

はじめに

今回調査研究対象とさせていただいたのは、「ウーマンスマイルカンパニー」をビジョンに掲げ、通販事業を主軸に女性に関する様々な事業展開を行う、株式会社千趣会である。

多くの企業が女性活躍に苦心する中、女性の活躍推進に力を入れる千趣会は、女性の育休取得率・育休後復職率100%という素晴らしい結果を残している。

世界経済フォーラムから毎年発表されている、世界各国の男女格差に関するレポート「グローバル・ジェンダー・ギャップ」では、日本は2014年現在も142カ国中104位と芳しくない順位となっている。少子高齢化を進み続ける日本にとって、女性が活躍できる土壌づくりは様々な課題を解決する突破口として、大きな期待が寄せられている。一方で、企業単位では思うような成果を出せずに、頭を悩ませる経営者の方も多いのではないだろうか。

そんな中、今回取り上げる千趣会は、女性活躍推進を取り組み始めた2004年当初、女性活躍にまつわる指数は女性比率14%、女性管理職2.3%と他企業とあまり大差のない数字であった。しかし、取り組み後の2014年には女性比率28.9%、管理職9.2%と確実な成果が出ている。たった10年ほどで「女性が出産育児後も働き続けることが当たり前」という文化を根付かせるに至るまでには、一体どんな試みがあったのだろうか。今回のレポートでは、千趣会がお客様だけではなく、社内までも「ウーマンスマイル」としてきた秘訣を調査する。

次世代カンパニープロフィール

企業名/株式会社千趣会

総務本部人事部 ダイバーシティ推進チーム マネージャー
毛利尚子（もうりなおこ）氏



1989年千趣会入社。

頒布会の職域営業を4年経験し、その後営業部にて女性営業のスタッフ政策・教育を担当。1999年総務部に異動後は役員秘書業務や本社ビル建設に伴う“働きやすいオフィス環境づくり”に携わる。2005年に女性活用推進委員会「ハナメゾン」が発足。女性が自己のスキルを存分に活かせる環境づくりをボトムアップで推進する委員会活動に参画。2009年人事部内にダイバーシティ推進チーム発足と同時に異動。女性活躍推進のみならず、シニア層や障がい者の活躍推進についても試行錯誤の日々を送る。

企業概要

1955年創業。売上1415億、従業員数1635名。
カタログやWEBサイトでの通販事業を主軸に、頒布会事業、ブライダル事業、保育事業など、女性をターゲットにした様々な事業展開を行う。女性の毎日に笑顔をお届けることを通じ、世の中をしあわせにしていこうと思いを込めた「ウーマンスマイルカンパニー」をビジョンに、現在も躍進を続けている。

調査研究事項

育休取得率100%。
女性社員が切り拓く！ウーマンスマイルカンパニーの未来

次世代カンパニーに学ぶ6つのポイント

今回の研究レポートは、千趣会が進めてきた女性活躍の取り組みの中で、明日からすぐにも企業で取り入れ、実践することができるようにと、6つの「ポイント」に分け、とりまとめた。それぞれのポイントの内容と次世代ワークスタイル研究所の考察も一緒にご紹介する。

ポイント1

プロジェクトでも、部署でもなく、“委員会”で進める

ポイント2

目に見えるツール作成や遊び心あるネーミングで、社内気運を高める

ポイント3

批判の声こそ、大切にする

ポイント4

トップを巻き込むことで力強いバックアップを得る

ポイント5

当事者の声から独自の制度や取り組みを生む

ポイント6

女性活躍は第二ステージへ

ポイント 1

プロジェクトでも、部署でもなく、“委員会”で進める

千趣会が女性の両立支援を進めるきっかけとなったのは、少子化対策として 2004 年に成立した次世代育成支援推進法。実はそれまでは千趣会でも、出産を機に殆どの女性社員が退職していたのだという。この法律の制定に背中を押される形で、千趣会は女性の活躍推進に取り組むこととなり、現在も活動を行う「ハナメゾン」の前身となるプロジェクトが立ち上がった。当初このプロジェクトは、出産育児と仕事の両立制度をつくることを目的とした、半年間の期間限定のものであった。

しかし無事に制度を整えてプロジェクトが終了した際に、女性メンバーの多くから「制度を作っただけでは解決できない課題が多くあり、本当の意味で女性活躍を実現するには恒常的に後押しする組織が必要である」と声が上がった。そこで 2005 年に発足したのが、女性活躍推進“委員会”「ハナメゾン」であった。

ここで注目すべきは、

ハナメゾンが人事部内の組織の一つではなく“委員会”であった点だ。

なぜなら、人事部内の部署として女性活躍を進めることとなると、様々なアイデアや声があがっても、物事を決める際に経営会議での承認が必要とされるなど、制度として運用できるまでに時間がかかってしまう。“委員会”という形だからこそ、「とりあえずやってみよう」とフットワークも軽く、試行錯誤を繰り返しながら様々な取り組みを進めていくことができたのである。



次世代ワークスタイル研究所の考察

たとえ名目上、女性活躍やダイバーシティに関係する部署があったとしても、実行力を持っていなければ何の意味も為さない。千趣会が 10 年という短い期間で結果を出してこれたのは、トップダウンではなくボトムアップで生まれた“委員会”という組織体制だったことにも大きな理由があるのだと感じた。またハナメゾン設立当初、経営層から一つだけ注意を受けたことがあったそうだ。それは

「ハナメゾンを女性が権利を主張し合い慰め合うだけの会にはしない」こと。

「私たち頑張っているよね！育休は当然の権利だね」と女性同士で慰めあっても何の問題解決にもならないからだ。女性が活躍することで、組織貢献するというメンバー内の強い目的意識があったからこそ、委員会という組織体制がうまく機能してきたのではないだろうか。

ポイント 2

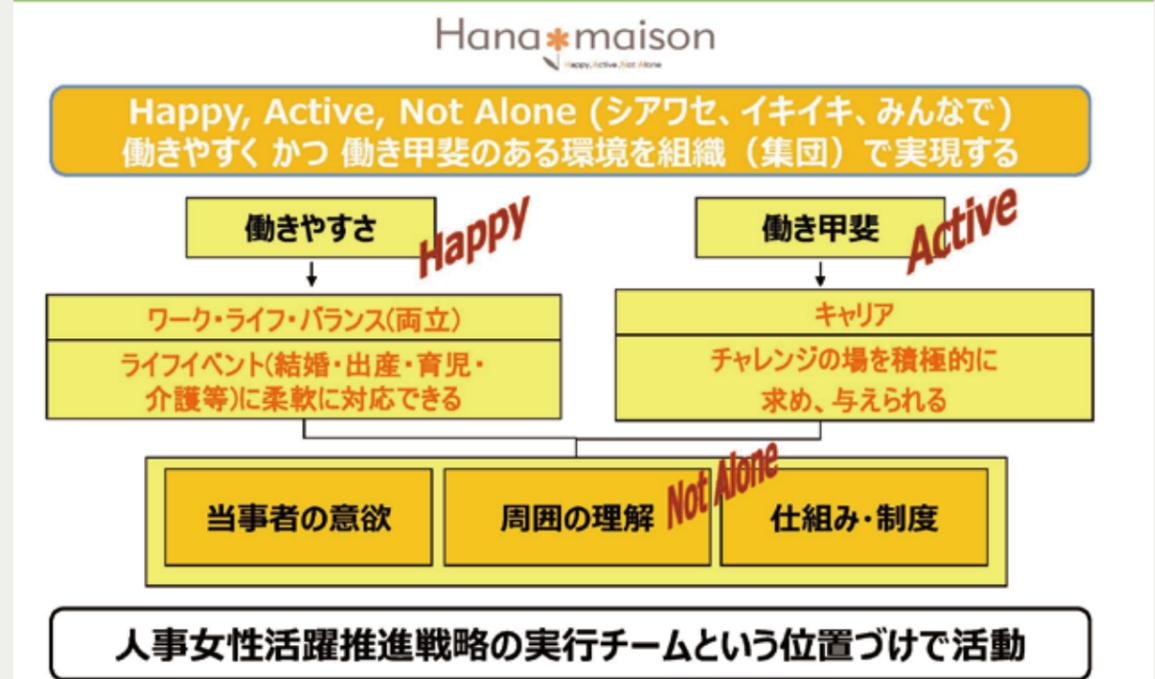
目に見えるツール作成や遊び心あるネーミングで、社内気運を高める

ハナメゾンの初動期は、社内広報活動を積極的に取り組んだという。例えば、女性活躍に関する社内ホームページを立ち上げ、様々な活動情報を提供したり、経営層からのメッセージの発信を行った。目に見えるツールを作成したことが、社内のモチベーションアップにつながった。

また、カジュアルな印象を与える委員会名の「ハナメゾン」は、全社員から公募を行い決定したものだ。

実はこのネーミングは男性社員によるアイデアなのだそう。「女性活躍推進委員会」という硬い名称ではなく、気軽に口でできる愛称も社員への周知に一役買ったのではないだろうか。ちなみに HANA の頭文字は以下のように、女性活躍推進の活動方針とつながっている。

ハナメゾン活動方針



次世代ワークスタイル研究所の考察

千趣会は、当時流行していた「こけし」の販売から事業をスタートしたそうだ。その時に創業者が大切にしていたのは、「ただモノを売るのではなく、お客様に喜びや幸せを与える一工夫をする」こと。

その想いは今も千趣会の DNA として根付いている。女性活躍に関する取り組みも、そんな千趣会の DNA を感じるユニークな一工夫が随所に感じられる。かしまってプロジェクトを進めていくことも時には必要かもしれないが、社員が身近に感じられる工夫を凝らすことが取り組みを広げていくことにつながるのだと感じた。

ポイント 3

批判の声こそ、大切にする

ハナメゾンは、立ち上げ当初「ハナメゾンメンバー＝女性社員全員。女性社員は全員ハナメゾンメンバーとして取り組みに参加することが必須である」というやや強引とも思える進め方をしていた。

なぜなら、当時女性活躍支援に対し、反対が多かったのも女性であったからだ。

自分のキャリアは自分で切り拓いていくものとする女性にとっては、「女性活躍支援を行うことで、逆にサポートがないと女性はやっていけないのだと周囲から見られてしまうので良くない」という理由から、ハナメゾンの取り組みは賛同できるものではなかったのだ。

しかし、そういった社員からの摩擦が起きるのを承知で、あえて初動期は女性社員のハナメゾン参加を必須にしたのだった。なぜなら

反対意見を持っていたり、活動に参加をしない人の生の声こそ、吸い上げる必要性を感じていたからだ。

例えば、ハナメゾンの活動の一つであるランチミーティング。仕事の事情を理由に欠席し続けるメンバーもいたが、そのメンバーに対しては別日に少人数制で行うという特別措置をとってでも、必ず参加してもらうことを大切にした。その一人一人の声を大切にする姿勢が身を結び、今では社内全体に、女性活躍に前向きな風土が生まれている。



次世代ワークスタイル研究所の考察

企業の規模が大きくなれば大きくなるほど、様々な立場や意見があるのは当然のことである。ハナメゾンが成功をおさめることができたのは、こういった社内の批判の声もしっかり受け止めるという姿勢を貫いてきたからだと感じる。失敗を機会と捉え、多様な意見を取り入れる姿勢は、成功の鍵といえるだろう。

ポイント 4

トップを巻き込むことで力強いバックアップを得る

全員参加の初動期を経て、現在では、ハナメゾンの組織は委員会メンバー 10 名程と事務局、そしてオーナーとアドバイザーにより構成されている。

ここで重要な役割を果たしているのが、オーナーというポジションだ。オーナーは立ち上げ当初から、組織全体のトップである社長にお願いをしている。オーナーとしてトップに関わってもらうことには、2つの大きな意味がある。

1、意思決定のスピードを早められること。

身軽に動けることを重視し、どこにも所属していない「委員会」という組織体制を取るがゆえ、承認や相談をするべき場所が曖昧になるという問題点が生まれるが、オーナーを社長に担ってもらうことで、この点を解決できる。

2、女性活躍の取り組みを当事者意識を持って考えてもらい、サポートを受けることができること。

実際過去に一度ハナメゾンの解散の話が出た際にも、「まだやるべきことがある」と反対したのは社長を始めとした経営陣。今では「女性活躍推進を行う社会づくりの中心は、ウーマンスマイルカンパニーである千趣会が担わなくてはならない」と力強い言葉をもらえるまでになっているそうだ。

次世代ワークスタイル研究所の考察

千趣会では女性をメインターゲットとしている事業内容の特性上、女性活躍推進は企業戦略やCSRの一環となっている。そのため、千趣会で社内の女性活躍に向けて取り組む話が出た当時も、経営層からの反対は殆どなく取り組みを推進していく上で苦労はなかったようだ。

しかしながらその後ボトムアップでプロジェクトをさらに拡大していくにあたっては、このようにうまくトップを巻き込むことが取り組みに大きく影響している。

それぞれの企業の事業特性や女性比率によっては、女性活躍に向けて取り組みを進めることが難しいこともあるかもしれない。しかし、このような経営層の巻き込みが突破口となることもある。また毛利マネージャーから、同業種の他企業の女性活躍のデータと比較して、トップに伝えることも効果的だとアドバイスをいただいた。

ポイント 5

当事者の声から独自の制度や取り組みを生む

千趣会では、子供が2歳になるまでの育休や小学校4年生になるまでの短時間勤務などの一般的な出産育児にまつわる制度の他に、ハナメゾンで吸い上げた当事者の声を基に様々な独自制度を設けている。以下に特徴的なものをご紹介します。



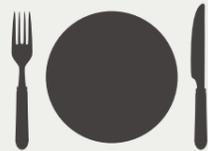
ハローベビー休暇

配偶者の出産時の入退院・出産の立会いなど、子どもの誕生前後に利用できる男性向けの特別休暇。



トップからのお祝い

子どもが生まれた社員向けに、社長が直筆サインを入れたお祝いメッセージをベルメゾンのお買い物券とともに贈っている。この制度には男性の育児休業取得率を上げる工夫が凝らされている。お祝いは、産休中の女性社員には郵送で送られるが、男性社員には各部署の朝礼の場で渡す仕組みにしている。男性社員は、休みを取る女性社員と比べ、子どもが生まれたかどうか周囲に伝わりにくいいため、この制度があることで人事部や上司が育児休業取得を勧めやすくなるのである。



ランチミーティング

女性社員の自分のキャリアに対する考え方について生の声を集めることや、女性の横のつながりを深めることを目的にスタートした取り組み。テーマを決めて、小規模な人数（5名～10名）ごとに、お弁当を食べながら1時間ほどディスカッションを行い、交流を図る。課題の抽出やネットワーキング、ハナメゾン認知度アップなどに貢献した。



ロールモデル講演会

社内に少ないロールモデルの紹介として、外部からゲストを招き、生き方や考え方を講演してもらう。啓蒙の意味を兼ねて男女問わず参加でき、ハナメゾン活動の説明や報告も行う。これまで、数々の実業家の方に講演いただいた。また近年では講演会以外にも、異業種交流セミナーを企画し、継続して社外の女性との活発な交流を図っている。

両立支援マニュアル

出産育児にまつわる制度や働き方について、イラストを入れてわかりやすくまとめているマニュアル。本人編、本人サポート編、上司編、同僚編、パパになる男性編と、属性ごとに社内webページで確認できる。この両立支援マニュアルは、制度に関する説明だけでなく、妊娠週数ごとの体の状況に合わせて本人や周囲が何をすべきなのかが、先輩ママや産婦人科医のアドバイスを基に書かれていることが特徴である。例えば「出張の多いセクションなので、妊娠したら出張に行けず仕事にならないのでは。」という悩みに対する体調面へのアドバイスなど、妊娠後に働き続ける上での不安解消へとつながっている。また上司も、部下から妊娠の報告を受けても慌てることなく、適切な対応をとることができるのである。

The image displays two screenshots of the 'Hana+maison' two-way support manual. The left screenshot is titled '本人編 制度Ver.' (Employee Edition, Policy Version) and shows a page for '妊娠初期' (Pregnancy Early Stage) with a checklist of items like '妊娠初期' and '産前産後' and a timeline diagram. The right screenshot is titled '上司編' (Supervisor Edition) and shows a page for '妊娠初期' with a checklist of items like '妊娠初期' and '産前産後' and a timeline diagram. Both pages feature illustrations of a woman and a man, and text explaining the company's policies and support for pregnant employees.

次世代ワークスタイル研究所の考察

千趣会独自の制度は、妊娠・育児というライフイベントに対して、女性だけではなく、男性社員や周囲の上司、同僚などを巻き込んだ仕組みとなっていることが特徴だ。これはトップダウンではなくボトムアップでつくった制度だからこそ様々な意見をヒアリングし、女性が家庭と仕事を両立していく上で本当に必要なことに基づいて設計したからこそ実現したのではないだろうか。女性活躍のためには、当事者はもちろん周囲の意見や協力が不可欠である。

女性活躍は第二ステージへ

千趣会が女性活躍推進をスタートしてから、約10年。
冒頭でも説明したように、以下の様に着実に結果が表れている。

ダイバーシティ数値データ

●両立指標

(正社員のみ)	2005	2009	2014
女性育休取得者	1	5	10
女性時短勤務者	0.75	13.5	18.3
ママ比率	9.1%	9.9%	22.1%

●男女比率

(正社員のみ)	2005	2009	2014
女性社員比率	14.3%	24.7%	28.9%
女性役割職比率	2.3%	6.9%	9.2%
35～55歳における女性比率	4.2%	11.5%	18.0%

両立

・ママ比率と女性時短勤務者が急増
⇒「育児支援」から「仕事支援」へ

キャリア

・女性社員の倍増（特に若手の急増）
⇒マネジメントを担える人材の育成

ハナメゾンの取り組みにより、千趣会では女性が家庭と仕事を両立して働き続けるということが当たり前、という素晴らしい風土が根付いた。しかし制度を使うということが女性にとって特別ではなくなったことで、新たな課題が生まれ、千趣会の女性活躍推進は第二ステージに向かっている。

「育児両立期においてもキャリアを継続し、
拡大していくことのできる推進体制・環境づくり」

という新たな活動方針を2011年に打ち出した。
それは、「産休育休から戻ってきた後の女性は、仕事との向き合い方に変化が出てきてしまう」という問題に取り組むためだ。そのために、育児両立期でもキャリアを諦めずに、女性が長期的な目線で自分のビジョンや目標を持ち、キャリアを継続・拡大していくことができる環境を整えていこうとしている。

もちろん女性社員が置かれている環境は、一人ひとり違う。
育児両立期もキャリアを諦めないという考え方を全女性社員に強いるのは、難しいかもしれない。しかしながら、これまでは両立支援に重きを置くあまり、本人に意欲があっても、周囲が気を遣って、何となく時短勤務を選択してしまったり、キャリアを諦めるという状況を招いていたこともまた事実なのだ。まだこの取り組みはスタートしたばかりだが、千趣会は試行錯誤を続けながら、第二ステージを進み続けている。

次世代ワークスタイル研究所の考察

両立支援が始まったばかりの頃の女性社員にとって、出産後も当たり前働き続けられる環境は、自分たちが戦って獲得してきた成果だったかもしれない。しかし時が経つにつれ「両立支援が整っているのが当然」という考えになり、制度や支援に甘えてしまう状況が生まれるのは、女性活躍支援の本来の目的ではないだろう。両立支援に取り組むのに手一杯で、こういった第二の課題にまで届かない企業が多い中、千趣会が掲げる第二期の取り組みは非常に先進的といえる。
出産育児を経ても女性が辞めないという最低限の支援だけでなく、一步進んで出産育児中もキャリアを大切にできる職場環境をつくること。ウーマンスマイルカンパニー千趣会は今、新たな女性の未来を切り拓こうとしている。