

企業名

その他サービス業

大企業

# 楽天株式会社

## 真のグローバル企業に向け、英語公用語化。 外国人を積極的に採用・登用、活躍できる体制に

Point

- ▶ 日本を代表するインターネットサービス企業から世界企業に成長していくためのダイバーシティ経営
- ▶ 社内での英語公用化で、外国籍社員の採用が飛躍的に増大。海外の大学から直接採用を進めることで、新卒入社約3割が外国籍となった
- ▶ グローバル人事制度の導入で、世界的に楽天の企業思想の共有化を図る・国を超えて情報と技術を共有することで、新しいサービスが次々と誕生
- ▶ グローバル人事制度のなかでは、多国籍チームを率いる上司にも部下との交渉、部門の管理などマネジメントの高度化が必要

Data

◎企業概要

会社設立年	1997年	資本金	108,255百万円
本社所在地	東京都品川区東品川4丁目12番3号 品川シーサイド楽天タワー		
事業概要	インターネットサービス		
売上高	163,708百万円 (2013年3月決算)		

◎従業員の状況 (単体)

総従業員数	4,915名 (うち非正規318名)
属性ごとの人数等	【外国人】507名 (うち非正規25名)、女性管理職比率15%
正規従業員の平均勤続年数	非公開

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

### 海外展開を進めるなかで、社内の英語公用語化とグローバル人事制度を実現

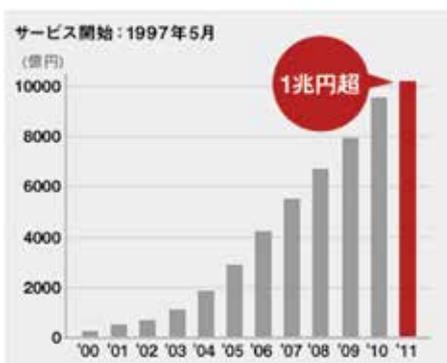
楽天は、日本を代表するインターネットサービス会社である。海外でもインターネットショッピングの楽天市場が続々とオープンしている。しかし、1997年の創業時は社員6名、インターネットショッピングモール（現楽天市場）も13店舗という、ベンチャー企業であった。ところが創業から5年目には約360億円規模の売上高を実現し、店舗数も6,000店舗を超え、さらに2006年には、グループ内のサービスを楽天の独自IDでつなぎ楽天会員となる顧客の流入拡大およびグループ内でのサービス利用や回遊性を促進するというビジネスモデルである「楽天経済圏」構想を提唱し、銀行、電子マネー、クレジットカードビジネス、旅行業などの多角的なビジネスを展開してきた。

2008年には「台湾楽天市場」サービスを開始し、海外展開に乗り出した。海外での事業展開を図るために、積極的に海外企業の買収を行い、海外の関連会社が増加したことに対応し、人事制度のグローバル化を打ち出して、国内・海外の人事を全体的に統括するグローバル人事部を立ち上げた。買収されたそれぞれの企業には独自の人事制度と企業文化があるが、同社の理念や目標を共有し、同社の業績に貢献させるために、グローバルな人事制度を作り、人材と情報の交流を促進する必要があると考えたのである。

### 世界的企業になっていくためにダイバーシティは不可欠

さらに2010年から、海外のベンチャー企業のM&Aに乗り出した。これは同社を世界ブランドにしていくというグローバル化戦略の必要不可欠な段階であった。M&Aの選定基準は、有望なベンチャー企業というだけでなく、同社の企業文化に合うかどうかを

国内「楽天市場」年間流通総額の推移



重視するものであった。同社の企業文化に合わなければ、買収先の企業のトップと社員の大半が退職してしまうこともあり得る。特にネットビジネスにとっては優秀な人材こそが財産であるため、優秀なスタッフを失う結果になれば、M&Aの意味がないのである。

このようなグローバル化の背景には、同社が各国・各地域に根ざしたインターネットサービス事業を展開するためには、楽天グループ全体で、多様な出身国、性別、文化、言語の人材を集める必要があり、それらの違いを乗り越え、一丸となることが大前提であり、同時に、日本本社自体の人材多様化も不可欠であるという経営判断がある。ダイバーシティは同社が世界的企業に成長していくための絶対必要条件なのである。

### 海外展開の推移



## ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

### 世界各国から多様な人材を迎え入れる仕組みづくりに取り組む

ベンチャー企業として出発した同社は中途採用の社員が多く、異なる事業分野の経験や企業文化を持つ人が集まった企業であり、多種多様なバックグラウンドを生かしながら「常に改善、常に前進」することで成長してきた。これが、楽天の成功モデルともいうもので、営業や財務などそれぞれの部署が、事業部を超えて、成功事例と失敗事例を報告し合い、それを共有することをスピーディーに行ってきたことである。この成功モデルを海外にも適用することが、海外展開の成功に必要不可欠だと考えた。

海外拠点が急速に広がるのに伴い、日本本社の社員の国際化が求められていく。2008年の海外展開の初期には、日本本社の中でも英語の得意な人を介することでしか、海外子会社からの質問等に応えることができなかった。これでは、スピーディーに情報を共有し、事業を常に改善していく「楽天の成功モデル」のボトルネックとなってしまうため、日本本社全員が、海外と対面でコミュニケーションを取

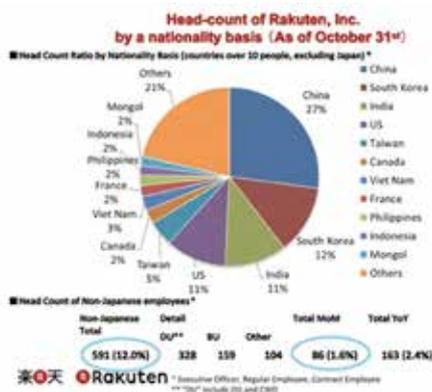
## 楽天株式会社

ることが必要であった。そのため、三木谷社長によるトップダウンで、2010年から社内の「英語公用語化」が実施された。これを機に、社員個人が英語能力アップに取り組み、社員全員のTOEICのスコアの平均が、2010年には526.2だったものが2013年には761.1になるなど、英語力が着実にアップし、日本と海外子会社の連携の立ち上がりも早く、スムーズな海外との協働が可能となった。

これと並行して、創業以来の人事制度を刷新。2013年4月には15か国・26か所のオフィス在籍者をグローバル人事データベースへ登録しなおすとともに、グローバル基準で共通化した新人事制度を、海外拠点を含めて導入した。この新人事制度は、コンピテンシー（思考行動特性）とパフォーマンスを軸とした世界共通軸での評価体系である。

社員の研修制度もグローバル化に対応し、2007年から海外子会社の執行役員を含めた執行役員合宿を年1回開催し、2013年は20か国から113名が参加した。マネジャーレベルも年2回のグローバルマネジャー研修を本社で実施し、各国間の相互理解を深めるきっかけとなっている。日本本社内でも、社内案内の英語化、カフェテリアでベジタリアン対応のメニューを提供、礼拝所を設置するなど、世界各国から多様な社員を迎え入れる仕組づくりを進めてきた。

日本本社  
の  
外国籍社員の  
内訳



### 日本語の壁を取払ったことで、外国籍の社員が能力を発揮しやすい環境に

これまで、外国籍社員が日本本社で働くうえでネックとなっていたのは日本語の壁であった。どれほど優秀な人材であっても、日本語でのコミュニケーション能力が不足していると十分に力を発揮することができなかった。英語公用語化によって、日本語の壁がなくなり、外国籍社員が能力を発揮しやすい環境が整ってきた。2010年には104名だった外国籍社員が、2013年には482名になり、その出

身地も世界40か国に広がっている。

さらに、技術部門では2009年10月入社時から、海外の大学に在籍する大学生の直接採用を推進してきており、2013年には通年で、新卒社員のうち62%（本社全体では29%）が外国籍社員が占めるまでになった。

## ダイバーシティ推進による経営効果

### 世界各国で情報を共有、活用するなかで新しいサービスが開発される

英語公用語化を導入することによって、事業面・サービス開発面で多様な人材が円滑に協働することを可能にした。例えば、2008年の台湾楽天市場の立ち上げに当たっては、日本人スタッフと台湾側のスタッフが一緒に仕事をしたが、日本人スタッフのなかでも英語が堪能な人が中心にならないと仕事が進まないという状況であった。この他にも、M&Aによってグループ化した海外の企業と、当初は連携や情報共有がうまく進まないという状況が続いた。しかし、英語公用語化によって、この問題が解決されたのである。

円滑なコミュニケーションによって、日本で培った事業ノウハウを各国に共有・浸透することが進み、グローバルの各拠点と連携してサービス開発を行うことが可能となった。とくに開発現場では、複数拠点でプロジェクトチームを組むことにより、各拠点の最先端のノウハウをリアルタイムで共有しながらサービス開発を進めることができる。そのなかから、全世界のユーザーをターゲットとする新サービスが次々と生まれ始めている。例えば、2010年に買収したアメリカのバイドットコム社は動画をうまく利用したキャンペーンの仕組みを開発していたが、これを日本の楽天市場にも導入し、さらに関連会社全体で紹介することで、フランスにある関連会社での採用が決まった。また、同年に買収したフランスのプライスミニスター社はシステム開発のスピードアップ化を実現していたため、日本国内の開発部門の担当者を派遣してその技術を習得させ、システム開発の短納期化を実現したなど、グローバルな拠点間での情報共有が進むことで、それぞれの強みを生かしながら、ともに成長していくことができるようになっていく。

このように、英語公用語化を通じたグローバルでの情報共有化によって、世界各国での体験や技術が全世界で生かせるようになった。本社や関連会社の社員が解決したい課題を抱えているときに、ネットを通して

各国の関連企業に「これについて教えてほしい」というメッセージを送ると、様々な経験や技術がリアルタイムで返ってくる。英語を日本語に翻訳する作業がなくなったために、情報の共有化のスピードが格段に上がり、次々と新サービスが開発されている。

#### 技術部門を中心に多くの外国籍社員が活躍している

日本本社のグローバル化で顕著に変化が現れたのは、技術部門であった。すでに見たように、技術部門だけを取り上げれば、2013年通年の新卒採用者のうちの62%を外国籍社員が占めるまでになったのである。技術部門のエンジニアとしては、日本人スタッフも外国人スタッフも技術力という点では大きな差はない。しかし、グローバルなプロジェクトで成果を出すためには英語力が必要である。さらに、企業としてはできるだけ優秀な人材を採用したい。グローバル採用を実施すれば、優秀な人材の母数が多くなるため、日本国内に限定した採用よりも、より優秀な人材を採用する可能性が大きくなる。

同社は、英語公用語化によって、外国籍社員の採用を積極的に進めてきた。採用にあたっての企業データなども英語で公表し、海外の大学生向けのキャリアフォーラムなどの採用イベントなどにも参加。2013年にボストンで行われた採用イベントでは、1,000名を超える海外の学生が同社にエントリーした。

入社時期についても、年2回、4月と10月に実施している。とくに10月は海外の学生を主な対象にしており、2013年10月には100名以上が入社したが、そのうち70%以上が外国籍となった。2013年5月31日段階で、日本本社における外国人社員の割合は10.2%となっている。

英語公用語化になったことで、外国人社員もコミュニケーションをスムーズに行うことができるようになった。以前は、海外から外国籍社員が訪日した場合にも、日本語で聞くことができないために議論を進められなかったが、英語でのコミュニケーションが可能になったことで、議論を深めることができるようになった。

技術部門のなかでも、プロダクションのシステムセキュリティを担当する部門では、外国籍社員の活躍がめざましい。インターネットサービスのシステム開発を行う際には、その新システムに対応したセキュリティ対策が不可欠である。しかし、新しいシステムの一步先に行く技術力が必要となるため、海外でもシステムセキュリティ専門のエンジニアは少ないのが現状

である。セキュリティ分野では、海外の方が技術レベルは高かったが、同社でも、これまでは日本語の壁ゆえに、優秀な外国籍社員を採用したくてもできなかったのである。英語での求人情報を掲載するようになったところ、それまでは年に2、3件の応募だったのが、月に2、3件応募が来るようになるなど、英語公用語化と海外学生の直接採用によって多くの外国籍社員が入社するようになった。システムセキュリティ担当部署であるシステムセキュリティ室のメンバーは正社員12名のうち半数の6名が外国籍社員となった。

出身国も、台湾2名、ドイツ、ロシア、カナダ、フィリピンが各1名ずつで、メンバーの平均年齢は28歳、様々な国からエンジニアが集まっているため、諸外国のセキュリティ技術の質を知ることができる。しかも、英語だけでなく、中国からのハッキングを解析したり、ドイツ語の技術文書を読むなど、各国の言語に迅速に対応することができる。インターネットの世界は日々進歩しており、同時に、ウィルスも次々と新しいものが作られてくる。中国で作成された楽天を標的としたウィルスが出た時、いち早く日本本社のシステムセキュリティ室で解析したという例もある。まさにグローバル化の努力が優秀な人材確保とサービスの質の向上という具体的な成果につながったといえる。

さらに、外国籍社員は仕事への意欲とキャリアアップの志向が強く、自分の意見を積極的に言う。そんな外国籍社員と接することで、日本人社員が刺激され、意識改革にもつながっている。

もちろん、多国籍のチームを、英語によるコミュニケーションで率いていくことは簡単ではなく、管理職のマネジメントの力が、より問われるようになった。外国人に対するマネジメントは、英語が話せばスムーズにいくというものではない。各部門では外国籍社員を含めた社員に対する目標設定や評価について、社員本人と話し合っ合意する必要がある。外国籍社員は自分への評価を可能な限り高めようと交渉に臨むのが一般的である。会社からの辞令を受けるだけという旧来の日本式のものでは通用しない。また、日本人は、「あうんの呼吸で察する」というように非言語型のコミュニケーションでも通用するが、言語型のコミュニケーションをとる日本人以外のスタッフには、きちんと伝えて理解しあうことが必要となる。そのため、業務の目標設定や評価のフィードバックにこれまで以上に時間をかけるようになるなど、高度なマネジメントが求められている。