

〈事例報告1〉

「より誰もが働きやすい環境をつくる「なりキリンママ・パパ」研修等のご紹介」

豊福 美咲

ご紹介をありがとうございます。キリンホールディングス・人財戦略部の豊福と申します。本日はこのような貴重な機会をいただきまして、どうもありがとうございます。本日は弊社が取り組む、「なりキリンママ・パパ」研修についてご紹介をさせていただきます。武石先生のお話にもありましており、男性が育休を取りにくい要因として、周囲の雰囲気や、仕事が属人化して自分が休んでしまったら回らないのではないかという思い込みや不安があります。そういったものの解決に寄与できればということで、男性育休を含め、誰もが働きやすい風土づくりに貢献できるように模索しながら進めている取り組みとなります。何かしらご参考になれば幸いです。

私たちのビジョン

2027年の目指す姿: ビジョン

食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる

多様な人財と挑戦する風土

よろこびがたぐ世界へ

© Kirin Holdings Company, Limited

【機密性区分 重要 (B)】(開示範囲: 配布者及び左記が認めたる者)

1

まず中身に入る前に、弊社の男性育休の状況をご説明します。キリンホールディングス社勤務の男性は、5割の方、約半分の方が育休を取得されています（1日でも取った方をカウント）。ただ、平均取得期間はまだ1週間程度というところで、男性は取りたくても取れない方が多く、そこが女性活躍推進の障害にもなっているという状況です。


では続いて、弊社の概要をご説明します。キリンホールディングス事業会社としてはキリンビールやメルシャン、キリンビバレッジ、それから海外にも事業会社を抱えています。グループ企業数は176社で、従業員も約3万人います。多様な人財が多様なフィールドで頑張っています。

私たちキリングループが大事にするビジョンとして、を食から医にわたる領域で新たな価値を皆さんにお届けし、世界のCSV先進企業となるということを掲げています。CSVは社会課題解決のことです。もちろん私たちはビジネスをさせていただいていますが、そ

の中でお客さまにもよいことをしていこうという姿勢を掲げています。そのベースになるのが、多様な人財と挑戦する風土です。私が所属している人事部門もこの多様な人財と挑戦する風土をいかに実現するかということを考えながら、日々、取り組んでいます。

さて、これから「なりキリンママ・パパ」についてお話します。私は今、事務局を担当しています。今日の武石先生・高橋先生のお話にもありましたとおり、男性育休は多様性を広げるお話にもつながると思っています。幅広い領域で価値を創造するためには、やはりさまざまな知恵やいろいろなもの見方を持っている人たちが集まって、それを持っているだけではなく、しっかりと表に出してぶつけ合って、価値観や視点の違いを認め合うことこそが必要だと思っています。キャリア採用や副業・兼業の拡大、働きがい改革や、皆さんが活躍できるような風土醸成を整えています。そのうちの施策の一つとして、「なりキリンママ・パパ」研修を展開しています。

【なりキリン】概要




①誕生のきっかけ

- 2016年「新世代エイジカレッジ」にて、**女性社員5名が「なりキリンママ」を考案。**
- 営業ママになりきった時間制約のある働き方を徹底、労働生産性を上げる実証実験を行った。**
- 働き方の課題を解決するために2017年からトライアル、**2019年～キリンで全社展開中**です。

②どんな内容？

- 「育児」「親の介護」「パートナーの病気」のいずれかのシチュエーションを選択。
- 1カ月間、時間の制約や突発事態への対応を模擬体験しながら、**業務との両立を図る体験型の研修。**



③何のために実施するの？

- 「ママ・パパの立場になってみる」ことだけが目的ではありません。
- 多様な立場や働き方を理解して誰もが働きやすい環境をつくる・本人の働き方改革・上司のマネジメント力向上…**など、研修を通して**個人・組織共にさまざまな成果が得られる**と考えています。
- 実際に両立する場面に直面したときの予行練習にもなります。

© Kirin Holdings Company, Limited

【機密性区分 重要 (B)】(開示範囲：配布者及び左記が認めた者)


2

では、具体的な中身のご紹介に移ります。まず「なりキリン」の概要をご紹介します。これは人事部門がつくった施策ではなく、社員が生み出した施策ということがポイントになっています。2016年に開催された新世代エイジカレッジという社外の提言をするフォーラムに女性社員5名が参加しました。そこで営業女性の生産性を考えるというテーマで彼女たちが考えました。当時、お子さんを授かっている方は誰もいらっしやなかったのですが、営業は楽しいけれども、ママになっても続けられるのか、そういう働き方はできるのかという不安を抱えていて、それを実際にやってみようということから、「なりキリンママ・パパ」の種が生まれました。さらにその提言発表の際他社のチームと競う場面では大賞をいただきました。社内に持ち帰って提言し、社長の「ぜひトップダウンで全社展開しよう」という発言をきっかけに、2019年から全社展開を始めています。

「なりキリン」は育児・介護・身近な方の病気のいずれかのシチュエーションを選択し、1カ月間、時間の制約や突発事態への対応を模擬体験しながら両立を図る研修となっています。何のために実施するかですが、名前の印象から、ママやパパの立場になってそ

の気持ちを分かるためでしょうという風に受け止めていただくことがあります。もちろんそれも含まれるのですが、それだけが目的ではありません。実際に制約のある働き方をやってみることで、誰もが働きやすい環境をつくろうというマインドセットや、属人的になっていた業務をみんなですることができるようにすること、働き方の見直し、上司のマネジメント方向上など、個人・組織ともにさまざまな成果が得られると思っています。高橋先生が最後におっしゃっていた、「お互いさま」の風土づくりにもすごく貢献できると思っています。また、実際に両立する場面に直面することは誰もがおりますので、その予行演習にもなると思っています。

【なりキリン】ルール



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か月間の両立生活にチャレンジします。

基本NO残業	1か月間、残業時間0に挑戦してください。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。 ※残業0が達成できなくても失敗ではありません。なぜ達成できなかったかを考えるきっかけとしていただければと思います。
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1～2回発生します。「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ので、その場合はお迎え+通院を想定して、その日の勤務を即時終了していただきます。 ※不足する時間は「欠務-無事故（賃金支給）」扱いとなります。
配偶者サポート制度 (研修上の仮想制度)	月4回は配偶者が対応する想定で「突発的なお休み」が発生しない日を設定できます。
なりキリン宣言	ママ・パパ、介護中になることを周りに宣言します。(次頁のシート/メールの署名・自動返信/スケジュールを活用)
なりキリン日記	緊急案件などで残業が発生してしまった場合は、workshopの「なりキリン日記」に残業の原因と改善案を記載してください。 ※残業0が目的ではなく、働き方を見直すことが目的であるため。
なりキリンレポート	1か月終了後、「なりキリンレポート」を提出して頂くことで修了認定となります。 また、修了3か月後に行動変容が続いているかヒアリングを行います。

こちらが実際のルールです。まず「やります」と手を挙げていただいた方は、チャレンジするシチュエーションを選んでいただきます。そして、家族の名前も仮で登録していただきます。そして1か月間、両立生活にチャレンジしていただきます。基本的に残業時間ゼロに挑戦していただくのですが、大事なポイントとして、絶対に残業はゼロにしないといけないというわけではないということがあります。たとえ達成できなくても失敗ではなく、なぜできなかったのかというところを本人や周りの皆さんで考えて変えていただくきっかけにしたいと思っています。

また、ルールとして突発的なお休みの発生があります。保育園などから突発的な連絡が入ることを想定したお休みが期間中に1～2回発生し、連絡が入った場合その日は勤務を即時終了していただきます。私は今、事務局をしていますので、実施されている方に電話をして、キリン保育園の園長の磯崎（キリンホールディング社社長が磯崎）ですというような形で呼び出しをしています。それから、サポート制度として、月4回は配偶者や身近な方がサポートするというので、突発的なお休みが発生せず、残業もできる日を確保できます。宣言することによって1人で抱え込まず、皆さんを巻き込みながら取り組んでいただくことや、「なりキリン」日記で振り返る場面をつくり、最後にレポートを提出いただくことで、言葉にしてアウトプットをして、より「自分ごと」にさせていただいてい

ます。


なりキリン中の、とある一日をご紹介します。朝、勤務を開始して、途中で呼び出しが

よろこびが広がる世界へ
KIRIN

【参考】なりキリン実施中の過ごし方イメージ


ある1日…

9:00 勤務開始



17:30退勤できるように、今日のスケジュールを組み立てよう


11:30 磯崎保育園から呼び出し…!



お子さんが発熱しました。今すぐ迎えに来てください！

※1か月の間にランダムで1～2回かかってきます。

11:30～12:00
リーダーに報告&チームに引継ぎ




先日共有いただいた件ですよね。私対応します！

〇〇さんの打ち合わせはリスケできず、14時～代理で出席できる方いますか？

12:00 退勤

退勤後は、個の多様性を広げる時間として自由に活用いただけます。



家族と過ごす、健康に気を遣う
Super Market
読書など自己啓発
日中の市場視察

© Kirin Holdings Company, Limited 4

あります。その後は速やかにリーダーに報告し、チームに引き継ぎをして退勤していただけます。リアルでは実際に育児や介護が発生するかと思いますが、なりキリンの場面では個の多様性を広げる時間として自由に活用いただいています。弊社の実施状況としては、先月までで約 660 名の方に広くご参加いただきました。性別を問わず、雇用形態も総合職・経営職を問わず実施しています。シチュエーションは介護を選択されるケースが多くなっていて、上司の方や子育てが終わった方たちは介護を選択されるケースが多いです。

よろこびが広がる世界へ
KIRIN

なりキリン実施者の声① ～より誰もが働きやすい環境へ～

◆**男性の家事育児参画**

- 共働きの妻に夕飯を作る等、家事をすることができて良かった。
- 塾への送り迎えなど、普段やれないことができた。
- 夜に子供と遊ぶ時間が増えた。子どもとの会話が増えた


→性別役割分業に対する意識改革

◆**業務スタイルの変化・気づき**

- 自身が不在だと業務が回らないと思いついていたが、そんなことはなかった。上司や同僚のフォローは心強く、チームとしても強くなった。
- いざという時を考えて、支援できる人の育成も検討しないといけないと感じた。
- 随時共有・即相談することで、生産性が上がった。

→本人・周囲の職場での意識改革、属人的業務の解消


男性育休取得率も向上！
17年度29%⇒21年度50%



© Kirin Holdings Company, Limited 5

では、実際に体験された方の反応を共有します。本日のテーマでもありますが、男性の育児休業、家事・育児参画というところでは、実際に性別役割分業に対する意識改革はとも進んでいるケースが多いと思っています。取得率向上にも一部、寄与できていると思います。業務スタイルの変化や気付きも、雰囲気醸成という意味ではすごく寄与しているかなと思います。「自分が不在だと業務が回らないと思い込んでいたが、そういうことはなかった」「チームとして強くなれた」などの声から、意識改革や属人的業務の解消にもつながっていると感じています。チームワークの向上や働きがい改革の加速、それから時間制約のある従業員の働き方に対しても、たくさんの気付きを得ています。

なりキリン実施者の声② ～より誰もが働きやすい環境へ～



◆チームワークの向上

- **実際の状況（育児で毎日お迎え当番である、介護中である等）も開示**できた
- メンバー間で気軽に**依頼・支援し合う関係**が広がってきた。
- メンバーへの**権限移譲**が推進できた

◆働きがい改革の加速

- 自身がリーダーとして早く帰宅することで他の**メンバーも早く帰ろうという動機付け**に影響したと思う。
- 働きがい改革を工場全体で進めていこうという**ムードが高まった**。
- 今まで**業務のスリム化を進めてきたが、まだ余地がある**ことを痛感した。

◆時間制約のある従業員・働き方に対して

- 呼び出し時のフォローに感謝している。**自分も同様の場面に遭遇したら、相手をフォローできるようにしたい**。
- **毎日同じ時間に帰るのがこんなにストレスなことを初めて知った**。
- 定時勤務は、やればできる。**残業が当たり前という風土がはびこっていると認識**できた。

© Kirin Holdings Company, Limited
【機密性区分 重要 (B)】（開示範囲：配布者及び左記が認められる者）
6

取り組み効果もご紹介します。まず時間的な部分では、実施者本人の前年同月と比較すると、残業時間が6割になっています。それに加えて、マインド面の変化も効果測定しています。実施者本人については、時間制約のあるメンバーを持った際のマネジメントや他者理解と相互に支え合う意識が、特に実施前からの改善維持が高い傾向が見られます。また、対組織ということで、周りの他者理解、相互に支え合う意識というものが、半数以上の方が周囲に波及効果があったと回答されています。

このなりキリンは疑似体験だからこそ、働き方に関する気付きが得られる研修だと思っています。実際に男性でもなりキリンを経験して、自分が抜けても大丈夫だと本人が思えた、周りも安心感を持たおかげで、育児休業を取れましたという声をいただくこともありました。また、目的に対する課題意識や効果に対するニーズがあれば、より気付きが最大化されて、実施後も行動変容が継続されることが見えています。より誰もが働きやすく、また男性も育児休業を取得して、性別を問わずそういったライフイベントに向き合えるような環境づくりを目指して、今年度も継続展開をしています。

最後にご参考まで、弊社が大事にしている、世界のCSV先進企業になるというミッションに向けた、なりキリンの社外展開をご紹介したいと思います。社外展開として、無償でノウハウ提供しています。実際に神戸市役所さまや鳥取県内の企業など、多く

「男性育休のいまー育休制度 30 年を迎えてー」

の皆さんに展開をいただいています。

私からのご説明は以上となります。もしご興味やご関心がありましたら、いつでもご連絡いただければと思います。ご清聴ありがとうございました。