

ダイバーシティ推進で創る企業の未来

－女性活躍から始まるイノベーション－

(株) マルハン 高原 安未

■ 執筆者 Profile ■



高原 安未

2008 年 (株) マルハン入社

関西営業部なんば店配属

2011 年 人材開発部 採用育成担当

2017 年 現在 経営企画部 ダイバーシティ推進課

■ 論文要旨 ■

女性活躍推進・ダイバーシティ推進の取組みは、当たり前のもので企業人からは認識されつつある今日この頃。当社は、過去の慣習・業界の特性から長らく「男性中心」で営まれてきた背景から、人口ボーナス期の働き方や価値観から抜け出せず、人口オーナス期に適した環境整備・取組みが他社と比べ、大きな遅れを取っていた。

結果として、過去の成功体験に縛られ、新しいイノベーションが起きづらい組織となっていた。顕著に現れていたのは、女性の離職率や採用比率であり、このままでは単一的な価値観でしか他社と競争できない状況となることが課題であった。そこで、ダイバーシティの考え方に則り、「社員一人ひとりが持つ、さまざまな違いを受け入れ、多様性を活かすことで、企業・組織の力を高めていく必要がある」という考え方を全社のスタンダードにすべく、まずは「女性」にスポットを当て、2020 年女性役職者比率 5%にするという目標を掲げた。採用・教育・制度・風土という 4 つの切り口でそれぞれの課題を分析し、取組みをスタートさせた。手法としては、全従業員において 9 割以上が従事している営業部門に焦点を置き、女性を中心としたボトムアップでの取組みも大切に進めた。今までの少数派はこれから未来を作っていく上では、とても大切な人的資源であり、それぞれの力を最大化させていくことが今後の企業成長において肝要である。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 3》
1. 1 当社の概要	
1. 2 当社を取り巻く環境	
2. 女性活躍推進の始まり	《 3》
2. 1 課題と仮説	
2. 2 研修改革	
2. 3 プロジェクトチームの立ち上げと経営課題化	
3. 実行プロセス	《 6》
3. 1 現在地確認	
4. 具体的取組 —教育—	《 7》
4. 1 全店長以上に対する研修の実施	
4. 2 初期教育の標準化	
4. 3 女性社員への補填教育の徹底	
4. 4 ダイバーシティ教育の体系化	
5. 具体的取組 —採用—	《 9》
5. 1 女性採用への数値目標設定	
5. 2 女性に特化したインターンシップの実施	
5. 3 新入社員の初期配属調整への配慮	
6. 具体的取組 —制度—	《 10》
6. 1 異動地域ブロックの細分化	
6. 2 時短片番勤務の拡充	
6. 3 昇進チャレンジ枠の拡充	
7. 具体的取組 —風土—	《 12》
7. 1 女性主体店舗（ダイバーシティ店舗）の創出	
7. 2 働き方見直しプロセスへの挑戦	
8. 成果と課題	《 13》
8. 1 ダイバーシティ推進の成果	
8. 2 今後の展望と課題	
9. おわりに	《 14》

■ 図表一覧 ■

図1 女性役職者育成研修プログラム内容	《 5》
図2 女性役職者育成研修スケジュール	《 5》
図3 ダイバーシティ全社共通方針	《 6》

1. はじめに

1. 1 当社の概要

当社は、1957年に喫茶店として創業したことに始まる。その後、人々の余暇の充実を目的に事業展開をし、総合エンターテイメント企業として、パチンコ事業・レジャー&アミューズメント事業・飲食事業などに挑戦してきた。近年では、カンボジア・ミャンマーにて金融事業を展開している。「人生にヨロコビを」という経営理念に基づき、事業展開に努めている。

主軸であるパチンコ事業に関しては、全国43都道府県323店舗を展開し、12,205名（正社員4,929名・パート7,576名）の従業員が在籍している。

1. 2 当社を取り巻く環境

主軸であるパチンコ業界に関しては、現在縮小傾向となっている。遊技人口は1995年2,900万人から2015年度約1,150万人へと縮小し、パチンコ業界の市場規模も約30兆円から24兆5,040億円へと減少した。縮小理由には、以下のことが考えられている。

※1

1. 余暇の多様化
2. 業界ルールの厳格化
3. 喫煙者の減少

特に、「2. 業界ルールの厳格化」については、現在その議論が継続中ではあるものの、今まで通りの営業が通用しない状態となることが予測されている。つまりは、大多数の男性にて持ち寄った知恵と体力とガッツで成長してきた当社においては、最大の岐路に立たされているといっても過言ではない。

果たして、このピンチを救えるような取り組みはあるか。このピンチを救える取り組みに「ダイバーシティ推進」が一翼を担うことができるのか。当社の辿った道のりとともに仮説と実践を通して結論を見出していきたい。

2. 女性活躍推進の始まり

2. 1 課題と仮説

当社においても、約8年前より女性活躍推進の取り組みは存在していた。当時の課題は、女性従業員の早期離職であった。入社をして1年で約30%が去り、3年で約50%が去り、5年で約70%が去っていく状態。この課題に対し、このようなことが起こってしまうのはなぜなのかということについて、2つの仮説を立てていた。

1. 少数の女性社員が各店に点在し、孤独感を感じているのではないか
2. 自社にある女性を取り巻く制度に対して知識がないのではないか

この仮説に対し具体的解決策として、当時約300名程度いた女性社員を営業部単

位にて集め、年に1回いわゆる「女子会+制度勉強会」を行っていた。しかし、当時は、女性たち自身も何のために集められているのかがわからず、せっかくの集まりに対してもネガティブであり、集まりの必要性を感じないという声があげられていた。このような状態であったため、同系統の取り組みを5年間続けた結果、一時的な孤独感の解消には繋がったものの、根本的解決には至らなかった。

そこで、なぜ根本的解決に至らなかったのかを考えた。至った仮設は以下である。

1. 提供されることをインプットするだけでなく、アウトプットする機会が必要ではないか
2. その場限りの一時的な集まりではなく、継続的に取り組めるものが必要ではないか

この2つの仮説に基づき、女性社員に対する研修の改革を行った。

2.2 研修改革

2014年9月、仮設に基づき、課題解決を計るために「これまでの研修にはない研修」を念頭に、改めて現状の研修をリセットし、以下のエッセンスを盛り込んだ新たな研修を企画した。

1. プロジェクトチームを結成し、チームで課題を発見し、自ら解決する
2. 対象者は、役職者思考を持つメンバーと現女性役職者に限定する
※女性役職者とは、営業店舗で営業マネジメントする立場の役職を担う女性社員を指す。

2つのエッセンスを設定した理由は、2.1章で述べたとおりであるが、継続してプラスアルファの要素として、女性の退職に関して定性的であるが、現状辞めずに活躍している女性社員にはある特徴があることが見えてきた。それは、「育成上手な上司」と出会えているということ。辞めずに活躍している女性社員たちは口を揃えて、自分が新人だった頃や中堅でくすぶっている頃に、その「育成上手な上司」の投げかけ一つで今の活躍の道が拓けているという事実があった。

そして、その「育成上手な上司」は、現在は営業幹部が大多数。つまりは、営業幹部との接点さえ作ることができれば、離職しにくくなるのではないかという新たな仮設が生まれたのである。

議論の末、今回の研修の目的は、「<一過性の研修ではなく、マルハンのパラダイムチェンジを図る活動>とした。またポイントとしては以下三点を定めた。

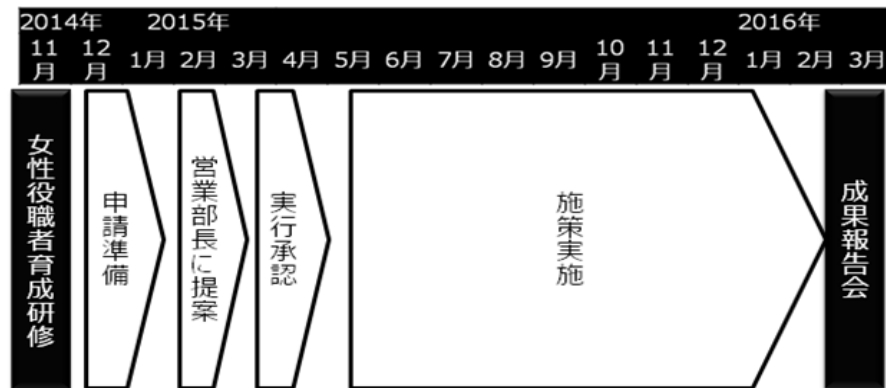
1. マルハンにおける女性活躍推進について当事者意識を持つ
2. 自らがロールモデルとなる決意をし、更なるリーダーシップを発揮する
3. 女性活躍推進の判断基準である「役職者数」を増やす

対象者は、当時の現女性役職者と女性役職者を志望する女性社員、全52名とした。プログラムは以下の通り企画した。(図1)

日	コンテンツ	分	内容	狙い	
事前	1 事前課題	60	女性活躍推進にまつわる情報を収集	・当事者として自ら行動する	
初日	2 オリエンテーション	45	♪アタックムービー♪ 目的共有 朝礼、 チームビルディング (横造紙:チーム名/理念/行動指針)	・知る(参加者・実務スキルの現状) ・営業部ごとにチームとして結束する	
	3 実務テスト	30	20分間テスト(知識確認)+解説10分		
	4 ダイバーシティ推進教育	145	・マルハンのビジョン・女性フォーラム共有、社外社内状況(⇒危機感) ・固定概念、役職者として、期待を知り自ら調べ伝え育成する人へ ・男女特性 ・ディベート「マルハンに女性役職者を増やすことは必要か否か」	・プレゼンテーション作成前事前スキル共有 ・ディベートにて、当事者意識醸成 誰かがやる「待ち」→私がやるへ「提案」	
	5 懇親会		夕食＝懇親会形式で実施	・他営業部メンバーとも触れ合う時間	
	6 オリエンテーション	40	朝礼・課長挨拶・プレゼン資料の作成の仕方		
2日目	7 プレゼンテーション作成時間	135	♪社長メッセージムービー♪ プレゼンターマ①「マルハンにおけるダイバーシティの必要性」 『②自らが会社に貢献できること』	・自らが行うことをイメージし プレゼンテーションを作成し、 インプットとアウトプットを繰り返し、 企画を完成させる	
	8 中間プレゼンテーション	170	プレゼンテーション(20分×9チーム)※発表以外は作成		
	9 プレゼンテーション作成時間	200	松田本部長よりメッセージ 21:00までブラッシュアップ		
3日目	10 オリエンテーション	15	朝礼		
	11 プレゼンテーション	100	♪社長メッセージムービー②♪ エリア会議での発表を想定した発表		
	12 決意表明	50	私のやりたいこと・決意(色紙) ※ 店長からの激励の手紙開封	・決意を固める	
	13 クロージング	45	・今後の選抜、メッセージ ・事後施策の案内 ♪エンディングムービー♪		
事後	14 事後施策	120	・営業部会議でのプレゼンテーション ・事後アンケート実施 ・社内システムにてドリル学習(実務):任意自主学習	・業務知識を自主学習にて補える仕組み	

(図1) 女性役職者育成研修プログラム内容

当研修は、前段通り一過性の研修ではなく、長期にわたる研修となっている。事後課題が本番と言っても過言ではなく、翌年2015年3月の成果報告会にてプログラムが終了するように計画した。研修では、基本的に営業部ごとのチーム制にて取り組み、実際に働く営業部にて実施していただく仕組みとした。(図2)



(図2) 女性役職者育成研修スケジュール

2.3 プロジェクトチームの立ち上げと経営課題化

研修を進めていく一方で、女性社員が集まり本気で企画実行していくことは非常に効果が高いということを実感できた。それは、営業部ごとの取り組みも1年間で終わるものを企画しているチームも少なく、それぞれの営業部長に全チームが承認を得て、実行のプロセスへと入っていったからだ。研修を企画した私達も経営課題として経営陣により一層強く示す責任も感じた。そこで、現状の進捗、世の中の流

れを踏まえ、取締役会議へと上程した。

上程後、まずは人事本部を主幹部署として推進していくこと、全社方針を掲げ全社浸透を図っていくこと、女性役職者比率を高めていくことが決まった。(図3)



Diversity
ダイバーシティで、ヨロコビを

ダイバーシティで、ヨロコビを。

私たちは、ダイバーシティを通じ、活躍したいと願う従業員がスムーズに働ける環境・仕組み・きっかけを生み出すことで、お客さまへ新たな価値を届ける活動を積極的に推進します

TOPのコミットメント：女性役職者比率 2020年5%へ

1 女性活躍推進 ~3つの指針
女性役職者比率向上を推進することで、意思決定者の多様性をすすめていく

2 働く環境の整備
活躍したいと願う、全従業員の「できない理由」を徹底して取り除く

3 ダイバーシティの全社浸透
お互いの「違い」を認め合い、人の可能性を引き出す風土をつくっていく

採用 教育 制度 風土

(図3) ダイバーシティ全社共通方針

3. 実行プロセス

3.1 現在地の確認

研修からのプロジェクトも進行させながら、現状の女性活躍推進に関する数値を取りまとめた。(2015年3月末時点数値)

- ・女性正社員比率 7.4%
- ・女性新卒採用比率 17.6%
- ・女性社員離職率 1年目：16.4%、3年目：50.2%、5年目：71.4%
- ・女性役職者比率 1.7%

数値からも課題が明確となった。女性正社員比率が低いのは、採用人数が少なく、さらにはハイペースで離職していくためである。また、ハイペースで離職していくため、役職適任年齢層の女性社員はさらに少なく、意思決定の出来る女性は1.7%しかないという状態となっていた。『なぜ、男性に比べ女性はハイペースで離職していくのか?』大きく言うと、男性中心にて成長してきた企業ゆえ、女性に対するフォローアップがあまりにも欠けていたのではないかと考えた。全社方針に則り、「採用」「教育」「制度」「風土」という4つの切り口で課題を洗い出し、施策を企画した。具体的アプローチについては、次章にて展開する。

4. 具体的取組 — 教育 —

4. 1 全店長以上に対する研修の実施

まずは、全店長以上に対するダイバーシティ並びに女性活躍推進に関する研修を実施することとした。目的は、以下3つとした。

- 1) 経営者視点でマネジメント観点から、
ダイバーシティの重要性・必要性を理解する
- 2) 女性マネジメントの難しさや現実の厳しさを本音で語り、
お互いの現状を共有しつつ対応策を考える
- 3) 研修後、自店・自組織において育成すべき女性社員への
対応策を具体的に考える

やはり、多くの女性社員が在籍する営業部門の意識を変えていかなければ何も変わらないと感じ、ターゲットを店長以上とした。理由は以下。

- ・店舗風土を左右するのは役職者
- ・女性社員との接点創出（女性への苦手意識の払拭）
- ・「育成上手な上司」との巡り合いが今後のキャリアを左右する

また、同時進行中のプログラムを滞りなく進めていくためにも必要なプロセスであると判断した。

4. 2 初期教育の標準化

女性が役職者に昇進出来ない理由として、「女性特有の仕事(昇進昇格の要件にない仕事)に長年関わり続けている」ということが挙げられた。女性特有の仕事とは、弊社における店舗カウンター業務(受付業務に類似)である。店舗の出入り口には女性がいたほうが、華となり、お客様にも喜んでいただけるはずだという昔からの慣習から、女性はこの業務についていた。

また、女性自身もそれを望んでいるかのようにその業務だけを担うことに何ら疑問を持つこともなかったため、昇進昇格に必要な技能を習得出来る業務には一切つくことなく、ある程度の年数が経つと、営業数値をしっかりと学んでいる男性社員に追い抜かれてしまうということが起こっていた。無意識の内に、男性がやるべき仕事と女性がやるべき仕事が区別され、それが昇進昇格の妨げになっていたと言える。

そこで、「初期教育の標準化」と題し、入社1年目の店舗 OJT プログラムを統一するという施策を行った。入社して1年間は男女区別なく、同様の業務を覚えるというシンプルなものである。入社段階で、役割意識を取り払い、男性もカウンター業務を覚えることにより、しっかりと標準化を図っていくことで今までの役割認識を取り払うことを目的とした。

4. 3 女性社員への補填教育の徹底

4.2 の取り組みの成果は短期的に出るものではない。既に、4.2 の状態を経ている女性社員たちも多数いるのである。その女性社員たちに対しては、ここまで蓄積されてきたビハインドを埋めることが必要となる。そこで、女性社員への補填教育を行うこととした。

(補完ポイント)

- ・営業数値への苦手意識の克服
- ・企画、実行力、発信力強化

対象者は、役職者昇進試験受験資格が有り、役職者になる意志が芽生えた女性社員とした。研修を受ける前には必ず店長との面談を実施し、プログラムに関しても店長に協力してもらう内容とした。2.2 の通り、研修が一過性で終わらないプログラムを組み込んだ。仕組みとしては、当研修を「前編」「後編」に分けて別日にて実施。参加者に対するフォローアップとして、研修中は現役の女性役職者をメンターに任命した。

「前編」では、営業数値への苦手意識への克服を行うために、①現役の女性役職者から女性視点での営業数値の見方をまずは学ぶ。②その知識を元に「店舗の集客向上」をテーマに、自店舗の課題と向き合い解決策を発表し合うところまでを行う。③前編終了に、店舗に持ち帰り、実際に発表内容を店長に提案。店長からフィードバックを受け、軌道修正を図りながら、「後編」が始まる3ヶ月間試行錯誤する。

「後編」では、店長とともに店舗にて進めてきた施策の成果報告会を行う。①うまくいったこと、いかなかったことを洗いざらい報告し、メンターよりフィードバックを受ける。②さらに磨きをかけて店舗に持ち帰り実行を続ける。③報告会実施後は、面接トレーニングを行う。自らの問題意識・成果をうまく伝えることが出来なければ、いくら実績があったとしても役職者試験には合格しない。女性は、どうしてもプロセスを大切にする傾向があるため、プロセスを長く話してしまう。面接のポイントを伝えると同時に、何度も何度も自らに「役職者になりたいのはなぜですか？」という質問を投げかけていただく。質問を繰り返すことで自身の意思を明確なものにしていく。実際に、メンターからも手厚いフィードバックを得て、自信をつけて帰る。

当研修プログラムを通して、実際に役職者試験を受けて役職者に昇進した人数は、25名を超えてきた。研修プログラムだけの成果ではないが、女性は「きっかけ」さえあれば、力を発揮できることを示すことが出来る取り組みの1つとなっている。

4. 4 ダイバーシティ教育の体系化

ダイバーシティ推進、および女性活躍推進は、当事者だけが理解をし、関わりのある人間だけが知っているものであってはならないと考えた。なぜならば、ダイバーシティ推進、および女性活躍推進は、当事者が活躍することが目的ではなく、すべての人の可能性を引き出し受け入れることで企業価値向上へと繋げていく取り組みであるからである。様々な課題がある中ではあるが、全社として、経営課題とし

てスピーディに認識し、会社の文化風土として少しずつ根付かせる必要があるのである。

そこで、既に存在する教育体系の中にダイバーシティ教育をすべての階層に組み込んだ。新入社員、中堅社員、新任役職者、新任店長以上、すべての役割に対し、役割に応じたスキルと知識を得ることが出来る研修とした。

5. 具体的取組 — 採用 —

5. 1 女性採用への数値目標の設定

1.1 より述べてきたとおり、当社の女性社員は全体の1割程度の在籍数である。離職率も影響するが、女性の入社者が入社時点で2割を切っていることも原因の一つである。現存する女性社員への教育と同時に、女性の母数(人数)を増やす活動も必要不可欠であると考えた。目標は「女性採用比率 30%」とした。

当社は、例年エントリーの段階から男性比率が高い企業である。そのため、通常の採用活動では、女性学生へアプローチを掛けていくことが非常に困難であった。その理由は、大多数の女性がパチンコ未経験であるため就業イメージが皆無であること、身近なパチンコユーザーに対し良い印象がないこと、働く環境としては騒音があり喫煙者が多いこと、等が挙げられる。また、就職活動が始まってからの企業価値のアピールでは、就職活動期間が短縮されつつある今、志望業界にそもそもない企業のことを見てもらえる可能性は極めて低く、女性学生はムダな動きはしない特性がある。

2020年女性役職者比率5%を目指すにあたって、必要最低限確保すべき数値として定め、採用計画を根本から見直し、戦略を練り直すこととした。

5. 2 女性に特化したインターンシップの実施

5.1にて紹介したとおり、通常の就職活動機関にいくら女性学生に対してアピールしても、見向きもされない現状があった。そこで、通常の採用活動のみで女性学生にアプローチするのではなく、インターンシップにてアプローチすることを企画した。

インターンシップにおいては、用意周到な特性からか女性の参画率が全体的に高く、当社においても50:50で女性からのエントリーを得ることが出来ていた。インターンシップであれば、企業名よりも企画の質で戦うことが出来るのである。

当時の採用メンバーと共に、女性学生が真に求めるものを突き詰め、内容だけではなく、広報の手法、会場レイアウト・配布物デザイン・全体のストーリーに至るまで、社内においても女性を中心に企画構築を行い、女性社員による女性学生のためのインターンシップを企画した。

テーマは「ふしぎの国のアリス」とし、参加学生をアリスに見立ててストーリーを解決していくことで、就職活動をやり抜くスキルが身についていくというものにした。企画の面白さを伝えることや複数日に渡るコンテンツに参加してもらえるように促すことなど、苦戦点は多くあった。

しかし、結果として、100名を上回る女性学生に参加いただき、30名が当社の選

考に至り、最終的に8名が入社内定した。

5. 3 新入社員の初期配属調整への配慮

女性の入社者・入社比率が改善されても、早期離職の課題が解決する訳ではない。特に、はじめての社会人生活にあたる1年目の経験はとても重要であり、今後のキャリアイメージを左右する。早期離職につながらないよう、事前のヒアリングに基づき、下記に留意し、初期配属ポリシーを定めた。

- ① 女性社員、女性役職者が存在する店舗であること
- ② 実家から遠方すぎない店舗であること

また、以前は新卒採用においては全国社員(全国にある拠点に異動が可能な社員)のみの採用を行っていたが、地域ブロックを選択できるようなブロック社員(一定の地域の活躍を望む社員)採用の仕組みも取り入れた。結果として、1年目の退職率が男性に比べ、4%下がった。男性よりも女性の退職率が低いというのは、当社が新卒採用をはじめて以来の快挙となる。この結果は、配属によるものだけの効果ではないとは考えられるが、様々な施策が結びついた結果の一つでもあると捉えている。

6. 具体的取組 — 制度 —

6. 1 異動地域ブロックの細分化

5.3にて、初期配属について触れたが、「どこで働くか?」ということは新入社員だけではなく、既存社員にとっても生活基盤を築いていくにあたって重要な事柄である。当社には以前より社員に対して3つの区分が存在した。グローバル社員(全国転勤可能社員)、ブロック社員(一定地域内における転勤可能社員)、ホーム社員(転宅を伴わない異動のみ可能社員)の3つである。

問題は、3つの区分があることではなく、9割がグローバル社員であり、残りの1割がブロック・ホーム社員であったということである。理由としては、ブロック社員は地域を選べるものの、その範囲にメリットがなかったことが挙げられる。ブロック社員を選択したとしても大きな異動が伴うため、選ぶ社員は少なかった。そこで、社員の声を活かし、10ブロックを30ブロックへ細分化した。細分化を実施したところ、ブロック社員を選ぶ社員が増え、全体の3割となった。ブロック社員を選ぶことで一部給料には反映するものの、評価には差は付けず導入することとした。社員からは、異動の範囲が自身でイメージできる範囲に限定されたことにより、キャリアビジョンを描きやすくなったとの声上がり、女性採用比率向上だけではなく、離職率低下にもつながっている。

6. 2 時短片番勤務の拡充

働く場所への不安とともに議題となるのが「時間」である。現状は、女性社員だけの問題ではないが、育児と仕事の両立についてである。当社の勤務体系は、シフト制であり、休日も不規則である。保育園の預かり時間の制約や子供に関わるイベ

ントが土日に多いことなど、働く育児従事者は制限が発生する。どうしてもシフトの都合上、働くことが出来ない時間帯が発生するため、それをクリアするために「時短片勤務制度」をスタートさせた。

子育てや介護等を要する従業員は、片番(朝の時間帯のみ)で働くことを申請できたり、通常 7.5 時間勤務であるが、前後 2 時間を短縮して働くことが出来たりするというものである。この制度を利用することで、働くママパパは働き続けることが出来るようになった。

前後 2 時間の短縮についてであるが、以前は 1 時間単位での短縮であった。1 時間あれば子供の送り届け・お迎えに十分間に合うという観点から設定された。数年間の運用後、女性活躍推進を進めていく中で、働く女性社員から 30 分単位で取得したいという声が上がった。理由は、時短にて働くことは一時的な処置であり、本来はフルタイムにて働きたいという思いが強く、子供の成長に合わせて自分自身の時間感覚をつかみ取り、フルタイムを目指した働き方をしたいからであった。

数年来すでにあった制度であり、使用者側からの要望が上がるのが特になかった中、「本当はフルタイムで働きたい」という思いが男性たちにとってとても新鮮であり、パラダイムシフトに繋がった。誰もが子育ては大変だという認識は持っている。だからこそ、早く帰って子供のお世話にあててあげることこそが幸せであり、それを周囲は応援すべきであると決めつけていたのだ。このエピソードをきっかけに、30 分単位での取得が広がり、フルタイム復帰を希望する女性社員が増えた。

6. 3 昇進チャレンジ枠の拡充

当社の昇進は、独自の仕事評価シートにもとづき、一定の評価ポイントを取得した者、かつ、営業部やエリア内にて行われる選抜試験を突破したものにのみ昇進試験が受験出来る。昇進試験を受け、昇進ポスト数と順位の結果により昇進が可能。女性が一定の評価ポイントを取得出来ていないわけではなかったが、女性の役職者は増えることはなかった。理由は以下である。

- ① 昇進意欲がない
- ② 知識、経験不足のため、自信がない
- ③ 評価ポイントは所持していても選抜試験に選ばれない

これまで述べてきたように、特に①②に対し、様々取り組みを行っている中であるが、短期的な成果を生み出すことは難しいのが現実である。そこで、③に対し、まずは昇進試験を受けるチャンスを得ていただく取り組みを行った。会社が定める評価ポイントを満たしている女性社員であれば実質的に試験を受けられる仕組みとしたのである。ただし、実際の運用の中では、営業部ごとにしっかりと動機づけを行っていた上での選抜となった。結果として、導入前は 5 名程度の受験者であったが、導入後は 15 名程度の受験者に増加した。また、受験結果に関しては男女区別することなくランク付けを行った。

女性には試験は難しいという声もあったが、実態としては多くの合格者が創出され、昇進昇格へとつながっていったのである。この施策はあくまで、はじめのチャンスの

部分のみをこじ開けたものであり、掴み取るのは本人であるというところにポイントがある。

「急がば回れ」と言わんばかりの施策ではあるが、「役職者に成らされてしまった」という後ろ向きな女性役職者を増やすことが目的ではないことを念頭に、本人が決意し掴み取ることに意味があるのである。

7. 具体的取組 — 風土 —

7. 1 女性主体店舗（ダイバーシティ店舗）の創出

様々な取り組みは行うものの、急激には女性社員は増えない。ただ、女性社員が集まることで想像を遥かに超える力を発揮する姿は、プロジェクト発足段階で感じていた。そこで生まれたのが「女性主体店舗」という取り組みである。店舗運営する事業であればよくあるパターンなのかもしれない。当社においても女性社員が集まれば、「女性が主体の店舗があれば良いよね」ということは以前から話していた。理想や夢で終わらせるのではなく、女性主体店舗実現に向けて、目的・条件などを具体的にまとめた。東北営業部女性社員を中心に実際に覚悟を持ったプレゼンテーションを行ったことで、店舗を設けることが承認されたのである。女性主体店舗（ダイバーシティ店舗）の条件は以下に定義した。

1. 女性社員比率が40%以上であること
2. 女性役職者が2名以上在籍していること
3. 主体店舗にて活躍した女性役職者が次なる主体店舗で活躍すること

上記条件を満たした上で、「女性による価値創造が自然に生まれ、提供価値が高まっている状態」を目指す。当初は、秋田県茨島店にてスタートさせ、現在は、山形県寒河江店、静岡県袖師店、東京都昭島店にてチャレンジを行っている。取り組んで間もない状態ではあるが、女性アルバイト採用が1.6倍になったり、職場満足度が大幅に改善したりと副次的な効果は現れ始めている。引き続き、会社にとって価値ある取り組みとすべく、全国へ水平展開していくこととする。

7. 2 働き方見直しプログラムへの挑戦

女性の働きやすい職場は、女性だけでは生み出すことは出来ない。働き方を職場全体で見直していくことが必要となる。どれだけポテンシャルがあったとしても活躍できる土台がなければ力を発揮してもらうことは難しい。「働き方改革」という言葉は、今現在の世の中において聞かない日はないレベルであるが、どうしても企業トップからの命令で「長時間労働の削減」「有給消化の推進」が行われることが多い。トップの号令は必要不可欠であると考えるが、単なる残業削減の取り組みとして従業員に映ってしまうと、疲弊した取り組みとなってしまう。そこで、当社においては「会社が変わってくれないと私たちは変わらない、制度が変更されないと私たちは変わらない」というパラダイムから脱却すべく、「働き方見直しプログラム」に挑戦することとした。この取り組みは、株式会社ワークライフバランスの働

き方見直しプログラムをベースに当社なりにアレンジをしながら推進するというものである。手法は以下。

- 【Step1】現在の働き方を確認する
- 【Step2】業務の課題を抽出する
- 【Step3】会議で働き方の見直し
- 【Step4】見直し施策の実施
- 【Step5】定例会で進捗確認

期間は、8ヶ月間とし、上記5ステップを1ヶ月で1回ずつ回し、8回転させていく。取り組みチームに関しては、1期目は3チーム、2期目は21チームにて取り組んでいる。成果に関しては、これからであるが、1期目を終えた3チームの職場満足度は向上し、理想に向かっていく土台を整えることが出来た状態である。

(参考)

- 1期目：鹿浜店、郡山店、人事課
- 2期目：名寄店、紋別店、仙台泉店、新宿東宝ビル店、亀有店、八王子四谷店、深谷店、川中島店、八千代緑が丘店、石岡店、黒磯店、藤枝駅南店、東浦店、櫃原南店、森友北店、赤穂店、善通寺店、廿日市店、高城店、二又瀬店、鹿児島新港店

8. 成果と課題

8. 1 ダイバーシティ推進の成果

2015年3月末時点数値からの変化を以下にまとめた。

- ・女性正社員比率 7.4% → 7.4%
- ・女性新卒採用比率 17.6% → 30.4%
- ・女性社員退職率 5年目：71.4% → 65.6%
- ・女性役職者比率 1.7% → 3.3%

変化後の数値は、2017年9月末時点にて計測した数値を表記している。全社方針に則り、「採用」「教育」「制度」「風土」という4つの切り口で課題を洗い出し、施策を企画推進してきた。定性的な成果は各章にて論じてきたとおりである。また、アルバイトから正社員への登用を目指す女性の人数も2.3倍に増加した。小さな変化かも知れないが、確実にダイバーシティ推進による成果は創出されつつあり、今後も留めることなく推進していく必要がある。

これまでの取り組みを通して、女性役職者は当時1%だったところから、現在3%を超えてきた。人数も28名から57名へと増えた。全社にて発信されたダイバーシティ全社方針は着実に1歩ずつ前進しつつある。

8. 2 今後の展望と課題

たしかに女性役職者は増えた。しかし、冒頭に述べたように、業界の危機を救い、イノベーションを引き起こすという段階にはまだ来ていないと感じている。今後の課題としては、「継続していく」ことである。当社も本格的に取り組みはじめてからはまだ2年程度である。

取り組みはじめは熱が高く取り組めるが、風景化してくるとどうしても熱が下がってきってしまうのが当社の風土としてある。いかに、温度高く経営課題としての認識を全社で緩めず発信し続けられるか、全従業員の様々な取り組みが全社の成果につながっていることを示し続けられるかがポイントであると考えている。

また、女性活躍を試金石として推進しているが、今後訪れる「介護との両立」や「性的マイノリティ者のアライ」等、今既に起こってしまっている課題に対してのみ対策を打っていくのではなく、顕在化していない課題を見つけ出し、先んじて取り組み推進し続けていけるかが鍵である。

今後も、当社内で掲げる全社方針の達成とともに、業界内外にとって良例として発信することで、世の中のヨロコビづくりに繋げていくことに貢献できる企業となれるように推進し続けていきたい。

9. おわりに

これまでの軌跡を書き記してきたが、全てにおいて多くの方々の協力があったからこそその推進であると改めて感じている。応援してくださる上司並びに役職者はもちろんであるが、「女性役職者育成研修」に参加し、共に脳に汗をかき、悩みながらもダイバーシティを推進してくださっているメンバー一人ひとりに感謝したい。

最近よく聞かれることがある。「なぜ、そこまで全社を上げて取り組めるのですか?」と。答えは一つである。「みんなマルハンが好きだから」だ。

当社においてはこれが全てであると感じている。今後、新しい仲間が増えてくる中、この価値観がよく理解出来ない方も増えてくることは予測している。そんなときに、「なぜ、好きじゃないの? そんなの間違っているよ。」と自分の価値観を押し付ける社員で溢れないよう、価値観は違えども同じ目的に向かって高いマネジメントを発揮出来る組織チームであれるよう、ダイバーシティ推進を今後も継続していきたい。

以上

参考文献

- [1] 日本生産性本部：“レジャー白書2016 ―少子化時代のキッズレジャー―”，公益財団法人，2016年