



TOP INNOVATOR
TOP i 2030



ロシュ グループ

資料 4

三位一体の労働市場改革分科会 中外製薬の目指すジョブ型人財マネジメント

中外製薬株式会社

上席執行役員 矢野 嘉行

2024年2月

創造で、想像を超える。



会社概要

商号： 中外製薬株式会社
(CHUGAI PHARMACEUTICAL CO., LTD.)

代表者： 奥田 修

創業： 1925年3月10日

設立： 1943年3月8日
(日本ロシュとの経営統合：2002年10月1日)

資本金： 732億円

決算日： 12月31日

売上収益： 1兆1,680億円 (2022年12月期)

Core営業利益： 4,517億円 (2022年12月期)

社員数： 7,771名 (2022年12月期連結)

本社所在地： 東京

主要株主： ロシュ・ホールディング・リミテッド (59.89%)

上場証券取引所： 東京証券取引所プライム市場 企業コード4519



中外製薬が創業から大切にしてきたこと

創業時の「患者さんと人々の健康に貢献する」という意志を受け継ぎながら
社会や患者さんの期待・要望の変化に応じて**ビジネスモデルを変革**してきました



輸入商社



Roche ロシュグループ

1925



関東大震災後の
薬不足を
憂いて創業

1960s



医療用医薬品
へのシフト

1980s



バイオ医薬品
への注力

2002



ロシュと戦略的
アライアンス
開始

世界から日本へ、日本から世界へ

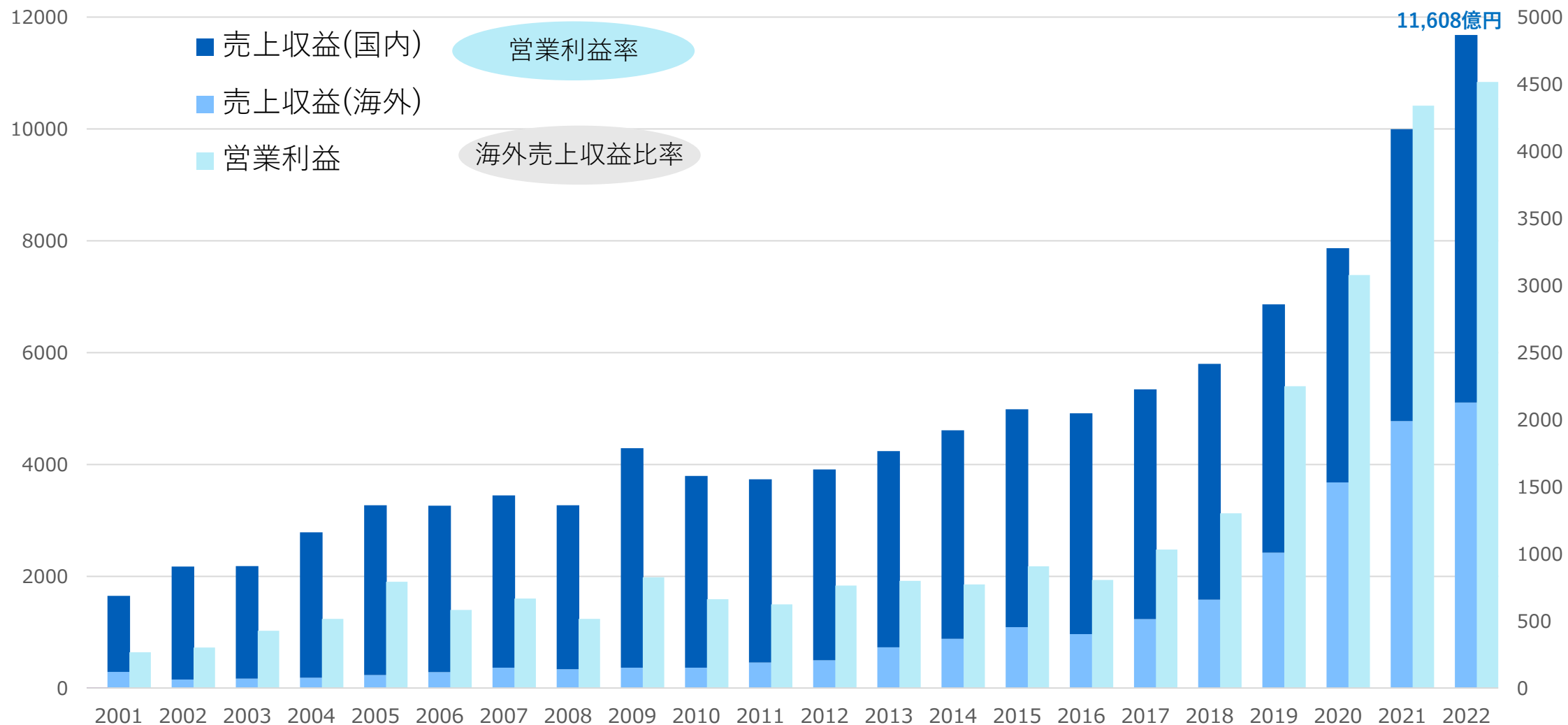
強固なアライアンスによるグローバル競争基盤を確立

- ◆ 独立経営による「多様性」と「創造性」の確保
- ◆ 相互協力による「効率性」と「生産性」の向上
- ◆ 「トップバイオ医薬グループ」としての競争力の確立



アライアンス締結後の軌跡

アライアンス以降20年で、売上: 約7倍、営業利益: 約1.7倍に成長



2012年以前はJGAAP、2013年以降はIFRS Coreベース。売上収益はOTC/診断薬を除く。

2030年に向けた成長戦略「TOP I 2030」



当社は2030年に向けた新成長戦略として「TOP I 2030」を掲げ、ヘルスケア産業のトップイノベーターを目指しています

『R&Dアウトプット 倍増』・『自社グローバル品 毎年上市』

TOP INNOVATOR
TOP i 2030

世界最高水準の創薬実現

- ▶ 独自の創薬アイデアを具現化する既存技術基盤の拡張と新規技術基盤の構築
- ▶ R&Dアウトプット倍増により毎年自社グローバル品上市
- ▶ デジタル活用およびグローバル先進プレイヤーとの連携強化によるイノベーション機会の加速

先進的事業モデルの構築

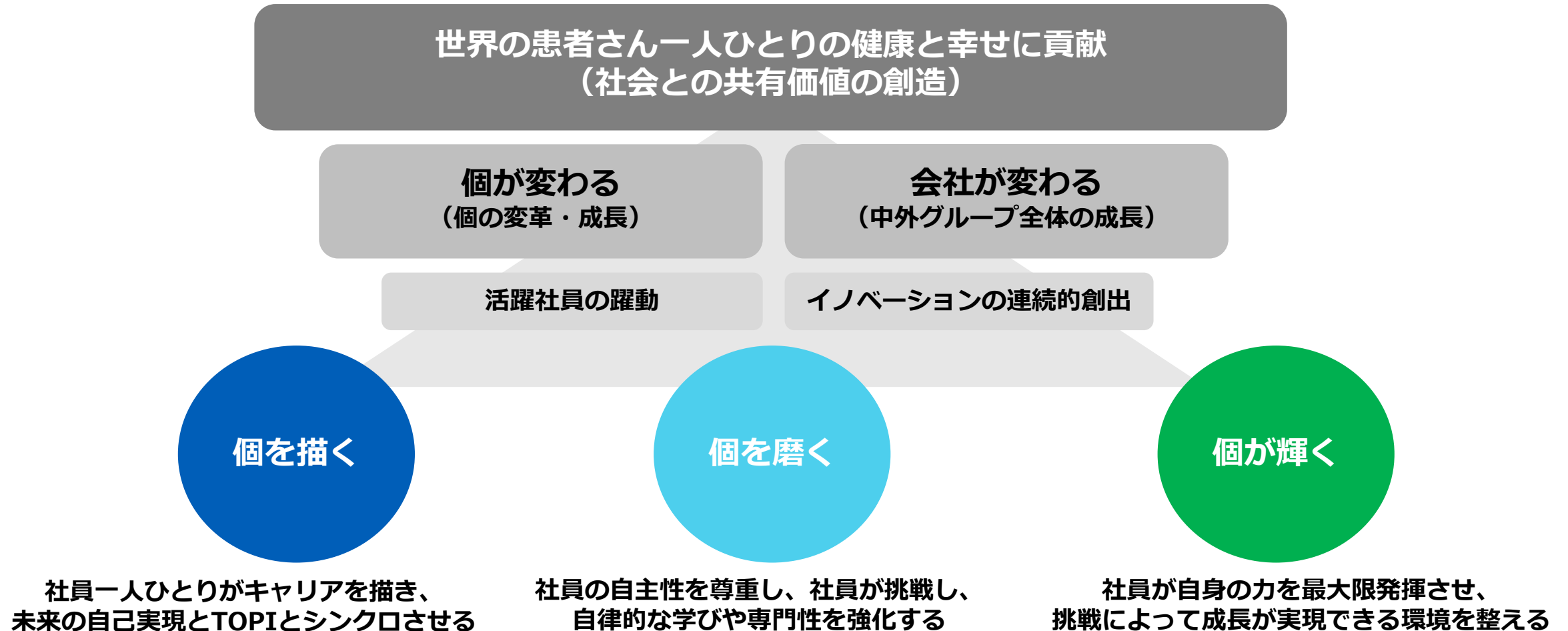
- ▶ デジタルを核としたモデル再構築による患者価値・製品価値の飛躍的向上
- ▶ バリューチェーン全体にわたる生産性の飛躍的向上
- ▶ 医薬品の価値最大化と収益の柱を目指したインサイトビジネスの事業化

Key Drivers ▶ DX ▶ RED SHIFT ▶ Open Innovation

* RED : Research (研究) とEarly Development (早期開発) の総称

「TOP I 2030」を支える人財マネジメント方針

「多様な個々の発掘・成長・発揮が、個を変え、会社を変え、中外グループ全体の成長につながる」という信念のもと、様々な人財戦略を展開しています



人事戦略のコンセプト



Roche ロシュグループ

「3つの個」の人財マネジメント方針に基づき、「6つの人事戦略」を設定し、様々な人事制度・施策の拠り所としています

個を描く

獲得・挑戦

Attraction & Challenge

- ① TOPI2030に基づいてポジションをデザインし、適財を獲得・アサイン
- ② 年齢・属性に捉われず挑戦し、役割・成果に応じたメリハリのある評価・処遇の実現

個を磨く

育成・成長

Learning & Growth

- ③ 上司-部下のCheck-Inによるフィードバック文化の構築
- ④ I-Learningの導入・拡充による自律的な学び/成長の支援

個が輝く

働きがい

Engagement & Collaboration

- ⑤ 働きがい改革/D&I/健康経営の推進による活躍社員の増加
- ⑥ 部門の枠を超えてイノベーションを生み出す組織風土と全社最適に向けた協業

タレントマネジメントと連動したポジションマネジメント



Roche ロシュグループ

ポジションマネジメントを実現するために、当社では2020年にジョブ型人事制度を導入しました。タレントマネジメントと連動させることでグローバルトップクラス人財の獲得・育成・配置を実現することを狙っています

ポジションマネジメント



タレントマネジメント

求めるレベルを満たす人財を 適所適材で配置

- ✓ 成長戦略に基づく職務・人財要件の再定義
- ✓ 中外グループ全体からの適所適材の推進
- ✓ 挑戦的な登用促進と厳格な解任ルールの運用徹底

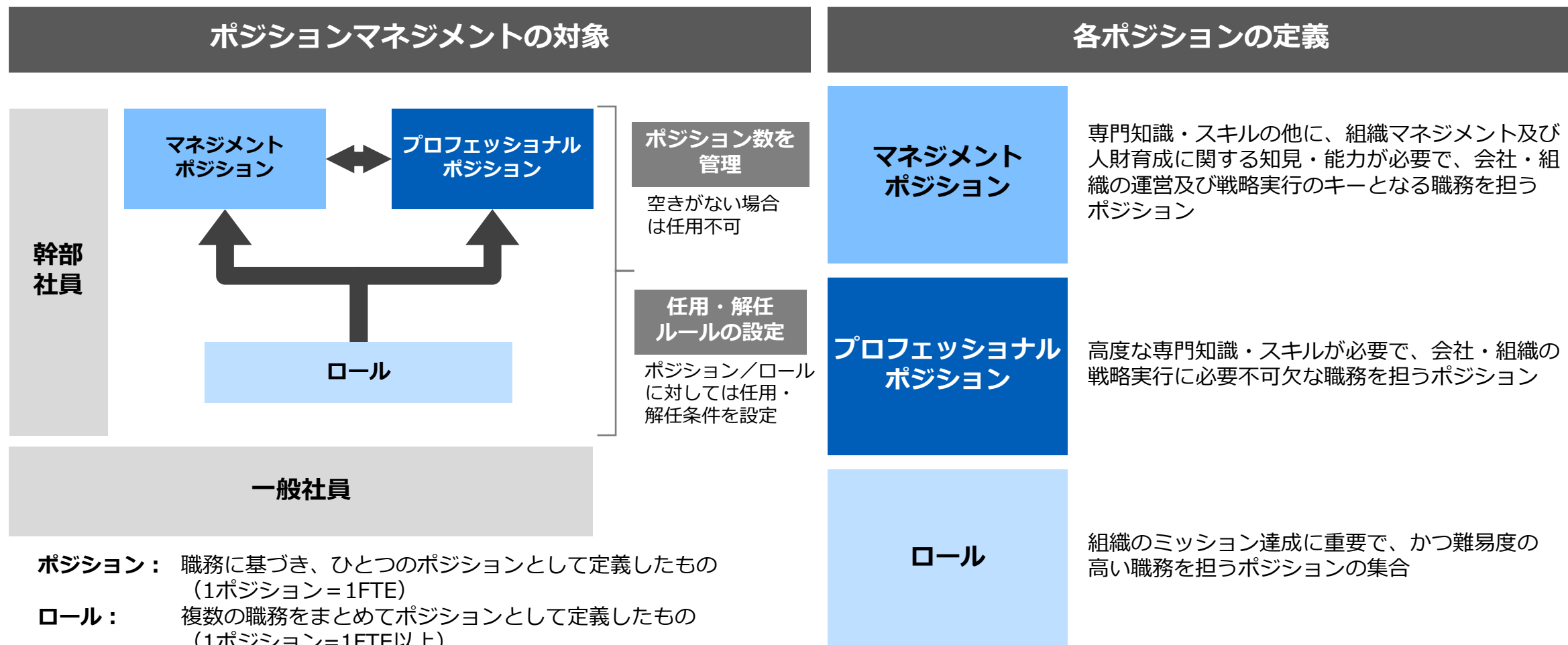
リーダー人財・高度専門人財の 早期発掘と育成のスピードアップ

- ✓ コンピテンシーとパフォーマンスに基づくタレント人財の早期見極め・発掘
- ✓ データサイエンティストをはじめとする高度専門人財の獲得・育成
- ✓ 後継者候補人財の戦略的配置による育成の加速

ポジションマネジメントの詳細



当社のポジションマネジメントは具体的に「幹部社員」に「マネジメントポジション」「プロフェッショナルポジション」のキャリアを設け、的確な人財がポジションに任用できる仕組みとしています



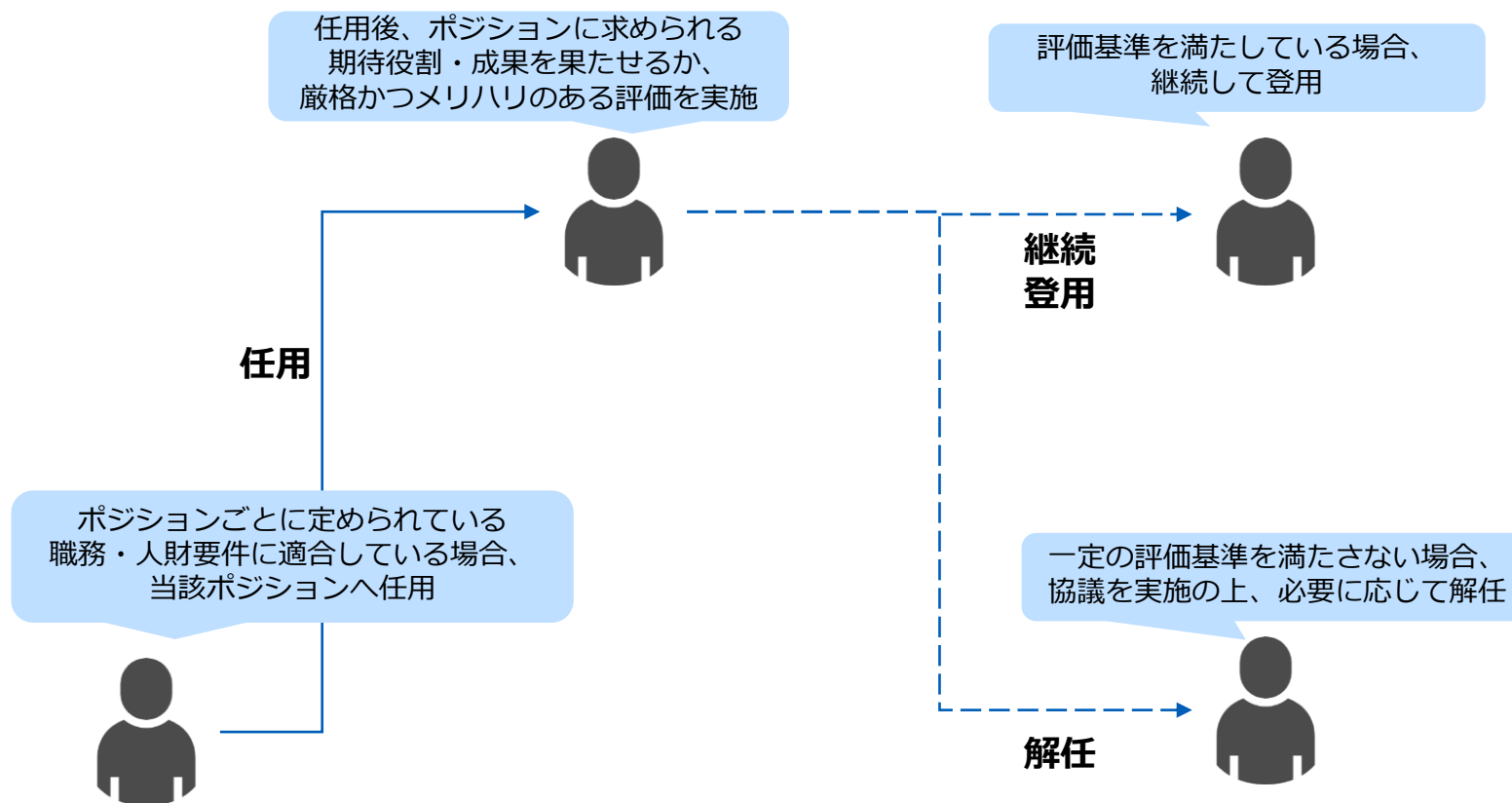
ポジションマネジメントの運用



Roche ロシュグループ

全てのポジションは、職務内容や期待役割・成果によりGradeが定められており、異なる報酬水準が設計されています。また、任用後は成果に基づく厳格な評価を実施し、必要に応じて解任を行い人財の流動性を高めています

等級	報酬*	
マネジメント ポジション ・ プロフェッショナル ポジション	Grade_n+3	XXX~XXX
	Grade_n+2	XXX~XXX
	Grade_n+1	XXX~XXX
	Grade_n	XXX~XXX
ロール	XXX~XXX	



* 各ポジションにおける報酬水準は外部市場をベンチマークの上、競争力のある水準に設定しています。

社員の「挑戦」を後押しする諸施策

ポジションマネジメント導入するにあたり、社員一人一人の「挑戦」を後押しするための施策を推進しています



Roche ロシュグループ



チャレンジアサイン制度



社内公募

制度概要

空きポジションがある場合、**ポジションの人財要件を十分に満たしていなくてもアサイン可能**とし、一定期間後、その適合度を確認、正式任用する制度

空きポジションについて**部門から募集をかけ、中外グループ全ての人財が応募**でき、受入部門が合意すれば異動を実現する制度

導入後の変化

ポジション任用者におけるチャレンジアサイン者比率は**15~20%**を占めており、若手の早期抜擢に貢献

公募総数および応募者数ともに年々増加しており、22年から23年における**公募総数は1.8倍、応募者数は3.4倍増加**、社員のチャレンジを後押し

ポジションプロフィールの設定と活用



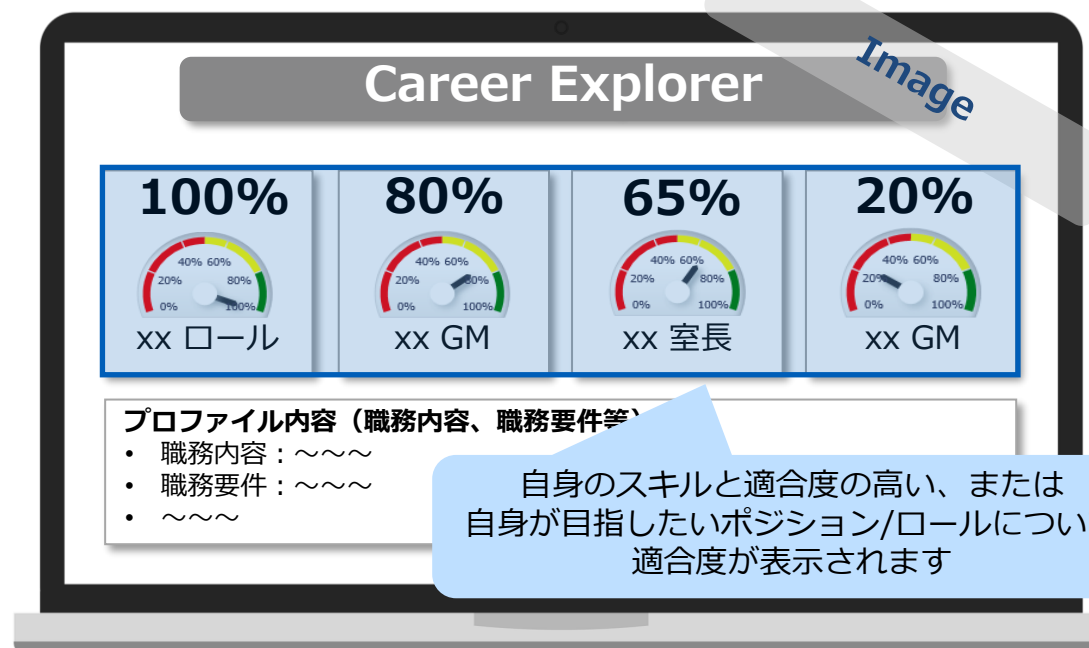
全てのポジションについて、職務要件・人財要件を記述したプロフィールを作成し、全社員に公開されています。さらに、各ポジションに設定されている要件に基づき、ポジションに対する「適合度*」を個々に確認できます

ポジションプロフィール_記載内容

項目		記載目的	
職務要件	職務プロフィールサマリ	当該ポジション/ロールに 求められる役割	
	責務	当該ポジション/ロールに課せられる責任範囲を明確化するための 成果責任	
	職務内容	主要業務	当該ポジション/ロールが 担うべき主要業務 を明確化
		職務に求めるレベル	主要業務に対して求められるレベル感を明確化 。専門性や事業理解など5つの要素によって構成
人財要件	コンピテンシーレベル	当該ポジション/ロールを担うにあたって 求められる行動特性 を明確化	
	実務経験	当該ポジション/ロールを担うにあたって 求められる実務経験 を明確化	
	認定資格	当該ポジション/ロールを担うにあたって 求められる資格 を明確化	

ポジションプロフィールの活用

社員は上記ポジション/ロールに関する要件をいつでも確認できるほか、自身のスキル・実務経験に基づき適合度が表示されます



*適合度：プロフィールの人財要件（実務経験/資格要件、コンピテンシー要件）の充足率

「自ら学ぶことを支援する」キャリア開発方針



ジョブ型人事制度の導入にあたり、当社では「自ら磨き続ける人財」を支援するためのキャリア開発を同時に進めています

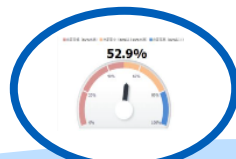
01 “目指す姿”を描く

- 自身と会社の成長に向けて、目指す姿を描く
- 上司と目指すキャリアについて対話



02 Gapの把握

- 目指す姿と現状のスキルGapを把握する
- Gapを埋めるために、何を学び経験するか決める



03 自ら学ぶ

- 軸となる専門性を磨くため、自ら学びを選択する
- 年齢・役職に関係なく、スキル向上のために学び続ける



05 フィードバック

- スキルの発揮度合い、成果を振り返る
- 成長につながるフィードバックを得る



04 仕事に活かし、成果を出す

- 仕事を通して、スキルを発揮し、成果を出す
- 周囲と研鑽し、組織全体の成果につなげる



学びのキーワード

主体的

Future Skilling (学びの方向性)

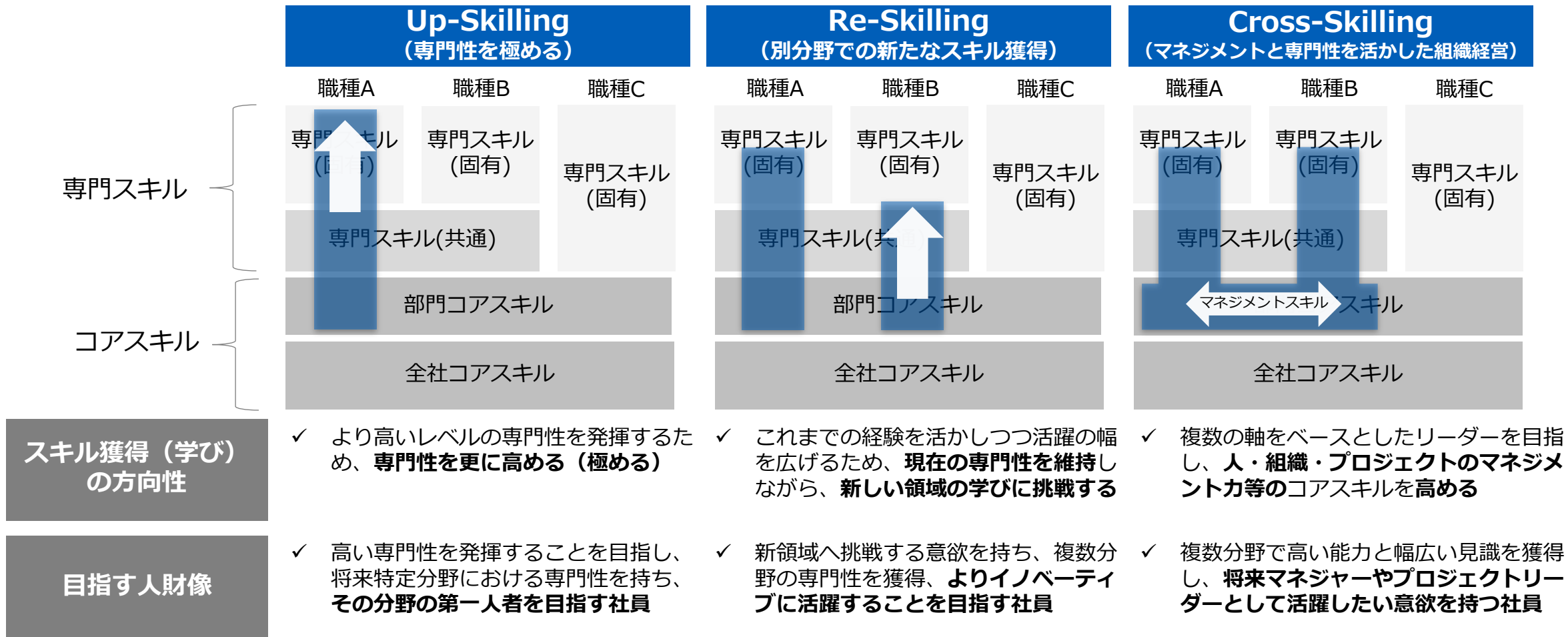
相互研鑽

Future Skilling (学びの方向性)



Roche ロシュグループ

当社では社員に対して学びの考え方となる「Future Skilling」を提唱しています。「Future Skilling」では、コアスキルを土台として、専門スキルやマネジメントスキルを習得し、キャリアを更新し続けることを求めています



自律的な成長を支えるためのその他施策

当社では、自律的な行動に基づく自己学習を支援するために、様々な施策を導入しています。
社員は、可能限り、プログラムに自由に参加・応募することができ、求めるスキル・経験を培うことが可能です

キャリア（経験）の深化・拡大

会社主催に基づく人財育成

自律的な行動に基づく自己学習



- キャリアデザインプログラム
- マネジャー研修
 - ✓ 新任マネジャー研修
 - ✓ マネジャー強化研修
 - ✓ マネジャーフォローアッププログラム
- 新入社員3か年育成パッケージ

- 機能毎の専門性強化プログラム
- Chugai Digital Academy
- 専門英語研修

- 社内/社外公募
- 社外実践研修（留職・越境プログラム）
- 兼業・副業
- フレキシブルキャリア休職制度
- アルムナイ制度

- I Learning（オンライン学習プラットフォーム）
- 中外アカデミア
 - ✓ 自ら学びのテーマを決め、仲間を募る
- SIP（Self Innovation Program）
 - ✓ 会社推奨の通信教育

スキル（能力）の深化・拡大

中外グループにおいて求める人財像



TOP I 2030を達成するためには、働きがい改革・マネジャー・リーダーによるサポートを通じて「活躍社員」を育成していくことが肝要であると考えています

「TOP I 2030」のチャレンジングな目標達成

「どのように達成するか」を考え・実行する主体は「社員」

活躍社員*の増加

*活躍社員 「会社のビジョンや目標の実現・達成に向けて、自発的・能動的に行動している人財」

働きがい改革

“活躍社員が生きる環境を整える”改革

社員エンゲージメント
(自律×協働×成長)

×

社員を活かす環境
(柔軟な働き方×コミュニケーション×エンパワーメント)

マネジャー/リーダーによるサポート

“活躍社員を増やす”改革

自律支援型マネジメント

×

フィードバックカルチャーの醸成

活躍社員を支える「自律支援型マネジメント」



従来の直接指示型マネジメントから自律支援型マネジメントへの転換を進めることで、すべての社員が自らの「主体性」「自律性」をもとに行動することで、成長を実感し、キャリアを描いていくことを求めています

自律支援型マネジメントとは：

部下の自律性向上と成長支援に主眼をおいた1対1の対話や助言により、本人や組織の目標達成に向けて、部下の持っている能力を最大限に引き出すマネジメント

	直接指示型マネジメント	自律支援型マネジメント
コミュニケーション	指示・命令する	聴く・質問・助言する
マネジメント	部下にきめ細かな指示を出す	部下が自律的に働けるよう任せる
課題設定	部下に目標・課題を与える	部下に目標・道筋について考えさせる
問題解決	上司が答えを持っているので、問題解決の答えを与える	本人の中に答えがあるので、問題解決の答えを引き出す
育成の考え方	短期的視野で育成	長期的視野で育成
育成のスタンス	短期的な結果が重要	育成されるプロセスも重要
育成の方法	部下の様子を直に見て、業務指導を通じて育成する	必要な情報を提供し、部下に自分自身を振り返る機会を与える

成長と自律を促進する「5C」



自律支援型マネジメントでは、定期的に部下とコミュニケーションするための「Check in (1on1)」を通して、対話のテーマとして「5C」を提示しています

Career : 部下のキャリアへの支援

- 部下の仕事上の動機・楽しみ、仕事の価値観について話し合う
- 部下の示している興味や将来のキャリアが本人にとって何を意味するのかを話し合う
- 部下の将来のキャリアを支援する計画について話し合う

Capability : 部下の育成すべきスキル・能力

- 部下の強みを知り、育成の機会について話し合う
- 部下の業務・役割における成功の定義や成功に必要な能力について話し合う
- 部下のスキルと能力をどう育成していくか話し合う

Connection : 部下を成功に導く連携・協働

- 部下の成功の鍵となる連携や協働について話し合う
- 連携や協働を進める上で、部下の行動の質について話し合う
- 部下の連携・協働する力を高める方法について話し合う

Contribution : 組織課題との関連、貢献

- 部下の業務・役割における会社・組織に対する期待や貢献について話し合う
- 部下の成功に向けて、何をすべきなのかについて話し合う
- 部下の業務・役割における会社・組織に対する貢献を腹落ちさせる

Condition : 部下のこころとからだの状況

- 部下の今の心・身体の状態について共有する
- 部下が心身共に良い状態で働くためにどうしていくか、について話し合う

「ジョブ型人事制度」に対する課題認識

「ジョブ型人事制度」は得られる効用も大きいですが、解消すべき課題も多くあるため、欧米型のジョブ型をそのまま導入するのではうまくいかない。各社の想いや置かれている状況、これからの戦略などを踏まえ、自社にあった制度・施策を検討すべき

■ 一般社員への「ジョブ型人事制度」導入の是非

- ✓ 「ジョブ型人事制度」を導入することで、**手上げによる自律的なキャリア開発のみならず、メリハリのある処遇**が実現できる。これは、「自律した社員が自らのキャリアを考え、行動していく」という当社の**人事コンセプト**にマッチする
- ✓ 一方で、「要件を満たす人財を各ジョブに登用する」という考え方から、様々な経験や職務を必要とする**一般社員の育成は難しい**

■ 「ジョブ型人事制度」の導入・定着には、社員の成長・育成が鍵

- ✓ ポジションにおけるジョブ（職務）が明確になり、メリハリのある評価や登用が運用されるので、社員には**キャリア・成長自律**が求められ、今まで以上に、**会社からの育成、キャリアへのサポート**が必要
- ✓ 特に、若い層にはジョブを示すだけでなく、現在ならびに将来求められるスキルやコンピテンシーを示し、**スキル育成のためのプログラムと成長を実感させる仕掛け**が必要

創造で、想像を超える。