

CEOのパートナー

CHROについて議論するときを読む本



CHRO

HRBP

人事戦略

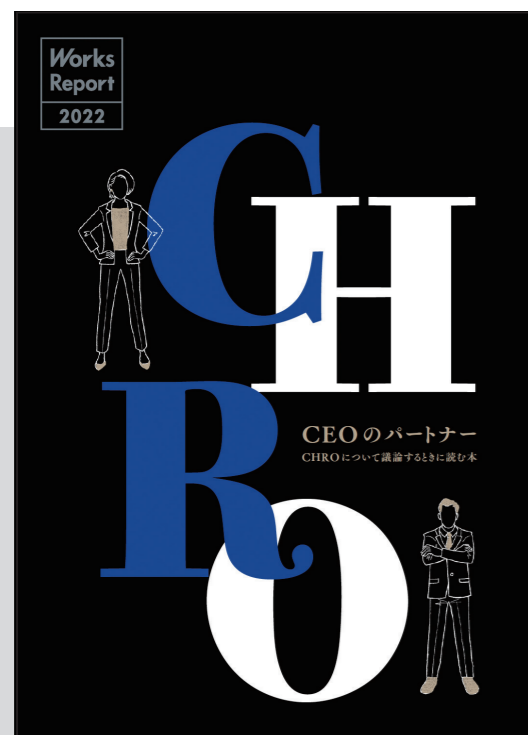
CEO

人事機能

プロジェクトリーダー

石原 直子

客員研究員



概要

CHROという名称のポジションを設置する企業が増えている。本書では、2021年7月から12月にかけてリクルートワークス研究所が主宰した「CHRO / HRBP 研究会」における検討を下敷きに、CHROの役割やその役割を果たすために必要な能力を明らかにした。CHROやCEOといった当事者、および、経営の現場を見つめ続けてきた有識者への豊富なインタビューと解説を通じて、今求められるCHROの像を浮かび上がらせる。

問題意識

2000年前後から、コーポレートガバナンスの意識が高まるなか、日本にも執行役員制が導入され、同時にCEO、COO、CFOといった“Chief ○○ Officer”という役職が生まれた。少し後れを取りながらも少しずつ増えてきているのがCHRO (Chief Human Resource Officer、最高人事責任者) というポジションである。CHROを置くという意思決定は、どのような企図のもとに行われるのか。リクルー

トワークス研究所主宰「CHRO / HRBP 研究会」では6人の人事リーダーとともにこの問いを出発点に、CHROの役割、必要な能力、それを涵養するために必要な経験について検討した。企業にとって最も重要な資産が人材であるといわれる現代にあって、CEOとともにその人材にかかわるすべてを司る存在としてのCHROのあるべき姿を描き出すのが本書の目的である。

結論

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)

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

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

経営チームの一員

全社的な意思決定への参画

出所) Works Report 2022
『CEOのパートナー』

本書では、まず、現代において、なぜCHROが必要なのかを述べた。それは、企業の競争力の源泉が、生産設備でも資金でも特許でもなく人材であるということがかつてなく強調される時代になったからだ。したがって、どのような人材を自社に引き入れ、どのような仕事を通じて彼ら彼女らの創造する価値を最大化するのか、それができるように働く環境や仕事で得られる経験をどのようにデザインするか、というのがCEOにとっても非常に重要なテーマになる。CHROはCEOのパートナーとして、CEOからその役割を付託された人なのだ。

本書ではCHROはCEOのパートナーであると同

時に、企業カルチャーの変革を牽引するチェンジエージェントであり、人々を育み仕事への意欲を高めることにまつわるすべての機能を司る人であり、さらには経営陣の一員として全社的な意思決定に参加する人である、とした。多重的な役割を持つCHROには、人事に関する専門知識に先立つ、人というものとの可能性への信念が欠かせない。変革を先導するにあたってのリーダーシップとして、リスクテイクの力や言葉の使い手であることも求められるだろう。本書では最後に、CHROとCEOのパートナーシップで、企業経営における人の位置づけを変えていくことが求められると結んでいる。

派生アウトプットの紹介

本書に先立ち、『Works』168号から170号(それぞれ2021年10月、12月、2022年2月発行)で3回の特別連載として「That's CHRO!」を掲載した。特に170号の連載3回目では、本書では多くを触れていないHRBPの役割を掘り下げている。ぜひこちらも一読いただきたい。

Works Reportはこちら

CEOのパートナー

<https://www.works-i.com/research/works-report/2022/chro2020.html>

