

持続的成長のために人材こそが最大の経営資本 (社外取締役・管理本部長・人事部長の対話)

人事統括部人事部長
中垣 智子常務取締役管理本部長
岡本 正彦社外取締役(独立役員)
大和田 順子

※東京証券取引所が定める上場規程において、少数株主と利益相反が生じる恐れのない社外取締役または社外監査役。

当社では、持続的に成長するためには人材こそが最大の経営資本であるという考えのもと、本年度新たに「人材・組織ビジョン」を制定、全従業員が活躍できる企業をめざしています。キーパーソン二人が、人事領域のスペシャリストである大和田取締役(社外)も交え、当社のダイバーシティ、人材育成について熱い思いを語り合いました。

選ばれ続ける会社であるための 「人材・組織ビジョン」

岡本 当社は、地域に根ざし、お客さまに愛され、地域とともに成長し続けていくためには、人材こそが最大の経営資本であるという考えのもと、人的資本への投資を最重要課題ととらえています。本日は、人事領域で豊富な知見と経験をお持ちの大和田取締役と、人事の現場で改革に取り組んでいる中垣人事部長とともに、人的資本の強化にどう取り組んでいるのか、当社の今とこれからをお話

しできればと思っています。

大和田 私は2021年5月に社外取締役に就任しました。これまでさまざまな企業で人事領域の仕事に携わってきましたが、当社が人をとても大切に思い、さらに進化しようとしている点に非常に魅力を感じています。

中垣 私が人事部長を拝命したのは2019年3月、ちょうど同じタイミングで私の管轄下にダイバーシティ推進グループが配置されました。これも私に与えられた役割と感じ、早期に当社におけるダイバーシティを実現したいと思っています。

岡本 さて今回、当社では、求める人材像を「Life Design Producer」、求める組織像を「革新し続けるプロフェッショナル集団」とする「人材・組織ビジョン」を新たに制定しました。その背景には、当社はまさに変革が不可欠な状況にあるという危機感があります。

そして、変革の原動力となるのは、組織のパワーと個人のエネルギーです。当社は「お客さま第一」という基本理念、「地域とともに『暮らしの未来』をつくるLife Design Developer」という経営理念、「アジア50億人の心を動かす企業へ」という経営ビジョンを掲げ、さらに地域社会の抱える課題を解決するソリューションカンパニーをめざしています。これらを実現するために、改めて組織はどうあるべきか、社員はどのような人材であってほしいかを明確にし、それを経営陣と社員が共有し、一体とならなければなりません。

大和田 人材に対する投資家の見方は「抑制すべきコスト」から「活かすべき資産」へと変わっており、どのような人材が企業の未来をつくっていくのかということに関心が向かっています。当社の求める人材像、その育成プランを言語化するという意味で、非常に時宜に合ったビジョンと感じました。

人材・組織ビジョンの中身については、地に足がついていると同時に、先を見越したものになっているという印象を持ちました。トレンドにただ合わせるのではなく、当社の経営方針に紐付いていることが重要ですが、今後、何が必要となるかを常日頃から考えているからこそだと思います。日々お客さまと向き合い、そのお客さまの集合体である地域に愛され続けるモールとは何か、これを考え続けているということが根底にあり、ESGというキーワードが取り上げられるずっと以前から、近江商人の三方よしの考え方がカルチャーとして根付いているのだと感じます。

中垣 今回、ビジョンの制定にあたっては、どういう人材であってほしいか、どういう組織であってほしいか、キーパーソンへのヒアリングを繰り返し実施しました。その結果、当社にずっと受け継がれてきた考え方、当社の経営理念や経営ビジョンの中にすでに定められている「Life

Design Producer」と「革新し続けるプロフェッショナル集団」という言葉に帰結しました。改めてクローズアップしたという形です。

岡本 イオングループには、「教育は最大の福祉」という考え方が企業風土として根付いています。もちろん、福利厚生に関することも重要ではありますが、従業員が当社での仕事や生活を通じて、自分がやりたいこと、めざしていることを実現するために、会社がいかに機会を提供して支援ができるか。この考え方がビジョンの根底にあります。

大和田 今回「人材・組織ビジョン」を制定したことで、今後どのように変わっていくのでしょうか。

岡本 ポイントは二つあると思っています。一つは、ステークホルダーの皆さまとともに感じ、共に創っていくということであり、「共感」と「共創」がキーワードになります。求める人材像、求める組織像の中にも「つなぐ」という言葉でその点を表現しています。

もう一つは、「個を活かす」ということです。自分がめざしたい、挑戦したいと思うことにそれぞれが個性を発揮して取り組んでほしい。そのためには、組織は一人ひとりが持てる能力を最大限に発揮できるような環境をつくっていかねばなりません。

中垣 この「個を活かす」という点に関しては、ダイバーシティの観点から、性別・年齢・国籍・障がいの有無などに関わらず、ライフステージに応じて能動的にチャレンジしていただき、自身のありたい姿を実現してもらいたいという想いを込めて定義しました。そして組織においても、一人ひとりを尊重し、能力を最大限に発揮できる組織風土を構築するには、常に自発的に「なぜ」「何のために」を考えてマインドセットできる柔軟な組織が求められるという形で定義しました。



マテリアリティとしての 「ダイバーシティ・働き方改革」

岡本 先ほど、大和田取締役から、「地に足がついている」「日々お客さまと向き合っているからこそ」という言葉をいただけたのはとてもうれしく感じます。今回ビジョンを定めましたが、その根底には、元々当社にそのような精神が根付いていたということが一番重要なのだと感じています。

ではこれから、社員の皆さんに理解してもらい、ビジョン達成に向けて行動してもらうためには、具体的にどのような取り組みが必要となるでしょうか。

中垣 社会の変化が激しい中、多様性のある集団、多様性を強みとする組織であることこそ重要だと考えています。多様な価値観があることで新しい発想が生まれ、良い意味での摩擦が生じて、組織が変化への強さを持てるようになるのだと思います。その点、ダイバーシティを進めていく中で、男女の格差については課題を感じております。

2022年2月末現在、正社員の男女比率は、男性約65%、女性約35%であるのに対し、管理職の男女比率は、男性約80%、女性約20%と乖離している状況です。女性管理職比率の向上に向けては取り組みを強化していく必要性を感じています。

その取り組みの一つとして、2018年にはコミュニティ社員※制度の適用者の役割上限を撤廃しています。すでにコミュニティ社員のゼネラルマネジャーも誕生しており、こうした取り組みを通じてキャリアパスの選択肢拡大をめざしています。

また、女性が管理職をめざすうえで、結婚、出産、育児といったライフステージの変化が大きな負担になっています。当社では、子育て期の配偶者の協力が不可欠と考え、男性社員の育児休職の取得も積極的に進めています。

グローバル人材については、今後海外出店が拡大し

モール数が増えていく中で、50名ほどの新規海外赴任者が必要となってきます。海外で活躍する人材の母数を増やすためにも、今後の教育体系を整備することが重要になってくると感じています。

岡本 当社のダイバーシティについて中垣部長に話していただきましたが、実は、中垣部長こそ、当社のダイバーシティを象徴するロールモデルと考えています。人事部に配属する以前は、イオンモール長久手（愛知県）の開設に携わったゼネラルマネジャーでしたが、そこでの取り組みは非常に興味深いものでした。

中垣 イオンモールのそれまでの接客フロントは大部分が女性でしたが、例えば、インフォメーションカウンターに男性を配置しました。また、細部にもこだわって館内自動アナウンスを男性の声にする、さらに、お客さまの大部分は女性であることから、ラグジュアリーな演出としてホテルカウンターをイメージし、制服もホテルマンの制服をイメージしてつくる等、イオンモール長久手では、自分の視点で気づいたことを思い切ってチャレンジさせていただきました。

岡本 これまでの固定概念を女性の視点で崩してくれたということです。モール館内には他にもこれまでの視点では気づけなかったことがたくさんありましたが、見事に変えてくれました。現在、人事部でダイバーシティの推進に取り組んでもらっていますが、これ以上適した人材はいないと思っています。

「人材・組織ビジョン」は、つくって終わりではなく、これから始まるものです。社員に理解してもらい、共感してもらう。そして、今後進めていく人事施策や採用・教育の中にブレイクダウンされ、反映されなければなりません。

当社は、5分野・10項目からなるマテリアリティ（重要課題）を設定していますが、その一つに「ダイバーシティ・働き方改革」の推進があります。注力して取り組んでいます。社内のリソースだけではまだまだ不足しており、大和田取締役にもこれまでのご経験や他社での事例など、アドバイスや忌憚のないご意見をいただいています。

大和田 当社のダイバーシティ推進においては、制度面が緻密に設計されている点が印象的です。理念やビジョンがお題目としてとらえられるのではなく、実際に制度を利

用する側の現実的な視点が反映されていると感じます。

それから、当社の社外取締役役に就任して以降、とてもうれしい驚きがありました。例えば、「studio LIFE DESIGN」プロジェクトなど、当社の将来を担う若手社員が自発的に取り組んでいます。そうした若手社員の方が「是非一度お話を聞かせてください」と言って会いに来てくれます。当社の社員間の垣根の低さ、共有するというカルチャーのようなものを感じられた経験で、他社ではなかなか無いことだと思います。

人事でも興味深い試みをされていて、若手社員と社外取締役とのディスカッションの場を設けていただいています。岩村社長も驚かれるほど、多くの方が自ら手を挙げて参加されていました。

イオンモールは一番ダイバーシティが必要な会社

岡本 ダイバーシティは、性別だけでなく、年齢や過去のキャリアなど、さまざまな人が積極的に参加することで初めて形になるものです。さまざまな角度から意見をぶつけ合い、それがうまく融合する。いかに参画してもらえる機会をつくるかが重要です。例えば、人事異動においても、本社の決定事項とするだけでなく、自己申告制度や公募制度を活用して、自らの希望を伝えたり、手を挙げたりする機会もあります。

当社において、ダイバーシティ・多様性がなぜ重要かという点について、少し説明したいと思います。コロナやウクライナ問題、気候変動など、先行きが不透明な不確実性の時代においては、お客さまの価値観や生活スタイル、消費行動は加速度的に変化していきます。この流れの中で私たちがお客さまをはじめとするステークホルダーの方々に価値を提供していくためには、やはりさまざまなものの見方、考え方が必要になります。

極論、性別、年齢、国籍などイオンモールに来店されるお客さまの気持ちを真に理解するには、モールで働く従業員も同じ構成であっていいのかもしれませんが、つまり、当社はダイバーシティの重要性を一番意識しなければ

ならない会社なのだと思います。

大和田 まさに同感です。世の中のダイバーシティを理解するには、こちらがダイバースしていなければなりません。

どんなことにも課題はありますが、当社はその課題を克服するために諸制度を充実させ、同時に高いレベルで整備していると感じています。この制度をうまく活かし、社員の皆さまがそれぞれの持ち味を十分に発揮して輝いてくれることを期待しています。現実を見れば、子どもを産んだり育てたりという物理的な制約の中で女性は苦戦しがちです。いかにモチベーションを損なわずに復帰してもらえるか、大変難しい課題ではありますが、当社がこの課題に真摯に向き合い、誠実に取り組んでいることはよく伝わってきます。

中垣 女性に活躍してもらうために腐心していますが、数字で見ますと、入社した時には男女比率は50:50なのですが、30歳以上になると女性の割合は30%程度まで低下してしまいます。働く意欲はあるのに、さまざまな物理的、心理的な制約がある女性社員をどうすれば応援できるかという点から、ライフステージを見つめ直すためのキャリア面談を昨年からスタートさせました。ライフステージに変化が起きやすいとされる28歳のほか、35歳、42歳も年齢ポイントとしてとらえており、特に女性の場合は28歳を迎えたタイミングでの面談を強化しています。中長期的なキャリア形成を考える機会とらえ、管理職のロールモデルを提示することで、自身の将来像を描くきっかけにできればという思いのもと面談を実施しております。

当社では育児時短勤務をしている女性社員の割合はおよそ12%いますが、昨年度から、育児時短勤務者もマネジャーとして活躍できるようにしました。時間短縮に伴い、就業時間帯が課題になることもありますが、マネジャー2名体制とするなど、試行錯誤しながらではありますが柔軟な対応を図っているところです。

岡本 数字がすべてではないものの、退職者を減らす、上位資格への登用者を増やすといった改善に向けては、その要因となっている「なぜ」を把握しなければなりませんし、不安や障害があるならば取り除く手段を考えなければなりません。

※転居転勤がなく、定められた勤務時間の中で業務遂行する社員。

大和田 「もう無理かも」と思っている人の気持ちをもう一度持ち上げるために、声をかけてあげることも重要だと思います。制度があることももちろん重要ですが、それだけでなく声をかけて「寄りそう」ことでその制度に魂が吹き込まれるのだと思います。

岡本 キャリアに対する今の若い世代の価値観は、大きく変わっていると感じます。彼らの視点で、どうしたいか、どうしてほしいかを考え、その気持ちを汲み取って、早い段階からチャレンジできる環境をつくっていくことが必要です。

大和田 早い段階から活躍の場をつくって、仕事の面白さを実感してもらえれば、キャリアを続けたいという想いにつながると思います。

中垣 ライフステージの変化を意識した制度改革は不可欠だと感じています。現在、男性社員の育児休職制度を推進しており、2021年度は、100%取得を達成することができました。当社の男性社員の育休取得は、他社にお勤めのパートナーのキャリア形成につながっていくことも考えられます。

大和田 一昔前までは「男勝り」が女性活躍における隠れた期待だったように思いますが、今は長時間労働も是正され、在宅での勤務も可能であるなど、女性も男性も自然体で活躍できる社会的な素地が整ってきています。当社においても、働き方改革の進展が大いに女性活躍の後押しをしていると思います。

中垣 会社として女性社員に活躍してもらいたいという思いが強い一方で、管理職になるとワークライフバランスがとれなくなるのではという不安から、本人自身が管理職を望んでいない方がいるのも事実です。

社員の区分として、総合職社員とコミュニティ社員がありますが、コミュニティ社員の中にもゼネラルマネジャーとなった方がいますし、さまざまなロールモデルがあります。それをしっかりと伝えて、不安を取り除いていくこともキャリア面談の大きな意義だと感じています。

岡本 ワークライフバランスと一口に言っても、個人個人でそのウェイトの考え方は違います。50:50の人かもしれない30:70の人、極端に90:10の人かもしれない

人。そして、同じ人でもライフステージに応じてそのバランスは変わってきます。何を優先して生活と仕事のバランスをとるか、そこで大切なのはいかに「個」を知るかということに尽きます。

大和田 「個」が100%輝くために、制度を整えることはもちろん必要です。次のステップはその制度をどうやって「個」と共有・共感し合い、活用できるか。ポテンシャルが高い人でも、本人の中に何かしらの障壁となるものがあれば、それを取り除いてあげることが本人のためでもありますし、会社のためでもあります。こうした「個」に向き合うことをどれだけ地道に丁寧に行えるかが重要になってくると思います。

中垣 現場で最も密に一人ひとりと向き合っているのは中間マネジメント層です。新たに管理職になった方を対象に、新任マネジャー研修の一環として、ワークライフマネジメントに関するメニューを新たに採り入れました。また、年に2回のマネジャーからのフィードバック面談実施時に、部下のキャリアプランにアドバイスできる機会を設けています。

グローバル人材の要点は コミュニケーション

岡本 イオンモールでは、2025年に海外50モール体制をめざしています。これから3年間で15モールを超える大量出店を控えており、それを支える人材の確保・育成は大きな課題です。

もう一つの課題は、海外赴任の長期化です。長期で赴任している人材に依存しすぎることはリスクもあり、海外でのチャレンジに意欲的な人材との計画的な入れ替えも図っていくことが必要です。これまでは、日本からの赴任が中心でしたが、今後は現地の優秀な人材を現地で登用すること、そして将来は海外各国から日本へというルートを広げていくなど、国の垣根なく、優秀な人材が積極的に挑戦できる環境を整えるのが大きなテーマだと感じています。

中垣 先ほど、50名ほどの新規海外赴任者が必要と申

上げましたが、2025年度までには90名ほどの海外人材の育成が必要となると見込んでいます。母集団をつくり育成していくために、2018年から海外トレーニー派遣制度を実施しています。2020年度と2021年度はコロナの影響で中断しましたが、本年度から再開しました。同じく2018年からグローバル人材コース研修を設定、2022年度からはこの2つの制度に加えて、グローバルマインドセット研修と異文化コミュニケーション研修を新設しました。

グローバルマインドセット研修は、海外トレーニー派遣制度に先立ってマインドセットをしていただく機会として、対象者を入社3年目から32歳までに設定しています。海外で働きたいという意欲をもって入社してきた社員は多く、こうした若手社員の意欲をそぐことなく、早い段階から研修の機会を設けてグローバル感覚を養い、モチベーションの維持・向上を図るものです。

異文化コミュニケーション研修は、グローバルマインドセット研修、海外トレーニー派遣研修のあと、海外赴任候補となるマネジメント層に対して、異文化に触れることで海外挑戦への意欲を高め、キャリア選択の候補として海外を選択してもらうための準備として実施しています。

次のステップとしては、ローカル社員の登用を考えています。これからは、逆トレーニー制度といった考え方で、ローカル社員が日本で勤務して経験を積んでもらい、その経験や新たな気づきを現地に持ち帰って活かしていただくことをめざしています。

岡本 いずれは、日本からの赴任者、現地社員と分けて考えることも無くしていかなければなりません。海外トレーニー制度も、例えば日本の若手が数名、中国から数名、アセアンから数名といった具合に、同じように海外でチャレンジできる機会にしていけることが重要です。海外事業に深く携わってきた社外取締役にもアドバイスを頂戴しながら進めていきます。

大和田 当社に入社して、これほどグローバルな会社だったということに驚かされました。入社を希望されている方、現社員の方も含めて、当社がグローバル企業であると認識されていない方が多いのではとも感じます。

より高い成長、そして持続可能な成長を果たしていくためには、国内・海外の壁を取り払って、「オール・イオンモール」としての発想が必要だと感じます。

例えば、世界中の当社社員が一堂に会して、社長の話を聞き、分科会でディスカッションするなど、もし実現できれば大きな意義があると思います。

社外取締役役に就任以降、コロナ禍もあって私はまだ海外モールの現地視察はできていませんが、中国3モール、インドネシア2モールとオンラインでミーティングを実施しました。こうした現地の方との積極的なコミュニケーションの機会が増えれば、現地で日々業務に携わっている方たちの生の声を共有して、次の施策につなげていくことができると実感しています。

岡本 最後に、私が一番やりたいこと、やっていかなければならないことは、当社を未来に引き継いでいくことです。そのためには、人を育てる。とりわけ、コロナ禍というこれまでとは全く違う大変な環境下で入社した直近3年間の新入社員には特別な想いがあります。若いメンバーは10年後、20年後の当社および地域、社会を担う人材であり、これからの成長・活躍をサポートしていきたい、そう考えています。

大和田 イオンモールが地域の皆さまにより愛され、会社としてより発展し、そこで働く一人ひとりの社員がより幸せであること、そのためにできることは何か、社員の皆さまと一緒に考えていきたいと思っています。

中垣 ダイバーシティの推進は、私のライフワークだと感じています。そして同時に、すべての社員一人ひとりがダイバーシティ推進のキーパーソンなのだと思います。そのことを熱量を持って伝えていきたい。そのためには、まず心身共に健康であること、ダイバーシティと健康経営を両輪として、当社に貢献していきたいと考えています。

