

労働政策フォーラム「企業における女性の戦力化」

一人ひとりがやりがいを持ち 能力発揮できる企業へ

～ 高島屋の取り組み～

2007年2月2日(金)

(株) 高島屋 人事部

人事政策担当 中川 荘一郎



(株)高島屋 会社概要 (平成18年2月末時点)

- 設立**：1919年（創業1831年）
資本金：391億61百万円
事業内容：百貨店事業、通信販売事業
売上高：（単体）8,329億円
 （連結）1兆311億円 <平成18年2月期>
事業所：大阪、堺、和歌山、京都、洛西、泉北
 東京、横浜、新宿、玉川、立川、大宮
 柏、港南台（分社店舗：岡山、岐阜、米子、高崎）
従業員：

| | 社員数 | 平均年齢 | 平均勤続年数 |
|----|--------|-------|--------|
| 男性 | 4,016名 | 47.1才 | 25.9年 |
| 女性 | 3,276名 | 38.8才 | 18.2年 |
| 合計 | 7,292名 | 43.4才 | 22.4年 |

上記のほか、嘱託員、契約社員及びパート社員が5,036名（内定年後再雇用者309名）
 関係会社等からの当社への出向者11名で総従業員数は12,399名であります。
 そのほか、関係会社等への出向者が669名であります。

高島屋 百貨店グループ国内20店舗

東京店
横浜店
新宿店
玉川店
立川店
大宮店
柏店
港南台店

大阪店
京都店
堺店
泉北店
和歌山店
洛西店

<グループ店>

ジェイアール名古屋タカシマヤ
いよてつ高島屋（松山）
岡山高島屋
岐阜高島屋
米子高島屋
高崎高島屋



京都店



ジェイアール名古屋
高島屋



新宿店



東京店(日本橋)



大阪店



横浜店

高島屋の雇用形態名称と定義

| | | | |
|-------|--------------------------|---|-----------------------|
| | フルキャスト | = | 社員 |
| | 嘱託員 | = | 専門的能力の発揮を目的とした1年契約勤務 |
| 定年後職員 | キャリアキャスト・サポートキャスト | = | 定年後再雇用の1年契約社員 |
| | キャリアクルー・サポートクルー | = | 定年後再雇用の1年契約短時間勤務社員 |
| 契約社員 | セールスキャスト | = | 販売専門の1年契約社員 |
| | スタッフキャスト・サービスキャスト | = | 事務・サービス専門の1年契約社員 |
| パート社員 | セールスクルー | = | 販売専門の1年契約短時間勤務社員 |
| | スタッフクルー・サービスクルー | = | 事務・サービス専門の1年契約短時間勤務社員 |

要員構成(分社店舗含む計)

(平成18年5月16日時点、出向除く)

| | | シェア | 女性比率 |
|--------|-------------------|--------|-------|
| フルキャスト | | 57.2% | 45.6% |
| 嘱託員 | | 2.5% | 44.1% |
| 定年後職員 | キャリアキャスト・サポートキャスト | 2.2% | 12.7% |
| | キャリアクルー・サポートクルー | | |
| 契約社員 | セールスキャスト | 8.5% | 98.8% |
| | スタッフキャスト・サービスキャスト | | |
| パート社員 | セールスクルー | 29.6% | 99.9% |
| | スタッフクルー・サービスクルー | | |
| 計 | | 100.0% | 65.4% |

働きがいの向上に向けて

男女共同参画型企业への取組み

人事制度の改正

60才以降の再雇用制度の整備

ワークライフバランスの推進

働きがい、やりがいの向上

意欲に満ち溢れる人がいきいきと働く強い企業

これまでの取組み

- 1986年 女性社員を対象に、「育児休職制度」と「女子再雇用制度」を導入
- 1991年 「総合福祉プラン」において、「母性にやさしい環境づくり」
- ・「育児勤務制度」「介護休職制度」「介護勤務制度」「ボランティア休職制度」導入
 - ・「育児休職制度」「再雇用制度」改正
- 1992年 「総合福祉プラン」の拡充
- ・「育児休職制度」「育児勤務制度」改正
- 1998年 労使で「総合福祉政策委員会」を設置し、今後の企業福祉のあり方について総合的に検討
- 2001年 ゴールデンエイジプラン(定年後再雇用制度)導入
男女共同参画型企业への取組み(男女共同参画プロジェクトの設置)
- 2005年 社員・有期雇用社員の人事制度を同時に改正
- 2006年 「キャリア形成とキャリア・ライフプラン支援制度」導入
- ・ゴールデンエイジプランを含めた制度の再設定、有期雇用社員も対象
- 2006年 ワークライフバランスへの取組み

男女共同参画型企业を目指した背景

経営理念 ~いつも、人から~

経営指針

人事制度

《社外環境変化》

男女共同参画社会基本法施行

男女雇用機会均等法改正

育児・介護休業法

環境
の
変
化

《社内環境変化》

労務構成の大きな変化

価値観の多様化

仕事と母性の両立

ジェンダー・ハラスメント防止

男女共同参画型の企業を確立することが必要

男女共同参画型企业への基本姿勢

第3次中期経営計画(H13~15)

《経営姿勢》

男女共同参画社会への対応 -

男女共同参画社会基本法の施行に伴い、あらゆる分野における男女の機会均等の推進、社会的、経済的地位における平等が求められる時代になっています。こうした動きに的確に対応し、企業グループとして経営の各レベルにおける女性の参画を促進し、女性の視点が活かされる経営を行います。

《人事政策》

- 女性の能力を生かした人材配置の実施 -

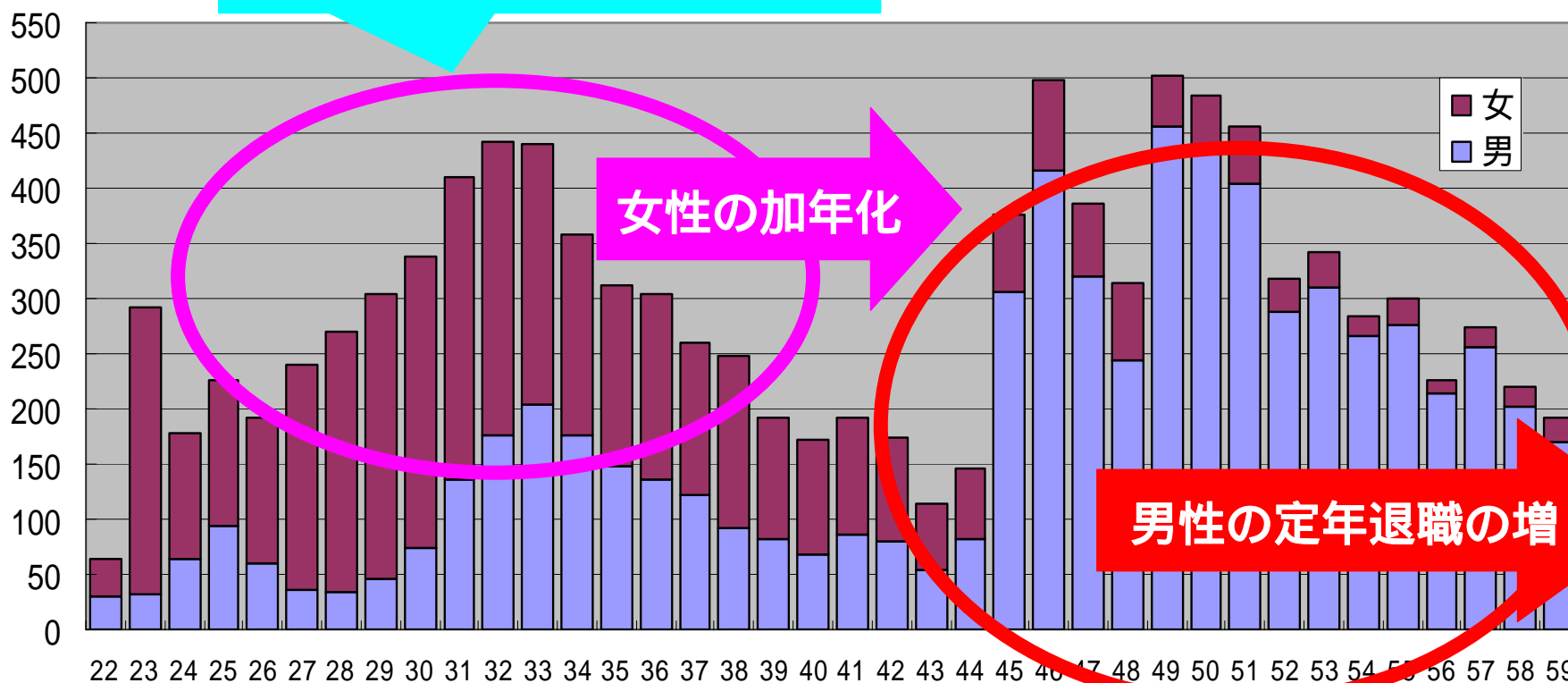
男女共同参画型の企業を目指し、女性の視点を経営の各レベルや営業政策、売場管理等に反映できるよう、政策立案やマネジメント業務等に積極的に女性を配置していきます。また、そのために職務経験を通じてキャリア形成をおこなっていきます。

《男女共同参画型企业の実現に向けた基本姿勢》

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。

平成13年当時の社員の労務構成

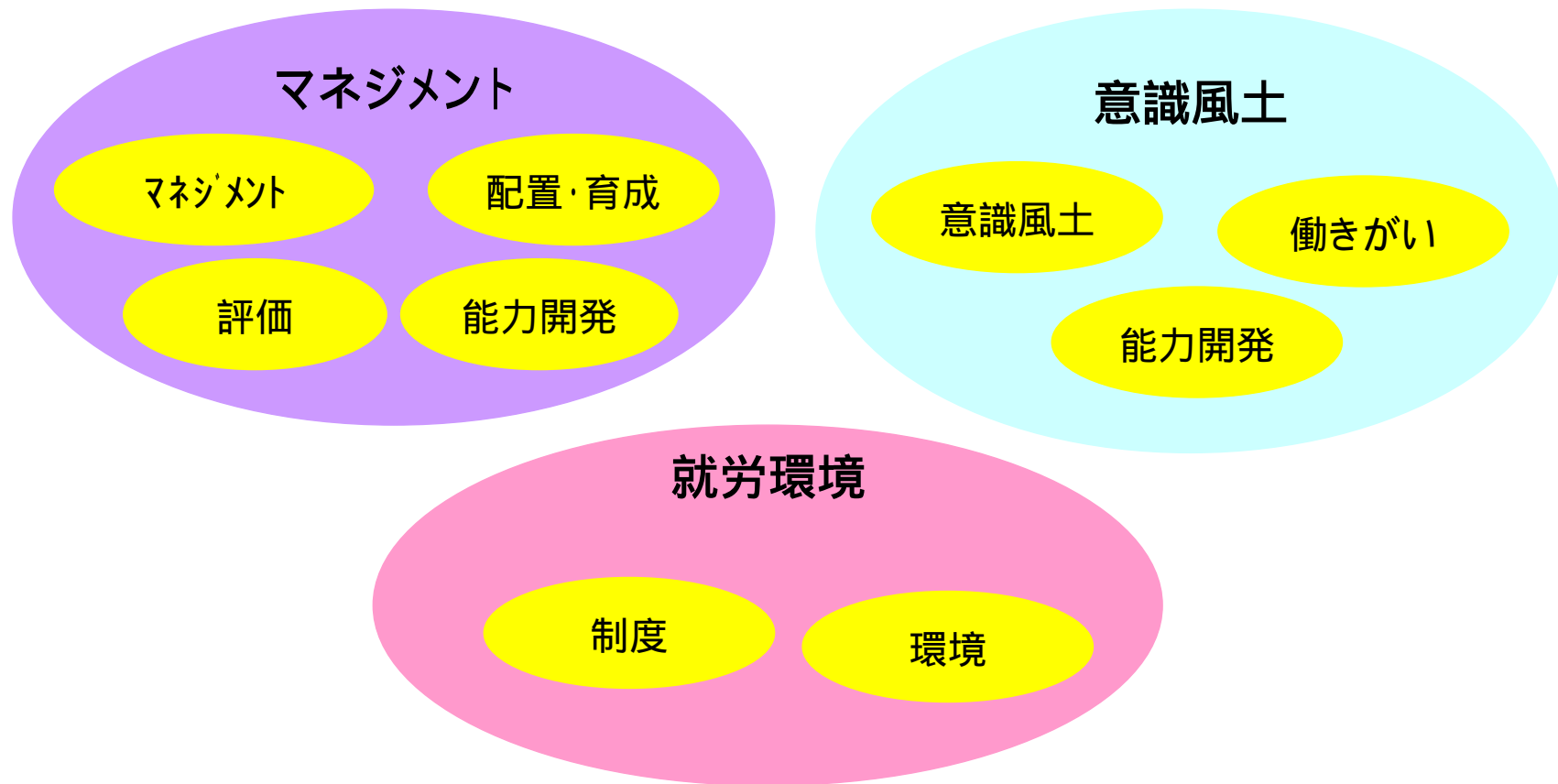
仕事と母性を両立させる女性の増加



女性の加年化

男性の定年退職の増

基本的方向性



当時の課題認識

男女共同参画型企业の実現に対する社会的責任と女性の能力発揮の必要性

性差によらない個別の能力・適性を踏まえたマネジメントの徹底

働くあらゆる場面における男女平等に向けた意識・風土の改革

人事制度に基づく能力・成果主義の徹底とキャリア形成の強化

女性全体の能力発揮に対する意欲・姿勢の向上

女性や母性の視点での就労環境の整備

マネジメント強化に向けた具体策

男女共同参画型企业の実現に向けた 「行動規範」の策定



男女共同参画に対する企業姿勢

当社は、経営理念を「いつも、人から。」としています。その理念に基づき、社内では、全ての従業員が生き活きと働きがいを感じ、仕事に従事することができる企業を目指しています。
従業員の力が企業の成長発展を大きく左右するとの認識のもと、常に男女共に平等の機会を与え、十分に能力向上が図られるように取り組んでいます。

目指すべき企業像・男女共同参画行動規範

当社では、男女共同参画型企业を確実に実現していくため、「目指すべき企業像」および社員一人ひとりにおける日々の行動指針となる「男女共同参画行動規範」を定めています。

《目指すべき企業像》

男女ともに一人ひとりが働きがいを感じ、能力を最大限発揮できる男女共同参画型企业

《男女共同参画行動規範》

- 男女ともに生き活きと働ける職場風土を醸成します。
- 男女が対等なパートナーとして能力発揮できる環境を創ります。
- 性差に関わらず、能力・適性に応じた仕事の分担を推進します。
- 仕事と家庭が両立でき、働きがいを高められるよう支援します。
- 自ら厳しくプロ意識に徹し、生産性向上に主体的に取り組めます。

HPより

「部門実行項目」の設定

年2回、進捗状況の確認

状況把握と今後の目標策定

「マネジメントガイド」の作成 及びマネジャー説明会の実施



男女共同参画型企业の実現に向けた推進体制

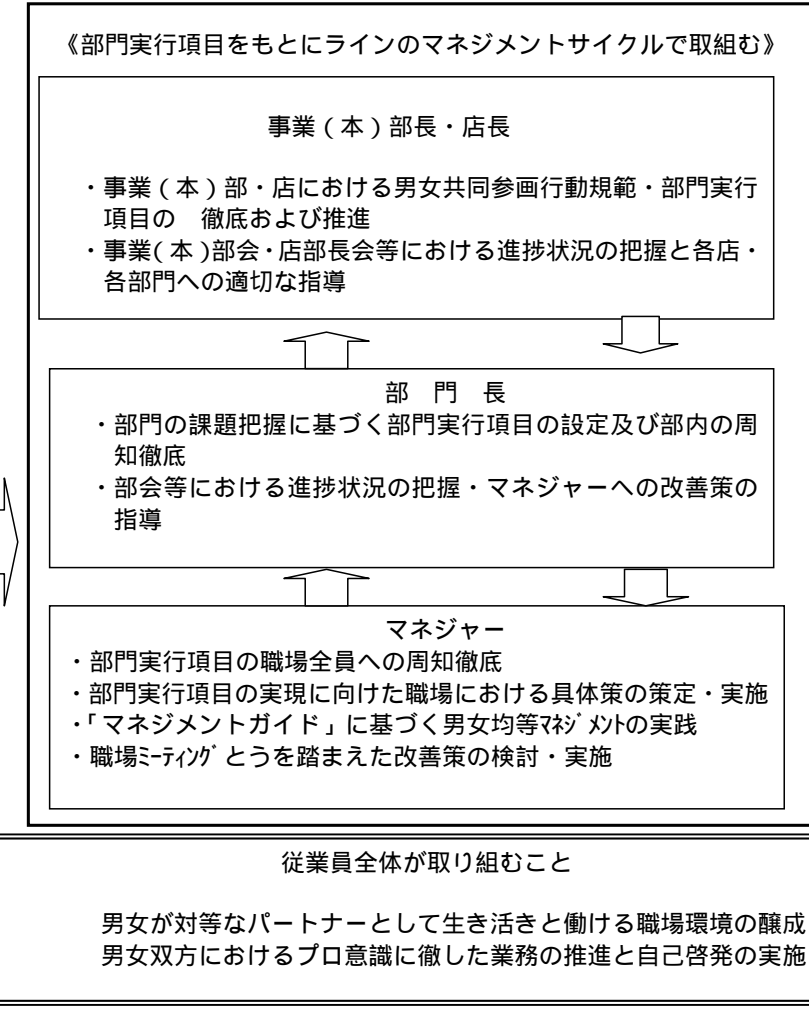
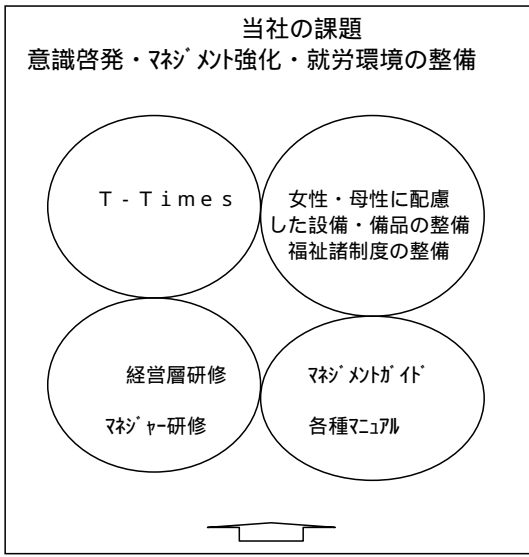
世の中の流れ・社会の要請

日本の社会経済情勢の急速な変化に対応していく上で、男女共同参画社会の実現が緊要な課題となっている事から男女共同参画社会基本法や男女雇用機会均等法改正が施行されている。
当社においても労務構成の急激な変化等、同様の課題を抱えている。
また、社会的責任に対して企業姿勢を明確にする「IR活動」の一環としても男女共同参画型企业への対応を明確にしていく必要がある。

《目指すべき企業像》
男女ともに一人ひとりが働きがいを感し、能力を最大限発揮できる男女共同参画型企业

企業として取り組むこと
男女共同参画行動規範に基づく全社的取り組みの推進

経営理念
経営指針
私たちの行動指針



男女共同参画行動規範
経営指針・私たちの行動指針の考え方に基づき、特に男女共同参画型企业の実現に向けた行動規範を設定

- 男女ともに生き活きと働ける職場風土を醸成します。
- 男女が対等なパートナーとして能力発揮できる環境を創ります。
- 性差に関わらず、能力・適性に応じた仕事の分担を推進します。
- 仕事と家庭が両立でき、働きがいを高められるよう支援します。
- 自ら厳しくプロ意識に徹し、生産性向上に主体的に取り組めます。

部門実行項目

男女共同参画行動規範に基づき部門・職場の具体的な推進項目を設定

毎年3月に前年度の検証を行うとともに、改善策と当年度の実行項目を設定

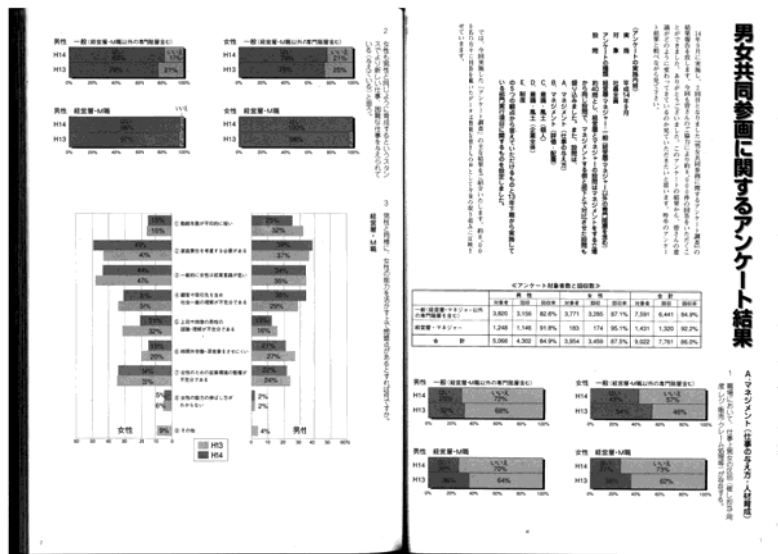
【推進事務局】

| | |
|---|---|
| <p>管理本部人事部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全社的な具体策の提案 ・全社の進捗状況の確認 ・研修・教育計画の立案 ・マネジメントガイドの作成 ・福祉諸制度の検討 ・人事配置の実施 ・社内報での意識啓発 | <p>各店・事本総務部</p> <ul style="list-style-type: none"> ・各部の進捗状況の把握 ・各部に対する指導 ・各店、事本における意識啓発 |
|---|---|

連携
【セクハラ防止対策プロジェクト】

意識・風土の醸成、就労環境に関する具体策

「全社員意識調査」及び「グループヒアリング」の実施

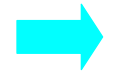


社内報での意識醸成



取得しやすい育児勤務制度の再構築

育児勤務制度の改正



- 育児勤務D (1日6H勤務)と育児勤務E (早番固定)を新設
- 子が小学校4学年に達するまでに延長 (育児休職を含め通算12年まで)

均等推進企業表彰

平成15年度均等推進企業表彰 厚生労働大臣優良賞を受賞



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り組みを推進している企業に対し、厚生労働省において「平成15年度均等企業推進表彰」が行われ、当社が厚生労働大臣優良賞を受賞しました。

主な表彰理由としては、第3次中計において取り組みの目標値を設定し、各店・部門で具体的な取り組みを実施していること、男女共同参画プロジェクトを発足させ社内体制を整備していること、パイヤー・マネジャーをはじめとする専門職階層の女性比率の向上などが挙げられました。

6月9日には、厚生労働省で表彰式が行われ、坂口力厚生労働大臣から鈴木社長に表彰状が手渡されました。


（T-Time s2003 秋号より抜粋）

次世代育成支援への基本的考え方

これまでにおける男女共同参画型企业の実現への取り組みを検証し、今日視点で、更にその取り組みを加速させる。

次世代育成への取り組み姿勢を広く示す事を通じて、社内外に誇れる企業風土を構築していくと共に、企業の社会性を高めて行く。

百貨店としての業態特性や当社の独自性の視点を踏まえた取り組みを行う。



その手段の1つとして「行動計画」を策定

更に、細部にわたるアクションプランを各店毎に策定

(株)高島屋行動計画 (H17.4.1 ~ H19.3.31)

次世代法が企業に求める3つの役割と、高島屋の行動計画

高島屋では、平成17年4月1日から平成19年3月31日までの2年間で7つの目標を達成することを目指しています。



〈育児をしている従業員を対象とする取り組み〉

**仕事と育児を
両立するための
雇用環境の整備**

1. 育児休業の取得について、女性社員は取得率80%以上、男性社員は取得者を実現する。
2. 有期雇用社員の育児休業取得者を実現する。
3. 育児休業者への情報提供ツールの整備や、職場復帰に向けた教育プログラムの導入を行う。



〈育児をしていない従業員も含めた取り組み〉

**働き方の見直しを
行うための
多様な労働条件の整備**

4. 新たな休暇制度の導入や年次有給休暇の取得促進策を実施する。
5. 人と組織の活性化に向けた人事制度改正を実施する。

〈社外に目を向けた取り組み〉
**親子連れのお客様への配慮や、
若年層に対する就業
体験機会の提供**



6. 授乳室や乳幼児と一緒に入れるトイレへの改善を実施する。
7. 若年者に対するインターンシップ等の就業体験機会の提供を拡大する。



ワークライフバランスの周知徹底

「ワークライフバランスガイドブック」の作成



社内報での「ワークライフバランスに関する連載記事」の掲載



全従業員に対する説明会の実施



高島屋の両立支援制度

育児関連の制度

妊婦勤務 妊婦中の通院 妊婦中の休憩 出産休暇（産前休暇・産後休暇）
育児休職（休業）制度《平成19年1月1日改正》 育児時間勤務
育児勤務制度《平成19年1月1日改正》 再雇用制度
リザーブ休暇（育児・不妊治療）《平成19年1月1日追加》
スクールイベント休暇《平成19年1月1日新設》

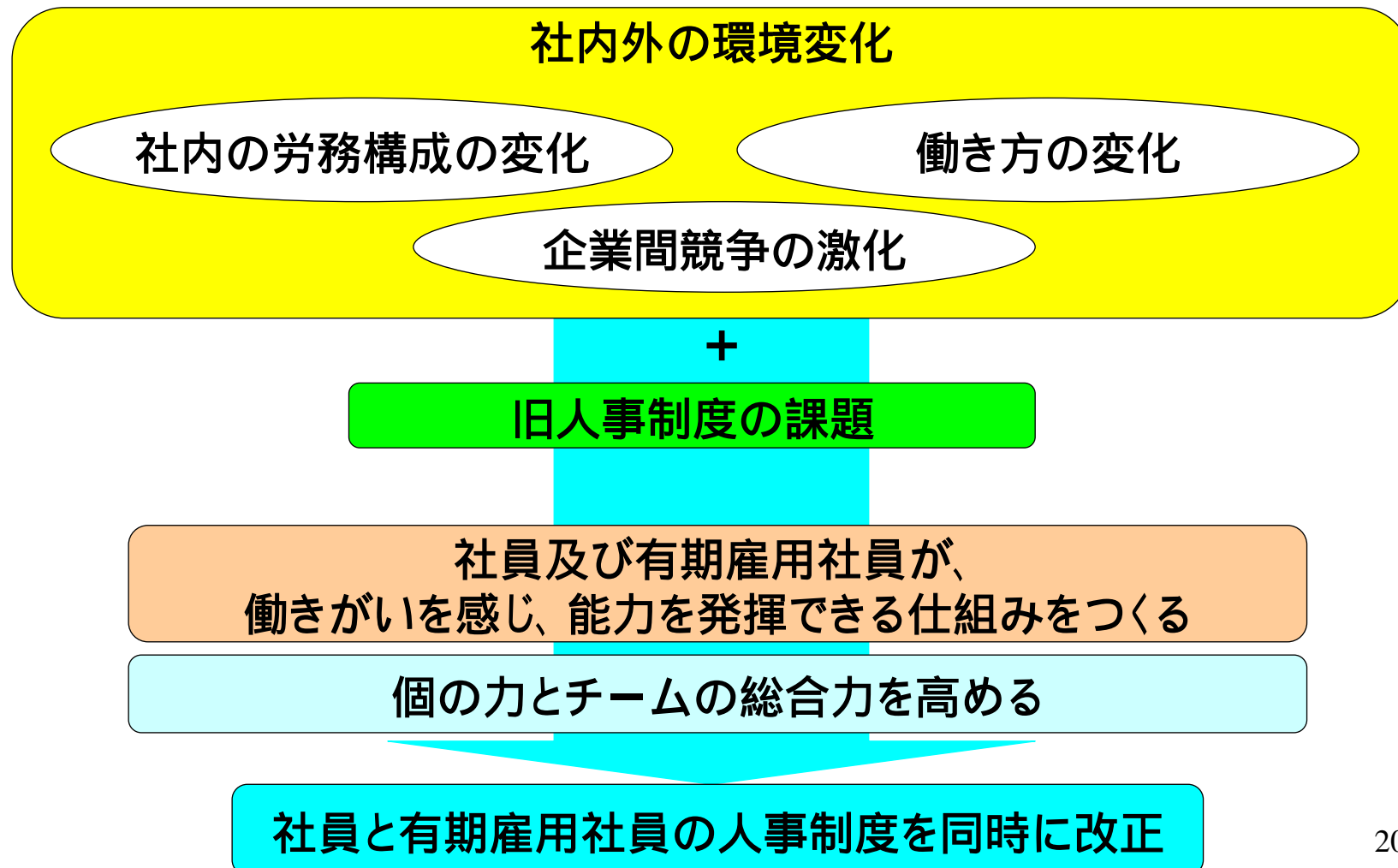
介護関連の制度

介護勤務制度《平成19年1月1日改正》 看護休暇
介護休暇制度（フルキャスト） 介護休職制度（フルキャスト）
介護休暇制度（有期雇用社員） リザーブ休暇（介護（看護））

ボランティア関連の制度

ボランティア休暇《平成19年1月1日新設》
ボランティア休職制度 リザーブ休暇（ボランティア）

人事制度改革(平成17年)の背景



人材基本方針と求められる人材像

〈人材基本方針〉

1. 競争に打ち勝つ営業力強化
2. 「個」の力を「組織」の力として発揮させるラインマネジメントの強化
3. 一人ひとりの意欲の発揮に向けた働きがいの向上

〈求められる人材像〉

過去の実績ではなく、今、個人・組織として能力発揮できる人材
会社内だけでなく、業界や社外でも通用する人材
自らの能力向上に高い意欲と自主性を持って取り組む人材
社内論理にとらわれず常に柔軟な発想でチャレンジできる人材

人事制度改革のポイント

目標管理や日常のプロセス管理、そして評価管理等のラインマネジメントの強化

プロセールスコースの新設

経営層グレード制の廃止及び役務手当の新設

評価のレベルをより強く給与に反映させる仕組み

組織業績加算の新設

一定の資格等級までに職種・職務に関わらず、基本的な販売知識を身に付けられる能力開発

雇用管理区分の再編及び呼称変更

有期雇用社員の戦力化に向けた上位級(S級)制度や優先採用制度等の導入

有期雇用社員の人事制度改革のポイント

「**販売職種**」と「**スタッフ・サービス職種**」の2種類に区分し、それぞれにおいて、働き方の特性を踏まえ、**フル勤務**と**短時間勤務**双方の雇用管理区分を設定

より成果が明確に現れ、個々の能力差が大きい「**販売職種**」のみ上位級として「**S級**」を設定

販売職種の短時間雇用における極めて優れた能力を保有する人に対し、「**シニアクルー制度**」を設定

フル勤務の雇用形態から社員への優先採用制度の導入

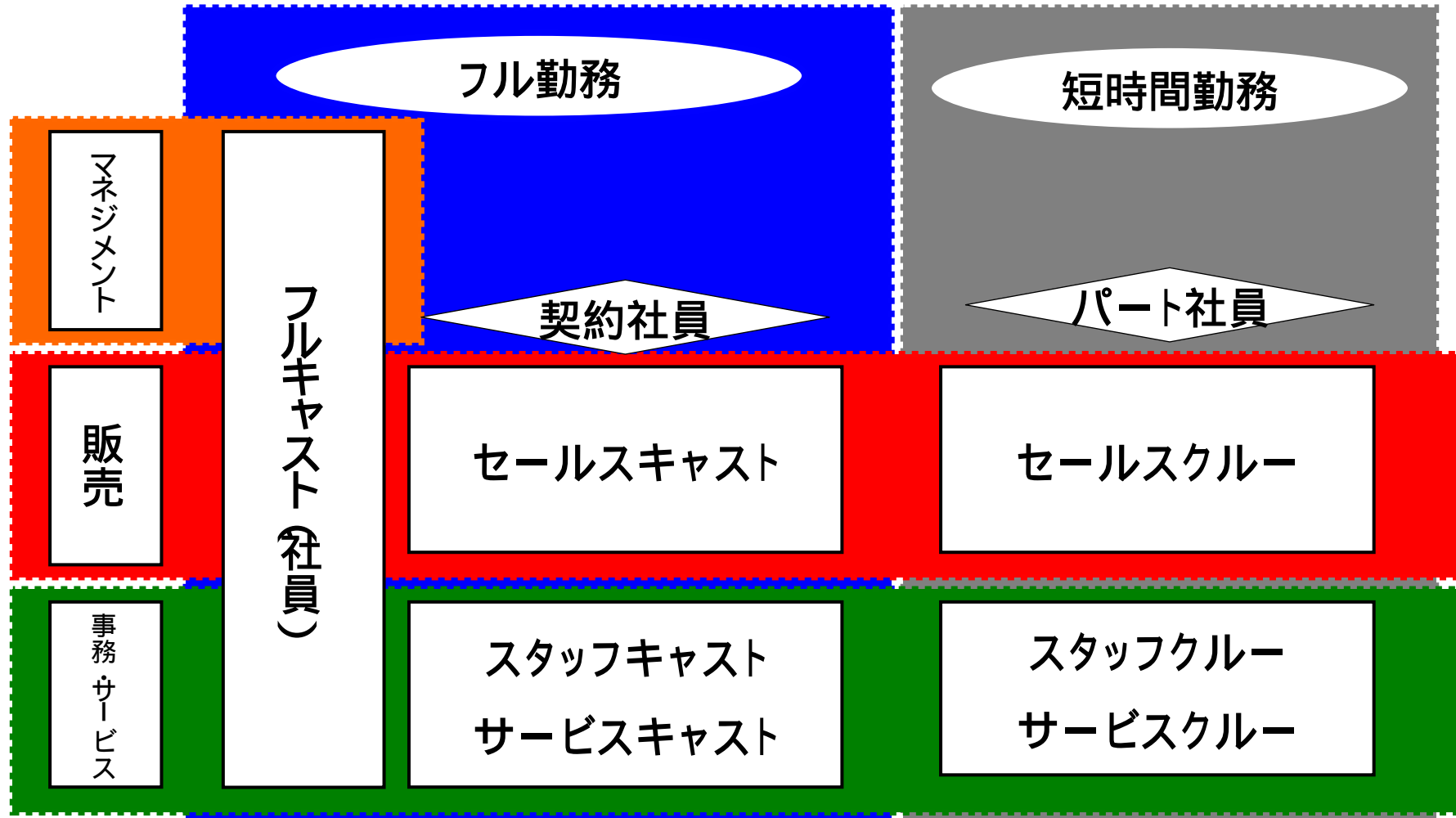
短時間からフル勤務の雇用形態への優先採用制度の導入

給与制度の見直し

人事考課での目標設定等の実施

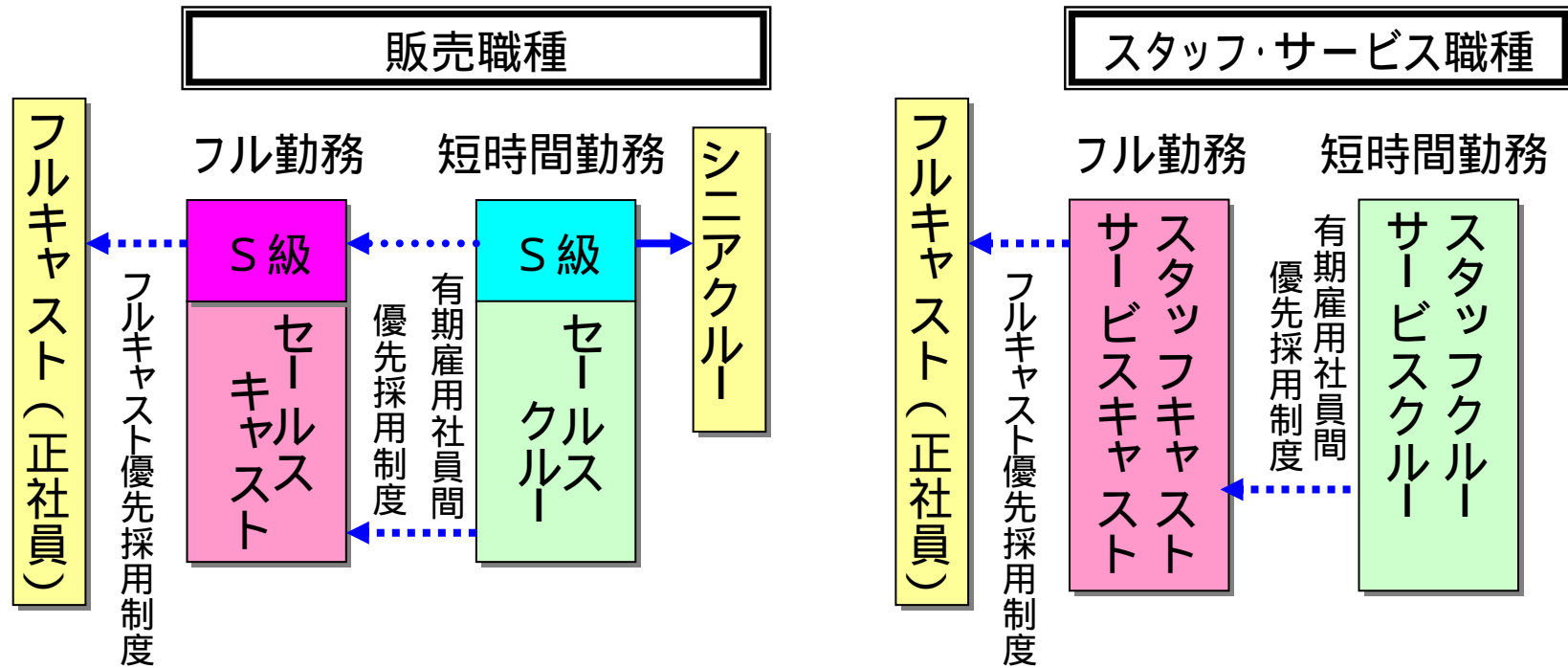
能力開発体系の整備

雇用管理区分(60才迄)の整理



60才までの有期雇用社員の雇用管理区分

60才までの有期雇用社員の雇用管理区分



評価マークの意味合いについて

《セールスクル-能力給昇降額表》

| 評価マーク | SS | S | A | B | C | D |
|-------------------|------|------|------|-----|-----|------|
| Bゾーン (7～17ランク) | +15円 | +10円 | +5円 | ±0円 | -5円 | -10円 |
| Cゾーン (1～6ランク) | +20円 | +15円 | +10円 | +5円 | ±0円 | -5円 |

【評価マークの意味合い】

- SS 期待する水準をはるかに上回る
- S 期待する水準を大きく上回る
- A 期待する水準を上回る
- B 期待する水準である
- C 期待する水準を下回る
- D 期待する水準を大きく下回る

スタッフクル-・サービスクル-は
A・B・Cの3ゾーン

人事考課の項目 (セールススクール)

| 業務目標 | |
|-----------|----|
| 評価項目 | 評価 |
| 成果目標達成度 | |
| 接客販売 | |
| 顧客管理 | |
| 商品管理と売場展開 | |
| 売場運営への協力 | |
| 仕事の進め方 | |
| 責任感 | |
| 自己啓発度 | |

本人意見

優先採用希望

再雇用希望

上長意見・評価

評価プロセス

3月 面談(本人と第一次評価者)

本人の役割分担と業務分担

5月初 面談(本人と第一次評価者)

前年評価のフィードバック

5月末 面談(本人と第一次評価者)

人事考課表配布
業務目標(個人目標)の設定

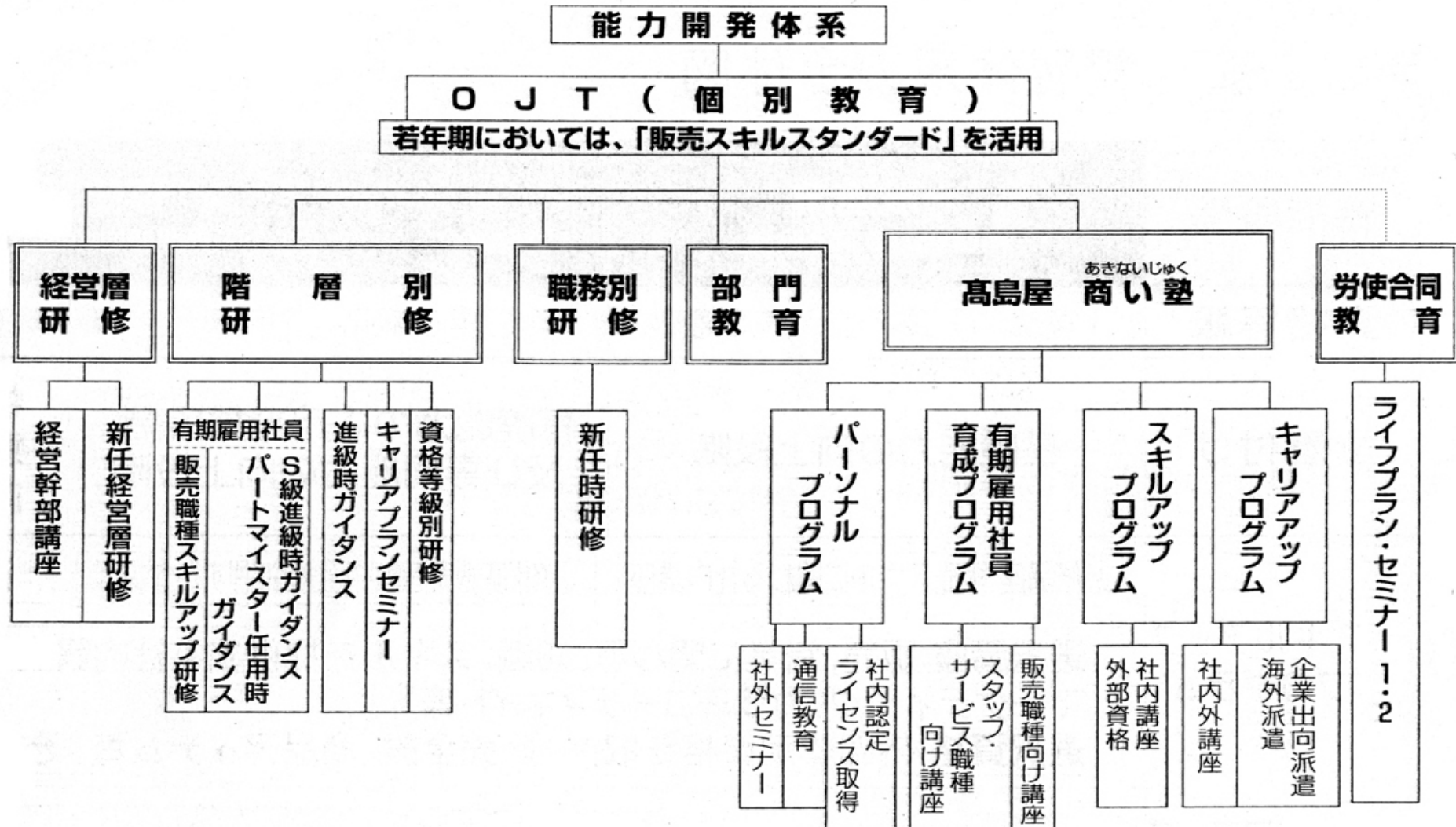
9月 面談(本人と第一次評価者)

取り組み状況の中間チェック

翌1月 評価と面談

本人コメント 一次評価 面談
二次評価 最終評価

能力開発体系の整備



高島屋 商い塾

スキルアッププログラム

基礎を学ぶ段階から専門能力を向上する段階にかけて、
「販売」に必要な知識・スキルを習得するプログラム

キャリアアッププログラム

各々のキャリアを見据え、高度な専門知識やスキルを習得する
ためのプログラム

有期雇用社員育成プログラム

販売職は社員の一般職が習得すべき販売に関する知識・スキルを
ベースとしたプログラム

パーソナルプログラム

自己啓発メニューとして全ジャンル・職種・階層のスキルや知識習得を目指し、
通信教育、社外セミナー、社内認定ライセンス取得などのプログラム

60才以降の再雇用制度について

平成13年 再雇用制度導入

平成15年 運用の一部見直し

社会環境の変化

平成18年 再雇用制度の再構築

再雇用基準について

基本的な考え方

本人が目標感を持てるような明確な基準を設定

健康状態と定年前の評定結果を基本に再雇用基準を設定

基準の主なポイント

基本的には通常勤務者と同様の業務推進が可能なこと

定年前2回の人事考課評定が規定水準を上回ること

再雇用制度の3つの柱

プロセールスの雇用

スーパーセールス
コース

特定分野の専門人材の雇用

専門嘱託
コース

技術技能
コース

働き方の多様化と個々の
キャリアを捉えた雇用

キャリアを活かした雇用
と
企業運営をサポートする雇用

再雇用コースの全体像 (社員・有期雇用社員)

再雇用コース

| 職種 | コース区分 | 対象 | フル勤務 | 短時間(時間重視)勤務 | |
|-----------|--------------------|--------------|--------------------|--------------------|-------------|
| 販売・営業 | スーパーセールスコース(販売・営業) | フルキャスト | キャリアキャスト(スーパーセールス) | → は本人選択 | |
| | キャリアコース | 店外営業コース | フルキャスト | セールスキャリアキャスト(営業) | |
| | | | フルキャスト | セールスキャリアキャスト(販売) | → 短時間 |
| | | 販売コース | セールスキャスト | | |
| | | | セールスクール | | キャリアクルー(販売) |
| スタッフ・サービス | キャリアコース | スタッフ・サービスコース | フルキャスト | キャリアキャストA | → 短時間 |
| | | | スタッフ・サービスキャスト | キャリアキャストB | |
| | | スタッフ・サービスクルー | | キャリアクルー(スタッフ・サービス) | |
| | サポートコース | フルキャスト | サポートキャスト | | |
| | | | | | サポートクルー |
| | 専門嘱託員コース | フルキャスト | 嘱託員 | | |
| | 技術・技能キャリアコース | フルキャスト | キャリアキャスト(技術・技能) | → 短時間 | |
| その他 | グループ内再就職支援コース | フルキャスト | | | |

人材育成とキャリア・ライフプラン支援

定年後までを見据えて、
個々のキャリア形成が確実に図られるよう、
適切なタイミングでセミナーやカウンセリング面談を実施


特定年齢ごとのセミナーや
アセスメントの実施

ライフプラン支援



TAKASHIMAYA

当社が、お客様の期待に応え、永続的に発展していくためには、「人材」の力が重要な鍵を握っています。働き方の多様化も進む中で、フルキャストやクルーをはじめとする有期雇用社員など、多様な働き方で構成される**チームとしての総合力**が、求められています。一人一人の働きがい向上させるとともに、能力以外の阻害要因を取り除くことで、個人の能力を引出し、その力の集積がチームの力となり、そして企業力となると考えます。





ご清聴、ありがとうございました。

