



Text = 入倉由理子 (4~37P) Photo = 刑部友康 (28P、34P、37P)、その他ページは本人提供 Illustration = 花くまゆうさく

特集

花開け！ コーポレートスタッフ

はじめに

“経営に資する”のは、人事だけではない？

前号までの特別連載「That's CHRO!」のなかで、専門家や実務家の間で何度も繰り返されたのが、「経営（あるいは事業）に資する人事」という言葉である。そこで、ふと考えた。人事がコーポレートスタッフの一員であるとするならば、財務、経理、法務、広報、IR、総務、CSR、情報システムなどほかのコーポレートスタッフも同じように、経営、事業のためにあれ、と変化を突きつけられているのではないかと。

コーポレートを取り巻く外部環境の変化は大きい。企業の不祥事防止や国内外の株主の影響力が高まったことを受けて、コーポレートガバナンスが注視されている。経営の透明性を高めていくこと、株主のみならず、社員、顧客、地域社会、国際社会など多様なステークホルダーの権利を尊重することが求められるなか、その実務を担うコーポレートスタッフの重要性も増しているはずだ。

あるいは、デジタルトランスフォーメーション（DX）のうねりも無視できない。情報システム部門が全社のデジタル化推進の戦略を描くことはもとより、デジタル化によって働き方の変革を推進する総務や、自動化を含めて業務

の効率化を求められる経理なども大きな影響を受ける。

また、事業環境の変化の激しい昨今では、事業の人々がよりスピーディに意思決定をしたり、より円滑にビジネスを行うなど、事業価値を創出できるよう支援をしたりすることも求められるだろう。

従来、コーポレートスタッフは、企業経営が適切に行われるための“守り”を強く固める役割を担ってきた印象が否めない。もちろん、これは重要な役割である一方、コーポレートガバナンスの成否やDXの推進が企業の持続可能性を左右する時代にあっては、彼らが企業価値向上の一翼を担うようになってきたと言っても過言ではない。

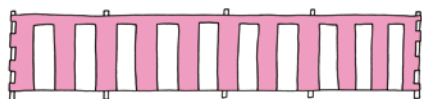
そもそもコーポレートスタッフは高度な専門知識を必要とする職務である。さらに現場で起こる課題解決という日常的な守りの仕事と、会社や事業の価値創出・向上という攻めの仕事を両立させる能力開発も必要となる。そのようなコーポレートスタッフの採用や育成はどのようにすべきか、本特集では検討していく。コーポレートスタッフの一人ひとりのキャリアが、花開くように。

本誌編集／入倉由理子



変わる、コーポレートスタッフの役割と求められる能力

本来、コーポレートとはどのような役割を担う機能か。また、その機能は変化しているのか。それに伴い、コーポレートスタッフに求められる能力やスキルも変わってきているのだろうか。



コーポレートとは、それを担うスタッフとは、本来どのようにあるべきか

コーポレートとは本来、どのような役割を担うのかを論じることは、「つまり、経営組織の設計をどのように行っているかと同義です」と、大手前大学学長であり、経営学者の平野光俊氏は指摘する。企業は、一定以上の規模になると、純粋持株会社と事業持株会社のいずれかを選択

する。事業持株会社とは、親会社のなかに事業を内包する事業部制であり、事業部に擬似資本を与えれば社内カンパニー制となる。純粋持株会社は事業部を分社化して法人格を持たせる、つまり事業を営む機能がなくなったものである。「いずれの形にせよ、取締役会および、CEOを含む執行部があってそこが経営を担い、その執行役のスタッフとして本社（グループ企業であればグループ本社）、つまりコーポレートが置かれます。そこで経営を支援する役割を担うのが人事、経理、財務、広報、法務、情報システムなどコーポレートスタッフということになります」（平野氏）

前述した通り、今回の特集はコーポレートスタッフに求められる役割と能力開発、キャリア形成をどう設

計するのかということがテーマである。「それを考えるには、複数の事業部を管理する組織形態とはどのようなものであるべきか、コーポレートにはどのような機能を置くべきか、ということを検討しなければなりません。これらの問いを解き明かすにあたって有効な理論が、取引費用の経済学です」（平野氏）

“市場”と“組織”というガバナンスの形態

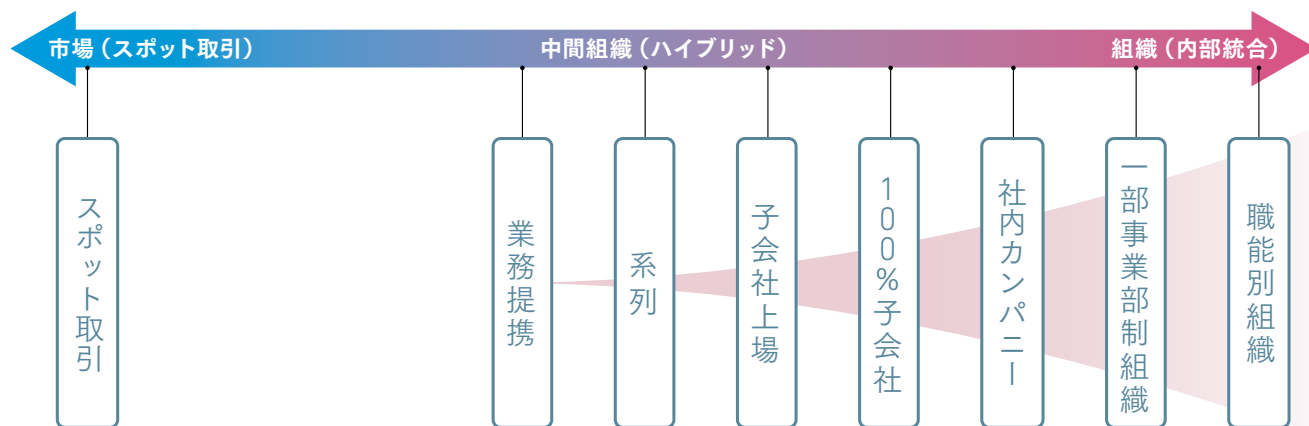
取引費用の経済学とは、経済取引のガバナンスを考える学問であり、提唱したのはノーベル賞も受賞した米国の経済学者、オリバー・ウィリアムソンである。ウィリアムソンはその著書『Markets and Hierarchies（市場と組織）』のなかで、組織のガバナンスには、“市場”と“組織”の2



平野光俊氏

大手前大学 学長 現代社会学部 教授

取引費用による組織の形態



出典：平野氏作成

つの形態があると論じた。「市場」の特徴とは、ものごとの決定原理が科学的なメカニズムであり、取引主体はそこに自由に参入できます。つまり、基本的にはスポット的な市場原理に基づく契約によるガバナンスです。一方、「組織」とは、決定原理は権限による命令にあり、契約にはメンバーシップによる固定的な継続関係がある、とウィリアムソンは説明しました」（平野氏）

ところが、1982年に今井賢一氏、伊丹敬之氏、小池和男氏ら日本の経済学者が、「市場」と「組織」の決定原理と関係性の特徴の間に存在する、「中間組織」の存在を『内部組織の経済学』で唱えた。「彼らの主張は、日本企業の“系列”から想起されたものでした。ウィリアムソンはそれを取り入れて、“市場”“組織”に“中間組織（ハイブリッド）”を加えた3つの形態であると、理論をブラッシュアップしていったのです」（平野氏）

これをもとに、より現実的に即して組織の形態を図式化したものが上の

図である。「組織」は最も決定原理が集権的な機能別組織に始まり、一部事業部制組織、社内カンパニー、そしてそれを分社化して子会社、子会社上場、系列、となるにつれて、「市場」に近づくことを示している。

協力を志向するのか 独創性を志向するのか

「コーポレートの位置付けを決めるには、“組織”と“市場”それぞれのメリット・デメリットを知っておく必要があります」と、平野氏は話す。「組織」のガバナンスでは、全体利益を優先する意思決定をする、他人

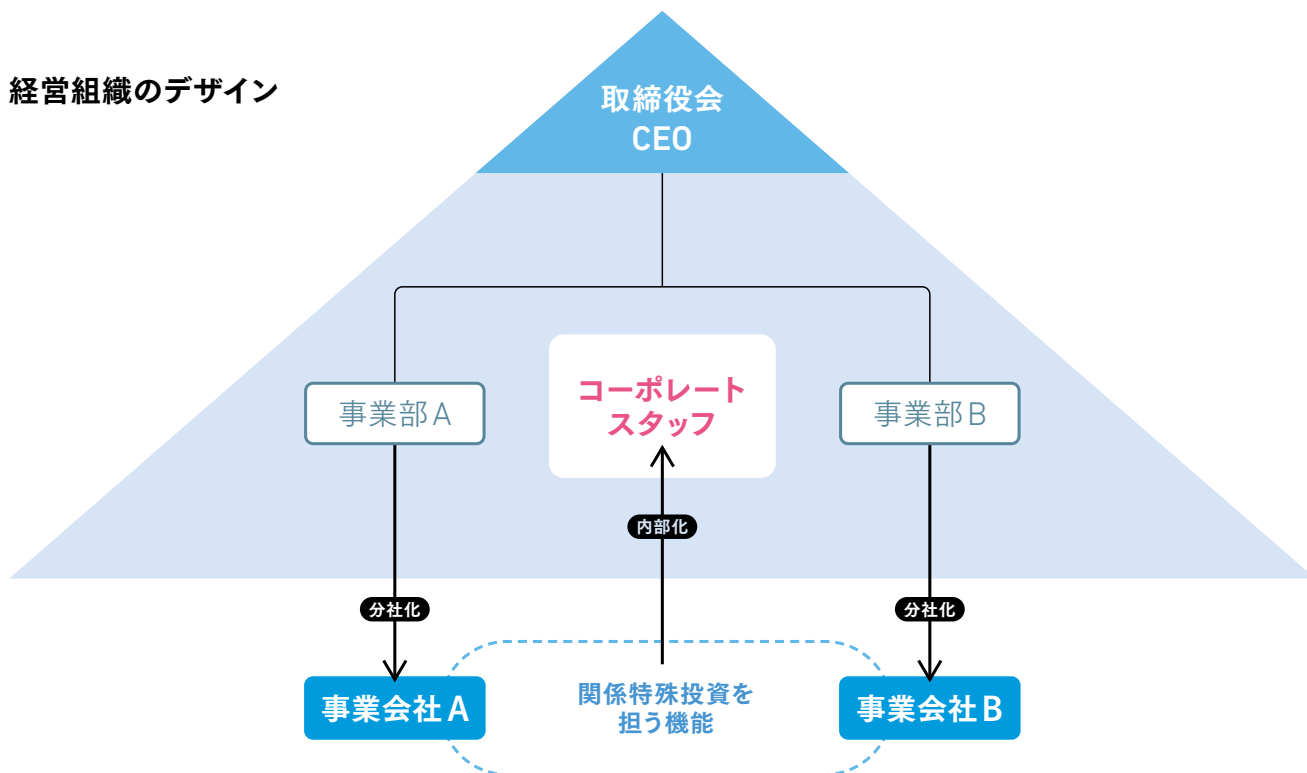
のために惜しみなく協力する、といった協力関係が生まれるというメリットがあります。一方、「市場」のガバナンスを選択すると、メンバーは皆、各々イニシアチブを発揮する。独自の尖ったアイデアを大切にし、新規事業を開拓する、他人との軋轢を厭わず自分の目標と責任に意識を絞る、他人より多くの社内外の支援を獲得しようします」

デメリットは、この裏返しでもある。「組織」では、トップが現場の意思決定に過剰に介入してくるため、イニシアチブ行動が弱まる。一方で、「市場」を選択するとメンバーは協力しなくなってしまう。

また、関係特殊投資という意味でも、経営組織設計を検討すべきだという。関係特殊投資とは、たとえば取引相手の工場に隣接した物流センターの建設、取引相手の部品に特化した製造機械の購入、企業特長的知識を共有した人材の育成、というように、特定の取引相手のみに価値を持つ投資のことを指し、双方の取引



経営組織のデザイン



出典：平野氏作成

コストを低減するというメリットがある。「関係特殊投資を続けていくと、完全に取引相手の言うことを聞かなければならない“ホールドアップ”の状態に追い込まれます。これを避けるために、“市場”では関係特殊投資を手控える傾向があります。ところが、これは結果として双方の取引の効率性を損なう、という問題につながってしまいます」(平野氏)

コーポレートは関係特殊投資を担うからこそ“組織”に置く

つまり、「経営組織設計の要諦は、両方の“いいとこ取り”でなければならない」と、平野氏は主張する。「協力すべきところは“組織”のガバナンスを強くし、そうでないところはより“市場”に近づけてイニシアチブを引き出す。関係特殊投資という意味では、その過小投資が事業の成長性

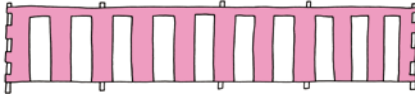
を阻むことになりかねません。“市場”では関係特殊投資を控えるべきかどうかを部分最適で見る傾向があり、全体最適で見られる“組織”のガバナンスをおろそかにしないことが重要になります」(平野氏)

上の図は、これらをベースとして経営組織のデザインを考えたものだ。各事業部の独創的なイニシアチブを引き出すためには、事業部は社内カンパニーや子会社など、“組織”のガ

バナンスから遠ざけたほうがいいという。「一方で、そのように事業部同士の独立性が強まれば強まるほど、経営組織全体のシナジーの源泉となるような機能を“組織”のガバナンスの管理下に置かなければなりません。換言すれば、関係特殊投資を担う機能こそ“組織”に残すべきであり、コーポレートがそれを担う、ということになります」(平野氏)

具体的には、人的資産を扱う人事、投資や信用を預かる財務、IRやブランド資産を預かる広報、環境や社会への貢献を行うCSRのほか、技術資産を預かる基礎研究や技術開発、新規事業開発部門などを平野氏は挙げる。「ここに挙げた部門には、関係特殊投資を理解し、それによって全体の企業価値の向上を図る戦略を立て、実践する役割が強く求められるのは言うまでもありません」(平野氏)





コーポレートスタッフに 突きつけられる、経営を取り巻く変化とは

ここまで、人事、財務、法務、CSR、広報といった部門がなぜコーポレートにあるのか、それらは何を担っているのかを見てきた。加えて「近年、コーポレートの役割に変化が見えてきた」と話すのは、東京都立大学教授であり、コーポレートガバナンスを専門とする松田千恵子氏だ。「その要因は、経営を取り巻く環境の劇的な変化にあります」（松田氏）

嵐の只中にある経営者の 意思決定を支援する

「経済成長期には、日本企業は事業部門が非常に強く、事業部が牽引して売り上げ・利益を伸ばしてきました。本来、経営は事業を営むことだけではありません。たとえば、事業を営むにあたって先立つものとしてヒトとカネが必要になります。ところがかつては、カネについてはメインバンクガバナンスで銀行がサポートしてくれたし、ヒトに関しては新卒採用・長期雇用・年功序列という雇用システムのなかではそれほど難しく考える必要はありませんでした。本来それらを担うべきコーポレートは、管理や事務処理という形での支援に多くの時間を割いていました」（松田氏）

今や、そうした時代は終わった。

「企業は、“経営”をしなければならなくなりました。メインバンクに頼るのではなく自ら株主に説明して資金を調達し、事業を伸ばすために必要な人材を獲得し、育成し、そして優秀な人が出て行かないようにリテンションをするというさまざまな課題に直面するようになっていきます。コーポレートスタッフのやるべきことは、質的にも量的にも大きく転換したといえるでしょう」（松田氏）

事業環境が目まぐるしく変わる現在において、経営の困難さは増し、経営者にも高度な意思決定力が求められている。松田氏はこの変化を、“船の舵取り”に例えて説明する。晴れの追い風の吹く日であれば、船長は出てくる必要はなく、船員が甲板を掃除したり、ロープなどの機材を整備したりするオペレーションエクセレンスはその船の質を決める。しかし、嵐の真っ只中では、船長の意思決定がその船の未来を左右する。マストがなければ陸まで辿り着けないかもしれないが、一方で、マストを切り倒さないと今すぐ転覆するかもしれない。貴重な積荷があるが、それを捨てないと沈むかもしれない。「このような難しい選択を常に迫られているのが、昨今の経営者です」（松田氏）



松田千恵子氏

東京都立大学 経済経営学部
経済経営学科 教授

しかし、経営者が意思決定をするにあたっては、その判断材料となる情報収集やデータに基づく未来予測など、多様な支援が必要となる。「その支援が、コーポレートの役割の1つになってきている」（松田氏）というのだ。

コーポレートガバナンス・ コードの真の意味

もう1つ、2015年のコーポレートガバナンス・コードの導入（2018年、2021年改訂）も、コーポレートの機能に変化を突きつけているという。「コーポレートガバナンス・コードに関して、そこに向き合う姿勢を多

くの企業が誤解しています。完全遵守を目指して、チェックリストの消し込みを行うためのものではありません。また、“企業統治”という翻訳から『株主の言うことを聞くべし』という上意下達的な支配を示すものと誤認しがちですが、企業の経営の舵取りを行う経営者とステークホルダーとの関係のなかで意思決定していくことが本来の意味なのです。現実には企業の舵取りを経営者に任せ、その経営者が的確な意思決定をしているのか、経営者が経営をしっかりと行っているのかを、株主をはじめとするステークホルダーが規律づけていくものだと考えるべきです」(松田氏)

つまり、経営者は会社の持続的成長を目指して健全に経営し、その将

来の方向性や戦略、内部基盤、実績などを情報開示し、ステークホルダーと対話していくことが求められる。「それをサポートすることが、コーポレートスタッフに課されてきたといえるでしょう」(松田氏)

コーポレートが担う 3つの役割とは

これらの変化を踏まえ、松田氏は、コーポレートが担うべき役割を3つ挙げる。

1つ目は、事業ポートフォリオマネジメント、つまり、経営資源を配分する役割である。「各事業の未来を見据えてグループ内でヒトやカネの資源配分を行い、グループ内の投資家的な役割を担います。ITやデータなどの基盤を整備することもここ

に入るでしょう」(松田氏)

2つ目は、事業が複数あるときにシナジーを発揮するための事業シナジーマネジメントだ。「複数の事業があっても、そこにシナジーがなければ持っている必要がないと株主から言われますから、グループとして、1プラス1が3になるような働きかけをする、また、全事業のつながりを見たうえで、創造や破壊を行っていくことが求められます」(松田氏)。また、松田氏は、イノベーションのためにもこの機能は重要だと指摘する。「事業が細分化、サイロ化したなかではイノベーションは生まれにくい。事業同士のコラボレーションを促すことも大きな役割となります」(松田氏)

そして、最後が企業アイデンティ

コーポレートの役割



出典：松田千恵子『グループ経営入門 第4版』(税務経理協会)



働き方改革を牽引する戦略部門へ

今、求められているのは“戦略総務”への転換です。従来型の総務は、いわばオペレーショナル総務で、福利厚生管理、車両管理、オフィス管理など決められたことを粛々とやる、いわゆる事務仕事を主に担ってきました。これに対して戦略総務は、新しい仕掛けによって総務発で会社を変えていこう、という意識と行動力を持ちます。

専門性と“何でも屋”のゆとりを併せ持つ

総務がオペレーショナル総務になりがちなのは、その成り立ちと関係があります。会社設立直後、さまざまなバックオフィスの業務を担うために、すべての機能を含んだ管理部門が立ち上がります。そして、会社が成長するプロセスで、人事、経理、法務など専門性が求められる分野が分化します。すると、最終的に残った仕事をやるのが総務となり、“何でも屋”として見られがちなのです。結果、本人たちも自身が戦略を担う、あるいは変化を起こす部門だという意識が低くなってしまうのです。

外資系企業には、そもそも総務という部署がありません。ただし、ファシリティマネジメントという部署があり、ここは豊富な予算を持ち、オフィス物件の取得、働く場のデザインなどを行う専門性の高い部門です。オフィスを通じて人のパフォーマンスを最大化しようとする投資部門でもあり、優秀な人材が揃っています。外資系はこうのように、総務のなかでも高度な専門性を持ち高い価値を創出する機能を社内に残します。

では、外資系のようなやり方がいいかというと、そうともいえない部分もあると思います。ジョブディスクリプションで固めてしまうと、社内のあらゆる“困りごとを解決する”という総務の重要な機能を失いかねないからです。職務の専門性を高めつつ、一方で三遊間に落ちるボールを拾うゆとりも必要だと考えます。

従業員が輝く舞台づくりを

では、どのような領域で専門性を高めるべきか。今は、やはり働き方改革だと思います。会社の変化をリアルに感じ取れるのは、やはり働く場であり、環境です。

総務が司るのは、オフィス全般です。オフィスとは、従業員が輝く舞台装置であり、その舞台装置が変われば、そこで演じる役者である従業員の動きが変わります。つまり、総務がオフィス改革をすれば、それは従業員の働き方の変革につながるというわけです。オ

フィス改革はもちろん、在宅勤務を快適にするためにどのようなツールを入れるのか、サードプレイスの契約をどうするのかなど、働く場のあり方を改革し、エンプロイーエクスペリエンスを高めていくという戦略性、専門性が求められていると思います。

そして、これらはインナーコミュニケーションという意味では広報が、従業員の満足度を測るという意味では人事が、オフィスへの投資という意味では財務が、というように社内のさまざまな部門との協業が求められます。このコラボレーションの牽引役を、全体を司る総務が担うことも必要だと考えています。



豊田健一氏

月刊総務 代表取締役社長
戦略総務研究所 所長
『月刊総務』前編集長

ティマネジメントだ。「これは、グループとしてのアイデンティティを考え、維持することです」(松田氏)。なぜ複数の事業があっても、1つの会社としてあるのか、という問いの答えを考えるのはコーポレートであり、社内にパーパスやビジョンを浸透させ、社外にはグループの持つ価値を発信する役割を担う。

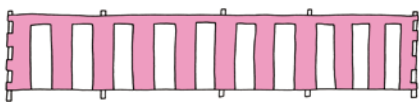
「極端に言えば、この3つの役割以外は基本的に、シェアードサービスも含め、プロフェッショナルサービスとして位置づけ直したほうがいいと思います。コーポレートをこの3

つの役割に絞り込もうとした会社がありますが、コーポレートスタッフが数千人規模から数百人規模へ、約10分の1まで減ったといいます」(松田氏)

もちろん、人数を少なくすることが目的ではないという。たとえば法務スタッフを300人抱える会社があるとして、契約書のチェック業務をしている社員が大半であれば、それはプロフェッショナルサービスとしてくり直せるだろう。「一方で、特許などの知的財産を守り、シナジー発揮のハブとして貢献しているなら

ば、300人いたとしてもコーポレートに残すべきです」(松田氏)

コーポレートに必要な役割を担っている職務と、そうでない職務を丁寧に振り分けながら、コーポレートスタッフに真に求められる能力を整理していく必要がある。「一言で言うならば、“マネジメント”という役割を担うのですから、根幹となるのはマネジメントスキルです。専門性の高い領域だからといって、専門スキルのみを要求するだけでは、役割を十分に果たせないでしょう」(松田氏)



コーポレートスタッフの求人市場はどう変化しているのか



藤井 薫

リクルート HR 統括編集長

では、実際にコーポレートスタッフに求められる能力は、どのように変化しているのか。求人市場でのニーズから紐解いていきたい。

ニーズは増加、求める人材の質にも変化が

リクルートHR統括編集長の藤井薫は、「近年、経営企画、法務、内部統制、総務、広報、経理などコーポレートスタッフのニーズは総じて量的に大きく伸びている」と話す。ただし、量的な増加だけに目を奪われていると、本質を見誤るともいう。

「確かにバブル崩壊以降、景気の後退に伴ってコーポレートは効率化を目指して人員を削減してきた反動があります。求める人の質も確実に変化しているのです」(藤井)

その背景の1つに、企業の目的が、株主価値の最大化から社会的な価値の最大化にシフトし、これまで企業の成長や効率化を重視していたところから、持続的な可能性を志向するように変わってきたことを藤井は挙げる。「長期的な視点で社会から信頼を獲得し、公共的な意識を持たなければ社会のなかで孤立してしまい



社会から得た気づきを伝える経営の右腕

広報の役割としてまず想起されるのは、社外の取材対応かもしれません。しかし実際は、“パブリックリレーションズ”という英語訳に象徴されるように、株主、社員、顧客、地域社会というあらゆるステークホルダーと対話をして理解を得る、いい関係を構築するというのが真の役割です。

広く人々の声に 耳を傾ける“広聴”

広報は、情報を発信するのと同じ時に、広く人々の声に耳を傾ける“広聴”という側面もあります。

受けた取材を通じて、「今、うちの会社は社会から見るとこういうふうに映っているのだ」と知ることができます。あるいは、ある法改正があったとき、「このテーマで取材依頼があったが、うちは対応できているのだろうか」というチェック機能も持ち得ます。社会という窓口を通じて自社を客観的に見つめることで、価値や課題を認識し、「次はこういう切り口で情報を発信したほうがいい」「リスクに対してこういう対策をとっておくべき」という気づきを得ます。これらを経営にフィードバックする役割を持つため、広報は経営にとって欠かせない、右腕とも呼べる存在といえるでしょう。

加えて、ソーシャルメディアの進化と浸透が広報のあり方を変えています。広報担当者がSNSのアカウントを持ったり、オウンドメディアを活用したりして、自社の動きについて情報発信するようになりました。消費者やクライアントからコメントも多く寄せられる

ため、広報の“広聴”という側面がより大きくなってきたといえるでしょう。それを果たすためにも、当然に新しいメディアへの感度とデジタルツールを使いこなすスキルが求められていると思います。

社会に受け入れられる ために前面に立つ

特に今、広報として活躍が期待されているのが、SDGs関連のテーマにおいてです。メディアや消費者、投資家は、人権問題や環境問題に非常に敏感です。そうしたなかで、サステナブルな事業運営を前提にしなければ、企業の評判に直結し、長期的には企業の成長を阻害しかねません。そして単に“SDGsに取り組む”だけではなく、多様なステークホルダーに対してそれをしっかりと発信していかなければなりません。今はまだ取り組みとして十分でないとして

も、将来の見通しやその萌芽となるようなプロジェクトも含めて、ありがたい姿と現在地を広報が自ら整理して伝えることが求められています。

情報が氾濫し、フェイクも含めてさまざま飛び交うなかで、何か起こったときに「法令遵守していますからノーコメントです」という対応が通用しない時代です。厳しい社会の目線を受けて、謝るならば謝る、否定するならば否定する、というように、会社の姿勢を示していかなければなりません。透明性を高め、社会に受け入れられるために前面に立つ。この姿勢こそが、経営に資する広報だと思います。



ともよ
浦野有代氏

宣伝会議 『広報会議』編集長

ます。取引先のバリューチェーン
でカーボンニュートラルを要求する
企業が出てきたのが象徴的で、人権
の尊重はもとより、自然環境に対し
ても持続可能性への貢献を求められ
ています」(藤井)

もう1つは、DXの大波である。
2020年9月にマッキンゼー・アン

ド・カンパニーが『デジタル革命の
本質：日本のリーダーへのメッセー
ジ』という緊急提言を出した。この
なかで、COVID-19以降のデジタ
ル・非接触型サービスの利用状況の
国際比較が紹介されているが、日本
はエンターテインメント、出前・宅
配、飲食、コミュニケーション、ウェ

ルネスというほとんどの領域で、欧
米諸国に加え、ブラジル、南アフリ
カ、インド、韓国、中国からも後れ
を取っていると書かれている。「こ
の要因として考えられるのが、シニ
アマネジメント層のテクノロジーへ
の理解不足です。デジタル戦略と経
営能力がつながっていない。情報シ



『alterna』編集長に聞く

CSRに求められる役割・能力とは

社会的課題を基点としたビジネスの創出に関わる

最近、「SDGs」「ESG」「CSR」などの言葉を多く目
にするようになりました。これらは「非財務領域」の一
部である「サステナビリティ領域」で、非財務領域は、
売上高や利益など「財務領域」と表裏一体とされます。
SDGsは「国連やNGOからの要請」、ESGは「投資家・
株主からの要請」、CSRは「社会からの要請」であり、
いずれも重要性が高まっています。

攻守を同時に、かつスピーディに

右の図は、サステナビリティ領
域を4象限に分けたものです。左
半分がネガティブインパクトを最
小化する守りの部分、右半分が攻
めの部分で、ポジティブインパ
クトを最大化することを示してい
ます。下半分がこれまで、上半分が
これから。今後、CSR担当者は、
広義のコンプライアンスと、価値
創造に取り組むことになります。

法令遵守という日本語訳は、狭
義のコンプライアンスです。単に
訴追されないため、あるいは不祥

事を防止するだけでなく、ステークホルダーへの負の
影響をなくし、社会からの厳しい批判を回避すること
が求められます。CSRは寄付やボランティアなどを本
業が余裕のあるときだけにするものではなく、製品・
サービス、マーケティングの社会対応、社会的課題を
基点としたビジネスの創出を積極的に行うものである、
という理解が広がってきています。「アウトサイド・イ
ン」という言葉は、社会の声、ニーズをビジネスにつな
げることを意味します。アディダスが海洋プラスチック

ゴミを集めてランニングシューズ
をつくり、世界で3000万足売れた
例もあります。

このようなCSRの役割を、私は
サッカーになぞらえて説明してい
ます。サッカーは、野球のように
攻守が明確に分かれていない攻守
同時のスポーツで、CSR担当者も
攻めと守りに同時に取り組むこと
が重要です。サッカーは常にボー
ルが動いていて、そのスピードも
速い。気候変動や人権、災害など
さまざま起こる出来事が瞬時に本



森 摂氏

『alterna』編集長
武蔵野大学大学院 客員教授

システムのみならず、コーポレートの全部門がDXを牽引し、経営を支援しない限り、日本企業はこの遅れを取り戻せません」(藤井)

現場に入り、現場とともに戦略を考える

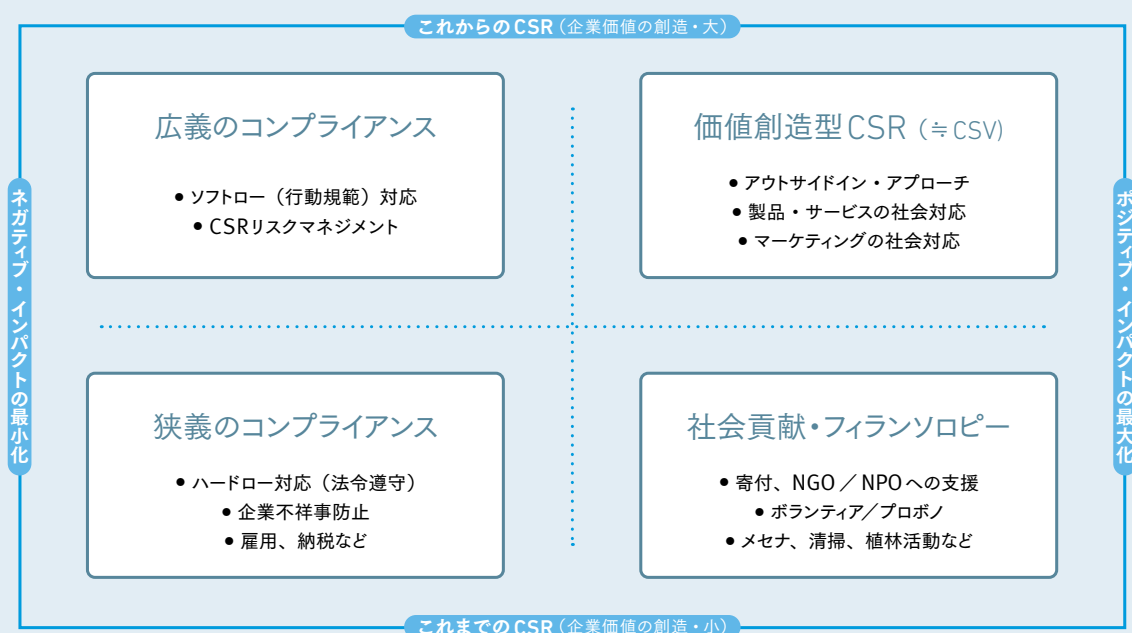
この危機感、既に多くの企業で

共有されている。「対面・アナログのワークフローをどのように非対面・デジタルに変えて価値を発揮し続けるのか。サーキュレーション・エコノミーにどう対応していくのか。製造業からSaaSモデルに転換する事業戦略の立案をどう支援するのか。危機感の表れとして、課題に向き合

う新しいプロフェッショナルのニーズが増加しています」(藤井)

そして先進的な企業では、「上意下達の、経営者が司令塔となって動くピラミッド型組織からの脱却を目指している」と、藤井は指摘する。「DXの時代は、現場で起こる課題やニーズを踏まえて、戦略や組織の形

サステナビリティ領域の構造



出典：オルタナ総研作成、一部編集部改編

業に影響を与える時代にあって、CSR担当者はスピーディかつ適切な対応をしなければなりません。国内だけでなく海外の動きも企業に大きな影響を与えます。パーム油など途上国での児童労働問題が象徴的ですが、世界中に目を光らせるグローバル感覚が必要なところもサッカーと似ています。

4つの“R”が連携してCSRに取り組む

これらのことを担える、知識も経験も豊富なCSR担当者を育てることは容易ではありません。日本では専門的に学べる高等教育機関の数もまだまだ少ないのが現

状です。私たちはCSR検定のほか、「サステナブル・ビジネス・リーグ」という読者組織で毎月セミナーを実施していますが、こうした学びの機会が非常に重要だと考えています。CSR担当者の孤軍奮闘では、社会へインパクトを与えるには不十分です。重要なのは、CSR、HR、PR、IRの4つの“R”の連携です。HRには社員の意識付けや通常業務とCSRの統合、評価へのCSR視点の導入を、PRには社会との良好な関係づくりや未来の顧客創造を、IRにはESG情報など非財務情報をストーリーで語ることによる株主・投資家のエンゲージメント向上を、それぞれ担ってもらうのがいいでしょう。

を変えていかなければなりません。コーポレートスタッフも、オフィスでの作業や会議室での意思決定から、現場に入り、現場とともに戦略を考えることができる人材が求められるようになってきています」(藤井)

高度化するコーポレートスタッフの人材ニーズ

では、具体的にはどのような人材案件があるのか。

morich代表取締役の森本千賀子氏は、「コーポレートスタッフのニーズの増加は、1つはDXへの取り組みによるものです」と話す。「経理を例にとると、企業は今、これまでアナログで行ってきた業務もありながら、並行してDXプロジェクトを進めている過渡期にあります。紙の伝票をデジタル化するにあたって、まずは業務フローを分解して、どの部分をどういうふうにデジタル化していくのがイメージできません。そこで、DXプロジェクト運営を牽引できる経理部長や経理マネジャー

のニーズが生じてきたのです。コーポレートのほかの職種でも同様のことが起こっています」(森本氏)

また、広報やIRのニーズが特徴的に増えているという。「コーポレートガバナンス・コードの導入によって、人的資本の可視化や環境への対応などが、IR上、非常に重要になってきています。ESGやSDGsに対応した経験や知見を持った人材が求められています」(森本氏)

そして、もう1つ増加が顕著なのはM&Aに関わる人材だ。「M&Aのデューデリジェンスにおいては、魅力的な買収なのかを人的・法的な面、財務面などさまざまな専門的な視点で評価する人材が必要になります。経営者や部門のトップの意思決定の材料となる数字やデータ、その分析までの提示が要求されます」(森本氏)。「M&A案件に限らない」(森本氏)というが、経営に関わる数字一つとっても、KPIの数字をレポートするだけでなく、さらに踏み込んで「そこから何を言えるか」まで進言することがコーポレートスタッフの仕事になってきているという。

高度な人材を業務委託という形で“シェア”

「こうした人材が、企業の内部にいない場合、外から採用するしかない」と、森本氏は話す。先の経理の例で言えば、DXに向き合うにしても、既存の人はデジタルとは無縁でやってきた人が多く、トレーニングも受けていない。これは、“小さな本社”を

志向してきたことの弊害である。「1990年代後半からずっと、多くの企業でぎりぎりの人数で業務をこなしてきたため、目の前の業務で精一杯で、変革に意識を振り向けたり、あるいは変革に必要なスキルや新たな知識を習得したりすることまで手が回りませんでした。今、その影響が特に大手企業で出てきています」(森本氏)

目の前の業務をしっかりとこなせる人材は、社内で肅々と育てられてきた。「そのため、外に求めるのが、ビジネスの感覚を持ってバリューチェーンを理解、俯瞰したうえで仕組みを変えていくというマネジメントスキルを持つ人材なのです」(森本氏)

各社が高度な人材を求めるために、当然に人材獲得競争が激しさを増している。「報酬は上ぶれています。とはいえ、各部門の部長より高い給与で採用するわけにはいきません。そこで、DXやM&A案件を社長室直下でタスクフォース化し、プロフェッショナル人材という形で専門スキルやマネジメントスキルを持った人たちが集められるケースがよく見られます」(森本氏)

そして、採用難の解決策を、雇用の柔軟性を高めることに求める企業も増えてきた。「副業なども含めて業務委託で高度な人材を集めているのです。欲しい人材が各社共通で、その人数が圧倒的に足りないために、プロフェッショナルスキルを各社でシェアしましょう、という傾向が顕著になってきました」(森本氏)



森本千賀子氏

morich 代表取締役



顧客価値の創造を担うプロフィットセンターへ

今、求人市場では、IT人材需要が沸騰しています。経営者から現場の隅々まで、今、IT人材を必要ないという人はいないはずです。

センター・オブ・エクセレンスの機能

多くの企業は、顧客ニーズの変化を即座に経営に取り入れようとしています。そのためには情報システム部門だけでなく、各現場でもシステム基盤を戦略的に備えることが必須です。従来は、情報システム部門は現場の意見を吸い上げITベンダーに接続する存在で、経営も“コストセンター”ととらえていたように思えますが、もはや企業経営においてITの活用は不可避であり、情報システム部門の役割は大きく変化しています。

システムを活用するためには、情報システム部門が適切な管理によって安定稼働やセキュリティを担保する守りの役割を果たすことが求められます。システムトラブルは業務の遅延につながるだけでなく、顧客の信頼を損ない経営リスクに直結します。そのうえで経営が現場の情報をタイムリーにキャッチするためには、社内外のさまざまなデータをシステム上で連携させることが欠かせず、営業や企画部門などの各現場でシステムを導入していく必要があります。現場にITリテラシーのある人がいなければ、ベンダーとうまく噛み合わず、望むシステムを構築できないということも少なくありません。そのため、情報システム部門はセンター・オブ・エクセレンスとして、会社全体を俯瞰して見る必要があるのです。システム

導入によって業務の効率化を図るだけでなく、新たなサービスや顧客価値の創造を担うプロフィットセンターとしての機能を持つようになったともいえるのではないのでしょうか。

複数の業務の“際”に立つ人材が求められる

業務の効率化や顧客価値の創造といった事業の根幹

に関わる役割を担うようになると、高度なシステム構築や運用をマネジメントできる人材が必要になります。しかし、先に述べたように採用したくても人がいない、というのが現状です。そこで、ITベンダーを買収したり、あるいは企業同士でアライアンスを組んでジョイントベンチャーをつくったりして、IT人材を確保することも少なくありません。さらに、副業を推進し、外で得た知識を社内でも生かしてもらうというスキームもよく見られるようになってきました。

コードの知識がそれほどなくても効率的に開発できるローコード、ノーコードの時代は間近にきています。そうした時代には、情報システムに関する一定の専門性がありながら、営業や生産などの知識も持つ、換言すれば複数の業務の“^{きわ}際”に立ってさまざまな領域を見渡せるようなハイブリッドな人材が必要です。新しい技術はどんどん出てくるので、キャッチアップは容易ではありません。そんなときに、先端技術への感度を上げ、現場の「こういうことをしたい」というニーズに対して、「ITを使えばここまでできます」と提案できることが要求されていると思います。



丹野俊彦

リクルート HRエージェント Division
ハイキャリア・グローバルコンサルティング
コンサルタント



ケースに学ぶ 新しいコーポレートスタッフの形

コーポレートスタッフが、コーポレート全体や全社を巻き込み、会社の価値創造に寄与する企業2社を紹介する。

CASE 1 オリンパス

コミュニケーションのプロをHRに招聘し チェンジマネジメントを支援

コーポレートの重要な機能の1つに、企業アイデンティティのマネジメント機能があることは既に述べた。人事は人という経営資源の配分機能を持つと同時に、ビジョンやバ

リューなど、その企業の目指す姿、ありたい姿を浸透させるという機能を持つことは間違いない。こうした機能の重要性を強く認識し、HRの内部に専任のコミュニケーション(広報)担当を置いたのが、オリンパスである。

人事は企画20% コミュニケーションが80%

オリンパスは、2019年に全社横断的な企業変革プラン「Transform Olympus」を策定し、グローバル体制の強化を図っている。そのなかの重要な柱の1つに据えられているのが、グローバル人事制度への転換だ。この変革の只中、2021年4月、同社の広報・宣伝を担う部門であるコミュニケーションズで、当時、日本

地域のマネジャーを務めていた小寺直子氏がHRに異動し、日本地域のHR Communicationsというポジションに就いたのだ。「2020年、コロナ禍にあって、チェンジマネジメントのコミュニケーションに携わったことがきっかけでした。現在はグローバルのHR Communicationも兼務しはじめ、インターナルコミュニケーション、および外部へのPR活動をコミュニケーションズと連携して行っています」と、小寺氏は話す。

HR Communicationsというポジションをつくったのは、同社執行役員人事・総務担当の大月重人氏である。人事は制度や施策の企画、設計の中身が20%、趣旨内容説明や教育というコミュニケーションが80%というくらい、コミュニケーションが



小寺直子氏

HR Communication

命。変革期にあってHRの新基軸を打ち出していくとき、社員に、組合に、幹部に正しく効果的に伝え、また納得感を醸成するように説明することが不可欠。そこでオリンパスで長くコミュニケーションの仕事を経験してきた小寺氏が招聘された、というわけだ。

人事の外に在るときと 得られる情報に大きな差

今、小寺氏が担う役割は、右図の通りだ。部内、HRから社内へ、社外へという3つの領域で、人事に関わるコミュニケーション全体の実施と改善に取り組んでいる。「広報という仕事自体は変わっていないのですが、やはり、外に在るのと内部に入るのではまったく違うことがたくさんありました」（小寺氏）

まずは、得られる情報量の違いだ。「人に関わる情報は、大事に取り扱う必要があります。そのため、とてもいい情報でもなかなか部外に出さない傾向があります。また、人事という専門領域の目線で常に情報を見ており、“これは当たり前のこと”と判断され、発信するという考えに至らないことも少なくないのです。当社ならではの取り組みや、社員がモチベートされるような施策や社員の頑張り、あるいは企業価値の向上に役立つ成果や実績があまり発信されていないことが課題だと思いました」（小寺氏）

出すべき情報・そうでない情報は、「広報・宣伝で培ってきた客観性」

HR Communicationsの役割

HRに関わるコミュニケーション全体のプランニング、実施と改善

部内

- HR全体の年間イベントの可視化
- HR内の情報共有とその活性化
- HR-Headとメンバーのコミュニケーション機会の創出 など

HR → 社内

- HRから従業員に発信される内容の改善（メール内容のチェックから、発信手段、タイミングのアドバイス） など

社外

- HR関連で企業価値向上テーマの露出
- HR-Headのラウンドテーブル、その後の露出、メディア誘致 など

出典：小寺氏作成

（小寺氏）によって選別している。「HRとして私は“ひよっ子”ですが、広報として社員や社会の関心事にアンテナを張ってきたのが今、活きていると思っています」（小寺氏）。コミュニケーションズ側には部門ごとの担当者がいるが、人事部の担当者はかつての同僚であり、カジュアルな関係性のなかで緊密な連携をとり、発信する情報の質・量を上げることに努める。これも、コミュニケーションズ出身の小寺氏ならではである。

また、同社のHRには人事と総務の仕事をしている人がいるが、小寺

氏は部内のコミュニケーションにも一役買っている。「異動してきて驚いたことは、採用、組織開発、エンプロイーエクスペリエンス、制度企画などさまざまなチームがあり、同じ部内であってもあまり情報共有が活発ではないことでした。HR全体の年間イベントも共有されておらず、まずはそれらを可視化していくことから始めました」（小寺氏）

HRのメンバーたちも、自分たちの取り組みが社内外に発信される機会が増えたことで、モチベーションを高めているという。「発信されると外から必ずなんらかのフィードバックがあります。それを受けて、発信することの重要性を感じる人が増えてきていますし、会社の動きや自分以外の担当者の仕事、社外の動きにも興味を示すことが多くなってきたと思います」（小寺氏）

人事にアイデンティティをマネジメントするプロがいることで、人事、ひいては組織も強くなる、ということはこの事例は教えてくれる。



サステナビリティ推進部を中心に 次の100年に向けたプロジェクトを全社に展開

住友商事では、「100年先の社会を考え、全世界で実行する社会貢献活動プログラム」として、「100SEED」を展開する。この活動は、「一部の社員ではなく、全社員が社会貢献活動を通じて、社会、そして住友商事の未来をつくることに参加するプロジェクトです」と、サステナビリティ推進部 社会貢献チーム長、100SEEDプログラムリーダーの江草未由紀氏は説明する。換言すれば、コーポレートのCSRを担う部署が全社員を巻き込み、住友商事グループが未来に向けて結束し、変化と挑戦によって持続的な成長を目指す、という同社の未来のインフラづくりのよ

うな意味を持つ重要な活動である。

世界の人々の教育に 社員が積極的に関わる

2019年に創立100年を迎えるにあたり、2017年に「22世紀プロジェクト」を立ち上げたのが始まりだ。「当時、私は広報部に在籍しており、100周年をどう迎えるのかを議論する検討チームに参加しました」（江草氏）。中核となるメンバーはコーポレートスタッフの約15人。全社を巻き込むために、各営業部門から2人ずつ、さらに全世界のグループ社員がグローバルアンバサダーとして参集し、延べ150人ほどのチームとなった。「初年度は自社の強みと課題を徹底的に解剖すべく社内外の人々へのヒアリングを行い、社史を振り返りルーツを探索することからスタートしました。2018年以降はそれらをもとに未来に繋がるアクションプランを策定、展開していきました。そのうちの1つが100SEEDでした」（江草氏）

100SEEDで取り組むテーマは、SDGsの17のゴールのうちの1つ、「良質な教育」である。「社会のありたい姿について議論したうえで、100SEEDを通じて、住友商事グルー

プが取り組むべき社会課題は何かについてグローバル社員にアンケート投票を実施。最終的に圧倒的多数が「良質な教育」に集まり、世界の教育課題に住友商事の社員が積極的に関わることを決めました」（江草氏）

社員が「教育」に参加することの意味は2つあるという。「1つは、こちらがメインになるのですが、広く社会の人材育成に資すること。もう1つは、関わる社員自身の成長です。社会課題の現場最前線におられる人々とともに働く機会をいただき、また、NPOという組織の経営に向き合うことから学べることは非常に大きいと思います」（江草氏）

具体的に何をするかは、国によって実際に抱えている教育課題が異なるため、国・地域ごとに課題をディスカッションし、発見して取り組むという形をとることにした。

全社の長期戦略のなかに 100SEEDを位置付ける

100SEEDを全社的なムーブメントにしていくための重要な鍵は、「経営からの支援」（江草氏）だという。まず、100SEEDの活動にあてた時間のうち、年間100時間までを業務時間とみなすという決断がなされた。



江草未由紀氏

サステナビリティ推進部
社会貢献チーム長／100SEEDプログラムリーダー



『キャリア教育支援Mirai School』では、社員が講師となり自らのキャリアと仕事観を語ることで、将来キャリアを考えるきっかけづくりのお手伝いをする。これまでに119人の社員が全国37校で約5600人の高校生に授業を実施し、彼らの悩みに寄り添った（写真上：東京都立西高等学校、写真右：秋田県立秋田高等学校）



「これによって、コミットメントは確実に上がってきます。加えて、当社のサステナビリティ経営の高度化で掲げた6つの重要社会課題の1つに、地域社会・経済の発展、生活水準の向上、気候変動緩和などと並び、良質な教育を選定したことも重要です」（江草氏）

活動を開始した2020年度はコロナ禍に見舞われたが、14カ国31プロジェクトが立ち上がった。2021年度はアジアを中心に、その数を増やしているという。

「具体的な例を挙げると、たとえば日本では、『Mirai School』という高校生への出張授業があります。社員が自らのキャリアや高校生活とのつながりを話し、そのうえで高校生たちと対話をします。また、教育課題に取り組むNPOに対する『プロボノ教育支援』では、事業運営強化を支援しています。そのほかにも、『多文化共生社会をめざす教育支援』では、外国ルーツの子どもたちの学習支援や彼らを支援するNPOのサポートを行っています」（江草氏）

ミドル層の経験者の声を積極的に届ける

サステナビリティ推進部のメンバー28人。そのうち100SEEDを牽引する社会貢献チームは7人いる。「サステナビリティ“推進部”という名前の通り、ゴールは私たちがいなくなる、つまり組織のなかでサステナブルな活動が当たり前になることだとマネジメントから鼓舞されています」

100SEED活動の推進にあたり、KPIも設定している。「1つは、社員参加率。まずは5%の達成を目指しています。志が低いと言われそうですが、2021年度は達成できる見込みで、これを毎年継続していくことで、かなりのボリュームの社員に活動が行き渡ると考えています」（江草氏）

ゴールの達成を目指し、広がりにも最大貢献してくれるのは、100SEEDを経験した社員たちである。「その声を、広く社員に届けるために、あるときは動画にしたり、あるときは記事にしたり、また社内会議やセミナー

などで経験者に語ってもらう機会もつくっています」（江草氏）

課題は、「多忙すぎるミドル層」（江草氏）だ。「彼らをモチベートするため、ミドル層の経験者の声を積極的に届けています。ある社員からは『社会に出て、これほど内発的動機で仕事をすることがない』という声もありました。社員たちの変化の萌芽をあちこちで感じています」（江草氏）

大きな組織には、どうしてもヒエラルキーが残る。しかし、100SEEDではフラットであり、いつもと違うチームワークも経験できる。「年齢もポジションも混成のチームにあって、ITなどを駆使して若手がリーダーシップをとる姿も多く見られます」（江草氏）

既に述べてきたように、CSRは会社の余裕があるときに、寄付やボランティアをするという世界観ではなく、住友商事はサステナビリティ推進部が「推進役」となって、自社の組織を変え、社会へのインパクトをもたらすという大きな取り組みのとば口に今、立っている。



コーポレートスタッフの 採用・育成・キャリアのこれから

これからを見据えて、コーポレートスタッフはどのように採用・育成していくのか。
また、彼らのキャリア形成はどうあるべきか。5つのテーマで議論する。



ジョブ型による 採用・育成の効果と課題は



コーポレートスタッフには、高度な専門知識やスキルはもとより、各領域で新しいテーマや課題、ニーズに対応し、それに必要な力をキャッチアップしていくこと、多様な機能や現場、ステークホルダーと連携し

て業務を進めていくマネジメントスキルなど、さまざまなものが求められることがわかった。

近年、急浮上するジョブ型雇用は、少なくとも専門知識やスキルの獲得には役立ちそうだ。外資系企業の雇用システムに詳しいマーサー ジャパン取締役執行役員の白井正人氏に、ジョブ型とコーポレートスタッフの育成やキャリアについて聞いた。

採用時から一定の職務の幅が 規定され、縦に昇進

「外資系企業といっても、欧米の本社と日本法人では、その雇用や人材管理には違いがあります。日本法人では日本の労働市場に合わせて総合職を新卒一括採用し、ジョブローテーションで育成するケースも多くあるため、ここでは典型的なジョブ

型雇用を採用している欧米企業の本社や、欧米的な人事運用をしている日本の外資系企業のコーポレートスタッフについて言及したいと思います」と、白井氏は言う。多くの読者には既知のことだが、ジョブ型雇用の場合、入り口である採用の段階から本人の希望で職種別にアプライする。「人事、財務、法務、広報などの部門ごとに、そのヘッドが責任を持って採用します」（白井氏）

その後のキャリアも、基本的にはその部門のなかで歩んでいくのが標準だ。「たとえば人事でトレーニングというサブファンクションで採用されたら、そのなかで昇進してサブファンクションのマネジャーになっていきます。そのままその会社でキャリアを終える人もいますが、空きポストがなければ他社に転職する



白井正人氏

マーサー ジャパン 取締役 執行役員
組織・人事変革部門 日本代表

などして、報酬やポストを上げていく人も当然にいます」(白井氏)

また、これもポストの空き状況によるが、「上司が“この人は優秀だ”と評価したときには、本人に新しい職務に挑戦することを促すこともあるし、社内公募制度がある会社も多いので、それによってジョブチェンジをすることもある」(白井氏)という。しかし、このようにキャリアの幅を広げていくケースは相対的には少ない。「本質的な特徴は、採用時から一定の職務の幅が規定されていて、縦に昇進していくことだと思います」(白井氏)

ジョブ型雇用には内在する 能力開発上のメリット

異動も本人の合意なしには基本的に行われえない。「本人が入り口も含めてキャリアを選択しているということが前提になっています。新卒の時点、もっといえば大学選択のときから自分のキャリアを見据えています。必要であれば、大学でHRやファイナンス、法律などを学んだり、マスターに進んだり、さらにインターンシップで一定の実務を経験するなどする。知識や経験をそれなりに蓄えた状態でスタートを切ります。しかし、この知識や経験がある、ということ以上に、このジョブ型雇用にはメリットがあります」(白井氏)

白井氏によれば、「それはアスペレーション(志、熱望)の強さの違い」だという。「学生は、自分が選択し、学んできたことを生かすキャリアの

入り口に立っています。ですから、その専門領域における新しい知識やスキルが必要となれば、その獲得に力を傾けるなど、成長意欲が旺盛です。この道でやるのだ、という覚悟が違うため、成長スピードが加速するのは間違いありません」(白井氏)

また、領域の幅が狭いだけに、周囲の状況にも敏感になる。「このままでは昇給は見込めないし、上がつかえていてポストがなさそうだ。だから別のスキルを身につけなければ、公募のチャンスを生かさなければ、と、自らのキャリアに対する意識も高まりやすいのです」(白井氏)

セクショナリズムを いかに超えるか

「一方で、弊害もある」と、白井氏は指摘する。

1つは、前号までの特別連載「That's CHRO!」でも触れ、また、前でさまざまな職種に求められる能力に言及したように、コーポレートスタッフにも現場を理解し、そのニーズをつかむことが求められている点だ。また、コーポレートの他機能と連携すること、あるいは他部門の知識を持つことも必要だといわれている。すると、キャリア形成において、事業部や他機能での経験がプラスに働く可能性があるが、「ジョブ型のキャリア形成ではこれが難しい」(白井氏)のだ。

「コーポレートスタッフに、事業の現場や他機能の経験に役立つ部分があるかといえば、基本的にはYESで

す。ただし、いくらその人のキャリア形成上、有効だと人事や上司が判断しても、本人が異動に対して首を縦に振らなければ強制的には動かさませんし、特別な配慮なしでは処遇上、損をさせてしまう可能性も高くなります」(白井氏)

また、それ以上の問題は、グローバル企業は基本的にグローバルの部門ごとにレポートラインがあることで、文字通りそれが“壁”になる。「CEO直下のそれぞれの部門のヘッドが人事権を持っています。すると、皆、そちらを向いて仕事をするためにセクショナリズムに陥りやすく、領域を超えた視野を持つリーダー人材を育む、ということが難しいという事情もあるのです」(白井氏)

そういう意味では、日本企業が伝統的に行ってきたジョブローテーションには一定の理も利もある。「確かに、一定レベルの専門性を持ちジェネラルマネジメントができる人材が出てくる可能性はあります。ただし、あくまで偶発的にしか生まれません。計画的に育成できないことが大きな課題です」(白井氏)。同時に、ベースでは専門性が問われるコーポレートスタッフであるにもかかわらず、専門能力が圧倒的に足りない人が出てしまう問題もあるという。「それぞれ一長一短ですが、私は基本的にはジョブ型雇用をベースにおいたほうが競争力はあると思っています。そのうえで、セクショナリズムの壁をどう乗り越えていくのかを検討していくべきです」(白井氏)

コーポレートスタッフの新卒採用市場の変化はどのようなものか

ジョブ型雇用へ移行する企業が出てきているが、新卒採用市場では職種別採用が増える傾向にあるのだろうか。リクルート就職みらい研究所の前所長、増本全は、「現時点では、それほどでもない」と説明する。

職種別採用が進まないのは“合理性がないから”

「職種は大きく営業系職、技術職、専門職に分かれるのですが、技術職はほとんどが職種別採用ですし、その粒度はより細かくなっています」（増本）。大手メーカーなどでは特に、学士・修士・博士と専攻の掛け算で数十あるコースのどこに応募できるかが決まる、というほどに学歴と



ジョブのマッチングが進んだ状態だ。既に議論1で説明したように、ジョブ型雇用が前提の採用では、部門長に採用権限がある。最終決定は人事が行うものの、その部門や部署で必要な技術やスキル、能力を理解している現場の技術者や部門長が面談し、採否に関して発言力を持つという。

「コーポレートスタッフは専門職の領域ですが、財務会計、法務といった職種別採用を行っているのはごく一部です。ほとんどの企業では、総合職・事務職、もしくは営業系・技術系・それ以外という区分で採用しているのが現状ではないでしょうか」（増本）

なぜ、コーポレートスタッフの職種別採用は浸透しないのか。その問いに対しては、「『必然性がないから』という声を聞く」（増本）という。「大

手企業のコーポレートには、育成のアセットがそれなりに整っています。ですから、最初2～3年で適性を見て、適切なジョブに配属して、そのジョブの大きな育成の流れに乗せていく。人事でいえば、新卒採用をやって、育成や評価を担当し、そのあと子会社や海外に出て全体を見る、というように。つまり、ある程度ポテンシャルのある人材を採って、入社後に学んでもらえば育つというスタンスなのだと思います」（増本）

一方で、「課題がないかというところともいえない」（増本）という。「総合職として採用したとき、専門知識を持ってコーポレートに配属されるわけではないので、現場で実務をやってもらったときにあまりにギャップがある、という話を聞きます。海外採用をやっている企業に話を聞くと、大卒で入社する海外人材のレベルが専門知識だけでなく意欲も含めて非常に高く、日本の大学生とはまったく違うという危機感を耳にすることも増えています」（増本）

一部の企業で進む社員のキャリア自律への動き

変化の萌芽はある。ジョブ型雇用への移行を目指す企業の一部では、



増本 全

リクルート 渉外室 HR 渉外部 部長
(前・就職みらい研究所 所長)

新卒入社者でもジョブによるマッチングを行おうとしている。「ある企業では総合職採用と並行し、法務や経理などコーポレートスタッフを含め、特定の職種の一部で職種別採用を行っています。先の技術職の採用と同様に、現場が人材要件を出し、応募した学生の能力や経験を見る、現場主導の採用手法をとっているそうです」(増本)

総合職採用と併用する理由は、日本の新卒一括採用という慣習の問題だ。「就職活動のスタート時期が決まっていて、それが現場から“来年はこういう人材が何人欲しい”という要望が上がってくる時期よりもずっと早い。そのため、大部分は総合職で採用して後付けでジョブのマッチング、ということをやらざるを得ないでしょう」(増本)

それでも、「自分はこれをやる」という意思を表明し仕事を決める、という方向に歩み出している。総合職採用を続けながらも、入社後の異動に公募性を導入し、社員のキャリア自律を進めようとしているのだ。

現場に採用権限を与え 応募条件の解像度を上げる

こうした現状を踏まえ、コーポレートスタッフの採用において、企業は何を検討すべきなのだろうか。

大きな課題は、「職種別採用であれ、なんであれ、マッチングが曖昧すぎる」と増本は指摘する。「何をやりたいのか。それにあたってどんなことをやってきたのか。企業は

採用選考で学生に問います。しかし、そもそも会社からは、入社後にどんな仕事の選択肢があり、それぞれの仕事にはどんな能力やスキル、経験を求めているのかという情報が明確に開示されていません。そもそも、人事の多くが開示に必要な自社の情報を把握していない、というのが大きな問題だと思うのです」(増本)

前述のように、採用を始める段階ではどこに何人配属するかが決まっていな。全社のすべての部署の情報を把握するには、人事はさまざまな業務を抱え込みすぎている。「決して人事の方々がサボっているわけではなく、解像度の高い情報の獲得は現状の仕組みでは難しいのです」(増本)

すると結局、ポテンシャル採用で、コミュニケーション能力や主体性のある人材を求める、ということになってしまう。これを変えていくには、情報の非対称性を乗り越えることに真摯に向き合わなければならない。「まずは現場に採用権限を与えること。それによって、現場で欲しい人材に関する議論が活発化し、人材獲得に向けた人事とのコミュニケーションが始まります。つまり、職種別採用とは、会社全体で自社を深く知ろうとする取り組みだともいえると思います」(増本)

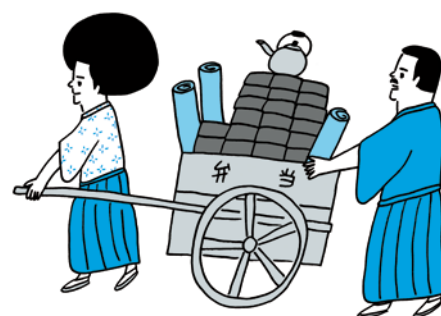
職種別採用をよりよい ジョブマッチングの入り口に

新卒の応募条件を詳細に決めるのは難しい、という声もあるだろう。

それについては、「基本的には、職種別の中途採用の募集要件を新人や若手が従事するレベルに下げればいいのではないかと増本は考える。

一例を挙げれば、米国企業の会計の新卒採用の募集要件を見ると、「会計、ビジネスアドミニストレーション、マーケティングの学位取得者、データを把握し論理的結論を導き出す能力、効果的な文書および口頭での対人コミュニケーション能力」とある。企業側もこれをすべて満たすことを求めているわけではないし、学生は自らの経験と照らし合わせ、大学で学んだことやインターンシップ、アルバイトの経験をアピール材料にして応募する。

「日本のような、“大量応募・大量不採用”という問題は、ここには生じないのです。大学の仕組みや雇用システムがそもそも違うのだから難しい、と言っていたら差がつくばかりです。職種別採用をよりよいジョブマッチングの入り口としていくためにも、きちんと職務を学べるインターンシップを長期で提供する、大学の学びと将来の職業の関わりを深めるように働きかける、といった努力も必要だと思います」(増本)





コーポレートのDX人材をいかに育てるか



コーポレートスタッフに突きつけられる変化の1つが、DXの波である。情報システム部門を除けば、従来はデジタルな世界とはあまり縁のなかったコーポレートスタッフを、いかにDX人材にしていくか、ということも1つの人事テーマであろう。

デジタルで仕事を効率化し 空いた時間で高度化する

EYストラテジー・アンド・コンサルティングの組織人事コンサルタントとして、タレントマネジメント戦略やプロフェッショナル人材の育成などを主軸に企業を支援する高柳圭介氏は、「近年、企業において、直接部門に比して、コーポレートスタッフを含む間接部門の人員の比率



高柳圭介氏

EYストラテジー・アンド・コンサルティング
ピープル・アドバイザー・サービスパートナー

が上がってきたというデータがあります」と話す。その背景にあるのは「コーポレートガバナンスの強化によって新たな業務が生み出されていること、そして、DXによりコーポレートスタッフの業務そのものが変化していること」（高柳氏）という。

高柳氏は企業におけるDXを2種類挙げる。「1つは、デジタルの力でゼロから1を、つまり今までまったくなかったものをつくり出す“プロダクトイノベーション”です。もう1つが、“プロセスインフラメント”で、今ある業務やプロダクトをデジタルの力で改善することです。コーポレートスタッフの業務の変化は、後者のプロセスのデジタル化による改善がメインです。現状でいうならば、デジタル化による効率化が進むよりも速いスピードで業務の量が増えているために、コーポレートスタッフの人数が増えているということだと理解しています」

アルゴリズム化、ロジック化できる作業をテクノロジーに置き換えることは既に進んでいるし、「この流れは止まらない」（高柳氏）という。「残るのは、より一層複雑で難しい仕事であり、その割合が膨らんでいくのは間違いありません。今まで以上に高度な専門性が求められるとい

うのが、コーポレートスタッフの宿命でしょう」（高柳氏）

人事を例にとれば、タレントマネジメントやサクセッションプランニング、ダイバーシティ&インクルージョンや人権への配慮など、次々と新しいテーマが登場し、制度や施策を考えて実行し、モニタリングする、というようにやるべきことはたくさんある。それをいかにデジタルの力を借りて、効率化していくかを検討することも同時に求められている。「多くの企業でこのような、今いる人材と今必要な人材のスキルギャップに悩んでいる、というのが現在地だと思います」（高柳氏）

自主的に効率化する 10～15%の人材を核に推進

まず、デジタルのスキルギャップを解消するためには、何をすべきなのか。高柳氏は「広範に、大きなボリュームでデジタルスキルのインストールを試みることを提案する。

「ある企業の事務系職種のリスクリテラシーの事例ですが、100人程度をデジタル化推進担当者に任命し、デジタルの知識とスキルを身につけてもらうことでDXを推進するというプロジェクトを支援しました。トレーニングを実施すると、自分の部署に

戻ってからもデジタルスキルを使って次々と業務を効率化する人たちが、10～15%くらい出現します。その人たちが全体の効率化の80%を担う、というのが私の実感値です。その10～15%の人たちが核となれば、それなりのスピードで全社が変わっていくと思います」

全員の仕事を高度化し 組織能力の向上をデザイン

効率化の次にすべきことは、効率化によって生まれた時間を高度化に使うことである。「より高度なことをやろうとすると、常にデータを使うということに帰結します。どのようなデータが必要なのか、それをどこから持ってくるのか、というのが大きな課題です」(高柳氏)

そして、もう1つの課題は、デジタル化によって時間が空いた人が、すぐに高度な仕事に携われるわけではないということだ。これを解決す

るには、「個人ごとではなく、組織全体で高度化をとらえていかなければならない」と、高柳氏は主張する。「総務部であれば、総務全体でデジタル化できそうな業務に目途をつけてそれに取り組みます。デジタル化できる業務のほとんどは単純作業であることが多いため、一番下の階層の人はその上の人がやっていた仕事の一部を受け取って、デジタル化により空いた時間を使って取り組む。その上的人是にさらに上の人の仕事の一部をやるようにする、というふうにすると、最終的には最も上の階層の人の時間が空きます。その人たちは、従来なかった高度な仕事に取り組めるようになります。このようにして全員の仕事を段階的に高度化し、部署全体の組織能力の向上をデザインすることが必要でしょう」(高柳氏)

同時に、「高度化させるとは、何をやることなのか、ということを構想することも求められる」(高柳氏)

という。コーポレートスタッフの場合、事業部で発生するさまざまな課題に対処するという役割を担ってきただけに、自ら構想するのは不慣れでもある。「実際に、お客さまでも『何をやりたいか』を構想できているケースはあまりありません。まずは、経営陣や現場に『何をやってほしいか』聞きに行くというのも1つの方法です。特に現場からは文句も多いかもしれませんが、丁寧に向き合えば、未来に向けたポジティブな種を探することができると思います」(高柳氏)



コーポレートを担う人材を いかに育てるか



議論1で指摘された、ジョブ型の選択により生じるリーダー人材育成の課題に対する解はあるのか。

管理職以上にジョブ型を導入する

カゴメ常務執行役員CHOの有沢正人氏は、「我が社において、ジョブ型と人のキャリア形成の問題は基本的に関わりがない」と言い切る。

「ジョブ型の目的は、決してスペシャリストをつくることではありません。当社のジョブ型とは、あくまでジョブに対してお金を払うこと。つまり、

同じ仕事をAさんがやろうとBさんがやろうと同じ報酬を支払うということです。そしてパフォーマンスへの評価は賞与で報いるというものです。ですから、職種間の異動も普通に行いますし、専門性を高めるのと同時に、多様な領域の知識や能力を備え、視座を高めるように育成を工夫しています」(有沢氏)

財務、マーケティング、経営戦略は全員が学ぶべき

多様な領域の知識や能力を備えることの有用性は、有沢氏自身の経験に基づいている。「私があさひ銀行(現りそな銀行)の人事にいた時代に、業種上、財務の知識は全員あるのが当たり前だったのですが、実はマーケティングや経営戦略の知識を持つことは当初は必須ではありませんでした。そこで、まず新人研修や若手の研修にケーススタディを討論する形式でマーケティングと経営戦略の講座を入れたのです」(有沢氏)。な



有沢正人氏

カゴメ 常務執行役員CHO

ぜ、それらの知識が必要だと考えたのか。「銀行員のコンペティターは誰か。この質問をすると、たいいてい行員は同業の他銀行を挙げます。しかし、お客さまが求めているのは経営上の問題解決ですから、銀行員はソリューションプロバイダーであるべきです。すると、銀行員の最大の競合はソリューションプロバイダーであるコンサルティング会社ということになると考えました。彼らと戦うには、未来の経営、事業の将来性を語れなければならなかったのです」(有沢氏)

新入社員、若手から始めた研修は、係長、課長、支店長、そして本部の役員まで広がっていった。「その理由は、部下がマーケティングの知識をベースに書く稟議を上司が理解できなくなっていたから(笑)。結果、全行員のマーケティングや経営戦略への理解が深まっていきました。これだけが理由ではありませんが、その後の経営危機を乗り切ることができた1つの要因ではないかと密かに思っています」(有沢氏)

有沢氏は、カゴメでも「財務、マーケティング、経営戦略は絶対に学ぶべき」というスタンスは変えていない。コーポレートスタッフにもそれらの研修を受講することを推奨している。「人事を例にとると、人事が人のプロであるためには、顧客は誰かを考えなければなりません。多くの人は“従業員”と答えるかもしれませんが、その先には私たちの商品を買ってくれるお客さまがいるわけで

す。バリューチェーンの最後にいるお客さまに商品を届けるのがマーケティングの基本です。それを知ることは、どんな人が必要なのか、どんな育成をしなければいけないか、ということを考える根っこの部分に関わってくるのです」(有沢氏)

財務の知識も必須だという。「人的資本が重要だからこそ、ESG・SDGsの流れのなかで人的資本の開示を求められています。人的資産から人的資本へ、という意味を本当に理解するには、財務の知識が必要です。財務がわかれば、10年後の人事ビジョンを描いたときに、3年ごとの中期経営計画で何をやり、それは事業戦略やキャッシュフローという視点で実現性が高いのかを判断することもできます。経営に資することの意味を高い視座で考えられるようになるのです」(有沢氏)

ジェネラリティを持ったスペシャリストを増やす

研修のほかに2万種類のe-ラーニングを用意し、その受講を社員に奨励する一方で、「最も価値ある学びは、その部署で働くこと」と有沢氏は強調する。だからこそ、ジョブ型であっても、多様な部署を行き来する。「たとえば、経営企画にも、広報にも、財務にも人事経験者が多くいます。逆も然りです」(有沢氏)

しかし、それでは高度な専門性が身につかないのでは、という疑問が湧いてくる。それに対して有沢氏は、「それは本人の選択次第」だと答える。

原点にあるのはすべて、本人のキャリア自律、というのが有沢氏の考えだ。「キャリアの選択権は本人にあります。いろんなことを経験したいのであれば、それを経験させるのが人事の務めだと思っています。あくまで、“主権在民”です」(有沢氏)

財務や人事など1つの道で行くというならば、そのルートを会社として確保してあげればいい。「ただし、そういう人は経営層に上がっていくチャンスは、当社では正直厳しいと思います」(有沢氏)

経営層になり得るリーダー人材を

育てようと思うならば、「やはり現場の経験をしてほしい」と、有沢氏は言う。「コーポレートスタッフの経験だけだと、現場の痛みがわからない可能性があります。先に言ったように、コーポレートスタッフの顧客は商品を買ってくださるお客さまです。自分たちがつくった事業戦略、人事や経理、法務の仕組みが、お客さまのためになっているのかということを知る必要があります。お客さまのためになるということは、現場の社員がお客さまのために行う活動を支援するうえで使いやすいものになっ

ているかどうかということ。これを知るには、マーケティングの教科書を読むだけでなく、現場で経験を積むのがいいのです」(有沢氏)

「コーポレートには、ジェネラリストとスペシャリストの両方が必要」(有沢氏)と考える一方で、理想は「ジェネラリティを持ったスペシャリストを増やすこと」(有沢氏)だという。「それが最も、組織として人的資本が高まる状態。そこを目指して、入社後であっても、本人の意欲や志向に合わせたキャリア選択と学びの機会を用意しています」(有沢氏)



コーポレートの組織能力をいかに高めるか



コーポレートスタッフの能力を高めるための議論をここまでしてきたが、組織とは総合力であり、コーポレート全体として能力を向上することが最終的には必要だ。高度な専門知識やマネジメントスキル、高い視座を全員持つのが理想だが、そう簡単なことではない。組織としての能力を高めるために何をすべきか。

業務を可視化し、機能別に再編する

前出の松田氏は、コーポレートの役割を、事業ポートフォリオマネジ

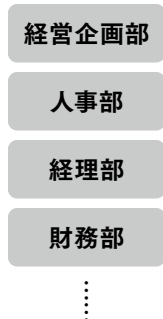
メント、事業シナジーマネジメント、企業アイデンティティマネジメントの3つだと定義した。そして、「コーポレートのこのような姿が実現する



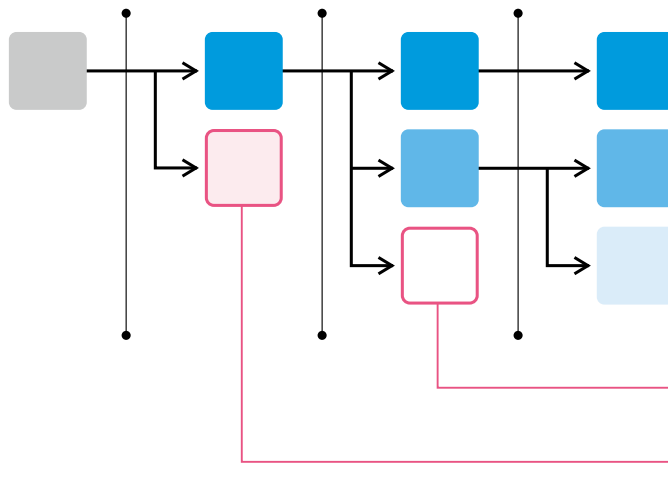
ならば、人事部、財務部、経理部などという従来の部門のくくり方も見直すべき」(松田氏)と、指摘する。現状では同じ人事部のなかに、給与計算をしている人、福利厚生を管理する人、配置転換や人材開発を担う人、また、企業のビジョンをつくり、浸透させる人もいる。「規模や効率性を追求する給与計算などはアウトソースも含めたプロフェッショナルサービスにまとめられます。また、人材育成は希少資源の獲得や向上、配分を担う経営資源に関する戦略的な役割ですし、企業のビジョンづく

コーポレートの機能の最適化の例

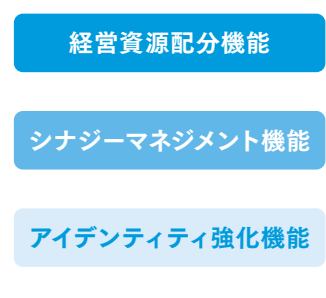
コーポレートにおける“部門”



実際に行われている業務を仕分ける



コーポレートにおける“機能”（例）



事業部門へ

プロフェッショナルサービスへ

出典：松田氏作成、一部編集部改変

りは企業のアイデンティティに関わる役割です。それぞれ異なる役割を担っているのに、部門としてくっつけてしまうことでそれぞれの役割の本来の意味が忘れられてはならないと考えています」（松田氏）

このような状態を解消するために、コーポレートの部門それぞれの一つひとつの業務を可視化し、それをもとに機能を再編していくことによ

て、組織が持つ目的を鮮明にする。それに関係しない仕事をなくし、単純作業のない状態にする（上図）。全員が価値創造に関わる活動に集中し、組織としての生産性を上げる。これは、1つの有効な考え方だろう。

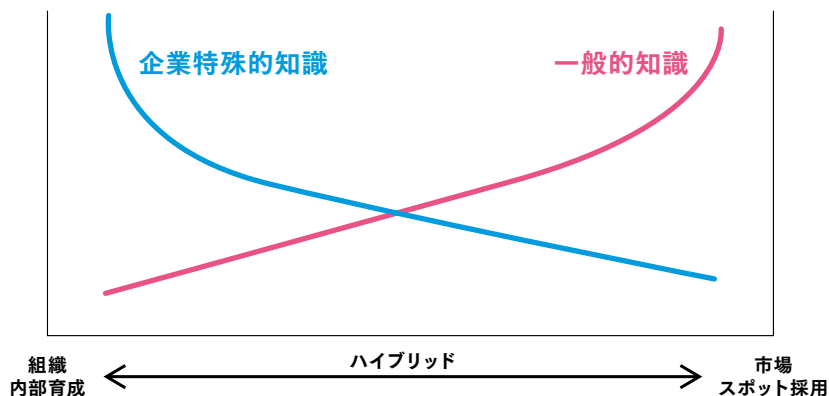
若手人材の “修行期間”を短期に

現在の日本企業の人材に足りない

のは“マネジメントスキル”だと松田氏は言った。すると、若手人材を経営人材としてどのように育成するのか、という問題が生じる。日本の大手企業では、コーポレートの一部門に配属されたとき、給与計算や採用オペレーションなど、比較的ハードルの低いルーティン業務に従事することから始め、領域を変えたり、幅を広げるなどして時間をかけて育成していく場合が多い。コーポレートに存在するのが高度な価値創造に関わる業務ばかりであれば、経験の浅い彼らにまず任せられる仕事が無くなってしま

これについて、松田氏は、「“修行期間”はそれほど必要ない」と、指摘する。「実務の基本を知るために、長くても1年程度、必要なことを学べる場で学んでもらえばまずは十分ではないでしょうか。その“場”が研修であれ、外部のシェアドサービス

コーポレートスタッフの能力



出典：平野氏作成

であれ、まったくかまいません。1年で短いというならば、いつまでに何を身に付ければ次の段階に行けるのかを明確にすべきです。私のゼミの学生と話していると、マーケティングや財務、経営企画をやりたい、という志向の学生は少なくありません。しかし、入社して10年は単純業務で“修行”などと言われれば、やる気がある人材はほとんどさまざまな経験ができるベンチャー企業などに移っていく。せっかく優秀な人材を採用しているのですから、最大限に活かすために、組織のありようを変える必要があるでしょう」(松田氏)

組織内部育成と 市場スポット採用の両輪で

もう1つの視点は、前出の平野氏が提案した、関係特殊投資を担う機能はコーポレートに残すべき、ということだ。「企業価値向上を図っていくために、関係特殊投資への理解力

が求められます。その理解力とは企業特殊であり、誰が何を知っているか、という“Transactive memory”(対人交流的記憶)でもあります。すると、その企業の内部組織でローテーションによって育てる、ということが合理的だといえます」(平野氏)

一方で、非常に専門性の高いジェネラルスキルを持った人材が、環境変化によってその時々で必要になる。「それは、必要なスキルを市場からスポットで調達するしかありません。ですから、“Make & Buy”というハイブリッドでいくというのが、私の結論です」(平野氏)

左の図のように、企業特殊の知識と一般的知識は基本的にはトレードオフの関係にある。「個人のレベルで見れば、ジョブローテーションで育てた人材に、ある部門の専門知識を獲得させる、外から採用してきた専門性の高い人材に企業特殊なスキルや知識を獲得させる、など、や

り方は2通り考えられます。ただ、組織全体でいえば、新卒、キャリア採用を含めて多様なキャリアを歩んできた、組織、市場というそれぞれ得意分野を持つ人材がコーポレート全体として混在する、という編成が、組織能力を高めることにつながると思います」(平野氏)

16ページで森本氏が述べたように、副業などを活用して高度専門人材を組織に入れていくことも、今や検討の必要があるだろう。



ここまで、5つのテーマで議論してきたことをまとめ、コーポレートスタッフを“花開かせ”、組織として強くなるために何をするかをまとめたものが下図である。もちろん、同時に行えない相矛盾するものもある。一つひとつ検討を重ね、自社でどのようなスタンスで、どのような施策を講じていくのかを検討する材料としてほしい。

コーポレートスタッフを“花開かせる”ためのアイデア

1領域のプロになることを支援する

- 個人のキャリア自律を重視する
- 採用募集の段階で、応募に必要な能力、スキル、経験を具体的に設定する
- 学生に対して、職業経験をきちんと積んでもらうインターンシップの機会を提供する
- 若手の“修行”期間を短くし、本質的な仕事を任せる

リーダー人材を育む

- コーポレートスタッフに、専門外であっても財務、マーケティング、経営戦略を学んでもらう
- 社内公募により、事業の現場も含め多様な職務を経験する機会を提供する

コーポレートの組織能力を上げる

- コーポレートが本来持つべき機能を再考する
- 企業特殊の知識と一般的知識を兼ね備える組織をつくる
- DXで業務の効率化と同時に、組織全体で業務の向上を図る視点を持つ



CAOが語る コーポレートスタッフへの期待

最後のパートでは、コーポレート部門を管掌する役員(CAO)3人に、より広い視界から見たときのコーポレートスタッフの役割、彼らへの期待を語ってもらった。

サワイグループホールディングス

ヘルスケア企業への脱皮に向けて先頭に立ち グループ全体に資する意識を

サワイグループホールディングスの代表取締役社長の末吉一彦氏は、グループ最高執行責任者(グループCOO)と、グループ管理統括役員(グループCAO)を兼任する。経営者の視界から見たとき、コーポレートスタッフの重要性はどのようなものか。

戦略とコーポレートの機能は 両輪であるべき

沢井製薬が純粋持株会社に移行したのは、2021年4月のことです。サワイグループホールディングスはジェネリック医薬品を軸に、日本と米国で事業展開していますが、既存事業の強化と同時に、時代の要請や変化に対応するための新たな事業育成を見据え、持株会社体制に移行すべきと自ら経営層に訴えていきました。純粋持株会社化にあたり、ホールディ

ングスの役割とは何か、ということをあらためて検討しました。

ホールディングスの役割は、大きくは3つあります。1つは、中核会社である沢井製薬を含めた日本事業と米国事業の、ホールディングス傘下のグループ会社にガバナンスを利かせること。2つ目は全体戦略を立案すること。そして、3つ目はグループ会社全体のコーポレート部門の機能を集約し、事業を支援することにあります。純粋持株会社化以前、私はコーポレート部門の責任者であり、また、戦略立案を行う部署も管掌していたため、ホールディングスの社長としてその役割をそのまま持っている、というのが、私が現在のポジションに就いた経緯です。私自身は、戦略執行の責任者であるCOOと、コーポレート部門の責任者である

CAOを兼任することは理に適っていると思っています。戦略人事、戦略財務、戦略ITなどと表現されるなかで、戦略とコーポレートの機能は両輪であるべきだと考えるからです。

そもそも、コーポレート部門が“守り”のみ、という認識はまったくありません。守りを固める機能は、グループリスクマネジメント委員会、グループ情報セキュリティ委員会などがしっかり担ってくれています。たとえば財務が資本政策を立案し、提案するというミッションを持つように、常に“攻め”としてのコーポレートであってほしいと考えています。

複雑化するビジネスモデルに 向き合いより一層の成長を

純粋持株会社化にあたって、「なによりも健やかな暮らしのために」

末吉一彦氏

代表取締役社長
グループ最高執行責任者（グループCOO）兼
グループ管理統括役員（グループCAO）

住友銀行（現・三井住友銀行）で主に法人向け融資業務に携わったあと、2012年、沢井製薬入社。同社経営管理部長、Upsher-Smith Laboratories, LLC 取締役などを経て、2018年、沢井製薬取締役（常務執行役員 管理本部長 兼 戦略企画部管掌）。2021年4月より現職。



というグループ企業理念を制定しました。持株会社化によって目指すのは、以前から注力してきた患者さんのためになることはもちろん、広く社会の方々の健康に貢献するヘルス

ケア企業へと脱皮することです。コーポレートスタッフには、その先頭に立ってほしいと期待しています。

具体的には、「グループ人事部」「グループ財務部」というように、ホールディングスでは組織の名称の前に「グループ」とつけ、財務であればグループ全体の財務の支援が自らの職務範囲であることを明確にしました。特に、ジェネリック医薬品からヘルスケア全体へと事業領域を広げたときに、ビジネスモデルはより一層、複雑化します。それを支援する役割も当然に複雑化しますから、コーポレートスタッフにはさらなる成長を求めています。

攻めを行うためには、入念な準備、状況に合わせた臨機応変な対応が事業の進捗に大きく影響します。これが単純な守りであるわけがありません。

コーポレートスタッフは、営業、研究、生産をヒト、モノ、カネでサポートするわけですから、前線には立ってなくても現場と同じく戦っています。私自身、沢井製薬の経営管理部長時代に、工場建設のために土地の取得の交渉を務めており、どのような土地を手当てするのかは、生産性に大きく関わると考えていました。守りの部門のトップを務めている、という意識はまったくありませんでした。

人の能力に高低はない 能力発揮の機会こそ大事

このような役割を担ってもらおうとするとき、必要な専門性をしっかり身につける必要があります。一方で、私は芸術家やスポーツ選手など一部の天才を除けば、人の能力に高

低はないと、40年以上の社会人経験のなかで実感しています。実業の世界で必要とされるような能力は、全員が潜在的に等しく持っています。好きだから、面白いと思えるから、深掘りして結果的にパフォーマンスが上がるのです。

会社とは、ややもすると、人の能力の高低を決めつける。そうではなくて、いろんな人に、その人の能力を発揮してもらえるような機会を提供していくのが私の役割だと思います。同時に、親会社・子会社の問題だけではなく、部門の縦割りという問題があり、横のコミュニケーションが弱いという認識もあります。そのため、今はできるだけ、部門の利害を超えた発言ができるように、ローテーションを積極的に行おうとしています。

この領域では“自分がファミリーマートで一番よく知っている”というプロになってほしい

国内において約1万6600店舗を展開するファミリーマート。そのCAOである垣見俊之氏は、伊藤忠商事において主に人事領域でキャリアを積んだ。人事のみならず、一段広い視界でとらえたコーポレートスタッフに求める能力と、そのキャリアをどのように考えるのか。

加盟者への 支援も重要な役割

ファミリーマートのコーポレートの責任者は、CAO以外に、経営戦

略を担うCSO、財務を見るCFO、システム領域を担うCIO、マーケティング戦略に関わるCMO、リスクマネジメントに関わるCROがいます。当社におけるCAOは、人事、総務、法務とサステナビリティという4つの領域を管掌しています。それらのなかで、近年その重要性が高まっているのが、サステナビリティ領域です。すべての企業に持続可能な経営への社会的要請が高まっていますが、特に身近な存在であるコンビニエンスストアだからこそ、店舗

のオペレーションや商品開発、物流、廃棄物処理などサプライチェーン全体で一気通貫したサステナブル戦略の構築・推進が求められています。

そして、フランチャイズビジネスを展開している当社の人事領域で特徴的なのは、組織上3つに機能分散させてスピーディーに施策を推進し実効性を高めているという点です。

1つは、通常の会社同様ファミリーマート社員のための人事部。もう1つは、FC契約に基づき全国各地の加盟者の方々にファミリーマート店

垣見俊之氏

ファミリーマート
執行役員CAO（兼）管理本部長

伊藤忠商事に入社後、人事領域をメインに活躍。2016年4月、同社人事・総務部長に就任。2019年4月にユニー・ファミリーマートホールディングス、ファミリーマートに出向し、2019年9月に執行役員（管理本部長 兼）経営企画本部長補佐に就任。2020年3月より現職。

舗の経営を担っていただいています
が、その加盟者の方々にファミリー
マートの理念教育、店長教育、オペ
レーション研修などの教育面の支援
をするFC研修部があります。

そして、社員教育については人財
開発部に機能集約させ、人事部と別
組織として推進しているのが3つ目
です。階層別・選抜・選択研修など
社員教育すべてを担う一方で、新卒
で入社後、全社員が現場を理解する
ために約2年間店舗勤務をするにあ
たり、その間の所属を人財開発部と
し、当社社員としての基礎教育を施
しています。そのため、常に300～
400人程度の大所帯になります。

現場を知ってこそ血の通った 制度づくりや運用ができる

当社の場合、新卒入社後に、店舗
の現場でオペレーションを学び、店
長を経験させ、将来、加盟者の方々
にアドバイスやコンサルティングが
できる知識やスキルを習得してもら
います。その後、適性を踏まえスー
パーバイザーになっていく社員もい
ますし、商品開発に携わる社員、ま
た、コーポレートに配属される社員
もいます。

コーポレートスタッフも当然に、
店舗の現場で何が起きているのか、
加盟者の方々がどんな苦勞をされて
いるのかを踏まえ、施策推進する必
要があります。私自身もファミリー
マートに出向してきた3年前に、1カ
月間ですが店舗勤務を経験させても
もらいました。レジや発注、品出しな

ど日常的な業務に加え、宅配便、フ
リマアプリの商品発送、公共料金の
支払いも体験しました。支払いの方
法も多様化し、ストアスタッフやお
客さまにもさまざまな方がいる。こ
れら現場の状況を知っていてこそ、
血が通った制度・施策の立案、その
運用ができるのだと思います。

常にアンテナを張り 経営に資する施策を打つ

かつてはコーポレートへの異動は、
スーパーバイザーなどを経験した後、
新卒入社後10年目くらいが一般的
でした。近年は経営がどんどん複雑
化しており、今やコンビニエンスス
トアだけで全国に6万店舗あり、
店舗を作って加盟者を増やしていく
ことも容易ではなく、競合はドラッ
グストアもあれば、ECサイトもあ
ります。勝ち続けるための経営の意
思決定を支援するコーポレートス
タッフには、より高度な専門知識や
スキルが求められています。そのた
め、より早いタイミングで人財を見
極め、適性部署に配属しています。

私はコーポレートスタッフ一人ひ
とりに、「この領域であれば、自分
がファミリーマートで一番よく知っ
ているというプロフェッショナルに
なれ」と言っています。プロとは何
かということ、非常に単純で、人事で
いえばファミリーマートの人事制度
の変遷を理解し、また、他社の人事
制度や施策と今後の方向性を把握し
て、それを踏まえて当社としてどう
していくべきか持論に昇華できるこ



とだと考えています。これらを熟知
すると現行のやり方やルールのおか
しなところが見えてきます。そのレ
ベルまで到達するのは簡単ではあり
ませんが、結局は自分の頭のなかで
知恵を生み出すしかないのですから、
同時に「インプットしなさい」とも
言っています。やるべきことだらけ
ですね。よって時間の使い方が重要
になってくるわけです。

現在は人事領域以外も管掌してい
ますが、特に意識していることは、
部門最適ではなく全体最適、つまり
コーポレートスタッフである以上、
常にアンテナを張り経営に資する施
策を打っていく、ということ。そして、
一人ひとりが活力を存分に発揮すべ
く、“コミュニケーション”と“情報
共有”を徹底することです。なぜな
ら、思いを共有したときに、組織は
信じられない力を発揮するからです。
そのため、専門領域は言うまでもな
く、そのほかの領域の情報にも敏感
になり、全体を俯瞰できる人財に
なっていくことをコーポレートス
タッフに求めています。

* ファミリーマートの表記ルールに則り、「人材」を「人財」と表記しています。

コーポレートは「サポート&リード」で。 領域を超えて知恵と力を出し合う

オールアバウトは、専門ガイドによる総合情報サイト「All About」の運営会社として2000年に事業を開始した。CAOを務める森田恭弘氏は、人事や経理、事業企画など幅広い経験と、英国大学院でMBAを取得した高度な専門知識を持つ。そんな森田氏のコーポレートスタッフへの活躍支援、キャリア支援について聞いた。

英国留学で組織論を深く学ぶ

オールアバウトはメディア広告ビジネスを展開すると同時に事業持株会社でもあり、その傘下にオールアバウトライフマーケティング、オールアバウトナビなどのグループ会社があります。私はオールアバウトのCAOとして、財務経理、人事総務、法務、広報の4つの機能と同時に、グループ全体のコーポレートも管掌しています。

私自身のキャリアについてお話ししますと、スタートは大学卒業後に入社した大手メーカーでの工場人事です。そのときの教育担当の先輩社員に会社派遣の留学制度への応募を勧められて、経営企画や財務・管理会計を担う本社管理部への異動後、英国の大学院でMBAを取得する機

会に恵まれました。そこではマネジメント全般を学びましたが、特に深く学んだのは組織論でした。

帰国して3年ほど経って、設立間もないオールアバウトに入社したのが2000年のことです。実家が商売をやっていたこともあり、もっとビジネス全体を見られるような規模の会社で働きたいと思ったのが入社動機です。サービスもまだ立ち上がっていない入社当初は、請求書や支払いの仕組みづくりから決算業務、営業企画まで何でもやりました。IPO経験後、子会社役員などを経て、一度退職して、出戻って今に至ります。戻ってきたときにCAOになりました。

領域の境界は曖昧 専門領域を超えて活躍を

現在、コーポレートの社員は4つの領域で20人弱ですが、そのほか派遣スタッフと業務委託契約で働いてもらっている専門家がかなりいます。組織のスリム化は大事ですが、高度な専門人材は獲得競争が激しく、採用したくても十分にできていないのが現状です。組織能力を考えたときに、足りない部分をプロフェッショナルに補完してもらっています。

そのなかでの私の役割は、全体の

企画と社員の活躍支援です。それぞれの社員は、オールアバウトという事業会社に関わることもやれば、グループ全体のこともやるし、広報担当であっても人事領域の組織開発プロジェクトに入るなど、領域の境界をあえて曖昧にしています。経営理念ワードの再整理からIR強化まで、さまざまなイニシアチブが立ち上がり、領域を超えて知恵と力を出し合う組織であってほしいと思っています。グループCEOの江幡哲也からも、世の中により大きな価値を提供していくために、個人が専門領域に閉じずに自らの存在感を大きくしていくことを求められています。

コーポレートには「サポート&リード」というスローガンの言葉があります。コーポレートといえばサポート業務のイメージが強いですが、それだけではなく、会社をよくすることにそれぞれの立場から率先して携わっていきましょう、という意味です。不定期ですがワークショップを実施し、自分または自部署にとっての「サポート&リード」とは何かを考えてもらっています。こうした動きは、「何か行動・思考の拠りどころがあったほうがよい」というマネジャーたちの意見から、彼ら自身がどう進めるか議論を重



森田恭弘氏

取締役 CAO

王子製紙で人事、経理、経営企画などを担当。会社派遣で英国ランカスター大学、ロンドン大学インペリアル・カレッジ（現インペリアル・カレッジ・ロンドン）マネジメントスクールにて学び、MBAを取得。2000年11月にオールアバウト入社。マネジメントグループジェネラルマネジャーなどを務め、2009年6月退職。新興企業のCFO、コンサルティング、大学非常勤講師などを経て、2014年11月にオールアバウト執行役員 CAO、2018年6月に取締役に就任。

ねて実現したものであり、私自身はそのプロセスそのものを「サポートかつリード」することを心掛けています。

バラバラの部品が1つになり 異なる特性が立ち上がる組織

私がかもともとぐいぐい引っ張っていくタイプではないのがありますが、先にお話ししたように留学時代に組織論を学んだことがこうした組織づくりに影響しているかもしれません。当時、特に衝撃を受けたのがシステム論の「創発的性質」というものでした。たとえば、組み立てられる前の自転車の部品一つひとつを見ればゴムや金属の物体でしかないのですが、それらが一定の決まりに沿って組み上がったとたん、「A地点からB地点

までスピーディに人を移動させられる」という特徴が立ち現れます。つまり、それぞれの要素単体では持っていない特性が発現するのです。バラバラに存在している人であっても、その人たちがうまく組み合わせれば組織としてすごい結果を生み出す可能性に興味を持ちました。

コーポレートスタッフには、複雑な問題への対処が常に求められます。起きている問題、取り組まなければならない問題には、ここが根っこだと特定できて、そこを直せばうまくいく、などという種類のものはほとんどありません。いくら専門性があつ

てもその知識だけで突破できることはなく、むしろそれが特定できるのであれば、弁護士や会計士など専門家に任せればいいのです。いろんな視点を持ついろんな人の知恵がいい感じに組み合わせさってようやく「ちょっと問題が和らぐかもしれない」というところまで行きつくくらいなのが現代の社会だと思います。ですから、専門知識を持つことも重要である一方で、日々の経験を糧に「これとこれは関係あるのではないか」と常に考えて、知識を統合的に現実に適用させていこうとするスタンスが求められていると考えています。

コーポレート再考で見た花開くための道

佐藤邦彦 (本誌編集長)

Works誌では、これまで“経営に資する人事”について議論を重ねてきたが、一段視座を上げて、人事を含めたコーポレートが経営に資するためにはどのような役割、体制が求められるのかについて、ここまで聞いてきた専門家や実務家の多様な意見をもとに整理し、あらためてそこで働くコーポレートスタッフが花開くためのキャリアを検討した。

企業の成長過程を見てみると、月刊総務の豊田氏がいのように、会社設立直後にさまざまなバックオフィス業務を担う管理部門が立ち上がるのが一般的だ。さらに組織が拡大するプロセスで、人事、経理、法務など専門性が求められる部門に分化し、複数の部門を擁するコーポレートができあがる。現状、この形態をとる企業が多いが、ここから経営に資するコーポレートとしてさらに進化するためには何が必要なのだろうか。

3つの機能で組織を再考する

経営環境が激しく変化するなか、コーポレートを再考するにあたり、松田氏が挙げたコーポレートの3つの役

割は、検討すべき1つの考え方ではないだろうか。役割の1つ、事業ポートフォリオマネジメントについて検討してみよう。各事業の現在と未来を見据えてグループ内の資源配分を行うこと、マネジメントサイクルを回すうえでの情報インフラの確保をすること、というように、いわばグループ内の投資家の役割を担う。このような役割を担うためには、全社視点で事業を理解し経営をサポートしてきた経営企画や、事業をカネの側面から見てきた財務、採用や育成、現場の評価などを司る人事、こういった多様なバックグラウンドを持った人材が求められる。つまり、既存の部門を超えて専門性の高い人材を集めなければ、その役割を果たせない。残り2つの役割の事業シナジーマネジメント、企業アイデンティティマネジメントについても同様だろう。

さらに、これらの役割を担う組織にするには、機能別の組織に再編することが有効だが、急に変えるのはハードルが高い。そこで、既存のコーポレートをベースにした“ハイブリッド”な組織を検討してみてもどうだろうか。既存の部門は変えず、それとは別に部門横断のプロジェ



クトを3つの役割に連動した形で立ち上げる。つまり、部門別と機能別のハイブリッドだ。それぞれのプロジェクトには、多様な専門性と高い視座を兼ね備えたメンバーをアサインし、経営からの要望を一番近いところで受け止める。経営に資するためのバージョンアップとして検討に値するのではないだろうか。

コーポレートスタッフの理想のキャリアとは

そんなコーポレートで働く人々のキャリアをどのように考え、採用、育成や支援を行っていくべきか、さらに前に提案したプロジェクトへのアサインはキャリアにどのような影響を及ぼすのか。

ここで1人の採用・育成のストーリーを描いてみよう。まず、できるだけ具体的な職種別要件を提示する。このとき、増本が指摘した課題は「職種別採用であれ、なんであれ、マッチングが曖昧すぎること」だ。学生に専門性がないことを指摘する声が多いが、企業からも、入社後にどんな仕事の選択肢があり、それぞれの仕事にどんな能力やスキル、経験を求めているのか、という情報がほとんど開示されていない。キャリア選択に必要な情報が不足している状況での曖昧なマッチングでは、能力獲得に対する意欲も高まらない。

実務経験はないとしても、学業で身につけたことやインターンの経験などを照らし合わせた選考は可能だ。コーポレートにおける専門職の場合、入社して数年はまずは配属された部門の専門性をOJTで身につけてもらう。場

合によってはグループ会社への出向などで、効率的に専門性を身につける道筋もあるだろう。ある程度の専門性と実務経験が身についた段階で、そこから先のキャリアについて、さらに高度な専門性を身につけてペシャリストを目指すのか、ほかの機能や現場を経験して視野を広げ、先に述べたようなプロジェクトで活躍する道を目指すのか、というように分かれていく。こうしたキャリアの道筋のなかで、人事がすべきことは、採用の曖昧さを排除し、一定の専門性を身につけさせるための環境を整えるのと同時に、それぞれの社員のキャリア自律を促し、それぞれの選択の実現を支援することだ。採用の入り口も、また、キャリア形成も、有沢氏がいうように“主権在民”であるべきだ。

経営に資するコーポレートの実現に向けては、キャリア面談や公募制などの活用による主権在民をベースにした配置によって、高い専門性を持ったスペシャリストと幅広い経験を持つジェネラリストをバランスさせることが求められる。そこで働くコーポレートスタッフのキャリアとしては、従来のスペシャリストとしてのキャリアに加えて、松田氏のいう3つの役割を担うプロジェクトへのアサインを通して「ジェネラルリティを持ったスペシャリスト」という道が開ける。

専門性を突きつめることによる貢献のみならず、幅広い視野と高い視座を身につけることによる貢献という新たな道が、経営に資するコーポレートスタッフとして花開く可能性となるだろう。

