



水のように自在に、力強く

～社員とともに～

「やってみなはれ」に象徴されるサントリーのチャレンジ精神。

活力ある企業活動は、業務の担い手であり、また生活者でもある社員によって支えられています。

社員一人ひとりが常に「水」のようにフレッシュで、生命力にあふれ、自在に行動し、常に新しいテーマに挑戦していくことができるよう、さまざまな支援に取り組んでいます。

水のように自在に、力強く

サントリー 研修センター「夢たまご」にて



取締役 人事部長

栗原信裕

慶応大学教授

花田光世

企業組織、人事・教育などの問題を研究。近年は、キャリア自律プログラムの実践、Learning Organizationの組織風土づくり、企業での実践活動を精力的に行っている。

フレッシュで活力ある企業であり続けるために、サントリーでは社員の「やってみなはれ」を支援するさまざまな施策・制度の充実を図っています。その取り組みについて、慶応大学教授の花田光世氏に取締役人事部長 栗原信裕がお話をおうかがいました。

「やってみなはれ」は多様性を応援するコンセプト

一人ひとりが多様な個性を発揮するために

栗原 ● 今、日本は高齢化が進み、人口も減少するという大きな曲がり角にきています。こうした大きな変化の中で、企業の人材育成、活用のあり方も変わっていかねばならないと思っています。先生はどうお考えでしょうか。

花田 ● 高度経済成長のころから少し前までの日本では、組織の中で働くということは、多様性を押し殺し組織の目標に向かって心をついていくことでした。しかし、今日はそういう時代ではありません。多様な個性を活かし、それを発揮することで組織の目標を達成していくことが大切で、企業はそのための支援をしていく必要があると考えています。

栗原 ● そのとおりですね。サントリーには創業当初から「やってみなはれ」という精神で、社員の自発的なやる気を応援する風土があります。個人個人が自発的に自身の、そして会社の可能性を広げていくというのは、まさに多様な力を会社が応援するという事なのではないかと考えています。

花田 ● 創業当初からそうした思いで、一人ひとりの個性を大切に活かしてきたというのは、すばらしいことですね。一人ひとりが多様であるといったとき、能力のみなら

ず価値観や気持ちなども多様であるという観点で、自分自身の多様な可能性に気づき、それを発揮していくことが大切です。

私はよく「キャリア自律」という言葉を使います。これは、個々の人が自分なりの興味や独自の価値観をもつと同時に、仕事への取り組みも自己満足に終わらずに「自律」の気持ちで自分の価値観・能力を発揮して組織の方向性に向かっていくという意味です。そのために必要となるのが、異なる価値観をもった「個」がバラバラにならず組織がまとまるしくみです。それには、一人ひとりの社員が自己の考え方を何が何でも押し通すのではなく、周りの人の期待や考えに即して自分の行動を調整していく「自律」の考えを浸透させることが重要であると考えます。

愉しんで働く

栗原 ● 社員の組織風土調査でもサントリーで働くことの満足度は高いのですが、最近人事として感じているのは社員の働くことに対する意識の変化、多様化です。

花田 ● まず「会社ありき」という意識、すなわち会社から課せられた業務をこなすという意識から、自ら仕事をいきいきと「たのしむ」という変化ですね。

私は、仕事がたのしいという言葉は「楽しい」ではなく、「愉しい」という意味だと考えているんです。この言葉を分解すると「心」を表すりっしんべんと「つぼ」を表す言葉で

できています。つまり、自分の心のツボを押さえることに面白みを感じる、生きがいを感じるということが仕事を愉しむことであり、いきいきと働くということにもつながります。

栗原 ● 今年の社長の年頭あいさつが同じ趣旨でした。今年は意識して「たのしく、面白くやってみなはれ」を実践していこうと話をしていました。

「人生の3分の1の時間仕事をするのなら、面白い仕事をするか、仕事を面白くしていかないと人生つまらない」という意味で言ったのですが、同じ仕事でも、自らやりがいを感じる仕事にすることが「愉しみ」につながるんだと、私も思っています。

多様なライフスタイルを フォローする取り組み

働きやすさと働きがい

栗原 ● 多様な人材、多様な立場の人たちの力を取り込んで、組織としてのパフォーマンスを向上させていくためのしくみも大切です。そのために、サントリーでは育児休暇や短時間・時差勤務制度の期間延長や、ジョブリターン（出産・育児・介護などを理由に退職した社員の再雇用）制度の導入、さらには退職者の再雇用制度の拡充など、さまざまな取り組みを強化しています。

一方、多様な力を引き出すしくみの一環として、サントリーでは今年3月に、社員一人ひとりが自分の仕事人生を主体的に考えていくことを個人の視点でサポートするための「キャリアサポート室」を開設しました。会社として個人のキャリア目標をサポートしていく環境づくりも大切にしていきたいと思っています。

花田 ● 大切なことは働きやすさと働きがいのバランスだと思います。働きやすさを提供することは不満足の解消にはなりますが、必ずしも働きがいや満足につながるわけではありません。ワーキングマザーなどを含めて制度の充

実は当然必要不可欠だけれども、それは働きやすさを促進する意味で、働きがいそのものではないですね。働きやすさと働きがいをどうバランスをとるか、これは人事として非常に重たいテーマだと思います。

栗原 ● そうですね。制度は働きやすい職場環境を整えますが、愉しみの部分までもフォローするには、特定のダイバシティにスポットを当てるのではなく、小さな声をこちらから意識して聞いていくという努力が必要です。バランス感覚を失わないように、心がけなくてはなりません。

ダイバシティの本質

花田 ● 支援施策についても、多様な価値観を前提にしたものでないといけない。会社が用意するさまざまな支援制度が特定の価値観の押しつけになってしまうと、ダイバシティの本質をはずれてしまう危険性があります。ダイバシティの本質は、多様なライフスタイルをしっかりフォローすることですから。

栗原 ● 愉しく仕事をする、生きがいをもって仕事をするというのは、多様な社員にもっと責任をもって、面白い仕事をしてもらえるような機会をつくっていくことだと思っています。ですから、たとえば女性の活用についても、単に管理職の比率をいうのではなく、女性が活躍できる領域を広げていく努力をしていかねばならないと考えています。

花田 ● サントリーのもつ個性や独自性は、特色にあふれた企業として消費者の方の目に映っていると思います。今後も、個々の社員の方がいきいきと働くことで、独自性や個性をもつ企業であり続けてほしいと期待しています。

栗原 ● サントリーがサントリーであり続けるために、「やってみなはれ」を時代に応じて進化させ、実践していくことが大切だと思っています。

本日はありがとうございました。

サントリー研修センター「夢たまご」

サントリー研修センター「夢たまご」はサントリーグループの人材育成の拠点として2005年10月にオープンしました。

その名前には、サントリーグループの「夢」、そして一人ひとりの「夢」を実現するための孵化器（インキュベーター）でありたいという思いが込められています。



人材育成とキャリア支援

「やってみなはれ」に満ちあふれた職場であるために、社員を大切に、社員に応える企業でありたいと考えています

創業当初から大切にしているチャレンジ精神「やってみなはれ」は、社員一人ひとりが自発的に、自身のそして企業の可能性を広げていく存在であれという思いが込められた言葉です。「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、サントリーは「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。

個々の能力を最大限に発揮できる場を提供しています

サントリーはベンチャー精神にあふれ、常に自身の可能性を広げようとする人材を広く募り、個々の能力を最大限に発揮できる場を提供することで、社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。

女性の活躍の推進に向けて

2006年12月現在、マネジャー相当職の女性比率は3.6%となっており、年々増加しています。今後も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整備を積極的に行っていきます。

障がい者雇用を促進

障がい者雇用率は、2006年6月1日時点で1.73%（62人うち重度障がい者22人）と、法定雇用率（1.8%）を下回りました。今後、雇用率の改善をめざして、適用業務の拡大を図りながら、ハローワークなどを通じた継続的な採用活動、当社ホームページや障がい者就職情報サイトへの求人情報掲載などを通じて、障がい者雇用を促進していきます。

■正社員数の推移（2006年12月31日現在）



■女性の登用状況



■定年退職者再雇用実績



定年退職者再雇用制度を拡充

定年退職後も引き続き就業したいという希望に応えるために、2000年から「エルダーパートナー制度」を導入。2006年からは従来は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、職域の開発・拡大とあわせて制度の拡充を図っています。

※「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。

社員が能力を高めていける評価・処遇制度を構築しています

サントリーの人事制度は、社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

公正で納得性の高い 人事考課を実施しています

実力本位の企業風土を定着させていくには、社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、社員一人ひとりが納得できる人事考課に努めています。

サントリーの人事考課では、年初に設定する「業務計画書」に基づく達成度の「成果」と、サントリーの社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た「考勤」を評価の指標としています。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年以上前からこのしくみを運用し、改定させてきています。

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、社員を公正に評価・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。

社員のキャリア開発を 支援しています

「人」が企業における最も大切な財産という考え方のもと、社員のチャレンジや可能性を広げるためのキャリア開発や能力発揮の場を提供し、自己実現を支援する会社でありたいと考えています。

人材育成については、人が人を育てるプロセスの中で成長するという人材育成の連鎖を重視した、現場での育成を大切にしています。

また、入社から退社までの人材マネジメントサイクルの中で、それぞれのステージにおける基本研修プログラムを整備しており、営業・生産などの各部門での実務研修も実施しています。

自己啓発支援プログラムの展開

やりがいを持ち自己実現できる自律的な企業風土を醸成する施策の一つとして、社員が任意で受講できるさまざまなプログラム「SUNTORY Self Development Program (自己啓発支援プログラム)」を展開しています。

キャリアサポート室を設置

2007年、「キャリアサポート室」を新設しました。個別相談やワークショップの開催などを通じて、社員一人ひとりの視点に立ったキャリア自律をサポートしていきます。

適材適所実現に向けた取り組み

年に1度、自らの異動希望を伝える「自己申告制度」を基本に、特定要員の公募を行う「社内公募制度」、具体的な希望先がある場合に、その思いや意欲を希望先の責任者に直接伝えることができる「キャリアデザイン制度」など、社員のより自律的なキャリア形成を支援、推進しています。

■キャリア開発体系



公正で快適な職場づくり

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

社員一人ひとりが「水」のようにフレッシュで、「水」のように生命力にあふれ、「水」のように柔軟で自由な行動ができるよう、誰もが安心して働ける職場づくりをめざして、さまざまな施策の充実を図っています。



人権尊重と差別排除に継続的に取り組んでいます

個人の人権と人格を尊重し、誰もが安心して働くために、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、新任マネジャー研修、eラーニングなど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。

いきいきと働ける職場づくりをめざしています

社員一人ひとりがいきいきと働ける企業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。

■年間総実労働時間の推移



ワークライフバランスに配慮した支援や制度の拡充に努めています

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。また、少子高齢化に社会全体で取り組んでいく必要性や企業の社会的責任を十分に認識し、現場の実態や社員のニーズに即した支援を行っています。

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います。2005年4月施行の「次世代育成支援対策推進法」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カ月まで」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合わせられるよう、時差勤務制度の設定時間帯の幅も拡大しました。2006年度には、対象者のうち8割以上がこうした制度を利用して継続勤務を望んでいます（利用実績：育児休職50人、短時間・時差勤務47人）。

2007年、次世代育成支援の取り組みを強化

妊娠・出産、育児、介護を事由に退職した社員が、職場に復帰したいと希望したときに再雇用する「ジョブリターン制度」、育児・介護のための「フレックスタイム制度」を導入しました。また、育児や介護を理由とした「在宅勤務」の試行実施も行い、仕事との両立をより強力にサポートしていきます。