

平成26年度

ダイバーシティ 経営企業100選

ベストプラクティス集



平成27年3月



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

株式会社ラッシュ・インターナショナル

複合
サービス事業

中小企業

大企業では困難な柔軟な勤務体制ときめ細やかな育成・評価によって販促支援コンサルティング事業などを大きく展開

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「女性の力を社会に活かす」ための機会づくり

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- ネットワーク環境の整備などによる在宅勤務の環境構築
- 社員相互のスケジュール共有による柔軟な勤務体制の実現
- 社員個々の課題を明確化し評価の基準へ反映させる仕組み

ダイバーシティ経営による成果

- 柔軟なフォロー体制を土台としたコールセンター業務への拡大
- 「消費者視点」を打ち出した販促支援事業で売上大幅増を達成

Data

■企業概要

会社設立年	2002年	資本金	10百万円
本社所在地	愛知県名古屋市中区丸の内3-6-27 EBSビル6F		
事業概要	販売促進支援コンサルティング、顧客管理、データ入力、Web作成など		
売上高	72百万円（2014年4月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体（2015年2月現在）
総従業員数	10人（うち非正規2人）
属性ごとの人数等	【女性】7人（うち非正規2人）、女性管理職比率40%
正規従業員の平均勤続年数	10.0年（男性10年、女性10年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

「女性の力を社会に活かす」ための機会づくり

2002年に設立された株式会社ラッシュ・インターナショナル（以下「同社」）は、経営理念に「女性の力を社会に活かす」と掲げる通り、多様なライフイベントを経験しながらも働き続けたいと考える女性を中心に事業を展開している。創業者である現社長は女性であり、大手自動車メーカーに勤務した後、2度の出産を経て、28歳の時に販促支援コンサルティング事業として同社を立ち上げた。能力があるにもかかわらず、大企業では柔軟な働き方が叶わず退職していく女性を見るにつけ、働き方を柔軟化し評価を公正にしていくことで、長く活躍することができるのではと考えていた。

また、同社の事業の核である販促支援コンサルティングにおいて、顧客商品・サービスの売上高増、集客力増を図るには、購買の決定権を握る女性に訴求していくことが不可欠であると考え、消費者に近い目線を有する女性の企画力や発想力を活かすことを目的に、設立当初より女性を中心に採用してきている。

現在では、社員10名のうち7名が女性であり、その大半が子育て中のワーキングマザーである。年齢は20代から50代まで幅広く、出産、子育てなど多様なライフイベントを経験している、もしくは今後経験することになると考えられるため、仕事と家庭を両立するためどうしても時間の融通が必要となってくるが、ライフステージの異なる段階にいる女性同士が“お互い様”の感覚でフォローしあっている。

なお、採用の時点では特別なスキルを求めるものではないが、大企業では十分に発揮できなかった自発性や積極性を存分に活かして成長を遂げる社員も多い。プロフェッショナルマインドを身に付けた女性社員らとともに、社長が中心となって顧客のニーズを機敏に汲み取り新たな分野の事業を展開している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

ネットワーク環境の整備などによる在宅勤務の環境構築

ワーキングマザーが企業で働く上で、最大の関門となるのが勤務時間・場所の制約である。子どもが乳幼児期の間は突発的な病気などが懸念されることはもちろんであるが、学校に入学した後も、保護者会や面談などで日中に勤務先を離れざるを得ないことは少なくない。

そのような場合に最も有効なのが、オフィスを離れても業務遂行が可能な在宅勤務の仕組みである。同社では、正社員の自宅にVPN（Virtual Private Network）のネットワークサービスを導入し、自宅から会社のサーバにアクセスできる仕組みを整えており、家庭の事情により早く帰ったとしても、手が空いた後に在宅で作業やメール確認などができるようになっている。社員が現在担当している業務はウェブ上でのサービス代行などが中心ということもあり、セキュリティの高いネットワーク環境があれば業務に特段支障は生じない。たとえ業務時間内に顧客から電話がかかってきたとしても、社内で電話対応した社員が、在宅で作業を行う担当の社員に連絡をし、自宅などから顧客に電話を折り返すといったことも日常的に行われている。こうして、業務の特性を活かしながら、社員は自身の担当する業務を責任を持って遂行する仕組みが出来上がっている。

なお、勤怠管理については、在宅の場合でも作業に要した時間を申請することとしている。子どもの病気時などに在宅勤務を利用した実績は、制度を導入して以来12年で100件を超しており、社内ではもはや当たり前のように活用されている。

同社ではこのような働き方を支えるため、品質保証の担保としてプライバシーマークを取得したり、高セキュリティのサーバを使用したりするなど、情報管理の安全面については相当程度の投資を行っている。コストではあるものの、子どもをもつ女性にも気兼ねなく働いてもらうために必要な投資であると考えている。

また、在宅勤務以外の両立支援制度としては、子どもが幼い間の短時間勤務や、小学校低学年の子どもがいる場合には夏休みなどに子連れ入社を可能とするなどの工夫をし

ており、家庭との両立を理由とした退職は創業以来ゼロとなっている。また、「学校行事休暇制度」も導入し、気兼ねなく休みを取得できる工夫を行っている。これにより有給を100%取得する社員数は、7、8年前に比較すると倍以上に上っており、全体での有給取得率は現在では90%に達している。

社員相互のスケジュール共有による柔軟な勤務体制の実現

在宅勤務や短時間勤務といった制度が整っていたとしても、運用の仕方によっては社員の間に軋轢を生むこともある。例えば、早退の理由を明確にしなかったり、1人で業務を抱え込んでしまったりすると、互いにフォローしあう体制が崩れていってしまう。

そこで、同社では業務進捗に加えて日々のスケジュールに関しても、社長を含め全社員が互いに共有することとしている。顧客とのメール対応時にはBCCに社員全員を入れ、業務の進捗状況などについて担当以外でも確認できる状態にしておくことを定めており、情報共有を徹底している。また、ウェブ上で相互に情報共有やタスク管理ができるようにし、プライベートの予定についても共有できるようにしている。

また、毎朝の朝礼ではその日どのような業務を担当するかを確認し合い、外出や早退などでオフィスを不在にする場合も、その理由や行先など事前に他の社員にも報告している。例えば、「子どもの学校のPTA活動で16時から17時まで会議がある」場合には、「17時半には家で電話・メール対応ができる」ことをあらかじめ伝えておくことで、顧客から電話がかかってきても「17時半には当人から折り返します」と明確に対応することが可能になる。そのように、相互にフォロー、サポートしあう体制を整えることで、顧客への影響なく柔軟な勤務体制をとることが可能になっている。

社員個々の課題を明確化し評価の基準へ反映させる仕組み

多様な働き方をする社員を公正に評価するためには、あらかじめ期待する役割や業務の内容について経営トップと社員

本人で話し合い、相互に理解し納得しておく必要がある。

同社では経営理念に基づいた行動指針を定めているが、その期の事業計画や目標に加え、社員それぞれの「ミッション」も加筆し、小冊子として配布している。「ミッション」は、まず社員自身ができるようになりたいこと、目指したいことを行動のレベルで設定する。その後、本人に足りないところ、もう少し伸ばすべきところについて社長からコメントし、必要に応じてミッションを修正する。例えば、社長に遠慮して業務完了の報告を適切なタイミングで実施するのが苦手な社員には「依頼されたことの完了報告を徹底する」、想定外の事態に直面した際に判断を下すのが苦手な社員には「状況に応じて正しく適切な判断をして、1回の労力で1つの仕事を終わらせる」といったように、日常的に業務を行っていくうえで課題となるような点を細かに指摘し、それを明文化している。

その「ミッション」を、週に1度の朝礼の際に全員で読み合わせを行っている。自身の「ミッション」を読み上げるとともに、前週の仕事で「ミッション」に沿ったどのような行動をとったかについて、1人1つ以上を報告することとしている。自分の苦手なところ、課題となっているところを自分自身で読み上げ、社員全員に対して共有することで、自身の行動を常に振り返りながら責任を持って行動する癖がつくようになる。また、「ミッション」と異なる行動をとってしまった際には、この朝礼の際に自発的な反省を促すこともできる。全社の事業目標に沿う形で個人の目標を定め、それを定期的に振り返りながら日々の業務遂行にあたることで、個々の社員のプロフェッショナルマインドを少しずつ養成している。

なお、評価については、労働時間ではなく、前述の「ミッション」に沿った行動をとってどれだけ成果を上げられたかを、社長自身が判断することとしている。個々人の評価結果は公表されないものの、毎期の業績や財務上の情報は全て社内でもオープンにしている。また、「残業は1か月5時間まで」と制限を設け、生産性についても評価対象としている。さらに、短時間勤務の社員の場合は、「今はこの時間しか働けないので、給料を減らしてもらって構わないが、〇時には帰宅したい」といった交渉を直接社長と行うことができるようになっている。

ダイバーシティ経営による 成果

柔軟なフォロー体制を土台としたコールセンター業務への拡大

前述のような様々な工夫を凝らしながら環境整備、社内風土の醸成を行ってきたことで、家庭の事情がある社員も安心して業務に集中できる状況となってきている。また、きめ細かく社員の能力や可能性を把握し、少しずつ機会を与えながら新しい業務に挑戦させていくこととしており、その結果、新たな事業領域の拡大につながっている。例えば、データ入力やコールセンター、販促キャンペーンの事務局代行、ウェブ制作など、既存顧客に丁寧に寄り添いニーズを引き出すことで、次の提案につながるような関係性構築が可能となっている。

同社の規模では一般的に受注は難しいと考えられるコールセンター代行なども、同社ならではの柔軟な業務分担の仕組みを存分に活かすことで事業化を実現させている。1日に50本、60本もの電話がかかってくるようなコールセンター業務ではなく、日に10本に満たない程度の電話が想定されるような小規模なものを1コールあたりの単価契約で複数受注している。企業ごとのマニュアルを綿密に作成し、複数人が複数企業のオペレータとして対応できるよう訓練することで、高度な電話対応を実現している。結果として、他社に比較し高品質低価格のサービス提供が可能となり、同社の競争力強化に結び付いている。

「消費者視点」を打ち出した販促支援事業で売上大幅増を達成

また、幅広い年代で多様な経験を積んだ女性社員が活躍する中で、その視点を活かすことが同社の強みともなっている。現在では「オンナゴコロ調査隊」と銘打ち、女性をターゲットとした商品やサービスを展開している顧客向けに「消費者視点での販促支援コンサルティング」を実施しており、例えば化粧品メーカーとのタイアップとして、商品開発に際して各年代別に対応したラインナップの商品開発に結び付いている。

消費者としての視点、とりわけ「化粧品には中身だけでなく、イメージや使う時のシチュエーションも大事」といっ

た「オンナゴコロ」を満足させるような発想や気づきは、男性社員ばかりの顧客からは重宝されるものであり、そこで単なるアイデア提供だけではなく販促のためのツールやノウハウの提供を合わせて実施することで、付加価値の高いサービスの提供を実現している。

前述の化粧品メーカーとのタイアップ事例について同社ウェブサイトへ掲載したところ、女性からの率直な意見を商品開発に活かしたい企業からの依頼が増加し、販促支援業務の売上が3倍に増加した。2008年には800万円程度であったものが、2013年には2,500万円にまで伸長している。

時間などに制約のある社員の能力を最大限引き出すような働き方、業務分担、育成を行ってきたことで、会社としての生産性を下げずに利益率を向上（2008年の45%から2013年には55%）させることに成功し、少数精鋭の社員で顧客ニーズを満たしながら多岐にわたる業務を遂行していくビジネスモデルが確立している。



▲同社 Web ページ「女性視点の販促支援コンサルティング」



▲販促支援事業に女性社員の消費者としての視点が活かされる