



吉田 卓
株式会社リードクリエイト
常務取締役

原田 信也氏
株式会社丸井グループ
人事部長

丸井グループに学ぶ

「管理職の意識改革」と「リーダーが育つ仕組み」 ～社会課題解決企業を目指すための人的資本投資～



2026年3月の「人的資本可視化指針」改訂により、経営戦略と人材戦略の連動が改めて重視されています。その実践企業の一つである丸井グループは、人的資本と経営指標を独自の切り口で結び付けて可視化・開示しています。同社では、能力とチャレンジの掛け合わせによって生まれる「フロー（没頭する状態）」を価値創造の源泉と位置付け、社員の挑戦を支援する仕組みづくりを推進。その結果、「管理職になりたい」という声が増えるなど前向きな変化が生まれています。

本対談では、丸井グループの人事部長 原田様をお招きし、挑戦を促す制度や能力開発の取り組み、その背景にある試行錯誤について具体事例を交えて紹介します。

※本記事の内容は、ウェビナー開催時（2026年8月）の情報に基づいています

「人的資本経営と管理職」に関する課題提起

吉田 本日は、株式会社丸井グループ 人事部長 原田信也さんをお迎えし、「丸井グループに学ぶ管理職の意識改革とリーダーが育つ仕組み～社会課題解決企業を目指すための人的資本投資～」をテーマに対談を行います。

丸井グループ様では、人的資本情報開示が注目を浴びる前から人的資本に対する投資を早期に進めてこられています。今回はその軌跡と現在地、そしてこの後どのように展開していかれるのか、お話を存分にお伺いしていきます。

まず私から、人的資本経営に関わる人事トレンドと、主題である「管理職の意識改革」に関する問題意識についてお話していきます。

これまで、多くの企業の人的資本経営を軸とした人事施策を見てきましたが、新たな施策が形骸化の一途を辿っているケースが多いと感じています。

要因は二つあります。

一つは「人事部門のリーダーシップ不全による施策のシラケ化」です。「他社でもやっているから」という理由で、lon1 やエンゲージメントサーベイを導入している企業が目立ちます。そして、「予算範囲内のコストありき施策」や「人事責任者のマイブーム施策」、そして「現場からのクレーム回避施策」などが当たり障りのない施策が慢性化している企業も多いと感じています。

このような施策の横行により、せっかく実施した取り組みが現場に刺さらず、結果として“シラケ”が広がる。これだと、現場とのパワーバランスが崩れ、人事部門の「影響力」が喪失されてしまいます。

そしてもう一つは、「旧態依然とした組織的世界観（OS）による新人事施策の空転化」です。古い組織 OS のまま新しいアプリ（施策）を導入しようとして、組織がフリーズしてはいないでしょうか？ こうした課題の中核には、OS の再定義、つまり暗

要因①：「人事部門のリーダーシップ不全」によるシラケの蔓延

LEADCREATE

「当たり障りなさ」の慢性化

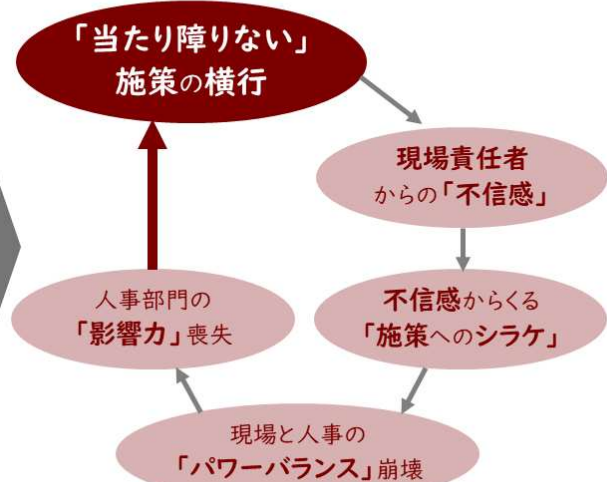
他社でも実施している「**流行り施策**」
（lon1・心理的安全性・リスクリング・サーベイなど）

予算の範囲でやれる「**コストありき施策**」
（「効率偏重」で能動的・挑戦的な予算獲得はなし）

マイブームありきの「**私の教育論施策**」
（体系的な育成哲学と理論は不在）

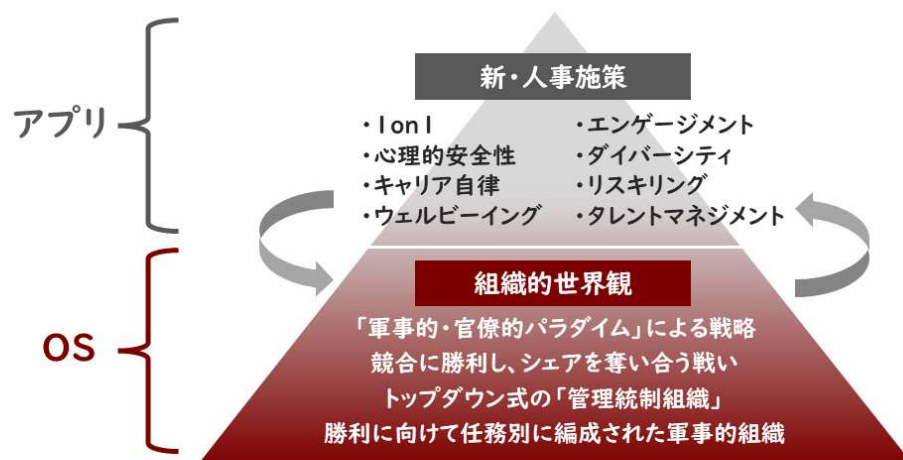
理想論よりも「**クレーム回避施策**」
（現場の「ハレーション」という免罪符）

「人事部門のリーダーシップ」喪失ループ



© LEAD CREATE Inc. 2026

「OS」はアップデートしないまま、「最新アプリ」を導入してフリーズする光景



自社で「暗黙に流れる組織的世界観」を捉え、“どう書き換えていくか”が人事施策の成否を分ける

© LEAD CREATE Inc. 2026

黙に流れる組織的な世界観の書き換えが必要です。

組織的世界観を「軍事的パラダイム」から「自立協創的パラダイム」へと変容させることで、求められるリーダーシップ観やチーム観、育成観、キャリア観などもおのずと変わってくると思います。

人事の世界で起きている問題の8割は、「手段の目的化」だと私は考えています。本来の「目的」にメンバーの眼差しを向けさせ、組織の意図を意味づけし、メンバーの「能力」と「チャレンジ」をいかに引き出すことができるか。ここが、人的資本経営の中心軸になると思います。そのためには、管理職の巻き込みが必要です。管理職が組織の最前線でこれらを牽引できるかどうか、ここが鍵となるでしょう。

ですが、管理職は忙しい。「管理職の罰ゲーム化」も大きな課題になっていますよね。その中身を紐解くと、管理職の役割の「過重感」「曖昧感」

「葛藤感」に集約されると思っており、私はそれらを「3大役割ストレス」と言っております。役割の変化と焦点が構造的に再定義されていないことから生じている問題。ここをどう乗り越えていくかを考えていかなければいけません。

管理職の3大役割ストレスも、「OSの問題」から生じているものです。丸井グループ様は、そこを打破するために、様々な仕組みと仕掛け、そして風土や価値観まで一体となって問い直してきた歴史があるのだと思います。

さて、丸井グループ様はこの「OSの書き換え」をどのような意図・経緯・考え方で実装されてきたのでしょうか？ぜひお話を伺ってきたいと思います。

「フロー」を体験できる組織づくりと 管理職の意識変革

原田 丸井グループは 1931 年に家具の月賦販売から始まり、今年で創業 95 周年を迎えます。創業以来、小売と金融が一体となったビジネスモデルを推進してまいりましたが、バブル崩壊やリーマンショックなど、非常に厳しい時代も過ごしてきました。丸井グループの「企業文化の変革」は、まさにその苦境から回復していく過程で一貫して取り組んできたテーマです。

当社の考え方として、「人的資本」とは企業価値の水面下にあり、その源泉となっている「見えない資本」であると捉えています。「人の成長＝企業の成長」という企業理念のもと、企業文化の変革と人の成長に一体となって取り組むことで、企業価値の向上を目指しています。

私たちは企業文化を「経営の OS」と考えています。古い「強制・上位下達」の OS を、新しい「自主性・

支援するマネジメント」の OS へと更新することで、社会課題（インパクト）と収益の両立という新しい経営への移行を進めている最中です。

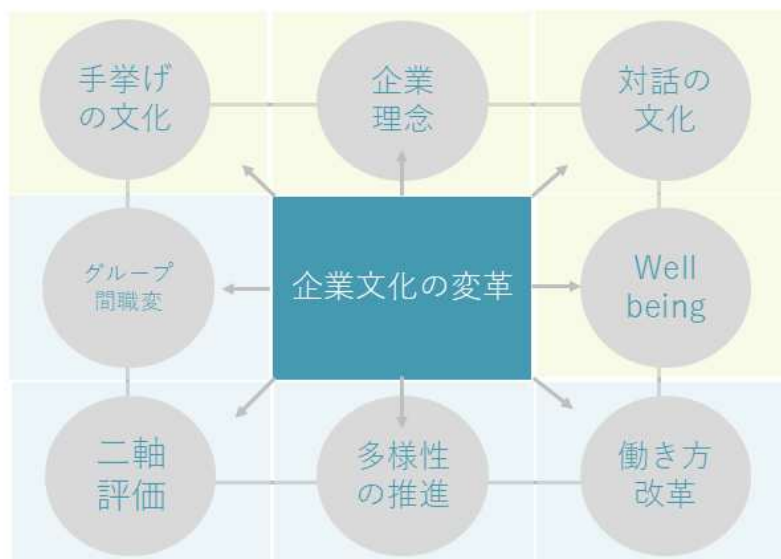
この変革を体系化したのが、こちらの「マンダラチャート」です。（参照：スライド「企業文化の変革にむけた戦略」）対話、多様性、手挙げの文化などといった施策をバラバラに行うのではなく、同じ目的に向かって相互にシナジーを発揮させることで、変革を実現する構造にしています。

「企業文化の変革」における全ての出発点は、「企業理念」の策定でした。当社には「お客さまのお役に立つために進化し続ける」「人の成長＝企業の成長」という理念がありますが、「そもそも何のために働くのか」「何をしたいくて入社したのか」という本質的な問いについて、10 年以上にわたり累計 4,500 名以上の社員と深いレベルで対話を繰り返してきました。ここから、「対話の文化」が生まれたのです。

企業文化の変革にむけた戦略

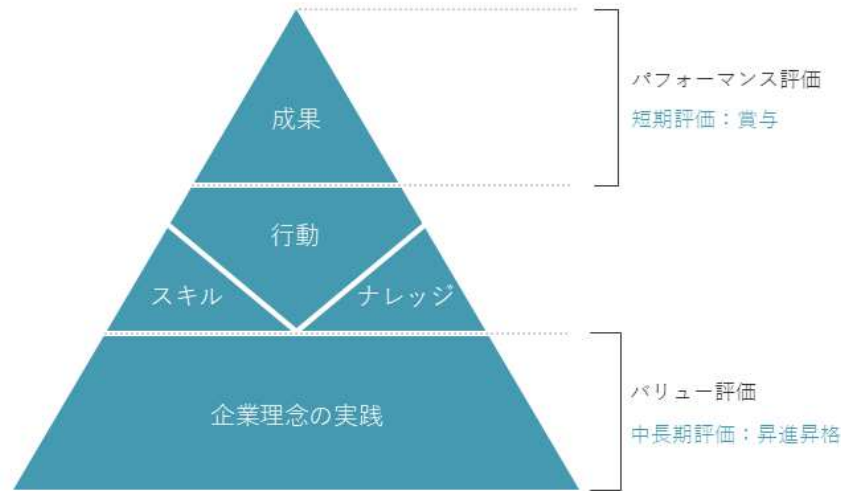


企業文化の変革にむけて、経営や人事にわたる様々な施策を同時進行で促進



11

二軸評価によって、成果に基づく評価だけでなく、「人の成長」という企業理念の実現を推進



21

また、「やらされ感」を打破するために徹底しているのが「手挙げの文化」です。きっかけは2008年、重要な会議で居眠りをする社員がいたことへの危機感でした。「本当に参加を希望する人だけが来ればいい」と考え、会議やプロジェクト、さらには昇進や異動までも手挙げ制に切り替えたのです。現在では全社員の89%が何らかの取り組みに自ら手を挙げて参加しており、若手からベテランまでが活発に議論を交わす組織へと変わりました。

さらに、小売・IT・金融・物流などを横断する「グループ間職種変更異動」も強力な成長のエンジンです。異なる職種を経験した社員は累計86%に達し、その大半が「異動後に成長を実感した」と回答しています。

こうした行動を支えるため、評価制度も抜本的に変えました。2017年からは「パフォーマンスとバリューの二軸評価」を導入し、周囲からの360度評価を取り入れています。(参照：スライド「パフォーマンスとバリューの二軸評価」)

最も大きな転換は、「個人の成果目標」を一切なくしたことです。これには非常に勇気が必要でした。

「個人成果をなくすと業績が下がるのではないか」という不安もありましたが、手挙げで集まった社員たちが2年間議論し尽くし、「理念に沿った成長行動（バリュー）こそを評価すべきだ」という結論に達したのです。成果はチームで追求し、個人は企業理念を実践した「未来につながる成長行動」で昇格や昇給が決まる仕組みに振り切りしました。この「言っていること（理念）」と「やっていること（評価）」の一貫性が、社員の信頼を生んでいます。

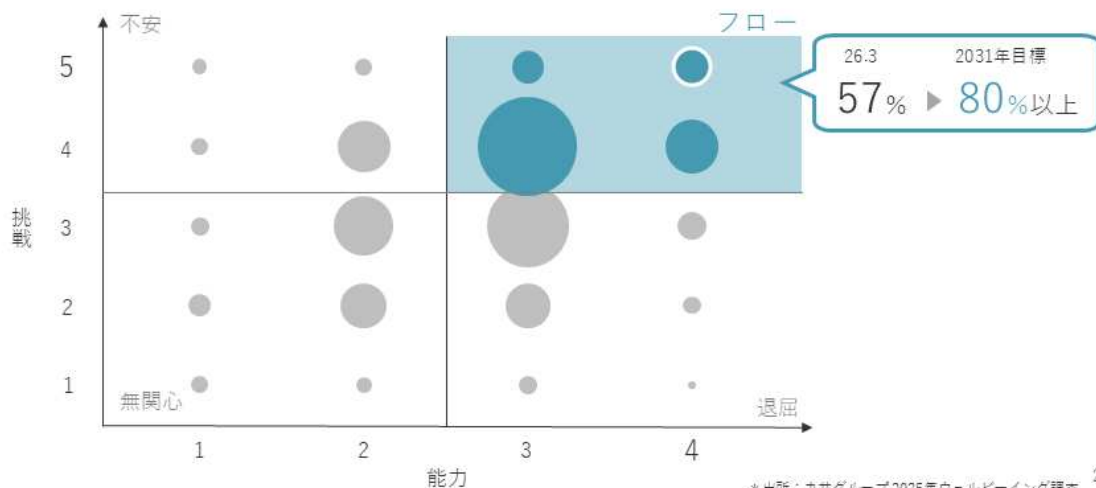
私たちが現在、次のステージとして掲げているのが「フロー（没頭状態）」を体験できる組織づくりです。能力と挑戦が釣り合い、仕事に没頭している「フロー」状態に入ることが、社員の創造力を最大化し、個人の幸せ（ウェルビーイング）にもつながると考えています。

「社会課題解決と利益の両立」という高いハードルを乗り越えるには、社員一人ひとりの創造力を

「フロー」に入りやすい状態にある社員比率

- ・フローモデルを4象限に区分すると、「フロー」に入りやすい状態にある社員比率は現在57%、2031年までに80%以上へ拡大

■ 丸井グループ社員のフロー分析



全開にする必要があります。私たちはフローを単なる概念にとどめず、ウェルビーイング調査をもとに数値化し、KPIとして管理しています。現在、フローに入りやすい社員は57%ですが、2031年までにこれを80%以上に引き上げる目標を掲げています。(参照：スライド「フローに入りやすい状態にある社員比率」)

「1on1」の在り方も、フロー理論に基づいて再定義しました。実は一度導入に挫折しているのですが、今回は「メンバーをフロー状態に導くための手段」と明確に位置づけました。データ分析により「メンバーの発話量が多いほどフロー状態が高まる」という明確な相関が見えたため、1on1を学ぶ研修にもそのエビデンスを反映させています。目的がはっきりしたことで、1on1は「やらされるもの」から「定着し、よりよくしていくべき対話」へと進化しました。

一方で、変革の鍵を握る管理職には特有の課題もありました。調査を進めると、管理職は一般社員より

もフロー状態が高い(65%)一方で、残業時間が長く、有給取得率も低いという「やりがいと疲弊」が同居する構造が浮き彫りになったのです。このままでは、若手が管理職を目指したくなるはずがありません。事実、女性の昇進意欲が低下するというデータも出ていました。

そこで実施したのが、全管理職300名を対象とした「働き方・働きがい共有会」です。ここでのポイントは、ベテラン管理職の「昔よりはマシ」という感覚を横に置き、30代の若手管理職が持つ「管理職になった途端に働きづらくなるのはおかしい」という真っ当な「違和感」を改革の起点にしたことです。

この価値観のアップデートに対し、管理職の9割以上が共感を示しました。その結果、約6割の管理職が実際に時間外労働を削減し、管理職が自らの「やりがい」と「適切な働き方」をメンバーに語れるようになったことで、女性の昇進意欲も向上

しています。

「管理職が育ち、活躍する」ための課題と乗り越え方

吉田 原田さん、ありがとうございました。ここまであらゆる施策を体系的に進めてこられたかと思いますが、「組織 OS の書き換え」において、上位職が培ってきたスタイルを捨てるのは容易ではなかったはずですよ。

原田 おっしゃるとおりです。最も難しかったのは「権限を手放す勇気」を持つことでした。日本企業の多くには「1年生の時は我慢して、3年生になったら王様のように振る舞える」という部活動のような上下関係の価値観（ミリタリーワールド）が根強くありますよね。

しかし、ここでも「対話」が救いとなりました。一人の人間として「本当はメンバーが生き生きと活躍する組織を作りたいのではないか？」という問いに向き合ったとき、多くの管理職が「指示・命令」ではなく「支援・サポート」こそが、自分のやりたいマネジメントであると気づき、本音でスタイルを変え始めたのです。

吉田 管理職自身が権限を手放す、というのは、掛け声やメッセージだけではなかなか難しいですね。そのために、何か人事施策としてやられたことはありますか？

原田 先ほどもお話した通り、2017年から個人成果の評価を一切なくし、「チーム成果」と「バリュー（理念の実践）」の二軸評価に切り替えたのが大



きなきっかけとなりました。個人成果評価の廃止には不安もありましたが、「人の成長＝企業の成長」という理念との一貫性を重視して導入しました。

吉田 これは相当勇気がいる変革ですね。

原田 そうですね。ですが、“個人成果を追うことが全体の成長を阻害する”という危機感から、トップの決断で実施しました。「言っていること（理念）」と「やっていること（評価）」の一貫性を重視した結果です。昇給・昇格は理念に基づく行動で評価し、成果は賞与で反映する。この転換は非常に大きかったと思います。

評価制度自体も「手挙げ」で集まった社員たちで2年間議論し尽くした結果です。「個人を競わせるよりも、チームで協力し、理念に沿った行動（バリュー）を評価する方が、中長期的には企業価値が高まる」という結論に、社員自らが辿り着きました。社長の青井も、「みんなで決めていいよ」と背中を押してくれ、トップと現場が一体となってこの大きな決断を下しました。

吉田 続いて「管理職の意識改革」について伺います。ずばり、管理職としてマネジメントができていない人とできていない方の決定的な違いは何だと思われますか？

原田 一見反対のことを言っているようですが、「成果」と「支援するマネジメントやフロー」が、頭の中で融合してデザインできているかどうかだと思います。成果にこだわると、どうしても「上から厳しく言ってコントロールする」という軍事的な価値観の方が成果につながるような錯覚があります。ただ、それを一度取り除くと「一人ひとりが内発的動機を持って自律的に考え、創造性を発揮すれば、チームの成果は中長期的に上がり続けるよね」というシンプルな話になるんです。

一番の問題は、そこに「時間軸のずれ」があることです。明日すぐに結果が出るわけではない。成果を上げ続けられる管理職は、その「待つ」という全体のデザインができているかどうか、身体知があるかどうかが分かれ目かなと思っています。

吉田 そこには、管理職の「登用」も関係しているのでしょうか？

原田 そうですね。リードクリエイトさんに支援いただいている「誰を管理職にするか」というところも非常に重要だと思っています。

手挙げの文化を5年10年やってくると、「手挙げをして機会を掴み、成長したから今の自分がある」という実体験を持つ人材がだんだん管理職になってきます。自分が経験していれば、メンバーに「手を挙げれば成長して、結果として自分もチームも楽になる」と自信を持って背中を押せる。この時間軸による構成比の変化が、一気に変わっていくポイントだと思います。

吉田 「フロー」をあえて今取り入れられた経緯についても教えてください。

原田 実は2012年に一度「フロー」の構想があったのですが、当時は文化が変わりきっておらず、概念的な理解で終わってしまいました。その後10年近く経って、「人的資本経営」というのが出てきたタイミングで、社会課題解決と利益の両立という高い目標を掲げる中でもう一度「フロー」を使おうという話になり、概念だけでなくKPIを数値化し、可視化することに踏み切りました。データで分かるようになったことが大きいと思います。

同様に、一度挫折している1on1に関しても、「流行っているから」「他社がやっているから」という曖昧な動機でなく、「フローを取り入れた組織を作るための手段」と目的を明確にしました。目的がはっきりすると定着もしやすく、PDCAも回せるようになると思っています。

吉田 最後に、丸井グループ様のような変革を、他の企業で実現するためのヒントをいただけますか？

原田 やはり、ここまで何度もお話しておりますが、「経営の方向性と人材戦略をいかにリンクさせるか」に尽きます。

そしてもう一つは、「創業の原点」です。当社も業績が厳しく、成果主義に寄りすぎていた時期に、社長から「丸井グループには、もともとお互いに気持ちよく働けるよう配慮し合う社風があった。その文化を取り戻せばもう一度成長していける」というメッセージがありました。創業時の原点や強み、風土は全員のアイデンティティでもあります。ベテランも若手も立ち戻れるところをしっかりと定義したことが大きかったと感じています。

外から持ってきた理屈ではなく「会社の原点にあ

る強さを生かす」という考え方を持つこと。それが他社でも実現可能な要素の一つになるかと思います。

当社のフローの理論や企業文化は、一見分かりづらいところもあるかもしれませんが、見方を変えると“日本人らしさ”を生かした経営とも言えるのではないかと考えています。当社の企業文化の変革を他社にお話しすると、驚くほど共感をいただけるのです。ですので、各社固有の強みやアイデン

ティティを生かした企業文化を構築していけば、必ず企業価値は高まっていく。そこに一緒にチャレンジしていけると嬉しいです。

吉田 手段を目的化せず、自社の原点から「一貫性」のある仕組みを紡ぎ出す。それこそが、管理職の意識を変え、リーダーが育つ土壌を作る唯一の道なのだと確信しました。原田さん、本日は誠にありがとうございました。

登壇者プロフィール



原田 信也氏 株式会社丸井グループ 人事部長

1999年、株式会社丸井（現・丸井グループ）入社。店舗販売、売場責任者を経験後、本社にてアパレルのプライベートブランドのエリアマネージャー、バイヤーを担当。その後、お客様との共同開発商品企画、事業戦略担当、事業責任者を務める。2021年より人事部で人材開発課長、2024年より現職。「人の成長＝企業の成長」という経営理念のもと、社員一人ひとりの「好き」を応援し、「フロー」を体験できる人と組織づくりに取り組んでいる。



吉田 卓 株式会社リードクリエイト 常務取締役 ソリューション事業本部 本部長

大学卒業後、大手事業会社の人事部門にて、育成・評価・異動業務に従事。2005年より株式会社リードクリエイトに参画し、各社のリーダー選抜・育成に関するコンサルティング支援を担当。これまでソリューションに携わった企業は900社以上。営業部門のマネージャー、統括責任者を歴任後、2021年より現職。人材アセスメントを通じた「リーダー育成」に関する知見は豊富であり、各社の経営層や人事部門へのワークショップも多数開催。一般論に留まらない実践知をベースにした解説が好評を博している。

※本記事の内容は、ウェビナー開催時(2026年8月)の情報に基づいています

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、以下メールアドレス宛にお気軽にお問い合わせください。
1～3日以内に担当者より回答させていただきます。

株式会社リードクリエイト info@jp-leadcreate.com

v260902