

サントリーの人材戦略③「TOO」による愛情持って人を育てる風土づくり

■「TOO」となりの・おせっかいな
おじさん／おばさん」の役割とは

「やってみなはれ」と同じくらい有名な、
なつてきたサントリーの「TOO」について、
サントリー食品インターナショナル株式会
社人事部課長の坊曉子さんは次のように
語ってくれました。「サントリーでは職場ぐ
るみで声を掛け合い、お互いに人への関心
を持ち、少しお節介りに感じる職場風土づ
くりを目指しています。TOOは現場の
若手社員・マネージャーの相談役として、
職場で積極的に声掛けし、仕事上の悩み
や不安に耳を傾け、管理職へのアドバイス
に加えて、支社の労使協議会や衛生委員
会にも出席してもらっています」

また、「TOOは兼務の役職であり、本
業6割・TOO4割のウエイトで仕事をし
てもらっています。同じ職場で苦労してい
る仲間であることが、相談の当事者にも、
職場風土の改善にも効果的なのです」と
続けてくれました。

■社員の自発的なサポート活動が
TOOの発端

同じく同社でTOOの旗振り役である
津村由香里さんが、TOOの誕生エピソード
を紹介してくれました。「2011年関
西地域で3支店の統合があり、現場のマ
ネジメントが混乱していました。そこで、

役職勇退後の3人の元支店長が、まだま
だ会社に貢献したいとの熱い思いを胸に、
土地や新組織に不慣れな後輩支店長を
支えるべく、コミュニケーションの繋ぎ役を
自発的に買って出たのがTOOの始まり
です。それが本社人事部長の知るところ
となり、2014年には会社の正式な役
職として、全国の多くの支社でTOOが
任命されました」

正式導入後は、社内調査での社員満
足度は年々上昇し、「支社が明るくなった」
「活気が出てきた」との声が増えてきたそ
うです。

■TOOの根底にある思いとは

現在13名のTOOが同社では活躍中
のこと。坊さん、津村さんによれば、いずれ
のTOOも、「現場と組織を知り尽くし
た、役職勇退後の元幹部社員」から任命
されているそうです。

「自分たち、役職勇退の、祖父母」は、



坊曉子さん(左)、津村由香里さん(右)

池口武志(いけぐち・たけし)

一般社団法人定年後研究所理事長

1963年生まれ。1986年日本生命保険相互会社入社。現在、株式会
社星和ビジネスリンク取締役常務執行役員、キャリアコンサルタント(国
家資格)としても活動中。著書として『定年NEXT』『人生の頂点は定年
後』がある。



一般社団法人定年後研究所

人生100年時代の中で、中高年社員のセカンドキャ
リアの充実に向けた調査活動を展開中。定年前後
からの自走人生にチャレンジする会社員と、それを
サポートする企業を応援。当記事へのご意見ご感
想を、ポータルサイト <https://www.teinengo-lab.or.jp>「お問い合わせ」にお寄せください。

「こども(若手社員)時代も、親(管理
職)時代も経験している。TOOはシアに
しかできない役割である。ただ、自分たち
も変わり、成長することが必要である。昔
の成功体験の押し付けではなく、たとえ
正解は返せなくとも、相手の悩みを傾聴
し、同じ立場で一緒に考える。そのための
自己研鑽は欠かさない。根幹は愛情を持っ
て人を育てること。先輩から受けた恩を
後輩に返すことです」と、先輩TOOの心
の中を、坊さんと津村さんは明かしてくれ
ました。

次号では、TOOの一人、九州支社の宮
地清人さんをご紹介します。

当ページのバックナンバーは、上記サイト「お役立ち情報」をご覧ください。