

社員座談会

# オリンパスの企業文化を語る

2018年5月に策定された新たな企業理念「私たちの存在意義」と「私たちのコアバリュー」に続き、2019年1月に真のグローバル・メドテックカンパニーへの飛躍を目指した企業変革プラン「Transform Olympus」が発表され、持続的成長に向けた取り組みが本格的に動き出しました。これまで築き上げてきた企業文化を社員はどのように捉え、実際どう変わりつつあるのか。内視鏡・治療機器・科学・映像事業の最前線で活躍する中堅社員に話し合ってもらいました。



モデレーター  
渡邊 徹  
コーポレートブランディング

只腰 龍平  
内視鏡事業  
海外マーケティング

三好 弘晃  
内視鏡事業  
開発

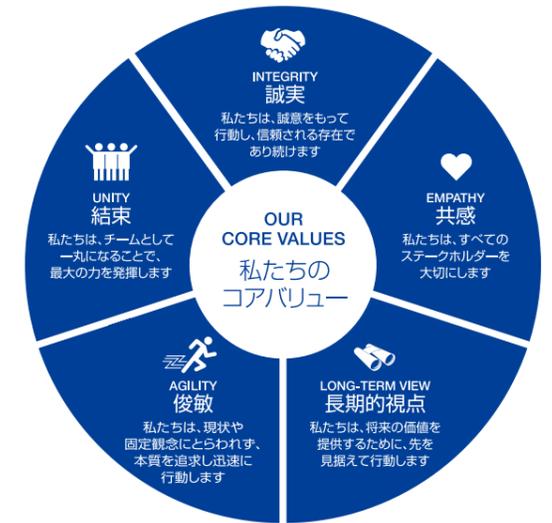
石川 史明  
治療機器事業  
海外マーケティング

渡邊 さゆり  
映像事業  
商品企画

谷口 将史  
科学事業  
営業

※所属は2019年5月時点

私たちの存在意義  
世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現



## 大事なのは5つのコアバリューのバランス

**渡邊(徹)** 経営理念の中で、昔から当社に根付いている考え方はありますか？ また、経営理念が改定されてから1年以上が経ちましたが、みなさんの職場で変わってきていると感じることはありますか。

**谷口** 営業は目の前の売上を重視する傾向にあるので、短期的な視点になりがちです。でも、「短絡的」にはならないように気を付け、「長期的視点」を心がけています。

**只腰** 10年ぐらい前のことですが、新製品発表の少し前に、黙って現行製品を売ってしまうか、事前に新製品のことをお客さまにお話しするかで迷ったことがあります。それを先輩に相談したところ、「1年の売上より10年の信頼だろ」と言われてハッと我に返りました。新製品の発売を待って、お客さまには最新機種を販売したことがありましたね。以来、常に「誠実」を意識しています。

**三好** 医療機器は、さまざまなドクターの要望を聞きながら、製品開発をします。当社社員は「共感」の気持ちが強いので、あらゆる要望を取り入れようとする傾向があると思います。困っている患者さんのために「俊敏」を持って取り組まないといけないのですが、クオリティーを下げることができず…。5つのコアバリューはどれも大事ですが、私たちはこのバランスを意識して仕事に取り組まないといけないと思います。

**石川** 私の部署では、「俊敏」については以前から意識しています。コアバリューの浸透には、まず「俊敏」を徹底させ、そこから他に広げていく、そういうアプローチで臨んでいこうと思っています。

**渡邊(徹)** 一人ひとりが本当に理解し、浸透するにはまだ多くの時間が必要ですが、それらの言葉を口にするだけで、実際の行動に結び付いていくのだと思います。

**谷口** 確かに営業の現場では売上目標を前にして迷うことはあります。でも、「誠実」や「長期的視点」という言葉があると、それが歯止めになる。しかも社内の共通語になっているので言いやすい。メンバーから「『誠実』ですよ」と言われて、「やっぱりそうだよね」と納得することもあります。

**三好** メンバーからも言われるのですか。

**谷口** 結構言われますよ。「これはもっと『俊敏』をお願いします」と突き上げられることもあります。共通言語があることで、いい意味で部下から上司への武器になっているのではないかと思います。

## 欠かせないブランドイメージの統一

**渡邊(徹)** 映像事業では経営理念の改定前から、ブランドエッセンスの浸透を図るための取り組みを行っていたと思います。ブランドエッセンスとコアバリューをどのように関連付けていますか。

**渡邊(さ)** ブランドエッセンスは、心の豊かさを実現するためのオリンパスらしい製品・サービスとは何か、事業としてお客さまに提供できる価値とは何かということを決めています。コアバリューはそのための仕事の仕方や日々意識しなければならないことと位置付けています。

**渡邊(徹)** それを浸透させるために、どのようなことをしているのですか。

**渡邊(さ)** 説明会を開いたり、eラーニングなどで展開していますが、それだけで社員が理解できるとは限りません。大切なのは、自分の業務とブランドを紐付けることです。そのため、現場でマネジメントや各職場にいる協力メンバーから直接発信してもらったり、社員それぞれに考えてもらっています。現在では、約8割のメンバーが顧客提供価値を考えるようになったと言ってくれています。

**谷口** 世界で統一されたブランドイメージをつくるにはどうしているのですか。

**渡邊(さ)** プロモーションに関わる国内のマーケティングと海外拠点のメンバーでコミュニケーションガイドラインを定めました。これにより、全世界で統一したブランドイメージをお客さまに感じていただけるプロモーションを展開しています。

**石川** アジアで展示会をするときもガイドラインに沿って展開していますが、正直、完全に統一はできていません。私たちが目指す他社のグローバル企業は、展示の仕方などが全世界で統一されていて、現地でわざわざ考えなくても済むようになっています。真のグローバル・メドテックカンパニーを目指すためにも、本社が強力なリーダーシップを発揮し、ブランドイメージの統一を図ることは欠かせないと思いますね。

## 社員座談会

## 権限委譲で「俊敏」を高める

**渡邊(徹)** 統一感のある印象を持たれることはとても重要で、それをどうやって「Transform Olympus」につなげるかを考えているところです。結局、みんながマインドを持っていても、会社の仕組みができていなければ何も始まりません。それがあって初めてグローバル・メドテックカンパニーとして飛躍できると考えています。

**三好** 今回は、「変わろう」という会社の本気度をかなり感じますね。

**渡邊(徹)** 会社に対して期待していることや、これを変えればもっと良くなるのではないかと考えていることはありますか。

**谷口** まだ承認までのステップに時間がかかり、物事がなかなか前に進まないことがあります。もっと権限を下に委譲すれば「俊敏」も高まりますし、より良くなっていくと思いますね。

**只腰** ただ、権限を委譲すると結果が気になる。何かが起きてしまった場合、自分はどうするべきなのか、責任を取るとはどういうことなのかを考えています。

**三好** 医療分野では、多くのステークホルダーがいるし、決断する内容もセンシティブなものが多い。その中で誰かひとりに権限委譲するのは正直難しいところがあります。社外にもオピニオンリーダーがいるので、それらをどう調整していくのか、悩ましいですね。

**谷口** 今回の人事制度の改定では権限を明確にし、個人で責任を取るようになっていますね。実際にそれができるようになれば、うまく回るのではという期待はあります。

**渡邊(さ)** これまでは管理業務が多かったのですが、新しい人事制度で自分の役割が明確になり、業務の推進に集中できるようになりました。また、マネージャーもジョブディスク

リプション(職務記述書)の達成のために、他部門と協業する等、社内連携もしやすくなりました。

## 変わるためには人材の多様性も必要

**渡邊(徹)** 新たな制度改革では、適所適材で優秀な人材が働けるようにするため、ポジションが空いたときに、資格要件をクリアすれば社内外から人材をアサインできる仕組みを考えているようですが、その点については期待していますか。

**三好** 期待半分、不安半分ですね。医療機器の開発は、長い時間をかけてドクターや工場の人とコミュニケーションを取り、共感と結束を強めていく。いきなり外から入ってきて、できるかというそれは難しいように思います。

**渡邊(徹)** 心から「世界の人々の健康と安心、心の豊かさを実現する」ことに共感できる人に就いてもらいたい。ただ、誰でもウェルカムというわけにはいかないの、そこには基準が必要だと思っています。その基準がまさにコアバリューを体現できるか否かだと思います。

**只腰** 労働力を提供して給料をもらっている立場としては、危機感を持って頑張らないといけません。

**谷口** 短期的な成果ばかりを求めるマネージャーが多くなっても困ります。マネージャーが代わるとやることも変わって現場が混乱するのはよくあることなので、それが頻繁に起こるとちょっと怖い。

**渡邊(徹)** コアバリューに「長期的視点」を入れたのは、短期的な成果だけで人を評価しない、長い目で物事を考えることを会社がずっと大切にしてきたからという背景もあります。

## コスト削減ではなく、コスト効率化

**渡邊(徹)** ところで、「Transform Olympus」のテーマのひとつである業務効率化について意識していることはありますか。竹内社長は、いかに効率的に働かかということ社員一人ひとりが考えてほしい、そういう文化が根付いてほしいということを常々言っていますね。コスト削減ではなく、コスト効率化という言い方をしています。この意味の違いを十分に理解する必要があります。

**石川** これまで医療機器の資材は、いろいろところで似たようなものを作っていましたが、それらを集約しコスト効率化を図っているところです。出張の際も事前にタスクを明確にし、アウトプットが見える形にするなど、効率を考えた仕事に取り組むようにしています。

**只腰** 時短で働いている人たちの集中力はすごいですね。子供を迎えに行くために早く仕事を片付けようとしているので非常に真剣。その集中力と効率性を学びたいと本当に思っています。

**谷口** 目的があるから効率的になる。そういう意識は大事ですね。

**三好** 開発では、かねてより業務効率化に取り組んでいます。現場ではかなり効率化が進んでおり、これ以上コストを効率化するならば開発テーマを絞らざるをえないところまで来ています。開発者としては長年取り組んできた開発を諦めるのは非常に残念ですが、新たな成長のためには必要だと考えています。

**渡邊(さ)** 映像の製品はライフサイクルが早く、開発期間も短いため、業務効率化に関してはいろいろな技術やノウハウを持っています。最近では、その技術とノウハウを他事業にト

ランスファーし、開発支援を行っています。他事業に貢献できることは嬉しいですし、それをもっと進めていきたいですね。

## 組織としての俊敏性が欠かせない

**渡邊(徹)** これから会社が持続的成長をしていくためには何が重要だと思いますか。

**三好** やはり変化を恐れないことですね。技術者の視点で言うと、オリンパスは今まで技術ベースで製品を開発してきましたが、グローバル企業は顧客のニーズをベースにM&A等によって事業拡大をしています。ここには大きな違いを感じますね。

**渡邊(徹)** 「自分たちで実現しないと」と思うあまり、スピード感が他社と違うときがありますよね。

**石川** やめることを決断することもとても重要だと思っています。始めにしっかり断捨離をし、俊敏に行動できるよう身軽にならなければならない。

**谷口** 世の中の変化のスピードは相当速くなっているの、それについていける組織としての俊敏性がなければ確実に淘汰されると思う。その危機感はずごくありますね。

**只腰** 事業ドメインを定義してしまうのもリスクです。これが強いからと安心していると、新しいイノベーションが起きたときについていけなくなる。常に変化が必要です。

**渡邊(さ)** 市場はもちろん、社内でも事業を超えて視野を広げることで、臨機応変に自分たちの価値に気づき、チャレンジし続けることが必要だと思います。また長期的なリスクを見極めながら必要に応じて対処していくことも同時に重要なことだと感じています。



石川 史明



只腰 龍平



三好 弘晃



谷口 将史



渡邊 さゆり



渡邊 徹