

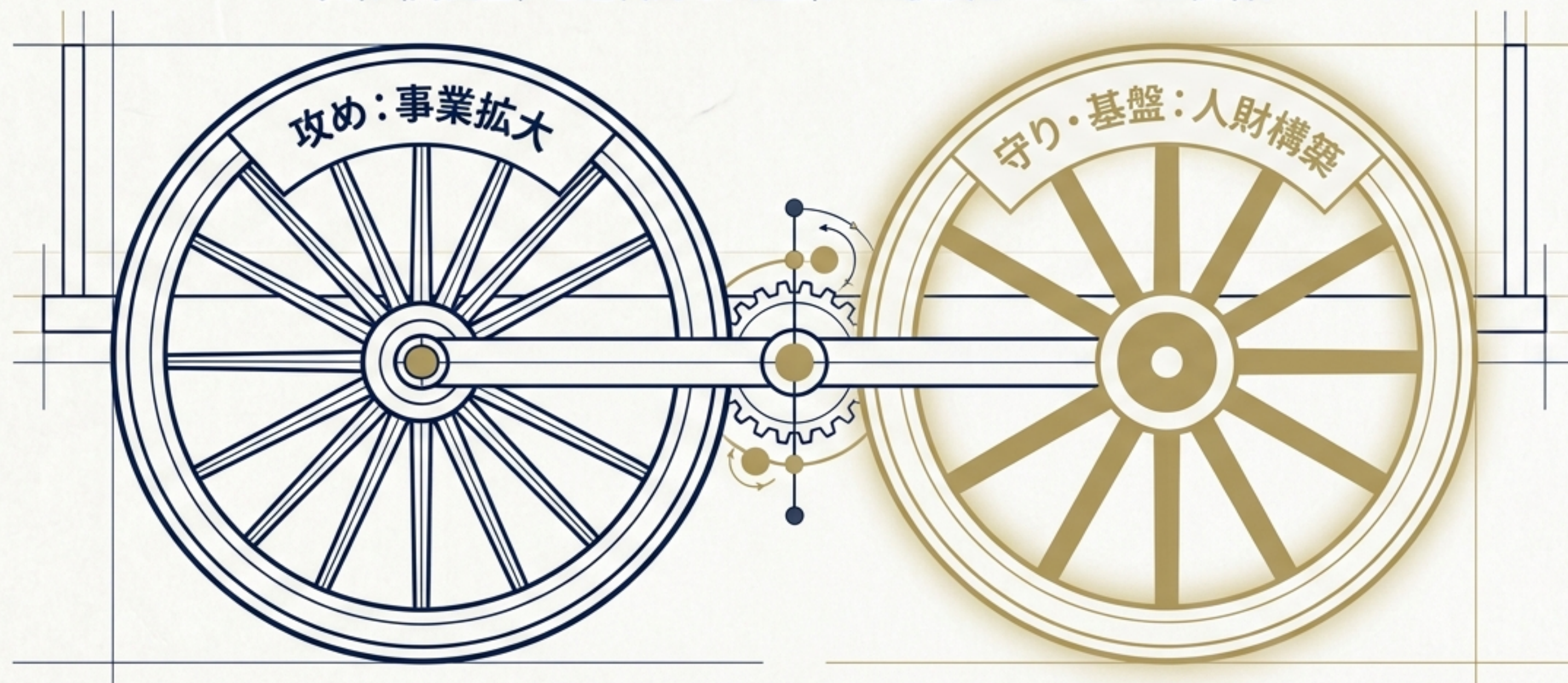
日本の巨大流通企業を創った「伝説のCHRO」  
小嶋千鶴子の「変革と人材育成」の極意

[BOOK REPORT]  
イオンを創った女  
評伝 小嶋千鶴子

「姉、千鶴子がいたからこそ、現在のイオンの繁栄があることは間違いありません」

—— イオン名誉会長・岡田卓也

半世紀前に「CHRO（最高人事責任者）」としての役割を確立し、  
家業（岡田屋）を近代的な大企業へと脱皮させた真の立役者。



1916

■ 三重県四日市市・岡田呉服店に誕生

1 歳 / 20 歳

▶ 実父、そして母親が相次いで急逝

23 歳

▶ 長女の死。突如として  
「株式会社岡田呉服店の  
代表取締役」に就任

「10歳年下の長男・卓也を  
一人前の経営者に育てるまでは、  
絶対に結婚を延期する」

1948年に弟へ社長をバトンタッチし、一度は自らの夢（本屋）を開くも、  
1959年、チェーン化の激流の中で再び経営の最前線へ呼び戻される。

◆ 1960s  
昭和の常識

■ 縁故採用中心

■ 女性は結婚したら  
寿退社

■ 年功序列と  
男性中心の現場

小嶋千鶴子の施策

■ 自ら全国を回る  
大卒定期採用の本格化

■ 女性社員・パートタイマー  
の完全戦力化

■ 終業後の会社負担での  
教養教育（お茶・お花）

◆ 2020s  
現代の概念

■ 戦略人事

■ DE&I・  
女性活躍推進

■ 人的資本経営・  
リスキリング

# The Architect's Ledger



1964

OMC (オカダヤ・マネジメント・カレッジ) 発足

1969

ジャスコ大学設立

1976

ジャスコ大学大学院創立

半世紀前に「ケースメソッド（事例研究）」や「ビジネスゲーム（経営シミュレーション）」を導入。単なる座学ではなく「疑似経営体験」を提供。

“

「嫁をもらうならオカダヤさんの店員をもらえ」——  
この評判が名門校からの優秀な生徒の推薦（採用の好循環）を生んだ。

”

# The Architect's Ledger

## 問題あらへんか？



### 問題意識の測定

その従業員が、自分の現場に対してどの程度の関心や危機感を持っているかを探る。



### 従業員の状況把握

体調やメンタル、業務過多になっていないかなど、本人のリアルな状態を知る。

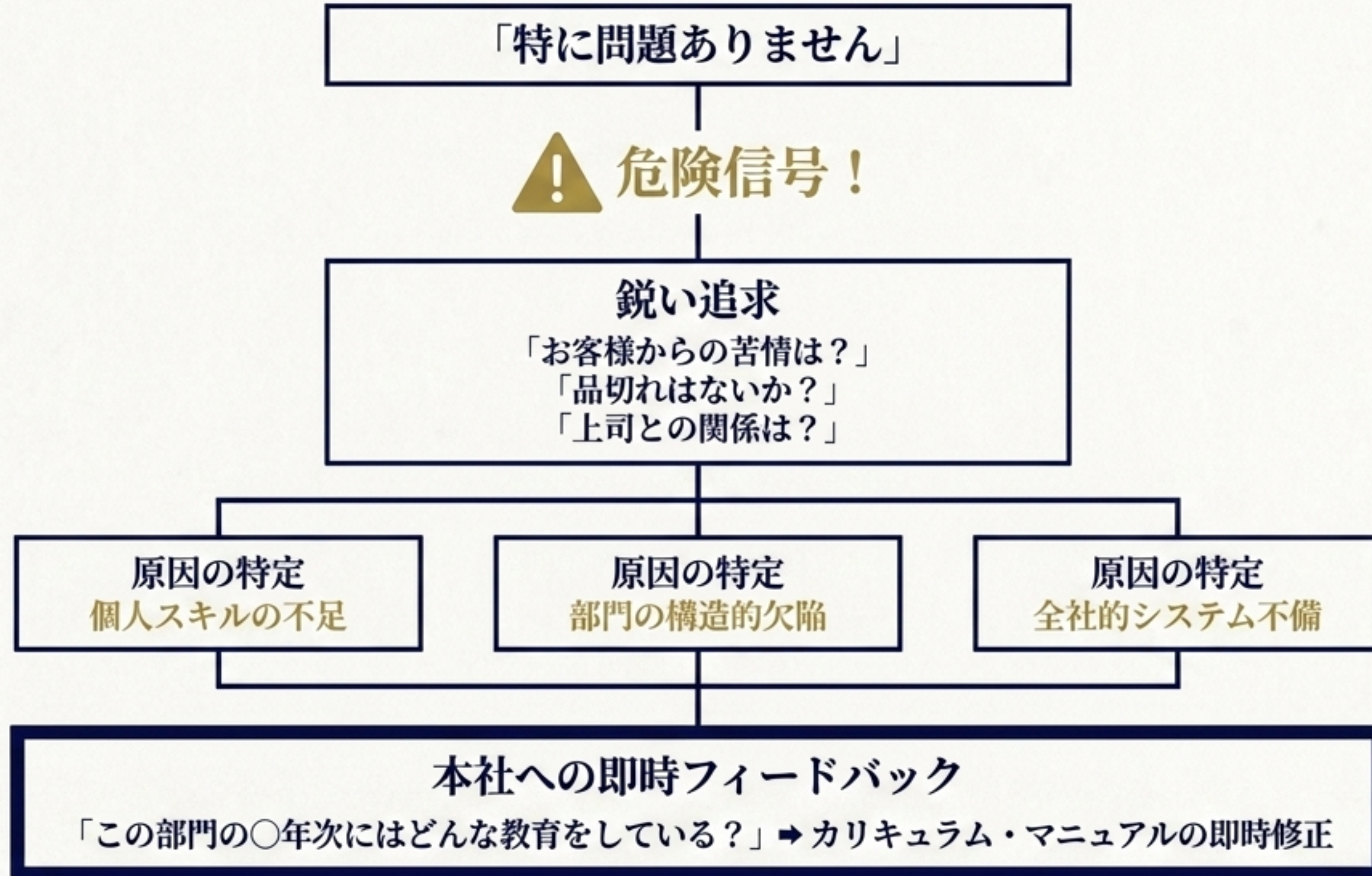


### 当事者意識の醸成

質問されることで、「自分自身の仕事」として主体的に考えるスイッチを入れる。

現場主義とは、単に現場に行くことではない。対話を通じて組織の解像度を上げる行為である。

# The Architect's Ledger



# The Architect's Ledger



## 発見

個人ファイルから、妻の重病と良い医師が見つからず困窮している状況を察知。

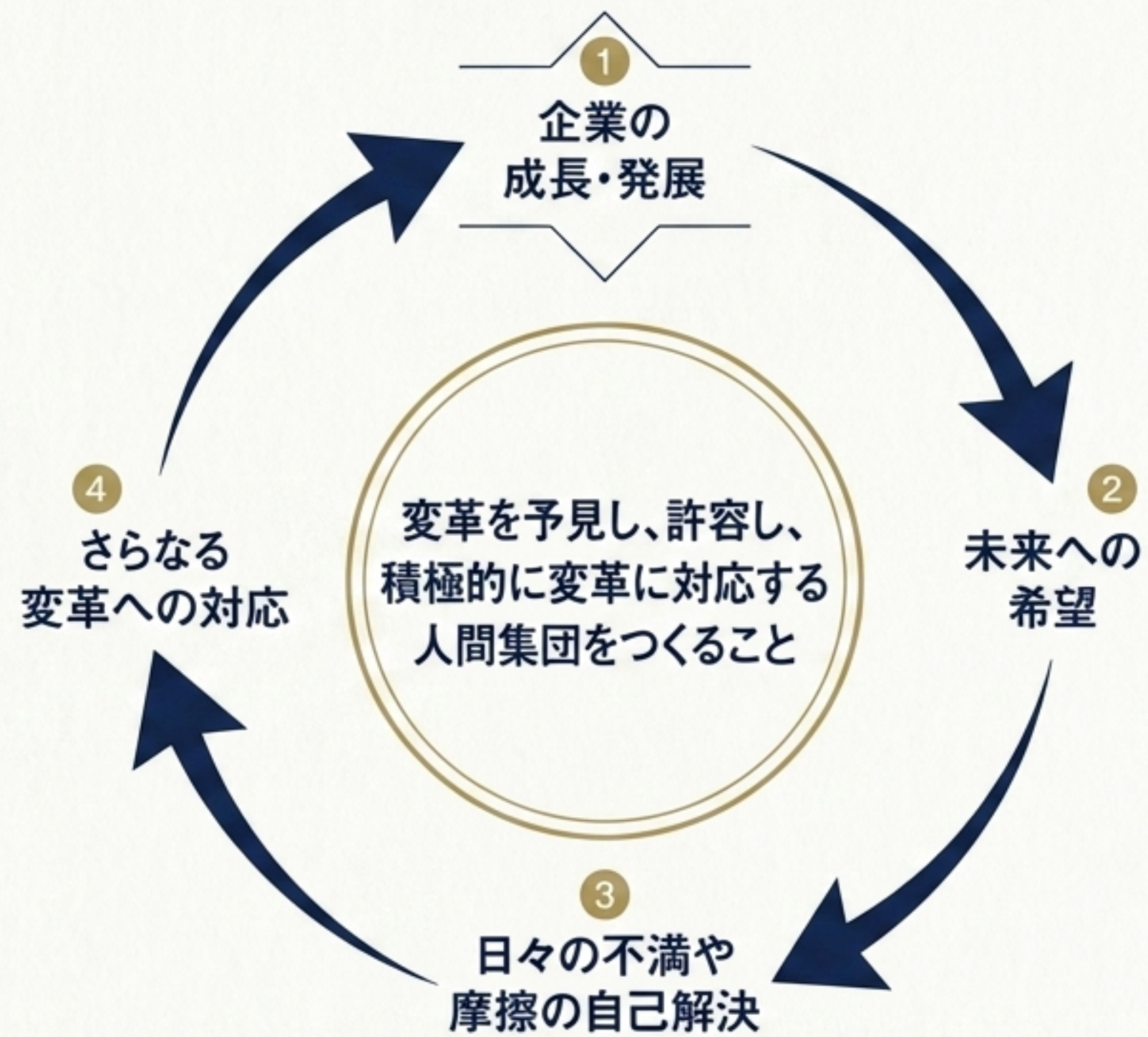
## 即応

ジャスコ健康保険組合の嘱託医に即座に電話し徹底リサーチ。

## 解決

自らの人脈を駆使し、大学病院の権威を直接紹介。

現代の「心理的安全性」の究極形。私生活の危機に対し、トップが実質的な手を差し伸べる。この「全人格的なリスペクト」こそが、従業員が変革に挑むための絶対的な土台となる。



人事の最大の使命は、制度を作ることではなく、  
この「発展力の好循環」を維持することにある。

大胆かつ  
つ細心

+

用心深い  
トップ

+

明るい  
周辺人材

=

最強の  
組織構造



## 警告：虚構性の高い人物

特徴: 自己顕示欲が強く、言葉の中に嘘や誇大表現が多い。  
結果: 最終的に集団の団結力を分裂させ、組織を破壊する。能力が高く見えても排除せよ。

# 激しい環境変化への適応

## 哲学的背骨 のための人材

経営者の思想や倫理観  
を研ぎ澄ますための  
アドバイザー。

## 理論武装用人材

企業の戦略や政策を、  
学問的・論理的に裏付  
けるための専門家。

## 新技術導入 用人材

新しいシステムや技術  
をスムーズに組織へ組  
み込むための技術者。

身内の知見に固執せず、長期的影響を考慮して外部知見を戦略的に配置する。

「あんた、私の歳まで生きてとしたら  
どうするの？ これ、れからのほうが  
長いんやから」

## 究極のセルフマネジメント

### 健康管理

健康管理ができていない人間は、自己管理が  
できない証拠。決して要職にはつけない。

### 経済的基盤

国や会社のシステムに甘えず、若い頃から  
リタイア後の生活費を確保せよ。

他人に依存せず、自らの意志と計画によって人生を律する冷徹なリアリズム。

## 鮮やかな引き際

1977年、役員定年の60歳を迎えると、一切の未練を残さずあっさりと経営から退任。

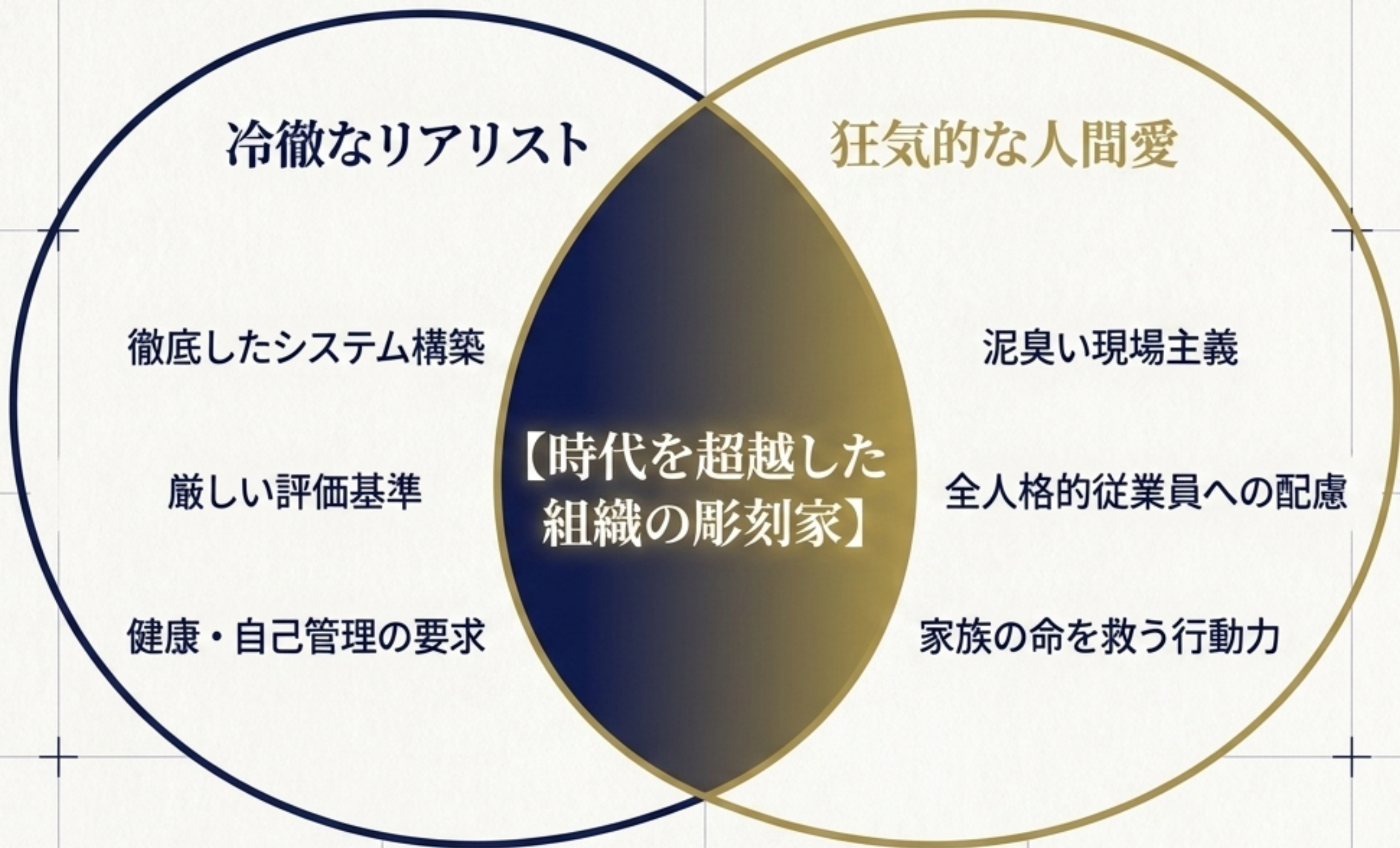
## 美しき ライフデザイン

残りの40年以上の人生を「趣味の人生」として完全謳歌。

## 芸術への没頭

陶芸三昧の日々。  
自ら私設美術館を開館し、才能ある作家の企画展をプロデュース。

人生100年時代を半世紀前から予測し、見事に体現した完璧な人生設計。



厳しい要求（システム）の裏には、絶対的な心理的安全性（愛）がある。  
この二面性の融合こそが、人を動かし、巨大企業を創り上げた真髓である。

# あなたは、自らの人生と組織の「CHRO」になれるか？

AIが台頭し不確実性が極まる現代。既存のシステムに甘え、思考停止していないか？  
小嶋千鶴子が遺した「変革を予見し、許容し、楽しんで適応する」という意志のバトン。  
今こそ受け取り、自らの人生のデザインを描き直そう。

— 広報担当・如月 (Based on Phoenix-Aichi Report, 2026)

