

花開け! コーポレートスタッフ



連載

スポーツとビジネスを語ろう
須原清貴氏 日本サッカー協会 専務理事
人事のアカデミア ジェンダー秩序

野中郁次郎の経営の本質 JERA 代表取締役社長 小野田 聡氏







No. 171 Apr-May 2022

特集

4 花開け! コーポレートスタッフ

4 はじめに "経営に資する"のは、人事だけではない?

6 変わる、コーポレートスタッフの役割と 求められる能力

- 6 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
- 9 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
- 11 Column 月刊総務・代表取締役社長に聞く 総務に求められる役割・能力とは
- 12 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
- 13 Column 『広報会議』編集長に聞く 広報に求められる役割・能力とは
- 14 Column 『alterna』編集長に聞く CSRに求められる役割・能力とは
- 17 Column 転職エージェントに聞く 情報システムに求められる役割・能力とは

18 ケースに学ぶ新しいコーポレートスタッフの形

- 18 CASE 1 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/オリンパス
- 20 CASE 2 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

22 コーポレートスタッフの 採用・育成・キャリアのこれから

- 22 議論 1 ジョブ型による採用・育成の効果と課題は
- 24 議論 2 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
- 26 議論 3 コーポレートの DX 人材をいかに育てるか
- 27 議論 4 コーポレートを担う人材をいかに育てるか
- 29 議論 5 コーポレートの組織能力をいかに高めるか

32 CAOが語るコーポレートスタッフへの期待

- 32 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
- 34 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/ファミリーマート
- 36 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

38 まとめ: コーポレート再考で見えた花開くための道

佐藤邦彦 (本誌編集長)

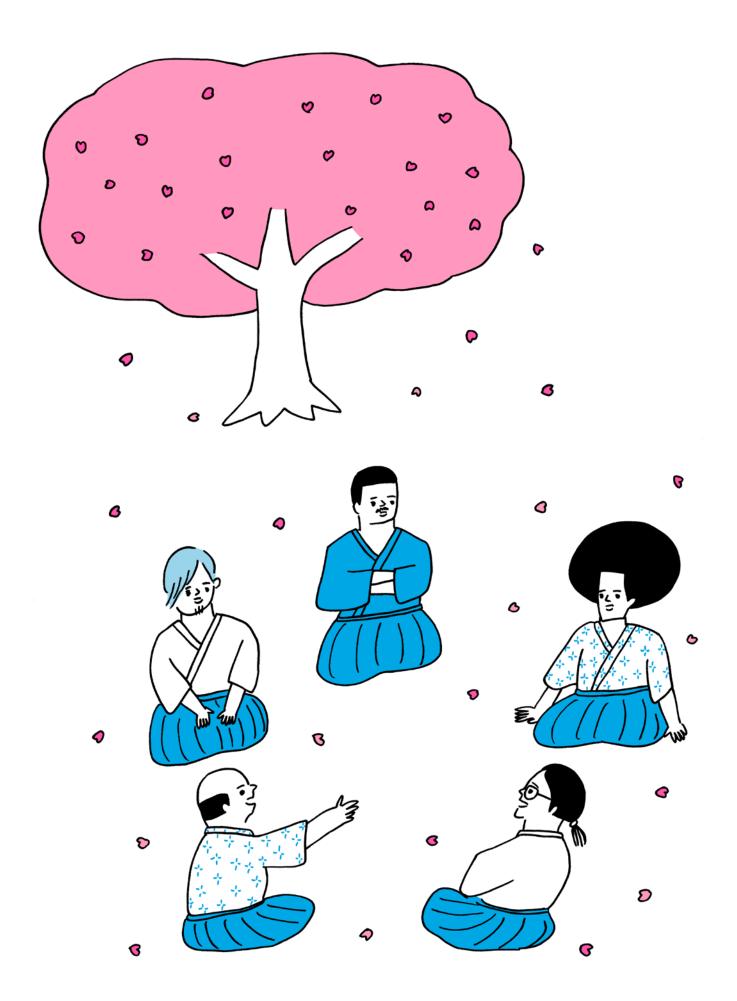


連載





- 40 **スポーツとビジネスを語ろう** 須原清貴氏 日本サッカー協会 専務理事
- 44 極限のリーダーシップ ガイドランナー
- 46 人事のアカデミア ジェンダー秩序
- 50 **人事は映画が教えてくれる** 『13 デイズ』に学ぶ巨大組織における意思決定のリアル
- 52 **ブレインテックの可能性と課題** ビジネス、人事に関わるブレインテック
- 53 With コロナの共創の場づくり グローバルでこそ求められる傾聴力
- 54 野中郁次郎の経営の本質 JERA 代表取締役社長 小野田 聡氏



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

** 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。

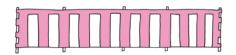
そもそもコーポレートスタッフは高度な専門知識を必要とする職務である。さらに現場で起こる課題解決という日常的な守りの仕事と、会社や事業の価値創出・向上という攻めの仕事を両立させる能力開発も必要となる。そのようなコーポレートスタッフの採用や育成はどのようにすべきか、本特集では検討していく。コーポレートスタッフの一人ひとりのキャリアが、花開くように。

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

平野光俊氏 大手前大学 学長 現代社会学部 教授

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)

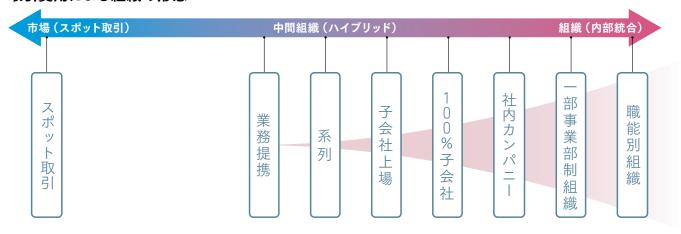
前述した通り、今回の特集はコーポレートスタッフに求められる役割と能力開発、キャリア形成をどう設

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

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 集権的な職能別組織に始まり、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

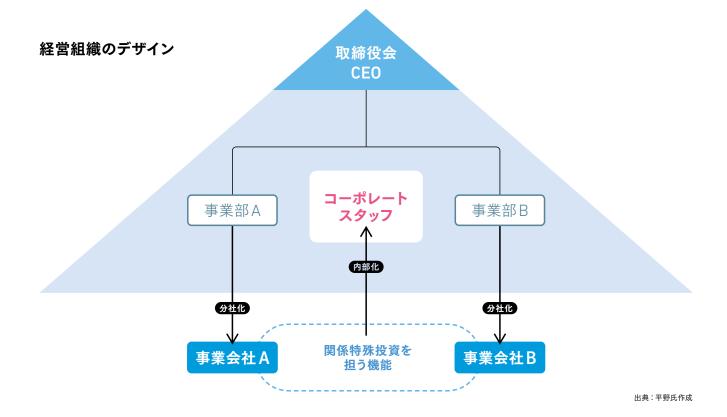
「コーポレートの位置付けを決めるには、"組織"と"市場"それぞれのメリット・デメリットを知っておく必要があります」と、平野氏は話す。「"組織"のガバナンスでは、全体利益を優先する意思決定をする、他人



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とします」

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、企業特殊的知 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



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)

嵐の只中にいる経営者の 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 セレンスが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 (尹田

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な 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)



月刊総務・代表取締役社長に聞く

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。

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。

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。



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

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。

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。

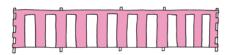
「極端にいえば、この3つの役割以外は基本的に、シェアードサービスも含め、プロフェッショナルサービスとして位置づけ直したほうがいいと思います。コーポレートをこの3

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



豚汁 無 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が、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。

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。

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 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



浦野有代氏 宣伝会議 『広報会議』編集長

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。

ます。取引先のバリューチェーンま 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



森 摂氏 『alterna』編集長 武蔵野大学大学院 客員教授

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

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

この危機感は、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

てれからの CSR (企業価値の創造・大) 広義のコンプライアンス 価値創造型 CSR (≒ csv) ● アウトサイドイン・アプローチ ● ソフトロー (行動規範) 対応 ● 製品・サービスの社会対応 ● CSRリスクマネジメント ● マーケティングの社会対応 狭義のコンプライアンス 社会貢献・フィランソロピー ● ハードロー対応 (法令遵守) ● 寄付、NGO / NPO への支援 ● 企業不祥事防止 ● ボランティア/プロボノ ● 雇用、納税など ● メセナ、清掃、植林活動など これまでの CSR (企業価値の創造・小)

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。国内だけでは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も、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か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



森本千賀子氏 morich 代表取締役

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、既存の人材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こなせる 人材は、社内で粛々と育てられてき 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。「報酬は上ぶれしています。 とはいっても、各部門の部長より高い給与で採用するわけにいきません。 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)



情報システムに求められる役割・能力とは



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。



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

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"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。



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 を持つのと同時に、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。



小寺直子氏 HR Communication

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 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。

人事の外にいるときと 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、外にい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て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 とをこの事例は教えてくれる。

CASE 2 住友商事

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、100 SEED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



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

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。



『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 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したことがない』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なってきている。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



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

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、そこのヘッドが責任 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 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。新卒といえば大学選択のいいます。から自分のキャリアを見据えていファを見据えていファを見まれば、大学でHRやファイナンス、法律などを学んだり、コターに進んだり、コターに進んだり、コターを経験する。知識や経験をそれなります。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、「それはアスピレーション(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せませんし、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、というほどに学修歴と



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)



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 そうともいえない」(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 をやってもらう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、

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のでしょう」(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こと」だと増本は指摘する。「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い。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・アドバイザリー・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、 "プロセスインプルーブメント"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キリングの事例ですが、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 上の人は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』聞きにいくというのも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



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、たいていの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。お客はなっ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る

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



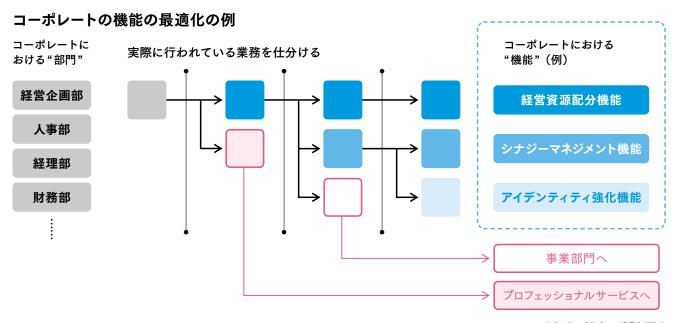
コーポレートスタッフの能力を高めるための議論をここまでしてきたが、組織とは総合力であり、コーポレート全体として能力を向上することが最終的には必要だ。高度な専門知識やマネジメントスキル、高い視座を全員持つのが理想だが、そう簡単なことではない。組織としての能力を高めるために何をすべきか。

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



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、部門としてくくっ 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っ

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

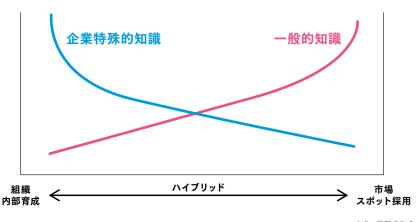
"修行期間"を短期に

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なく なってしまう。

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、やる気がある人材ほどもっとさまなどに移っていく。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的であり、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、企業特殊的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的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
- 企業特殊的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

出典:Works編集部作成



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主軸に、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、前線には立ってい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



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こっているのか、 加盟者の方々がどんな苦労をされて 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 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6万店舗弱あり、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。

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の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」というスローガン的な言葉があります。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



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

私がもともとぐいぐい引っ張っていくタイプではないのもありますが、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されば組織としてすごい結果を生みだ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。いくら専門性があっ 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えた花開くための道

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うように、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はどうだろうか。 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。



スポーツと ビジネスを

JFA

と間強か

強化を加速するためかけて基盤を整備。

日本サッカー協会専務理事

須原清貴馬

Suhara Kiyotaka 慶應義塾大学法学部卒業後、 住友商事に入社し、ハーバード・ビジネススクール に留学してMBAを取得。その後はボストン コンサ ルティング グループを経て、GABA、フェデックス キンコーズ・ジャパン (現キンコーズ・ジャパン)、 ベルリッツ・ジャパン、ドミノ・ピザ ジャパンなど で経営に携わった。一方、子どもが通っていたサッ カークラブでコーチ役を務めたのがきっかけでサッ カー審判員資格を取得し、そこから東京都サッカー 協会や日本サッカー協会とのつながりができる。 2016年、日本サッカー協会の非常勤理事に就任。 2018年には、常勤の専務理事に就任した。

Text = 白谷輝英 Photo = 松谷靖之(40P、42P)、日本サッカー協会提供(43P)

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、フェデックス キンコーズ・ジャパン(当時)やドミノ・ピザ ジャパンの経営者として知られ、

2018年に日本サッカー協会の専務理事に就任した須原清貴氏にインタビューした。

就任から4年が経ち、サッカー界や協会に対する理解をしっかりと深めた今、

須原氏は日本サッカー界における「普及」と「強化」を次の段階に進めるべく動き始めている。

聞き手=佐藤邦彦(本誌編集長)

――多くの企業を経営してきた須原 さんが、なぜ国内サッカー界を統括 する競技団体の日本サッカー協会 (以下JFA) に入ったのでしょう。

きっかけは、息子が参加していた サッカークラブでコーチ役を務め、 審判の資格を取ったことです。それ で東京都サッカー協会と関わりがで き、続いてJFA審判委員会の仕事を 手伝うようになりました。その後、 審判委員会の小川佳実委員長(当 時)からJFAの田嶋幸三会長を紹介 され、2016年、会長からJFAに加わ らないかと声をかけられました。

サッカーに関わったことで、私の 人生は以前より豊かになりました。 サッカー界に恩返ししたいという気 持ちが強かったため、田嶋会長から 依頼されたときは気持ちが揺らいだ ものです。ただ、JFAの実務を常勤 で取り仕切る役割を果たすのは無理 だと、そのときはお断りしました。

―― なぜ断ったのですか。

理由は2つありました。1つは、経営の仕事に未練があったこと。そして2つ目は、サッカー界の知識があまりに不足していたからでした。

私はサッカーのプレー経験があり

ませんし、当時は審判に関わること 以外はほとんど知りませんでした。 また、数字を上げれば評価される世 界で生きてきた私にとって、勝利や 感動など「数値以外の目標」も求め られる世界は未知の領域。どうして も自信が持てなかったのです。

――それで、最初の2年間は非常勤の理事として活動されたのですね。ところが2018年には、常勤の専務理事に就任されました。

非常勤の理事として働くうち、サッカー界の状況がわかってきたのです。そんなとき田嶋会長から「JFA の経営刷新に力を貸してほしい」と再び請われ、就任を決意しました。

―― 専務理事の役割は、非常勤の理 事とどのように違うのでしょうか。

JFAの業務執行機関である理事会は現在、田嶋会長と4人の副会長、専務理事の私、3人の常務理事、21人の理事、3人の監事によって構成されています。私が以前務めていた非常勤の理事は月1回の理事会に出席するのに対し、専務理事は常勤という立場です。常勤の専務理事が担うべき業務執行に関する責任は、言うまでもなく重いですし、周囲から

かけられる期待も非常に大きいです。

普及と強化を進めるため マーケティングに注力

── JFA の現在のミッションはなん でしょうか。

我々は「JFAの約束2050」で、2050年までに達成すべき2つの目標を掲げています。1つ目は、選手やサポーターなどサッカーに関わるすべての人=サッカーファミリーを1000万人以上に増やすこと。2つ目は、FIFAワールドカップ(以下W杯)を日本で再び開催し、そこで日本代表が優勝することです。

--- どちらも難しい目標ですね。

簡単ではありませんが、実現可能です。私がJFAに入った頃は、全人口の10分の1をサッカーファミリーにするのは難しいと感じたこともありましたが、途中からは達成できると考え始めました。イングランドやドイツ、ブラジルやアルゼンチンといったW杯優勝経験国は、人口比でほぼそれくらいのサッカーファミリーの裾野を勝を目指すなら、強豪国と同じくらいまでサッカーファミリーの裾野を



広げる必要があります。

――普及と強化は、車の両輪のよう な関係なのでしょうか。

その通りです。たとえば、代表チーム強化を目的としたエリート選手の育成のみに莫大な予算を費やすアプローチは、サッカー界では成功しません。サッカーファミリーの厚みが不十分ななかでエリート層を強化しても、国際大会で思うような結果を出せていない国が多いのです。結局、サッカー文化を国内に根付かせることが、遠回りに見えて、代表強化にとってとても重要なことなのです。

──JFAで、須原さんはどんな役割 を果たしているのでしょう。

多岐にわたりますが、大きな期待 をかけられているのは、マーケティ ングとガバナンスの牽引役です。

では、まずはマーケティング面に関するお話を聞かせてください。

選手や指導者の強化・育成に関する仕事は、森保一監督をはじめとするプロフェッショナルの領分です。 私の役割は、彼らが存分に力を発揮できるよう、資金面を含めて活動しやすい環境を整えること。たとえば、スポンサー企業や放送局などと折衝し、外部パートナーとJFAのメリッ トを同時に最大化するなどです。

――その際、過去のビジネス経験は どのように役立っていますか。

BtoBビジネスを手がけていた頃の 私は、「自社と顧客と『自社の競合』」 ではなく、「自社と顧客と『顧客の 競合』」の三角形を常に意識してい ました。今でもスポンサー企業と向 き合うときは、その考え方が役立っ ています。たとえば、サッカーはほ かの競技に比べて投資効果が高いと 主張してもダメ。企業が抱える経営 課題を見極め、それに対してサッ カーがどう役立てるかを提案するこ とで、はじめて相手の心を動かせる のです。ですから私は、スポンサー 企業の四半期決算が出るとその日の うちに事細かに読み込み、どうすれ ばその企業の課題が解決できるか徹 底的に考えるようにしています。

長年のしがらみを超え ガバナンス強化を目指す

――ガバナンスについてですが、 サッカー界はほかの競技に比べ、か なり先を行っている印象があります。

スポーツ界のなかではそうかもしれません。スポーツ庁は2019年、スポーツ団体が適切な組織運営を行う

ための原則・規範を定めた「スポーツ団体ガバナンスコード」を公表しましたが、このときにモデルケースの1つとなったのがサッカー界でした。ただスポーツ界では「ガバナンスの優等生」であっても、一般企業に比べると優れているとはいえません。たとえば、理事会を最高意思決定機関としてよりよく機能させたり、もっとスピーディな意思決定ができるようにしたりするために、改善の余地は多くあります。

一理事会の参加メンバーが多い背景には、歴史的な経緯などがあったのではないかと想像します。そうした現状を改革するのは、骨の折れる作業ではないかと思いますが。

そうですね。新参者の私がいきなり組織を大きく変えようとすれば、皆からのサポートを得られないのは必然です。そこで専務理事就任からの4年間は、組織への理解を深めることに努め、改革に向け入念に準備を進めました。

事業会社の場合は、仕事を12カ月経験すると1周分のサイクルが終わります。ところがサッカー界のカレンダーは、オリンピックを頂点に据える他のスポーツと同様に、W杯を区切りとする4年周期で回っているのです。ビジネスとサッカーでは時間軸が異なるため、それに合わせて準備にじっくりと時間をかけました。私が次の任期に入る2022年以降は次の段階に進み、組織改革を本



2021年12月19日に国立競技場で 行われた天皇杯決勝戦では、浦和 レッズが2-1で大分トリニータを 破った。須原氏は天皇杯実施委員会 の委員長として、この劇的な試合を 見届けた。



JFAでは2020年から、サッカーゲームを使った「サッカーe 日本代表」をスタートさせている。 サッカーをプレーしない層をサッカーファミリーに取り込むことが、狙いの1つだ。

格的に始めたいと考えています。

ビジネス界では味わえない スポーツの「感動の瞬間」

――スポーツ界で働く人のなかには、 プレー経験があったりその世界に知 り合いが多かったりするため、その スポーツに強い思い入れを持つ人が たくさんいます。ところが、須原さ んはそうではありませんね。

私は今でこそ、サッカーに対する 思い入れはとても強いですが、選手 経験はありませんし、審判をやる前 はサッカーと距離があったのも事実 です。ただ、サッカーをフラットに 見られる人のほうが、ビジネスとし て成功させやすいのかもしれません。 私の過去を振り返ってみても、昔か ら格別の思いがあった教育業界で経 営に携わったときは失敗したのに対 し、着任時は取り扱う商材に過度な 思い入れがなかったコピーサービス やピザの世界では成功できました。

――過度の思い入れがないからこそ、 専門家に権限委譲したり、公平な判 断を下しやすくなったりして、よい 結果が出るのかもしれません。

では、最後に伺います。現在の須原さんにとって、何がモチベーションになっているのでしょうか。

経営者時代は数値目標を達成する ことがモチベーションでしたが、こ の4年間でかなり変わりました。お そらく「感動の瞬間」を生み出すこ とが、私にとって最大の喜びです。

たとえば2021年末に行われた天 皇杯決勝戦では、アディショナルタ イムに浦和レッズの槙野智章選手 (現在はヴィッセル神戸に在籍) が 劇的な決勝ゴールを決めました。そ の前の準決勝で観客に新型コロナウ イルス感染者が確認され、試合は厳 戒態勢のなかで開催。主催側の最高 責任者だった私は各方面から猛烈な プレッシャーをかけられ、精神的に 厳しい状態でした。それでもなんと か試合を開催して、5万7000人を超 えるお客さまが熱狂したあの瞬間、 スタジアムで喜びと充実感をいちば ん味わえたのは私かもしれません。 スポーツで味わう感動は、ビジネス 界では得られない種類のものでした。

現在の私は、誰かから明確な数値 目標を与えられてはいません。そう したなかで前に進むためには、自分 で目標を立て、その達成に向けて行 動し続ける力が必要になるのではな いかと感じています。

After Interview

経営トップとして数々の実績を残してきた須原氏の転身には、とても興味があった。ビジネスの世界では、売上利益や株価といった数値目標の達成が求められる。その実績を買われての招聘であれば、スポーツの世界でも高い数値目標を掲げて変革を進めているだろうと想像していた。しかし、取材で見えてきた須原氏のスタイルはサッカー界を時間をかけて考察したうえでの適応だった。W杯を軸にすべての準備が進められるサッカー界に、ビジネスのスピード

感を無理やり持ち込むのではなく、4年で1サイクルという時間軸を踏まえこの4年はじっくり準備を進めてきたというのだ。厳しい数値目標で組織を牽引しているかと思いきや、その様子は異なる。須原氏が我々に話してくれた実現したい世界は、勝利という結果を求めるだけではなく、多くの子どもたちがサッカーを楽しんでいるという明るい未来の姿だった。その目標は、プロ経営者として達成してきたどの数値目標よりもハードルが高いのかもしれない。

極限状態。そのとき、 現場と人をどう動かすのか

極 限 の リーダーシップ

ガイドランナー



志田 淳氏 Shida Jun

東海大学工学部卒業。大学時代、箱根駅伝に3度出場。卒業後はNECの実業団ランナーとして活躍。2000年には世界ハーフマラソン選手権のメキシコ・ベラクルス大会に日本代表として出場。2001年に現役を引退。現在はNECにて生産技術品質推進本部に勤務しながらブラインドマラソンのコーチ、ガイドランナーとして活動。東京2020パラリンピックで道下美里氏のレース後半のガイドランナーを務め、道下氏の金メダル獲得に貢献した。

東京2020パラリンピックで、陸 上マラソンの女子視覚障害T12クラス(*)初の金メダリストが誕生した。 ランナーは道下美里氏。この快挙を 支えたスタッフの1人が、ガイドランナーを務めた志田淳氏だ。

ガイドランナーとは視覚障害のあるランナーの伴走者のこと。「きずな」

と呼ばれるロープで選手とつながり、 選手の目となってコースや周りの選 手の状況を伝える役割を担う。

道下氏は2016年のリオパラリンピックで銀メダルを獲得。そして東京2020パラリンピックでは金メダル獲得を目標に掲げていた。道下氏のレースでは2人のガイドランナーが前

半と後半を務める。前半はリオパラリンピックでも伴走を務めた青山由佳氏。志田氏は後半のガイドランナーとして、リオパラリンピック直後から道下氏のチームに入った。

東京2020のレースでは20kmすぎに青山氏からガイドランナーを引き継いだ志田氏。「目の前をトップで走るライバル、RPC(ロシアパラリンピック委員会)のエレーナ・パウトワ選手を捉えるチャンスを狙っていました」

チーム競技という魅力

志田氏はガイドランナーになる前、自身が選手として多くの経験をしてきた。東海大学在学中には箱根駅伝に3度出場し、2年生のときに10区、3年生のときに2区、4年生のときに7区で出走し活躍した。大学卒業後はNECの実業団に加わり、2000年の世界ハーフマラソン選手権では日本代表にも選出されたほどの実力の持ち主だった。2001年に現役を引退してからはNECのコンピュータ品質担当として働き、ガイドランナーといわば二足の草鞋を履いてきた。

志田氏がガイドランナーを始めた きっかけは、実業団時代の後輩から の誘いだった。そしてその競技の奥 深さにすっかり魅了された。

「これまでのマラソンに対する自分の 固定観念が覆されましたね。マラソ ンは孤独な競技。一方、ガイドラン ナーは選手と走ります。2人が共に がんばってはじめて最高のパフォー マンスが発揮できる。2人で勝ちに いく、という完全なチーム競技である

(*) T12クラス:視覚の障害クラスの1つ。伴走者と走るか単独で走るか選択できる。 視力0.0025から0.032まで、または視野直径10度未満

ことに驚きました|

それから志田氏はガイドランナーとしての活動を増やしていった。高橋勇市氏、和田伸也氏、谷口真大氏といった数々のブラインドマラソン選手たちのガイドランナーを経験。北京、ロンドンのパラリンピックにも帯同し、経験を重ねていった。

道下氏のチームに入ったとき、「金 メダルをとれる選手と組むチャンス が巡ってきた」と感じたという。

道下氏は福岡、志田氏は東京在住のため、普段はそれぞれトレーニングに励み、月に1~2度の合宿で練習を重ねていった。東京2020で必ず金メダルをとるという目標のもと、道下氏の周りには多くの仲間も集まった。視覚障害がある人は走る練習も1人ではできない。日々のランニング練習では福岡在住のランナーたちが日替わりで道下氏の伴走を務めた。

ガイドランナーとしての 手痛い経験

ガイドランナーの経験は豊富だと 自負していた志田氏も、チーム道下

2007年11月、福知山マラソンで高橋勇市氏(写真中央) の前半のガイドランナーを務め、北京パラリンピックへの切符 を手にした。後半のガイドランナーの川嶋伸次氏(写真左・ 現旭化成陸上競技部コーチ)とともに表彰台にて。

では試行錯誤があった。

ある大会で、志田氏は道下氏に不 満をぶつけられた。その大会は出場 選手が多いわりに道幅が狭く、路面 もでこぼこが多い。転倒や接触の危 険があると考えた志田氏は、危険を 避けながら走ることができるコースを 見極め、「右に寄って」「左に寄って」 と道下氏に声をかけ続けた。結果、 最後まで無事にレースを終え、自分 ではうまくやりきったと思っていた。 しかし、レース後の道下氏からの フィードバックは予想外のものだった。 「周りに足音が終始聞こえていて、怖 くてうまく走れなかった。どうして周 りの状況を教えてくれなかったんで すか」

志田氏は、自分本位の伴走になっていたことに気づいたという。

「選手が安心して走れるための基本 的な声がけの土台ができていないと、 いくら戦術がうまくいってもダメ。足 音が近いけど、周りは安全だよといっ た声がけが必要だったのです」

再び、東京2020パラリンピックのレースに戻ろう。前方を走るパウトワ氏を視界に捉えていた。「見える範囲だし、大丈夫だよ。後半抜いていくよ」。30km地点でパウトワ氏に追いついた。スパートをかけるなら今だ。志田氏が「いける?」と聞くと、道下氏は「いける!」と即答。一気にトッ



道下氏のレースでは、前半を青山由佳氏(写真右)、 後半を志田氏がガイドランナーを務めた。二人体制 であれば、ガイドランナーの1人に万が一のことが あってももう1人がカバーできる。道下氏を必ず優勝 させるための戦略でもある。

プに立ち、そのまま走りきる。道下氏 は金メダルを勝ち取った。

伴走者はあくまでも伴走者であり、 選手ではない。表彰されることもない。しかし責任は大きい。ガイドが 転んで走れなくなれば選手も失格に なる。選手よりも先にゴールすると失 格になるというルールもある。

「それでもガイドランナーをやるのは、 人を勝たせる喜びがあるからなんで すよ」

志田氏の手にメダルはないが、メ ダルと同じくらい価値のある誇りが 輝いている。

選手が安全、安心に走れること。 その基本的な技術と信頼の土台が あってこそ戦術が生きてくる

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13講

ジェンダー秩序

再生産されるメカニズムを知り、 ジェンダーの呪縛を乗り越えていく

「ジェンダー」という概念は、一般にかなり浸透してきた。SDGsの目標にも「ジェンダー平等を実現しよう」が掲げられるほど社会的関心は高く、企業においてもさまざ、「らとまが打ち出されている。一方、「らと考える人は多くいるにもかかわらず、人ないのも現実だ。これほどまでに根強いジェンダー意識は、どこから生まれてくるのか。ジェンダー研究・ファニズム理論の第一人者である江原

由美子氏に聞く。

ジェンダーという言葉が 問題を見えにくくする

梅崎:ジェンダー平等やダイバーシティの実現は、企業にとって重要な経営課題の1つです。人事担当者は仕事として取り組んでおり、実務的な知識や情報は豊富に持っています。ただ、その背景まで深く理解しているかというと、心もとないところがあります。江原先生の『ジェンダー秩序』は、理論社会学者としてジェン

ダーの精緻な仕掛けを解き明かした 研究書で、理解を深める参考になる と思います。

江原:ジェンダーの理論モデルを構 築するにあたって、いくつかのアイ デアがありました。社会学では分析 の単位を個人に求める「方法論的個 人主義」か、社会に求める「方法論 的集合主義」かの議論が長らく続い ていましたが、1980年代に入って、 そのどちらでもない考え方が確立さ れてきました。代表的な存在が、フ ランスの社会学者ピエール・ブル デューです。また、人間関係が現実 を作るという「社会構築主義」の考 え方、社会学でいうエスノメソドロ ジーという流れがあり、もう1つ参考 にしたのが、権力が持つ生産性に着 目したミシェル・フーコーの権力論 です。これらを組み合わせて、ジェ ンダーを位置付けし直してみようと したのが本書です。

梅崎:本のタイトルでもある「ジェンダー秩序」は、「『男らしさ』『女らしさ』という意味でのジェンダーと、男女間の権力関係である『性支配』を、同時に産出していく社会的実践のパターン』と定義されています。

江原:私はずっと「性差は存在しない」とするジェンダー論はおかしい



Guest 江原由美子_氏

Ehara Yumiko 東京都立大学名誉教授。1979年東京大学大学院社会学研究科博士課程中退、博士(社会学)。東京都立大学人文学部教授、首都大学東京都市教養学部教授、横浜国立大学大学院イノベーション研究院教授を経て現職。

◆人事にすすめたい本

『ジェンダー秩序 新装版』(江原由美子/勁草書房) ジェンダーと性支配を同時に生み出すメカニズムを解明する。

「ジェンダー秩序」とは

ジェンダー

当該社会である程度共有されている性別に関する社会通念や行為規範等

ジェンダー秩序

「男らしさ」「女らしさ」という意味でのジェンダーと、男女間の権力関係である「性支配」を、 同時に産出していく社会的実践のパターン

性支配

「男性」「女性」として社会的に構成された性別を持つ「主体」(「ジェンダー化された主体」)間における「支配ー被支配」の関係

出典:『ジェンダー秩序』より抜粋

と思っていました。少なくとも普段の 生活で、多くの人が「男と女は違う」 という認識を持っていて、社会構造 もその行動様式に合った形になって いる。「ジェンダー」という言葉に よって、性差がないことを前提に行 動しなければいけないような雰囲気 になるのであれば、むしろ問題が見 えにくくなってしまいます。

梅崎:現実の社会は、そんなに単純 ではありませんね。

江原: たとえば制度を作っても女性管理職が増えないのは、女性の意識が低いからだという人がいます。でもその背景には、家庭のことは女性任せ、就職も昇進も男性が有利という社会構造がある。原因はさまざまあるのに、個人の生き方の問題にしてしまうのはあまりに乱暴です。もっと丁寧に見ていくべきでしょう。

梅崎: 実務の現場でも、ジェンダーは語りにくい話題だと思います。先ほどの方法論の議論と対応するのですが、個人の意識の問題とするか、すべては社会構造のせいだとするか、どちらかの極端な言い方に偏りがちです。あるいは、何を言えばよいかわからないから口をつぐんでしまう。やはり個人でも集合でもない語り方が必要になります。

構造と実践が循環して ジェンダーが再生産される

梅崎:『ジェンダー秩序』には、まず 「ジェンダーは『心にかかわるふるま い』として分析される」とあります。 どういう意味でしょうか。

江原:エスノメソドロジーの観点から心の研究をしたジェフ・クルターの理論を援用しています。心というけれど、脳波を調べても、心のありかはわからない。本人に行為の意図を聞いても、それが本当かどうかは本人でさえわからないでしょう。

しかし私たちは、相手のふるまい を見て意味を読み取っている。クル ターは、相手の心がどうかではなく、 自分はその人の心をどう読み取った のかに焦点を合わせようと考えまし た。深層心理のように目に見えない ものは対象にせず、言葉や行為と いった目に見えるものだけを分析の 対象にするのです。

これはジェンダーにもあてはまると思いました。「男らしさ」「女らしさ」も、個人の心のなかではなく、人々のふるまいのなかにあるのではないかと考えたのです。

梅崎:確かに、人は常に明確な意図を持って行為しているとは限りません。一方で、ある種の規則性に従っている部分も少なからずあります。 学校でも先生は同じように接しているつもりが、客観的にその様子を見 てみると、男の子と女の子に対する ふるまいは違っていたりします。

江原:レストランでアルバイトしてい る女子学生に聞いた話です。なぜか 女性のアルバイトには、お客さんが よく話しかけてくるのだとか。店長か らは「あまり無下にしないでほしい」 と言われており、とても面倒だと嘆 いていました。お客さんに何か意図 があるわけではなくても、「女性は優 しく受け止めてくれるもの | と無意識 に期待してしまうのです。もちろん それは思い込みにすぎませんが、女 性が期待通りにふるまってくれない と、一方的に恨みを募らせることも あります。最近よくいわれる「ミソジ ニー (女性嫌悪)」は、女性が嫌いだ という単純な話ではなく、根底には ジェンダー意識があるのです。

梅崎:このようなふるまいを方向付けるのが「ハビトゥス」というものですね。ある種の傾向のようなものでしょうか。

江原:ハビトゥスは、ブルデューの 階級論のなかで提起された概念です。 彼は趣味と社会階級の関係を明らか にしましたが、現代のさまざまな社 会問題にもあてはまります。

たとえば外国から日本にやって来 た親の下で生まれ育った子どもたち は、日本の子どもたちと同じように日 本語を話し、日本の学校に通ってい ても、高等教育機関への進学率が低 い。それも、自ら主体的に進学しな いという選択をしています。という のも、彼らの周囲には、親も含めて 日本の大学を出ている人が少ない。 だから、日本で暮らしていくうえで 大学に行く意味がわからないのです。 女性管理職登用も、同じ構図ではないでしょうか。

梅崎:明確に強制されたわけではなく、本人は自由に判断したと感じても、ハビトゥスによって選択は規定される。だから「男は活動の主体、女は他者の活動を手助けする存在」のようなジェンダー・ハビトゥスを身につけると、無意識にそうふるまってしまい、男女間の権力関係である「性支配」が続いてしまう。

ブルデューは「構造と実践」について述べていますが、このように個人が行為した結果として、社会構造が産出されていくということですね。 江原:法学者に聞くと、実際に裁判などで使われたことのない条文は山ほどあるそうです。ルールを作っても、誰も従わなければ有効性はなくなります。つまり抽象的な法や規則が存在しているわけではなくて、多くの人がそれに従っていることが構造を作っている。その構造が人々の実践に影響を与えている。構造と実践は、入れ子のように相互に条件を与え合っているのです。

梅崎:ニワトリが先か卵が先かの循 環論法みたいな話ですね。

江原: まさしく循環しながらジェン ダーは再生産されています。だから 変えていくには時間がかかる。腰を 据えて取り組むべき問題なのです。

梅崎: どちらか一方ではなくて、制度とハビトゥスの両方を変えていく必要がありますね。この循環を無にはできないので、別の循環に書き換えなければなりません。

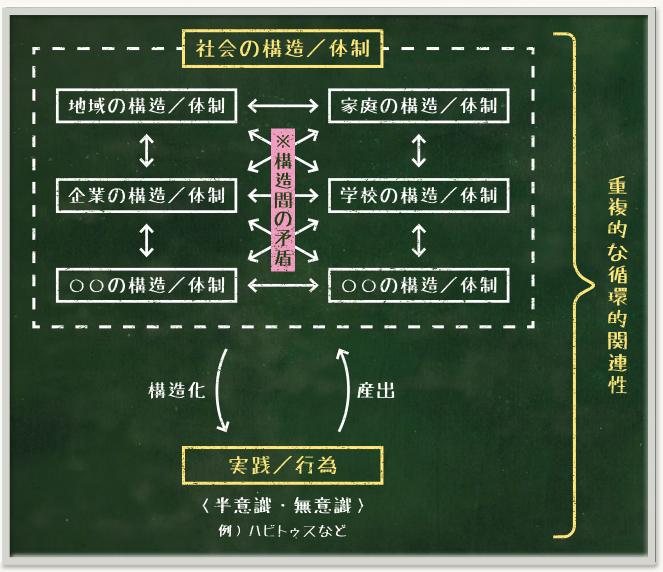
江原:これまでは構造が個人の自由な行為を抑圧していると考えられてきましたが、実は構造が行為条件にもなる。結婚制度があって初めて結婚できるわけで、「~できる」という選択肢は構造によって作られるのです。そう考えると、制度を作ることの意味もわかりやすいですよね。

呻吟する人々の かすかな声を聞き取る

梅崎:では、私たちに何ができるでしょうか。企業もロールモデルとなる女性を増やすなど取り組みを進めていますが、"成功者"ばかりがクローズアップされると、「私とは違う」と思う人が出てきます。

江原: "成功者" になれないのは、個 人の意識や努力の問題だといってい るようなもの。それでは意味があり ません。何よりも大切なのは、声を 出せなくて苦しんでいる人のかすか な声を聞いていくことだと思います。 事実、社会のなかで埋もれている声 は確実にあります。以前、非正規の シングル女性の調査をしたのですが、 厳しい状況に置かれているにもかか わらず、それまで注目されたことも、 支援の対象になったこともまったく なかった。私自身、なぜ気づかなかっ たのかと心が痛みました。まずはそ ういう小さな声を、一生懸命探して いくことです。

そのうえで、ポジティブなメッセージ発信と情報提供をしていくこと。 先ほどの外国から来た子どもの例では、彼らに勉強を教えているNPOと 一緒に、日本で大学に進学する意味



出典:取材をもとに編集部作成

を説明する取り組みを行いました。 女性に対しても、管理職になったら 何を得られるのか、どういう毎日に なるのか、そのときどんな喜びや楽 しさを味わえるのか、自分ごととし てイメージできるよう、丁寧に伝え ていくことが必要です。本人がワク ワクしなければ、その道を選ぼうと は思いませんから。

梅崎:ジェンダーにとらわれて苦し んでいるのは、女性だけとは思えま せん。「結婚すべきなのに、自分はで きていない」と自己否定している男 性がいたとして、苦しみの根っこは 同じでしょう。今ある構造と実践の 循環に個人として苦しんでいる人た ちが理解し合い、連帯できるとよい のですが。

江原:同感です。本当にそうなって ほしいと思います。

梅崎:ジェンダーが再生産されるなかで、なかなか社会は変わらない。 それでも希望はあるでしょうか。

江原:強く訴えたいのは、一人ひと りの小さな声は決して小さくないと いうことです。すぐに変わらなくても、 それは誰かの胸に届き、疑問の種として残り、次の世代で花開くかもしれない。実際、同じことが繰り返されているわけではありません。私の子どものころは女性の大学進学率は1割程度でしたが、今は5割に伸びている。それは皆が作ってきたのです。一人ひとりのやっていることがよりよい未来につながる。そう信じて声を上げていきたいし、行動を起こした人をもっと讃え、結果的にうまくいかなかったとしても、もっとねぎらってあげたいですね。

フィクションのなかに潜む HRM の本質に学ぶ

人事は 映画が 数えてくれる

キューバ危機において 核戦争を回避した米国の意思決定は 偶然の産物にすぎなかった

意思決定のリアル巨大組織における『13デイズ』に学ぶ

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

『13 デイズ』は、1962年のキューバ 危機における、米国政府の混乱と薄 氷を踏むような意思決定のプロセス を描いた映画です。私の最初の単著 である『企業危機の法則 リスク・ナ レッジマネジメントのすすめ』は、 この映画を素材としており、個人的 にも思い入れのある作品です。

まさにこの記事の制作時、現実の世界では、ロシアによるウクライナへの軍事侵攻が始まりました。この戦争の裏側で何が起きているかを考察するうえでも、今、『13デイズ』および歴史的事実としてのキューバ危機を通して、巨大組織における意思決定のメカニズムについて学ぶことの意義は小さくありません。

米国の政治学者グレアム・アリソンの『決定の本質』は、キューバ危機における米国政府の意思決定を分析した名著です。この本のなかで、アリソンは以下の3つのフレームワークを用いています。

1つ目が合理的アクターモデル。 簡単に言えば、優秀な人たちが合理 的な判断をした結果、危機を回避す ることができたという理論です。

2つ目が組織行動モデル。政府のような巨大組織は、ことによっては相矛盾する規則や手続きが複雑に絡み合って成り立っており、時にはリーダーも関与できないところで、規則・手続きに従ってことが進んでしまうという理論です。

映画でも、緊張の最中、米国がソ連を挑発しかねない核実験を実行し、ジョン・F・ケネディ(ブルース・グリーンウッド)らが激怒するシーンがありますが、あれはまさに組織行動モデルで説明できる事態です。

3つ目が政府内政治モデル。これは、政治家同士の駆け引きや足の引っ張り合い、権力を失う恐怖などのバランスによって政府としての意思決定が行われるという理論です。

当時のケネディは、前年のピッグス湾事件での失敗で「軍事作戦に関しては指導力がない」と評されており、ここで弱腰なところを見せれば権力を失いかねない立場にありました。一方、軍部は、自らの存在意義を示すために空爆による先制攻撃を



『13デイズ』

2000年12月公開 監督: ロジャー・ドナルドソン

キャスト:ケヴィン・コスナー、ブルース・グリー ンウッド、スティーヴン・カルプ、ケヴィン・コン ウェイほか

発売・販売元:ギャガ 価格:Blu-ray 2200円(税込)、 DVD 1257円(税込)

© 2000 Beacon Communications, LLC

【あらすじ】1962年10月14日に離陸した米軍の 偵察機が、キューバ国内に建設中の核ミサイル基 地を発見し、16日にその内容がホワイトハウスに 報告された。米国政府は緊急に国家安全保障会議 執行委員会(エクスコム)を招集。この日から人 類が核戦争に最も近付いた13日間のキューバ危機 が始まった。大統領のジョン・F・ケネディ(ブルー ス・グリーンウッド)、司法長官ロバート・ケネディ (スティーヴン・カルプ) らは、緊迫した状況のな か、究極の意思決定を迫られる。



国家安全保障会議執行委員会(エクスコム)は連日会議を実施。メンバーそれぞれの思惑や駆け引きがあり、議論は紛糾する。

主張します。また、ケネディは、この 後に控える中間選挙も意識する必要 がありました。米国政府の当時の意 思決定は、これらの要素が複雑に絡 み合った結果だったということです。

私は、この政府内政治モデルが米 国政府の実態を最も的確に説明する ものだと考えます。これに組織行動 モデルを加えることで、米国の意思 決定の全体像をとらえることができ るでしょう。逆に言えば、合理的ア クターモデルでは一連の政府の動き を説明できません。つまり、このと き人類が核戦争の危機を回避できた のは、決して合理的な判断の結果で はなく、いくつもの偶然が重なった 結果にすぎないということです。

ただ、ケネディは、最悪の事態を

イメージできていました。そこが軍 部との違いです。軍部は米国が先制 攻撃した場合のソ連の反応について、 「核戦争の恐怖から何もできない」 と主張します。ところが、米国が攻 撃を受けた場合には「報復する」と 断言するのです。イマジネーション 不足が、この明らかな矛盾をもたら しています。イメージできないもの はマネージできない。私は常々そう 言っています。ケネディ、そして恐 らくフルシチョフにも、最悪の事態 に対するイマジネーションがあった からこそ、核戦争の危機が回避でき たということはできます。しかし、 この合理的結論に至るまでに、事態 は二転三転し、核戦争一歩手前まで 行ってしまったことも事実です。

恐怖、不安、疑心暗鬼といった負の感情は意思決定を大きく歪めます。キューバ危機もウクライナ侵攻も、共にロシア(ソ連)側の恐怖と疑心暗鬼が発端です。軍事侵攻は決して正当化できませんが、同時に、ロシアをそこまで追い詰めたものは何かを認識する必要もあります。相手の心の内に対してもイマジネーションを働かせる必要があるのです。



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 3

ビジネス、人事に関わるブレインテック

これまで2回の連載を通してブレインテックの研究開発がどのように進んでいるかをお伝えしてきました。

まだまだビジネスの世界では実用に至らない技術もあれば、既に商品化されている技術もあり、現状はまさに過渡期です。しかし、世界中から莫大な資金がブレインテック関連の研究開発に流れ込んできていることを考えれば、市場規模はあるティッピングポイントを境に急激に拡大する可能性を秘めています。

インターネットやスマートフォンなどの革新的テクノロジーは、今までも功罪を議論されながら世の中に普及していきました。それを踏まえれ

ば、抵抗感を持つ人が少なからずいるなかでも、ブレインテックがビジネスの領域で普及していく未来を想定しておく必要があります。

そこで、私たちが考えておかなく てはならないのが、ブレインテックが もたらすリスクです。私たちの脳が 外部とつながったとき、たとえば、外 部から脳をハッキングされてしまう、 脳を外部から操作されて犯罪に巻き 込まれるといった懸念があります。ふ と頭に浮かんだ本音がSNSに書き込 まれたり、テレパシーのように相手に 伝わってしまったりするかもしれませ ん。プライバシーや個人情報は、今 までとは違うレベルで管理しなけれ 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 家員 推教授



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。

ばならなくなるでしょう。

また、ブレインテックを活用して生産性向上を図る人が実際に出てきた場合、それができる富裕層とそれ以外の層との間の格差が今以上に拡大する恐れもあります。

実は既に世界中の研究者や有識者から、このようなブレインテックのリスクに対する警鐘が鳴らされています。たとえば、英国の学術団体であるロイヤルアカデミーは、このような懸念を報告書にまとめて発表しています。また、チリでは、憲法を改正して、ブレインテックを規制するニューロライツ条項を2021年10月に追加しました。チリの動きはさすがに先走りすぎではないかと個人的には思いますが、もう既に議論すべき時期にきていることは確かです。

始まったばかりの技術をあまり最 初から規制でがんじがらめにしても 技術の発展を妨げてしまいますが、 遅すぎても手遅れになる。日本国内 でも、適切な時期に適切な加減でガ イドラインや規制を設けていくことが、 今後、求められるでしょう。



With コロナの共創の場づくり ⑥

グローバルでこそ求められる傾聴力

オランダで働く日本人は多くいま す。彼らの仕事や生活ぶりを見てい ると、(全員ではない、という前提で すが) ネットワークが日本人に限定 され、現地に"コミット"していない というのが現状だと思います。現地 にコミットするとは、現地の社会に ある真のニーズを解決すべく尽力す る、ということです。そのためには、 現地の社会やビジネスのネットワー クに入り込み、そこにある一次情報 を獲得することが欠かせません。と ころが、日本人のなかには、自ら現 地のネットワークに入ることに消極 的で、現地企業にネットワークをも つコンサルタントや調査会社などに 依頼して情報収集する人がいます。 そこで得た情報は他者を介している ので、あくまで二次情報です。当然、 異なる立場の視点や解釈がそこに入 りますし、ひどい場合には周回遅れ の情報をつかまされてしまうことす らあります。



では、現地のネットワークに入る ために何をすべきか。残念ながらそ こに早道はなく、丁寧な"つながる努力"が、絶え間なく求められます。私 自身、つてやコネがあってオランダ に来たわけではありません。それで も、今は私に一次情報を教えてくれ る多くの人々がいます。それはオラン ダ人のみならず、オランダが受け入 れてきた各国のビジネスパーソンや アーティスト、社会活動家たちです。

私は、彼らとのつながりのきっかけの1つとして、私が発信するWebメディアでの取材という手法を使います。取材で行うことのメインは、質問すること。そして、その質問に対する相手の回答に耳を傾けることにあります。よく聴くことで、今起こっていることや社会がもつ課題はもちろん、その人の考え方や能力もわかります。また、より深く理解するために背景を学ぶ努力もしないはなりません。私は自分に足りない

知識を補うために、 オランダの歴史や社 会に関する本を読み 漁るようにしました。 そうした積み重ねに よって人間関係を紡 ぎ、取材した人々と 一緒に仕事をするこ

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。

とが増えてきたのです。

グローバルの舞台では、日本人は 自らの意見を主張しないがためにプ レゼンスが低く、有効な人間関係を 構築しにくいとよくいわれます。学 校教育において、自らの意見を求め られる機会が少ないこともあり、プ レゼンテーションが得意ではないの は確かです。しかし、私は、実は欠 けているのは言葉を発する力だけで なく、"聴く力"だと考えています。

オランダの教育では、生徒が教室 で発表する機会は頻繁にあり、そこ で自分の意見を主張できることを重 視します。しかし、同時にその話を よく聴き、内容を深く理解し、いい 質問をした生徒も、「いい質問をした ね!」ときちんと称賛される、つまり 聴く力にも重きを置いているのです。

もちろん、大人になり、人々と共 創を目指して議論や対話をするにあ たってもこの力は生かされています。 イノベーティブなものを作り出す場 においては、すばらしいアイデアを 提供するのみならず、他者のもつ知 識や考えを引き出すことも尊い貢献 だということを忘れてはなりません。

^{連載} 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。今回は東京電力と中部電力が出資して誕生した日本最大の発電会社、JERAの小野田聡氏に「経営の本質」を尋ねた。

カーボンニュートラルと 電気の安定供給の両立を

JERA

代表取締役社長 小野田 聡氏

Onoda Satoshi

1955年愛知県生まれ。1980年慶應義塾大学大学院工学研究科機械工学専攻修了、中部電力入社。1997年火力部建設グループ課長、1998年企画部設備総合計画グループ課長、2000年エル・エヌ・ジー中部出向、2003年発電本部火力部計画グループ部長、2007年執行役員発電本部火力部長、2009年常務執行役員発電本部火力部長、2013年専務執行役員発電本部長、2018年4月副社長執行役員兼発電カンパニー社長、同年6月代表取締役。2019年4月より現職。

「環境問題」という言葉をメディアで見かけなくなった。 代わりに、よく使われているのが「脱炭素」だ。2020年 10月、菅義偉前首相が所信表明演説において、2050年ま での日本のカーボンニュートラル(温室効果ガス排出の 実質ゼロ)化を宣言して以降のことだ。

実はその2週間ほど前、日本最大の発電会社JERAがある発表を行っていた。「JERAゼロエミッション2050」である。ゼロエミッションはカーボンニュートラルと同義であるから、期限を含め、内容は政府の目標と同じだ。柱は3つある。



JERAは日本(JAPAN)のエネルヤー(ENERGY)を新しい時代(ERA)へ、 という意味が込められた造語。東京・日本橋にあるJERA本社にて。

1つ目は、洋上風力などの再生可能エネルギーとゼロエミッション火力(後述)の相互補完でそれを実現する。 JERAは海外でも事業を展開しており、2つ目は、各国のエネルギー環境に合わせた最適なロードマップを策定する。3つ目は、実証が必要な先進技術と安心して利用できる信頼性の高い技術を組み合わせ、ローリスクで賢い移行(スマート・トランジション)を目指す。

JERAは東京電力(東電)と中部電力(中電)がそれぞれ50%ずつ出資し、2015年4月に誕生した。日本の総発電量の3割を担う。前首相による件の宣言は、JERAの

この発表内容があったからこそ可能になったのではないかと勘繰りたくなる。

アンモニアと水素の新しい使い道

ところで、ゼロエミッション火力とは何か。いちばんの目玉が、石炭火力発電の燃料として、石炭の代わりにアンモニアを使用すること。アンモニアは、燃やしても石炭のように二酸化炭素を出さない。さらに、同じくガスタービン火力発電の燃料であるLNG(液化天然ガス)の代わりに、これも二酸化炭素を出さない水素を使う。加えて非効率な石炭火力発電を2030年までに休止または廃止する。

先行しているのがアンモニアの活用だ。2021年10月から愛知県の碧南火力発電所で、アンモニアを石炭と混焼させる実証を行っており、世界初の試みとして2024年度までに混焼割合を20%まで高める。2040年代にはアンモニア100%の「専焼」を開始する計画だ。

石油や石炭などの化石燃料の使用をやめ、風力や太陽 光といった再生可能エネルギーへの移行を図る欧州各国 とはまったく違うやり方だ。JERAの社長、小野田聡が 説明する。「アジアは欧州と違い、総じて電力供給が追い 付かないほど経済成長が著しいうえに、電力を融通する ための国を越えた送電網もない。再生可能エネルギーに 移行するにも、風の状況がよくないですし、雨が多いた



野中郁次郎氏

-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。



め日照時間も短い。安定供給のためには火力が必須です。 そこで活用できるのがこのアプローチなのです」

小野田によれば、ゼロエミッション火力の特徴は3つある。1つはすぐできること。アンモニアの場合、既存の火力発電設備にタンクと配管、気化設備を設置し、バーナーを改造すればいい。もう1つは再生可能エネルギー発電を補完できること。風力や太陽光は、日あるいは季節単位で発電量が変動するが、火力はしないので、その変動を補整することができる。最後は他国でも使えること。「世界中に石炭火力やガスタービン火力が既に普及しており、その既存設備が活用できる。このゼロエミッション火力をアジアの新興国に普及させたい」

アンモニア・サプライチェーンの構築を急ぐ

このアンモニア活用に対し、環境NGOなどが実は異を唱えている。従来よりも発電コストが高くなるし、何より一刻も早く停止すべき火力発電の延命を図るつもりか、というわけだ。この主張に対し、小野田はこう説明する。「再生可能エネルギーはそもそもコスト高になります。自然条件に左右されるため、需要に応じて、機動的に電力をつくれないという欠点もある。それをカバーする方策としてバッテリーを使う方法がありますが、それもコスト高になる。結局、コストの低い火力に頼らざるを得ません。しかも、削減すべきは二酸化炭素であって、火力発電ではありません。発電会社の使命は暮らしとものづくりを支える電気を安全、安価に安定してお届けし、地域の発展に貢献すること。総合的に考えると、ゼロエミッション火力の活用は日本やアジアの新興国にとってベストな選択肢になると思います」



石炭の代わりにアンモニアを使う実証が行われている JERA の碧南火力発電所。日本全体の脱炭素が可能かどうかを占う試金石ともいうべき取り組みだ。

問題はアンモニアの量だ。肥料の原料などで日本は年間100万トンを消費しているが、アンモニア火力を推進すると到底足りなくなる。JERAは十分な量のアンモニアを調達するため、マレーシアの国営石油会社ペトロナス、アンモニア製造の世界的大手、ノルウェーのヤラ・インターナショナルとの協業に向けた検討を進めている。「私たちのLNGの取扱量は世界最大規模で、その開発から調達、輸送、受け入れ、発電まで、すべて手がけています。そのノウハウをアンモニアにも生かせる。国内外のさまざまな業種の企業を仲間に加え、太いサプライチェーンを一刻も早くつくりたい。そうすれば、十分な量のアンモニアを調達でき、価格の低下も実現できます」

前述のように、JERAは再生可能エネルギー発電にも取り組む。具体的には大規模洋上風力だ。英国の1海域のほか、台湾の3海域で稼働する発電事業に参画している。「最も注力しているのが台湾です。英国と違って台風がきますし、地震も起こるなど、条件が日本に似ている。そこで培ったノウハウが日本で活用できるはずです」

2021年12月、秋田県の2海域、千葉県の1海域、計3 海域を対象とした政府公募による大規模洋上風力発電プロジェクトの入札結果が発表された。JERAもJ-POWERなどと組み、秋田2海域の入札に参加したが、三菱商事が主導する企業連合が3案件を総取りする結果となった。「相当の自信をもって臨んだものの、われわれの想定外の入札価格を三菱商事が提示してきた。当社の最大の強みは70年にわたり積み上げてきた火力発電所の運転と保守に関するノウハウです。それを生かすべく、次の案件に JERAが参画している台湾の洋上風力発電事業「フォルモサ1」。羽根を含め、 高さ約185メートルの風車22基が並ぶ。2019年12月から商業運転を開始。



挑みます|

全社員に手紙を送り、思いを伝える

JERAは東電と中電の燃料および火力発電事業が統合され、誕生した。同じ電力会社でも組織が違えば文化は異なる。うまくスクラムが組めるのだろうか。「出身は違いますが、東電組も中電組もエネルギーの安定供給を支えるという思いは同じです。火力発電でいえば、より優れた発電の方法を目指すという軸をしっかり立てました。結果、互いのやり方や考え方をリスペクトし、いいとこ取りをする文化が確実に醸成されてきています」

2020年9月、小野田は全社員とその家族に対し、手紙を送った。東電と中電、それぞれからの出向者が、翌年4月にJERAへ転籍するか決断しなければならなかった。「転籍の決断は誰でも悩みます。JERAの将来性を強調し、社員と家族が幸せになれる会社を目指したい、という私の思いを綴りました」

手紙には空白のメッセージカードも同封した。社員や家族からの声が聞きたかったからだ。約400通の返信があった。「仕事の悩みを書いたものから、東洋と西洋を包含したエネルギー企業にしたいという決意を述べたものまで、中身は多様でしたが、総じて肯定的でした。なかでも、ゼロエミッション宣言を評価してくれる社員が非常に多かった。宣言が、社員が一致団結する目標にもなったということです。うれしいことに約9割の社員が転籍を決断してくれました」



Nonaka's view

脱炭素という"山頂"に 独自ルートで登攀する

JERAが推進しているアンモニア火力は従来の発電所の設備が使える。石炭との混焼割合を徐々に高め、約30年の歳月をかけ、アンモニア専焼を実現する。既存の技術を深掘りし、海外も視野に入れた新たな展開を図る。一足跳びではなく、「いま・ここ」の地点から、過去と未来をつなげ大きく飛躍する日本型イノベーションの見本のようなやり方だ。

このアンモニア火力を知り、私は電気とガソリンを併用するハイブリッド車を連想した。脱炭素の流れに対し、欧米の自動車会社は政府を巻き込み、EV(電気自動車)シフトを急ぐ。それに対し、日本のトヨタは1997年に

完成させたハイブリッド・システムに こだわった。世界中で売れ、エコカー の代名詞となったのがプリウスである。

ところが、そのトヨタの戦略に暗雲が垂れ込めている。欧米各国が近い将来、ガソリン車とともにハイブリッド車の規制に乗り出すことが確実となり、トヨタは戦略を転換させ、急速にEV開発に力を入れ始めた。

アンモニア火力はこのハイブリッド 車の二の舞いになるのではないかと 思ったのだが、杞憂だろう。

まず、ハイブリッド車は商品として 各国に入っていかなければならないが、 アンモニア火力の当面の舞台は国内だ からである。2050年までの日本のカー ボンニュートラル化に間に合わせるためのものだからだ。

もう1つは、アンモニアの世界的サプライチェーンをいち早く構築するという戦略をJERAがしたたかに実行しているからだ。完成すれば、アンモニア火力のアジア各国での展開も容易になる。同志が増えるのだ。

しかも、そのサプライチェーンの構築にあたっては既存のLNG事業で培った知識やノウハウが役立つ。

JERAは東京電力と中部電力の共同 出資で誕生し、それぞれの出向組で 構成されていた。その融合はうまく いっているようだが、ゼロエミッショ ン宣言がより強固な団結を促したとい うから喜ばしい。

脱炭素という"山頂"を極める道は1本ではないはずだ。石炭からアンモニアへ、LNGからアンモニアへ、JERAが当面取り組む2つのスマート・トランジションに期待したい。

小野田は中電出身で、火力のエンジニアとしてキャリアを積んできた。顧客が電力会社を選択できる「電力の自由化」が始まった2000年、小野田が中心となってLNGを販売する子会社を立ち上げた。業界初の試みで、成功間違いなしと自信満々だったが、さっぱり売れない。石油やプロパンガスのほうが価格が安く、取り扱いも簡単で、顧客にとってのメリットが薄かったのだ。「あの手この手で、最初の長期契約のお客さまを獲得するまでに3年かかりました。たった7名の会社でしたが、くす玉を買ってきて祝賀会を開いたら、皆、うれし泣きでした。ここからお客さま基点で物事を考えることの大切さを学びました」

それは小野田が考える「経営の本質」にもつながる。 先に紹介した「暮らしとものづくりを支える電気を安全、 安価に安定してお届けし、地域の発展に貢献する」という言葉が頭に刻まれ、口ぐせのようになっているという。「設備をつくり稼働させますから、できた電気をどうぞ使ってください、というやり方はしません。地元の人を雇い、育成し、設備を運用してもらう。その結果、雇用が生まれ、産業が勃興し、地域や国が発展していく。経営の本質は社会貢献であるべきです。あわせて、社員と家族を幸せにする。それが私の目指す経営です」

ゼロエミッション火力こそ、カーボンニュートラルを目指しながら電気を安全、安価に安定して供給する取り組みにほかならない。名は体を表す。一度聞いたら忘れない、電力会社らしからぬ斬新な社名のJERAが日本、いや世界に貢献するイノベーションに挑戦している。(文中敬称略)

FROM EDITORIAL OFFICE



読者の声

前号『Works』170号(2022.02-03)に寄せられた読者の声です。

特集『若手を辞めさせるな』に関するご意見、ご感想

- 人事として、帰属意識を気にしすぎていたことに気づきました。若手が求めるのはパートナーシップですね。どこの会社に属するかよりも、何をするのか、何に対して貢献するのか、誰となら実現できるかが大事だと、最近の若手の会話を聞いていて強く思います(コンサルティング)
- 若者の離職の課題解決に向け、これからの方向性に共感できるものがありました。この特集を踏まえて、特別連載にあるHRBPの役割を果たし、課題に向き合っていく必要性を感じます(金融)

特別連載『That's CHRO! vol.3』に関するご意見、ご感想

- ●人事および人事制度を理解してもらう「人事の営業」というワードに惹かれました。 上位層のマネジャーは自分の思い通りに人事を動かしたい、という面が出てくる傾向 があります。これをHRBPが営業のような位置づけで、よい方向に提案していくのが 重要ではないでしょうか(金融)
- 顧客や、社内の価値観の多様性がますます拡大する今日において、個人と組織を常に 俯瞰しながら動くHRBP体制のほうが柔軟に機能すると思います。経営からHRに求め られる専門能力が高度化していますが、HRBPを採用する企業がもっと増えれば、日 本の人事が持つ機能の底上げにもつながると思います(化学)

連載に関するご意見、ご感想

●野中郁次郎の経営の本質:地方創生に向けた取り組みは新鮮で、「あなたの街に"住みます"プロジェクト」は吉本興業らしい価値あるアイデアです。国や地方、大企業が知恵を絞り、おもしろい取り組みにもっとチャレンジしてほしいですね(コンサルティング)

Next

次号 No.172のテーマは

想像力と対話力 "家族"の多様化に向き合う

世界中で分断が進む。このようなときこそ求められるのが相互理解である。社会や企業で理解を深めるべきことの1つに、家族の形の多様化がある。シングルファザー、シングルマザー、単身など多様な世帯の声を聞きながら、人々が相互理解のために持つべき想像力と対話力について考える。

発行は、2022年6月10日(金)です。

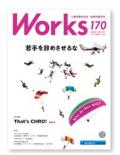
編集後記

事業会社人事として、多いときは100名超の新人を受け入れた経験があります。そのうちの70%は総合職採用だったので、今号で増本が指摘している曖昧なマッチングでした。入社後もいわゆる従来型のジョブローテーションによる育成でしたが、個々の能力と環境の助けもあって今ではそれぞれの道で活躍しています。ただ、もし入り口から精度の高いマッチングができていたらどうなっていただろうか?という問いが頭から離れません。正解はないと思いますが、よりよい道筋の模索を続けていきたいと思います。

18ページに登場いただいたオリンパスの小寺さんとの出会いは、170号の「人事変革のバディ」の取材の席。人事に広報の役割を担うポジションがあると聞き、「コーポレートスタッフは変わってきているのかも」と考えたのが今回の特集のきっかけとなりました。「編集の仕事は、点と点を結んで線に、線と線を繋いで面にすること」とは、かつての上司の言葉です。さまざまな方にさまざまな視点でお話を聞いた今回の特集、まとまりのある"面"としてメッセージは伝わったでしょうか。ご感想をお待ちしています。 (入倉)

連載「スポーツとビジネスを語ろう」で取材した日本サッカー協会の須原清貴さんは、1年で1サイクルのビジネス界から、W杯を区切りとする4年周期で動くサッカー界に移った当初、かなりの戸惑いを感じたといいます。でも、須原さんは慌てませんでした。自分が置かれた状況を観察し、周囲との連携を深めてから改革に取りかかるのが須原さんのやり方だったのです。異業界に転じ、時間の進み方が変わって悩みを抱えているビジネスパーソンにとって、とても参考になるお話だと感じました。(白谷)

BACK NUMBERS



No.170 2022.02-03 若手を辞めさせるな



No.169 2021. 12-2022. 01 御社の部長、ワークしていますか?



No.168 2021.10-11 That's CHRO!



No.167 2021.08-09 社員の病と人事



No.166 2021.06-07 人事と大学で仕掛ける学び方改革



No.165 2021.04-05 ダウントレンドを乗り越える人事



No.164 2021.02-03 ジョブ型と大学



No.163 2020.12-2021.01 書く力

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 専務執行役員 (ESG、コンプライアンス担当))

古寺猛生(レスターホールディングス 執行役員 人事部部長) 曽山哲人(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/信濃八太郎、ノグチユミコ、花〈まゆうさ〈 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

Recruit Works Institute



171 2022.04-05 花開け! コーポレートスタッフ

第28巻 第1号 通巻171号2022年4月8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

