

挑 未来 今 できること

CHALLENGERS 戦者 vol.15

タキヒヨーが目指すダイバーシティの形



— 夢のあるおもしろい企業を創り、心の豊かな社会をめざします—
これがタキヒヨーの経営理念です。
「おもしろい」って何だろう？「心の豊かな社会」ってどんな社会？
それを実現するために今、私たちは何をしなければならないのだろう？
私たちは、その答えを見つけるために、これからのタキヒヨーのあるべき姿を考え、
さまざまな挑戦を続けています。
今回は、ダイバーシティを中心となって推進する社員と、
俯瞰的な立場からタキヒヨーが進むべき方向を指し示す
「羅針盤」である社外取締役お2人との対話を通じて、
私たちが目指すダイバーシティの形を探ります。

Chihiro Inoue

人材開発セクション
ダイバーシティ推進チームチーフ
兼秘書チームチーフ兼採用チームチーフ
兼人材開発チーム
井上 千尋

2004年入社。ベビー・キッズ部門の営業担当としてキャリアをスタート。以降、約20年にわたり営業の第一線で活躍。その間2度の出産などのライフイベントを経験しながらMDとして母親目線を生かした商品企画を担う。2024年に人材開発セクションへ異動。2025年3月のダイバーシティ推進チーム発足と同時に、推進担当に就任。自身の経験を原動力に、社員一人ひとりがライフステージの変化に対応しながら、安心して働きがいを持ってキャリアを継続できる企業風土づくりに尽力している。



Yasuyo Kaneko

社外取締役
金子 靖代

1984年株式会社シーボン化粧品総合本舗(現 株式会社シーボン)札幌支社へ入社。美容社員として配属。翌年、東京本社へ異動し、ネイルサロンに勤務。ネイリストとして活躍後、美容部教育担当となる。1989年化粧品開発を希望し企画室を立ち上げ、現在の主力製品「フェイシャルリスト」シリーズの開発に携わる。2000年取締役管理本部長、2002年専務取締役、2004年取締役副社長を経て、2005年代表取締役社長に就任後、14年間ダイバーシティを意識した経営に取り組み、2019年に退任。2021年株式会社ピーシーデポコーポレーション副社長執行役員。2022年同社取締役副社長執行役員。2024年5月当社社外取締役就任。2024年6月ティアック株式会社社外取締役就任(現任)。



Miyuki Ebisawa

社外取締役(監査等委員)
海老澤 美幸

1998年、自治省(現 総務省)に入省。1999年株式会社宝島社に転職し、雑誌『SPRING』編集部所属。2003年渡英し、ロンドンでスタイリストのマルコ・マティシク氏に師事。帰国後の2004年よりフリーランスのファッションエディターとして活動。2012年一橋大学法科大学院に入学、2017年に弁護士登録。2018年ファッション関係者のための法律相談窓口「fashionlaw.tokyo」を開設。2019年三村小松法律事務所入所(現任)。2022年5月株式会社高島屋社外取締役(現任)。2024年5月当社社外取締役(監査等委員)就任。2025年6月カルチュア・エンタテインメントグループ株式会社社外取締役(現任)。



COLUMN：そもそも「ダイバーシティ」ってなんだろう？

「ダイバーシティ」とは、直訳すると「多様性」を意味する言葉です。単に「人がたくさんいる」ことではなく、一人ひとりが持つさまざまな「違い」を尊重する考え方を指します。

この「違い」には、性別、年齢、国籍、障がいの有無といった、目に見えやすい多様性がありますが、本質はそれだけにとどまりません。個人の価値観や経験、働き方、ライフスタイル、コミュニケーションのスタイルといった、目には見えない多様性こそが、組織に新たな視点をもたらします。

近年では、多様な人材がいるだけでなく、その一人ひとりが組織の一員として尊重され、能力を最大限に発揮できる状態を目指す「インクルージョン（包摂）」という考え方が重要視されています。多様な個性が生かされる環境があってこそ、ダイバーシティは真の力となるのです。

少子高齢化による労働力不足や顧客ニーズの複雑化が進む現代において、ダイバーシティの推進は、もはや企業の成長に欠かせない「経営戦略」です。多様な視点を取り入れることでイノベーションを生み出し、企業の競争力を高める。それは、単に「違いを認める」だけでなく、その「違いを力に変える」未来への挑戦なのです。



原体験からダイバーシティを考える

井上 2025年3月に新たにダイバーシティ推進チームが立ち上がり、チーフを拝命した時は正直に言うところ戸惑いました。この役割をどう果たしていこうかと考えた時に思い出したのは、営業時代のできごとでした。第一子出産後、出産前と同じように働きたいと思って復帰した私に、当時の上司が「無理をするな。0歳の子どもが1年の間にどれだけ熱を出すと思ってるんだ。今、無理をされるより、今後10年20年と長く働いてくれる方がありがたい」と言って、毎週の出張が前提だった勤務を変えてきちんと役割を与えてくれたのです。その人への恩返しの意味もあって、後輩が同じような立場になった時にはできるだけ助けたいと思ってきました。でも、それって個人的な働きでしかなくて。私が今、人材開発セクションという立場でダイバーシティを推進していくことで、出産に限

らず、全力で働けない境遇になった時でも安心して働ける環境づくりができるのではないかと、そう思ったんです。

海老澤 私自身、ファッション業界に長く身を置き、現在もファッションローに注力する弁護士としてさまざまな企業を見てきましたが、この業界は圧倒的に女性が多いにもかかわらず、経営層はほぼ男性ということも少なくありません。また、そもそも女性の契約形態が契約社員や業務委託など不安定だったり、ライフステージの変化でキャリアを継続できないなど、個社の話ではなく、業界全体が抱える構造的な問題があると考えています。井上さんの上司のような存在は素晴らしいですが、個人の裁量に依存するのではなく会社の仕組みとして周りを援助できる環境があれば、もっと

みんなが働くことをあきらめなくて良くなりますよね。

金子 私がシーボンで社長になった時に「美容部員から社長になった人は初めてだ」と言われて驚きました。化粧品業界も同じような構造的な問題があり、経営層に女性がまだまだ少ない。女性が多いにもかかわらず、女性が十分に活躍できない会社だとしたら、会社としての成長もないと考え、自分が社長であった頃にはかなり力を入れてダイバーシティ推進に取り組みました。女性が働きやすい環境というのは誰にとっても働きやすいはずなんです。「働く」ってきれいごとばかりじゃないけれど、経営層にとっても、重要なのはやっぱりやりがいを持って働ける人をどれだけ増やせるか、ということだと思います。

井上 ダイバーシティ推進チームとしては、まず現状を知るために全社員に向けたアンケートを実施しました。皆さんの困りごとや課題意識を洗い出せば、対処すべき課題が明確になるかと思ったのですが、職種も働き方もさまざまですから、抱える課題もさまざまで、どこから手を付けたらいいのか途方に暮れました。そこでまずは課題を「自分事」として捉えて変えていこうという声を上げる風土を作っていくために、9月から働き方デザインのワークショップを始めたところです。今回は参加社員の属性を女性社員に絞っていますが、徐々に対象を全社に広げていく計画です。

海老澤 すばらしいですね。そうした活動は、例えば以前から課題として挙げられている「管理職を目指す

女性社員が少ない」という状況を変える一歩になるはずですよ。恐らく、現状では自分がキャリアを重ねていくイメージがつきにくいのではないのでしょうか。自分の将来を投影した時に、こういう働き方をしたいというモデルをもっと積極的に見せていくべきだと思います。キャリアが見えやすいシステムを作るのと同時に、こうした活動で皆さんの意識を徐々にアップデートし組織全体に波及させていくことが重要です。

金子 不平や不満をただ一つずつ潰していくのではなく、大切なのは「その先にどんな目標があるのか」という視点。経営側がしっかりと「目標設定」をすることが不可欠です。ぼんやりと「ダイバーシティ」と言うだけでは響かない。登る山を決めないと、山登りはできません。エベレストに登る人は、エベレストに登りたいと思うから登るのであって、何でもいから山に登ったらエベレストだった、なんて人はいませんよね。まずは取り組む側が登る山を明確に決める。そうすれば、どうやって行こうかというルートが見えてきます。





目指すのは「タキヒヨーらしい」ダイバーシティ

金子 ダイバーシティに取り組む時に注意しなければならないのは、「らしさ」を見失ってはいけないということです。世の中のお社がやっているのと同じことをするのではなく、タキヒヨーらしいダイバーシティを目指すべきだと思います。

井上 私たちが目指すべき「らしさ」を考えると、いつも立ち返るのは、この会社の274年の歴史です。営業時代、この歴史と先人たちが築いてきた信用に何度も助けられました。このクラシカルな部分も残しつつ、新しいダイバーシティの道が拓けるといいなと思っています。

海老澤 歴史が長いということは、ずっと「いま」を見

つめながらイノベーションを起こしてきたからこそ続いてきたということ。長い歴史にあぐらをかいていたわけではなく、変化する柔軟性を持っているのがタキヒヨーらしさだと思います。

金子 人はやっぱり笑顔で、働きやすいと思って働ける環境が一番大事。今は育児だけではなく介護もあるから、男性も大変な時代です。いろんな事情がある中でも、きちんと結果を出し、自分自身も成長できる働き方とは何か。それをそれぞれが真剣に考えなきゃいけない。そのためには、お互いの状況を理解することが本当に大切なんです。例えば、時短で帰る社員は、家でんびりしているわけじゃない。子どもにご飯作って、お風呂に入れて、寝かしつけて、次の日の用意をして…時間に追われ体力の限界で戦っている状態なんです。その大変さは、同じ境遇でないとなかなか実感できない。だから私は、職場に家族を呼ぶ「ファミリーデー」を設けていました。家に帰ったらあんなに

手のかかるちっちゃな怪獣みたいなのがいて、精一杯世話してまた朝普通に出てくるんだって周りが知ると、相手を労わる気持ちが生まれます。

井上 確かにそうですね。私も最近、夫に「もういっぱいっばいなんだ」と打ち明けたら、さらに育児に協力的になりました。もっと早く言えば良かった、と。こちらが抱え込んで言えない、ということもあるんですね。

海老澤 一方で、早く帰る人がいる分、残った側の負担が増えてしまうという問題も出てきます。そこはきちんと評価につなげるなど、制度の構築も大事ですよ。働き方の「量」より「質」で評価される文化への転換も必要です。

下から、そして上から カルチャーを変える両輪

金子 企業の風土を変えていくには、地道な啓発活動が大切です。社員の理解を促進していくためには、社員本人だけではなく、その家族にも「タキヒヨーは働きがいのある良い会社だ」と思ってもらえるようにしたいですね。

海老澤 そうした現場からのボトムアップの動きと、経営層からのトップダウンのメッセージ、その両方が必要です。井上さんは、まさにその「橋渡し役」。大事な仕事ですね。

井上 推進チームは発足したばかりで、まだまだ手探りですが、今日いただいたヒントを元に、まずは仲間を増やすことから始めます。みんなと目線を合わせて、社員一人ひとりが自分らしく挑戦できる企業風土を創り上げること、それが「タキヒヨーらしいダイバーシティ」だと信じて、この挑戦を続けていきます。

取締役 執行役員
スタッフ副担当 兼
グローバルブランド
グループマネジャー 兼
サステナブルセクションリーダー
土屋 旅人



私たちは今、人口構造の劇的な変化やテクノロジーの急速な進化といった、大きな環境変化の渦中にあります。このような時代において、旧来の価値観や働き方に依存したままでは、企業の持続的な成長は望めません。この強い危機感が、今まさに私たちが働き方を革新する原動力です。

当社は、労働時間の「量」に頼る経営から、生産性や創造性といった「質」を重視する経営へと大きく舵を切ります。目指すのは、「収益の向上」と、社員がいきいきと働ける「労働環境の向上」の両立です。どちらか一方を犠牲にするのではなく、働きがいのある環境を整えること自体が、会社の利益に直結するような施策を追求します。

その実現のため、心理的安全性が担保された職場で、社員一人ひとりが持つ斬新なアイデアや意見を積極的に引き出し、事業の成長につなげていく企業文化を醸成します。この好循環こそが、タキヒヨーの未来を拓く新たな競争力の源泉となると確信しています。