



重点課題 **4**

## 「やってみなはれ」を発揮できる人材育成とダイバーシティ推進

サントリーグループは、「やってみなはれ」に象徴される“チャレンジ精神”をもとに酒類や清涼飲料にとどまらず、健康食品・外食・花などさまざまな事業分野を開拓しながら、グローバルな事業展開を加速しています。

人材の多様性を推進し、多様な価値観や発想を取り入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出する「ダイバーシティ経営」を人事の基本方針としています。

現在のサントリーグループにとって最も重要な課題は、新たな価値創造に挑戦する「人材育成」と従業員一人ひとりが最大限に力を発揮する、創造性あふれる「職場環境づくり」です。

上司と従業員の定期的な対話を通じて、

個々人の果たすべき役割・目標を設定するとともに、個々の成長につなげています。

また、失敗をおそれず、より高い目標にチャレンジする人材を評価するしくみも構築しています。

重点項目	中期目標	2013年度の実績	2014年度アクションプラン
人権の尊重	人権尊重を第一とする組織風土の醸成とグループ全体での人権マネジメントのしくみ構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 外部の意見を取り入れながら、人権リスクマップを作成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人権リスクマップの経営者へのレビューを実施、関係各部と共有</li> </ul>
人材育成	人材育成システムのしくみ強化と従業員の「やってみなはれ」の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一人ひとりの中長期キャリアを考えるしくみを導入（「キャリアビジョン」など）</li> <li>● 「やってみなはれ」を促すしくみ「チャレンジ目標」を導入完了</li> <li>● 海外との人材交流規模拡大（アンバサダープログラムを11社23名が受講）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各拠点で中長期キャリアに関する新たなしくみを紹介する説明会を実施</li> <li>● アンバサダープログラムを継続し、国内外の人材交流を促進</li> </ul>
ダイバーシティの推進	多様な価値観や発想を受け入れ、活かすことにより、より大きな価値を創出するダイバーシティ経営の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「一人ひとりの考動革新」を支える現場マネージャー（全課長層）研修を実施</li> <li>● さらなる女性の活躍推進に向け、女性管理職全員のヒアリング等から課題化を完了</li> <li>● 65歳定年制の導入を完了。ライフキャリアのサポート施策を開始</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● シニアのさらなる活躍に向けたサポート強化</li> <li>● 女性の一層の活躍推進に向け、女性フォーラムの開催など、取り組みを強化</li> <li>● グループ全体での障がい者雇用の推進強化</li> </ul>
ワークライフバランスの推進	働き方の革新と一人ひとりが能力を発揮できる職場づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員一人ひとりの労働時間マネジメントの運用</li> <li>● プレミアムタイムの実施継続、情報・好事例共有のしくみ導入</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● マネジャー層の考動変革を促すしくみの導入</li> <li>● 労働時間マネジメントのしくみ強化</li> </ul>

※ 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)、サントリースピリッツ(株)、サントリービール(株)、サントリー酒類(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)、サントリーグローバルイノベーションセンター(株)などに勤務し、サントリーホールディングス(株)またはサントリー食品インターナショナル(株)と雇用契約を結ぶ社員6,283名を対象とします。(2013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、それぞれの能力の発展段階と、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、従業員一人ひとり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。上司が「フィードバック面接」で評価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。

## 雇用・就業状況データ(2013年)

従業員数		(名)			
		SHD	SBF	合計	
役員	男性	37	17	54	
	女性	2	0	2	
役員		39	17	56	
社員	男性	1,309	634	1,943	
	女性	132	29	161	
	マネジャー相当職		1,441	663	2,104
	男性	2,393	704	3,097	
	女性	931	151	1,082	
	メンバー相当職		3,324	855	4,179
社員		4,765	1,518	6,283	
契約社員等*	男性	389	54	443	
	女性	93	15	108	
契約社員等*		482	69	551	
派遣社員		566	44	610	

※ 契約社員等：嘱託社員およびアルバイト  
 ※ SHD：サントリーホールディングス(株)  
 ※ SBF：サントリー食品インターナショナル(株)

面接後は、労働組合が組合員にアンケートを実施し、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っています。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「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「やってみなはれ」の風土をより強化していきます。

## 「キャリアビジョン」の導入

2013年秋に、一人ひとりの育成と適材適所の配置を目的とした「キャリアビジョン」を新設しました。従業員が記入した「キャリアビジョンシート」を元に、長期的な「なりたい姿」とその実現に向けた取り組みについて、マネジャーと話し合います。

## 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飛躍するためには、従業員一人ひとりがグローバルに活躍できる人材

## 平均年齢・平均勤続年数

	平均年齢(歳)		平均勤続年数(年)	
	男性	女性	男性	女性
SHD	38.8	37.1	15.7	14.2
SBF	41.3	34.0	17.7	11.3

## 採用人数

	新卒		経験者	
	男性	女性	男性	女性
SHD	66	45	23	15
SBF	22	10	1	12

## 事由別退職者数・離職率(名・%)

	SHD + SBF
定年	47
自己都合	33
会社都合	0
役員就任ほか	19
合計	99
離職率	0.53%

## 新卒採用者在職率 (%)

通過年	SHD
0	100
1	100
2	99
3	98
4	97
5	96

※ 2006~2008年新卒者を対象に計算

に成長することが重要です。そのため、まずは国内で働く従業員を対象とした制度を整えています。

### 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。2013年は、97名の応募があり、現在21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「キャリアチャレンジ」では、1年間の学びをアウトプットする場として海外研修を実施。2013年には、「事業展開の提案」を題材としてミャンマーに赴き、8日間のフィールドワークを行いました。

#### 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

### 海外からのインターンシップ受け入れ

2013年から、海外の学生を対象としたインターンシップの受け入れを実施しています。初年度はインドの学生を受け入れ、工場での生産現場体験や課題分析による改善提案を実施しました。



インターンシップでの様子

### 従業員のキャリア開発を支援

サントリーグループは「日本で、世界で、従業員がもっとも成長できるグループへ」をメッセージに掲げ、「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実施しています。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、50代でのメニューも充実させています。

### 適材適所の実現に向けた取り組み

「キャリアビジョン」での上司との面談(年1回)をはじめ、「社内公募制度」や「キャリアチャレンジ」を通じて、従業員の自律的なキャリア形成を支援しています。また、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するほか、4年次、9年次の従業員に対しては人事部との個別面談も行っています。

### 自己啓発支援プログラムを整備

従業員の自己啓発を支援する約390種類のプログラム「SDP(Suntory Self-Development Program)」を用意しています。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することができます。

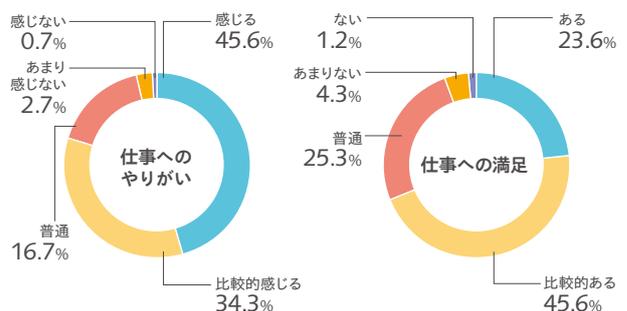
### キャリア支援企業表彰を受賞

従業員のキャリア形成を積極的に支援する企業をたたえる「キャリア支援企業表彰2013」(主催・厚生労働省)において、サントリーホールディングス(株)が厚生労働大臣表彰企業に選定されました。

### 従業員の意識や会社の風土を調査

「キャリアビジョン」での面談では、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、「従業員意識調査」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。

#### 2013年度の仕事に対する意識



# ダイバーシティの推進

多様な従業員が「やってみなはれ」を發揮できるよう、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し、「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た4つの重点領域を設定しました。

また、2013年春には、全課長を対象とした研修を実施。「Change Management」をテーマに、体感型ロールプレイやディスカッションを通じて、「従業員一人ひとりが最大限に持てる力を發揮するにはどのようなマネジメントが必要なのか」について考動変革を促しました。

## 従業員参画型のさまざまな活動を展開

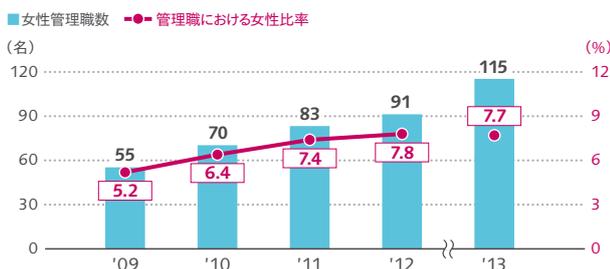
「子育て」「営業部門の女性」「短時間勤務者」などの従業員参画型プロジェクトを設けて課題抽出を行い、経営層への答申を経て制度などの実現につなげています。

また、従業員が身近な事柄や話題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」をシリーズで展開しています。

## 女性の活躍を推進

サントリーグループでは、2025年に女性管理職20%達成を目指しています。2013年、ダイバーシティ推進室が中心となり、女性管理職全員へのアンケートと、女性管理職や男性役員などへのヒアリングを実施。その結果から抽出した課題をふまえ、研修やガイダンスなどを通じて、中長期視点からのキャリア形成や業務に対する意識向上を図りました。

### 女性の登用状況

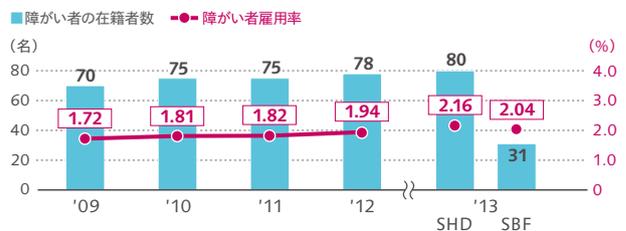


※ 2012年まではサントリーホールディングス(株)のみで掲載しています。

## 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。新卒・経験者それぞれに障がい者の方の専用窓口を設けるほか、ハローワークとの連携も図っています。さらに、グループ会社全体での雇用促進も進めており、2012年からはグループ合同での就職ガイダンスを開催しています。

### 障がい者雇用数と雇用率



※ 2012年まではサントリーホールディングス(株)のみで掲載しています。  
 ※ SHD: サントリーホールディングス(株)  
 ※ SBF: サントリー食品インターナショナル(株)

## 65歳定年制を導入

シニア層の経験や高いスキルを活用して活躍の場を広げるとともに、60歳以降の従業員の就労ニーズに応えるため、2013年4月から65歳定年制を導入しました。60歳到達時の資格・役割に応じて、3つの資格(エキスパート資格、メンバー資格、サポート資格)のいずれかを担います。なお、60歳以降も目標管理制度に基づく成果評価と考動評価を実施しています。

## TOPICS

### 「アンバサダープログラム」を実施

2012年から、グローバルな人材交流を目的に、海外グループ会社の従業員が日本を訪れてサントリーグループのDNAを学ぶ「アンバサダープログラム」を実施しています。プログラム終了後は、参加者が各社に戻り、「伝道師」としてサントリーグループのDNAを伝えます。2013年は、インドネシア、ベトナム、ニュージーランドなど11社から23名が日本を訪れました。2014年は、海外でのプログラム実施を予定しています。



サントリーホールでの記念撮影

重点課題1

重点課題2

重点課題3

重点課題4

重点課題5

重点課題6

## ワークライフバランスの推進

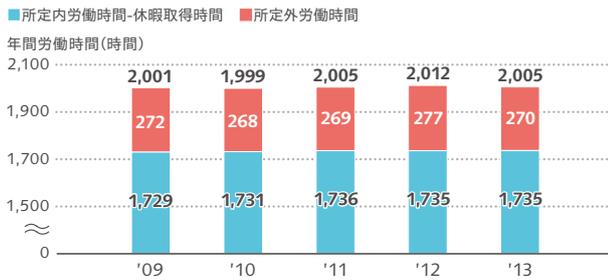
多様な従業員一人ひとりが能力を十分發揮できるよう、  
ワークライフバランスに配慮して、働きやすい環境づくりに努めています。

### 労働時間の適正化

労使が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、ゆとり拡大や生産性向上のための業務見直  
しなどを強化するとともに、労働時間の適正化に関する施  
策や情報を「労働時間ハンドブック」にまとめ、周知を図っ  
ています。

また、年次有給休暇の取得率向上に向けた「計画年休制度」  
も導入しています。(2013年取得率51.8%)

#### 年間総実労働時間



※ サントリーホールディングス(株)のみの数字です。

### 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を、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も浸透しています。

2012年12月からは、さらに創造的な、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の取り組みとし  
て、現場体感や本質を考え抜くための「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  
入などを実施しています。

さらに、2013年4月には、研究開発の新会社であるサント  
リーグローバルイノベーションセンター(株)の発足に伴って  
同社に裁量労働制を導入し、研究開発業務に適したワーク  
スタイル革新に取り組んでいます。

※ テレワーク勤務：在宅勤務など、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

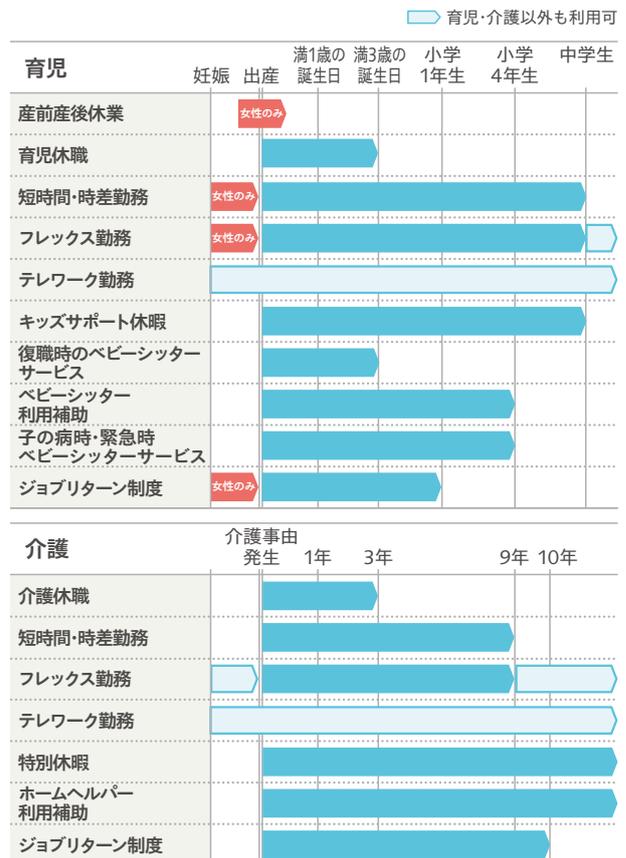
サントリーグループは、以前から法定以上の福利厚生制  
度を多く設けるなど、生活と仕事のバランスを保ちながら  
個々の事情に応じて働ける制度を拡充しています。

#### 仕事と育児・介護の両立を支援

出産・育児支援については、育児休職や短時間・時差勤務  
制度などを導入し、法定を上回る対象期間を設定しています。  
2013年は、育児休職を新たに108名が活用し、取得率・復  
職率はともに100%、年間で取得した人数は174名でした。  
そのうち男性は35名が取得しました。これは、男性の育児休  
職率向上を目的に育児休職を一部有給化した制度を利用  
したものです。また、短時間・時差勤務制度は127名が活用  
しています。

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。2013年の労働災害発生件数は、サントリーホールディングス(株)が15件で度数率※1は0.31、強度率※2は0.003、サントリー食品インターナショナル(株)が3件で度数率0.00、強度率0.000でした。今後も、業務時・通勤時の安全対策強化と、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、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(費用は原則全額会社負担)。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ています。

### プログラム導入で生活習慣病を予防

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)」を導入し、従業員が日々の

#### TOPICS

##### 「ヘルスキーパールーム」を設置

お台場オフィス・大阪オフィスは、国家資格を有するヘルスキーパーがマッサージや指圧などを行う「ヘルスキーパー(企業内マッサージ師)ルーム」を設置しており、年間2,000名以上が利用しています。



施術の様子

生活を見直し、改善していくためのきっかけを提供しています。40歳以上の特定健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。

### 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、休職者には、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、労使間で定期的で開催している「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ふまえた提言を受け、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います。2013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