

— 動き出したダイバーシティの取組み —

「取材協力」株式会社カルビー（東京都千代田区）

2020年には女性管理職比率を30%に

ダイバーシティへの果敢な取り組み

「かっぱえびせん」で知られるカルビーは、1949年に設立された菓子や食品を製造・販売する会社です。

創業から間もなく70年を迎える同社で「女性の活躍なしにカルビーの成長はない」という方針に基づき、ダイバーシティへの取り組みが始まったのは2010年のことでした。

同社人事総務本部ダイバーシティ委員会の新谷英子委員長によると、2009年に就任したカルビーの現会長兼CEOが、外資企業の日本法人社長としての経験を踏まえて「女性の活躍」という方針を打ち出し、翌年4月に社員15人で構成されるダイバーシティ委員会が発足。委員会設立当初は、ダイバーシティの内容や推進目的、意義などについて社員に理解してもら

うことから始め、全国各地の事業所で説明会を重ねるなどの活動を展開していきました。

活動初年度には、カルビーグループで初めてとなる全社横断型で有志参加の「ダイバーシティフォーラム」も開催。社員を対象とするアンケート調査の実施や両立支援制度のハンドブック作成など、周知・啓発活動にも着手しました。

「2年目からは活動をさらに浸透させるため、本社だけでなく製造工場も巻き込む仕掛けとして工場部会や女性キャリア支援のための部会を発足させたほか、社員同士の理解・共感を促す目的でコミュニケーション部会も設立。3年目以降は、1・2年目の取り組み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



社内で開催されているダイバーシティへの理解を深めるためのワークショップ



昨年11月の「ダイバーシティフォーラム」では参加者全員による紙飛行機飛ばしも実施



ダイバーシティ委員会の新谷英子委員長

委員会の委員長となっています」（新谷委員長）

企業常識打ち破るカルビーの挑戦

新谷委員長によると、2009年に就任した現会長兼CEOに「1世紀遅れている」と指摘されたカルビーの管理職に占める女性比率も、当時の約5%から今年4月には24.3%まで上昇しているものの、同社では2020年までにこの比率をさらに30%まで高めることを目指しています。

その管理職以上の人材登用についても、多様性が必要という経営幹部の意向が具現化される形となっており、育休中に課長試験に合格した後も時短勤務制度の適用による「育児勤務」のまま部長職に昇格し、本部長職への登用に当たっても、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」と後押しして、毎日16時に帰宅する本部長も誕生するという日本の企業常識では考えられないような事例も生まれました。

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ます。これは、「理

解」→「納得」のプロセスを経なければ人間が行動に移れないという考え方に基づくものです。

女性管理職比率を2020年までに30%に高めるという目標も、ダイバーシティ経営の重要性を理解し納得してもらったため、その結果が数値として可視化されることを重視するものにほかなりません。

ダイバーシティで売り上げ10倍の商品も

カルビーにおけるダイバーシティの取り組みを象徴する商品として、1991年に発売されたシリアル食品「フルツグラノール」があります。

2010年頃までは年間30億円前後の売上で推移していましたが、商品名を「フルグラ」に変更し、カルビーとして朝食市場に打って出るため会長自らが2012年に立ち上げたプロジェクト「フルグラ100」では、性別や年功序列といった考えを捨てて意見を出し合った結果、それまでのカルビーでは考えられなかった様々なアイデアが生まれ、2016年度には年間売上が292億円に達しました。

当時、貴重だったコメの代わりに小麦を使って1955年に発売された「かっぱあられ」がカルビーの原点と言われ、1964年に小エビを使うことで栄養価も向上させた画期的な商品が今も人気を維持している「かっぱえびせん」です。

こうしたカルビーにおけるイノベーションのDNAが、ダイバーシティというアプローチによって活かされた商品が「フルグラ」と言えるかもしれません。