

CAOメッセージ

オリンパスは、2019年1月に発表した企業変革プラン「Transform Olympus」に沿って、業務改善と業績を向上するため、さまざまな取り組みを推進しています。CAO(チーフアドミニストレイティブオフィサー)兼CTrO(チーフトランスフォーメーションオフィサー)であるシュテファン・カウフマンに、進捗と今後の課題について話を聞きました。



2019年にTransform Olympusを開始しました。これまでの進捗をお聞かせください。

当社は短期間でさまざまな変革を成し遂げています。特に重要なことは、多くの社員が変革の目的と方向性を理解し、全力で取り組んでいることです。社員が十分に理解できるよう、全社で数百回のワークショップを実施し、改善点を特定しました。現在では1,000を超える施策を実行しており、この1年間で多くの施策が当社の業績に良い影響を与えました。ボトムアップ型の施策により、研究開発業務の効率化、およびグローバルに連携した販促活動が可能になりました。初年度は、このような収益性改善の取り組みに注力しました。

Transform Olympusの目的は、業績と財務体質の改善に加え、組織の健全性を向上させることです。縦割り型の組織を打開するために、グローバルかつ部門横断的な業務遂行能力は大幅に向上しています。取り組みの一例として、グローバルレベルで計画遂行力を高めること、プロジェクトを効率的に管理することを目的として、5,000~6,000人の管理職と社員を対象に「実行力強化」研修を導入しました。

また、Transform Olympusのレビュー会議では、毎回個人やチームの施策の進捗状況を把握しています。取り組みを社内に公表することにより、社員のモチベーション向上につながっています。

CTrOとしての2021年3月期と今後3年間の目標をお聞かせください。

企業変革プラン「Transform Olympus」を確実に実行することにより、当社がグローバル・メドテックカンパニーになるという目標達成に貢献します。トランスフォーメーションにおける重要な側面には、同業他社と同等の財務指標を目標としていること、グローバルなオペレーションモデルに変革することが含まれています。

当社は経営戦略の中で財務ガイダンスと参考指標を掲げていますが、最も重要なのは財務ガイダンスの営業利益率20%超を達成することです。私は、当社がこの目標を達成すると確信していますが、新型コロナウイルス感染症の影響を考慮する必要があると認識しています。

当社はグローバルなオペレーションモデルへの変革の一環として、より統合された経営を目指しています。これには、より品質が高く効率的なビジネスプロセスを実現するグローバルビジネスサービスを確立するためのステップが含まれます。また、変化する市場の需要を予測するとともに、患者さんのニーズにより適切に応えられるように取り組んでいきます。

CTrO、CAOとしての私の最優先事項は、当社のグローバル化と効率改善を同時に実現することをサポートすることです。複雑

化した世界において、グローバル化と効率改善は一見矛盾した目標に見えますが、当社はどちらも同時に追求していくことを目指しています。

Transform Olympusの1,000を超える施策の中で、どのような分野に注力するのでしょうか？

Transform Olympusの中で、2点考え方を見直しました。まず新型コロナウイルス感染症により、経営資源を慎重に管理することが求められました。その結果、より少ない投資で早期に効果が得られるように施策の優先順位を見直しました。次に、施策を7つの重点分野に集約し、取り組みを進めています。

- サプライチェーントランスフォーメーション
- R&Dトランスフォーメーション
- ファイナンストランスフォーメーション
- Go-to-marketトランスフォーメーション
- グローバルビジネスサービス
- デジタルトランスフォーメーション
- 組織の健全性

当社は、すべての施策が最終的にお客様や患者さんの利益につながるよう取り組んでいます。例えば、サプライチェーントランスフォーメーションについては、製品の納期管理を改善することで顧客満足度を向上させることが目的の一つとなっています。これも「世界の人々の健康と安心、心の豊かさの実現」という私たちの存在意義にかかったものです。

これまでに直面した課題についてお聞かせください。社員への影響およびどのように社員のモチベーションを高めてきたのでしょうか？

最大の課題は、Transform Olympusと日常業務の両方に影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症への対応です。私たちは俊敏に行動すること、新しい概念や考え方に適合すること、さらに優先順位を見直すことを求められました。一方で、ポジティブな側面もあります。新型コロナウイルス感染症は、グローバルに連携して業務を行うことを加速させるよい機会になったと認識しています。

他の企業と同様に、当社の従業員満足度は分野により、高い分野と低い分野があります。当社ではTransform Olympusの取り組みに伴い、組織の健全性を測る新しい調査ツールを導入し、通常の取り組みだけでなく、従業員満足度の低い分野について、改善活動を開始しました。

私の考えでは、社員のモチベーションを高めるための手段は主

に3つあります。1点目は、すべての社員が自分の役割を理解し、職務と評価に見合った報酬を得ることです。そのために、昨年、日本の管理職層の人事制度を改革し、職務記述書(ジョブディスクリプション)や評価プロセスを明確に定義しました。2点目はリーダーシップです。Transform Olympusでは、サクセッションプランや人材育成など、リーダーシップ能力を向上させるための多様なプログラムを開始しました。3点目は、コミュニケーションです。リモートでのグローバルタウンホールミーティングやニュースレター、1対1のコミュニケーションの機会などを活用し、あらゆるレベルで情報を共有しています。

Transform Olympusにおいて社員のダイバーシティはどのように進んでいるのでしょうか？

当社では、世界中の人材の活用が急速に進んでおり、グローバルレベルのダイバーシティには大きな変化がありました。しかし女性管理職比率は低いため、ジェンダーの多様性は一層の取り組みが必要です。国内の新卒採用では男女比の目標を設定し、上級管理職については、社外からの採用を検討するなど、戦略的に人材の多様性の向上に取り組んでいます。

最終的にすべては社員のやる気、決意、能力にかかっています。雇用者として、選ばれる企業になることも、Transform Olympusの目標です。世界で最も優秀な人材がオリンパスでキャリアを築き、成功の一端を担いたいと思えるような環境をつくりたいと考えています。

新型コロナウイルス感染症に対応し、新しい働き方に適応するためにはITが非常に重要です。ITをどのように活用していくのでしょうか？

一般的に、ITはすべての事業と機能にとって強力なパートナーとなります。その役割はこの半年で大幅に拡大しました。私たちがこれほど早く新しい働き方に適応できるのは誰も想像できませんでした。新型コロナウイルス感染症は、結果的にIT活用の推進力となっています。当社のIT部門はリモートで業務ができるように、短期間のうちにITインフラの変革を推し進めました。このような困難な状況の中で、IT部門が尽力し、すべての社員がその変化に適応していることに感謝します。

ただし、私はこのようなバーチャルかつリモートの状態で100%仕事を続けることは難しく、続けるべきではないと信じています。私たちが目指しているのは、リモートと対面を組み合わせた働き方です。社員が自宅で仕事を増やす一方、必要に応じて対面で会議を実施し、意見交換を行うことが、企業文化を醸成する唯一の方法であると考えています。