



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アサヒグループホールディングス (B)

— 女性活躍推進の取り組み —

現時点の課題

「女性が働き続けること」と「女性のキャリアアップ」は、次元の異なる課題ではないだろうか。アサヒビールは、女性が働き続けることのできる環境を整備した結果、女性離職率 1.03%、出産後の復職率ほぼ 100%を達成した。しかし、女性の役員数や管理職比率の数値からは、彼女たちのキャリアアップが十分に進んでいるとはいえない。これは当社に限らず、多くの日本企業に共通する問題ではないだろうか。ダイバーシティ推進グループリーダーの H はこの問題の原因を次の 2 つに整理している。

一点目は、男性側の意識の問題である。H は、「戦後しばらく間は、男性は外で働き、女性は家を守るという性別による役割分業がはっきりしていたと思います。女性は結婚すると家庭に入り、主に家事や育児を行うのが当たり前でした。それが、昨今では結婚・出産後も働き続けることが期待されるようになり、今では家事や育児・働き続けることに加えてキャリアアップが期待されるようになりました。家事や育児は女性が担うという従来からの価値観は変わらず、働き続けること、さらにはキャリアアップがプラスオンになったという印象です。女性が働き、キャリアアップをするためには、家事や育児を女性だけが担うという考え方を変えなければ女性ばかりに負担がかかります。男性もそれを理解して意識を変えないと、女性は大変ですよ。」と語る。

家事や育児は女性の方が男性よりも向いていると考え、彼女たちのキャリアアップに関心の薄い男性や、女性活用を「逆差別」と捉える男性も存在するかもしれない。また、男性が「イクメン」として育児に参加することにあまり賛同しない上司もいるかもしれない。配偶者として働く妻のキャリアをどのように考えるか、また女性社員の上司や同僚という立場から彼女たちのキャリアアップをどのように考えるか、これらの問題を男性が自分自身にも関わる問題として問い直す必要があるだろう。こうした再検討がなければ、たとえ女性本人がキャリアアップを志向しても、女性の管理職比率の向上はなかなか実現しない

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科准教授 林 洋一郎の監修のもと、同研究科 M37 の坂入 誠が作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒 223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright © 林 洋一郎、坂入 誠 (2016 年 6 月作成)

だろう。もちろん、家事や育児は女性がやった方が良く考える女性もいるだろう。

二点目は、出産・育児の時期と成長機会の関連である。アサヒグループホールディングスの場合、子供1人当たり産前産後の休暇が最大で14週間認められる。これとは別に育児休業は子供1人当たりで最長で2年間が認められる。よって、仮に子供2人を出産した場合、産前産後休業制度と育児休業制度をフルに利用すると、最長で約4年半の期間、業務から離れることになる。出産や育児によって職場を離れる年齢は、おおよそ第20代後半から40代前半であると推測される。20代後半から40代という時期は、管理者と部下・後輩の間にあつて多くのことを学ぶ時期である。E. H. シャインのキャリア・ステージ論によれば、組織内で明確なアイデンティティを確立する時期であるとされている。この重要な時期に、職場を数年間離脱してしまうのは、本人の成長という観点から考えると大きな損失である。さらに復帰しても子供が幼少の間は、ショートタイム勤務を選択し、残業にも制約が生じるかもしれない。その結果、上司は重要な案件を任せにくいと感じるかもしれない。また、本人も重要な案件を担当することに躊躇してしまうかもしれない。結果としてこの間に男性と女性の間には大きな経験の差が生じてしまう。支援制度を充実させることが、女性の成長機会を奪うことにもなりかねない。制度に「保護」色が強まると、キャリアをアップさせようという自律意識が損なわれる懸念も生じる。

アサヒビールが行った女性活躍推進施策（2008年～2013年）

全社員の意識改革・具体策の検討

●アサヒ多様性推進PJ「WAVE ∞（ウェーブ うねり）」

組織全体に「多様性」ならびに「女性活躍推進」の重要性・必要性を浸透させることを目的に立ち上げられた。PJオーナーは社長、PJリーダーは人事部長、メンバーとして20名が公募により選ばれた（性別、所属、子供有無等、様々な背景を持つメンバー）。

このプロジェクトについて、当時の泉谷社長はCSRレポートで「多様な価値観や働き方を認め合うことについて徹底的に議論するダイバーシティ推進プロジェクト『WAVE ∞（ウェーブ うねり）』を立ち上げました。組織は多種多様な人材が存在することによって時代に合った成長が可能になります。」と述べている。

女性のキャリア開発支援

●女性ライン長ミーティング

フロントランナーとなる女性社員に対して、後に続く女性社員のロールモデルとなってもらうための意識付けが目的。社外の女性ロールモデルとも意見交換を行う。

●女性社員交流会、女性のためのキャリア開発セミナー

若手女性社員がアサヒビールの女性所属長のキャリアの軌跡を聴くことで、自分自身のキャリアビジョンを描く際の参考にすることや、女性社員同士のネットワークを広げることを目的に開催する。

●異業種交流研修（2014年以降グループに拡大して継続実施）

女性のためのリーダーシップ塾：他業種の女性リーダー候補と議論することで、ビジネスリーダーとして重要な役割を担っていくための動機づけとなる場の提供が目的である。

セルフリーダーシップ・デザインワークショップ：他業種の女性社員と議論することで、自己のリーダーシップを発揮する上での強みや課題を見つめ直し、現在の業務遂行をレベルアップさせることが目的である。

●ワーキングマザー座談会（2014年以降グループに拡大して継続実施）

復職後間もないワーキングマザーの意識を高めるために、座談会を実施する。

男性の意識改革

●新任ライン長研修（2014年以降グループに拡大して継続実施）

アサヒグループで新たにライン長になった社員を対象とする研修の中で、女性を含めた「個を活かす」マネジメントについて、コーチングをベースとしたマネジメントスタイルの習得を目指している。

アサヒビールが行った上述の女性活躍推進施策は、2014年以降、アサヒグループホールディングス全体に順次拡大されていった。

アサヒビールの女性活躍推進施策がアサヒグループホールディングス全体へと拡大された後の取り組み（2014年～）

女性のキャリアアップの取り組み

●女性役員登用・管理職比率目標設定・公表

国内主要事業会社ごとに定量目標を設定、公表する。

●女性リーダー研修

女性役員登用目標達成に向けて、グループ会社の女性ライン長に対して、意識向上及び知識・スキル向上の研修を実施する。

女性のキャリア開発支援

- 上記アサヒビールでの取り組みをグループに拡大して実施する。

全社員の意識改革

5 ●「ダイバ室通信」の開設

グループのイントラネット上に、ダイバーシティに関する情報発信を目的とした「ダイバ室通信」を開設した。ダイバーシティ推進に対する役員のメッセージや、「上司の本音」や「共働き男性の声」といった身近なテーマの社員座談会の内容を発信するなど、グループ内のダイバーシティへの理解を促進するための様々な試みを実践している。

10

男性の意識改革

●イクボス企業同盟への参加

イクボス企業同盟とは、NPO 法人ファザーリング・ジャパンが主催する企業のネットワークで、2015年12月現在で46社が加盟している。イクボスとは、職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司を指す。子育てに積極的な男性を「イクメン」と呼ぶが、イクメンを積極的に支援する上司を「イクボス」と呼ぶ。

15

アサヒビールでは、イクボス企業同盟への加盟を通し、イクボスを増やすための取り組みを推進している。

20

風土改革の必要性

先に紹介したアサヒ多様性推進PJ「WAVE ∞ (ウェーブ うねり)」では、いくつかの提言がなされている。そのひとつが、「しらふで議論の『教学』」(風土改革)だ。会社組織では、アフターファイブ(宴会の席)で、アンオフィシャルな仕事の議論や部下への教育が行われることが少なくない。社員の成長の観点からしても、貴重な場のひとつとなっている。しかし、ワーキングマザーがアフターファイブに頻繁に参加するのは難しい。それが、成長を促す機会を妨げているとすれば、ワーキングマザーにとっては大きな損失である。そこで、アフターファイブではなく「しらふ」でしっかり議論しましょう、という提言がなされた。Hはこれについて、「ビール会社なのに、『しらふで議論』を推進するというのも、今までには無かった発想です。多様性推進PJならではの意見だと思います。」と語っている。

25

30

もうひとつは、総労働時間の短縮(働き方変革)だ。すなわち、残業の削減である。ワーキングマザーにとって、残業は大きな負担である。周囲の同僚が残業をしているなか、定時退社が続くと、重要な仕事

に挑戦しにくいだろう。結果的に、重要な仕事は別の社員（特に男性）に任されるという悪循環に陥りやすい。

「みんなが定時に退社する体制になれば、女性が大きな仕事を遠慮したり、仕事の機会を損失することも無くなってくると思うんですけどね。」

5

参考文献

アサヒビールの 120 年（社史）2010 アサヒビール株式会社

平成 25 年度ダイバーシティ経営企業 100 選 ベストプラクティス集（経済産業省）

アサヒグループホールディングス HP : <http://www.asahigroup-holdings.com/>

NPO 法人ファザーリング・ジャパン HP : <http://fathering.jp/ikuboss/>

10

15

20

25

30

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2016.7 PDF