

# キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 エントリーシート

(大企業の部 / 中堅・中小企業の部)

会社名/団体名
エーザイ株式会社

会社/団体のサイトURL
<a href="#">エーザイ株式会社   ヒューマン・ヘルスケアのエーザイ</a>

従業員数 (エントリー内容の影響範囲   例：国内従業員のみへの場合は海外の従業員を除いてください) ※ホールディングス経営等の場合は影響を及ぼすグループ総従業員数を記載ください。
4314人 (国内従業員、2023年度末時点)

事業内容
医薬品の研究開発、製造、販売および輸出入 加えて、病気になる前の原因発見から予防医療などを含む 日常領域への新規ビジネスにも取り組んでいる

アピールしたい領域に●を記載ください (複数可)			
●	人事/HRの変革	●	マネジメントの変革
●	企業文化の変革		キャリアの変革

個人の自律的な成長による持続的な企業価値の向上に取り組む目的
<p>エーザイは、患者様と生活者の皆様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ことを企業理念（ヒューマン・ヘルスケア（hhc）理念）として掲げている。この企業理念のもと、人々の「健康憂慮の解消」や「医療較差の是正」という社会善を効率的に実現することをめざしている。その実現にむけ特定したマテリアリティのひとつが「人財価値の最大化」である。社員は、イノベーションの創出を通じて企業価値を高め、hhc理念の実現に直接貢献できる唯一のステークホルダーであり、社の大切な財産と位置づけ、「人財」と表現している。</p> <p>社会善を効率的に実現することをめざす上で、人財戦略における「効率化」には、費用対効果の追求や新しいテクノロジーの活用による業務効率化だけでなく、社会課題を解決したいという優れた人財が集い、それぞれのポテンシャルを最大限に発揮できる環境が整備され、多様な価値観を持つ人財が活躍できる組織風土の醸成が重要と考えている。</p> <p>さらに、人的資本経営が注目される中、人財を管理、育成、評価するといった従来の人事目線ではなく、人財の価値をどのように最大化できるかという視点が重要である。人財戦略実現に向けたKPIを開示し、継続的に改善に取り組むことは、将来的に社会善を効率的に実現することに寄与すると確信している。</p>
自社の求めるキャリアオーナーシップを発揮し、自身と組織の成長に貢献する人材の要件（人物像）
<p>当社は社員に求める人財要件を5つ掲げ、そのうちの1つを「Individual &amp; Team Growth（自己成長・人財育成）」としている。自己成長・人財育成とは、「自身のキャリアビジョンのもと、組織・会社の内外を問わない学びによる成長を継続するとともに、チームの成長、人財育成に常に関与、影響を及ぼす」と定義している。</p> <p>以上の定義に基づき、行動発揮状況評価の1項目として、人事評価に反映する仕組みとしている。</p>
経営層/全社の推進へのコミットメント状況
<p>2022年の定款一部変更の際、顧客の定義の拡大と併せて人財に関する記載についても見直し、従来の「安定的な雇用の確保」に加えて「人権および多様性の尊重」「自己実現を支える成長機会の充実」「働きやすい環境の整備」を追加した。2024年4月には「グローバルHRパーパス」として、「社員一人ひとりのエナジーを解き放ち、組織のシナジーを生み出し、社会的インパクトの最大化に貢献する」ことを定めた。</p> <p>2023年からは、強いCHROのリーダーシップのもと、取得可能な人的資本関連情報をありのまま開示している。これによって生まれる社内外のステークホルダーとの対話や寄せられたフィードバックを積極的に戦略に反映させ、実行し、次の開示につなげるこそ当社流の人的資本経営の神髄であると考えている。2024年7月に発出したHuman Capital Report 2024（HCR2024）では、社のキャリアオーナーシップ推進に向けた課題や期待を明記し、経営層が一体となった社員との対話の強化に取り組んでいる。</p>

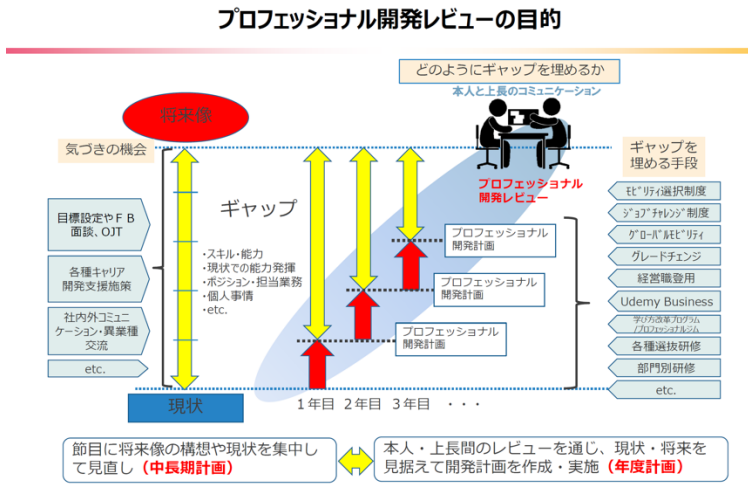
# キャリアオーナーシップ経営 AWARD 2025 エントリーシート

取組みのポイント	
① 背景・課題設定	解決したいと考えた背景や設定した課題など
<p>個のエナジーを解き放ち、組織シナジーへの転換を図るとともに、社が掲げる使命「社会善を最も効率よく実現する」という社会的インパクトの最大化に社員一同が貢献するためには、社員の組織・仕事・人へのエンゲージメントを高めることが極めて重要となる。そのためには、社員個々の人生に社の現状を意味づけることが大切であり、各人が求める「在りたい像」と「今」とをツナグことが求められる。まさに「会社軸＞自分軸」から「会社軸＝自分軸」へのシフトを図る必要があり、自分軸（≡キャリアオーナーシップ）を高めることこそが、社・社員双方にとってWin-Winの関係性を生み出す。すなわち、社はSDGs に向け継続的に存在価値を示すことができるようになり、社員はSDCsに向け継続的に自らのキャリア観を高めつつ心理的成功を体感できるようになると解釈する。これ程まで重要なキャリアオーナーシップの発場であるが、発展途上であり、取り組むべき課題として下記三項目を設定している。</p> <p>1）社員のマインド醸成            2）組織長による支援体制の強化            3）全社支援体制の拡充</p>	
② コンセプト・アイデア	施策の全体設計、課題を解決するコンセプト、新規性のポイント、自律・自走した人材と事業成長のつながり（期待する事業インパクト）など
<p><u>1）社員のマインド醸成について</u></p> <p>全社員対象の施策として、年一度、自らのキャリアの方向性を上長と共に確認する機会（<b>1.P開発レビュー</b>）を設定。社の期待と現状とのギャップから能力・スキル、単なる「Can」を棚卸しする場だけでなく、自らの「在りたい姿」から「Will」を探し当て、「今」と「Will」とをツナグ場として位置付けた。「Can」「Will」の両側面から中長期アクションプランを設定し、「会社軸＝自分軸」へのシフト、社員のマインドチェンジを図る。また、様々な人事イベント（P開発レビュー、人事異動、管理職登用等）がある度に、キャリアキャンペーンとして「<b>2.キャリアイベント</b>」を開催。会社人生の岐路に立つ各人の決断を支援した。</p> <p>特定の社員を対象とした施策として、入社3年までの若手社員に対しては毎年キャリアオーナーシッププログラムに取り組んでいる。各人の人生の中に今を意味付けるとともに、今後起こり得る転機（人事異動等）の捉え方を互いに学び合う機会となっている。自分軸を持たない「隣の芝が青い」的な転職に疑問を投げかけ、若い世代からキャリアオーナーシップ醸成を促す。一方で、シニア社員のキャリアオーナーシップ醸成に向けては、エンカレッジ研修を開始（<b>3.シニア社員研修</b>）した。会社から自らのキャリアを委ねてきたシニア世代の「何を今さら・・・」からのマインドチェンジを促すことを企図する。</p> <p><u>2）組織長による支援体制の強化について</u></p> <p>組織メンバーのキャリア観発場には組織長の関わりが極めて大切である。約3年前から業務ヒアリングとは別に月一度の1on1面談を設定し、それを習慣化するためのシステムも組み入れたものの、組織メンバーのキャリアに寄り添うことの重要性、1on1面談の進め方に対する組織長各人の理解度には差があり、社として一定成果が上がっているとは言い難かった。そこで1on1面談の在り方を含め、ピープルマネジメントの重要性を組織長が理解するための場として、2024年度に、「<b>4.マネジメント道場</b>」を企画した。</p> <p>3）全社支援体制の拡充</p> <p>1on1面談のベースは組織長・メンバー間で毎月行われる1on1キャリア面談にあるとするものの、専門家からの支援が求められるケースも少なくなく、社内でCDA資格を有する者にキャリア面談をオファーできる場（<b>5.キャリアカフェ</b>）も設けている。</p> <p>また、越境体験により自身のキャリア開発を更に加速させることを目的に、社内には「<b>6.EKKYOプログラム</b>」、社外にはittekiプログラムを用意している。さらには、自らのキャリアプランを実現する機会として、「<b>7.ジョブチャレンジ制度</b>」を用意している。</p>	
③ 実施内容	具体的に実行した取組み、それぞれのゴール設定など
<p>1.P開発レビュー：組織の期待や役割と自らの行動発揮とのギャップに鑑み、短・中期的な能力開発を計画する、会社軸で考察する位置づけが大きかった2023年度までのフォーマットから、自らの「在りたい像」を探ることから始める、自分軸を強調したフォーマットに一新した。さらに2024年度には、「個と組織づくりガイドライン」を作成し、各組織でキャリアオーナーシップ醸成プログラムを翌年度から展開できる仕組みづくりを行った。</p> <p>2.キャリアイベント：A.2025年度経営職登用、B.EKKYOプログラム開始、C.P開発レビューリニューアル、以上3つの人事イベント前にキャリアイベントを催した。Aでは女性受験者応募率up、Bではプログラム応募者数up。またCでは、年度末実施のエンゲージメントサーベイで、社員のキャリア注目度upを目論んでいる。Cのキャリアイベントの一つとして田中研之輔先生の講演会を開催し、予想を上回る360名（リアル参加40名、リモート参加320名）が視聴し、大盛況だった。</p> <p>3.シニア社員研修：50歳以上の社員を対象に手挙げ式研修を企画し、16名の応募があった。大部分の会社人生を「会社軸＞自分軸」で過ごしたシニア社員に「会社軸＝自分軸」へのシフトを求めること、退職がゴールでなく人生を生き抜くことをゴールと定め、退職後の役割（地域住民、親、子など）を果たすうえで会社を利用すること、以上2点のマインドチェンジを求めた。研修前後のアンケートでは、受講者のキャリアオーナーシップ理解度の向上を期待した。</p> <p>4.マネジメント道場：タスクマネジメントに偏りがちな組織長に対し、ピープルマネジメントの大切さを説く研修を企画した。国内の439名の組織長に対し、丸一日の研修プログラムを延べ30日間にわたり展開した。ピープルマネジメントの目的を人財育成と定め、メンバーの自律を促す重要性ならびにそのメリットを組織長自身が感じられるプログラムとした。メンバーのキャリアオーナーシップ醸成が肝であり、それを叶える1on1キャリア面談として当社が推奨するステップを2段階で提示した（①メンバーの「在りたい像」を探る1stエーザイ(E)流1on1、②「在りたい像」と今の組織・仕事・ヒトをツナグ2ndE流1on1）。研修前後のアンケートでは、これまでのタスク傾注のマネジメントスタイルからの変容に期待した。</p> <p>5.キャリアカフェ：7名の社内CDA資格取得者が対応し、2023年度16名、2024年度18名（2025年3月に「P開発レビュー」にともなうキャンペーンを計画中であり、30名到達の見込み）に対し面談を実施した。年々面談者は増加傾向にある。キャリア面談後、事後アンケートを配信し、面談者の満足度を数値化している。</p> <p>6.EKKYOプログラム：A.自らのキャリアオーナーシップを高めることを企図し、新たな行動を起こす「きっかけ」をつかむこと、B.今の仕事や組織に対する意義や価値をあらためて振り返ることで、現業で飛躍する「契機」とすること、C.他部門・他機能の業務との繋がりを点と面で捉え、組織間シナジーを起こす「気づき」を得ることを目論み、2016年度より開始した。希望する組織で数日間にわたり業務体験ができるプログラムであり、キャリアオーナーシップに対する社員の関心の高まりを願い、前年度を上回る参加者応募に期待した。</p> <p>7.ジョブチャレンジ制度：自らの意思に基づいたキャリア挑戦への道を拓くことを企図し2016年度より開始した。今年度は『Challenge&amp;Growth』をコアコンセプトとし、現任務内でのチャレンジに留まらず、未経験の部署という異質性の高い環境にて新たな任務にチャレンジする社員にフォーカスし、海外駐在ポジションやネットワーク企業出向ポジション、新規事業提案型プログラムの実施等、多様なチャレンジの機会を設けることで、社員のキャリアニーズに応えている。</p>	
④ 成果	取組みがもたらした定量的な成果、定性的な社内の影響、事業インパクトなど
<p>1.キャリアイベントを企画した結果、Aでは、経営職登用試験受験者の男女比率が男性79.3&amp;女性20.7%であった2023年度に比べ、2024年度は男性72.9%女性27.1%と女性比率がアップした。またBでは、後述の「5」で示す通り、前年度比で1.7倍の参加者数増加を果たした。</p> <p>2.「キャリアオーナーシップについて理解している」と回答する研修受講者が、研修前63%（「理解していない」32%／「どちらでもない」5%）から研修後88%に上昇（「どちらでもない」12%）した。（アンケート回収率は100%）</p> <p>3.マネジメント道場開催後、組織長の90%が「ピープルマネジメントに費やす時間を増やしたい」と回答した。「50%以上をピープルマネジメントに費やしたい」と回答する組織長は、参加前22%から参加後61%に上昇した。（アンケート回収率は89%）</p> <p>4.事後アンケートには34名中25名が回答し総合満足度は、5段階中4.6だった。キャリアコンサルタントの対応満足度も5段階中4.8と高評価だった。88%の回答者が「面談効果あり」と回答し、96%の回答者が「今後も機会があればキャリアコンサルタントと面談したい」と答えた。</p> <p>5.40名前後で推移した参加者数は、コロナ禍以降増加。2022年度74名、2023年度82名、2024年度は前年度の1.7倍の141名まで増加した。</p> <p>6.従来、公募枠を2〜3で運用していたが、社員のキャリアオーナーシップを加速する目的で近年急拡大を図り、今年度は過去最大の公募数35ポジションで実施し、応募者65名、実現者20名の成果を出した。キャリアプランを実現する制度として、社内認知度も高まっている。その他、「③実施内容」に記載した取り組みは、新卒採用の母集団形成にも影響しており、産経新聞×WORKS JAPANが調査した2026卒大學生就職人気企業ランキングの薬品・化粧品・日用品部門で当社は9位にランクインした。また、直近の新卒採用者数は、2021年：197名、2022年：66名、2023年：51名である中、在籍率はそれぞれ91.4%、98.5%、98.0%とリテンションにも繋がっている。</p>	

参考資料添付① ※参考資料は3枚まで添付可能です。

1.P (プロフェッショナル) 開発レビュー

● 旧プロセス



- ✓ 会社軸一側面からの記載
- ✓ 仕事重視の短期的プランが中心
- ✓ キャリア施策との連動が見えにくい

● 旧フォーマット

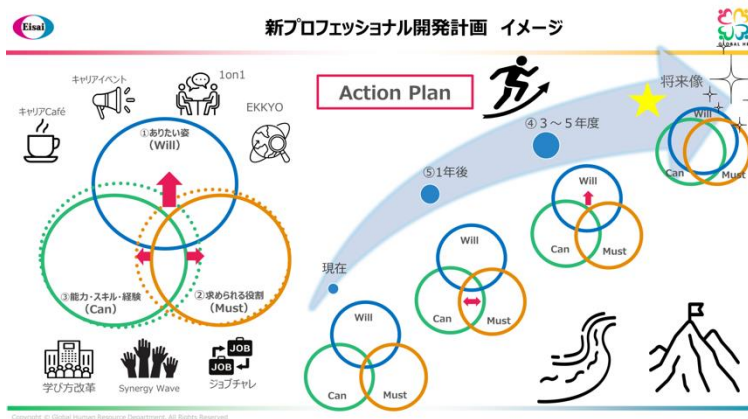
■プロフェッショナルとして目指す3年後の姿(どのような役割で、どのような貢献をするか)をご自身の価値観や中長期的な夢を踏まえて具体的に記載してください

■現状を認識するにあたり、あなたが患者様・顧客や組織への貢献に発揮している強み、課題となっている弱み(スキル/行動/経験/マインドセット等)を自己分析し、具体的に記載してください

■目指す姿に向けて、短期的に取り組むべきこと(能力開発、行動改善、経験すべき職務・役割等)を「プロフェッショナル開発計画」として具体的に記載してください(原則1年間)

● 新フォーマット

● 新プロセス



- ✓ 会社軸に自分軸を加え、人生を見据えながら全体を描く建付け
- ✓ 自分軸も含めた中長期的アクションプランを記載
- ✓ キャリア施策と連動

大切にしたい価値観

ガイド：あなたが大切にしている価値観を、3～5項目を目安に、簡潔に記載してください。

将来のありたい姿

ガイド：原則5年以上の時間軸で、将来ありたいと思う姿の具体的なイメージを記載してください(～年後に、～という人になりたい)

求められる役割

ガイド：仕事やプライベートを含めて、現在および将来あなたに求められる役割を記載してください。

能力・スキル・経験

ガイド：現在の職務との関係を開かず、仕事全般やプライベートを含めて、自身がすでに持っている、または潜在的に持つ強みや強化すべき弱み(能力・スキル・経験等)を記載してください。

アクションプラン

ガイド：「将来のありたい姿」「求められる役割」「能力・スキル・経験」をあわせて考えたうえ、将来のありたい姿に近づくために取り組みたいアクションプランを、短期、中期、長期に分けて記載してください。

短期(1年以内)	中期(～3年)	長期(～5年)

異動希望

ガイド：ご自身の価値観や将来ありたい姿を踏まえて、現在の異動希望を記載してください(職務内容、勤務地、希望時期および理由)。

個人事情

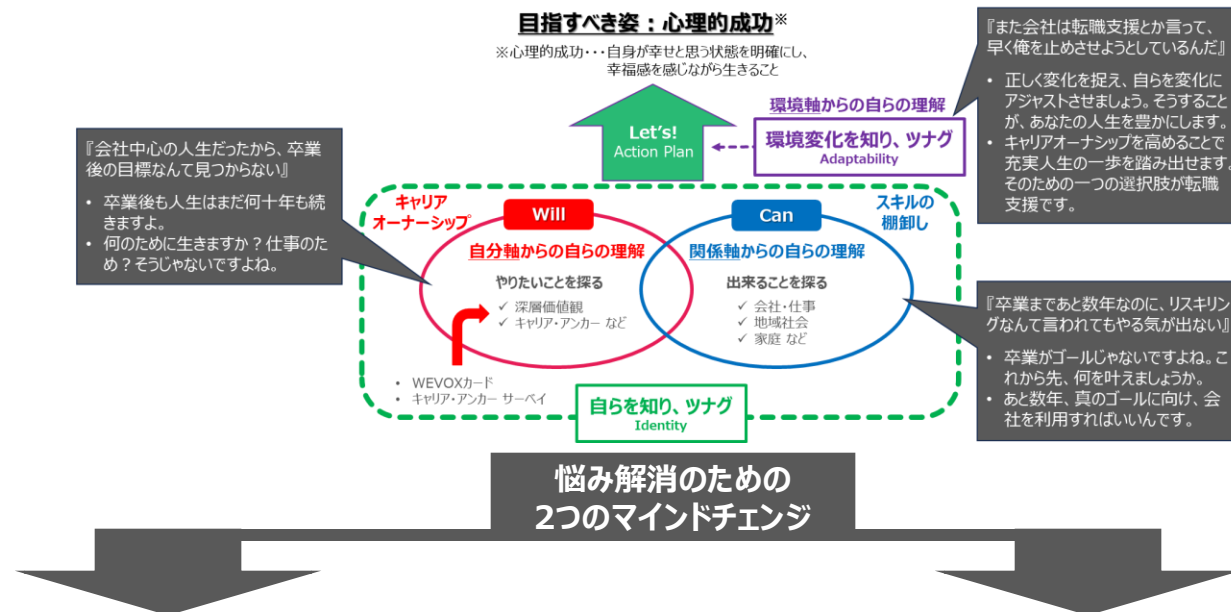
ガイド：上長や人事に伝えておきたい個人事情について記載してください。



参考資料添付② ※参考資料は3枚まで添付可能です。

### 3.シニア社員研修

#### ● シニア社員のこんな悩みを解消しようとした！



#### ★アクションプランシートフォーマット

E 卒業までに何ができるようになりますか？

▶ 3か月後までに

▶ 1年後までに

▶ 卒業までに

人生のゴールで心理的成功を描くまでに何ができるようになりますか？

▶ 1年後までに

▶ 卒業までに

▶ 人生のゴールまでに

スモールステップで考えましょう

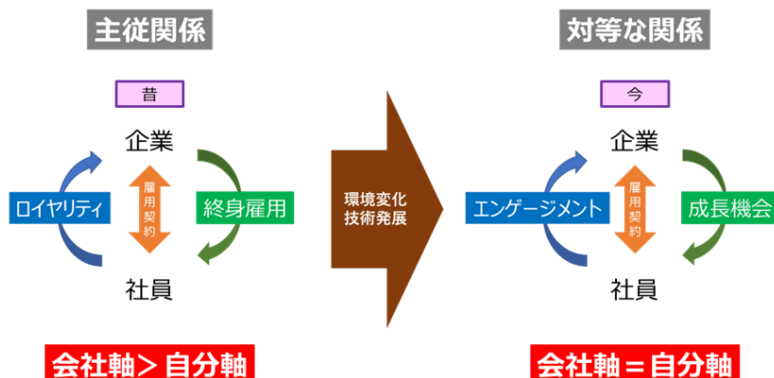
あなたの深層価値観は何でしたか？

あなたの深層価値観と今の仕事の接点は見えてきましたか？

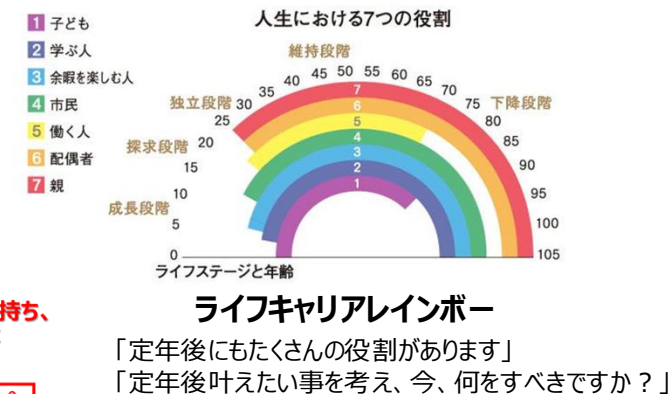
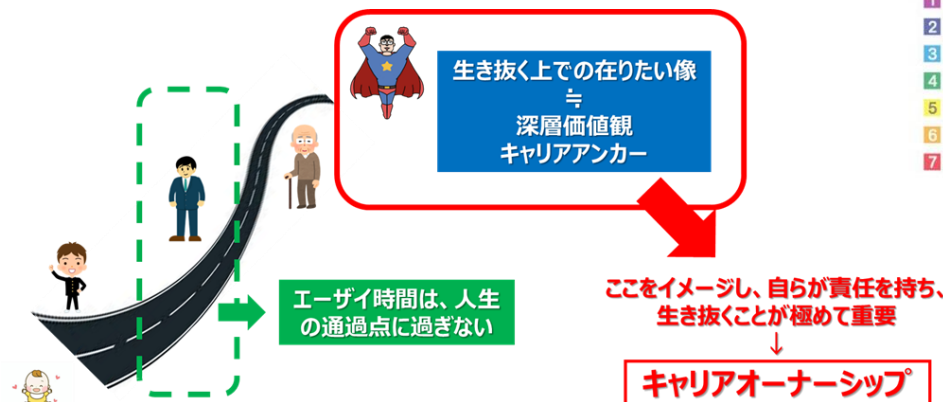
今の仕事の範囲で、今できていること、今後さらにできるようにしたいことは何か？

E 卒業後（地域社会や家庭）をイメージして、あなたが今すでにできること、今後さらにできるようにしたいことは何か？

#### 会社に依存するのではなく会社を利用しよう！



#### 定年退職がゴールではなく、人生のゴールを追おう！



参考資料添付③ ※参考資料は3枚まで添付可能です。

4.マネジメント道場

● タスクマネジメントとピープルマネジメント

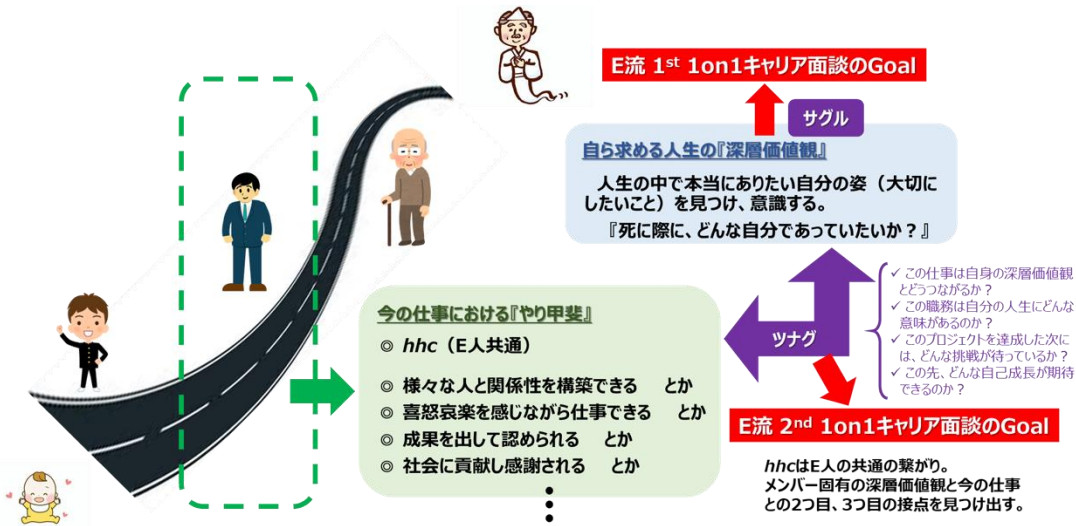
	タスクマネジメント	ピープルマネジメント
重要性	昔も今もそれ程変わらない	重要性が増している
頻度	その都度、あるいは、定期的なミーティングで	昔は日常の中で不定期に、今はあえて定期的に
眼目	組織実績向上	組織力向上
目標	実績目標達成	人財育成
求められるところ	仕事の達成	人財の動機づけ
効果のタイミング	短期的	中長期的
手法	ティーチング	コーチング
手段	ヒアリング	1on1キャリア面談
マネジメントの肝	事であり、結果	ヒトであり、プロセス

目今の1勝を掴み取る為の  
マネジメント

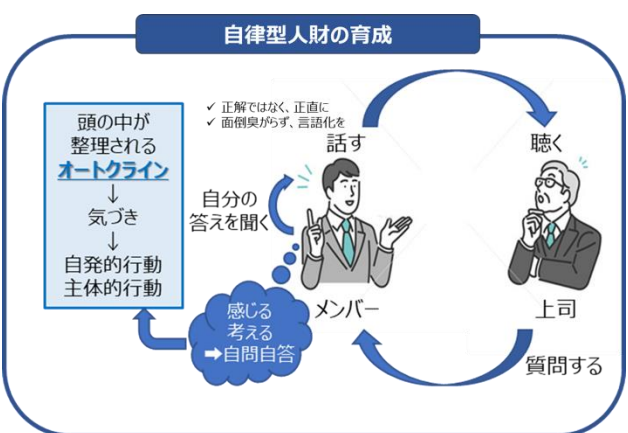
常勝チームをつくる為の  
マネジメント

双方を上手く組合すことで、確実に成果が上がる最強のチームを築くことができる！

● E流1<sup>st</sup>1on1キャリア面談とE流2<sup>nd</sup>1on1キャリア面談



● E流1<sup>st</sup>1on1キャリア面談の進め方



様々なテーマを題材に過去の経験を振り返り、上長は傾聴することでメンバーの本音の感情を引き出しつつ、一緒になってメンバーの深層価値観に近づいていく

