

共感力と革新力を磨く「職種変更」

「職種変更」とは、丸井グループを含む12社のグループ会社間で異動する独自の人事制度です。小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたり、まるで別会社に転職するようなものです。2018年4月までの累計で、全グループ社員の約43%にあたる2,200人が職種変更を経験しています。



すべての社員は入社後、まずお客さまとのリアルな接点を持つ売場などに配属されます。実際にお客さまニーズに触れることで、相手の立場に立ち、想いを共有して相手を理解できる「共感する力」を養います。その後は、グループ会社間で異動してさまざまな職種を経験することで、変化や違いを楽しみ、自ら行動する「革新する力」を身につけていきます。また職種変更は、新たな業務に就くことで、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にもいい変化を与えます。グループを横断して異動をくり返すため、グループ間に横串を通すことにもつながり、グループ一体経営がさらに強化されます。このような職種変更制度により、お客さま視点を持った、変化に強い社員が育成され、イノベーションを起こしやすい組織風土の醸成につながっています。





「多様性推進」が革新を起こす組織をつくる

丸井グループでは、違う個性を持つ約6,000人の社員が互いを認め合い、さまざまな価値観を融合させることが、革新を起こす企業文化を醸成すると考えています。2015年3月期から中期経営計画に多様性推進を掲げ、「個人の中」「男女」「年代」の三つの多様性を進めています。特徴的なのが、自ら手を挙げる公募制で、全社員が参加できるグループ横断のプロジェクトや会議です。所属部署や年齢・役職を問わず、小論文で選抜されたメンバーが参加でき、対話を通じてグループ経営にとって重要なテーマを考えています。



未来志向で深く議論する 「グループ横断プロジェクト」

中長期視点で会社や社会全体にかかわるテーマについて、未来志向で深く議論する4つの公認プロジェクトがあります。プロジェクトで学んだ知識やアイデアを各職場に持ち帰り、ビジネスや働き方にどう活かせるかなどアクションプランを考え、実行します。プロジェクトのメンバーは1年ごとに入れ替わるため、知見を蓄え意識改革を行った主体的なメンバーが毎年創出され、「自ら考え、自ら行動する」企業文化が醸成されます。

社員のコメント



矢野 夏樹

サステナビリティプロジェクトメンバー
株式会社丸井
有楽町マルイ レディスシューズ

プロジェクト活動を通して、私たちがめざす「インクルーシブな社会」の未来像が明確になってきました。貧困・環境問題といった社会課題の解決が、丸井グループの事業や成長の軸となっていくと実感しています。今後取り組みたいのは「地球上のすべての人との共創」です。よりインパクトが大きく、世界へ波及していくような革新を丸井グループから起こしていきたいと思っています。



マルイミライブプロジェクト

2011年にスタート。現在はすべてのお客さまに喜んでいただける商品・サービスを具体的に検討する。



多様性推進プロジェクト

2015年にスタート。現在は「個人の中」「年代」の多様性に焦点を当て、イノベーションを生み出しやすい職場環境づくりを推進。



健康経営推進プロジェクト

2016年にスタート。2050年に「わたし、健康!」と言える人を100%にすることをビジョンとして掲げる。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。広い視野で、複数の異なる未来シナリオから、2050年に丸井グループがめざすべき姿を検討。

毎回1,000人が応募する「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、長期視点のテーマを設定しています。また、2016年1月からは、参加対象者を「グループ幹部」のみから、自ら手を挙げて参加意思を示した「全社員」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300名のメンバーで活発な対話を行っています。



中期経営推進会議
参加社員数

2,768名
(グループ全社員の約50%)



会議テーマの一例

2017年の会議テーマ

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

長期の環境変化と新たな成長に向けた取り組みについて

丸井グループのESG～未来志向の「本業＝社会へのお役立ち」の取り組みに向けて～／阿部 知代氏、杉山 文野氏、垣内 俊哉氏

デジタル産業革命～あらゆる産業が「再定義」される時代～／スクラムベンチャーズ 宮田 拓弥氏

世界の経営学からみるイノベーション創出への視座／早稲田大学ビジネススクール 入山 章栄氏

2018年の会議テーマ

サステナブルな社会の実現に向けた企業戦略／PwCサステナビリティ合同会社、ピーターD. ビーダーセン氏

Hello! Mirajjin～未来の価値観って・・・？～

シンギュラリティとエクスポネンシャル思考～激動の時代に生き残る企業と人の条件／エクスポネンシャル・ジャパン 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響／PwCサステナビリティ合同会社、ピーターD. ビーダーセン氏

つみたてで叶えるお客さまのしあわせ／コモンズ投信(株) 渋澤 健氏、セゾン投信(株) 中野 晴啓氏、レオス・キャピタルワークス(株) 藤野 英人氏



「働き方改革」で一人ひとりが活躍できる場に

「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」という経営理念を掲げる丸井グループにとって、企業とは社員一人ひとりの活躍の「場」です。年代・性別・ライフスタイル・性的指向等にかかわらず互いを認め合い、革新を生み出しやすい職場環境づくりを推進することで、人が育ち、誰もがチャンスを得られる場の整備を進めています。

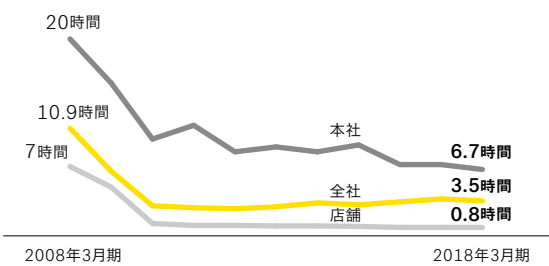


1人当たり月間平均残業時間を3.5時間に削減

2008年より働き方改革に着手し、現在は日本で最も残業が少ない会社の一つとなりました。

まず所属ごとに時間外労働の削減方針や目標を設定し、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を作成。また、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、店舗社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、2018年3月期の1人当たり平均残業時間は年間42時間／月間3.5時間まで削減。2008年3月期と比較して本社勤務の社員は、月間平均残業時間が6.7時間と約3分の1に、全国26の店舗の社員の月間平均残業時間は、0.8時間と約10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	2018年3月期	効果
1人当たり年間平均残業時間	130時間	42時間	-88時間
総残業代	33.6億円	7.7億円	-25.9億円
離職率(定年退職者除く)	6.8%	2.3%	-4.5ポイント

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、社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、「病気になるしないこと」(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。中期経営計画でも健康経営を戦略の一つに掲げ、丸井健康保険組合と健康推進部を連携させながら、グループ全体で健康経営を進めています。こうした取り組みは外部からも高く評価され、2016年に「DBJ健康経営格付」で最高ランクを取得、2017年から2年連続で「健康経営優良法人～ホワイト500～」に、2018年には小売業から唯一「健康経営銘柄2018」に選定されました。

また2018年3月からは、社員のヘルスリテラシーを高めるために「日本健康マスター検定」受検を社員に呼びかけ、これまでにのべ約1,000人から申し込みがありました。受検者の97%が「勉強を通じて意識や行動に変化が起きた」と回答しており、今後も制度と風土づくりの両面から取り組みを進めていきます。



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	「こころとからだのサポートダイヤル」導入
2014年	健康推進部が全社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社員を対象に「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、企業と社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	グループ安全衛生方針を策定し、安全衛生水準の向上と自主的な安全衛生活動を全社的に推進することを宣言
2018年	健康経営最高責任者としてCHO(Chief Health Officer)を設置

社員のコメント



新倉 智宏

株式会社丸井グループ
健康推進部

一人ひとりが主体的に健康への取り組みを意識することで、生活習慣や運動習慣の改善だけでなく、自分の行動に自信が持てる「自己効力感」も大きく向上する効果が出ています。健康を切り口に、活力高く、しあわせを感じられる社員が増えることで、人と組織が活性化する良い影響が丸井グループ全体に波及し、成長をさらに加速させる原動力につながることを期待しています。



評価制度と求める人物像を再定義

丸井グループは、「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」という経営理念に基づき、誰も置き去りにされることなく、すべての人が「しあわせ」を感じられるインクルーシブで豊かな社会をめざしています。人事評価制度や求める人物像も、経営理念や丸井グループがめざす姿の視点で再定義するため、社員・学生および内定者と議論し改定しました。



社員自ら議論して改定した評価制度

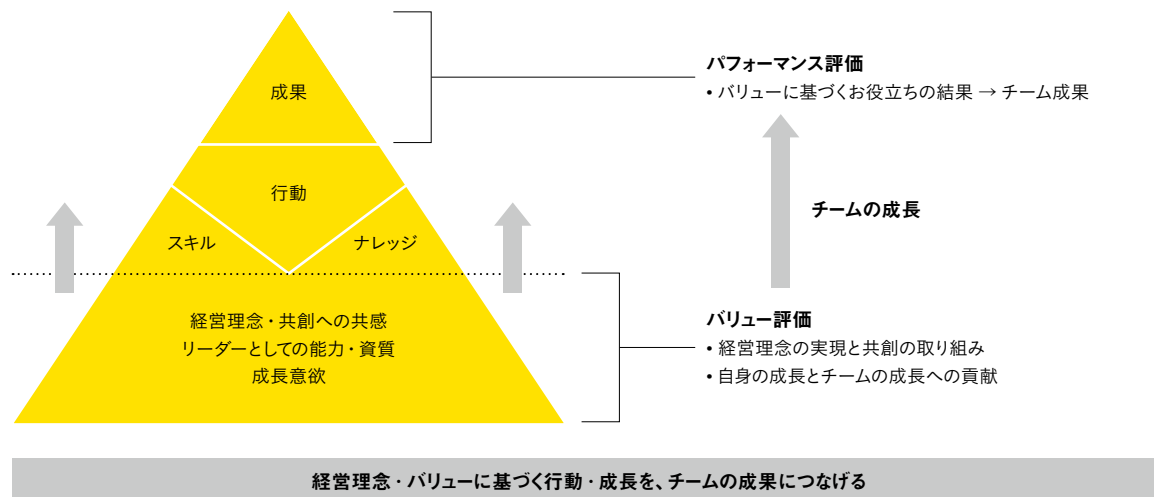
丸井グループは2017年10月より人事評価制度を刷新し、「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価を実施しています。刷新にあたっては、2015年12月にスタートした新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会で、のべ約2,900人の社員が、運用案・定量目標・定性目標について議論を重ねました。

「バリュー評価」は、経営理念・バリューに基づく、社員一人ひとりの主体的な取り組みが求められます。それにより、「期首に与えられた目標さえ達成すればいい」ということではなく、世の中の変化やお客さまニーズにお応えする

ために、新しい発想や高い目標へのチャレンジが次々と生まれる、強い組織の実現をめざします。また、役職ごとに求められる人物像を踏まえ、自己評価と他者評価(上司・同僚・部下)とを多面的に行います。全社員が評価者としてお互いの働きぶりに関心を持ち、共に考え、コミュニケーションを深化させるねらいもあります。

一方、「パフォーマンス評価」は、「個人」ではなく「チーム」として成果を出すことが求められます。それにより、お互いの得意・不得意を補い合い、教え合い、「お客さまのお役に立つため」のチームとして成長し続ける、多様性が活きる組織の実現をめざします。

新人事評価制度のイメージ



多様性を活かす人事制度

2017年9月より、労働協約に「性自認、性的指向を理由に差別的取り扱いをしない」という文言を追加。仕事や自分、家族についてのLGBTに関する悩みを相談できる窓口を社外に続いて社内にも設置しました。2018年4月からは配偶者向け人事制度を、法律婚に加え異性事実婚や同性パートナー婚に適用を拡大。従来の「配偶者」の呼称を「パートナー」に変更し、休暇や手当、福利厚生などの制度を適用しました。

「共感」「革新」を掲げる求める人物像

丸井グループではグループ行動規範の改定に続き、求める人物像の改定を実施しました。新たに「共感する力」「革新する力」を掲げ、丸井グループの求める人材を明示。社員一人ひとりが多様なステークホルダーの視点に立ち、相手の想いや痛みを理解できる「共感する力」こそが、お客さまをはじめ、社会や環境の課題解決につながる「革新する力」を生み出す源となります。この求める人物像は、共創サステナビリティ経営を進める丸井グループの全社員がめざすべき人物像です。

…… 新社員のコメント



山下 萌笑

株式会社丸井グループ
2018年4月入社

社会で働くということは、周りの人や社会に恩返しをしていくことだと考えていた私にとって、丸井グループの経営理念はまさに同じ想いでした。業界・職種に縛られずに革新していくマインドを持つ丸井グループなら、時代が変わっていく中でも社会に必要とされる企業であり続けられると思い、入社を決めました。さまざまな職種を経験しながらスキルを高め、たくさんの人の心に残るようなお役立ちをしていきたいです。

…… 新社員のコメント



石川 拓磨

株式会社丸井グループ
2018年4月入社

就職活動の軸としていた「人のために働く」ことと、丸井グループの経営理念に共通点を感じて入社しました。就職活動中も感じたことですが、丸井グループには人が好きで共感性が高い人が多いと改めて実感しています。私自身も「共感する力」は持っていると感じますが、「革新する力」はまだ不足しています。今後、働くことを通じてしっかりと身につけていきたいと考えています。



共創サステナビリティ経営を 可能にする独自の一体経営

グループ一体経営によって、職種変更や役職を超えた横断プロジェクトが実現し、数々の新しい取り組みや事業が生まれてきました。この一体経営を基盤に、丸井グループは今後もイノベーションを創出できるのか？グループ最大の「職種変更」となったセグメント責任者の中村、瀧元と、横断プロジェクト開始当初を知る津田、瓦が語ります。



純粋持株会社への移行が 「グループ一体経営」を実現

中村：2005年に青井さんが社長に就任し、2007年に純粋持株会社に移行する前は、いわゆる事業持株会社で（株）丸井が小売業をやりつつ本社機能を持っていましたが、採用は各事業会社が独自に行っていて、背番号意識が強い時代でした。

瀧元：2003年に、それぞれの事業ごとに販売会社をつくったのですが、自分の成果のためにとにかく売り込む感じになっていって、社員のしあわせや成長に反するような社風が目立っていました。それ以前は（株）丸井の一括採用で、一つ釜の飯で育った感じでした。今はやっと元に戻ったなという印象です。

瓦：当時はギスギスした時代だったと思います。完全な実績主義で、たくさん売の人が一番高い評価・給料をもらえるという中で、助け合い、教え合うより自分を守るというか。2007年に青井さんが全社員に配布したお手紙の中で、なぜ純粋持株会社に移行するのか、どういった想いで経営理念を策定したのかが綴られていましたが、社員や事業同士がお互いに助け合いながら成長していくという風土が今ようやくできたと感じています。

津田：意識が完全に変わりました。個人の能力を高めて成果を出していた時代から、グループ社員としてそれぞれの事業に携わっていきこうという気持ちが高まってきました。

中村：純粋持株会社にして、（株）丸井グループの一括採用になったことで、背番号も一つになりました。昔は入口は同じでも、専門分野に行くと、商品だったら商品で定年、システムに行ったらシステムで定年だったので、ある意味で独立した事業会社のようなところもあったけれど、元に戻って、かつ進化したという感じですね。

新しいアイデアが生まれる源泉「職種変更」

中村：今では社員の約43%がグループ会社間人事異動「職種変更」を経験していますが、お客さまとの共創がスタートした2007年ごろが始まりでしたね。当時の売場は、自分たちでかたくなに勝手なお客さま像をつくり上げてしまっていたので、職種をスイッチしない限り発想が転換できなくなっていました。

瓦：私が職種変更をして一番良かったのは、ネットワークが広がることで自分の中の視点が増え、新しいアイデアが生まれたことです。2018年4月にエポスカードから小売に異動しましたが、小売、フィンテック、テクノロジーの結びつきを自然と考えるようになりました。職種変更は、グループの力を重ね合わせて新しいことに取り組むための源泉になっていると感じます。

津田：同感です。私は小売が長いのですが、バイヤーや販促担当を経て、店長や新規事業を経験すると、やはり自身の引き出しが増えていきます。グループ内はもちろん、お取



津田 純子

執行役員
(株)丸井 取締役
マルイファミリー溝口店長

中村 正雄

取締役 常務執行役員
フィンテックセグメント責任者
(株)エイムクリエイツ 代表取締役社長

瀧元 俊和

常務執行役員
CIO (Chief Information Officer)
小売セグメント責任者
(株)エムアンドシーシステム 代表取締役社長

瓦 美雪

執行役員
(株)丸井 取締役
上野 マルイ店長

引先さまや地域など社外の方とのつながりも広がり、新しいものにたどり着ける感覚があります。お互いの関係性の中に価値があるというのは複雑で、他社には模倣しづらいのではないのでしょうか。

中村：2017年に小売セグメント責任者から、瀧元さんと入れ替わる形でフィンテックセグメント責任者になりました。これは社内外に相当のインパクトがありました。私も最初異動のことを聞いた時には驚きましたが、会社全体で若い人も含めて職種変更していこうという時に、一番象徴的な小売とフィンテックのセグメント責任者がスイッチするというのは、一つの大きなメッセージだと思うのです。

瀧元：私の場合、社歴としては販売、販促担当や業務企画担当などもやってきたので、知らない所に行く感覚はまったくなかったのですが、行ってみると、これまで気づかなかったエポスカードの可能性も見え、小売の立場から新たな打ち手がすぐに考えられました。これは、グループとしては相当に良かったのではないかと思います。

中村：瀧元さんとスイッチしたことで、どうやって小売とフィンテックをもっと融合していくか、交流が盛んになりました。元々、(株)エポスカード社長の斎藤さんは丸井の役員から、(株)丸井社長の佐々木さんはエポスカードの役員からと、皆がスイッチしています。定期的にスイッチしながら、いろいろな気づきをグループの打ち手として考えていきたいですね。

年齢・役職を超えて交流する

「グループ横断プロジェクト」

瀧元：グループ内で職種変更はできても、ほぼ全員が丸井グループへの新卒入社で純粋培養なので、風土は変えていかなければいけないですね。

津田：2013年くらいからでしょうか。「グループ横断プロジェクト」で、経営の重点テーマを、ボトムアップとそれをサポートする経営陣という体制でやっていこうと決めたのは。社内の風土や雰囲気に着実に変わったと思います。

瓦：全事業から年齢も職位も関係なく集まって、フラットに意見を出し合っていくので、参加した全員がいい刺激を受けている気がします。我々も新入社員の意見から、「未来を考えるとそうだね」と、気づかされることがあります。

津田：グループ横断プロジェクトも職種変更も、やりたいと思った人が手を挙げて参加し、フラットな関係で話し合えるので、新しい発想につながります。残業時間の削減も現在の健康経営も、さかのぼると、管理職だけでなく若手も一緒に考えようと2008年に立ち上げた「働くプロジェクト」が始まりでしたね。考え方も徐々に攻めに進化して、健康な人はもっとイキイキ度を高めようと発展していきました。

瓦：「多様性推進プロジェクト」も、最初にやったことは女性の育児短時間勤務の応援でした。労働時間の長さではなく、アウトプットの質での評価を浸透させること。そのためには、男性も積極的に育休を取りましようとか。そして男性の育休取得が当たり前になり、現在は生産性を上げて公私共に活力あるライフスタイルをつくっていきましようとして進化しています。

中村：振り返ってみると、上司に合わせて残業している人や、指示されたまま続けているルーティンワークも多かった。今はパフォーマンス評価とバリュー評価で、数値目標の達成度や経営理念の実行度で人事評価をするので、残業しないでいかに成果を出せるか考えなければいけない。

瀧元：やらなくてもいい仕事は全部なくして、お客さまや人の成長のために考える時間を持ってもらいたいです。職種変更はいい経験になりますが、(株)エムアンドシーシステムやカード事業では専門知識もかなり必要で、進化も早いので、勉強しないと戦えないという面もあります。

瓦：後は、睡眠を取って運動もしてきちんとした食事をすることで、仕事の質が高まりますよね。頭がクリアになるし、新しい発想も出てきます。そういう意味で言うと、健康経営でその土台ができてきたという感じがします。

中村：健康は昔であれば企業価値を高めるための付け



足しだったと思うのですが、創造的な仕事は健康が前提であって、そうでないとイノベーションは起きてこない。位置づけが本質の根底に置き換わっている感じがします。

丸井グループのDNAが若者にとっての魅力

瓦：外部に出るとよくわかるのですが、人のお役に立つことがしあわせだと感じられる「人」が、丸井グループの大きな強みで、「誰も置き去りにしない」というインクルージョンの考え方は非常に良くフィットすると思っています。「困っている人はいないかな」という視点で課題に気づき、ビジネスとして解決することでイノベーションが生まれてくるのだと思います。

瀧元：私もインクルージョンが、丸井グループにとっての大きなテーマだと感じています。丸井グループがここまで成長できたのは、置き去りにされそうになっている人たちに喜んでいただいて、「丸井があってよかった」と言っていたからであり、それが丸井グループのルーツになっています。2018年からスタートした証券事業も、若い人たちが置き去りにされないようにと考えた結果なのです。

ルーツから考えてもこの方向性が良いと思います。若い方がつみたてNISAをやって、60歳になった時に「本当にエポスカードでやってよかった」と思っていただけばいいですよ。

中村：採用面接をしていて感じるのですが、最近の新卒の方たちは丸井グループに対する見方が変わってきましたね。以前は特定の事業をやりたいという方が多かったのですが、今は経営理念に共感して受けに来ている。それに、丸井グループはいろいろな事業をやっているから、職種変更で自分の可能性を試せると言ってくれます。

津田：職種変更は、若い人たちにあまり抵抗がなかったこともあって、「成長するチャンス」というとらえ方が浸透しましたね。当社では当たり前になったことですが、学生から見ると会社の魅力なのでしょうね。新しいことにチャレンジする文化ができることで、個人だけでなく事業も成長し、イノベーションの芽もたくさん出てくるのだと思います。

中村：イノベーションの芽を新たなグループ事業としていくことを模索している最中なので、新しいことへチャレンジする文化を定着させて、人の成長が企業の成長につながる会社にしていきたいですね。

「インクルージョン」への大きな共感

「インクルージョンフェス2018」開催～共に創ろう、みんなの「しあわせ」～
社員の意識改革と多様性を「体験・体感」できる場として、社員向けの「インクルージョンフェス」を2017年から開催しています。
第2回となる2018年は、開催3日間で社員やその家族など約1,700名が参加し、「インクルージョン」の「共感の輪」が広がりました。



お客さまの
ダイバーシティ&
インクルージョン



車いすの試乗など、障がいやご不便を当事者の方と一緒に体感できるブースや、個々の違いを活かせるパラスポーツの体験ブースを設置。LGBTや障がい者の方と人生や暮らしについて対話できる企画も開催され、実体験から個々の違いを理解できる機会となりました。



「個人の中」
「年代」の
多様性を推進



社外の多様な価値観にふれる機会として、「丸井の外で何が起きている!？」をテーマに、社外で活躍している丸井グループの元社員や、出向中の社員による講演・パネルトークを開催。また、他企業とつながることのできる「ビジネスコンパ」では積極的に社外との対話を深めました。



心身のリラックスのための太極拳体験のほか、瞑想を見える化するウェアラブル端末「JINS MEME」で瞑想の深さを体感。また、ライザップメソッドの特別講演や、食から考える健康として有機野菜の販売など、アタマ・カラダ・食のあらゆる面からの健康を体感しました。

アタマ・カラダ・
あらゆる健康



インクルージョンフェスは、グループ横断プロジェクトのメンバーが、「マルチミライ」「多様性」「健康」の三つのテーマに基づき企画・運営しています。

