

企業文化の醸成

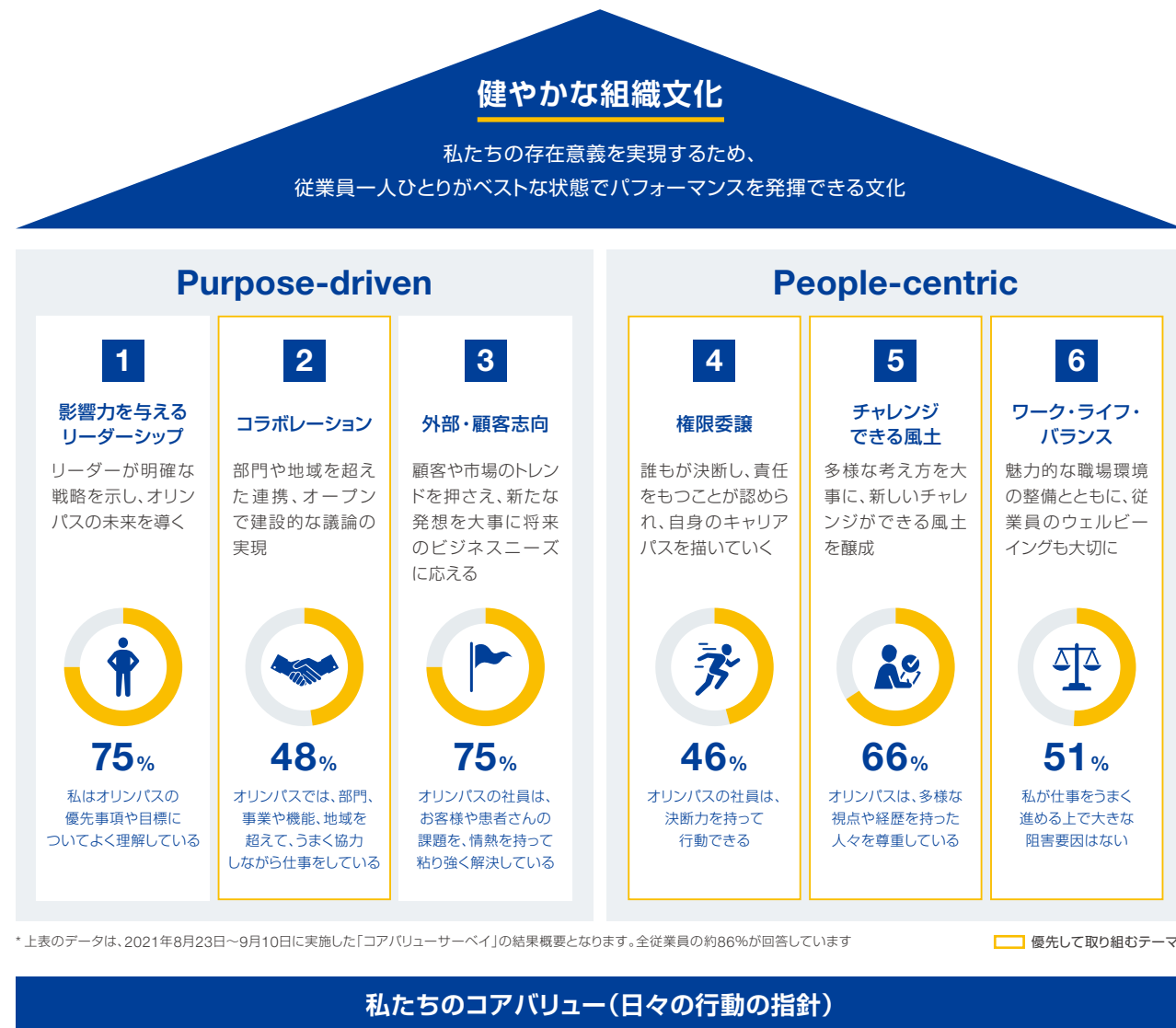
企業文化における進化

オリンパスでは、企業変革の一環として健やかな組織文化の実現を目指し、会社のニーズと従業員の日々の経験の両方に目を向け、総合的な企業文化の向上に取り組んでいます。持続的な成長を果たす上で土台となる、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる企業文化の醸成に向け、コアバリューサーベイの結果等に基づいた、さまざまな改善活動をグローバルで実行しています。

当社の目指す企業文化

当社が目指す健やかな組織文化は「私たちの存在意義を実現するため、従業員一人ひとりがベストな状態でパフォーマンスを発揮できる文化」と定義しており、この文化の実現のためには6つの要素が必要だと考えています。特に、地域やチームを超え

たコラボレーションや、従業員の可能性を最大限に引き出すための権限委譲、ワーク・ライフ・バランスの向上、チャレンジできる風土の醸成については、コアバリューサーベイの結果を踏まえ優先して取り組んでいます。



健やかな組織文化を実現するための施策

健やかな組織文化の実現を目指し、グローバル共通の人事制度の構築や人材育成に取り組んでいます。適所適材の実現や権限委譲・チャレンジできる風土の醸成、グローバルで活躍できる

人材育成のためのリーダーシップや実行力強化に向けた各種研修の実施など、多角的な取り組みを行っています。

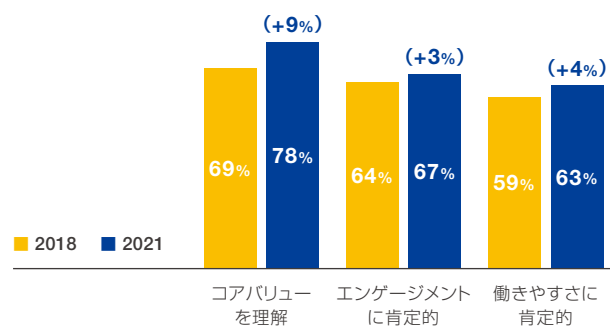
取り組み	概要・目指す姿	進捗と今後の取り組み
タレント&サクセッションマネジメント 1 4	<ul style="list-style-type: none"> 適所適材を実現することで経営人材の強化を図り、持続可能な企業経営をサポート グローバルで後継者候補のプールを構築し、必要な能力開発をすることで、相応の経験を持つグローバルタレントを適所にアサイン 	<ul style="list-style-type: none"> 執行役、部門長、機能長のタレント&サクセッションマネジメントプロセスの導入完了。年次サイクルで、タレントパイプラインの見直し・議論を実施 部門長、機能長以下のポジションにおけるタレント&サクセッションマネジメントや体系的な評価・人材育成(若手や多様なハイポテンシャル人材の特定・育成を含む)に着手
グローバル・リーダーシップ・コンピテンシーとリーダーシップ開発 1 4	<ul style="list-style-type: none"> オリンパスの戦略に基づき、最も重要な10個のリーダーシップ・コンピテンシーを定義し、リーダーシップ開発、タレント&サクセッションマネジメントをサポート リーダーが事業戦略と主要な優先事項を実行し、健やかな企業文化に貢献できるよう、リーダーシップ能力とマインドセットを構築 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル・リーダーシップ・コンピテンシー・モデル(GLCM)が導入され、2023年4月から人事評価に適用 2022年5月にGlobal 360フィードバックを導入、初年度に約500人が参加 初のグローバルリーダーシップ開発プログラムとしてのGLCMモジュールプログラムを開始予定
従業員の能力開発とグローバルな学習機会の提供 1 4	<ul style="list-style-type: none"> 従業員一人ひとりが成長意欲を持ち、自発的に学習・成長し続ける文化と環境を創出 オリンパス全体で主要なビジネススキルの構築をサポートする学習機会を一貫した方法でグローバルに提供 	<ul style="list-style-type: none"> 導入済みのEMEA・APAC地域に加えて、日本・中国・南北アメリカ地域の従業員に外部オンライン学習サービスの提供を拡大 2020年より異文化理解ワークショップ、2023年よりキャリアプランに関するワークショップを提供 継続的に学習・研修プロセスと学習管理システムの融合に取り組む
グローバル・レベリング 2	<ul style="list-style-type: none"> 全世界の管理職ポジションに対し、そのポジションの職務の大きさに応じたレベルを決めることで、グループ全体の組織の階層構造をより明確化 	<ul style="list-style-type: none"> 管理職層の報酬体系の共通化 各種制度およびポリシーの導入時に、段階的に本コンセプトを適用
グローバル・パフォーマンス・マネジメントの統合 4	<ul style="list-style-type: none"> グローバルレベルで適所適材のアサインメントを可能にするパフォーマンス管理にグローバルで着手 フィードバックが奨励される環境を整え、誰もが学び、成長できるようにし、目標を達成する能力を強化 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル共通の目標評価管理システムの導入が完了 期中・期末における、マネージャーとメンバー間のコミュニケーションを支援 全従業員が品質にフォーカスした目標を定めることで、患者さんの安全を重視する文化の実現に注力
グローバルに統合された人材管理システム 2 4	<ul style="list-style-type: none"> 地域ごとに分散していた人材情報管理システムを単一のシステムに統合することで、人材情報をグローバルで管理し、グローバルでのタレントマネジメントを図る 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル共通の目標評価管理システム、品質保証・法規制対応(QARA)に係る教育システムの導入が完了 今後、採用管理、キャリアプラン管理など、グローバルでの人材管理システムの拡張を行う予定
日本の人事制度改革 1 4 5	<ul style="list-style-type: none"> 権限委譲・チャレンジできる風土を醸成し、オリンパスグループとして適所適材を実現する オリンパスグループとしてグローバルに人事処遇に関する基準を統一し、各自のパフォーマンスに対しフェアで一貫性ある仕組みで報いる 	<ul style="list-style-type: none"> 年齢や経験にとらわれず各自が担当する職務責任の大きさを基準に処遇を決める職務型人事制度への改定が完了 日本の評価制度はグローバル共通の評価制度に統一する形で改定が完了
標準化された基本的な働き方の推進 1 2 3 4 5 6	<ul style="list-style-type: none"> 各職場で一貫した実践ツールを実行することで、全従業員が同じ仕事の進め方をし、健やかな組織文化を実現 グローバル共通の実行力強化を図るべく、研修やeラーニングを実施 	<ul style="list-style-type: none"> 全従業員が実践ツールを実行できるようにグローバルセッションや啓発キャンペーンを実施。全社に健やかな組織文化をさらに浸透させるため、さらなる施策を企画して展開 2020年から2023年まで実行力強化研修を実施し、約6,600人のリーダーと従業員が参加

企業文化の醸成

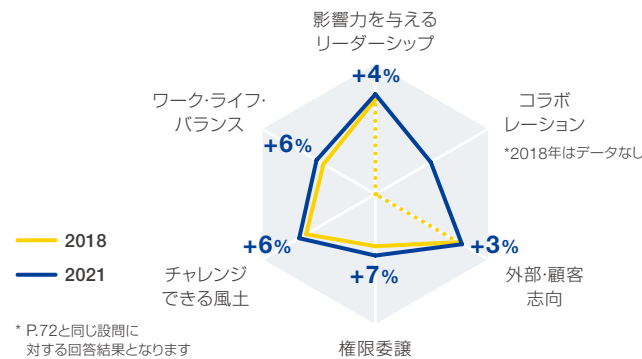
コアバリューサーベイ

オリンパスは、2021年に実施した従業員エンゲージメント調査「コアバリューサーベイ」の結果を踏まえ、トップダウンとボトムアップの両面からグローバルで施策を展開しています。全社的には、執行役による現場訪問や、意思決定プロセスの最適化、従業員のワーク・ライフ・バランスの現状の可視化とそのフォローアップ、グローバルワーキングガイドラインの強化・最適化などの取り組みを行ってまいりました。

2021年の結果(グローバル全体)



一方で、サーベイの結果から地域ごとに注目すべき差異があることが分かり、それぞれの地域でサーベイから抽出した課題を改善するためのアクションを実行しています。2022年11月には、コアバリューサーベイ・チェックイン(中間調査)を実施し、組織の現状を確認するとともに既に実施されている改善活動や計画を振り返るなど、継続的な組織文化の向上に向けて活用しています。

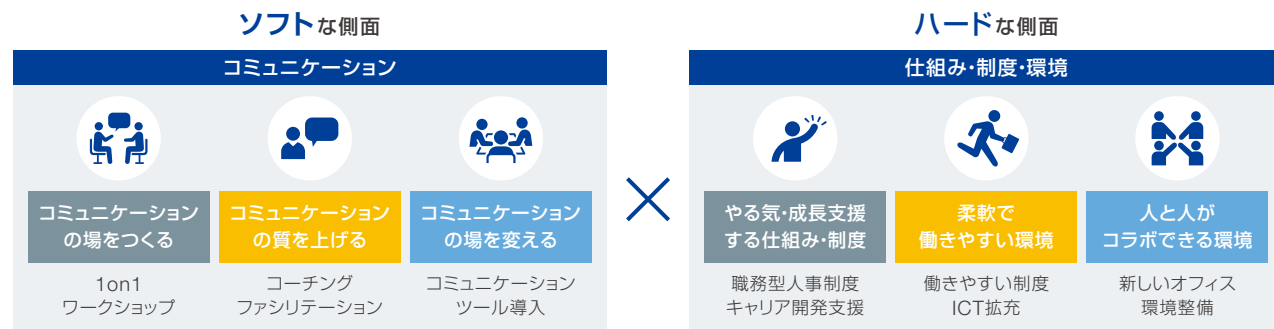


日本における、コアバリューサーベイのフォローアップ施策

コアバリューサーベイの結果により、日本国内では「上長からの方針展開が確実に実行され、信頼関係が築かれている」や「各自がコアバリューを理解し、行動に反映している」といった項目は評価が高いものの、「失敗を恐れずチャレンジを推奨する風土醸成」や「コミュニケーション・コラボレーション強化」、「やる気・成長支援する人材マネジメント・仕組み構築」、「生産性が高く、働きやすい環境整備」に関しては課題があることが分かりました。これらの課題に対して、サーベイに寄せられた従業員の意見や、各組織からのフィードバックの声をもとに、改善策を実行しています。例えば、リーダーとメンバーの定期的な1on1ミーティングの実施や、チームビルディングや効果的な会議運営等を実践するためのツール

を活用したオープンかつ部門を超えたコミュニケーションの推進を行うことによって、組織におけるコミュニケーションの量と質の向上を図っています。また、新人事制度の導入(職務型人事制度の拡大)による年齢など属性にとらわれないアサインメントの強化や、社内公募の拡大、キャリア形成支援の強化など、個々のキャリア開発を支援する制度の拡充も行いました。新しいオフィス環境整備によるコラボレーションの推進や、業務の目的・内容に応じて個人もしくはチームが適切なスタイルや場所を選択できる柔軟な働き方への変革を目指すプロジェクトも現在進行しています。今後も定期的にアクションプランの進捗と改善度合いを確認し、従業員のエンゲージメント向上を目指してまいります。

日本地域における主なアクションプラン

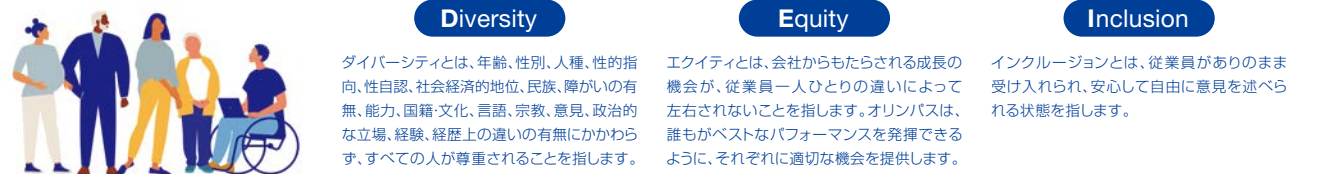


ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンの推進

オリンパスでは、グローバルにおけるダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DEI)戦略を2023年4月より推進しています。2023年5月に公表したESG戦略においても、DEIの推進を重要課題の一つとして掲げ、グローバルでの女性活躍の推進に関する目標値などを設定しました。特に日本地域において

は注力すべき地域として個別の目標を定め、取り組みを進めています。2023年6月には、CDO(チーフ ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン オフィサー)を新設し、グローバルにおけるDEI戦略の取り組みを監督、推進しています。

オリンパスにおけるDEIの定義



オリンパスのDEIビジョン

当社では、多様な視点と背景を持つ人を大切にすることを重要視しています。当社は、従業員の年齢、性別、人種、性的指向、性自認、社会経済的地位、民族、障がいの有無、能力、国籍・文化、言語、宗教、意見、政治的な立場、経験、経歴などの違いを尊重します。従業員の誰もがありのまま受け入れられて、誰もが適切な機会を得ることができる、インクルーシブな文化や適切なシステムの構築に取り組み続けています。

上記の4つの主要テーマに沿って、マネージャー向けのグローバル共通DEIトレーニングや、従業員にグローバルポジションに応募する機会、言語学習の機会などを提供しています。今後、新たな施策も、徐々に導入し、グローバルに展開していく予定です。

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンは等しく重要であると考え、DEIが自然と日常業務の一部となることで、多様な背景を持つ従業員は、お客様の多様なニーズや期待をより深く理解し、互いに意見を出し合い、共に解決策を考え、新たな価値を創造できるようになります。

各施策に加えて、グローバルイベントも開催しており、2023年3月8日の国際女性デーでは、日本、米州地域、欧州地域、中国、APAC地域から約400名の従業員が同時にオンラインで、パーソナルブランドの確立や男性の育児参加をテーマとしたイベントに参加しました。今後も継続して、多様なグローバルイベントを開催していく予定です。

DEIの活動を通じて組織のケイパビリティと持続可能性を高めることで、「Our Purpose」を実現し、お客様やステークホルダーから選ばれる存在であり続けます。

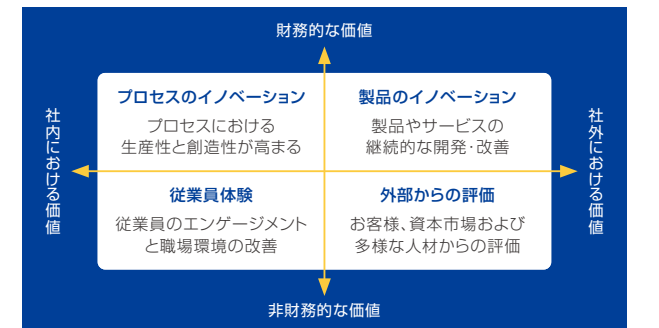
*1 DEIの取り組みにおいて、オリンパスはダイバーシティの他の柱である年齢、人種、性的指向、性自認、社会経済的地位、民族、障がいの有無、能力、国籍・文化、言語、宗教、意見、政治的な立場などについても、すべて等しく重視しています。各地域の事情や特性を考慮した上で、その地域で推進すべき柱について、引き続きそれぞれのダイバーシティを高め、エクイティを強化していきます
*2 ケアテイカーとは、仕事をしながら、子供や両親、家族などの世話をする必要がある人たちを指します

グローバルにおけるDEIの重点領域および取り組み

DEIに取り組むにあたって、まず4つの主要テーマをグローバルにおける戦略的な重点領域と位置づけています*1。

- ジェンダーとライフプライオリティ: 女性、およびライフイベントによって時間的な制約を抱えるすべての「ケアテイカー」*2をサポート
- 国籍・文化: 多様性を高め、あらゆる国籍・文化、言語を持つ人々に機会へのアクセスを公平に提供
- キャリア・経験: 幅広い経験を増やし、チームや組織の視野を広げる
- インクルーシブな環境: 心理的安全性を確保し、誰もが自分らしくいられて、安心して発言でき、積極的に協力し合えるような環境を構築

DEIがもたらすメリット



*3 2023年3月1日時点

*4 オリンパス株式会社

詳しくはWEBをご覧ください
Chief Diversity, Equity and Inclusion Officer 新設のお知らせ: <https://www.olympus.co.jp/news/2023/nr02513.html>
雇用: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/employment/>
ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/>
女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/woman.html>
次世代育成支援対策推進法に基づく一般事業主行動計画: <https://www.olympus.co.jp/csr/social/diversity/actionplan.html>

プロフェッショナル人材の育成と地域を超えたコラボレーションを支える能力開発・研修

オリンパスでは、社員が互いに学び合いながら、専門的かつ個人的なスキルを高め、伸ばしていくことを奨励しています。オリンパスの能力開発プログラムでは、リーダーシップ・コンピテンシーや、コラボレーション、「私たちの存在意義」および「私たちのコアバリュー」とのつながりの強化に加え、プロフェッショナルおよびビジネススキルの向上、健やかな組織文化の実現に向けた機会の提供に重点を置いています。

これまでに、約6,600名の従業員が、ビジネス実行力強化、リーダーシップのスキルアップに関するグローバルプログラムに参加しました。また、約500名のリーダーがGlobal 360フィードバックに参加しています。

当社では、各国・各地域の従業員の言語や文化の多様性を大切にしていますが、同時に、グローバル・メドテックカンパニーとして円滑な国際コミュニケーションも不可欠であると考えています。日本では、英語力の向上や異文化理解の支援を行うグローバルコミュニケーション力強化プログラムを行っており、2021年の開始以来、延べ6,700名以上の従業員が参加しています。



* 2023年3月末時点

COLUMN

「患者さんの安全」に焦点を当てた成果目標を全従業員が設定

当社では、2024年3月期にパフォーマンスマネジメントの新しいグローバルアプローチであるMyPerformanceを導入しました。グローバル共通の目標管理システムを通して、グローバルで一貫したタレントマネジメントとサクセッションの実現を図っています。従業員は、経営戦略で掲げられた3つの基本的な指針（患者さんの安全と持続可能性、成長のためのイノベーション、生産性の向上）に関連付けて、各々の成果目標を設定し、その達成度に応じて人事評価が行われます。なかでも、患者さんの安全と法規制の遵守は当社に

とって最優先事項であるため、2024年3月期においては、全従業員が品質を追求するためのグローバル共通の目標を設定しています。日々の職務遂行において、関連するすべての適用法、規制、業界標準、および業務を管理するすべてのポリシーと手順を理解・遵守することに加え、潜在的な安全上のリスク、危険、またはコンプライアンス違反の事例を特定して報告すること、関連するイニシアチブに積極的に参加することが、機能や役割に関係なく、従業員一人ひとりに求められます。

「患者さんの安全」に関する職務別の目標一般例

- IT — システムが安全であり、患者データが侵害されていないことを保証する
- Quality inspectors — 製品の安全性を検査・評価し、改善に向けたフィードバックを提供する
- Uptime support — 臨床ユーザーに製品の使用方法に関するガイダンスを提供する
- Legal and compliance — 法律を遵守し、ビジネスを保護する
- Commercial functions — 新しいビジネスを獲得する際に正しいプロセスに従うことを保証し、管理と監督を行う
- Customer service — 製品の欠陥/苦情に対処する際の規制ガイドラインに従って、顧客により多くアプローチする
- Finance — レポートを高水準（正確、明確、要求事項に一致している等）に維持する
- Territory manager — 臨床医に私たちが製品に責任を持ち、コンプライアンスを確保するためのすべての手順を踏んでいく確かさを提供する
- Repair technician — 患者さんを守るために適切なプロセスが確実に実行されるようにする
- Manufacturing operator — 当社の規制要件とプロセスに従って製品を製造する