



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 メディカル カンパニー — 禁煙活動への取り組み —

『タイトル：就業時間中は禁煙とします』

メディカル カンパニーのみなさん

・・・私は、以前から J&J 従業員のみなさんの喫煙について憂慮してきました。そして今決断しました。メディカル カンパニーでは「就業時間中は全面禁煙」にしたいと思います。タバコを吸わない方々は、何を今さらと思われるかもしれませんが、吸う方々はそれで一日にどれだけの時間が浮いてくるかよく考えてください。会社にいる間は仕事に集中し、仕事を終えたらさっさと退社する。その浮いた時間は、ご家族や大切な方と一緒に過ごしたり、勉強や趣味に当てたりと、どうかご自身の時間として有効にお使いください。・・・

ジョンソン・エンド・ジョンソン メディカル カンパニー  
プレジデント 松本 晃 』

ジョンソン・エンド・ジョンソン（以下、J&J）グループは、全世界で働く約 12 万名全員を対象に 2007 年 1 月 1 日より一斉に“職場禁煙”を実施した（参考資料 ①）。ここで定義される

本ケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 奥村昭博教授の監修のもと、高千穂大学経営学部助教 小林康一が作成した。ケースは、経営管理に関わる討議用の教材として開発されたものであり、特定の組織や個人に関する経営管理の巧拙を例示するものではない。

なお、ケースの執筆に際し、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社 メディカル カンパニー人事総務本部 総務部長 岡田信彦氏、同社広報部 鈴木里江子氏、古川裕子氏には多大なるご協力を賜った。ここで感謝いたします。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉 4 丁目 1 番 1 号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/>へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 奥村昭博、小林康一（2009 年 4 月作成）

“職場”とは、オフィス内、ビル敷地、社用車（現在約2,100台の営業車両を保有）、会社主催のイベント（開催場所が外部の借用会場であったとしてもそこを職場と見なし、来場のお客様にも禁煙をお願いする）などであり、それら場所においては時間を問わず全面禁煙とすることになった。

5 それにともない日本国内のJ&Jグループも同様の職場禁煙を実施することとなったが、グループのなかでもっとも規模の大きいジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社メディカルカンパニー（以下、J&Jメディカルカンパニー）においては、全世界共通の“職場禁煙”ポリシーに加えてさらに独自の“所定労働時間内禁煙”ポリシーを全雇用形態の従業員1800名に対して発動した。“所定労働時間内禁煙”とは、“職場禁煙”に加えて昼休みを除く午前9時～午後5時  
10 40分の所定労働時間中は社内のみならず社外でも禁煙とする、としたさらに禁煙対象の範囲を広げたものである（参考資料②）。これにより、J&Jメディカルカンパニーにおいては、私的な場所かつ私的な時間以外ではまったく喫煙できないこととなった。

## ■ 企業概要

15

### ジョンソン・エンド・ジョンソン

ジョンソン・エンド・ジョンソンは、世界57カ国に250以上のグループ企業を有し、総従業員数119,200名を誇る「世界最大のトータルヘルスケアカンパニー」として消費者向け製品、医  
20 家向け製品である医療機器・診断薬、医薬品の分野で数万アイテムに上る製品を提供している。年間の総売上高は2007年度で約611億ドル、1932年以来75期連続で増収記録を更新しており、米フォーチュン誌でも「世界でもっとも賞賛されているヘルスケア関連企業のひとつ」として取り上げられている。

日本におけるJ&Jの事業展開は1961年にさかのぼる。それ以降、J&Jは消費者向け製品をはじめ、医療機器・診断薬、医薬品などを次々に導入・販売し、日本においてもビジネスの拡大を  
25 図ってきた。現在、国内のJ&Jグループは5つの事業体、約4000名の従業員から構成される。その5つの事業体とは、ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社の3つの社内カンパニーであるメディカルカンパニー（医家向け総合医療品の輸入・製造販売）、コンシューマーカンパニー（「バンドエイド」®、「リステリン®」、「タイレノール®」、「ニコレット®」などの消費者向け健康関連用品の輸入・販売）、ビジョンケアカンパニー（世界初の使い捨てコンタクト  
30 レンズ「アキュビュー®」の輸入・販売）、および別法人のオーソ・クリニカル・ダイアグノスティックス株式会社（臨床診断検査薬・機器等の製造販売および輸出入）、ヤンセンファーマ株式会社（医薬品・医薬関連製品の開発・製造・販売）である。

国内 J&J グループのなかでも最大となるのが、医療機器や医療関連製品を扱うメディカルカンパニーである。J&J メディカル カンパニーは、管理部門と 13 の事業部門から組織され、各事業部門は製品領域ごとにそれぞれの専門分野を担当する独立体として活動している（参考資料③）。J&J メディカル カンパニーが取り扱う製品は、手術用医療機器、創傷管理関連製品、乳がん診断機器、開腹・開胸手術関連製品や内視鏡下手術用医療機器などといった医師をはじめとする医療関係者が専門的に扱う機器がほとんどである。そのため、日々の営業活動はいわゆる医院や病院への訪問営業を中心としたものとなっている。また近年では、臨床での医療活動支援を目的に医療従事者を対象とした教育サービス（プロフェッショナル・エデュケーション）やセミナーの開催など、幅広い活動を実施している。

### J&J の経営の特色 : Our Credo

J&J 戦略方針ステートメントによると、同社の経営には大きく 3 つの特色があげられる。それは、独特の分権的経営体制、“我が信条”に示された倫理原則の堅持、諸事業を長期的視点から扱うという経営姿勢の強調、の 3 つである。そのなかでも、もっとも特徴的なのは“我が信条”、すなわち J&J が世界共通の企業理念として掲げる“Our Credo”である（参考資料④）。“Our Credo”が明確にしているのは J&J が企業活動において果たすべき責任であり、その責任の対象とは重要なものから順に「顧客」、「社員」、「地域社会」、「株主」としている。この J&J の“Our Credo”の注目すべき点は、この責任対象、いわばステークホルダーの重要度を明確に提示していることである。

### ■ 『禁煙』と企業

喫煙が及ぼす人体への影響や弊害については、たびたび新聞やその他のマスコミなどで取り上げられることもあり、多くの人々は理解するところであろう。喫煙は世界的にみても心血管疾患に次ぐ 2 番目の死因であるが、同時に疾患・早期死において他のどれよりも予防可能な病因・死因である。にもかかわらず、世界保健機関（WHO）によると喫煙関連疾患で死亡する成人は全世界で 10 人あたり 1 人、すなわち毎年 500 万人もの生命が失われているのが現状である。さらに近年では喫煙者だけでなく、その周囲にいる非喫煙者への影響が懸念されている。いわゆる“受動喫煙”の問題である。特に乳児や幼少期の子どもにとって受動喫煙はその後に病気を引き起こすリスクが高く、また誤飲や火を使うことにとまらぬ火傷などの危険も考えられ、特に問題視されている。

そうしたことから、現在では禁煙を推進する風潮は世界的な流れとなり、世界各国が積極的に

禁煙に向けた法案や法律の制定に向けて動き出している。我が国においても禁煙に向けた試みがなされているものの、実際にはこうした世界的な流れに大きく後れをとっている。WHO の調査をみると、禁煙推進に最も効果のある政策である「たばこ税の引き上げ」が反映されるタバコ価格は、日本はイギリス、フランス、ドイツの価格の半分以下、イタリアの約 2/3、韓国よりも安いことがわかる。次に効果のある政策である人々を受動喫煙から守るための禁煙場所の増加について、イギリス、フランス、イタリアではあらゆる公共施設で全国的に禁煙に、ドイツでは一部の州で限定的に禁煙が定められている。韓国についても、医療施設や教育関連施設では禁煙化が義務づけられているのに対して、日本の公共施設はいずれも禁煙が国の法令としては定められていない（参考資料 ⑤）。こうした現状について望月友美子氏（国立がんセンター研究所のたばこ政策研究プロジェクトリーダー）は、「日本でさらに取り組むべき禁煙環境の整備は、たばこを吸わないのが当たり前という社会通念と新しい価値を創造する過程であり、そのためには強い政治的意思と、より多くのアドボカシー活動が必要だ。」と指摘している。

その一方、喫煙が及ぼす問題は人体だけではない。企業にとって喫煙は従業員の健康への被害だけでなく、様々な業務上のコストとなっていることがわかる。たとえば、一度自分の席を離れ喫煙し、再び席へと戻るまでにかかる時間を考えると、最低でも 15 分はかかる。喫煙場所がさらに遠い場合はそれ以上の時間、離席することとなる。それを 1 日に 5~6 回繰り返すとすると、それだけで 1 日あたり 1 時間以上“サボっている”こととなる。さらに、その離席時には、当人とともに仕事をしている他の人々の業務まで停止してしまう。このように喫煙者の喫煙によって職場のコミュニケーションや生産性まで低下してしまう。

また、職場内において分煙を実施した場合、火災のリスクや喫煙場所の維持管理費や賃料のコストは無視できない金額となる。火災リスクについてみると、2007 年度東京においてタバコは放火に次いで 2 番目の火災原因となっている。オフィスビルに限ると、60 件の火災のうちタバコが原因の火災は 32 件で最も多い。また、喫煙場所の維持管理をみると、約 6 坪の喫煙場所に分煙のための機器を設置すると約 350 万円の一時的費用がかかり、さらに賃料や清掃費、機器管理費用を計上すると年間約 1000 万円のコストがかかることとなる。

さらに、社内での禁煙を実施した場合、結果として喫煙者は社外の喫煙場所や公共の場所で喫煙することとなる。そうなった場合、その企業の対外的なイメージやブランドが傷つけられるという懸念もある。特に企業の顔ともいえる入り口や顧客の訪問先、訪問途中などでの喫煙は、顧客のもつ自社のイメージを著しく損なうことになる。

<sup>1</sup> WHO Report on the Global Tobacco Epidemic, 2008

こうした問題を考慮すると、もはや企業は経営上の課題の一つとして禁煙活動を積極的におこなう必要がある。以下に記す禁煙外来医師の言葉は、こうした現状を切実に訴えるものとして典型的な意見といえるであろう。

『禁煙外来というところは、残念ながら働き盛りで多忙な現役世代には受診は難しく、通院されているのは、退職された方、主婦の方や高齢の方がほとんどです。けれど、最も喫煙率が高く、最も子どもたちに受動喫煙を強いているのは、現役世代の喫煙者です。そして私たち医師が、一番たばこを止めて欲しいと願っているのもこの世代の方々です。彼らの禁煙には、これからの時代、企業側の支援というのが絶対に欠かせないと思っています。従業員は会社の大切な財産です。社員の健康も会社が責任を持って、守ってあげてほしいのです。予防医療に力を注いだ結果として、必ず医療費は減り、会社として、経費も削減でき、大切な財産である社員を病気で失わずにすむのです。そして、もちろん業務効率の問題も解決します。』

## ■ 禁煙ポリシーへの取り組み

こうした世界的な禁煙の流れのなか、J&J メディカル カンパニーは他の企業に先駆けて積極的な禁煙活動をおこなってきた。次に、その活動の実態と 2007 年 1 月から実施された“所定労働時間内禁煙”についてみていくこととする。

### 禁煙活動のあゆみ

J&J メディカル カンパニーの禁煙活動は、2007 年以前から進められてきている。1990 年代から分煙を実施し、2000 年から 2004 年にかけてカフェテリア内の喫煙場所の撤去や独自の e ラーニングプログラムの実施、本社ビルの移転に伴うビル内の全面禁煙などの継続的な禁煙活動を実施してきた（参考資料 ⑥）。

こうした禁煙活動に最初の転機が訪れたのは 2005 年である。ビル内の全面禁煙にともない設置されたビル外の喫煙場所の状態が利用頻度とともに悪化するようになった。吸い殻が散乱し、吸い殻入れは燃え残りのタバコから煙があがることもしばしばであった。また、常に複数の社員がタバコを吸っている様子は、景観としてもあまり感心できるものではなかった。2005 年 2 月、そうした状況を憂慮した J&J メディカル カンパニーの人事総務本部 総務部は、社長名で全社員にビル外の喫煙場所の撤去と敷地内禁煙の徹底を通達した。

しかし、そうした通達にもかかわらず、喫煙者の多くは本社ビルとは離れた場所に喫煙場所を求めた。彼らは、近隣に点在する公園や大学等にある喫煙場所へ就業時間中に何度となく足を運ぶようになった。そもそも近隣の公園は地域住民の憩いの場であり子供たちの遊び場である。

そうした場所で複数の社員がたむろし喫煙する姿は、容易に目につくことは明らかであった。案の定、それからしばらくして地元に住む地域住民から苦情が出るという大きな問題を引き起こすこととなってしまった。それに対し J&J メディカル カンパニーの動きは早く、5 月には再び社長名で全社員に近隣公園での喫煙を禁止する旨の通達を全社員に向けて発信した。そして、10 月に J&J 本社から通達された世界的な禁煙ポリシーによって、こうした禁煙活動はさらに徹底したものとなっていくこととなる。

### “所定労働時間内禁煙”に向けた活動

2005 年 10 月に発表され、2007 年 1 月 1 日からの本格実施されることとなる世界的な禁煙ポリシー、さらにそれよりもさらに徹底した J&J メディカル カンパニー独自の“所定労働時間内禁煙”に向けて、J&J メディカル カンパニーは総務部を中心としたさまざまな禁煙キャンペーンを実施した。まず、2006 年 1 月に“所定労働時間内禁煙”が 2007 年 1 月に実施されることを予告するメールを全社員に向けて通知した。さらに、禁煙ポリシーを徹底するために、様々な社員へのサポート活動やコミュニケーション促進活動を積極的におこなっていった。

15

#### 1 禁煙サポートプログラム

その活動のひとつが、禁煙サポートプログラムである。禁煙しようとしている、また禁煙に興味がある人に対して、積極的に禁煙が成功するよう医学的・精神的な援助をおこなうことを目的としたのが禁煙サポートプログラムの目的である。それらを概観すると、主に以下のような活動があげられる（参考資料 ⑦）。

20

##### ① 医師・保健師によるカウンセリングの実施

初回到喫煙状況を確認し、手段（医療機関紹介、ガム、パッチ、自力など）とタイミングを決定、その後定期的に進捗を確認。（55 名参加－禁煙成功者 33 名）

##### ② 禁煙ワークショップの展開

本社・地方 7 カ所の支店営業所で実施し、毎回 5～10 名程度が参加。喫煙者だけでなく非喫煙者も参加し、喫煙の恐ろしさを学ぶ。

##### ③ ニコチン置換療法への援助

ガムやパッチを使って禁煙に成功した人に補助金 1 万円を援助。（禁煙成功者 27 名）

##### ④ セルフヘルプガイド

禁煙に興味のある喫煙者にリーフレットを配布。（109 名参加）

30

これらの活動の役割について、実際の禁煙ポリシー導入の中心として活動してきた J&J メディカル カンパニー総務部長の岡田信彦氏は「喫煙者には、喫煙の害を頭で理解するだけでなく、頭から腹に落として「禁煙しよう」と決意させることが大切です。そのために1年間を費やして企業として禁煙サポートプログラムを提供しました。」と述べている<sup>2</sup>。

5

## 2 社内コミュニケーションによる活動

“所定労働時間内禁煙” へ向けた取り組みは、中心となる企業トップや総務部からの一方的な情報発信ではなかった。人事総務本部は、「トップのメッセージは要所で使ったが最小限にとどめ、トップダウンのコミュニケーションよりも全従業員を巻き込む仕掛けを大切にした」（岡田氏）というように、社員同士がコミュニケーションをとるなかで自然に禁煙ポリシーが受け入れられるような仕組みや企画を社内の随所に取り入れた。以下に示したのは、そうした活動の一端である（参考資料 ⑧）。

10

### ① 禁煙支援グッズの体験や資料の展示

「文化祭」のような楽しい雰囲気を実施。

15

### ② イン트라ネットに禁煙サイトを設置

禁煙ポリシー、禁煙支援プログラムの紹介と手続き、社会のトピックス、成功者のインタビューなど、各種禁煙に関わる情報を掲載。

### ③ 社内報

巻頭ページで禁煙特集、禁煙外来の専門医がタバコの害について解説。

20

### ④ “禁煙川柳” の募集

54 件の応募があり、全社で人気投票を実施。上位入賞作品はうちわに印刷し、夏に全社員に配布。

### ⑤ ポスター

社内に掲示し禁煙活動を PR（全 3 回実施）。

25

こうした社内のコミュニケーションによる禁煙ポリシーの周知、理解の成果について岡田氏は次のように述べている。

『一年間にわたる多方向からのコミュニケーションによって喫煙者を追いこんだり批判したりす

30

<sup>2</sup> 『ジョンソン・エンド・ジョンソン（株）メディカル カンパニーにおける禁煙の取り組み』（「医学のあゆみ」 Vol. 226 No. 6-7）, 医歯薬出版, 2008

ることなく、上司や同僚から「みんなで応援しているよ」という雰囲気を醸し出すことができました。その結果、喫煙者は徐々にポリシーを受け入れる覚悟ができたのだとおもいます。』

### “所定労働時間内禁煙”実施

5 以上にみた禁煙サポートプログラム、社内コミュニケーションによる禁煙活動の理解と周知に加え、さらに2007年1月1日の“所定労働時間内禁煙”実施に先立ち総務部のメンバーは「禁煙カウントダウン」と銘打った禁煙実施を知らせるメールを全社員に向けて実施の45日前、31日前、19日前の3回にわたって送信した。また、実施の1週間前にはタバコの形状をした駄菓子

10 子社員に配布し禁煙活動の徹底的な周知をおこなった。そして、2007年1月1日。いよいよ実際に世界的な禁煙ポリシー、さらにJ&Jメディカルカンパニーにおいては“所定労働時間内禁煙”が具体的に実施されることとなった。いまだ喫煙者が多い国内では珍しい非常に喫煙者には厳しい禁煙ポリシーにもかかわらず、上記にみたような周知活動によって禁煙実施段階での社内における“所定労働時間内禁煙”ポリシーの認知度は非常に高く、その結果、J&Jメディカルカンパニーは比較的スムーズに“所定労働時間内禁煙”  
15 へと移行できたのである。

このようにスムーズに見える“所定労働時間内禁煙”の導入だが、禁煙活動の当初、社内の喫煙者からの反発や抵抗は激しいものだった。前述の岡田氏は当時を振り返り、禁煙活動は「決して容易なものではなかった」と語る。

『禁煙ポリシーを立案していた頃は、喫煙者本人のみならず喫煙者を擁護する上司からも大きな  
20 反発にあいました。何度も、その抵抗に押しつぶされそうになりました。』

『かつては喫煙の健康面での問題を力説すると決まって「自分の健康は自分で考えている」「個人の嗜好の問題」と反論されたり「喫煙場所は情報交換の場」「禁煙による業務効率の低下の方が問題」と議論をすり替えられたりしました。実際、1999年にとったアンケートにおいても  
25 “喫煙権”を主張するコメントが30件もありました。』

こうした頑強な喫煙者の反発や批判のなか、なぜ禁煙活動を継続し、“所定労働時間内禁煙”まで達成することができたのだろうか。

ひとつにはJ&Jがもつ独自の企業理念、“Our Credo”の影響があげられるであろう。喫煙は、“Our Credo”における第2の「社員に対する責任」にある「働く環境は清潔で、整理整頓され、  
30 かつ安全でなければならない」という点、そして第3の「地域社会に対する責任」にある「社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない」という点において、その理念に反するものとなる。このように「社員全員が共有する“Our Credo”に照らし合わせ



た結果」という客観的な理解が、禁煙活動への納得や同意を得るために少なからず貢献していることは疑うべくもないであろう。

また、トップ・マネジメントの強力なサポートが得られたことも大きな影響を与えている。「タバコを吸う人を0にしたい」とする当時のJ&Jメディカルカンパニー代表取締役プレジデントである松本晃氏の強い意志とトップダウンによる推進は、全社的な禁煙活動に一定の正当性を与える結果となったのである。

しかし、実際の禁煙ポリシーの徹底については、こうした理念やトップ・マネジメントのサポートだけではなく、実際の現場での具体的な行動が実を結んだ結果であることを岡田氏は強調する。

『“所定労働時間内禁煙”がなぜうまくいったか、というと、ひとつには考えて考えていろいろ工夫したことがあげられると思います。私たちは模索しどおしで今日まで禁煙活動を進めてきました。知恵を絞って、その組織風土にふさわしい方法を工夫して、その上で実行することが大事なのです。』

実際、禁煙活動を担当したスタッフは総務部内のたった2名であり、しかもそれらスタッフは他の業務も抱えているためそれぞれ業務時間内の10%以上の手間をかけないように指示されていた。

このような限られたリソースや時間のなかで禁煙活動を成功させるために、岡田氏は「意識的に「社長が決めたことだから」とはけっして言わず、Credoばかりを強調せず、時間をかけて従業員と縦横のコミュニケーションを取る、というアプローチ」が重要であり、なによりも「時間をかけてじっくり」、そして「へこたれずにやり続ける」ことの重要性を強調する。

『とにかく何を言われてもやり続ける、この継続が大事だと思います。だからこそ、弊社のこの禁煙活動の成功は“Credo”がない企業ではできないのか、と言ったら、絶対にできると思うのです。』(岡田氏)

## ■ 禁煙ポリシーの成果

“所定労働時間内禁煙”が導入された1年後に実施されたアンケートによると、禁煙ポリシーに関する認知については全社員が「知っている」と回答し、さらに非喫煙者の90%、喫煙者の70%がこの禁煙ポリシーを納得して受け入れていることがわかった。このように導入後も確実に企業組織に理念として浸透しつつある禁煙ポリシーについて、社員はどのような意見をもっているのだろうか。具体的な声を拾ってみた。

## 社員の声

まず、禁煙ポリシーとは直接的な影響を受けないとみられる非喫煙者の意見からみると、

- ・ ビルやエレベーター内のタバコのおいがなくなった
- ・ ヘルスケアカンパニーであるという意識が強くなった
- 5 ・ 受動喫煙の心配がなくなった
- ・ 喫煙者の離席率が低くなり、コミュニケーションが取りやすくなった
- ・ J&Jの取り組みについて、お客様との話題に上るようになった

10 というように、きわめて好評をもって禁煙ポリシーが受け入れられていることがわかる。これらの結果から、禁煙ポリシーは喫煙者だけでなく非喫煙者にとっても少なからず意識や業務に影響を与えるということがうかがえる。

次に、喫煙者であったがこの禁煙ポリシーの導入を期に禁煙に成功した社員の意見をみていく。

- ・ 会社の規則による強制力と、禁煙プログラムで他者に禁煙を宣言しているプライドのような意識が禁煙を成功させた
- 15 ・ タバコへの意識が変わり、タバコのおいが気になるようになった
- ・ 率直に言って最初は「そこまでやるか」と言う印象だったが、とにかく労働時間内で吸えないのでタバコの本数（回数）が減り、結果的に禁煙に弾みがついた

禁煙成功者の意見の多くは、これまでもタバコの害については十分に理解しているものの、禁煙のきっかけやサポートが不足していたことによって意識せずに喫煙していたことを示している。  
20 そうした人々に対して、この禁煙ポリシーの導入は禁煙に向けたひとつの大きなきっかけとなったのである。

最後に、現在でも継続して喫煙を続ける社員の意見である。これらの社員は禁煙ポリシーの影響をもっとも強く受け、それゆえ場合によっては導入反対の急先鋒となりうる人々である。彼らは、現在の状況をどのように考えているのだろうか。  
25

- ・ 禁煙ポリシーの導入後は自然と吸いたいという気持ちにならなくなり、今では、時間外になっても退社するまでは喫煙しない習慣が身につき喫煙の本数が減っている。まだ禁煙する気持ちにはなっていないが徐々に本数を減らし、いずれ禁煙ができれば・・・と思っている。
- 30 ・ 喫煙者からみても（喫煙者が）勤務中に長時間席を離れたりするのを見ていて、あまり良い印象ではなかった。それが無くなった事で禁煙者に対しても環境的にも良くなったのではないだろうか。

- ・ 実施前は戦々恐々としていたが、吸えないとわかると案外適応できた。愛煙家としては害があるとわかっている以上、吸わない人に対してのマナーには気を使いたいと思う。
- ・ 自分自身の健康というよりも、家族に対しての責任について考えると、禁煙も必要かなと最近思うようになった。

このことからわかるように、多くの喫煙者が少なくとも禁煙に関する意識を高め、客観的に禁煙ポリシーや喫煙による害や環境への影響をとらえることができるようになってきている。また、別におこなったインタビュー（参考資料 ⑨）においては、総じて喫煙者はこの禁煙ポリシーの導入について理解をもって受け入れられており、遵守することに違和感をもっていないことが感じられた。

### 禁煙ポリシーの成果

以上の社員の声からもわかるように、禁煙ポリシー、“所定労働時間内禁煙”の導入がもたらしたもっとも具体的な成果は、喫煙者が「自分自身で禁煙を考える」きっかけをつくることのできた点である。「この取り組みを通じて「実は禁煙のきっかけがほしかった」ともらす喫煙者が大勢いたことには驚きました」（岡田氏）というように、多くの喫煙者はタバコの害について理解はしているものの、実際の行動に移せない場合がほとんどである。こうした社員に対してこの禁煙ポリシーの導入は禁煙に向けた背中を押す大きなきっかけとなったのである。この成果について岡田氏は次のように述べている。

『人はその気になればタバコを止めます。しかし、何もしなければタバコを吸わない人は禁煙に関して無関心ですし、タバコを吸う人は止めようとはしません。そこで、明確な禁煙ポリシーや継続的な禁煙活動が重要となるのです。また、そうした活動を喫煙者に納得してもらうことも禁煙に向けて大事なことです。』

また、確固たる禁煙ポリシーが明示されることでさまざまなコミュニケーションが社内を飛び交い、そのなかで喫煙者だけでなく非喫煙者までも巻き込んで、改めて社員が企業人としてビジネスマナーや業務効率、企業イメージ、家族のことなどを考え直す機会となったことも大きな成果のひとつである。ある男性社員から人事総務本部に届いた1通のメールがある。

『禁煙であるはずの担当病院の駐車場でタバコを吸い、「御社は禁煙じゃないの」といわれたJ&J社員が「あんなの守っているのは元からの禁煙者だけです」と言ったと聞きました・・・J&Jの禁煙活動は大きく報道されています。「J&Jは口だけでメディアに対するパフォーマンスだけ」と感じられかねません。会社の信用に関わる重大な問題になっていることを認識して欲しい』

このメールにみられるような社員同士の企業モラルの相互監視や徹底は、企業意識の高まりなくして起こりえないことであり、幅広い禁煙活動の成果がこうした企業内のよい循環を生み出すこととなったといえるであろう。

インタビューにおいても、喫煙者の多くが禁煙ポリシーの導入を「従業員が実感できた身近な  
5 「大」変革である」「（禁煙ポリシーを）止めて、J&Jにとってプラスになることはない」「この活動はJ&Jの企業価値を高めていると思う」といった積極的な姿勢をもって受け入れ、また企業経営に与える影響にまで言及していることが印象的であった。

## ■ 今後の展開

10

J&J メディカル カンパニーでは、禁煙の取り組みを4つの段階で考えている（参考資料⑩）。この図をみるとわかるように、J&J メディカル カンパニーが目標とするステージはもう一段高いところにある。それは、“完全禁煙”である。場所・時間を問わず、従業員全員が非喫煙者になることだ。企業が従業員個人のプライベートまで踏み込むことはできないが、禁煙ポリシー、  
15 さらに“所定労働時間内禁煙”によって「禁煙が企業文化」といえるだけの道筋や方向性は明確にできたといえるであろう。

また、現在プライベートで喫煙している社員でも「とりあえず仕事中は禁煙できた」という成功体験を得ることができた。次は、「あの人が禁煙できたのだから、自分もできるのではないか」という期待感が募っていくことで禁煙へと自らの行動を移していくものと考えられる。そこで大きな力となるのが、職場の仲間からの励まし、そして企業全体による禁煙のサポートである。  
20 そのために、今後も岡田氏が言うように「じっくりと、考えて考えて工夫し、そしてへこたれずにやり続ける」地道な禁煙活動を、全社員を巻き込んで続けていくことが必要となるであろう。

ここに1通のメールがある。

25 そこには女性社員によって書かれた次のような文章が記されている。

『今日の朝、元喫煙場所だったあたりで目白（鳥）を見ました。あのまま喫煙場所だったら多分見る事は出来なかったと思います。非常に嬉しい気持ちになりました・・・』

(参考資料 ①) 「職場禁煙ポリシー」 (全世界共通)

方針：  
J&J は社員に安全で健康的な職場環境を提供することを企業の責任ととらえており、世界規模で喫煙関連健康リスクを予防するゴールドスタンダードの確立を目指す。

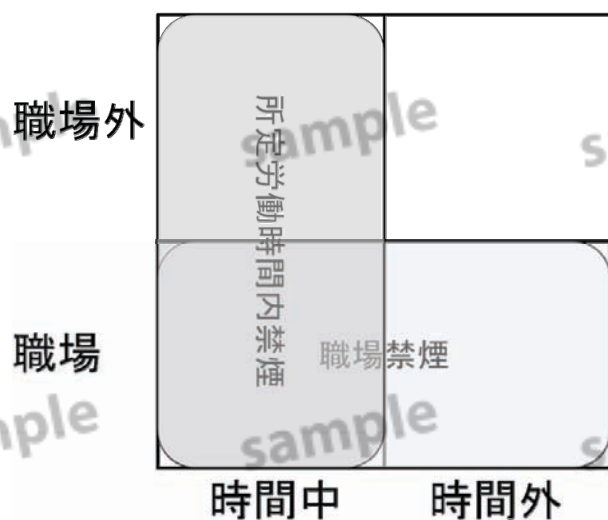
実施内容：  
全世界の J&J のすべての「職場」を禁煙エリアとする。

「職場」の定義：  
敷地（世界各国・各地の建物とその敷地全体）、オフィスビル（賃借しているものも含む）、商用車、当社主催の諸活動およびイベント

方針の適用：  
本方針は、世界の当社のいずれかの建物・敷地に足を踏み入れている社員、契約業者、訪問者すべてに適用される。

実施開始日：  
2007 年 1 月 1 日より。

(参考資料 ②) “職場禁煙” と “所定労働時間内禁煙” の違い



(参考資料 ③) J&J メディカル カンパニーの組織図 (2008 年 8 月現在)

事業部門



管理部門

- 戦略企画部
- 薬事本部
- 信頼性保証本部
- 業務推進本部
- インフォメーションテクノロジー本部
- サイエンスアンドテクノロジー
- 経理財務本部
- 人事総務本部
- 広報部

(参考資料 ④) Our Credo (我が信条)

## 我が信条

我々の第一の責任は、我々の製品およびサービスを使用してくれる医師、看護師、患者、そして母親、父親をはじめとする、すべての顧客に対するものであると確信する。  
顧客一人一人のニーズに応えるにあたり、我々の行なうすべての活動は質的に高い水準のものでなければならない。  
適正な価格を維持するため、我々は常に製品原価を引き下げる努力をしなければならない。  
顧客からの注文には、迅速、かつ正確に応えなければならない。  
我々の取引先には、適正な利益をあげる機会を提供しなければならない。



我々の第二の責任は全社員——世界中で共に働く男性も女性も——に対するものである。  
社員一人一人は個人として尊重され、その尊厳と価値が認められなければならない。  
社員は安心して仕事に従事できなければならない。  
待遇は公正かつ適切でなければならない。  
働く環境は清潔で、整理整頓され、かつ安全でなければならない。  
社員が家族に対する責任を十分果たすことができるよう、配慮しなければならない。  
社員の提案、苦情が自由にできる環境でなければならない。  
能力ある人々には、雇用、能力開発および昇進の機会が平等に与えられなければならない。  
我々は有能な管理者を任命しなければならない。  
そして、その行動は公正、かつ道義にかなったものでなければならない。



我々の第三の責任は、我々が生活し、働いている地域社会、更には全世界の共同社会に対するものである。  
我々は良き市民として、有益な社会事業および福祉に貢献し、適切な租税を負担しなければならない。  
我々は社会の発展、健康の増進、教育の改善に寄与する活動に参画しなければならない。  
我々が使用する施設を常に良好な状態に保ち、環境と資源の保護に努めなければならない。



我々の第四の、そして最後の責任は、会社の株主に対するものである。  
事業は健全な利益を生まなければならない。  
我々は新しい考えを試みなければならない。  
研究開発は継続され、革新的な企画は開発され、失敗は償わなければならない。  
新しい設備を購入し、新しい施設を整備し、新しい製品を市場に導入しなければならない。  
逆境の時に備えて蓄積を行なわなければならない。  
これらすべての原則が実行されてはじめて、株主は正当な報酬を受取ることができるものと確信する。



Johnson + Johnson

(参考資料 ⑤) 世界的にみる喫煙の現状

喫煙率

	英国/ 北アイルランド	仏	伊	独	韓国	日本
男 性	27.0%	28.2%	28.3%	27.9%	52.8%	43.3%
女 性	25.0%	21.7%	16.2%	18.8%	5.8%	12.0%

タバコの価格

	英国/ 北アイルランド	仏	伊	独	韓国	日本
タバコ 1 箱の価格 (US\$公式レート)	\$9.69	\$6.33	\$4.05	\$5.62	\$2.63	\$2.58
タバコ 1 箱に占める 税金の割合(%)	63%	64%	58%	62%	54%	58%

施設ごとにみた禁煙環境

	英国/ 北アイルランド	仏	伊	独	韓国	日本
医療施設	○	○	○	×	○	×
教育関連施設 (大学を除く)	○	○	○	×	○	×
大学	○	○	○	×	×	×
官公庁	○	○	○	○	×	×
職場(屋内)	○	○	○	○	×	×
レストラン	○	○	○	×	×	×
パブ、バー	○	○	○	×	×	×

(出典 : WHO Report on the Global Tobacco Epidemic, 2008)



(参考資料 ⑥) 禁煙活動の歴史

1990年代	分煙実施
2000年2月	カフェテリア内の喫煙スペース撤去
2003年2月	独自のeラーニングプログラム実施
2004年8月	本社ビル千代田区へ移転。ビル内は全面禁煙
2005年2月	本社敷地内の喫煙場所を撤去
6月	本社近くの児童公園より灰皿を撤去(千代田区と協議)
10月	「職場禁煙ポリシー」世界で予告通達
2006年1月	「所定労働時間内禁煙」予告通達 各種PR/啓発活動(ポスタープログラム)展開
2007年1月	「職場禁煙」と「所定労働時間内禁煙」開始

(参考資料 ⑦) 禁煙サポートプログラムの実際



(参考資料 ⑧) 社内コミュニケーションによる禁煙活動

社内禁煙サイト



社内報 2006/4



巻頭ページにて禁煙特集



第1回禁煙川柳コンクール BEST10決定!

J&J従業員が選ぶ 栄えあるベスト10

- 第1位<特別作品> 禁煙後 たばこ増税 賛成派
- 第2位 禁煙の 努力消え去る、酒の席
- 第3位 ぐら付いた! 「吸っても良いよ」と 妻の愛
- 第4位 やめたけど 今度はフリスク やめられず
- 第5位 吸う場所が どんどんなくなる 神保町
- 第6位 吸う度に 肺と未来が 暗くなる
- 第7位 愛煙家、でも、新幹線は禁煙車
- 第8位 その肺は あの川よりも 汚れてる
- 同8位 やめてみて 見上げた青空 澄みわたり
- 同8位 一服中 話題はいつも 禁煙中



メディカル カンパニーの皆さんへ重要なお知らせ

Johnson & Johnson KK, Medical Company  
「所定労働時間内禁煙」予告

ご承知のとおり、J&Jは世界的な規模で禁煙活動を進めており、2007年よりJ&Jの世界的な規模で禁煙活動を推進する。J&Jが主催するイベントにおいて禁煙を推進いたします。下記の通り、メディカルカンパニーでは「所定労働時間内禁煙」を実施します。皆様のご理解・ご協力をよろしくお願いいたします。

**「所定労働時間内禁煙」実施要綱**

- 実施内容: 所定労働時間中(国会発議等会社により規定された休憩時間は除く)は一切の喫煙を禁止する
- 対象者: メディカルカンパニーに就業する者全て(契約社員、派遣社員、業務委託社員も含む)
- 開始日: 2007年1月1日より
- 喫煙に含まれるもの: あらゆるタバコ製品(葉巻、パイプ、巻きタバコ、電子タバコ、喫煙器などを含む)

**禁煙チャレンジ一斉募集中!**

人事総務部 禁煙推進では、社員・協会の皆様から「禁煙サポートプログラム」を募集しています。すでに禁煙チャレンジャーとなっている方も、主催から88名のうちのプログラムに参加申し込みをしています。これまでにチャレンジされる方は、総務部/芝口(内線27165)まで

本誌  
第三次禁煙啓発キャンペーンを行います  
2006年5月25日(木)、26日(金) 9:00~18:00(参加無料)

禁煙啓発・支援・啓蒙所

禁煙された経験による禁煙カウンセリングを行います(無料予約制)

開催地	禁煙啓発	禁煙啓蒙	禁煙啓蒙	禁煙啓蒙	禁煙啓蒙	禁煙啓蒙
東京	4月15日	4月17日	5月15日	5月17日	6月15日	6月17日

お問い合わせ: 人事総務部 禁煙推進 (03-4411-8803 内線27165)

## (参考資料 ⑨) インタビュー概要

### 1. 調査の目的

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社（以下 J&J）の禁煙活動を通じた企業理念の浸透について、具体的にその活動の当事者となる社員の方々にインタビューをおこない、実際のその活動がどのように企業組織に対して影響を与えているかを調査する。

### 2. 調査対象

- 50 代男性 喫煙者（管理職、男性）
- 50 代男性 もともと喫煙しない者（管理職、男性）
- 40 代男性 禁煙チャレンジ中（マネジャー、男性）
- 30 代女性 喫煙者（スタッフ、女性）

### 3. インタビュー項目

インタビューに関しては厳密な構造化をおこなわず、基本的に自由に感想や思いを述べてもらう。そのため、必要最低限のインタビュー項目のみをここに記す。

質問項目【1】 自社の禁煙活動を最初に聞いたとき、あなたはどのように思いましたか？

質問項目【2】 自社の禁煙活動について、賛成ですか？反対ですか？

（活動開始当初、ならびに現在について質問をおこなう）

質問項目【3】 禁煙活動が始まってから、あなたの勤務状況に変化はありましたか？

質問項目【4】 禁煙活動が始まってから、あなたの生活にはなにか変化はありましたか？

質問項目【5】 禁煙活動が始まってから、職場の雰囲気や状況は変わりましたか？

質問項目【6】 自社はどのような意図を持って禁煙活動を行っているとお考えですか？

質問項目【7】 J&J の禁煙ポリシーは、J&J にとってどのような意味を持つとあなたは思いますか？

質問項目【8】 J&J の企業理念（Our Credo の 4 つの責任）はご存じですか？

それについて、どのように理解していますか？

質問項目【9】 禁煙に関する諸活動は、J&J の企業理念と関係していると思いますか？

関係しているとしたら、どのような関連があるのでしょうか？

質問項目【10】 今後も禁煙活動は続けていくべきだと思いますか？

#### 4. インタビュー結果

(50代男性 喫煙者 (管理職、男性))

インタビュアー：御社 (J&J メディカル カンパニー) の禁煙活動は、社会一般から見てもかなり“厳しい”取り組みのように見受けられるが、喫煙者としてどのように感じられるか？

回答者：まず一点として、これは「世の中の趨勢」からいって致し方ないかな、ということ。もう一点は、我々の会社がヘルスケアに関連するビジネスをおこなう企業であるということ。その企業の一員として、禁煙は当然のことであろうと思っている。

インタビュアー：しかし、なかなか一般の企業ではおっしゃるような“当然”という認識をもてないところが多いのではないか。その点についてはどうお考えか？

回答者：確かに、会社の姿勢としては当然だと思う。しかし、それを就業規則として社員に適用していくことに疑問がないわけではない。

インタビュアー：では、率直に言って御社の禁煙活動には賛成されているのか？

回答者：私のなかでは、この活動をつぎのように理解している。社会におけるマナーとして喫煙はよくないし、もちろん身体にも決していいものではない。なので、就業時間中の禁煙には賛成である。ただ、アメリカのように喫煙者をまるで悪者のように扱う風潮にはちょっとまてよ、と思う。この点で、若干自分の中でも矛盾があると思うが・・・

インタビュアー：あなた自身、実際に職場禁煙・所定労働時間内禁煙を厳密にしているのか？

回答者：それはしている。というのも、自分の立場上、部下や他の社員に対して規則を守っていないというのではリーダーとしての示しがつかないからである。また、“禁煙をしない言い訳”を部下に与えてしまうことになってしまう。そうになると、結局ほとんど日中は吸えないので、現在では本当にたしなむ程度しか喫煙はしていない。

インタビュアー：当然のことであるが、禁煙活動というのは喫煙者にとって非常に大きな負担となる。多くの企業は結局喫煙者の意向が通ってしまい、なかなか徹底した禁煙活動をできないのが実態である。しかし、なぜ御社ではそれができているのだろうか？

回答者：当社の場合、現在のビルに移ったときに、喫煙所の衛生状況やタバコの煙害などがひどい状況だったことが誰の目にも明らかであった。こうした問題が顕在

化したことが禁煙活動の必要性を誰もが認識する機会になったのではないかと。

インタビュアー：しかし、それだけでは全社禁煙ということにならないのでは？

回答者：もうひとつ成功の要因を挙げるとしたら、それは社長のリーダーシップだと思う。やはり、トップダウンで徹底して禁煙活動をおこなったことの意味は大きいだろう。

インタビュアー：周りの社員の方々の様子はどうか？

回答者：自分の周囲でこの禁煙活動をきっかけにタバコを止めた、という人は驚くほど多い。確実に成果を上げていると思う。

インタビュアー：今後の御社の禁煙活動はどう行った方向に進んでいくといいと考えているか？

回答者：結局、マナーと健康。喫煙者は、この2つの折り合いをどうつけていくかだと思う。他人に対する配慮、マナーは絶対必要であるが、健康は個人の問題。ただ、本来そういった考えは社会人、企業人としていけないようにも思う。こうした考えを喫煙者が持つこと自体に意味があると思う。

(40代男性 禁煙チャレンジ中 (マネジャー、男性))

インタビュアー：禁煙活動を実際どのように感じているか？

回答者：最初に思ったのは、「こんな大変なことをよくやったな」という印象。いろいろなところからの批判や苦情がでることもわかっている、ずいぶん大胆な意思決定をしたな、と感じた。ただ、禁煙活動自体には時代の流れや企業理念からみても、当然だと思っている。

インタビュアー：実際に始まってから、自分の周囲に変化はあったか？

回答者：仕事の効率性は上がったと感じている。職場も、基本的に全員席にいるために連絡などはやりやすくなった。

インタビュアー：御社の禁煙活動の成功のポイントは何だと考えるか？

回答者：その要因は3つあると思う。ひとつは、総務部の強力なアピール。社員やその家族にとって禁煙は重要ですよ、というアピールがされたことが大きかった。2つ目は、企業理念 (Our Credo) の存在。そして、最後にヘルスケアカンパニーとしての企業の使命。この3つである。

インタビュアー：御社にとっての禁煙活動の意義をどう考えているか？

回答者：まず上げられるのは、生産性の向上だろう。喫煙時間を減らせば、当然早く仕事が終わる。次に、吸わない人への影響がなくなること。これは、受動喫煙といったことだけでなく、いろいろな側面から迷惑をかけることがなくなる。

また、当然社員が健康になれば、企業にとっても助かる。

インタビュアー：営業活動において、この禁煙活動は何か影響を与えているか？

回答者：営業先の医療関係者との話で、この禁煙活動はよく話題に上る。医療業界全体として禁煙の風潮は高まっており、そうした意味では注目されているかもしれない。また、セミナーなどお客様を招くような機会ですべて的に禁煙をしていることは、J&J が非常にクリーンでスマートな企業である、という印象を与えていることを実感している。

インタビュアー：今後もこの禁煙活動は続けていくべきか？

回答者：もちろん。逆に、どんなことがあっても続けていくべきだと思います。一年たった今こそ、さらに徹底させるべきだろう。

(30代女性 喫煙者 (スタッフ、女性))

インタビュアー：禁煙活動が始まった当初、どのように感じたか？

回答者：一言でいうと、「どうしよう！」という感じで、非常に動揺した。そうなる(全社禁煙)以上は仕方がない、というあきらめの感情しかなかった。正直、自分が規則を守れるのかどうか、不安だった。

インタビュアー：で、実際始まると？

回答者：実際始まると、「そうになったらそうだったで、結構吸わないものだな」と思った。自分でも驚くぐらい、規則を守ること自体は苦ではなかった。禁煙活動が始まる前は戦々恐々としていたのだが、むしろ始まってからのほうがすんなりと受け入れることができた。そういう意味では、やはり禁煙前の周知が徹底していたことがよかったのかもしれない。心の準備ができた。

インタビュアー：禁煙活動が始まって、仕事の状況はどうなったか？

回答者：これまでなにかあるとタバコを吸いに席を外すことが多かったが、そうしたことがなくなったので、仕事は捗るようになったと思う。以前は、今から思うと「タバコに逃げていた」ところがあったのかもしれない。

インタビュアー：御社が禁煙活動をする意味を、どのように考えるか？

回答者：確かに、最初は「なぜそんなことをするのか」「身体を悪くするのは喫煙者本人なのだから、本人の自由ではないか」という身勝手な考え方をしていた。しかし、社内での様々な禁煙への取り組みを目にし、その後に外をみると、いたるところに喫煙所があり、多くのマナーの悪い喫煙者が煙をまき散らしているのが目につくようになった。確かに、受動喫煙の被害は無視できないものである。

こうした被害をなくすためにも、ヘルスケアカンパニーの役割として社会に先駆けて禁煙活動をおこなっていくべきだし、そこに勤務する社員として、自覚をもって会社と一体になって禁煙活動を進めていくべきだと強く思った。禁煙活動は、社会にとって、企業にとって、個人にとってプラスになり、マイナス要素は今の自分には思いつかない。こうした意識をもつことが非常に重要だし、この禁煙活動はそのいいきっかけとなった。

インタビュアー：喫煙をする人が、こうした禁煙ポリシーを受け入れる、そのきっかけ、ポイントはなんだと考えるか？

回答者：ポイントとなるのは、“自分に対する意識の変化”だと思う。会社が、周りが、ではなく、自分自身が実際に喫煙ポリシーを守る、喫煙量を減らす。その上で改めて禁煙ポリシーそのものを考え直すことで素直にそのポリシーを受け入れられるようにどんどん変化していくのを実感している。その繰り返しで、いつの間にかタバコを減らせている。そうしたことに最近、気づいた。日々の生活の中でも、タバコが吸えることの重要性は昔に比べてだいぶ低くなった。

インタビュアー：その変化は、禁煙に対する意識が高まったのか、それとも本来（潜在的に）意識の高い人が意識を顕在化しただけなのか？

回答者：自分自身は、元々喫煙について非常に意識の低い人間だった。以前は、喫煙所における社内コミュニケーションのようなものも重要と思っていた。しかし、禁煙ポリシーを理解した後になってみると、それは言い訳でしかない、と考えている。

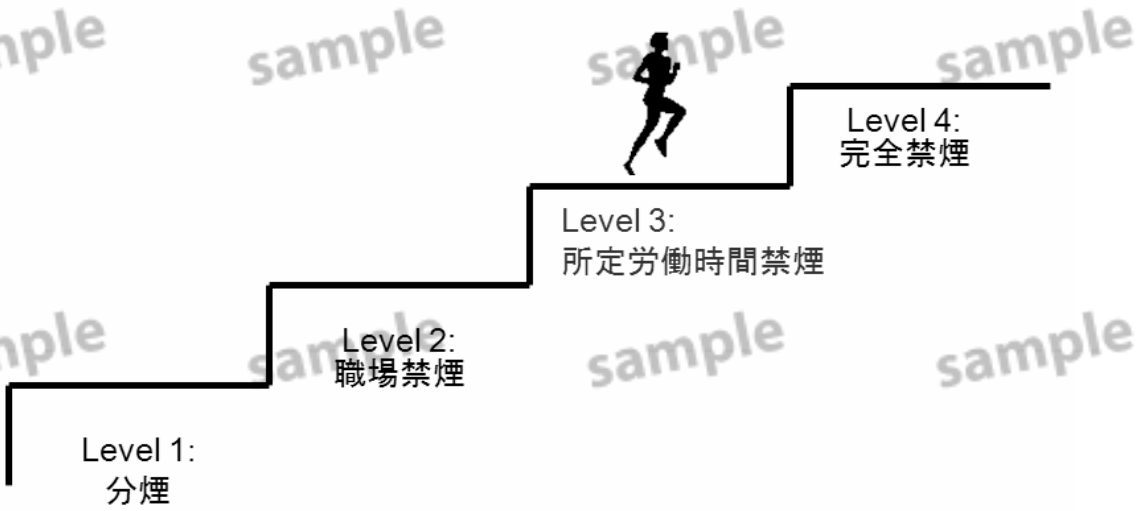
こうした禁煙ポリシーが発令された後に隠れてタバコを吸っているのは、社会人として恥ずかしいことだと思うし、以前見られた喫煙所の煙害などは、企業として恥ずかしい、という自覚を持つようになった。

インタビュアー：今後も禁煙活動は続けていくべきだと思うか？

回答者：それは絶対継続すべきだと思う。そもそも、止める理由がない。実際、吸える環境がなくなれば、吸わなくても大丈夫、という自信が今回の禁煙活動でついているので、もしそうなっても別に驚くことではない。実は、もっとも厳しくしてもらったら、自分もタバコが完全に止められるのではないかと期待している自分もいる。いつそのこと完全禁煙にしても実施可能なのではないかと、思っている。

※ 本項目は、インタビューにおいて特に印象的なコメントを抽出して付記したものである。

(参考資料 ⑩) J&J メディカル カンパニー 禁煙の取り組みのレベル





sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

© 2009 年 5 月・RP100