



ダイバーシティの更なる進化を目指して ～百貨店グループの責任と挑戦～

2023年2月20日 ダイバーシティ・マネジメントセミナー

株式会社高島屋 代表取締役社長 村田 善郎

➤ 百貨店をブランド価値の源泉・中核事業としてグループ事業を展開



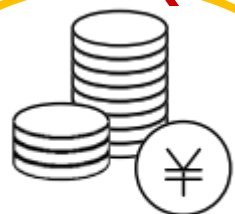
— 商業開発業 —



— 建装業 —



— 百貨店業 —

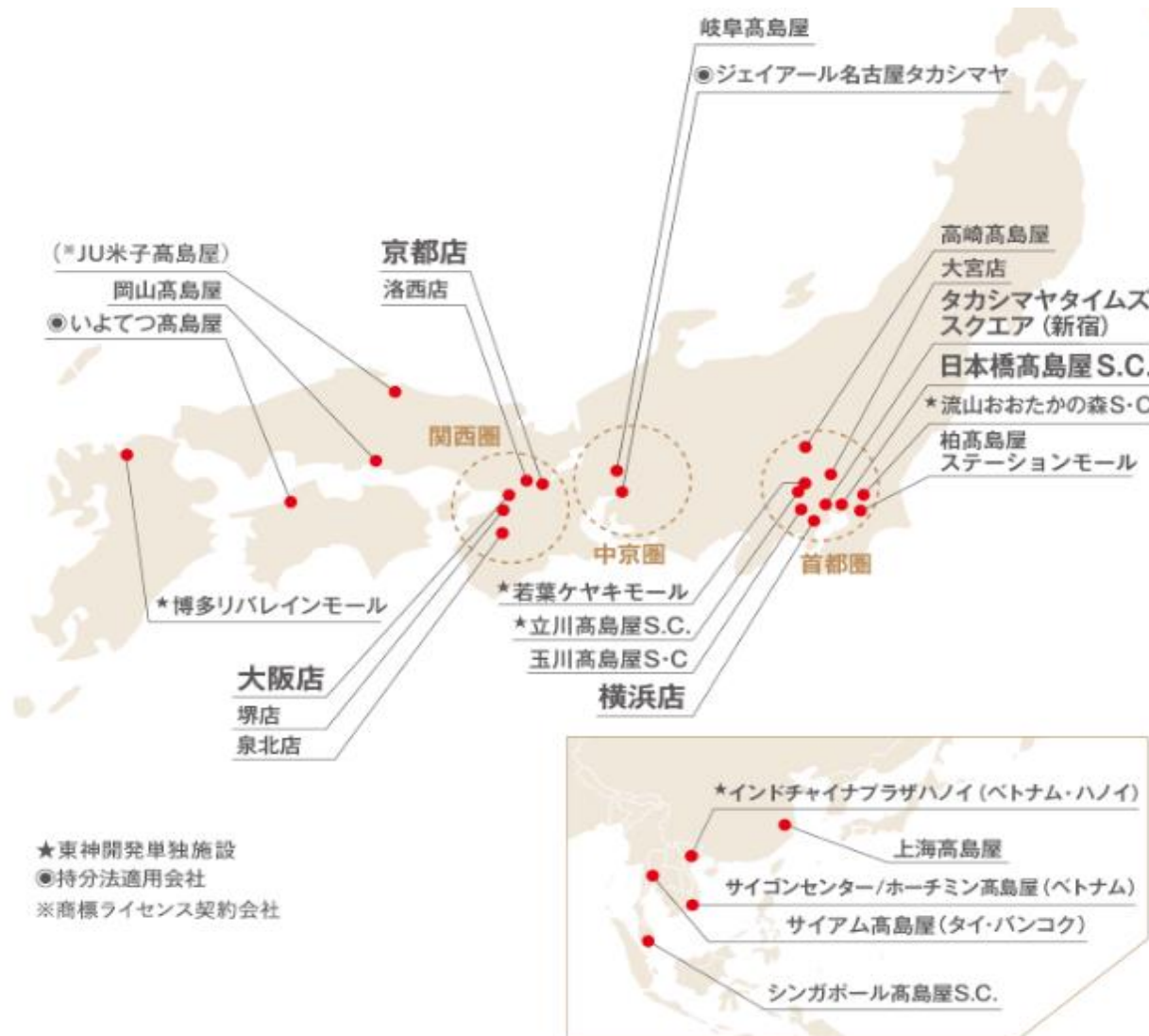


— 金融業 —



— その他 —

➤ グループ商業施設として国内18店舗、海外5店舗を運営



「いつも、人から。」

タカシマヤグループは、
「人を信じ、人を愛し、人につくす」ことを大切にし、
社会に貢献します。

<指 針>

- ◇こころに残るおもてなし
- ◇未来を切り拓く新たな生活・文化の創造
- ◇いきいきとした地域社会づくりへの貢献
- ◇地球環境を守るためのたゆまぬ努力
- ◇社会から信頼される行動

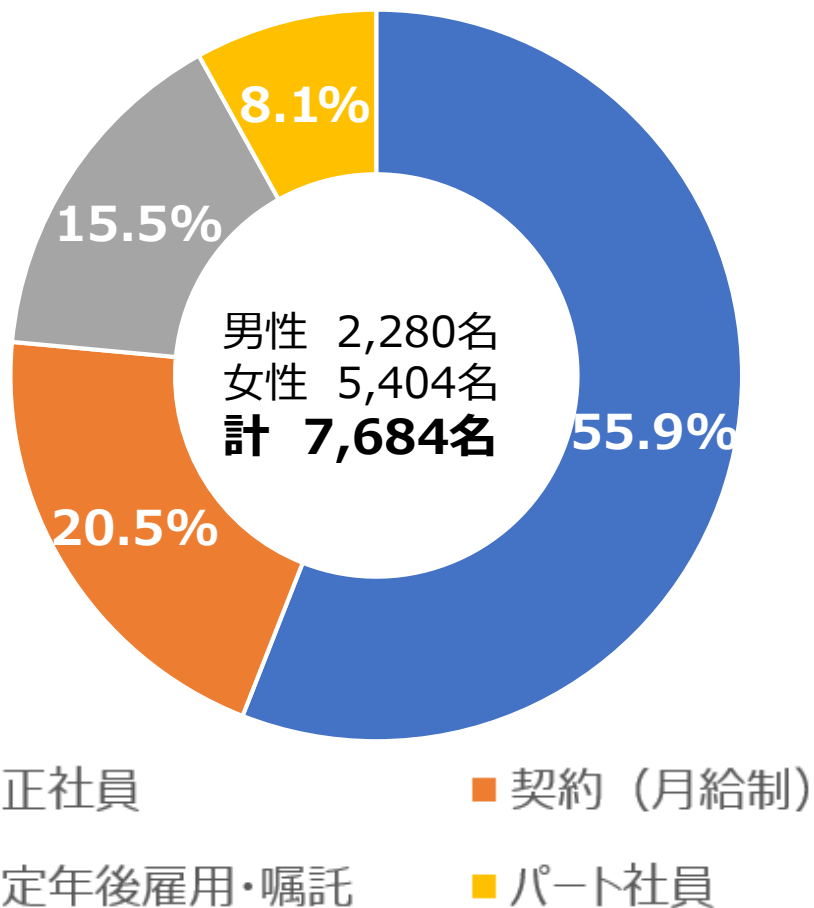
<企業メッセージ>

「変わらない」のに、あたらしい。



人事基本データ

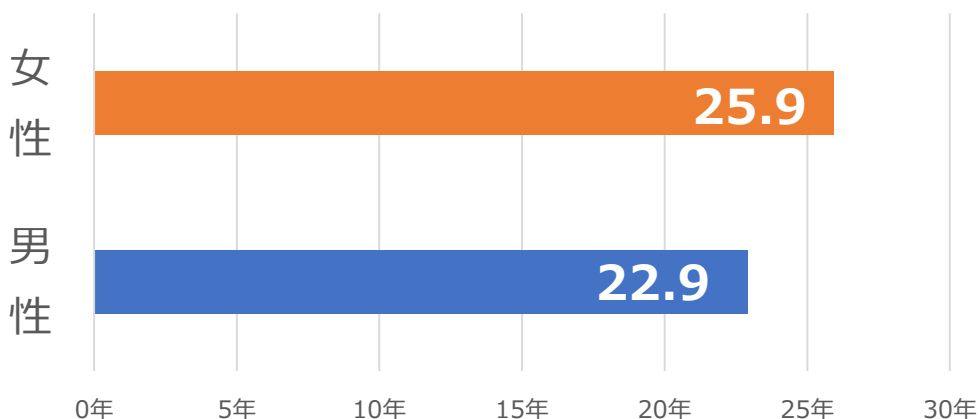
雇用区分別シェア



男女比率 (正社員)



平均勤続年数 (正社員)



* 2022年2月末時点

創業1831年（天保2年）

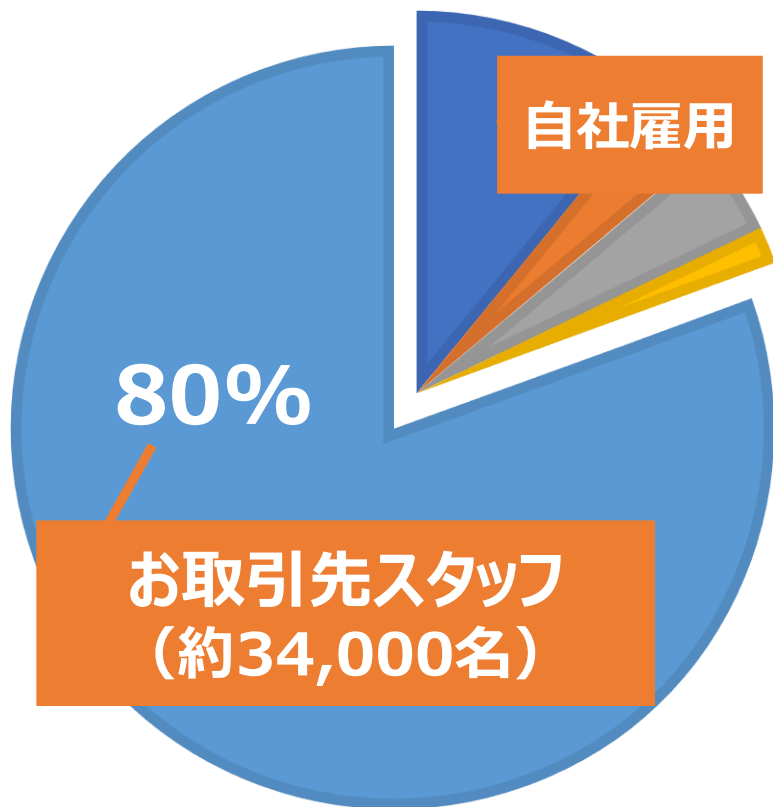
「店是」

- 确实なる品を廉価にて販売し、自他利益を図るべし
- 正札掛値なし
- 商品の良否は、明らかに之を顧客に告げ、
一点の虚偽あるべからず
- 顧客の待遇を平等にし、
苟くも貧富貴賤に依りて
差等を附すべからず

➤ ESG経営そのもの

多様性 = 百貨店業の特性

【働き手雇用シェア】



【店舗形態×エリア】



- 百貨店の現場は社会の縮図
- ダイバーシティ&インクルージョンが言語化されない時代から多様性に向き合う

男女雇用機会均等法以前より

■ 東証一部上場企業初の女性重役（1979年）

石原一子 取締役 ⇒ 常務取締役（1981年）

■ 女性活躍のための各種プロジェクト（1979年～80年代）

東京店 「レディスボード34」

大阪店／京都店 「レディスアイ22／36」

横浜店 「女子リーダー育成プロジェクト」



一人ひとりの働きがいのために

■職務公募制度（1988年～）

「チャレンジ'88」職務チャレンジ制度

現在にもつづく「オープンエントリー制度」

■労働組合組織化

パートタイム社員「共感組織活動（1980年代後半～）」

1991年～ 組織化検討開始

1995年 業界に先駆けてパートタイム社員組合加入

2002年 定年後再雇用社員の組合加入

■SAY活動（1974年～）

社内にある**全ての声**や**職場課題**を収集し、**労使が対等に議論する場**
（現場の課題や悩み、疑問、不安、不満等全ての声）

高島屋グループESG経営

グループ総合戦略「まちづくり」

店のアンカーとしての投資先確保（商業施設）の集客力で街の賑わいを創出、地域との共生を目指す

店の魅力最大化

グループノウハウを継承し、お客様満足度を追求した独自の次世代商業施設づくり

「グループESG経営」



高島屋グループならではの価値提供

- 環境に優しいより豊かな生活・文化
- 安全安心・サステナブルなインフラ機能
- お取引先との協働における循環型ビジネス
- 多様な価値観への対応、多様な人材の活用
- 働きやすい職場環境、キャリアサポート
- ストレスフリーな商品・サービス・施設環境
- 地域社会におけるコミュニティ機能
- お客様視点に立った経営
- 経営の透明性・公正性

共感獲得

ステークホルダー

お客様

お取引先

従業員

株主・投資家

将来世代

地域社会

地球社会

ESG経営 重点課題



- | | | | |
|--------------------|------------------|-----------------------|-----------------------|
| ① 国際標準化推進
RE100 | ④ 廃棄
プラスチック削減 | ⑥ ダイバーシティ
推進 | ⑨ 地域社会との共生
(まちづくり) |
| ② 国際標準化推進
EV100 | ⑤ 食品ロス削減 | ⑦ 働き方改革推進 | ⑩ 社会貢献活動の
推進 |
| ③ 循環型ビジネス | | ⑧ 店舗・サービスの
ユニバーサル化 | |

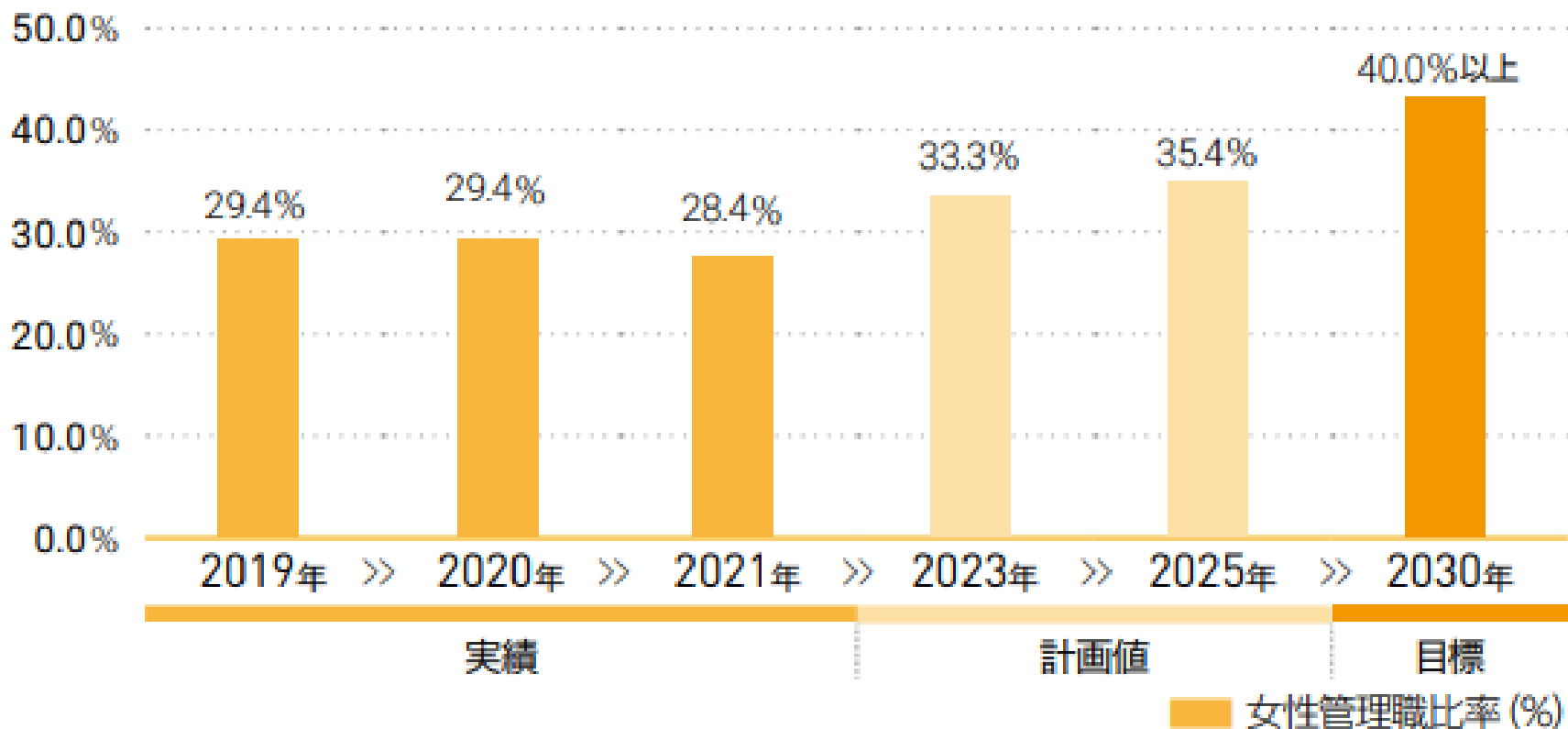
ESG経営の重点課題とKPI

ダイバーシティ推進



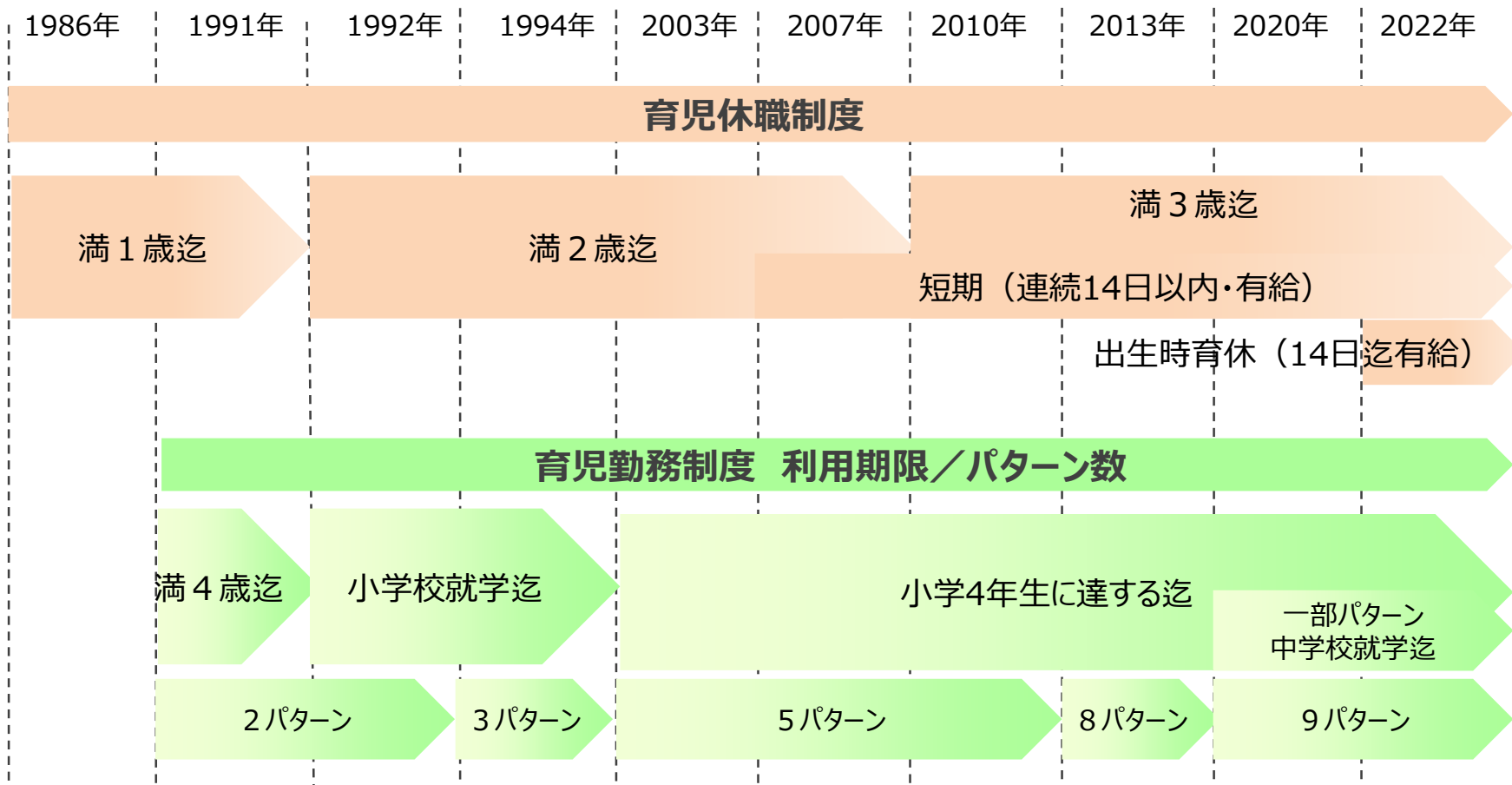
多様な個性と価値観が最大限発揮される組織へ

グループ全体の女性管理職比率をKPIに



ジェンダー平等・女性管理職比率向上への取組み

出産・育児で退職しないための環境整備



1991年当時の女性平均勤続年数 約6.2年 ⇒ 現在 25.9年

ジェンダー平等・女性管理職比率向上への取組み

両立支援から活躍支援へのフェーズへ

育児サポート

- **短時間勤務とフル勤務の併用パターンの活用**
- 育児勤務者メンター制度
キャリアデザイン講座、懇談会、アンケート
- 日祝限定社内保育

マネジメント・組織

- 『多様な部下育成研修』の導入
- グループ全管理監督者
『ダイバーシティ講座』の実施
- **短時間勤務者のマネジメント職登用**

管理職・管理職候補者育成

- 課長・次長層の選抜研修へ意識的に女性を選抜
- 女性のみを対象とした研修プログラムは2019年で発展的修了
- メンター制度（15年間継続中）
（入社4年目と課長層のペアリング）

働き方の多様化推進

- テレワーク制度の導入
- 副業制度の導入
- 有給休暇取得率 目標100%
- **男性育休100%取得推進**

ジェンダー平等・女性管理職比率向上への取組み

更なるジェンダー平等と多様性推進に向けて

✓ 男性育休100%宣言（2020年）



男性育休（連続14日以内有給）制度化は 2007年…

3歳になるまで取得権利があるにも関わらず、取得率は20%～50%程度

2020年トップメッセージ宣言を機に、導入14年でようやく100%達成

育児勤務制度取得者の
99%が女性



会社の働きかけがないと
進まない男性育休

男性が育児？ 高い性別役割分担意識の壁

ダイバーシティ推進 次のステージに向けて

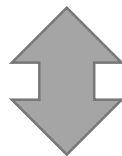
各種両立
支援制度
拡充



女性平均勤続年数：26年
女性管理職比率：約30%

活躍支援
環境整備

一丁目一番地の制度は整った…



両立支援制度の利用にはジェンダー格差あり
意識改革、風土、文化が阻害要因になっていないか？

多様な人材が、属性・価値観にかかわらず活躍できる企業へ
更なる進化を目指したい、次のタスクは……？

アンコンシャス・バイアスへの取組み開始

【組織（従業員）への取組み】



まずは
知ることから

対象	研修／実施 内容	時期
全管理職	アンコンシャス・バイアスについて	2021
	性別役割分担意識について	2022
全従業員	アンコンシャス・バイアスについて (ハラスメント撲滅強化月間)	毎年 10月

課題の根底には
アンコンシャスバイ
アスがある

自分自身を
過信しないこと

バイアスについて
の認識が甘かった、
反省

私は女性だから
…という女性が
いる

思い込み
の怖さ

未だに男性優
位の考え方の
人が多い

〔アンケートの声〕

なぜ、企業にとってリスクになるのか？

ヒト

モノ

カネ

情報

ノウハウ



経営資源の有効活用を阻害

あらゆるビジネスチャンスの逸失につながる可能性

『 高島屋のお客様には・・・』 『 この人は経理畑で・・・』

『 うちの百貨店なので・・・』 『 前例がないから・・・』

性別役割分担意識と共存してきた業界



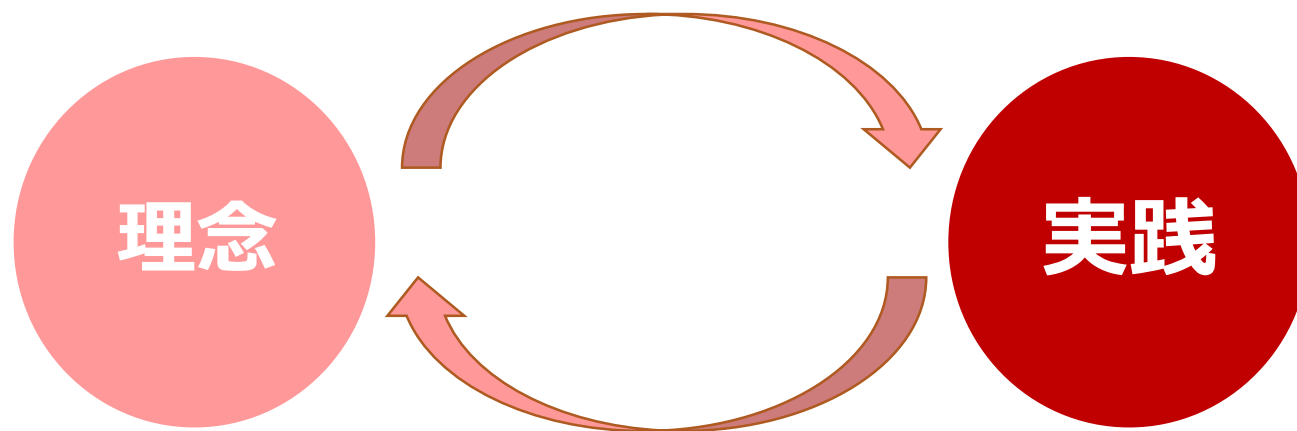
インフォメーション係
エレベーター係／販売員
女性

売場責任者
外商担当／催事担当
男性



➤ **女性制服は100年前から**

● **基本的な向き合い方**



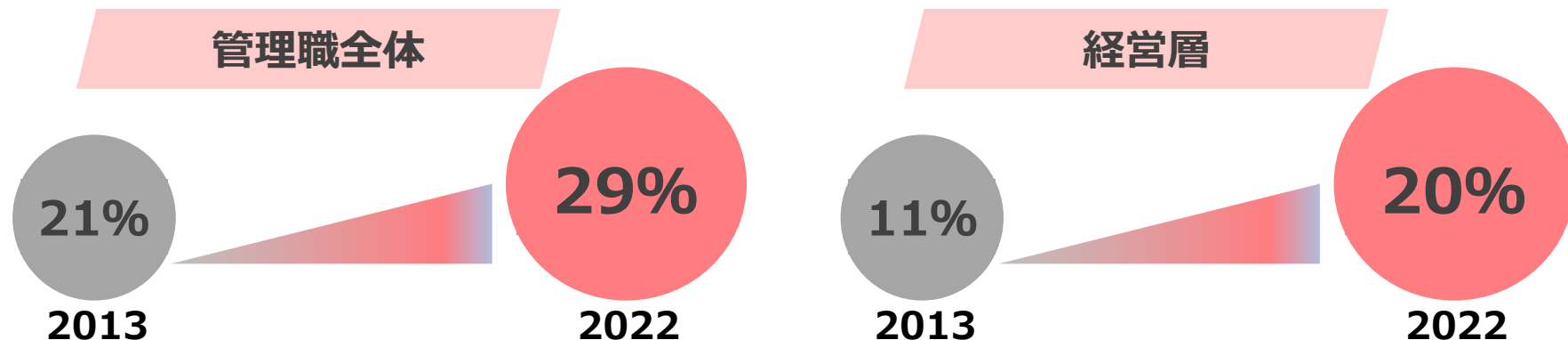
理念だけでなく、一つ一つの実践こそが、行動変容につながる

- **育児短時間勤務者の管理職登用 19名（2022年）**
 - ～ 現・常勤監査役（女性）
 - ⇒ 育児短時間勤務で経営層に任命（19年前）～

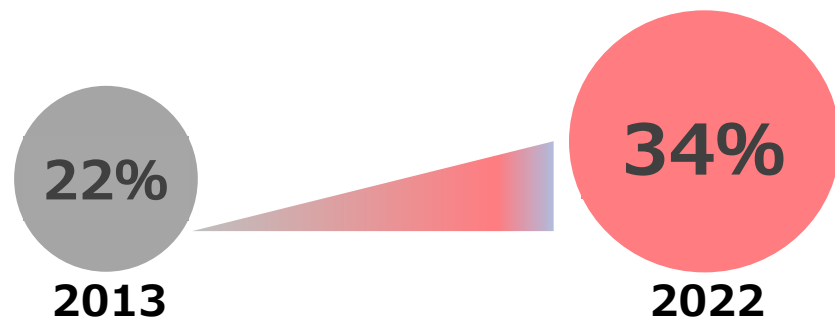
百貨店業を営むグループ企業として ～責任と挑戦～

● 一つひとつ、できることを積み重ねる

➤ 売場責任者・経営層への女性登用



➤ 外商担当への女性登用



➤ 制服廃止

100年の歴史がある
女性制服を廃止（2022年）

➤ 身だしなみ規定の 性別表記の撤廃

百貨店業を営むグループ企業として ～責任と挑戦～

事例①：若手社員 催開発プロジェクト組成

➤ 次世代層に向けた催の強化

ベテランは
収支の確
認のみ！

➤ 「催のプロ」の人材育成

「否定なし」
ルール！

「強制的に」 ベテランのバイアスを取り除く

若手社員の自由な発想で企画を構造

外国催の復活



サブカルチャーを
テーマに！

百貨店業を営むグループ企業として ～責任と挑戦～

事例②：百貨店構造改革 マルチタスク推進

➤ 業務効率化

× 前例
× 慣習

➤ 少数要員体制

シームレス&
フレキシブル

「強制的に」 自分の仕事の枠を超える経験

イノベーションにつながる気づき・能力発揮の芽に

業務標準化が
加速！



若手の自発的な
取組み増加！

百貨店業を営むグループ企業として ～責任と挑戦～

事例③：日本橋店若手社員プロジェクト

つづく社会を目指す人と人、人ともものをつなぐ。



vol.4
つづく
つなぐ
マーケット

2023 2.16(木) — 20(月)
日本橋高島屋S.C. 本館8階 催会場
※最終日は午後6時閉場。

高島屋
DNAの
継承

これからも
支持される
百貨店へ

次世代を担う若手社員が描く高島屋の未来

若手社員が、企画立案・出店・運営まですべて手掛けるマーケットを開催

「環境にやさしい」「文化継承」を主軸に、若い感性で選んだブランドを誘致
～若者が好むヒト・モノ・コトを当事者として提案～

百貨店業を営むグループ企業として ～責任と挑戦～

● 社会的存在としての責任と役割

百貨店 年間入店客数

1.3億人

(2021年度)

百貨店 総売場面積

45万m²

(2022年2月時点)

百貨店 お取引先数

8千社以上

(2021年度)

百貨店 お取引先従業員数

3万4千人

(2022年度)

高島屋グループ連結子会社

28社

12,000人雇用

(2022年度)

お客様、地域社会、お取引先と寄り添いながら、
価値観の変化に順応しつつ、新たな提案を発信していく役割

社会の既成事実・固定概念 「あたりまえ」 からの変革へ