

6. 働く目的

「あなたは何のために働いていますか？」

「あなたはなぜ製薬企業で働いていますか？」

と質問された時、どう返答されるでしょうか？

以下の話しは前にも紹介しました。

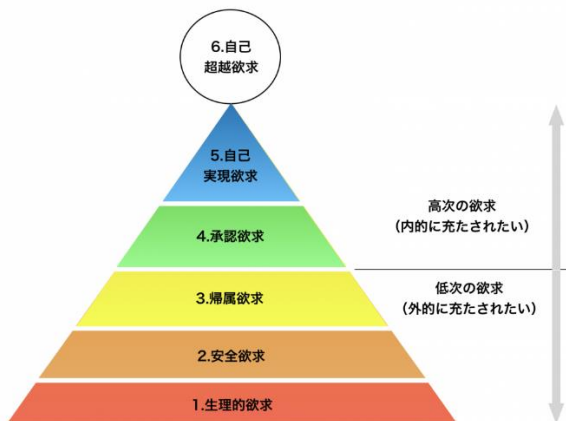
大聖堂を造るためにレンガを積んでいる石工に尋ねました。

「あなたは、何のためにレンガを積んでいるのですか？」

- 1) ある人は、上から言われたからやっている
 - 2) 家族を養うためにやっている
 - 3) 後世に残せる立派な大聖堂を造るためにやっている
- まさに、何のために働いているかを尋ねているのです。

アブラハム・マズローの5段階説はご存知ですか？

下の欲求が満たされると上位の欲求を求めると説明しています。3の帰属欲求とはどこかに所属していることです。居場所があるともいえるかもしれません。その居場所でお互い



助け合いが行われています。4の承認欲求は他者から認められている/愛されると実感できている欲求です。当初マズローは5段階説を提唱していましたが、晩年にはその上に“自己超越欲求”を付け加えています。つまり、自分だけのことで真の欲求満足を果たすことができないと気付いたのです。この5段階は下が満足しなくてもある程度同時に起きているとの考え方も出ています。

<https://lifeforearth.com/?p=6808> LifeForEarth より引用

瀬戸内寂聴さんがよく講演や本で言われている言葉があります。

「亡己利他（もうこりた）」

己を亡くして他を利するとの意味です。

これが究極の人の幸せを感じるのだと説法されています。

瀬戸内寂聴さんは今東光さんの紹介で天台宗で修行・得度されました。

<http://www.tendai.or.jp/houwashuu/kiji.php?nid=26> 天台宗について

伝教大師最澄の言葉に『己（おのれ）を忘（わす）れて他（た）を利（り）するは慈悲（じひ）の極（きわ）みなり』という言葉があります。自分のことは後にして、まず人に喜んでいただくことをする、それは仏さまの行いで、そこに幸せがあるのだという言葉です。

人の幸せを願うにはマズローの言っている 5 段階の欲求がある程度満たされていることも必要かもしれません。

ロゴセラピーでは、精神が心と身体の上位概念として位置付けています。

精神

心 身体

心と身体の高次元の上に精神があると考えます。心や身体は病むことはあっても、精神は病むことはないと言っています。この精神性が目指すのは“良心”に従って行動することを目指しています。また“扉は外側に開いている”と言っています。自分のことだけでは扉は閉じたままで外からの光（愛情や満足）は入ってきません。さらにロゴセラピーでは“自己超越”を大切にしています。

このロゴセラピーは、ナチスの強制収容所を体験したオーストリアの精神科医ヴィクトール・フランクルが始めたセラピーで、その時の体験を本「夜と霧」に記しています。

「コロナ時代の必読本『夜と霧』から学ぶべきこと」

<https://jbpress.ismedia.jp/articles/-/60306>

でも「夜と霧」が紹介されています。

ロゴセラピーでは「人生が自分に問いかけてくる」、自分へのその問いかけに自分がどうするかを選択の自由があると考えます。十分指導してくれない上司に当たった時、上司がきちんと指導しないからだとして上司のせいにするか、自分にできることで何とかしようとするかはまさに自分の選択肢です。この状況も何か意味があるのではないかと考え、その意味を見いだそうと行動するのがロゴセラピーです。もちろん、何を選択するかは自由がありますが、その結果の責任も自分にあります。

人間関係は仕事の上ではとても重要です。特に上司との関係は大きいですが、ただ、それより大きいのが、「あなたは何かのために仕事をしていますか？」と問いかけであり、自分が目的（あるいは希望）を持っているかどうかはさらに重要になります。そして突き詰めると自己超越、このお薬を苦しんでいる困っている人に届けるとの思いです。自分がもしこの薬を服用するとしたら、投与されるとしたら、品質をどうしたいかの思いを持って日々実践しているかが大きいように思います。

そのための取り組み事例を紹介します。

hhc 活動

エーザイでは hhc（ヒューマン・ヘルスケア）を掲げて活動をしています。その主旨は、医療用医薬品は病院や医師が購入するので、お金を出す人がお客様になりますが、そのお薬を服用される患者様が本当のお客様だと認識しようとの活動です。医薬品開発/設計/製造/販

売/管理が患者様とそこそご家族の喜怒哀楽を共有できるか。医薬品製造/品質保証では直接患者様やお客様と接する機回は少ないです。しかし、製品を通して接しています。

会社から言われるから、上司から言われるからではなく、自らの意思“精神”で、よい医薬品を患者様に届ける。そのためには自分に何ができるか。それを行うためにも自分の質を高めることです。自分を高めるにはまずは目の前の仕事にしっかり向きあっていることの気持ちをもち実践することが、ブーメランのように自分の達成感/成長となって自分に返ってくるのです。まさに情けは人のためならず（自分のため）の実践だと思います。

患者様とそこそご家族の喜怒哀楽を少しでも知るために、医療現場の見学や許される範囲での体験研修を行いました。そして今では製造所にその製造所で造っているお薬を必要とされている患者さんとそこそご家族を招待して交流することも行っています。製造所では医療関係者や患者さんとの接点はほとんどありませんが、製造所に患者様とそこそご家族をお招きすることでお薬を通しての接点だけでなく、患者さんから要望を直接聞いたり、また自分たちが製造・品質に力を注いでいることを知っていただく良い機会になっています。それが働くエネルギーにもなっています。

新型コロナウイルスが蔓延していつ自分が罹患するかわかりません。しかし、お薬は必要なものです。そのためにリスクがあっても皆さん精一杯頑張っておられます。そこに自己超越の思いで仕事をするか、上司から言われたから、お金を稼ぐためだけに仕事をするかでは大きな違いが出てくると思います。

島津製作所の田中さんが何故化学者を目指したか？

小学校の時に、先生が「その考え方はユニークだね。それはおもしろい」と言われたからだそうです。田中さんはノーベル賞をもらって帰国したら、お礼にその先生を訪問されたそうです。田中さんの先生はまだ小さかった田中さんに希望・目的を種蒔きされ、それが何十年後かに花を咲かせたのです。

一人の若い女性の感性が工場を救う/工場を救った一人の女性の感性（半導体の製造所）

K 工場は半導体の製造を行っていました。

半導体製造においては、歩留りがコストを左右するために、工場一丸になって不良率低減に取り組んでいました。しかし、どれだけ取り組んでも、同社の他の半導体工場に比べ不良率が高い状態で、K 工場の存続の必要性が取締役会でも議論されるようになっていました。そのような状況下、ある朝、入社して数年の若い女性がいつもより少し遅く家を出たため、自宅と工場との間の踏切で電車待ちにあいました。

工場は線路から 1 k m ほど離れた場所にありました。電車が通った時、かなりの振動を感じました。ひょっとして、この振動が工場に伝わっているのではないかと思いました。何故なら、彼女は研修で半導体の製造では振動が悪さをして不良品を増やすと教わっていました。また、工場が不良率低減に向けて一丸となって活動していることも知っていました。そ

ここで彼女は仕事をしながら、ちょうど電車が通る時間に電車の振動を感じるかどうか静かに立って感じようとしていましたが振動を感じませんでした。

そこで彼女は、リーダーに朝の踏み切りで振動を感じたこと、工場内では振動を感じなかったことを伝えました。リーダーは「僕はよくわからないけど、あなたがそう思うなら一緒に工場長のところに行って話をしませんか」と言って工場長のところに彼女を連れて行きました。

工場長は彼女の話聞き、途中で思わず女性の手を取り、嬉しさのあまり「ありがとう」と伝えました。工場長は直ぐにわかったのです。電車が通った時の振動が工場の設備にも伝わり、不良率を高めていることを直感したのです。

そこで線路側に大きな側溝を掘り水を貯え、振動を吸収するようにしました。水が振動を和らげる良い方法だからです。その結果、K工場の不良率は劇的に下がり、他の半導体工場よりも不良率が下がりました。

これまでの工場一丸としての取り組みもあったからでした。ただ振動が不良率を大きく高めていました。若い女性社員が工場を救った事例ですが、彼女だけでなく、普段からきちんとやるべきことを行っていたからではないでしょうか。きちんと研修を行っていたので、彼女は振動が悪い影響を与えることを学んでいました。かつ、工場全体で取り組んでいたのも、彼女も何かをしたいと思っていたのです。リーダーも、彼女の意見を取り入れて工場長のところまで一緒に連れて行きました。もし、リーダーが「気にしすぎ、1Kmも離れているから関係ない。忙しいんだから仕事に戻って」と言っていたらこの改善はありませんでした。そして、工場長がよく問題を知っていたことも大きかったと思います。問題の本質を知るだけの知識を蓄えていたのです。工場長は人の管理と外部との交渉だけではなく、半導体製造に関する知識も持っていました。そして何より社員が気楽に工場長のところに話に行ける風土を醸成していました。入社して間もない社員が工場長のところに行く。リーダーが工場長のところに行く、なかなかできないことです。しかし、それができる関係性を従業員との間に築いていたのだと思います。

どれだけ普段からやるべきことを一つひとつ行い、一丸となって取り組むことが大切か、それがこのような感性豊かな女性社員を生むことができたのでしょうか。

京セラ株式会社の創業者 稲盛和夫著「生き方」

結果 = 考え方 × 熱意 × 能力

一番大切なのは考え方：自分たちの製造所、製品をどうしたいか。

二番目は熱意：時間とお金を何に使っているかを見ると、その人がどんな人かわかるそうです。

稲盛氏は考え方と熱意があれば、能力は伴うと言われています。それを自ら実践した人でした。職場は自分を高める場です。会社に使われるのではなく、会社を自分のために活用して成長して行く選択肢を選ぶことに尽きるかと思います。ただし、表向きは会社を使ってい

るとは微塵にも出さずに、“会社のために頑張っている”オーラをだすことです（笑）。

稲盛氏は JAL の V 字回復を短期間で成し遂げ JAL 再生に尽力したことで、本「生き方」がまた書店に平積みになっていました。ぜひ読まれるととても参考になります。稲盛氏が JAL で行ったことは 2 つだけだったそうです。

1) コストの見える化

- ・ どの路線が利益/損失をだしているか不明
- ・ 損益が出るのに 3 か月かかる
- ・ 各部署が利益を上げているのかどうか不明

2) 働いている人全員（役員/部長/課長/社員）の考え方を変える

- ・ まずは役員から稲盛イズムの理解徹底、次に部長クラスへと全員に考え方を伝えた

その結果、一人ひとりがいかにお客様のために何ができるか、コスト削減のために何ができるかを考え実践しました。

目的を持って仕事をする

先日、夕食を食べにあるお店に入りました。満員でしばらく待ちました。2 人だったので 2 人席に案内されました。入って他のお客さんを見ていると、4 人テーブルに 1 人とか、2 人で食事をしていました。4 人テーブルは 2 人席と 2 人席に離すことができます。4 人席を 2 人席に分離すると、4 人入れました。しかし、店のスタッフはそれを行わずにお客さんを待たせています。お客さんが待っているのに、新しいお客さんは待っている人を見て違うお店に行っています。スタッフには少しでもお客さんを待たさない、かつ利益を上げたいとの気持ちがないのでしょうか。あるいはお客さんを増やすと忙しくなるので、敢えてしていないのかもしれません。人は 2:6:2 の比率で分けられると言われています。2 割の人は言わなくても頑張る人。最後の 2 割はいくらお願いしてもマイペースの人です。間の 6 割の人に頑張ってもらうためには、教育と評価が重要になってきます。お客さんを多く入れ売り上げが上がるとお給料が Up するなどの仕組みも必要になります。もちろん、教育訓練も重要になります。その教育訓練ではお客様のためにいかにサービスするか、満足度を高めるか、そしてそれが従業員が幸せを実感できるようにしていくことが、マネジメント、トップにとって重要になります。

Spiritual 5 S

5 S は {整理、整頓、清掃、清潔、躰} ですが、私の 5 S は“躰”の代わりに“精神”です。躰はルールに従いなさいとの上からの指示や会社の決まりです。そうではなく、自らが会社のルール、SOP 遵守を行うかどうか重要になります。苦しんでいる患者さんのためによりお薬をタイムリーに提供する。かつ欠品にならないよう継続できるようにする。その上でコスト削減も考える。それができる製造所にしたいと思って実際に行動されている人がどれだけいらっしゃるかがキーになります。

この精神は前述したロゴセラピー（「夜と霧」の著者ヴィクトール・フランクルが始めた心理療法）の考え方を参考にしました。この精神は苦しんでいる、困っている人によいお薬を届けたいとの思いです。そのためには自分の担当する仕事の質を高めることがとても重要になります。その事例を3つ紹介します。

事例1）ある製品の250錠包装追加品の添付文書間違いを発見

ある製品の250錠包装を追加しました。包装の巡回検査員が検査が終わり、事務所で追加品の添付文書を見ていたら、250錠包装が記載されていませんでした。変更管理の不備で新しい添付文書が製造と品質に指示されていませんでした。すでに出荷されているロットがありましたが、物流倉庫に全数留まって（卸に出庫されていない）いたので、製造所に戻して改装しました。検査員が興味を持って添付文書を見なければ気付かず、製品回収が数ロットあるいは数十ロットになっていた可能性もありました。

事例2）ある製品の個装箱の表示間違いを受入れ試験時に発見

個装箱の受入試験時に含量の単位が本来“mg”のところ“g”になっているのを見つけました。製造所の受入検査で校了紙（または校正紙）と実際に入荷した個装箱の表示が一致しているかを確認します。校了紙が間違っていました。そのため間違った校了紙と間違った個装箱は一致しているので受入試験は適合になります。

しかし、検査員は過去に理化学の分析経験があり、主薬はmgだと知っていました。これも気が遅くなれば数ロットあるいは数十ロットの回収につながった可能性があります。SOP通り行うことはとても重要ですが、併せて基礎知識（この場合は含量表記はmgであるとの知識）を持つことが品質問題を防ぐことにもなります。そのため、有意義な研修を実施することがとても大切になります。

この二つのケースはまさに、大きな品質問題が発生した箇所の担当者が感性豊かだったために製品回収を防ぐことができました。では逆のケースを見ていきましょう。

事例3）個装箱のロット番号の間違い

包装の作業員がロット番号を間違えて装置に入力しました。そのロットは逸脱が起き、包装工程に1か月遅れで来ていました。装置にロットNoを入力するとき、まさか1か月前のロットが来ているとは思ってなくて、月を間違えて入力しました。

製造工程での何回かのチェックでも気づきませんでした。かつQCの巡回検査（QCが包装の現場に行き行う包装検査）でもロット番号の指図と実際の捺印が異なっていることに気づきませんでした。QCも含め、4人が間違いに気づきませんでした。

ロット番号と使用期限に関しては、SOPでは1文字ごとに指図と実際の捺印を確認して、文字の上にレ点を打っています。間違っていたのに全てレ点が打たれていました。製造の全

でのチェックと QC の検査が終わり、包装も終了しました。

入力を間違えた作業者は捺印については最後にもう一度確認する習慣（求められていない）を持っていました。再確認したらロット No の月が間違っていることに気付きました。逸脱報告を出し、箱を解体して再包装しました。

このケースは本来レ点を打つ作業の基本（一文字一文字を確認してその都度レ点を打つ）を行わずに、ロット番号を見て、後でまとめてレ点を打っていたからです。入力ミス、基本動作を忠実に行っていなかったため発見できませんでした。QC も製造のミスに気付かなかった点は大いに反省すべきことです。このようなケースは初めて起きたケースでした。即ち、QC は 100%見逃したことになります。QC は何のために存在しているかを考え直すケースになりました。

めったに起きないことを発見することの大変さがありますが、基本動作を地道に行うことの重要性を肝に銘じることです。救いは入力を間違えた人が、ロット番号と使用期限の捺印は重要と認識して、最後にもう一度確認するという習慣を身に付けたことが素晴らしい点でした。

セミナーの最後にいつも言っている言葉があります。

「今の仕事/会社を通して自己成長を図っていただきたい。そしていつでも好待遇で他の会社から採用されるようになって欲しい。転職するかどうかはその人の気持ち次第だが、そういう人が多い製造所の品質は大丈夫だと思います。ただし、会社を利用しているとの雰囲気を出すと周りや上司からは良く思われないので、微塵にも出さず会社のために一生懸命やっているというオーラを出しながら、会社を利用して欲しいと思います」。

今の仕事に満足されていない方もいらっしゃると思います。その仕事のことを社内の誰よりも、また他の会社の人よりもよく知っていますか？ また創意工夫をしていますか？と自問自答していただくと、その場でできることが沢山あるかと思います。その姿勢は上司だけでなく他の人も見えています。今何をするかを選択肢が未来の自分を決めます。ロゴセラピーに「あたかも二度目の人生を生きるように生きなさい」との言葉があります。人生を二度くりかえすことはできません。過去を振り返ったら、「あの時勇気をもって告白していれば」「あのとき、不安で選択しなかったけど、チャレンジしていれば」と思うことがあります。今日の前の選択肢に対して、あたかもそれが二度目で過去に選択肢を誤ったことを今間違えずに自分にとってよい選択をしたいものです。その選択するには目的・希望がとても大切になってきます。、