

「自主性」こそが ダイバーシティ推進の強みです

カルビー人事総務本部ダイバーシティ推進委員会委員長 新谷英子氏

「かっぱえびせん」「ポテトチップス」で馴染み深いお菓子メーカー大手のカルビーだが、実は「ダイバーシティ」に関しては、日本企業の中でもトップランナーとしても名高い。その決意は、2010年に「女性管理職比率を2020年までに30%」と、松本晃会長兼CEO自らがコミットメント、世間をあっと驚かせたことから明らか。果たして同社が推進するダイバーシティの神髄とは何か。実際に現場で指揮する新谷英子氏を直撃した。(聞き手／本誌編集長・和泉貴志)



(カルビー新谷氏インタビュー)

「1世紀遅れている」の

衝撃度

Q:「ダイバーシティ委員会」の役割とは何でしょうか。

新谷: まず、当委員会は今年で8年目を迎え、私は4代目の委員長として昨年就任しました。任期は概ね2年です。活動内容は年代によって多少変わりますが、現在は、丸の内にある本社での推進と、全社規模での推進の2本立てです。

具体的には、例えば、当社の会長兼CEOの松本が、「働き方改革を進めましょう」と号令をかけたなら、これを全事業所、全従業員に届けたら、またはより具体的にどのような方策で臨むかなどを決めたりするのが任務です。

また、2010年から毎年開催す

る「ダイバーシティ・フォーラム」というイベントの企画・運営も大事な仕事です。要するに、松本が描くダイバーシティの戦略を執行するセクシオンで、「現場の指揮官」の役目です。

Q: ジョンソン・エンド・ジョンソン日本人の社長だった松本さんが、2009年にカルビーの会長兼CEOに就任した際、当時のカルビーにおけるダイバーシティの低さに「この会社は1世紀遅れている」と驚き、改善に向けて舵を切ったという話は有名です。しかし、カルビーは以前から、女性にとって働きやすい企業としても著名ですが、松本さんが抱いた危機感とは何ですか。

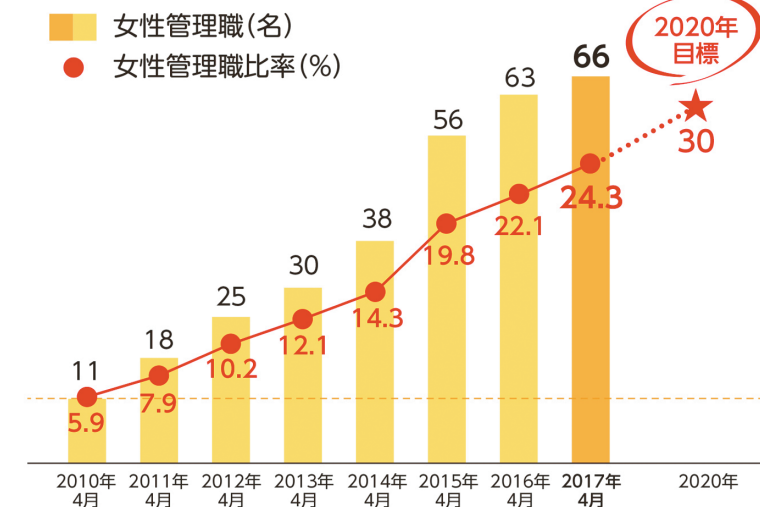
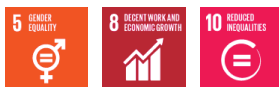
新谷: 実にシンプルな話です。松本会長は「女性管理職は何人?」と尋ねたのです。これに対し私達は困惑しました。そもそも「女性管理職の割合」など意識したことなどありませんでした。しかも、ご指摘のように、女性社員も、これまで「自分は普通に活躍している」と考えていた状況だったのです。

Q: これが、カルビーがダイバーシティを推進する大きなきっかけだったのですか。

ダイバーシティの取り組み

～ カルビー新谷氏インタビュー ～

SDGs との関連



新谷…そうです。当時の女性管理職の比率は5%程度に過ぎませんでした。松本の言を借りれば、社員の男女比率が概ね6対4に対し、「女性管理職5%」という数値は、外資系ではあり得ない、あまりにも遅れている、とのこと。そこで松本はこれを改善すべく、2010年に「この比率を2020年に30%」とい

う数値を掲げ、しかもこれにコミットメントしたので。Q…松本会長は、「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」を掲げ、改革をスタートしましたが、新谷さんがダイバーシティに関わることになったきっかけ、そして委員会に参画した後の活動は、どのようなものでしたか。

新谷…2011年、当委員会のメンバーを社内公募した際に、「これは面白そうだ」と思い手を挙げたのがきっかけです。そして、キャリアに関する社内アクションを実行した時に、キャリア意識についての問いだったのですが、大半の男性は将来のキャリアを描けているのに対し、女性の多くはこれを描けていない、という事実を発見しました。そ

こで、女性も将来のキャリア設計を意識できるようにサポートしなければならぬ、と考え、「キャリア支援部会」が設立されました。こうして私はこの部会に参画し、女性のキャリア支援活動を展開しました。

女性社員に対する「将来像」支援

Q…なぜ、女性はキャリアを描けなかったのでしょうか。

新谷…今後会社の中でどのように生きて行くのかよく分からない、「もやっ」としていたのが実情で、「退社」という選択肢はないのですが、逆に「管理職」という選択もほとんどない状況でした。要するに、お手本となるロールモデルがほとんどなかったのです。

出産して、産休や育児休暇をしっかりと取って、復職して、そして管理職になったという女性の先輩を、女性社員はほとんど見たことがなかったのですから、ある意味仕方ありません。

Q…すると、まずは女性社員の意識改革から始めたのでしょうか。

新谷…当社の場合、トップダウンとボトムアップで一気に進めたので

す。ボトムアップのところでは、女性の意識改革と男性に対する理解度アップを迫りました。また同時に、トップのメッセージは非常に重要なので、松本のメッセージを直接伝えるワークショップも開催し、ダイバーシティの重要性について熱く語ってもらいました。

Q…やはり、トップダウンは必要なのでしょうか。

新谷…もちろんです。ダイバーシティを推進するには、トップのリーダーシップがなければだめで、何よりも大事です。現在でもダイバーシティに関して伺いたい、と他社さんからオファーが来ますが、やはりトップのリーダーシップがないとうまく進まない、という感想を漏らす方が少なくありません。

トップダウンとボトムアップ

Q…さて、委員長の役割とは何でしょうか。

新谷…従業員の皆さんに、カルビーのダイバーシティの方向性を知ってもらうことです。1つ具体例を挙げると、「タウンホールミーティング」でのオプションでしょうか。年1回



トップのメッセージを従業員に直接伝える場として、全国各地に松本や社長兼CEOの伊藤秀二が出向いて説く会があります。そこには「オープンション」が設けられ、ダイバーシティがテーマになった時には、委員長から、これについて話をします。

Q:しかし、丸の内から「ダイバーシティだ」と発信しても、やはり地方の製造現場との間では、温度差があるのではないでしょうか。

新谷:いいえ、今となつては皆さん非常に活発です。実は現体制は「丸の内」が総てを統括する中央集権型ではなく、あくまでも「権限移譲型」のスタイルを採っているのです。まさにボトムアップです。当社は4つの地域事業部制を採用していますので、各事業部のトップである本部長のリーダーシップでダイバーシティを推進するという方針なのです。ですから、各地域で委員会が設立され、自発的に推進しています。むしろ地方の方が活発ではないでしょうか。

Q:各委員会は何を行なうのでしょうか。

新谷:委員会に参画する従業員は、全員本業と兼務なのですが、例えば毎月1度ミーティングを開き、ダイ

バーシティ推進のための具体的な活動などを決めたりしています。もちろん、スケジュールの許す限り私もこうした会合に参加し、またキャリア研修やワークショップの要望が舞い込めば、可能な限り出向いています。

Q:すでに8年目を迎え、「種時き」の段階を終え、着々と芽が伸びている、という印象ですが。

新谷:そうですね。すでに地域の活動が本当に根づいていると実感しますし、これが当社の強みだと思います。

Q:より具体的に、各委員会はどのようなことを推進しているのでしょうか。

新谷:各地域によりそれぞれ事情が異なりますが、分かりやすい例として、「産休後の製造ラインへの復職」が挙げられます。工場には育児勤務の従業員が沢山いますが、昔は出産・育児休業した従業員は、これまでのラインに復帰できないのが普通でした。工場は24時間稼働しているため、深夜労働が伴うシフトに組み込むことが難しかったのです。その結果、有能な人材としても復職後は、ラインの補助作業に回らざる

ダイバーシティの取り組み

～ カルビー新谷氏インタビュー ～

SDGs との関連



を得なかったのです。

しかし、会社としては、優秀な女性従業員にもっと活躍してほしいわけで、現場復帰を望む女性従業員もいました。そこで、工場長を中心とした委員会が主軸となって改善策を考え、結果的に、時間短縮ながらも日勤で働けるシフトを導入したのであります。以前なら、育児勤務者が工場の主任や班長になる例など、ほとんどありませんでしたが、今ではいくつ事例も出て来しました。

Q…全国各地で自主的に進められているダイバーシティの取り組み事例については、やはり本社が常に取

集し、情報共有の一環で、全国の事業所にフィードバックしているのですか。

新谷…いえ、最近では「常に」という程行なっている

ません。あくまでも権限委譲が基本です。しかし、年1回のダイバーシティ・フォーラムの場を使い、全国の活動事例の中で秀でたものを投票で選んで、表彰しています。

Q…あくまでも「自主性」にこだわるのはなぜでしょうか。

新谷…地域の課題は、その地域の人間でなければ分からないので、自分達で考えて解決するのが一番だと考えるからです。むしろ、この「自主性」が当社のダイバーシティ推進の「強み」でもあるのです。

すでに「育児」は制約にならない

Q…女性の管理職比率に関してはいかがでしょうか。

新谷…2017年4月1日現在で、24.3%に達しました。後3年で6ポイントの上乗せです。

Q…「2020年に30%必達」のコミットメントの必達には、前述の「キャリア研修」が重要だと思えますが、具体的なアプローチに関しては。

新谷…女性管理職比率のアップに関しては、当委員会が直接何かができるわけではありません。あくまでも人事部や地域事業本部との連携となります。

具体的には現在、年に1回「サクセションプラン・ワークシヨップ」というものを開催して取り組んでいます。

Q…「サクセションプラン・ワークシヨップ」とは何でしょうか。

新谷…これは女性社員だけを対象にしたものではなく、次世代を担う人材を発掘するワークシヨップで、どの部署にどのような人物がいるかわれば人材のポートフォリオのようなものを共有する会です。そしてここに女性の項目を設けて人材共有をしています。社内にとどのような逸材がいるか、他の社員は案外知らないものです。ですから、このワークシヨップを機会に全社的に人材を発掘し戦略的に育てていくのです。

Q…カルビーのダイバーシティ推

進も8年目を迎えましたが、現状として手応えはいかがでしょう。

新谷…現在「キャリア研修」はそれほど重要ではなくなってきました。すでに次のステップに進んだからです。というのも、お話ししたように、以前は女性社員が「キャリア」を意識するという概念すらなかったのが重要でしたが、今では女性管理職も増え、参考となるロールモデルも沢山存在します。「自分のキャリアは自分で作るもの」という意識がで上がりつつあると感じます。

しかも、現在全管理職の内24%以上が女性で、さらにこの内の約38%が子供を持つ方です。ですから「育児」はすでに、管理職になる上での制約ではなくなっています。

Q…最後に一言お願いします。

新谷…近い将来、そもそも「ダイバーシティ」と言葉がなくなることを目指して、これらも頑張ります。

