



みやざき女性の活躍推進会議 総会・研修会



平成29年11月8日〔会場：宮日会館 11階 宮日ホール〕

平成29年11月8日(水)、宮日会館(宮崎市)にて「みやざき女性の活躍推進会議 総会・研修会」を開催し、約200名が出席しました。前半はカルビー株式会社 代表取締役会長兼 CEOの松本 晃氏の講演会、後半は松本氏に加え、株式会社グローバル・クリーン 代表取締役の税田 和久氏、宮崎日日新聞社 生活文化部部長の中川 美香氏、KIGURUMIBIZ 株式会社 代表取締役の加納ひろみ氏の計4名でトークセッションを実施しました。

講演会

演題

Change, or Die!

—カルビーの働き方改革—

講師

カルビー株式会社
代表取締役会長兼 CEO

松本 晃 氏

1947年京都府生まれ。京都大学大学院修了後、伊藤忠商事入社。93年にジョンソン・エンド・ジョンソン日本法人に転じて社長・最高顧問などを歴任。2009年、カルビー創業家から経営刷新を託され、トップに就任、現在に至る。カルビー株式会社は、2016年度女性が輝く先進企業表彰内閣総理大臣表彰を受賞。また、経済産業省等が選定する「なでしこ銘柄」に女性活躍推進に優れた企業として、2013年度から4年連続で選出。また、松本氏は2016年度男女共同参画社会づくり功労者内閣総理大臣表彰を受賞。



演題に掲げた「Change, or Die!」とは、「変わりなさい。さもなくば死を」というような意味になります。過激に聞こえますが、これが今の時代です。では、何を变えるのか。一つは働き方。もう一つは、“ダイバーシティ”という考え方に変えるのです。ダイバーシティとは、日本語では多様性と訳されます。性別や人種、年齢、学歴などに関係なく、多様な人が活躍できる社会のことで、世界ではこの考え方が主流です。日本は100年遅れていると感じています。

重工業に活気があった高度経済成長の時代。労働時間の長さや生産量は比例していたため、長時間労働には意味がありました。その結果、日本のGDPは世界1位を記録します。しかし1990年、ベルリンの壁崩壊を境に、世界は変化します。ここから、ステージそのものが変わった。ゲームで例えるなら、これまでルールが多い相撲で戦っていたのに、突然、プロレスに変わってしまった。だからプレーヤーとなる私たちも変化しなきゃいけない。

変革とは既得権を奪うことです。お金、権力、地位がある人ほど、手放すとはしない。だから力づくでも奪わなければ、会社の仕組みは変えられない。

2009年、現職についたのを機に、私は率先垂範で既得権を捨てました。もともと何の権限も欲しくない人間でしたが、個室も、社用車も、接待費もいらぬ。CEOの権限も社長に渡し、私の元には責任だけが残りました。自分から権限を捨てれば、会社は少しだけ変わるかもしれない。古い仕組みと悪しき文化は、変革しなければいけません。

社員たちには、仕事の簡素化、透明化を指示しました。当初、カルビー本社は9階建ての自社ビルでした。しかし、上下のオフィスで共に働くことは、

なかなか難しい。だから広いワンフロアが確保できる場所に引っ越しました。ここに並ぶ机は個人の専用物ではありません。毎朝、ICカードを通すと、パソコンが座席を指定します。5時間経ったら、再度、席を決め直すというシステムです。これによって、今まで会ったこともない社員が隣の座席に座ることもあります。新しいつながりが生まれ、社内に活気が生まれました。机周りをいつもきれいに保てるというのもメリットです。

そして本社、支店、工場それぞれに「ダイバーシティ委員会」を設置しました。委員長には、元社長の秘書をしていた女性を抜擢。委員の任期を2年にして、多くの社員が経験できるポストにしました。それが認知度を高めるためのコツです。

女性の管理職登用も積極的に進めました。世の中には女性と男性しかいないわけで、その能力に差はありません。それなら50%ずつの比率で女性が働いて当然なのに、実際はそうではない。せつかくの宝もつたいない。

中日本事業本部のトップに、女性を抜擢しました。このエリアが抱える従業員数は800数十名ほど。売上は400数十億円。統括する工場は3つあります。彼女には当時、小中学生の娘さんがいた。その彼女をトップにするため、一つだけ命令を出しました。それは夕方4時には退社すること。その代わり、朝は何時に出社しても構わないと告げました。その結果、業績は伸び、トップの退社時間が早いことに何の問題もありませんでした。

「フルグラ」事業本部長も女性です。長らく25億円程度の売上げだった「フルグラ」が、今では300億円に急成長。その立役者でもある彼女には、日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2016 ベストマーケッター賞」などが送られています。

カルビーには13の工場がありますが、このうち2つの工場長は女性を採用しています。まだまだ人数は少ないですが、女性の工場長にして困るようなことは一つもありません。

その結果、カルビーの女性管理職は24.3%。年間で2%増やす予定ですので、国が提唱する2030(2020年までに女性の管理職を30%にするという目標)には、一番乗りできたと思います。

女性の働き方を変えるのは、トップの仕事です。働くコンセプトは変わったはずなのに、やっていることは変わらない。これでは意味がない。時間で働く時代は終わりました。工場の生産ラインやコンビニのレジは、今でも時間が成果になりますが、省力化や自動化、AI、IoTで、やがてコンビニのレジもなくなります。会社が求めているのは時間ではない。成果である。だからこそ、上司は部下の時間を奪ってはいけません。私は常々、「ノーミーティング、ノーメモ」と言っています。日本人は会議が好きですが、会議は必要ない。会社にはないで現場に行け。そして、終わったら早く帰れ。増えた自由時間でライフを充実させてほしい。それが私の口癖です。だから社員には、大学に行って勉強している人や英会話を始める人、ジムに通う人など、いろいろいます。家族と過ごす時間も増やせます。プライベートが充実すれば、人間は魅力的になります。魅力的な人間はいい仕事をします。人が魅力的になれば、会社が良くなり、国もよくなる。一人ひとりの幸せが、いい未来をつくるのです。

テーマ

これからの時代を生き抜くための経営戦略とは

- 宮崎の取組事例から考える -



カルビー株式会社
代表取締役会長兼CEO

松本 晃 氏



グローバル・クリーン株式会社
代表取締役

税田 和久 氏



KIGURUMI.BIZ株式会社 代表取締役
(みやざき女性の活躍推進会議共同代表)

加納 ひろみ 氏



宮崎日日新聞社
生活文化部長

中川 美香 氏 (コーディネーター)

税田 私どもグローバル・クリーンという会社は、日向市にあります。業務はビルメンテナンス、簡単にいうとお掃除屋さんです。今年で創立 18 年。個人事業でスタートし、法人化してからは 10 期目になります。

従業員は、アルバイト、パートを含め 62 名。そのうち女性が 36 名、高齢者が 14 名、障がい者 4 名、外国人 1 名という構成です。

ダイバーシティを進めています。正直言って費用がかかる。しかし今日、松本会長から「ダイバーシティはコストではなく投資だ」という言葉をいただき、励みになりました。

加納 私たち KIGURUMI.BIZ は、その名のとおり着ぐるみ製作の会社です。これまで、私の中では精一杯がんばってきたつもりでした。が、今日のお話を聞いて、自分の中で勘違いがあったと感じています。一つは、オフィスの中が整理されていないこと。もう一つは、出社と退社時間です。うちの工場は、大きな機械を抱えているわけじゃない。ミシン程度です。それなら、みんなが同じ時間に働く必要はないな、と感じています。

中川 では、会社での実践的な取組を教えてください。

税田 私たちが力を入れているのは「みんなで助け合い、支え合い、働きやすい環境づくり」です。うちは、10 年以上前から常に人手不足で、どうすれば人材が確保できるかを考えてきました。その打開策の一つが、仕事での思い込みをなくすことです。これまで男性にしかできないと思い込んでいた仕事でも、女性や高齢の従業員に教えると、案外できる。誰でもできる仕事のやり方というものを提示

することは大切だと感じました。

松本 地方に行くと、若い経営者ががんばっておられる。これは非常に嬉しいことです。コツコツと積み重ねていくことは大事なことです。それだけではおもしろみがない。ダイバーシティは、あくまで一つの手段ですから、もっと変えていかなくてはならない。

税田 働きやすい職場環境をつくるために、残業ゼロを実践したり、育休取得や育休後の復帰をサポートしたり、学校行事や急な呼び出しに対応できるようにシフトを組んだり。しかし、働きやすさがあたり前になって、生産性への意識が低下している現状があります。これをどう打開するかが、今の課題です。

松本 その仕事のどこに夢があるか。それをアピールしていくことが大切だと思います。働きたいと思っている人がどこで働くかというのは、本人のオプションになる。だから外から見て、魅力的だと感じられる会社なら、働いてみたいと思うのが人間です。人は、豊かになりたい。そして、人はワクワクする仕事を求めている。さらに、人は仕事を通じて成長したいと願っているのです。その会社で働けば、自分が成長できると思ってもらうことが大切です。

加納 私たちの会社では、年間 200 体前後の着ぐるみを製作しています。そのうち、10～15%は海外からのオーダーです。工場はワンフロア。みんなの顔を見ながら仕事をしています。

従業員は、正社員 18 名、契約社員 3 名、パート 11 名の計 32 名。そのうち 19 名、60%がママさんスタッフです。



私たちがめざしているのは、向こう側の笑顔とこちら側の笑顔。着ぐるみは人を笑顔にするもの。だからこそ、作り手の私たちが笑顔でいられる職場環境づくりに取り組みました。そこで、法人化した2012年に、現場の声をアンケートや面談で拾ってみたのです。すると、ワースト2は「残業が多い」と「休みが取りにくい」でした。そこで、ノー残業デーをつくったり、強制的に電気を消したり、地道な取組を進めると、残業が減ってきたのです。有給休暇の取得については、トイレの掲示板に有休カレンダーを張り、休みたいところに名前を書いてもらうようにしました。すると、本人も休みやすく、こちら側もスケジュールが立てやすくなった。おかげで、有休取得率は全国平均を大きく上回る82.6%という数字を実現することができました。その結果、取組を始めた最初の年とその翌年を比べてみると、経常利益が270%アップしたのです。今まで、いかに残業や休日出勤が多かったのか、はっきりしました。その成果に対して、表彰をいただいたりもしたのですが、今日、松本さんのお話を聞いて、まだまだだと実感しました。

松本／おもしろい仕事をされている会社ですね。カルビーのキャラクターも、ここから注文したいですよ。今のままでも十分いいのですが、今後どのようにされるか、興味ありますね。

加納／どのように進むべきか、本当に悩んでいて。何か具体的なアドバイスをお願いしたい。

松本／キャラクターは需要が大きいですね。うまく使えば付加価値が上がる。どうしたら付加価値がつくのか。今の10倍で売るため

には、どうすればいいのか。そこがヒントになるのではないのでしょうか。

税田／強いリーダーシップの重要性が、今回はよくわかりました。遠慮なくていいんだ、と。そこを学びましたね。

加納／今はコレクトの時代だと思います。企業同士が共有できることを増やして、共有して、共感して、コレクトしていく。そして、少し高いレベルにいけたら、そこから自社のカラーを出して戦っていこう。そういう仕事のやり方が必要になると思っています。そして、うちの着ぐるみが10倍になる仕掛けを早速、今晚から考えていきたいですね。



中川／松本さん、最後に宮崎へメッセージをお願いします。

松本／私はよく、ホラを吹け、と言っています。ホラを吹くうちに、ホラは夢に変わります。夢とは、実現させるものです。今はローカルの時代だと言われるけれど、がんばりが足りないと思っています。「がんばれ、宮崎」ですよ。また機会がありましたら、次回はリーダーシップ論をやります。またお会いしましょう。