

特集

経営革新にITを活かす

スペシャルレポート

日本電産、資生堂
新分析ツールで
高速意思決定

日経情報ストラテジー
NIKKEI INFORMATION STRATEGY

ソフトバンクの
人手不足解消IT

2016年9月号

2016年7月29日発行・発売（毎月1回29日発行・発売）第25巻 第8号 通巻283号 1992年5月28日 第三種郵便物認可

セルフサービスBIで実現する 超スピード経営

日本電産の「収益会議」用資料作成時間

5分

リクルートライフスタイルでBIツールを活用する人数

約240人

トップインタビュー

ランクアップ
岩崎 裕美子
代表取締役



スペシャルレポート

画像データから渋滞を自動判別

パイオニアのAI活用最前線

スペシャルレポート

販売店の人繰りを最適化

ソフトバンクの人材調達改革



岩崎 裕美子氏

ランクアップ 代表取締役

残業なしで10年連続増収 挑戦する風土の醸成に腐心

化粧品ブランド「マナラ」で年商91億円、累計600万本販売のヒット商品も生まれる。

“17時に帰れる会社”を目指し、IT化やアウトソーシングで効率化を徹底する。

だが、社員から「働きやすいが、働きがいがいい」と評価され猛省。風土改革にも取り組む。

——2005年に創業してから10年連続で増収。2016年9月期の売上高は91億円を見込んでいます。加えて、2016年1月に出版した書籍『ほとんどの社員が17時に帰る10年連続右肩上がりの会社』が大きな話題となりました。残業のない会社にしよと思ったきっかけは？

岩崎 以前働いていた広告代理店は、長時間残業が当たり前の「ブラック企業」でした。私も毎日終電まで働き、取締役になりましたが、女性社員の多くは出産すると働き続けることができず退職していきました。

そこでランクアップの起業後は「残業なくていい会社にしよ」と思い、定時が6時で、1時間程度残業するペースで働けるようにしました。長時間労働時代の私に言わせれば、午後7時なんてまだ昼間、これから仕事する時間、という感覚です。

ところが2009年に自分が出産して、それでは不十分だったことに気がきました。7時に退社して保育園に子供を迎えに行くのはとても慌ただしく、大変だったのです。そこで定時を5時半にして残業なしで働ける環境にしよと。それがさらに切り上がって、2011年からはほとんどの社員が5時に帰るようになりました。

——育児中の社員には、時短勤務を適用する会社が多いなか、あえて全員が5時に帰ることにこだわったのはなぜですか。

岩崎 時短勤務社員とその他の社員の退社時間の差が不幸を生むからです。

時短勤務に引け目、居場所がなくなる

7時までの社員と5時までの社員では仕事量に差が生じてきます。残っている社員は「子供がいる人ばかり早く帰ってずるい」と思うし、ママ社員からすると、遅くまで働く社員がいるから早く帰りにくい。それが続くとお互いに不幸になる。ママ社

員は時短であることに引け目を感じて、責任のない仕事を選んだり、結局居場所がなくなって辞めてしまったりする。

皆が早く帰る職場になったら、時短を取る人も後ろめたさがなくなるでしょう。だから「全員5時ピタ」にこだわりました。

5時に帰るようになると、子供のいない社員もスポーツクラブに行ったり、研修に参加したり、映画を見たりと、インプットする時間が増えました。研修などの費用は、全額会社が負担し、本の購入や美術館などに行く費用も助成しています。結果的に多くの収穫がありました。

——新商品のアイデアが生まれるとか？

岩崎 朝専用の洗顔剤や、手を汚さないスティックタイプのファンデーションなどが社員の発案で生まれました。創業以来の基幹商品で累積販売本数が600万本を超える「ホットクレンジングジェル」に加えて、収益の柱になりつつあります。

商品だけではありません。私たちの会社のミッションは、「女性が幸せに生きる社会を作る」ということなのです。今は女性を若々しく元気にするために化粧品を作っていますが、今後はベビーシッターとか家事代行とか、女性が一生輝いて働くための問題解決の事業を始めたいのです。

新卒社員の採用を始めて3年になります。この人たちには将来の新規事業の部長を目指してもらいたい。20代のうちに事業を考えることを課しています。そのため多くのインプットを得て、発想力や実行力を身に付けてほしいと思っています。

——売上げが伸びているのに、勤務時間は短い。社員は幸せですね。

岩崎 今はそう感じている人が多いと思います。でも2013年ごろまではそうではなかったのです。

残業をやめようとした当初は「早く帰れ

早く帰れるようになったのに社員は暗く、やりがいを感じていなかった。どうすればいいのか、本当に悩みました。

と言われても仕事が終わらない」と反発されました。そこで仕事を全て棚卸しして、IT化やアウトソーシングによる業務の効率化を徹底的に進めました。

例えば経営戦略室では、経営データを管理して毎週報告するのですが、残業がすごく多かったのです。そこで担当者は、自分が分析しなくてはいけない仕事の数字を全て洗い出しました。顧客分析やリピート率の算出の手法を整理して、基幹システムなどから取り込んだデータを自動的に加工する簡単なシステムを作ったことで仕事が大幅に効率化されました。

— IT化やアウトソーシングのコストがかさみませんか。

岩崎 もちろん会社の収支計画に基づいて判断しますが、基本的に赤字にならない限り、アウトソーシングやソフトには投資しています。利益を残すより、効率を上げたいという気持ちが強いんです。例えば、カタログなどに載せる商品の写真にしても、ちょっとカメラの腕のある社員に撮ってもらうと確かに安くつきます。でもその社員

の時間を取られてしまいます。ならば撮影はプロにお任せした方がいいんです。

今でも毎月、誰がどれくらい残業しているかを役職者会議で確認しています。理由がある残業はいいのです。「来月はお客様向けのイベントがあるから、○日までは週2回ほど1時間ずつ残業します」とか。でも理由のない残業は見逃さないようにしています。必ず理由を確認して、「じゃあ、翌々月からは残業しなくていいね」と。

なぜそこまでやっているかという、やっぱり人間って楽な方に流れるので「ちょっと残業しちゃえ」となるんですよね。45人の社員のうち、そういう人が少しずつ増えてくると、だんだん長時間労働の風潮に戻ってしまうのです。

「会社に貢献できない」と泣く社員

こうやって、残業しなくても仕事が回る仕組みができていったのですが、それでも社員の不満は消えませんでした。

—なぜですか。

岩崎 「仕事が楽しくない。やりがいがない

い」と。そう思っている社員が多いので、会社が暗いんです。どうすれば変わるのか、本当に悩みました。

会社の数字はうまくいっていても、一体感がまるでなかったのが、すごく暗いし、全然和気あいあいという感じじゃなかったのです。私だけでなく、一緒に起業した取締役の日高（由紀子）も、そう感じていました。体調不良で倒れる社員が続いた時期もあったのです。

それで社員が元気になるような研修を探して、金融機関の方から「2泊3日で一体感が生まれる」という研修を紹介してもらいました。お互いの強み、弱みを理解したうえで会社の方向性を話し合っ、最後に「自分たちが会社にどう貢献できるか」を宣言するというものでした。管理職と一般社員でチームを分けたところ、管理職のチームはすごくうまくいったんです。

ところが、一般社員の研修の最終日に、社員全員が「会社からまるで認められていないのに、そんな宣言はできない」と言って泣きだしたそうで。研修講師から電話がかかってきて「岩崎さん、大変です。今すぐこの研修の会場に来て、社員みんなに謝ってください」と言われたんです。

私も日高もずっと夜中まで働いてノルマをこなすという働き方をしてきたので、早く帰れる会社を作りたい。それは実現できたのですが、早く帰れるけどやりがいがない会社になっちゃったんです。

例えば、私と日高は社員に、「仕事に別の部署の社員とあまり話さないように」と言っていた時期がありました。ちゃんと理由があって、仕事の悩みや困っていることを、社員同士で話してもあまり解決にはならないので、上司に聞いた方が早いからなんです。でもそれをきちんと説明しないから、社員には伝わらない。

一事が万事そうで、私と日高が話し合っ方針を決めると、それを前後の説明なく社員に下ろすので、社員にとっては「岩崎と日高が考えたことをその通りやりなさい」という軍隊みたいな組織になっていたのです。会議で発言すると、私たちにつぶされるから怖くて言い出せない。今回本を



Yumiko Iwasaki

いわさき ゆみこ

1968年

北海道生まれ

1988年

藤女子短期大学卒業後、JTBに入社

1999年

ベンチャーの広告代理店で取締役営業本部長に就任

2005年

日高由紀子取締役とランクアップを設立し、代表取締役に就任(現任)

2009年

出産後職場復帰、残業しない会社作りに取り組む

2014年

東京都の「東京ワークライフバランス認定企業」の育児・介護休業制度充実部門に選出

書くときに初めて聞いた話ですが、「社長がトイレに行っているときは、会いたくないからトイレに行かないように我慢していた」という社員もいたそうです。本当に暗黒時代だったんだなあ。

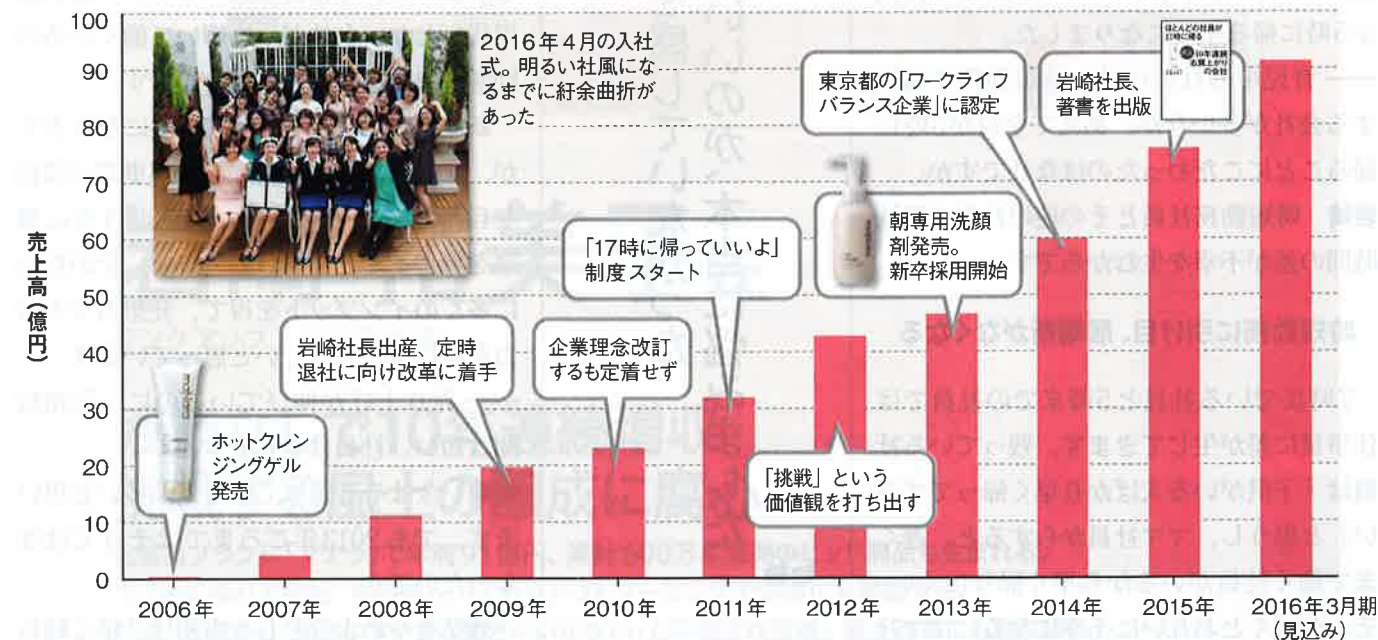
会社が暗いのを社員のせいにした

今はそれに気づきましたが、当時は社員が悪いと思っていました。やる気がない。何でやる気がないんだろうと。私と日高は正しくて社員が間違っていると思っていました。それを変えるために、いろいろな経営手法を試行しました。

— 会社の理念や行動規範も何度も変えたそうですね。

岩崎 出産を機に「感動、感謝、情熱」という最初の理念を作りました。「社員、取引先、お客様、全ての人に感謝します」といった、八方美人的なものだったんです。すると社員から「取引先を大事にするのに、相見積もりを取るのをおかしい」と指摘されました。「言ってることとやっ

● 成長とともに働きやすさと働きがいを追究してきた



ことが違う」と思われてしまったのです。そこで第2バージョンを作りました。

これがまたダメで（苦笑）。理念に「私たち自らが人間力向上に努め」と書いたり、行動規範に「私たちは愚痴、陰口を言わず気持ちよく仕事します」という文言を入れたりしました。当時社内に「うちの会社最悪だよ」といった陰口がまん延していました。私がワンマンだったせいなのですが、それを社員のせいにしたわけです。今振り返ると、「人間力を上げなきゃいけないのはお前だよ」と当時の自分に言いたいですね。

「丁寧に説明」を心がけ、変わり始める

どうしたらいいかわからず、いろいろなコンサルティング会社に「助けて」とお願いした時期もあります。ある会社が「岩崎さんと日高さんが絶対譲れない価値観を社員に発表する」といいと助言してくれました。そこで2人で話して、「挑戦」という価値観を決めました。「私たちは挑戦が好きだから会社を立ち上げた。勇気ある挑戦で事業領域を広げていこう」といったことを社員に話そうと。

それを発表すると、いつものように社員はぼかんとするんですよ。「またうちの社

KEY NUMBER

91億円

2016年9月期の
売上高（見込み）

3回

企業理念・価値観を
定義した回数

長は誰かに何か、入れ知恵されたな」と。

でも今回は、なぜこうした価値観を打ち出したか、背景をちゃんと説明したのです。私と日高が1年かけて考え、決めたことを、社員にぼんと言うだけでは伝わらない。ようやくそれが分かったので、丁寧に説明して、少しずついい方に変わってきました。社員が自分の意見を言うようになり、私もびしゃっとつぶすのをやめて任せるようになりました。

——丁寧に伝えるのは大事なことです。

岩崎 さきほどアフター5に研修を受ける社員もいると話しましたが、ロジカルシンキングを学ぶことも推奨しています。

例えば社員が改善のアイデアを思い付いて、会議で発表しても「なぜそう思ったか」「それによって仕事がどう変わるか」まで説明できないと、「思い付き」と思われてしまいます。自分がそうだったからよく分かるのです、だから提案するときは「目的」「メリット」「懸念点」の3つを文書にまとめることをルール化しています。

ただパワーポイントで作り込むのは禁止で、必ずワード1枚でまとめてもらいます。社内会議の資料作りに時間をかけていたら、5時に帰れませんから。

（聞き手は本誌編集長、小林 暢子）

インタビューのここがポイント

本誌6月号の「ワークスタイル変革人の仕事術」で取り上げ、読者から大きな反響のあったランクアップ。その軌跡を改めて岩崎社長に聞きました。

東京・銀座という好立地にあり、早く帰れて業績もいいけれど、社風

が暗く、やりがいを感じられない。当時の状況を、岩崎社長は「別れたいけど別れられない彼氏」と表現します。そんなに好きではないが、これ以上条件のいい会社に移れるか分からないので辞められない。そんな「キープ君」を脱して「大好きな彼氏」になるまでには様々な苦労があったようです。

働きやすい環境を作るため、在宅勤務やフリーアドレス導入などのワークスタイル変革を実践する企業が増えています。一方で組織の一体感や社員同士のつながりが薄れることも懸念されます。働きやすさと働きがいの両立に腐心したランクアップの取り組みに、学べることは多いのではないのでしょうか。