

企業名

製造業

大企業

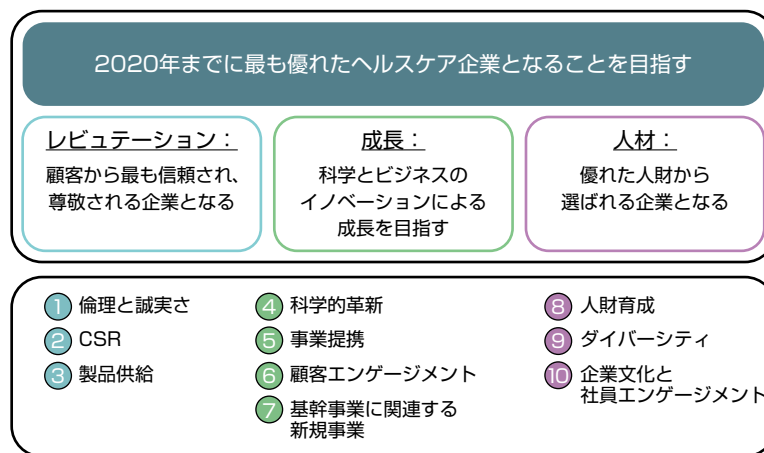
MSD 株式会社

女性リーダーの活躍による MRSA 感染症治療薬の短期での承認獲得と小児対象臨床試験の円滑な実施を実現

Point

- ▶ 成長戦略の一環としてダイバーシティを位置づけ
- ▶ 専門部署「ダイバーシティ＆インクルージョンチーム」の設置や「Female Leaders Network」による自主的な研修プログラム等により推進
- ▶ 業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した人事評価とサクセッション・プランにおける女性管理職候補者のリストアップ等による女性登用の推進
- ▶ 女性部長の丁寧かつ粘り強い対応により MRSA 感染症治療薬開発期間を 3 割以上短縮
- ▶ 育児短時間勤務制度を利用している育児中の女性リーダーの緻密な計画により小児を対象とした困難な臨床試験を円滑に実施

MSDの10ヵ年戦略計画



Data

◎企業概要

会社設立年	2010 年	資本金	263 億 4,900 万円
本社所在地	東京都千代田区九段北 1 丁目 13 番 12 号 北の丸スクエア		
事業概要	医療用医薬品、医療機器の開発・輸入・製造・販売業		
売上高	356,092 百万円		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	4,231 名（うち非正規 128 名）
属性ごとの人数等	【女性】964 名（うち非正規 53 名）、女性管理職比率 8.3%
正規従業員の平均勤続年数	15 年（男性 16 年、女性 12 年）

ダイバーシティ経営の 背景とねらい

成長戦略の一環としてダイバーシティを推進

MSD は、2010 年 10 月に万有製薬とシェリング・プラウが統合し誕生した、世界的な製薬企業米メルクの日本法人である。

同社発足当時に社長をはじめとした経営陣は長期経営戦略を検討していたが、その際に女性の活躍推進が経営課題のひとつと考えた。そして、2011 年に策定した「10 カ年戦略計画」において「2020 年までに最も優れたヘルスケア企業となること」をビジョンと定め、その実現のために①人財（優れた人財から選ばれる企業となる）、②成長（科学とイノベーションによる成長を目指す）、③レピュテーション（顧客から最も信頼され、尊敬される企業になる）の 3 つを重点分野と定義し、①人財のなかで「ダイバーシティ」を明記した。また、ダイバーシティ推進にあたって、多様な人財が十分に能力を発揮できる環境を構築することと、管理職社員が多様化促進の責任を担うことの 2 つを戦略推進のための方針として定めた。この「10 カ年戦略計画」は、社長をはじめとした経営陣の強いコミットメントのもと、全社員に明示され、取り組みが進められている。

ダイバーシティ推進のための 具体的取り組み

専門部署「ダイバーシティ&インクルージョンチーム」を設置して積極的に活動

ダイバーシティ推進にあたり、まず 2010 年 10 月に人事部門内に専門組織「ダイバーシティ&インクルージョンチーム（以下、D&I チーム）」を設置した。D&I チームの主な役割は、女性を含めた全社員が働きやすい仕組みの提案である。

MSD の米 国 本 社 は、CDO（Chief Diversity Officer）と呼ばれるダイバーシティ推進の役員を置くほどダイバーシティ推進に積極的に取り組んでいるグローバル企業であるが、現地の状況に合わせて経営していく方針であることから、日本でのダイバーシティ推進に関しては、日本法人のやり方を尊

重する姿勢をとっている。

D&I チームの提案のうち、大きく実を結んでいるものの一つが、社員ネットワーク活動のひとつである「Female Leaders Network（以下、FLN）」を 2011 年 8 月に立ち上げたことである。FLN は、女性リーダー育成のサポートやキャリア形成支援を目的とし、社員の自主的な参加により運営されている。ネットワーク活動は、FLN 以外にも子育て&介護やボランティアなどがあるが、いずれも会社が公式に認めている活動で、共通の興味・関心を有する有志の社員が集まって、部門を越えた自主的な協力体制のもとで運営されるもので、役員が戦略的パートナーとなって活動を支援する仕組みとなっている。なお、FLN をはじめとした社員ネットワーク活動には予算も付与され、就業時間の一部を活動時間にあててよいこととされている。

FLN の活動開始当初は、活動を軌道に乗せるため、発足時に女性管理職から 5 名が参加してコア・メンバーとなり、FLN のビジョン「性別に関係なく誰もがパフォーマンスを発揮しやすい環境を構築する」を考案し、各部門の管理職には FLN に参加することを女性社員の業務とみなし、活動への参加を評価するよう働きかけるなど、特にダイバーシティ推進の基盤づくりにおいて強いリーダーシップを発揮した。また、FLN の活動は「単純に働き続けるのではなく、あくまでビジネスに貢献するため」であることを女性メンバーにしっかりと認識させてから活動をスタートできるよう、意識付けにおいてもコア・メンバーが率先して取り組んだ。

「Female Leaders Network」活動の深化による女性リーダーの育成

FLN 発足から 2 年強が経過し、2013 年 12 月時点で日本では 58 名がメンバーとして参加している。内訳は、女性管理職者 15 名、女性非管理職者 41 名のほか、男性管理職者 2 名である。男性管理職は、女性の部下の気持ちを理解できるようになりたいとの意向を持ち、積極的に参加している。

さらに、FLN の担当アドバイザーとして、ダイバーシティ経営に関して専門的に研究した経験もある男性執行役員 1 名が加わって、活動へのアドバイスや経営層へのつなぎ役として重要な役割を果たし

ている。その男性担当役員からのアドバイスを受けつつ、FLN はあくまでメンバーの自主性を重んじて運営しており、ロールモデルの共有、社員同士の意見交換の場を作るプログラムの実施、セミナー・講演会等イベントを多数開催してきた。イベントの大半は年齢や性別を問わず、社員であればだれでも参加可能としており、2013 年 12 月までに合計 16 回、延べ 640 名が参加した。イベントのなかでも特に効果が高かったものとして、2013 年 9 月に実施した「セルフブランド研修」がある。この研修は女性社員を対象に実施したもので 70 名が参加した。この研修は、女性は男性と比較してセルフプロモーションが苦手な人が多い傾向があるという課題認識から、MSD グループがグローバルで開発したもので、女性が自身の強みと弱みを検証し、能力を最大化するための研修となっている。受講者の 8 割以上が自身のキャリアディベロップメントに役立つと回答し、受講者のうち 9 名が新たに FLN に参加するなどの成果があった。

FLN では女性リーダー育成を支援するだけでなく、活動から得られた気づきを、経営者に提言している。例えば、産休・育休後復帰した社員の声を吸い上げ、搾乳スペースの設置を提案し、約 2 か月後に本社内に設置されたことがある。

FLN の一連の活動の成果もあり、参加メンバーから取締役執行役員 2 名、部長職 3 名、課長職 1 名の昇格者が出ている。また、女性が働き続けやすい環境が整ってきた結果、平均勤続年数が、2011 年から 2013 年の間で、女性 MR (Medical Representative : 医薬情報担当者、エムアール) で 7.32 年から 8.66 年に、グローバル研究開発本部の女性研究開発職で 8.8 年から 11.4 年に伸長してきたと考えられる。そのほか、女性部長職も 2011 年の 7.7% から 13.6% まで拡大した。

業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した人事評価とサクセッション・プランにおける女性候補者のリストアップ等による女性登用の推進

短時間勤務を選択しているワーキングマザーも多く、時短勤務者が不利にならないよう人事評価を工夫している。まず上司、同僚、他部門等の多面的な評価の導入をするとともに、勤務時間の長短ではな

く、業務目標の達成度やビジネスへの貢献を重視した評価としている。また、部門で行われる評価会議には人事担当者も同席して、短時間勤務だからというだけで評価が下がることがないように目を配っている。実際、同社の社内表彰制度においても、短時間勤務者が受賞することも多く、より高いパフォーマンスを挙げている人も多い。

また、D&I チームでは、育児休業からの復職者との面談を適宜実施し、今後のキャリアを考慮し、本当に短時間勤務が必要かどうかを、各人の状況を確認しながら見極めている。キャリアアップを意識して、フルタイムの裁量労働に戻してチャレンジを促すこともあるなど、漫然と働き続けているということに陥らないような工夫をしている。

そして、経営レベルでのダイバーシティ推進に向けた取り組みとして、人事担当役員が中心となって策定する役員のサクセッション・プラン（後継者育成計画）において、すぐにも役員に登用できそうな人材、今後 2 年くらいで対象となりうる人材、5 年以内に対象になりうる人材を挙げるが、そのなかに必ず女性候補を含めている。これは、社長の意向によるもので、タレントプールにおける女性の比率を高めようと、会社の方針として計画的に行っている。

同社は設立時から役員 14 名のうち 3 名が女性であったが、いずれも米国本社からの出向者であった。現在も 3 名の女性役員がいるが、いずれも日本人女性をこの 1 ～ 2 年で登用しており、役員会における議論が活性化されるなど、少しずつ真の意味での女性活躍が推進されている。

ダイバーシティ推進による経営効果

ダイバーシティを経営陣が重要な経営課題として捉えて推進したことで、全社レベルで女性社員の底上げが進み、役員、管理職、管理職候補者の継続的な育成を通じて、女性の活躍による成果が様々な場面で見られている。女性活躍による経営成果の例を 2 つ挙げる。

育児中の女性リーダーの緻密な計画により小児を対象とした困難な臨床試験を円滑に実施

前述のとおり、勤務時間の長短ではなく「業務目標の達成度やビジネスへの貢献」を評価する人事評価制度が整い、育児短時間勤務者でも責任のあるポジションに積極的に登用して成果を上げさせようという方針の下、短時間勤務制度を活用しながら臆することなくプロジェクトリーダーとしてチャレンジした女性社員がメンバー3名を統括し、2012年9月から実施している1～15歳までの小児患者を対象とした薬剤の臨床試験のプロジェクトでも、円滑な臨床試験を実施できている。

この臨床試験は、1歳～15歳の小児患者を対象としながら、服薬前2時間と服薬後1時間は食事ができないなど制限が多く、円滑な実施が難しい試験である。これを、自らの育児経験から小児の食事や生活リズムを考慮した服薬時間や採血時間を設定し、現実的な試験プログラムを作ったことで、通常であれば複数件は発生する試験実施医療機関からの問い合わせを受けることもなく、全87症例で規定通りの時間で採血を実施することができている。

さらに、この女性リーダーの所属部門は477名の社員のうち女性が209名と43.8%を占め、育児短時間勤務者も多いことから、お互いにサポートする風土が定着している。この女性リーダーも短時間勤務をしているため、時間帯によって対応できない事態も発生するが、上長やチームメンバーとの緊密な連携により、プロジェクトを遂行している。

女性部長の丁寧かつ粘り強い対応によりMRSA感染症治療薬開発期間を3割以上短縮

ダイバーシティ推進による経営効果の一例として、MRSA（メチシリン耐性黄色ブドウ球菌）感染症治療薬の開発プロジェクトの成功がある。このプロジェクトは、ベテランの女性部長がリーダーとなり、総勢48名のプロジェクトチームを纏め上げて、関係規制当局への申請から承認までを統括したが、申請から承認までの期間を、当初見込んでいた17か月より3割以上短縮し、11か月で成し遂げ、2011年7月に承認を得た。

大幅な期間短縮は、社内プロジェクトメンバーはもちろん、社内外のあらゆる関係者とのスムーズな連携なくしてはなし得ない。女性部長は、「日本での開発は初めて」という米国パートナー会社に対し、日本での承認プロセスや必要となるデータの説明、日本特有の資料のまとめ方などの指南を丁寧かつ粘り強く行うことで、申請プロセスを円滑に進められるよう、細かいところまでサポートした。また、米国本社との情報共有も含め、煩雑かつ膨大な業務を行わなければならなかったが、研究者としての長い経験や知識にもとづいた的確な判断とリーダーシップで、プロジェクトチームを指揮し、効率的に業務を進めていった。さらに、治験を実施する医療機関や関係規制当局などと密に連絡をとるなどして、信頼関係を構築していった。

これだけの多様な関係者が連携するには、言語や文化の違い、時差などさまざまな障害を乗り越えなければならぬが、女性部長が有する粘り強さと関係者の立場や考え方を配慮して接する姿勢により、関係者からの信頼を獲得し、常に透明性を維持し、率直な意見交換ができたことで、短期間でのプロジェクトの成功を導くことができた。

参考情報



MRSA 感染症治療薬の開発プロジェクトはベテランの女性部長がリーダーとなり、総勢48名のプロジェクトチームを纏め上げて、当初予定より3割以上短縮して承認を得ることができました。