

第1回くまもと活性化フォーラム テーマ「カルビーの働き方改革の取組み」

◇ 平成29年11月2日開催

◇ ゲストスピーカー 江木 忍 カルビー株式会社執行役員 人事総務本部長

「カルビーの働き方改革の取組み」発表概要

・2009年に新しい経営体制になってからの経営方針は「社員の成長なくして企業の成長なし」です。社員一人一人が成長し、自立的な実行力でそれを成し遂げるという考え方です。

・「自立的な実行力」を実現する3つの約束が「簡素化」「透明化」「分権化」です。まず「簡素化」ですが、無駄を無くしてビジネスのプロセスをできるだけシンプルにするということです。それから「透明化」ですが、情報はできるだけディスクローズ（明らかに）しています。最後に「分権化」ですが、職務によって範囲は決まっていますが、徹底的に分権化しています。

・「ダイバーシティ&インクルージョン」を進めており、女性管理職比率が2011年の7.9%から2017年の4月には66名の24.3%まで上昇しています。ただし、2020年には女性管理職比率30%必達ということで、毎年2%ずつ上げていこうと取り組んでいます。

・当社のポリシーは何といても「成果主義（Pay for Performance）」です。経営方針を実現するために、「C&A（コミットメント&アカウンタビリティ。約束と結果責任）」を導入し、仕事の目標がトップから順にブレイクダウンして一貫するように設定されています。

・役職者（本部長・部長・課長）のC&Aは、期首の目標はもちろん、結果も全て、社内ポータル（イントラネット）で公開しています。その狙いは「よい意味での緊張感を与えること」、「管理職のC&Aを手本に、C&Aのレベルを上げること」、「経営者からのメッセージになること」です。

・「会社は勉強する所ではない。勉強したことを使って、結果を出す所だ。」というポリシーの下に、直雇用者全員を対象とした自己啓発制度を導入しています。受講方法も、「通信教育」、「通学コース」、「オンラインコース」等の中から、自分の学びたいことを選びます。修了者には会社から補助金が支給され、学ぶことを応援しています。

・また、やる気のある社員にキャリアチャレンジの場を提供しています。部長・課長など現行より上位の役職を目指す「役職チャレンジ」、違う職種にチャレンジする「仕事チャレンジ」、有期社員が社員を目指す「社員チャレンジ」などがあり、「社員チャレンジ」により毎年20名前後の有期社員が正社員になっています。

・当社では「ダイバーシティは成長のエンジン」と考えており、従業員の半数を占める女性の活躍を最優先課題として取り組んでいます。これはトップのコミットメントであり、2010年度からダイバーシティ委員会を設置して、理解→納得→行動の3ステップとして徹底的に推進しています。

・本社及び地域事業本部では、フリーアドレス制度を導入しています。ダーツシステムで自動的に座席を決めるため、固定のデスクはありません。私たちに割り当てられるのは、小さい個人ロッカー1つだけなので、徹底的に紙を減らしてデータ化しないとすぐ溢れてしまいます。フリーアドレス制度導入前後で、紙を70%削減し、ペーパーレス化することで生産性が向上したという実感があります。

・2014年度に在宅勤務制度（テレワーク）を導入し、育児や介護者に限定せず、利用申請して上司が認可した人は利用できることとなっています。丸の内本社では、現在300人超が勤務していますが、約半数が制度利用の登録をしています。

・7月24日の「テレワークデー」には、丸の内本社勤務者は、基本、全員がモバイルワークをできるように準備をして臨んだところ、約8割270名の職員がモバイルワークを利用しました。そのアンケート結果について、約7割が業務効率が向上し、約9割がライフワークバランスが向上したと回答しました。また、9割以上が今後もモバイルワークを利用したいと回答し、その半数が週2日以上利用したいと回答してくれました。

・従業員の声を踏まえ、丸の内勤務者を対象に、毎月第3水曜日を「モバイルワーク・デー」とし、業務効率、ライフワークバランスの向上や災害など非常時への備えを目的として、規程を超えた運用を始めています。