

団結力を高める人事

組織のメンバーを一致団結させて実行力を高める知恵と工夫

デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー
鵜澤 慎一郎



本連載のインタビューアー兼ナビゲーター。ファイザーのGSSプロジェクトにはDeloitte日本チーム側のプロジェクトマネージャーとして参画。「As One～目標に向かって1つになる」(共訳：プレジデント社) 『組織を変える! 人材育成事例25』(共著：労務行政研究所) 他、人事専門雑誌への寄稿や講演多数。

第2回 ファイザーのグローバル人事改革(1)

…… 一致団結のキーパーソン ……



3度の合併・買収を経て2003年にファイザーに入社し、現在に至る。これまで人事システムの構築、グローバルトレーニングの導入や多くの企業統合・分社等の業務を経験。本グローバル・シェアード・サービスプロジェクト(GSS)においては日本チームをリード・統括。

ファイザー・ホールディングス株式会社
人事オペレーショングループ 部長

松尾 壮志氏

ファイザー株式会社

- 日本本社所在地：東京都渋谷区代々木3-22-7新宿文化クイントビル
- 売上高：日本国内4,687億円／グローバル678億ドル(2010年度)
- 従業員数：日本国内5,856人／グローバル110,600人
- 事業概要：世界最大の製薬会社であり、先進的な人事モデルの実践企業。最近では2009年のビジネスユニット制の導入やワイス社の買収・統合等を行い、多角化を一段と強化して、成長を続けている。

人事業務のグローバル化を推進する会社の事例

読者の皆さんは人事のグローバル化といえば日系企業の海外進出加速によるグローバル人材の育成をまずは思い浮かべるだろう。しかし実はもう1つのグローバル化が存在する。それは、これまでは各国の商慣習・言語の違いや地理的な条件の問題から“困難・不可能”とされてきた世界各国の人事業務をできる限り集約・統合した

り、人事制度等の仕組みやシステムを共通化する流れである。

世界最大の製薬会社であるファイザーは人事の世界でも先進的な人事モデルをいち早く導入するイノベーター企業としても有名である(『人事大変革』デイブ・ウルリッチ著/生産性出版)。

この度、2011年8月に構想から3年越しで本格的なグローバル・シェアード・サービス(以下GSS)を日本で導入することに成功した。そのプロジェクトの日本チー

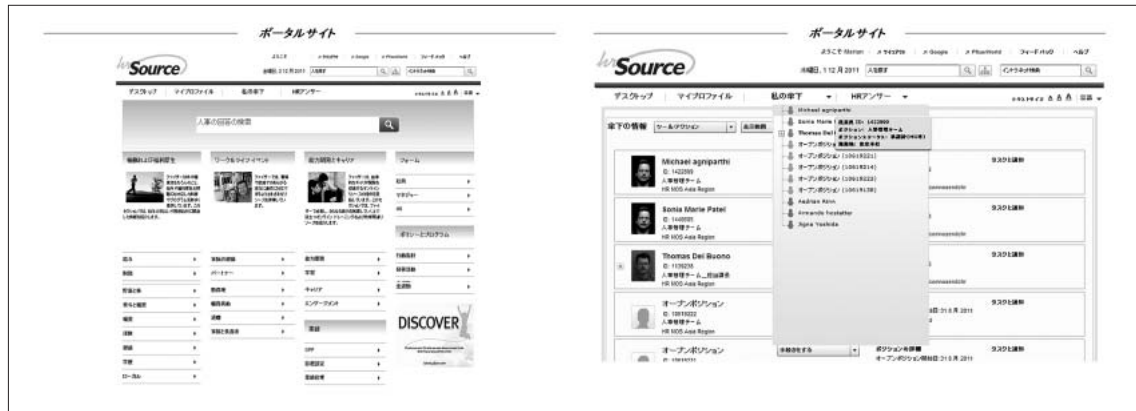
ムをリードしていたファイザーの松尾氏との対談形式でその全貌をご紹介しますとともに、世界規模で一致団結を実現する組織マネジメントのポイントを探る。

人事の仕事を 世界規模で最適化する

——早速、本プロジェクトの概要からご説明をお願いします。

松尾：ファイザーではグローバルでビジネスユニット(BU)制を導入し、国ごとではなく、BUあるいはファンクションごとにグローバルで一体となって業務を行うようになっています。人事においても国の枠組みを越えた管理がより必要になったことが本プロジェクト導入の背景にあります。事実、日本人の上司がアメリカ人や中国人であったり、日本人が韓国やオーストラリアにも部下を持つようなケースも増加しています。このような組織体でパフォーマンス・マネジメントや部下管理を行うためには、グローバルな制度やITシステムの導入が必須となり、ここ数年で評価や賞与制度の全世界共通化や、等級やベネフィットの整

図表1 ポータルサイトの画面



合性へのアクションも加速しています。このような環境変化がGSSの導入を可能にし、またすべての制度を支えるプラットフォームとしてGSSの必然性がありました。

GSSは日本のみならず世界の主要国が参加した大規模なグローバル・ロールアウト・プロジェクトですが、本プロジェクトでは5つの目的があります。

- ①ビジネスの変化に対して迅速に対応する
- ②事業部門に対して戦略的なパートナーとなる
- ③有能な人財を確保する
- ④テクノロジーを効果的に活用する
- ⑤コスト効率を向上させる

これらの実現に向けて、本プロジェクトではグローバル全体の人事業務のうち、標準化できるものをできる限り集約し、合理化・省コスト化を図ります。オンラインについては、グローバル全体で共通のポータルを用意し、社員はオンライン上で知りたい人事関連の

情報について自由に検索することが可能です。

また、このポータルで人事情報の追加や更新を社員によるセルフサービスで行います(図表1)。社員は自らの個人情報を更新し、上司は傘下の社員の異動・昇格・昇給・退職の手続きを行います。単にセルフサービスというコンセプトだけでなく、一般的な日本企業では人事部がコントロールしているような異動や昇格までもビジネスサイドを主体とした進め方にシフトしています。

さらに、世界の3拠点にサービスデリバリーセンターを置き、世界各国からの社員の電話やメールによる人事関連の問い合わせ対応や、オンラインの申請書等による人事情報を人事情報システムに確定登録するといった従来のオペレーション業務を海外にアウトソースしました。例えば、日本の業務はフィリピンのマニラに移管しています(図表2)。

——まさに人事の大変革といっ

た様相ですが、プロジェクト期間や節目の出来事を振り返ると？

松尾：構想自体は3年前から存在し、まず2009年5月に世界中のHRリーダーがチェコのプラハに集まり、2週間のセッションを行いました。2010年3月にはベルリンでグループ2の国(グループ1のUSやUKの次にGSSを導入する国々)が集まり、導入スケジュールを共有しました。さらに2010年4月には日本におけるプロジェクトの正式なキックオフを行い、当初は1年後の2011年4月の導入を目指していました。しかし、その後、全体スケジュールの遅延や東日本大震災の影響もあり、4ヵ月ほど遅れて2011年8月の導入となりました。

グローバルメンバーと業務プロセスの統合を議論

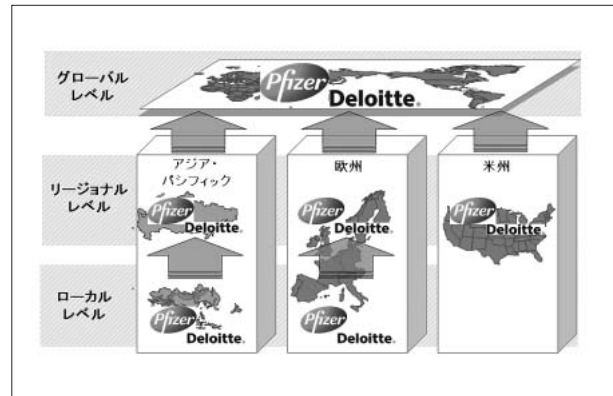
——本プロジェクトに対する最初の印象や懸念は？

松尾：グローバルカンパニーの一員ですから、当然に日本も足並み

図表2 サービスデリバリーセンターの拠点



図表3 世界三層構造でのプロジェクトアプローチ



を揃えるべきとは思っていませんでした。しかし、すでに自社内に人事のコールセンター機能や人事情報入力ของทีมを持っていたので、その分野においては質の高い人事サービスを提供してきた自負がありましたし、海外にアウトソースするとしてもそのレベルは維持したいと考えていました。日本独自の複雑な制度との整合や従来よりもマネジャーの負荷が増えることに関しては、このグローバルスタンダードモデルが日本で受け入れられるのか、本当に実現可能なのかと正直、不安に駆られたこともあります。

——当初、松尾さんはどのような立場だったのでしょうか？

松尾：初期段階では、上司に「Think globally」の考えを持ってグローバル全体の会議に参加しなさい」と言われて日本代表として参加した20人ぐらいの1人です。その後に縁あって、プロジェクトキックオフ時にはリーダーとなり、現在に至ります。

——プロジェクトの開始、立ち上げ時期の成功ポイントはどんなことでしょうか？

松尾：プロセス統合（人事の業務プロセス・フローを統合・整理し、共通化していくこと）の観点で、最初に人事業務の幹となる部分をできる限り、世界で合わせよう、整理しようと議論を尽くしたことがポイントの1つだったと思います。

具体的にはグローバル全体で行ったプロセスワークショップに日本も参加し、グローバルメンバーと一緒に主要な業務プロセスやフローを共同でレビューし、作成しました。日本固有の制度や運用も多々あるなかで、これを機会に見直す準備や取り組みを進めてきました。急がば回れという感じで、初期段階で少し時間はかかっても丁寧にグローバル全体の共通の基盤を整備し、コンセンサスを得ることが先決だとグローバルも考えていたようです。

世界を三層構造にして チームビルディングを推進

——プロジェクトの概要をお聞きし、非常にダイナミックなイメージを読者は持たれると思いますが、このプロジェクトの体制を教えてください。

松尾：ファイザー内ではグローバル（米国）・リージョン（アジア）・ローカル（日本）という三層構造でプロジェクトを進め、さらに外部エキスパートとしてコンサルティング（Deloitte）が同様に三層構造の体制でサポートしてくれていました（図表3）。

——地域を跨ぎながら大多数のメンバーでのコミュニケーションは非常に複雑で大変でしたね。

松尾：特にグローバルとのコミュニケーションの難しさを感じました。時差や言葉の違いよりも考え方の観点です。立ち上がり当初は、もう少し日本独自のルールや個別運用への柔軟な変更も可能かと期待していたのですが、いきなりグ

ローバルからは、「法的要件・労働組合関連・ビジネスへの重大な影響がなければ仕様の変更はできない」と言われてしまいました。どうしてもローカルで必要なことは妥協せずに粘り強く交渉していかないと駄目なわけです。ご存知の通り、欧米人と日本人では働き方や価値観が違うので、同じ業務をテーマに議論をしても前提条件の共有段階で認識ギャップが生じることもしばしばです。例えば、グローバルでは1人の社員が役割を兼任することはありませんが、日本では往々にしてありますよね。日本ではよくあるマッシュアップの人事オペレーション（定期人事異動や新卒一括採用のような一括大量処理）は米国ではそれほど頻繁にありません。あるいは、日本では“致命的”と思えるようなことでも、彼らの日常からすると“大丈夫”という理解になってしまう。仕事の進め方でいえば、グローバルでは大事な事項だけ押さえて細かいことは後回し、気にしないということもありますが、日本では網羅的に細かいことを積み上げて、着実に進めていくような風土があります。一方で、あうんの呼吸で気持ちを自然と察してもらえないわけではないので、グローバルに対してはきちんとこちらの状況や思いを、事実やデータで裏付けして説明したり、態度で示さないと理解は得られません。

コミュニケーションの仕方とし

ては言語の壁もあったので、電話会議の後、よりこちらの状況や思いが伝わるよう何度もメールやチャットを通じて確認や意思疎通を辛抱強く行いました。そこまでやってもミスコミュニケーションが起きることもあります。何度もやりとりをしてくると言葉や商慣習、立場の壁を越えて、互いの信頼関係も強くなっていきます。

——このようなプロジェクトではグローバル側による一方的な指揮命令（ローカル側からすると言われっぱなし）で、モチベーションもダウンしがちですが、今回はローカル側がきちんとすべきことは主張するというスタンスだったのが興味深いです。

松尾：グローバルのリーダーシップに従うのは当然です。その上で、日本の土壌に合った改善提案や問題意識を常におつけて、本音で議論し合える良い意味での緊張関係を維持・強化していくことがポイントだったと思います。

——リージョナルチームが橋渡し役として非常に機能していたと思いますがいかがでしょうか？

松尾：彼らはアジア・パシフィックの一員として日本の商慣習や価値観などを分かってくれているので、我々への理解がある一方、日本チームに比べると語学力やグローバルとの交渉力の経験値が高いのです。そのため、仲介役として、あるときはグローバルの視点を厳しく日本に伝え、あるときはアジ

アの仲間として日本の意向や課題認識をグローバルに対して的確に伝えてくれます。コミュニケーションの仲介役がいたことは成功の鍵だったと強く思います。

——プロジェクト関係者の「一致団結」という観点での工夫は？

松尾：グローバル側の責任者や主要メンバーも、ビジネスにおいてはかなりの堅物ぞろいですが、こちらが海外に出向いたときや彼らが日本に来た際に食事や飲みケーション、カラオケに行き、良好な人間関係を築くことを心がけてきました。そうすると意外にフランクな一面が見えてきたり、あとあとの仕事もやりやすくなります。また、日本でのチームリーダーたちにはタイトなプロジェクトスケジュールや現業との並行作業のなかで、いかに楽しく仕事をするかを考えてほしいと頼んでいました。そうすることで、仕事は厳しくて大変でも、節目では楽しんで振り返ることができていたと思います。また、意図的にグローバルやリージョナルのメンバーとあまり日常では接する機会のない日本側のスタッフも、できるだけオフサイト（非公式の場）で交流できる機会を作り出しました。これを行うことにより、GSSプロジェクトやグローバルな仕事の進め方が感覚的に分かるようになり、その後の成長や能力開発に繋がったと思っています。

（次回プロジェクト中盤編に続く）