

ミルコミ

Macromill Communication

Vol.168

どう創る？
ちがいの
活きやす組織



Features

4

どう創る? ちがいが活きる組織

18

Who is
TARO DOHI?

24

Special Interview

vol.05

マクロミル顧問

株式会社インサイト・ビークス 代表取締役社長

米田恵美子さん

30

 マクロミル PHOTO CONTEST
 #私のとっておきの一枚

36

 企業を成長に導く
データ
 利活用の重要性
 出版記念対談
 渋谷智之 × 村岡洋輔

読者の声をご紹介します

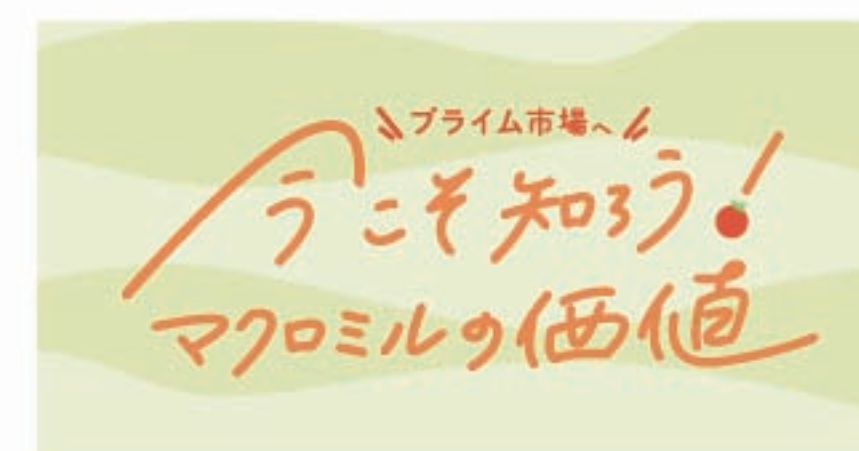
発行後は、毎回読者アンケートを行っています。前号（Vol.167）の評価は、「とても面白かった」「やや面白かった」の合計が96%でした。皆さんの感想を一部ご紹介します。



Web版も公開中です。
 本誌を含めて直近10号分を
 ご覧いただけます。

Q.面白かった・良かった記事をお選びください。（複数回答）

1位



市場や株についてあまり知らなかったので、マクロミルへの理解をさらに深める良いきっかけになりました。

株価や株主、ひいては会社の成長を見据えて仕事に取り組もうと改めて思いました。

機関投資家やアナリストの方のお話で、外から見たマクロミルについて知れたのが新鮮でした。高い期待をされていることに嬉しく思いつつ、それに応えられるよう自分も貢献したいなと感じました。



2位



わたしのベストヒットはこれ!

暮らしを変えた家具・家電

普段分らない、皆さんのプライベートに対するこだわりが垣間見えて面白かったです。

ちょうど引っ越しをしたばかりで良いガジェットを探していたので、とても参考になりました。

よく知っている人のお気に入りアイテムを見るのは、口コミ的な感じで信憑性があり、興味が湧きました!



3位

新執行役 グローバルCTO

井上賢さんに「聞きたい7つのこと」

「井上さんが就任されたことで何か変わるんじゃないか」と、ワクワクする気持ちになりました。

井上さんのパーソナリティやビジョンを知れて、今後の新規事業についても期待が高まりました。

距離感の近い内容で読みやすかったですし、井上さんに親しみを感じることができました。



編集部から

リモートワークの浸透によって、ちょっとした雑談などコミュニケーションはどうしても少なくなりがち。ミルコミの感想として「（上司が掲載されている誌面を読んで）上司との距離を縮める良いきっかけになりました!」「先輩の新たな一面を発見できて面白かった」などの声が寄せられると、編集部一同嬉しくなります。皆さんにとって有意義な誌面であることはもちろん、コミュニケーションツールとしても活用していただける誌面づくりを今後も行っていきたいと思います。

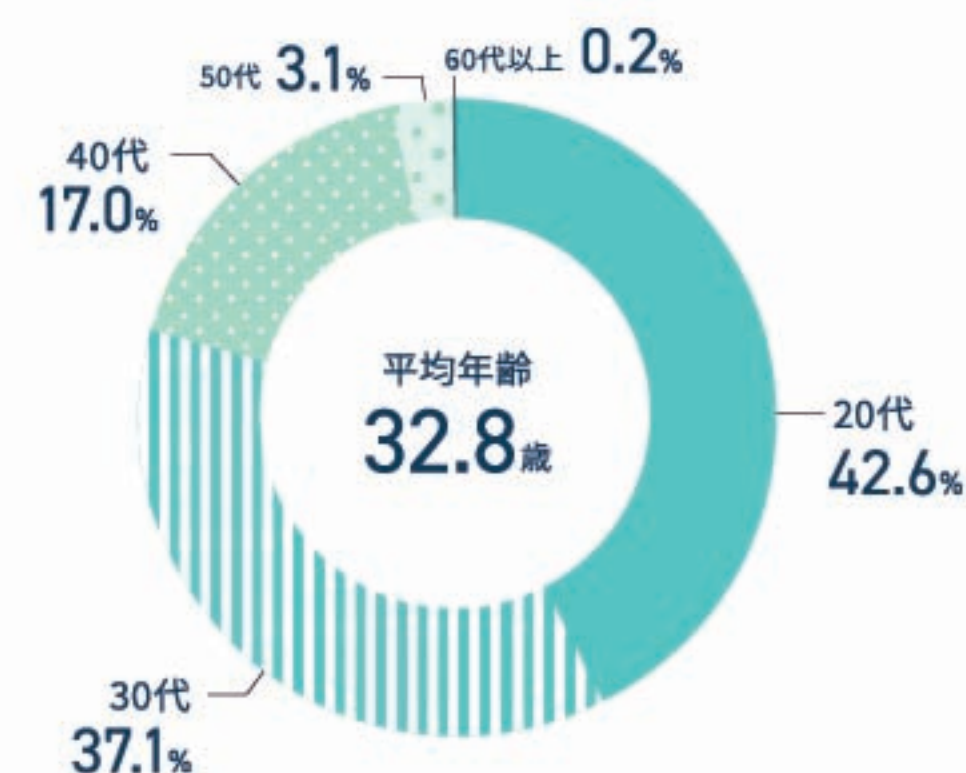
データで見る マクロミルのDiversity

マクロミルで働く皆さんにはどのような「ちがいが」あるのでしょうか？

まずはデータでチェックしてみましょう。

※マクロミル単体に加えエムキューブ、マクロミルケアネットに在籍する1261名のデータを集計（2022年4月末時点）

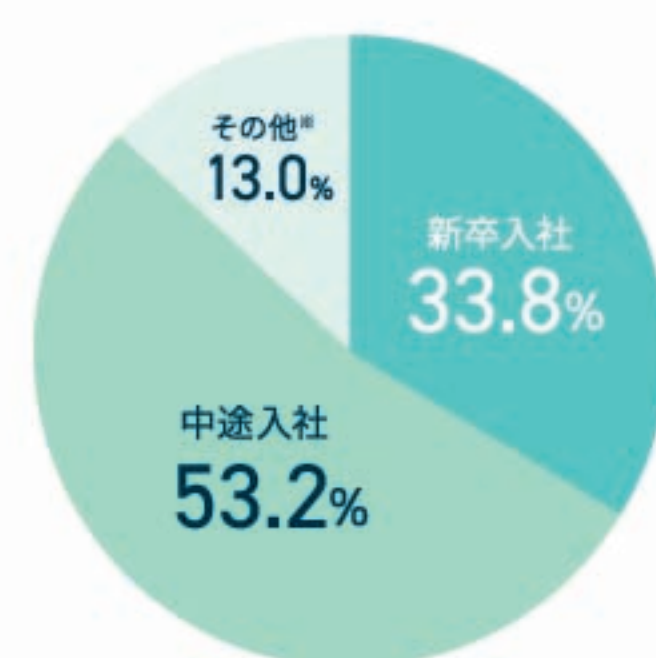
DATA01 年齢構成比



DATA02 男女比



DATA03 入社区分



※転籍入社、社員登用など

DATA04 子育て中の社員※比率



※18歳未満の子どもがいる社員

どう創る？ ちがいが 活きる組織

「多様性」という言葉が注目されて久しい昨今。マクロミルでもD&I委員会（Diversity&Inclusion推進委員会）を中心に、様々な取り組みが行われてきました。

風通しの良さや、互いを尊重し称え合うマクロミルの文化を実感している人は多いかもしれませんが、性別、年代、ライフステージ、仕事に対する価値観など、それぞれの「ちがいが」によって生じる見えない壁はまだまだあるはず。

そこで今号の特集では、マクロミルにおけるD&Iの重要性を明らかにするとともに、現在の取り組みや事例をご紹介します。また、社員一人ひとりが能力を最大限に発揮するために大切な考え方やアクションを探ります。

形の違うピースを組み合わせ、新たな作品を創るように。それぞれの「ちがいが」を活かして価値を生み出す組織に必要なことを、一緒に考えてみませんか？

Contents

- 6 … Macromill D&I これまでとこれから
- 8 … D&I委員会が取り組む 女性活躍推進の今
- 10 … 社員座談会 ちがいが活きる組織とは？
- 13 … みんなで知ろう その1 男性の育休を推進する新制度
- 14 … みんなで知ろう その2 障がい者の働く環境づくり
- 15 … 経営学から考える ちがいが活きる組織の創り方
- 17 … まとめ

←これまでとこれから→

D&I委員会のオーナーを務める笹平さん、リーダーとしてプロジェクトを主導する吉田さんに、これまでの取り組みを通じて見てきた、D&Iの重要性と今後のアプローチについて伺いました。

“ミクロな取り組みから
見えてきたものを広げていきたい”



ライフサイエンス事業本部
吉田昂平さん



人事本部
笹平亜由子さん

として意識的に取り組んでいく必要があると思いました。

笹平：マクロミルは、採用人数も社員数も男女比率は半々です。しかし、管理職に絞ると女性の割合がぐっと少なくなってしまう。もちろん管理職になるだけがキャリアパスではないですが、委員会の皆さんと腰を据えて「女性活躍推進」に向き合おうと決めました。

—この2年間、どのような取り組みをされましたか？

笹平：まずはマクロミルに根付く本質的な課題をあぶり出す必要があると考えました。ここを明らかにせず、女性全体に表面的な施策を行っても効果は得られません。そこで個人に対してミクロな視点からアプローチしていくことにしたんです。

吉田：そうですね。具体的には8期、委員会に所属するマネジャーが配下の女性メンバーに対してキャリアに関する悩みをヒアリングし、どのようにアプローチすれば解消できるのかを試行錯誤しながら取り組みました。そこから得た知見を元に9期は対象者を広げ、ワークショップも行っています（詳細はP.9に掲載）。

—取り組みを通して感じた、マクロミルのD&Iにおける課題は何だと思えますか？

吉田：マクロミルは仕事における男女差が比較적으로フラットな環境ですね。これまでヒアリングしてきた女性社員も、皆さんそう認識しています。しかし、深掘りすると漠然とした将来への不安や、マクロミルで働き続けることの難しさを感じている。フラットに働ける環境だからこそ顕在化しにくい悩みがあることが分かってきました。

D&I推進はビジネスを伸ばす必須の手段でもある

—来期も女性活躍推進をテーマにされるそうですね。どのように取り組まれる予定でしょうか？

吉田：漠然とした将来への不安には、アンコンシャスバイアス[※]が影響していると考えています。特に若手の女性社員は、先輩を見て「あんな活躍はできない」とか、「マネジャーは特別な人しかねない」と感じる人が多い。しかし、実際は活躍しているメンバーもマネジャーも、時には悩みながらそれぞれ試行錯誤を経て今のキャリアがあります。来期はこうしたアンコンシャスバイアスを解消させるべく、これまでミクロに行ってきた取り組みを広げていきたいと考えています。

※自分自身が気づいていないものの見方や捉え方のゆがみ、偏りのこと

—委員会では将来的に扱っていききたいテーマは何でしょうか？

笹平：色々ありますが、中でもLGBTQは今後テーマにしたいですね。マクロミルはまだ同質的な組織で、該当の方がオープンにしづらい状況かもしれません。該当する方たちがより自分らしく、のびのびと能力を発揮できる状態になることで、さらに働きやすい会社になっけるのではと感じます。

吉田：消費者やクライアントにもLGBTQの方はいますし、該当する方だから生み出せる発想や提供できる価値もあるはずですね。D&I推進は、社員が自分の能力を最大限に発揮して働きやすい環境を実現するの

2期（2015年）に発足したDiversity推進委員会では、「互いの違いを尊重し活かすことができる環境の創出」を目指し、ライフステージの変化と仕事との両立支援をはじめ、様々な取り組みを行ってきました。8期からはDiversity & Inclusion推進委員会に名称を変更し、女性活躍推進を主なテーマに新たな体制で活動しています。

腰を据えて向き合い、明確になった課題

—D&Iには様々なテーマがありますが、現在「女性活躍推進」に注力している理由を教えてください。

吉田：企業が取り組むべき課題として社会的関心が高まっているから、というのは前提にあります。それに加え、私自身は過去の実体験から「女性がもっと活躍する会社になくは」と危機感を持ったことがありました。営業部のマネジメントをしていた時、業績が伸び悩んで厳しい状況に置かれたことがあって。その状況を打破するために色々と試行錯誤する中で、ユニークなアイデアを出してくれた女性社員の存在が記憶に残っています。男女による能力差はないと思っていますが、女性は男性と比べるとどうしても体力的な面や、人によっては出産・育児などによる時間的な制約を受ける。その反面、男性とは違った視点で成果を出す考え方も持っているんだと思います。

社会の変化に合わせて価値を提供し続けるには、異なる視点を持った人のアイデアが不可欠です。その一つとして、女性がより活躍できるよう、会社

と同時に、ビジネスを伸ばすために必須の手段でもある。もっと言えば、変化の激しい社会に適応し生き残るには絶対に必要だと感じます。

いずれは女性活躍推進や介護との両立など、一部の人が該当するテーマだけでなく、個人の多様性についても考えたいです。個人の多様性とは、一個人の中にも多くの側面があることを指しますが、今の取り組みを突き詰めると「個人の多様性を活かすには」「自身の多様性とは何か」を考えることにつながっているんですね。これまで行ってきたことを活かし、皆さんが周囲や自身の多様性を理解する機会を設けていけると良いなと考えています。

ぶれない軸をもって推進する



執行役 グローバルCCO
土肥太郎さん

私は入社して数カ月ですが、マクロミルのD&Iの取り組みは、進んでいると思う部分が多くあります。一方で、上記の話にもある通り、例えばLGBTQや女性活躍をはじめとしたジェンダーギャップについてなど、今まさに取り組みの最中だったり、今後の課題だったりするテーマもあると感じます。D&Iは、仕組みだけを作っても意味を成しません。大切なのは、なぜD&Iを推進するのか皆さんが腹落している状態を作ることと、一人ひとりが自身のアンコンシャスバイアスとどう向き合うか、だと思っています。ただ数値目標を掲げるのではなく、マクロミルは何を大切に、どういった会社でありたいのか、ぶれない軸を持って今後も推進していきたいですね。

D&I委員会の取り組みって？

D&I委員会では20人以上の女性社員へインタビューを実施。仕事に対するスタンスや価値観、悩みや不安などをヒアリングし、具体的なキャリアを描けていない人や、次のステップに踏み出すことをためらっている人への支援を始めました。企画推進チームは情報発信によって女性社員の意識を変える役割を、Laboチームは対象者個人に向き合い支援する役割を担い、総勢16名が連携しながら活動しています。今回は各チームの代表者に具体的な取り組みをお伺いしました。



D&I委員会が取り組む

女性活躍推進の今

D&I委員会が現在取り組んでいるのは女性活躍推進。ライフステージの変化に左右されやすい女性のキャリアを支援するため、2つのチーム（企画推進・Labo）が連携し施策を進めています。

2つのチームが連携し 女性の活躍を支援



個と向き合いキャリアを後押しする Laboチーム

ワークショップを実施しました！



グローバルリサーチ本部
星愛美さん



リサーチアーキテクト本部
峠下雄治さん

「Laboチームでは、複数部署から選出した女性社員数人を対象とし、それぞれの価値観やキャリアの段階を踏まえながら、個々に支援する取り組みを継続しています。日々の仕事には全力で取り組むものの、次のステップへ踏み出す前に少し立ち止まっているような人を対象としています。

具体的な支援策として、直属ではなく他部署のマネジャーと斜めの関係で話す機会を設けました。直属のマネジャーとは定期的に1on1などの機会がありますが、必ずしもキャリアに対しての不安や悩みまで深く対話できているとは限りません。それが、他部署のマネジャーになら話せる場合もあります。

また、メンバーが仕事における自分の存在意義を言語化するワークショップも開催。直属のマネジャーとペアで参加してもらいました。これまでの人生を振り返りながら、自分がどのような価値観で、どのような選択を重ねてきたかを探り、働く上での軸を明確化することで、マネジャーとメンバーの相互理解を深め合うといった内容です。

参加したマネジャーからは、「入社当時から知っているメンバーだが、ここまで深くは理解できていなかった」



ワークショップではマネジャーとメンバーがペアになり、それぞれが自分の過去を振り返りながら対話を重ね、相互理解を深めました。

「定期的な面談だけで理解したつもりになっていった」という声がありました。また、女性社員からは「上司との対話の中で、これまで自分の行動や判断の根拠にあった信念のようなものを言語化することができました。今後もし判断に迷うことがあっても、ぶれない軸として支えとなると思います」との感想が寄せられました。ともにキャリアを形成していく上では、自己と相互の理解を深めるこのようなワークショップも有効な手段なのだと感じています。

Laboチームでは引き続き個々に応じた支援を継続しながら、企画推進チームとも連携し、多くの女性社員の活躍につながる取り組みを行っていきます。



情報発信により意識を変化させる 企画推進チーム

情報発信を強化！



第2事業本部
近藤奈津美さん



第1事業本部
若生斐さん

企画推進チームでは、女性社員へのインタビューやアンケート結果から得られた課題に対し、情報発信によって意識の変化を促す施策に取り組んでいます。

マクロミルは社員の男女比率が等しく、ほとんどの人が「仕事をする上で男女差は感じたことがない」と言います。ただ、インタビューやアンケートの結果を見ると、「仮にライフステージの変化があった時に、この仕事を続けていけるのだろうか……」と、将来の働き方やキャリアに漠然とした不安を抱えている女性が少なくありませんでした。もちろん、妊娠・出産をしないからといって、不安がないとも限りません。

その心配や不安の原因を探っていくと、「きっと上司はこう思っているだろう」「マクロミルではこのような働き方は認められないはずだ」「管理職になることだけが活躍だ」という無意識の思い込みがあるようです。ただ、それは本人の問題だけではなく、多様な働き方や考えを知れる場が、これまで少なかったためかもしれません。

そこで、まずは本人の思い込みを



職種や経験した部署の数、社歴や年代、子育て中であるかどうかに関わらず、背景の異なる様々な女性社員に取材中。Web社内報『NOW』でインタビュー記事を公開していきます。

払拭し、自分の理想とするキャリアや働き方のイメージを描けるよう、多様な女性の活躍を紹介する情報発信を行うことにしました。

具体的には、個々の強みを発揮して活躍する女性社員の働き方やキャリア観をインタビュー記事にまとめ、Web社内報『NOW』で公開する予定です。ライフステージを問わず、多くの女性社員が今後のキャリアを考えるきっかけとなるよう、情報発信を続けていきます。

また、Laboチームと連携し、女性のキャリア支援策を検討するとともに、女性社員の視点を広げるための座談会なども実施していければと思っています。

ちがいが活きる組織とは？

お互いの違いを認め合い、能力を発揮していくためには、具体的にどのような意識やアクションが大切なのでしょう。様々な経験をお持ちの4名の皆さんに語ってもらいました。

H.M.マーケティングリサーチ
唐澤一司さん

2005年インタースコープ※入社。入社以来、長らくリサーチャーとして活躍。現在はH.M.マーケティングリサーチに出向し、プランニングを担当

※2010年にマクロミルと統合した、ヤフー・バリュー・インサイトの前身

グローバルリサーチ本部
岸原文顕さん

2020年中途入社。前職は飲料メーカーに30年ほど在籍し、国内外で営業やマーケティング、社内ベンチャーの立ち上げなど幅広く経験

突然ですが、皆さんはマクロミルのD&Iについて、どのような感想をお持ちですか？

唐澤：取り組みをきちんと社員に発信してくれている印象がありますね。会社の動きが分かると安心します。今期のD&I委員会のテーマは女性活躍推進ですが、過去には「仕事と介護の両立セミナー」の実施や、コロナ禍で働き方が大きく変化した際には、働き方のアンケートも行っていましたよね。特にセミナーのような参加型ものは、社内の対象者同士をつなぐきっかけにもなっており、個人的にはすごく良いと思います。

伊藤：「仕事と介護の両立セミナー」と同時に、仕事と介護の両立アシストブックも配布されましたね。当時私は家族の介護が必要になるかもしれない、仕事との両立に漠然とした不安を抱えていましたが、アシストブックがとても分かりやすく安心しました。

太田：マクロミルの社風は「女性だから」「職級が下だから」と言われる・感じる・がないなと思います。これらは一般的に

課題視されることが多いですが、マクロミルは男女や職級問わず意見を聞いてくれるし、必要であれば取り入れてくれますよね。私は部署や拠点が何回か変わっていますが、どこに行っても同じようにフラットだなと感じます。

社内でも異なる属性の方と働いて、良かったことや刺激を受けた経験はありますか？

岸原：グローバルリサーチ本部には様々な国籍の社員が在籍していますが、協働することで仕事の質が高まっていると常々感じます。例えば、クライアントである日本のメーカーが中国に商品を広めたいという課題を持っていたとします。その場合、まずは現地の市場や生活者の実態把握が必要ですよ。でもクライアントは日本企業ですし、担当者も日本人の方で、さらに今はコロナ禍で現地調査に行くこともままならない。そういった状況の中でクライアントに役立つ情報を考えた結果、部署にいる中国人社員にヒアリングをして、それをまとめてお伝えしたんです。これはクライアントにすごく喜んでくれました。

国をまたぐと文化も当たり前も異なり、デスクリサーチだけでは分からないことも多い。社内で現地の生活者の視点をヒアリングできるのは、とても有益だと感じます。

唐澤：岸原さんのお話、すごく共感します。

リサーチアーキテクト本部
伊藤千絵子さん

2012年中途入社。入社後、仙台でRDの運用・チェッカー・教育を経験後、仙台VU※の立ち上げに携わる。産育休を経て、現在は再びRDのチェッカーとして活躍中

※ヴィジュアルイゼーションUの略。現データマネジメント部

デジタルテクノロジーズ事業本部
太田陽子さん

2014年新卒入社。仙台RD、品川RDを経験後、異動希望を出して現部署へ。現在は新組織の立ち上げと、RDの外注先に対する指導・教育を推進

社員が少なかったリモートワークを積極的に取り入れていたのも印象的でしたね。そういった良い影響を受け、産育休復帰後には、仙台RDでもリモートワークができるよう働きかけを行い、実現することができました。仙台では前例のない働き方でしたが、上司や周囲も受け入れてくれました。

岸原：マクロミルは、前例のない提案や新しい意見でも、「とりあえずやってみよう」という雰囲気がありますよね。理屈っぽい人や皮肉を言う人が本当に少ないと感じます。そう考えると、様々な意見や考えをはじめとした、多様性を受け止める土台は整っているのかもしれないですね。

一方で、異なる属性の方と働いて大変だった経験もあるのではないのでしょうか。太田さんは教育に長く携わる中で、仕事への価値観の違いなどから苦労したことはありますか？

太田：仕事に対する価値観は本当に様々なので、苦労した経験はたくさんありますし、難しいなと感じることも多いです。相手の考えを変えよう、自分色に染めよう、と思うとやっぱりうまくいかなくて。「相手は自分を映す鏡」と言われますが、まずは自分が相手の考えや気持ち尊重して寄り添うようにし

多様性はマクロミルの価値向上につながる実感

マクロミルでD&Iを推進するにあたり、課題はどのような所だと思えますか？

「多様な価値観の尊重」と「会社の成長」を両立させる

います。一方で教育って、「この人はこういう人だ」と思い込むと、これまたうまくいかない気がします。自分が知っているのはその人の一部なのに、思い込んでしまう。これもアンコンシャスバイアスの一つですよ。それを私自身が都度気づいて、相手に対する理解をどう深めていくかは、今でも日々悩みながら取り組んでいます。

岸原：マクロミルはアグレッシブな人が多いので、新たな挑戦を求めて退職する人も一定数いますが、もう少し腰を据えて長く働く人が増えるといいと思います。長く在籍することで、例えば現場の方であればクライアントの理解がより深まり、それが組織に蓄積され、会社を底上げしてくれる。その実現のためには、リサーチ結果を納品したその先、最終的には消費者が豊かになる所までクライアントと手を組んで取り組む必要があるように思います。そうするとマクロミルで経験できる仕事や歩める



みんなで知ろう^{その1}

男性の育休を推進する新制度

2021年、男性の育児休業取得を主な目的として育児・介護休業法が改正されました。子どもを持つ男性にとっては育児により参加しやすい環境が整いそうです。法改正のポイントを押さえながら、過去に育休を取得した樋口さんの経験談をご紹介します。

段階的に施行される法改正のポイントをチェック！

育児・介護休業法はこう変わる！

2022年10月施行予定

- ・男性版産休とも呼ばれる「産後パパ育休（出生時育休制度）」を創設
- ・育児休業が²回に分割して取得可能に

2023年4月施行予定

- ・男性の育児休業の取得状況を年1回公表することを義務化（従業員数1000人超の企業のみ）

※厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」より。女性の取得率は81.6%。

また従業員1000名以上の企業には育児取得率の公表も義務付けられるなど、今後男性にとっては育児取得をより考えやすくなる世の中にならっていくことが予想されます。該当の方はご家族と制度利用を検討してもらい、周囲の皆さんと一緒に働く方の育児・介護と仕事の両立をサポートする職場環境を作り上げていけると良いですね。

日本における男性の育児取得率は上昇傾向ですが、2020年時点で12.7%※と女性に比べれば低水準です。そこで男性の育児取得率を高め、育児参加を促すため、育児・介護休業法が改正されました。

これにより、企業には男性も育休を取得しやすい雇用環境の整備が求められます。例えば、妊娠・出産の申し出をした労働者に対する制度の周知や休業取得の意向確認が義務化されました。さらに、これまでより柔軟な育児休業の枠組みである「産後パパ育休」の創設も大きなポイントです。

Q.

「産後パパ育休」はどんな制度？

A. 2022年10月1日から適用される制度で、男性版産休とも言われています。育休とは別に、出生後8週間以内（妻の産後休業期間内）に4週間まで取得でき、申請時に申し出ることによって2回に分割することも可能です。

Q.

育休は、夫婦で同時期に取得できるの？

A. 取得できます。夫婦での同時期取得や、時期をずらした取得も可能です。夫婦とも取得することで、原則、子が1歳までの休業可能期間が1歳2カ月まで延長できる制度（パパ・ママ育休プラス）もあります。

Q.

休業中の給与は？

A. 会社からの給与は原則として支給されません。ただし、雇用保険から育児休業給付金が支給されます。支給額は育児開始から180日までは給与の約7割、181日以降は約5割が目安です。また、育休中は社会保険料の支払いが免除されますが、将来受け取れる年金が減額されることはありません。

育休取得者の声



リサーチアーキテツ本部
樋口遼太郎さん

3カ月半の育休を取得し、夫婦で出産直後の育児を経験

2020年11月中旬から3カ月半ほど育休を取得しました。コロナ禍のため里帰り出産を見送ることになったので、私も育休を取得して夫婦で育児を担うことにしました。

上司に育休取得の意思を伝えたところ、快く相談に乗ってください。制度についても詳しい説明をいただいたのは嬉しかったですね。取得期間の長さをどうするかは悩みましたが、事前の情報収集から3カ月経てば出産直後よりは生活も落ち着くだろうと考え、業務の繁忙期に差し掛からないよう調整しました。

育休を取得して感じたのは、決して「休み」ではないということ。昼夜を問わず2〜3時間おきに電話で呼び出される仕事と考えたら、辛さが分かりますよね（笑）。育児の大変さを痛感するとともに、早くから子どものお世話にも慣れ、有意義な時間となりました。

キャリアが広がり、結果として会社に多様性が生まれますし、クライアントや社会に対しても、さらに価値を還元できるのではないのでしょうか。

伊藤：そうですね。「仕事に対する価値観やスタンスの違い」に対して、お互いがさらに寛容になれると、岸原さんが仰る、腰を据えて長く働くことにもつながりそうな気がします。例えば、私は育児をしながら仕事をしているので、家庭の事情もあって、「どんな新しい仕事に挑戦するぞー！」という時期もあれば、時には「求められていることをしっかりとやって、ボールを打ち返すことに全力を注ぎたい」という時期もあります。各自が、自分の価値観やその時々状況に応じて、能力を100%出し切れる環境が理想です。そのためにはお互いの意識だけでなく、業務効率化をはじめとした環境整備も大切だと思っています。

唐澤：仰る通りですね。多様な価値観を受け止めつつも、会社として目標を達成していく。難しい話なので実現には時間が掛かるかもしれませんが、この両立がポイントだと感じました。私たちが個々にすぐできることとして、まずは様々な価値観を理解することです。例えば「定時で帰る人はやる気がない」といった思い込みもアンコンシャスバイアスだと思えますが、先ほ

どの太田さんのお話の通り、自分でそのバイアスに気づき、相手を理解しようとするだけで変わってくると思います。

太田：あと、多様な価値観は尊重しつつも、仕事を通して一人ひとりの成長は引き続き最大化せられると良いです。それぞれ価値観を尊重しすぎることが、成長が頭打ちになってしまうことや、本人も気づいていない能力を開花させるチャンスを逃してしまうことがないようにしたいなと思います。



お互いを思い合う気持ちが、マクロミルを強くする

「お互いを認め合い、皆が能力を発揮できる会社にするために必要だ」という意識があつたら教えてください。

岸原：創業20周年を超え、会社のフェーズとしても、そういったバランスは今後より問われていきそうです。その時の基準は、きつと昔のマクロミルでも今のマクロミルでもなくて、社会の流れや、向かうべき未来の姿から逆算して設定する必要があると感じます。

唐澤：私は「お互い様」という言葉が好きなんですけど、D&Iを考えた時にしつくりくる言葉だなと思います。誰かを助けることもあれば、助けられることもある。皆が「お互い様」って思える組織だと良いですね。あと、属性が異なる人から学べることも多々あると思います。尊敬できる所が必ずあると、皆に気づいて欲しいです。実際に私は若手のメンバーから日々刺激を受けていて、色々な話を聞いては、こっそり人気のアプリをダウンロードしたり、お菓子を買ってみたりしています（笑）。お互いの尊敬できる所を見つけ合える会社であると素敵だと思っていますね。

太田：社歴や年齢を重ねても、自分の器を広げて相手を受け入れる姿勢を持つことってすごく大切ですね。私も唐澤さんの「お互い様」と同様の意味で、「持ちつ持たれつ」という言葉が好きです。社歴が長いと、それを実感する機会が増えていくので、部署関係なく横串して、分らないことを聞いたり聞かれたりする関係があることは有難いかなと思っています。社員数も増え、新入社員にとっては難しい部分かもしれませんが、マクロミルの風通しの良さを活かして、社歴や職級関係なく、何でも聞き合える関係性づくりは、より強化していきたいです。

伊藤：私は基本的に残業ができないため、どうしても仕事を他の方にパスすることもあり、その度に申し訳ないなとネガティブに考えてしまいがちだったんですけど……。皆さんのお話をお聞きして、「ごめんなさい」ではなく、「ありがとう」の気持ちを持つと決めました。「自分が逆の立場になったら必ず助けるぞー」と、プラスの力に変えていきたいですね。皆がお互いを思い合うことで、きつとマクロミルはさらに強い会社になれるのではないのでしょうか。

経営学から考える

ちがいが活きる組織の創り方

D&Iを一層推進していくためには、どのような行動や考え方が必要なのでしょう。過去にマクロミルの社外取締役を務められたこともある、早稲田大学ビジネススクール教授の入山先生に、経営学の視点から教えていただきました。

“イノベーション創出のために
目指すべきは「タスク型」の多様性”



早稲田大学大学院 早稲田大学ビジネススクール教授
入山章栄（いりやま・あきえ）先生

三菱総合研究所を経て、2008年に米ピッツバーグ大学経営大学院よりPh.D.を取得。同年、米ニューヨーク州立大学バッファロー校ビジネススクール助教授に就任。2013年から現職。Strategic Management Journal, Journal of International Business Studiesなど国際的な主要経営学術誌に論文を発表している。2016年5月から2020年9月までの間は、マクロミルの社外取締役として経営全般への助言・提言や、社員を対象としたゼミ勉強会の開催など、幅広くご尽力された。

「何のためにやるのか」を
腹落ちさせる

D&I推進は、多様な人が活躍できる組織をつくるために大切だと理解しています。経営学の視点ではどのような重要性があるのでしょうか？

D&Iの中でもまずはダイバーシティについてお話ししますね。経営学において、ダイバーシティはイノベーションを起こすために不可欠とされています。イノベーションとは「既存知と既存知の組み合わせ」によって生まれます。しかし、人間の認知には限界があり、目の前にある知しか組み合わせることができません。そこで、組織としてイノベーションを起こすためには、多様な人が持つ知と知を組み合わせることが有効になってきます。

ダイバーシティは、「タスク型」(タスク型ダイバーシティ)と、「デモグラフィック型」(デモグラフィック型ダイバーシティ)の2種類に分けることができます(図参照)。イノベーションを起こすために、特にプラスになると言われているのは「タスク型」です。「タスク型」とは、人の内面にある知見や経験の多様性を指し、これが進むと、知と知の新たな組み合わせが起きやすくなります。

みんなで知ろう^{その2}

障がい者の働く環境づくり

2015年以降、障がいがある方の入社1年後定着率はなんと100%。マクロミルで約10年間、障がい者採用および定着支援を担当する鈴木さんにお話を聞きました。また、障がい者採用で入社し活躍されている吉田さんの声もご紹介します。

ジョブコーチ※がご本人と配属先の双方をフォロー



人事部
鈴木雄大さん

障がいのある社員と配属先のマネジャー双方に助言や支援を行うジョブコーチという役割をご存じでしょうか。障がいがある方のご入社後、マネジャーには障がい特性や配慮してほしいこと、能力を発揮しやすい業務内容や目標設定の目線など、マネジメントに必要なことをジョブコーチからお伝えします。一方、ご本人には必要なツールの準備や精神面でのサポートなど、特性に合わせた支援を実施。入社直後はこまめに面談を行い、段階的に役割をマネジャーに移行することで私がいなくても業務が円滑に進む環境を目指します。私のように会社の中から支援を行う「企業内籍型ジョブコーチ」は決して多くはないですが、現場との距離が近いため、社員の困りごとをいち早く把握しサポートすることができています。障がいがある方のスムーズな職場適応には、一緒に働く皆さんの理解も必要です。チームの生産性を高めるために適切なサポートを行うのは、障がいの有無に関わらず大切なこと。一緒に働く仲間として多様性を認め合える環境が当たり前になると良いなと思っています。

※職場適応援助者。障がい者の職場適応を図るため、障がい特性を踏まえた支援を行う専門職



リサーチアーキテクト本部
吉田琴美さん

相談しやすく、一緒に解決してくれる環境がうれしい

私は2018年に入社し、現在までカスタムRDグループでアンケートの入力補助や、アルバイトさんへの業務依頼、Adobe Photoshopを使った画像加工などを行っています。私には聴覚障がいがあり、人工内耳※を装着していても音は聞こえませんが、聞こえた音を言葉として認識しづらいため、複数人での会話や、長時間にわたる話の内容理解が難しいことがあります。入社当時は対面でのミーティングが多く、困っていた所、鈴木さんがすぐに音声認識アプリを導入してくれました。また、口頭で依頼を受けることが苦手なので、チャットなど文字にして相談してもらうなど、一緒に働く皆さんにも協力してもらっています。私にとってマクロミルほど働きやすい会社はありません。鈴木さんやマネジャーがいつも相談しやすい環境を整えてくれていますし、どうしたら私がより働きやすくなるかを、皆さんが考えてくれ

上司の声



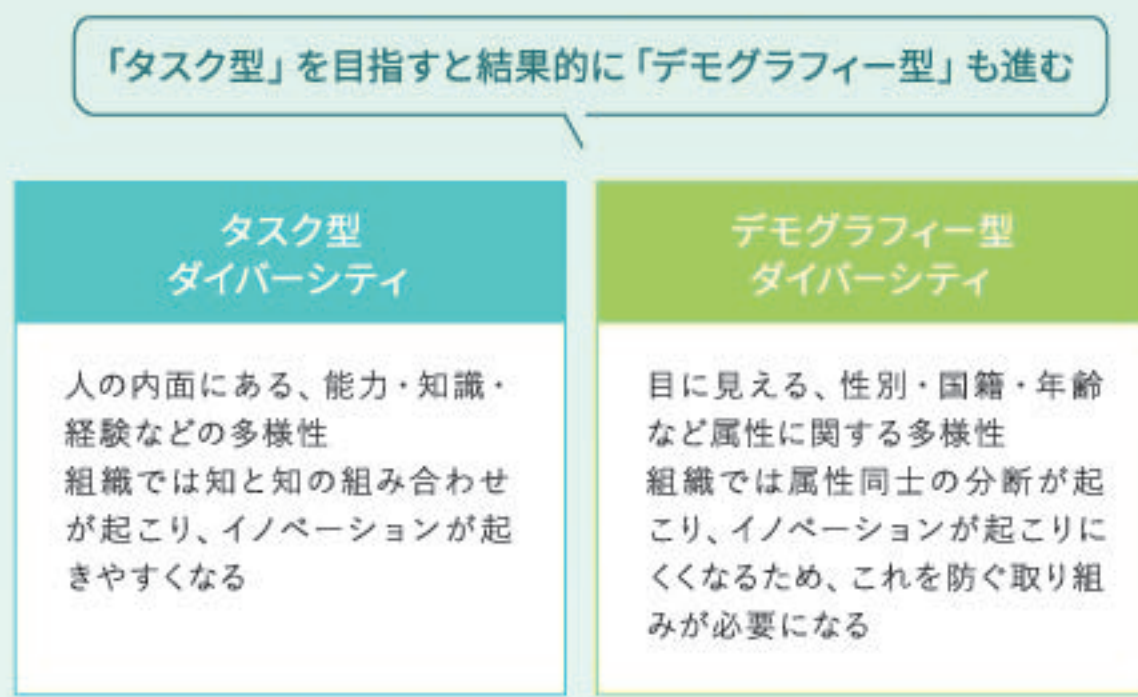
リサーチアーキテクト本部
大村範之さん

業務内容は、吉田さんの障がい特性を考慮した上で決めました。例えば、電話対応など難しい業務がある代わりに、調査に必要な画像加工作業を吉田さんに集約。多くの経験を積むことでスキルを習得してもらいました。一方、目標設定では特別扱いせず、ストレッチした目標を立ててもらい、達成のために何をすべきか1on1で話しています。周囲には吉田さんの障がい特性や、コミュニケーションの取り方を正しく伝え、お互いが気持ち良く働けるよう気を配りました。障がい者の働きやすい環境整備には、本人のできること・苦手なことを正しく把握し、周囲に理解してもらうことが重要だと思います。

るんです。マクロミルは良い人ばかりが集まっている会社だなと実感しており、今後も長く働いていきたいですね。一方で、変わると良いなと思う点もあります。例えば全社員を対象とした動画コンテンツへの字幕対応。内容によっては文字情報がないとどうしても理解しづらい場合があります。その他にも、幅広い障がいの特性に合わせて対応が進むと良いなと思います。

※手術によって内耳に電極を埋め込み、聞こえを補う医療機器

一方「デモグラフィック型」は性別や国籍、年齢といった、目に見える属性が多様化することです。日本ではどちらかというと「デモグラフィック型」を進めることがダイバーシティだと考えられていますよね。実は経営学の研究では、「タスク型」で得られる効果を除いて、純粹に「デモグラフィック型」による影響だけを見ると、組織にとってマイナスに働くことが分かっているんです。なぜかという点、人間にはどうしても見た目から入る情報によって、脳内で属性をグルーピングしてしまう習性があるため、例えば男性の組織に女性が入ると、結果的に男女で分断され、意見の交換が行われにくくなることがあるのです。



図：2種類のダイバーシティとその関係

「女性活躍推進などの取り組みは「デモグラフィック型」を進めてしまうように感じますが、これは組織にとって逆効果ということでしょうか？」

いえ、必ずしもそうではありません。大事なことは「何のためにダイバーシティに取り組むのか」に尽きます。少なくとも経営学では「イノベーションを起こすこと」が目的になるので、まずは「タスク型」を目指す必要があります。「タスク型」が進めば、結果的に女性や外国人、障がい者などの割合が増え「デモグラフィック型」も進みます。ここで、



先ほどお話しした属性同士の分断が起きていきますが、これを徹底的に防ぐような組織づくりや研修などの取り組みが必要になってくるんですね。例えば、「2030年までに女性管理職比率を30%程度に」という政府の目標がありますが、「タスク型」を達成するためにも必要な目標だと考えています。日本では、D&Iが目的化してしまっている傾向にあります。しかし、これはあくまでイノベーション創出のための手段。D&I推進を積極的に行っている、ある会社では「ダイバーシティのためのダイバーシティはしない」と掲げ、研修を行う際は必ずその目的を明確にしている所もあります。本気でD&Iを推

「では、社員一人ひとりはどうのように意識し、行動することが重要でしょうか？」

先ほどお話しした心理的安全性は、皆さんの言動も影響します。多様な意見を尊重し合い、一人ひとりが力を発揮できる環境を皆さんで作れると良いですね。

また、新たなイノベーションを起こすには、個人の多様性を高めることも重要です。これをイントラパーソナル・ダイバーシティと言います。イントラパーソナル・ダイバーシティは意識的に多様な環境に飛び込むことで養われる多様性です。特に学びを得られるのは、マイノリティ経験。男性なら女性が多数派の環境に足を踏み入れたり、日本人なら外国人の集まる場所へ交流しに行ったりと、自分とは異なる背景を持つ方が集まる場所に身を置くことで、改めてマイノリティとなる経験をしてみる。これは新たな気づきを得たり、自分の視野を広げたりするためには有効です。余談ですが、先日子どもの保護者会に行ったら女性だらけで、まさにマイノリティ経験でした(笑)。皆さんのイントラパーソナル・ダイバーシティが進めば、一人ひとりの成長にもつながりますし、それと同時に組織全体が多様性を受け入れやすく



より力強いD&I推進には、全体を変えることが重要

「多様な社員が活躍し、イノベーションを起こす組織にするには、個人の多様性も高めることが重要ということですね。マクロミルは引き続きD&I推進に取り組んでいきますが、最後にメッセージをいただけますか？」

多くの日本企業におけるD&I推進には、根本的な課題があります。それは、採用方法や評価制度など、そもそも同質的な人材の集合を前提にした仕組みが整えられており、それらが上手くかみ合って会社が動いていることです。仕組みのどこか一つが時代に合わなくなったからと言って、簡単に変えることはできません。より力強くD&Iを推進するならば、働き方や採用、会社の在り方などを変えることも視野に、すべてをひっくるめて考え直していく必要があります。これはとても難しいことですが、新しい時代に向けて会社を変化させていくために考えていけると良いですね。

進させるには「何のためにやるか」という腹落ちが不可欠だと考えています。

また、インクルージョンについてお話しすると、最近ではD&IからDiversity, Equity & Inclusion (DEI) という考えに変わってきています。多様な人材が増えても、その方たちが力を発揮できる環境でないと意味がありません。エクイティ(Equity)とは「公平性」という意味。社会の中でマイノリティに当たる方には、ハンディキャップがあったり、そもそも構造的な不平等の問題を抱えているため、まずはそこを埋めていく必要がある。多様な属性が集まる組織の中ではインクルージョンだけでなく、エクイティについても考えていかなければならないでしょう。

誰もがためらわずに意見を言える環境を

「目的が明確になればD&I、さらには「エクイティ」の大切さも腹落ちしますね。D&Iを推進するために組織として必要なことは何でしょうか？」

心理的安全性※が高いことですね。多様な人が活躍し、イノベーションを起こすためには、誰もがためらわずに意見を言える環境が必要です。会議の

マクロミルの社外取締役を務めていた時、ゼミ勉強会などで社員の皆さんと交流する機会がありました。元気でパワーあふれる方ばかりだったことが印象に残っています。きっと皆さんなら、今よりもっと多様性が活きる組織を創るため、自ら行動し、取り組んでいけると思っています。

どう創る？ 問い続けよう

取材を通して、マクロミルのD&Iは着実に進んでいることが分かりました。今後も会社としての方針を大事にしながら、新しい制度を設けたり、大きな目標を掲げたりなど、時には大胆な取り組みが必要になってくるかもしれません。

一方で、新たな価値を生み出し続けるには、私たち一人ひとりがD&Iを進める目的を理解し、自分の中にある見えない壁と向き合っていくことも重要です。

「ちがいが」が活きる組織を創るには、どのような施策が必要で、どう行動していけば良いのか。これから一緒に問い続けていきましょう。

場は、常に様々な意見が発せられ、揉めている。くらの状態が理想ですが、このような会議に求められるのは、参加者から意見を引き出すファシリテーターの存在です。決して難しい技術が必要なわけではなく、ポイントは参加者の心理的なハードルを下げることに。会議中に自分の意見を否定されたり、注意されたりしたら、本当に思っていることをなかなか言えなくなりますが、このファシリテーターを誰がやるのかというと、ゼミリーダーから率先して行っていたきたい。揉めない会議からは何も起きません。全会一致で決まる会議なんて、組織にとってまったくイノベティブではないんです。

企業文化とは戦略的に作っていくものですが、心理的安全性は言葉で説明して高まるものではありません。多様な組織を作るためには、まずはリーダーから態度と行動で示していく必要があると考えています。

※組織の中で自分の考えや気持ちを誰に対しても安心して発言できる状態のこと



土肥さんを

知るための5つのこと

まずは土肥さんの人となりを皆さんに
知ってもらいたい/ということで、
5つの観点で土肥さんの
プライベートに迫って
みました。

日本刀



ご自宅で7本所有しているという、土肥さんご自慢の
日本刀コレクション。海外の友人が来日した際に
見せた時は、大変喜んでくれたとのこと

カフスポタン



日頃からおしゃれにもこだわりを持つ土肥さん。
写真はこれまで集めてきたカフスポタンの数々。
細部のおしゃれにも気を抜きません

本



数十年もの間、約1000冊/年読破を継続。「本は自宅の本棚に置ききれず、
都内に倉庫を借りて管理しています」(土肥さん)

シウマイ弁当



横浜出身の土肥さん。大好物は崎陽軒のシウマイ弁当。土肥さん流の
食べる順番を教えてください。(写真左)「最初はおかずで、最後にご飯
の上にある物を食べます。あんずはお口直しで最後という人が多い
んですが、私は酸味で食欲を引き出すため最初にいただきます」(土肥
さん) 写真右は店舗限定販売のクッション

トレーニング



数年前から健康を意識し、格闘家の才賀紀左衛門さんが経営される
パーソナルジムに通われています。この日は出勤前に、上半身を重点的に
トレーニング

新執行役グローバルCCO土肥太郎さんのこれまでとこれから

2022年4月より執行役グローバルCCO(Chief Corporate Officer)に就任された土肥太郎さん。
すでに全社キックオフの場では所信表明プレゼンをしていただきましたが、土肥さんの素顔を知らない
方もまだまだ多いはず。そこで今回は、土肥さんにこれまでの経験や今後の展望を詳しく伺いました。

Who is TARO DOHI?san?

PROFILE

慶応義塾大学法学部政治学科卒業後、メルセデス・ベンツ日本株式会社に入社し、財務、営業企画、人事を担当。2000年より
KVH株式会社(現社名:Coltテクノロジーサービス株式会社)にて、グローバル人事戦略の導入および展開に貢献。その後、
株式会社ジャパンディスプレイにてCHRO兼CIOを経験。さらにOYO Japan株式会社(現社名:Tabist株式会社)にてCHRO、
コーポレート責任者を歴任する等、ドイツ、アメリカ、インドの外資系企業で30年以上の経験を持つグローバルHRリーダーと
して活躍。青山学院大学国際政治経済学部研究科国際ビジネス専攻修士、筑波大学大学院教育研究科カウンセリング専攻修士、
ハーバードビジネススクールAMP修了。

土肥さんのこれまで

一風変わった経験ができた 学生時代

土肥さんはどんな学生時代を過ごされたんですか？

大学は法学部の政治学科でした。政治には特別関心があったわけではなく、大学受験当時は歴史の先生になりたくて史学科ばかり受験していましたが、1年浪人したら、なんと政治学科に入学していました（笑）。3年次から所属したのは、現代中国論のゼミ。ゼミの先生は、当時塾内最年少で助教になった気鋭の研究者で、歳の近いお兄さんの存在でした。ゼミは興味本位で決めましたが、非常に面白かったです。先生の講演には今でも参加しますし、お酒の席で一緒にすることもあります。あと、大学時代は語学の勉強が好きでした。特にドイツ語は真面目に勉強していたので、今でも日常会話程度はできますよ。ドイツ語の勉強が就職後に生きてくるとは、この時知る由もなかったのですが……。

サークル活動やアルバイトでは、ユニークな経験をされてきたんですね。

はい。同い年のいところが同じ大学に通って

した。警察から会社に連絡があり、「こちらに大至急来てほしい。本人がドイツ語しかしゃべれないので、ドイツ語を話せる人に来てもらいたい」と言われ、その時たまたまドイツから戻った直後の私が行くことになりました。現場検証やご家族とのさまざまな対応が求められる中、とにかく必死に向き合ったのですが、その姿勢や対応をどうやら周りの方が見てくださったというんです。しばらくして人事部長から「きみ、人事が向いているんじゃないか」と提案してもらい、それを機に異動となりました。もともと希望したわけではないのに、今では30年以上人事の仕事が続けていますから、人生何があるか分からないですよ。

その後のご経歴も教えてください。

その後も、新しいことにさまざまな挑戦してきました。メルセデス・ベンツ日本を退職後に入社したKVH、のちのColtテクノロジー・サービス（以下、CO）も、当時は社員が数十名のスタートアップでしたし、前職のOYO Japan（以下、OYO）もやはり設立まもなくの会社です。30年以上外資系企業で過ごしましたが、日系企業での経験も積んでみたいと思い、ジャパンディスプレイに入社しました。どの企業での仕事も学びが多く、企業文化が大きく異なる分、とても貴重な経験になったと思っています。

管理部門の責任者を担当するようになってからは、人事以外にも、法務や総務、財務経理、ITの仕事にも携わるようになりました。

いて、サークルを色々で紹介してくれました。そのうちのひとつが競馬サークルだったのですが、部員が代表一人になってしまい困っていたんです。歴史あるサークルを自分の代で廃部にしたくない」という、代表の強い想いに負けて入部し、私が代表を引き継ぎました。いざやり始めると意外と楽しかったです。当時は毎週スポーツ紙に、私の競馬予想とコメントが掲載されていたんですよ。「先週は予想的中だったね」と声を掛けられ、調子に乗っていた時期もありました（笑）。アルバイトは、飲食店や居酒屋、ゴルフ練習場の打席係等幅広く経験しました。当時の私は競馬や麻雀に夢中で、大学にはほとんど通っておらず、1年時に留年してしまっただんです。当然親には怒られ、家を出されてしまったので、居酒屋に住み込みで働いていました。少し変わった経験ですと、友人宅を改装して、小・中学生向けの塾をオープンしたこともあります。子どもたちに勉強を教えるのは楽しかったですね。

偶然が重なり 築き上げてきたキャリア

新卒でメルセデス・ベンツ日本に入社されたのはなぜだったのでしょうか？

私はもともと人前で話すのが苦手で、営業職は避けたかったのですが、当時はどの会社も職種別採用がなく、多くの会社で最

した。ジャパンディスプレイではCO兼CIOという役職でしたし、いわゆるコーポレートと呼ばれる管理系の部門には一通り関わってきましたね。心理学やカウンセリングを勉強するため、働きながら大学院に通っていた時期もあります。その時に選択科目で受講していた企業法務やビジネスに関わる講義で得た知識が、幅広い部署を掌管するようになって活かすように思います。

多くの人から刺激を 受けてきた人生

他にも転職となる出来事はありましたか？

転職のタイミングは、毎回なんらかの転機がきっかけになっていると思います。メルセデス・ベンツ日本は、新卒で入社した大好きな会社だったのですが、退職した大きな理由は会社の合併です。クライスラー社と統合して一つの新しい組織文化を作るわけですが、もちろん簡単な話ではなくて、社内で見解が食い違うことも多くなり、最終的には外に出ることを決意しました。COも、約20年在籍した大好きな会社でした。ただ本社の業績が振るわず、多くの社員に退職勧奨をする決断をせねばならなかった際、自分もけじめをつけようと思い、節目の段階で退職を決意しました。仕事から離れて自分自身をもう一段ステップアップさせたいと思い、ハーバードビジネススクールのAMP※にエントリー。参加者は役員ク

初は営業配属というのが基本でした。そんな時、設立準備中のメルセデス・ベンツ日本が、立ち上げメンバーとして新卒を3名募集していたんです。面接官だった副社長が、父の友人のお兄さんでして、「入社したら何でも好きなことをして良い」と言っていたので、「ドイツに行かせてください。そして営業以外の配属をお願いします！」と直訴しました。偶然のつながりに助けられ、なんと要望を受け入れてくださり、内定をいただいて入社が決まりました。

最初に配属されたのは財務経理部で、入社3年目には念願かなってドイツに行かせていただきました。本社所在地のシュトゥットガルト勤務だったのですが、方言がとにかく難しく、標準語はある程度習得していたのですが、方言があると全く理解できませんでした。最初の仕事は、株主総会での株主対応、といったも座席誘導係。とても苦労しましたね。他の仕事としては財務部で為替予約をドイツ語で行う等、難易度が高くなり高かったですが、とにかく根性でこなしていました。当時はしんどかったですが、今では意味のある経験だったと思います。

人事へ転身するきっかけは何だったのでしょうか？

メルセデス・ベンツ日本に在籍中、とある県で開催された国際的なカーレースの大会がきっかけです。大会は優勝したものの、チームメンバーの一人が、宿に戻る際、運転する自動車で事故を起こしてしまいました。

ラスの方はかりだったのですが、そこで大きな刺激を受けて、ジャパンディスプレイへの転職を決心したんです。紹介者からも「火中の栗を拾うポジション」と言われましたが、かえって良い経験ができたと思って飛び込みました。振り返ると、どれも大事な転機ですね。たくさんさんの転職を経験してきた今、これからの人生にもワクワクしていて、歳を重ねることが楽しみです！

※アドバンストマネジメントプログラムの略で、20年以上の実務経験を持つ管理職・経営者を対象とした幹部育成教育

これまでの経験で最も印象に残っていることは何ですか？

KVH在籍時の話なのですが、インド雇用の現地社員約100名に全員COへ転職いただく仕事を担当しました。インドに何度も出張して、一人ひとりに「この条件で転職してほしい」と伝えるわけです。一人ひとりの面談で条件を伝えると、考えさせてくれ」と言って退室するんですよ。そして次の人が入ってくると、なんと一人目に話した条件を知っているんです。つまり廊下で情報交換が行われているわけです。入退室の短いタイミングで、面談済みの社員から給与や待遇等の大事な情報を入手し、その上で交渉するなんて日本では聞かない話ですよ。必然的に交渉の難易度も上がっていきます。活気に溢れています。こい国だと驚かされ、今でも強く印象に残っています。

キャリア年表

OYO Japan		JDI	KVH (Coltテクノロジーサービス) (19年)		メルセデス・ベンツ日本 (13年)		慶大
さらなるステップアップを意識した50代 (2013~2021年)		企業経営を学んだ40代 (2003~2012年)		キャリアを歩み始めた30代 (1993~2002年)		仕事に邁進した20代 (1987~1992年)	
 ▲ハーバードビジネススクールで出会い刺激を受けた仲間たち。中段左から2番目が土肥さん		 ▲KVH在籍時、会社戦略合宿で撮影した記念写真。一番右が土肥さん		 ▲メルセデス・ベンツ日本同期入社の皆さんとの一枚。土肥さんは左から2番目		 ▲大学時代のゼミのメンバーと。右から3番目が土肥さん、一番左は兄のように慕っていたゼミの国分良成先生（前・防衛大学校長）	
・KVHの代表取締役社長、子会社4社の社長に就任 ・ColtテクノロジーサービスのアジアCHROに就任 ・国家検定キャリアコンサルティング技能士1級の資格を取得 ・ハーバードビジネススクールAMPに参加 ・ジャパンディスプレイ（JDI）に入社 ・執行役員CHRO兼CIOに就任 ・JDI退職後、OYO Japanに入社 ・執行役員CHRO、COOに就任		・KVH人事管理執行役員に昇格 ・より人間理解を深めるため、筑波大学社会人大学院にてカウンセリング学位プログラムを受講 ・大学院での学びを活かし、キャリアコンサルタントの国家資格を取得 ・イギリスの親会社に出向。2年間ロンドンに駐在し、現地の業務を担当 ・帰国後、人事担当執行役員に復職		・仕事の傍ら、社会人大学院（青山学院）にて国際マネジメントを学ぶ ・人事部課長代理と兼務でSAPの導入プロジェクトを担当 ・マネジャーに昇進、大規模な組織変更にも寄与 ・メルセデス・ベンツ日本を退職後、管理部マネジャーとしてKVHに入社 ・人事部長に昇進		・慶応義塾大学法学部政治学科卒業 ・メルセデス・ベンツ日本に新卒で入社後、財務経理部に配属 ・ゲート・インスティテュート・ボツバルト校（国際文化交流機関）にてドイツ語を学ぶ ・ドイツ南部シュトゥットガルトに1年間駐在。本場で研修を受けながらさまざまな業務にドイツ語で対応 ・帰国後、人事部に異動。採用・給与等の業務を担当	

土肥さんのこれから

マクロミルを誰もが友人に紹介したいと思える会社に

今後は具体的にどのような業務をされるのでしょうか？

主に業務効率化（生産性向上）とマインドセット（ONE TEAM）を整える取り組みに関与したいと考えています。日本企業はマクロミルに限らず、組織の構造が比較的にしっかりしていて、各部門の管掌領域が規定等で明確化されていると思います。その反面、個人の職務分掌ははっきり定めないので、部門間に落ちてきたボールは、誰かが拾うことになり、平時はそれが問題なく行われます。ところが、リソースが逼迫してくると、なかなか拾いに行けなくなってしまう。ここから組織のサイロ化が目立ち始めます。効率化を進めつつ、リソースが不足する部分は採用で補いながら、間に落ちたボールも皆で取りに行こうとする。カルチャーを築いていきたい。少し、ゆとり・余裕が必要ですね。業務効率は日頃から少しずつ改善していけると思いますし、業務効率をさらに上げようと思った時には何かをやめる、一部を自動化する、AIにゆだねる等といったことも重要ですね。もちろん、それは非常に難しいことだと理解しています。組織風土やカルチャーは、

私が来たからといってすぐには変わりません。キーになるのはコミュニケーションの質と量だと考えています。現在はオンラインでのやり取りが増え、ただでさえコミュニケーションが難しくなっている。さらにリモートワークにも慣れて、出社での働き方には戻りたくないという方も多いはずで、一方、マクロミルには出社しなければ業務が成り立ちにくい方もいらっしゃる。分業が前提となっている部分がかなりあります。そうした中で、「マクロミルでの働き方の標準をどうするか」は、改めて決めなければならぬ大事なことだと思っています。また働き方の標準を考えるだけではなく、業務や立場の異なる皆さんにどう伝えていくかも重要な課題ですね。リーダーとしてブレない決断をし、正しいと思う道を信じて邁進していきたいです。

他にも仕事をする上で大事にしていることはありますか？

「人との出会い」と「常に自分を磨くこと」ですね。特に自己研鑽は大切だと感じます。マクロミルに入社して、今後どのような方を採用したいかよく考えますが、人事本部の立場から理想として掲げたいのは、「自分より優秀な方」と「学ぶ姿勢がある方」の2つに尽きます。一般的に外資系企業の場合、外部研修や大学院への通学等を通して社外でもスキルを身に付け、それを活かすことで自己実現していく方が多いです。一方で日本企業は、会社がしっかりとトレーニ

ングをしてくれるので、その機会を待つていれば良いという方が多い印象を持っています。学ぶ姿勢さえあれば、人生どんなことにもチャレンジできると私は思っていますので、皆さんもぜひさまざまなことに興味を持って自分を高めて欲しいですね。

所信表明の際にマクロミルをGreat Place to Workにしたいと仰っていましたが、具体的にはどのようなことでしょうか？

分かりやすく言うと、皆さんが「マクロミルにぜひ来て欲しい」と、友人に思わず紹介したくなる会社になりたいです。マクロミルは良い面がたくさんある会社だと感じますし、そういった声が広がっていく環境にしていけたらと思います。私はMacromill Group Valuesの中の「Own It, Enjoy It」が特に好きなのですが、仕事をする上でこれこそがまさに大切だと感じます。仕事も人生も、楽しめるかどうかは、結局自分次第。会社が置かれているフェーズを問わず、働く環境は自分の姿勢や工夫次第で、知的好奇心を掻き立てられたり、ワクワクしたりする場所にいくらでも変えていけると思っています。もちろん、全員に仕事を生き甲斐にしろと言っているわけではありせん。それぞれに色んな関わり方があって良いと思います。ただ、仕事は人生の大半の時間をコミットするものですから、楽しくできた方が幸せですね。皆さんと力を合わせて工夫しながら、マクロミルをGreat Place to Workにしていけたらと思います。ちなみに、今も毎日ワクワクしています。

マクロミル

新たな挑戦がスタートした現在（2022年～）



▲全社キックオフ所信表明時の様子

マクロミルをGreat Place to Workにすることが今後の目標！
土肥さんの挑戦はまだ続く…

ここで一首

最後に、土肥さんに短歌で今後の決意を詠んでいただきました。

題 所信表明

々月一日（エラブル）
あめのスタート
ズバリ言う
こっちやめつつ
あふとはじめる



4月1日、執行役グローバルCCO
就任当日の朝は、雨で少し肌寒い日
でした。全社キックオフの場で所信
表明をすることになり、気合いを込
めて「何をしないのか決めることは、
何をするのか決めるのと同じくらい
大事」というお話をさせていただき
ました。やりたいことを全部やるの
はなく、しっかりと取捨選択をし、
プライオリティの高い業務に注力し
て取り組んでいきたいです。また、業
務効率化にも取り組むたいという思
いから、短歌の頭文字を、マクロミル
の既存システムである「AIRs・CORE
（えあずこあ）」にしたのもポイント
です（笑）。今後も皆さんのお力を借
りながら、マクロミルをさらに次のレ
ベルの成長軌道に乗せるべく頑張
りますので、引き続きよろしくお願
いいたします。

土肥太郎

Emiko Yoneda

プロフィール

米田恵美子（よねだ・えみこ）さん

P&GジャパンのCMKにおいて、数々の新商品開発やマーケティング戦略を牽引。ファブリーズやレノアの市場導入を担当し、カテゴリー市場規模を約2倍に拡大した他、アリエール/ボールドのリブランディング成功によるP&G洗剤カテゴリーのビジネスV字回復と市場拡大にも貢献。執行役員として会社全体の売り上げ・利益伸長を目指したビジネス並びに組織戦略をリードし、P&Gジャパンを退職。その後、ゲームメーカーや外食産業での広告宣伝本部長及びCMO職を経て、2018年に独立し、インサイト・ピークスを設立。長年にわたる様々な経験を通して積み上げてきたナレッジを、必要としている人や組織に伝えている。

※1 消費者市場戦略本部（Consumer Market Knowledge）。消費者と市場の理解を基にビジネス戦略の策定と実行への落とし込みを担う、P&G独自の部署のこと。他部署と協働し、マーケティング戦略の立案から施策の実現、その効果測定と次の一手の策定まで一貫して関わる

※2 2020年に開始した、データやコンサルティング領域に独自の強みを持つ企業とマクロミルが連携し、企業のマーケティング課題解決をワンストップで支援する取り組み

“リサーチをどう“デザイン”するかが、
付加価値向上のポイントになる”

米田：佐々木さんと初めてお会いした時、「マクロミルを変えたい」と仰っていたのが印象的でした。私は自分が介在する
佐々木：マクロミルへの関与は、私の強い希望
でお引き受けいただきました。社員の皆さんにはキックオフ等でも伝えていますが、ここ数年、クライアント側ではリサーチ実施に際して、投資対効果を求めることが多く、それに伴ってマクロミルが受注するリサーチ件数が減少しています。そうした中、今まで以上に高い付加価値を提供する必要があります。そのためにも、マクロミル自体が大きく変わる必要がある。具体的に変化させるべきポイントはいくつかありますが、その一つとして、「質的アプローチの向上」を考え、消費者のインサイト抽出や質的アプローチに名高い米田さんの経験や知識を、ぜひマクロミル社員に伝えて欲しいとお願いしたんです。

「急がば回れ」で
課題を押さえる

—米田様にはマクロミル・コンソーシアムへの参画以外にも、米田ゼミの講師や案件のアドバイザーも務めていただいています。どのような経緯でマクロミルに関わることになったのでしょうか？

プロクター・アンド・ギャンブル様（以下、P&G）のCMK※1において、長年多くの商品の市場導入・拡大を牽引してきた米田恵美子さん。現在はマクロミル・コンソーシアム※2への参画に加え、マクロミルの顧問にも就任し、2年前からは選抜社員を対象として、「マクロミルの提供価値」を向上・再定義するための勉強会（以下、米田ゼミ）も実施されています。今回は、代表執行役社長グローバルCEOである佐々木徹さんとの対談を通して、今後マクロミルが付加価値を高めていくためのポイントを探りました。

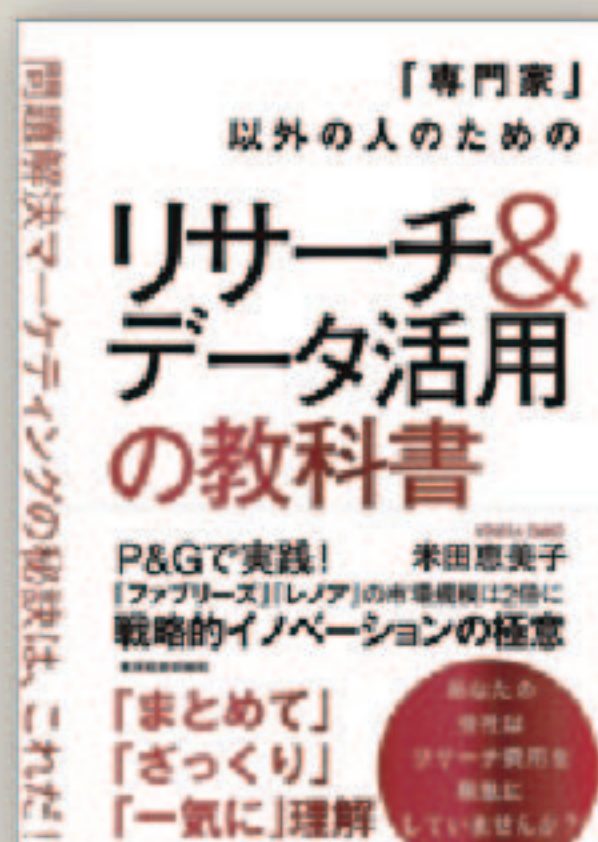
Special Interview

社会やビジネスの第一線で
活躍する人へのインタビュー企画

VOL.
05

マクロミル顧問
株式会社インサイト・ピークス代表取締役社長
米田恵美子さん





「専門家」以外の人のための
リサーチ&データ活用の教科書
問題解決マーケティングの秘訣は、これだ！

リサーチ&データ活用を「まとめて」「ざっくり」「一気に」理解できる、企業のビジネスの課題を解決するための一冊。今号の読者プレゼント(P.43参照)として、抽選で50名の方に差し上げます。



米田.. そうですね。すべてのクライアントがそのような提案を求めている訳では

ないと思いますし、全員ができるようにする必要はないのかもしれませんが。マクロミルではタイムチャージ方式でコンサルフィーを得るデータコンサルティング領域への取り組みも始めているようですが、ビジネス課題解決のためのコンサルを行える人材を少しずつ育てていく、リサーチの前段階から関与できるチームがあると良いのでは。そうすることで、働く環境という意味でも、さらにやりがいの持てる

佐々木.. そういった提案が憚られたり、難しいと感じたりする背景には、いくつか理由があると思っています。一つは、マクロミルの成り立ちや歴史に由来するもの。今までマクロミルは一つのプロジェクトを効率良く回し、高い生産性を追求する形を取っていて、その正確性やスピードが会社の強みでもあったんですよ。すでに企画や概要が整った案件において、リサーチ部分だけに集中して担当する機会が圧倒的に多かった。リサーチをするに至った前提や背景の部分を考える経験が少なかった中で、スキルがあっても、提案して収束させられなかったらどうしようという不安に感じたり、そもそも踏み込んだ提

案にしても良いのか分からなかったりする人が多いと考えています。二つ目はそうした背景もあって、「こういうパターンでは●●する」のように、二つの方策に収束する傾向もあると思います。でも今は、前提となる課題や目的をしっかりと把握した上で、他のアプローチもないか考え尽くす姿勢が求められている。米田ゼミの受講生は、この辺りの意識がかなり変わったと感じます。こうした学びの機会は引き続き多くの社員が持てるようにしたいですね。皆さんがこのような新しい取り組みをするには、一人ひとりの業務負担を軽減する必要があると思います。今は人員を拡充するべく採用も強化していて、まだ道半ばですが、そこは変革させたい大きなポイントの一つです。

佐々木.. ユーザーをしっかりと把握するユー

各ブランドの差別化を図り、ユーザーを知るために行ったもので、ユーザーの皆さんには自分なりに素敵な格好で来てもらいたいちょっとした立食パーティーを開きました。同じブランド愛好者は同じテーブルに座ってもらうんです。例えばヘアケアだと、パンティーン、ヴィダルサスーン等に分かれて座ってもらいますが、面白いことにファッションの傾向が似ていることが分かったんですね。

米田.. 付いてきてくれた当時のチームに感謝ですね(笑)。これはあくまで一例ですけれど、米田ゼミでは私が一方的に方法論や手法を伝えるのではなく、皆さんに案件の中で「リサーチのデザイン」を実践してもらい、実際に使える武器を携えてもらうことを重視しています。K



で、そのためにはどんな手法が使えそうかアイデアを広げていくことが非常に重要だと思っています。すでに手法まで落とし込まれた状態でクライアントから依頼があった場合、このようなステップバックは一見時間が掛かるように感じるかもしれませんが、でも、ビジネス課題を正確に把握できていないがために、リサーチをしても根本的な課題解決にならず、同じことを繰り返してしまうことが非常によくあります。マクロミル・コンソーシアムに参画しているホジョセンの代表取締役である高橋さんは、「急がば回れ」という言葉をよく掲げていますが、私も本当にその通りだと思います。クライアントにとって、リサーチは目的ではなく手段の一つ。ビジネス課題を解決に導くために、「リサーチをデザインしていく」ことが、マクロミルの付加価値を向上させるポイントになるのではないのでしょうか。

佐々木.. リサーチをデザインするためには、知識だけでなく、経験からくる感覚的な要素も大切ですよ。

米田.. そうですね、もちろん経験も大切ですが。経験は自分の引き出しを増やし、間違いない武器になります。私自身のリサーチをデザインした経験の一つお話すると、P&Gに在籍していた頃、「ブランド愛好者とのパーティ形式座談会」を企画・開発したことがあります。

佐々木.. ありがとうございます。P&Gはマーケティングに強みを持つ世界でも有数の企業だと思いますが、米田さんはその中でも特にアイデアが豊富な方ですよね。仕事の進め方には様々なスタイルがあり、まずはアイデアを拡散させていくタイプ」と「最初にやるべきことを明確にして実行していくタイプ」があったとすると、米田さんは確実に前者のタイプ。マクロミルはどちらかと言うと後者のタイプが多いように思います。私自身がお付き合いの中で素晴らしいと実感しているのが、アイデアを拡散させた後の収束のさせ方で、そのスキルや考え方を、社員に伝授してもらえたら嬉しいですね。

米田.. 一旦可能性を広げてアイデアを拡散させる方法論については、先日出版した本でも紹介しました。アイデアは闇雲に拡散させると、散漫になってしまつて収束させるのが難しいんですね。これは米田ゼミでもお話していますが、「解決したいビジネス課題を最初にしっかりと押さえることが大切です。そして質的・量的どちらの調査にも言えることとして、ビジネス課題を捉え、リサーチの目的を設定した上」

ーリサーチをデザインしていくために、マクロミルのようなマーケティングリサーチ会社には何が求められるのでしょうか？

マクロミルだからこそ、別の視点で提案ができる

米田.. 長らくクライアント側の立場にいた経験からお伝えすると、パートナーとして、課題解決に向けて一緒に考えてもらえるのが嬉しいですね。マクロミルの皆さんは、人当たりが良くて優秀な若い方が多い印象です。そして、クライアントが喜ぶデータを見繕って提供するようなデータ付度も少ない。冷静で客観的に物事を捉えられる方たちです。だからこそ、もう少しクライアントの懐に入って踏み込んだ提案をしても良いのではないのでしょうか。その方がクライアントも喜ぶと思いますよ。皆さん



米田様はP&Gに在籍されていた頃、ファブリック&ホームケア領域を長くご担当。
「マーケティングをする上でリサーチが神髄となる領域を長く担当させてもらったからこそ、今の私があると思っています」(米田様)

佐々木…ありがとうございます。私も同じ考えです。知識として学ぶことと、実際にやってみることは大きな差があると思います。実践を重ねて、その内容をナレッジ化していく取り組みに引き続き挑戦できると嬉しいですね。また、今企画しているクライアントも交えたセミナー※3のように、米田さんにサポートいただいた実践の内容を、クライア

米田…今後も、クライアントへ実際に提案してみたい。色々試してみたいという想いがある方々と一緒に実践を積み重ねながら、それを会社の経験値や実績にする仕組み作りに貢献したいと思っています。この3年間、試行錯誤をしながら取り組んできて、今期のゼミ生は今までに研修を受けた人の中から実践したい人を募りました。今は皆さんと一緒に、どんなクライアントにどういった提案を持っていきたいのか、実例を作っている段階です。引き続きその拡大にチャレンジしていきたいですね。

実践を重ねて、
会社全体のナレッジに

―最後に、今後の米田ゼミの在り方について、お考えを聞かせてください。
―最後、引き続き研究が必要だと思っています。



※3 8月に、ベネッセコーポレーション社×インサイトピークス社×マクロミルの3社合同セミナーを開催予定

ント視点からお話いただく機会も継続して作り、様々な角度から、マクロミルの付加価値向上を追求していけたらと思っています。

佐々木…そう言っていたけると心強いですが、これは、「時間を使ってクライアントにもっと献身的になりましょう」というメッセージではないんですね。米田さんが仰る通り、クライアントが抱えているビジネス課題を解決するパートナーとして、更に役立つことを実施していき、その分を付加価値として対価をいただきますよということ。それができる人を少しずつ増やしたいと思っています。理想を言うと、例えば今の1.5倍とか2倍の対価が得られるようになれば、その分一人当たりの業務負担を下げることで、一つのプロジェクトに対するコミットメントも高められる。そうすれば、マーケティングリサーチ業界はものすごく可能性が広がると思っています。

米

田…私自身もコンサルをやっている常々思うのですが、コンサルをするには、必ず何らかのデータが必要なんです。コンサルティングファームと言われる人たちは、クライアントが保持しているデータをすべて見せてもらい、足りないものがあればリサーチを提案します。つまりコンサルをする上でリサーチやデータは不可欠な訳で、そのコンサルの椅子をマーケティングリサーチ会社が取らないのは非常にもったいないと感じています。

佐々木…ビジネス課題のコンサルは長らくコンサルティングファームが請け負っていたが、最近ではマーケティング領域での課題解決もコンサルティングファームが担っています。マーケティング領域については、マーケティングリサーチ会社でも絶対に対応できると信じています。そのためには、先ほどから話に上がっている目的思考をしっかりと持つこと、リサーチやデータのフロとして消費者のインサイトを正確に抽出することも非常に重要なポイントになると思っています。米田さんの力もお借りしながら引き続き経験を積み重ねて、自信につなげていきたいですね。

佐

「マーケティングリサーチ業界の可能性」について、もう少し詳しく聞かせてください。
リクルーティングは、
リサーチ会社しかできない

“ コンサルには、リサーチやデータが不可欠。
その椅子を取らないのはもったいない ”

佐

々木…ありがとうございます。リクルーティングの難しさは常々感じていて、まだまだ高めていかないといけないと思っています。インタビュに来ていただく上での「良い人」の定義って、言語化するのがすごく難しい。「意見を活発に話してくださるか」といった指標もありますが、活発だったから良い訳でもないです。マクロミルは豊富なパネルが強みの一つですが、より高みを目指すため

米

田…マクロミルのリクルーティングは非常にレベルが高いと思います。話が弾む、良い発言をしてくれる方を呼んでくれますね。

―マクロミルのリクルーティングについては、どう思われますか？
―確かに、リサーチやデータの知見がある私たちが介在することで、よりスムーズな課題解決につながれそうです。米田様は今までのご経験の中で、マーケティングリサーチ会社にはどのようなことを求めていますか？

米

田…クライアント側にいると気づきづらい示唆をもらえると思うんですけど、例えば質的調査でいうとリクルーティングなど、自分たちでは絶対にできない部分のクオリティは重要でしたね。リクルーティングの場合、調査目的に対してきちんとヒントをくれる人を集めるには、その調査目的を的確に把握している必要があります。



2 慎重に

長崎へ旅行に行った際のワンシーン。
足元が不安定な中慎重に渡っていました。

📷 FUJIFILM X-T2/ XF18-55mmF2.8-4 R LM OIS



TOYOTAプロジェクト推進室
足立健太郎さん

📷 helrogram

1位&2位
W受賞!

審査員コメント

奥に見える眼鏡橋と、手前の足場のラインが作り出すリズムが、構図の美しさを際立たせています。また、不安定な足場を渡る被写体のジッと足元を見つめる視線から、まさにタイトルの「慎重に」が伝わってきます。水面に映る影も良い雰囲気。

マクロミル PHOTO CONTEST

#私のおきのおき一枚

コロナ禍で写真を撮る機会が減っているかもしれませんが、写真を撮ったり見たりする楽しさは変わらないはず。そこでこんな時だからこそ、フォトコンテストを開催♪皆さんからは「とっておきのおき一枚」が100枚以上も寄せられました。執行役の方々による厳正な審査の結果、グランプリが決定したため発表します！



1 春を待つ

雪が深い間、ここで静かに待っている自転車たちがなんか可愛らしかったです。

📷 FUJIFILM X-T2/ XF35mmF1.4 R



TOYOTAプロジェクト推進室
足立健太郎さん

📷 helrogram

審査員コメント

「春を待つ」というタイトルと、静かに佇む自転車たちが絶妙にマッチしている素晴らしい作品。辺りを青白く照らす照明や、降っている雪の雰囲気をしっかりと捉えられており、撮影技術の高さがうかがえます。綺麗な写真を撮るには「水平・垂直」のバランスが大事なのですが、この写真は上手に均整が取れていて、構図も良いですね。



グローバルサーチ本部
浅井一毅さん

おすすめアプリなど

よく使うスマホアプリを2つ紹介します。

Adobe Photoshop Lightroom
色調や明るさなど細かく編集できるのでかなりオススメ。

VSCO(スマホアプリ)
フィルムカメラ風のフィルターが多く、いわゆる「エモい」写真に仕上げられるアプリ！

審査員コメント

こちらを真っ直ぐ見つめるエゾシカ。撮影時に、望遠レンズを使われたのでしょうか。周囲が綺麗にボケており、草木に囲まれた背景の中でもしっかりと被写体が浮かび上がっています。目が合った瞬間をそのまま切り取ったような、力強い一枚です。



3 エゾシカ遭遇

北海道でドライブをしている時に数匹のエゾシカに出くわしたので、車を停めて撮りました。たまたまカメラ目線くれたのが嬉しかったです(笑)。

📷 OLYMPUS OM-D E-M10

そのほかこんな作品も！

ここでは100枚以上の力作の中から、ミルコミ編集部内で特に人気だった作品をお見せします。皆さんの色とりどりの個性や表現を、ぜひ作品から感じてみてください。

※紹介しきれなかった作品は後日Web社内報『NOW』に掲載予定！

おすすめアプリなど
Adobe Photoshop Lightroom
手軽に使えて重宝しています。

デジタルテクノロジーズ事業本部
楊皓如さん



うちの熊さん♪

森に行かずとも出会える、我が家の熊さん。温かい熊のアウターを着て、お散歩に出かけて帰ってきたら、ぐっすり寝てしまいました。生後4カ月頃の娘です。

📷 ZenFone 3

編 思わず笑顔になってしまう可愛らしさ。どんな夢を見ているのでしょうか。



リサーチアーキテクト本部
鳴海あゆむさん

青い池

北海道の美瑛にある池です。感動する美しさなので、機会があれば是非行ってみてください。

📷 Sony α6000

編 コバルトブルーの幻想的な風景。立ち並ぶカラマツもどこか神秘的。



第1事業本部
藤森亮さん

くま、河口湖いく。

カメラマンの友人（の師匠）が所有している河口湖畔のハウススタジオにて。車齢42年のスクーターですが、中央道をガンガン走ってくれます。くまを擬人化して、ひなたぼっこしながら愛車を愛でる気持ちを表現。

📷 Nikon Df

編 くまに自分を重ねるような表現が素敵一枚。愛車を愛でる気持ちが伝わってきます。



応募作品はどれも素晴らしく、難しい審査になりました。上位3位に次いで、審査員からの評価が特に高かった3枚をご紹介します。



法務総務本部
落合亮太さん

審査員コメント

三脚を使ったのでしょうか。綺麗な川の流れる様子がスローシャッターでよく表現されています。撮影位置や構図も考えたであろうことがよく分かり、撮影者の狙いが伝わる一枚です。



夏の涼けさ

写真からでも涼しさを感じられる所がすごく好きです。

📷 Nikon Z 6

審査員コメント

フィルム独特の階調※・色合いを活かして、雰囲気のある作品。建物を境に、空と海が配置され、さらに空・建物・海がきっちり三分割で収まっていて、構図の美しさにも目を見張ります。※明るいところから暗いところまでの段階（グラデーション）のこと



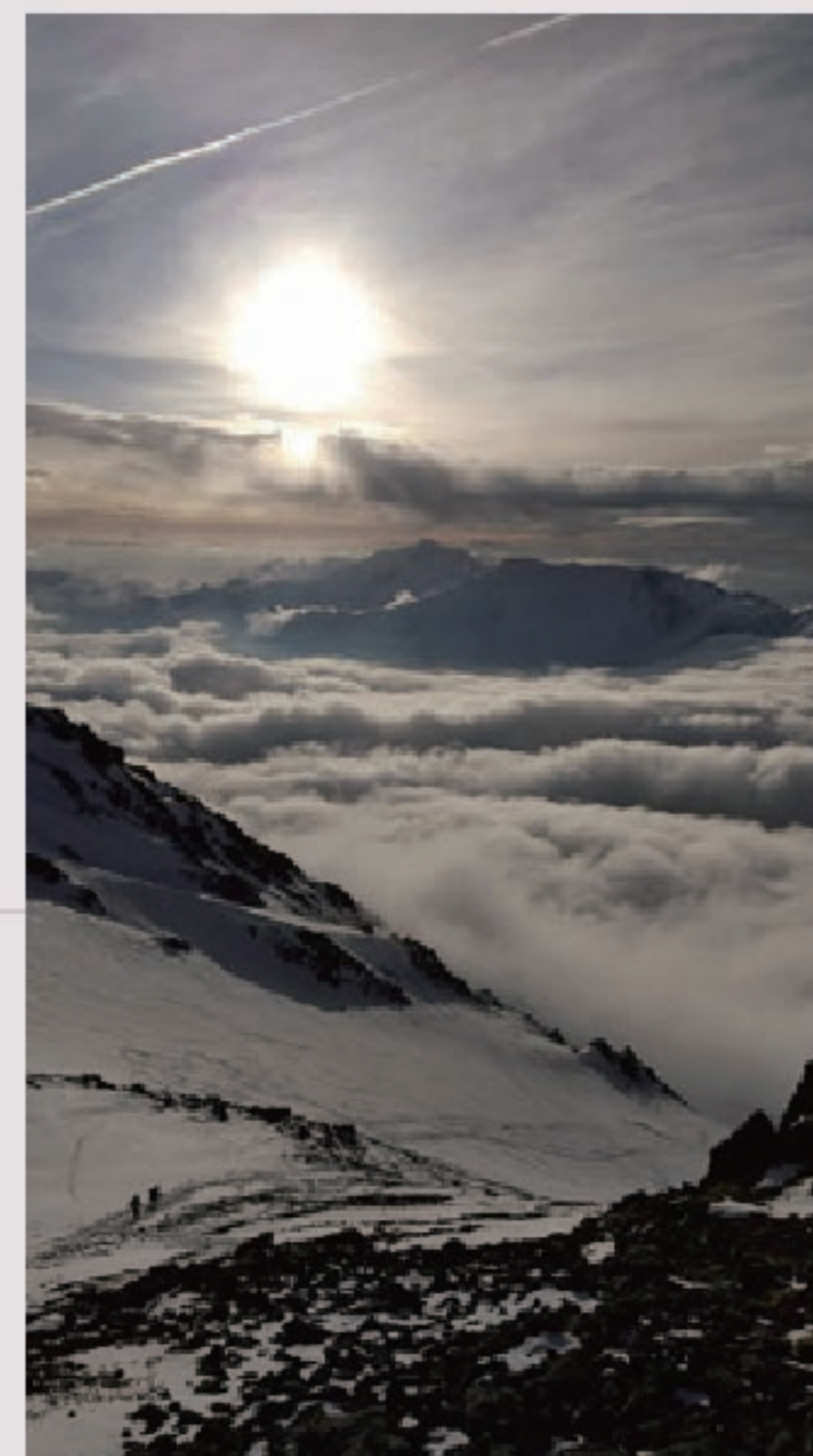
リサーチアーキテクト本部
早川桃加さん



ディズニーシーでの1枚

有休を使って、平日の空いている東京ディズニーリゾートにカメラを持って散歩に行くのが好きです。その時の写真です。

📷 写ルンです



リサーチアーキテクト本部
李徳命さん

審査員コメント

写真左下に写る登山者2人との対比によって、北アルプスの山々のスケールがうまく作品に落とし込まれていますね。折り重なる山々から太陽に向かうS字状の配置によって奥行きが強調され、さらに山の雄大さを引き立てています。



良い日、良い山、良い仲間

厳冬期の北アルプス入山4日目。槍ヶ岳でのクライミングを終え、飛騨沢を下降するパートナー2人。

📷 Sony Cyber-shot DSC-TX30



デジタルテクノロジーズ事業本部
林文佳さん

苔生す

久々に帰省でき、地元石川県小松市の那谷寺まで散策に行った際に撮りました。青々しい苔があまりに綺麗で、母と深呼吸しまくりました。

📷 iPhone 12 Pro

編 まるで一面緑の絨毯のよう。いまにも青々とした香りが漂ってきそうです。



第1事業本部
細谷梨菜さん

ウミガメ発見!

GWに、慶良間諸島周辺でダイビングをした時に遭遇したウミガメと私です。梅雨入り前日の一瞬の晴れ間で、海の中まで日が入っていました!

📷 OLYMPUS Tough TG-6

編 澄んだ青い海に、ウミガメの堂々とした泳ぎっぷりも良いですね。どこかへ連れて行ってくれそうです。



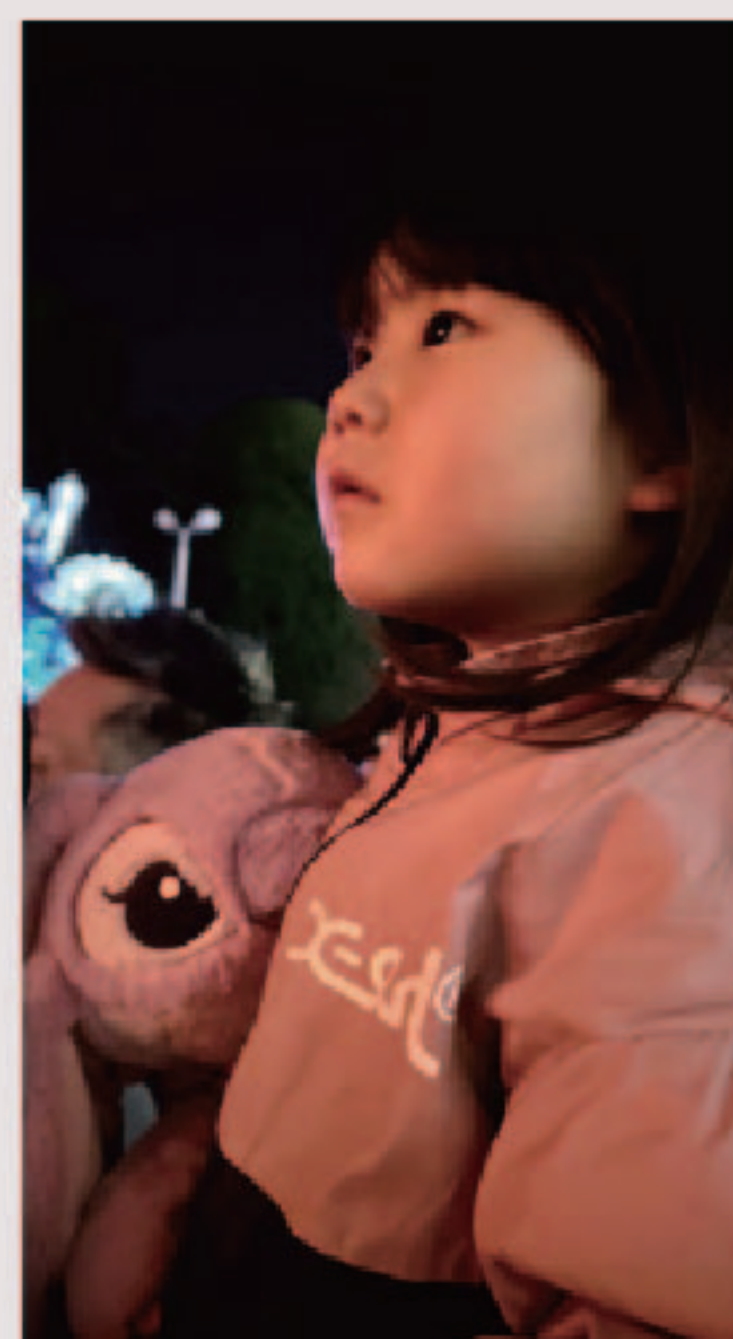
データマネジメントプラットフォーム事業本部
山口加菜さん

人生初のエレクトリカルパレード

誕生日に行った東京ディズニーランドで初めてエレクトリカルパレードを見ました。大好きなキャラクターが次々と出てくるキラキラしたパレードを、目を輝かせながら見つめていました。

📷 iPhone 13 Pro

編 嬉しさや不思議さ、驚きなどすべてが詰まった真剣な瞳に、こちらも引き込まれてしまいそう。



🎵 おすすめアプリなど

かなーり昔、フィルム時代の一眼レフでは折り紙大のカラーフィルムをレンズに被せて撮影するのが楽しかったです。今はiPhoneでも簡単に同じことができそうですね。

デジタルテクノロジーズ事業本部
岸上忠弘さん



沖縄です

素敵でしょ。そう写真ではわかりませんが、この後喧嘩してます。でも素敵でしょ。5年連続くらい毎年沖縄(離島)に行っていたのですが、今はもうコロナで断念です。あー、さみしい。

📷 iPhone

編 兄妹の様子が微笑ましい一枚。見守るような視点に、岸上さんの愛情を感じます。



審査会レポート



今回の審査は、執行役の4名にお願いしました。当日、会場には素敵な応募作品がズラリ。作品には、タイトルと作品説明のみを記載し、どなたの作品かは分からない状態に見ていただきました。審査は難航しましたが、議論の末、全員一致でグランプリ作品が決定。なんと足立さんが1位、2位を独占する結果となりました。また、どれも本当に素晴らしく、「すべての作品に賞を贈りたいね」というコメントも。たくさんのご応募、本当にありがとうございました!



青池と冬支度中の木々達

早朝は光の屈折により水面の色が変化しやすく、そのタイミングを狙ってみました。熊の目撃情報の看板があり、ヒヤヒヤしながらカメラを構えました。

📷 Sony a5100

編 鏡のような水面に浮かぶ別世界。まさに絶景です。

🎵 おすすめアプリなど

加工ならばAdobe Photoshopが使いやすいと思います!

エムキューブ
吉村志保さん





著者:渋谷智之(しぶや・ともゆき)

大学院でマーケティング・流通論を専攻後、シンクタンクに入社。流通・サービス業を中心に、業界動向、企業の経営戦略の分析、白書執筆等に従事。インフォプラント(現:マクロミル)入社後は、日用消費財・耐久財・サービス等幅広い業種にて、マーケティング課題の整理・リサーチ企画・設計・分析・レポートを一気通貫にて対応(MVP等多数受賞)。また、マーケティングプロセス毎のリサーチを整理した「リサーチハンドブック」を開発。JMA(公益社団法人日本マーケティング協会)のマーケター育成講座の「リサーチ講座」等、社内外での講師実績多数。現在は、データ利活用支援事業において、企業のデータ利活用の推進、人材育成支援等に従事。

企業を成長に導く データ利活用の重要性

村岡:最初は、私から渋谷さんにお声掛けしました。渋谷さんには長年リサーチャーとして活躍されている中で、教育の観点から、社内向けにデータ利活用に関する勉強会の講師を担当いただいていた。その内容が非常に素晴らしく、この講座をお客様にも提供できないかと考え、渋谷さんが担当する三井住友カード様でも勉強会を開催したんです。その結果、お客様からは「データの利活用について一連の流れを体系的に把握でき、非常に価値が高い」とご評価いただくことができました。これは渋谷さんと接点のあるお客様だけに留めていてはもったいないと思い、「書籍にしませんか？」と渋谷さんに相談したんです。広く発信することで、マクロミル、ひいては渋谷さん個人のブランディングにもつながると思ったんですよ。Web記事での展開も考えましたが、これだけのコンテンツを何度も振り返って勉強してもらうには書籍が良いだろうと、翔泳社様に出版のご相談をしました。

まずは出版に至った経緯を教えてください。
データ利活用のポイントは課題の明確化とゴール設定

渋谷:社内や三井住友カード様での勉強会開催を通して、自分の知見をアウトプットすることはすごく良い勉強になっていました。「この内容をいつか書籍にできたら」と、実は4~5年前から密かに思っていて、研修の度に内容を更新していたんです。そんな時にDX Buddy※というソリューション提供を主に行うデータコンサルティング事業の立ち上げに関わることになり、「出版するのなら今だ」と思いましたね。この事業領域に興味を持っていただけのお客様は、今までマクロミルが接点を持ってきた方とは異なるはず。そうであれば新しいお客様へのアプローチ方法として書籍は最適だと思いました。たし、マクロミルとしても「リサーチ会社」から「総合マーケティング支援企業へのパーセプションチェンジを図るために良いタイミングだと考えていました。そういった意図もあり、「マクロミルリサーチ会社」のイメージを変えるべく、本のタイトルには敢えて「リサーチ」という単語を入れなかったんです。

※企業のデータ利活用を推進する「DX浸透」に強みを持つ、マクロミルのコンサルティングサービス

著書はどのような想いで執筆されたのでしょうか。

渋谷:私は15年以上リサーチ業界での経験がありますが、最近のDXやデータサイエンスで思うのは、これまで当たり前



出版記念対談

渋谷智之 × 村岡洋輔

2022年3月に出版された、データマネジメントプラットフォーム事業本部 渋谷智之さん執筆の『データ利活用の教科書 データと20年向き合ってきたマクロミルならではの成功法則』。早くも増刷が決定し、マーケターを中心とした多くの方から好評を得ています。そこで今回は、著者の渋谷さん、そして本書の企画に協力された同本部のマネジャー村岡洋輔さんとの対談を通し、著書にかける想いやデータ利活用の重要性についてお伺いします。

図1 データ利活用プロセス

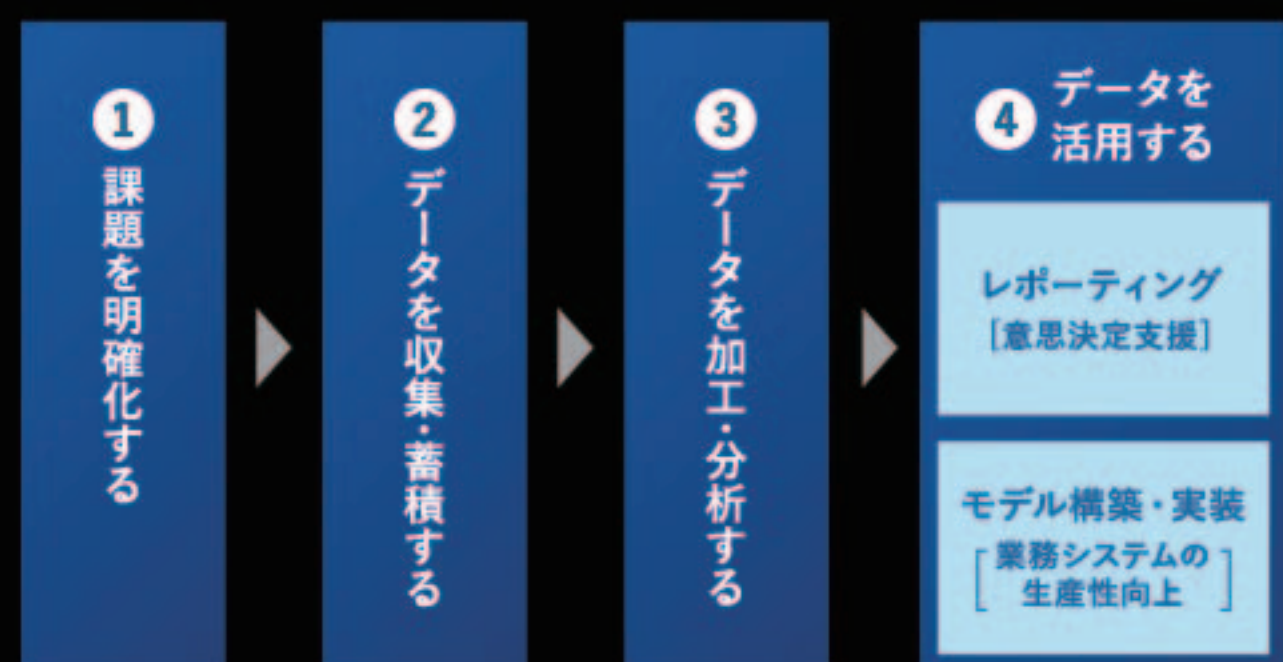


図2 データ利活用の人材ピラミッド



にやってきたことが当たり前でなくなってきたということ。社外で開催されているセミナーに参加すると、「データ分析をすれば、新しい発見が得られます」と簡単に言う方を見かけますが、一

データはKKDを上手く掛け合わせることで大きな力を発揮する改めてデータ利活用の重要性を教えてください。

村岡「企業がさまざまなデータを取得できる時代になり、新しく取得したデータをどのように業務で活用するかが非常に重要になっていますよね。本来は蓄積されたデータを分析し、その結果を何に活用するかを考えた上で、図1の左から右にプロセスを踏んでいくのが一般的だと思います。しかし、データ利活用の場面では、結果から意思決定をする必要があるため、設計時にまず右のゴールを意識しなければなりません。現状、これが多くの企業でできていないことが課題です。データの利活用が上手くなるようになると、今まで見えなかった指標が新しく見えてきたり、商品開発に活かしたりすることができます。また、データ分析から仮説が生まれれば、顧客やビジネス全体を動かすドライブ要因にもなり得ますよね。とは言え、データだけに頼り切るのではなく、KKD（勘、経験、度胸）もある程度は必要だと思っています。今までのノウハウと、データの両方を使いながら施策を立てていくと、より多くの場面で効果があると思いますよ。」

番大事な「課題」が視点から抜け落ちていることが多いですよね。適切に課題設定をしないで、データ分析やツールを使って、どこまで意味があるのかなと思っていました。図1にある通り、データ利活用の出口って大きく2つに分かれるんです。一つはレポート作成による意思決定支援、もう一つはAIや機械学習を活用したモデルの構築・実装です。これらに関わる人材として図2の方々が挙げられます。ピラミッド上部のデータサイエンティストが主にモデルの構築・実装を行い、その下部にいるデータアナリストや現場スタッフはビジネスの意思決定支援をする方々です。今は世の中の上部が重視される風潮にありますが、企業内でデータ利活用を推進しようと思ったら、ポイントになるのは「現場スタッフがいかにビジネスの意思決定のためにデータを使えるか」なんですよね。データ利活用の浸透が上手くいかない企業は、この視点が抜け落ちていることがほとんどです。そこに気付いていただけでも、この本はビジネスにおける知識や基礎スキル等の解説から始まります。データ分析の話が出てくるのはなんと最後の数章だけ。これにはきちんと意図があつて、「データ分析は手段に過ぎない」という大原則があるからです。ビジネスにおけるより良い意思決定の実現をゴールと置けば、その前提からきちんと押さえる必要がある。そのためには少なくともビジネス書籍を複数冊買って学ぶ必要があ

洪谷「KKDと言うと少し古いイメージがあると思いますが、そんなことはなく実は立派な資産なんですよね。コロナ禍である程度DX化が進み、データが蓄積されてきた今だからこそ、アップグレードされたKKDが大事だと考えています。データを利活用することで、KKDを裏付けていくことが重要なのかなと。そうして正しい方向を見ながら、データとKKDを上手く融合させた意思決定をしていくことが、企業にとって最も大事。それができない企業はやはり衰退していくんだろうなと思います。」

時代が変わっていく中で、マクロミルの強みや事業価値をどのように考えていますか？

洪谷「マクロミルは創業以来、多くのお客様と向き合い、会社としてさまざまなデータを収集してきました。行動データだけ、意識データだけを持っている企業は多数あると思うのですが、マクロミルは幅広いデータを持っている。せっかくこれだけ情報があるのだから、各データを組み合わせればものすごく大きな価値を生みますよね。我々は本当に恵まれた環境にいることを皆さんには再認識して欲しいです。」

村岡「データと20年も向き合ってきたマクロミルだから、データを扱う際のスキルやノウハウは社内には蓄積されている。それを新規事業という形で新たな価値

りますが、そんな大変な思いをせずとも1冊で幅広く網羅できれば良いなと思い、執筆しました。自分が若手の頃に売っていたら即決で買う！と思える本に仕上げています。」

村岡「洪谷さんと違う観点からお話すると、リサーチやデータ分析の業界では著名な方が多くいらっしゃいますが、マクロミルはそういったタレントが少ないなと思っていて。そんな時に洪谷さんと一緒に仕事をする機会に恵まれ、洪谷さんのタレント性を世に出すべきだな、と。いわば、洪谷さんのブランディングに携わることになったのは嬉しかったですね。」

洪谷「ありがとうございます。この本は、データを扱う方はもちろん、データ分析



に転換しようとしているわけなので、改めて素晴らしいなと思います。最近はお客様から、「戦略コンサルタントの方に課題をまとめた資料を提示されたけれど、その課題をどう解決していけば良いかわからない」といったご相談をよくいただくんです。」

洪谷「そうですね。戦略コンサルタントの方々はお客様の課題整理をしたり、導入支援をされたりしますが、日々の意思決定を支援することまでには関与されないため、お客様の本質的な課題解決に至らないことが多いんですよね。ただ、マクロミルは現場に入り込んで、お客様と一緒に課題解決ができる。そう考える

はある程度できるけれど、思うように結果が出ない方には特に読んで欲しいですね。データ分析は、課題とゴール設定さえ適切にできれば、その後どのようにデータを集めるかを議論できるので案外簡単だと思っています。ただ、最近は目的を定めないままデータを集めるケースが多い。この本を読んで、そこが課題だと気付いてもらえたら嬉しいです。」

村岡「私も同じ想いです。もう少し平たく言うと、データを扱う仕事を数年経験し、ある程度分析や集計が自力でできるものの、データの活用方法に悩んでいる方や、自分が今後どういう分析スキルを身に付けていくべきか悩んでいる方にとって、この本はぴったりだと思いますよ。」

と、競合になり得る企業はそこまで多くないと考えています。マクロミルからすると、「お客様に伴走する」という当然の対応をしているだけですが、事業の可能性は大きいと感じますね。」

データ利活用を通して、実際にお客様の課題解決につながった事例はありますか？

村岡「いくつかありますが、まずは暗号資産取引事業を手掛けているお客様の事例を紹介します。このお客様は、自社内に暗号資産取引のデータが多く溜まっていたのですが、その分析がきちんとできておらず、顧客戦略を正確に描ききれない状況にありました。市場自体が右肩上

がりの成長を見せていたので、どちらかというところCRM※よりも、新規顧客獲得のためのマーケティングを重視されていたんですね。そこでお客様のさらなるビジネス拡大のため、我々が顧客データの分析を行うことになりました。顧客課題に関する仮説を立て、リサーチで検証するところからサポートさせてもらい、最終的には顧客課題を整理し、既存顧客をさらに増やすための施策を考えながら、施策実現時の収益試算まで行いました。データ分析とリサーチを掛け合わせることで、今後の顧客戦略に関するコンサルティングを行った事例です。

※[Customer Relationship Management]の略で、顧客関係管理のこと

渋谷：別の事例もお話すると、ある化粧品メーカーのお客様からは、「プロモーションの効果検証をしたい」とご相談をいただいて。商品のクーポン券を配布するプロモーションをされていたのですが、正直クーポンを送らなくても商品を買ってくださる消費者の方って一定数いますよね。そこで、クーポンのより良い配布方法を明らかにしつつ、正確な効果検証を行うために、顧客のモデリングをご提案しました。例えば、「クーポンがなければ商品を買わないけれど、クーポンを送ったら買ってくくださる方々を見つけてみよう」とか。マクロミルには今までのノウハウがあるので、マーケティングの

視点から効果検証のフレームを一気通貫で見ることができるよう。それは決して当たり前前のことではなく、お客様にとって価値のあることなんですよ。

他にも、三井住友カード様では、「Custelle※」というデータ分析支援サービスにご協力しています。私は2年ほどこの事業に携わっていて、提案フェーズから、データ抽出やモデリングといった後工程、さらにそれをレポートニングするフローにおいて、常駐して一緒に整備・対応をしています。また、冒頭でお話した勉強会以外に、アナリスト向けのレポートニング研修も実施しました。こんな風にお客様と伴走しながら、事業を成長させるお手伝いができているのは非常に嬉しいですね。

※三井住友カード様が保有するキャッシュレスデータを、個人・加盟店が特定できないよう統計化し、顧客属性データ（新規、リピーター、インバウンド等）や、顧客行動ごとに集計した購買実績データ（平日、休日、時間帯、エリア等）を、さまざまな切り口で集計・見える化し、企業様のマーケティングを支援する分析サービス

村岡：そうですね。渋谷さんがお話しされた化粧品メーカー様では、ID・POSデータ※の活用をより発展できるよう、分析人材の育成もご支援しました。マクロミルは、きちんとデータを提供しながら、コンサルティングまで一気通貫で行えることが大きな優位性になっている

と思います。繰り返しになりますが、これは我々がデータビジネスを20年以上続けてきて、ノウハウが豊富に蓄積されているから提供できる価値なんですよ。

※顧客のID（性・年代等のさまざまな顧客情報が紐づいた購買データ）

社内外問わずデータ利活用に対する意識を向上させていきたい

担当したお客様の社内で、データ利活用に対する意識が変わってきたと感じますか？

村岡：それは感じます。最初は、お客様の感覚として「データ活用をどう考えていったら良いのか」「どのように高度化させてマーケティングに活かすべきか」と全般的に悩まれていて、そもそも課題をどう考えるのかに対して、社内でも方向性を出せていない状況でした。でも、我々と一緒に施策を考えていく中で、「こういうステップを踏めば良いんだ」と理解が進んだ状態に変わってきていますね。

渋谷：私も変わってきていると感じます

が、データ利活用に関するリテラシーはどの企業もまだまだ上げることができると思います。お客様と伴走させていた期間には我々がサポートできますが、お客様が単独でデータ利活用を進める、となった時には十分な知識がないと手が止まってしまうですね。そのためには、マクロミルからも知識やノウハウをもっと展開していかなければなりません。

「マクロミルリサーチ会社」のパーセプションは変わってきていると感じますか？

渋谷：先ほど事例で挙げたお客様で言うと、最初は普通に「リサーチ会社」だと思われていたはず。ただ2年ほどご支援した今、マクロミルに対する見方は確実に変わったと感じます。当初、お客様の社内には、マクロミル以外にデータサイエンス系の企業がいらつしゃったんです。マクロミルはお客様の実作業をお手伝いするという関わり方に留まっていたが、課題やゴールの提案をしたり、現場に寄り添った価値提供をしたりする中で、途中から恐らく先方の印象が変わったんだと思いますね。「マクロミルさんって実はリサーチだけではなくて、もっと色々できるんだね」と。最終的にお客様の社内に残ったのは我々だけで、今ではさまざまなご相談をマクロミルに集約いただけるようになりました。

村岡：先ほどお話しした化粧品メーカー様は、受注のためにかなり丁寧なコミュニケーションを行いました。実際の分析結果を使って、我々がデータ活用を支援できる根拠をお見せしないと、「マクロミルってリサーチ会社でしょ」というイメージを変えられなくて。でも受注後、案件を通じて見られ方がどんどん変わってきたんですね。リサーチだけではなく、機械学習や統計解析等さまざまな知識もあるし、色んなデータを活用できる企業だと認識いただけ。今後もパーセプションチェンジのための施策に尽力していこうと思います。

最後にお二人の今後の展望を教えてください。

渋谷：データコンサルティング事業はともやりのある仕事だと思っています。今回、本を執筆したことで自分のレベルが一つ上がったと同時に、苦手な部分も分かったので、出版後は以前よりも勉強するようになりました。執筆できて本当に良かったと思いますし、今後自分のアウトプットを社内外問わずに還元していきたいです。機会があれば、もう少し焦点を絞った書籍も執筆してみたいですね！

村岡：私は、このデータコンサルティング事業の成長をさらにドライブさせて、引き続き売上を大きく伸長させることが

PRESENT

アンケートに回答いただいた方の中から
抽選で30名に渋谷さんの著書を
プレゼントいたします！
詳細はP.43をご覧ください。

執筆協力 出版にあたり、村岡さん以外にも特に下記の方々が関わりました。

データマネジメントプラットフォーム事業本部
瀬川順弘さん、山口加菜さん

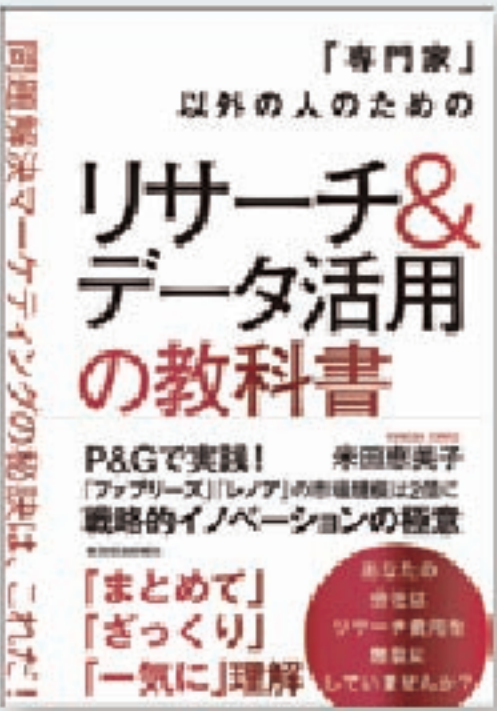
データビジネスデザイン本部
安野将央さん

コーポレートコミュニケーション・IR本部
有吉夕希さん

PRESENT

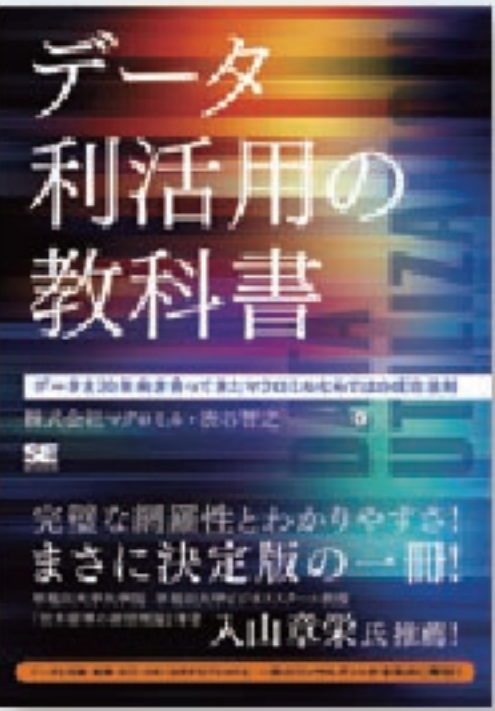
今号は、「Special Interview」(P.24-29)にご登場いただいた米田恵美子さんの御著書と、データマネジメントプラットフォーム事業本部 渋谷智之さんの御著書 (P.36-41で紹介) を、アンケートに回答いただいた方の中から抽選で80名の方にプレゼントいたします。

50名



「専門家」以外の人のためのリサーチ&データ活用の教科書
問題解決マーケティングの秘訣は、これだ！
米田恵美子

30名



データ利活用の教科書
データと20年向き合ってきたマクロミルならではの成功法則
渋谷智之

応募方法

QRコードよりアンケートにご回答ください。
アンケート回答締め切り：2022年7月15日（金）
当選者の発表は、賞品のお渡しをもってかえさせていただきます。



ミルコミ

Macromill Communication

Vol.168

Editor in Chief 下瀬貴子

Designers 松本麻友美
柳川亜紀子
田代正和

Editorial Staffs 池田牧子
岩原希未
神前愛美
星隼平
横田理恵子
金子満里菜

Message

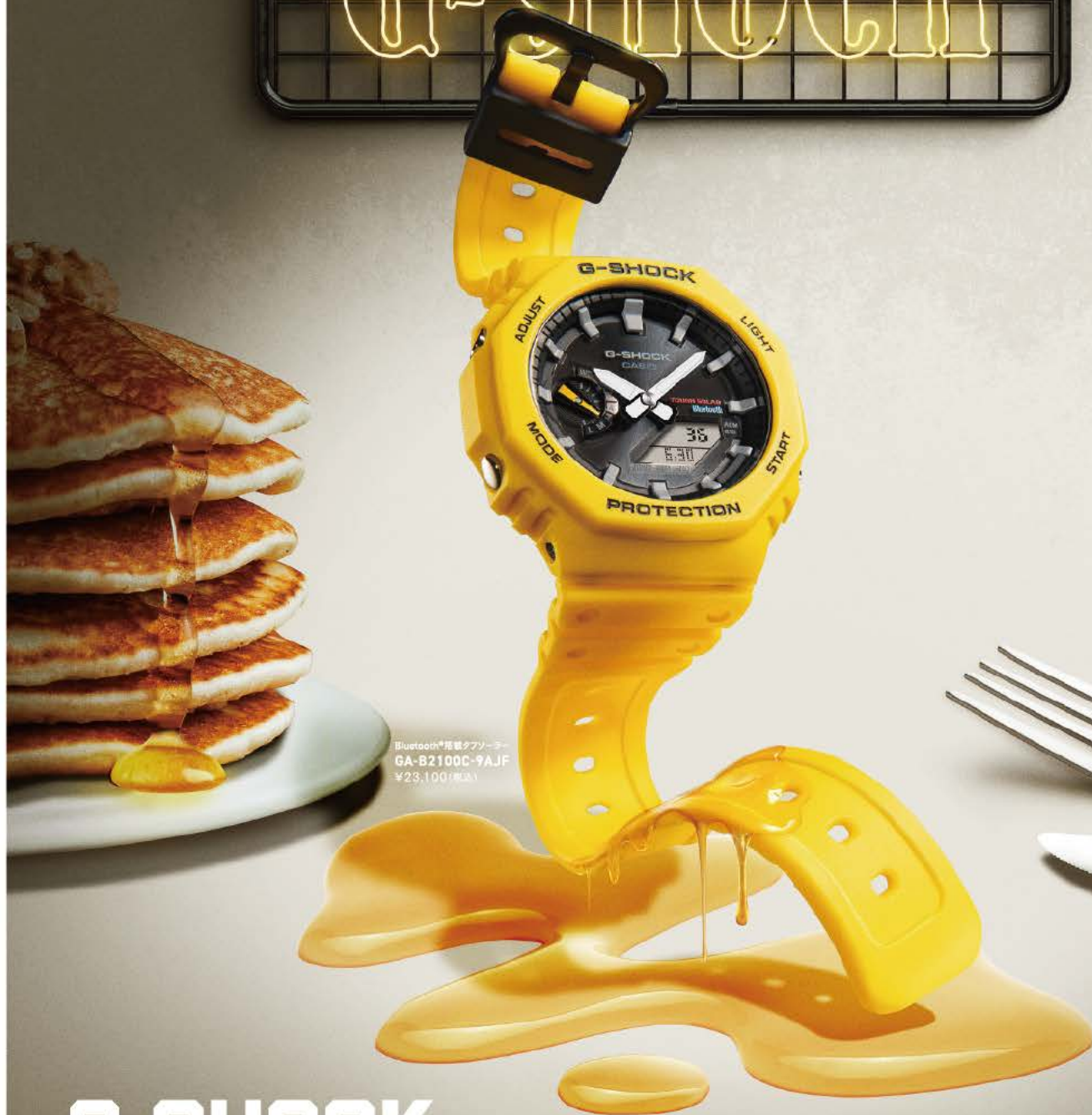
今号の特集は、「どう創る？ちがいが活きる組織」と題して、様々な角度からマクロミルにおけるDiversity & Inclusion（以下、D&I）の実態をご紹介します。「ダイバーシティ」や「多様性」という言葉は近年よく耳にするものの、その重要性、D&I委員会の取り組みや想い、社内の事例などについては詳しく知らなかった方もいるかもしれません。改めてそれらを伝え、D&Iについて考える契機してもらえたらと思い、本特集を企画しました。

取材を進める中で特に印象的だったのは、皆さんが口を揃えて「マクロミルはフラットだと感じる」と仰っていたこと。偏見が少なかったり、相手を尊重できる方が多かったりするのはマクロミルの良さの一つだと改めて感じる一方で、今後向き合うべき課題があることも実感しました。これからもマクロミルの良さはそのままに、課題と向き合いながら、「ちがいを」活かして新たな価値を創出する会社を、皆で創っていけると良いと思います。今号の誌面が、D&Iについての理解を深め、気づきを得る一助になれば幸いです。

編集部一同

CASIO

— GA-B2100 — G-SHOCK



Bluetooth®搭載クォーツ
GA-B2100C-9AJF
¥23,100 (税別)

G-SHOCK

gshock.casio.com/jp/

 Bluetooth®



<製品情報はこちら>

Q/Bluetooth®は、米国Bluetooth SIG, Inc.の登録商標です。Q/その他の会社名、商品名は、各社の商標または登録商標です。Q/GA-B2100は、日本の専売法の規定を反映しています。C表示は商標はメーカー希望小売価格です。

広告 カシオ計算機株式会社の「G-SHOCK」は、ユーザー理解のためにマクロミルのサービスを活用いただいています。

ミルコミは社外にも公開しているマクロミルの社内報です。社内やご自宅でもお読みください。

なお、本誌記事の無断転載を禁じます。

発行 株式会社マクロミル 編集・制作 コーポレートコミュニケーション・IR本部

© 2022 Macromill, Inc.

MACROMILL
a Macromill Group company

