

「うちの取組」-ワーク・ライフ・バランスと人材多様性（diversity）の促進をめざして-

1. サントリーグループについて

1899年の創業以来、サントリーグループは、その長い歴史の中で事業を拡大し、酒類、飲料事業にとどまらず、健康食品、外食、花事業など広範な分野で活動しています。ここ数年は大きくグローバルに経営の舵を切り、アジア・オセアニア、欧州、米州など、世界各国で幅広く事業を展開しています。グループ関連企業は約200社、従業員数は28,767名、売上高18,516億円（海外比率20.7%）、経常利益1,031億円（2012年12月31日）となっています。

2. 取組みの背景・目的

サントリーグループでは、「Growing for Good」の実現に向けて、社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、社員一人ひとり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。多様な社員が「やってみなはれ」を発揮できるよう、社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。

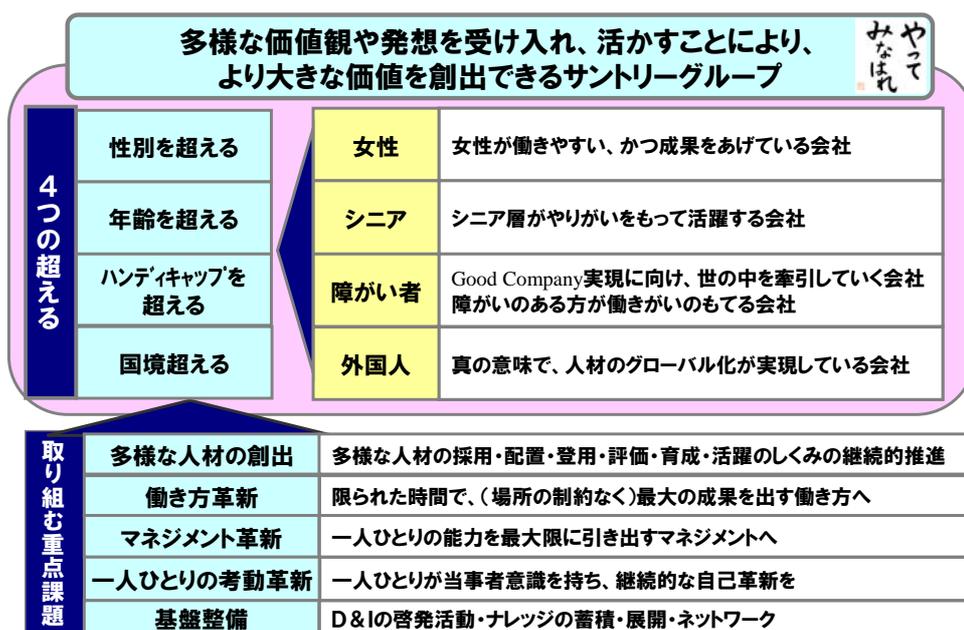
- 国籍・性別・年齢・障がいなどによる差別をしない「人物本位の採用」
- 個々の能力を活かすための「適材適所の人材配置」
- 個々人の役割と成果に応じた「実力本位の処遇」

3. 具体的取組み～ダイバーシティ経営への転換～

2010年の社長のダイバーシティ経営宣言から、2011年人事本部に「ダイバーシティ推進室」を設置しました。「2015年に目指す姿」を設定し、重点領域として4つの超える「性別を越える」「年齢を越える」「ハンディキャップを越える」「国境を越える」を設定。性別では「女性」、年齢では「シニア」、ハンディキャップでは「障がい者」、国境では「外国人」をポイントに、一人一人が活躍できる企業を目指しています。

また、それらを横串にさして取り組む重点課題として、働き方革新・マネジメント革新・一人ひとりの考動革新への取組みなどに取り組んでいます。

今回はこの中から、重点領域の「性別を越える」「年齢を越える」と重点課題の「働き方革新」の具体的取組みについて述べたいと思います。



(1) 性別を超える

「4つの超える」の中で「性別を超える」の取り組みでは、「女性が働きやすい、かつ成果を上げている」ための環境づくりを進めています。諸制度については法定以上の手厚い制度を整備していますが、真に働きやすく成果をあげていくために、現場状況や問題、ニーズを把握し、課題化する活動を行いました。具体的には、2011年に現場に軸足をおいた社員参画型プロジェクト「子育て環境プロジェクト」「小集団活動 短時間勤務者ユニット・営業女性ユニット」を立ち上げ、それぞれにおいて課題を抽出し経営層への提言を行いました。

これらの社員参画型プロジェクトから出された提言をもとに、以下の支援策を導入しています。

- ◆産休前： 出産前の不安解消、復帰後の活躍意識づけを目的に、産休前ガイダンスを実施
- ◆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、ベビーシッター紹介や一定期間の費用補助
- ◆復職後： 復職後更なる活躍のための後押しとして、復職後フォローアップセミナー、復職者・時短勤務者の上司向けセミナーを実施

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

また、後述の働き方の革新の取り組みをすすめ、仕事と育児の両立にとどまらず、活躍できる環境の整備に取り組んでいます。

(2) 年齢を超える

「年齢を超える」では、「シニア層がやりがいを持って活躍する会社」を目指し、今年4月より65歳定年制を導入しました。

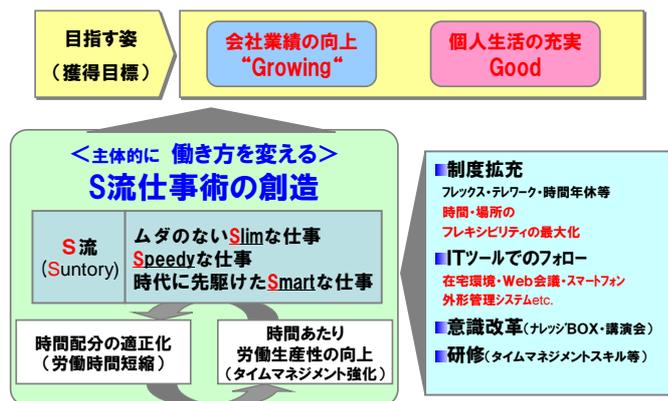
以前は、2001年から定年退職者再雇用制度（EP制度）を運用しており、その概要は「嘱託社員となり、単年契約で最長5年間まで延長できる」「処遇は基本的に一律」というもので、2011年には希望者の98%が成約しており、2012年時点で350名を超える方が勤務されていました。一方で、「正社員から嘱託社員に立場が代わるため、本人や周囲が互いに遠慮してしまう。また処遇が一律のため、モチベーション面で課題がある」といった現状や、「マニュアル化できない技術伝承など、シニア層にもっと活躍して欲しい」というニーズが強いことなどを総合的に勘案し、65歳定年制を導入することに踏み切りました。

特徴は、65歳まで正社員として雇用を継続すること、60歳までの処遇設計は変更しないこと、60歳時点で資格変更をし、期待する役割と目標を設定し考課による処遇を取り入れたことです。これにより、60歳以降の年収はメンバー層で60歳時点の6~7割程度になり、従来のEP制度よりアップ、福利厚生制度もそのまま継続適用することで、より安心して働ける環境を整備しました。

(3) 働き方の革新～S流仕事術

重点課題の中で、弊社の特徴的なものであるS流仕事術について紹介します。ITの活用等によりワークスタイルを革新し、社員のワーク・ライフ・バランス実現と成果の最大化、事業のさらなる成長を目指す「S（サントリー）流仕事術」の創造に取り組んでいます。決めた時間で最大の成果をあげることを目的に、フレックス勤務やテレワーク勤務を推進し、時間と場所のフレキシビリティを最大化する人事制度へ改定しています。対象者は上司が認めれば基本的にOKであり、フレックスタイムは個人単位でコアタイムはなく、深夜（22時～5時）時間以外はいつでも勤務時間にできます。テレワーク勤務は一定の環境が整っていれば自宅外でも可能で、10分単位の取得が認められフレックスタイムとの併用可等、フレキシビリティの高い制度となっています。昨年の実績では、一日平均約400名、年間では40%以上の社員が利用しています。この制度は、育児休職から復職した女性社員、介護に携わる社員等制約のある社員が活躍するための基盤となっています。

2010年～ ワークスタイル革新 S流仕事術の創造



これらの「現場に軸足をのいた課題解決と柔軟な働き方の導入により、社員一人ひとりの活躍を支援する取り組み」を評価いただき、今年3月に経済産業省の「ダイバーシティ経営企業100選」に選ばれました。



4. 最後に

今年の人事制度改革では、マネジャーの意識・マネジメント変革を目的として、役割評価（行動評価）に「ダイバーシティ」の項目を設定しました。更に、全マネジャー約900名に対して、「Change management」研修を行い、一人ひとりの考動（意識と行動）とマネジメントの変革にドライブをかけていきます。

多様なお客様・市場を相手にグローバルで継続的な成長をとげていくためには、私たち自身が多様・多彩でなくてはなりません。当社の「ダイバーシティ経営への転換」はまだ緒についたばかりですが、「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できるサントリーグループ」を目指して、当社らしく「やってみなはれ」の精神でスピード感を持って、そして愚直に取り組みを進めていきたいと考えています。

(サントリーホールディングス (株) 人事本部
ダイバーシティ推進室 弥富洋子)