

1970年代の外資系製薬企業における変革と採用人材

——日本メルク萬有株式会社を事例として——

竹 内 竜 介

1. はじめに

本稿は、日本メルク萬有株式会社（以下、NMBとする）を事例として取り上げ、1970年代における同社の変革と組織の拡充を、その時期に採用された新卒者の傾向を明らかにすることを通して理解するものである。

1960, 1970年代は、日本医薬品市場が大きく転換する時期であった¹。1961年に国民皆医療保険制度が実現して以降、日本の医療用医薬品市場は急速にその規模を拡大させていった。1965年には日本の医薬品生産額は世界第2位となり、その後も市場規模の拡大が継続する。こうした中、医薬品業界に関連する様々な規制強化や制度変更が生じた。1967年に厚生省が「医薬品の製造承認等に関する基本方針」を制定し、医薬品の許認可審査は厳格化されることとなった。これによって、医薬品の承認申請に際して、有効性と安全性に関する厳正かつ詳細な資料の提出や副作用報告の義務化がなされるようになった。この制度変更は製薬企業の研究開発体制の見直しを迫るものとなる。また研究開発面だけでなく、製薬企業の販売活動の見直しを迫る制度変更も生じた。それまで製薬企業は、医師等に対して物品の提供や供給以外に国内外の旅行招待などのサービスを提供することで医薬品の販売につなげることを盛んに行っていた。こうした製品に付随した様々なサービスを提供する行為は添付商法と呼ばれていた。しかし、この添付商法での過剰なサービスの提供が生じるようになったため、厚生省は1965年以降これら販売活動に関する自粛を促すようになる。しかし、依然として添付商法は行われていたため、1970年12月に添付全廃を決定し、以後製薬企業による添付商法は認められなくなり、企業側は営業販売体制の改革を実施しなければならなくなった。その他にも、1975年に医薬品市場の資本完全自由化が行われ、1976年には特許法の改正によって物質特許制度が実施されることとなる。

こうした環境の変化は、日本で事業を展開していた外資系製薬企業にも、その事業の見直しを迫るものとなった²。市場の拡大と資本の自由化ならびに特許の改正は、外資系製薬企業に

¹ 日本医薬品産業の動向に関しては、長谷川（1986）を参照。

² 1970年代の医薬品市場における環境変化は、外資系製薬企業のみならず、日本製薬企業にも変革を迫るものとなった。1976年に物質特許制度実施されることとなり、以後企業として存続・成長していくためには、独自の化合物・医薬品を創出する能力が極めて重要になっていった。そこで、多くの日本製薬企業は医薬品の創出を目指し、研究開発力の強化を図っていった（Yongue, 2005）。その後、1980年代後半以降、日本製薬企業は海外市場への進出も本格的に行うようになっていった。1980年代初めの段階では、日本医

とって日本での更なる成長機会を認識させるものとなる。一方で、様々な規制の強化は、日本での研究開発体制の整備や営業販売体制の見直しにつながり、組織の変革や拡充を展開していった。多くの外資系製薬企業は日本医薬品市場を取り巻く環境の変化を受けて日本市場の重要性を再認識し、日本子会社に改めて注目 (attention) することとなった³。そして日本子会社への関与を深めて積極的な知識移転を実施していき、日本子会社の組織変革や組織の規模や能力の拡充を実現していった。こうした外資系製薬企業の日本子会社への関与と日本子会社の組織や能力拡充については、これまでの研究においても考察が行われている (竹内, 2010, 2012a, 2012b, 2012c)。ただし、そうした組織の変革や拡充に際して、新たに補充する人員についての検討は充分に行われていない。

製薬企業を対象にしたものではないが、外資系企業の日本子会社について歴史的考察を試みた従来の研究では、その成長のためには人的資源管理が重要であることが指摘されている (桑原, 2005, 2007, 2009; Wilkins, 2007)。外資系企業の日本子会社が持続的発展を実現するためには、外資系企業の本社が持つ技術や資源、知識を日本の従業員に植えつけ、日本人従業員が能力を高め、彼 (女) らが主体となって事業を推進できる体制を築き上げること、そして、こうした知識移転と日本人従業員による主体的経営体制を継続させながら、新卒定期採用を実施して組織の拡充を実現することが重要であった (桑原, 2007)。このように、従来の研究では人的資源の確保とその管理の重要性は指摘されているが、外資系企業が具体的にどのような人材を確保し、組織の変革・拡充を実現したのかという点にまで踏み込めていない。

一方で、外資系企業にとって、優秀な日本人を確保することは困難であったという指摘もなされている (桑原, 2007; 吉原, 1992; Yoshino and Malnight, 1990)。なぜならば、本社からの外国人駐在員が日本子会社の重要なポストに就き、日本人側は重要な決定に参画する機会が限られており、しかも雇用の不安や語学面での問題点が存在しているため、日本人側が入社を躊躇する傾向にあったからである (吉原, 1992)。他にも、いわゆる一流大学と言われる大学を出た優秀な人材の多くは、大手日本企業への就職を志望し、大手企業もそうした人材を積極的に定期採用していたため、そもそも外資系企業に人材が集まりにくいという理由も考えられる⁴。

では、実際のところ、外資系製薬企業はどのような人材を採用してきたのであろうか。どのような新卒者を採用することで、組織の拡充を実現してきたのであろうか。本稿は、こうした問題意識に基づき、アメリカの製薬企業であるメルク社の日本子会社であったNMBを取り上げ、同社が1970年代に採用した新卒者やその配属先について明らかにする。NMBの経緯については、これまでも明らかにされている (桑嶋・大東, 2008; 竹内, 2010, 2012a, 2012b; 日本経営史研究所編, 2002; 日本メルク萬有, 1980)。同社の歴史の中で特筆すべき時期は1970年代である。この時期にメルク社が日本事業の重要性を認識し、「ジャパン・プラン」と銘打ち、NMBの改革に取り組むようになった。日本の製薬産業において組織の変革が求められた1970年代に、同社も変革と組織の拡充を実施することとなる。本稿では、同社の1970年代の組織変革とその成

薬品企業は他の業種に比べ海外進出の度合いも低いものであったが、1985年頃から欧米市場向け製品を市場に導入するため、現地企業と合弁会社を設立する動きが見られるようになった。1990年には海外進出元年と言われ、積極的に海外に直接投資を行うようになっていった (ヨング, 2014)。

³ 海外子会社の成長において、本社がその子会社に注目 (attention) するかどうかは重要な要因となっている。詳しくは、Ambos and Birkinshaw (2010) を参照。

⁴ 大学側からの就職斡旋は、戦前期に制度化されていった (天野, 2013)。また、新卒者の定期採用という現象の生成過程に関しては、菅山 (2011) を参照していただきたい。

果を踏まえたとうえで、この時期にどういった学歴の新卒者を採用し、どういった部署に配属を行ってきたのかを明らかにする⁵。この取り組みによって、外資系製薬企業であるNMBの1970年代の変革と組織の拡充という現象をより深く理解することに貢献したい。

本稿ではたった1社の事例を取り上げるのみであるため、当時の外資系製薬企業による新卒採用者の傾向と組織の変革・拡充との関連性について普遍的特徴を導くことは困難である。しかしながら、これまで外資系企業がどのような人材を採用してきたのかという点については、十分に明らかになっておらず、新卒採用者と組織の変革・拡充との関連性を考察するうえでの第一着手として、本稿を位置づけたいと考えている。

2. 1970年代におけるNMBの変革⁶

2.1 変革以前の状況

メルク社は1953年にシャープ&ドーム社と合併を果たし、海外市場における営業ネットワークならびに営業のための専門技術を強化した結果、国際事業部門組織としてメルク・シャープ&ドーム・インターナショナル（以下MSDIと記述）を設け、以後海外進出を積極的に行うようになった。海外進出の本格化の流れの中で、日本への直接投資が実施された。

NMBは1954年12月にメルク社と萬有製薬との合弁会社として、資本金2500万円で設立された。同社設立の契機は、メルク社が開発したリウマチ治療に劇的な効能を有する副腎皮質ホルモン剤であるコルチゾンの日本市場への導入であった⁷。萬有製薬もコルチゾンに関心を持ち、1952年2月に製品名「コートン錠」として輸入・販売を実施した⁸。その後、メルク社と萬有製薬との関係が深まり、1953年に萬有製薬がコルチゾン販売の総代理店となり、両者間で販売協定が締結され、同時に合弁会社設立への協議も進められていった。そして1954年3月に「会社設立契約書」が調印され、メルク社の技術支援の下、メルク社の品質管理基準、規格に従った製品を日本で製造する新会社設立の運びとなった。こうしてメルク社製品の日本での製造、日本市場への供給を目的として、NMBが設立された。NMBの取締役会長にはメルク社側のH.エカイレブが就任し、代表取締役社長には萬有製薬側の岩垂亨が就任した⁹。

1955年に愛知県岡崎市に工場を建設した。NMBの設立目的は高品質のメルク社製品を日本市場に供給することであるため、メルク社の基準に耐えうる製品を生み出すべく、工場の建設ならびに稼働に際してはメルク社からの技術援助が行われた。工場稼働から1960年代にかけて生

⁵ 新卒者の出自等に関しては、NMBの社内報『みどり』を資料としている。『みどり』では、毎年春に新入社員のリストを掲載しており、そこから出身校（大学、大学院の場合は学部や研究学科の記載もあり）、配属先を知ることができる。春に紹介される新入社員のリストには、一部中途採用者も含まれているかもしれないが、厳密に判断できない。そのため、本稿では春に紹介される人員を全て新卒社員として計上している。なお、『みどり』では、春以外にも新たに入社した人員がいれば、その都度紹介を行っている。

⁶ 本事例の詳細については、竹内（2010, 2012a, 2012c）を参照いただきたい。

⁷ コルチゾンは1936年に初めて抽出された物質であり、抗炎症作用、抗アレルギー作用の点で優れた効果を持つという特性があった。1944年にメルク社が胆汁酸からの部分合成に成功し、この製品に関する量産化が開始された。1948年にはコルチゾンがリウマチ患者への治療に関して劇的な効能を有することが判明し、製品に対する需要が高まっていった。

⁸ 以下に記述する医薬品に関しては、断りの無い限り一般的科学名ではなく製品名を記載する。

⁹ エカイレブはNMBに常駐しているわけではなかった。なお、1957年に社長が岩垂亨から松田幸夫に代わった。その後、1977年にエカイレブがNMBの取締役名誉会長となり、代表取締役会長に松田幸夫、代表取締役社長に河野豊海が就任した。さらに1979年に、河野に代わって谷川志夫が代表取締役社長に就任する。

産する製品の種類も増大した。コートンとハイドロコートンという副腎皮質ホルモン剤をはじめとして、血圧降下剤や非ステロイド性消炎・鎮痛・解熱剤などを市場に導入した。

当初、NMBで生産された製品については全て萬有製薬が販売促進を行っていたが、製品数の増加に伴ってNMBも1959年に営業部を新設した。学術宣伝活動を行うプロパー¹⁰を確保し、萬有製薬からの人材を営業部長として迎え入れ、萬有製薬と共同で販売促進活動も行うようになった。メルク社は萬有製薬を介して日本の医師と接する機会を得ることができ、それぞれの医師の個人的情報に加え、医師の有する人脈やつながりなどの関係の資源も得た。さらにどの医学部や病院が地域内で影響力を持つのかなどといった医師の社会的ネットワークの構造を理解していった。

NMBは生産活動、販売促進活動を展開し、メルク社製品の日本での普及に努めた。その結果、NMBは財務的業績や従業員数を伸ばすことに成功した。ただし、この時期までのNMBの成長が、メルク社の経営管理によるものとは言い難い。販売促進活動は萬有製薬の影響下で行われていたこともあり¹¹、メルク社はNMB事業に関して充分に関与してきたわけではなかった。メルク社のNMBへの関与が弱かったという点については、同社からNMBにやってきた短期出張者や駐在員の動向からも推察される¹²。初期のメルク社・NMB間の人材の接触や交流状況はそれほど密なものではなかった。メルク社はNMBにあまり注目しておらず、関与は限定的なものであったと評価できる。結局のところ、1970年代前半までのNMBの成長は、萬有製薬側の努力や日本医薬品市場の拡大に伴う自然発生的な成長によるところが大きかった。

2.2 NMBにおける組織変革

NMBは創業してから一定の成長を果たしていたものの、それは日本医薬品市場全体の拡張に伴ったものという側面が強く、同業他社に比べて目立った成長を遂げていたわけでもなかった。メルク社は日本医薬品市場の成長に対する自社の市場シェアの低さを大きな問題と捉え、1970年代半ばから対日戦略の見直しを行った。

日本は世界第2位の市場規模を誇り、かつ資本自由化が進められていたこともあり、1970年代半ば以降、メルク社は日本市場を改めて重要市場とみなすようになった。メルク社は海外事業における日本事業の位置づけを高め、「ジャパン・プラン」と銘打ち日本事業に積極的に関与する方針を打ち出していった。例えば、日本事業はメルク社の海外事業において極東地区の一部門に位置付けられていたが、1976年5月に日本を単独の地域に昇格させた。そして日本の実情をよく知る、当時イーライリリー社の日本担当であったP.マウラーを採用し、彼をMSDI日本担当部門のエグゼクティブ・ディレクターに就任させた。また同年にメルク社はNMBに対する株式持分比率をそれまでの50%から50.05%に増やすことで意思決定の優先権を確保した。

この時期、メルク社が日本で取り組んだ改革は、NMBの能力を強化させることであった。具体的には新製品投入に向けた研究開発能力ならびに販売促進能力の強化であった。1969年以降日本での新薬の市場導入がなされておらず、しかも日本では医薬品の承認に関する規制は厳しくなっていた。そのため、NMBでは1976年に研究開発本部を新設して、動物実験や臨床治験、

¹⁰ 現在のMR (Medical Representative : 医薬品情報担当者) に相当する。

¹¹ 例えば、NMBの販売促進活動に関する予算決定には、萬有製薬からの承諾が必要であった (NMB企画渉外関係者への聞き取り (2009年1月13日))。また、NMBの活動は学術宣伝といった販売「促進」活動が主であり、価格交渉といった実際の「販売活動」については萬有製薬が主に担当していた。

¹² NMBへの上場者や派遣駐在員の動向に関する詳細は、竹内 (2012c) を参照いただきたい。

新薬の登録・許認可に関する業務を整備し、メルク社の医薬品が迅速に承認されるべく開発部門の合理化を図っていった。臨床治験を担当する臨床研究課は、治験業務をスムーズにすすめ、医師との交渉を的確に行うために開発製品ごとのグループ制を採用した。

1975年10月にNMBと萬有製薬との販売活動を強化すべく、共同のプロジェクトチームを発足させた。これを基礎に、NMB製品の拡販のための組織として「B&M委員会」が成立することとなる。1976年9月にはNMB設立時に萬有製薬と締結していた「NMBの運営に関する覚書」を更改し、その後もメルク社は萬有製薬に対してNMB製品の販売を最優先するよう求めていった。また、NMBは1978年にプロダクト別マーケティングシステムを採用し、製品別市場戦略を展開した。大病院を中心ターゲットと定め、プロモーション活動の合理化を進めた。各プロパーに対してもロール・プレイングを中心に訓練を行い、医師に対して科学知識を基礎にした交渉を行うことができるようにしていった¹³。こうした営業販売機能の能力向上は、メルク社からの人材派遣を通じた知識移転によって進められた。

NMBは自社の能力を強化することで、事業活動の合理化を果たすとともに、従業員の科学知識水準を高め、科学知識を基礎にして医師たちと交渉することを実現していった。外資系製薬企業にとっての競争優位の一つは、本社で開発された新しい化合物の存在である。その新しい化合物の有効性や魅力を的確に医師に伝えることで新製品の市場への普及は進み、さらに医師たちにとっても新しい化合物に関する情報を得ることができる。そのため、医師は科学知識を基礎にした交渉を行うことができる相手に対して、科学知識の水準の高さや能力面での信頼を抱くようになる。NMBは従業員の学術知識水準と交渉に関するスキルを高めることで、日本の医師から能力に対する信頼(=能力的信頼(若林, 2006))を獲得していった。

こうした質的能力の向上に加え、メルク社は日本子会社の量的拡充も図った。NMBではそれぞれの職能に関する人材を新規に採用し、従業員数を増大させていった。またNMBの資本金は1970年代には20億円であったが、1979年以降増資を繰り返し、1981年には73億4600万円にまでなった。これは、新しい工場・研究所の購入資金ならびに新製品導入のための資金援助目的でもあった。1982年にNMBは埼玉県の妻沼(現:熊谷市)に新しい工場・研究所を開設するなど組織の規模を拡充させていった。

このように、メルク社はNMBの質的かつ量的な発展を果たすことで、新薬の市場投入ならびにその普及に向けた体制を構築していった。メルク社は本社での研究開発が進み、新しい化合物を確保できたため、日本でも抗生物質製剤や神経系製剤、循環器系製剤といった様々な領域での新薬を導入するという企業戦略を展開した。そして、こうした1970年代に着手したNMBにおける変革の結果、1980年以降数々の新薬が発売され、売上を伸ばしていった。1980年にセフォマイシン系抗生物質マーキシン、パーキンソン病治療薬メネシットを発売した。マーキシンに関して、1980年度に85億円余の売上をあげ、1982年の同製品の売上はNMB全体の売上の25.5%を占め¹⁴、同社の主力製品になっていった。メネシットについて、1981年時点で抗パーキンソン市場において10%以上の市場占有率を確保し、同市場内での第2位の売上となった¹⁵。また、1981年にNMBは緑内障、高眼圧症治療用点眼剤チモプトールを発売し、1982年には非ステロイド消炎・鎮痛剤クリノリルを発売するに至った。後者に関しては、発売から10か月の期間で120

¹³ 『みどり』1982年6月号。メルク社関係者(マーケティング関係)への聞き取り(2006年3月28日)。

¹⁴ 『みどり』1983年2月号。

¹⁵ 『みどり』1982年5月号。

億円以上の売上をあげ、同期間のNMB売上全体の27%を占め、同社の売上第1位の製品となった。しかも同製品は、同期間の非ステロイド性抗炎症剤市場の11%を占め、この市場のトップ製品となった¹⁶。こうした新製品の投入によりNMBは売上高を増加させ、成長を遂げていくこととなる。

以上が1970年代以降に見られたNMBの変革とその成果の概要である。こうした変革時において、NMBでは組織内のどのような部門にどういった人材を確保したのであろうか。次節では、1970年代のNMBにおける新卒採用者について、その学歴、出身校、出身学部、配属先の動向を示す。

3. 1970年代のNMBにおける新卒採用者

3.1 概況

まず、1970年代にNMBが採用した新卒者の概況を確認しよう。新卒者数は1970年代初めの80人台から1973年に50人台に減少し、1976年の57人を底に、その後増加することとなる。1973年以降の減少は、石油ショック以降の日本経済の停滞との関連もあると考えられる。1970年代後半からNMBでは組織変革が始まり、組織の拡充を目的として、新卒採用者数も増加傾向を示している。

表1は、NMBの新卒採用人員数の学歴別推移を示している。この表から、1972年を除き1970年代前半は主に高卒の採用者が多く、1970年代後半から80年代にかけて急速に大卒の採用者が多くなったことが分かる。実際のところ、NMBは、この時期から特に大卒以上の新卒者に対して求人のための広告や案内を積極的に行うなどして、その採用に力を注いだ。例えば、1980年度の採用活動の予定として、大卒採用予定者数として105人を設定し、会社案内を新規に4500部作成し、324万円を費やす計画としている。他にもリクルート社などが発刊している就職ガイドブックに記事掲載を行う費用として178万円を予算に計上し、ダイレクトメールを作成、発送するためとして、740万円を計上していた。また137校の大学で求人票の掲載を行い、直接大学に訪問して求人活動を実施することも計65回を予定していた¹⁷。こうした活動によって、会社説明会に来てもらう人材を増やし、受験者数を着実に伸ばして、想定した人員数を確保することを目指した。実際のところ、1980年度の採用活動では、大卒採用予定者数を105人と設定し、表1によると1981年に入社した大卒者は106名であるため、ほぼ予定通りの採用活動ができたと評価できる。

一方、大学院卒¹⁸の採用者数は、1970年代に徐々に増加する傾向にあり、1970年代後半からは10%弱の割合を占めていた。つまり、同社は一定の割合で大学院卒者の採用を行うようになっていたことが分かる。しかし、1980年に入るとその数を減少させている。残念ながら、その理由については把握できていない。

表2は、同社の新卒採用者における男女の学歴別推移を示している。男女比は、1974年と1975年は圧倒的に女性の比率が多かったが、1971年から1978年まで男女比は比較的バランスのとれた状態となっていた。しかし、1979年以降、男性の比率が非常に多くなる。これは、後掲

¹⁶ 『みどり』1983年2月号。

¹⁷ 『みどり』1979年9月号。

¹⁸ 本稿では、大学院修了生を「大学院卒」と表記する。高卒、大卒などとの表記上の統一性を図るためである。

表1 日本メルク萬有の新卒採用人員の学歴別推移

	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
大学院卒	2	2%	0	0%	1	2%	3	4%	4	6%	5	9%
大学卒	32	40%	48	60%	22	38%	10	15%	4	6%	23	40%
短期大学卒	2	2%	1	1%	0	0%	2	3%	1	2%	0	0%
専門学校卒	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
高校卒	45	56%	31	39%	35	60%	52	78%	54	86%	29	51%
合計	81	100%	80	100%	58	100%	67	100%	63	100%	57	100%

	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		集計	
	人数(人)	割合										
大学院卒	6	7%	8	8%	10	9%	3	2%	5	4%	47	5%
大学卒	35	43%	50	49%	74	69%	95	73%	106	77%	499	52%
短期大学卒	2	2%	4	4%	7	6%	3	2%	1	1%	23	2%
専門学校卒	5	6%	3	3%	0	0%	2	2%	5	4%	15	2%
高校卒	34	41%	38	37%	17	16%	27	21%	20	15%	382	40%
合計	82	100%	103	100%	108	100%	130	100%	137	100%	966	100%

資料：『みどり』各年版より作成。

注：割合の数値に関しては、小数点以下を切り上げているため、それぞれの値を合算した数値と合計の数値とが一致しない場合もある。

表2 日本メルク萬有の新卒採用人員の男女学歴別推移

	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
女性大卒	5	6%	5	6%	4	7%	5	7%	2	3%	1	2%
女性短大卒	1	1%	1	1%	0	0%	2	3%	1	2%	0	0%
女性専門学校卒	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
女性高卒	37	46%	28	35%	30	52%	48	72%	50	79%	29	51%
小計	43	53%	34	43%	34	59%	55	82%	53	84%	30	53%
男性大学院卒	2	2%	0	0%	1	2%	3	4%	4	6%	5	9%
男性大卒	27	33%	43	54%	18	31%	5	7%	2	3%	22	39%
男性専門学校卒	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
男性高卒	9	11%	3	4%	5	9%	4	6%	4	6%	0	0%
小計	38	47%	46	58%	24	41%	12	18%	10	16%	27	47%
合計	81	100%	80	100%	58	100%	67	100%	63	100%	57	100%

	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		集計	
	人数(人)	割合										
女性大卒	4	5%	2	2%	3	3%	10	8%	7	5%	48	5.0%
女性短大卒	2	2%	4	4%	7	6%	3	2%	1	1%	22	2.3%
女性専門学校卒	5	6%	3	3%	0	0%	1	1%	4	3%	13	1.3%
女性高卒	33	40%	38	37%	17	16%	26	20%	16	12%	352	36.4%
小計	44	54%	47	46%	27	25%	40	31%	28	20%	435	45.0%
男性大学院卒	6	7%	8	8%	10	9%	3	2%	5	4%	47	4.9%
男性大卒	31	38%	48	47%	71	66%	85	65%	99	72%	451	46.7%
男性専門学校卒	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	2	0.2%
男性高卒	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	4	3%	31	3.2%
小計	38	46%	56	54%	81	75%	90	69%	109	80%	531	55.0%
合計	82	100%	103	100%	108	100%	130	100%	137	100%	966	100%

資料：『みどり』各年版より作成。

注：割合の数値に関しては、小数点以下を切り上げているため、それぞれの値を合算した数値と小計・合計の数値とが一致しない場合もある。

表3 日本メルク萬有の新卒採用人員の配属先推移

①採用人員総数

	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
研究開発部門	8	10%	7	9%	7	12%	8	12%	7	11%	6	11%
生産部門	37	46%	28	35%	26	45%	45	67%	49	78%	26	46%
営業販売部門	28	35%	38	48%	22	38%	5	7%	5	8%	21	37%
管理総務部門	8	10%	7	9%	3	5%	9	13%	2	3%	4	7%
合計	81	100%	80	100%	58	100%	67	100%	63	100%	57	100%

	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		集計	
	人数(人)	割合										
研究開発部門	8	10%	13	13%	12	11%	17	13%	30	22%	123	13%
生産部門	34	41%	36	35%	25	23%	35	27%	3	2%	344	36%
営業販売部門	33	40%	49	48%	69	64%	69	53%	91	66%	430	45%
管理総務部門	7	9%	5	5%	2	2%	9	7%	13	9%	69	7%
合計	82	100%	103	100%	108	100%	130	100%	137	100%	966	100%

②男女別

女性	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
研究開発部門	4	5%	3	4%	4	7%	5	7%	4	6%	1	2%
生産部門	28	35%	21	26%	21	36%	39	58%	43	68%	24	42%
営業販売部門	5	6%	6	8%	6	10%	2	3%	5	8%	1	2%
管理総務部門	6	7%	4	5%	3	5%	9	13%	1	2%	4	7%
小計	43	53%	34	43%	34	59%	55	82%	53	84%	30	53%
男性	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
研究開発部門	4	5%	4	5%	3	5%	3	4%	3	5%	5	9%
生産部門	9	11%	7	9%	5	9%	6	9%	6	10%	2	4%
営業販売部門	23	28%	32	40%	16	28%	3	4%	0	0%	20	35%
管理総務部門	2	2%	3	4%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
小計	38	47%	46	58%	24	41%	12	18%	10	16%	27	47%
合計	81	100%	80	100%	58	100%	67	100%	63	100%	57	100%

女性	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		集計	
	人数(人)	割合										
研究開発部門	4	5%	6	6%	5	5%	9	7%	19	14%	64	7%
生産部門	28	34%	31	30%	18	17%	27	21%	1	1%	281	29%
営業販売部門	8	10%	6	6%	2	2%	0	0%	4	3%	45	5%
管理総務部門	4	5%	4	4%	2	2%	4	3%	4	3%	45	5%
小計	44	54%	47	46%	27	25%	40	31%	28	20%	435	45%
男性	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		集計	
	人数(人)	割合										
研究開発部門	4	5%	7	7%	7	6%	8	6%	11	8%	59	6%
生産部門	6	7%	5	5%	7	6%	8	6%	2	1%	63	7%
営業販売部門	25	30%	43	42%	67	62%	69	53%	87	64%	385	40%
管理総務部門	3	4%	1	1%	0	0%	5	4%	9	7%	24	2%
小計	38	46%	56	54%	81	75%	90	69%	109	80%	531	55%
合計	82	100%	103	100%	108	100%	130	100%	137	100%	966	100%

資料：『みどり』各年版より作成。

注1：割合の数値に関しては、小数点以下を切り上げているため、それぞれの値を合算した数値と小計・合計の数値とが一致しない場合もある。

注2：各部門に含まれる部署の例は以下の通りである。

- ①「研究開発部門」は「研究部」「開発調査部」「医薬開発部」「臨床開発部」等である。
- ②「生産部門」は「包装部」「製造部」「工場事務」「品質管理部」等である。
- ③「営業販売部門」は「各営業所・出張所・分室」「學術部」「市場開発部」等である。
- ④「管理総務部門」は「総務部」「人事部」等である。

の表でも示す通り、1970年代後半以降営業販売部門の人員拡充を図ったためであった。「B&M委員会」などの一連の取り組みを通して、NMBでは売上拡大に向け販売促進能力の拡充を図る。かつ新薬の投入が見込まれたことから、同社はより一層多くのプロパーを確保することで新薬の成功を果たそうとした。そして、当時、プロパーのほとんどは男性であったため、1979年以降男性の、特に大卒以上の男性の採用者数が増加したのであった。なお、新卒採用の女性は多くが高卒であった。

表3は、採用者の配属先の推移を示している。全体的な傾向としては、1970年代前半は生産関係の部署への配属が多く、後半以降は営業販売関係の部署への配属が多くなっている。研究開発関係の部署には一定の割合の人員が配属されているが、1970年代後半に人数と割合は増加している傾向にあるといえよう。特にNMBは1982年に新しい研究所を開設するが、研究所の稼働に向けて多くの人員を研究開発関係に割り当てたのであろう。また男女別での配属先の傾向として、女性は生産関係への部署へ配属される傾向があるのに対して、男性は営業販売関係の部署へ配属される傾向にあるという点を見出すことができる。これは、既に述べた通り、プロパーの増員を目的としたものであったと考えられる。最後の管理総務部門への配属は、一貫して少ない傾向にある。

3.2 出身校

次に、NMBが採用した人材の出身校について確認しておく。表4は、1971年から1981年までにNMBが採用した新卒者の出身校別一覧である。大学院、大学、短期大学、専門学校、高校の順で並べ、採用者数が多い学校順で並べている。残念ながら、大学院に関しては修士課程修了者か博士課程修了者かまでは判別できない。以下、この表4を基に整理した表5～10に従って、NMBが採用した人材の出身校についての特徴を述べる。

表5は1971年から1981年までにNMBが新卒採用を行った学校を登場回数順に並べたものである。表6は、同期間において新卒採用した人員総数を出身校別に並べたものである。これらの表から、NMBはどの学校から定期的に採用してきたのかという採用頻度やどの学校卒の人材を多く獲得してきたのかを把握することができよう。

11年の間で半数を超える6回以上採用を行った学校は、大学では14校存在しており、高校では8校存在している。大学に関しては東京薬科大学から10回、明治大学から9回、青山学院大学、日本大学、名城大学からそれぞれ8回採用を行っており、これら大学からはほぼ定期的に人材を採用していたと評価できる。しかも、これら大学に関しては、各年1人ずつの採用ということだけでなく、複数名の学生を採用する傾向にあった。明治大学からは最も多い32人を採用しており、東京薬科大学からは26人、青山学院大学からは17人、日本大学からは29人、名城大学に関しては人数が比較的少なく12人が採用されている。採用者数上位には、中央大学や早稲田大学など採用回数7回の大学もランクインしている。これ以上の詳細を得ることはできていないが、NMBは大学向の採用活動に際して、これら大学に対しては比較的良好な関係を構築することができていたか、重点的にこれら大学にアプローチしていたのかもしれない。

高校に関しては、岩津高校、岡崎商業高校、岡崎女子高校、光が丘女子高校から10回採用しており、ほぼ定期的な採用が行われていた。これら高校は岡崎市内の高校であり、1970年代のNMBの研究開発や生産拠点は愛知県岡崎市にあったことから、地縁関係のある高校の出身者を多く採用していたと考えられる。

表5 1971年～1981年における日本メルク菓有の出身校別採用回数順位

大学	回数	大学	回数	大学院	回数	短期大学	回数	専門学校	回数	高校	回数	高校	回数
東京薬科大学	10	山梨大学	3	熊本大学大学院	4	青山学院女子短期大学	2	東京オペレータ学院	3	岩津高校	10	熊谷商業高校	1
明治大学	9	愛知学院大学	2	名古屋市立大学大学院	4	女子聖学院短期大学	2	渋谷タイピスト学院	2	岡崎商業高校	10	熊谷市立女子高校	1
青山学院大学	8	大阪市立大学	2	金沢大学大学院	3	名古屋栄養短期大学	2	新選組専門学校経済科	1	岡崎女子高校	10	熊谷農業高校	1
日本大学	8	大阪大学	2	岡山大学	2	安城学園女子短期大学	1	村田簿記学校	1	光が丘女子高校	10	群馬県立吉井高校	1
名城大学	8	大阪府立大学	2	学習院大学	3	大城成藤女子短期大学	1			大宮高校	7	駒沢学園女子高校	1
中央大学	7	神奈川大学	2	高知大学	1	大妻女子大学短期大学	1			岡崎北高校	7	埼玉県立熊谷農業高校	1
東京理科大学	7	金沢大学	2	神戸商科大学	2	関東学院女子短期大学	1			幸手高校	7	桜水商業高校	1
明治学院大学	7	関西大学	2	神戸女子学院大学	1	東京工業大学大学院	2			茨城県立短期大学	6	四峯学院高校	1
早稲田大学	7	北里大学	2	神戸女子薬科大学	1	富山大学大学院	1			岡崎工業高校	5	下田論議・東京VCA学院	1
茨城大学	6	北里大学	2	岐阜大学	2	山口大学大学院	2			桜丘高校	5	女子聖学院高校	1
九州大学	6	岐阜薬科大学	2	芝浦工業大学	1	学習院大学大学院	1			名南工業高校	5	市立保養高校	1
昭和薬科大学	6	京都外国語大学	2	成城大学	1	北里大学大学院	1			岡崎高校	4	仙台市立仙台女子商業高校	1
東北大学	6	京都産業大学	2	千葉商科大学	1	九州大学大学院	1			蒲郡高校	4	沼津女子高校	1
明治薬科大学	6	共立薬科大学	2	帝京大学	1	慶応義塾大学大学院	1			国府高校	4	比治山女子高校	1
慶応義塾大学	5	近畿大学	2	東京家政学院大学	2	静岡薬科大学大学院	1			藤ノ花女子高校	4	深谷商業高校	1
埼玉大学	5	工科大学	2	東京教育大学	1	昭和薬科大学大学院	1			横浜市立港商業高校	4	福島県立相馬女子高校	1
千葉大学	5	神戸大学	2	東京女子大学	1	東京教育大学大学院	1			愛知商業高校	3	富士見丘高校	1
同志社大学	5	国際基督教大学	2	東京都立大学	1	東京大学大学院	1			滝美商業高校	3	北海道市立三愛女子高校	1
名古屋市立大学	5	静岡大学	2	東京農工大学	1	東京薬科大学大学院	1			岡崎東高校	3	松平高校	1
星薬科大学	5	静岡薬科大学	2	東洋大学	1	東北大学大学院	1			京華商業学校	3	港商業高校	1
北海道大学	5	上智大学	2	名古屋大学	1	名古屋大学大学院	1			豊川高校	3	村田女子商業高校	1
立教大学	5	城西大学	2	名古屋工業大学	1	明治薬科大学大学院	1			高綱学院高校	3	日黒学園女子商業高校	1
西南学院大学	4	信州大学	2	東日本学園大学	1					大阪女子商業高校	2	守山女子高校	1
東北学院大学	4	専修大学	2	弘前大学	1					吉祥女子高校	2	横浜市立港商業学校	1
立命館大学	4	第一薬科大学	2	福岡大学	1					京華商業高校	2	大宮西高校	1
関西学院大学	3	東海大学	2	文教大学	1					知立商業高校	2	岡山南高校	1
京都大学	3	東京農業大学	2	北海学園大学	1					豊田東高校	2		
京都市立大学	3	東邦大学	2	三重県立大学	1					都立第四商業高校	2		
甲南大学	3	獨協大学	2	三重大学	1					安城学園高校	1		
東北薬科大学	3	新潟大学	2	宮崎大学	1					安城農林高校	1		
富田大学	3	法政大学	2	武蔵工業大学	1					宇美商業高校	1		
明星大学	3	横浜国立大学	2	横濱国立大学	1					浦和市立高校	1		
山形大学	3	愛知工業大学	1	和光大学	1					越前館・東京VCA経済科	1		
山口大学	3	愛知大学	1		1					久喜工業高校	1		

資料：表4より作成。

表6 1971年～1981年における日本メルク萬有の出身校別新卒採用者総数順位

大学	人数	大学	人数	大学	人数	大学院	人数	短期大学	人数	専門学校	人数	高校	人数	高校	人数
明治大学	32	岐阜薬科大学	3	法政大学	2	名古屋大学大学院	9	青山学院女子短期大学	3	東京オパレータ学院	10	岩津高校	78	安城農林高校	1
日本大学	29	北里大学	3	三重立大学	2	熊本大学大学院	6	女子聖学院短期大学	2	渋谷タイピスト学院	2	岡崎女子高校	49	宇美商業高校	1
中央大学	27	京都薬科大学	3	武蔵工業大学	2	金沢大学大学院	3	名古屋薬学短期大学	2	村田簿記学校	2	岡崎商業高校	34	浦和市立高校	1
早稲田大学	27	近畿大学	3	横浜国立大学	2	岐阜薬科大学大学院	3	瑞穂短期大学	2	経産省調剤専門学校	1	光が丘女子高校	27	大宮西高校	1
東京理科大学	26	獨協大学	3	愛知工業大学	1	東京理科大学大学院	3	安城学園女子短期大学	1			幸田高校	23	岡山南高校	1
東京理科大学	24	富山大学	3	愛知大学	1	大阪府立大学大学院	2	大阪成蹊女子短期大学	1			大宮高校	19	藤川・藤川・藤川・藤川	1
明治学院大学	20	福岡大学	3	亜細亜大学	1	東京工業大学大学院	2	大妻女子短期大学	1			岡崎北高校	11	久喜工業高校	1
青山学院大学	17	山形大学	3	宇都宮大学	1	東京農工大学大学院	2	岡東学院女子短期大学	1	安城女子短期大学	10	群馬県立吉井高校	10	群馬県立吉井高校	1
同志社大学	14	山梨大学	3	大阪薬科大学	1	富山大学大学院	2	岐阜女子短期大学	1			岡崎工業高校	9	埼玉県立熊谷農業高校	1
立教大学	13	愛知学院大学	2	岡山大学	1	明治薬科大学大学院	2	産業能率短期大学	1			岡崎工業高校	10	埼玉県立熊谷農業高校	1
明治薬科大学	12	大阪府立大学	2	学習院大学	1	山口大学大学院	2	実践女子短期大学	1			藤ノ花女子高校	8	阪水商業高校	1
名城大学	12	大阪府立大学	2	高知大学	1	学習院大学大学院	1	女子美術短期大学	1			蒲郡高校	6	四條畷学園高校	1
昭和薬科大学	9	神奈川大学	2	神戸商科大学	1	北里大学大学院	1	東京女子体育短期大学	1			桜丘高校	6	下田講談・東洋MCA学院	1
西南学院大学	9	金沢大学	2	神戸女子薬科大学	1	九州大学大学院	1	東京女子短期大学	1			深谷商業高校	6	女子聖学院高校	1
立命館大学	9	関西大学	2	神戸女子薬科大学	1	慶応義塾大学大学院	1	東京女子短期大学	1			深谷商業高校	6	女子聖学院高校	1
関西学院大学	8	岐阜大学	2	佐賀大学	1	静岡薬科大学大学院	1	トキワ松学園女子短期大学	1			深谷商業高校	5	市立保善高校	1
名古屋市立大学	8	京都外国語大学	2	芝浦工業大学	1	昭和薬科大学大学院	1	名古屋女子短期大学	1			深谷商業高校	5	仙台市立仙台女子商業高校	1
慶應義塾大学	7	京都産業大学	2	成城大学	1	東京教育大学大学院	1	和洋女子短期大学	1			国府高校	5	沼津女子高校	1
九州大学	7	共立薬科大学	2	千葉商科大学	1	東京薬科大学大学院	1					岡崎高校	4	比治山女子高校	1
甲南大学	7	工学院大学	2	帝京大学	1	東京薬科大学大学院	1					熊谷商業高校	4	福島県立相馬女子高校	1
千葉大学	7	神戸大学	2	東京家政学院大学	1	東北大学大学院	1					豊川高校	4	富士見丘高校	1
東北大学	7	国際基督教大学	2	東京女子大学	1	名古屋大学大学院	1					横浜市立港商業高校	4	北海道市立三愛女子高校	1
英城大学	6	静岡大学	2	東京都立大学	1		1					愛知商業高校	3	松平高校	1
東北学院大学	6	静岡薬科大学	2	名古屋学院大学	1		1					岡崎東高校	3	村田女子商業高校	1
埼玉大学	5	城西大学	2	名古屋工業大学	1		1					京華商業高校	3	目黒学園女子商業高校	1
星薬科大学	5	上智大学	2	東日本学園大学	1		1					高綱女子商業高校	3	守山女子高校	1
北海道大学	5	信州大学	2	弘前大学	1		1					大阪女子商業高校	3	横浜市立港商業学校	1
京都大学	4	専修大学	2	文教大学	1		1					吉祥女子高校	2		
東海大学	4	第一薬科大学	2	北海学園大学	1		1					京華商業高校	2		
東邦大学	4	東京教育大学	2	三重大学	1		1					熊谷市立女子高校	2		
東北薬科大学	4	東京農業大学	2	宮崎大学	1		1					知立商業高校	2		
明星大学	4	東京農工大学	2	横浜国立大学	1		1					豊田東高校	2		
山口大学	4	東洋大学	2	和光大学	1		1					都立第四商業高校	2		
大阪大学	3	新潟大学	2				1					港商業高校	2		
												安城学園高校	1		

資料：表4より作成。

大学院に関しては、名古屋市立大学大学院と熊本大学大学院から最も多く4回採用を行っている。特に、前者からは最も多い9人の採用を行っている。名古屋市立大学に関しては、1970年代前半は大卒者の採用が多いのに対して、同年代後半からは大学院卒者の採用が多いという傾向が見られる(表4)。同校に関しては、学卒者から大学院卒者に採用のターゲットを切り替えたのかもしれない¹⁹。

次に、表7は各年の出身校数を示している。11年間にNMBは22校の大学院、102校の大学、18校の短期大学、4校の専門学校、60校の高校から新卒者を採用していた。1973年以降の採用者数の減少に伴い、1973年から出身校数も減少している。特に1974年、1975年は大学数が一桁台と非常に少なかった。その後、1979年以降大学数は多くなっている。1970年代後半から採用活動に力を入れ、大学での求人票掲載や大学訪問を積極的に行っており、その成果が表れていることがうかがい知れる。一方で、高校の数は1979年以降減少傾向にある。これは、採用活動のターゲットが大学以上にシフトしていったことを示していよう。ただし、大学院の数に関しては、1973年から増加していたが、1980年代にはその数を低下させている。

大学、大学院を国立、公立、私立別に見ると、大学に関しては私立大学が65校と出身大学総数の大半を占めていた(表8)。しかも、採用者数で見ると、私立大学出身者の割合は80%にのぼっている(表9)。また、この期間内での採用回数を見ると(表10)、6回以上と定期的に採用がなされている私立大学が11校あるのに対して、国立大学では6回採用がなされた3校にとどまっている。国立大学卒者採用については、学校数・採用者数とも1970年代初頭にピークを迎え、その後減少し、その後いったん増加傾向を見せるものの、再び1970年代終わりころから減少傾向を見せている。このように、NMBでは人員拡充に際して、私立大学卒業生を中心に採用を行うようになっていった。一方、大学院に関しては、学校数、採用者数ともに国立大学大学院の割合が多かった。ただし、学校数で見ると公立大学大学院の割合は最も低い14%であるが、採用者数に関しては30%と比較的高い数値を示している(表8、9)。これは、名古屋市立大学大学院出身者の採用数が最も多かったことによるものであり、限られた公立大学から比較的多くの修了生を採用していたのであった。また、私立大学大学院の修了生に関しては、1970年代後半から徐々に採用する傾向を示していた。

最後に、大学卒、大学院卒に関して、出身学部を確認する(表11)。製薬企業であるため、薬学や農学、理工学といったいわゆる理系出身者が多い。しかし、大学では「人文学系」・「経済経営系」・「政治法律系」を合わせた合計値の割合は43%であり、「理工学系」・「医薬学系」・「農学系」を合わせた53%とそれほど大きな隔たりがあるわけではない。1970年代前半は医薬学系出身者を中心に理系出身者を採用していたが、1970年代終わり、特に1979年以降経済経営系や政治法律系出身者を多く採用するようになっていった。一方、大学院に関しては、一貫して医薬学系出身者を中心に採用している。いわゆる文系の大学院卒の採用は行っていない。より高度な専門的知識を持つ人材を採用する際には、業務に直結する薬学系の知識を持つ人材にほぼ限定して採用していたといえよう。

¹⁹ 同様の傾向を、岐阜薬科大学にも見出せる。一方、熊本大学に関しては、大卒者採用は行っておらず、全て大学院卒者を採用している。

表7 出身校数

	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	校数(校)	割合										
大学院	2	5%	0	0%	1	3%	2	6%	3	10%	5	13%
大学	24	55%	35	69%	16	52%	8	26%	4	14%	20	50%
短期大学	2	5%	1	2%	0	0%	2	6%	1	3%	0	0%
専門学校	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
高校	16	36%	15	29%	14	45%	19	61%	21	72%	15	38%
合計	44	100%	51	100%	31	100%	31	100%	29	100%	40	100%

	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		全学校数	
	校数(校)	割合										
大学院	5	10%	7	13%	7	11%	3	5%	4	7%	22	11%
大学	24	48%	26	47%	42	65%	40	68%	42	74%	101	49%
短期大学	2	4%	4	7%	5	8%	3	5%	1	2%	18	9%
専門学校	1	2%	1	2%	0	0%	2	3%	3	5%	4	2%
高校	18	36%	17	31%	11	17%	11	19%	7	12%	60	29%
合計	50	100%	55	100%	65	100%	59	100%	57	100%	205	100%

資料：表4より作成。

注：全学校数は、各年の校数の合計値ではない。1971年～1981年の期間に登場した学校の数値であり、複数回登場したとしても1校としてカウントしている。

表8 国立・公立・私立別学校数（大学・大学院）

大学院	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	校数(校)	割合	校数(校)	割合	校数(校)	割合	校数(校)	割合	校数(校)	割合	校数(校)	割合
国立	1	50%	0	-	0	0%	1	50%	1	33%	4	80%
公立	0	0%	0	-	1	100%	1	50%	2	67%	0	0%
私立	1	50%	0	-	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%
合計	2	100%	0	-	1	100%	2	100%	3	100%	5	100%

大学院	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		全学校数	
	校数(校)	割合										
国立	2	40%	3	43%	5	71%	1	33%	2	50%	11	50%
公立	1	20%	1	14%	2	29%	0	0%	0	0%	3	14%
私立	2	40%	3	43%	0	0%	2	67%	2	50%	8	36%
合計	5	100%	7	100%	7	100%	3	100%	4	100%	22	100%

大学	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	校数(校)	割合										
国立	7	29%	11	31%	8	50%	2	25%	1	25%	5	25%
公立	2	8%	3	9%	0	0%	1	13%	1	25%	3	15%
私立	15	63%	21	60%	8	50%	5	63%	2	50%	12	60%
合計	24	100%	35	100%	16	100%	8	100%	4	100%	20	100%

大学	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		全学校数	
	校数(校)	割合										
国立	8	33%	8	31%	10	24%	8	20%	5	12%	29	29%
公立	0	0%	1	4%	3	7%	0	0%	1	2%	7	7%
私立	16	67%	17	65%	29	69%	32	80%	36	86%	65	64%
合計	24	100%	26	100%	42	100%	40	100%	42	100%	101	100%

資料：表4より作成。

注：全学校数は、各年の校数の合計値ではない。1971年～1981年の期間に登場した学校の数値であり、複数回登場したとしても1校としてカウントしている。

表9 国立・公立・私立別採用者数 (大学・大学院)

大学院	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合
国立	1	50%	0	-	0	0%	2	67%	1	25%	4	80%
公立	0	0%	0	-	1	100%	1	33%	3	75%	0	0%
私立	1	50%	0	-	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%
合計	2	100%	0	-	1	100%	3	100%	4	100%	5	100%

大学院	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		総数	
	人数(人)	割合										
国立	3	50%	3	38%	5	50%	1	33%	2	40%	22	47%
公立	1	17%	2	25%	5	50%	0	0%	0	0%	14	30%
私立	2	33%	3	38%	0	0%	2	67%	3	60%	11	23%
合計	6	100%	8	100%	10	100%	3	100%	5	100%	47	100%

大学	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
国立	7	22%	11	23%	12	55%	2	20%	1	25%	6	26%
公立	4	13%	4	8%	0	0%	3	30%	1	25%	3	13%
私立	21	66%	33	69%	10	45%	5	50%	2	50%	14	61%
合計	32	100%	48	100%	22	100%	10	100%	4	100%	23	100%

大学	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		総数	
	人数(人)	割合										
国立	8	23%	10	20%	11	15%	9	9%	5	5%	82	16%
公立	0	0%	1	2%	3	4%	0	0%	1	1%	20	4%
私立	27	77%	39	78%	60	81%	86	91%	100	94%	397	80%
合計	35	100%	50	100%	74	100%	95	100%	106	100%	499	100%

資料：表4より作成。

表10 国立・公立・私立別採用回数 (大学・大学院)

単位：校

大学院	国立	公立	私立	合計
10回	0	0	0	0
9回	0	0	0	0
8回	0	0	0	0
7回	0	0	0	0
6回	0	0	0	0
5回	0	0	0	0
4回	1	1	0	2
3回	1	1	1	3
2回	4	1	0	5
1回	5	0	7	12
合計	11	3	8	22

大学	国立	公立	私立	合計
10回	0	0	1	1
9回	0	0	1	1
8回	0	0	3	3
7回	0	0	4	4
6回	3	0	2	5
5回	3	1	4	8
4回	0	0	3	3
3回	5	0	5	10
2回	8	4	19	31
1回	10	1	24	35
合計	29	7	65	101

資料：表5より作成。

表11 日本メルク萬有における出身学部別推移

大学院	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
理工学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	1	25%
医薬学系	2	100%	0	0%	1	100%	2	67%	3	60%	3	75%
農学系	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%
その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計	2	100%	0	100%	1	100%	3	100%	5	100%	4	100%

大学院	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		合計	
	人数(人)	割合										
人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
理工学系	1	17%	1	13%	3	30%	0	0%	0	0%	8	17%
医薬学系	4	67%	6	75%	7	70%	3	100%	3	60%	34	72%
農学系	1	17%	1	13%	0	0%	0	0%	2	40%	5	11%
その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
合計	6	100%	8	100%	10	100%	3	100%	5	100%	47	100%

大学学部別	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
	人数(人)	割合										
人文学系	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
経済経営系	5	16%	8	17%	2	9%	0	0%	0	0%	5	22%
政治法律系	3	9%	3	6%	1	5%	0	0%	1	25%	1	4%
理工学系	2	6%	8	17%	4	18%	1	10%	0	0%	7	30%
医薬学系	15	47%	15	31%	10	45%	9	90%	3	75%	5	22%
農学系	5	16%	11	23%	5	23%	0	0%	0	0%	4	17%
その他	2	6%	2	4%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%
合計	32	100%	48	100%	22	100%	10	100%	4	100%	23	100%

大学学部別	1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		合計	
	人数(人)	割合										
人文学系	1	3%	3	6%	3	4%	3	3%	5	5%	16	3%
経済経営系	6	17%	9	18%	26	35%	35	37%	38	36%	134	27%
政治法律系	4	11%	9	18%	6	8%	15	16%	22	21%	65	13%
理工学系	12	34%	17	34%	19	26%	21	22%	16	15%	107	21%
医薬学系	10	29%	9	18%	15	20%	15	16%	17	16%	123	25%
農学系	2	6%	0	0%	2	3%	2	2%	4	4%	35	7%
その他	0	0%	3	6%	3	4%	4	4%	4	4%	19	4%
合計	35	100%	50	100%	74	100%	95	100%	106	100%	499	100%

資料：「みどり」各年版より作成。

注1：割合の数値に関しては、小数点以下を切り上げているため、それぞれの値を合算した数値と合計の数値とが一致しない場合もある。

注2：各出身系に含まれる学部・研究科は以下の通りである。

- ①人文学系：文学部，社会学部など
- ②経済経営系：経済学部，経営学部，商学部，社会科学部，産業社会学部など
- ③政治法律系：法学部，政経学部など
- ④理工学系：理学部，工学部，理工学部，関連研究科など
- ⑤医薬学系：薬学部，衛生学部，関連研究科など
- ⑥農学系：農学部，農獣医学部，水産学部，関連研究科など
- ⑦その他：教養学部，文理学部，外国語学部，家政学部など

3.3 配属先

本節では、採用した新卒者たちをどのような部門に配属してきたのかを確認する。この作業を通して、1970年代にどの部門をどういった人材によって拡充してきたのかを確認したい。

既に表3で新卒採用者の配属先を確認したが、具体的にどういった学歴の人材がどのような部門に配属されたのかを見たい。表12は学歴別に見た新卒採用者の配属先の推移を示している。

研究開発部門には、やはり最も多くの大学院卒者が配属されている。NMBは新薬を迅速に投入できる体制を創りだすべく、研究開発部門の能力強化に取り組んだ。そのため、即戦力として1970年代後半から一定数の大学院卒者の確保に乗り出したと考えられる。一方で、1980年、1981年の研究開発部門への大学院卒者の割合は少なく、大卒者や特に1981年は高卒者の割合が多くなっている。これは、ある程度の研究開発能力は構築され、新規に即戦力としての専門的知識を持った人材の確保よりも、妻沼での新研究所開設に向け、その業務を円滑にこなすための事務スタッフの拡充に取り組んでいたのではないかと考えられる。

生産部門には、一貫して高卒者の多くが配属されていることが分かる。高卒者のほとんどが生産部門に配属されており、地縁関係のある高校の出身者の多くが、岡崎の工場で勤務していたのであろう。大卒者以上は比較的低い水準の割合しか配属されていない。ただし、1970年代後半から大学院卒者の配属が徐々に行われるようになっていく。特に、品質管理関係の部署等に大学院卒者が配属されるようになっていく。NMBでは1970年代に新薬の市場への導入が行われておらず、ようやく1970年代後半に新薬の導入が見込まれるようになった。既存の医薬品とは異なる製品であるがゆえに、異なる品質管理等が求められるので、新たに高度かつ専門的な知識を持った人材を増やすことで、より厳格な品質管理を始めとした生産体制を構築することを図ったのであろう。

既に述べたように、営業販売部門には多くの新卒者が配属されるようになっていった。営業販売関係の部署には大卒者が多く配属される傾向にあった。特に、1970年代後半以降、その傾向は顕著になる。新薬導入が見込まれたこの時期、プロパー増員は非常に重要な課題であり、採用した大卒者のほとんどは営業販売部門に配属されることとなる。大学院卒者はこの部門に配属されることは長らくなかったが、1981年に初めて配属がなされている。

次に、大学院卒者と大卒者に絞って、どういった学部・研究科出身者がどのような部署に配属されていたのかを示したものが表13である。まず、大学院卒者から確認する。研究開発部門に配属されていたのは、やはり医薬学系出身者が最も多い。医薬学系出身者を軸としながら、次第に農学系出身者や理工学系出身者も配属するようになっていった。生産部門への配属も、医薬学系がほとんどである。その他は理工学系しかおらず、それもわずか3名である。営業販売部門には1981年に初めて2名の医薬学系出身者が配属されている。大学院卒者に関しては、人数も少なく、そもそもほとんどが医薬学系出身者であるので、各部門への配属は同系出身者が軸になっているという傾向が一貫している。

大卒者に関しても、研究開発部門、生産部門への配属に関しては、医薬学系出身者を中心に配属される傾向にある。1980年代に入って初めて、文系出身者がこれら部門に配属されたが、これら部門には、一貫して理系出身者が配属されていた。一方で、営業販売部門への配属に関しては、合計値で見ると経済経営学系出身者が最も多い。1970年代後半、特に1979年以降、経済経営学系のみならず文系出身者の多くを営業販売部門に配属するようになった。医薬学

表12 日本メルク萬有における新卒採用人員の配属先 (学歴別推移)

		1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年	
		人数(人)	割合										
研究開発部門	大学院	2	2%	0	0%	1	2%	2	3%	3	5%	3	5%
	大学	3	4%	7	9%	5	9%	3	4%	0	0%	2	4%
	短期大学	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	2%	0	0%
	専門学校	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	高校	3	4%	0	0%	1	2%	2	3%	3	5%	1	2%
	小計	8	10%	7	9%	7	12%	8	12%	7	11%	6	11%
生産部門	大学院	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	2%	2	4%
	大学	4	5%	4	5%	1	2%	3	4%	3	5%	1	2%
	短期大学	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	専門学校	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	高校	33	41%	24	30%	25	43%	41	61%	45	71%	23	40%
	小計	37	46%	28	35%	26	45%	45	67%	49	78%	26	46%
営業販売部門	大学院	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	大学	23	28%	34	43%	16	28%	4	6%	0	0%	20	35%
	短期大学	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	専門学校	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	高校	4	5%	3	4%	6	10%	1	1%	5	8%	1	2%
	小計	28	35%	38	48%	22	38%	5	7%	5	8%	21	37%
管理総務部門	大学院	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	大学	2	2%	3	4%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%
	短期大学	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%
	専門学校	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	高校	5	6%	4	5%	3	5%	8	12%	1	2%	4	7%
	小計	8	10%	7	9%	3	5%	9	13%	2	3%	4	7%
合計		81	100%	80	100%	58	100%	67	100%	63	100%	57	100%

		1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		集計	
		人数(人)	割合										
研究開発部門	大学院	4	5%	7	7%	5	5%	1	1%	2	1%	30	3.1%
	大学	0	0%	0	0%	4	4%	11	8%	9	7%	44	4.6%
	短期大学	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	5	0.5%
	専門学校	1	1%	0	0%	0	0%	2	2%	1	1%	4	0.4%
	高校	2	2%	5	5%	2	2%	3	2%	18	13%	40	4.1%
	小計	8	10%	13	13%	12	11%	17	13%	30	22%	123	12.7%
生産部門	大学院	2	2%	1	1%	5	5%	2	2%	1	1%	15	1.6%
	大学	6	7%	5	5%	3	3%	9	7%	2	1%	41	4.2%
	短期大学	0	0%	0	0%	4	4%	1	1%	0	0%	5	0.5%
	専門学校	0	0%	1	1%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0.1%
	高校	26	32%	29	28%	13	12%	23	18%	0	0%	282	29.2%
	小計	34	41%	36	35%	25	23%	35	27%	3	2%	344	35.6%
営業販売部門	大学院	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	1%	2	0.2%
	大学	27	33%	43	42%	67	62%	69	53%	86	63%	389	40.3%
	短期大学	1	1%	2	2%	1	1%	0	0%	0	0%	6	0.6%
	専門学校	1	1%	1	1%	0	0%	0	0%	1	1%	3	0.3%
	高校	4	5%	3	3%	1	1%	0	0%	2	1%	30	3.1%
	小計	33	40%	49	48%	69	64%	69	53%	91	66%	430	44.5%
管理総務部門	大学院	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
	大学	2	2%	2	2%	0	0%	6	5%	9	7%	25	2.6%
	短期大学	0	0%	1	1%	1	1%	2	2%	1	1%	7	0.7%
	専門学校	3	4%	1	1%	0	0%	0	0%	3	2%	7	0.7%
	高校	2	2%	1	1%	1	1%	1	1%	0	0%	30	3.1%
	小計	7	9%	5	5%	2	2%	9	7%	13	9%	69	7.1%
合計		82	100%	103	100%	108	100%	130	100%	137	100%	966	100%

資料:「みどり」各年版より作成。

注:配属部署については、表3の注を参照。

表13 日本メルク萬有における新卒採用人員の配属ごとの文理別推移

大学院	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年		1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		合計					
	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合		
研究開発部門	人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	理工学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	1	17%	1	13%	1	10%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	医学学系	2	100%	0	0%	1	100%	1	33%	3	75%	2	40%	2	33%	5	63%	4	40%	1	33%	0	0%	0	0%	21	45%	
	農学系	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	0	0%	0	0%	1	17%	1	13%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	5	11%	
	その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	小計	2	100%	0	0%	1	100%	2	67%	3	75%	3	60%	4	67%	7	88%	5	50%	1	33%	1	33%	2	40%	30	64%	
	人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
生産部門	政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	理工学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	20%	0	0%	0	0%	2	20%	0	0%	0	0%	0	0%	3	6%	
	医学学系	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	1	25%	1	20%	2	33%	1	13%	3	30%	2	67%	1	20%	12	26%			
	農学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	小計	0	0%	0	0%	1	33%	1	33%	1	25%	2	40%	2	33%	1	13%	5	50%	2	67%	1	20%	15	32%			
	人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	営業販売部門	政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		理工学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
医学学系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	40%	2	4%	
農学系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
その他		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
小計		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	4%			
人文学系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
経済経営系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
管理総務部門		政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
		理工学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
	医学学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	農学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	小計	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	
	合計	2	100%	0	0%	1	100%	3	100%	4	100%	5	100%	6	100%	8	100%	10	100%	3	100%	5	100%	47	100%			

表13 日本メルク萬有における新卒採用人員の配属ごとの文理別推移(つづき)

大学	1971年		1972年		1973年		1974年		1975年		1976年		1977年		1978年		1979年		1980年		1981年		合計		
	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	人数(人)	割合	
研究開発部門	人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	0.4%
	経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
	政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
	理工学系	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	4	4%	1	1%	7	1.4%
	医薬学系	2	6%	3	6%	4	18%	3	30%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	4%	5	5%	4	4%	24	4.8%
	農学系	1	3%	3	6%	1	5%	0	0%	0	0%	2	9%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	9	1.8%
	その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	1	1%	1	0.2%
	小計	3	9%	7	15%	5	23%	3	30%	0	0%	2	9%	0	0%	0	0%	4	5%	11	12%	9	8%	44	8.8%
	人文学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0.2%
	経済経営系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
生産部門	政治法律系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	0	0%	1	0.2%
	理工学系	1	3%	3	6%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	9%	2	4%	0	0%	4	4%	0	0%	13	2.6%
	医薬学系	2	6%	0	0%	1	5%	3	30%	3	75%	1	4%	3	9%	3	6%	3	4%	4	4%	1	1%	24	4.8%
	農学系	1	3%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	0.4%
	その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
	小計	4	13%	4	8%	1	5%	3	30%	3	75%	1	4%	6	17%	5	10%	3	4%	9	9%	2	2%	41	8.2%
	人文学系	0	0%	1	2%	2	9%	0	0%	0	0%	0	0%	1	3%	2	4%	3	4%	3	3%	2	2%	12	2.4%
	経済経営系	4	13%	7	15%	2	9%	0	0%	0	0%	5	22%	4	11%	9	18%	26	35%	34	36%	36	34%	127	25.5%
	政治法律系	2	6%	1	2%	1	5%	0	0%	0	0%	1	4%	4	11%	4	9%	18	8%	11	12%	18	17%	53	10.6%
	営業販売部門	理工学系	1	3%	4	8%	4	18%	1	10%	0	0%	7	30%	9	26%	15	30%	18	24%	12	13%	12	11%	83
医薬学系		11	34%	12	25%	5	23%	3	30%	0	0%	4	17%	7	20%	6	12%	9	12%	6	6%	12	11%	75	15.0%
農学系		3	9%	9	19%	4	18%	0	0%	0	0%	2	9%	2	6%	2	6%	2	3%	1	1%	3	3%	26	5.2%
その他		2	6%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	0	0%	2	4%	3	4%	2	2%	3	3%	13	2.6%
小計		23	72%	34	71%	16	73%	4	40%	0	0%	20	87%	27	77%	43	86%	67	91%	69	73%	86	81%	389	78.0%
人文学系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	1	0.2%
経済経営系		1	3%	1	2%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	2	6%	0	0%	0	0%	1	1%	2	2%	7	1.4%
政治法律系		1	3%	2	4%	0	0%	0	0%	1	25%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	3	3%	4	4%	11	2.2%
理工学系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	1%	3	3%	4	0.8%
医薬学系		0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%
農学系	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0.0%	
その他	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	2%	0	0%	1	1%	0	0%	2	0.4%	
小計	2	6%	3	6%	0	0%	10	100%	4	100%	23	100%	35	100%	50	100%	74	100%	95	100%	106	100%	499	100%	
合計	32	100%	48	100%	22	100%	10	100%	4	100%	23	100%	35	100%	50	100%	74	100%	95	100%	106	100%	499	100%	

資料:「みどり」各年版より作成。
 注1:割合の数値に關しては、小数点以下を切り上げているため、それぞれの値を合算した数値と合計の数値とが一致しない場合もある。
 注2:各出身系に含まれる学部・研究科については、表11の注を参照。
 注3:配属部署については、表3の注を参照。

系学部出身者は当初は高い割合を占めていたものの、次第にその割合を低下させている。理工学系学部出身者も1976～1979年は比較的高い割合を占めるものの、1980、1981年にはその割合を減少させていた。NMBは1970年代後半以降、マーケティングをはじめとした営業販売機能の能力向上を目指し、プロパーの教育方針についても改革を行っていた。こうしたプロパー教育についての改革が進むことで、必ずしも医学、薬学、生物学や化学などについての専門的な知識を持たない人材を多数抱えることになっても、十分に教育を行えることができ、そうした人材を積極的に活用することができる体制を構築するに至ったのではないかと考えられる。

4. おわりに

NMBは、1970年代後半以降、多くの新卒者の採用を行い、組織の変革と拡充を実現していく。新卒者採用に力を入れ、特に大卒者を多く採用するようになっていった。特定の大学から定期的に採用を行うとともに、様々な大学へのアプローチを進めていった。その中でも特に私立大学出身者を多く採用した。

大卒者に関しては、特に営業販売部門への配属が多く見られた。新薬の登場が見込まれた1970年代後半以降、多くの大卒の男性社員が営業販売部門にプロパーとして配属されることとなった。当初は、医薬学系出身の大卒者が営業販売部門に配属されていたが、1970年代後半からは医薬学系出身者が中心ではなくなり、代わって経済学部や経営学部、法学部などの社会科学系の出身者が多く営業販売部門に配属されることとなった。薬学に関する専門的な知識を持った人材だけでなく、まずは多くの人材を確保することが急務になっていたためであろう。同時に、社内での教育体制も整備されていったことから、こうした専門的な知識を必ずしも持っていない人材を多く抱えても対応できるようになっていたと考えられる。

大学院卒者に関しては、主に医薬学系出身者が中心であり、彼（女）らは研究開発部門に主に配属された。彼（女）らが即戦力となり、同社の変革において重要であった研究開発能力の強化がなされたと言える。また、1970年代後半からは生産部門、その中の品質管理関連の部署等に配属され、高品質な新薬の製造能力の向上に貢献していった。

これらが、1980年代の新薬導入とその売上の増加につながった。

本稿は、NMBが1970年代に採用した新卒者たちの学歴や出身学部、配属先について明らかにしたに過ぎない。残念ながら、どういった意図に基づいてNMBが新卒者の構成や配属先を決定したのかという点については、資料の制約上明らかにできておらず、推測の域を出ない。しかしながら、同社が1970年代にどのような人材を採用し、どのような部署に配属を行ってきたのかを明らかにする本稿の取り組みによって、同時期の外資系製薬企業による変革と組織の拡充という現象の一端を明らかにすることに貢献したのではないかと考えられる。

参 考 文 献

- Ambos, T.C. and J. Birkinshaw (2010) "Headquarters' Attention and Its Effect on Subsidiary Performance", *Management International Review*, Vol.50, No.4, pp.449-469.
- Wilkins, Mira (2007) "The Experience of Foreign Multinational Enterprises in Japan, 1946-1974", 『国民経済雑誌』第196巻第1号, pp.23-47.
- Yongue, Julia (2005) "Origins of Innovation in the Japanese Pharmaceutical Industry: The Case of

- Yamanouchi Pharmaceutical Company (1923-1976)", *Japanese Research in Business History*, Vol.22, pp.109-135.
- Yoshino, Michael Y. and Thomas W. Malnight (1990) "Eli Lilly and Company (C): Japan" *Harvard Business School Case Product*, No.9-391-034, pp.1-22.
- 天野郁夫 (2013) 『高等教育の時代 (上) (下)』中央公論新社.
- 桑嶋健一・大東英祐 (2008) 「日米市場への相互進出と現地適応－医薬品産業：メルクと武田」, 塩見治人・橘川武郎編 『日米企業のグローバル競争戦略－ニューエコノミーと「失われた十年」の再検証』名古屋大学出版会, pp.188-220.
- 桑原哲也 (2005) 「多国籍企業の対日進出と組織能力の構築－高度成長期, ゼネラルフーズの流通チャネル政策を中心として－」, 『国民経済雑誌』第192巻第4号, pp.1-23.
- 桑原哲也 (2007) 「日本市場へ後発的に参入した多国籍企業の経験－ユニリーバ, 1964～2000年－」, 『国民経済雑誌』第196巻第1号, pp.69-90.
- 桑原哲也 (2009) 「多国籍企業の現地経営と駐在員政策－高度成長期の日本におけるネスレー－」, 『国民経済雑誌』第199巻第4号, pp.15-39.
- 菅山真次 (2011) 『「就社」社会の誕生－ホワイトカラーからブルーカラーへ』名古屋大学出版会.
- 竹内竜介 (2010) 「多国籍製薬企業の在日経営と社会関係資本－1950-90年代, メルク社の事例を中心にして」, 『企業家研究』第7巻, pp.1-19.
- 竹内竜介 (2012a) 「戦後, 外資系製薬企業の在日経営－社会関係資本に注目して」, 『国際ビジネス研究』第4巻第1号, pp.109-121.
- 竹内竜介 (2012b) 「戦後, 多国籍製薬企業の在日経営－社会的ネットワークとの連携に注目して－」, 『経営史学』第47巻第3号, pp.32-57.
- 竹内竜介 (2012c) 「外資系多国籍企業による日本事業経営」, 『横浜経営研究』第33巻第3号, pp.79-94.
- 日本経営史研究所編 (2002) 『萬有製薬八十五年史』萬有製薬株式会社.
- 日本メルク萬有株式会社 (1980) 『日本メルク萬有二十五年史』日本メルク萬有株式会社.
- 長谷川古 (1986) 『医薬品』日本経済評論社.
- 吉原英樹 (1992) 『富士ゼロックスの奇跡』東洋経済新報社.
- ヨング・ジュリア (2014) 「日本の医薬品産業の国際化 (1980～2010)」, 『薬史学雑誌』第49巻第1号, pp.77-83.
- 若林直樹 (2006) 『日本企業のネットワークと信頼』有斐閣.

[たけうち りょうすけ 横浜国立大学大学院国際社会科学研究院准教授]

[2015年9月9日受理]