

Works
Report

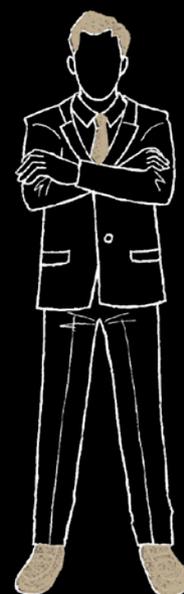
2022



CEO

RO

CEOのパートナー
CHROについて議論するときに読む本



CHROを語るとはすなわち

この20年、企業統治にかかわるさまざまな試行錯誤が続いている。日本の企業が執行役員制を導入し、取締役とは別に(兼任のことも往々にしてあるのだが)CEO、COO、CFOといったChief Officer(執行役員)を各機能のヘッドとして置くようになったのは1990年代末のことだ。これは、企業経営における執行とモニタリングを分離しようという動きでもあり、また、事業遂行における意思決定のスピードを速くしようという意思の表れでもあった。

そのような動きが生まれて20年以上が経過した。それに合わせて日本企業のなかで少しずつ増えてきたのがCHRO(Chief Human Resource Officer、最高人事責任者)というポジションである^(*)。増えてきたとはいえ、実際には、「人事担当取締役はいてもCHROはいない」企業もあり、「人事本部長や人事部長は置いているが、執行役員や取締役はほかのいくつかの機能部門とともに、HR部門(人事部門)を管掌しているにすぎない」という企業も依然多く存在する。

CHROを設置する企業としていない企業では、何が違うのだろうか。そして、現代の企業経営において、CHROを設置する必要性はどこにあるのだろうか。

これらの問いに対する解を探るべく、リクルートワークス研究所では2021年7月に「CHRO/HRBP研究会」を立ち上げた。研究会には6人の人事リーダーに参画し

てもらい、約半年にわたって、CHROの役割とは何か、その役割を果たすために必要な能力・スキルとそれを得られる経験とは何か、さらにはCHROと同様、昨今増えつつあるHRBP(HRビジネスパートナー)は企業のなかでどんな役割を担い、CHROとはどういう関係にあるのかといったテーマについてディスカッションを重ね、検討を進めた。研究所が提示した仮説のいくつかは修正され、いくつかは賛同を得て、最終的には当初想定した以上に、現代企業に求められるCHROの像を鮮明に結ぶことができたと考えている。

CHROとは何なのか。

これについては、研究所の機関誌『Works』の168号から170号にかけて、3回にわたる特別連載としてまとめた。





そちらも是非読んでみてほしい。そこからさらに一步踏み込むことを目指したのが、本レポートである。CHROを新たに設置しようとする企業やCHROの役割を改めて考えたい企業で、CHROについて議論するとき、いつも傍らに置く本を作りたいと考えたのだ。

私たちはCHROには4つの役割があると置いた。その最初に掲げたのが、本レポートのタイトルでもある「CEOのパートナー」という役割だ。なぜ、CHROはCEOにとってのパートナーといえるのか。それは、企業の最高経営責任者であるCEOにとって、最大にして最高の資源が人材だからだ。CEOがこれまで以上に自社で働く人々に思いを馳せ、彼らの持つ力を花開かせるための土壌づくりに注力しなければ、今後の企業経営は成功しない。人々に何を語り、何を要請し、何を生み出してもらうのか。会社と従業員は何を分かち合うのか。それを考えるのは現代のCEOの重要な役割であり、CHROは、CEOからその役割を付託された存在だ。だからこそCHROがCEOのパートナーなのだ。

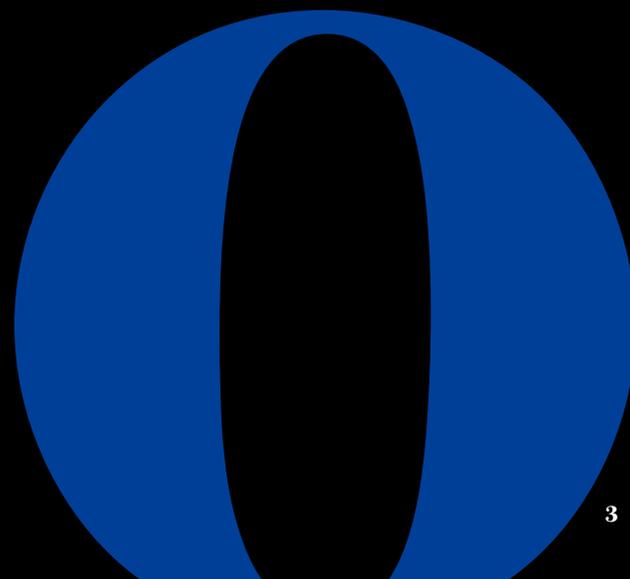
企業としてCHROのことを語るとはすなわち、自社で

働く人々を今後どのような存在としてとらえ、彼らとどのような約束を取り交わすのか、それを明らかにすることにほかならない。CHRO/HRBP研究会も、『Works』の特別連載も、そして本レポートも、つまるところ、これからの企業とそこで働く人々の関係性はどうかあるべきかを問うてきたのだともいえる。読者諸氏にも、本レポートを読みながら、そこに考えを巡らせてみてほしいと願っている。

本レポートは以下のような構成になっている。まずはCHROへのインタビューである。カルビーのCHRO武田雅子氏とサイバーエージェントのCHO曾山哲人氏という、現代日本企業のなかで最もCHROらしさを体現している2人に登場していただいた。「That's CHRO！（これこそがCHROだ！）」を味わってほしい。

そこからは、CHROを新たに設置しようとする企業が考えなくてはならないテーマを順に5つ展開する。1つ目は、なぜ今の組織にCHROが必要か、その意味を明確にする「組織をつくる」、2つ目はCHROの役割を明らかにする「役割を決める」、3つ目はCHROがその役割を果たすためには人事機能をどう形作ればよいかを考える「人事機能を整える」、4つ目はCHROに求められる能力を明らかにし、どのような人をCHROに選ぶかを考える「CHROを選ぶ」、最後が未来のCHRO候補の育て方を検討する「未来のCHROを育む」である。各テーマは、そのテーマに対する解説と、企業経営者、CHRO、有識者らへのインタビューのページからなる。登場する人々の持論からも是非多くのヒントを得てほしい。

* 企業によってはCHO (Chief Human Officer)、CPO (Chief People Officer) などの名称を使うケースもあるが、本レポートでは特定企業における固有の役職名である場合を除いてCHROで統一する。



Contents

2 Introduction CHROを語るとはすなわち

6 That's CHRO !

6 武田雅子氏 カルビー 常務執行役員CHRO 人事総務本部 本部長

8 曾山哲人氏 サイバーエージェント 常務執行役員CHO

10 組織をつくる

12 Perspective from CEO : 山下良則氏 リコー 代表取締役 社長執行役員・CEO

14 Perspective from Expert : 富山和彦氏 経営共創基盤 共同経営者(パートナー) / IGPIグループ 会長

16 役割を決める

18 Perspective from CEO : 森田隆之氏 NEC 代表取締役 執行役員社長 兼 CEO

20 Perspective from Expert : 波頭 亮氏 XEED 代表

22 人事機能を整える

24 Perspective from CHRO : 木下達夫氏 メルカリ 執行役員CHRO

26 CHROを選ぶ

28 Perspective from Expert : 八木洋介氏 people first 代表取締役

30 未来のCHROを育む

32 Perspective from Expert : 守島基博氏 学習院大学 経済学部 教授 / 一橋大学 名誉教授

34 Conclusion CHROはCEOと同じ夢を見る

That's CHRO!

Takeda Masako



私は、CHROの役割は、2つのものを“つくる”ことだと思っています。1つは、戦略を実現する人材。社長が思い描いている会社に必要な人材をつくっていくこと、つまり戦略を実現するという役割です。ただ、人をつくっていればそれでOK、ではありません。この人たちが力を出せる土壌としてのカルチャーメイク、これがもう1つの役割で、この2つは車の両輪だと考えています。

How だけで動く組織は砂上の楼閣

戦略実現というのは“How”あるいは“How much”の世界です。数字で測れることも多く、マネジメントする側としても伝わりやすいものですから、短期的には戦略の実現は、Howと数字だけでできるといえます。これに対して、カルチャーメイクは“What”や“Why”を突き詰め、どうあるか、つまり“Being”を考えていくことなのです。継続的に強い組織であるためには、社内に共通言語をつくり、みんなが大事にできると思うものをシェアして、カルチャーを育てることが欠かせません。誰もが、自分はそのなかの1人だと思えることが必須です。Beingなき状態でHowとHow muchだけの世界をつくっても、それは砂上の楼閣にすぎません。その世界を支える土壌がBeingでありカルチャーです。ですから、戦略実現とカルチャーメイクは縦糸と横糸であり、時に難しい舵取りがあるとしても相矛盾するものではないのです。

Beingの世界を共有し、自分がその構成要素の1つであるという意識があつてこそ、踏ん張りが利いて、戦略実現にも持続的に貢献できるようになるのだと思います。そういう集団は、受け身ではないから、HowとHow muchによる戦略がうまくいかないときには、代替案を出せるし、次の一手を自分たちで打てるのです。

戦略実現とカルチャーメイクの 縦糸と横糸で カルビーという世界に伴走する

「何を求められているのか」を常に考える

私がこのような考えに至った原体験は、20代前半、前職のクレディセゾンで大きな商業施設内のセゾンカウンターの店長をしていた時代に遡ります。当時、年上のメンバーばかりのなかで、なんとかして数字を出さなければ、というプレッシャーを感じていました。最初はメンバーに一生懸命頭を下げてHowと数字をつくることに注力してもらおう、というところから始まりました。

ところが面白いもので、それによって業績が上がってくると、チームの雰囲気よくなるのです。私はみんなにもっと気持ちよく働いてほしいと願うようになり、メンバーもそもそも自分は何を目的に仕事をしているのかを意識するようになりました。それからの私は、自ら進んで施設オーナーや館内のテナントさんにニーズを聞いて回り、何を求められているのか、何ができるのかを考え続けました。最終的には、競合他社とのシェアの奪い合いで数字をつくるのではなく、セゾンカードがあるからという理由でお客さまの来店頻度を上げ、施設全体の売り上げをボトムアップすることに力を注げば、その結果として私たちの売り上げが生まれるということが実現するまでになりました。メンバーとの会話のトピックはいつも、今年のこの施設の目標が何か、改装したフロアに新しく入るテナントは何か。こうなると、仕事が一気に面白くなります。奥行きが生まれて、2Dの世界が3Dに変わるとでもいうような変化が訪れるのです。驚くべきことに、8人のチームでしたが、20人分くらい、つまり人数以上の成果を生めるようになりました。これは、一度味わうとやめられない。こういうチームづくりを、組織の規模は大きくなりましたがずっと追いかけているといっても過言ではありません。

必ず人は成長すると信じて支援する

私自身は、これらのことを現場で学びましたが、こういう体験を多くの人にしてもらうために、人事が支援でき

ることも多いと思います。そのために、人事の人には、グロスマインドセットを絶対に持ってもらいたい。人は必ず成長すると人事に携わる人々が心から信じているかどうか、ということです。だから、制度やルールをつくる時も、決め過ぎずに、任せるところは任せなくてはなりません。私自身、現場にいた時代には、「こう来たか!」と思えるような“いい裏切り”をたくさん受けてきましたから、なおのこと信じているのですが、現場で起きる化学反応、現場で生まれるドラマに期待して、それを探しにどんどん現場に行ってもらいたいと思っています。

そして、もう1つ人事にできる大きな役割は、現場で生まれるミラクルや、意図して起こした好事例の再現性を高めることだと考えます。札幌ではできたけど、鹿児島では無理だよ、と決して思わせないようにする。こうやればできますよ、この部分から始めましょう、とうまく切り口を変えてあげて、現場に渡すこと。そうやって現場でカルチャーが生まれるのに伴走する人事であってほしい。私自身、外から来たCHROではありますが、現場にもどんどん行きますし、面白そうなことが生まれる会議には出席し、人の問題だけでなくその背景にあるビジネスの話も必ず聞かせてもらっています。

これは私の入社動機にもなっているのですが、CEOの伊藤秀二が大事にしている考え方の1つが、性善説マネジメント。これはまさに私がいうところのグロスマインドセットです。もう1つは現場最優先主義で、いつも現場に答えがある、むしろオフィスには来ずに現場に行けということをよく言います。私自身、これらに共感しながら

仕事を進めることができるのはとても幸せなことだと思っています。

現場にはまだまだHowとHow muchが先行している部署もあります。でも、そういう部署は、残念なことにメンバーのエンゲージメントも相対的に高くないことがほとんどなのです。こういう部署のマネジャーと膝を突き合わせて話し合い、カルチャーメイクに向き合ってもらうことが目下の私の仕事の1つです。

武田雅子氏

カルビー 常務執行役員CHRO
人事総務本部 本部長

1989年、クレディセゾンに入社。店舗責任者、現場の教育指導などを経て人事部門へ。人材開発などを経験し、2014年、人事担当取締役役に就任。2016年には営業推進事業部トップとして組織改革を推進。2018年、カルビーのCHROに就任。

That's CHRO!

Soyama Tetsuhito



経営課題を人と組織によって 解決し業績を上げる

経営課題を、人と組織で解決すること。これを、私はCHROもしくはCHOの役割だと考えています。

もちろん、CEOのパートナーではあるのですが、たとえばCEOが気づいていないことであっても、CHOである私がサイバーエージェントの未来にとって重要だと考えるテーマがあるならば、CEOも含めた経営陣全員で検討し手を打つことも必要です。決して経営課題のうちの人と組織の課題を解決するのではなく、どのような経営課題も、人と組織で解決するという意思を持っている、ということです。

人事で成果を出すために試行錯誤

私がこの考えに到達するまでには、紆余曲折がありました。営業部門の責任者から人事本部長に就いた2005年

には、人事はまったくの未経験。突然の指名には驚いたものの、自身が学生として就職活動をしていたときから「すごいチームをつくりたい」という思いを持っていたほど、人に対する関心や興味がありましたから、「やります」と即答したのを記憶しています。

まずは結果を出さなければと、コンピテンシーによる新しい評価制度の全社的な導入などを急いで行いました。ところが、それらは空振りに終わります。その後も迷いは続くのですが、2006年の前半に、当時の役員から悩みを相談されたことがきっかけとなり、人事とは何かという答えの端緒を掴むことができました。

その役員の相談とは、「中途採用した事業部長が、結果も出していないしメンバーともうまくいっていない。改善できるのか、あるいは卒業を選択してもらうのかを彼と

話してほしい。厳しい対話だがお願いできないか」。結果的にはその方が円満に退職することになりました。そして、役員からは非常に感謝された。「助かった。本当にありがとう。メンバーもやる気になって、業績が上がったよ」。この言葉をもらって、人事とは、私が課題だと思うことを解決すればよいのではなく、経営の課題に寄り添い、人と組織によって業績を上げることだと気づいた、というわけです。

“AND 思考”で、活力ある未来をつくる

私はよく、“AND 思考”という言葉を使います。二律背反する2つの事柄を、どちらかに軍配を上げる“OR”ではなく、なんとか両立させる、いわばアウフヘーベンの思考法です。経営と現場をつなぐには、両者ときちんと話をしなければなりません。

今、多くの企業で、“エンプロイー・エクスペリエンス”という言葉に象徴されるように、社員の声を聞くことを非常に重視する傾向があります。それは私も大切にしており、「Geppo」という月次のサーベイで社員の調子をウォッチし、また、今はコロナ禍で難しいところもありますが、ランチや夜の会食を積極的に行って社員の声を直接聞くようにもしています。

特に、重視しているのは1年目の社員の声です。1年目の社員が言うことはほとんど嘘がないと思っているのです。経営陣がいくら「うちは明るい会社

です」と言ってもそれが本当かわかりませんが、1年目が「この会社は明るい」と言うなら本当に明るい会社なんだろうな、と思えます。

しかし、社員の声は皆バラバラで、社員間ですらその言い分には矛盾があるし、それが経営の意向とは反対を向いていることも少なくありません。この矛盾をどうにか乗り越えるためには、サイバーエージェントの未来から逆算して、今解決すべき課題や方針を決めることが重要です。

人と組織で業績を上げる、ということができていない CHO は、経営と現場、未来と現在のどちらか片方しか見えていないなど、AND 思考ができていないのではないかと、という仮説を持っています。

求められる、文脈で説明する力

経営と現場、両方を AND でつなごうと思うならば、大事なのは言葉の力です。

私が人事本部長から役員になったのは2008年。CHO という役職名ではありませんでしたが、はじめて経営陣の一員となりました。

このときの最も大きな変化は、経営会議に毎週フルで参加するようになったことです。それまでは月1回、人事の 이슈ーに関して15分参加を求められるのみ。入ってくる情報の幅と量が圧倒的に変わりました。業績や資

金調達の計画、投資の意思決定、競合他社の状況など、経営陣が意思決定のために用いる多くの情報を自分自身も浴びるように取得することで、人事の各 이슈ーに対する判断の軸が明確になりましたし、こういう世の中のトレンドがあり、こういう経営方針だからこの施策を導入するのだ、と人事の決定事項を文脈で語れるようになり、意味づけして説明しやすくなりました。

きちんと意味づけしてあげられれば、一人ひとりの理解が進みます。その人たちが今度は自分の言葉で制

度のことを語ってくれることが大事です。私は、いいことも悪いことも、人の口を介して伝わるものがその会社を形作ると考えているのです。人事制度も、その制度のことを語れて、説明できる人が多くなったほうが絶対にうまくいく確率が上がると思うのです。

ですから、人事に携わる人々すべてに「コミュニケーションエンジンであれ」と言っています。それでこそ、人事が強くなり、その結果、会社も強くなっていくと考えています。

曾山哲人氏

サイバーエージェント
常務執行役員 CHO

1998年、上智大学文学部英文学科卒業。伊勢丹（現三越伊勢丹）を経て、1999年4月、サイバーエージェントに入社し、営業部門に配属となり、副統轄、統轄部長を歴任。2005年7月、人事本部長に就任。2008年12月、取締役就任。2020年10月より現職。著書に『若手育成の教科書』（ダイヤモンド社）、『強みを活かす』（PHPビジネス新書）などがある。

組織をつくる



CHROについて議論するならば、最初に扱うべきテーマは、なぜCHROが必要なのか、つまり、CHROを置いてどのような企業組織をつくりたいのか、である。人という資源の位置づけの変化を振り返りながら考える。

自社にCHROを設置するかどうか、誰をCHROにするのか、もしそんな議論を始めたいなら、その議論は、「なぜ今CHROが必要なのか」を明らかにすることからスタートすべきだ。近年、日本の企業にもCHROを設置する企業が増え続けているが、各社は、なぜCHROを置くことにしたのだろう。

価値の源泉が人であるとは どういうことか

現代の日本企業がCHROを必要としている理由は、シンプルに言えば、かつてなく人的資源の重要性が高まっているからだ。

大量に生産したものが大量に消費されていくことで多くの企業が順調に成長したのが高度経済成長時代だとすれば、それはすでに30年以上前に終了している。国内外でのM&Aによって市場シェアを増やしていくことにも、しばらく前から限界が見

えていた。もはや大量生産・大量消費の時代でもマーケットシェアの時代でもないと感じていながらも、ではこれから何が競争力の源泉になるのかについては、長い期間、模索が続いてきた。

2000年代に入ってから少しずつ、ようやく、価値を生むのは知恵であり、その知恵を生み出す人材こそが競争力の源泉であるということが、企業社会の共通理解になってきた。かつて「戦略的人事管理」という言葉が注目を浴びた時期があった。それが目指したのは、経営戦略や事業戦略に応じて人々へのアプローチ(人事戦略)を変えること、もしくは、経営戦略や事業戦略と人事戦略の距離を近づけることだった。だが、現代に必要なのは、経営戦略や事業戦略を立てるとき、その中心となる要素が人材であり、人材を中心に何をやるか、何ができるか(経営戦略や事業戦略)が決まるのだというベク

トルの転換だ。

現代日本におけるCHROへの要請とは、最重要資産である人を調達し、最大に効果的に配置し、彼らが最も価値創造に熱心になれる環境をつくることを通じて、人々の力を最大化し、これをもって、企業がやれることや採り得る戦略の幅を広げていくことなのだ。

人を司る人は 経営上のキーパーソン

ここまで見てきたとおり、自社にCHROを置くということは、人を何よりも大切にし、彼らの知恵や創造性を活かすためにあらゆることをする会社になるという決意の表れなのだ。同時に、CHROを置くことは、人的資源を司る人を、経営上の超重要人物、キーパーソンにするという決意の表れでも、なくてはならない。

たとえば、人事のトップを経営会議に呼ぶのは、人材に関する議題が

あるときだけ。ビジネスサイドのリーダーが人事のトップと話すのは、人に関する要望があるときだけ。経営幹部人事については、HR部門に意見を聞かずともCEOと一部の重鎮で決めればいい……。こんな会社は実は少なくない。HR部門とそのトップをこの程度の位置づけにしてきた会社が、そのままHR部門トップの名称をCHROに変更するだけならば、人を大事にする会社への進化は実現しないであろう。人事部はあくまでも管理部門で、各ビジネス部門の人材に関する要望をうまく按配に収めてくれればいいというような感覚が、経営陣、なかんずくCEOに残っているような会社では、すぐれたCHROは生まれえないし、すぐれた人材を惹きつけたり、引き留めたりすることもできないのだ。人こそが最

大の資源であり、どのような人材がいるかによって採り得る戦略が変わるというからには、CHROは、重要な意思決定の場すべてに呼ばれるべきであるし、ビジネスリーダーは、自分たちがどんな方向に進みたいと思っているのか、そのために何をしようと考えているのかを、CHROに開陳していく必要がある。

CEOとCHROのパートナーシップを

なかでもCEOには、CHROとの間に、特別な信頼に基づくパートナーシップを構築する不断の努力が求められる。もちろん選任に際しては、自らが全幅の信頼を置ける人物をCHROに選ぶべきだし、就任前にも後にも、虚心坦懐にあらゆることながらを話し合う時間を意識的に持つ

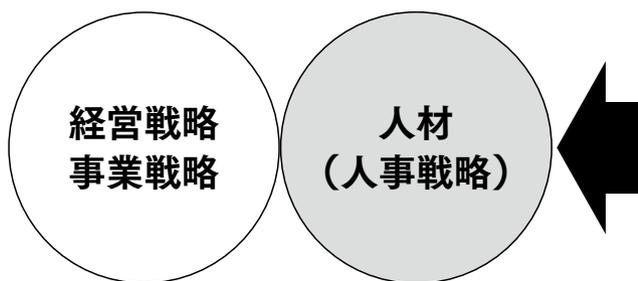
べきだ。

さらには、CHROが自分にとって耳の痛いことを言うことを、甘んじて受け止める覚悟も必要だ。逆に、それができない人物をCHROにすべきではない。会社にとって人が最重要な資源である、というとき、“人”のなかには当然ながら社長を含む経営陣も入っている。人の力の最大化をその責務とするCHROは、社長と経営陣についても、その任を負うに十分な資質と覚悟があるかを常に観察する存在でもある。CHROを設置するとは、そのようなストイックさが経営陣にも求められるということなのだ。

次ページからは、現代において企業がCHROを必要とする理由とは何なのか、企業経営者および企業再生の専門家に尋ねる。

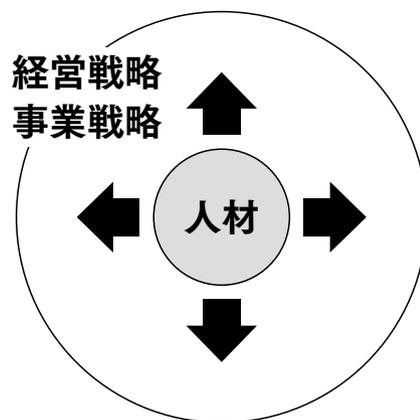
戦略と人材の関係性

戦略的人事における戦略と人材の関係



経営戦略や事業戦略に
人材(人事戦略)を近づけていく

現代における戦略と人材の関係



人材(人事戦略)を中心にして
経営戦略や事業戦略が決まっていく

出典：リクルートワークス研究所

Yamashita Yoshinori



人事は機能ではなく、経営戦略の一環に

当社でCHROというポジションを設置したのは、2020年のことです。ただし、その構想はCEOに就任した2017年当時から私の頭のなかにありました。背景にあるのは、ビジネスの変化です。リコーは現在、OA(オフィスオートメーション)メーカーからデジタルサービスの会社への事業転換を本格的に進めています。大量生産・大量販売のビジネスモデルのもとでは、社員が自分のテリトリーの仕事を確実にこなすことが成果や評価につながりましたが、これからは、それぞれがお客さまのそばで課題を発見し解決するのが仕事になります。なんでも会社に持ち帰って相談して、ではなく、自ら考えて動く自律型人材に変わってもらう必要があります。

個人と会社を対等な関係に

自律型の人材を活かす会社であるためには、人事が人を管理・監視している場合ではありません。これからは

制度を適正化して組織をうまくまわすことよりも、もっと個人を見ることが大切です。一人ひとりがやりたいことを言えて、それを実現できる仕事を与えられている。結果として個人のクリエイティビティや達成感、「はたらく喜び」が引き出され、会社も社員も成長する。これはつまり、個人と会社が対等な関係である、ということの意味しています。ソリューションで勝っていくためにはそのような集団でいなくてはなりません。それを可能にする環境を作ることこそが人事の仕事であり、すると、人事はもはや会社のなかの機能部門の1つではなく、経営戦略に直結する仕事である、と考えるようになったのです。CEOのパートナーとして、経営戦略の一部である人事戦略を展開するのが、CHROなのだとは私は定義しています。

そう確信するようになったのは、海外での経験が大きかったと思います。1996年、生産部門のゼネラルマネジャー(GM)として英国の工場に赴任したとき、人事評

価を各部門のGMが集まって議論するという仕組みをはじめて経験したのです。私以外の4人のGMはすべて英国人で、私のつけた評価はなかなか受け入れられず、非常にとまどいました。当時の日本の感覚では、自分がつけた部下への評価を開示すること自体考えられなかった。一方、英国では人事評価はオープンなのが当たり前という感覚でした。その理由はおそらく、会社と個人が対等かつ相互に信頼し合う関係のためには、透明性が高いことが欠かせないからです。それに衝撃を受けたのです。

さらにその後、米国の生産会社の社長時代には、日本とは比べものにならないほどダイバーシティが進んでいるのを目の当たりにしました。1300人程度の会社に多様な民族、異なる文化を持つ人が集まっていて、その幅の広さに圧倒させられました。これだけ多様な人たちとともに働くには、明確なゴールを示し、フェアな環境を整えていくことが不可欠だと学びました。

日本に戻り本社勤務になってあらためて見回してみると、日本ではできていないことがたくさんある。もっと海外の新しい人事の知見を取り入れること、少なくともキャッチアップすることが必要だと考えていました。

CEO と CHRO を兼任して本気度を示す

CEOに就任して3年間は、まずは社内の優秀な人材を引き立てていこうと、経営幹部を外から連れてくることは控えていました。それでも人事分野とデジタル分野については社内でのアサインメントが難しく、社外からプロフェッショナルを招聘しました。2020年4月、人事本部長として入社したのが瀬戸まゆ子(現CHRO)です。

CHROのポジションも、瀬戸の入社と同じタイミングで新設したのですが、最初の1年間は、私自身が兼務することにしました。瀬戸の知見や能力については絶対的な信頼を置いていましたが、日本型製造業としての成功体験が根強く残る会社でもあり、正しいことをしても人

山下良則氏

リコー
代表取締役
社長執行役員・CEO

広島大学工学部卒業後、1980年、リコー入社。英国生産会社のGM、米国生産会社の社長などを経て、2011年、リコー常務執行役員、総合経営企画室長に就任。取締役専務執行役員、副社長執行役員を歴任し、2017年4月より現職。

が動かないということは往々にしてあり得る。だからまずは、経営トップの仕事として本気で人事改革をやり抜くのだと、社内外に宣言することが重要でした。CHROの私と人事本部長の瀬戸と一緒に改革を進め、1年後、正式に瀬戸にポストを譲りました。

そこから、人事改革は一気に進んできました。タレントマネジメントシステムを導入してスキル見える化を実現し、カンパニー制の導入で自律的な事業運営体制を整備。2022年4月には

ジョブ型人事制度を導入します。次のステップは、グローバルの掌握です。8万人すべてではなくても一定層以上の顔が見える状態になって、グローバルに人材最適化を進めたいと、瀬戸とも話しています。

人の力の総和が会社の力になる

社員に対しては、「辞めてもらいたい人は1人もいない。全員で変わっていこう」というメッセージを強く発信しています。それでも変わりたくないという人には、居心地が悪くなるかもしれないということも、はっきり伝えています。最近では社内にも少しずつ変化が見られるようになりました。コロナ禍という難しい状況でも、それぞれの職場で、最適な仕事の進め方を作り出していこうという自律的な動きが出てきています。

やはり人は、生き生きと働いてこそ力を発揮できる。会社の力は人の頭数ではなく、一人ひとりのモチベーションの総和なのだ実感しています。だからこそ、人のプロであるCHROが必要なのです。もちろんCHROとCEOはパートナー同士になりますから、相性も大切です。特に人の領域の問題は時間がかかるので、腰を据えてじっくり話ができる相手であることが望ましい。また、フェアであることも重要だと思いますね。誰に対しても主張が一貫していることも、信頼できるポイントです。

ときには、CEOにとって耳ざわりなことも含めて共有できるかどうか。そういった点でも、CHROの存在は重要だと考えています。

「戦略が組織に従わざるを得ない」 時代のCHROとは



**Toyama
Kazuhiko**

今、日本でCHROの要請が高まっているのは時代の必然だと思います。それだけ日本企業は大きな変化にさらされているのです。

産業構造の変化がこれだけ速く、激しくなってくると、既存の事業を前提として、その延長線上で改良・改善していくだけでは対応できない局面が増えてきます。そのため企業は、機動的に事業ポートフォリオを入れ替えていくことが必要になります。

そのとき、リソース配分の優先順位を決めることが、経営上極めて重要になる。今の時代、最も重要なリソースは人です。付加価値は、人こそが生み出すものなのであって、最新の設備を集めて流れ作業で工場を動かして

も、それだけで儲かるわけではありません。そこで働く人たちのさまざまな知恵やアイデアが投入されてこそ、価値が生まれるのです。欧米で上場企業に人的資本情報の開示を求めるのは、単に社会的な意味合いではなく、現実にヒューマンアセットこそ価値の源泉であることが共通認識になっているからです。つまり、人材を扱うということは、企業の競争力を左右する本質的なアセットを扱っているということなのです。

人事はプロフィットセンターに

ところが多くの日本企業は、長らくハードウェア重視の大量生産・大量販売のモデルで稼いできたため、人が

生み出す価値をあまり理解していません。アセットといえば設備や建物などの有形資産しか念頭にないこともありますし、無形資産に視野が及んでいるとしても特許などわかりやすいものしか見ていませんでした。そのなかでの人事の仕事は、財を生む設備や工場を動かすための労力の提供源である人材のコスト管理をはじめ、頭数を部門間で調整すること、法令を守ることなど、利益に直結するものではなかったのです。

しかし、すでに述べたように、モノではなく人、経営者から現場の社員まで一人ひとりの知的生産によっていかに価値を生み出すか、ということが勝負の時代になった今、人事は、コストではなくバリューを管理するプロフィットセンターに変わったのです。このトランスフォーメーションができるかどうかで10年後、20年後にとてつもない差がつくでしょう。

バリューセンターとしての人事は、事業ポートフォリオの入れ替えが必要になったとき、「来年、この事業には100人のエースを投入するが、こっこの事業には0人だ」と決めなければならない。その判断は、コスト管理部門の長だった人事部長にはできません。人事という利益部門の“Chief”、つまり最高責任者として、重要な事業資産である人を司るのがCHROなのです。

CHROの務めを果たすということは、会社のなかのさまざまな経路依存性と戦い、トランスフォーメーションに取り組むということです。もちろんその役割を果たすには、CEOの存在が重要です。CEO自身が、人こそ価値の源泉であると理解し、自らのパートナーとしてCHROを支持すると公言することが大前提になります。

ビジネスモデルに口を出すべき

人という最重要資産を預かる責任者として、CHROには、CEOと同じマインドセットが必要です。やはりCEOのパートナーであるCFOが単なるお金の集計係でなく、

株主から預かったリアルキャピタルがどれだけ収益を生み出すかに責任を持っているのと同様に、CHROは自社の人的資本がどれだけ収益を上げるかに対する責任を負っています。どういう戦略、どういうビジネスモデルならば、人の知的生産活動がマネタイズされるかを理解したうえで、自社のビジネスモデルにどどん口を出していくべきでしょう。

なぜなら今起きている産業構造の変化は、スポーツでいえば野球からサッカーへと種目が変わるくらい大きなものだからです。大量生産・大量販売のビジネスモデルが続いていた時代には、洗濯機から冷蔵庫、さらにはテレビへと、作るものが変わろうとも、基本的に旧来の体制のままで対応することが可能でした。ところが、今はビジネスモデル自体が通用しなくなったのです。野球しかやったことのないチームに、いきなりサッカーで一番になれと言っているようなものですから、うまくいくはずがありません。経営学者のチャンドラーは著書で「組織は戦略に従う」と主張しましたが、今後は、戦略が組織能力によって規定されるという色合いがより強まっていくでしょう。

このまま野球を続けても観客は呼べない、となったときに、CHROがやるべきことは、野球選手の半分をサッカー選手に入れ替えるか、あるいは時間をかけて皆がサッカーをできるようになるまで鍛えるか。もしどうしてもサッカーはやりたくないのであれば、成長を志向せず、会社の規模を10分の1くらいに小さくして野球のまま生きていく手も考えられなくはありません。我が社はどの道を選択するのか。CEOやCFOと膝を突き合わせて、議論をしていかななくてはなりません。

今の戦力でサッカーに転換したら、10年後にチャンピオンリーグで勝てるかどうか。CEOはこれを問うてきます。その戦略を可能にする人と組織を作っていくのが、CHROの仕事なのです。

富山和彦氏

経営共創基盤
共同経営者（パートナー）
IGPIグループ 会長

ポストンコンサルティンググループ、コーポレートディレクション代表取締役を経て、2003年、産業再生機構設立時に参画しCOOに就任。解散後、2007年、経営共創基盤（IGPI）を設立し代表取締役CEO就任。2020年10月よりIGPIグループ会長。2020年、日本共創プラットフォーム（JPIX）を設立し代表取締役社長就任。近著に『シン・君主論』（日経BP、木村尚敬と共著）、『コーポレート・トランスフォーメーション』（文藝春秋）などがある。

役割を 決める



今こそCHROの役割がより重要になってきているといい、また、その役割は日本でCHROが出現し始めた初期の想定とは変容しているという。具体的にどのような役割を、今、CHROは担うべきなのだろうか。

CHROの役割は、右ページの図のとおり、4つに集約して表すことができる。

役割1

CEOのパートナー

1つ目は、「CEOのパートナー」。文字通りCEOが進める経営戦略とともに実現するパートナーであることだ。未来に向けた経営戦略には、必ずといっていいほど変革が伴う。したがって、CHROはCEOの変革のパートナーということになる。武田氏が「人の問題だけでなく、背景にあるビジネスの話を必ず聞かせてもらう」と言い、曾山氏が「経営課題を人と組織で解決する」と言うとおり、「経営戦略の、人にかかわる部分」だけをCHROが担うのではない。より全方位的かつ深いかわり方で経営戦略の実現をともに進めることが求められている。

当然ほかのCxO(Chief x Officer、

企業活動における業務や機能の責任者の総称)もCEOのパートナーには違いないが、CHROには“HR担当の役員”ならでの特別な役割もある。1つにはCEOが本当に腹を割って話せる存在として、CEOの相談相手になることだ。CFOがCEOの右腕なら、CHROはCEOの左腕という自負も必要だ。また、いいことであれ悪いことであれ、会社にかかわるニュースの第一報が入る存在でなければならない。

次にHRの専門性を持つ存在として、“CEOのチーム”がベストパフォーマンスを出すためのプロデューサーの役割を担う必要がある。常に頭のどこかで経営チーム全体の様子を客観的に観察し、CxOの評価や成長プランを考え、彼らの相談相手にもなる。また、各種委員会や社外取締役などモニタリングサイドの人選も、この意味でCHROの役割となり得る。これらの延長線上に、次

の経営者へのサクセッションを考えること、さらには、万が一CEOがうまく企業の舵を取れない場合に、交代の準備を進めること、という役割も見えてくる。人と組織を担当する“Chief”には、そこまでの覚悟が求められるのだ。

役割2

チェンジエージェント

2つ目の役割は、「チェンジエージェント」だ。経営戦略として変革を掲げるとき、実際に会社が変わるとは、働く人々のマインドセットが変わるということだ。したがって、変革を担うCHROには、従業員に届く言葉で語りかけ、制度や仕組み上の目に見える変化を引き起こして会社の本気を見せ、会社全体のカルチャーを再構築する手腕が求められる。

企業のパーパスへの共感を起点に働く人のエンゲージメントを最大化することは、全リーダーの役割だと

もいえる。すべてのビジネスリーダーが会社のストーリーを語り、人々の共感を引き出し、カルチャーの体現者になることを支援するの。また、CHROの役割だ。

また、現代的な課題として、エンゲージメントを高め、カルチャーを変革するにあたって、従業員の新しい働き方を支援することもCHROの持つテーマだといえるだろう。

役割3

人事機能のイネーブラー

3つ目の役割は「人事機能のイネーブラー」と置いた。経営戦略を実現し、変革を起こすためには、それを可能にするHRの各種取り組みが必要だ。採用や育成、配置、評価と報酬分配、リーダーの選抜といった各

種の人事機能は、実は人事部だけが持っているわけではない。CHROは、お膝元であるHR部門の組織能力や個人の能力を高めることはもとより、各現場における“人にかかわる取り組み”すべてのクオリティ向上を支援しなければならない。ビジネスサイドの課題やニーズを知るためにはHRBPを置き、彼らとの連携を強化する必要があるだろう。また、現場のニーズを解決するためのスペシャリストチームを人事として構成しておく必要もある。

人事という部門を守る、あるいは人事が執行した制度を守る、という“組織の長”の役割に留まることなく、会社全体の人と組織を強くする機能を高めていくことがCHROに求められている。

役割4

経営チームの一員

CHROは、ここまでの議論のとおりHRという専門性を持ったOfficerとしてさまざまな役割を担うが、ほかのCxOと同様に重要な経営課題について一票の権利と責任を持った「経営チームの一員」という顔も持っている。人事領域にかかわらないトピックであっても全社的な意思決定に参画し、経営の一翼を担っているのがCHROであるということを、この役割を別建てすることで明確にしておきたい。

次ページからは、CHROの役割について、企業経営者の視座および企業経営の専門家の視座からの意見を聞いてみよう。

CHROの4つの役割

CEOのパートナー

経営戦略の実現
(変革のパートナー)

サクセッションへの関与
(ピアの評価、成長プランニング)

経営チームの能力の最大化・健全性の担保
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

チェンジエージェント

エンゲージメントの最大化

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

人事機能のイネーブラー

人事機能の有効性を高めるための
最適な人事部の構築 (権限委譲も含める)

戦略実現のための人事部員のスキルと
マインドセットの転換

経営チームの一員

全社的な意思決定への参画

出典：リクルートワークス研究所

パーパス、戦略、 文化の三角形が 会社の強さを決める



Morita
Takayuki

NECが進める人事変革の源流は、2012年の経営危機でした。大きな痛手を受け、あらためて会社の存在意義を経営メンバーで議論しました。そこで確認したのが、利益を上げるだけでなく、社会に対して価値を生み出していくことが重要だということでした。そして、その、社会価値創造というビジョンに共感しモチベートされた人たちの集団でありたい、として人財哲学を打ち出したのです。

とはいえ、結果的にこれはあまり浸透しませんでした。その後も業績がなかなか回復せず、ある意味で人々の気持ちは壊れてしまっていた。“社会価値創造”と口では唱えても、本当に自分たちにそれができるのか、皆どこか自信が持てなかったのだと思います。

社会価値を創造することも、まずは利益が生まれてい

なくてはまなならない。そこで前CEOの新野隆の時代に、中期経営計画を作り直して、本格的な企業変革に着手しました。カルチャー変革本部を設置し、全社的な組織風土の再構築を目指した「Project RISE(プロジェクト・ライズ)」をスタート。経営陣にも外部からの人材を招くほか、人事部門の経験がない松倉肇がCHROに就任し、私自身も経理・財務部門の経験がないままCFOに就任しました。これはNEC120年の歴史のなかではじめてのことだそうです。

経営陣から変革を始めて、さまざまに具体的な取り組みを重ねていくうちに、徐々に会社の本気度が全社に伝わっていきました。冒頭に話したように単に言葉にしかただけの人財哲学では動かなかったものが、少しずつ動き始めているところです。

「NEC Way」でパーパスを明確化

2021年、CEOに就任するにあたって、あらためて人やカルチャーのことを考えました。頭に浮かんだのは、米国シリコンバレーで働く人々のことです。ストックオプションなどをもらい、上場か売却で大金を手にしてアーリーリタイアしたら社会福祉事業を始めるといった、いわゆるホームラン狙いの人たちが集まるイメージを持っていたのですが、実はそれだけではないというのです。もちろんお金も大切ですが、“世の中をよくする”“世の中を変える”ことに携われるかどうかが非常に重要なのだと。その両方がある会社でないと、本当に優秀な人材を獲得することはできないと聞き、感心したことがありました。

ナイキのCEOであるジョン・ドナホー氏は、「CEOとしてやるべきことは、パーパスだけだ」と話しています。つまり、目指すものを掲げ、社員の共感を得ること。それがあれば、生産性も業績も向上させることができるはずですから、まさにパーパスこそがCEOの仕事なのだという考えには、大いに共感します。

NECでは、「NEC Way」を2020年に改定しました。NEC Wayは、「Purpose(存在意義)」「Principles(行動原則)」と、「Code of Values(行動基準)」「Code of Conduct(行動規範)」で構成されており、会社としての姿勢と一人ひとりの価値観・ふるまいを明確に示しています。そして、人事評価も業績とCode of Valuesを基準にするなど、さまざまな制度や仕組みもNEC Wayと整合性がとれるように変更していきました。

人と文化を司る CHRO

私は、このパーパスを頂点に、左側に事業・財務戦略、右側に人と文化という三角形を大切にしています。会社の目的を果たすために、事業戦略とそれを実現可能にする財務戦略のセットが重要なのは言うまでもありません。しかし、もう1つ欠かせないのが会社の目指す方向に共感し、とも

にそれを目指そうとしてくれる人々、そして、その人たちによって生み出されるカルチャーです。

そして、この人とカルチャーを司るのが、CHROという存在です。現在CHROの松倉と一緒にあって取り組んでいることは3つ。第1に、人々のマインドセットの改革です。お題目を唱えているだけでは、変革が進まないことはわかっています。会社が人々を信じ、変わろうとする人々をサポートしているという事実を具体的に見せていくことが重要です。

次に、インフラのつくり替えです。「人の力を最大化する」ことを目標に、業務のプロセスや制度、ITシステムを変えていっています。これらを変えるのは、社員がCode of Valuesに沿った行動をしやすくなるように側面支援するということなのです。もう1つは、「Smart Work2.0」と呼ぶ新しい働き方の推進です。オフィスも改装し、自律的な働き方の選択肢を増やしました。

社員には、経営陣の本気が伝わりつつあると感じています。定期的に取り続けているエンゲージメントサーベイの結果では、この3年間で着実に数値が上昇し、かつ回答してくれる人の数も増えているのです。サーベイに回答するというのは、変化を実感するだけでなく、会社が進める変革に自らも参画しようとする人が増えているからだろうと、うれしく思います。

もちろん人々の意識を変えていくのは簡単ではありません。まずは業績が上向いていくことが欠かせません。

それをビビッドに感じてもらうには、会社がどんどん変わっている姿を見せる必要があると思います。事業売却など一見ネガティブに思えることでも、パーパスの実現に向けて会社が常に動いている姿を見せ続けることです。

これからは個人と会社がお互いに選び合う時代です。そのなかでNECは、自己実現できる働きがいのある職場を提供し、選ばれる会社になりたい。CHROは、それを可能にする、重要な同志にほかなりません。

森田隆之氏

NEC
代表取締役 執行役員社長
兼 CEO

東京大学法学部卒業後、1983年NEC入社。長期にわたり海外事業に携わってきたほか、M&Aなどの事業ポートフォリオの変革案件を数多く手掛ける。事業開発部長、執行役員、常務を経て、2018年4月に副社長、6月からCFOを務め、2021年4月より現職。

Hatoh Ryo



人事機能の要である 評価をしつかりやるべき

人的資源の戦略的重要度が、企業経営において圧倒的に高まってきたのは、2000年代に入った頃からです。

それ以前は、主に財務が戦略の決定要因として重視されていました。何にどれだけの資金を投入できるかが企業の戦略を決定づけていたのです。

もともと財務や経理といえば、どちらかという地味な部門で、戦略的なリーダーシップをとるセクションではありませんでした。しかし1990年代の世界的な金余りを背景に、金融市場でファイナンシャルテクノロジーが進み、その専門性が一気に高まりました。さらに戦略遂行の手段としてM&Aが主流になってくると、お金を管理する部門の影響力や発言権が大きくなり、CFOというポジションが確立され、特に欧米の企業ではCFOからCEOになるケースも増えていったのです。

戦略の決定要因は人材

そうした流れを経て、今度は財務から人事へと軸足が移ってきました。以前は戦略それ自体が希少であり、戦略を作れるかどうかは差別化要因でしたが、今や戦略はある

程度パターン化された、つまり“コモディティ化”し、誰でも策定できるようになりました。そうになると、重要なのは戦略それ自体ではなく、それが実行可能かどうか、ということになります。つまり、描かれた戦略を実行できる人材を企業が保持しているのかが問われるようになったのです。

ですから、CHROの役割の重要性はいや増します。CHROには、人材の観点から戦略の軸を作り、決定に関与する役割が期待されています。しかし残念ながら、な

かなかそこまではできていないのが現状でしょう。長年日本企業の人事は主に事務的な業務を担う部門であり、戦略人事というよりも、制度の番人としての機能が大きかった。組織全体にも、「人が大切だ」と言いながら、本心では個人よりも組織の調和を守ろうとする意識が根強くあり、フェアでオープンな評価はむしろ封印されてきました。

人事ドリブンの戦略的経営を志向するなら、CHROは、経営チームの一員としての意識を持って、CEOと同レベルで経営戦略を語り、それを実現可能にする人事戦略を設計する必要があります。それをするためには、CHROがパワー、すなわち権力を持たなければなりません。たとえば海外の企業では、重要ポジションに就く人に対しては、1年で結果が出なければCHROがトップダウンで別の人をアサインするといった権限を行使することができます。それだけのパワーがなければ、経営戦略に影響を与えるような人事戦略の実行は難しいからなのです。

アサインメントが最大の人材戦略

CHROには、戦略を実現するために人材の価値を最大化していくことが求められます。その手法として重視されるポイントが、採用から育成、そしてアサインメントに移ってきていると私は考えます。

かつて、重点が置かれたのは採用でした。コストをかけてでも優秀な人材を集めることが会社の利益になるというのが、戦略人事の第一歩だったと思います。それが広まっていくと、次に軸足は育成に移っていきます。ただし、育成といっても集合で行われる研修は準備体操のようなもので、本当の育成の場はOJTです。そうすると、人が育つかどうかを左右するのは、誰をどこに配属するかというアサインメントだということになります。特に経営人材の育成にあたっては、課長職を20代のうちに任せる、というよ

うな早期選抜によるストレッチアサインメントが重要になってきます。

突出した個人をいち早く引き上げるようなアサインメントを、上司がつぶしたり、周囲が邪魔したりすることを、CHROは阻止しなければなりません。優秀な人材をどういうアサインメントで成長させられるかが、現在の組織運営と戦略展開を左右するだけでなく、10年後の経営人材の獲得につながっていくのです。

会社を強くするには正しく評価を

アサインメントを適正に行うための鍵となるのは、評価です。誰をプロモートするか、どういう研修を行うか、どのタイミングでどんな経験をさせるか、すべての基準になるのは人材の見極め、すなわち評価です。評価こそ人事機能の要といっても過言ではありません。にもかかわらず、日本企業では評価を後回しにしてきました。定量的で綿密な評価が行われているのは、生産性というわかりやすい指標のある工場の人材に対するものくらい。そのほかの部門における評価は、極端な言い方をすれば、密室で阿吽の呼吸で行われるものとされてきました。戦略が人材によって規定される時代にあっては、もっと評価にエネルギーをかけるべきです。誰が優秀で、誰にポテンシャルがあり、誰に今機会を提供すべきなのか。それを人事が見極められないようでは、経営への貢献はおぼつかないはずです。

評価の基準については、自社に本当に必要な項目は何かを真剣に考えて、それだけに絞り込んだほうがいい。私は、3つ程度で十分だと思うくらいです。考え抜かれた重要項目に絞って、CHROが中心になって一人ひとりを丁寧に評価し、経営陣全員でしっかりと議論していくことが求められます。

フェアでオープンな評価を5年、10年と続けていくと、組織運営のスタイルが変わってきます。それが文化として定着していけば、会社全体のポテンシャルが大きく底上げされるはずです。

波頭 亮氏

XEED 代表

東京大学経済学部経済学科卒業。
1982年、マッキンゼー・アンド・カンパニー入社。1988年に独立、経営コンサルティング会社 XEED を設立。幅広い分野における戦略系コンサルタントとして活躍。著書は『成熟日本への進路』『プロフェッショナル原論』（いずれもちくま新書）、『リーダーシップ構造論』『戦略策定概論』『組織設計概論』（いずれも産業能率大学出版部）、『AIとBIはいかに人間を変えるのか』（NewsPicks Book）など多数。

人事機能を 整える



CHROが人と組織を起点に経営戦略に貢献するチェンジリーダーであるためには、人事機能の形も整える必要がある。CHROのもとでのHR部門とその周辺組織は、どのような構造であるべきだろうか。

CHROのもとに構成されるHR部門の構造としては、以下の3機能に分化させることが標準形といえる。もちろんほかの構造もさまざまに模索されているが、多くの場合それらもこの基本の3機能体制がベースになっているようだ。

HRとビジネスをつなぐ HRBP

1つ目の機能はHRBPである。HRBPは事業本部長や部門長、子会社の社長などといったビジネスリーダーを、人と組織の面から支援する。CHROがCEOにとって経営戦略実現のためのパートナーであるのと同様に、HRBPはビジネスリーダーにとってビジネスゴール実現のためのパートナーである。

HRBPは、現場の人々から本社人事が遣わした監視者やお目付け役だと、決して思われてはならない。ビジネスとそのビジネスを進める人々

のことを深く理解し、現場の課題を解決するための知恵や手法を提供できる人として信頼を勝ち得ることが何よりも重要だ。

ビジネスリーダーや現場の人々との、より密度の濃い関係性実現のために、HRBPを組織図上HR部門のなかに置かず、各ビジネス部門の所属とすることもある。同様に、直接のレポートラインをHR部門ではなくビジネスリーダーにすることもあつる。そのような場合でも、HRBPが現場の課題を解決するためには、HR部門との連携も欠かせないため、HRBPはビジネスサイドとHR部門の両方と連携し、密なコミュニケーションを行う必要がある。また、HRBPのもとらす情報は、各現場におけるカルチャーやエンゲージメントの状態をCHROが把握するためにも必要だ。したがって、HRBPはCHROともなんでも話し合える関係性を作らなければならない。

HRスペシャリストとしての CoE

2つ目の機能は、HRとしてのさまざまな取り組みや施策のプロフェッショナル集団をまとめるCoE (Center of Excellence) だ。CoEには多様なチームが存在し得る。採用や能力開発チーム、社内の資格体系や処遇体系の構築チームはもとより、組織開発、タレントマネジメント、ダイバーシティ&インクルージョン推進などもCoEの一部になり得る。

CoEの役割の1つは、CHRO主導の全社一貫通貫で実行したいイニシアチブで企画推進を担うことだ。たとえば、評価報酬体系を全社で一斉に変える、全社員を対象にしたHRデータベースを構築する、といった短期集中で進むプロジェクトもあれば、女性の幹部社員を増やすなどの中期的な取り組みもあるだろう。これらを推進するのは、CoEの各専門

部隊だ。

また、CoEは個別の現場の具体的な課題にソリューションを提供する役割も担う。HRBPからの相談に乗り、HRBPとともに、各事業部門で必要とするHR施策を展開する。たとえば、退職者数が増加傾向にある部門でサーベイを実施して組織の課題を把握し、ビジネスリーダーと現場の対話を増やすワークショップを開催して組織のネガティブな空気を一掃する、といったような現実に即したプロジェクトに参画する。

労務管理・人事実務のエキスパート、OPs

労働時間や健康支援などの労務管理、給与の計算および支払い業務、従業員の入社・退社の手続きなど、HRにかかわるさまざまな実務を統

括する部門をOPs(オペレーションズ)と呼ぶ。これが、HR部門としての3つ目の機能である。HR部門のなかに労務部などといった形で置かれていることもあれば、シェアードサービスの別会社として切り出されていることもある。また、従業員からの直接の声が届くコミュニケーションセンターがOPsのなかに置かれることもある。

HRBPは現場とHRをつなぐ架け橋

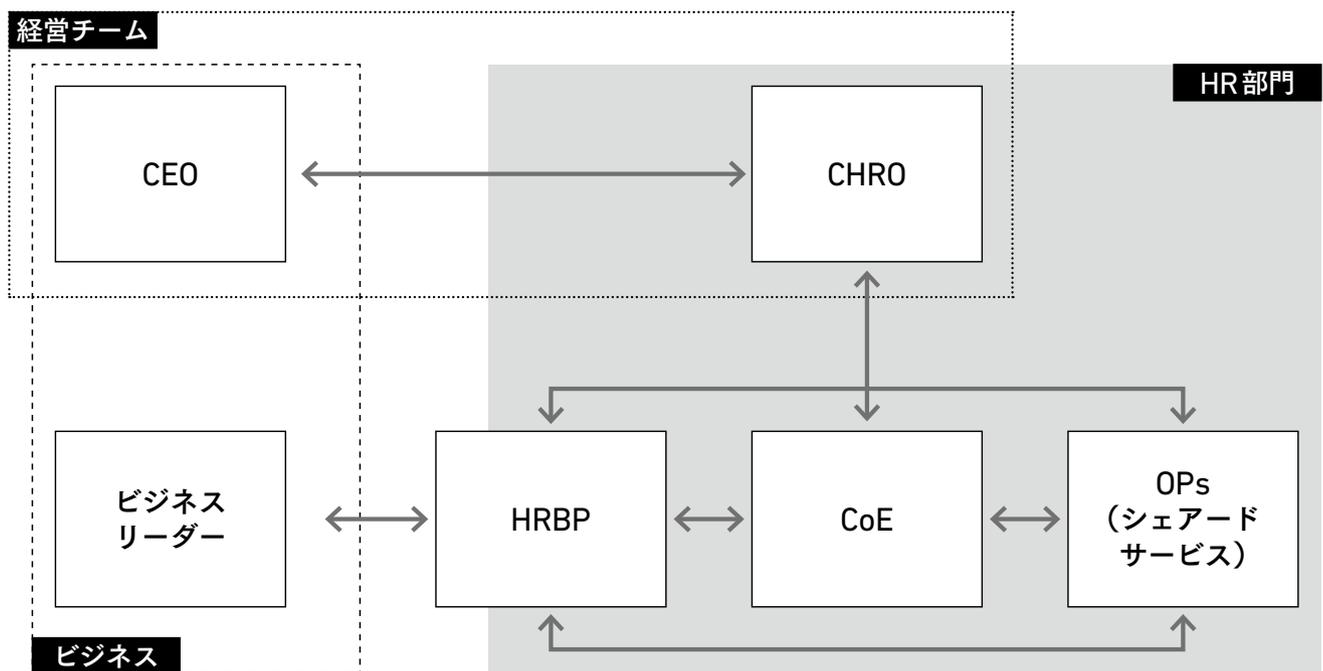
3つの機能はどのように連携するのだろうか。HR機能の中心は、なんといってもHRBPだ。ビジネスの現場で生まれるさまざまな課題やニーズを人と組織の両面で解決し、ビジネスリーダーの思い描くゴールへの到達を支援するHRBPは、いわ

ば現場にとってのHR部門への接点だ。HRBPを通して持ち込まれるビジネスサイドの課題の解決を支援するのが、CoEとOPsという専門部隊である。

一方で、カルチャーメイクなどのCHROの戦略テーマを現場の隅々にまで浸透させるのもHRBPの役割である。具体的な施策や取り組みの企画はCHROとともにCoEが主導するが、それが現場で受け入れられ、定着するかどうかはHRBPの腕に依るところが大きい。また、全社横断で進められる次世代リーダーの発掘や選抜という場面では、現場の人材の具体的な情報をCHROにもたらずのもHRBPの役割だ。

次のページでは、メルカリCHROの木下達夫氏にHR機能をどう形作ればよいか解説してもらおう。

CHROを擁するHR部門の構造



出典：リクルートワークス研究所

Kinoshita
Tatsuo

人事が“ワンチーム”となって 経営に与えるインパクトを 5倍、10倍にする



私は、CHROはCEOと同じミッションを持つ存在であるべきだと考えています。経営においてどのようなビジョンを掲げ、どのような戦略を立て、何を達成したいのか。これらをCEOと同じ、もしかするとそれ以上に高い目線で共有することが求められるのです。

CEOと同じミッションを達成するためにCHROが組成するのが、そのミッションに共感し、戦略やそれに基づく施策を実行に移してくれるチーム、つまり、人事部およびビジネスサイドとの橋渡しをしてくれるHRBPです。メルカリでは、人事部のなかにCoE、OPsを備え、事業部側にいるHRBPも、広義で人事のメンバーとして考えています。

HRBPは人事の“フロントライン”

まず、HRBPは、言うまでもなくビジネスリーダーの

パートナーです。つまり、CHROとCEOの関係と、HRBPとビジネスリーダーの関係は相似形であり、CHROと同じように、ビジネスリーダーのやりたいことを深く理解し、自分も同じミッションを持っていると信じて行動に移せる人こそが真のHRBPだと、私はとらえています。

HRBPが担うべき役割とは“ギャップを見出すこと”。私は常にそう考えてきました。どのビジネスリーダーにもやりたいことがあります。しかし、それができる組織能力は不足していることが少なくありません。HRBPは、その足りない部分、ギャップを見つけ、それを埋めるための具体的な施策を提案・実行することが求められています。

実行にあたっては、HRBPはいわば人事の“フロントライン”であるといえるでしょう。私は、HRBPをソリュー

ション営業になぞらえることがよくあります。ソリューション営業は、顧客の課題を聞き、その解決策を提供するために、自社内のさまざまなナレッジや技術を活用します。同様に、HRBPは、事業部門のさまざまな課題を発見したら、組織開発やタレントマネジメント、採用、報酬といった人事の領域スペシャリスト集団であるCoEや、制度やインフラの運用を担うOPsの力を借りながらその解決に当たるのです。

人事に携わる全員が“ワンチーム”

人事の個別領域の専門家集団であるCoEの役割も、非常に大きなものです。HRBPなどを通じて持ち込まれたさまざまな課題を解決するために、自分たちの専門的な知識や経験を用いて、いわば“プロジェクト”を運営し続けるのがCoEです。次世代リーダーの育成、部門のカルチャー変革、ダイバーシティ&インクルージョンの浸透など、人と組織にかかわるアジェンダは全社レベルでも、各ビジネス部門のレベルでも、その時々の戦略と状況に応じて次々に立ち上がります。ビジネスニーズに応えることを使命とするCHROやHRBPを、側面から支援するのがCoEなのです。

HRBPは、現場のニーズはわかっている、HRのさまざまな打ち手すべてに精通しているとは限りません。逆に、CoEはHRの特定の領域に関して豊富な専門知識があっても、現場のニーズを直接把握することはなかなかできません。CHROが経営に与える人や組織のインパクトを5倍、10倍にしたいのならば、HRのなかの多様な役割を担う人すべてが“ワンチーム”であることが求められる、というわけです。ですから私は、“All for One”という言葉も頻繁に使います。

CHROは人事のメンバーの成長支援を

組織体制でいえば、メルカリの場合、全社の人事課題にかかわるCoE、OPsはCHRO直下に置いています。一

方、HRBPのレポートラインはビジネスリーダーにしています。HRBPはビジネスリーダーやその事業部で働く人々に仲間と思ってもらって、その本音を聞き、悩みごとを相談してもらったり、人に関する情報をもらったりしなくてはなりません。「人事からやってきた人」ではなく「われわれの事業部の人」と思ってもらい、ビジネスリーダーとも強固な信頼関係を築くには、人事部ではなくビジネスサイドに配するのがよいだろうと考えたからです。もちろん、ここは企業の置かれた状況によって異なります。全社的な人事変革を行う場合などには、スピーディな全社での意思統一と施策の実行を促すために、HRBP

のレポートラインをCHROにすることも選択肢の1つでしょう。

ただし、HRBPのダイレクトレポート先がCHROでなくても、彼らもHRのワンチームの一員です。メルカリにはHRコミッティーという、各事業のHRBPを束ねる責任者やCoEの責任者などを集めた会議体があり、週次のミーティングを行っています。人事として大きな意思決定をするときに、各事業の意見がそこに反映されないことはあり得ません。また、各事業のHRBPとCoEが情報交換をするミーティングも週次で行っており、

それは、CoEが現場の情報を獲得する貴重な機会ともなっています。

CHROは、人事メンバーのキャリアやモチベーションのケアもします。経験の浅いHRBPがベテランとして成長するには、複数の部門、サイズの異なる部門でのHRBP経験が重要になります。HRBPをほかの部門に異動させる場合、彼らの上司であるビジネスリーダーを説得するのは、CHROである私の役割です。

現場をより知るためにCoEの人をHRBPに異動させたり、全社という視座を持ってもらうためにHRBPをCoEに異動させたり、ということもあります。全員の成長を支援し、人事としての組織能力を上げていくことも、CHROの重要な役割だと考えています。

木下達夫氏

メルカリ
執行役員CHRO

P&Gジャパンで採用・HRBPを経験後、2001年、日本GEに入社。アジアパシフィック人材・組織開発リーダー、GEジャパン人事部長、アジア太平洋地域の組織人材開発、事業部人事責任者、GEオイル&ガス（現ベーカー・ヒューズ・GEカンパニー）のアジアパシフィック・シニアHRビジネスパートナーなどを歴任し、2018年12月にメルカリに入社、執行役員CHROに就任。

CHROを 選ぶ

CEOのパートナーとして変革を担うCHROは、どのような観点や基準で選ばばいいのだろうか。CHROに求められる能力を明らかにしたうえで、その能力の有無をどうやって見極めるかを考える。



4つの役割を果たそうとするCHROに必要な10の能力を右ページの図にまとめた。10の能力は、経営にかかわる「価値生産力」「価値計測力」の2つ、事業にかかわる「事業共創力」「未来構想力」の2つ、人にかかわる「感受力」「受容力」「伝播力」の3つ、これら7つを支える「HRの専門知識」、変革期のリーダーにはあまねく必要な「変革リーダーシップ」、すべての基盤となる「学ぶ力」で構成される。

各能力の詳細な説明は『Works169号』の特別連載「That's CHRO! vol. 2」で確認してもらいたい。CHROに必要な能力は多岐にわたっており、すべてを完璧に兼ね備えた人はそうはいないだろう。したがって、いずれかの力を高いレベルで保有しており、さらにその他の能力をCHROの任務を通じて獲得、発展させられそうな人を選ぶのが実践的なCHROの選び方ということになる。

CHROになる前から 持っておいてほしい能力

経営や事業にかかわる能力は、能力といっても“スキル”に近い。CHROになってから体得していくこともできるだろう。CHROになる前から備えておいてほしいのは人にまつわる能力、なかでも、人に対する興味関心や心の動きを読み取る「感受力」だろうか。人に対して強い関心があり、人の可能性を信じられる人でないならば、CHROになるべきではない。働く人々の意欲を引き出し、喜びや満足を高めるために何をすればいいのかを考えるポジションには、本質的な部分で人を理解したい、信じたいと思う特質を持っている人を選びたい。

同じく、CHROになる前から磨いておいてほしいのは変革リーダーシップだろう。変革を進めるにあたっては、反対する人やどうしてもネガ

ティブな影響を受ける人が出てくる。そういう人々の抵抗や反対にひるまず、信じることにしたがって変革をやり通す胆力が必要だ。加えて、人々の心を動かし行動に掻き立てる“言葉”の使い手でもあってほしい。前例のないことに果敢にチャレンジするリスクテイクの力も必要だ。

HRの専門知識は 変革に有用か

変革を起こすというCHROの役割が強調される現代にあって、「HRの専門知識」は、旧来型の“制度の番人”としての守りの人事を延命させる逆方向のベクトルとして働くのではないだろうか、という疑問が呈されることがある。

だが、HRの専門知識は、変革を進めるためにも必要だ。変革は長いプロセスだ。単に感情に訴えるだけで人々を動かし続けることはできない。変革のときにこそ緻密な戦略が

必要であり、その戦略の立案には、HRの専門知識が活きるはずだ。自社の人々はどのようなことでモチベーションが上がり、逆に何によってデモチベートされるのか、変化に対する耐性はどの部門の人たちがどれくらい持っているのか、マインドセットや行動の変容を促すのにどの施策から展開すべきか。変革の構造とプロセスを作るのに、HRの専門知識や経験が役に立たないはずはない。

ただし、HRの専門知識は、単にHR部門での経験を長く積めば身につくというわけではない。HR領域の研究は進み、先進的な取り組み事例も次々に生まれている。自社での取り組みを熟知しているだけでは最先端の人事の潮流は掴めない。世の中の人事のトレンドから玉石混交を見極め、専門知識を常時アップデー

トしていく必要がある。また、そのためにも、経験以外からも学ぶ力を持っていることが望ましいといえるだろう。

事業経験は これからのCHROに必須か

“変革期”のCHROと限定したとき、どのような経験を持っていることが望ましいのか。事業戦略の実現に寄与する、適切な人事戦略を提案できるという意味で、CHROには事業の深い理解が求められる。だとすると、これからのCHROには事業経験が必須なのだろうか。この疑問に対しては、ビジネスの経験はもちろん役に立つ、だが必須とは限らない、ということになるだろう。そもそも事業は常に変化している。何年も前のビジネスの現場を知っているからといっ

て、今もそのビジネスを理解していることにはならない。むしろ、経験したことのない事業やビジネスに直面しても、その事業の特質や差別化のポイント、成長のための要素を早く掴む理解力や想像力、そしてアジリティが求められていると考えるべきだ。重要事項が決まる会議や現場には呼ばれていなくとも参加するような好奇心と行動力も必要だ。また、HRBPなど現場に近い人々の話を熱心に聞く態度も欠かせない。これらがあれば、ビジネスの現場での経験がなくとも、事業の未来を構想し、CEOやビジネスリーダーと未来を共創することは不可能ではない。

次のページでは、すべてのベースとなる学ぶ力を中心に、CHROになる人の持つべき力を、people firstの八木洋介氏に解説してもらう。

CHROに求められる能力・スキル

経営		事業		人			変革 リーダー シップ
価値 生産力 人的資源から 価値を生む方法 を知っている	価値 計測力 人的資源の 価値創出力や ROIを測ることが できる	事業 共創力 事業戦略と 人事戦略を リンクさせる	未来 構想力 事業と組織の 未来を 構想できる	敏感力 人の心理の 動きや 行動原理に 敏感である	受容力 多様な人々を 理解し、 受け入れる	伝播力 個社のパーパス、 理念に共感し、 それを広く 伝播する	
HRの専門知識 HRの各機能の専門知識を用いて上の各能力・スキルを高める							<ul style="list-style-type: none"> ● リスクテイクする ● 自らの言動を通じて人々から信頼を得る ● 勇気を持って意見の相違や抵抗を乗り越えて信じることをやり抜く
学ぶ力 常に幅広い領域を学び続けて、時代の流れを掴む							

出典：リクルートワークス研究所

学び、考え続ける人であることが、CHROの条件

Yagi Yosuke



私は、日本の人事の一番の問題点は、何事も制度化しようとするのだと思っています。すべての制度が不要なわけではありませんが、制度化すればするほど、動きが鈍くなることに気づいてほしい。

スタティックな仕組みで支えられるほど、今の世の中は単純ではありません。この複雑化した変化の時代に、もはや管理型のマネジメントが機能しないのは明らかです。グローバル化もデジタル化も進んだ今、現場でなければわからないことが爆発的に増えています。必要なのは、“任せる”マネジメントです。

たとえば最近“パーパス経営”が叫ばれるのは、パーパスが明確でなければ、任せることができないからです。エンパワーメントやエンゲージメントが注目される理由も同じです。すべて現代の環境変化に対応するための方策であって、一連のストーリーとしてつながっています。

横並びの制度依存から脱却する

そんな時代にあって、CHROが取り組むべき最大のテーマは、制度依存から抜け出して、自分たちの会社をどれだけフレキシブルに動かしていくか、です。制度は必要最小限に抑え、多くを現場の判断に任せるという肚くくりを、人事だけでなく経営者と全従業員に迫らねばなりません。

同時に、横並びで日本型経営を踏襲することからも脱却すべきです。“日本型”などと称していますが、あれはあくまでも1970年代にもはやされた戦略の1つにすぎません。環境が変われば当然、戦略も変わるはずで、今

続けているなら機能不全に陥っても仕方がないのです。世の中の大きな流れを理解し、他社との相対的優位を目指すのとは一線を画す、自社にとって最も適切な人事戦略を作り上げていくことこそ、CHROの役割です。

人事としての大局観を持つ

そんな役割を果たせるCHROを、どのような基準で選ぶのか。経営観や人事観を見ることに加え、“学ぶ人”であることが重要です。世の中がどう動いているのかを注視し、なぜ今、パーパス経営やエンパワーメントに注目が集まっているのか、といったことを常に考える。そして、これらがどのような論理でつながっているのか、ストーリーとして描けることが極めて大切です。

勉強すべきことはいくらでもあります。たとえば、今やテクノロジーの動向が無視できません。ピープルアナリティクスなど、人事の世界でもデータの活用が注目されています。心理学や脳科学など、科学の知見も必須です。何か問題が起こったとき、その場しのぎの対応に追われがちですが、すでに解決策が学問として体系的に整理されているものも少なくありません。

好奇心を持って一つひとつの事象を学びながら、全体を見つめ、熟考を重ねていくうちに、人事としての大局観が確立されます。それを土台にして人と組織にかかわる課題の解決を図っていく。CHROには、そうした“人事コンピテンシー”が欠かせないのです。

同時に、私が“人コンピテンシー”と呼んでいる力もCHROは持つべきです。平たくいえば、“人たらし”であれということです。一人ひとりの個人を見つめ、その人の懐に飛び込んで変化を促していくことがCHROには求められます。

そのときに重要になるのは、言葉力です。変化を恐れるのは人間の常です。変革を進めるためには、尻込みする人々に対して、「未来に向けて、勝つために正しいこと

をやりましょう」と前向きな言葉で訴えかけなくてはなりません。

人コンピテンシーが発揮されるのは、メンバーに対してだけではありません。CEOやほかのCxOに対して、アセスメントやコーチをするのは、CHROの役割です。よりよいリーダーになるために何が必要なのか、高いポジションにいる人に対してこそ、CHRO自ら気付きを促す必要があるのです。そこで求められるのは、やはり言葉力です。CHROを選ぶにあたっては、人々を動かす言葉力の有無を見極める必要があります。

違和感を掘り下げて本質にたどり着く

私は、自らがしてきた判断の裏側にある考えが何かを意識してきました。人はそのときそのとき、これが正しいと思って判断しています。その判断はどんな価値観に裏打ちされているのかを知ることで、自らの人事観をクリアにしていくのです。

同時に、“違和感”を見過ごさないようにしています。上司に言われたことに対する違和感、人事制度に対する違和感など、「おかしいな」と感じたことを放置せずに、なぜそう思うのかを掘り下げていくと、自分の価値観の本質にたどり着くことができるのです。

そして、上に忖度する人がCHROの職責を全うするのは難しい。CEOを上司だと思うと“Yes, sir!”となりがちですが、少しでも違和感があるならば素直に伝えて対話に持ち込まなくてはなりません。それこそが、人事の枠を超えて経営の立場で発想するということでもあります。

私はCHROにも事業経験があったほうがいいと思いますが、それがマストだとは思いません。常に経営視点で判断することや、人事を経営のボトルネックにしないという覚悟が必要なのです。日々学び、考え続けることによって経営感覚を磨き、ぶれない自分の軸を確立して、正しい判断で経営により影響を及ぼしていくことが大切です。

八木洋介氏

people first
代表取締役

1980年日本鋼管（現JFEスチール）に入社。1992年マサチューセッツ工科大学（MIT）スローン経営大学院で修士号を取得。1999年からGEにおいて日本およびアジアの人事責任者を歴任。LIXILグループ（現LIXIL）執行役員社長を経て、2017年、people firstを設立し、代表取締役に就任。

未来の CHROを育む



最後のテーマは、未来のCHROをどう育成するか、である。必要な能力やスキルを得るのにどんな経験が求められるのだろうか。HR部門内とビジネスの現場を交差させたキャリアの築き方を検討する。

将来CHROになる人を、どのように育成すべきだろうか。ここでは、キャリアパスをどう構築するか、そして特に重要になる経験は何か、の2つの視点から未来のCHROの育成を考える。

CHROへの登竜門、HRBPも育成が難しい

CHROの成果は、最終的にはビジネスの成長への貢献で測られる。ビジネスの現場で、人事という手段を使って課題解決する経験を積めるHRBPは、その意味でCHROには有益な機会だ。

だが現実には、HRBPの不足に多くの企業が悩んでいる。それは、HRBPに必要な能力がHR部門内だけでは育みづらいものだからだ。HRBPには、HRの専門知識以外に、ビジネスに対するセンスや勘所の理解、さらにはビジネスのニーズを解決する道を描き、提案する力も求め

られる。

HRBPをHR部門内で育てる場合には、OPsやCoEの仕事を通じてHRの専門性を高めることを先行させる手がある。OPsの仕事では、全社の組織構造や人材の状況、人事として敏感になるべきことがらを広く理解できる。CoEでは、1つまたは2つ程度のHR機能の専門家としてのナレッジ獲得と、人事として現場の課題を解決する経験を積むことができる。

こうして人事の専門知識を持った人がHRBPになる場合には、HRBPになった“後”が、ビジネスおよびビジネスリーダーの思考を理解するためのOJTの場となる。ビジネスリーダーの思考をトレースし、ビジネス上の課題が話し合われ意思決定される場に参画し、ビジネス上のゴール達成のためにHRに何ができるかを考える日々が、本人の視界を広げ、成長を促すだろう。

一方で、HRBPに、人事出身ではない営業やエンジニアなどのビジネス出身の人がなることもある。もともとビジネスをよく知る人たちのうち、人や組織への関心が強い人がHRBPとなり、一定のHR領域の知識やスキルを学んだうえで、HRBPとして活躍している企業は少なくない。この場合には、HRBPはCoEやOPs、そしてCHROとのコミュニケーション密度を上げ、彼らのサポートを得てソリューションの質を高めていかねばならない。

HRBPから伸びる多様なキャリアパス

先にHRBPの経験はCHROになるには有益だとは言ったが、HRBP経験後に目指すキャリアは必ずしもCHROばかりではない。まず、HRBPのプロとして、違うビジネスや規模の異なる事業で貢献を重ねるキャリアがある。また、CoEなどで

いずれかのHR領域のエキスパートを目指す人も少なくない。もちろんビジネスサイドとの往来も考えられる。人という資源について徹底的に考えたことのあるHRBP経験者が、あらためてビジネスの現場に戻ったとき、現代らしい価値創出戦略をデザインできるリーダーになる可能性がある。

CHROとしての視座に つながる経験とは

CHROは、HRBPだけでなく多様な経験をしたほうがいい。多様な経験はその人の思考の幅や受容性を広げることに寄与する。そのような経験の1つはもちろんビジネスの経験だ。HRBPの経験と、自身がカネを稼ぐために手足を動かす経験は別物だ。事業の中身とその成長要因にリアリティを持ち、CEOやほかのビジネスリーダーの考えをより深く理解するには、ビジネスの現場に身を置いた経験がものを言うはずだ。

海外をはじめとする異文化での仕事経験も重要だ。自分の常識を揺さぶられる機会であり、受容力を養うきっかけにもなる。また、自分自身がマイノリティであるという地点から人間関係を築き信頼を勝ち得てサバイブする経験は、自分の強さを確認するいい機会にもなる。

人事として変革を導く経験になり得るのは、M&Aやそれに伴うPMIの場面での、統合の経験だ。人々の行動様式を変え統合的なカルチャーをつくるための計画立案および実践を、凝縮して学べる貴重な場になる。

新しい会社や組織をつくることや、既存の一部門を大きく変えることなども含め、多様な変革の経験を持つことで、変革をデザインする力が磨かれる。また、CHROになる人は、自らが推進する施策が、人に大きな影響を与えるということに真摯に向き合う必要がある。変革の経験は、その機会でもある。

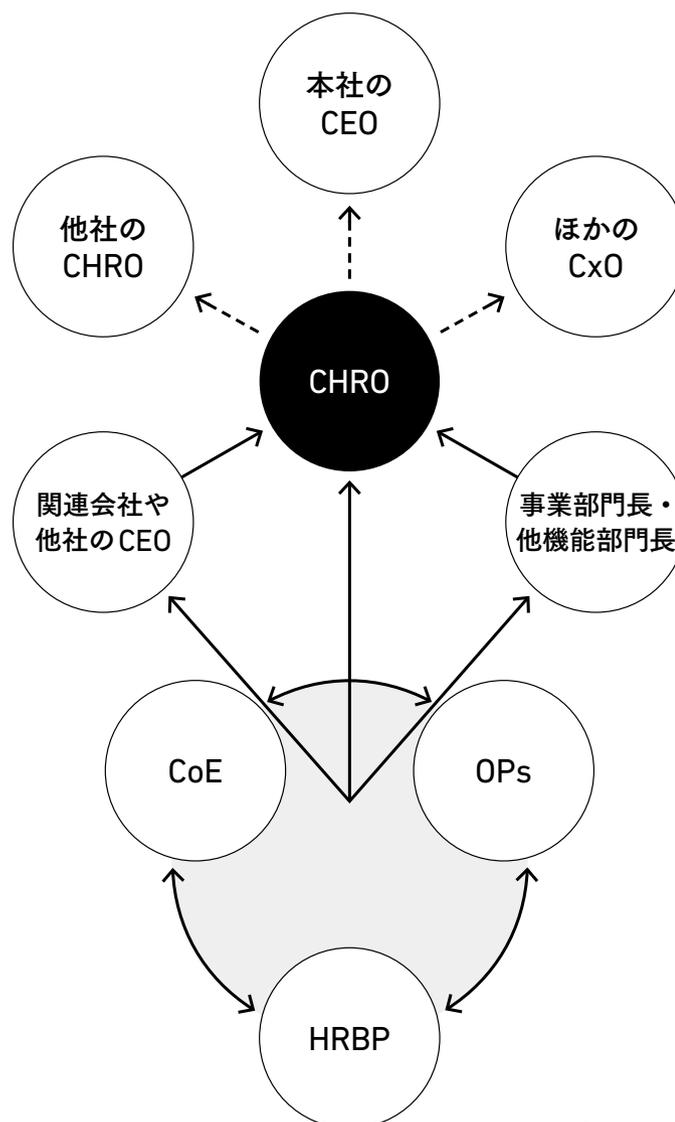
そして、CHROとしての役割を担うには、最終意思決定者、すなわち“ラストパーソン”の視座への転換が

必要になる。たとえば関連会社のトップなど、小さくてもラストパーソンとして意思決定することになるアサインメントは有効性が高い。

さまざまな経験を経て視座を高め、長く1つの企業グループでキャリアを拓いていくというのは、日本の会社ならではの面白さだともいえる。

この後、学習院大学教授の守島基博氏に、未来のCHROを選ぶ視点として最も重視すべきことは何かを聞いてみた。

CHROまでのキャリア、CHRO後のキャリア



出典：リクルートワークス研究所

これからのCHROには 事業経験を積ませよ

CHROという存在が注目されたのは、はじめてではありません。2000年代初期、日本企業が成果主義の導入に向けて動いていた時期にも、人事施策を経営戦略に近づける役割として、従来の人事部長とは違うCHROへの要請が高まりました。

変革の時代に求められる CHRO

ここにきてCHROに関する議論が再燃していますが、今、CHROに求められる役割は当時とはかなり異なります。それは、劇的な環境変化に対して企業が変化を遂げるにあたって、人的資源を確保することにほかなりません。たとえばグローバル化やDXの進展で事業構造を抜本的に変革させ、もはや昔の面影を感じられないほど変化を遂げた企業も出てきています。大きな変革を実現するには、そのための人材が必要です。外部から調達するのか、内部で人材開発をするのか、方法はさまざまにあるでしょうが、いずれにしても経営がやりたいことを実現するためのリソースを確保することが、かつてなく重い命題としてCHROに託されているのです。

また、人々に、変化を推し進めるという困難にめげずに立ち向かってもらうためには、会社としてのパーパスや変革のビジョンを伝えること、それに共感を持ってもらうことも重要です。CHROには、人々の意識に火を灯すという役割も求められているのです。

CHROの役割を規定するものとは

ただし、本来的には、ビジネスのニーズに基づいて必要な人材を確保することも、組織のパーパスやビジョンを人々に伝えることも、ビジネスリーダーの役割だともいえます。ビジネスを成功させたいと考える現場の管理職

Morishima
Motohiro



や事業部長、本部長、そして企業のトップであるCEOが、そのために必要なこととしてこれらの仕事を十全にできるのであれば、CHROはそれを支援するだけでいいはず。情報を提供したり、公式・非公式な環境を整備したりすることが主な役割になるでしょう。

実際には、この大いなる変革の時代に、CEOもビジネスリーダーも経営資源としての人材を確保する力や、人々を鼓舞するメッセージを発信する力を、そこまで持っていない場合が多い。だからこそ、CHROへの期待が高まっているともいえるのでしょう。

この現状を前提にすると、CHROには、自らビジネスの現場に入り、パーパスやビジョンを語る役割を果たしてもらいたい、ということになります。そして、CEOの代わりに戦略のストーリーを作ることが求められることもあるでしょう。もちろんそのときは、CEOが、CHROにその権限を委譲する必要があります。外部環境と組織の状態を見て、CHROに何を付託するのか、これを決めるのがCEOなのです。

ビジネスのピープルスペシャリスト

では、このような役割を担うCHROは、どのような能力を備えるべきでしょうか。私は常に、“ビジネスのピープルスペシャリスト”であれ、と言っています。優秀なビジネスリーダーは、どうしたら人は動くのかをよく理解しています。これまでの人事は、人を動かすとき、制度や処遇でリーチするという発想になりがちです。しかし現実には、どれだけ制度を整えても人が動いてくれるわけではありません。相手と直接向き合って、リーダーシップを発揮して、人々の心を動かしてはじめて組織が動くのです。つまり、制度ではなく対話でリーチすることが求められます。自分たちの会社では、人々の心の内側のどういうところを掴めば人が動いてくれるのか。CHROこそ、その感覚を研ぎ澄まし、人に対する深い理解を備えな

ければなりません。

人事経験だけではCHRO たり得ない

以上のような能力を備えたCHROをどのように育むのか、日本企業は再考する必要があります。

これまでの日本企業では、人事畑でずっと育ってきて、しかも国内の本社の人事しか経験していないという人がそのまま昇進して行って、人事本部長や人事担当役員に就任するというのが1つのキャリアパスになっていました。しかし、CHROも経営チームの一員だと考えれば、人事の経験があるかどうかは、CHROを選ぶ際の最重要ポイントではなくなる、と私は思っています。むしろ、人事の専門家というだけでは、変革をリードする経営チームの一角、特に変革に向けて人を動かす責任者としてのCHROになるのは難しいのではないのでしょうか。CHROに問われているのは、いかに精緻な人事制度を組み合わせることができるかということではないのです。

もちろん、人事畑を歩んできた人を否定しているわけではありません。人事のスペシャリストとしてキャリアを積んだうえで、変革の時代のCHROとして活躍している人はたくさんいます。ただし、その人たちの多くは、何かしらビジネスの経験を積んでいる。一部の外資系企業

では、人事のリーダー候補として育成する人も一度は積極的にビジネスの現場に出ています。ビジネスで人を動かした経験とそこから生まれるリーダーシップが、これからのCHROには必須だと考えられているからでしょう。

いくつも新規事業を立ち上げてきた人や、100億円のビジネスを育ててきた人など、ビジネスサイドのリーダーがCHROに就任することも、十分あり得ます。実際に事業の現場で、人を動かすには何が必要なのかを学び、変革することの重要性を体感として理解し、その意識を持って前に進

んでいける人が必要なのです。

守島基博氏

学習院大学 経済学部 教授
一橋大学 名誉教授

慶應義塾大学文学部社会学専攻卒業。
1986年、米国イリノイ大学産業労使関係研究所博士課程修了。人的資源管理論でPh.D.を取得。カナダのサイモン・フレーザー大学経営学部助教授、慶應義塾大学総合政策学部助教授、同大学大学院経営管理研究科助教授・教授、一橋大学大学院商学研究科教授を経て、2017年より学習院大学教授、2020年より一橋大学名誉教授。

Conclusion

CHROはCEOと同じ夢を見る

本レポートの冒頭で、CHROはCEOからその役割の一部を付託されていると述べた。現代の組織で新しい価値を創出するための唯一にして最大の資源である人が、その力をいかに発揮できるように、でき得るかぎりのすべてのことをしなければ、企業は成長するどころか存続することすら難しい。まずは、CEO自身がそう考えていることが重要で、その次に、CEOから付託を受けたCHROがそのでき得るかぎりのすべてのことを展開し、根づかせるだけの力を持っていることが必要だ。

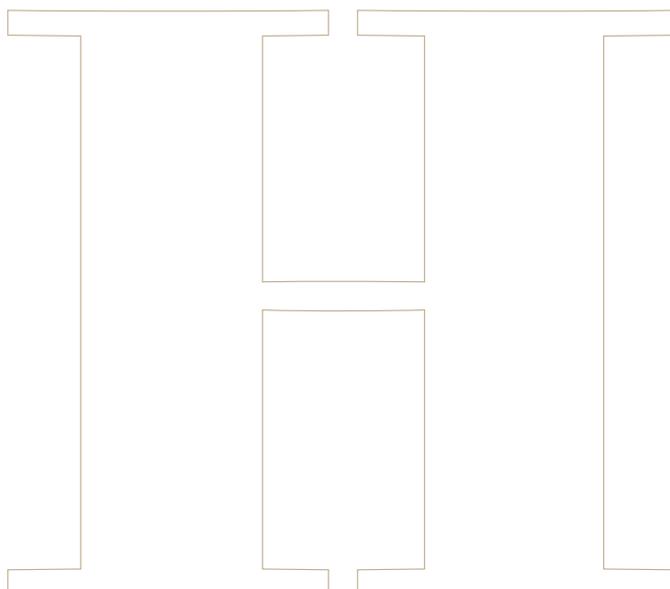
CEOは「人のことはCHROに任せたから自分はそれ以外のことを考える」と言うてはならないし、CHROは「人の課題以外のことでは自分は役に立たない」と考えてはならない。この二者は同じ目的のために、必要なすべてのことをやり抜く“パートナー”であり、同じ夢を見る人同士であるべきだ。

CHROという名称を用いるのは、Chief Officerであることをもって、この人物は、単なる機能部門を率いる組織長なのではなく、経営の一角、CEOのチームの一員であるのだという事実を明白にするためだ。

自社にCHROは必要なのだろうか。今いる人事本部長にCHROという名称を冠するべきだろうか。こう考える経営者には、CHROを置くということは、自分自身が人という資源を今まで以上に重要なものと位置づけ、大切にすると宣言することなのだとして理解してもらいたい。また、“経営者を選ぶ”目線でCHROを選出してもらいたい。

人の力こそが価値の源泉であり、現代の企業で最も重要な資産だ、と言われているからといって、今、企業で働く人々を取り巻く環境は決して盤石ではない。人々は社外でも社内でも競争にさらされていると感じ、従来以上に成果へのコミットメントを求められていることにプレッシャーを感じている。働く環境とルールが近年激変したことは、一部の人にはメリットとして感じられているが、より厳しい状況に直面したと感じている人もおり、その人たちはひっそりと消耗している可能性もある。

人々が持つ力を最大限に発揮できるようにするというのは、こういう人々を放っておかないということでもある。CEOとCHRO、このパートナーシップで解決すべきことはいくらでもあるのだ。



CEOのパートナー

CHROについて議論するときに読む本



本レポートはリクルートワークス研究所主催「CHRO／HRBP研究会」における委員とのディスカッションや各方面へのヒアリングをベースに、新たな検討や取材を加えて作成しました。委員各位に心からの感謝を表します。

リクルートワークス研究所 「CHRO／HRBP研究会」

○会期：2021年7～12月（全6回）

○委員：（敬称略 社名50音順）

- 松尾美香（アサヒグループホールディングス 顧問）
- 中島竜介（アステラス製薬 人材開発部部长／Head of Talent）
- 松倉 肇（NEC 取締役 執行役員常務 兼CHRO）
- 三好敏也（キリンホールディングス 取締役 常務執行役員）
- 源田泰之（ソフトバンク コーポレート統括 人事本部 本部長）
- 瀬戸まゆ子（リコー コーポレート上席執行役員 CHRO）
- 佐藤邦彦（リクルートワークス研究所 Works 編集長）

企画・執筆

石原直子

（リクルートワークス研究所
人事研究センター長／主幹研究員）

編集・執筆

入倉由理子

執筆

瀬戸友子

アートディレクション

八十島博明（Grid）

デザイン

石川幸彦（Grid）

イラスト

イオクサツキ

撮影

刑部友康

進行

森 亜紀

（リクルートワークス研究所 アソシエイト）

校正

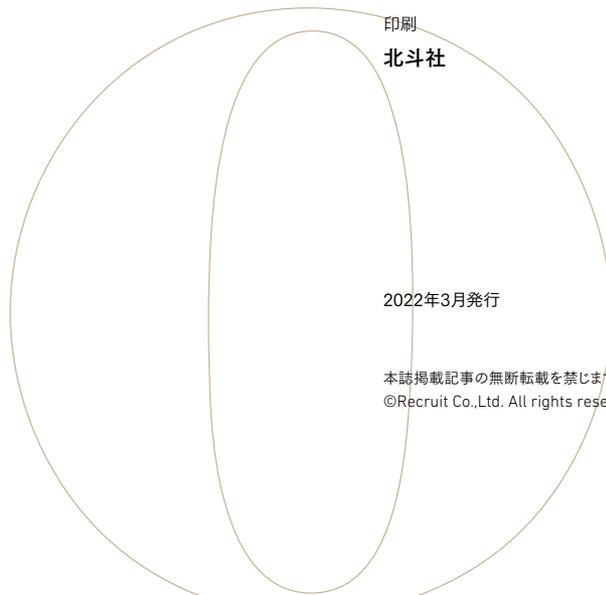
ディクション

印刷

北斗社

2022年3月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。
©Recruit Co.,Ltd. All rights reserved.



Works Report 2022

CEOのパートナー

CHROについて議論するときに読む本

リクルートワークス研究所

〒104-8001

東京都中央区銀座8-4-17

リクルート銀座8丁目ビル

株式会社リクルート

<https://www.works-i.com>