

株式会社高島屋

企業属性（2008年2月末現在）

事業内容 百貨店事業、通信販売事業
本社所在地 大阪府
従業員数 社員 6,872名（男性3,695名、女性3,177名）
社員以外に嘱託員、契約社員、パート社員が5,436名

社員の平均年齢、平均勤続年数

平均年齢 44.0歳（男性 47.2歳 女性40.2歳）
平均勤続年数 22.8年（男性 25.6年 女性19.5年）

女性の活用状況

百貨店という業態の特徴から女性社員は多く、早い時期から女性が働きやすい環境整備に取り組んできたこともあって女性の定着は高い。近年は、正社員以外の有期雇用社員の活用についても、均衡処遇を意識した取組みを実施している。

1. ワーク・ライフ・バランスに関する人事関連施策の内容と実施状況

（1）制度導入の概要と目的

同社は、80年代から女性を中心に仕事と家庭の両立支援策の充実に取り組んできた。1986年に女性社員を対象とする育児休職制度、女子再雇用制度を導入し、その後90年代以降育児勤務制度、介護休職制度などを企業福祉の一環として位置づけて導入を進めてきた。さらに定年後の再雇用制度導入など社会的な状況変化に対応するとともに、男女共同参画プロジェクトを立ち上げ、これらにより従業員の働きがいややりがいの向上を目指した。

2006年に入社から60歳以降の再雇用までを総合的に捉えた「キャリア形成とキャリア・ライフプラン支援制度」を整備すると共に、ワーク・ライフ・バランスへの取組みが本格的に始まっている。2005年に施行された次世代育成支援対策推進法に対応して、労働組合とも協力しながら行動計画を策定して取組みを進めていたが、育児、介護等の家族的な支援にとどまらない支援の必要性を感じるようになった。この背景には、90年代後半の景気が落ち込んだ時期に新規採用を抑制するなど人員を絞り込む中で、今職場にいる多様な人材の能力を発揮することの重要性が認識されたということがあり、職場での働きがい高めることを意識してワーク・ライフ・バランスの取組みを始めた。

同社のワーク・ライフ・バランスへの取組みは、仕事と家庭の両立支援策を中心としつつ、男性の育児参加の促進、多様な働き方を目指した取組み、健康管理体制の強化、キャリア形成と自己実現に向けた支援、などが掲げられており、こうした取組みがトータルで従業員のやりがいや能力発揮につながると考えられている。

(2) 制度の内容と活用状況

主な制度内容と利用状況は次のとおりである。

- ・育児休職制度：1986年に導入。社員は2歳まで取得可。2005年から有期雇用社員にも適用（1歳6ヶ月まで）。これまでの利用者は約1800名。2007年6月時点で約150名が利用中。2007年から短期育児休業として14日を限度とした有給の休業制度を新設。同制度導入後、男性の制度利用が進んでいる。
- ・育児勤務制度：1991年に導入。小学校4年に達するまで、5つの勤務パターンから選択。2005年から有期雇用社員にも適用。これまでの利用者は約1900名。2007年6月時点で約600名が利用中。
- ・介護休職制度：1991年に休職制度を導入。現在は社員・有期雇用社員に適用。これまでの利用者は、休職制度が約60名（2007年6月時点で4名が利用中）、介護勤務制度が約50名（同3名が利用中）。
- ・ボランティア休暇：2007年に導入。従来からボランティア休職制度があったが、年2日を上限（有給）に、ボランティア活動参加のための短期の休暇制度を導入した。
- ・スクールイベント休暇：2007年に導入。子どもの学校行事に参加するために、年2日を上限（有給）に休暇取得が可能。幼稚園、保育園、小学校に通園・通学している子・孫がいる職員（社員・有期雇用社員）が対象。
- ・リザーブ休暇：年次有給休暇の未取得分を積み立て、「傷病」、「介護（看護）」、「ボランティア」を理由に利用できる制度に、2007年から「育児」、「不妊治療」の事由を追加。年間40日まで1日単位で取得可。
- ・再雇用制度：1986年に女性社員を対象に導入し、1991年には男性社員にも適用。再雇用時に45歳以下で離職期間が10年以内であれば、社員として退職時の資格等級で復帰することができる。

(3) ワーク・ライフ・バランスに向けたアクションプランの策定

2006年にワーク・ライフ・バランスを実現するための行動計画（アクションプラン）を策定した。

主な内容は次のとおりである。

- ・取組みの定着浸透：ガイドブックの作成や全従業員に対する説明会の開催、推進事務局の設置や社外ネットワークの構築など推進体制の強化、働き方の見直しを進めるための意識改革の取組み、など。
- ・能力発揮の阻害要因を取り除くための取組み：新制度の導入、要員体制や運営体制の整備など就労環境整備、健康管理体制の強化、適正な時間管理の推進、など。
- ・キャリア形成、やりがいのある仕事への取組み：公平・公正な評価の徹底など適正な人事運営、キャリア支援体制の強化、など。
- ・次世代育成の視点を踏まえた地域貢献：授乳室・多機能トイレなど顧客のための改装、インターンシップ受入の拡大、ボランティア活動支援、など。

(4) 効果と課題

同社の両立支援制度の整備は80年代から着実に進めてきており、女性の勤続年数は19年と女性の定着に寄与している。また、2007年に新設した有給の短期の育児休業制度により男性の育児休業取得も10人を超え、育児に主体的に取り組む男性も増えている。育児短時間勤務制度については多くの女性が利用しており、現在女性社員の2割弱（育児関連制度＜休職・短時間勤務＞利用者が2割強）が短時間勤務で働いている状況となり、制度が職場に定着・浸透している。また、総労働時間も社員平均で1801時間となっている。

しかし、一方で短時間勤務者は勤務時間を固定して働くために、それ以外の社員で遅番勤務が増えるなど、周囲の社員の負荷の増大も無視できない。制度が整っていることは重要であるが、こうした制度を利用しなくても育児・介護等の家庭責任を含むライフニーズと仕事のバランスが図れるような職場体制が必要であると考えている。

特に、現場のマネジャーの役割は重要であり、目標の与え方や業務分担の方法などについて、限られた要員の中で効率的に遂行するマネジメントを確立することが重要である。

2. 働き方の見直し

(1) 就労管理

業務改善による時間外労働の削減、年次有給休暇の取得促進に取り組み、2006年度の1人平均の年間総労働時間は1801時間となった。年次有給休暇取得日数は平均13.3日、消化率は66.8%である。

時間外労働の削減に関しては、コンプライアンス遵守の立場から推進してきた。たとえば、時間外労働は申請が前提であるという原則に立ち、職場の中で時間外労働を申請した人が分かるように腕章を付けて時間外労働をする、というようなことも行っている。

同社の育児短時間勤務制度は小学校4年に達するまで利用できるために、長期の取得が可能であることから制度利用者が非常に多い。こうした制度利用を織り込みながら正社員の配置や有期雇用社員の活用などの要員計画を立てている。

(2) 報酬・評価

適正な人事評価を進めるためには、目標の設定が重要になる。同社は短時間勤務の利用者が多いが、短時間勤務者についても、要員を「1人」としてカウントする。これについては、実質的な労働時間を反映させたほうがよいという意見もあるが、短時間でも目標をきちんと与えてフルの人員としてカウントするという考え方を重視し、目標を適切に与えて評価することが重要であるとしている。

同社の昇進の仕組みは、昇進試験を受ける要件として資格等級における最低の在籍期間が設定されており、休職期間があるために最低の在籍期間の要件を満たさないと、昇進のチャンスが1年遅れることになってしまう。しかし、前述の短期育児休業制度（14日以内）であればこの問題が生じない（在籍期間としてカウントする）ようになっており、これが男性の制度利用を促進している面もある。

短時間勤務者については、時間短縮分を時間比例で減額して給与を支払う。賞与は時間短縮分より

も減額が少ない仕組みとなっている。短時間勤務の場合は、上記の在籍期間がフルカウントされるので、それが理由で昇進が遅れるということはない。

また、管理職で長期休業や短時間勤務制度を利用する場合には、配慮の意味合いからマネジャーの仕事ははずすようにしている。

(3) 健康管理

健康管理に関しては、人間ドック受診補助、専門窓口の設置等によるメンタルヘルス対策等を進めている。健康管理体制の整備は次世代法の行動計画目標にも掲げており、全従業員へのメンタルチェックの実施等、重点課題として取組みを推進していく。

(4) 雇用管理

働き方の多様化に伴い、有期雇用社員の処遇改善は、重要な課題となっている。同社では販売部門を中心に多くの有期雇用社員を雇用しており、この層の能力発揮は、組織活性化にとって重要な鍵を握ると考えられている。販売職、スタッフ・サービス職ともに、短時間勤務、フルタイム勤務の有期雇用社員がおり、フルタイム勤務の有期社員から正社員に転換できる制度がある。特に販売職については、一定の基準を満たした社員を上位職に任用し、能力に見合った処遇に努めている。前述のように、有期雇用社員も、育児・介護の支援制度の適用を行うとともに、共済会や慶弔金といった福利厚生に関しても均衡処遇を進めている。

3. 労働組合の関与

(1) 制度導入時・変更時の関わり方

同社の特徴として、嘱託員を除く有期雇用社員（契約社員、パート社員等）の約5,000名が、労働組合に加入している点をあげることができる。90年代半ばからこうした職員の組織化を行い、正社員にとどまらず従業員全体の労働条件向上に取り組んできている。

ワーク・ライフ・バランスへの取組みが本格的に始まったのは2006年である。労働組合としては、育児・介護支援、健康の問題、誰もが働きがいを感じ、能力発揮できるしくみなど、労使の間で検討・確認しながら対応を進めてきている。

職場においては、育児・介護を目的とする各種制度が取得しやすいように、労働組合としても主旨・目的等の理解を従業員に促す取組みを行っている。

パート社員、契約社員等と正社員との均衡処遇には注意しており、両者の業務を明確に区分しながら、完全に同じ役割や責任にならないようにしている。正社員と契約社員等を同じ職場に配置する場合には、労働組合としても、確認している。

(2) ワーク・ライフ・バランスに関する意識

仕事と家庭の両立に関しては、職場の中でそれを支援する風土はできつつあり、育児短時間勤務の

利用も増えている。その中で、特に育児関連の制度は、利用者のほとんどが女性であり、男性の中で制度利用が広がらない点が1つの課題である。2つ目の課題は、店舗の営業時間が長いために、短時間勤務者へ仕事をどのように配分するか、という点である。

(3) 長時間労働削減等への労組の取り組み

労働時間短縮については、以前から労使で取り組んできた課題で、現在、正社員の平均総年間労働時間が約1800時間まで進んできた。年次有給休暇の取得促進などの取組みを進めてきた成果であると考えている。労働時間の問題は、特定の職場や個人に長時間労働が偏在している点があり、この平準化を進めることが今後の課題である。そのためには、外部化できる業務、軽量化する業務などの見直しを検討する必要がある。

4. 現場管理者へのヒアリング結果

(1) 管理者の所属する職場の特徴

化粧品売り場で、正社員7名（うち女性6名）、契約社員1名、その他メーカーからの派遣社員が大多数の職場である。正社員のうち2名が、現在、育児短時間勤務（9時50分から15時35分までの勤務パターン）を利用している。

(2) 制度を円滑に運用するための現場の工夫

同社では育児休業等の制度導入の歴史が長く、制度が企業全体で浸透してきていることから、常に休業者や短時間勤務者がいるという職場は多い。企業全体として制度利用への理解は進んでおり、休業者等の仕事を代替することになる周囲の社員から不満等の意見は聞いていない。現状では特に仕事と家庭の両立ということに関しては、周囲が応援をするというような風土があるのではないかと考えている。

同職場も女性が中心の職場であり、育児や介護の制度利用者は多く、マネジャーとしてもそういう制度は積極的に利用してキャリアを発揮してほしいと考えている。そのために、出産等の予定を早めにマネジャーに報告するように促している。

業務遂行にあたっては、基本的に業務は営業時間内に終わることを推進しているが、業種の特徴から顧客の都合で勤務時間内で終わらない業務が発生することもある。そうした場合に、時間内に終わらない業務を他の社員もカバーできるように、役割、業務分担を縦割りではなくて、必ずペアで組み合わせるようにしている。具体的には、職場のすべての業務について主たる担当者とサブ的な担当を予め決めておき、担当者が突発的に業務をこなせない状況になった場合に、必ずその業務を知っている担当がいる、という状況にしている。同社では、年間で10日間連休を2回取る形になっているが、業務の分担によりこうした一定の休暇取得にも対応できている。

(3) 期待と現実のギャップを生む要因、今後の課題

まず、業務代替の仕組みについての問題がある。育児休業や短時間勤務制度利用者が職場で出た場合に、代替要員の手当てがあるケースは少ないために、仕事のやりくりについて現場では苦慮することも多い。同職場では、化粧品を取り扱うことから、化粧品に関する専門知識を習得するためにメーカーの実施する研修等へ社員を派遣することも多く、育児・介護以外の理由でも社員が不在になる頻度が高い。正社員の人数が限られている中で、多様な働き方のスタッフによる業務遂行には難しい面もある。

また、近年営業時間が長くなっており、社員間でシフトを組んで対応するが、時間を固定して働く短時間勤務者がいると、そのシフトの組み方が問題となる。勤務方法上、一定のルールはあるものの、マネジャーとして、シフトの組み方が不公平にならないように注意を払っている。ワーク・ライフ・バランスを進めるために多様な働き方が職場の中で定着することは重要だが、それにより、マネジャーに求められるマネジメントレベルが高くなっているという印象である。

また、同社の制度は、従業員の公平性に配慮しつつ制度利用者の立場を尊重した制度になっているが、職場によって、従業員構成や社員に求められる役割は多様であり、企業として構築した制度が職場によっては、実態に合わない面もある。たとえば、夕刻以降、繁忙を迎える売場とそれ以外の売場では短時間勤務者の配置を考慮しなければならないが、その個人のキャリアとスキルで整合が図れない場合もある。加えて、売り場の都合でシフトを緊急に変更しようとしてもそれが難しい仕組みになっており、現場の柔軟な対応がやりにくい面がある。公平性を重視して管理をきちんとするか、現場の裁量を認めるか、という点のどちらを重視するか、は課題であろう。

また、男性の制度利用ということを考えると、現在の勤務パターンとは異なるパターン（1日の勤務時間を延ばして勤務日を減らすなど）のニーズもあるかもしれない。

ヒアリング実施日：2008年1月18日

話し手：管理本部人事部人事政策担当次長

高島屋労働組合中央書記次長

高島屋労働組合中央執行委員

高島屋T店販売第1部化粧品売場セールスマネジャー

聞き手：武石恵美子（委員・記）、会田麻里子（事務局）