

2023.10.11 2023年代4回 雇用政策研究会

## 多様なキャリア形成・働き方

～アサヒグループのキャリアオーナーシップ支援・働き方変革の取り組み～

アサヒグループジャパン株式会社  
キャリアオーナーシップ支援室長 林雅子

Asahi

# Agenda

アサヒグループについて

キャリアオーナーシップ支援の取り組みについて

取り組みの考え方

取り組み全体像

今後の課題

働き方改革 —Asahi Work Life Innovation—

# アサヒグループについて

# ASAHI GROUP PHILOSOPHY

## Our Mission

社会における使命・存在価値

期待を超えるおいしさ、  
楽しい生活文化の  
創造

## Our Vision

アサヒグループのありたい姿・目指す姿

高付加価値ブランドを核として成長する  
“グローバルな価値創造企業”を目指す

## Our Values

ミッションを果たし、ビジョンを実現するための価値観

挑戦と革新 最高の品質 感動の共有

## Our Principles

ステークホルダーへの行動指針・約束

すべてのステークホルダーとの共創による企業価値向上

- 顧客 : 期待を超える商品・サービスによるお客様満足の追求
- 社員 : 会社と個人の成長を両立する企業風土の醸成
- 社会 : 事業を通じた持続可能な社会への貢献
- 取引先 : 双方の価値向上に繋がる共創関係の構築
- 株主 : 持続的利益成長と株主還元による株式価値の向上

# BUSINESS FOUNDATION

強固な事業基盤

Europe

欧州

Japan

日本

Southeast Asia

東南アジア

Oceania

オセアニア

生産拠点エリア

製品展開エリア



売上

2兆5,000億円以上



生産拠点数

60カ所以上



事業展開国数

100カ国・地域以上



従業員数

約30,000人



生産量

100億リットル  
(酒類+飲料)以上

# OUR BRANDS

## 商品ブランド

各国に保有する強いブランドを軸に、ローカル市場におけるブランドポートフォリオの更なるプレミアム化とグローバル市場におけるプレミアムブランドの拡大展開を推進しています。

### Japan 日本



### Europe 欧州



## 5 Global Brands

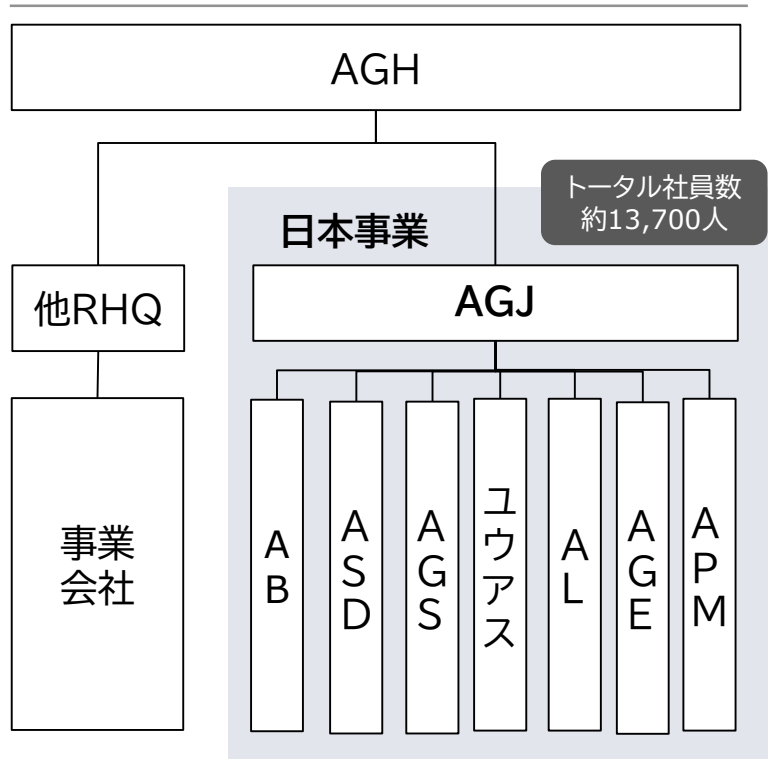
### Oceania オセアニア



### Southeast Asia 東南アジア



## 組織・人員体制



## 役割

### 事業会社

全ステークホルダーと最前線で向き合い、“提供価値の広さ・深さの最大化”を図る事業主体

### AGJ (機能会社を含む)

日本事業の企業価値向上・持続的成長を率いる“リーダーシップチーム”であり同時に、事業横断のシナジー創出を図る“後方支援部隊”

### AGH

グローバルでのリーダーシップチーム (GHQとしての機能に専念)

# 国内主要会社 年齢別従業員数

➤ 50代比率が最も高く、40代、50代合計で約65%

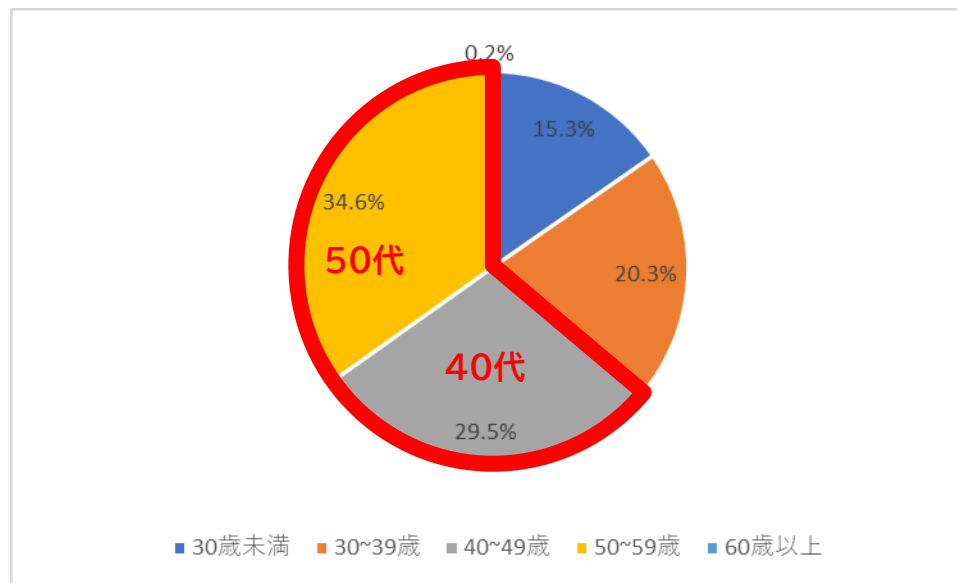
単位：人

		2020年	2021年	2022年
30歳未満	男性	799	806	799
	女性	244	259	274
	合計	1,043	1,065	1,073
30～39歳	男性	1,106	1,080	1,080
	女性	326	315	343
	合計	1,432	1,395	1,423
40～49歳	男性	2,076	1,909	1,738
	女性	362	342	326
	合計	2,438	2,251	2,064
50～59歳	男性	1,889	1,991	2,047
	女性	307	352	374
	合計	2,196	2,343	2,421
60歳以上	男性	15	16	14
	女性	0	0	1
	合計	15	16	15
合計	男性	5,885	5,802	5,678
	女性	1,239	1,268	1,318
	合計	7,124	7,070	6,996

\* 集計範囲：アサヒグループ日本国内主要会社（集計範囲の詳細は [こちら](#)）  
 \* 集計期間：各年12月末時点

出所：アサヒグループサステナビリティレポート 2023年6月発行

年代別従業員比率





# アサヒグループのキャリア形成支援取り組み ーキャリアオーナーシップ支援の取り組みー

## 私たちが目指す働き方

私たちは社員のエンゲージメントを高めることが重要と考えており、ありたい企業風土の醸成に向け、「ピープルステートメント」を設定して取り組みを進めています。

### ピープルステートメント

## 学び、成長し、そして共にやり遂げる

Learning, growing, achieving TOGETHER



### セーフティ&ウェルビーイング

- 私たちは、社員の健康、安全、ウェルビーイングを常に最優先事項と位置付けます。
- 私たちが生活し、働く、地球とコミュニティのウェルビーイングを尊重し、貢献します。



### 学習する組織

- 私たちは、ナレッジが共有され、個人やチームで成長できる、学習する企業風土の中で成長します。
- 私たちは、失敗を許容します。失敗が成長を促し、チームとしての経験を豊かにすると考えています。



### ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

- 私たちは、多様性が当社をより強く、より革新的な組織にすると考えています。
- 私たちは、アサヒのグローバルファミリーを構成する多様な文化、民族、性別、個性を歓迎し、尊重します。



### コラボレーション

- 私たちは、一人でのいるよりも、協力・連携することで、より強く、より革新的になれると考えています。
- 私たちは、目標を共有し、成功を分かち合い、感動を共有します。

# アサヒのキャリア支援の変遷

対象をグループに拡大、キャリア専門家集団・独立組織へ

	2007~	2017年~	2000年~	2022年~
組織	アサヒビール人事部	アサヒビール人事部 キャリアサポート室	アサヒグループHD 人事部 キャリアサポートグループ	アサヒグループジャパン キャリアオーナーシップ 支援室
メンバー	OB社員	国キャリア有資格者	国キャリア有資格者	国キャリア有資格者
対象	アサヒビール社員 若手社員	アサヒビール社員 若手社員	アサヒグループ 国内グループ全社員	アサヒグループ社員 国内グループ全社員
施策	個人面談 (リアリティショック 解消)	面談 (リアリティショック 解消)	キャリア相談 キャリアセミナー キャリアE-learning	キャリア相談 キャリアセミナー キャリアE-learning

## 個人の想いが起点となり、時代変化の追い風

図表 1 : 変革の方向性



### 【個人の想い】

想定外の人事異動によりキャリア自律の必要性を認識(転勤、単身赴任…)

### 【時代の変化】

人的資本経営へ

# 取り組みの考え方

## マネジャー支援

日常のマネジメントを通じて、マネジャーが部下のキャリアオーナーシップ支援をするための知識・スキルを身に着ける

## キャリアオーナーシップの意識醸成

人生100年時代に、社員一人ひとりが自分のキャリアを考えるため、「自分のキャリアは自分で切り拓く」というキャリアオーナーシップの意識醸成、スキルアップを図る

## キャリア選択肢の多様化

社員一人ひとりが、キャリアオーナーシップを持ち、定年後も「働き甲斐」を感じ生き活きと働くことができるよう、キャリア選択肢の多様化を図る



**アサヒグループ社員のキャリアオーナーシップ支援**

# キャリアオーナーシップ支援室 Mission・Vision・Values

ミッション  
Mission

アサヒグループ社員のキャリアオーナーシップ支援

ビジョン  
Vision

アサヒグループの社員全員が、生き活きと、  
“自分らしい”  
仕事人生を歩んでいる状態になること

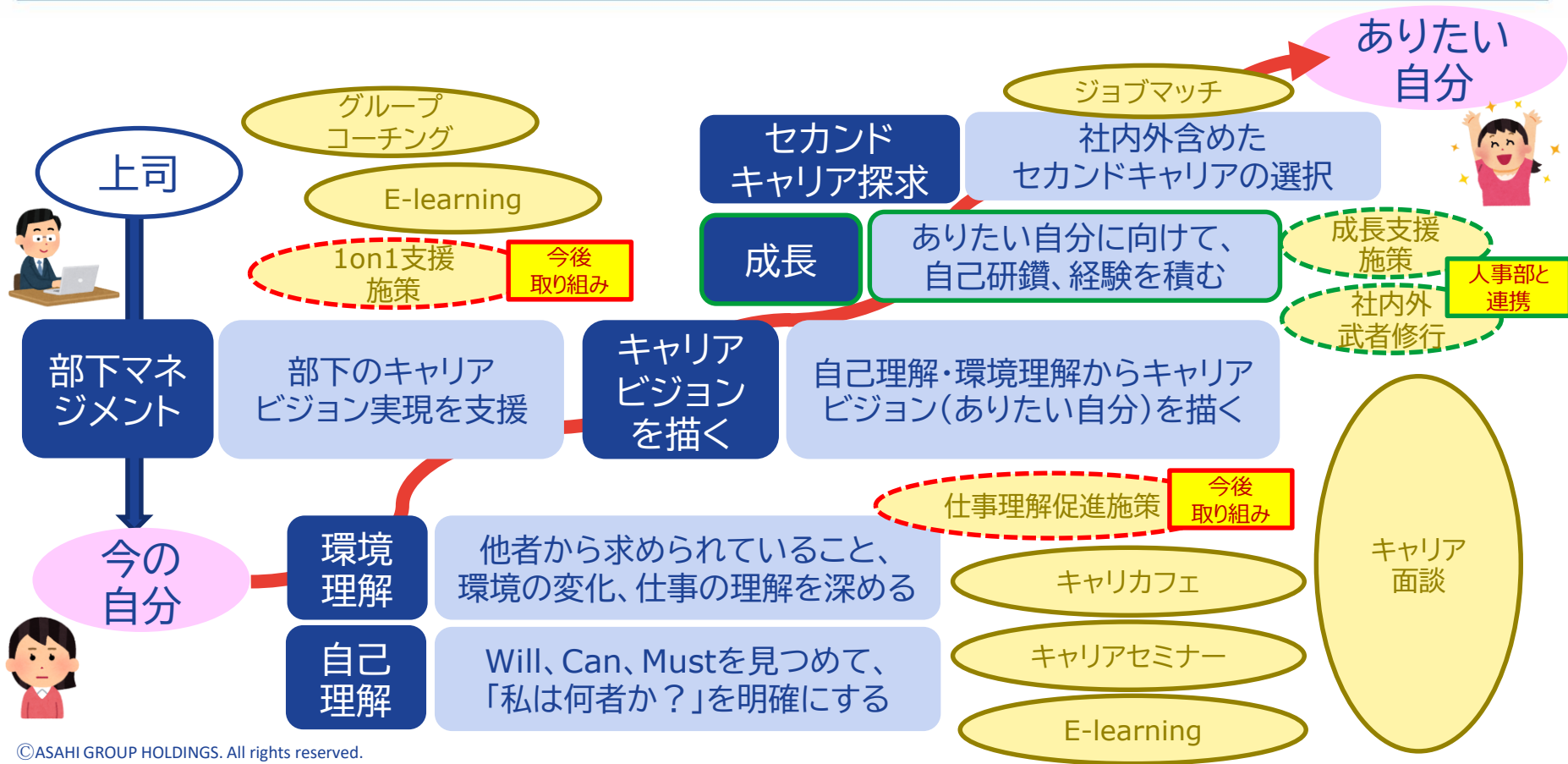
バリュー  
Values

- 個々人の能力を信じる
- 多様性を受容する
- キャリアコンサルタントとしての専門性を高める
- メンバー自身が“キャリア自律”する
- メンバー自身が“自分らしい”仕事人生を歩む

# 取り組み全体像

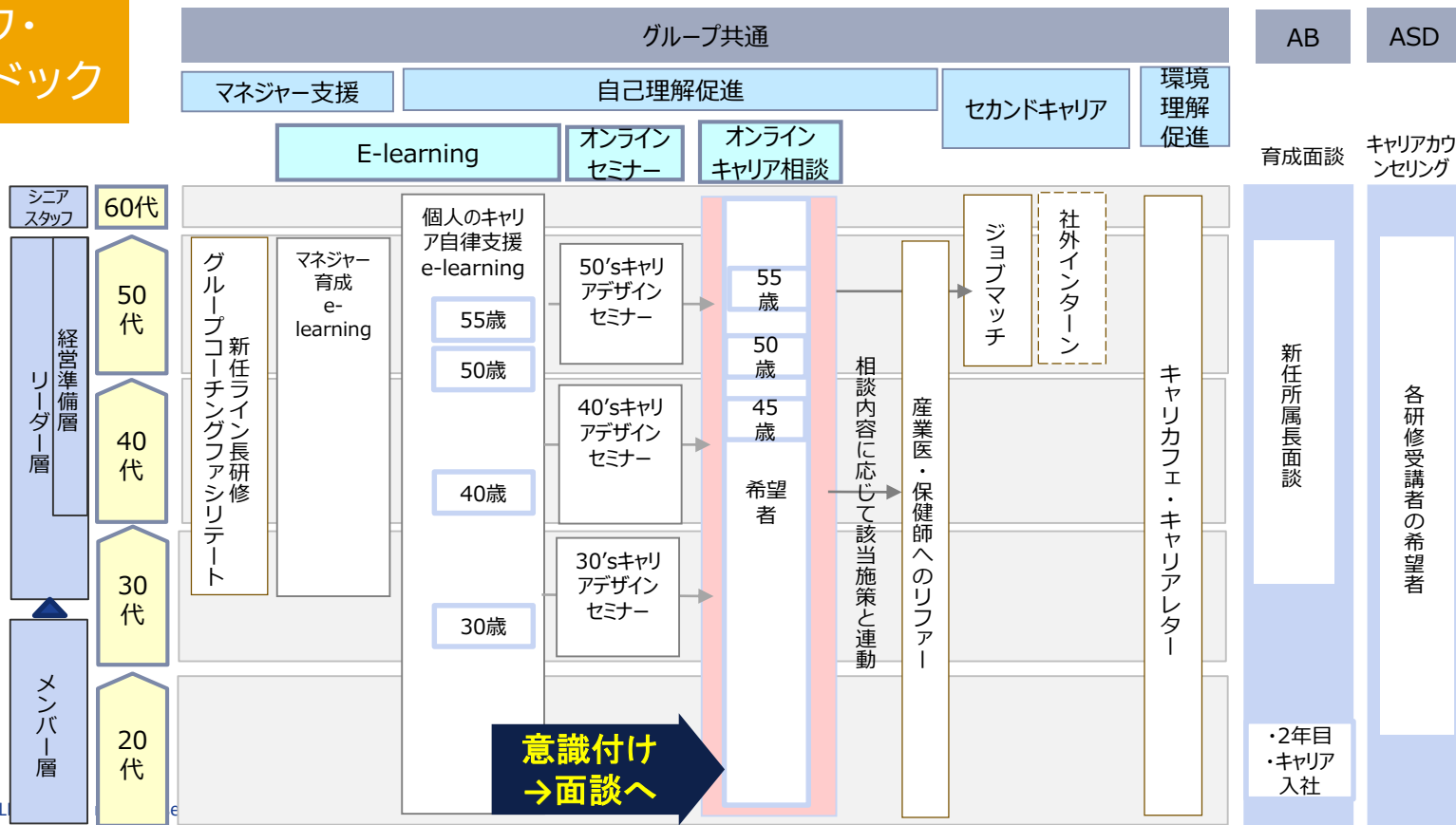


# キャリアオーナーシップ支援室活動イメージ



# 施策全体像

## セルフ・キャリアドック



セルフ・キャリアドックとは、  
企業がその人材育成ビジョン・方針に基づき、  
キャリアコンサルティング面談と多様なキャリア研修などを組み合わせて、  
体系的・定期的に従業員の支援を実施し、  
従業員の主体的なキャリア形成を促進・支援する総合的な取り組み、  
また、そのための企業内の「仕組み」のことです。

出所:「セルフ・キャリアドック導入と展開」厚労省人材開発統括官付参事官(若年者・キャリア形成支援担当)付キャリア形成支援室

# 参考:セルフ・キャリアドックのイメージ

## セルフ・キャリアドックの実施イメージ

職業生活の節目でのキャリアコンサルティングの実施による  
従業員の主体的なキャリア形成の促進

### 社内/外のキャリアコンサルタント等による キャリア研修及びキャリアコンサルティング

○実施形態の例...

- ・キャリアの一定の段階ごとに定期的に実施
- ・特定の条件にある従業員を対象に実施

#### 【若手（入社時等）】

- ・キャリアプラン作りの支援を通じた職場定着や仕事への意欲の向上
- ・目標に照らした今後の課題の抽出とその解決策の明確化、実行の動機付け等



#### 【中堅】

- ・ライフキャリアの後半戦に向けたモチベーションの維持、中長期的キャリアを見通して必要な能力開発に積極的に取り組む意識の向上
- ・職場メンバーのキャリア開発に対する理解等

#### 【シニア層】

- ・これまでのキャリアの棚卸しと目標の再設定
- ・職務・責任の変化や新たな環境への適応などの課題抽出とその解決策の明確化、実行の動機付け等



人材育成ビジョンの明確化、これに応じた人事制度の一環としてのセルフ・キャリアドックの仕組み整備

支援



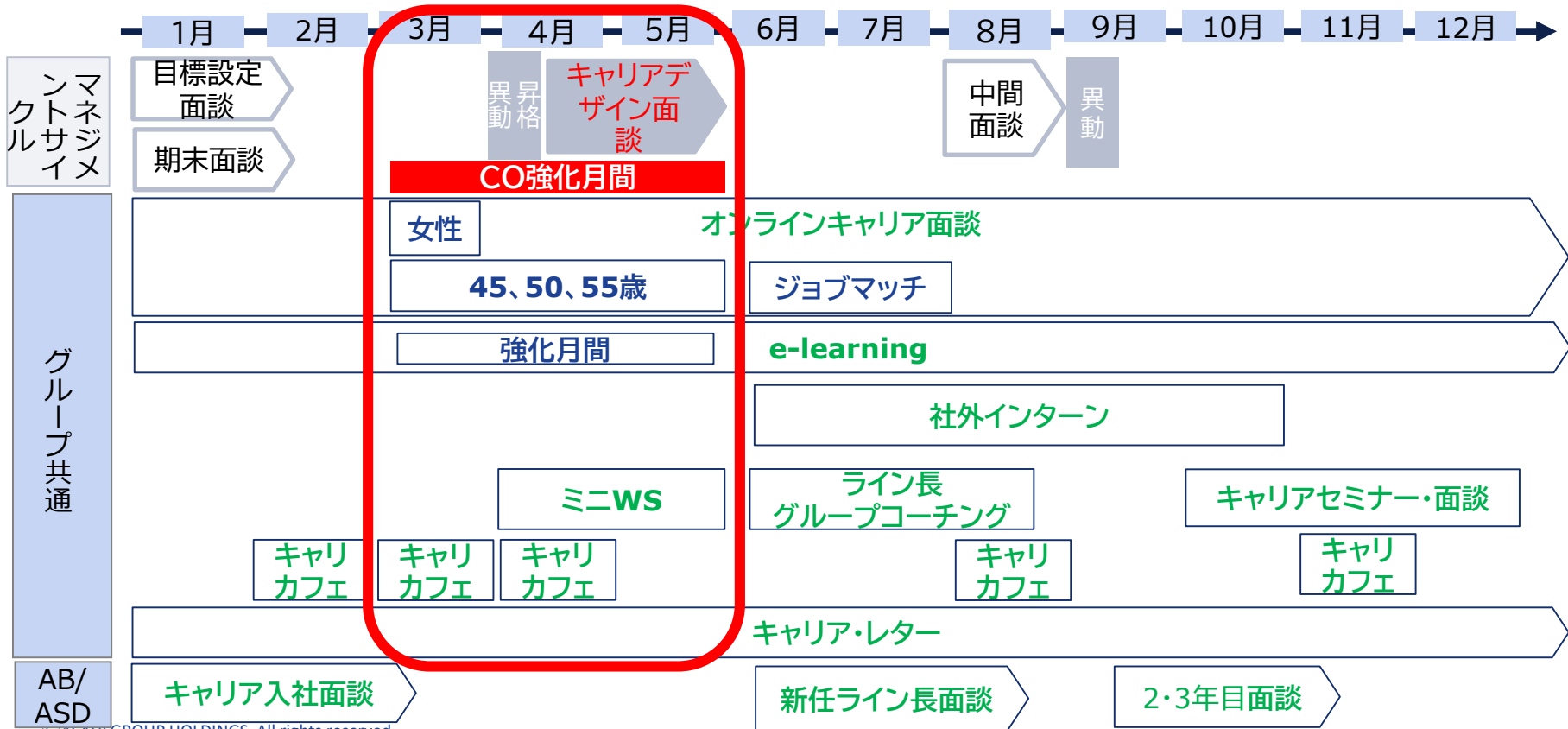
事業主等

効果

人材育成課題の明確化、人事・教育訓練等の取り組みへの反映

# 年間活動スケジュール

➤ マネジメントサイクルに合わせて施策を展開する。3,4,5月は「キャリアオーナーシップ強化月間」と位置づけ、施策を集中させる発信する。

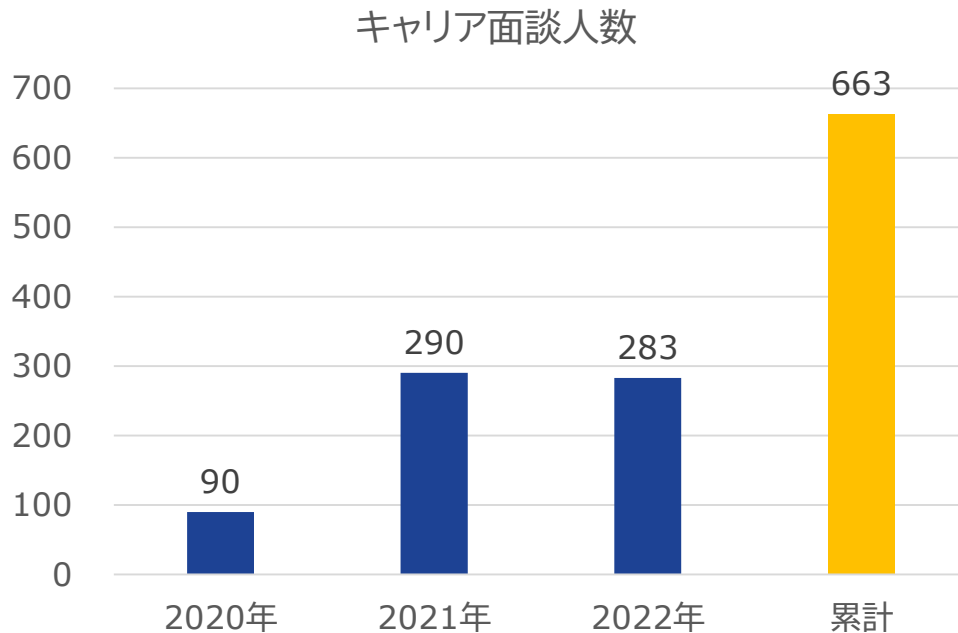


## 希望者に対して、守秘義務順守で面談実施

目的	相談者が <u>自分の力でキャリアビジョンを明確にできるようにサポート</u> する
内容	キャリアカウンセリング、 <u>守秘義務</u> に基づく面談
対象者	アサヒグループ社員・ <u>希望者</u>
実施者	<u>社内カウンセラー</u> （キャリアオーナーシップ支援室メンバー）
実施方法	<u>オンライン（teams）</u> ※基本はオンライン、希望があれば対面
実施時期	<u>随時</u> ※キャリアデザインシート記入時期は強化時期
実績	<ul style="list-style-type: none"><li>2022年実績 <u>283名（累計663名）</u></li><li>アンケート結果 <u>約100%が5段階評価の「満足」「やや満足」</u></li></ul>

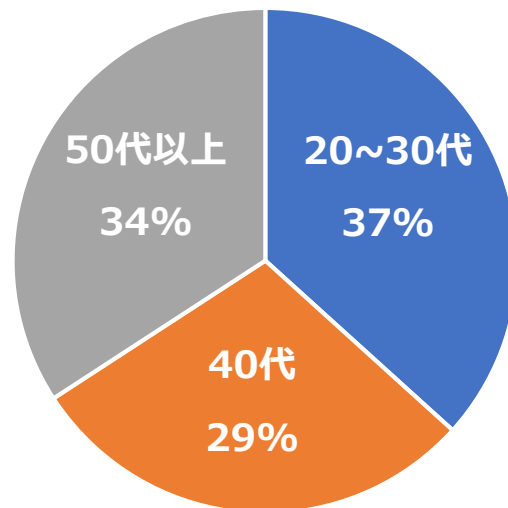


- キャリア面談人数は2021年に比べて微減となったが、300人弱/年の実績がある



希望者面談は年代に偏りはない

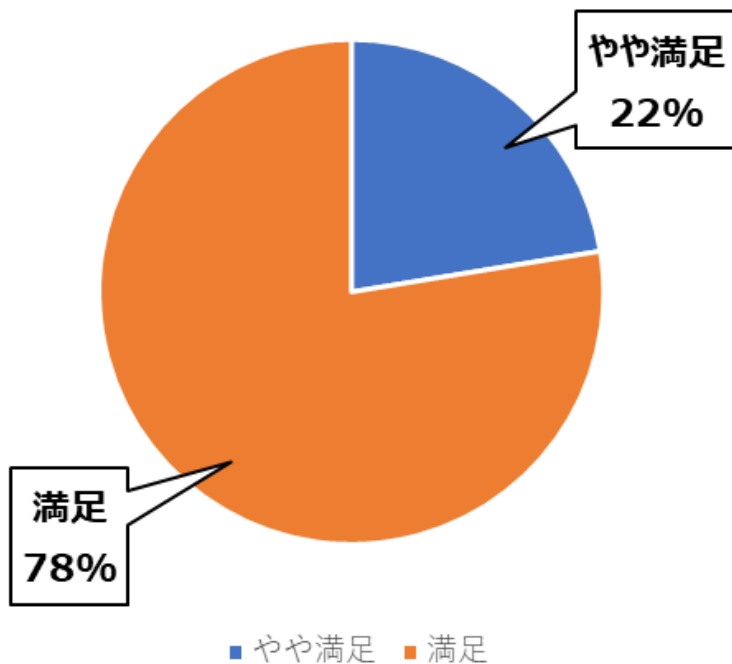
年代別（2022年実績）



※45/50/55歳面談除く



アンケートによる満足度評価では「満足」「やや満足」でほぼ100%



- キャリアオーナーシップ支援室活動の認知度アップ
- マネジャー支援策の強化
- 環境理解促進施策の強化
- キャリアオーナーシップ支援活動の効果の見える化
- 組織課題の提言

# Asahi Work Life Innovation

～アサヒグループが目指す働き方～

---

The Asahi logo, featuring the word "Asahi" in a stylized, blue, italicized font.

## これまで(コロナ禍)のAWLI 振り返り・総括

2020年8月に「Asahi Work Life Innovation」が発表され、3年が経ちました。  
改めて、AWLIの働き方について、振り返りと総括を実施いたします。

# これまでのAWLI 当初コンセプト

- 2020年8月にAWLI(Asahi Work Life Innovation)の実施を発表、在宅勤務を積極的に取り入れた新しい働き方を目指した

- ✓ **テレワークを基本とした働き方の確立**に向けたオフィス環境や運用を構築
- ✓ コロナ感染対策を最優先とし、出社率のコントロール等、**テレワークや直行直帰を軸とした働き方ハシフト**
- ✓ テレワークを軸とした働き方に対応する諸制度の導入、IT/デジタル化による**在宅勤務の利便性向上**

2020年9月公表

## Asahi Work Life Innovation

「最適」な場所で「能力を最大限」に発揮し、「期待を超える価値」を創造する  
「リモートワーク」を通じた「ワーク&ライフのイノベーション」の実現を目指す

Work Style



Workplace



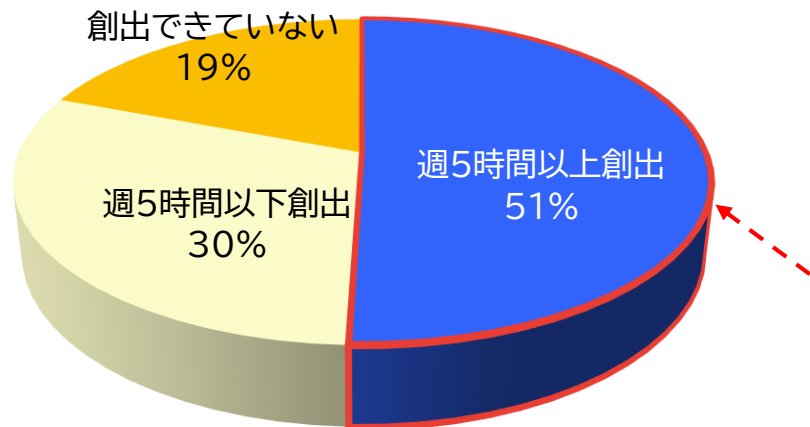
Worker



# これまでのAWLI 総括 社員アンケート結果 評価点

- 2022年10月に新しい働き方についてのアンケート\*を実施。通勤時間の短縮等による新たな時間の創出で、多くのメリット(生産性向上)に繋がっているとの意見が多く見られた
- 在宅ワークにより、多様な働き方が可能になり、ワークライフバランスが充実(自己研鑽や家族との時間)したとの評価点があった

## ■原則入社時に比べ時間創出できているか？



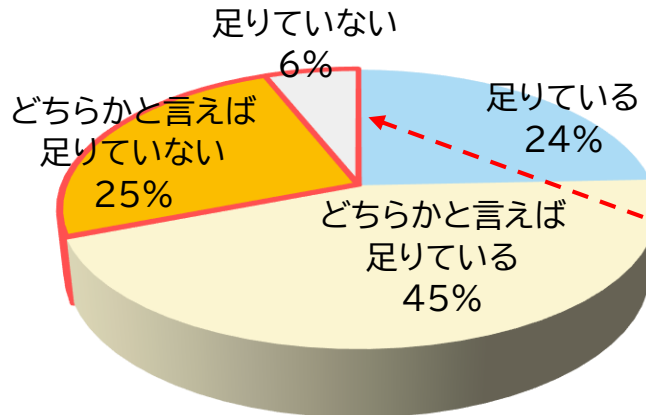
## ■週5時間以上創出社員 フリーコメント(抜粋)

業務効率	<ul style="list-style-type: none"><li>集中して業務を進めることができ、生産性がアップしたと感じる</li><li>移動時間が短縮でき、時間を有効活用できる</li><li>オンラインで遠方からの参加もできる</li><li>業務に応じて出社を選択し、</li><li>業務のアウトプットをしっかりと意識するようになった</li></ul>
ワークライフバランス	<ul style="list-style-type: none"><li>通勤時間の短縮で、身体的負担軽減</li><li>通勤時間を自己研鑽や健康促進などの時間に充てることできる</li><li>家族と過ごす時間が増え、精神的な助けになっている</li></ul>

# 1. これまでのAWLI 総括 社員アンケート結果 問題点

- 一方でアンケート※の中で、下記のような、オンラインだけでは難しい課題も浮き上がってきている
  - ・コミュニケーションの量・質が、オンラインだけでは不十分(気持ちが伝わりにくい・メンバーの指導難しい)
  - ・何気ない会話や偶発的な出会い・気づきは、オンラインでは難しい
  - ・オンラインだけでは「アサヒの良い文化」の継承が難しい

## ■直近3ヶ月のコミュニケーション状況 (上司部下、先輩後輩、同僚)



## ■足りていない／どちらかと言えば足りていない社員 フリーコメント(抜粋)

コミュニケーション マネジメント	<ul style="list-style-type: none"><li>・ オンラインだと気持ちや雰囲気が伝わりにくい</li><li>・ 相手の仕事の状況を想像しながら仕事を進めることが難しい</li><li>・ 出社前提時にあった偶発的な会話や出会いが難しい</li><li>・ コミュニケーションをとる相手が限定的になった</li><li>・ 相手に本意が伝わらないと感じる</li><li>・ メンバー指導が難しい。早期に問題が把握しづらい</li><li>・ 先輩のちょっとした行動からの学びができない</li><li>・ 「ちょっと飲みに行きますか」の文化が無くなる</li></ul>
業務効率	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 立ち話程度の内容も、いちいち設定しなければならぬため、時間がかかる</li><li>・ コミュニケーション不足で過重労働に繋がると感じる</li></ul>

## 【その他】

- 出社前提時に比べて、AWLIの働き方での個/チーム成長実感度は事業会社(AB, ASD, AGS社)は低い値となっていた
- 業務内容により出社したい(ブレストや思考発散系の打合せ、若手育成など)の声もあった

## AWLIの方向性～アサヒグループの目指す働き方～

2020年からAWLIを進めることで、ワークライフバランスの推進につながりました。一方で、コミュニケーションやマネジメント、業務効率、成長実感の課題も見られました。

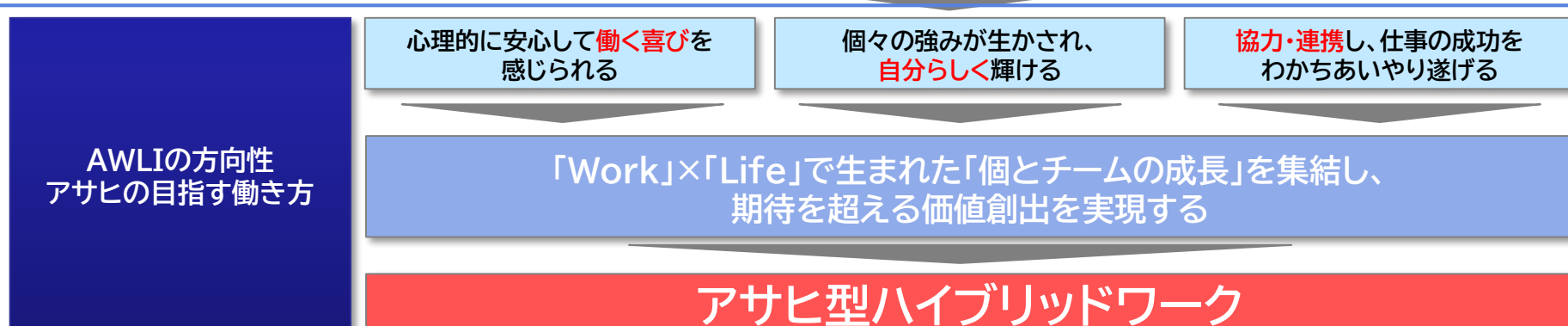
つきましては、アフターコロナにおけるアサヒグループの新しい働き方として、「アサヒ型ハイブリッドワーク」を提唱いたします。



# AWLIの方向性～アサヒグループの目指す働き方～

- AGP、中期経営方針、ピープルステートメントから、アフターコロナにおけるアサヒグループの目指す働き方を「アサヒ型ハイブリッドワーク」とし、全社で推進していく

ミッション	期待を超えるおいしさ、楽しい生活文化の創造		
中期経営方針	おいしさと楽しさで“変化するWell-being”に応え、持続可能な社会の実現に貢献する		
ピープルステートメント	学び、成長し、そして共にやり遂げる		
	セーフティ&ウェルビーイング (健康・安全・幸せ)	DE&I (多様性)	学習する組織



# 「アサヒ型ハイブリッドワーク」とは

アサヒのあるべき働き方

「Work」×「Life」で生まれた「個とチームの成長」を集結し、期待を超える価値創出を実現する

## アサヒ型ハイブリッドワーク

目的に応じて、社員が主体的に、働く場所を**選択する**

- ✓目的に応じた「最適な場所」を選択することで、個とチームのパフォーマンスをそれぞれ最大化する
- ✓より多様かつ柔軟な働き方を実現し、新たな時間を創出していく
- ✓多様な働き方が受け入れられるよう、会社・チームが、十分にサポートする
- ✓出社が必要な際は、積極的に出社する（エクスペリエンスを体現する）



WORK  
在宅

集中と効率化で、  
アウトプットを最大化する場

LIFE

アサヒのオフィスでしか経験できない  
「エクスペリエンス」を体現する場

WORK  
出社

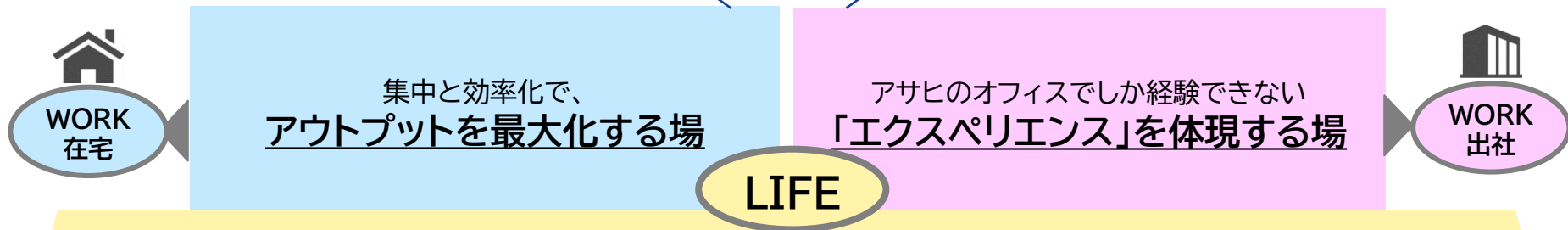
新たに創出した時間で**豊かな生活を実現し、社員のwell-beingの実現へ**

# AWLI(目指すべき働き方)の実現に向けて

➤ 在宅や出社における環境を最大限整備し、アサヒ型ハイブリットワークを推進していく

- ・在宅手当の支給など
- ・在宅時のネットワーク環境の向上
- ・ハイブリッド会議設備の充実により、オンライン会議のクオリティをアップ
- ・移動時間短縮による業務効率アップなど

- ・ワークポイント是正や打ち合わせスペース拡充に向けたレイアウト変更
  - ・会議室環境の改善、web会議用のマイクカメラ設置
  - ・デジタルサイネージの展開など
- ※オフィスでのエクスペリエンス詳細は次頁にて説明



新たに創出した時間で豊かな生活を実現し、社員のwell-beingの実現へ

- ・研修等のオンライン化により、遠隔での受講が可能に
- ・創出した時間で、自己研鑽や家族との時間を充実させる
- ・社員/家族の健康へ繋げ、社員一人一人のwell-beingをより向上させる
- ・ワークライフバランス向上など

# オフィスでのエクスペリエンス (アサヒのオフィスでしか経験できないこと)

➤ 下記のエクスペリエンスを体験するために、アサヒのオフィスを積極的に活用していく

アサヒのオフィスでしか経験できない  
「エクスペリエンス」を体験する場



オフィスのエクスペリエンス	具体的な「エクスペリエンス」イメージ	得られるバリュー	成果
様々な情報と触れ合う	デジタルサイネージ/グループ商品/学び/ 新たな出会い(ヒト、モノ、ヒント、アイデア)など	気づき	多くの気づきや学びから、 課題解決へ
コミュニケーション	チーム・組織内・グループを跨いだ コミュニケーション/挨拶/会話/偶発的の出会い など	信頼関係	スピード感が上がり物事が 一気に前進する (生産性向上/アウトプット精度向上)
交流し繋がる	気づき/知の共有/協業/賞賛 など	前進	本気・本音の討議で、 温度感を肌で感じ、 最適解を導く
マネジメント	チームビルディング/戦略討議/育成/1on1/ 進捗会議/キャリア開発 など	アウトプットの最大化	より強いチームで 目標を成し遂げる グループを超えたシナジーで、 新たな価値を創出
ディスカッション	アイデア創出/プレスト/クリエイティブ(創造)/ プロジェクト型業務/課題発見・解決 など	一体感	
業務目的に合わせて集中	整った環境での集中業務/大型モニター利用/ 作業台 など	エンゲージメント	
接客、アサヒのファン拡大	来客/新卒採用/プレゼン/商談 など	ブランディング	

アサヒグループの仲間と繋がることで、  
(アサヒの商品や社風を感じ、さらにアサヒグループの一体感を醸成していくことで)  
それぞれのエクスペリエンスのバリューが、オフィスでより最大化する



Thank you!