



企業価値向上に向けた重点課題

イノベーションを生み出す 人財を育む

従業員数(連結)
7,372名
対前年 +127名

在宅勤務制度
利用率*1(単体)

男性**13.0%**
女性**29.7%**

対前年 男性+4.2%pts
対前年 女性+6.2%pts

女性管理職比率*2(単体)

12.5%

対前年 +1.2%pts

中外製薬には、約7,000人の従業員がいます。この従業員たちが、目指す姿であるミッションを共有し、体現していくことで大きな力を発揮すると考えています。人財マネジメントとしては、経営戦略にのっとり、イノベーションを生み出していく人財の創出に注力。特に、ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の取り組みとして、女性管理職比率や在宅勤務制度利用率の向上などを目指しています。これらの比率が年々高まっていることからインクルーシブな組織風土の醸成に向けて着実に進化を遂げているととらえています。

強み

- 行動指針にのった行動を重視する組織風土
- 人財力向上に向けて確立したPDCAサイクル
- 生産性向上とワークライフシナジー、D&Iを一体化させた仕組みの浸透
- ロシュ・グループとの人財交流インフラ

課題

- 新卒採用などにおける認知度の向上
- グローバルにおける採用力の強化
- 環境変化に柔軟に対応できる組織力の向上
- 多様な人財が最大限能力を発揮できる環境の進化

トップ製薬企業として求める人財像

中外製薬では、人財こそが企業の成長・発展を生み出す、かけがえのない資産ととらえており、人財マネジメントは重要な経営テーマです。そのベースとなるのは、全従業員がミッションステートメント(=企業理念)*3を体現していくことであり、経営の基本目標である「トップ製薬企業像」の実現に向けてイノベーションを生み出す人財を育むことだと考えています。

イノベーションを加速すべく、 人財戦略も革新を

こうした中、2012年から「トップ製薬企業像実現に向けた人財戦略」として、タレントマネジメントの導入、ダイバーシティの推進、人事処遇制度の改定など、各種施策・制度構築を進めてきました。

一方で、「グローバルトップクラスの競争力の獲得・発揮」と「成長加速のための選択と集中」がテーマであるIBI 18を推進していくにあたっては、これまで以上のイノベーションが必要であり、戦略遂行のクオリティとスピードもグローバルトップクラスであることが不可欠となります。そのため、IBI 18の人財マネジメントについては、組織能力の向上に対する重点課

題を以下のように設定。IBI 18達成に向けて求める人財像を具体的に定め、各種施策を推進しています。

- ① トップ製薬企業像の実現と経営戦略の推進役となる人財の育成・確保に向けた「タレントマネジメント」
- ② 処遇制度を通じた組織と個人の能力向上に向けた「コンピテンシーに基づく育成」
- ③ D&I推進による組織風土醸成などの「人財マネジメント基盤の構築・強化」

なお、従前から社員に対する意識調査を活用して人財力向上に向けたPDCAサイクルを回す取り組みを進めてきましたが、2018年から新たなサーベイを導入することとしました。これは、成長に直結する戦

*1 制度利用対象者に占める利用者の割合

*2 管理職に占める比率

*3 中外製薬グループは、ステークホルダーの多様な期待に応える企業像を実現し、企業の社会責任を果たすべく、自らの存在意義(Mission)、価値観(Core Values)、目指す姿(Envisioned Future)をミッションステートメント(=企業理念)として掲げ、事業哲学「すべての革新は患者さんのために」のもと事業経営を展開している

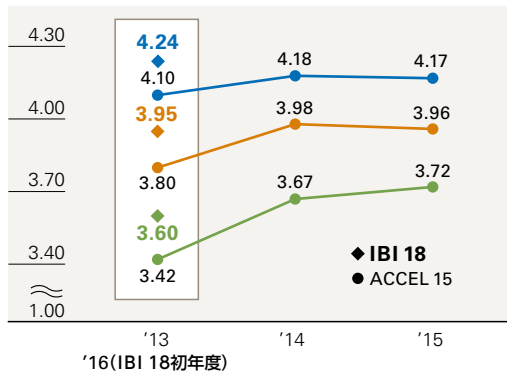
IBI 18達成に向けての課題 ~組織力・人財力の側面から~





略推進度などは着実に高まってきたものの、グローバルトップの競争力を目指す中、グローバル企業などと比較し、さらなる向上を目指した課題抽出が可能な調査へと改善を図ることを企図しています。

戦略推進度(社員意識調査結果より) (5段階5点満点評価)



設問項目

- ◆ なぜ「IBI 18/ACCEL 15」の実現を目指す必要があるのか理解している(理解度)
- 「IBI 18/ACCEL 15」の実現に向けて、やるべきことを実践している(行動)
- ▲ 職場では、「IBI 18/ACCEL 15」に向けた活動によって、良い変化が始まっている(実感)

注：2017年は社員意識調査を実施していません。

トップ製薬企業像を実現するタレントマネジメント 経営陣の高いコミットにより、 各々の育成プランを構築

「タレントマネジメント」については、2012年から人財と能力の可視化を図り、個々の人財の育成を目的としたタレントマネジメントシステムを構築。各部門で中長期的な人財育成方針について議論を行い、人財育成プランを策定すると同時に、将来の経営人財となるタレントプール*4をつくってきました。また、国内の部門組織長および基本組織長の合計94ポジションの後継候補者も選抜し、可視化しています。なお、後継候補者の育成プランは、トップマネジメントと部門組織長による議論を通じ、それぞれの中長期的なキャリアパスも含めた全社横断の計画を策定しています。

IBI 18では、こうしたタレントマネジメントをグローバルベースに拡大し、グローバルに活躍する人財を計画的かつ継続的に獲得・育成・登用できるよう、新たなタレントマネジメントシステムを構築しました。特に、戦略遂行においてキーポジションとなる職種については、国内外を問わず、外部からの登用にも注力しており、社長直轄で選抜を行っています。

一方、全社的な採用については課題が残っています。特に国内の新卒者採用などは、画一的な採用活動になりやすく、部門ごとで採用成果のばらつきが生じていました。しかし、これまでのタレントマネジメントを通じて、獲得したい人財像が一層明確になってきたことから、採用戦略を再設計し、イノベーションを創出していける人財を数多く獲得できるよう、力を注ぐ予定です。

コンピテンシーに基づく人財育成 基準と基盤をグローバルレベルで刷新

タレントマネジメントの推進の前提ともなる「コンピテンシーに基づく育成」では、中外製薬で求められる思考・行動を明確化し、評価軸でもあるコンピテンシーを共通化しています。

IBI 18では、このコンピテンシーをグローバルレベルで求められる基準として再定義しました。また、これらをもとにいかにかに人財を育成していくかが重要となるため、上司と部下とでコンピテンシーを活用した対話が促進されるよう、各個別組織のマネジャーなどに対するワークショップや研修を実施しています。

2017年は、上記のタレントマネジメントシステムの進化に合わせて、人財マネジメントの基幹システムを刷新しました。これは、「CAPTAIN (Chugai All Persons Talent Information System)」と呼ばれる、多言語対応のクラウド型グローバル人事システムです。グループ共通の人事データベースをもとに、タレントマネジメントの一元管理やマネジャーによる組織状態の把握・分析などをリアルタイムで行うことにより、迅速かつ効果的な人財力強化を図っていきます。

人財マネジメント基盤の構築・強化 D&I、ワークライフシナジー、 生産性向上は統合的に一体運用

「人財マネジメント基盤の構築・強化」の中で、中外製薬が経営の重要課題と位置づけていることの一つにダイバーシティ&インクルージョン(D&I)があります。多様な人財がいきいきと働きながら新しい価値を生み出す、すなわち、多様性はイノベーションには欠かせないものと考え、2010年に社長をオーナーとしたワーキングチームが発足し、2012年から

*4 次世代リーダー候補者の母集団

は専任組織を設置し取り組んできました。ジェンダーについては、女性の活躍推進に向け、2018年の指標として、女性管理職比率13%を設定し、女性のキャリア形成や育成に向けた施策に注力。シニア世代や国内における外国籍社員の活躍推進に向けても、研修などの意識面への取り組みと、制度整備を含めた環境づくりに努めています。IBI 18では特に、一人ひとりの多様性にフォーカスした「インクルージョンの実践」に取り組み、多様性が組織の活性化とビジネス成果に寄与していくことに注力しています。

また、出産や育児、介護などにかかわらず、あらゆる従業員が個人のワークスタイル・ライフスタイルを実現することを目的に、就業環境の整備なども推進しています。今後は、現在社会的にも注目されている「働き方改革」について、生産性だけでなく、ビジネス自体を変えていくようなイノベーションを生み出すことを目的に、労使協働で検討・議論を進めています。

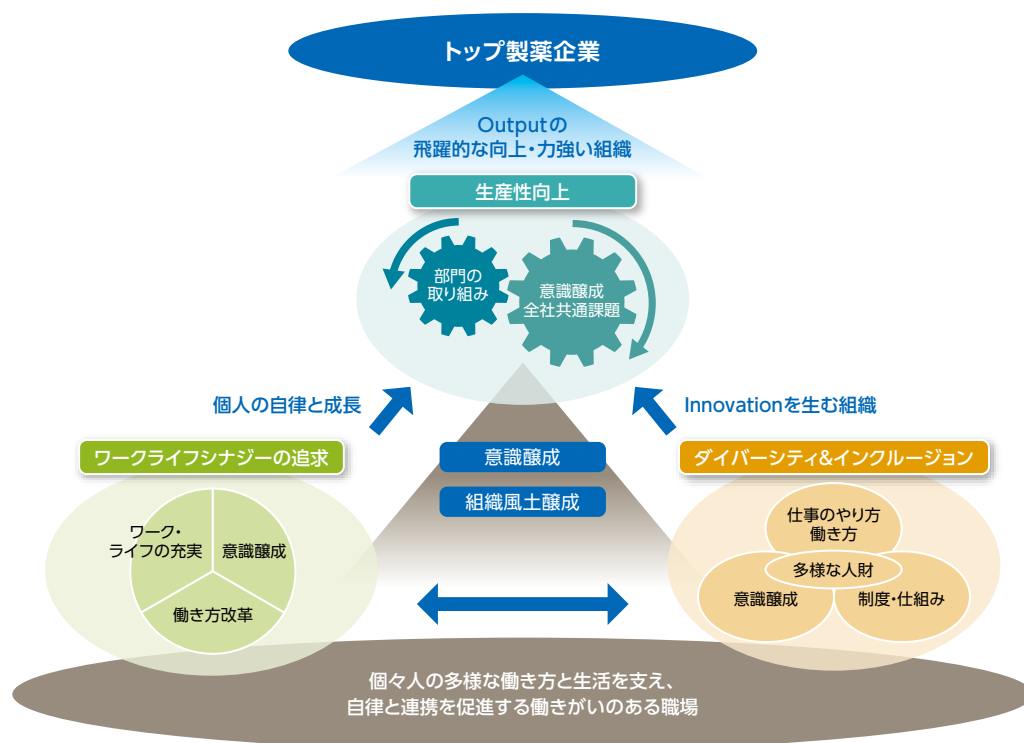
IBI 18では、こうしたD&Iやワークライフシナジーと生産性向上を有機的に連携させて、企業価値を高めていくことに軸足を置いています。D&Iやワークライフシナジーの推進により、一人ひとりが自分の力を最大限に発揮できる環境が整うことで、組織の生産性が向上し、中長期的な企業価値の向上を果たすことができると考えています。それぞれが連動した取り組みを行い、あわせて、各生産性向上施策のD&Iおよびワークライフシナジーへの関係性についても、合理性を持った検証・分析を進めています。

ベースとなる価値観の共有は継続的に

中外製薬にとって、根幹となるのは全従業員がミッションステートメント(=企業理念)を体現していくことであるため、BCGや人権に対する理解・浸透は継続的な注力事項です。毎年、全従業員を対象に、上期は「企業倫理」、下期は「人権の尊重」に重点を置いた内容で研修を実施しています。2017年上期は、「グローバルコンプライアンス体制」「マタニティハラスメント防止」、下期は「贈収賄防止への取り組み」「LGBT ～多様な個性を考える～」という、それぞれのテーマで職場別研修を実施しました。



生産性向上とワークライフシナジー・ダイバーシティ&インクルージョン



FOCUS

タレントマネジメントの進化により、 経営戦略と適合した人財戦略を推進

人事部
グローバル推進グループ
グループマネジャー

大木 光馬

IBI 18は、グローバルレベルで競争力を高めていく戦略であり、あらゆる機能において、これまで以上の質とスピードが求められています。従来の延長線上では対応しきれない領域や専門性も出てきますし、「誰ができるのか」また「その人財はどこにいるのか」という人財の見極めや発掘を進めていく必要があります。さらに、ダイバーシティを確保してイノベーションを生み出す土壌を整えることも、一層重要になってきています。

そのため、中外製薬では2017年、タレントマネジメントをもう一段進化させ、グローバルベースで再構築しました。これまで以上に、能力・経験・適性・キャリア志向などの「個」に目を向け、人財を見極めていくことを重視したシステムで、具体的には、「グローバル共通の人財データベース構築」「グローバルコンピテンシーの策定」「戦略遂行上のキーポジションの明確化と候補人財の特定」を行っています。

なかでも、グローバルコンピテンシーは、従来のものよりもシンプルかつグローバル共通の軸となるよう、7つの基準として構成しました。評価の尺度がより明確化されたことで、各社員においては、コ

ンピテンシーと自身の行動とのギャップを把握し、能力向上に活用すると同時に、マネージャーにおいては、その改善行動やキャリアプランについて当該社員と対話し、人財育成を推進していく——。そういった取り組みが動き始めています。

進化の土台はつくられましたが、今後、人財を見極め、ポテンシャルを引き出していくためには、各人の活躍の場や環境をつくっていくことが何より大切です。そしてそのためには、人財や育成に対するコミュニケーションを活性化し、それらを重視していく組織風土を醸成していきたいと思っています。

グローバルコンピテンシー

意思決定基準	顧客志向 (Customer Focused)
	グローバル視点 (Global Perspective)
	誠実さ (Integrity)
行動基準	戦略的に考える (Strategic Thinking)
	影響を与え協働する (Collaboration)
	成果を追求し続ける (Commitment)
	組織・人を育む (Team & People Development)