

人と組織の力を高める人材開発情報誌

企業と人材

vol.44 No.985

11
2011

特集

事業の未来は 管理者が創る

- 解説 ■ 事業変革に人材育成部門は貢献できるか
これからのミドルがリードする
「価値創造・試行錯誤」の仕事
スコラ・コンサルト プロセスデザイナー 長野恭彦
人が「つながるマネジメント」が管理職を変える
ジェイフィール 代表取締役 高橋克徳
- 事例 ■ ファイザー
パソナ
西武レクリエーション

特別
寄稿

承認とモチベーション
上司による承認が部下を育てる
同志社大学 政策学部 教授 太田 肇

人材育成 Topics

SHRM2011 見聞録
自分の目で確かめるグローバル人事の潮流
田代コンサルティング 代表取締役 田代英治

産労総合研究所

事例 ① ファイザー

事業ビジョンへの共感とミッションへの誓いが チャレンジする管理者・組織をつくる

会社概要

本 社：東京都渋谷区
設 立：1953年8月
資本金：648億円
売上高：4,687億円
従業員数：5,856人
事業内容：医療用医薬品、動物用医薬品、農
薬の製造・販売・輸出入
U R L：<http://www.pfizer.co.jp/>

POINT

- 1 人財育成の基本的考え方は、Self-learning：自ら学び、自ら成長する。人財開発体系はグローバル共通、日本独自、事業部ごとのプログラムで構成されている
- 2 2009年より、グローバル企業としてのメリットを維持しつつ、顧客の多様なニーズへの対応力を高めるべくビジネス・ユニット制へ組織変更
- 3 新規事業に伴う管理者が抱く疑問・不安に対して、“腹を割った”話し合いを徹底して行う。ビジョン作成過程をワークショップにて疑似体験してもらうことにより、その正当性・必要性を深く理解し、自分自身の腹落ちしたビジョン・ミッションへ
- 4 キックオフ会議にて、事業部全員でビジョンが達成された状態をイメージビデオとして映像化。当事者意識がより醸成され、結果としてチームビルディングにつながる
- 5 新規事業では、仕組みや環境が十分に整備されていないことが多いが、自ら考え、行動することで創意工夫が生み出され、管理者・メンバーの成長につながっている



PHAグループ
人財育成部 部長
松田 弘司さん



バイオ医薬ビジネス・パートナー人事グループ
エスタブリッシュ医薬品事業部門人事チーム 部長
小川 佳政さん

歴史ある人財育成プログラム に見る企業戦略

製薬大手のファイザーでは全社的な教育研修を専門に担当するPHAグループという組織を設けている。PHAとはファイザー・ヘルスケア・アカデミーの略だ。

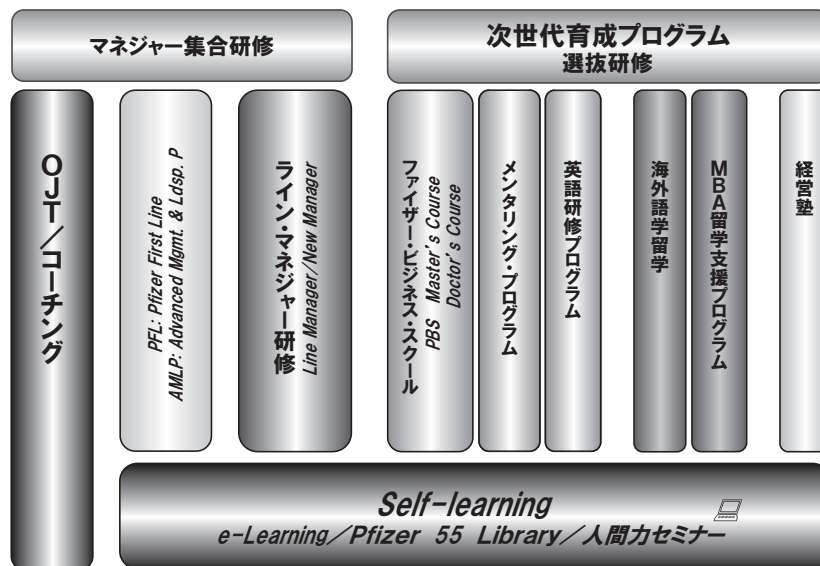
全社的な人財育成体系は図表1の通り。ここでいう「次世代」とは、経営陣に加わることが期待される部長クラスや課長クラスのみならず、将来経営を担うことが期待される20～30代の若手社員も「次世代」とされ、それぞれに必要な育成プログラムが用意されている。

選抜された管理職を対象にしたプログラムには、「経営塾」、「ファイザー・ビジネス・スクール」、「メンタリングプログラム」があり、「ライン・マネジャー研修」、「PFL：Pfizer First Line」、「AML P：Advanced Management & Leadership program」は、対象者全員が受講するプログラムとして用意されている。

「経営塾」は、本社の部長クラス以上から選抜されたメンバーが参加する。各界の著名人を招いて講演が行われ、その後、梅田一郎社長がファシリテーター役で参加者間の議論が行われる。後継者育成プログラムの1つとして、年3回開催されている。

「ファイザーは、自ら学び、自ら成長する企業風土を目指していますが、組織全体の育成風土を醸成

図表1 Pfizer Japanの人財開発体系（育成プログラム）



するための手段の1つとして、ファイザー・ビジネス・スクールがあります。前身のスクールの期間を含めると、今年で13年目になります。300人を超える卒業生の多くが、ファイザーの重要なポストに就いています。社外に誇れるプログラムです」と話すのは、PHAグループ人財育成部部長の松田弘司さん。

「ファイザー・ビジネス・スクール」は、社内の経営課題を自ら設定し、解決方法を分析・検討して役員に提案するというもの。部長クラス以上が対象のドクターコースと、課長クラス以上が対象のマスターコースの2つがある。ドクターコースは個人で、マスターコースはチームで課題提案に取り組む。

「PFL」と「AML P」は米国本社が提供するマネジャー研修プログラムでグローバル共通のもの。リーダーシップや業績管理などについ

て学ぶ。

「ライン・マネジャー研修」は、労務管理や評価制度を理解するためのプログラムやスキルアップのためのさまざまなプログラムが用意されており、マネジャーが部下に指導できるレベルを目指して実施されている。

チャレンジングな新規事業

同社にとって、大きな変化が2009年に起きた。それまで各国ごとに医療用医薬品を事業経営していた体制から、製品やマーケットの特性によって、医療用医薬品事業を5つ（日本は4つ）に分け、それぞれがグローバルにダイレクトレポートする事業部制（ビジネス・ユニット制）に変更したのである。企業統合を繰り返して大組織になったことによる課題を解消

するためだ。

ビジネス・ユニット制への移行は、グローバル企業の規模とリソースを維持しながら、小規模な企業のスピードと機動力を活かすことにつながる。また、顧客の多様なニーズに効果的に対応でき、個人の役割期待が明確になることを期待してのことだ。

実際、この組織体制が人財——特に管理者の成長に良い影響を与えているという。特にその効果が顕著に現れている事業は、まったく新しいビジネスモデルとしてスタートした「エスタブリッシュ医薬品事業」である。

エスタブリッシュ医薬品とは同社が提案している新しい概念だ。同社は「特許期間が満了した化合物で、長期の臨床使用経験に基づき効果と安全性が確立されており、今後も長く使われていく標準的な治療薬」と定義している。

近年、テレビコマーシャルなどで、「ジェネリック医薬品」という言葉をよく聞く。これは特許期間が切れた他社の医薬品を、厚労省の承認のうえ、製造販売するもので、「後発品」とも呼ばれる。もう1つ、特許が切れた医薬品として「長期収載品」と呼ばれるものがある。こちらは自社製品のこと。

これら2つを「エスタブリッシュ医薬品」と新たに定義して、「特許で守られた新薬」と別に、MR（医薬情報担当者）が積極的に医療関係者に適正使用情報を提供していくことにしたのである。

これまで、特許が残っている新薬にプロモーションが偏りがちな新薬メーカーだったが、エスタブリッシュ医薬品についてもMRが情報提供することは医師や薬剤師からも概ね歓迎されているという。

最近、医薬品業界を取り巻く環境は変わってきている。大きな原因は、いうまでもなく高齢化の進行である。高齢化の進行で問題になっているものが医療費の増加である。新薬と比較すると価格が安い「エスタブリッシュ医薬品」は、医療費の伸びを抑制し、患者の費用負担も軽減する可能性があるのである。

このことから、ファイザーがエスタブリッシュ医薬品事業についても、注力していくのは必然的な流れといえることができるだろう。

しかし、多くの新薬メーカーにとって、特許に守られた新薬こそが事業の柱という意識が強く、社員のほとんどが医療ニーズに応えて画期的な新薬を開発・製造・販売することにプライドをもっている。

そういった新薬メーカーが「ジェネリック医薬品」や「長期収載品」に力を入れることは、社員のモチベーションの面からは実は簡単なことではない。ところが、同社では、この新規事業により、むしろ社員のモチベーションを向上させ、育成面にも良い影響を与えているという。チャレンジングな戦略を取りながら、どのように人財育成に結び付けたのだろうか。

ビジョン・ミッションを共有・共感することが必要

同事業部は英国のコンサルタント会社、マッキニーロジャース社の協力を得てビジョンの共有やミッションの落とし込みをおこなっている。

マッキニーロジャースは英国海兵隊の作戦遂行理論を応用したユニークなコンサルティングサービスを提供している企業である。

英国海兵隊では「ミッション（目標）と制約条件（期日、場所、使用火器など）」を全兵士に徹底させ、訓練を行い、前線では兵士の自由な発想に任せるのだという。

かつて軍隊は指揮官の命令のもと、部下は考えることなく戦うのがよしとされた。しかし、80年代に入ると戦争の形態が変化、テロリストを相手にすることが増えた。そのような戦場では指揮官の命令を待っているような余裕はない。前線の兵士に柔軟な対応を許しつつ、なおかつ全体としての統制をいかにとるかが問題となり、このような方法が考え出されたのだという。

これを応用した同社のコンサルティング手法、「ミッション・リーダーシップ」は、組織としての「ビジョン」と、その「ビジョン」を実現するための各個人の「ミッション」を重視する。ビジョン実現のために、社長はどのようなミッションを遂行すればいいか、その

社長のミッション遂行を可能にするためには他の役員はどのようなミッションを遂行すればいいのか……これを部長、課長、一般社員と落としていく。

組織としてのビジョンが確固としてあり、その実現のために各階層の一人ひとりが、部下として何をするべきかを考えるのである。

2009年に事業立ち上げに関わったのは15人。まず事業部長が決まり、その事業部長がさまざまな部署からメンバーをスカウトする形で集めて事業戦略を構築し、ビジョンの作成も行った。

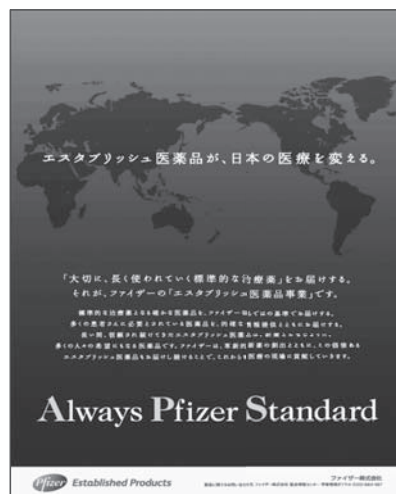
「新事業ということで、最初は力が入り過ぎていたようです。事業部の存在意義や各自の思いを入れ込んだ長いビジョンステートメントになってしまったのです。しかし、それでは今後新しく入ってくるメンバーの腹に落ちない。理解・共感できて行動に繋がるものでなくてはならない」

そこで、マッキンゼーロジャース社に協力を依頼して、ブラッシュアップした結果、最終的にまとまったのが“2020年までにエスタブリッシュ医薬品が日本の医療を変える”というもの（図表2）。「医療環境は非常に厳しい状況にありますが、それを自分達が扱う製品が変えていくんだという、夢や使命感が込められています」

というのは同社のエスタブリッシュ医薬品事業部門人事チーム・部長の小川佳政さん。

同社は、人事・総務部門のなかに、

図表2 エスタブリッシュ医薬品のコンセプト



エスタブリッシュ医薬品が、日本の医療を変える。

「大切に、長く使われていく標準的な治療薬」をお届けする。それが、ファイザーの「エスタブリッシュ 医薬品事業」です。

標準的な治療薬となる確かな医薬品を、ファイザーならではの基準でお届けする。多くの患者さんに必要とされている医薬品を、的確な情報提供とともにお届けする。

長い間、信頼され続けてきたエスタブリッシュ 医薬品は、新薬とおなじように、多くの人々の希望にもなる医薬品です。

ファイザーは、革新的新薬の創出とともに、この価値あるエスタブリッシュ 医薬品もお届けし続けることで、これからも医療の現場に貢献していきます。

Always Pfizer Standard

それぞれのビジネス・ユニットの担当者がいて、個別のビジネスニーズに則した戦略的な人事支援が行なわれており、小川さんはエスタブリッシュ医薬品事業の人事担当者だ。

初期メンバーは自分達が事業を立ち上げたということで、もともとモチベーションの高い人達だったが、このビジョンステートメントが彼らのモチベーションをさらに高めたという。

ミッションやタスクを明確にして、徹底的に疑問を話し合う

事業立ち上げ後、戦略を実行しくために、本社メンバーを中心に中途採用や社内公募を活用して徐々に人員も充足していった。

この段階までは特にモチベーションの問題は発生していない。ここまでのメンバーは、事業部長や立ち上げ時からいる社員から、

事業部の意義や会社からの期待に関して説明を受けて、納得して入社・異動しているからだ。

しかし、今後数年間で100品を超えるジェネリック医薬品や同社が新薬として発売している大型製品の特許が切れて同事業に移るなかで、適正使用情報の提供を担うMRを含めた営業組織の人員が足りない。

そこで、新薬を担当している事業部から、MRを含めて営業組織を数百人単位で異動させることにした。新しく担当する製品教育よりも、彼らのモチベーションをいかに維持・向上させるかが大きな課題となり、キーになったのが、管理者だったという。

事業部が発足した当時、「新薬メーカーの誇りはどうなったのか」、「ジェネリック医薬品を扱うなら別会社を作り、そこでやるべき」、「私は新薬を扱うために、ファイザーに入社したのに、これまで



▲本社ライン管理者のミーティング

ライバル視していたジェネリック医薬品を扱いたくない」というネガティブな意見が大勢だったという。しかし、同事業部メンバーの努力や会社からの期待を聞き、徐々にそのネガティブな意見が少なくなっていたという。

「ただ、新たに異動することになったMRにジェネリック医薬品に対する抵抗感は依然としてあるし、彼らのモチベーションダウンが懸念されました」（小川さん）

集合研修のような形で、異動してきた数百人の社員全員に、ビジネスコンセプトを説明するだけでは、彼らの就業意欲を高めるのは難しいと感じたため、管理職による段階的なカスケードダウンを行うこととした。

「異動してくる営業組織の上位管理者に対して、まずは徹底的にこれからの医薬品業界の方向性や競合他社の動き、社内の期待などの背景を十分に説明し、エスタブリッシュ事業や業務に対する多くの疑問や懸念を一つ一つ議論し、解決していきました。彼らも異動日はMRと一緒にですが、彼らを巻き込

みながら受け入れる側の社員の一人として、先に腹に落としてもらうことが重要だと考えました」

その管理者達と一緒に、下の階層の管理者である営業所長に伝えていく。最後は営業所長が中心になって、MRに伝えていくという方法でモチベーションアップを図っていった。

彼らから出てきた疑問や懸念はさまざまなものがあったという。

例えば、なぜ自分が選ばれたのか、なかには降格人事のように感じる人もいたし、自分の市場価値が下がるのではないかと心配する人までいたという。あるいは、今まで医療関係者に対して、革新的な新薬を紹介することで医療に貢献してきたのに、エスタブリッシュ医薬品では貢献できないと感じる人もいた。

「経営者やリーダーシップメンバーだけが、社員全員の就業意欲を高めるのではなく、異動してくる管理者全員が経営者意識を持ち、自分達が異動していくMRの疑問や不安を消していく責任があるんだ。一緒に解決していきましょうと……」（小川さん）

実際には、そのようなワークショップだけでなく、事業部長がその管理者一人ひとりの職場に向き、食事をしながら、あるいは酒を酌み交わしながら、熱意をもって新しい事業のビジョンやミッションを語ったり、Webキャストで事業部長から直接社員に語りかけるコンテンツも作成したという。

ビジョンというと社員にとっては、上から一方的に降りてくるもので、それに共感できないという意見も聞かれるが、同事業部では、そこについても工夫をしたという。ビジョンを作成していく過程を疑似体験して、自分達がビジョンステートメントを作成したという感覚を持ってもらおうとしたのだ。

異動してくる管理者やMR達には、いまの医薬品を取り巻く環境、市場のニーズ、業界の課題などについて、自分自身も考えてもらい、このビジョンの正当性や必然性を理解してもらったのである。

ビジョンを映像化するワークショップで、さらに理解を深める

営業組織が異動してきたキックオフ会議では、管理者が中心となり、エスタブリッシュ医薬品事業部の全員でイメージビデオを作成するワークショップを行った。2時間という限られたなかで、社員自身がシナリオを考え、演じるというものだ。器材も携帯電話。最近の携帯電話は動画撮影機能が付いているので、それを使った。

ビジョンに掲げられた2020年の同事業部のビジョンが達成された時に、医療現場はどうなっているのか、社内外の同事業部に対する反応はどうなっているのか、就職活動を行う学生にとって、どのように見られているのかなど、営業所ごとに違ったテーマでシナリオを考え、撮影したという。例えば、

医療関係者が同事業の製品に対して、こんなメリットを感じている、同社の就職先としての人気が高まり、応募する学生が殺到しているというようにである。

その製作過程では、メンバー間でエスタブリッシュ医薬品が普及したら、どのような変化が起こるかを徹底的に議論することになる。

「最後に“イメージビデオ”を全員で鑑賞しました。自分達が作成したテーマ以外に、ファイザー全体のなかで日本の同事業部の位置付けはこうなるんだということなどが、ビジュアルでイメージできる。最終的に、その一翼を担うということになれば、やり甲斐や責任感が生まれる」(小川さん)

以上のように、「エスタブリッシュ医薬品」を扱うビジネス・ユニットに対して、さまざまな施策を実施した結果、管理者のモチベーションは下がることなく、またその影響を受けた一般社員達のモチベーションも、むしろ高まってきているという。

同社では、グローバルで年1回「エンゲージメント調査」を実施してきた。各組織のメンバーが、どれだけ使命感をもって、主体的に仕事に取り組んでいるかを調べるものだ。

この調査は同じ質問項目でファイザー以外の他の企業でも実施されているのだが、日本のエスタブリッシュ医薬品事業部は全世界のトップ25パーセントに入る高いスコアを続けていたという。その

スコアを維持・向上していくのが目標だ。

とはいえ、「エスタブリッシュ医薬品」として、積極的に医薬情報を提供していくのは、実は製薬業界で同社が初めて。それだけにまだまだ手探りという。

「新しい事業なので、完璧に仕組みができあがっている訳ではありません。事業を進めるうちに、問題も起きると思います。しかし、それを1つ1つ解決することによって、逆に社員の成長につながると思います」(小川さん)

これまでの新薬主体の経営戦略は営業現場の人達には、むしろシンプルで、やりやすかったという。一つの大型製品が市場に投入されたら、発売時からその特性を他社の競合品と差別化を図りながら、医療関係者に情報提供していけばよかったのである。

詳細な営業戦略も本社が策定していた。ところが、「エスタブリッシュ医薬品」は、地域の特性や個々の病院や医師のニーズによって、臨機応変に営業活動を変える必要があるという。

画一的な手法が通用しないのである。一例を挙げるとこれまでは、新薬を処方する医師中心の活動ではあるが、「エスタブリッシュ医薬品」の場合、調剤薬局や薬剤部の薬剤師も重要な顧客になるという。今までのやり方が通用しないことが、むしろ人財——、特に管理者の成長につながると小川さんはいう。

「この新しい事業が人財育成を加速するだろうということは事業立ち上げ期から感じていました。大企業の営業現場では、営業トップや本社からの指示命令に従って行動し、結果が出なければトップが悪い、本社が悪いということになります。『いかにやるか(How)』だけではなく、『何をやるか(What)』を、組織の1人ひとりが常に考えざるを得ない環境にする。

そうすることが、自発的意欲を高め、さまざまな創意工夫を生み、期待された以上の成果を出していきます。ビジョンやミッションがしっかりと共有できれば、最低限に制限しなければいけないことを示し、あとは思い切って権限委譲していく。一人ひとは苦勞するかもしれませんが、それが、個人のラーニングサイクルを早く回していくことになり、人財育成につながると思います。」

すでに、新規事業のメンバー達は、今までと違う仕事に戸惑いながらも、自分達で考え、自分達で行動するようになってきているという。将来的には、この事業を経験した人達が他の部署に移り、全社的な活性化にもつながるのではないかと期待している。

日本を含め世界的に厳しい経済状況が続いている。しかし、こと人財育成という点では逆境はチャンスといえるのかもしれない。

(取材・文/小林信一)