

# 大日本住友製薬株式会社

## 社員の理想を確かなブランド力に変え 厳しい競争を勝ち抜いていく

幸寺正晃氏 大日本住友製薬株式会社 営業統括部 DSPアンビション推進グループ グループマネージャー

一人の働く人間として、「こうありたい」と思う理想と現実との間には多かれ少なかれギャップがある。そのギャップを縮めていくことで個人の意欲や力を引き出し、それを「会社の成長」につなげていこうと取り組む企業がある。合併を機に、そうした組織開発へと動き出した大日本住友製薬の事例を伺った。

大日本製薬と住友製薬が合併し、新たに「大日本住友製薬 (DSP)」が誕生したのは2005年のこと。そして、翌2006年に営業本部としての中期計画づくりの事務局メンバーとして現場から異動してきたのが、幸寺正晃氏だった。

「厳しい製薬業界の競争のなかで、DSPはどのように勝ち残っていくのか、そこで出した方針が『質的にナンバーワンを目指す』でした。そのための重要課題の一つとして『挑戦的営業文化の創造』が挙げられ、そこで始まった新会社としての組織風土づくりの活動が『Will-Be活動』(～will be『こうしたい、こうなりたい』を描いて近づく活動)でした」

当面売上を伸ばすには、MR\*がDSPのブランド価値を高めることで競争優位性を保ち、他社と差別化していく必要があった。一方、足元を眺めれば合併に伴う統合作業で現場には疲弊感が漂っていた。

### 「社員の理想」を 語ることからスタート

熾烈な外部競争と向き合いつつ、社内に対しては

新たな組織風土をつくる。この2つの命題を解決するために、何が必要か。考え抜いた答えが、MR一人ひとりの「働きがい」を高め、それを「会社の成長」へとつなげていくことだった。

「『自分はこうなりたい』『会社がこんな風であって欲しい』という思いは、誰でももっているはず。その思いが業務のなかで叶えられる環境を作ることができれば、会社に対する信頼や愛着も生まれますし、そこで感じるやりがいは、必ず顧客へと伝わっていきます。ですから Will-Be 活動では、ありたい自分とは何かという理想を本音で語り合うことから、スタートしたのです」

そのために活用したミーティング方法が「オフサイトミーティング」だった。活動の進め方で注意したのが、各現場の自主性を尊重しながら「やらされ感」が出ないようにすること。幸寺氏は事務局として活動を後方から支援し、実際の推進役は部・支店やグループごとに選んだ Will-Be リーダーたちに委ねた。さらに、話し合いは業務時間内に行っても良いこととした。

「最初はもちろん、どこへ行ってもアウェー。こんな忙しい時期にそれどころじゃないとか、働きがいよりも売上を上げるのが先決ではないかという厳しい意見も多く寄せられました」

活動の当初は、他社と比較し、「うちはここがダメだ」「もっと改善してくれ」という不平不満や要望も噴出した。しかし、地道な話し合いを続けていくうち、「自分たちが変わることで会社が変わることもあるのではないか」という当事者意識が芽生え始めた。

ライン組織の理解と協力を得るため、支店長・部長やマネージャークラスの1泊2日の合宿を実施するなど、事務局はマネジメント層の啓発活動にも努めた。逆風のなかでこの活動が少しずつ浸透していったのは、「この活動に対する上層部の共通理解と、結果は後から必ずついてくるという強い意思があったから」と幸寺氏は言う。

### 理想を現実へと変えていく 組織づくりへと発展

共有した理想が実際の「成果」に結びつかなければ、それはただの“絵に描いた餅”に終わってしまう。理想を現実へと変えていくには、自分たちで掴んだ「働きがい」を確かな「顧客満足」へと変えていく仕掛けや仕組みも必要だった。

そこで、DSPのMRが共通して提供すべき価値とは何かを探るため、顧客である医師や自社MRの「ペ

ルソナ(架空の典型的な人物イメージ)」を想定し、自分たちの言動が顧客の満足とどう結びついていくのかを、「頭ではなく腹で」理解しようとした。さらには、その感覚を会社としての意思決定にも反映させるため、2009年には本部部門長や支店長の代表で構成されるWill-Be実行委員会(WEC)を設置。活動を通して見えてきた課題のなかから取り組むべき事項をピックアップする過程で、営業本部全員がベクトルを合わせるための、行動や意思決定のよりどころとなる「判断軸」の必要性が検討された。

こうしたボトムアップの活動のなかから導き出されたのがDSPのMRとしてのありたい姿、目指すべき姿を言語化した「DSPアンビション」だ。そこでは改めて、「自ら一步踏み出す」こと、「ドクターの期待を超える」こと、そして「薬に誇りをもつ」こと、という今後DSPの営業として求められる3つの要素を、「その薬の先に、何が見えますか。」という問いかけで始まる文章として2010年5月に策定した。売上数字を最終目的とするのではなく、薬の先にある命のために働くのだという志だ。その志を忘れないために、社内向けポスターやビデオも作成。そして2010年10月には、公式に「DSPアンビション」を推進するグループも設置し、これまで活動を陰で支え続けた幸寺氏が、そのグループマネージャーに就任した。

「短期業績を上げなければならないプレッシャーは常にありますが、DSPが好きという声も多く聞かれるようになり、今は将来に向けた内部環境がようやく整ってきたところ。今後は、みなで確認してきた理想をいかに具現化して、顧客からの信頼につなげ、それが結果としての数字にどこまで立ち表れてくるかという挑戦になっていくと思います」

