

# サントリーにおける働き方改革

サントリーホールディングス株式会社 人事部 課長 竹舛 啓介 氏

平成30年3月13日(火) 第4回人口減少対策専門部会の講演要旨

## ■119年間の歩み

1899年鳥井商店として開業。始めはワイン、そこからウイスキー、ビール、清涼飲料と事業を拡げていった。サントリー商品を通じ生活の中で皆さんにどんな夢を持っていただくかということを提案しながら、一步一步挑戦を続けてきた。2014年に米国ビーム社を1兆6,500億円で購入し、グローバルにビジネスを展開できるポートフォリオ、インフラを手に入れた。そこに価値を見出しどう行動するかが今の我々の最終のステージである。



## ■やってみなはれ

サントリーの個性は創業者の鳥井信治郎の人柄そのものであり、そこには、大きく2つの個性が表れている。

1つ目「やってみなはれ」はサントリアン(サントリーグループ社員)のDNAとして、一番大事にしている精神。何でもやってみようというような軽い意味ではなく、とことん考える、一步踏み出しやってみる、やりっぱなしにしないということ。やると決めたらやり切ってお客さんに価値を届け、挑戦を成功させることである。

2つ目の個性は「一人だけの喜びは、それがいかに大きくとも、実は小さい喜びにすぎない。」「利益三分主義」と言った言葉に表れており、コーポレートメッセージである「水と生きる」にこめられている。

## ■「水と生きる」にこめられた3つの意味

1. 水とともに生きる～自然との共生～
2. 社会にとっての水となる～社会との共生
3. 水のように自在に力強く～社員とともに

1つ目は自然との共生を、森林を守る活動を通じ、責任持って果たしていくということ。

2つ目、サントリー美術館、老人ホーム等の経営を通じて皆さんに生きがいを感じていただき世の中を潤すことである。

3つ目、社員が流れる水のような存在になるということ。環境に合わせて形を変え、前に進み、進んだ先で新しい命、潤い、元気を生み出す存在になることを誓っている。これが「水と生きる」にこめられた信治郎の思いであり、サントリーの

働き方改革につながっていく。

## ■ワークスタイル革新～S流仕事術～

S流仕事術とはSuntory流のムダのないSlimな仕事、Speedyな仕事、時代に先駆けたSmartな仕事を指す。

新たな制度構築、IT活用、風土醸成の3本柱を通じて時間・場所の壁を越えた働き方の実現を進めている。会社を強くするために働き方を変える必要がある。そのためには、社員の生活が整い、充実しなければならない。

新たな制度構築においては、コアタイムを撤廃しフレキシブルタイムを拡大した。深夜時間帯以外はいつでも、どこでも働けるようにし、メリハリをつけたのが最大のポイント。

IT活用では、Blue Jeans (ビデオ会議ソリューション) 等の機動的に働けるコミュニケーションツールの整備により、円滑な業務遂行を実現した。パソコンへのアクセス時間を見える化し、客観データに基づく労働時間の把握によるマネジメントを行っている。

風土醸成においては、管理職自らがテレワークを積極的に利用し、制度への理解を深めたことで職場全体に利用しやすい風土が醸成された。

## ■働き方ナカミ改革

2017年を働き方ナカミ改革元年とし、意識改革だけでは達成できない生産性向上に3つの重点活動を掲げ取り組んでいる。1つ目は、IT活用を軸としたBPR (Business Process Re-engineeringの略であり、既存の業務内容や業務フローを見直し、生産性を向上させること) の更なる推進。2つ目、働き方改革推進リーダー制度。各部署からリーダーを選出し主体となって働き方改革を推進。3つ目はナレッジ創出・展開の強化。既存のインフラを統合し、好事例を素早く水平展開した。

今年度は、働き方ナカミ改革による生産性向上と創出時間の有効活用が一人ひとりに根付き、全ての部署で当たり前のものとなった。好事例ナレッジのパッケージ化により、実際に使用してみようというステージまで来ており、サントリーの働き方改革は形を変え前に進み続けている。

(担当：中祖)