

企業 スケッチ

株式会社サンエー

若手社員が指導的職位へ チャレンジできる仕組みを活用し、 女性の就業継続と能力発揮の 機会を創出



株式会社サンエー
人財育成室 室長
たま き

玉城 むつ子 氏

1995年入社、人事部配属。採用、教育の担当を経て、人事制度改革プロジェクト事務局として人につわる課題解決に取り組む。2014年人財育成室新設に伴い室長に就任。

沖縄県で小売業を展開する株式会社サンエーでは、労働環境の改善などを図りながら、店長やバイヤー等の指導的職位への女性登用を積極的に進めています。その取り組み等について人財育成室室長の玉城むつ子氏にお話を伺いました。

社員の声を可視化したことで、現場の 声をもっと聞かなければと実感できた

—御社で女性の活躍支援に取り組まれた経緯などについてお聞かせください。

玉城氏：当社は、もともと創業者が夫婦で立ち上げた会社なので、当社における女性管理職の第1号は創業者の妻です。また、創業者は女性活躍推進が取り上げられる以前から、「信じて任せる企業風土」の醸成に注力していました。そのため昭和の時代から、能力のある人、やる気のある人であれば男女に関わりなくどんどん仕事を任せるといった土壌はもともとあったようです。早くから女性店長や女性バイヤーが誕生していますし、創業者が自ら様々な場面で女性社員が活躍し、さらにその力を発揮する機会の創出についてメッセージを発信してきました。

—組織の取り組みとして意識的に推進されるようになったのは、いつ頃からでしょうか。

玉城氏：2000年に「人事制度改革プロジェクト(現・人事改善会議)」が立ち上がったことはひとつの契機になったと思います。当時はまだ株式上場前だったので、上場企業に相応しい組織を目指し、こ

のプロジェクトを通して人事施策をはじめ、あらゆる制度を体系的に整備していきました。

私自身は入社してから正社員の採用を担当していました。いい学生にたくさん入社していただいたのは非常にありがたかったのですが、当社のような小売・サービス業では土日出勤に加え、早番・遅番のシフトという勤務体制は避けられません。当時は労働環境がまだ十分とは言えず、長時間労働になりがちで様々な事情で辞めていく社員もいました。

大卒の女性も採用できるようになってきていましたが、やはり続かないことが課題でした。その理由のひとつに上がったのが仕事と育児の両立です。私は第一子を出産した後2002年に復帰し、そのタイミングでこのプロジェクトに事務局として加わりました。自分自身もまだ子どもが小さく、改めてこの会社で正社員として両立していく大変さを実感していましたので、自分事としても両立支援や女性活躍推進への取り組みが重要であるとの思いで進めてきました。課題改善に向けては21世紀職業財団に支援いただくこともありました。ちょうど労働時間の上限規制の厳格化や、ポジティブアクションの推進もあったので、会社に働きかけて体制を整備していく後押しにもなりました。

—具体的にはどのように取り組みを進められたのでしょうか。

玉城氏：最初に取り組んだのが社員アンケート、いわゆるモラルサーベイです。社員の生の声を初めて可視化したことで、経営陣は、社員に評価されていること、逆に、現場ニーズとの認識の乖離、現場に対する理解がまだまだ足りていないところがあると気づくことができたと思います。現場の声をもっと聞かなければならないということを実感できたことは大きなスタートになりました。さらに様々な属性別にヒアリングを行い、約100名の社員一人ひとりに2時間ぐらいかけてしっかりとヒアリングしていきました。

人事制度改革プロジェクトは本社の部長クラスが中心となってスタートしたのですが、2016年に女性活躍推進法が施行となり、5カ年計画の策定とその達成に向けて、より現場に踏み込んだ改善を図っていく必要性を感じていました。そこで、2014年に新設された人財育成室が中心となりプロジェクトを独立させました。女性社員がその能力を十分に発揮し、いきいきと働き続けられる環境づくりと企業風土の確立を目指す「女性活躍推進プロジェクト」を発足し、部長に限定せず各部門から女性社員10名を選出しました。部門ごとの課題を可視化して、プロジェクトメンバーが主体的に関わりながら課題をどう解決していくかを検討し、改善を図っていくものです。2016年度の時点で指導的地位(管理職)に占める女性の割合は14.8%でしたが、2021年度までに20%に引き上げるという目標を5カ年計画のひとつに掲げるとともに、両立支援についても整備していきました。

裁量権ある仕事を任される経験は 産休・育休を経てからも仕事に活かせる

—指導的職位にチャレンジできる仕組み等、女性の早期育成にも積極的に取り組まれていますね。

玉城氏：当社では、管理職に満たない社員でも店長やバイヤーにチャレンジできる「仮免許制度」があります。じつは、この制度自体は30年ぐらい前からある仕組みです。当時、会社の急成長に伴い、店舗数が急速に拡大していく中で必要な人材の確保が追いつかないため、やる気がある人には新人であってもどんどん重要なポストに就いてもらい、組織の活力にもつなげたいとの思いがあったのですが、当然、入社1~2年で年間売上10億円の店や、数十億円もの仕入れを任されるというのは本人にとっても荷が重く、務まるかどうか未知名数です。そのような背景もあって、実際の業務に携わりながら学んでいき、その任務を担えるかどうかチャレンジしてみるという仕組みが構築されました。「仕事が仕事を教える」という言葉があるとおり、側に相談できるサポーターをつけて、まずは2年間という期限付きで経験させてみるという制度です。「仮免許」の期間中に資格試験に合格すれば、正式登用となります。

—助手席に指導者が同乗するという、まさに車の仮免許のような仕組みですね。

玉城氏：そのような仕組みがすでに整っていたことが、女性活躍推進にも活かされたかたちです。創業者は「女性は結婚し、出産をすると、どうしても1日24時間のうち半分以上が仕事以外に取られてしまうから、そうなる前にどれだけ力をつけられるかというのは非常に大きなテーマだ」ということを常に伝えていて、私も入社当初から直属の上司に「若手社員の時代にどれだけ頑張るかが、後々に生きてくるぞ」と言われていました。

バイヤーという職種は激務であるとも言われていますが、日本全国を飛んでまわって、その人の感性でメーカーと交渉して億単位の商品を動かす仕入れができる、言わば小売業の花形の職種です。そのバイヤーに入社8カ月の女性を登用した実績もありますし、50億円の事業を数年で60億に育て上げたという事例もどんどん出てきました。また、店長ともなれば、店舗で働く多くのパートナーさんやアルバイトを教育していくことも必要で、複数の業務を同時並行で進めることのできるマネジメント力が要求されます。若手のうちから裁量権のある仕事を任されるという経験は、産休・育休を経てからも仕事に活かされていて、女性も店長やバイヤー等の指導的職位に就いて活躍できるんだということが実績として蓄積されていきました。そこから、女性が出産でキャリアを停滞させないために、できるだけ早めにマネジメントを経験して、そのスキルを20代のうちに蓄えて、後々に生かして、長く勤めてもらおうという戦略にもつながったのです。各部でも本人の意志があれば、女性にも積極的にチャンスを与えていこうというかたちで浸透していきました。

両立支援としては、子どもが小学校4年生になるまで利用できるよう短時間勤務制度を拡充したり、産前休暇の2カ月前から休暇を可能にしたマタニティ休暇を導入するなど、女性社員の意見を元に様々な支援を拡充していきました。その頃から出産・育児を理由とした退職が劇的に減って、辞めなくて済むような職場環境になったことは大きな変化となりました。



意見交換会の様子

部門ごとに異なる課題は 進捗状況を共有しながら改善を図る

—御社の女性管理職比率は2022年2月末の時点で23.4%と、5カ年計画の目標を上回りましたね。役員に占める女性割合は22.2%と、役員の女性比率も高いですね。

玉城氏：現在、女性役員は2名です。昨年初めて、プロパーから女性役員が誕生しました。店舗で販売担当からキャリアをスタートした方で、お子さんも3人いらっしゃる両立も経験されている女性です。

当社には、多くの事業部と部門がありますが、中でもドラッグストア事業における店長はすべて女性です。衣料部門でも女性管理職比率は43%に上ります。他にも化粧品や家庭雑貨、菓子、品質管理など女性の特徴が活かされやすい分野を見極め、適材適所で活躍しやすい環境づくりが出来てきています。また女性の先輩たちが第一線で人をまとめて、やりがいを持って生き生きと働いている姿を身近に見る機会が増え、さらなる人材育成にもつながっています。

ただし、部門ごとのばらつきはあるのが現実ですので、トップと現場が共通認識を持って、進む方向を一致させることで、推進のスピードも速く、改善度合いも高まっています。それぞれの課題は、まず部門内で現状認識し、できることを検討して、そこから取組みを進めるようにしています。プロジェクトメンバーで毎月ミーティングを開き、これら各部の取組みの進捗状況を共有しながら進めています。

—各部門の課題と改善に向けた取組みについてお聞かせいただけますでしょうか。

玉城氏：例えば、女性比率が1割に満たない食品加工センターでは、まずは女性のモチベーションの維持というところから始めていて、女性同士の交流会を定期的に行っています。男性管理職が多い部門では、取組みの方向性をしっかりと理解してもらうことから進めています。簡単には進まないと思っているので、一人ひとりの意見に寄り添って、まずはできることからひとつずつ、諦めずに粘り強く進めていくことが大事だと思っています。

また、女性の活躍がある程度進んでいる衣料部門では、チーフクラスの女性がもう一段階ステップアップして副店長を目指してもらうために必要なマネジメントの部分と数値の分析力を習得するための数値勉強会といったキャリアアップを視野に入れた学びの機会の提供を行っています。



営業部で行っているディスカッションの様子

—意識啓発に向けて取り組まれていることはありますか。

玉城氏：プロジェクトとしては、社内広報活動にも取り組んでいます。そのひとつに広報誌『すまいる』を月に1、2回発行しています。妊娠や出産・育児に関して、仕事との両立、あるいはキャリアに関することなどで不安を感じたときに、知識として知っておくことで、少しでもその不安を軽減してもらいたい、という思いから作成しているものです。社内の制度等について、社員の事例などを交えながら紹介しています。過去には、店長どうしの夫婦がどのように両立しているかといった事例や、育児短時間勤務者の両立支援の事例等を紹介して、ケーススタディと知恵を共有しました。

2016年から刊行しているのですが、ちゃんと読まれて参考にくれていて、地道に継続してきたことが少しずつ実を結んでいるのではないかと思います。

また、職場環境を改善したいという思いが強い管理職ほど社員の声をしっかりと聞いて、様々な施策を打っていただきます。人材育成や両立支援、女性の活躍推進がうまく進んでいる部門の好事例を共有することで、他の管理職層への気づきを促し、社内全体の機運につなげています。

プロジェクトメンバーに男性も加わり、年々高まっている男性の育休取得を望む声にも対応

—一次の5カ年計画に向けた取組み等については、いかがですか。

玉城氏：意識改革、環境整備、広報活動という3つの観点で取組みを進め、5カ年計画の目標であった女性管理職比率20%を何とかクリアすることができました。さらに目標を上げることは簡単ではないと思っていますが、次の5カ年計画の目標としては30%を掲げています。まずは、その新たな目標に向かって取り組んでいきたいと思っています。ただ、制度をつくるだけでは意味がないと思っていますので、女性を含めて社員一人ひとりが成長しながら、当社で成長したいと思えるための環境を、女性活躍プロジェクトを通してつくっていききたいと思っています。

女性活躍推進プロジェクトは今まで女性メンバーだけでしたが、昨年から男性7名も参加して、総勢22名で活動しています。今年、法改正のあった男性の産休・育休についても、重点施策として取り組んでいきたいと考えています。社内制度としては、法定外の男性の育休制度を導入しています。取得しやすいよう期間は2週間に設定しています。現在、取得率は約5割なので、女性と同じように取得率100%に近づけたいですね。

—7月からは男女の賃金格差の開示が義務化されましたが、



5カ年計画について広報誌等を通じて周知

玉城氏：以前は男性は大卒が多くて、女性は高卒が多いという時代が続きましたので、やはり男性と女性の格差はあります。加えて時短勤務を利用する女性が増えたことで、逆に賃金格差が縮まらなくなってしまっているというのが現状です。女性が結婚や出産前にどれだけ力を蓄えることが大事だという早期育成については、仕組みとしてうまくいっているのですが、必ずしも女性に対する両立支援だけが女性活躍推進ではないと思っています。アンケートでも育休取得を望む男性の声は年々高まっていますが、8割を超えてきています。格差をなくするのは簡単ではないのですが、女性の管理職比率を更に高めることで、男性の働き方

を変えていくことが重要なポイントになると考えています。

現場の声を聞き、全員参加の経営を目指す

—その他、今後の施策などについてお聞かせください。

玉城氏：私たちも驚いているのですが、全社員アンケートでは「サンエーが好き」と回答する人の割合が非常に高いのが特徴です。年々上昇していて、今は90%台を維持しています。

創業者から引き継いだ歴代社長（上地前社長、新城現社長）は全員参加の経営を目指し、納得して働いてもらうことをとても大事にして、できるだけ多くの人の声を聞くようにしています。当社には約1万1千人のスタッフが在籍していますが、アンケートはアルバイトも対象にしています。その1万1千件のアンケートもすべて社長自らが目を通して、直近ではアンケートから挙がった声の中から550項目を会社の課題として、改善に向けて実行していくための検討を進めています。ですから、言いたいことを言いやすい雰囲気会社だと感じていますし、その部分の満足度は非常に高いです。

今後も現場の声を拾い、店舗や部署ごとの課題、会社全体の課題の把握に努めるように心がけています。ただし、アンケートから出た意見は、施策に落とし込む前に必ず該当する人たちにも聞き取りを行っています。現場の声をしっかりと聞きその声に応えていく事で会社との信頼関係を強固なものにしていきたいと思っています。そして、最終的には男女に関係なく、働く人それぞれが自身のステージに合わせたキャリアを目指して活躍ができるような風土にしていきたいと思っています。

株式会社サンエー

創 業：1950年1月5日
資 本 金：37億円
本 社 所 在 地：沖縄県宜野湾市大山7丁目2番10号
事 業 所 数：83箇所
事 業 内 容：食料品と衣料品ならびに家電・日用雑貨等の住居関連用品の小売業
従 業 員 数：正社員1,791人 ※当社から当社グループへの出向者を含む
平 均 年 齢：正社員34.1歳（男性34.9歳、女性32.4歳）
平均勤続年数：正社員12.1年（男性12.6年、女性11.1年）
管理職に占める女性割合：23.4%
役員に占める女性割合：22.2%

※2022年2月28日現在



沖縄県浦添市の商業施設「PARCO CITY」