

■テルモ株式会社

主な事業：医療機器、医薬品の製造販売

従業員数：5,554名／テルモグループ：30,591名（2024年3月期末時点）

- 経営戦略に連動した”グローバル人事 Vision”を策定。
- 役員以上が集まるグローバル人財会議を開催。キータレントの登用等を検討し、育成を促進。
- グローバルに活躍する日本人財を育成するために、ジョブ型人事制度を導入。

1. テルモの変革

テルモは、1921年、第一次世界大戦の影響でドイツからの体温計の輸入が途絶えた際、健康状態を知るために不可欠な体温計を国産化するため、北里柴三郎博士など医師らが発起人となって設立した。社名の由来は、Thermometer（ドイツ語：体温計）である。現在、世界160以上の国や地域で医療機器・医薬品を製造販売している。海外売上高は全体の約8割を占め、8つの事業本部のうち半数は海外に本社を置いている。2024年3月時点のグループ連結の社員数は30,591人、このうち日本のテルモ株式会社は5,554名であり、売上高も社員も海外比率が高い。「医療を通じて社会に貢献する」という企業理念と、『医療の進化』と『患者さんのQOL向上』への貢献」というパーパスの下、医療現場で培った品質とテクノロジーの力により、グローバル規模で医療の進化に貢献を続けている。

図表1 グローバル人事の取組み（出典：テルモ）

2018年から取組を徐々に拡大、Visionと6 CoE



2. 経営戦略と同期するグローバル人事 Vision

世界的な生活水準の向上や先進国の超高齢化による慢性疾病の急増といった「疾病構造」の変化、寿命の長期化等による「時間軸」の変化、バイオ医薬品や再生医療、ゲノム医療の本格普及といった「技術」の変化により、医療のパラダイムシフトが起きていることを踏まえ、創立 100 年の節目に次の 10 年超を見据えた 5 カ年成長戦略を策定した。同ビジョンの実現に向けて、グローバルリーダー人財の育成（人財のプールを 10 倍に増やす）や、社員一人ひとりが新しいことに挑戦し、成長していくという組織風土の醸成を目指した Growth Mindset 施策の展開、戦略的重要性の高いスキルの積極的な獲得（2026 年度までにデジタル人財を 2.5 倍に）などに取組んでいる。

(1) グローバル人事 Vision の確立

2018 年以前は、日本と海外でそれぞれ独自の人事制度を運用し、時々情報交換する程度であった。国を超えた人財の異動は少なく、国内外で統一された人財戦略もなかった。海外事業比率は高いが、日本本社が海外人財の情報を十分に把握できておらず、日本人財が海外で活躍する機会も少なく、海外人財は現地法人内でキャリアが天井に達し、経営戦略に同期した人財戦略がないなど、優秀人財を獲得していくうえで多くの課題に直面していた。そこで、欧州地域統括等を歴任した前任 CHRO の課題提起・リーダーシップの下、主要子会社の人事リーダーを巻き込みながら、2018 年にグローバル人財戦略の検討に着手。2019 年から 2020 年にかけてグローバル人事 Vision を確立し、事業・機能・地域を越えて効果的に協働できる組織づくりや、社員が持てる能力を最大限に発揮できるための施策の展開など、グローバルビジネスを支える多様な社員が活躍できるための環境づくりを進めている。

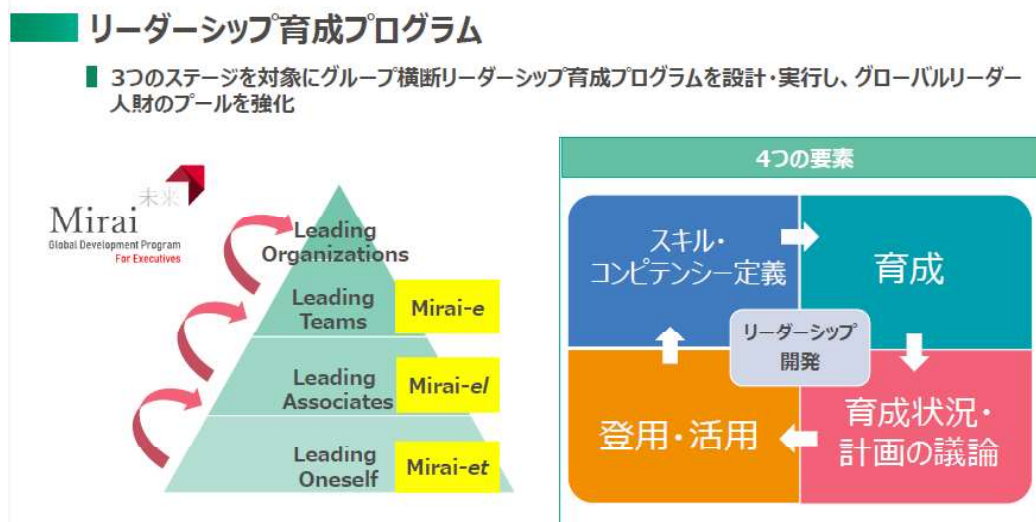
(2) リーダーシップ育成プログラム「Mirai」

同 Vision に関連した施策の一つが、リーダーシップ育成プログラム「Mirai」である。役員一步手前の幹部向けの Mirai-e (executive)、事業ユニットリーダー向けの Mirai-el (enterprise leader)、社会人経験 2～7 年次向けの Mirai-et (emerging talent) を対象にプログラムを展開している（図表 2）。

Mirai-et は、主にオンラインで開催しており、1 回あたり同期生約 80 人が参加する。新しい事業への気付きを得たり、経営トップやリーダーの話が聴ける機会を設けたりするなど、グローバルな環境づくりや成長意欲のある若手の育成・リテンションを目的としている。Mirai-e、Mirai-el はキーポジションへのサクセッションプランニングに関連している。経営役員 20 数名に対し「GS26 を率いていくリーダー像はどのようなイメージか、ど

のようなスキルを獲得する必要があるか」を聞くワークショップを実施し、リーダー像のスキル・コンピテンシーを定義した。実際にサクセッションへの活用・登用事例も生まれている。

図表2 リーダーシップ育成プログラム（出典：テルモ）



(3) グローバル人財会議

社長以下経営トップチームが集まるグローバル人財会議を 2019 年度から年 1 回開催している。Mirai プログラムの参加者、グループ会社が推薦する人財など、「自社にはこのようなキータレントがいる」という情報を可視化し、経営トップチームらが一人ひとりの持つスキルや人となりをよく理解した上で育成機会やプロジェクトへの登用を提案・議論する場となっている。グローバル人財会議での検討結果が人財登用につながるケースも出てきている。

(4) HR Tech & Analytics の推進

同社は、持続的成長のためには人事領域においてもデータに基づいた議論・意思決定が重要との考えから、外部コンサルタントも活用して HR テックを推進。具体的には、国内外の多様な人財の活躍のため、グローバル全体で約 3 万人いる社員のうち、EMEA (Europe, the Middle East and Africa、欧州、中東とアフリカ) や Asia pacific (アジア太平洋) の社員、R&D・人事等に従事する社員など計 5600 名を対象に、機会と人財をマッチングするための共通テクノロジープラットフォーム「Terumo ONE Connect」(タレント・マーケットプレイス) を 2024 年から先行的に導入している。社員のスキルや経歴を反映した社内版 LinkedIn のようなシステムであり、社員自ら関心のあるポスト・プロジェクトへの手上げを可能にしたのみならず、AI 技術を活用し、システムが社員一人ひとりに、学習機会やポジション (グ

ループ内公募)、ネットワークへの参加機会などの提案もする。実際に10個のプロジェクトが立ち上がり、約600のネットワーキングがつながり、クロスボーダーで人財が異動したケースもある。

図表3 人財の可能性 最大化に向けた指標 (出典:テルモ)



3. 日本における取組み—ジョブ型新人事制度への転換

テルモの成長戦略を実現するために、日本人財の獲得・開発もより強化すべきと考え、旧来の人財管理から人財の獲得・開発に資する人事制度へ転換するため、2022年に管理職、2024年に非管理職層に対して、年齢や勤続年数ではなく職務の大きさに応じて処遇が決まるジョブ型新人事制度を導入した。職務内容と必要なスキルを明確に定義したジョブ・ディスクリプションを開示し、課長職は全て公募制にした。社内での人財流動性がより高まることで、埋まらないポストが出てくるなど、実際の運用には課題もあるが、社員が主体的にキャリアを考え実現する機会として、タレント・マーケットプレイス、副業の解禁、キャリアセミナー・ワークショップ、キャリア相談窓口の設置等、様々な施策を併せて講じることで、新人事制度のコンセプトである「キャリア自律」「適所適材」「成長支援」の3つを実現している。

以上