

ふくしま女性活躍応援会議「リーダーパワーアップセミナー」

2017. 8. 2 (水)

演 題：「掘りだそう、自然の力。～人の成長と企業の成長～」

講 師：カルビー株式会社代表取締役社長兼 COO 伊藤秀二さん

(抜粋)

私どもがどのようにして、女性活躍と会社の変革を同時に進めているのかという話をさせていただきます。その中で「人の力を最大化する」ということが重要なんですね。ここでは女性がテーマになっていますけれども、男性も含め、人の力をどれだけ最大化していくかが重要であって、そのキーとなるところをどうやって進めてきたかについての話をさせていただきます。さらには、ダイバーシティを推進していますけれども、女性活躍だけではなく、最終的には働き方も一緒に変えていかないとなかなかうまくいかないということを経験していますので、そういった話をさせていただきたいと思います。

今日のテーマは女性活躍をどうしていくかということですが、単に女性が活躍すればいいということだけでなく、何において活躍してどう変わっていくのか、そういうことも一体になっていたほうが取り組みやすいと思います。女性の管理職を増やすということも重要なことですが、そうすることによって会社の何を変えていくのか、組織の何を変えていくのか、こういう部分と一緒にしていると非常にやりやすいわけです。

2009 年は私が社長になった年ですけれども、この年はカルビーという会社が創立 60 年、いわゆる還暦を迎えた年でもあり、ここから大きく転換していきました。具体的には、創業家が経営から外れてパブリックカンパニーに変わっていくことを決断した年になります。その中で、グローバル食品企業へ転換していこうということがありました。日本では有名なカルビーですが、将来を考えると、グローバルで戦えるような企業になっていかなくてはなりません。そこで、継続的な成長と高収益体質を実現するために、コスト・リダクションとイノベーションというテーマを設けました。

それを実現するためには社員一人一人が自立的な実行力を持たないとだめです。言われたことだけをやっていく企業ではこれからの成長はない、それぞれの組織が自分で考えて、自分で決めて、自分で進めるような会社にならなくてはならないということがありました。それができないのは、実は社員が悪いのではなく、会社の仕組みがまずいわけです。そこで、改革の方向性として、もっと会社を「簡素化」しよう、誰でも自分の会社の中身がわかるように「透明化」しよう、どんどん「分権化」しよう、この方向性で変革していこうとしたわけです。

では、どんな変革をしてきたかというと、日本の最大の資源は「人」であり、そこが成長していなかったら企業は成長しないということでもあります。もうひとつ、これは特に新入社員によく言うのですが、大きい会社だからとか成長しているからうちの会社を選んだとしたら、それは間違いですよ。会社というのは、皆さんも含めて、人が成長しなかったら絶対に成長できません。大きな会社に入ると自分が成長するようなイメージを持ってしまうかもしれませんが、決してそんなことはありません。営利組織であろうがなかろうが、そこにいる構成員が成長しない

限り、組織は絶対よくなりません。ここをわからないで入ってきて、ぶら下がっていく人がどんどん増えていってしまうと、企業も組織でも成長は止まってしまうことになります。ここが本当に重要なところです。

ですから、ずっと勉強し続ける、学び続けるといったことがキーになります。

我々は 2009 年から、企業や組織が成長するための概念を打ち出しました。

1 番目はダイバーシティ、いわゆる多様性です。人間、多様性を持っていないと成長できません。

2 番目が社会貢献です。企業や組織が社会のために役に立たなかったら生きていけないです。しかし、このことが実体験としてなかなかわかりません。それで、私は社員に社会貢献活動をさせています。すると、ボランティアの実体験で全く変わります。社会の役に立つということはこういうことなんだとわかるわけです。震災があって、私も除染の作業だとか、仙台に行ってガレキ撤去の作業をかなりしましたが、実際にその現場に行ってそういう作業をしてくると、世の中に役立つというのはこういうことなんだと感覚でわかってきます。これを実体験として毎年やりなさいということで、年間で 7 日間をこういう仕事に使うように社員に言って、ずっとそれを守ってきました。

3 番目は健康ですね。これは自分も含めて、従業員やその家族が健康でないと人間の最大の能力は出ません。この 3 つを成長の力としていこうという方針を決めています。

昔は、何らかの理由があって男の人が課長になりやすい風土や制度が整っていたので、これからはその制度を壊して行って、無理やりでも女性の管理職を増やさなければいけない。女性が 4 割いたら、4 割が管理職で違和感はないでしょう。そうしないと組織の多様性は生まれませんし、女性の意見もなかなか出てきません。もちろん今まで働いている人の中にも一生懸命やっている人がいますけれども、新しいパワーとして女性の力をどんどん発揮してもらいたいというのは、グローバル企業となるための成長のエンジンとして社員を大切にしていきたいという思いからなんです。女性は男性と同じぐらい優秀です。結果として役割分担のような表現になっているときがありますけれども、それは、優秀な女性をそういったポジションで活躍してもらわない手はないというだけだと思います。

ポイントは 2 つです。うまくいく秘訣の 1 つ目は「Top Management Commitment (トップ・マネジメント・コミットメント)」です。一番偉い人、次に偉い人、これが腹決めしないと絶対うまくいきません。

次に「Goal Setting (ゴールセッティング)」ですね。目標を決めないと進みません。我々の目標は女性管理職の比率にしました。これを年次で定めていきます。コミットメントという仕事のスタイルをとっていますので、まず執行役員に対する女性の数を私がコミットします。そして、執行役員に対してあなたは部長を何人つくりなさいといったことを約束事にします。このようにしてゴールの目標値を決めて、それができたかどうかとチェックします。これができないとなかなか進みません。

そこで 2010 年にダイバーシティ委員会をスタートさせました。

また、女性が役員になったり部長職に就くといったときに、自信がないというのが結構あって、そうした管理職予備軍みたいな女性を集めたアネゴネットワークという枠組みをつくりまし

た。これは、仕事終わりのときにみんなで集まって、会社はどのような仕事をしているんですか、社長はどのような仕事をしているんですか、というような話をして、興味がわくようなスタディをやっています。また、メンター制度も続けています。

女性が仕事と両立できるような支援制度はほかにもたくさんあります。フレックスタイム制度は昔からやっていましたけれども、フリーアドレス、直行直帰、在宅勤務などほかにもいろいろやっています。

今は男女とも全く関係なしに、月に何日でも在宅でできます。女性だけではなく働き方そのものを変えることをやっていくんですね。きっかけとしては女性のためにということで始め、それを全従業員に広めていくというやり方でいろいろな革新を進めているところです。

2020年に女性管理職比率30%を目標にして我々は進めています。

いろいろな役割分担の中で、男性は仕事、女性は家庭、みたいなものがあって、男性は職に就いて管理職に進んでいく制度がうまく回るようになっていたわけです。つまり、男性管理職をベースにして制度をつくってしまっていたんですね。そこが本当は勘違いなわけで、その感覚を壊さなくてはいけない。現実というと、家庭内では男女一緒ですよ。私は社長ですけども、家では何でもします。会社に行くと違う世界に入っていくというのは異常な世界であって、これは本当は壊していかなければいけないというところに来ているのだと思います。

以前はフロアにパーティションがある部ごとの組織でしたが、フリーアドレスを導入しましたので、今では本当に席があるだけです。週に3回ぐらい、他企業や自治体の方が、カルビーのフリーアドレスはどうなっているのだろうと見に来ます。このフリーアドレスの神髄は、組織で仕事をするものの既存の考えを壊すことなんです。これは民間企業も行政も全部一緒だと思いますけれども、自分の組織内で新しい付加価値をつくることなんてやり尽くしているはずですよ。しかし、相変わらず組織では、部長さんがいて、課長さんがいて、チームがあって、その中でしか仕事をしていませんので、そこで何かをするといってもできるわけがありません。ですから、フリーアドレスというのは、組織は壊さないですけども仕事の仕方を変えるということなんです。

固定席を置いておくから、席に座るだけで仕事をしていると思ってしまいます。こういう人はたくさんいます。座っているだけでという語弊があるけれども、座っているのが仕事と思っている人が多いのが現実です。机に座っていても仕事は進みません。この仕事をどうやって完結させるか、この問題点をどうやって解決するか、アウトプットが出たら仕事なんですよ。

会議は本当に魔物です。とにかく極力なくして、一番いいのはやめることですが、全部はやめる必要はなくて、コミュニケーションのために必要だという会議はやればいいと思います。目的がはっきりしているのであれば、それをもとにちゃんと分けて考えましょうということです。今、全国の支店長会議はかなりの部分を電話会議で済ませています。重要なことを決めるとき、電話会議だと5分で終わります。

時間を短くする工夫もたくさんあります。例えば資料を少なくすることもひとつです。資料が

多い人がいますよね。作らせるのが好きな人もいるし、作るのが好きな人もいますが、資料を少なくするというのが私どものルールです。また、メールで構わないから事前に資料をもらって、会議に参加する人は全員資料を読んでくるというのもルールです。責任を持って先に読んでくるというスタイルをやっていくとかなり時間は削減できます。

分権化でいうと、これまで会社が持っている権限を、上司個人が会社のルールの中でできるような制度にして、やる気のある人がやる気が出るように、イレギュラーなことにも対応できるような権限を上司に持たせているんですね。

変革を起こすときに重要なことが3つあります。

まず、組織の境界をなくすことです。組織同士が融合したときが、そこに新しいものが生まれるチャンスです。自分の部分最適を主張すると新しいものは全く生まれません。

次に、変革は現場から生まれるものであって、机上からは生まれません。

また、変革のとき、絶対に相手は変わってくれませんし、そうすべきです。では、どうするかというと、自分が変わるんです。自分が変わったら相手は変わります。この発想でいろいろな変革を起こしていくということです。

また、イノベーションというのは出す側が起こしているように見えますけれども、実は使い手側が起こすんですね。

異質な人同士が組み合わさったときにイノベーションが起きます。これは大学の先生から聞いた話ですが、ダイバーシティなどはまさにそうで、男ばかりの集団で発想していてもだめであって、異質なものとつながったときにイノベーションが起きるということを我々もとても感じているところです。

このようにして、さまざまなイノベーションを起こしていかななくてはいけない、企業変革を起こしていかななくてはいけないわけですが、女性の活躍も、どうすれば自分の生活が楽しくなっていくかといったことをセットにしなくては実現しません。そこで、「ワーク・ライフ・バランス」というのは普通の言葉だと思いますが、我々は「ライフ」を先にして「ライフ・ワーク・バランス」という言い方をしています。人間にとって生活が重要で、そのために仕事でどう成果を上げるかということですから、「ワーク・ライフ」ではなくて「ライフ・ワーク」だということで、私どもはそういった使い方をしています。

最後は、ちょっと刺激的な言葉で締めくくりたいと思います。「明日ヤロウは馬鹿ヤロウ」と。これはある雑誌に載っていたのですが、とてもわかりやすかったので、これはいいなと思って社員に向けて言っています。わかっているけど、「まあ、いいや。ちょっと先延ばしにしよう」ということがあります。いわゆる先延ばしですね。でも、仕事を先延ばしすると、その倍のエネルギーが要ることになります。やろうと思ったときすぐやればいいのに、またちょっと考えてからという大変なことになってしまいますから、いいなと思ったらすぐ取りかかってみてください。