



⑥ 製薬業界

グローバル化に対応した 研究開発体制とMR像

溝上憲文 ジャーナリスト

M&Aと“2010年問題”

市場規模8兆2000億円。日本の製薬マーケットは世界第2位を誇るが、今や国内市場に限らずグローバル規模での激しい市場争奪戦が展開され、製薬各社の経営環境にも劇的な変化をもたらしている。

その一つは大規模なM&Aによる業界再編である。高品質・高付加価値の医薬品の開発には膨大な時間と研究開発投資を要する。多様なニーズへの対応と上市のスピード化が求められるグローバル市場で勝ち抜くには、新しい製品を最初から作るよりも資本力、開発力、人材力を備えた企業とのM&Aが有効だ。90年代半ば以降、ヨーロッパを中心に大手企業のM&Aが活発化し、その波は2000年以降、日本にも飛び火した。

国内企業では05年4月には山之内製薬と藤沢薬品が合併してアステラス製薬が誕生、10月に大日本製薬と住友製薬が合併。07年4月には三共

と第一製薬が合併して第一三共が誕生するなど大型再編劇が相次ぎ、今もその渦中にある。

もう一つの環境変化は“2010年問題”と言われる大型医薬品の特許切れが間近に控えていること、それと連動する後発医薬品市場の台頭である。厚生労働省は医療費抑制の観点から後発医薬品のシェアを2012年に30%を目論むなどバックアップ体制を敷く。目まぐるしく変わる環境の中で各社のビジネスモデルも変化を強いられている。

厳しい競争環境の中で、資金力のある企業は新薬の研究開発でしのぎを削る一方、資金が十分でない企業は特定の分野に集中して生き残りを図るしかない。さらにもう一つは新薬の特許切れに伴う後発医薬品の開発・販売事業へのシフトである。大きな変化に直面する製薬業界は「将来的に勝ち抜いていくためのビジネスモデルをどうしていくのか選択を迫られている」(ファイザー人事オペ

レーショングループ採用チーム・小澤陽太郎部長・取材当時)状況にある。

グローバル人事とMR

上記の経営環境の変化、ビジネスモデルの変化は企業内部の組織機構をはじめ人事制度から営業スタイルを含めてあらゆる変革を余儀なくされる。たとえば、以前の製薬業界はドメスティック産業の典型であり、国内向けの限定された製品を限定した顧客(開業医・病院等)に販売することで得られる収益が大半を占め、海外からの収益は一部にとどまっていた。

しかし今や「ビジネス領域が一気にグローバルになり、ワールドワイドの視点で、研究開発、製造、販売・マーケティングをしなければならない。研究・開発・技術本部、人事などあらゆる部門に携わる人にそれが求められる」(アステラス製薬・中島与志明人事部長)時代である。

たとえば人事部門は、以前は日本



小澤陽太郎
ファイザー人事オペレーショングループ採用
チーム部長

中島与志明
アステラス製薬人事
部長

の雇用環境に特化した組織管理、人材育成・賃金制度の企画・運用などをしていればよかったが、今では世界の各拠点の制度・慣行を踏まえたグローバル人事の運用が求められている。

さらに採用者の大半を占める国内営業の主体であるMR(医薬情報担当者)職を取り巻く環境も大きく変わっている。以前のMR職は一定の製品知識を持ち、医師との個人的つきあいを深めることで製品を売り込むという営業スタイルだったが、もはやそんな時代ではない。医薬品開発技術の高度化とスピード化に伴う多種多様な製品の登場に加えて、製品情報さえもインターネットで入手できる時代である。

さらには病院側も薬価引き下げなどによりコスト意識も高まる一方、価格の安い後発医薬品の台頭により競争環境は一段と激化している。そうした中でMRに求められるのは学術知識レベルの高い専門性に加えて、医師の最大の関心事項である患者の治療法について「医師との会話を通じて、医師が気づかない潜在化しているニーズをいち早く察知し、解決のための提案を行うコンサルテーション営業」(ファイザー・小

澤採用チーム部長)が強く求められているという。

各社の求める人材像

こうした著しい環境変化に対応するために新たに人材像の再構築を図る企業も少なくない。05年に合併で誕生したアステラス製薬は、①他社を凌駕する「スピード」、②環境変化に対応する「変革力」、③競争力を生み出す「専門力」、④更なる力を生み出す「ネットワーク力」——の4つを掲げる。

これからの人材期待には、環境変化への対応に加えて、国内製薬企業の中で初の合併に踏み切った同社の思いを込めている。

スピードにはそれぞれの担当分野で競合企業よりも常に先を行くスピードを持ち、やり遂げて欲しいとの期待が込められている。変革力には、「合併そのものが大きな変化であり、世界で活躍する基盤が確立され、活動するステージも大きく変わった。現状に甘んじることなく顧客のより大きなニーズに対応するために主体的に変革し続けることが求められており、そうしなければ勝ち残りはおろか、生き残っていくことはできない」(中島人事部長)

専門力も「いわゆる特定・高度な知識やスキルを持つことが専門力ではない。知識や技術を駆使して、顧客が求めるものを実現し、未知のサイエンスの領域を突破することができる専門力」(中島人事部長)など、「ネットワーク力」も含めて期待される人材像が明確に示されている。

ノバルティス ファーマは04年に

企業価値に基づく行動規範(バリュー&ビヘイビア)として9つの行動と1つの専門知識(コンピテンス)の計10項目を策定。目下その浸透に注力している。9つの行動とは、①顧客志向・クオリティ重視、②イノベーション、③リーダーシップ、④スピード・行動重視、⑤倫理性・相互尊重、⑥協働・オープンコミュニケーション、⑦成果の向上、⑧エンパワーメント・アカウンタビリティ、⑨コミットメント。同社ではこの人材像を浸透させるために昨年1年間かけてボードメンバーを筆頭に1日のワークショップを開催し、約3600人の社員が参加した。

「数が多いように見えるが、一つの行動を行おうとすれば4~5つぐらいは密接につながっている。すべてを完璧にできる人は少ないかもしれないが、チャレンジしようと努力することが大切です。全社員が一つひとつについて自分の行動を振り返り理解してもらう活動を昨年以降展開している」(人事・コミュニケーション本部人材・組織部採用グループ・梅本忠夫グループマネージャー)

これらの能力のうち、たとえば若手MR職は顧客志向やオープンコミュニケーションをより重視するといったように職種ごとや経験に応じて強弱をつけて育成ツールとして活用している。また、年に1回、各人の能力の達成レベルを確認するための評価も実施している。

製薬企業の最大の使命は人々の健康と医療に貢献することであり、社員に求められる共通の因子として「誠実さ」と「倫理観」を掲げる企業が



梅本忠夫
ノバルティス ファーマ
人事・コミュニケーション
本部人材・組織部
採用グループグルー
プマネージャー



飯田崇博
武田薬品工業総務人事
センター 採用グルー
プグループマネージャー

多い。武田薬品工業は基本精神である「タケダイズム」も誠実を旨とする。誠実とは「何事にも高い倫理観をもって、公正・正直に取り組む基本姿勢と、より良き姿を追求し続ける不屈の精神」と定義する。不屈の精神とは「求めるべき姿に向かってねばり強く挑戦し続けるということであり、職種を超えて求める人材は、まさにタケダイズムに共感し、それを自ら体现できる人」(総務人事センター採用グループ・飯田崇博グループマネージャー)である。

ファイザーは求める人材像を「変化とチャレンジを楽しみ、誠実で人を大切にできる人」と表現する。さらに社員が遵守すべき価値基準として①誠実と高潔、②人間尊重、③顧客志向、④善き市民、⑤革新、⑥チームワーク、⑦業績改善、⑧リーダーシップ、⑨クオリティ——の9つを掲げる。他社と共通する価値も多いが、人材像と重なるのが誠実と高潔、人間尊重だ。とりわけ人間尊重は社員一人ひとりの多様性にこそ力の源泉があり、社員に敬意を持って接するとの意味が込められている。

ただし、それは会社が手取り足取り面倒見ながら社員の方向付けをし

てやることを意味しない。

「当社にはいわゆるキャリアパスは存在しない。キャリアパスを作ってしまうと変化が押し寄せたときに身動きがとれなくなる。自律性を重視し、社員一人ひとりが変化に対応しながら自らのゴールを見据えてキャリアを掴んでいくべきであり、そのための支援を会社として全面的にバックアップする。求める人材を一言でいえば変化を楽しむことができる人だ」(小澤採用チーム部長)

MRに求められる能力

こうした人材像を踏まえて製薬各社は学生にどんな資質・能力を求めているのか。製薬業界の採用は職種別採用であり、大きく、研究、開発、MR、生産技術に分かれ、その大半を営業担当のMR職が占める。また、研究・開発職が専門的知識を有する修士・博士課程修了者を対象とするのに対し、MR職は学部・学科不問であり、一般企業の総合職採用に近い。武田薬品工業が重視するのはパーソナリティだ。

「医師と常に接する立場にあり、気持ちよくつきあいができる明るくて元気で前向きな人。また、仕事ではかなり大きな権限を持たされる。与えられた仕事をこつこつとこなすというのではなく、常に改善のための提案を考えながら目標を持って最後まで取り組んでいくことができる達成指向性の高い人は適性がある」(飯田採用グループマネージャー)

ファイザーの小澤採用チーム部長は「医師に対していかに付加価値を提供するかが問われる。たとえば地

域医療の観点から開業医と基幹病院の医師をつなげるための講演会を企画し、情報提供や疾病の啓発活動も求められる。企画力はもちろんプレゼンテーション能力も必要だ。一言で言えば、機を見るに敏、つまり今何が必要なのかをいち早く察知できる能力を備えた人」と指摘する。

学生の資質を見抜く方法

問題は各社が描く人材像に照らした資質・能力を選考プロセスで適確に見抜けるかどうかである。各社はどのような方法で見抜こうとしているのか。

ノバルティス ファーマでは具体的手法は企業秘密としながら「面接では学生に多く語ってもらう。どこにポイントを置いて質問し、評価するかという視点は面接官で共有しており、常に質問のやり方などのスキル改善に向けて努力している」(梅本採用グループマネージャー)と指摘する。

ファイザーは今年からスクリーニングのプロセスを全面的に変革した。従来は多分に面接官の主観に頼る傾向があったが、面接の視点を統一化するなど面接のプレを排除する仕組みを導入した。

「初対面の人に会うと最初の4分間で第一印象が決まってしまう、残りの時間はそれを正当化するために使うと言われる。そうした感覚的な面接ではなく、面接官の視線を合わせ、どこのプロセスで何を見ていくかということを明確にした。それによってプレの少ない我々が欲しい確実な人材が採れるのではないかと期待している」(小澤採用チーム部長)

面接官の着眼点を統一化し、質問事項も共通化することで自社の欲しい人材を絞り込むというシステムチックな方法を採用する企業は増えている。見抜くための質問の素材となるのは「学生時代に取り組んだこと」という点で各社共通する。

ファイザーの小澤採用チーム部長は「当社に入って何をしたいかということよりも、大学の4年間、大学院を含めた6年間でいったい何をして、どういう成果があったのか、という方に興味がある。学問でもいいし、アルバイト、クラブ活動、ボランティアでもいい。何かのハードルを乗り越えるために、失敗したこと、多くの人と協調したこと、そこから得たものは何か。面接ではそこを徹底して見たい」と指摘する。

ごく簡単に言えば学生時代に周囲を巻き込んだPDCAサイクルに基づく深い経験・体験があり、どんなアウトプットを出したのかということである。

学生時代にどう学ぶか

前述したように著しい環境変化に対応していくには、知識やスキルなどの高い専門性に加えて、変化に対応しながらアウトプットをどのように出していくかが求められている。そうしたポテンシャルを秘めた学生を企業は求めている。これは同時に企業が大学に求める教育内容とも重なる。ファイザーの小澤採用チーム部長は「学生が能動的に体験や経験にチャレンジすることを鼓舞する教育をしてもらいたい」と語る。

大学教育に問われているのはア

ウトプット能力の醸成と指摘するのはアステラス製薬の中島人事部長である。

「インプット能力は大学の偏差値に代替されるかもしれないが、ビジネスでより重要なのは新しい何かを創り出すアウトプット能力だ。学生時代に何を作り上げたのか、なぜそれをやったのか、その結果、何が生まれたのかという3つの質問を繰り返していくことでアウ

トプット能力を確認できる。もちろん、大学での成績、英語のスキルレベルも見ると、一方では将来のアウトプット能力を予見させるような活動を学生時代にしておくことが非常に重要であると思う」

また、武田薬品工業の飯田採用グループマネージャーは今の学生はものごとの処理能力や真面目に物事に取り組む点で以前に比べてはるかに優秀な人が多いと語る。ただし、それだけが企業が求める人材ではないと指摘する。

「高学歴になればなるほど専門性に特化していき、学問を究めれば究めるほど周囲と接する機会が少なくなってきている印象がある。ややもすれば幅広い経験や多様性を求める企業のニーズと齟齬を来す場合も

武田薬品工業採用計画 (単位：人)

	研究・開発職	MR職	スタッフ職	合計
2007年4月入社	110	190	20	320
2008年4月入社	160	260	30	450
2009年4月入社	180	160	20	360

アステラス製薬採用計画

	技術系 (研究開発・技術)	MR職	他	合計
2007年4月入社	12	52	1	65
2008年4月入社	43	78	-	121
2009年4月入社	61	116	7	184

※技術系は理系で研究開発(修士・博士課程以上)、技術(大卒以上)。それ以外は大卒以上の全学部。

ファイザー採用計画

	MR職	臨床 開発職	製造 関連職	アニマル ヘルス事業部	合計
2007年4月入社	42	-	8	-	50
2008年4月入社	33	7	1	1	42
2009年4月入社	104	3	4	-	111

ノバルティス ファーマ採用計画

	MR職	開発職	合計
2007年4月入社	200	20	220
2008年4月入社	200	-	200
2009年4月入社	160	10	170

※すべて大卒以上、全学部。

ある。専門性を高めることと並行して、大局的に物事をとらえ、周囲を巻き込みながら問題を解決していくロジカルな思考法ができる教育もしてほしい」

グローバルな経営環境下においては、専門性や実務処理能力以上に変化に即応できる多様性、自律性が強く要求されている。それを促進する社内教育に各社注力しているが、そうした資質・能力を涵養する大学教育との連携も不可欠だろう。 ■