

企業名

卸売業, 小売業 大企業

# イケア・ジャパン株式会社

## ワーキングマザーによるこどもクリニックへの提案営業で、法人営業部が対目標 133%の売上を記録

Point

- ▶顧客のみならず社員（コワーカー）とその家庭・家族を主役に据えた経営を推進
- ▶家庭・家族の事情にあった働き方を可能にするため、休日・休暇制度の充実と勤務時間、就業時間を柔軟に設定することを可能に
- ▶出産・育児に配慮した制度を構築
- ▶同社の価値観である「イケアバリュー」を重視した人材の採用・登用と、コワーカーの成長を促す仕組みにより、自立した人材の育成を実施。自立したコワーカーが周囲をフォローできるようになり、ワーキングマザー等が働きやすい風土を形成
- ▶仕事と子育てを両立しやすい制度構築により、ワーキングマザーが活躍できる環境を整備。法人営業部のワーキングマザーが子育ての経験を活かした営業を行い、同部では対目標 133%の売上を達成

Data

## ◎企業概要

会社設立年	2002年7月（日本法人）イケアの創業／1943年	資本金	1億1,000万円
本社所在地	千葉県船橋市浜町2丁目3番30号 5F		
事業概要	家具および家財道具、雑貨等の小売販売業務		
売上高	67,381百万円		

## ◎従業員の状況（単体）

総従業員数	3,122名 うち非正規1,966名
属性ごとの人数等	【女性】1,965名（うち非正規1,390名）、女性管理職比率43%
正規従業員の平均勤続年数	6.3年（男性6.5年、女性6.0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

ダイバーシティ経営の  
背景とねらい

スウェーデンで創業したグローバル企業の日本法人  
として誕生

イケア・ジャパンは、1943年に創業したスウェーデンの会社イケアの日本法人である。イケアはデザイン性の高い家具や家財道具、雑貨等を低価格で提供し、これを販売するイケアストアは現在42か国に349店舗を展開。年間延べ約7億7,500万人が利用している。

2002年7月に設立され、2006年に1号店を開店したイケア・ジャパンは、イケアが重視している世界共通の価値観のもとで運営されている。すなわち「より快適な毎日を、より多くの方々に」というビジョンのもと、「優れたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を幅広く取りそろえ、より多くの方々にご購入いただけるようできる限り手ごろな価格でご提供する」をビジネス理念に、徹底してこれを追求している。

といっても、同社の主役はモノではなく「人」である。ここでいう「人」とは、顧客はもちろんのこと、同社が「コワーカー」と呼ぶ社員も含まれる。また同時に「家が世界でいちばん大切な場所」、「子供が世界でいちばん大切な存在」という理念を掲げ、コワーカーの暮らす家庭、共に過ごす家族も大切に考えている。

「ダイバーシティこそイケアの価値の源泉」であり、  
「コワーカーの成長が、イケアを発展させる」

このように人を主役に据えた経営を行う背景には、同社が「ダイバーシティこそイケアの価値の源泉」であり、「コワーカーの成長が、イケアを成長させる」との理念がある。

同社の母体であるイケア発祥の地であるスウェーデンは、人口が少ないことに加えて移民が多く、もともと多様な人が共存して社会を構成しており、多様な人材のアイデアやパッション、思いを形にすることによって成長を続けてきた。グローバルでのマーケティングにあたり、多様な意見をバランス良く取り入れるためにも、社員構成比を社会の構成に合わせる必要があると考えている。

そのため、全社員に占める女性比率は64%、女性マネジャー比率は43%。また世界21か国の人材が勤務しておりマネジャーの18%を占めるなど、人材の多様性が確保されたなかでコワーカーの成長を促してきた。

「イケアバリュー」に沿って行動する

コワーカーが成長していく中で大切にしている価値観が「イケアバリュー」である。これはイケアがイケアらしくあり続け、かつ成長していくための、言わば行動指針。自身の行動に迷ったり、周囲のコワーカーと意見が食い違ったりした際は、必ずイケアバリューに立ち帰る。同社内の議論では「それっ

イケアバリュー（イケアの価値観）	
イケアは、人は誰でも他人に与えることのできる価値ある何かを持っていると信じており、誰もが同じ価値観のもとで働くことを目指しています。	
自らが手本になること	イケアのマネジャーはイケアバリューに沿って行動し、満足感を感じられる環境を生みだします。そして、コワーカーにも同様にふるまうことを期待しています。
常に刷新を求める	革新的なソリューションでお客様のニーズに対応していくことが、快適な毎日の暮らしにつながると信じています。
連帯感と熱意	力を合わせれば、解決が困難に思えた問題も解決する力が生まれます。イケアでは、常にこのやり方を実践しています。
コスト意識を持つ	低コストなくして低価格は実現しません。だから、少ないリソースでよりよい結果を出せることに誇りをもっています。
現実を直視する	発展や改善、現実即した決断を行うための実用的なソリューションにこだわり続けます。
謙虚さと意志力	謙虚さとは、お客さまはもちろん、コワーカーやサプライヤーの意見も謙虚に受け止め尊重すること、そして、意志力とは、やるべき仕事はすべてやり終えることを意味します。
違うやり方でやってみる	どうしてこのやり方をしているのだろうか？ と思ったとき、もっとよいアイデアが浮かべば、迷わずトライしてみる。これがイケアのやり方です。
責任を担い、委任する	イケアでは、コワーカーの可能性を伸ばし、期待以上の成果が生まれるように励まします。
簡潔	イケアでは問題を解決するときに、関係者と交渉し、困難にチャレンジしながら、あわてずさわがず、簡潔でわかりやすい方法でアプローチします。
いつでも「目標へと続く道の途上」	今日やったことをよりよくするために明日は何をすべきか、自分自身に問いかけ、新しいアイデアやヒントを探っています。

て、イケアバリューと違うよね」といった言葉が交わされるのが日常だ。

このイケアバリューの中でも、コワーカーの成長が促されている。例えば、バリューの一つ「責任を担い、委任する」は、一人ひとりが自分の仕事の責任を担いつつ、同時に他のコワーカーに仕事を委任していくことを指す。同社のマネジャーは、このバリューに沿って日頃から周囲のコワーカーに責任あるタスクを委任している。同社では、マネジャー全員が交代で夏休みを3週間程度取る習慣があるほか、家庭の都合でマネジャーが不在の場合があるが、バリューに沿って責任あるタスクが委任されており、他のコワーカーがその場の責任者として業務にあたることができるため、業務が滞ることはない。「人」を大切にすることは、「家が世界で一番大切な場所」という理念が基本にあるため、休暇は当たり前のものであり、お互い助け合いの精神も生まれている。

そしてこのようなコワーカーによる相互のフォローが日常的に行われているという体制は、ワーキングマザーにとっても、仕事と家庭・子育てを両立する助けとなっている。

### ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

#### 家庭・家族を大切にできる仕組み

ダイバーシティを実現するためにコワーカーを尊重する同社では「家が世界でいちばん大切な場所」、「子供が世界でいちばん大切な存在」という理念を実現しながら働くために、家庭・家族を大切にできる仕組みが設けられている。

まず休日・休暇が充実している。年次有給休暇の100%取得が推奨されている（実際の取得率も70%程度と高い割合である）。そのため夏季休暇として数週間、長い人では1か月以上休暇を取得する人も珍しくない。

また、勤務時間も個々のコワーカーに応じて柔軟に設定することができる。雇用形態は勤務時間の長さに応じて、パートタイマー、セミフルタイマー（週36時間勤務）、フルタイマーの3種類があり、個々のコワーカーのニーズに応じて調整できるようになっている。

就業時間も多様である。例えば物流部門では、開

店時に売場を整え商品の陳列をする業務があり、早朝から仕事が始まる。特に物流部門は繁忙の差が激しく、物流量の多いときは、深夜1時、2時から仕事がスタートすることになるが、「子どもが起きる前にひと仕事したい」という理由で、この時間帯で働いているワーキングマザーがいる。

したがって、勤務時間や就業時間は、採用の際の一つのポイントとなっている。面接では、会社側は応募者に対し、「〇時～〇時の時間帯でニーズがある」と提示する。その時間帯に働きたいという人が採用の候補者となる。

#### 出産・育児に配慮する仕組みと風土

このようにコワーカーとその家庭・家族を大切にしている同社では、出産・育児はコワーカーにとってプラスにはなってもマイナスにはならないと考えており、出産・育児の後は、そこで得た経験も活用して長期間働き続けてほしいと考えている。そこで、出産・育児の支援を手厚く行っている。

同社では、育休のほかに、産前・産後に通算して9か月間の休暇を取得することができ、3か月分の給与が支給される。法定では、産前休業は原則として6週間（多胎妊娠の場合は14週間）、産後休業については原則8週間と定められていることから、子どもを産み育てることを会社として大切に考えていることがうかがえる。実態としては、9か月のうちの多くを産前に利用しているコワーカーが多く、育休を取得せずに復帰する女性が多い。また、船橋店には、働き始めた後にも生後57日から子どもを預けられる企業内保育所「ダーギス」が整備されており、子育て中の母親が働きやすい環境が整備されている。

実際に出産・育児を経た社員からは「出産によるデメリットは何もない。また、そもそもイケアが大好きなので、子育てだけに集中するよりも、働いている方が子どもにも優しくできる」、「子育てでストレスがたまることがあっても、出勤した瞬間に切り替えができる。仕事の自分とプライベートのオンとオフがしっかりすることで生活も規則正しくなり、子どもも病気をしにくくなる」といった声も上がっている。

また、上記の制度だけでなく、同社の風土も出産・育児を後押しする。あるパートタイマーの女性は、育児休業から復帰した際、直属のマネジャーからか

けられた言葉が忘れられないと話す。

「子育てのために仕事を残して帰るときも、引継ぎさえしっかりしていれば問題ないよ」、「たとえお客さまと約束があっても、引継ぎしてくれれば他の人が対応するから、休んでも大丈夫だよ」

今では周囲に当時の自分と同じ立場のコワーカーがいて、自分がしてもらったことをしてあげたい、という気持ちになる。このように「お互いさま」の風土が形成されており、出産・育児から女性コワーカーの復職を促す好循環となっている。

### コワーカーの育成

また、同社が発展の原動力として位置づけているコワーカーの育成に向けても、特徴的な取り組みが行われている。例えば「自己開発プラン」は、短時間勤務のパートタイマーや学生アルバイトから正社員であるフルタイマーに至るまですべての社員を対象に、年2回、1回60分から90分の時間をかけて、直属のマネジャーと1対1の面談を実施する仕組みである。

ここでの話題は、業務における期待や評価ではなく、「イケアで働くことを通じ、どのように成長し、どのような人生を今後送っていきたいのか」ということである。将来同社を離れる予定であっても、コワーカーのキャリアビジョンに対して、現状でどのような行動・経験を積むべきか時間をかけて話し合い、職業人として自立し成長するためのサポートを行っている。

また同社では、人が成長し自立するためには、その人を認め、褒めることで、自分自身と自分の成長が必要とされていることを伝えることが大切だと考えている。そのため「自己責任をもたせる信頼関係をつくる」、「功績を認め褒める」ことも、コワーカーの成長のためのサポートの一環として位置づけられている。

なお、コワーカーの採用における最大のポイントは、「イケアバリューに共感できる人材かどうか」であり、それはイケアバリューの「自らが手本になること」、「責任を担い、委任する」といった項目を実現できる資質を持った人材かどうかという視点である。このような人材の獲得と育成が、ワーキングマザーを含めた多様な人材が、様々な事情を抱えながらも活躍し続けることができる風土を形作っている。

## ダイバーシティ推進による 経営効果

### ワーキングマザーの提案営業で、法人営業部が対目標 133%の売上を記録

このように家庭に配慮した働き方を可能にする制度構築を進めた結果、ワーキングマザーが大きな成果をあげた。法人営業部「イケアビジネス」では、育児休業から復職した女性が、主婦として、また母としての経験を活かして商品提案を行い、法人営業部を対目標で133%の売上実績に導いた。

法人営業部は幅広く法人を対象として営業を行っているが、中でも子ども向けのクリニックや保育所といった顧客はワーキングマザーが担当している。顧客からは、子ども向けクリニックや保育園が新しくオープンする際、「イケアの家具を入れたい」といった要望を受け、コンサルティングと提案を行うが、その際、母親目線でのスムーズな提案が自然にできる。例えば「トイレにも絵があった方が親しみやすいのでは」、「この高さの角がとがった家具は、お子さんには危ないかもしれません」といったものである。このように実体験に基づく提案はリアリティがあり、顧客に受け入れられやすくなっている。

法人営業部は出産・育休に入るワーキングマザーが多く、マネジャー自身もワーキングマザーである。そのため限られた人数のスタッフで対応しており、新規開拓により量的に業務を拡大することよりも、顧客のニーズに合った提案を行うことにより単価を上げて経営成果を上げている。対目標133%という数字も、顧客数の増加ではなく、多様な顧客のニーズに丁寧に接した結果、顧客あたりの購入価格が上昇したことに起因している。

#### 参考情報



店舗外観