

# ～サントリーにおける働き方改革～

2019.2.1

サントリーホールディングス株式会社

# 120年間の歩み

1899年

鳥井商店開業 ぶどう酒の販売開始

「赤玉ポートワイン」発売。日本にワイン文化を創造



1929年

「白札」発売。ジャパニーズウイスキー誕生

1963年

「サントリー株式会社」に社名変更

「純生」発売。家庭に生ビールを届ける



1981年

「烏龍茶」発売。お茶を買う文化を創造

1994年

日本初の発泡酒「ホップス」発売



2004年

世界初の「青いバラ」開発に成功



2005年

ザ・プレミアム・モルツ

日本初モンドセレクション最高金賞受賞



2008年

「角ハイボール」ブーム

2008年

ビール事業 初の黒字化・業界3位

2014年

「山崎」世界一のウイスキーに認定

2014年

ビームサントリー設立

# サントリアンスピリッツ ～サントリーのDNA～

やっ  
て  
み  
な  
は  
れ



# 「やってみなはれ」とは

失敗をおそれない

自ら旗をかける

あきらめず、やりきる



# 働き方改革は『競争戦略』



2016.12.13朝日新聞

いま 働き方改革 が必要な理由について、サントリー HDの 新浪剛史 社長は「働き方改革 は、競争に勝ち抜くためにどうしても必要なものだ」と強調。「トップがコミットし続けないと、元に戻ってしまう」とも述べ、経営者の役割が重要だとの認識を示した。



カルビーの松本晃会長は「部下の時間を奪っているのは上司だ。だから、いい仕事をする魅力的な社員が育たない」と話し、無駄な資料づくりや会議の削減を徹底していることを紹介。「会社は一人一人が成果を出せるように制度を整えることが大事だ」と強調した。カルビーの 働き方改革 は「『やめられない、とまらない!』。私はムキになってやっています」とも述べ、会場を沸かせた。

NTTドコモも、会議で紙の資料をなくしたり、30分以内に結論を出したりするよう取り組

発言するサントリーHDの新浪剛史社長=12日午後、



SUNTORY

Copyright © Suntory Holdings Limited. All rights reserved.

# 働き方改革の狙い

## 生産性の向上

- 要員一定で業容拡大に対応
- 成長領域への要員シフト

## 付加価値の創出 (競争力強化)

## ワークライフバランスの実現

- ダイバーシティ経営の推進
- ゆとり創出→人間力の向上

## 健康・生き活きの実現

- 社員の心身の健康促進
- 働きがい・やりがいの向上

# 年間総労働時間 16年実績

|                  | 2006年 | 2015年 | 2016年 |
|------------------|-------|-------|-------|
| 年間所定内労働時間①       | 1,830 | 1,830 | 1,830 |
| 時間外労働時間②         | 283   | 264   | 237   |
| 年休・特休等取得時間③      | 88    | 104   | 127   |
| 年間総実労働時間④(①+②-③) | 2,025 | 1,991 | 1,940 |

- ◆2016年の総労働時間は▲51時間(見込み)。'90年代前半以来の改善幅。
- ◆一方、月次の改善度は横ばい(前比90%前後)に止まり、頭打ち傾向。

# 働き方のナカミ改革は道半ば

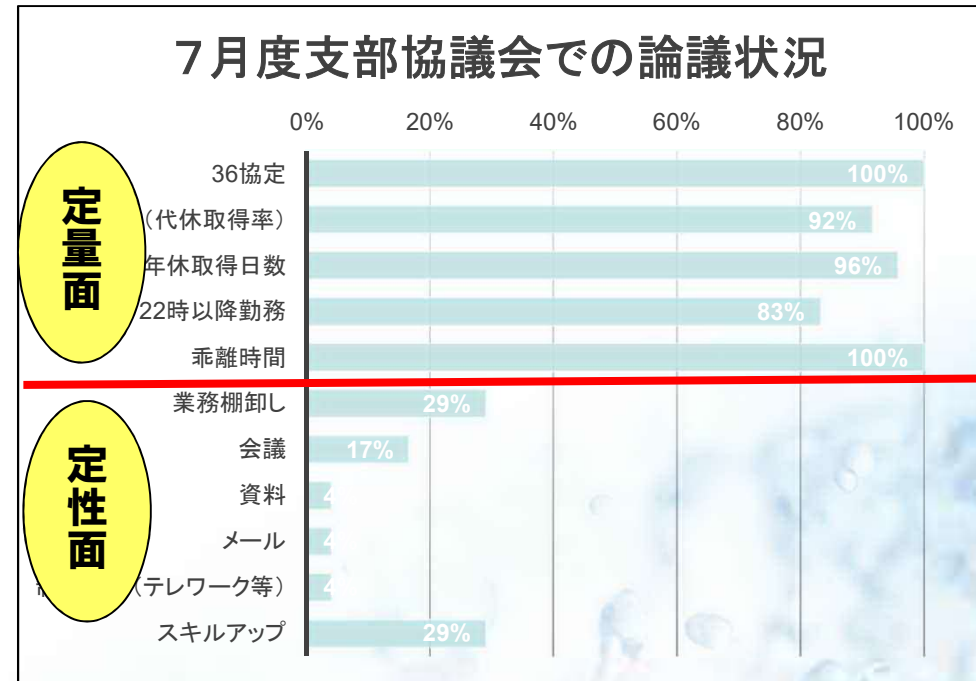
9/1  
3rd協議会

## 組織＞実態を踏まえた効果的な取り組み

◆マイナス回答をした組合員の事由を分析した結果、

- ◇過勤時間を下げる、年休取得日数を上げるといった数値目標が掲げられているだけで、具体的な取り組みや結果としての実態改善にはつながっていない(数値目標の達成が目的化されてしまっている)
- ◇働き方改革の進捗についてメールで簡単な共有はあるが、具体的な取り組みは個人に委ねられており、組織として取り組んでいる実感がない(全社経営課題として取り組めていない)

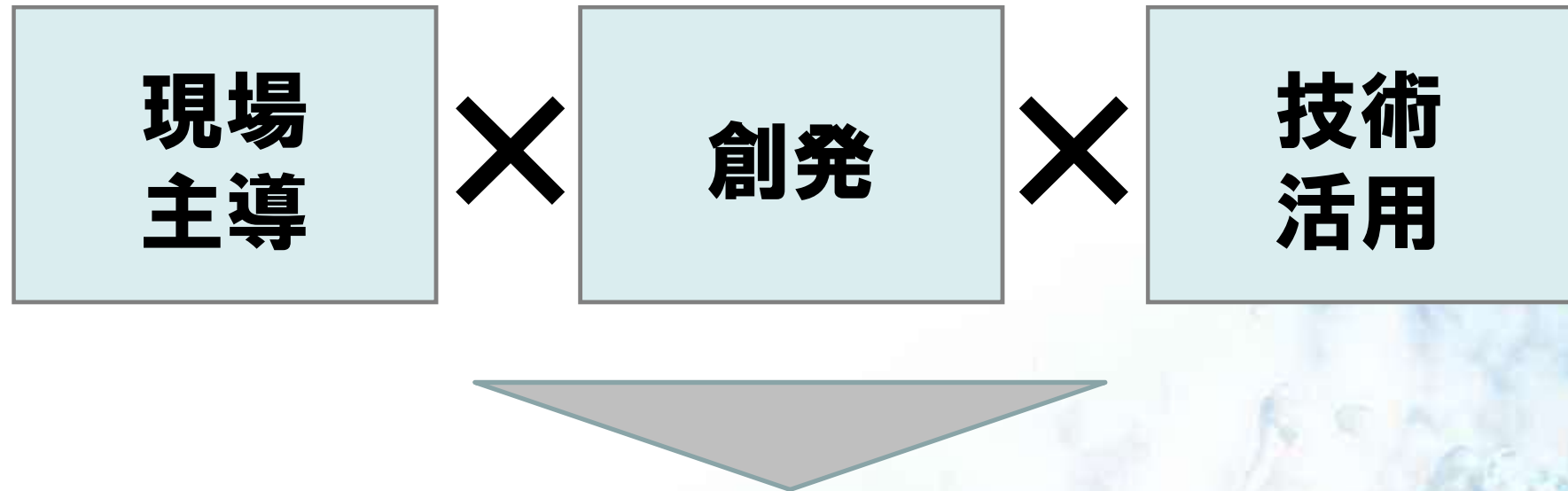
という事由に概ね集約される。



- ・ 定量面への意識は劇的に高まったが、**定性面(=働き方のナカミ)**には依然として課題あり。
- ・ ナカミの改革を進めるためには、**ノウハウの蓄積・展開が必要**。



# 働き方ナカミ改革取り組み方針



**意識改革だけでは達成できない  
生産性向上を成し遂げる**

# 働き方改革推進リーダー制度

狙い

**全ての部署**で、主体的に、働き方ナカミ改革が推進されている状態の実現

概要

S12社の全ての部署を対象に、  
推進マネジャー・リーダーを選任

※12社で**400**名強が各部署で選任済み

**1月中に、説明会をのべ24回実施。**  
**制度への強いコミットメントを醸成し、活動を加速させる。**

# 各層の役割

働き方のナレッジポータルサイト

部署トップ

## 働き方改革の推進責任者

- 部署方針の立案、落とし込み
- 働き方のナカミを変革する具体的な活動の立案・実行

推進  
マネジャー

## 部署トップ・推進リーダーのサポート

- トップの意向を受け、方針立案・落とし込みをサポート
- 推進リーダーと連携し、ナカミ改革を強力に推進

推進  
リーダー

## 現場リーダー(課長・課長候補クラス)

- 現場目線で部署課題の解決に向けた活動立案
- 現場メンバーを巻き込み、ナカミ改革を強力に推進  
※**業務計画書**に必ず記載

組合支部

## 職場全体のチェック機能

- 各部署の取り組みが機能しているかをチェックする役割

# ナレッジサイト『変えてみなはれ』

サントリー働き方改革ナレッジサイト

変えてみなはれ

このサイトについて

投稿する

レポート  
REPORT

投稿ナレッジ  
KNOWLEDGE

社外ニュース  
NEWS

創出時間活用  
ACTION



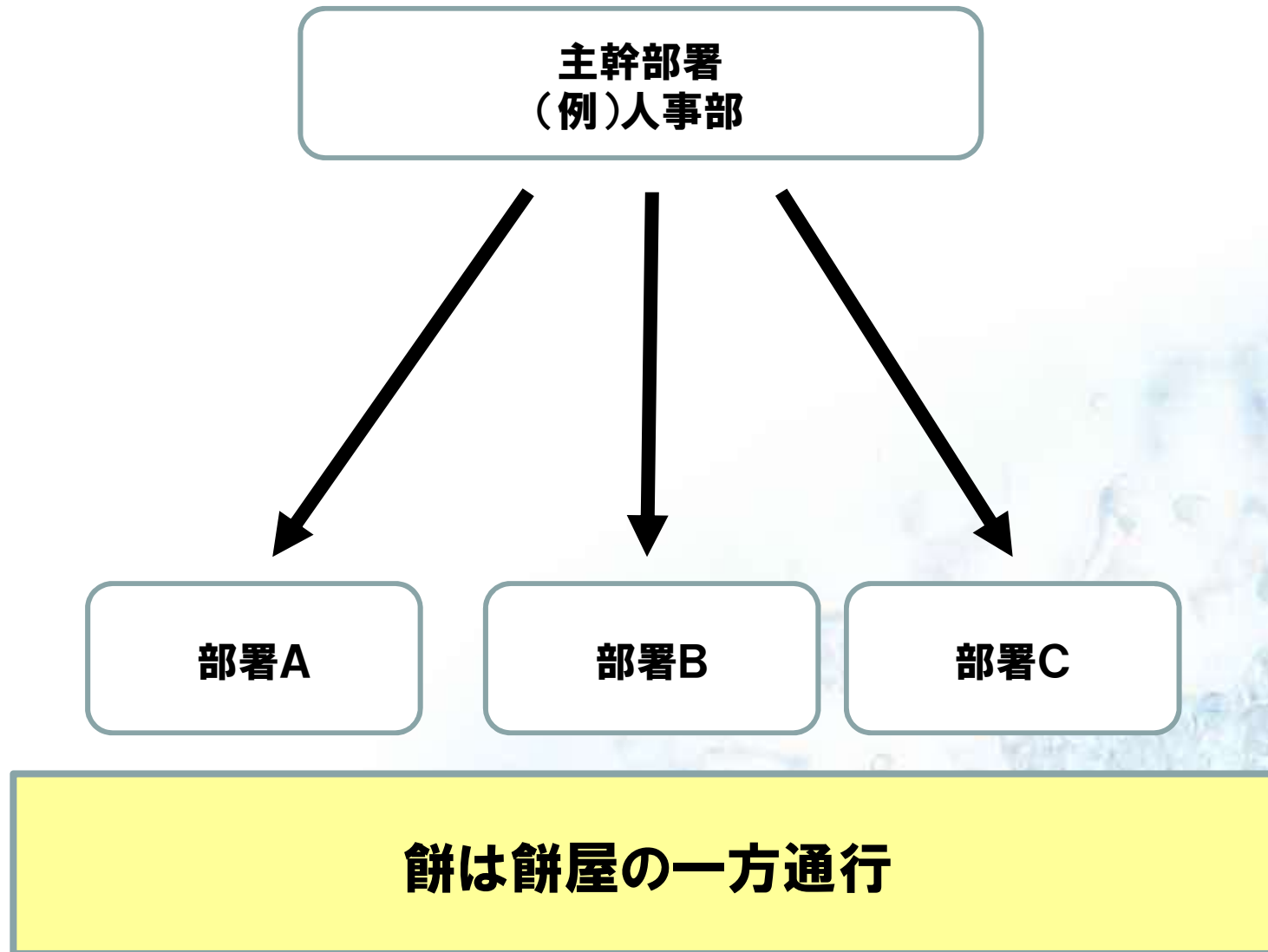
働き方改革の次のステージに向けて、知の探索を実践しよう

2017.03.01

投稿ナレッジランキング (1カ月以内ノコメント数)

|   |                         |   |
|---|-------------------------|---|
| 1 | 【35働き方改革】西東京労働状況スッセス... | 9 |
| 2 | 働き方改革（プレミアムフライデーの活用）    | 1 |
| 2 | 立ったままでミーティング！           | 1 |
| 4 | 社外の方の連絡先を登録したい          | 0 |
| 4 | よく連絡するグループを登録して、毎回の宛... | 0 |

# 一般的なナカミ改革フロー





# 変えてみなはれの目指す姿



創発的  
サイクル

①あらゆる場所からナレッジが生まれる  
⇒②各部署へ展開  
⇒③新たなナレッジが生まれる

※以下②以降が循環

# 「変えてPoint」キャンペーン

## <目的>

創発的にイノベーションを生み出し、FB文化の創造に向けて、プラットフォームである「変えてみなはれ」を大きく盛り上げるため、投稿インセンティブを投入

## <概要>

- ◆ いいね・コメントを変えてpointにし、投稿者へ「図書カード」を付与  
《組織》1変えてpoint(=500円分)  
《個人》1変えてpoint(=100円分)、  
※いずれも100point/上限設定
- ◆ 投稿者の申請ベースで付与 ※申請時に「組織」・「個人」を選択
- ◆ 2018年10月より導入



# 寺子屋

## 目的

社員がお互いから**学び**あい、**繋がり**あえる場を提供し、サントリーならではの「**自律的に学ぶ風土**」を醸成する。

## 参加 メリット

- ◆共通の興味・関心をもっている人との繋がり
- ◆新しい知識・スキルの習得
- ◆強みの発揮

## 過去のおすすめ《祭り》

働き方改革の  
成功事例紹介

先輩社員による  
キャリアセミナー

MBA卒業生の  
ナレッジ共有

難民事業事務所  
の情報共有会

他社交流会



# RPA活用



## 働き方改革の 新たな武器

PC上での一連の定型作業をロボットに覚えさせ、  
ロボットが人の代理で実行する

### 特徴

- ・24時間365日実行、休まない
- ・作業ミスがない（指示通り動く）
- ・機密性の高い情報を人の目に触れさせない

### 狙い目

① **既存業務**をロボットに代行させ  
人間の業務負荷を削減できる

② これまで**出来なかった業務**を  
運用できる  
（全件チェック・照合、Web情報収集等）

# 18年度 RPA活用状況

## ＜全社活用スケジュール＞

|                   | 18年<br>1Q | 18年<br>2Q | 18年<br>3Q     | 18年<br>4Q       |
|-------------------|-----------|-----------|---------------|-----------------|
| 先行部署<br>SCM<br>部門 | 業務<br>洗出し | RPA化      |               | 業務推進Tにて継<br>続活動 |
| 営業<br>部門          |           | 前倒<br>し   | 業務<br>洗出し     | RPA化<br>(営業拠点)  |
| 生産<br>部門          |           | 業務<br>洗出し | RPA化<br>(生産部) | RPA化<br>(各工場)   |
| スタッフ<br>部門        |           |           | 一部<br>前倒し     | 業務<br>洗出し       |
| G会社               |           |           | 一部前倒し         | 業務<br>洗出し       |

## ＜有効時間創出 18見込・19計画＞

＜2019目標＞80,000時間  
＜18-19累計＞120,000時間

2019年  
12月



全部署で対応案件を掘り起こす  
ことで**年間4万時間**の自動化を達成。  
※次年度目標：**8万時間**



# 事例：売上進捗レポートの自動化

人が毎朝8:30～9:00に実施している定型業務を、  
ロボットが毎朝8:00～8:30にメール発信の直前まで代行する

従来

①販売予実画面  
で検索

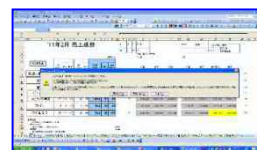


②ファイルDL



13ファイル

③日報ファイル作成



④メール作成



⑤メール発信



人による作業

30分

ロボットによる作業代行

現在

①販売予実画面  
で検索



②ファイルDL



③日報ファイル作成



④メール作成

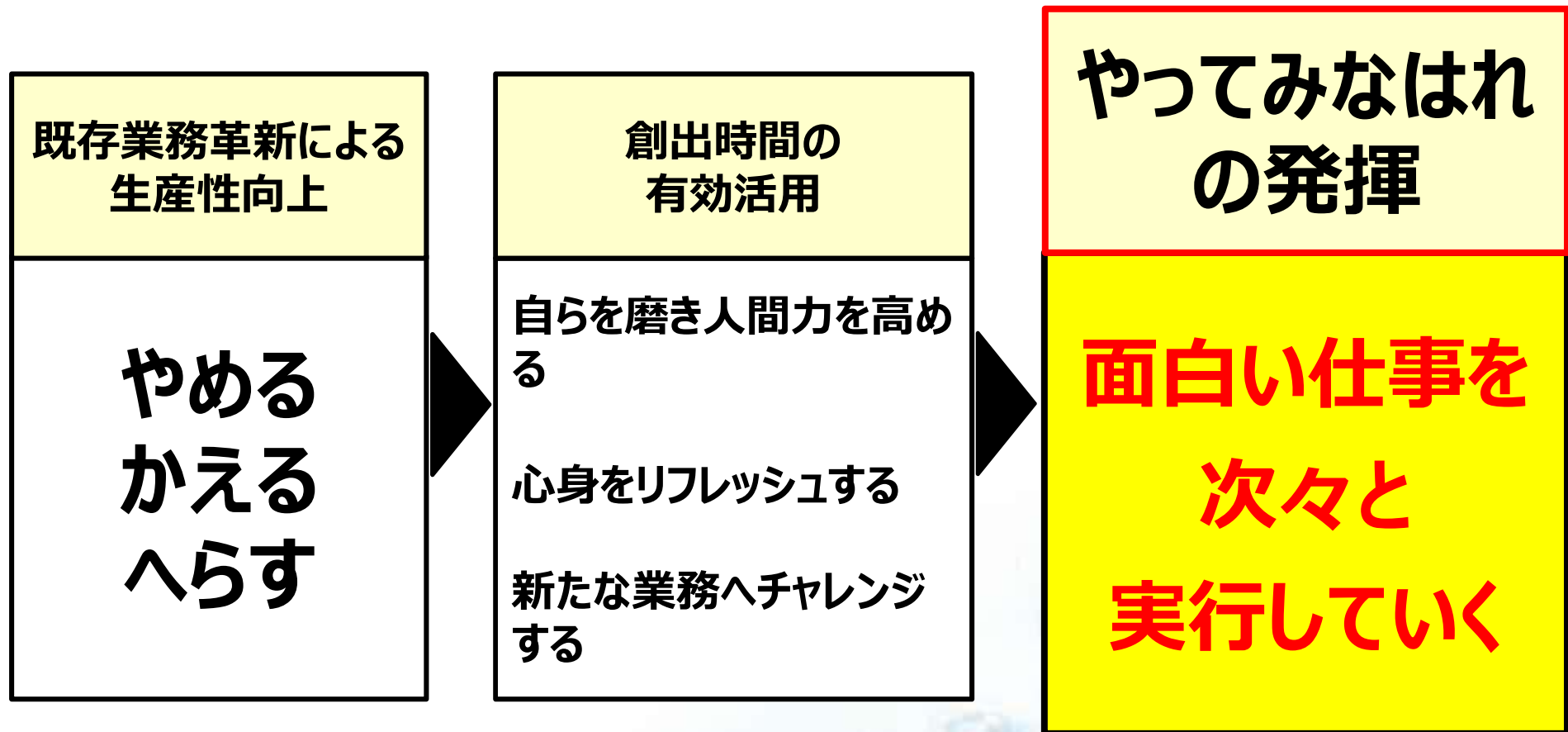


⑤データチェック&  
メール発信



0分





上記フローを、**大胆かつ『やんちゃ』に進め、**  
**仕事をどんどん面白くしていくのが、**  
**サントリーの目指す働き方改革**

**ご清聴有難うございました**