

## 働き方と組織のイノベーション

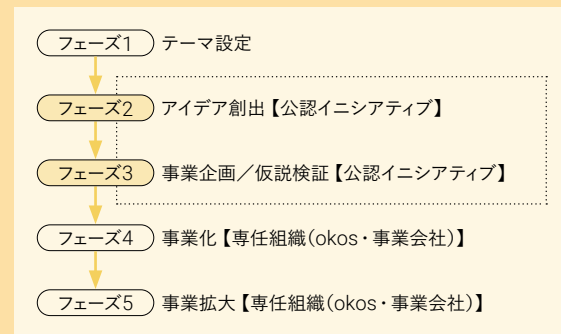
「仕事を通じてフローを体験できる組織」の実現に向けて鍵を握るのが、「働き方と組織のイノベーション」と「DXの推進(P66~68)」です。「働き方と組織のイノベーション」では、年齢や性別にかかわらず能力やスキル、やる気さえあれば誰もが早期に活躍できる舞台を用意します。

### POINT 1:「プロジェクト型」の働き方と組織

プロジェクト型とは、丸井グループに属するすべての社員が、所属会社や部署、年齢・性別・役職を問わずに、あるテーマに対して自ら手を挙げることで参加可能な公募制の活動です。旧来の組織では年功序列・上意下達当たり前でしたが、「対話の文化」「手挙げの文化」を推進していく過程でグループ横断のプロジェクトや公認イニシアティブを活発化し、2020年からは共創パートナーとの協業を目的とした共創チームも組成しました。このように、従来の所属だけでなく、もう一つ別の環境に身を置くことで、自律的かつイノベーションを生みやすい組織・人材づくりを強化してきました。

「働き方と組織のイノベーション」では、これらのプロジェクト型を例外ではなく当たり前の働き方としてグループ全体に本格導入します。その第一歩として、インパクトと利益を両立させるためのさまざまなテーマを設定した公認イニシアティブの活動を拡大しました。参画したいテーマに自ら手を挙げて集まったメンバーが、社内外の枠を超えてプロジェクト的に活動することでイノベーションを創出します。公認イニシアティブの活動は、所定労働時間の10~50%を上限に運用を開始しています。社会実験#1(P26~49)でご紹介したイノベーションの芽も、公認イニシアティブや共創チームなどのプロジェクト型の働き方から生まれた成果です。

### アイデアの創出・検証を担う公認イニシアティブ



### 公認イニシアティブの活動内容

	活動内容
インパクト重視	社内起業家コミュニティ検討
	将来世代に向けたアプリ開発
インパクトと利益	キャリアデザインを考えるアプリ開発
	コロナ以降の働き方検討
	サイズコミュニティ構想のビジネス化に向けたアイデア創出(サイズマッチングアプリの実装)
	サステナブルな消費・暮らしの革新に向けた顧客体験の設計
利益重視	DE&Iを推進するビジネス構築
	Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討 新たな金融サービス検討(フリーランサーカードの実装)

### VOICE



早坂 諒

Web3を活用したクレジットカードの新サービス検討イニシアティブ  
D2C&Co.(株) 共創メディア担当

### ゼロからアイデアを生み出す楽しさがある

2015年の入社以来、DE&Iや共創チームなどあらゆるプロジェクトに参加してきました。現在は、これからの時代に不可欠なWeb3を活用したクレジットカードの新サービスを検討するイニシアティブで活動しています。日本ではWeb3を活用したサービスやプロダクトで大成功を収めた事例を聞いたことがなかったので、丸井グループがフロントランナーになるチャンスだと思い、手を挙げました。NFTに着目して研究をしたり、共創パートナーを探したりと、メンバーと一緒にゼロからアイデアを生み出す必要があるため、覚悟していた以上大変ですが楽しくもあります。Web3時代に置き去りにされる人がいなくなるように、必ず事業化してみせます。

### POINT 2: 自立自走する「課長のいない組織」

プロダクト開発のプロセスにおいて「ウォーターフォール型」と「アジャイル型」があるように、組織の特性によってあるべき姿も異なっていくのではないかと着目したのが「課長のいない組織」=「チーム制」です。人と組織の管理を担う課長が、組織の長ではなくチームのサポーターとして上から横にまわることで、一人ひとりのメンバーが自立自走するフラットな組織をつくり、チームとしての創造力を促します。

2023年4月からサステナビリティ部と共創投資部にテスト導入したところ、若手社員がリーダーを務める機会が増え、まわりの助言も踏まえながら自律的に仕事を進める姿勢が見られ始めています。また、先輩や上司への報告ステップが少なくなることで、意思決定のスピードが速まり、メンバーからは以前よりも仕事を進めやすくなったという声も聞こえてきています。今後はチーム制に適した部署の特性や、チーム組成のあり方などを検証し、導入している部署から得た学びや気づきを踏まえて方向性を明確化していく考えです。

### 課長とメンバーの役割を再定義したチーム



### VOICE



橋本 有沙

(株)丸井グループ 人事部長

### 失敗を許容し挑戦を奨励する「社会実験企業」へ

人事部はまさに、社会課題解決企業への進化に向けて「創造力」を全開にする=「仕事を通じてフローを体験できる組織」を推進する役割を担っています。そして、これからの社会や未来への可能性を持つ将来世代から「選ばれる企業」になるために、採用、育成、働き方といった「人材」にまつわる観点から変革を進めることが急務です。これらを進めるうえで大切にしたいのは、人事部だけで完結しようとしたくないことです。例えば、「人材戦略委員会」の事務局は経営企画部と、「フロー」を測る独自のKPIはウェルビーイング推進部と合同で進めています。企業文化の変革には一定の期間を要しますが、社内外との共創を加速させることで、失敗を許容し挑戦を奨励する「社会実験企業」へと進化し、インパクトと利益の両立を早期に実現します。

### POINT 3: 26歳のマネジメント職が生まれる「早期登用」

若手の優秀な人材が早期に活躍できる舞台を用意することで、イノベーションの創出を加速します。「未来に向けた人的資本投資」として人事評価制度や昇進試験の回数の見直しを図ることで、最速で29歳だったマネジメント職への登用を26歳に早めます。制度変更にあたっては全社員を対象に、説明会を実施しました。説明会ではおもに、世の中の変化と丸井グループの状況を踏まえた時に、丸井グループの未来を創造する人材への投資・育成を社員全員で進めていくことが急務であること、これらの施策を進めることは、社員を含むすべてのステークホルダーの「利益」と「しあわせ」の調和の実現につながる点を伝えました。

説明会では年齢・役職問わず、共感を得ることができ、「能力や将来性のある人材が活躍することは、会社の成長にもつながる」「年齢にかかわらず、皆で応援できる風土を育てていきたい」という声が多く上がりました。年齢や経験年数にかかわらず、リーダーとして活躍できる組織づくりを推進します。

