

「日本発の」グローバル組織における 人と組織のマネジメント

グローバルな人材・組織を支える人事制度とは。(2月26日開催、日外協「第103回国際人事部会」から抜粋)



講師

アステラス製薬株式会社

代表取締役副社長(人事・コンプライアンス担当)

杉田勝好 氏

全世界共通の人事システムへ

アステラス製薬のビジョンは患者さんに貢献すること。変化する医療の最先端に立ち、科学の進歩を患者さんの価値に変える。当社の前身は山之内製薬と藤沢薬品工業、One Astellasとして5つの共通の価値観——①患者志向、②主体性、③結果、④多様性、⑤誠実を掲げる。海外売上比率は約8割、外国籍従業員が約7割を占める。グローバルに通用する人事戦略・施策がカギとなる。地域軸ではなくグローバルな機能組織、研究と製造以外は勤務形態・勤務場所ともにフルリモート、英語でのTeams会議中心に、多様な人材で運営されている。例えば人事・コンプライアンスでは直属の部下12人のうち10人が外国籍社員だ。

HR戦略はビジネスの課題を解決するためにある。2021年からの5カ年の中期計画(CSP^{※1}2021)には、戦略目標と成果目標に加えて、3つの組織健全性目標(OHG^{※2}s)を新たに設定。狙いはイノベーションの促進、人材の活躍、コラボレーションの浸透が相まって、意欲的な目標の実現を目指す企業文化を醸成しアステラスの実行力を格段に上げていくことにある。

OHG1. 果敢なチャレンジで成果を追求

OHG2. 人材とリーダーシップの活躍

OHG3. One Astellasで高みを目指す

環境とカルチャーを整えるため3年かけて人事制度を一新した。取り組みの柱となるのは、組織文化、マインドセットの変革、イノベーター組織への戦略的改革などだ。

当社の人材へのビジョンを「ピープルビジョン」として社外に示すと同時に、社内にはシニアリーダー、ピープルマネジャー、従業員のそれぞれに向け期待を社長から伝える。

※1 CSP: Corporate Strategic Plan

※2 OHG: Organizational Health Goal

グローバルな人材・組織を支えるための主な取り組みは次の通り。

グローバルに統合した人事システム

目標管理・評価制度は部門横断で意欲的な共通目標を設定。個人に対しては目標の達成と能力の発揮に焦点を当てた業績評価を行う。賞与支給金額の算出要素を「部門業績」から「全社業績」へ。グローバル報酬フレームワークを構築した。全世界で統一したグレード制度を運用するとともに、グレード区分の簡素化を行った。これらの改革の土台となるのが人事システム(HRコネクト)のグローバル統合であり、これにより全従業員のデータが把握できる状態にある。

組織文化・マインドセットの変革

リスクテイクしながらイノベーションを生み出せる組織文化をつくるには、心理的安全性を醸成する必要がある。