

事例 2

仕事の意義・目的の確認と継続的な見直しができる 環境を整備し主体的な働き方を支援

——「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」の推進 —— キリンホールディングス

キリンホールディングスは2020年7月から、新たな働き方改革の取り組みである「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」をスタートさせた。物流や製造部門以外の社員を原則在宅勤務としたうえで、主に営業に携わる社員に向けたシェアオフィスも拡充。従前は限定的だった副業も、知見を広げられるものは前向きに認める。さらに今年1月からは、自主的に外部講座や研修を受講する際に費用の一部を補助する「チャレンジサポート」も始めている。同社の活動を取材した。

キリングroupは昨年7月から、国内の全グループ社員2万人を対象に、「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」と称する取り組みを推進。取り巻く環境の変化を『機会』と捉え、仕事の意義や目的を確認しながら、従業員一人ひとりが「加速すること」「変革すること」「やめること」「縮小すること」の四つの観点で、仕事を見直すサイクルを定期的に回し、仕事への意欲や達成感を高めることで働きがいにつながることを提起している。人事総務部主務の山田俊和氏は、「働く場所や時間の自由度を上げて業務の効率化を進めるなど、キリングroupとしてはこれまでも働き方に関する取り組みを積極的に進めてきた」と振り返ったうえで、「昨春以降の新型コロナウイルス感染症の拡大で、多くの従業員が働く環境の変更や仕事の見直しを余儀なくされ、自らの行っている仕事や携わっている事業の目的について改めて考える機会もなった」と説明する。

「新型コロナウイルス感染拡大の影響で、物流や製造部門などを除く国内のグループ会社は、半ば強制的にリモートワークに入った第1期の緊急事態宣言が解除された後も、全社員が当たり前に出社するといった新型コロナウイルス感染拡大以前の状態には戻らず、原則、在宅勤務の対応にした。その後、働き方の変化について従業員に調査を行ったところ、『自分のペースで仕事が進められる』『会議の削減等、仕事の効率化につながる』といったメリットが挙げられた半面、在宅勤務をサポートする制度やネットワーク環境、コ

ミュニケーションなどの課題があることも分かった。一方、当グループは仕事そのものの意義・目的に立ち戻って見直しをかけ、従業員一人ひとりが働きがいを実感することを標榜しており、そうすることで生産性と創造性と個の充実を高め、会社と従業員双方が持続的な成長を実現することを目指している。こうしたことを意図したうえで、従業員からの声も受ける形で、キリングroupとして新たな働き方となる『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0を導入する流れになった」

オフィスの目的を再定義して働く場所を選択

主体的な働き方を支援するための環境整備としては、①働く場所の選択②システム/ITツールの拡充③働き方に関する制度の拡充④新たなコミュニケーションスタイル——の四つの柱を掲げた。このうち、働く場所の選択については、オフィスの目的を①イノベーション創発を目的とした共創空間②仲間との信頼関係を築くためのリアルな接点・つながりを生む場、価値観の共有③同じ場所で働くことで所属意識=企業ブラ

キリンホールディングス株式会社 概要

本社所在地：東京都中野区

代表者：代表取締役社長 磯崎 功典

設立：1907年2月

従業員数：3万1,040人（連結従業員数、2019年12月31日現在）

主な事業：グループの経営戦略策定および経営管理

ンドを感じる場、価値観の共有——の3点に再定義して、既存オフィスの目的に沿った最適化を図る。実際に働く場所は目的に応じて選択し、特に個人作業やWebツールの活用により自宅で支障のない仕事においては、自宅を最優先候補とすることとした。従前の会社に来ることが基本だった働き方の前提を見直し、目的に応じて場所を選択する形に大きく舵を切り換えた格好だ。

「これまでは働く場所は、原則会社。朝出勤して夕方まで働いて、日中、会議があれば社内の会議室を使っていた。それを昨春以降、働く場所は目的に応じて選択することとし、さらに今は事務作業や集中して行う仕事などは自宅にしている。そのうえで、人が直接会うことでより効果が発揮できる業務は、会社のオフィスを活用する。イノベーション創発を目的とする業務やチームビルディング、会社に来ることで『自分は麒麟の人間なんだ』といった所属意識や企業ブランドを感じられる場として再定義し、それらに合うような場合はオフィスを使う。また、営業職を中心に効率良く働くためのサードプレイスとして、昨年9月からはシェアオフィスも導入した。営業職については外勤でのお得意先さまとの接点が重要ななかで、直接の接点が対面のみならずリモートの機会が増えており、営業スタイルもお得意先さまに直接会って商品やプロモーションの提案をすることに加え、例えば行政からの支援情報などをとりまとめて『お役立ち情報』として提供するなど、環境変化に応じて活動スタイルもシフトしてきている。シェアオフィスはこうした外勤担当社員が主に利用していて、移動先近くのシェアオフィスを使うことで効率を上げてオンライン商談する場面も増えている。そこで当初は首都圏を対象エリアにしていたものを、利用の定着に伴い昨年10月下旬から利用エリアを全国に拡大。利用する会社についても、導入時は麒麟ホールディングス、麒麟ビール、麒麟ビバレッジ、メルシャンの4社だったが、全国展開に合わせてグループ全社で利用を希望する会社に範囲を広げている」(山田主務)。聞けば、現在は乳製品を扱う小岩井乳業や、グループ内のシェアードサービスを担う会社などもシェアオフィスを活用しているという。

同グループでは現状、「おおまかに7割程の社員がテレワークの導入が可能な層。残り3割はいわゆる現



麒麟ホールディングスでは、シェアオフィスの拡充も進めている。
(同社提供)

業系の職務を担う社員で、工場の生産拠点や物流に関わる業務をしている社員はテレワークしにくいこともある」という。なお、既存オフィスについては、再定義した3点の目的を踏まえ、最適化の検討をしているようだ。

「在宅勤務手当」新設と「通勤手当」の支給方法の見直し

一方、働き方に関する制度については、リモートワークを基本の働き方にするために必要な既存の制度を拡充することで、個の充実を支援する。なかでも、在宅勤務に関しては、同グループでは2013年から制度を設けていたが、従前は要件を設けて利用者を限定していた。それを昨年7月以降、上限回数と勤続年数の要件を撤廃。環境変化に合わせて、在宅勤務を中心とする社員に向けた在宅勤務手当の支給も新設した。その背景と内容について、人事総務部の宮川典之氏は以下のように解説する。

「従前の制度は在宅勤務の上限回数を月8回までとされていた。対象者要件も、在宅で業務を円滑に遂行するためには一定の経験は必要との考えから、勤続年数3年以上の制限を設けていたが、これらを環境変化に合わせて撤廃した。また、元の規定では光熱費等は個人負担としていたが、まずは昨年10月から常態として週3日以上在宅勤務を行う社員を対象に、在宅勤務手当として月額3,000円を支給することにしており、今年4月からは常態とする働き方や雇用形態にかかわらず、在宅勤務を実労働時間の半分以上行った日を対象に日額200円を支給する予定だ。手当の金額は、(他社の動向等)一般的なデータを集めて整合性を図りつつ、1カ月の在宅勤務の業務にかかる水道・光熱費に

環境整備費を加味して設定している。手当の前提として、在宅勤務はあくまで働く場所の選択肢の一つであり、この働き方だけを推奨していくという考えではない。部門・部署によって出社が必要な従業員も多にいる。そのため、手当も業務にかかる実費補填と自宅で作る環境をより良くするための最低限の支援費と位置付けている。また、在宅勤務手当の支給に合わせて、昨年10月からは通勤手当の支給方法も変更した。製造や物流、研究所などの事業所への出社が必要な社員については、現状のまま通勤手当を支給するが、スタッフや営業などの在宅勤務を基本とする社員（約4,000人）は、通勤定期代の支給は止めて、通勤手当を実費支給にしている」

知見を広める副業は前向きに認める

働きがい改革では、さらに育児・介護支援制度の利用要件などを緩和したほか、副業も「知見を広め、本業におけるイノベーションにつながることを目的に」前向きに認める方向性を打ち出した。議事録作成支援ツールの導入やリモートアクセス継続数の拡大などのシステム・ITツールの拡充も行っている。

「子どもの世話や家族の介護が必要で仕事を休まざるを得ない時に利用できる休暇制度の、コロナ禍での暫定対応も継続。コロナ禍以前は要件を『対象家族の介護・看護』としていた積立休暇の利用を、『子どもの面倒を見る』という理由でも可能としたほか、通常の休暇とは別に、育児・介護の両立支援を目的とした特別休暇も週1回まで認めている。一方、副業はこれまでも規則上の許可事項として定めていたが、申請は限定的であった。現在は、会社として受け身のスタンスではなく、『多様性やイノベーションにつながるような副業は積極的にやっつけよう』というメッセージを発信している。昨年7月以降、毎月数件の申請が上がってくるようになってきている。リモートワークで時間・場所の自由度が上がるなかで、副業も増加傾向にあると言える。今後、副業の効果が上がった情報などを発信し、望ましい副業が広がっていけば良いと考えている」

学びの場でも時間・場所の多様化を進める

一方、キリングroupでは、「『働きがい』改革 KIRIN Work Style 3.0」の一環として今年1月から、

社員一人ひとりの自律的な学びや成長意欲を支援する「チャレンジサポート」も導入している。働き方の多様化を進めるなかで、リモートツールを活用したオンライン学習など、必要な場で柔軟に学びの場を得られるよう従来の制度を見直した。

「従業員の学びを支援する制度については、外部の研修に参加するといったようなコンテンツが多く、参加者は移動が前提だった。これを今の環境に合わせて、一人ひとりが必要な学びを必要なタイミングで行えるように制度をブラッシュアップしたのが『チャレンジサポート』。リモートツールを採り入れたオンライン学習のコンテンツを入れたり、場所や移動時間の制約に縛られない学びの場の提供も含めるようにした。当グループはフレックスタイム制を入れており、在宅勤務も出社も同様に適用している。リモートを活用して働く時間を個々の裁量で柔軟に対応することで、勉強の時間をより捻出できやすくなる。講座・プログラムの数は約500。内容はビジネスパーソン基礎となるようなリテラシーから、特定の専門分野まで幅広く案内している。社員が自分で探してくることもできるが、それについては許可制を取っている。支援割合は原則費用の50%で、会社が力を入れたい分野や学びの必要性が高いものは70%、業務上必要な資格で会社補助があったり別途支援のあるものは30%と、支援の度合いに強弱をつけている。支援金額の上限は年間8万円。開始して約1カ月経つが、既に申し込みが数十件ある」（山田主務）。

研修プログラムはオンラインを積極活用

キリングroupでは、新規およびキャリア採用の計画にコロナ禍の影響はなく、計画通りに実施しているという。入社後の研修等の人材育成については、「研修はコロナ禍で大きく影響を受けている。1年前の計画ではリアルや集合を前提にしていたものがほとんどだったため、新入社員研修も含めた各種階層別研修や経営人材を育成するような選抜型研修等、プログラムを集合型からオンライン開催に変えた。新入社員研修も出社をしなくてはならないようなものは最低限にして出社対応をしているが、基本はオンラインで行っている。以前は、新しく入社した人たちは入社して社員と顔を合わせて人や職場、組織に慣れながら定着していくプロセスがあったが、今はオンラインでコミュニ

ケーションをしながら必要なタイミングで出社する仕組みに見直している。さらに言えば、海外留学や海外赴任について、2020年度に関しては、取り組みの一部を中止もしくは海外派遣予定者を国内派遣にする対応をした」

「こうした変化に伴い、参加できる研修の数や人数が増えている。出向かねばならなかった研修がオンラインで受けられることで参加できる機会が広がったし、学生向けのインターンシップもより多くの人に参加してもらいやすくなった。こうした点はポジティブに受け止められる。とはいえ、研修には直接会って話すからこそ理解が促進できる部分もある。そうした観点から実施できなかった研修もあり、今後の課題になっている」

一人ひとりの行動プロセスを見てコミュニケーションを図る工夫が

キリングroupでは、一人ひとりの貢献をどのように評価し処遇に反映させていくかをポイントに据えて、①目標を設定して、それに対する達成度で評価を決める目標管理（MBO-S）②キリングroupの社員が共通して持ちたい「熱意」「誠意」「多様性」の三つの価値観について、日々の仕事でどのように発揮されているかの行動を評価する「“One KIRIN” Values発揮度評価」——の2軸で社員を評価している。では、見てきたような働きがい改革の活動に伴い、業務目標の設定のあり方やリモートワークを基本とする従業員の労務管理、評価と処遇の仕組み等に変化はあるのだろうか。

この問いに対し、宮川氏は「コロナ禍によって何か人事制度を変えることは現状考えていない」としたうえで、「ただし、環境が変化しリモートワークが広がるなか、『どうやって個人の業務プロセスや行動面を評価するか』という課題感はある。従来と同じやり方では評価が難しく、また、フィードバックを受けるメンバーが十分に納得感を得られないことも予想される。従来の制度を運用していくなかで、そのあたりのコミュニケーションをどう取っていくかは考えていくべき課題である。加えて、対面でのコミュニケーションが減るなか、どのようにチーム内の関わり合いを増やし、組織力を高めていくかも課題である」と説明する。

また、山田主務も「新しい働き方を進める環境下で

も、業務の成果だけでなく、こういった行動をしているかのプロセスも見て公正に処遇することによって変わりはない」と指摘。「ここでポイントになってくるのは『どのように一人ひとりの行動を見るか』。全員が出社していれば隣の席の人がしていることは見えたり聞こえたりすることが多かったと思うが、今は働く場所や時間が変わってきているなかで、仕事のプロセスを確認するための定期的な1on1面談を入れたり、定期的にチームのコミュニケーションを図る工夫をしている」と話す。さらに、自らの職場を例に挙げ、「上司との1on1面談に加えて週1回、チームのメンバー全員でチーム会議をして職務の話や近況報告、雑談も交えながら一人ひとりの業務環境や仕事の遂行状況の理解を深めている。そうしたことを各職場単位で実践していくように、上司・部下一人ひとりの行動を促していくことが重要になってくると感じている」と続ける。

人事ローテーションは今後の環境や情勢を踏まえて

リモート環境の進展に伴い、出張や会議は少なくなっている。その一方で、全国転勤型の総合職については、従来行われてきた転勤や、人材交流等を目的とするグループ会社への出向などの人事ローテーションにも変化が生じているのだろうか。

山田主務は、「転勤や人材交流は非常に重要な人事施策だ」と強調。「本人のキャリア形成もさることながら、様々な人材が行き来することで組織としての多様性を受容し、それが力に変わっていくことでイノベーションの源泉になっていくので、この考え方はコロナ禍にあっても変わりはない」と述べる。とはいえ、先述したように海外派遣者の見送り等の措置もあり、本来の動きが止まった社員も存在する。そうした部分については、「今後の社会環境や情勢を踏まえながら考えていきたい」としたうえで、「このテーマは恐らく、コロナ禍以外の要素も含めて社会的に考えていくもの」との認識を示す。

健康状態の把握や労働時間の管理も

時間と場所を柔軟にして副業も認める働きがい改革では、健康状態の把握や労働時間の管理がより重要になるように感じる。リモートワークを中心とする社員や副業を行う社員の労働時間管理や安全衛生対策、そ

のポイントとなるコミュニケーションの取り方については、職場のリーダーの役割がより重要になってくる。

この点について山田主務は、「従業員の健康管理は、コロナ禍に依らず重要な取り組み。従来同様、健康状態を定期的に図る健康診断の受診と、もし結果に何か問題があれば2次検査の受診勧奨をしていくといった基本活動を地道に続けることが必要だ。一方、メンタル面ではラインケアがより重要になってくる。日々の仕事ぶりのなかで、仕事の成果だけでなく顔色や話し方なども含め、普段と変わった様子がないかを見ていくことが大切。実際、コロナ禍では健康管理に特に留意していて、社員は毎日、健康状態について体調に問題がないかを健康チェックシートで確認してから勤務を始めることにしている」と述べる。

さらに、副業に関わる対応についても、「許可する段階で職場ならびに人事が労働時間の観点も確認をしている」（宮川氏）という。

「副業に取り組む見込時間、申請者の現在の業務状況などもチェックしたうえで許可を出している。さらに、副業状況を半期に1度確認するフローもつくっており、副業を実際にどのぐらいやって、当初の見込み通りの状況になっているかなど確認している」

エンゲージメントや意識・行動調査で社員の反応や施策の効果を把握

キリングroupでは、従来から社員のエンゲージメント調査を実施。さらにコロナ禍においては、意識や行動を把握する実態調査も行い、社員の反応や働きがい改革の効果等の状況を見ている。

「キリングroupでは、コロナ禍以前から社員のエンゲージメント調査を行っている。これは、非財務KPI(key performance indicator、重要業績評価指標)としても出している公式なもので、2020年のスコアを見ると2019年より改善している。日本企業の基準値との比較でも5%ぐらいの統計優位にあり、調査会社からも『良好な結果』とのフィードバックを受けている。また、昨年5月以降は約3カ月に1回の頻度で、グループ各社の社員一人ひとりの意識や行動に関する現状を把握して組織運営や環境整備の示唆を得ることを目的に、定期調査も実施。こちらは主に、『自身の仕事に対する熱量』と『生産性・業務効率性』がどうなっているかを尋ねている。これまでに3回の調

査を終えているが、スコアはいずれも維持あるいは改善の傾向が出ている。働きがい改革の取り組みとセットで行っていることもあり、施策の効果が少しずつ出てきたり、継続的な仕事の見直しの取り組みが成果として表れていたりすると分析している。調査結果からは、①コロナ禍で自社の対応や状態を世の中や社会で起こっている現象と対比して客観的に観察する機会を得た②キリングroupの使命や社会的意義を確認する機会になった③在宅勤務などの柔軟な対応を出されて安心感と会社への信頼感が高まった——ことがスコアの伸びにつながっているとの振り返りをしている」（山田主務）。

労働組合とも全体感のある議論を

なお、キリングgroupには労働組合があり、「国内の会社6社（キリンホールディングス、キリンビール、キリンビバレッジ、メルシャン、協和キリン、協和発酵バイオ）では正社員の約7割が組合員層」（山田主務）だという。働きがい改革を進めるなかで、労働組合との協議についてもオンラインで行うスタイルに変わってきている。

「労働組合との協議は、直近はオンライン中心で行っている。内容については、目の前の課題に対する打ち手をどうしていくかも当然大事だが、不確かな環境のなかで会社の向かっていく方向性や、ありたい姿を議論する機会を増やしていきたい。これまでも労使で幅広く意見交換してきた背景はあるが、今後はより将来を見据えた全体感のある議論をしていくことが必要になってくると考えている」（宮川氏）。

環境変化に合わせた改革の継続が必要

最後に今後の展開について聞くと、山田主務は「働きがい改革は、終わりのない取り組みでやり続けていくことが大事。今後、環境変化がますます激しくなったり、取り巻く環境も厳しくなったりしていくなかで、今の仕事のやり方をずっと継続することは難しいし、仮に続けたとしても恐らくはうまくいかないだろう」との前提を述べたうえで、「考えられるなかで自分たちの働き方や仕事の中味を見直し続けていくことが必要なので、引き続き気を引き締めて、改革に取り組んでいきたい」と意欲を見せた。