

## サントリーホールディングス株式会社

### (ア) はじめに

サントリーグループは、「人と自然と響きあう」という企業理念の下、最高の品質を目指した商品やサービスを提供し、世界の生活文化の発展の貢献することを目的に、食品事業、スピリッツ事業、ビール事業、ワイン事業、健康食品事業、外食・加食・花・サービス関連事業等をグローバル規模で展開する企業グループである。サントリーホールディングス株式会社（以下、「サントリーHD」という。）は、グループ会社を統括する持ち株会社である。グループ企業数は321社、グループ全体の従業員数は38,013人（ともに2016年12月31日時点）である。

サントリーグループには、創業者である鳥井信治郎の「やってみなはれ」という精神のもと、自由闊達で挑戦意欲にあふれる企業文化が醸成されている。近年、グローバル化への対応もさることながら、国内における既存市場の縮小からも、これまで以上にキャリアオーナーシップを持った、持続的に成長を続ける社員を育成することに注力している。

サントリーHDでは、「世界でもっとも人材が育つ会社」を目指し、キャリア開発部では、社員全員が自発的に成長し学び続ける「個の能力確立とキャリア自律」を基盤人材のミッションに掲げている。キャリア自律の精神は、2007年にキャリアサポート室立ち上げに遡り、全従業員を対象としたキャリアワークショップおよびキャリアコンサルティング面談を実施している。

2017年、多様な社員一人ひとりが育つしくみを、組織全体として現場のマネジメントレベルの意識をさらに高め、加速していく方針を掲げ、サントリーHDは、今までキャリアワークショップの対象になっていない組織の中核であるマネージャー層自身のキャリア自律と、自部署のメンバーに対して、仕事を通じたキャリア形成やキャリア開発を支援する力をねらいとして、セルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

サントリーHDの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

人と自然と響きあう。

#### (ii) あるべき人材像

創業者・鳥井信治郎の「やってみなはれ」という創業の志を胸に、社員一人ひとりが個性溢れる輝きを放ち自らの意思を込め、わくわくするような旗を掲げる。決してあきらめることなく、積極果敢に挑戦し続ける。

#### (iii) 人材育成方針

「世界で最も人材が育つ会社」を目指し、学びと能力開発を通じて、全サントリアンが創業精神を胸に、キャリア自律の下、強いリーダーシップを持ってグループの継続的成長に貢献する。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

サントリーHDでは、キャリアワークショップに非接触のミドルマネージャー（45歳～50

歳課長層)を対象に、キャリアワークショップを開催。対象者自ら、自身のキャリアビジョンを描くステップを理解するのみならず、自部署メンバーがキャリアビジョンを設定する際のアドバイスや、今後のキャリア開発支援力を学ぶことで、マネージャーとしての役割理解をさらに深めることを目的としている。キャリアワークショップの後は、キャリアサポート室の5名の国家資格保有のキャリアコンサルタントがキャリアコンサルティング面談にあたった。

#### (i) キャリア研修

キャリアワークショップは社外講師が担当し、1日の研修を実施した。ミドルマネージャー自身が、キャリアビジョンを描くステップを理解するだけでなく、自部署のメンバー達自らが、多様なキャリアビジョンを描くことを支援できるよう、メンバーキャリア開発やメンバーキャリアビジョン支援力を学ぶことを目的とした。自己理解と環境変理解を通して、アクションプランを作成できるよう自身のキャリア自律とメンバーのキャリア支援を体得し、参加者は、大切にしたい価値やライフキャリアチャートを使って、培ってきた力、仕事を進める力、自身のキャリア自律とメンバーへのキャリア開発支援等について学んだ。

#### (ii) キャリアコンサルティング面談

キャリアコンサルティング面談は、対象者が所属している各事業所で、一人あたり50分の面談を実施した。キャリアコンサルタントは、キャリアワークショップ時作成のワークシート、ワークショップ終了後のアンケート、ワークショップで未消化だった点やメンバーキャリア開発支援やメンバー育成に関する相談に対しアドバイスを実施。ワークショップ後、現場に戻っての意識変容や行動変容のヒアリングをしながら、キャリアコンサルティング面談に臨んだ。

#### (iii) アンケート

アンケートは、キャリアワークショップの直後に実施した。受講前の期待度は3.7であったが、受講後の満足度は4.3であった。参加者からの自由コメントとして自らのキャリアの考え方やメンバーのキャリア開発や育成指導に対しての整理ができた、他部門のマネージャーのメンバー面談の事例共有も参考になった等の声が寄せられた。

### (エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も合わせて記載する。

#### (i) 率いるメンバーのキャリア開発支援が難しい

##### ○ 原因分析

自身で経験のない分野への異動希望の面談に応ずるのが難しい。

##### ○ 解決策の提案

表層的な業務分野にフォーカスせず、メンバーの価値観や強み、その分野でどんな貢

献ができるか、したいか、今の仕事での積み上げから、足りないものをより付加したり、可能性を広げていく成長のプロセス視点を持つ。社内イントラの部署紹介、多様な社員のキャリアシート、随時キャリア相談など社内リソースも有効活用する。

(ii) 自身の中長期的なビジョンを描くのが難しい

○ 原因分析

仕事や周囲のことへの対応に忙しく、自身のこれから中長期に渡ってやりたいことが不明確である。

○ 解決策の提案

これまでの棚卸し、資源と資産、価値観、今後、引き起こしたい変化等を足がかりとして、環境変化も踏まえより具体的に未来を考える。中長期的に今後ありたい姿、なっていたい状態や、そのために、自らどんな変化、成長、貢献をしたいか、可能か、自分の資産資源の発揮や貢献領域での学びなど、具体的アクションにつなげる。

(iii) 多様な率いるメンバーの支援が難しい

○ 原因分析

シニア、育児時短等、経験入社など、率いるメンバーの世代や働き方や環境が多様である。

○ 解決策の提案

それぞれの世代特性や価値観に基づき、メンバー視点に立って対応できるよう、実践的な面談方法や世代別キャリアテーマや価値観ワークなどを実施。部署全体のチーム力をあげるチームビルディング手法の習得など、ニーズに応じてチーム開発も支援。

(オ) セルフ・キャリアドック実施以前の状況

サントリーHDにおいては、2006年より、グループ企業の従業員を対象にキャリアワークショップを試験的に開始し、2007年に設立されたキャリアサポート室が支援を推進する体制をとっている。キャリアサポート室は主に、①サントリーキャリアワークショップ、②キャリア面談、③社員意識の組織フィードバック、④マネージャー相談支援、⑤現場支援の5つの活動を行っており、①のキャリアワークショップでは、4年次、10年次、38歳-49歳、ミドルマネージャー、53歳、58歳の6つのプログラムを、社員全員を対象に実施し、キャリア開発部における階層別研修と併走する形で展開している。2015年度は1年間でキャリアワークショップに600名が参加し、880名とのキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリア自律プログラムとして、共通のコンセプト「キャリアのオーナーは自分自身＝キャリア自律を目指す」を掲げている。

(カ) 評価等

サントリーHDは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題及び取り組みを次のように捉えている。

(i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

自身のキャリア自律意識醸成とともに、メンバーの中長期キャリア形成を支援する力を体得した。

(ii) 今後に残された人材育成上の課題

40代後半ミドル層への当該セルフ・キャリアドックを継続実施し、ミドルの上司層への働きかけも強化していきたい。

(iii) 今後の取り組み

a. 人材育成ビジョン

**YATTE MINAHARE!**

創業の志を胸に、自らの意思を込め、わくわくするような旗を掲げる。決してあきらめることなく、積極果敢に、挑戦し続ける。

b. 人材育成方針

社員一人ひとりがかげがえのない存在であり、グループが成長していくための原動力である。長期的な視点に立ち、大きく任せ、成長機会を提供する。

仕事を通じて、全員が学び成長し続け、個性溢れる様々な輝きを放てるよう、人事ローテーションを実施。キャリア開発では、「個の能力確立とキャリア自律」を掲げ、全社員が学籍を有する「サントリー大学」で、多様な能力開発や研修、ワークショップのプログラムを実施している。本年は、ミドル層向けキャリアワークショップを強化することで、本人のキャリア自律に加え、率いるメンバー層の中長期キャリア開発の支援を行うが、今後については、若手のキャリアワークショップのフォロー面談も、現場でミドル層が対応できるように、仕事を通じて、育成力やキャリア形成を支援する力を強化していく。