

企業名

製造業

大企業

大塚製薬株式会社

大豆関連製品や男性・女性化粧品等の戦略商品の事業や重要プロジェクト等で女性リーダーを積極登用

Point

- ▶ 女性リーダーが活躍し、女性向け化粧品事業の建て直しを実現したほか、男性向け化粧品事業の5年間で3.7倍の売上増を牽引
- ▶ 新卒も中途も活躍の場があり、たとえば主力の新製品「ソイカラ」は中途入社女性が開発
- ▶ MR（医薬情報担当者）は男女ほぼ2：1で採用し、結婚・出産後も働き続ける女性が増加中（2007年に育児中女性は3名だったが2013年は同35名まで増加）
- ▶ ダイバーシティの概念がない創業時から、革新的製品を生み出すためには「異質なもののぶつかり合いが必要」と経営者が提唱
- ▶ 女性役員は5名で、役員に占める女性比率は11.1%と高率
- ▶ 事業所内保育所を徳島で運営。2014年4月には大阪でも開所予定で、保護者である祖父母や父母を支援
- ▶ 女性と若手によるプロジェクトチームが、従来は2年かかっていた新薬の厚生労働省への申請書類の整備を4か月に短縮

Data

◎企業概要

会社設立年	1964年	資本金	20,000百万円
本社所在地	東京都千代田区神田司町2丁目9番		
事業概要	医薬品・臨床検査・医療機器・食料品・化粧品の製造、製造販売、販売、輸出ならびに輸入		
売上高	598,018百万円（2013年3月決算）		

◎従業員の状況（単体）

総従業員数	5,652名（うち非正規213名）
属性ごとの人数等	【女性】1,222名（うち非正規21名）、女性管理職比率6.7%
正規従業員の平均勤続年数	男性17.0年、女性11.6年（全体15.8年） 2013年4月時点

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

異質なもののぶつかり合いが創造性の源泉という考え

大塚製薬は、1921年に徳島県の鳴門で発足した大塚製薬工場が作る製品の販売部門が独立する形で、1964年に設立された。販売会社としてのスタートだったが、創業時より「自前でモノを作る」ことをしないと生き残れないと考えており、その考えは現在、「Otsuka-people creating new products for better health worldwide」という企業理念へと昇華している。

特に大切にしているのは、「Creating new products (革新的な製品の創出)」というキーワードだ。ダイバーシティという概念が存在しない時代にもかかわらず、当時から経営者は、「革新的な製品づくりに必要な創造性は、異質なもののぶつかり合いから出てくる」と考えていたため、設立の7年後の1971年には、独創的なモノ作りのために自社で治療薬研究所を作っている。

さらに、1988年には社員の研修施設である能力開発研究所を設立した。当時は「企業30年寿命説」がまことしやかに言われた時代だった。社会（外部環境）は必ず変化する、その変化を先取りし、対応できる会社になりたい、そんな願いを込めた。

現在の事業の2大柱は、医薬関連事業とニュートラシューティカルズ関連事業である。ニュートラシューティカルズとは、Nutrition（栄養）とPharmaceuticals（医薬品）からなる同社の造語だ。医薬関連事業がBtoBである一方、ニュートラシューティカルズ関連事業はBtoCであり「ポカリスエット」、「カロリーメイト」など多くの有名ブランドを保有している。

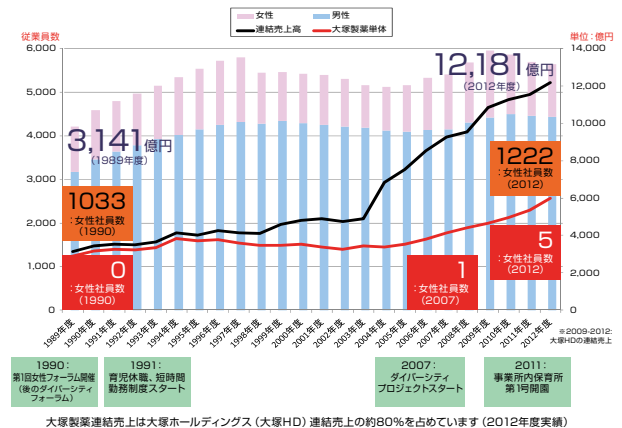
戦略的に女性にターゲットを絞りダイバーシティを推進

同社では、ダイバーシティを重要な経営戦略と位置づけ、年齢、性別、新卒・中途、国籍等にこだわらず、採用と処遇を行っている。これは会社設立以来の「異質なもののぶつかり合い」を重視する考えを基礎にしている。経営理念を実現できれば、人々から存続を望まれる会社になれるが、そのためには、異質な人々との交流が必要であり、その結果として企業は成長できると信じている。

こうした考えをベースに、日本の事情に鑑み、特にダイバーシティ経営のターゲットを女性に絞って

いる。女性が働きやすい環境にすれば、年齢や国籍などが異質な者も働きやすくなるだろうという考えの下、女性が働きやすい職場にするための努力を重ねてきた結果、活躍する女性が増え、会社は成長を続けている。

会社の成長とダイバーシティ推進のあゆみ



ダイバーシティ推進のための具体的取り組み

ダイバーシティ推進フォーラムが牽引役を務める

女性のMR（医薬情報担当者）の採用は、1985年の男女雇用機会均等法によって増え、最近では男女2：1の割合で入社。創業以来、異質なものの受容を大切にしてきたが、特にダイバーシティ経営を意識した理由には、1990年代になって女性の営業職が増えたことが大きい。

MRとして女性を採用する場合、女性自身の意識も変えなければならないし、受入れる側の意識も変えなければならなかった。同社では、女性フォーラムを開催し、意識を醸成していった。

2007年には、女性に限らず、広くダイバーシティを視野に経営を推し進めるため、ダイバーシティ推進プロジェクトを始動させた。同社はプロジェクト制で事業を行うが、ダイバーシティ推進もプロジェクト制であり、メンバーは人事から2名、医薬関連事業から1名の計3名が組織横断的に参加している。リーダーの女性の常務執行役員をはじめ、3名とも兼任である。

ダイバーシティ推進プロジェクトでは、フォーラムやイベントを開いている。その際はプロジェクトメンバーが前面に立つのではなく、それぞれの事業部から選出された人がフォーラムの運営に当たっている。

ダイバーシティ推進の前提としてのマネジメント研修の実施

受け入れ側の意識改革として、マネジメント研修が年1回あり、管理職は全員が受講する。内容は「あなたの部下が『妊娠しました』と言ってきたらどうするか」と尋ね、その対応をシミュレーションするなど、具体的かつ実践的である。

評価に関しては、育児休業などで会社を休んでも、それらに起因するマイナス評価は行わない。あくまで休む前と復帰後の仕事内容を評価する。管理職はダイバーシティ推進を理解し意識した人事評価を行っている。短時間勤務であっても、成果主義のため集中して仕事をする事で成果を上げることが期待されるし、優秀な社員は、生産性の高い働き方を実践し、高い評価を得ている。

再雇用制度もある。上司の許可があれば、出産などで会社を辞めた人も原則再雇用が可能。充実した諸制度が女性社員の活躍をサポートしている。

女性をプロジェクトのリーダーに起用

同社では、多くのプロジェクトのリーダーに女性が抜擢されている。単に優秀な人材を選んだら結果として女性になったというのではなく、積極的に女性を抜擢しているとのこと。一般論として女性は、社内の政治力学に左右されることなく、上層部にも率直な意見を言う。ビジネスの成功のため、それを期待しているからだ。例えばあるプロジェクトでは、間に管理層を置かず、副社長直轄として、迅速な遂行と手厚い支援が受けられる体制となっている。また、女性を要職に起用した際は、徹底してサポートする。まず、起用した女性の下に男女問わず優秀なスタッフをつけ、副社長の下にあるプロジェクトでは、副社長自ら細かなフォローなども行う。「任せたらからな」で放っておき、失敗したら「それ見たことか」という態度でなく、そのつど「どうした?」、「試してみようか」という風に声かけし、成功に導くように配慮している。

男女ともに子育てをしながら働き続けられる環境を整備

同社では、事業所内に保育所を設けている。現在は徳島県徳島市の事業所内に1か所だが、2014年4月には大阪にも開設する。3か所目はアジアを中心に海外の事業所内での開設を検討している。企業内保育所は、そもそも働く母親のためだけでなく、祖父母や父親のためにも設けた。育児休職制度は男

女とも取得できるが、今後は男性社員の一層の取得促進を目指し、男性向けの意識改革研修にも力を入れていく考えだ。

ダイバーシティ推進による経営効果

化粧品事業で新たなビジネスモデルを構築し36歳で女性最年少の執行役員に

女性活用の顕著な経営効果の一つは、2010年に36歳で女性最年少の執行役員になった女性社員の活躍だ。その女性社員は役員秘書として中途採用で入社し社長秘書をしていたが、秘書から事業部へと転じ、2012年に38歳で常務執行役員になった。

同社では当時、「インナーシグナル」という化粧品を製造販売していた。男性役員が率いていた本事業は、大手化粧品メーカーと同様に、デパートに販売コーナーを設け、美容部員が接客し、販売するビジネスモデルだった。しかし、大手化粧品会社と真正面からぶつかり業績は上がらない。そこでデパートでの販売から撤退することとなり、新たな販売方法を立ち上げる事業で前述の女性社員が起用され、彼女の発案でネットでの販売を始めた。ネットは消費者に伝える情報が圧倒的に多く、製品の品質がより消費者に伝わり、業績は改善していった。

また、同事業では、女性向け化粧品市場が飽和する一方で、男性向けの30～50代向けの商品が欠けていたことから、「UL・OS（ウル・オス）」という男性用化粧品ブランドの商品開発も実施し、彼女もブランド立ち上げの当初から携わった。化粧品に対しては、「男性目線は甘くなる」ため、彼女は「厳しい女性目線」で男性化粧品に必要なものを追求。例えば、使うとき面倒さを感じないように、1本でスキンケアが完了する商品を販売している。最終的にはプロジェクトリーダーとして、当時、まだ形成途上にあった男性用化粧品の市場を徐々に開拓し売上は発売から3.7倍に増加した。

撤退間際まで追い詰められた「インナーシグナル」事業をネットでよみがえらせ、「ウル・オス」では新しい市場を切り拓いた。この実績が評価されての役員への抜擢だった。同社では、この女性役員以外にも女性の管理職・役員登用を進めており、管理職に占める女性の割合は6.7%を占めるまでになった。

役員は5名で、全役員に占める女性比率は11.1%と、管理職クラスの割合より高い。

男性向け化粧品「ウルオス」(左)と
インターネット販売で売上拡大を実現した女性向け化粧品
「インナーシグナル」(右)



女性研究者が大豆を使った商品「ソイカラ」を開発

大豆 (Soy) が、地球上の健康・環境問題の解決 (solution) になると考え、「ソイリユーション」をテーマに、大豆を使った製品の開発プロジェクトも進めている。女性がマーケティング関連のリーダーとして率いており、栄養士の方々等と連携した大豆の良さを伝える取り組みも全国的に実施。この「ソイリユーション」プロジェクトから生まれた「ソイカラ (SoyCarat)」という製品は、中途採用の女性研究者が開発を担当。同社では新市場を切り拓く「ものまねしない」製品を創ることが研究で求められており、彼女は、研究部門のダイバーシティを高め創造的な商品を生み出せるよう、他部門から異動し、研究開発に携わった。

スナック菓子でありながら、大豆を主原料としているため、タンパク質も摂ることができ、2012年4月に全国の小売店で発売後、安心できるスナックとして、子どものいる主婦にも受けている。ふるとカラカラと音がなり、「楽しい気持ちになる」という情緒に訴える仕掛けも、これまでのスナック菓子にはなく、発売当初、豆類スナック菓子の売上ランキング (日経 POS 調べ) で1位となり品切れ状態にもなった。また、『週刊女性』、『SAPIO』等の雑誌や『朝日新聞』等の新聞でも取り上げられるなど話題となった。

中途採用の女性研究者が開発した「ソイカラ」を含む「ソイリユーション」製品
左から順にソイジョイ (SOYJOY)、ソイッシュ (SOYSH)、ソイカラ (SoyCarat)



業界の常識を覆した女性MRの増加

医薬品業界では、女性MRは定着が悪いということが、業界全体の課題となっている。同社は採用時は男女が2:1となっていることから、育成した人材が多く辞めていくのは、その費用を考えれば、企業にとっては大きな損失となるため、女性MRの定着率改善の必要があった。

大塚製薬では、子育てをしながら働くリーダークラスの女性が増えている。女性のMRの定着率が上昇した背景には啓発の努力があった。2006年にMRにアンケートやインタビューをしたところ、「結婚や妊娠をしたら辞めるもの」とイメージで思っている女性が多いことが判明した。同社には、働く女性を支援する様々な制度はあったが、就業規則を細かく調べる人は少なく、十分に知られていなかった。そこで、各種制度を簡単に調べられるホームページを作った。

MRはチーム制であり、チームリーダーを中心に、男性も女性もメリハリある働き方を奨励し、研修などで意識改革に努めている。その結果、「結婚や出産をしても会社で働き続け、きちんと子育てもすることが理想」と多くの人が思うようになった。研究職やMRは専門性の高い仕事であり、スペシャリスト志向の人が多く、環境が整備されれば働き続けるモチベーションにつながりやすいという事情も背景にある。

結婚や出産後も働き続ける女性MRが増えているのは、こうした取り組みの成果だ。実際、2007年には既婚者で4名、母親で3名だったのが、2013年には既婚者で59名、母親で35名と大幅に増加した。

女性リーダーの活躍による医薬品承認期間の短縮

女性リーダーの活躍で医薬品の承認申請資料の作成期間を短縮した例もある。過去には厚生労働省の申請資料を提出するまでに2年かかることもあったが、それを6か月に短縮し、さらに4か月へと短縮したのだ。スピード重視の欧米のメーカーでも1年は要するなかで、優れた成果と考えられる。

その手法は、従来の部門別に段階を踏んで申請資料を作成していくのではなく、各自が責任をもち、部署の垣根を越えて議論を惜しまず同時並行で資料を作成するというものだった。このスピードは、女性リーダーと若手の斬新な発想と行動力で実現した。