

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

サントリーグループは、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。多様な従業員が失敗をおそれず、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)、サントリーブロダクツ(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)と雇用契約を結ぶ従業員6,523名を対象とします。(2015年12月31日現在)



雇用形態



人材育成



ダイバーシティ



ワークライフバランス

みなはれ
やめて

人事の基本的な考え方

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ています。



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、2015年のデータを掲載しています。



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。



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。



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。



労使関係

労使が協力して働きやすい職場づくりに取り組んでいます。



労働安全

従業員が安心して働くことが企業の活力につながるの考えのもと、労働安全を推進しています。



健康経営

2016年から健康経営をスタートし、従業員・家族の心身の健康をさらに推進していきます。

CSR行動計画

重点項目	中期目標	2015年度の実績	2016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"> ・全国生産拠点18事業所において人権セミナー実施（テーマ：職場を明るくする人権） 	<ul style="list-style-type: none"> ・人権講演会と全国の営業拠点へのセミナー実施（テーマ：変化する内外情勢と人権課題を6月に実施予定）
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"> ・4月に「理念学部」「経営共創学部」「基盤人材学部」からなるサントリー大学を設立 ・さらなる「やってみなはれ」の発揮に向け、事前エントリー型の業績表彰制度（「有言実行やってみなはれ大賞」）をグループ全体で実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・サントリー大学をプラットフォームとした「企業理念」「創業精神」の理解・浸透を促進 ・第1回「有言実行やってみなはれ大賞」の選考・表彰を実施。4月から第2回をスタート
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"> ・50代を対象とした「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するとともに、定年後を見通した「ライフプランセミナー」を定期的開催 ・4月に4名の知的障がい者が入社 ・2016年採用に向けて学生を対象としたインターンシップを実施 ・女性フォーラム、社外との合同プロジェクト等、グループ全体での女性活躍推進に向けた取り組みを実施 	<ul style="list-style-type: none"> ・シニアのさらなる活躍に向けて、現行施策の充実を図りながら継続実施 ・知的障がい者の採用を計画的に拡大 ・インターンシップの継続、拡充 ・女性活躍推進に向けて各社ごとに目標・行動計画を策定したうえで、行動計画に沿った活動を推進
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"> ・フレックスタイムのさらなる活用に向けて、トライアル促進を実施 ・計画年休の取得マネジメント強化 ・夏季連続休暇の促進強化 	<ul style="list-style-type: none"> ・さらなるワークライフバランスの実現、働きがい・やりがいの向上、生産性の向上を目指し、全社で働き方改革をスタート ・経営陣が旗振り役となり、具体的なアクションプランを推進するとともに、組合とも協力してPDCAを回すことで、継続性・実行性を高めていく

従業員と響きあう ダイバーシティ経営 人事の基本的な考え方

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」
- ・ 個々人の能力を活かすための「適材適所の人材配置」
- ・ 個々人の役割と成果に応じた「実力本位の処遇」



フレッシュで活力ある企業風土を支えるのは、業務の担い手であり、また一人の生活者である従業員です。今後も「やってみなはれ」の精神のもと、いつでも新しいことに挑戦できる企業であり続けるために、「働きがい」と「働きやすさ」の両立を目指した制度と職場環境を整えていきます。

■「社員意識調査」で会社の組織風土を調査

サントリーグループは、「Growing for Good」の実現に向けて、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。近年は、グループ会社へも広く展開し、2015年は47社で調査を行いました。結果は各社・各部署長にフィードバックし、それぞれの課題解決に役立てています。

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

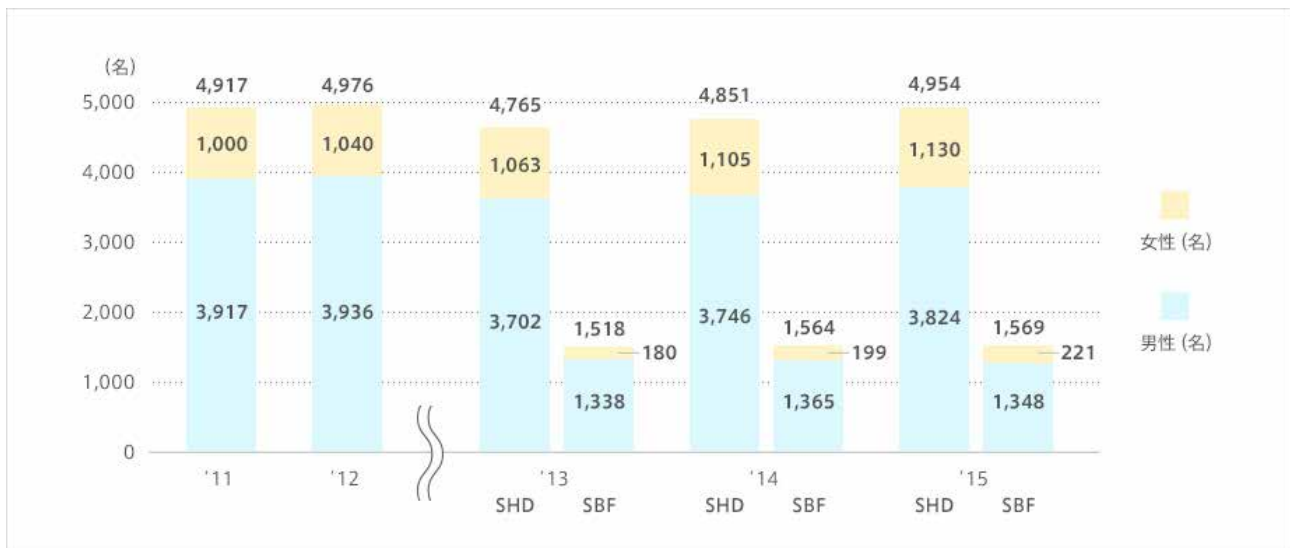
雇用・就業状況

サントリーグループで働く従業員について、2015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

2015年12月31日現在のサントリーグループの雇用状況は以下の通りです。

■正社員数（2015年12月31日現在）



※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（2015年12月31日現在）

	2010年	2011年	2012年	2013年		2014年		2015年	
				SHD	SBF	SHD	SBF	SHD	SBF
平均年齢	38.3歳	38.3歳	38.6歳	38.5歳	40.4歳	39.0歳	40.9歳	39.6歳	41.7歳
平均勤続年数	15.4年	15.4年	15.5年	15.3年	17.0年	15.8年	17.4年	16.3年	17.3年

※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）

■従業員数データ（2015年12月31日現在）

（名）

	2010年	2011年	2012年	2013年			2014年			2015年		
				SHD	SBF	合計	SHD	SBF	合計	SHD	SBF	合計
男性	41	43	42	37	17	54	43	15	58	42	13	55
女性	0	0	1	2	0	2	2	0	2	3	1	4
役員	41	43	43	39	17	56	45	15	60	45	14	59
男性	1,408	1,420	1,489	1,309	634	1,943	1,348	628	1,976	1,392	607	1,999
女性	109	129	140	132	29	161	146	31	177	166	33	199
マネジャー相当職	1,517	1,549	1,629	1,441	663	2,104	1,494	659	2,153	1,558	637	2,195
男性	2,512	2,497	2,447	2,393	704	3,097	2,398	737	3,135	2,432	741	3,173
女性	860	871	900	931	151	1,082	959	168	1,127	964	188	1,152
メンバー相当職	3,372	3,368	3,347	3,324	855	4,179	3,357	905	4,262	3,396	932	4,328
正社員数	4,889	4,917	4,976	4,765	1,518	6,283	4,851	1,564	6,415	4,954	1,569	6,523
男性	435	431	419	389	54	443	296	55	351	205	45	250
女性	90	80	98	93	15	108	88	18	106	81	15	96
契約社員等※	525	511	517	482	69	551	384	73	457	286	60	346
派遣社員	723	629	616	566	44	610	516	44	560	542	49	591

※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

※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）

■採用人数

（名）

		2010年	2011年	2012年	2013年		2014年		2015年	
					SHD	SBF	SHD	SBF	SHD	SBF
新卒	男性	162	106	75	66	22	75	26	81	20
	女性	27	33	50	45	10	51	16	43	18
経験者	男性	18	4	20	23	1	20	0	19	2
	女性	5	14	21	15	12	11	9	8	6
合計		212	157	166	149	45	157	51	151	46

※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）

■事由別退職者数・離職率

(名)

		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
定年 ^{※1}		166	99	76	47	29	42
自己都合		25	21	26	33	45	42
会社都合 ^{※3}		0	0	0	0	0	0
その他		7	10	5	19	7	5
合計 ^{※2}		198	130	107	99	81	89
離職率 ^{※4}		0.51%	0.43%	0.52%	0.53%	0.70%	0.64%

※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

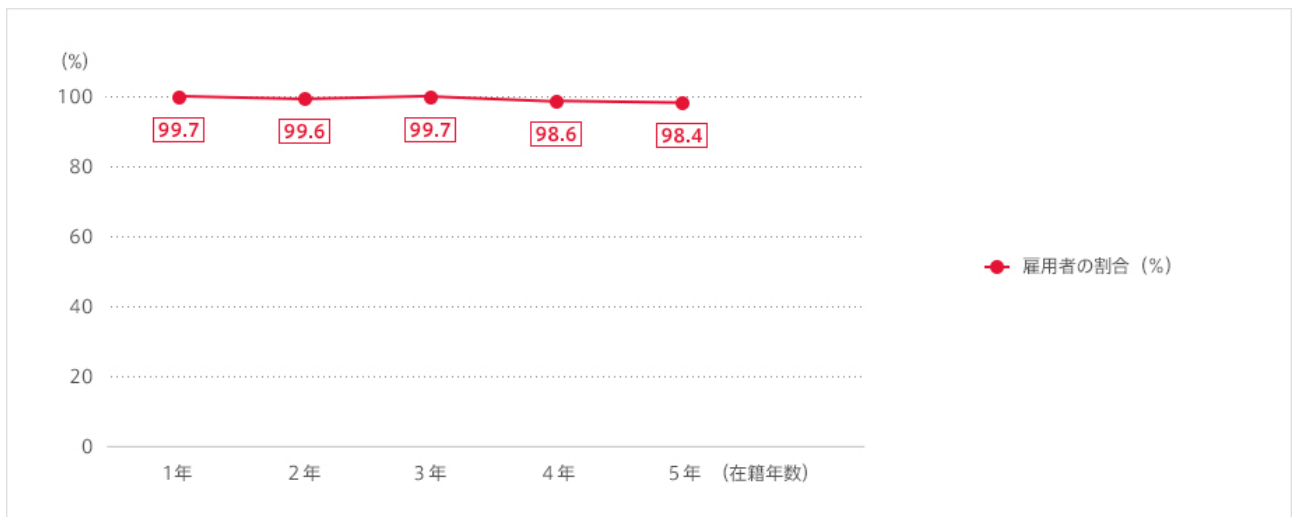
※1 定年には自由選択定年も含む

※2 正社員を対象とする

※3 会社都合は、工場閉鎖・事業売却。転籍は自己都合に含む

※4 離職率は、定年退職者を除く退職者をもとに算出

■新卒採用者在職率



※2008年～2010年新卒者を対象に計算

※サントリーホールディングス(株)のみ集計

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

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。

人材育成を主眼に人事制度を構築

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。

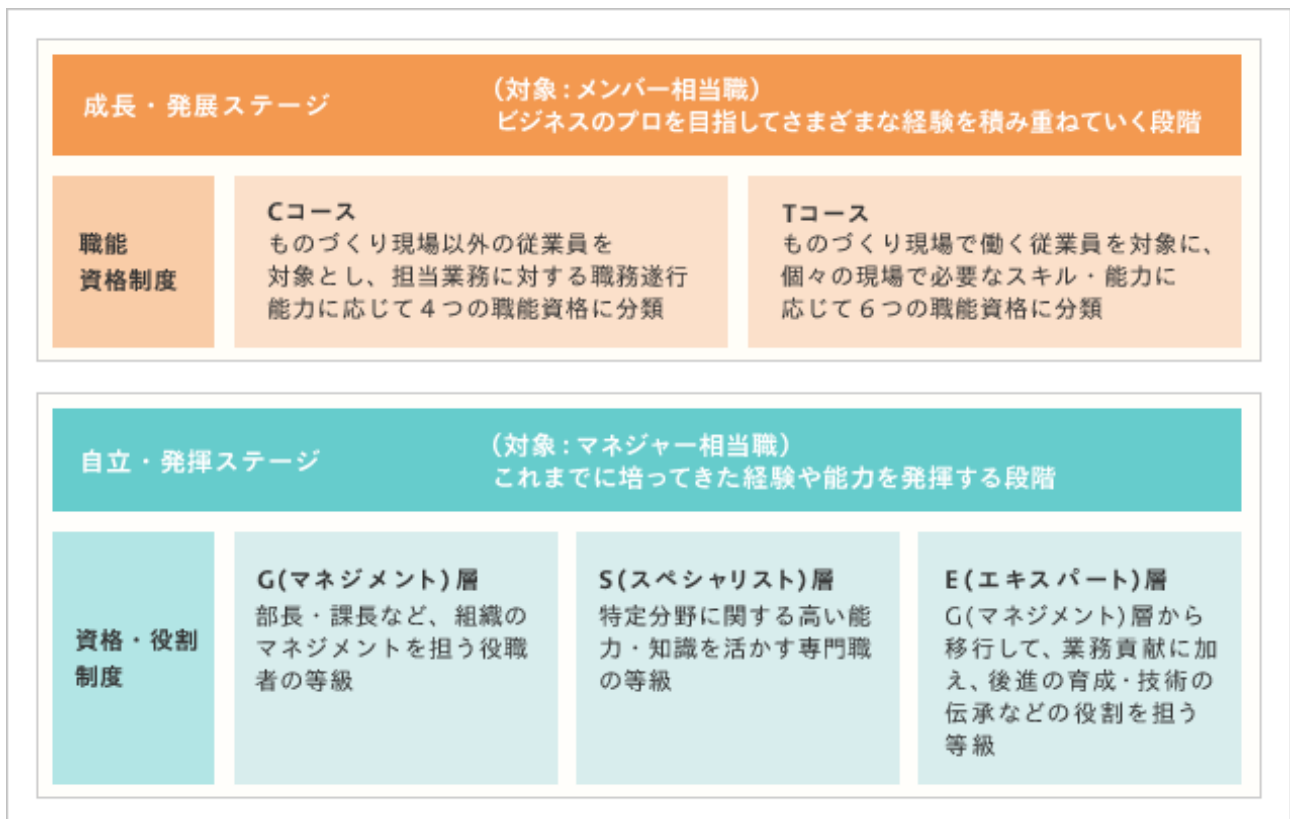
- ・従業員一人ひとりが向上心をもってより高い目標にチャレンジすること
- ・会社は従業員に対して能力・キャリア開発の場を提供し、自己実現を支援すること
- ・役割と成果に見合った、公正でメリハリのある処遇をすること

■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。

■「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。失敗をおそ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。

■「有言実行やってみなはれ大賞」の創設

2015年、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」を創設しました。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。初年度となる昨年は、世界中から538チーム・6,747名がエントリーしました。今後も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。

前述の「チャレンジ目標」とあわせて、更なるチャレンジングな風土醸成に向けて、取り組んでいきます。

■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度を調査しています。

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。

■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「退職金年金制度」を設けています。

■「キャリアビジョン」の運用

サントリーグループは従来より、従業員が年に1回、自分の職務の状況や異動希望を人事部門に申告する制度を運用しており、こうした申告をベースに、その人の成長を主眼として配置をすすめてきました。2013年、一人ひとりが自身の成長に向けてキャリアオーナーとなることを念頭に、従来のしぐみを進化させた育成制度「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マネジャーと話し合い、それを育成と適材適所の配置につなげていくという、従業員・マネジャー・人事が三位一体となったしぐみです。

このしぐみを充実させて、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。

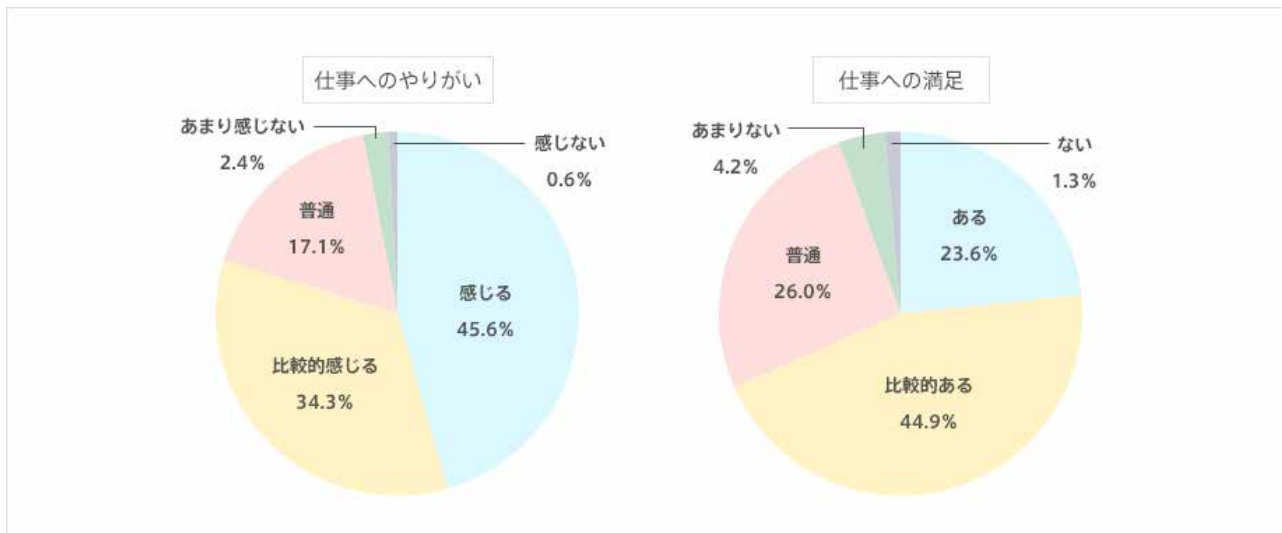
また、若手従業員の可能性を広げるため、入社後10年程度の間は複数の仕事を経験するジョブローテーションを実施。適材適所を図るために4年次、9年次の全従業員面談をはじめ、従業員と人事部との個別面談を積極的に行っています。

■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。2015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、68.5%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ています。

また、サントリーグループでは、組織風土調査を毎年実施し、サントリーグループに集う従業員一人ひとりが日常業務の中で「企業理念」をどのように認識、理解しているのか、また、それぞれの会社や職場の組織風土、施策、ならびにコンプライアンスについてどのような意識をもっているのかを調査し、経営層並びに各社・各部門とも共有し、活用しています。

2015年度の仕事に対する意識



■ランスタッドアワード受賞

上記のような取り組みの成果として、ランスタッドアワード2016において、サントリーが「勤務先としていま最も人材をひきつける魅力のある企業」として第1位に選出されました。

ランスタッドアワードは、世界的な総合人材サービス企業であるランスタッド社が主催。「人材をひきつける魅力ある企業」（エンプロイヤーブランドの高い企業）を表彰するものです。世界25カ国において共通基準で実施され、最近注目を集める「エンプロイヤーブランド」に関するものとしては世界最大規模の調査です。日本では2012年より実施され、2013年：第1位、2014年・2015年：第2位と常に高い順位に位置しており、本年度は3年ぶりに第1位に返り咲きました。

本調査では、日本国内で任意に選出された18～65歳の男女8500名が、「実際に働きたい企業」を選出する「ランスタッドアワード」の他、勤務先企業を選ぶ際に重視する「10の指標」において評価の高かった上位企業を選出しています。

サントリーは、「ランスタッドアワード2016」での総合第1位に加え、指標別「職場環境が快適である」、「興味深い仕事がある」の部門において第1位に選ばれるなど、6部門で上位にランクインしました。各指標におけるサントリーの取り組みを高く評価いただいた結果といえます。

サントリー大学の設立

サントリーグループはこれまで企業成長の源泉は人材にあると考え、人材育成に取り組んできました。

当社を取り巻く環境が大きく変化している中で、グループの一人ひとりが、学びつづけ、成長しつづ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」を開校しました。「大学」と名前はついていますが、門や校舎があるわけではなく、サントリーグループがグローバルに発展していくための人材育成プログラムの総称です。

サントリー大学のミッションは、サントリーに集う個々人の能力の向上を図り、魅力ある人材をつくることであり、未来を見据え、学び続ける意欲を啓発すること。そしてビジョンは、グループ全員が、創業の精神を理解し、”Global One Suntory”を実現することです。サントリー大学には、理念学部、経営共創学部、基盤人材学部の3つの学部があります。

■理念学部 一創業の精神の共有を図り、「ONE SUNTORY」を実現するために一

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」といった創業の精神について、理解、浸透を図るための活動を展開しています。

アンバサダープログラム

アンバサダープログラムは海外グループ会社従業員を対象にしたプログラムです。プログラムを通じてサントリーの理解を深めてもらい、サントリーグループの一員としての一体感を醸成するとともに、帰国後「アンバサダー」として、学んだことを広めていくことを目的としています。参加者は約1週間、様々な講義(学び)、視察(体感)、ワークショップ(議論)を通じ、サントリーが創業より大切にしてきた創業の精神について理解を深め、帰国後それらを周囲にいかにか共有していくか、自身の業務にどう取り込んでいくか、などについて議論を重ねます。2012年の開始以降、2016年4月時点で、700名以上が参加しました。

今後もこの「アンバサダープログラム」をより進化させ、サントリーグループの強みである創業精神を海外グループ各社の皆さんに共有いただき、真のGlobal One Suntoryの醸成に向けて邁進して参ります。



サントリーホールにて



「水育プログラム」疑似体験にて

階層別研修内での実施

4年次研修や新任マネジャー研修など、各種の階層別プログラム内に、創業の精神を学ぶセッションをビルトインしています。具体的には、新任マネジャー研修内にて、サントリー美術館やサントリーホールを訪問。サントリーの企業理念の体感はもちろん、経営目線での社会的価値等について学びました。また、新入社員向けには、山崎蒸溜所やどうみょうじ高殿苑などを訪れ、サントリーグループの3つのVALUEに対応するプログラムを2日間を通して体感する研修を実施しました。



新任マネジャー研修での
サントリーホール訪問



新入社員による森林整備体験

■経営響創学部 一将来の経営人材・グローバルリーダーシップ開発に向けて一

強いビジネスリーダーを継続的に育成していくために、高いビジネスレベルを目指してキャリアストレッチの機会を提供します。従来の業務の枠を超えて、社外/海外/異業種との接点を多彩に組み込むとともに、常に経営戦略とリンクしながらカリキュラムを用意しています。

GLF

サントリーグループ各社のなかから選出したシニアリーダー層を対象に、以下3つの目的で「Global Leadership Forum (以下、GLF)」を開催しています。

- ・Global One Suntory、サントリアンとしての意識を高く持ち、創業の精神を深く理解し、現場での体現者・伝道師となる
- ・各社・各機能の範疇を超え、サントリーグループ全体での経営視点を持つ
- ・対象者間のネットワーキングにより、専門性や経験をシェアし、シナジーの種を見出す

コンテンツの作成・当日のセッション講師として、経営トップ自らが大きく関与しているほか、ゲストスピーカーによるワークショップなど、参加者にとって良い刺激となる内容を盛り込んでいます。



GLDP

将来のグローバル経営人材となるため、サントリーグループ全体から選抜されたチームリーダー層を対象に、Global Leadership Development Program (GLDP) を実施しています。サントリーグループの統一指標である「サントリー・リーダーシップ・コンピテンシー」を軸に、リーダーシップ開発に取り組む全3回の集合セッションを含む半年間のプログラムです。2015年は日本人7名を含め、世界各国から21名が参加しました。まずは現場体感やワークショップを通じてサントリーとその創業精神についての理解を深め、その後チーム毎にテーマを設定。イノベーションの体感やチームディスカッションを経て、その内容を経営答申するという機会を提供することで、グローバル経営においてリーダーシップを発揮できる人材を継続的に輩出できるように取り組んでいます。



その他の育成プログラム

名称	内容	2015年実績	2010～2015年累計
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・修得（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）	10	48
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）を修得	3	22
トレーニー	海外グループ会社でのオンザジョブトレーニングを通じて、専門性を磨くとともに、語学力・コミュニケーション力および異文化理解を修得	10	43



キャリアチャレンジでのフィールドワーク

■基盤人材学部 —サントリーグループ全員が学び、成長し続けるために—

従業員一人ひとりが能力を確立し、キャリアオーナーの自覚をもって自らキャリアを切り拓くための場を提供する学部です。日本国内の従業員を対象に、「サントリアンとしての成長（新人からマネージャー層までの階層別研修）」および「キャリア自律・自己啓発（キャリア支援）」という2軸をもとにプログラムが組まれています。

階層別研修

階層別研修では、新入社員、入社4年目社員、新任プロフェッショナル層、新任マネージャー層、新任部長層などの各層毎に、求められるスキル/知識・マネジメント能力・リーダーシップ等のテーマでそれぞれ学びを深めています。若手からマネージャー層までサントリーグループを支える一人ひとりが成長し続けること、それがこの学部に進めた思いです。また、営業・生産など各部門では、ステージに合わせた基本研修プログラムも実施しています。



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立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。従業員一人ひとりがキャリアオーナーとして、「イキイキと自分らしく」「面白い仕事する」をコンセプトにキャリアワークショップを体系的に行っています。入社4年目ではキャリアを考える姿勢づくりを図り、入社12年目では自己のキャリアデザインを描き可能性を追求する、そして、40代ではプロフェッショナルとしてキャリアを極めるための深い自己理解のもとに自分らしいキャリアビジョンを描くことをワークショップで行っています。65歳定年制のもとで50代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。

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2015年度の実受者数

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修得を主眼とした研修で、約30種のコース（年間2期）を設置	767
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	701
e-ラーニング	業務遂行能力のレベルアップ・業務革新手段の修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	79
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を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）の修得、語学向上、資格取得など	200

※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残し、継承していくために、2013年から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」との声が寄せられています。



「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

■グループ合同でのトレーニングを実施

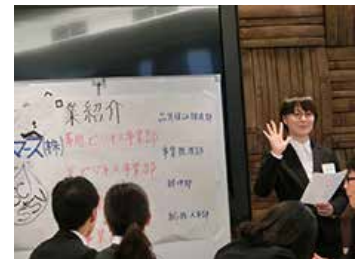
国内グループ会社合同新社会人トレーニング

「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もってもらい、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、2016年は10社[※]・34名の新社会人が参加し、実施しました。

※サントリーマーケティング&コマース(株)、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、沖縄サントリー株式会社、株式会社サンバンド、サングレイン株式会社、サントリーパブリシティサービス株式会社



グループ合同新社会人トレーニングにて



緊張しながら自社紹介にチャレンジ

国内グループ会社合同マネジャー研修

2016年で5回目の実施となる当研修は、「マネジャーのスタンダードを学ぶ」をテーマに、マネジャー経験3年未満の従業員を対象に、10社22名で開催。2日間にわたり、自社・自己のプレゼンテーションや先輩マネジャーによる講話、人材育成にフォーカスをあてたロールプレイング演習などを実施しました。



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。

■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

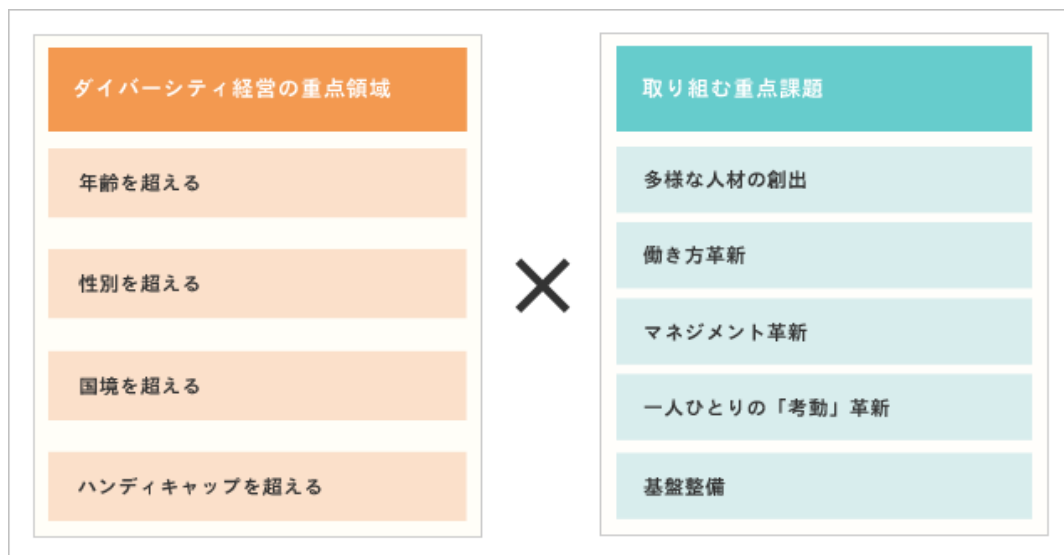
従業員と響きあう ダイバーシティ経営 ダイバーシティの推進

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、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。



■サントリーグループ・ダイバーシティ通信「いろどり」を発行

5つの重点課題の1つである“一人ひとりの「考動」革新”として、2015年より全従業員に向けてサントリーグループ・ダイバーシティ通信「いろどり」を発行しました。現場でのダイバーシティに関する事例を紹介することで、ダイバーシティの必要性を理解し自分自身の考動へ結びつけることを目的としています。これまで「経営トップからのメッセージ」「営業現場・生産現場での取り組み」「ハンディキャップのある社員」などの事例を紹介しました。また、自由参加型のセミナー「ダイバーシティセミナー」をシリーズで開催。「〇〇から働き方を変える」をテーマに「障がい」「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、自らの「考動」革新につなげています。後日でも視聴できるようにDVDの貸出も展開し、これまでに延べ約3,300名が視聴しています。2016年もさらにダイバーシティの啓発活動を加速させるべく、定期的に情報発信を発信していきます。



SHD鳥井信宏副社長から巻頭メッセージ

働き方改革、マネジャーから変わっていきこう！

「いろどり」誌面より

■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。2015年は228名が本プログラムに参加、累計では542名となりました。



アンバサダープログラム

■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。継続的に女性管理職を輩出していくために、「意図的なストレッチ機会の提供による意識・考動変革」「育児中社員の早期フルモード化」などを課題にあげ、さまざまな取り組みを行っています。

入社4年目の社員を対象とした「4年次研修」では男女ともにライフを含めてキャリアを考え実現していくこと、その準備のために時間生産性をあげていくことを伝えました。産休前ガイダンス・育休後フォローアップセミナーでは、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）するとともに、セーフティネットとして、保育園に入園できなかった際の「つなぎベビーシッター制度」や、復職後の「緊急時病時ベビーシッター制度」にて費用の一部を会社が負担するなど、育児中社員の早期復職・フルモード化の支援も行っています。また、育休後フォローアップセミナー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「自分が活躍することで、部署全体への貢献や、後進のロールモデルとなっていきたい」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。

また、意識・スキルの両面で意図的なストレッチ機会を強化するべく、管理職一步手前の従業員を対象とした「女性リーダーのためのキャリアカフェ」や「社外セミナーへの派遣」を行っており、ロールモデルである先輩マネジャーの経験談、社内外の参加者同士の交流などを通して、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。

また全女性管理職を対象とした女性マネジャーフォーラム・幹事会の実施などにより、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。

そして、さらなる後押しが必要な営業部門では、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」や、「異業種若手営業女性交流会」など、社外と連携した取り組みも積極的に進めています。

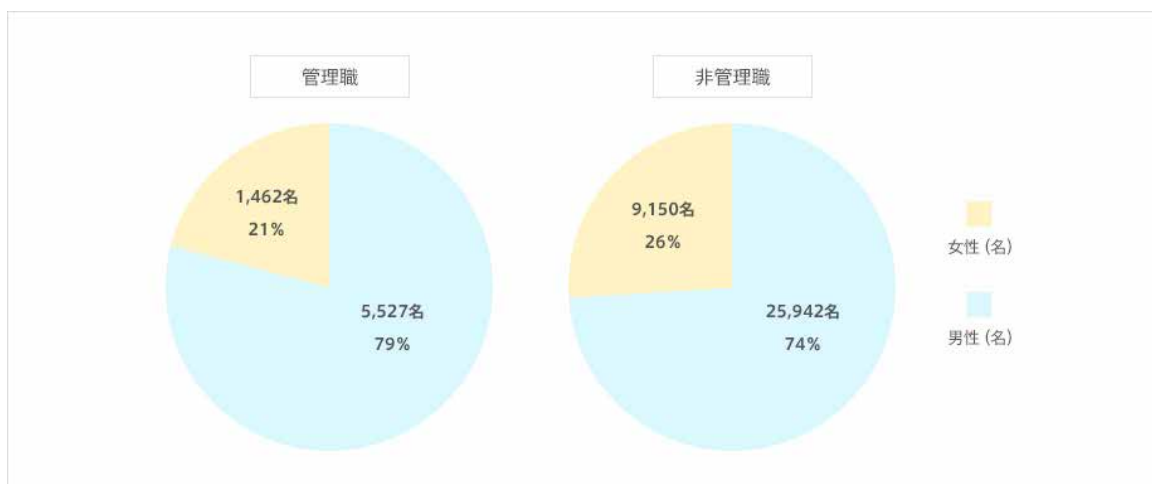
これらの活動が相まって、2015年末時点で女性管理職比率は8.1%にまで拡大。「女性が働きやすい、かつ成果をあげている会社」の実現に向けて、継続的に働き方改革、意識改革などに取り組んでいきます。

■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

■管理職・非管理職別、男女別要員数(グループ全体)



※ 2015年12月31日

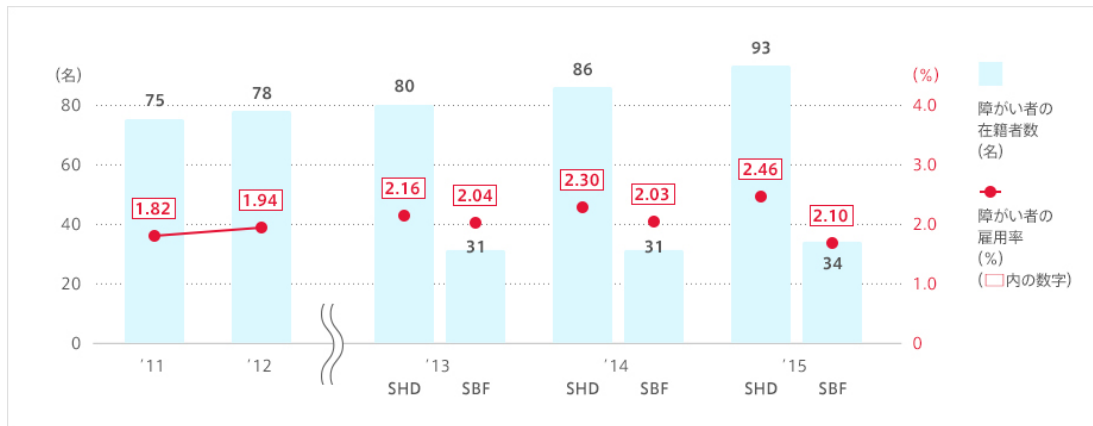
■障がい者雇用を促進

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。2015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2.46%(雇用者数は93名、うち重度障がい者37名)、サントリー食品インターナショナル(株)が2.10%(雇用者数は34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年より知的障がい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。

毎日元気にさまざまな業務をこなす大きな戦力となっています。2016年春からさらに4名の新戦力が加わり、より幅広い業務にチャレンジしていきます。

■障がい者雇用数と雇用率（2015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いき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に伴う経済的な理由や、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」も定期的を開催しています。

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。



白州蒸溜所にてお客様セミナーを担当する佐野さん



品質管理のレクチャーを担当する森田さん

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

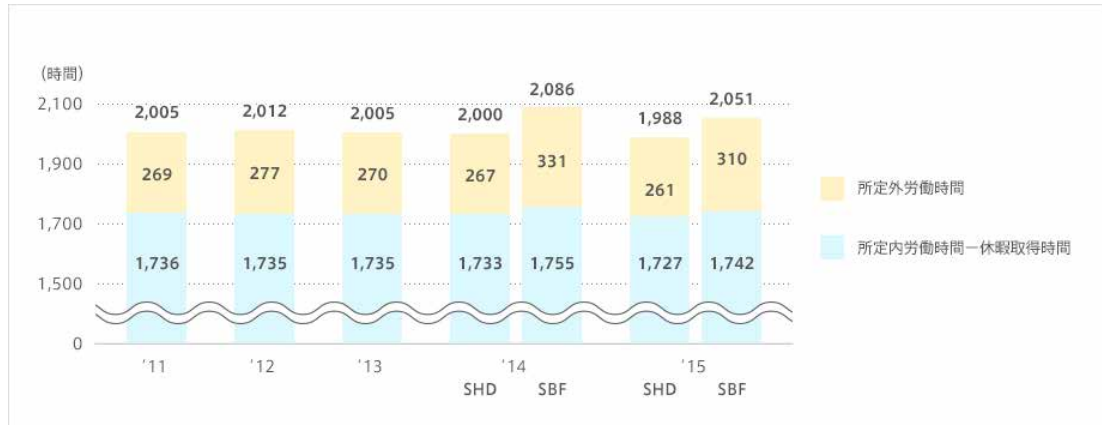
ワークライフバランスの推進

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

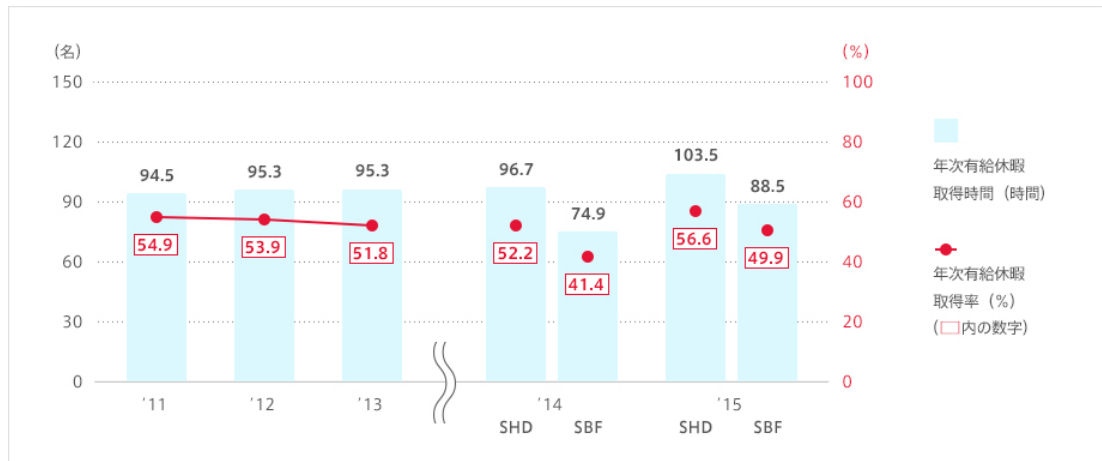
従業員が健康でいきいきと働ける風土づくりの一環として、労使が協力して長時間労働や、年次有給休暇の促進に取り組んでいます。サービス残業の禁止や、早帰り促進のための全社完全消灯ルールの徹底、さらに2014年には業務の効率化に向け「働き方見直しハンドブック」を作成・展開するなど、ゆとり拡大や生産性向上のための取り組みを強化しています。また、パソコンの使用時間など各種勤怠情報を日次で確認できるシステムを導入し、セルフマネジメントをサポートするとともに、必要に応じて改善指導などの対策を講じています。

■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)

働き方改革

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。

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、2010年には、フレックス勤務のコアタイム原則廃止・対象範囲拡大、テレワーク勤務^{*}の対象範囲拡大・10分単位での利用を可能としました。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。

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。

※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、2015年に3,577名となり、約2人に1人が利用 2015年には「テレワーク推進企業等厚生労働大臣表彰（輝くテレワーク賞）特別奨励賞」を受賞しました。
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
集中タイム	会議やメールを遮断し、集中して業務を遂行する時間をつくり出す

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

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。

■フレキシブルな働き方と制度で、仕事と育児・介護の両立を支援

フレックス勤務・テレワーク勤務といったフレキシブルな働き方と、下記のような制度を活用することで、時間・場所の制約があっても、いきいきと働き続けられるしくみとなっています。

育児に関する制度

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ました。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。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に、働き方を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」認定マークを取得しました。2011年には男性の育児休職取得促進を目的に育児休職の一部有給化した制度（ウェルカム・ベビー・ケア・リーブ）をスタートし、2015年の育児休職取得率は女性が100%、男性が22%でした。年間での育児休職取得者は女性が172名、男性が75名となっており、育児休職を取得する男性が年々増えてきています。

介護に関する制度

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

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による復職へのサポートや病時・緊急時のサポートなど、産休育休前・中・後のサポート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：会社の情報や先輩社員の事例を紹介するメルマガを月一回発信
- ・復職時：保育園への入園が困難な場合、つなぎベビーシッター制度にて一定期間の費用を会社が補助
- ・復職後：復職後の両立支援と早期フルモード化を目的に、病時・緊急時ベビーシッター制度や育休後フォローアップセミナーを実施

■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「考動革新」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150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。



お台場オフィス

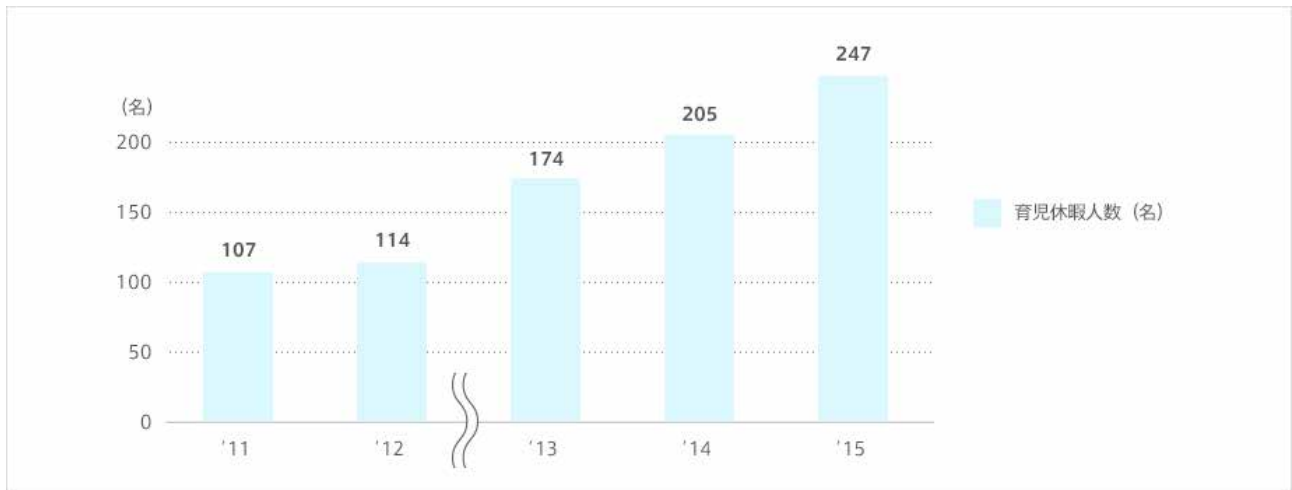


赤坂オフィス



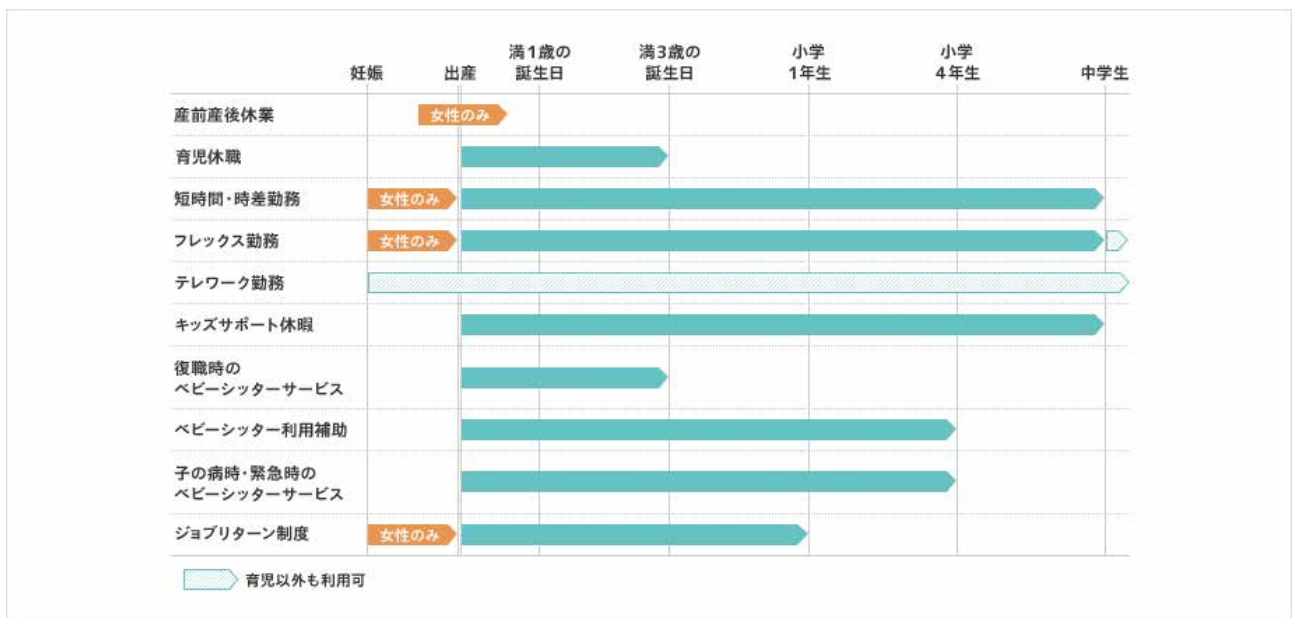
京橋オフィス

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

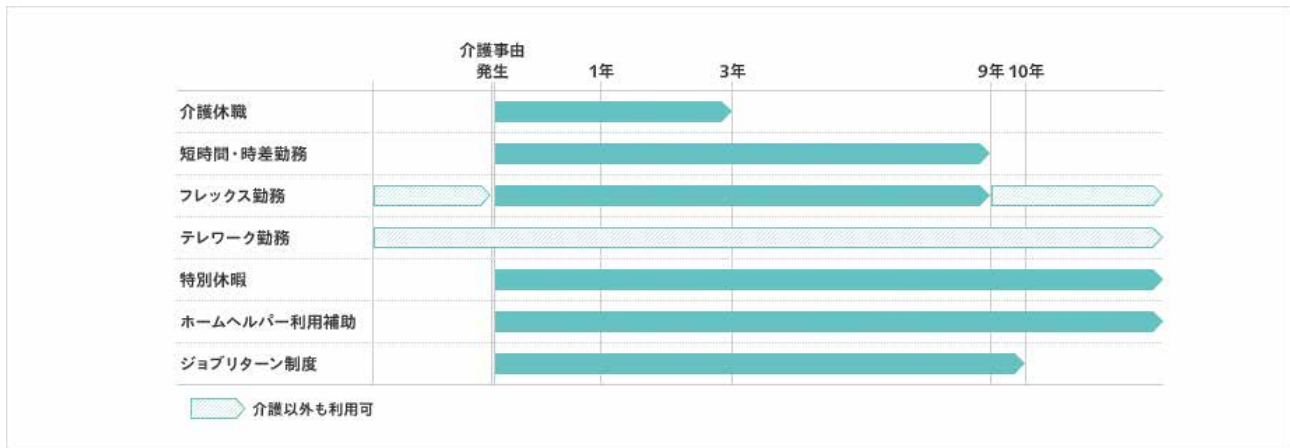
育児支援施策概要 (2012年4月改定)



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
	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7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えて取得可能 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
余暇・休暇	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
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	

介護支援施策概要



育児・介護等各種制度の取得者数推移

(名)

		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
育児・介護	育児休職	95	107	114	174	205	247
	育児短時間・時差	77	105	114	127	195	192
	介護休職	0	1	1	1	2	1
	介護短時間・時差	0	0	1	2	2	3
	テレワーク勤務*	294	2,116	2,234	3,243	3,196	3,557
	キッズサポート休暇	126	213	314	378	663	464
	ホームヘルパー	2	4	2	3	0	2
	在宅保育サービス	8	11	25	35	37	16
余暇・休暇	リフレッシュ休暇	648	645	772	927	791	933

※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

※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2015年までの間に40名が登録し、2015年末までに5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

従業員と響きあう ダイバーシティ経営

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
に開催している「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。2015年の
1年間で、25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
働き方向上委員会	年2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、2015年の第7回大会では、従業員とその家族を合わせて約3,000名が参加しました。



「ソフトバレーボール大会」



従業員と響きあう ダイバーシティ経営 労働安全

従業員が安心して働くことが企業の活力につながるという考えのもと、労働安全を推進しています。

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。2015年の労働災害発生件数は8件で度数率^{※1}は0.00、強度率^{※2}も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)

	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
休業災害件数	3	3	2	3	4	0
不休災害件数	14	10	8	12	13	8
計	17	13	10	15	17	8

※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

■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。



従業員と響きあう ダイバーシティ経営

健康経営

サントリーグループでは、健康とは単に病気ではないということではなく、「心身ともに健康で、毎日元気に働き、やる気に満ちている」状態だと考えています。こうした考えのもと、従業員・家族の健康をより一層推進するべく、2016年から「健康経営」を新たにスタートしました。

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。



産業医による問診

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

(名)

		2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
病気・けが・災害	失効年休	29	29	43	47	48	53
	差額ベッド	22	18	25	40	33	20
人間ドック(40歳以上)		2,534	2,400	2,444	3,048	3,046	3,280
人間ドック(30歳以上)		334	359	433	896	894	866
人間ドック(家族)		1,124	1,170	1,064	1,766	1,837	1,950
歯科健診		2,918	2,932	2,834	3,571	3,617	3,753
健康電話相談システム		275	264	153	124	139	120
心の相談・電話相談		205	203	149	183	209	114

※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

■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2,300名が利用しています。



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、ストレスチェックなども適宜実施しています。また、退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、集合研修の際にラインケア研修やセルフケア研修を実施しています。



メンタルヘルスセミナー

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	定期健診時のセルフチェック メンタルセルフチェック(年1度は全員必須)と要 対応者のフォロー
	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
ラインケア	研修による啓発	新任課長研修時のマネジメント講習
	職場復帰支援の整備	メンタル専門医も交えた職場復帰支援体制の 整備
事業場内 保健スタッフ 等によるケア	社内専門医の設置	メンタル専門医による相談
	社内相談窓口の設置	社内キャリアカウンセラーによる相談
事業場外 資源によるケア	社外相談窓口の設置	社外専門機関による電話相談・面談

■ワークスタイル革新との連動

従業員一人ひとりが「心身ともに健康で、毎日元気に働き、やる気に満ちている」という姿を実現するには、働き方を大きく見直し、公私の充実を図ることが不可欠です。サントリーグループでは、ワークスタイル革新としっかり連動させながら、健康経営を推進していきます。

■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（2015年は1,950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。