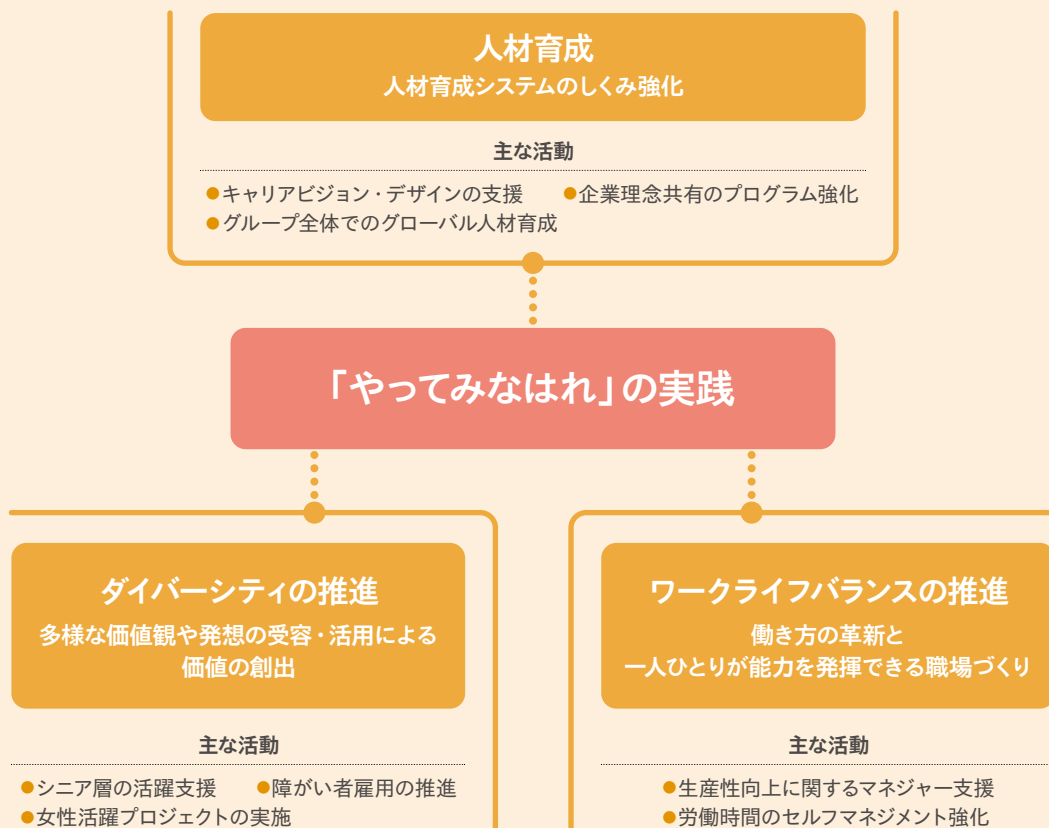


4

「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。



※ 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6,415名(2014年12月31日現在)を対象とします。

雇用・就業状況

サントリーグループで働く従業員について、2014年のデータを掲載しています。

サントリーグループの雇用・就業状況

■従業員数(2014年12月31日現在)

(名)

		2009年	2010年	2011年	2012年	2013年			2014年		
						SHD	SBF	合計	SHD	SBF	合計
役員	男性	39	41	43	42	37	17	54	43	15	58
	女性	0	0	0	1	2	0	2	2	0	2
役員		39	41	43	43	39	17	56	45	15	60
マネジャー相当職	男性	1,407	1,408	1,420	1,489	1,309	634	1,943	1,348	628	1,976
	女性	96	109	129	140	132	29	161	146	31	177
マネジャー相当職		1,503	1,517	1,549	1,629	1,441	663	2,104	1,494	659	2,153
メンバー相当職	男性	2,521	2,512	2,497	2,447	2,393	704	3,097	2,398	737	3,135
	女性	859	860	871	900	931	151	1,082	959	168	1,127
メンバー相当職		3,380	3,372	3,368	3,347	3,324	855	4,179	3,357	905	4,262
正社員数		4,883	4,889	4,917	4,976	4,765	1,518	6,283	4,851	1,564	6,415
契約社員等*	男性	351	435	431	419	389	54	443	296	55	351
	女性	94	90	80	98	93	15	108	88	18	106
契約社員等*		445	525	511	517	482	69	551	384	73	457
派遣社員		707	723	629	616	566	44	610	516	44	560

※契約社員等：嘱託社員およびアルバイト ※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)

■平均年齢・平均勤続年数(2014年12月31日現在)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年		2014年	
					SHD	SBF	SHD	SBF
平均年齢(歳)	38.6	38.3	38.3	38.6	38.5	40.4	39.0	40.9
平均勤続年数(年)	16.0	15.4	15.4	15.5	15.3	17.0	15.8	17.4

※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。

■採用人数

(名)

		2009年	2010年	2011年	2012年	2013年		2014年	
						SHD	SBF	SHD	SBF
新卒	男性	155	162	106	75	66	22	75	26
	女性	59	27	33	50	45	10	51	16
経験者	男性	39	18	4	20	23	1	20	0
	女性	5	5	14	21	15	12	11	9
合計		258	212	157	166	149	45	157	51

※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。

■事由別退職者数・離職率

(名)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
定年*1	208	166	99	76	47	29
自己都合	38	25	21	26	33	45
会社都合	0	0	0	0	0	0
その他	6	7	10	5	19	7
合計*2	252	198	130	107	99	81
離職率*3	0.78%	0.51%	0.43%	0.52%	0.53%	0.70%

※2013年以降のデータは、サントリーホールディングス(株)とサントリー食品インターナショナル(株)を合算

※1 定年には自由選択定年も含む

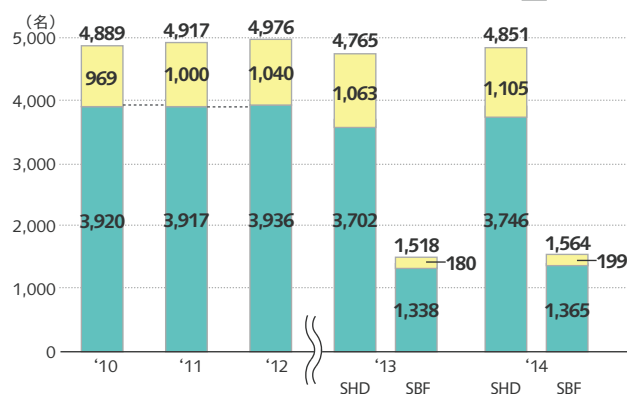
※2 正社員を対象とする

※3 離職率は、定年退職者を除く退職者をもとに算出

■正社員数(2014年12月31日現在)

女性(名)

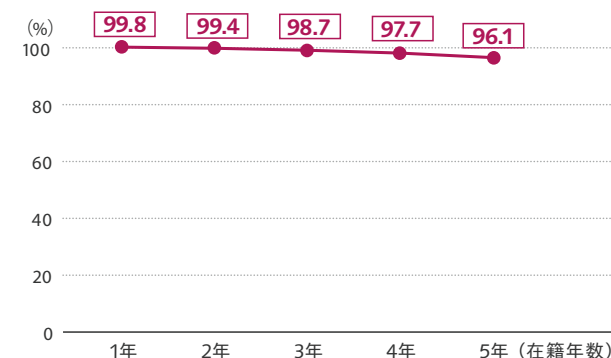
男性(名)



※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。

■新卒採用者在職率

● 雇用者の割合(%)



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。これまでも企業の成長の源泉は人材にあると考え、さまざまな人材育成施策に取り組んできましたが、取り巻く環境が大きく変化している中で、従来の活動を進化させるとともに新たな施策も加え、その総称として2015年4月に「サントリー大学」を設立しました。

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

職能資格制度と資格・役割制度

サントリーグループの人事制度の基盤となるのが、「職能資格制度」と「資格・役割制度」です。

「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、ビジネスのプロを目指して経験を積み重ねていく段階にある「メンバー相当職」の従業員が対象です。職能資格ごとに、求められる職務遂行能力を明確にすることで、一人ひとりを公正に評価・処遇するとともに、向上心や目標達成意識の啓発にもつなげています。

「資格・役割制度」は、職務遂行能力である資格と果たすべき役割によってランクが決まるもので、培ってきた経験や能力を発揮する段階にある「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評価を実施

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、サントリーグループでは以下のように年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評価に努めています。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、上司と話し合いながら評価を実施。上司は「フィードバック面接」でその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具体的に話し合い、評価への理解とさらなる能力開発・成長を促しています。

また、部下をもつマネジャー相当職については、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とともに働ける環境づくりにつながると考えています。

「有言実行やってみなはれ大賞」の創設

2015年から、サントリーグループ全従業員を対象とした「有言実行やってみなはれ大賞」を創設します。これは、自ら旗を掲げ、従来のやり方にとらわれない、まったく新しい発想に基づくチャレンジングな活動によって「やってみなはれ」を実践したチームを表彰するものです。サントリーグループは、世界中で、夢大きく、切磋琢磨しながら、新たな価値の創造に挑み続けていきます。

成長・発展ステージ

(対象：メンバー相当職)

ビジネスのプロを目指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

ものづく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4つの職能資格に分類

Tコース

ものづく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

資格・役割制度

G(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

G(マネジメント)層から移行して、業務貢献に加え、後進の育成・技術の伝承などの役割を担う等級

「チャレンジ目標」の運用

2013年より、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。「チャレンジ目標」とは、通常業務に加えて、より難易度の高い、意欲的な目標を自らが設定し、その成果を人事考課において加点評価するものです。失敗を恐れずによりチャレンジングな目標をメンバー自身で設定し、「考動」を起こすことを通じて、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。

「キャリアビジョン」の運用

サントリーグループは、従業員一人ひとりが自身の成長に向けてキャリアオーナーになってもらうことを念頭に、2013年から一人ひとりの育成と適材適所の配置を目的とした人材育成制度「キャリアビジョン」を新設しました。これは、事前に従業員が記入した「キャリアビジョンシート」をもとに長期的な「なりたい姿」と、その実現に向けた取り組みについて上司と話し合い、それを一人ひとりの育成と適材適所の配置につなげていくという、従業員・上司・人事が三位一体となったしくみです。

このしくみを充実させて、一人ひとりのより一層の成長を支援していくべく、2014年には社内イントラネットに従業員一人ひとりのキャリアデザインを支援する情報を掲載したサイトを新設するなど、運用強化への取り組みを進めています。

労使が協力して評価制度を運用

上述の年4回の面接について、労働組合が組合員にアンケートを実施。「上司との面接は十分に行われたか」「評価結果を理解できたか」などを確認し、組合員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。

評価と連動した賃金制度を運用

サントリーグループの評価指標は、メンバー相当職の場合「業務計画書」に基づく達成度の「成果」と、資格ごとの行動規範を定めた「考動」からなり、この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います。一方、マネジャー相当職については、資格に加え、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を採用しています。

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「退職年金制度」を設けています。

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に成長することが重要です。そのため、国内で働く従業員を対象とした制度に加え、海外グループ各社社員も含めたグループ全体での取り組みも推進しています。

国内で働く従業員を対象とした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。2014年は、83名の応募があり、現在19名がそれぞれのプログラムに参加しています。

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。2014年には、「事業展開の提案」を題材としてフィリピン・シンガポールに赴き、7日間のフィールドワークを行いました。

■ 育成制度

(名)

名称	内容	2014年実績	2010～2014累計
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を個別に設定・習得(語学力・異文化理解・異文化コミュニケーション・論理的思考力)	7	35
ビジネススクール留学	国内留学・海外留学としてビジネススクールで、英語による経営管理学修士(MBA)を習得	2	19
トレーニー	海外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を習得	10	33



「キャリアチャレンジ」でのフィールドワーク

グローバルリーダーシップ育成プログラム

国籍・勤務会社を問わず、グループ全体から将来のグローバル経営を担う人材を輩出するためのプログラムを実施しています。その1つである「GLDP(Global Leadership Development Program)」は、Suntory Leadership Competency(SLC)をベースとしたリーダーシップ開発とともに、考動の原動力となるサントリー創業精神の深い理解を、さまざまなセッションを通じて図るプログラムです。2014年は日本人9名を含め、世界各国から20名が参加しました。

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、社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。



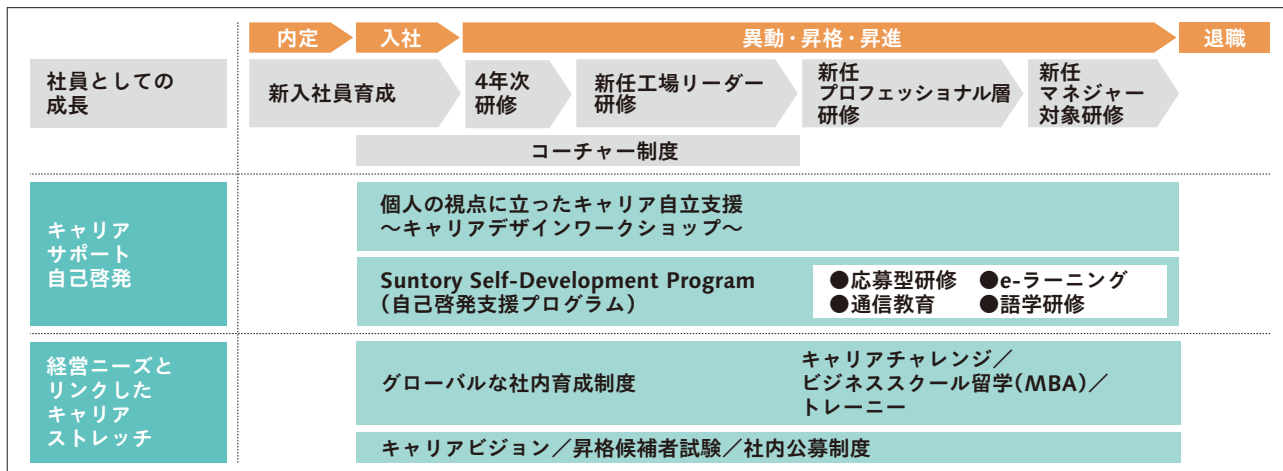
一人ひとりのキャリア開発をサポート

サントリーグループでは、2007年にキャリアサポート室を設置しました。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、個人の視点に立って支援しています。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歳定年制のもとの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

自らのキャリアを考える「キャリアビジョン」での上司との面談(年1回)をはじめ、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経験を積む「キャリアチャレンジ」など、従業員のより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、原則として入社後の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。より一層の適材適所を図るため、4年次、9年次の従業員を対象に、人事部との個別面談も行っています。

■キャリア開発体系



さまざまな育成プログラム

従業員一人ひとりが自分らしく、いきいきと働き、自己成長していくためには、自らの仕事人生に自ら責任をもって前向きに主体的に努力し続けることが必要です。そのため、サントリーグループでは、自己啓発支援プログラム「SDP(Suntory Self-Development Program)」を導入しています。特に「応募型研修」は、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、講座コンテンツの学習だけでなく、グループ会社間におけるネットワーク形成としても有用な手段となっています。

さらに近年は、グローバル化への対応として、英語力強化への支援を充実させています。初心者レベルから、日々の業務で活用する高度なレベルまで、また学び方も、事業所での少人数グループレッスンや、個人のスクール通学、e-ラーニングや通信教育など、幅広い支援体制を用意しています。今後も、前向きに主体的に努力し続ける従業員を支援していきます。

■主な自己啓発支援プログラムおよび2014年度の受講者数

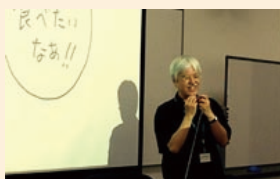
研修の種類	内容	人数
応募型研修※	従業員自らが描くキャリアプランを実現していくために必要なビジネススキルの習得を主眼とした研修で、約30種のコース(年間2期)を設置	834
英語力強化※	英語でのビジネスコミュニケーション能力を強化するため、事業所での会話レッスンや、オンラインレッスンなど、さまざまなコースを用意。各自がレベルに応じたプログラムを効果的に受講できるよう、多彩な支援コンテンツを整備	683
e-ラーニング	業務遂行能力のレベルアップ・業務革新手段の習得を目的とした研修 ビジネススキル・語学・パソコンスキルなどのコースを整備	157
通信教育 通学費補助 制度	能力向上を目的とした通信教育・通学にかかる費用の半分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・法知識など)の習得、語学向上、資格取得など	127

※本人の意思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

サントリーグループ独自のプログラム

サントリーグループは、サントリーならではのさまざまな知見やユニークな仕事の進め方などを社内にはっきりと残し、継承していくために、2013年からサントリー研修センターなどで応募型研修のオリジナルプログラムを実施しています。初年度は、「サントリー商品のデザイン」「商品開発」の2講座を開催し、社内の講師が登場し、自ら手を挙げたグループ内の従業員を対象に講義しています。

この講座は、自ら参加したいと手を挙げさえすれば、誰でも受講することができます。参加者からは「サントリーのDNAが詰まった、こういう研修をもっと開催してほしい」との声寄せられています。



「サントリー商品のデザイン」を講義する加藤シニアスペシャリスト



「商品開発」を講義する山田執行役員

キャリア支援企業表彰を受賞

厚生労働省が主催する「キャリア支援企業表彰2013」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。「キャリア支援企業表彰」は従業員のキャリア形成を積極的に支援して他の規範となる企業をたたえ、その取り組みを広く周知・普及させることを目的とするものです。今回の表彰は、一人ひとりがいきいきとやりがいをもって働き、「やってみなはれ」を最大限発揮するために、従業員のキャリア形成を積極的に支援する取り組みが高く評価されたものと考えています。



表彰式では、記念品の盾が贈与されました

「グループ合同新社会人トレーニング」を開催

「フレッシュな時に、グループの一員であることの意識を強く持ってもらう、将来のシナジー発揮に繋げて欲しい」という考えのもと、サントリーグループは2014年より「グループ合同新社会人トレーニング」を開催し、「社会人としてのマインドセット」や「ビジネスマナーの基礎」などを学びながら、絆を深めました。なお、2015年は7社※・25名の新社会人が参加し、実施しました。



グループ合同新社会人トレーニング



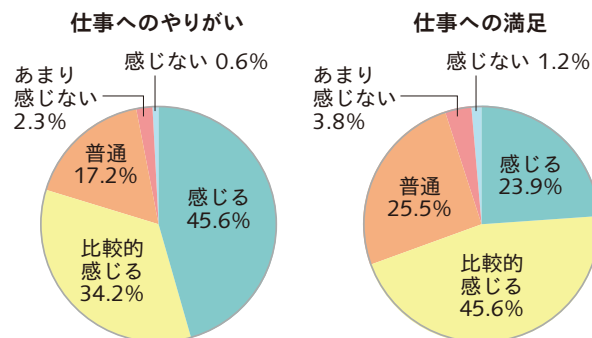
今後も、さまざまな業種が集うサントリーグループの強みを活かして、シナジーを発揮し、グループ各社の人材開発の支援に貢献していきます。

※株式会社サントリーショッピングクラブ、サントリーロジスティクス株式会社、ハーゲンダッツ ジャパン株式会社、サントリーシステムテクノロジー株式会社、モンテ物産株式会社、サントリーフラワーズ株式会社、サントリーワインインターナショナル株式会社

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、本人の健康・家族・身上に関することや、異動希望、仕事へのやりがい、満足度などを確認しています。2014年は、79.8%の従業員が自らの仕事にやりがいを感じており、69.5%が満足しているという結果が出ています。個人の回答は、本人の希望を考慮した適材適所の配置や、企業活動の方向づけなどに役立てられています。

■2014年度の仕事に対する意識



「サントリー大学」の設立

社内外の環境が大きく変化するなか、グループの一人ひとりが、学び続け、成長し続けることが組織の成長につながるという認識のもと、2015年4月に「サントリー大学」を設立しました。活動内容は以下の3つです。

●理念学部

国内外のすべてのグループ会社を対象に、企業理念や「やってみなはれ」「利益三分主義」といった創業精神について、理解、浸透を図るための研修活動を展開します。

●経営共創学部

強いビジネスリーダーを継続的に育成していくために、メンバー相当職からマネジャーまで、広くキャリアストレッチの機会を提供していきます。

●基盤人材学部

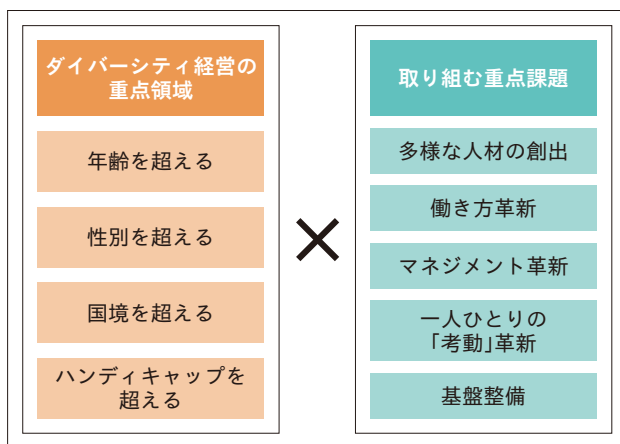
新人からマネジャーまでを対象に、階層別研修によりビジネスの基盤スキルの習得を図ります。また、さまざまな分野における自己啓発を支援するプログラムをラインアップし、個々のスキルアップを図ります。

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、「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経営」の実現を推進しています。2012年には、4つの重点領域と5つの重点課題を設定しました。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発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。



こうした取り組みの結果、経済産業省主催「ダイバーシティ経営企業100選」※として選定されました。



※「ダイバーシティ経営企業100選」：経済産業省が2012年から取り組みを開始した事業で、さまざまな規模・業種の企業を対象として「ダイバーシティ経営」への積極的な取り組みを「経済成長に貢献する経営力」として評価・選定しています。さらに選定企業をベストプラクティスとして広く発信することで、ダイバーシティ推進のすそ野を広げることを目的としています。

「ダイバーシティセミナー」などを展開

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。「●●から働き方を変える」をテーマに、「障がい」「グローバル」「介護」「男性の育児」「LGBT」など、多様性に関わるさまざまなテーマを取り上げています。全国へのWeb中継を含め、各回数数百人を超える従業員が参加しています。また、後日でも視聴できるようにセミナーの映像を編集し、DVDの貸出しを実施するとともに、グループイントラネットでも紹介することで、より広くダイバーシティを推進しています。2015年はダイバーシティの啓発活動としてさらに情報発信を進めていきます。



「ダイバーシティセミナー」
(手話通訳とともに)



ワークショップ風景

海外グループ各社の担当者との 「グローバル人事会議」を開催

サントリーグループは、海外グループ各社の人事担当者との「グローバル人事会議」を定期的で開催しており、シナジー創出を目的に、「リーダーシップ開発」「将来のキータレント育成」などの具体的な課題を設定し、各国・各社の情報共有やディスカッションを行っています。

また、採用活動においても、英語版採用Webサイトの作成や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。



グローバル人事会議



「アンバサダープログラム」を開催

2012年から実施している「アンバサダープログラム」は、「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」「海外グループ各社に直接出向き、現地でワークショップ等を行う」という2つのプログラムを実行しており、プログラム終了後は、参加者が各社の「伝道師」としてサントリーグループのDNAを伝えます。2014年は、2013年の23名を大きく上回る216名が本プログラムに参加しました。



アンバサダープログラム



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。インドの学生を2年続けて受け入れ、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。学生からは「品質管理の重要性がわかった」などの声が聞かれたほか、受け入れた現場からは研修生に対して「課題に対して積極的に取り組み、さらなる提案も行っていた」「工場のサニテーションルールや安全に配慮した行動など、積極的にサントリーグループの工場の価値観を吸収していた」「積極的に話しかけ、コミュニケーションが取れて嬉しかった」との感想が多く寄せられました。



インターンシップでの様子



女性の活躍を支援

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年にダイバーシティ推進室が中心となって、女性管理職全員へのアンケートと、その結果をもとにした女性管理職や男性役員などへのヒアリングを行いました。その結果、女性の活躍を推進していくためには「マネジャーを意識する時期の早期化」「業務へのより高い意識の醸成(フル復職の早期化)」「キャリアチャレンジの必要性」が課題であることがわかりました。

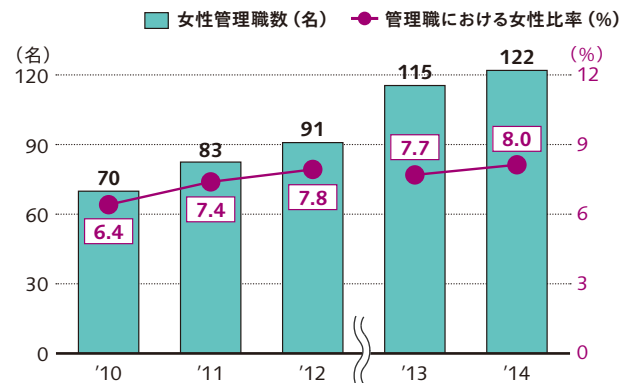
そこで、入社4年目の社員を対象とした「ブレイクスルー研修」では男女ともにライフを含めてキャリアを考えていくこと、その準備のために時間生産性をあげていくことを、「産休前ガイダンス」・「育休後フォローアップ研修」では、業務へのより高い意識を醸成(復職後の早期フルモード化)してほしいというメッセージを発信しました。また、「育休後フォローアップ研修」と同じタイミングで上司向けガイダンスを実施し、マネジメントによる活躍支援の後押しを強化しました。その結果、女性からは「自分のキャリアだけでなく、部署全体への貢献をしていきたい」などの前向きで中長期の視点をもった声が上がっており、マネジャーからも女性への期待感や活躍支援に向けた具体的な行動が現れはじめています。

加えて、管理職の一手手前の従業員を対象にした座談会形式の「キャリアカフェ」を開始。ロールモデルである先輩マネジャーの経験談を聞くほか、メンバー同士で意見・情報を交換するなどして交流を図り、さらなるチャレンジへの意識づけの機会となっています。また、管理職層においては、全女性管理職を対象とした「女性フォーラム」の実施などにより、女性経営層からの働きかけによるさらなる意識改革や、ネットワーク強化にも努めています。

加えて、営業職で女性がさらに活躍するための提言をテーマとした「新世代エイジョカレッジ」など、社外と連携した取り組みも積極的に進めています。

これらの活動が相まって、2014年末時点で女性管理職比率は8.0%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

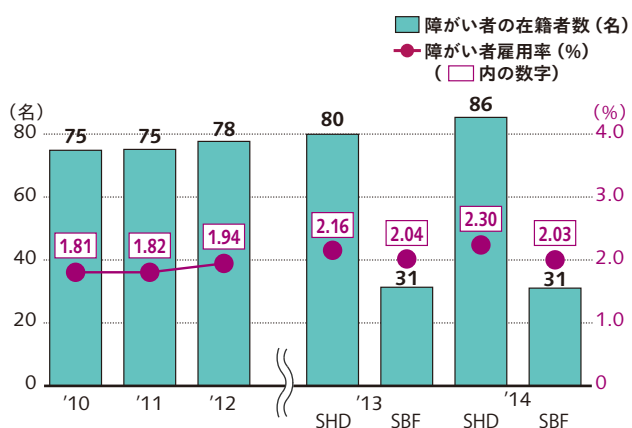


障がい者雇用を促進

サントリーグループは、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・経験者の両者を対象に、障がい者の方の専用窓口を設けて告知を強化し、ハローワークとの連携も図るなど積極的な活動を展開しています。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始。2014年6月1日時点で、障がい者雇用率はサントリーホールディングス(株)が2.30%(雇用者数は86名、うち重度障がい者36名)、サントリー食品インターナショナル(株)が2.03%(雇用者数は31名、うち重度障がい者18名)となっています。

なお、障がい者の方のさらなる活用推進に向けて2014年に知的障がい者の学生を対象としたインターンシップを実施し、2015年春に4名が入社しました。

■障がい者雇用数と雇用率(2014年6月1日時点)



※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)



グループ合同での障がい者就職ガイダンス

「ハンディキャップ休暇制度」の導入

障がい者の方にも、より一層いきいきと活躍いただける環境をつくってきたいという考えのもと、2013年より「ハンディキャップ休暇制度」を導入しました。障がい者手帳を保有する方を対象に、特別休暇として年5日が付与されます。この制度は、正社員・嘱託を問わず利用することができます。上司のマネジメントをサポートするために「ハンドブック」も作成、共有しています。

今後も、障がい者の方の雇用を促進していくとともに、より働きやすい環境づくりを進めていきます。

65歳定年制の導入

年金の支給開始年齢の引き上げなどともなう経済的な理由や、就労意欲の高まりにより、定年後の就労ニーズは今後も高まるものと考えられます。一方、定年退職者が業務で培った技術やスキルは、企業にとっても貴重な財産です。

サントリーグループは、シニア層が長年にわたって培った経験や高いスキルを活用して活躍の場を広げるため、また60歳以降の従業員の就労ニーズに応えるために、2013年4月から65歳定年制を導入しました。この新制度は、60歳到達時の資格・役割に応じて、60歳以降は新しく設けられた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)のいずれかを担うこととなります。また、60歳以降も目標管理制度に基づく成果評価と考勤評価を実施し、考勤評価の項目は「業務貢献」と「次世代貢献」となります。さらに、50代のうちに必ず受講する「キャリアワークショップ」で、シニア期のキャリアを考える機会を提供しているほか、定年後を見通した「ライフプランセミナー」も定期的で開催しています。

今後も、ベテラン従業員が長年培った経験と知識を活かして、一層活躍できるようサポートを進めていきます。



ベテラン従業員による「ウイスキーセミナー」(白州蒸溜所)



ベテラン従業員による「品質管理レクチャー」

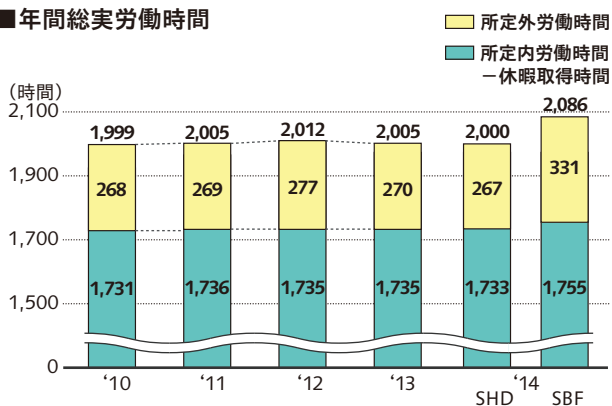
ワークライフバランスの推進

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、さらに2014年には業務の効率化にむけ「働き方見直しハンドブック」を作成・展開するなど、ゆとり拡大や生産性向上のための取り組みを強化しています。また、パソコンの使用時間など各種勤怠情報を日次で確認できるシステムを導入し、セルフマネジメントをサポートするとともに、必要に応じて改善指導などの対策を講じています。

■年間総実労働時間



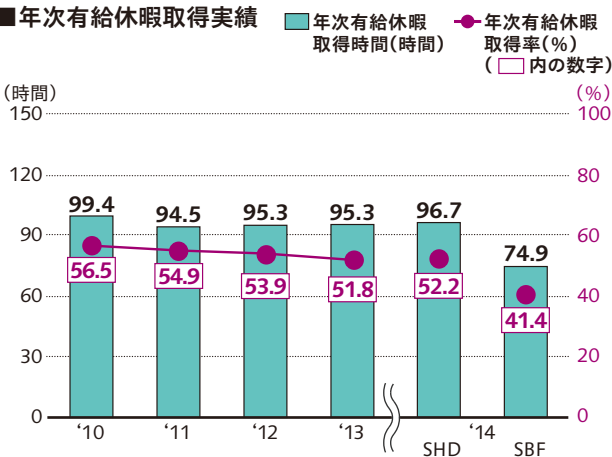
※サントリーグループの標準的な事業所での所定内勤務時間は1日7.5時間、休日数は年間121日、年間所定内勤務時間は1,830時間です。

※労働時間については、2013年まではサントリーホールディングス(株)のみの数字です。

※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)

■年次有給休暇取得実績



※労働時間については、2013年まではサントリーホールディングス(株)のみの数字です。

※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)

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年から、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、フレックス勤務のコアタイム原則廃止・対象範囲拡大やテレワーク勤務の対象範囲拡大などを進めています。また、研究開発部門では裁量労働制を導入し、業務適正に即したワークスタイル革新に取り組んでいます。加えて、営業部門でのタブレット・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、パソコンから離れ現場体感や本質を考え抜くための「プレミアムタイム」の設定などを実施しています。

2015年は、フレックスタイムのさらなる活用や計画年休の取得徹底による年次有給休暇取得促進などにより、さらに、メリハリのある働き方の実現に取り組んでいます。

■ワークスタイル変革につながるさまざまな活動

施策	内容
フレキシブルな働き方の推進	フレックス勤務、テレワーク勤務の利用を推進 テレワーク勤務の利用者数は、2014年に3,196名となり、約2人に1人が利用
業務効率化の推進	Web会議、タブレット、スマートフォン、モバイルPCの活用を推進 「働き方見直しハンドブック」を活用した会議ルール・資料作成ルール等の見直し
プレミアムタイム	良質なアナログ時間を設け、現場体感や本質を考え抜く時間を作り出す

イントラネット上の「チャンス広場」で

さまざまな情報・意見を交換

サントリーグループは、ワークスタイルの革新を推進していくために、さまざまな情報・意見をお互いに発信・交換する場としてイントラネット上に「チャンス広場」というコンテンツを新設しました。現在、「現場体感」「価値創出」「業務効率化」「コミュニケーション」という4つの切り口で、さまざまな情報・意見が交換されています。



Web会議の様子

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。また、少子高齢化問題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、現場の実態や従業員のニーズに即した支援を行っています。

仕事と育児・介護の両立を支援

サントリーグループでは、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、出産・育児支援制度を拡充し、法定を上回る大幅な期間延長を図りました。また、保育園などの送迎や子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も幅広く選択できるようにしています。

こうした取り組みの結果、2008年に厚生労働省より「次世代育成支援企業」認定マーク※を取得。2014年は、育児休職を新たに118名が活用し、取得率は100%、復職率は95.5%、年間で取得した人数は205名でした。そのうち男性は66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「WBC(ウェルカム・ベビー・ケア・リーブ)」を利用したものです。また、2011年4月より介護に関する制度(休職、短時間・時差・フレックス勤務)の取得可能期間を延長し、9月には介護による休職



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、介護に関する施策も拡充しています。



「次世代育成支援企業」認定マーク※

※「次世代育成支援企業」認定マーク「くるみん」：子育てをしている労働者の仕事と家庭の両立支援のための環境整備、子育てをしていない従業員も含めた、多様な労働条件の整備に取り組んでいる企業として、厚生労働省から認定を受けた企業が取得できるマーク

育児期におけるサポートの充実

サントリーグループは、育児期におけるサポートを充実させるために、2012年に法人契約ベビーシッター費用補助などによる復職へのつなぎサポート、シッター会社法人契約による病時・緊急時のサポート、休職中のサポートなどを実現する体制を整えました。また、マネジャーへの研修などを通じてマネジメント層の意識・行動改革を図り、仕事と育児・介護の両立をさらに支援しています。従業員参画型「子育てプロジェクト」から出された提言をもとに、以下のような休職前後から復職時およびその後と、さまざまな時点での支援策を導入しています。

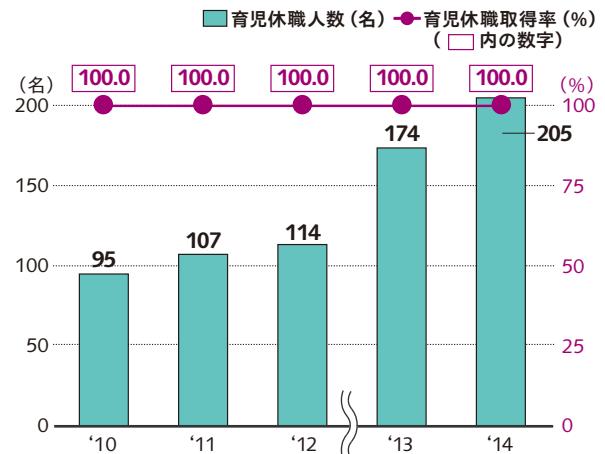
産休前：制度説明や産休者同士のネットワーク構築を目的に、産休前ガイダンスを対象者全員に実施

休職中：会社から定期的に情報を発信。また、休職者同士のコミュニケーションツールを提供

復職時：保育園などへの入園が困難な場合、ベビーシッターの紹介や一定期間の費用補助

復職後：子の病時・緊急時のベビーシッターサポートを強化し、復職後の育児と仕事の両立を支援

■育児休職取得実績



※2012年までは、サントリーホールディングス(株)のみの数字です。

男性従業員と上司が参加する「ちちおやガイダンス」を展開

自ら考え「考勤革新」を起こしていくことを目指し、サントリーグループの男性従業員が中心となって「ちちおや会」を結成し、2011年から活動を開始しています。さらに男性従業員のより一層の意識改革を目的に、2013年から「ちちおやガイダンス」を開催。ロールモデルの紹介や参加者同士の情報共有などを実施しました。これまでに情報交換会やガイダンスなどに延べ120名程度の男性従業員が参加しています。今後も内容を充実させていく予定です。



「ちちおやガイダンス」(お台場オフィス)

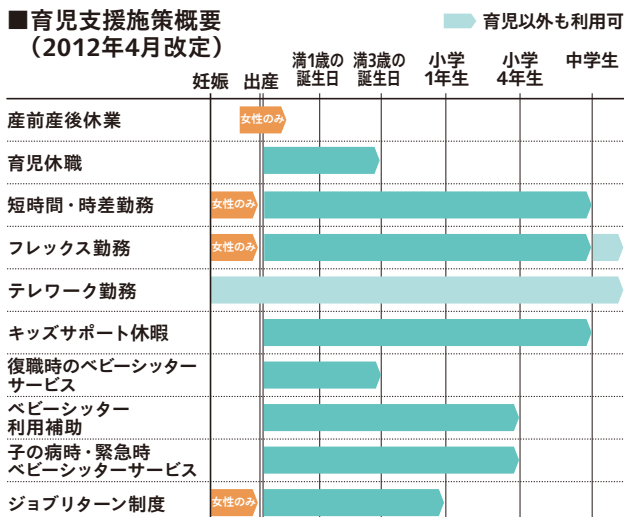


「ちちおやガイダンス」(京都ビール工場)

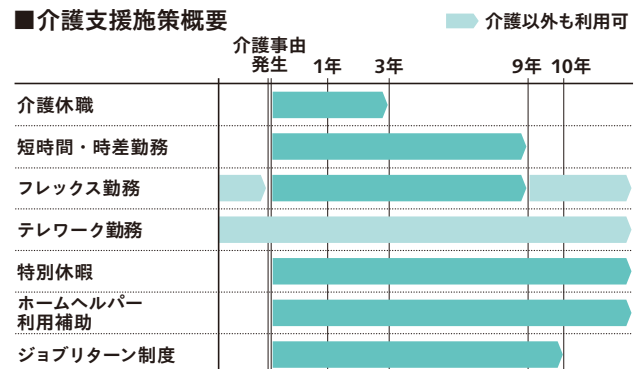
■育児・介護等各種制度

項目		内容
育児	産前産後休業	原則、産前6週間と産後8週間
	育児休職	原則、子が満3歳に達するまでの間取得可能
	WBC (ウェルカム・ベビー・ケア・リープ)	育児休職開始当日からの連続5日間は有給 (子の出生から1歳半まで)
	短時間・時差勤務	子が中学校進学まで 短縮時間は1日あたり2時間を限度 時差勤務は一定の範囲内で設定可能
	フレックス勤務	事由は問わず、子の年齢制限も設けていない
	テレワーク勤務	在宅勤務等、事業所外での勤務のこと 事由は問わず、子の年齢制限も設けていない
	キッズサポート休暇	育児事由全般のための特別休暇(有給休暇) 中学校入学前の子1人につき1年間に5日、2人以上であれば1年間に10日
	復職時のベビーシッターサービス	保育園等への入園が困難な場合、法人契約先のベビーシッターを紹介し、保育園等への入園ができるまで、最長6カ月間の費用補助
	子の病時・緊急時の ベビーシッターサービス	子の病時や急な残業・出張等の緊急時に、法人契約先のベビーシッターを利用しやすくするため、入会金・年会費等を会社が負担。子が小学校4年生になるまで利用可能。
	ベビーシッター利用補助	家庭内での乳幼児、小学校低学年の児童の保育や保育所等への送迎 補助額は1日あたり1,700円
	ジョブリターン制度	勤続3年以上で退職時に登録した者を再雇用の対象とする 養育する子(退職事由の子に限らない)が小学校に就学するまで(最長10年とする)
介護	介護休職	最長3年間 ただし通算93日以内であればこれを超過して取得可能 給付金1カ月あたり5万円
	短時間・時差勤務	休職期間と合わせて最長9年まで取得可能 短縮時間は1日あたり2時間を限度 時差勤務は一定の範囲内で設定可能
	フレックス勤務	事由は問わず、期間制限も設けていない
	テレワーク勤務	在宅勤務等、事業所外での勤務のこと 事由は問わず、期間制限も設けていない
	特別休暇	通院の付き添い等のための休暇(有給休暇) 要介護状態の対象家族1人につき1年間に5日、2人以上であれば1年間に10日
	ホームヘルパー利用補助	1日につき1人分(上限15,000円)、年間50日を上限として支払料金の70%を補助
	ジョブリターン制度	勤続3年以上で退職時に登録手続きを行った者を再雇用の対象とする 介護事由が消滅するまでとし、最長10年とする
余暇・休暇	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および奨励金付与

■育児支援施策概要 (2012年4月改定)



■介護支援施策概要



■育児・介護等各種制度の取得者数推移

※2012年までは、サントリーホールディングス(株)のみの数字です。

(名)

		2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
育児・介護	育児休職	75	95	107	114	174	205
	育児短時間・時差	73	77	105	114	127	195
	介護休職	4	0	1	1	1	2
	介護短時間・時差	2	0	0	1	2	2
	テレワーク勤務※	39	294	2,116	2,234	3,243	3,196
	キッズサポート休暇	83	126	213	314	378	663
	ホームヘルパー	2	2	4	2	3	0
在宅保育サービス	9	8	11	25	35	37	
余暇・休暇	リフレッシュ休暇	743	648	645	772	927	791

※2008年～2009年は育児・介護事由のみ。2010年より拡大

育児・介護休職からの復職を支援

サントリーグループでは、復職支援の一環として休職前や復職前に所属長との面談を義務づけています。また、休職中に自宅のパソコンからイントラネットを閲覧し、社内の情報をいつでも確認できるようなシステムも構築。さらに、育児休職者に対して、毎月、復職後に活用できるノウハウをメールマガジンとして送付するなど、復職への不安を軽減する施策を整備しています。

育児・介護退職者等を再雇用

サントリーグループでは、妊娠・出産・育児・介護・配偶者の海外赴任を事由に退職した従業員が、再度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」を導入しています。一定の試用期間後の処遇は、退職時の資格・給与をもとに決定されます。導入時の2007年から2014年までの間に31名が登録し、2014年末までに4名が復職しました。

■「ジョブリターン制度」の離職期間

退職事由	離職期間
妊娠・出産・育児	養育する子が小学校に就学するまでとし、最長10年
介護	介護事由が消滅するまでとし、最長10年
配偶者の海外赴任	配偶者が海外から帰任するまでとし、最長10年

労使関係

労使が協力して働きやすい環境づくりに努めています。

労使が協力して働きやすい職場に

サントリーグループでは、労使一体となった課題解決への取り組みを進めています。重要な経営上の課題については、労使間で定期的開催している「経営状況に関する協議会」「決算協議会」「部門・テーマ別協議会」などを通じて検討・協議。サントリーグループの経営施策について、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。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な諸施策の実効性を高めています。なお、サントリーグループの労働組合では「ユニオンショップ制^{*}」を採用しています。

^{*}ユニオンショップ制：職場において労働者が必ず労働組合に加入しなければならないという制度

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テーマを定め、定期的に協議会を開催しています。2014年の1年間で、34回の協議会を実施しました。



経営状況に関する協議会

■実施している主な労使協議会

名称	開催頻度	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、事業執行状況等に関する協議
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・営業部門等の課題に関して協議
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協議
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協議

労使が協働してレクリエーション企画を実施

サントリーグループとしての一体感の醸成を目的に、労使が協働でレクリエーション企画を運営しています。2009年にスタートした「ソフトバレーボール大会」はグループ会社からの参加も増え、2014年の第6回大会では、従業員とその家族を合わせて約2,700名が参加しました。



ソフトバレーボール大会



労働安全衛生・健康増進

従業員が安心して元気に働くことが企業の活力につながるとの考えのもと、労働安全を推進するとともに、従業員の身体と心の健康を支援しています。

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。2014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17件で度数率^{※1}は0.36、強度率^{※2}は0.005、サントリー食品インターナショナル(株)が0件で度数率0.00、強度率0.000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、従業員の安全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

労働災害発生件数

(件)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年		2014年	
					SHD	SBF	SHD	SBF
休業災害件数	2	3	3	2	3	0	4	0
不休業災害件数	13	14	10	8	12	3	13	0
計	15	17	13	10	15	3	17	0

※2012年まではサントリーホールディングス(株)のみの数字です。

※SHD：サントリーホールディングス(株)

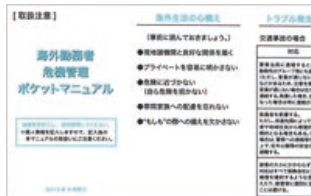
※SBF：サントリー食品インターナショナル(株)

ものづくりでの労働災害をゼロに

サントリーグループの生産研究部門では、2010年2月に制定した「サントリーグループ生産研究安全衛生基本方針」に則り、人の健康と安全はすべてに優先するという考えのもと、最優先課題として労災ゼロ化活動に取り組んでいます。今後も現場一人ひとりの安全意識の向上、設備面・作業面のリスク低減活動の継続といった地道な活動を弛(たゆ)むことなく進め、協力会社の皆様とも連携しながら、労働災害ゼロに向けてグループ一丸となって活動を深化させていきます。

海外での危機管理体制を構築

海外において緊急事態が発生した場合に備え、サントリーグループは海外勤務者やその家族の安全確保のため、「危機管理マニュアル」を整備。報告ルートや対策体制を整えるとともに、海外勤務者本人向けのポケットマニュアルを作成し、携行を促しています。



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することは、企業の最も重要な責務の1つです。従業員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

サントリーグループでは、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(会社指定項目については全額会社負担)。産業医は全従業員の健康診断結果を確認し、有所見者への面談と健康指導を実施しています。また、看護職が事業所を訪問して行う健康面談や臨床心理士によるカウンセリングといった健康に関する相談体制を整備し、従業員の健康維持・増進を支援しています。



産業医による面談

各種健康施策

各種制度		
病気が災害	失効年休を利用した特別休業	本人の業務外の傷病や不妊治療、家族の介護のため、取得できなかった有給休暇について、年間10日を限度に60日まで積み立て可能
	差額ベッド代補助	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
人間ドックの利用		40歳以上の従業員は、定期健康診断として、会社指定項目については個人負担なしで必須受診(年1回) 30歳以上の人(被扶養者も含む)は、日帰りコース5,000円の個人負担で利用可能(年1回を限度)
メンタルセルフチェック		年1回一斉実施、常時利用可
歯科検診		年1回実施
健康電話相談システム		社外専門スタッフが対応
心の相談・電話相談		社外専門スタッフが電話相談・面談に対応(面談の個人負担1回1,000円)

各種健康施策の利用者数

※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。

(名)

	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
病気・失効年休	34	29	29	43	47	48
災害・差額ベッド	41	22	18	25	40	33
人間ドック(40歳以上)	2,539	2,534	2,400	2,444	3,048	3,046
人間ドック(30歳以上)	280	334	359	433	896	894
人間ドック(家族)	1,110	1,124	1,170	1,064	1,303	1,650
歯科健診	2,873	2,918	2,932	2,834	3,571	3,599
健康電話相談システム	283	275	264	153	124	139
心の相談・電話相談	229	205	203	149	174	200

産業保健スタッフによる面談実施

産業医、メンタル専門医、看護職、臨床心理士といった産業保健スタッフの体制を整えるとともに、いつでも気軽に相談しやすい雰囲気づくりを目指しています。2014年からは看護職が全事業所に訪問し、全従業員と面談しています(初年度は課長層のみ)。今後も相談体制を社内に周知するとともに、心身の状況や生活習慣を把握し、早期発見・早期対応につなげる取り組みを進めています。

「ヘルスケアルーム」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の施術を行う「ヘルスケア(企業内マッサージ師)ルーム」を設置しています。心身の健康改善やリフレッシュ手段の1つとして、年間約2,500人が利用しています。



施術の様子

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、メンタル専門医、臨床心理士によるカウンセリング、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、休職者への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。

さらに、豊富な経験をもつ講師による、実際の事例を交えながらのラインケア研修やセルフケア研修を集合研修の際に実施しています。



メンタルヘルスセミナー

過重労働をなくすための運動を展開

従業員の健康維持のため、労使で「いきいきワーク運動」を行い、労働時間の適正化に取り組んでいます。サントリーグループ独自の過労死認定基準(1カ月の所定外労働が80時間)をオーバーする過重労働者が発生した場合には、産業医による健康状態の確認と助言指導を義務づけるとともに、再発防止のために、上司と現在の業務を見直し、今後の方策を検討することとしています。

従業員の家族の健康も支援

サントリーグループは、さまざまな面から、従業員とその家族の生活をサポートしています。外部相談窓口には「心の相談・電話相談」や「SOS総合窓口」などがあり、健康面はもちろん、法律相談まで幅広い分野に対応。従業員とその家族からの相談を受け付けています。また、従業員の家族が人間ドックを受診する際の補助制度(2014年は1,650名が利用)など、従業員が生活で直面する問題や不安の解消などにも役立つ制度を整えています。

■メンタルヘルスケアのための主な施策

ポイント	対策	施策内容
セルフケア	セルフチェックによる早期発見・予防	定期検診時のセルフチェック メンタルセルフチェック(年一度は全員必須)と要対応者のフォロー
ラインケア	メンタルに関する基礎知識(対策) メンタルヘルスセミナー(施策内容)	●基礎知識・制度等をまとめた「メンタルヘルスハンドブック」による情報提供 ●「メンタルヘルスe-ラーニング」の実施
事業場内 保健スタッフ 等によるケア	研修による啓発 職場復帰支援の整備	新任課長研修時のマネジメント講習 メンタル専門医も交えた職場復帰支援体制の整備
事業場外 資源によるケア	社内専門医の設置 社内相談窓口の設置	メンタル専門医による相談 社内キャリアカウンセラーによる相談
	社外相談窓口の設置	社外専門機関による電話相談・面談