

スタートアップの外国人材活用と DE&I — 株式会社 Paidy の事例 —

九 門 大 士

株式会社 Paidy (以下、Paidy) はラッセルカマー氏 (現・代表取締役会長) が 2008 年に日本で設立したスマートフォンで完結するあと払い (BNPL) サービスを提供する企業である。ペイディのサービスは携帯電話番号とメールアドレスのみでクレジットカードの登録がなくても利用できる仕組みとなっており、ファッション、食料品、家電、デジタルコンテンツなど約 70 万の EC サイトで利用できる。その特徴の 1 つは、分割手数料なしで、最大 36 回のあと払いができることである。本稿では、同社へのヒアリング (2023 年 6 月 13 日) や 2024 年 6 月の同社発表資料を基に、外国籍社員の採用や DE&I の職場での実践について述べる。

40 か国の外国籍社員が社員の約 6 割

Paidy の創業者はカナダ人のラッセルカマー氏 (現代表取締役会長) で、同氏の父親が外交官であったこともあり、カナダ生まれの香港育ちでその後日本にある外資系金融会社で勤務していた。2008 年に Paidy の前身となる株式会社エクステンジコーポレーションを創業した後、株式会社 Paidy に社名変更し、2021 年 9 月にはアメリカのペイパルホールディングスによる同社の M&A が行われた。

同社の社員は約 230 名 (210 名が日本在住、約 20 名が日本国外に在住) である。国外在住の例としては、アラブ首長国連邦 (UAE)、フィリピンなどがあり、勤務時間を考慮して日本との時差が 3 時間～3.5 時間までは採用時の許容範囲としている。同社は国籍を問わず採用しており、40 か国の外国籍社員が在籍し、全社員の約 6 割を占めている。営業、カスタマーサポートの対応は日本語でないと難しい面があるが、それ以外の部門は主に英語で業務を行っている。様々な文化背景や経歴を持つ人材が集まっており、部署によってはロシア人とウクライナ

人が隣の席で勤務していることもある。

同社は多様な人材が働きやすい環境づくりにもこだわっている。在宅ワークやオフィス勤務は、社員の都合に合わせて選択することが可能で、海外からリモートワークをする外国籍の社員や、家族の都合などで海外から在宅ワークをする日本人社員もいるなど、個々の状況に合わせた柔軟な働き方を選択できる。

Paidy は原則として新卒採用は行っておらず、すべて中途採用である。採用の形式としては、同社の社員や元社員などを含めたレファール (縁故) 採用が多い。例えば、フィリピン出身の従業員が同国から紹介したり、それ以外にベトナム、台湾、中国、アルゼンチン、インドなどからもレファール採用があり、出身国は限定していない。採用エージェントも利用しており、既に日本で働いている社員、または直接外国から来る社員両方がいる。日本の他社で英語環境で勤務していた人材が転職してくるケースもある。

ペイディバリューに合致する人材を採用

多様な人材を採用するからこそ、採用時には同社の企業文化に合うことを重視しており、マルチカルチャーな環境で働くことに価値を見出せる人材であることが重要である。同社が 2020 年に明文化したペイディバリューなどの基本的な考え方に合意できない場合は採用しない方針である。ペイディバリューは、「勝ちにこだわる」「結果を出す」「大切なピースになる」の 3 つの柱から成るもので、人事評価制度もこれに合わせて作成している。

同社はペイパルホールディングスの傘下にある企業であるため、人事制度的にはグローバル企業と同じいわゆるジョブ型であり、一部の例外を除いて部門間の異動は基本的にはない。キャリア成長につい

では、成長する余地が20%程度ある人材であれば、それを1～2年働く中で埋めていく。例えば、業務を通じて成長できるプロジェクトの機会を与えて、半年に1回の振り返りミーティングを実施している。上司と部下がお互いにウィンウィンになるために、成果を出しつつ部下が成長できるような業務を担当できるようにしている。

社内の書類は2021年までは日英併記していたが、現在は基本的に英語になっている。日本語に翻訳する場合もあるが、書類の目的と翻訳する時間を考慮して、日本語に翻訳する必要があるか検討している。業績評価は日本語版と英語版の両方を作成している。

日本語のみを話す日本人社員は営業やカスタマーサポートに主に在籍しているが、その割合は社員全体の21.3%と少ない。会議での言語は、英語のみ使用、日英併用、日本語のみ使用など、議題や参加者に応じて行っている。最近では英語を話す人材が増えており、社内で利用する Slack のメッセージが英語のみになるなど変化している。言語の学習サポートは、外部の語学学校などに通学する金額の半分を会社負担としている。

職場での DE&I がイノベーションを加速

Payd の特徴として挙げられるのは、DE&I (ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン) が組織に強く根付いているという点である。同社の多様性は、社員の約6割が外国籍社員であること、キャリア面でも約9割が金融業界以外の出身であること、女性社員の約5人に1人が管理職に就いていることなどからもわかる。同社が発表している2024年の同社社員へのアンケート調査によると、社員の91.8%が「人種や性別、言語を問わずお互いをリスペクトしている」と回答している。また、社員の97.6%は「様々な経歴を持ち、ユニークで魅力的な社員がいる」と回答している。

同社が DE&I を重要視する理由は、ダイバーシティな環境がイノベーションを加速すると考えているためである。そのため、社内で衝突が起こることもあるが、それもイノベーションを起こすためには必要なこととしている。同社のサービスは、「様々な人が自分らしくいられるため」をコンセプトにしたもので

あり、その商品を考える際に、インクルーシブな職場環境があることは重要である。例えば、同社のカードの初期設定の名前は「AYUMU YAMADA」と、性別がニュートラルな名前にすることでジェンダーフリーのコンセプトを製品の細部に活かしている。

日本企業には DE&I に取り組む際に、女性の管理職比率や外国籍社員の数を増やすという定量的な指標を打ち出す事例も多く見られる。しかし、本質的には、表層的な多様性だけではなく、価値観や嗜好性など深層的な多様性も考慮する必要がある。また、その取り組みから何らかの価値が生まれているかこそが重要である。

アンコンシャス・バイアスを認識する重要性

では、他者と違うということがなぜ重要なのか。先述のペイディバリューの「大切なピースになる」の中には、「替えの効かない貢献をする」という要素が含まれている。これは、その人にしかできない仕事に価値があるということであり、同社の人事評価でもあなたにしかできないことは何かを聞いている。個性やユニークさを大事にしているというより、そもそもすべての社員が個性的だという前提から始まっている。その上で仕事を通じてどういう価値を生み出すことができるのか、という点でダイバーシティの活用を求めている。

アンコンシャス・バイアス (無意識の偏見) を認識することも重要である。同社の採用において、大きく偏見がある人材は採用しないというものがある。どういう背景の人材であっても個人をリスペクトすることが大切ということである。例えば、「彼(彼女)の人となりは嫌いだが、仕事のスタイルは好き」という意見を言う人もいるし、または逆もあるが、個人への感情と仕事は区別することが重要で、そのために個々の実力を最大限発揮してもらうようなインクルーシブな職場作りをしている。

同社社員には、国籍やジェンダーなどについて、自分の色眼鏡 (偏見) がどういうものを理解している人や、他者から色眼鏡で見られた経験がある人が多いという。言い換えると、自己認識が明確な人材が多く、自分自身の身体感覚として DE&I を持っている人が多いということである。

(くもん たかし・アジア研究所教授)