

企業スケッチ Vol.028

塩野義製薬株式会社



塩野義製薬株式会社
人事部 課長

宮原 香氏

1988年入社後、人事部に配属。2006年課長補佐。産休・育休を取得後、2007年復職。2014年より課長（現職）。

トップによる全社的なダイバーシティ推進の意識づけを行うとともに、職種ごとに特有の課題を抽出し、部門主体で改善に取り組む

塩野義製薬株式会社は、厚生労働省が実施する平成28年度均等・両立推進企業表彰（本誌14～15頁参照）の均等推進企業部門において厚生労働大臣優良賞を受賞されました。その取り組みについて、人事部課長の宮原香氏にお話を伺うとともに、同社で活躍されている女性社員に仕事への思いを語っていただきました。

ワーキングチームが主体となって女性MRの活躍に向けて検討

「このたびは均等推進企業部門において厚生労働大臣優良賞を受賞され、おめでとうございます。新・ダイバーシティ企業経営100選（経済産業省）や大阪市認証の女性活躍リーディングカンパニーなどにも選出されていますね。ダイバーシティ推進に取り組まれたきっかけをお聞かせください。

宮原氏：2012年に「行動憲章」を改定し、社長自らが「個の尊重」と「多様性の受容」をトップメッセージとして当社の方向性を社内外に示しました。また、社長と各部門の本部長で構成される人事委員会においても、ダイバーシティの進め方についての議論が行われています。当社は研究開発、生産、営業など職種が多岐にわたっており、勤務形態や働き方も異なるため、ダイバーシティ推進においても各部門で異なる課題認識を持っているこ

とが明らかになりました。そこで当社では、全社視点での取り組みを人事委員会で推進していくとともに、部門特有の課題については各部門が自発的に取り組んでいくこととしています。

まず課題に上がったのはMR（医療用医薬品の営業職）における女性の継続就業でした。当社では2000年頃から女性MRの積極採用を進めており、約1,200名のMRのうち女性は約14%です。MRを希望する女性は増えてきたものの、訪問先の医師をはじめ医療従事者の方々に合わせて不規則な勤務になりがちであったり、5年前後の周期で全国転勤を伴う異動も生じたりすることから、以前は多くが結婚や出産を機に退職してしまう傾向にありました。集合研修や現場での育成を経てようやく一人前になった頃に、結婚や出産で辞めてしまうことは会社にとっても大きな損失です。そのため、2012年に営業部門のメンバーで構成されたワーキングチームが立ち上がり、女性MRの継続就業と活躍に向けて検討を重ね、取り組みを進めています。



Female Conferenceの様子

「具体的にはどのような取り組みをされたのですか。」

宮原氏：2013年より意識の醸成を目的として、「Female Conference」を年に1回開催しています。女性MR全員に参加していただき、自身のキャリアや今後の働き方について話し合い、考えてもらいました。また、結婚や出産といったライフイベントがある中で、どういう制度があれば自分たちが働き続けられるかということも話し合ってもらいました。上司にあたる管理職にも参加していただいたり、社長がセッションに参加する回を設けたりもしました。

そこから出てきた意見や、組合を通じてあがってきた声などを吸い上げて、制度の見直しを図っています。当初は制度についての要望の声が圧倒的に多かったのですが、回数を重ねていくうちに、将来のキャリアを考える中で、今の自分には何ができるかという発想に変わってきているようです。4年目からは男女を対象にしたダイバーシティ・ミーティングに代わり、継続して議論の場を設けています。

状況や働き方の希望に合わせたきめ細かい勤務地希望制度を導入

「育児との両立支援策についてはいかがですか。」

宮原氏：制度面では、全従業員を対象とした育児休業（子どもが満3歳になるまで）や育児短縮勤務（子どもが小学校3年生まで）、時間外労働の免除等、法定を上回る制度を設けています。それらの制度に加えてMR特有の課題であった全国転勤を伴う異動についても、様々な状況に合わせて勤務地の希望を申請できる制度を設定しています。例えば、結婚時には配偶者と同居可能な勤務地への異動を可能とする制度のほか、子どもが小学校に入学するまで転居を伴う異動を免除する「育児者サポート制度」、サポート期間終了後には最大6年間利用できる「勤務地限定制度」などを導入しています。また、期限なく勤務するエリアを限定する制度を選択することも可能です。当然、子育て

期に勤務地希望制度を選択した後、子育てが一段落したら再び全国転勤に戻ることも可能です。いずれの制度も条件を満たせば誰もが申請可能で、エリア限定制度においては理由を問わないため介護の場合などにも活用できます。

そのほか、コアタイムのない短時間フレックスタイム制度により、勤務時間を短縮して時間の融通が利くようにしました。最近では、営業車で保育園の送り迎えを可能にしています。

これらの取り組みの成果により、ある年代から離職率が明らかに下がってきていることが数値にも表れてきています。女性の営業所長も2名誕生しましたので、今後、ロールモデルが増えてくれば、継続する人も増えてくるだろうと思っています。また、こうした先行事例を受けて、他部門でも課題改善に向けて自発的な取り組みが進められています。研究開発部門でもワーキングチームが立ち上がり、現在、2年目に入っています。

各部門での自発的な取り組みへと発展

「研究職では、女性も多く活躍しているイメージがありますが。」

宮原氏：研究職の女性の割合は約30%です。結婚・出産後も続ける人はたくさんいるのですが、部門ごとに統計をとったところ、特に研究職では幹部職にあたるマネージャー層への登用比率が低いことがわかりました。これは何か原因があるのではないかとことから、取り組みを強化して進めているところです。

取り組みのひとつに、上司の意識改革があります。幹部職にも女性を増やしていくためには女性側の意識醸成に働きかけるだけでなく、現在マネージャーである上司の意識も変えていく必要があります。そこで、研究部門のマネージャー職を集めて、実際に女性マネージャーが誕生している部門の組織長を呼んでパネルディスカッションを行いました。終了後には「いかに女性研究員を活かしていくか」をテーマにマネージャー同士が意見交換できる場を設けるなど、課題認識の共有を図りました。

これらの活動は広がりを見せていて、研究部門では関連グループ会社も巻き込みながら進めていますし、CMC[®]研究部門や信頼性保証部門などでも自発的にワーキングチームが立ち上がっています。全社的な取り組みとしては人事部が主体となって、女性活躍推進についての社長講演を開催するなど、各部門主体の動きと連携をとりながら、役割を分けて取り組んでいます。また、各チームの状況を把握しながら、共通の課題があれば先行で取り組んでいる事例を紹介するなど、状況に応じて部門横断的につなげる役割を担っています。

* CMC (Chemistry, Manufacturing and Control) : 原薬製造法、製剤処方設計、評価法設定などの技術

候補者研修に女性を積極的にアサイン

—昨年、女性活躍推進法が施行されましたが、行動計画についてはどのように取り組まれていますか。

宮原氏：行動計画では2020年度までにマネジャーに占める女性割合を10%以上にするを目標にしています。現在は約8%にまで上昇しています。ただし、限られたポストの中で女性を登用していかなければ、目標に到達しないという課題認識をもって取り組んでいます。そのためには、マネジャーになる手前の層にも女性を増やしていくことがカギになると考えています。

人事委員会では、女性マネジャーの登用についても検討を重ねています。当社ではマネジャー候補者を対象に、約1年間の研修期間を設けており、女性も積極的に参加してもらうようにアサインしています。上位職に向けては、経営幹部育成のための経営塾やその上の本部長・組織長候補者を対象とした社長塾も開講しています。社長塾では社長自らが講師を務め、毎年7~8名を育成しています。今年は16名に増員して2班での研修を行っており、女性も1名が参加しています。外部機関に研修を依頼していた時期もあったのですが、やはり上位層や将来の経営者の育成については内製で手をかけていこうという方針で、段階的に研修の機会を設けて、社長だけでなく経営幹部も講師を務めています。それが直接人材をみる機会にもなっていて、人事委員会で候補者検討の際にも活かされているようです。

—経営幹部を育てるのにすごくいい仕組みですね。現在は女性の取締役、執行役員も輩出されていますね。

宮原氏：女性の執行役員は現在2名です。1名は研究開発部



配布用パンフレット「夢図鑑」

門出身で、子どもを育てながら取締役専務執行役員になられたパイオニア的存在です。2015年には新たに1名の女性執行役員が誕生しました。

自身のキャリアを考える機会としては、年齢にかかわらず「未来予想図」と名付けたキャリアデザインシートに自分の未来のキャリア像を記入してもらい、それを使って上司と面談を行っています。キャリアデザインシートという堅苦しいイメージを払拭して、気軽に書いてもらいたいという思いから、「未来予想図」というネーミングにしました。「未来」は、3年後から5年後を目安にというアナウンスはしているのですが、記入する人の年齢も業務も様々で、個々人のタイミングで状況は異なりますから、何年後を意識させるかにはあまりこだわっていません。今年度は従業員の「未来予想図」を「夢図鑑」というパンフレットにまとめて、就職活動している学生などに配布します。

一人ひとりの強みを活かしてイノベーションを生み出すことが重要

—今後の展望をお聞かせください。

宮原氏：各部門での課題がワーキングチームを通していろいろな施策として具体化され、数値的にも改善がみられるようになってきました。営業部門では次のステップに取り組み始めています。他部門でも主体的な活動が広がってきていますので、それが全社的なダイバーシティ推進へとつながることを期待しています。

社長のメッセージでもある「一人ひとりの強みを活かす」ために、ジェンダーの枠を越えるだけでなく、多様な価値観を理解し合うことがイノベーションを生み出すことにつながると考えています。時間がかかっても一人ひとりの意識に働きかけ、自発的に行動を起こしてもらうことで、全社的な効果もずいぶん変わるのではないかと思います。



Zoom Up! / 活躍女性に伺いました

育休復帰後すぐにキャリアアップの機会をいただき、時間の使い方を意識するように

1996年の入社以来、契約や交渉に携わる仕事をしていました。当時の部長から「30歳までに自分のキャリアアンカーを持つように」と助言を受けていたのですが、ちょうどその頃に初めて交渉まで行う契約を担当したことが、自分の「核」となるものほこれだと思える大きな経験になりました。30歳頃に受けた人事部主催の「キャリアデザインセミナー」で5年後10年後の自身を考えたこと、また上司が担当する重要な契約に立ち合う機会を与えていただいたことも、今のキャリアにつながっていると思います。

子どもは2人で、上の子が小学1年生、下の子が保育園年中です。1人目の育休明けに配属された事業開発部では、主担当として仕事を任せられることが多くなり出張を伴う仕事も増えたのですが、短縮勤務だと仕事に制限がわかり仕事の幅を狭めてしまうと思ったので、とりあえずはできる限りフルタイムでやってみようと思いました。結果として同僚・家族の理解やサポートも得て育児短縮勤務制度を今まで利用せずにいます。

2人目の育休から復帰後すぐに、上司の勧めもあって次期マネジャー育成研修と昇格試験を受けました。最初は「無理です」と言っていたのですが、「実際にやってみて、駄目だっ



塩野義製薬株式会社 事業開発部 課長 池端 亜希さん

1996年	入社、開発渉外部。	2011年	産休・育休退職。
2002年	法務部に異動。	2012年	復職。
2009年	産休・育休退職。	2013年~	課長。
2010年	復職、事業開発部に異動。		

たらやめればいから、やってみたら」と背中を押され、決心。本来ならば宿泊を伴う3日間の研修でしたが、授乳するため自宅に帰らせてもらいました。会社も上司も非常にサポートしてくださったと思います。子どもがミルクを飲めず保育園生活が大変だった時期もありましたが、過ぎてみれば「何とかあった」という風に思っています。

2013年からは課長としてグループを任されています。当社では部下のことを協力者と呼んでいます。5人の協力者は、営業や研究開発など様々な部門から異動してきた方々なので、そういう人たちの経験や知識を融合させていくのが自分の役割だと思っています。昨年は経営塾にも参加しました。経営塾では与えられる課題を読み解き提案を作成するのにかなりの時間が必要だったのですが、その時間を日常の中でどうやって作るかが非常に難しかったです。でもそのときに学んだ、時間の使い方の工夫が今でも生きています。家族との時間も大切にしながら、時間を工夫しつつ、家庭と仕事を両立させていきたいと、ますます感じるようになりました。

塩野義製薬株式会社



創業：1878(明治11)年3月17日
 (会社設立)1919(大正8)年6月5日
 資本金：212億7,974万2,717円
 本社所在地：大阪市中央区道修町3丁目1番8号
 事業所数：13箇所(国内)
 事業内容：医薬品、臨床検査薬・機器などの製造・販売
 従業員数：正社員4,055名(男性2,888名、女性1,167名)
 平均年齢：正社員41.4歳(男性42.1歳、女性39.8歳)
 平均勤続年数：正社員17.2年(男性17.1年、女性17.5年)
 課長相当職に占める女性の割合：7.82%
 女性のトップの役職：取締役専務執行役員

(2016年3月31日現在)

