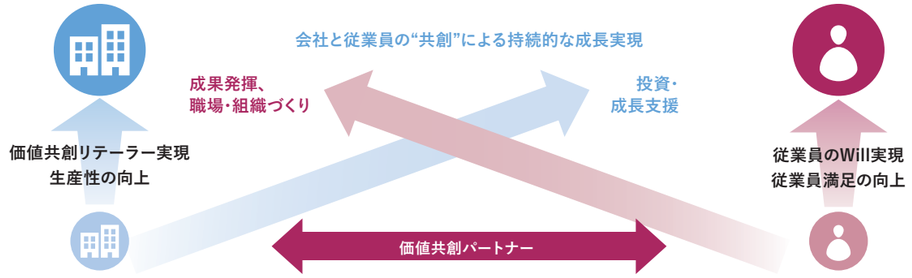
一人ひとりのWillに寄り添い、価値共創力を高める。

人的資本に対する考え方

当社は、2030年に目指す姿として、リテール事業を中心に3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を提供し続ける“価値共創リテーラーグループ”への変革を掲げています。未来を切り開き、目指す姿を実現していくのは、当社グループの従業員一人ひとりの力に他なりません。当社は、従業員を最も重要な価値共創パートナーと位置づけ、一人ひとりのWill（意志・意欲、内発的動機）に寄り添いながら、会社と従業員が相互に支援・貢献することによって、ともに成長していくことを目指しています。

会社と従業員の価値共創の概念



人財戦略の全体像

当社は、変革期と位置づけた本中期経営計画において、新たな成長パターンに転換すべく、積極的な人財投資を行い、将来の飛躍に向けた土台作りを進めていきます。

具体的には、当社が過去、全社的な合理化施策によって成し遂げた利益成長という成功体験から脱却し、多様な事業を持つJFRグループとしての総合力を発揮すべく、「人財管理」から「人財開発」へ、「オペレーション指向」から「マーケット指向」へ、「個社最適」から「グループ最適」へ、人財戦略の転換をはかっていきます。

「価値共創リテーラー」の実現に向けては、グループ共通の人事領域における基本となる考え方である「人財マネジメントポリシー」を策定するとともに、経営戦略に対応した人財ポートフォリオへの転換をはかります。さらに人事各領域にて実効性のある施策を実施し、人財戦略のアウトカムとして従業員エンゲージメントおよび一人当たり生産性の向上を目指します。

人財マネジメントポリシー

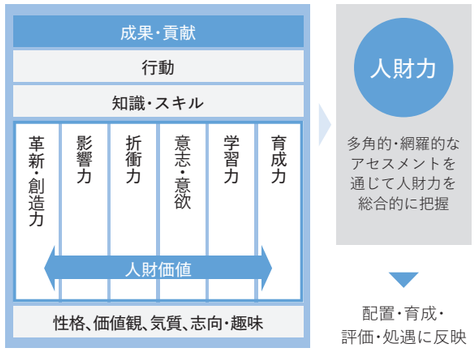
当社は、価値共創に必要な従業員の行動・マインド変革を進めるため、グループ共通の人財マネジメントポリシー「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」を策定しました。本ポリシーを軸に、「自らのWillを原動力とする人財」「組織を越え、つながる人財」「仕事を楽しむ人財」の採用、育成、配置、評価などを実施していきます。

「人財力主義」に基づく人事マネジメント

当社は、2019年度から、従業員が内包する目に見えない人財力（人財価値、性格、価値観、気質、志向・趣味）を可視化する、当社独自の「人財力主義」に基づく人事制度運用を行っています。この人財力主義に基づく人事マネジメントを継続しながら、業務遂行を通じて観察可能な知識・スキルに基づく成果発揮状況や行動・マインドを評価・サーベイ等によって把握することで当社全体における価値共創を推進していきます。

「人財価値」は、どのような状況であっても着実な成果・貢献につながる再現性・汎用性の視点で構成し（意志・意欲、学習力、革新・創造力、影響力、折衝力、育成力）、ステージごとに求めるレベルを設定しています。

人財力の定義



JFR選抜塾

早期の人財発掘と育成が必要と認識し、次期経営幹部の候補の育成として、2017年から「JFR選抜塾」による重点的育成プログラムを実施しています。「JFR選抜塾」は「JFR経営塾」（次期経営陣幹部候補）、「JFRマネジメント塾」（次期部長候補）、「JFRリーダー塾」（次期マネジャー候補）の3段階で構成し、中長期にわたる経営人財輩出の仕組みを構築しています。計画的・戦略的な配置を行うことに加え、経営者視点の醸成や、経営トップの問題意識の共有化、戦略策定のトレーニングなどによって、次世代基幹人財の早期育成を目指しています。

① ガバナンス

当社は、人財戦略に関する方針や具体的な施策を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。

これに対し、取締役会は、グループ経営会議で承認された内容の報告を受け、目標設定、対応方針、実行計画等について論議・監督を行います。

②リスク管理

今後、労働人口の減少による働き手の不足、および人財の流動性の高まりにより、人財獲得競争がますます激化し、人財流出の増加や優秀な人財の獲得が困難となる場合、業績への影響のみならず、当社が2030年に目指す姿「価値共創リテーラーグループ」への進化に影響を及ぼす可能性があります。

当社は、人財戦略として、変革リーダーの育成、従業員による自発的な学びの支援、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進などに取り組むことにより、従業員が成長と働きがいを実感できる環境を整えていきます。また、すべての従業員が心身ともに健康でいきいきと働くことができるよう、従業員一人ひとりに寄り添いながら、働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

③戦略

当社は、人財マネジメントポリシーを軸に、従業員一人ひとりの力を最大化する取り組みによってこれをグループ全体の力につなげるとともに、経営戦略に対応した人的リソースの強化と再配分を通じて人財ポートフォリオの転換をはかることで、価値共創リテーラーの実現を目指します。

(a)価値共創力の強化

現状の不透明な経営環境の中、当社が飛躍・成長を実現していくためには、全社で「価値共創力」を高めていくことが必要であると考えています。

「価値共創力」とは、これまで当社が主たる評価軸としてきた、スキル・知識に基づく成果発揮だけではなく、多様なステークホルダーと協働し、新たな価値を共創するために必要な行動・マインドも併せ持つ力であると定義しています。さらに具体的な能力要件、コンピテンシー、評価方法などは人財マネジメントポリシーである「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」に沿ったものを整備していきます。

その一例として、CVC・ファンドを通じた外部研修型出向、デジタルコア人財育成、企業風土醸成企画「RED」といった取り組みの規模を拡大し、転換期における価値共創事例の創発を促進することにより、将来の飛躍を確かなものとするための基盤を創りあげます。

外部研修型出向

多様な人財とつながり様々な価値観を醸成するため、また、事業創造の経験や意思決定のスピード感を学ぶために、CVC「JFR MIRAI CREATORS Fund」を通じたスタートアップ企業への出向派遣を行っています。2025年2月末時点で2名を派遣しており、出向先では企画立案や当社グループとの協業推進などの業務を担当しています。

デジタル人財プログラム

デジタル戦略を遂行するために、当社はグループ横断型のデジタル人財プログラムを独自に開発しました。デジタル人財を「コア人財」「社員全員」「経営層」の3つに区分し、それぞれに必要なスキル、ナレッジ、マインドを取得するためのプログラムを用意しています。「データアナリスト」と「デジタルデザイナー」で構成されるコア人財の育成人数は2025年5月末時点で154名まで到達し、2030年には1,000名の育成を目指しています。コア人財の活動としては、食品特定原材料の誤表記の是正に向けたOCR（光学的文字認識）や、百貨店とパルコの両店舗顧客の買い回りデータを新規テナント導入のプランニングや交渉に活かすなどの事例が出ています。

RED

REDは、従業員が自身の想いに端を発する「心が躍るような企画」「JFRグループの成長に資する活動」などを社内に発信し、その想いに共感したグループ内従業員やマネジメント層が協働しながら実現していく、Will実現のためのプラットフォームです。火種よりも強い、真っ赤な炎やマグマを持つ人のための場、その熱い想いを実現させる場を表現する「RED（赤色）」と「熱量あふれる夢を実現する”Realize Energetic Dream”」の頭文字を取り、「RED」と名付けました。2023年の開始以来、およそ500名がこの活動に参画し、社内選考およびプレゼンテーション会を経た従業員が自らのWillを実現すべく企画に取り組んでいます。

キャッチボールミーティング

従業員のエンゲージメントを高めるため、当社およびグループ会社社長が従業員と直接対話をする「キャッチボールミーティング」を2021年度から実施しています。2025年度上期には、開催するグループ会社を広げて全8回行い、従業員1,325名が参加しました。ミーティングは、前半では当社社長から本中期経営計画の進捗について説明し、後半では従業員からの質問に当社およびグループ会社社長が答える形式となっており、経営陣と従業員による双方向の熱い議論が行われました。

(b)マネジメント変革

従来型の階層別研修を継続しながら、評価スキル・フィードバックスキル向上および意識変革に取り組みます。また、効果的なマネジメントを実施するための適正なマネジメント範囲を検証し、必要な是正を行います。

(c)グループ人財交流

百貨店、SC、デベロッパー、決済・金融事業など多様なグループ企業を持つ当社の特色を生かし、グループ公募も含めた人財交流を積極的に行っています。今後、ビジネスモデルや社風の異なるグループ会社の人財交流をさらに活性化し、人的ネットワーク・ノウハウの融合やグループ最適・シナジー発揮につなげるための仕組みやルールを整備していきます。

グループ内公募制度

従業員の成長・キャリア形成の実現と、グループ内の多様な人財交流による価値共創を目的に、グループ内公募を年2回実施しています。この制度を利用して年間35～60人程度が自社内を含めてグループ横断的に異動しており、2030年度には、グループ内公募を含めた人財交流の比率を20%まで伸ばすことを目標としています。

(d)社内環境整備

■ ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)

多様な個性を取り入れ、組織の力に変換していくことが持続的な成長の実現につながると考えています。そのために、若手の抜てき登用からミドル・シニア層の活性化まで、全ての従業員がその特性を活かして活躍できる環境を整えていきます。特に、従業員の半数以上が女性である当社グループにおいては、「女性活躍推進」をさらに進めることが不可欠です。これまで取り組んできた職場環境整備・働き方改革を背景とした積極的な登用を実施した結果、2023年度には22.5%であった女性管理職比率は、2024年度には26.2%に上昇しました。2025年度はさらに全社的な意識改革につなげていくため、全従業員を対象に就業観やキャリア展望をヒアリングする「従業員アンケート」を実施し、この結果をもとに、社内外ネットワーキング活動、メンタリング制度、アンコンシャス・バイアス研修などを検討・実施していきます。

女性のためのキャリアフォーラム

女性活躍推進のため、仕事と育児の両立に取り組む短時間勤務者を主な対象とした「JFR女性塾」を2018年にスタート。現在は対象範囲をさらに広げ、「女性のためのキャリアフォーラム」として実施しています。2025年上期で5回目の開催を迎えた本研修では、自身のキャリアの棚卸などを通して強みや特性を自覚し、自分らしいリーダーシップを発揮していくためのマネジメント手法などを学びます。本研修の修了後に管理職となる従業員もおり、当社グループの女性の可能性を広げるきっかけとなっています。

■ 人財確保および強化領域への重点配置

当社が「価値共創リテーラーグループ」へ進化を遂げるためには、3つの価値「感動共創」「地域共栄」「環境共生」を創り出せる人財の確保・拡充が欠かせません。これに向けて当社は、人事体制の強化と採用チャネルの拡大を行い、採用力の向上をはかるとともに、生産性の高い事業や新規事業を含め今後強化していく領域への人的リソースを傾斜配分していきます。

具体的には、新卒・若手人財に加え、高い専門性を持つ不動産・金融・財務等の人財、また、リテール事業においては、顧客ニーズをくみ取り新たなコンテンツやサービスを創造できる人財、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人財等を中心に採用および配置を進めていきます。

また、これと並行して職場環境整備やオンボーディングの強化等にも取り組み、人財の定着支援を行います。

JFR新入社員3年間育成スクール

当社グループの新入社員に対して、入社直後の新入社員研修をはじめ、入社後3年間にわたって初期キャリア形成のための研修を実施しています。入社1年目には、当社グループの一員としての自覚の醸成に始まり、業務遂行と目標達成に向けて自らPDCAを回し切れる自律型人財となることをゴールに、1年間の研修を実施しています。入社2年目は、1年目で学んだことを実務において実践する期間とし、入社3年目にはリーダー人財となるための研修を1年間実施しています。本研修において、新入社員たちは戦略や組織、リーダーシップなどの難易度の高いテーマに取り組みながら将来のマネジメントを担う人財を目指すと同時に、各社の垣根を越えた同期としての絆を深めています。

年齢別キャリア開発研修

グループ全体として、各年代の節目となる年齢の社員を対象に、キャリア開発研修を開催しています。具体的には、27歳、35歳、43歳、48歳、53歳、58歳のグループ従業員を対象に、当社研修所にてリアルとオンラインのハイブリット形式で研修を実施しています。参加者はこれまでの自身の人生とキャリアを振り返る中で自分の強みや価値観を再認識しつつ、セルフマネジメントとモチベーションスキルを学び、今後のありたい姿やキャリアビジョンを具体的に描きます。

JFRカレッジ

従業員の学びの意欲に応えるとともに、人財力の底上げをはかる観点から、事業領域にとらわれない汎用性、応用性の高いスキルや知識の習得を目指した自己啓発プラットフォーム「JFRカレッジ」を構築しました。当サイトでは、JFRグループ全体で展開する公募型研修や自己啓発カリキュラム、さらに各グループ会社が提供する学びのメニューなど多岐にわたる情報がワンストップで得られ、従業員一人ひとりが目的に応じて学びを実践することができます。

■ 心と身体の健康増進

従業員がエネルギー高く挑戦し続けるには、心と身体が健康であることが前提です。定期的にサーベイを行い、その結果を経営層・部門・従業員それぞれと共有し、改善につながるアクションを立案・実行するPDCAサイクルを丁寧に回していくことを通じて、従業員の創造性・生産性の高いアウトプットを支えていきます。

■ 人事体制の強化

従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮するためには、人事部門の役割がこれまで以上に重要となります。採用・配置・育成・評価などの現場課題にスピーディーかつ適切に対応するべく、人事部門の専門性を高めるとともに、業務の効率化を進めます。また、経営層や事業部門責任者のビジネス・パートナーとして貢献できる体制づくりに取り組みます。

④指標と目標

指標		2024年度 実績	2026年度 目標
女性管理職比率		26.2%	31%
男女賃金差異	全労働者	66.5%	キャリア開発や女性およびマネジメント向け研修など、キャリアロスを防ぐための取り組みを強化し、差異を縮小させていく
	正規雇用労働者	75.0%	
	非正規雇用労働者	75.5%	
男性育児休職取得率		132.5%	95%
エンゲージメントサーベイ従業員満足度		68.9%	70%
エンゲージメントサーベイ勤務推奨度		59.9%	60%

※1　管理職に占める女性労働者の割合および労働者の男女の賃金差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規程に基づき算出したものです。
※2　特に記載がない限り、当社グループの集計です。
※3　労働者の男女賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金割合を示しています。
※4　2025年5月時点の指標と目標であり、今後の人財戦略に応じて、追加、見直しをする可能性があります。

組織を越えて、自らのWillを実現する

J.フロント リテイリング株式会社 執行役
人財戦略統括部グループ人財開発部長　今津 貴子

2024年度にグループ共通の人財マネジメントポリシー「巻き込むチカラを、面白がるココロを。」を策定しました。本ポリシーを定めた背景は大きく2つあります。ひとつは、これまでの効率化重視の人財戦略から脱却し、変革を目指す当社の経営戦略と人財戦略を真に連動させながら、価値共創を実現するためです。もうひとつは、以前の百貨店中心のグループ構造から大きく変わり、グループ内に多様な事業会社が存在する今、各社の強みを活かしながら人財面でのグループ共通化を進めるために柱となるポリシーを掲げたいと考えたからです。

「巻き込むチカラ」とは、グループ内外を問わず他者とつながり、自らの想いを他者の想いと重ね合わせながら形にしていく力です。「面白がるココロ」とは、周囲の人の想いに共感し、楽しみながらともに取り組む姿勢です。この2つのキーワードは、昨年実施したグループ各社の経営陣を集めた合宿で、「JFRグループの強みを活かした持続的な成長」を議論する中で出てきた言葉です。従業員一人ひとりがこの2つを併せ持ち、組織を越えて自らのWillを実現することで、グループとしての総合力が最大限に発揮されると考えます。私たちは、「価値共創リテーラーグループ」への変革を支える価値共創人財を育成するため、人財マネジメントポリシーに基づく様々な取り組みを実践していきます。