2021-10-25

**譯者**．**陳如月**

鼓勵職涯自主「Work・Life・Best」的Eisai【連載】思考職涯自主（4）

在終身雇用和年功序列等日本式雇用模式的基礎動搖的情況下，「職涯自主」的理念也在日本蔓延開來。被稱為「穩定產業」的藥業也不例外，在競爭加劇和接踵而至提前退休的背景下，雇主和員工都在轉變觀念。為了讓工作的個人獨立思考和建立自己的職涯，企業和員工應該意識到什麼？如何專心致力？讓我們探索注意事項。

**因為新冠疫情，彈性工作方式普及**

在Eisai的企業策略部擔任全球業務開發主管的平松万里，為了尋求合作和合夥關係經常出國，同時也是5歲和3歲的2個孩子的母親。

平松生下第一個孩子回歸職場是在2017年春天。之後，Eisai導入一週一次在家工作的制度，但是並沒有馬上普及，在早起上班深夜回家的生活中，也有看不到孩子的臉的日子。新冠病毒的感染擴大也成為契機，在家工作的天數限制被取消，彈性工作時間制度的核心時間也被廢除，和以前相比，與家人相處的時間似乎增加了。

「現在我至少可以和我的孩子一起吃早餐。出差國外時，有丈夫和娘家的幫助，在身邊的人的支持下一邊育兒，一邊讓我做覺得有價值的工作。說實話，『啊，夠了』的日子也很多，但我覺得對我來說，最好的狀態是能夠兩者兼顧，而不是工作或照顧孩子。」（平松万里）

Eisai從2019年開始加強「消除長時間工作」的措施。公司一直致力於減少加班、鼓勵休假等，由於新冠疫情，遠距工作迅速普及，轉變為每個員工都可以自己決定工作地點和時間的工作方式。不是單純以100%為上限來考慮工作和生活的平衡，而且以「Work・Life・Best」為理念，透過擴充制度和改造辦公室等來改善環境。

**支援工作方式改革的學習方式改革**

該公司從去年開始推動「學習方式改革」，以支援工作方式的改革。「員工自主是多樣化工作方式的基礎。因為工作地點和時間的選擇變多了，所以我認為學習的機會也應該如此。」人力資源開發本部人才開發部新庄浩子部長說明這個背景。

將以往面對面的集體研修轉變為遠距研修，並轉變為員工自己設定時間和課程的形式。新庄浩子說：「選擇適合自己的研修必須具備自我識知能力。我預期員工的自主性也必然會提高。」因此，現在能夠為地方性的員工提供與總部相同的研修機會。

此外，還推出可用於自我發展和社會貢獻活動的特殊帶薪休假制度，以及自費出國留學的休假制度。這樣的努力獲得肯定，該公司在今年的「Platinum Career Award」（由三菱総合研究所主辦、厚生勞動省贊助）獲得特別獎。

人力資源開發部勞動政策部企劃與健康推動組的大貫恵介組長表示：「在以往由公司主導的職涯發展中，公司內部人才的同質性不可避免地會增加，難有創新。作為一家致力於創新的公司，轉向自主職涯發展是必然的。」該公司在中期經營計畫中提出透過與異業和地方政府的合作創建一個生態系統，而人才的多樣性是推動它的重要因素之一。

**参加研修走向全球**

尊重員工的自主性，在人才培育方面積極利用公司內部公開招募的方式。目前借調到美國子公司的小泉慶吾在參加了以國內營業部門為對象的公開招募選拔制度的EJ Global Challenge (EJGC) Program，以此為契機抓住在國外工作的機會。

2008年應屆畢業進入Eisai的小泉慶吾，在做了9年的MR工作之後，2017年成為抗癲癇藥物的產品經理。從那以後，一直從事神經學領域的產品行銷工作。參加EJGC是2015年的事，從那時起，把派駐國外作為目標思考職涯。在自願參加EJCG之前，因為對海外工作沒有具體的印象而躊躇不前，但是在得到身邊的人支持下，進入了一個有全球化意識的環境中。

小泉說：「研修時，我在歐洲體驗了兩週的業務。 當我已經成為產品經理的時候，我也有機會從先行銷售的歐洲負責人員那裡聽取經驗，並從中獲得智慧。」當時，小泉負責國內的市場行銷，但是他充分利用參加國際學會和請海外KOL演講等機會，積極開展公司內外的全球人才交流。

2020年，作為外派美國的員工，被分配到與神經學相關新設的職位，這是因為他繼續傳達在國外工作的願望。小泉說：「現在的工作主要是美國國內的工作，接下來我想從事與全球相關的業務。」著眼於下一個目標。

30多歲被任命管理職的平松也在進入公司第3年的2010年参加现在的「Global Mobility Program」短期派遣計劃「E-SMILE (Step-up with Motivation through International Learning Experiences)計劃。」在美國子公司工作了半年。

現在從事全球業務開發的平松的職涯始於研究員。她說從一開始就沒有打算當研究員，1年後就調動了，繼續她的職涯發展，期間有兩次育嬰假。結婚後的2012~ 2015年，她隻身赴任英國分公司，負責EMEA（歐洲、中東和非洲）地區的業務開發。在此期間，她自費留學取得MBA學位。

「總有一天我想挑戰外派或留學，但問身邊的人，他們說，『外派的話再怎麼年輕也要30多歲』。當時留學也是以男性為主，女性很難有機會。」平松參加E-SMILE時，是她在公司的第3年，20多歲。雖然心情鬱悶，「我想知道我是否必須再等10年才能有機會」，但是從親近的前輩那裡聽說了E-SMILE的事情，第二天就去找主管商量。實現了在美國的工作。

2013年發展E-SMILE的Global Mobility Program迄今已有近80位國內外員工參與。此外，為了培養全球領導人，還有指名選拔式的「E-GOLD Program」，以及小泉參加的「E-ACE Program」等。

**追求在你的崗位上能做的事**

小泉和平松的共通點是，在向周圍的人傳達他們所追求的職涯的同時，為了實現目標的職涯，在自己的崗位上追求自己能做的事情的態度。小泉說：「我不是單純地完成被交付的工作，而是經常思考自己應該做什麼。我認為每一個這樣的積累都會導致(自主的)職涯的發展。」

員工表達自己願望的機會之一是內部招募「工作挑戰制度」。和小泉同期的田中直樹在2016年該公司導入這個制度時，希望從MR轉為會計。曾借調到總公司及國內子公司，累積財務會計經驗，目前在總公司的企業規劃部負責管理會計工作。

受到在會計師和貿易公司會計部門工作的朋友的影響，田中以前就對會計工作很感興趣。透過負責合併財務報表，有信心「獲得在公司外部發揮積極作用的能力和就業能力。」為了將自己的經驗回饋給身邊的人，也參與善用工作挑戰制度的後輩的諮詢。

人力資源開發部的大貫也說：「透過離開現在的環境，試著測試自己的能力，可以培養前所未有的思考迴路和價值觀，從而培養出在公司外部都能接受的自主個體，以擴大員工的網络，實現自我成長。」他強調超越組織界限的重要性。今後，他打算把田中靈活運用的工作挑戰制度應用到國外，加快在公司內外的留學和留職的制度。

平松說，透過與合作夥伴的外資企業以及國內外創投公司建立聯繫，自然而然地有自主的職涯觀。「在事業開發過程中，我經常有機會和公司外部人員以及Eisai海外據點的成員接觸。受到他們渴望追求職涯發展的刺激，我產生一種危機感，覺得自己必須努力不掉隊。」（平松）

**在可以暢談職涯和人生的工作場所**

作為工作方式改革的一部分，Eisai一直致力於矯正長時間工作，並致力於推動假日和取得休假。 新冠肺炎疫情也擴大了與工作環境相關的制度，與平松一樣，小泉和田中也說，他們有更多的時間作為父親與孩子互動。

另一方面，在總公司工作的田中坦言，「因為是在接近高階管理層的組織，成員往往仍然以工作為重心。」目前，田中正在組織內進行工作方法改革，以提高組織內的深入互動，以便每個人都能意識到「Life」。在美國赴任前，擔任行銷部的神經學准入主管，有13名部屬的小泉表示，當時不僅職涯，也努力創造談論人生目標的機會。「不只是主管和部屬之間，如果能營造出在工作場合也能說這些話的氛圍的話，應該可以改善Work・Life・Best。」

這種在工作場所培養職涯自主的氛圍，正是Eisai所追求的。「職涯自主的基礎是主管和成員之間的溝通」，新庄強調，在推動學習方式改革時，「充分進行關於日常體驗和學習的回顧對話很重要。」

「在學習方法改革中，我們根據個人的職涯觀新增自選項目，但即使是一個人參加，也希望能帶回工作單位與周圍的人分享。當然，也希望主管知道成員學到了什麼。」（新庄）

今年4月，該公司以「Eisai Diversity & Inclusion（D&I）2021」為目標，制定到2030年度為止的計畫期間的行動計畫。新庄說：「D&I的真正價值是只有每個員工自主後才能發揮出來的東西。」他充滿幹勁地表示，「我們將挑戰建立一個擁有不同價值觀的人，以及在外面獲得學習經驗的人，透過各種各樣的個體相互衝擊而產生新價值的組織。」

(資料來源：AnswersNews)