

② 女子社員の能力開発と活用

西武百貨店の場合

井戸和男

労働力に占める女子社員比率は、年々増加し昭和五十五年には三三・九%にまで高まってきている。また、女子の高学歴化が男子以上に進んできているにもかかわらず、企業において十分活用されていないの現状である。

西武百貨店では、過去一年間にわたり「女子社員の能力開発と活用」について積極的に取り組んできた。課題は数多く山積しているが、当社の事例を中心に私見を交えながら「女子社員の能力開発と活用」について述べてみたい。

一 基本的考え方について

① 人事管理の理念—男女平等

当社の人事管理は、タテマ、エでなく「学歴」、「性別」、「定時・中途」などとは一切関係なく行なわれている。

初任給をはじめ、昇給についても男女の差はない。教育についても男女全く同一に実施しているのである。担当職務

も、施設部門など一部を除き男女同一に取り扱っている。

② 男女差より個人差

最近、社員の価値観が個性化、多様化してきている。男子社員の価値感はずいぶん三つに大別できる。

(ア) 経営者、上級管理職を目指して、仕事中心で努力する。

(イ) 一流の専門家を目指して、仕事中心で努力する。

(ウ) 与えられた仕事は責任をもって遂行するが、趣味にあった豊かな生活を重視していききたい。

女子社員は、一〇年前まで「結婚するまで勤務する」というタイプが圧倒的多数であった。しかしながら、最近の傾向はつぎの三つのタイプに大別できる。

(ア) 男子社員と同様、定年まで勤務したい。

(イ) 出産・育児のときは一度退職するが、育児が終れば再び勤務したい。

(ウ) 結婚するまで勤務したい。

今後の女子社員の傾向は、(ア)と(イ)のタイプが年々増加すると考えられる。従って、西武百貨店では数年前から男女差にもとづく人事管理から個人差にもとづく人事管理をより徹底していくことにしている。

③ 経営近代化のメルクマール

女子社員がどれだけ活用されているかは、経営の近代化のメルクマールになるといっても過言ではないと考えている。

女子社員が女性らしさを失うことなくフルに能力が発揮できるためには、つぎの諸環境が不可欠である。

(ア) 残業や休日出勤が少ない

女子社員は、労働基準法によって残業や休日出勤が規制されている。残業や休日出勤を積極的に行なわなければ業務を満足に遂行できない状況では、女子社員の活用は極めて困難である。

(イ) 有能な男性管理職が多い

有能な男性管理職は、有能な女子社員も積極的に活用するものである。あまり有能でない男性管理職は、有能な女子社員を敬して遠ざけるものである。

また、女子社員を積極的に活用していくためには、「風土の醸成」が極めて重要であるが、そのポイントは、管理職にある。

(ウ) 女子社員活用のための諸施策が充実している。

日本の企業では「能力主義」を叫んでもなかなか徹底しないと同様、「女子社員の積極的活用」を人事政策の大きな柱のひとつとして推進してもなかなか効果があがらないものである。従って、女子社員活用のための諸施策をきめ細かく実行していく必要がある、それによって男女のバランスがようやくとれるものだと考えている。

既述した三点は、経営の近代化に関連したものであると考えている。

一—基本的考え方について
二—女子社員活用の諸施策
三—おわりに

④—女子社員は最重要戦力

当社の社員のうち六〇%が女子社員である。しかも第一線の販売員のうち八〇%が女子社員である。

百貨店業は、メーカーとは違って第一線社員の人格と能力が業績に大変関連している。また、第一線社員の情報（顧客の情報）が経営にとって極めて重要である。このような意味で、女子社員の戦力は当社にとって極めて重要であると考えられている。

⑤—二十一世紀は女の時代

当社は、挑戦と革新という経営の考え方のもとに常に時代の先どりを行なってきた。

労働力の見通しは、年々若年層が低下し中高年化するなかで女性の労働力化が年々進むと思われる。また、女性の高学歴化や長男・長女時代のなかで女子社員の働く価値観がますます変化してくると思われる。

現在、男子社員の中高年問題が大きな課題になっているが、近い将来女子社員の中高年問題が大きな課題になってくると考えている。

そのため、今から女子社員の活用を入社から定年退職に至るまで行なうことができるノウハウの確立をすることが、今後の経営戦力上極めて重要であると考え

ている。

二——女子社員活用の諸施策

当社は、「女子社員の能力開発と積極的活用」について昭和四十五年から表一のとおり労使一体となって積極的に取り組んできた。

その間種々の試行錯誤を経て、ようやく女子社員が安心して長期にわたり仕事に積極的に取り組むことができる体制が確立したと考えている。また、当社の社風も経営トップの女子社員に対する極めて深い理解と労働組合の積極的な支援によって確立したと考えている。

表一 女子社員活用諸施策

昭和45年	トレーナー制度発足 女子大卒定時採用開始
47年	第一次生産性向上運動発足
50年	ショップマスター制度導入
53年	全員専門職制度導入
54年	第2次生産性向上運動発足と第1回レディス ボード発足
55年	ライセンス制度導入
56年	西朋会 (OB会) 発足 ACP (西武) クラブ・クリエーション・ プラン (西武) 発足と第2回レディス

①—トレーナー制度

当社のトレーナー制度は、つぎの趣旨・目的から昭和四十五年に発足した。

(ア) トレーナー制度を発足することによってベテラン女子社員の有効活用をはかる。

(イ) 販売に関する知識・技術を体系化し、自己啓発のためのテキストを充実させる。

(ロ) 販売員の訓練を計画的・継続的に行うことにより社員の全体レベルの底上げをはかる。

(ハ) 教育重視風土確立のための一助とする。

昭和四十五年発足時のトレーナーは、優秀な女子販売員のなかから全社で約二〇名を抜擢し、店長付スタッフとして任命した。その後、年々充実をはかり、現在全社で約五〇名のトレーナーが活躍している。

トレーナーの主たる業務は、図一の一般社員の教育・訓練を行なうことになっている。

トレーナー制度が発足して一一年間経過したが、トレーナー経験者の多くが現在「係長」「課長」および「ショップ・マスター」として活躍している。トレーナー制度は、トレーナー自身の能力開発

にも大変効果があったといえる。

また、テキスト開発についてもトレーナーが中心になって行い、新人用テキストだけでなく中堅社員用テキストや係長実務テキストが完備するようになったと同時に、そのビジュアル化についても計画的体系的に完備するよう積極的に推進している。

②—女子大卒定時採用の積極的推進

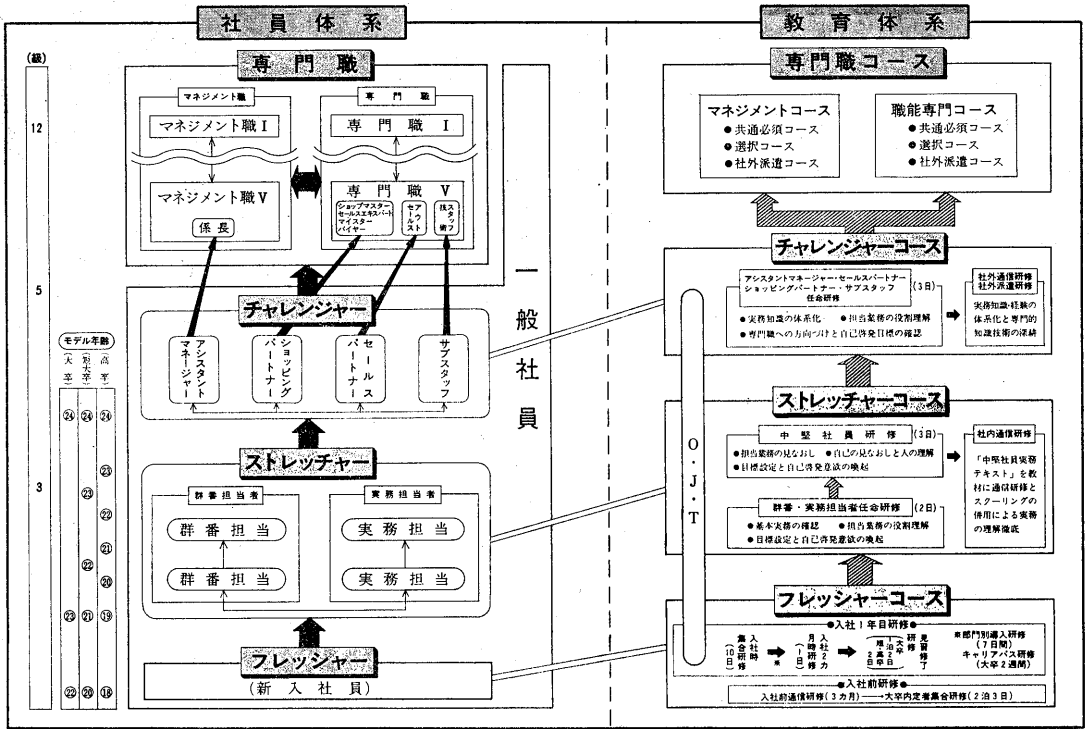
当社は、昭和四十五年から女子大卒の定時採用をつぎの趣旨・目的で開始した。

(ア) 女子社員の能力開発と活用を推進していくためには、女子社員があこがれるような社員が現実存在することが大変重要であると考えたのである。そのためには、素質を備え女子社員を採用し、計画的に育成していく必要がある。

(イ) 女性の高学歴化に対応して、女子大卒を積極的に採用することは企業の社会的使命である。

当初の採用人数は、約二〇人であったにもかかわらず各部門の理解が得られず、採用したうちの数名は配属ができず、人事部で半年間預からざるを得なかったという大変苦しい経験をした。当時の採用選考基準は、「試験」重視であったことであって、必ずしも適確な採用ではな

図-1 トレーナーの主たる業務



つたと反省している。

その後数年間、あきらめることなく継続して女子大学卒の採用を行うなかで、各部門の理解が得られるようになったと同時に、採用選考基準も年々改訂し人物中心に移行していったことよって、幅広い人材が得られるようになったのである。配属先も当初は「秘書」や「アシスタント・スタッフ」が中心であったが、その後年々販売部門中心に移行し、採用人数も昭和四十九年から数十名に増加させたのである。さらに昭和五十三年から三ケタの採用に踏みきり、現在では一部の職種を除き男子社員と全く同様の配属を行っている。

現在では、各部門から積極的に女子大学卒の配属を望まれるようになってきたが、その要因はつぎの諸点にあると考えている。

(ア) 働く価値観の変化

採用面接の際、女子大卒の勤続に対する一般的答え方は、「結婚するまでは勤める」から「子供が産れるまで勤める」に変化し、現在では「定年まで勤めたい」という学生が多数になってきている。このような変化のなかで、女子大卒の定着率も年々向上してきている。

(イ) 「マイノリティ集団」ではなくなった。

組織のもつ特質として、異質なものは排除するところがある。女子大卒

定時制採用当初は、現場に種々の混乱が起り極めて定着率が悪かった。しかしながら年々女子大卒が増加するなかで、「マイノリティ集団」ではなくなり、先輩と後輩のキズナもすっかりでき、現場に女子大学卒がスムーズにとけこむようになったのである。

(ウ) 女子大学卒活用のノウハウの確立

過去一一年間の経験のなかで女子大卒の採用、選考の方法や職場で有効に活用するノウハウが確立したといえる。

女子大学卒の定着率は、年々向上し今や高卒女子以上に定着率が高くなってきている。

当社の女子大卒のイメージも年々向上し、現在全国五位にランクされるようになってきたのである。昭和五十六年の女子大卒の例では、応募者が三千人で大変優秀な学生の応募があった。このように秀れた素材を今後計画的に育成し、一日も早く幹部社員として数多くの女子大卒が活躍してくれることを期待している。

② ショップ・マスター制度と
全員専門職制度

当社は昭和五十年にショップ・マスター制度を、昭和五十三年に全員専門職制度を導入した。

ショップ・マスター制度は、社員の精

神的働きがいを高めていくことを大きなねらいのひとつとして発足した。その骨子は、つぎのとおりである。

(ア) ショップ・マスターは「売り」と「買い」を行う。

(イ) ショップ・マスターは、少人数の部下を使い、自らもプレイングマネジャーとして働く。

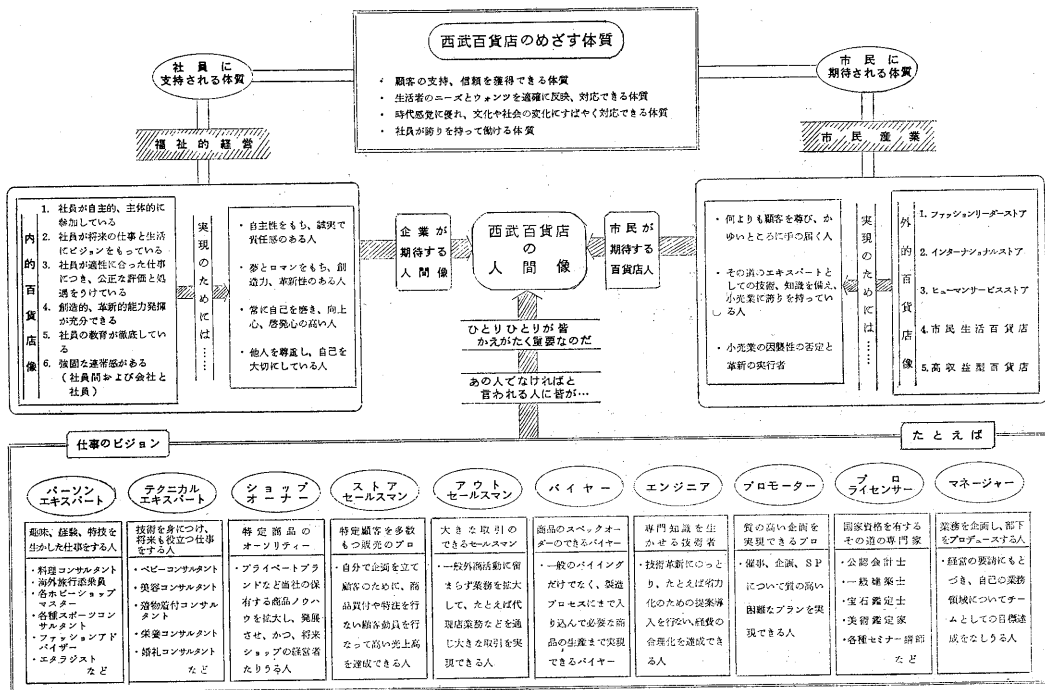
(ウ) 取扱商品、シヨップ・マスターの個性をフルに発揮させるため、趣味性の高い商品、高額な商品を主としている。

(エ) 係長と違って、権限を大幅に委譲することになっている。

シヨップは発足当初八〇シヨップであったが年々増加し、現在約二〇〇シヨップとなっている。シヨップ・マスターのうち半数近くが女子社員であり、上位の業績を上げているのは女子社員である。また、一般女子社員の将来目指したい職種としてシヨップ・マスターが最も多くあげていると同時に、シヨップ・マスターのモラルはマネジメント職よりも高いのである。今後シヨップ・マスターに女子社員を積極的に任命し活用していくことにしている。

シヨップ・マスター制度導入の成功にひきつづき、昭和五十三年に図一のトータル・コンセプトにもとづき全員専門職

図一 2 全員専門職制度



職制度を導入したのである。

当社の全員専門職制度の特徴は、つぎのとおりで決してマネジメント不足に対応して導入したわけではないといえる。

(ア) 社員の価値観への積極的対応

当社の専門職制度は、制度に社員の価値観をあわせるのではなく、社員の価値観に制度をあわせることにしているのである。最近社員のうち「一流の専門家」になりたいという社員が増加してきている。とくに女子社員は、九七%の社員が専門志向である。

(イ) 顧客の変化への対応

店と顧客の関係が、「あなた買う人、私売る人」から「あなた使う人、私教える人」に変化してきている。販売人に高度な専門知識や技術が求められるようになってきているのである。

(ウ) 社員の処遇は肩書きで決めない

当社の専門職制度は、マネジメント職よりセールスエキスパート職、アウトセールズ職、マイスター職、シヨップ・マスター職の方が高い処遇を得られるようになってきている。つまり、販売優先の考え方に立った制度である。

(エ) 全員が専門職を目指す制度

社員の主体性・自主性を尊重し参加型人事制度を推進するなかで、全員が専門職を目指すことにしている。この考え方は、「マネジメント職」から「専門職」

表一 2 職掌別ランク別専門職認定者数

区分	I	II	III	IV	V	計	%	
セールスエキスパート		(4)	(3)	(49)	(56)	113	3.0	
アウトセールス	1	5	7	100	474	12.7		
マイスター			2	12	(23)	(23)	116	3.1
ショップマスター		(3)	(2)	(81)	(86)	191	5.1	
バイヤー		(1)		(8)	(9)	202	5.4	
スタッフ	2	6	91	(12)	(85)	(108)	889	23.7
技術	1		6	(1)	(5)	(6)	190	5.1
計	3	8	(9)	(18)	(261)	(288)	2,175	58.1
マネジメント	10	31	(2)	(5)	(106)	(113)	1,568	41.9
合計	13	39	(11)	(23)	(367)	(401)	3,743	100.0
構成比(%)	0.3	1.0	8.2	23.4	67.1	100.0		

狭義の専門職
 昭和五十三年に専門職制度導入を機に、賃金制度、教育制度、ローテーション制度および評価制度を改訂した。
 専門職制度導入を機に、賃金制度、教育制度、ローテーション制度および評価制度を改訂した。
 昭和五十三年に専門職制度を導入して以来、現在表一2のとおり約三千百人の専門家が任命されている。そのうち女子社員が約四百名で専門職のうち女子社員が占める比率は、約一一％である。全社員の約六〇％が女子社員であるにもかかわらず、専門職の占める割合はまだまだ低いといえる。今後女子社員の計画的育成によって年々専門職への登用の積極的な進め活用をはかることにしているのである。またアウトセールス職への登用も二、三年後には行えるよう、現在女性アシスタント・セールスを養成中である。

に変わることは困難であるがその逆は容易であるからである。
 (特)専門職を中心とした人事トータル制度

の改訂
 専門職制度導入を機に、賃金制度、教育制度、ローテーション制度および評価制度を改訂した。

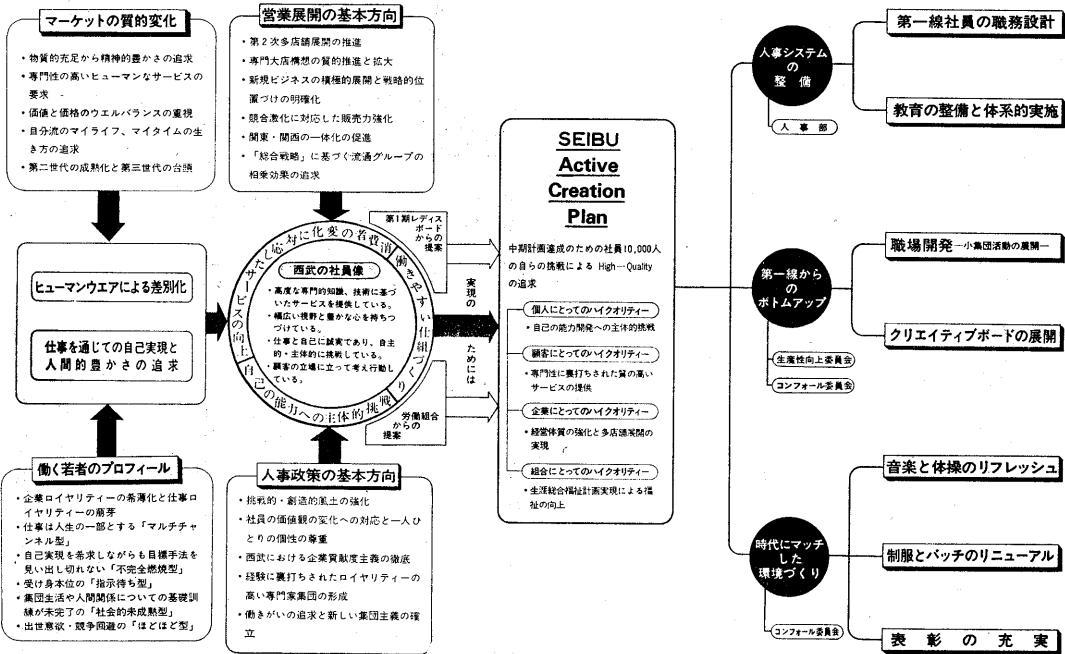
表一 3 レディースボードのテーマ

全店共通テーマ	女性が生き生きと働くことができる職場づくりと女性のための新しい職務の設計
池袋店A	女性の目から見た新しい文化の芽の発掘と活用
池袋店B	女の時代を生きる女性の能力開発考
渋谷店A, B	働きがいのある職場への提言
船橋店A	①催事への積極的参加と提言
船橋店B	②店頭販売拡充のための施策 ③女性管理者の拡大のための適材適所の研究
大宮店	接客における他店との差別化は何か
八王子店	地域一番店としての女子社員のマナー向上と販売力強化
宇都宮店	女性の手による女性(ファミリー)のための催事
沼津店	女性サイドから見た品揃えから販促まで
静岡店	リフレッシュオープンと開店10周年を目指し、競合店に圧倒的優位性をつけるための魅力ある売場づくり(品揃え, 価格, 売場環境, サービス)
浜松店	女子社員の販売時間拡大のために
本部店A, B	女性が働きやすい職場づくり
高槻店	競合店を大きくリードするために女性が取り組むサービス向上とより良い販売環境づくり
大津店	ゆき届いたサービスの風土と働きがいのある職場づくり

いずれにしても、ショップ・マスター制度をはじめとする全員専門職制度の導入によって女子社員の積極的な活用体制ができあがったと考えている。
 ④—レディースボードとA・C・P(西武アクトイブクリエイションプラン)
 女子社員の能力開発と女性の感性・情熱・知性を積極的に経営に生かすことをねらいとして昭和五十四年にレディースボードを全社で一七チーム発足させた。チームは、一名の若手男性と約十名の女子社員によって構成した。テーマは、

表一3のとおり全店共通テーマと各チームテーマと一チーム二つのテーマに取り組みことにした。
 発足当初は各チームとも大変苦労したが、半年後位から軌道にのり、昭和五十六年三月から役員会に答申させたのである。
 答申内容は当初の予想をはるかに超えた立派なものであった。また、男性と違って女性は経営トップに対し極めて率直に意見を述べる事が判明したのである。

図-3 西武アクティブ・クリエイション・プランの骨子



って第二回のレディースボードを発足させるとともに、答申案については、A・P（西武アクティブ・クリエイション・プラン）として全社的の体質革新運動として展開することにしたのである。

A・P・Cの骨子は、図-3のとおり「人事システムの整備」、「第一線からのボトムアップ」、「時代にマッチした環境づくり」の三つの具体的施策を展開することになっている。

職場開発としての小集団活動については、サービス向上を主たるテーマにして全社的に展開することになっている。また「音楽と体操のリフレッシュ」および「制服とパッチのリニューアル」については、分科会を設け期限をきめて早急に煮詰め実行に移すことにしている。

人事システムの整備については、高卒女子社員の計画的育成と活用を主なねらいとして職務の再設計とそれに対応した体系的教育を実行していくことになっているのである。

⑤ ライセンス制度の導入

女性が仕事を続けていくうえで大きな障害は、結婚・出産・育児・家事である。出産・育児に女子社員が直面した場合、約90%の社員が退職している。しかし子供に手がからなくなったら再び職業を持ちたいと考えている女性が増加してきている。

当社はこのような状況のなかで、折角育成した女子社員を永久に失うことなく再び採用し活用した方が企業にとって大きなプラスになると考えたのである。また、女子社員のモラルアップにつながる。ライセンスの概要は、つぎのとおりである。

(7) 認定対象者

原則として、つぎの条件を満たしている女子社員から認定することとしている。

- 1 退職時における年齢が満四〇歳以下であること。
- 2 退職時における勤続年数が、高卒女子の場合満六年、大卒女子の場合満四年以上であること。
- 3 結婚、出産、育児および会社をやむを得ないと認める事由による円満退職であること。
- 4 過去一年間の評価（能力および業績考課）が標準以上であること。

(4) 再雇用対象者と再雇用形態

再雇用対象者は、「申し込み時における年齢が満四〇歳以下であること」および「申し込み時までの離職期間が満一〇年以内であること」を満たしたライセンス所持者としている。

また、再雇用にあたっての雇用形態

は、「フルタイム」、「西武メイド」、「アルバイト」および「委託契約」の四種類としている。

雇用形態の決定は、本人の希望に基づき会社が決定することになっている。

(ウ) 格付基準

見習期間は、表-4のとおり離職期間に応じ設定

表-4 見習期間

離職期間	見習期間
3年未満	1カ月
3年~5年未満	3カ月
5年以上	6カ月

することにしている。級および格付については、原則として三級以上とするが見習期間中

の評価に基づき決定することになっている。専門職ライセンス保持職については見習期間終了後、原則として専門職に格付することになっている。

また、西武メイドやアルバイト希望者の処遇は、学生アルバイトの五割増を目途に行なうことになっている。

(エ) 配置

職種については、本人の希望、在籍時の経験および適性を総合的に勘案し会社が決定することになっているが、できるだけ本人の希望を重視することになっている。

ライセンス制度発足後、二年間近く経

過したが、ライセンスを取得して退職した女子社員は約百五十名である。ライセンス取得者の退職理由は、「結婚」、「出産」、「育児」がほとんどでそれぞれ三分の一ずつに分かれている。

ライセンス取得者は、女子退職者のうち一〇%である。まだライセンス取得者が職場に復帰していないが、予想としては取得者のうち約二〇%の社員が復帰してくるのではないかと考えている。

三 おわりに

当社の女子社員の育成、活用策がその後各社で導入されてきていることから

も、それなりの効果があがっているのではないかと考えているが、まだまだ課題は山積している。

女子社員問題は、種々施策を着実にしつつこく実行に移していくことが極めて重要である。

当社は、単に企業のイメージアップや女子社員のモラルアップを主たるねらいとするのではなく、真に女子社員の備えた能力に期待するという観点にたつて、今後新たな施策を加えながら継続的かつ積極的に推進していくつもりである。

〈榎西武百貨店 人事部長〉