

人材の活用とキャリア支援

「人」を企業における最も大切な資源（財産）と認識し、従業員を大切に、従業員に応える企業でありたいと考えています

人事の基本的な考え方

サントリーは「成果を競い合う中にも一体感と求心力の強い風土」を実現するために、「一人ひとりが自立したプロフェッショナルとして、新たな価値を生み続ける集団」となることをめざしています。そのために、「やってみなはれ」に象徴されるベンチャー精神に溢れた、常に自身の可能性を広げようとする人材を広く募り、それぞれの能力を最大限に発揮できる場を提供することで、従業員と会社双方の成長をめざしています。

これらを実現していくために、性別・国籍などによる差別をしない「人物本位での採用」、個々の能力を活かすための「適材適所の人員配置」、個々人の役割と成果に応じた「実力本位の処遇」を人事の基本的な考え方としています。

従業員雇用の状況

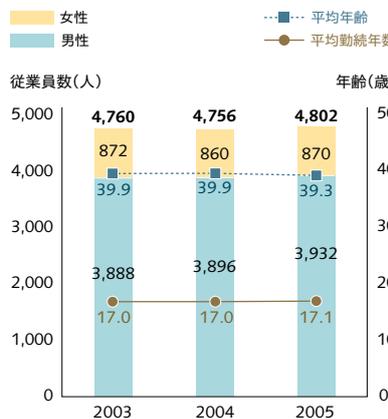
2005年12月末日現在、サントリーの正社員数（出向者を含む）は4,802人で、うち男性は3,932人（81.9%）、女性は870人（18.1%）です。また、嘱託およびアルバイト（短期は除く）などの契約社員は304人（6.3%）です。

2005年度の退職者（役員就任者を除く）は、177人（離職率:3.6%）でしたが、そのうち98人は、自由選択定年※を含む定年退職者でした。一方、新卒採用165人、経験採用33人の計198人（男性:156人、女性:42人）が入社しています。なお、新卒採用者の入社3年以内の在職率は93.2%以上、入社5年以内でも82.5%以上の水準を保っています。

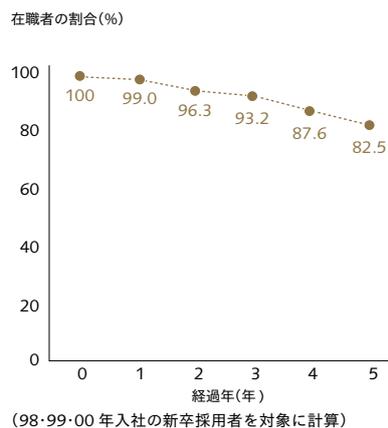
▶ 役員・従業員数の内訳
(2005年12月31日現在)

	男	女	計
役員	33	0	33
マネジャー相当職	1,420	48	1,468
メンバー相当職	2,512	822	3,334
社員 計	3,932	870	4,802
嘱託等	109	195	304

▶ 正社員数の推移 (2005年12月31日現在)



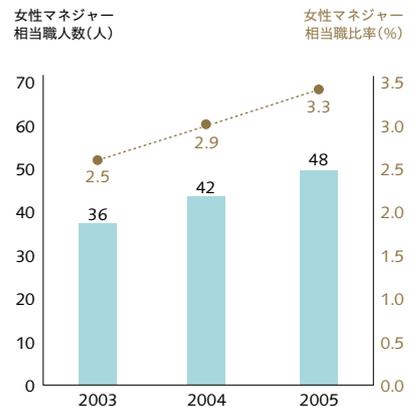
▶ 新卒採用者の在職率



● 女性の活躍の推進に向けて

サントリーでは、性別による雇用および処遇の区別はなく、意欲と能力のある社員には職務範囲を限定することなく積極的に登用しており、営業や商品企画やマーケティング、スタッフなどあらゆる部門で女性のマネジャーが活躍しています。このような女性の採用や職域拡大、女性が能力を発揮しやすい職場環境の実現に向け、「男女雇用機会均等法」の成立以前から自主的に取り組んできたことが評価され、2000年6月に均等推進企業表彰「大阪労働局長賞」を受賞しました。2005年12月現在、マネジャー相当職の女性比率は3.3%となっており、年々増加しています。今後も意欲ある従業員が長期的に活躍できるよう、人材の育成と、環境の整備を積極的に行っていきます。

▶ 女性の登用状況



※ 自由選択定年

勤続20年以上かつ満45歳以上の従業員が、満60歳の定年を迎える前に、第2の人生を歩むために自己都合退職する場合に適用される制度。規定の退職金に加え一時金を支給しています。

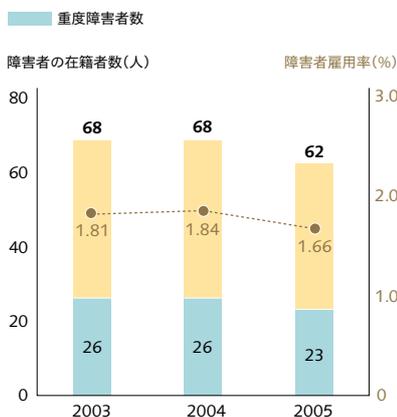
障害者雇用を促進

障害者雇用率は、2005年6月1日時点で1.66%（62人、うち重度障害者23人）。退職者の補充時期のずれから前年同時期の1.84%から低下して法定雇用率（1.8%）を下回りましたが、その後、採用によって雇用率の改善を進めています。

さらに、サントリーワールドヘッドクォーターズ（お台場オフィス）、商品開発センターを中心にトイレなどのバリアフリー化を進めるなど、誰もが不便なく働ける職場環境の整備も進めています。

今後も適用業務の拡大を図りながら、ハローワークなどを通じて継続的な採用活動に取り組むとともに、当社ホームページや障害者就職情報サイトにも求人情報を掲載し、障害者雇用を促進していきます。

▶ 障害者雇用数と雇用率の推移



定年退職者再雇用制を拡充

定年退職した後も引き続き就業したいという従業員の希望に応えるために、サントリーは2000年から「エルダーパートナー制度」を導入しています。これは、定年退職予定者に就業の意思を確認したうえで、希望者に業務を紹介する制度で、2005年度は希望者54人のうち48人を再雇用しました。

また2006年からは、公的年金支給開始年齢の引き上げや「高齢者雇用安定法」の改正※施行(2006年4月)をふまえて、この「エルダーパートナー制度」を一部改定。退職月12ヶ月前に面談を行って就業の意思を確認し、健康状態や通勤などに関して一定条件を満たせるすべての希望者に業務を紹介しています。また従来は2年間としていた再雇用期間を、改正法に沿って段階的に最長5年間まで延長していくことにしました。さらに、加齢にともなって十分な健康管理が重要になること、また地域社会で自主的活動を行うケースが多いことを考慮し、法定基準を上回る日数の年次有給休暇を付与しています。

サントリーでは今後も、定年退職者が長年培った経験と知識を活かして活躍できるよう、職域の開発・拡大を図りながらこの制度を拡充していきます。

※「高齢者雇用安定法」の改正

定年の定めをしている事業主は、雇用する高齢者の65歳までの安定した雇用を確保するため「当該定年の引き上げ」「継続雇用制度の導入」「当該定年の定め廃止」のいずれかを講じねばならない、とされています。

▶ 定年退職者再雇用実績



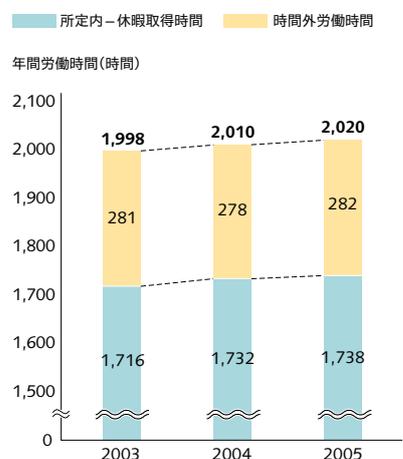
就業の状況

サントリーの標準的な事業所での所定内勤務時間は1日7.5時間、休日数は年間121日、年間所定内勤務時間は1,830時間です。時間外労働(残業・休日出勤)時間や有給休暇取得日数を算入した2005年の年間総実労働時間は、2,020時間でした。

社員一人ひとりがいきいきと働ける風土づくりをめざし、2003年度から労使が協力して「いきいきワーク運動」を展開しています。サービス残業禁止の徹底をはじめ、「早帰りデー」の設定、休暇取得の促進などに継続して取り組んでいます。これら施策や諸規定をまとめた「労働時間ハンドブック」は、イントラネットに掲載し、周知徹底を行っています。

従来よりサントリーでは、労働時間は自己申告を基本としていますが、その申告が正しく実施されているのか検証するために、パソコンのログオン・ログオフ時刻などの客観的な記録によって確認し、必要に応じて指導を行うなど、労働時間管理の実効性を高めています。

▶ 年間総労働時間の推移



人材の活用とキャリア支援

従業員が能力を高めていける 評価・処遇制度を構築

サントリーの人事制度は、従業員一人ひとりの能力開発・能力の発揮という面に主眼をおくとともに、能力の発展段階と発揮した成果に応じた公正で納得性のある処遇を行うことを理念としています。

その重要テーマは、以下の3点です。

- 従業員一人ひとりが向上心をもってより高い目標にチャレンジすること
- 会社は従業員に対して能力・キャリア開発の場を提供し、自己実現を支援すること
- 役割と成果に見合った、公正でメリハリのある処遇をすること

「職能資格制度」と 「役割等級制度」

人事制度の基盤となるのが「職能資格制度」と「役割等級制度」です（図参照）。

「職能資格制度」は、職務遂行能力に応じたランク（職能資格）を従業員に適用するもので、入社後、ビジネスのプロをめざして経験を積み重ねていく段階にある「メンバー相当職」の従業員

員を対象としています。2005年にはもの造り現場の従業員を対象として新たに「Tコース」を導入し、それぞれの職能資格ごとの定義、すなわち求められる職務遂行能力を明確にすることで、能力に応じて従業員を公正に評価・処遇するとともに、従業員の向上心や目標達成意識を啓発しています。一方の「役割等級制度」は、職務遂行能力ではなく、果たすべき役割・責任ごとに等級を設けたもので、培った経験や能力を発揮していく段階にある「マネジャー相当職」の従業員に適用しています。

公正で納得性の高い 人事考課の実施

実力本位の企業風土を定着させていくためには、従業員一人ひとりをその役割や成果に応じて公正に評価・処遇する必要があります。

そこで、サントリーでは年4回上司と部下が面接し、従業員一人ひとりが納得できる人事考課に努めています。

職能資格制度の適用対象となるメンバー相当職の従業員は、年初に行う「設定面接」で「業務計画書」を作成

し、半期ごとの「振り返り面接」でその計画に対する業務実績や取り組みのプロセスを振り返り、それらについて上司と話し合いながら評価を実施。上司は、この面接に基づいて部下を考課し、「フィードバック面接」でその結果を伝えるとともに、期待している点や不足している点を具体的に話し合い、一人ひとりに考課への理解と能力開発・成長を促しています。

また、部下をもつマネジャー相当職層の考課では、上司による評価に加えて、部下からの評価も参考にしながら多面的に「担うべき役割をどれだけ果たしたか」を評価していきます。

このように、具体的な事実に基づき、納得性の高い制度を運用することが、実力本位の社風を定着させ、一人ひとりが高い向上心をもって働ける環境を維持していくことにつながると考えています。

労働組合と協同で 人事考課制度を適正に運用

サントリーでは、年4回の面接について、労働組合が組合員に対してアンケートを実施しています。このアンケートは「上司との面談は十分に行われたか」「考課結果を理解できたか」など、組合員一人ひとりの意識を調査するものです。

この結果は、経営陣にも伝えられ、人事制度の運用や改定に役立てるとともに、面談内容などに不十分な点があった場合には、担当した上司にヒアリング、助言を行うこともあります。このように、サントリーでは、従業員を公正に評価・処遇するため、労使で協力して人事考課制度の適正な運用に努めています。

▶ 人事制度

成長・発展ステージ(対象:メンバー相当職) ビジネスのプロをめざしてさまざまな経験を積み重ねていく段階

職能資格制度	Cコース もの造り現場以外の従業員を対象とし、担当業務に対する職務遂行能力に応じて3つの職能資格に分類	Tコース もの造り現場で働く従業員を対象に、個々の現場に必要なスキル・能力に応じて6つの職能資格に分類
--------	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------

自立・発揮ステージ(対象:マネジャー相当職) これまでに培ってきた経験や能力を発揮する段階

役割等級制度	M(マネジメント)層 部長・課長など、組織のマネジメントを担う役職者の等級	S(スペシャリスト)層 特定分野に関する高い能力・知識を活かす専門職の等級
	E(エキスパート)層 M(マネジメント)層から移行して後進のサポートなどの役割を担う役職勇退※者の等級	P(プロフェッショナル)層 ビジネスのプロとして自立し、培った経験や能力を発揮する従業員の等級

※ 役職勇退

組織の全体最適のために、一定年齢に達した役職者が後進に役割を譲っていく仕組み

●人事考課と連動した賃金制度を運用

サントリーの人事考課では「成果」と「考勤」を評価の指標としています。「成果」は、「業務計画書」に基づく目標の達成度で、単なる結果だけではなく、業務のプロセスもしっかり評価しています。また、サントリーの従業員として各資格ごとに自ら考え行動する望ましいあり方を定めており、これを「考勤」とよんでいます。この「成果」と「考勤」の2つの評価指標が、昇給や賞与に結びつく賃金制度となっており、20年以上前からこの仕組みを運用し、改定させてきています。

2004年・2005年にはこの制度をさらに進化させ、マネジャー相当職については、担った役割とその役割のもとで果たした成果に応じて処遇する賃金制度に改定しました。また、会社業績を一定ルールで指標化し、それに賞与原資を直接連動させる「業績連動賞与」および、長期的安定的な退職給付を確保する「新退職年金制度」を導入しています。

職務発明に対する報償制度

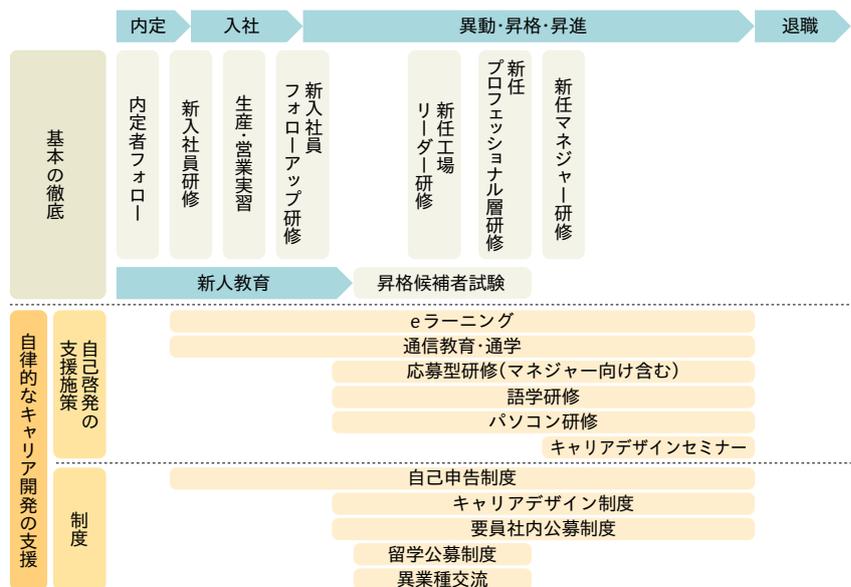
2005年4月「改正特許法」が施行されました。サントリーは、この改正法に対応するとともに従業員の発明・考案等の積極的な奨励と活用のため、労働組合と協議したうえで、「発明・考案規定」を改定し、評価基準および報償金制度を明確に規定しました。評価ランクおよび報償金額の決定については、「職務発明等の報償に関する基準」に則して、同時に設置した「発明委員会」が行い、会社業績への寄与度に応じた実績報償を支払うことにしています。

従業員のキャリア開発の支援

従業員が能力を高めていくためには、本人のチャレンジ精神を支援していく仕組みを提供することが大切だとサントリーは考えています。そこで、入社から退職までの人材マネジメントサイクルに応じた基本研修プログラムのほか、従業員が任意で受講できるさまざまなキャリア開発支援プログラムを整えています。また、サントリーは従業員のポテン

シャルを最大限に引き出し、適材適所を実現していくために、配属や異動において一人ひとりの職域を限定していません。たとえば、2004年に設けた「キャリアデザイン制度」は、各部署の業務目的や意義を全従業員に広報し、各人は自らのキャリアデザインの実現に向けて異動意志を自ら希望先の部署に直接伝えることができ、従業員の自発的なキャリア開発に役立っています。

▶キャリア開発体系



▶主な研修・自己啓発支援制度および2005年度の受講者数

研修の種類	人数	内容
応募型研修※	800人	従業員が自ら描くキャリアプランを実現していくために必要なビジネススキルの習得を主眼とした研修
語学研修【英語・中国語】※	139人	【英語】英語でのビジネスコミュニケーション能力を強化するための集合研修 【中国語】発音を徹底的に学ぶ入門研修及び、初歩的な会話を練習する初級研修
パソコン研修※	208人	業務効率化に向けてパソコンスキルを高めるための研修
eラーニング	100人	業務遂行のレベルアップ・業務革新手段の習得を目的とした研修。ビジネススキル・語学・パソコンスキル等の60種類以上のコースを整備
通信教育・通学費補助制度	270人	能力向上を目的とした通信教育・通学にかかる費用の半額を会社が補助する制度(上限あり)。対象となる講座は、業務遂行上必要なスキル・計数・法知識等の習得、語学向上、資格取得など約400種

※ 本人の意志に基づく任意参加制であり、研修費用の一部を会社が負担します。

働きやすい職場環境づくり

誰もが安心して、健やかに、いきいきと働ける職場づくりに力を注いでいます

人権尊重と差別排除

個人の人権と人格を尊重し、誰もが安心して働くためには、すべての役員・従業員が「人権」について正しく認識する必要があります。

そこでサントリーは、全社で人権への理解を深め、性別・人種・国籍などによる差別を排除するために、各部署のコンプライアンス・リーダーへの研修を通じて職場での継続的な意識啓発に取り組んでいます。さらに、新任マネージャー研修、e-ラーニングなどでも人権教育・啓発のプログラムを設けています。

●セクシャルハラスメントの防止

1999年に「セクシャルハラスメント防止マニュアル」を作成、イントラネットで協議し、周知徹底するとともに、社内外に相談窓口を設けています。さらに新任マネージャー研修などを通じて、継続的にセクシャルハラスメントへの注意を喚起しています。

ワークライフバランスに配慮した支援や制度の拡充

多様な従業員が個々の能力を存分に発揮していくためには、そのための職場環境づくりが重要です。また、そうした環境を整備することは「利益三分主義」に基づいた従業員への利益還元にもつながるとサントリーは考えています。

サントリーは従来から、法定以上の福利厚生制度を追求し、生活と仕事のバランスを保ちながら個々の事情に応じて働ける制度の拡充に努めています。

●仕事と育児の両立を支援

サントリーでは育児休職のほか、妊娠期～育児期まで利用できる短時間・時差勤務制度を導入しており、2005年度には、育児休職30人、短時間・時差勤務19人の利用がありました。

2005年4月「次世代育成支援対策推進法」に沿って一般事業主行動計画を提出し、これに基づいて、2006年1月から出産・育児支援制度を拡充。「原則満1歳6ヶ月まで」としていた育児休職の取得可能期間を「満3歳まで」に、育児短時間・時差勤務についても「子の満3歳誕生日の前日まで」から「小学校4年生進級まで」と、法定を上回る大幅な延長をしました。また、保育園などの送迎やこどもの生活時間にあわせられるよう、時差勤務制度の設定時間帯の幅も拡大しました。

また、2005年の育児休職からの復職率は100%であり、その後も継続して働いていることから、これら諸制度には一定の効果があると評価しています。

従業員意識調査を継続的に実施

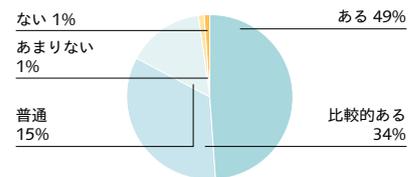
サントリーでは、従業員の現状や仕事に対する意識を確認するため、毎年、年初に全従業員を対象とした「自己申告」を実施しています。

これにより、本人の健康・家族・身上に関することや、異動希望、現在の担当職務などについて調査しています。

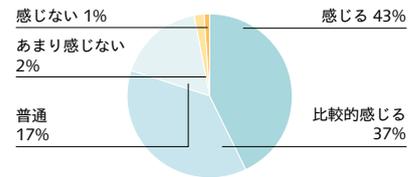
2005年度は、担当職務については、83%の従業員が仕事について興味があり、80%がやりがいを感じているという結果になっています。

▶2005年度従業員意識調査結果 (2006年2月実施)

仕事への興味



仕事へのやりがい



▶福利厚生各種制度

	項目	内容	2005年度取得者数
病気・怪我・災害	長期傷病及び介護の特別休業制度	本人の業務外の傷病及び家族の介護のため、取得できなかった有給休暇を年間10日を限度に60日まで積立可能	29人
	差額ベット代補助	入院の際の健康保険の適用外となる部屋代について、かかった費用の70%を補助	69人
育児・介護	育児のための休職・短時間・時差勤務	【休職】原則、子が1歳6ヶ月に達するまでの間取得可能 【短時間・時差勤務】子が満3歳誕生日の前日まで、一定の範囲内で勤務形態を選択	30人 19人
	介護のための休職・短時間・時差勤務	【休職】最長1年間または通算93日まで取得可能、給付金5万円/月 【短時間・時差勤務】原則、最長2年間または93日まで、一定の範囲内で勤務形態を選択	1人 0人
	ホームヘルパーの利用補助	本人又は家族の介護でホームヘルパーを利用した際、利用料金の70%を補助	1人
余暇・休暇	在宅保育サービス	ベビーシッターによる家庭内での保育及びそれに伴う保育所への送迎実施に関わる費用の補助	2人
	リフレッシュ休暇制度	勤続10年、15年、20年、25年、30年、35年、40年、45年に達した人に特別休暇及び奨励金付与	503人

健康維持・増進を支援

企業にとって何よりも大切な財産である従業員の身体と心の健康に配慮することは、企業のもっとも重要な責務のひとつです。社員一人ひとりが元気で活躍するために、健康診断項目の充実やフォロー体制の整備を行っています。

●健康増進体制の強化

サントリーでは、法定項目により詳細な検査項目を加えた健康診断を従来から実施しています。2006年よりその内容をさらに拡充し、40歳以上の従業員は毎年の定期健康診断に代えて人間ドックを受診することとしています(費用は原則全額会社負担)。産業医は、全従業員の健診結果を確認し、有所見者には面談を行い、健康指導を実施しています。

また、健康問題に関する電話相談やカウンセリング窓口などの体制を整えているほか、生活習慣病予防の通信型健康教室なども導入し、従業員の健康維持・増進を支援しています。

●メンタルヘルスケアの体制づくり

専門医や社外カウンセラーによる相談制度の整備や、新任マネジャーを対

象とした管理者向けの研修など、症状の早期発見と適切なケアが行える体制づくりに努めています。

●過重労働者への対応

従業員の健康維持を図るため、労使で「いきいきワーク運動」を行い、労働時間の適正化に向けたさまざまな活動を行っています。それでも過労死認定基準をオーバーする過重労働者が発生した場合には、産業医との面談により健康状態の確認と助言指導を義務付けているほか、上司と業務の見直しを行い、今後の方策の検討を行うことにしています。

労働安全への取り組みを推進

工場においては、「安全」を職場業績評価基準のひとつに掲げ、「安全衛生委員会」が中心となって各職場の業務特性や実情にあわせた取り組みを推進しています。

2005年度の労働災害発生件数は24件、度数率^{※1}は2.47、強度率^{※2}は0.01でした。今後も引き続き、業務時・通勤時双方で安全への対策強化と従業員の意識向上に努めていきます。

▶労災発生件数

	2003	2004	2005
休業災害件数 (有休・代休含む)	5	15	5
不休災害件数	16	25	19
計	21	40	24

労使が協力して従業員が働きやすい職場づくりを推進

サントリーの労働組合ではユニオンショップ制を採用しており、マネジャー相当職および経営に直接関わる部署の人員を除く全社員が「サントリー労働組合」に加入しています。2005年12月31日現在の同組合への加入者数は3,271人。これはサントリー全従業員の約7割にあたります。

重要な経営上の課題について労使間で検討・協議する「社長協議会」「決算協議会」「部門・テーマ別協議会」などを定期的に開催し、さまざまな経営施策について労働組合より業務の現場の状況をふまえた提言を受けています。また、従業員の重要な労働条件となる人事・労務関連の諸制度については、労使双方の問題認識について十分に協議しながら、新制度の導入や、改定を行っています。こうした労使関係により、企業運営の客観性や透明性とともにも諸施策の実効性を高めています。2005年は約40回の協議会を実施し、労働協約および賃金人事制度の改定に向けた協議を実施したほか、労働時間問題検討委員会にて労働時間の短縮にむけて具体的な施策などを労使で検討しました。今後も労使が協力して従業員がいきいきと働ける環境づくりに努めていきます。

※1 度数率

死傷者数 ÷ 延べ労働時間数 × 100 万

※2 強度率

労働損失日数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000

▶各種健康施策

各種制度	2005年度 利用(受診)者数
人間ドックの利用	本人：1,045人 家族：488人 計：1,585人
生活習慣病予防支援	3人
歯科健診	2,600人
健康電話相談システム	449人
心の相談・電話相談	のべ179人