

## キューピーグループのダイバーシティへの取り組み



井上 伸雄 キューピー株式会社 取締役常務執行役員  
武石 恵美子氏 キューピー株式会社 社外監査役

当社グループは、持続的成長の土台として「ダイバーシティの推進」が重要と考え、理念に共感する多様な人材がいきいきと活躍することで、人も会社も成長していくグループになることをめざしています。

今回は、当社グループのダイバーシティの考え方について、担当役員の井上取締役と、人事制度・労働政策に関する幅広い見識を持つ武石監査役が語り合いました。

### ダイバーシティが注目される二つの背景

**武石** ダイバーシティを経営戦略から人事戦略に落とし込んで取り組む企業が増えてきました。その背景には「守り」と「攻め」の2つの視点があります。「守り」は、環境変化についていけずに競争力を失うとか、チェック機能が弱いガバナンス体制で消費者からの信用を失うなど、リスクの多様性に対処するという視点。もう一方の「攻め」は、これまでとは違う基軸で事業を展開していこうとする時に、違うタイプの人材や新しい発想をイノベーションにつなげていきたいという視点です。

**井上** 「守り」については、企業を取り巻くリスクそのものが多様化・複雑化していると如実に感じています。直近の新型コロナウイルス感染症も、過去の経験には無いことなので、どう対処すべきかを考える我々の側に多様性がないと対応が難しくなります。気候変動という課題への向き合い方もこれまでとは異なる考え方やスキルが必要になってきていると感じています。「攻め」の視点では、お客様の消費・購買の動機や、食の場面などが、ますます多様化していく中で、当社グループの将来をどう広げていくか、そこを考えていくためには、多様な視点が不可欠になっています。

### ダイバーシティの本質

**武石** 組織に多様性が不可欠である反面、それによって求心力が弱くなり、遠心力が高まる場合があります。多様な意見が出ることはとても重要ですが、それらをまとめ、一つの意思決定を下していくためには、会社が大事にしていることは何かという原点に立ち戻り、そこから結論を出していくことが、より大切になります。組織が共通価値(コア・バリュー)を大事にし、かつそれら

が従業員に共有されていることが非常に重要です。逆に言うと、多様性を拡充していく中で、共通価値を共有できない人材は、いくら優秀でも戦力にはなれないということ。企業が大切にす理念を共有できるかどうか重要なポイントです。

**井上** 当社グループの共通価値は、社是・社訓(表紙裏参照)であり、それを大切にすることを大前提にサラダとタマゴを中心に「おいしさ・やさしさ・ユニークさをもって世界の食と健康に貢献する」ことをめざす、としています。これを実現していくために、多様な力、多様な視点を活かしていく、それが私たちのダイバーシティの目的だと思っています。

**武石** 当社グループは、同質性が高いという意識を皆さんお持ちだからなのか、外の意見を一生懸命に聞いてきちんと受け止めて対応しようという文化があります。「ダイバーシティ・アンド・インクルージョン」と言われますが、多様性を拡充するためには、いろいろな意見をきちんと受け入れる姿勢と、人とは違った意見を言っても否定されない安心感のある風土がとても大事です。ダイバーシティを定着させるうえで非常に良い文化・風土が当社グループにはあると思います。

**井上** 同質が行き過ぎると、組織を弱体化し、中長期的な成長を阻むこととなります。共通価値を大事にしつつ、そこに安住して思考停止に陥るようなことがないようにしなければならぬと考えています。

### キューピーグループにおける「ダイバーシティ」への取り組み

**武石** ダイバーシティへの取り組みを本格化した2016年度以降、ずいぶんと変化が見られるようになったと実感しています。私がキューピーの経営に参画した2015年当初は、ダイ

バーシティについてお話ししても、理解はいただけるものの少し遠い世界の話として受け止められていた印象がありました。

**井上** 確かに当初はダイバーシティについて理解はするものの、まだ距離がありました。当社グループでは、社是・社訓をととても大事にしており、それは今後も変わらないと思いますが、そのこととダイバーシティの重要性をどう両立させれば良いのか、私自身も試行錯誤していた時期があります。その時、「キューピーは、考え方の軸として社是・社訓がしっかりしているからこそ、ダイバーシティはもっと推進できるはず」というご意見をいただき、強く背中を押された気持ちになりました。価値観がばらばらだと、多様性が何でもありと解釈されなくもない。考え方のベースがしっかりしているからこそ、当社グループならではのダイバーシティができる、そう考えるようになったのです。

ダイバーシティへの取り組みを始め、ここ数年は、社内でもダイバーシティの重要性が実感として捉えられるようになってきました。2019年度に公表した「サステナビリティ目標」の中でも、ダイバーシティの推進をグループの成長戦略の土台として掲げ、あらためて共通認識にできました。

**武石** 女性の活躍がまだ十分でないという課題認識があるからなのか、経営の中に意図的に女性の視点を汲みとるような仕掛けが見られるようになりました。様々な会議で女性が年齢や役職に関係なく発言する機会が格段に増えましたね。



### ダイバーシティのさらなる推進に向けて

**武石** ダイバーシティをさらに推進していくうえで、私は個人のスキルが非常に大事だと考えています。人の意見を受け止めることも大事ですが、自分の意見をきちんと伝えること、またそうした人材を会社として大事にしていく姿勢を見せることもとても重要です。

**井上** 意見を言うためには、その人自身が様々なことを勉強し



たりスキルを磨いていないと難しいですよ。ダイバーシティを考えることは、勉強する風土にもつながると私は思っているのですが、そうして従業員の能力が向上することで、本人の成長と同時に企業全体の成長にも結びついていくと思っています。

**武石** 考える癖をつけることも効果的だと思います。一つのテーマについて、賛成意見だけでなく反対意見も考える。例えば会議において反対意見も必ずある程度出すことをルール化したら、議論の活性化が促され、異なる意見も評価される。組織では評価も重要なポイントですから、評価軸そのものの多様化も大事です。

**井上** そうですね。様々な工夫で活性化して、ダイバーシティを進化させていきたいですね。

**武石** 一人ひとりが違う中で、個の強みを伸ばし、また弱みの部分はほかの個で補いながら、全体を強くしていく。成形されたブロック塀ではなく、一つひとつ形が異なる石を用いて石垣を作るように、会社の基盤を積み上げていくイメージしていただければわかりやすいかもしれません。

### 社会との共感力を高めるために

**武石** これから社会に受け入れられる企業は、社会課題を明確に捉えて、そこにきちんと対応できる企業です。マヨネーズやドレッシングといった商品群が大事なのと同じように、脱プラスチックやアニマルウェルフェアにもしっかりと対応していくことが求められます。事業を通じてどのような社会課題を解決できるのかを、きちんと捉え理解できる人材がこれからの当社グループの財産になると思います。

**井上** 多様なスキルを持つ人材が知恵を出し合っ、企業と社会とが共感する力を生み出していくこと。それが当社グループの存在意義にも通じてくるのだと思います。商品や企業活動に対する高い信頼はもちろん、働く人にとっていろいろな可能性があり、いろいろな関わり方ができる、だから人も企業も面白く成長していく。その両方がある会社にしていきたいと思っています。