

10 サントリーホールディングス株式会社

従業員一人ひとりの成長とキャリア自律を支援し、「やってみなはれ」を発揮できる人材育成をめざす

企業紹介

当社は、ウイスキーやビール、ワインなどの酒類、ウーロン茶や缶コーヒーをはじめとした清涼飲料などを製造販売する総合酒類食品企業です。また、サントリー製品を提供する場としての国内外での外食事業のほか、健康・自然・生活文化をテーマとしたさまざまな事業を展開しています。

創業以来のチャレンジ精神を忘れず、常に前進しようという絶えざる革新の意志「やってみなはれ」の精神と、全社にみなぎる自由闊達でイキイキとした人間らしい風土「人間らしくやりたいナ」の精神をこれからも大切に、「若い人が自由闊達に働ける風土」「個性的な出る杭を伸ばす社風」「面白い人間がイキイキ働く集団」「自由な発想で溢れかえるような会社」をめざしています。

プロフィール

事業内容：製造業 所在地：大阪府大阪市北区
従業員数：5,888人（うち男性3,702人、女性1,063人、非正規1,123人）
平均年齢：38.9歳（2013.12.31現在）

キャリア支援の取組

わが社の理念・方針

「やってみなはれ」を発揮できる人材の育成

■人材育成方針

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。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

また、従業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。

■キャリア開発の考え方

「キャリア」を「キャリアとは『仕事人生』。仕事を通じての継続的な自己成長プロセスそのもので、過去・現在・未来へ続くもの」と定義し、「自分の仕事人生に自ら責任を持って前向きに主体的に努力し続ける」とした「キャリア自律」の考え方を採用しています。具体的には、「自分の内なる〈フロンティア〉を開拓しよう」というメッセージのもと、キャリア開発体系を「フロンティア体系」として整理し、さまざまな施策を打ち出しています。

具体的な取組

キャリア自律支援と働きやすい環境づくり

① 一人ひとりのキャリア開発をサポート

当社では、人事本部内にキャリアサポート室を設置、8名のキャリアアドバイザーが従業員一人ひとりの視点に立ち、守秘義務に基づいて、個々のキャリア相談をサポートする体制を整えています。キャリア面談には、随時受付型のほかに異動や休職明けなどの大きなキャリアの節目に実施する面談や、後述のワークショップ参加者へのフォロー面談があり、2013年は年間延べ850人が、アドバイザーとの面談を実施しました。

また、節目ごとに従業員が自分自身のキャリアについて考える気づきの場を提供するため、キャリア・ワークショップを開催しています。対象を、入社4年次、入社10年次、40代（応募型）とし、4年次、10年次は受講を必須としています。また、2013年に導入した65歳定年制を受け、50代向けに実施するキャリア・ワークショップを受講必須とし、50代で2回、53歳と58歳で実施することとしました。参加者はプログラムを通して「自己理解」「環境理解」「行動計画立案」を行い、これら一連のワークショップは、40代、53歳を除き、すべてキャリアサポート室メンバーが自前でファシリテートし、運営しています。

2006年からのキャリア・ワークショップへの参加者は2,900名に達し、参加者からは「強み・弱みを把握し、より自分を理解することができた」「自身のキャリアに責任をもつということが体感できた」「これからも成長し続けたい」といった声が届いています。

キャリアサポート室

SUNTORY

キャリアサポート室理念

私たちキャリアサポート室は、サントリーグループの社員が楽しく、面白く、イキイキと仕事ができるように、自らの旗を立て、挑戦し、やりぬいていけるように個人の視点に立って、一人ひとりをサポートします

◆活動内容

- ・一人ひとりの視点に立って、守秘義務に基づき、キャリア個別相談などのサポートをします
- ・節目ごとに自分自身のキャリアについて考えるための気づきの場を提供しています

私たちは次の2つをお約束します。

- ・個の尊重 — みなさん一人ひとりを尊重し、大切にします
- ・Supporter Ship — みなさんをサポートするという姿勢を大切にします



② 「フロンティア体系」をもとに人材育成を推進

「フロンティア体系」では、以下3点を軸としています。

■ Growing：基盤人材としての成長を促す

資格階層ごとに求める人物像を「フロンティアステップ」として整理し、「求められる姿 (MUST)」「発揮してほしい力 (CAN)」「サントリー VALUE (VALUE)」の3つに分けて明示し、これを実現するために新入社員から新任マネージャーにいたるまで研修を実施しています。

新入社員向けの研修を例にとると、入社時の研修に始まり、生産実習や営業実習、社会福祉施設での体験実習、水源涵養を行っている「天然水の森」での環境保全活動などを体験します。そのほかに、4年次研修や新任工場リーダー研修、新任プロフェッショナル研修、新任マネージャー研修へと続いていきます。

■ Self—Reliance：キャリアサポートや自己啓発の仕組みの提供

個人の視点に立ったキャリア自律支援として、自己啓発支援プログラム (Suntory Self-Development Program) を用意しています。応募型研修、通信教育、eラーニング、語学研修、資格試験など約520種の受講の機会を設けており、これは正社員以外の嘱託・契約社員も、広く受講することができます。2013年には1,614名が受講しました。

■ Stretching：経営戦略とリンクしたキャリアストレッチ

経営戦略とリンクし、グローバル人材の育成と自ら手を挙げてチャレンジする風土づくりに取り組んでいます。若手、中堅、リーダーには、知識やスキル、異動による経験、英語実践力、ダイバーシティ理解をインプットすることを目的とし、「トレーニー」「キャリアチャレンジ」「MBA 留学」などの制度を設けています。また、課長・部長層には、グローバルマネジメントを学ぶとともに、経営へのアウトプットも組み込んだ「グローバルリーダーシップ研修」を実施しています。

これらのうち、「キャリアチャレンジ」は、グループの成長を支える人材の発掘、育成を目指し、各自の成長意欲を喚起して自らチャレンジする風土の醸成を目的としています。希望者は、業務を続けながら外部のビジネススクールや語学学校に通学するとともに、社内での集合研修や一部海外研修、加えて当然のことながら自己学習を継続します。そして修了判定に合格すれば、グローバル部署などへの異動や海外派遣への道が開かれます。一人ひとりの希望や現状レベル、育成の方向性を考え、きめ細かな学習プログラムをキャリア開発部が作成し、二人三脚での学習を進めている点、また、異動配置・現業での実践も含めて大きな視点での育成と捉えている点が特色と言えます。また、若手が自ら手を挙げてチャレンジする仕組みは、「やってみなはれ」の実践として機能しています。

③ ワークスタイル革新の取組

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年より、フレックス制度・テレワーク制度を拡大し、時間と場所の制約からの解放を進めてきました。さらに2013年からは一步踏み込み、もっと創造的な当社らしいワークスタイルに変革していくため、良質なアナログ時間を生む「プレミアムタイム」の導入など、一層の取組を進めています。

また、ワークライフバランスに配慮して従業員を支援するため、仕事と育児・介護の両立を支援するための制度（休職・時短・キッズサポート休暇・ジョブリターン制度など）を整備し、また、2013年よりハンディキャップ休暇制度を導入、通院などのニーズに応え、障がい者手帳を保有する方を対象に特別休暇を付与しています。

取組の効果や課題と今後の取組の方向 グループ理念の更なる浸透へ

■取組の効果について

前述の取組を進めるなかで、当社の新卒採用者の5年後の在籍率は93.1%と極めて高く、全体の離職率についてはわずか0.52%です。新入社員からのきめ細やかなキャリア支援施策により、やりがいや成長を感じられる機会をコンスタントに提供できていると感じています。中長期的なキャリアについて上司と話し合う「キャリアビジョン面談」における社員の申告でも、「仕事へのやりがいを感じる」「仕事に満足している」という設問において、それぞれ80.1%、77.6%と非常に高い値で推移しています。

■今後の取組について

会社がグローバル化によって大きく成長する中、会社としてのMission、Vision、Valueを従業員一人ひとりが感じられる場をより一層増やしたいと考えています。このため、様々な研修を実施していますが、スキルアップのみを追及するのではなく、Valueを自ら考え体感できるプログラムを追加していきたいと考えております。

トピック

サントリーならではのオリジナル研修を運営

当社では、サントリーブランド・デザインの歴史やこだわりを自身の言葉で語り、業務に活かしてほしいという思いから、社内の経験豊富なデザイナーや商品開発担当者を講師に招き、独自の応募型研修を開催しています。サントリー商品の歴史・人・デザインにまつわる話や、失敗した体験から生まれたアイデアや商品に関する話など、サントリーのDNAについて語る社内プロフェッショナルによる講義は、毎回満員御礼となる人気プログラムで、商品開発やデザインとは直接業務接点のない部門に所属する社員も多く参加しています。