

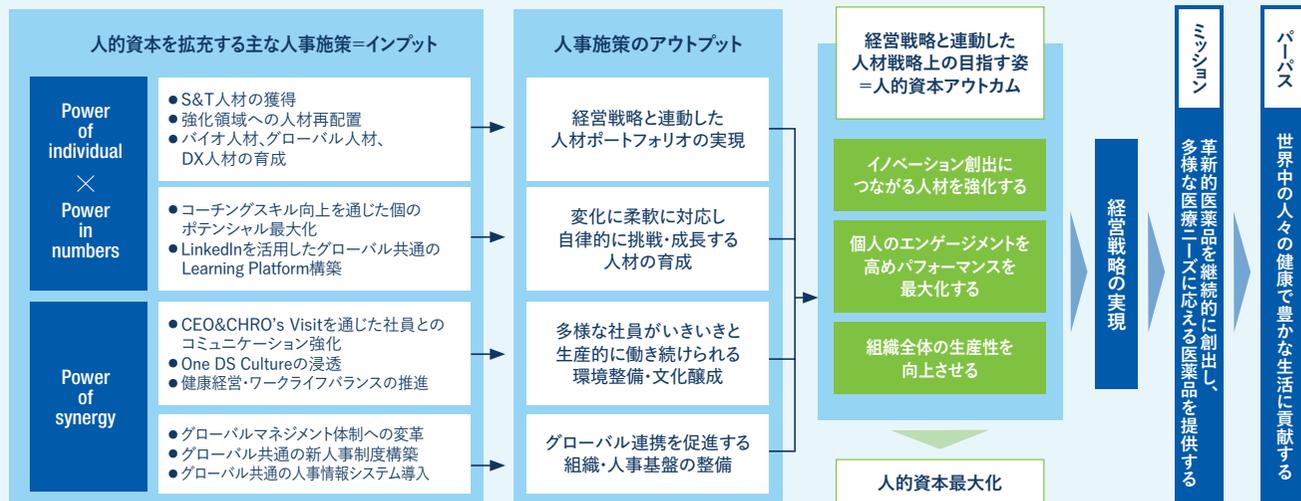
人的資本

人材戦略の考え方

第一三共グループでは、人材を経営の最重要資本と位置づけています。パーパスの実現に向けた持続的な価値創造の原動力として、人的資本の拡充を推進しています。

経営戦略と連動した人材戦略の実行に向け、人的資本を「Power of individual：成長し続ける個人の強み」「Power in numbers：強化領域への継続的人材供給」「Power of synergy：人や組織のシナジーを創出する環境・仕組み」の3つの要素から捉え、各要素をモニタリングしながら、施策の効果検証や人的資本配分・拡充のさらなる高度化に取り組んでいます。また、人材戦略の意思決定におけるグローバル共通の上位概念・指針として「ピープルフィロソフィー」を制定しています。

ピープルフィロソフィーについては [こちら](#) をご覧ください



経営戦略と連動した人材ポートフォリオの実現に向けて

サイエンス&テクノロジー(S&T)人材の獲得

経営戦略の実現に向け、競争優位の源泉であるS&Tの強化を軸に、グローバル全体で人材獲得を強化しています。2024年度は、主に臨床開発・テクノロジー人材を中心にグローバルで2,023名のキャリア人材を採用しました(日本267名、米国836名、欧州329名、ASCA地域591名)。この中には、グローバルメガファーマ、FDA*などでグローバル新薬ビジネスに長年携わり、豊富な経験やスキルを持つ人材も複数含まれています。また、主な研究機能を有する日本における新卒採用では、博士人材の獲得に継続的に取り組み、将来の研究開発を担う専門性の高い人材獲得にも力を入れています(2022年度18名、2023年度21名、2024年度31名)。加えて、ADC製品の安定供給に不可欠な人材として、生産技術部門の採用にも注力しています。

* 米国食品医薬品局。医薬品、食品、化粧品および医療機器などの許認可や規制、その根拠となる品質や安全性、有効性の評価などを専門的に行う政府機関

専門人材育成に向けた日本での取り組み

当社グループはグローバルでの事業成長が加速しており、ビジネス環境も急速に変化しています。それに伴い、社員に求められるスキルも大きく変化しています。この変化に的確かつ迅速に対応するため、日本国内においては、特に強化すべき専門領域として「バイオ(プロセス開発・製造・品質保証・薬事等)」、「グローバルビジネス」、「DX」の3つを特定し、専門人材の獲得・育成を推進しています。

これらの領域への積極的な採用および人材再配置に加え、社員の自律的なキャリア形成やリスクリングを目的とする社内公募制度(キャリア・チャレンジ制度)を通じて、強化領域への人材流動性を高めています。

専門人材強化(強化領域)	目指す人材像
バイオ人材 (抗体製造プロセス開発領域) (品質管理・保証、薬事、製造領域)	バイオ医薬品に関わる製造プロセスをよく理解し、バイオ医薬品の創薬研究や5DXd ADCsの原価低減等に貢献するプロセス開発研究を遂行できる人材 バイオ医薬品の製造プロセスを理解し、テクノロジーユニット内およびバリューチェーン全体において専門性を発揮してバイオ医薬品関連業務を推進できる人材
グローバル人材 (各部のグローバル業務領域)	グローバルでの迅速かつ平等な情報・意思決定の共有、業務遂行のためのグローバルスキル(英語、異文化対応、国際的視野)、勤務地に関係なくグローバル業務を遂行できる人材
DX人材 (Global DX および各部のDX関連業務領域)	第一三共グループの各バリューチェーンにおけるビジネス要件とデジタル・データの双方を理解し、既存のビジネスや業務プロセスに対するDX変革を推進する人材

バイオ人材育成の具体的な取り組み (テクノロジーユニットでの取り組み)

ADC製品の開発・安定供給には専門的知識を有するバイオ人材(プロセス開発・製造・品質保証・薬事等)の育成・強化が不可欠です。テクノロジーユニットでは、「採用活動の強化」、「育成プログラムによる製造技術者の早期育成・強化」、「組織・機能の垣根を越えたシームレスな人材交流」により、中長期的な視点でのバイオ人材の育成・確保に努めています。

具体的には、高等専門学校(高専)の学生を対象としたインターンシップ活動を通じ、優秀な人材を安定的に採用しています。

製造技術者の育成においては、大規模な設備投資を行い、製造技術者専用のトレーニング環境を整備しました。2024年4月から、この設備を活用した「製造オペレーター育成プログラム」の運用を開始し、効率的なバイオ人材の育成を実現しています。また、実際の製造設備を活用したOJT教育も計画的に進めています。

さらに、開発初期から商用生産までの機能がグローバルで一体となっているテクノロジーユニットの強みを活かし、「シームレスな人材交流」にも力を入れて取り組んでいます。ドイツのパフフェンホーフェン工場でのADC製造設備の立ち上げ時には、ヨーロッパの製造技術者が日本の工場に滞在し、製造技術を習得することで、グローバルの工場間で連携した技術者の育成を進めています。今後も世界中の患者さんに高品質な医薬品を安定的に届けるために必要な人材の育成・強化を積極的に進めていきます。

DS Academy

次世代グローバルリーダーの育成を目的として、2024年度にDS Academyを創設しました。具体的には、グローバルで約30名の経営者候補を対象とし、高度なマネジメント・リーダーシップスキルの習得、本社視点であるエンタープライズマインドセットの醸成、ならびにカルチャーへの理解深化を通じて、第一三共のDNAを継承していくことを目的としています。経営会議(EMC)メンバーが本プログラムに全面的にコミットし、参加者との双方向での議論やメンターセッションを通じて、直接的に参加者の育成に関わっています。

DS Academyの参加者でもある上野氏(現取締役常務執行役員)、阿部氏(現執行役員)の2名が新たにEMCメンバーとして就任するなど、次世代のリーダー育成が機動的に進展しています。

DS Academy 実施内容

実施時期	2024年4月から2年間(パイロットプログラムとして実施、2026年から本格実施予定)
実施方法	集合研修・グループ討議・経営会議メンバーとのメンターセッション等
参加者数	約30名(Vice Presidentレベル、指名制)
コンテンツ	<ul style="list-style-type: none"> ● コアスキル習得(例: 企業家精神、リーダーシップ、業界環境、ビジョン・戦略) ● 第一三共のDNA理解(例: 第一三共の歴史、Core Values & Behaviors, Patient Centricity)

DS Academy 校長からのメッセージ

2024年4月の東京を皮切りに、ドイツ、米国でフラッグシッププログラムの対面セッションを3回実施してきました。歴代社長3名との対話や、日本やドイツの生産拠点、革新的な成果を生み出しているボストンでの研究所訪問など、多岐に亘る体験を通じて、参加者の視野と知識を広げています。

対面セッションに加え、経営陣を巻き込んだフォローアップセッションや、全社的な課題に対するプロジェクトの議論をオンラインバーチャル形式で実施し、参加者同士の積極的な学び合いとネットワーキングの機会を提供しています。

参加者はこのプログラムを通じて、当社の歴史と意思決定の背景を深く理解しながら、会社の課題を包括的に捉え、グローバルな視点で真剣に議論を重ねています。第一三共のDNAを具現化したグローバルリーダーとして、切磋琢磨しながら経営課題に挑む姿を見て頼もしく感じています。

EMCメンバーもメンターとして参加して、参加者から新たな視点や学びを吸収し、相互成長のモデルが形成されています。彼らが第一三共の未来を担うリーダーとして、グローバルに会社の成長を牽引してくれることを心から期待しています。



DS Academy 校長
専務執行役員 ヘッド オブ グローバル
コーポレートプランニング・マネジメント CFO

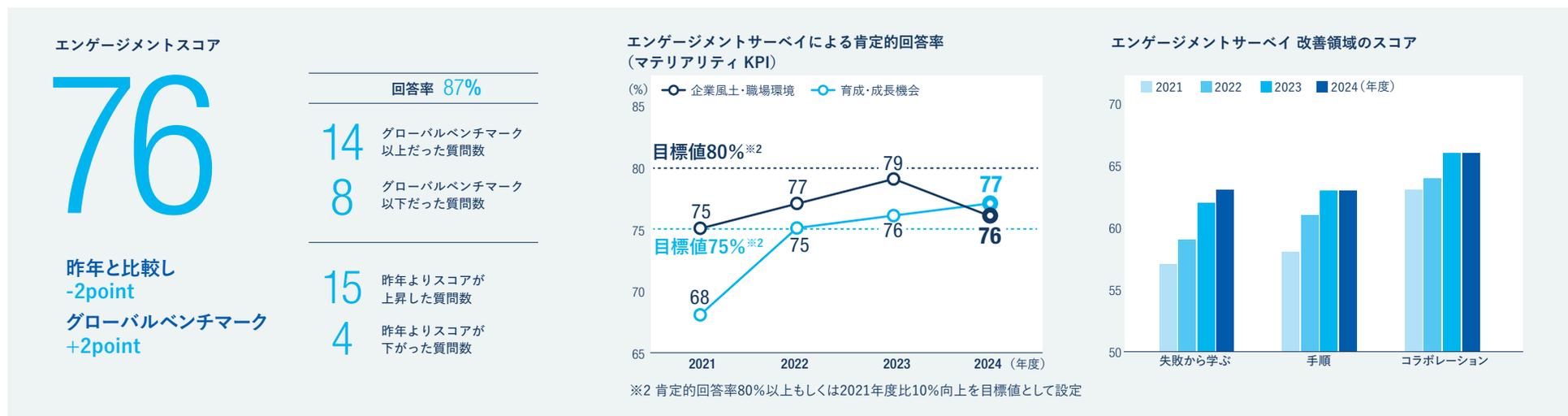
小川 晃司

多様な社員がいきいきと生産的に働き続けられる文化醸成

One DS Culture

当社グループ独自の企業文化であるOne DS Cultureは価値創造の根幹です。この文化をグループ全体に浸透させることで、グローバル組織全体がより一体となってパーパスの実現に向かって進むことができると考えています。One DS Cultureの醸成・浸透にあたっては、2021年度からグローバル全体で実施しているエンゲージメントサーベイ^{※1}を用いて、現状の浸透度や課題を把握しています。

※1 年に1回グローバル全社員を対象に実施し、28項目の質問を展開



エンゲージメントサーベイの進捗と課題

2021年度から2023年度において、当社グループの「エンゲージメントスコア」はグローバルベンチマークの水準を上回りましたが、「失敗から学ぶ」、「手順」、「コラボレーション」については継続的な改善領域という結果でした。これら改善領域の対策について経営メンバーで議論を行い、グローバルコミットメントとして「経験から学ぶ」を設定して施策を展開した結果、「学習—失敗から学ぶ文化」のスコアが改善しました。2024年度のサーベイでは、「エンゲージメントスコア」、「企業風土・職場環境における肯定的回答率」は前年よりやや低下したものの、前者は依然としてグローバルベンチマークを上回る水準でした。2024年度の結果をもとに、さらに改善余地のある領域として「失敗から学ぶ」、「手順」、「Action Taking (サーベイ後の対応)」を特定しました。経営メンバーでの議論を通じて、2025年度のグローバルコミットメントとして「経験から学び、手順を改善する環境の醸成」を設定し、全社的な施策を進めています。

具体的な取り組み事例: Core Behavior Awards

2022年からCore Behaviorsを自発的に体現している社員を推薦・表彰する「Core Behavior Awards」をオンラインでつなぎ全世界同時に配信しています。この取り組みにより、当社グループ全体の一体感の醸成と、ロールモデルの紹介を通じたCore Behaviorsの浸透を促進しています。2024年度からは、各組織でOne DS Culture醸成を推進するCulture Ambassadorの取り組みを表彰する「Culture Ambassador Awards」を新設しました。参加した社員からは「グローバルで一つになれる貴重な機会」や「具体的な事例を学ぶことができた」など多数の前向きな反響が得られています。



Core Behavior Awardsの様子

グローバル連携を促進する人事基盤の構築

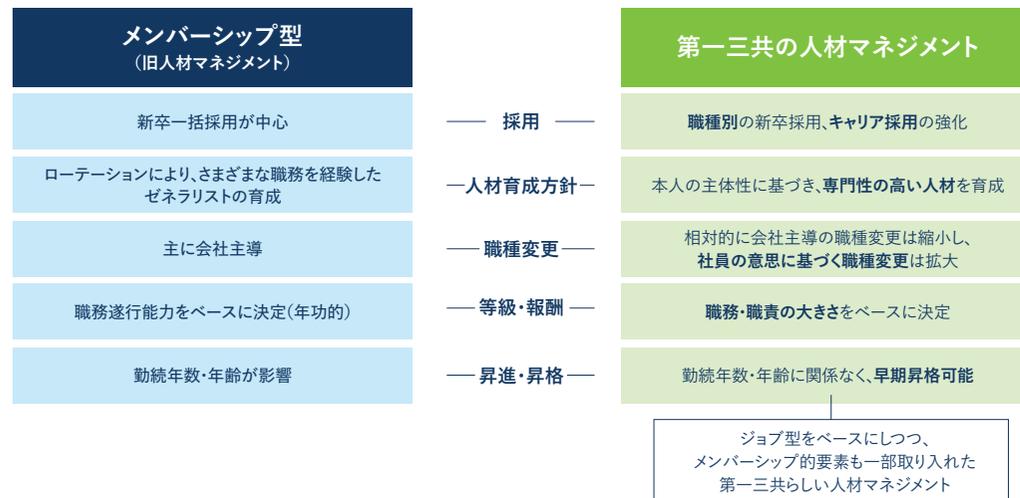
グローバル共通新人事制度の概要

当社グループは、パーパス実現に向けたグローバル全体での連携強化・シナジー創出を目的に、グローバル共通の新たな人事制度の構築・導入を進めています。各国・地域の法令や慣行等を踏まえ、国や地域を超えたグローバルな協業に必要な部分を共通化することで、円滑なグローバル連携が可能となり、当社グループ全体としてのパフォーマンス向上を目指します。

第一三共らしい人材マネジメント

グローバル共通の制度を導入することで、日本では従来のメンバーシップ型人材マネジメントからジョブ型の人材マネジメントを取り入れた仕組みへと移行しています。

一般的に、ジョブ型の人材マネジメントでは、求められる職務内容に基づいて社員が評価されるため、年齢や勤続年数に関係なく、多様な人材が活躍できる環境が整います。また、職務内容と成果に応じた公平な処遇が可能になり、専門性の高い優秀な人材の獲得・育成につながります。これらのジョブ型人材マネジメントの特徴に加え、長期的な人材育成と組織力強化を目的とする会社主導での職務変更・配置転換等を含むメンバーシップ型の特徴を融合することで、当社の強みを活かした第一三共らしい人材マネジメントの運用を目指します。これにより、さまざまな職務経験による全社最適視点・中長期視点を持つ次世代リーダーの育成も可能になります。



評価制度

新たな評価制度は、「成長促進」に主眼を置いています。目標設定では、組織への貢献意識を持たせるとともに、挑戦的な目標(ストレッチ目標)の設定を推奨し、社員一人ひとりのスキル・能力の伸長や、より高い組織目標の達成につなげています。

年間を通じて、上司と部下の日常的な1on1の対話機会を設け、タイムリーなコーチング&フィードバックを行うことで、持続的な社員の目標達成と成長を促進しています。上司のコーチング&フィードバックスキルは、部下の成長促進において重要であるため、本スキルを向上するためのプログラムをグローバル全体で継続的に実施しています。

年度末の評価では、総合評価ランクを無くし、目標ごとに絶対評価を行うことで、純粋に社員の目標達成と成長に焦点を当てた評価・フィードバックを可能とし、社員個々の育成につなげています。

新評価制度に関して日本国内の社員を対象に実施した調査では、新評価制度に対する肯定的回答比率が81%に達していることから、導入初年度において、新評価制度に対する社員の適切な理解が進んでいることを確認しました。

等級制度

職務・職責に応じたグローバル共通の等級体系を新たに構築・導入しました。これにより、国を跨ぐキャリアパスの明確化や公正な処遇が実現され、国や地域を超えたグローバルでの協業の促進、キャリア形成が可能となります。加えて、ジョブ型の人事制度の運用を図ることにより、年齢や勤続年数を問わず、適所適材へのアサインメントが可能となりました。

報酬制度

当社グループは、各国・地域の法律や慣行を尊重しつつ、グローバル共通のポリシーのもと、公平かつ競争力のある報酬体系を確立しています。報酬テーブルの再設計により市場競争力を強化し、優秀な人材の一層の獲得・定着につなげています。新卒社員の初任給についても、市場競争力に即した適切な水準に設定しています。

新卒社員の初任給については [こちら](#) をご覧ください