

2017年11月2日

カルビ－の働き方改革の取組み

カルビ－株式会社
人事総務本部長
江木忍

1. 当社のご紹介

What's Calbee ?

●カルビーの企業特性

おいしさと楽しさを創造して人々の健やかな暮らしに貢献するために、
自然の恵みを活かした商品・サービスを提供しています

●カルビー社名の由来

カルシウム + ビタミンB1



かっぱえびせん



サッポロポテト



ポテトチップス



じゃがりこ



Jagabee



フルグラ

創業60周年を機に新・経営体制へ

会社概要

社名	カルビー株式会社
本社所在地	〒100-0005 東京都千代田区丸の内1-8-3 丸の内トラストタワー本館22階 TEL.03-5220-6222
設立	1949年4月30日
代表取締役会長 兼 CEO	松本 晃
代表取締役社長 兼 COO	伊藤 秀二
資本金	12,008百万円(2016年3月31日現在)
売上高	(連)246,129百万円(2016年3月期実績)
従業員数	(連)3,728人(2016年3月31日現在)
事業内容	菓子・食品の製造・販売

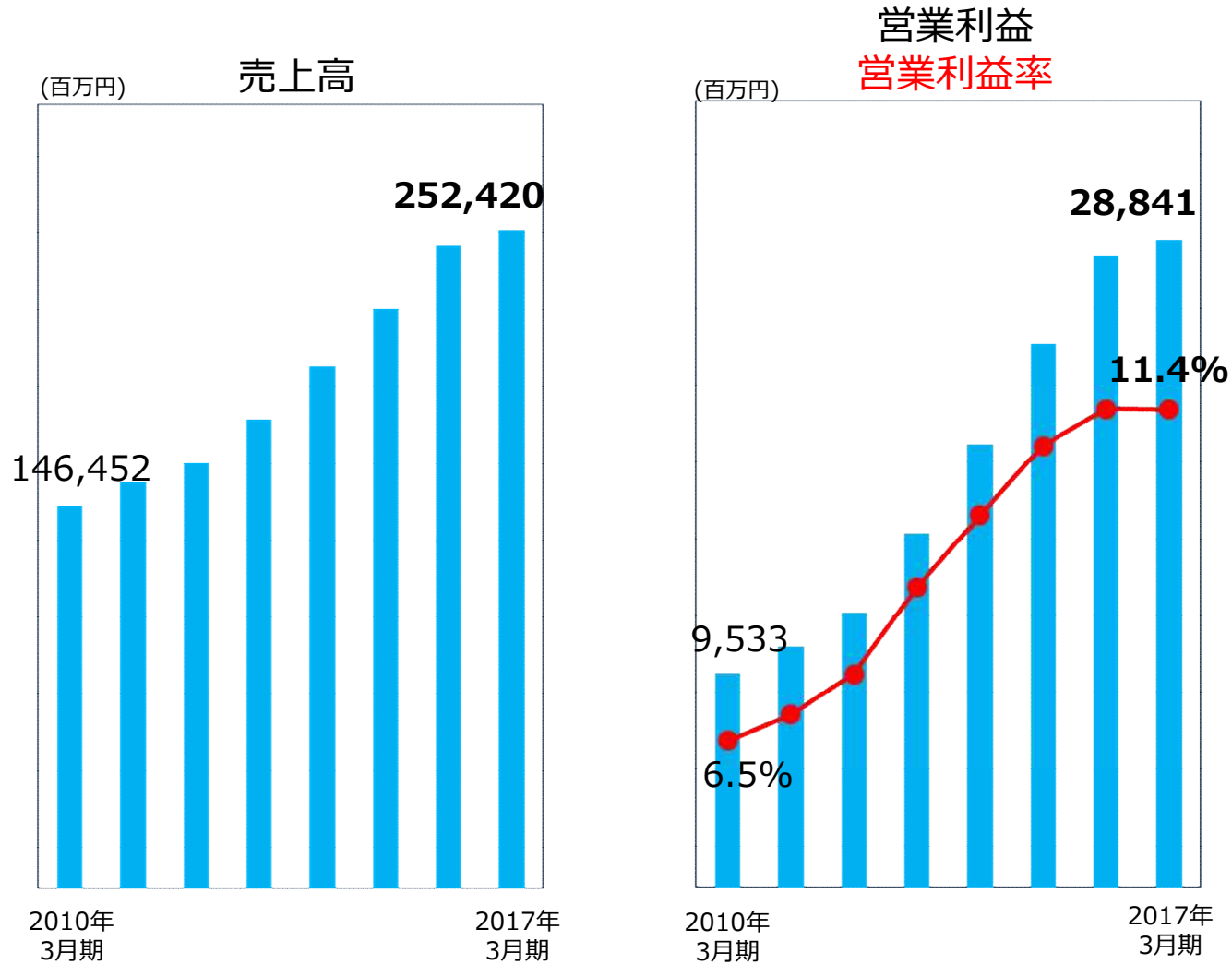
2011年3月11日
東証一部上場



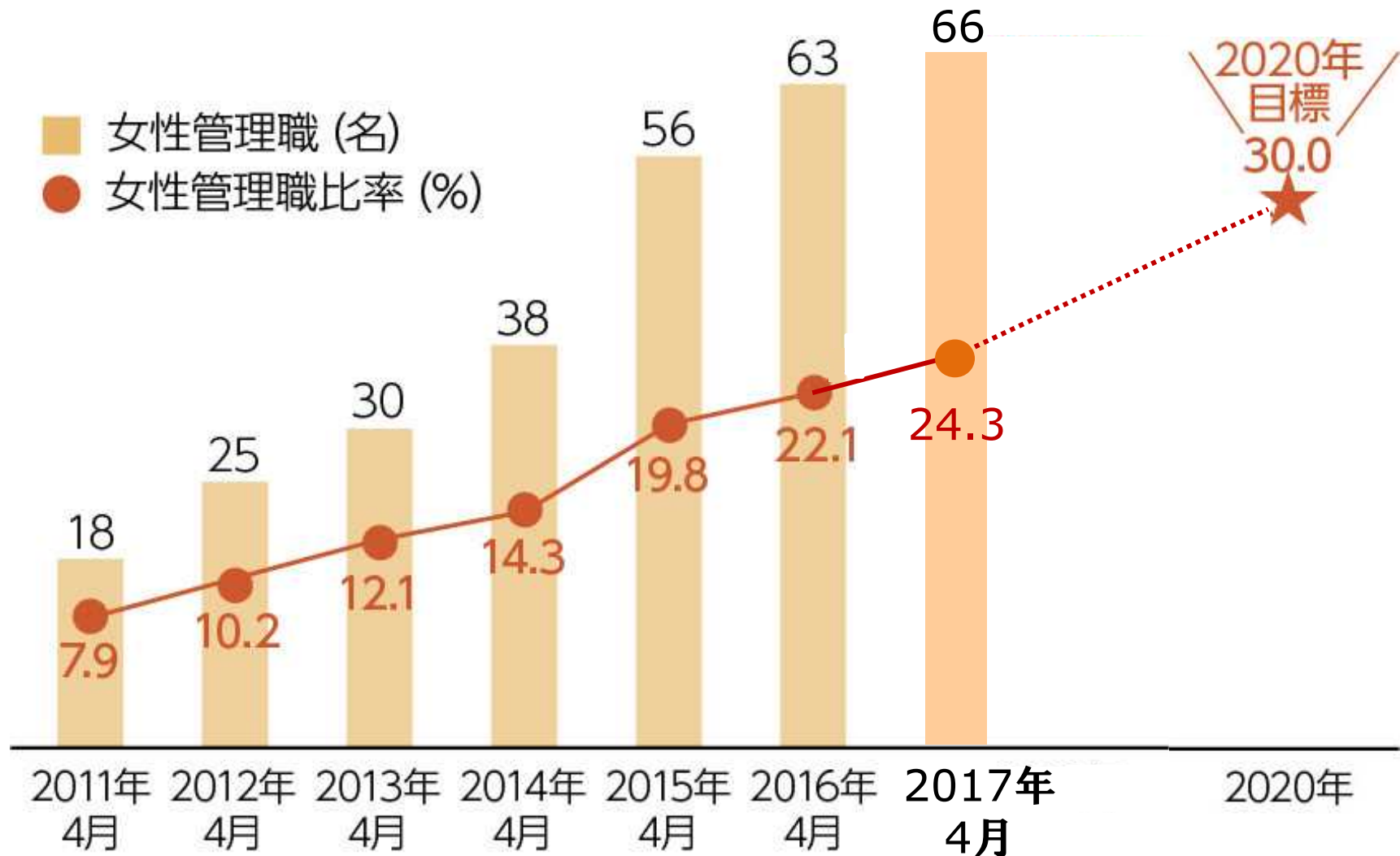
カルビーグループ基本方針



業績推移(連結)



Diversity



2. 当社の方針

当社のポリシー

- **Commitment & Accountability**

成果主義。

- **会社は学ぶところ(学校)ではない。**

学んだことを活かし成果を出すところである。

カルビーでしか学べないことしか教えない。

- **終わったら帰れ！**

“一粒で二度おいしい”一日を！

家族/健康/教養/学び →→→ 充実した生活が個人の成長へ

- **個人の成長なくして企業の成長なし**

– Diversity & Inclusion

– ライフワークバランス

ワークスタイルについての考え方

〈あるべき姿〉

付加価値の高いモノを開発し、供給できる会社

会社の成長のためには、個人の成長が必須

ライフワークバランス

- 個人の生活が充実すれば、仕事にも反映され、能力が上がる。
- 「ワーク」も「ライフ」も両方とる！

結果主義

- 効率よく仕事をして成果を出している人を評価する

3. ユニークな制度(抜粋)

C & A

■結果主義(Pay for Performance) :

C&Aは、「当年度の目標を明確にすることにより、全組織・全従業員が目標達成に向かって、能力を発揮」し、その結果として、「成果を出し、会社に貢献した人を報いる」ための重要な仕組み

■Fair.....公平・公正な立場に立つ

Digital.....デジタルな(客観的に測定可能な)目標設定を行う

Simple.....分かりやすい内容

Contractual... 上司・部下間でよく話し合っただけでコミット(契約)する

■人を育てる & 人が成長する :

目標を設定し、その進捗をレビューすることは、人が成長するための必要条件
役職者(本部長、部長、課長)の目標には、必ず、「メンバー育成目標」を設定する
(評価ウェイト:10~20%)

公正な人事・処遇のために

■C&A公開：

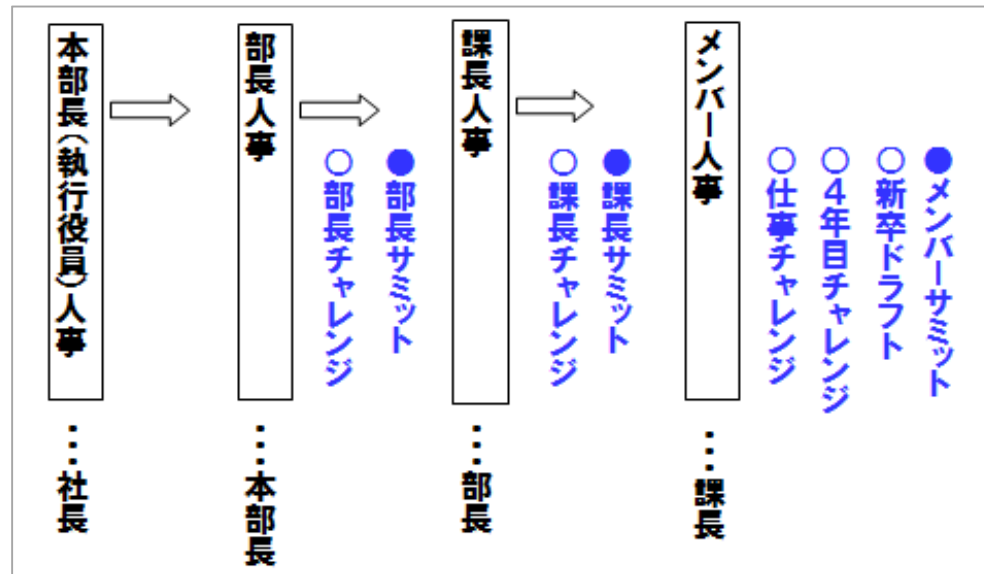
年俸者のC&Aは、「C&A公開掲示板」にて、閲覧可能



■ポジション給：

役職者(本部長・部長・課長)の年俸とインセンティブは、ポジションに紐づく

■オープンな登用：



キャリア形成支援

■自己啓発制度

- ・直雇用者全員対象
- ・毎年2回(上期/下期)実施
- ・2016年上期は全205コース
 - 通信教育169コース
 - 通学22コース
 - オンライン14コース
- ・修了者には受講料半額補助
 - 全額補助コース有
 - グループ受講で全員終了すると図書カード贈呈



■4つのキャリアチャレンジ

課長チャレンジ
部長チャレンジ

仕事チャレンジ

新卒4年目
キャリアチャレンジ

社員チャレンジ

Diversity & Inclusion

■ Diversityは成長のエンジン

- ・Topのコミットメント
- ・理解→納得→行動の3Step
- ・ダイバーシティ委員会

■ 家庭と仕事の両立支援制度の充実

- ・育児や介護、配偶者の転勤等、誰もが避けて通れないライフイベントが活躍の阻害要因とならないように会社は支援する
 - がんばりたい人、がんばっている人を支援する
 - 育児休業・育児勤務から早く戻って、活躍してほしい
 - やむを得ず退職を選択した人も再び働けるように門戸を広げる

■ 女性管理職比率

- ・2010年4月:5.9%→2017年4月:24.3%
- ・マネジメント候補者を経営幹部全員でシェアし育成する
 - サクセッションプラン
 - 女性候補者のエンカレッジ研修
 - メンター制度

オフィスに縛られない働き方支援

■本社・地域事業本部のフリーアドレス化

- ・固定席廃止で部門を越えたコミュニケーションを促進
- ・タイムマネジメント、効率的な働き方を意識づけ

■営業職の直行直帰推進

- ・通勤時間を営業時間に転換することで
移動時間のロス、ストレス軽減/外へ出て自発的な営業活動を遂行

■テレワークの導入

- ・オフィスに出勤しないワークスタイルで時間の有効活用を実現する
- ・2014年度 在宅勤務制度としてスタート



- ・2017年度 モバイルワーク制度にモデルチェンジ

丸の内本社 テレワーク・デー実施結果

1. 計画（5月9日経営委員会にて提案）

- 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行う
 - ・ 7月24日当日のみ、モバイルワーク規程外の特別運用とする
 - ・ 但し、お客様相談室などの実施困難な部署、職種は除外する（部門長判断）
 - ・ カルビーに於ける「夏季ライフワークバランス推進策」のひとつとする
 - ・ 実施後、アンケートによる効果測定を行う



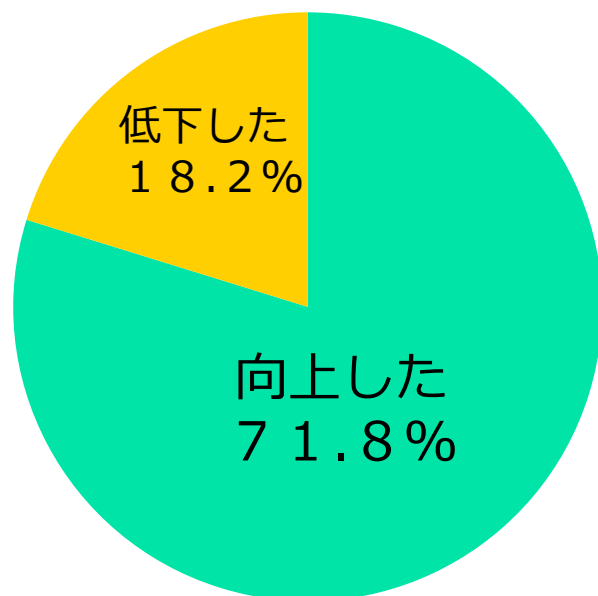
2. 結果

- 当日は約 8 割（270名）がモバイルワークを利用！
- 利用者の多くが業務効率向上、LWB向上に繋がったと実感

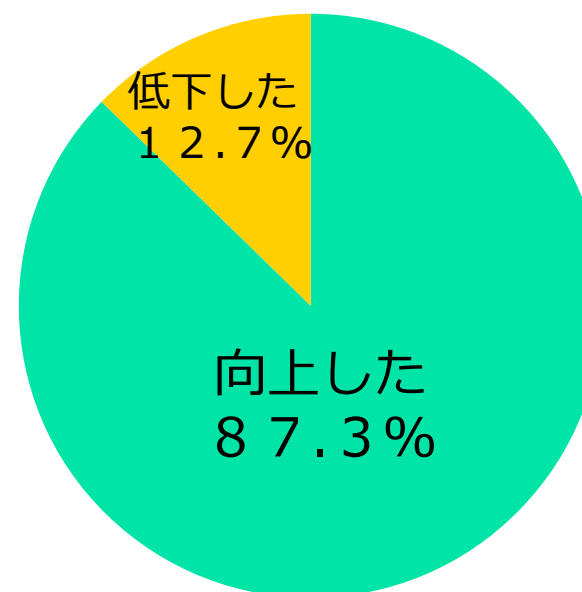
※テレワークDay実施後アンケート（回答者220名）より

<アンケート結果①> 7割が業務効率向上、9割がLWB向上したと回答

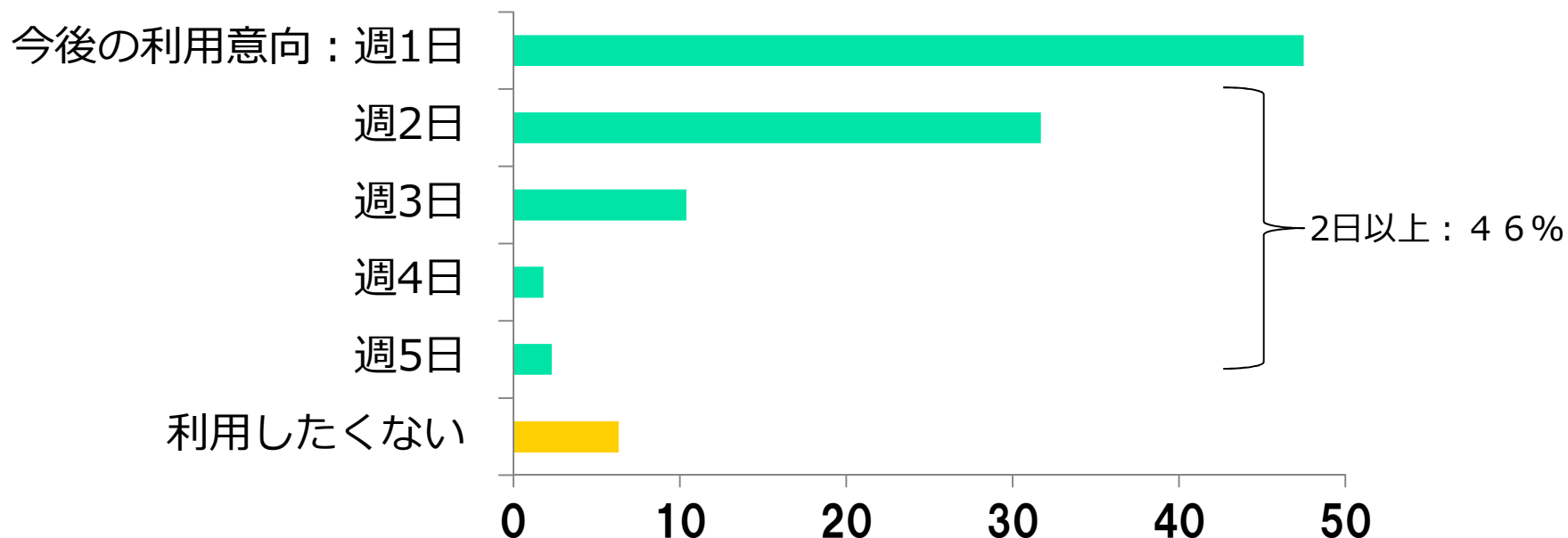
業務効率について



ライフワークバランスについて



<アンケート結果②> 94%が今後もモバイルワークを利用したいと回答 ほぼ半数が週2日以上利用したいと回答



<具体的な声>

- ✓ 通勤も仕事の一環と考えると、この時間を仕事にあてられ効率化します。
- ✓ 今年度からできるだけ週一回はモバイルワークにするよう心掛けています。通勤ラッシュの疲労がないだけ快適に仕事ができます。通勤の時間を削減できた分、妻と居酒屋に行きました。終了時間以降が自由に使える時間になると、仕事にも集中できましたし、通勤のラッシュを免れた分、気分もすがすがしく仕事に取り組みました。

3. 今後 丸の内モバイルワーク・デーの新設

- 従業員の声を踏まえ、丸の内勤務者を対象に、
下期は毎月第3水曜日を「モバイルワーク・デー」とする

■ 目的

- ① 業務効率、ライフワークバランスの向上
- ② 災害など非常時への備え

■ 内容

第3水曜日のみ、モバイルワーク規程外の特別運用とする
丸の内以外の事業所も事業所判断で導入可とする

■ 期間

下期（10月～3月）
実施後レビューし、来年度継続を判断する