



第4回 三位一体労働市場改革分科会

オリンパスの人事制度

01 会社概要

02 職務型人事制度の導入で目指すこと

03 主要な人事制度（等級・報酬・評価制度）

04 結び ～定着に向けた課題～

01

会社概要

会社概要

| | |
|--------------------|------------------------------------|
| 商号 | オリンパス株式会社 (Olympus Corporation) |
| 上場市場 | 東京証券取引所市場第一部 (証券コード: 7733) |
| 設立 | 1919年10月12日 |
| 取締役 代表執行役社長兼CEO | シュテファン・カウフマン |
| 本社 | 〒163-0914 東京都新宿区西新宿2-3-1 新宿モノリス |
| 資本金 | 1,246億円 (2023年3月現在) |
| 連結売上高 | 8,819億円 (2023年3月期) |
| 連結従業員数 | 32,844人 (2023年3月末現在) |



オリンパスの歴史



顕微鏡 旭号
を発売

1920



オリンパス光学工業に
社名を改称

1949



欧州に現地法人
を設立

1964



医療用硬性
内視鏡に参入

1975

1919

創業者・山下 長に
より顕微鏡の国産化
を目指し創立
当時の社名は
高千穂製作所



1936

写真レンズ「ズイコー」を開発し、
当社初のカメラ
セミオリンパス I を発売

1950

世界初の実用的な
ガストロカメラ
(胃カメラ) を開発

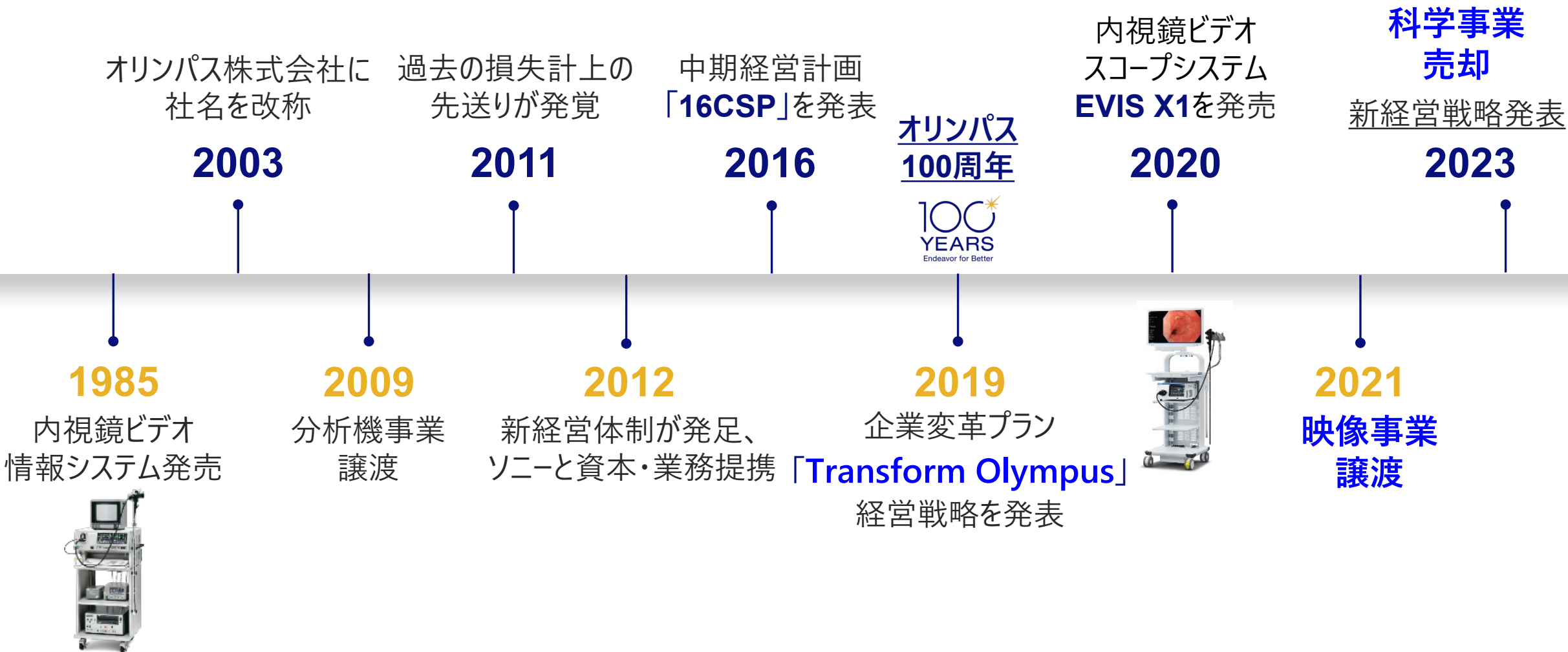


1968

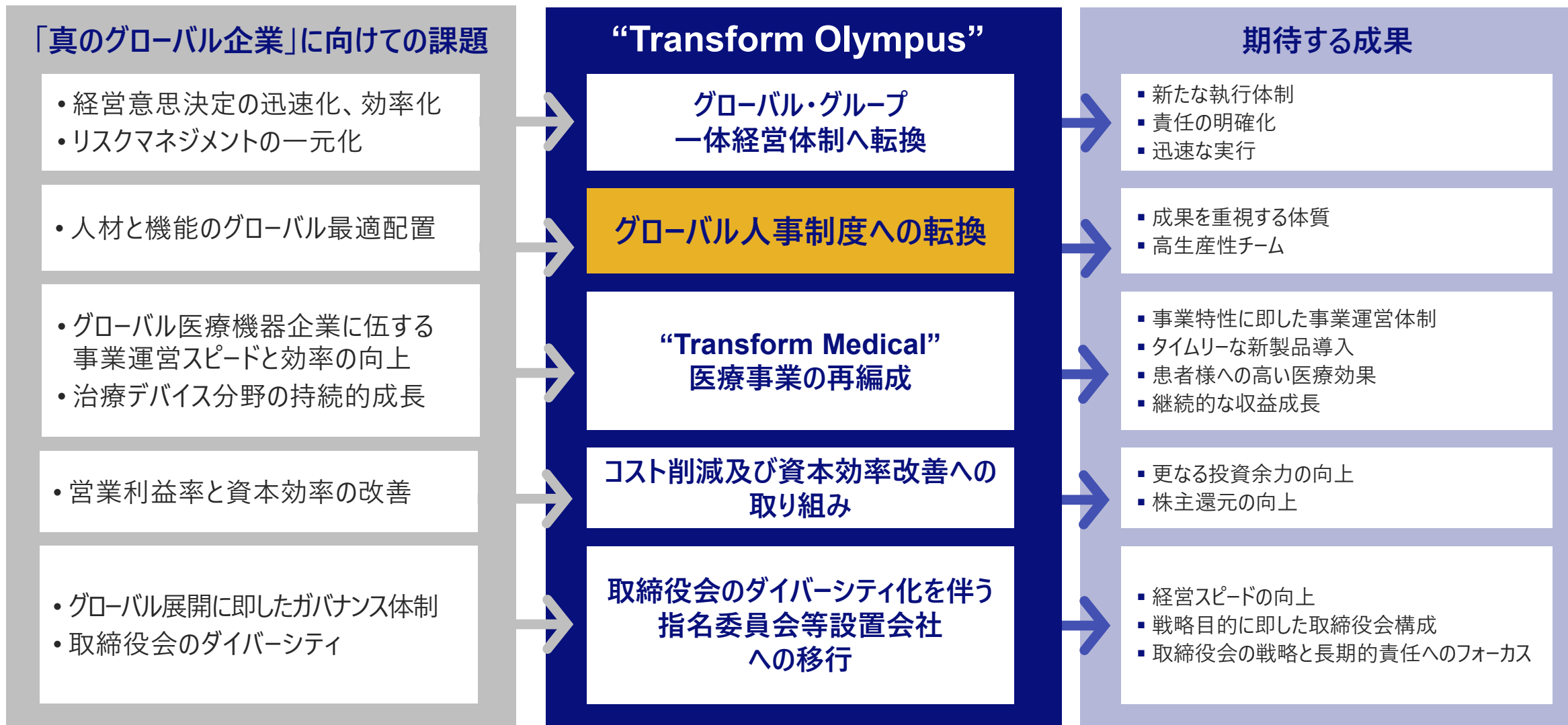
米国に現地法人
を設立



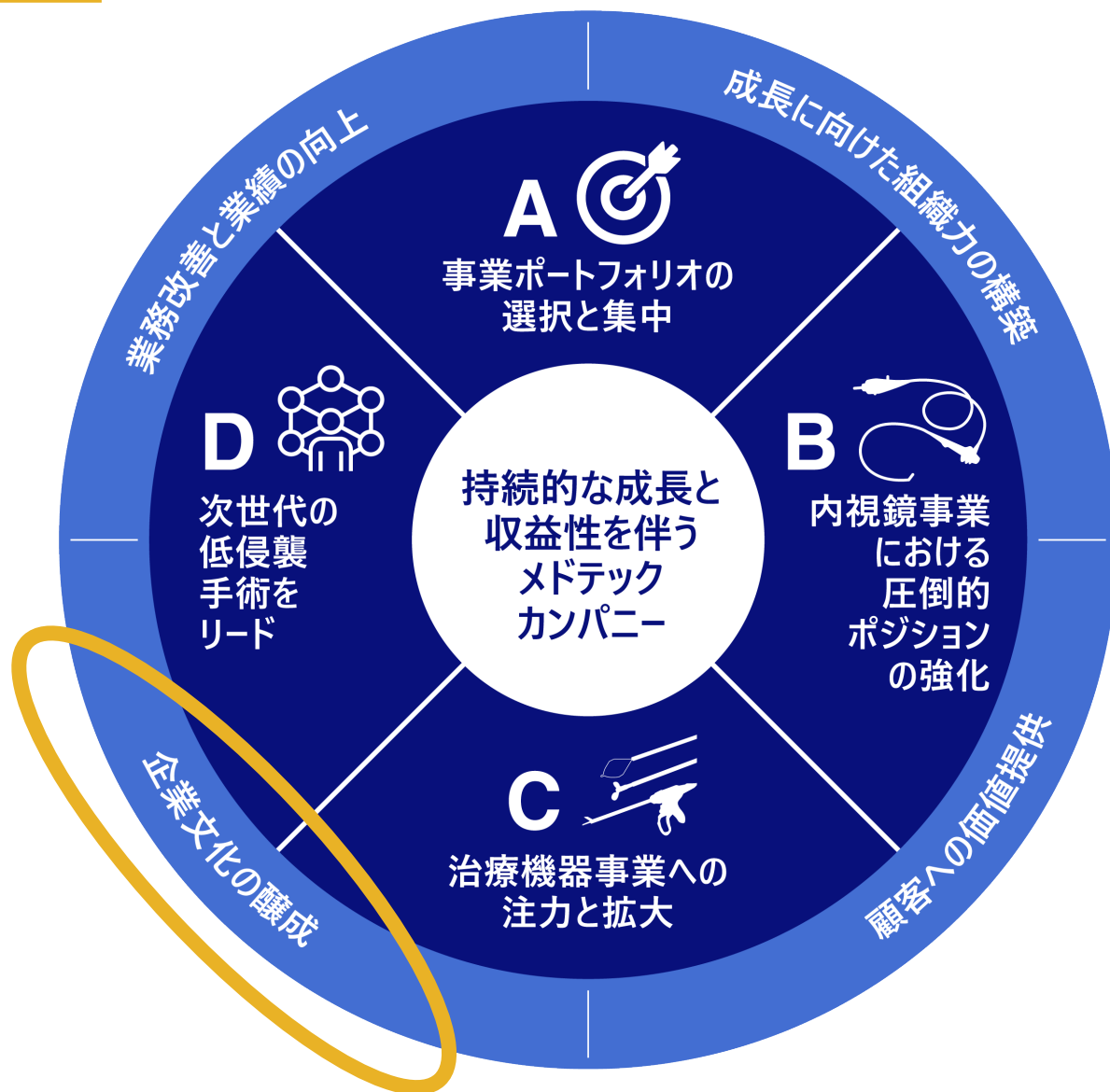
オリンパスの歴史



企業変革プラン ～Transform Olympus～



経営戦略



A

医療分野を軸にした事業ポートフォリオ

B

リユース内視鏡の競争力堅持

シングルユース内視鏡によるポートフォリオ拡充

内視鏡の販売・サービスモデルの強化

保守サービス、症例ベースのビジネスモデルにシフト

C

市場セグメンテーションによる治療機器事業の成長加速
(消化器科、泌尿器科、呼吸器科)

D

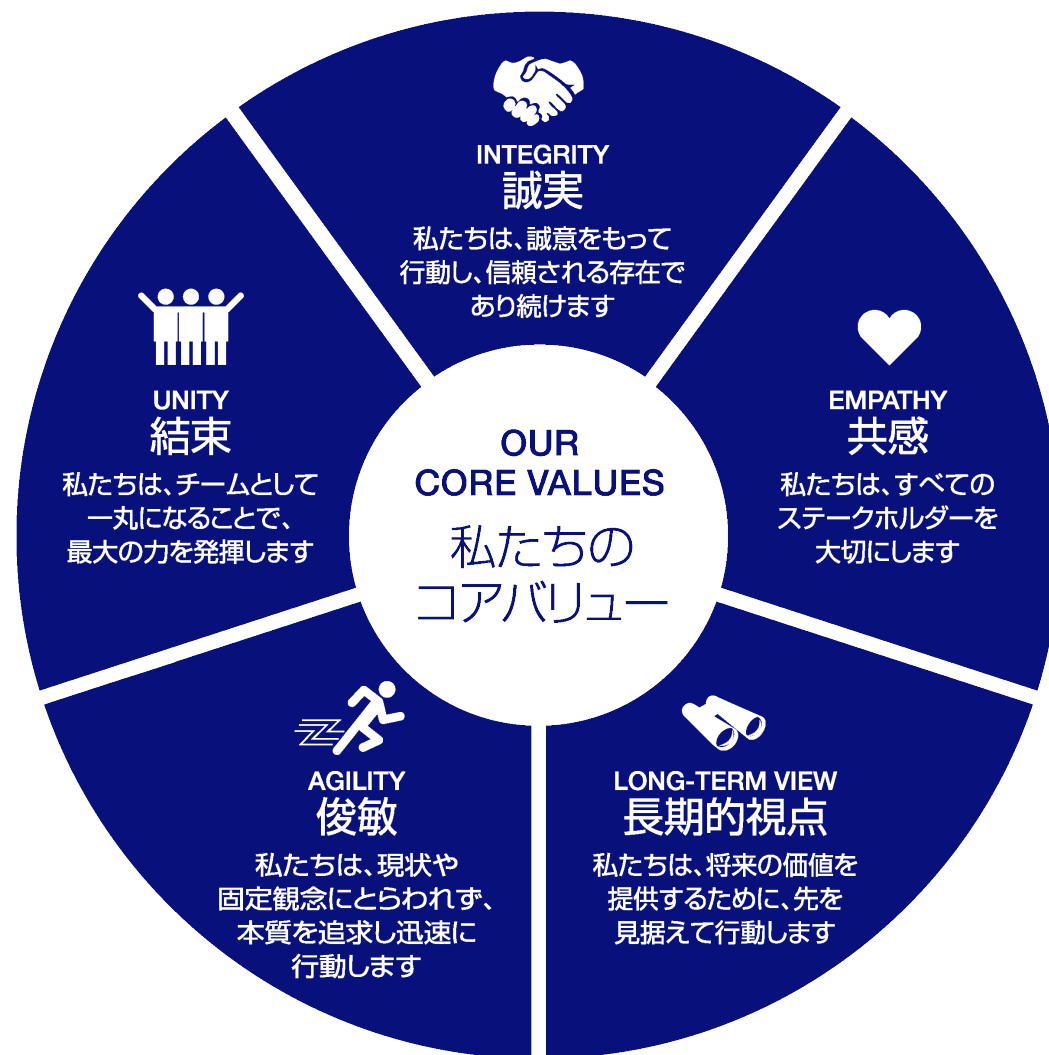
医学的有用性、経済性の向上に寄与する統合技術を導入し次世代の低侵襲手術における競争優位性確立

OUR PURPOSE
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

Making people's lives healthier, safer
and more fulfilling

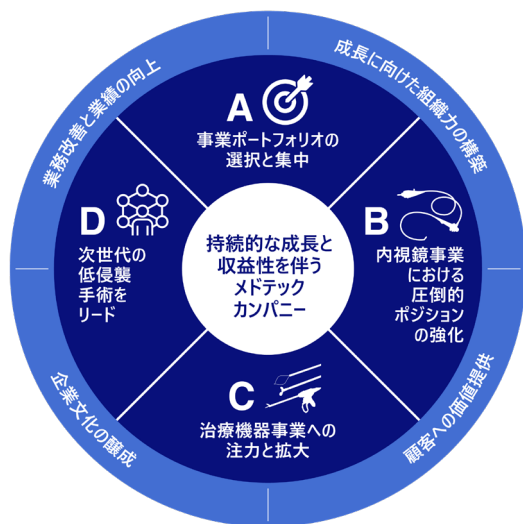
経営理念のもと、競争力のある、ハイパフォーマンスで顧客の
価値を創造する企業となるために、組織文化を発展させます



グローバル・グループ一体経営の推進

～多様性を持つ企業文化の中で～

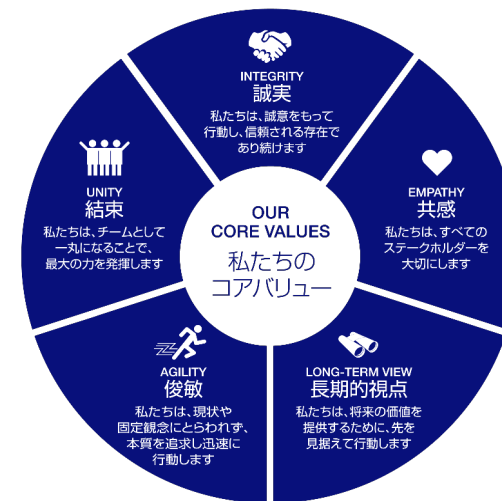
経営戦略



Healthy Organization
(健やかな組織文化)

経営理念

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



グローバル・グループでの適所適材を実現するため、主な人事基盤を全体最適の視点から再整理する

02

職務型人事制度の導入で目指すこと

～ Keyword ～

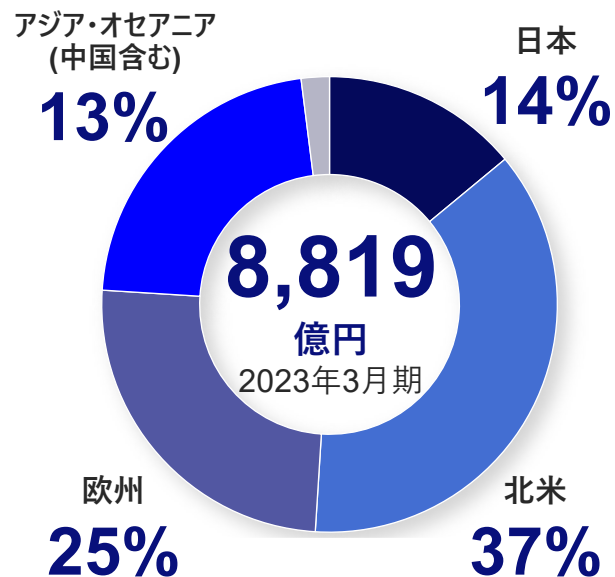
グローバル化 ・ メドテック ・ 自律人材

内部・外部環境に即した人材マネジメントを支える仕組みを目指す

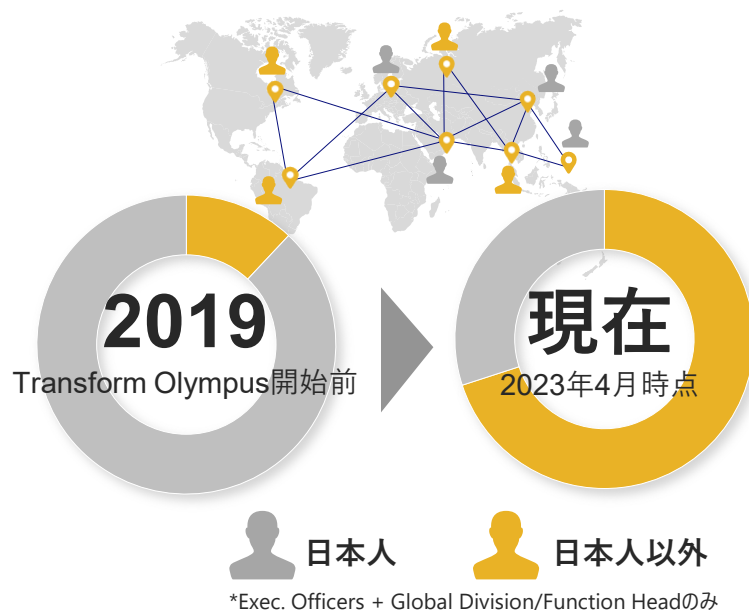
経営体制の“グローバル化”

私たちの事業環境“メドテック”

医療分野の地域別売上高



経営体制のハイブリッド化



複雑・不確実・非連続



変化・スピード・適応

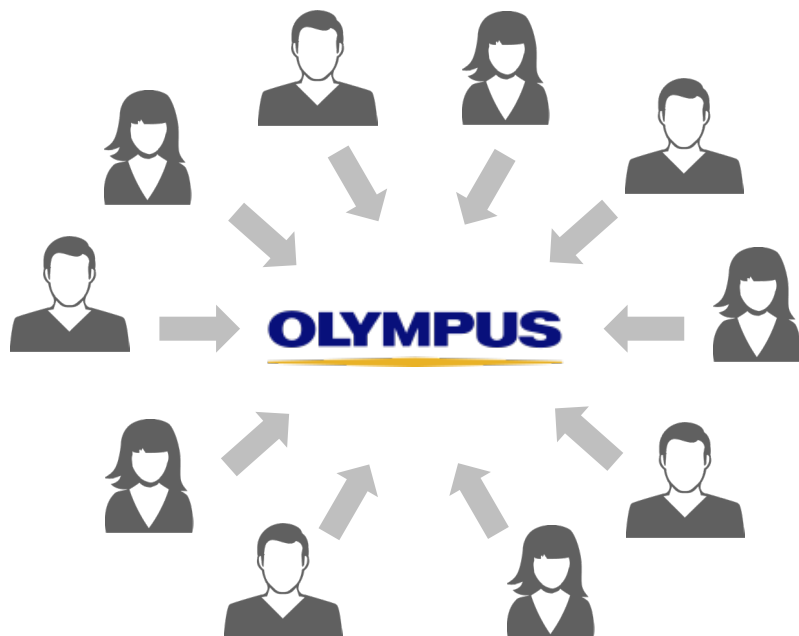
「グローバル全体最適」の視点でビジネスをリードし、「変化に適応して成果を上げた人」に報いる

日本地域で実現したい「人と組織の姿」を支える仕組みを目指す

オリンパスは忠誠を誓う先ではなく、目的に共感した自律人材が専門性を発揮して活躍する舞台装置

職能型キャリア（就社型）

ロイヤリティ（会社への忠誠）



職務型キャリア（就職型）

エンゲージメント（社会価値への貢献実感）

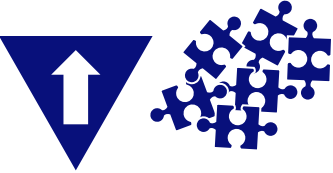

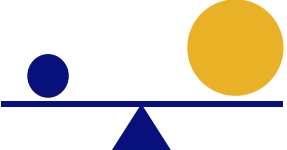



人事制度のグローバル統一化、日本への職務型人事制度の導入で目指すこと

社歴、年齢、ライフスタイル等に関わらず、専門性を発揮して成果を上げる人材にフェアに報いる

これまで

これから（2023.4月～）

| | | |
|------|--|---|
| 等級制度 |  <p>年功的な昇格／ 基準が不統一・日本独自</p> |  <p>実力に応じた抜擢／ 基準が統一・ グローバル共通化</p> |
| 報酬制度 |  <p>能力・年齢に応じて 上がり続ける報酬体系</p> |  <p>職責・成果に応じて 報いる報酬体系</p> |
| 評価制度 |  <p>評価者への支援不十分／ 評価の中心化／ 基準が不統一・日本独自</p> |  <p>評価者への支援徹底／ メリハリ・公正ある評価／ 基準が統一・グローバル共通化</p> |

人事制度の全体像

MyPerformance

評価制度

- グローバル共通、評価のタイミングは年1回
- 3つの要素（成果・行動・総合）を5段階で評価

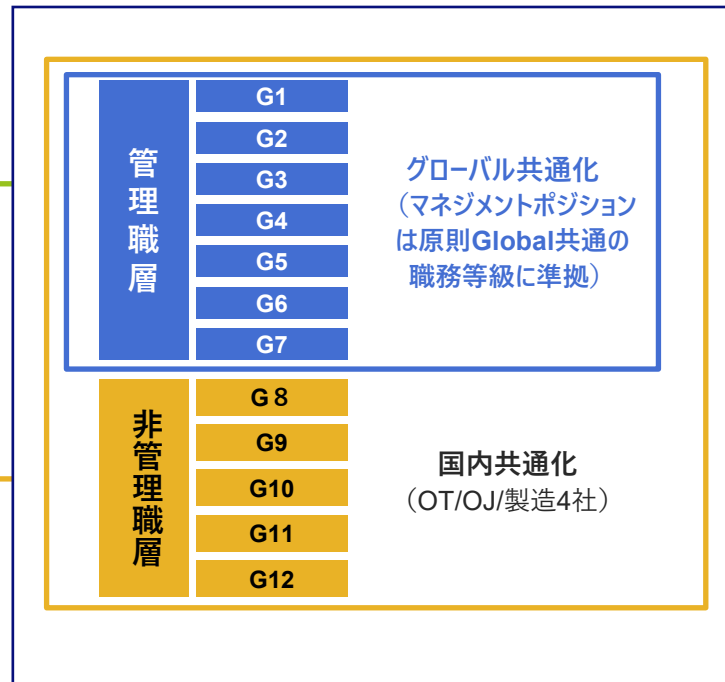


🌐 グローバル共通

🇯🇵 日本リージョン共通

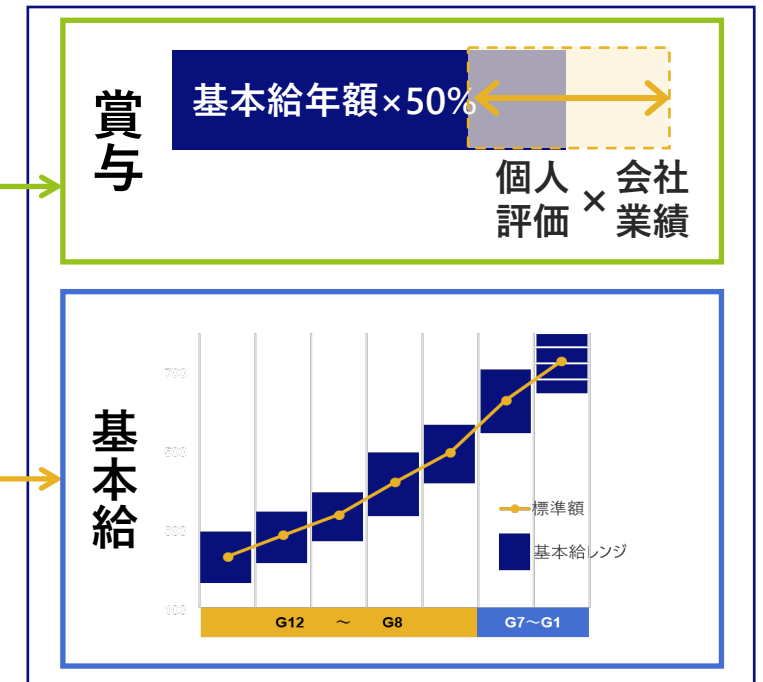
等級制度

- 仕事（職責）基準の等級体系
- 各自が担う職責基準を国内外で共通化



報酬制度

- 仕事（職責）を基準とした報酬水準
- 成果に報いるメリハリある賞与体系



03

主要な人事制度

< 等級制度 ・ 報酬制度 ・ 評価制度 >

人事制度の主要 3 制度 - 等級制度

MyPerformance

評価制度



- グローバル共通、評価のタイミングは年 1 回
- 3つの要素（成果・行動・総合）を5段階で評価

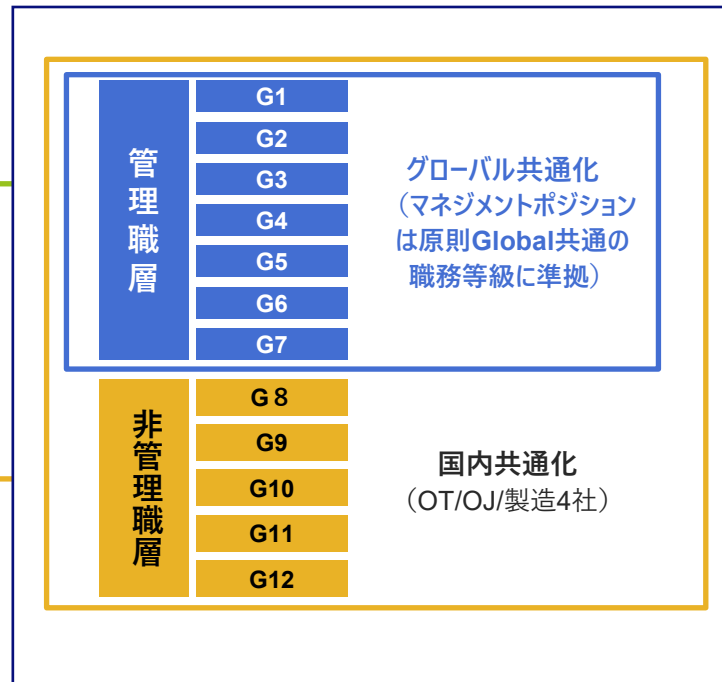


グローバル共通

等級制度



- 仕事（職責）基準の等級体系
- 各自が担う職責基準を国内外で共通化

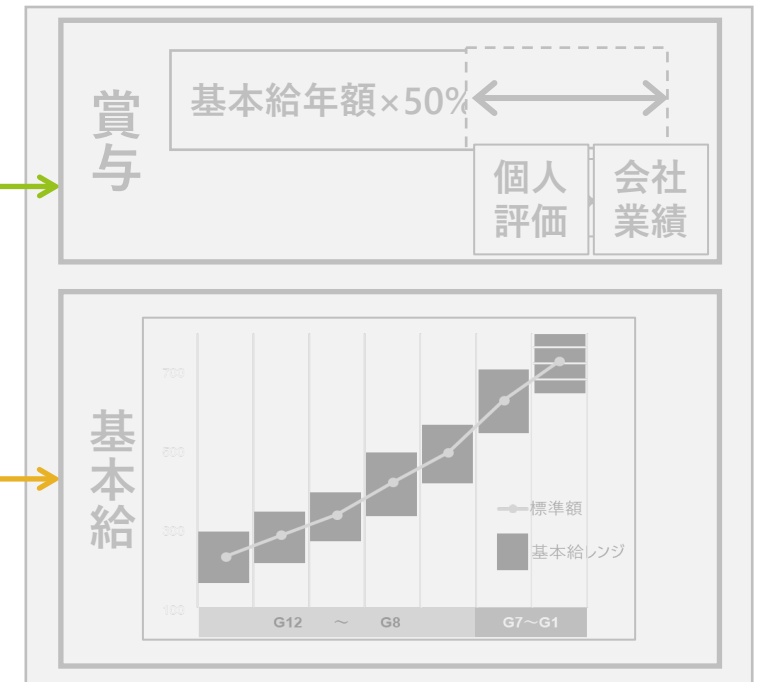


日本リージョン共通

報酬制度



- 仕事（職責）を基準とした報酬水準
- 成果に報いるメリハリある賞与体系

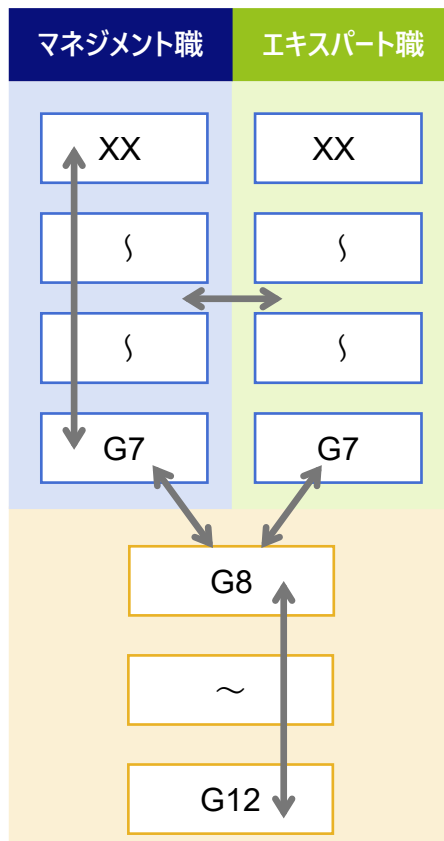
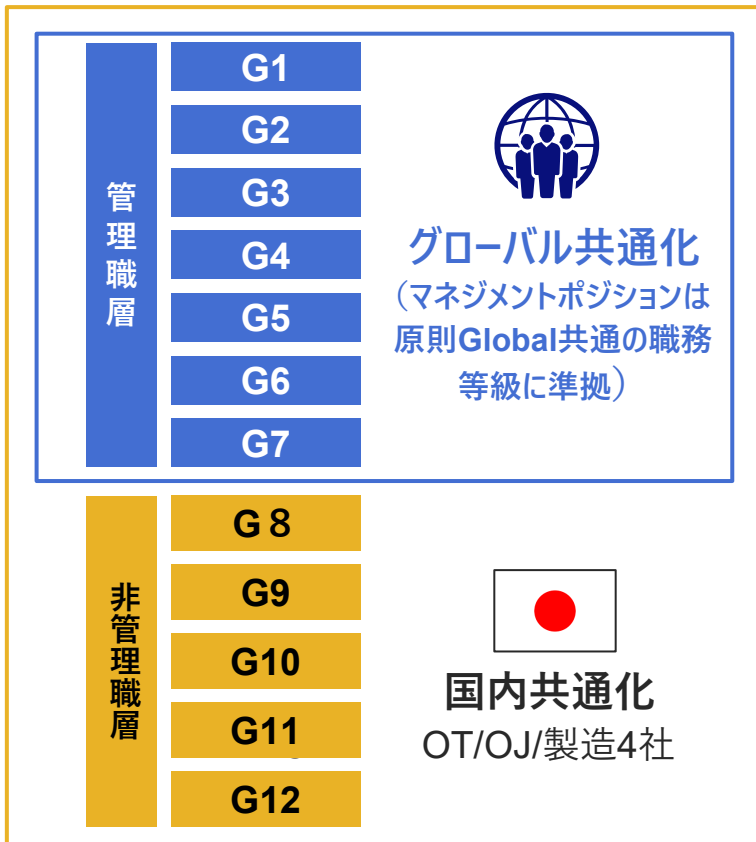


等級制度 – 等級制度の体系

職務責任の大きさが基準の「職務等級」

高い専門性の職務は管理職層で処遇

全社共通の「職責ガイドライン」



各等級に求める責任の守備範囲を明確化

| オリパスグレード | 職責ガイドライン (各職務等級に求める責任の守備範囲) (※下記「□」はエキスパート職の職責) | |
|----------|---|--|
| 管理職層 | G1 | ■ * |
| | G2 | ■ * |
| | G3 | ■ * □ * |
| | G4 | ■ * □ * |
| | G5 | ■ * □ * |
| | G6 | ■ * □ * |
| | G7 | ■ * □ * |
| 非管理職層 | G8 | ■ * |
| | G9 | ■ * |
| | G10 | ■ 上位者から大枠の指示、または助言を受けながら、担当職務の業務を遂行する ■ 定められた手続き、ルールに基づく業務については、手順書に基づき確実に遂行するとともに、関わるメンバー（有期雇用社員等）への指示および職務遂行度合いの確認をおこなう |
| | G11 | ■ 上位者からの具体的な指示・指導を受けながら、その指揮・監督の下に担当職務の業務を確実に遂行する (※新卒新入社員の原則初任等級) |
| | G11/G12 | |

人事制度の主要 3 制度 - 報酬制度

MyPerformance

評価制度



- グローバル共通、評価のタイミングは年 1 回
- 3つの要素（成果・行動・総合）を5段階で評価



グローバル共通

等級制度



- 仕事（職責）基準の等級体系
- 各自が担う職責基準を国内外で共通化

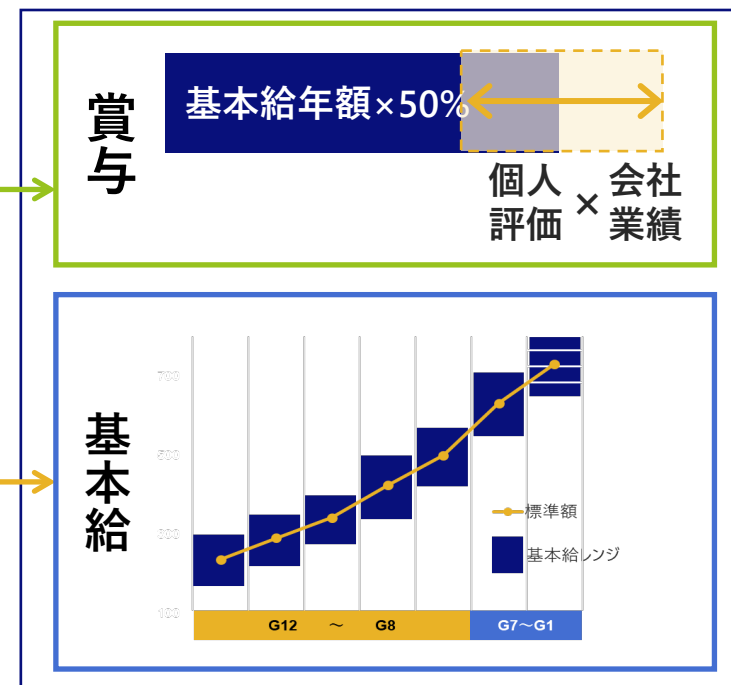


日本リージョン共通

報酬制度



- 仕事（職責）を基準とした報酬水準
- 成果に報いるメリハリある賞与体系



報酬制度 - 報酬体系の全体像



基本給：責任の大きさ（等級）により決定

- 年度評価に基づく基本給改定は原則年1回（7月）とする
- 職責の変更に伴う等級変更は発令月に実施する



賞与：「冬季賞与」+「夏季賞与*」

*会社業績・評価結果により変動

- 評価は「年1回」のため、事業年度内の12月は、定められた標準月数に基づく「冬季賞与」を支給する
- 翌7月は、会社業績および個人評価結果に基づく「夏季賞与」を支給する

社員共通の報酬体系



※各種手当類等は含まず



報酬制度 - 基本給体系と改定の仕組み

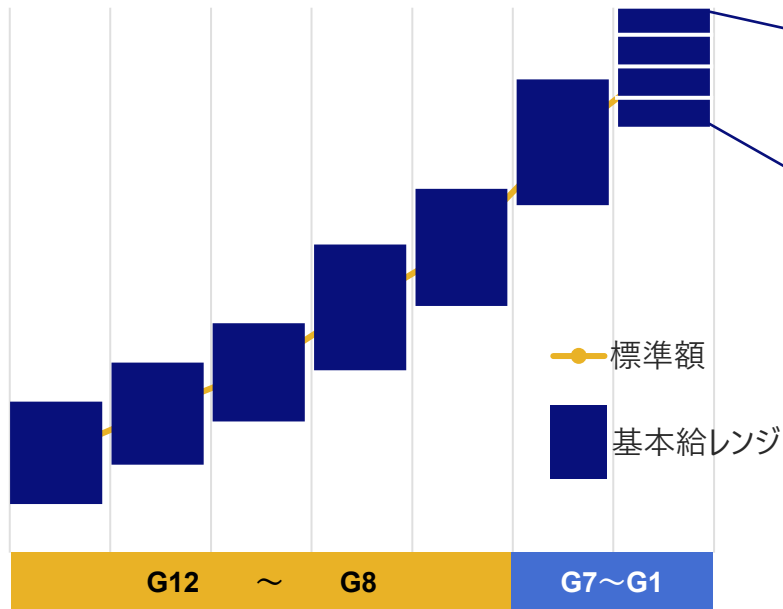


「標準額」を基準に上下に幅（レンジ）を設定

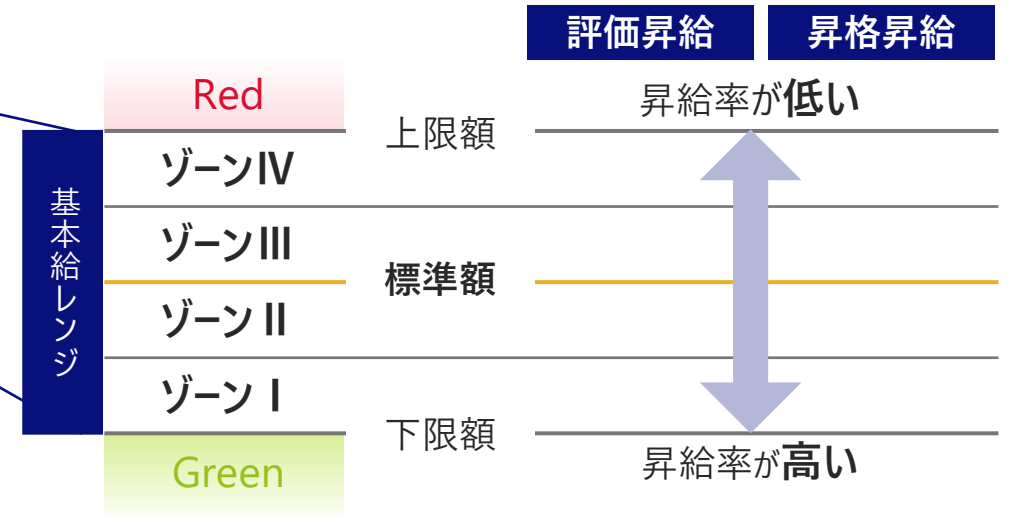


「ゾーンの位置」と「評価」による昇給率

基本給体系（イメージ）



基本給改定の仕組み（イメージ）



- 「ゾーン」は、標準額を真ん中に基本給レンジを4分割にしたもの
- 「Green」「Red」は、それぞれレンジ下限未達・上限超過の位置づけ
- 降格降給時は、ゾーン位置に関わらず一定の率を乗じることとする

人事制度の主要 3 制度 - 評価制度

MyPerformance

評価制度

- グローバル共通、評価のタイミングは年 1 回
- 3つの要素（成果・行動・総合）を5段階で評価



🌐 グローバル共通

🇯🇵 日本リージョン共通

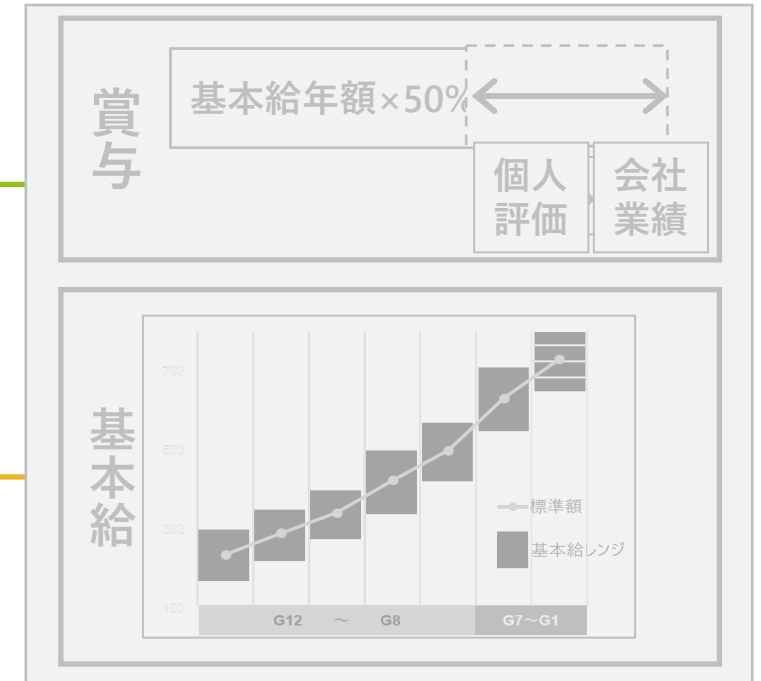
等級制度

- 仕事（職責）基準の等級体系
- 各自が担う職責基準を国内外で共通化



報酬制度

- 仕事（職責）を基準とした報酬水準
- 成果に報いるメリハリある賞与体系



評価制度“MyPerformance”の全体像



グローバル共通の、3つの評価項目「成果評価」「行動評価」「総合評価」、5段階の「評価レイティング」

成果評価



5段階

行動評価



* マネジメント職は
Global Leadership Competency Model

5段階*

総合評価



5段階

【処遇への反映】

賞与

昇(降)給

昇格・降格

評価制度 – 評価制度の運用スケジュール



評価運用スケジュール：評価年1回・昇給7月



実施時期

3 – 6月

10 – 12月

4 - 5月

5月

6月



目標設定
(成果評価)



期中の振り返り



自己評価
～上司評価



キャリブレーション



評価フィードバック



能力開発計画



成果/行動のフィードバック



能力開発計画
の進捗振り返り



成果/行動/総合評価への反映
能力開発への反映



成果・行動・総合
世界共通の5段階評価



成果/行動/総合評価
のフィードバック



能力開発計画

04

結び

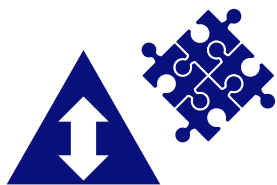
～定着に向けた課題～

結び：職務型人事制度で目指したい人材マネジメントの定着に向けて

職場マネジメントが趣旨を理解し、ツールとして制度を活用しきれる状態まで働きかけ続ける

新人事制度で目指すこと

等級制度



実力に応じた抜擢／
基準が統一・
グローバル共通化

報酬制度



職責・成果に応じて
報いる報酬体系

評価制度



評価者への支援徹底／
メリハリ・公正ある評価／
基準が統一・グローバル共通化

運用定着に向けた留意点

- 「人」ではなく「仕事」に等級を格付ける
- 「JDの作成」、「ポジションの職務評価」は手段であり、原則を守りながら精密な作業に陥らない
- 「人事権の濫用」に該当しない職務変更とする
- 職責変更に応じて、先輩・後輩／元上司・部下間の給与逆転は「必要な現象」として受容する
- 「今の給料が変わる／変わらない」に配慮し過ぎた組織・職務設計にならないようにする
- 「頑張り」(人)ではなく「アウトプット」(事実/結果)を測定する
- 合理性ある「評価の差」を怖れず評価記号をつける
- 部下に耳の痛いことでも「事実」をフィードバックする

OLYMPUS

A thick, yellow, brushstroke-style underline that tapers at both ends, positioned directly beneath the word "OLYMPUS".