

企業 スケッチ

カンロ株式会社

カンロ株式会社
ダイバーシティ推進室 室長
いそべ ゆりこ

磯辺 友里子 氏

1989年入社、約28年間、商品企画部で新製品の開発を行い、ピュレグミをはじめ多くの商品を担当。2018年新設したダイバーシティ推進室の室長となり、様々な部署と関連があった前部署の経験を活かし、本社・工場・支店の現場と連携を取りながら活動中。



カンロ株式会社
ダイバーシティ推進室
なまい ゆみこ

生井 由美子 氏

2008年入社、約10年間、お客様相談室で商品情報やクレーム等に関するお客様対応を担当。その間2度の育児休業、時短勤務を経験。2018年新設したダイバーシティ推進室の公募に立候補し、異動。現在は自らの経験を活かし多様な人材が活躍できる環境整備等を推進中。



「意識改革」「多様な視点」「働き方改革」を 3つの柱に掲げ、主体性をもって 生きいきと働ける職場環境を構築

キャンディの製造・販売を主軸とした事業を展開するカンロは、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業として令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。その取り組みについてダイバーシティ推進室長の磯辺友里子氏と、同じくダイバーシティ推進室の生井由美子氏にお話を伺いました。

多様な視点を取り入れながら ダイバーシティ推進を目指す

「このたびは令和2年度「新・ダイバーシティ経営企業100選」（経済産業省）に選定され、おめでとうございます。貴社では2018年から経営戦略のひとつとして、ダイバーシティ推進に取り組まれていますね。そのきっかけや経緯などについてお聞かせください。

磯辺氏：当社は100年以上の歴史を持つ会社で、旧態依然の部分もあったのだと思います。2016年に現社長の就任を機に、社内改革を進めてきました。そのひとつがダイバーシティ推進です。ダイバーシティ推進にあたり、まず21世紀職業財団に社内

状況調査を依頼しました。女性のキャリアや仕事と家庭の両立に対する意識についてのアンケートでは、若手女性の意識と管理職側の意識それぞれに課題があることがわかり、セミナーを実施するなどの意識醸成を図ってきました。



「新・ダイバーシティ経営企業100選」に選定

「どのような体制で推進に取り組まれているのでしょうか。」

磯辺氏：2018年から経営トップ主導による「ダイバーシティ委員会」を立ち上げ、本社および全国の支店・工場・研究所から若手社員を集めてディスカッションを重ねながら、さらなるダイバーシティ推進の強化を目指し、具体的な施策について検討していただきました。

さらに、全社でダイバーシティ推進を加速させるための体制として、同年7月に社長直轄の部門となる「ダイバーシティ推進室」を組織化したことも、当社の特徴のひとつだと思います。

ダイバーシティ推進室は現在、私と生井の2名で運営しています。私自身はダイバーシティ推進室長に任命されるまでの28年間、ずっと新製品の開発に携わってきましたので、これまで人事などダイバーシティ推進に関係する業務を経験したことがありませんでした。生井も社内公募に手を挙げて、お客様相談室から異動してきました。

「生井さんは自ら立候補されてダイバーシティ推進室のメンバーになられたのですね。」

生井氏：私が勤務している本社では子育てをしながら働いている先輩女性社員は数名いたのですが、複数回の育休を取得した前例がなく私自身が初の二回目育休取得者でした。仕事とライフを両立し生きいきと働き続けるためにも、制度の整備や全社的な啓蒙が必要だと身をもって実感し、多様な人材がより活躍できるような会社になりたいと思い、手を挙げました。

「ダイバーシティ推進室では、具体的にはどのように進められているのでしょうか。」

磯辺氏：現在、「意識改革」「多様な視点」「働き方改革」の3本柱で取組みを進めています。「意識改革」に関しては、トップから所要所でダイバーシティの必要性を発信していただき、周知を図っています。他にもダイバーシティ推進室から月1回以上、Web社内報を発信して啓蒙しています。

本社内でも部門によって働き方が異なりますし、全国の支店・工場・研究所では職種や働く環境も違います。当初は「ダイバーシティ」という言葉自体もよく分からないという社員がいる中で、のスタートでしたので、まずはダイバーシティ推進室が全国の支店・工場・研究所をまわって、「ダイバーシティとは何か」といったような基礎的な部分から始め、この取組みが全社的な重点施策であること、具体的な制度の説明などを行いました。

生井氏：職場ごとの課題を把握するために、本社の各部門や全国の支店・工場・研究所から1～2名、総勢25名のダイバーシティ推進リーダーを配置して、社員の声を吸い上げてもらうようにし

ています。なるべく現場に近い立場の若い世代を中心に、男女半々の割合でリーダーを務めてもらっています。

磯辺氏：もともとカンロは組合も充実していて、社員が意見を出しやすい環境でしたが、ダイバーシティ推進リーダーを通して、より現場の生の声を聞けるようになりました。

生井氏：働き方が異なれば意見も変わってきますので、例えば工場、営業といったように職域ごとの分科会形式で月に1回、リーダー同士による意見交換の場を設けています。ディスカッションのテーマは、その都度現場に合わせて変えながら課題抽出をしていき、ダイバーシティ推進室が集約して推進の方向性を検討し、経営トップに提言しています。

トップダウンとともに、ボトムアップから取り組むことも非常に大切だと思っています。リアルで頻繁に会えなかった遠く離れた支店や工場のリーダーとも、コロナを機にオンラインを通じてコミュニケーションの機会が増え、今までとは違ったかたちでタイムリーな意見交換を行っています。リーダーは社員からの意見を集約するだけでなく、ディスカッションで共有した内容をフィードバックしてもらっています。

作業効率の改善やチーム内での 業務連携など体制の見直しを図る

「工場や営業などの異なる働き方ごとに抽出された課題に対しては、どのような施策を図っているのでしょうか。」

磯辺氏：工場で働く社員の約3割が女性で、育児と仕事を両立している時短勤務の社員もいます。しかし、飴をつくる工場なので、20キロ袋の砂糖を投入するというような重労働も結構あり、女性が製造業務に就くことが難しいという状況もありました。包装ではなく製造の仕事を希望する女性もいるため、女性も働きやすい環境の整備は課題に上がっていました。

そこで、まずは各工場のダイバーシティ推進リーダーと先進企業の工場を数社訪問し、ラインの無人化、リフトや台車の活用による重労働の解消などについてベンチマークし、いろいろなアイデアを取り入れながら改善していきました。今は多くの重労働が改善され、女性ができる業務の範囲は広がっています。

以前より工場ごとに「VM（Visual Management）活動」による管理体制の見える化を進め、業務の改善に取り組んでいましたが、その中でダイバーシティ推進に繋がる業務の改善にも取り組むようになりました。年に1回、工場間で報告会も行っています。昨年はオンラインで長野県松本市の工場、長野県朝日村の工場と、山口県光市の工場の3工場と本社をつないで、各工場の活動状況を発表しました。意外と工場ごとに業務の進め方が違っていたりするので、交流の場を持つことで「あそこの工場はこうして

いるんだ」という気づきはたしかにあるようです。効果的な生産体制の構築につながっているのではないかと思います。

一営業職についてはいかがですか。

礪辺氏：以前は、女性のセールス自体が少なく、結婚を機に辞めてしまうという課題がありました。以前は、個々に担当を持って上長と相談しながら個別に業務を進めていたのですが、今はチーム制で業務を進めるスタイルに変わってきています。例えば、チームの中で誰かが休むことになって、どうしても取引先に行けなくなってしまった場合は、チーム内でフォローできるよう、業務の連携を行っています。今はセールスを希望して入社する女性も増えましたし、育休後、再びセールスで復帰する女性もいます。最近では、オンラインの商談も増えてきているので、絶対に現場に行かなければいけないという感じは以前よりも少なくなっていることも、大きな変化になっています。

研究職も研究内容によっては出張を伴うのですが、育児を担う女性だけでなく男性からも、「今の時期は、あまり出張に行けない」という声が聞かれるようになっていました。一方で、子育ての手が離れて「出張に行けるようになった」という人もいます。そこで、出張に行くことなく応用研究などを専門に行う研究チーム、工場へ出張を伴う開発が必要な専門チーム等のように、研究内容別にグループ編成を組んで、各自の状況を共有しながら研究所内でローテーションを組む体制をとっています。

短時間勤務女性をリーダーに起用し、新商品の開発を実現

一御社では 2024 年までに女性管理職を 20%以上と掲げられていますね。2020 年 12 月末時点で 12.6%とのことですが、目標達成に向けた工夫などはされているのでしょうか。

礪辺氏：以前は、職位が上がると仕事が大変そうに見えて、キャリアアップを望まないといった声もありました。そこで若手女性を対象にした将来のキャリア形成についてのセミナーや、管理職一歩手前の女性を対象にしたキャリアアップセミナー等、キャリアの段階に応じた各種セミナーを実施して意識醸成を図っています。

女性側だけでなく、管理職を対象にしたセミナーも年に 1 回実施しています。これまでは課長クラスの管理職を対象にしていましたが、今年は部長クラスを対象にしたセミナーも実施する予定です。さらには、工場勤務の管理職にも拡大して実施する予定にしています。

一2018 年に新商品の開発プロジェクトを発足し、育児と仕事を両立している時短勤務の女性をリーダーに起用されたそうですね。プロジェクト発足の経緯についてお聞かせください。

礪辺氏：このプロジェクトは社長からの発案で、親子をターゲットにした新商品の開発を目的に発足したプロジェクトです。時短勤務をしながら働き、2 人の子どもを育てている女性をプロジェクトリーダーに起用して、五感を使いながら親も子どもも共に楽しめる商品企画を目指して、部署横断の「五感ワクワクプロジェクト」が立ち上がりました。通常、新商品の開発は商品企画部門で行っていて、その中にはもちろん育休明けで時短勤務の女性もいます。ただ、時短勤務の女性がリーダーとなって企画から開発までを手がけるのは、これまで前例がなく初めてのことでした。

一時短勤務の女性をリーダーに起用することで、通常の商品開発と異なる部分はあったのでしょうか。

礪辺氏：リーダーを務めた女性は、もともと新製品の開発を担当していて、独身の頃からヒット商品も出していたので、起用されたという理由もありますが、2 人の子育ての経験を経て、母と子をターゲットにした企画にマッチしたのだと思います。このプロジェクトは女性だけで編成されているのではなく男性も加わっていますが、家庭の事情も考慮して、全員が参加できる時間帯にミーティングを設定するとか、そういうことが自然と行われていたようですね。昨年 3 月に、新商品「あそばん!グミ」*の発売に至ったという経緯です。

もともと部署横断のプロジェクトではありましたが、当初は経験のある商品企画部門のメンバーが中心に開発を進めていました。それが徐々に各部門からメンバーも加わり、いろいろな発想が生まれているようです。プロモーション活動も行っており、動物園とのコラボも実現しました。

現在は 3 人の子どもを持つお父さんがリーダーになっています。また新たな視点でプロジェクトが進んでいて、新たな商品開発も検討されているようです。

*あそばん!グミ……『お菓子な、おもちゃ。』をコンセプトに、好奇心や五感を刺激するカラフルで様々な動物を模ったカタチが特徴の親子で一緒に食べられるグミ。

社員の主体性を大事にすることも企業の成長にとって必要な要素

一「働き方改革」として、具体的に取り組まれていることはありますか。

礪辺氏：働き方改革として、一番メインに取り組んでいるのはテレワークの推進です。当初テレワーク制度は導入していなかったのですが、社員の働き方の選択肢を増やそうという目的で力を入れ進めて導入したところ、コロナ禍になる前に導入できていたので、今では多くの社員が利用しています。それでも実際に利用してみると不具合も見えてきて、今後はより良い仕組みに改善

する予定です。

一働き方改革のひとつとして「服装の自由化による固定観念に縛られない自由な発想」を掲げていますが、今、服装の自由化を掲げているのは何か意味があるのでしょうか。

礪辺氏：「スーツを着て会社に行かなければならない」といった当たり前のように思っていることは、意外に無意識の固定観念に縛られていることであったりします。上からの命令でそうするのではなく、自分で考えてほしいという社長のメッセージでもあります。先ほどの「VM 活動」や「五感ワクワクプロジェクト」の他にも、社内プロジェクトがいくつか進んでいますが、それも社員の主体性を大事にするということだと思っています。一人ひとりが自立性をもって物事に立ち向かえることも企業の成長にとって必要な要素だと感じています。

多様な人材を活かし共感し合うことでより良いコラボレーションが生まれる

一男性の育休取得率も国の平均取得率を上回っていますね。2024 年までに 100%を目標にされていますが、現在の取得率はどのくらいですか。

礪辺氏：2020 年度の男性育休取得率は 14.3%でした。2019 年の 38.5%より下がったのはコロナ禍で在宅勤務が増え育児休業を取得しなくてもお子さんの面倒を見ることができる環境になったためと考えています。今後はライフとワークのバランスをとりながら活躍できるように、育休法の改正に合わせて、男性も育休を取るのが当たり前という意識啓発・取りやすい仕組みづくりを更に進めていきたいと考えています。

ダイバーシティというのは女性だけではなくありません。3 本柱のひとつでもある「多様な視点」という意味では、子育て世代や男性

の育休促進のほか、障がい者・シニアの活躍、LGBT への取組みなどを行っています。

昨年にはカンロファームという室内ハーブ園をオープンし、シニアや障がい者の活躍支援を積極的に行っています。今後はシニア、障がい者、外国人など多様な人材の活躍という視点からも取組みを進めていきたいと考えています。



LGBT 研修の様子

生井氏：当社には社員が抱える様々な状況に応じて使える制度を整えているのですが、それらの制度も活用されないと意味がありません。様々な世代の方が、ライフとワークのバランスを取りながら活いきと働くことを目指して「ライフステージ別サポート一覧」を作成し、制度の理解促進に向けた啓蒙活動を行っています。例えば、結婚したらこの制度が使える、出産した時にはこの制度が使える、というように、今の自分の状況に照らし合わせて、どのような制度を利用できるかをわかりやすく一覧にしたものです。正社員、契約社員、パートなど、雇用形態ごとに作成しています。

その他、育児と仕事を両立するために、人事部とも連携して「育児・仕事 応援 BOOK」の作成や Web 社内報、カンロポータルといったイントラネットを通じた発信も行っています。多様な人材を活かすために、自分の中に持っている固定概念を人に押し付けずに共感し合うことで、より良いコラボレーションが生まれたいです。皆が活いきと働けるような職場環境に向けて、今後も働きかけをしていきたいですね。

カンロ株式会社



創 業：1912年11月10日
資 本 金：2,864百万円
本 社 所 在 地：東京都新宿区西新宿3-20-2 東京オペラシティ37階
事 業 所 数：14箇所
事 業 内 容：菓子、食品の製造および販売
従 業 員 数：正社員601名（男性404名、女性197名）
平 均 年 齢：正社員38.4歳（男性40.1歳、女性34.7歳）
平均勤続年数：正社員13.7年（男性15.1年、女性10.9年）
課長相当職に占める女性の割合：12.6%
女性のトップの役職：監査役（社外役員）・執行役員

*2020年12月現在

