

楽天の“働き方改革”

Aug.2018

**楽天株式会社
常務執行役員 河野奈保**

Vision/Mission

Diversity

Facility

Productivity

HR System

Vision/Mission

Diversity

Facility

Productivity

HR System



Vision Global Innovation Company

Mission
Contributing to society by
creating value through innovation
and entrepreneurship

イノベーションを通じて
人々と社会をエンパワーメントする



Mission

Contributing to society by
creating value through innovation
and entrepreneurship

イノベーションを通じて
人々と社会をエンパワーメントする



Mission
Contributing to society by
creating value through innovation
and entrepreneurship

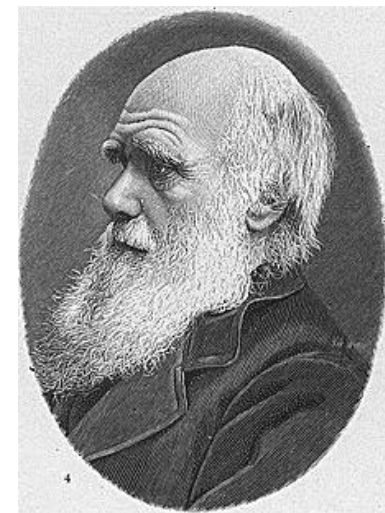
イノベーションを通じて
人々と社会をエンパワーメントする

イノベーションを生み出すために

ヨーゼフ・シュンペーター
「新しい結合が
イノベーションを生む」



チャールズ・ダーウィン
「唯一生き残るのは、
変化できる者である」



「多様な人材がつながりあい」
「変化・成長が促進される」
ことでイノベータータイプな人材を
輩出し、企業の成長に繋げようと志向

Vision/Mission

Diversity

Facility

Productivity

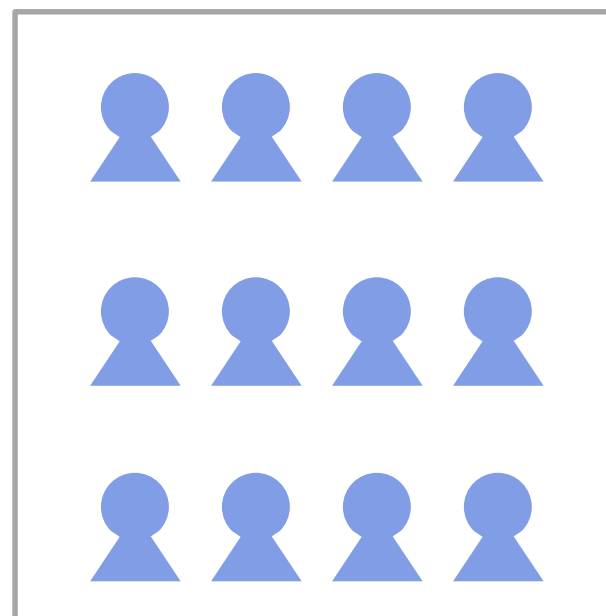
HR System

Diversity

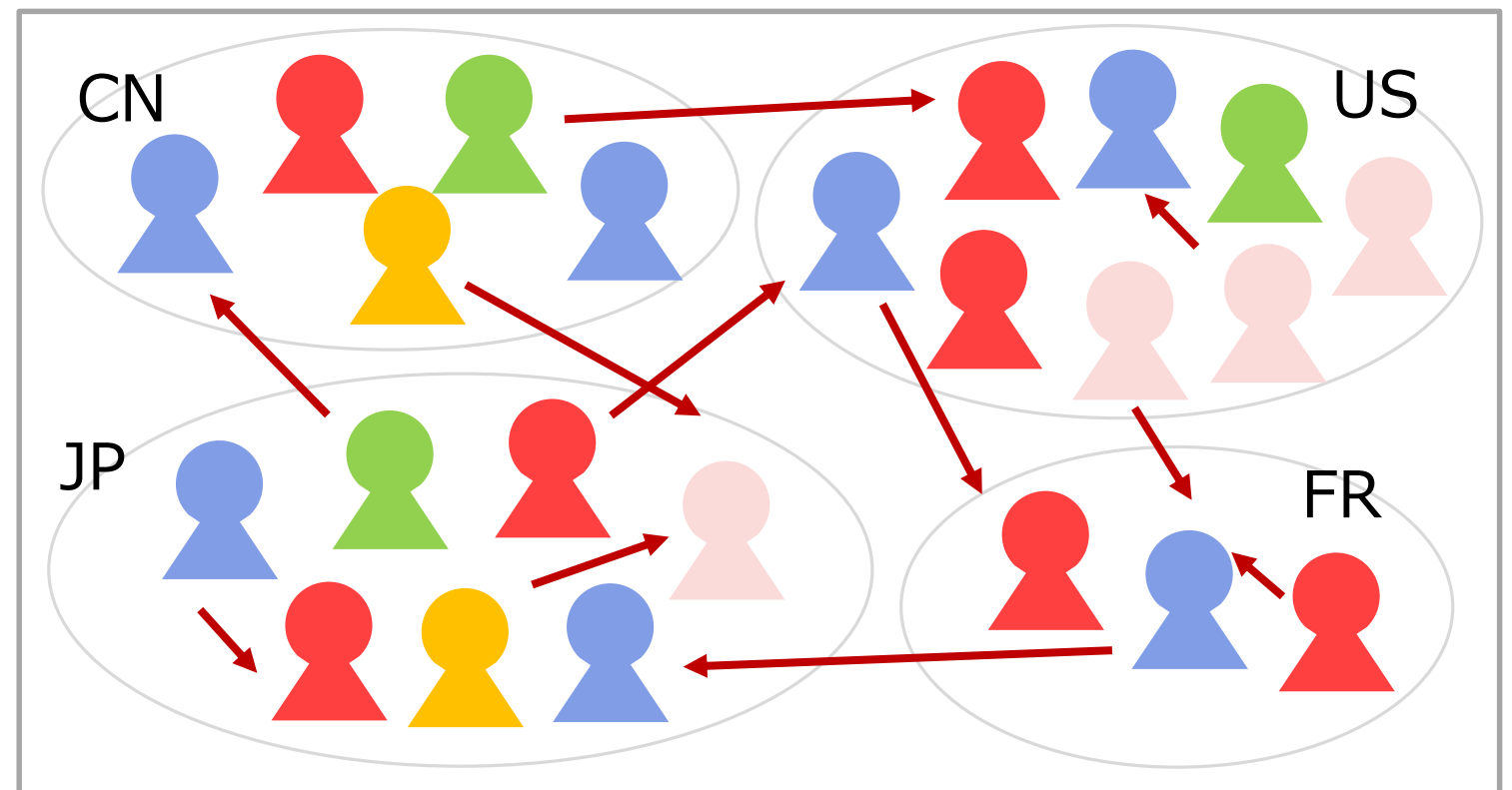
- 考え方
- データ
- 事例紹介

【考え方】 当社のダイバーシティ

様々な背景の社員に平等に機会を用意することで相互刺激を生み、
相乗効果としてイノベーションを産む組織づくりを目指す



均質な状態



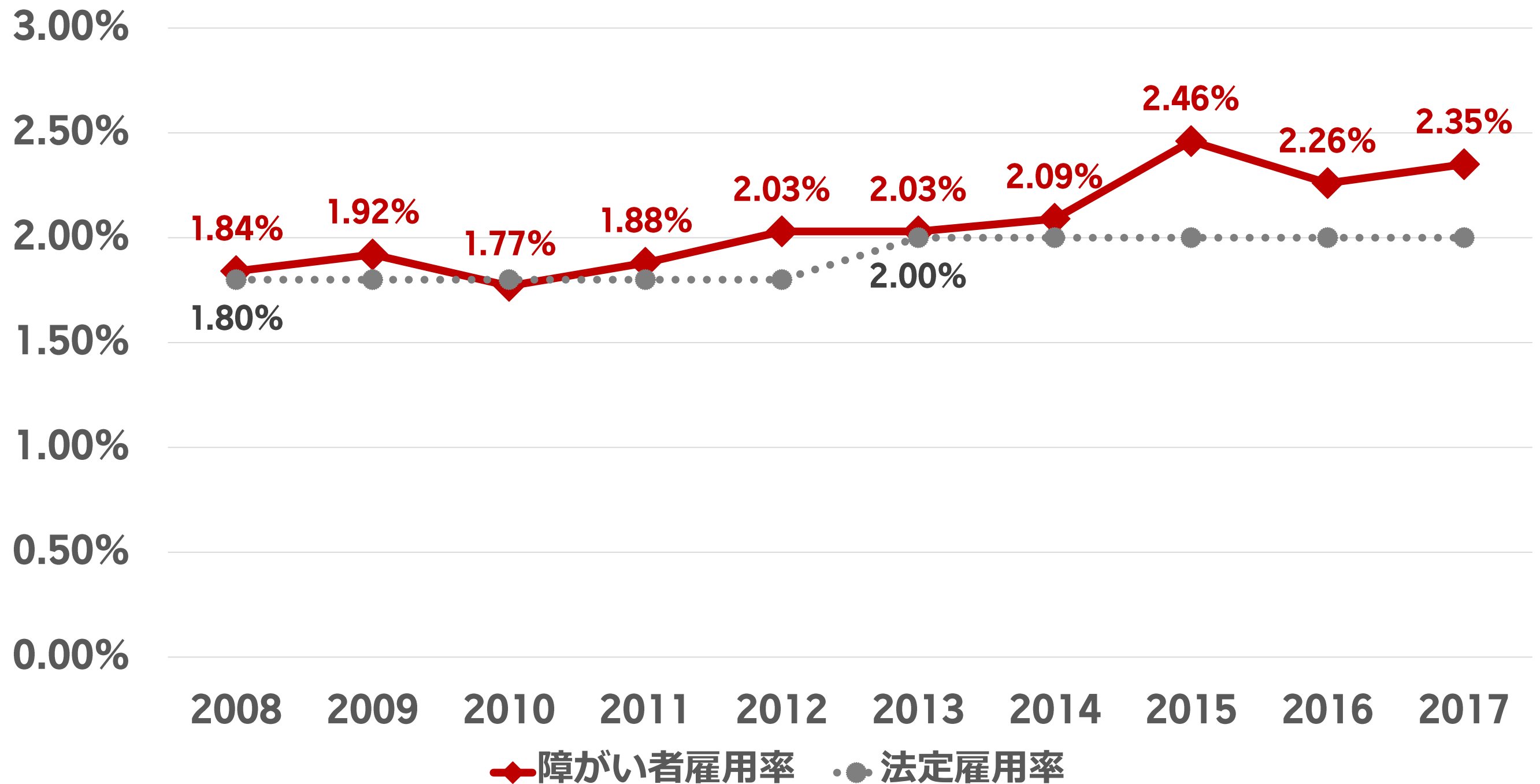
多様化

(国籍/宗教、LGBT含む性別、障がい有無等)

【データ】ダイバーシティへの取り組み

	Group	Rakuten, Inc.
 外国籍社員の割合	56%	22%
 新卒社員に占める女性比率	—	47%
 管理職に占める女性比率	—	22%
 育休・産休社員数	—	205名 (うち男性10名)
 LGBT関連の取組	✓ 就業規則改訂(同性パートナーを含む福利厚生適用) ✓ 情報共有・サポート体制 (構築)	

【データ】 障がい者雇用率推移



2018年4月時点の障がい者雇用率は**2.35%**で法定雇用率2.2%を上回る

<参考> ダイバーシティ等に関する受賞歴



日本版「エンプロイヤー・ブランドリサーチ2018」
情報/サービス業部門： 1位 総合： 10位



任意団体「work with Pride」
(NPO・国際人権団体ヒューマン・ライツ・ウォッチ、日本IBM等)



経済産業省 「ダイバーシティ経営企業100選」

【事例紹介】 昇降デスク

社員の健康増進のため、昇降デスクを導入。車椅子にも対応可能。



【事例紹介】 沐浴エリア・礼拝ルーム

礼拝を行う習慣のある社員のために、沐浴エリアや礼拝ルームを設置。



【事例紹介】 ハラル・ベジタリアンへの対応

宗教面で制約がある社員や菜食主義者向けの食事についても配慮。



【事例紹介】 マザーズルーム

オフィス内でも搾乳ができる環境として、Mother's Roomを社内に設置。



【事例紹介】 楽天ゴールデンキッズ



楽天グループ社員の子供を対象とした託児所を設置。
英語ネイティブスタッフを置くなどして幼児期からグローバル人材を育成

**子育て世代の社員の生産性向上
優秀なタレント確保（特に女性や外国籍社員）**

Vision/Mission

Diversity

Facility

Productivity

HR System

Facility

- コンセプト
- 事例紹介

【コンセプト】

イノベーションを加速する「楽天クリームゾンハウス」

楽天は、「働く環境へのこだわり」を新オフィスに改めて注入することで、量・質の両面から働き方に改革を起こそうとしている

働く環境へのこだわり

働き方の変化（イメージ）

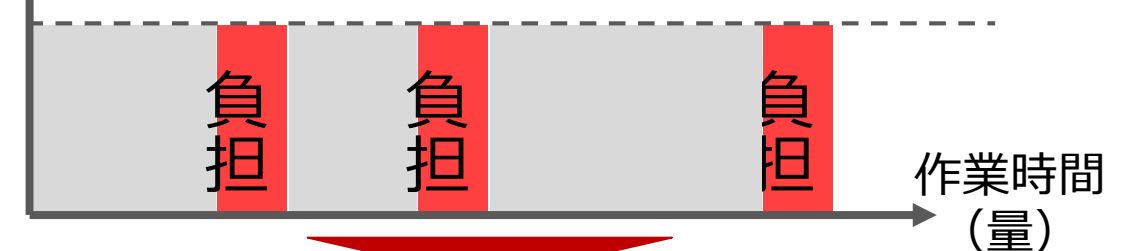
<量>

- 社員に無駄にかかっていた負担をそぎ落とし、様々な背景を持つ社員が活躍できるよう支援
 - ✓ ハドルポイント
 - ✓ 楽天ゴールデンキッズ

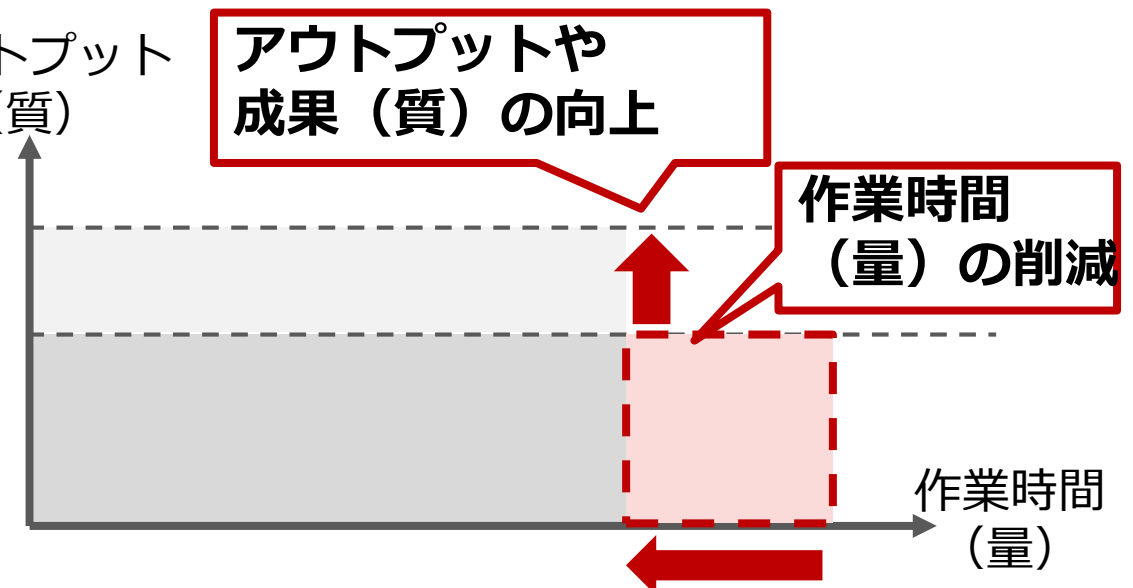
<質>

- コミュニケーションを活性化し、より深い議論や学びができる場を確立する
 - ✓ オープンな会議室
 - ✓ レクチャーホール

アウトプット
(質)



アウトプット
(質)



【事例紹介】 活発・機動的なコミュニケーション（1/4）

朝会会場*



国内外の50ヶ所以上の拠点を最新のビデオ会議システムで同時に接続し、10,000人以上の社員がインタラクティブに参加できる環境を構築

広範囲・高密度な情報共有による、経営層のメッセージ浸透や成功事例の横展開促進

ボードルーム



【事例紹介】 活発・機動的なコミュニケーション (2/4)

仕切りのないオフィス



壁面ホワイトボード



【事例紹介】 活発・機動的なコミュニケーション (3/4)

オープンな会議室



楽天市場ショールーム化



【事例紹介】 活発・機動的なコミュニケーション（4/4）

ビデオ会議システム



100%の会議室にビデオ会議システムを設置。PC、スマートフォンとシームレスに接続し、最大1,000ユーザが同時に会議可能

世界中の社員がまるでひとつ屋根の下でアイデアを交わせる環境の実現

ハドルポイント（予約不要）



【事例紹介】 集中・自己啓発の場

語学学習ブース



集中スペース



ライブラリー



【事例紹介】 リフレッシュ・リラックスできる場（1/3）

カフェテリア



朝・昼・夕の三食無償提供に変更。
座席数も大幅に増加

栄養バランスの取れた食事による健康増進、
従業員同士のコミュニケーション活性化

カフェ（有料）



【事例紹介】 リフレッシュ・リラックスできる場（2/3）

フィットネスクラブ



本格的なフィットネスジムを社内に設置。シャワーやジャグジーも完備し、業務前後のリフレッシュのためにも利用可能

マッサージ・鍼灸



【事例紹介】リフレッシュ・リラックスできる場（3/3）

ヘアサロン・ネイルサロン



東京・南青山の有名美容室のスタイリストによるヘアスタイルを提供。業務中の休憩時間にも利用でき、土日休日も家事に忙しい社員を支援。

クリニック



Vision/Mission

Diversity

Facility

Productivity

HR System

Productivity

-事例紹介

【事例紹介】KKP（ケチケチプロジェクト）

「**ケチケチプロジェクト（KKP）**」とは、

2008年5月に発足

- ➡ 発令を行い、当事者意識を向上（チームでの責任）
- ➡ 執行役員会議で定期的に取り組み状況を報告。
進捗が思わしくない部署への警告、改善のためのケーススタディの共有

社員一人ひとりが経営者となった気持ちで・・・

<コスト見直しの対象>

1	印刷費	➡	コピー、プリントアウト
2	電気代(光熱費)	➡	空調、照明、PC など
3	旅費交通費	➡	国内外出張(新幹線/航空券、宿泊費)など

【事例紹介】 印刷費の削減

目標

一人当たり印刷枚数 **▲75%（2008年3月比）**

取り組み内容

印刷設定

- デフォルト**8UP**で印刷/一人**3枚**まで
- セキュリティプリント導入

見える化

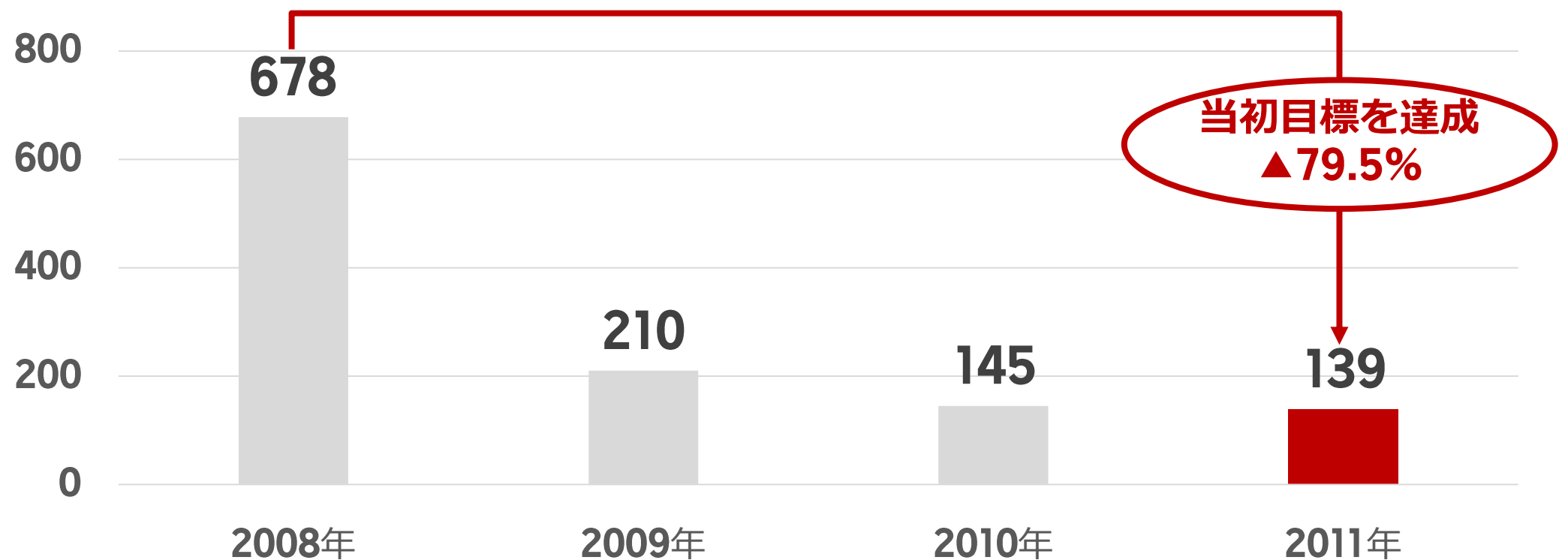
- 個人・部署単位で日/週/月次枚数を進捗管理

成功事例の共有

- 事業ごとの成功事例を役員会議で共有

結果

一人当たり平均月間印刷枚数



【事例紹介】エレベーターオペレーション

＜当社のエレベーター停止階＞

○：停止階／×：非停止階

回数	奇数月	偶数月
27階	○	×
⋮	⋮	⋮
9階	○	×
8階	×	○
7階	○	×
6階	×	○
5階	○	×
4階	×	○
3階	○	×
2階	×	○

＜エレベーターオペレーションによる効果＞

■ 移動時間の短縮

- 停止階を限定することで、各階にエレベーターが止まることがなくなり、エレベーターの運用効率が高まる

■ 節電

- エレベーターの運用効率が高まることからエレベーターの運用にかかる電力についても一定の節電効果が発生

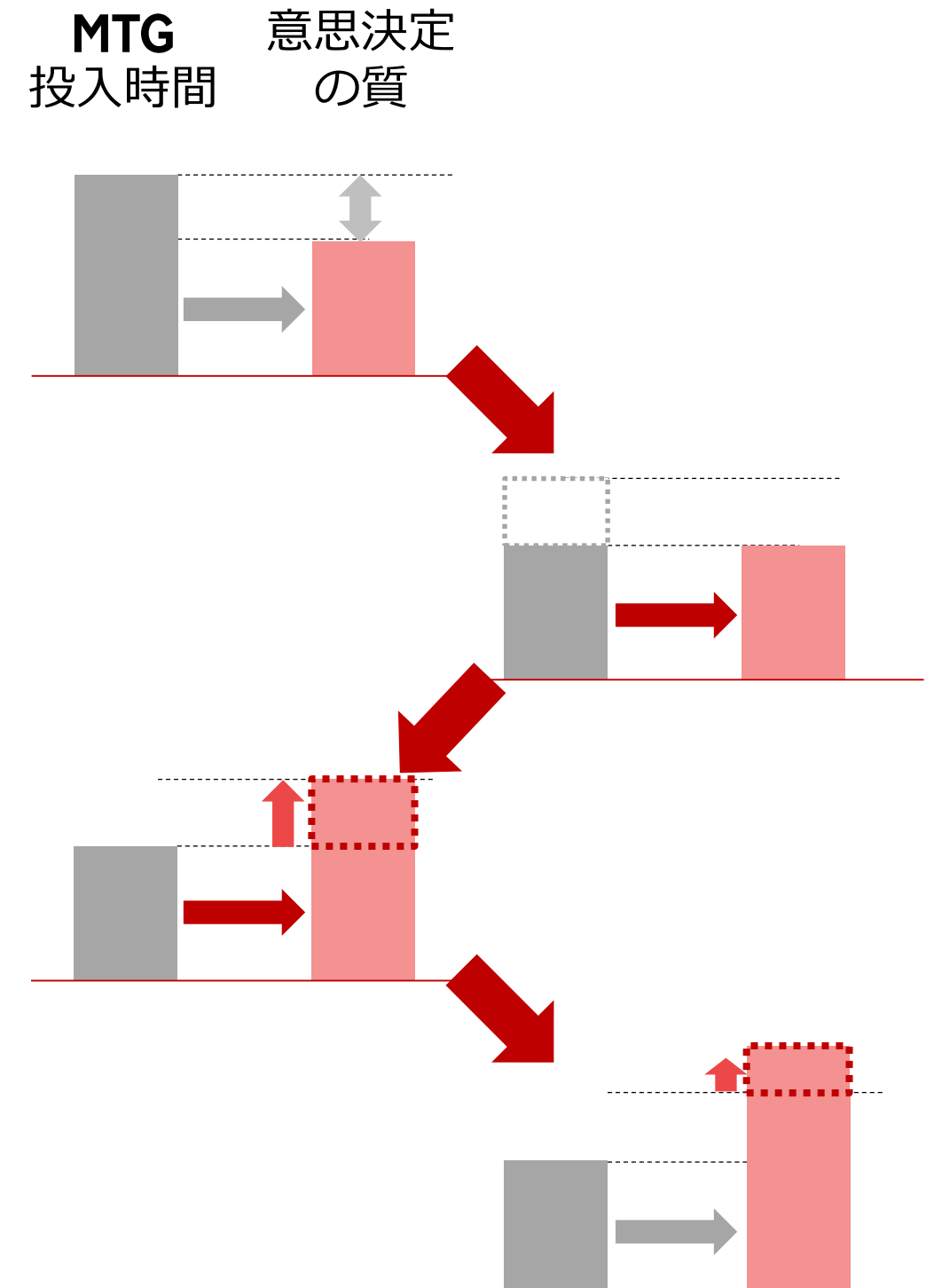
■ 社員の健康維持

- 各社員は2か月に1度は自身の働く階にエレベーターが停止しなくなるため、階段等を使うことによる健康維持にも寄与

【事例紹介】MTGエコプロジェクト（1/2）

ミーティングへの投入時間と参加人数を縮小することでミーティングの生産性を改善する

現状	✓ 過剰なMTG 長時間の割に成果がでない／発言しない 多数の参加者／過剰な事前準備 等
Step 1	✓ MTGのリソースを縮小し、現在と同じ成果を生み出す ①参加者数の削減 ／②時間・頻度の縮小
Step 2	✓ MTGの成果を高める ①明確な目的とアジェンダの事前共有 ②明らかな成果の獲得
将来	✓ 重要人物のみの適切なMTG ✓ 意思決定の迅速化 ✓ 自己改善の継続 等



【事例紹介】MTGエコプロジェクト（2/2）

MTGの時間を縮小し、縮小した時間を他の職務遂行に充てる

Target	MTGコスト1/8 = 時間 1/2 × 頻度 1/2 × 出席者 1/2	
Goal	MTG時間・頻度の縮小	出席者の削減
TO-Do	✓ MTGの時間また頻度を半分に縮小 ✓ 各MTGにファシリテーターを常設し、時間管理を実施	✓ 参集範囲のメンバーを全て「任意出席」として会議招集を送信（参加は自身で判断）
How	✓ 内容の薄いMTGは実施を取りやめ ✓ 適切なファシリテーションによるMTG時間の短縮	✓ 参集範囲のメンバーが参加の要否を判断できる様、MTGの目的を明確化することで出席者を最適化

Vision/Mission

Diversity

Facility

HR System

HR System

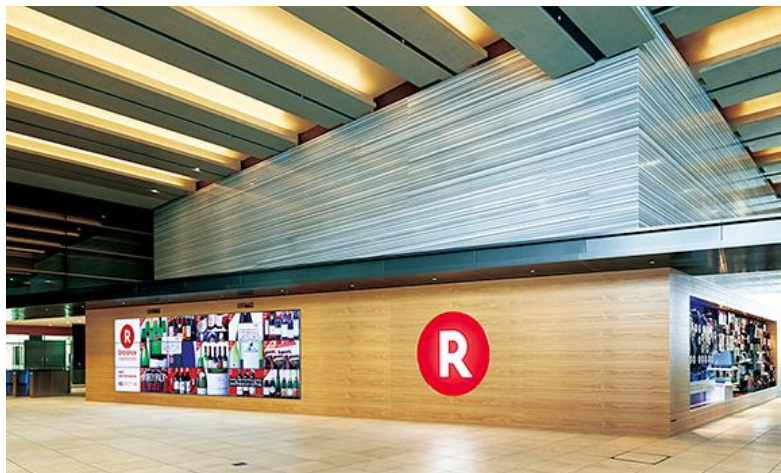
- 考え方
- 制度紹介

【考え方】 楽天の働き方：“協働”

考え方

- オフィスで周囲と“協働”することで、最高のパフォーマンスを発揮できる
- “協働”は、我々のカルチャーを表現しており、競合との差別化要因でもある

Rakuten Crimson House



ASAKAI



Cafeteria

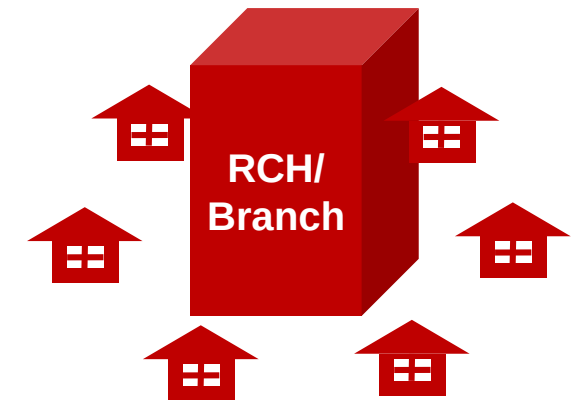


【制度紹介】働き方改革 人事制度

全ての社員が最大限パフォーマンスを発揮できるように、以下の制度を開始

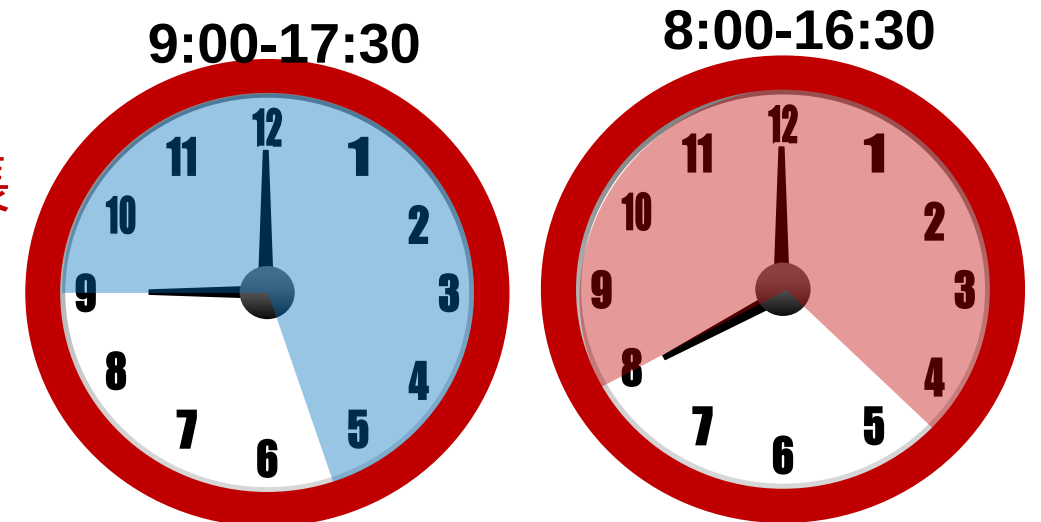
1.R-Satellite (在宅勤務)

- 対象:妊娠/育児、介護、病気/ケガ
- オフィス勤務時と同等のパフォーマンスを発揮できること
- **L3 MGR/GHR承認**



2. R-Time Shift (時差勤務)

- “介護”を取得事由に追加
- “育児”の対象となる子の年齢を **3歳から12歳へ延長**
(前倒し時差のみ)



【制度紹介】 R-Satellite (在宅勤務)

R-Satellite (在宅勤務)

One-Off

一時的事由が対象

最大：連続**5**営業日以内

例：“子供がインフルエンザ罹患のため”

Regular

継続的事由が対象

最大：**1**年間, 週に**2**日まで

例：“毎週水曜日(定員都合で)保育園通園不可のため”

【制度紹介】 R-Time Shift (時差勤務)

As Is

事由 育児

条件 育児: 子の年齢が3歳まで



3歳



時差勤務○

New Rule

育児、**介護**

育児: 子の年齢が**12歳**まで



3歳



12歳

時差勤務○

時差勤務(前倒し) ○

- ✓ 時差勤務の事由に“**介護**”を追加
- ✓ 育児時差勤務の対象となる子の年齢を**3歳**から**12歳**に延長

Rakuten