

# 株式会社ローソン

卸売業, 小売業

大企業

## 外国人留学生が活躍できる基盤を5年かけて構築、 ノウハウを社内全体にも水平展開

### Point

#### ダイバーシティ経営の背景とねらい

- “ダイバーシティの推進” を強さの原点とする経営戦略

#### ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 新卒採用の3割は外国人留学生
- 入口は “equal condition” を整える
- “equal opportunity” であることを伝える

#### ダイバーシティ経営による成果

- 外国人社員向けの取組を全社に展開
- 全社横断プロジェクトで外国人社員が活躍するために
- 外国人スーパーバイザーの活躍が始まる

### Data

#### ■企業概要

会社設立年	1975年	資本金	58,566百万円
本社所在地	東京都品川区大崎1丁目11番2号 ゲートシティ大崎 イーストタワー		
事業概要	コンビニエンスストア「ローソン」のフランチャインズチェーン展開		
売上高	1,758,656百万円 (2014年2月期)		

#### ■従業員の状況

連結 or 単体 / 時期	単体 (2014年2月現在)
総従業員数	7,799人 (うち非正規4,255人)
属性ごとの人数等	【外国人】337人 (うち非正規235人)
正規従業員の平均勤続年数	10.4年 (男性13.8年、女性7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

### “ダイバーシティの推進”を強さの原点とする経営戦略

株式会社ローソン（以下「同社」）は、「私たちは“みんなと暮らすマチ”を幸せにします」という企業理念を掲げている。2013年、同社は「ダイバーシティの推進に関する方針」を明確に打ち出し、ウェブサイトなどを通じて女性管理職比率やワーキングマザー率、外国人社員比率など、ダイバーシティに関する積極的な情報開示を行うこととした。グローバル化が加速する中で、画一的な価値観での意思決定では企業経営は立ち行かなくなると判断。そこで、単なる人材獲得策ではなく、多様性や相違点を受容・尊重し、それを価値に変えるためにはどのようにしたらよいかを自ら考え行動することで、ダイバーシティを強さの原点とする経営戦略に切り替えた。「企業として、変化への対応に機敏でありたい」、「そうでなければ生き残れない」という経営トップの強い意志や危機感が、ダイバーシティ経営を後押ししている。

同社では、社長をトップとして「ダイバーシティ推進役員」を配置し、ヒューマンリソース管掌直轄の「ヒューマンリソースステーション」と連動し、必要となる制度設計・運用・登用などを行っている。また、女性社員の活躍推進については、ダイバーシティ推進担当役員のもとで「スマートウーマン推進プロジェクト」を設置、育児休業から復帰した社員の配属や女性のアイデアによるマーケティングなどを行った。

外国人社員は現在、340名ほどで、その3分の2がアルバイトとして各店舗のオペレーションを支える。残りの100名程度が正社員で、その大半が新卒採用の外国人留学生である。外国人社員には、これまでにない考えや行動で社内風土を変革することとともに、革新的な事業や商品・サービスの創出を期待している。

## ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

### 新卒採用の3割は外国人留学生

同社では、2008年に外国人留学生（以下「留学生」）

の新卒採用を開始し、2009年からは新卒採用の3割を留学生とする数値目標を設定した。留学生の数は2013年春の採用では50名にのぼり、それまでの採用者と合わせると100名を超えた。その定着率は75%と高い水準を維持している。

留学生採用を開始してまもなくは、3割という数値目標をなかなか達成することができず、留学生向けの就職イベントや大学に頻繁に足を運ぶなど、優秀な人材を求めて全国を奔走したが、今では先輩からの口コミで評判が広がり、留学生が活躍できる企業としてのイメージが定着してきている。同社の人気は高く、合同就職説明会などのイベントのブースには留学生の行列ができ、応募者数も多い。

2011年には3割の目標を達成、2014年以降は3割の目標を設けず、国籍にかかわらず優秀な人材から採用していく方針とした。結果としては内定者に占める留学生の割合は全体の3割程度と、目標を設けていたときと変わらなかった。今後も留学生の積極的な採用は継続する方針である。

留学生であっても、評価基準や給与水準などは他の新卒社員とまったく同様である。留学生の採用をスタートして以来このシンプルな方針は一貫しているが、現実にはこれまでにはなかった様々な局面に遭遇した。例えば、評価結果に納得がいけないと外国人社員ははっきりと不満を述べる。納得してもらうためには、目標と、その出来栄をどのように評価するかという基準について、評価する側とされる側とで共有していることが重要になる。そこで、まず明確な目標を設定し、その達成度により客観的に評価を行うという、PDCAサイクルに従った評価体系が社内でも徹底されるようになった。

このような局面にじっくりと向き合い、数年かけて困難を乗り越え、留学生に活躍してもらうための基盤を構築した（後述）。そのプロセスで培った“秘訣”を、社内の人事システムに水平展開するなど、同社のダイバーシティは次の段階へと進みつつある。

### 入口は“equal condition”を整える

前述の通り、留学生であるからといって特別な待遇は行わない。しかし、例えば日本特有の「おせち文化」など、日本人であれば当たり前前に理解している文化的なバック



▲ 外国社員の活躍

グラウンドがないことで、小売業として知っておくべき重要な日本人の購買行動などが理解できないこともある。このような“ハンデ”がある状態では、日本人社員と同じ基準を適用したとしても公平な評価を行うことはできない。

そこで同社が目指したのは、入口の段階で“equal condition”、すなわち日本人と外国人を同じ土俵に立たせることである。同社では資金を投じ、留学生に対しては入社前に異文化コミュニケーションや日本の商習慣についての研修を行い、入社後スムーズに業務に取り組めるように配慮してきた。2015年以降は、一層の相互理解を深めるため、入社者研修として国籍に関係なくチーム分けを行ってグループワークを実施する予定である。

留学生と日本人を同じ基準で評価するという事は、両者をまったく同じに扱うということではない。留学生にはプラスアルファのトレーニングを行って、まずはそのハンデを取り除く必要がある。実際に留学生を採用してみて、同社がたどり着いた結論であった。

## “equal opportunity”であることを伝える

外国社員の約9割は、コンビニエンスストア（CVS）という業態に魅力を感じて入社している。大型の総合スーパー（GMS）やデパートなど、世界には多種多様な小売の業態があるが、「将来的に店舗の小型化が進むと製造工程や物流部門などの一連の動きを自社で取り組むことができる CVS は、世界に通用する強い業態である」と高い価値を認めている。この業態を世界に広めたい、自分の国に持ち帰りたいという気持ちも強い。CVSの中核となる業務は、スーパーバイザー（SV：店舗経営指導員）であり、外国人が思い描く将来像はSVであることが多い。もちろんSVになれるかどうかは、日本人を含めて公平な競争となる。

新卒社員は入社してまもなく、フランチャイズ（FC）ビジネスを実践するために、店舗に配属される。そのときに、多くの外国人社員には迷いが生じる。自分はSVになりたくて入社したのになぜ店舗に配属になるのか。また、アルバイトと一緒に働くことにも慣れていない。現在携わっている業務が、将来のキャリアにどのようにつながるのか不安を感じて、辞めてしまう者も多かった。

そこで同社では「違いを価値に変えることを考える研修」を導入した。この研修は、原則入社3、4年目の外国人社員を対象として行っている。店舗を卒業してアシスタントスーパーバイザー（ASV）の時期に、自分の将来のビジョンについて改めてじっくり考え、それに向けて日々の業務がどのような意義を持つのかを、丁寧に説明し理解してもらう。この積み重ねによって、外国人社員は自分の将来ビジョンを再認識し、毎日の業務がそれにつながっていることを実感し、高いモチベーションを持って働くことができるようになる。

外国人社員にも平等にチャンスがある。でもそれだけでは十分ではない。誰にも“equal opportunity”が用意されていることを外国人社員にわかりやすくきちんと伝えるステップを設けることで、会社への定着を図り、また、各自の描いた将来ビジョンを実現できる仕組みをつくっている。

## ダイバーシティ経営による成果

### 外国人社員向けの取組を全社に展開

日本人社員も外国人社員も、入社後まもなく店舗に配属になることは同じである。しかし日本人社員は、将来のキャリアへの不安を感じても、これまで口に出さないことが多かった。それを外国人社員がストレートに周囲に伝えたことによって、前述の「違いを価値に変えることを考える研修」が生まれた。この研修が功を奏し、今では日本人社員よりも外国人社員の方が、現在携わっている業務の意義を理解していると高く評価されるようになった。

そこで現在では、日本人社員の育成にも同様の研修を取り入れることとした。将来のキャリアに不安を感じているのは日本人社員も同様である。特に、ロールモデルが限られ、将来のキャリアを描きづらい女性社員を対象

に、まずは実施することとした。これまで ASV に昇格する際の研修は技術的なものが多かったが、現在ではキャリアについて考える時間を設けている。

外国人社員の存在は、職場内の意思疎通にも大きな変化をもたらしている。曖昧な表現では外国人社員が理解できないため、上司が業務の指示や評価のフィードバックを行う際には、論理的かつ具体的に伝えるようになった。誰がいつまでに何をどのようにする、と明確に示すことで、誤解のないコミュニケーションが社内で徹底されるようになり、業務が確実に遂行されるようになった。

### 全社横断プロジェクトで外国人社員が活躍するために

2014年9月、2020年の東京オリンピックを見据えて、外国人観光客を取り込む企画を考えるミーティングを外国人社員を集めて開催した。本社・関東支社から様々な年齢、国籍の社員30名を集め、外国人観光客はどのような目的で日本に来るのか、なぜ他国ではなく日本を選んだのか、来日前にはどのように情報を得ているのかなど、日本人社員には実感として分からないことについて意見を出してもらった。その上で、どのようにしたら店舗に足を運んでもらえるか、6つのチームに分かれて案を取りまとめた。チームは中国、東南アジア、イスラム圏で分けた。最終的に優れたアイデアを選ぶというよりは、彼らの一つひとつの提案が、外国人観光客取り込みに向けた貴重なヒントになると考え、検討のプロセスを大切に進めた。

これまでの日本人社員のための議論は、「どのような商品を店舗に置けばよいか」といった、外国人観光客が店舗に入ることを前提としたものであった。しかし、実は外国人観光客はどのような商品が店舗にあるかが分からないという問題を抱えており、まずはどのようにして店舗に誘導するかという点が重要であることが判明した。また、同社店舗のATMでは、海外のカードで日本円を引き出すことができないことが、外国人観光客を遠ざける要因の1つになっていることが明らかになり、現在社内で改善が検討されている。加えて、ハラルフードの取扱いについても検討が進められている。

キャリアについて考える若手社員育成プロセスの確立や職場のコミュニケーションの改善など、社内の“プロセス”の部分では外国人社員がもたらす効果が表れ始め

ているが、今後は“プロダクト”での成果をあげることを目指している。同社で新しい商品開発を検討する場合は全社横断のプロジェクトで検討を行うものの、現状においてはこの場に外国人社員はまだ参加できていない。

外国人観光客取り込みに向けた研修の最後には、総括として、店舗を統括している支社トップ層らの前でのプレゼンも行われた。今回は研修ではあるが、社内を横断する取組に外国人社員が参加した初めての例であった。同社では、今回の研修が今後、全社横断プロジェクトに外国人社員が参加することのきっかけになることを期待している。このような取組を積極的に展開し、将来的に外国人社員が同社の“プロダクトイノベーション”に貢献できることを目指している。

### 外国人スーパーバイザーの活躍が始まる

留学生の採用が本格化した2009年から5年が経過し、SVとして活躍する外国人社員が増えてきている。

周囲よりも少し早いタイミングでSVになったベトナム人の男性社員は、ASVの時から非常に問題意識が高く、自分になりたいSVのイメージを明確に持っていた。例えば、疑問に思っていることはとことん追求し、加盟店オーナーに自分の希望をうまく伝えられないときには、見本としてほしい店舗に連れて行き、実際に現場を見せるという行動もあった。支店のメンバーは、最初こそ戸惑ったものの、次第にその熱意に強く影響されるようになり、このベトナム社員はオーナーからの信頼も獲得してきている。

加盟店オーナーやアルバイト向けのトレーニングを担当した中国人女性は、それまで日本人のトレーナーが遠慮し厳しく指導できなかったところを、はっきりと伝えて指導を行った。日本語が堪能でない社員がトレーニングをするのは難しいと考えられていたが、熱意のある指導で、受講者側は疑問なく明確に必要な事項を理解することができた。

活躍している外国人社員の事例は、社内で紹介され、それを参考にした水平展開が進みつつある。また社外にも発信することで、熱意のある優秀な留学生の確保に繋がっている。

同社における外国人社員の活躍は軌道に乗り、次の段階へと着実にステップアップしている。