

企業文化の醸成

「真のグローバル・メドテックカンパニー」への挑戦を支える人事の変革に向けて



執行役員
(人事・総務担当)

大月 重人

当社が取り組んできたこれまでの人事施策

当社は長年にわたり各地域の個性や組織としての自主性を重んじ、海外子会社の経営に現地の人材を登用してきました。その結果、世界各地で優秀な経営能力を持つ人材が多数輩出され、事業の成長を牽引してきました。日本においても成果重視の人事評価や人材登用、積極的な海外派遣などにより、人材の育成に取り組んできました。

しかしながら、今後競合するグローバル・メドテックカンパニーとの競争に勝ち残るためには、地域ごとの人材登用にとどまるのではなく、ガバナンス・業務・人材に関する包括的なオペレーティングモデルをグローバルに統一した形で構築し、グループ全体の経営効率を向上させていくことが不可欠です。その実現のためにはグローバルビジネスを担える多様な能力を有する人材を、出身の国や地域に関係なく、適所に配置していくことが不可欠です。当社グループ社員の成長への意欲を促進させる人事制度を整備し、それぞれが持つ能力を会社の発展に最大限活かすことができる企業風土の醸成を進めています。

「真のグローバル・メドテックカンパニー」への挑戦

世界中のベストプラクティスを取り入れて自らを変革し、顧客や社会に価値を提供し続けることができる真のグローバル・メドテックカンパニーを目指し、当社は全社横断的な企業変革プログラムである「Transform Olympus」に取り組んでいます。組織変革により、当社技術力の源泉になっている日本企業としてのものづくりの精神を堅持しつつ、共通の価値観に基づくハイパフォーマンスな企業文化を醸成することを目指します。人事部門としても、グローバルレベルで多様な人材がそれぞれの長所を活かし、他者を尊重しながらシナジーを発揮し、経営目標の実現に貢献できるようさまざまな施策に取り組んでいます。

Transform Olympusによる具体的取り組み

グローバル人事制度を基盤とした成果重視の組織風土醸成

2019年4月に日本の管理職の人事評価制度を職務給型に変更しました。職務記述書により、社員の役割と責任、権限を明確にしました。職務の大きさと成果に応じて処遇を決定し、年齢や国籍にとらわれない人材登用を進めています。なお、目標管理制度についても見直しを行い、職務に応じて具体的な目標を設定し、目標の達成度について厳格に評価する運用を徹底しています。また、2020年4月に、グローバルシニアマネジメントの目標設定及び評価基準を共通化し、業績責任を明確にしました。シニアマネジメントはグローバル共通KPIの達成に向けて戦略目標を掲げ、組織の変革に取り組んでいます。

グローバルリーダーの育成、適所適材のアサインメント

中長期的な視点で戦略的にグローバルリーダーを育成するため、まずは上位の管理職層を対象として、グローバル共通のリーダーシップコンピテンシーに基づくタレントレビューと計画的な育成プランづくりに着手しました。国籍に関係なく、能力や適性に基づくアサインメントを進めた結果、事業・機能長のうち、40%が外国籍の人材になりました。「リーダーがリーダーを育てる」という企業文化を根付かせるため、今後はタレントレビューの対象をすべてのマネージャー、そして一般社員に広げていきます。また、それらのグローバルアサインメントを支えるツールとして、グローバル人材データベースの構築に取り組んでいます。

新型コロナウイルスの感染拡大に対しては、グローバルタスクフォースを設置し、すべての社員の安全を第一としてさまざまな対策を講じると同時にニューノーマルに適応すべく、世界中で働き方の見直しを進めています。日本では、在宅勤務日数の上限撤廃や、テレワークで働く環境整備など、新しい働き方への変革を進めています。あらゆることを追い風に変え、オリンパスは真のグローバル・メドテックカンパニーを目指します。

新たな企業風土の醸成に向けた挑戦

コアバリュー浸透のために

世界で働く従業員を結び付けている価値観。それが「Our Core Values 私たちのコアバリュー」です。どうすれば日々の仕事の中でコアバリューを認識し、行動に反映することができるのか、2018年の策定以降、私たちはこの課題に向き合ってきました。その成果の一つが年に1度開催している「コアバリューウィーク」です。この特別な1週間はグローバルで活躍する全従業員が共通のアクティビティに参加しながら、一つ一つの行動や判断がどのような価値観に基づいているのか意見を交わし、経営理念の実現に果たすコアバリューの重要性を再認識しています。また、この取り組みと連動する形で発表されるCEOアワードの選考では、世界中からエントリーされたさまざまな社内活動の中から、コアバリューの体現が評価項目として重視されています。2019年にはCEOアワードの受賞者が一堂に会し、コアバリューの意義について所属する組織や国や地域の枠を超えた幅広い意見交換を行いました。

「実行力」強化に向けて：グローバル統一研修を実施

Transform Olympusを成功させるためには、プロジェクトなどで立案した計画を確実に実行することが重要です。グローバルレベルで計画遂行力をどう高めるかという課題に取り組むため、「実行力強化」研修を導入しました。国や地域の枠を超えグローバル統一規格として初めて導入された研修プログラムでは、共通言語に基づく共通認識を培うことで、個人の能力に加え組織としても実行力も高めていくことを目指しています。

研修の目的は、(1)組織のメンバー全員に共通の働き方を浸透させること、(2)変革を実現させるプロジェクトにおいて、個人個人が仕事の効率を向上させること、(3)全従業員が経験や能力に関わらず変革に役立つスキルを身に着けること、(4)変革実現のため直接活用できるツールを提供すること、の4点が挙げられます。具体的な内容としては、問題解決能力、チームにおけるリーダーシップ、コーチングなどといった実行力をあげるために必要な知識を学びます。この研修では、対面式のワークショップおよびデジタルオンライン形式のトレーニングプログラムを提供しています。今期はグローバル従業員の約10%がワークショップを修了することを目指しています。



コアバリューワークショップの様子



コアバリューウィークのアクティビティに参加する中国の従業員



対面式ワークショップの様子



オンライン形式の研修