

日本たばこ産業株式会社

製造業

大企業

イノベーションの創出により新しい価値を提示していくために新たな視点や価値観を重視、トップの肝いりで多様化推進を強力に実現

企業情報			
設立年	1985 年	本社所在地	東京都港区虎ノ門 2-2-1
資本金	100,000 百万円		
売上高	2,252,884 百万円（連結：27 年 12 月期）		
事業概要	たばこ事業、医薬事業、加工食品事業		

従業員の状況（単体：2015年12月期）			
総従業員数	10,552 人（うち正規従業員数 8,108 人）	正規従業員の平均勤続年数	19.5 年（男性 20.5 年、女性 12.3 年）
属性ごとの人数等	【女性】 3,143 人（うち正規従業員数 1,010 人） 女性管理職比率 4.0%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

日本たばこ産業株式会社（以下「同社」）は 1985 年設立、前身の日本専売公社からたばこ事業を継承し、国内で唯一たばこ製造を行っている。国内の成人人口の減少や健康問題への関心の高まりにより、たばこの総需要は 90 年代後半以降減少している。その中で、海外たばこ事業の拡大を進め事業基盤の強化を図るために、1999 年、2007 年に大規模 M&A を実施、一気に流通・販売網、製造拠点を拡張し、売上を飛躍的に伸ばしてきた。

一方、その背後で旧来型の日本的雇用慣行の限界も見え始めていた。2005 年に自社ブランドを基軸に据えたビジネスモデルへ大きく転換するにあたり合理化を進めたが、その一環として翌 2006 年、それまでの年功的な人事制度から職務をベースとした人事諸制度を導入、性別や年齢に関係なく担う職務と等級を紐付け、給与を決定する仕組みとした。また、一般職を廃止し、育児休業期間があっても昇格に影響のないようにするなど、女性社員の活躍を阻む制度も撤廃した。

こうした変革を経て、現在の経営トップが社長に就任した 2012 年、会社の持続的成長に向けて、社員の多様性を結集して顧客の多様なニーズに合致した商品を提供していくことが不可欠であるとの思いから、ダイバーシティの推進に本格的に取り組むこととなった。子会社であり、海外市場で事業展開をする「JT International」においては、異なる背景や価値観を有する多様な人材の隔たな議論や試行から新たな発想が生まれるといった経験が日常的であったが、一方の日本では効率性を重んじる均質性の高い組織のままで、発想が内向きで予定調和になりがちであった。厳しい競争の中で生き残るためには、マネジメントの効率性よりも、人材の多様性から生まれる効果を重視する組織へ変革し

ていくことが必要不可欠であるとの認識のもと、ダイバーシティへの取組を開始。まずは女性の活躍推進から着手することとなった。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

「女性」の活躍推進を具現化、過剰な配慮を排した積極登用で女性管理職比率を 2 年で 3 倍へ

以前から、JT グループのミッション・行動規範の中で「多様性」を明示的に掲げていたが、改めて多様化の推進を重要な経営課題として位置づけた。同時に、トップをはじめとして全役員が自らの言葉で「ダイバーシティとは何か」「なぜ意義があるのか」といったメッセージを 1 年間かけて継続的に発信した。

2013 年には多様化推進室を設置し、各役員を自部門の多様化推進責任者とした体制で取組推進へコミットさせるとともに、女性管理職比率のマイルストーンを設定。2013 年度末の 1.4% から、2018 年までに約 5%、10 年後の 2023 年までに 10% 程度まで高めることとし、2016 年 1 月時点で 4.1% と、取組開始から約 3 倍まで引き上げている。

この実績の背後には、配置登用の考え方を意識的に変えたことがある。従来は、上司の過剰な配慮から女性は「安全」なポストへ配置する傾向がみられたが、「失敗しても再チャレンジできる」ことを前提に、男性同様「期待値」で配置・登用することを明確に打ち出した。その上で、各部署で候補者の抽出と個別の育成計画を作成し、毎年、ローリングを実施することとした。その結果、管理職一歩手前の女性社員約 80 名がリスト化され、登用・育成の適切さをトップ自らがモニタリングし、思い切った登用を実現させている。

多様化推進に向け、管理職層の「対話力」の向上に向けた徹底的な取組の実施

女性の活躍推進を促すにあたり、最も困難なのが管理職の意識改革であった。女性の部下をもった経験のない男性管理職が大多数を占める中、「男性と同じように接しろ」というだけでは現場の不安感は拭えない。そこで、2013 年より管理職向けの研修を強化。新任マネジメントの研修に始まり、2014 年には、全管理職に対し「多様化推進マネジメント研修」を実施。また、選択型研修として、女性部下との具体的なコミュニケーション方法を学ぶ研修を設置、具体的な面談のシーンを想定したロールプレイなどを実施し、自身が若い頃に受けてきたような「言わなくてもわかるだろう」というマネジメントではなく、実際にどのような声掛けをすべきか（あるいは、してはいけないか）を実地で学ぶ機会としている。

2015 年には「イクボスセミナー」をまず社長を含む全役員に実施し、その後、管理職向けに開催している。そこでは「育児・介護だけが制約ではない」「ライフの面でも大切にしているものがある」といった価値観や生活スタイルの変化や違いを気付かせるきっかけを提供している。これらを契機として、部下と円滑に対話できる管理職層を増やしていくことで、多様性を活かすことのできる組織への変革を図っている。



▲多様な価値観の受容に向け、全マネジメント職へ研修を実施

仕事と家庭を両立する社員の更なる成長を後押しする制度の拡充と運用の工夫

育児や介護を理由とした制度利用に際し、上司とのコミュニケーションを図るための工夫もなされている。同社では、育児をしながらも働き続けられるよう、法定を超え、柔軟性ある制度を整備してきたが、プライベートな話題にもなるため、上司も部下も遠慮してなかなかうまく話し合いの機会を持てない状況であった。そこで、制度申請の機会を利用して、自動的に、かつ自然に上司と部下とのコミュニケーションが生まれるよう、例えば「制度利用の申請・更新時に、人事部だけが確認・承認するのではなく、上司が確認して承認する」プロセスを組みこんだ。そうすることで、社員のライフイベントに際し上司が状況を把握することが容易になり、また社員からも働き方やキャリアに対する希望なども伝えやすくなっている。

また、2015 年からは就業継続の支援だけではなく、よりキャリア構築に意欲的な社員をサポートするための制度を拡充。

“Work Style +Plus” と銘打ち、育児休業から早期に復職した社員に、年休とは別に最大 20 日の有給休暇を付与したり、認可外保育園の利用者に認可保育園との保育料の差額分を補助したりするなど、きめ細かな支援を行っている。これらにより、一人ひとりが多様な選択肢から状況や意志に応じた働き方を選択することが可能となり、働きやすさはもちろんのこと、働きがいを持ってキャリア構築していける環境を整備している。

ダイバーシティ経営による成果

たばこを中心とした、次世代のライフスタイルや社会を構築するという同社のコアビジネスの中で、多様性を活かしたマネジメントが成果を上げつつある。

最も象徴的な成果として、たばこ事業における“Emerging Products”（紙巻きたばこ以外のたばこ商品）の企画、開発がある。灰やたばこ特有の臭いを敬遠するといった顧客ニーズに応え、新たな価値を提供する商品として、Emerging Products を展開。2013 年には、専用の「たばこポッド」を電気で加熱し、たばこ葉の味や香りを楽しむ「Ploom」を市場へ投入。従来の紙巻たばこの固定観念を刷新する必要がある中、女性社員や、転職してきた社員、他社からの出向社員など、多様性に富んだ組織で自由な発想を形にするマネジメントにより、オンライン販売というかつてない流通形態を実現させ、2015 年度の販売数量は前年比約 140% に達するなど業績を着実に拡大している。

また、禁煙という逆風が吹く中、「共存社会の実現」に向けた取組を継続的に実施。その領域でも女性社員が活躍している。特に、開発した分煙技術を基に、ディベロッパーなどに分煙設備・方法などを提案していく「分煙コンサルタント」には女性社員も多く配置されてきており、様々な喫煙所の開発にも携わるなど、具体的な成果を上げている。

こうして女性活躍を促すマネジメントの仕組みを抜本的に整備する中、女性の離職率も低位で推移、新卒採用でも優秀な女子学生の採用に繋げている。2016 年度からは、管理職の評価制度改定により「部下の成長支援」をマネジメントの重点ポイントに定めることで、性別のみならず、経験や価値観の異なる人材を束ねて新たな価値を生み出す組織へ、更なる変革が続いていく。



▲従来の Ploom から使い易さを更に進化させた「Ploom-TECH」を 2016 年 3 月より販売