

2013年8月28日

万協製薬株式会社に関する第三者評価 企業市民としての女性のエンパワメント

グローバル・コンパクト研究センター

担当：江橋 崇

万協製薬株式会社【概要】

設立：1960年3月

資本金：4000万円

株主：バンキョーホールディングス株式会社（100%）

売上高：20億6200万円（2012年度）

経常利益：3億100万円（2012年度）

CEO：松浦 信男

従業員：105人（2013年6月末現在）（うち、正社員68人（男性41人、女性27人）、契約社員12人（男性5人、女性7人）、パート社員5人（男性2人、女性3人）、嘱託社員4人（男性0人、女性4人）、派遣16人（男性3人、女性13人））

役員、管理職：役員2人（男性2人、女性2人）、課長以上の管理職5人（男性3人、女性2人）

事業：医薬品（外用薬）の製剤受託（82.4%） 自社ブランド（5.8%）、化粧品・医薬部外品（11.8%）の製造、開発、販売

万協製薬株式会社の経営は、女性のエンパワメントの観点からすると革新的ですばらしいグッド・プラクティスであり、その社会的な価値、意義は広く知られるべき点がある。ここでは女性のエンパワメントに関する最も整備された国際的な基準である国連「女性のエンパワメント原則（WEPs）」の尺度を用いて分析してみたい。

なお、WEPsは次の7つの原則を経営に生かして企業の業績を上げることを狙いとしている。

【参考】女性のエンパワメント原則（WEPs）

- | | |
|-----|--------------------------|
| 原則1 | リーダーシップによるジェンダー平等の推進 |
| 原則2 | 均等な機会、インクルージョン、差別撤廃 |
| 原則3 | 健康、安全、暴力からの自由 |
| 原則4 | 教育と研修 |
| 原則5 | 企業開発、サプライチェーン、マーケティングの実務 |
| 原則6 | コミュニティにおけるリーダーシップと参画 |
| 原則7 | 透明性、測定、報告 |

※ 詳細は国連グローバル・コンパクト事務所ウェブサイトを参照

http://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/WEPs/WEPS_JPN.pdf

I 取り組みの特徴

万協製薬株式会社は、1960年に外用薬の製造会社として神戸市にて設立された。1995年1月に起きた阪神・淡路大震災により、神戸市内にある本社および工場が全壊し、1996年11月に人口約150万人の神戸市から、人口約1万5000人の三重県多気町に本社工場を移転して、トップの松浦信男社長、専務であるトップの妻、工場長でトップの大学時代の同級生の社員3人で再創業した。移転前は自社ブランドの痔疾の市販薬1品目を製造していたが、移転後は、トップの「誰からも必要とされる会社をつくる」、「社員が会社にとって最も重要な財産である」という経営理念のもと、スキンケア商品のあらゆる形態の受託生産を中心に展開している。2013年3月現在、軟膏剤、クリーム剤、外用液剤、点鼻薬、鼻炎カプセル（内容物のみ）の計783品目について、74社から製造を受託し、製品の年間総勢量は1200万個である。さらに、一般用医薬品の外用薬を中心に研究開発を行っており、その成果を委託側に提案して、その委託社ごとに市場競争力のある薬品に向けた基剤設計、変更等を行っている。2004年6月に多気町内に敷地面積3000坪の第2工場、2007年12月に敷地面積1000坪の第3工場、2013年3月に敷地面積6000坪の新工場を設置した。従業員も増えて100人に達した。このように事業拡大を図り、毎年成長を続け、移転当時よりも売上高は約40倍になり、企業規模は60倍に成長した。また、地域社会の企業市民として、さまざまな地域貢献事業を実施している。

同社は、トップ・コミットメントにより、再創業から8年後の2004年に、経営品質向上に向けた取り組みを始めた。さらに、2008年に、もう一つ上の段階に進むための方法を模索していたトップが、三重県男女共同参画センターと出会い、女性のエンパワメントに取り組んだことが、同社のビジネスと経営品質のさらなる向上・発展をもたらした。

同社の経営は、女性のエンパワメントの視点からすると貴重な、次のような取り組みの特徴がある。

1 トップのリーダーシップによる女性社員のエンパワメントとビジネスの発展

原則1

(1) 女性の社員がいきいきと働き続けられるしくみの整備 原則1

1996年の三重県での再創業以降、専務（トップの妻）は、第2子、第3子を出産した。当時の専務の業務量はトップと同じくらいであり、多忙を極めた。2006年のある日、トップは専務（妻）から、「万協製薬には、社員を守るしくみはたくさんあるのに、子育てをしながら仕事をする役員の私を守るしくみは何一つ用意されていない」と涙ながらに言われたことで、これは同社の企業文化の問題でありなんとか解決しなくてはと思い、これがきっかけとなって、社員の女性が働き続けて活躍できるような取り組みを始めた。三重県男女共同参画センター「フレンテみえ」からも女性社員は育児休業を取得できても子育て中はビジネスのキャリアを継続できないと指摘された。女

性が育児休業中も会社とつながりを持ち、育児休業を終えて復職してからも元気で働き続けられるしくみが必要であると気がついたトップは、男性も女性も社員は業務を複数の人でシェアし、サポートしあうようにするように組織を変えることにより、育児休業を取得した女性が復帰しやすいしくみを整えた（**原則1**）。

女性の社員の多くは係長級のリーダーになってほしいという、責任があるから嫌である、それが要求されるのであれば退職するとまでいう。そこで、社員3人を単位とするグループ制を導入し、それぞれのグループの1人を「プチリーダー」に任命した。小さいグループで少しずつ責任のあるポジションの経験を重ねることで、女性社員のマネジメントへのやる気と自信を高めている。

また、女性の社員は、出産や介護のときにキャリアが途切れることが多いので、2004年に育児休業を3年まで取得できるようにするとともに、復職の時期を自ら決められるようにした。その結果、妊娠・出産によって退職する女性社員はゼロとなった。男性の社員も安心して育児休業を取るようになった（**原則2**）。さらに、社員の子育てを支援するために、町内のいくつかの小学校にバスが迎えに行き、学童を1か所に集めて保育を行う「集中学童館」を町長に働きかけて設置させた。同社の女性社員への支援が、地域で女性が働きやすい町づくりへと発展し、地域の課題解決をもたらした好事例である（**原則6**）。

現在課長を務める女性社員が、2007年に、母親の介護のため昼間に会社に来られないという理由で退職を希望したことがあった。この出来事を契機に一日の就業時間が3時間の短時間勤務制度を導入した。女性社員が働き続けられる方法を、社員とともに考えることでフレキシブルな働き方が定着し、現在、短時間勤務制度の利用者は3人である。

さらに、男女ともに、社員それぞれにキャリアプランを設定し、個別に人材育成を行っている（**原則4**）。その結果、2009年に、管理職のうちの4割が女性となった。こうして、女性の社員自らリーダーシップを発揮でき、社員も会社もエンパワメントしやすいようにしている。

（2）「社員から必要とされる会社」となるためのヒューマンな支援策 **原則2**

同社は、1996年の再創業時に今後の会社づくりの構想を話し合った際に、「社員が辞めない会社」「学園祭の前日のようなわくわくする会社」にすることをめざした。

2004年に「社長直行便」という、業務や設備の改善に関する提案書がトップに直接届くしくみを導入した。提案が採用されると、社員には提案1つにつき500円、最高1万円が支給される。提案は年間で約1000件あり、その一つひとつにトップがコメントを書いて、2週間以内に掲示板に貼り出す。これまでに、女性の社員から、「重い什器に車輪を付けて移動を楽にする」、「商品に番号とバーコードの2種類のラベルを張っていたのをまとめて1枚にして経費と手間を省く」といった、効率化をもたらす具体的な提案があり、そのほとんどが採用されている。提案者は年に1回同社内で開催される「成果発表会」で、自分の提案がいかにか会社にとって有意義であったかを、他

の社員や顧客の前で発表する。社員一人ひとりがエンパワメントされて、かつ、生産性をよりいっそう高める視点を持つきっかけとなっている。

また、2006年に「万協情報カード（通称ありがとうカード）」を導入した。他の社員の勤務を褒める情報をカードで提供する仕組みであり、褒められた社員とともに褒めた社員にも会社が500円ずつ支給する。褒められる側は「他人に喜んでもらう」喜びを知り、褒める側にも自己肯定感の醸成に役立っている。これもすべて社内に公開され、「成果発表会」でグランプリを決めている。

また、2006年に、部署の異なる男女4人が、長男、長女、次男、次女の役割となって疑似家族になり、就業時間外に1年間1組になって活動する「プチコミファミリー」を作り、その活動を会社が支援するようにした。その活動として、食事会を年に4～5回行い、その費用は会社から毎回1人あたり3000円が支給される。また、1週間の休暇を利用して海外旅行を行う。費用は会社から1人あたり10万円が支給される。プチコミ旅行は年間約20組が利用しているが、旅行の記録をレポートにまとめ、旅行中の様子を10分程度の映像に編集して社員集会で上映することとされている。この取り組みでは、社員が自ら旅行の企画を立て、各メンバーの希望や体力を調整し、1週間休む間に他の人に仕事を任せる必要がある。こうした経験は仕事のマネジメント研修そのものであり、女性社員にもリーダーシップや企画力が身につけている。

こうした取り組みにより、社員どうしのコミュニケーションが活発になり、問題解決のスピードが速くなっている。さらに、勤続3年以内の社員の離職率が、とくに女性の離職率が大幅に改善された。全体では2007年の18.3%から2011年に6%台、2012年は4.7%になった。

2 職場の整理と業務効率化による社員の能力の活用 原則2

(1) 誰もがオペレーションできるしくみの導入 原則2

以前に、知識や経験の少ないパートの社員に仕事を任せため、不良品が発生したのがわからず、そのまま納品したことがあった。この事故を反省して、社員の技能のみに頼るのではなく、誰が作業しても不良品が出ない生産体制を作り上げた。具体的には、一つは、質の高い機械を導入して稼働率を30%に留めて運用することであり、もう一つは、社員間のジョブローテーション（詳細は後述）の導入である。

さらに、2004年から業務をモジュール化（仕事の内容を細部に渡り項目化し、点数化）している。同社は社員間のジョブローテーションを定期的に行うので、社員がどの部署、どの工程に移ってもすぐにスムーズに仕事ができるよう、仕事の内容はねじの締め方から典型的なトラブルの処理まで、モジュール化している。この「モジュール」は評価表を兼ねていて、習熟度によって点数がつけられる。人に教えるほどその仕事に詳しくなり、教え合うことで仲間どうしの連帯感が深まり、他の社員に教えることができ、教えた経験がある社員を高く評価している。このモジュールに合わせたマニュアルも用意されている。なお、同社では売り上げは各チームの目標に組み込

まれていないが、モジュールの点数アップ、マニュアルの改善点数は、具体的にチームの目標に組み込まれて、給与に反映されるしくみになっている。新しいモジュールが加わり、点数が上がることは、会社にとってもプラスになることである。

ジョブローテーションにより、女性も男性も同じようにさまざまな仕事の経験を重ねて、能力を高めることができる。また、モジュール化は、男女に関わらず公平な人事考課の制度となっている。半期に1回行われるトップと社員との個別面談で、モジュールによる客観的な評価とランキングを提示することで、女性社員はエンパワメントされて、責任を担う仕事へ挑戦する障壁が低くなっている。

ただし、モジュールは、製造部では5000項目に上るほど多く、総務部は少ないため、モジュールの項目の多寡に関係なく評価を公平にする取り組みを進めている。

(2) 災害に強く安全な会社づくり 原則3

阪神・淡路大震災の経験から、同社では災害に強い会社づくりを行っている。具体的には、会社内で社員が死なない安全対策（機材の固定化、原材料や製品の一定の高さ以下の場所での保管、避難路の確保、ガラス類の飛散の防止など）や、互換性のある製造ラインの構築、書類のデジタル化、サーバーの分散化などである。しかし、これは単なるBCP（事業継続計画）にとどまらない。工場内での安全性の向上、書類管理の効率化等、業務の効率化にもつながっていて、社員が働きやすい会社になっている。女性社員の提案が随所に生かされている。同社の取り組みはすでに広く注目されていて、毎年他の会社から多数の見学者が訪れる。

(3) 社員どうしの対話促進による一人ひとりの能力の活性化 原則5

社員は、会議に参加する際に、課題に対する自分の考えや意見をまとめ、結論を出し、資料とともに提出しなければならない。また、会議には必ず、オブザーバーではなく正規の参加者として部外者を1人加えて意見を言ってもらう。そうすることで新しい発想が生まれるきっかけになる。

社員どうしの対話の重視は、いろいろな意見が出され、自由闊達な議論がわき起こり、対話を通して双方に気づき生まれ、それがビジネスの強みになる。こうしたダイアログを重視する傾向は、女性も臆することなく意見を言える環境となっている。

3 企業力と地域力の両方の発展をめざす経営 原則6

(1) ダイバーシティ・マネジメントの定着による社員の能力アップ

原則2 原則4

万協製薬は、開発以外の部署では、平均して2年に1回程度、定期的にジョブローテーションを行い、社員の職場と役職を変更するようにしている。これは、1人が複数の業務を担当した経験を持つ「多能工化」によって、欠員がでたときに柔軟に対応できるが、それだけでなく、別の意味もある。第一に、一人ひとりの社員が、会社全

体を見渡す俯瞰的な視野を持つようになる。第二に、同じ部署にいと 30 歳代で課長になってしまつて人によってはそこで安心して成長が止まってしまうが、他の仕事で役職のないところから新たな仕事を始めることによって課長までのサイクルをもう一度経験し、さらに能力を高めることができる。課長級から降格しても給料は 1 万円程度の違いであるため、社員の経済的ダメージはほとんどない。

社員はジョブローテーションで鍛えられれば能力もスキルも確実にバージョンアップし、そうしたらそれにふさわしい仕事を用意され、給料も仕事に見合ったものになる。特別に優れた能力がなくても、働きながらいろいろな能力を高めて仕事の結果が出せるしくみなので、女性はもちろん、障がい者や高齢者も働くことができる。同社には定年がなく、好きなだけ働き続けることができる。社員の年齢層は、20 歳代から 60 歳代まで幅広い。60 歳以上の社員が 3 人いる。障害者雇用率は 4% で、全国および三重県の平均値の倍である。フルタイムで働くのが難しい場合は、1 日 3 時間勤務も認めている。社員とパートのちがいは、月給制か時給制かという給与の支払い形態のみであり、同じようにジョブローテーションが行われ、プチリーダーになり、経験を重ねていく。残業は 1 分単位で申告して残業代が支払われる。有休休暇の消化率は 80% である。ただし、ワーク・ライフ・バランスの観点から、残業が多い人、有給休暇取得率が低い人の名前を貼り出して、どうしたらよいかをチームで対策を立てるようにしている。

同社のジョブローテーションは、人事や組織におけるダイバーシティ・マネジメントであるとともに、地域の人材活用の手法でもある。中小企業は地域のセイフティー・ネットでもあるという考え方により、地域の人々の中でとくに能力の高い人だけが働いている企業というよりも、いろいろな人が地域や家庭での生活を担いながらその人の能力を生かして働ける仕組みにしている。そのため、同社の働き方は子育て中の女性が自ら仕事と子育ての両立方法をマネジメントして働き続けやすいしくみとなり、同社は 2009 年に三重県から「男女がいきいきと働いている企業」に認定された。また、オンラインショップの店長に女性社員を起用したところ、プリザーブドフラワーをセットにする等、販売戦略を工夫して、新しい購買者を開拓している。

(2) 地域貢献とビジネスとの両立 原則 6

中小企業の社員は地元からの雇用が圧倒的に多い。同社でも、研究開発部門は全国から採用しているが、その他の部門は地元採用が多い。そこで、「会社」と「社会」は表裏一体であるというトップの考え方のもと、会社が 1 年であげる利益のうち社会貢献に占める割合がどのくらいかが、経営の視点として意識されている。

地域社会から必要とされる会社になるには、たとえば、「会社の最大の地域貢献は人づくりである」として、社員には会社内だけではなく、地域の PTA や自治会でも積極的にその能力を活用するように働きかけている。さらに、他社に転職しても万協製薬で学んだことを生かしてほしいという気持ちで人材を育成している。

また、2008 年から多気町内にある高校の女子生徒と「高校生スキンケアシリーズ」

を共同開発し、販売している。高校生が成分、香り、パッケージを手掛けた製品を開発し、取引先である大手の医薬品メーカーとも連携して、販売した。1年に1商品を製品化しているが、2012年はモンドセレクション銀賞を受賞した。国内、国外で販売していて、年間4000万円を売り上げている。また、この共同事業が縁になり、卒業生が同社に就職する例もできた。

社員が地域貢献事業として、県立の看護大学と協働で地域の老人保健施設を月1回訪問して、同社のローションを活用するハンドマッサージのボランティア活動を行っている。1人につき1回30~40分のハンドマッサージをすることで、高齢者といろいろな話をして、社員も気持ちがよくなって帰ってくる。

こうした地域と協働したビジネスの展開には社員の女性と地域の女性が熱心に取り組んでおり、お互いの活動に貢献しあい、育て合うしくみとなっている。

(3) 経営品質とサプライチェーン・マネジメントの重視 原則5

万協製薬は薬品の受託製造という業態であるため、顧客メーカーが同社で開発した商品やノウハウを転用して委託先を変更して他の会社の工場と同じ製品を製造しようとすることも可能である。こうした相互の信頼を壊しかねない契約関係は避けたいので、「情に頼るビジネス」とは異なる、1社1社との「正しい関係」を築いてきた。受託先はもちろん、サプライチェーンとも、一方通行ではなく双方向な関係を構築して、契約関係をゆるぎないものにしていく。

受託先は全国の手前から中小までさまざまな企業であるが、製品に厳密な要求のある顧客がたくさんいる。そのため、社員は顧客の言うことを全部聞かないといけないと思いついて、要求をされ続けていると顧客から言われたことをこなすだけになりがちである。

それを、ただの下請けにならない、社員も顧客の言いなりになるのではなくプライドをもち、一方的な要求に応えるのではなくお互いがウィン・ウィンになる関係を構築して提案をできるようにしている。他方、サプライチェーンに対しては、サプライヤーのミスが原因で不良品を出す可能性を限りなくゼロにする、という考え方に基づき、一流の会社にしか機械の製造も資材の調達も依頼しない。こういう会社との取引は高くつくが、自社の製品の品質確保のためであるから見積書の金額を値切ることはいらない。

女性の社員は取引先から強い態度で対応されると、委縮しがちである。万協製薬では委託先ともサプライチェーンとも適切な取引の関係を構築することによって、男性だけではなく、女性の社員も安心して仕事をする事ができる。

4 WEPsの7原則を通じて見えた残された課題

(1) リプロダクティブ・ヘルスへの取り組み 原則3

万協製薬は、工場の安全性を高める取り組みを先駆的に進めており、全国から参考にされている。そこで、製薬会社ならではの強みを生かし、今後は、生産現場におけ

る健康に関する配慮を強めて、女性と男性への異なる影響について考慮し、潜在的なリスクがあればそれを明らかにし、広く発信することが期待される。

(2) 農村女性のエンパワメント 原則6

万協製薬の社員は、開発部門を除き、圧倒的に地元からの採用が多いが、同社は多気町という農村地域に所在する企業であり、女性社員は農業の従事を兼ねていることが多い。今後、農業に従事しているという面でも、女性社員が会社で培ったマネジメントの能力を生かして、新しい農業ビジネスを立ち上げたり、農家の経営方針決定過程へ参画していったりすることが期待できる。

(3) 女性の起業家とのビジネスの推進 原則5

万協製薬はすでに地域の学校、病院、自治体等とも協働した事業を展開している。そこで、多気町あるいは三重県内の女性の起業家とも協働して新ビジネスを展開することによって、ビジネスと女性のエンパワメントの新たな発展が考えられる。

II まとめ

1 中小企業の特性を生かした経営方針の構築

万協製薬では、薬品製造業界の特有の事情による、多数の顧客を抱えた企業としての合理的な生産ラインを確保し、中小企業であるという特性および限界を「社員の幸せのために」という視点からビジネスにプラスになるようなユニークな経営方針が貫かれている。

また、中小企業の社員は地域の住民でもある。家族、子どもをもち、農業などの仕事をもち、地域社会でのつながりもある。同社の経営方針からは、社員のエンパワメントが地域住民としてのエンパワメントにつながり、企業の発展が地域の発展につながるということがわかる。地域貢献活動もその一環として、積極的に取り組まれている。こうした地域との連携・協働によるビジネスの発展と、こうした活動の中心に常に女性がいるという一環した方向性が見える。

加えて、同社のような農村地域にある中小企業の経営を突き詰めると、会社が大きく発展するには、社員となる農村女性の活躍に頼らなければならないことがわかる。企業のビジネスが発展するには、そのための女性社員に心地よい雇用環境づくりと人材開発が肝要である。それは地域で生活している高齢者や障がい者の人材活用も含めたダイバーシティ・マネジメントにつながることであり、同社ではこれを実現している。

2 WEPs 参加を通じた女性のエンパワメントの「見える化」への期待

これまで万協製薬はマネジメントを一社完結型で展開してきた。前述のとおり、これまでの取り組みも十分先進的であったが、今後、さらに同社のビジネスが大きく発

展するためには、女性のエンパワメントへの取り組みが、外部からも自身でもよく理解できるようにするために、「見える化」や「自覚化」が必要であろう。そのために、WEPsに参加して他社の成果に学び、自社の取り組みを発信することが望まれる。具体的には、CSR報告書の定期的な発行および、その中でWEPsの7原則にそったデータの開示と、成果と課題の整理と公表が大いに期待される。

なお、情報提供は、とくに顧客やサプライヤーを念頭において実施することが望ましい。ステークホルダーから良いリアクションを得ることは、万協製薬自身にもプラスになる。また、会社の本拠地である地域に向けた発信も求められる。

こうした情報発信とそれに基づく対話が行われれば、同社の取り組みは企業市民および中小企業における好事例としてさらに高い社会的な評価を得るだろう。