

**(株)セブン&アイ・ホールディングス**

住 所：東京都千代田区二番町 8-8  
 ホームページ：http://www.7andi.com/  
 従業員数：単社 418 名、グループ 81,257 人 ※主要 8 社  
 （内訳：男性 30,036 人 女性 51,221 人、  
 うち正社員：男性 18,705 人、女性 6,111 人）  
 業 種：流通・小売・サービス業

**1. 取り組み・支援に至る経緯・理由**

1990 年代よりグループ各社にて女性を積極的に役員や店長に登用するなど、かねてより女性の活躍推進を行ってきたが、2006 年の決算発表説明会にてグループの経営トップである鈴木が「今後は女性役員の割合を 2 割から 2 割 5 分にしていこう」と発表。さらに、2012 年 3 月のグループ各社の幹部社員が一同に会する「グループ経営方針説明会」ではグループ全社員に向けて、女性の活躍推進を明言。これまで進めてきた取り組みを一層加速させるため、2012 年 6 月に「ダイバーシティ推進プロジェクト」を発足させた。以来、グループ各社への情報発信や推進担当者との情報交換、グループ横断的なイベントの実施や啓発活動を行っている。

また、「女性の意識を変えること…ライフイベントを迎えても、キャリアビジョンを持ち、高いモチベーションを維持させる」「仕事の仕方を変えること…業務プロセスを見直し、仕事の質を向上させ、活躍の場を増やす」「管理職の意識を変えること…管理職の女性社員育成・登用意識を向上させる一特に、出産後の仕事の継続とキャリアアップ」が課題と考え、取り組みを進めている。

2015 年 2 月末までに、「女性管理職比率 20%達成」「女性の離職率を 20%にとどめる」「男性の育児参加促進」「社外評価の向上」「社内評価の向上」を目標としている。

|       |  |
|-------|--|
| 1993年 | 初の女性役員誕生(イトーヨーカ堂、セブン-イレブン・ジャパン1名ずつ)                                      |
| 1997年 | 大手百貨店初の女性店長誕生(有楽町西武)   |
| 1998年 | パート社員出身の女性役員誕生<br>(ヨーク物産(現:セブン&アイ・フードシステムズ))                             |
| 2001年 | 大手スーパー初の女性店長誕生(イトーヨーカ堂武蔵小杉店)   |
| 2006年 | 決算発表説明会にて経営トップが「今後は女性役員の割合を2割から2割5分にしていこう」と発表                            |
| 2012年 | グループ各社の幹部社員が一同に会する「グループ経営方針説明会」にて女性の活躍推進を明言(3月)<br>ダイバーシティ推進プロジェクト発足(6月) |

**2. 具体的な取り組み・支援の主な内容****①女性中心の店舗の運営**

目的：顧客視点での店づくり、業務プロセスの改善

開始：2012年 4 月

内容：幹部社員は全て女性で、女性を中心として運営する店舗をイトーヨーカドー、西武百貨店、ヨークベニマル、デニーズで1店舗ずつ運営。セブン-イレブン・ジャパンでは、女性のみによる経営カウンセリングを1地区実施。

成果：

- ・女性視点での細やかなサービスなどの取り組みが増えた。
- ・これまで男性が主体的に行っていた業務を女性も経験することで課題が浮き彫りになり、苦手意識の克服と同時に職域が広がり、活躍の場が増えた。
- ・組織内でコミュニケーションが活発になり、最前線で働くパート社員も意見を言いやすくなった。部門を超えた連携も取りやすくなり、様々な取り組みの実施スピードが速くなった。

## ②推進体制の整備（ダイバーシティ推進連絡会の開催）

目的：グループ各社のダイバーシティ推進体制の整備

開始：2012年9月

内容：グループの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）のダイバーシティ推進担当者とプロジェクトのメンバーで定期的な会合を実施

成果：

- ・プロジェクトの方向性をグループ各社にも共有することができた。
- ・女性活躍推進における各社の課題を把握し集約することで、グループ横断的な取り組みを実施することができた。
- ・グループ各社での取り組み状況や成果を報告し合うことで、お互いを刺激し合い、良い取り組みをグループ全体へと拡大することができた。
- ・事業会社での取り組みを促進するため、セブン-イレブン・ジャパン、イトーヨーカ堂にてダイバーシティ推進プロジェクトが発足した。またそごう・西武ではワークスタイルプロジェクトが発足した。

## ③育児中女性社員ランチイベント「ママ'sコミュニティ」の実施

目的：育児中社員のモチベーション向上、  
ネットワーク構築

開始：2012年7月

背景：2011年に女性部下とその上司約70人にヒアリングを実施したところ、出産後の仕事の仕方やキャリアの継続に関する不安が大きいことが分かった。



内容：事業会社の垣根を越えて、2か月に1回、グループ各社の育児中の社員が集まり、毎回テーマを決めて育児と仕事の両立について話し合っている。また、このママ'sコミュニティの場を利用し、イトーヨーカ堂で販売している惣菜や弁当のモニタリング試食をしている。

参加者：これまでに9回開催し、グループ7社で累計475名が参加。

成果：

- ・気軽に相談できる場とネットワークを作ることで、不安解消に役立っている。
- ・生産性の高い仕事をいかにするかなど、事業会社の垣根を越えて話すことで、研鑽の場になるとともに、モチベーションが向上した。
- ・イトーヨーカ堂で販売している惣菜や弁当をモニタリング試食し、商品のターゲット層である主婦の意見を商品開発へ活かした。

#### ④育休復職者向けDVDの制作とオリエンテーションの実施

目的：仕事と育児の両立への不安解消、育児中社員のモチベーションの向上

制作：2013年4月

内容：時間に制約がある中でも仕事の仕方を工夫して活躍している育児中女性社員を紹介した、育児休業復職者向けのDVDを2012年4月に製作。グループ会社12社へ配布して復職時にオリエンテーションを実施した。

成果：短時間勤務をしながら役職者として活躍する女性社員を紹介し、育児中社員のキャリア志向の醸成に繋がった。上司も一緒に視聴することで、育児中社員の気持ちを知り、管理職の理解とコミュニケーション促進に役立った。

#### ⑤女性管理職交流イベント「Women's Management Community」の実施

目的：女性管理職のネットワークの構築、

ロールモデルの輩出

開始：2012年10月

内容：グループ各社の部課長職の女性管理職を対象にしたグループ横断イベントを2か月に1回実施。当初は交流を目的としていたが、次第に内容を深化させ、現在はグループ内の女性役員による講演会の実施、キャリアビジョンについてのディスカッションなどを実施している。



参加者：2013年12月までに6回実施し、グループ13社から延べ215名が参加。

成果：事業会社の垣根を越えて部課長職の女性が集まることでお互いを刺激し合って研鑽の場となり、管理職としての意識やモチベーションが向上した。管理職女性のネットワークが構築でき、業態を超えての商品開発や情報共有の一助となっている。

#### ⑥男性の育児参加促進イベント「パパ'sコミュニティ」の実施

目的：男性の育児参加促進

開始：2013年10月

内容：グループ各社の育児中の男性社員が集まるグループ横断イベントを2か月に1度開催。初回は家事・育児の参加状況の共有とディスカッション、直近の12月のイベントでは、育児休業を取得した男性役職者(店舗勤務者)に体験談を話してもらい、育児休業を取得することで、子育て中のパート社員の状況が分かるようになったなど、マネジメントにも活かされている状況を共有した。



参加者：これまでに2回開催し、グループの5社から合計107名が参加。

展望：イベントをきっかけにして管理職に男性の育児参加を伝えることで、性別役割意識の固定観念を払しょくしてもらおうのと同時に、多様性を受け入れる風土を醸成しようとしている。また、男性の育児参加によって、働き方の見直しや生産性の向上にもつなげられるよう啓発をしている。

#### ⑦グループ全社員の意識啓発のためのグループ誌(社内報)の活用

目的：ダイバーシティ意識の啓発

開始：2012年6月

内容：意識変革のためには地道に情報を発信し続けることが重要と考え、グループ社員

7万人に毎月配布する社内広報誌に女性活躍推進の内容を掲載。2012年、2013年は単発企画でトップメッセージの発信や女性の活躍推進の意義や必要性などの内容を紹介していたが、2014年からは「働く女性の応援団！」というテーマで女性活躍推進の連載をスタートした。

1月号はダイバーシティ推進の方針や目標を紹介。2月号からはグループ各社やダイバーシティ推進プロジェクトの様々な取り組みやロールモデルを紹介する予定である。

### 3. 取り組み・活動による具体的効果

#### (1) 女性管理職比率の増加

女性管理職比率は順調に推移している。

|       | 2012年2月末 | 2013年2月末 |
|-------|----------|----------|
| 役員    | 12.3%    | 13.4%    |
| 課長職以上 | 11.8%    | 13.4%    |
| 係長職以上 | 17.8%    | 19.9%    |

※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、赤ちゃん本舗の8社合計数値

※2012年2月、2013年2月の役員比率は株主総会後（5月末）の数値

※役員は監査役を含む

#### (2) 業務プロセスの改善と職域の拡大

女性中心の店舗運営など、これまで男性が主体的に行っていた業務を女性も経験することで、課題が浮き彫りになった。苦手意識の克服が自信につながったり、作業台の高さを女性の身長に合わせて生産性を向上させるなど、作業環境の改善にも繋がっている。これまで男性の登用が多かった生鮮食品部門にも女性の登用が増え、職域が広がった。

#### (3) お客様視点での店作りとサービスの実現

女性特有の高いコミュニケーション能力や、固定化概念に縛られないフラットな感覚が組織の風通しを良くし、様々なアイデアや提案が増え、取り組みのスピードがアップした。また、女性ならではのきめ細かさや、生活者としての女性の視点を店舗運営や接客・サービスに反映させることが増え、お客様からも高い評価を頂いている。

#### (4) 育児中社員のモチベーション向上とキャリアアップ意識の醸成

育児をしながら職場で活躍する女性社員を、社内報やDVDなど様々なインフラを利用して広く紹介することで、キャリアアップしたいと思う育児中の女性社員が増えている。育児をしながら役職者として活躍する女性の人数も増えている。