

企画 製薬業界における人材活用の多様化

ーダイバーシティへの取り組みー



近年、多様な働き方を推進し、職場の活性化につなげるダイバーシティに取り組む企業が増えている。製薬企業の場合、とくに外資系を中心に女性管理職の登用や産休・育児休暇を取得した女性MRの職場復帰などが進んでいる。また、シニア社員の経験を生かした働き方にも注目が集まっている。こうした取り組みは内外資で差はあるが、ダイバーシティを戦略の一環としてとらえる企業が増加すれば、コントラクト MR (CMR) の活用という選択肢も出てくるだろう。

特集では、人材活用の多様化が進む営業現場での CSO の活用に焦点をあてた。(企画：じほう営業局)

総論

労働者派遣にも規制緩和の動き CSOに期待される調整弁機能

日本CSO協会によると、CMRは2012年で3365人まで増加した。年々その市場は拡大を続けるが、ここに至り雇用形態の多様化に伴う需要も出始めている。日本の産業界における雇用のあり方を巡る動きは、政府が設置した産業競争力会議の提言を基に、規制緩和の具体策を探る動きを見せている。ここでは労働者派遣制度の見直しも組上に載っており、CMRはダイバーシティ・マネジメントの進展とともに企業の人材活用戦略に組み込まれていきそう。

日本の雇用のあり方は安部政権が進める成長戦略によって、従来の「雇用維持型」から「流動化」の方向に舵が切られつつある。その議論の場となっていたのは政府が設置した産業競争力会議だが、同会議の民間議員には武田薬品工業の長谷川閑史社長が選出され、テーマ別会合「人材強化・雇用制

度改革」で主査を務めた。

同会議は13年3月に雇用制度改革を提言、「現状では、大企業が人材を抱え込み、人材の過剰在庫」が顕在化している」とするなど、企業の「数量調整」を可能とし、成長産業への労働移動が容易になるよう求めた。人材の流動化を促すとともに、多様な働き方を差別なく認めるよう要請したもので、地域やプロジェクトを限定した上での労働契約の自由化などを訴えている。

この提言の狙いには、日本における雇用維持型の解雇ルールを見直すこともあった。しかし、各方面からの反発もあって6月に政府が策定した「新たな成長戦略」（日本再興戦略・図）には盛り込まれていない。成長戦略の中で強調されたのは「民間人材ビジネスの活用によるマッチング機能の強化」「多様な働き方の実現」といった内容で、「労働者派遣制度の見直

し」ではさらに議論を深めた上で法改正の必要性を訴えるなど、従来からの雇用関係の枠組みに大きな変革を加えようとしている。

現在の制度がどう変更されるかはまだ最終決定していないが、今後は職種を問わず長期にわたり派遣社員に仕事を任せる流れになるかもしれない。これには賛否両論があるものの、結婚・出産・子育てといった女性のライフイベントに対し、企業側は従来以上に対応しやすくなるという見方はできる。

製薬業界でもダイバーシティの意識が高い外資企業などでは、現場を離れた女性MRの補充のためにCMRを採用する動きがある。雇用に関わる制度見直しが進めば、スムーズに職場復帰できる制度の導入と併せて、より柔軟な採用が進む可能性もある。

産業ビジョンでも存在感

CMRに関しては、厚生労働省の「医薬品産業ビジョン2013」でも初めて取り上げられた。医薬品情報提供活動に触れる中で、「（製薬企業は）新薬上市時のように、一時的にMRを増員したい場合にCMRを活用することもあり、近年、その割合は増加傾向に

MR認定センター 2013年版MR白書から 支援制度充実で女性MRが増加 戦略的活用サポートするCMR

ダイバーシティへの取り組みとして、まず思い浮かぶのは女性MRの活用。出産や育児といったライフイベントに対し、柔軟な働き方を認めるとともに、それを支援する制度の充実が製薬企業側に求められている。

MR認定センターが毎年まとめている「MR白書」2013年版によると、女性MR数は年々増加し、12年には8700人を突破。全MRに占める割合も13・6%に達している（図）。その背景として認定センターは、女性MRの評価そのものが高くなっていることに加え、各企業がワーク・ライフ・バランスを重視して支援制度を拡充するなど、戦略的に女性の登用を推進していることを挙げている。女性MRを年代別に見ると、20歳代は前年比5・3%減少したが、30歳代は5・2%増加しており、離職率の改善傾向も明らか。白書では「女性の職業としてMR職が

定着した」と分析している。また、「かつてはゴルフや夜の飲食といった接待が行われていたが、現在ではそれも影を潜めたことで定着率が上がってきた」（大屋博道・MR認定センター企画部長）ことも、女性割合増加の一因といえそう。

実際には、女性MRの増加が「ダイバーシティ」とどこまで直接的に関係するか判断は難しい（同）が、転勤なども含め、働きやすい環境づくりが進んでいることは確かだという。また、ダイバーシティに取り組んでいるのは外資など一部大手企業で、着手が遅れている企業との格差がはつきりと表れるようだ。

ダイバーシティを戦略の一環としてとらえる先進的な企業が増加すれば、そこには必然的にCMRの活用という選択肢が出てくる。

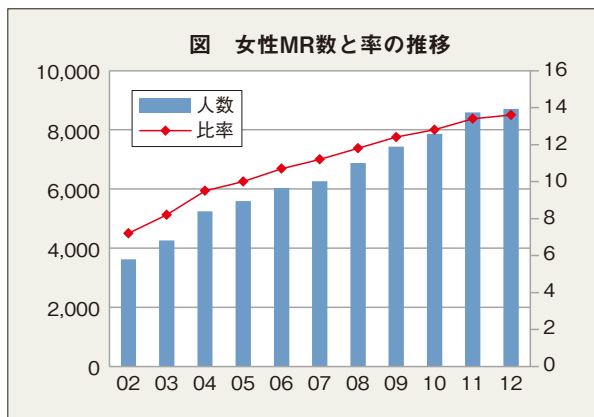
制度利用率向上に貢献

個々の企業の対応について、各

社のホームページなどから具体的内容を見てみよう。製薬企業の中で女性の管理職比率がトップの日本イーライリリーは、数多くのCMRを採用してきた実績を持つ。同社のダイバーシティ・プログラムには、育児休業・短時間勤務に対応したダブルカバリー・リリーフMR制度などがあり、人事制度面の充実を進めてきた。リリーフMR制度は出産・育児休暇を取得している間、業務をCMRなどに委託することでスムーズな職場復帰を促進するもの。導入して以来、制度の利用率は高い。

MSDは「ダイバーシティ&インクルージョン」を経営戦略として標榜。新しいMR像の創造に取り組んでいる。子育て中や時短制度を活用して働くMRが多いため、多様な勤務形態を支援する制度を相次いで導入してきた。CMRはこうした諸制度の利用率を高める機能を有しているともいえる。

国内企業では、武田薬品工業が、女性の活躍推進を日本におけるダイバーシティの優先課題に位置づけている。結婚・出産・育児・介護などを理由に自己都合退職した場合、本人の意思により再雇用希望の登録が行える「OB・OG再



雇用制度」などが整っている。

ダイバーシティ・マネジメントは、高齢者雇用にも関わってくる。改正高年齢者雇用安定法の施行に伴い、企業側には定年の延長や再雇用が義務づけられたが、ブリストル・マイヤーズは「エイジ・ダイバーシティ」を推進し、長く会社に貢献してきた優秀なシニア人材を雇用。知識や経験を最大限活用することが基本だという。

白書によると定年退職者のMRに関しては、「再雇用した」が51・9%、「定年を延長した」が6・2%で、「どちらも行っていない」が38・1%もあった。

図 「日本再興戦略」から抜粋 2. 雇用制度改革・人材力の強化

- ①行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型への政策転換（失業なき労働移動の実現）
- ②民間人材ビジネスの活用によるマッチング機能の強化
- ③多様な働き方の実現
 - ・労働者派遣制度の見直し
 - 登録型派遣・製造業務派遣の在り方、いわゆる専門26業務に該当するかどうかによって派遣期間の取扱いが大きく変わる現行制度の在り方等に関して有識者による検討を進め、本年8月末までを目途に取りまとめる。さらに、労働政策審議会で議論を行った上で、早期に必要な法制上の措置を講ずる。あわせて、派遣労働者のキャリア形成を支援するモデル的な取組を推進する。

ある」と存在感の高まりを認めている。その一方で、医療従事者にICT（情報通信技術）を使った情報収集が進んでいることから、企業側も情報提供のあり方の再検討が必要だと指摘。MR大量投入による従来型マーケティングの見直しを示唆している。

政府が雇用の流動化に向けて検討を進めるとともに、厚労省も製薬産業に効率的な経営を迫っている。将来的には現在の雇用の秩序や、価値観が崩れることも予想される中、製薬企業が社外リソースを活用し営業戦力を調整していく動きは今後も広がっていきそう

製薬企業の雇用ニーズが多様化 CSO業務委託マニユアルなど作成

CSOビジネスが日本に上陸して15年以上が経過した。この間、提供するサービスの内容やCMRの質と量、さらには製薬企業側の活用方法に至るまで、その事業内容は拡大と変貌を遂げてきた。雇用形態の多様化が進む中、CSO各社は環境変化にどう対応し、どんな将来像を描いていくのか。日本CSO協会に話を聞いた。

要求される知識とスキル

「当初は、プライマリ・ケア領域の診療所を中心とした需要が中心



清水氏

だったが、近年はセカンダリー領域のがんや中枢神経系（CNS）が目立ってきた」。

日本CSO協会の清水昇会長は、CMRの活用方法について、そう指摘する。がんやCNSは比較的大手の企業でも初めて取り組むケースがあり、「MR部隊の構築にあたり、業界内で専門性の高い人材の奪い合いになっている」のが現状だ。

これは、大学病院を担当できるレベルのCMR育成が進み、製薬企業のニーズに対応した供給体制を整えてきたことによる。従来はシェアオブボイス＝コール数が重視され、行動量の豊富な若いCMRが望まれる傾向があった。しかし、現在では専門領域でのプロモーション能力や高い知識レベル、病院の薬事審査委員会をいかにスムーズに進めるかや医療連携といったテクニカルな技量が求められる、年齢はあまり問題ではなくなっ

こうしたプロジェクトには、経験豊富で対応力の高いシニアMRが配属されるケースもあるという。年齢の多様性を生かすエイジ・ダイバーシティでは、シニアMRに市販後調査（PMS）を担当してもらうこともある。ベテランだけに医師への応対もスムーズで、効率よくPMSをマネジメントできるからだ。

「中立」「多領域」で真価

今後求められるCMR像とは何か。清水会長は「医療関係者や患者さんからみて、価値のあるMRにならないければ生き残れない」と強調する。自社に限定した製品知識だけでは「売り込み」になりかねない。患者を軸にしたニュートラルな立場から、いかに情報提供できるかが問われている。CMRは数多くのプロジェクトに関わることで経験知が広がり、同時に中立的な視点を保つこともできる。

CSOの中には、10疾患領域を経験したCMRが全体の4割を占める企業もあり、その幅は大手の製薬企業に勤務するMRと比べても遜色ない。「多領域を経験した上で専門性を高めると信頼感が増す」ことになる。医師の専門分化

が進む中、例えば、がん領域を担当するMRが、うつを発症した患者さんへの薬物療法や、皮膚科領域の副作用に言及できれば付加価値は高まってくる。

実際、5～6年前にCMRががんや中枢神経系領域を担当できると製薬企業から思われたかといえ、恐らくノードだろう。それが今では製薬企業からの提案に当然のように応じている。CSO各社にも新たな差別化戦略を模索する動きがある。eデイトリングやコールセンター機能を取り込んだり、こうしたマルチチャネルとリアルMRを組み合わせるなどだ。

製薬企業からの要望は今後3～5年でさらに変化し、プロジェクトのスケールはより拡大していくという。CSOが対応可能な範囲も広がり専門性がさらに高まってくると、「製薬企業のMRがCSOに移籍する現象も起こる」と予想している。

がん領域は分子標的薬が開発の中心になりつつあるが、1製薬企業のパイプラインからは切れ目なく新薬が出ることは少ない。そうになると、がんのプロジェクトに特化できるCSOで自らの能力を発揮したいというMRが出てくることは

たという。

また、大手による「長期的」「戦略的」「大量投入」のパターンが、外資はもとより内資の中堅にも浸透してきており、フレキシブルリソースとしての定着が進んでいることも特徴だ。

緩衝剤の役割も

ただ、CMRの活用方法では依然として「欠員補充」が多いのも確か。各地域ではシェア維持と存在の確保は欠かせないため、ニーズは高い。その延長線上で、優秀なCMRを中途採用リソースとみなす傾向もあった。しかし、外資のグローバルでの経費抑制策もあって、彼らを自社で抱え込むよりCSOをパートナーとして関係を継続させる方向が強まってきた。

一方、グローバルの方針や主力品の特許切れなどで人員整理が行われる場合、CSOがその受け皿になるケースもある。ニーズがある他企業にサービス提供することで、いわば緩衝剤としての役割を果たしている。

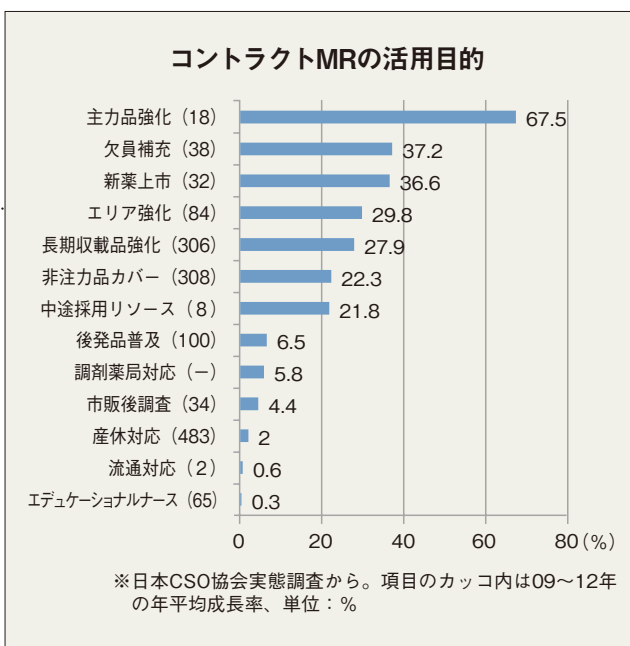
また、製薬企業が新薬発売にあたって戦略分野の変更を迫られると、自社MRを新薬に配置したあとに利益源である旧分野をどう維

想像に難くない。

製薬企業が育成を進めているメデイカル・サイエンス・リエゾン（MSL）も、医療現場からその必要性が指摘されはじめている。しかし、企業内での育成や社内でのポジショニングの難しさもあって、うまく機能を発揮できないこともある。MSLがエリート集団と認識されると、社内一般MRとの関係がぎくしゃくすることもある。その点、「契約企業のどの方もすべてお客様というスタンスに立てるCSOのような外部組織のほうが、協力関係を構築しやすい」という見方もある。

ガイドラインを充実

現在のMRアウトソーシング率は53%。今後は「2～3年で8～10%に拡大する」という。そのためにはCSO協会としても、CMRとともにCSOの企業体としての質向上が欠かせないテーマとなる。



各社の共通課題となるインフラ部分では、BCP（事業継続計画）の策定や、一つのCSOが同じ領域で競合する複数メーカーと契約する場合の情報管理などに関わる「ビジネス・コンフリクト・ルール」に関するガイドライン、労働者派遣と並んでCSOビジネスの主なモデルの一つとなる業務委託を適正に運用するための「CSO業務委託マニユアル」などを作成し、各社の取り組みをガイドしている。人事教育面では交通事故や違反をどう防止するかにも取り組んでいる。

持していくかが問題となる。今までは他社とのアライアンスによって収益確保を図ってきたが、CSOに丸ごと任せるケースも出始めている。新薬発売においてもCSOへの依存度は高まっており、「これまでとはスケールが違ってきている」という。

日本市場に参入して日が浅く、知名度の高くない製薬企業では、MRの採用自体が大きな課題となる。数量的には確保できたとしても質の担保は難しい。その場合、CSOに全面的に営業を委ねることとどちらが好ましいかという議論も出ている。

出産・育児期間をカバー

雇用形態の多様化による「ダイバーシティ・マネジメント」は、製薬業界でも徐々に進展している。特に女性MRについては、以前のような離職率の高さを織り込んだ組織づくりから、戦力としての活用を強く意識する時代に移り変わり、いかに離職を食い止めるかに方向性が変わってきている。そのため、「出産のための休職やフルタイムで働けない育児期間をCMRでカバーする企業が増えてきている」（清水氏）。

〈CSO活用の実際〉 バイエル薬品

人員計画にそって「即戦力」採用
女性MRライフイベントにも対応

循環器領域事業部を中心に約140人のCMRを抱えるバイエル薬品は、抗凝固薬「イグザレルト」、滲出型加齢黄斑変性治療薬「アイリニア」、結腸・直腸がん治療薬「スチバーガ」と相次いで新薬を発売し、日本市場での成長を加速させている。1450人のMR数（4月時点）を「適切な規模」（カーステン・ブルン社長）と判断する中、CMRをどう活用していくのだろうか。



重枝氏

ベテラン退職の補充も

CMRの採用開始は2006年ごろ。あるエリアで生じた欠員（1人）を補充するためだった。その後、現場での評価が高かったこともあり11年春以降、本格的な拡充に乗り出した。派遣元のCSOに対する信頼も厚かったようだ。

翌年にはイグザレルトなどの新薬発売を控えていた。実績は図1にある通りで、この2年間は毎年50人規模で増強しているのが分かる。

もともと、開発パイプラインを見据えた採用は一つのきっかけにすぎず、当初の背景にあったのは退職者や休職者に対応しながら営業体制を維持すること。戦略的に活用するというより、即戦力として現場で活躍してもらうことが目的だった。そこで求めたのは、欠員が出た地域への配属を受け入れる人材。一定の知識と対人能力が

社MRを介さない「エスタブリッシュ製品」に分類していることから、CMR活用のニーズは低い。欧米を中心に固定費から変動費へとMRの人件費を移し替える動きに対しても、強い必要性は感じていない。

欠員補充は従来型の活用方法という印象を与えがちだが、多様な雇用形態を受け入れるダイバーシティ・マネジメントが進む現在、CMRは十分な営業体制を確保するための重要な戦力になっている。

基本は経験者

CMR採用に当たっては、可能な限り経験者を求めている。担当施設が開業医だけでなく大学病院に及ぶこともあるため、それなりにキャリアがあるのがベターだ。ただ、未経験者でも意欲が高く優秀であれば3〜4カ月で経験者のレベルに追いつくようだ。

社内での評価については、正社員と比較して遜色がないという。「新製品販売後、各エリアで成績上位者に顔を出すケースもよく見かける」（重枝氏）。組織の中で社員MRとノウハウやナレッジをシェアし、刺激を与えることもあ

る。

未経験者にもアグレッシブなタイプが存在し、「前職と比べ、就労環境の良さを実感しているのではないか」と話す。

CMRが派遣先の企業に入社するケースはよくあるが、バイエル薬品にも多くはないが存在する。年齢を始めさまざまな要件を総合的に検討して決めている。同社側から入社を要請することはないが、本人からの申し出には門戸を開いている。

CSO企業に対しては、いくつかの改善提案をしている。その一つはCMR数が増えてきたため、自社製品に関わる教育を請け負ってほしいということ。社内の教育研修リソースの配分との兼ね合いも考えてのことで、すでに対応しているCSOもある。また、CMRがCSOとの契約終了に伴い現場を離れるケースでは、引き続き顧客医師をフォローする方法についても協議している。

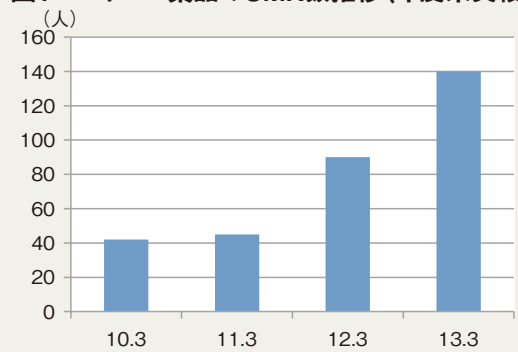
今後、採用したいCMRのタイプについては、「MSLのような高度な知識を持ったMR」と指摘する。欠員補充が基本であっても、ハイレベルなスキルを求めることに変わりはないようだ。

あれば、地域を選ばないCMRを優先的に採用した。

新入社員で退職・休職者の欠員を補充する考えもあるが、同社は年ごとで新卒採用数に幅があり、研修を受けて現場に配属されるまでの間が埋められないという問題もある（図2）。また、中途採用は数と質の両立が難しくコストもかかりすぎる。

全CMRのうち約100人を抱える循環器領域事業部SFEオペレーションズの重枝慶己部長は、「年々増加する女性MRに結婚・出産後も継続して働いてもらえる環境づくりを促進しているため、どうしても一時的に欠員が出る。

図1 バイエル薬品のCMR数推移（年度末実績）



ベテランMRの退職に対しても、一定数は補う必要がある」と現状を説明する。

日本CSO協会の調査によると、最近ではCMRを戦略的に活用する動きが目立ってきた。しかし、同社の場合はあくまで事業部の人員計画にそってトータルのMR数を維持・確保するのが最大の目的だ。新薬上市への対応や長期収載品のプロモーション、特定エリアの強化などで配置することに関しては、「可能性は否定しないが、CMR活用の主目的ではない」と話す。特に長期収載品の多くは自

図2 バイエル薬品の新卒採用実績

