

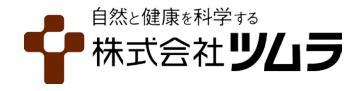
クオリティカルチャー醸成に関する ツムラの取り組み

2019年度 GMP事例研究会 2019年9月 9日(大阪) 2019年9月13日(東京)

株式会社ツムラ 信頼性保証本部 関根隆志



ツムラ 会社概要



創業	1893年4月10日	従業員数	3,547名(連結) (2019年3月31日現在)
設 立	1936年4月25日		
資 本 金	301億42百万円 (2019年3月31日現在)	売上高	1,209億6百万円 (連結:2019年3月期)
事業内容 医薬品(漢方製剤、生薬製剤他)の製造販売			



ツムラ 事業内容

(総売り上げ比率)



医療用漢方製剤 (129処方)

*1 ウィルソン病治療薬「メタライ ト」、調剤用刻み生薬など *2 連結子会社の売上など 2018年3月期現在連結売上高

一般用医薬品 2.5%

その他*2 1.9%





ツムラのサプライチェーン







本日の内容

- 1. ツムラの経営理念(理念)
- 2. 理念とクオリティカルチャーの関係
- 3. 理念浸透活動の考え方
- 4. 創業125周年プロジェクトの事例紹介(ボトムアップ型活動例)
- 5. ツムラ品質マネジメントシステムの概要説明 (トップダウン型活動例)
- 6. まとめ



本日の内容

- 1. ツムラの経営理念(理念)
- 2. 理念とクオリティカルチャーの関係
- 3. 理念浸透活動の考え方
- 4. 創業125周年プロジェクトの事例紹介 (ボトムアップ型活動例)
- 5. ツムラ品質マネジメントシステムの概要説明 (トップダウン型活動例)
- 6. まとめ





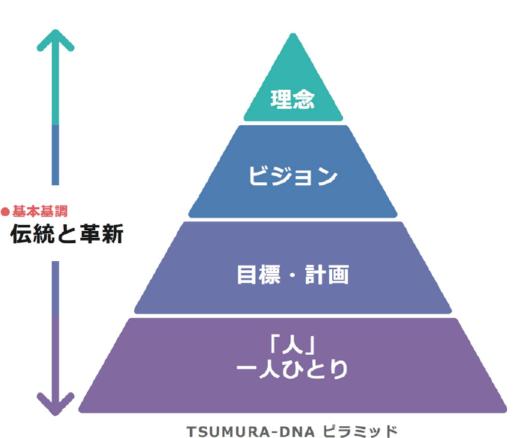
理念パネル

これら全体を「理念」と定義

理念にもとづく経営

TSUMURA-DNAピラミッド ヤッムラ





- ◎経営理念:基本的価値観·信念 自然と健康を科学する
- ◎企業使命:社会から必要とされ存在し続ける目的 漢方医学と西洋医学の融合により世界で 類のない最高の医療提供に貢献します
- ◎ 2021年ビジョン:長期経営ビジョン "漢方"のツムラ "人"のツムラ "グローバル・ニッチ"の TSUMURA
- ◎中期経営計画 "漢方"のイノベーションによる新たな価値 の創造-Next Stage-
- ◎「人」一人ひとり:組織の基盤 会社の理念・使命を共有し、会社のビジョ ンと同じ方向へ自己実現を目指す「人」に よる組織
- *TSUMURA-DNAとは、「ツムラに脈々と受け継がれてきた、基本となる 考え方、精神」のこと (現在だけでなく、ここに至るまでの歴史も重要)



理念とクオリティカルチャーの関係

品質重視体制のさらなる強化

当社は、当社およびグループ会社製商品の品質と安全性を追求し、信頼性を向上させるための品質重視の考え方(ツムラクオリティカルチャー)を私たちの経営理念に通じる価値観とし、その醸成に取り組んでおります。

第83期事業報告より抜粋



理念とクオリティカルチャーの関係

ツムラクオリティカルチャーが醸成されている状態とは? (目指すべき状態)

- 社員一人ひとりが理念を理解し、価値観・判断・行動の基準 になっている。
- 品質重視を体現するシステムが構築され、それに従って組織・ 個人が品質重視の判断・行動をしている。

これらにより、ステークホルダーの当社およびグループ会社並びに製商品に対する「信頼性」を継続的に維持・向上させている状態



理念浸透活動の考え方

対話に基づく理念のわかちあい・共有しあいによる「組織基盤」の強化 ~理念をそれぞれが考え、理念に基づいて行動できる状態~

ステップ 1

一人ひとりがなぜ理念が大切なのかに気づく

ステップ 2

理念に基づき ツムラらしさや 行動規範が 明確に なっている ステップ3

理念が個々の 行動に反映されている、 判断基準と なっている



創業125周年プロジェクト

- 行動変革につながる
- **クオリティカルチャーが醸成されている**



本日の内容

- 1. ツムラの経営理念(理念)
- 2. 理念とクオリティカルチャーの関係
- 3. 理念浸透活動の考え方
- 4. 創業125周年プロジェクトの事例紹介(ボトムアップ型活動例)
- 5. ツムラ品質マネジメントシステムの概要説明 (トップダウン型活動例)
- 6. まとめ



創業125周年プロジェクト





創業者の信念:「良薬は必ず売れる(人の役に立つ)」



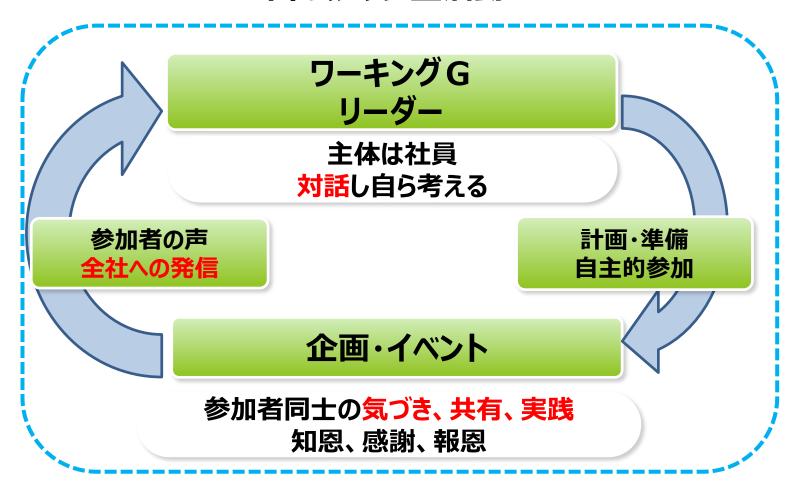
創業125周年プロジェクトの目的

- 「知恩報恩・報恩感謝」をテーマとして、当社や漢方の歴史に謙虚に学び、当社の基本理念である価値観や使命を深く本質的に考える機会とする。
- 一人ひとりが、これまでに頂戴したご恩を知り、感謝し、そのご恩に報いる。すなわち、恩返しの気持ちを大切にし、行動・実践する。
- 各個人・各組織が漢方・生薬事業の技術やノウハウ、そして 漢方に対する強い思い、つまり「モノ・ワザ・ココロ」を伝承して ゆく契機とする。
- だれからも信頼される「品格」ある「いい会社」をつくる原点と する。



創業125周年プロジェクトの枠組み

~ボトムアップ型活動~



ポイントは「対話」すること



6つのワーキンググループ

ワーキンググループ

- 1.理念の浸透
- 2. 伝統と革新
- 3.人のツムラ
- 4.125周年記念制作物
- 5. O T C相談漢方リニューアル
- 6. 漢方製剤の品質は畑から



まず歴史(創業精神)を知る そして今を考える (自らの存在意義)



2日目青蓮寺







理念の浸透職場活動 レゴ®ワーク

対話を通して理念について深く考える

一人ひとりが「品格」ある「いい会社」とは何かを考え、 グループでレゴ®ブロックを使ってそれを表現する。



職場単位でワークショップ(6人くらいでチーム編成)

- ① 「品格」ある「いい会社」とは何か(グループディスカッション)
- ② 「品格」ある「いい会社」をレゴ®ブロックで創作する
- →レゴ®作品の写真、作品名、説明文(125文字以内)を提出
- →提出された作品を全役職員で審査し、表彰



ワークショップの結果

- ① ワークショップの結果を部門長に提出
- ② 部門の推薦作品を指定したうえで、事務局に提出
- **3** 全社表彰
- ④ 優秀作品制作グループは社長との対話・食事会





















組織横断ミーティング



執行役員



理事·部門長



部所課長



対話

- オフサイトミーティング
 - DNAピラミッド
 - 伝統と革新とは
 - 目指したい組織とは



グループ会社



3 Gene交流会

【目的】ベテラン、中堅、若手の異なる世代がツムラの「今まで」「現在」「これから」について対話し、世代による相違や共通点などに気づき、それぞれが自らの使命を再認識する。また、世代を越えた社員のネットワークづくりの機会とする。

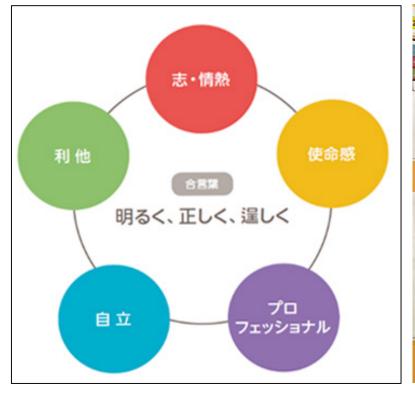
【内 容】3世代交流対話 ツムラの歴史を知る 25年後のツムラを語る





人のツムラグランプリ

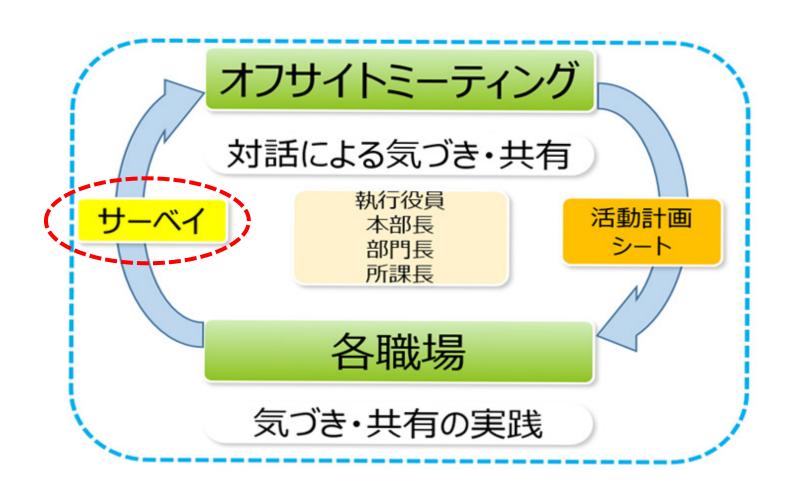
- 【目 的】 人のツムラについて考え、情報共有できる場を作り、社員同士が互いに認め合う風土を作る。 (対話・褒める・認める)
- 【内 容】 個人またはグループでの「求める人物像・目指すべき人財」で掲げる5つ の項目に関する取り組みを投稿(自薦・他薦問わず)してもらい、125 周年HPで紹介し、共有する。







理念浸透サーベイ



理念浸透サーベイ



理念の浸透度・体現度を測り、職場の実態を整理し、理念浸透における課題の整理を行う

「伝統」「革新」「品格」について具体的に行動レベルに落とし込み、30項目の設問を設計

[回答方式] (全役職員 ただしグループ会社は管理職) 各設問に対して5段階選択式

「ほとんど行っていない」=1 「あまり行っていない」=2 「どちらともいえない」=3 「ある程度行っている」=4 「十分に行っている」=5

記述式(フリーコメント) 1問

「伝統」に関する質問項目



	1	困難な局面においても、誠実な対応を貫き、周囲に信頼感と安心感を与えている
倫理観	2	公私混同なく、常に倫理的に正しい行動をとっている
	3	社内でしか通用しない論理のみならず、常に原理原則や社会常識に照らして考えている
正しい判断基本に忠実	4	困難に直面した際に、経営理念や企業使命に立ち返って、物事の是非を判断している
	5	十分な経験を積んでも、基本をおろそかにすることなく、基本に忠実に行動している
	6	なぜ、ここで仕事をしているのか、誰のために仕事をしているのかを、とことん考え抜いている
ブレない本質的思考	7	会社の歴史の重みを受け止め、これまでの蓄積の上に成り立っていることを意識している
	8	自分の周囲の人にツムラへの入社や製品を強く勧められるくらい、 会社の経営理念・企業使命に深く共感・共鳴している
ייייטיני אצייידיי	9	一つひとつの物事について、表面上だけでなく、一歩も二歩も踏み込んで、深堀して考えている
	10	発生している問題について、枝葉にとらわれ過ぎることなく、本質的な点を捉えて対処している

「革新」に関する質問項目



使命感 志 情熱	11	一つひとつの仕事について、何のためにこれをやっているのか、自分が提供できる価値について とことん考えている
	12	困難に直面しても決してあきらめず、なんとか状況を打開しようとあらゆる手段を講じている
	13	ピンチが発生したとしてもチャンスと捉え、信念を持って果敢に取り組んでいる
プロエッショナル 巻き込み	14	期待されている以上の成果を上げようと、常に自己研鑚している
	15	不確実かつ困難な状況下でも、判断を先送りすることなく、自らの仕事に対して誇りを持ち、 着実に前に進めている
	16	一人だけで物事を進めるのではなく、周囲の人の支援を得ることにより、大きな成果を 実現しようとしている
	17	受け身ではなく能動的に動き、効果的に周囲を巻き込み、組織全体を動かしている
チャレンジ 柔軟性	18	少しでも良いモノ・良いサービスを提供するため、試行錯誤を繰り返している
	19	現状に満足して留まることなく、より良い方向へ常に変化し続けようとしている
	20	確たる信念のもと、守るべき点は守り、変えるべきは躊躇なく変えている
	21	刻一刻と変化する環境や状況に応じて、柔軟に優先順位を見直している

「品格」に関する質問項目



謙虚さ	22	社内・社外にかかわらず自分以外の目を意識することで、自制心を持って日々の仕事に 取り組んでいる
	23	他者からの忠告やアドバイスを真摯に受け止め、自己の成長に役立てている
	24	多くの人の支えがあって現在があることを認識し、感謝の念を持って報いていこうとしている
自立	25	担当する業務においては、後ろには誰もいないという覚悟や責任者という自覚を持って 職務をまっとうしている
	26	職場における各々の役割を把握して、自らが行うべきことを考え、主体的に行動している
	27	自分の行動や、行動の結果に対して責任をもって対応している
利他	28	目先のことにとらわれず、思いやりを持って周囲のことを考えて行動している
	29	自職場のことだけでなく、組織や会社全体のことを考えた全体最適の視点を持った 行動をとっている
	30	お客様や後工程の組織に対して、いかにしたら貢献できるかを考え、行動している

理念浸透活動の継続



ツムラアカデミーの創設

ステップ 1

一人ひとりがなぜ理念が 大切なのかに気づく ステップ 2

理念に基づき ツムラらしさや 行動規範が 明確に なっている ステップ3

理念が個々の 行動に反映され ている、 判断基準と なっている

ツムラアカデミーを創設し、継続的に活動する

ツムラアカデミーの概要



学長 : 社長

企画・運営 : ツムラアカデミー室(独立した部門)

役割: 1. 理念の浸透を継続的に図り、企業文化を

醸成する。

2. 経営者、経営者候補の育成を連綿と行う。

 ツムラ
 中

 アカデミー
 経営人財

 養成

- 理念浸透
- コーチング研修
- ビジネスマナー研修



本日の内容

- 1. ツムラの経営理念(理念)
- 2. 理念とクオリティカルチャーの関係
- 3. 理念浸透活動の考え方
- 4. 創業125周年プロジェクトの事例紹介 (ボトムアップ型活動例)
- 5. ツムラ品質マネジメントシステムの概要説明 (トップダウン型活動例)
- 6. まとめ



ツムラ品質マネジメントシステム

~トップダウン型活動~

社長指示

生薬栽培から最終製品のデリバリーまでのサプライチェーン全般に 適用する当社独自の「品質システム」を設計、実践し、当社および グループ会社の事業における品質重視体制を構築すること。



品質方針のもと、品質保証システムのさらなる充実を目指して、 当社グループ全体を取り込む包括的なシステムとして「ツムラ品 質マネジメントシステム(ツムラQMS)」を構築。



ツムラQMS構築にあたっての考慮事項(1)

- 1. 品質方針(社規)、品質目標を明記すること。
- 2. 各サイト(部門)に適用する**GxP(ポリシー)**が構築され実践されること。
- 3. マネジメントすべき品質が定義されること。 製品品質、工程品質、システム品質、生薬品質
- 4. 定義された品質をモニタリングする仕組みがあること。 品質ごとのQM(Quality Metrics)を設定してPDCA サイクルを回すこと。



ツムラQMS構築にあたっての考慮事項(2)

5. 品質部門がモニタリング結果からトレンドを検出し、改善の要否を判断し、必要な場合には関係組織の協力を得て改善策を特定すること。

(品質部門のリーダーシップの下で継続的改善を図る)

- 6. 経営陣(マネジメント)は品質部門による結論の正当性、 妥当性、必要性及び実現性を検証し、必要な措置の実行を コミットすること。
- 7. 上記の仕組みが文書化され、実践したことが<mark>記録</mark>されている こと。



品質方針(社規で規定)

当社およびグループ会社は、価値創造企業を目指し、"KAMPO"で人々の健康に寄与するため、以下の品質方針を定める。

- 高品質かつ安全で信頼される製品を安定的に供給します
- 医薬品に関する薬事関連法規を遵守します
- お客様の声を聴き、継続的な品質改善に努めます
- 安全な生薬の安定確保を実現します
- 研究の信頼性を確保し、研究成果を適切に提供します
- 全役職員に対し、適切な教育を実施し、高い意識を持つ人財を 育成します
- これらを実現するため、経営資源を適正に配分します

ツムラQMSに関する社規体系図



生薬 製剤 市場出荷 製造販売後安全管理 生薬栽培・調製・ 製造販売後 製造管理・ 流通 加工·保管 品質管理 安全管理 ツムラ品質マネジメントシステム GMPポリシー GACPポリシー GDPポリシー (食品安全ポリシー*) GVPポリシー (GSPポリシー*) GTDPポリシー 株式会社ツムラ品質管理に関する基準(ツムラ-GQP) 基礎研究等ポリシー (栽培研究・生薬研究・製剤研究・生産技術研究・薬理研究) 臨床研究等ポリシー (GCP, GPSP) *:津村中国のみに適用

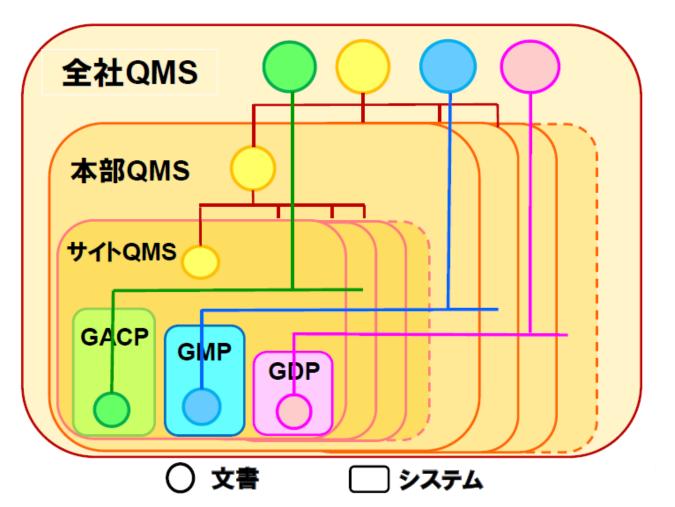
GACP: Good Agricultural and Collection Practice, GSP: Good Supply Practice

GTDP: Good Trade and Distribution Practice



ツムラQMSとGxP(ポリシー) の文書体系イメージ

QMSを構成するシステムの関係性と文書体系



ツムラQMSプロセスマップ



本部完結型QMS

品質方針

社長

品質担当 経営陣 第三者的評価

コーポレート 品質機能

生産本部

本部品質目標

本部レビュー

【部門A】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー

【部門B】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー 生薬本部

本部品質目標

本部レビュー

【部門A】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー

【部門B】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー 信頼性保証本部

本部品質目標

本部レビュー

【部門A】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー 関連部門

【部門A】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー

【部門B】 部門品質目標 PDCA 部門レビュー



本日の内容

- 1. ツムラの経営理念(理念)
- 2. 理念とクオリティカルチャーの関係
- 3. 理念浸透活動の考え方
- 4. 創業125周年プロジェクトの事例紹介 (ボトムアップ型活動例)
- 5. ツムラ品質マネジメントシステムの概要説明 (トップダウン型活動例)
- 6. まとめ

まとめ



クオリティカルチャー醸成に関する取り組みとして、代表的な事例を紹介した。

- ◆ 現在の状態評価
 - 2018年度のサーベイ結果では、前年と比較して全社の平均点数が向上した。
 - その中で、「なぜ、ここで仕事をしているのか、誰のために仕事をしているのかを、 とことん考え抜いている」に関する評価点が向上した。
 - ・部署別評価において、評価点が向上した部署のフリーコメント分析の結果、 「理念浸透活動を自分ごと化して自発的な取組みを実施している」傾向が認められた。

「ツムラクオリティカルチャー」の醸成が進んでいる。



ご清聴ありがとうございました

