

中外製薬株式会社

OJTを制度化し新入社員の早期戦力化に成功！ 制度構築からOJTコーチ研修までを支援

OJTコーチが中心となって、組織全体で人を育てる風土を実現



バイオ医薬品の日本におけるパイオニアであり、抗体医薬品などの先進医薬で製薬業界をリードし続ける中外製薬株式会社様。トレノケートは、OJTを軸とする新入社員の早期戦力化に向けた人財育成制度の構築をお手伝いするとともに、2007年より「OJTコーチ研修」を実施しています。

お客様紹介



中外製薬株式会社

Chugai ロシュグループ

商 号 : 中外製薬株式会社 資 本 金 : 73,202百万円 (2017年12月31日現在)

業 務 内 容 : 医薬品の研究・開発・製造・販売・輸出入 従 業 員 数 : 7,372名 (2017年12月31日現在)

U R L : <http://www.chugai-pharm.co.jp/>

[詳しくはこちらへ](#)

採 用

中外製薬株式会社 様

事 例

OJTの重要性に着目した人財育成制度の構築で、新入社員の早期戦力化を実現

トレノケートは、OJT制度化の構築段階から支援しました。

グローバル競争に通用する研究開発基盤をもち、革新的な医薬品の数々を生み出している中外製薬株式会社様は、新入社員の自立支援と早期戦力化を目指して、各部署で個別に行われていたOJTを2007年に統一制度化。

「世界に通用するトップ製薬企業」を目指して人事戦略を展開する、中外製薬株式会社 人財育成部の染谷武様、中村朋之様に、人財育成制度の特長や、トレノケート株式会社（以下、トレノケート）が研修を担当する「OJTコーチ研修」の役割についてお話を伺った。

背景と課題

新入社員をどのように育成していますか？

■ 今回お話を伺ったのは



人財育成部
マネジメント強化グループマネージャー
染谷 武 様



人財育成部
コンピテンシー強化グループ
中村 朋之 様

多様な背景を持つ新入社員の早期戦力化

染谷様:「革新的な医薬品・サービスを提供するため、当社は『グローバルトップクラスの競争力獲得・発揮』を中期経営計画として掲げています。事業のグローバル化と高成長の実現のために、海外の人財も含め多くの社員を採用しています。ダイバーシティに考慮しながら新入社員を早期に戦力化することは、非常に重要な課題です。」

中村様:「新入社員の自立支援や能力開発を図る最大の機会は、OJTを通じた実践です。そこで、従来配属先によってばらばらに行われていた育成方法を見直し、2007年にOJTを全社統一の制度として標準化、2018年で12年目を迎えます。」

独自のOJTコーチ制度を確立

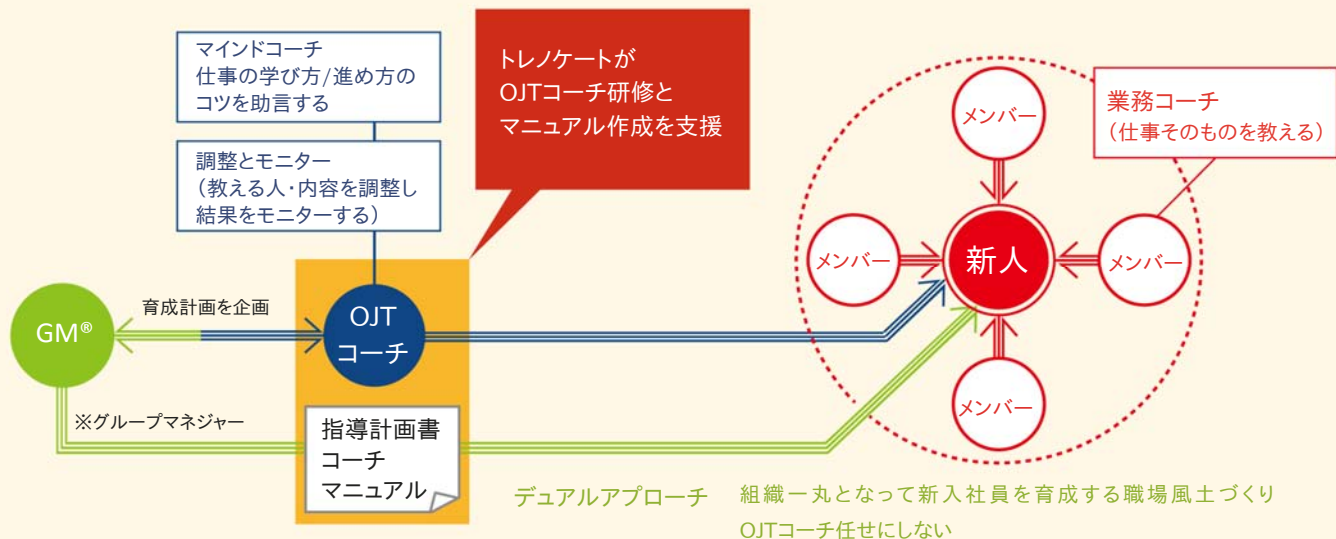
染谷様:「中期経営計画に基づき、その達成を担う人財を育成する制度として考案したのが、当社独自のOJTコーチ制度です。OJTコーチは、先輩として1対1で新入社員に向き合い、社会人としての自立を促し、業務遂行能力の修得を支援する存在です。OJTコーチ制度を軸とするOJTと年次別集合研修より構成される『3ヵ年育成パッケージ』によって、3年間で計画的に若手社員の育成と定着に取り組んでいます。」

中村様:「主に30～40代の幹部社員がOJTコーチを務めることもポイントです。新入社員の成長だけでなく、幹部社員自身も若手の育成指導経験を積むことで、組織全体で人を育てる仕組みとしています。」

『3ヵ年育成パッケージ』で目指す、入社から3年後の人財像

- ・ 配属部署の専門業務において自立できている
- ・ 組織における役割を理解して主体的に行動できている

■ OJTコーチ制度の全体像



研修の結果

OJTコーチ研修・制度の効果は？

新入社員は「組織全体」で育てる

染谷様:「OJTコーチ制度導入当初は、全社横断の新制度を浸透させるため、経営企画部・人事部・人育成部が一丸となって取り組みました。今では新入社員は「組織全体」で育てるのだという意識が定着しています。マネージャーも現場に任せきりにせず、育成の責任者として積極的に関わっています。」

組織全体が活性化、リーダーが次のリーダーを育てる

染谷様:「OJTコーチ制度で育成した新入社員が数年経ってOJTコーチに任命されたり、比較的早くマネージャーに昇進したりする例が出てきました。また離職率が低いこともOJTコーチの成果の指標のひとつとして捉えています。OJTコーチ制度によって組織全体が活性化し、中期経営計画の実現につながっていると実感しています。」

中村様:「人育成部が制度運用の中心となり、毎年現場と連携しブラッシュアップしています。新入社員の育成について、現場のマネージャーと一緒に1～3月にキックオフを行い、研修内容の検討後にOJTコーチ研修を実施。また秋にマネージャー・OJTコーチ・新入社員を対象にアンケートを実施し、その結果を踏まえて11月のOJTコーチの中間振り返りワークショップを行います。ワークショップでは新入社員が部署を超えてOJTコーチに忌憚なく質問できる機会も設けています。このような流れで効果が高まり、ここ数年は高いレベルで成果が定着しています。」



トレノケートへの評価と今後への期待

トレノケートへの評価と、今後に期待すること

トレノケートへの評価と、今後に期待することについて教えてください。

染谷様:「2007年から2018年に至るまでOJTコーチ研修を依頼しています。しかし毎年同じことをしているだけなら、ここまで長くは続かなかっただしょう。中期経営計画を含め、当社のビジョンを十分に理解した上で若手社員育成への助言をしていただけるので、継続的にお願いしています。お互いの信頼関係がベースなんだと思います。」



時代の流れを読む、人財育成の専門家

染谷様:「最新の他社事例など、専門家ならではの経験を豊富に有している点を高く評価しています。最近の新入社員の傾向や、思考の特性、若者に関する最新の知見などについても、積極的に情報提供してもらえることが魅力です。ビジネス環境の変化に合わせて、常に研修も変わっていかねばなりません。様々な企業の研修を担当するプロの視点で、今後も情報提供をお願いしたいと考えています。」



OJTコーチ研修プログラム

2018年「OJTコーチ研修」プログラム

研修のポイント: 演習(考える・書く・話す・体験する)が多くなるようプログラムを設計

内容	研修のポイント
OJT制度全般の説明	<ul style="list-style-type: none"> 中外製薬様より、OJT制度および本研修の受講目標の共有を行います。
OJT概要 ・OJTとは何か ・経験学習をOJTに活かす 演習	<ul style="list-style-type: none"> 経験学習(経験から学ぶ)の考え方を、OJTにどう取り入れるかというポイントを解説します。OJTに関する最新の事例・知見をふんだんに盛り込んでいます。
OJT指導計画書の活用 ・目標設定と評価方法 ・「OJT指導計画書」による計画的指導 演習 演習	<ul style="list-style-type: none"> 事業部ごとの「3年後の人財像」を参照しながら、自部署に配属される新入社員の育成計画を実際に書いてみます。
トレーニーとの関係作りと仕事の教え方(行動を支えるスキル ①) ・トレーニーとの関係構築 ・傾聴と共感と承認 演習	<ul style="list-style-type: none"> トレーニー(新入社員)の不安を、傾聴し承認するスキル演習を行います。
教え方(ティーチング) ・教える際の留意点・質問への答え方 ・フィードバックの方法 演習	<ul style="list-style-type: none"> 演習を通じて、効果的なフィードバックの仕方を具体的に修得します。
<グループワーク> 事例検討1: 「ティーチング」と「フィードバック」を意識する 演習	<ul style="list-style-type: none"> 「中期経営計画」と「OJT」をどう関連付けるかなど、中外製薬様のご要望に即した事例でグループワークを行います。 課題を個人で考えグループで共有し、考えた対応策をロールプレイで試します。頭で理解するだけでなく、実践できるようになることを目指します。
トレーニーが自ら考えて動くように導くコーチング(行動を支えるスキル ②) ・問いかけを使う場面 ・問いかけの仕方 演習	<ul style="list-style-type: none"> ペアになり、「ここまでの半日で気づいた点、学んだ点」をコーチングにより振り返ります。
<グループワーク> 事例検討2:「コーチング」と「承認」を意識する 演習	<ul style="list-style-type: none"> 個人で考えグループで共有し、ロールプレイで体験します。
<グループワーク> OJTコーチのセルフチェック ・OJTコーチのセルフチェックリスト(演習あり) ・OJTコーチ自身の成長目標作成(1対1のコーチング体験) 演習	<ul style="list-style-type: none"> OJTコーチとして気をつけたい行動を、セルフチェックリストとして作成し、後日OJTコーチに配布します。最後にOJTコーチ自身の成長目標を設定します。中外製薬様の社内コーチが行うコーチングのデモンストレーションを見た上で、ペアとなり「成長目標」をテーマとしたコーチングを体験します。
Q&Aと振り返り	<ul style="list-style-type: none"> 中外製薬様より、最後にQ&Aと振り返りを行います

上記コースは、2018年当時のものです。最新情報に関しては、お問い合わせください。



講師の声

中外製薬様のOJTコーチ制度が開始された2007年から「OJTコーチ研修」の講師を担当しています。毎年秋ごろ、その年のOJTコーチ制度の成果を共有していただき、次年度のOJTコーチ研修にどう反映させるかを話し合っています。

中外製薬様では中期経営計画を新入社員時代から意識させたいというご要望があり、研修内で扱う事例にも「新入社員に中期経営計画を理解させるには」をテーマにしたものが盛り込んであります。他にも、グローバルな採用に合わせて、ダイバーシティ&インクルージョンの考えをOJTでも生かすことなど、中外製薬様の人財育成に関するビジョンや想いを反映したカリキュラムを毎年少しずつ改訂しながらご提供しています。

今後も人材育成専門企業として、中外製薬様が掲げるビジョンの実現に人材育成の面から貢献したいと考えております。



トレノケート講師
田中 淳子

お問い合わせ先



トレノケート株式会社

〒163-6019

東京都新宿区西新宿6丁目8番1号

住友不動産新宿オークタワー 19～20階

TEL:03-3347-9686(代)

※本誌中の社名、製品名は、各社の商標、または登録商標です。

※本誌に掲載された内容の無断転用は禁じます。

※この事例内容は当時の情報に基づいています。

Copyright 2018 Trainocate Japan, Ltd. All Right Reserved.

一社向け研修や新入社員研修、eラーニング導入などのご相談・ご質問を広く承っております。お気軽にご連絡ください。



0120-009686 (無料)

受付時間 9:00 - 11:30 / 13:00 - 17:30
※土日・祝日・弊社休業日を除く

トレノケートでは、1000以上の研修ラインナップをご用意しています。詳しくはホームページをご覧ください。

<http://www.trainocate.co.jp/>

最新カタログ(PDF)は、ホームページからダウンロード可能です。