

# 人事の基本的な考え方／雇用・就業状況

サントリーグループで働く従業員一人ひとりがプロフェッショナルとして自立し、新たな価値を生み続ける集団を目指しています。

## 人事の基本的な考え方

サントリーグループでは、「Growing for Good」の実現に向けて、従業員一人ひとりがいきいきと、やりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮している状態を目指し、従業員の多様さを前提とした「ダイバーシティ経営」を人事の基本的な考え方としています。

- 国籍・性別・年齢・障がいなどによる差別をしない「人物本位の採用」
- 個々の能力を活かすための「適材適所の人材配置」
- 個々の役割と成果に応じた「実力本位の処遇」

## 人権尊重を推進する委員会の設置

サントリーグループでは、「企業倫理綱領」にあらゆる不当な差別やハラスメントなどを排除することを定めています。そのために、人権の尊重と国籍・性別・年齢・障がいなどによる差別の排除を目的に「人権教育推進委員会」を設置。すべての従業員が人権について正しく認識するために、継続的な意識啓発に取り組むとともに、新任マネジャー研修、新入社員研修等でも、人権教育・啓発のプログラムを実施しています。

また、啓発活動として2011年からの3カ年計画で、各事業所を訪問し、人権に関するセミナーも実施しています。

### ● 従業員数データ(2012年12月31日現在) (名)

	2010年	2011年	2012年
男性	41	43	42
女性	0	0	1
<b>役員</b>	<b>41</b>	<b>43</b>	<b>43</b>
男性	1,408	1,420	1,489
女性	109	129	140
<b>マネジャー相当職</b>	<b>1,517</b>	<b>1,549</b>	<b>1,629</b>
男性	2,512	2,497	2,447
女性	860	871	900
<b>メンバー相当職</b>	<b>3,372</b>	<b>3,368</b>	<b>3,347</b>
<b>社員</b>	<b>4,889</b>	<b>4,917</b>	<b>4,976</b>
男性	435	431	419
女性	90	80	98
<b>契約社員等*</b>	<b>525</b>	<b>511</b>	<b>517</b>
<b>派遣社員</b>	<b>723</b>	<b>629</b>	<b>616</b>

※契約社員等：嘱託社員およびアルバイト

### ● 平均年齢と平均勤続年数(2012年12月31日現在)

	2010年	2011年	2012年
平均年齢	38.3歳	38.3歳	38.6歳
平均勤続年数	15.4年	15.4年	15.5年

### ● 採用人数 (名)

		2010年	2011年	2012年
新卒	男性	162	106	75
	女性	27	33	50
経験者	男性	18	4	20
	女性	5	14	21
<b>合計</b>		<b>212</b>	<b>157</b>	<b>166</b>

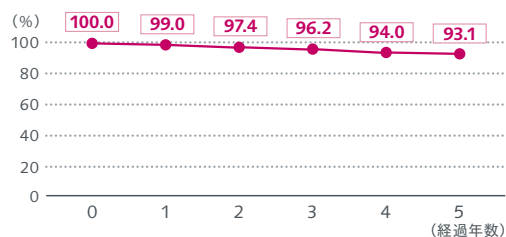
### ● 退職者数と事由 (名)

	2010年	2011年	2012年
定年※1	166	99	76
自己都合	25	21	26
会社都合	0	0	0
その他	7	10	5
<b>合計</b>	<b>198</b>	<b>130</b>	<b>107</b>
<b>離職率※2</b>	<b>0.51%</b>	<b>0.43%</b>	<b>0.52%</b>

※1 定年には自由選択定年も含む

※2 離職率は、定年退職者を除く退職者をもとに算出

### ● 新卒採用者の在職率



※2005～2007年新卒者を対象に計算

※この章の記載はサントリーホールディングス(株)、サントリー食品インターナショナル(株)、サントリープロダクツ(株)、サントリーウエルネス(株)、サントリー酒類(株)、サントリーピア&スピリッツ(株)、サントリーワインインターナショナル(株)、サントリービジネスエキスパート(株)などに勤務し、サントリーホールディングス(株)と雇用契約を結ぶ社員4,976名を対象とします(2012年12月31日現在)

# 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。

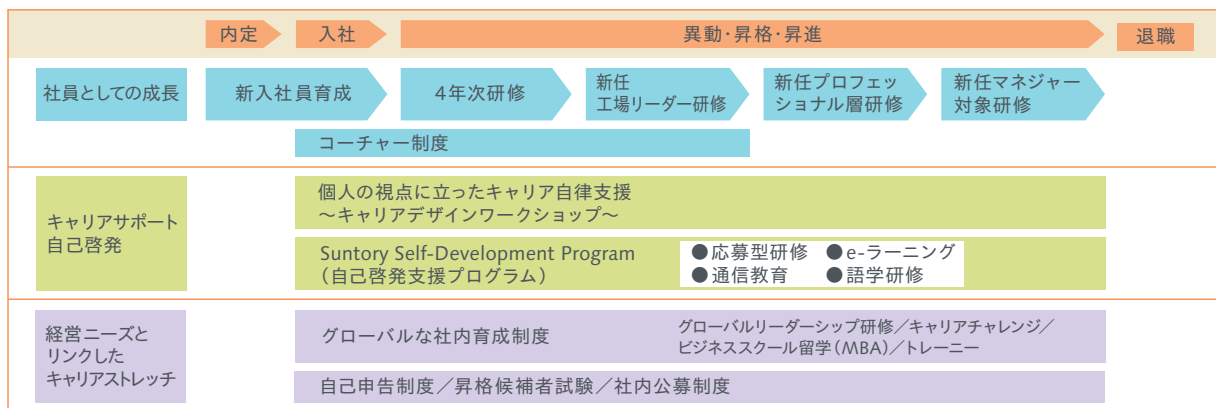
### ●一人ひとりのキャリア開発をサポート

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

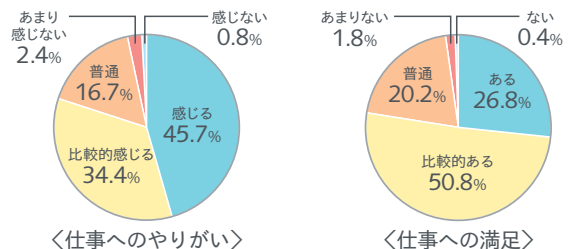
2012年10月、22社43名のグループ会社のマネージャーが参加し、「グループ合同マネージャー研修」を開催しました。「マネージャーの仕事のスタンダードを理解する」という共通目的のもと、熱い議論が繰り広げられました。さまざまな業種が集うサントリーグループの強みを活かしてシナジーを発揮し、今後もグループ各社の人材開発の支援に貢献していきたいと考えています。



### ●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)



# ダイバーシティの推進

多様な従業員が「やってみなはれ」を発揮できるよう、従業員の属性の多様化を推進し、違いを受け入れ、活かす組織づくりに取り組んでいます。

## ダイバーシティの推進を加速

新たな価値を絶えず創造していくためには、国籍や年齢などにとらわれることなく、多様な人材、多様な価値観を積極的に取り入れ、活かすことが重要であるとの考えのもと、2011年にダイバーシティ推進室を設置。「従業員の属性の多様化を図り、特性や個性を活かす組織づくり」を推進しています。2012年には、ダイバーシティ経営の実現に向けて、4つの重点領域を設定し、「女性の活躍推進」「障がい者雇用の促進」「65歳定年制導入も含めたシニア層の活躍推進」「外国人の採用や海外グループ会社との人材交流」を推進しています。

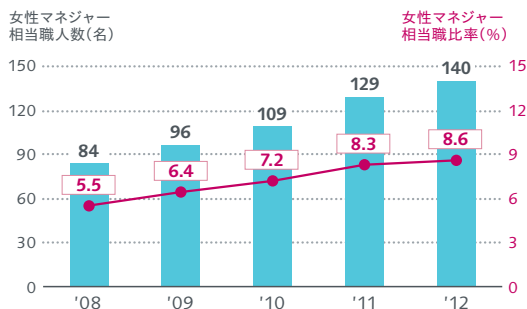
### ●従業員参画型のさまざまな活動を展開

「子育て」「営業部門の女性」「短時間勤務者」などの従業員参画型プロジェクトを設けて課題抽出を行い、経営層への答申を経て実現につなげています。また、従業員一人ひとりが身近な話題・視点を通じて働き方を考え、自ら考動革新を起こす機会となるよう、「ダイバーシティセミナー」をシリーズで実施しています。

## 女性の活躍を推進

サントリーグループでは、性別に関わらず、意欲・能力のある従業員を積極的に登用しています。2012年末時点、マネジャー相当職の女性比率は8.6%にまで拡大。「女性が働きやすい、かつ成果を出している会社」の実現に向けて、継続的に働き方の革新、意識改革などに取り組んでいます。

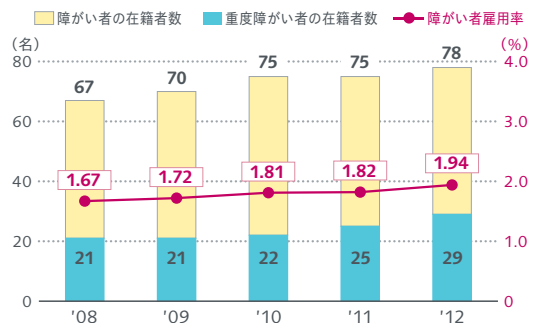
### ●女性の登用状況



## 障がい者雇用を促進

障がい者の方の可能性を広げるため、職域を限定せずに採用活動を行っています。グループ会社全体での雇用促進も進めており、2012年にはグループ合同での就職ガイダンスを実施。2013年4月の法改正に先駆けて、2013年1月1日時点での障がい者雇用率は2.07%(雇用者数は80名、うち重度障がい者32名)となりました。

### ●障がい者雇用数と雇用率(2012年6月1日時点)



## 65歳定年制を導入

シニア層の活躍を推進するため、定年退職者再雇用制度「エルダーパートナー制度」を導入しており、健康状態や通勤などの一定条件を満たすすべての希望者に業務を紹介しています。2012年は定年退職者の約82%が希望し、希望者の約98%にあたる57名を再雇用しました。さらに、2013年からは、経験や高いスキルをもったシニア世代のより一層の活躍を図り、従業員の60歳以降の就労ニーズに応えるべく、65歳定年制を導入しました。

### TOPICS 「ダイバーシティ経営企業100選」に選定

2013年3月、経済産業省が「多様な人材を活用して、イノベーションの創出、生産性向上等の成果をあげている企業」を表彰する「ダイバーシティ経営企業100選」に選定されました。この選定にふさわしい企業として、これからも多様な人材、多様な価値観を積極的に取り入れ、特性や個性を活かす組織づくりを推進していきます。



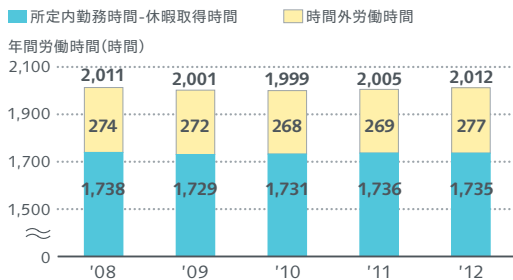
# ワークライフバランスの推進

多様な従業員一人ひとりが能力を十分発揮できるよう、ワークライフバランスに配慮して、働きやすい環境づくりに努めています。

## 労働時間の適正化

従業員が健康でいきいきと働ける風土づくりの一環として、労使で協力して長時間労働の削減に取り組んでいます。サービス残業の禁止や、早帰り促進のための全社完全消灯ルールの徹底、業務見直しなどを強化。労働時間の適正化に関する施策や情報をまとめた「労働時間ハンドブック」により周知を徹底しています。2009年からは年次有給休暇の取得率向上に向けて、「計画年休制度」も導入しています。(2012年取得率53.9%)

### ● 年間総実労働時間



## ワークスタイルの革新

サントリーグループでは、生産性高く働き、質の高い成果を生み出し、新たな価値創造につなげること、また多様な従業員がいきいきと働けることを目的とし、ワークスタイル革新に取り組んでいます。

2010年より時間と場所の制約を取り払い、よりフレキシブルな働き方を目指してフレックス勤務やテレワーク勤務※を拡大しています。また、営業活動でのスマートフォンの活用など、ITを活用した新しい働き方が確実に浸透してきています。

2012年12月からは、さらに一歩踏み込み、もっと創造的な、サントリーグループらしいワークスタイルに変革していくため、新たな取り組みを開始。具体的には、現場体感や本質を考えたための「プレミアムタイム」の設定や、情報の洪水を防ぐための「メール発信ルール」の導入などです。今後も、新たな価値創造、そしていきいきと働ける環境づくりに取り組んでいきます。

※テレワーク勤務：在宅勤務等、事業所外での勤務のこと

## ワークライフバランスに配慮して従業員を支援

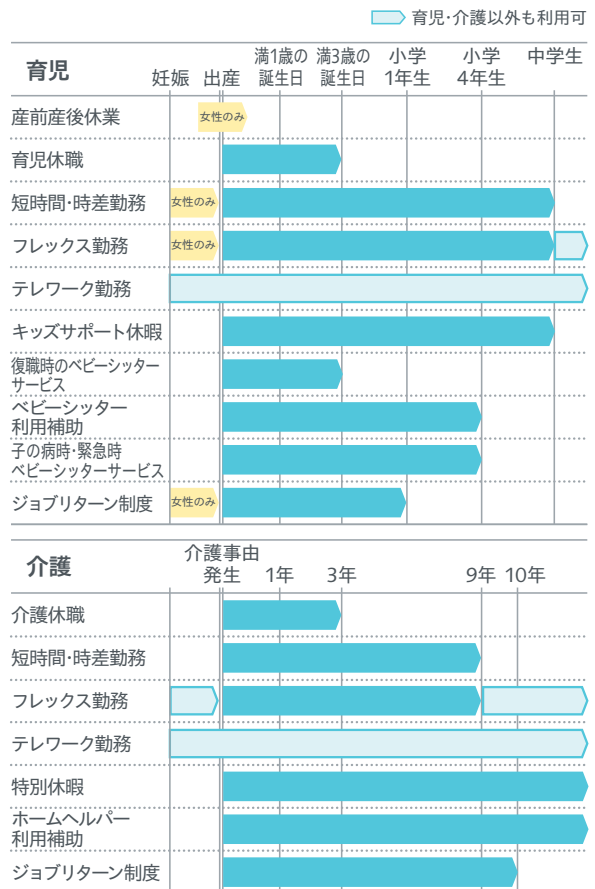
サントリーグループは、以前から法定以上の福利厚生制度を多く設けるなど、生活と仕事のバランスを保ちながら個々の事情に応じて働ける制度を拡充しています。

### ● 仕事と育児・介護の両立を支援

育児休職や短時間・時差勤務制度など諸制度を導入しています。2012年には育児休職を新たに55名(取得率100%、復職率98%、現在取得中の人数は計114名)が活用し、短時間・時差勤務制度を114名が活用しています。

また、介護に関する制度も、2011年に休職の適用要件を明確化するとともに、短時間・時差・フレックス勤務の適用要件を緩和するなど、拡充を図っています。

### ● 育児・介護支援施策概要



# 働きやすい職場づくり

従業員がいきいきと元気に働くことが、企業の活力につながると考え、安心して働ける環境づくりに努めています。

## 労働安全への取り組みを推進

工場では、「安全」を職場業績評価基準の1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合わせた取り組みを推進しています。2012年の労働災害発生件数は10件、度数率※1は0.20、強度率※2は0.009でした。今後も引き続き、業務時・通勤時双方での安全対策強化と、従業員の意識向上に努めていきます。

※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

## 多様な制度を導入し従業員の健康に配慮

従業員の身体と心の健康に配慮し、一人ひとりが元気に活躍できるよう、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。

### ●法定項目を超える詳細な健康診断を実施

法定項目以上に詳細な検査項目で、健康診断を実施しています。40歳以上の従業員には、毎年の定期健康診断に代えて、人間ドックの受診を義務づけています。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も整備。生活習慣病の予防・改善を目的とした取り組みも実施し、従業員の健康維持・増進を支援しています。

## プログラム導入で生活習慣病を予防

食生活や運動習慣等の変化により生活習慣病が増加するなかで、サントリーグループでは、生活習慣病の予防・改善を目的とした「生活習慣プログラム(ウォーキングプログラム)」を導入。従業員自身が日々の生活を見直し、自ら改善していくためのきっかけを提供しています。また、2008年に法制化された40歳以上の特定検診および特定保健指導についても、健康保険組合と協力して実施を進めています。



ウォーキングプログラムの参加チーム

## メンタルヘルスへの取り組み

メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のため、従業員本人がストレスに気づいて対応する「セルフケア」と、マネージャーによる職場環境改善や個別相談の実施などの「ラインケア」の双方から施策を講じています。さらに、社内専門医、社外カウンセラーによる相談、メンタルセルフチェックなども適宜実施しています。また、退職者には、専門医によるサポートを強化するなど、復職支援体制を整備しています。

## 労使が協力して「働きやすい職場」に

サントリーグループの重要な経営課題については、労使間で定期的に関催している「社長協議会」「決算協議会」「部門・テーマ別協議会」などを通じて検討・協議。経営施策について、労働組合から業務の現況を踏まえた提言を受け、活発な議論を行っています。人事・労務関連の諸制度の運用・改定も、労使双方の課題認識をもとに十分に協議した上で実施しています。



経営状況に関する協議会

### ●協議会で労使の協働を推進

労使共通の重要課題について定期的に協議会を開催しており、2012年は約40回の協議会を実施しました。

名称	開催頻度	協議内容
経営状況に関する協議会	年2回	会社の経営方針、経営状況、事業執行状況等
四半期決算協議会	年2回	グループ連結業績について情報共有
部門別協議会	年1回 (各部門)	R&D部門・生産部門・営業部門等の課題
労働時間問題検討会	年3回	労働時間問題の状況確認および改善に向けて
面接協議会	年4回	人事制度上の各面接実施状況の確認および改善に向けて