



INTERVIEW

次の世代のために、今、何をするか。 持続的成長につながる 人と組織をつくっていきます。

J. フロント リテイリング株式会社
執行役常務 人財戦略統括部長
兼 株式会社大丸松坂屋百貨店 常務執行役員 人事本部長
兼 株式会社パルコ 常務執行役員 コーポレート本部 人事担当
柴田 剛



人と組織と文化の ポテンシャルを解き放つ

当社には、古くは松坂屋創業の1611年以来、400年以上にわたってお客様に真摯に向き合い、お客様の思いを実現してきた圧倒的な歴史と伝統があります。現在も、大丸・松坂屋の社是の「先義後利」「諸悪莫作 衆善奉行」に代表される先人から受け継いだ哲学を現場で実践する多くの従業員を擁していることが、当社の人的資本の最大の基盤であり、誇りであると自認しています。また、近年は日本の現代カルチャーを刺激し続けてきたパルコの完全統合を一つの契機に、独自性・創造性にあふれた従業員が増加していることも大きな強みとなっています。

一方で、少子高齢化や人びとの価値観の多様化、AIの急速な進化など、当社をめぐる環境は劇的な変化を続けています。これからの時代においても、激しい競争を勝ち抜き、引き続きお客様やさまざまなステークホルダーに支持をいただき続けるためには、現状に満足せず、人や組織が本来持つポテンシャルを最大限まで引き出し、積極的に新たな人財や知見を獲得し、さらに挑戦する人・組織・文化の強みを磨き続けていく必要があると考えています。

タレントマネジメントを トッププライオリティにする

当社の現状でいうと、グループ従業員の平均年齢は50歳に近づいています。経験豊富な従業員が主要なポジションに就いていることは現在の強みの源泉ではありますが、今後の持続的な成長のためには、次世代の人財の獲得と、成長のために戦略的な取り組み、積極的な投資を続けていくことが欠かせません。

採用については、毎年一定数の新卒採用を継続するとともに、店舗・外商・コンテンツ・デジタルなどの領域を中心に、ビ

ジネスの変化に対応して、社外から優れた人財を獲得することを強化しており、昨年度はグループ全体で276人をキャリア採用として迎えました。また、百貨店の店長をパルコ出身者が、パルコ店長を百貨店出身者が担うような戦略的な人財配置をグループ横断で進めています。こうした人財の獲得や配置はそれ自体に意義がありますが、既存の人財や組織の、知見や専門性が更新されて、組織全体で変革が加速するという大きな効果があると認識しています。また、社内タレントのリスト化を進め、育成プログラムに投資を行い、要所を支えるプロフェッショナルが今後も途切れることのないように人財パイプラインを強化しています。こうした人財の獲得や戦略的な配置・育成は、トップマネジメントが経営戦略上の最重要事項として、判断・実行をリードする体制としています。

多様性とエンゲージメントの向上

持続的成長の実現には、多様な価値観や個性を組織の力へと転換していくことが不可欠です。

当社では、優位性のある女性活躍をはじめダイバーシティの推進に引き続き取り組むとともに、従業員一人ひとりが自分らしく能力を発揮できる環境づくりを進めています。単に数値目標の達成にとどまらず、多様な人財がいきいきと活躍する状態を実現したいと考えています。

また、従業員が主体的に仕事に向き合い、挑戦し続けるには、組織や仕事に対する従業員の積極的な関与と情熱を示すワークエンゲージメントの向上が重要です。組織運営やマネジメント、制度のあり方など多角的なアプローチを通じて、従業員が本来持つポテンシャルを最大限まで解き放ち、健全なコミットメントのもとに挑戦を楽しみ、成長を実感できる環境づく

りをしていくことが、価値共創リテラーの実現には欠かせないと考えています。

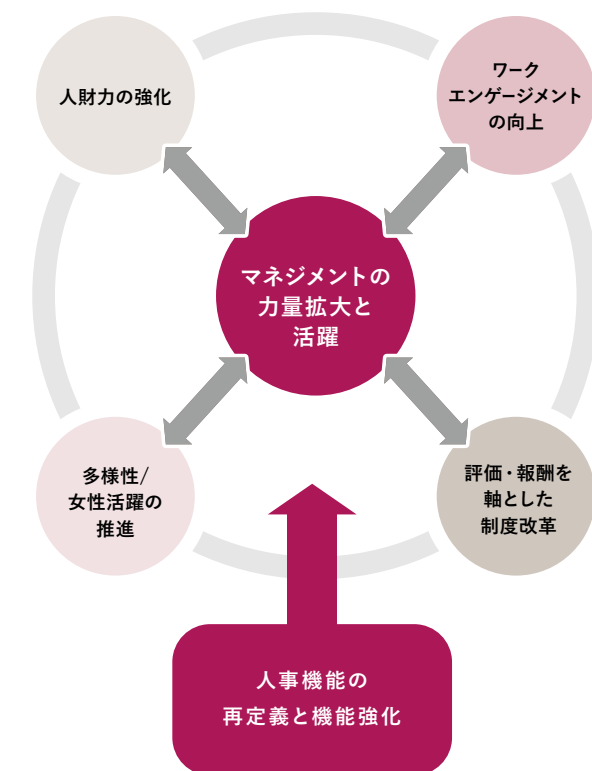
マネジメントが変革の主役

ビジネスの革新は、それぞれの現場で実践される変革の集合体であることはいまでもありません。それぞれの職場で変革の方向性を伝え、モチベーションを刺激しながら人財を育て、創意工夫のなかで目標を実現していくマネジメントの役割が従来以上に重要になっています。こうした観点から、大丸松坂屋百貨店を皮切りに、各組織の役員や部長層と各社の社長が直接対話をしながら組織革新に向けた取り組みを議論する「役員・部長ワークショップ」を開始しました。ワークショップでは、「従業員一人ひとりと向き合い、勇気ある決断をし、夢を語る」大切さを全員で熱く議論しています。地道な取り組みですが、今後も継続的に開催し、また対象会社を拡大していきます。

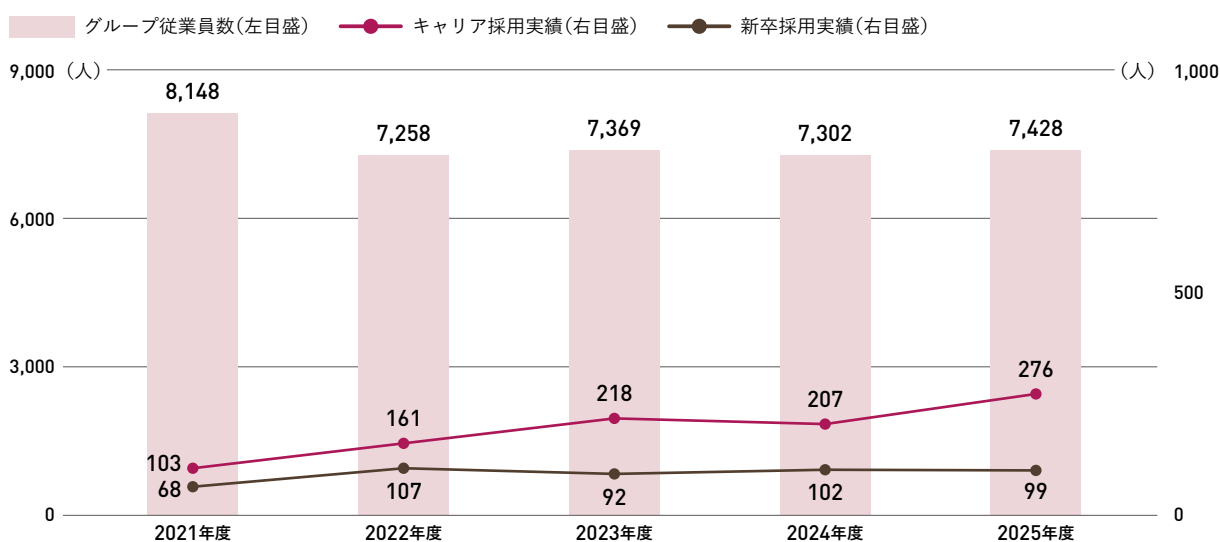
人事はビジネスドライバーに

これまで人事部門は伝統を大切にし、ルールを守り、公平性を保つことが基調でした。それ自体は今後も重要です。しかし、ビジネスを大きく変容するには、時には前例に捉われず、目的に照らして最適解を考え、事業と一緒に人や組織、ひいては企業文化を動かしていく戦略部門となることが求められます。こうした変革をグループ一体で推進していくため、2026年度から財務部門やIT部門とともに、ホールディングスと主要事業会社の人事役員を兼務する体制にしました。情報の鮮度が向上し、よりスピーディーに一体的な意思決定ができるようになり、手応えを感じています。人事部門も事業や人財の挑戦を後押しするドライバーの役割を担い、グループの価値共創の実現に貢献していきます。

巻き込むチカラを、面白がるココロを



グループ従業員数と新卒およびキャリア採用の実績の推移



※グループ従業員数は、各年度末の数値です。

人財戦略の重点テーマ

当社は、「人財力の強化」「多様性/女性活躍の推進」「ワークエンゲージメントの向上」「評価・報酬を軸とした制度改革」の4つを重点テーマとしています。そして、これらの実効性を高めるうえで、マネジメント層が中核的な役割を担うとの認識のもと、「マネジメント力の強化と活躍促進」にも注力しています。

人財力の強化

当社では、新卒・若手人財にくわえ、店舗・外商・コンテンツ・デジタルなどの領域を中心に、事業環境の変化に対応する専門性の高い人財の採用を推進しています。また、職場環境整備やオンボーディングの強化を通じて定着を支援するとともに、従業員一人ひとりの能力を最大限に発揮できるよう、育成・研修の充実に取り組んでいます。

■ JFR選抜塾

当社では2017年より次期経営幹部候補の育成を目的とした重点プログラム「JFR選抜塾」を実施しています。

本プログラムは、「JFR経営塾」（次期経営幹部候補）、「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）の三層で構成し、経営者視点の醸成、トップの問題意識の共有、戦略策定トレーニングを実施するとともに、計画的・戦略的な配置をすることで、次世代基幹人財の早期育成を推進していきます。

研修参加者実績（2025年度）

新入社員研修	98人
JFR大卒新入社員3年育成スクール	724人
キャリア開発研修	2,294人
管理職研修	220人
新任管理職研修	428人
JFRグループ公募型研修	107人
JFRカレッジ	1,142人

※参加者は延べ人数

研修実績（2025年度）

社員一人当たりの平均研修時間	8.26時間
社員一人当たりの平均研修費用	58,813円

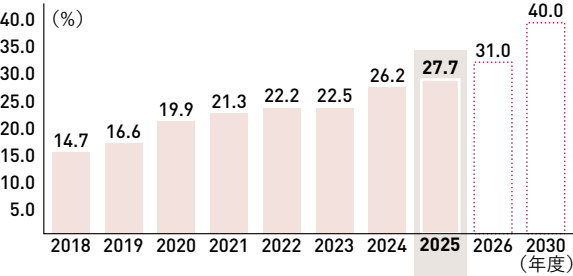
多様性/女性活躍の推進

当社は、将来にわたって持続的に成長していくためには、多様な個性を活かしながら組織の力に変換していくことが必要であると考えています。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、一人ひとりが自分らしく活躍できる環境を整えていきます。

特に、グループ全体の従業員の半数以上を占める女性の活躍は不可欠です。これまで、働きやすさと働きがいの視点での

職場環境整備や働き方改革、キャリアの棚卸しやマネジメントを学ぶ“女性のためのキャリアフォーラム”、管理職向けのアンコンシャス・バイアス研修などを実施してきました。その結果、グループ全体の女性管理職比率は2025年度末時点で27.7%となりました。2026年5月には、多様な背景や経験を持つ役員や部長クラスの女性がメンターとなって、後輩社員の中長期的なキャリア形成を支援する社内メンター制度を導入しました。

女性管理職比率推移（連結）



2025年 階層別の女性比率（連結）

	総数	うち女性	女性比率
部長職	263人	33人	12.5%
課長職	548人	192人	35.0%
合計	811人	225人	27.7%

※2026年2月末現在

■ アンコンシャス・バイアス研修

グループの全役員と管理職を対象に、無意識の思い込みや固定観念が意思決定やマネジメント、日常のコミュニケーションに与える影響について理解を深める研修を2025年度に実施しました（参加者約1,000名）。特に課長向けの研修では、AIを活用した演習を取り入れ、実際の職場で起こり得る場面を想定し、より実践的な内容で実施しました。

■ 社内ネットワーキング「PERCH LABO」

当社は、女性のためのキャリアフォーラムの研修修了生で構成する社内ネットワーキングを2025年に立ち上げました。部門や事業会社の枠を超え、グループ内の女性社員がつながる場を、鳥が羽を休める「止まり木（PERCH）」になぞらえています。

情報交換にくわえ、業務で活用可能なスキルの習得機会も提供し、主体的なキャリア形成を支援するとともに、次世代リーダーの育成を推進しています。（2025年度のべ140名参加）



PERCH LABOのミーティング

ワークエンゲージメントの向上

当社は、ワークエンゲージメントを組織や仕事に対する従業員の積極的な関与と情熱の度合いと定義しています。ワークエンゲージメントの高まりなしに従業員の挑戦は始まらないと考え、業務や役割、マネジメントの関与、社内諸制度など全ての従業員体験の機会をワークエンゲージメントの観点から点検・改善することに今後取り組んでいきます。

■ 従業員エンゲージメント調査

2025年度の調査では、質問項目の見直しを行い、現状をより的確に把握することに努めました。グループ全体では、KPIとしている「従業員満足度」（68.3%）や、「勤務推奨度」（62.0%）にくわえて、「継続勤務意向」「業務上の協力体制」「上司との信頼関係」「社会への貢献に対する誇り」が高い結果となりました。一方で、「仕事のやりがい」や「期待を超える仕事体験」の創出に改善の余地がある結果となり、ワークエンゲージメントを高める取り組みが必要であると認識しています。調査を通じて得られた気づきは、グループ全体の施策、各社・各部門での対話等につなげ、組織の成長につなげていきます。

評価・報酬を軸とした制度改革

適正な評価に基づく処遇は、従業員の挑戦心を引き出す重要な要素の一つです。当社では、一人ひとりの役割・成果・個の違いを的確に評価し、フィードバックできるよう、既存の評価制度の見直しと運用力を高めるトレーニングを上位職から進めていくとともに、採用競争力の強化や従業員の定着をより意識した報酬水準の実現を目指しています。

2026年4月には、グループ連結意識のさらなる強化と健全なコミットメントの実践を促すとともに、ワークエンゲージメントの向上を図ることを目的として、グループ内の幹部従業員を対象とした株式交付制度を導入しました。

INTERVIEW

当社は現在、将来の持続的な成長に向けた変革期にあります。こうした環境においては、組織を牽引するマネジメントの役割が、組織全体の力や価値創造に大きな影響を与えていると考えています。

過去のやり方や成功体験をそのまま踏襲するだけでは、新たな未来を切り拓くことは難しいため、当社では役員を含むマネジメント層が今、何を実践すべきかについて検討を重ね、役員ワークショップでの議論を経て、次の3つのアクションを定めました。

- 向き合う（対話を通じて適切なフィードバックを行い、成長を支える）
- 決める（前例にとらわれず、自ら考え意思決定する）
- 夢を語る（組織の未来を描き、その方向性を部下と共有する）

現在は、役員を含む部門長一人ひとりが、これらを自らの言葉で言語化し、部下との対話を重ねながら、実践を通じて磨き上げていく取り組みを進めています。人事部門では、大丸松坂屋百貨店の部長を対象にワークショップを実施し、実践を後押ししています。

私は2025年に組織開発の専門人財として当社に入社しましたが、当社には高いポテンシャルを持つ人財が多くいると感じています。こうした一人ひとりの力を引き出し、人的資本の価値を高めていくことで、組織としての競争力の向上につなげていきたいと考えています。

マネジメントの力量拡大と活躍

人財戦略に掲げる各取り組みにおいて中心的役割を担い、経営と現場をつなぐ結節点となるのはマネジメント層です。当社では、部長を中心とするマネジメント層が自身の能力を最大限発揮できるよう、環境改善と意識改革に重点的に取り組んでいます。具体的には、管理する部下の人数の見直しや組織活性化のための支援策の構築、挑戦を促進する評価制度への見直しなどを行うとともに、マネジメント層の行動変容を促す役員・部長のワークショップを継続的に実施しています。



役員・部長のワークショップ

人事機能の再定義と機能強化

各施策を着実に実行していくためには、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、人事部門の専門性向上に取り組むとともに、従業員が仕事を通じて成長実感を得られるよう業務運営プロセスの改革を進めています。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。



J. フロント リテイリング株式会社
人財戦略統括部グループ
人財開発部専任部長

小向 洋誌