

特別対談

トップメッセージ

環境

社会

ガバナンス

ステークホルダー  
エンゲージメント

JFRのマテリアリティ

事業会社の取り組み

社外からの評価

サステナビリティボンド  
レポートサステナビリティ  
データ集

## 特別対談

新しい価値創造につながる  
ダイバーシティ  
&  
インクルージョン

J.フロント リテイリング株式会社 取締役兼代表執行役社長

好本 達也

相模女子大学大学院特任教授

白河 桃子氏

**好本** 当社は、マテリアリティの一つに「ダイバーシティ & インクルージョンの推進」を掲げており、白河先生には、今年5月、当社のサステナビリティ委員会にて「経営戦略としてのダイバーシティ」についてご講演いただきました。同質性がもたらすリスクと女性活躍推進の関係性のお話は、とても印象に残っています。今回は、改めて、女性活躍、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)をテーマに、お話

をうかがいたいと思います。

## — JFRの現在地

**好本** 当社では、2022年春、社長直轄の「女性活躍推進プロジェクト」を発足させました。これまで、法定を上回る育児休職期間や短時間勤務をはじめとした育児支援制度の拡充、子育て中の女性のための研修など、両立支

援の取り組みを中心に、女性の働きやすさを実現してきましたが、もはや育児は女性だけのものではありません。また、女性が活躍するためには、働きやすさだけではなく働きがいも必要だと認識していますが、これは女性だけの課題ではなく、周りの男性も含めた従業員一人ひとりの活躍に必要なグループ全体の課題だと考えるに至りました。そこで、女性と名の付くプロジェクトですが、22名の

## 特別対談

## DIVERSITY &amp; INCLUSION

メンバーのうち6名は男性、各事業会社から2名選出、20代～40代を中心に構成し、多様な視点が反映できるようにしました。メンバーでの議論、私との対話も重ねて、今、本当の意味でのD&Iのスタートラインに立ったのではないかと認識しています。

**白河** 振り返ると、日本は、男性的な働き方に合わせたスーパーウーマンだけが生き残ってこられた時代を経て、両立支援の手厚い時代になり、そこで男性社員と女性社員が区別されるようになりました。女性にはライフイベントがあるという考えが前提、一方で働き方や昇進や評価は、時間と自分の場所を全部会社に捧げて昇進するモデルのまま時が経過しました。でも、男性だってライフイベントを大切にしたい人もいるかもしれないし、女性だって仕事も子

育ても両方同じくらい頑張りたいと思っている人もいます。働き方改革という流れもあって、今ようやく、そこが変わってきていると思います。

**白河** 女性について考えることは、企業のダイバーシティの突破口になるのではないかと思います。男女に違いはないのだから女性だけの問題にするのは古いでしょ、と一足飛びに振り切ってしまうと、日本企業の場合はまだ女性に対しての支援が足りなさすぎるということも考えられますので、ステップは必要でしょう。御社はその途上にあるようですね。

## —女性管理職比率のジレンマ

**好本** 当社は、マテリアリティのKPIとして女性管理職比率を掲げており、管理職には課長級以上のマネジメントラインの人数をカウントしています。2025年目標30%に対し、2021年度実績は21.3%となりました。本人の実力と意思・意欲、適性を見極めて登用を進めるとともに、管理職候補の人財プールの男女構成比も早く半々にしたいと考えていますが、中には、管理職ではなく専門性を高めてプロフェッショナルを目指したいという女性もいます。女性管理職比率を上げることが目的化しないように、いずれの選択であっても本人をしっかり評価して報酬で報いていくことが大切だと思っていますが、指標がある以上、正直、ジレンマを感じる場所があります。

**白河** 今は女性管理職比率が一つの指標となっていま

すが、今後は男女の賃金格差の開示が求められるようになります。管理職になりたい人もいれば、専門性を高めたい人もいる中で、一人ひとりのキャリアを大事にしようとするならば、キャリアの多様化に対応できる複線型人事制度が必要ですね。そうすることで、男女ともに給与水準の高いスペシャリストがいてもよいわけで、賃金格差は解消されてくるでしょう。ただ、管理職は将来の経営幹部候補になりうるわけですから、人財プールには、同質性の高い人だけでなく多様性が担保されるようにしていくことが必要ですね。それこそが会社の強みの源泉になると思います。

**白河** ところで、女性管理職が少ないのは本人がなりたがらないからだ、という話は耳にしたことがあるかと思いますが、私は、先ほども申し上げたとおり、これまでの働き方や昇進や評価の仕方そのものが、自分の時間と場所を全部会社に捧げて昇進するモデルだったことが影響しているとみています。同等に入社して決して能力が劣っているわけではないのに、女性は、今は転職できない、今は残業できないという制約だけで、どうしても男性よりも評価が低くなったり昇進のスピードが遅くなってしまう。そうすると、いつの間にか、自分は遅れをとった人間で、会社に迷惑をかけていると思ってしまう。元々は意欲も高く優秀な女性のモチベーションがどんどん低下して、結果的に、女性は管理職になりたがらないね、という本人の意識の問題にされてしまう。本来的には、本人の意識の問



## 特別対談

題だけではなく、今までの働き方があまりにも単一で、単一の特徴を持った人々だけのために有利にできていた、多様な働き方でなかったというのが一番の問題だったと思います。

**好本** 確かに、柔軟な働き方、働き方の多様性が大きく前進したのは最近のことですね。

**白河** 店舗など一部では難しいところもあると思いますが、JFR本社のテレワーク制度は、コアタイムなし、取得日数制限なし、私用の中抜け、インターバルも全部導入されていますね。個人が自律的に働くことができる環境が整ったことで働き方の多様性が担保でき、人財の多様性とあわせて、これから本当のダイバーシティ&インクルージョンが実現できると期待しています。

**好本** 多様な働き方のベースが出来たことで、時間や働く場所の制約で結果的に意欲が落ちて自分のキャリアを半ば諦めていたような人の意識変革を促し、活躍する場を提供していきたいと思っています。

### —自分でキャリアを考える

**好本** キャリアというお話が出ましたが、今年の入社式では、新入社員に、我々グループは今大きく変わりつつあることを伝えました。これまでは典型的なメンバーシップ型雇用で、長い時間をかけて会社の色に染めていき、人事異動がなければ自分の転機が訪れなかったかもしれな

いけれど、これからは自分自身でキャリアを描いて自分を磨いて欲しい、それを会社が応援するというメッセージです。これまで百貨店の新入社員は、入社後数年間は店頭でお客様と接することからキャリアをスタートさせていましたが、今年は、たとえば大学で社会学専攻だったけれどもアート志向が強い新入社員をGINZA SIXのギャラリーに配属しました。

**白河** 若手は修行時期という企業もまだまだ多く、若手が小さなリーダーシップがとれるまでにはすごく時間がかかるという現状があります。やりたいことをやって伸びるかというのはまた別の話ですが、決まり切った育成の仕方ではなくて、若手の声に耳を傾け、個別の育成ができるようになるとういことです。面白い人財、個性的な人財を採用したつもりなのに、どんどん個性が消えていくのはもったいないと思います。

**好本** 以前は、若手が退職すると言ってきたら、辞めななくてももう少しここで頑張りなさいと声をかけていたのですが、最近は、自分で考えたことならしっかり頑張る結果を出しなさい、この会社のOBとして活躍して欲しい、自分に自信がついてよければ戻っておいで、と声をかけています。

**白河** そうなのですね。好本社長ご自身のキャリア形成はどんな感じでしたか。

**好本** 私の場合は、大丸松坂屋百貨店に入社後は、会社



白河 桃子 相模女子大学大学院特任教授

住友商事、外資系金融などを経て著述業。著書に「婚活」時代(共著・ディスカヴァー携書)、「働かないおじさんが御社をダメにするミドル人材活躍のための処方箋」(PHP新書)、「ハラスメントの境界線 セクハラ・パワハラに戸惑う男たち」(中公新書ラクレ)など。

から命令された異動や職種変更など、受け身的であったと思っています。でも、これからは違う。若い時から自分で何をやりたいかを考えて、それをつかんで欲しいと思っています。自分が本当にやりたいことに熱量を持って取り組むこと、それが当社グループの成長につながるかと考えているからです。

**好本** 女性のキャリアという点では、これまでの環境の中で、もしも自分のキャリアに対して諦めのような気持ちでいる従業員がいるならば、それを引き戻していきたいと思っています。きっとこれまでとは違う活躍の仕方ができ

## 特別対談

# DIVERSITY & INCLUSION

と思うし、そういう場与えられる関係を築いていきたいと思っています。

### —視点の多様性

**白河** 先日サステナビリティ委員会では、多様性は同質性のリスク回避だということをお話ししましたが、一番重要なことは視点の多様性だと思います。ジェンダー、年齢のダイバーシティだけでなく、子育てをはじめ色々な経験を持つ人々が、多様な視点で語れる組織であることは企業の強みになると思います。

**好本** 一朝一夕には実現できないと思いますが、将来的には意思決定をする場は、常にそういう多様なメンバーで構成されていることが当たり前になっていることを目指しています。持株会社である当社は、ここ数年でものすごく変わってきました。3、4年前までは、役員含め約9割が大丸松坂屋百貨店出身者でしたが、外部からの専門人材の採用、パルコなどグループ会社間の人事異動を進め、現在、百貨店出身者は5割程度になっています。例えば、男性55歳といっても、キャリアや経験が全く違うメンバーになってきたということです。最近は、会議でもお互いに思ったことを遠慮なく言えるようになってきており、変化を実感しています。

**白河** 多様性のある組織に変化しつつあるんですね。社外人材も増えてきたとのことですが、外からいきなり同

質性の高い組織に入ってきて、お手並み拝見という姿勢ではうまくいかないと思います。伴走支援してこそ、能力が発揮できると思います。

**好本** それはきっと女性管理職についても言えることですね。

**白河** そうです。ほぼ男性管理職の中に女性が入っていくと、女性だから登用されたのではないか、女性はやはり管理職に向いていないのではないか、というようなマイナスのステレオタイプの中で試されることが多々あります。そういう環境では、人はなかなか能力を思いきり発揮することができません。伴走して支援することを意識する必要があるでしょう。

### —変化するために必要な多様性

**白河** 経営者は、ダイバーシティを進めることが自社の事業とどのようなシナジーがあるのかということ認識し、覚悟をもって進めていくことが大事です。その点、好本社長は、どのように考えていらっしゃいますか。

**好本** 持株会社である当社は、百貨店やパルコなど事業会社でキャリアを積んだメンバーと外部からの専門人材が、異なる価値観で論議することで、刺激合っています。ここで生じる摩擦こそが、過去の延長線上にはない新たな価値観を生み出し、ポートフォリオ変革を成し遂げ、グループを成長させていくと私は考えています。とはいっ

ても、執行の経営層は40代後半から50代中心。若い世代をいきなり経営会議メンバーにすることは今すぐには難しいです。そこで、プロジェクトやタスクフォース的なチームをつくり、若い世代をメンバーに加えて意見を吸い上げ、経営会議で議論できるような取り組みも実施しています。昨年11月に立ち上げた「2030年 JFRグループのありたい姿」プロジェクトがその代表例です。2030年に当社グループが目指すべき企業像について、20代、30代を中心とした若手ならではの発想により、ありたい姿と提供価値の明確化を目指し活動を続けています。私とも対話をしながら、活動内容は経営会議に報告してもらっています。今の経営陣が10年先、20年先を論じる時には、将来経営を担っている世代の人たちの意見を聞くことは必須だと考えています。

**白河** リバースメンタリングといって、若手社員が上司や経営層のメンターとなる仕組みを導入している企業もあります。知識や経験が豊富な上司が若手に助言や指導を行う従来の一般的なメンタリングとは逆の関係です。社長や経営層が、立場や世代を超えて、未来を生きる人たちから率直な意見を聞き、変化を感じ、感度を磨いて経営にいかしていくことは、企業の革新や成長にとっても重要なことだと思います。

**白河** 好本社長は、統合報告書の中でも、成功体験にすぎた過去の延長線上に未来はない、変革には多様

## 特別対談

性と未来志向が不可欠だとおっしゃっていますね。私は老舗の研究もしていますが、長く生き残ってきた企業は、伝統と革新を繰り返し、変化し続けることで成長しています。そこで一番重要なのは人財の力。長く培ってきたDNAを大切にしながら、そこに多様性が加わることで、革新を起こしていくことができるのではないのでしょうか。

**好本** 大丸は300年、松坂屋は400年以上の歴史の中で、お客様や社会の変化に対応しながら、自分たちも変化し続け、これまで事業を続けてきました。パルコも常に次代を見据えた新たなクリエイティビティやカルチャーを創出してきました。先人のDNAは我々の中にも生きています。まさに今こそ、そのDNAを発揮しながら、多様な人財の力で、グループ全体の変化と成長を加速していきたいと思います。

**白河** 生き残るためになぜ多様性が必要かということ、単一の特徴を持つ集団だと危機が訪れた時にいっぺんに減ってしまうからだと思います。表現を変えれば、一つの方向だけを見てずっと走っていると、その道が進めなくなったらどこに行けばいいかわからなくなる。右や左のあちこちを見ている人たちがいれば、誰かが右に進むことができると言ってくれる。それが一番の多様性の力ではないのでしょうか。

**好本** 普段から右に進む意見を聞ける柔軟な心を持ち合わせておかないといけませんね。

**白河** そうです。ダイバーシティがあってもインクルージョンがなければ、右に進んだらいいのではないかという意見に対して、いやいやこの100年、右に行ったことはないから無理でしょ、となってしまう。

**好本** 多様な意見を言える環境づくりも必要ですね。

**白河** 右という選択肢を提案するということは、会社の中ではマイノリティということ。マイノリティの人がどんなに発言しにくい、勇気がいるのかということを理解しておく必要があります。会議に女性がいるからいいでしょうと言っても、ぽつんと一人では、発言するハードルは非常に高いということです。常に同質性の中にいた経営層の人は、マイノリティ体験をすることも必要ではないのでしょうか。

### —「人」にこだわる

**好本** 現在の当社は、平均年齢が高い、経営層はほぼ男性という組織構成ではありますが、社長直轄のプロジェクトやタスクフォースなどを通じて、ジェンダー、グループ内人財、世代が混ざり合う取り組みをはじめたところ。すぐに変えられるものではありませんが、女性の活躍を含め、様々な場面で変化の息吹を感じています。また、持株会社である当社においては、外部からの専門人財を将来的には50%まで高めることをイメージしています。多様な知識、経験、価値観が混ざり合うことでイノベーションを生

みだしていきたいと思っています。

私は、成長するためには変化が必要で、それにはD&Iが必須だと考えています。これからも、私は「人」にこだわり、従業員との対話を通じて、お互いに個性や価値観、考え方を認め合い、一体感を持って新たな価値創造に取り組むグループに成長させていきたいと考えています。

**白河** 好本社長のオーナーシップのもとD&Iを推進していると感じました。これからのJFRグループの変革に期待しています。



(対談日：2022年7月20日)