



リーダーシップ強化と ダイバーシティ推進で 価値創造の基盤となる「人材力」を高める。

“厳しくて、温かい会社”を目指し「人と組織風土の変革」に注力

人材力を高め イノベーションを起こす

様々な社会課題の解決に貢献する価値創造を通じて持続的な成長を目指すキリングroupは、企業にとっての最重要な資産は人材であると考えています。

新たな価値を創造し、企業として成長していくために、キリングgroupは各事業において従来の視点にとらわれず競争優位を確保する「ゲームチェンジ」に挑戦しています。そして、ゲームチェンジの推進には、研究開発はもちろん、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です。

「人材力」は、このイノベーションを実現する上での最も重要な資産であり、柔軟で豊かな発想と、強い改革意識、チャレンジ精神をもった従業員の力こそが、CSV経営を推進するキリングgroupのすべての価値創造活動の基盤です。

“厳しくて、温かい会社”に 変えていく

しかし、現在のキリングgroupには「現状を変えなければ」という危機意識や、「新しいことに自ら挑戦したい」というチャレンジ精神がまだまだ不足しています。イノベーション実現が日常事となる企業へと変革するために、キリングgroupでは今、「人と組織風土の変革」を推進しています。

この取り組みによってキリングgroupが目指しているのは“厳しくて、温かい会社”。高い意欲をもってイノベーションに挑戦する従業員には、年齢や階層、所属部門、キャリアに関係なく機会を与え、成長を支援し、成果を公正に評価する。一方で、現状に安住する従業員には自己変革を促す。そうした実力主義を基本にした組織風土を醸成することで、新たな価値創造に向けた大胆なイノベーションを次々と生み出す企業への進化に取り組んでいます。

「人材力」の強化に向けたアプローチ

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

厳しくて、温かい会社

実力主義であり、従業員が活き活きと働き、仕事を通じて成長できる環境

人材育成

働き方改革

多様性の推進

リーダーシップ開発



トップマネジメント層を対象に「リーダーシップ開発」を推進

トップの最大の使命は
人材育成

“厳しくて、温かい会社”への変革において、大きなポイントとなるのが「トップリーダーの意識・行動変革」です。キリングroupでは、これまでも組織風土の改革を進めてきましたが、目指す姿とは、まだギャップがあります。その大きな要因は改革の核となるべきリーダーに求められる役割が明確ではなかったことでした。リーダーの最重要ミッションの1つは人材の育成であり、トップ

層自らがその強い自覚をもち、強力なリーダーシップでメンバーを牽引していかなければ組織変革は進みません。

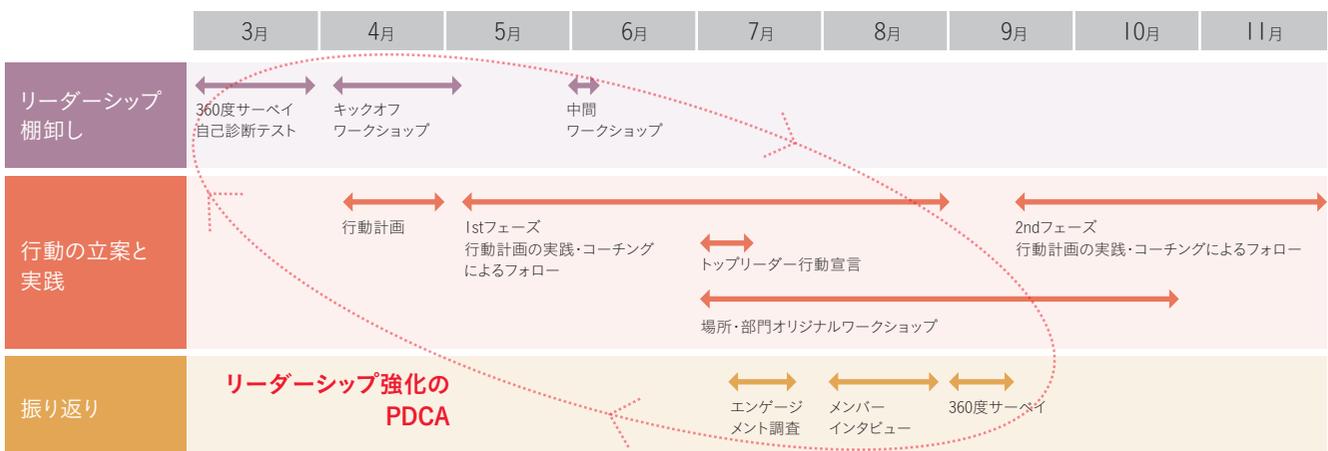
この反省から、キリングroupでは「トップリーダーの意識と行動を変える」という方針を定めました。そしてキリンホールディングスの取締役や主要事業会社のトップ、全国各地の場所長・部門長などトップリーダー層の従業員合わせて約130名を対象に「リーダーシップ開発」プログラムを2017年度から開始しました。このプログラムは、豪州ライオンのプログラムを参考にしながら、日本の状況に適合するよう開発したものです。

2017年トップリーダーセッション



Peter David Pedersen氏((株)イースクエア共同創業者、リーダーシップ・アカデミーTACL代表)による講演

「リーダーシップ開発」プログラムのスケジュール





PDCAサイクルで継続的に自己変革を促す

「リーダーシップ開発」プログラムの展開では、対象者一人ひとりがPDCAサイクルを回すことによる継続的な自己変革を促しています。具体的には、2017年3月に部下や同僚など多方面から対象者を評価する360度サーベイと、リーダーとしての資質を客観的に評価する自己診断テストを実施。この結果を踏まえてキックオフワークショップを開催し、各自が現状の棚卸し(自身のリーダーシップに対する客観評価と課題の明確化)を行い、行動計画を策定しました。

5月からは行動計画に基づく実行第1フェーズとして、社外コーチによる1対1の定期コーチングを開始するとともに、部門単位などでのワークショップを実施。7月には対象者全員がトップリーダー行動宣言を全従業員に公表しました。その後も360度サーベイの再実施やメンバーインタビュー、従業員エンゲージメント調査などを通じて取り組みの成果を評価するとともに、プログラムの内容を継続的に改善しています。今後もトップマネジメント層からミドルリーダー層へ、そしてすべての従業員へと自己変革を促すことで、組織風土を変革していきます。



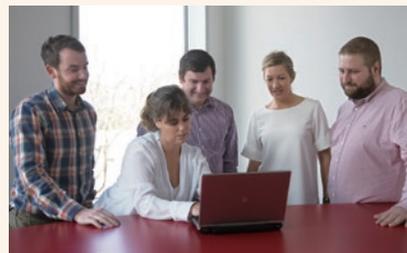
社外コーチによるコーチング

📖 従業員エンゲージメントデータはP.21に掲載しています。

持続的な成長の実現に向けて

ライオンのリーダーシップ・プログラム

オセアニア地域で酒類、飲料事業を展開しているオーストラリアのライオンでも、持続的な成長を目指して、リーダーシップ強化に取り組んでいます。すべての役員・従業員は、毎年度、コーチングを通じて自己の能力・スキルや業績などについて目標を設定。年度末にそれらの達成度に対するレビューを受けています。また、上級経営層には、事業環境変化に適応したマネジメントのあり方について学ぶ「Growing Our Authentic Lion」、経営目標や事業戦略を共有する「Leader's Conference」のほか、昇進やキャリア採用で新たに管理職に就いた従業員を対象にした「Leadership at Lion」など多様なプログラムを実施。リーダーシップを総合的に強化する質の高いプログラムとして、現地でも高い評価を得ており、優秀なリーダー層の育成・獲得に大きく貢献しています。





多様な視点・価値観を活かし イノベーションを実現

従業員が生き活きと活躍できる 環境づくり

イノベーションの基盤である「人材力」を高めるには、組織のダイバーシティ(多様性)が重要な要素となります。市場の変化を捉え、社会課題の解決に貢献していくには、多様な従業員の意見やチャレンジを、今まで以上に経営や事業に反映できる企業風土に変えていく必要がある——この認識のもと、キリングループは性別や障害の有無、年齢、国籍、性的指向・性自認に関係なく、すべての従業員が生き活きと活躍できる組織風土づくりを主要な経営課題に掲げ、その実現に取り組んでいます。

例えば女性の活躍推進に向けて、国内4社※1では2021年までに女性リーダー層の人数を2013年の3倍の300名(12.0%)にする目標を設定し、妊娠・出産などのライフイベントを踏まえ従業員育成プログラムや両立支援制度を拡充。一連の取り組みが評価され、「平成29年度なでしこ銘柄」に選ばれました。また、2017年にはグループ全従業員の行動規範であるコンプ



ライアンス・ガイドラインを改定。個人の尊厳を守り、性的指向・性自認によって不当な差別を行わないことを明記するとともに、これまで法律婚のみを対象としていた慶弔休暇などの取得要件を事実婚・同性婚にも拡大し、これらの周知を図る研修も実施しました。こうした取り組みは社会からも評価されており、キリン(株)は「work with Pride※2」から最上位のゴールド認定を受けています。



※1 キリン(株)、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャンの4社
※2 ダイバーシティ・マネジメントの促進と定着を支援する任意団体

📖 女性マネジャー比率データはP.21に掲載しています。

多様な働き方への理解を促し生産性を高める 「なりキリンママ・パパ」プログラム

2016年に営業部門の女性従業員の創意で始まった「なりキリンママ・パパ」プログラムは、実際には子どもがいない従業員がワーキングマザー／ファーザーに“なりきる”試みです。育児で時間が制約され、子の発熱など突発事態が起こる中でも、周囲の協力を得て効率的に業務を進める疑似経験を通して、多様な働き方に対する理解を促すとともに、自身や組織の仕事の仕方を見直し業務効率を高めてもらうことが大きな目的です。開始以来、生産性向上などの面で大きな成果があったことから、2018年からは対象を全社に拡大。また、育児だけでなく、介護、家族の病気の3つのシチュエーションから選択できるようプログラムを拡充しています。



「なりキリンママ・パパ」参加者の机上

プログラムの目的

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へ

育児・介護による制約など、
多様な人材を活かせる風土

体験による
リーダーシップ、マネジメント力向上

「お互い迷惑をかけない」から
「理解し支え合うお互い様」へ