

コーポレートスタッフを リーダー人材に育てる

人事、総務、経営企画、財務、経理など、本社の管理機能を担うコーポレートスタッフ。そんな彼らに対して、「期待通りに育っていない」と嘆く声を、時折耳にする。それは、果たして事実なのか。もしそうなら、成長の阻害要因は何か。そして、どのような方策を立てれば彼らの成長を促すことができるのかを探った。



「優秀な人材を配置しても成長しない」 という人事の共通課題

事業のグローバル化・IT化が進むなか、経営層にはよりスピーディで的確な経営判断が求められている。経営を支援するコーポレート部門の重要性は、大きくなる一方だ。

人事との会話のなかで耳にするのは、「優秀」と目される人材の多くが、コーポレート部門に配属されてきた。こうした傾向は、現在もある程度は変わらない」という話だ。ところが、彼らのなかから優れたリーダーが出る割合は期待ほど高くないという実感を同時に持っているともいう。

リクルートエグゼクティブエージェントでヘッドハンティング業務を手がける中村一正氏は、こう証言する。「2000年代初頭、リストラを開始した大企業を退職し、外に飛び出したコーポレートスタッフのなかには、

経営層として大活躍した人が多くいました。ところが、近年はそうした人材が少なくなった。ここ20年ほどで、コーポレートスタッフの足腰は弱くなったのかもしれない」

本人たちにも停滞感がある。リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査2012」によれば、コーポレートスタッフで成長実感を持っている人は40.4%。営業職の49.0%、専門職・技術職の53.4%に比べると、低い水準に留まる^(*)。

目前の仕事に追われ、
現状維持に汲々とした20年

なぜ、日本のコーポレートスタッフは期待ほど成長していないのだろうか。成長の阻害要因を探るにあたり、ここ20年ほどの間に起こった

変化について振り返っておこう。

従来の日本企業におけるコーポレート部門は、全社を大局的に見て、上から事業を牽引して目指すべき方向を決める役割を果たしていた、あるいはそういう役割を担っているという自負があった。大所帯で、権限も大きかったはずだ。ところが、1990年代以降、多くの日本企業が構造改革を実施。特に大企業では、現場に権限を委譲して「小さな本社」を目指す動きが活発化した。その結果、コーポレート部門の人員は大幅に削減され、権限も縮小した。そして、コーポレートスタッフの置かれる立場は変わったのである。

まずは、目前の業務に追われ、変革や改善を牽引するような「攻めの業務」の割合が減った。また、営業や生産部門などの現場に関わる機会が減り、現場との間に大きな距離が



どうすればコーポレートスタッフが育つ？ 阻害要因を乗り越える方法をリサーチ

ハイパーフォーマーは「目標明確性」と 「役割拡張自己効力感」を持っている

生まれたのである。

このような環境下でも、成長するコーポレートスタッフはいるのか。リクルートワークス研究所研究員・城倉亮は、コーポレート部門を経営企画、人事、総務、法務、財務、経理、購買部門と定義し、非コーポレートスタッフ（上記以外の職種）と比較しながら、評価される人はどんな特徴があるのかを特定しようと試みた。測定したのは、下記の8項目だ。

- ① **役割明確性**：仕事上の責任・役割をきちんと理解している
- ② **目標明確性**：現在の業務において何をすべきか理解している

③ **タスク相互依存**：仕事をうまく進めるため、同僚などの動きにきちんと気を配っている

④ **組織プロアクティブ行動**：企業や組織のパフォーマンスを向上させるため、変革に自ら取り組んでいる

⑤ **チームプロアクティブ行動**：チーム全体の行動について、主体的に改善を促している

⑥ **個人プロアクティブ行動**：己の仕事の進め方に、常に修正を加えている

⑦ **役割拡張自己効力感**：上位のマネジメント層が参加する場で、自らの職場を代表して意見を述べられる

⑧ **社内ネットワーク力**：社内調整の

場で、利害対立する人々・部門同士をうまくまとめられる

その結果は、下記の表の通りである。コーポレートスタッフの結果を見ると、8つの項目のなかで評価と高い関連性を持つ項目は、「目標明確性」と「役割拡張自己効力感」である。非コーポレートスタッフと比較してより高い関連性を持つ、つまり、高く評価される人が持つ特徴も、「目標明確性」と「役割拡張自己効力感」であることがわかる。言い換えれば、コーポレートスタッフにおいては、目標を明確に持ち、部署や役割の枠を超えて働けることが、高いパフォーマンスにつながっているといえる。



● 高い評価を得ているコーポレートスタッフの特徴とは

	コーポレートスタッフ		非コーポレートスタッフ	
	標準化係数	評価との関連性	標準化係数	評価との関連性
役割明確性	-.001		-.040	
目標明確性	.264	***	.111	***
組織プロアクティブ行動	.058		.010	
チームプロアクティブ行動	.126	*	.192	**
タスク相互依存	.045		.033	
個人プロアクティブ行動	-.027		.012	
役割拡張自己効力感	.254	***	.163	**
社内ネットワーク力	.188	***	.356	***

従属変数：評価 調整済み R2乗 .510 p***<.001 p**<.01 p*<.05

出典：「コーポレートスタッフの才能開花」
(城倉亮、2014年)

調査概要：2014年2月18日から20日にかけてインターネットでのアンケート調査を実施した。調査母集団はインターネット調査会社の登録モニター1029サンプル。コーポレートスタッフ部門として「経営企画、人事、総務、法務、財務、経理、購買」部門を対象として454サンプル、その他の職種575サンプル。課長以上451サンプル、係長以下578サンプル、平均年齢は44.0歳、男性が約8割である。従業員数1000名以上の企業の勤務者を対象とした。質問項目については「あてはまらない」から「あてはまる」までを5段階で測定。

適切な目標を設定し、セクショナリズムを乗り越えさせることが成長を促す

目標が明確で、組織の枠を超えて働けるコーポレートスタッフは、周囲から評価されるし、自ら成長を実感することもできる、と明らかになった。逆に言えば、「目標が曖昧」で「セクショナリズム」の傾向が強い環境に置かれると、コーポレートスタッフの成長は妨げられてしまう、ということになる。

成長を阻害する 悪いスパイラルに陥る

まず、「目標の曖昧さ」についてはどうか。営業や生産といった部門では、売上額や生産効率などのように、具体的、かつ定量的な目標を立てやすい。ところが、コーポレート部門では目標を具体化、定量化できないことが多いといわれる。たとえば人事の場合、「採用人数」「離職率」

などの数値目標を設定することは可能だ。あるいは「制度を設計する」など、完遂すべき目標もつくりやすい。しかし、問題はその数値や目標完遂は最終的な目的ではないということだ。「採用した人材が生き生きと活躍している」といった状態にすることが、本来大切にすべきことである。それをどう測っていいのかを誰も提示できない。ここに、コーポレートスタッフの目標設定が、曖昧になる理由がある。

続く「セクショナリズム」は、機能として職責を果たそうとすればするほど、強くなる。さらに既述の通り、「小さな本社」化によって、目の前の仕事に汲々とすればするほど、自分の守備範囲だけを守る人が増えてしまったという事情もあるだろう。

さらに、現場との距離が離れてしまった点も泣き所となっている。コ

ーポレートスタッフにとって、ビジネスの最前線で発生している「熱気」は、感じづらくなってしまった。また、全社的な視点が失われ、結果として目の前の仕事にばかり注意を払う、という悪いスパイラルがそこにある。

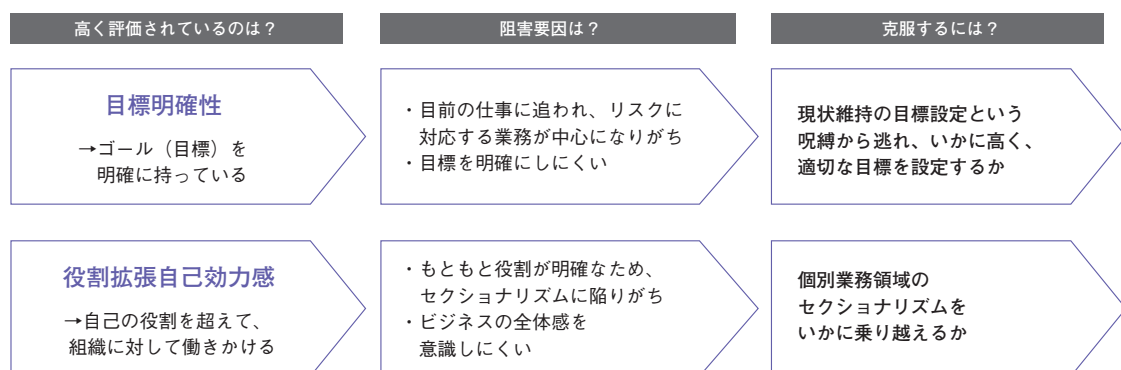
コーポレートスタッフを成長させていくためには、「いかに明確に適切な目標を設定するか」「セクショナリズムをいかに打破するか」という2点が重要なカギになると結論付けた。

それでもリーダー人材を輩出する企業は存在する

私たちは、育成のサイクルを回し、コーポレートスタッフを経て、各部



● コーポレートスタッフの成長の阻害要因と、その克服方法



出典：「コーポレートスタッフの才能開花」（城倉亮、2014年）をもとに編集部作成

門のリーダーや経営層など、「リーダー人材を多数輩出している企業」に注目した。それが、一部の外資系企業である。

一般に外資系の企業では、コーポレートスタッフを他部門にローテーションさせず、財務、人事、経理など、1つの機能で経験を重ねさせる傾向が強い。そのため、いわゆる「人事畑」「経理畑」と呼ばれるような、その道のプロフェッショナルとしてキャリアを過ごす人は決して少なく

ない。一見すると、こうしたキャリアのあり方は、成長阻害要因の1つである「セクショナリズム」を引き起こしてしまいそうである。

また、同じコーポレートスタッフである以上、目標を明確にする難しさは、外資系企業でも国内企業と変わらないはずだ。それにもかかわらず、こうした企業がリーダー人材を数多く輩出できているのはなぜなのだろうか。

そこで私たちは、日本ヒューレッ

ト・パッカード、グラクソ・スミスクライン、日本GEの人事リーダーに、コーポレートスタッフを育てるため、どうやって明確かつ適切に目標設定をし、セクショナリズムに陥らないようにしているのか、その仕組みや取り組みを聞いた。

これらの外資系企業と日本企業では、人事制度も組織のあり方もかなり違う。しかしながら、日本企業が学べる点は多くあった。次ページから紹介しよう。

COLUMN

エグゼクティブサーチ会社に聞く 日本企業で求められる管理部門系のリーダー像とは

前で触れたように、「ここ20年で、コーポレートスタッフの足腰は弱くなった」と中村一正氏は見る。背景に、リスクを極度に恐れる風潮があるという。

「経済が停滞するなか、多くの企業は、リスクを取るよりも、避けることを優先してきました。それゆえに、

コーポレートスタッフも『自分で判断などせず、言われたことを正確にこなせばいい』という言動に終始する人が増えました。これでは、成長など望めません」

しかし、状況は大きく変わった。国内市場が縮小し、各社は海外に打って出なければ生き残りが難しくなっている。それに合わせ、企業がコーポレート部門のリーダーに望む人材像も、徐々に変わってきたという。

「たとえばCHO、CFO、あるいは人事部長や財務部長といったクラスについては、海外経験がほぼ必須になっています。それも、単に海外の拠点に勤めていたというのでは弱い。自らコーポレート部門を立ち上げ、仕切るなど、リーダー経験がほしいですね。また、コーポレート部門だけでなく、若い頃に事業会社に出た行った、あるいは事業会社を統括した経験がある人は強いと思います。つまり、『十分な専門性と、グローバルや事業の経験を持つ人』が求められているのです」

中村一正氏

リクルートエグゼクティブエージェント
シニアディレクター

野村證券、外資系生保を経て、2001年、日系サーチファームに入社。以降、エグゼクティブサーチ業界でヘッドハンティング業務に従事。外資系サーチファームを経て2010年5月より現職。



中村氏がさらに強調するのが、組織全体を俯瞰する視点と、現場に密着した視点の両方を持っていることの重要性である。「MBAを取ってコンサルティングファームに進んだ人のなかには、上から見る視点しか持てず、現場への理解力に乏しい人がいます。こういう人は、人を動かすのが苦手。一方、事業しか経験していない人は、大局的な視点に欠ける傾向があります。両方を身につけることが、今後、コーポレート部門のリーダーに求められるでしょう」

コーポレートの責任者を、外部から求めようとする企業も出てきた。「売上1兆円を超えるような大企業はまだこれからですが、数千億円規模の企業が、財務経理、人事の責任者を招聘するケースは現れています。以前では考えられなかったことです。環境が激変し、社内に適切な人が見つからなかったこと。そして、企業自身が新しい人材を入れて変わろうとしているからなのでしょう」

02

どうすればコーポレートスタッフが育つ？ 阻害要因を乗り越える方法をリサーチ

適切なゴールを いかに設定するか



有賀 誠氏

日本ヒューレット・パカード
人事統括本部
取締役 執行役員



四方ゆかり氏

グラクソ・スミスクライン
取締役 人財本部長



荒木克哉氏

日本GE
GEキャピタル 人事本部長

今回、話を聞いたのは、外資系企業で人事リーダーを務める3人。いずれも、人を育てるという意味で定評のある企業だ。そして異口同音に、「当社のコーポレートスタッフは十分に成長している」と胸を張る。

キャリアを自分で
決めることが目標の明確化に

既知のことではあったが、外資系企業と日本企業では、人材育成に関する思想が異なることが浮き彫りになった。簡潔に言えば、各社は「社員に“自分のキャリア”の意思決定を委ねている」。やりたいことや将来目指したい方向を、各自にイメージさせる。そして、キャリア実現に必要な経験をさせるため、上司や人



「自分のキャリアは自分で決める」。
それが実は、目標明確性に効いている。

事はトレーニングや異動を通じ、本人のキャリアを支援している。

「当社には、『キャリアは自分で組み立てる』という考え方が根づいています。それぞれが自らのキャリアをコントロールし、必要な経験・スキルを求めて異動やキャリアアップを志すのです。上司や人事担当者は、『この経験を得たら、あなたの価値はさらに高まるよ』とアドバイスはします。ただ、最終的に決めるのは、あくまで本人です」と話すのは、日本GEの荒木克哉氏だ。キャリア構築の起点は、すべて個人の志向にある。社員と繰り返し対話し、助言しながらキャリアプランをつくる。こうしたことが外資系企業で行われていることはよく知られる。実はこのことが、「目標明確性」の実現にも大いに役立っているのである。

こうした企業の社員には、キャリアは会社から押しつけられたものではなく、自分が選んだものだという意識が浸透している。だから、目標設定に対してより主体性を持てる。今回、日本ヒューレット・パカードの人事メンバーに話を聞いた（34ページ参照）が、多くの人が「やりたい仕事ができているから、自ずと高みを目指したいと思えるし、実現したい目標も明確になりやすい」と話していた。

工夫次第で目標設定を
明確にすることは可能

では、各社はどのようにコーポレ



「従業員満足度を〇%アップ」など、定量化・数値化によって、目指すべき目標はクリアに。

ートスタッフの目標設定を行っているのか。コーポレート部門では明確な目標を設定しにくいというのが日本企業の悩みだ。しかし、日本ヒューレット・パッカートの有賀誠氏は、こうした意見に異議を唱える。

「我々は、定量的な目標設定を細やかにを行っています。たとえば、人事部門では社員向けの意識調査を毎年実施。全部で80項目ほどの質問があるのですが、そのうち10項目あまりは社員のモチベーションに関わるものです。ですから、『社員のやる気を何ポイント高められたか』などの指標で、人事職の仕事ぶりを評価できるようになっています。ほかにも、『あるプロジェクトを納期通りに仕上げられたか』『ある案件で協働したメンバーの満足度は何ポイントだったか』など、目標を明確化するやり方はあると思います」

グラクソ・スミスクラインでは、社員一人ひとりが何に貢献し、何を生み出したかは、本部の部長クラスが集まる評価会議で測定しているという。「直属の上司の評価も、ほかのリーダーからの評価も、面白いことにほとんどぶれがありません」と、四方ゆかり氏は話す。そうした客観的な評価指標は、個人ごとの明確な

目標設定に寄与しているはずだ。

一方、コーポレートスタッフにとって、数値目標などを定めるのは難しい面もあると認めるのが荒木氏だ。代わりに、メンバーそれぞれに与えられた役割・使命をできるだけ具体的に言語化し、上司から部下に伝えることを重視している。

「コーポレートスタッフの貢献度は、なかなか数字に表しづらい面があります。ビジネスの環境が激しく変化するなかで、すべての指標を計測可能なものにするのは難しいでしょう。だから、よりどころになるのはバリューやミッションなのです。たとえば、上司は部下に『あなたが会社にもたらす価値は何か』『あなたはどんな専門性を生かして、どんな問題を解決すべきか』と問う。それに対し、各自が明確に答えることができれば、それが確固たる目標になるはずだ」(荒木氏)

全社の方針にひもづいた 目標を設定しよう

コーポレートスタッフが陥りやすいのは、役割が明確なだけに、自分の仕事そのものが目的化してしまうことだ。そのため、取材した3社では全社の目標や経営状況を伝え、その上で、各部門がどのように動くべきかを常に考えさせている。

ここで重要な役割を果たしているのが、各部門のリーダーだ。企業が何を目指し、どこに向かっているか。そのために、この部門ではどのような貢献をすべきかを、自分の言葉で部下に説明できればならない。そうすることで、社員それぞれの目標に大きな方向付けが可能になる。

「各部門の部門長がメンバー全員を

集める『コーヒートーク』を、日常的に開いています。これは、全社の経営状況を伝えた上で、部門や各メンバーがどう動くべきか議論する場。日本企業では、中間管理職が経営層の意思を伝えるケースが多いと思いますが、それでは経営層の『パッション』が伝わりづらい。そこで当社では、役員や本部長クラスが伝え手を担っているのです」(有賀氏)

「大切なのは、各自の目標を全社の経営方針と関連づけること。そのためにも、上司はメンバーとしっかり意思疎通して、個人の目標に落とし込んで、お互いにコミットすることが必要です」(荒木氏)

同時に、「普通のことを淡々とこなすだけでは評価されない」という環境づくりも重要である。日本ヒューレット・パカードでは、組織の枠組みのなかで与えられた仕事だけをしている人を、5段階評価で「3」と位置づけるという。もし、4以上の好評価を得たければ、ルーティンワークだけでなく、現状を改善するような仕事をしなければならない。こうした仕組みが根づいているからこそ、社員は高い目標を設定しようとするし、同時に、それを超えようと頑張るのだろう。



大局的な視点を持つ。経営の方針と自分の目標を結びつけることで、目標設定をより高く！

個別業務領域のセクショナルリズムを乗り越える

続いては、「役割拡張自己効力感」について考えてみたい。

3社とも、組織の枠組みを超えて働くことを強く推奨している。

コーポレート部門に変革のリーダー役を求める

「組織の枠を超え、会社全体をよくする、あるいはお客さまのためになるような行動を取らなければ、当社では評価されません。1つの機能としての役割を超えたリーダーシップを発揮し、変革をリードすることが、コーポレートスタッフには求められているのです」(荒木氏)

つまり、職務のなかに「役割を超える」ということが埋め込まれている、というわけだ。「当社でも、決まった書類を作っておしまいという人はまったく評価されません。全社のビジネスを前進させるため、周囲をリードしていかなければなりません」と、グラクソ・スミスクラインの四方ゆかり氏も指摘する。

しかし、単に「変革をリードしなさい」というかけ声だけでは、組織の枠組みを突き抜けた動きはできない。そこで、組織の枠組みを超えて成果を出した人を高く評価するなど、制度に工夫を加えてセクショナルリズムを乗り越える行動を推奨する。挑戦を促す仕組み・社風が根づけば、社員の成長可能性はより大きくなる。「改善策を考え、実行すると、必ず

周囲との摩擦が起きるものです。これは、コーポレートスタッフにとって絶好のチャンス。仕事の場では、人にもまれたり、トラブルに巻き込まれたときに大きく育つことができるのですから。だから、常に改善策を考えていれば、コーポレートスタッフの成長停滞などあり得ないでしょう。逆に言えば、コーポレート部門に現状維持ばかりを求め、ダイナミックな活動を許さない企業では、成長は望みにくいかもしれません」(四方氏)

幅広い経験をさせることで枠を超えた思考が身につく

リーダー候補と見込んだ人材を早い段階で事業部門などに配属し、幅広い経験を身につけさせようと推奨することは、3社に共通した点だ。

「日本にいる数千人のなかから2〜3%程度を選抜し、将来の社長や役員候補として育成します。一方、組織には職人肌の“プロ人事”“プロ経理”も必要。それぞれ、別の育成方法・経験が求められるので、比較的早い段階で本人の希望と会社の期待をマッチングし、キャリアの方向付けをします」(有賀氏)

3人が口を揃えるのが、「リーダ

COLUMN

若手コーポレートスタッフに聞く 成長できる組織・社風とは

日本ヒューレット・パッカー

日本ヒューレット・パッカーのコーポレート部門の人々は、実際にどのようなことを感じて働いているのか。人事部に所属する10人(写真)に話を聞いた。彼らは、自らの意思で人事部を選んでいる。

「当社には、『優秀な人をコーポレート部門に配置して育てる』という発想はありません。“Career is Employee Owned.” 皆は、人事の仕事をしたい、実力を発揮できると考え、ここにいます」(高橋健氏)

なかには、「降格」する道を選び、キャリアを再構築する人もいる。その1人が、自ら希望してマネージャから一度外れ、人事の現場で経験を積む八木理志氏だ。「キャリアを自ら考えるのが基本。社内公募もかなりオ

一には基本的に現場経験が不可欠だという点。「ビジネスの最前線で矢面に立ち、顧客から寄せられるさまざまな難題を解決すること。そして、自分で損益の責任を取る経験が、経営力の基礎となります。経営者は『お客さまにもまれて育つ』のです。ですから将来のリーダー候補には、できるだけ若いうちに現場の仕事を体験してほしい。リーダーを目指すという人がいれば、できればマネジャーになるかならないかくらいまでに事業部門に異動するよう勧めます」(四方氏)

こうして、「組織を上から俯瞰する視点」と「現場に密着した視点」の双方を兼ね備える人材を育てられれば、セクショナリズムという弊害を越えていけるはずだ。

難しければ、まずは今や多くの企業が持っている、希望異動制度といった仕組みを機能させることが1つのステップとなりそうだ。人事担当者や各部門の管理職に対し、キャリアの意識改革を行わなければならないからだ。また、現場に深く関わることを推奨するなど、コーポレートスタッフが事業部と接触する頻度を高めることは、現在の仕組みのなかで工夫できるだろう。

**部門間の垣根を低くして
役割を超えた働き方を実現**

組織の枠組みを超えた働き方を促すには、部門間の垣根を低くする必要がある。たとえば日本GEでは他



決められた仕事をひたすらやるのではなく、変革の意識を持つリーダーになろうと発信する。

部門のメンバー同士がオープンに発言できる雰囲気の醸成に努めている。「当社にもセクショナリズムはあります。ただ、そんな風土を変えなければならないと思っているから、さまざまな仕組みを用意しています」と荒木氏は話す。たとえば、社長が社員と懇談する「ラウンドテー

ーブンに行われています。当社では部下が社内公募をした際に、直属上司に拒否権がありません」(八木氏)

好きな仕事に取り組めるから、意欲も高まるし、成長したいとも思う。だから、自ずと目標設定は高くなる。そして、高い目標を達成するためには多くの人を巻き込む必要が生まれ、それがセクショナリズムを打ち破る。まさに正のスパイラルが生まれているのだ。

若いうちから大きな裁量を与えられ、挑戦を許す社風があることも、成長を促すという意見も多かった。「私の直属上司は台湾にいます。そのため、国内の新卒採用業務については、私を含めた2人に一任されているのです。責任は重く、今の私では能力不足を感じることも多い。一方、自分がやりたいことも明確にあります。そこで、ギャップを埋めるために勉強しようという意欲は強く湧いてきますね」(坪根雅史氏)

それにあたって、上司の態度も重要だ。「やりたいことがあると伝えて、上司から頭ごなしに否定されたことはありません。情熱があり、筋が通っていれば、



(左上から) 渡辺 綾氏、齊藤智香氏、森川裕子氏、大武雅直氏、八木理志氏、高橋 健氏。(左下から) 江口菜里氏、並木俊之氏、水村朱希氏、坪根雅史氏。

挑戦を認められる社風です」(齊藤智香氏)、「私の担当は、社内外のコミュニケーション。しかし、採用活動に思い入れがあったため、上司に採用に関わりたく頼んだのです。願いは聞き届けられ、私は入社1年目から採用の仕事に携われました。おかげで自らの能力を引き出せたと感じます」(江口菜里氏)など、部下の意欲を支援する上司の存在が大きい。

ブル」など、部門や職級を超えたコミュニケーションの場を数多く設ける。「また、お客さまの要望に素早くこたえるために、組織の枠組みにこだわらざる官僚主義を打ち破らなければならないということを、繰り返し伝えていきます」(荒木氏)

人事異動など既存の仕組みを活用して、組織間のハードルを下げる手もある。「管理職に、複数の事業部を兼務させることがあります。そうすると、部門間の風通しもよくなりますし、リーダーが全体最適を考えるため、部下のローテーションも自然に実現できるでしょう」(有賀氏)

「日本人以外と働く機会を与えることも、コーポレートスタッフの成長に大きく寄与すると感じます。特に若い世代は、国境を超えられなければ人材価値は大きく下がってしまう。短期で海外出張を経験させたり、海外のポジションへの異動を支援したりしています。実際に今年、部下がマレーシアの人事責任者のポジションに異動しました」(四方氏)

経営層に近く、各組織から等距離の部門で経験を積ませる道もある。

「当社には、『エグゼクティブアシスタント』という役割があります。これは、若手有望株をCEOなどの補



人事異動や複数の職務の兼務によって、さまざまな機会を与え、「異なる能力」の開発を支援。

佐役として働かせるもので、平たく言えば『鞆持ち』。経営層の仕事ぶりを間近で観察させ、リーダーとしての育成を図る手法です」(有賀氏)

機能のなかに多様性を担保し、風通しをよくする

最後に付け加えておきたいのが、コーポレート機能のなかに、多様性を担保することだ。

そのためには、能力の高い人材を海外法人や社外から招聘する選択肢も考えられる。外部から新たな風を呼び込み、メンバーが多様化することで、さまざまな意見が飛び交う土壌ができる。その結果、セクショナリズムを生む土壌はなくなっていく。

「GEには、生え抜きも、他社から転職した人も、企業合併で合流した人もいます。しかし、立場によって発言権に差はありません。また、性別・年齢・国籍なども一切無関係。GEのやり方で結果を出せる人が、評価される仕組みです」(荒木氏)

多様な人が組織に入ってくることで、多様なロールモデルとなり得る人材が揃うという効果もある。「『あの人のようになりたい』『あの人の言うことなら聞ける』というロールモデルから刺激を受け、後を追おうとする人が数多く現れる。それが、社員の成長を大いに促します」(有賀氏)

こうして「目標が曖昧」「セクショナリズム」という成長阻害要因を取り除くことができれば、コーポレートスタッフの成長は加速するというのが、今回の1つの結論だ。そのためには、3社が実施している取り組みが、大きなヒントとなる。

確かに日本企業からは、外資系企



多様な人を揃え、意見を自由に言える風土をつくることで、部署内にいながら視界を拡大できる。

業は組織と個人の関係性も、組織構造もまったく異なり、「参考にしにくい」と見えるかもしれない。

しかしながら、たとえばセクショナリズムがあるならばそれを打破しよう、と、愚直に変革に取り組んでいく、という努力がそこにある。「不必要なことを徹底して排し、意思決定を迅速化することも経営課題の1つ。そのため、今ではことあるごとに『シンプルに！ 迅速に！』というメッセージがトップ、あるいはリーダーたちから発信されています。当然、それは評価にも影響します」という荒木氏の言葉は象徴的である。

また、「機能に閉じた仕事をしている部下がいたらどうしますか？」と有賀氏に問いかけると、「アドバイスして、それでも全体視点で考え、行動できないのであれば、この部署、この会社に合わない判断せざるを得ない」という答えが返ってきた。抜擢する人材、仕事を任せ活躍させる人材がいる以上、その裏側で合わずに退出する人材がいるという事実にも向き合わなければならない。

コーポレートスタッフのみならず、人が伸びる企業の並々ならぬ「愚直さ」と「覚悟」も、私たちは学ぶことができるはずだ。

変化の時代の今は、コーポレートスタッフの 絶好の成長機会である

城倉 亮 リクルートワークス研究所

「セクショナリズムを飛び越えて全体をオーガナイズしていく課題設定力やリーダーシップが、コーポレートスタッフには求められる」

アンケート調査の前に実施したインタビュー調査で聞かれた、ある企業のコーポレート部門出身の取締役のコメントである。アンケート調査では、「目標明確性」「役割拡張自己効力感」がコーポレートスタッフのパフォーマンスに影響があるという結果となったが、それと同一の趣旨のコメントが事前のインタビューでも複数の経営層から得られていた。

日本企業は、本社機能に対して「小さな本社」化、効率化を推し進め、権限を事業側へ委譲してきた。さらに、コーポレート部門に求められる役割にリスク対応の機能も加わり、企業を安定的、かつ安全に運営していく「会社の維持」がコーポレート部門の大きなウェイトを占めるようになっていった。安定運営の役割を担うコーポレートスタッフは、大きな変化を生み出すことが求められず、業績評価も標準化しやすい傾向となった。また、商品・サービスのエンドユーザーからも遠く、自分の仕事とのつながりが実感しづらいポジションでもある。そのような状況のなかで、経営と現場の間の調整役として粛々と仕事をこなしていくだけでは、当事者意識は芽生えず、ストレッチできる仕事の機会は望めない。これが、コーポレートスタッフの成長を妨げてきた要因の1つではないか。

今回、外資系企業3社にこの閉塞感を打開するヒントを聞いた。そこで得られた1つの解は、「変革のリーダーであれ」と、コーポレートスタッフに求めることだった。奇しくも今、日本企業のコーポレートスタッフにも同じことが求められてきている。経営を取り巻くビジネスの環境変化は止まらない。グローバル化、

IT化の進展により、経営環境は刻々と変化し、経営そのものが常に進化しなければならない。経営を補佐し、事業継続を実現していくことがミッションであるコーポレートスタッフに、経営課題に対して当事者意識を持ち、変化を生み出す取り組みが求められている。

これほどの絶好の成長機会はない。経営課題という大きな課題に対しては、高い目標設定をせざるを得ず、全社に跨る変化に取り組もうとすれば、必然的に自らのセクションを超えざるを得ない。その間に生まれてくる大きな摩擦に対峙し、組織をインテグレートしていくことがコーポレートスタッフの役回りとなる。

経済の成長とともに、安定運営を実現し続ければ個人も成長していける時代ではなくなった。キャリアに変化を生み出す機会を自らが作り出し、それによって成長していかなければならない。

そのためには、会社が敷いたレールに乗ったキャリアを歩くのではなく、キャリアは自らのものであるという個々の意識の転換が求められる。それぞれのキャリアをより充実したものにし、それぞれが成長するために、直面する課題に対して、高いゴールを掲げ、役割を超えて行動する機会を人事が与えることが有効であろう。目前の経営課題に対して、徹底的に当事者として取り組む経験を重ねていくことで、「迫力のある」コーポレートスタッフが育ち、企業のリーダーとなっていくのではないか。

Jokura Ryo_2004年、全日本空輸に入社。空港管理部門などを経験後、人事部に配属。その後、NTTデータ経営研究所に転職、人事コンサルティングに従事。2012年リクルートに転職。グループの人事支援業務、リクルートワークス研究所研究員を兼務。

