自律を促す支援型人財マネジメント戦略

～心理的安全性をベースにした職場づくりの現在地と未来～

SAPPORO BREWERIES LTD.

SAPPORO

乾杯を
もっとおいしく。

サッポロビール株式会社
人事総務部
吉原　正通

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

サッポロビールについて

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

■創業：1876年9月
■本社：東京都渋谷区恵比寿四丁目20番1号 (恵比寿ガーデンプレイス内)
■資本金：100億円
■従業員数：2,140名（2024年6月）
■事業内容：ビール･発泡酒･新ジャンル･ワイン･焼酎などの製造販売、洋酒の販売、他

サッポロホールディングス

酒類事業

- サッポロビール
- サッポロライオン
- SAPPORO USA
- SLEEMAN BREWERIES

食品飲料事業

- ポカサッポロフード＆ビバレッジ
- ヤスマ
- フォーモストブルーシール

不動産事業

- サッポロ不動産開発

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2024年度 決算ハイライト

SAPPORO

（億円）	2023 実績	2024 実績	増減	増減率
売上収益	**5,186**	**5,308**	**+122**	**+2.3%**
酒類事業	3,769	3,882	+113	+3.0%
国内酒類	2,683	2,730	+47	+1.7%
海外酒類	886	943	+57	+6.5%
外食	200	209	+9	+4.5%
食品飲料事業	1,199	1,179	▲20	▲1.6%
国内食品飲料	935	907	▲27	▲2.9%
海外飲料	264	272	+8	+2.9%
不動産事業	217	246	+29	+13.4%
その他	1	1	▲1	▲52.6%

（億円）	2023 実績	2024 実績	増減	増減率
事業利益	**156**	**220**	**+64**	**+41.0%**
酒類事業	160	188	+28	+17.4%
国内酒類	142	164	+22	+15.6%
海外酒類	▲3	4	+7	-
外食	21	19	▲2	▲7.8%
食品飲料事業	16	34	+18	+109.9%
国内食品飲料	22	22	+1	+3.9%
海外飲料	▲6	12	+18	-
不動産事業	58	78	+21	+35.7%
その他・全社	▲78	▲80	▲2	-

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

サッポロビールの歴史と　サッポログループ人事戦略の基本理念

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

「越境せよ。」

自分の枠を越えて行け。
組織の垣根を越えて行け。
事業や国の境界を越えて行け。
越境せよ。

新たなる一歩を踏み出し、躓いても立ち上がり、そして越境せよ。
それぞれの違いを強さに、仲間たちと磨き合い、共に越境せよ。
開拓者の魂を受け継ぎ、夢の実現に向けて、越境せよ。
次代への襷をつなぐべく、まだ見ぬその先へと、越境せよ。

未来は、新たなる可能性は、越境する者にのみ開かれている。
越境せよ。

1876年

開拓使麦酒醸造所

天候、土壌、原料。それぞれの理想を求め、北海道・札幌の大地を切り拓いた。

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

経営理念とビジョン

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

【経営理念】

新しい楽しさ・豊かさを
お客様に発見していただける
モノ造りを

【ビジョン】

誰かの、いちばん星であれ

ひとりひとりの心を動かす物語で
お酒と人との未来を創る
酒類ブランドカンパニーを目指す

<プレミアム＆リーズナブル> <グローバル＆パーソナル>

【行動規範】

カイタクしよう

カイタクしよう、心を動かすアイデアを
カイタクしよう、お酒の次の未来を
カイタクしよう、深く愛されるブランドを
カイタクしよう、社会との共鳴を

ghts reserved.

戦略の全体像

サッポログループは、中期経営計画（2023～26）の基本方針「Beyond150 ～事業構造を転換し新たな成長へ～」の実現に向けて、すべての価値創出の源泉である「人財」を重要な経営基盤として位置づけるとともに、新たな人財戦略を策定しました。人財戦略では、北海道の「開拓使」をルーツとする創業以来の強みをベースとしながら、大きく変化する事業環境に合わせて、多様な人財が「ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる」ことを目指しています。主には3つの具体的な戦略を軸に、優先課題・主な方策、KPIを定めて、人財育成と社内環境整備に取り組んでいます。

人財戦略における優先課題と主な方策

人財戦略　ちがいを活かして変化に挑む越境集団となる

	優先課題と主な方策		KPI
1 多様性を高め、活躍の場をより流動的にし、変化に挑んでいる	多様性の促進	●経営陣、役職者の多様性促進 ●女性の中堅層の早期育成	●女性取締役比率、管理職比率：12% （23年12月末実績：取締役7.9%、管理職6.7%） ●D&I・チーム力：3.2以上（23年3.0）
1 多様性を高め、活躍の場をより流動的にし、変化に挑んでいる	社内外人財の流動的な活用	●事業ポートフォリオに適した人財アロケーション ●高度キャリア人財の採用 ●キャリア自律と挑戦できる風土	●各社人員計画の確実な実行による生産性向上 ●社内外副業経験保有者：サッポロビール300名（23年175名）、グループへの拡大 ●人財公募案件：35件、応募：70名以上（23年35件、68名応募）
2 成長と生産性向上に向けた人的資本投資を行い、個と組織が強くなっている	経営人財育成	●経営後継者人財の計画的育成 ●HRテック活用	●サッポロホールディングス+4事業会社の経営人財サクセッションプラン実施 ●人的資本情報の見える化
2 成長と生産性向上に向けた人的資本投資を行い、個と組織が強くなっている	スピードある成長に向けた積極投資	●グローバル、DX・IT人財の確保、育成 ●支援型マネジメントによる個と組織の強化 ●リスキリング	●グローバル中核人財：100名 ●DX・IT基幹人財：200名 ●未来価値創造への挑戦：3.0以上（23年 2.7）
3 健康、安全・安心、人権尊重を推進し、個の持てる力を100%発揮できている	エンゲージメント向上と健康促進	●魅力ある会社へ更なる変革（業績・報酬・制度） ●多様な価値観に対する柔軟な働き方 ●アンコンシャスバイアス・心理的安全性の正しい理解と浸透 ●健康経営の推進	●ワークエンゲージメント：54以上（23年 54.0） ●プレゼンティーイズム損失：33.4%以下（23年 33.8%）

企業価値向上

財務目標

●ROE
8%

●EBITDA年平均成長率
10%程度

●海外売上高年平均成長率
10%程度

事業戦略

●事業ポートフォリオの整理
●海外事業の成長
●コア事業における収益力強化

創業以来の私たちの強み　北海道開拓使をルーツとし、人に、ものに、丁寧に向き合い育てていく会社。
そして、自分たちのサービスが“人々の潤いと豊かさに貢献する”という誇りを持つエンゲージメントの高い社員。それらがサッポロブランドが150年輝き続ける源泉になっている。

2020年　人事制度改定

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

従来の評価制度の現状・課題	キーワード	新キーワード
環境変化への対応が不十分	年度単位	**リアルタイム**
過去踏襲の目標設定	過去・無難	**未来・挑戦**
年初設定目標の達成重視	硬直的	**変化対応**
組織目標からの割り当て重視	会社起点・外発的	**個人起点・内発的**
細分化した個人への落とし込み	個人目標達成重視	**組織貢献重視**
ランクにより評価	管理・評価重視	**育成・支援**
出向による不公平感	考課ランク読み替え	**グループ共通**

管理職の仕事が管理→メンバーの成長支援にシフト
評価制度→「**育成**評価制度」に変化
個々の力を引き出し、成果を挙げるためのチームづくりを学び直すことから始めた

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2020年～1 on 1の質の向上を徹底的に支援

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

・ミニマム毎月1回／30分(メンバーによって頻度は自由)
・実施メモを記録し、育成の引継ぎにも活用
・全役職者に研修を実施
・アンケートで効果検証

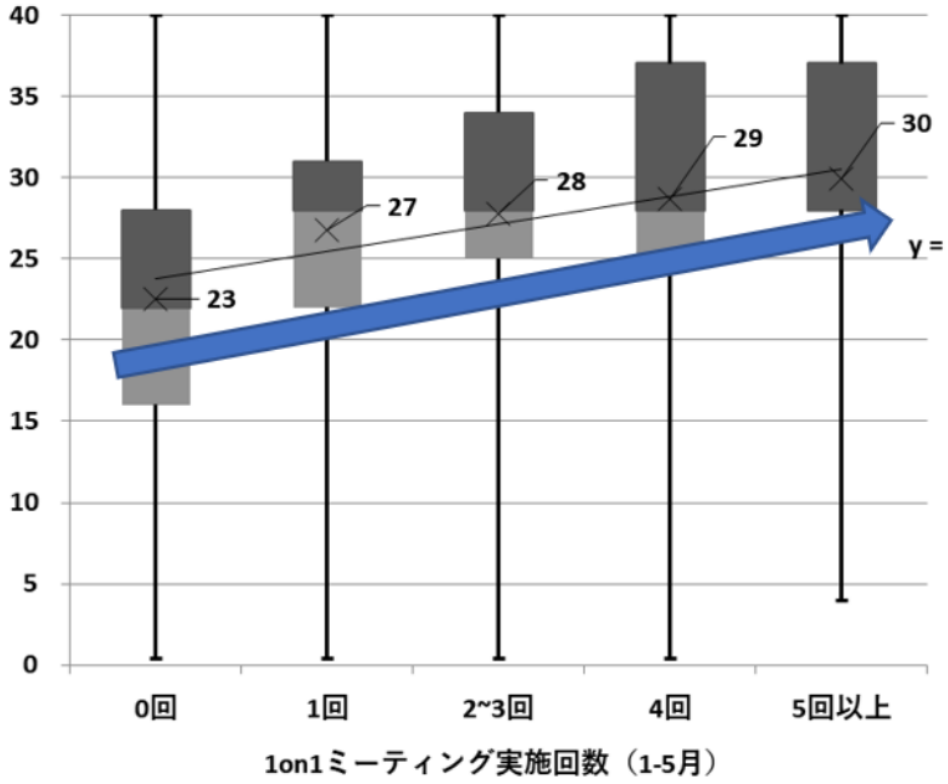
「1on1コミュニケーションの教育研修」実施

・マネージャー他、全役割への研修実施
　課題図書あり、外部専門家による研修
・全社で共通認識の醸成、効果的な展開可能
・動画による反復学習可能

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

1on1と評価納得度の相関性

アンケートからの検証



1on1ミーティングで所属長とメンバーとの間でしっかり対話が行われている場合、
メンバーは自身に与えられた評価に対し納得感を感じる可能性が高い

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2021年～ チームの力を引き出す 「心理的安全性」の推進

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

★社内展開！

この研修が自部署・自業務に役に立つ可能性：4.3（5点満点・482名回答）
概ね高評価。しなやかで強い組織作りに向け多くの気づきを得ていただいた

＜アンケート抜粋「これをする、という行動」＞（経営職）

- ✓ 正論を振りかざすのではなく「行動」にフォーカスしてコミュニケーションをとる
- ✓ 心の中の事を言葉にするのではなく、行動について言及するようにしたい
- ✓ 「ハッピーなみかえり」を感じてもらえるように行動したい
- ✓ メンバーとの1on1でしっかり話を聴くことを意識したい
- ✓ 不都合なことも話しやすい環境をつくる
- ✓ 大切な４つの因子（話助挑新）を常に意識し行動する
- ✓ 4つの因子を実現し、誰もが素直な意見、素朴な疑問を言うことができる組織・チームを構築したい
- ✓ 全く違う意見、反対意見を言ってくれたことに感謝し、しっかり検討する

大宮事務所

千葉工場

札幌事務所

札幌事務所

福岡事務所

本社

北海道本部、首都圏本部、関信越本部をはじめ、現場で「心理的安全性」を浸透させるための展開（ポスターなど）を主体的に実施いただいております。
本社棟でも通用口および１階EV前のサイネージでの掲出を実施中！　※ポスターは北海道本部作成、首都圏・関信越本部がアレンジしたもの

引用）ZENTech, inc.チームの力を引き出す心理的安全性の推進、講義資料より一部抜粋

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2021年～22年　組織力を高める心理的安全性

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

「チームの心理的安全性」を構成する4つの因子

話　助　挑　新

1 **話しやすさ**
「何を言っても大丈夫」

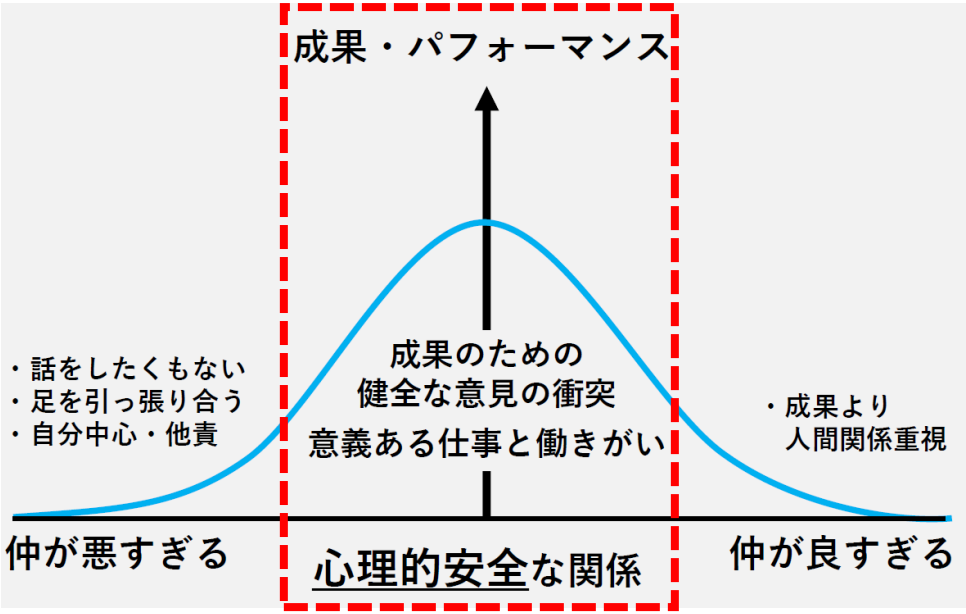
2 **助け合い**
「困ったときはお互いさま」

3 **挑戦**
「とりあえずやってみよう」

4 **新奇歓迎**
「異能、どんと来い」

仕事の基準が高く心理的安全なチームは「健全に衝突」する

		基準/Standard	
		低い	高い
心理的安全性	高い	**ヌルい職場** コンフォートゾーン 仕事の充実感はない	**学習する職場** 学習して成長する職場 健全な衝突と高いパフォーマンス
	低い	**サムい職場** 余計なことをせず 自分の身を守る	**キツい職場** 不安と罰によるコントロール



引用）ZENTech, inc.2022年　組織力を高める心理的安全性、講義資料より一部抜粋

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

サッポロビールにおける支援型マネージャーとは

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

人事制度：「管理型から支援型へ」（2020年～）

サッポロビールにおける“支援型”マネージャー

人財育成は最大の使命という意識のもと

メンバーの**多様性を尊重しながら、強みを引き出し、**

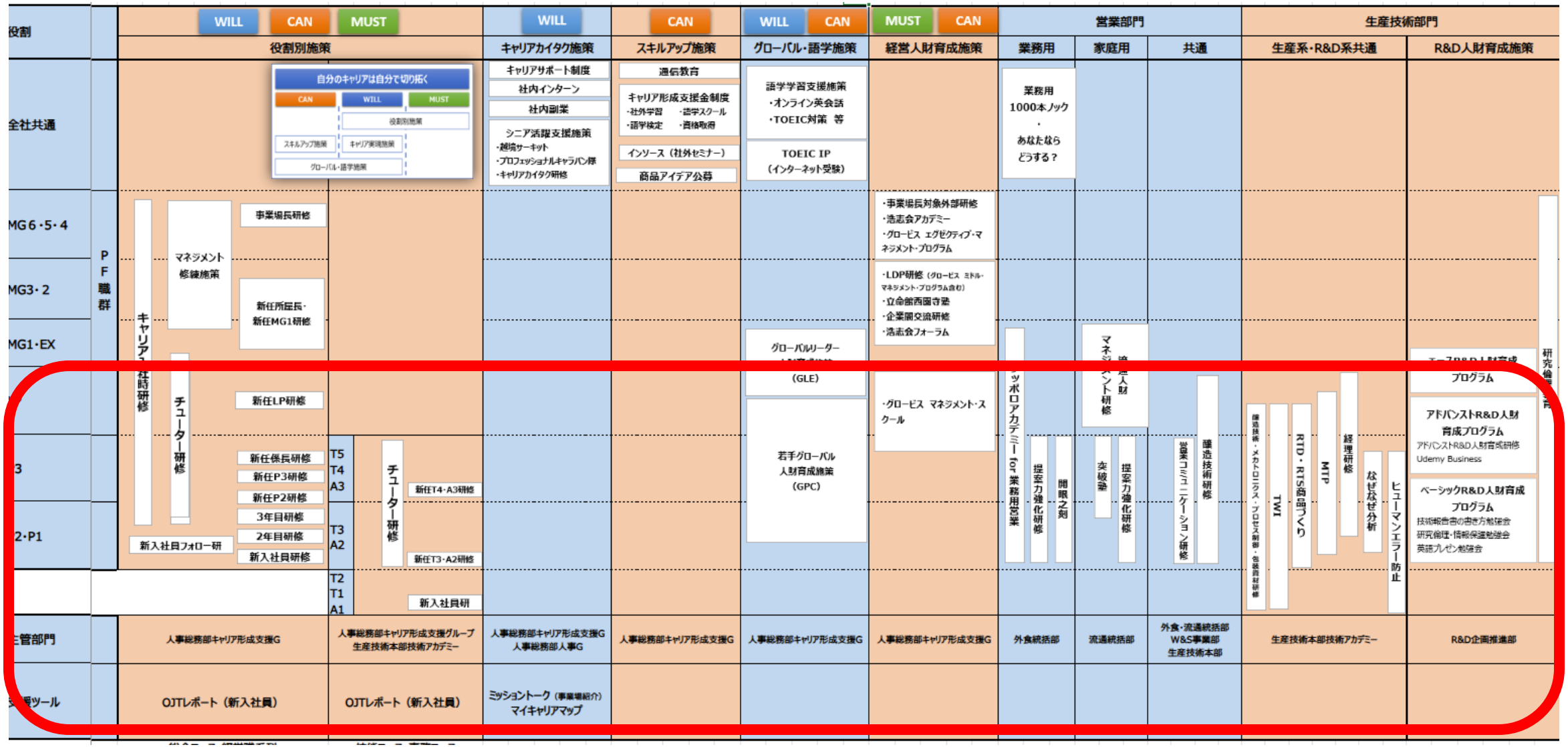
成長にフォーカスした支援を柔軟に行うことで、

組織の継続的な成果創出につなげること

人事制度ガイドブックより

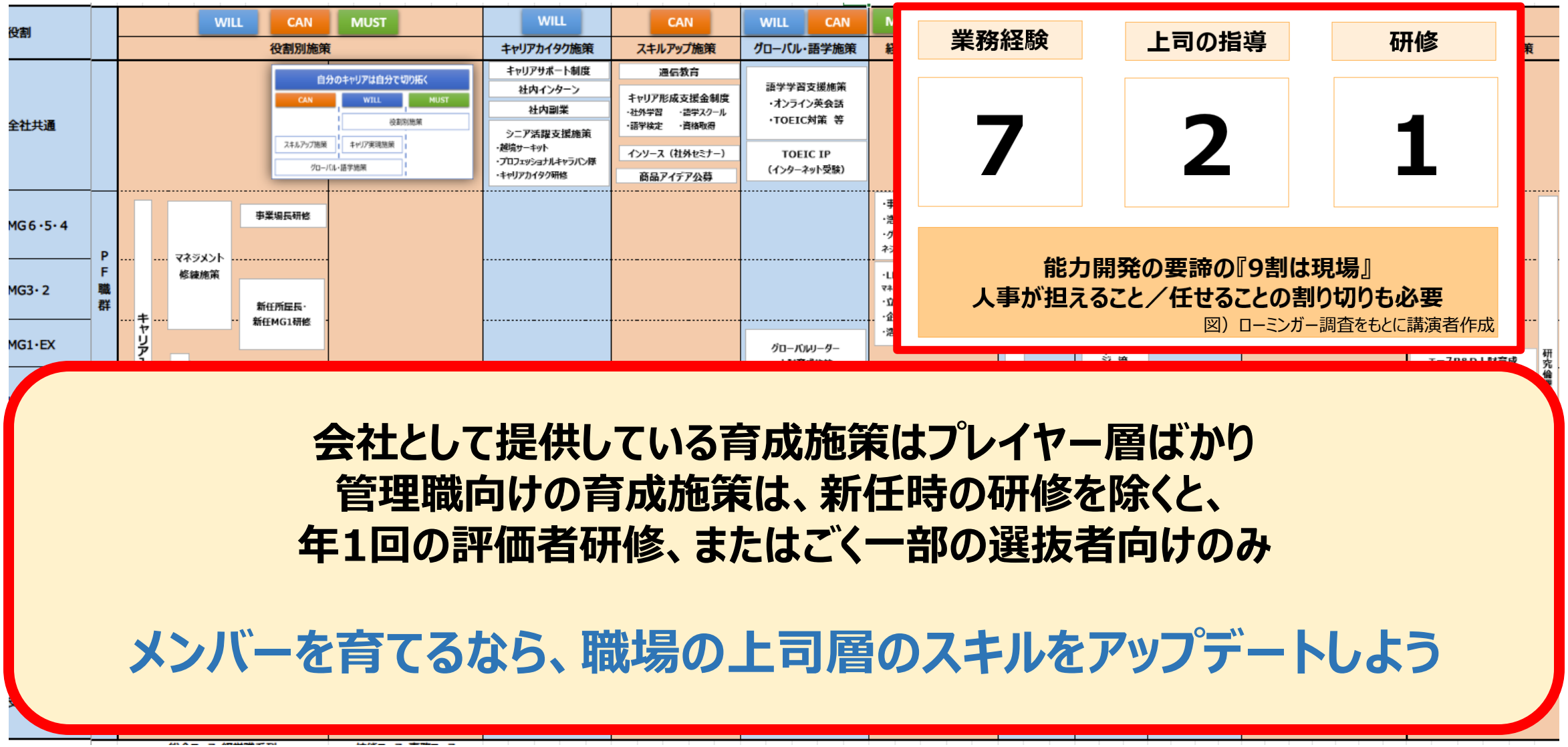
Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

管理から支援へと言ったものの実際は・・



既存管理職の学びに対する投資は不足していた

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO



会社として提供している育成施策はプレイヤー層ばかり
管理職向けの育成施策は、新任時の研修を除くと、
年1回の評価者研修、またはごく一部の選抜者向けのみ

メンバーを育てるなら、職場の上司層のスキルをアップデートしよう

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

支援型マネージャー　アップデートスキル

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

« 支援型マネージャー　定義 »

人財育成は最大の使命という意識のもと
メンバーの多様性を尊重しながら、強みを引き出し、
成長にフォーカスした支援を柔軟に行うことで、
組織の継続的な成果創出につなげること

ベース

マネジメント職群スキルレビュー

- 絵を描く力
- 実現する力
- 人を育てる力
- 生産性を高める力
- 人間力
- DE&I

＋

経営方針・制度理解、風土醸成

- 事業会社理念 経営戦略
- 人財戦略 人事制度 育成評価制度
- グループ理念 経営戦略
- 心理的安全性

スキル

【管理・マネジメント項目】

・メンバーマネジメント（勤怠/労務管理・目標設定・メンタルケア・フィードバック　等）
・組織マネジメント（戦略/ビジョン策定および実行・風土改善　等）
・情報マネジメント（経営/上位方針の伝達・機密情報管理　等）
・資源マネジメント（予算策定管理・メンバーへの業務配分　等）
・コンプライアンス　・ハラスメント防止

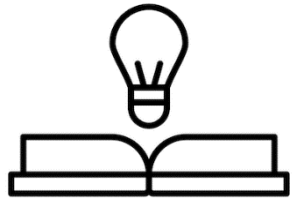
【リーダーシップ項目】

・マネジメント職群　アセスメント
「変革型リーダーシップ」コンピテンシー

※問題解決／対人関係／基盤姿勢からなる15項目のコンピテンシー

【アップデートスキル】

- リーダーシップ
- フィードバック
- ガチ対話
- 1on1
- コーチング（傾聴・承認・質問力）
- ビジョン策定
- 発信力
- メンバーのキャリア自律支援



ー　支援型マネージャー実践のために必要なスキルをアップデートする支援を継続的に実施します　ー

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

参考：フィードバック研修　内容

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

施策

耳の痛いことを伝えてメンバーと職場を立て直す 「フィードバック研修」

内容

必須

- 導入動画 「フィードバックの重要性について」 配信
- eラーニング 「フォロワー視点で考える フィードバック実践のポイント」
- 人事制度、D＆I実現のためのリーダーシップ理解

公募

- 実践型研修（公募型） 耳の痛いことを伝えてメンバーと職場を立て直す「フィードバック研修」
  評価面談におけるフィードバックスキルをワーク中心に実践的に学んでいく公募型研修。

マインドセット動画 ⇨ e-ラーニング ⇨ 事前書籍 ⇨ 実践型研修

対象

- マネージャー層（MG2～MG6）約340名

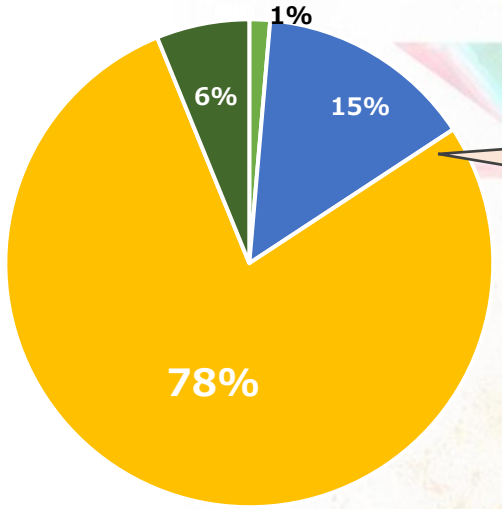
Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

施策①：フィードバック研修　研修効果

公募型研修については、対象者約335名中233名が受講(受講率約70%)

研修３か月後の分析結果（定量）

Q:研修後、メンバーへのフィードバックにおいて自身の行動に変化はあったか（準備・やり方・関わり方等）



- １：変化なし（活用していない）
- ２：変化なし（既に研修前から実践していた）
- ３：変化があった
- ４：わからない

78%のメンバーが変化があったと回答！
15%のメンバーは既に実践済み（研修の影響はなし？）

※全８回中、１～６回目の受講者　146名が回答

・フィードバックは「送る側だけ鍛えても受け取ってもらえない」ので、セットでメンバー層に自ら獲りに行くことの重要性も伝え続けています。

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

2025年　修練施策　全体スケジュール

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

2025	公募型研修	研修補足	他施策
2月	上司向け女性リーダー育成研修	24年より継続	
3月			INSIDES （入社1-3年目新卒入社の所属長対象）
4月			
5月	対話型1on1コーチング研修　セッション１	24年より継続	相互フィードバック(全役職者対象)
	上司向け女性リーダー育成研修	2/18と同研修	
6月	新任所属長研修(春昇格) ※昇格者必須参加		
	対話型1on1コーチング研修　セッション２	24年より継続	
7月	フィードバック研修	23年より継続	INSIDES （入社1-3年目新卒入社の所属長対象）
	新施策　発信力研修　セッション１	25年新施策	
8月	新施策　発信力研修　セッション２	25年新施策	
9月	新施策　DE＆I実現のためのリーダーシップ研修	25年新施策	
10月	新任所属長研修①(秋昇格) ※昇格者必須参加		INSIDES （入社1-3年目新卒入社の所属長対象）
	新施策　DE＆I実現のためのリーダーシップ研修	25年新施策	
11月	新任所属長研修②(秋昇格) ※昇格者必須参加		
	新施策　DE＆I実現のためのリーダーシップ研修	25年新施策	
12月			

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

リーダーシップの解釈

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

【サッポロビールにおける定義】
職場やチームの目標を達成するために
他のメンバーや組織に与える影響力

✪リーダーとリーダーシップは異なる

✪リーダーをフォローする行動もリーダーシップ

✪役割に関わらず「全員が発揮するべきもの」

参考）シェアド・リーダーシップ(2016、石川淳)、立教大学経営学研究科リーダーシップ開発コース講義資料

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.

リーダーシップを磨く方法

乾杯を
もっとおいしく。
SAPPORO

フィードバック×リフレクション

リーダーシップを磨くにはセルフアウェアネスを高めること

内面的自己認知だけではなく外面的自己認知を高めること

そのためには他者からの現実通知であるフィードバックをもらうこと

フィードバックをもとに、リフレクションする習慣をもつこと

リーダーシップに向き合うと、自分に矢印が向く
言い訳ができなくなる、覚悟が決まる
自分の軸を持つことができる

Copyright, SAPPORO BREWERIES LTD. All rights reserved.