

テルモ株式会社 人事制度紹介

三位一体労働市場改革分科会

2023年12月14日

テルモ株式会社 人事部



医師らが発起人となって設立された企業

1921年（大正10年）

テルモは、第一次世界大戦の影響で輸入が途絶えた体温計を

国産化するために、北里柴三郎博士をはじめとする医師らが発起人となり、
アカセン
赤線検温器株式会社を設立



社名の由来

「体温計」を意味するドイツ語から命名
“Thermometer”
(テルモメーター)

テルモの設立趣意書と
創業当時の体温計



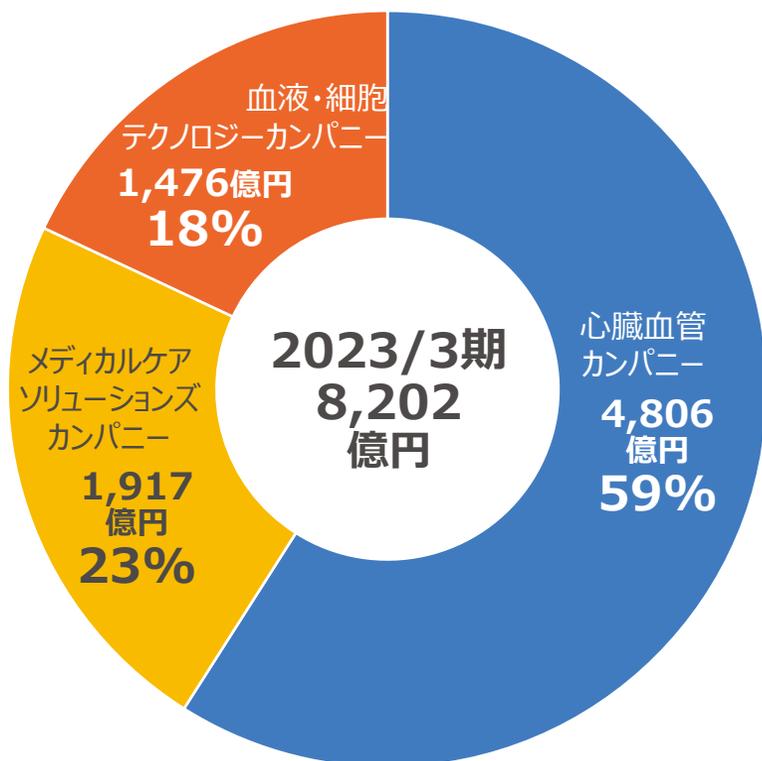
写真提供：学校法人北里研究所

北里 柴三郎 博士 (1853 -1931)

- 破傷風毒素の免疫抗体を発見し、血清療法を確立
- ペスト菌を発見し、伝染予防に尽力
- 「日本の近代医学の父」と呼ばれる
- 2024年千円札の肖像画に（予定）

3カンパニー8事業を通じて医療に貢献

事業別売上収益



*構成比率は小数点以下を四捨五入しており、合計が100%とならない場合があります。

心臓血管カンパニー

心臓や血管の病気を中心としてカテーテル治療と外科手術で用いる製品を展開し患者さんの負担の少ない、低侵襲医療に貢献。

- TIS事業 (Terumo Interventional Systems)
- ニューロバスキュラー事業 (MicroVention)
- カーディオバスキュラー事業 (Terumo Cardiovascular)
- 血管事業 (Terumo Aortic)



メディカルケアソリューションズカンパニー

(Terumo Medical Care Solutions)

患者さんのケアの質向上と医療の変革に貢献し、医療に関わるすべての人に「やさしい医療」を提供。

- ホスピタルケアソリューション事業
- ライフケアソリューション事業
- ファーマシューティカルソリューション事業



血液・細胞テクノロジーカンパニー

血液と細胞の可能性を最大限に活かすことで、治療効果を高め、未充足ニーズに対するイノベーションを起こして世界の医療に貢献。

- 血液・細胞テクノロジー事業 (Terumo Blood and Cell Technologies)



グローバル規模で医療に貢献

2023年3月期



世界**160**以上の
国と地域で製品を販売



連結子会社数
99社



アソシエイト（社員）数
グループ連結 **30,207** 名
テルモ株式会社 **5,457** 名



製品品種数
50,000 点

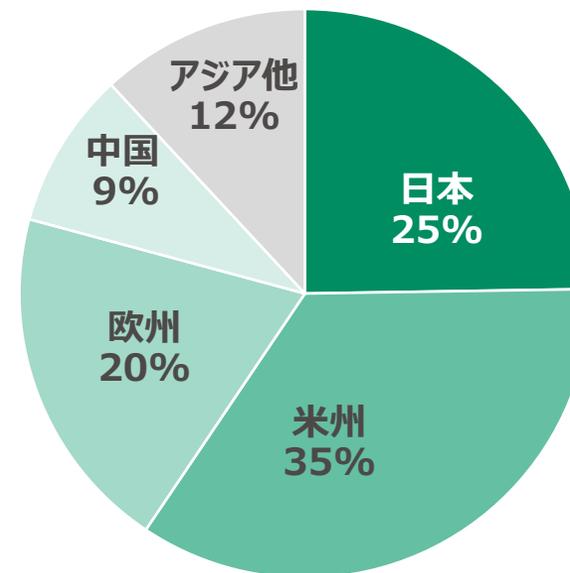


研究開発拠点
日本 **6** 拠点
海外 **17** 拠点



生産拠点数
日本 **8** 拠点
海外 **26** 拠点

地域別売上収益



連結売上収益

8,202 億円

海外売上高比率

75%

構成比率は小数点以下を四捨五入しており、
合計が100%とならない場合があります。

人事部門ビジョン

5カ年成長戦略 GS26 ピープルストラテジー



| テルモ |

変革・変化の実現

グローバルリーダーの育成

グループとしてのグローバル人材パイプラインの強化と活用

組織効率と効果の強化

人事部門体制の強化

重要スキル開発の設定

GS26を実現する戦略的要員計画 (SWP)の遂行



| アソシエイト |

アソシエイトエクスペリエンスの向上

Growth Mindsetの醸成

Innovation, DX, CXを実現する土壌である
グロースマインドセットの定着

DE&I文化の醸成

多様な人材が活躍できるDiversity, Equity & Inclusion
組織文化の向上

アソシエイトが生み出す価値の認知

アソシエイトのキャリア自律とそれに基づく人材登用
ジョブ型人事制度の導入

アソシエイトウェルビーイングの形成

テルモらしく、また競争力あるアソシエイトエクスペリエンスの構築

HR Tech・人的資本開示

5 年成長戦略をリードする「人財力」の強化が必須

【テルモが着目するパラダイムシフト】

- ・疾病構造が変わる（慢性疾患との共生、高齢化に伴う臓器・身体機能の劣化克服）
- ・時間軸が変わる（長期でのQOL改善、予防と予後、患者さんごとの疾病管理）
- ・技術が変わる（バイオ医薬品、再生医療、細胞・遺伝子治療、ゲノム医療やAIによる個別化医療）

中長期を見据えたビジョン
デバイスからソリューションへ
21世紀の社会課題に応える

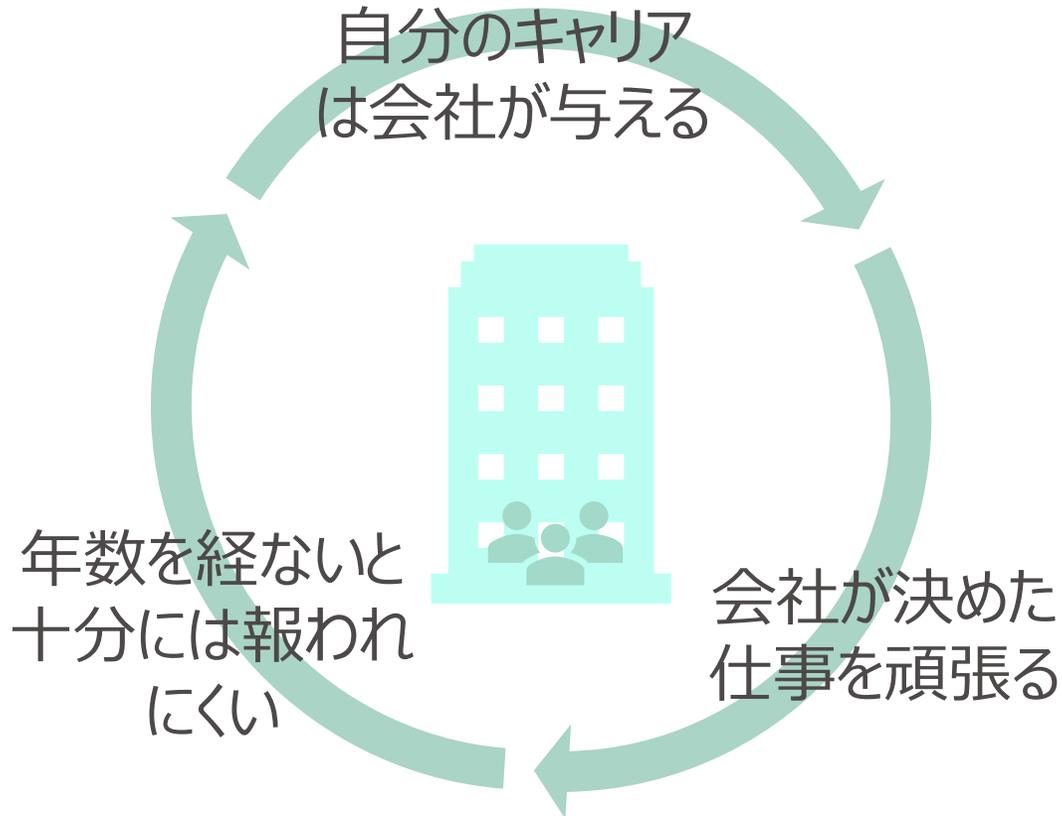
- 海外事業の成長を支えるグローバル経営人財の強化
- 変化する環境への対応／事業戦略の転換をリードする人財の強化
- 優秀で意欲のある人財を惹きつけ、貢献に報いることが必要

▶ 「人財力」を一層高める

新しい人事制度で目指す姿

■ 会社が一人ひとりの成長を支援し、アソシエイトと会社の成長をともに実現する

会社任せのキャリア



ともにキャリアをつくる (成長支援 & 自律的成長)



テルモ版ジョブ型人事制度の考え方

■ 管理職と非管理職では求められることが異なることから、その違いを考慮した仕組み

■ 各階層に求められること



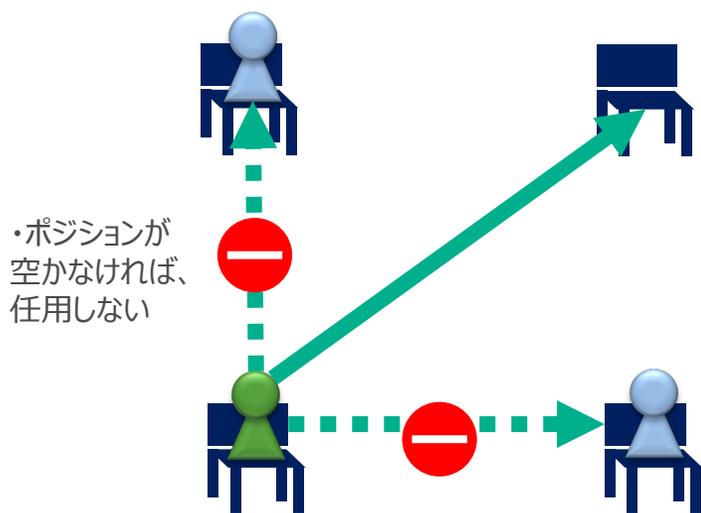
テルモ版ジョブ型人事制度の仕組み

- 管理職には成果の創出を求め、それに報いる仕組み。非管理職は成果創出に加え、一人ひとりの成長を支援するため、経験を積み、自律的成長が出来る仕組み

管理職

椅子型（1ポジションに1人を任用）

1ポジションごとJDを作成

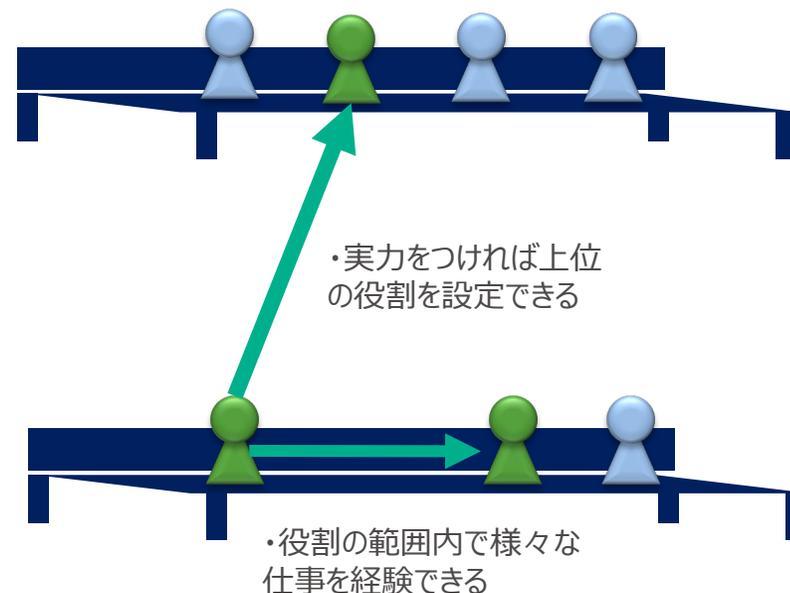


※JD：ジョブディスクリプション（職務記述書）

非管理職

長椅子型（大きな括りの役割に区分）

等級ごとに予めJDを設定



新人事制度のコンセプト

キャリア自律

会社が一方的にアソシエイトのキャリアを決めるのではなく、一人ひとりが主体的にキャリアを考え、自らの意志と能力でキャリアアップの機会に挑戦できること

適所適材

事業戦略に基づき「仕事」が定義され、年齢や勤続年数に関わらず最も相応しい人財をアサインすること

(×適材適所：その人の能力の範囲内で、その人の仕事が定義される)

成長支援

今後のキャリアや必要なスキルについて、職場で頻繁にコミュニケーションできるような仕組みを導入するなど、アソシエイトの成長をより強く支援すること

テルモ版ジョブ型人事制度全体像

管理職 (2022年4月導入)

非管理職 (2024年4月導入予定)

等級の基軸	役割	
等級区分と等級数	基幹職・専門職の2区分 基幹職：6等級 専門職：3等級	7つの職種区分×4～5等級 (営業/マーケティング/企画・管理/R&D/技術/SE/生産・技能) 上位等級は基幹職・専門職の2区分
JDの作成対象	全ポジションJD作成	職種・等級別JD (ポジション毎にJDは作成しない)
職務給	等級毎に外部労働市場水準をベンチマーク / レンジ給を設定	
職務給の昇降給	昇給前の給与額と評価により決定 (メリットインクリース)	
手当	属人的手当 (家族手当等) は職務給へ包含し廃止	
評価の給与・賞与への反映	コンピテンシー評価&目標管理評価 ⇒ 職務給に反映 目標管理評価 ⇒ 賞与に反映 (職務給に反映する目標管理・コンピテンシー評価の構成比は管理職と非管理職で異なる)	

キャリア自律促進のため公募による管理職任用

■ 自らの意志と能力でキャリアアップの機会に挑戦できる仕組み

初級管理職ポストは本人意思による公募で任用

任用候補者の募集



現任者の定年・異動やポストオフ、
ポスト新設の場合に募集

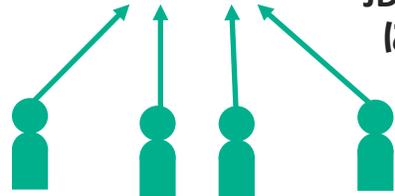


応募



JD

JDは社内
に公開



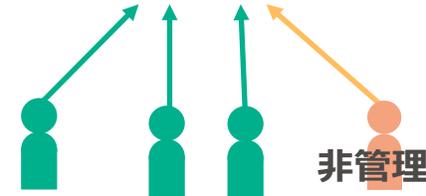
本人意思による応募
(上司の了解不要)

選考・任用



管理職任用

非管理職



JDの人財要件を基に選考

新人事制度の導入によって変わること

ジョブ型の人事制度にシフト

- 【若手】 実力のある若手アソシエイトは早期に任用され給与が上がる
- 【シニア】 50代から上位等級へチャレンジすることも広く可能に
- 【専門職】 スペシャリストでのキャリアアップも可能に
- 【生産リーダー職】 生産職場で班をリードする生産リーダーの処遇が上がる
- 【学歴】 高卒や短大卒も、役割の大きさによって処遇される
- 【DE&I】 産育休の取得に関わらず、役割の大きさによって処遇される
- 【キャリア採用】 入社時から実力に応じた役割の給与になる
- 【家族状況】 独身者や非生計者も、役割に応じた給与になる
- 【昇給】 上の役割を担えば給与は上がるが、そのままであればいずれ頭打ち

(現状)

- 多段階等級と在級期間で時間がかかる
- シニア年代からはハードルが高い
- キャリアアップはマネジメント力が求められる
- 生産リーダーの役割は等級の設定が無い
- 大卒に追いつくには長い期間が必要
- 評価の積み上げ期間を要する
- 同年齢同年次の給与にそろえがち
- 独身者や非生計者は手当が不支給か低額
- 多くは一定の期間で進級、昇給する

