

カルビー株式会社

製造業

大企業

「一人ひとりの成長が会社の成長」というダイバーシティビジョンのもと、工場の勤務シフト改革により生産性向上、品質改善を実現

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 「会社の成長に必要不可欠」と経営トップが強く公言
- 数値目標に対する強いコミットメント

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- ダイバーシティ委員会を中心として皆を巻き込んだ活動の実施
- 経営トップ自らが発信、社員との直接対話によって目指す経営を実現
- 工場におけるシフト改革

ダイバーシティ経営による成果

- 勤務シフト改革による生産性向上、品質改善

Data

■企業概要

会社設立年	1949 年	資本金	11,946 百万円
本社所在地	東京都千代田区丸の内 1-8-3 丸の内トラストタワー本館 22 階		
事業概要	菓子・食品の製造・販売		
売上高	199,941 百万円（連結、2014 年 3 月期）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 3 月現在）
総従業員数	3,259 人（うち非正規 1,634 人）
属性ごとの人数等	【女性】1,668 人（うち非正規 1,087 人）、女性管理職比率 14.3%
正規従業員の平均勤続年数	14.8 年（男性 17.5 年、女性 12.1 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

「会社の成長に必要不可欠」と経営トップが強く公言

カルビー株式会社（以下「同社」）は 1949 年設立、菓子・食品の製造・販売を行っている。2009 年 6 月、現会長がカルビーの会長兼 CEO に就任し、翌年の 4 月からダイバーシティ推進活動が本格的に開始された。

会長がダイバーシティの重要性を認識したのは 2001 年、ジョンソン・エンド・ジョンソンの日本法人社長を務めていたときであった。世界から 50 名程の経営層が集まり定期的に開催されるグローバルミーティングに参加した際、アメリカ人の上司から「日本は何をしているのだ。日本は宗教などの特有の理由が無いにもかかわらずダイバーシティが全く進んでいない。外資系企業で、多様な人材、特に女性の活躍が実現できていないのはおかしい」と指摘を受けた。確かにそのとおりだと感じ、日本法人でダイバーシティ経営を実践したところ、組織が活性化し大きな成長につながった。この成功体験により、現会長はダイバーシティが経営に及ぼす効果を強烈に意識したのである。

「ダイバーシティ経営を推進する目的は会社を成長させるためだ」と会長は断言する。会社が成長するためには、会社のポテンシャルを引き出すことが必要不可欠であり、そのための大きな課題の 1 つがダイバーシティの推進であると強調する。

数値目標に対する強いコミットメント

ダイバーシティ経営を推進するにあたり、単に定性的な目標を定めるだけではうまくいかない、定量的な数値と切り離してしまっては会社の経営としてはあり得ないと考え、女性採用比率や女性管理職比率などの数値を重視している。「会社の経営はオブジェクティブズから始まる。これは数字をもとに定めなければいけない」と会長は考える。前職でダイバーシティ経営を実践していた頃は、自身の定年までに、女性比率を全社員の 35%、管理職の 25%、執行役員の 25%にすることを宣言していた。同社では、2020 年までに、女性の管理職比率を 30%にすると、全社員の前で宣言している。かつての護送船団方式の右肩上がりの時代とは異なり、現在は成熟した厳しい競争の時

代であり、競争を勝ち抜くためには、一人ひとりの社員が持てる能力を最大限に発揮することが必要不可欠である。高齢化が進む中、これまでの人材構成がそのまま推移し、高齢化した男性社員のみで構成された画一的な組織となってしまうとは、競争に勝ち抜くことは不可能であり、ダイバーシティを推進するのは当然のことであると強調する。

社員の中には、ダイバーシティの推進に対して、現時点では意識が低い者がいるのも事実である。しかし彼らの意識も高めていかなければ会社の成長は見込めず、会社の存続をも揺るがしかねないというトップの強い危機感のもと実践している。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

ダイバーシティ委員会を中心として皆を巻き込んだ活動の実施

2010 年 4 月に社員 15 名のダイバーシティ委員会が発足し、ダイバーシティ推進に向けて社員の啓発活動が開始された。1 年目には、ダイバーシティの内容や推進目的、意義について社員に理解してもらうため、事業所などでの説明会を開催することから開始した。同時に、多様な社員一人ひとりが意見を述べることで様々な視点から課題を抽出して解決策を導くことの重要性についても伝えていった。さらに、カルビーグループで初の全社横断型手上げ制の大イベント「ダイバーシティ・フォーラム」も開催した（以後、毎年開催）。その他、ダイバーシティ推進における根源的な問題点を探るために社員アンケート調査を実施したり、両立支援制度についてのハンドブックを作成・周知したりするなど啓発活動も進めていった。

2 年目に入り、活動をさらに浸透させるために、本社のみならず製造工場も巻き込んでいくための仕掛けとして、工場部会の設立、女性キャリア支援のための部会の設立のほか、社員同士の理解・共感を促すためのコミュニケーション部会も設立した。また、委員会メンバーの活性化を図るため、公募による新メンバーの募集もおこなった。各部会の活動を中心に、定期的な草の根活動を実施することで、ダイバーシティ推進と理解の促進に努めた。

3 年目以降は、1、2 年目で収集した意見を人事制度に反映することも視野に入れ、人事の責任者がダイバーシ

ティ委員会の委員長となった。2014年には委員長が3代目となり、委員会メンバーも徐々に入れ替わっている。ダイバーシティ委員会のOB・OGが増えていくことにより、多数の社員の協力のもとで、様々なアイデアを出し合いながら、ダイバーシティ推進に向けた活動が進められている。

カルビーグループでは、ダイバーシティを「理解」→「納得」→「行動」の3ステップで進めている。「理解」→「納得」のプロセスを経なければ、人間は行動に移ることはできない。「理解」の度合いは人により大きく異なり、「納得」のスピードについても人により異なる。そのため、このプロセスについては辛抱強く取り組むことが重要だと考えている。現在は「理解」→「納得」の段階にあり、この段階を過ぎてしまえば「納得」→「行動」のプロセスには、時間は要しないことが多い。ダイバーシティ経営の重要性を「理解」し「納得」してもらうためにも、その結果が数値として可視化されることが重要だと考えている。

経営トップ自らが発信、社員との直接対話によって目指す経営を実現

同社では、経営トップと直接対話する「タウンホール・ミーティング」を、会長・社長が就任した2009年から実施している。「タウンホール・ミーティング」とは、原則として、年2回、全国23か所ほどの各拠点を、会長・社長をはじめとする経営層自らが現場まで赴き、直接経営方針などを説明し、社員からの質疑に答えるもので、社員とコミュニケーションを取る重要な機会である。会長・社長自身が他の仕事よりも重要だと強く認識し、継続して実施している。

その他にも、会長を塾長、相談役を名誉塾長とし、「学ぶことの大切さ」について対話する「松塾」が複数の拠点で開催されている。「松塾」は、塾長と名誉塾長の名前の頭文字から命名された。塾長・名誉塾長に加え、自ら手を挙げ参加した社員らにより、所属部門や役職を越えた議論が行われる。4年目となる2013年度は、実施回数6回、延べ112名が参加し、積極的な対話が繰り広げられた。

一方で、管理職以上の人材の登用に際しても、多様性が必要という会長・社長の意向が具現化されている。例えば、2014年現在、執行役員である中日本事業本部長は、同社のマーケティングリサーチの分野の礎を築いてきた実績を買われ、育休中に課長試験に合格した。その後も「育児勤務」（時短勤務制度適用）のままで部長職に昇格している。本部長職に登用する際にも、会長自らが「会社は時間を求めている。育児勤務であっても成果を上げてくれるのであれば全く構わない」と背中を押したことで、毎日16時に帰宅する本部長が誕生した。こうして、能力のある人材を抜擢し登用する動きの中でも、経営層が存在感をもって方向性を提示している。

工場におけるシフト改革

湖南工場では2013年に実施された勤務シフトの改革により、時間的制約のある育児勤務者も活躍できる環境・風土が醸成されている。

これは、複数の育児勤務者からの「オペレーターに戻りたい」という声を受けて始まった改革である。オペレーターは、製造ラインにおいて製造作業や機械の調整を担う重要な役割である。ライン立上げ時からオペレーターとして製



▲全国で開催される「タウンホール・ミーティング」（左）「松塾」の様子（右）

造ラインに携わっていた彼女らに、どうしても基幹要員として活躍してほしいという上司の思いとも合致した。また、製造ラインの稼働率向上による生産拡大が経営計画の中でも謳われており、ライン稼働日を増やすためにオペレーターの増員が必要でもあった。

工場では、原則 24 時間 3 交替で商品を生産しており、育児勤務者はいずれの勤務シフトにも当てはまらないことから、間接部門への異動を余儀なくされたり、補助的な業務に就かざるを得なかったりと、産休前に身につけた経験やスキルを活かすチャンスがなかった。改革前は商品ごとにチームを組んでシフトを回していたため、育児勤務者を日勤に固定すると、その他の社員は日勤を除く 2 交替勤務となってしまう。全員が納得する勤務シフトを作成するために、課長は課内メンバー 140 名と面談し、社員の能力に合わせた人材配置、業務の効率化を図る必要があることを説明し、社内の理解を得た。

その後、製造スキル習得のための研修を行い、課内全員の多能工化を進めた。これにより、勤務に制約のある社員以外は、どの商品の製造工程にも就くことが可能となった。また、多能工化の結果として急な欠員にも対応できるようになり、育児勤務者のみならず、全員が安心して勤務できる環境が実現した。

ダイバーシティ経営による成果

勤務シフト改革による生産性向上、品質改善

前述の勤務シフト改革によって、2013 年度は製造原価を 2.1%（2012 年対比）削減することができ、年間の生産額も約 28%（2012 年対比）増加するに至った。また、生産性向上の結果、残業時間は約 20% の削減となった。

産休前から活躍していたスキルの高い女性社員らが復職し、新たな勤務シフトの運用が始まると、彼女らは、その能力を活かして様々な課題を見つけ、原料処理、加工、味付、

包装、製造設備の改善を通常業務と並行していった。企画立案やその検証、データ分析などに、上司や他の社員を巻き込みながら取り組んだ結果、後工程待機時間の削減、包装機的能力向上、製品品質の向上、品質管理チェックの仕組み構築などに繋がった。

この工場の取組を、年に 1 回開催されるグループ全体の成果報告会で、育児勤務者自身が発表したところ、他工場勤務者だけでなく工場勤務以外の者からの反響も大きかった。これをきっかけに他工場からの視察も増え、同様の取組を検討し始めた工場もある。会社全体が生産性向上に向けた人材配置、環境構築に向けて「行動」に移り始めている。



▲湖南工場でポテトチップスを製造する様子