

女性はもっと、社会で活躍できると私は思う！！

元々、田舎の中小企業であった万協製薬には、性別、年齢、学歴などはいっさい選択できる余裕が当初からありませんでした。

三重県多気町には、薬や化粧品の仕事に従事した人は一人もいなかった。

だからこそ万協製薬のさまざまな取り組みは、「どうすれば社員が会社の仕事に楽しく取り組めるか？」のためである。3人から会社を再操業するということは、そういう仲間が必要だった。

女性が、会社で活躍すると、会社の 雰囲気良くなる！

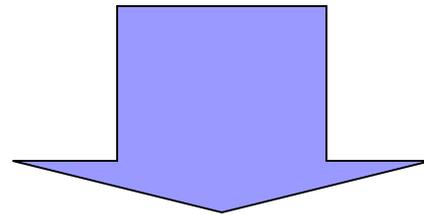
その理由は、男は威張りたがり、自分の「城」と「組織」を作りたがるが、女性は楽しく和気あいあいを望むから。

つまり、職場が、明るくなります。

本当に「嫉妬深い」のは、女性ではなくむしろ、男性の方だからです！！

女性が社内で活躍できるためには、子育てや介護のための援助制度の充実です。

そのためには、「仕事」と「休み」が
バランスよく取れることが必要であ
る。



実現のためには、「利益の追求」と
「職場での協力」が伸びないといけ
ない。

相反する課題の追求が必要です！

どんなに景気が悪くなくても！

どんなに落ち込んでも！

会社に来れば、みんなが

元気になる！これっていちばん幸せなこと
だと思いませんか？

そのために必要なのは「今日も会社でたく
さん楽しみましょう！」と社長、社員全員み
んなが思うことです！

「男女がいきいきと働く企業」表彰

平成19年度 奨励賞受賞

平成20年度 ベストプラクティス賞受賞

< 受賞の理由 >

様々な部門で女性が多く活躍

キャリア・アップとコミュニケーションを
重視

Do Best the Work・L i f e・Balance

がスローガン

平成22年度 認証制度に登録

～ の評価された具体的な内容

男女比のバランスがとれた従業員構成

女性の管理職も多く活躍

キャリアアップで「やりがい」がもてるしくみ

各種提案制度、気づきのある会議や、

プチコミ制度などにおけるコミュニケーション
の活性化。

育児休業（3歳まで）取得可能、育児短時間勤務、男性の配偶者出産時特別休暇など制度を充実。
介護休業についても取得実績がある。

その後の取り組み

職場風土改革促進事業（21世紀職業財団様）

平成21年度～平成22年度の2年間

「**男性の育児参加**」を中心に促進する。

管理職層、全従業員への研修

DVDでの事例紹介。

社会保険労務士からの制度説明

全従業員へのアンケート実施し結果より

課題を把握する。

アンケートの結果

「あなたは育児休業を取りたいと思いますか？」

男性の回答 はい48% いいえ52%

- ・自分に子供ができたなら利用したい。
- ・収入が減る。 ・ 職場復帰への不安
- ・育児は女性がするべき。 ・ 周囲の目が心配。

女性から見た男性の育児休業についての意見

- ・男性が育児に参加するということは良いこと。
- 育児は女性だけがするという考えがなくなると良い。

休業制度等

近年の利用状況(平成22年4月～)

育児休業

女性3名(対象者100%) 男性1名

育児短時間勤務制度

女性3名 男性1名

配偶者出産休暇

男性8名(対象者100%)

介護休業

女性1名

男性の利用者も増えつつあります。

「職場での理解」と「助け合える環境」
が制度を利用しやすくしている。

男女にかかわらず仕事と育児を両立しやすい環境づくり

男女にかかわらず社員がいきいきと働ける職場づくりのため行っている主な取組として、「ジョブローテーション制度での多能工化促進」と「残業削減の取組」がある。

まず前者は、ジョブローテーションにより、欠勤者が出た際に会社全体で仕事をカバーできる体制を整えている。

後者は、月2回の会議にて各人の残業時間を確認し、残業時間の多い部署においては一部の業務を別の部署で引き受けて調整をしている。

平成26年3月には育児と仕事の両立における問題についての意見交換を目的とした「万協母の輪会」を発足。更に、同年5月には「万協パパママ会」と改め、先輩パパママから後輩パパママへのアドバイスがなされ、育児支援制度利用後の職場復帰の手助けにもなっている。その他、いらなくなったおもちゃやサイズアウトした洋服を会社へ持ち合う「万協ベビーリサイクル」という取組も行っている。

また、特別支援学校(わかば学園)からの職場体験や大学・高校からのインターンシップ生の受入れも随時行っている。

みえ次世代育成応援ネットワーク会員として、以上の活動以外にも子どもたちに「ミニミニ工場見学」や「チューブ充填」の体験をしてもらったり、「キッズISO」として環境教育活動の授業を地元の佐奈小学校で毎年行っている。

育児支援制度の利用者・参加者の視点 について

「男性社員による“育児支援制度利用”の紹介発表」を行った事により、社内男性社員からは「自身が父親になった時に安心して制度を利用できる」や、実際制度を利用した男性社員は「制度を利用した事によりその後の育児にも積極的に参加できている」という声が上がっている。

「プチコミファミリー制度」においては、「所属が違う社員同士なのでより相談がし易い」、「年齢が違うので、“年少者は親の気持ち”“年長者は子の気持ち”を知る良い機会」という声が上がっている。

「万協パパママ会」に関しては、「旦那(妻)の気持ちがわかった、もう少し優しく接してみます」、「社内に仲間がいると感じ、心強い」という声が上がっている。

「地域の子育て支援活動」を通しては、「貴重な経験ができた」「将来の仕事選び時の参考になった」という声が上がっている。

活動における波及・将来性について

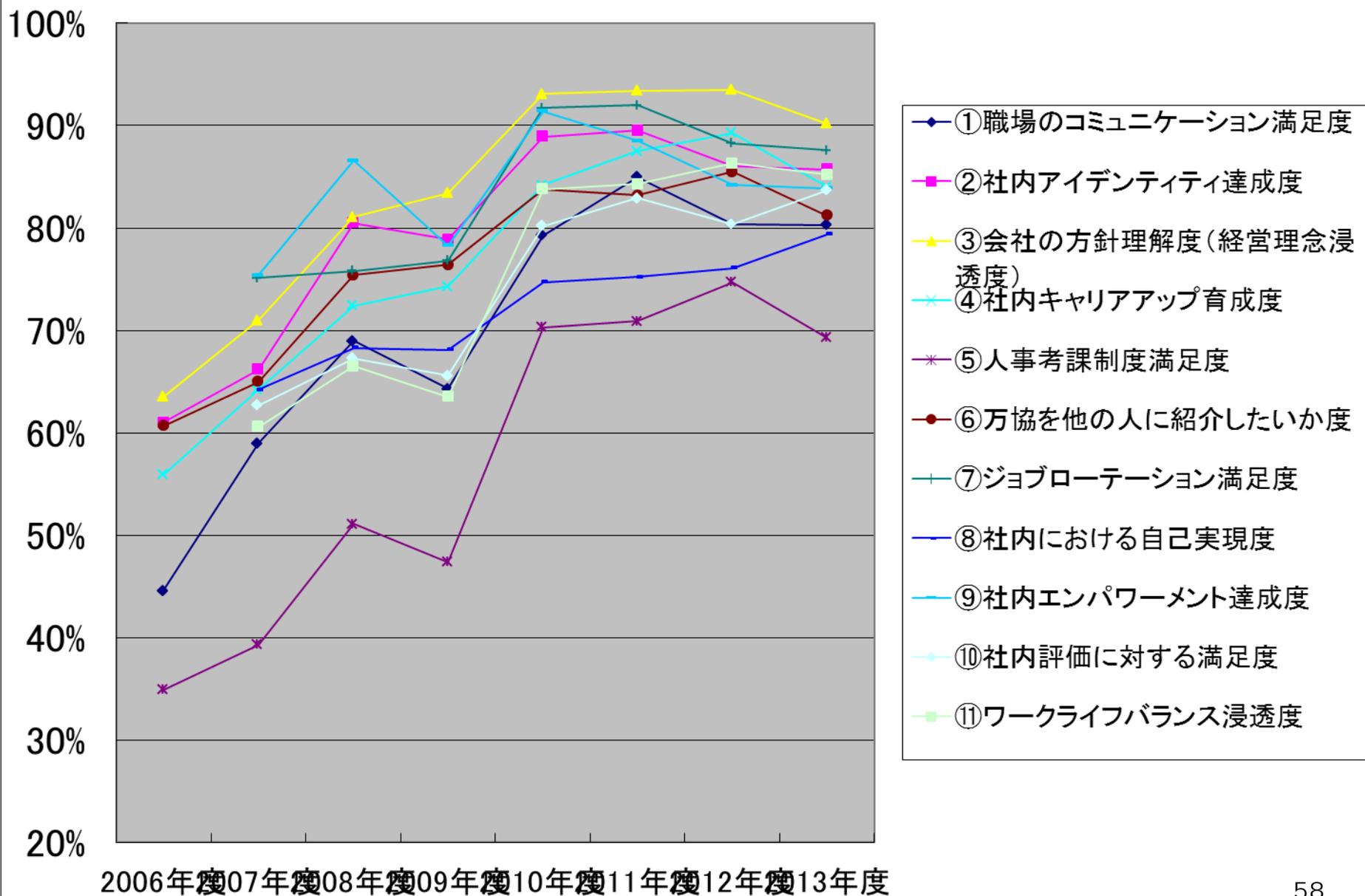
「まごころコスメシリーズ」開発に貢献した学生が卒業後弊社に入社(2名)している。今年度の開発参加生徒の中にも弊社への入社希望学生がおり、若者の将来設計に役立っている。その他、弊社取組をメディアで知った就職希望者からの問い合わせも多い。

社内の育児支援制度利用者がますます増えることを見越し、育児短時間勤務制度の利用期間を平成26年4月より「子の就学前まで」から「子の小学校卒業まで」に延長され、家族手当の支給範囲も税法上の扶養親族から健康保険上での扶養親族へ広げた。

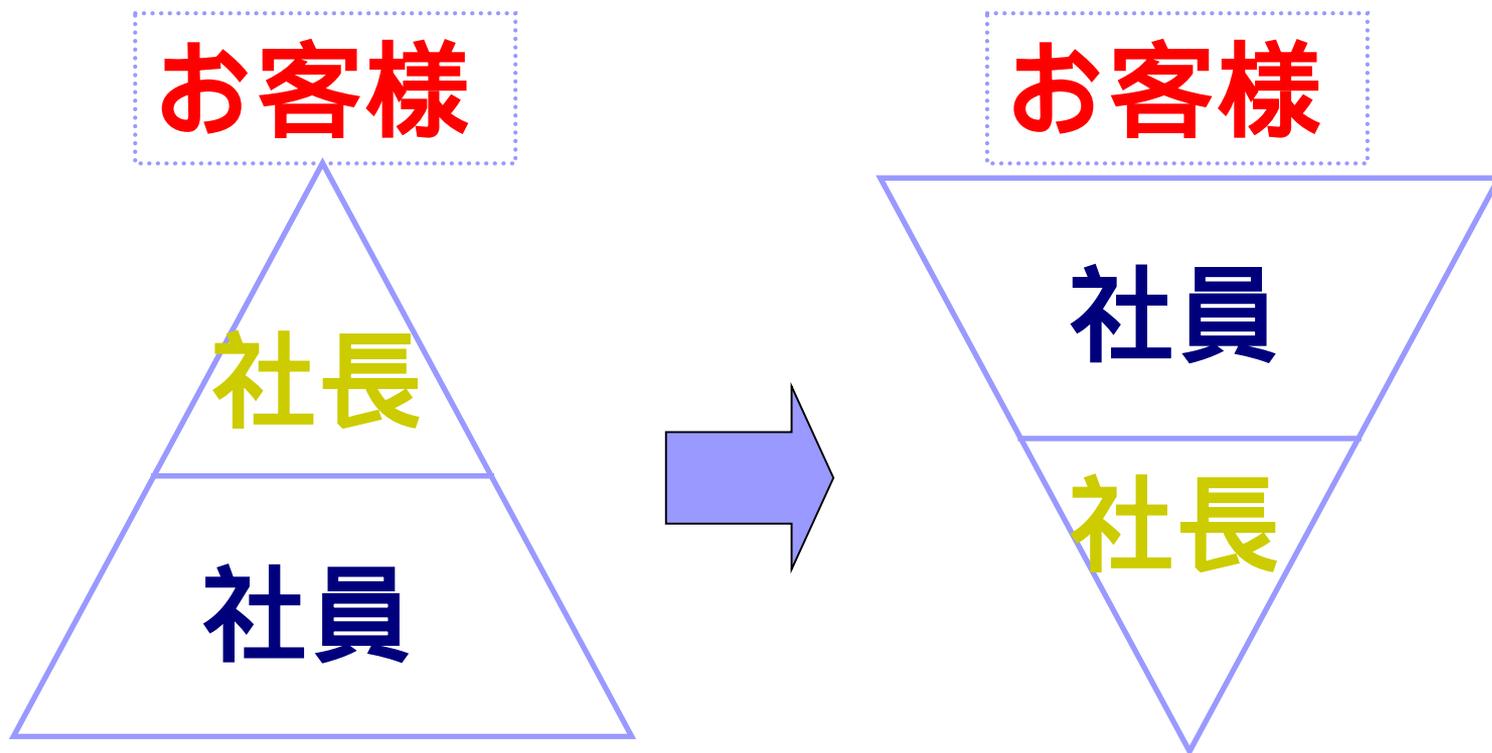
活動の継続性・持続性について

平成21年6月より、育児休業制度など仕事と子育ての両立支援について、法を上回る規定を設けている。育児休業取得状況は、女性社員は対象者5名中5名が取得、男性社員は1名が取得した。育児短時間勤務制度の利用状況においては、現在までに5名が利用。男性社員においても1名が利用。そして配偶者出産時休暇(3日間有給)は、対象者14名中14名が取得した。現在は4名が育児短時間勤務制度を利用中。

従業員満足率推移



あるべきは、ピラミッド型から 逆ピラミッド型の組織への変身

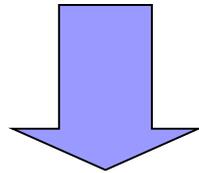


本来組織の上流にいる社長である自分を「最下流」にあると認識することから「21世紀型リーダー」は始まる。

また、「次世代リーダー」は社長や幹部と社員をつなぐ重要なポストなのである。

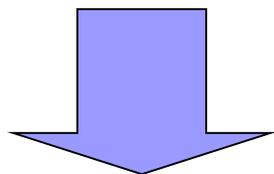
では、なぜ、ICU社長やリーダーが出来てしまうのだろうか？

仕事がうまくいき、スタッフが増えるにつれ、他人からの影響を受けなくなると、経営者が「自らの会社」と「仕事」と「従業員」に飽きてくる。



リーダー、ICU(集中治療室)化へ

会社の業績を上げる。
自分の好きなことをどんどんする。
人に対して言いたいことを言える。



これが出来るリーダーは幸せ。
幸せは自分で作れる。

次世代リーダーは、「最も自分で自分を幸せにできる職業」です。実は、私自身がICUに入りそうになったため経営品質活動を始めた。

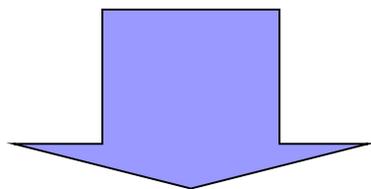
組織のどの立場にも移動してコミット出来る、「伴走型リーダー」になろう！

- n 21世紀会社組織における逆ピラミッドの位置関係を理解したら次は、「伴走型リーダー」を目指そう！
- n 「伴走型リーダー」とは、マラソンにたとえてみると、「トップ」を励ましたり、「ビリ」に諦めさせない、自分の立ち位置を変化できる、自由自在の位置関係を実現出来る、「移動型リーダー」のことである！

エンパワースメントとは、何でしょう
か？エンパワースメントとは、

「情報公開による権限委譲」

のことである。



(例) 会社を変えていこうとすれば、今の会社の姿を知り、その上で決めたことを実行する権利を与えていかなければいけない。

エンパワーメントしつづける組織
は、やがて、常に変革しつづける
組織となる。(ピーター・ドラッカーの予
言)

変革 = イノベート

自ら学習する組織への変化へ
経営品質向上活動の目的です！

経営品質賞にチャレンジして 7年で4度の受賞

【8つのカテゴリー】

1. 経営幹部のリーダーシップ

1.1 経営幹部のリーダーシップ

2. 経営における社会的責任

2.1 社会要請への対応

2.2 社会への貢献

3. 顧客・市場の理解と対応

3.2 顧客・市場の理解

3.2 顧客からの意見や苦情への対応

3.3 顧客満足 of 明確化

4. 戦略の策定と展開

4.1 戦略の策定と形成

4.2 戦略の展開

5. 個人と組織の能力向上

5.1 組織的能力

5.2 社員の能力開発

5.3 社員満足と職場環境

6. 顧客価値創造のプロセス

6.1 基幹プロセス

6.2 支援プロセス

6.3 ビジネスパートナーとの協力関係

7. 情報マネジメント

7.1 経営情報の選択と分析

7.2 情報システムのマネジメント

8. 活動結果

8.1 リーダーシップと社会的責任の結果

8.2 個人と組織の能力向上の結果

8.3 プロセスの結果

8.4 総合結果

2009年度日本経営品質賞を受賞

2009年度日本経営品質賞受賞



私が経営品質を自社に取り入れた訳

- n 医薬品製造受託業の「顧客要求」は厳しく、顧客から、要求されっぱなしの社員は、言われたことをこなすだけの「奴隷」になってしまう。(リツカールトンのクレドにあるように、顧客が、紳士・淑女であるなら、社員も紳士・淑女であるという)「誇り」をみんなに持ってもらいたかった。そのためには、「公的な賞」の受賞が近道であると、考えたため。

弊社は、日本経営品質賞の表彰理由の3・4が特にとても嬉しかった。

1. 業界に先駆けるビジネスモデルの追求による新たな顧客価値の連続的創造
 2. 受注拡大による飛躍的な発展を支えた開発・生産現場でのプロセス革新
 3. 人材が自立的に育つ環境と職場間の連携における組織の健全で継続的な成長
 4. 優しさと気づきあうことを大切にし、常に明朗快活な組織風土の形成
- * なぜならこれこそが、PDCAやカテゴリ-評点を越えて、私達が訴えたかったことだからです！

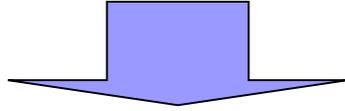
あるべき姿

n 損得より「情け」、理屈より「情け」を優先する会社がメイドインジャパンビジネスモデルなのではないか！

n 私の夢

→日本の小学生の「将来なりたい職業」の第1位が「中小企業の経営者」になるようにする！

私からの提言



本気で会社に向かってくる人材しか必要
とされない時代が来ます！

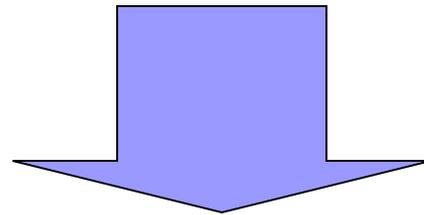
貴社の社員はそういう人になれますか？

「会社(チーム)で働くあなた」より

「あなたが働く会社(チーム)」の方がかっこ
いい。

全員主役の会社への変身

そのためには、「仕事」と「休み」が
バランスよく取れることが必要である。
る。



実現のためには、「利益の追求」と
「職場での協力」が伸びないといけ
ない。

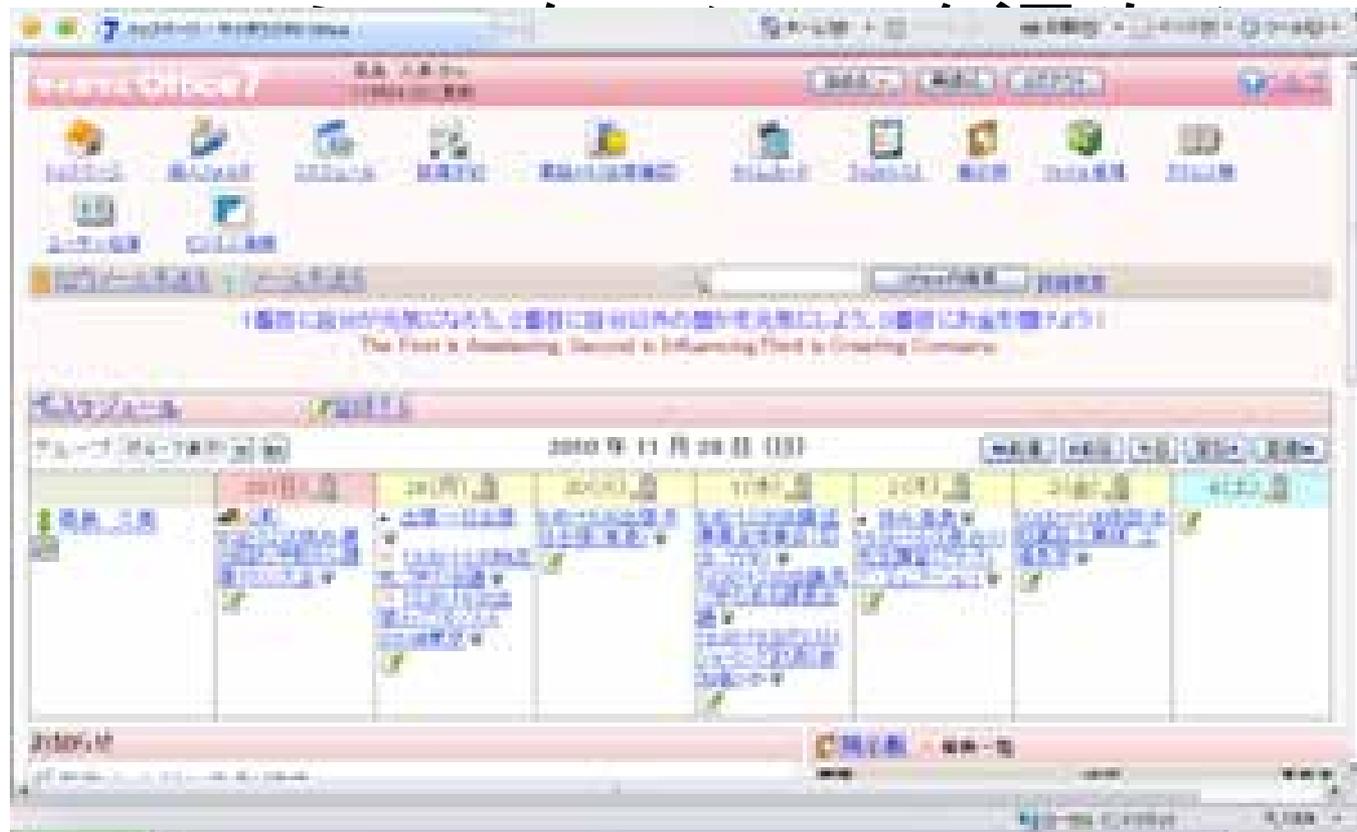
相反する課題の追求が必要です！

日本経営品質賞受賞理由を実現するには、コンピュータシステム(ハード・ソフト)が必須です！

- n いつも、「気づきのある話し合いのある組織」だから、受賞出来たと話していますが、本当はそれを支えるコンピュータシステムの開発・改善が無ければ、これらの1～4の項目を実現することは出来無かったことは間違いありません。
- n 企業の成長は、人材教育よりも、「仕組みの改善」なくしてありえないのです！

バンキョーイントラネット

目的： さまざまな情報を社内で共有する



社内情報

社内の最新情報を全社で共有する。

スケジュール管理：社内・社員のスケジュールが公開され、来客・電話対応を迅速にする。

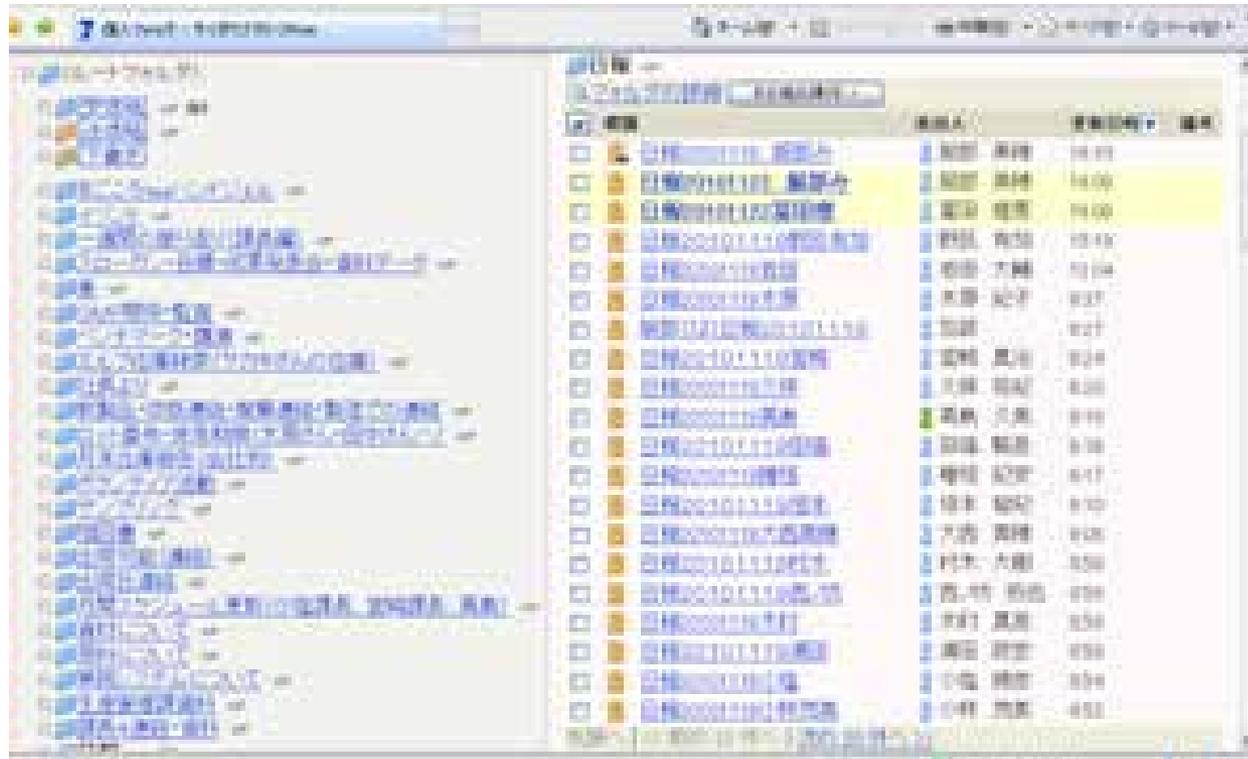
顧客からの情報：営業部がないため、開発課と生産管理課などの、課の連携を確実にする。

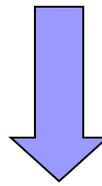
自己紹介・万協パパブログ・各課リーダーの1週間の振り返りなどの、情報。



日報

個人の業務内容、出勤時間、一言を記載し、他の人の業務内容を把握し、また、書き込みからコミュニケーションを深めている。





書き込みで、コミュニケーションUP！



どんな内容でもOK。

みんなが書き込みをする。

基幹業務管理システム

目的: 数の多い製品・原料・資材等の管理、また1製品の生産状況進捗が全部門から確認できること。

万協製菓株式会社 業務管理システム

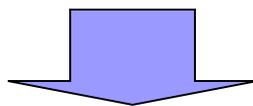
現在在庫日付 2016/11/22

発注管理	発注管理	受入管理	工程管理	出荷管理	マスター管理
発注登録	発注登録	原料受入登録	製造予定入力	出荷登録 (受注品)	製品マスター
発注照会	発注照会	資材受入登録	製造表示確認	出荷登録 (その他)	使用機械マスター
発注キャンセル	発注押一発	受入履歴照会	倉庫ピッキング	納納品番(手入力)	資材内訳登録
発注集計			原料検索	現品出荷(納納品番)	機械マスター
発注再登録			選 合	製品出荷帳	仕切票
			欠 損		得意先マスター
			空 調		仕入先マスター
販売管理	仕入管理	在庫管理	設備情報管理	分析処理	
入金登録	仕入単據確認	原料在庫調整	設備情報登録	製造履歴	製造元マスター
請求書発行	仕入登録	資材在庫調整	設備情報検索	売上分析	製造者マスター
売掛元帳	支払登録	在庫照会	クレーン情報検索	手留分析	機械マスター
売上集計処理	買掛元帳	在庫集計処理	仕様書発行検索	品質検査メニュー	機械メンテナンス
		棚卸登録			不具合対応マスター
					終了

その他の活動について

- n それぞれの社員教育のため、各工程を「モジュール化」しマニュアルを作り、それぞれの成長を「キャリアアップ制度」や「マイスターブック」や「ジョブローテーション」「社長直行便提案制度」「ありがとうカード」などによって、社員の成長を促進している。
- n ジョブローテーションを行う理由は、他工程の気持ち genuinely 分かるのは、他工程を経験した社員だけだからです！

万協製薬、年間最大の経営
品質向上活動イベントは
「成果発表会」と言います。



名前は硬いが「とても面白い
会」です。

成果発表会とは、

- n 単に「成果」を発表するだけではなく、社員の「発表パフォーマンス」を試す場でもある。
- n さまざまな表彰があり、毎年、笑いのパワーが増大してきて、社員、ビジネスパートナー共々「爆笑の渦」に巻き込まれている。

成果発表会を開く理由

皆の前でプレゼンすることで、社員に自信を持たせ、教育効果が高い。

目立たない活動や人を目立たせることで、意味を持たせる役目もある。



2014年度 万協製薬株式会社 スローガン

私達の祈りと誇りの気持ちを育てていこう！

そして、私達の魂の目指す場所まで走り続けよう！

Let's raise our prayer and pride up!

And keep on running to the place that our spirits head for!

< 各部署スローガン及び目標 >

工場(長) 『まず動け！未来はその先にある！！』

総務部

総務課 『新たな気持ちで おたがいを知り 「笑顔」と「ありがとう」で総務の
わだちを刻んでいこう！！』

月次決算処理7営業日以内に終了させる。

残業時間の削減 平均41時間/月を37時間/月以下へ

総務ミーティングを月1回以上実施する。

総務課内講習会を年4回以上実施してモジュールUP目指す。

資格・検定(社外資格)に1人1つ以上合格する。

有給休暇取得率推進 全社平均80%以上にする。

「ツイテル体操」を毎朝1回実施する。(おもしろ目標)

F S戦略課 『万協スピリッツを世界に発信！

Love me in my soul. Future strategic planner! 可能性は無限大！』

動画系、万協アーカイブ完成(過去分)

社内システム系改善8件以上

情報系資格取得(IT系の基本知識を深める)1つ以上

ドットコムマスター アドバンス シングルスター(可能ならダブルスター)

ITパスポート

FSS課売上目標 ￥10,000,000

会社見学会、エクセレント会社見学会、SMC会員、フィギュア館入場者数
月一回、FSS課員全員でピクニックする。(お昼ご飯等)

お客様相談室

お客様相談の生産管理課対応率を85%以上にする。

お客様相談窓口の改善提案を合計26件以上提出する。

他部署連携でのクレーム改善を5件から7件以上にする。

お客様相談プラスの問い合わせ91%から92%以上にする。

品質管理部 『拓こう新時代、チームで進む新たなる場所へ』

品質管理部目標「品質管理部内の助け合いで、部内全体での残業時間2013年度比10%削減」

(2013年度 平均1人/月残業時間36.3時間を33時間とする。)

品質管理部目標「各課の残業時間の差を5時間以内とする。(年間の月平均)」
第3工場稼働ステロイド製剤を16件以上とする。

GMP課 『がんばろう！ みんなで一致団結！！ PIC/S対応！！！！』

GMP教育訓練の実施件数を12回/年以上とし、「バンキョーGMP」の合格者を80%以上とする。

マイスターブックを1人2件、課内で6件以上作成する。

課員で2回/年イベントを行う。(おもしろ目標)

開発課 『Think different, Think detail !! 進撃、広がり、つながり合う道へ!』

新製品の総売上げに占める割合を16%以上にする(昨年度比10%UP)。
新製品発売件数2013年度55件を、10%UPの60件以上にする。
顧客商標による申請名称数2013年度39件を、10%UPの44件以上にする。
売上げベスト10顧客の自社及び共同開発品の発売件数2013年度30件を、10%UPの33件以上にする。
社内開発提案2013年度26件を、10%UPの29件以上にする。
ステロイド剤の社内開発提案を、10件以上にする。
申請製剤数2013年度11件を、12%UPの13件以上にする。
メンバーの仕事以外の部分を知る交流会を年2回開催する。(おもしろ目標)

品質保証課 『明日を変える 誇りを祈りに さきがけ品翔↑↑』

試験能力向上のため、課内勉強会を月1件以上実施する。
課員全員でモジュール 1,518点UP!
開発品の申請製剤について、試験法の設定やデータ採取の作業を、開発課と連携して進める。年間6件以上。
試験指図記録書を作成する。年間10件以上。
品質管理部以外の部署との、全社に関わるWinWinなカイゼン 年間6件以上。
ヒンショー・ダンラン・イベントの企画と実行 年間1件/1人 (おもしろ目標)

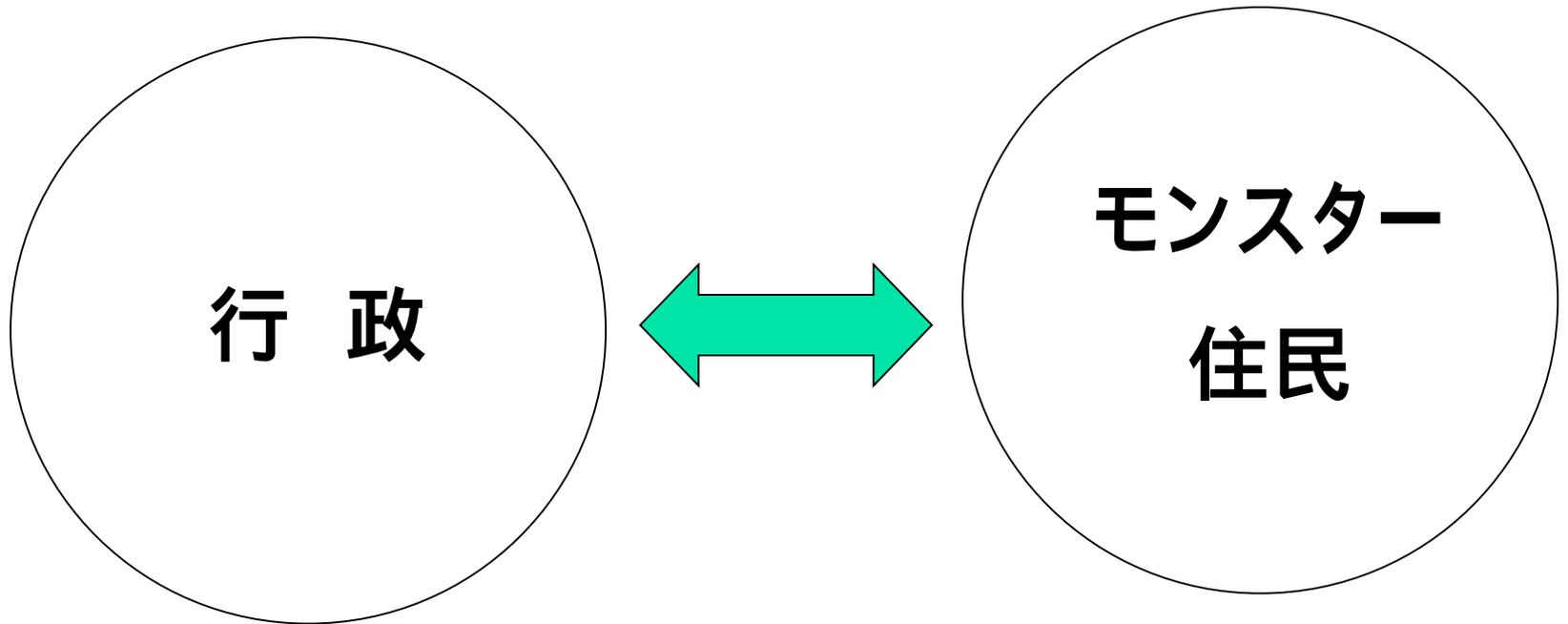
2014年度 全社スローガン

**私達の祈りと誇りの気持ちを育て
ていこう！**

**そして、私達の魂の目指す場所ま
で走り続けよう！**

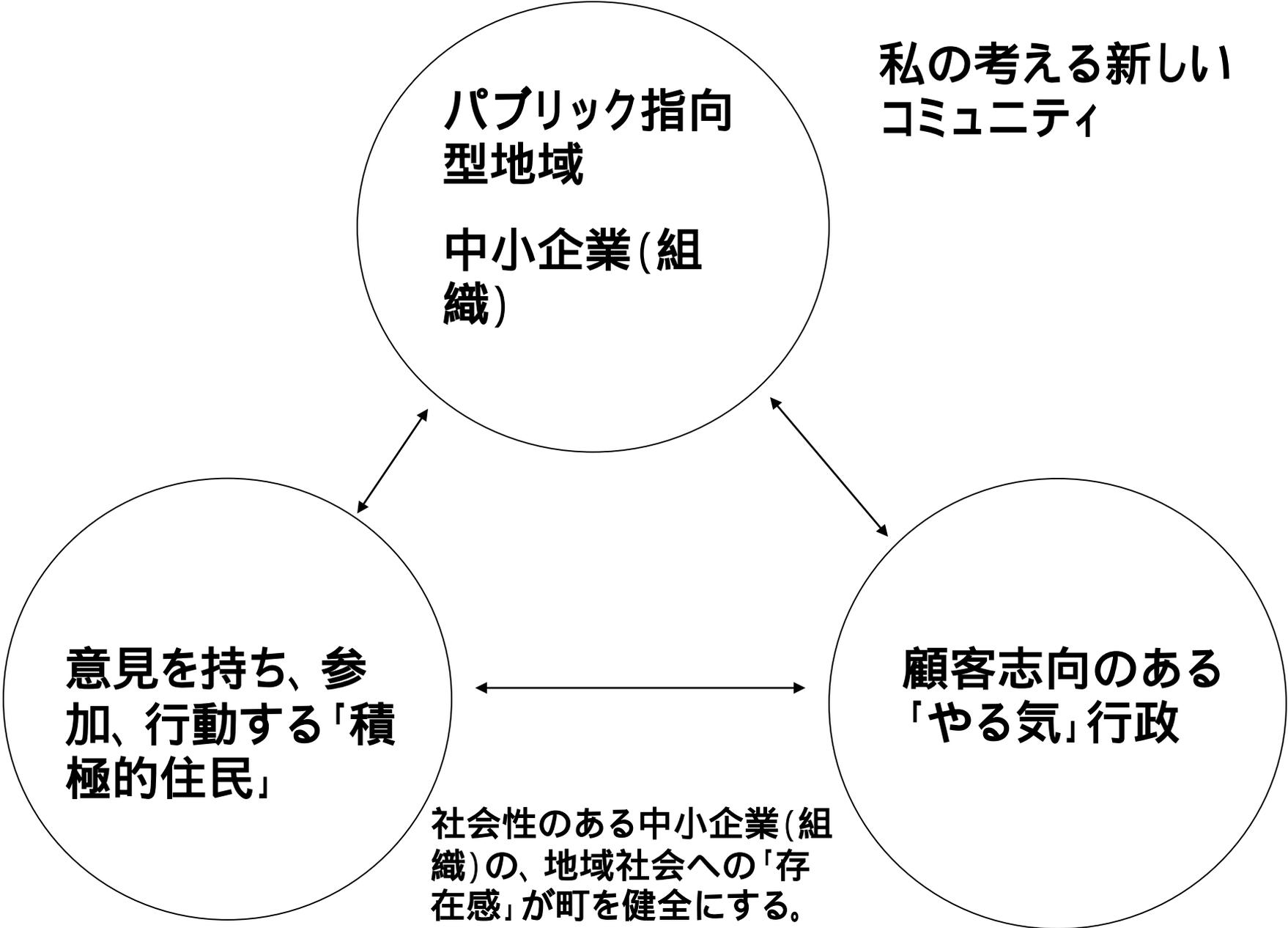
**Let's raise our prayer and pride up!
And keep on running to the place
that our spirits head for!**

今のガラパゴス・コミュニティ



この2軸だけではお互いの争いが絶えない。

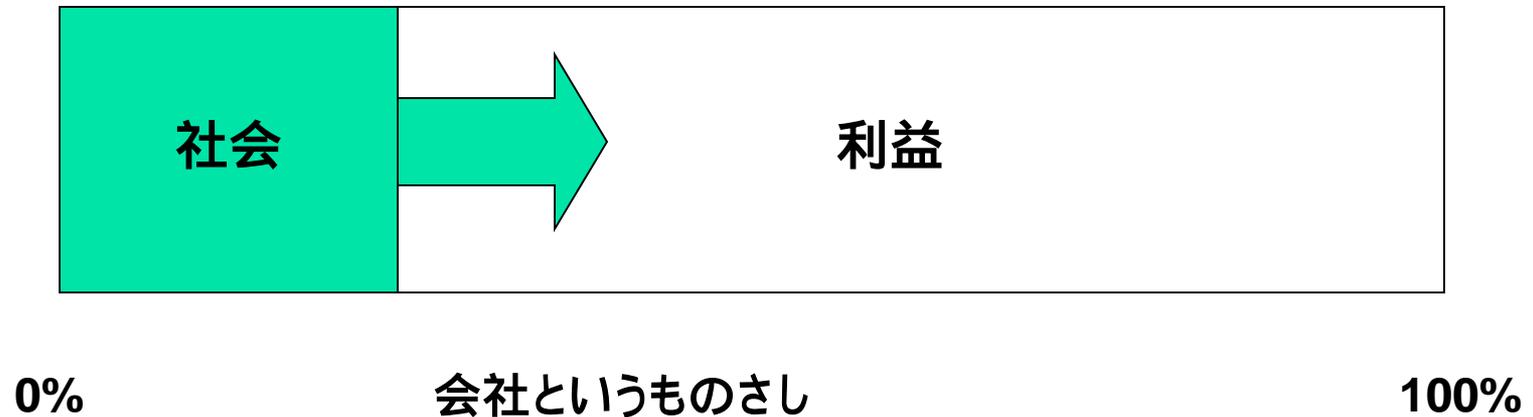
私の考える新しい
コミュニティ



「会社の社会的価値」について考えることと行動することが企業および社員をともに成長させる。

「経営における社会的責任」のところが弊社の企業活動に大きく影響を与えました。企業は利益を追求しますが、その一部でも社会のためになることを1mmでも多くしていくことが、企業内部浄化につながると実感しています。会社は実は中からしか変わりません。変化の鍵は会社のなかに社会を意識することだと思えます。

「会社」を逆から読むと「社会」



会社とは、お金というものさしを持ちながら会社の内に社会（パブリック）貢献の考え方を1ミリでも伸ばそうとする活動のことを言う。

もう一つの図は、顧客、会社、従業員の3つの円の重なりについてです。

それぞれの利が重なる真ん中がもっとも良い点であることは議論の余地が無いことでしょう。しかしそれだけでなく

それ以外のポイントでも、そのお互いの立場を明確にすることで、話し合はずいぶんと解りやすくなるのではないかと考えます。おたがい相容れない部分がたくさんあるうとも、この3つの円がバランスボールだと仮定すると、真ん中に力を寄せるとその反発力で外側の力が増えます。この力こそが3つの円の周りがあるとされる「社会」を変える力となるのではないかと思います

。

21世紀地域企業のあるべき姿

