

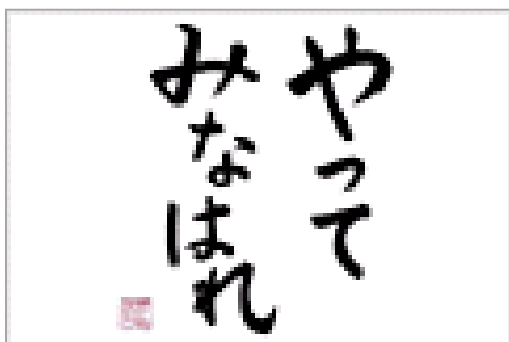
サントリーホールディングス株式会社（製造業）

《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》

◆ダイバーシティ経営の背景

「やってみなはれの社風をベースにした会社大好き人間の集団」。この強みが、大きくグローバルへ舵を切る中では変革を阻むリスクになりかねないという危機感のもと、ダイバーシティ経営への転換を宣言。実現に向けての重点領域として4つの超える「性別」「年齢」「ハンディキャップ」「国境」を設定した。

- ・ 従来から、社員個々人の能力に応じた評価・登用に軸足をおき、性別の違いを意識することなく、意欲のある社員が活躍できる環境を整備してきた。また、創業からの精神である「やってみなはれ」の理念が会社全体に浸透、新しいことに挑戦する組織風土のもと、これまでも性別など属性にかかわらず様々な社員が実績を上げてきた。
- ・ 社員意識調査では「やってみなはれの社風をベースにした会社大好き人間の集団」という特徴がある。これは大切にすべき強みである一方、グローバルへ大きく舵を切った経営の中で、変革を阻むリスクになるのではないかという危機感が経営層に共有された。そして、多様な価値観や発想をより大きな価値創出につなげていくダイバーシティ経営への転換を宣言した。
- ・ 重点領域として「4つの超える」を設定。「性別を超える」では女性、「年齢を超える」ではシニア、「ハンディキャップを超える」では障がい者、「国境を超える」では外国人をポイントに、一人ひとりが活躍できる企業を目指している。
- ・ それらに共通する課題である、働き方革新・マネジメント革新・一人ひとりの考動革新に取り組んでいる。現在の取組については、2015年の実現を当面の目標としている。



【社員に浸透した企業文化】

ダイバーシティ経営の実現

年齢を超える
性別を超える
国境を超える
ハンディキャップを超える

【ダイバーシティ経営の4つの柱】

◆取組内容

ボトムアップで現場の課題解決を図る小集団での活動を実施。現場の声を聞きながら課題を洗い出すとともに、さらにその過程を通じて個々人の意識改革を図っている。

また、これまでの仕事のやり方を大きく見直し、決められた時間で最大の成果を出すことを目指す「S流仕事術の創造」では、時間と場所の制約からの解放に向けた制度の拡充、トライアルによる体感、研修による意識改革などを行い、会社業績の向上と個人生活の充実を目指している。

（小集団の活動からのボトムアップで環境整備）

- ・ ダイバーシティの推進には、経営層からのトップダウンと、それを実行する各社・各部門のボトムアップが必要であり、そのために着手したのが、現場に軸足を置いた参画型活動である。様々な小集団での活動を中心に、現場の声を聞きながら課題を洗い出すこと、さらにはその過程を通じて個々の意識改革を図るのが狙いである。
- ・ 例えば、活動の一つである「子育て環境プロジェクト」からは、復職前後の育児支援施策の充実、「短時間勤務者ユニット」からは多様な働き方への改革、「営業女性ユニット」からは女性の職域拡大と環境整備、「ちちおや会」からは男性の育児参画と風土醸成といった課題が挙げられた。活発な意見交換の中で生まれたこれらの提言をもとに施策を展開し、成果に繋げている。
- ・ その中でも、社内公募で全国から48名（うち男性16名）が手を挙げた「子育て環境プロジェクト」の提言は、子供のいる女性社員、男性も含めた子供のいる社員、全社員の三領域に分けて、子育てについての課題を抽出。産休前ガイダンス実施や既存の出産育児ハンドブックの充実化、メールやイントラネットによる休職中の情報提供、復職時や復職後のベビーシッターサービスなどの様々な取組に繋げている。
- ・ 2012年4月に制度化したベビーシッターサービスは、緊急時・病時（急な残業、子の病気等）にベビーシッターを活用できるもので、状況に応じてタイムリーに子どもを預けられる環境を整備した（60名弱が登録し、数名が日常的に利用している）。他にも、復職時のセーフティネットとして、保育所の空きがなく育休から復帰できない場合に、ベビーシッター代として1か月20万円までの補助を行っている。

2012年の制度取得社員数（単位：人）

育児休職	114
育児短時間・時差	114
テレワーク勤務※	2,234
キッズサポート休暇	314
ホームヘルパー	2
在宅保育サービス	25

（ワークスタイル革新「S流仕事術」）

- ・ 2010年、全社員を対象に「S（サントリー）流仕事術の創造」をスタートさせた。これは、ITのパワーを最大限活用し、これまでの仕事のやり方を大きく見直し、決められた時間で最大の成果を出すことを狙いとしている。
- ・ 時間や場所の制約から解放するために、在宅勤務・フレックス勤務制度の抜本的な改革を実施。フレックスタイムは部署単位から個人単位へ、また、コアタイムを設けず深夜時間以外はいつでも勤務時間にできるようにした。在宅勤務については、一日単位では最大で週2日まで、また、10分単

位での取得も可能とし、自宅以外での勤務も認められている。

- ・ 導入時には、まずマネジャー層約 1,000 名全員に対し、強制的に 1 日在宅勤務の体験をさせるところからスタートした。次に、比較的在宅勤務に取り組みやすい部署 3~4 か所をモデル部署とし、継続的に実証した。これらの実体験によって、徐々に在宅勤務・フレックス勤務を広げていくことに成功した。また、全社員向けの働き方セミナー、マネジャー向けの研修などを通じて、意識改革も進めている。2011 年の震災時も在宅勤務で業務を滞りなく進めることができ、2012 年には全社員の 40%にあたる 2,200 人の社員が在宅勤務を経験するほど普及してきた。
- ・ 在宅勤務を行う際には、上司に事前にその日のタスクを、終了時にはその進捗を報告することとしている。そこでアウトプットを出さねばならないという緊張感を設けることで、利用者からは、業務への真剣度が増す、生産性が上がるなどの声が多く出ている。
- ・ また、2013 年の人事制度改定で、マネジメントの評価項目に“ダイバーシティ”と“革新・創造”を追加し、マネジメントの変革に向けて更に取組を進めている。

（結果としての女性管理職増大）

- ・ 2008 年頃から、マネジャー職（管理職）に占める女性比率が一気に増加した。これは、会社としての施策（ポジティブアクション）というよりは、10 数年かけて築いてきた女性層の厚みによって実現したものと考えられる。均等法以前から積極的に大卒女子を採用してきたことで、この層が様々な経験・キャリアを積み、部下を持って管理する側に成長してきている。
- ・ 女性社員の比率は約 20%であるが、女性管理職は毎年増加を続けてきており、2012 年時点で全管理職の 10%に近づいた。また、パイプラインも確実に拡大し、同年には初の女性役員一人が誕生した。

◆成果

女性が活躍し続けられる環境が整備され、経験を積んだ女性の層が厚みを増したことにより、50 代以上向けの通販スキンケア商品や低アルコール飲料などの開発で女性が活躍。消費者ニーズを汲み取った新規市場開拓、商品開発でも多くの成功事例が生まれている。また、働き方の革新が進む中で、育休復帰後も営業職を続けるなど、職域の拡大も実現している。

（新規市場開拓における女性社員の活躍）

- ・ 女性管理職の厚みが増したことによって、商品開発プロセスなどにも女性が多く関与するようになった。例えば 50 代以上向け通販スキンケア商品、低アルコール飲料の開発では、関連部署のトップが女性、メンバーも過半数が女性であり、何れも顧客ニーズに即応した商品開発を実現、業績拡大に貢献している。
- ・ 50 代以上向け通販スキンケア商品「F.A.G.E（エファージュ）」は、肌の老化にアプローチする商品で収益性が高い商品群である。この商品は、企画から研究開発、マーケティングなど関連するすべての部門の管理職が女性であった。これは、シニア層の女性をターゲットにした商品のために女性社員を登用したのではなく、商品開発の主要ポストで女性が管理職として活躍していたことによるものである。
- ・ 他にも、缶チューハイや缶カクテルなど低アルコール飲料部門では、商品開発に携わる管理職、メンバーの半分以上が女性、特にマーケティング部門では 6 割が女性社員であり、そこで「ほろよい」

や「のんある気分」など多くのヒット商品が生まれている。「女性視点」を敢えて意識することなく、実力ある社員によるチーム編成で、ヒット商品を生み出す土壌が出来上がっている。

- ・ かつて、1980年代には女性社員だけのプロジェクトチームによる商品企画を行ったこともあるが、“消費者視点”のアイディアを出すレベルにとどまった。現在は、ビジネスの経験豊かな女性マネジャー層や商品開発の経験を積んだ女性社員が増加し、直接、事業拡大に貢献している。



白いサワー



【女性管理職の率いるチームで生まれたヒット商品：「ほろよい」「F. A. G. E.】

（働き方革新による女性の職域拡大）

- ・ 社員意識調査では、柔軟な働き方が広がることが、会社にとっても個人にとってもプラスになっているという結果が出ている。これはS流仕事術が現場に浸透してきた成果と考えている。働くうえで、時間と場所のフレキシビリティを最大化することが、両立支援と真の意味での女性活躍につながり、着実に育休復職後の女性の職域も拡大に結びついている。最近では、従来女性には不向きとされた最前線の営業現場で活躍するワーキングマザーも現れている。
- ・ 働き方改革が働くことに制約のある社員を支える基盤となり、社員一人ひとりが活躍できる場が拡大してきている。

<企業概要>

創業	1899 年	資本金	70,000 百万円
本社所在地	大阪府大阪市北区堂島浜 2-1-40		
事業概要	食品関連事業、酒類関連事業、外食・スポーツ・花・サービス関連事業		
売上高(※)	1,851,567 百万円 (※)直近決算期(2012 年 12 月) (連結決算)		

<従業員の状況（単体）>

総従業員数	6,109 人(うち非正規 1,133 人) ※2012 年末現在
属性ごとの人数等	【女性】1,040 人(正社員数)、女性管理職比率 8.6% 【外国人】非公表 【障がい者】82 人 【65 歳以上】31 人
正規従業員の平均勤続年数	15.5 年(男性 15.8 年 女性 14.3 年)