

## ■ 従業員とのつながり

継続的に企業価値向上を実現していくために重要なのは従業員とのつながりです。そのためには、全ての従業員に「多様性」・「自身の成長」・「安心・安全」を実感してもらい、働きがいを高めていくことが必要だと考えています。この働きがいを見える化すべく2019年より従業員意識調査を開始、中期経営計画のKPIとして設定しています。

## ■ 人財育成に関する基本方針

ブランドスローガンの「“あったらいいな”をカタチにする」の実践には、従業員一人ひとりが生き生きと働き、持てる能力を伸ばし、発揮していくことが前提条件になります。従業員の価値観や行動の拠りどころとなる「行動規範」の一つにも「社員一人ひとりが主役」という項目があり、従業員の主体的な行動を奨励しています。

小林製薬グループでは、従業員がその能力を十分に発揮できるよう、人事制度や人財教育/育成の充実を図り、従業員満足度の高い経営を目指しています。



新入社員研修の様子

### ● “あったらいいな”の教育体制を確立したい

「企業は人なり」という言葉があるように、企業の永続的な成長を支え、実現するのは、「人財」なくしては考えられません。「人財」となる人を開発・育成することは企業にとって最も重要な経営課題と言っても過言ではありません。この経営課題に対して人財戦略を構築し、それに基づいた教育を実施しています。また、人財戦略に基づいた教育とともに、個々の特性が活かされ、自己の成長を実感できる教育も必要です。個性が活かされ、個人が成長することこそ企業の成長につながります。

小林製薬グループでは、経営者と従業員の両方のニーズに対応し、柔軟性のある教育体制を構築し、「人財」の育成に積極的に取り組んでいます。

## ■ 求める人財像

小林製薬グループが求める人財像は以下のとおりです。

これらの人財要件は、当社の経営理念やビジネスモデルを達成するために必要な要素と密接に関連しています。また、当社ではこのような人財が集まり、全員が経営者の視点を持って働く「全社員参加型経営」を目指しています。

### ● 4つの人財要件

#### 主体性

前例にとらわれず、  
「自分で考え」  
判断できるか

#### チャレンジ精神

失敗を恐れず、  
新しいことに  
「チャレンジ」できるか

#### 関係構築力


自ら動いて周囲に  
働きかけ、良好な  
関係を構築できるか

#### やり遂げる力・ 忍耐力

打たれ強く、  
ねばり強い  
「泥臭さ」があるか


### ● どんたの10箇条

小林製薬にはどんたの10箇条と呼ばれる人財像があります。「どんた」とは関西弁で「やんちゃな」という意味であり、これをまとめたものが4つの人財要件となります。



## どんたの 10 箇条

(求める人財像)



① 新しいものが好き

② 負けず嫌い

③ 明快な自己主張

④ 本音で話す

⑤ ねばり強い

⑥ 行動力がある

⑦ 仕事の虫

⑧ 摩擦や失敗を恐れない

⑨ 意外性がある

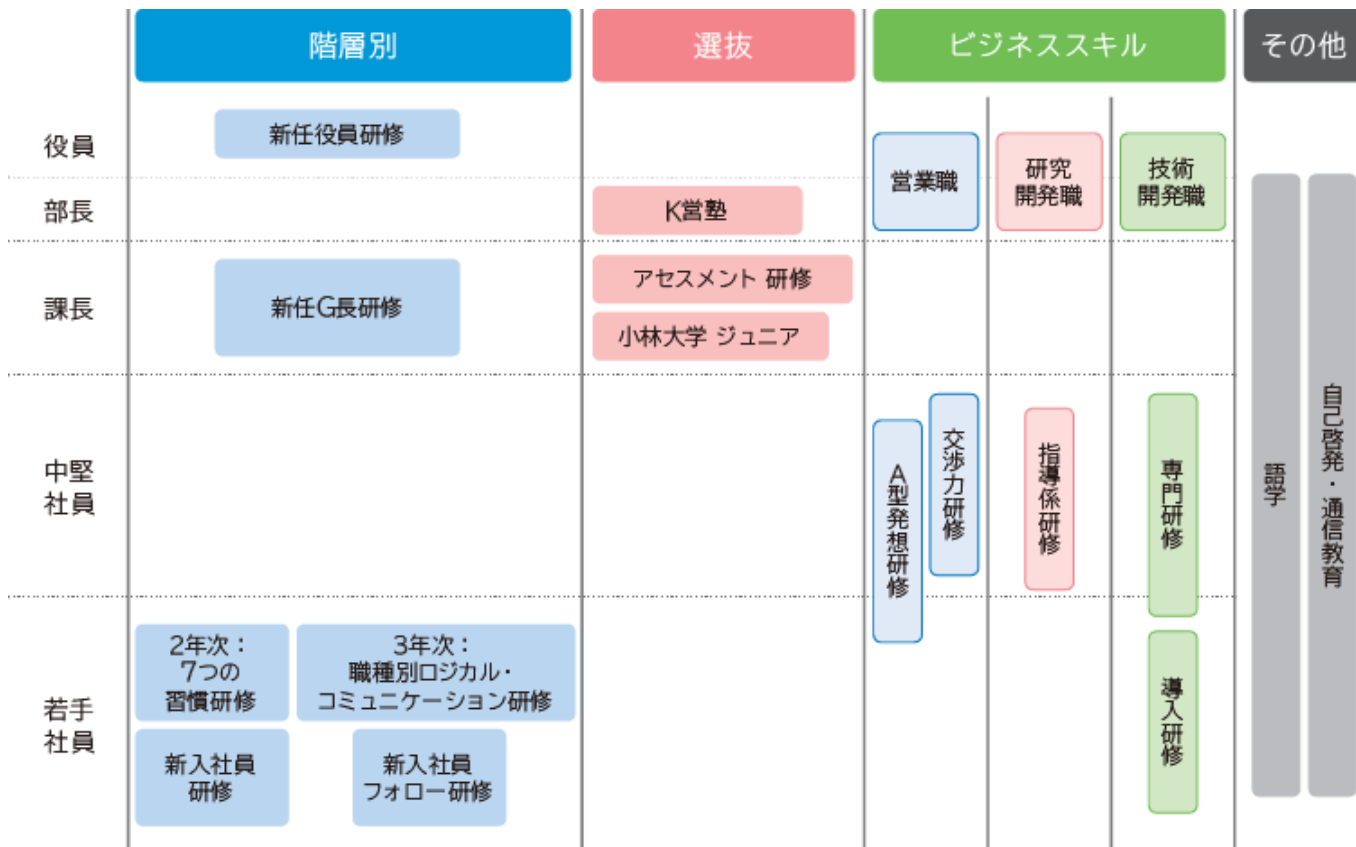
⑩ 愛嬌があり人に好かれる

■ 社員の成長支援／キャリア形成支援

経営理念の骨子である「創造と革新」を実践し、お客さまの“あったらいいな”をカタチにするためには、人材育成は最重要課題の一つです。そのために、従業員一人ひとりが持てる能力を伸ばし、自己の成長を実感できる教育が必要となります。

当社では、多様な社員がより難易度の高い業務・異なる分野の業務を遂行できるよう、知識・スキル・経験・能力の習得を支援しています。特に、社員の成長を促す上で肝となるのが、上司と部下が1on1形式で進める「成長対話」であると考えています。上司は、部下の成長を目的に「教え・任せ・褒める」というサイクルで、個人の課題に合わせた「成長の機会」を提供しています。また、階層別・職能別の集合研修も、多岐にわたるプログラムを準備しています。

● 教育体系図



● 選抜教育

小林製薬グループでは、早い段階から経営センスを磨き、将来の幹部候補を育成する「小林大学」と呼ばれる選抜教育を実施しています。これは、代表取締役会長の小林一雅が学長となり、主に課長クラスを対象としたジュニアコース、主に部長を対象とした「K営塾」の2コースで構成されています。「K営塾」では、会長自らが教鞭をとり、塾生と全力で向き合います。模擬経営会議などを通じて、経営者としてのものの見方、決断の下し方、そして何より、小林製薬グループのDNAを塾生に伝承しています。



「K営塾」の様子（左上：当社会長）

## ● OJT (On The Job Training)

小林製薬グループは、「人財の早期育成の鍵は、現場にあり」という考えのもと、若手従業員についてはOJTによる人財育成を重視しています。

小林製薬グループでは重要な経営指標として「新製品寄与率（初年度・4年間）」を掲げており、新製品開発こそが会社の成長の源泉と位置づけています。新製品開発に関連したOJTには独自の工夫を取り入れています。

製品開発に携わる者は、毎月1回、新製品アイデアを社長に対してプレゼンする機会を与えられます。社長に直接プレゼンすることで若手従業員にとって大きなモチベーションとなっています。また、アイデアが認められ、製品開発の段階に進んだ後でも、社長をトップとする「開発参与委員会」（毎月開催）で社長と頻繁にコミュニケーションを取るようになります。これらの過程で社長のみならず、同僚や上司、関係部署とも密接なやり取りを行うことになり、大きな成長機会を提供しています。

また、独自の「アイデア提案制度」も重要な人財育成のツールとなっています。小林製薬グループの従業員は、新製品アイデアもしくは業務改善アイデアを毎月1回出すことが義務づけられています（若手従業員の中には年間で100件以上のアイデアを出す者もいます）。この制度を通じて、従業員が世の中の変化の兆しやニーズを日々考える習慣がつくようになり、新製品アイデアを出す力が養われていきます。

このようなOJTの機会を活かすためには、年代や階層にかかわらず、意思が尊重される企業風土が必要です。そのため、1995年から「さん付け呼称」を導入し、役職名での呼称を禁止して、従業員全員が一律「さん付け」で呼び合うことにしています。



開発参与委員会での説明風景  
(右：当社社長)

## ■ 理念の浸透

小林製薬グループでは、会社のあるべき姿・目指す方向を従業員が理解し実践することが何よりも重要であると考えており、理念や方針の理解と浸透のために以下の取り組みをしています。

### ● LA&LA

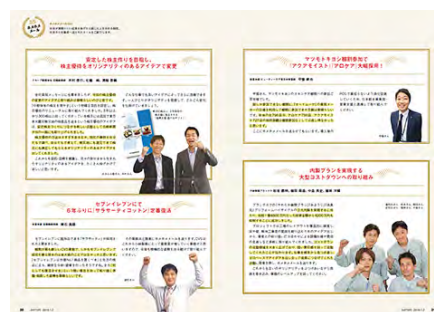
会長が現場を訪問し、経営方針の理解や現場の諸問題について現場従業員と議論するLA&LA (Looking Around & Listening Around) を定期的に開催しています。

また、事業部長クラスも同様にワークショップを開催し、理念や方針の理解・浸透を進めています。

### ● ホメホメメール

1996年に導入された「ホメホメメール」は、賞賛に値する行動をとった従業員に対して、社長が「どこが良かったのか」を具体的に書いたメールを直接従業員に送り、その仕事ぶりをたたえる制度です。

対象となる行動は、社長自身が日頃の業務の中で見つけていきます。従業員は、社長から心のこもった言葉で賞賛を受けることで、モチベーションアップにつながっています。また、その内容はグループ報でも紹介され、「主体性を持って挑戦した人は、どんどん誉める」という経営姿勢を全社に示し、現場での主体性を重視することに役立っています。



グループ報による紹介

● ESGや社会問題についての社内啓蒙

従業員が日頃から「ESGや社会問題について身近に考え、取り組むきっかけを創出する」ことを目的に、「サステナビリティ・ESGについて考えるワークショップ（サステナビリティMeetup!）」を2020年8月より定期的にオンライン開催しています。NPO等のゲスト講演や社会問題に関するドキュメンタリー視聴を通じ、従業員同士で議論することで、当社として取り組むべきESGの抽出や実施中のテーマのブラッシュアップに繋がっています。



サステナビリティ社内浸透ワークショップ  
サステナビリティMeetup!



ワークショップ（オンライン）の様子

■ 成長対話の取り組み

成長事業や将来のための成長投資を成功させ、継続的に企業価値向上を実現していくためには、そういった新しい分野に優秀な人財を積極的に投入していくことが重要だと考えます。そのためには、人財の成長のスピードを高める必要があります。

そこで、小林製薬グループに「あったらいいな」をカタチにする」というビジネスモデルがあるのと同様、人財育成についても独自の育成モデルを確立すべきと考えています。具体的には、上司と部下との対話の場となる「成長対話」を定期的に設け、「成長対話シート」というツールを用いて自分が思い描いている「ありたい姿」について話し合い、そこに向かう成長のためのアイデアを出し合って、各自の成長を支援しています。成長が見られた時に「ここが成長した」ときちんと伝えてあげることが、成長意欲の源となり、成長を促進すると考えています。

これにより、将来はお客様のお困りごとを解決するためだけでなく、部下や同僚の成長のためにも「あったらいいな」のアイデアを出し合うことが当たり前になるようにしていきます。



部下の成長をテーマに  
上司も一緒にアイデアを出し合う



### ● グローバル人材の育成

当社がさらなる成長を遂げていくためには、グローバル人材の育成が急務。海外事業の拡大とともに、事業推進の要となる人材を海外に送り出しています。これら人材は、当社のあらゆる部門の優秀層から選抜するとともに、「グローバルマインドの醸成」を目的とした海外留学プログラムにより、語学力の習得・海外事業参画への意欲や挑戦心の喚起に繋がっています。

海外法人においても、現地での採用力を強化し、2020年末時点で859名のナショナルスタッフを雇用。今後、本社と海外法人間の人財交流を強化することで、さらなるグローバル競争力の確保を目指します。



Kobayashi Healthcare, Incのメンバー

### 駐在員数

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
駐在員数(名)	16	21	30	36	47	51	55	58

## ■ ダイバーシティに関する基本方針

年齢や性別、国籍などの様々なバックボーンや視点を持った従業員の存在は、新市場を創造する製品開発には欠かせないものと考えています。同じものを見ても、立場や視点によって見方は違います。このような人財が集まり、多様な視点で物事を見ることができ組織になれば、様々なお客様のニーズを理解した製品開発や広告も可能になると考えます。

これらの考えは行動規範の1つである「社員一人ひとりが主役」にも表れており、お互いを尊重し合い、一人ひとりの能力を向上させることが個人の成長だけでなく会社の成長につながると考えています。

## ■ 人財の活用

### ● 女性活躍推進

多様な社員が活躍するための環境整備、特に女性活躍については、「意思決定の場のダイバーシティ」を進める上でもより重要視しています。多くの女性は働く時間や場所にどうしても制約が出てしまい、「経験」「キャリア志向」「仕事に打ち込める環境」に男女差が生まれやすい傾向にあります。ここに会社としての施策を打ち、その結果として女性管理職比率が高まることを目指したいと考えています。そしてこの取り組みにより、意思決定の場のダイバーシティを進め、多様な意見を認め合う風土に磨きをかけていきます。

女性管理職比率の推移

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
人数	15	16	17	15	17	19	19	26	31
比較	7.1%	7.5%	7.3%	8.2%	8.8%	9.1%	8.6%	11.5%	13.1%

小林製薬単体、非役職管理者、出向者を除く

### ● 定年退職者再雇用制度

定年を迎えてもまだまだ働く意欲の高い方に対して、その専門知識や技術を発揮していただくために、定年退職者再雇用制度を設けています。

### ● 障がい者雇用の促進

2011年11月に、小林製薬グループの障がい者雇用の促進ならびに障がい者が安心して就労できる職場の提供を目的として、「小林製薬チャレンジド」を富山県富山市に設立しました。2012年2月には特例子会社の認定を受け、さらに同年5月にはグループ適用の認定を受けたことで、小林製薬グループとしての障がい者雇用体制の基盤を確立しました。

そして、2014年1月には仙台事業所、2015年4月には三田事業所をそれぞれ開設しました。

また、これまででは清掃業務がほとんどでしたが、「仕事創出」の工夫を行うことで、工場内の容器の洗浄や防塵服の仕分け、一斗缶集約・廃棄、廃棄物の分別等、業務の幅を広げています。

※2020年11月末時点 障がい者雇用率3.05%

### ● ダイバーシティインデックスの導入

職場におけるダイバーシティの理解度・実践度を数値化するためのオンラインテスト（ダイバーシティインデックス）を実施しています。これにより、従業員への理解促進・意識啓発を図り、ダイバーシティの推進を加速させます。

### ● ダイバーシティの啓発

社員一人ひとりの「ダイバーシティ」への理解促進・意識啓発を図るため、2018年よりダイバーシティインデックス（社員意識調査）の活用をスタート。ダイバーシティの促進度合いを数値化・可視化しています。

## ■ 働き方改革

当社は、「自由闊達に意見を交わす」良き社風を守りつつ、働く時間や場所にとらわれない「働き方改革」に挑戦しています。多様な社員が、制約を感じることなく能力を発揮できる環境づくりに加え、プライベートのさらなる充実にも寄与していきたいと考えています。これにより、社員一人ひとりの持続的な貢献意欲を引き出ししていきます。

### ● 働き方改革の推進

2019年4月に施行された「働き方改革関連法」を遵守し、従業員の健康被害を及ぼし得る長時間労働の撲滅、有給休暇取得率の向上を引き続き啓蒙していきます。

### ● 労働生産性の向上

「成果のために、かける時間は惜しまない」という働き方から脱却し、付加価値の高い業務のウエイトを上げ、労働時間に見合う成果を追求していくマネジメントへと移行しています。効率的な働き方を推奨することで労働生産性の向上を図っています。

### ● 従業員の健康増進

従業員の活躍は家族の支えが重要であり、従業員のみならず、家族の健康促進も重要な課題であると認識しています。2019年4月から35歳以上の従業員とその家族（被扶養者）の定期健康診断において、人間ドック（日帰り）の費用を全額会社負担することを制度化しました。こうした取り組みの結果、2019年度の健康診断受診率100%を達成しました。

### ● ワークライフバランスの充実

育児・介護と就業の両立支援施策のさらなる充実を図るだけでなく、その施策を利用できる対象を拡大することで「誰もが使いやすい、柔軟な勤務制度」の整備にも取り組んできました。

#### 【フレックス制度】

2019年4月 育児・介護のためのフレックス制度導入

2020年1月 フレックス制度の運用変更

（対象者を原則全従業員に拡大／コアタイム廃止）

#### 【在宅勤務制度】

2019年9月 自宅での時間外労働・休日労働を可能とする勤務制度導入

2020年1月 育児・介護のための在宅勤務制度導入

（看護などで出社できない場合に半休と併用）

育児休業中に利用できる在宅勤務制度導入

（一定期間の産育休中に利用）

## ■ 「くるみんマーク」を取得

2016年7月、子育てサポート企業として厚生労働大臣認定の「くるみんマーク※」を取得しました。小林製薬では、以前より仕事と育児の両立を支援する制度は整備していましたが、制度をまとめ広く周知したり、制度の取得促進や働き方改善の活動を継続していることが認められました。2017年には3名の男性育休取得者があり、最近では、短時間勤務や時差出勤を利用する男性も徐々に増えてきています。女性だけでなく、男性も含め全従業員が働き方を見直し、イキイキと活躍できる環境づくりを目指していきます。

※くるみんマークとは次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業が、申請を行うことによって「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定（くるみん認定）を受けることができる。この認定を受けた企業の証が「くるみんマーク」。



## ■ 人権関連についての考え方

人権専門の担当者を1名任命し、社内に対しては人権研修を実施したり情報を発信したりしています。社外においても外部団体に加盟し社外への啓発にも積極的に取り組んでいます。また、社内で万が一、問題が発生した場合は社内の相談窓口はもちろんのこと、外部の専門機関や弁護士に相談できる窓口を設け、問題の迅速な解決と個人を保護する仕組みを構築しています。

## ■ 社内人権研修

小林製薬グループ内の人権啓発の取り組みとして、「社内人権研修」の実施と社内媒体を活用した各種人権関連情報の発信があります。

「社内人権研修」は、新入社員や新任管理職など階層別に実施しているほか、全従業員を対象に各事業所で年1回実施しています。同和問題をはじめ、ハラスメントやダイバーシティ、障がい者などさまざまなテーマをわかりやすく取り上げ、理解浸透を図っています。

## ■ 基本方針・マネジメントシステム

小林製薬グループは、従業員の安全と健康を維持し、快適な職場環境づくりに向けて取り組みます。そして、労働安全衛生法に基づき「全社安全衛生委員会」を設置し、その下部組織としてそれぞれの事業所ごとに毎月委員会を開催し、社内バトロールを強化しています。

## ■ 交通安全への取り組み

小林製薬グループでは、全社的なスローガンに掲げて無事故・無違反を強化しています。単に意識を高めるだけでなく、所属員全員で庶務部門から配信されるリスクマネジメントソリューションニュースの読み合わせなどを積極的におこない、日頃から交通安全意識を高めています。

## ■ メンタルヘルスへの取り組み

昨今のストレス社会の中で誰もがメンタルヘルスに不調をきたす可能性があるといっても過言ではありません。小林製薬グループとしては以下の取り組みを行っています。

※いずれの場合も個人のプライバシーが確実に保護されています。

### ストレスチェック

自分自身のストレス状態をチェックし、必要に応じて自ら対処できるようにしています。また、集団分析を行い、職場改善に向けた取り組みに役立てています。

### カウンセリング

メンタルヘルスケアが必要となった場合は、外部の窓口に相談したり、カウンセリングを受けたりすることができます。

### 産業医・専門医への相談

定期的で開催されている「心とからだの相談室」にて産業医や専門医に面談や、電話で直接相談することも可能です。

## ■ 心理的安全性の確保

当社は、誰もが安心して意見を出し合える、「イノベーションを生み出しやすい環境づくり」に注力しています。「提案制度」「『さん付け』呼称」「ホメホメメール」「ちょっとミーティング」等は、社員一人ひとりの心理的安全性の確保に寄与し、多様なアイデアが生まれる源泉となっています。

提案制度	誰もが自由にアイデアを提言できる仕組み。年間5万件を超えるアイデアが寄せられる
「さん付け」呼称	仕事の前では誰もが平等であることを前提に、役職名での呼称を廃止
ホメホメメール	良い取り組みを讃えるための制度。社長自ら、社員に直接メールを送付
ちょっとミーティング	こまめに意見を求め合う場として、社員間で積極的に活用

## ■ 社員を大切に

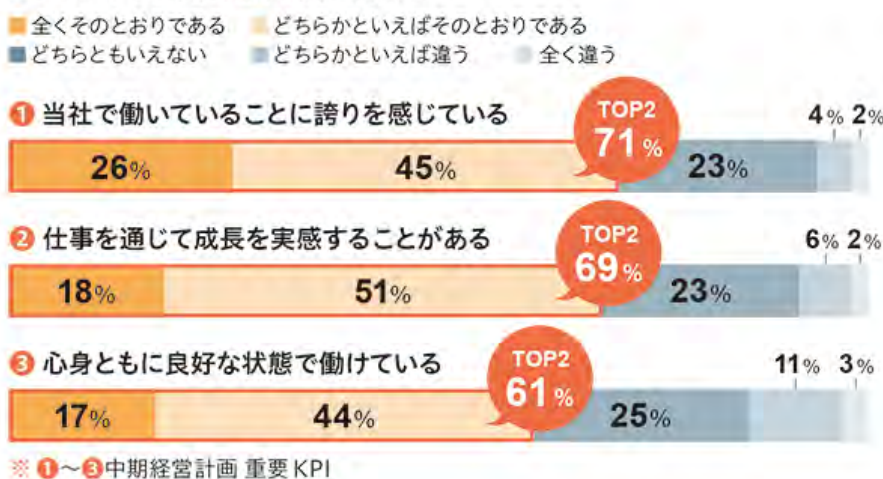
当社は、社員一人ひとりを大切に、その生活を守ることに注力しています。ライフステージの変化にも対応できるエリア限定制度や、社員のご家族も含めた健康管理制度、万が一就労が困難になった場合の補償制度等、日々の生活において安心いただける様々な制度を準備しています。

エリア限定制度	育児・介護やその他の事情により、「転宅を伴う異動」の回避を自ら選択可
健康管理制度	社員及びそのご家族が、各種健康診断や先進医療等にかかる際の費用を会社が負担
就労困難時の補償制度	万が一に備えた生命保険・長期所得補償制度・遺族育英金制度への加入費用を会社が負担

## ■ 従業員意識調査に

従業員の働きがいの高まりはモチベーションアップに繋がり、会社全体の生産性向上をもたらすため、会社の持続的成長のためにとても大切な項目と考えています。当社は従業員の働きがいや貢献意欲が見える化すべく2019年より「従業員意識調査」を開始、中期経営計画に調査内の「従業員の働きがい・貢献意欲」、「仕事を通じて成長を実感することがある割合」、「心身ともに良好な状態で働けている割合」の3つのスコアをKPIとして盛り込んでいます。

### 2019年従業員意識調査結果



## ■ 提案制度による「全社員参加経営」

小林製薬グループでは、行動規範の一つである「社員一人ひとりが主役」の考え方のもと、「全社員参加型経営」を推進しています。その具体策の一つが、社長から新入社員まで職種や社歴に関係なく全従業員が参加できる「アイデア提案制度」です。年間約3万件以上の提案の中からは、大ヒット製品に成長したものも数多くあります。

また、他部署の「もっとこうしたら良いのに」を直接該当部署に提案する「改善提案制度」は、従業員の経営参画意識を高めています。アイデア提案と改善提案を合わせ4万件以上の提案が集っています。

## ■ 提案夕食会

提案制度では、提案件数や提案内容に応じてポイントが与えられます。年に一度、ポイント獲得上位者を集めて社長や会長を囲んでの夕食会が催され、高い問題意識を持った日ごろの取り組み姿勢に対してねぎらいの言葉が贈られます。



提案夕食会での食事風景



提案夕食会（大阪会場）



提案夕食会（東京会場）

## ■ 全社員アイデア大会

2014年から全社員で新製品のアイデアを考える「全社員アイデア大会」という会議を行っています。これは、小林製薬グループの全社員が当社の創立日である8月22日に各人で新製品のアイデアを出し合い、投票等で優れたアイデアを選抜していくものです。勝ち上がった事業部ごとの代表アイデアを役員にプレゼンし、入賞したアイデアは実際に発売する事を目指しています。この活動は小林製薬グループならではの活動として、毎年開催しています。



全社員アイデア大会の様子  
(左中：当社社長)

## ■ 全社員によるアイデア創出

年間3万件を超えるアイデア提案は、従業員一人ひとりがさまざまな方法で暮らしの変化や、その中で生まれる新たなニーズを探求することから生まれます。調査データに頼りすぎず、自らの目で現場を見て歩き、常に生活者の暮らし視点に立った情報を収集しています。

特に店頭は、暮らしの変化がいち早く反映される情報の宝庫と言えます。個店を訪問する営業担当にとって、取引先様からのご要望や店頭のお客さまの反応などは、新しい製品アイデアに結びつく貴重な情報です。自社製品を取り扱うドラッグストアやスーパーだけでなく、家電量販店・ファッションビル・商店街などの店頭観察からアイデアが生まれることもあります。

また従業員の情報収集は、業務時間内に限りません。日常の買い物の途中でニーズを発見したり、身近な家族や友人との会話からヒントを見つけたり、それぞれの「暮らしの視点」で情報収集のアンテナを張りめぐらせています。

全従業員が開発に対する強い意識を持ち、生活者としての視点から暮らし変化の「兆し」を捉える。それが“あったらいいな”をカタチにすることにつながっています。



提案制度からできた製品  
熱さまシート