重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

重点課題の考え方

セブン&アイグループでは、グループ全体で14万人近くの従業員が働いています。職場には、パートタイマー、アルバイト、外国籍の社員、育児や介護をしながら働く従業員など多様な従業員がおり、多様な働き方を支援することが企業としての責務であると認識しています。そして、多様な従業員の活躍を支援し、働きがいを持って仕事ができるよう、従業員にとって魅力的な職場をつくることに取り組んでいます。こうした取り組みは、多様な人財の確保を円滑に進めることができるだけでなく、全く新しい考え方を取り入れて新たな価値を生み出す力となり、私たちの競争力の源泉となります。

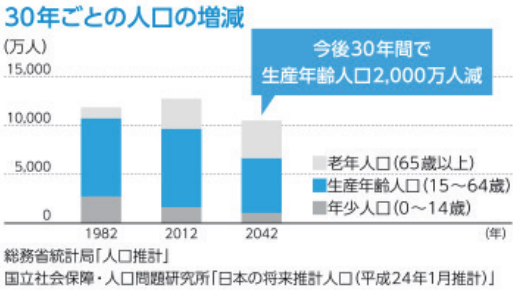
■ 関連する方針

› セブン&アイグループ企業行動指針

重点課題の背景

高齢化と生産年齢人口の減少

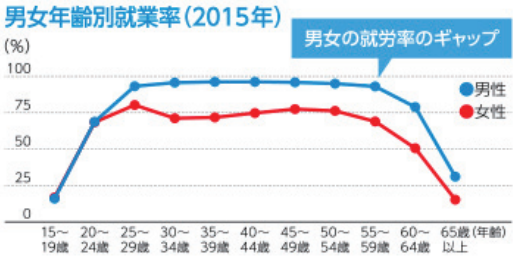
日本は出生率の低下とともに高齢化が進み、生産年齢人口が減少しており、今後30年程度で、さらに2,000万人以上も生産年齢人口が低下することが予測されています。そのため、従業員の能力強化による生産性の向上や多様な人材の育成は経済社会の活性化につながります。



総務省統計局「人口推計」
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」

女性活躍支援

生産年齢人口が減少する中、女性の活躍推進は必要不可欠です。しかし、子育てと仕事の両立ができない、子育て後に就職ができないなど多くの理由で働きたくても働けない女性が多くいます。また、世界の中でも日本の女性の管理職比率は12.5%(2015年)と低いため、高い能力を持つ女性が活躍できるように職場を整備していくことが課題となっています。



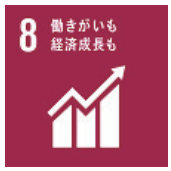
総務省「労働力調査」

重点課題の推進体制

本重点課題は、セブン&アイ*HLDGS.* 執行役員コーポレートコミュニケーション管掌を責任者にCSR統括委員会とその傘下の企業行動部会が、グループ各社・関連部門と連携しながら従業員一人ひとりが十分に活躍できる環境を整え、魅力的で働きがいのある職場づくりを推進しています。

SDGsへの貢献

この重点課題に取り組むことで、セブン&アイグループは性別・年齢に関係なく社内外の人々が働きやすい環境を提供し、持続可能な開発目標（SDGs）の目標3と4、5、8、10の達成に貢献します。



セブン&アイ*HLDGS.* の取り組み

多様な人材の活用

多様な人材の活躍により、企業の競争力を高め、持続可能な競争力を持つ企業になることを目指しています。

› 詳しくこちら

ワーク・ライフ・バランスの実現

従業員の働きやすさ向上のために、様々な人事制度を運用するとともに、長時間労働の是正や休暇の取得促進に取り組んでいます。

› 詳しくこちら

従業員の能力向上支援

グループ各社が事業特性に合わせた研修体系を整えて人材育成に取り組み、従業員一人ひとりの能力向上を支援します。

› 詳しくこちら

公正な評価・処遇

従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、非合理的な理由での差別を認めず、公正な評価を実現することを目的にさまざまな評価制度を運用しています。

› 詳しくこちら

従業員の労働安全衛生、健康への配慮

安全で働きやすい職場環境の維持と従業員の健康増進に向けて、さまざまな取り組みを実施しています。

› 詳しくこちら

従業員意識調査

職場の働きやすさやコンプライアンス意識を匿名で従業員に問う調査を、2年に1度実施しています。

› 詳しくこちら

健全な労使関係

国際的な規範に基づき労働者の団結権などの諸権利を認め、従業員との対話を通じて職場環境の改善に努めます。

› 詳しくこちら

子育て支援

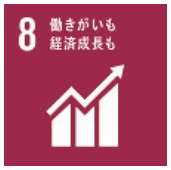
店舗を活用して育児に関するさまざまなサポートを実施しています。

› 詳しくこちら

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

多様な人材の活用

セブン&アイ *HLDGS.* は、社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援を重点課題の一つととらえ、多様な人材の活躍により、企業の競争力を高め、持続可能な競争力を持つ企業になることを目指しています。



女性の活躍による企業競争力の強化

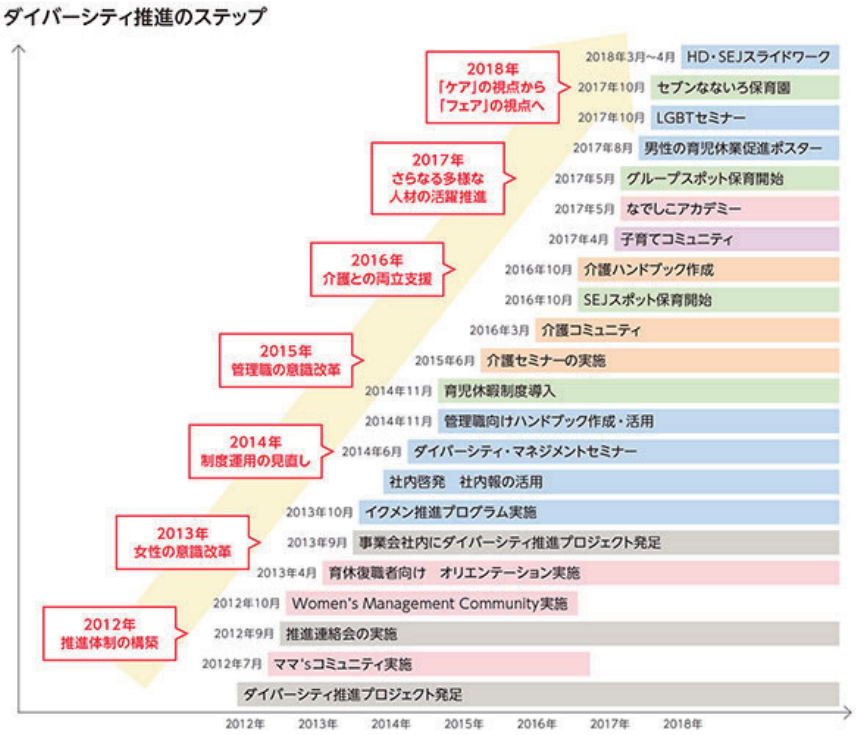
セブン&アイ *HLDGS.* は、2012年に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を設置し、グループの店舗に来店されるお客様の多くが女性であることから、女性の視点や感覚を活かした商品・サービスの開発や売場づくりがお客様満足の向上につながると考え、ダイバーシティの中でもまず女性の活躍推進に焦点をあて取り組みを進めてきました。取り組みのステップとして、2012年度に推進体制を構築し、2013年には、女性自身の意識改革のための取り組みや制度運用の見直しを実施、2014年度には管理職の意識改革の取り組みへとステップを進めてきました。また、2015年度からは仕事と介護の両立支援に向けた取り組みも進め、現在は2020年を期限としたダイバーシティ推進目標の達成に向けて、さらなる取り組みを進めています。

また同時に、多様な人材の活躍の壁となる長時間労働の是正と、社員のワーク･ライフ･バランス実現の観点から、生産性向上に向けた働き方の見直しも進めています。店舗業務の効率化を目指した改善チームの組織化や、時間外労働や休暇取得状況の見える化、ノー残業デーの実施など、グループ各社で業態に応じた取り組みを進めることで、長時間労働の是正や休暇の取得率向上などの成果を上げています。今後は、生産性のさらなる向上を目指すとともに、多様な人材がより活躍できるよう柔軟な働き方に向けた取り組みを進めていきます。

ダイバーシティ推進目標

2020年までに

1. 女性管理職比率：30%達成
2. 男性の家事育児参画促進
3. 介護離職者ゼロ
4. 従業員満足度の向上
5. 社会的評価の向上



多様な人材が活躍できる風土の醸成

セブン&アイ *HLDGS.* は、女性をはじめ多様な人材の活躍の推進に向けて、さまざまな層を対象としたコミュニティ活動やセミナーを実施しています。

子育てコミュニティ

2012年に実施した社内ヒアリングでは、女性社員の多くが仕事と育児の両立に対して不安を抱えていることが明らかになったため、2012年から、育児中の女性のネットワーク構築を目的とした「ママ'sコミュニティ」を実施し、昼休みを利用して、仕事と子育ての両立についてディスカッションを行いました。2015年度にはキャリアプランシートの作成を実施し、自分の強みや弱み、これまで獲得してきたスキルなどの自己分析を行うことで、キャリア意識の醸成につながりました。さらに、2017年4月からは「ママ'sコミュニティ」を発展させて「子育てコミュニティ」を開催。男性・女性問わず、子育て中の社員や妊娠中の社員、その配偶者などが両立のための情報共有とディスカッションを行い、働き方の見直しにつなげています。

子育てコミュニティ

イクメン推進プログラム

女性の活躍には、男性のさらなる家事・育児参画が必要なことから、2013年10月からは、「イクメン推進プログラム」を実施。社外の講師を招き、男性の意識改革の後押し、従来の働き方の見直しにつなげています。また、2018年5月には、家事参画をさらに推進するために、男性社員向けの料理教室を初めて開催しました。

イクメン推進プログラム

男性社員向け料理教室

女性のキャリア支援

2012年から、女性管理職のネットワークづくりやマネジメント力向上を目指し、「Women's Management Community」を実施。社内外の講師を招き、さらに上位層へステップアップするために必要なマネジメント知識やスキルに関するセミナーを2016年2月末までに延べ19回開催しました。2017年6月からは、将来の管理職層を育成するため、新たに「なでしこアカデミー」の開催を始め、2018年2月末までに延べ4回開催し、グループ各社から約340人が参加しました。

なでしこアカデミー

ダイバーシティ・マネジメントセミナー

2014年6月から、管理職の意識改革を目的とした「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を実施しています。2018年2月末までに延べ15回開催し、グループ各社から約4,600人が参加しました。多様な部下のマネジメントや働き方改革、リーダーシップなどのテーマで外部講師によるセミナーを行い、さまざまな切り口でダイバーシティについて考える場となっています。2017年6月にはダイバーシティ推進プロジェクト発足5年の節目として、先進企業から講師を招き、「セブン＆アイ ダイバーシティDAY2017」を開催。グループ21社の社長と幹部約400人が参加しました。

また、管理職を対象に仕事と育児や介護を両立している部下とのコミュニケーションの促進を目的とした「ダイバーシティ・マネジメントハンドブック」をグループ各社の管理職へ配布し、多様な人材を活かし、成果を出せる管理職の育成につなげています。

ダイバーシティ・マネジメントセミナー

LGBTへの取り組み

2016年9月にグループの企業行動指針を改定し、新たに明記した「LGBTへの配慮」についても、2017年度から取り組みを進めています。

2017年10月には外部講師によるセミナーを開催し、グループ17社168人が参加。2017年11月には社内報でLGBTの基礎知識を特集。大きな反響があったため、2018年1月の社内報で従業員から寄せられた声を紹介しました。

2018年5月には、「東京レインボープライド2018」に、セブン-イレブン・ジャパンがブースを出展し、Ally nanacoを発行して、LGBTフレンドリー企業としてアピールしました。

Ally nanaco

「東京レインボープライド2018」出展

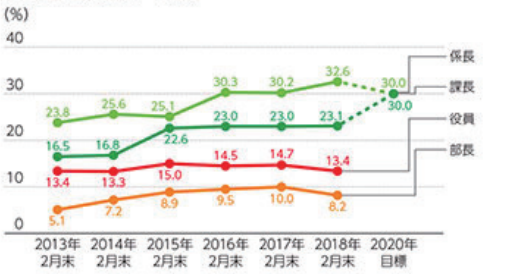
女性管理職比率の伸長

ダイバーシティ推進目標の一つである「2020年までに女性の管理職比率30%達成」に向けて、能力のある女性の登用と人材育成の強化に取り組んでいます。このような取り組みの結果、2018年2月末現在、女性管理職比率は係長級が32.6%、課長級が23.1%となっています。また、この間に女性や管理職の意識改革が進み、時短勤務中の管理職も多数誕生しています。現在は、グループ各社において管理職や幹部候補者の選抜研修の実施や面談時の上司とのキャリアプランの共有などを行うことにより、さらなる女性の育成と登用を進めています。

また、内閣府「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言へ、セブン&アイ *HLDGS.* 代表取締役社長の井阪隆一が賛同しています。

› 「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言ホームページ（男女共同参画局）

女性管理職比率の推移



※グループ8社（セブン&アイ・ホールディングス、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズ、セブン銀行、赤ちゃん本舗）合計

社外評価の向上

セブン&アイ *HLDGS.* は、これまでも女性の活躍推進のための具体的な目標を設定し、グループ一丸となって取り組みを進めてきました。これらの取り組みや積極的な女性管理職への登用が評価され、2015年1月には「女性が輝く先進企業表彰・内閣総理大臣表彰」と、株式会社東京証券取引所の「企業行動表彰」を受賞しております。また、2017年には経済産業省と株式会社東京証券取引所が共同で実施する「なでしこ銘柄2017」に選定されました。

女性が輝く先進企業表彰式（2015年1月）

なでしこ銘柄2017

各事業会社による取り組み

セブン&アイ *HLDGS.* では、ダイバーシティ推進プロジェクトで立案した取り組みを各事業会社でもスピーディーに水平展開するために、2012年9月よりグループの主要事業会社8社（セブン&アイ *HLDGS.* を含む）のダイバーシティ担当者が参加する「ダイバーシティ推進連絡会」を四半期ごとに実施。2015年からは参加企業を12社に拡大し、グループのシナジー効果を発揮しています。

さらに、2013年9月からは、グループ各社においてダイバーシティの専任組織が発足。現在は、グループの目標達成に向けて、事業会社の特性に応じた個別の目標も設定し、取り組みを進めています。

女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画

- セブン&アイ・ホールディングス
- セブン-イレブン・ジャパン
- イトーヨーカ堂
- そごう・西武

女性活躍推進法に基づく「えるぼし」認定

セブン&アイ *HLDGS.* は、女性活躍推進法に基づき、女性の活躍推進に関する優良な企業として認定され、「えるぼし」の 最上位である"3段階目"を取得しました。「採用」「就業継続」「労働時間等の働き方」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の5つの評価項目すべてにおいて認定基準を満たしています。同様に、イトーヨーカドー、セブン銀行、セブン・カードサービス、セブン・フィナンシャルサービス、ニッセン、ニッセンライフにおいて「えるぼし」"3段階目"を、セブン&アイ・フードシステムズにおいて"2段階目"を取得しています。（2018年2月末現在）

3段階目　　2段階目

認定マーク「えるぼし」

障がい者雇用の促進

セブン&アイ *HLDGS.* は、誰もが活躍できる職場づくりを理念に掲げ、障がいのある人も力を発揮できる環境づくりに取り組んでいます。事業会社では、一人ひとりの障がいの程度や内容、本人の希望などを考慮しながら、配属先と担当業務、就業時間を協議・決定し、さまざまな部門で障がいのある方が仕事をしています。

採用にあたり、特別支援学校と連携した店舗での職場実習や地域のハローワークが主催する就職面接会への参加のほか、職業能力学校とも連携しています。また、各社の採用・教育担当が障がいに関する配慮の周知と実行を図れるように、障がいのある方を雇用するうえでの基本的な知識および実際の採用方法などをまとめた「セブン&アイ *HLDGS.* ノーマライゼーションサポートガイド」を配布しています。

また、重度の障がいがある方の雇用を促進するために設立した特例子会社テルベ ※1では、2018年6月1日現在、19名の障がいのある方を雇用しています。その結果、テルベを含むグループの障がい者雇用率 ※2は2.66%となりました。(2018年6月1日現在)

テルベは設立から23年間、障がい者が働きやすい職場環境を目指し、ノーマライゼーションの実践に取り組んできたことが評価され、2017年に初めて実施された「障害者活躍企業」認証で、記念すべき第一号の認証となりました。

※1 セブン&アイ *HLDGS.* 、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、ヨークベニマル、セブン&アイ・フードシステムズの5社と北海道北見市が共同出資して1994年に設立。障がいのある方が安心して働き続けられる環境づくりとノーマライゼーション理念の普及活動を実施しています。
※2 セブン&アイ *HLDGS.* 、テルベ、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、セブン&アイ・フードシステムズ5社によるグループ雇用率。

特例子会社テルベの様子

障害者活躍企業2017 認証第1号

※セブン&アイ*HLDGS.*、テルベ(重度障がい者が働く特例子会社)、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、セブン&アイ・フードシステムズ5社によるグループ適用雇用率。

シニア層や外国籍従業員の活躍支援

セブン＆アイグループ各社では、定年再雇用制度を運用し、ベテラン社員のスキルや能力を活かせる場を提供しています。例えば、イトーヨーカドーでは、定年後も働き続けたいと希望する従業員の声に応えて、1995年に65歳まで雇用を継続する、定年再雇用制度を導入しました。希望に応じて勤務日数や勤務時間について、3通りのパターンから選択でき、多様な働き方ができるよう整備しています。2006年4月からは、パートタイマーも65歳まで働くことができる「シニアパートナー制度」を導入し、2018年2月末現在、6,345人のシニアパートナーが活躍しています。さらに2017年5月には最長70歳まで勤務を継続できるよう、制度を拡充しました。

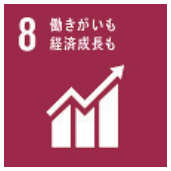
セブン-イレブン・ジャパンでは、少子高齢化や労働人口の減少が進む中、働く意欲のあるシニア層の雇用を創出しています。各自治体が開催する高齢者雇用についての企業合同説明会に積極的に参加し、シニア層の採用を促進しています。特にコンビニエンスストアで働くことに不安を感じる方に対しては丁寧な説明を心掛け、安心して働ける環境づくりにも努めています。また、シニア向けの研修のほか、留学生や外国籍の方に対しても研修のバックアップを行っています。

「シニアお仕事説明会」の様子

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

ワーク・ライフ・バランスの実現

セブン&アイ*HLDGS.* では、「ワークライフ・シナジー」を掲げ、生活者視点を仕事に活かすと同時に、仕事で学んだことを生活にも活かし、相乗効果を生み出すことを目指しています。そのため、多様な従業員が安心して勤務できるよう、法定水準を超えるさまざまな支援制度を運用しています。また同時に、従業員の働きやすさ向上のために、長時間労働の是正や休暇の取得促進に取り組んでいます。



育児・介護両立支援制度の拡充

セブン&アイグループ各社では、パートタイマーを含む従業員が育児や介護をしながら、安心して勤務を継続できるよう、法定水準を超えるさまざまな制度を運用しています。

例えば、従業員数が約4万人と事業会社の中で最も多いイトーヨーカドーでは、出産・育児制度と介護制度の2つの制度があり、いずれも男性・女性の区別なく入社1年以上の社員を対象とし、パートタイマーの方も利用可能です。これらの制度は本人が自由に選択でき、「休職プラン＋短時間勤務プラン」といった組み合わせも可能です。

イトーヨーカドーの育児・介護支援制度

	育児支援制度	介護支援制度
短時間勤務	子どもが中学一年生の4月15日まで勤務時間の短縮が可能 ※休職との併用が可能	事由発生以降、最長で3年まで勤務時間の短縮が可能 ※休職との併用が可能
午後7時までの勤務	中学一年生の4月15日までフルタイム勤務で午後7時までに勤務終了	なし
休職	最長2年の休職後仕事に復帰 ※事情により最長3年 （短時間勤務との併用が可能）	事由発生以降、最長で1年間休職が可能。また分割して取得可能 ※短時間勤務と併用が可能
再雇用	育児のために退職後、3年以内であれば優先的に採用	介護のために退職後、3年以内であれば優先的に採用

「スポット保育」「セブンなないろ保育園」の実施

セブン-イレブン・ジャパンでは、子育て中の社員の活躍を支援するため、2016年10月より「スポット保育」の取り組みを開始しました。フランチャイズチェーン本部であるセブン-イレブン・ジャパンでは、加盟店支援の役割を担っており、流通小売業に携わっていることから、繁忙期である祝日や年末年始については基本的に勤務日となっています。一方で子育て中の社員にとって、祝日や年末年始などの大型連休に子どもの預け先を確保することが難しい状況があるため、臨時の保育施設を自社の会議室や事業所付近の施設に開設しています。当初は4事業所でテスト運用を開始しましたが、2017年5月より本運用を開始し、21事業所へ拡大。2018年度中に全37事業所への拡大を目指しています。さらに、2017年5月からは、セブン＆アイグループ14社に「スポット保育」を拡大し、社員が存分に活躍できる環境づくりをグループで推進しています。

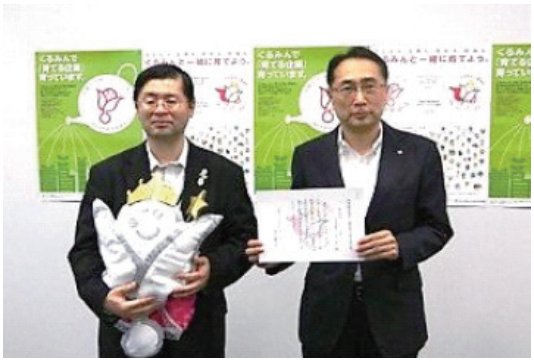
また、2017年10月に、セブン-イレブン加盟店の経営者、従業員に加え、地域の方、セブン-イレブン・ジャパン社員も対象とした保育施設「セブンなないろ保育園」を、東京都大田区と広島市の2ヵ所に開園しました。2018年7月には仙台市でも開園しており、今後も順次拡大していく予定です。

スポット保育の様子

セブンなないろ保育園外観

「プラチナくるみん」の認定

イトーヨーカドーでは、2015年6月に次世代育成支援対策推進法の改正に伴い、東京都初の「プラチナくるみん」認定企業として厚生労働省より認定を受けました。「プラチナくるみん」とは、すでに「くるみん」の認定を受け、相当程度両立支援の利用が進み、高い水準の取り組みを行っている企業を表彰し、継続的な取り組みを推進するために2015年に新たに創設された認定制度です。イトーヨーカドーでは、すでに2回「くるみん」の認定を受けており、仕事と育児の両立支援に向けて、育児を支援する人事制度「リ・チャレンジプラン」の積極的な活用、「育児休暇」制度の導入、子育て中の社員の意見交換会の開催、店長会議におけるダイバーシティ・セミナーの開催、パートタイマーを中心とした従業員の年次有給休暇の取得促進など、幅広い取り組みを行ってきたことが評価されました。今後も従業員が安心して働ける環境づくりに一層取り組んで行きます。



企業認定式（2015年6月）

男性の家事・育児参画促進

セブン&アイグループでは、男性の育児参画を促進するために、2014年11月より順次、グループ各社にて育児休暇制度を導入しました。この制度は、未就学児がいる従業員を対象に、年に5日、1日単位で有給として取得できる特別休暇です。配偶者の出産時をはじめ、子どもの入園式や卒園式、運動会といったイベント参加など育児全般を理由に取得できることから、導入当初から多くの従業員が取得しています。2017年度はセブン&アイ*HLDGS.* では45名、セブン-イレブン・ジャパンでは377名、イトーヨーカドーでは443名の男性従業員が育児休暇を取得しました。

男性の育児休業取得促進

セブン&アイグループでは、2017年4月に、男性従業員を対象とした、男性の育児参加に関する意識調査を実施しました。育児休業の取得に関する質問には、76%の男性従業員から「必ず取得したい・取得したい」との回答が得られました。その結果を踏まえて、2017年8月から男性の育児休業取得促進ポスターを管理職向けと取得者向けに作製して掲示するなど、男性従業員の育児休業取得促進に取り組んでいます。

取得者向けポスター

管理職向けポスター

介護離職者ゼロを目指して

セブン&アイグループでは、2015年度から女性の活躍推進に加えて、仕事と介護の両立支援にも取り組んでいます。

近い将来、仕事と介護の両立の可能性がある従業員は約7割を占めており、今後大きな課題になることが見込まれていることから、2015年6月から「介護セミナー」（介護の事前準備について外部の専門家を招いたセミナー）を定期的に実施しています。2015年11月からは、介護中の従業員を対象とした「介護コミュニティ」も実施し、仕事と介護の両立における課題の抽出とネットワークの構築による不安の解消を図っています。

また、2016年10月には「仕事と介護の両立支援ハンドブック」を作成し、グループ各社で活用することにより、仕事と介護の両立がしやすい環境づくりを支援しています。2017年には、会議体などで活用できる、介護の知識・介護離職防止を伝えるツールをグループ各社に配布し、より多くの従業員が介護についての理解を深める機会を増やしています。

そのほかにも、健康保険組合に設置されている相談窓口の周知を積極的に進めることで、一人で悩まない環境づくりに努めています。

ボランティア休暇制度の運用

セブン&アイ*HLDGS.*、セブン-イレブン、イトーヨーカドー、ヨークマート、セブン&アイ・フードシステムズ、セブン銀行では、障がい者や介護の支援、環境保全、震災復興支援など、従業員の地域活動への参加を支援するために、年5日の「ボランティア休暇制度」を定めています。2017年度は、グループで17名の従業員がボランティア休暇を取得しました。

在宅でも勤務可能な制度

セブン銀行では、2015年度より、妊娠や子育て、家族の介護、自身の負傷などの理由で通勤が難しい場合でも勤務を継続できるよう、在宅勤務制度を設けています。

また、セブン-イレブン・ジャパンでも、2017年7〜8月に在宅勤務のトライアルを実施しました。育児や介護をしている社員が、在宅勤務で効率良く仕事ができるか、運用結果を検証し、制度化に向けて取り組んでいます。

長時間労働の抑制

セブン&アイグループでは、長時間労働を抑制するため、さまざまな取り組みを行っています。グループの従業員約7万人に配布している社内報にて、毎月「働き方」をテーマにした連載を行い、意識改革を行うとともに、2014年から実施している「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」では、「働き方」に関して、専門家による講演や他社の先進事例の紹介を行い、2018年2月末までに延べ15回開催し、グループ各社から約4,600名が参加しました。参加者の多くが部下とのコミュニケーションを増やし、働き方改善のための行動につなげています。

スライドワークの実施

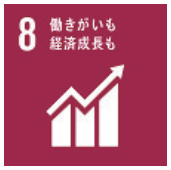
セブン&アイ*HLDGS.*とセブン-イレブン・ジャパンでは、2017年7月に東京都の「時差Biz」とも連携して、「スライドワーク（時差出勤）」を試験的に実施しました。対象は、本部と東京地区事務所勤務者で、朝の始業開始時刻を8時、9時、10時のいずれかから選択することができます。その結果、会社全体で残業削減効果が得られました。この取り組みについて、セブン-イレブン・ジャパンは「時差Biz推進賞プロモーション部門」を東京都より受賞しました。

試験導入の効果を検証し、セブン&アイ*HLDGS.*では18年3月から、セブン-イレブン・ジャパンでは18年4月から「スライドワーク」を制度化し、本格的に導入しました。また、セブン-イレブン・ジャパンでは、2016年11月より会社指定の特別休日に加え、「休日休暇取得促進日（年6日）」を設定し、制度として確立することで休日取得の促進にも取り組んでいます。

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

従業員の能力向上支援

セブン&アイ*HLDGS.* は、グループ各社が事業特性に合わせた研修体系を整えて人材育成に取り組み、従業員一人ひとりの能力向上を支援します。



教育体系の整備

セブン&アイグループでは、グループ各社が事業特性に合わせた研修体系を整え、人材の育成に取り組んでいます。特に、お客様と接する店舗従業員の能力向上は必要不可欠なため、役職別の集合研修の定期的な実施だけでなく、パートタイマーを含めた一人ひとりの能力開発とキャリア形成に努めています。

例えばイトーヨーカドーでは、パートタイマーを含む全社員に対し、仕事の基礎と商売に必要な知識・技術を学ぶ「入社時研修」を行っています。さらに所属部門の商品知識や、接客・生鮮技術のレベルアップを図る研修を実施し、継続的に従業員のスキルアップをサポートしています。そのほか、新入社員から売場担当者、売場責任者、統括マネジャー、店長に至るまで、その職務に応じた「売場管理の知識」を段階的に身に着ける研修も実施しています。

また、ヨークベニマルでは、従業員一人ひとりの現在の技術・能力や、今後習得すべき教育上の課題と目標を従業員個人とその上長で明確にするため、「目標設定カルテ」を運用しています。「目標設定カルテ」では、接客や売場管理、発注、調理技術など、業務遂行に必要な項目が細かく設定され、0～5までの6段階で個人の技術・能力を診断するものです。担当社員・パートタイマー向けの「技術編」については、担当している業務の特性・取扱商品に応じて部門ごとに診断項目を設定しています。また、店長、副店長、CS（カスタマーサービス）統括マネジャー・部門マネジャーなど店責任者の管理能力の向上と標準化を目指した「マネジメント編」も設定しています。従業員は、このカルテをもとに、自分のレベルを上長と確認し、年2回、上長と進捗状況を共有して次の目標を設定することで、自分の成長を確認するとともに、モチベーションの向上を図っています。

研修の様子

イトーヨーカドーの教育体系

役職	研修内容		情報共有
パートタイマー	**入社時研修**	・商売人の基本、会社の基本	
新入社員	**入社時研修**	・商売人の基本、会社の基本	新入社員集合研修
	サービス研修	・ギフト商品の特徴、承り方	
	単品管理研修	・商売の仕方 ・商品選定、売り方	
	部門別研修	・部門別の基礎知識、技術	
担当マネジャー	**新任マネジャー研修**	・売場責任者として必要な知識・マネジメント ・数値分析、人の教育	担当マネジャー会議
統括マネジャー	**新任副店長研修**	・店舗運営に必要な知識・マネジメント	
	副店長研修	・課題部門の業績改善	
	マネジメント研修	・経営幹部に必要な知識・マネジメント	
店長	**新任店長研修**	・会社の基礎知識・経営視点での店舗運営 ・先輩店長に学ぶ売場運営・マネジメント	店長会議

部門別の知識と接客・生鮮技術研修

自己啓発支援（通信教育など）

研修施設の整備

セブン&アイ*HLDGS.* は、事業特性に合わせ、販売や調理などの専門技術の習得を支援するとともに、グループの創業の精神を伝え、次世代を担う人材を育成するため、2012年3月に、神奈川県横浜市に「伊藤研修センター」を開設しました。研修センターには会議室のほか、生鮮担当者のための技能室（惣菜、鮮魚、寿司、精肉、青果）、レジ実習室、売場を再現した陳列実習室を完備。さらに、創業の精神と経営理念の浸透を図るための「史料室」を設けています。また、研修センター内には宿泊施設が備えており、車イス対応のユニバーサルデザイン室4室を含めた65部屋の宿泊室があります。

伊藤研修センター

› 伊藤研修センターの詳細はこちら

人材公募制度の運用

セブン&アイ*HLDGS.* は、従業員一人ひとりの意思を尊重し、その能力を十分に発揮できる適材適所の配置と組織の活性化を目指して、事業会社の枠を超えた「セブン&アイ*HLDGS.* 各社人材公募制度」を運用しており、毎年実施しています。対象会社に勤務し、現職務担当および現役職期間が2年以上の正社員であれば応募できます。

また、グループ各社でも社内公募制度を導入しており、例えばイトーヨーカドーでは、入社満2年以上の従業員であれば、業務経験や年功を問わずすべての管理職ポストと職種に立候補できます。2017年度は222人が応募し、うち42人が希望の役職や職種に就きました。

今後も、社員の意欲を向上させ、その能力を発揮できる環境づくりを推進していきます。

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

公正な評価・処遇

セブン&アイ*HLDGS.* は、従業員一人ひとりの能力を最大限に引き出し、社会的身分・出身・人種・信条または性別など、非合理的な理由での差別を認めず、公正な評価を実現することを目的にさまざまな評価制度を運用しています。

自己評価（セルフチェック）方式による公平性の確保

セブン&アイグループ各社では、従業員一人ひとりの能力の発揮と公正な評価を実現することを目的とした評価制度「セルフチェック制度」を設けています。各社とも年に2回実施しており、まず従業員が自身の仕事ぶりを評価、次に上長が評価し、両者の評価について面談で話し合います。面談で直接対話することにより、従業員が自らの成果や課題を把握するとともに、評価の透明性・公平性を確保しています。

また、上長と面談することで、職場でのマネジメントレベル・知識・スキルなどの課題を確認することで、さらなるキャリアアップにつなげていきます。会社からの一方的な評価ではないため、社員の納得感やモチベーションアップが図れるとともに、着実に業務レベルを向上するための制度となっています。

「マネジメント・チェック」の実施

セブン-イレブン・ジャパンでは、2017年11月から、部下と上長が「共に会社をより良くし、社内の風通しを良くする為」の人事施策として、マネジメント・チェックを開始しました。部下が上長に対して「部下に対するマネジメント状態」をチェック。設問数は全20問（「人間力」「思考力」「行動力」「遵守」の4分類、各5問）とコメント入力します。結果は個人が特定されないよう、部下全員の点数を平均化・コメントは集約し、上長本人には直接開示せず、2段階上の上長から中間面談時（4・11月の年2回）に口頭でフィードバックします。一人ひとりの自己成長につなげて成果を創出するためにも、積極的に活用しています。

従業員の処遇制度

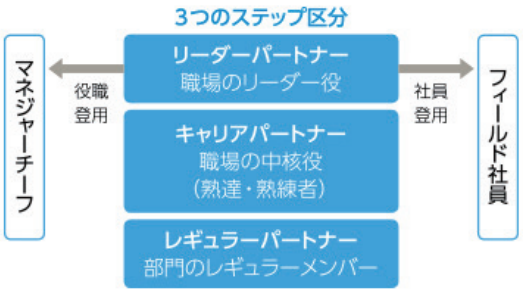
イトーヨーカドーでは、従業員が個人の生活設計や価値観に合わせて「働く地域」を選択できる「社員群制度」を設けています。この制度を基本に、業務遂行能力やスキルによって格付けされる「資格制度」と、現在担っている業務や役職に応じた「職責」の2つにより評価しています。また、仕事の成果や貢献度などから決まる個人の「評価」は、給与と賞与に直接反映しています。

多様な働き方の選択

セブン&アイ*HLDGS.*では、従業員が多様な働き方を選べて、やりがいを持てる制度の整備に力を入れています。例えば、イトーヨーカドーでは、パートタイマーが働き方を自ら選択できる「ステップアップ選択制度」を導入しています。この制度は、本人が希望し、一定以上の評価と販売スキルを習得していくに従ってランクアップしていく制度です。また、最上位に認定されたパートタイマーを月給制の正社員・契約社員に登用する制度も導入しています。これまでに138人が正社員となり、活躍しています（2018年2月末現在）。

さらに、パートタイマーからも多くの人が、売場責任者などの役職に登用されています。この取り組みが評価され、厚生労働省において2015年度に創設された「パートタイム労働者活躍推進企業表彰」で最優良賞（厚生労働大臣賞）を受賞しました。

イトーヨーカドーの「ステップアップ選択制度」

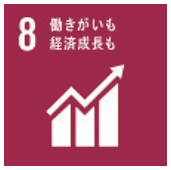


表彰式（2016年1月）

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

従業員の労働安全衛生、健康への配慮

セブン&アイ*HLDGS.* は、安全で働きやすい職場環境の維持と従業員の健康増進に向けて、「安全衛生委員会」の開催や「セブン&アイ健康宣言2018」に取り組むなど、さまざまな取り組みを実施しています。



労働災害の防止

セブン&アイ*HLDGS.* では、安全で働きやすい職場環境の維持にあたり、グループ各社で法令に基づいて「安全衛生委員会」を開催し、就労状況を含めた職場環境の改善とともに、労働災害防止のための施策を実施しています。例えば、イトーヨーカドーでは、生鮮食品を扱う従業員を対象に、包丁などの器具の取り扱いに関する教育を実施しています。セブン&アイ・フードシステムズでは、啓発ポスターなどを年3回店舗に掲示して労災防止を呼びかけています。また、労災が起きた店舗にはヒアリングに入り、原因と具体的な防止策を共有しています。

2017年度のグループ8社の労働災害に関するデータ

	セブン&アイ*HLDGS.*	セブン-イレブン・ジャパン	イトーヨーカドー	そごう・西武	ヨークベニマル	セブン&アイ・フードシステムズ	赤ちゃん本舗	セブン銀行
労働災害度数率	0.00	0.19	1.45	0.37	3.70	0.78	0.35	0.00
労働災害強度率	0.00	0.00	0.04	0.00	0.01	0.02	0.01	0.00

※労災に伴う死亡は発生していません。

従業員の健康増進

セブン&アイ*HLDGS.* では、社員の健康は生活の質を上げるだけでなく、企業が活力を増して経営の効率を高めていくものと捉え、セブン&アイ・ホールディングス健康保険組合と連携し、2014年10月に「セブン&アイ健康宣言2018」を策定しました。目標の達成に向けて、セブン&アイ*HLDGS.* 副社長を委員長、グループ各社の人事・勤労責任者と労働者代表（労働組合）をメンバーとして、セブン&アイ*HLDGS.* 人事企画部・健康管理センター・健康保険組合が事務局を務める「健康経営委員会」を設立し、グループ各社の取り組みの進捗確認やグループの施策の検討を行っています。
「セブン&アイ健康宣言2018」では、生活習慣病のリスクや喫煙率の減少、女性特有のがんの認知度向上などを目標として設定しました。その支援策としてポータルサイト「健康管理システム『MYHEALTH WEB 』」を開設したほか、メンタルヘルス研修、健康イベント、社員食堂での低カロリー・減塩メニューの提供、社内報などを通じて健康に関する意識を啓発し、従業員一人ひとりが健康を維持管理できるようにサポートしています。

「MY HEALTH WEB」は、一人ひとりがWEB上で、自らの過去5年分の健康診断データを閲覧でき、健康状態の確認と目標設定、改善のアドバイスが受けられるツールです。2017年5月より、スマートフォン向けアプリを配信し、より活用できる環境になっています。

また、グループ各社では、労働安全衛生法に基づき、従業員の適切な健康管理に向けて、定期健康診断の受診と診断後の措置の徹底、ストレスチェックの実施の徹底に取り組んでいます。

2018年2月には、これらの取り組みが評価され、セブン&アイ*HLDGS.* とセブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカドー、そごう・西武、ヨークベニマル、セブン＆アイ・フードシステムズ、ヨークマート、セブン・カードサービス、セブン&アイ出版の9社が、経済産業省と日本健康会議が共同で実施する「健康経営優良法人2018 ～ホワイト500～」に認定されました。

2018
健康経営優良法人
Health and productivity
ホワイト500

「健康経営優良法人2018」認定証

セブン&アイ健康宣言2018

目標	2018年3月末までの目標の具体的内容				
1. 適正体重を維持し、生活習慣病を減らす	BMI25以上の人の割合※				
		2015年度	2016年度	2017年度	2018年3月末目標
	男性	33.6%	34.6%	35.5%	28%以下
	女性	23.9%	25.0%	25.6%	18%以下
2. 喫煙率を減らす	喫煙率※				
		2015年度	2016年度	2017年度	2018年3月末目標
	全体	31.6%（男性：43.1%、女性：23.3%）	31.3%（男性：42.8%、女性：23.0%）	30.3%（男性：41.3%、女性：22.7%）	24%以下
3. 女性特有のがんの認知度を上げる	乳がん検診の受診者数を増やす				
4. 社員イキイキ度をアップする（心の健康）	• 従業員へのメンタルヘルスに関する知識普及 • メンタルヘルスの問題を抱える従業員への健康回復に向けた支援				
5. ワーク・ライフ・バランスの推進	• 残業を削減し、健康でワーク・ライフ・バランスのとれた労働時間にする • 健康増進・リフレッシュのため、休日・休暇の取得を促進				

※BMI・喫煙率はセブン&アイ*HLDGS.* 健康保険組合加入のグループ22社合計

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

従業員意識調査

セブン&アイ*HLDGS.* では、職場の働きやすさや働きがい、コンプライアンス意識を匿名で従業員に問う調査を、隔年で実施しています。

従業員意識調査

従業員意識調査では、理念の浸透度合い、仕事のやりがいや仕事を通じた成長実感などの従業員の満足度、上司のマネジメントや職場環境などを問う質問をしています。2017年度は、国内29社、約45,000人の対象者に調査を実施し、約40,000人が回答しました。

従業員意識調査の質問（一例）

- 私は、仕事にやりがいを感じている
- 私は、法令やルールに基づいて仕事をしている
- 私の上司は、部下の業務量を適切に管理している
- 私の会社は、環境に配慮して事業活動を行っていると思う

従業員意識調査の結果（一例）

- 仕事や職場に満足している従業員の割合※

男性	71.1%
女性	71.7%
全体	71.4%

※2017年度調査の結果。「私は、仕事にやりがいを感じている」「私の職場では、個人の能力が十分に発揮されている」「私は、自分の人事評価の結果に納得している」の設問において測定。

改善活動の促進

調査結果の分析にあたっては、グループ各社の人事やCSR部門の担当者が集まり、自社の調査結果を分析し、改善施策を考える「課題・改善策立案会」を開催。社外コンサルタントによるアドバイスや、会議出席者同士のディスカッションを通して、自社の問題は何か、その背景にある原因は何かを深く分析し、課題と改善策を立案しました。課題と改善案は調査結果とともに、グループ各社の経営層へ報告し、改善策の実行に向けて個別に取り組みを進めています。

また、グループ各社の改善活動の促進に向けて、各社の改善施策の進捗や課題を共有し合う「働きがい向上委員会」を定期的に開催。業態ごとに各社の担当者が集まり、理念やコンプライアンスの浸透、長時間労働の削減や働きがい向上に向けた施策の実施状況・成果を共有することで、課題解決のための推進力にするとともに、優れた取り組みはグループ他社への水平展開につなげています。

働きがい向上委員会

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

健全な労使関係

セブン&アイ*HLDGS.* は、結社の自由・団結権・団体交渉権を労働者の権利として尊重しており、「企業行動指針」でも、「国際的な規範に基づき労働者の団結権などの諸権利を認め、従業員との対話を通じて職場環境の改善に努めます」と定めています。

結社の自由、団体交渉権の尊重

セブン&アイ*HLDGS.* では、グループ内の11※の労働組合が「セブン&アイグループ労働組合連合会」を組織し（2018年3月現在、組合員数約61,000人（全11労働組合）、組織率75.2%（イトーヨーカドー労働組合））、「涸れた井戸からは水は汲めない」という考えのもと、組合員を対象としたさまざまな活動に取り組んでいます。また、組合員の組織運営や労働条件などについて情報交換を行い、連携を図っています。

各加盟組合が主体的に独立性を持った組織を創り、その上で連携・連帯し、お互いが力を補完しあうこと、また共通の労働条件について統一して向上させていくことが、それぞれの組合や労連をより強固な組織にしていくという基本的な考え方をもって活動しています。セブン&アイ*HLDGS.* と労働組合では、労使間で活発な議論を重ね、労働条件や従業員の働く環境に関する諸問題の改善を図っています。

例えば、イトーヨーカドーでは、組合員・従業員に関わる処遇制度や労働諸条件について話し合い、課題解決・生産性向上に向けた労使協議の場を大切にしています。昨今の働き方改革の推進は労使協働の取り組みとし、ワークルールの周知徹底、休日・休暇取得の促進を図り、労働環境の適正化とワーク・ライフ・バランスの実現を目指して取り組んでいます。

※イトーヨーカドー、ヨークベニマル、ヨークマート、シェルガーデン、丸大、サンエー、そごう・西武、セブン&アイ・フードシステムズ、赤ちゃん本舗、ロフト、ライフフーズの11社

重点課題 4　社内外の女性、若者、高齢者の活躍支援

子育て支援

セブン&アイグループは、核家族化が進み、子育てについて気軽に相談できる相手が少なくなっている中、店舗を活用して育児に関するさまざまなサポートを実施しています。

マタニティ・育児相談サービスの提供

イトーヨーカドー、そごう・西武では、保健師や助産師の資格を持つ相談員が妊娠中の健康や育児について無料で相談を承る「マタニティ・育児相談室」(2018年2月末現在113店舗)、「プレママステーション」(2018年2月末現在5店舗)をそれぞれ展開するほか、授乳用個室や給湯器、子ども専用トイレなどを備えた休憩室を設置しています。

育児に関する相談窓口

イトーヨーカドーの育児相談件数(利用者の実績)

2013年度	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度
247,422件	235,017件	237,336件	246,060件	245,988件

子育て支援イベントの開催

イトーヨーカドーでは、子育てのアドバイスや親御さん同士の交流を目的とした、さまざまなイベントを開催しています。大学や自治体、メーカー数社と連携し、「産官学が連携し、家庭で楽しめる」をテーマに、母親の健康維持・増進・リフレッシュ・子育てに役立つ情報の提供を目的としたイベントにも積極的に取り組み、イベントを通じて地域の皆様の子育て支援の輪を広げています。

産官学が連携した子育て支援イベント

キャリア教育の支援

セブン&アイグループは、小・中学校や高等学校、大学でのキャリア教育を支援するため、学校からのご依頼に応じて、各校への社員の派遣や、職場見学、店舗において身近な店内業務を経験する職場体験に協力しています。例えば、ヨークマートでは店舗での食品加工作業の見学や、売場で商品の陳列などを体験する場を提供しており、毎年約7,000人の小・中学生が参加しています。また、イトーヨーカドーでも店舗で職場体験を受け入れており、年間約8,000人の学生の方にコーディネート提案や試食販売などを通じて、お客様への提案として自ら考え、表現することの楽しさや、安全・安心を守るための基本項目を守ることの大切さを体験していただいています。そのほか、セブン＆アイ・フードシステムズでは、レストランの店長の仕事や、食材の管理、おもてなしの大切さなどを実際の体験を通じて学んでいただく職場体験を実施しており、2017年度は108校の生徒さんが参加しました。セブン＆アイグループの研修施設、伊藤研修センターでは、売場づくり体験や食品加工体験のほか、車いすのお客様への対応など、さまざまなお客様の立場に立った対応の場を提供しています。それらの体験を通じて働くことの意義やお客様に接する喜びなどを感じていただけるようにしています。

伊藤研修センターでのレジ接客体験学習

さらに、セブン-イレブン・ジャパンでは、2003年から東京都品川区と公益社団法人ジュニア・アチーブメント日本が協業で行っている「品川スチューデント・シティ」に出店しています。これは小学校の中に仮想の街をつくり、さまざまな会社が出店する中で、就業および社会体験の機会を提供するものです。子どもたちは、セブン-イレブン店内で接客から、売場づくりなどを体験することで、社会の仕組みを学びます。2017年度は2,354名の小学生が接客・販売を通して働くことの楽しさや難しさを体験しました。

品川スチューデント・シティ

企業と学校の交流

セブン-イレブン・ジャパンでは、企業と学校の交流を図る「読売教育ネットワーク」の一環として、2017年3月に杉並区立杉並第七小学校において出前授業を開催しました。授業では、地図上の架空の町にセブン-イレブンを出店するゲームを実施。生徒達には、ゲームを通じてセブン-イレブンの社会的役割を楽しく理解していただいています。同時に、日本で起きている社会環境の変化（少子高齢化・女性の社会進出・小売店舗の減少など）を学んでいただき、生徒にとってコンビニという身近な存在から社会を考える良いきっかけにもなっています。

出前授業の様子

絵本の読み聞かせ会

セブン銀行では、親子のコミュニケーション促進を目的とした読み聞かせ絵本「森の戦士ボノロン」の発行に協賛・協力しているほか、絵本の無料配布や読み聞かせ会の開催を続けています。また、セブン&アイ・フードシステムズのデニーズでも、同様に読み聞かせ会を開催しています。

従業員による読み聞かせ会

食育の支援活動

セブン&アイグループでは、さまざまな経験を通じて「食」に関する知識と、健全な食生活を実践することができる人を育てるために、次代を担う子どもたちに「食育活動」を推進しています。

例えば、セブン&アイ・フードシステムズでは、正しい食習慣を子どもの時から身につけていただくために、ゲームやクイズなどを盛り込みながら、食に関わるマナーや知識、重要性などの情報を掲載した小冊子「たべものボノロン」をデニーズで配布しています。

©NSP 2005, ©ボノロンといっしょ。2007
食育フリーペーパー「たべものボノロン」

ザンビアの子どもたちへ靴を寄贈

そごう・西武では、全店舗に「子ども靴」下取りコーナーを常設し、公益財団法人ジョイセフ※（以下、ジョイセフ）とともに「ザンビアのこどもたちに靴を贈ろう」プロジェクトに取り組んでいます。お客様からお預かりした靴は、ジョイセフを通じてザンビア共和国の子どもたちに贈っています。この靴は、裸足の子どもたちが足のけがが原因で破傷風や寄生虫病にかかることを防ぐために役立てられており、お預かりした子ども靴は、2009年から2018年2月末までの累計で約76万足になりました。

※途上国の女性、こどもの命と健康を守る活動をしている日本生まれの国際協力NGO.

「ホワイトリボン運動」への協力

赤ちゃん本舗とそごう・西武では、ジョイセフが推進している、世界中の妊産婦と赤ちゃんの命と健康を守る運動「ホワイトリボン運動」に賛同し、ジョイセフとのパートナーシップのもと「アフリカ・ザンビアにマタニティハウス（出産待機施設）を贈ろうプロジェクト」の活動を応援しています。店頭やインターネットでの募金受付を実施するほか、2018年2月末現在、店内外に69台（赤ちゃん本舗51台、そごう・西武18台）のホワイトリボン支援自動販売機を設置し、飲料をお買上げ1本につき2円（飲料メーカー1円＋設置した事業会社1円）をジョイセフに寄付しています。また、そごう・西武では、2010年よりオリジナルの「ホワイトリボンピンバッジ」を作成し、収益全額を「ホワイトリボン運動」に寄付しています。

ホワイトリボン支援自動販売機

ホワイトリボンピンバッジ