



慶應義塾大学ビジネス・スクール

富士製薬工業株式会社

富士製薬工業株式会社は特徴のある組織を持っていた。階層構造はあるものの、管理職がいな
い。いないというよりは、管理者にあたる人間の持つ役割がいわゆる管理職とは異なっていた。富
士製薬工業で働く一人一人は「メンバー」と呼ばれ、5人から10人ほどの単位が一つの「チーム」
となって活動を行っていた。メンバーの中には「リーダー」と呼ばれるチームの代表者が存在して
いる。リーダーの役割はメンバーを管理することではなく、メンバーが働きやすい場を提供して
いくことであった。さらにリーダーには交代制が敷かれていた。リーダーは5年が任期の目安とな
っていた。任期を終えたリーダーは普通のメンバーに戻ることになる。

リーダーは1997年時点では全社員244名の中で35名。この中からマネジャーとよばれる委員が選
出されていた。1年に4人ずつ選ばれ、任期は2年である。従って、年間8名のマネジャーが「マ
ネジャー委員会」を運営していた。マネジャー委員会は人事部の役割を果たすと同時に、全社的な
視点で物事を考えていくことが要求される。全社的な視点から生まれた時々の経営問題を解決す
るために、たえずいくつかのプロジェクトが発足していた。各マネジャーはプロジェクトリーダー
として、プロジェクト運営の任に就く。マネジャーは、もともと属しているチームにおけるメン
バーとしての役割、リーダーとしての役割、マネジャーとしての役割、そしてプロジェクトリー
ダーとしての役割を同時に担う。プロジェクトメンバーは全メンバーの中から希望や指名により
決定がなされていた。

さらに、社内には富士製薬ネットとよばれるニフティサーブのCUGを活用した社内ネットワー
クがあった。CUGとはクローズド・ユーザズ・グループの略であり、商用パソコン通信サービ
スの一種であたかもその会社の専用であるかのようにして使用することができる。この社内ネッ
トワークは全メンバーが同じように情報を得ることができるように構築されていた。

さて、富士製薬工業株式会社はこのようなチーム編成の組織を具体的にどのように有効機能さ
せていたのだろうか。まずは富士製薬工業がおかれていた状況とそのビジネスの特徴から捉えて
おくこととしよう。

富士製薬工業のおかれている状況

富士製薬工業の事業目的は医療用医薬品の製造及び販売であった。富士製薬工業は一般医薬品
の製造販売からスタートし、1970年頃にホルモン製剤に絞り込んだ。富士製薬工業は後発品を製造

本ケースは慶應義塾大学大学院経営管理研究科（ビジネススクール）高木晴夫教授の指導の下、同研究科博士課
程加藤尚子によって作成された。本ケースの記述は経営管理の巧拙を示すものではなく、クラス討議の資料として
作成されたものである。

5 していたが、その中でも「他社が簡単に手をつけない難しいもの」で「付加価値が高い製品」を扱うという思想を持っていた。後発品とは厚生省で承認された既承認医薬品と有効成分が同一であって、投与経路、用法、用量、効能及び効果が同一である医薬品をさす。市場へ出されるのは既承認医薬品が再審査期間を終えて特許期間が経過した後となる。業績（資料1）は1996年9月期において売上高56億6,000万円、経常利益11億7,200万円、資本金16億1,695万円、従業員数244名であり1995年に店頭公開を行っていた。

10 後発品は既に世にある新薬をベースにして作る。既存の新薬の売上が大きければ、その市場を狙って後発品メーカーが多数参入する。元々、製品の機能差が少ないものだけに勢い「価格競争になる」（今井精一社長）。そんな中でMR（Medical Representatives：医薬情報担当者）が値引きに走らないようにするには別の営業方法を工夫するしかなかった。富士製薬工業はそのための方策として組織内でのノウハウの共有化を目指した。

後発品ビジネスの特徴

15 国民医療費の推移は1993年度実績が24兆3,631億円、1994年度実績が27兆円であった。老人医療費は1994年度が8兆7,000億円であり、2000年には13兆円になると試算されていた。65才以上の老人人口は1995年において7人中1人であったが、2021年には4人に1人の割合になると予測された。

20 現在医療用医薬品を扱っている製薬会社は1,556社中455社であった。日本は新薬志向が強く、1992年度の医療用医薬品に占める後発品のシェアは7.4%であった（欧米では後発品は5割を超えていた）。しかしながら、厚生省の政策も国民医療費の増加、老人人口の増加傾向をふまえ、後発品の社会的異議を認める方向が打ち出されていった（1993年度「21世紀の医薬品のあり方に関する懇談会」）。

25 日本での医療保険体制は1955年以降、経済成長とともに拡充してきた。1958年、新国民健康保険法が制定され、1961年に国民皆保険が達成されると、医療サービスがより多くの国民に利用されるようになり、またニーズも増大し、急速に医療機関が整備されていった。日本の医薬品業界にとってもこの時期は高利益が得られていた。しかし石油ショックを契機に経済が低成長時代になると、医療費の効率的な活用が強く要請されるようになった。

30 1997年時点では、1990年に行われた第2次医療法改正等により、病院にとって薬を使うメリットが減少し、薬を使う医療から使わない医療へと変化をしていく傾向にあった。医療費抑制により後発品市場の拡大が見込めるものの、大手新薬メーカーの後発品事業への参入や価格競争の激化といった競合状況が考えられていた。

また、1992年にはそれまで実質的にメーカーが決めていた薬品の価格を問屋が決定する建値制へと移行した。この移行はMRの役割が価格交渉ではなく、有用な付加価値情報をどれだけ医師

に提供できるかを他社のMRと比較されることを意味していた。

薬にとって生産工程の技術だけで利益を上げる時代は終わり、薬を有効に使えるための付加価値情報をどのように全社で共有し有効活用できるかが重要となっていたのであった。

ここでこれまでの富士製薬工業株式会社の歴史を振り返ってみることにしよう。

5

会社の変遷

富士製薬工業株式会社も最初からチーム編成の組織が成り立っていた、というわけではなかった。大きく分けると時代は3つに区分される。

第1期は、現在の社長である今井精一氏が会社を興した1954年から1965年頃までである。この時代は個人商店的な時代であり、明確な役割分担も存在せず、10数人の社員でなんでもやる、といった時代であった。

10

第2期は1965年頃から75年頃までである。いわゆる階層的な組織構造を持っていた時代であった。この時代に生じたマネジメント上の問題点（後述する）を解決するために試行錯誤の結果、落ちついたのが第3期にあたる1975年頃から現在までのフラットな組織、現在の当社が有している組織形態の始まりであった。

15

第2期から第3期への移行には二つの問題が生じたことにその原動力があった。その問題点とは、自宅駐在MRの自己管理問題と上司のマネリ化であった。MRの自宅駐在制は自己管理ができなければうまく機能しなかった。

今井社長は会社における管理の仕組みだけではなく、家庭を幸せにできるような社員を育てることが自己管理をしっかりできる人を育てることにつながると考えた。そして「自己を客観的に見つめ、自分を変える」「よき家庭人として家庭を幸せにする」「素直でこだわりのない心を養う」といった人間として最も大切な倫理観の実践をベースにした研修に参加するよう社員に対して薦めた。それらの研修は社長が自ら参加、実践し、よいと判断した研修であり、同じ体験を通じて価値観の統一を図るようにしたのであった。

20

また、上司のマネリ化という問題を、富士製薬工業は上司の「交代制」を導入することによって解決を図った。上司の交代制はチームを活性化させるという認識へと変わり、社内に定着していった。今井社長は経営理念については次のように語っている。

25

「創業時から、『企業の成長はそこに働く人々の成長に正比例する』という経営理念にもとづき、『全員参加の経営』を実践してまいりました。特に12、3年前からは部課長制を廃止し、リーダー、マネジャー制によるフラットな組織運営を行っております。

30

またすべての情報を『ガラス張り』にし、徹底した情報の共有化を図ることによって、より積

極的な「全員参加型の経営」が実現できると考えてまいりました。社長が知っていることはみんなも知っていることが大切だと思っております。」

それでは実際に富士製薬工業株式会社で働いている方々¹のお話¹に耳を傾けてみることにしよう。

5

早い速いリーダー会議

ある月曜日の朝、6時45分、富士製薬工業株式会社の東京本社には各支店のリーダーがほぼ揃いかけていた。今日は月に一度行われるリーダー会議の日だ。

10

交代するリーダー

東京支店1課の田中氏はリーダー会議にはじめて出席したころのことを思い出していた。

「私は営業1課のメンバーとして毎日医薬情報提供に走り回っていました。そんなとき、リーダーの鈴木氏から、次期リーダーにならないかとの打診がありました。尊敬している鈴木氏からリーダーとしての仕事を任されるなんて、内心うれしくてしょうがない気持ちでした。と同時に、リーダーをひきうけるということは、今までメンバーとして必死にやってきた仕事をこなしながら、さらにリーダーを兼務する状態になるんだ、というリーダーの持つ役割の大きさが頭をよぎりました。自分にできるのだろうか。」

15

リーダーは時代状況の中で一番適している人がつくことになっていた。そんな不安な心理状態を見抜いたかのように、鈴木氏は付け加えた。

「やってみてダメならそれから考えればいいじゃないか。誰もが最初から何でもできるわけじゃない。リーダーにしても経験することによって、成長していくんだよ。」

20

田中氏は鈴木氏にリーダーを引き受ける返事をした。

今は田中氏もメンバーに同じことを言えると思っていた。「とりあえずやってみる」、この言葉は社長の口癖でもあった。社長の口癖が今は田中氏にも心に響いてくる。6時50分、田中氏はこんな事柄を思い出しながらリーダー会議が行われる会議室へと向かった。

30

1.ここで登場する田中・鈴木・間瀬・近藤・中川・太田・佐藤・若林・小林・寺村・榎・原・伊藤氏は仮名で扱っている。

リーダー交代制の導入

当初から交代制が敷かれていたわけではなかった。実は、ある時、社内で管理職にあたる人々が好ましくない状況を生み出していたことが交代制導入のきっかけとなったのであった。今井社長が社員の人間性と成長を重視し始めたのもこの頃であり、それは1973年に自宅駐在のMR制を始めた直後だった。当時、社員はまだ50人不足だったが、産婦人科分野で強みを発揮したことで、全国展開を狙った。しかし、地方に支店を多数構え、人員を一挙に増やせばコスト負担が大きくなる。そこで、2、3の大都市に支店を開設すると並行して、小さな地方都市に一人ずつ社員を配置し、しかも自宅を事務所にすることにした。在宅勤務のはしりである。コストは非常に低くできたが、その社員の行動を管理することが問題になった。社員の離職率が高く、営業を行っていた人が次々と辞めていく事態が生じていたのである。自宅駐在制のため、自己管理ができない人は成績が上がり辞めてしまっていた。自己管理ができない人は常に入れ替わっている。どうしたら自己管理ができるようになるのか、自己管理の仕組みを社内に定着させることから当社の経営システムは出来上がったともいえる。

チーム制とチーム別の業績管理制度を導入したのも自己管理を促すためであった。全員の成績を公表するようにしたのも、公開することによって自己管理を促すという狙いが含まれていた。また、それまでは個人別実績歩合給であった給与制度を固定給+業績給とし、チーム別の業績配分に切り替えたが、今度はチーム内での人間関係のまずさから辞める人が出てしまった。

今井社長は会社における管理の仕組みだけでなく、家庭を幸せにできるような社員を育てることが自己管理をしっかりできる人だと考え、人間として最も大切な倫理観の実践をベースにした研修を行い、価値観の統一を図るようにした。

上司のマネリ化が出始めたのもこのころであった。その地位に甘んじ周囲が混乱する出来事がいくつかが聞かれるようになったのである。経験が長い人のうち、何人かの業績が一向に上がらない事態が生じていた。

社長はこの事態をどうしたら解決できるか真剣に考えた。この問題に対して富士製薬工業はそれまでの部課長制を廃止し、社長～リーダー～メンバーという構造にし、リーダーに「交代制」を導入することによって解決を図ろうとした。結局業績が一向に上がらない本人自身が「なぜ業績が上がらないか」に気がつかな

5
ければ効果はないとの判断がされたためである。それまでもいろいろな工夫がなされてきたし、社内からは事実上の降格ととられかねない交代制に対して他の解決策を模索しようとの声も聞かれた。しかし社長はこう述べた。

「とりあえずやってみませんか」

10
このようにしてフラットな組織運営とリーダーの交代制が始まった。この導入後、職位と等級の分離が行われていった。当初は交代された人々のほぼ全員が落ち込んでいた。特定の人だけが降ろされたからである。周りからも何か役職を与えるべきではとの声があがった。しかし社長はこう伝えた。

「もう少し様子を見てみましょう」

15
すると次第に、新しくリーダーになった人達が力を発揮し始めた。自分たちがメンバーとしてやりにくかった箇所をリーダーになったことでやりやすく変えていったのである。リーダーはメンバーから信頼を得、リーダーの活動とメンバーの協力により業績はどんどん向上していった。このような状況が様々なチームで見られ始めた頃、リーダー交代制に対する不安は減少し、逆にリーダーの交代制はチームを活性化させるという認識へと変わっていった。

20
このころ交代を命じられメンバーになった人々は自己を反省し始めていた。業績が上がらなかったのは環境のせいではない、現に新リーダーはチーム業績を上げている。なぜ自分は降ろされたのかという不満が次第に疑問へと変わり、自問自答をする日々が続いていた。そして自己を振り返りながら疑問は次第に解消されていくようになった。これが交代を命じられてメンバーになった人々のおおよその感想であった。このようにして交代制は社内に定着していったのである。

25
リーダーが交代制である狙いの一つは、できるだけ多くのメンバーにリーダーを経験させて育成することにある。また、若い優秀な人材に早く責任のある仕事をさせて、その能力を発揮してもらいたい思いもある。リーダーにつく人材を変えることで、一部メンバーが暴走するのを防いでいるようでもあった。

30
午前7時、全員が起立し、司会者の朝の挨拶とともに今日のリーダー会議がスタートした。司会者によって経営計画書の一番最後のページに載せられている会議の10カ条（資料2）が読み上げられていった。社内のどの会議でもこのようなスタイルで会議が始められていく。今日の司会者は間瀬氏、書記は近藤氏だ。司会者と書記は持ち回り制である。近藤氏の前には議事録を直接打ち込むためにノートパソコンが置かれていた。

全員参加の経営（1）：経営計画書（資料3）

経営計画書はあらゆる会議に持参されていた。富士製薬工業では、あらゆる会議に対して参加者は経営計画書を持って参加し、常に計画に沿った行動ができて
いるかをチェックすることになっていたのである。

5

この計画書はあらかじめ企画部で立案され、役員会で承認を得たマスタープラン（次期予算骨子）がもとになっている。このマスタープランに基づいて各リーダーがチームメンバーとともにチーム計画を作成する。このチーム計画とマスタープランとを調整し、全体計画としてまとめられる。この作業は毎年9月に全社の4等級以上のメンバーが富山工場に集まって行われていた。

10

計画は予算と、予算を実現するためのチーム方針・政策、そしてこの方針・政策を実現するための個人目標の3点から設定される。個人目標で重視されるのは人格目標の設定であった（多面評価制度の記述時に説明）。

経営計画書の中で社長が自分の意思を直接反映させていたのは経営方針と利益目標についてだけであり、あとは各部門が作成していた。この作成の際には中期計画が折り込まれていった。中期経営計画については今後5年間の計画が出されていた。この計画はリーダー未経験者の新人を含む7～8人の委員会が策定していた。

15

また富士製薬工業では21世紀ビジョンの策定も進められていた。これは企画室が中心となっていたが、研究、営業、福利厚生など、いくつかの分科会でそのビジョンを煮詰め、これを統合して全体のビジョンとしてまとめあげる予定になっていた。

20

会議の10カ条が読み上げられた後、リーダーらは各自持参していた経営計画書の最終ページから目を離した。そして、前回の議題事項について確認がなされていった。会議開始後10分も経過していなかったであろうか、今日の議題へと進行していった。今日の議題は主な事柄が5つ、である。その議題は富士製薬ネット上に先だって載せられていた。リーダー会議の前に行われた支店会議の中では今日の議題について支店としての考えがまとめられていた。

25

各地域のリーダーたちが支店会議で話し合われた内容を順次報告していく。田中氏も先日行われた支店会議の内容を報告した。

30

全員参加の経営（2）：富士製薬ネット

5 リーダー会議の議題は毎回、前もって富士製薬ネットで流されている（資料4）。またメンバーからの議題提案事項があれば、富士製薬ネット上で議題の提案をすることも可能だ。富士製薬ネットとはニフティサーブのCUGを活用している社内ネットワークを指している。IDは全員に手渡されているが、これは「IDを持つ社員を一部だけに限定してしまうようでは社全体で情報を共有することはできない」（取締役：中川氏）という配慮からだ。また今井社長は次のように話している。

10 「当社ではピラミッド型人事制度をやめ肩書きもなくし、全社員が経営に参加できるような体制をとっています。販売管理などの数字を社員に公開しているので、このデータを各人が自分の仕事に役立てることができるんです。

15 仕事というのは、社員が自発的にするようになることが重要だろうと思うんですね。そのためには自由な社風が必要なんです。勤務時間も一応決まっていますが、弾力的に働いてもらっています。パソコンに関しても、無理矢理使わせるのではなくて、あくまで使いたいと本人に思ってもらうことですね。」

20 リーダー会議の議題は富士製薬ネットで事前に流されているのと並行して、チーム毎の会議でも事前にその議題について話し合いがなされる。そのチーム会議の議事録も富士製薬ネットで公開されている。これはリーダー会議に限ったことではない。リーダー会議、マネジャー会議、さらには取締役会に至るまで議事録は公開されている。

25 ここで取締役について説明を加えておきたい。取締役は選挙で決定される仕組みだ。マネジャー会議において役員を選出方法が話し合われ、マネジャー会議の場で5名連記の記名式投票が行われることになった。投票した後、一人ずつ推薦者と推薦理由を述べていく。このようにして推薦が行われた後、投票数の多い人から5人が新規役員として選出されることになった。それは1993年9月のことであった。その後のリーダー会議において「役員の任期は原則2年とし、再任か退任交代かは実績をみて判断する」との答申が出されている。

30 リーダー会議は以前はリーダー全員によって運営されていた。しかしチーム数の増加に伴い、リーダーの数も増えていった。すると実質的な話し合いがその人

数では行いづらくなっていった。実質的な会議を行うために、リーダー会議は各支店のリーダーらが持ち回りで出席することになった。各支店はいくつかのチームに分かれており、各チーム毎に一人のリーダーが存在している。

リーダー会議の報告は会議の議題が話し合われた場合と同じようにチーム毎の会議によってメンバー全員に伝えられると同時に富士製薬ネットによっても会議の報告が翌日にはなされる。会議の議事録が翌日にはネット上に登録されるのである。

8時30分、議論が一区切りしたため、15分の休憩だ。誰が誰にいうのでもなく、コーヒーを入れる準備が始まっている。取締役の太田氏とリーダーの間瀬氏がコーヒーを入れている。コーヒーが入ると各々の手を伝わり、全員にコーヒーが行き渡っていった。田中氏は他の支店のリーダーたちとコーヒーを飲みながら多面評価制度の話をし始めていた。

近藤氏 「オープンにすれば自分の欠点がすぐわかる。甘くなりがちな自己管理をするために、賃金や評価をパソコンで公開しているんだ。」

田中氏 「若い人は入ってきたときからそうだから、そういうものだと思ってるみたいだね。聞いてみるとそう答える場合が多いよ。」

近藤氏 「でも人事情報の公開についてははっきりいって気持ちのいいものではないね。ただ、考える機会にはなっているなあ。」

田中氏 「私の場合は多面評価を行うことが何度も自分自身を評価することにつながってるよ。例えば自分以外の5人を評価するときには、まず自分自身のチェックをするよね。その後、自分以外の5人を自分自身がどの程度実践できているかを考えながら評価していくからね。自分を振り返るいい機会になってるよ。」

全てガラス張り：多面評価制度

人事考課の際に用いられる多面評価も、田中氏はリーダーシップを体得していくのに役立ったと感じていた。

多面評価（資料5）ではすべてのメンバーを同じ項目でもって複数の人が評価する。評価は昇給・賞与・決算賞与・昇格時に行われる。昇給評価の要素は人格能力（セルフチェックシート）・職務能力・実績が検討要素だ。人格能力とは人間性に関わる項目であり、職務能力は仕事を遂行する能力、実績は評価期間におい

て成し遂げた仕事の成果で評価される。

実績については営業部門とそれ以外の部門とで異なっている。営業部門ではメンバーの実績（リーダーはチーム実績）を粗利益達成率と売上高達成率とをそれぞれ300点満点とし評価を行う。これをもとに5段階評価で総合評価を行っている。営業部門以外では、実績が係数で評価されていないので、チーフリーダーが被評価者の仕事ぶりを勘案して評価を記入している。

5

多面評価では、自分が他人からどう見られているかが分かるので、自分の能力を客観的に知ることができる。最初は田中氏も他人の評価が気になってしょうがなかった。

10

他人の評価とは、他人が自分にどのような評価をしているかということでもあったし、他人が社内でのどのような評価をなされているのか、例えば給与はいくらもらっているのだろうか、など様々である。しかし、私はこのような作業をくり返すうちに、自分自身を振りかえらなければ、他人の評価もつけられないことがわかるようになってきた。すると、田中氏は自然に他人の評価を見る目が変わってきた。田中氏は自分の中で、自分の評価がオープンにされていることに対するこだわりが消えていくのを感じていた。と同時に田中氏はありのままの自分を自分自身が受け入れられるようになったのかもしれないと思うようになっていた。

15

8時45分、コーヒープレイクが終わって会議が再開だ。議題について意見が述べられていく。今回は社長と異なる意見も活発に発言されていた。活発な意見のやりとりに対して、その内容をいつまでに決定すべきかという期限についてのチェックも別のリーダーから入ってくる。それぞれが各自の役割を認識しながら発言がなされていった。

20

富士製薬工業のリーダーには強力な人事権はない

チーム制が一般の部課長制と違う点の一つは、リーダーにはメンバーに対する強力な人事権がないことである。一般の部課長制では、その長に少なくとも部下に対する評価権と業務配置権及び異動について人事部に意見具申するという意味での人事権があり、それにより組織の統率や部下の管理育成が可能となる。一方、当社のチーム制では、リーダーが交代制であり人事権はすべてマネジャー会議に委ねられている。

25

リーダーの役割は指示命令することではなく、環境づくりや相談、指導することがよりふさわしくなっていると考えられており、その仕事は「メンバーが仕事をしやすい環境を作ること」と認識されている。リーダーはメンバーの困ってい

30

る問題を解決し、業績が上がるように相談にのり、指導も行う。佐藤氏（企画室）は次のように述べている。

「当社では思い切った権限委譲が行われており、メンバーは自分の仕事を自分の工夫と努力で遂行します。ですから職制で仕事が動く、ということはありません。上位の職層からの指示に従うことで仕事が流れるということが通用しないのです。職位は役割の中に含まれる、ということが社内の共通理解にもなっています」

また他のリーダーはリーダーの役割について次のように語っている。

「担当先で仕事がうまく進まないメンバーがいればリーダーが自発的に支援するのが当然だと考えています。リーダーにも得意な面、不得意な面がありますが、一緒に行動することによってリーダーの方も自分の能力が向上するものだと信じております。当社は出世が存在しない会社ですが、もし出世があるとすれば、その人の人格向上が出世であると考えています」

リーダーには「権限受容説」が説かれており、メンバーから信頼されている度合いだけリーダーとしての権限が受容されている、と考えられていた。

昇格はマネジャー会議で決定される。メンバーの昇格の申請は自薦およびリーダーの推薦となっている。リーダーの昇格についてはマネジャーが推薦する。それに加え、毎年の人事考課の点数が一定のポイントに達した人は自動的に推薦されることになっていた。推薦された人については、昇格に必要な書類を揃え、それをもとに昇格面接が行われる。三等級以下については本人が属するチームのリーダーがその人についてマネジャーから面接を受け、四等級以上についてはマネジャーが本人に直接面接をする。

評価項目は、資格要件表の基準を用いていた（職務知識、技能など8項目）。面接者はマネジャーである。

このようにリーダーに人事権があるのではなく、マネジャー会議で昇格が決定される仕組みを富士製薬工業株式会社ではとっていた。マネジャー会議が昇格を決定するといったが、実際はこの結果を社長が決定することとなっていた。そし

て社長の決定によって覆えることもたまにあった。マネジャー会議で昇格が決定しても、社長の目から見て、もう少し苦勞させて人間性を磨かせたいと考える場合には、昇格を1年ないしは2年程見送らせることがあった。

5 ここで2回目の休憩がはさまれることになった。現在9時55分である。休憩時間の間、田中氏は若林氏と先ほどの問題提起の内容を話したり、「最近はどうだい？」と仕事のことを話したりした。廊下では、近藤氏が他のリーダーと談話中であった。部屋の中央では、社長と小林氏が話の花を咲かせていた。田中氏は昨日マネジャーの寺村氏と会社のことを話していたことを思い出していた。その内容は彼がマネジャーをしていて実感したことについてであった。

10

田中氏 「マネジャーとリーダーとの両立、大変じゃないですか。マネジャーは大変すぎるって声、ありますよ。」

寺村氏 「一度やってみると違うよ。確かに大変だけど経験してよかったと思っているのが実感だなあ。」

15 田中氏 「確かにみなさんそうおっしゃいますよね。」

寺村氏 「マネジャーの経験から言えることは、研究チームの欲しい情報と営業チームの感覚がまだまだ一致していないと感ずることかな。今、製薬業界に起こっている変化に対しては、各部門が協調してトータルで当たらないと乗り切れないと考えているんだ。その意味からするとマネジャー制度は小さいながらもメンバーが部門をまたがって仕事をし相手の状況や問題点を共に体験することができるから、パソコン通信で情報をもらってもより相手の立場に立って理解することができるよ。マネジャーになる前は自分自身こういう発想じゃなかったなあ。」

20

田中氏 「どんな風が変わってくるんですか。」

寺村氏 「マネジャー会議は、リーダーが全社的視点で物を見られるような役割を果たしているんだ。通常の組織であれば同一部門内での経験の共有は比較的容易だけど、部門をまたがっての経験のやり取りを定常化することはまずあり得ないだろ？」

25

田中氏 「そうですね。」

寺村氏 「前にいた会社は少なくともされていなかったように思うんだ。うちのマネジャー制度は、各部門の置かれている状態を認識し合うとともに全社的な視点を持つことが必要とされてるからね。」

30

マネジャー制度

「マネジャー」は、原則としてリーダーの中から選ばれる。マネジャーという名称は使うものの、いわゆる管理者としてのマネジャーではなくスタッフとしての位置づけである。人数は8名で、2年任期で半数ずつ交代する。選任は前マネジャーの任期が終了する時点で次期のマネジャーを合議制で決める。

5

マネジャーの仕事としては、主に人事・プロジェクト・部門の指導、の3点が挙げられる。人事に関する仕事としてはリーダーの選任と前述した昇格審査とがある。次期のリーダー候補は、前任のリーダーが推薦しその資格についての審査をマネジャー会議で行うことになっている。また毎年4月の人事上の昇格審査には昇格対象者への面接を行い、評価を決定する。昇格できなかった者へのフォローもマネジャーの業務責任の範囲となっている。

10

マネジャーのその他の仕事としてプロジェクト運営や3カ月間の本社勤務が義務づけられている。本社勤務の目的は、全社的な観点から経営の成長や改善についての提案をすることである。特に決められたテーマがあるわけではなく、自分の仕事をこれまで通りこなしながら、かつ自分自身で問題を発見することが求められている。

15

マネジャーの支店訪問は、各営業支店・工場・研究部門への定期訪問であり、それぞれの部門のメンバーとの業務交流を図ることが目的である。ここでは支店のメンバーとマネジャーによる会議の他に、マネジャーがメンバーの仕事に同行する。訪問内容は支店会議でメンバー全員に報告されるとともに、マネジャー会議で検討を行い、全社的立場からの改善点も提案されていた。

20

10時10分、司会者の合図とともに、会議が再開された。司会者の進行に従い、会議は次の議題へと移っていった。次々と支店で検討された事柄がリーダーによって報告されていく。リーダーが報告する事柄に対して補って欲しい情報がある場合には、そのリーダーに対して質問が投げかけられていく。必要な場合には様々なリーダーからの意見も出されていた。また関連する部門からの意見も投げかけられていった。

25

合議の場：リーダー会議の位置づけ

リーダー会議は実質的な意思決定機関である。しかしながら、この場で議題について一から話し合われていくわけではない。リーダー会議は全社における合意の場として機能することを目的としていた。細かいことはODC委員会やマネ

30

ジャー会議で話し合われる。ODC委員会とは組織開発委員会と名づけられた委員会で、この委員会が取締役会やリーダー会議から主だった人事制度諮問を受けて立案する。

5

全社的視点でとらえた場合に問題となるテーマについては、別のマネジャー会議の場で話し合われていた。各マネジャーはテーマ毎にプロジェクトを立ち上げ、そのテーマについてリサーチ、シュミレーションを行う。そしてその成果は具体的に営業政策として、リーダー会議に提出するようになっている。例えばプロジェクトの一つとして開発品目の決定が取りあげられていた。以前、社長は「人事と開発品目の決定だけが自分の仕事」と言ってはばからなかった。製品開発品目の決定は製薬業界にとって企業成長の決定的なカギを握っていたため、富士製薬工業株式会社では長い間、社長の決定事項とされていた。

10

現在の製品開発プロジェクトは営業、研究が中心となり、開発品目を絞り込んでいた。プロジェクトとして開発品目が絞り込まれると、リーダー会議に提出されることになる。開発品目が決定されると、研究、製造、品質管理との連携をうまくいかしながら製造試作まで進められていた。

15

リーダー会議で合議を重要視する理由は、納得感があって始めて動く組織をこの会議で運営したためであった。取締役会は商法上のことのみが話し合われていた。富士製薬工業株式会社ではリーダー会議が実質上の意思決定機関として運営されていた。

20

組織の壁を超える：プロジェクト制のスタート

リーダー会議が実質上の意思決定機関として運営されていた背景には、次のような経緯があった。当初はリーダー会議が全社的視点を必要とする内容を検討し運営してきたが、それでは時間的に無理が生じるようになってきた。その結果、今までリーダー会議が担ってきた役割をどこで誰が担当することにしたらよいのだろうかという話が持ち上がった。

25

すると、その役割を担うことができる人材は全国を見渡せばいた。それなら組織を横断して考えることが必要な案件については全国どこからでも参加できる形態をとれば、その活動が可能となるのではないだろうか。このような形で、組織を横断して考えることが必要な案件についての活動はメンバーを全社から募る「プロジェクト」という形で1994年から運営がなされるようになった。

30

今年も5つのプロジェクトが1年間という期限付きで活動を行っていた。プロジェクトは、月2回の対面と、富士製薬ネットを通じてのオンライン上での活動として行われている。プロジェクトリーダーはマネジャーが兼任していた。これはプロジェクトの発案をマネジャーが行うためである。プロジェクトメンバーは様々な地域、部署から興味を持っている人が抜てきされ、運営されていた。普通なら、興味や過去の経験にかかわらず、営業部門であれば営業活動のみに従事するのであろうが、営業活動以外にそのメンバーが持っているであろう他の能力をそのメンバーから引き出したいという理由もあった。実際にプロジェクト運営がなされている場面を少しみてみよう²。

5

宮城県仙台市。夕方近く、駐車場に一台の車が戻ってきた。「今日は病院だけでも5件回った。よく頑張った方かな」。入社二年目の榊恭子さんは足どり軽く車から降りた。医師や薬剤師に医薬品の情報を提供する仕事をし終え、支店に戻ってきたところだ。

10

支店に戻ると必ずパソコンに向かい、その日の業務報告を作り、電子メールを書く。この日の宛先は、同期入社で九州の福岡支店に勤務している原康子さんである。実はこの2人は一緒に一つの仕事をしている。先月から始まった全社的な「販売戦略」のプロジェクトのメンバーに抜擢され、協力して営業活動の成功例募集の書式を作っているところなのだ。

15

榊さんが企画書の案を電子メールで福岡に送っておく。営業から帰ってきた原さんが、意見をつけ加えて電子メールで送り返す。こうやってアイデアをキャッチボールしながら書式を練り上げていく二人であった³。

20

プロジェクトのメンバー選出には指名と希望との両方がある。どのプロジェクトにも入れない人は組織としては問題だ。例えば本業以外は何も興味がない人などである。この問題点を解消するためにも、プロジェクトメンバーは毎回入れ替わるように配慮がされていた。さらには、富士製薬ネット上では推薦TV番組や本の紹介を行い、お互いが感想を述べ合う場も設けられている。

25

プロジェクトに加わったことによる給与上の付加は特に設けられていない。しかも通常業務と兼務であるためワークロード的には増大する。それではどこで

30

2.日本経済新聞社朝刊第2部5面(1996.11.26)の記事を参考に修正・加筆したものである

3.彼女らはほぼ一ヶ月で書式を練り上げ、その書式はすでに全社で採用されている

プロジェクト参加の成果があらわれるかといえば、人事上の昇格の一つである4等級以上の面接を受けたときに地力となって現れてくる。4等級とは多くの場合リーダーを経験する等級にあたる。その面接において、組織の問題点など組織のビジョンを描けるかどうかが変わってくる。プロジェクトに関わった人はトレーニングを受けているので対応できているが、プロジェクトに入っていない人は答えづらい人が多い。プロジェクトにおける教育効果がここで発揮されているようだ。

プロジェクトメンバーは毎回異なるメンバーを選出するようように配慮がなされていると前に述べた。これはプロジェクトは教育の場でもあるという認識がなされているためでもあった。

多くの人にリーダーやマネジャー、プロジェクトを経験してほしいと田中氏は思っていた。それは当社のリーダーやマネジャーを経験した人ほど未経験のメンバーに強く期待していることの一つでもあった。メンバーとしての役割とプロジェクトメンバーとしての役割を果たす者もいれば、メンバーとしての役割とリーダーとしての役割を担うものもいた。またメンバーでありながらリーダーの仕事を行い、さらにはマネジャーの役割を担うメンバーもいた。田中氏はこれまでメンバー、プロジェクトメンバー、リーダーの役割を経験してきた。さまざまな役割の視点から会社を見、また前の立場に戻って会社を見るとその見方は変化しているというのが田中氏の実感であり、マネジャーである寺村氏の意見でもあった。

今回のリーダー会議で用意された大きな議題が終わりを迎えると、各支店へのお願いと課題についての復唱、決定事項についての確認が行われた。取りこぼした話題についてはその後補足的に発言がなされていった。また、前日に行われたマネジャー会議の報告もマネジャーの寺村氏からなされていった。

今日のリーダー会議で話し合われる議題が終わると、監査役の天明氏から短い講義がなされた。その講義内容は経営に関することと人間性に関することがテーマとなっていた。その後、今井社長より本を読むことの大切さが語られ、伊藤氏から最近読んだ3冊の本についての感想が述べられていった。

こうして本日のリーダー会議は終了となった。直接パソコンをたたきながら書記を務めていた近藤氏は、議事録を富士製薬ネットへ直接アップする操作に早速取りかかっていた。

この日の午後からは、各支店ごとに進められているDIPS⁴についての報告会だ。各チームが取り組んでいるDIPSは最初はプロジェクトとして発足し、会社全体で取り組む必要性が生じたプログラムであった。会社全体として、軸となる部分だけは共通に取り入れる必要があったが、後は各支店ごとに使いやすいように改良をしてもよいことになっていた。実際に各チームあるいは支店毎に自分たちが使いやすいように、メンバー自身がシステムを組んでいた。ある支店で行われている改良について取り入れたい支店があればその方法を取り込むことも可能だ。

5

コーヒーの後片づけをしながら今井社長は皆に声をかけた。

「ご飯でも食べに行きましょうか」

時計の針は正午を少しばかり回ったところであった。

10

4. 知的労働に従事する人達 (Intellectual People) の生産性を向上させる (Increasing Productivity) システムを指す。DIPSとは「ダブルIPシステム」から命名された。富士製薬工業内では95年よりDIPS活動に取り組んでいる。1995年10月から翌年9月までの経営計画書の項目に「DIPS」を取りあげ、手法の説明、DIPS定着化の効果とポイント、営業部門のDIPS活動、そして営業部門のDIPS活用イメージについて説明を行っている。

30

参考文献

美藤智（富士製薬工業株式会社取締役）「都市塾内講演」1997.01.31

ダイヤモンド社「会社要覧非上場会社版」1988, 1989, 1991～1995

富士製薬工業株式会社「第32期経営計画書」, 1995

5 小林忠嗣「知的生産性向上システムDIPS」ダイヤモンド社, 1992

厚生省「平成7年版厚生白書」1995

厚生省「平成5年版厚生白書」1993

日経ベンチャー「チーム型経営のすすめ」1996年3月号

天明茂「合理を超える経営」ダイヤモンド社, 1995

10 高木晴夫「ネットワーク リーダーシップ」1995

東洋経済新報社「会社四季報」1995～1997

15

20

25

30

本ケースは富士製薬工業株式会社のご好意を得て、リーダーの方々へのインタビュー及びリーダー会議、マネジャー会議、マネジャーによる支店訪問への同行観察など様々な場面を観察する機会をいただくことにより作成することができました。この場をお借りして、感謝の意を示します。

資料1 富士製薬工業株式会社の業績

(出典：会社要覧非上場会社版、会社四季報)

| | 売上 | 営業利益 | 経常利益 | 利益 |
|--------|-------|-------|-------|------|
| 1983.9 | 1,549 | N.A | N.A | 133 |
| 1984.9 | 1,729 | N.A | N.A | 170 |
| 1985.9 | 2,172 | N.A | N.A | 213 |
| 1986.9 | 2,319 | N.A | N.A | 288 |
| 1987.9 | 2,382 | N.A | N.A | 90 |
| 1988.9 | 3,015 | N.A | N.A | 損135 |
| 1989.9 | 3,364 | N.A | N.A | 損307 |
| 1990.9 | 3,263 | N.A | N.A | 損425 |
| 1991.9 | 3,832 | 786 | 351 | 814 |
| 1992.9 | 4,139 | 873 | 606 | 454 |
| 1993.9 | 5,305 | 1,685 | 1,417 | 835 |
| 1994.9 | 5,309 | 1,278 | 1,307 | 792 |
| 1995.9 | 5,853 | 1,443 | 1,456 | 852 |
| 1996.9 | 5,660 | 994 | 1,172 | 673 |

注) 1995年6月に株式の店頭公開が行われた。

資料2 会議の進め方

(出典：社内資料)

会議の進め方

1. 司会者は前回の会議の決定事項を全員に再確認せよ。
2. 遅刻するな。
3. 会議中はきわめて急を要する電話以外には出ず、会議の場を途中で抜け出すな。
4. だらしない格好で椅子に腰掛けたり、いたずら書きしたり、気が乗らないというそぶりを見せたりするな。
5. 参加者の話に注意深く耳を傾けよ。
6. 貢献できる時は、必ず貢献せよ。関心を抱く問題が持ち出された時は、早目に首を突っ込んでおこう。
7. 集団の利益ということに全神経を集中させよ。
8. 肯定的なものを見だし、否定的なものを排除しよう心がけよ。
9. 自分がこうありたいと思う参加者に自らなるよう心がけよ。
10. 常にユーモアを忘れるな。

会議に「全身全霊を傾ける」ほど、会議から多くのものが得られるし、自分自信のビジネスライフに肯定的に繁栄されるはずだ。

司会者は、
会議の目的が次のどれかを明確にする。

1. 情報伝達のため
2. 問題解決型のもの：問題発見会議、解決策考案会議、評価・意思決定会議、実行会議、定期的経営会議

その上で、

1. 決定を要するもの
2. 解決のためのアイデアを提出してもらうもの
3. 解決案に対する他のメンバーの意見を聞くものに分類する。

議題や考えられる解決案を予めメンバーに配布しておき、会議の目的を知らせて、それぞれが明確な賛成案や修正意見を持ち寄れる様に準備する。

資料3 32期経営計画書目次概要

(出典：社内資料)

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 32期を迎えて..... | 1 |
| I. 中期経営計画：ジェネリックNo.1プラン メインテーマ..... | 2 |
| II. 32期総合計画..... | 10 |
| III. DIPS..... | 21 |
| IV. 部門別年度計画..... | 28 |
| V. プロジェクト年度計画..... | 87 |
| VI. セルフチェックシート..... | 92 |
| VII. 富山工場会議日程／研修計画／その他..... | 111 |
| VIII. 32期会議日程..... | 113 |
| IX. 職位一覧表..... | 114 |
| X. 住所録..... | 115 |
| メモ | |
| カレンダー | |

資料4 リーダー会議議題（富士製薬ネットに電子掲示されたもの）

(出典：社内資料)

033/037 (ID.....) * * * * 8月リーダー会議議題

(1) 97/08/06 13:44

8月リーダー会議議題H9.8.4

リーダー会議書記

・営業部DIPS進捗状況レポートの件（発表レジメをご持参ください）

- ・34期人事異動案承認の件
- ・業績賞与制度検討の件
- ・研修スケジュール（**氏）

・切迫期限製品の処理（**氏）

・教育研修費の自己負担について

- ・33期営業を振り返って（分析、反省、次期方針）を各自報告
- ・目標管理シートの記入について（**氏）

・東京4課 **氏担当エリアへの住居移動希望の件（**氏）

ODC答申

- ・新ODCメンバーについて
- ・麻薬研究者責任手当（2,000円予定）
- ・転勤者住居：レオパレス等と一括契約
- ・退職金基礎額 今後も算定基礎額を従来どおり決定してよいものか（**氏）

以上

資料5 多面評価の仕組み

(出典：日経ベンチャー 1996年3月号及び社内資料より)

- 1 人格能力、職務能力、業務実績の三つで人事考課を行う
人事考課を行う上では、(1) セルフチェックシートを用いて多方面から評価する人格能力、(2) 等級別の評価表(資料6)を用いる職務能力、(3) 実績、の三つの要素が同等の比重となる。
- 2 こうして各人の総合評価点が決まると、毎年4月に実施されるマネージャー会議で最終評価が調整の上、決定される。全社員を点数の上位から順にならべ一定の割合でもって5段階(S~D)にランクづけをする。
- 3 評価を賃金に反映
月給は基本給(職能給、年齢給、勤続給、調整給)と基準内手当、その他手当で構成される。基本給のうちほぼ4割が職能給で、ほぼ6割が年齢給。勤続給と調整給のウェイトは小さい。5段階のランクづけは職能給の増加分に反映する。号俸を縦軸に等級を横軸にした職能給の賃金テーブルが用意されており上位5%にあたるSをとると9号、A(次の15%)は7号、B(次の60%)は5号、C(次の15%)は3号、D(下位の5%)は1号昇格し、合わせて職能給も上がる仕組みになっている。
定期賞与は年2回(年間でおおよそ算定ベース=基準内賃金の4ヵ月分、決算賞与については資料7、8参照)。1回の定期賞与で基準内賃金の1.6ヵ月分から2.4ヵ月分の間で個人差がつく。賞与の査定には、営業職の場合は昇格を決める業務実績評価と人格能力評価を使用する。それ以外の職種では春の人格能力評価からどれだけ改善されたかリーダーが再評価し配分を決める。
- 4 評価結果に基づいた昇給結果は富士製薬ネットに載せられる(資料9)。同時に人格能力については二次評価が本人にフィードバックされる。職務能力と実績のフィードバックについてはリーダーに委ねられている。

- * 3つの要素について誰が誰を評価するかをまとめると下のようになる。
- **セルフチェックシートの設問は A.基準行動、B.勤務態度、C.自己啓発、D.人間関係、E.会議、F.協力・チームワーク、G.計画・実績、H.作業改善、I.業績に分類され、各分類毎にチェック項目が5つずつある(9分類×5項目、基準行動のみ資料10に例示)。各項目は5段階に分かれており、どの段階まで達成されているかをチェックし、下のようなシートに記入する。

*誰が誰を評価するのか

| 被評価者 | 評価項目 | 一次評価者 S M L | 二次評価者 L C L MA | 評価者 MA |
|-----------------------|----------------------|----------------|-------------------|-----------|
| 三等級 支店管理部門 メンバー | 人格能力 職務能力 業務実績 | | | |
| 以下 その他 メンバー | 人格能力 職務能力 業務実績 | | | |
| 四等級 以上 メンバー | 人格能力 職務能力 業務実績 | | | |
| メンバー (チーフリーダーを含む) | 人格能力 職務能力 業務実績 | | | |

注) S 自己評価、M メンバー、L リーダー、CL チーフリーダー
MA マネージャー
注2) 支店管理部門のメンバーのリーダーによる評価は、一次評価を支店リーダーが行い、二次評価を所属部門のリーダーが行う。

**セルフチェックシート

| セルフチェックシート(自己評価) | | | | 自己評価及びメンバーへの評価 | | | |
|------------------|-----|----|----|----------------|------|----|----|
| | 10月 | 9月 | 平均 | 氏名 | 自己評価 | 小林 | 茂木 |
| A-1 | | | | | | | |
| A-2 | | | | | | | |
| A-3 | | | | | | | |
| 1-5 | | | | | | | |

注) 経営計画書には毎月自己評価を個人が行うことができるように自己評価用のチェックシート記入欄が設けられている。

資料6 職務能力評価表（昇給査定用）の例

（出典：天明（1995））

| 評価項目 | 評価ポイント | 自己 |
|----------|---|----|
| 知識 | 1) 担当する仕事を行っていく上での基礎的知識の程度 2) ある程度熟練を要する仕事についての高度な実務知識や関連知識の程度 | C |
| 技能 | 1) 担当する仕事の処理の正確性の程度 2) 担当する仕事の処理量の程度 | C |
| 体力 気力 | 担当する仕事を行っていく上での体力・気力の発揮の程度 | B |
| 理解力 | 担当する仕事に関連のあるものごとを正しく、早く、習得理解する程度 | B |
| 企画力 | 与えられた目的を達成するために、その方法および手順を効果的に計画し、実行しうる程度 | B |
| 表現力 | 自己の意志を口頭あるいは文書によって適切に表現しうる程度 | B |
| 指導力 | 同僚や部下の仕事が効果的に行われるように指導しうる程度 | C |
| | 総合 | |

（1～3等級）

- ◎ 自己評価後、評価者（リーダー）に提出して下さい。
- ◎ 自身がリーダー・マネージャーの場合は自己評価後△月○日までに本社総務部宛に提出して下さい。
- ◎ 評価者は集計用紙に転記の上で上長評価を実施し、同じく△月○日までに本社に提出して下さい。

資料7 決算賞与の配分方法

(出典：天明(1995)及び日経ベンチャー1996年3月号より)

決算賞与は、まず、年間の各課の業績を査定し、原資の配分を決める。営業部門では、広域の大手問屋や大病院の新規顧客開拓の状況などを示す7つの指標を基に査定する。昨年度は、営業部門12課への支給額は、賞与算定ベースの5.28ヶ月分から同2.88ヶ月分まで差があった。課の間でこれだけ大きな差がつく上に、課の中でさらに個人に差をつけている。個人への配分は、課の評価方法と同じく、新規顧客の開拓状況などからリーダーの判断で決めるが、「1ヵ月分の差はつく」。同様の評価は間接部門でも業務改善成果などを指標として実施している。

<決算賞与の配分方法>

経常利益額の17%を社員に分配

(うち2%は社員間のコミュニケーション、能力開発に利用)



15%の配分法：各部門に基本給の支給率で均等に部門配分額を決めている



営業部門の配分額決定の3要素

- | | | |
|------------|-------------------------|------|
| ・ 基本給比例配分額 | 60% | 一律配分 |
| ・ 粗利益達成配分額 | 20% (支店の達成率によって差がつけられる) | 業績配分 |
| ・ 純利益達成配分額 | 20% (支店の達成率によって差がつけられる) | 業績配分 |

<平成5年以前>

業績配分40%については計画に対する実績がそのまま反映される

<平成5年より>

配分方法の一部修正 ← 目標設定に合理性を欠きやすいため

目標達成率から「純利益額の対前年度アップ率」に変更

<平成6年より>

経営方針の実現を促すような評価項目が望ましいという意見より、従来の売上高、利益額に加えて問屋構成比率、病院開拓などを取り入れ



リーダーの意見をもとに評価方法が変わっていく
(個人配分の方法は各支店にまかされている)

資料8 営業部門の決算賞与例

(出典：日経ベンチャー 1996年3月号)

●営業部門の決算賞与は経営計画に沿って査定項目が変わる

営業部門の場合、課ごとに成績の差をつけて決算賞与を配分している。以前は予算の達成率が決算賞与を配分する評価項目として重要視されていた。しかし、これでは低めの予算を立てていた課に厚く配分され不公平だという声が上がリ、会社の経営計画の実現を促す項目を評価に採り入れるようになった。ちなみに昨年の営業職の決算賞与配分は、次のような方法で行われた。

・ 決算賞与の総原資は算定ベースの3.97ヶ月分だった。

(1) まず、1ヶ月分は固定分として全員に支給。

(2) (残りの原資は2.97ヶ月分)。売上高60億円達成寄与度配分を決める。

→全社で60億円を達成するために、年度始めに各課に与えられた売上高の目標額に対し、どれだけ達成できたかで配分を変える。達成率100%以上は算定ベースの1ヵ月分、95%以上100%未満は0.5ヶ月分、90%以上95%未満は0.25ヶ月分、90%未満はゼロで配分。こうした各課の配分を足し合わせると、原資の0.44ヶ月分になる。

(3) (残りの原資は2.53ヶ月分)。重点製品販売実績配分を決める。

→重点製品販売実績配分の原資と(2)の原資を合わせて算定ベースの1ヵ月分と決めてあったので、この配分の原資は0.56ヶ月分となる。

→各課ごとに1人当たりの重点商品年間販売額を算出し、それに課の基礎額(算定ベースの1ヵ月分)をかける。

→こうして計算した課ごとの数字を足し合わせた後、その合計額に占める割合をそれぞれの課ごとに算出する。

→原資の0.56ヶ月に課ごとの割合をかけ、配分額を決定。

(4) (残りの原資は1.97ヶ月分)。課ごとに次のポイントを求める

イ. 大手問屋構成比率上昇ポイント

課の売上高に占める大手問屋の売上高の比率を今期と前期で比較しアップ率を計算する。全ての課のアップ率を足し合わせ、その合計値を100とした場合の課の数値をポイントとする。

ロ. 課の粗利アップ率上昇ポイント

イと同様に計算。

ハ. 課の1人当たり粗利アップ額ポイント

対前年の粗利増加額を求め、その課に1年間属していた延べ人数(1年間常に5人の課なら5人×12ヶ月=60人)で割る。その数字を全課分足し合わせ、その合計額を50とした場合の課の数値がポイントとなる。

ホ. 1人当たり病院開拓件数ポイント

ニと同様に計算。

ヘ. 1人当たり病院売上高増加率ポイント

ニと同様に計算。ただし、全額の合計率を100とする。

→課ごとにイ~へのポイントを合計。全ての課の全てのポイントを足し合わせると500になるが、これを分母に、課の合計ポイントを分子にして割合を求める。原資である算定ベースの1.97ヶ月分にこの割合をかけて、課の配分を決定。

この結果、前期は5.28ヶ月分から2.88ヶ月分まで最大2.4ヶ月分、課によって決算賞与の配分に差がついた。

資料9 昇給金額概略（例）

（出典：天明（1995））

| 所属 | 氏名 | 新年齢 | 定 昇 | | | | ベースアップ | | 合計 |
|----|------|-----|------|-----|------|-----|--------|------|--------|
| | | | 年齢給 | 新号俸 | 職能給 | 勤続給 | 年齢給 | 職能給 | |
| 営業 | 山田三郎 | 30 | 4600 | 34 | 4050 | 400 | 4670 | 2640 | 16,360 |
| 営業 | 坂本 久 | 37 | 2870 | 51 | 2430 | 400 | 5020 | 2980 | 13,700 |
| 営業 | 宇津 茂 | 29 | 2520 | 28 | 3240 | 400 | 4460 | 2520 | 13,140 |
| 営業 | 松本英雄 | 27 | 2520 | 26 | 4050 | 400 | 4360 | 2480 | 13,810 |
| 営業 | 福田 武 | 27 | 2520 | 24 | 3240 | 400 | 4360 | 2440 | 12,960 |
| 営業 | 菅野 裕 | 24 | 4600 | 8 | 3240 | 400 | 4130 | 2120 | 14,490 |
| 営業 | 木村 元 | 32 | 2870 | 33 | 4860 | 400 | 4770 | 2620 | 15,520 |

資料10 セルフチェック・シート

（出典：社内資料）

A. 基準行動

1. 誰とでも先に大きな声で明るく挨拶する。
（自分の価値は相手の存在を認めることによって生まれ、相手への関心・理解・信頼の第一歩が挨拶です。特に家庭での実行が大切です。）
5. 誰とでも進んで愛情をこめて、常に笑顔と明るい声で挨拶する。
4. 誰とでも自分から明るい挨拶をする。
3. 誰とでも儀礼的に挨拶する。
2. 好きな人だけに挨拶する。
1. 自分からは挨拶しない。
2. 常に身のまわりをきちんとしている。
（整理、整頓、清潔、清掃の徹底、模範的な行動、不快感を与えない身だしなみ。）
5. 整理整頓が常に模範的でものを大切にする。
4. 進んで整理整頓に心がける。
3. やむを得ず整理整頓をする。
2. 人の目にふれる所だけ整頓する。
1. 身だしなみ、身のまわりに無関心である。
3. 言葉づかいがていねいで、明るく「ハイ」と返事をする。
（返事は好意、和合の意思表示で、積極的に心を通わせ、取り組みの意欲と能力を開発する。）

5. 信頼、尊敬、慈愛をこめた言葉をつかい、何時も返事が明るい。
4. 大体は明るい返事ができる。
3. 自分の都合のよい時だけ明るい返事をする。
2. 仕方なしの返事をする。
1. はっきり返事をしない。

4. 誰にいわれなくてもすすんで清掃に心がける。
(進んで清掃に取り組むことで、即行の能力を向上させ、職場の能率をたかめる。)

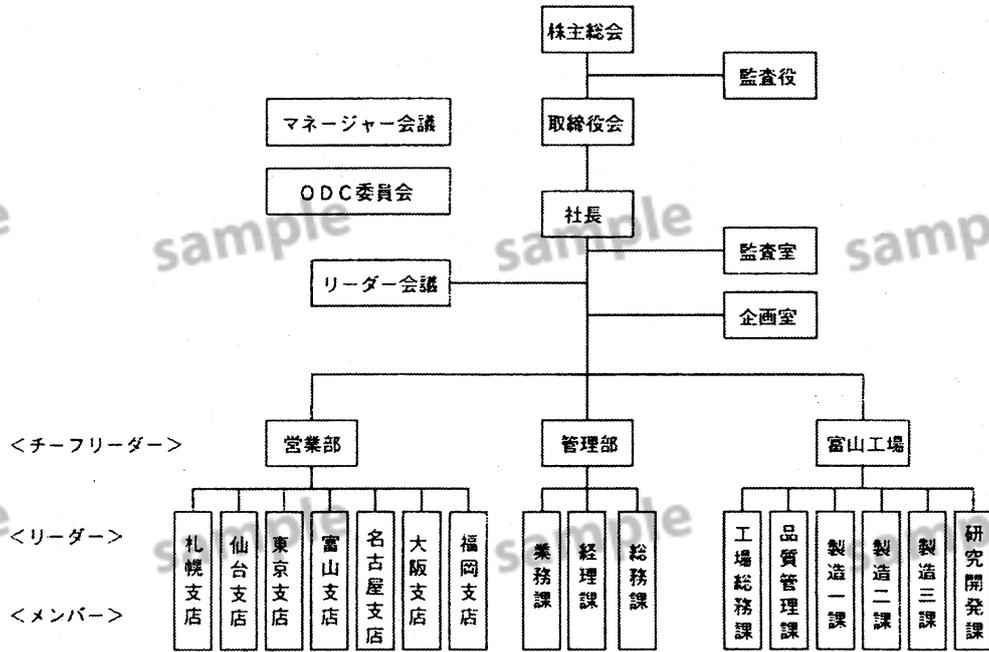
5. 自分の職場の清掃を徹底し、みんなの能率を向上させる。
4. 上の項目がほぼできている。
3. 上の項目がふつうにできている。
2. 相当努力を要する。
1. ほとんど出来ない。

5. 「ありがとう」「すみません」を忘れずに言う。
(自然の恵(太陽の熱・光・大気)生命のもと(亡き人・祖先)、周囲の人の好意に感謝し、自分の至なさをわびる。)

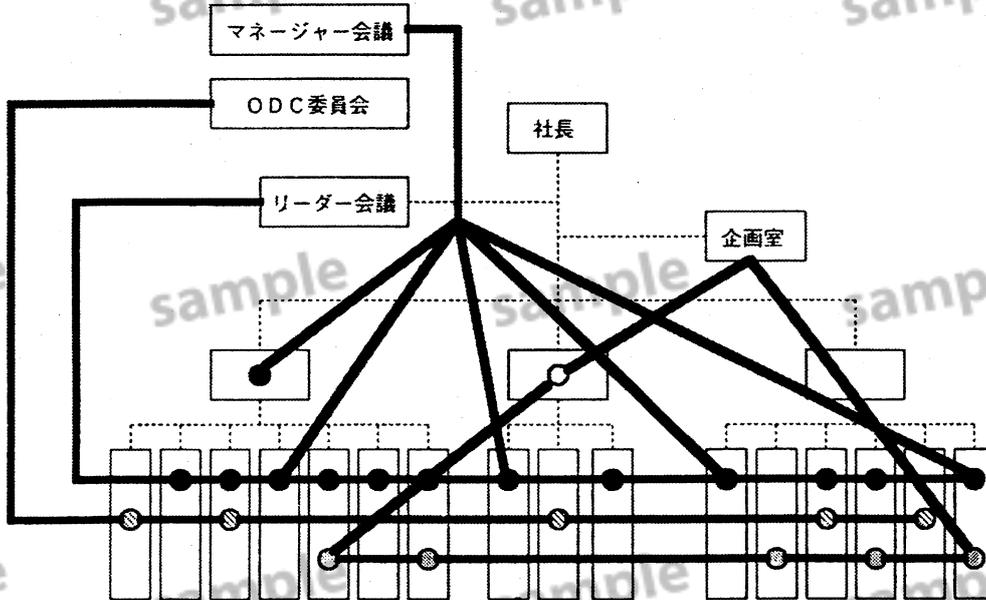
5. その時々万物に感謝し、常に忘れずにありがとう、すみませんを言う。
4. 大体の場合、感謝をこめて言う。
3. 儀礼的に言う。
2. 自分の都合のよい時だけ言う。
1. ほとんど言わない。

資料11 富士製薬の組織

(出典：高木 (1995))



11-a 富士製薬の組織図



11-b 富士製薬のバーチャル組織

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.