



## 2

# CHROに求められる能力、経験とは何か

3号連続の特別連載の2回目として、CHROに必要な能力・スキルを特定し、それらを獲得するためにどのような経験を積むべきかを考察する。

## Theme 1

## 変革期のCHROに求められる能力・スキルを考える

リクルートワークス研究所主宰の「CHRO研究会」とともにCHRO (Chief Human Resources Officer) のあるべき姿を詳らかにする特別連載「That's CHRO!」の2回目である(研究会メンバーは次ページ参照)。前号ではPart1として、CHROという役職を設置する企業が近年なぜ増

加しているのか、彼らに求められる役割は何かということをテーマとした。CHROという役職の設置の背景にあるのは、1つは、現在が大きな変革期であり、CEOとともに人的資源の面から変革を進めるパートナーたる者が求められていることだ。そして、企業が創出する価値の生み出

し手は人である、ということに、いよいよ向き合うべき時期が来ているというのが2つ目にある。最も大切な資源である人材を、企業内でどのように扱うかを、今まで以上に重視する企業が増えてきたのだ。

研究会での議論によって導かれた、変革の時代のCHROの具体的な役割は4つ。CEOの左腕として経営戦略の実現を支援することや、次世代経営者のサクセッション、経営チームの能力の最大化や健全性の担保などを担う「CEOのパートナー」。変革のカルチャーを作り、従業員のエンゲージメントを最大化するほか、変革を促していくための新しい働き方の支援をする「チェンジェージェント」。最も有効に機能する人事部を

### インタビューした有識者 \*50音順

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

波頭 亮氏 XEED 代表

守島基博氏 学習院大学 経済学部 教授、一橋大学 名誉教授

八木洋介氏 people first 代表取締役

松尾美香氏

アサヒグループ  
ホールディングス  
顧問

中島竜介氏

アステラス製薬  
人材開発部部长/  
Head of Talent

松倉 肇氏

NEC  
取締役  
執行役員常務兼 CHRO

三好敏也氏

麒麟ホールディングス  
取締役常務執行役員

源田泰之氏

ソフトバンク  
コーポレート統括  
人事本部 本部長

瀬戸まゆ子氏

リコー  
コーポレート上席執行役員  
CHRO

作り、戦略実現に向けて人事部員のスキルとマインドセットの転換を行う「人事機能のイネーブラー」。この3つは、経営組織に存在するさまざまなCxO<sup>(\*)</sup>のなかでもCHROだけが担う役割だ。最後の1つは、CxO共通の役割で、全社的な意思決定に参画する「経営チームの一員」という役割である。

2回目の今回は、4つの役割を果たそうとするCHROに求められる能力・スキルとはどのようなものか、また、それらを獲得するのに有意義な経験とは何かを議論していく。



## 導き出された 10の能力・スキル

前回と同じく4人の有識者の知見と研究会メンバーの議論によって、CHROに求められる10の能力とスキルを導き出した(全体像は30ページ)。10の能力とスキルを詳しく見ていこう。

### 価値生産力

#### 人的資源から価値を生む方法を知っている

変革期のCHROは、「経営」「事業」

「人」の領域に関わる能力・スキルを持っていてはならない。

経営の領域で求められる能力・スキルは2つ挙げられる。まず価値生産力、つまり人的資源から価値を生む方法を知っていることである。経営共創基盤共同経営者(パートナー)、IGPIグループ会長の富山和彦氏は、「これからのCHROは、人という重要な資産を管理する経営者として、人々から価値を生むためのスキルを有していなければならないのです」と指摘する。人々のどの能力や行動

特性をどう組み合わせれば価値創出が実現できるのか、それを理解していないではCHROの役割は果たせない。

### 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

人的資源がどれだけの価値を創出できるのかを測れる価値計測力も必要だ。XEED代表の波頭亮氏は、「人

(\*) 企業活動における事業や機能の責任者の総称。

材は戦略的投資の対象。人的資源管理をROIの観点でとらえ、人的資源がどれだけの収益をあげているか、つまり単なる労働生産性を超えた人的資産利益率(Return on HR Assets)を計測する必要があります」と、主張する。

## 事業共創力

### 事業戦略と人事戦略をリンクさせる

事業の領域で必要な能力も2つある。1つは、事業共創力である。「事業戦略と人事戦略をリンクさせる能

力こそ、CHROに必要な能力」だと、NECのCHRO、松倉肇氏は言う。

具体的には、「それぞれの事業のHR的観点での勘所は何か、つまりその事業を変革に導くために必要な人材のタイプや固有のスキルを把握しそのうえでそれらを反映した評価やインセンティブシステムを構築する」(波頭氏)ことが求められる。

## 未来構想力

### 事業と組織の未来を構想できる

同時に、事業と組織の未来を構想

する力も欠かせない。

今、日本企業に求められているのは、大量生産型の工場や設備で価値創造するビジネスモデルから、人の知恵で付加価値を生むビジネスモデルに転換することだ。「そのためには、アイデアや知恵を生む人材をいかに強く豊かにするか。未来にわたって人的資源で勝てる組織を構想する能力を備えるべきです」(富山氏)

また、「事業の未来を見通し、その事業を実現するための固有な能力とはどのようなものかを理解することは、それぞれの事業にベストな人材をアサインすることにもつながる」(波頭氏)といえる。

## 変革期のCHROに求められる能力・スキル





## 敏感力

### 人の心理の動きや 行動原理に敏感である

事業戦略を実行するのは、人である。人に、意欲高く働き、より高い価値を出してもらうための能力・スキルは3つある。

1つは、人の心理の動きや行動原理に対する敏感力だ。学習院大学教授の守島基博氏は、「人々はどうやったら動くのかという感覚を研ぎ澄ますこと。“ピープルスペシャリスト”であれ」と言う。特に変革期にあっては、そこで働く人々が長年慣れ親しんできた経路依存的な仕事の進め方や働き方を変えていかなければならない。「そのためには、この組織の人々が何に動機付けられるのか、変化に対して何を恐れ、何を喜ばしいと感じるのかを深く理解する必要があります」（富山氏）

## 受容力

### 多様な人々を理解し 受け入れる

また、現代にあって欠かせないのは、多様な人々を理解し、受け入れる受容力である。CHROは、会社がグローバル展開しているかどうかにかかわらず、国や地域、年齢、ジェ

ンダーなど多様な属性、価値観、キャリアの人々に力を発揮してもらうための人事戦略を構築する役割を担う。「多様なカテゴリーの人と向き合っていくコミュニケーションができる“カルチャーケイパビリティ”が重要」と、リコーのCHRO、瀬戸まゆ子氏は主張する。

## 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

3つ目は、伝播力だ。松倉氏は、「経営者の1人として、自社の理念、パーパスを理解、共感し、伝播する力も求められる」と加える。「変革期だからこそ、会社の理念、パーパスに対する共感を強く持ち、それをエバンジェリストとして全社に展開していかなければなりません」

## HRの専門知識

### 各機能の専門知識を用いて 経営・事業・人の能力を高める

ここまで述べてきた経営、事業、人の領域ごとに必要な能力・スキルについて、瀬戸氏は、「これらはHRのプロフェッショナルとしての専門知識をベースに発揮されるもの」と言う。CFO(Chief Financial Officer)ならファイナンスのプロとして、COO

(Chief Operating Officer)ならオペレーションのプロとして、経営判断をしなくてはならないように、CHROならばHRのプロとして、経営の状況を判断し、事業の行き先を構想し、人々の意欲を高め、正しく評価しなければならないということだ。

富山氏も「CHROにはHRの専門知識があることが大前提」と指摘する。「変革をリードするにあたって、目的や目指すべきこと、つまり“What”がわかっている、HRのプロフェッショナルとしてさまざまな専門知識があれば、それをどのような方法で行うのかという、“How”の部分で躓く。日本の組織で人々に与えられているインセンティブの構造まで深く理解していなければ、人が生み出す価値を最大化することはできないのです」

## 変革リーダーシップ

### 人々の意識に変容をもたらし 望ましい方向に導く

現状を大きく変える変革期にあっては、人々の意識や行動に変容をもたらすために、あるいはある個人や部門にとっては望ましくない施策や制度であってもそれを納得してもらうために、リーダーシップが求められる。これも、CHROに必須の能力として掲げたい。

「変革期には、大規模な人員削減や、

エース級人材の大異動といったドラスティックな施策を実行することも多い。そうしたときには、意見の相違や抵抗を乗り越えて信じることをやりぬく胆力が必要になります」(富山氏)

また、富山氏によれば、経路依存性の高い組織ほど変革が難しいという。「複雑な利害関係が絡み合う部門や個人による有形無形の抵抗と戦い、目指す方向に舵を切るには、自らの言動を通じて人々から信頼を得る能力も求められます」

波頭氏は、「人事戦略を語るときに、ほかの機能や領域を担うCxOの耳を傾けさせる言葉のパワーと素養が要求される」と言う。また、社員やビジネスリーダーたちから信頼を得るには「対話も重要」と言うのは守

島氏だ。「これまで人事は、制度を作り、制度を守らせることで人を動かしてきました。そうではなく、人と言葉を交わすことを厭わず、それによって組織を動かすスキルこそが求められています」(守島氏)

加えて、「守りの人事から攻めの人事として、変革を推進するには、リスクテイクをするパワー」(松倉氏)が欠かせない。キリンホールディングスの取締役常務執行役員の三好敏也氏は、「元来、HRは保守的になりやすいため、求める能力の1つとしてリスクテイクを入れるべき」と、その重要性を指摘する。

## 学ぶ力

### 常に幅広い領域を学び続けて時代の流れを掴む

ここまで述べてきたすべての能力・スキルの基盤としてあるのが、学ぶ力だ。

people first代表取締役の八木洋介氏は、CHROは、時代の流れを掴むことが重要だと強調する。「コロナ禍によって、人々の働き方や仕事の進め方は、リモート化、アジャイル化しました。目の前で直接指示を出したり、仕事ぶりを観察したりというような管理型マネジメントではもはや立ち行かないことが明らかになりました。これまで管理するために制度化・仕組み化することに腐心し

てきた人事ですが、制度依存から抜け出して、どこまで制度化し、どこまで個人や現場に任せるのか線引きしなければなりません」

今、しきりにパーパスの重要性が叫ばれているのは、個人や現場に任せる部分を大きくしたときの拠り所を作るためだと八木氏は指摘する。「このように、環境の変化や時代の流れを読んで、自分たちの経営戦略に一体化した人事戦略をいかに作り、勝つために何をすべきかを考えることが求められています」

時代の流れを掴むためには、幅広い領域を常に学び続ける学習習慣がとても重要だ。自社の事業領域や人事の専門領域のみならず、地球で起こるすべてのことは人の営みと関わりがある。人事こそ、森羅万象に興味を持つべきだ。「現代は、人というものの研究も日進月歩で進んでいます。人事の世界でもテクノロジーや科学は無視できません。人を“科学すること”ができるようになったのですから、科学を使わなければ勝てない時代が到来したといえるでしょう」(八木氏)



これまで解説してきたCHROに求められる10の能力・スキルは、非常に多岐にわたり、また深さも求められる。これらに優先順位はあるのか、どのようなレベルを要求されるのか、すべて身につけることが必要なのか、ここからディスカッションする。



## CHROに必要な能力・スキルを より深く理解するためのディスカッション

### 能力・スキルのなかで 特に重要だと思うものは何か

——ここからは、変革をリードするにあたってCHROに必要な能力・スキルについて、CHRO研究会のメンバーで議論していきたいと思います。CHROに求められる能力・スキルは幅広く、しかも深い専門知識も要求されます。優先順位をつけるとしたら特にどの能力・スキルが重要だと思われるか。

**アステラス製薬・中島竜介氏（以下、中島）：**どれも重要だとは思いますが、特に求められるのは、敏感力としてまとめてある、人の心理や心の動きに敏感であることではないでしょうか。CHROは、人に対して強い関心を持っているべきだと思います。

#### 人に対して強い関心を持ち 人の可能性を信じること

**アサヒグループホールディングス・松尾美香氏（以下、松尾）：**確かにそうですね。どうすることで人はモチベートされるのか、あるいはデモチベートす

るのかを深く理解してこそ、人材開発やタレントマネジメントで有効な施策が打てます。

**三好氏（以下、三好）：**私は、人事が本来にやるべきことの1つは、アセスメントだと考えています。そのための能力を分解すると、HRの専門知識と人に対する敏感力だと思います。HRの専門知識がなくても、人事部全体で見たときにそれを有するスタッフがいれば問題ありませんが、本質的な部分で人を理解しようとする強い関心を持っていない人にCHROは難しい。たとえ今、力を発揮できていない人でも、能力発揮を妨げるものを取り除けばもっと活躍できる、というように人の可能性を信じ続ける力を持っているべきです。

#### 変革リーダーシップで 求められる嫌われる勇氣

**松尾：**もう1つ、変革リーダーシップがとても重要だと思います。CHRO

は、自分の評価よりもまず、CEOやそのチームのために何ができるかということを考える、無私の精神を持たなければなりません。そして、意見の相違や抵抗に立ち向かう勇氣も必要です。リストラやサクセッションを進めるなかで、それによってネガティブな影響を受ける人が出ることもあります。そういう人たちから嫌われるのを厭うようでは、CHROは務まらないと思います。

**松倉氏（以下、松倉）：**おっしゃる通りですね。大事なのは、変革を不可逆的なものにするということです。右に左にと意見を変えるのではなく、不退転の意識で変革に臨むことが求められます。

**中島：**リーダーシップという意味では、リスクテイクも非常に重要だと考えます。ただし、それはCHROだけでなくすべての従業員に求めたい力です。それだけにCHROが自らリスクをとることで、人々の行動の変容を促す必要もあります。

**ソフトバンク・源田泰之氏（以下、源田）：**私も、変革のリーダーシップはプライオリティが高いと思います。加えて言うならば、未来構想力も重要です。事業や財務担当のCxOはどうし

ても短期的なKPIを追うことも要求されますが、人材については長期的視点が欠かせません。CHROは、未

来に向けて人が育つために何をするか、構想することに力を注ぐべきでしょう。

**松倉：**ジョブ型などが典型的ですが、他社に追随して導入してもうまくいきません。変革の戦略をデザインするにはしっかりとした専門知識も必要です。少なくとも、CHROは人々の心の動きを察知し、意識や行動の変容を促すファシリテーションをしなければならないと思います。

私自身は人事部門の経験が長いわけではないので、この点は日々学ぶことがたくさんあります。一方で、人事の経験を長く積んでいけば十分な専門知識を有するようになるかという、そうではない。人事の領域の研究は進み、先進的な事例も次々と出てきています。日々の仕事をこなすだけでは、最先端の人事の潮流を掴めません。常に最新の流行を追わなければならないということではありませんが、玉石混交を見極め、自社に何を取り入れていくべきかを検討するためにも、私と一緒に最新の人事を勉強しよう、と人事のスタッフ全員に言っています。

## チェンジエージェントであることを HRの専門知識は邪魔をするか

——今、リスクテイクの重要性がトピックとして挙がりました。研究会では人事は長く“制度の番人”であったため、保守的な傾向が非常に強いと皆さんが言っています。人事としての経験が長く専門知識が豊富であるほど、リスクをとることが難しくなり、知識がないほうが、革新的な発想で変化を促す役割を果たしやすい、とも考えられます。「CHROは“Change is Good”の思想を持つべき」とおっしゃっている瀬戸さんは、どのようにお考えですか。

で到達しません。どの施策が変革には最も有効なのか、どのような順番でマインドセットや行動の変容を促すのか。変革の構造とプロセスを作る基盤に、HRの専門知識が必須なのです。

**松尾：**瀬戸さんのおっしゃる通りで、チェンジエージェントには、どのように変革をデザインするのか、ということが常に要求されます。人事スタッフが従来型のゲートキーパーの性格が強いのであれば、CHROがHRの専門知識を持ち、自ら変革をデザインしなくてはなりません。

## CHROは変革の構造と プロセスをデザインする

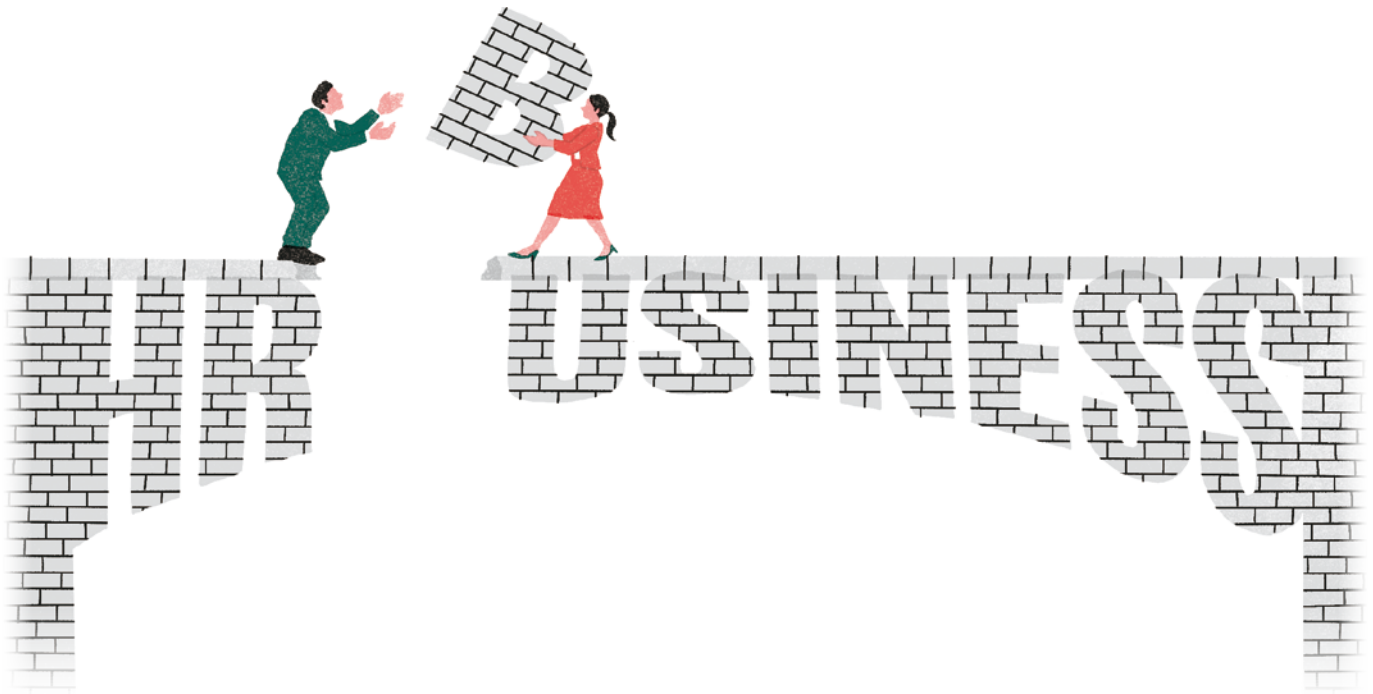
**瀬戸氏（以下、瀬戸）：**人事の専門知識が変革を妨げる、ということはないと思います。変革を進めるには緻密な戦略が必要です。戦略を立てるときにこそ、HRの専門知識が活きるはず。変革は長丁場ですから、感情に訴えるだけでは人々を動かし続けることはできず、目指すところま

## 事業を理解することが どのくらいのレベルで必要なのか

——事業の領域で必要な能力・スキルとして、「事業共創力」と「未来構想力」を挙げました。これらには事

業に対する深い理解が求められると思いますが、その内容とレベルはどのようなものだとお考えですか。大





手企業では、事業領域は多岐にわたり、事業を取り巻く状況は常に変化します。それらすべてに精通するのは非常に難しいことだと考えます。

**松尾：**私は、銀行から保険業界に転職しました。金融と括られることは多いのですが、銀行と保険ではビジネスモデルも事業環境もまったく異なります。エグゼクティブの採用を担当していたので、私が会社のトップセールスであるというくらいの意識を持ち、その人が自社にいかにより必要で、活躍でき、その人の次のキャリアステップにつなげることができるかという視点で、事業の説明をできるようにしました。

### 全事業のプライオリティを理解し戦略に転換できる

**中島：**製薬業界の技術革新は日進月

歩です。ですから事業のすべてを理解するのは不可能だと考えます。変化する事業に対して人事の面で何ができるのかを提示できる知識があればいい。それこそが事業共創力ということだと思うのです。

**松倉：**事業共創力とは、事業戦略を実行するうえで最高のチームを組成できること、人材をダイナミックに、かつ最適にアロケーションできることだと私は考えています。ビジネスリーダーから、チーム編成や人材の確保の相談を受けることは日常茶飯事です。そのとき、事業として何をやりたいのかをビジネスリーダーから引き出して、「こういうチームで戦ったらどうか」と人事戦略に転換して提案する能力が、CHROには求められていると思います。

**瀬戸：**私には事業での経験がありま

せんし、リコーに入社してまだ2年未満です。当社には多くのビジネスユニットがあって、商品も幅広い。それらをすべて深く知るのは困難ですが、CHROとして重要なことは、全事業のなかでのプライオリティを理解し、人事が預かる人材という資源の分配において交通整理をするための知識があることだと思います。たとえば、要員計画は各部からのボトムアップです。そのパイをどう切るか。単に要請に従って現状で売上や利益の大きいビジネスユニットに優秀な人材、多くの人材を配置すればいいというわけではありません。規模が小さなビジネスユニットでも成長のエンジンや戦略の要であることがある。そこに人を動かすことによる全社への影響を理解したうえで必要な人材配置を実行すべきなのです。



# CHROが能力・スキル獲得のためにすべき経験を考える

変革期のCHROに必要な能力・スキルを前項までに議論した。ここでは、その能力を獲得するために、どのような経験を積むべきか、CHROに至るまでのキャリアパスはどうあるべきかを検討していきたい。

そもそも、現在、CHROや人事役員に就く人々は、そのキャリアのなかでどのような経験をしているのだろうか。リクルートワークス研究所が、2020～2021年に行ったインタビュー（「人事トップ30人とひとくく人事の未来」<sup>(\*)</sup>）から一定の傾向

が見えてくる。

下の表は、30人の人事トップとの対話のなかで、過去の経験として語られたものを分類したものである。事業の経験を持つ人と、人事での長い豊かな経験を持つ人の数は拮抗しており、グローバルの経験がある人も、事業とHR領域を合わせると半

数程度いる。ほかのコーポレートスタッフや、複数の企業での勤務など、多様な経験を持つ人も少なくなかった。一方、HR関連の専門教育を受けた人はわずかだった。

では、“変革期”のCHROと限定したとき、どのような経験が求められるのか。次で議論していく。

## CHROに求められる経験を探索するためのディスカッション

### 人事トップ 30人の経験

(人)

|                  |    |
|------------------|----|
| 事業経験             | 13 |
| 事業リーダー経験         | 10 |
| 人事での豊かな経験        | 10 |
| グローバル事業経験        | 6  |
| グローバルHR経験        | 9  |
| 人に関する専門教育を受けた経験  | 4  |
| 複数企業での勤務経験       | 9  |
| HRBPとしての経験       | 2  |
| ほかのコーポレートスタッフの経験 | 10 |

出典：「人事トップ30人とひとくく人事の未来」  
(2020年～21年、リクルートワークス研究所)をもとに  
編集部作成

### 事業の経験は必要か HRBPの経験で代替できるのか

——CHROに事業経験やグローバル経験は必要なのか、また、本当に価値のある経験とはどのようなものなのか。ここでディスカッションしたいと思います。

CHROには、事業戦略に応じて適切な人事戦略を提案できるレベルでの事業の理解が必要だというのが前項の結論でした。そのためにも、事業の現場での経験は必要でしょうか。

リクルートワークス研究所がお会いした30人の人事トップのなかで、事業経験のある人は約半数です。

**松尾：**私は、外資系銀行時代に事業、つまりビジネスサイドにいました。とはいえ、30年前の事業の中身自体に意味はありません。事業は常に変化します。だから、ビジネス経験が必須だと言うつもりはありません。CHROに求められるのは変化を早く

(\*) [https://www.works-i.com/column/whrmr2020\\_interviews.html](https://www.works-i.com/column/whrmr2020_interviews.html)

掴み、それに適応するアジリティだと思います。

**三好**：CHROが自社の事業にキャッチアップするには、経営会議はもとより、CxOの出席する各種の重要な会議とともに参画するという方法があります。また、HRBPとは呼んでいませんが、類似の役割は当社にも設けていて、月に1度、彼らとミーティングすることでグループの各事業の情報や戦略、その変化を知ることができるのです。

**瀬戸**：私は自分に事業での経験がないからかもしれませんが、事業での経験はなくてもいいと考えています。三好さんがおっしゃるように、CxOから入ってくる情報で十分だと感じます。ただし、CxOや現場から事業の情報を聞いたとき、「それはおかしいのではないか」などと感じ取れる身体感覚を得るためには、事業経験はあったほうがいいのかと思うこともあります。

### 多様な経験の1つとしての 事業経験、HRBP経験

**松倉**：CHROは、どのようなものであっても多様な経験をしたほうがいいと、私は考えています。事業の経験もその1つ。短い時間であってもいいのですが、多様な経験はその人の思考の幅や受容性を高めることに寄与します。事業の経験の価値は、ビジネスリーダーと意見が合わないとき

にも、相手の立場が理解できるようになることです。

**三好**：確かに、情報として知ることとリアリティを持って理解することは異なりますから、事業の経験は必須とは言わないまでも、あったほうが望ましいということでしょうね。多様な経験という意味では、経営企画、広報、IRなど全社を俯瞰できるようなコーポレートの経験も価値があると思います。私がCxO選出の際に意識しているのは、その人に、専門分野以外の経験があることです。

——もう1つ、事業の経験は、近年多くの企業が設置するHRBPを経験することによって代替できるかを伺いたいと思います。

**源田**：ソフトバンクでは、人事の役割

は、そもそも事業と人、組織をつなげることだとしています。事業に合わせた人事戦略の推進を人事のメンバー全員が考えていますから、事業の理解は基本的に進んでいると思います。それを踏まえてもなお、CHROにはビジネスの経験があるのが望ましいと思っています。ビジネスリーダーからのさまざまな相談ごとに応えるためには、事業経験に根ざした胆力のようなの求められます。私は、自分自身が最後の責任者として事業を推進するという経験と、HRBPの経験は別物ではないかと思っています。CHROに求められるものとして、HRBPの経験は多様な経験の1つとしてももちろん意味がありますが、事業の経験の代替にはならないと思うのです。

## グローバル経験は必要か

——現代は、ほぼすべての企業がグローバル展開とは無縁ではられない時代ですが、CHROには、グローバル経験、海外で仕事をした経験は必須でしょうか。

**瀬戸**：私は、欠かせない経験だと思います。自分の価値観、常識だと思っていたことを疑う機会であり、多様性を受け入れる能力を養うきっかけ

でもあります。それは、異なる意見に対して、「同意できないけれども理解はできる」と言える受容力につながります。加えて、同じような価値観を持つ人々のなか、つまりセーフティネットが張り巡らされている日本にいるのと異なり、海外では、常にサバイバル能力を問われます。人間関係も仕事における信頼もゼロから

# 経営者とビジョンを共有し、制度を刷新する経験

私が人事の仕事にはじめて就いたのは、東京スター銀行に転職した2002年。人事部長のポジションでの転職でした。前職のシティバンク東京支店で、リテール部門の立ち上げ時の採用や人材育成を担当し人事に興味を持っており、未経験でしたがオファーを受けることにしました。

## 日本企業の特殊性に気づく

そんな私が、入行後すぐに担当した仕事は、人事制度と組織風土の変革です。当時、東京スター銀行は、東京相和銀行の破綻から再スタートするために、新たな経営陣に引き継がれたばかりでした。超過勤務の問題で労働基準監督署の指導を受けた

り、リストラが急務だったりと、取り組むべき課題は山積していたのです。確かに実務を知らないことは弱みではありましたが、シティバンクで経営戦略会議の席に着き、経営陣を間近で見ていたことが、経営者とのやりとりや対外的な折衝という役割を果たすのに役立ったと思います。

人事制度の改革では、年功的色合いの人事制度を変えたい、というのが当時の経営陣からの強い要請でした。私自身は、人事のコアは結果をもって処遇することだと考えます。ジョブディスクリプションさえなかった職能制度の東京スター銀行にパフォーマンスマネジメントを入れて、グローバル標準に近づけていきました。比較的若いうちに外資系から日本企業に移り、人事制度全体の変革を担ったことで、日本企業の人事制度の特殊性に早く気がつくことができました。

この経験は、2011年にAIGジャパン・ホールディングスのCHROに着任したときにも活かされました。社長がビジョンを掲げたらそれを実現する能力を、CHROは持たなければならないという思いを強くしていました。AIGジャパンでは当時、富士火災などを統合するプロセスにあり、

このとき、経営陣全員で掲げた目標は、「1つの新しい会社を作ること」。オープンで公平、公正であり、ハラスメントのない会社を作るための評価や懲罰制度も含め、新しい制度を整えたのです。

## 常に能力にフォーカス

こうした変革にあたって有効だったのは、私自身の、人の話を聞くビジネススタイルです。もともと持っていたものではありませんでしたが、2008年に転職したムーディーズのアジアパシフィックの人事責任者としての経験がさらにそれを強化してくれました。ムーディーズは、欧米人だけでなく、南アフリカ、インド、中国、インドネシアなど、本当に多様な人々が働く真のグローバルカンパニーです。多様な価値観、多様な英語のアクセントのなかで日々対話した経験は、後々、相手の話を聞き、咀嚼して信頼関係を結ぶまでにかかる時間を短くすることにつながったと思います。国籍やジェンダー、性的指向などは人それぞれ。フォーカスすべきは能力であり、どんな人にも挑戦する環境を与え、能力発揮を支援することが重要だと心から思えるようになったことは、私の大きな財産です。



松尾美香氏

アサヒグループホールディングス 顧問



構築しなければなりません。つまり、グローバル経験とは、他者を受け入れる力を育む経験であるのと同時に、自分の強さを確認する経験だと思うのです。

### 自分がマイノリティになる 経験にこそ価値がある

**松倉:** 確かに重要です。ただ、グローバル経験といっても、日本人のお世話係のような駐在では意味がありません。多国籍、異文化のなかで切磋琢磨しながら仕事をするのが重要です。現代は、それぞれのビジネスの現場でグローバルでの適所適材、そして提携や買収が進んでいます。たとえ駐在という形をとらなくても、出張やオンライン会議の場で異文化の人々とぶつかり合う経験ができますし、それはとても意味があることです。

**中島:** 松倉さんのおっしゃるように、日本人のコミュニティのなかで仕事をするだけでは、海外にいたとしてもグローバル経験とはいえないと思います。

私の駐在経験のなかで、価値があったと感じることの1つに、マイノリティという立場に自分がなったことがあります。日本で働いているときは、男性、正社員、新卒入社の生え抜き、と常にマジョリティでした。日本人は自分1人という環境になったときにはじめて、自分は本当に正しい

ことを言っているのか、相手に理解してもらっているのかと真摯に考えるようになりました。それは、リーダーになっていくためには重要な経験だと思います。もちろん、レポートラインがグローバルになっているうえにオンライン化も進んでいるので、駐在しなくてもマイノリティとしての経験は積みやすくなっています。

**三好:** グローバル経験には、多様性の理解以外にも重要な意味があります。チェンジエージェントになるには、日本の人事の常識を打ち破る必要があります。異なる国で人と組織に関わる経験があったほうがいいと思うのです。ある国の買収した会社の人

事制度や組織開発施策が非常に優れたものだったので、その会社の人事に教わりそれをグループ全体に展開したことがあります。他国の多様な発想から学ぶことは大変意味があります。

**源田:** 先ほど松倉さんがおっしゃったように、CHROには多様な経験が必要です。多様な経験の1つとして、グローバルという異文化のなかでの経験は価値があると思います。たとえばグローバルに拠点を多く持っていないくても、D&IやESGなどの観点で企業が社会的責任を果たすために、今後はグローバルでの潮流を理解することが必須になるでしょう。

## HRの経験のなかで 価値のあるものは何か

——最後に、変革を担うCHROにとって、人事領域のなかで最も価値ある経験は何でしょうか。人事のなかにも多様な機能がありますし、先に挙げたグローバル経験、あるいは複数の企業での経験もあります。

### 既存のルールを回しながら 新しいルールに変えていく

**松尾:** M&Aやそれに伴うPMIなどの

経験は、できるものであればとても価値があります。変革の構造とプロセスのデザイン、人々の行動様式を変え統合的なカルチャーを作るための組織開発など、すべてを凝縮してOJTとして経験できるからです。

**松倉:** 私も変革の経験は非常に重要だと思います。私は、変革には3つのパターンがあると思っています。1つは、新会社や新事業部など、何も

# 人々を真に思っ**て**決断を下す覚悟

私は、新卒で山之内製薬に入社し、まずはMRに配属され、その後人事部に、そして2003年には業務改革推進部に異動となりました。2005年に山之内製薬と藤沢薬品工業が合併しアステラス製薬となりますが、その合併の発表の前の年のことです。

## 従業員の雇用や生活に影響

人事部では約10年、採用、評価と異動調整などひと通りの“業務”を経験していましたが、業務改革推進部に異動後、この部が合併準備委員会統括事務局に移行したことで、合併における人事関連の統合と改革を担うことになったのです。このときの経営陣の信念は、アステラス製薬とい

う「まったく新しい会社を作る」こと。業界順位でいえば山之内製薬のほうが高かったのですが、山之内製薬でもなく藤沢薬品でもない、新しい会社としてベストな選択をするように強く打ち出しました。もちろん、両社の人事部はそれぞれ自社の人事制度を正しいと考えて運営しています。両社の間の考えが違うことも多々あり、私が藤沢薬品の人の意見が正しいと思ったときには、山之内製薬の人々を納得させなければならないこともありました。特に大変だったのは、両社ともいわゆる職能資格的な報酬体系だったのを職務給に変えたこと。場合によっては、管理職であった人のグレードを下げたり、年功的要素を廃したりなど、両社の従業員にとって、インパクトが大きい変更でした。

HRのリーダーは、常に人事の重要な方針を決定しなければなりません。それは、従業員の雇用や生活、ひいては家族や関係者にも影響を及ぼします。そんな決定をするためには覚悟が必要で、その覚悟は経験を積むことでしか得られないと思います。私の場合、合併や人事ビジョンの策定、早期退職について社員に周知していくことなどを経験することがで

きました。これが、覚悟を涵養する経験にあたるのだと思います。

## 自らの考えを常に疑う

また、私にとってもう1つ重要な経験は、2009年から2年間の英国駐在でした。欧州の本社がロンドンにあり、そこに英語がほとんど話せないにもかかわらず、人事部初の駐在員として赴任することになったのです。グループ会社がロシアから南アフリカに散らばり、人事の日本人は私1人という環境でした。この会社では、より競争力を高めるためタレントマネジメントプログラムを導入し、ハイポテンシャル人材をより伸ばすことのほかにも、欧州共通のコンピテンシーを導入するなど、業務は多岐にわたりました。言語も価値観も異なる人々のなかで、四六時中丁々発止のやりとりをした経験はとても貴重でした。また、マイノリティの立場になったことで自分の考え方や日本の人事制度が正しいのか、常に疑う姿勢を持てました。これがタレントのヘッドとなった今も、部下の話を耳を傾けることを可能にし、また特例子会社の社長として知的障がい者の人事施策を構築するのにも役に立っていると思います。



中島 竜介氏

アステラス製薬  
人材開発部部長 / Head of Talent

ないところからの新規立ち上げ。2つ目はM&Aなどによる会社の統合です。3つ目が既にある組織を変えることで、事業モデルの転換などに応じて全体的な仕組みを新しくすることなどが該当します。私の経験では、これがいちばん難しい。日々の営みを続けながら、新しい未来を作らなければならないからです。これらの3つのパターンの変革経験を重ねることで、「これをやったら失敗する」「押さえるべきはここ」という勘所がわかるようになって考えています。

**源田**：3つのパターンがあるというのは、とてもしっくりきます。当社は2015年の通信4社の合併を経て現在に至りますが、今のCHROはまさにHRのリーダーとして当時それを牽引し、人事制度をすべて統合しました。「心技体」という言葉があるが、その逆だ」と彼はよく言っています。まずは“体”で働く場所を一緒にし、次に“技”で人事制度や給与体系を揃え、最後が“心”だと。各社が大事にしてきた文化を無理やりソフトバンク流に合わせるのではなく、いいとこ取りでビジョンを一緒に作っていくような感覚で進めたといいます。これは2つ目のパターンにあたりますね。1つ目のパターンは、PayPayの組織の立ち上げなどがありますし、3つ目のパターンは今、まさに当社が経験しているところです。通信という既存事業を基盤にしつつ、先端技術を活用

した新規事業やサービスなど、新たな分野に挑戦しようとしています。確かに、3つ目がいちばんしんどい経験であることを実感しています。

**中島**：私は人事実務の担当者としてM&Aや早期退職に携わりました。自らが作った制度や施策が、人に大きな影響を与えるということに真摯に向き合う機会になりました。変革期にはビジネスの方針と人の利害が反することも多く、その矛盾をマネージしなければなりません。ただ、そのとき、当時の役員が「我々は月へ行く。だから新しいことをやらなければならない」というような方針を明示してくれたことが支えになりました。現在のポジションでもさまざまな変革を推し進めていますが、これらの経験が糧になっていると思います。

**三好**：いわば、人事としての修羅場経験のようなものですね。

**瀬戸**：皆さんとあえて違う視点で言うのであれば、私は、数社“転社”してきました。複数の企業での経験があったことは、よかったと思っています。“ところ変われば”で、人事の位置付けや期待も、人事制度も会社に

よって異なります。多くのパターンを知っていることは、変革をデザインするうえで非常に役立っていると思います。



ここまで、変革を率いるCHROに必要な能力・スキルや知識、それを培う経験とは何かを議論してきた。10の能力・スキルすべてを完全に保有しているCHROになるのは簡単なことではない。しかし、ビジネスや海外を含む多様な経験を積み、他者の意見や価値観を理解し尊重する力を磨くこと、また、変革の経験からリスクテイクをはじめとするリーダーシップを向上させることによって、CHROとしての役割を担うことが可能になる——そんな王道が、おぼろげながら見えてきたといえよう。 ■

前号ではCHROの役割に、今号はCHROに求められる能力・スキル、経験について言及した。次号は、CHROとともに組織の変革を進めるHRBPのリアルに迫る。