

企業名

卸売業、小売業

大企業

株式会社高島屋

現場の常識を覆す女性シニアマネジャーの 発案による販売手法で売上 3 倍増を実現

Point

- ▶ 女性が長く活躍できる職場を目指して、8つのパターンから選べる柔軟な育児勤務制度を導入
- ▶ 「入社後10年間育成プログラム」を開始したほか、マネジャー・バイヤー等管理職種へのキャリアステップも明示し、育成を促進
- ▶ 女性社員に対するモチベーション向上施策を強化
- ▶ 取り組みの結果、ライフイベントを経ても働き続けることが可能な職場が実現
- ▶ 約20年前と比べて、女性の勤続年数は3倍以上に伸び、管理職種のほか部門長以上の経営層の女性比率も拡大
- ▶ 現場の常識を覆す女性シニアマネジャーの発案による販売手法で売上3倍増を実現
- ▶ 女性の感性と提案を反映した自主ブランドショップの成長

Data

◎企業概要

会社設立年	1919年	資本金	56,025百万円
本社所在地	大阪府大阪市中央区難波5丁目1番5号		
事業概要	百貨店業		
売上高	680,255百万円（2013年2月期）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	10,276名（うち非正規5,103名）
属性ごとの人数等	【女性】7,010名（うち非正規4,296名）課長以上の役職者における女性比率22.2%
正規従業員の平均勤続年数	全体22.5年（男性23.2年、女性21.9年）

ダイバーシティ経営の背景とねらい

女性が活躍する老舗大型百貨店

高島屋は、大阪府大阪市に本社を置く百貨店である。大手の老舗百貨店として、日本橋店、新宿店、横浜店、大阪店、京都店と、主要都市の要所に立地する大型店舗を多く展開し、グループで国内 20 店舗、海外 3 店舗を展開している。

現在の総従業員 10,276 名（正社員 5,173 名）のうち、女性従業員は 7,010 名（正社員 2,714 名）となっており、多くの女性従業員が現場を支えている。来店する客の 8 割が女性であり、店頭でお客様に対応する従業員の大半が女性である。

同社には、創業当時から女性が活躍する伝統があり、1981 年に常務取締役役に就任した石原一子氏（1952 年入社）は、東証一部上場企業初の女性重役、かつ、経済同友会初の女性会員であった。2012 年 11 月から 12 月にかけて、石原氏の事績は読売新聞の記事「時代の証言者―女性重役・石原一子」に連載され、世間的にも広く知られている。

2013 年 9 月には、肥塚見春氏（1979 年入社）が専務取締役（代表取締役）に就任した。肥塚氏はいったん家庭の事情により 1985 年に退職したが、その翌年に再雇用制度が創設され、制度適用第 1 号として 1987 年に再雇用された経緯がある。早期から女性が活躍し、現在も女性従業員によって支えられている同社は、女性活躍の先進企業として位置づけられる。

女性が長く活躍できる企業を目指して

早期から女性が活躍する同社であったが、女性の長期的な活躍という面では大きな課題を抱えていた。1991 年の時点では、女性正社員の平均勤続年数は 6.2 年であり、離職率は 10% を超えていた。離職の最大の理由は、結婚・出産・育児によるものであった。

女性が働きやすい職場を実現するために、他企業では在宅勤務などの勤務形態を導入することがある。しかし、百貨店は対面販売が基本であり、お客様が来店する営業時間に店舗に出勤するという制約は動かせない。このような制約がある同社の業務においても、家事や育児により長

時間働くことが難しい女性に辞めることなく長い間活躍してもらうために、1991 年から、勤務時間を短くかつ柔軟に変更できる先進的な育児勤務制度が導入された。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

8つのパターンから選べる柔軟な育児勤務制度

同社の勤務形態はシフト制であり、店舗によって異なるが、早番の場合は 9 時 50 分（10 時開店の 10 分前）から 18 時 55 分である（2014 年 2 月現在・日本橋店）。始業も終業も一般の会社（9 時から 17 時）より遅く、子どもを保育園に送り迎えすることが難しいなどの意見が女性従業員から寄せられていた。女性従業員からのこうした様々な要望を踏まえ、育児勤務（短時間勤務）制度が導入された。ただし、個人によって通勤時間や保育園への送迎の時間帯も異なることから、同社では多彩な選択肢を用意した。

1991 年に導入された育児勤務の選択肢は 2 つであった。育児勤務 A は、1 日の労働時間が 5 時間になり、休日は同じ、そして給与や賞与は労働時間に応じて減額される。育児勤務 B は、1 日の労働時間は 6 時間 45 分と通常勤務より短くなるが、休日が少なくなることで、給与や賞与は同じ水準が維持される。

1994 年には、さらに育児勤務 C が導入された。1 日の労働時間は 6 時間 45 分と通常勤務より短く、休日も同じだけ取得できる。ただし、勤務時間が少ないため、給与や賞与はやや少なくなる。

2003 年には、育児勤務 D と育児勤務 E が導入された。育児勤務 D の 1 日の勤務時間は 6 時間であり、育児勤務 A と C の中間に位置する。育児勤務 E は「基

育児勤務（短時間勤務）のパターン（正社員）

	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 (通常勤務者と同一)	92日	122日 (通常勤務者と同一)	122日 (通常勤務者と同一)	122日 (通常勤務者と同一)
年間労働時間	1,215時間 (うるう年は1,220時間)	1,841時間 (通常勤務者と同一)	1,640時間15分	1,458時間	1,841時間 (通常勤務者と同一)
給 与	実労働時間に応じて支給	通常勤務者と同額	実労働時間に応じて支給	実労働時間に応じて支給	通常勤務者と同額
	育児勤務F-a		育児勤務F-c	育児勤務F-d	
導 入	2013年9月		2013年9月	2013年9月	
1日の労働時間	5時間		6時間45分	6時間	
	※F-a、F-c、F-dは予定就業により7時間35分の勤務日を設定。				
休 日	122日 (通常勤務者と同一)		122日 (通常勤務者と同一)	122日 (通常勤務者と同一)	
給 与	実労働時間に応じて支給		実労働時間に応じて支給	実労働時間に応じて支給	

株式会社高島屋

本パターン 9 時 50 分～18 時 25 分」で始業時刻が固定される（2014 年 2 月現在）ので、閉店までをカバーする遅番勤務になることがなく、保育園への送り迎えもしやすくなる。

2013 年 9 月からは、さらに新たな選択肢を加えた。百貨店には勤務日シフト制があり、休日や祝日に出勤することもある。しかし、これらの休日に配偶者が在宅している場合は、あえて時短勤務にする必要はない。このように、家庭での育児環境によっては、1 日の労働時間を短くせず、通常通り勤務する。この新しい選択肢は好評であり、2013 年 9 月に導入したばかりにもかかわらず、12 月時点で約 70 名が利用している。

2013 年 4 月現在の育児勤務利用者は、女性正社員が約 400 名、正社員以外の有期雇用の女性従業員についても約 80 名が利用している。現在の利用状況を見ると、1 日の労働時間が 5 時間になる育児勤務 A がもっとも利用者が多く、続いて 6 時間勤務の育児勤務 D、6 時間 45 分勤務の育児勤務 C の順となっている。こうした豊富な選択肢が用意されたことで、育児により勤務時間の制限を望む女性従業員が、家族の事情や自分の希望に応じて、柔軟な働き方を選ぶことが可能になっている。

両立支援制度を強化し、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を策定・実施

同社は、2001 年度から男女総合参画型企業を目指した施策を開始し、2005 年度以降の人事制度改定によって両立支援制度を強化してきた。また、2005 年 4 月 1 日から次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画を、2 年ごとに作成・実施してきた。

行動計画に基づいて実施されるワークライフバランス研修でダイバーシティに関する意識の向上を図っているほか、育児休職者向けの復帰時ガイダンスはもとより、定例の社員研修においてもダイバーシティの重要性についての周知を徹底している。

「入社後 10 年間育成プログラム」を導入、管理職種へのキャリアステップも明示

同社では、2009 年度からは新入社員に対する「入社後 10 年間育成プログラム」を導入し、各年次に応じた明確な育成目的および育成プログラムを設けた。このことで、マネジャー・バイヤーを担う人材の育成を促進し、これらの職務へのキャリアステップイメージを提示した。また、在等級の基準年数を満たすと進級（昇格）試験にチャレンジできるため、

若手のうちから、結婚・出産のタイミングを考慮しつつ、キャリアアップへの計画を描くことができる。最短で入社 3 年目で主任級、6 年目で係長級、9 年目で課長級、14 年目で次長級への進級（昇格）試験を受けることができるようになっている。

女性社員に対するモチベーション向上施策を強化

女性活用に関しては、部門長以上の経営層への登用をさらに促進する方針を掲げ取り組んでいる。課長以上の女性比率は現在 22.2% であるが、女性正社員の比率が約半数であることを考えると、やや少ない状況にある。そこで、経営層として活躍できる中堅女性社員に対する育成の施策として、2013 年に女性管理監督者養成研修を新設した。係長級・課長級女性に対するモチベーションアップを目的とする研修であるが、効果が確認されたため、翌年も実施予定であるなど、次年以降も主要職務での女性比率を向上させる施策を強化している。

ダイバーシティ推進による経営効果

ライフイベントを経ても働き続けることが可能になり女性離職率 1% を実現

1990 年頃までの同社には、結婚・出産・育児を経た女性が、無理をせず長く働き続けられる制度がなく、女性正社員の離職率は 10% を超えていた。しかし、育児勤務制度を始めとする両立支援制度の導入・改定によって定着率は飛躍的に向上した。1991 年の時点では、女性正社員の平均勤続年数は 6.2 年、平均年齢は 26.3 歳であったが、2013 年現在では、女性社員の平均勤続年数が 21.9 年にまで上昇し、平均年齢も 40 歳を超えるようになった。離職率は 1% 程度にまで低下し、女性が長い間活躍できる企業になったことがデータにも表れている。今は、結婚・出産・育児等のライフイベントによって辞める女性社員は皆無と言ってよいほど少なくなった。

管理職種・経営層における女性比率も拡大

同社では、管理職種や経営層においても積極的な女性の登用・配置を行い、マネジャーとバイヤーの女性比率は、2009 年から 2013 年で、マネジャー 25.2% が 28.0% へ、バイヤーが 32.8% か

女性正社員の割合の推移

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
マネジャー職	25.2%	26.7%	24.4%	24.2%	28.0%
バイヤー	32.8%	33.5%	34.5%	38.9%	38.1%
係長以上の役職者	30.6%	32.9%	35.4%	38.4%	39.9%
全体	47.3%	48.3%	49.9%	52.2%	52.8%

ら 38.1% と増加している。課長以上の女性比率は 22.2% となり、部門長以上の女性（役員を除く）は 23 名（12.4%）にも達した。

女性役員も徐々に増えている。冒頭で紹介した、岡山店の黒字化に成功した肥塚氏が 2013 年 9 月に女性代表取締役役に就任したほか、常勤で他にも 1 名の女性が執行役員を、1 名の女性が子会社の社長を務めている。

女性シニアマネジャーの常識を覆す販売手法により売上 3 倍増を実現

同社内で活躍する女性管理職は、着実な成果をあげている。その一例として、日本橋店のフェア「カシミアコレクション」において売上 3 倍増を実現した例がある。

同社では、1 万円を切る手頃な価格のホワイトカシミアによる衣料品を企画・販売している。18 色、4 タイプ（セーター、カーディガンなど）、4 サイズの約 300 種を取り揃え、全 18 店舗において秋に展開をしている。

2012 年、日本橋店の売上は約 3,000 枚であり、その実績は他店と比べて小規模であった。日本橋店の来客数は 1 日約 2.8 万人であるため、1 日に約 8.4 万人が来客する横浜店などの超大型店と比べると、売上規模が小さいのはやむを得ない面もあった。

しかし、2013 年 10 月 30 日から開始された 3 週間の販売期間において、日本橋店の女性シニアマネジャーが日本橋店の常識を覆す販売方法を取り入れた。長い歴史を持ち、富裕層が多く来店する日本橋店では、売り場においても高級感を重んじる傾向があり、商品を棚に美しく並べるのが常識であった。しかし、前述の女性シニアマネジャーは、入口から目立つスペースにカウンターを設置し、高級感を損なわない程度に商品をぎっしりと並べる陳列手法を採用した。その結果、2012 年の売上 3 倍増を実現し、横浜店をも抜いて全店トップに躍り出るという記録を生み出した。

日本橋店の特徴は、富裕層のお客が多いことで 2013 年の日本橋店のカシミアコレクションの売り場



ある。そのため、売上枚数を伸ばすためには、一人のお客様に買っていただく枚数を増やすことが効果的である。ここで、その女性シニアマネジャーは、多くの商品をぎっしりと並べるという方法を考えたのである。手頃な価格の商品が並べると、つい他の色も一緒に買ってしまう。こうした顧客の心理に着目した戦略は、日頃同じような経験をする女性だからこそ考えついたものであるともいえる。

この販売方法を実現する上では、高級感を損なう可能性に抵抗を感じる上司の説得も必要であった。しかし、女性の日常的な経験から、この方法が売上増につながることに自信を持っていた女性シニアマネジャーの熱意に、最終的には上司も説得された。その結果が、一人あたり購入枚数・平均 2.5 枚という予想を超えた成果と、前年 3 倍増の全店トップの売上の実現であった。同社において活躍する女性管理職は、今や従来の常識や歴史を変える新しい販売手法の開発というイノベーションを生み出している。

女性の感性と提案を反映した自主ブランドショップの成長

社内で活躍する女性の増加に伴って、キャリア志向の女性からの支持を受ける同社の独自ブランドもその成長に今後期待ができる。

その一つである、「エクセラクラッセ」は、働く女性に向けてのスーツスタイルを提案するショップとして 2012 年秋にスタートした。男性向けのスーツとは異なり、女性向けのスーツには高級ブランドが少なく、選択肢が限られてしまうというキャリア女性の声を反映し、素材にこだわった日本生産のハイクオリティなスーツが好評である。

また、2006 年にスタートした「スタイル & エディット」はファッション感度の高い女性向けの自主編集ショップである。カジュアル傾向の中で、オンタイムでもファッションを楽しむキャリア女性の支持を得て、近年は 2 ケタ増の成長を続けている。

社内で活躍するキャリア女性が増えたからこそ、社会で活躍するこうした女性の声も反映されやすくなっている。

女性顧客向けの商品が業績に大きな影響を与える同社において、女性の活躍は競争力を左右する重要な課題である。同社の常識や歴史を覆すイノベーションの担い手として、今後も女性の活躍が期待される。