

株式会社三越伊勢丹

卸売業、小売業

大企業

人事部と現場がともに女性の活躍を後押し、 障がい者の能力を活かして業務の効率化を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 社員が能力を最大限に発揮するための「グループ人事ビジョン」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- まずは人事部が変わり、現場とともに社内の意識改革を後押し
- 契約社員の正社員化などを通じて女性の活躍の場を拡大
- 知的障がい者の能力を活かした業務の切り出し

ダイバーシティ経営による成果

- 優秀な契約社員の正社員化を促進する制度の導入と意識付け
- 「NIPPONISTA」での若手女性バイヤーの活躍と社内への波及効果
- 付帯業務の切り出しによる業務の効率化を実現
- 対外評価の向上により優秀な人材を今まで以上に確保

Data

■企業概要

会社設立年	2011 年	資本金	1,000 百万円
本社所在地	東京都新宿区新宿3-14- 1		
事業概要	百貨店事業		
売上高	675,315 百万円（2014 年3月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年4月現在）
総従業員数	12,190 人（うち非正規 6,586 人）
属性ごとの人数等	【女性】8,529 人（うち非正規 5,749 人）、女性管理職比率 20% 【障がい者】236 人（うち非正規 198 人）、障害者雇用率 2.1%（※）
正規従業員の平均勤続年数	21.0 年（男性 21.5 年、女性 20.5 年）
備考	（※）障がい者数及び障害者雇用率は「企業グループ算定特例」に基づきグループ 10 社の数値

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

社員が能力を最大限に発揮するための「グループ人事ビジョン」

三越伊勢丹グループの中核会社である株式会社三越伊勢丹（以下「同社」）は、首都圏における百貨店ビジネスをコア事業とする。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、顧客に対する深い感動の提供をミッションとしている。

昨今、ネット販売など店頭での小売に代わる様々な業態が登場する中で、「商品自体の魅力」に頼るだけでなく、店頭での販売や接客を原点に立ち戻って強めていく必要性が今まで以上に認識されるようになった。そのためには「顧客との接点である販売員をはじめとした従業員のやりがいやモチベーションの維持、向上」が何よりも大切なことだと捉え、この点は「百貨店は人こそ全てである」という経営トップのメッセージにも強く裏打ちされている。

三越伊勢丹ホールディングスでは、経営戦略部門としての人事部の役割を改めて見つめ直すとともに、ここ数年で人事部の仕事内容や人事評価の方法、考え方を大きく変えてきている。会社にとっての“人事とは何か”“人事部の本当の役割は何か”を、社員のあるべき姿から突き詰め、一から考え直し、さらには人材に対する考え方や行動の原理原則を踏まえたうえで、具体的な制度や仕組みに落とし込んでいる。特に2012年度には、「グループで働く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作りを行う」ことをグループの人事ビジョンとして掲げ、人事における原理原則を再構築するとともに、社員と正面から向き合う中で、性別や雇用形態にかかわらずに全ての社員が活躍できるシステムや基盤の構築を進め、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。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

まずは人事部が変わり、現場とともに社内の意識改革を後押し

2012年のグループ人事ビジョンの再構築は、経営トップである社長の「百貨店は人こそ全てである」というメッセージにも込められる強い思いと企業理念を踏まえて、人事部トップの強いコミットメントを通じて進められた。

まずは「社員の意見を聞く」ことからスタートした。例えば、人事制度をつくるにしても、人事部の視点から考えたものと様々な社員の声を聞いたうえでつくったものとは、結論が一緒でも実行段階での浸透度はまったく異なる。人事部トップ自ら、三越伊勢丹の部長職全員、海外の現地法人を含む国内外グループ会社のプロパーの役員に至るまで、3年間をかけて面談に回り、一人ひとりのニーズや意見を拾うことに力を入れた。また、とすれば過去の業務の踏襲や定型的なルーチン業務に陥りやすかった人事部の業務を、会社が掲げる目的や置かれている状況の変化に合わせてプランニング部門として創造的に考えるように習慣づけ、経営戦略の担い手としての意識を強く持つように人事部全体の意識改革を図ることに努めた。

人事部が率先して業務改革を進め、現場の声を聞きながら個々の社員と向き合う機会を増やす一方で、社員の意識改革にも着手した。例えば、昇進するだけの実力や要件は満たしているが当事者は「昇進できる」とは認識していない場合などは、様々なチャンスや将来性があることを積極的に伝えとともに、現場と一緒にあって当事者の背中を押した。人事部による後押しによって昇進した例が出てくるようになると、「私にもできるかもしれない」「チャレンジしてみたい」といった意識が社員の間にも伝播し、良い意味での波及効果が生まれる結果となった。

契約社員の正社員化などを通じて女性の活躍の場を拡大

人事ビジョンの実現に向けて、ここ数年で様々な角度からの施策を加速させている。「安心して働くことができる環境作り」に向けて、派遣法改正に先駆けて2010年

度から「メイト社員」と呼ばれる月給制契約社員を4年目から無期雇用化するとともに、正社員への登用試験の受験資格も勤続5年目以降から4年目以降へと短縮、積極的な正社員への転換を行っている。メイト社員の大多数は女性である。前述の人事部の取組なども功を奏し、正社員への登用は累計で約300名にのぼり、女性の様々なロールモデル提示へとつながっている。

また、女性の活躍推進を支える取組として、法定を上回る育児関連諸制度を設けるとともに、人事部には専任の担当者も配置している。2014年時点で、メイト社員を含めた育児休業・育児による短時間勤務利用者は2011年と比べて180名増加し、出産・育児などのライフイベントを理由とした退職率は減少傾向にある。

知的障がい者の能力を活かした業務の切り出し

障がい者の採用や活躍支援については、グループの特例子会社である株式会社三越伊勢丹ソレイユ（以下「ソレイユ社」）が中心となって行っている。ソレイユ社では、就業する機会が少ない重度の知的障がい者を重要な戦力として積極的に雇用し、ギフト用リボン、ギフトボックスの製作や伝票のスタンプ押印など、100種類以上の百貨店販売付帯業務を請け負っている。

ソレイユ社の設立は2005年、10名の社員と85平米の規模で開始された。設立当初の仕事は折込チラシの作成や伝票の仕分けが中心だったが、業務を始めてから間もなく、ソレイユ社の指導員は知的障がい者の反復作業を集中して、丁寧に行えるという作業能力の高さに気づかされることになる。当時、店頭では「付帯業務に時間を取られ、接客を担うスタイリストが本来の販売業務、お客様と接する時間を十分に取ることができていない」点が課題としてあげられていた。ソレイユ社では、この店頭の課題を知的障がい者の高い作業能力によって解決することを考え、業務の切り出しを着想、今の業務の原型となる業務請負が開始された。付帯業務の委託に対する店頭のニーズは予想以上に大きかったが、何よりも「業務の質の高さ」が高く評価され、ソレイユ社への依頼は拡大を続け、現在に至っている。

ソレイユ社が請負う業務は100種類にものぼるが、社員全員が、自身の成長を実感し、モチベーションを維持して取り組むことができるよう、全ての業務を行うこと



▲ソレイユ社が請負う業務で利用する様々な型

ができるようなオールラウンドプレーヤーの育成を目指している。例えば製品の包装紙に貼るリボンの作成においては、障がいの程度が異なっても作業がしやすいようにリボン作成のための型を独自に作成し、一定品質の製品ができるような工夫を施している。また、業務が固定しないようにローテーションを組むとともに、個々人には業務単位で自らが作業しやすいように自身にマニュアルを作成してもらうことで、業務内容の確認や点検が各自できるようにしている。

現在、ソレイユ社では65名の障がい者が活躍し、活動場所は1300平米、10年間で10倍程度の規模に成長を遂げている。社内には伊勢丹新宿本店の店内放送がリアルタイムにかかり、デパートの一員として仕事をしているという誇りを持てるように工夫されている。障がい者の持つ能力を最大限に活用することで、三越伊勢丹グループの重要な一機能を果たしている。

ダイバーシティ経営による成果

優秀な契約社員の正社員化を促進する制度の導入と意識付け

月給制契約社員であるメイト社員の正社員登用を通じ、同社では優秀な人材を定着させることに成功している。法人外商事業部でメイト社員として働いていたある女性社員は、外商を取り巻く時代の変化や顧客の生の声を活かした提案により、大手出版社の雑誌販売促進用のツールとして複数の雑誌付録を開発。顧客の絶大な評価を得て2011年度には16億円を売り上げ、事業部全体の利益拡大に大きく貢献した。本人の仕事へのモチベーションが高くて、従来の制度のままでは正社員への登用も

かなわなかったところ、前述の諸制度や制度活用を後押しする人事部の働きかけを通じて、入社5年目に登用試験を受けて正社員となった。現在もやりがいと充実感をもって働き続けており、他のメイト社員の目標にもなっている。人事ビジョンを達成するためのスピーディな施策がモチベーションの維持、活躍の場の拡大につながっている。

「NIPPONISTA」での若手女性バイヤーの活躍と社内への波及効果

女性活躍推進の1つの成果は、経済産業省のクールジャパン戦略推進事業の一環として2014年2月に米・ニューヨークにて出店した「NIPPONISTA」ポップアップストアにて結実している。本イベントは、同社が2011年度から手掛けているジャパン・センスイズ（日本の顧客に日本のモノづくりの素晴らしさを紹介し、産地、職人、技術と顧客を繋げる取組）とも連動して、海外における将来的なビジネス発展へのアプローチを図るうえで非常に重要な位置づけを占めている。

同社にとって海外でのポップアップストアの展開は初めての経験であった。「若い女性を企業の力にしていきたい」という経営トップの強いメッセージもあり、イベントの企画運営は当初から「女性が活躍するプロジェクト」として進める方針が取られていたが、同社初の試みへの参画メンバーは、「本イベントを企画したい」「海外で発信をしたい」という強い意志や目的を持った8名のバイヤー、アシスタントバイヤーが選抜された。2012年以降、人事部を中心として「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」が進められていた中で、人事ビジョンの浸透と実現に向けて各種取組が実践されてきたことが新しい領域へとチャレンジする女性社員の行動を強く後押ししている。

イベントの実施にあたり、8名の女性若手バイヤーに求められたのは、イベントを自分たちが中心となって企画・調整し、出展までやり切るという従来とは異なる新しい業務プロセスであった。市場の様々なニーズの把握と綿密な準備によって手配したファッション、アート、雑貨などを取り揃えた「NIPPONISTA」は、期間中の来場者数が約2,000名を超え、購入客数は目標比108%と大きな注目を集めるに至った。

同イベントの企画運営を通じて、同社では「自分たちにはチャンスがある、頑張ればやれる」といったモチベーションの向上とともに、「若手に任せてみよう」といった空気も醸成されつつあり、仕事に対する新しい価値観が形成されるきっかけにもなっている。

付帯業務の切り出しによる業務の効率化を実現

知的障がい者が付帯業務を担うことによって、同社の売場で接客を行うスタイリストは今まで以上に接客に専念することができるようになった。また、スタイリストの業務効率が大幅に向上したことによって残業時間は大きく低下し、作業時間に換算するとおよそ月5,000時間分の削減が実現した。スタイリストが接客に専念できるばかりではなく、付帯業務そのものの仕事の出来栄や正確さも高く評価されており、店頭からは多くの感謝の声が寄せられている。

ソレイユ社がこれら付帯業務を外部に発注した際の費用を試算したところ、年間で少なく見積もっても7,000万円以上が必要であることが明らかになった。知的障がい者が、能力や特性を活かした付帯業務をこなすことによって、三越伊勢丹全体の利益向上や業務の効率化が進められている。

対外評価の向上により優秀な人材を今まで以上に確保

2012年以降、社員一人ひとりと向き合いながら様々な取組を実施・発信してきたことによって、ここ数年の社外評価は今まで以上に高まっている。2014年の週刊ダイヤモンド「就職人気企業ランキング」においては、文系女子学生が選ぶ同部門ランキングの29位にランクイン、前年の42位から大きくランクアップを果たしている。また、2014年日本経済新聞「就職希望企業調査」では小売業部門での1位を獲得、同年のエントリー数はおよそ27,000名にのぼるなど、学生からの根強い人気に裏打ちされた人材確保が行われている。

また、新卒者の採用面接では、入社する可能性がある志望者一人ひとりと徹底して向き合った面接を実施するとともに、内定者への丁寧なアフターフォローが行われている。同社の辞退率はここ3年連続で低下しており、優秀な人材の確保が進んでいる。