柄澤忍

クオール株式会社代表取締役社長

薬を24時間受け取れるロッカーなど、最先端技術を採り入れ、未来の薬局の姿を常に考えている

女性を育て次世代へバトンを渡す

パートで入ったクオール薬局だったが、2020年に社長に就任。柄澤忍の熱心な仕事ぶりが、周りにも評価されてきた。そもそも薬剤師の世界は女性が多い。クオールで働く社員の7割が女性。柄澤も女性の先輩や同僚に助けられてきた。経営者の立場になって、見える風景も変わってきた。「柄澤の次に社長になりたい」と思ってもらえるリーダーを目指す。

文＝北原みのり　写真＝家老芳美

昔、薬は病院でもらうものだった。診察が終われば、そのまま病院の待合室で名前が呼ばれるのを長時間待ったものだ。

気が付けば、街の調剤薬局が目につくようになり、24時間営業のドラッグストアやコンビニ内の調剤薬局が当たり前になっている。お薬手帳が配られ薬歴について質問を受けたり、後発薬を勧められたりと、薬剤師とカウンター越しに話す機会も増えた。国が推進した「医薬分業」、薬は薬局で、検査や診療は病院での分業はこの30年で急激に広まった。そのことで、確実に運命が激変した人たちがいる。薬剤師という職業、その7割を占める女性たちの人生だ。

クオール株式会社の代表取締役社長・柄澤忍(59)も、その一人だ。入社して21年目の去年、代表取締役の席に就いた。クオールは1992年、医薬品卸会社の営業マンだった中村勝（現クオールホールディングス株式会社取締役会長）が創業し、現在全国約800店、関連会社を合わせた従業員は約8千人。業界2、3位を争う、調剤薬局業界を率いる存在だ。社員の7割が女性であり、積極的に管理職に女性を登用してきた実績が評価され、今年、経済誌のフォーブスジャパンが選ぶジェンダー平等に積極的な企業の従業員1千人以上の部で3位に選ばれた。柄澤が賞を受け取った。

とはいえ最初からトップを目指した職業人生だったわけではない。そもそも柄澤が入社したのは幼い2人の子育ての真っ最中の34歳のとき、週3の時短で勤務するパートの薬剤師としてだった。

ママ友に背中を押され クオールで働き始める

林業と漁業が盛んな三重県尾鷲市三木里町に生まれた。町一軒の薬局の次女で、店は母が切り盛りし、父は保険局に勤める薬剤師だった。戦前生まれの母がなぜ薬剤師を目指したのかを聞いたことはないが、大学受験を前に「医学部か、歯学部か、薬学部に行きなさい。それ以外には学費は出さない」と母に強く言われた。理系だったが薬剤師になりたかったわけではなく、結果的に名城大学薬学部に進学したのは、当時、薬学部だけが4年制だったという消極的な理由からだ。

親にとって、「手に職を」は娘への切実な思いだったろう。とはいえ、柄澤が学生時代を過ごしたのは日本が最も豊かだった80年代で、同級生も柄澤と同じように医師や薬局経営など裕福な家の娘が多く、おっとりとした雰囲気だった。そもそも医師を中心とした医療体制で薬剤師は補佐的イメージで、結婚したら女性は仕事を辞めるという意識が根強い時代でもあった。卒業後は薬剤師の8割が病院に就職していたように、柄澤も病床30ほどの三重県内の総合病院に勤める。

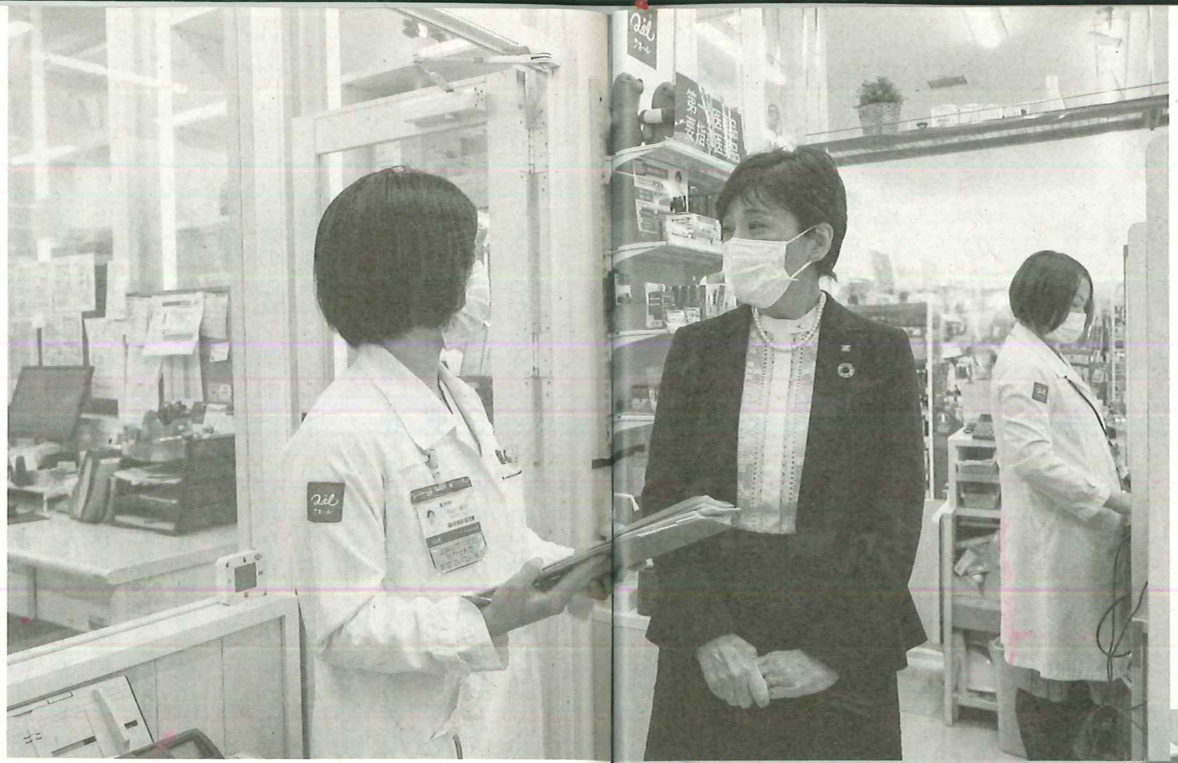
当時は医師の処方に疑問や提案をすると、「薬剤師が医師に質問していいと大学で習ったのか？」と威圧する医師もいた。「ねえちゃん」と患者に呼ばれるのもよくあることだった。そういうとき、柄澤は「習ってないけど、聞きたかったんです～」と、嫌みなくひょうひょうと返せた。薬卸会社の男性がミスをした部下に土下座を強いた時はカッとなり、土下座させている先輩の男性薬剤師にも「なぜ、こんなことをさせるのか？」と激しく怒り、周りを驚かせることもあった。

「父が優しかったから、男の人が怖くないんです」

争いごとを嫌う陽気さと、突如正義感が噴き出す真っすぐさ、真摯に人と向き合う姿勢で人を引きつける魅力が柄澤にはある。

4年働いた病院は結婚を機に退職し、製薬会社に勤める夫の転勤に伴い上京する。29歳で女の子、その4年後に男の子を出産した。

転機は32歳、上の子が通う幼稚園のママ友たちとの時間に訪れた。柄澤が薬剤師だというと、「もったいない」とママ友たちが口々に言い、子どもを預かるから働きに出なさいと勧めたのだ。



「ママ友っていうと、良く言われないこともあるけれど、みんな助け合ってやってきました」

と振り返るママ友の一人、呉里美(63)自身が、子育てのために仕事を中断していた。企業に理解のない時代、仕事を諦める同世代の女性は多かったと、もう一人のママ友、小川陽子(64)は言う。

「柄澤さんのことは、妹のように感じていました。せっかくの資格を生かしてほしかったんです」

2人は「帰りに寄ってみたら?」と近所にあったクオール薬局を勧めた。小川の家に一番近い薬局がクオールだったのだ。ママ友たちに背中を押され、柄澤は新しい未来の扉を開けた。

恩地ゆかり(59、クオールホールディングス株式会社取締役)は、もともと病院の薬剤師だったが、創業と同時に入社し、ちどり店の薬局長だった。柄澤が訪ねてきた日をよく覚えている。

「募集してませんか?と、突然来たんです。してなかったのですが、あまりに素敵な雰囲気だったので、お話を伺いますと言いました」

気さくで明るい笑顔が印象的だった。

すぐに週3日からのパート採用を決めると、接客が抜群にうまく、勉強を惜しまない努力家だった。

当時のクオールは創業から4年目を迎えた社員30人ほどの規模だった。国の強い方針で医薬分業が急速に進んでいた。92年に薬剤師が医療の担い手であることが医療法に明記され、97年には37の国立病院に処方箋(せん)は調剤薬局に出すよう国が指導。調剤薬局が新しい産業になると経済界から期待され、介護や配食といったケア産業と連携する調剤薬局など、消費者の利便性やサービスの向上が調剤薬局に求められる時代の幕開けだった。

医薬分業によって、薬剤師にはこれまで以上に患者ケアが求められるようになっていた。柄澤が病院勤めの時は、医師の処方通りに薬を集め、袋にまとめて「はい」と患者に渡してきた仕事が、

「母の思いで就いた薬剤師ですが、良い仕事です。病で苦しむ人へ説明するだけでなく、人の健康を祈る医療人として、理系の頭でないところでも理解したい」(柄澤)

患者の薬歴を確認し、不安に答え、薬を一つひとつ広げ説明するコミュニケーションが必要とされた。それは柄澤の最も得意とするものでもあった。

正社員になったのは37歳、きっかけは離婚だ。「パパとは一緒に暮らさない」と告げると幼い息子は大泣きしたが、「不幸になるわけじゃないよ」と心で誓った。それこそが手に職を持つ強みだろう。恩地はすぐに社長との面接を用意した。社員100人未満で、家族的な社風のなか、中村は親身に給与について聞いたという。具体的な数字が思いうかばず、「おまかせします」と答えたが、シングルマザーとして安心できる十分な給与だった。

病院へ飛び込みで営業 処方元が増えていった

恩地は創業者の中村に、常々こう言われてきた。「女性のことは意識して上に上げなさい、反対されても見込みがあれば、どんどん上に上げなさい」

シングルマザーも少なくなく、女性自身が出世をためらうこともある。だからこそ女性の意識を変える必要がある。その一つが手厚い教育だ。

数千の薬剤の知識を持つ薬剤師だが、医療は進化し、新薬も次々に出る。知識を高いレベルで統一する教育は欠かせない。そのために店舗ごとに取り組みを発表する学術大会や、日々の勉強会をクオールはパートや正社員問わず提供してきた。薬剤師を育てることで会社が成長していく好循環に、柄澤自身がぴたりとはまった。柄澤が得意とするのは高血圧や精神疾患だが、研究を惜しまず知識を積極的に共有した。熱心な仕事ぶりに、入

社6年目には課長として6店舗を任される。

「柄澤さんは、スーパー営業マンでした」

恩地は言う。調剤薬局には様々な病院の処方箋が集まる。柄澤は処方箋の少ない病院に飛び込みでよく訪ねていた。診療方針や処方についての考え方を聞き、クオールの考え方を伝えるためだ。会社から薬剤師に「処方元を増やせ」と指示があったわけではないが、柄澤の地道な働きかけが、結果的に処方元を増やすことになっていった。

第1世代が役員に就任 育てた女性が現場で活躍

医師の青木正美は、長年、銀座にペインクリニックを構えてきた。患者の利便のためにも近隣にする調剤薬局が欲しかったが、家賃の高い銀座に出店する調剤薬局はなかった。そうしたなか07年に柄澤が訪ねてきた。柄澤は青木の診療方針や処方に関する意見などを聞き、自ら治療も受けた。

「どんな小さなことも絶対に約束を守る人」

と青木は柄澤を評する。青木のビルに別の調剤薬局が入ると聞いたときは、ビルオーナーに直談判して断念させるほど、柄澤への信頼は深い。

柄澤を今の場所に引き上げたのは荒木勲(55、現クオールホールディングス株式会社常務取締役)だ。

「あの人が走ればついていく人がいっぱいいる。正直、羨(うらや)ましいと思うことがある」

上司ではあるが姉弟のように言い合える関係で、柄澤を引き上げてきた。柄澤は上に行くことは望まず、役職を与えられるたび、「私でいいのか」と躊躇した。リーダーとして教育を受けたわけでもなく、医療という半ば公的な責任を負う荷は重い。それでも、荒木から本部長に推薦されたときは初めて「やらせてもらいたい」と思った。本部長は将来、執行役員が約束された椅子である。きっかけは部下からの「柄澤さんに事業部長になってほしい」という声だった。

本部長の小林真由美(47)は、パート時代の柄澤を知っている。社員としては小林の方が先輩だが、「ずっと柄澤の背中をみてきた」。社員の誰に聞いても、「親身で誠実」という柄澤への評価は、「柄澤さんが言うのなら」という空気を社内につくっていったという。現在、8人の本部長のうち4人が女性であり、それはクオール第1世代の柄澤らが育ててきた後継者たちだ。クオールの強みは、

柄澤が決して紅一点ではないことでもある。

橋本千枝(65、クオールホールディングス株式会社取締役)も、柄澤と似た背景を持つ。薬学部を出てすぐ結婚し専業主婦だったが、離婚して40歳で初めて薬剤師として働きはじめた。「柄澤さんは私の『戦友』です」と語るように、良きライバルとして、重要拠点の関東地区を2人で担当してきた。悩みを語り励ましあい、時には泣いて悔しがるような柄澤も見てきた。

「柄澤さん、どんどん強くなりました。私たちは女性を育てようと意識していました。何かを捨て

て何かを得る生き方はやめて、あつかましいくらい、色々手に入れてほしいんです」

２０１０年、柄澤は恩地と橋本と同時に執行役員に就任した。橋本と恩地が同時に関東の現場から外れることで社内は騒然としたが、次に就いたのは２人が育ててきた女性たちだった。女性を育てることで会社が成長し、さらに彼女たちが女性の後継者を育て、新しい世代にバトンを渡す循環が作られたのだ。

柄澤は経営側になっても、常に現場に足を運び続けた。インフルエンザの新薬「ゾフルーザ」の製造販売が承認された18年には、異常行動とタミフルが関連づけられた過去の不安を解消するためにも、販売開始３日後に７千人の患者に電話をかける取り組みを行った。これは薬剤師しかできない医療行為だ。また管理職の５割を女性にする社内改革にも積極的に乗り出した。柄澤が執行役員から上席執行役員、副社長から代表取締役社長と登っていく道は、誰から見ても順当なものだった。

今年10月、就任丸１年を迎え、柄澤は突然大きな不安に襲われたという。もっともっとやりたいという欲と、まだまだ未熟であることに、これまで感じたことのない種類のプレッシャーを味わった。会長の中村には「プレッシャーを感じないわけがない」と励まされ、やがて苦しみは乗りこえられたが、大企業のトップに立つ柄澤の肩にかかる重圧はどれほどのものだろう。

薬の価格、調剤技術の点数など、全て国が決める調剤薬局は、ビジネスというには、あまりにも公的な存在である。一方、経営者として数字も厳しく求められる。この国で生活する人びとの健康を守る任を担う公的な役割を果たしながら、今後はより一層経営者としての手腕が柄澤に問われていくことだろう。

娘は獣医に、息子は薬剤師になった。出会いがあり50歳で再婚した。自宅のテラスには柄澤が育てているバラの鉢が並ぶ。柄澤が育て守ってきたものに、今、柄澤自身が優しく守られている

「守ることも大切ですが、私は前に進めたいと思っています。未来を描く経営者でありたいです」

コロナで病院にもかかれずに自宅で亡くなる人が相次いだ今夏、皆保険制度が崩壊の危機にさらされた。薬局には、ワクチンのことや、高熱が出たらどうしたらいいのかなど、不安を訴える人が多く訪れたという。オンライン服薬指導をいち早く採り入れ、ＡＩ時代の薬局像を積極的に描く攻めの経営者であるが、一方で、幼い頃の原風景、母の薬局に不調を訴え訪れる人びとの姿も柄澤の中にはある。つらいときに神社仏閣に頼るように、薬局もつらいときに行く場所。だからこそ開かれた場所でありたい意識はコロナ禍でより強まった。

いつでも相談できるように社長室の扉は開けておく

そもそもこの国の医療は古来、薬師が扱ってきた。薬を扱う者が医師だった。薬剤師という仕事は１９２０年代から女性に開かれてきたが、衛生観念に長け、「良妻賢母」に相応（ふさわ）しい「女性の仕事」として捉えられていた。そういう時代を経て、今、薬剤師の活躍の場が広がってきた。２００６年度に薬学部は6年制になり、より専門的役割を求められ、薬剤師を目指す学生は20年前に比べ１・５倍に増えている。長い薬剤師の歴史、時代の激動の波に揉まれながら、柄澤は今、薬剤師の未来を自らが描く場所に立った。

取材最後の日、本社のビルに入っているクオール薬局に行った。ローソンの一角にあり、柄澤は毎朝コンビニで何かを買っては、薬剤師たちに一言声をかける。30代の薬剤師の女性に「どんな社長ですか？」と聞くと、「ああいう人になりたいと思える、理想の上司です」と間を置かずに返ってきた。気さくで、涙もろい社長。社員がいつでも相談できるよう、社長室の二つの扉を開けたままにしている社長。社長室には花を欠かさない社長。そんな柔らかなリーダー像に、多くの女性たちの思いが寄せられているのを感じる。

社長の椅子から見える景色は、これまでと違いますか？ そう問いたとき、柄澤は断言した。

「それは本当に、全く、違います」

自分の決断が大きく未来を動かせる立場。そこに立つ怖さ、面白さにやりがいを感じながら、そこは次に明け渡す場所であることも意識している。「柄澤の次に社長になりたい、と思ってもらえる社長になることが私の役割なんです」

取材を通して柄澤は「薬剤師には自信と誇りが必要」と何度も口にした。それは自信と誇りを得ることで人生は変わるという、柄澤自身の実感だ。その二つほど、簡単に失いやすいものはないからこそ、人を大切に育てていくことが経営者には求められる。柄澤のバトンを受け取った者たちが、きっとまた次の時代の扉を開けていくのだろう。

（文中敬称略）

北原みのり
１９７０年生まれ。作家。著書に『さよなら、韓流』『メロスのようには走らない。』、『性と国家』（佐藤優との共著）など多数。本欄ではタレント「壇蜜」、美容家「吉川千明」などを執筆。

恩地は「クオールに入ったのは宝クジに当たったようなもの」、橋本は「会社のおかげで幸せな人生を送った」とキッパリ言った。薬剤師から経営側に立つまで、会社に育てられたという自信と誇りが３人には強くある

■からさわ・しのぶ

1961年　両親は薬学部の同級生。三重県で林業を営む父の実家の敷地に、東京からやってきた母が薬局を作った。自主性を重んじるのびのびとした家庭環境で育つ。
81年　名城大学薬学部入学。あまりの勉強量に退学も考えたが、名誉教授の砂田久一に引き留められた。砂田とは卒業後も交流を深めてきた。柄澤は現在、名城大学の評議員を務めている。
85年　三重県内の長島回生病院に勤務。寮生活だった。病院は24時間365日開いていた。もうすぐ亡くなる患者の家族が、夜を徹して祈るように待合室で過ごす姿は今も忘れられない。
89年　製薬会社のMRの男性と結婚。新居が職場から遠いために退職する。
90年　長女・紗季出産。
94年　長男・達也出産。
96年　クオール薬局ちどり店で週3勤務のパートを始める。
97年　夫の転勤に伴いクオールを一旦退社後に札幌で1年暮らす。
98年　離婚。
99年　恩地ゆかりの強い推薦で正社員へ。父の死後、上京し姉と暮らしていた母に子育てを協力してもらう。
2009年　事業部長に就任したが、娘が大学受験を前に体調を崩した。一旦は辞任を考えるが、荒木勲に「あなたがこの地位にいることが大切。僕が仕事をカバーする」と強く引き留められた。娘はその後、無事に獣医となる。息子は薬剤師になった。
10年　執行役員。
11年　再婚。
15年　上席執行役員。
20年　代表取締役社長就任。