

人事の基本的な考え方／雇用・就業状況

一人ひとりがプロフェッショナルとして自立し、
新たな価値を生みつづける集団をめざしています。

人事の基本的な考え方

社員一人ひとりがプロフェッショナルとして自立し、「やってみなはれ」精神のもと新たな価値を生みつづける集団をめざしています。ベンチャー精神にあふれ、常に自身の可能性を広げようとする人材を広く募り、個々の能力を最大限に発揮できる場を提供することで、社員と会社双方の成長をめざしています。これらを実現するために、

- 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「適材適所の人員配置」
- 個々人の役割と成果に応じた「実力本位の処遇」

を人事の基本的な考え方としています。

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、企業行動規範に、あらゆる差別、嫌がらせを禁止することを定めています。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。すべての社員が人権について正しく認識するために、事業所ごとに継続的な意識啓発に取り組むとともに、階層別にも人権教育・啓発のプログラムを設けています。

サントリーグループの雇用・就業状況

● 従業員数データ(2010年12月31日現在) (人)

	2008年	2009年	2010年
男性	35	39	41
女性	0	0	0
役員	35	39	41
男性	1,339	1,407	1,408
女性	84	96	109
マネージャー相当職	1,423	1,503	1,517
男性	2,605	2,521	2,512
女性	835	859	860
メンバー相当職	3,440	3,380	3,372
社員	4,863	4,883	4,889
男性	281	351	435
女性	168	94	90
契約社員等※	449	445	525
派遣社員	-	719	743

※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(2010年12月31日現在)

	2008年	2009年	2010年
平均年齢	39.3歳	38.6歳	38.3歳
平均勤続年数	16.7年	16.0年	15.4年

● 採用人数 (人)

		2008年	2009年	2010年
新卒	男性	130	155	161
	女性	50	59	27
経験者	男性	51	44	18
	女性	10	8	5
合計		241	266	211

● 退職者数と事由

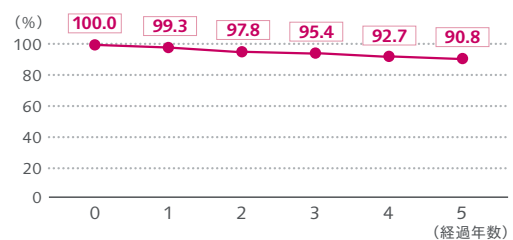
	2008年	2009年	2010年
定年※1	128名	208名	166名
自己都合	44名	38名	25名
会社都合	0名	0名	0名
その他	2名	6名	7名
合計※2	174名	252名	198名
離職率※3	0.90%	0.78%	0.51%

※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

● 新卒採用者の在職率



※2003~2005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4,889名を対象とします。

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。

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、社員一人ひとりの能力開発・能力の発揮に主眼をおき、能力の発展段階と発揮した成果に応じた、公正で納得性のある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。

- 社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
- 会社は社員に対して能力・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、社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、一人ひとりに評価への理解と能力開発・成長を促しています。

労使で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。「上司との面談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するものです。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。

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総合酒類食品企業として、より一層飛躍するためには、社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。グローバルビジネスに携わる人材の育成を

強化するため、「グローバルチャレンジ」などの新たな育成プログラムの導入をはじめ、グループ一体となって取り組んでいます。また、海外グループ会社の人事担当者を招いて「グローバル人事会議」を開催し、人材の交流やさらなる活用に向けた取り組みを開始しています。



グローバル人事会議

● 社内公募制度「グローバルチャレンジ」

2010年よりグローバル人材の育成を目的とした社内公募制度「グローバルチャレンジ」を導入。2010年は107名の応募者の中から29名が通過し、現在、それぞれのプログラムを習得しています。2011年からは、日本国内の社員だけではなく、海外グループ会社社員の参加も予定しています。

● グローバルチャレンジ

名称	内容
グローバルリーダーシップ研修	グローバルに活躍するマネジャーに必要なスキルセットの習得
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能力(MBA)を修得
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/学校へ派遣し、語学力、コミュニケーション力や異文化理解力を習得

社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、現場での育成以外にも、入社から退職までの人材マネジメントサイクルの中で、それぞれのステージに合わせた基本研修プログラムを整備し、営業・生産など各部門での実務研修も実施しています。

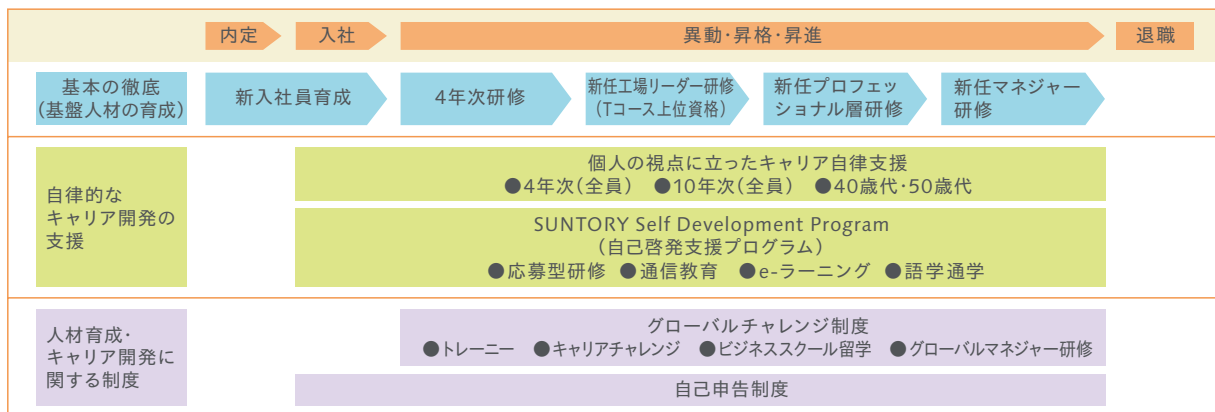
●一人ひとりのキャリア開発をサポート

「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、社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歳代、50歳代は応募型でキャリアワークショップを実施。会社人生の節目にあたって自らのキャリアを見直し、これから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。

●適材適所実現に向けた取り組み

年1回、異動希望を伝える「自己申告制度」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」(2008年に導入)など、社員のより自律的なキャリア形成を支援、推進しています。また、若手社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行っており、より一層の適材適所実現に向けて、4年目、9年目の社員全員と人事部とで1対1の面談を行っています。

●キャリア開発体系



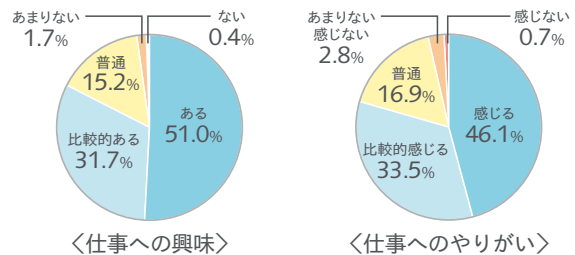
●国内グループ共通プログラムを展開

社員が任意で受講できるプログラム「SUNTORY Self Development Program(自己啓発支援プログラム)」を展開。国内グループ会社社員は全員、約450種類からなる共通プログラムを受講できます。

●社員の意識や会社の風土を調査

社員の現状や仕事に対する意識を確認するため、年初に全社員対象の「自己申告」を実施しています。また「社員意識調査」でも、職場で働くメンバー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。

●2010年度の仕事に対する意識(「自己申告」より)



2010年

- グローバル人材育成のためのグローバルチャレンジ制度の導入
- 海外グループ会社の人事担当者との会議による情報共有
- 自ら進んで学習する風土醸成による応募型研修受講者の増加

2011年

- グローバル人材育成プログラムのさらなる充実(海外グループ会社との連携強化による人材交流含む)
- 基盤人材育成の体系化

ダイバーシティの推進

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

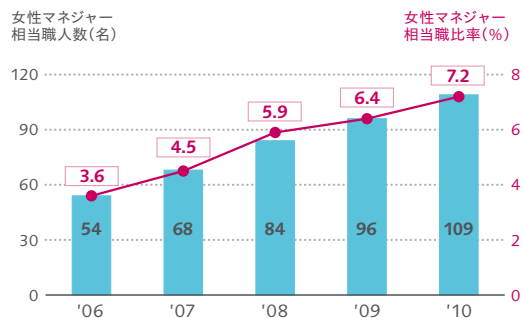
「ダイバーシティ推進室」の設置

新たな価値を絶えず創造していくためには、国籍や年齢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す。サントリーグループでは、2010年よりグループ各社、部門別にプロジェクトチームを結成し、トップダウンとボトムアップの双方の視点から課題の抽出、解決策を検討しています。また、講演会や勉強会も開催し、幅広く社内の浸透を図っています。さらに、2011年4月には「ダイバーシティ推進室」を設置し、体制も新たに推進を加速していきます。

女性の活躍を推進

性別による雇用・処遇の区別なく、意欲・能力のある社員を積極的に登用しています。2010年末時点、マネジャー相当職の女性比率は7.2%にまで拡大。また、2010年より結成したダイバーシティプロジェクトチームの中でも、女性活用に関する課題が取り上げられたチームもあり、より高い働きがいの実現に向け、検討を進めています。

● 女性の登用状況

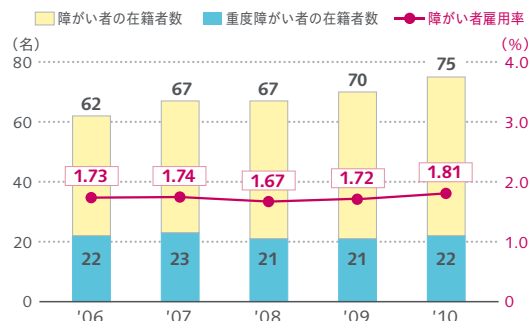


障がい者雇用を促進

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。2010年6月1日時点

での障がい者雇用者は75名(うち重度障がい者22名)、雇用率は1.81%で法定雇用率は達成していますが、さらなる雇用促進のために、職場環境の整備を一層強化していきます。

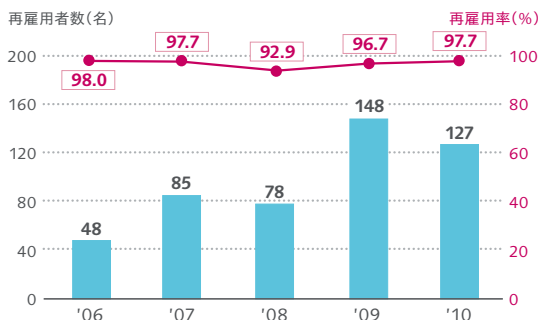
● 障がい者雇用数と雇用率(2010年6月1日時点)



定年退職者再雇用制度を拡充

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、健康状態や通勤などに関して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。2010年は定年退職者の約80%が希望し、希望者の約98%にあたる127名を再雇用しました。2006年からは「高齢者雇用安定法」の改正施行に合わせ、再雇用期間を段階的に最長5年間まで延長しました。再雇用者の健康にも配慮し、自己負担を抑えての人間ドックの受診や法定基準を上回る日数の年次有給休暇を付与しています。

● 定年退職者再雇用実績



2010年

- ダイバーシティ推進に向けたプロジェクトチーム結成による課題解決の推進
- 属性の多様化推進(女性の活躍推進など)

2011年

- 「ダイバーシティ推進室」設置による活動強化
- 属性の多様化推進(障がい者雇用の推進など)

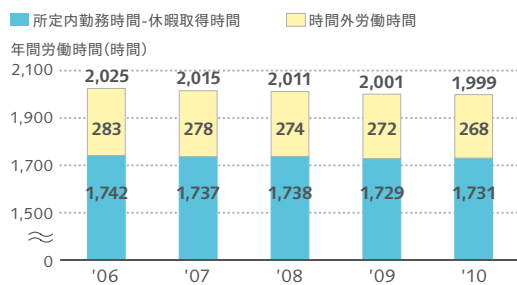
ワークライフバランスの推進

多様な社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

社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。全社完全消灯ルールの徹底や、サービス残業の禁止、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。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。また、パソコンの使用時刻を確認できるシステムを活用し、必要に応じて改善指導などの対策を講じています。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」を導入し、労使協力して取り組み始めています。なお、2010年の取得率は56.5%でした。

●年間総実労働時間



ワークスタイルを革新する「S流仕事術」

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事業活動のさらなる成長をめざす「S(サントリー)流仕事術の創造」に2010年から取り組んでいます。従来の仕事のやり方を見直し、決めた時間で最大の成果を出すことを目的に、フレックス勤務やテレワーク勤務※の利用を推進しています。

※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社員を支援

従来から、法定以上の福利厚生制度を多く設ける

2010年

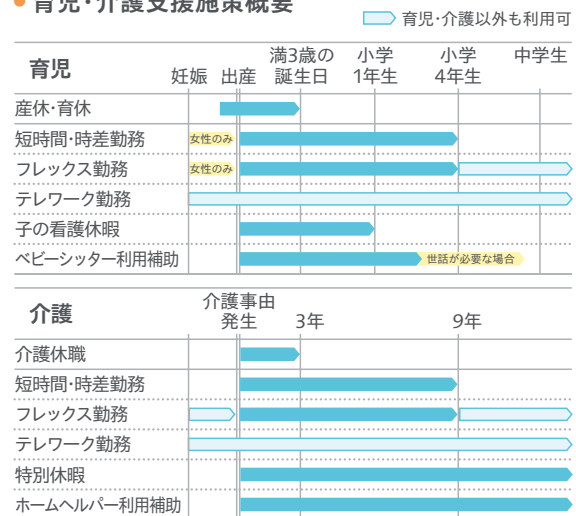
- 労働時間適正化の取り組み強化(テレワーク勤務分を含めてパソコンの使用時間を確認できる新たなシステムを導入)
- ワークスタイルを革新する「S流仕事術」の展開

など、生活と仕事のバランスを保ちつつ個々の事情に応じて働ける制度を拡充しています。また、少子高齢化に取り組む企業の社会的責任を十分に認識し、現場の実態や社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

育児休職や短時間・時差勤務制度など法定を上回る諸制度を導入しています。2010年には育児休職を44名(取得率100%、復職率98%)、短時間や時差勤務を77名が新たに利用。男性の育児休職率が依然として低い状況を受け、育児休暇の一部有給化も検討中です。また、294名がテレワーク勤務を利用しました。

●育児・介護支援施策概要



●育児・介護休暇からの復職を支援

休職前や復職前の所属長との面談、休職中の自宅のパソコンからのイントラネット閲覧など、復職への不安を軽減する施策を整備しています。

また、妊娠出産、育児、介護を事由に退職した社員が、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。導入時の2007年から2010年までの間に、14名が登録し、2011年4月に1名が復職しました。

2011年

- 「S流仕事術」のさらなる進化(タイムマネジメント研修など)
- 介護支援制度の拡充(介護休職、短時間・時差勤務、フレックス勤務の取得可能期間延長など)

働きやすい職場づくり

社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ひとつに掲げ、「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。2010年の労働災害発件数は26件、度数率^{※1}は1.94、強度率^{※2}は0.002でした。今後も引きつぎ、業務時・通勤時双方での安全対策強化と、社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社員の健康に配慮

社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ひとつです。社員一人ひとりが元気で活躍できるよう、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歳以上の社員には、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。生活習慣病予防の改善を目的とした取り組みも実施し、社員の健康維持・増進を支援しています。

● 各種健康施策

各種制度		
病気が災害	長期傷病および介護の特別休業制度	取得できなかった有給休暇を年間10日を限度に60日まで積み立て可能
	差額ベッド補助	健康保険適用外の部屋代について、かかった費用の70%を補助
人間ドックの利用		40歳以上の社員は、定期健康診断として55,000円以内であれば個人負担なしで必須受診 30歳以上の人(被扶養者も含む)は、日帰り5,000円、1泊10,000円の個人負担で利用可能
歯科健診		年1回実施

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、生活習慣病が増加しています。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。社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年より法制化された、40歳以上の特定検診および特定保健指導についても、健康組合と協力して実施を進めています。

● セルフケアとラインケアで心の疾患を予防

メンタルヘルス疾患の予防と早期発見のため、社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、予防や早期発見につながる体制づくりを進めています。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

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「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。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うえで実施しています。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。

● 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。2010年の1年間で、約45回の協議会を実施しました。

2010年

● 生活習慣病防止のための「生活習慣プログラム」の導入

2011年

● メンタルヘルス支援体制の再構築
● 重要テーマに関する労使協議会の実施