

企業名

製造業

大企業

アステラス製薬株式会社

女性 MR が、女性医師の増加や製薬企業の社会的責務の増大等の変化に対応し、売上拡大に貢献

Point

- ▶ 人種・国籍・性別・年齢を問わず多様な人材が活躍できる“真のグローバル企業”としての成長を目指し、基幹施策としてダイバーシティマネジメントに取り組む
- ▶ 海外と比べて女性比率が少なかった日本本社での女性の活躍推進を、グローバル企業としての成長の“試金石”として位置づける
- ▶ 社内に“爽やかな風”を起こすことを目指して、2007年に女性推進のための「WIND プロジェクト」が開始される
- ▶ 女性自身の意識改革（チェンジ・マネジメント）とともに、活躍する女性をサポートするための制度改革（枠組み改革）を実施
- ▶ 「枠組み改革」として、結婚時同居支援制度、託児費用負担、託児送迎支援、労働時間短縮など多彩な取り組みを展開
- ▶ 増加しつつある女性 MR が、女性医師の増大や製薬企業に求められる社会的責務の高まりなどの医療現場の変化に対応
- ▶ 多くの部門で現場の上長や女性社員が主導する業務のマニュアル化によって、産休・育休からの復帰が容易に

アステラス製薬の企業理念（存在意義）

● 先端・信頼の医薬で、世界の人々の健康に貢献する

- ・ 生命科学の未知なる可能性を、誰よりも深く究めたい。
- ・ 新しい挑戦を続け、最先端の医薬品を生み出したい。
- ・ 高い品質を確かな情報とともに届け、揺るぎない信頼を築きたい。
- ・ 世界の人々の健やかな生活に役立てるために。
- ・ 世界で輝き続ける私たちであるために。

Data

◎企業概要

会社設立年	1923 年	資本金	103,000 百万円
本社所在地	東京都中央区日本橋本町 2 丁目 5 番 1 号		
事業概要	医薬品の製造・販売および輸出入		
売上高	1,005,600 百万円（2013 年 3 月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	5,802 名（※社員のみ）
属性ごとの人数等	【女性】27.3%、女性管理職比率 5.7%（国内グループ連結）
正規従業員の平均勤続年数	全体 16.2 年（男性 17.1 年、女性 12.5 年）（※社員のみ）

女性

外国人

障がい者

高齢者

キャリア・スキル等

限定なし

ダイバーシティ経営の背景とねらい

“真のグローバル企業”として成長するためのダイバーシティマネジメント

アステラス製薬は、世界の医薬品市場において十分な競争力を有する真のグローバル製薬企業となることを目指し、1894年創業の藤沢薬品工業と1923年創業の山之内製薬が、2005年に合併して誕生した企業である。現在は、国内トップの武田薬品工業に続く、国内第2位の売上高を誇る。米州、欧州、アジア等、数多くの海外拠点を有し、連結売上高の約半分（2012年度は44.6%）は海外での売上高が占めるグローバル企業である。

2006年、合併後のアステラス製薬は、激化するグローバル競争を勝ち抜くために、2015年までの経営ビジョン「VISION2015」を策定した。このビジョンでは、アステラス製薬の誕生により得られた最大の経営資源を「多様な人材」と位置づけ、同社に集う多様な人材の能力や可能性を最大限に発揮することが経営ビジョンの達成に不可欠であると宣言。人種・国籍・性別・年齢を問わず多様な人材が活躍できる“真のグローバル企業”としての成長を目指し、基幹施策としてダイバーシティマネジメントに取り組んでいる。

こうした取り組みの一環として、2007年11月に女性活用を推進するWINDプロジェクトが開始された。WINDはWoman's Innovative Network for Diversityの頭文字を取ったものであるが、狙いはWINDの名のとおり「社内に爽やかな風を起こしたい」というものであった。

日本本社にもグローバル企業としての組織文化を

WINDプロジェクトが開始された背景には、日本本社の特長性があった。グループ全体の社員1万7,000名中、海外拠点の社員は9,000名と海外社員比率が5割を超えている（2012年度）。これらの海外拠点の中には、女性比率が日本本社とは比較にならないほど高い地域もあり、多くの女性が結婚・出産後も早期に復帰して活躍している。

一方、2007年当時の日本の女性社員比率は24.0%と非常に少なく、特に管理職は2.6%と非常に少なかった（国内グループ全体）。2007年当時の組織は、男性主体の同質性の高いモノカルチャーであった。同質性の高い組織文化には、努力しなくても容易に分かり合えるという居心地の良さや団結の

容易さなどがある一方、厳しいグローバル競争を勝ち抜くためのイノベーションは生まれにくい。真のグローバル企業として成長するためには、多様な人材が活躍し、多様な発想からイノベーションが生まれるような組織文化が必要であった。

ダイバーシティには、人種・国籍・性別・年齢など様々な観点があるが、日本国内の施策として、まず女性の活躍推進を目標として掲げた。女性活躍という課題すら十分に解決できない状態では同社が目指す「VISION2015」の達成は困難であるとされ、女性が活躍できる組織文化を整えることは、真のグローバル企業として成長する上での大前提であると位置づけられた。WINDプロジェクトは、同社が目指す姿を実現できるかどうかを決する、いわば成長の“試金石”とも言えるものであった。

ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

女性自身の意識を改革するための「チェンジ・マネジメント」

WINDプロジェクトの柱は、「チェンジ・マネジメント」と「枠組み改革」の2つであった。

WINDが発足した2007年当時、女性社員は少なく、管理職として活躍する女性はほとんどいなかった。つまり、女性にとってのロールモデルが社内存在しないため、女性自身の意識を変革するための「チェンジ・マネジメント」が必要であった。

「チェンジ・マネジメント」として、女性社員を対象とするWINDフォーラムやWINDミーティングなどのイベントが実施され、女性に対する意識啓発が行われた。そのほか、女性管理職を対象とするWINDメンタリング（後述）なども新たに実施された。また、女性本人だけでなく職場の上司や同僚の意識を変えるための取り組みも行われた。上司を含む全社員に対して受講必須の研修が実施されたほか、男性管理職に対する講演会やダイバーシティマネジメント研修等が行われた。

さらに、全社的なダイバーシティマインドを醸成するための広報活動も積極的に行われた。あらゆるチャネルを活用し、ハンドブックの配布から、社内イントラ上でのWINDnetの開設、社内報やWIND通信、壁新聞の発行に至るまで、あらゆる手段を使って広報活動が実施され、女性の活躍をサポートする雰囲気醸成に取り組んだ。

「チェンジ・マネジメント」における重要な取り組みとして、2011年度から、執行役員（20名）が

アステラス製薬株式会社

女性管理職（2013年度までの累計104名）のメンタリングを行う「WIND メンタリング」が、年に1回、1対1で1人につき1～2時間程度実施されている。

この「WIND メンタリング」は、女性管理職の意識や目標を引き上げ、リーダーシップや指導力等を強化するとともに、管理職としての不安を軽減することを目指している。また、あわせて男性執行役員が女性管理職と直接対話を行うことで、ダイバーシティマネジメントに対する役員の参画意識を高めることも大きな目的となっている。

活躍する女性をサポートするための「枠組み改革」

「チェンジ・マネジメント」のほか、「枠組み改革」として、様々な制度改革や制度の充実化が図られた。

2008年には、「結婚時同居支援制度」が営業本部に導入された。この制度を導入する前の女性社員の退職率は、男性社員の5倍に達しており、その原因の一つは女性のMR（Medical Representative：医薬情報担当者、エムアール）の退職が多いことであった。当時の女性MRの退職理由として多かったものの一つに結婚があり、「拘束時間の長さ」や「勤務地が選べない」という点が、結婚後も勤務を続ける上での大きな障害となっていた。そこで、社内結婚に限らず営業職の社員の結婚予定者が一定の条件を満たした場合、結婚時に配偶者と同居できるエリアに異動することを認める制度を導入した。男女を問わず利用できるこの制度の導入後に、女性MRの退職数は大きく減少した。

また、出産後の復帰を妨げる要因として、認可保育所への入所の難しさがある。女性の早期復帰によるキャリア支援として、認可保育所に入れない場合、月8万円を超える託児費用を最大16万円、最長6か月支給する制度を2009年度に導入した。2010年度には、育児支援施策として、MRが業務で利用する営業車両での託児所等への送迎を認めた。

勤務時間の問題に関しては、本社事務職などを対象にした「Family Friday (FFday)」を2009年度に設けた。この制度は、金曜日の終業時間を1時間45分繰り上げ、例えば本社であれば5時45分の終業時間を金曜日のみ4時にするものである。4時に退社すれば、単身赴任の社員も自宅に帰って家族とともに夕食を取ることができる。ただし、客先を持つMR部門では、毎日の勤務時間を15分短縮し、夏季休日を3日間付与して、労働時間の短縮を図っている。

これらの「枠組み改革」により、結婚・出産を経ても、女性が働き続けることができる環境が整ったのである。

ダイバーシティ推進による経営効果

急増する女性MRが医療現場の変化に対応

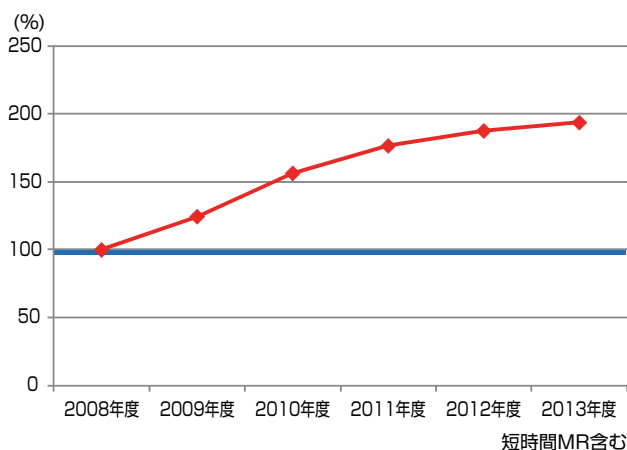
製薬業界の営業職はMRと呼ばれ、医師との信頼関係を築き、医師に対して医薬品の適正使用のための情報提供を行うことを通じて自社の医薬品を普及させる役割を担う。

MRの営業活動は、朝の卸訪問や夕刻以降の医師訪問が必須と考えられていたこと、夜間の飲食を含む接待（業界団体による自主規制のため2012年度より行われていない）や医師を対象とした休日の勉強会の主催も少なくないことから、家事や育児を行う女性にとっては困難であり、同社でも10年前頃まで女性MRはきわめて少なかった。ところが、女性活躍に向けた取り組みがスタートしてから女性MRが増加しており、2008年から2013年の5年間で倍増する結果となっている。

女性MRの増加は、以下のような医薬品市場の変化に対応するものであると考えられる。

1つは女性医師の増加である。日本では、長年女性医師の比率は10%程度で推移してきたが、1990年代からその割合が増加し、2010年に18.9%に達している。また、医師国家試験の合格者の3分の1を女性が占めるようになっており、将来的には医師全体の3割以上を女性が占めることは確実と見られている。男性MRよりも女性MRの方が親しみやすく、コミュニケーションが取りやすいという女性医師も多く、女性MRの活躍機会が拡大しているのである。

女性MR数の推移（※2008年度を『100』として換算）



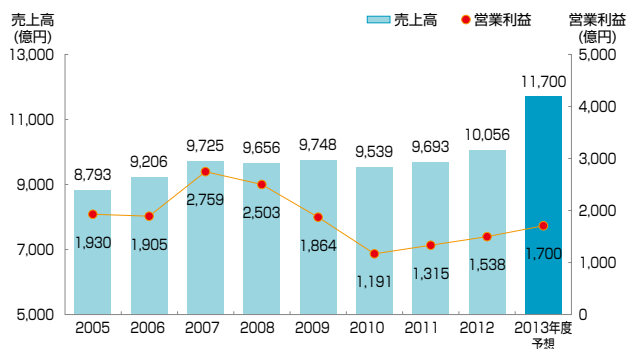
また、MR に求められる役割が変化していることも、女性 MR の活躍につながっている。以前は、医薬品の効能を医師に売り込んで自社製品の売上を拡大することが MR の主な役割であった。しかし、今日では、効能の PR に加えて、副作用などの医薬品の安全性に関する情報を医師に誠実かつ真摯に伝えるという役割もきわめて重要になっている。

このように誠実で真摯なコミュニケーションは女性が強みとする領域であり、こうした役割を確実に果たせる存在としての女性 MR に対する期待が高まりつつある。特に女性は、倫理的・社会的な「正しさ」を尊重する姿勢が強い。近年、医薬品に関する問題が世間で注目を集めることも多く、医薬品の安全性や信頼性に関する正しい情報の提供は、製薬企業が果たすべき社会的責務ともなっているが、このような社会的責務を果たす上で、女性 MR の強みや適性が存分に発揮され得る。

女性MRが活躍できる職場環境は好調な企業業績にも貢献

次図は、同社の売上高の推移を示しているが、合併後の 2005 年度から売上高は順調に拡大しており、2012 年度の売上高は 1 兆円に達した。こうした売上高の増加の背景には、真のグローバル企業としての成長を目指す同社の様々な取り組みがあるが、基幹施策である女性活躍の推進や、その成果として女性 MR も活躍できる働きやすい職場環境や組織風土が整備されたことは、企業の発展にも貢献していると思われる。

売上高と営業利益の推移（連結）



「アステラス製薬の事業概要と成長戦略 ～ 持続的な成長に向けて ～」
(投資家向け説明会資料より)

女性社員主導の業務のマニュアル化によって産休・育休からの復帰が容易に

各職場で実施されるダイバーシティ研修は、社員の意識を変えた。例えば、DI (Drug Information) センターでは、ダイバーシティ推進の観点から、女

性リーダーが中心となって業務を見直し、対応フローの明示するマニュアル化に取り組んだ。その結果、作業の大幅な標準化と平準化が図られ、産休や育休取得者の復帰直後からの活躍が容易になった。女性が多く活躍する DI センターでは、ライフイベントをきっかけとする女性退職者が多く、復職率が低いことが以前から課題となっていたが、現在はほぼ全員が復帰するようになっている。

女性が活躍する組織へと変化し、退職率の男女差も解消

WIND プロジェクトを通じた女性活躍推進の取り組みの結果、女性社員の割合（グループ全体）は 24.0%（2007 年度）から 27.3%（2012 年度）に、女性管理職比率は 2.6% から 5.7% に増加した。2012 年度には初の女性部長が 2 名誕生している。

また、2008 年度の定年を除く女性の離職率は男性の 2.7 倍と大きな開きがあった。しかし年々女性の離職率は減少しており、2012 年度には男性の離職率とほぼ同等になっている。

女性正社員比率と女性管理職比率の推移（国内グループ連結）

	2007 年	2012 年
女性正社員比率	24.0%	27.3%
女性管理職比率	2.6%	5.7%

グローバルで活躍できる女性幹部の輩出を目指して

同社で 6 年間続いた女性活躍推進施策によって、女性が活躍する舞台は確実に広がり、同社の組織文化は大きく変わりつつある。WIND プロジェクトの発足当時に人事部長であった現・御代川代表取締役副社長は、この成果を「社内の風景が変わった」と表現する。女性活躍の推進を成長の「試金石」と位置付け、真のグローバル企業として同社が目指す多様性に富んだ組織文化を確実に実現しつつある。

御代川副社長はかつて、米国に所在する同社開発部門の責任者より「日本人は居心地のいい会社を目指しすぎる」と指摘されたことがある。同質性の高い組織文化には居心地の良い面もあるが、そこに安住しては、厳しいグローバル競争を勝ち抜くための多様性に富んだ組織文化を手に入れることはできない。こうした認識の下、グローバル企業として発展を続けるために、リーダーシップを発揮できる女性経営陣の輩出を目指し、経営陣の強い決意と覚悟によって、さらなる取り組みが進められる予定である。