

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
日本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。suzawa@tohmatu.co.jp

第6回 BASF日本の人事改革(2)

..... 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期の、
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 日本の人
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：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。前回に引き続き、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直近の
人事業務改革のエピソードを中心
に話を進めたい。

グローバル人事モデルを 他社に先駆けて導入

人事関連のデータ入力作業・社
員からの問い合わせ・給与計算と
いったオペレーション業務を日本
単体ではなく、アジアパシフィ
ック全体のシェアードサービスセン
ター(共有サービスセンター)以

下、SSC)に集約し、ダイナミッ
クに業務効率化を狙うことを
BASFはいち早く取り入れた。

——外資系企業を中心に、ござつ
てこのようなグローバル人事モデ
ルの導入検討やプロジェクトが
活発ですがBASFでは?

須合：BASFでは2003年頃から本
格的な検討や準備を行い、2005年
にマレーシアのクアラルンプール
にある自社の人事SSCに日本の人
事業務を移管しました。もう7年
前の話ですから他社と比べても早
いほうだと思います。特に日本特
有の処理が多い給与計算業務まで
海外に出したことはよく驚かれる
のですが、当時のBASFとしては

できる限りアドミ業務を全部SSC
に集めてみようという取り組みだ
ったのです。グローバルで、アジ
アパシフィック全体でやろうと決
めたのだから各国はもうやるしか
ないと、一気呵成に改革を進めた
感じですね。

——現地では日本人以外のメン
バーも交じって、日本法人のオペ
レーションをするわけです。特に
電話・E-mailの受け答えやきめ
細かい日本のルールに対応できる
のかと、不安や懸念を感じている
日本法人は多いのですが。

須合：正直、日本国内での日本人
によるオペレーションと、海外で
ローカルスタッフが行う人事オペ
レーションが同じ品質かという
そうではありません。導入当初は
従業員からの人事への不満や混乱
はそれなりにありました。しかし、
それは変革過程で起こる必要な痛
みと双方の学習プロセスだったと
考えています。つまり、ユーザー
サイドにとってはグローバル化の
流れにキャッチアップする過程
で、ある程度の割り切り・慣れが
できてきます。また、現地のシェ
アードサービス側では経験とノウ

ハウが蓄積され、サービスレベルが上がっていきます。そこで双方の歩み寄りでリージョナルのシェアードサービスというのは機能するわけです。

他方で、数年やってみただけでもどうしてもこの人事モデルに適さない業務は日本に戻すという決定もしています。例えば給与業務の年末調整のなかでも証憑しょうひょうの添付・チェックというのは、年1回であることも考えると日本側で作業をしたほうが効率的だという判断がありました。

現状分析を突破口に、あるべき人事の方向性を探る

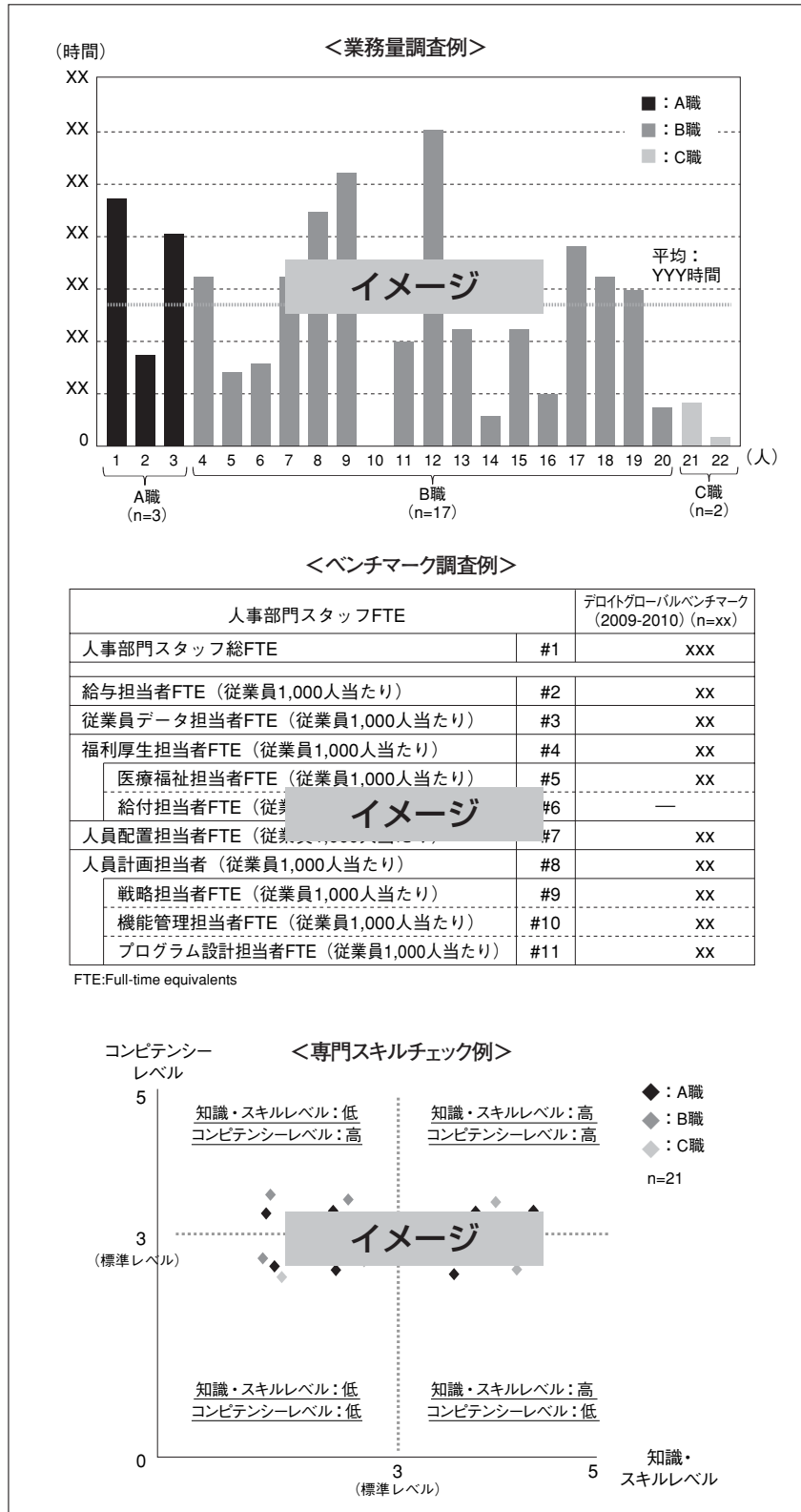
M&Aが活発な会社では人事制度・人事オペレーション・人事システムの統合や組織再編は日常茶飯事となる。変革・変化が当然というBASFジャパンの人事スタッフにとっても現業とプロジェクトの両立が続くことは大きな負荷となり、人事スタッフ間でも業務知識・ノウハウの共有や相互の業務連携が難しくなっていた。

——須合さんが2010年に日本に戻ってこられて、まず着手されたのは人事部門の立て直しでした。打ち手を繰り出す前にファクト(事実)を整理し、現状分析することに腐心されていたことが印象的です。

須合：前回の話につながりますが、BASFではグローバルストラテジーのなかでアジアが成長のエ

図表 現状分析のイメージ

(以下のデータは一例かつイメージであり、実際の結果とは異なります)



ンジンだと位置づけられてから、毎年のように変化が起きました。それがM&Aの成長戦略とオペレーショナルエクセレンスというプロセス改革の両輪によるインパクトです（詳しくは前号参照）。その変化のスピードが速すぎて、人事部内で人材育成や業務の安定化に十分な手を打てませんでした。先程のリージョナルシェアードサービス導入もM&A戦略もどちらもグローバルのストラテジー実現に必要不可欠で取り入れていったものの、それがローカルの組織や業務にどんな影響をもたらすのかを当時は十分に分かっていなかったのです。

そこで過渡期を経て、今の人事部門の業務や人材がどのような状態になっているのかをまずは見極めたかったわけです。その後の解決策、打ち手は自分たちで見つけるし、やるしかないと思いましたが、経営陣や人事のスタッフを納得させるためにも外部のコンサルタントの力を借りて、現状の棚卸しと方向性を明確にしました。

——人事改革プロジェクトではインタビュー、業務量調査、ベンチマーク調査、専門スキルチェックと多面的な分析をインプットにしました（図表）。

その後の経営陣とのワークショップではEfficiency（効率性）、Effectiveness（効果性）、ビジネスアラインメントの3つの観点

を中心に議論したわけですが、結局はEfficiency（効率性）のつまずきが大きく、この解消が急務となりましたね。

須合：自分が最初から直感的に感じていた課題が事実として整理でき、経営陣と議論・共有ができたことで、その後の改革の後押しとなりました。そして1年計画でマスタープランを作って、計画的に進めていきました。

業務フローを作り込み、 全員で議論・共有化

——貴社の人事改革でのユニークな点は「業務フロー」を作り、そこを起点に業務効率化と組織活性化の2つを同時に狙い、実現したことです。

須合：業務の効率化という点からは業務マニュアルの作成が思いつきます。それは過去に外部委託して作成してもらったこともありましたが、それほどの効果はありませんでした。マニュアルは必要な業務があれば、その担当者が作成・更新すればよいことです。それよりも各担当者の作業が単独で完結せずに全員で議論・共有する場を作りたい。だから業務フローを一度きちんと作って、全体を俯瞰し、採用・報酬・教育といった各チームがどこで連携するのか、改善ポイントはどこかを一緒に検討するアプローチが有効だと考えました。

——人事スタッフへのインタビ

ューや確認を通じて、フローのドラフトは外部コンサルティングが作成しましたが、その後は完全に貴社主体の進め方に移行しましたね。泊まり込みのワークショップでまずは代表的なフローについてチームに分かれて徹底的に議論。その後、その場で得た流れを生かして、月2回の人事ランチミーティングで業務フローの提示・議論・改善策を持ち回り制で話し合うといった取り組みを継続的にされていましたね。

須合：代表的な25個の人事プロセスについて、人事スタッフ主体でブラッシュアップを進めていきました。自分たちで現状を認識して、改善するためには頭と体を動かさないといけないという思いがありました。共感する・体感するためには1つの作業に全員が関わることが大事です。

——実際の効果と手応えは？

須合：まず泊まり込みのワークショップの議論だけでもそれぞれのチームから「えっ、そんなデータ入力や作業をやっていたの？」といった確認の質問が相次ぎ、お互いの業務や仕事の進め方を共有し合う場になりました。

人事改革として実際にやったことは業務フローをみんなで議論し、作り上げたのですが、その過程でチームビルディングが進んだり、改善提案も出てくるようになったのはうれしかったですね。最近も「チーム間をまたぐデータ

ベースを1つにまとめることができるのでは？」といった自発的な改善提案の声を聞きました。

こうした下地の上に今年は、ランチミーティングを互いに学ぶ場へと発展させました。

外向きに発信ができる 人事部門へ変わりたい

—— 今後に向けての課題は？

須合：結果的に、今の日本のBASF人事には私のように従来から組織にいるメンバーもいれば、M&Aで一緒になった人、中途採用で外のマーケットから来た人がいます。こうした多様なバックグラウンド、スキルの違う人材が交ざって補完・刺激し合いながら力を発揮できる職場を目指す上で、これまでの取り組みに手応えと効果を感じながらも、ようやく土台作りができたにすぎないと思っています。

ここで得たノウハウを継続的に共有するためにも、人事のみならず日本全体の組織の一体感の醸成のためにも、次のステップは、人事のスローガンのようなものを作り、それらを発信することだと考えています。つまり経営陣や従業員に対し、「日本の人事はこう考え、こんなことをやっていく」ともっと発信し、コミットすること。そうすることで、人事はプロフェッショナルの自負を持つことになるし、従業員との関係においても、わが社はこういう会社だというこ

とを分かってもらうための良いコミュニケーションにつながると思っています。

—— まとめ —— グローバル人事改革の 成功のヒントは和魂洋才

本連載では世界最大の製薬会社であるファイザー、世界最大の化学会社であるBASFと業界のリーディングカンパニーが進めてきた人事改革をローカル視点からご紹介してきた。「世界標準」「グローバルスタンダード」という言葉自体に違和感を持つ方もいるだろう。それに追随しているだけでは常に後発の立場に甘んじて逆転できないからだ。

他方で成功・失敗の事例を経て確立されてきた標準プロセス・ノウハウを有効活用することで、ゴールに向かってショートカットできることも確かである。

ビジネスのグローバル化の流れが加速し、多くの日本企業は組織・人事をどうグローバル化するか、待ったなしのところまで追い詰められている。グローバル化に出遅れ感のある企業は独自に試行錯誤で悩みながら進めるやり方から脱却し、ベストプラクティスに乗っかって、いち早くグローバルで通用する人事の業務プロセス・ルール、システムといった基盤を整備し、ビジネスの要であるタレント（人材）の活用という部分に絞って、他社との優位性・差別化

を模索するのも1つの合理的なアプローチであろう。

プロセスやシステムはあくまでタレントが活躍するためのプラットフォームにすぎない。スピードと変化の時代にそのプラットフォームづくりに逡巡することはどれだけの価値があるかを再考してみることをお勧めする。

もう1つの示唆はグローバルスタンダードへの動きに沿うことは大切だが、グローバルの共通の仕組みに乗るだけで終わりとせず、その原理原則ルールに逸脱しない範囲内で同時に自律的に改善したり、見直す行動が大事であることだ。

元来、日本人はモノづくり文化であり、頭で考えるよりも手を動かして、現場で改善することが得意である。ファイザーの人事部がプロセスハーモナイゼーションの過程に乗じて、自主的に自分たちの業務を棚卸し、従来の業務を同時並行で簡素化したり、BASFの人事部が業務フロー作成の過程でチーム間連携までも活性化させてしまうといった予想外の副次効果・創意工夫は他の国では期待できない。まさに「和魂洋才」の精神、進んだ西洋の技術を貪欲に取り入れながらもそこに日本的な創意工夫・改善の息吹を吹き込んでいる。そこに日本流グローバル人事モデルの成功パターンがある。