

# 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3回 ファイザーのグローバル人事改革(2)

..... 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。これまで多くの統合・分社等の業務を経験し、本グローバル・シェアード・サービスプロジェクト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。

「一致団結」をテーマに先進的な取り組みを行っている企業・プロジェクト事例を紹介する本連載。前回に引き続き、ファイザーの人事オペレーショングループ松尾氏との対談形式でご紹介する。同社は、人事業務の新しいグローバル化モデルともいえるグローバル・シェアード・サービス（以下GSS）を導入。前回のプロジェクト立ち上げ時に続き、今回はプロジェクトの詳細設計・導入時の成功ポイントを明らかにしたい。

### 全体を俯瞰し、調整する機能が必要

——中盤戦に入ると専門チームが多く組成されて、分業体制が進

んでいきましたね。

松尾：大きな枠組みとしては、4つの機能に分かれます（図表1）。

1つはProcess and Policyチームで、プロジェクト立ち上げ段階からの旗振り役です。人事のオペレーションフローや規則・運用を決めていく役割を担っています。

次がOR（Organizational Readiness）チームで、チェンジ・マネジメントやコミュニケーションの促進を担っています。導入プロジェクトは業務やシステムの話に没頭しがちですが、実際に新しいコンセプトを理解し、実行するのは人事のメンバーや社員ですから、早い段階で計画的に社内の意識・行動変革を促すことを目的に

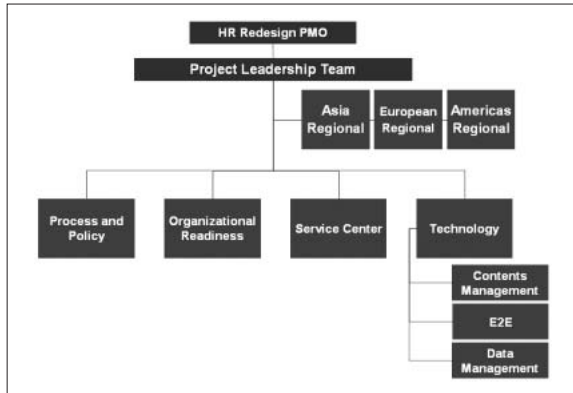
チームとして独立させています。

3つ目がSC（Service Center）チームで、これは実際にマニラにオペレーションを移管するために、業務移行計画を立てたり、運用テストをしたり、業務を請け負う現地のベンダーチームをマネジメントする立場です。

最後はTechnologyチーム。グローバルの人事データベース（PeopleSoft）に直結する新しいウェブシステム（ポータルサイト）を構築・導入する必要から技術面での支援が必須でした。このチームはさらにサブチームに細分化されて、ポータルサイトに掲載する人事関連の情報や資料を管理するContents Managementチーム、データベースやポータルサイトの機能をテスト・検証するE2E（End to End Testing）チーム、そしてデータを一元管理するData Managementチームで構成しています。——専門チームによる分業体制は役割が明確で推進力が高まる反面、部分最適に陥りがちになると一般には言われますが。

松尾：そうですね。特にグローバル側は専門チーム単位でのリーダー

図表1 プロジェクト推進体制



図表2 ポータルサイトでのセルフサービス例



ーシップで動くので、指示は明確なのですが、他チームが抱えているタスクとの兼ね合いとかリソースの調整とかそういうことには相対的に関心が低くなりがちです。ローカルの立場からすると全チームからあれもこれも全部来週までお願いしますと言われてもできるわけがない。その意味で、ローカル側でのプロジェクトマネジメントの大切さを実感します。全体を俯瞰して、それぞれのチームが今どのような状態か、最も優先的に進めるべきタスクは何か、内部のリソースはどこに重点的に配置すべきかという調整機能は必要です。ときには、リージョン（アジアパシフィックの地域統括）にも働きかけて、ずいぶん助けてもらいました。加えて、情報共有のためにローカルメンバーで定期的に連絡会議を開いて情報格差が出ないような工夫もしました。

—— 人事内部での変化はいかがでしょうか？ 外資系だとビジネスサイド（事業部門）にアドバイスやサポートをする人事担当の方

がいらっしゃいますね。「ビジネスパートナー」といった呼び名が一般的なようですが。

松尾：弊社でも日本ではそのような役割を担うビジネスパートナー人事を配置しています。そして、GSSモデルは、本社で中央集権的に行っていた人事関連のオペレーションを極力減らし、また人事で行っていた業務の一部をマニラのサービスセンターやオンラインによる従業員自身のセルフサービスに移管する内容でした。しかし、現実的には、ビジネスパートナー人事が、異動等を行うマネジャーから画面操作などの質問を受けたこともあり、“何でオペレーション業務が増えるんだ”“本来の仕事であるビジネスへの戦略的なサポート業務に時間を割けなくなる”という懸念や不満が出るのも当然でした。

—— そこで、どのような施策を？

松尾：やはりお互いに歩み寄って分かり合う必要があるということで、人事のリーダーシップメンバーでワークショップを行ったり、

情報共有の機会を増やしました。ワークショップでは、私たちが進めているHR戦略、すなわち「機敏でProactiveな自立型組織を現場のマネジャーが裁量権を持って推進していくモデルが、数年後に新聞に大きく取り上げられることになり、我々が取材を受ける」という仮想シーンを設定しました。そこで、あなたはこれをどのようにアピールして、どんな苦勞があり、一体何を貢献したのかと言えるだろうか？ と投げかけたわけです。将来のあるべき姿をお互いにイメージして、ゴールを共有するアプローチです。そうすると目先には様々な障害があるけれど、それを乗り越えるためには互いの協力が不可欠だね、という良い流れを作ることができます。

**グローバルの意識と行動を従業員にも浸透させていく**

—— ファイザーの日本法人は5,000人以上の大規模組織です。外資系とはいえ、特に多数を占めるMR職、つまり顧客と向き合っ

ている社員たちは日本的な商慣習のなかでビジネスをしているので、急にグローバルモデルに転換すると言われても戸惑ったのでは？

松尾：当然「何で？」という声はありました。一見すると今まで人事がやってくれていた業務がセルフサービスになったり（図表2）、問い合わせ窓口がマニラに移管されたことで不便になったりするわけですから。人事が本来やるべきことのしわ寄せが自分たちに来たとと思うでしょうね。

——まさにチェンジ・マネジメントやコミュニケーションの出番ですが、具体的にはどのようなメッセージを発信しましたか？

松尾：GSSを説明する機会では、冒頭に人事のトップやORリーダーから、新しい人事モデルの必要性とその背景を語ってもらいました。ファイザーグローバルを取り巻く環境変化に対し、我々はBusiness Unit (BU) 制をはじめ新しい事業モデルに挑戦しており、その成功のためには、従来以上に各組織・個人の自立的な活動、何よりも各ラインマネジャーの機動的な判断と行動が鍵になる。すなわちマネジャーに組織運営の責任と権限が委譲され、そこでセルフサービスや分散型のマネジメントが必要となり、GSSのようなプラットフォームが必要になるのだと。

もうひとつの重要なメッセージは、外部ベンダーが窓口になった

ことへの意識でした。例えば社内用語・専門用語を多用したり、難解な表現で電話やメールで問い合わせをすると、マニラ側で対応するスタッフは日本人ではない方もいるので、おのずと理解の限界があるわけです。慣れるまでには時間を要するし、伝わっていないと感じたときには、易しい表現で言い直してほしいと。

——「グローバル化」という言葉が改めて世間で注目されていますが、ファイザーの社員の方々にとってはいかがでしょう？

松尾：もともと外資系ですからグローバルという言葉に抵抗は少ないのですが、我々の人事でも組織をグローバル側と一体化したり、業務や制度をグローバルレベルで標準化したり、多くの者が英語を使って日常的にコミュニケーションをするようになったのはここ数年です。ビジネスサイドにも、グローバルの戦略や方針が多く浸透してきており、その流れと日本の商慣習や国内競合との戦いをどうコントロールしていくかが課題になっています。2011年6月には、本社ラインマネジャーへの任命要件に英語力が取り入れられると発表されました。すでに数々の英文メールが届く状況ですから、本社に限らずマネジャー全員にその要件が求められるのも、そう遠くないかもしれません。当社は新しい変革の動きがどんどん出てくるので戸惑うことも正直ありますが、

なんとかついていこうと頑張る過程でグローバルとの距離が縮まるかなと。これまでは日本は市場の大きさから別格扱いで、自由度の高い立ち位置が許されてきましたが、中国などの台頭もあり、我々もグローバルの一員、アジアの一員としての行動をしなければというプレッシャーはあります。

### コスト&スピード vs. 品質担保

——プロジェクトの過程で予期しなかったトラブルを挙げると？

松尾：1つは震災ですね。現業の緊急対応を優先し、GSSプロジェクトが止まったのは2週間程度でしたが、その後も節電対応などで制限が続き、グローバルとの電話会議やプロジェクト稼働時間の確保に苦労しました。そのような実務に加えて、社員の気持ちも前へ動かなくなったことが問題でした。“こんな時期にGSSよりもやるべきことがあるのでは？”という葛藤や、一度切れてしまった緊張感やモチベーションを再度復活させるために、思いのほか時間がかかりました。震災に対してはグローバル側も当然に最大限の配慮をしてくれるのですが、他方でこれだけの大規模プロジェクトを延期すると雪だるま式にコストがかさんでくるわけです。それを避けるためにテスト期間を短縮したり、不完全なシステムやポータルサイトの状態でも、Go-live（導



入)を優先させてしまおうという考え方も出てくる。しかし、我々としては一定の業務品質が担保できないと社員からの信頼を失うし、このような苦境の時期だからこそ、社員に不便や不快な思いはさせたくないと訴えました。結局、我々もコミットして、遅れたタスクをやり切る代わりに、外部のリソースを追加したりプロジェクト期間を延長したりすることで同意を取り付けました。

——もうひとつ、プロジェクトの終盤戦では翻訳に予想外の手間がかかりましたね。

松尾：その通りですね。グローバル本社から紹介のあった翻訳会社に素訳を依頼しましたが、品質面で厳しかったですね。加えて、各機能で部分的に翻訳のレビューをしていましたので、ポータルサイトが出来上がって、画面全体を見てみると違和感があり、何度も修正依頼をするなど、導入ぎりぎりまで翻訳と戦った記憶が鮮明です。翻訳はポータルサイトだけでなく、プレゼンテーション文書やコミュニケーションツールなど多岐にわたり、とにかく量が膨大かつ期限が厳しく、スタッフがそのレビューに費やした時間は延べ1,000時間くらいだと思います。一方でグローバル側からしてみると、「日本はなぜ時間をかけて、そこまで細部にこだわるのか」「少々表現が悪くても通じるではないか」と、過剰品質の認識だっ

たと思います。それまでのGSS導入済みの国は公用語が英語で翻訳作業そのものが不要でしたし、同じグループ2の国はヨーロッパ圏ですからこちらも英語ベースでもあまり不都合がなく、日本とは事情が違います。日本語は欧米の言語と異なり、漢字・カタカタ・ひらがなという3パターンの組み合わせですし、ダブルバイト（1文字に2バイト）の特殊な言語であるということグローバル側に分かってもらう努力も必要でした。シングルバイトの英語で書かれた文章を訳すと2倍のデータフィールドが必要となり、結果としてポータルサイトのデザインが崩れたり、文字化けすることもしばしばです。今後への学びとしては翻訳についてもきちんとプロジェクトマネジメントをして、用語集の一元化やミスを防ぐために翻訳ファイルのバージョン管理を徹底することをお勧めします。また必ず翻訳についてはリードタイムを長めにとってもらい、負荷を平準化することが大切ですね。

### プロジェクトの収束は 新しい体制の始まり

——導入まで本当に走り切ったという印象ですが、ギリギリまで課題も残り、Go-live（導入）できるかどうか心配でしたね。

松尾：社内でも特に翻訳やポータルサイトの技術的な不具合が完全に解消できていない状態での導入



Go-live当日のプロジェクトメンバー

に不安感はありました。私自身も当日の朝まで延期すべきか否かを悩みました。長期にわたってプロジェクトに関わったメンバーの献身的な努力に対して、低い品質でGo-liveさせた結果、社員からの信頼や評価を得られないことが一番納得できませんでした。

最終的にやろうと決断するに至ったのは、グローバルやリージョナルメンバーが導入後もすぐに引き上げてしまうのではなく、フォローアップやシステム改善を継続的に行うという我々の意向を汲んでくれたこと、同時にファイザー全体でやっている取り組みに日本もメンバーの一員として貢献すべきだと考えたからです。決断をする前に日本のメンバーがその進め方に同意してくれたときには、少しグッときましたね。

プロジェクトは収束し、新しい人事モデルによる日常業務が始まっています。試行錯誤の毎日ですが、このような先進的な人事業務のあり方を日本でも定着させて、人事という仕事をさらに進化させていきたいと思います。

(次回、プロジェクト番外編へ)