

自律型ワークスタイルで人材と組織を活性化 KADOKAWAの働き方改革事例

1 働き方の概要

「多様で柔軟な働き方」を叶える、 総合エンタメ企業の柔軟なワークスタイル改革

当社は、出版・アニメ・実写映像・ゲーム・教育(EdTech)といった多彩な分野で事業を展開する総合エンターテインメント企業です。数多くのIP(Intellectual Property)を創出し、最新テクノロジーを活用しながら、世界中の人々に魅力あるコンテンツを届けています。こうしたクリエイティブな舞台で、社員一人ひとりが最大限に力を発揮できるよう、当社では“多様で柔軟な働き方”をキーワードに、働く環境づくりを進めています。

2019年よりABW(Activity Based Working)を導入し、時間や場所を自由に選べる働き方の実現に向けた仕組みづくりを始めました。さらにリモートワークの整備も進めていたところ、新型コロナウイルスの感染拡大により、大半の社員が在宅勤務に切り替わることに。それでも業務が止まることはなかったことは幸いでした。逆にITツールの定着が一層進んだことで、KADOKAWAにとっては大きなブレイクスルーになりました。在宅勤務の導入当初は、顔を合わせる機会が減ることで、対面での雑談から生まれるアイデアや新たな発想が失われるのではないかと懸念もありました。ところが実際には、リモートワーク環境下でも、各部署・チームが主体的に朝のチームミーティングを設けるなど、コミュニケーションの機会を工夫して生み出しています。この働き方ならではの新しい交流のスタイルも浸透し、コミュニケーションの形がより多様になっています。実際に社員からも「顔が見えずに仕事をすることは当初大変だったが、オンラインでできること、対面で進めるべきことを臨機応変に対応するようになった」と振り返りがありました。また、この経験を通して私たちは「業務内容やライフスタイル、ライフステージによって、働く場所の最適解は異なる」という学びを得ました。

この学びを制度化したのが、2023年4月に導入した「ワークプレイスチョイス制度」です。**社員は「在宅勤務メイン」か「オフィス勤務メイン」**

2 課題と対応策

組織の壁や業界特有の制約を超えて

多様で柔軟な働き方を推進するにあたり、当然さまざまな課題に直面してきましたが、都度それに対する工夫を重ねてきました。例えばABWの構想自体は2018年ごろからありましたが、特にバックオフィス部門では組織の縦割り意識が強く、導入には時間を要しました。「多様で柔軟な働き方を推進する」と一口にいっても、オフィスレイアウトや什器、ネット



のいずれかを選択可能で、それぞれに応じた支援を行っています。在宅勤務メインの場合、自宅環境を整えるための「在宅チョイス支援金」として月額2万円を支給。出社時にはフリーアドレス席を利用できます。一方、オフィス勤務メインを選んだ場合は、リニューアルされたオフィスで固定席と個人用ワゴンを用意。2025年3月時点で、約9割の社員が在宅勤務メインを選んでいます。もちろんこれは「オフィスか在宅か」の二者択一を迫るものではありません。「在宅勤務をメインに働きたい」という場合も、オフィス出社時にはフリーアドレス席での勤務が可能です。一方、「オフィス勤務をメインに働きたい」という場合も、その日の業務内容によって在宅勤務を柔軟に選択可能です。さらに、居住地の自由度を広げる取り組みも進めています。社員は国内であればどこに住んでもOK。家族との暮らしや自然豊かな地域での子育てなど、それぞれのライフスタイルに合わせて働くことができます。また、外国籍社員には年間90日まで母国での勤務を認める「一時帰国サテライトワーク制度」も整備し、多様なバックグラウンドに対応しています。



をあげてABWの導入を行うことができました。

また、新型コロナウイルスの感染拡大により在宅勤務を余儀なくされ、そのまま行える業務もあれば不便を感じる業務も存在していました。例えば、マンガや雑誌の編集で行われる「赤入れ」は、プリントアウトした紙媒体で行われていましたが、大量の原稿データに対して都度プリントアウトして赤を入れ、スキャンしなおすのは手間がかかり編集者の貴重な

3 成果

柔軟な働き方がもたらす採用力と職場活性化

当社における柔軟な働き方の導入は、単に社員の働きやすさを高めるだけでなく、企業としての競争力にも直結しています。特に顕著なのは、人材獲得への好影響です。その背景には、当社の「ワークプレイスチョイス制度」をはじめとした充実した就業環境や制度が広まり、「ここで働きたい」と考える人が増えているという事実があります。実際、入社理由として「多様で柔軟な働き方に魅力を感じた」と答える候補者は少なくありません。当社の働きやすさが外部からも高く評価されている証拠ですし、これまで積み重ねてきた働き方改革の取り組みが、KADOKAWAの魅力のひとつとして確立しつつあります。

「フルフレックスタイム制」も従前から導入していましたが、働き方の変化

時間を大きく消費します。また、編集者がテレワークを行う＝大量の紙原稿を持ち歩く必要がある、ということであり、その重さから身体への負担も懸念されました。

そこで、柔軟な働き方を実現する具体策のひとつとして、**編集者にiPadやSurfaceを配布し、紙で行っていた赤入れをタブレット上で行えるようにしました。**これにより、紙を自宅に持ち帰る手間がなくなりました。実際に使った編集者からは、「最初は正直戸惑いがあったが、使い始めると非常に便利」と好評でした。そして、新しいツールの導入がポジティブな体験となったことで、社員自身がデジタル化をはじめとする新たな施策を前向きに検討できる貴重な機会にもなりました。このように、**現状の課題を見据え、ユーザーや社員の視点に立って様々なツールや仕組みを取り入れてきたことが、会社の新しい働き方を定着させる大きな推進力にもなってきました。**

こうした試行錯誤の積み重ねが、当社のDX(デジタルトランスフォーメーション)推進の土台となり、社員一人ひとりが納得のいく働き方を選べる環境づくりへとつながっています。

4 今後の方向性・メッセージ

柔軟に進化し続けるKADOKAWAの働き方

当社では、時流に合わせて社員がより働きやすい環境を実現するための施策をこれからも積極的に展開していきます。この数年で現場のITツール活用も進み、今や社員がこれらを使いこなせるよう支援することが、会社としての重要な使命と考えています。ただし、アナログな部分の整理が進まなければデジタル化は本当の意味で機能しません。DXは華やかに語られがちですが、実態は地道な改善の積み重ねです。一步一步、目の前の課題を解決していくことでこそ、時代の変化にも柔軟に対応できます。

また、制度やツールは“使われて初めて価値を持つ”と常日頃感じています。動くなかで不便や不合理を感じる部分があれば、迅速に改善し、サービスや制度を継続的にブラッシュアップする。その積み重ねが、変化の激しい現代においてどの企業にも求められる姿勢だと思います。実際に当社でここまで柔軟な働き方が根付いたのも、社員のユーザビリティを大事にしてきたからだと思います。とはいえ、コストと利便性のトレードオフとなるケースも発生します。例えば、社員からも「オフィスレイアウトの変更に伴い頻繁な引越が発生したり、オフィス



人事企画部 佐藤 良介様

スペースの有効活用のために資料の整理整頓が必要になったり正直手間がかかった」という話がありました。しかし、それを理由に立ち止まるのではなく、**積極的に社員の声を聞き、不便・不合理に感じている点があればスピード感をもって改善していく——これこそが、これからの時代に必要な姿勢であり、まさに今のKADOKAWAを象徴するスタイルだと思います。**