

Works 169

人事が変われば、社会が変わる。

2021.12-2022.01
Recruit Works Institute

御社の部長、
ワークしていますか？

特別連載

That's CHRO! vol.2

連載

スポーツとビジネスを語ろう

栗井俊介氏 マイナビフットボールクラブ 代表取締役社長

人事変革のパディ

大日本住友製薬の精神障がい者がやりがいを持てる事業開発

野中郁次郎の経営の本質

赤ちゃん本舗 代表取締役社長 味志謙司氏



RECRUIT



4 特集

御社の部長、 ワークしていますか？

4 はじめに 課長にはない、部長の存在意義を探索する

6 企業における部長の役割とは何か 経営の視点や歴史から見てくるもの

6 Interview 外資系企業に聞く 部長に期待する役割と行動とは

8 Dialogue 日本企業における部長とは何か どのような課題があるのか

11 Summary 経営の視座と、現場の視点を持ち合わせる存在か

12 1000人調査で見えてきた 部長の役割・権限・育ち方の実態

13 部長への期待の認識と実際の行動

16 部長の分析1：部長のタイプ分類

17 部長の分析2：未来変革型の部長を取り巻く環境の特徴

19 部長の分析3：未来変革型の部長の部下の状況

20 進化と成長を続ける企業における 部長の定義と能力開発とは

20 CASE1 “時間軸”と“領域軸”で視野を広げて
現状の延長線上にない世界を探索してほしい／ソニーグループ

22 CASE2 事業の核であるビジネスモデルの進化を
“組織のヘソ”として部長が担う／ミスミグループ本社

24 CASE3 変革期にあって、未来のビジョンを描き
自律性の高い個人が活躍できる場を作る／カインズ

26 Conclusion 部長の行動変容に伴走し、部長の生み出す価値を増幅させよ

27 編集長まとめ：求められる未来変革型“人事”部長とは 佐藤邦彦（本誌編集長）

28 特別連載

That's CHRO! vol.2

28 Theme 1 変革期のCHROに求められる
能力・スキルを考える

36 Theme 2 CHROが能力・
スキル獲得のために
すべき経験を考える



連載



- 42 **スポーツとビジネスを語ろう**
栗井俊介氏 マイナビフットボールクラブ 代表取締役社長
- 46 **人事変革のパディ**
大日本住友製薬の精神障がい者がやりがいを持てる事業開発
- 48 **極限のリーダーシップ**
経営者 小川 亮氏
- 50 **人事のアカデミア** 体系学
- 54 **人事は映画が教えてくれる**
『ギフテッド』に学ぶ「普通感覚」を養うことの大切さ
- 56 **ブレインテックの可能性と課題**
現実味を帯びるブレインテックの実用化
- 57 **With コロナの共創の場づくり**
オランダの共創の場のリアル
- 58 **野中郁次郎の経営の本質**
赤ちゃん本舗 代表取締役社長 味志謙司氏

62 FROM EDITORIAL OFFICE

本誌に掲載されているデータは2021年11月22日現在のものです。
©株式会社リクルート 本誌記事・写真・イラストの無断転載を禁じます。

特集

御社の部長、 ワークしていますか？

はじめに

課長にはない、部長の存在意義を探索する

企業が価値創造するプロセスにおいて、“メンバー”の役割、“課長”の役割は比較的明らかになっている。メンバーの役割とは、手を動かし現在価値を創出することであり、課長の役割とは、メンバーの価値創出力をあげることであり、すなわち、彼らの能力やスキルを向上させることと彼らのモチベーションを高めることだ。

だが、課長の上に位置する“部長”の役割は、明瞭であるとは言い難い。部長の役割が、メンバーと課長に奮起を促し、

各課が生み出した価値を単に積み上げて部の実績とすることだけだとしたら、部長の存在意義はずいぶん小さいと言わざるを得ない。メンバーと課長が生み出す価値の総計を、さらに増幅させるような何かを、部長が役割として担っているはずではないだろうか。

タイトルの「御社の部長、ワークしていますか？」は、「部長は働いていますか？」ではなく、「部長は有効に機能していますか？」という問いかけである。多くの企業の部長は、精一杯



働いているはずだ。しかし、その部長は、部長が持つべき本来の機能・役割を果たしているのだろうか、を問うてみたいと考えている。

本特集ではあらためて、複数の課を束ね、ひとかたまりの部門や機能を統べる部長の役割とは何であるかを議論し、定量調査によって現代の部長がそのあるべき役割を果たしているのかどうかを解き明かすことを第1の目的とする。第2の目的は、そうした部長はどんな環境や条件のもとで生まれるの

かを明らかにし、そうした環境や条件を備えた組織にするために経営陣や人事は何をすべきかを検討することである。

部長の本来あるべき姿があらわになり、そんな部長が多数生まれその能力を発揮するようになれば、組織で生み出される価値は今よりもっと大きくなり、日本企業の未来への展望はもっと明るいものになっていくはずである。そのような期待を込めて、特集を始めたい。

本誌編集／入倉由理子



企業における部長の役割とは何か

経営の視点や歴史から見えてくるもの

部長とは、企業のなかでどのような役割を担う役職なのか。

日本企業の部長の現状とはどのようなもので、それを形成した歴史とは。

実務家へのインタビューと研究者による対談でこれらの問いの解を探す。

Interview

外資系企業に聞く 部長に期待する役割と行動とは

部長の本来の役割とは何か。この問いに対する答えを求め話を聞いたのは、多くの外資系企業で人事リーダーを歴任し、2021年6月より日本マイクロソフトの執行役員 常務 人事本部長に着任したクリスチャン・バリ奥斯氏である。ジョブに求められるものや上下のヒエラルキーを明確にする傾向のある外資系企業では、部長というポジションに対しても明快な役割期待があるのではないかと考えたからだ。

「確かに、部長の役割は明確です。それは、変革を担うリーダーであることです」と、バリ奥斯氏は言う。「部長のマインドセットは組織の経営サイドと現場サイド、どちらにあるべきかといえ、マイクロソフトでなくとも、外資系企業の多くでは経営サイドだと答えるでしょう。経営者は常に、会社や事業の成長を第一に考えますが、ビ

ジネス環境が常に変化する時代の最重要事項は、未来に向けたトランスフォーメーション、すなわち変革にはかなりません。部長は、経営トップやエグゼクティブと同じように、経営者のマインドセットで変革を牽引する役割を持っています」

部長は、ひとかたまりの機能や領域を束ねるのだから、変革にあたっては、自部門の進化こそがテーマだといえるだろう。「しかし、それを実現するのに、自部門を見ているだけでは足りないのです。それが、課長と圧倒的に異なるところ」とバリ奥斯氏は強調する。「自らの部門というサイロを出てさまざまな組織とのインタラクション、コラボレーション、そしてネゴシエーションを促進しなければなりません。たとえば営業部門の部長が、現在の延長線上にない価値を顧客に提供し

ようと思えば、技術、購買、法務などと連携しなければならないでしょう」

また、変革にあたって、組織開発を進めるのも、部長の役割だという。「変革とは一過性のもではなく、継続的な取り組みです。部長はビジネスや機能を具体的に変えるのみならず、自らが率いる組織が常に変革にポジティブで、変革に対する適応力を持てるよう、仕掛けや仕組みを作っていかなければなりません」（バリ奥斯氏）

真の部長への行動変容は継続的な“ジャーニー”

こうした役割を担う部長には、どのような資質や行動特性を求めているのだろうか。

「マイクロソフトではそれは明白で3つのLeadership Principlesとして定められています。それは“Create Clarity”

(明確にすること)、“Generate Energy”(エネルギーを生み出すこと)、“Deliver Success”(成功をもたらすこと)です」とバリ奥斯氏は説明する。この3つの下にはさらに3つの小項目があり、たとえばCreate Clarityでは、「複雑な事象を明確にする」「アクションプランを具体的にする」「あいまいさがあっても、他の人に方向性を与える方法を考える」というように、具体的な行動指針に落とし込まれている。

「さらに、グローバル全体で統一された職位に昇格した際には、共通のトレーニングが準備されています。それはLeadership Principlesに基づいた概念から構成されたプログラムとなっていて、とるべき行動をかなり具体的に学びます。またその心構えは一般社員にも身につけてほしいものでもあります。そして、自部署の仕事に落とし込んだときに自分はどう振舞うべきかを理解してもらい、行動変容を促すのです」(バリ奥斯氏)

このトレーニングでは、具体性にとことんこだわるという。「偉くなったのだから頑張れ、と励ますだけでは、こ

れまで成果を出してきた自身の行動を変える必要があることも、何を変えるべきなのかも、わかるはずがないのです」(バリ奥斯氏)

また、部長としてのトレーニングは、一度きりで終わるものではないとも、バリ奥斯氏は強調する。「トレーニングに参加した後も、アセスメントとその読み解き、エグゼクティブを含む社内外のコーチングやメンタリングなど、継続的に支援しています。行動変容は、“ジャーニー”なのですから」(バリ奥斯氏)

能力開発のプロセスに 経営層が深くコミット

部長の能力開発のプロセスには、「経営層が深くコミットするのは当然のことだ」とバリ奥斯氏は言う。「たとえば、マイクロソフトのアジア地域のCEOがタレントレビューをする場合、日本法人の一人ひとりの部長について、

個別の育成レベルや課題を詳細に見て、個別の能力開発プランについて説明を求めます」

そこまでコミットする理由はごくシンプルだ。「ビジネスを成長させることが経営陣の役割であり、そのためには部長というシニアリーダーの力が必要だからです。企業を進化させるとき、部長はキーポジションだと信じているのです」(バリ奥斯氏)

このように部長の役割は、変革のリーダーシップを発揮することだと明確になっている。具体的には、部門の壁を越えて行動すること、自らの組織における変革のレディネスを高めることが求められている。そして、部長がその役割を果たせるように具体的・継続的なトレーニングや経営層の支援が重視されていた。

このような部長の役割とそのサポートは、日本企業でも同じだろうか。過去から現在を次項で確認したい。

Barrios Christian

クリスチャン・バリ奥斯氏

日本マイクロソフト
執行役員 常務 人事本部長



日本企業における部長とは何か どのような課題があるのか

Yashiro Atsushi



では、日本企業はどうか。ここでは、慶應義塾大学教授の八代充史氏と、大学院大学至善館副学長兼准教授の吉川克彦氏による対談で、日本企業で部長が担ってきた役割とはどのようなものか、なぜそのような役割となったのかを確認し、そして未来を戦略的視点で見渡したときに部長とはどうあるべきかを導き出したい。

貸借関係で仕事を回し 昇進昇格していく

八代充史氏（以下、八代）：日本企業は長期雇用が前提で、新卒入社した社員を年次管理によって昇進・昇格させてきました。中途採用も徐々に増えてはいますが、基本的には生え抜きの昇進によって中核人材が形成されてきました。

その結果、多くの人々が長期的な人との関わりのなかでの貸借関係で仕事をしていると考えられます。それはたとえば、以前世話をした人に仕事を頼んだり、自分を助けてくれた人の仕事には優先的に協力したり、という仕事の進め方です。この場合、マネジメント力ではなく、社内ネットワークの有無によって成果が左右されることになります。

吉川克彦氏（以下、吉川）：1つの会社での在籍期間が長く、ジョブローテーションも多い日本の会社では、年齢を重ねると社内に知り合いが増えます。部下から何か相談を受けたときに、「私がひと言（他部署の部長などに）言っておくよ」と、部下の背中を押すような貢献の仕方もできました。そういう世界のなかで持ちつ持たれつで仕事が回っており、選抜や昇進といった人事にもこうした人間関係が影響することが少なくなかったのです。

八代：もう1つ、日本における部長の役割を特徴付けるのは、日本の組織が下から上に稟議をあげて意思決定するボトムアップ型であることでしょう。部長自身が自分でビジネスの構想を描くというよりも、下からの意見やアイデアを承認するのが部長の仕事、という側面があります。

吉川：それも大事なポイントですね。長い間会社にいる人は、社内特殊知

識を多く持っているので、下からの提案に対して「この部署に話は通しているのか」「前にこういうことがあったからここは気をつけたほうがいい」というような“ツッコミ”を入れながら、それを磨くことができます。長くいる人が昇進して意思決定のポストに就くことに一定の合理性があったといえるでしょう。

上の層が厚くなり、部長の “デフレ化”が起こっている

八代：もともと、日本では企業の組織構造が社員のキャリア形成のラダーとほぼ一致しています。組織の機能として一般社員の上に課長、その上に部長、より上には役員などが置かれるわけですが、個人のキャリア形成も一般社員からスタートして課長、部長、ゆくゆくは役員になる、という流れになります。課長になれない人は部長になれないし、部長になれない人は役員に



Yoshikawa Katsuhiko

なれない。つまり、部長になった人は役員の候補者です。ですから部長への昇進は、人事部が決めるというより、役員の考えや意向によるところが圧倒的に大きくなります。

吉川：そのような時代は長かったですね。ただ、部長が役員の候補者だとは今は必ずしも言えないのではないのでしょうか。組織の規模が大きくなったことに加え、バブル期入社組にポストを提供せねばならず、また、2000年代には執行役員制が広まったことで、事業部長、本部長、執行役員と部長より上の階層がたくさんある会社が珍しくない。

八代：組織のフラット化が起こっていると言われていますが、上は以前より階層化が進んでいるということですね。

吉川：そうです。部長の位置付けが相対的に低下している。ひと昔前は部長は将来の役員候補でしたが、今は、役員までは遠すぎて、単に課長を束

ねる組織運営上の役割になってしまうのもむべなるかな、ということかもしれません。

八代：近年、課長のみならず、部長が組織の第一階層であるメンバーと直接向き合う時間が長くなっているという話を聞きます。今の説明を聞くと、それも納得がいきます。いわば、部長という役職の“デフレ化”ですね。

吉川：おっしゃる通り、上の経営層よりも、下の課長のほうに近づいているように思います。金井壽宏先生の変革型ミドルの研究^(*)の「ミドル」とは課長のことを指していました。変革において課長が結節点となり、縦横に動きながら組織を動かすといっています。しかし、今や課長はプレーイングマネージャー化しており、それができる立場にない。では、組織の結節点は部長の役目になったかということ、部長が変革の担い手になれていないのが現実だと感じます。さまざまな企業の

方と関わってきた感覚なのですが、「我々の仕事の意義はこういうもの」「こういう未来を作るために我々が存在する」というように、部長が語っている姿を見ることは限られます。経営に近い目線で変革に向けて事を為すのではなく、現在の事業の目標を追いかける課長に近い目線、つまり、未来のことよりも今年度の業績をあげることに汲々としている人が多い、というのがリアリティではないでしょうか。

ディスラプションとグローバル化に対応できない

吉川：こうした貸借関係で回る組織運営と昇進システムや、部長という役職のデフレ化で、さまざまな問題が生じています。

1つは、社内の人間関係の豊富さで価値を生むというのは、日本のなかでしか通用しません。ビジネスがグローバル化している現代では、海外拠点の人々や取引先の人々とともに仕事をする必要がありますが、海外では日本に比べて人材流動が多い。過去の貸借関係で人を動かすだけでは物事を進めることができません。

八代：社内の人間関係を含む企業特殊知識は、よくいわれるように成功体

(*) 金井壽宏『変革型ミドルの探求—戦略・革新指向の管理者行動』(1991年、白桃書房)



八代充史氏

慶應義塾大学 商学部 教授

験から離れられないことにもつながります。

吉川：その通りです。それがもう1つの問題にもつながりますが、デジタルテクノロジーなどによる破壊的なイノベーション（ディスラプション）が起きている現代においては、過去の経験の積み上げと豊富な社内特殊知識だけでは決してアドバンテージになりません。現状の延長線ではない未来を描くには、経営者としての視座、つまりより高い目線が必要になってくるでしょう。

これから求められる 部長像とは

吉川：多くの部長が、経営的な視点を離れ、今期の成果をあげることに集中する、いわば“大課長”のような存在になっていることが危惧されます。しかし、これほどまでに変革が重要な課題になっている今、部長の役割がそれでいいはずはないと思います。

ディスラプションの嵐の只中を企業が生き抜くには、今の仕事を守りながらも、次につながる“企み”をしなけ

ればなりません。大変困難なことですが、それを腹を括ってやらなければ企業の生き残りはおぼつかない。それには、現場も経営も見えている人が、部署はもちろん会社の枠も超えて動き、配下の人々を動かし、試行錯誤を繰り返して新たな道を探らねばなりません。それができるのが、まさに部長なのではないかと思います。

八代：それが部長の役割、というのはよくわかります。執行役員は経営には近いが現場と距離があり、現場のことがよくわからなくなる。部長はそれよりずっと現場に近いが、課長ほどには近くなく、全体を俯瞰して見ることもできます。

吉川：これだけ変化の激しい時代ですから、変革は誰かがグランドデザインを描いて、それに従って進めばいいというものではありません。最初に描く絵は仮説であって、その段階では成否はわかりません。そうだとすると、それをまずはやってみる。やっているなかで成功事例が生まれたり、新たな現実が見えたり、ピボットしたりして、絵をアップデートしていく。ですから、経営に近い視点で全体を俯瞰しながら、現場で起きている変化の芽も見える立場の部長に、あらためて未来を見据えた変革の推進という役割を、きちんと担ってもらべきだと思うのです。

自ら意思決定をして 腹を括る経験をさせる

八代：そういう部長をどのように育ていくのかは、現代の大きな人事課題の1つではないでしょうか。

吉川：確かにそうですね。まずやるべ

きだと思うのは、相応の権限を渡して、意思決定する機会を増やすことです。しかし、現代企業ではコンプライアンスを重視するあまり、それが難しくなっています。部長に限らず誰もが複雑な承認プロセスを経ないと、お金を使えません。昔の部長は、自分の裁量で決められることがもっと多かったのではないのでしょうか。

日本の長期雇用、内部昇進、ジョブローテーションの組み合わせには利点があって、昇進して権限を与えられた人は、多くの人による長期にわたったレビューの結果としてそこに存在するのであって、“きちんとした人”であり、“悪さをしない”蓋然性が高いといえました。コミュニティによるモニタリングが行われる組織だったのです。ところが、今は、プロセスによるモニタリングが主流になっており、個人が腹を括ってリスクをとるという経験ができなくなっていました。権限がなく、実践することもできなければ、いくら未来の絵を描いても、変革につなげることができません。

八代：部長の流動性が高まり、社外から直接部長に登用される人事が増えれば、貸し借りマネジメントは通用しなくなります。つまり、変革の役割を担える必要な人材を社外から採ってくるべき、ということです。

吉川：それも重要ですね。問題は、新卒採用が多く、旧来型の社内特殊知識と人脈で仕事を動かすやり方が主流だと、そこに組み込まれていない中途採用者が成果を出すのが難しいことです。だからといって、組み込まれてしまえば、既存の延長線上でしかも

のを考えられなくなり、よそから来た意味がなくなります。

八代：たとえその人が変革のリーダーシップを取る資質を持っていたとしても、たった1人で変革を実現するというのは困難です。中で育てるにしても外から引っ張ってくるにしても、そういう人が2割、3割にならないと組織は変わりません。

部長の育成に 経営層を関与させる

吉川：部長が変革のリーダーになっていくために、人事部はどんな後押しができるでしょうか。先ほど、八代先生は、日本企業では伝統的に部長への昇進は役員の影響が強かったとおっしゃっています。つまり、人事部の関与は小さいということですね。

八代：最も危惧すべきは、部長の選抜や育成に関して、人事部は役員の仕事だと考え、役員は既に部長まで

の距離が遠くなっている、それは人事部の仕事だと思っているかもしれない、ということです。部長は育成対象として“エアポケット”になってしまっている可能性があります。

こういう状況を変えるためには、人事部はタレントマネジメントをあらためてしっかりやることが求められます。タレントマネジメントが日本企業に存在しなかったわけではありませんが、変革を担える人材を本当の意味で可視化することが求められます。そのためにまず重要なのは企業が部長像を明確にすること、それによって従来の年次管理・遅い昇進が有効なのか、あるいはタレントマネジメントにシフトすべきなのか、自ずと明らかになるでしょう。

吉川：もう1つ、育成には、経営者を巻き込むことも必要だと思います。上の層が厚いがゆえに、経営者から部長が見えにくくなっているのだとすれ



吉川克彦氏

大学院大学至善館 副学長兼准教授

ば、ちゃんとここに関与してくださいと、経営者がじっくり部長を観察する機会を作り、彼らからの薫陶を部長やその候補者に受けさせる必要があります。人事が自分たちで部長を育てることはできないとしても、経営視点を持っている人たち、すなわち経営者に、部長の視点をあげてもらおう。その場を作るこそ、人事の仕事ではないでしょうか。



Summary

経営の視座と、現場の視点を持ち合わせる存在か

インタビューと対談を経て、ここまでに見えてきたことをあらためてまとめてみよう。

部長の本来の役割とは、今の事業において実績を出すこと、今の事業の延長線上にある将来に思いを巡らすことではなく、変革のリーダーとして未来価値の創出のための構想をし、

経営の視座、現場の視点の両方を持ちながらそれを自ら推進し、実現することだ。

日本企業は、新卒一括採用・長期雇用が背景にあり、企業特殊知識の豊富さと人間関係、貸借関係によって部長が仕事をしてきたがために、実際にはそのような役割を果たせていない

可能性が高い。また、部長のポジションがデフレ化しており、メンバーに直接関与するなど、課長と同じような立ち位置の“大課長”化も起きていると考えられる。

実態はどうだろうか。次ページから、部長たちを対象とした定量調査で検証していく。



1000 人調査で見えてきた 部長の役割・権限・育ち方の実態

企業で部長という役職に就く人たちの実態とはどのようなものだろうか。
約1000人の部長へのアンケート調査を実施し、それを明らかにしていく。

前項で、部長への本来の期待、そして部長の本来の役割とは、変革のリーダーとして未来価値の創出のための構想をし、経営の視座、現場の視点の両方を持ちながらそれを自ら推進すること、また、その構想を実現することであると確認した。

現実には、日本で部長という役職に就く人々はどのような役割を期待されていると感じ、どのように行動しているのだろうか。また、彼らを取り巻く環境はどのようなもので、部長としての能力はどのようにして開発されたのだろうか。これらを明らかにするため

に、リクルートワークス研究所は、部長の役割にある個人へのアンケート調査を実施した。

調査対象となる “部長”の定義とは

ここで、あらためて部長の外形的な基準を定義しておきたい。企業内には“部長”と名のつく人がさまざまに存在する。事業部長や本部長は単なる部長より上位の役職者であろうし、担当部長、専任部長など、部長と同等の“格”であることを示す役名がついていても、実際には組織の長ではない

人も少なくない。

そこで、今回私たちが議論の対象とする部長は「何らかのビジネス(事業)あるいは機能領域を統括する立場の人であり、自身の責任下に複数の課(チーム、グループ)を擁し、その管理職(課長など)の直属上司である人」と定義することにした。

回答者934人の プロフィールとは

調査はインターネットを通じて2021年10月に行った。調査会社であるインテージが保有するモニターのな



かで、自身の役職を「部長級」とする人2万1945人に回答を依頼し、前述の条件に該当しない人などを除外した結果、934人の部長が分析の対象となった。

そのプロフィールを概観する。

男女比では圧倒的に男性が多く(97.6%)、年齢では50～60歳未満が69.6%とボリュームゾーンとなっている。所属する会社の従業員規模は、1000人以上が6割以上を占める。職種については、人事、財務などの本社スタッフ、営業／販売が多く、そのほかはいずれも10%以下である。配下のメンバーの数はばらつきが大きいですが、11～30人未満の部長が最も多く、次いで100人以上という大所帯を束ねる部長となっており、いずれも3割近く存在している。

これらの人々が、どのように会社から期待を受け、どのようにそれを実践しているのか、またどのような環境や条件に置かれているのかを回答した結果を紹介する。

調査概要

部長の実態調査

■調査手法：インターネット調査

■調査期間：2021年10月13日～15日

■有効回答数：934人

■調査エリア：全国47都道府県

*本調査の設計および分析は以下のメンバーによるチームが担当した。

坂爪洋美氏（法政大学 教授）

高村 静氏（中央大学大学院 准教授）

吉川克彦氏（大学院大学至善館 副学長兼准教授）

石原直子、千野翔平、森 亜紀（リクルートワークス研究所 人事研究センター）

*13～18Pの表およびグラフは、当調査に基づきすべて編集部作成

性別	(%)
男性	97.6
女性	2.4

年齢階層	(%)
40歳未満	1.8
40～50歳未満	15.8
50～60歳未満	69.6
60～70歳未満	12.7

従業員規模	(%)
300～500人未満	16.3
500～1000人未満	18.3
1000～5000人未満	33.4
5000人以上	32.0

職種	(%)
人事、財務などの本社スタッフ	35.1
営業／販売	23.4
マーケティング	2.6
生産／製造	4.4
技術／生産管理	9.2
研究／開発	8.6
調達／購買	2.2
システム・エンジニアリング	5.9
新事業開発	0.5
その他	8.0

配下のメンバーの数	(%)
10人未満	13.5
11～30人未満	29.1
30～49人未満	15.0
50～99人未満	13.6
100人以上	28.8

部長への期待の認識と実際の行動

現業務の成果の拡大と 部下への直接的な影響力行使の期待と行動が高め

まずは、部長に対する会社からの期待を部長自身がどう認識しているかと、実際にどのような行動をしているかについて確認する。調査では、「今のあなたに強く期待されているのはどのような役割か」「過去3カ月の仕事

を振り返り、どのような仕事に時間を費やしたか」を、20の項目について、1の「まったく当てはまらない」から7の「非常に当てはまる」までの7件法で聞いた。それぞれ平均値をグラフ化したのが次のページの図だ。

多くの部長は会社から期待された行動をとっている

20の項目のうち1～5は、現業務の成果拡大に関する役割行動、6～10は未来に向けた変革の役割行動、11

～15は部下に対する直接的な影響力行使に関する役割行動、16～20は組織の仕組みや構造づくりによって間接的に部下などに影響力を与える役割行動を想定している。

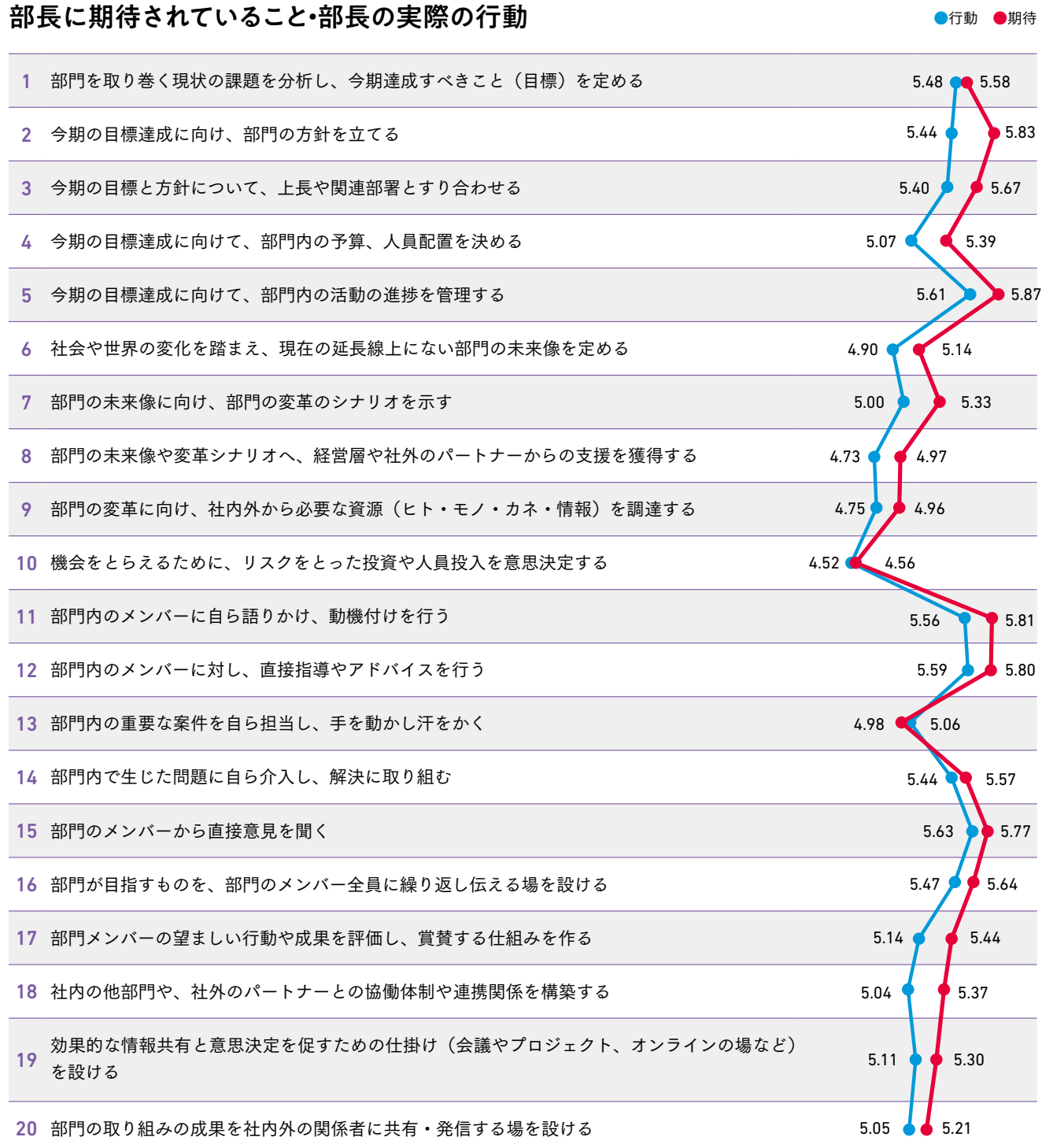
図の右側の折れ線グラフを見ると、

期待認識においても、行動においても、現業務の成果拡大(1～5)、や直接的な影響力行使(11～15)が、相対的に高い点数を示している。期待認識のグラフと行動のグラフの波形はほぼ一致しているため、多くの部長は、

自身は、会社から期待された通りに行動していると認識している、といっているだろう。

ただし、ほとんどの項目で期待認識のポイントのほうが、行動のポイントより少しずつ高くなっている。期待さ

部長に期待されていること・部長の実際の行動



注：値は、全回答者の1～7の回答の平均値。

れているほどにはできていない、という自覚の人が多いのかもしれない。

唯一、期待認識よりも行動のポイントのほうが上回っているのは13の「部門内の重要な案件を自ら担当し、手を動かし汗をかく」ことである。深読みすれば、これは、自ら手を動かす役割ではない、と自覚しているものの、そうせざるを得ない、あるいは、そうするのが得意だからという理由で手を動かすことに注力し過ぎていると認識している人たちがいる、ということの意味するのかもしれない。

前項で、部長の役割とは、未来に向けて変化を起こすこと、そのために組織内外、上下左右に働きかけること、と結論付けたわけだが、それに該当する未来に向けた変革に関連する項目(6～10)、仕組みや構造づくりによる間接的影響力行使に関連する項目(16～20)は、期待認識においても実際の行動においても、相対的にポイントが

低いといえる。

見えてきた 部長の行動の3つの尺度

これらの20個の項目への「行動」に関する回答を用いて、因子分析を行った。因子分析とは、複数の項目から回答傾向が互いに似通った項目群を抽出する統計分析手法である。

今回の調査からは3つの項目群が抽出された。1つ目は、未来に向けた変革に関する項目や、組織の仕組みや構造に働きかける項目から成っている。この結果は、未来に向けた変革に取り組んでいる(と回答した)部長は同時に、組織の仕組みや構造に働きかけることも行っている(と回答する)傾向が高いことを示す。このほかにメンバーへの直接の働きかけに関する項目群と現業務の成果追求に関する項目群が抽出された。当初、4群20個の項目を設けたわけだが、実際の回答

傾向は、大きく3つの項目群に分かれたこととなる。

この結果をもとに、部長の行動の傾向をとらえるための3つの尺度(ものさし)を作成した。「未来に向けた変革」尺度、「現状推進」尺度、「部下直接関与」尺度である。因子分析で抽出された3つの項目群に含まれる項目の回答を平均したスコアを回答者ごとに算出することで、多くの項目への回答を3つの尺度に集約し、大きな傾向をとらえることが狙いである。

これ以降の分析は、この尺度をもとに行っていく。



作成した3つの尺度

尺度	該当する質問項目
未来に向けた変革尺度	6：社会や世界の変化を踏まえ、現在の延長線上にない部門の未来像を定める／7：部門の未来像に向け、部門の変革のシナリオを示す／8：部門の未来像や変革シナリオへ、経営層や社外のパートナーからの支援を獲得する／9：部門の変革に向け、社内外から必要な資源（ヒト・モノ・カネ・情報）を調達する／10：機会をとらえるために、リスクをとった投資や人員投入を意思決定する／18：社内他部門や、社外のパートナーとの協働体制や連携関係を構築する／19：効果的な情報共有と意思決定を促すための仕掛け（会議やプロジェクト、オンラインの場合など）を設ける／20：部門の取り組みの成果を社内外の関係者に共有・発信する場を設ける
現状推進尺度	1：部門を取り巻く現状の課題を分析し、今期達成すべきこと（目標）を定める／2：今期の目標達成に向け、部門の方針を立てる／3：今期の目標と方針について、上長や関連部署とすり合わせる
部下直接関与尺度	11：部門内のメンバーに自ら語りかけ、動機付けを行う／12：部門内のメンバーに対し、直接指導やアドバイスを行う／13：部門内の重要な案件を自ら担当し、手を動かし汗をかく／14：部門内で生じた問題に自ら介入し、解決に取り組む／15：部門のメンバーから直接意見を聞く／16：部門が目指すものを、部門のメンバー全員に繰り返し伝える場を設ける

未来変革型の部長は“全方位型”である

前項で生成された「未来に向けた変革尺度」「現状推進尺度」「部下直接関与尺度」という3つの尺度の回答結果をもとに、クラスター分析を行い、回答者を5つのタイプに分類した。

出現率が最も高いクラスター1は、3つの尺度すべてが全体の平均とほぼ同程度のポイントを示している。これを「平均型」と名付ける。次に出現率が高いのは、すべての尺度で平均以上のポイントを示すクラスター2である。このクラスターは未来に向けた変革尺度のポイントがほかのクラスターより突出して高い。そこでこれを「未来変革型」とした。第3のクラスターは、現状推進尺度と部下直接関与尺度が平均程度で、未来に向けた変革尺度の得点が低い。これを、現在の業績をあげるのに一生懸命で、そのた

めに部下に向き合っているタイプ、つまり課長の延長線上にあるという意味で「大課長型」とした。第4はすべての尺度で平均以下のポイントを示すもので、「低水準型」と名付けた。クラスター5は未来に向けた変革尺度と現状推進尺度は著しく低く、部下直接関与尺度のみが高い。これを「部下直接関与特化型」とする。

現場から変化の兆しを拾い 実現のため部下に語りかける

ここまで、部長が本来果たすべき役割行動には、未来に向けた変革尺度に含まれる行動が該当すると述べた。つまり、未来に向けた変革尺度が高い、未来変革型部長群こそが、あるべき部長の仕事をしている人たち、ということになる。興味深いことに、

未来変革型部長は現状推進尺度と部下直接関与尺度の得点もほかの4クラスターより高い。未来に向けた変革に取り組んでいる部長は、それだけではなく、現時点の業績をあげるための行動にも、部下への直接関与にも熱心だといえる。

これは考えてみれば当たり前のことで、未来は何もないところから作るのではなく、今の仕事を回し、そこで掴んだ新しい兆しを育てていくことで作るものだ。今の仕事で成果を生みつつ、未来に向けた試行錯誤もしてもらうために、部下に直接語りかける局面も増えることだろう。未来変革型部長は、“全方位型”部長であるともいえるのである。

次のページからは未来変革型部長を中心に、さまざまな分析を試みる。

3つの尺度によるクラスター分析

	全体 平均	クラスター1 平均型	クラスター2 未来変革型	クラスター3 大課長型	クラスター4 低水準型	クラスター5 部下直接関与 特化型
出現率	100%	41.8%	33.7%	9.0%	11.2%	4.2%
未来に向けた変革尺度	4.89	4.91	5.96	3.44	3.88	3.98
現状推進尺度	5.44	5.38	6.36	5.56	4.02	2.86
部下直接関与尺度	5.46	5.17	6.23	5.57	4.07	5.80

注：値は、各尺度の平均値を計算したものの。



部長の 分析

未来変革型の部長を取り巻く環境の特徴

能力開発機会と幹部としての成長期待を付与

未来変革型の部長を取り巻く環境には、どんな特徴があるのか。ほかのクラスターとの比較も含めてここから分析していく。各クラスターごとに、属性、部長登用前の育成、部長登用後の育成、登用基準、権限、事業フェーズなどの質問項目への回答を集計し、分散分析を用いてクラスター間に有意な差があるかを見た。結果は次のページの表にまとめた。

年齢や経験年数よりも 未来への期待が重要

未来変革型の部長は、属性ではほかのクラスターと大きな違いは見られない。唯一の例外は年齢である。クラスター間の絶対値の差は小さいもののその差は有意であり、未来変革型の部長が比較的若い傾向にある。

また、未来変革型部長をほかの4クラスターと比較したとき、鮮明に浮かび上がるのは、部長登用前・登用後を問わず、能力開発機会に恵まれていることだ。特に、経営者による直接の指導(登用前および登用後)、事業責任者としての決断経験(登用前)、事業経営についての学習機会(登用前)、人材や組織マネジメントについての学習機会(登用後)、周囲からの評価などのフィードバック(登用後)やコーチング(登用前・登用後)などを得てきた人が多い。

次に、所属する会社における部長への登用の基準にも明確な差が見取れる。未来変革型の部長の所属する会社では、経営幹部としてのさらなる成長への期待が登用の基準になっている。この項目は、低水準型および

大課長型の部長群では得点が低いという特徴もある。これらのことから、未来の経営幹部としての成長期待とともに登用されることが、目の前の業績や部下への直接の指導にとどまらない視界の広さ、未来への眼差しを持つ部長の存在へとつながる可能性があるといえよう。

与えられている権限も、ほかのクラスターよりも大きい。決裁金額においても、部下の採用・登用・配置においても、顕著である。ここからいえるのは、部長に未来に向けた変革のための行動をしてもらいたいのであれば、部長登用の前と後にしっかりと能力開発機会を提供すること、登用にあたっては、年齢、経験年数や過去の業績ではなく、未来の経営幹部として成長を期待できるかどうかの視点で選ぶこ

各クラスターの部長が生まれる環境・条件

テーマ	項目	全体 平均	クラスター					有意差
			1 平均型	2 未来変革型	3 大課長型	4 低水準型	5 部下直接関与 特化型	
属性	年齢	54.08	54.67	53.54	52.82	54.56	55.16	**
	性別	0.02	0.01	0.03	0.03	0.04	0.00	
	中途採用	1.67	1.70	1.65	1.65	1.65	1.75	
	勤続年数	25.54	26.07	24.94	25.35	24.98	27.20	
部長登用前の育 成機会の会社か らの提供	経営者による直接の指導	0.57	0.54	0.70	0.43	0.42	0.59	**
	未経験の責務を担う	0.58	0.61	0.61	0.51	0.49	0.57	
	事業責任者として決断する	0.37	0.38	0.47	0.23	0.29	0.23	**
	事業経営を学ぶ	0.45	0.40	0.57	0.36	0.34	0.50	**
	人材・組織マネジメントを学ぶ	0.71	0.68	0.81	0.69	0.55	0.66	**
	評価のフィードバックを受ける	0.53	0.51	0.62	0.49	0.45	0.43	**
	コーチングを受ける	0.51	0.47	0.65	0.48	0.37	0.41	**
部長登用後の育 成機会の会社か らの提供	経営者による直接の指導	0.57	0.55	0.72	0.40	0.44	0.52	**
	事業経営を学ぶ	0.44	0.43	0.56	0.32	0.33	0.32	**
	人材・組織マネジメントを学ぶ	0.63	0.59	0.75	0.59	0.46	0.52	**
	評価のフィードバックを受ける	0.46	0.44	0.57	0.40	0.38	0.34	**
	コーチングを受ける	0.48	0.42	0.61	0.41	0.39	0.41	**
部長への登用の 基準	課長としての実績	0.15	0.15	0.15	0.17	0.15	0.07	
	エキスパートとしての実績	0.11	0.10	0.11	0.11	0.15	0.09	
	部長として活躍するだろうという期待	0.31	0.31	0.27	0.35	0.40	0.32	
	経営幹部として成長するだろうという期待	0.29	0.30	0.38	0.19	0.16	0.20	**
	社内における経験年数	0.02	0.02	0.01	0.02	0.03	0.02	
	社長や経営幹部による指名	0.11	0.10	0.08	0.15	0.11	0.27	**
部長としての決 裁権限の範囲	決裁金額	2.48	2.48	2.91	1.92	1.94	2.48	**
	部下の採用・登用・配置	0.36	0.36	0.44	0.30	0.22	0.37	**
所属している事 業のフェーズ	立ち上げ期	0.05	0.05	0.06	0.02	0.05	0.07	
	成長期	0.10	0.11	0.10	0.08	0.08	0.05	
	安定期	0.31	0.31	0.25	0.38	0.38	0.25	*
	変革期	0.50	0.49	0.53	0.46	0.45	0.59	
	衰退期	0.05	0.04	0.06	0.05	0.03	0.05	
部下の状況	部下の状況	4.78	4.77	5.12	4.45	4.23	4.84	**

- ・クラスター間の差を分散分析で検証し、差が1%水準で有意なものは**、5%水準で有意なものは*を右列に付した
- ・有意差のある項目で、全体平均より20%以上値が高いものにピンクの網掛け、20%以上値の低いものに黄色の網掛けを施した
- ・属性：年齢および属性：勤続年数は、実際の値の平均値
- ・属性：中途採用は、1=中途採用、2=それ以外の平均値
- ・属性：性別は0=男性、1=女性の回答の平均値
- ・部長登用前・登用後の育成機会は、1=あった、0=なかったの回答の平均値
- ・部長としての決裁権限の範囲：決裁金額は、1=30万円以下、2=31万～100万円以下、3=101万～500万円以下、4=501万～1000万円以下、5=1001万円以上の回答の平均値
- ・部長としての決裁権限の範囲：部下の採用・登用・配置は、管轄組織での一般従業員・課長の採用や配置、登用に関する権限を持っているか（あり=1、なし=0）に関する5つの項目への回答の平均値
- ・所属している事業のフェーズは、各フェーズにあると回答した人を1として算出
- ・部下の状況は、「自部署のメンバーは、この部署で働くことに充実感を感じている」「自部署のメンバーは、この会社でなるべく長く働きたいと思っている」「自部署のメンバーは、この部署で働くことで職業能力を高めている」「自部署のメンバーは、期待どおりの成果をあげている」「自部署のメンバーは、十分に高い能力を持っている」の5つの質問を束ねて1つの尺度とし、7件法の回答（1=まったく当てはまらない～7=とても当てはまる）の平均値をもとに算出

と、そして、組織を作り、活動を推進するにあたっての権限を付与することが有効なのではないか、ということだ。

経営幹部が部長を指名することの課題

ここで、ほかのクラスターに目を向けてみよう。未来変革型の部長と比べると、低水準型の部長群と大課長型の部長群では、登用前後の能力開発機会、登用の基準での未来の経営幹部としての成長期待、組織を作り動かすための権限は総じて低く、明らかな差が存在する。そして、両者ともに自身の事業フェーズが「安定期」であると考えている傾向が強い。現状が安定しているととらえる人が、未来を探索し、変革をリードしようという行動をとらないというのは、納得的ではある。

興味深いことに大課長型や部下直

接関与特化型の部長群では、部長登用の基準として「社長や経営幹部による指名」が高く、未来変革型の部長とは逆の傾向である。「経営幹部として成長するだろうという期待」は未来変革型の部長で高く、大課長型と部下直接関与特化型では逆の傾向にあることと合わせて考えると、経営幹部は部長を登用する際に、“経営幹部”候補として部長を選ぶというよりは、ピープルマネジメントが中心であろう“課長としての優秀人材”を選んでいく可能性がある。これらの基準で登用された部長たちが、いわば必然的に、現在の業績の獲得と部下への関与に注力する大課長のように行動したり、部下マネジメントに特化した行動をしたりしているのかもしれない。また、大課長型や部下直接関与特化型の部長群は、登用前後の能力開発を受けていない傾向にもある。課長として熱

心に仕事をし、成果をあげた人が、いわばその褒賞やねぎらいの意味で部長に登用されているだけ、換言すれば、部長として何をしてもらいたいかというビジョンがない、だから育成もしない、ということかもしれない。つまり、経営幹部による部長の指名のあり方に課題がありそうだ、と考えることができる。

加えていうと、先に未来変革型の部長は、年齢が低い傾向にあると述べた。比較的若くして部長に登用されたにもかかわらず、さまざまな能力開発機会を得ていることを踏まえると、未来変革型の部長はリーダー層育成のための何らかの仕組みを持つ企業・組織に属する人たちで、経営幹部の指名ではなくよりシスマティックに、早期に選抜された人たちである可能性もある。

部長の分析

未来変革型の部長の部下の状況

部下がポジティブに働く環境ができている

分析2では、未来変革型の部長はどのような環境のもとで生まれるのかを考察したが、ここでこれらの部長が生み出す結果についても簡単に考察しておきたい。

左ページ表の「部下の状況」の部分を見てほしい。「自部署のメンバーは、この部署で働くことに充実感を感じている」「自部署のメンバーは、期待ど

おりの成果をあげている」など、5つの質問を束ねて1つの尺度とし、数値化したものである（詳細は注釈参照）。

興味深いのは、未来変革型の部長のもとでは、部下直接関与特化型を含めたほかのクラスターよりも、部下の状態がいい点だ。16ページの表でもわかる通り、未来変革型の部長は、部下直接関与尺度の得点(6.23)も、

部下直接関与特化型のそれ(5.80)よりも高いため、当然ともいえるが、直接的に部下に関与するだけでなく、未来への方針を明確に示し、効果的な情報共有と意思決定を促すための仕掛けを作ることができる部長のもとでは、部下がポジティブに働き、成果を生み出す環境ができるといえるだろう。





進化と成長を続ける企業における 部長の定義と能力開発とは

変革によって、進化し、成長を続ける企業では
部長にどのような期待や役割をかけているのか。
また、部長を育むための能力開発機会はどのようなものか。3社の事例に学ぶ。

CASE 1 ソニーグループ

“時間軸”と“領域軸”で視野を広げて 現状の延長線上にない世界を探索してほしい

歴史のなかで数度の浮沈を経験してきたソニーグループ(以下ソニー)は、今また、拡大・成長のフェーズを迎えている。ゲームや音楽などのエンタテインメント事業は絶好調であり、電気自動車関連の開発をはじめとする新規分野に挑戦するなど、新しいソニー像を世に提示している。このように変革を続けるソニーにあって、部長はどのような役割を担っているのだろうか。

「2015年に新しいジョブグレード制を導入し、部長も含めた管理職の役割を抜本的に再整理しました」と、同社執行役専務の安部和志氏は話す。「以前は、個の力を重視するという考えのもと、担当する責任の大きさを基本としつつも、実績や能力、専門性な

どの要素も考慮のうえ、“部長”に昇進させていました。その結果、管理職が全社員の4割を占める状態にまでなっていたのです」

新制度は、“人”の要素を排し、“そのときの役割”だけに応じて格付けし直した。「それによって、部長は400人程度、社員全体の3%を切る人数となりました。降格する人は部課長全体で約2000人となり、対象の人たちには、能力とは関係なく役割のみを新たな基準とした結果であること、その理由や考え方、経過措置などを私自身が、直接説明しました」(安部氏)

1年ごとの実績と 3年の中期の計画にコミット

新しいジョブグレード制は、スター

トのI1から執行役のM12まで、12段階となっている。管理職は課長のM6以上で、部長はM8に位置付けられている。M9～11は事業部長など責任範囲がより広いポジションで、M12以上が経営陣となる。

M6の課長とM8の部長の間で求められる役割の違いは何だろうか。「一言でいえば、“時間軸”と“領域軸”における視野の広がりだと思います。課長は年度ごとに事業計画を立て、それに即した実績をあげる責任を担います。部長は1年ごとの実績には当然責任を負いつつ、3年の中期的な方向を示し、その計画遂行にもコミットしなければなりません。つまり短期と中期の時間軸での構想力と実績を求められるのです」と、安部氏は説明する。



安部和志氏

執行役 専務 人事、総務担当

一方、領域軸での視野の広がりとは、部長には、自部門や自社を超えて、変化の兆しを掴んでほしいということです。「課長も、自分のチームだけでなくほかのチームや他社のことは見えています。ですが、それはあくまで自分のチームが今年の目標を達成するためという要素が強いと思います。一方、部長は将来に向けた戦略を立てるために、自部門に関わりのないマーケットにも視野を広げなければなりません。今の事業の脈絡の延長線上にある世界ではなく、将来の機会創出につながる新しい世界を探索してほしいのです」(安部氏)

部長への道を支えるのは人事の役割

部長への登用にあたっては、実績に加え、そうした時間軸や領域軸での

視野の広がりを含め、今後の個人としての成長のポテンシャルが考慮されるという。M6とM8の役割の間には大きな隔たりがあり、それをつなげるのがM7グレードです。担当部長などのポジションで、M8の準備期間として運用されることもあります。課長よりも、より部長に近い時間軸、領域軸の視野での仕事を経験できるように、アサインメントも工夫します」(安部氏)

課題の1つは、「部長層を固定化させない」(安部氏)ことだという。「方法として役職定年制を入れており、55歳で部長のポジションから降りてもらっています。ただ、年齢で区切るのは本質的ではなく、今後、検討すべきことの1つです」

部長になるための能力開発は、もう1つの課題だと安部氏は明かす。「新しいジョブグレードを導入して6年が

経過しました。そのとき部長として配置された400人がどのような環境で、どのような成果を出してきたのかを、レビューしています。経緯を振り返ることから学ぶことは多く、部長として高い成果を出すには、事業をまたいだ経験や海外経験など異質性に触れ、自らの常識を疑う経験が寄与していることなどがわかってきています」

多方面に通用しそうな経験を能力開発プランに組み込むに際しては、「課長の研修のような標準的なものだけでは難しく、より個別の対応が求められる」(安部氏)という。グループ内のあらゆる領域からタレントを集め、リーダーシップを涵養するためのトレーニングに参加してもらうことをはじめ、コーチやメンターをつけるなどして、一人ひとりに向けて個別にカスタマイズして支援することに取り組んでいる。

部長候補となる人材を発掘し、個別性の高い能力開発を支えるのは、人事、特にHRBPだ。「部長は、組織の中核に位置し、変革と成長の中核を担わなければなりません。中核である彼ら彼女らが、変化を起こすのに十分な能力を身につけ、それを発揮しやすくする支援を行うのが人事の重要な役割なのです」(安部氏)

事業の核であるビジネスモデルの進化を “組織のヘソ”として部長が担う

ミスミグループ本社(以下ミスミ)は、オートメーションの現場で必要とされる機械部品や工具・消耗品などをグローバルで 33 万社以上に販売。製造機能を持つメーカーと他社ブランド品を販売する商社としての顔を併せ持つ。「多品種、小ロット、特注にも対応し、簡単な発注で確実短納期。これをグローバルで実現できていることが私たちの強みです」と、同社常務執行役員、佐々木貴子氏は話す。「一方、ミスミの扱っている商品そのものには差別化要素がほぼありません。差別化要素は、ひとえにビジネスモデル、

ということになります。そのビジネスモデルを進化させるのは人です。つまり、当社にとっては真に、人材こそが持続的成長の要なのです」

部門長が機能的に役割を果たせば組織は効率的に動く

ミスミにおいて、部長はどのような存在なのか。ミスミでは、「組織のヘソ」と表現されている。

同社は商品別の事業組織と地域別の事業組織によるカンパニー(企業体)制をとっている。「それぞれの企業体が“創って・作って・売る”、すなわ

ち戦略の企画立案、製造、販売の機能を可能な限り持ち、各部門が自律的に素早く動ける体制にし、組織を“正しく早回し”することを目指しています。それによって、それぞれの事業に大きな責任を持たせます」(佐々木氏)

正しい早回しを実現するために、組織体制はできるだけフラットにしているという。「基本的には役員を除いて、上から企業体社長、部門長、ディレクター、メンバーの4階層です。チームを率いるディレクターが課長、部門を率いる部門長が部長にあたります」(佐々木氏)

ミスミが部長を組織のヘソというのは、同社では“2階層下リーチ、上リーチ”という考え方があるからだ。「部門長は、2階層上が役員、2階層下がメンバーとなるため、トップマネジメン

Sasaki Takako



佐々木貴子氏

常務執行役員
人材・法務プラットフォーム 代表執行役員

トにリーチして提案をすることもあれば、メンバーが課題を抱えているときには直接介入することもあります。つまり、部門長が機能的に役割を果たせば、組織は効率的に動きます。それが組織のヘソ、という意味なのです」(佐々木氏)

“身銭を切る覚悟”で 意思決定して結果を出す

それだけに、部長の役割もそれに対するも期待も大きい。「ミスミは全社戦略を持たない会社です。戦略を立てるのはすべての企業体、部門、チームであり、その積み上げによって全体の予算を策定します」(佐々木氏)

毎年11月になると、企業体の社長、部門長、ディレクターそれぞれが各組織の戦略を「ビジネスプラン」として一斉に書き始める。「ディレクターに求めるのは主に単年度の戦略ですが、部門長には4カ年という中期で、ビジネスモデルを進化させる構想を描くことが期待されています」(佐々木氏)

ミスミのビジネスプランは3枚で構成される。「1枚目は、事業の現状認識と強烈な反省論です。2枚目には、1枚目の反省論に対する反転ロジック、方針、戦略を書きます。そして、3枚目でそれを実行するための組織体制や手順、他組織との連携など、具体的なアクションプランを描きます」(佐々木氏)。このビジネスプランが役員会議で承認されれば、高額な投資を除いて、ヒト・モノ・カネに関するかなりの権限を付与される。「一方で、単年度のPL責任や、KPIの達成責任を負います。“身銭を切る覚悟”で意

思決定し、投資してもらって結果を出すというのが、部門長に課せられた役割です」(佐々木氏)

たとえば、多品種という意味では標準加工品で800垓^(*)の部材を扱い、特注品は3Dのデジタルデータからそのまま製造できるようにする、といった同社のここまでの進化は、社員がビジネスモデルを磨いてきた結果だ。「部門長には特に、機能や事業、地域を超えてほかの企業体、部門との連携もしながら、市場における課題を発見し、その背後にある構図を明らかにして、それを解決していくことを求めます」(佐々木氏)

2階層上のポテンシャルを 備えているかが昇格基準

同社の部門長までの昇格は、“手挙げ制”である。立候補し、推薦者を募り推薦書を書いてもらい、面接、合議、役員会承認を経て昇格が決まる。部門長に手を挙げるのは、ディレクターとなる。昇格の基準は、基本的には現在の部門長、そのなかでもあるべきレベルの人々と比較して遜色ないかがまずポイントとなる。一方、重要なのは面接官たちが常に、「2階層上でも活躍できるか」(佐々木氏)を念頭に候補者を見ている点だ。「ディレクターから見て2階層上とはつまり企業体社長としてのポテンシャルを備えているかどうかです。そのポテンシャルが感じられなければ足元の業績だけがよくても昇格は難しい、ということになります」(佐々木氏)

面接では、部門長になったら何をしたいかの所信表明をしてもらう。その

とき、必ず質問されるのが、「なぜ、ディレクターというポジションではできないのか」だ。「そもそも、ディレクターのときから部門長的な仕事をすることを求めていますから、部門長になりたいと手を挙げるからには、部門長になってはじめて得られる情報や資源、社内外のネットワークなどを使って何をやりたいのかを言える、ということを期待しています」(佐々木氏)

高いレベルを要求するだけに、全社の部門に対しての部門長の人数は、今も充足できていない。「現状、部門長は、兼務も多いです。もちろん、これは大きな課題と認識しており、部門長は大変そうだと手を挙げるのを躊躇しているディレクターに立候補を後押ししたり、ストレッチアサインメントによって部門長に近い仕事をもらい、タレントを発掘したりとさまざまに工夫しています。また、部門長に立候補する時点で、専門知識やリーダーシップなど、すべての部分があるべき部門長像と一致しなくても、何か秀でたところがあって、それが基準に達していれば昇格できるようにしています」(佐々木氏)

もう1つ、力を注いでいるのは、育成のスピードアップだ。「育成の基本的なコンセプトは、トップ直々による経営フォーラムやミスミ戦略スクール、それらで学んだことと現場経験をつなげる“実践の場”としてのビジネスプランや仕事の現場があるというものです。ディレクターには経営フォーラムや戦略スクールへの参加を促すとともに、多様な経験値を蓄積することを奨励しています」(佐々木氏)

(*) 垓は1兆の1億倍を示す単位であり、800垓は、1兆の800億倍。

変革期にあって、未来のビジョンを描き 自律性の高い個人が活躍できる場を作る

企業が変革を遂げるには、人材マネジメントにも変革が必要である。そこに今、まさに取り組み、同時に部長の役割の再定義も行っているのが、カインズである。

カインズは1978年に前身のいせや(1989年にはいせやから分社・独立)が栃木にホームセンター1号店をオープンして以降、次々と店舗を増やし、チェーンストア展開を推し進めた。2007年からは、プライベートブランド商品の開発、製造、販売に注力。多くのヒット商品を生み、単なるチェーンストアという事業形態から製造小売業へと進化した。「これがいわば“第2創業期”です。現在は、“第3創業期”として、デジタル化でさらなる進化を目指しているところですよ」と話すのは、同社執行役員CHROの西田政之氏だ。

「これまでは、店舗と商品の標準化によるコスト低減を基盤にして、低価格・高品質を謳ってきました。現在はデフレ時代にあって安くていい商品が増え、消費者の目が非常に厳しくなりましたが、本当にいいものや欲しいものには投資する傾向もあるなど、個人の承認欲求や自己実現欲求の高まりに、商材の機能・価格で対応する難度は格段に上がっています。さらに、オンラインショッピングが一般化し、店舗に足を運んで商品を手に取って

購入する機会は減る一方です。社外からCEOとして高家正行が着任してからは、デジタルの活用を通じて新しい商品やリアルとオンライン双方での新しい店舗体験を実現するなどの、トランスフォーメーションを加速させています。同時に、人材と組織戦略の転換も進めているというのが当社の現在地です」(西田氏)

全員が自律的であるために 部長の変容も促す

「当社は従来、トップダウン型で、組織のヒエラルキーが強い会社でした。集中と標準化というビジネスモデルにおいては、トップが描いた戦略を下へ下へとカスケードダウンして、全員でそれを実現することが求められました。当社には本部などの部長に加え、部長など約100人の部長がいますが、彼らの役割とは、トップが描いた戦略を忠実になぞり、自らもプレーヤーとして汗をかきながら部門を引っ張ることでした。しかし、新しいものを次々と生み出そうという変革期には、組織も部長も、ステージアップが必要となります。変革のポイントは、全員が自律的であること。組織の要である部長だからこそ、変わってもらう必要があるのです」(西田氏)

西田氏が同社に入社し、CHROに

就任したのは2021年6月のことだ。自身への期待である人事改革を推進するなかで、自律性を重視したカルチャーを作ることが急務だと考えた。西田氏が導入した人事コンセプトが、“DIY HR”というものだ。「店舗でお客様さまにDIYの楽しさを訴求しているのと同じように、DIY思想を組織文化にも浸透させたいという意味を込めています。メンバーが自分のキャリアを自ら作り(DIY Career Path)、自律的に学んで新しいスキルを獲得し(DIY Learning)、ライフスタイルに合った働き方で(DIY WorkStyle)、心理的安全性が担保された場で働ける(DIY Well Being) ことなどを支援したいと考えています」(西田氏)

戦略に従う人から 戦略を描く人へ

自律のカルチャー構築にあたって、部長の役割の再定義も進む。「従来のように上から戦略が降りてくるのを待ち、それを受けて実現に努めるのではなく、部長自身が将来ビジョンを持ち、自ら戦略を描くことが求められます。同時に、自律性の高い個人が活躍できる場を作ることも部長の大事な役割になりました。部長への昇格においても、自部門の実績だけでなく、どれだけメンバーの自律性を高め、成長させ

ることができたかという基準が加わります」(西田氏)

メンバーのマネジメントは、基本的にはマネジャー(課長)の役割だが、「メンバーとの1on1は部長も積極的に行っています」(西田氏)という。「マネジャーとの1on1は日々の困りごと・悩みごとの解決や目標達成の支援などが目的ですが、部長との1on1はメンバーに対してもっと広く長期的な視点でビジョンを伝えたり、先のキャリアの相談に乗ったりするのが目的となります」(西田氏)

同時に、組織のヒエラルキーを壊すことにも力を入れている。「先進的外資系企業のように極端に社員レベルを限定してフラットな組織を目指しているわけではありませんので、組織運営していくなかで部長の役割は必要だと思っています。一方で、過度なヒエラルキーは新しいアイデアを出し合うときには邪魔になることも少なくありません。常々私がメンバーに伝えているのは、社長も役員も部長も、す

べて役割であって偉いわけじゃないということ。全員を“さん”付けで呼び合い、正社員でもパート、アルバイトでもメンバーと呼びます」(西田氏)

役職イコール役割である、ということを確認するためにジョブディスクリプションづくりも進めており、前述のような部長の役割の再定義がなされているというわけだ。

スキルを鍛え マインドセットを変える

このような急激な役割の変化に、戦略に従うことに慣れていた部長たちは、ついていけるのだろうか。これについて西田氏は、「当然、大変なこと。そのため、能力開発にも非常に力を入れている」と言う。

「変えるべきは、スキルとマインドセットです。まずスキルに関しては、店舗で活躍してきた人が多いので、戦略立案スキルやビジネススキルに必ずしも長けているわけではありません。ここは、包括的なプログラムで徹

底的に鍛えます」(西田氏)。また、現業にフォーカスしてきた思考から未来の創造に向かう思考に転換するため、CAINZアカデミアを立ち上げ、SF思考を用いたワークショップを導入したり、リベラルアーツを学ぶ講座を開講したりもしている。これらは対象者を部長、部長候補などに限定せず、手挙げ制にして、意欲とベーシックな知識さえあれば、パート、アルバイトも含めた全員が受けられるという。「実はそこがポイントで、多様な人が集まり多様な価値観に触れ、意見を交換することによって、部長陣がマインドセットを変えていくきっかけにもなると考えています」(西田氏)

また、新卒文化がもともと強い会社だが、IT企業や飲食業界など、異業種からの入社によって、相対的に新卒者の割合が減りつつある。「新たな戦略を構想し実行できるような部長を社外から招くことで、当社で“常識”と思われていたことがそうではないことに気づき、部長の行動変容が促されていくはずです。一方で、お客さまに貢献したいという思いや、ホスピタリティ溢れるパーソナリティは大切にしていきたい。中途入社の部長たちにはそれらが共有され、当社ならではの改革を実現していくためのよきシンジヤーが起こることに期待しています」(西田氏)

Nishida Masayuki



西田政之氏

執行役員CHRO
人事戦略本部長
CAINZアカデミア学長

部長の行動変容に伴走し、 部長の生み出す価値を増幅させよ

石原直子氏 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

企業における管理職としての第1階層である“課長”が何をすべきかを考察した論考は世に多数存在する。だが、課長の上に立つ第2階層である“部長”の役割が何であるのか、具体的にどんな行動を通じてその役割を果たすのか、そのためにどのようなスキルを磨くべきか。これらを教えてくれる書はあまり見かけない。本特集では、部長の役割とは、統括組織の現時点での業績に責任を負いつつも、未来を見据えた変革を企て、その実現に向けて組織と人々の変化を促すことである、と仮説を立て、これらの問いに解を出すことを試みた。

なぜ、部長は未来に向けた変革行動をしていないのか

部長約1000人に対する調査では、上述の仮説のような未来に向けた変革行動をできている部長（調査分析における第2のクラスター、未来変革型の部長）の出現率は33.7%、全体の3分の1でしかなかった。なぜ、多くの部長があるべき部長の役割を実践できないのか。

1つには、八代氏と吉川氏の対話で指摘があった通り、部長より上の階層が細分化され多層化しており、組織に

おける部長の相対的な位置付けや期待が小さくなっているから、という理由が考えられる。この場合には、そもそも部長には未来に向けた変革の役割は、あまり期待されていない可能性があり、我々が掲げた仮説自体を修正する必要があるだろう。部長の存在意義は、単にスパン・オブ・コントロールの問題を解決すること、となり、“大課長”的な行動様式こそが部長に求められるものになり得る。

もう1つ考えられるのは、部長の選抜基準が間違っている可能性である。ソニーがかつてそうであったと安部氏が指摘する通り、個人が蓄積した経験と業績と能力を基準にその人を“部長”に“昇進”させる企業は少なくない。このとき彼らは、自らを部長たらしめる理由であるその経験・業績・能力を大いに活用して“部長”として仕事をしようとするだろう。

もしも現代が、高度経済成長期のような拡大再生産で企業を成長させられる時代なのであれば、彼らの経験と能力は大いに役に立つはずである。これも八代氏と吉川氏の対話で指摘されたことだが、人間関係を含む社内特殊知識で大小の問題を解決し、ものごとを円滑に進められることが、こ

うした時代には部長の存在意義になったからだ。

部長を選ぶ基準を変える必要性

だが、現代はかつてなく変化の激しい、先行きの見えない時代である。既に言い古されたことだが、こうした時代には、過去の成功体験は必ずしも役に立つとはいえない。現在の延長線上にない未来を描き、それを手繰り寄せるためには、自らの体験を超えて挑戦することが必要だ。

したがって、こうした時代に部長を“ワーク”させるためには、1つには選抜基準を変える必要があるだろう。部長になる前の実績や仕事ぶりで評価された人が部長候補になるのは当然としても、実際に部長になれるかどうかに関しては、（それまでに経験がないとしても）新しいことへのチャレンジ精神、見晴らしのよくない環境下でも意思決定する決断力、部門の全員が未知なる先に前進し続けられる仕掛けをつくる戦略的視点などの、変革者としての資質を持っているかどうかは何よりも重要になる。

ミスミでは、部門長を選抜する際に、2階層上でも活躍できるポテンシャル

を持っているかどうかを見ているという。この選択基準には、おそらく上述したような資質があるかどうかを見極めたいという意味が込められているのだろう。できることならば、これをも一段の努力で言語化し、部長候補を選ぶ責を負う人々の、共通言語にしていきたいものである。

部長への調査で明らかになったように、部長を選ぶ基準が「社長や経営幹部による指名」であるという会社は、大課長型や部下直接関与特化型の部長の会社に有意に多い。経営幹部が、部長を選ぶにあたって、「変革への期待」以外のものをものさしにしている可能性は否めない。これからの部長に必要なのはどんな資質なのかを、あらためて具体的な言葉で表すのは、人事の役割だといえるだろう。

すべての部長の能力開発に あらためて人事がコミットを

加えて、部長に登用した後の、能力開発も重要である。部長に必要な視点・視座とは、一メンバーのそれではなく、経営者のそれだ。それを涵養するには、役員を含む経営チームの仕事の間近で見ることや直接に薫陶を受けることは、もちろん役に立つはずである。

だが、それだけでなく、部長の行動として何がふさわしいのか、より具体的に学び、それを実践できるようにトレーニングする機会があってもいい。日本マイクロソフトのバリオス氏が言う通り、行動変容はジャーニーであり、一朝一夕に成るものではない。ジャーニーには、それまでに課長として奏功

した自身の行動パターンをいったん捨てる(アンラーンする)というプロセスも含まれるだろう。

さまざまな角度から、部長が、変革者として活躍できるようになるまで伴走するのも、人事部の重要なミッションであるはずだ。だが、多くの人事部門で、人材開発に関しては、一般職層から課長層までの、組織における相対的に下の階層の育成と、一部のリーダー人材向け選抜型育成が2大テーマになっている。組織の要としてすべての部長が有効に“ワーク”することに対して、今は人事部がほとんど関与できていない状態なのだ。選抜基準の見直しと徹底、部長としての能力開発への積極的関与を通して、日本の部長がもたらす価値を、もっと増幅させていきたいものだ。

編集長まとめ

求められる未来変革型“人事”部長とは

佐藤邦彦 (本誌編集長)

本特集で取材や調査から見てきた、部長のあるべき姿は、未来変革型であることだ。ここでは話題を転じ、人事部における未来変革型の部長像とはどのような姿かを考察したい。

まず、従来の人事部長の役割とはどのようなものだろうか。企業規模や組織体系によって異なるが、採用、育成、組織開発、労務、評価など一連の人事業務を管理監督する立場にあり、各機能の重要な意思決定は人事部長の役割だ。体制としては、機能ごとにチームが存在し、それぞれ課長が日々の業務管理やメンバーのメンタリングなどを担当する。人事部長はその課長を率いることによって人事部としての成果を出す構造が一般的だ。さらに大きな役割として年度の人事予算を預かり、それをいかに効果的に活用して結果につなげるかが求められる。したがって、時間軸としては年度単位、領域としてはあくまで人事に限定される。

では、人事部長が未来変革型に進化するとはどういうことか。今回の特集を踏まえて、未来変革型人事部長になるためには、1つは視点の変化が必要だ。部下である課長を支援する必要があるので、どうしても課長率いるチームに視点が向く。一方、未来を作るという意味では経営戦略と人事戦略をリンクさせることを役割としているCHROとの協働がより重要になるため、視点は従来の人事部内を見る視点に加えてCHROと同じ方向を見なくてはいけない。もう1つは時間軸の変化。人事予算など、年度単位のコミットメントだけでなく、未来を作るという意味では単年度視点から脱し、中長期的な時間軸であらゆる可能性を加味した人事施策の構想が求められる。

既に気づいた方も多いと思うが、こうした変革によって、未来変革型の人事部長に進化していくことは同時にCHROの役割に一步踏み込んだものになっていくといえる。



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^(*)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なければ、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。大事なことは、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。

チェンジェ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、チェンジェージェントには、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。

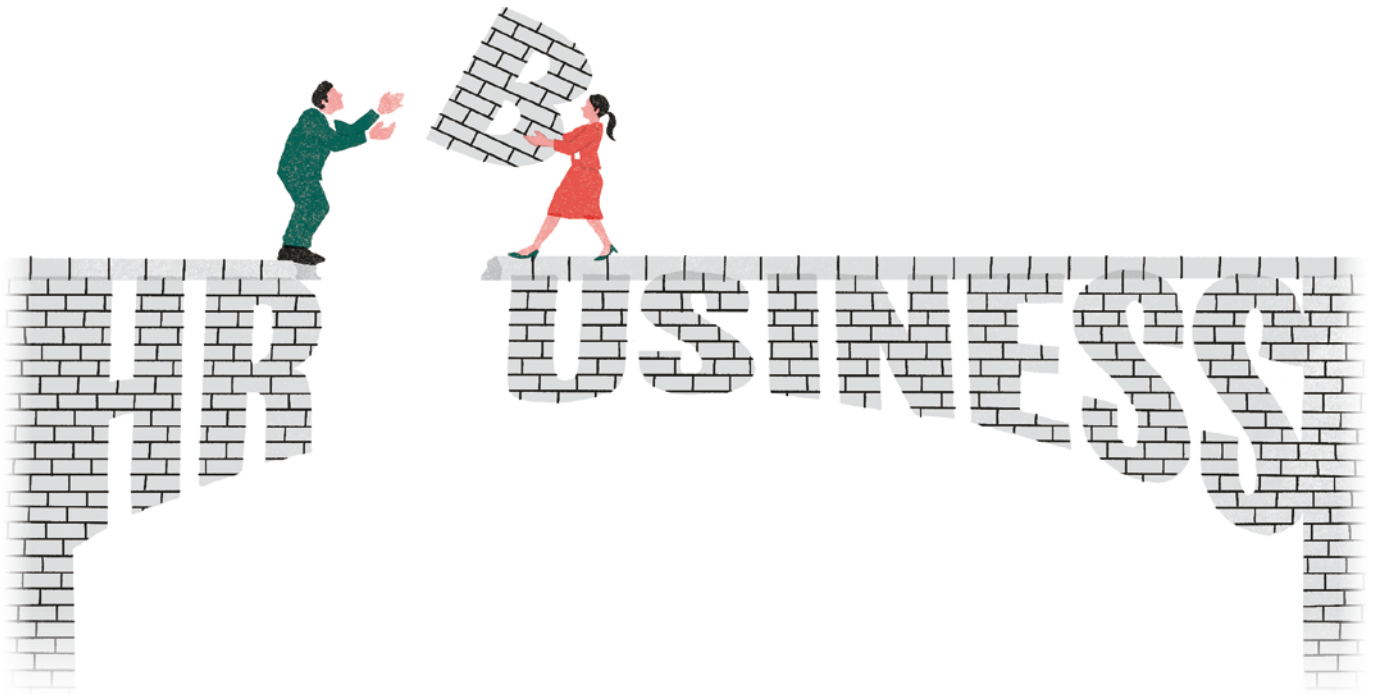
CHROは変革の構造と プロセスをデザインする

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」^(*)）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

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



松尾美香氏

アサヒグループホールディングス 顧問

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機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。

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、部下の話に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。

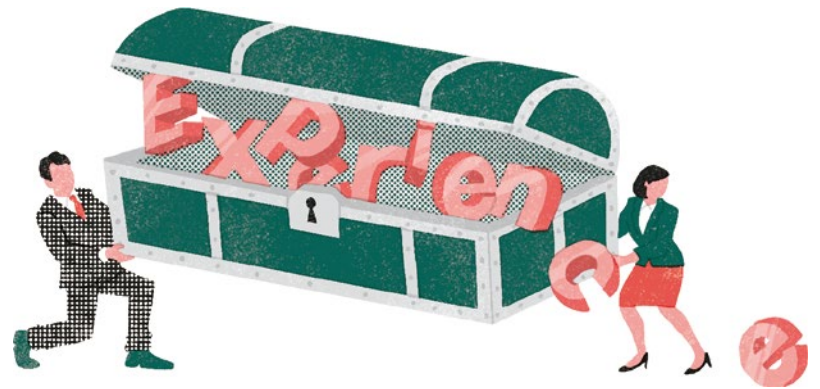


中島 竜介氏

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。

スポーツと ビジネスを 語ろう

優勝を目指しつつ、
長期的視点で
選手たちの成長を
サポートする

マイナビフットボールクラブ
代表取締役社長

栗井俊介氏

Awai Shunsuke 大学卒業後の2003年、毎日コミュニケーションズ（現・マイナビ）に入社。主に新卒採用に関わる業務を担当し、2017年に就職情報事業本部総合企画営業統括本部長に就任。2020年に社長室室長補佐に転じ、同年12月、ヘガルススポーツクラブ（現・マイナビフットボールクラブ）の代表取締役社長に就任した。

Text＝白谷輝英 Photo＝平山 諭、マイナビ仙台提供（44P、45P）

ビジネス界からスポーツ界に転身し、活躍している人々を取り上げる本連載。

今回は、2021年に開幕した日本女子プロサッカーリーグ（WEリーグ）に所属するマイナビ仙台レディースを、その運営会社であるマイナビフットボールクラブの代表取締役社長として引っ張る栗井俊介氏にインタビュー。

「長期的な見地で人を育てる」という経営方針のもと、

「選手の成長」をコンテンツとして発信し、観客や若手選手に魅力を伝えようとしている。

聞き手＝佐藤邦彦（本誌編集長）

——まずは、マイナビ仙台レディースについて教えてください。

当クラブはもともと、Jリーグに加盟しているベガルタ仙台が運営する女子サッカーチームのベガルタ仙台レディースでしたが、2020年にマイナビに経営権が譲渡され、マイナビ仙台レディースと名を変え再出発しました。そして、新たに誕生した日本女子プロサッカーリーグ（以下「WEリーグ」）への加盟が認められ、初年度である2021年シーズンから参戦しています。

——ベガルタ仙台からマイナビに経営権が移った際には、どのような経緯があったのでしょうか。

マイナビは昔から、スポンサーとして多くのスポーツを支えてきました。ベガルタ仙台レディースについても、2014年からスポンサーを務めていたのです。しかし、スポンサーにできることは金銭的な支援などに限られ、チームやリーグに深く関わって改革を進めたり競技そのものを発展させたりするのは難しく、もどかしさを感じていました。そうしたときにベガルタ仙台から経営権譲渡の話が持ち込まれ、これはマイナ

ビが主体性を発揮して女子サッカー界を盛り上げる好機と判断し、参入を決断したわけです。

——経営権獲得と同時に、栗井さんが代表に就任したのですね。

そうです。当時の私はマイナビの社長室に所属し、スポーツ関連の広告・宣伝業務に携わっていました。そして、ベガルタ仙台レディースに関する取材などに対応するうち、私の名前と取材コメントがセットとなってさまざまな媒体で広まっていったのです。また質問に答えるうち、私のなかでもクラブの運営方針や未来像が徐々に具現化されていきました。そこでマイナビフットボールクラブの代表を決める際、社内で自然と「この件に関しては栗井が適任だ」ということになったのです。

——栗井さんはサッカーや仙台に関わりがあったのですか。

サッカーについては、時おり日本代表戦を見るくらいに関心度でしたし、仙台との関わりもありませんでした。そんな私が仙台を本拠地とする女子サッカークラブの代表を務めることになり、最初は戸惑いましたね。そこで、多くの方に話を聞いて

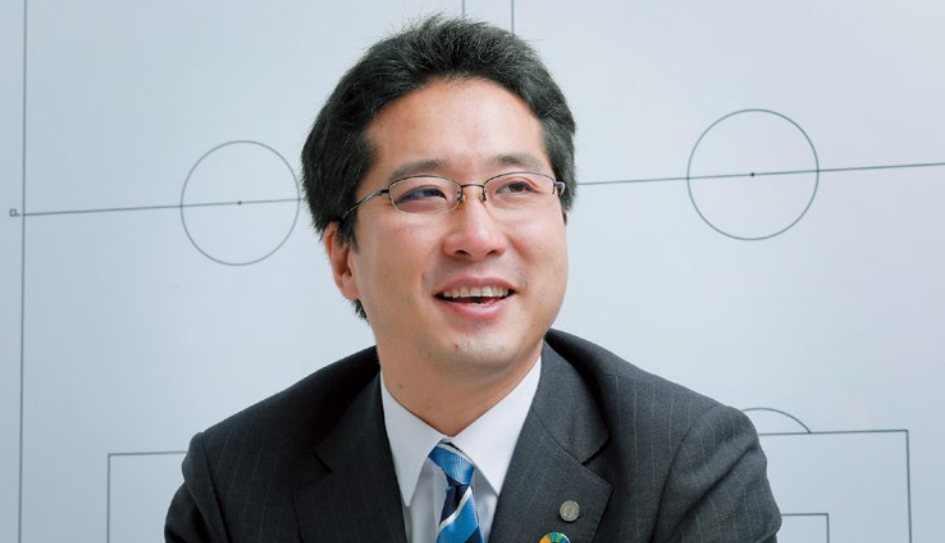
女子サッカーの魅力とは何かを自分なりにつかもうとしました。たとえば、WEリーグチェア（代表理事）で日本サッカー協会の副会長も務める岡島喜久子さんから「サッカーでは各選手に役割があり、全員がつながることではじめて点が取れたり守れたりする」というお話を伺ったときには、サッカーとビジネスの共通点に気づかされ、心に残りました。

育成ブランドの確立で チーム力と経営力を強化

——マイナビは、女子サッカークラブの運営を通じて何を実現しようとしているのでしょうか。

目指すのは、当クラブが女子サッカーをメジャースポーツに押し上げる原動力となることです。そのためには、3つの目標の実現を目指しています。1つ目は、WEリーグで優勝してクラブの知名度や魅力を高めること。2つ目は、日本女子代表選手を輩出し、女子サッカーの復権に寄与すること。そして3つ目が、事業がしっかりと回り続けるように経営基盤を固めることです。

——そうした目標をかなえるために



は何か必要なのでしょう。

私は、「育成ブランドの確立」だと考えています。女子サッカーの世界には横のつながりがあり、異なるクラブに所属する選手同士がよく情報交換をしているのです。選手たちの間で当クラブなら成長できるという認識が広まれば、優秀な選手を集めやすくなりますし、当クラブの下部組織にも有望な中学生・高校生が入ってくるはずで、それが長期的なチームの強化につながるのです。

——マイナビは人材の採用や教育を事業領域としていますが、マイナビ仙台レディースもその知見を生かし、人材育成をしているのですね。

その通りです。私たちの基本コンセプトは、『『日本でいちばん、“ひと”が育つクラブ』へ』ですが、これは人々に成長のきっかけを与えるというマイナビの企業理念にも合致しています。

——育成ブランドの確立がチーム強化に役立つことはわかりましたが、ほかにメリットはありますか。

クラブの経営基盤強化にも効果があるはずで。

当クラブは公式YouTubeチャンネル

ルなどを通じて練習や試合に臨む選手たちの姿を紹介することで、選手たちがプレー面で上達したり、プロとして精神的に強くなったりする成長過程を伝えようとしています。そうすることで、選手やクラブに興味を持つ人を増やしたいのです。

プロスポーツクラブの収入源は、入場料やグッズ販売などサポーターから得られる収入、スポンサー料、テレビ放映権料の3つに大別されますが、日本では、プロ野球やJリーグなど人気があり経営基盤のしっかりしたクラブほど、サポーターからの収入の比率が高くなっています。そこで、選手の成長過程というコンテンツを充実させ、選手などに興味を持つ人をスタジアムに呼び込むこ



マイナビ仙台レディースはWEリーグのクラブとしては珍しく、トップチーム所属の全26選手とプロ契約を締結。選手にプロとしての自覚を促し、同時に、サッカーに集中させることが狙いだ。

とで、入場料収入の増加、財務健全化の実現を目指しています。

——実績ある選手を獲得するのではなく、時間をかけて選手を育成し、その過程を伝えることで、選手やクラブを愛する人を増やす狙いなので、そうして生まれたサポーターは、短期的な勝ち負けに左右されず、長く応援してくれそうです。

アスリートが魅力的に映るのは、壁と向き合い、必死に乗り越えようとする姿に感動を覚えるからだと思うのです。ですから、勝利の歓喜や感動の涙だけでなく、その裏側にある苦悩や努力も生々しく伝えていきたいと模索しているところです。

長期的見地で選手たちと向き合い成長を促す

——人材育成は、長期的なスパンで考えるべき課題です。しかし現実として、単年契約を結んでいる選手は多いでしょうし、チームには毎年成果を出すことが求められます。そこにギャップは感じませんか。

確かにそうした側面はあります。現在、当クラブには26人の選手が所属していますが、来年もまったく同じ陣容にはならないでしょう。ただ、移籍や引退でクラブを離れた選手にも、ここで学んだことを財産にし、次の段階に進んでほしいです。

引退選手のセカンドキャリアとしては、指導者、クラブスタッフ、一

般企業への就職や起業などの道がありますが、当クラブではどんな希望に対してもきちんとサポートしたいと思います。全選手に、サッカー指導者の基礎的資格であるC級コーチのライセンスを取るよう指導していますし、2020年に引退した選手のうち数名を、下部組織のコーチとして採用しました。こういった部分には、人を育てるという当クラブらしさが出ていていると思います。

——栗井さんご自身が選手に直接アドバイスする機会はあるのですか。

はい。私はマイナビに在籍していた時代、人材育成に関わっていましたし、階層別研修の講師を務めたこともありました。そうした経験を生かし、選手に対して学び続けることが人としての成長につながることを伝えています。また、組織開発と言うと大げさですが、一人ひとりの成長を加速させる関わりを積み重ねることで、強いチームの基盤を作ろうとしています。

クラブを強くすることで女子サッカー界に貢献を

——ビジネス界とスポーツ界で大きく異なることはありましたか。

最も戸惑ったのは、年間予算を立てる際に、選手の年俸などクラブ運営に必要な支出から先に決まることでした。まずは出ていく金額が決まり、それを補うために収入計画を立

てるやり方は、普通のビジネスとは順番が逆で違和感がありましたし、経営者としては怖さも感じました。

ただ、サッカー界の慣習に対して違和感を覚えられるのは、異業界からやってきたからこそその長所だと感じています。サッカー界で長く働いてきた人にとってはごく当たり前のことも、「このやり方って本当に正しいのだろうか？」と自問自答することで新たな施策に導けるのです。

——やはり、苦労はあるのですね。

もちろん、一般のビジネスでは経験しない苦労があります。私は実名と顔をさらけ出していますから、チームの成績が悪くなったらサポーターからお叱りを受ける可能性もあります。ただ、それも含めて、めったにできない経験をさせてもらっていることに楽しさを感じています。

——日本女子代表は、東京オリンピックで残念な結果に終わりました。



下部組織が良い選手を輩出することはチーム強化に大いに役立つ。そこでマイナビ仙台レディースでは、チームスタッフの増員などでユース(高校生世代)やジュニアユース(中学生世代)の育成体制整備に取り組んでいる。

こうしたなか、栗井さんは女子サッカー界にどう貢献したいですか。

なでしこジャパンがワールドカップで優勝したのは2011年でした。あれからヨーロッパの代表チームが強くなったのに対し、日本女子代表は苦戦が続いています。でも、マイナビ仙台レディースをはじめとするWEリーグが盛り上がり、そのなかで選手たちが実力を磨けば、もう一度世界で戦えるようになると思うのです。私もクラブを強化することで、その一翼を担いたいと考えています。

——いいですね。私もWEリーグや日本女子代表の動きに注目していきたいと思います。



After Interview

本連載は、もともと競技経験者であるなど、スポーツとのつながりや思い入れがある人のビジネス界からの転身を取り上げてきた。しかし、今回の栗井氏とサッカーとのつながりはほぼなかった。そんな栗井氏をサッカークラブの代表に抜擢した理由はどこにあるのか。取材で見えてきたキーワードは理念だ。人のキャリアや育成に関わる事業を多く運営し、人々に成長のきっかけを与えるというマイナビの企業理念、クラブ運営にインストールする挑戦といえ

そうだ。チーム作りには完成された人材を集める方法と、たとえその時点では能力が足りなくても時間をかけて育成する方法があるが、SNSなどを利用した情報発信でファンとの距離を身近にすることが主流になるなか、選手の努力や成長をコンテンツ化する取り組みは、企業理念を体現したマイナビ生え抜きの栗井氏ならではの戦略だ。近い将来、サッカー界の人材輩出チームと評価されることが、勝利の先にある栗井氏の真のゴールかもしれない。

人事変革の バディ

変革の自律的実践者

大日本住友製薬の
精神障がい者が
やりがいを持てる事業開発

変革の サーバント型リーダー

Higuchi Atsuko



樋口敦子氏

大日本住友製薬
執行役員コーポレートガバナンス、
コーポレートコミュニケーション、人事担当
京都大学農学研究科修士課程修了後、住友
化学工業（現・住友化学）入社。住友製薬
（現・大日本住友製薬）へ転籍し、広報部長、
海外営業部長などを経て、2017年4月、社
外広報、人事を管轄する執行役員に就任。
2020年4月より現職。

Watanabe Akiko



渡辺晶子氏

ココワーク代表取締役社長
大阪大学薬学部卒業後、住友化学工業（現・
住友化学）に入社。住友製薬（現・大日本住
友製薬）へ転籍し、ファーマコビジランス*
部長、広報部長を経て、2017年4月、ニチエ
イ産業（現・DSPアソシエ）に出向し、6月
から代表取締役社長を務める。2018年7月、
農産物の生産・販売を手掛ける特例子会社コ
コワークを設立し、代表取締役社長に就任。

*医薬品の副作用情報等を収集・評価し、医薬品の
リスク最小化を行う部門

Buddy

大日本住友製薬は、精神疾患を抱える人々の就労の場づくりを目指し、特例子会社ココワークを設立した。現在は、精神障がいがある7人を含む11人のスタッフが在籍。大日本住友製薬の研究所敷地内にガラス温室を設置し、フリルレタスやルッコラなど葉物野菜の水耕栽培を行っている。

る。クリーンな環境で育った野菜はえぐみが少なく、おいしいと評判だ。ネットのほか、大阪・兵庫のスーパーマーケットで販売、レストランやホテルでも使われている。

今回のバディは、ココワークを立ち上げ、社長を務める渡辺晶子氏と、その思いに共感し、大日本住友製薬

の人事担当執行役員として実現をサポートしてきた樋口敦子氏だ。

会社設立のきっかけは、渡辺氏のアイデアだった。「ファーマコビジランスに長く携わり、2017年4月、そのデータ入力を専門に行う子会社の社長に就任しました。新しいポジションに就いたこともあり、何かこれまでとは違う形で貢献できることはないか。思い出したのが、あるMRに聞いた話でした」と、渡辺氏は振り返る。精神神経領域は大日本住友製薬の注力分野の1つだが、患者は薬が効果を発揮して症状が安定しても、なか

新しいアイデアを生み出せる人。
邪魔しないように、
しっかりサポートしていきたい

樋口氏

なか就職する先がないという現実がある。就職しても、職場の理解不足などで再発するケースも少なくないのだ。

「いろいろ調べるなかで、農業の持つ癒やし効果を知り、“これだ!”と。ほとんど直感でした。なにせ農業はもちろん、障がい者雇用の知識もなく、法定雇用率や特例子会社についてもよくわかっていませんでしたから(笑)」(渡辺氏)

ノウハウも人脈もゼロの状態から事業プランを固め、経営層への提案では何度も差し戻された。しかし、当時広報を担当していた樋口氏は、最初からこの企画に共感し、側面から支援した。「製薬業としての強みを生かしながら、本業の薬だけでは届かない部分を支援する。精神障がい者の職場復帰の難しさはよく知っていたので、働く場を作ることは、当社だけでなく社会にとって意義のある取り組みだと思いました」

「おいしい」という反応が スタッフのモチベーションに

ちょうどこの頃、大日本住友製薬は経営戦略としても新しい領域への挑戦を推進していた。そんな追い風にも乗ってなんとか新事業の承認を取り付け、2018年10月、ココワーク設立に至る。広報・人事担当の執行役員となっていた樋口氏は、経営層への働きかけや社内外への情報発信など、さまざまな形で後方支援に努めてきた。また、渡辺氏も奮闘し

こうあるべきと思うことは、
空気を読まずに
はっきり言ってくれる

渡辺氏

た。精神障がい者のメンバーのマネジメントや販売先の開拓など試行錯誤を重ねるなかで、ココワークは少しずつ売り上げを伸ばした。「会社としても期待を膨らませていたのですが、そこにコロナ禍が襲いかかったのです。苦労して開拓したホテルやレストランからの注文がすべてキャンセルとなり、売り上げの伸びが鈍化してしまいました。なんとか応援したいと思いました」(樋口氏)

苦境を乗り越えるべく、大日本住友製薬の人事部が考え出したのが、グループの福利厚生の一環として、社員の誕生日に野菜をプレゼントする企画。これによって当初計画していた売上達成につながり、社内の認知度も向上した。

「野菜を食べた社員から『こんなに新鮮でおいしいとは知らなかった』『野菜ぎらいの子供がおいしいと言ってたくさん食べてくれた』などのメッセージが届きました。精神疾患の場合、自己肯定感の低い傾向が強いのですが、そういうスタッフにとって大きな励みになっています。福利厚生費として予算をつけられるよう、樋口が経営に働きかけてくれたおかげです。こうあるべきと思うことは、空気を読まずに(笑)、はっきり言ってくれるので、とても頼もしく思っています」(渡辺氏)

主体的に課題に挑む そんな社員を応援したい

樋口氏は「私は『がんばれ』と応援するだけ」と笑うが、樋口氏が人事のトップに就いてから、会社の方針も相まって社員の挑戦が加速している。「サポートスタッフとして大日本住友製薬からココワークに出向した社員も、社内公募制度を活用し、自ら手を挙げたメンバーです。彼らからさまざまなアイデアが出てくるのは、その仕事をやりたくてやっていることも大きいのです」(樋口氏)

もちろん、トップの渡辺氏自身も同様だ。「渡辺は自分の信念を持っている人。障がい者雇用率を上げるためではなく、障がい者の働きやすい職場を作りたいという一心で動いている。だからみんなもついていきたいと思うのでしょう。ココワークは社員の新しい形での社会貢献を促すお手本のような場。社員の意識改革につながりますから、どんどん応援していきたいと思っています」(樋口氏)

精神障がい者が生き生きと働き、農業で収益を得るビジネスモデルを確立する。最終的に目指すのは、「真似される農業と福祉の連携」だ。その実現のため、「アイデアはたくさんある」と渡辺氏。樋口氏とともに、次なる挑戦に向かっていく。

極限の リーダーシップ



経営者

小川 亮氏 Ogawa Makoto

パッケージデザイン開発とマーケティングリサーチを手掛ける、プラグ代表取締役社長。慶應義塾大学環境情報学部卒業後、キッコーマン、慶應ビジネススクールを経て、2006年に父・小川紘氏が経営するアイ・コーポレーションの2代目社長に就任。2014年に調査会社と合併しプラグを設立、現職に就任。これまでに蓄積したマーケティングのデータを活用し、AIを使ったパッケージデザイン作成を東京大学と開発するなど、デザイナー・リサーチャーの社員とともにマーケティングの新しいサービスを開発している。

「社長、ちょっといいですか」

会社のナンバー2であり、事業の中核を担うデザイナーの言葉に、プラグの小川亮社長は嫌な予感を覚えた。予感は当たり、突然の退職・独立の話。『「今度会社を辞めて、独立したいと思います」』。そこまではよかった。『「ついてはナンバー3、4も連れていく」という話になって、え？と耳を疑いました」

小川氏が率いるのは、父親から引き継いだデザイン会社だ。デザインの可能性を広げるビジネスをしたいと、2001年に父親のデザイン会社に入り、パッケージデザインに特化した会社として事業を成長させてきた。最初は5名ほどだった社員も10年で約30名に増え、業界でも一定のポジションを確立しつつあるところだった。「今思うと私はそのころ安心していました。自分のビジネスを必死で育て、クライアントも社員も増え、結構いい感じになってきた。そのため、現場を見なくなっていました。でも経営者仲間に話を聞くと、そういうときこそ危険で、“淀む”という状態なんだそうです。社長は常に挑戦を続け、“池の水をかき回して”いないといけなかったのです」

リスクへの対応を考え抜く

デザイナー部門のリーダーとその次のディレクター、営業のリーダーの3人の退職は、事業の存続にも関わる。

退職の話を切り出されて、とっさに小川氏の頭はフル回転した。売り上げへの影響は計算してなんとか回避できそう。だが、先を見通せない

いリスクもある。彼らに仕事まで奪われてしまうのではないか。会社のデザイン力が低下するのではないか。取引先からマネジメント能力を疑われるのではないか。この3つのリスクをどうにかしなければ、と考えた。

「極限まで切羽詰まると不思議と頭が回る。生きるか死ぬかの状況に立たされたときの本能みたいなものかもしれません。当然、胸の内にはさまざまな感情も噴き出してきましたが、それを抑えて合理的に考えることはとても大事でした」

そこから1週間、このリスクにどう対処するか、思考を巡らせた。

「ひたすら考えてシミュレーションをして、自信のある答えを合理的に出せるまで誰にも話ませんでした。そして、対処方法を自分のなかで整理できたとき、行動に移していきました」

まず3人が一度に退職するのはダメージが大きい。そこで、段階的な退職を打診し了承してもらうことで、引き継ぎの時間を確保した。それから、残されたメンバー一人ひとりと直接話をしていた。辞めていく彼らを慕っていた社員たちのなかでも、次の中核になりそうなメンバーから声をかけ、3人が退職したあとの会社の運営体制を説明し、「大丈夫だ」と、不安を払拭するように努めた。ショックを受け、「今日は早退してもいいですか」と言い出すメンバーもいて、対応を間違えたかとひやひやすることもあった。

「その後、社員全員を集めて、みんなで一緒にこれからもやっていこう、辞めていく彼らを責めたり悪く言っ

東日本大震災で被災した気仙沼の漁師さんの、わかめのパッケージデザイン開発を手掛けたときのミーティング。属人的な組織ではなく、チームとして働くことが楽しい会社を目指し始めたころ。



たりすることはやめよう、と伝えました。メンバーは、私が辞めていく彼らにどういう対応をするのかを見ている。もしかしたら自分もいつか独立する日がくるかもしれない。そのとき社長は、今まで一緒にやってきた仲間に対してどういう態度をとるのか、と。そう考えると、メンバーたちの気持ちを大事にすることがいばん大切なことだと思ったんです」

だが、本当にこの危機を乗り越えられるのか。不安のなかで頼りになったのが大学時代の仲間の言葉だった。「アメフト部の後輩の経営者に相談したら、『小川さん大丈夫ですよ。こういうときって残されたメンバーがめちゃくちゃ伸びますから』と言われたのです。それを信じてみよう。というか、信じたいことを一生懸命信じてみようと思いましたね」

みんなで乗り越えた危機

会社の主要メンバー3人が抜けたあと、クライアントが減ることを危

惧していたが、思いのほか減ることはなかった。

「取引先の多くが『うちはあなたの会社とお付き合いをしているんです』と言ってくださった。デザイナーの属人的な技量も大切ですが、仕事は法人対法人の付き合いなのだというのをあらためて実感しました」

逆に、仕事が減らない分、残ったメンバーの仕事量は膨大になった。「量も質も担保しなければいけない。みんな必死でした。1年ほどたったとき、夜中の23時にふと会社を見回すとみんな残って仕事をしている。頑張ってくれている社員を見て、ああ彼らを幸せにしなきゃいけない、それが経営者として僕が絶対にやらなければいけない仕事だ、と気づきました。その瞬間、自分に欠けていたピースが1つはまり、ちゃんとした経営者に一歩近づいたように感じました」

それから約10年。そのとき残ったメンバーは中核メンバーとして今も活躍している。

キーパーソンが辞めていく。
感情を抑えてとことん考えることで
会社の危機を乗り越えた

人事の アカデミア

こんな研究があったのか！
にフォーカスする



Navigator

梅崎修氏

法政大学キャリアデザイン学部教授

Umezaki Osamu 大阪大学大学院博士後期課程修了（経済学博士）。専門は労働経済学、人的資源管理論、労働史。これまで人材マネジメントや職業キャリア形成に関する数々の調査・研究を行う。

第11講

体系学

「分類」と「系統樹」を使って 多様な世界を理解する

生物学に縁のない人でも、種の分類体系や進化の系統樹を、一度くらいは見たことがあるだろう。その図が何を意味しているかは、専門的な知識がなくても理解できるはずだ。実は「分類」も「系統樹」も、生物学に限った話ではなく、私たちが世界を把握するための考え方の柱なのだという。人間の頭のなかでは、世にあふれる多様な事物をどう体系化しているのか。進化生物学者として、主に系統樹の研究に携わる三中信宏氏に、「分ける」と「つなぐ」を手がかりとした世界の見方を学ぶ。

文系・理系を分ける 明確な基準は存在しない

梅崎：三中先生は生物学のご出身ですが、研究の内容をうかがうと、一般的な生物学者のイメージとはかなり違いますね。

三中：おそらくそう感じる方は多いでしょう。私には表と裏の仕事があって、表の仕事は生物統計学、裏の仕事は進化生物学です。表の仕事では、農学の研究所に在籍していますが、普段、圃場^{ほじょう}に出ていって育種をするわけでも、白衣を着て試験管を振っ

ているわけでもありません。統計学の観点から生物データの解析やモデリングの研究を行っています。

梅崎：裏の仕事の進化生物学とは、ごく簡単にいうと、世の中のさまざまな生物を、進化の系譜に従って体系化するというものですね。その思考法は、人間が世界を説明する原理ともいうべきもので、大変興味深いです。生物学の枠を超えて多くの人の参考になると思います。

三中：そうですね。私自身も関心を持っているのは、多様なオブジェクトをどう整理して体系化するか、人間の思考のあり方ですから。

梅崎：ご著書を読んで、身近な話題としてまず興味を持ったのは、理系・文系という分類についてです。多くの人が当たり前のようにこの分類を受け入れ、ビジネスの世界では理系への評価も高まっています。ところが、この分類もかなり偏った見方であると気付かされました。

三中：皆さんがイメージする理系、つまり典型的な自然科学の基準を考えると、「観察可能」「実験可能」「反復可能」「予測可能」「一般化可能」という5つが挙げられるでしょう。ところが私の研究などは、この基準にほとんど当てはまらず、まったく理系



Guest

三中信宏氏

Minaka Nobuhiro 農業・食品産業技術総合研究機構農業環境研究部門専門員、東京農業大学客員教授。東京大学農学部卒業、同大学院農学系研究科博士課程修了（農学博士）。専門分野は進化生物学・生物統計学。

◆人事にすすめたい本

『系統樹思考の世界』『分類思考の世界』（ともに三中信宏／講談社現代新書） 多様なものを整理し、体系化する人間の思考法に迫る。

図1-1

分類思考と 系統樹思考の相互関係

分けて考える「分類思考」
つないで考える「系統樹思考」

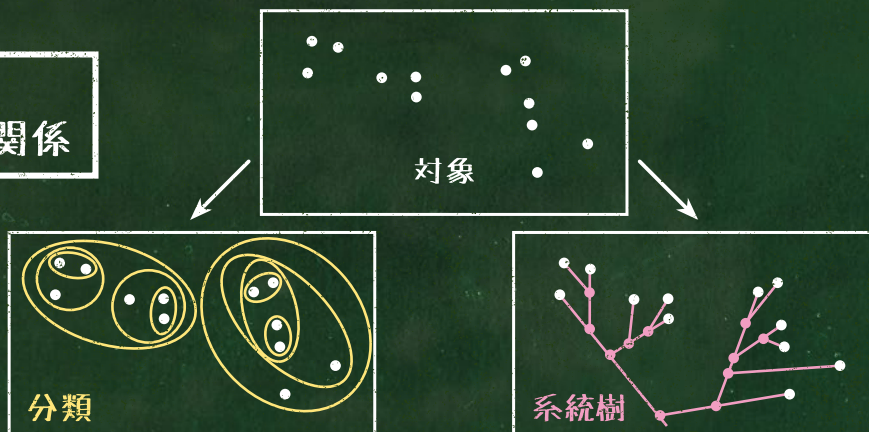
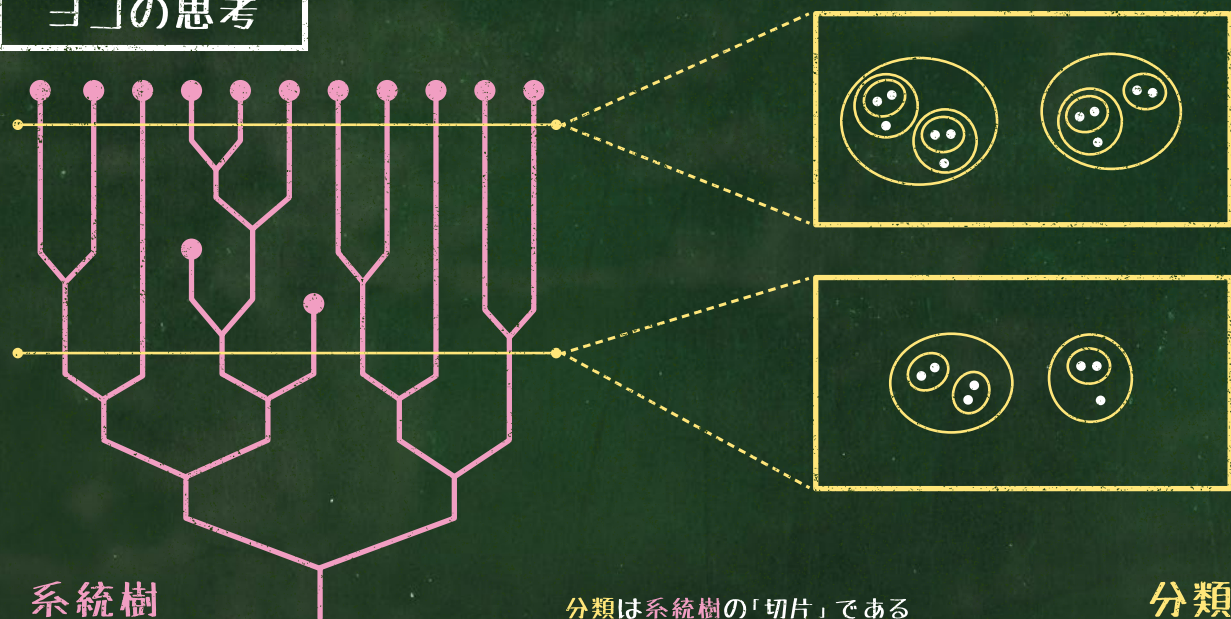


図1-2

タテの思考と ヨコの思考



出典：三中氏資料をもとに編集部改変

らしくないですね（笑）。

たとえば何億年前の生物の進化は直接観察できないし、実験のしようもない。日頃取り組んでいるのは、データや過去の遺物をもとに、この生物の祖先はどこにいるのか、昔はどんな形をしていたのかを推論していくことで、むしろ歴史学や考古学に近いのです。

梅崎：一般的には、進化生物学は理系で、歴史学や考古学は文系に分類されます。

三中：ものを分類するときに明確な基準はないんですよ。正しい分け方があるのではなくて、これならわかりやすい、役に立つと思う分け方を人々が試行錯誤してきたのです。科学の基準ですら、一定だとはいえません。

梅崎：現在のコロナ禍においても、しばしば自然科学信仰のような態度が目につきます。なかには専門家の予測が当たればむやみに信じ、外れたら全否定してしまうような人もい

る。それは、ステレオタイプな理系のイメージにひきずられて、「自然科学は予測可能だ」と思い込んでいるせいかもしれません。

三中：特に理系の研究者には、確実な真偽の判定が求められることが多い気がします。しかし、自然科学であれば、真か偽か白黒ははっきりさせることができるというのは、幻想にすぎないのです。

梅崎：では、明確な基準があるわけでもないのに、なぜこのように分け

てしまうのでしょうか。三中先生は「ヒトは無意識のうちにオブジェクトを分類してしまう生き物である」と書かれています。

分けて考える「分類」 つないで考える「系統樹」

三中：その背景には、生来人間に備わっている「心理的本質主義」があります。我々は、物事には本質があると無意識に感じ取ってしまうのです。たとえば今日も、昨日も、一昨日も、毎日雨が降り続いたら、背後に共通の原因があるのではないかと

考えます。現代に生きる私たちは低気圧が生まれたとか、前線が停滞していると思うかもしれませんが。近代的な気象の知識や技術を持っていなかった大昔の人も、目には見えないけれど、毎日雨を降らせる何かがあるはずだと考えることでしょう。

梅崎：それが本当にあるかどうかは別の話になります。

三中：そうです。あるかどうかは別として、とにかく対象となる事物、オブジェクトに何か共通した本質を発見して、それに基づいて定義をしようのです。

梅崎：見出した本質に基づいて、似たようなものをグループ分けしてしまうということですね。「分類思考」は生得的に人間に埋め込まれた能力であり、逆に、分類しないと生きていけないといえるのでしょうか。

三中：はい。もともと人間は、一つひとつのものを覚える能力が、それほど高くないのです。ある研究によると、個別に覚えられるのは600くらいが限界だとか。ところが現実の世界には、生物はもちろん人工物も含めて、それよりもはるかに多くのものが存在します。そこで、似ているものをグループ分けすることによって、多様なものを理解する。つまり分類は、記憶の節約と知識の整理になっているのです。

梅崎：多様な世界を体系化する考え方として、もう1つ「系統樹思考」が挙げられます。分類思考と系統樹思考は何が違うのでしょうか。

三中：同じ対象物でも、「分ける」ことで体系化するか、「つなぐ」ことで体系化するかの違いです（51ページ図1-1）。「分類思考」は、対象を観察して、似たようなものをグルーピングします。類似性の度合いによって、さまざまなグルーピングが可能となり、階層別に整理することができま。動植物の種の分類体系はこれに当たります。

一方、系統樹思考は、目の前の対象の背後にある過去の事象に着目します。系統樹とは、もともと生物の進化の道筋を描いた図のことです。親世代、祖父母世代とたどっていくと、大本の共通祖先にいきつくので

論理的推論の3つの方法

演繹法 deduction

一般的・普遍的な前提から、
より個別的・特殊な結論や法則を導き出す手法

例) 低気圧が近づくと雨が降る
雨が降っている
ゆえに、低気圧が近づいている

帰納法 Induction

個別的・特殊な事例から、
一般的・普遍的な規則・法則を導き出す手法

例) 今日、低気圧が近づいて雨が降った
先週も、低気圧が近づいて雨が降った
ゆえに、低気圧が近づくと雨が降る

アブダクション(仮説的推論) abduction

結果から原因を推測し、
最も適切に説明し得る仮説を導き出す手法

例) 雨が降っている
低気圧が近づくと雨が降る
ゆえに、低気圧が近づいているのかもしれない

出典：編集部作成

はないかと考え、つながりを探していくのが系統樹思考です。

梅崎：系統樹は、時間軸をさかのぼっていくことになりますね。

三中：おっしゃる通りです。系統樹はタテの思考、分類はヨコの思考という言い方もできるでしょう。時間軸のある系統樹の、ある時空面で切り取った平面が分類という関係になります（51 ページ図1-2）。

これらの思考は、もちろん生物以外にも適用できます。大ヒットしたインスタント麺の分析をしてみましょう。現在市場に出ている商品のカテゴリー分けするのが分類、袋麺からカップ麺が出てきて、さらに分岐して麺の種類が広がって……という進化の系譜をさかのぼって整理するのが系統樹です。

演繹、帰納に対する アブダクションを知る

梅崎：タテとヨコで考えると、非常にわかりやすいです。

三中：ただし、分類は似ているものを直感的に分けていけばよいのですが、系統樹を作るのは少し難度が上がります。末端の子孫から祖先にさかのぼって1本の樹を作っていくことは、現在の部分的な情報から、見えない全体像を復元していく作業になるので、ロジックが必要になるのです。

梅崎：系統樹思考は、より推論する力が求められるということですね。

三中：それを「アブダクション」といいます。アブダクションとは、今あるデータから最も適切な仮説を導

く推論様式のことです。

梅崎：概念自体は古くからあるものですが、19世紀、プラグマティズムの哲学者として知られるチャールズ・サンダース・パースが、「演繹」「帰納」に対する第3の方法として「アブダクション」という言葉を使ったのはよく知られています。

三中：その後、20世紀に入ると、AI研究のなかで有効な推論様式としてアブダクションが注目され、さらに磨かれていきました。

アブダクションの最大の特徴は、真偽を問うものではないということです。よく誤解されるのですが、私の表の仕事で使用する統計分析は、真の結論を導くものではありません。手元にあるデータのもとで、最も当てはまりのよい仮説を選び出しているにすぎないのです。選び出した仮説が真実であることを保証するものではありません。

梅崎：AよりもB、BよりもCの仮説が妥当といっているだけだと。

三中：だから明日、新しいデータが加われば、また別の結論が出てくるかもしれない。アブダクションでは、それが延々とエンドレスで続いていきます。絶対的な真や偽といった到達点はありませんから。

梅崎：よく考えると、ビジネスの現場でも完璧な情報が揃うことはまずあり得ないし、日々データは更新されていきます。実際には、演繹や帰納よりもアブダクションのほうが使い勝手がよさそうです。アブダクションをうまく使いこなすためには何が必要になるのでしょうか。

三中：最も大切なことは、真偽という縛りから自分を解放できるかです。我々はいずれ真実を求めたくなりますが、現実の世界では真偽がはっきりしないことのほうが多いでしょう。導き出された結果の真偽はわからないけれども、現時点ではこれがベストの選択肢なのだと納得できるかが非常に重要です。それができれば、実用的で使いやすい推論様式だと思いますよ。

梅崎：日本のお家芸のQC活動のなかでも、問題の要因をさかのぼって特定するなど、アブダクション的手法は取り入れられてきたと思います。ただし、今あるデータから時間軸をつないで、見えない全体を構想していくような系統樹思考が、自覚的に実践できていたとは言い難いですね。

三中：人間は生まれながらの分類思考なので、分類は無意識にできるけれども、系統樹思考は意識しないと難しいんですよ。分類思考と系統樹思考はまったく別物で、両方とも重要です。放っておくと、すぐに分けてしまうので、つなぐほうも意識してほしいですね。

梅崎：ぜひ意識していきたいものです。もっとも分類も、どこまできちんとできていたのかあやしいものです。グループワークをやっても、プレストして付箋をグループ分けして、当たり障りのない名前をつけて満足してしまっていた感もあります。改めて分類思考、系統樹思考について学び、使いこなしていくことによって、新しい世界が見えてくるのではないかと期待しています。



人事は 映画が 教えてくれる

Navigator

野田 稔氏

明治大学大学院グローバル・ビジネス研究科 教授

『ギフテッド』は、類い稀な才能をもったギフテッドと呼ばれる子どもをどのように育てるべきかをテーマとした映画です。

主人公は数学のギフテッドであるメアリー・アドラー（マッケンナ・グレイス）と彼女を育てる叔父のフランク・アドラー（クリス・エヴァンス）。メアリーの祖母イヴリン・アドラー（リンゼイ・ダンカン）も元数学者であり、メアリーの母親ダイアンもイヴリンによって英才教育を施された天才数学者でした。しかし、ダイアンは若くして自殺。メアリーを弟フランクに託しました。

フランクはメアリーを普通の学校に通わせ、普通に育てようとします。それに対し、イヴリンはメアリーの才能を伸ばすため、それにふさわしい環境で特別な教育を施すべきだと主張し、2人は裁判で争います。

この問題は一見非常に悩ましいものに思えます。できるだけ努力をして子どもの才能を伸ばすことが社会に対する親の責任であり、その子のためにもなると、イヴリンのよう

いくら傑出した才能があっても、社会的規範や人間関係形成力なしでは社会で力を発揮できない

に考える人もいるでしょう。

しかし、人の社会的発達を考えると、正しいのはフランクです。すべての人には社会のなかでうまく生きるために道德などの社会的規範、善悪の判断力、人間関係形成力などが 필요합니다。社会で生きるためのインフラです。ギフテッドも例外ではありません。むしろ人と異なる部分をもつギフテッドこそ、高度な社会性を身につけなくてはその能力を十分社会で発揮できません。そして、こうした力は幼児期反復的学習で初めて身につくものです。

もちろん小さい頃から徹底して英才教育を行えば、その分早く才能を伸ばすことはできるでしょう。しかし、それによって前述のインフラを構築する機会が失われると、どこかでドロップアウトしてしまうリスクが高くなります。

小さい頃から数学以外の楽しみを与えられず、恋人と付き合うことも禁じられたダイアンはその象徴です。また、フランクも、小学校の校長にメアリーをギフテッド専門の学校へ

『ギフテッド』に学ぶ 「普通」の感覚を 養うことの大切さ

『ギフテッド』

2017年11月公開

監督：マーク・ウェブ

キャスト：クリス・エヴァンス、マッケンナ・グレイス、リンゼイ・ダンカン、オクタヴィア・スペンサーほか

発売元：ウォルト・ディズニー・ジャパン

価格：Blu-ray 2096円（税込）

【あらすじ】ボートの修理工をしながら、自殺した姉ダイアンの娘メアリー（マッケンナ・グレイス）とともに、フロリダで暮らす独り身のフランク（クリス・エヴァンス）。天才数学者だった母の才能を受け継いだメアリーは傑出した数学の力をもつギフテッド。しかし、フランクはメアリーに特別な教育を受けさせようとはせず、貧困層の子どもも通う一般の小学校に通学させる。一方、フランクの母イヴリン（リンゼイ・ダンカン）はメアリーにギフテッド教育を受けさせることを主張する。



数学に没頭するメアリーをフランクが散歩に連れ出したシーン。何気ない会話を通して、フランクはメアリーに「普通感覚」を教える。

進学させるよう進言されたとき、「その手の学校には嫌な思い出がある」と答えているように、イヴリンの英才教育に苦しめられた1人。

彼はその後、哲学の道に進み、大学の准教授にまでなりますが、結局はその仕事も辞し、ボートの修理工として生計を立てるようになりました。フランクがなぜこのようなキャリアを選択したのかは、映画のなかでは詳細には描かれませんが、子どもの頃に身につけられなかった「普通感覚」を獲得するためだと考えれば合点がいきます。哲学を学んだからこそ、フランクは自分に欠けているものを認識できたのです。

しかし、フランクのように、大人になってから、自ら気づき、自らの

努力で「普通感覚」を獲得するのは容易なことではありません。だから幼少期の教育が大切なのです。

映画の前半、大好きな数学に没頭するメアリーを、フランクが「今日の数学はこれで終わり!」と強引に散歩に連れ出し、夕日をバックに語り合う美しいシーンがあります。

「神様はいる?」というメアリーの素朴な疑問に対し、フランクは「誰にもわからない」と答えます。そして、「信じることと知ることとは違う」「自分で考えろ、でも信じることも恐れるな」と語りかけます。宗教に関する「普通感覚」を教えるフランク流の人間教育です。

裁判の結果、メアリーはフランクの下で育てられることになり、大学

に通いながら、ガールスカウトにも参加する日々を送ります。恐らくこれがメアリーにとって最適な選択だったのではないかと思います。

才能ある人材の力をいかに伸ばすかは企業の人事にとっても重要なテーマです。子どもと大人では違いはありますが、フランクの言葉や行動がヒントになる部分もあるのではないのでしょうか。一部の才能だけに注目してはダメなのです。



Noda Minoru リクルートワークス研究所特任研究顧問。専門分野は組織論、経営戦略論、ミーティングマネジメント。

ブレインテックの可能性と課題 ①

現実味を帯びるブレインテックの実用化



今、脳科学とITを融合させた「ブレインテック」が、ビジネスの世界で注目を高めています。なかでも、ここに来て急速な進化を見せつつあるのが、脳と機械を接続することにより、念じるだけでコンピュータやスマホを動かしたり、脳の動きから人の意思や気持ちを読み取ったり、あるいは情報を人の脳に送り込んだりする「BMI（ブレイン・マシン・インターフェース）」「BCI（ブレイン・コンピュータ・インターフェース）」と呼ばれるテクノロジーです。

まるでSFの世界のようだと感じる人も多いでしょう。しかし、ここ数年、イーロン・マスクが設立したニューラリンクや、フェイスブック（現Meta）といったグローバルビジネスを牽引する著名企業が参入したこと

により、BMIのビジネスへの応用が現実味を帯びてきたのです。

BMIには、外科手術を施して脳に電極やチップを直接埋め込む「侵襲型」と、ヘルメット型や眼鏡型のウェアラブル端末などを利用する「非侵襲型」があります。

このうちニューラリンクが取り組んでいるのが侵襲型BMIの開発です。なかでも、現段階で同社が目指しているのは、体を自由に動かすことが難しい重度身体障がい者や難病患者を対象とした医療サービスとしての侵襲型BMIの実用化です。

その仕組みは、人が何かをしようと意思を持ったときに脳が発する「スパイク」と呼ばれる電気信号を、脳に埋め込んだ装置を通して読み取り、その信号がどのような動きと結びついているかのパターンをAIが学習することによって、コンピュータなどを操作できるようになるというもの。現在は動物実験の段階まで研究開発が進んでおり、2021年4月には、脳に装置を埋め込んだ猿が、手を使わずにビデオゲームで遊ぶ動画が公開されました。

まず医療用として事業をスタートしたのは、当局の承認を得やすく、実用化への道筋も立てやすいからですが、イーロン・マスクは次の展開

として、ビジネスやゲームなど一般での利用について明言しています。

ただし、侵襲型BMIは、健康な一般人の人にとっては明らかに抵抗感があります。そこで、フェイスブックが注目したのが、非侵襲型BMIです。

同社は、「光学画像」という方式を用いて、通常人が手を使って入力したときの5倍に相当する毎分100単語の入力を目標に掲げて非侵襲型BMIの開発に乗り出しました。しかし、2017年にはいったん研究チームを解散し、再編するなど、研究開発は順調とはいかず、今のところはっきりとした成果は示されていません。そもそも、非侵襲型は侵襲型と比べると脳内の電気信号を読み取る精度が大幅に劣るという課題があります。

このように侵襲型・非侵襲型いずれも現状では壁があるのは確かです。しかし、この2社に限らず、今、世界中でいくつもブレインテックのスタートアップ企業が立ち上がり、大量の資金が投入されています。一連の動きを見ると、BMIの一般への実用化や普及の可能性は確実に高まりつつあると言えるでしょう。

小林雅一氏

KDDI総合研究所
リサーチフェロー
情報セキュリティ
大学院大学
客員准教授



日経BP記者などを経て現職。著書に『ブレインテックの衝撃—脳×テクノロジーの最前線』（祥伝社新書）、『AIの衝撃—人工知能は人類の敵か』（講談社現代新書）など。

With コロナの共創の場づくり ④

オランダの共創の場のリアル

今回は、オランダの共創の場はどのように作られているのか、そのリアルな姿を伝えたいと思います。オランダの共創の場の最大の特徴は、ハード、ソフトともに“サステナブル”であることが埋め込まれている点です。

オランダでは、この10年ほど、コワーキングスペースやシェアオフィスづくりが盛んですが、その背景となったのがリーマンショックでした。オフィス需要が急速に冷え込んで都市計画が頓挫したなか、空いてしまったオフィスや施設を活用しようという機運が生まれ、共創の場づくりが進んだのです。

日本の都心では、コワーキングスペースやシェアオフィスといえばピカピカのビルの、そのために新たに作られた場がほとんど。つまり、ハコモノから入ります。しかし、オランダでは使わなくなった鉄道の車庫や工場、学校、軍の施設などを再利用する場合がほとんどです。リノベーションも多少はするものの、ほとんどそのまま使います。サステナブルシフトを国の成長戦略に置き、それらはパリ協定や欧州グリーンディールによって強化され、社会的な意味のあるサーキュラーエコノミーに資金がより集まるようになっていきます。

これが、ハード面での共創の場の

サステナビリティです。今、デザインや建築の分野で求められているのは、“ありものの素材をどう使うか”というスキル。あらゆる新品の素材が早晚なくなることを前提に、すべての素材をネット上のライブラリに登録し、何かを作るときにはそれを参照して、時代によって変化する建築基準に合わせていくことを目指しています。そのための目利きができる人の存在感が増えています。再利用が前提となるため、接着剤を使わずにどう作るか、といった議論も進み、意匠設計にも影響を与えているのです。

ソフト面のサステナビリティは、その“目的”のインストールによって担保されています。第1回^(*)でも書きましたが、オランダの共創の場は、目的ありき。ヘルスケア、農業、



吉田和充氏
ニューロマジック
アムステルダム
Co-founder&CEO/
Creative Director



博報堂勤務を経て、2016年に独立しオランダに拠点を移す。日本企業、オランダ企業向けのウェブディレクションや日欧横断プロジェクトに多数携わる。

金融などさまざまな領域の、「この課題を解決したい人集まれ」という号令のもと始まります。すると、その領域のスキルやネットワークを持つ人々、そこに投資したりそこから知恵を得ようとする大手企業が集まり、たとえばコロナ禍のような“事件”があっても廃れることはなく、持続性の高い場になるのです。コロナ禍で人が集まりにくい状況にありますが、課題解決のためにオンライン上でも議論が続けています。さらに、ファッション領域では比較的大型・高額な3Dプリンタやレーザーカッターなどを、また、農業系では垂直農業設備を備えるなどして、人々が集まらざるを得ない・集まりたくなる仕掛けも作っているのです。

これらはもはや、1つのビジネスモデルとして確立し、オランダではそのオーガナイザーも存在します。たくましいなあ、と思うのは、これらの社会課題に向き合う共創の場を、そのまま他国に“売っている”こと。土地の狭いシンガポールとは農業分野で連携、というように、共創の場のモデルを世界に広めています。

(*) https://www.works-i.com/works/series/hr_cocreation/detail001.html

野中郁次郎の 経営の本質

経営においていちばん大切なことは何か。経営とは人間が行ういかなる行為なのか。これらの問いに対し、経営者はおのおの、思索と実践から紡ぎ出された持論を備えているはずだ。戦前に設立された老舗で、日本を代表する流通業に買収された赤ちゃん本舗の現トップ、味志謙司氏の「経営の本質」を明らかにしたい。

自社の強みを明文化し 企業理念に魂を入れる

赤ちゃん本舗

代表取締役社長 味志謙司氏

Ajishi Kenji 1970年東京都生まれ。1993年法政大学経営学部卒業後、イトーヨーカ堂入社。2007年赤ちゃん本舗出向、2009年執行役員経営企画部長、2011年取締役常務執行役員管理本部長兼経営企画部長、2014年取締役常務執行役員販売本部長、2019年取締役常務執行役員営業本部長を経て2021年3月より現職。

雲突くようなタワーマンションが立ち並び、変貌著しい川崎の武蔵小杉。駅から徒歩数分で着く複合商業施設の4階に、妊娠、出産、育児に関する物販専門店、アカチャンホンポのグランツリー武蔵小杉店がある。400坪ある店内はゆったりしており、食品や玩具を子供の月齢別に配置した売り場や、「あそぶ・まなぶ」「おふろ・トイレ」といった生活シーン別の売り場が目立つ。

よつん這いを覚えた赤ちゃんが“出場”するハイハイレースなど、コロナ禍以前はイベントも盛り沢山。「スマイルな育児を。」というのがアカチャンホンポを運営する



「うちの社員は全員赤ちゃん好きです」と話す味志氏。

アカチャンホンポは全国に121店舗ある。同グランツリー武蔵小杉店にて。

株式会社赤ちゃん本舗のコーポレートメッセージだ。

同社を率いるのが、イトーヨーカ堂出身の味志謙司^{あじし}氏である。2007年、親会社のセブン&アイ・ホールディングス（以下、セブン&アイ）が業績不振の赤ちゃん本舗を買収。送り込まれた4名のうちの1名だ。新卒でイトーヨーカ堂に入り、店舗勤務を4年半経験した後、経営企画に移り、10年が経過していた。本人が振り返る。「そろそろ新しい仕事をもっていた矢先で、私自身、ちょうど子育て期でもあり、ポジティブな気持ちで移りました」

同社の前身は戦前の1932年、大阪で創業された小原正

野中郁次郎 氏

一橋大学名誉教授

Nonaka Ikujiro 1935年生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業。カリフォルニア大学経営大学院博士課程修了。知識創造理論の提唱者でありナレッジマネジメントの世界的権威。2008年米経済紙による「最も影響力のあるビジネス思想家トップ20」にアジアから唯一選出された。『失敗の本質』『知識創造企業』など著書多数。



商店だ。1941年に赤ちゃん本舗となり、戦後、第1次ベビーブームに乗って売り上げを伸ばすが、1990年代後半から、少子化の影響と競争の激化により、業績が低迷する。イトーヨーカ堂にテナント出店していた関係で、赤ちゃん本舗側からセブン&アイに申し入れがあり、2007年7月、買収が実現した。

大阪・船場の問屋街にある本社に出勤した味志はオーナー企業特有の慣習に面喰う。社長はもちろん、部長や役員までもが雲の上の存在で、店舗訪問時には最寄り駅の改札で社員10名ほどが出迎えなければならない。

そんなところに、イトーヨーカ堂で衣料部門ひと筋、後に赤ちゃん本舗の社長になる河邊^{かわべ}司郎、経営企画出身の味志、物流担当者、情報システム担当者の4名が「外国人部隊」として送り込まれたのだ。

情緒的な価値の不在に気づく

業績回復のため、味志が、取締役となった河邊と相談しながら取り組んだのが、事業のリストラだ。赤ちゃん本舗という名称にもかかわらず、当時は化粧品や医薬品、中元・歳暮ギフトも扱っており、それらをすべて止めた。赤ちゃん用品も妊娠から幼稚園卒園までに必要なものに絞った。

店舗の改廃にも取り組む。1000坪もある単独の大規模店を閉め、500坪程度の中型店を駅ビルや百貨店などにテナントとして入れる。「売り上げを下げ、利益を出す戦術です。ただし、リストラはしない。人を切ったらダメになる。これは河邊と私の共通認識でした」

営業利益がようやく黒字化したのが2010年だ。翌2011年の正月、河邊は味志に告げた。「ここまでは縮小均衡で生き延びてきたが、これからは拡大均衡を目指す。その方法を考えてほしい」

味志はこのお題に頭を悩ませる。悶々と考え込むうち、年が明け2012年に。その6月、セブン&アイの幹部育成

研修が新しく始まり、味志も一期生に選ばれた。「9月に、経営学者によるブランド論の講義があり、ブランドには機能的な価値と情緒的な価値とがあることを教わったんです。待てよ、アカチャンホンポは品揃え豊富で価格が安く、利便性が高いという機能的な価値は十分あるけれど、買い物が楽しく、わくわくするという情緒的な価値に欠けている。拡大均衡の鍵はリ・ブランディング（ブランドの再構築）だと気づいた瞬間でした」

同社には創業者がつくった「アカチャンホンポ哲学」があった。「安らぎと楽しさと生きがいのある幸せな暮らしを創造し、会得し、体得して、これを世のため、人のため、広く販売、提供することが永久に栄える人の道である」というものだが、内容はともかく明確さに欠ける。そこで、これを全面刷新したいと河邊に提案し、受け入れられた。

ミッション、ビジョン、バリューの策定

そこから味志の奮闘が始まる。先のコーポレートメッセージに加え、ミッション、ビジョン、バリュー、ウェイ（仕事の姿勢）まで、コンサルタントや広告代理店には委託せず、社内ですくくり上げた。ミッションを「私たちは、幸せな出産・子育てを応援します。」、ビジョンを「子育て総合支援企業」と置き、提供価値のうち、機能的な価値を「スマート」、情緒的な価値を「スマイル」と表した。バリューは「誠実な企業でありたい」。ウェイは河邊の希望で入れたもので、「お客様の気持ちに寄り添って考えよう」「失敗を恐れずチャレンジしよう」といった6つから成る。

これを社員に周知するべく、詳しい中身と実現に向け



生活シーン別にあつらえた売場の一例。同業他社の店舗は商品別の陳列が多い。赤ちゃん本舗はオリジナル商品の開発にも力を入れている。



未歩行の赤ちゃんが両手、両ひざを使って進むハイハイレース。コース距離は3m、制限時間は2分間。親子のコミュニケーションや親同士の交流の活性化が目的だ。

た具体策を記した手帳サイズの「ブランディングノート」を作成。全社員にシリアルナンバー入りで配布した。2014年7月のことだ。味志は常務、河邊は会長となっていた。

それから7年あまりが経った。リ・ブランディングはどうなっただろうか。

「成功したとは言えません。最初のうちはブランディングという言葉が頻繁に飛び交っていたものの、3年も経つと、日々の仕事に埋もれていきました」と味志。

たとえばこんなことがあった。「スマイル」を形にするため、販売の責任者だった味志が、お客さまから、できるだけ多く「ありがとう」という言葉をもらう活動を全店で始めた。その数を各店舗スタッフが毎日、閉店後に集計する。お客さまに積極的に話しかけなければ、ありがとうは言ってもらえない。「店頭でいただく苦情件数が激減する効果があったのですが、1年半もするとマンネリ化し、毎日数えるのが面倒くさいという声が強くなり、

結局、止めてしまいました」

業績も停滞した。2015年は売り上げが初めて1000億円の大台を突破するものの、大台は4年しか続かなかった。国内需要の客数減少と地方店の苦戦が原因だが、そこをコロナが襲い、業績はさらに落ちた。

そのコロナ禍の直前の2020年2月、2回目のリ・ブランディング活動が始まる。「先のブランディングノートは期限を想定して作成したもので、2020年にはつくり替える予定でした。今度はブランドブックという名称で、6月、これも全社員に配布しました」

といっても、コーポレートメッセージに始まる企業理念は不変だ。では何を変えたのか。「理念だけでは人や組織は動かない。それをブレイクダウンし、仕事に落とし込む言葉を考えたのです」

赤ちゃんのいる暮らしを知りつくす

具体的には赤ちゃん本舗の強みを「赤ちゃんのいる暮らしを知りつくしていること」に置いた。「われわれのパーパス（存在意義）に近い言葉だと思います。強みをそう規定したうえで、赤ちゃんや両親が抱えている不満や不便をいち早く察知し、解決、解消していく。子育てのサポートは今や社会課題です。われわれの事業はお客さまのニーズを満たすだけでなく、社会課題の解決にもつながる。（国連の）SDGs（持続可能な開発目標）達成の取り組みそのものだと社内に言っています」

「知りつくす」方法として、月齢別の赤ちゃんの特徴や



よきパーパスが梃子となる ワイズカンパニーへの道

企業理念といえば、ミッション、ビジョン、バリューの3つに、それらを実現するためのウェイを定めるケースが多い。味志氏はまさにこの教科書通りのやり方をとった。

ところが、うまくいかない。せっかくつくった立派な仏に魂が入らないのだ。そこで、2回目のリ・ブランディングを行い、「赤ちゃんのいる暮らしを知りつくしていること」と、自社の強みを言語化した。味志氏が認識しているように、それは最近よくいわれるパーパスに近い。

強みをそう置くと、従業員は「知りつくさなければ」という意識になる。そうすると、ウェイも生き、行動が変

わる。知りつくすアクションを各自がやり切れば、「スマイルな育児」が形になっていく。味志氏はこの流れをつくろうと必死なのだ。

パーパスを言語化する企業が増えている。存在意義と訳される場合が多いが、私に言わせれば、それは企業の「生き方」を示す言葉にほかならない。よいパーパスは、生き方から派生し、従業員の「仕事への向き合い方」をも規定するのだ。

ところで、企業の経営資源はヒト、モノ、カネに加え、知識や情報だといわれる。セブン&アイが買収した当時、情報システム担当者も出向させたくら

面でも後れをとっていた。

その情報に意味が加わると知識になる。最初のリ・ブランディングにおいて、情緒的な価値という新しい意味を説いた味志氏は赤ちゃん本舗の知識創造企業化を志向していた。

その知識が知恵に転化できると、豊かな実践知が全社に行き渡ったワイズカンパニーになれる。知っているだけではなく、実行できる。知識が各自に身体化し、適時、適切な行動が無意識にとれる状態だ。赤ちゃんのいる暮らしを知りつくしていれば、これが可能だ。

味志氏是对話による集合知の創造も強く促している。赤ちゃん本舗はワイズカンパニーへの脱皮を模索する過程にあるのだろう。

パーパス経営をただの流行に終わらせず、その果実をしっかりと得るためには、味志氏のように、「やり抜く」胆力が必須となる。

イベントをまとめた「赤ちゃんの暮らしカレンダー」を全社員で書き込み、財産にしていこうことにした。数年後、赤ちゃんのいる暮らし研究所を社内につくるつもりだ。

さて、自社の強みをそう認識すると、何が変わるのか。ベビー布団を例にすると、これまでの同社のバイヤーは布団の種類や機能に詳しくはよかったが、今後は、睡眠に関する赤ちゃんのストレスや両親の困りごとまで知りつくし、対応できなければならない。

その解となり得るのが、見守りカメラやスマートフォンのアプリなどで育児の負担を軽くするBabyTech（ベビーテック）製品。実際、同社は2021年6月、その展示会を東京・五反田にあるTOC店で開いたり、布団の下に敷き、睡眠中の赤ちゃんの呼吸や身体の動きを検知するセンサーパネルを品揃えした店舗を増やしたりしている。

2021年3月、コロナ禍のなか、味志は社長に就任し、社員向けの最初のスピーチで対話の重要性を強調した。一人で悶々と悩んでいる暇があったら、とにかく仲間と話し解決しよう。

口ぐせは「時と場を分けよ」。最初のリ・ブランディングと同じ轍を踏まぬよう、目の前の仕事に取り組むとき、先を見すえた業務改革に取り組むときと、時間と場所を別にし、両者を混ぜるな、という意味である。

「経営の本質」についてはこう答える。「全員が共感し、思いを1つにできる目標を掲げ、人や組織がそれに向かって動くよう、仕向けること」。まさに味志がこれまで取り組んできたことにほかならない。いくら美しい目標をつくっても、その実現に向け、全員がやり切らなければ意味はないのだ。（文中敬称略）



読者の声

前号『Works』168号（2021.10-11）に寄せられた読者の声です。

特集『That's CHRO!』に関するご意見、ご感想

- あらゆる事業構造の変革を実現するには人的資源があつてこそで、人が最もパワフルなツールであるという考えには同感です。1人でも多くの人材がパワフルとなるよう取り組んでいく必要があります（小売）
- CHROがCEOの右腕であり、ボードメンバーとしても重要な役割を担っていることをあらためて認識しました。弊社でもCHROが人事部長を兼任していますが、人事部がCHROの役割をよく理解し、サポートをしなければいけませんね（化学）

第2特集に関するご意見、ご感想

- OJT制度が得意分野である日本ですが、現代では「主体性」を求める企業も多いと思います。そのために、独学によって得られる効果は大きいと感じました（建設）
- ゆとり世代が社会人になる頃、組織的で強制的な教育が必要だと言われていました。その目標が達成され、時代も変わり、「独学」の重要性が高まったと感じています（コンサルティング）

連載に関するご意見、ご感想

- 野中郁次郎の経営の本質：丸井が「共創経営」を掲げていることは知っていましたが、看板だけの話ではなく、コロナ禍におけるテナント家賃免除にまで踏み込んでいたのは初めて知りました。小売・金融事業を「二項動態」と表現された野中教授の洞察も興味深かったです（官公庁）

Next

次号 No.170のテーマは

若者とパーパス（仮題）

米国では、若者を中心に今、“The Great Resignation”と呼ばれる大量自主退職が社会課題となっている。これは対岸の火事ではなさそうだ。それを防ぐ1つの方策として、多くの企業が編み直す“パーパス”をいかに若者に伝えていくのかを考える。

発行は、2022年2月10日（木）です。

編集後記

「御社の部長、ワークしていますか?」という特集テーマを決めたとき、実は複雑な心境でした。これまでの自身のキャリアのなかでも直近の2社では部長として組織を率いてきました。果たして自分はワークすることができていたのだろうか、組織に貢献できていたのだろうか。今回は過去の自分自身と向き合う厳しい特集になるかもしれない。そんな思いが複雑な心境につながっていたのかもしれない。結果として、反省すべき点も多々ありましたが近い将来ここで学んだことを実践したい、そんなモチベーションを得ることができました。（佐藤）

私が新卒時に配属された女性の転職情報誌『とらば一ゆ』編集部の部長は、編集長の松永真理さんでした。後にWorks誌を創刊し、またNTTドコモで「iモード」という革新を起こします。1990年頃、松永さんが『とらば一ゆ』で打ち出したコンセプトは「ワタシの24時間ですもの」。仕事や家庭で男性のサポート役に徹していた女性たちへの、自分の人生を自分のものに、という強いメッセージでした。読者には未来のビジョンを。編集者にはその実践を。そんなことに日々取り組んでいた松永さんを、今回の特集で思い出しました。（入倉）

今号からNext Issues of HRでブレインテックをテーマとした短期連載がスタートしました。このまま技術開発が進めば、そう遠くない将来、念じるだけでコンピュータを操作するなど、SFのような世界が身近な現実になるのかもしれませんが、さらに驚くべきなのは、このテクノロジーによってコンピュータに蓄積された情報を人間の脳に送り込むことも可能になるかもしれないということ。そうすると、人の能力や学びはどういうことになるのか。現段階では想像もつきませんが、次号以降でそこに踏み込んでいきたいと思っています。（伊藤）

BACK NUMBERS



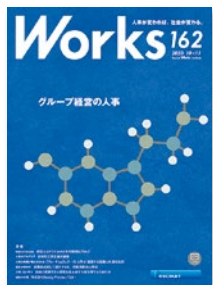
No.168 2021.10-11
That's CHRO!



No.166 2021.06-07
人事と大学で仕掛ける学び方改革



No.164 2021.02-03
ジョブ型と大学



No.162 2020.10-11
グループ経営の人事



No.167 2021.08-09
社員の病と人事



No.165 2021.04-05
ダウントレンドを乗り越える人事



No.163 2020.12-2021.01
書く力



No.161 2020.08-09
オンライン元年

Works 宅配サービスのご案内

定期購読は3回、6回をご指定いただけます（隔月偶数月10日発行）。
バックナンバーも含め、1冊のみのご購読も可能です。

お申し込み方法

ネット書店「富士山マガジンサービス」からのお申し込みとなります。

インターネット

<https://fujisan.co.jp/pc/works>

電話

0120-223-223（通話料無料 年中無休 24 時間）

※ご利用に際して、富士山マガジンサービスの利用規約に準じます。

購読料 1冊 700円（消費税込み・送料無料）

Works 編集アドバイザー

有沢正人（カゴメ 常務執行役員 CHO〈最高人事責任者〉）

大谷友樹（ヤマトホールディングス 常務執行役員
〈人事・コンプライアンス統括担当〉）

古寺猛生（レスターホールディングス 執行役員 人事部部长）

曾山哲人（サイバーエージェント 常務執行役員 CHO）

二宮大祐（イオンディライト 執行役員 グループ人事総務IT本部長）

※50音順・敬称略

STAFF

発行人／奥本英宏

編集長／佐藤邦彦

編集／入倉由理子、伊藤敬太郎、荻野進介、

木原昌子（ハイキックス）、白谷輝英、

瀬戸友子、金井あかり

アートディレクション／八十島博明（Grid）

デザイン／石川幸彦、井上大輔（Grid）

フォト／刑部友康、勝尾 仁、平山 諭、松谷靖之

イラスト／イオクサツキ、信濃八太郎、ノグチユミコ

校正／ディクション

印刷／北斗社

お問い合わせ先

株式会社リクルート

リクルートワークス研究所

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

e-mail / works@r.recruit.co.jp

tel / 03-6835-9256

169 2021.12-2022.01 御社の部長、ワークしていますか？

第27巻 第5号 通巻169号2021年12月10日発行(隔月10日発行)

発行人 奥本英宏 編集人 佐藤邦彦 発行(株)リクルート 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

TEL 03-6835-9256(編集部)

定価700円 本体636円

