

◇B社（総合小売業、東京都）

（WLBの推進・女性を始めとした多様な人材活用の取組について）

- ・ 当社は「お客様にも社員にも誠実であれ」が社是であり、女性の視点を大切にする業種でもあることから、WLBという考え方が指摘される以前から、社員の福利厚生面の充実、女性の活躍のための制度整備等に取り組んできた。その流れの中で、10年ほど前から、より積極的に女性を登用する方針を打ち出した。管理職には、店長（部長待遇）、副店長（課長待遇）、担当マネジャー（係長待遇）があるが、担当マネジャー（係長待遇）以上で考えると、現在では、平均すれば1店舗に1人程度は女性の管理職がいる。
- ・ WLB関連制度も充実しており、女性が働きやすい、活躍しやすい環境づくりという観点からも育児休職を始めとした諸制度を整備してきている。これらの施策は、採用面で学生、特に女子学生の支持を得ている。
- ・ 具体的な制度としては、育児休職、介護休職、看護休暇、ボランティア休暇などの制度を整備している。ボランティア休暇以外の制度は、正社員・パートナー社員（パートタイマー）の区別なく利用できる。利用状況は、育児休暇、介護休暇とも利用者は年々増えている。育休は、正社員もパートナー社員も年間100名近くが取得している。なお、男性の育休取得はまだ少ない。
- ・ 育児休職の間も、通常と同じく、自己啓発として通信教育を受講することができる。また、育休中の社員（パートナー社員も同様）には、会社とつながっているという気持ちを持ってもらうために、毎月1回社内報のほか、同僚や上長からの手紙を送っている。
- ・ 多様な人材が活躍できる職場づくりには、管理職の意識が重要である。このための管理職研修は不可欠で、多様なテーマで年2~3回実施している。女性だけでなく障害者雇用にも力を入れており、人権啓発室とも協力しながら研修を行っている。

（労働時間短縮の取組について）

- ・ 当社が課題の一つとして取り組んできたこととして、長時間労働の改善がある。労組の問題意識も高く、会社としても10年ほど前からキャンペーンを展開している。
- ・ 時短に効果をもたらした取組は二つある。一つは、先進企業に協力を依頼し、整理整頓から始まって、より効率的な作業をするための配置の仕方、動き方の改善などにより効率化を図った。もう一つは、労組との協力による労使懇談会である。店長会議のたびになかなか改善が進まない店舗、改善が進んでいる店舗を呼んで、「なぜ進まないのか、進んだのか」という点について徹底的に少人数で討議し、良い取組の拡大を進めた。
- ・ 「働き過ぎの結果はいいものを産まない」という考えがやっと浸透してきたところである。休みはきちんと休んでリフレッシュして、時短を進め、仕事が終わったあとは自分の生活を大切にすることによって、また仕事もがんばれるという意識と行動を推進しようとしているところである。
- ・ 女性の店長登用とともに、30代後半くらいの若手社員を店長に登用した場合もある。若い店長の場合、仕事だけでなく仕事以外の生活も重視する考え方の人が多く、WLB推

進が業績に結びつくことを理解する人たちも増えてきていると感じる。

- ・ 店舗の営業時間は一時延長方向にあったが、ここ数年は短縮化している。長時間店舗を開けていてもあまり利益につながらないということもあるが、夜間は顧客が少なく、現場で働く社員の納得感もなかった。

(パートナー社員を含めた社員の能力開発・意欲向上の取組について)

- ・ 競争が厳しい中、少ない人材で効率化と業績アップを図るため、1つの仕事だけではなく、2つ、3つの仕事を当たり前のこととしてできるような人材の「多能工化」を進めている。その一環として、正社員・パートナー社員ともにライセンス制度を導入している。例えば、衣料品では接客、食品では魚のおろし方など、いろいろなライセンスを設け、それぞれ資格試験に合格すればライセンスが取得でき、各自のスキルアップ（多能工化）につながるとともに、給料もアップする。
- ・ 当社では、個人個人に目標を持たせて、その目標に応じて自分自身で仕事ぶりを評価する「セルフチェック制度」を導入している。セルフチェックは、自己評価のあと、上長との面談を行い意見をすり合せ、評価の客観性を高める仕組みとなっており、社員のモチベーションアップにつながっている。パートナー社員にも2003年度からセルフチェック制度を適用している。
- ・ パートナー社員の機会拡大については、パートナー社員の管理職（担当マネジャー）登用を進めていて、現在、全国で20名ほどのパート管理職がいる。パートナー社員の正社員への登用試験も行っており、今春も40名ほどが受験し、そのうち約8割が正社員に登用されている。
- ・ 社内公募として「立候補制度」（年1回）がある。当社だけでなく、グループ企業全体で立候補を募る。例えば、衣料品のバイヤーは一般的には経験が重視されるが、婦人服などは若者や女性の感性も重要であるため、やる気のある人材の立候補を募ることも実施している。応募資格はポストにより異なるが、店舗の担当マネジャーにはパートナー社員も立候補の資格がある。
- ・ 労働組合主催による労働組合員のパートナー社員と本部の部長クラスとの座談会をここ1～2年、定期的に実施している。自分の意見が具体的に形となって現れることを実感してもらうことでモチベーションアップにつながっている。

(今後の課題)

- ・ 一般社員の労働時間はここ数年横ばいで推移しているが、管理職の長時間労働は解消されていない。業績の向上に加え、一般社員やパートナー社員のWLBを推進するためにも、管理職の負担が高まっている状況にある。このため、去年の店長会議で人事本部長から「誰もがより健康的に働いていくために、女性だけでなく男性も管理職も時短を進めよう」という方針を提示した。これを受けて、具体的な時短の取組を少しずつ進めているところである。

(インタビュー実施日:2009年5月29日)