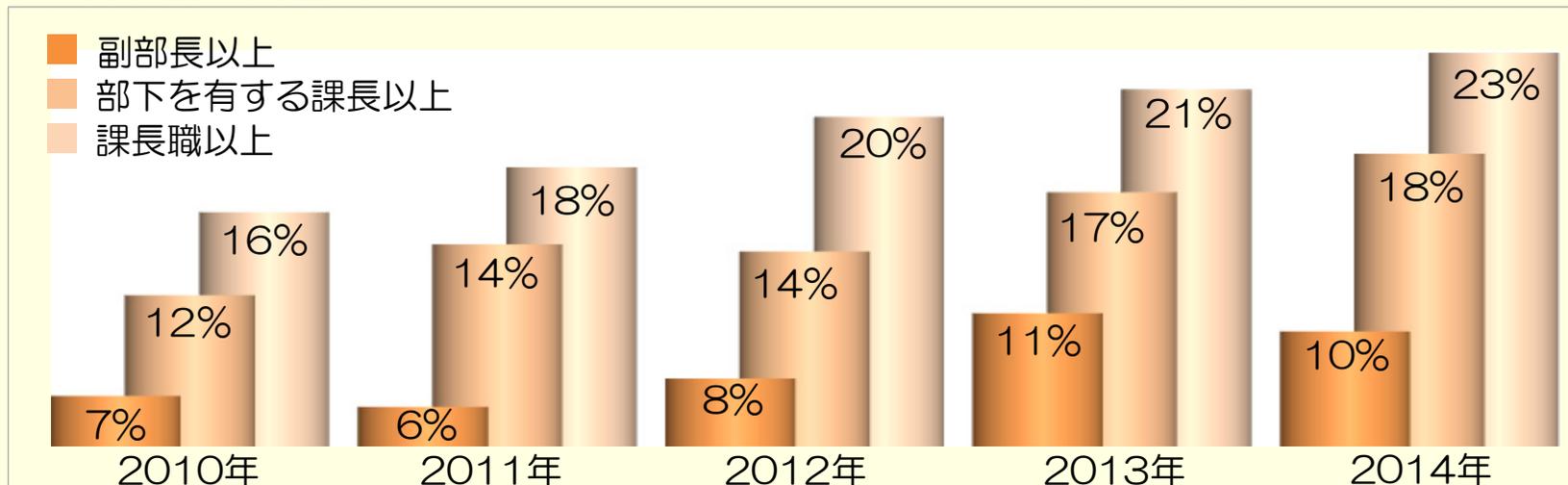
		部門教育	高島屋商い塾	階層別研修	職務別研修	経営層研修							
成果訴求	部長以上	当該各部門で企画・実施	<ul style="list-style-type: none"> キャリアアップ各種講座 グローバル人材育成研修 女性のための管理職育成講座 経営講座等 	パーソナル各種メニュー	<ul style="list-style-type: none"> マネジャー研修 バイヤー研修 営業職研修 	<ul style="list-style-type: none"> 経営層研修 販売部長 次世代研修 							
能力の発揮段階	副部長						<ul style="list-style-type: none"> 新入社員育成プログラム スキルアップ各種講座 	<ul style="list-style-type: none"> 進級時研修 	<ul style="list-style-type: none"> 進級時研修 				
	次長										<ul style="list-style-type: none"> 進級時研修 	<ul style="list-style-type: none"> 進級時研修 	
	課長												
係長	<ul style="list-style-type: none"> 進級時研修 												
能力の育成段階		主任											
	一般職												
有期雇用社員													

女性比率・登用の推移 ①

◆社員の男女比率

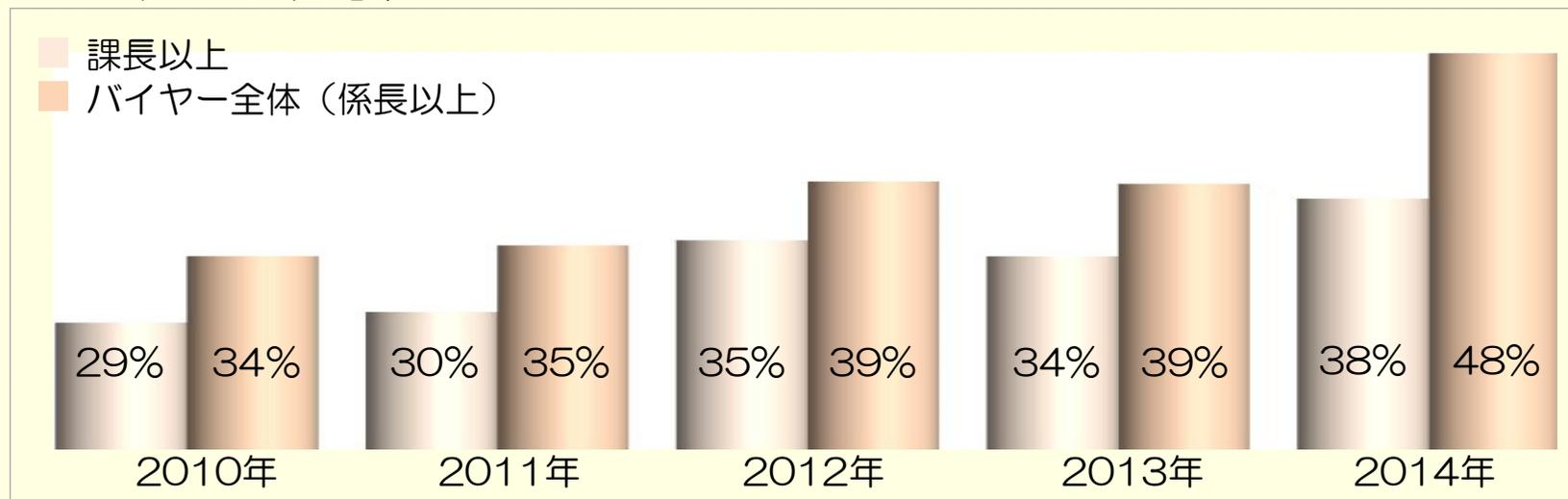


◆課長以上の女性比率



女性比率・登用の推移 ③

◆バイヤーの女性比率



◆役員等(女性)の就任状況

	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
取締役	1名	1名	2名	2名	2名
執行役員	2名	0名	1名	1名	2名
役員待遇	0名	0名	1名	2名	2名
関係会社等	1名	3名	2名	2名	1名

女性の活躍を目的とした支援環境の充実度は、一定水準で年々高まってきている。それに伴い、女性の勤続年数は確実に伸長し、働く意欲は年々上昇傾向にある。男女比率の逆転に伴い、女性の基幹ポストへの就役ニーズは増大している。



能力発揮より制度利用を優先し、継続的に短時間勤務を継続する女性も散見される。

【課題】

高いモチベーションのもとに、より高い成果を目指そうとする意識醸成が必要

- ・より責任ある仕事に従事しようとする意欲
- ・より高いレベルで企業業績に貢献しようとする意欲

【具体的な対応案】

- 育児制度利用者が、早期の職場復帰やフル勤務化に主体的に努力する意欲の喚起
 - 育児勤務パターンの増設による、フル勤務日の設定（2013年度導入）の拡大
- 能力発揮度、成果貢献度アップへ女性のモチベーション向上策の実施
 - 女性のための管理職養成講座の継続実施、次世代育成研修等への積極的派遣
- 能力・成果に基づく公平な人事配置と、若手・女性の積極的な登用