



変わる企業の働き方 その狙いを探る

企業活動のグローバル化は急速に進展しています。このような環境下で、世界を相手に競争力を高めていくためのキーワードの二つが「多様性」。日本企業における人材の多様化はどこまで進んでいるのか、多様性を活かすためにどのような変化が起きているのかをレポートします。

取材・文／伊藤敬太郎 撮影／平山諭(P14、15) 勝尾仁(P16、17)



多国籍な社員が集まるモンスター・ラボ東京オフィスの様子

分け隔てのない採用の結果 多様性にあふれたメンバー構成に

事例① モンスター・ラボ

11カ国のメンバーが集う 多国籍なオフィス

パソコンを手にした外国人社員数人と日本人社員数人が日本語で会話しながらオフィスへ。打ち合わせペースからは中国語の談笑が聞こえてくる――。モンスター・ラボでは、これが日常の光景だ。

同社はスマホアプリやWebサービス開発のグローバルソーシング、音楽配信などの事業を展開する日本のI

創る」ことをミッションの一つとしている。ただし、それは社内を多様にするという意味のみではなく、事業を通して社会に提供する価値のことを指している。このミッションに共鳴して集まったメンバーが、結果として多国籍だったということなのだ。

「そうなのは、日本人ではないから、日本的なカルチャーに馴染まないからという理由で排除をしていないからだと思います。『分け隔てをしない』というのが代表の鯉川宏樹いながわが創業当初からもち続けている人に対するポリシーなんです」

自分の頭で考え、自分の意見が言えることを重視

もちろん職場に多様性があることは同社のミッションを遂行するうえでプラスになる。しかし、単純に「多国籍＝多様性」ではない。同社には日本人にも個性的なメンバーが多いと椎葉氏。そんな同社が採用時に重視しているのはどんな能力なのか。

「自分の頭で考え、自分の意見を言えることです。大切なのは自分の経験や学んできたことを客観的にとらえ、整理できること。それができていれば、経験は十人十色ですから、他人と同じにはなりません。そうなるともう国籍も関係ないんです」

Tベンチャー企業。東京オフィスで働く社員約150人中約2割の30人は

どが外国人だ。国籍の内訳は、中国、

韓国、ベトナム、バングラデシュ、台湾、

アメリカ、イギリス、キプロス、イタリア、セネガルと、日本を含めれば

11カ国にも上る。しかし、執行役員・

人事部長兼ブランディング統括の椎葉美氏は「実は東京オフィスで外国人枠の積極採用をしたことは二度

もないんです」と話す。同社は「多様性を活かす仕組みを



執行役員・人事部長兼ブランディング統括
椎葉育美氏

このように多様で個性的なメンバーが一つの方向に向かうためには、前述のミッションや「顧客を成功させたい」という思いを共有すること、さらにお互いが相手をリスベクトするスタンスが大切になる。同社が組織づくりやマネジメントにおいて力を入れているのもそこだ。

「多様だからこそ、意見の違いによる細かな摩擦や衝突は当然あります。ただ、同質な組織だと少しの違いが後を引きやすいですが、お互いに違うことが大前提だと、むしろ共通点を見出すことが喜びになりますね」

異なる価値観をもつメンバーの間で練られ、叩き上げられることで結論のロジックは必然的に強化される。また、常に自分と異なる意見に触れ

ることで、メンバーそれぞれの視野も日々広がっていく。それこそがモンスター・ラボの強みだ。

ユニバーサルとグローバル両方を大切にすることが必要

このような企業風土の土台にある考え方を、椎葉氏は「ユニバーサル」と「グローバル」という言葉で次のように説明する。

「ユニバーサルとは、国や文化を超えて共通する普遍的なもの。グローバルとは、その国や人に独特の文化や習慣。それぞれをきちんと整理して、両方を大切にすることが、当社のような企業には求められます」

なお、東京オフィスにおける会議などの使用言語は日本語。東京オフィスの顧客は日本企業であり、外国人社員の今後のキャリアのためにも、日本社会で生活するためにも必要だからだ。採用時にもある程度日本語ができることは条件としている。

多様性とはモンスター・ラボにとつて目的ではなく原点。日本で生活する外国人も日本企業のビジネスに興味をもつ外国人も増えている以上、壁を設けなければ、必然的に外国人社員は増えていく。近い将来には、同社のような多国籍なオフィス風景が自然になっていくのかもしれない。

図1 柔軟な働き方を実現するカルビーの諸制度

フリーアドレス	モバイルワーク
従業員が自分の固定のデスクをもたず、毎日座席が変わる制度。カルビーではダーツシステムを導入し、システムが自動で座席を決定する。	自宅限定で、週2回までだった在宅勤務制度を変更。2017年度からは場所を問わず勤務できるモバイルワークを導入し、日数の制限も廃止。
フレックスタイム制度	裁量労働制
一律の始業・終業時刻に縛られず勤務できる制度。これまで設けられていた10:00～15:00のコアタイムを2017年度内に撤廃する予定。	出退勤時間の制限をなくし、あらかじめ決められた時間を働いたとみなす制度。専門的業務に就く従業員に、2017年度内に試験導入予定。
育児休業	育児短時間勤務
子どもが2歳になる誕生日の前日まで休業ができる制度。育児・介護休業法では1歳の誕生日前日までとされており、カルビーはこれより1年長い。	育児中の男女社員を対象に、子どもが小学3年生を修了する時点まで、毎日の勤務時間を短縮できる制度。1日5時間以上の勤務が条件。
介護休業・短時間勤務	配偶者出産時休暇
家族の介護が必要な場合、要介護対象者1名につき連続1年以上で会社が認めた期間の介護休業が可能。1年以内の短時間勤務もある。	配偶者の出産前後に5日の有給休暇が取得できる制度。2017年から育児休業のうち5日を有給とする制度も始まり、合わせると10日休める。

多様性なくして成長なし 進む働き方改革

事例 2 カルビー

柔軟な働き方を整備する 制度を多角的に拡充

最初から壁がないモンスター・ラボのような新興企業に対して、日本の経済成長を牽引してきた大手企業の多くは同質性の高さが特徴だった。日本人男性社員による長時間労働によつてそのビジネスは支えられてきたともいえる。しかし、経営環境が

変わり、この同質性は女性や外国人の活躍を阻害する要因となっている。そこで、今、各社が取り組んでいるのが、多様な人材が活躍できる環境を整えるための働き方改革だ。なかでも、カルビーは松本見会長兼CEOのリーダーシップの下、「多様性なくして成長なし」を掲げ、早くから改革に取り組んできた。同社は育児休業や短時間勤務の



人事総務本部 ダイバーシティ委員会 委員長
新谷英子氏

ほか、在宅勤務制度、フレックスタイム制度など、仕事と育児の両立や柔軟な働き方を実現する施策を次々に実施。2017年度からは、在宅勤務制度をさらに発展させ、働く場所も日数も制限しないモバイルワークを導入。フレックスタイムのコアタイムも年度内に撤廃する(図1)。

モバイルワークを実践する 男性社員も多数

「出産・育児がある女性の活躍を支援するだけでなく、男性も含めて、多様な人材が、自分で働き方を選択できることを重視しています。ですから、モバイルワークは男性も当たり前前に実践していますし、育児休暇を取得する男性社員も多いです」

(人事総務本部ダイバーシティ委員会委員長／新谷英子氏)

もう一つ、多様性を活かす柔軟な組織にするための施策がフリーアドレスだ。どの社員にも決まった席はなく、出社すると毎日自動的かつランダムに席が変わる。異なる部署の人と隣同士になることはもちろん、新人と執行役員が隣同士になることも。部門や世代、階層を超えたコミュニケーションが生まれ、組織全体の風通しが良くなった。

「当社は、決して働きやすさだけを追求しているわけではありません。目的はあくまで成果。ライフの充実によって自分を磨き、人間的魅力を高めることも含め、多様な人材が個々の能力を最大限に活かせる組織

にするための改革なのです」

そのためには、制度の整備だけでなく、マインドの醸成も重要な課題だ。多様性を活かすためには一人ひとりにインクルージョン(受容)の態度・姿勢が求められる。また、相手の価値観を理解し、受け入れるためには、自分自身の価値観を確立することも必要。同社ではそのようなテーマの研修にも取り組んでいる。

「この数年で日本企業は急速に変化しています。もはや多様性は大前提。『何のために多様性が必要なのか』を議論する段階は過ぎました」

7年前には5・9%だった同社の女性管理職割合は今や24・3%に達している。数字を見てもその変化のスピードは明らかだ。

多様性からイノベーションを生み出すデザイン思考

多様性は失敗も増やすが
大ヒットも生み出す

平均的なモノやサービスは売れない時代に入り、誰も想像していなかった画期的なアイデアを生み出すこと

(「イノベーション」はどの企業にとっても最優先課題。今、企業で多様性が求められるのは、それがイノベーションに必要なからだ。

その相関関係は科学的にも証明されている。図2は、メンバーの多様

● “多様な働き方”を導入する企業事例

富士通がICTを活用した テレワーク勤務制度を導入

富士通は、2017年4月から、全社員約3万5000人を対象に、仮想デスクトップなどICTを徹底活用したテレワーク勤務制度を導入。自宅、サテライトオフィス、出張先、移動中など場所を問わない働き方が可能に。環境や業務特性を踏まえて職場が主体となって検討・実施する。

ヤフーが育児・介護中 社員の週休3日を可能に

ヤフーは、2017年4月から、小学生以下の同居の子を養育する従業員や、家族の介護や看護が必要な従業員を対象として、土日の休日に加え1週あたり1日の休暇を取得できる「えらべる勤務制度」を開始。家族のサポートをしながらでも、より安心して働ける環境を提供する。

サイボウズが複業(副業)を 前提とした採用をスタート

「100人いれば、100通りの働き方」を掲げ、多様な働き方を実現しているサイボウズは2017年から複業採用を開始。同社はそれまでも社員の複業(副業)を認めてきたが、この制度により、すでに仕事をもっている人が、同社での仕事を複業とする前提での入社が可能となる。

ロート製薬が兼業解禁 部署を超えた就業も可能に

ロート製薬は、2016年2月から、勤務時間外や休日の兼業を認める「社外チャレンジワーク制度」と、就業時間の一部を使って社内の他部署でも働くことができる「社内ダブルジョブ制度」をスタートした。個人の「内なるダイバーシティ」を広げることが狙い。



図3 デザイン思考のステップ

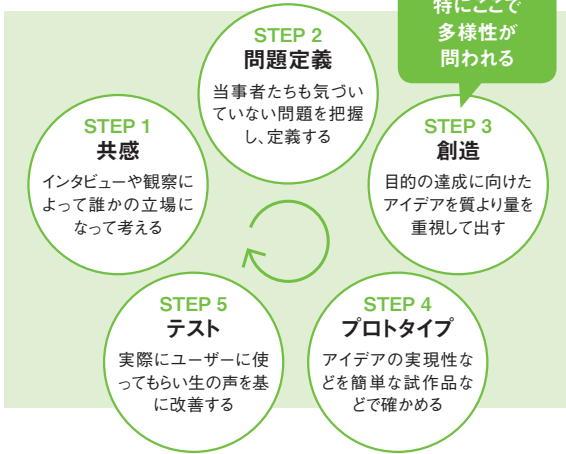
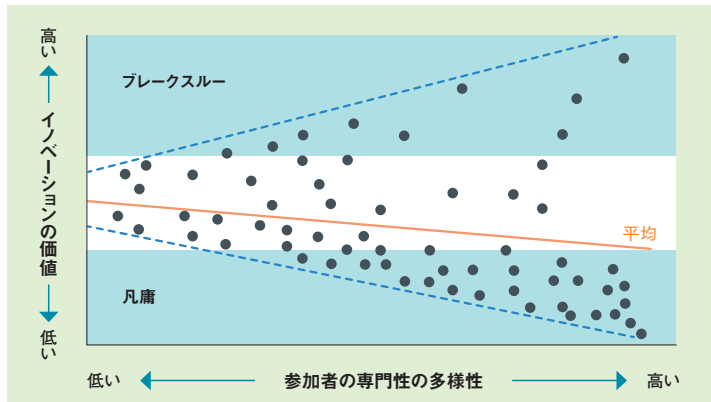


図2 多様性とイノベーションの関係

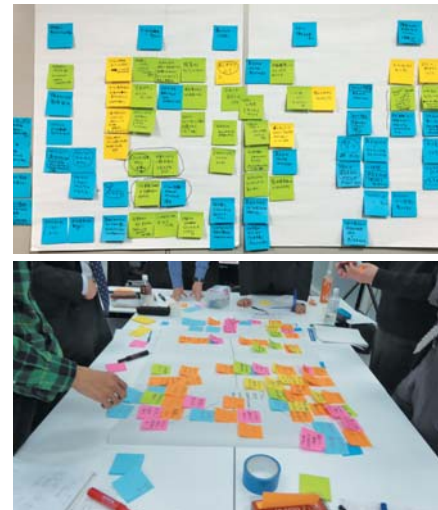


出典：Fleming Lee, Perfecting Cross-Pollination, Harvard Business Review, September 2004. 邦訳『学際的コラボレーション』のジレンマ』『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2004年12月号より編集部作成



オーガス総研
 ビジネスイノベーションセンター フェロー
 竹政昭利氏

性と特許の革新性の関係を表した平均値は下がるが、大ヒット(図内の右上の点)が生まれうる。一方、多様性が低いと成果は平均値に留まる。ただ、多様であればイノベーションが生まれるわけではない。そのため、企業における企画・開発の過程も変わりつつある。注目されているのがアメリカ発の「デザイン思考」だ。



デザイン思考の手法を取り入れた会議の様子

その大まかな流れは図3の通り。今までのように多数を対象にした調査で消費者の最大公約数的なニーズを探るのではなく、少人数を深掘りして、本人も気づいていないニーズを探り出すところから始まり、質より量のアイデアを出しを経て、いいと思っただアイデアはすぐに試作品などの形にして試す。自由な発想とスピード感を重視した思考方法だ。

圧力の排除や自由な発想が多様性を活かす条件

デザイン思考に詳しいオーガス総研の竹政昭利氏は、こう解説する。「特に多様性が重要なのは、アイデア出しのフェーズです。多様なメンバーがそれぞれアイデアを出し合うことで、一人では得られない発想に辿りつくことが可能になるからです。ここで条件になるのは、上司の権威や場の空気といった圧力の影響が排除されていること、また、発想法にマニュアルを作らず各自が自由に考えること、また、多様な意見をまとめるファシリテーターの存在です」

以上、企業の現場を見ていくと、この先、ビジネスの世界で活躍する人物像も明確になってくる。自分の頭で考え、自分の意見を言えること。コミュニケーションを通して相手を理解し、異なる価値観を受け入れられること。失敗を恐れないこと。これらの資質・能力は急には身に付けにくい。社会に出るまでどう育んでいくかが大切になってくる。

ところを見つけ、褒めること。その「いいところ」が発展して、本当にいいアイデアが生まれることもあるし、褒めるところを考える過程にも思考を深める効果がある。

一昔前の日本企業の会議と比べると、やり方も雰囲気もまったく違う。新人の意見を言下に否定する上司などは、ここではむしろマイナス要因。多様性が重視される環境では、仕事の仕方そのものが大きく変わるのだ。「デザイン思考は日本企業でも徐々に浸透しつつあり、若いネット系企業だけでなく、メーカーや金融などにも広がっています。この流れはもう止まらないでしょう。そこで課題になるのは失敗を恐れず挑戦するマインドセットです。実はこれが日本人には難しいところ。だからこそ教育の役割が重要になると思います」