

HUMAN BUSINESS

共感や対話を通じて、「個の力」を「組織の力」へ

丸井グループには、グループ社員一人ひとりの個の力である人的資本を、グループの組織資本に転換するための仕組みがあります。それが、純粋持株会社に移行したことで実現した、グループ共通の人事制度によるグループ一体経営です。一人ひとりの力は暗黙知でしかありませんが、お客さまをはじめとするすべてのステークホルダーとの共創や、丸井グループ独自の組織風土を介することで、個の力以上の新しい力を発揮することが可能になります。この結集した力こそが、三位一体のビジネスモデルによる価値の共創を実現します。

独自の純粋持株会社制

すべての社員が純粋持株会社である(株)丸井グループに一括で採用されている点と、事業会社に配属された場合にも、そのまま共通の人事制度が適用される点が大きな特徴です。グループ会社間人事異動「職種変更」による個々人のスキル・ノウハウの向上、年齢・役職を超えて議論する「グループ横断プロジェクト」への参加、ステークホルダーとの対話やスタートアップ企業への出向など、互いが持つ知と知を融合することにより、ノウハウ・ナレッジなどの人的資本を、グループの組織資本へと転換することが可能になります。



すべての社員が
(株)丸井グループに入社



お客さま視点を持った、
変化に強い社員へと成長し、
グループ視点を養う

共通の人事制度だから
実現するグループ会社間異動

多様な職種を
体験することで、変化を楽しみ、
自ら行動する
「革新する力」を養う

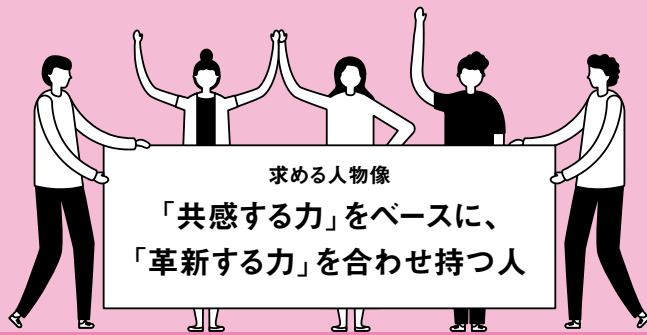
(株)丸井の売場などで
実際にお客さまニーズに
触れ「共感する力」を
身につける

人の成長

共感する力— Empathy

相手の立場に立ち、想いを共有し理解できる人

- 人が好きで、人に喜んでもらうことに喜びを感じられる人
- 一人ひとりの想いや痛みと向き合うことができる人
- 世のため人のために、お役に立ちたいという想いを持つ人



「共感する力」と
「革新する力」を
合わせ持つ人材が、
常識にとられない
提案を実行

一人ひとりの力が
集結することで、経営理念
「人の成長＝企業の成長」を
体現し、サステナビリティと
収益の両立を実現

組織の力(組織資本)
個々人が持つノウハウ・ナレッジが、
ビジネスモデルや組織風土として企業に根づく。

結合
経営課題を議論する「グルー
プ横断プロジェクト」。年齢・
役職を問わず議論し、互いに
未来思考を養う。

革新
インクルージョンの視点から
新たな事業を創造。スタート
アップ企業をはじめとした企
業との協業による共創。

共有
「職種変更」によるグループ
会社間人事異動。当たり前
や思い込みを捨てるきっかけ
になる。

共感
入社後、全社員が店舗での
接客を経験。お客さまとの
共創を前提とした事業プロ
セス。

個の力(人的資本)
個々人が持つノウハウ・ナレッジなど。
属人的で継承が難しい。

企業
の
成
長

○ | ○ |
MARUI GROUP

革新する力— Innovation

「自分の頭」で考え、自ら行動する習慣のある人

- 目標を持ち、さまざまな学びを通じて、成長し続けることに意欲的な人
- 新たな事業の創出に挑戦したい人

「変化や違い」を楽しむことのできる人

- 世の中や環境の変化に気づき、自らが変わることに向きあえる人
- 多様な立場や意見の違いを受容られる人

独自の純粋持株会社制による 「グループ共通人事制度」

2007年から純粋持株会社制を採用しており、5,000人を超える社員すべてにグループ共通の人事制度を適用しています。これにより、特徴であるグループ会社間人事異動「職種変更」や、自ら手を挙げる公募制の「グループ横断プロジェクト」などが実現しました。「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・性的指向などにかかわらず互いを認め合い、「しあわせ」を共に創るビジネスモデルを担う人材を育むための組織風土を醸成しています。

共感力と革新力を磨くグループ会社間人事異動「職種変更」

職種変更とは、グループ共通の人事制度のもとで(株)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制度です。その異動はまるで別会社に転職するかのようになり、例えば小売店舗からITへ、物流からカード会社へなど多岐にわたります。2013年4月から本格的に推進し、2019年4月までの累計で、全グループ社員の約52%にあたる2,400人が職種変更を経験しています。2016年11月に実施した職種変更に関するアンケートでは、約86%の社員が「異動後に成長を実感した」と回答しており、レジリエンス力のある社員が多く育っています。

一つの職種での経験が長くなると、その職種ならではの「当たり前」とらわれてしまいがちです。職種変更によって、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良い変化を与えます。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。

グループ会社間異動者数

	2015年3月期	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期
グループ会社間異動者数(年間)	383人	552人	404人	431人	343人
グループ会社間異動者数(累計)	670人	1,222人	1,626人	2,057人	2,400人
グループ会社間異動率(累計)	18%	25%	34%	43%	52%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

職種変更を支えるグループ共通のプラットフォーム



異動に関するフォローアップ

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

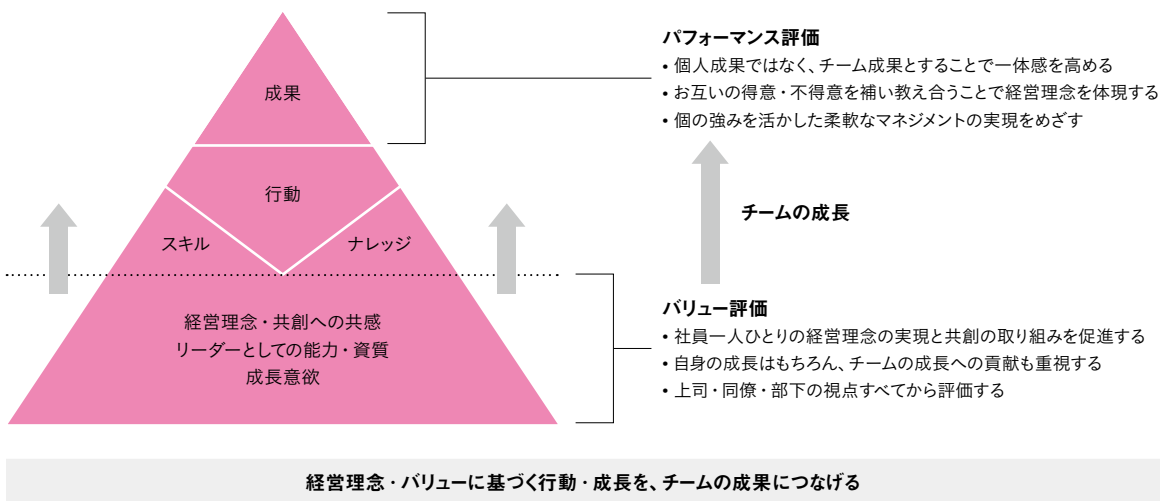
社員自ら議論して改定した「人事評価制度」

従来の評価制度は、顕在化した実績をベースに評価していたため、一人ひとりの資質や潜在的な能力が評価されにくい仕組みになっていました。半期ごとの成果とプロセスを評価することで、短期的視点の取り組みを促すことにつながり、職種変更を行ったばかりの社員の人事評価が低くなってしまっていました。

企業が持続的な成長を果たしていくためには、中長期的な視点に立って社員を評価し育成していく必要があります。

2015年12月から新人事・評価制度を考えるグループ横断分科会を立ち上げ、のべ約3,200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。2017年10月より人事評価制度を「バリュー評価」と「パフォーマンス評価」の2軸評価に刷新したことで、若手社員の登用やチーム意識の向上、手挙げ文化の醸成につながっています。しかし「バリュー評価」の正しい理解浸透にはまだ課題もあり、常に修正していく必要があります。今後も、継続して議論し、より成長につながる制度へ進化させていきます。

人事評価制度のイメージ



社員のコメント



末田 侑子

(株)エイムクリエイツ
コーポレートソリューション統括部
リーシング部

チームへの意識を高めた人事評価制度

職種変更によって自分の仕事の幅が広がり、成長につながったと思います。店舗での接客・販売を経て、婦人服のMD担当を経験し、自分の職域をさらに広げたいと思い、自己申告で今の部署に希望を出しました。リーシングの仕事は初めてだったので最初は苦勞もありましたが、自分の長所や短所に気づくことで、やりがいを持って取り組んでいます。人事評価制度については、以前は個人の実績が評価に直接結びついていたので、どうしても個人で動くことが多く、チームとして円滑に進みづらかったのですが、評価制度が変わったことで、チームとして成果を上げることへの意識が高くなり、チームで協力する風土ができてきたと感じています。(株)エイムクリエイツは商業施設以外への事業領域拡大を進めており、住友林業(株)さまとの協業により、介護施設や保育施設などのプランニングや内装の領域がさらに広がり、より多くの人をインクルードできるようになりました。これからも本業を通じて、多くの人があわせを感じられる社会を実現したいです。

革新を起こすグループ横断の「場」

未来志向で深く議論する「グループ横断プロジェクト」

丸井グループでは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3つの多様性を進めています。その推進の一翼を担っているのが、グループ全社員が自ら手を挙げることで参加可能な公募制のプロジェクトです。

このうち「グループ横断プロジェクト」は、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

参加し、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。中長期視点で会社や社会全体にかかわる3つのテーマを設定しており、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ています。

3つの「グループ横断プロジェクト」紹介



ダイバーシティ&インクルージョンプロジェクト

2011年にスタート。現在は、すべてのステークホルダーの多様性を受容することで、一人ひとりが尊重され、LGBTや障がいのある方などすべての人がしあわせを感じられる活動を推進。



ウェルネス経営推進プロジェクト

2016年にスタート。「病気になること(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を社内外へ推進。



サステナビリティプロジェクト

2018年にスタート。2050年の未来シナリオを描き、丸井グループがめざすべき姿を議論し、2019年2月に長期ビジョンを発表。現在は将来に向けたビジネスの具現化を検討。

..... 社員のコメント



阪井 貴行

サステナビリティプロジェクトメンバー
(株)丸井 マルイシティ横浜
2019年4月入社

プロジェクトでビジネスを学び、若者向け金融サービスをつくりたい

プロジェクトのグループワークはお互いの意見が尊重されていて、新社員である私の意見にも耳を傾けてくれます。自分の意見が先輩方や外部講師の力を借りてより良いものになっていくと、「発想は悪くなかったのだな」という自信につながります。プロジェクトでは世界中のサステナブルな活動やビジネスが紹介されるので視野も広がります。また、そのビジネスがどうやって収益を生み出しているのかなどを考えることで、ビジネスをつくるための基礎知識を学んでいます。私も含めて今の若者は、将来に備えてお金をあまり使わず貯めている人が多いと思います。そんな人たちに、お金を使いながらお金を増やすという発想で生活していただくために、私は若者が安心して使える金融サービスを丸井グループで提供できるようにしたいと考えています。それが社会課題の解決と、新たな市場開拓につながると思っています。

毎回1,000人以上が応募する「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、定期的に開催。さまざまな部署や役職の社員から毎回1,000～1,500人前後の応募があり、選抜された約300人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」テーマの一例

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
一般社団法人 NELIS 共同代表
ピーターD.ビーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)

Hello! Miraijin～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(株) 代表取締役 齋藤 和紀氏

長期外部環境と丸井グループへの影響
一般社団法人 NELIS 共同代表
ピーターD.ビーダーセン氏(当社サステナビリティアドバイザー)

つみたてでかなえるお客さまのしあわせ
コモンズ投信(株) 取締役会長 渋澤 健氏、
セゾン投信(株) 代表取締役社長 中野 晴啓氏、
レオス・キャピタルワークス(株) 代表取締役社長 藤野 英人氏

超長期経営研究会 活動報告

After Digitalな世界の到来～デジタル化の本質とは～
(株)ビービット 代表取締役 遠藤 直紀氏

サステナビリティ×ビジネス～ソーシャルビジネスしかやらない会社～
(株)ボーダレス・ジャパン 代表取締役副社長
鈴木 雅剛氏(当社サステナビリティアドバイザー)

2019年の会議テーマ

しあわせ×AI
(株)日立製作所 フェロー、理事 兼
未来投資本部ハビネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏

Digital Convergence 世界で起こっている7つのパラダイムシフト
(株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏

ファイナンシャル・インクルージョンにおける保険
オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏

D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と
小売のサービス化
(株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏

「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう!
～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの
身近なSDGs」
みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏



活力を高めるためのウェルネス経営

丸井グループは、「病気になること(基盤)」だけではなく、「今よりもっと活力高く、しあわせになること(活力)」が重要と考え、「活力×基盤のウェルネス経営」を進めてきました。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、健康推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています。

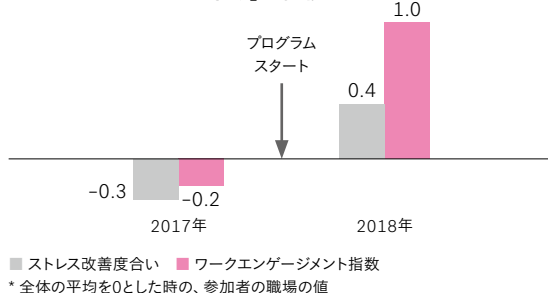
「働き方改革」で残業時間を約7割削減

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。まず時間外労働の目標値を所属ごとに設定。さらに店舗では約50通りの就業パターンで計画的なシフト作成を行っています。あわせて、納返品といった店舗のバックヤード作業をグループ会社が担うなど、グループ全体で業務の最適化を行った結果、2019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時間まで削減され、生産性の向上と残業代の低減につながりました。

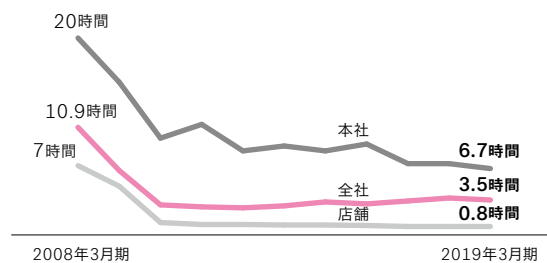
トップ層から意識を変えるレジリエンスプログラム

組織への影響力が大きい役員、管理職を対象に、1期1年間の「レジリエンスプログラム」(以下、プログラム)を実施。トップ層が、自身と周囲の活力を高める習慣を身につけることで、今よりもっと活力の高い状態をめざすとともに、周囲に好影響を与え、組織全体の活性化を図っています。プログラム参加者が所属長を務める職場では、参加以降、職場の活力が向上しており、プログラムで習得した知識や習慣に基づく取り組みが周囲に好影響を与えています。

プログラム参加者の職場の「ストレス改善度合い」と「ワークエンゲージメント指数」の推移*



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	2019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%	2.5%	-4.3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立
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 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
2011年	健康管理委員制度導入 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	ウェルネスリーダー制度・「こころとからだのサポートダイヤル」を導入
2014年	健康推進部を新設 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」を全国に配置
2015年	健康経営推進最高責任者(CHO)設置
2016年	「身体」「情動」「思考」「精神性」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「健康推進」の項を設け、企業と社員それぞれの責務を明示 社外アドバイザーを選任し、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
2018年	「日本健康マスター検定」団体受検導入
2019年	「女性の健康検定」団体受検導入

* 2018年より「ウェルネス経営推進プロジェクト」に改称



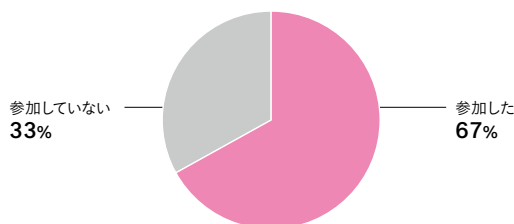
ウェルネス活動と 組織の活力向上の可視化

ウェルネス活動の取り組みによる効果を分析することで、ウェルネス活動と組織の活力の関係の見える化を図っています。活動が活発化している事業所では、ワークエンゲージメントを高める指標が伸長するなど、ウェルネス経営の取り組みが会社全体の活性化につながっていることが数値としても見えてきました。

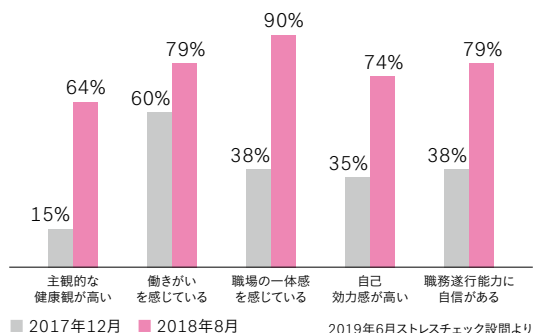
DATA 01 全社員の67%が、社内のウェルネス活動に参加

2019年6月の調査では、「会社のウェルネス活動に参加している」と答えた社員が67%にのぼり、活動が定着してきていることが見えてきました。また、ウェルネス経営推進プロジェクトメンバーが職場での取り組みを行う過程で、「プロジェクトメンバーの意識と行動変化」についてアンケートを行ったところ、「働きがい」や「自己効力感」、「職務遂行能力に自信がある」などの指数が向上しており、組織の活力にもつながっていることがわかります。

直近6か月に職場で行われた健康の取り組みへの参加状況

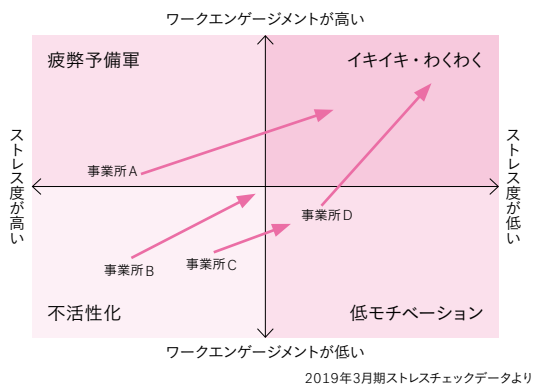


プロジェクトメンバーの意識と行動変化



DATA 02 ストレスチェックを職場の活性化に活用

ストレスチェックにおける、組織分析の結果を活用し、事業所ごとに重点項目(ワークエンゲージメントを向上させる項目)に絞って施策を実施しています。年度内に任意で選出した複数の事業所で再度ストレスチェックを行い効果を検証したところ、対象の事業所のほぼすべてでストレス度が軽減し、ワークエンゲージメントの指数が向上しました。全社に成功事例を共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいきます。



DATA 03 組織の活性化調査(組織健康度調査)のハイブリッド運用

組織活性化を上げるため、ストレスチェックとあわせて少人数単位の組織の分析も可能な、独自の「組織健康度調査」を導入し、現在100以上の組織で実施しています。ストレスチェックのメリットを活かしながら、組織健康度調査をあわせて実施することで、より打ち手の精度を高めています。

	ストレスチェックの課題点	組織健康度調査
実施のタイミング	基本的に年1回	3カ月ごとなど、任意の時期に実施可能
集計方法	外部取引先による特殊集計(90問)	職場で簡単に集計可能(12問)
集計人数	最低10人以上	10人前後(少人数でも実施可能)

