



## 日本イーライリリー株式会社

神戸学院大学経済学部 大塚英美ゼミ 2020 年度後期1年次生

企業におけるダイバーシティ&インクルージョンとは、どのような取り組みなのでしょう  
か？ そのことを知るために、私たち大塚ゼミは木暮ゼミと協力して、日本イーライリリー株  
式会社の安原菜津子様にインタビューをさせていただきました。

安原様の役職: Senior Manager, Diversity & Inclusion, Human Resource

### 会社の紹介

日本イーライリリー株式会社は、米国の製薬会社、イーライリリー・アンド・カンパニ  
ーが展開する世界最大(米国以外)の支社です。日本の本社は兵庫県神戸市に所在  
し、営業拠点は 23 ケ所、約 3,000 人<sup>1</sup>が働いています。

米国のイーライリリー社は、売上高のうち 25%程度を研究開発に注いでいるこ  
とに特徴があります。取り扱い製品は、主に糖尿病、がん、神経変性疾患、自己免疫  
疾患、疼痛などのお薬です。

### Value ~揺るがない価値基準~

イーライリリーでは、創業当初からこれまで変わることなく、3つの Value(揺る  
がない価値基準)「誠実さ」Integrity、「卓越性の追求」Excellence、「人の尊重」  
Respect for People を掲げ、「家族や友人に説明することが恥ずかしいような  
行為はしてはいけない」、「社員の開発育成を経営上最優先としている」、「どんなに  
業績を上げても Value に反する行動をとると重要なポストに就くことができない」  
などの価値基準が社員に共有され行動規範となっています。これらの価値基準は、  
人の命を預かるという製薬会社特有の厳しい基準が組織プロセスにも組みこまれ  
徹底されているとのこと。

また、使命(PURPOSE)を、「世界中の人々のより豊かな人生のため、革新的医  
薬品に思いやりを込めて」とし、患者だけでなく家族を含む人々が幸せな生活を送  
ることを掲げています。

---

<sup>1</sup> 2019 年度末現在の数値

企業において、社員が共通した価値基準をもち、相乗効果でよりよい風土づくりにつながっているように感じました。さらに、企業の使命を一人ひとりの社員が理解することで、企業の成長ばかりではなく、社員の成長につながると考えました。私たちは、イーライリリーに対する信頼感がますます高まりました。

イーライリリー 3つの Value		
Integrity 「誠実さ」	Excellence 「卓越性の追求」	Respect for People 「人の尊重」

## ダイバーシティ & インクルージョンの取り組み

米国では、2020年の DiversityInc<sup>2</sup>でイーライリリー社は、50社のうち3位に輝いています。

ダイバーシティとは会社には多様な人がいるという意味で、一般的な分類は、表層的なダイバーシティ(性別、国籍、年齢、障がい者など)と深層的なダイバーシティ(経歴、学歴、価値観など)に分けられます。一方、インクルージョンとは、社員一人ひとりが、お互いの多様性を認め、受け入れられ、その結果、一人ひとりがその能力を最大限に発揮できることです。

たとえば、会議の発言の際、「それは違うよ」と反応されると、それを言われた人は、恐怖心をもってしまい、その人の前での発言を控える可能性があります。本当は素晴らしい意見をもっていても、能力を発揮できないままでは、会社にとって損失であると考えられています。

## D&I を始めたことによる社内の変化

D&Iの取り組みについては、ジェンダー・ダイバーシティ(2004年)、ウィメンズネットワーク(2005年)、ダイバーシティ・ネットワーク(2010年)、インクルーシブ推進(2017年)という流れで推進されています。ウィメンズネットワークは、女性社員がネットワークを活用し働きやすい環境を目指し、全ての社員がいいキャリアを作ることを目標にして活動しています。また社員の発言力の向上を促し、職位関係なく誰でもチャレンジ出来るようになった事でより良い製品開発や生産性向上に繋がります。

---

<sup>2</sup> アメリカにおける D&I に関する外部評価機関

また、産休明けの仕事を効率的に行えるように、セミナーの実施や男性社員に対してはイクメンパパを紹介し、ロールモデルとしてだれもが育児に参加できる環境を提供されているようです。

## コンシャスインクルージョン

日本イーライリリー社は、社員が働きやすい環境づくりのために様々な取り組みを行っています。その一つに「コンシャスインクルージョントレーニング」と呼ばれる取り組みがあります。これは、社員一人ひとりの多様性や考え方を受け入れる包摂性を阻害する要因を管理職の社員に理解してもらおうトレーニングだそうです。人には元から持ち合わせているバイアス(bias)、アンコンシャス・バイアス(unconscious bias; 無意識の思い込み)が存在しています。基本的にバイアスは、誰もが持っており、バイアスそのものは決して、ネガティブな言葉ではありませんが、時に相手に対してネガティブに機能することがあります。たとえば、「女性が家事をするべきだ、女性は仕事を早く切り上げて早く家に帰るべきだ、PTA役員は女性が行うものだ」、などの固定観念がアンコンシャス・バイアスに該当するということです。

コンシャスインクルージョントレーニングを行うことで、誰もが常にバイアスを持っていることを意識できるようになり、社内では良い変化が見られるようになったそうです。自分の発言が、相手にどのような感情を抱かせるのかを自主的に考え、発言が不適切でなかったかを相手に直接確認するようになったとおっしゃっていました。この取り組みは人間関係の基礎となるコミュニケーションに焦点を当てたことで、相互理解の上で自分の意見を伝えられる社員同士の関係性の向上をもたらすものではないかと考えることができます。

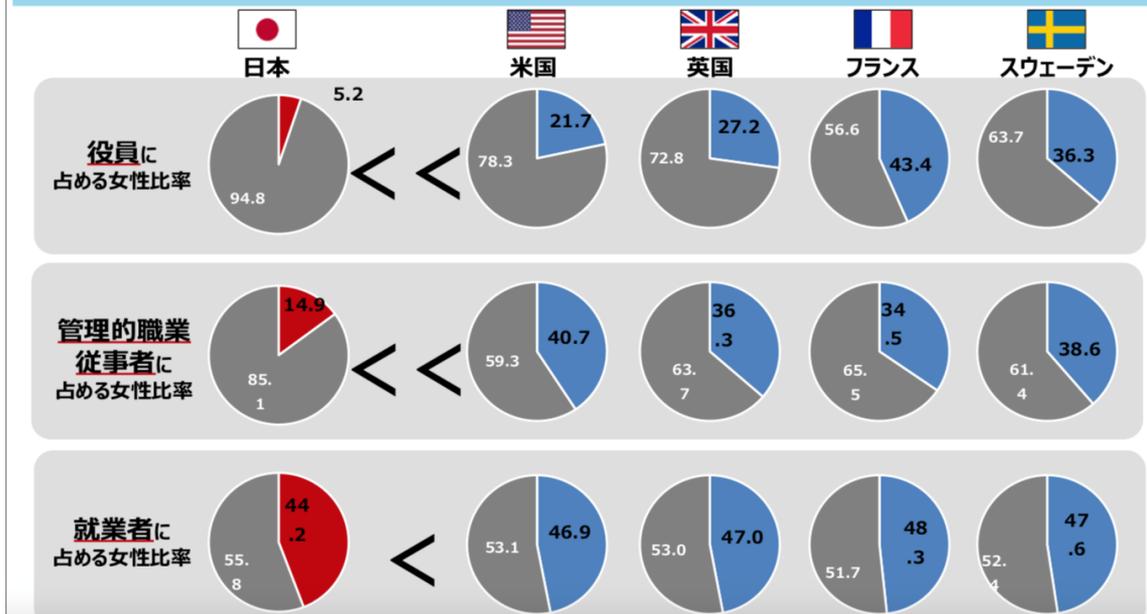
## 女性管理職について

日本では、他国と比べて女性管理職比率が低く、世界的に後れをとっていることが指摘されています。しかし、日本イーライリリー社では女性管理職の比率が約30%と非常に高く日本の同業他社の中ではトップです。また、D&I に対する意識が高い人が多いため、性別で判断されることがなく、また、介護や育児に関する制度は多く整備されており、働く環境が整っているからライフイベントがあっても、大きな影響を受けることは少ないということでした。

注:日本イーライリリー様では、国籍の数値的な管理はなされていないとのことです。外部情報による比較を掲載しました。

## 女性比率の国際比較

- 日本においては、就業者に占める女性比率に比べ、役員および管理的職業従事者の女性比率が著しく低い。



\* 2020年までに女性管理職率 30%数値目標(内閣府)

\* 現状 14%程度にとどまっている。

出所: 経済産業省ダイバーシティ経営企業 100 選ホームページ

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/diversitykyousousenryaku.pdf>

## With コロナ

働き方については、Covid-19 の影響で、制度の変化はあまりなかったということでした。なぜなら、すでに社員をサポートする制度があり、外資系というので、海外とのやりとりではリモートを行ってきてもあり、リモートワークの制度が充実していたからです。また、柔軟な働き方もすでに定着され、コアタイムがないことなどが挙げられます。

唯一変化したこととしては、テレコミュニケーションが増えたことで、オンライン上での会議が今まで以上に増えたことです。会話のテンポや顔出し、話の切り込み方などがまだ難しいとおっしゃっていました。しかし、以前からあった制度で柔軟に対応されていることが素晴らしいと感じました。

## 求める人財

新卒採用については、「世界中の人々のより豊かな人生のため、革新的医薬品に思いやりを込めて」という PURPOSE と 3 つの Value に共感できる人、そして頑張っていきたいという意思をもち成長意欲が感じられる人を必要とされています。

私たちは、企業の使命や価値基準など、普段はあまり注目していなかったのですが、企業で働くためには最も重視されることだと知りました。

## どんな時にこの仕事をしていたよかったと思いますか？

安原さんは、人事部でダイバーシティ&インクルージョンを担当されていますので、常に社員がいきいきと働いているかどうかを大事にされています。そのため、社員に対するサーベイ調査をつうじて、状況把握を行うだけではなく、他社との比較を行って、自社はうまくいっているかどうかを検討するそうです。

「社員目線、社内目線、社外目線」という3つの方向から、社員の働き方をよりよくすることにやりがいを感じています。

人事施策の導入には、費用もかかるし、それなりのメリットがでるかどうかも検討したうえで、3つの目線を意識しつつ調整されているようです。だからこそ、日本イーライリリー社は、D&I の推進のお手本となる企業として取り上げられていると考えました。

## 入社後どのようなキャリアを歩むのですか？

キャリアパスについては、特に、決まったパターンはなく、個人が何をやりたいか、どこの部署に就きたいかは自分で決める、とのことでした。

女性だから、男性だからと、入社後何年でこの部署に移動などのパターンがなく、自分自身の意思でやりたいことができ、どの部署に就きたいと意思表示ができるということから、社員の自由意志を尊重する会社だということがわかりました。

## 神戸への地域貢献活動

「リリージャパン・デイ・オブ・サービス」という地域に貢献する期間が 2008 年度から設けられ、社員が地域のごみを拾いながらウォーキングなどを行い、その距離や結果に応じて、会社から神戸市に寄付がなされるという取り組みを行っているようです。2020 年度は、コロナのため、人事部では、オンライン上の「マインドフルネス」という精神統一のセッションが提供されました。

また、2020年には、コロナ禍の学生支援のため、日本イーライリリー様とコープこうべ様より、社内寄付を通じた食品や生活用品を神戸学院大学に寄贈いただきました。

このように社員の地域活動を通じて神戸市とのつながりや、大学とのつながりに結びついているようです。



\*上記写真は、コロナ禍の学生支援のために社員さんから集められた食品や生活用品  
日本イーライリリー様社内の様子

## 学生に向けて

「大学ではいろいろな経験を積むことができる、勉強に限らず、自分がやりたいと思ったこと、今しか経験することができないことをするべき。そして、大学のうちに経験した様々なことを、社会に出た時に活かしてほしい。自信を持って、積極的にリーダーシップを発揮し、多くの人を巻き込むことができる人を会社は求めている」とおっしゃっていました。

今回日本イーライリリー様から頂いたメッセージを大切に、そして今後の大学生活に活かして行きたいと思いました。

## インタビューを終えて

コロナ禍のため、オンラインでのインタビューをお引き受けくださりまして誠にありがとうございました。

日本イーライリリー様の企業価値や使命、D&I など、企業の根本的な素晴らしいお話をお聞かせくださりまして、感動しております。また、具体的な取り組み内容について、わかりやすくお教えくださり、ダイバーシティやインクルージョンについては、継続的に実施することで、それが会社の成長に結びついていくことが理解できました。

誠に、ご丁寧にお話くださりまして、ありがとうございました。

記事執筆： 岸大輔、西野凌生、室田竜成、中奥一志、松村龍之介、門口紘也  
新開涼平、芝崎万奈実、東野紫、脇田成美

担当教員： 大塚英美

協力： 木暮ゼミの皆さん(経済学部1年)

武田真侑、畑谷智也、中平綾音、山口彪雅、福島真衣、大谷宗平、岸野葵  
伊井翔太、小野寺柁、金部香希、殿村賢人、松澤太希、大前亮河、赤井祥真  
楠原稜、小椋支温、宮本智央

担当教員： 木暮衣里