

塩野義製薬株式会社

部門ごとに「多様な人材の活躍する組織」を定義、全社での人材育成・キャリア支援・マネジメント改革と相まって自律的に動く現場を創造

企業情報			
設立年	1878 年	本社所在地	大阪府大阪市中央区道修町 3 丁目 1 番 8 号
資本金	21,279 百万円		
売上高	246,980 百万円 (単体：2015 年 3 月期)		
事業概要	医薬品、臨床検査薬、機器などの製造販売		

従業員の状況（単体：2015年8月期）			
総従業員数	5,015 人（うち正規従業員数 4,604 人）	正規従業員の平均勤続年数	17.6 年（男性 17.6 年、女性 17.7 年）
属性ごとの人数等	【女性】1,521 人（うち正規従業員数 1,416 人） 女性管理職比率 7.1%		
備考	—		

ダイバーシティ経営の背景とねらい

塩野義製薬株式会社（以下「同社」）は 1878 年、大阪で創業、医薬品の研究、開発、製造、販売を行っている。

抗生物質を中心に、かつては国内で業界 3 位の売上を誇ったものの、抗生物質市場の縮小、グローバル競争の激化など競争環境の変化、ジェネリック医薬品の台頭によって業績が低迷した。改めて営業の「売る力」を高め、MR（医薬情報担当者）の生産性を上げるとともに、組織としての機動力を上げ戦略的な動きを可能にしていく必要があった。

一方で、女性 MR の存在は、女性患者の視点で疾患をとらえ直し、情報提供のイノベーションに繋げていくという点から、重要性が高まっていた。しかしながら、両立支援制度は十分に整備されていたものの、キャリアの見通しがきかないことから MR 職ではライフイベントを機に離職する女性社員が多かった。社員自身の意識やモチベーションを高めるとともに、優秀な若手社員のキャリア形成や中堅社員のプロモーションについて、全社として取り組むことが必要となっていた。

従来は部門を超えた人事異動は少なく、縦割りであった。そこで、社内全体の意識を変革し、役員をはじめとして人材を抜本的に配置転換し、全社最適の視野で議論のできる人材を育成し「創業型製薬企業として成長する」ための変革を開始している。

ダイバーシティ経営推進のための具体的取組

経営トップの強い思いのもと、各部門が自ら「多様な人材の活躍推進」に向け課題設定、実行に踏み出す

製造業

大企業

リア形成を支える諸施策の整備

若手社員の長期的なキャリア構築を支援していくためには、社員自身のモチベーションを喚起することはもちろんであるが、それを支えるツールや、折に触れた支援、相談も必要となる。同社では 2013 年、人事部内にキャリア支援を担うグループを設けて活動を開始、キャリア発達を「自身の強みを活かしてシオノギにいかに関与できるか、そのために必要な自己鍛錬は何かを考え、相対競争力も意識して、仕事を通して個人と組織の成長を結び付けていくこと、ひいては社会に貢献をしていくこと」と定義した。

2014 年には社員自身のスキルや経験の棚卸し、上司とキャリアに関するコミュニケーションを促進するためのツールとして「未来予想図（キャリアデザインシート）」を導入したほか、2015 年度には人事部から 8 名で構成するキャリア支援室を独立させ、キャリア発達を軸に据えた社員の成長支援体制を拡充している。

また、かつての女性 MR の離職率を鑑み、営業職の育児短縮勤務者を対象にコアタイムの無いフレックス制度を導入したり、結婚・出産に際し一定期間異動対象者とししない制度や勤務地を選択できる制度を整備したりする一方、求める成果や評価基準は時短勤務者でも変えないなど、長期的なキャリア展望を持てるように支援策を講じている。さらに、営業車での子どもの保育園送迎を認めるなど働き方の実情に合わせた工夫が行われている。こうした取組が奏功し、女性 MR の離職率は 2012 年度の 6.6% から 2014 年度には 3.3% まで低下するなど、大きく改善した。

マネジャー層の適性配置と全社的な経営を見通せる幹部人材の戦略的育成

一方、管理職候補者の育成についても大きく見直しを行っている。年功的な要素が強かった従来の制度ではマネジャーとしての適性を勘案した配置が難しかったが、2013 年に社員を「貢献度」と「行動」で適正に評価する仕組みへ転換したことを契機に、管理職層についても「マネジャーかプロフェッショナルか」を選択する制度へ変更した。マネジャー候補者で各部署から推薦を受けた社員を対象に「次期マネジャー研修」を実施、実際のビジネス上の課題に対する解決案提示をゴールとした 1 年間にわたる演習によって、マネジャーとしての適性と能力を見極めることとしている。他方、マネジメントの職責を負わない「プロフェッショナル」職も、役割に応じて適切に評価を行っている。

マネジャーに対しては、全員に年に 2 回から 3 回、少人数での研修会を実施。年齢や性別などの様々な属性にかかわらず、時間あたりの生産性を意識した評価を実施できるよう指導するとともに、労働時間を見える化するシステム「Visual SWING」を導入し、部下の日々の働き方や休暇の取得状況を一目でわかるようにすることで、労働時間管理に対するマネジャーの意識改革に取り組んでいる。

また、将来の幹部候補を育成する教育体制も近年導入されている。2010 年には「人事委員会」を開催し、人材ポートフォリオを基に、各部門で次世代のリーダーとなりうる人材をリストアップし「サクセッションプラン」を作成。翌年から「社長塾」「経営塾」を開催し、上記リストに選ばれた中堅社員を 1 年間かけて鍛え、全社の経営について見通せる人材として育成している。このタレントマネジメントシステムを経て、MR 出身の女性営業所長が誕生、

執行役員に占める女性比率も 16.7% にまで上昇してきた。

ダイバーシティ経営による成果

前述のような女性 MR のリテンション・キャリア構築支援が奏功し、社員のモチベーションアップが図られた結果、女性 MR が主体となったプロジェクトが各地で進行している。それが最も顕著に現れたのが「にきび治療薬」「まつ毛貧毛症治療薬」の営業活動における女性 MR の活躍である。



▲「まつ毛貧毛症（睫毛貧毛症）」を「疾患」として広く一般に訴求、疾患の認知率向上に寄与

にきびは、「治療薬」があるとはいえ、従来は社内でも医療関係者の間でも「疾患」ではない」との認識が少なくなかった。しかし、多くの女性がこれらの疾患に悩んでいる状況に対して、女性 MR はエンドユーザーである患者に寄り添った視点でマーケットの可能性を実感していた。そこで、ボトムアップで「女性チーム」を組成して皮膚科へのアプローチを行うなどの営業活動を展開し、売上を伸ばしていった。

にきび治療薬の営業経験で培った「疾患」として症状を再定義し、医療関係者の意識を変えて治療薬を採用・処方してもらうという成功体験を基に、まつ毛貧毛症治療薬の営業では、より戦略的にプロモーション活動が展開された。本薬剤のプロモーター（主力製品ごとに任命される各地域の営業戦略立案の担当者）には各拠点で女性 MR が立候補し、各地域のマーケットに合わせた営業戦略を立案した。

例えば、前述の福岡「あまおうプロジェクト」では、女性の抱える悩みとその解決策を広く知ってもらうために、案内状や会場設営にこだわったイベントを開催するなど、普及啓発に重点化したことによって、活動前後で薬剤の採用軒数が 3 倍に増加した。

また、東京の「なでしこプロジェクト」では、女性 MR が医療関係者へアプローチするための営業ノウハウを「まつげの虎の巻」として取りまとめるとともに、男性 MR に同行して医療施設へ訪問しそのノウハウを実践していった。このプロジェクトが関わった施設での薬剤の採用率は、それ以外の施設の 5 倍に伸びている。

このように、MR がそれぞれの拠点で、エンドユーザーのニーズ、医療関係者のニーズを汲み取り、適切な営業戦略を定め実行していくという展開が各地でみられるようになってきた。現場で、とりわけ「新薬」を「売る力」を身に付けた MR が多数活躍する中、決算では 3 期連続で過去最高益（連結）を達成、同社の今後の成長に大きく弾みをつけている。