



## 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ようになる。

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。