

# 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アー兼ナビゲーター。J&J  
コンシューマーカンパニーの人事改革プロジェクトには2009年よりアドバイザーの立場で関与。  
『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7回 ジョンソン・エンド・ジョンソン コンシューマーカンパニーの人事改革(1)

…… 一致団結のキーパーソン ……



日系企業を経て、1985年にジョンソン・エンド・ジョンソン社に入社。関係会社において法務、総務、人事のポジションを経て、2003年にコンシューマーカンパニーの人事総務責任者に就任、現在に至る。

ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社  
コンシューマーカンパニー人事総務部  
バイスプレジデント 平野 学氏

#### ジョンソン・エンド・ジョンソン株式会社

- 日本本社所在地：東京都千代田区西神田3丁目5番2号 千代田ファーストビル西館
- 売上高：約650億ドル（2011年全世界実績）／日本実績については未公表
- 従業員数：全世界 約114,000名／日本におけるグループカンパニー 約4,300名／コンシューマーカンパニー 240名（2011年12月現在）
- 事業概要：ジョンソン・エンド・ジョンソンは、世界60カ国に250以上のグループ企業を有する「世界最大のトータルヘルスケアカンパニー」として、消費者向け製品、医家向け製品である医療機器・診断薬、医薬品の分野で数万アイテムに上る製品を世界中で提供している。コンシューマーカンパニーでは、救急絆創膏「バンドエイド」などのウoundケア製品、低刺激のスキンケア製品（「ジョンソン」ベビー製品、「ニュートロジーナ」など）、口内衛生環境をサポートするオーラルケア製品（薬用マウスウォッシュ「リステリン」、 「リーチ」歯ブラシ）、禁煙補助剤「ニコレット」他一般医薬品など、高い専門性と技術力を備えた製品の販売を展開している。

「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。今回は、ジョンソン・エンド・ジョンソン社（以下、J&J）のコンシューマービジネス部門、人事総務部バイスプレジデントである平野学氏との対談形式で、直近での人事変革活動についてご紹介する。

### クレドと分権化経営に基づく組織運営を展開

— 貴社は「我が信条（Our Credo）」を掲げ、理念重視の企業経営で有名ですが、近年のビジネス環境でマネジメントスタイルに変化はありましたか？

平野：コンシューマー部門に限らず、我が社全体の長は、「我が

信条（Our Credo）」を共通の拠り所にしてJ&Jとしての企業理念を統一しながら“Decentralization”（分権化）で各国・各グループカンパニー主導で進める経営スタイルです。創業以来、約130年間にわたってこの方針で成長しており、各国・各グループカンパニーに権限委譲された環境のなかで、いわば遠心力を使って、ビジネスを拡大してきました。他方で急速にグローバル化が進展し、それだけでは舵取りが難しい時代だとも認識しています。そこで、経営の意思決定に関する部分は分権化経営の理念を堅持したまま、効率的にグローバル共通の基盤・ルールを確立して会社全体の力を強化して仕事を進めていこうという動きもJ&J全社で行われています。人事領域でいえば、人事制度・ルール・組織・レポートラインといったものを全社規模で揃えよう、標準化しようという取り組みがあります。

分権化と標準化の2つの思想は矛盾するようには見えますが、両立はできると考えています。自律分散型マネジメントの思想が以前と

変わらず根底にあり、最終的な意思決定は権限委譲されています。ただし、業務の効率化やタレントマネジメントの観点で、グローバルで標準化・共通化できるものは積極的に足並みを揃えよう、という考え方です。特に人材育成の分野では、J&Jの考え方として、教育機会を100%とするならば、OJT（業務を通じての育成）はその70%を占めており、事業分野、地域を越えてリーダーを育成するためには、世界規模での人事ポリシーの標準化が必須であると考えます。

### 日本の人事は本当にガラパゴスなのか？

——情報システムや会計の世界に比べても人事の世界は各国固有の文化、商慣習、法規制の影響が大きいようです。とりわけ日本は高度・複雑な運用なので世界標準に合わせるのには困難だといわれがちですが。

平野：我々もまだ取り組み途上の段階ですが、これまでを振り返る限り世間でいわれているほどの差はないというのが実感です（笑）。

グローバル共通の等級制度、報酬制度・評価制度、目標管理、サクセッションマネジメントプログラム等を導入しましたが、多くの日本企業が一般的に運用している人材マネジメントの仕組みと本質的に大差はありません。ただし、力点の置き方が違うということは

認識しています。例えば人材育成の観点ではグローバル目線では経営リーダーの育成がまず一番大事とされます。他方で、日本ではもう少し下の世代、つまりマネジャー育成が大切だと認識されていることが多いと思います。それは、日本ではチームで成果を上げるボトムアップのリーダーシップがより好まれていることに起因しますが、だからといってグローバル共通の制度やルールが使えないということではありません。少しだけ内容を読み替えたり、運用のちょっとした工夫でローカルのニーズを十分機能させることは可能です。

——育成の優先度が経営リーダー候補かラインマネジャーかという違いは興味深いです。グローバル化がさらに進展すると日本でも優先順位は変わりますか？

平野：どちらが正解ということはないと思いますし、あくまで私見ですが、少なくとも当社では、ライン管理職をしっかり育てて、そこを起点にしたマネジメントのほうが伝播力は大きく、ラインマネジャー層が充実してくれば組織が活性化し、安定もするという手応えを今は感じています。ただ、そのためには、マネジメントの考え方をきっちりマネジャーレベルに降ろすコミュニケーションの仕掛けと、マネジャーがやりたいことができる環境、プロセスが必要で。さらにいうと、その期待に沿

える能力を持ったマネジャーが必要で、その育成に注力することも求められます。ここ何年かは、こうした取り組みをやってきました。

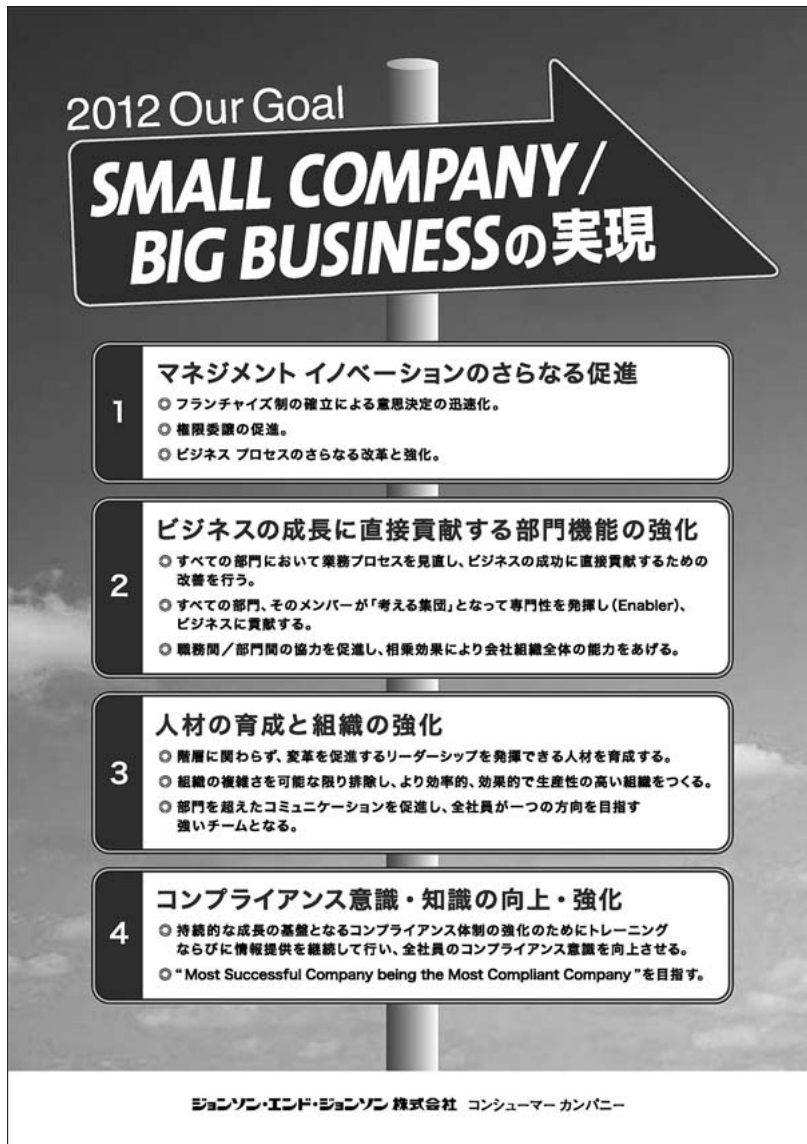
### マネジメントのやり方にイノベーションを起こす

——日本という成熟した市場で成長を続けるために、どの企業も組織はできるだけスリムにしながらビジネスを拡大しようという難題に挑んでいます。

平野：我々も同じです。日本は成熟市場であることに加えて、消費財ビジネスは競争が非常に激しい市場です。そのなかで成長し続けるには競争力を高め、生産性を上げ、選択と集中を図っていくしかないわけです。また、新しいビジネス機会（カテゴリー）の開発が求められ、そのためにはあらゆる角度、部門、プロセス（機能）を従来と違った観点から見直す必要があります。そして、こうした会社の方針を実現するための人材育成・配置が、目的を達成する条件になります。

我が社は従来からスリムな組織で最大限にパフォーマンスを発揮する組織、人づくりを意識してきました。それをさらに徹底しているのが直近数年間の人事改革です。仕事が増えるなかで組織を身軽にしていくのは容易ではありませんが、「組織力を高める」というテーマで掘り下げると我々のと

図表 「マネジメントイノベーション」を掲げる全社目標



ころでは、“組織の階層を減らしながら、1人のマネジャーの職掌範囲を広げること”といえます。——特に注力してきた取り組みを挙げていただくと？

平野：2012年の会社の目標では「マネジメントイノベーションのさらなる促進」をスローガンの1つに掲げています(図表)。

「イノベーション」と聞くと、通常は製品をイメージされるでしょうが、我々はビジネスプロセスやマネジメントのやり方に革新を起こそうという意識改革の文脈で使っています。合意形成から意思決定までの時間を短縮する、変化に対する迅速な対応力をつけるといったことです。例えばフランチ

ャイズと呼んでいる商品カテゴリーごとに、商品企画から販売まで(川上から川下まで)の流れをスムーズに進めるために部門関係者を巻き込んだ会議体を作って、討議・合意形成をスピーディーに行っています。その結果、マネジメントが意思決定するものとフランチャイズ単位で決定できることの棲み分けができており、マネジメントが最終的に意思決定する事項でも、フランチャイズ単位である程度のコンセンサス作りまでできるようにしています。権限委譲とスピード感にこだわることで、リーダー人材やマネジャーの選抜・育成を実践する場としても効果を上げています。

あとは、当社では職務記述書(Job Description)による社員1人ひとりの責任範囲を規定するアプローチを取っておらず、「私はこれをやる人です」というボーダーラインを定めずに、積極的に自分で役割範囲を広げる(直接自分の仕事でなくても問題意識を持った社員が解決を仕掛ける)ことを促しています。

——外資系企業は職務中心で役割と責任を厳格化し、対照的に日系企業は職能中心で柔軟性がありますが、そのような既成概念を覆す働き方ですね。

平野：スリムな組織で最大限の成果を上げようとするとき、1人の仕事はここまでと限定してしまうと自ずと成長に限界があるわけで

す。1人ひとりが仕事の幅を広げる、例えば日本でのポジションとアジアパシフィックのポジションを兼務するようなこともありえます。組織力を高めるという観点だけでなく、人材開発の観点でもこのようなチャレンジ、ストレッチな機会を作ることはとても重要だと思います。

## 事業統合で学んだ “人事のあるべき姿”とは？

——プロジェクトでのお付き合いをさせていただいたなかで、戦略人事というべきか、経営・ビジネス視点に立った人事部門になるうという意識を強く感じます。

平野：人事のミッション・ビジョンというか、我々はどこへ行くのかという議論を内部でもよく行います。やはりビジネスと人事は一体で、ビジネスをドライブさせてこそ、人事の存在価値があると思うに至りました。それを痛感した大きなきっかけは2006年にファイザー社から一般向け医薬品ビジネスの譲渡を受けて、組織・業務の統合を行った経験です。J&Jでは、当然医療用医薬品のみならず一般向け医薬品を取り扱っていますが、日本のコンシューマーカンパニーにとって、一般向け医薬品は初めてのビジネスで、営業知識も適切な事業プロセスも持っていませんでした。他方で、原則として我々はプロダクト単位で営業担当を分けていませんので、ファイザ

ー社出身者以外の既存メンバーも同じように営業ができる必要があったわけです。また、シナジー効果を高めるためにファイザー社出身者が弊社の企業文化や仕事のやり方にスピーディーに馴染んでもらうことも必要でした。人事制度統合、風土統合、組織再編、人材配置、人材開発等、一気呵成に進めないといけません。また、営業部門以外にも影響は大きく、例えばサプライチェーン部門は大きく業務の流れを変える必要が生まれました。

どこの企業も同じだと思いますが、J&Jもビジネスの流れが速いだけでなく、ダイナミックな変化が日常的に起きています。そのような事業の変化にいち早く対応し、後手に回らずに経営メンバーや事業部門をサポートしないといけないという使命感を持っています。このような経緯から、私たちは人事部門のミッションを3つに定義しています。

- ①企業文化の旗振役：「我が信条（Our Credo）」の浸透やその理念に沿った社員行動の促進
- ②社員のパートナー：社員が安心して自分の目標を達成できるような環境づくり
- ③ビジネスパートナー：経営陣や部門長への提言やサポート。経営陣と事業部門の架け橋になる

また、この事業統合以外に我々を取り巻く事業環境、ビジネスモデルの変化に合わせた取り組みを進めており、それもこの数年間で最も注力したことの1つです。

当社は代理店を通じて小売店へ製品を流通させるビジネス形態ですが、数年前から当社とのビジネスにおいて重要な小売チェーン（キアカウント）に焦点を絞り、当社・代理店・小売店が相互にビジネス成長を遂げるための戦略を提案・推進しています。具体的には、当社の製品を提案するだけではなく、当社の製品が属するカテゴリー（市場）そのものを成長・拡大させるためにはどうすればよいかというカテゴリー成長戦略の提案を行う営業（当社ではカテゴリーグロースコンサルタントと称しています）を推進しています。この提案営業を追求するために、営業戦略を見直し、営業組織を刷新し、それに合わせてアカウントマネジメント（営業相手先の管理・フォロー）や営業のPDCAサイクルを変える流れに組織・人事の立場で長く関与してきました。

そのようなビジネスサイドを基点とした変革の流れに人事としてどのような施策を打ってきたのかを次回にお伝えできればと思います。（次回に続く）