

会社のビジョンを達成する 人財育成制度を構築



J L P 1期生



本社ビル

ミッションに共感する人財を求める

MSDは、アメリカに本社をおく世界的な製薬会社Merck & Co. Inc. Kenilworth, N.J. U.S.A.の日本法人です。MSDは「日本で最も優れたヘルスケア企業になる」というビジョンの達成に向けて、社員一人ひとりがモチベーションを高め、その能力を十分に発揮できるような人財育成制度を構築しています。

同社は「人々の生命を救い、生活を改善する革新的な製品とサービスを発見し、開発し、提供すること」というミッションを掲げており、新人の採用選考においても、これに共感できるかどうか基本的な基準となります。

人事部門タレントマネジメントグループディレクターの山下茂樹さんは「このミッションは私たちの最も根底にあるもので、このミッションを実現するには、自分の頭で深く論理的に、既成概念にとらわれずに考えられる人財が必要です」と指摘します。

「私たちを取り巻く環境は変化が激しく、それに対応することが求められています。これまでの製薬企業という概念にとらわれないアイデアが必要なのです」(山下ディレクター)

新人の募集対象は大学や大学院など卒業予定者であり、選考は学力試験や適性検査のほか、面接により採用者を決定します。面接は数回にわたって行

われ、「これまでどんな努力をしたのか、またどんなリーダーシップがあり、どれだけ伸びる要素があるのかを判断します。それは、よくある『サークルのリーダーをしていた』というような名目的なことではなく、例えばそのチームにどのような影響を与えたのかを確認するのです」(同グループシニアHRスペシャリスト中嶋佳奈子さん)

社員・マネジャー・会社が三位一体となってキャリアを開発

MSDの能力開発における基本方針は「タレント・フィロソフィー」と呼ばれる次の五つの原則で構成されています。

- ・ 自分自身の現状把握
 - ・ プロフェッショナルとしての能力開発
 - ・ 業務を通じた能力開発の推進
 - ・ 能力開発の主役は社員自身
 - ・ 会社における成長機会の提供
- 人財育成において、社員・マネジャー(直属の上司)・会社はそれぞれの役割をもっています。社員は自身のキャリアを考えて目標を立て、マネジャーはその実現に向けて継続的なコーチングとフィードバックを行い、会社はそのための機会や制度などのリソースを提供します。

「もちろんさまざまなトレーニングプログラムも用意されていますが、原則に示されているように、実際の仕事を通じて成長することが最も効果的であり、大切であると考えています」(山下ディレクター)

将来の経営陣候補を早期に 発掘・育成するプログラムを用意

MSDでは、将来の経営を担う人財を育成するために「Japan Leadership Program」(JLP)と名づけられたプログラムが用意されています。これは将来の役員など幹部リーダーを早期に発掘し、通常10年かけて経験する業務を3年間に凝縮して行うものです。

「弊社では人財育成に対する考え方の一つとして『投資の差別化』があります。つまりその人物のポテンシャルを重要視して、将来の活躍リーダーを期待するという考え方です。その制度の一つがJLPです」(山下ディレクター)

JLPの希望者は自ら立候補します。応募資格には一定の要件はあるものの、年齢や職位は関係ありません。ここには年齢などの属性ではなく、あくまでも個々の人間のポテンシャルで判断するという同社の姿勢があります。選考は経営陣たちが行い、最終的に社長がメンバーを決定します。

JLPが導入されたのは4年前です。毎年多数の応募から、選ばれるのは5人前後という狭き門ですが、「選考に残らなかったとしても、その後のキャリア形成に不利益はありません。むしろ、応募が自身のキャリアを見直すきっかけになり、自分の新しい可能性に気づくこともあります」(中嶋さん)