

02

働きやすい職場をめざして

コープさっぽろ 人事部長 石井茜氏へのインタビュー

岩橋涼 (京都大学大学院農学研究科博士後期課程)



石井茜氏

はじめに

「働き方改革」や「女性活躍」が政策サイドで推進されるなか、企業においても労働や雇用のあり方を見直す取り組みが進められつつある。女性の働き方に関する課題の一つには、出産後も仕事を継続できる環境の整備があげられ、保育所の設置、育児休業、育児時短勤務制度の必要性が指摘されてきた。しかし、現状では労働をめぐる男女間格差は大きく、たとえば、就業者に占める女性の比率は増加したものの、管理的職業従事者における女性の割合は13.0%にとどまっている¹⁾。働き方をめぐっては、労働力不足や残業時間の削減といった課題にも直面するなかで、雇用者としての生協には、どのような対応が求められるのだろうか。

今回、お話をうかがったのは、コープさっぽろ 人事部長の石井茜氏である。コープさっぽろは、2016年4月から10月に、女性職員5名をメンバーとして、「ダイバーシティ専門委員会」を設置した。石井氏はその事務局長を務め、2017年4月に人事部長に就任した。現在34歳で、保育園児から小学生の3人の子育て中であり、育児時短勤務をおこなっている。

コープさっぽろは、組合員数159万6千人(組合員組織率58.3%)で、北海道全域をエリアとする生協である。職員数は、正規職員(総合職・エリア職)2,026名、契約職員1,130名、パート・アルバイト職員9,670名となっている(2016年3月20日現在)²⁾。石井氏によれば、正規職員における女性比率は25%だが、35歳以上では12%であることから、若い世代での女性比率が高まりつつあるという。

コープさっぽろは、どのような「働きやすい職場」をめざしていくのか。ダイバーシティ専門委員会での活動、コープさっぽろの働き方をめぐる取り組みと、女性の働く状況をめぐる石井氏の思いを語っていただいた。

「ダイバーシティ専門委員会」 とは

ダイバーシティ専門委員会はどういう目的で設立されたのでしょうか。

【石井】 コープさっぽろは、1995年から2005年までの10年間、大卒の採用を停止していました。私が生協に入ったのは2007年で、採用が再スタートした2年目でした。私たちより上の世代の女性職員は、結婚したら辞めていく人がほとんどでしたが、私たちの世代は、子どもを産んでからも働き続けるという社会になってきていました。そのような社会では、働き方として「365日元気なおじさんの仕事のモデル」が破たんするということが、経営陣もわかっていただけたと思います。このままでは、組織が今後立ち行かなくなるということです。新人をみても、どこにでも転勤します、という人は少なくなってきています。たとえば、結婚していない、子どももいない元気な若者でも、喜んで釧路にいきますっていう人は何人いるだろうかと思います。そうした状況の中で、昨年、大見英明理事長が経営戦略として「ダイバーシティ」をすすめる、と宣言しました。「ダイバーシティ」は、高齢者、障がい者、外国人など女性に限りませんが、まずは女性について重点をおくということで、ダイバーシティ専門委員会が設置されました。メンバーは、結婚出産を経て現在管理職の女性、子育て真っ最中の私、独身の女性職員(店舗、宅配)の5名で構成され、2016年4月から10月まで活動しました。

具体的にどのような活動をされたのでしょうか。

【石井】 セミナーへの参加、先進企業への訪問、社内の内部意識調査などですね。先進企業でいえば、カルビーさんへ訪問させていただきました。ダイバーシティということでは、カルビーさんは女性管理職比率が20%を超えており、社員の男女比率も半々です。また、ダイバーシティに関する内部意識調査では、多くの職員がダイバーシティに賛同している一方で、実現度合については不十分という意見が多数でした。

ダイバーシティ専門委員会では、要望として12の提案をまとめました。12の提案のうち、5つは2017年度から取り組んでいます。たとえば、育児時短期間は、小学校卒業までの1子につき3年から5年に拡張しました。育児経験者による相談員制度も配置しています。

また、2019年度末までに達成をめざす数値目標として、3つを設定しました。女性の管理職比率を現在の7%から12%に高めること、総合職の入社3年離職率を平均25%から20%にすること、有給休暇取得率を平均15%から40%にすることです。

要望をまとめるにあたって、どのような点を重視されたのでしょうか。

【石井】 女性のなかでは、たとえ業務が違って、急な休みに対応できるかどうかということが重要でした。これまでの男性を中心とする働き方は、365日自由がきくというものなんですよね。子どもを産むとなると、子どもにあわせた生活になります。保育園が日曜日にやってなければ、日曜日は休まなければならない。保育園は時間も限られているので、迎えに行ったり、熱を出したら看病する人が必要です。男性でも介護をするという状況になればどうするのか、というのと同じことなんです。実際は、

ダイバーシティ専門委員会からの 12 の提案

1. 待機児童問題が深刻なエリアへの 365 日学童保育併設型の保育園の設置を提案します。
2. 育児時短勤務について、取得可能期間を 1 子につき 3 年→5 年（総合職員 1 人につき最長 10 年まで）の拡張を提案します。
3. 3 年以内のみなし残業撤廃を提案します。
4. 日単位→時間単位での有給休暇制度を提案します。
5. 病児保育・日祝保育について、コープさっぽろとしての行政に対する改善要求を提案します。
6. 有給休暇取得推進のため、長期休暇制度を提案します。
7. 管理職の休日を年間 84 日→104 日（有給休暇含む）への休日取得の推進を提案します。
8. 女性管理職育成の専門教育プログラムの設定を提案します。
9. 育児休暇明けの復職について、宅配での育児時短パターンでの勤務と、店舗について、可能な限り部門総合職員 3 人体制での店舗へ配置することを提案します。
10. 女性の育児経験者による専任相談員制度を提案します。
11. ダイバーシティハンドブック・ホームページの作成を提案します。
12. 年 1 回ダイバーシティのつどいの開催を提案します。

確実に育児よりも介護のほうが先に来ると
思っています。今は女性を例にあげていま
すが、これは皆が直面する問題です。

人事部長として働くこと

ダイバーシティ専門委員会でも事務局長を
務めていらっしやいましたが、人事部長に
就任されたときのお気持ちは？

【石井】私は、単純に自分が働きやすい会
社がいいという思いがあって、やってみて
だめなら、その時はおれればいいという気
持ちで引き受けました。子育てしながらで
すが、これまでずっと働いてきたので、仕
事をしているから大変ということは特にな
いのです。子育てだけでも大変だと思います

ので。

現在はどういう働き方をされていますか？

【石井】現在は時短勤務の 9 時から 16 時
45 分（休憩 45 分、実働 7 時間）で、週 35
時間の勤務です。子どもは 3 人いますが、
一番上の子が小学校にあがるときに時短勤
務にしました。今年から育児時短期間が拡
大されたので、一番下が 3 歳ですが、小学
校卒業するまでは時短勤務と考えています。

急な仕事が入るなど、残業しなければなら
ないということはありませんか。

【石井】私は管理職なので、仕事はどこで
もできます。どうしても必要なときはパパ
にお願いすることもあります。父親もいる

わけで、私がすべておこなう必要もないと思います。子どもの親という意味では同じはずですし、そこはお互い協力してやっていきます。

働き方を変える取り組み

働き方をめぐっては、残業も大きな問題ですが、どのような状況でしょうか。

【石井】 現在、コープさっぽろの残業時間は月平均20時間くらいです。通常勤務時間は9時から18時ですが、最近、本部では19時退社を呼びかけています。もちろん、部署によっていろいろあると思いますが、残業を減らしましょうという号令はかけています。月25時間を超えた職員に対しては、残業削減をするように伝えています。

介護は皆が直面するというお話がありましたが、介護をおこないながら働くことに関して、何か取り組みはありますか。

【石井】 育児時短と同じく、介護時短があります。現在、男性では数名が時短勤務ですが、その場合は、育児ではなく介護ですね。また、勤務地限定制度というものもあります。エリア職と違って、介護や育児で異動できない人が登録する制度です。給与は下がりますが、かなり登録者が増えてきています。やはり介護が理由ですね。

転勤を好まない新人が増えてきていることもありますが、異動ありきで考えられなくなってきています。どこでもいいという人を集めるのは難しくなるので、エリア採用をすすめる必要があります。

大卒採用が10年間ストップして、その世代が抜けているということですが、何か意識して取り組んでいらっしゃることはありますか。

【石井】 ちょうど、30代～40代前半のいわゆる働き盛りが抜けているので、あらためて人材育成をきちんとしなければならないと考えています。現在、定年退職される方よりも採用者の方が少なく、人が足りなくなってきたので、生産性をあげることが重要です。

生産性の向上については、IE・QC（インダストリアルエンジニアリング・クオリティコントロール）を軸に進めています。IEは生産工程を見直して作業しやすくする取り組みです。QCは実際の問題点を見つける手法です。たとえば、配送センターの作業導線の見直しで、どうすれば効率的に、早く作業できるかということで、キャリアをそのまま使って積み込みすれば、人手を減らせるということがあります。最大限、効率的に短時間で作業するためにはどうすればいいかということです。

配送については、ほかにも改善点があるのでしょうか。

【石井】 配送は、しくみから変えていく必要あると考えています。今年から、独自のソフト（ピスキー）をタブレットに導入しました。組合員さんと、配達時どこに置いておくか、来週は不在であるといったやりとりがありますが、それをデータ管理ですすめるものです。口頭やメモでのやりとりをなくし、引継ぎ漏れがないようにするしくみです。留守の時は注文書は玄関前のポストに置いておくといった組合員とのお約束事なども、配送担当の交代がある場合

も、タブレットに表示されます。お約束事が守れないとコールセンターに苦情がきたり、帰着後にもう一度組合員宅にいかねばならないということがありました。お約束忘れの件数はなくなったと聞いています。配送では、他にも最も効率の良いコースをナビで案内するというのも考えています。今は紙の地図を見て配達していますが、これからナビも開発しようとしています。

引継ぎに関連して、「業務基準書」というものもあります。人から人に伝えるのは本当に大変なので、見たらわかる「業務基準書」の作成をおこなっています。これは、良品計画さんが作っていて、それにならって作成しているものです。人が変わるときには、一定の引継ぎ期間を設けることになりましたが、小売業界は労働集約型産業なので、そこから少しでも抜け出したいと考えています。どうしても属人的になりがちですが、チェーンストアとしてはなかなか厳しい現状があります。経営者ほど、そういう危機感をもっていると思います。

働きやすい職場とは

総合職の離職率を下げることを目標の一つとされていますが、どのような点が重要となるのでしょうか。

【石井】今の若い人が辞めていく理由は、休みが取れるかどうかということです。女性も、結婚や出産とか関係なく辞めていくということがあります。休みたいときに休めることは重要です。給料ではありません。転職して給料が上がる人はあまりいないと思います。コープさっぽろを辞めて違う会社で勤めている人への調査で、コープさっぽろよりその会社がいいと思うところはな

んですかと尋ねたところ、休みがとれる、残業が少ないことがあげられました。

ストレスというのは、自分の思い通りにできないことだと思います。それは、休みたい、早く帰って家で何かしたいと思っていてもできないということ。働きながらバランスがとれれば、辞めずに済むと思います。

働き方改革といいますが、バリバリ働いてきた人の中には、今の若い人たちは、自分たちの頃みたいに働けなくてかわいそうと思う人もいます。休日出勤もうるさくいわれ、残業もできず、仕事を早く覚えたいだろうにと。もちろん、ほんとうに働きたい人は働いてもいいと思います。ただ、そうでない人にそれを強要すると辞めてしまうと思います。

女性が働くということについて、どのように考えていらっしゃいますか。

【石井】私の母は専業主婦だったので、母親が働く家族ではありませんでした。でも、自分は働かなければならない時代になっています。私にとって転機は、一番上の子で娘が生まれたときですね。仕事はどうしよう、家庭はどうしよう、子育てはどうしようと悩みました。そのとき、娘の世代にはこれを引き継ぎたくないと思いました。娘が社会にでるときに、大変な思いをするような社会であってほしくない。私たちの世代では、モデルになるような人が多くはいません。今、新しく入ってくる人は、年齢もひとまわり違います。働きにくさを感じるのではなく、働いていてよかったと思えるような会社になりたい。少なくとも私より上の世代の方々が頑張ってきたからこそ、産休や育休の制度があります。今の40代、50代の方は働き続けることがより

大変だったはずです。私たちは、さらに良くして、つないでいく必要があると思います。

おわりに

はじめに述べたように、日本では、女性管理職比率が低いという現状がある。年齢の若い女性の管理職は、生協だけでなく、多くの企業において、めずらしい存在かもしれない。そうしたなかで、「子育て真っ最中」の石井氏のように、管理職として働きやすい職場をめざして具体的な取り組みを進めていくことは、女性はもちろん、男性や若い世代を含めた、働き方全体を見直すことにつながっているように思われる。

「女性活躍」という言葉は、様々な場面で使用されている一方で、何をあらわすのか曖昧なまま、言葉が一人歩きをしている側面も否めない。職場においては、女性のみ焦点をあてるのではなく、たとえば男性の育児といった男性側にも目を向けた議論をすすめていくことが求められる。働きやすい職場を実現するために、育児や介護、残業、休暇のとり方など、皆に関わる問題として、どのような働き方が望ましいのか、あらためて考えていく必要がある。

注

- 1) 「I 平成 28 年度 男女共同参画社会の形成の状況」『平成 29 年版 男女共同参画白書』
http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h29/zentai/pdf/h29_tokusyu.pdf
(2017 年 11 月 27 日閲覧)
- 2) コープさっぽろの事業概要 (コープさっぽろホームページより)
<https://www.sapporo.coop/corporate/content/?id=14>(2017 年 11 月 27 日閲覧)