

# 革新を起こす人材を育成する「職種変更」という人事異動

丸井グループは2007年から純粋持株会社へと移行し、現在10のグループ会社を運営しています。純粋持株会社への移行は、各会社の専門性を追求しながらも、横串を通した統合的運営をおこなうことで、1つ1つの分業では生み出せない「未来志向のビジネスモデル」をつくる足がかりになりました。

約6,000名の従業員が共通の人事制度のもと、グループ会社間異動「職種変更」をおこないます。1つの職種経験が長くなると、当たり前にならなくなることが多くなりがちです。新たな業務での「なぜ?」という素朴な疑問は、これまでの当たり前や思い込みを捨てるきっかけになり、自身の成長はもちろん、職種変更者を受け入れる側の業務にも良い変化を与えます。職種変更経験者が増えることで、お客さま視点を持った変化に強い従業員が育成され、革新を起こしやすい企業へと成長します。



## 共通の人事制度 グループ会



## だから実現する 社間異動



さまざまな職種を経験した従業員が小売視点でお客さまニーズを捉え、各業界の当たり前や思い込みを超えた提案を実行

お客さま視点を持った変化に強い従業員へと成長し、小売・金融が一体となったグループ視点の提案を実践

全従業員のグループ会社間異動率  
**約34%**  
2013年4月～2017年4月累計(役員・管理職を除く)

異動後に成長を実感した従業員比率  
**約86%**  
2016年11月に実施したアンケート結果



異動後のフォローアップ

- ・チャレンジしたい職種や部署を申告できる「自己申告制度」(年2回)
- ・職種変更者、受け入れ側双方の気づきにつながる面談やOJTの実施

# お客さまのお役に立つために すべての従業員の活躍を推進

丸井グループでは「多様性推進」を、「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念をすすめるための戦略の1つとして、2015年3月期から中期経営計画に掲げています。多様性推進の目的は、約6,000名の従業員一人ひとりが個性を活かし、イキイキと活躍できる組織づくりの実現です。社会は変動の時にあり、人々の価値観やニーズもまた多様化しています。

このような変化に対応していくためには、互いの長所を出し合い、一人では難しいことはチームで取組み、それを企業価値向上につなげていく力の蓄積も必要となります。その実現のために、従業員一人ひとりが個性を認め合える「風土づくり」に取組み、仕事にやりがいを持って挑み成長していける「制度改革」をおこない、その風土と制度を多様性推進に活かせる「マネジメント変革」をすすめています。

## 「多様性推進」の3つのテーマ

<p>1. 一人ひとりが個性を認め合い尊重する風土づくり</p>	<p>2. 一人ひとりの活躍を支える制度・仕組みづくり</p>	<p>3. 多様性推進を活かすためのマネジメント変革</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ横断の「職種変更」の取組み</li> <li>「中期経営推進会議」の取組み</li> <li>グループ横断の公認プロジェクトの取組み</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>働き方改革(残業時間の削減)</li> <li>育児と介護の両立支援制度の充実</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コミュニケーション変革</li> <li>全員参加運営の機会づくり</li> <li>自ら変わる風土づくり</li> </ul>

## 毎回1,000名が応募する「中期経営推進会議」

「中期経営推進会議」は、丸井グループの今後の経営にとって重要となる、さまざまなテーマについて考える場と位置づけています。以前は、経営方針などの説明を中心におこなっていましたが、現在は3～5年の時間軸ですすめる中期視点のテーマを設定しています。また、参加対象者を「グループ幹部のみ」から、自ら手を挙げ参加意思を示した「グループ従業員」へと拡大し、ほぼ毎月開催。毎回1,000名前後が応募し、選抜された約320名のメンバーで活発な対話をおこなっています。外部講師を招いての特別講演も定期的に開催しています。



## 会議テーマの一例

### 2016年会議のテーマ

丸井グループを取り巻く環境分析と今後の予測

小売事業・フィンテック事業中期経営計画

博多マルイ共創の取組みについて

投資家との対話報告(IR活動報告)

アナリストから見た小売業界と丸井グループ/  
特別講演 みずほ証券株式会社

フィンテックがめざす世界と丸井グループの事業/  
特別講演 森・濱田松本法律事務所  
パートナー 増島 雅和氏(アドバイザリーボード)

ビジネス誌記者から見た小売業界と丸井グループ/  
特別講演 株式会社東洋経済新報社  
東洋経済オンライン編集部 印南 志帆氏

### 2017年会議のテーマ

中国・アメリカ・日本の比較から見る流通業界動向/  
特別講演 株式会社野村総合研究所

丸井グループを取り巻く社会環境とこれからの未来について

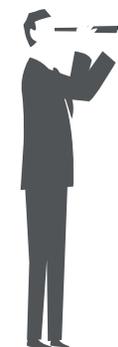
Fashion Business 創造する未来/  
特別講演 一般社団法人ウイメンズ・エンパワメント・イン・ファッション 代表理事 尾原 蓉子氏

ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件/  
特別講演 一橋大学大学院国際企業戦略研究科  
教授 楠木 建氏

小売事業・フィンテック事業中期経営計画

お金の安心と可能性をかたちに変える/  
特別講演 株式会社Cras 代表取締役 兼  
FPオフィス will 代表 前野 彩氏

INNOVATION × 6,000





中田 広志

株式会社エムアンドシーシステム  
ストアシステム開発本部 通信ネットワーク担当

「体験ストア」のシステム開発を担当していますが、誰のためにつくっているのか、見えにくくなるがありました。「中期経営推進会議」では、世の中の流れや会社の大きな動きを理解することができるため、「お客さまのお役に立つのか」「進化する余地はないのか」など、仮説を立てて考えるようになりました。まだ顕在化していないニーズを捉えることで、さらなる共創価値が実現できると思っています。

丸井グループには「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもと、「自ら手を挙げる」公募制で全従業員が積極的に参加できるグループ横断の会議・プロジェクトがあります。メンバーの主体性を尊重するため、応募時に参加への意思を小論文で提出し、選ばれたメンバーのみが参加できる仕組みです。今回は、経営にとって重要なテーマを考える「中期経営推進会議」に参加した10名に話を聞きました。



グループ一体経営

①グループ統一のプラットフォームと「職種変更」

②「多様性」を活かす組織づくり

③人の成長を支える「健康経営」



高柳 麻紀

株式会社丸井  
営業企画部 営業企画課

「中期経営推進会議」に参加すると、時間軸や視野に広がりのある気づきが得られます。世の中の変化がさらに早まり多様化する中、お客さまの「何をどう選ぶか」という基準も複雑化しています。現在は小売事業の戦略立案・推進を担当していますが、これからの未来を見据えた時、お客さまの「しあわせ」をステークホルダーと共に創りあげる共創経営は、さらに重要度が増していくと思います。



高橋 一将

株式会社丸井  
有楽町マライ レディス雑貨担当

目今の業務に追われているとひとりよがりな行動になりがちですが、「中期経営推進会議」に参加するとグループがめざすべきことを再確認でき、業務の本質が明確になります。「お客さまのお役に立つために進化し続ける」という経営理念は、私たちにとって大きな道標です。異なる業務をおこなう従業員同士でも、共にお客さま視点大切に考えるため、めざすべき方向が同じになるのだと感じます。



高村 祐貴人

株式会社エムクリエイツ  
空間プロデュース事業本部 リーシング部

「中期経営推進会議」がきっかけで、自身で深く考えることが習慣化し、環境変化にも敏感になり、未来を見て行動するようになりました。宅建士を取得後、現在のリーシング部に職種変更したことで、お取引先さまにさまざまな事業を掛け合わせた商環境ソリューションを提供できていると感じています。会議や日々の勉強で得た情報をもとに、「今何ができるのか」考え、チャレンジを続けています。

「中期経営推進会議」

人の成長 =

企業の成長



村田 恵実

株式会社丸井  
錦糸町店「ラクチンきれいシューズ Fit Studio」担当

「中期経営推進会議」に参加して、私が勤務する体験ストア「Fit Studio」が、グループの「重なり」から生まれた新たなビジネスモデルだと再確認しました。販売用タブレットの通信速度を上げたり、エポスカード入会とWeb通販会員の登録がよりスムーズに連動するよう改善がなされたり、お客さまに今まで以上に満足いただくため、グループ一体となって取り組んでいます。



森本 梓

株式会社丸井グループ  
不動産事業部 不動産事業課

短時間勤務の私にとって、「中期経営推進会議」は会社の戦略を瞬時に理解できる絶好の機会です。参加することで、どのように自分の考えや想いを本業に活かしていけば良いのか、整理することができます。丸井グループは働く一人ひとりが主役で、そうした個々の成長が会社の成長へつながっています。働く時間が短くても、精いっぱいお客さまのお役に立つことを考えていきたいです。



中村 哲也

株式会社丸井  
オムニチャンネル事業本部 Webマーケティング課

限られた世界の中で仕事をしていると、どうしても考え方が偏ったり、従来型の発想に陥りがちです。「中期経営推進会議」は、経営視点・投資家視点・多様なお客さま視点など、多くの視点から考え、中長期の時間軸でものを考えるヒントとなります。現在ECを担当していますが、会議後は参加できなかったメンバーにも情報を共有し、共通認識を持って未来志向で仕事に臨むよう心がけています。



山本 真理

株式会社エポスカード  
ホーム事業本部 営業3課

入社した頃は、「目のお客さまに喜んでいただくにはどうしたら良いか」ばかりを考えていました。しかし「中期経営推進会議」に参加してからは、私たち従業員の働く環境やお取引先さまとの関わり方、丸井グループを取り巻く環境の変化を考えるようになり、少しずつ視野が広がってきました。今後は「どうしたら自分も周りもハッピーになれるか」を考えながら、共創経営を実践していきたいと思っています。



山口 剛

株式会社ムービング  
Web・フルフィルメント事業部 ECサイト運営課

「中期経営推進会議」への参加は、毎回テーマについて考えることで、現業についても立ち止まって考える良い機会になっています。初めての職種変更で(株)ムービングに異動し、物流やシステムを自前で持っている丸井の強みを実感しました。これまでバイヤーとしてWeb通販に携わっていましたが、同じECでもまったく異なる考えに触れることができ、考え方や視野の広がりにつながっていると感じています。



上村 明日香

株式会社丸井  
ららぽーと湘南平塚店「マライのシューズ」担当

個人の成長とは、常識だと思い込んでいたことを、新しい発想や違った視点で捉え実行すること。そしてそれが、グループ全体の成長につながると感じています。「中期経営推進会議」では、世の中の変化や丸井グループの強みを理解することができ、どのように現業に活かしていくか考えるヒントになります。参加者同士の議論では新たな気づきを得られ、共に成長合っている仲間だと感じています。



- グループ体経営 : ①グループ統一のプラットフォームと「職種変更」
- ②「多様性」を活かす組織づくり
- ③人の成長を支える「健康経営」



人間の性格を9つに分類する自己分析(エニアグラム)を使い、人との接し方を学ぶ



有名フォトグラファー Leslie Kee 氏がLGBTの方々を撮影した「OUT IN JAPAN」写真展



聴覚障がいのあるグループ従業員から、仕事や日常生活で役立つ手話を学ぶ



ココロとカラダをリラックスさせるヨガ体験により、「今この瞬間」の自分に集中



身体づくりに必要な体力と運動発達に必要な基本動作を学ぶ子供向け「ミスノ流忍者学校」



「血管年齢」「骨チェック」「肺活量」「背筋・握力」などを計測し自分のカラダを知る



車イス利用者のサポート方法や、自ら車イスに試乗して操作方法を学ぶ



アイマスクを着用して視覚を遮断し、盲導犬と一緒に歩く感覚を体験



妊婦疑似体験ジャケットを着用し、妊婦の「辛さ・大変さ」「喜び」を体験

# 「インクルージョン」への大きな共感

丸井グループは、お客さまの「しあわせ」をすべてのステークホルダーと共に創る共創経営をすすめています。時代とともに変化するお客さまニーズや社会の課題に対して、どう未来を切り拓いていくのか。その鍵として私たちが注目したのが、「インクルージョン(包摂)」という考え方です。

「インクルージョンフェス2017」開催  
**共に創ろう、みんなの「しあわせ」**  
 本業を通じて「インクルージョン」を実現していくには、従業員一人ひとりが互いの個性を認め合い尊重する風土づくりが必要です。従業員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場づくりとして、従業員向けの「インクルージョンフェス」を2017年8月に初めて開催しました。開催2日間で従業員やその家族など約1,500名が参加し、「インクルージョン」への大きな共感を呼びました。



**特別講演**  
「多様性を活かす組織づくりに向けて」

**出口 治明氏**  
ライフネット生命保険株式会社 創業者

---

**特別講演**  
「Inclusion for Innovation  
～バリアバリューから未来を創る～」

**垣内 俊哉氏**  
株式会社ミライロ 代表取締役社長

---

**トークイベント**  
「障がい者を支援するパラリンアートとの出会い」

**セイン・カミュ氏**  
一般社団法人 障がい者自立推進機構 理事



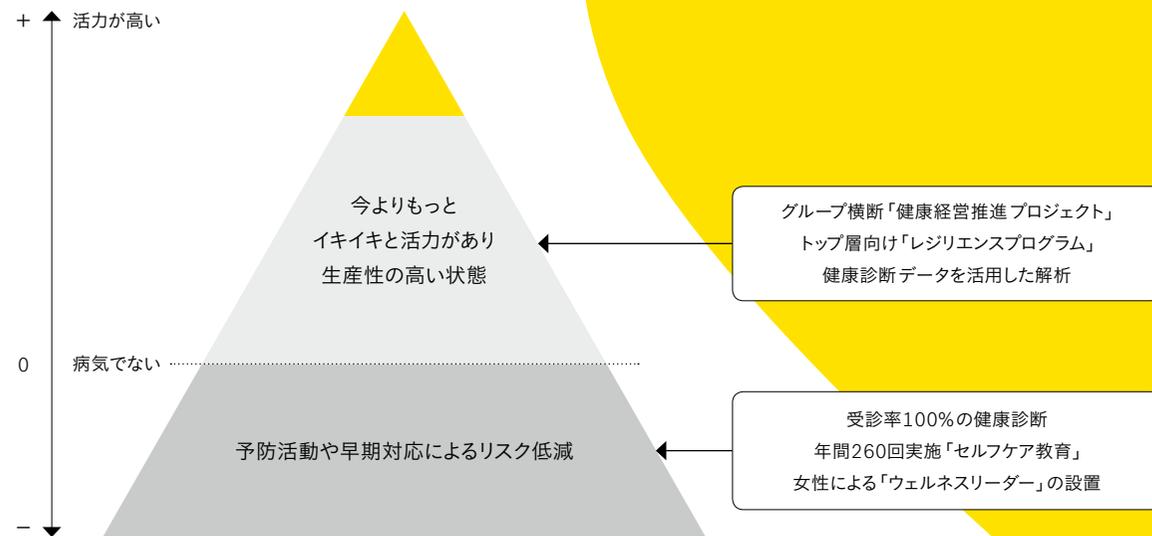
当日の企画・運営にあたっては、自ら手を挙げ選抜された多様なメンバーが集う、中期経営計画の公認プロジェクト「マルイミライ」「健康経営推進」「多様性推進」のメンバーが中心となり、各プロジェクトの活動内容や想いを参加者に伝える機会となりました。  
[www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/](http://www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/)

# 今よりもっと活力高く 戦略としての「健康経営」

丸井グループの「健康経営」は、従業員一人ひとりが健康を切り口に意識や行動を変えることにより、組織全体の活力を高めることで、企業価値向上につなげていくことをめざしています。そのためには、「病気になること」(予防)だけではなく、「皆が、今よりもっと活力高く、しあわせになること」が重要です。中期経営計画においても健康経営を戦略のひとつに掲げ、丸井健康保険組合の活動と健康推

進部の活動を連携させながら、グループ全体で健康経営をすすめています。こうした取り組みは外部からも高く評価され、2016年10月に(株)日本政策投資銀行による「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年2月には経済産業省「健康経営優良法人～ホワイト500～」に選定されました。

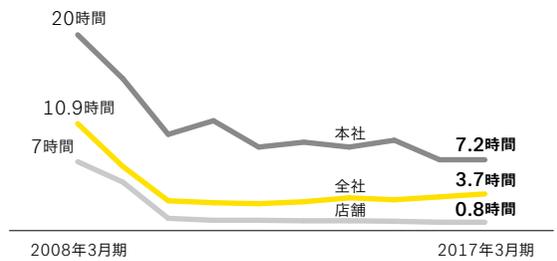
## 活力度合



## 1人当たり月間平均残業時間3.7時間

丸井グループでは健康経営を働き方改革の一環と捉え、2008年より労働時間管理・勤務体系の多様化に取り組んでいます。所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、さらに店舗では10分単位で設定した最大50通りの就業パターンで計画的なシフト作成をおこなっています。また、グループ全体で業務の最適化をおこない、納返品などの店舗におけるバックヤード作業をグループ会社が担うことで、店舗従業員の接客を中心とした人員配置が可能になりました。その結果、2017年3月期の1人当たり平均残業時間は年間44時間/月間3.7時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の従業員は、月間平均残業時間が7.2時間と約3分の1に、全国31の店舗の従業員の月間平均残業時間は、0.8時間と約9分の1になり、生産性の向上と人件費の効率化につながりました。

## 1人当たり月間平均残業時間



## 残業時間の削減と効果

	2008年3月期	2017年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	44時間	-86時間
総残業代	33.6億円	8.2億円	-25.4億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.6%	-4.2ポイント

## 健康推進活動の変遷

- 1962年 丸井健康保険組合を設置
- 1970年 丸井健保会館を開館
- 2008年 プロジェクトを立ち上げ、残業時間の削減に着手
- 2011年 丸井健康保険組合が「ヘルスアッププログラム」を開始し、メタボ率が全国平均と比較して大きく減少  
健康管理室(現健康推進部)を新設し、専属の産業医が着任
- 2013年 「こころからだのサポートダイヤル」導入
- 2014年 健康推進部が全従業員の健康診断データと、生活習慣・仕事への取り組み姿勢の関係性の分析を開始  
全国に分散する事業所の全従業員を対象に「セルフケア教育」を開始  
女性特有の健康面の不安解消をサポートする相談窓口「ウェルネスリーダー」を全国に設置
- 2016年 「身体」「情動」「精神性」「頭脳」の状態を高める習慣形成をめざす「レジリエンスプログラム」をトップ層へ導入  
労働協約に新たに「健康推進」の項を設け、企業と従業員それぞれの責務を明示  
社外アドバイザーボードを導入し、専門家の視点を取り入れた健康経営・データ解析を開始  
グループ横断の「健康経営推進プロジェクト」を発足
- 2017年 働き方改革の一環として健康経営を推進