

多様な人財を積極的に受け入れ、 能力を最大限発揮できる企業文化の醸成を目指す ～アルフレッサグループの取り組み～

医療用医薬品等の卸売をはじめセルフメディケーション卸売事業、医薬品等製造事業、医療関連事業を展開するアルフレッサグループでは、グループ全体の重点施策としてダイバーシティ推進に取り組んでいます。

代表取締役社長の荒川隆治氏にお話を伺うとともに、これまでの経緯や推進状況などについてご紹介します。

Top Interview

トップインタビュー

アルフレッサ ホールディングス株式会社
代表取締役社長

荒川 隆治 氏



D&I推進の目的を 経営層に理解してもらうことが重要

—2020年6月に社長にご就任されて、まずグループダイバーシティ方針を策定され、今年発表された中期経営計画の中で『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進について明記される等、グループをあげてダイバーシティ推進を積極的に展開されていますね。どのような思いで取り組まれているのでしょうか。

荒川氏:実は、就任した当初は「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」という言葉も聞いても、どうすればよいのかピンとこないという感じでした。難しいと感じながらも、いろいろと勉強させていただき、D&Iの視点でアルフレッサグループの社員の働き方を見ていくと、いろいろと課題が多いことがわかってきました。ここをスタート地点として、まずはグループ全体のダイバーシティの基本方針をしっかりと作る必要があるだろうと考え、方針の策定から始め、内外にオープンにしていきました。

当グループは連結で15社、非連結を含めて30社以上です。ダイバーシティはもちろん、差別・区別なく違いを認めるインクルージョンへの基本的な心構えを、グループ各社のトップをはじめ経営陣にしっかりと認識してもらいたいという思いがあります。

ただ、総花的に取り組もうとしても、なかなか浸透していかない部分もあると思います。まずは女性の活躍がダイバーシティ推進の試金石になると考え、重点的に取り組んでいます。

アルフレッサグループ ダイバーシティ方針

アルフレッサグループは、多様な人財を積極的に受け入れ、多様な働き方を選択できる環境を整え、多様な才能を大切にします。共に働くすべての人が、いきいきと活動し能力を最大限発揮でき、挑戦し続ける企業文化を醸成します。

当グループで中核を担っているのは医薬品の卸売事業ですが、中には男性社員の過半数が50歳以上という会社もあり、10年、15年後には間違いなく人手不足になります。女性というダイヤモンドの原石がたくさんあるにもかかわらず、磨くような環境をこれまでつくってこなかったことも大きな課題でした。このまま何もしなければ、会社が成り立たなくなるという危機感を持ってもらい、だからこそ女性活躍推進をはじめとするD&I推進の取り組みが今後の持続的成長のためには必須であると、各事業会社のトップや経営層にしっかりと理解してもらうことが重要だと感じています。

個々の能力を最大限に活かす 適材適所の人事が重要

—荒川社長は前職で海外赴任などもご経験されていますが、ご自身の経験の中で、ダイバーシティ推進に関して源泉となったきっかけなどがおありなのでしょうか。

荒川氏:33歳の頃に当時勤めていた山之内製薬でフィリピンの現地法人を立ち上げる際、首都マニラに駐在しました。現地の卸売会社には、フィリピン全土に物流センターが7カ所ほどあったのですが、そのセンター長が全員女性だったのです。自分のイメージの中で物流センターは男の職場だと勝手に思っていたところがあったので、衝撃を受けました。現地の社長に理由を聞いてみると、「女性は悪いことをせず安心だ」と言うのです。更に倉庫内は、正確な在庫管理に加えて整理、整頓、清掃、清潔の4Sが非常に重要で、女性の持ついいところを最大限に活かせる適材適所だと言われて、なるほどと思いました。適材適所と能力に応じて、みんなが納得するような実力を持った人財を育成していくことはとても大事だとの思いに至りました。

—そのようなご経験が、社内外へ発信されるメッセージに表れている気がします。

荒川氏:男性が勝っているとか、女性が勝っているという話ではなくて、違いがあって当たり前なのです。その違いをしっかりと理解して認めることから始めていくことがダイバーシティの基本だと言い続けていきたいと思っています。それから、経験というのも大事だと思います。研修を受けたり、本を読んだり、ネットで勉強するのも必要ですが、経験を積み重ねていくことで、ダイバーシティを推進している意味が肌身に染みて、腹落ちして、実践するようになってくると期待しています。

女性活躍への取り組みが 男性への意識醸成とマネジメントスキル 向上にもつながる

—製薬・医薬品卸業では、以前は女性が活躍するのが難しい職種だと言われていたMS(Marketing Specialist=医薬品販売担当者)やMR(Medical Representative=医療情報担当者)といった営業職にも女性が増えてきていますね。

荒川氏:MRは、今では当たり前のように女性が活躍できる場で、女性管理職も増えていると聞いています。ですが、同じ業界の営業でもMSは卸売です。水の運搬を想像してもらうとわかりやすいと思いますが、透析を行っている病院では、とても重い輸液を大量に運ばなければいけないこともあります。加え

て、昭和の頃にはお得意先と親しくなるために、通常の営業活動以外に家庭の頼まれごと等もこなし、業界全体で24時間フル稼働が当たり前という時代がありました。

彼女たちの上司や先輩にあたる男性たちの中には、そうした以前の働き方で経験を積んできたため、女性部下をどうやって育てたいのかと試行錯誤している状況も見られます。これらの課題解決のために、働き方の見直しを図るとともに、現在、21世紀職業財団のサポートによりグループ全体で、女性従業員を対象とした「女性リーダー候補育成研修」と「女性営業職研修」を実施し、この2つの研修には、必ず直属の上司と研修内容を共有して、フィードバックを行うようにしています。ですから、女性の育成だけでなく、実は彼女たちの上司である男性への意識醸成とマネジメントスキルの向上にもつながっています。大勢の人を集めて行う研修は画一的になりがちなので、フィードバックも含めて、個人にきっちり寄り添ったかたちの研修にできたらという思いで進めています。

—女性リーダー候補育成研修と女性営業職研修はひとつの手段ですが、研修をきっかけに女性と上司の対話が進み、アンコンシャス・バイアスの払拭へと波及していくなど、漢方薬のようにじわじわと効いていくと思っています。

荒川氏:グループの中核企業であるアルフレッサ株式会社では、この10月に営業部門で初の女性支店長が誕生しました。やっと第一号かとお叱りを受けるかもしれませんが、ダイバーシティ推進のために無理やり女性を登用したわけではなく、本当に実力を伴った女性が支店長に抜擢されたのです。

先日実施した女性営業職研修では、「同じ支店内に女性営業職がいなくて、気兼ねなく相談できる相手もなく、無意識のうちに尻込みしてしまう」との声も上がっていました。ですから、女性の営業職や支店長が増えてくれば、女性の中から「私も将来、あの人みたいになりたい」という目標ができて、キャリアを



目指しやすい環境になります。女性支店長の誕生はまだ小さな一歩ですが、ひとつ風穴を開けることができたのではないのでしょうか。

—今後がすごく楽しみです。

荒川氏: 最近、グループ内で新入社員のうち約半数が女性という会社も出てきました。数字的に見ても一気に変わってきました。女性が職場内に複数いるというだけでも彼女たちに安心感と居心地の良さが生まれるし、先輩ができれば自分も先輩としてきちんと振舞わなければという自覚も芽生えてきます。女性の評価に下駄を履かせるという意味ではなく、適正な環境を整えて女性の数を増やしていくことも非常に重要であると感じています。

以前、エレベーターに乗ったときに私以外の全員が女性だったことがありました。あれって妙に気まずいですよね。女性はその気まずさ、居心地の悪さをずっと感じているというふうにと考えると、誤解を恐れずにポジティブ・アクションを進めるべきだと思います。逆差別じゃないかとかという意見もありますが、我々男性が気づかないところで女性は長年苦しんできたのです。今も差が縮まっただけで、全くなくなったわけではありません。そういう気持ちでポジティブ・アクションを進めていくべきではないかと個人的には思っています。

昭和イズムから脱皮し、あらゆる人の活躍の場を広げる

—アルフレッサホールディングスは来年で設立 20 周年ですね。おめでとうございます。20 周年に向けての思いなどがありましたら、お願いします。

荒川氏: ダイバーシティ推進に関しては、20 周年だからという考えはないのですが、やはり、コツコツと取り組んでいくことが大事だと思います。地道に取り組んでいくことで、30 周年では女性の支店長が増えていて、40 周年の頃には営業本部長やグループ事業会社の社長、あるいはこのアルフレッサホールディングスの社長というポジションに女性が就いているような時代を実現してもらいたいですね。

私はよく、「うちのグループも、そろそろ昭和 97 年から脱出してください」と言っています。昭和で換算すると、2025 年は昭和 100 年なのです。高度経済成長やバブルの時代と失われた 30 年を経た現在では、ICT 技術の進歩もあり、まったく別世界です。しかし昭和の成功体験を未だに引きずっている特に我々の世代のマネジメント層が多く、根の深い問題だと思います。各組織の中に旧態依然とした悪しき昭和イズムが蔓延^{はびこ}っていますから、生まれ変わってください、脱皮してくださいと、一つひとつ金槌で叩いて砕いていって令和 4 年の組織に変われば、女

性をはじめ、あらゆる人の活躍の場は自然に広がっていくと思います。女性も元気になるし、Z 世代の人たちも馴染める組織になるわけです。21 世紀職業財団の企画でグループの全役員と全管理職を対象に実施した「ダイバーシティ・マネジメント動画研修」では、アンコンシャス・バイアスのプログラムも盛り込まれていて、評判がとても良かったです。私自身も目から鱗でした。自分分かっていただけでよかったなと思いました。研修を受けた役員たちや管理職層もそうした気づきを得られたのではないかと思います。



グループ全役員と全管理職を対象に実施した「ダイバーシティ・マネジメント動画研修」

—職場が活性化してイノベーションが起これば、組織も働く人も元気になりますね。

荒川氏: ここ 2、3 年はコロナで、従来は当たり前のようにできていたコミュニケーションが取りにくくなる等、職場も、お客様との関係も閉塞感が漂っていると思います。そんな時代だからこそ、若い人たちには、我々の医薬品業界は電気や水道と同じ社会インフラなのだから、目立たないけれども、社会にとって必要不可欠な事業だと、誇りを持ってほしいと思っています。会社の成長とともに自己実現をしながら活躍できる職場であり続けるためにも、明るい将来へのメッセージを発信しつつ、ダイバーシティ方針の取組みを着実に実行していきたいですね。

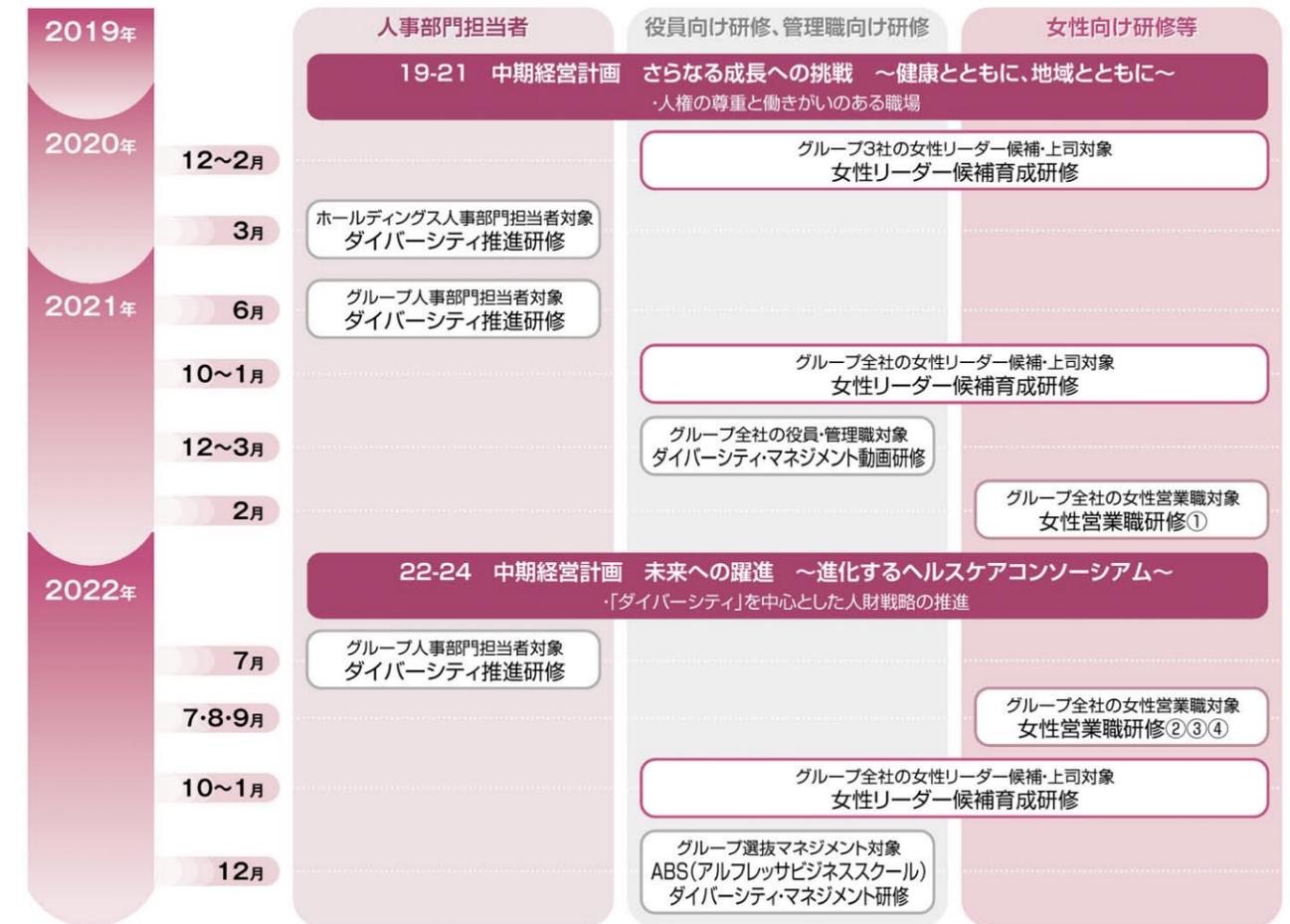
—どうもありがとうございました。



アルフレッサグループにおけるダイバーシティのグループ推進施策

多様な人財の活用を通じた生産性や競争力の向上を図る

21世紀職業財団のトータルサポートにより展開



【ダイバーシティの現状と目標：2022年3月期】



10年後の従業員比率(予測) 目標：管理職に占める女性の割合



女性従業員の活躍が今後の持続的成長のカギ

アルフレッサグループのダイバーシティ推進

アルフレッサグループは、近年の労働力人口の減少やデジタル技術の進展、更には医療業界の変革などに対応し、高い競争力を持ち成長し続けるためにグループ全体でのダイバーシティ推進への取り組みが不可欠であると認識している。2019年にはグループの中期経営計画として「人権の尊重と働きがいのある職場」をESG重要課題に掲げて取り組んできた。

「ダイバーシティの推進は、なにより女性が活躍できていなければ難しいとの危機感を持っています。グループの持続的成長のためには、女性が活躍してもらうことがカギであり、そのためには共に働く女性の母数を増やすことが大事だと考えています」。そう話すのは、取締役 常務執行役員で総務・人事企画・IT・DX推進・コンプライアンスを担当する田中敏樹氏。グループの現状を見える化した上で具体的な数値目標を掲げて推進に取り組んでいる。

その中で、特に課題であった女性管理職の育成に向けた取組

みのひとつとして、「女性リーダー候補育成研修」を2019年にグループ3社のリーダー候補女性を対象に開始。若手・中堅クラスのリーダー候補の女性がキャリアへのモチベーションを高めて、リーダーへのステップアップを前向きに捉えられるようになることを目指した。2021年からはグループ全社に対象を拡大し定期的実施している。研修の最後には、参加者が「自分らしいリーダーシップ」を上司と各社の管理本部長の前で発表する機会を設け、本人も上司も固定化された管理職のイメージをいい意味で壊すことができたという。また、研修を全グループに拡大したことで、女性たちが研修を通じて連絡を取り合う機会ができ、グループ会社を越えた横のつながりができたという効果にもつながった。実際に研修を受けた女性の中から管理職も誕生し、管理職に占める女性割合は2021年度に4.4%（前年度3.8%）と着実に増加しつつある。

女性リーダー候補育成研修 研修プログラム 全てのグループ会社を対象に「本人&上司をセット」で開催

	【女性リーダー候補対象】	【上司対象】
第1回 10月 11月	事前課題／上司との面談	
	<ul style="list-style-type: none"> イントロダクション 講義&ディスカッション キャリアデザイン研修 ラウンドテーブル交流会 ほか 10月19日、20日 	ダイバーシティ マネジメント研修 11月10日
第2回 12月	事前課題／上司との面談	
	<ul style="list-style-type: none"> リーダーシップ研修&グループディスカッション 12月7日 	面談フォローアップ 12月6日
	上司との面談／発表準備	
	1月5日、6日	1人30分 講師とのコーチング
最終会 1月19日	幹部(管理本部長)&上司同席での発表会	

終了後
茶話会

女性リーダー候補育成研修:受講者アンケートより

<リーダー候補者>

- 今回の研修でお会いできた講師をはじめ、メンバーの皆さんからも、自分とは全く違う視点での意見を頂戴でき、大変勉強になり自己の成長につながったと思います。
- リーダーという存在は、自分自身には縁遠いものだと思っていましたが、今回の講義を通じて、自分もあるべきリーダー像に近づけるのかなと自信が生まれたように思います。

<上司>

- 今回の研修で学んだことを実践するのは、会社、社員の成長には必ず必要であることを強く認識しました。率先して社内で推進していきます。
- 部下の成長を支援するための多くのスキルを学ぶことができ、自身にとって大変ためになる研修でした。

多様な人財を積極的に受け入れ、能力を最大限発揮できる企業文化の醸成を目指す ～アルフレッサグループの取組み～

今年、女性の従業員数がまだまだ少ない営業部門において、グループ初の女性支店長が誕生、課長クラスにも女性が登用されつつある。「目標は2030年度までに女性管理職比率を10%以上に増やすことです。そのためには人財プールを広げることが重要です」(田中氏)。

また、グループ全体の営業職では、女性が約7%と未だに少ない

状況にあり、営業現場における女性の育成・活躍も重点施策として進めている。これまで女性の営業職が少なかったことから、課題となっているのが、「昭和的」な営業スタイル。グループの全女性営業職を対象にした「女性営業職研修」では、営業における女性特有の課題や対応などについて共有したり、交流する機会を設けたりしており、多くの参加者から好評を得ている。

女性営業職研修 研修プログラム

目的：営業における女性特有の課題や対策について取組み、営業現場で女性営業職が継続して活躍できる環境づくり

- 1 営業職として成長するためのマインドセットとスキル
自己管理(感情の管理/時間の管理)、共感スキルを活かした営業とは
- 2 交流会 グループディスカッション&発表 「女性が営業職として活躍・成長するために」

【事後課題】 上司との面談・対話

各社人事部へ共有

女性営業職研修:受講者アンケートより

- 商材は違っても同じ営業職として様々な意見や考え方にふれ有意義な時間を過ごすことができました。グループワークではお手本にしたい先輩にも出会うことができました。
- 産休・育休から職場復帰をされた方のお話を伺うことができ、仕事もプライベートも充実させられるタイムスケジュールを組めば、ワーク・ライフ・バランスを保ち、営業として活躍し続けることができると実感できました。

女性の育成だけでなく、これまでの働き方が当たり前だと思いがちなままの役員クラスや上位職層の意識も変えていくことがダイバーシティ推進へのカギと捉え、昨年にはグループ会社の全役員・全管理職約1,800名を対象に「ダイバーシティ・マネジメント 動画研修」を実施した。田中氏もその動画研修を視聴した一人。「最初は本当にびっくりしました。確かに家庭は顧みなかったかもしれないが、仕事に全精力を費やしてきた自分のサラリーマン人生を否定されたような気がして、憤然となりました(笑)。でも、よくよく考えれば、世の中の変化に合わせて自分もアップデートしていかなければいけないと気づきました。特に上位職になると自分が経験した通りのバイアスで見えてしまいがちですから、まずは気づきが大事だと思います」。グループの支店長や課長クラスを対象としたアルフレッサ・ビジネス・スクール(ABS)にも今年度からダイバーシティ・マネジメント研修を取り入れるという。

グループ企業は全国に拡がり、業態や地域性も異なるが、共通課題としてダイバーシティ推進に取り組んでいくためには、対外的な発信も重要であると田中氏。「ダイバーシティ推進は社会的にも企業ガバナンス的にも求められています。対外的な目標と上手く紐付けて人事部から発信していくことで、グループ全社でダイバーシティを推進していくというコンセンサスにもなり、取組みが加速していくと考えています」。2022年からの中期経営計画には「『ダイバーシティ』を中心とした人財戦略の推進」を掲げ、ともに働く社員が多様性を受け入れ、個性や才能を発揮し多様な仲間とゴールに向かって協働する強い「個」の集団の実現を目指す。「ダイバーシティは直線に進むものではないと思っています。ある一点を超えた

ときにぐんと勢いが増す。もうすぐその時期が来ると思いますので、それまでひたすらダイバーシティ施策の球を打ち続けていくことが大事だと思います」(田中氏)。



田中敏樹氏(取締役 常務執行役員 総務・人事企画・IT・DX推進・コンプライアンス担当)

アルフレッサ ホールディングス株式会社

本社所在地：東京都千代田区大手町一丁目1番3号
 設立：2003年9月29日
 資本金：18,454百万円
 事業内容：医薬品、医療用検査試薬、医療機器・用具の卸販売、製造販売、輸出入等ならびに調剤薬局の経営とこれらに附帯する事業を行う子会社の管理等
 従業員数：14,282名
 グループ企業：15社(国内及び中国)
 正社員における女性比率：30.8%

※2022年3月現在