

バクスター株式会社

製造業

大企業

「働き方革命」による社員の働きがいの向上と、クリニカル・コーディネーターの戦略的活用によるコアビジネスの強化

Point

ダイバーシティ経営の背景とねらい

- 管理職の男女比を等しく：アジア・太平洋地域でスタートした「ビルディング・タレント・エッジ・プロジェクト」

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

- 新たな制度の導入と意識改革の徹底で「働き方革命」を実践
- クリニカル・コーディネーター（CC）の戦略的活用

ダイバーシティ経営による成果

- 「働き方革命」による女性比率・社員の働きがいの向上
- クリニカル・コーディネーター（CC）の意識改革がもたらした、腹膜透析療法の浸透と学術的な成果

Data

■企業概要

会社設立年	1969 年	資本金	3,930 百万円
本社所在地	東京都中央区晴海 1 丁目 8 番 10 号 トリトンスクエア・オフィスタワー X 9 階		
事業概要	透析製品、血漿たん白製剤、薬剤投与システムの輸入、製造、販売、アフターケア		
売上高	50,501 百万円（2013 年）		

■従業員の状況

連結 or 単体／時期	単体（2014 年 7 月現在）
総従業員数	896 人（うち非正規 84 人）
属性ごとの人数等	【女性】 352 人（うち非正規 48 人）、女性管理職比率 21%
正規従業員の平均勤続年数	12.2 年（男性 13.4 年、女性 10.9 年）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

その他
（クリニカルコーディネーター）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

管理職の男女比を等しく：アジア・太平洋地域でスタートした「ビルディング・タレント・エッジ・プロジェクト」

バクスター株式会社（以下「同社」）は、米国・バクスター・インターナショナルインクの 100% 子会社である。バクスターグループは、北米、欧州、中南米、アジア・太平洋地域に拠点を構え、血友病や免疫障害、腎疾患などの治療法を世界 100 か国以上に提供しており、社員は 5 万名を超える。国籍・人種も含め多様な人材を擁するバクスターグループが、アジア・太平洋地域でのダイバーシティ推進として事業展開に最もインパクトを与えると考えて積極的に取り組み始めたのが、女性の活用であった。

2005 年、アジア・太平洋地域のバクスターを横断するプロジェクトとして「ビルディング・タレント・エッジ」がスタートした。このプロジェクトの最終的な目的は、管理職における男女比を等しくすることである。性別を問わずチャンスを与えれば、管理職における男女比はほぼ「50:50」になるはずである。そこでまずは、採用時の男女比を「50:50」に近づけることから開始した。同社への入社を希望し応募してくれる女性を増やすため、人材紹介会社に男女同数の紹介を依頼するなどの工夫を行った。人材を公平に確保することができたら、次は、昇進や能力開発を公平かつ的確に進めなければならない。これらがすべて統合されてこそ、効果的な経営を行うことができる、というのがこのプロジェクトにおける基本的な考え方であった。

その結果、2008 年にはアジア・太平洋地域のバクスターにおける管理職の女性比率は 50% に達し、現在もその水準を維持している。その間、同地域の売上は 11.1% 上昇し、これはその前 4 年間の複合年間成長率（CAGR）のほぼ 4 倍に相当する。

アジア・太平洋地域全体では目標を達成したもの、日本法人における女性活躍は他国に遅れをとっていた。そこで 2011 年、同社では「インクルージョン&ダイバーシティ委員会」を設置した。社内でアンケートやインタビューを重ねて、働き方やキャリア形成などに対するニー

ズを綿密に分析し、必要となる個々の取組を策定、ダイバーシティ&インクルージョン促進のための総合的なプランを作り上げてから、実行に移していった。具体的には、女性社員のキャリア開発とネットワーキングを目的とした「Women@work」と呼ばれる研修や、全管理職向けの「インクルージョン研修」を導入し、能力開発や意識改革を図った。また、全社員を対象とした「働き方革命」（後述）など、女性にとどまらず、会社全体が一丸となった意識改革や働き方の多様化に向けた取組が次々とスタートした。その結果、2014 年 1 月時点で、女性の管理職比率は 20.6% となった。

ダイバーシティ経営推進のための 具体的取組

新たな制度の導入と意識改革の徹底で「働き方革命」を実践

2011 年、「働き方革命」と銘打って、柔軟な働き方を実現するための新たな制度と、それを徹底するための意識改革に向けた取組をスタートさせた。週 2 日のノー残業デーと、上司の承認があれば日数に制限のない在宅勤務制度を導入するとともに、スマートフォンやタブレット端末の配布により、時間・場所を問わずメールやデータにアクセスできる環境を整えた。会議は原則 15 時までに終わることとし、ウェブ会議や会議室の録画システムを活用して、育児で出張に行くことのできない女性社員が海外の拠点とやり取りができたり、出席できなかった会議の様態を後日視聴できたりといった仕組みを取り入れた。会議の調整にかかる時間が短縮され、意思決定のスピードが著しく高まることにも繋がった。

また、人事担当執行役員自ら、「朝早く来て早めに仕事を終わらせて、ダイエットのためにジムに行こうと思っています」などと、自分が実践していることを全社員に向けてメールで配信している。自らがロールモデルとなることで、柔軟な働き方を社員にも促す目的である。それが社員との双方向のやり取りに発展し、全国の社員から「働き方」についての意見や好事例が寄せられるようになり、同社の「働き方」が次第に変わっていった。

このような意見・好事例の蓄積から生まれたのが、同社独自の「イクボスチェックリスト」である。「イクボ

ス」、すなわち“職場で共に働く部下・スタッフのワーク・ライフ・バランスを考え、その人のキャリアと人生を応援しながら、組織の業績も結果を出しつつ、自らも仕事と私生活を楽しむことができる上司”とはこのような人、という12項目のチェックリストを作成し、「イクボスキャンペーン」を展開。全社員に「イクボスシール」を、全管理職に「イクボスカード」を配布した。「イクボスカード」は「イクボスシール」の台紙になっており、「イクボスチェックリスト」に照らして、例えば「育児・介護などのため残業ができない部下についても、パフォーマンスで平等に評価している」「人生を楽しみ、自分自身が仕事だけでなく私生活を充実させている」などのチェック項目について、上司がその通りの行動をとっていると思えば、その場で上司のカードにシールをプレゼントする。面と向かってシールを渡すことに気後れする社員のために、管理職の個室の入口にカードを貼り出すなどの工夫もしている。社員と上司が“遊び感覚”で、ワーク・ライフ・バランスについての考えを深めるきっかけとなっている。



▲管理職の個室に貼り出された「イクボスカード」

クリニカル・コーディネーター（CC）の戦略的活用

同社の主力製品の1つは「腹膜透析（PD）」の製品である。腎機能が低下し腎不全になると、不要な老廃物、水分、ナトリウムなどが排泄されず徐々に体内に蓄積するため、透析という治療法で取り除く必要がある。現在、日本で最も広く行われている透析療法は、血液を体外に取り出して人工の膜による透析器を通すことで血液を浄化する「血液透析（HD）」である。それに対し「腹膜透析」

とは、腹腔に透析液を一定時間入れ、腹膜という生体膜を介して血液中の老廃物や水分などを透析液側に取り出し、その透析液を体外に除去して血液を浄化するもので、在宅で行うことができる。

「腹膜透析療法」を普及させるためには、医師や看護師など、病院で治療にあたる医療チームに、治療法について適切に理解してもらうことが重要となる。そこで同社では、各事業部に看護師の資格と経験を有する専門職「クリニカル・コーディネーター（CC）」を配置し、医師や看護師などに対して治療法の啓発と製品の教育を行い、同社の製品と医療現場をつなぐ役割を課している。看護師の資格を持つのは女性が多いこともあり、同社のCCはすべて女性である。

当初CCは販売部門に所属し、各営業所の販売部長の方針に基づいてMR(医療情報担当者)の営業活動のサポートに携わっていた。そのため、営業所によってCCのスキルなどにばらつきが出ていた。そこで2011年、CCをマーケティング部門に異動させ、同社のコアビジネスである腹膜透析において、CCの専門性をマーケティングに活かすこととした。具体的には、「キャリア開発促進プログラム」に従って、CCに求める役割と能力要件を明確にして「職務記述書（ジョブディスクリプション）」を作成し、評価の対象となるポイントを特定した。そのうえで第三者機関と共同開発したアセスメントツールなどを用いて、CC一人ひとりに対して多面的な評価を行い、それぞれの強みと課題を明らかにして「能力開発計画書」を策定した。その後、上司との面談を行い、将来のキャリアプランを丁寧に考える機会を設けた。CCのスキルの標準化と、CC一人ひとりの能力の最大化をはかり、腹膜透析ビジネスの拡大に直結させることを試みたのであった。

ダイバーシティ経営による成果

「働き方革命」による女性比率・社員の働きがいの向上

「タレント・エッジ・プロジェクト」がスタートしてから女性比率は増加しており、2014年1月時点で、正社員女性比率36.1%、管理職比率20.6%（うち役員相当15.4%、部長職相当18.8%、課長職相当21.1%、課長職一步手前相当27.4%）となっている。2011年以降

の「育児休業復帰率」についても100%を維持しており、2011年以降に育休から復帰した女性社員は53名、そのうち昇格者も5名いる。

また、労働時間については、2010年前後の平均残業時間は月20時間であったところ、2013年には月14時間に短縮されている。さらに、同社の社員向けの意識調査によると、社員のやる気や達成意欲を示すエンゲージメント指数が他社と比較して18%も高く、多様な人材が活躍できる職場環境の度合いを測るインクルージョン指数は過去4年間で13%上昇している。これらの意識調査は人材コンサルティング会社が提供しているもので、同じ調査を採用している他社の平均値と比較することが可能となっている。

2004年まで低迷していた同社の売上は、「ビルディング・タレント・エッジ・プロジェクト」の開始以降現在に至るまで、毎年徐々に拡大している。

クリニカル・コーディネーターの意識改革をもたらした、腹膜透析療法の浸透と学術的な成果

2014年には、2名のCCが管理職に昇格した。「キャリア開発促進プログラム」の実施による能力開発や、適切な評価、女性社員本人が管理職を将来のキャリアパスとして考えるようになったことも、このプログラムによる大きな変化といえる。

「キャリア開発促進プログラム」を通じて、CC一人ひとりのスキル、キャリアパスなどを正確に把握できるようになったことから、同社では、通常業務に加えて複数のワーキンググループによるプロジェクトベースの活動などをCCに任せられるようになった。それがきっかけとなって軌道に乗ったプロジェクトが、啓発活動の一環である「ナースカレッジ」や、「CQI（Continuous Quality Improvement：継続的な治療の質改善の枠組み）」、「SDM（Shared Decision Making：協働的意思決定プロセス）」を浸透させるための取組の企画・運営である。

腹膜透析では、長期にわたって在宅で安全に透析を行うために、清潔に透析液の出し入れをして腹膜炎を予防するなどの治療の質を改善する取組が不可欠となる。このような考え方で医療スタッフが治療の質を継続的に改善していくことがCQIの概念である。また、SDMとは、人生の転機になるような透析治療の導入時に、透析導入

後の患者の生活の質（Quality of Life：QOL）の維持、向上を目的として、患者の透析導入後の治療や生活のことを十分に話し合い、選択する透析療法の意思決定を協働で行うという考え方である。ここでは、医師の一方的な情報提供に基づいて患者だけで意思決定をするのではなく、医療者側は患者の合併症や透析治療といった医学情報などを、患者側は自身の人生設計や将来の夢、大事にしている事などをそれぞれに提示した上で、協働して治療法を決める。そうすることによって、患者の満足度や治療に対する意欲が高まることを期待するもので、同社では腹膜透析には不可欠であると考えている。

「ナースカレッジ」は新たに腹膜透析療法に関わるようになった看護師を対象として、腹膜透析の看護を実施していくうえで必要となる知識や技術を向上させるための教育プログラムである。日本腎不全看護学会（JANN）の認定を受けており、本プログラムを受講することで「透析療法指導看護師」の受験資格ポイントの加算対象となっている。「ナースカレッジ」の受講者は全国で約4,000名にのぼり、新たにカリキュラムとして加わったCQI/SDM実践セミナーへの参加施設は全国で57施設に達した。また、CQI/SDMが医療機関や医療従事者に浸透したことは、2014年、日本透析医学会で初めてCQIとSDMに関する一般演題の発表（CQIが4件、SDMが2件）が行われるようになり、医学系の学術集会の成果としても表れている。

CCの能力を最大化し戦略的に活躍を促したことから、同社のコアビジネスとなる腹膜透析療法の受容度が、医療の現場や医学会で着実に高まっている。



▲医療機関におけるCQI実践セミナー