

# 人材育成

公正で納得性の高い人事制度を基本に、  
能力を開発・発揮しやすい環境づくりに努めています。

## 人材育成を主眼に評価・処遇制度を構築

サントリーグループの人事制度は、従業員一人ひとりの能力の開発・発揮に主眼をおき、発展段階と発揮した成果に応じた、公正で納得性の高い処遇を理念としています。その基本的な考え方は、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評価を実施

年4回実施する上司と部下の面接を通して、従業員が納得できる評価に努めています。年初に設定した「業務計画書」に基づき、業務実績や取り組みのプロセスを振り返って評価します。評価後の「フィードバック面接」では、その結果を伝えるとともに、期待する点や不足している点を話し合い、評価への理解とさらなる能力開発・成長を促しています。

面接後は、労働組合が組合員にアンケートを実施し、一人ひとりの納得性を調査しています。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ています。また、面談内容が不十分であった場合には、評価者である上司にヒアリングや指導も行っています。

### ● チャレンジ目標の導入

2013年からメンバー相当職を対象として、「チャレンジ目標」を導入しています。通常業務に加えて、より難易度の高い、意欲的な目標を各自が設定することで、サントリーグループのDNAである「やってみなはれ」の風土をより強化していきます。

## グローバル人材の育成

サントリーグループが真のグローバル企業として、より一層飛躍するためには、従業員がグローバルに活躍できる人材に成長することが重要です。そのため、まずは国内の従業員がグローバルビジネスで活躍できるよう制度を整え

ています。

サントリーグループでは、従業員の自己成長を促すため、自己啓発支援プログラム「SDP(Suntory Self-Development Program)」を導入しています。プログラム数は520種類で、語学スキルへの支援も充実しています。国内グループ会社の従業員は誰でも共通のプログラムを受講できます。

### ● グローバル人材の育成制度の充実

2010年よりグローバル人材の育成を目的とした制度を導入しています。2012年は、114名の応募があり、現在32名がそれぞれのプログラムを習得しています。

育成制度の1つであるグローバルリーダーシップ研修は、日本国内の従業員だけでなく、海外グループ会社の従業員も参加し、日本や事業展開している海外エリアで実施しています。(2012年は日本・中国・タイで実施)

### ● 育成制度

名 称	内 容
グローバルリーダーシップ研修	サントリーグループのグローバルな成長を牽引する人材の育成
キャリアチャレンジ	グローバル業務遂行に必要なスキルの習得
ビジネススクール留学	国内・海外のビジネススクールで経営管理学修士(MBA)を習得
トレーニー	グループ会社や未進出エリア(新興国等)の「外部機関プログラム」または「学校への派遣」を実施し、語学力・コミュニケーション力および異文化理解力を習得

### ● グローバルな人材採用・人材交流

海外グループ各社の人事担当者による「グローバル人事会議」を開催し、グローバルな活躍の場を提供するなど、人材の交流・活用を推進しています。

また、採用活動においても、英語版採用Webサイトの作成、留学生向けセミナーの開催、海外に赴いての採用活動など、グローバルな活動を強化しています。

さらに、2012年には、グローバルな人材交流、サントリーグループのDNA浸透を目的に「アンバサダープログラム」を開始。中国、インドネシア、シンガポールなどのグループ会社から合計8名が日本を訪れてサントリーグループへの理解を深め、各社へ展開しました。

## 従業員のキャリア開発を支援

「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、現場での育成を大切にしています。また、入社から退職までの成長・育成のステージごとに「求められる姿」「発揮してほしい力」「従業員としてのVALUE」を明示し、そのステージに合わせた基本研修プログラムを整備。営業・生産など各部門での実務研修も実施しています。

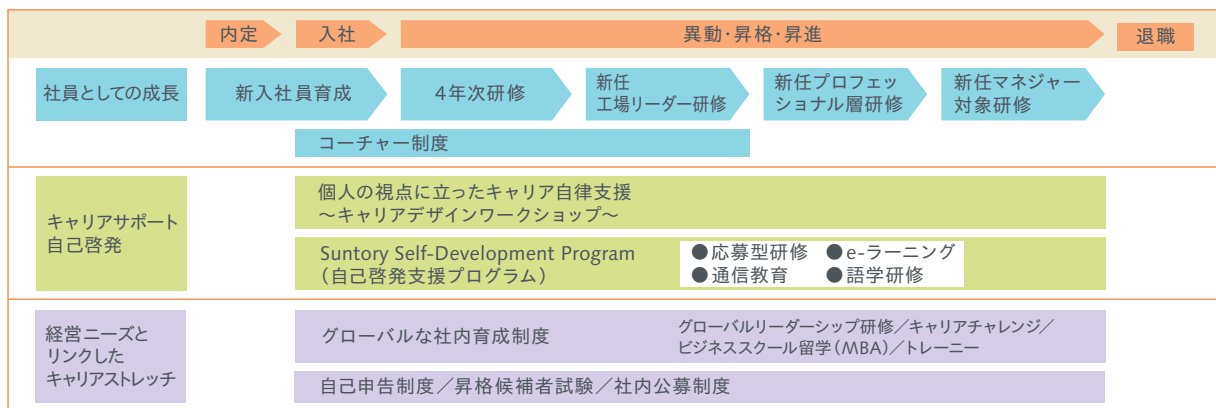
### ●一人ひとりのキャリア開発をサポート

キャリアサポート室を設置し、専門のアドバイザーによる個別相談やワークショップなどを通して、従業員一人ひとりの自律的なキャリア開発を支援しています。入社4年次・10年次は全員に、40代は応募型でキャリアワークショップを実施。65歳定年制のもとで50代でのメニューも充実させ、自らのキャリアを見直し、以降の人生をよりポジティブなものにしていくサポートをしています。

### ●適材適所の実現に向けた取り組み

自らが異動希望を伝える「自己申告制度」(年1回)を基本に、特定の要員を公募する「社内公募制度」や、1年間の育成プログラムで実務経験を積む「キャリアチャレンジ制度」など、自律的なキャリア形成を支援しています。また、若手従業員の可能性を広げるため、入社後の10年間で3部署を経験するジョブローテーションを実施。4年次、9年次の従業員全員を対象に、人事部との個別面談も行っています。

### ●キャリア開発体系



### TOPICS

#### 「グループ合同マネージャー研修」を開催

2012年10月、22社43名のグループ会社のマネージャーが参加し、「グループ合同マネージャー研修」を開催しました。「マネージャーの仕事のスタンダードを理解する」という共通目的のもと、熱い議論が繰り広げられました。さまざまな業種が集うサントリーグループの強みを活かしてシナジーを発揮し、今後もグループ各社の人材開発の支援に貢献していきたいと考えています。



### ●従業員の意識や会社の風土を調査

「自己申告」時には、従業員の現状や仕事に対する意識も確認しています。また「社員意識調査」でも、職場で働く従業員の意識を継続的にモニタリングし、経営施策に活かしています。

### ●2012年度の仕事に対する意識(自己申告より)

