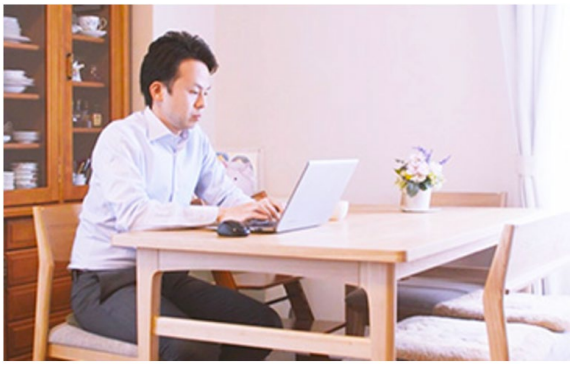
CSR TOPICS

2017年を『働き方ナカミ改革元年』として改革を加速します

サントリーは競争戦略として働き方のナカミ改革に取り組みます

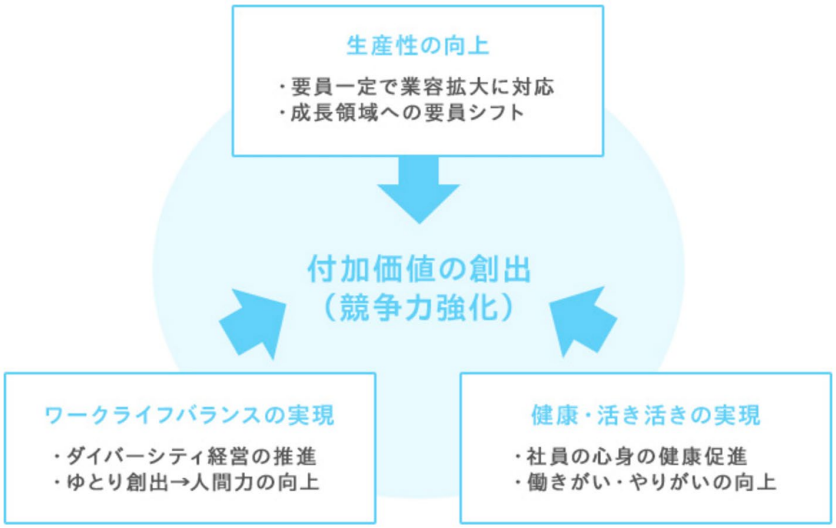
サントリーグループでは、多様な価値観や発想によって大きな価値を創出するダイバーシティ経営の実現に取り組んでいます。その実現に欠かせないものとして、ワークスタイル革新を進めてきました。具体的には、2010年から、「S流仕事術」を推進。原則コアタイムのないフレックス勤務や10分単位で利用できるテレワーク勤務※など、よりフレキシブルな働き方の創造に取り組みました。その結果、時間と場所の制約を取り払うことで多様な人材が活躍できる環境の整備、自律的に働き方を決める風土を醸成することができました。しかし、年間総労働時間はほぼ変わらず、総労働時間の短縮という課題が残されていました。

そうした状況を踏まえ、2016年に取り組みの次なるステージとして、「働き方改革」を始動。各部署で具体的なアクションプランを立案し、労使一体となってPDCAを実行した結果、所定外労働時間は約1 割減、年休取得日数は約3日増を達成しました。さらに2017年を「働き方ナカミ改革元年」と位置づけ、全社員が公私ともに充実し、健康で生き生きと働き、さらには一人ひとりが生産性の向上に貢献し、より競争力のある会社となるために「メリハリ」「濃く働く」「ワークライフバランス」を目指す姿に掲げ、取り組みを進めています。



※ テレワーク勤務：在宅勤務など、事業所外での勤務のこと。「S流仕事術」がスタートした2010年には294人だったテレワーク利用者数も、2016年には4,460人にまで増加しています。

働き方改革の狙い



「トップがコミットし続けないと、元に戻ってしまう」と働き方改革における経営者の責任を強調する新浪社長は、2016年の総合会議でも働き方改革を推進すると力強く宣言。2017年1～3月には過勤時間前比94%、年休取得1割増と引き続き成果も出ています。

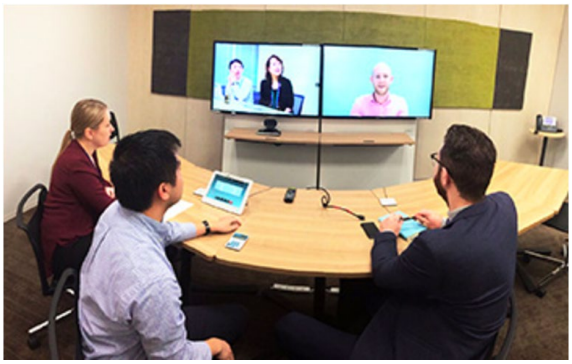
働き方ナカミ改革の3つの柱

意識改革だけでは達成できない更なる生産性向上を目標に、「IT活用を軸としたBPR※の更なる推進」「働き方改革推進リーダー制度」「ナレッジ創出・展開の強化」を重点活動としました。総労働時間といった数値目標の達成だけではなく、働き方のナカミまで踏み込んだ点が大きな特徴です。

※BPR : business process reengineeringの略。ビジネスプロセスを抜本的に見直すこと

IT活用を軸としたBPRの更なる推進

サントリーグループではITを活用したBPRを推進しており、その一例として、高性能TV会議の活用による遠距離コミュニケーション変革を進めています。高性能TV会議システムの設置台数も半年間で倍増させ、国内主要拠点の殆どをカバーする100台規模になりました。これらを利用した会議数も導入時の約12倍に増え、海外拠点を含む多くの拠点間の組み合わせで活用が進んでいます。また、2010年から推進してきたテレワークの利用も引き続き推進しています。テレワーク中でも高性能TV会議に参加可能にするなど、ITによるワークスタイルの一層の進化を進め、社員が安心してどこでも働ける環境整備も進めています。



高性能TV会議システムを導入することで、会議のための移動時間などを削減し、無駄なく濃く働ける環境を整えていきます。

働き方改革推進リーダー制度を導入

働き方改革の推進を加速すべく、サントリーグループ15社すべての部署を対象に、働き方改革推進マネジャー・推進リーダーを選出しました。自部署の課題を精緻に把握しており、部署全体に影響を発揮できる人材を推進リーダーに選任。彼らが現場目線で部署課題の解決に向けた活動立案を行うことで、現場メンバーを巻き込み、部署方針や活動プランを全員で共有します。さらに実施状況や進捗のPDCAサイクルをきちんと行い、主体的なナカミ改革の実現を目指します。推進リーダーには業務計画書の記入を義務付け、他の業務と同様に評価されることとし、リーダー全員が安心してコミットできる環境を整えています。

サントリーグループ15社のすべての部署に、合計で400名強の推進マネージャー・リーダーを選任。2017年1月には延べ24回の説明会を実施しました。

専用ポータルサイト「変えてみなはれ」と表彰制度を創設

サントリーグループは働き方改革におけるナレッジの創出・展開の強化を図るため、働き方改革ナレッジサイト「変えてみなはれ」を2017年3月に立ち上げました。この専用ポータルサイトはサントリーグループ15社、7,000人の社員を対象としたものです。既存インフラを統合し、働き方改革の好事例を素早く展開することで、すべての社員が社内の知見を共有し、働き方の見直しを進めていきます。プレミアムフライデーの活用や業務効率化に繋がるPCスキルなど、部署や個人が取り組んで実績が上がった事例をサイトに投稿できるほか、余暇時間を有効活用するための社外ボランティア情報なども掲載しています。

ナレッジサイト「変えてみなはれ」に投稿された事例の中から、半期に一度「変えてみなはれ大賞」を選出して表彰します。

VOICE

更なるやってみなはれを生み出す真の「働き方改革」実現へ

サントリーホールディングス株式会社
専務取締役ヒューマンリソース本部長
有竹一智

サントリーグループでは、これまでもテレワークやフレックスタイム制を最大限活用し、時間や場所の制約を超えた働き方を実現することで、多様な人材が活躍できる環境づくりに努めてきました。その結果、昨年（2016年）1年間のテレワーク利用者が、制度対象者の約9割・4,500名超となるなど実際の働き方に大きな変化が起こりました。
そうした流れを更に加速させるべく、2016年より「働き方改革」を経営課題と位置づけスタート。各部署が独自に自部署の目標設定を行い、四半期毎に振返り・適宜見直しを行うといった活動の結果、所定外勤務1割減・年休取得3割増と大きな成果を出すことが出来ました。 そして、2017年は、「働き方ナカミ改革」をキーワードに、更に活動を進化させ、より具体的な施策をもって働き方そのもの（＝『ナカミ』）を変えることにチャレンジしています。活動の柱は大きく2つです。1つ目は、「働き方改革推進リーダー制度」。各部署にて、自部署の業務に精通した社員を選出。全国で約400名のリーダーが、日々の業務をよりお客様に対して価値を生み出すもの・自分たちにとってやりがいに溢れたものに変革すべく奮闘しています。そして、もう一つの柱が、ナレッジサイト「変えてみなはれ」。様々な職場から生み出された働き方改革のナレッジが随時投稿され、水平展開・新たなナレッジ創出に繋がっています。
これらの取り組みはまだ道半ばですが、全国各地の現場に則した取り組みが働き方の『ナカミ』を変える確実な手ごたえを感じつつあります。柔軟で自律的な働き方を実現することは、企業としての競争力を強化するために必要不可欠なことです。総労働時間の削減や年休取得率の増加など、数字の上で変化が起きたとしても、それが業績アップにつながらないのでは真の意味で「働き方改革」だとは言えません。今後は従業員一人ひとりが創出した時間で自らを磨き人間力を高めることで新たなイノベーションを生み出し、「やってみなはれ」実現の基盤となるように、この「働き方改革」を加速させ、誰もがいきいきと働けるサントリーを創りあげたいと思います。