

日本たばこ産業

課題はキャリアパス・コントロールの徹底

「鉄は熱いうちに打て」と20代選抜も

日本たばこ産業株式会社

執行役員 人事責任者

松本 智 氏

たばこ事業の軸足を国内から海外に移しつつ、医薬、食品事業にも積極果敢に乗り出しているJT（日本たばこ産業）。事業環境の急激な変化をうまく舵取りできる専門能力と求心力を兼ね備えたリーダーの計画的育成を目指して始まったプログラムの現状をうかがった。

JTが現在の形の次世代リーダー育成プログラムを開始したのは2006年のことである。「ビジネスリーダー育成プログラム」と呼ばれ、将来のトップ人材を含む、執行役員候補の継続的輩出を目的としている。

同社の前身は日本専売公社で、1985年に民営化され現在の組織となった。公社時代は中央官庁のキャリア官僚制度と同じく、入社時から将来の経営幹部人材があらかじめ選抜され入社していたが、民営化後、一部の新人に対して初めから昇進が約束されていることの問題が目立ち始めたので、入社後の実績を考慮する仕組みに変わった。

ところがこれで一件落着ではなかった。将来を嘱望されるリーダー候補の数は増えたものの、若いうちから抜擢して、修羅場経験をくぐらせることが実質的に難しくなり、リーダーとしての気概や使命感が希薄になるという課題が出てきた。その点を改善し、以前の

制度のよい点も取り入れつつ、形としたのが、現在実施しているプログラムだ。

プログラム自体は、ジュニア（入社4年～6年目）、ミドル（34歳以下）、トップ（39歳以下）の3階層に分かれている。選抜者数のイメージはそれぞれ15～20名、7～10名、5～7名程度となっており、選抜方法は順に、公募、部門による推薦、指名である。

早期選抜をよしとする 独自の風土が存在する

こうしたプログラムの対象者は30代後半からという企業が多く、ジュニアという20代も対象にしたものは珍しい。しかも公募という形で、ふさわしい人材が集まるのだろうか。執行役員の松本智氏はこう語る。「本人に手を挙げてもらった上で、各事業部門で第一次選考を実施して選んでいます。もちろん、人事部もさまざまな機会を通じて、人材の発掘につとめています。かなりの難関で、倍率は10倍近くになります」

一般的には、人の上に立つことに興味のない若手が増えたと言われるが、それだけ前向きな若手がいるというのは正直驚く。

早期選抜は、日本企業ではなじみにくいと



思われるが、同社の場合、現場での混乱は生じていないのだろうか。「わが社ではそれは杞憂です。従来からの選抜育成制度によって経営幹部となり活躍している人がたくさんいるからでしょう。会社の将来を担う優秀な人材は年齢に関係なく、みんなで支えあおう、という風土があるのです」(松本氏)

プログラムの内容にも触れておこう。ジュニア層は、自己学習や集合研修を通じて、財務やマーケティングなど、経営の基礎となる知識やスキルの習得を目指す。部長クラスとの交流プログラムもある。ミドル層には仕事に直結した戦略課題を解決するアクションラーニングが課せられ、その結果を最後に経営陣への提言という形でまとめる。トップ層向けのプログラムは、「DNA伝承」を目的とし、経営トップによる「寺子屋方式」の連続講義が中心となっている。

いずれの階層にも共通する理想となる人材

像はあるのだろうか。選抜の際の面接官も務める松本氏は語る。「国内のたばこ事業を取り巻く環境が厳しさを増すなか、自分が何とかしてみせるという当事者意識とチャレンジ精神を持っている人間です。面接時もそこを見えています。人としての誠実さも不可欠です」

選抜後の5年間で実行される 社長公認の計画的異動

実は同社のプログラムがユニークなのはここからで、選抜後の5年間、2つ以上の部署を意図的に異動させる「キャリアパス・コントロール」を実施している。そのため、選抜者の異動に関しては社長が決裁権を有している。「将来想定したポジションによって、異動先を決めています。スタッフ系の人材は各事業とコーポレート部門を行き来させていますし、技術系や研究開発系の人材の異動は専門領域内で行っています。経験を積ませるという目的で、子会社への異動は各人材共通で実施しています」(松本氏)

本プログラム稼働後まだ4年しか経過しておらず、成果はこれからだが課題もある。まずは、キャリアパス・コントロールの徹底である。「エース級の人材が対象ですから、いくら育成のためといっても、そういう人材がすぐに異動すると現場は困ります。確実に実行するには、選抜者の直属上司と人事部が密接なコミュニケーションをとり、計画的に行うことが必要です」(松本氏)

もうひとつの課題は海外人材の育成だ。同社のたばこ事業は世界120カ国に及び、本部はジュネーブにある。そうした海外の関連会社の次世代リーダー育成をどう行うか。松本氏の関心は早くもそこに向かっている。