

株式会社アルペン

DATA

所在地：愛知県名古屋市

業種：小売業(スポーツ・レジャー用品販売等)

従業員数：14,904名(2017年1月31日現在)

全国展開のスポーツ量販店運営、スポーツ・レジャー用品の商品開発・販売、リゾート事業、レッスン・フィットネス事業などを通し人々の健康的なライフスタイルを支え続けてきた。「For the Customer」という経営理念のもと、「お客様の心の中No.1」、「企業価値No.1」、「働き甲斐No.1」の3つの行動指針を定め、従業員が高いパフォーマンスを発揮できる職場環境づくりを宣言している。



point

「男社会」から脱却し、女性が店長を目指す風土づくりに着手

PROFILE

菊池 美穂さん(写真左)
女性活躍推進プロジェクトリーダー
2004年入社。店舗勤務、新店オープン社員を経験した後、商品部にてバイヤー、営業企画などを担当。育休後、人事部を経て教育研修部(現アルペンユニバーシティ)に所属。2015年に社長直轄の組織として発足した女性活躍推進プロジェクトのリーダーに抜擢され、自身の経験も踏まえながら女性の力をいかす職場環境づくりに取り組んでいる。

渡邊 彩さん(写真右)
女性活躍推進プロジェクト
2009年入社。6年半の店舗勤務で副店長を経験後、プロジェクトチームに所属。

利光 夏季さん(写真中)
女性活躍推進プロジェクト
2012年入社。3年間の店舗勤務後、経営管理部を経てプロジェクトチームに所属。



女性活躍推進プロジェクトは社長直轄の組織として発足したそうですが、経営トップのどのような思いが込められていたのでしょうか？

菊池：消費者ニーズが多様化している中で、特に競合の多い小売業界で勝ち残っていくには、社内での多様な人材をいかすことが不可欠です。より広いフィールドから多様なアイデアを募ることが、独創的な商品・サービスにつながると思います。そうした人材の多様化でチーム力を強化するために、女性は重要なファクター。そのため、女性の活躍推進を成長戦略の一つと位置付け、全社をあげて取り組むことになりました。

御社でのこれまでの女性社員の働き方はどのようなものでしたか？

渡邊：特に店舗は、いわゆる「男社会」でした。社員の多くが男性という店舗も多く、「体育会系」の雰囲気の中でトップダウン型の店舗運営、組織マネジメントがなされていたのも否めません。店長やエリアマネージャーの働き方もいわゆる「激ボス」

型でしたから、「上を目指したい」という女性社員がなかなか現場から生まれて来ませんでした。実際、女性活躍推進プロジェクト発足以前は、全店舗における女性店長の割合は3%以下に過ぎませんでした。

当時のそうした現状を踏まえ、プロジェクトではどのようなことを目指したのでしょうか？

菊池：まずは育児や介護による退社をなくすこと。また、女性管理職を増やすことを目指し、どんな人材も店長やその上を目指せる雰囲気を作り、社内に広めたいと考えました。2年間を目安に大まかな活動計画を立て、一つひとつを実行レベルに落とし込んでいます。プロジェクトのメンバーは、専任である私たちのほかに他部署との兼任者も加えた9名。リーダーを務めることに自信はありませんでしたが、女性の活躍推進を牽引するチームですから女性が中心になるべきだと思い覚悟を決めました。

point

全国を回る「ダイバーシティツアー」で決意表明「声をあげれば変わる」という空気を現場に醸成



イクボスセミナー

具体的にはどのようにプロジェクトを進めていきましたか？

菊池：最初に行ったのが役員、エリアマネージャー、店長といった各階層の管理職が「イクボス的マネジメント」の重要性を学ぶ「イクボスセミナー」。当社の「ボスたち」がダイバーシティや女性活躍について考える機会となっています。また、「ダイバーシティツアー」として各エリアの店長会議を回り、私たちから女性活躍推進プロジェクトの目的や意義を説明しました。直接思いを伝えることで、本気度を示したかったからです。こうした取組により「組織として働き方を変えることが必要で、そのために上司の役割が重要だ」ということを多くの方が理解してくれたように思います。この理解を持続させ、広げていくための仕掛けとして、各部署の管理職に「イクボスチェックリスト」

を自ら考えてもらい、行動を宣言してもらっています。今後はアドバイスセッションとして宣言内容が実行できているか、話し合う機会を設けていく予定です。

女性社員にはどのような働きかけをしましたか？

利光：エリアごとに女性社員と店長・管理職を集めて店舗や本社での働き方に関する考えや会社への要望を自由に話してもらった「ジョカツ座談会」を行いました。そこで、女性スタッフへの遠慮によるコミュニケーション不足が大きくクローズアップされたこともあり、部下との定期的な面談、ランチミーティングなど、独自の取組を行う店舗や部署が増えています。また、座談会であがった課題は私たちがすべて整理し、制度改正につなげるようにしています。進捗は社内配信

システム「女活navi」で随時フィードバック。改善に向けた動きが見えるようにすることで、「声をあげれば会社は変わる」という空気が現場で醸成されてきたように思います。

少しずつ効果が表れ始めた今、次の課題はどのようなことでしょうか？

菊池：社内でも増え始めているイクボスが、働き方や組織づくりに関する考え方を一般の男性社員にも浸透させていくことだと思います。また女性社員のモチベーションを高めて、キャリアの選択肢を増やしたいですね。最終的には、アルペンで働くことが多くの人の憧れとなるような会社になりたい。それが、企業としての真のブランド力なのではないでしょうか。

STEP ①：トップのコミットメント

有志の勉強会の提言「女性活躍推進」を社長が採択し、成長戦略の一つに位置付け

STEP ②：推進体制づくり

女性活躍推進プロジェクトが発足

STEP ③：変革のためのsmall step例

各階層の管理職向けに「イクボスセミナー」を開催

STEP ④：振り返り&継続的取組

各部署の管理職が「イクボスチェックリスト」を作成し行動を宣言
宣言内容が実行できているかを振り返るアドバイスセッションを実施

効果

- 部下とコミュニケーションを深めようと独自に取り組む部署が増えている(定期的な面談やランチミーティングなど)
- 「声をあげれば会社は変わる」という空気が現場で醸成されている