

# Works University 第3期活動報告

## ——次世代HRリーダー輩出のための取り組み——

白尾 瑞希 リクルートワークス研究所

日本における人事領域のリーダーを生み出すことを目的として、各業界リーディングカンパニーの若手・中堅人事担当者19名を対象に「Works University HRM コース」を実施した。本稿はその活動報告である。

**キーワード：** 人事, リーダーシップ, 専門性, 人材育成

目次

- I. Works University の趣旨
- II. プログラムの詳細
- III. 参加者のアンケートに見られる変化
- IV. 考察
- V. 来年度へ向けて

### I. Works University の趣旨

Works University は、“日本において専門性とリーダーシップを兼ね備えた人材 (HR リーダー) が育っていない、もしくは埋もれてしまっているのではないだろうか”といった問題意識から、リクルートワークス研究所が2010年から始めた取り組みであり、本年度は第3期となる。グローバル化・多様化を前提とした人材マネジメントの必要性は近年ますます高まっており、人事が果たすべき役割の難易度も上がっていると言える。そうした状況の中、次世代のHRリーダーを輩出していかなければ結果的に日本企業の競争力は落ちていく一方となってしまう。

さらに、人事は自社内の人材育成・組織開発という役割を担う一方で、自社内の人事スタッフの育成を体系的に整えている企業はほとんどない。ただでさえ諸外国に比べ、日本ではHRを専門に学び、HRの専門家として就職する人材が少ない

にも関わらず、企業内でもHRプロフェッショナルを育てるための仕組みがないため、現状のままでは日本企業がHRリーダーを意図的に輩出することは難しい。

そこで、Works University では将来の日本におけるHRリーダーを継続的に輩出していくことを趣旨とし、本年度は下記三つの目的を掲げ、セッションを実施した。

- 1：人事の若手・中堅がHRリーダーを理解し、目指したいと思えるきっかけの提供
- 2：人事の若手・中堅が職場においてこれまで以上に成長していくきっかけの提供
- 3：人事の若手・中堅のうちからの人事ネットワークの構築

特色としては、人事の仕事のノウハウや理論を学ぶことよりも、HRリーダーとしてのスタンス・マインドを醸成することに重きを置いている。人事のノウハウや理論については、いまや書籍や外部セミナー等でお金を出せばいくらかでも学べるようになっているが、HRリーダーが育っていない背景には、こうしたスタンス・マインドを醸成する機会の不足が一因と考えているためである。

### II. プログラムの詳細

#### 1) 参加者

人事の若手・中堅メンバーの方 (社会人経験 5

年～10年、管理職候補等、30代中心)という条件のもと各企業へ人選をお願いし、本年度は11社19名が参加。メーカー、商社、IT企業など業種にバリエーションを持たせることで、参加者に幅広いネットワークを形成してもらうこと、他業種との比較によって自社の人事組織・人事課題・その中での自分の状態を多角的に見直すきっかけとなることを意識している。また、希望者制ではなく各業界のリーディングカンパニーから自社内で人選してもらうことで、意欲だけでなく資質や能力においてもHRリーダーに近い参加者を集められ、セッションの質があがるという効果も期待した。

## 2) 実施期間

2012年7月～9月の期間に全7回のセッションを実施。

## 3) 各回のセッション内容

下記内容を1回約2時間半、全7回で実施した。

図表1 Works University 第3期プログラム

	テーマ	概要
第1回	オリエンテーション	・これまでのキャリアの棚卸し ・参加者同士のネットワーキング
第2回	HRMとは何か	・人事の役割や、その役割を担うために必要なスキル・スタンスを理解する ・人事が陥りがちな「定説の罠」や他社人事の事例から理解を深める
第3回	信念を貫く人事	・人事の本質とは何かをゲストの大切にしている価値観を話していただくことについて考えさせる ・また、自らが貫くべき軸とは何かについて考えさせる
第4回	企業戦略と人事	・企業の戦略実現において、人事が果たすことができる役割と可能性について理解をさせる ・自社の人事戦略について自身の言葉で説明、振り返りをさせる
第5回	企業経営と人事	・コーポレートガバナンスに応じた人事のあり方を具体的な事例から学び考えさせる ・また、それを実現するための人事のスタンスを理解する
第6回	HRのプロとして	・自身のキャリアについて、考えを深めるヒントを与える ・プロフェッショナルとスペシャリストの違いを知る ・自身のキャリアマップを描き、自身の言葉で説明する
第7回	ラップアップセッション	・全6回のセッションを通じて学んだことをもとに、「人事部長就任演説」を各自5分ずつ実施 ・審査員からのコメントをもらい、成長の糧とする

## 4) 各セッションの実施方法

第2回～第6回までは、毎回人事領域のリーダーをゲスト講師として招き、講義と質疑応答など対話を重視したセッションを実施した。回によっ

ては事前課題を与えてセッションに主体的に参加してもらうようにした。事前課題はできるだけ参加者同士での共有や全体への発表をさせ、参加者間の相互理解や相互刺激を促すことにも活用した。

第7回では総まとめとして、参加者全員に一人5分ずつ、自社の人事部長に就任したと仮定して役員会での就任演説をしていただいた。演説では下記2点を必ず盛り込んでもらうこととした。

- 1：全社の人事部門として何を大事にするのか、企業戦略の中で人事はどんな役割を果たすのか
  - 2：人事部長として貫くべき軸・理念は何なのか
- また、当日は人事領域のリーダーや企業の役員、人事・経営領域の大学教授など13名をゲスト審査員として招き、下記3点の審査基準をもとに採点とアドバイスの記入をお願いした。

- 1：上記の演説に盛り込む2点が入っているか
- 2：自分の言葉で語ることができているか、かつ聞き手に伝わっているか
- 3：HRリーダーとしてアピールができているか

## III. 参加者のアンケートに見られる変化

第2回～第6回のセッションに関しては、毎回参加者にアンケートの記入をしてもらった。回を重ねるごとに変化・成長が見られた様子をアンケートコメントの抜粋と共に紹介する。

### 第2回：HRMとは何か

人事として必要な意識や視点を知り自身と照らし合わせることで、覚悟や危機感を抱いた様子が見られる。

「戦略的人事というコンセプトについて、企業戦略における戦術という経営においては若干川下寄りの工程という意識になってしまいがちだった自分に気づかされた。経営戦略と人事戦略にalignmentがあることは大前提だが、決して受身になりすぎることなく、自らの属する組織のあるべき姿についてもっと積極的に考え、activeに変革を起していく存在になっていかねばならないという気持ちになれた。(メーカー、女性)」

「具体的な事例を交え、HRMの基本的な考え方や課題を分かりやすく解説していただき、人事を担当する者としての『覚悟』に触発されました。

(広告, 男性)」

「これまでは定例業務を回すことで精一杯でしたが、将来を見据える戦略視点を持ちたいと思います。(IT, 男性)」

「人事に閉じた人事ではいけないという危機感を強めました。本気で戦略と統合したHRMを目指すなら、経営企画や事業企画に負けなくらい事業のことを知り、戦略を自ら考えられる力をつけないといけないという気がした。人事の専門性を磨く一方、人事が経営企画の中に入る位戦略性をつけたいと思いました。(情報サービス, 男性)」

### 第3回：信念を貫く人事

第2回では人事としての視点の重要性を認識したのに対し、この回ではさらにリーダーにふさわしい人柄について意識したコメントが多い。

「ぶれない軸を持ち続けるためには、高い倫理観と冷静な内省が必要と感じた。一方、終始にこやかにお話しされている表情は人を引き付ける大きな要因であり、自分もかくありたい。(製薬, 男性)」

「自分自身がよい形で人をleadしていくにはどうすれば良いか、にもっとフォーカスしよう、という気持ちになりました。(メーカー, 女性)」

「『自分の会社は自分が変えるのだ』という強い意気込みを持って戦略的人事の仕事にチャレンジしていきたいと思います。(IT, 女性)」

「自分の軸を持つこと、『勝ち』の定義を明確にすること、人事とは社員をワクワクさせること等、当然のことでありながら、普段の業務では発揮しきれていないことに気づかされ、気持ちを新たにしたいと思いました。(商社, 女性)」

### 第4回：企業戦略と人事

この回では、人事のプロを目指すにあたって主体性が重要だと認識したコメントが多かった。実際セッションへの参加姿勢においても主体的な関わり方が見てとれるようになってきた。

「どうしても人事は経営戦略を受け身で待つスタンスに陥りがちだが、コンフリクトを恐れることなく、経営戦略の策定・実行に対して、積極的に貢献していく姿勢が重要だと思う。(商社, 男性)」

「自分自身で『人事戦略とはこうだ』と定義できなかったということは、その部分に対する意識が甘く、普段から考えが浅い傾向にあるのだと自己認識することができました。(IT, 女性)」

「ゲストの目指す『人事のプロ』への思いを聞き、自分自身、今後どんな成長を人事で目指すのか？を考えるきっかけを頂きました。日々の膨大な仕事に追われる中、ただこなすだけではなく、何に向かって成長するのか？を再度、自分自身に問いかけたいと思いました。(情報サービス, 女性)」

### 第5回：企業経営と人事

人事のことだけを考えていてはいけないという逆説的な考え方に触れて視野を広げた一方で、これまでのゲスト講師に共通するリーダーとしての軸に気づいた回となった。

「ニーズに応える反応型マーケティングではなく、ニーズを発見する市場創造型マーケティングの重要性という点では人事ももっと事業や市場のことを知るべきだと思った。市場創造できる人材を育成できるよう、取り組んでいきたい。(製薬, 男性)」

「今回のお話からも、“信念”、“軸”というKey Wordがあったことが非常に印象的に残っています。自身にとっての軸は何か、貫くべき信念とは、というテーマは、人事でキャリアを進めていく上では、なくてはならないポイントであることを改めて認識させていただきました。(IT, 男性)」

「人事がいかに企業・事業戦略を支える存在であるか、『人事屋』に留まっていけないかを痛感させられました。(商社, 女性)」

「TOPのメッセージを顔をつき合わせて伝えてもらう。TOPを動かすことも人事の仕事と学びました。TOPからの指示で動くだけでは不足であり、TOPとのコミュニケーションのあり方を考えるきっかけとなりました。(小売, 男性)」

## 第6回：HRのプロとして

セッション最終回では、ロールモデルとしての各回ゲスト講師から学んだことを振り返りながら、自身の今後のキャリアについて具体的に考えることで新たな気づきを得た参加者が多かった。

「専門性から『信念』が生まれるということを知り、そうだろうなと思いつつ、そのような『信念』を持つに至っていないので、日々精進しないといけないことを認識しました。(メーカー, 男性)」

「本当のプロは、そう簡単なものではなく、1万時間という鍛錬の上で、自らの型を作る人だということと、本当のプロになることが私の目標だと気づかされました。(メーカー, 男性)」

「比較的早いタイミングで人事をキャリアの軸とすることは決めておりましたが、どの領域をコアコンピタンスとするべきかについては悩んでいる自分がいることに気づかされ、この機会に腹決めする覚悟を持たなければならぬと気持ちを新たに致しました。(商社, 女性)」

「『山登り型』にシフトする転換期に決めるべき自分のキャリアイメージと改めて向き合わなければいけないと気づかされた。(情報サービス, 女性)」

## IV. 考察

上記アンケートに見られるように、第5回までは人事領域のプロフェッショナルと言えるゲスト講師の経験談や信念に刺激され、「人事プロフェッショナルとしての自身の“軸”を持ち、自分の言葉で語れなければならない」という意見が多く見られた。その上で第6回のセッションでは、自身のキャリアマップ（これまでの経験や強み、今後のキャリアイメージなど）を書かせ口頭で発表してもらったが、実際に頭では分かっているにもかかわらず簡単に“軸”は持てないということがこのプロセスによってより実感できたようだ。そのためか、最終回の人事部長就任演説ではキャリアマップ発表時に比べ、各自が自分なりの言葉を深く考えて準備してきている様子が多く見られ、一連のプログラムの成果として表れた。特に、最優秀演説に

選ばれた参加者の演説内容では、人事だけでなく自らの現場経験をもとにした所信表明を分かりやすくかつオリジナリティある言葉で表現しており、高く評価された。

また目的の一つとして掲げていたネットワーキングについても、毎回のセッション後に、時にはゲスト講師も交えて飲みながら議論を続けることも多く、最終回のゲスト審査員との交流も積極的に行われていた。当初はそうした場づくりのために自発的にリーダーシップを取る参加者がなかなか現れなかったが、最終的には参加者が中心となって別途振り返りの機会を持つようにもなった。

しかし、Works Universityの掲げる趣旨が本当に達成されたかどうかは、実際にここからHRリーダーが輩出されるかどうかにかかっているため、実際の検証にはまだ時間を要する。今後も卒業生との接点を持ち続け、議論を重ねていく日々そのものが本当の学習の始まりであると言える。

## V. 来年度へ向けて

日本企業の置かれている環境は依然厳しく、企業経営におけるHRリーダーの重要性が高いことを考えると、Works Universityの取り組みも今後しばらく継続する必要がある。そこで第4期となる来年度へ向けて改善したい点を挙げる。

まず、一連のプログラムの中でもできるだけ早い段階で参加者の自発性を促すような仕組みが必要である。参加者は上司からの指名で参加しているため最初は受け身の参加姿勢になってしまいがちだが、参加者内でどれだけリーダーシップを発揮できるかもプログラムの効果に影響してくる。初回オリエンテーションでの動機づけや目標設定、参加者自身にセッションの仕立てやファシリテーションを委ねるなどして改善していきたい。

また、「グローバル化・多様化を前提とした人材マネジメント」ができるHRリーダーを育てるという観点においては、それに挑戦・成功している海外のHRリーダーから学ぶ機会を作ることも視野に入れたい。