

## 持続的成長を支える重要資源 —— 「人材」



### 担当役員メッセージ

キリングroupの持続的な成長を支える最も大切な経営資源は、無限の可能性を持つ「人材」です。キリングgroupでは、従業員と会社はイコール・パートナーであるという考えのもと、高い成長意欲を持って本気で仕事に取り組む従業員に対して、その努力と個性を尊重し、さらなる挑戦・成長の機会を提供しています。この考えは、「人事の基本理念」として、キリングgroupの人材育成の基本方針として掲げており、人材育成やキャリア形成の取り組みに活かされています。

会社を取り巻く環境が変化し続ける中、お客様にとって新たな価値を提供し続けるためには、その基盤である組織能力を高める必要があります。そのために「リーダーシップ開発」「人材育成」「働き方改革」「多様性の推進」に重点を置き、様々な取り組みを行っています。

取締役 常務執行役員 人事総務戦略担当  
三好 敏也

### 人事の基本理念

#### 人事の基本理念 = 「人間性の尊重」

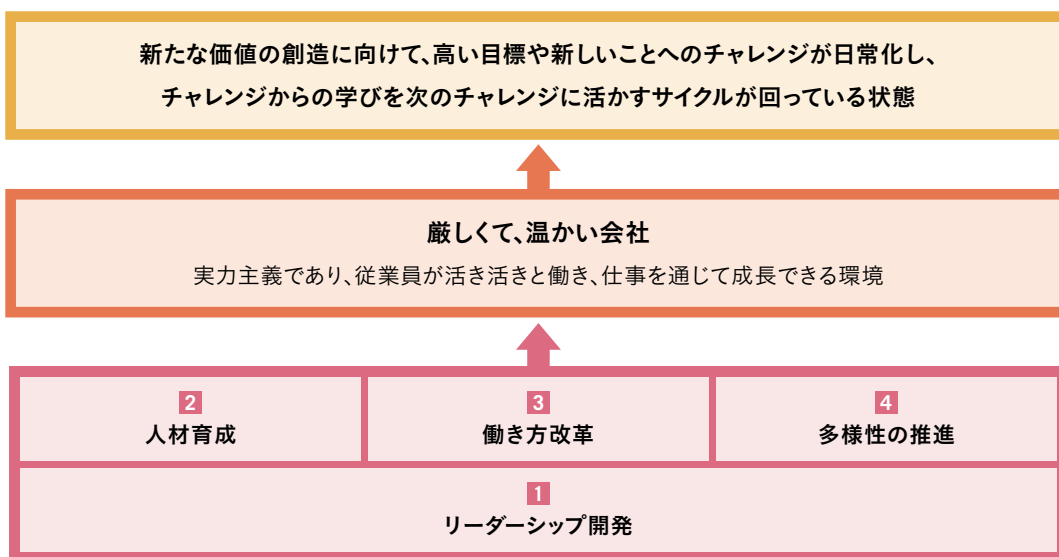
無限の可能性を持って、自ら成長し、発展し続けようとする従業員一人ひとりの努力と個性（人間性）を尊重し、完全燃焼できる場を積極的につくる



## 新しい価値を創造する、 人と組織風土の変革

キリングループでは「人と組織風土の変革」をテーマに、新しい価値の創造に向けて、「厳しくて、温かい」組織風土を持った会社を目指しています。年齢等に関係なく、高い成長意欲を持って本気で仕事に取り組む従業員には挑戦・成長の機会を与えます。そして仕事を通じた従業員の成長を真剣に願い、深く関わる「厳しさ」と「温かさ」を持つ会社を目指します。

これにより、新たな価値の創造に向けて、高い目標や新しいことへのチャレンジが日常化し、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をつくり出していきます。そのための重要な取り組みが「リーダーシップ開発」「人材育成」「働き方改革」「多様性の推進」です。



### 1 リーダーシップ開発

お客様にとって新たな価値を提供し続けるためには、高い目標や新しいことへのチャレンジが日常化している組織風土であることが必要です。キリングループではリーダーの言動が組織風土に最も影響を与えるとの考えに立ち、「リーダーシップ開発」に取り組んでいます。経営層・部門長と全メンバーとの間で、双方向のダイレクトコミュニケーションの機会を増やします。また、リーダーの役割である「組織目標達成」「人材育成」を高い次元で実現するため、約130名のトップリーダーから行動変革に向けたプログラムを展開しています。

## 持続的成長を支える重要資源——「人材」

### 2 人材育成

キリングループでは、価値創造の源泉である「人材力」を高めることが重要であるとの認識のもと、人材育成に継続して取り組んでいます。経営環境が厳しく、変革が求められる時代において企業競争力を強化するためには、将来のグループの発展を牽引する人材、価値創造を実現できる人材を一人でも多く育成していかなければなりません。

「人は仕事を通じて成長する」を人材育成の基本的な考え方として、「経営変革を実現するため、一人ひとりが主体的・意欲的に自己成長を目指す」という人材育成方針を定め、下記の3つを重点課題としています。

1. リーダーはメンバーの育成に責任を持ち、OJTを実践する。
2. 各自が人材育成体系を十分に理解し、自己成長のために積極的に活用・努力する。
3. 将来の経営人材を目指す者は、自覚と覚悟を持って自己研鑽する。

### 3 働き方改革

これまで適正な労働時間管理の観点から、「36協定」の遵守、連続休暇推進等、働く環境への取り組みを行ってきました。2017年度は、「チャレンジする時間・じっくり考える時間の創出」の実現に取り組まします。新たな価値の創造に向けて、高い目標や新しいことへのチャレンジが日常化し、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をつくっていきます。

インターネットを通して自宅の私有パソコンから会社のサーバーに接続できるようにするなど、全従業員に在宅勤務環境を用意したことで、生産性・効率性を高め時間の創出につながっています。

また、協和発酵キリンでは、2016年7月の本社移転を機に、組織風土・従業員の意識改革の取り組みとして「スマートワーク」を実践しています。

### ● 健康経営の実現

キリングループでは、お客様に健康をお届けする企業として、健康経営に取り組み、従業員が積極的に健康づくりを行う環境・機会をつくり、活気あふれる組織を醸成しています。従来実施している安全衛生活動（定期健診・ストレスチェック・長時間労働健康障害防止策など）の取り組みがより効果的になるような視点を加え、一歩踏み込んだ活動をしています。

2017年には、従業員に向けてキリンホールディングス社長による「健康宣言」を発信しました。従業員の安全衛生・健康に関わる重要な課題と捉えている「生活習慣病」「メンタルヘルス」「働く環境」「お酒との付き合い方」を4つの柱として、取り組んでいきます。

キリンホールディングス・協和発酵キリンは、2017年2月に「健康経営優良法人」として認定されました。



#### 4 多様性の推進

現在、キリングループではグローバルな拠点で約4万人の従業員が働いており、多様な人材の強みを最大限に引き出すことで組織能力を高めることを、主要な経営課題として位置付けています。「新キリン・グループ・ビジョン 2021」(新KV2021)では、グローバルな事業フィールドでキリングループの事業に関わる人材が、お互いを受け入れ、強みに変えていく企業文化を目指し、多様性推進室を中心に性別、障害の有無、年齢、国籍、性的指向・性自認に関係なく、価値創造に向け、成長意欲を持つ多様な人材が活き活きと働き、仕事を通じて成長を実現できる組織風土・場づくりに取り組んでいます。

##### 女性活躍推進

女性の活躍とネットワークづくりを積極的に支援する社内組織「キリン・ウィメンズネットワーク(KWN)」の発足から10年、女性活躍の機会・環境を整備するトップダウン、自己成長やキャリアを支援するボトムアップの取り組みの両輪で、活動を継続しています。

近年では、女性活躍推進法に先んじて2013年に策定した女性活躍推進長期計画「KWN2021」に基づく計画的な育成、配置により女性の職域拡大や登用も進み、執行役員、国内外グループ会社の社長、工場長、部長が誕生しています。

##### エイジョカレッジ大賞受賞

キリンは営業女性従業員の活躍促進に向け異業種で取り組む「エイジョカレッジ」に発足以来参加しています。実際には子どもがいない従業員が営業ママになりきった時間に制約がある働き方を徹底し、労働生産性を大幅向上させるなどの実証実験を従業員チームが展開しました。実験からわかった、営業女性がママになっても働き続けるための周囲マネジメント向上策(ママ取扱説明書)や、ママ名刺の提案、カルチャー改革に向け男性行動変革に活かせる研修などの提言は、社外審査員の評価をいただき2016年度の大賞を受賞しました。キリンとして本施策を本格的に活かし、女性が一層活躍できる組織風土を醸成していきます。



##### TOPICS ミャンマー・ブルワリーへの人材育成支援

2015年8月にミャンマー・ブルワリーへ出資し、環境変化が激しい同国ビール市場でのリーディングポジションの維持・強化に向けてキリングループが総力を挙げて支援を行う中、人材育成支援として、同社幹部候補者向けのトレーニングを企画・実施しました。目的は、キリングループに対する理解を深めエンゲージメントを醸成すること、グローバルリーダー人材として相応しい経営リテラシーを磨くことです。

海外現地法人の次世代リーダー育成に対し、支援・関与することは初めての取り組みであり、ノウハウを蓄積するとともにグローバル人事の組織能力を強化することにもつながりました。

