

「オリンパス社の顧客第一主義－「Your Vision, Our Future」」

オリンパス光学工業株式会社 研究開発統括室長 執行役員 高山修一氏

「創造的破壊と革新」。これを絶えず繰り返し、5年後に世界トップレベルの企業体質－成長性・収益性－を実現しようという計画を立てた。具体的な

単位:%	オリンパス		世界トップ5企業	
	2001年3月	5年後	北米	欧州
売上高伸び率	9.5	14.0	14.4	12.0
売上高純利益率	1.9	8.0	8.0	6.7
ROE	4.9	25.0	24.5	17.0

目標数字は表に示すとおり。

1つの指標とした世界トップ企業、とりわけ北米企業の数値は、成長率で当社の1.5倍、

純利益率で4倍、ROEで5倍である。このことからすれば、われわれは本当に真剣に創造的破壊と革新を徹底する必要がある。

目標はできたが、では具体的に何をするのか。それが「企業価値最大化に向けた取り組み」である。基本政策は以下の通り。

1. 成長分野にある映像システムカンパニーは、「新たな映像文化の創出」を目指すこと。
2. 収益確保源であった医療システムカンパニーは、「さらにやさしく」の実現、「医療コスト低減」の実現、そして、「健康で幸せな社会」の実現を目指すこと。
3. ライフサイエンスは、これまでの医療システムから発した技術ならびにシステムを基盤として、「ゲノム医療」に展開すること。
4. 産業システムカンパニーは、競争と技術革新に直面する「産業の生産性向上と新規事業の創造」に貢献すること。
5. 上記に加え、横断的な取り組みとして、R&Dセンターは商品を支える「オプトデジタルテクノロジーの創出」に全力を注ぐこと。そして、全社として、コーポレートセンターは「ブランド力の強化」を図ること。

以上である。

戦略・戦術が決まり、さあ突撃という時になっても挑戦的でない戦場がある。自分の領域は一生懸命にやるが、蛸壺にもぐって絶対に出てこないいわゆるスペシャリストといわれている人たちが。上ばかり見ているために目が片側に着いたひらめ上司。顧客を全く忘れた技術集団。短期的成果にのみ固執し全社最適の視点が極度に弱いグループ。討議や議論を避ける仲良しクラブ、などである。

そこで、当社の人間の棚卸を行った。その結果、特に技術系のマネジメントやリーダー適性を見ると、優秀な適性を持つものは27%しかいない。更に年齢別で見ると、優秀者の比率は43歳から45歳がピークで、50歳に近づくほど限りなく0に近づく。それに対して若い方はそれなりに存在する。ここから新しいリーダーづくりを根本的にやり直すという基本を固めた。

先に「創造的破壊と革新」の方針をあげたが、更に掘り下げると、1)スピード最優先 2)選択と集中 3)効率の追求 4)意識改革の4つになる。

これを支えるのが新しい人事制度である。新しい人事制度は、「挑戦が人材を作り大きな成果を生み出す」という仕組みが基本になっている。

報酬体系は、賞与においては、育成面接制度→業務目標設定→業績評価の順で決定し、昇給・昇格については、能力開発計画→キャリアプランカード評価→能力評価で決定する。賞与は業績で、昇格は能力で決めるということを明確にした。

同時に、チャレンジシステムでの異動を積極的、意思的に行うこととした。また、キャリアプランカード評価の結果、オリンパスカレッジ(ビジネスコースとテクニカルコースがある)でキャ

リアアップを目指させる。これも新たに開発した体系である。

トップマネジメント層の人事は影響力が決定的に大きい。そこで、先に述べたようにチャレンジできる若い組織の実現を標榜して、取締役の年齢を52歳から45歳へ下げた。

基盤的な制度改定として、半期業績連動型賞与、ポイント制退職年金制度に加え、チャレンジシステムとして求職型社内公募と求人型社内公募制度を制定した。

求職型とは従業員が移動先を選択、求人型とは職場が人材を募集する制度である。個人の側が自分から申し出て新しい仕事に挑戦するということ、また、そのような道筋をつくるということは現実には簡単ではないが、それでも何人かの実績が出ている。

先に述べたオリンパスカレッジでパワーアップ、キャリアアップを図った。カレッジの構成は、ビジネスカレッジ、テクニカルカレッジ、Web-Campusの3つで構成されている。狙いは、次のようなものである。

1. 事業展開スピード、意思決定スピードを上げるため最新の戦略知識とそれを活用できる力を習得する。(戦略研修)
2. 技術オリエンテッドでなく、経営や事業戦略の視点で新商品開発、新事業の立ち上げを行うことが出来る人材育成。(戦略&意思決定ワークショップ、価値創造力向上ワークショップ)
3. 継続的なチームパフォーマンスの向上、マネジメント力の強化。(マネジメント研修、コーチング研修)
4. 技術立社を支える卓越した技術、技能者の育成。(テクニカルカレッジ)

根本にあるのは、「良いものなら売れる筈で売れないのは売り方が悪い」という技術者の独りよがりの価値観を払拭すること、若い人に早い時期にチャレンジさせること、そのために事前に適切な知識教育を行ったうえで重要ポストを体験させることにある。

これらの若手社員の協力のもとに会社を経営する経営幹部が最大の問題である。この育成をどうするか。基本は重要なポジションに早くつけて、修羅場・白刃の下をくぐらせることだ。

だが、それでも10年にかかるとなると、もっと急速に短期に育成できるように、政策的に取り組む必要がある。それがわれわれの戦略である。

1. 計画的に経営者としての知識・スキルの教育を行い、重要なポストを経験させる。そのための、知力・体力を持つ30歳代・40歳代からの幹部候補の早期選抜。
2. 事業創業機会への早期配置と実体験の推進。
3. 経営へ本格参画させるための責任ポストへの政策配置。

目標は5年後の40歳前後の時点では、事業部長、カンパニー長、センター長にすることである。それに向けての徹底トレーニングを行う。短期で経営に必要な知識・スキル及びビジネス感覚を習得させる。事業のエッセンスを習得し、具体的な経営課題の解決に当たらせる。戦略構築を行い、経営トップのレビューを受けさせる。

当社がいかにのんびりやってきたかということだ。そこを打破して新しい企業作りを世界トップという目標を掲げてスタートしたのである。