

働きがいのある職場づくり



雇用形態にかかわらず、全ての従業員が目標と充実感を持って働ける制度や環境の整備を進めています

グループマネジメント方針

働きがいのある職場づくりを推進しています

セブン&アイHLDGS.は社是に掲げる「社員に信頼される誠実な企業」の実現のために、雇用・異動・昇進のさいは公平・公正な基準に則って決定しています。また多くのパートタイマーに支えられている企業として、従業員の多様な働き方を尊重し、一人ひとりが働きがいを持って仕事に取り組める職場環境づくりに努めています。そのため各種人事制度に関しては、常に従業員の声に耳を傾け、社会の変化・働き方に合わせて改善を図っています。



従業員が安心して仕事を続けられるよう 育児・介護支援制度を導入しています

セブン&アイHLDGS.では、生活が変化しても従業員が働き続けられるよう各種制度を設けています。例えば、グループ共通の育児・介護支援制度である「リ・チャレンジプラン」を運用。2002年からは、パートタイマーも利用できるように制度の拡充を図っています。また、2006年にグループに加わったそごう・西武でも、パートタイマーも利用できる独自の育児支援制度を導入しています。

「セブン&アイHLDGS.人材公募制度」を通じて グループ各社の枠を越えて人材を募集しています

セブン&アイHLDGS.では所属会社の枠を越えた人材の募集をしています。新たな職場・仕事に挑戦しようという強い意欲と情熱を持つ個人の意思を尊重し、その個人の能力が十分に発揮できる適材適所の配置を目指しています。これは、組織の活性化とともに、新規設立会社を人材の面から支援する効果もあります。なお、各事業会社内でも「立候補制度」などを実施して個人の意欲に応えています。

主要事業会社の主な取り組み一覧

コンビニエンスストア事業	
セブン-イレブン	
能力向上支援	<ul style="list-style-type: none"> ● 加盟店向け接客勉強会の開催 →P62 ● 優秀店の表彰 →P62 
公正な評価・ 処遇	<ul style="list-style-type: none"> ● 自己評価、一次・二次上長との面談による評価制度
ワークライフ バランスの 実現	<ul style="list-style-type: none"> ○ 育児・介護支援制度「リ・チャレンジプラン」の運用 →P60
多様な 人材の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 社内立候補制度 ● 定年(60歳)以降の再雇用制度 ● 4カ国語に対応したレジトレーニングテキストの用意 <p>障がい者雇用の推進</p>
労働安全衛生 への配慮	<ul style="list-style-type: none"> ● OFCへの交通安全講習会の実施  <p>健康診断の実施、健康管理センター設置、ファミリー健康相談・こころの電話健康相談の実施 安全衛生委員会の実施</p>

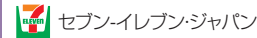


●:本レポート中に独立した項目で記載 ○:本レポートの本文中で言及 一:取り組み未実施

スーパーストア事業		百貨店事業	フードサービス事業	金融関連事業
イトーヨーカドー	ヨークベニマル	そごう・西武	セブン&アイ・フードシステムズ	セブン銀行
<ul style="list-style-type: none"> ○社内ライセンス制度の運用 →P63 ○生鮮パートナー社員技術コンクールの開催 →P63 ●社内研修体系の整備 ●自己啓発の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ●独自ツールを活用した目標・進捗管理 →P64 ●技術コンクールの実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員の改善提案によるボトムアップ運動の推進 →P65 ●接客技術向上のための専門資格の取得支援 ●通信講座の奨励、受講費用の補助 ●インストラクター制度による販売指導向上の支援 	<ul style="list-style-type: none"> ○社内研修体系の整備 →P66 ○国家資格の取得支援 →P66 ●社内資格の研修・検定制度の設置 	<ul style="list-style-type: none"> ●通信講座受講の奨励 ●社内研修の実施 ●外部研修の受講奨励 ●キャリアマップを活用した能力向上 ●お客様対応コンテスト(社内)の開催 ●コンタクトセンター関連のコンテストへの参加(社外)
<ul style="list-style-type: none"> ●パートタイマーの人事処遇制度の整備 →P63 ●自己評価、一次・二次上長との面談による評価制度 ●評価者向け研修の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ●社長表彰の実施 →P64 ●育成計画に基づいた社員の指導と評価 	<ul style="list-style-type: none"> ○優れた販売員を評価する「スタークラブ」制度 →P65 ●目標管理制度に基づく評価の実施 	<ul style="list-style-type: none"> ○従業員が公平に学べる研修の開催 →P66 ●パートタイマーの昇格制度の運用 	<ul style="list-style-type: none"> ●「能力評価」「業績評価」両面からの評価 ●自己評価、一次、二次上長との面談による評価制度 ●評価者向け研修の実施 ●パートタイマーの人事処遇制度の整備
<ul style="list-style-type: none"> ○育児・介護支援制度「リチャレンジプラン」の運用 →P60 	<ul style="list-style-type: none"> ○育児・介護支援制度の運用 →P60 	<ul style="list-style-type: none"> ●出産・育児・介護支援制度の運用 →P65 	<ul style="list-style-type: none"> ○育児・介護支援制度「リチャレンジプラン」の運用 →P60 ●アルバイトの方への育児休暇制度の運用 	<ul style="list-style-type: none"> ○育児・介護支援制度「リチャレンジプラン」の運用 →P60 
<ul style="list-style-type: none"> ○パートタイマーの正社員登用 →P63 ○定年(60歳)以降の「再雇用制度」(パートタイマーには「シニアパートナー制度」) →P63 ●人権啓発(ノーマライゼーション)教育 ●社内立候補制度 	<ul style="list-style-type: none"> ●定年(60歳)以降の雇用制度(パートタイマーも含む) 	<ul style="list-style-type: none"> ●定年(60歳)以降の雇用制度 	<ul style="list-style-type: none"> ●正社員・店長への登用制度の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ●定年(60歳)以降の雇用制度 ●人権啓発教育の実施 ●パートタイマーから社員への登用制度の整備
<ul style="list-style-type: none"> ●労働災害防止教育 				<ul style="list-style-type: none"> ●産業医、保健士問診の実施 ●社外メンタルヘルスケア機関の活用

コンビニエンスストア事業

加盟店と従業員のスキルや意欲の向上



加盟店とともにサービス向上を目指しています

「フレンドリーサービス」の勉強会を実施

セブン-イレブンでは、お客様の立場に立った、心のもった感じの良い接客を「フレンドリーサービス」と呼び、これを各店舗で実践していくための勉強会を開催しています。

勉強会は、加盟店のオーナー様と従業員さんを対象に地区単位で継続的に開催。参加したオーナー様はまず、従業員さんにとって働きやすい職場環境を整えて、その上で従業員さんと一緒に「お客様に喜んでいただけるサービスとは何か」を考え、実践していきます。その取り組み状況や成果を次の勉強会で発表するというサイクルを繰り返すことで、参加者が互いに学び合っています。勉強会への参加をきっかけに従業員さんのサービスレベルが向上し、お客様からお褒めやお礼の言葉をいただくといった好循環が生まれています。

また、各店舗で率先してフレンドリーサービスを実践している従業員さんに感謝状を贈っています。お客様から応対をお褒めいただいた場合や、オーナー様の推薦とOFC・DM※¹の

推薦があった場合を対象として、地区の勉強会などで表彰することでその成果を皆で讃えています。



「フレンドリーサービス」の勉強会

優れた店舗を表彰

毎年、一定の基準を満たし地域のモデル店



「優秀店」向けの表彰状

となる優秀店について表彰しています。2008年度は、全国で159店を優秀店として表彰しました。

公正取引委員会からの排除措置命令について

2009年6月、セブン-イレブン・ジャパンは、「加盟店に対し販売期限の近づいたデイリー商品などの見切り販売を不当に制限している」として、公正取引委員会から独占禁止法第19条の規定違反による排除措置命令を受けました。

本命令を受け、ご指摘いただいた事実や第三者意見などをふまえ慎重に検討を行い、8月5日に命令受け入れを公正取引委員会へ報告しました。

しかし無原則の見切り販売は、①価格への信頼性を損なう、②同一商品で“一物二価”の不

信感、③同一チェーン同士の価格差による価格競争の可能性、④ブランドイメージの失墜、などが考えられることから「デイリー商品の見切り処分による販売時におけるガイドライン」を加盟店様に配布。見切り処分による販売方法、作業手順をご案内するとともに「加盟店基本契約書」の改定を行いました。

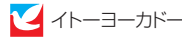
今後も加盟店様との信頼関係を一層強固にするとともに加盟店様の満足度をさらに向上すべく、経営努力を続けてまいります。

※1 DM

ディストリクトマネジャーの略で、各地区の責任者のこと。

スーパーストア事業

パートタイマーの人事処遇制度の充実



各自の価値観や考え方に合った働き方が選べる制度を採用しています

イトーヨーカドーでは、2009年2月末現在、全従業員の約76%をパートタイマーが占め、店舗運営において重要な役割を担っています。また、パートタイマー自身の仕事に対する価値観や考え方、働き方へのニーズも多様化しています。

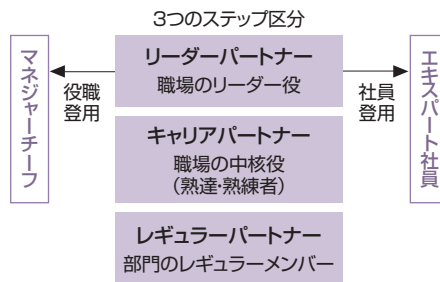
こうした変化を受けて、2007年3月から、パートタイマーがそれぞれの事情や考え方に合わせて働き方を選べる「ステップアップ選択制度」や、最長65歳まで働ける「シニアパートナー制度」を導入。同時に、仕事への評価が従来以上に反映される賃金・評価体系を整備しました。

「ステップアップ選択制度」には、職場での役割や業務内容、必要とされる技術・技能に応じて「レギュラーパートナー」「キャリアパートナー」「リーダーパートナー」の3つの区分があ

り、次のステップにチャレンジするかどうかは各自が選択できます。さらに2007年11月には「リーダーパートナー」に認定されたパートタイマーを正社員(エキスパート社員)に登用する制度も導入しました※2。

こうした制度面の整備とともに、パートタイマーのスキルアップを支援するために、リーダーパートナーとキャリアパートナーを対象とした勉強会を各店で実施しています。

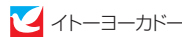
■ ステップアップ選択制度



※2 2008年度の状況 (2009年2月末現在)

リーダーパートナー：約2,100人
キャリアパートナー：約2,600人
累計正社員登用人数：約330人

従業員の専門技能・能力向上の支援



仕事の成果に結び付く知識・技術・能力のスキルアップを支援しています

イトーヨーカドーでは、従業員一人ひとりが能力を高め、働きがいを持って仕事に取り組めるように、教育研修の充実に努めています。

その一環として、2004年4月から社内ライセンス制度「フレンズメイト」を設置。「(1)研修→(2)検定→(3)認定」というプロセスを経て、売場で必要とされる実践的な知識・技術や接客応対力を身につけていきます。ライセンスは生鮮部門を除く全部門を対象とする18種類で、それぞれランク1~5のランクを設定。ランク1・2の認定者は、人事データとして登録され、評価などにも反映しています。また、身につけた技術を維持し、日々の業務に直結した目標管理として活用するため、ライセンスの認定期間は2年とし、期間終了時に設定された接客

金額などの一定基準に満たない場合は更新試験を実施しています。2009年7月末現在、延べ24,675人がライセンスを取得しています。

生鮮部門では、生鮮加工技術の習得・スキルアップを目的に、生鮮研修室での集合研修や、各店舗でのマネジャーによるOJT(職場内教育)、店舗を巡回するトレーナーによる技術指導などを実施しています。また2005年度から1年間の集大成として、精肉・鮮魚・寿司・温惣菜・青果担当のパートタイマーを対象に「生鮮



生鮮パートナー社員
技術コンクール

パートナー社員技術コンクール」を開催しています。



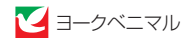
スーパーストア事業

※1 「感動・創造と挑戦の祭典」部門マネジャーを対象とした「ベストリーダー賞」や、全従業員を対象とした「改善提案賞」など8つの賞があります。賞によって毎月、年3回、年2回、年1回と表彰を実施しています。

※2 マネジメント編の
設定項目

販売計画の作成やコンプライアンスに関する事項など、部門管理者として必要な知識や能力のレベルについて診断します。

全社員の士気を高める社長表彰制度



社長が従業員を表彰する「感動・創造と挑戦の祭典」を開催しています

ヨークベニマルでは、業務や数値の改善、良い接客をした従業員を社長自らが表彰する「感動・創造と挑戦の祭典」※1を催しています。

従業員の8割を超えるパートタイマーを対象とした「ベストメンバー賞」は、年3回表彰しています。候補者となる「代表パートタイマー」は、各店長の推薦をもとに、13ある出店地域をそれぞれ統括するゾーンマネジャーや店長、各部門の教育担当であるトレーナーが選出します。

授賞式当日には、代表パートタイマーが商品販売の工夫や改善事例を発表し、幹部社員をはじめとした参加者全員でその考え方や手順を学びます。その後、授賞式の参加者約300人の投票で上位2名を選びます。

授賞式では、社長から受賞者全員へ賞状と賞金が贈呈されます。また副賞として、1位と

2位には盾と海外視察旅行を贈り、その他の受賞者は国内で開催される流通業の視察セミナーへ招待しています。2008年度受賞者の海外視察先は米国・ロサンゼルスの流通企業、国内の視察先は東京・横浜でした。

参加者には、視察で得た情報をお店で活かし、他の従業員と共有してもらいます。また受賞者の事例を社内報に掲載して広く紹介することで、全従業員の士気向上につなげています。



社長から盾を贈られる受賞者

従業員一人ひとりに合わせた人材育成



各部門で「目標設定カルテ」を設定・活用しています

従業員の育成にあたって、ヨークベニマルでは一人ひとりの現状の能力と次に習得すべき課題を明確にする目的で「目標設定カルテ」を活用しています。これは、接客・売場管理・発注・調理技術などの業務を遂行するうえで必要な項目を設定し、各項目について0から5までの6段階で評価するものです。

従業員は、各項目における能力を自己評価した上で、年3回、上長と進捗状況を確認して次の目標を設定していきます。目標を明確にして業務に取り組めることから、向上心の喚起と効果的な能力開発につながっています。

業務遂行に必要な項目は、職掌や業務特性・取扱商品に応じて部門ごとに設定しています。担当社員およびパートタイマー向けの「技術編」では「調理技術」「売場の陳列技術」「商品

知識」などについて、例えば鮮魚部門では139項目、精肉部門では122項目を設定。同様に部門マネジャー向けには「マネジメント編」※2を設定。さらに2009年6月には店長・副店長向けのカルテも整備し、ほぼ全階層での運用体制を整えました。

こうした内容面の整備とあわせて、従来は紙で運用していたカルテの電子データ化も進め、2007年6月に全店で切り替えを完了。集



目標設定カルテをもとに進捗状況を確認

計時間の短縮や省資源に加えて、全社でのデータ共有を実現しました。

百貨店事業

従業員のモチベーション向上 そごう・西武

一人ひとりの意見を店舗や売場の運営に活かしています

店舗で働く全ての従業員のモチベーション向上を図り、働きがいのある職場づくりに努めることは、百貨店の重要な責任の一つです。そごう・西武では、お客様に喜ばれることが従業員の働きがいや達成感につながるという考えのもと、従業員の意見を店舗運営に反映する「お客様サービスNo.1」活動を推進しています。

この活動では「お客様にとって最上のサービスとは何か」を従業員自らが考え、具体的なサービスとして実践していきます。例えば、日

頃から従業員のアイデアを提言として受け付け、従業員向け掲示板にそのサービスを実施する時期とともに掲示。その中から、お客様満足や従業員満足として大きな成果につながった改善提案には店舗表彰を行うなど、店舗ごと



改善に向けて従業員から積極的に提案

に一人ひとりが考えたサービスを具現化する工夫をしています。

従業員の「頑張る気持ち」を大切にします

そごう・西武では、主に接客・販売業務において優れた成果をあげた従業員を対象に「スタークラブ」メンバー認定制度を設けています。これは、お客様からの信頼も厚く、他の従業員の模範となる販売員のうち、販売実績が売場別全販売員数の上位1%に該当した従業員を「全社スタークラブ」メンバー、店舗別全販売員数の上位2%に該当した従業員を「店舗スタークラブ」メンバーとして認定する制度です。

また、シューフィッターやフィッティングアド

バイザー、ギフトアドバイザーなど、接客販売のさいに役立つ専門資格を持った販売員の育成を進め、従業員のキャリアアップを支援しています。さらに、高齢者や障がいのあるお客様に適切な接客や介助ができるハートフルアドバイ



「スタークラブ」メンバー認定式

ザーの資格取得なども支援しており、多くの従業員が取得しています。

働きやすい職場環境づくり そごう・西武

従業員が安心して快適に働けるよう、設備や制度を拡充しています

そごう・西武では、育児支援制度の充実策として、従業員が個々の事情に合わせて育児休職を取得しやすいよう、休職期間に複数の取得パターンを用意しています。通常より短い勤務時間で働ける育児勤務についても、子どもが小学校3年生を修了するまでに期間延長しました。

また、育児休職期間中の仕事に対する情報不足や不安に対しては、自宅からインターネットを

通じて社内情報の取得や休職者同士のコミュニケーション促進を図ることのできる仕組みを、労働組合が中心となってスタートさせました。

従業員の声に応える職場環境の整備の拡充にも取り組んでいます。池袋本店を皮切りに社員休憩室に二重扉を採用した完全分煙化やパウダールームを設置するなど、従業員施設の環境整備に順次取り組んでいきます。



フードサービス事業

※ ユニット社員

セブン&アイ・フードシステムズでは、パートタイマー・アルバイトをユニット社員と呼んでいます。

公平・公正な人材育成と処遇

セブン&アイ・フードシステムズ

知識・技術習得を積極的に支援し、能力発揮の場を提供しています

セブン&アイ・フードシステムズでは、教育・研修の機会を従業員へ公平に提供した上で、一人ひとりが身につけた能力に応じて公正に評価しています。

デニーズでは、正社員、ユニット社員※が公平に学べる場として、クッキングスクールやワインの基礎知識を習得する「デニリエ研修」を開催しています。従業員の積極的な参加を支援しています。また、教育啓発ツールとして「サービス通信」を発信しています。これは接客サービスに関するアドバイスや研修に関する情報を掲載しているもので、従業員の学習意欲を喚起しています。

セブン&アイ・フードシステムズでは、調理師・衛生管理者・管理栄養士などの国家資格の取得について、補助金を提供し、従業員の「食の安全・安心」に対する意識を向上するために積

極的な支援を行っています。



クッキングスクールの様子



デニリエ研修の様子

仕事の目標やライフスタイルに合わせて選べる制度を導入しています

店舗で働く従業員の約9割はユニット社員であり、その役割や責任なども過去と比べて大きく変化してきました。また、「働くこと」に対してもさまざまなニーズがあり、その価値観も多様化しています。そこで、ユニット社員の皆さんから寄せられた声を反映し、一人ひとりが、やりがいや働きがいを持って、笑顔で働くことのできる新人事制度を2008年10月に導入しました。

この制度では、仕事の役割や責任の重い仕事、より難しい仕事などに対してきちんと評価し、やりがいにつながる制度にしました。勤続年数だけでなく本人の仕事に対する取り組み方によって処遇も変わります。また、「責任を持った役職で仕事がしたい」「やりがいを持って働きたい」「時間を決めて働きたい」など自分の目標やライフスタイルに合わせて働くことができます。

セブン&アイ・フードシステムズは、これからも現場で働く従業員のやりがいに結び付く職場づくりに努めていきます。

■ 新人事制度概要(ユニット社員群)

能力に応じた資格制度の導入

エキスパート…店舗内での判断業務、マネジメントやほかの方への教育ができる

キャリア………職場のルールを理解し、調理や接客などで、ほかの方の見本となる

レギュラー……入社したばかりの方や時間や収入の制約がある

評価制度に基づいた処遇制度

会社が求める仕事の目標や役割を明確にした上で、その達成度合いを確認して次の目標へとつなげられるように評価制度を導入。評価によって以下の処遇が決まります。

1. 評価給として時給に反映します
2. 資格の昇格基準に反映します
3. 賞与の算定に反映します

ユニット社員