

## エーザイ株式会社

### (ア) はじめに

エーザイ株式会社（以下「エーザイ」という。）は、「患者様とそこご家族の喜怒哀楽を第一義に考え、そのベネフィット向上に貢献するヒューマン・ヘルスケア（hhc）」を企業理念としている。従業員数は連結 10,452 人、単体 3,246 人（2017 年 3 月末現在）である。

製薬産業においては、新薬開発の難度の高まり、研究開発費用の高騰、国際競争の激化に加え、社会保障費の歳出抑制強化により、事業リスクが増大している。また、革新的な医薬品を創製し続けることで、その使命である世界の人々の健康と福祉の向上に貢献すると同時に、経済成長の期待に応えていかなければならない状況にある。

エーザイには、企業理念の実現に向け、守るべきルールを踏まえ、自身が果たすべき役割や挑戦したいことを、一人ひとりの社員が自ら考え、それを行動に移してプラスの貢献を重ねていこうとする企業風土がある。今後は、単に高い専門知識を持つ、あるいは専門性の高い職務を担うのみに留まらず、環境変化を先取りし、変化に適応し、「期待された成果を出す」、「課題や問題を解決する」人材を育成することが課題である。

自立した社員が主体的に個の発揚に取り組み、結果として組織の活性化に寄与することをねらいとしてセルフ・キャリアドックに取り組んだ。

### (イ) 人材育成ビジョン

エーザイの人材育成ビジョンは次のとおりである。

#### (i) 経営理念

患者様とそこご家族の喜怒哀楽を考え、そのベネフィット向上を第一義とし、世界のヘルスケアの多様なニーズを充足する（hhc）。

#### (ii) あるべき人材像

創業精神、企業理念である hhc を理解し、主役の視点に立ち、そのベネフィット向上のために熱意を持って日常業務を遂行する人である。同時に、環境の変化を先取りし、変化に適応し、企業家精神にあふれ、絶えずイノベーションを行い、自らの持つ人的ネットワークを常に拡充する社員である。

#### (iii) 人材育成方針

患者様と共に過ごす hhc 共同化（Socialization）を通じて真の患者様ニーズを理解し、イノベーションへの強い動機付けを得、そのニーズを充足するイノベーションをあらゆる場所で自ら考え、実践する人財、自らを変革し続け、自立したプロフェッショナルであろうと強い決意を持つ人財の成長を、新たな気づきをもたらす多様な研鑽の機会を創出することによって全力で支援する。

### (ウ) セルフ・キャリアドックの実施状況

エーザイでは、50 歳代の従業員を対象としたキャリアディベロップメント研修を実施し、

受講後にキャリアコンサルティング面談を行った。面談の実施にあたっては、キャリアディベロップメント研修の実施後とキャリアコンサルティング面談実施後にキャリア健診を実施し、50歳代の従業員43名（男性41名、女性2名）から健診結果を得た。

(i) キャリアコンサルティング面談

50歳代の従業員に対し、外部のキャリアコンサルタントを活用してキャリアコンサルティング面談を実施した。キャリアディベロップメント受講後1~2カ月後を目処として1人あたり約90分間の1対1の面談を行った。

(ii) キャリアコンサルティング以外に実施した活動等

a. キャリアディベロップメント研修（30代、40代）

50歳代社員と同様、キャリアディベロップメント研修を実施することで、「主体的に考えること」の重要性を参加者自身が認識する機会を得た。

b. 上司向けガイダンス

キャリアディベロップメント研修、プロフェッショナル開発レビュー等、主体的なキャリア形成促進に資する総合的な全社の取り組みについて、上司の理解が深まった。

(iii) キャリア健診結果

a. 1回目（平成29年2月）：キャリアコンサルティング前

社員の満足度を見ると、「キャリア目標の設定」、「キャリア形成支援」、「職場のサポート」に比べ、「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度がやや低いという結果になった。

社員の現在の満足度が相対的に高い項目は、

- 1位「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」
- 2位「会社の経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる」
- 3位「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」

となった。

一方、社員が今後の充実を相対的に望むものとしては、

- 1位「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」
- 2位「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」
- 3位「必要なときに、仕事やキャリアの問題を社内・社外の専門家（キャリアコンサルタント等）に相談できる」

という結果になり、前述の「キャリア形成の自律性」、「働き方の裁量性」に対する満足度がやや低いという点と整合する。

b. 2回目（平成29年4月）：キャリアコンサルティング後

社員の満足度を見ると、「キャリア形成支援」、「キャリア形成の自律性」に対する満足度が改善された。

社員の現在の満足度が相対的に高い項目は、

- 1位「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」
- 2位「会社の経営理念に基づいた「求める人材像」が明確に示されている」

- 3位「キャリアの目標やキャリアの計画を短・中・長期に分けて考える機会が用意されている」

となった。1回目には3位であった「これまでのキャリアを振り返る機会が用意されている」が1位になり、セルフ・キャリアドックの効果があつたと言える。

一方、社員が今後の充実を相対的に望むものとしては、

- 1位「働く場所、働く時間なども含め、働き方について選択できる」
- 2位「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」
- 3位「社内の人たちと仕事以外で交流を広げたり、社外の人たちと交流をしたりする機会や仕組みが用意されている」

となった。1回目に比べると、「キャリアの目標やキャリアの計画を実現するため、自己啓発等の活動時間が確保できる」が4位から2位へと上がっており、自発的なキャリア形成に向けた意識が醸成されたことがうかがえる。

#### (エ) 相談内容の結果・傾向等

相談内容としては、次の3つの傾向が顕著であった。それぞれの原因分析とその解決策の提案状況も併せて記載する。

##### (i) プロフェッショナルを目指しているが現職で停滞している

###### ○ 原因分析

指示待ちスタイルが身についてしまっており、それを自覚している。

###### ○ 解決策の提案

キャリアコンサルティングを通じて、自身のキャリアについて考えていくという状態に進むことができた。さらに、プロフェッショナル開発レビュー)における上長面談の質を高め、本人のさらなる成長を支援することとした。そのため組織長向けのガイダンスを継続していく。

##### (ii) 今後の方向性、定年までの働き方について悩んでいる

###### ○ 原因分析

専門性の研鑽を定年まで続けたいという層と、他の選択肢もなく定年までこれまでの延長線上に安住していたいという層が混在することが判明した。

###### ○ 解決策の提案

社員本人の課題と会社の課題を再整理した上で、社員にはどのような取り組み(貢献)が必要なかを明らかにし、組織長と共有することとした。

#### (オ) セルフ・キャリアドック実施前の状況

エーザイでは、2016年度からキャリア支援センターを新設し、従業員自らが、強みや価値観等の自己理解を深め、求められる役割、現実、変化する環境を把握して、しなやかに適応しながら、自分の未来像・ビジョン・夢を描き、その実現に向けて行動することを企図した取り組みを開始している。また、社員一人ひとりが主体的な取り組みによりプロフェッショナルへの変革を成し遂げることへの支援の一環として、「将来はこうなりたい」という姿を自

ら描き、強みや価値観を理解し、行動計画に落とし込み、自己実現につなげるための仕組みであるプロフェッショナル開発レビューを導入した。

#### (カ) 評価等

エーザイは、セルフ・キャリアドックの実施を通じて、改善された事項や今後の課題を次のように捉えている。

##### (i) セルフ・キャリアドックにより改善された事項

働くことの意義に対する内省が深まり、今後の自身のあり方を業務面・生活面全般について自ら考えることで、モチベーションがより高まる方向へ、改善の一步を踏み出した。

##### (ii) 今後に残された人材育成上の課題

個々のメンバーのキャリア形成支援につながる働きかけが適宜できる組織長の育成が課題である。また、組織長自身も主体的にキャリア形成を行う必要がある。全社におけるキャリア自立に関する意識啓発は今後も継続的に実施していく。

##### (iii) キャリア支援センターの今後の取り組み

###### a. プロフェッショナル開発計画レビューの適切な運用に向けてのフォロー

組織長へのヒアリングにより状況を把握し、必要に応じてコンサルティングを実施する。

###### b. 経営職向けのキャリア開発支援マガジンの発行

個々の社員のキャリア形成支援につながるマガジンを発行する。

###### c. キャリアディベロップメントプログラム（30代・40代・50代）の継続

###### d. 個別キャリア相談窓口（随時）

希望する社員へのキャリアコンサルティングを実施する。また、キャリア研修の受講者や、メンタリング、社内インターンシップの対象者にキャリアコンサルティングを行う。さらに、女性活躍推進を企図したキャリアコンサルティングも継続して実施する。