

第8回「働き方改革そして女性活躍支援分科会」

2019 年 9 月 30 日
午後 2 時～3 時 30 分
協 会 第 4 会 議 室

次 第

1. 他業界における働き方改革や女性活躍に関する取組みについて

【ゲストスピーカー】株式会社丸井グループ 人事部長 羽生 典弘 様

2. 第2回会員向けアンケート及び2019年度「証券 Women's Network」の結果について
3. 2019年度下半期における具体的施策について

以 上

丸井グループの ダイバーシティ & インクルージョン



2019年9月30日

1.丸井グループの概要

2.丸井グループの取組み

3.D&Iと企業価値評価

1.丸井グループの概要

2.丸井グループの取組み

3.D&Iと企業価値評価

経営理念 「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」

創 業 1931年 家具の月賦商として創業

事業内容 小売事業、フィンテック事業
※小売・金融一体の独自のビジネスモデル

小 売 事 業

「マルイ」

お客さま参画型の店づくり



「モディ」

エリアに応じた店づくり



- ・ 関東を中心に、東海・関西・九州に26店舗
- ・ 取扱高 3285億円
- ・ 年間入店客数 2億人

フィンテック事業

エポスカード



- ・ カード会員数 657万人
- ・ 取扱高 1兆9725億円

(2018年3月期)

グループ人事	グループ全体で統一の労働条件 → <u>グループ横断異動が可能</u> (正社員はすべて(株)丸井グループ籍)
グレード制	G 1 ～ G 6 ※ G 1 、 G 2 が管理職
男女構成	男女比 56:44 (営業店における男女比は 47:53)

丸井グループ 社員数

(2019年4月1日現在)



グレード	主な役職	合 計 (人)	女 性 (人)	構 成
合 計		5353	2359	44%
役員	グループ執行役員	20	4	20%
G 1	各社役員・部長 / 店長	93	9	10%
G 2	課長 / 店次長	257	33	13%
管 理 職 計		370	46	12%
G 3	Cリーダー / フロア責任者	1287	226	18%
G 4	リーダー/ショップ責任者	984	396	40%
G 5	スタッフ	1800	1071	60%
G 6		820	573	70%
G 5 ・ G 6 計		2620	1644	63%

※臨時社員を除く

1.丸井グループの概要

2.丸井グループの取組み

3.D&Iと企業価値評価

店舗のお買上客数の9割が
女性のお客様にも拘らず
店舗の意思決定の場に参画
する女性は2割に満たない

多様化するお客様のニーズに対応し
進化し続けるために、**女性の活躍が
必須である**



変化のスピードが早く
価値観が多様化する時代に、
新しい価値を
提供し続けるには？

一人ひとりが成長し、**多様な視点や
価値観を組織全体や意思決定の場
に活かす**ことで、新しい価値やイノ
ベーションにつなげることが重要

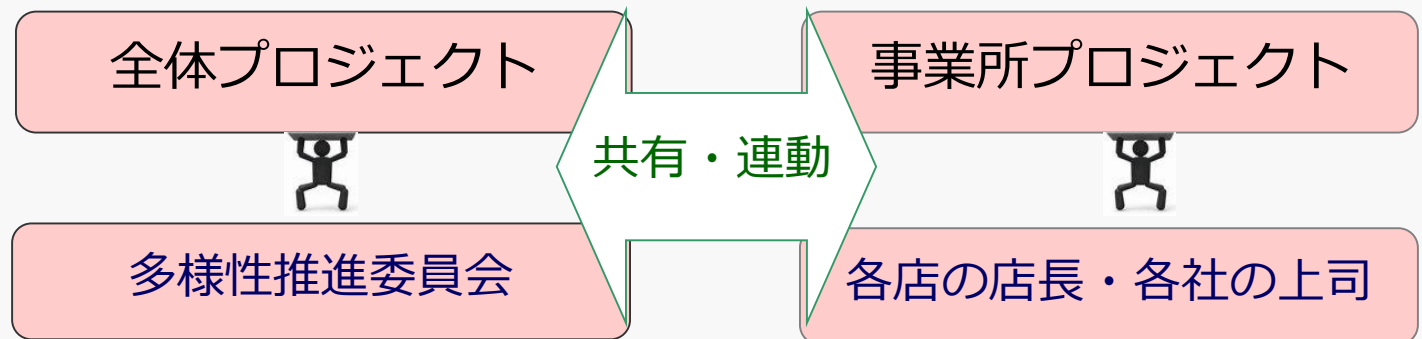
- ・ トップダウンで方向性を示し、ボトムアップで取組みを推進

トップ ダウン

- ・ 2014年度からの**中期経営計画**の中で**経営戦略の柱**として「多様性の推進」を掲げる
- ・ 社長が「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」(内閣府)にファウンダーとして参画
- ・ 全社員に配付した「ダイバーシティブック」で**トップメッセージを発信**

ボトム アップ

- ・ **多様性推進プロジェクトが中心**となって、各事業所の取組みを推進
委員会メンバーと所属長がプロジェクトをサポート



3つの多様性

男女の多様性

年代の多様性

個人の中の多様性

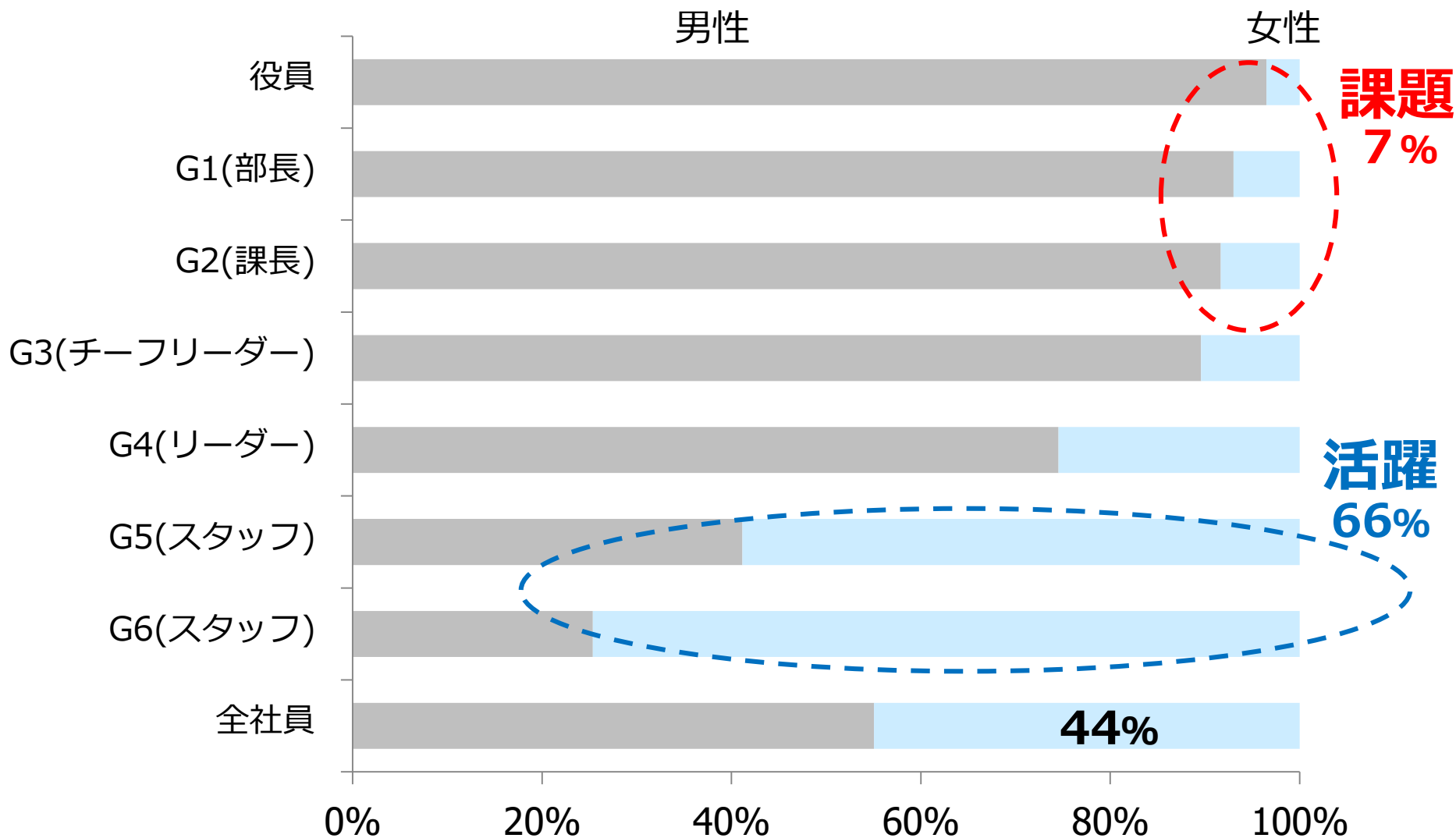
お客さまの
「しあわせ」の実現

・ダイバーシティブックで「多様性は楽しい」というトップメッセージを発信



男女の多様性：女性活躍推進の取り組み

- ・ 役職別男女構成（2013年） * 当時の社員数 6283人



①男女共の意識改革

- ・意識改革と「場」づくりを進め、上位職を目指す女性を増やす
- ・男性の意識改革を促し、女性の活躍を支援する

②生涯を通じて活躍できる働き方の検討

- ・ライフイベントに対応した働き方の選択肢を増やす
- ・長く働き続ける女性の母集団を増やす



意識改革・新しい制度づくりの両輪で取組みを推進

男女の多様性：数値目標（K P I）の設定

- ・取り組みの進捗を測るために、数値目標「女性イキイキ指数」を設定

		2013年 (実績)		2016年 (目標)		2020年 (目標)
風土づくり・意識改革	女性活躍浸透度	37%	➡	100%	➡	100%
	女性の上位職志向	41%		60%		80%
	男性社員の育休取得率	14%		60%		100%
女性の活躍推進	育児フルタイム復帰率	36%		70%		90%
	女性リーダー数	545名		650名		900名
	女性管理職数	24名		35名		55名
	女性管理職比率	7%		11%		17%

- ・ 育児を経験することで、多様な価値観に気づき「多様性を受け容れるチームづくり」に活かされる

『上司から声をかける』のが最大の効果！

部下から『子供が生まれました！』と報告があった際に、
『おめでとう！育休はいつにする？』と上司からの統一トークを徹底

**男性も育休を取得するのが
当たり前の風土に**



- ・ 2008年よりプロジェクトで残業時間抑制の取り組みを開始

時間外目標の設定

多様な就業パターン

	2007年	2018年	効果
年間一人あたり残業時間	130時間	42時間	▲88時間
総残業代	33.6億円	7.9億円	▲25.7億円
退職率	6.8%	2.0%	▲4.8%

- ・結婚・育児等のライフイベントを抱えた女性が生涯を通じて働く際の最大のハードルは、小売特有の営業時間のカベ

短時間勤務が長く続く
(下の子が小学3年生まで取得可能)

フルタイムに戻った時の帰宅時間の
ハードルが高すぎて戻れない

- ①ライフイベントを抱えても生涯働き続けられる
- ②早くフルタイム勤務に戻る意識を醸成する働き方を導入

短時間勤務制度の拡充

- ・勤務時間を3→5パターンへ
→5、6、7Hに5.5H、6.5Hを追加
- ・月間4回までフル勤務が取得可能
→シフト編成時に上司と確認
→給与、賞与に反映



時間帯限定フルタイム制度の導入

- ・労働時間はフルタイム勤務者と同様
- ・終業時間を7:20PMまでに限定
- ・短時間勤務終了後を含む末子が小学6年生まで取得可能
- ・期間中は5%程度の賃金減額



・女性イキイキ指数

		2013年	2018年	13年比差	2020年 (目標)
風土づくり・意識改革	女性活躍浸透度	37%	98%	+61%	100%
	女性の上位職志向	41%	69%	+28%	80%
	男性社員の育休取得率	14%	100%	+86%	100%
女性の活躍推進	育児フルタイム復帰率	36%	74%	+38%	90%
	女性リーダー数	545名	654名	+109名	900名
	女性管理職数	24名	46名	+22名	55名
	女性管理職比率	7%	12%	+5%	17%

- ・ 2009年より、社員自らが手を挙げ、参加する対話の場を創出

■ 自主参加型の対話の取り組み

延べ参加人数 **約7200名**
開催回数 **約380回**

- ・ お客さまニーズ勉強会
- ・ 人の成長会議
- ・ 女性活躍推進の共有会
- ・ グループ公認プロジェクト
- ・ バリュー評価グループ分科会
- ・ 超長期研究会
- ・ サステナブルプロジェクト



・2017年 グループ公認プロジェクト

プロジェクト
(若手中心・公募)

○多様性推進プロジェクト

<応募> **3倍** <選出>
158名 → 50名

○マルイミライプロジェクト

<応募> **2倍** <選出>
118名 → 74名

○健康経営推進プロジェクト

<応募> **5倍** <選出>
260名 → 51名

サポート

中期経営推進
委員会
(管理職)

管理職は若手の
サポート役

○2018年5月 新たに「サステナビリティプロジェクト」スタート

<応募> **7倍** <選出>
271名 → 36名



これまでの企業文化

強制

やらされ感

上意下達のマネジメント

本業と社会貢献

業績の向上



これからの企業文化

自主性

楽しさ

支援するマネジメント

本業を通じた社会課題の解決

価値の創造

〈2008年当時 中計推進会議〉



〈現在の中計推進会議〉



- ・ 中長期的なキャリア形成に向けた取組みにより、変化に強い人材の育成を推進
⇒2013年よりグループ横断でキャリアを形成する「職種変更」を本格的に推進

目的

- ・ 1つの職種に長く従事することによる
思い込みや当たり前を払拭すること
での自身の成長につなげるため

「職種変更」の事例

- ・ 売場販売員⇒
グループ会社のシステム会社
- ・ 小売リーシング担当
⇒カード事業の提携推進担当

★「職種変更」推進のための取組み

お仕事ブック



お仕事フォーラム・個別相談会



自己申告制度
* 半年に一度

〔グループ会社間異動率〕

約 **52** %

2013年4月～2019年4月累計
(役員・管理職を除く)

〔異動後に成長を感じた社員割合〕

約 **86** %

2016年11月に実施したアンケート結果

- ・職変者は、未職変者に比べて、会社が用意する社外研修などの「学びの場」への参画率が高い
- ・職種変更による環境変化が学びを促す傾向がある

★評価制度

「個人」ではなく、「**チーム**」単位での評価にシフト。
お互いの得意・不得意を補い合い、教え合い、**チームとして成長し続ける風土**を醸成

- ・営業店に集中していた短時間勤務者をグループ各社に積極的に配置
→小売業で培った「接客力」を発揮し、グループ各社の業務効率アップを実現

「働きやすさ」と「個人の成長」の観点から、グループ内の早い時間帯の勤務場所の**職域を拡大**

事例1

エポスカード コールC

- ・カード事業の拡大に伴い、架電業務が急増。難易度の高いお客様対応の専任組織を短時間勤務者で編成

担当業務の取扱高が1.5倍に増える中
支払遅延客数は前年比90%に減少

事例2

ムービング（物流） カスタマーC

- ・ネット通販客の問合せ、電話受注のサービスレベルの向上のため、営業店での接客経験が豊富な短時間勤務者を即戦力として受け入れ

部署全体の業務効率が格段に向上し
電話の放棄率が19%→4%に!!

「接客力という強みの再発見」につながり、職種変更へのチャレンジが増加!

個人の中の多様性：育児短時間勤務者の職域拡大

- ・ 営業店に偏っていた短時間勤務者が、職域拡大により、グループ各社で活躍

	合計 (人)	丸井 営業店	丸井G 丸井 本社	エポス カード	ムービング (物流)	その他 合計
2016年度	379	200	21	108	27	23
↓						
2019年度	445 (+66)	134 (▲66)	42 (+21)	170 (+62)	49 (+22)	50 (+27)



- ・ 2017年よりプロジェクトを始動し、新しい働き方に向けての取組みを実施

17年度上半期

プロジェクトメンバー各自がトライアルでテレワークを実施

成果

多様な働き方の推進（仕事と育児・介護の両立など誰もが働きやすい環境に効果）

17年度下半期

チーム・課単位での複数人テレワークの検証

成果

時間が有効に使え、生産性向上。懸念のコミュニケーションも問題なし

＜気づき＞

「上司の意識改革」と「チーム全員で取組む環境」が重要



「テレワーク説明会」と「部署別ミーティング」を実施

2018年からは、希望部署よりテレワークを順次導入

1.丸井グループの概要

2.丸井グループの取組み

3.D&Iと企業価値評価

- ・社員向けの「インクルージョンフェス2018」開催
- ・多様性を「体験・体感」できる場に家族含め約1700名が参加



お客様のダイバーシティ & インクルージョン



「個人の中」「年代」の
多様性を推進



アタマ・カラダ・
あらゆる健康





MILLENNIALS



丸井グループが進めているインクルージョンの取り組みは、将来、社会の当たり前になっていくはずです！

インクルージョンの視点からお客さまの役にたちたい。丸井グループ1本に絞って就職活動しました

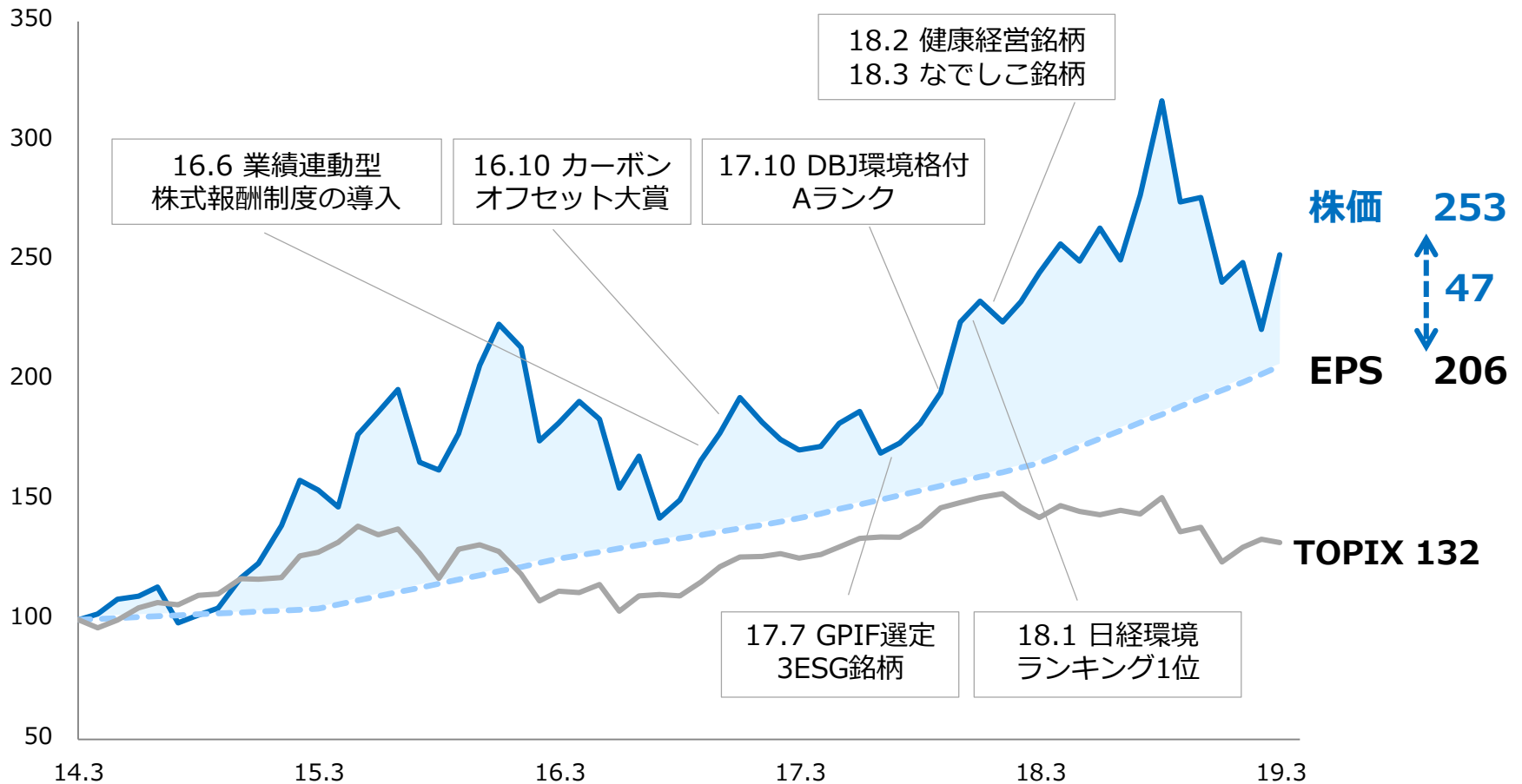


インクルージョンという「新しい当たり前」を創造したいと思って丸井を選びました。

みんなが手本にしてもらえる企業に私たちの世代がしていきたい

- ・ D & Iの取組みが加速した15年3月期以降は、EPSを上回り株価が伸長

■丸井グループの株価推移（14年3月期を100とした場合）





プラチナくるみん認定
(2016年)



くるみん認定
(2012、2014、2016、2018年)



新・ダイバーシティ100選
プライム2019



なでしこ銘柄2019







日本証券業協会
Japan Securities Dealers Association

資料 2－2

2019年度女性職員向けセミナー 「証券 Women's Network」(東京会場) 開催概要

2019年9月
日本証券業協会
SDGs推進室



2019年度 証券 Women's Network 概要(東京)

1) 開催目的	証券業界における女性のネットワークを構築し、女性職員のキャリア意識の醸成を図る。	
2) 開催日時	2019年7月30日(火) 10:00~12:30	
3) 開催場所	TKP東京駅日本橋カンファレンスセンター ホール5A・5B	
4) 主催	日本証券業協会	
5) 参加者	29社83名(会員証券会社の女性職員)	
6) プログラム内容	7) 当日の様様	
①主催者挨拶 日本証券業協会 会長 鈴木茂晴		
②証券会社職員(ロールモデル)によるパネルトーク		
③参加者による座談会及び発表		
④ネットワーキング ※軽食を用意した立食形式		

2019年度 証券 Women's Network(東京)

主なポイント

主なポイント(意見)

自身の意識改革

- 周囲の男性同様に長時間働くことが難しくても、自分なりに割り切って出来る範囲で頑張っていくことが重要。
- 部下は一挙手一投足を全て見ているのだということを意識するとともに、こういう先輩になりたいと思われるように意識していくべき。
- 前例がないからやらないのではなく、前例がないことにも挑戦していくべき。

周囲の意識改革

- 特に年配の男性役職員において、過去の成功体験重視や男性優位な考え方が残っているのではないか。
- 周囲を巻き込むためには日頃のコミュニケーションが重要。

職場環境

- 制度は整備されてきたが、運用面が不十分であり、制度の周知徹底も不足しているのではないか。
- 在宅勤務や配偶者の転勤に合わせて転勤・休職できる制度等、より柔軟な働き方が可能となる制度の導入。

セミナーに対する参加者の声

- 今後のキャリアの参考になった 96.2%(昨年度94.7%)、次回への参加意向 94.0%(昨年度98.0%)。
- 同業他社の制度や取組み、考え方などを聞くことができ、参考になった。
- 仕事への意識や、管理職としての働き方について参考になった。
- 自分と同じ悩みを抱えている方が多く、気持ちが楽になった。
- 結婚、出産、育休を経て時間勤務を利用しながら営業職を続けるのは難しい面もあるのではないかと思ったが、制度を正しく理解し利用する必要を感じた。
- 子育てとマネジメントは同じだとパネラーの方がおっしゃっていたのが印象的だった。
- 家庭とキャリアでどちらを取るか悩む場面があっても、欲張って両方取るべきという話は参考になった。
- このような会合が必要なくなるような業界になってほしい。
- 男性にも参加してもらい、男性側の意見を伺いたい。

※ 下線部は昨年度と重複する意見

2019年度 証券 Women's Network(東京)

主催者挨拶

10:00
～10:15

主催者挨拶
日本証券業協会 会長 鈴木茂晴

主な内容

鈴木会長より、本セミナーの開会にあたって挨拶を行った。
主な内容は以下のとおり。

- ・ 証券業界で働く女性職員が、今後のキャリアを考え、自らの働き方に自信を持って働いていただくためには、多様な働き方や仕事・キャリアの悩みを共有できるような機会が必要と思い、昨年度より、本セミナーを開催している。個社の垣根を超えて業界横断的に集まりいただくセミナーは貴重であり、是非この機会を活かして、新たな気付きや横のつながりを得てほしい。
- ・ 女性には、今持っているパワーを爆発させてほしい。過去の成功体験を変革し、この国が今後更に成長していくためには、女性の感性や視点が大きなカギになる。
- ・ また、とにかく女性は結婚しようが、しまいが、子供ができようが、できまいが絶対に働くことをやめてはいけないと言いたい。仕事でつらい状況が続けば辞めたいと考えるだろうが、何があってもへこたれず、上昇志向を持って、自分の能力を一層磨いて欲しい。
- ・ 自分らしく生きていくために必要なのは経済的な自立であるため、今持っている経済力は失ってはいけない。この厳しい時代に自らの力で生きているということはそれだけで大変素晴らしいことである。
- ・ 女性職員の皆さんには、本日のセミナーで得た諸先輩方のお話や議論を糧にして、今後ともご自分の能力に自信を持ち、意欲をもって働いていただきたい。



2019年度 証券 Women's Network(東京) パネルトーク

10:15
~10:45

証券会社職員(ロールモデル)によるパネルトーク

主な内容

証券会社女性職員3名(ロールモデル)より、これまでの経験をもとに、仕事のモットーや仕事面・生活面で工夫されている点、後輩女性職員へのメッセージ等について、パネルトークが行われた。

主な内容は以下のとおり。

- 入社後ずっと支店の法人営業で支店長まで経験した後、現在本社の法人営業支援部長を務めている。育休復帰後に部長職の打診をもらった時は正直悩み、少し時間をいただいたが、せっかくのチャンスなので引き受けた。家事・育児もあって周りの男性部長と同様に**長時間働くことは出来ないが、女性の先輩の経験談等を参考にしながら自分なりに割り切ってやってきた**。皆さんも**体調管理をまず第一**にしてほしいが、**もし家庭とキャリアでどちらを取るか悩む場面があっても、欲張って両方取るようにして良いと思う**。
- 今年4月から支店長を務めている。ライン課長は全員私より年上であり、極力**フラットな関係性**を心掛けている。仕事でも家庭でもとにかく時間がないために、一言二言会話する中でもある**べく目線を合わせて密な時間となるようにしており、その点で子育てと仕事のマネジメントはとても似ていると思う**。また、管理職になってからは、**部下は一挙手一投足を全て見ているのだということ意識するとともに、こういう先輩になりたいと思われるように頑張っている**。
- 入社後10年間支店営業に携わった後、現在は広報やIRを担当している。子供の急な体調不良で休んでも問題ないように、**期日1週間前にはある程度目処が立っているように心掛けている**。当社の女性活躍推進はまだ途上のため、**こうした交流の機会**で**他社の取り組みや考え方を持ち帰り、当社の取り組みが進むようにしていきたい**と考えている。前例がないことはダメだと思われがちだが、これまでの経験上、自分が前例になることでチャンスが生まれることも多かったため、**前例がないことに挑戦することも大事だ**と思う。



2019年度 証券 Women's Network(東京) 参加者同士の座談会

11:00
～11:55

参加者による座談会及び発表

主な内容

参加者をグループに分け(職種・役職別)、社会人人生で苦労した時の状況を振り返り、会社の制度や自身の働き方などに関する課題を挙げ、その改善方法についてディスカッションした。

ディスカッション結果として以下のコメントが発表された。

- ・地方部店か首都圏かによって制度の利用しやすさや実績に差があるため、そうした格差をなくしていくべきである。また休暇制度についても実際には利用しにくい場合もあるため、もうすこし個別の事情に配慮した制度になっていくことが望ましい。
- ・管理職の立場からは、部下に頑張してほしいと言われるプレッシャーが、良くも悪くも周囲に見られていることを意識付け、それが使命感になってこれからも頑張っていくモチベーションになっているという意見があった。会社の制度面に関しては、休暇制度を積極的に利用していきたいという話になったが、制度を悪用する人がいると、「やっぱり女性は」と見られてしまうため、悪しき前例になることなく、良い前例となるように努力していくことが重要である。
- ・配偶者の転勤で海外や地方についていく必要がある際、地方にポジションがなければ退職となってしまう点が課題として挙げたので、配偶者の転勤に合わせて2～3年程度休職できる制度があると良い。また、制度の周知徹底が不足しているのではないか。
- ・管理職が会社に対する意見を述べると会社批判と捉えられかねないため、意見を言い合える相手が少なくなってくることが悩みとして挙げられた。解決策として個人としての意見であることを明確にすることが提案された。他方で、会社によっては退勤時間が制度として決められており、それによって気兼ねなく早く帰ることで家庭と両立した働き方を継続できるとの意見があった。



2019年度 証券 Women's Network(東京) ネットワーキング

12:00
~12:30

ネットワーキング ※軽食を用意した立食形式

主な内容

参加者同士で更に交流を深めることができるよう、立食形式によるネットワーキングを開催した。本セミナーに出席した女性職員のほとんどに参加いただいたほか、パネリストとして登壇した女性職員も交えて活発なネットワーキングが行われた。

なお、女性活躍に積極的に取り組んでおり、当日はオブザーバーとして出席していた英国大使館の方々にもご参加いただいた。



資料 3

2019年度下半期における具体的施策について

2019年9月
日本証券業協会
SDGs推進室

これまでの具体的施策の結果や分科会意見を踏まえた 主なポイント

とう
10/4は
証券投資の日



(具体的施策や会員向けアンケートから得られた示唆)

- パワハラやセクハラ問題への対応もあり、**部下への接し方が難しい**。(「管理職向けセミナー」参加者より)
- 働く意識の多様化と現場マネジメントに関する点については、**部下にもヒアリングしてみたい**。(「管理職向けセミナー」参加者より)
- **「証券 Women's Network」における女性職員の意見は非常に参考になる**。(「管理職向けセミナー」参加者より)
- 特に**年配の男性役職員において、過去の成功体験重視や男性優位な考え方が残っている**のではないかと。(「証券 Women's Network」参加者より)
- 男性にも参加してもらい、**男性側の意見を伺いたい**。(「証券 Women's Network」参加者より)
- **女性活躍の推進に関する取組みについては、行っている会員と行っていない会員で二分されており、かつ行っていない会員が過半数を占めている**。(第2回会員向けアンケート結果より)

(これまでの分科会委員からの意見)

- **「証券 Women's Network」に男性管理職を参加させ、熱を感じてもらうということも意味があるのではないかと**。
- 例えば**活躍している女性職員とそれをサポートしている上司がペアとなってモデルケースとして登壇し、上司はどう取り組んでいるのか等を管理職に聞いてもらう**といった取組みも良いのではないかと。
- 女性活躍を阻害している一つの要因として一般的によく言われているのはハラスメントの問題であると思う。**証券業界としてハラスメントへの対応という角度から施策を検討していくことも考えてみる価値はあるかもしれない**。

⇒ **ロールモデルとなり得る女性職員とその上司の姿を例示するとともに、別々の証券会社に勤める女性職員と男性管理職の間で意見交換を行い、お互いの認識の差を埋めることができるような機会を提供するような施策を実施してはどうか。**

2019年度下半期における具体的施策(案)

・「証券 Women's Network」と「管理職向けセミナー」のコラボ

とう
10/4は
証券投資の日



目的	女性職員と男性管理職の相互理解を深め、より多様な人材の活躍に向けた意識の醸成を図る。
開催時期	2019年11月～2020年1月
開催場所	東京、名古屋及び大阪
プログラム (計2時間30分)	・証券会社女性職員と女性活躍を推進する上司のペア(2～3組程度)によるパネルトーク(計40分程度) ・女性職員と男性管理職によるディスカッション(40分程度) ・上記ディスカッション結果について、女性職員と男性管理職よりそれぞれ発表(15分程度) ・ネットワーキング(30分程度) ※開催結果を公表するなど、業界内外に対する情報発信に努める。
参加対象	①会員証券会社女性職員(特に過去の「証券 Women's Network」に参加した中間管理職以下の層を想定) ②会員証券会社男性管理職
参加人数	・東京会場:①45名程度、②30名程度 ・名古屋及び大阪会場:①30名程度、②20名程度