

平成30年3月12日（月曜）  
かながわ女性の活躍応援団啓発講座  
川崎市主催、かなテラス（神奈川県立かながわ  
男女共同参画センター）共催

# 「多様性が生み出すイノベーション・あたらしい飲料文化の 創造を目指して」

2018年3月  
キリン株式会社 人事総務部

# KIRIN



# キリングroupの概要

■ 2013年1月キリングroupは国内の飲料事業を一体化したキリン株式会社を設立。

|         |                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------|
| 商号      | キリンホールディングス株式会社                                         |
| 創業      | 1907年(明治40年)2月23日<br>※2007年7月1日持株会社化に伴い「麒麟麦酒株式会社」より商号変更 |
| 本社所在地   | 〒164-0001 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス                  |
| 資本金・従業員 | 102,045百万円 39,888人 (2015年12月末現在)                        |
| 売上高     | 2兆0,750億円 (2016年度グループ連結売上高)                             |

売上高：1兆1,532億円(構成比56%)

売上高：5,613億円(27%)

売上高・医薬・バイオケミカル：3,357億円(16%)  
その他事業：246億円(1%)

## 日本総合飲料事業

- キリン(株)
- ・キリンビール
- ・キリンビバレッジ
- ・メルシャン

及びグループ会社各社



## 海外総合飲料事業

- ライオン
- キリンホールディングス シンガポール
- インターフード
- サンミゲルビール
- ミャンマー・ブルワリー
- 華潤麒麟飲料

etc...



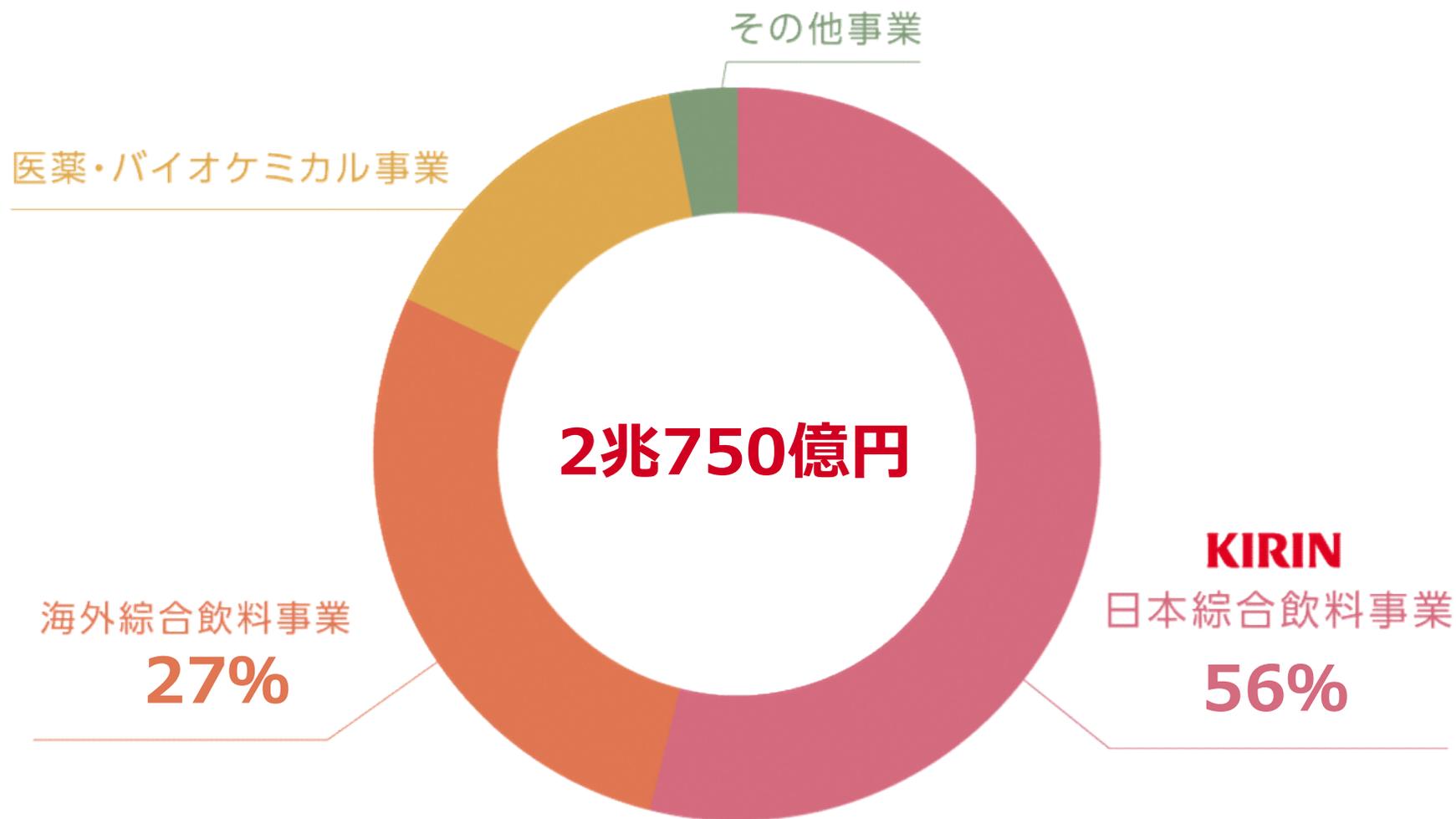
## 医薬・バイオケミカル事業ほか

- 協和発酵キリン
- 協和発酵バイオ
- 小岩井乳業

etc...



## キリングroup 連結売上高・構成比



※2016年12月末時点

# KIRINの事業理念 (社会的存在意義)

## 日本総合飲料事業の理念

### ミッション

あたらしい飲料文化をお客様と共に創り、  
人と社会に、もっと元気と潤いをひろげていく。

### ビジョン

日本をいちばん元気にする、  
飲料のリーディングカンパニーになる。

### 価値観

- お客様にとってのあたらしい価値
- お客様の安全・安心、おいしさへのこだわり
- お客様・パートナー・地域とのWin-Win
- 熱意と誠意

## ブランドの約束

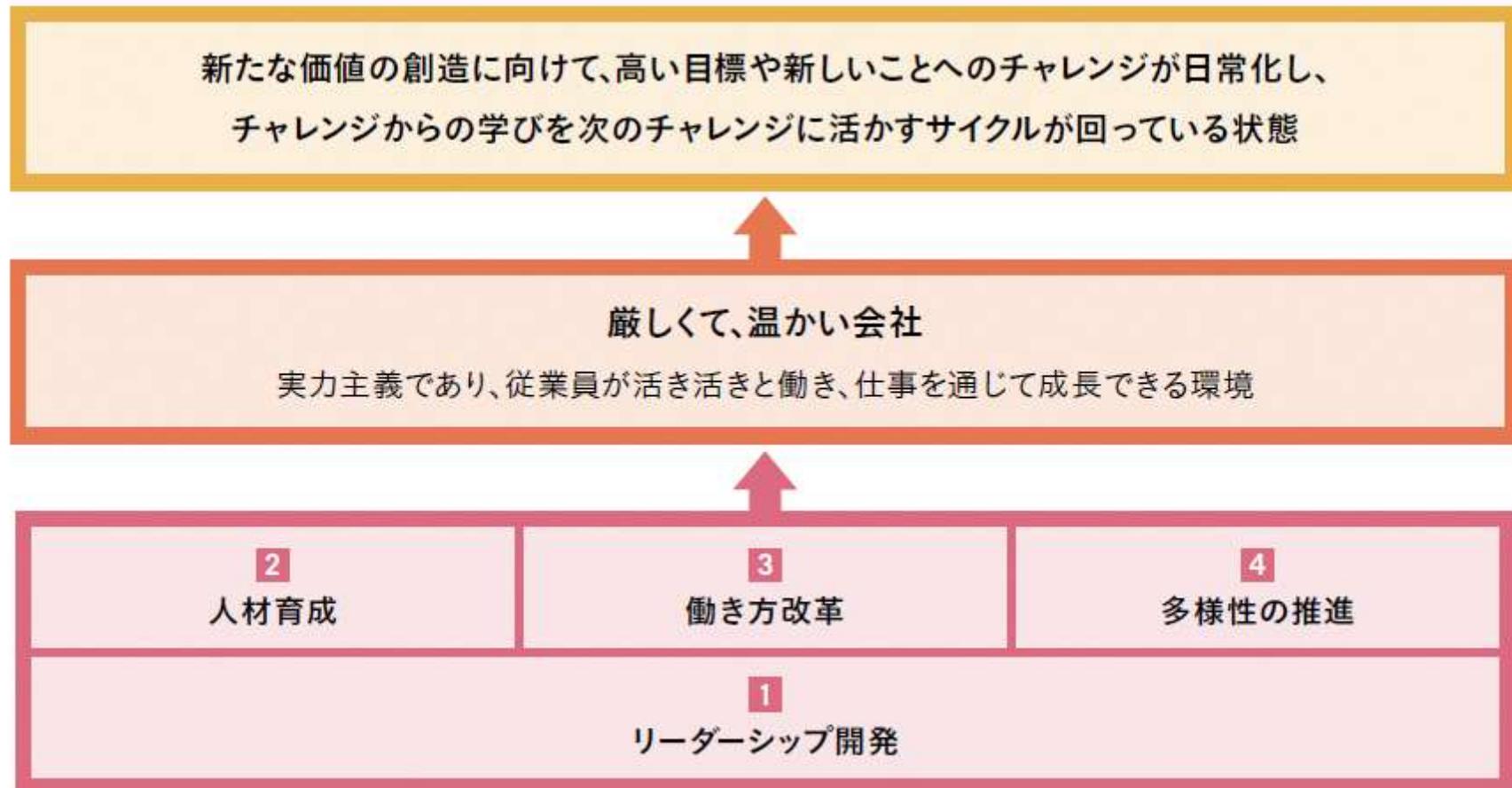
「飲みもの」を進化させることで、  
「みんなの日常」をあたらしくしていく。

# 一人ひとりが「KIRINブランドの担い手」

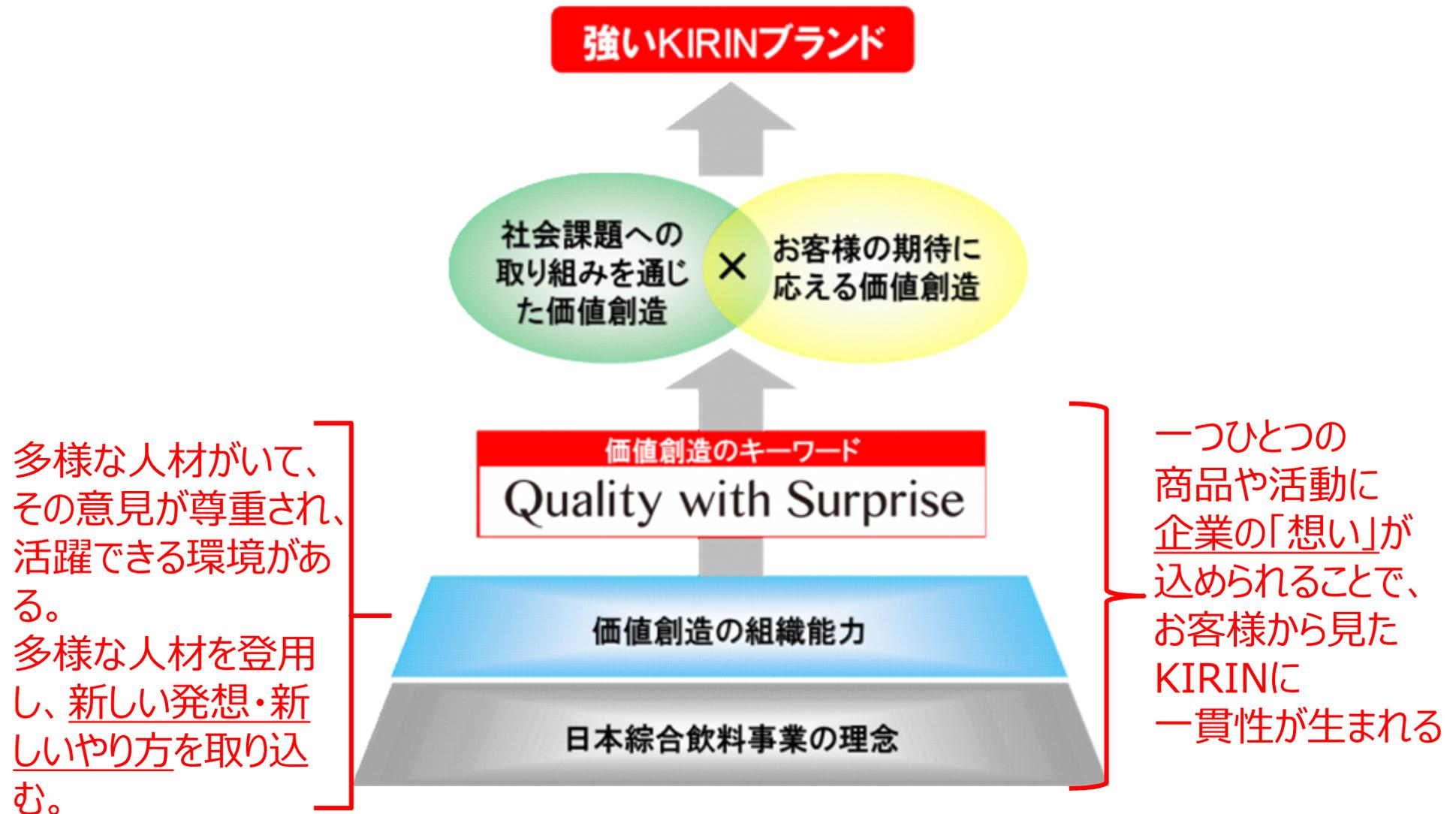


# 企業にとっての最重要資本～人材

新たな価値を創造し、企業として成長していくために、従来の視点を変え競争優位を確保する「ゲームチェンジ」に挑戦  
研究開発、生産、物流、販売、マーケティングなど、企業活動の全部門におけるイノベーションが不可欠



# ダイバーシティ&インクルージョン～「違い」「異なっている」を一つに





**多様な人材～例) 女性**

# キリングループの女性活躍推進の背景

2007年にキリンウィメンズネットワーク（通称KWN）を発足。  
社長のトップダウンで女性活躍推進を開始

**当時のテーマ**  
**「半歩でもいいから前へ」**

## 【理由】

### 1. 「あたらしい価値の提供」の観点

お客様の半分は女性であり、ますます多様化する

### 2. C S V（Creating Shared Value）の観点

キリンの課題解決が社会の課題解決をリードする

### 3. 能力を持った要員確保・活用の観点

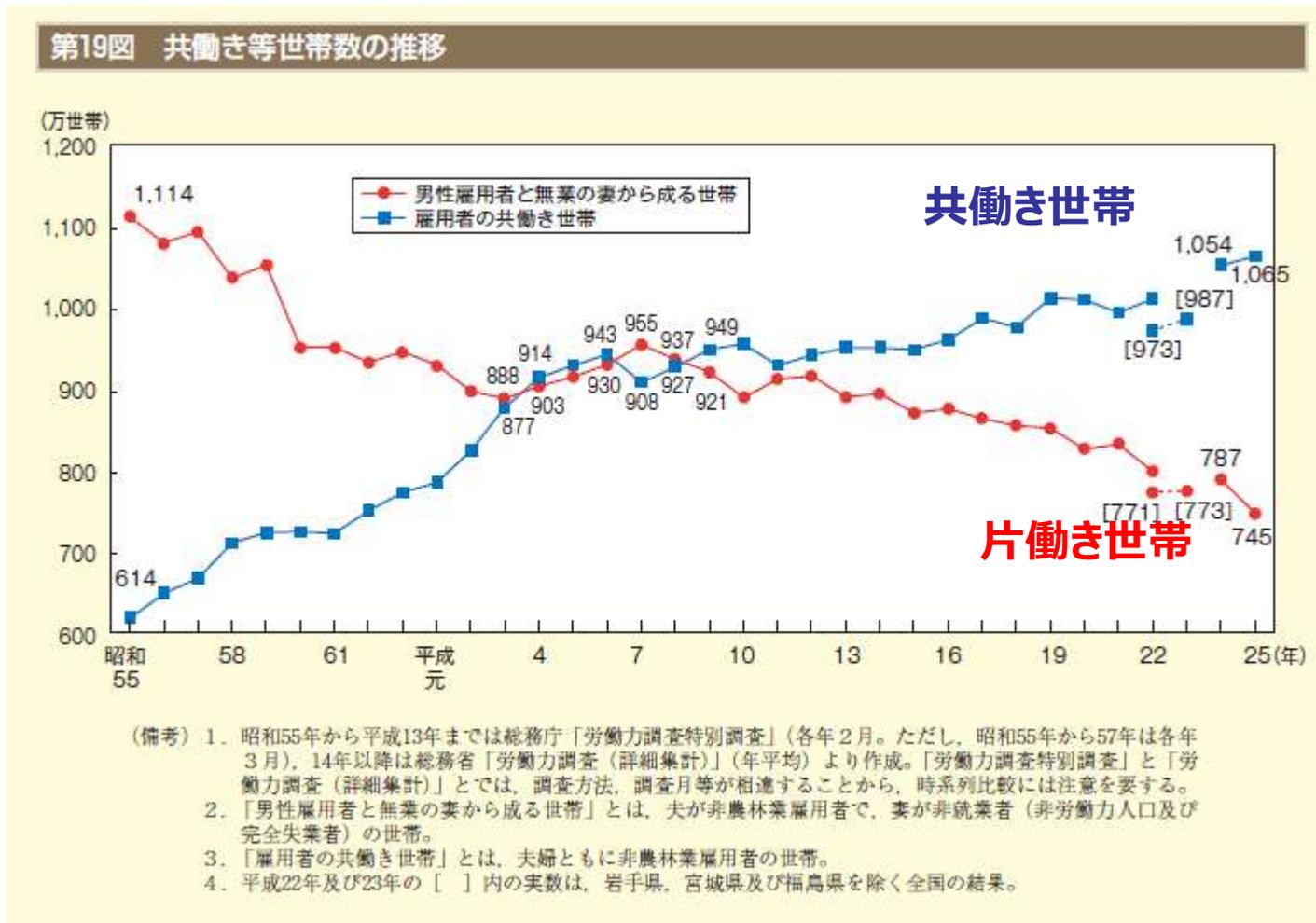
新卒男性日本人だけに人材資源を求めることは限界

※ 22歳人口（10年前の75%、20年前の65%）

現在の20代の4～5割は女性。活躍してもらうことが必須

# 共働き世帯の増加 (世の中データより)

◆片働き世帯は減り、共働き世帯は増加。共働き世帯»片働き。  
⇒若い世代の世の中標準は、「共働き世帯」に。



# 女性自身による提言活動の「歴史」

- ◆ キリンウィメンズネットワーク推進委員（通称KWN）が、女性社員が抱えている不安や課題、解決策案を経営陣に直接届けてきた。



## 新設された制度

- ワークライフバランスサポート休暇制度  
（配偶者の異動・ボランティア・自己啓発で最大3年間休職）
- キャリアリターン制度（自己都合退職者の再雇用）
- 在宅勤務制度
- 別居結婚への支援
- 一定期間の転勤停止

## 試み

- キリンウィメンズカレッジの実施
- リーダー研修の実施
- 各地域での草の根活動（KWNエリアサポーター）

## その後、日本における女性活躍の流れ

- 
- 採用や雇用の平等化（1980年代後半）
  - 継続就業・両立支援（2000年前半）
  - 管理職登用⇒女性活躍推進法（2016年4月施行）
  - 経営層への登用

- 女性活躍は成長戦略の柱  
2020年までに指導的地位の女性を30%へ  
役員に最低一人は女性
- 厚生労働省に加え、経済産業省での動き



ダイバーシティ経営企業100選

# 女性活躍推進計画 『KWN2021 (キリン・ウィメンズネットワーク2021)』

## ありたい姿

女性社員が仕事と生活それぞれが充実する働き方を実現し、自己成長と会社貢献をしながらキャリア形成できる組織風土の実現

## 方針

女性リーダー目標数と育成方針を掲げ、トップダウン（会社主導）とボトムアップ（女性の意識）の両輪で取り組みを行う。

### 【女性リーダー目標】

女性リーダーを3倍にする。

数ありきでなく、育成し活躍した結果  
地域限定チームリーダー登用含む

|    | 2013年 | 2021年 |
|----|-------|-------|
| 人数 | 100人  | 300人  |
| 比率 | 4.2%  | 12.0% |

### 【育成方針】

特に若手女性は  
「前倒しのキャリア」で育成する

- ・出産・育児を迎える前に、早目に仕事経験を与え、成功体験を積み、得意領域を作らせる。
- ・育児中も事情を鑑み「過剰な配慮」で戦力外のような働き方をさせない。
- ・さまざまな経験に背中を押す

# 女性リーダーの育成方針 「前倒しのキャリア形成」

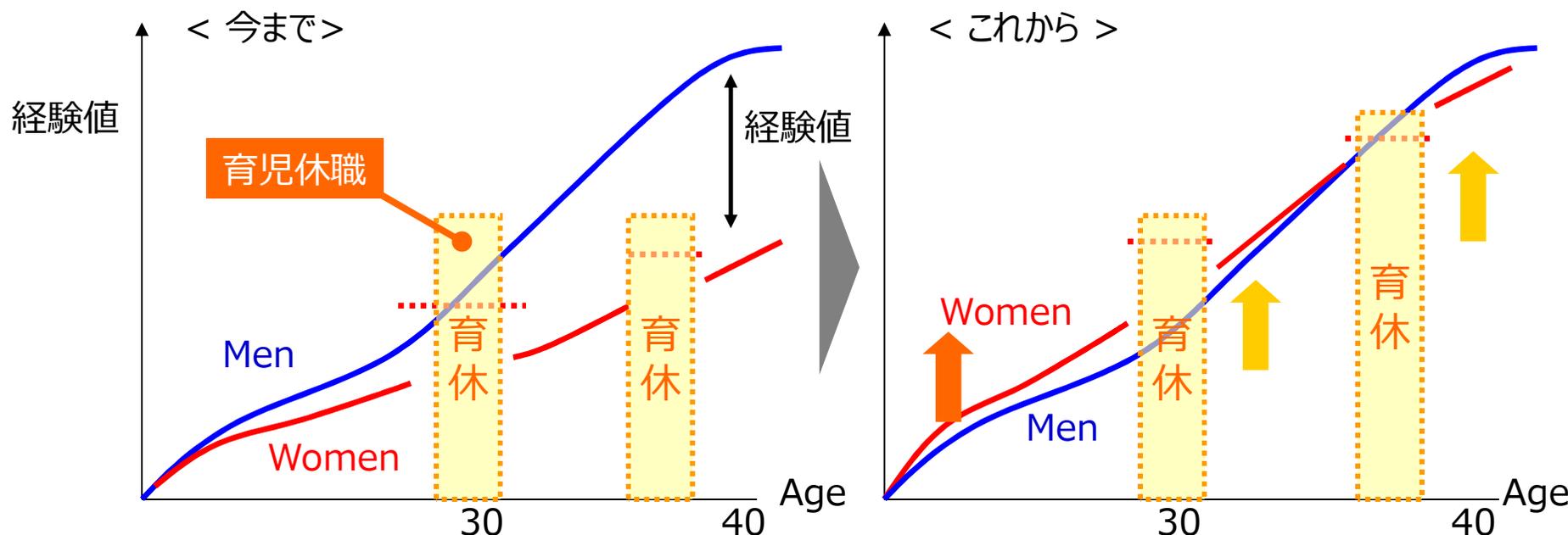
<なぜ前倒し？>

仕事の修羅場経験・キャリアチェンジ・出産育児が重ならないように、早目に仕事での「一皮向ける体験」をし、早目に「得意領域」を持てるよう育成する。

本人にとって 自信を持って早期復帰できる

職場にとって 仕事ができる人が帰ってくることの安心感

→ 男女ともに早目にリーダーシップが発揮できる組織風土へ……



## 女性活躍推進 主要課題

| テーマ                           |      | 課題                                                                                                                                                |
|-------------------------------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 女性リーダー数<br>※経営職+地域限定社員チームリーダー |      | <p>リーダー、モノを決める人は圧倒的に男性である</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性リーダーは6%前後。営業・生産といった現場では、更に少ない。</li> <li>地域限定の女性リーダーが登用されにくい仕組み。</li> </ul> |
| 社員の意識                         | 女性社員 | <ul style="list-style-type: none"> <li>ワーキングマザーのリーダーは少なく、参考にできる人が周りにいない。将来のキャリアが描きづらい（若手の不安）</li> </ul>                                           |
|                               | リーダー | <ul style="list-style-type: none"> <li>女性メンバー・育児両立中のメンバーを持った経験がなく、育成に戸惑う。</li> <li>接し方が分からないので、過剰に配慮してしまう。</li> </ul>                             |
| 働く環境                          | 時間   | <ul style="list-style-type: none"> <li>時間制約のある人が活躍しづらい（男女とも。育児・介護など）</li> </ul>                                                                   |
|                               | 場所   | <ul style="list-style-type: none"> <li>転勤と育児の両立不安が常につきまとう</li> </ul>                                                                              |

# 女性リーダー育成のための具体的な施策

キャリアについて話せる下地を作る（キャリアフォーラム）。職場コミュニケーションを通じてキャリアデザインと育成を行う（キャリア面談）。リーダーになるための頭と心の準備をする（キリンウィメンズカレッジ）。

| 時期                      | 項目               | 内容                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 入社3年目                   | キャリアワークショップ      | 3年目女性とその上司がともに本社で受講。<br>前倒しのキャリアの理解。キャリアについてのメンバーとリーダーの共通言語作り。                                                                                                                       |
| 毎年                      | リーダーとのキャリア面談     | 「女性社員とのキャリア面談の手引き」を作成。キャリアの不安・ライフイベントの悩み等への対応のポイントを記載。                                                                                                                               |
| 入社3～5年目                 | メンタリングプログラム      | メンティー：キャリアデザインやライフイベントに、現実的に悩み始める年齢層<br>①対話したいテーマ、②希望先輩像（男女、役職、専門）を聴取し、適格先輩をマッチング。キャリア向上意識付け、孤立・燃え尽きによる離職防止。<br>メンター：特に女性総合職や若め経営職に、今のキリン組織・分担体制で持ちにくい若手育成や導き実体験を持ってもらうことでマネジメント事前体験 |
| 入社6年目～<br>(管理職2<br>歩手前) | キリン<br>ウィメンズカレッジ | キャリアを積み、リーダーになるために必要なスキルを習得する。公募選抜型。                                                                                                                                                 |

# キリングroup° ダイバーシティ成果の歴史

社員の事情を支える制度づくり

社員の強みを活かす風土づくり



女性社員ら多様な社員の視点が活かされた商品開発・提案



## 生茶

- 女性社員の大胆な発想をマーケティングに活用 ～「ハーブのように茶葉をちぎったり刻んだりすると、今までにはないお茶のおいしさを実現できるかもしれない」～
- 中味開発やパッケージ開発の部門など総力を結集したリニューアル生茶のヒット



## クラフトビール ～ビールの多様性、奥深さを訴求

- クラフトビールを通じてビールの未来を創っていく新規事業『スプリングバレーブルワリー』の立ち上げに女性社員が中心的な役割
- ビールと無縁だった新しいファンの獲得も可能であることを示した

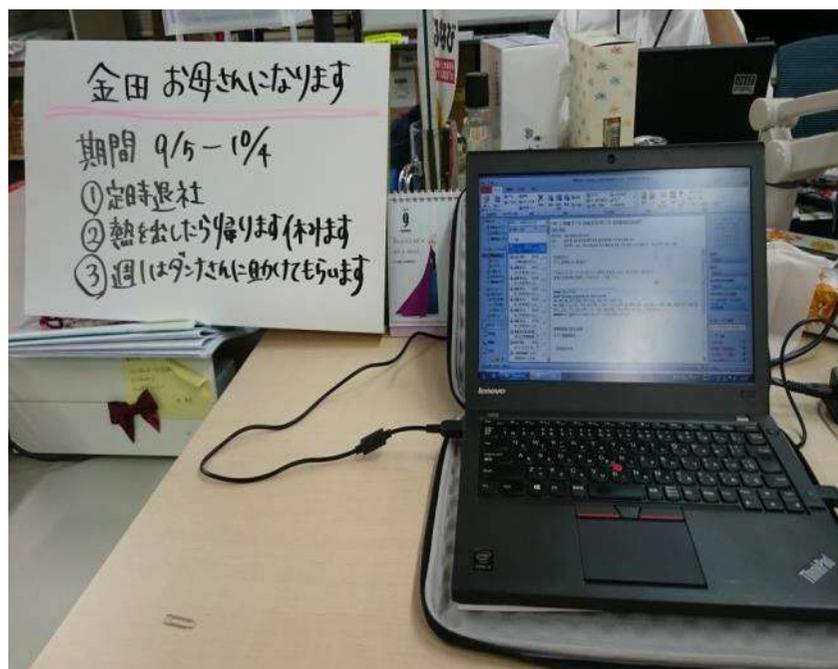


## 「なりキリンパパ・ママ」プログラム～女性社員の創意

仕事と育児を両立するママやパパなどに各社員がなりきり、1ヵ月単位で、時間制約や突発事態への対応を要する働き方を行うキリン独自の取り組み

### 効果

ライフイベントを迎えても安心して働く予行演習  
仮想体験を通じて多様な働き方に対する理解  
自身やチームの仕事の仕方を見直し、業務効率を高める

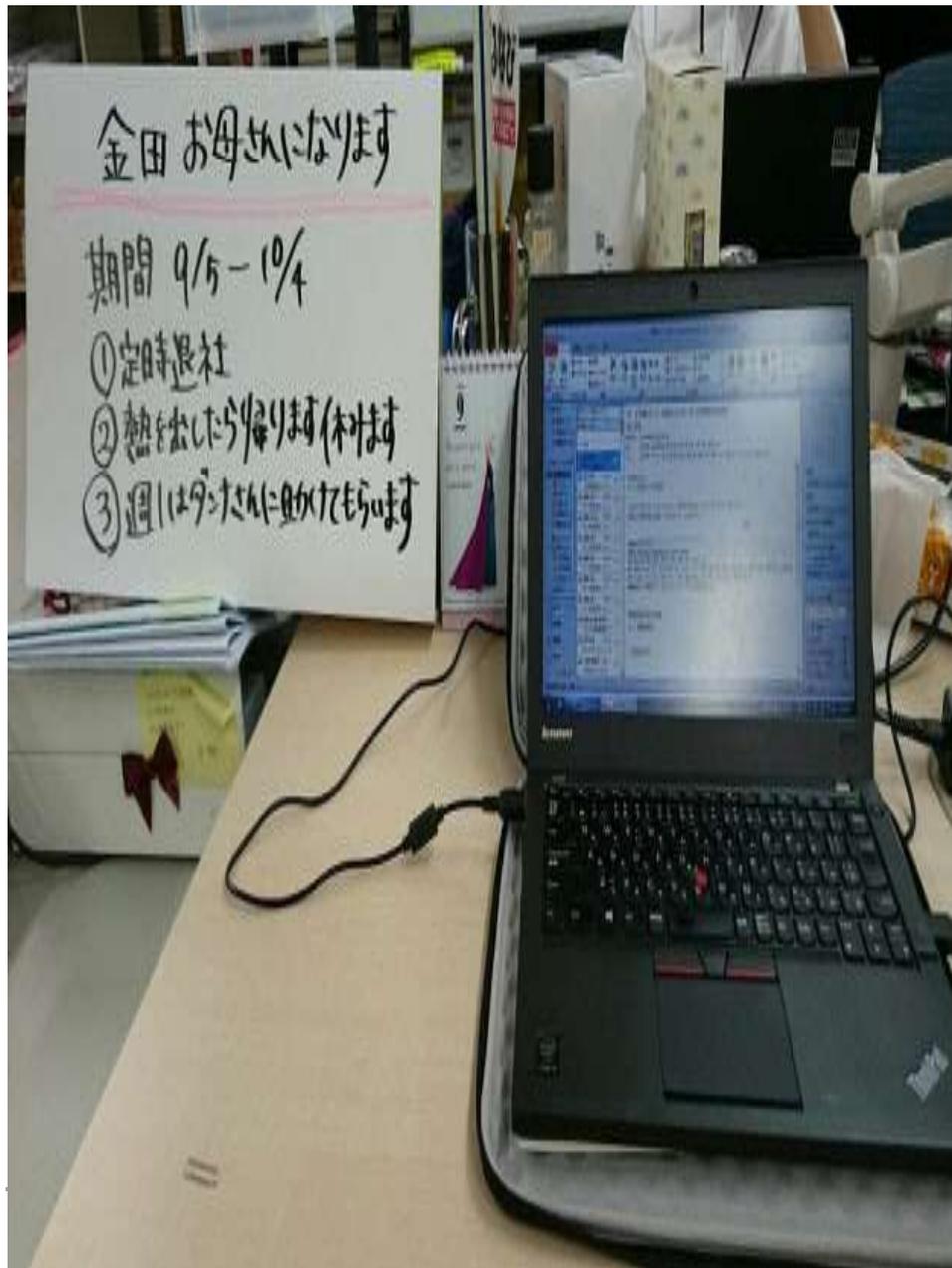


今年2月から全社的に展開

# 「なりキンママ・パパ」実施の背景



# 「1か月ママになってみる」、という5名の営業女子の実験



## 実験概要 ～ママルールの策定～

社内の営業ママにインタビューを行い、9つのリアルなルールを策定

|   |               |                               |
|---|---------------|-------------------------------|
| 1 | 定時出社 (9時)     | 保育園お送り                        |
| 2 | 定時退社 (17時30分) | 保育園お迎え                        |
| 3 | 夫サポート制度       | 週に1回、イケメン旦那の力を借りて残業・飲み会参加     |
| 4 | 突発的な休み (終日)   | パティチームの JJ からランダムにくる「子供発熱」の連絡 |
| 5 | 突発的な休み (出社後)  | すぐ迎えに行かないといけない発熱連絡            |
| 6 | シッター制度        | 帰れない時はベビーシッター利用を想定した罰金制       |
| 7 | 20～5時PC可能     | 緊急対応が必要な時に備えた心の保険 ※実験のため特別許可  |
| 8 | ママ活動宣言        | 家に早く帰って何をやるかを宣言               |
| 9 | ママ日記          | ママとしてやったことを毎日メモ共有             |

### 【実験期間】

①9月5日～1か月間 (井尻、金田) ②9月12日～1か月間 (河野、樋口、加藤)

### 【前提条件】

- ①子どもの年齢は2歳前後 ②旦那とは同居 ③実家サポートは原則なし
- ④フルタイム勤務 ⑤各人周囲のママたちのリアルを聞いたり調べる

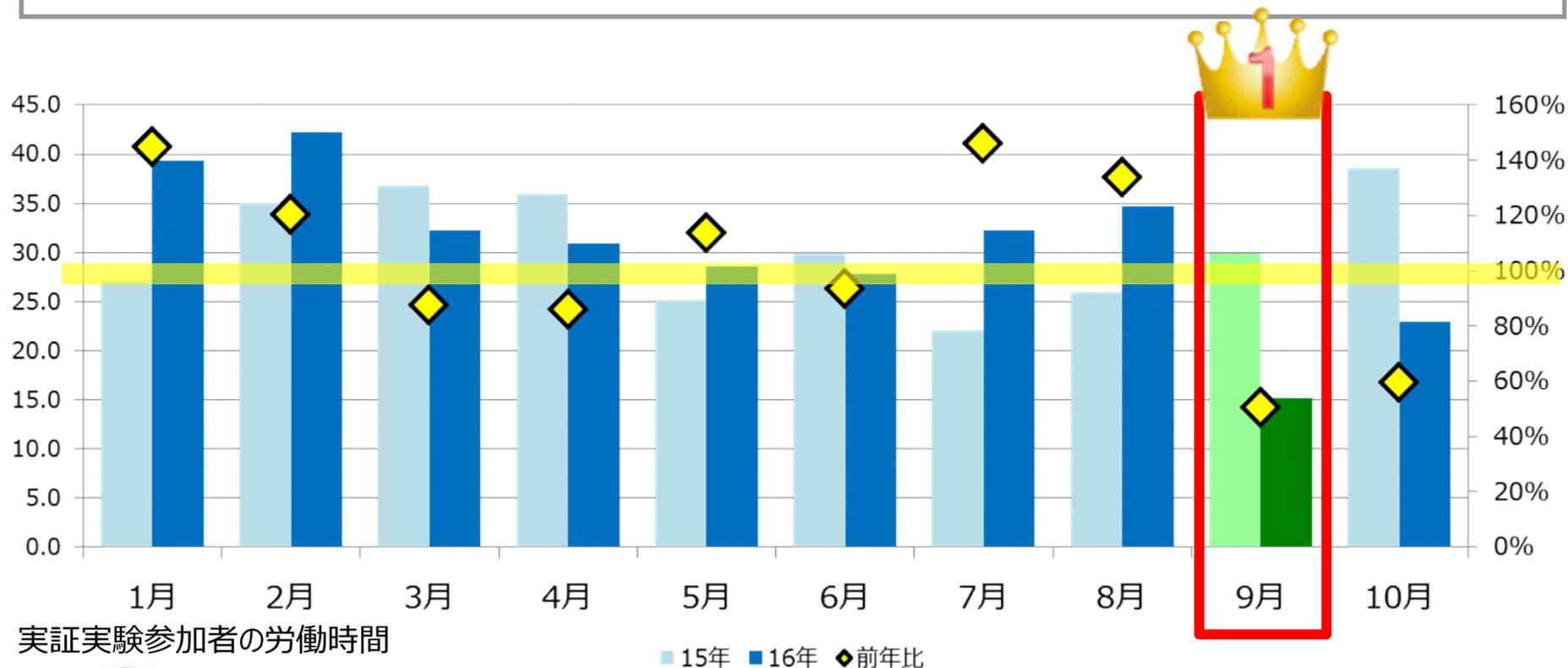
### 【巻き込み人数】

632名 (うちコアの巻き込みは123名)



# 労働生産性の結果

残業時間を**51%**削減に成功！業績は前年維持&**全国を上回る**結果に！



- 効率的なスケジュールで動けるよう移動時間を削減
- 資料は7割作成し一旦上司に方向性を見てもらう...など、小さな積み重ね
- 「仕事のコツを掴んだね！」と上司からのコメントあり
- 同僚からも「資料を共有してほしい」とナレッジも生まれた

## 実際に社内の変化が起こりました～「ママ」所属の組織長より～

キリン株式会社 人事総務部 多様性推進室長へのメールより一部抜粋

私はキリングroupが今後、存続、成長していくには女性の活躍はマストだと思っています。そのために今回、取り組んでいるこの活動は絶対に形に残せ！とも樋口さんには言っています。

今後は営業部門全直接組織で年1回はこの実験をルールとして実施させ、男性リーダー、メンバーに体感してもらった上で本番(メンバーがライフイベントを迎える)を迎える仕組みにしてほしいと思っています。そうすればどうすれば女性が安心してライフイベントを迎えることができるかを本当に色々勉強できるからです。全国の営業組織リーダーの意識改革がエイジョの活躍、継続雇用の拡大のキーだと思います。

大変な業務と思いますが是非、今後の仕組み化へ向けて頑張ってください。応援しています！

SUMMIT  
FINAL PRES



EIJYO COLLEGE SUMMIT 2016  
新世代エイジョカレッジ  
2016年度大賞

# 「なりキリンママ・パパ」研修を取り組む意味 <短中期>

「なりキリンママ・パパ」研修は参加者本人の働き方改革だけでなく、体験を通じて多様な働き方・立場への理解することで多様な人が活躍できる環境を目指します。

## ■期待できる成果

会社組織の将来構造に向けた  
トレーニング

突発事態に備えた時間・進捗  
管理能力の向上

サポートをしてもらう周囲との  
コミュニケーション強化・巻き込み力

ライフイベントと両立できるように  
するための予行演習

硬い役割・担当範囲の相互柔軟化  
(ある人が突然いなくなっても仕事は回す)

**チャレンジする時間創造×生活者視点強化**  
チャレンジからの学びを次のチャレンジに  
活かすサイクルが回っている状態

育児・介護による制約など、  
**多様な人材を活かせる風土**

社員の**リーダーシップ、マネジメント力向上**

「他に迷惑をかけないお互い様」から  
**「理解し支え合うお互い様」へ**

# 「なり麒麟ママ・パパ」研修の概要

## STEP① チャレンジするシチュエーションを選び、家族の名前を登録します。

1. 育児      2. 親の介護      3. パートナーの病気

【「育児」の仮想前提条件】①子どもの年齢は2歳前後 ②配偶者とは同居 ③実家サポートなし ④フルタイム勤務

## STEP② 以下のルールを徹底し、1カ月間の両立生活にチャレンジします。

|                            |                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 基本NO残業                     | 「配偶者サポート制度」利用日以外は7.5時間勤務を徹底してください。フレックスタイム制の職場は始業・終業時刻は問いません。 ※5:00～22:00の間                                                                                                     |
| 制度をフル活用する                  | フレックスタイム、在宅勤務など、会社の制度を正しく知り、活用してください。                                                                                                                                           |
| 配偶者サポート制度                  | 週に1回は配偶者の力を借りて所定労働時間外の勤務（早朝・夜の残業）や業務上必要な飲食が可能です。 ※この日は「突発的なお休み」は発生しません。                                                                                                         |
| ベビーシッター制度                  | 緊急事態の発生などでどうしても残業が発生してしまう場合は、1時間単位でベビーシッターが利用できます。予め、お住まいのエリアのベビーシッター代を調べて頂き、事前登録して頂きます。 ※運用については各部署にお任せします。                                                                    |
| 突発的なお休み                    | 保育園などから突発的な連絡が入ることを想定した休みがいずれか発生します。不足する時間は「欠務-無事故（賃金支給）」扱いとなります。<br>①終日休み：「子供発熱、翌日休んでください」のような連絡が入ります。この場合、翌日は出社不可です。<br>②出社後帰宅：「子供発熱、すぐ迎えに来てください」のような連絡が入ります。この場合は即時退社して頂きます。 |
| なり麒麟宣言                     | ママ・パパ、介護中になることを周りに宣言します。                                                                                                                                                        |
| なり麒麟レポート（必須）<br>なり麒麟日記（任意） | 労働生産性向上に向けて工夫した時短のコツや感想などを記録して頂きます。週1回の「なり麒麟レポート」を4回提出して頂くことで修了認定となります。                                                                                                         |

## ＜ルールへの補足説明＞ 突発的なお休み（育児編）

「キリン保育園」から電話がかかってきたら、周囲との連携などで仕事への影響を最小化しつつ、「迎え」「世話」に行ってください。電話はシステムからランダムにかかってきますので事前登録をお願いします。

※発信番号：0120-5959-16

### ① 終日休みパターンの例

こちら、キリン保育園 園長です。お子さんの■■（事前登録した名前）ちゃんが何度も吐いています。保育園にウィルス性胃腸炎が流行っていてその可能性があります。どうやら調子が悪くなっているようですので**明日は終日休みにしてください**。どうぞよろしくお願いいたします。

### ② 出社後帰宅パターンの例

こちら、キリン保育園 園長です。お子さんの○○（事前登録した名前）ちゃんが熱を出しました。耳をなんども触っていて急性中耳炎の可能性もあると思われます。**今すぐ保育園まで迎えに来てください**。お待ちしております。



## <ルールの補足説明> 突発的なお休み（介護・世話編）

子をもうけるかは個々の選択・生き方ですが、介護やパートナーや家族の病気による世話との両立は、誰にも起き得る課題です。 ※発信番号：0120-5959-16

### 介護：①終日休みパターンの例

こちら、キリン老人ホームでございます。親御さんの□□さん（事前登録した名前）が体調を崩されました。ご家族の付き添いが必要ですので明日は終日こちらの施設にいて頂けますでしょうか？どうぞよろしくお願い致します。

### 介護：②出社後帰宅パターンの例

こちら、キリン老人ホームでございます。親御さんの□□さん（事前登録した名前）が大きく体調を崩されました。今すぐこちらの施設にお越しく下さい。お待ちしております。

### 病気のお世話：①終日休みパターンの例

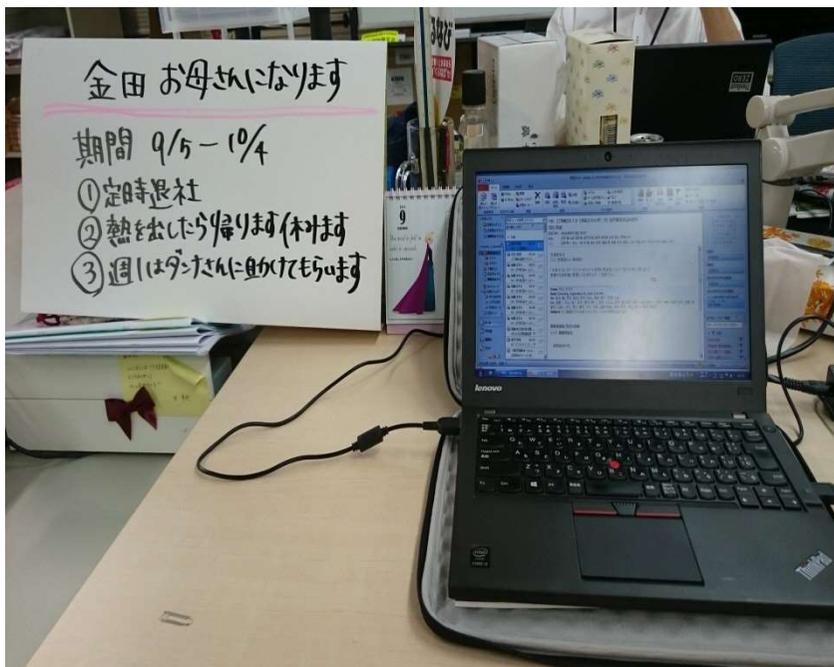
こちら、キリン病院ホームでございます。ご家族の□□さん（事前登録した名前）がさんが体調を崩されました。ご家族の付き添いが必要ですので明日は終日こちらの病院にいて頂けますでしょうか？どうぞよろしくお願い致します

### 病気のお世話：②出社後帰宅パターンの例

こちら、キリン病院でございます。ご家族の□□さん（事前登録した名前）がこちらの病院に運ばれて来られました。今すぐこちらの病院にお越しく下さい。お待ちしております。

## ＜ルールへの補足説明＞ なり麒麟宣言

周りを巻き込み、協力を得るために座席での掲示やメール署名、既存の会議体などを活用し、「なり麒麟ママ・パパ」にチャレンジ中であることを周囲に伝えましょう。



## <ルールの補足説明> なり麒麟日記（任意）

次の事項を日々記録し、「自ら改善を考える」きっかけにしてください。  
また、「なり麒麟レポート」作成のための備忘録にもなりますのでお勧めします。

- ・ 始業・終業時間
- ・ 所定労働時間を超えた場合：何をどれくらいしていたかとその要因
- ・ ベビーシッターを利用した場合、利用時間・料金
- ・ 工夫した事や、気づいた事
- ・ 1日を通して良かったこと、テンション下がったことなど

### ■ 日記のイメージ

| 月日    | 曜日 | 出社時間 | 退社時間  | シッター利用時間 | 今日良かった事 & テンション下がったこと                  | 定時超えた場合：何をどれくらいしていたか                               | その他（工夫した事や、気づいた事・一言日記）                         |
|-------|----|------|-------|----------|----------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 6月26日 | 月  | 9:00 | 17:30 | -        | 朝、出掛けに今日から早く帰るねと娘に話したら、とても喜んでた。        | -                                                  | まだうまくリズムがつかれていないかな。                            |
| 6月27日 | 火  | 9:00 | 17:30 | -        |                                        | -                                                  | 帰りに乗る電車（中野17:40分発）まで決めるとかなりリアリティがでると思います。      |
| 6月28日 | 水  | 9:00 | 17:30 | -        | 娘を寝かせて読書をしようと思ったが、早く帰ると寝なくなることが判明。     | -                                                  | どうしてもやるべき複数部門の上位者を集めるmtgが朝8時～しかセットできない。朝残業扱いに。 |
| 6月29日 | 木  | 9:00 | 17:30 | -        |                                        |                                                    |                                                |
| 6月30日 | 金  | 9:00 | 17:30 | -        | 毎日まっすぐ帰って、たまに飲みに行くのは、より楽しく飲み過ぎてしまいますね。 | 労使セミナー懇親会で週1サポーターデー適用。                             |                                                |
| 7月1日  | 土  |      |       |          |                                        |                                                    |                                                |
| 7月2日  | 日  |      |       |          |                                        |                                                    |                                                |
| 7月3日  | 月  | 9:00 | 17:30 | 1時間      |                                        | 翌朝mtgの準備対応が間に合わず、定時帰宅し、娘を寝かせた後に、一部在宅で1時間残業。21～22時。 |                                                |

# KIRIN

「飲みもの」を進化させることで、  
「みんなの日常」をあたらしくしていく。

