

# 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。BASFジャパンの人事改革プロジェクトにはDeloitte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5回 BASFジャパンの人事改革(1)

…… 一致団結のキーパーソン ……



1993年入社。人事部門のアジアパシフィック本部立ち上げに携わり、2001年に東アジア統括本部リージョナル人事マネージャー、2009年東南アジア統括本部リージョナル人事シニアマネージャーを経て現在に至る。帰国後の2010年からBASFジャパンの人事業務改革を積極的に推進。

BASFジャパン株式会社  
執行役員人事本部長

須合 章子氏

### BASF

- 日本本社所在地：東京都港区六本木6丁目10番1号 六本木ヒルズ森タワー21階
- 売上高：日本国内2,004億円／グローバル73,497百万ユーロ（2011年度）
- 従業員数：日本国内1,740人／グローバル111,000人
- 事業概要：ドイツに本社を置く世界最大の化学会社で日本国内ではBASFジャパンと6社の関連会社で構成し、化学品、プラスチック、機能性化学品、高機能製品、農業関連製品と広範囲にビジネスを展開。

「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。今回はBASFジャパンの執行役員人事本部長である須合章子氏との対談形式で、注目されるグローバル人材マネジメントや人事業務改革のあり方をご紹介します。

### 震災時に真価を発揮した ぶれない“人”への想い

重要な経営資源が「ヒト・モノ・カネ・情報」であることは自

明であるが、とりわけ“ヒト”は獲得・育成・保持の難しさや他のモノ・カネ・情報要素の牽引役となる理由から一番大事なことであり、多くの経営者や人事部の方は思うはずだ。実際に経営理念や行動基準で「人は財産」といったメッセージを掲げている企業も多いだろう。しかし、真価は平時ではなく有事のときに問われる。東北地域はもとよりビジネスの中心地である東京都心部にも未曾有の危機をもたらしたあの東日本大震

災・原発事故から1年が過ぎた。あのときわが社はどのような行動を取ったのか、あるいはどうすべきだったのかを振り返ることは、“一致団結のチカラ”を考える上でかかせない。

ドイツに本社を置く欧州系企業のBASFは当時の大混乱のなかでも明らかに他の日系企業や米系企業とは異なる判断軸で危機管理対応を進めていた。

——震災直後は情報が錯綜するなかで各企業はビジネス判断や従業員対応に苦慮していました。企業のリーダーシップが問われた瞬間でしたが当時を振り返ると？

須合：当然のようにわが社でも大変な状況でしたが、改めて振り返ってみると「人を大事にする」というBASFの企業文化が発揮されたと思います。もう少し説明すると顧客と従業員を守るためのぶれない判断軸とスピード感のある対応です。震災直後の初動期に経営陣は3つの大原則を即座に決めました。

1. 社員と家族の安全
2. 工場の安全確認・安全停止
3. 顧客への対応

図表 組織改革の2つのドライバー

そして、原発事故の懸念が報道で顕在化した3月15日頃にはいち早く、危機管理対応で経営陣および財務・人事・カスタマーサービス部門の中心機能を東京本社から中京・関西地域に移しました。さらに1番目の大原則に従って、迷うことなく従業員はもちろん、家族の移動交通費・滞在ホテル代等を会社が負担して、東京から離れることを積極的に促しました。

——従業員だけで1,500人以上の大所帯であり、コスト的にも思い切った判断だと思いますが、初動の判断だけでなく東京本社を再開するタイミングも他企業に比べて慎重でしたね。

須合：BASF本社はドイツにあり、欧州系企業はあのチェルノブイリ原発事故も身近でしたので、日本の危機を非常に親身になって考えていたと思います。

リージョン（香港）を通じて本社（ドイツ）の意向についても毎日、電話会議を行い、影響度や対応方針を議論していましたが、一貫していたのは“人が一番大事だから最初からコストのことを考えるのではなくいちばん良い対応を検討すべき”というスタンスでした。

そのような有事の際の思い切った判断は従業員や家族が改めて自社への信頼感醸成の機会や互いを助け合う支えになったことは間違いありません。



※今回のインタビュー内容をもとにデロイトが作成

**グローバルに舵を切ると  
人の大切さに行き着く**

——お題目でなく実際に従業員へ投資し、大事にするのは容易ではありません。そこまで人にこだわるきっかけは？

須合：人材マネジメントに着目し、「人＝成功の鍵」と、より明確に打ち出したのは、2000年代から始まるBASF全体での経営戦略の影響が大きいと思います。具体的には、2000年代はじめに、「ストラテジー2015（グローバル成長戦略）」や「ストラテジー2020（アジア太平洋地域での成長戦略）」という中長期経営方針が出たのですが、端的にいうと欧州地域だけの発展では成長に限界が来るので、これからは世界が相手だ、特にアジアが成長のエンジンだと明確に位置づけられたのです。そして、ここからは私の解釈ですが、

この成長戦略の実現には2つの重要なドライバーがあって、1つはM&A、これはスピード感をもって世界で事業拡大をしていくのに必須な拡大戦略で、もう1つはOperational Excellence、つまりビジネスのオペレーションプロセスやルールを共通化し、洗練させていくことでコスト削減や新たな付加価値創出することです（図表）。

前者のM&Aで売上が伸びても、各社が違う制度・プロセス・ルールを並存させたままではシナジー効果はありません。オペレーションはそもそもコストだと認識されないことも多いのですが、例えば組織の承認プロセスが1つ違うだけでもその例外対応に、見えないコストはかかるわけです。よってM&AとOperational Excellenceは表裏一体の関係であ

キャメル ヤマモトからのメッセージ — Global As One時代の到来 —

この連載で紹介する外資系企業の日本の現地法人でも、しばらく前までは、こと人事制度に関する限り、かなり「日本的な制度」が残っていました。しかし、ここ数年で急速にグローバル化が進み、こうした法人の従業員も、グローバルに共通な（人事）制度でカバーされて、グローバル・ワン・カンパニーの有機的な部分として改めて位置づけられています。すなわち、どの国籍の人であろうと、どこで活動しようとして、（買収の場合）出身企業がどこであろうと、世界共通の制度とシステムの上で、AS One（一体）として活用できる経営の仕組みを作り、世界中の主要な人材の業績評価やポテンシャル・キャリア・異動や報酬についての情報が、必要な人にはどこからでもアクセスできる見える化を実現しています。

こういうグローバル企業との本格的な競争に入った日本企業は、もはや、日本の特徴に合うだろうか合わないだろうかと迷って、結局、本当のグローバル化のプロセスに飛び込まずローカルカンパニーにとどまる、という選択肢はありません。また、こういうふうにシステムとからめたグローバル化は、必ず、日本企業・日本人でもできるし、我々もぜひその支援をしたいと思います。それは希望というより焦燥感に近い気持ちです。

この連載で紹介する一致団結のキーパーソンたちの肉声をきいて、ぜひ、Global As Oneの息吹を感じとっていただきたいと思います。



キャメル ヤマモト

デロイト トーマツ コンサルティングのディレクター／ビジネス・ブレイクスルー大学教授。外務省を退職後に人事コンサルタントに転じ、シリコンバレー、上海などをはじめ、ヨーロッパ、アメリカ、中国、中東、日本とグローバルに活躍する。近著は『「世界標準」の仕事術』（日本実業出版社）。

り、そのどちらの成功も人材次第だと思ふのです。

M&Aはある日、新しい事業体がグループ傘下に入ったり、ライバルが仲間になることもあるわけです。そこで異なるバックグラウンドを持つ人々をいち早く融和させて、ベクトル合わせをしないとイケない。またバラバラのオペレーションを1つにまとめ、さらには改善を図るといふ難儀な仕事も、担うのはITシステムではなく人です。しかもグローバルやリージョナルという広い土俵でビジネスをするわけですから国をまたいで人材というものを捉えないと駄目なわけ。だからなぜ人にこだわるのかといえ、人で苦勞し、

人を起点にビジネスを成長させないと駄目だということをグローバル経営の推進過程で先んじて学んだからだと思います。

最近、わが社は“*We create chemistry*～私たちは化学でいい関係を作ります”というスローガンで新しい事業戦略を打ち出しているのですが、ケミカル（化学製品）ではなく、ケミストリー（化学反応）といているあたりがポイントでして、従業員はもちろん顧客やステークホルダーすべての人々を含みます。プロダクト志向でなく、人重視でマネジメントします、というコミットメントになっているのです。

**普通のキャリアからでも  
グローバル人材になれる**

—日本では今、グローバルに通用するリーダー育成が最大の関心事です。どうやったらグローバルな働き方ができるようになりますか？

須合：自分のキャリアを振り返っても、最初から自分はグローバル志向だったか、バリバリのマネジメント志向があったかといわれるとそんなことはなくて、BASF入社当時は給与や福利厚生の実務を担うごく普通のスタッフでした。その後バブル崩壊後に成果主義人事制度導入を推進するキーメンバーとして結果を出したことで、当

時の上司から香港赴任の話をもたらしたのは大きな転機となりました。ちょうど、人事部門のアジアパシフィック本部立ち上げの動きに参画できたわけです。

——グローバルでやってみたいけど英語力がネックで、日本人は尻込みしがちです。

須合：私も赴任するまで実務で英語を使う機会はそんなにありませんでした。読み書きはできてもビジネスで流暢にコミュニケーションできるレベルには全然達していません。それでも思い切ってチャレンジしたのが実情です。

言葉のハンデは確かにありますが、一緒に働く職場のなかで自分が際立つ何かがあるといいでしょう。それはすごい専門性でなくてもよいのです。例えばデータベース作成・分析、グラフ作成が得意なら、「この分野はアキコに聞いたほうがよい、頼ったほうがよい」という流れになり、そうすると自分の存在価値が認められていくわけです。

——日本とは違う働き方に戸惑いは？

須合：もちろんありました。日本だと権限委譲されてしまえば、上司を通さなくても実際に分かっている担当者同士でやりとりして進めてしまうこともよくありましたが、向こうはそれでは機能しません。上司と部下の関係、権限と責任がはっきりしており、その役割に従って、仕事を進めていきます。



写真：アジアパシフィックの各国から人事メンバーが集まり、「As One（一致団結）」のコミットメントを確認した

この経験が、自分がやりたいことを実現するためには組織の長になったほうがよい、なってみたいと思うきっかけになりました。その後、2009年にシンガポールに渡り、そこでは職務等級・評価の専門家という立場で仕事をする経験を積みました。日本人以外と一緒に働くといろいろ認識ギャップはあるわけですが、そのとき、わが社の「Diversity & Inclusion」が、にわかには血の通ったスローガンとして私のなかで腑に落ちました。「違い」に対するおおらかさ、寛容さ、違いを楽しむように活用していくダイナミックな対応力をいっているのだと。

## As Oneのフレーズで一枚岩に

——この取材直前までアジアパシフィックの会議でしたね。最新トピックは？

須合：この取材テーマとぴったり

ですが、As One（一致団結）をキーワードにして議論が進みました（写真）。アジア各国のHRがAs Oneチームとしてやっていくために目指すべきゴールやチャレンジ（課題）についてブレインストーミングをして、最後には「As One」をコミットするために寄せ書的に1人ひとりがサインまでしました。国別に違う文化・価値観・ルールがあり、それはダイバーシティとして認めるべきなのですがさらに1つにしようという志（ビジョンや方針）が必要です。ダイバーシティという言葉は日本だと女性の社会進出のような文脈で認識されがちですが、先ほど述べた通り、多様な人材を「即時」巻き込みながら活動するための実践的なフィロソフィと理解しています。多様性を尊重すると同時に一致団結が必要なのだと思います。

（次回の人事業務改革編に続く）