

(2015年5月14日講演)

4. 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 執行役員 人事部長 中野奈津美委員

まず、高島屋という会社は、もともと古着木綿商ということで京都にでき、そこから呉服商と百貨店業を営んでいった会社である。今年で184年目になる会社であり、グループとしては、百貨店事業のほかに法人事業と言って、皆さんの会社の中にはお邪魔しているところもあるが、そういったところとか、通信販売・ネット事業と、不動産関係をやっている会社とか、建設業とか、いろいろな会社を持っている。

1店舗昨年閉めたので19店舗。海外5カ所と書いてあるが、ASEANではベトナム高島屋、サイアム高島屋を既に発表しているが、来年の開店となり、まだ店舗はできていない。かつてはパリとかニューヨークに出していたが、全部ASEANシフトをした形となり、今すべて駐在事務所止め、ニューヨークにも一応駐在事務所があるにはあるが、あまり大きく展開せずに、すべてアジアのほうにシフトしている現状である。

これもよくあるグループの経営理念で、「いつも人から」を経営理念に掲げている基本的な考え方であるが、もちろんダイバーシティ、そのままの言葉であるが、多様な価値観や意識・生活背景を有する人材の能力の最大発揮ということで、「人と企業の双方の成長」というのは、百貨店はライフスタイルを販売するところであるので、多様なライフスタイルを持つお客様に対してきちんとそのニーズに応じていく、ウォンツに話を合わせることから、申し訳ないが、多様な人材が集まっていないとできないのが現状であるので、採用についても、まだ正式なアプローチとしては5年目ぐらいになるが、留学生採用もしている。国籍についてはもともと問うていないので、かつてにも幾らでもいるが、そのころは特にそのような募集をしなかったが、今は積極的な募集に変えているということである。それと、育児・介護・高齢者ということでは、多様な勤務制度を持っている。人材育成策も、かなり昔からあるので、私、人事部部長になって3年目であるが、少し複雑かという感を持つぐらいの形である。あと福祉制度については、弊社はユニオンショップとはいえ労働組合を持っているので、労働組合のほうの要請もあり、かなり充実した福利厚生制度があり、弊社の会長は労働組合の委員長だったので、今その方たちが必死になって作ってきた福利厚生制度を私が壊しているような感じのところがあるが(笑)、今とニーズが合わない。特に海外への派遣だとか、弊社は商社並みの手当を出しているが、当時はそちらに行く方がかわいそうだというイメージがある。最近ではジョイントベンチャーと組んだ会社等を作っているが、そうすると、生計費指数すら使わないというぐらいの給与体系のところも多くなっている中で、かなり重たい福利厚生制度ではないかと私は思っている。

実は当社のお客様の 8 割がもちろん女性である。当社の従業員であるが、正社員としては今 54%が女性となっており、それに加えて有期の方たちを入れると全体の 7 割が女性である。歴史的なものは後から出てくるが、54%にもなる、今有期は管理職に付けない制度になっているが、有期を入れたら 7 割も女性がいる中で、え？これしかないのかというのが、私が人事部に来たときの実感だった。私自身は実は 4 年前に全くキャリアが人事なくて、その中で宣伝部から来たという人間である。その前までのキャリアも、CSR とか、少し本社にいたが、ほとんど営業隊の中で過ごしてきた人間であるが、その人間を入れた意味がそこにあるようである。成功したかどうかは分からないが。従来よりそういうことをやってきたということで、今も継続的にやっている状況である。

こちらは流れになるが、皆様も研究者の方たちばかりであるからご存じのことだと思うが、女子再雇用制度を 1986 年に設けている。もちろん、このときに実は 1 号と言われているのが弊社の代表取締役専務をしている肥塚である。正確に言うと肥塚だけではなく、提携店舗でしかないが JR 名古屋高島屋の社長をしている宇都宮もそうで、二人とも女性であるが、あの二人が大卒の女性での正式な雇用。それまでもいるものの短卒扱いになっていたかと思うが、それを正式の大卒扱いの女子として入社した人たちである。その方たちがまだ何人かいたが、今は二人しか残っていないだけである。あまり年を言うと怒られるが、二人ともことし還暦の年になるので、そのぐらいの年になると。それよりも前に入っていて、もう年は 90 歳近くになったが、石原一子氏という方がおられて、当時東京女子大学から、当時は新制ではなく昔の旧制だったから、大学を出てから一ツ橋大学に入り直された方であるが、その方がかなり女性の活躍を推進して引っ張っていたという過去の歴史があり、割と早くにいろんな制度が整っているような会社である。

ただ、『日経ウーマン』の昔のやつがこの間日経に出ていたが、均等法の当時は百貨店のほとんどがベストテンに入っている状況の中で、そのときの最先是常に西部だった。セゾングループがいつも一番初めを切っていて、実は肥塚が産休を取って再雇用制度の 1 号だと言われているものの、当時西部がもう既に再雇用制度をやると出していた。常にあのころ一番を切っていたと思う。それで、当時上司であった石原が、再雇用制度があったらあなたも残れたのにねと言っていたら、実は会社側がもう既に用意していたので、あなたが戻ってくる覚悟があるなら早期適用しようということで早期適用されたのが実は肥塚で、1 号だ、1 号だといつも言われているが、そのほかにもかなりの人間が再雇用制度だとか、育児勤務制度を使っているような状況である。私自身が雇用機会均等法が施行された後の 1 回目の採用の人間で、たまたま同級生には当時採っていなかった総合職の女性として入った人間がかなりいろんな会社にいるという実態であるが、最近どうされているのかは皆知らないが、諸先輩たちがなぜかあちらこちらで、特に国家公務員になった方たちは時々お名前を伺うが、あのころの方たちがどうなったのか追い掛けても面白いかと思うぐらい、当時は野村証券だとか、そういうところに中学・高校の同期生が軒並み入ったが、そういうことで割と早目に展開しているのかもしれない。私は自分の会社しか分からないが、育

児休暇制度だとか、ボランティア休暇制度だとか、そういうものができていつている。

ただ、当時、最も不思議に思われるかもしれないが、年休が弊社はリザーブだった。リザーブというか、制限がないリザーブというところでもないものだった。制限がないリザーブを育児休暇、介護休暇とか、ボランティア休暇、そういったものに転換していったのが91年になる。だから、逆に、会社側の整理等その他を全部整合していったという流れではないかと思っている。

2001年にはもう既に定年後の再雇用制度が整備されたので、2年前に65歳まで全員を雇用するという法律ができたが、その当時はもう既に七、八十%の希望する人間が再雇用されている状況だったので、そういった意味では、そこでの新たな考えとしては、実は査定で入れる入れないが決まっていたが、それをなくしただけということで行っている。当時大きく人件費が増えたのではないかと、いろいろなことがささやかれたが、弊社としてはそういうことなく進めさせていただいたということである。その間、いろいろと人事制度を改革しているが、これから先、中身に入っていきたいと思う。

まず諸制度であるが、ここは、この1年間全く変わっておらず、そのまま継続している。というのも、2年前に大きく変更したばかりで、その継続期間に今はある。もうこの辺は一般的なもののばかりであるので、特に何かということはない。先ほども言ったが、リザーブという休暇制度になっているので、育児だとか、不妊治療のために使うことも有休でできる。それと、スクールイベント休暇を2年前につくっているが、年間取得を上限として、本当は子供のために作ったが、多く取られるのは孫のためというのがあり、半日というのを去年作ったが、結局運動会とか、そういうときは同じ日になってしまう。そうすると、そこで一斉に休まれても社会的には困ってしまうものであるから、半日ずつ皆で譲り合いながらでも休めるようにということで加えたということであるが、これ組合要望も非常に強くて入れたが、これこそ仕組み的に入れられない、機械的な操作で入れられず、手入力だという、もう間違いの原因になっているので、私としては、その辺、ITがこれだけ進んでいる中で、ここまで複雑なものを積み上げていくことに対する問題点をいつも思っていることになる。

フルキャストの再雇用制度。フルキャストというのは正職員のことであるが、再雇用制度を作っており、離職期間10年以内、45歳以下で再雇用ができるようになっている。退職時に申請をして資格認定という形になっている。戻るときには、要員計画内での再びの採用ということで、再度人事部長の面接をさせてもらっている。ただし、介護が事由の場合には、原則50歳未満まではできるということで、少し形を変えている。

実際の育児勤務制度の詳細になるが、後ほどの池田先生のお話には私は非常に期待しているが、私は早期に本当に戻ってほしいが、実は上の表を見ていただくと、育児勤務制度A・B・C・D・Eと5種類ある。それに対して、もちろんフルタイムにいかにも早く戻ってほしいかという思いを込めてではあるが、これは多分武石委員はご存じなのか、当時担当していたナカガワが散々言っていた制度であるが、要するに育児勤務Aというのが実は人数を

見ていただいても一番多くて、その人数に対して、結局、一応 2 カ月前の申請となっているが、この日はどうしてもフルタイムで自分の仕事上残りたい、別に社内結婚しているわけでもないし、いろんな環境があるので、子供はその日は預けられるから、どうしても自分が組み立てたイベントだったら全部出たいとか、そういう場合には申請によってその日はフルタイムができるというのが F の -a、-c、-d で、その日は延ばせることになっている。2 カ月前申請というのは、会社の勝手都合で延ばさせないようにということが入っているが、これは中では非常に好評で、登録者はもっといるが、既に 47 名の利用者がいるということである。このデータはきれいに新しくなっているので、これは最新の 2014 年度に縮めた数字になっているが、ただ、もうこのぐらいしか育児勤務者はいないということでもある。構成を見ていただくとわかるが、なかなか、取る人数がばらついていて、実際全く取っていない人間もいるので、その辺を考えると、今後これをどのようにしていくか、この複雑さゆえに使い勝手が本人にとって良いのかもしれないが、本当に望む自分の姿は何なのか考える機会を逸しているような気もしなくはないところがある。そのままずっと自分の都合で行けてしまうと、次にワンステップ上がるためのものをどうしていくのか考える機会を損しているような気がしている。

これは今の教育のメニューであるが、現在「高島屋商い塾」という名前の研修があり、あとはそれぞれ次長だとか係長になったときの階層別の研修と、職種別のマネージャー、バイヤー、営業職ということがあがるが、そういったもの。あと経営層研修ということで、経営層の研修が上に乗っているというシンプルな形ではあるが、その中で今色が変わっているが、女性のための管理職育成講座というのが入っている。この中身を後で少し説明するが、4 年前に人事部に副部長で突然入り、部長がいなければ一番上であるから決断しろとか言われて、あのときはもう本当に針のむしろのような状態の 2 カ月間を過ごした。弊社は実は来週の火曜日が株主総会であるが、そのときにちょうど株主総会のためにかなりの資料データを整理するという作業をものすごい勢いでやる。その中でびっくりしたのが、当時でもう既に 48.何%が正社員の女性比率だった。私、もともと入社は日本橋の店で、同期が 27 人ぐらいいたと思う。ただし、大卒女子である。今はもう 10 人ぐらいしかいない。実は弊社の制度的には、次長までは進級試験をやっている。そこまでは査定と機会で皆にチャレンジという方法でやるから、チャレンジして上に行きたいと思えば、皆チャンスは公平に与えられて受かる。特に次長というのは、別会場を設けて、課題を 1 つ渡して、それに対してその場で 3 時間で論文を書くという試験になり、通常論理的な思考を鍛えているとか、広く視野を広げているとか、そういう訓練がなされていないとかなり難しい。私のころは、いつも試験が 8 月末であるが、1 月に入ったら早い人は勉強を始め、いくらかげんな私でも、少なくとも 4 月ぐらいには日経新聞をいきなり取り出して始めるというぐらいはしたものであるが、最近の方たちはなかなかしないものであるから受からない。実は合格率が 10%ぐらいしかない。ただ、今の若い女性は、少し進級のタイミングが早くなってきているのもあるが、そういうところはほぼ一発で受かってくる。そういう意味で

は、その年初めて受けた人たちの中では、女性のほうが多分合格率が高いと思う。例えば昔はもうひどくて、私のときは株主価値について述べよとか、ポンとそのようなものだけである。今作っている立場で言うのもあれであるが、今は業務用に少しはシフトしているが、日米関係について答えろとか、そういうものを百貨店の試験で出す。見ているのは論理思考だけで、それをどうやって組み立てていくか、そのことが合っている、合っていないではない。いくら教えても、そこがやっぱり分からない。そういうこともあり、まず女性はこんなに人数が多くなったのに、これしか女性がいないという危機感があり、少し出会いもあったので、ある方と出会ったことによってこういう講座をとってお話があったので、ぜひそれはやりたいということで始めたのが、このための講座だった。

それはちょうど係長から課長ぐらいの方たちを、初めの年は手を挙げて募集を掛けた。関西においては人数オーバーでそのまま、変な言い方であるが、選抜の面接をしている。そういった中で、40~50人ぐらいの人数を集めて東西別に研修を行っている。研修の中身は、まず男性社会でどうやって女性が生きるのかということからやる。プレゼンテーションスキルを磨く、文章を書けるようにする、そのときにコンサルティングしていただいているので、個別の集まった人たちのニーズ、ウォンツ、ピックアップであり全員ではないが、そういうものを見た上でその中身を決めるという方法をしていただいている。だから、割とカスタマイズされている。ただ、最終的にはグループワークでパワーポイントの資料で、課題は、ことしは多分1兆円企業にするためには何かだと思うが、そんなものを行っているかと思うが、百貨店の再生のようなことをテーマにグループワークさせることをしていく。まず今後のキャリアプランを書かせるのであるが、30分も大して書けない、それが実情である。

実は2回目からは選抜から推薦に変えた。なぜかという、選抜すると若い人たちが本当に早くに上がっていってしまうので、係長になったばかりの人で20代がいる。一方で、40代もたくさんいて、そうすると、あまりにも今後のキャリアプランの立て方が違い過ぎてしまって、少し近づけるために、今は30代後半から40代前半ぐらいの人たちを中心に、まずそこを鍛えようということをやっているという実態である。

あと、それに対して、本来はその人たちの直属の上司ということで、男性の上司がほとんどであるが、男性上司に対してその研修を受けさせるということで、もう一つ男性を集めて、似ているのであるが見方を変えた研修を去年からプラスで始めた。ことし3年をやっているが、去年始めてやったこと。1回目に受けた人が1年後にそのキャリアアップした状況を保っているかということで1日研修をやる。その3つを中心に今やっているような状況である。

あとはもう数字的なことになるが、要は男女の比率が変わってきているということがある。課長以上の女性比率も非常に上がっているということで、今回出していないが、最新のデータで、実は弊社の勤続年数は22.8年である。男性が22年である。人数ボリュームの問題もあるが、平均が22.4年ということで、そういった意味でも差がないどころか女性

のほうが上回っているというのが実態になる。

かなり女性の割合が多いが、バイヤーとかだともう女性のほうが、2015年の最新のデータだと超えてきている。あと役職者という意味では、今一応取締役は、社外取締役が1人入っているが、2名で、執行役員が2名、あと役員待出していた。遇というので、従業員身分ではあるが、役員と同じ待遇をもらっている女性が2人いて、関係会社、先ほどの名古屋の店長になるが、1名いて、そのような構成になっている。ただ、雇用均等法の1期というと、分かっていると思うが、ことし52歳になるが、では、私の下が続いているかと言われてしまうと、ちょっと申し訳ない、人事の立場でおごった言い方をすると、ちょっとストックが欲しいというのが実態である。なかなかここだけは難しいと。

それは何でかという話になるが、最後のまとめになるが、女性の活躍を目的とした支援環境の充実というのは水準がある程度あると思うが、だから、勤続年数は22.8であるから確実に伸長してきている。それは確かである。ただ、男女比が逆転しており、基幹ポストへの就役ニーズはものすごく大きい。部長も3年目になると、人事異動を3回経験しており、やはりその中で男女ということは基本的にもう見ない、見られる余裕がない。逆に選択肢をふやすためにももっと上がってきてほしいということで、待っているような状況である。だから、実を言うと、課長クラス、要するに次長試験を受けて受かってもらうためにやっているが、次長以上の要するに経営層に入る権利を持っている、次長になると権利を持つことになるが、その人たちが次に上がるための研修が必要だと思っている。

結局福利厚生制度がそろっているということは、一方で、制度利用を優先する人たちが多い。前にもこちらで申し上げたが、百貨店は一日の店舗の運営時間が非常に長いものであるから、その時間に合わせて勤務していくのはお互いさまのところがあり、時間は譲り合う。早番、遅番、休日勤務、平日勤務、それをお互いに譲り合うのは当たり前のことであるが、そこに結局当初育児勤務が入ってきたときに、早番で固定だというのは正直かなり反感を買った。早番固定が多ければ、人数が少なくなればなるほど普通の人たちが遅番に回る。ただ、もう既に20年も30年もたっていると、そのこと自体は何ら問題はない。ただ、後で返してほしい、できればその後でフルタイムに戻ってきてほしいという思いがやはりそこでも起こって、だからこそ本当に池田先生の後からのやつを楽しみにしているが、本当にどうやって早く戻そうかということをやっている。ここには書いていないが、ことしの7月から、いろんなところ、あまり出していないが、こういうところで皆が言われているいろんな施策をまねさせてもらっているという実態があり、労使が終わったので育児勤務者のメンター制度に7月から入ることが決まっております、メンター制度で少し意識を変えてもらおうと、早期のうちにやってもらおうということと、今まで育児勤務者に対するセミナー的なものも、中身にまであまり細かくこだわっていなかったが、ことしからはきちんとこだわってやっていこうということで、人事部にも女性は多くいるので、その人たちにも協力してもらいながらやっているという実態が今ある。

それで、このようなどころで言うのもあれであるが、実は2015年3月時点での女性の管

理職比率 20%を掲げていたが、20.5%を達成し、今はもうあまり急激に進めるつもりがないので、2020年までに30%ということで2%刻みだと言っているが、女性が多い会社であるから、正直言って男性のやっかみは全くない。男性のほうに言われなかとよく聞かれるが、そのようなことを言っている状況ではないことを皆よく分かっているの、それは全くない。ただ、個別はある。どうしても女性の上司が駄目な男性とか、それは一つ一つ男性の特徴ではなく個人の特徴だと思っているので、それはもうそのまま会社にとって利益のあるように配置換えをするというだけの話だと思っている。

先日、脇坂先生に、どうやってこれの基準があるのかと管理職比率の話をしたが、実は当社は課長以上の部下持ちとしているが、これを係長以上にすると26.8%にまで行ってしまっ、係長以上にするととっくに30%を超えてしまう。だから、それは会社として弊社の中でそのようなことをやっても、数の問題では意味がないということで、あくまでも私は課長以上の部下持ちにこだわっている状況であるが、社内には30%達成したと言ってしまうばよいではないかという人も中にはいるというのが実態である。ただ、それは本来趣旨と違うということだけは一つ軸を通しておきたいと今思っているところである。そういう意味では、人数からしたら管理職になろうとする人がまだまだ少ないということと、やはり育児勤務の問題だけではなく、百貨店は日常的にお客様と接するので、それと接しているうちに情報がいろいろ入ってくる、お客様のライフスタイルの高さだとか、いろんなことを学ぶこともあるが、ほかの視点で見るとか、そういうことではなく、つついピンポイントで入ってしまいがちだということもあり、去年から始めたが、社長をトップに役員が全部講師をするという新任者経営層研修を入れていて、それぞれがそれぞれの業務について2時間ほど語ると。そうしないと、去年整えたが、今まであまりキャリアルートを作ってこなかったの、会社としてこの人はどのように進んでいくのだろうという管理シート、先ほどカルテと言ったが、それを作っていなかったの、やはりそれぞれが経営層だったら絶対に学んでほしいことがあるではないか。人事は異動のときに花一匁ではないと、政策的に異動するといっても個別欲しがるとか、簡単に言えばそのようなことにならないように広く知識を持ってもらうことと、目の前の数字は分かるが、会社の大きく見たときの数字は分からないと、そういうことで財務的な知識だとか、そういうものを広げるのは、もちろん男女関係なしにずっとやっているという状態である。

まだまだな会社であるが、皆様のところからまたお知恵をもらって次のステップに上がりたいと思っているので、今後ともどうぞよろしくお願ひします。

(丁)