

富士製薬が取り入れた評価制度 「新・徳目評価指標19項目」の役割

■ 今後はESG投資(環境、社会、ガバナンスに配慮した投資)が増え、「本当にいい会社」が評価される。社員の勤務評価のあり方も業績評価とともに、「徳」を評価に取り入れる企業がある――



徳目評価制度を導入し、新しい時代の企業評価で注目される今井博文会長

「徳目」に基づく ユニークな評価制度

「これが当社の評価制度の内容です。それぞれの項目について五段階査定をしています。業績評価と、この評価の割合が、二対一ぐらいです」――。

富士製薬工業株式会社の今井博文会長が差し出してくださった表には、「新・徳目評価指標十九項目」とあり、こう書いてありました。

《徳》ある人とは、「他者のために最善を尽くすとともに、他者の幸せ、成功を心から悦ぶ」人のことです。

自らの使命を知り、その実現のために自らを厳しく磨き、他者を尊重し、最後までやり通す覚悟を持って、謙虚に真面目に真剣に、目標に向かって行動し続ける人のことです。

徳目評価制度は、我々がそういった「徳」ある人を目指し、そう在るために、以下の七つの徳目(十九の指標)で我々自身を評価するものです。

社員間で日頃の行動をよく観察し合い、お互いの徳の発揮を認め、そしてお互いの徳磨きに貢献し合ってまいります。》

その下には、「礼」「義」「覚悟」「智」「仁」「中庸」「信念」という七つ

の徳目があり、十九の指標が並んでいます。例えば、

【本質】表面的には見えにくい物事の本質を見ようとしている。

【公平・バランス】偏りが無い。大局観・バランス感覚を持って判断している。

【信念】正しいと信じていることを持ち、何としてでもやりとげようとしている。

といった具合です。

今井会長をご紹介くださったのは、私の東洋思想の先生でもある田口佳史先生（老荘思想研究者、「日本家庭教育協会」理事長）なので「徳」が出てきても不思議ではないのですが、国内だけで七百人の社員を抱える民間企業が徳目で社員の評価を行い、しかも業績評価とともに社員評定の対象としている。びっくりしました。さっそく今井会長にいろいろとお話をうかがいました。



「徳目で評価するというのはわが社が初めてのです。取り組み始めたのは三年前です。中国古典がベースになっているので、社員に比較的わかりやすい田口先生の本などを薦めて、慣れてもらおうように努めています。それで

もわかりづらい内容については、肉付けしたり、内容を入れ替えたりという作業を毎年やっています。

田口先生と二十年以上のお付き合いの中で評価もこういう形になりました。評価制度で過去にはやったのは海外の会社がつくった評価制度です。われわれも流行に乗ってしばらく評価制度として使っていたのですが、自身のアピールが上手な人や、短期的に実績を上げる人が比較的高い評価になるようになってしまいました。「会社として期待している人があまり評価されていない」ということが始まりだったと思います」

経営理念は、「会社は社員の成長を支援する場」

「優れた医薬品を通じて、人々の健康やかな生活に貢献する富士製薬工業の成長は、わたしたちの成長に正比例する——これが私どもの経営理念です。ほかの製薬会社でも会社の活動を通じて人のお役に立つということば理念で示されていると思います。当社の場合変わっているのは、『会社は社員の成長を支援する場』ということばを明確に示していることです。

成長の場をつくり続けるためには、医療という業界の中で、きちんとお役

に立って、稼いで、元手をすべて社員に成長のために活かしていく——これが、当社の設立目的だったと聞きました。

父が創業しようとした時、会社をつくるか、学校をつくるか、迷っていたらしいです。で、『両方できるようなしたい』と。会社を半ば学校のような場にしたい、会社活動の中でいろいろなことを学び、経験して、成長してもらいたい。これが、会社設立の目的のようでした。

田口先生にご指導いただく中で、『中国古典で大事な言葉の一つを選んでください』と無茶なお願いをしたら、先生は「徳」とおっしゃいました。「徳のある方って、どんな方ですか」とお聞きすると「自分のベストをほかの方に尽くし切っている人です」と。

われわれの経営理念のキーワードが「成長」と「貢献」です。われわれは成長しながら最善を高めていかないといけない。自分の最善を高めながら、医療で患者さんに尽くすことをもって増やしていく、尽くすことをもって広げていく——これは理念で示していることなので、「徳」もまったく同じなのかなと思ったのです。

先代が「会社を学校のような場に

たい」と思った背景には、「社員を家族と同じように世界一幸せにするんだ」という思いがありました。この理念をできるだけ深く信じ、一貫して実践し、長く息づかせていきたいというのが先代の思いでした。

当社では新しい薬を開発する時も、その開発を通じてかわる社員が少しでも経験を広げてくれたらいい、できればきちんと世の中に出して、次はもっとハードルの高い開発をやってみようというように考えてほしいと思っています。

会社が投資をすることも、「かわる社員の幸せや経験」を大事な目的にしています。うまくいかなかったとしても、それを通じて社員が成長できる機会になったのであれば、それでよしとします。

製薬の仕事を通じて、社員がもっと活躍できる機会や場をつくり続けることが、取締役や役員といった管理職の仕事と位置づけているのです。

不妊治療に使う新薬を開発した時、販売にあたって日本の不妊治療を代表するオピニオンリーダーの先生方と一緒に研究会を立ち上げました。われわれ社員もあまり経験したことがないので、日本を代表する先生方と関係をつ

くるために、専門性も引き上げなければいけないし、研究会の運営自体からいろいろなことを学びました。そのことを通じて社員が経験を積むことが大事にしていることです」

『徳』の実践は、 会社経営の真ん中にある

「経営理念を、どのように徳目による評価制度にしていっていったのかを振り返ると最初は、理念やミッション、行動指針などはありませんでしたが、『徳』のところを具体的に、『こう行動してもらいたい』というところまでは示していませんでした。つまり、『徳』のある人になるには、具体的にどんなことを大事にしたらいいかを考えました。」

田口先生は、『徳』について、実践的・具体的な規範として指導されています。それをわれわれの行動指針として活用したい、できたら、きちんと根づくように、評価制度まで組み込みたい、と先生に相談しました。

先生からは経営理念や『徳』の実践というの、会社経営の真ん中にあるので、『徳』を教育研修や評価体系にも組み込んでどうかとアドバイスいただきました。

三年前の導入時は「何ですか、これ？」

われわれの目的は稼ぐことでしよう」という社員も少なくありませんでした。田口先生の新しい本を推薦図書として管理職全員にレポートを出してもらったりなど、教育研修などで『徳』を大事にすることを伝え、実務に活かせる研修にあまり偏らないように、「人としてこんなことを大事にしてもらいたい」という研修も行ってきました。当社は理系出身の社員も多く、合理的な思考になりがちなので、こういったことも大事にしていきたいです」

社員のやりがい 充実感につながるば…

「この業界に入ってくる人はもともと、『医療の役に立ちたい』という思いを持っていきます。ただ、業績も求められるので、忙しくなることもとと大事にしていたことが薄れてきます。そういう状況の中で、何のためにわれわれは存在し、仕事をしているのか、その確認ができたという社員の声は多くなっていると思います。」

大事なことが薄れたまま忙しくなると、われわれも疲れてしまうのです。どこか青臭いかもしれません、『徳』の実践を通じて医師からありがとうと言ってもらったことがすごく大事

です。そういう大事なことを共有しながら、少しずつ仕事の位置づけや会社の中での付き合いも変え始めたという声があります。社員がいつもやりがいを持って人の役に立つことが、彼らにとっての充実感につながるいいのかなと思います。

営業でも、単に数字を上げるだけではなく『先生、お役に立てることはなですか』という姿勢で仕事をするように心掛ければ、数字を上げるだけという時とずいぶん変わってきます。少しでも医師の役に立とうと仕事をしていると、周りとの関係性にも変化が生まれます。そんなふうには、いつもワクワクしながら仕事をしてくれたりいいと思っています」

対話を通じて、具体的な 評価方法をつくっていく

「徳目による評価は全員で行っています。チーム内の上司であろうが部下であろうがこの評価軸で評価し、その結果に基づいて最終的には管理職が評価します。みんなの真剣な評価は日頃からお互いが見ていますから、管理職の評価とはあまり乖離していません。」

この評価を取り入れた一番の目的は、理念や『徳』を根づかせることです。

社員に、こういうことを実践して、幸せになつてもらいたいからです。このようにきちんと項目にして、実行可能な形になるまで、ずいぶん書き換えしました。

徳目評価は給与やボーナスにも反映されます。今は、業績評価と徳目評価が二対一くらいの割合ですね。こういう形で、業績と並んで自分の徳目が評価されるということについて、社員は比較的前向きです。制度を導入して以来、社員からアンケートを定期的に出してもらいますが、制度自体を否定したり批判する意見はこれまでありません。内容についてはかなり率直な意見を出してもらって、反映するようになってきました。

こういった『徳』を、それぞれの項目ごとに高めていこうと思った時の支援や手助け、教育があります。フィードバックしないとあまり活かせませんから、点数が高い社員には「ほかの人のモデルになつてもらいたい」と本人に伝え、評価の低い項目は、「次の一年間でこんなことに取り組んでみようか」というように、最低年二回ある面談の機会に課題を共有して取り組んでいます。

社内にもいろいろ課題はありますが、



市場の短期的要求は 経営者にもいい緊張感

当社の場合、こういう考え方を大事にしてきた会社なので、親子で仕事をしている人もたくさんいます。両親に勧められて、子供が入社する例が結構あります」

「一方で、きちんと利益を上げて、会社としての持続可能性も担保しないとイケない。そこは絶対にチャレンジし続けないと、社員が成長できる場をつくれません。われわれ経営者は、いつも目標を高くしていろいろなことに布石を打っていかないと、社員が充実感

を持ちつつ苦勞し続けることができませぬ。そのための元手はきちんと業績を上げて、計画を達成しないと得られないので、稼ぐということについては一番執念を持たないといけません。

短期的な視野の株主が増えていることもあり、「こういう「徳」なんかより、もつと短期的な業績を上げろ」というプレッシャーはいつもありますが、株主にきちんと説明することで対応しています。

現在は五年計画を作っています。『二〇一九年九月末までにわれわれはこうなっていたい』というところは具体的に明文化していますから、その目標に向けてみんな取り組んでいます。そのためには、今月何をしなければいけないというところは明確になっています。

機関投資家や市場は開示内容に基づいて、四半期、月次の数字の達成も要求します。それは大事だけれども、『われわれは短期的な数字だけではなく、五年後、

十年後はこうありたい、ここを目指しています』ということも共有しています。上場し、市場から短期的であつてもしっかりとクリアすることを要求されているというのは、いい緊張感だとおもっています。また、われわれはオーナー経営なので、市場から率直な意見をもらうことは大切です。『徳目』による評価も、これまでは、まずは社員に理解してもらって、運用するということから始めていきました。社内ですら根拠からいってきかぬという段階なので、これからはもつと、われわれのこういう取り組みを社外に積極的にアピールしていきたいと思っています。それがまた次の成長につながります。

今、どこも環境が厳しくなっています。上場していると、毎年増収増益が要求されますし、どうやって事業価値を上げていくか、どう要求に応えるかというところに、どうしても偏りがちです。そうすると、われわれ自身も、『何のために仕事しているのだろう』となってしまう。

市場からの要求は要求として、きちんと正当に正面から向き合っていくかなといけません。でもわれわれとしては、数字を上げることも大事だけれど、『人びとに健康になつてもらいたいのか

ら』仕事をしているのだ、ということろはいつも軸に置いておきたいとおもいます。

『会社がお金を稼ぐことは手段。今まで勉強する機会がなかった科目を増やし続けるために、われわれは稼いでいるんだ』と言っています。みんなが、『これを受けてみたい』『これを経験してみたい』という機会をできるだけ増やしていきたい。今はタイの子会社との仕事や、子会社を通じた東南アジアの仕事を通して、また一つ選択科目を増やす、ということが大きな目的です。

社員が人のために良い汗をかいて、幸せを感じ、いつもワクワクしながら仕事ができるようになる。そうすれば、自然と事業価値も高まってくると思うのです」

日本でも今後、ESG投資（環境、社会、ガバナンスに配慮した投資）が増えます。「本当にいい会社」が評価される時代になってきました。

短期的な利益でなく、長期的・根本的な「あり方」を重視する企業経営は社員や企業だけではなく、地域や社会の幸せを創り出すことでしよう。ぜひ注目していただきたいと思ひます。