

女性は期待されると力発揮 その場所と上司と仕組みを

女性が活躍できるポジションの提供方法

五十嵐 清香氏 (株)マルハン人材開発部OJT推進課チーフ
いがらし・さやか

ホールの職場は圧倒的な男社会だが、キメ細かい気配りなどができる女性社員にもっと活躍してもらおうと模索する企業が増えている。7月27日に日遊協本部で開かれた「第4回人材育成フォーラム」(8月号で既報)で、(株)マルハン人材開発部OJT(※1)推進課チーフ、五十嵐清香氏が女性社員の育成方法などを、自身のホールでの勤務体験やOJTアドバイザーの活動体験を基に講演した。フォーラムには会員企業22社から人事担当者33人が参加し、女性社員のモチベーションや悩みなどについて熱心にメモを取っていた。

(4,5ページに関連記事)

※1 OJT=On-the-job Training 一般に職場訓練、職場指導と定義される

経験生かして 現場目線強く

最初にお断りしておきますと、私は人材開発部に所属していますが、ホール現場から今の部署に直接来ましたので、人事担当や採用担当などは経験していません。また、教育という面でも、サービスアドバイザーとして現場により近いところで接客向上のためのアドバイスをしていますので、制度や内部事情にはあまり詳しくありません。いきおい現場目線になるかも知れませんがご了承ください。

今日は「女性が活躍できるポジションの提供方法」というテーマで、女性スタッフの育成、女性に輝いて働いてもらう方法などについて話してほしいと依頼を受けました。社員育成の悩みでは男性女性の差はないと思っていますが、今回のように女性だけにスポットを当てるのは、この業界が男性中心で、女性に対してどうしているのかわからないと感じている方が多いからだと思います。その中で私が何を伝えられるのか考えました。私自身、女性正社員ですので、自分の経験を振り返りながらテー

マを2つに絞ってお話してみます。1つは女性正社員の育成、2つ目が長期視点で活躍する女性の輩出方法です。

マルハンの女性 1割強464人

最初に基本情報を簡単に確認しましょう。マルハンは今4月1日現在、従業員1万1935人。うち正社員4502人、非正社員7433人。正社員のうち男性4038人、女性464人で、女性比率は1割強となっています。次に私の経歴ですが、1999年に新卒で入社し、今年14年目になります。入社後すぐに水道町店(静岡市)に配属され、その後北海道で3店舗の立ち上げを経験し、MGR(マネージャー)に昇格しました。人材開発部のOJT推進課に配属されてからはOJTアドバイザーとして北海道、九州、関東の各営業部を担当し、現在は東海営業部を担当しています。

「人のマルハン」サービスのマルハン」といわれている中でサービスレベルの低下が調査でわかり、また、女性の活躍できるステイジを店長以外にもつくっていききたい

と幹部が考えたことから、04年、営業部内でサービスアドバイザーを女性正社員から選抜・配置する取り組みが始まりました。その後、その活動の全社的な部署としてCS(※2)推進課ができ、10年にOJT推進課に発展しました。現在は、接客サービスの向上を図りながら店舗内OJTの活性化を促す役割を担っています。

「OJT」には 意図的な配置

今回は私が所属するこのOJT推進課の話を通じて進めていきたいと思っています。今日来られている皆様の中で、意図的に女性正社員の多い部署をつくっている企業はありますか？(2社が挙手)ありがとうございます。OJT推進課も意図的、戦略的に女性正社員が集められた部署です。女性が長く働ける部署をつくる、それも単純に長く働くのではなく役職に就けるようにする、つまり一般スタッフ止まりではなく昇進できるようなポストをつくり、未来のマルハンを支え、マルハンの風土を伝承させていくことを目標につくられた課です。OJTアドバイザー

※2 CS=Customer Satisfaction 顧客満足度の意

1は全員、現場経験者で構成されています。また、女性が多いのは、接客サービスにはキメ細やかな気

配りが必要であり、女性にそれを得意とする人が多いからだと思います。



五十嵐氏(左)の講演に耳を傾ける、企業の人事担当者たち

頼られてると 感じたときに

女性正社員の育成に関する悩みとして、今回は、モチベーション、ポスト、それと女性ならではの妊娠・育児を挙げたいと思います。

モチベーションについては男性と女性に差はないと思いますが、一般的傾向として女性は「貢献したい」という意識、また、尊敬する上司がいればその人の期待に「応えたい」という意識の強い人が、男性に比較して多いのではないのでしょうか。女性に高いモチベーションで仕事をしてもらうには、その点を把握・考慮することが必要だと思っています。私自身、誰かに頼られている、任されていると感じたときに、モチベーションが高まります。また、別の人が期待されているのを知って、うらやましいなど思うことがありますが、逆に自分がそのように期待される人間になりたいと思うことでモチベーションを高めたこともあります。女性が「期待感」を感じるということが大事で、それには店舗の中でポジションをつくってあげるこ

3ミツシヨ 5ポジション

また、女性は一般に物事の集約は苦手です。男性は問題の解決に意識が向くのに対し、女性は問題を発見・討議するのが好きな傾向があります。井戸端会議は女性の特徴のひとつですね。この傾向を知った上で、上司は女性の育成（成長）の設計をしてあげるのがモチベーション維持に大切となります。例えば、中・長期のビジョンづく

りです。私たちの部署では、CS推進課時代の07年に3つのミッション・5つのビジョンを作りました。3つのミッションとは長期的視点で、①あらゆるサービス業の中でトップクラスのサービス提供を実現する ②メンバー1人ひとりが高い専門性を保有する ③マルハンイズムを伝承する——でした。また5つのビジョンは10年を見据えた課の存在価値として、①接客サービスの基礎を徹底し、全店舗を高いレベルで標準化する

②あらゆるサービス業の中でトップクラスの個人・店舗を輩出するための仕組みをつくる ③店長のサポーター、真のサービスアドバイザーになる ④マルハンイズムを継承する仕組みを進化させる ⑤マルハンで新しい女性の働き方を構築する——でした。「こういうふうになりたい」「なりたい」というみんなの思いをまとめたものです。このミッション・ビジョンが出来てから、各自がしっかりと動くようになりました。

着地点を作る 会議の設定を

女性課長職へ 意図的な教育

です。会議は意義を設けて開くことで成果が出るのではないかと思えます。女性はとりあえず問題を話すことが大好きとお話しましたが、結論が出にくいですから、問題の着地点をつくってあげようという会議設計をすると良いのです。

次にポストです。マルハンの人事制度は一般スタッフ、その上にMGR・店長代理、その上に店長・チーフ、その上に課長、その上に部長といった構造となっています。

(図参照)

当時の私たちは現場育ちなので会議の知識も技術もなく、会議の設定は上司がしてくれました。会議の場は「ビジネスパーソンを育成する場」と設定され、この意識は今も変わっていません。だからだと話すだけの会議はノー。必ず何らかの書面を残すこと。それには「しっかりと準備をしてきなさい」ということを常にいわれました。この経験が今に生かされています。会議の設計の仕方、資料の作成の仕方、プレゼン方法、それらを含めて研修の場で使える技術

課が発足当時、集まったメンバーの年齢は上が30代半ば、下が23、24歳あたりで、平均30歳ぐらいでした。管理職は課長(男性)1人で、チーフも兼任している状態であり、組織として成り立っていませんでした。課長はチーフ層の人材を育成したいと考え、現場でMGR経験のある4人のうち30代半ばの3人をチーフ職へ引き上げるための教育をしました。当時、私たちは「あの人たちがばかり特別なことをやらせてもらって…」と不満を漏らすこともありましたが、組織づ

マルハンのキャリアアップシステム



(マルハン公式ホームページと五十嵐氏の講演内容を合体して作成)

くりという観点で見ればこれが一番早い方法だったと思います。メンバーを意図的に引き上げる（ポストを作る）には、将来どのような組織をつくりたいのか、上司の考えがカギになります。課長には女性が活躍できる部署をつくりたい、将来的に課長職も女性がいいという考えがあり、ステップアップして欲しい女性メンバーに、1つ上のステージの店長会議で店長たちの前で話をさせる機会をつくっていました。その結果、全員がそれなりにステップアップをできています。

未来描くのがとても苦手で

そして、女性は一般的に未来を描くことはとても苦手なので、面談の機会をつくり、例えば、既婚メンバーには「将来の計画はどうしている？」などとプライベートな部分にまで踏み込んで確認をしていました。セクハラと誤解されるかもしれませんが、ここは避けて通れないと覚悟をきめて定期的に面談していました。私自身も今面談で「彼はいるの？」とか「今どういう風に考えているの？」と

か確認しています。また、例えば「3年後どうなりたい？」と話ながら、部署やスタッフのことを考えます。「あなたはこういうふうになりたいのではないか」「将来こうなるので、あなたにはこういうポジションを与えたい。一緒にがんばろう」というように導いてあげることが女性には必要だと思います。

メンバー2人出産後に復帰

妊娠・育児も重要です。例えば、私たちOJTアドバイザーの仕事は月8割が出張です。言い換えると、出張できないと仕事にならない部署です。出産・育児中は動けず、その分の仕事（負担）が他のメンバーにいくというふうに全体に影響が出ます。それでも私たちの部署で出産後復帰したメンバーが2人います。1人は一度復帰をしましたが、2人目のお子さんを授かったときに退社しました。

もう1人も1人目の出産後復帰し、現在は2人目を授かり育児休暇中です。彼女は仕事が好きだから戻ってくると思っています。ただ、マルハンの正社員は全国どこ

にでも異動できる（グローバル）ということが基本なので、自宅からしか勤務できないとなると、地域社員（ブロック）とかホーム社員となります。でも辞めることなく、社内に働く場所があるということですが。

産前産後のそれぞれに

出産・育児後の戻り率は、最近3年間で正社員が90・3%、非正社員が91・3%です。戻ってくる方が多いので、そのための制度があります。現場では、妊娠しても店舗内の事務の仕事をするなどして産前ギリギリまで勤務ができません。また、出産・育児休暇から戻ってきてから時間短縮勤務などができます。このへんは上司の理解と協力がポイントになるかと思いますが。女性を多く採用したいという企業は制度面の整備が必要ですが、マルハンは制度が比較的整っていると思います。私たちが今の部署を立ち上げたとき、女性が長く働ける制度をつくろうといういろいろ調べましたが、欲しい制度はすべてありました。むしろ、それらを女性社員が認知していないこと

が浮き彫りになりましたので、女性フォーラムなどを通して認知活動をしています。マルハンでは今「くるみんマーク」（少子化対策として子育て支援に積極的に取り組む企業への認定マーク）取得の動きがあります。

成長に必要な上司の意識は

次に、長期視点で活躍する女性の輩出方法についてです。マルハンでは、今年4月の段階で店長は男性279人に対し女性は2人で0・7%です。その下のMGRは男性1122人に対し女性26人で2・3%になります。282店舗（8月10日現在）の中で女性役職者は28人ということになり、とても少ない人数だと思っています。他に管理部門での役職で女性のチーフ職は10人います。少しずつ伸びてはいますが、基本的に少ない人数です。最近採用に当たって幹部候補の女性を捜していますが、上昇志向の女性が少ないこともあり、女性の採用が進んでいないという現実もあります。

長期的視点で活躍する女性の輩出方法は2つしかないと思っています

ます。1つは先に述べた戦略的育成、もう1つは上司の意識です。上司は店長でもいいですし、小さい企業なら経営者になるかと思えます。そして、その方たちと近くで触れ合えることが大切です。女性はそういう上司が身近で触れ合える場所にいることで影響を受けます。だから、その辺を踏まえて女性を配属させられるかどうかのポイントだと思います。

店長の考えで ホール業務に

私自身のことをお話ししますと、00年5月に北海道に異動し、釧路店、続いて木場店（釧路郡釧路町木場）の立ち上げを経験しました。私は入社後ずっとカウンタースタッフの勤務で、ホール経験がほぼありませんでしたが、釧路店配属時、私をステップアップさせたいという店長・MGRの思いがあり、途中からホールに出るようになりました。そして木場店に異動して3か月間ホール業務を学び、02年苦小牧店のグランドオープン時にホールリーダーとして異動しました。

当時、私はただ毎日楽しく一生

懸命働けたらいいなという思いだけでやっていましたが、苦小牧店で店長が「MGRにならないか」という話をしてきました。あとで聞いたところ、これからマルハンが店舗展開をしていく中で、女性の力が必要なときが来るのではないかと、女性でも優秀な人材がいるのではないかと、ということ、女性社員にMGRをやらせてみたいという店長の思いが営業部に通じたようでした。

意識して増員 女性のMGR

第一候補だった方が辞退したため、次に私の名が挙がったそうです。私はMGR職には興味がなかったのですが、毎日、店長、MGR、同僚に口説かれ、「こんな私も期待されている。やってみてもいいのかな。なれるのかな？」という思い、承諾しました。そして、MGRへ昇格しました。後日店長から聞いた話ですが、「やらせてみたら、男性と変わらずMGR業務が出来た」とのことでした。

そこから北海道営業部では女性MGRが増えていきました。私がMGRになった02年当時は4人で

女性の参加者が目立った



したが、03年に7人に、04年に11人になりました。意図的に育成してきた結果、増えたのだと思っています。とりあえずやらせてみたら何とかなったこと、男性にない心配りが注目されたようです。私自身もやればできるんだ、と感じました。女性は期待されると実力以上のものを発揮できると思えますので、勇気が要りますが、「女性に任せる」ということをやってみてもよいと思います。

4年目が危機 横の繋がり

一方で、女性社員は数が少ないです。相談できる人がいない分、辞める人も多いです。辞めていく

原因は結婚・妊娠・育児もありますが、8割は人間関係だと私は見えています。マルハンの場合、09年から11年にかけての正社員の退職率は男性が6%ぐらいなのに対し、女性は16%ぐらいです。女性の平均勤続年数は約4年です。だからヤマ場は4年目というところで、私たち課として昨年は4年ぐらい経った女性正社員を集めて女性フォーラムを開催するなど、横のつながりを意図的につくり、カバーする活動もしています。

とはいえ、マルハンでも女性役職者にはロールモデルがおりず、常に自身で次のキャリアを考えていく必要があります。女性店長は2人しかいません。女性MGRも同様に少ないです。女性社員には参考にするモデルが少なく、どうしたいのかは自分自身で考えやってみるしかないのです。女性の活躍推進を考える場合、女性がその重圧に潰されないようなきめ細やかなケアと、配属するときに横の繋がりができるような気配り、仕組みづくりが大事だと思っています。