

Will実現を原動力に、アウトプットの質を高める

人的資本に対する考え方

当社を取り巻く環境は、テクノロジーの進化をはじめ、その変化のスピードは加速し、不確実性は一層高まっています。こうした経営環境の中で当社グループの未来を切り拓くことができるのは人財のみであると考えています。

当社は、従業員を最も重要な価値共創パートナーとして位置づけ、一人ひとりのWill(意志・意欲、内発的動機)に寄り添い、持てる力を最大限発揮するための制度や環境整備、キャリア形成などの成長支援を通じて、「従業員のWill実現」を会社の成長の原動力とし、グループビジョンの実現を目指しています。

「人財力主義」に基づく人事マネジメント

当社は職務型人事制度を経て、2019年度から当社独自の「人財力主義」に基づく人事制度を運用しています。これは、従業員一人ひとりの成果・行動・知識/スキルといった表出している部分に加え、従業員が内包する目に見えない人財力(人財価値、性格、価値観、気質、志向・趣味)を丁寧に可視化し、適正な配置と評価を行うことで、仕事を通じた成長を促進していく人事マネジメントです。

「人財価値」は、どのような状況であっても着実な成果・貢献につながる再現性・汎用性の視点で構成し(意志・意欲、学習力、革新・創造力、影響力、折衝力、育成力)、ステージごとに求めるレベルを設定しています。

①ガバナンス

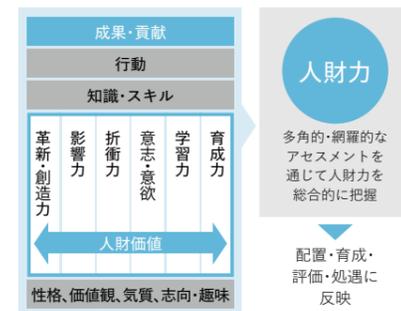
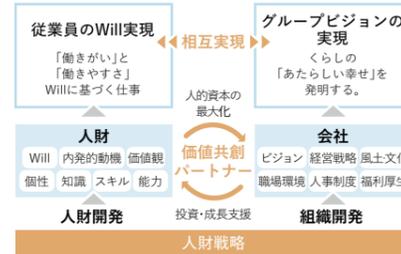
当社グループは、環境や社会課題への対応などサステナビリティに対する具体的な取り組み方針を、業務執行の最高意思決定機関であるグループ経営会議で審議・承認しています。グループ経営会議で承認された事項は、代表執行役社長の諮問機関であるサステナビリティ委員会で全事業会社に共有されます。併せて、サステナビリティ委員会では、各事業会社の実行計画および進捗モニタリングを行っており、グループ全体の取り組みの実効性を高めています。

②リスク管理

今後、労働人口の減少による働き手の不足、および人財の流動性の高まりにより、人財獲得競争が益々激化し、人財流出の増加や優秀な人財の獲得が困難となる場合、業績への影響のみならず、当社が2030年に目指す姿「価値共創リテラグループ」への進化に影響を及ぼす可能性があります。

当社は、人財戦略として、変革リーダーの育成、従業員による自発的な学びの支援、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョンの推進などに取り組むことにより、従業員が成長と働きがいを実感できる環境を整えていきます。またすべての従業員が心身ともに健康でいきいきと働くことができるよう、従業員一人ひとりに寄り添いながら、働きやすい職場環境づくりを進めていきます。

JFR人的資本経営の概念

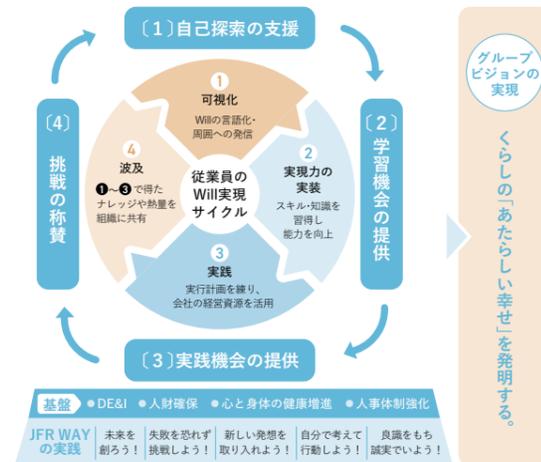


③戦略

人財育成方針

従業員の意志・意欲、内発的動機を起点としたWill実現サイクルを「可視化」「実現力の実装」「実践」「波及」という4プロセスで捉え、それぞれに効果的な人事施策を実行することを通じて、従業員の挑戦と学習を支援・伴走していきます。またこれに加え、ビジョン実現に向けて私たちが大切にしている考え方「JFR WAY」を実践することで、このサイクルを加速させていきます。

従業員のWill実現サイクル



(1)自己探索の支援

質の高い1on1を通じて、従業員一人ひとりが潜在的に持っているWillの探索と言語化に伴走し、人財の特長・志向性に沿ったキャリア形成・能力開発を支援していきます。

また、主な伴走者であるマネジメント層への教育を通じて、心理的安全性の高い職場づくり、気づきや本音を引き出す対話力の強化、従業員の強みや個性を伸ばす育成力の向上を促進していきます。

(2)学習機会の提供

従業員の自発的なキャリア形成・能力開発を支援すべく、公募型研修の拡充や教育研修費の補助、またグループの全従業員が利用可能な自己研鑽学習のためのポータルサイト「JFRカレッジ」を運営し、職種や勤務地に制限されることなく、自らの意志と選択により学ぶことができる環境を整備していきます。

また、仕事という実践の場を通じてWill実現に取り組み、自組織をはじめグループ全体の変革をリードしていく人財を育成するための「変革リーダー育成研修(T3研修)」等にも取り組んでいきます。

(3)実践機会の提供

従業員の挑戦・Willの実践に向けた様々な仕組みを提供していきます。具体的には、従業員がマネジメント層と共創して取り組む「RED」の活用推進や、会社の枠を越えた新たな事業領域の挑戦に向けた様々な仕組み(出資先を含むグループ外への出向・グループ公募制度など)の構築に取り組んでいきます。

(4)挑戦の称賛

人財が成長する過程において、「挑戦すること」は非常に重要なファクターであると考えています。挑戦した結果、それが叶えば自信につながり、新たな挑戦に向かうエネルギーとなります。また思い通りにいかなかったとしても、挑戦する過程で得られた気づきや発見が、次につながる大切な学びになると考えています。

このため当社は、結果・成果にこだわりながらも、まずは「従業員が勇気を持って挑戦したこと」そのものを称賛し、評価します。そして、その挑戦する姿勢・熱量が周囲の心を動かし、誰かの新しいWillの芽生えにつながると考えています。この熱量の伝播を社内に広く波及させていくことで、従業員のWill実現サイクルをパワフルに循環させていきます。

社内環境整備

●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン

多様な個性を取り入れ、組織の力に変換していくことが持続的な成長の実現につながると考えています。そのために、若手の抜擢登用からミドル・シニア層の活性化まで、全ての従業員がその特性を活かして活躍できる環境を整えていきます。特に、従業員の半数以上が女性である当社グループにおいては、「女性活躍推進」をさらに進めることが不可欠であり、これまで取り組

んできた職場環境整備・働き方改革に加えて、従業員一人ひとりに寄り添った育成プランの立案や管理職登用後の定期的なフォローを強化していきます。

また、年齢・性別・働き方などから生じるアンコンシャス・バイアスを払拭し、人財の特性や志向性にあった登用・役割付与を実現していきます。

●人財確保

当社が「価値共創リテラグループ」へ進化を遂げるためには、3つの共創価値を創り出せる人財の確保・拡充が欠かせません。これに向けて当社は、人事体制の強化とアルムナイ・リファラルなどの採用ルートの拡大を行い、採用力の向上をはかっていきます。

特に、採用ターゲットとして、新卒・若手人財に加え、高い専門性を持つ不動産・金融・財務等の人財を積極的に採用していきます。また、リテール事業においては、顧客ニーズをくみ取り新たなコンテンツやサービスを創造できる人財、デジタルトランスフォーメーションを牽引するデジタル人財を中心に採用を進めていきます。

また、これと並行して賃金政策や職場環境整備にも取り組み、人財の定着支援を行います。

●心と身体 の健康増進

従業員がエネルギー高く挑戦し続けるには、心と身体が健康であることが前提です。定期的にサーベイを行い、その結果を経営層・部門・従業員それぞれと共有し、改善につながるアクションを立案・実行するPDCAサイクルを丁寧に回していくことを通じて、従業員の創造性・生産性の高いアウトプットを支えていきます。

●人事体制の強化

従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮するためには、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べく、人事部門の専門性を高めるとともに、業務の効率化を進めます。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。

④指標と目標

指標	2023年度実績	2026年度目標	
女性管理職比率	22.5%	31%	
男女賃金差異	全労働者	65.3%	キャリア開発や女性およびマネジメント向け研修など、キャリアロスを防ぐための取り組みを強化し、差異を縮小させていく
	正規雇用労働者	74.4%	
	非正規雇用労働者	72.7%	
男性育児休業取得率	87.5%	95%	
離職率	5.4%	5.3%以下	

※1 管理職に占める女性労働者の割合および労働者の男女の賃金差異は、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(平成27年法律第64号)の規程に基づき算出したものです。

※2 特に記載がない限り、当社グループの集計です。

※3 労働者の男女賃金の差異は、男性の賃金に対する女性の賃金割合を示しています。※4 2024年5月時点の指標と目標であり、今後の人財戦略に応じて、追加、見直しをする可能性があります。