



CO-CREATION

共創のエコシステム

企業文化編

イノベーションを創出し続ける 自律的な組織をつくる

「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てています。2007年からは独自の純粋持株会社制を採用しており、約5,000人の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、当社独自の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。今後は、共創投資を加えた新たな三位一体のビジネスモデルを加速するにあたり、スタートアップ企業との共創など、イノベーションを創出し続ける自律的な人材、対話型の企業文化をつくるために、3つのポイントから企業文化の変革を進めていきます。



OPEN INNOVATION



HAPPINESS

企業文化の変革が、新たな事業戦略の実行を可能にする

現代の企業が継続的に発展していくためには、非連続な環境変化に対応して、陳腐化したビジネスモデルや事業構造を常に変えていく必要があります。しかし、新しい事業戦略ができて、その受け皿となる企業文化が旧態依然のままだと、戦略はいわゆる「絵に描いた餅」になってしまい実行できません。企業文化は、トップのコミットメントだけでなく、社員による自

律的なボトムアップが重要です。それは長い時間をかけて自然発生的に、創発的に培われるもので、それを促すのは指示や命令ではありません。このように、企業文化は時間をかけて基盤を整え、事業戦略と表裏一体となって変革を起こすものだとも私たちは考えています。

「企業文化」と「事業戦略」は分母と分子の関係

新しい事業戦略

新しい企業文化



企業価値の向上

POINT
1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13社のグループ会社間を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、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、2020年4月までの累計で、全グループ社員の約61%にあたる2,626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つながり、グループ一体経営がさらに強化されます。

今後は職種変更に加え、共創投資先を中心とした企業への出向も強化し、より変化に強い人材の育成と、イノベーションを起こしやすい対話型の企業文化を醸成します。

グループ会社間異動者数

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
グループ会社間異動者数(累計)	1,418人	1,833人	2,210人	2,541人	2,626人
グループ会社間異動率(累計)	25%	34%	43%	52%	61%

役員・管理職を除く各年4月と10月の異動時の合計。

共創投資先を中心とした企業への出向経験者数

	2016年3月期	2017年3月期	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期
出向経験者数(累計)	0人	1人	9人	19人	35人
出向先企業数(累計)	0社	1社	6社	12社	17社

社員コメント

新たな三位一体のビジネスモデルにおける人事施策では、「共創人材」を育成していくことが求められます。当社のコアバリューを理解し、新たなビジネスを創出できる人材を生み出す、そのための仕組みづくりを行っていく必要があります。一人の共創人材が周囲に影響を与えることで、次の共創人材が育成され、それが次々と波及していくような企業文化を醸成したいと考えています。2018年からスタートしたD2C企業などへの戦略的な出向者数は3年間で約40人となりました。各々が出向先での学びを、事業の視点と企業文化の視点両方において積極的に社内に戻元しています。協業をメインに出向をしていた社員は引き続き社内でも関連のある部署に配置し、社内側からの共創に携わることでスピード感を持って共創ビジネスを推進しています。また、組織運営の点からもベンチャー企業の視点を持ち帰り、現在新しいワークコミュニケーション文化の共創に取り組んでいます。



遠藤 真見

(株)丸井グループ
人事部 人事課長

自ら手を挙げる社員がつくる 「自律的」な組織

2007年の経営危機から現在にいたるまで、10年以上にわたって続けている取り組みの一つが、社員が自ら手を挙げる「手挙げの文化」づくりです。新たなことに挑戦する時、これまでになかったものを生み出す時、社員には大きな負荷がかかります。そのためトップダウンではなく、社員が自らの意思で挑戦することこそが、イノベーションを起こすための原動力になります。丸井グループでは主体性のある社員が年齢や

役職にかかわらず、経営にとって重要なテーマを議論する場として、「グループ横断プロジェクト」と「中期経営推進会議」を設定しています。毎回定員を大きく上回る応募があり、論文審査で参加メンバーを選抜しています。どちらも全グループ社員が対象となり、選抜者は勤務時間内に全国から参加しています。これもグループ共通人事制度ならではの取り組みです。

自ら考え自ら行動する「グループ横断プロジェクト」

選抜されたプロジェクトメンバーは1年間、仲間とともにテーマディスカッションやアイデア立案を行い、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ます。そして、自身の職場の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自ら考え実行します。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、ビジネス革新を起こしやすい企業風土が構築されていきます。2021年3月期は、オンラインとオフラインを活用しながら活動を行っています。



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。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、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。



詳しくは下記よりご覧いただけます。

www.0101maruigroup.co.jp/sustainability/theme02/development_01.html

社員コメント

私がウェルネス経営推進プロジェクトに応募したのは、現在勤務している三郷Web通販総合物流センターが、2019年に実施したストレスチェックの結果で、丸井グループの中でワースト10に入ってしまったことがきっかけでした。プロジェクト活動を通じて、組織改革のヒントが得られるのではないかと、手を挙げました。プロジェクトでは、ウェルネス経営推進部長 兼 産業医の小島先生から「肉体」「精神」「情動」「頭脳」という4つのエネルギー管理術について講話があります。わかりやすく、かつおもしろく説明してくださるので、非常に勉強になります。この講話をウェルネス経営推進プロジェクト1期からしてくださっているからこそ、社員にウェルネスの考え方が浸透しているのだと実感しています。私自身も、仕事や家庭で常にフルエンゲージメントな状態をめざすことを心がけるようになり、何事もポジティブにとらえられるようになりました。私は現在、「将来世代」に向けた取り組みに注力しています。子どもたちに働く楽しさややりがいなどを知ってもらい、体感してもらおうことで、将来への夢を持ってもらいたいと考えています。



木元 正輝

(株)ムービングソリューション
事業本部
丸井フルフィルメント事業部
ウェルネス経営推進プロジェクト
メンバー



毎回1,000人以上が応募する「中期経営推進会議」

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議論する場と位置づけ、社内での議論にとどまらず、外部の有識者を招いての特別講演も開催しています。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リアルとオンラインを活用して行っています。



Future View by この指と一まれ!

「中期経営推進会議」での外部講師による講演の模様を公開中! 私たちが進むべき未来への針路を、時代をリードする有識者たちの金言至言の数々から学び取ることができます。



Future View by この指と一まれ!は下記よりご覧いただけます。
www.to-mare.com/fv/

2019年会議のテーマ

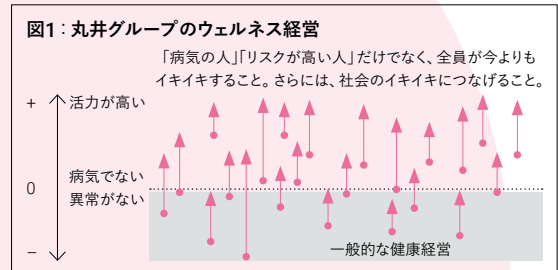
2月	しあわせ×AI (株)日立製作所 フェロー、理事 兼 未来投資本部ハビネスプロジェクトリーダー 矢野 和男氏
3月	VCから見たベンチャーと新規事業 (株)ジェネシア・ベンチャーズ 代表取締役 田島 聡一氏
6月	保険を通じたファイナンシャル・インクルージョンについて オフィスバトン「保険相談室」代表 後田 亨氏
7月	D2Cブランドの背景と、デジタル社会におけるリアル店舗のあり方と 小売のサービス化 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
10月	「顔の見える電力」で日本初の「社員参加型 RE100」を実現しよう! ～世界初の電力×ブロックチェーンが生む、「コンセントの向こうの 身近なSDGs」～ みんな電力(株) 代表取締役社長 大石 英司氏
11月	金融アクセスを通じて機会の平等を実現する 五常・アンド・カンパニー(株) 代表取締役 槇 泰俊氏
12月	超長期研究会活動共有会 人工物工学研究センター・技術経営戦略学専攻 教授 松尾 豊氏 (株)Campas for H 共同創業者 石川 善樹氏
	理想と現実のギャップを埋める気持ちのいい社会の実現と挑戦 (株)Nature Innovation Group アイカサ 代表取締役 丸川 照司氏
	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション

2020年会議のテーマ

2月	持続可能社会に寄与するビジネスとは (株)ユーグレナ 取締役副社長 兼 ヘルスケアカンパニー長 永田 暁彦氏
3月	ウェルネス経営推進プロジェクト 社内共有会
6月	アフターコロナのこれからの生活について ～未来を構想し、しあわせな人生を実現するために～ 公益財団法人 Well-being for Planet Earth 代表理事 石川 善樹氏
7月	職種変更・出向経験者によるパネルディスカッション×お仕事フォーラム
8月	D2Cが切り開く未来 (株)Takram ディレクター 佐々木 康裕氏 (株)FABRIC TOKYO 代表取締役社長 森 雄一郎氏
9月	これからの時代をつくる将来世代との共創について ライフズテック(株) 代表取締役 CEO 水野 雄介氏
	IR共有会

今よりもっと活力高く、 「しあわせ」をめざす「ウェルネス経営」

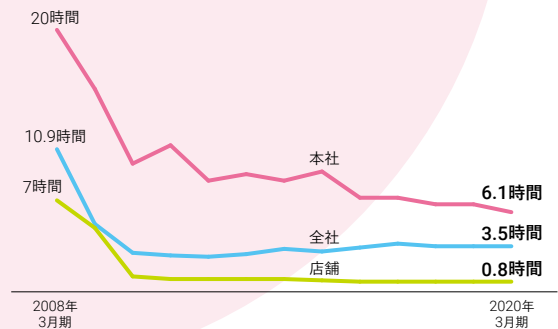
丸井グループがめざす「ウェルネス経営」は、いわゆる社員の「健康」がゴールではありません。ウェルネス・Well-beingの視点を通じて新たな価値を創り、社会全体を「しあわせ」があふれる場所にしていくことです。中期経営計画でもウェルネス経営を戦略の一つに掲げ、ウェルネス推進部と健康保険組合が連携しながら、グループ全体でウェルネス経営を進めています(図1)。



働き方改革で社員一人ひとりが活躍できる場に

健康経営を働き方改革の一環ととらえ、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。その結果2020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時間まで減少し、生産性の向上につながっています(図2)。

図2：1人当たり月間平均残業時間



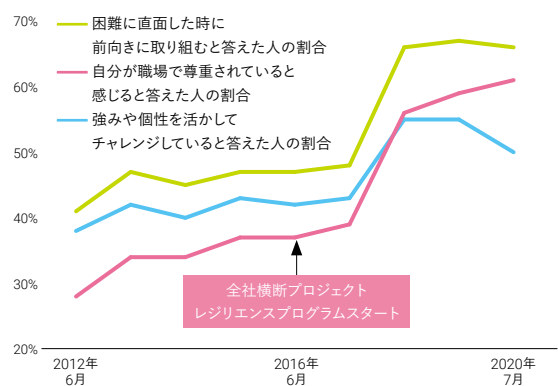
ウェルネス経営推進プロジェクトとレジリエンスプログラム

グループ横断の公認プロジェクトとして2016年に発足した「ウェルネス経営推進プロジェクト」も、今期で4年目となりました。1期、2期で社内の理解浸透を図り、共感の輪を広げる活動を行ってきましたが、3期からは社内だけではなく社外に向けても取り組みを波及させています。特にコロナ禍の中スタートした4期のメンバーは「こんな時だからこそ、ウェルネス・Well-beingの視点でお役に立ちたい!」と、さまざまなステークホルダーとともに試行錯誤の活動を続けています。

そんなプロジェクトメンバーの大きな支えとなっているのが役員・管理職を対象に行われる「レジリエンスプログラム」を受講したトップ層です。プロジェクトメンバーの主体的な活動を深く理解し、積極的にサポートしています。2020年9月現在、約100人の役員・管理職がプログラムを受講しており、社内のウェルネス・Well-being活動を支えています。

そのような活動の結果、全社調査において「職場で尊重されていると感じる」や「強みや個性を活かしてチャレンジしている」「困難に直面した時に前向きに取り組む」など、自己効力感などの「しあわせ」につながる指標が大きく伸びています(図3)。

図3：「しあわせ」につながる指標の推移



第4期ウェルネス経営推進プロジェクトメンバー

セルフケア研修

「人には考え方のクセがあり、それを知り別の角度から考えられることが予防に有効」など、さまざまなセルフケアに関する研修を実施しています。職場で上長が中心となって社員同士で教え学び合う点が特徴的で、全社員(常時雇用社員)の80%を超える、5,400人が参加しました(図4)。

ストレスチェックを活用して、 組織のエンゲージメントを高めていく

ストレスチェックでは、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。事業所ごとに結果検討会を行い、職場の主体的なアクションにつなげています。その結果、4年連続でストレス度、ワークエンゲージメント指数の偏差値がともに改善しています(図5)。

また任意で選出した24カ所の事業所において、年度内に2度目のストレスチェックを行って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(図6)。成功事例を全社に共有することで、さらなる職場の活性化に取り組んでいます。

「心の資本」を企業価値に

社員の活力を引き出し、企業価値の向上にどうつなげるか。そのうちの一つの試みが、社員の幸福度の「見える化」です。(株)日立製作所さまの協力で、

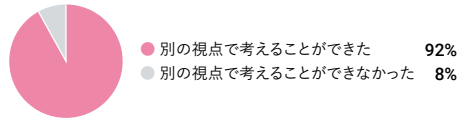


スマートフォンに内蔵したセンサーで身体運動のデータを採取し、「しあわせ」と感じる度合いを測定。社員はどんな働き方をすれば数値が上がるかを確認しながら行動を変えていきます。チーム単位でも「しあわせ」の度合いを高める実験を3週間続けた後、社員アンケートで「心の資本^{*2}」と呼ばれる指標を調べました。その結果、「心の資本」は0.27ポイント上昇。膨大なデータをもとにした換算式で、営業利益を5.3%(約21億円)増やす効果があるとの結果が出ました。

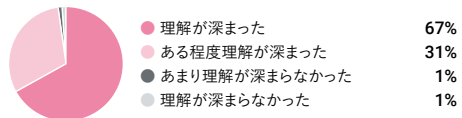
こうしたウェルネス経営の取り組みが評価され、経済産業省と東京証券取引所が共同で定める「健康経営銘柄」に3年連続で選出されています。また、(株)日本政策投資銀行が行う「DBJ健康経営(ヘルスマネジメント)格付」において、最高ランク「Aランク」の格付を取得しました。

^{*2} 米国の経営学者ルーサンス氏が提唱した概念で、自信を持ち行動する力や物事の明るい面を見る力などで構成され、収益と相関があるとされています。

図4：自身の考え方のクセに対して別の視点で考えられるようになったか？

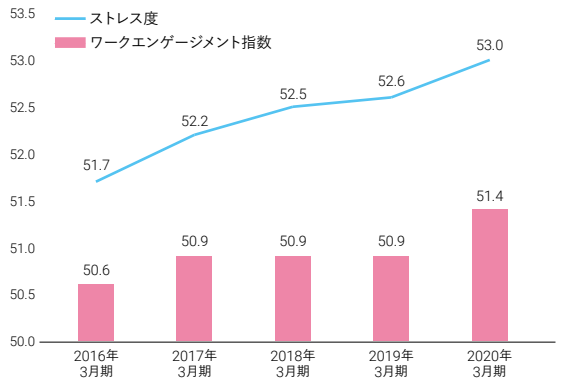


セルフケアに対する理解は深まったか？



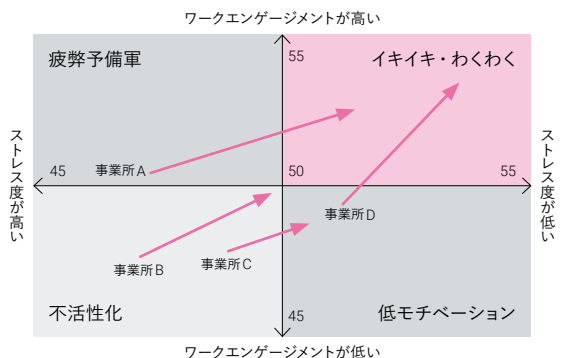
2020年9月社員アンケートより

図5：ストレス度・ワークエンゲージメント指標の偏差値の推移^{*1}



^{*1} 偏差値は50.0が全国平均。数値が大きい方が良好。

図6：2度目のストレスチェックを実施した事業所の変化



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。



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



すべての社員が
(株)丸井グループに入社

人の成長

EMPATHY

共感する力

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

企業の成長

○ | ○ |
MARUI GROUP



INNOVATION

革新する力

「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
人がやっていないことに挑戦できる人

「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