

キリングループにおける 女性社員のキャリア形成支援について

キリンホールディングス執行役員人事総務部長

濱利仁
はま としひと



イノベーションを生み出す 「多様な人材と挑戦する風土」

キリングループは、酒類・飲料等の「食領域」から、医薬品等の「医領域」にわたって、グローバルな事業を展開している。事業を通じて社会的課題の解決によって社会的価値と経済的価値を創造するいわゆる「CSV (Creating Shared Value)」を経営の軸に据え、長期経営構想の中で2027年には「食から医にわたる領域で価値を創造し、世界CSV先進企業となる」ことを掲げている。

そのためには、社会課題への取り組みを通じた価値創造や、お客様の期待に応える価値創造を実現する基盤として、イノベーションを生み出す組織能力を強化する必要がある。

我々は、イノベーションを生み出す組織能力の1つとして、全ての組織に共通する「多様な人材と挑戦する風土」を設定するとともに、イノベーションのドライバである「多様性 (Diversity)」をグループ従業員全員が共有する価値観として定め、国内外のグループ全体で、取り組みを加速させている。

多様性推進の1丁目1番地として、「女性活躍推進」には、2006年から本格的に取り組んでいる。

取り組みを開始した当時は、入社5年目までに女性の約5割が離職する状況であり、女性同士のネットワーク形成の機会がない、身近なロールモデル不足等の課題が顕在化していた。この状況を受け、翌2007年に女性活躍推進組織「Kirin Women's Network (通

称：KWN)」を結成、「半歩でもいいから前へ」というスローガンのもと、取り組みを開始した。2013年には「女性が普通にリーダーになり会社を変えていく」ステージを目指し、女性活躍推進長期計画「KWN2021」を策定し、女性リーダー比率を2021年までに当時の3倍にする目標を設定した。目標達成に向け、会社主導のトップダウンと女性の意識改革といったボトムアップの両輪からの取り組みを継続して展開している。

育成方針としての 「早回しのキャリア形成」

女性の初期キャリア形成における育成方針として、「早回しのキャリア形成」を掲げている。

「早回しのキャリア形成」とは、適性を踏まえたうえで、従前より早めにチャレンジングな業務を経験、「成功体験」を積み「得意領域」を作ることで、仕事の面白みを実感しながら、キャリア形成を図ることである。出産や育児を迎える前に早めに成功体験を積み、得意領域を作ることを狙いとしている。また、

出産時期や育児休業期間をより主体的に選択できるよう、業務を早回しで経験する意味合いもある。「なぜ女性だけ早回しなのか」という男性社員の声や、「ライフイベントは女性だけのものではない」という女性からの声があるのも事実である。だが、男女変わりなく能力や可能性を持っているにもかかわらず、リーダーや意思決定層の女性比率が低い現状は、やはり機会の提供が不足していることの証しであり、「早回し」という方針を掲げることでようやくバランスが取れるのではと考えている。

また、2014年からは「キャリアアワークシヨップ」を開催、入社3年目の女性とその直属上司が参加し、育成方針「早回しのキャリア」を深く知り、女性がライフイベントとキャリアの双方をいかに充実したものと築いていくかを考える場としている。参加者への狙いとして、女性社員には将来期待される役割を理解したうえで、主体的に自らのキャリアを切り開く意識をより高めて仕事に向き

合うこと、上司には女性特有のキャリア開発方法への知見を獲得し、現場での育成において実践できるようにすることとしている。

キリンホールディングスは、女性向けメンタリングを、2008年から実施している。現在は、前述のキャリアアワークシヨップを受講し、将来のキャリアライフ設計について自ら考えたい若手を対象に、希望する属性の先輩社員との交流・助言を受ける機会を設けることで、キリンで活躍・貢献し続ける意欲を高めていくものとして実施している。開始当初は女性の継続就業を目的の1つとしていたが、近年は女性の離職率が低下し、男女の離職率もほぼ同じとなり、一定の効果があつたと見ている。

リーダー育成のための「キリン・ウイメンズ・カレッジ」

女性リーダー登用の目標を実現するため、管理職を目指す女性を対象に、リーダー育成プログラムとして「キリン・ウイメンズ・カレッジ」を開催している。約6カ月のプログラムでは、ビジネスリテラシー向上と所属部門での課題解決につながる提言を作成し、最終回ではキリンホールディングス社長の前で提言発表を行う。「提言内容を受講後にリーダーシップを発揮して実行に移すこと」「応募時から提言実行まで上司が支援・関わりを

持ち続けること」が特徴となっている。「女性がリーダーシップを発揮することで自己効力感を得ること」「上司の女性社員育成の自分ごと化」がポイントと考えている。2014年から2022年までで、約200名の女性社員が本プログラムを受講し、グループ横断のネットワーク形成や管理職輩出に寄与している。

女性活躍推進のKPIである「女性リーダー比率」は、2013年の約4%から2021年現在、約11%へと拡大した。

2030年には、組織文化に変化をもたらす閾値と言われる30%を目指して改めて女性活躍推進長期計画を策定しており、「役員や部門長等の意思決定層における多様性拡大」にも取り組む。

当グループでは、女性から様々な新たな価値創造がなされている。日本で初めて免疫機能で機能性表示食品として届け出が受理された「iMUSE」ブランドや大ヒット中の「本麒麟」、クラフトビール会社の「スプリングバレー・ブルワリー」や、日本ワイン全体の品質を世界にアピールした「シャトーメルシャン 椀子ワイナリー」等の製品やブランドが誕生している。

これからますます、女性活躍を推進し、彼女達の持つ可能性を最大限に発揮してもらい、多様な視点を力に変えていきたいと考えている。