

特集 競争戦略としてのダイバーシティ

第2章

主婦層の視点を WEBコンサルティングに生かす

株式会社ペンシル



田所 伸吾
宮崎県中小企業診断士協会

会社名：株式会社ペンシル
代表者：倉橋 美佳
資本金：5,000万円
従業員：140名（2020年4月現在）
事業：WEBコンサルティング
所在地：福岡県福岡市中央区
URL：<https://www.pencil.co.jp/>

株式会社ペンシルは、福岡県福岡市に本社を置くWEBコンサルティング会社である。同社は、サイトコンセプトから顧客の成約に至るまでのチェックポイントを体系化・視覚化した「戦略的WEBサイト成功シート」を用いたコンサルティングをはじめ、プロモーション、システム開発、制作、運用、分析・解析といったWEBにおけるすべてのサービスをクライアントに提供する会社である。

同社は、自社WEBサイトのトップページに「ペンシルダイバーシティ経営推進方針」を掲げており、ダイバーシティ経営を積極的に推進することを宣言している。

同社における女性やシニア層の活用、LGBTへの理解促進といった取組みは、取引先満足度向上や新サービス開発などの事業成長につながっている。

このような取組みが評価された結果、2018年には、九州に本社を置く情報通信業の企業として初めて、経済産業省による「平成29年度 新・ダイバーシティ経営企業100選」に

選出されている。

同社のダイバーシティ経営について、代表取締役である倉橋美佳氏にお話を伺った。



株式会社ペンシルの倉橋社長

1. ダイバーシティ経営導入の背景

(1) 人手不足の創業当初

1995年の創業当初、同社ではクライアントごとに1人の担当をつけ、担当がクライアントに関する業務をすべて行っていた。そのため、担当するクライアントによっては労働時間が長時間化してしまい、育児などによりフルタイムで働けない女性の活躍が制限されてしまっていた。

創業当初は決して人手が豊富ではなかったため、同社としては、女性従業員のライフステージの変化に対応しながら長く働いてもらうために在宅勤務などの制度を整えていったが、対応には限界があった。

(2) メイト制度の導入

転機となったのは、2011年に導入した「メイト制度」であった。属人的となっていたクライアント対応業務の「見える化」「分業化」を徹底的に行ったことで、クライアント対応業務を本来のコンサルティング業務と各種調査や資料作成などのオペレーション作業に分業することが可能となった。その結果、ライフステージの変化によりフルタイムで働くことができなくなった女性従業員にも、工数管理のしやすいオペレーション業務をパートタイム勤務で担ってもらうことができ、担当者により長期間コンサルティング業務に携わり続けてもらうことが可能となったのである。

そのような業務を担う従業員を「メイト」と称し、メイト制度導入により、同社では、平均勤続年数の伸長（2015年：4年1ヵ月→2019年：5年2ヵ月）や、時間外労働の大幅な削減（2015年：43時間/月→2019年：17時間/月）を達成することができた（なお、ライフステージの変化に応じ、メイトから正社員に復帰する制度も整備されている）。

また、後述のように、メイトとして働く女性の視点が加わることによるコンサルティング精度の向上など、女性活躍の推進が同社に新しい価値をもたらす結果となっている。



「メイトがコンサルティングを支える」旨を宣言

(3) ペンシル ダイバーシティ経営推進方針

2015年、創立20周年を迎えるにあたって、同社は改めて「ペンシル ダイバーシティ経営推進方針」を策定、宣言した。

「ダイバーシティ経営推進方針」には、女性はもちろん、LGBT、障害者、高齢者、外国籍スタッフなどへの支援を推進して、人材多様性を確保していく旨が宣言されている。同方針の「基本方針」にもあるが、同社がダイバーシティ経営を推進するのは、「さまざまな視点や角度でお客さまのWEB戦略を成功に導く」ためであり、また、「多様で自由な発想をもって生産性を向上することで自社の競争力強化につながる価値創造を行う」ためである。メイト制度導入のきっかけは、ある意味で人手不足に対応するための多様性推進であったが、現在では、多様性が自社の競争力強化の源泉になることを理由として、ダイバーシティ経営を推進しているのである。

2. 女性活躍推進の内容と効果

ここからは、メイト制度をはじめとした同社の女性活躍推進の具体的な内容およびその効果を紹介していく。

(1) メイト制度導入による「生活者視点」

メイト制度は、前述のとおり、フルタイムで働くことの難しい人材を「メイト」という名称でパートタイムとして雇用し、主にオペレーション業務を担ってもらう制度である。

同社の主な業務は、WEBコンサルティングであるが、実際にコンサルティングを行うためには、各種調査や資料・レポートの作成、原稿チェックといった事前事後の作業が必要となる。同社では、そのようなコンサルティングの説得力を高める作業をメイトが担当し、コンサルティングを担う従業員は顧客との対面でのコンサルティングに集中することで、力を発揮することが可能となっている。

メイト制度導入のきっかけは、女性従業員にライフステージの変化があっても会社を退職することなく、より長期間にわたって働いてもらうためであった。しかし現在では、ダイバーシティ経営方針にもあるとおり、メイトによる「さまざまな視点や角度」や「多様

で自由な発想」が同社に新しい価値を産み出している。

たとえば、同社のクライアントの中には、食料品会社や生活用品会社といったBtoCの企業も多く存在する。そのような企業の顧客には、主婦層をはじめとした生活者も多く含まれている。ところが同社では、結婚や出産などのタイミングで従業員が退職することが多かったため、コンサルティングを行ううえで、こういった「生活者の視点」が不十分だったのである。

メイト制度の導入により、ライフステージが変化し生活者の視点を持つようになった女性も、調査や資料作成といった形で引き続きコンサルティング業務に携わるようになったため、コンサルティングの質が変わってきた。

このように、メイト制度の導入によって、同社のWEBコンサルティングには、「主婦層をはじめとした生活者ならではの視点の反映」という新たな価値が加わったのである。

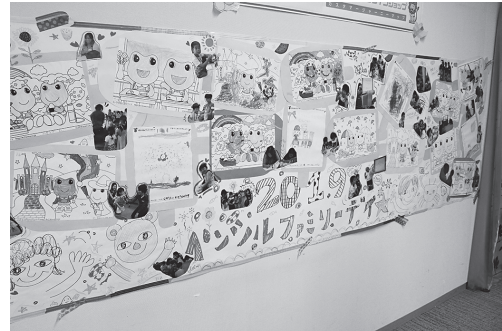
(2) そのほかの取組み

メイト制度導入後も、同社では、「家ペン（在宅勤務）・短ペン（時短勤務）・早ペン（繰り上げ勤務）」といった制度や、「ペパポ（「PEncil PArening supPORt」の略）」という制度などを定めてきた。「ペパポ」は、従業員が、その性別にかかわらず親になっても長く働くことのできる環境づくりを目的とした、子育て応援制度である。

「ペパポ」の一環として、毎年実施している「ペンシルファミリーデー」がある。これは、従業員の子どもを会社に招待し、仕事内容の紹介や業務に関連したイベントを行うことで、保護者の仕事に対する子どもへの理解を深め、コミュニケーションのきっかけを提供しようというイベントである。

2019年度は、子どもたち用の「名刺」を用いた従業員との名刺交換や、保護者へのインタビューをもとにしたウェブサイト用の素材作成などを行い、親子双方から大好評だったという。

メイト制度とは異なり、これらの制度は雇用形態そのものを変えるものではない。しかし、メイト制度と同様、ライフステージに変化のあった従業員により長く働いてもらうための制度であって、WEBコンサルティング業務に多角的な視点を反映させる一助となっているものである。



社内に飾られているファミリーデーに参加した子どもたちの作品

3. LGBT 当事者の活躍推進

また、同社では、LGBT 当事者をダイバーシティ・モチベーターに起用し、社内啓発や従業員のメンターとしての役割を担ってもらっている。

そして、啓発活動にとどまらず、同社のLGBTへの取組みは、クライアントの新規事業開発にも貢献している。

たとえば、WEBコンサルティングを提供していた不動産業のクライアントでは、LGBT 当事者向けの事業を開発しようとしていたが、LGBT 当事者に関する知識や理解不足によりうまくいっていなかった。

そのため、同社はそれまでのLGBTへの取組みを生かし、クライアント先でのLGBTセミナーの開催や、LGBT向けマーケティングと事業のひも付けなどのLGBT向け事業開発の支援サービスをクライアントに提案した。その結果、当該クライアントへのコンサルティングにさらなる付加価値を産み出すこととなったのである。

このような取組みは業界内でも先駆的であると評価され、同社は、任意団体 work with Pride が策定する、企業などにおけるセクシャルマイノリティに関する取組みの評価指標「PRIDE 指標」で、4年連続で最高評価の「ゴールド」として表彰されている。

4. 業績向上につながるダイバーシティ

ここまで、同社の取組みの一部を紹介してきたが、同社のダイバーシティ経営の対象は、高齢者や障害者、外国人にも及ぶ。

メイト制度の導入によりコンサルティングの質が向上したことや、LGBT への取組みがクライアントへの新たなサービスを産み出したことは前述のとおりである。加えて、高齢者への取組みから生まれた WEB サイトの「SFO」(シニアフレンドリー最適化)サービスや、外国人への取組みから生まれた東南アジアでの新規事業も功を奏し、同社では2018年度まで14期連続黒字であることに加え、同年度には過去最高利益を達成している。

倉橋社長は、ダイバーシティ経営の推進が業績向上に大きく寄与していると述べる。

「ダイバーシティについては、よく余裕のある大企業しか取り組めないと思われがちですが、当社のような中小企業こそ率先して取り組むべきです。

中小企業では、限られた人材にいかに活躍してもらえるかが、会社の業績に重要なインパクトを与えます。限られた人材に最大限活躍してもらうためには、ダイバーシティが前提となっていなければなりません。したがって当社では、ダイバーシティ経営の推進は最優先課題であるという認識を持って対応しています。

当社のような中小企業では、周囲から言われたから、というように必要に迫られてダイバーシティを推進するのではなく、ダイバーシティ経営は自社を成長させるものである、とマインドチェンジをしてほしいと考えています」

5. ダイバーシティ経営に必要なもの

以上、株式会社ペンシルにおけるダイバーシティ経営への取組みを、主に女性・LGBTの観点からみてきた。

同社の女性活躍推進の取組みは、当初は人手不足に対応するための制度導入であり、「生活者の視点」というコンサルティングへの付加価値は結果的に生み出されたものであった。

しかし、その成功体験を生かし、「ダイバーシティ経営推進方針」を策定・宣言したうえで幅広い取組みを実践したことが、さらなる価値の向上や14期連続黒字といった結果につながったのだといえよう。

ダイバーシティ経営により企業に利益をもたらすためには、経営者が強固な意思を持ち、意識的に取り組み続けることが必要であると痛感した。

田所 伸吾

(たどころ しんご)
 京都大学法科大学院修了後、2014年より弁護士として活動(宮崎県弁護士会所属)。2019年中小企業診断士登録。法的側面のみならず経営的側面からも、中小企業の支援を行っている。

