

目次

- I 研究目的・背景
- II 先行研究
 - 1 エmployer・ブランドとは
 - 2 エmployer・ブランドの構築プロセス
- III 研究方法
- IV サントリーグループの事例
 - 1 企業概要
 - 2 2010年～2015年
 - 3 2016年～2018年
 - 4 2019年～
- V 分析結果
- VI 考察
- VII 研究意義・課題
- VIII 参考文献

I 研究目的・背景

本研究の目的は、2013年にRandstad社が主催する「Employerブランド・リサーチ」において1位を獲得してから、7年間に渡り上位3位以内を獲得し続けた¹サントリーホールディングス株式会社(以下グループを総括し「サントリーグループ」と称する)のEmployer Brand (以下EBと略す、定義後述)の構築過程を、過程追跡法(詳細III章参照)を用いて明らかにすることである。以上を踏まえ、本研究を行うに至った背景について説明する。

まず本研究は、日本企業の課題に対するEBの有効性に着目した。なぜならEBの構築は、人口減少及び少子高齢化による労働人口減少が深刻化し、量・質ともに人材の獲得競争が激化している日本の雇用市場において、企業の競争力を維持していくために有効的であるからだ。藤村(2010)によると「労働人口減少の局面で日本企業が競争力を維持していくための課題」は3つあり、1つ目は「優秀な人材の採用」、2つ目は「採用した人材の育成」、3つ目は「優秀な人材の定着」とされている。うち、「優秀な人材の採用」に関しては、Lievens & Slaughter(2016)、Backhaus & Tikoo(2004)より効果が確認され、「優秀な人材の定着」に関しては池田(2021)、Backhaus & Tikoo(2004)、Upadhyaya & Ayari(2019)、Figurska & Matuska(2013)より効果が確認されている。

また、EBの構築要素に関する先行研究は数多くあったが、EBの構築過程を実態にもとづ

¹ ランキングの詳細 2012: ランク外 2013: 1位 2014: 2位 2015: 3位 2016: 1位 2017: 3位 2018: 3位 2019: 1位 2020年以降新型コロナウイルス感染拡大情勢により例年通りの調査が行えず、ランキングとしての結果提示なし

いて明らかにした先行研究が数少ないという、学術上におけるリサーチギャップを発見した（詳細Ⅱ章参照）。したがって、EB の構築過程を経時的に追跡し、明らかにすることで、学術上におけるリサーチギャップ解消への貢献ができると考える。

最後に、サントリーグループを研究対象とした理由について説明する。2022 年現在、海外企業においては EB 構築を、優秀な人材の確保・定着に有効的な手段として用いる企業が多く存在する中、日本企業においては依然として浸透していない²。したがって、EB 構築の日本企業における最も代表的な成功事例であるといえる³サントリーグループの EB 構築の歴史的過程を明らかにすることで、リサーチギャップ解消への貢献に加え、日本企業の競争力維持につながる実践的な示唆を与えることができると考えた。貢献内容としては、今後 EB 構築戦略を導入する企業に対しては、導入の際の時間短縮及び戦略の全体図を把握できるという点で、既に EB の構築を行っている企業に対しては、より効果的な構築プロセスを参考に計画の是正が可能となる点で貢献できると考える。

Ⅱ 先行研究

1 エンプロイヤー・ブランドとは

1990 年頃から研究が始まった EB は、当初は主に海外において研究が進められた。一方、日本においては、2018 年から注目され始めている（池田，2018）。

Ambler & Barrow (1996) は EB を次のように説明している。EB は、雇用によって提供される機能的利益・経済的利益・心理的利益であって、雇用会社と同一視されると定義できる。また、オランダの Randstad 社は HP 上に「この企業で働きたいと思われる、勤務先としての企業の魅力」と記している。本稿では Ambler & Barrow (1996) の定義を援用する。

EB の定義に加えて、EB の重要な構成要素である Employee Value Proposition（以下、EVP）について定義を確認する。

EVP とは従業員が組織の一員であることによって得る、あるいは経験する価値や利益のことである（Herger, 2007）。Eisenberg et al. (2001) は、EB はブランドが伝える中心的なメッセージとなる、としている。このことから EVP は EB の中心的な構成概念であり、EB によって雇用主である企業から従業員に提供される価値だと定義することができる。

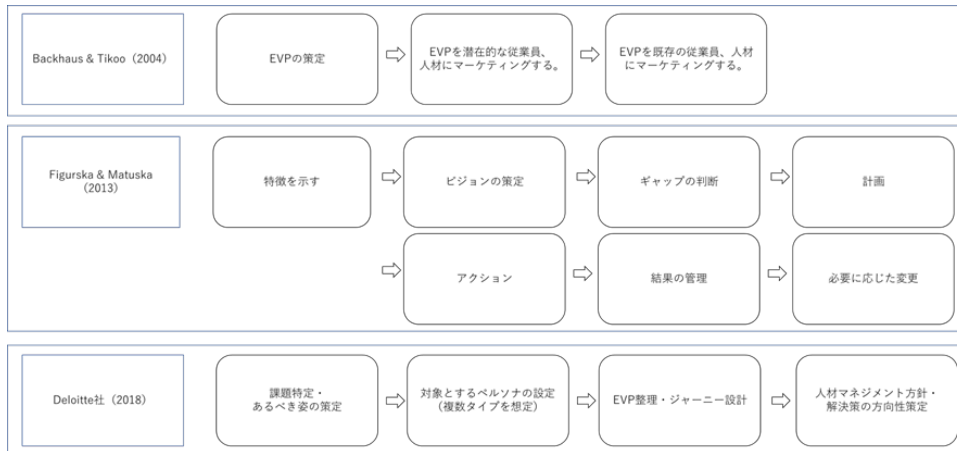
本稿で取り上げるサントリーグループは 2021 年に EVP を明文化している。事例研究では EVP を取り上げ、サントリーが EVP を明文化した背景と目的について記述する。

2 エンプロイヤー・ブランドの構築プロセス

² Randstad 社、「働きたい会社として選ばれるために。企業の魅力を高めるエンプロイヤー・ブランドとは」より

³ 前述の「エンプロイヤー・ブランド・リサーチ」における成果をもって判断した

図表 1 EB の構築プロセス



出典：Backhaus & Tikoo (2004), Figurska & Matuska (2013), Deloitte 社 (2018) をもとに筆者作成。

図表 1 は EB の構築プロセスをまとめたものである。

Backhaus & Tikoo (2004) は EB の構築プロセスを 3 段階で説明した。まず企業はブランドを具現化するべき EVP を策定する。その後、策定した EVP をターゲットする潜在的な従業員、人材にマーケティングを行う。EB の対外マーケティングは主にターゲットなる人材に対して行われるが、このとき、製品ブランドや企業ブランドも同時にマーケティングする場合がある。そのため、EB は製品ブランドや企業のコーポレートブランドと一貫性を持たせて開発されることが重要だと述べている。最後のプロセスでは、採用者に対して行ったブランドの「約束」を企業内に持ち込み、組織文化の一部として取り込むインターナルマーケティングを行う。この目的は、企業が設定した一連の価値観と組織の目標にコミットする人材を育成することである。

これら 3 段階のプロセスを踏まえ、Figurska & Matuska (2013) は、EB の構築プロセスを 7 段階で説明した。最初のプロセスは従業員、求職者、その他のステークホルダーから、会社がどのように認識され、経験されているか、現在の雇用者ブランドの特徴を説明する。その後、従業員や求職者、その他のステークホルダーからどのように認識され、体験されたか、という雇用者ブランドのビジョンを記述する。第 3 段階では実際の雇用主と望ましい雇用者のブランドとのギャップを判断する。次に、現在のブランドの現実とブランド・ビジョンとのギャップを解消する計画を立てる。そして、雇用主ブランドの実態と望ましい姿のギャップを解消するためのアクションを起こす。第 6 段階では、実施した活動の結果を管理する。最後に、必要に応じてギャップを解消する計画を変更する。

Deloitte 社は 4 段階プロセスを想定している。まず、検討段階では、課題の特定とあるべき姿の策定を行う。仮説立案に向けた基本情報インプットやエンプロイヤー・ブランディングで得たい成果の定義、現状分析及び課題仮説設定、外部情報のリサーチなどである。次

に対象となるペルソナを複数、設定する。既存の従業員と応募者のペルソナを設定する段階である。次に EVP を整理し、ジャーニーを設計する。ペルソナに対して提供すべき EVP を整理し、従業員・応募者におけるジャーニーを設計する段階である。最後に人材マネジメント方針と解決策の方向性を策定する。新しい人材マネジメントを検討し解決策の方向性策定及び施策案の洗い出しを行う。このようなプロセスを Deloitte 社は想定している。

いずれの EB 構築プロセスも実態にもとづく研究が行われているが、具体的な企業を取り上げて経時的にその企業の EB 構築プロセスを分析する定性研究はほとんどない。

そこで本稿では、先行研究であげられているプロセスの中でも特に Figurska & Matuska (2013) の 7 段階プロセスに着目する。この 7 段階プロセスに着目した理由としては、2 点ある。1 つ目は、EB の構築プロセスが詳細に記述されている点である。Figurska & Matuska (2013) の 7 段階プロセスはより実務家目線のプロセスである。概念的なプロセスではなく EB を実行する際の具体的かつ詳細なプロセスが記されている。そのため具体的な企業を取り上げた際に、実務に則して分析ができると考えた。2 つ目は、二次資料で得られるデータを活用し経時的に観察する際に、より細かい検証が可能である点である。本研究では二次資料のみ用いている。したがって、一次資料よりは情報の量・質が担保できない。そのため、あらかじめ細かいフレームワークを用いて分析することで少ない情報量でも分析、観察することができると思ったためである。

この 7 段階プロセスをもとに、サントリーグループが、ベストエンployヤーブランドに選出されるまでの因果関係メカニズムを分析する。

III 研究方法

本研究では、Beach & Pedersen (2012) によって提唱された、過程追跡法 (Process Tracing: 以下 PT 法と略す) を用いる。PT 法とは、現実世界に生起する出来事において、その原因と結果を結ぶメカニズム—因果メカニズム (causal mechanism)⁴—がどのように作用しているかについて、詳細な事例内分析を通じて追跡することを特徴とする単独事例分析の方法論である (Beach & Pedersen, 2019)。また、PT 法のプロセスは、因果メカニズムの全体像を把握するために不可欠な証拠を発見し、評価・解釈する過程である (George & Bennett, 2005)。したがって、本研究においては、EB 構築の日本企業における最も代表的な事例 (= 単独事例) の EB 構築過程を明らかにするという点及び詳細な事例内分析を行う必要があるという点において、PT 法の採択が妥当だと考えた。

また、その中でも説明-結果 PT 法を採択する。今回採択する説明-結果 PT 法は、「なぜそのような結果が生じたのかについて、最小限の納得のいく説明をしようとする」アプロー

⁴ ここでいう「因果メカニズム」とは、多数の構成要素間の相互作用によってある結果をもたらす複雑なシステムとしてとらえられる (Glennan, 1996)

手法である(Beach & Pedersen, 2012)。本研究の目的は、特定の結果について、なぜそのような結果が生じたのかを確からしい因果メカニズムを用いて説明することである。したがって、サントリーグループは、なにを、なぜ、どのように行われたのかを究明する本研究において、説明-結果PT法は妥当であるといえる。また本研究においては、Figurska & Matuska (2013) の7段階プロセスを、結果-説明PT法内における、結果を説明するのに十分な最小限の因果メカニズムとして用いる。したがって、本研究においては、7段階プロセスをもとにサントリーグループの結果に対する過程を追跡する。

IV サントリーグループの事例

本章では、サントリーグループが行っているEBの施策を、年代別に7段階プロセスに沿って紹介する。サントリーグループは2010年より独自の施策を行い、ワークライフ革新に取り組んでいる。加えて、2010年から2011年の間に日経産業新聞の「働きやすい会社ランキング」において順位が急上昇⁵している。これらのことから、サントリーグループにおけるEBへの取り組みの始まりを2010年とした。さらに、2016年、2019年のそれぞれで革新的なEBの施策を新たに開始しているために、年代を2010年から2015年、2016年から2018年、2019年から現在の3つに分類して調査を進めていく。この際、先行研究、サントリーグループ公式HP、CSRレポート、講演会資料やインタビュー記事といった二次資料を参考にした(図表2)。図表2の参考資料番号は図表3の分析結果内の資料番号に相応する。

⁵ ランキング詳細 2010年：134位、2011年：26位（日本産業新聞「働きやすい企業ランキング」）

図表 2 参考資料

年代	参考資料
2010-2015	①厚生労働省,「テレワーク・セミナーin 大阪」サントリーホールディングス株式会社講演資料 ②サントリーホールディングス株式会社,「2009 年 Corporate Social Responsibility レポート(以下 CSR レポート)」 ③島根県,「しまね女性活躍応援セミナー」講演資料 ④中国経済連合会,「第 4 回人口減少対策専門部会」講演要旨
2016-2018	⑤サントリーホールディングス株式会社公式 HP,「サントリーグループのサステナビリティ」 ⑥サントリーホールディングス株式会社,「2016 年-2018 年 CSR レポート」 ⑦中国経済連合会「第 4 回人口減少対策専門部会の講演要旨」講演要旨
2019-	⑧サントリーホールディングス株式会社,「女性活躍推進に関する情報公開」 ⑨サントリーホールディングス株式会社,「女性活躍推進に関する行動計画」 ⑩サントリーホールディングス株式会社,「グループ・グローバルでのピープル&カルチャーの活動」, ⑪サントリーホールディングス株式会社,「サントリーの人本主義」, ⑫サントリーホールディングス株式会社,「『DEI Vision Statement』『戦略の柱を制定』」 ⑬サントリーホールディングス株式会社,「2022 年 CSR レポート」

出典：筆者作成

1 企業概要

サントリーグループは、1899 年創業、従業員数 4 万 275 名、グループ会社数 285 社を保有するグループ会社だ。事業内容は、飲料・食品関連事業、酒類関連事業、健康食品・外食・花・サービス他関連事業である。なお、事例として示すのは、サントリーホールディングス株式会社だ。サントリーホールディングス株式会社は 2009 年に純粋持株会社制へ移行した際に設立され、以後サントリーグループの経営戦略の指揮を執る持株会社である。

2 2010 年～2015 年

サントリーグループはワークスタイル革新の取り組みとして、2010 年に、「S 流 (Suntory 流 : Slim, Speedy, Smart) 仕事術の創造」を開始した。この取り組みを始めた背景として、2009 年 4 月に純粋持株株式会社制に移行し、新たなグループ経営体制となったこ

とがある。新体制の下で、「人と自然と響き合う」という企業理念にかなった企業を目指すと同時に、「Growing for Good(良い会社であるために成長しよう)」という社内スローガンを掲げた。「従業員一人ひとりがいきいきと、やりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮する事」を目指した。この「Growing for Good」は、7段階プロセスの第2段階(ビジョンの策定)にあたる。

S流仕事術では、業績向上と個人の充実を目指し、フレックスタイム制・テレワーク勤務制度について、規定を大幅に緩和した。フレックスタイム制においては、適用単位を個人に変更し、コアタイムを撤廃することで完全フレックスタイム制へと変更した。テレワーク勤務についても、10分単位で取得可能とし、勤務場所も自宅に限定することを廃止した。完全フレックスタイム制とテレワーク勤務を組み合わせることにより、各個人の状況に合わせて柔軟な勤務が可能となった。この施策の計画段階が、7段階プロセスの第4段階(計画)にあたり、実施が第5段階(アクション)に当たる。

また、ITを活用した客観的データにもとづく労働時間の把握によるマネジメントの実施を行うことによって、施策の結果の管理を行っており、これは7段階プロセスの第6段階(結果の管理)にあたる。

この施策の実施は、多様な人材が活躍できる環境整備への関与、自律的に働き方を決める風土醸成の進展に貢献した。しかし、長時間労働の是正に繋がらない、試作内容が社員に浸透しないという問題点があった。この問題点は、第7段階(必要に応じた変更)の「ギャップ」の部分にあたる。

結果として、この時代においては、7段階プロセスの第2段階、第4～7段階が確認できた。

3 2016年～2018年

2016年、日本政府では、働き方改革実現会議が発足した。総理が議長となり、関係閣僚や業界のトップ、有識者などを構成員とした、多様な働き方を可能とするための議論が開始されたのである。これにより、日本では、働き方改革の実行に向けた動きが本格化した。サントリーグループは、前節に表記したように、2010年より、ワークスタイル革新に取り組んでいた。しかし、その際、フレックスタイム制と在宅勤務制度を拡充したものの、渡部(2019)にあるように、労働時間にはほぼ変化がなかった。

そこで、サントリーグループは、この課題を解決するために、「働き方改革」の目指す姿と活動の柱を示した。2016年～2018年も同様、「Growing for Good」という社内スローガンを掲げている。これは、7段階プロセスの第2段階(ビジョンの策定)にあたる。

このビジョンをもとにしたサントリーグループの「働き方改革」が目指す姿とは、全社員が公私ともに充実し、健康で生き生きと働ける会社、一人ひとりが生産性を向上し、競争力のある会社を目指すというものである。そして、活動の柱は、「メリハリ」「濃く働

く」「ワークライフ・バランス」の実現だ。その目標に向けて行われた行動として、トップの推進・現場の取り組み・PDCAの徹底・サービス残業の撲滅の4つが挙げられる。この「働き方改革」が目指す姿に向けての活動計画は、7段階プロセスの第4段階(計画)にあたる。

そして、2017年、意識改革だけでは達成できない更なる生産性向上を目標に「働き方ナカミ改革」を行った。働き方ナカミ改革は、総労働時間といった目標数値の達成だけではなく、働き方の「ナカミ」まで踏み込んだ点が大きな特徴である。主に、「IT活用を軸としたBPRの更なる推進」、「働き方改革推進リーダー制度」、「ナレッジ創出・展開の強化」の3つを重点活動とした。働き方の革新と一人ひとりが能力を発揮できる職場づくりを目指し、「働き方ナカミ改革」を実行した。この「働き方ナカミ改革」の施策実行は、7段階プロセスの第5段階(アクション)にあたる。

改革実行の結果、2018年には、「『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」と、サントリーホールディングス株式会社の人事部課長である竹舛氏は述べる。また、年休取得日数約1日増の達成にも繋がった。これは、結果の確認ができたことから、7段階プロセスの第6段階(結果の管理)にあたる。

長時間労働を改善した後、労働時間以外の目標も立てることで、サントリーグループは、よりよい職場づくりを志す。それは、全社員に対して、「働き方改革Next Stage」の目指す姿として発信されている。ここでいう目指す姿とは、「一人ひとりが周囲と響きあい、メリハリをもって濃く働き、創出した時間で『自らを磨き人間力を高める』『心身をリフレッシュする』『新たな業務へチャレンジする』ことで、健康で生き活きと働ける、競争力のある会社を実現する」というものだ。そして、その実現に向けて、「『自らを磨き人間力を高められているか』『心身をリフレッシュできているか』『新たな業務にチャレンジできているか』の3点について、アンケートを通じて確認する予定」である。これは、新たな目標の策定及び、それに伴う計画をしていることから、7段階プロセスの第7段階(必要に応じた変更)にあたる。

結果として、この時代においては、7段階プロセスの第2段階、第4～7段階が確認できた。

4 2019年～

サントリーグループはこれまでと同様に、2009年に掲げられた「Growing for Good」を社内スローガンとしている。サントリーグループの公式HPには「サントリーグループは、『Growing for Good』の実現に向けて、従業員一人ひとりがいきいきと、やりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮している状態を目指し、従業員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。」と記述している。以上のように2009

年以降、「ダイバーシティ経営」の様々な施策を行っている。

2021年は、「ダイバーシティ経営」について3つの施策を行っており、女性活躍の領域として女性の活躍を推進、グローバルの領域としてEVPの策定、ダイバーシティ経営の指針として「DEI Vision Statement」と「戦略の柱」の制定に取り組んでいる。これらは「Growing for Good」のもとにある「ダイバーシティ経営」の施策であるため、3つの施策全てに「Growing for Good」というもととなるビジョンが対応する。これは、7段階プロセスの第2段階(ビジョンの策定)にあたる。

「ダイバーシティ経営」の施策の1つ目として、女性の活躍を推進する施策について示していく。「ダイバーシティ経営」の女性の登用・活躍推進の領域で、サントリーグループHPでは「性別に関わらず一人ひとりがいきいきと活躍する組織を目指し、活動を進めています。」と記述している。これは、前述した「Growing for Good」と共に7段階プロセスの第2段階(ビジョンの策定)にあたる。

次いで、このビジョンをもとにサントリーグループは「2030年までに女性管理職比率30%」という数値目標を掲げた。これが7段階プロセスの第4段階(計画)にあたる。

この、数値目標を実現するため、期間を2021年1月1日～2030年12月31日と定め、女性の活躍を推進する施策を行っている。主にはパイプライン形成、風土醸成・意識改革、環境整備の3つの取り組みである。これらの取り組み実施は、7段階プロセスの第5段階(アクション)にあたる。

その後の段階である第6段階(結果の管理)、第7段階(必要に応じた変更)に関しては、この取り組みが進行形であるため、現時点で二次資料から読みとることはできない。

施策1つ目は、結果として、7段階プロセスの第2段階、第4段階、第5段階が確認できた。

「ダイバーシティ経営」の施策の2つ目として、グループ・グローバルでのピープル&カルチャーの活動で、EVPを策定した。サントリーグループでは事業の加速度的なグローバル展開に伴って、「Growing for Good」をもとに事業の成長と従業員の成長を目的として様々な取り組みを行っている。それに伴って、「グローバル企業としての存在感を高めていきます」とサントリーグループ公式HPにて明言している。これは、グローバル化に向けたビジョンであるため、「Growing for Good」と共に7段階プロセスの第2段階(ビジョンの策定)にあたる。

このビジョンを達成するため、EVPの策定の考案に至った。これは、7段階プロセスの第4段階(計画)にあたる。

サントリーグループのEVPは、「Unleash Your Spirit」のスローガンのもと2021年に策定された。「Unleash Your Spirit」は、構成する3つの柱から成り立っており、3つの柱は「We are Suntory」、「Make the change you want to see」、「Crafting our future together」である。これらの策定・発信は、7段階プロセスの第5段階(アクション)にあたる。

この施策も女性の働き方推進の取り組みと同様 2021 年に始まった最新のものであり、7 段階プロセスの第 6 段階(結果の管理)、第 7 段階(必要に応じた変更)は進行中であるため現時点で見られない。

施策の 2 つ目の結果として、7 段階プロセスの第 2 段階、第 4 段階、第 5 段階が確認できた。

「ダイバーシティ経営」の施策の 3 つ目として、「DEI Vision Statement」と「戦略の柱 (Strategic Pillars)」の制定が挙げられる。この施策は、ダイバーシティ経営の軸となる考えであるため、同様の意味を持つ「Growing for Good」がビジョンであり、7 段階プロセスの第 2 段階(ビジョンの策定)にあたる。

公式 HP に、「サントリーグループは、誰もがサントリー社員としての自覚と誇りを持ち、自らの心を解き放ち自分らしくいきいきと働ける職場、仲間の個性や多様性を強みとして活かす組織の実現に、11 月 1 日(月)に『DEI Vision Statement』『戦略の柱』を制定しました。」と記述している。これは、7 段階プロセスの第 4 段階(計画)にあたる。

先述の EVP と同様に、これらの制定と公式 HP などによる発信は、7 段階プロセスの第 5 段階(アクション)にあたる。

また、この 2 点においても第 6 段階(結果の管理)、第 7 段階(必要に応じた変更)は進行中であり、当てはめることのできる事象は見られなかった。

3 つ目の施策の結果として、7 段階プロセスの第 2 段階、第 4 段階、第 5 段階が確認できた。

以上のように、2019 年からは「Growing for Good」の実現に向け、また、この考えを大もとのビジョンとして「ダイバーシティ経営」について女性の活躍推進に向けた取り組み、EVP の策定、「DEI Vision Statement」「戦略の柱」の制定の 3 つの施策を行った。いずれも 2021 年に開始された施策であるため、結果と今後の計画の変更については見られなかった。

V 分析結果

事例研究の結果、サントリーグループは、2010 年から 2021 年までの間に、いくつかの EB の施策を行っていた。7 段階プロセスの、第 2 段階、第 4 段階、第 5 段階、第 6 段階、第 7 段階が主に見られた。第 1 段階と第 3 段階については、今回は二次資料からの調査であったため当てはまる事柄が見られなかった。

2010 年～2015 年では、「Growing for Good」のビジョンをもとに、S 流仕事術の計画、実施を行い、IT による労働時間の把握による管理を行っていた。この施策により、多様な人材が活躍できる環境整備への関与、自律的に働き方を決める風土醸成の進展には貢献した。しかし、長時間労働の是正に繋がらない、施策内容が社員に浸透しないという問題点が残された。

2016 年～2018 年では、労働時間の課題を解決するために、過去に策定された「Growing

for Good」というビジョンをもとに、「働き方改革」が目指す姿に向けての活動計画が示された。そして、生産性向上を目標に「働き方ナカミ改革」を実行し、一人ひとりへの意識と年休取得日数約1日増の達成に繋がった。さらに、長時間労働の改善後、サントリーグループは、よりよい職場づくりを志し、新たな目標の策定及び、それに伴う計画をしていった。

2019年からも、引き続き「Growing for Good」をビジョンとしていた。そして、「ダイバーシティ経営」の実現に向けて女性の活躍推進に向けた取り組み、EVPの策定、「DEI Vision Statement」「戦略の柱」の制定の3つの施策を行った。いずれも2021年に開始された施策であるため、結果と今後の計画の変更については見受けられなかった。

以上のEBへの施策を7段階プロセスに沿って解釈すると、図表5のように表すことができる。3年代共に似通った傾向がみられた。

7段階プロセスの、第1段階(特徴を示す)と第3段階(ギャップの判断)は二次資料から読み取ることができなかつた。第2段階(ビジョンの策定)に関しては、2つの年代で当てはまるものが挙げられ、2016年～2018年の期間の施策は前施策からの流れで行われているため当てはまるものはなかつた。

また、第4段階(計画)、第5段階(アクション)は共に、全年代から共通して読み取れる事柄があつた。さらに、第6段階(結果の管理)、第7段階(必要に応じた変更)は、既に終了している2018年までの施策については二次資料から読み取ることができたが、進行中である2019年以降の施策は現時点で読み取ることができなかつた。

図表3 事例研究の分析結果

時間軸	施策	第1段階	第2段階	第3段階	第4段階	第5段階	第6段階	第7段階
	EBの7ステップ内容	特徴を示す	ビジョンの策定	ギャップの判断	計画	アクション	結果の管理	必要に応じた変更
2010-2015	S流仕事術プロジェクト		「Growing for Good」(2009年にCSR記載)の実現に向けて、従業員一人ひとりがいきいきと、やりがいをもって働き、もてる力を最大限発揮している状態を目指す 参考資料②		S流仕事術の計画(フレックスタイム制とテレワーク勤務を組み合わせ、業績向上と個人の充実を目指す) 参考資料①③	S流仕事術の実施 参考資料①③	ITシステムの利用による従業員の勤怠データ管理・活用 参考資料④	長時間労働の是正に繋がらない、施策が浸透しないというギャップ 参考資料③
2016-2018	働き方ナカミ改革				働き方ナカミ改革を計画 参考資料⑤	働き方ナカミ改革の実施(IT活用を軸としたBPRの更なる推進、働き方改革推進リーダー制度、ナレッジ創出・展開の強化) 参考資料⑤	改革の実施結果の確認 参考資料⑦	アンケートを行い、見直しを行い、解決策を考える 参考資料⑦
2019-	女性の働き方推進		性別に関わらず一人ひとりがいきいきと活躍する組織を目指し、活動を進めています 参考資料⑧		2030年までに女性が管理職に占める割合を30%にすることを目標に取り組みを計画 参考資料⑩	①パイプライン形成 ②風土醸成・意識改革 ③環境整備 参考資料⑨	進行中	進行中
	EVP「Unleash Your Spirit」		グローバル企業としての存在感を高めるため 参考資料⑩		EVPの考案 参考資料⑩⑪	EVPの策定・発信 参考資料⑪		
	DEI		「Growing for Good」		誰もがサントリーアンとしての自覚と誇りを持ち、自分らしくいきいきと働ける職場・仲間との個性や多様性を強みとして生かす組織の実現を目指す 参考資料⑬	「DEI Vision Statement」 「戦略の柱」の策定と発信 参考資料⑫		

出典：筆者作成

VI 考察

本研究では、サントリーグループにおけるEBの施策を結果-説明PT法を用いて、7段階

プロセスに沿って分析した。その結果から、理論的発見と実務的示唆を導出する。

1 理論的発見

理論的発見は、2点ある。それは、EBの構築プロセスは単線的モデルでは説明できない点、非上場企業だからこそ長期的な視点でEBができる点だ。

1点目の、EBの構築プロセスは単線的モデルでは説明できない点に関して説明する。先行研究において、Figurska & Matuska (2013)は、EBの構築プロセスを7段階で提唱している。このプロセスは、第1段階から第7段階までで完結していること、1つのビジョンをもとに1つの施策が行われるとされていることから、単線的なEBの構築プロセスであるといえる。しかし、サントリーグループは一貫したビジョンをもとにいくつもの施策を行っている。また、前施策の課題を解消する計画を立て、新しい施策を行っており、施策ごとに繋がりが見える。このことから、サントリーグループのEBの構築プロセスは単線的ではなく、先行研究におけるEBの構築プロセスと異なる。したがって、サントリーグループのEBの構築プロセスを単線的モデルで説明することには限界があると考えられる。

2点目の、非上場企業は長期的な視点のEB構築ができる点に関して説明する。サントリーグループは、非上場企業である。非上場企業は、不特定多数の株主を意識することなく、迅速に経営判断を行うことが可能である。さらに、1年ごとに評価を求められることがないため、中長期的な視点に立った経営戦略が実現できる。よって非上場企業は、上場企業に比べて中長期的な視点からEBの構築を進められると考えられる。よって、ベンチャー企業や上場していない中小企業は、他からの干渉を受けず、中長期的な視点を持ってEBの構築ができるという特徴がある。

現在、EBの構築と上場、非上場の関係性について言及されている先行研究はないが、非上場企業がこれらの特徴を生かして積極的にEBを構築することで、企業独自の特徴、魅力を高める点において効果的だと見込まれる。

2 実務的示唆

サントリーグループから得た理論的発見を上場企業・大企業に転用する。すると、これらの企業がEBを効果的に構築する際に、重要視すべき点を2点示唆することができる。

1点目は、長期的視点に立って一貫したEBのビジョンを策定すること。2点目はEBの施策の計画の段階から結果の管理、課題の導出までを、丁寧かつ迅速に行い、導出した課題を次の計画段階に繋げることである。

VII 研究意義・課題

本稿では、過程追跡法の説明-結果PT法を用いて、サントリーグループのEB成功に至る構築プロセスを、実態の追跡をもとに分析した。本研究の意義は、成功するEBの構築プロセスの実態の解明にある。

検証の結果、理論的発見と実務的示唆が導出された。まず、理論的発見に関しては、EBの構築プロセスは単線的ではないこと、またサントリーグループは非上場であるが故に長期的な視座でEBができるという2点である。次に実務的示唆に関しては、分析から得た示唆を上場企業・大企業に転用するには中長期的なEBのビジョンを策定すること、また、EBの施策の計画の段階から結果の管理、課題の導出までを、丁寧かつ迅速に行い、導出した課題を次の計画段階に繋げることが重要となる点である。

一方で、本研究の課題は2点ある。1点目は、二次資料のみの研究であったことである。そのため情報に偏りと不足が生まれた。2点目は、二次資料による定性データをもとにしているため、外的妥当性が不十分な点である。そのため、今後は本研究をもとに定量研究を行うことによって、導出したプロセスについて確認していく必要がある。

以上のような課題があるものの、本稿では、EBの構築プロセスの実態を明らかにし、新たな示唆を与えることができた。今後は前述した課題を踏まえ、より精緻化した研究を行う必要がある。

VIII 参考文献

【日本語文献】

- ・ 池田果衣・清須美匡洋(2021), 「エンプロイヤー・ブランドにおけるブランド構成要素の3×3マトリクスによる分析手法の研究 A Study on the analysis method of brand components using 3×3 matrix for employer brands」, 『芸術工学会誌』, 82巻, 70-77頁。
- ・ 戸田宏治・森田理恵(2011), 「ゴーイングプライベート(非上場化)を選択する取締役のインセンティブ」, 『日本経大論集』, 第41巻 第1号, 1-17頁(2022年10月5日アクセス)。
- ・ 横澤公道・辺成裕・向井悠一郎(2013), 「ケース・スタディ方法論: どのアプローチを選ぶかー経営学輪講 Glaser and Strauss(1967), Yin(1984), Eisenhardt(1989a)の比較分析」, 『赤本マネジメント・レビュー』, 12巻1号, 41-68頁。
- ・ 横山斉理・東伸一(2022), 「小売ビジネスモデルを研究するための分析アプローチ-過程追跡法による事例内因果分析と質的比較分析-」, 『マーケティングジャーナル』, 41巻4号, 53-64頁。
- ・ 渡部あさみ(2019), 「「働きやすい職場」づくりへ向けた取り組み過程における労働組合の役割ーサントリーグループにおける取り組み事例からの一考察ー」, 『社会政策』, 11巻2号, 109-119頁。

【英語文献】

- Alexander L. George & Andrew Bennett (2005) , *Case studies and theory development in social sciences*, The MIT Press.
- Derek Beach, & Rasmus Brun Pedersen (2019), *Process-tracing methods second edition*, University of Michigan Press.
- Filip Lievens & Jerel Slaughter(2016), “Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know” , *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, Vol.3 pp.407-440.
- Irena Figurska & Ewa Matuska(2013), “Human Resources Management & Ergonomics Volume VII EMPLOYER BRANDING AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT STRATEGY” , *Human Resources Management&Ergonomics*, Vol.7 pp.35-51.
- Karnica Tanwar & Asha Prasad(2016), “Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention” , *Global Business Review*, Vol.17 Issue3 pp.186-206.
- Kristin Backhaus & Surinder Tikoo (2004), “Conceptualizing and researching employer branding” , *Career Development International*, Vol.9 No.5, pp.501-517.
- Stuart Glennan (1996), “Mechanisms and the nature of causation” , *Erkenntnis* Vol.44 No.1, pp.49-71.
- Tim Ambler & Simon Barrow (1996), “The employer brand” , *Journal of Brand Management*, Vol.4 No.3, pp.185-206.

【その他】

- 厚生労働省, 「テレワーク・セミナーin 大阪 サントリーホールディングス株式会社講演資料」, <https://kagayakutelework.jp/seminar/2017/pdf/osaka02/takemasu.pdf>, (2022/09/25 アクセス)。
- サントリーホールディングス株式会社, 「2009年 CSR レポート」, https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2009/pdf/report_all.pdf, (2022/09/25 アクセス)。
- サントリーホールディングス株式会社, 「2016年 CSR レポート」, <https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2016/>, (2022/09/25 アクセス)。
- サントリーホールディングス株式会社, 「2017年 CSR レポート」, <https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2017/>, (2022/09/25 アクセス)。
- サントリーホールディングス株式会社, 「2018年 CSR レポート」, <https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/2018/>, (2022/09/25 アクセス)。

- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「2021年CSRレポート」, https://www.suntory.co.jp/company/csr/data/report/pdf/csr_2022.pdf#zoom=49.3, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「『DEI Vision Statement』『戦略の柱を制定』」 https://www.suntory.co.jp/company/csr/highlight/202111_165.html, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「グループ・グローバルでのピープル&カルチャーの活動」, <https://www.suntory.co.jp/company/csr/activity/diversity/global/>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「サントリーグループのサステナビリティ: 2017年を『働き方ナカミ改革元年』として改革を加速します」, <https://www.suntory.co.jp/company/csr/highlight/2017/workstyle/>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「～サントリーにおける働き方改革～(2019.2.1)」, <https://www.mhlw.go.jp/content/10501000/000526240.pdf>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「サントリーの人本主義」, <https://www.suntory.co.jp/company/peopleculture/>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「女性活躍推進に関する行動計画」, https://www.suntory.co.jp/company/csr/activity/diversity/empowerment_of_women/pdf/plan_empowerment_of_women_shd.pdf, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ サントリーホールディングス株式会社, 「女性活躍推進に関する情報公開」, https://www.suntory.co.jp/company/csr/activity/diversity/empowerment_of_women/, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ 島根県, 「しまね女性活躍応援セミナー」講演資料, <https://www.pref.shimane.lg.jp/life/jinken/danjo/danjo/katsuyakusuishinjyoho/katsuyakuoenseminata/kouensiryoyou.pdf>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ 中国経済連合会会議 2018.5 「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: サントリーにおける働き方改革」, <https://chugokukeiren.jp/book/data/inkai/y2018/201805jinkou.pdf>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ デロイトトーマツ合同会社, 「エンプロイヤー・ブランディング“個”に着目した令和時代の新しい人材マネジメントのあり方」, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/human-capital/hcm/jp-hcm-employer-branding-v1.pdf>, (2022/09/25 アクセス)。
- ・ 『日経産業新聞』, 2011年9月26日号23頁, 「キャリア支援充実カギ——人材の採用・育成, パナソニック(働きやすい会社2011)」。

- ・ 『日経産業新聞』，2012年10月1日号23頁，「多様な人材へ支援多彩，採用・育成，凸版（働きやすい会社2012）」。
- ・ 『日経産業新聞』，2005年9月5日号9頁，「評価項目別ランク——松下，2項目で首位（働きやすい会社2005）」。
- ・ 日本労働組合総連合会(2015)，「時短レシビ〜労働時間短縮に向けた取り組み事例集〜」，https://www.jtuc-rengo.or.jp/activity/roudou/data/jitan_jirei.pdf?1030，（2022年9月26日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「エンプロイヤーブランド・リサーチ2014」，https://www.randstad.co.jp/ebr/pdf/REBR%202014_countryreport.pdf，（2022年9月25日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「エンプロイヤーブランド・リサーチ2015」，https://www.randstad.co.jp/ebr/pdf/REBR%202015_countryreport.pdf，（2022年9月25日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「エンプロイヤーブランド・リサーチ2016」，https://www.randstad.co.jp/ebr/pdf/REBR%202016_countryreport.pdf，（2022年9月25日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「エンプロイヤーブランド・リサーチ2017」，https://www.randstad.co.jp/ebr/pdf/REBR%202017_countryreport.pdf，（2022年9月25日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「エンプロイヤーブランド・リサーチ2018」，https://www.randstad.co.jp/ebr/pdf/REBR%202018_countryreport.pdf，（2022年9月25日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「エンプロイヤーブランド・リサーチ2019」，https://www.randstad.co.jp/ebr/pdf/REBR%202019_countryreport.pdf，（2022年9月25日アクセス）。
- ・ ランスタッド株式会社，「働きたい会社として選ばれるために。企業の魅力を高めるエンプロイヤーブランドとは」，<https://services.randstad.co.jp/blog/hrhub20210826>，（2022年10月5日アクセス）。