



日本たばこ産業株式会社 成長のきっかけに火を灯し、 自立・自律できる社員への成長を支援する



【事業内容】

専売公社のたばこ事業を引継ぎ、1985年に設立された特殊会社。主力のたばこを始めとして医薬品・食品・飲料などの製造・販売を手がける。グローバル企業でもあり、たばこの世界シェアは第4位。

【企業規模】

連結 61,975人 (2019年12月31日現在)
単体 7,464人 (2019年12月31日現在)

【導入の背景】

事業環境の変化や組織内の人材流動化に伴い、ひとりひとりの働き方を変えていくための意識改革の必要に迫られていた。その中で、従来型の研修に限界を感じ、期待度や満足度のわかるサーベイや従業員のモチベーションを軸とした独自のコンサルティングに魅力を

【プロフィール】

日本たばこ産業株式会社
人事部次長 中島光陽様
人事部主任 永井真結様、藤村大輔様

【担当コンサルタント】

株式会社リンクアンドモチベーション
坂口昌規 光武凌

「殿様営業」から「選ばれる個人の集合体」への 変革

JT 永井氏：まず事業についてですが、改正健康増進法の推進や毎年のように行われる増税などにより、喫煙を取り巻く環境は難しくなっています。プロダクト自体も、紙巻き煙草から加熱式たばこへと嗜好が多様化している中で、他社との競争も年々激しくなっている状況です。

また、組織においても、人材の流動性が高まるとともに多様性も広がっており、事業と組織の両面において加速的な変化をしている時代だと思います。そのような、事業においても組織においても企業が適応していくことの難易度が高まる時代においては、やはり社員1人1人がしっかりと自立・自律している状態であったり、Try&Challenge していけるような組織風土を現場から作ることが重要だと思っています。

JT 中島氏：昔のたばこ産業は、正直に言うとなれば売れましたし、たばこ事業法などで法的に守られていて地盤が盤石でした。それが、JTという会社が利益を生む仕組みの1つだったのですが、今はVUCAの時代（※編集注：VUCAとは、Volatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）という4つの単語から頭文字をとって作られた単語であり、予測不能な状態を意味します。）です。

例えば、リスク低減製品と呼ばれる新たな



製品が出てくることによって、JT はもはや業界のリーダーではなくチャレンジャーとして、厳しいたばこ業界の中を勝ち抜いていかねばなくなりました。例えば、JT の営業スタイルも少しずつ変わってきており、今では加熱式たばこの「プルーム・テック」など新製品ができたことで、新たな顧客開拓が求められることも増えました。新規営業に近いスタイルに変わりつつありますね。

JT 中島氏：これは JT に限った話ではありませんが、企業が終身雇用をし続けられる時代ではなくなりました。だからこそ、企業として社員一人一人の育成に注力し、社外でも社内でも選ばれる存在に育てあげることが、企業にとっても社員にとっても重要なことなのだと思います。

そのために、JT は人材育成に対する投資は惜しみません。一部の選抜された限られたメンバーだけではなく、すべての社員に対して、早期から自立・自律のために成長するための環境を提供したいということで、今回の成長支援体系の見直しに着手しました。

JT 永井氏：JT グループの目指す姿として「個の自立・自律のさらなる伸長」「多様化およびトライ & チャレンジ風土の醸成」を掲げていますが、自立・自律という言葉は今回の新しい成長支援体系を作る中で新しく出てきたというものではありません。10年前の研修体系の中でも言っていた言葉なんです。つまり、昔から自立・自律は求めていたけれど、正直まだまだできていないとは言えません。今回の成長支援体系見直し

にあたって、一番難しいと感じたのはその点でした。

リンクアンドモチベーションに感じた、コミットメントと豊富な他社事例

JT 永井氏：そんな状況の中で、成長支援体系支援についてご提案をいただいたのがリンクアンドモチベーションでした。リンクアンドモチベーションに感じたのはプロジェクトに対するご担当者のコミットメントや熱量、そして豊富な他社事例に基づく確かなアドバイスでした。

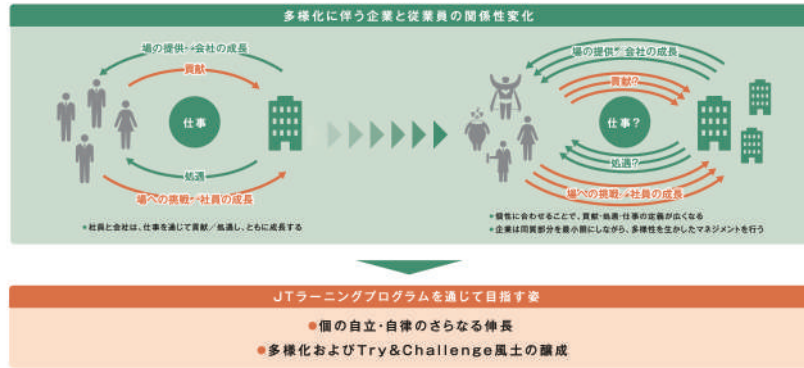
JT 中島氏：当時、私が覚えているだけでリンクアンドモチベーションを含め、3社くらいに同じ話を伝え、私たちのあるべき姿についての議論を2、3回重ねた記憶があります。その中で最終的にリンクアンドモチベーションにコンサルティングをお願いすることにした理由としては、確かに担当者のコミットメントや熱量もすごかった

ですが、私個人としては、JTの風土に一番合っていると感じたんです。例えば、他のコンサルティング会社さんでは、やはり商品パッケージを切り売りしているな、という感覚のところもありました。しかし、リンクアンドモチベーションはちゃんと私たちの背景や意向を汲み取りながら作るというところを非常に重要視していただいていると感じたんです。

実際、今ではもう成長支援体系の実施フェーズに入っていますが、研修クオリティは他社さんと比べてもピカイチです。企画を考えるとところから一緒にやらせていただいたのは、本当に良かったですね。



VUCAの時代が到来した現代においては、JTグループの事業に対して、これまでの価値観だけではなく、新たな価値創造が求められていく。一方、個の価値観や就労観が多様化することに伴い、会社と個人のつながり方(関係性)も多様化することが想定される。



JTラーニングプログラム「LIGHT UP」に込めた思い

リンクアンドモチベーション坂口：成長支援体系の具体的な内容について教えていただけませんか。

JT 永井氏：今回、改めて成長支援体系を見直すということになり、特に意識したポイントは2つです。1つ目は、「他にも研修はたくさんある中で、なぜこの成長支援体系なのかを明確にすること」そして2つ目は、「JT社員に対して何を期待しているのかを明確にすること」です。その2つを意識して、芯に刺さった内容をつくるのが今回最も大事にした部分です。

そこからは具体的な体系の中身を設計しました。まず成長について5つのステージ分けをして、どういう状態になってほしいのかという役割期待を各ステージにセットして、成長サイクルを回せるようになってもらうことを意識しました。実際、導入後には「わかりやすくなった」という声をいただくことが増えましたね。

次に、ステージに加えて、この成長支援体系で強化したいポイントとして4つをあげています。

まず1つ目は「キャリアデザイン力の強化」です。困難な時代であってもしっかりと自分のキャリアを考えることの習慣化が必要だという考えで、ポイントに挙げています。「役割理解」というのも各ステージの始まりにセットはしていますが、そのステージの求める役割理解を理解するというだけで

なく、自分が上のステージへ上がったときに、今後どういうキャリアを描いていきたいのかということを考える機会を提供することが大事だと考えています。

2つ目は「Core Education期の設置」です。特に若手に対して、自分がやりたいキャリアが実現できるように若い時からしっかり足腰を鍛えてもらうものです。集中的にOJTの機会を提供することによって、自分のできる幅を広げてもらえるようにするものです。若い時から集中的に鍛え、成長実感を持ってキャリア形成に臨むという考え方は今のJTにとってすごく重要な観点だと思っています。

3つ目は「マネジメント力強化」です。これまでは部下を管理する、管理職としての位置付けが少し強かったように思っています。しかし今は、管理よりも部下の将来を考えることができる人、つまりピープルマネジメントの要素が重要になってきていると思いますし、さらには、自分のチームをどう導くかという方向性を示す必要もあり

ます。マネジメントの複雑性は年々高まっている中で、改めてマネジメント職の方々に必要なスキルを再定義し、研修内容を見直しました。

4つ目が「多様な学習機会の提供」です。今はコロナの影響もあり、東京に集まって一律で学ぶというのが難しくなりました。そのためEラーニングでいつでもどこでも学習できる機会を提供するというのが大事です。また、もう1つとしてJTの中だけで籠もって学習するのではなく、他社と交流できるような学びの多様性も提供したいと思っています。

JT 藤村氏：今回、この成長支援体系には「LIGHT UP」という名前を付けています。込めた意味は、「変化へのきっかけづくり」「きっかけに火を灯す」です。このプログラムが自身の変化のきっかけづくりになったらいいなと強く思っています。私たちは目指す姿に自立・自律を掲げていますが、人事が何でもかんでもサポートするというのは、自立・自律から離れていってしまうと思うんです。背中を押してあげる、そういったきっかけづくりが人事の役割だと考えていますね。

社員個々人に求める役割に応じて、「成長ステージ」を設定した上で、成長サイクルを促す仕組みを構築する。



成長サイクル※ステージ毎に「役割理解」→「能力開発」→「内容」のサイクルを回すことで自立・自律的な成長を促す





人間が経験したことのないスピードで、
私たちのライフスタイルは変わり続けています。
世界中の人々へ想いを届けるJTにも、
より早く、より大きな変化が求められています。

やりたしたこと、やりたかったこと。
自分の心に耳を澄ませて。
いま、その気持ちに火を灯すと書。
どんな大きな変化だって、
小さな想いから始まるはずだから。

「LIGHT UP」は未来への変化を創り出す人を
応援するラーニングプログラムです。

一人ひとりのアクションが、これからのJTをつくっていく。
さあ、一緒に未来に火を灯しましょう。

これからの JT。 これからの人材育成。

リンクアンドモチベーション坂口：今後目指す組織像や、そこに向けた課題などあれば教えてください。

JT 中島氏：今後は、この成長支援体系「LIGHT UP」を通して、研修の案内が来ただけから受ける、というルーティンではなく、会社としてのメッセージを理解するきっかけにしてほしいと思っています。そして勿論、その理解を土台にしつつ、社員の皆さんが成長のサイクルをご自身で回していけると理想的ですね。

JT という会社は、今後日本市場だけで勝負している場合ではなくなります。そう考えたときに、もっと幅広い、グローバルな視野で人材育成に取り組まなければいけません。例えば、JT はグループ会社に JT インターナショナルという多国籍企業を持っていますが、当然ながらそこにもトレーニングプログラムがあります。今後はそのプログラムとどう連携させていくのか、どうすればシナジーを生めるかということを考えるのは、今後の大きな課題だと思っています。

グローバルとしての観点になると、より大きな視野でコスト配分やリソースの活用を考えていかなければいけないと思うのですが、一朝一夕にできることではないと思っていますが、JT という会社が人材を大切にしているその考え方は、絶対に守っていかねばいけないことだと、私自身強く考えていま

す。是非今後の動きにも注目していただければと思います。

