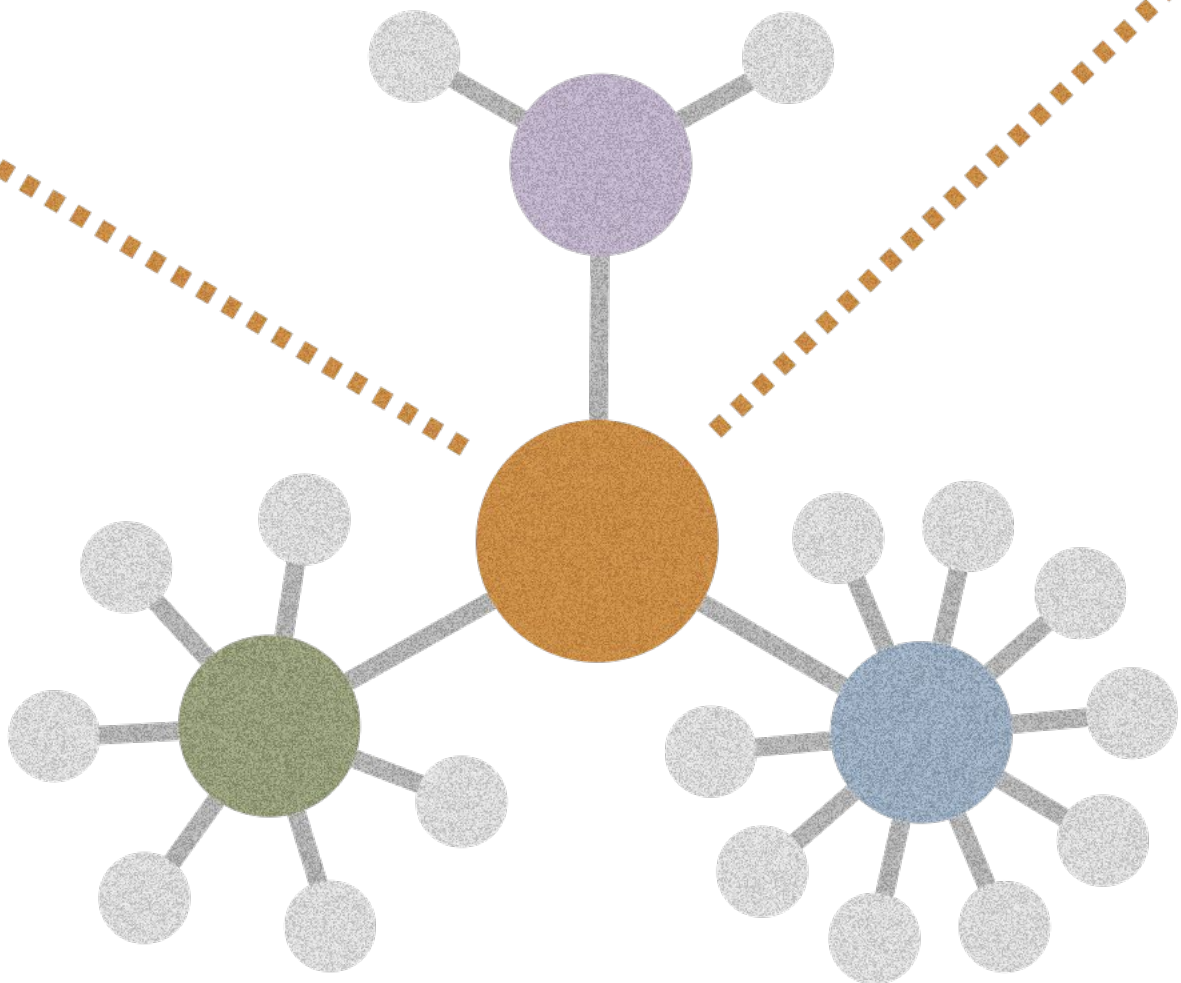
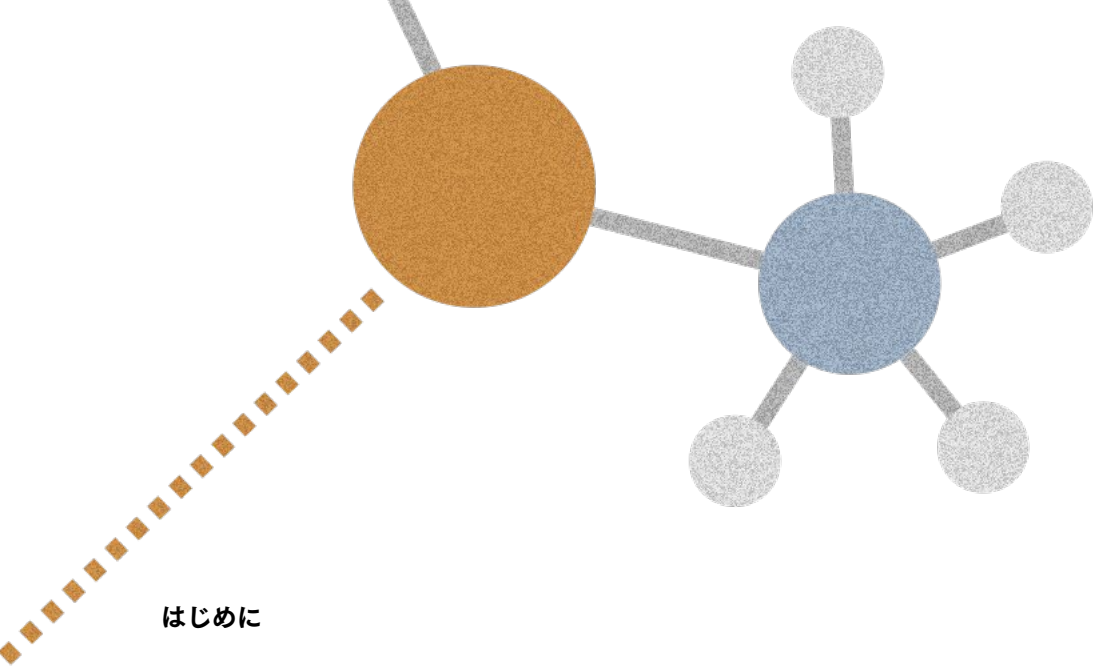


グループ経営の人事





はじめに

“子会社出向”をネガティブにしない

「『子会社の人事』ですか？ その特集、ニーズありますか
ね？」

これは、本誌編集長が特集のアイデアを出したときの編集部
の反応である。編集長いわく、「大手企業の子会社や、持
ち株企業の傘下に入っている企業の数を見ると、かなり多
くの企業が“子会社”。子会社の人事は悩み深いし、絶対
にどうあるべきか情報を欲している」。

このような一声で、本特集は始まった。どのように悩み深
いのかを考えていたころ、ちょうどスタートしたのがTBSの
ドラマ『半沢直樹』だった。実際にグループ企業で働く人々に
話を聞いてみると、ドラマほど極端ではなくても、日本のグ
ループ企業には厳然たる親子の上下関係や報酬の差が存在す
ることがわかってきた。一方で、同時に見えてきたのは、子
会社を抱える親会社人事も悩み深いということだ。グループ
全体の異動や出向、人材育成やサクセッションプランを担う
親会社人事にとって、人材の最適配置、能力開発のために人
を動かそうとしても、子会社との間の壁が邪魔をするのだ。
これは子会社の人事だけの問題ではなく、グループ経営の人

事の問題だ。そう気がついて、最終的にタイトルが決まった。

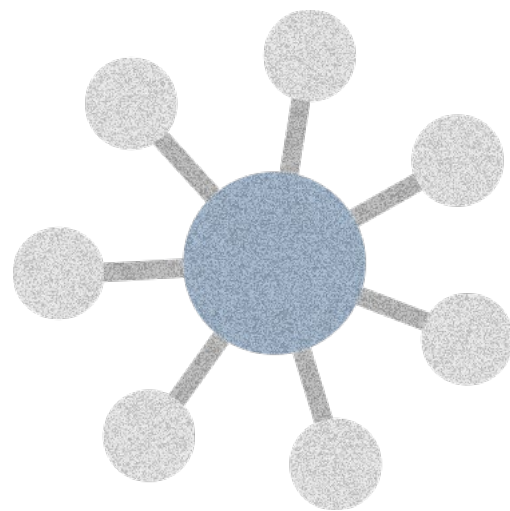
本来のグループ経営の狙いは、グループ内でのシナジーを
高め、グループ全体のプレゼンスを高めていくこと、経営効
率をアップすることなどにあると考えられる。人事はそれに人
という側面から資することが求められるが、子会社への出向
というものがネガティブにとらえられることも少なくないし、
採用活動がうまくいかないこともある。グループ内の人事交
流が活発でないことが、シナジーを阻むこともあるだろう。

なぜ、日本ではそのような特有の親子関係が生まれたのか。
本特集では、日本企業のグループ経営の特徴、親会社・子会
社の人事の歴史的な歩みを紐解きながら、シナジーの創造や
成長の加速というグループ経営の本来の目的に立ち返り、そ
れを実現するための人事の要諦とは何か、逆に阻んでいる要
因は何かを解明していきたい。また、人事リーダーや新しい
グループ経営の人事を実践する企業のインタビューを通じ、
“子会社出向”がネガティブにならないような世界観をいかに
つくっていくかを考えたい。

本誌編集／入倉由理子

日本企業におけるグループ経営 “親”と“子”の関係の特徴とは

まず日本のグループ企業の特徴を、歴史を紐解きながら詳らかにしたい。
独特のグループ企業のありようは、人事にどのような課題をもたらしているのだろうか。



日本企業のグループ経営の特徴は どのように育まれてきたのか

「日本企業のグループ経営は独特」と、グループ経営について研究する東京都立大学教授の松田千恵子氏は指摘する。「事業や機能の分社化、新規事業の子会社化、M&Aなどによって、1つのグループのなかに多くの子会社が存在すること、そして、1つのグループのなかに多業種がひしめく多角化経営をする企業が多いのが特徴です」（松田氏）。この独特のグループ経営は、どのように育まれてきたのか。「そもそも、“グループ経営”とは日本特有の言葉です」（松田氏）。欧米の会計ルールでは子会社・関連会社を“企業団体”として連結決算を行い、業績を一塊で見るのが当たり前で、子会社であっても組織の一部とみなされる。

「ところが日本企業では、1996年まで親、子、関連会社の業績を別々に管理する個別決算が行われてきたため、親会社、子会社の線引きが明確

です。だからこそ、個別の“リーガルエンティティ（法人）”ではなくグループ全体を示すときの名称として、“グループ経営”という言葉を使うようになったのです」（松田氏）

また、「戦前の財閥制度の名残りという背景もある」（松田氏）という。「大手企業の名を社名に冠することによりあまり違和感がありません。戦後の経済成長のプロセスで、稼いだ利益を他事業に投資したり、企業を買収したり、新規事業を分社化して子会社化したり、本社の肥大化を防ぐために販売や製造などの機能を分社化したり、ということを経営的にやってきた結果です」（松田氏）

無自覚なグループ経営は もはや続けられない

また、多角化については、「日本企業では“メインバンクによるガバナンス”が一般的だったこと」を松田氏は

理由に挙げる。「メインバンクによるガバナンスとは、すなわち“債権者ガバナンス”です。銀行は債権者として企業にお金を貸す契約をします。そのお金が決められた日に返ってくることを最も重視する、という債権者のメンタリティにおいては、グループ経営は都合がいいのです」（松田氏）。たとえば、A社、B社、C社の3つの企業を傘下とする会社にお金を貸したとき、A社が業績不振であっても、異業種のB社の業績がよければいい、あるいはまた別業種のC社の資産を担保に取ることもできる。

一方、欧米では基本的に株主による“エクイティガバナンス”が一般的だ。「株主は、契約に依拠するのではなく、将来の業績向上からリターンを得ます。そのために自らの手で、たとえば食品業界50%、不動産で30%、金融に20%というようなポートフォリオを組みたいと考えます。し

かし、投資先の企業が多角化すると、ポートフォリオのバランスが崩れてしまう。そのため、株主というものは専業企業を好みます。事業を多角化しようとする、株主から否定的に見られることもあります」(松田氏)

近年は、グローバル化の影響で、日本でもエクイティガバナンスが主流になり、「『専業に注力せよ』という圧力をかけてくる株主も多くなってきた」(松田氏)という。経済産業省の「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」(2019年6月)や「事業再編実務指針」(2020年7月)にあるように、日本企業に効率的なグループ経営を求める声は多い。「歴史的背景のなかで“グループ経営文化”が定着した日本ですが、ここに来て、無自覚にはそれを続けられなくなってきました」(松田氏)

今後、日本企業がグループ経営を続けていこうとするならば、エクイティガバナンスにおける厳しい目線のなかで、グループ経営のメリットを実践していくしかない。「メリットは2つ。1つは、グループ内のシナジーを出し続けることです」(松田氏)

シナジーと魅力的な ポートフォリオ組成を支援

特にM&Aなどの局面では、必ずシナジーという言葉が飛び出す、「実際に出すことは非常に難しいものという前提に立ったほうがいい」と、松田氏は言う。「シナジーがあると言うだけではまず実現しません。具体的にそれが何かを特定し、定量化してこそはじめて可能になります。シ

ナジーにはダウンサイドシナジーとアップサイドシナジーがあります」(松田氏)。ダウンサイドシナジーは、グループ会社間で重複している機能の統合などによる効率化だ。一方、アップサイドシナジーは、たとえばA社のテクノロジーとB社の開発力のシナジーによって、もっと素晴らしい商品が生まれて売り上げや利益が伸びる、というようなものである。また、買収を成功させる力や新しく事業を生み出す力なども、グループ経営のなかでの重要なアップサイドシナジーだといえよう。

もう1つのメリットは、巷の投資家よりも効果的なポートフォリオを自社でつくって運用できることだ。「そのためには投資家的な能力を本社が磨くことが求められますが、グループ経営を標榜しつつも、傘下の事業ポートフォリオをきちんと運営できている本社は少ない。グループ内投資家としての能力や機能を定義し、発揮することができていないのです」(松田氏)

シナジーを生み出し、巧みなポートフォリオを組むために、人事も果たすべき役割がある。ダウンサイドシナジーは、仕組みやシステムの共通化などによる効率化によって実現できる。アップサイドシナジーには、グループならではの人的資源投資や人材マネジメントがある。グループ内での人事交流や適材適所によって、人を育て、能力を発揮してもらい、グループ全体の成長に寄与することが求められる。魅力的なポートフォリオを組成するには、社会や経済、



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

技術の変化に対応すべきだが、人事には生み出した新たな事業に優れた人材をアサインし、そこで働く人のモチベーションを高め、成長に導いていく役割がある。

経営とは何か、という松田氏の定義は、「やりたいこと」(=事業)を行うにあたって、「先立つもの」(=財務)をどう工面し、「取り組む人」(=組織や人材)にどう頑張ってもらうか、それらの間の相反する利害を踏まえてどのように意思決定を行っていくか、だという。「日本企業は長い間、組織や人材に関しては、日本型雇用システムという優秀な内部労働市場に依存してきました。しかし、人材獲得競争も熾烈となり、労働市場はオープン化し、不安定なものとなってきました。グループ全体の人材に投資し、人の価値を最大化するという本来の人事の仕事に立ち返ることこそ、人事に求められている役割だと思います」(松田氏)

グループ経営における 人事の現状と課題

課題 1

グループ内の報酬水準の違い

グループ経営における人事の役割を、日本企業の人事は果たしているだろうか。それを阻む課題とは何か。

人材研究所代表の曾和利光氏は、コンサルタントとして多くのグループ企業の人事を見つめてきた。「本来のグループ経営の目的は、グループ全体視点での効率化です。グループ各社で重複している機能の統合や、管理機能のシェアードサービス化、オペレーショナルな機能の分社化などが該当します。しかし、これらが報酬水準の違いという課題を生んでいると考えられます」（曾和氏）

たとえば、以前は難易度が高かつ

たビジネスもITの進化によって自動化され、誰でもできる労働集約型のビジネスに変化することがある。そうなったときに、フレキシブルにグループ内適材適所を実践し、業務の難易度に応じた給与水準を適用することは、グループ経営の正しいありようだ。「しかし、実際には、年功的な賃金カーブを変えられず、親会社で高騰する賃金と一線を画すため、業務の難易度にかかわらず子会社全体の給与水準を低くしているというのが現実でしょう」（曾和氏）。これは結果論だが、親会社の高い報酬水準を維持する方法として、あるいは年功序列型賃金

という日本型雇用を守るための受け皿として、子会社化を進めてきたようにも見える。

「一橋大学の伊丹敬之名誉教授は、日本企業を『プロセス下手の構造好き』と看破されました。この問題においてもその通りだと思います。たとえばかつて活躍して要職に就いていても、もはや成果が出ていない人には、降格や減給などの厳しい対応をすべきです。でも、その運用ができない。結果として子会社への出向などで人件費をコントロールする、という構造に頼ろうとするのです」（曾和氏）

報酬水準の違いが阻むものは、グループ全体での人材の最適配置だ。育成や適材適所のための出向や転籍が、柔軟にできないという不都合が生じている企業は少なくないだろう。



曾和利光氏

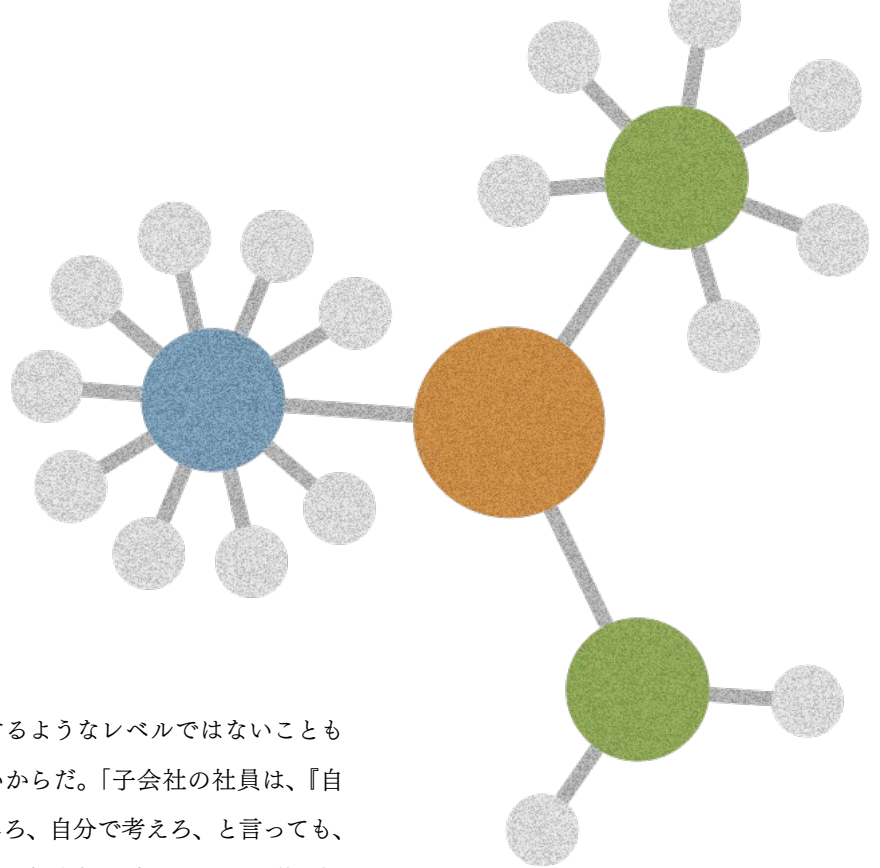
人材研究所 代表取締役社長

課題 2

マネジメント手法の理想と現実のねじれ

「グループ経営では、意思決定権限の所在や人事制度のありようなど、“中央集権”と“分権”というマネジメント手法がある」と、曾和氏は言う。企業の成長ステージや事業環境、目的によって、中央集権と分権のいず

れかの方向性が決定されるが、どちらが正解というわけでもない。ただし、環境変化が激しい今、「小会社が裁量を持って経営戦略の立案から実行を担い、それぞれが成長することでグループ全体の成長につながると



いう分権型の理想形を目指すグループが増えている」(曾和氏)という。

そのとき問題になるのが、「マネジメント手法の理想と現実のねじれ」(曾和氏)だ。「子会社を自立させて、分権化を進めたいものの、“子会社から今、手を引いたら立ちいかない”という“親心”もあるし、実質的に親会社のシニア人材の受け皿にしなければならない必要性もあって、親会社から幹部人材がやってきて指示を出す。つまり、結果的に中央集権的なやり方になってしまう。これが大きく社員の意欲を削ぐのです」(曾和氏)

たとえば、親会社からやってきた上司に意見を求められても、それが通ることはあまりない。意見を採用したくとも、親会社でさまざまな経験を積んできた上司にとっては、採

用するようなレベルではないことも多いからだ。「子会社の社員は、『自立しろ、自分で考えろ、と言っても、どうせ親会社が決める』と、“学習性無気力”に苛まれます。また、親会社から人が常にやってくる状況では、子会社の社員は『どうせ上には上がれない』と、キャリアを諦めてしまうのです」(曾和氏)

親会社からやってきた幹部に立ち向かう子会社社員の姿が小説やドラマで描かれるが、強い無気力感に支配された組織では反発すら起こらない、というほど問題は根深い。

キャリア形成が職業によってなされていれば、子会社に向向しても会計は会計で仕事に変わりはないし、新しい能力を獲得する機会にもなり得る。しかし、“親会社に就職した”ことが本人にとって大切なことならば、子会社への出向はネガティブな要素になり得る。個人のキャリアを重視するよりも、ブランドや親会社・子会社の序列に価値を置くことに問題があると言えよう。

ネガティブな意識を生むのみならず、人が育つことをも阻む。曾和氏によれば、ホールディングスや親会社で若手に経験を積ませるための、現場での最前線の仕事やオペレーショナルな仕事が減っているという。「そのため、新人を数年間子会社や事業会社に出向させて経験を積ませることがあります。“自分は親会社側の人間”“いつかは戻る”という意識が、当事者としてその事業に貢献す

課題 3

親会社・子会社の序列に価値を置く

「“リーガルエンティティ”への過度な傾倒も、大きな人事課題」と、前出の松田氏は指摘する。

「日本企業の場合、就職というより就社という色合いがまだ強く残っています。自分の職業は何か、と問わ

れたとき、欧米では『会計です』『営業です』というように職種名が返ってくるが、日本では多くの場合、『A社で働いています』というように、社名で回答する人が多いのです」(松田氏)

るという意識を減退させます。一方で、受け入れる側にとっても、“どうせ帰る人材”と思えば、真剣にその

人を育てよう、この人と頑張ろうという気持ちを削ぐことになりかねません」(曾和氏)

いないことが少なくありません。企業にHRBPの必要性を訴えると、事業部や人事にその役割を担える人材が見当たらないという答えが返ってきます。事業戦略を理解し、人事としての高い専門性を有することが求められますが、そういう人材を育ててこなかったというのが実態でしょう」(土井氏)

課題 4

人事部の機能が限定的

「グループ内の最適な人材配置には、高度な人事機能が必要」と指摘するのは、企業の組織開発、人材開発を支援するインヴィニオ代表、土井哲氏だ。「それぞれの企業にどのような人材がいて、どのような強みを持っているかグループ全体で把握できている企業、あるいはそれを吸い上げる機能、共有するデータベースや人事交流の機会を持つ企業が少ない。ですから、たとえ優秀な人材が多くいるグループ企業でも、その人たちがただバラバラに点在している状態になっています」(土井氏)

人材の最適配置による育成効果や

能力発揮を最大化するために、欧米企業で力を発揮しているのはHRビジネスパートナー（以下、HRBP）だという。グループ内の各社・事業それぞれにHRBPがいて、それぞれが連携しながら、グループ全体の、そして各社・事業の戦略遂行のパートナーとして、人の側面から経営に資するのがこのポジションだ。「日本企業でも近年、HRBPというポジションをつくる会社が出てきました。しかし、実際には事業部や子会社の“御用聞き的存在”であって、本来の機能を果たして

人材の最適な配置によって、人材の能力発揮と成長を促すことがタレントマネジメントだとすれば、実は多様な企業、多様なカルチャーを内在するグループ企業こそ、真に意義のあるタレントマネジメントを実現できる可能性がある。「多様な企業、多様なカルチャーを持つことは、適材適所のポテンシャルが高いという見方もできる。人事部が戦略遂行のパートナーとしての自覚と能力を持とうとしない限り、そのせっきくのポテンシャルを生かすことは難しいのです」(土井氏)

課題 5

経営人材を育てる機会という意識がない



土井 哲氏
インヴィニオ 代表取締役

経営人材育成は、日本企業の大きな人事課題の1つだ。「本来、子会社という存在は、経営人材育成の格好の場です」と、ベンチャー企業を対象に組織コンサルティングを手がけるJAM代表、水谷健彦氏は主張する。「子会社化の最大のメリットは、ポストが生まれて、そこに就いた人が事業を自らの力で推進し、意思決定をすることで、その人の力量が伸びることです。

そして、結果的にそれはグループ全体の成長を牽引する力となるのです」(水谷氏)。子会社の経営ポストは、事業部長を任せるとは大きくその性質が異なるという。「自分の会社で、自らがすべて責任を負うという当事者意識が、経営へのコミットメントをより高めることになります」(水谷氏)

しかし、既に述べたように、日本型雇用の受け皿として子会社を活用す



水谷健彦氏

JAM 代表取締役社長

る企業は決して少なくないのが現状だ。前出の松田氏はグループ企業を見ると、子会社の社長の年齢を見るという。「一概に年齢だけで判断はできませんが、高齢の人が親会社からの天下りで社長に就いているケースは今も散見されます」(松田氏)。一方、若手から中堅を次世代の経営人材として見据え、有効な方法で育てているという気概のある企業は、子会社社長をはじめとする経営陣の年齢も低めだ。「ベンチャー企業では、子会社を経営人材育成に活用し、成果を

出している企業も出てきました」(水谷氏)

そうした企業では、子会社出向をネガティブにしない仕組みや文化が埋め込まれている。「たとえ子会社の経営ポジションで失敗しても“×”がつかない。むしろ失敗経験に価値があるという考え方が浸透している組織では、子会社への異動を希望する社員もいます。子会社で成果を出して戻ってきたときには親会社や別の子会社でより大きなチャンスを与えられる。あるいは子会社社長として成果を出したとき、その利益を報酬という形で自ら受け取れる。そうした企業の社員は、子会社に行ってポジションが上がり、親会社にいたときよりも得られる機会が多様かつ増えるというメリットを感じています」(水谷氏)

子会社への出向がネガティブなものであれば、たとえ経営人材育成の期待はあっても、本人のコミットメントを呼び起こしにくく、本来の目的は達成できない。多くの大手企業にはそうした背景があり、うまく機能しない、ということになるのだ。

ではないか、と土井氏は疑問視する。「大きな問題は、経営陣の年齢層です。新規事業のプレゼンテーションを役員会で行うのは、1つの“型”となっています。特に伝統的な大手企業が事業のポートフォリオを最適化するには、社会や経済、技術の変化に対応していくことが重要です。現代的にはやはり新しいテクノロジーを使ったもの、新しい世代の価値観にフィットしたものでなければなりません、それらを理解できる経営陣は必ずしも多くないのです。むしろ役員会でのプレゼンテーションという型をやめたほうが、新たな事業が生まれる可能性は高まるのではないかとすら考えています」(土井氏)

また、たとえ新規事業がその壁のりこえて成立し、子会社として存立することになっても、「子会社だから給料は親会社を超えてはならない」「親会社の人事制度、働き方に準ずる」といったルールが、その会社に影を落とすことがある。たとえば、新しいテクノロジーの担い手の人材獲得競争が激化し、給与水準が高騰しているときにフレキシブルに対応できない、新しい世代に向けた新しいサービスを提供する会社であるにもかかわらず、働き方の自由度がほとんどない、という矛盾が起こり得る。子会社化によって報酬制度や人事制度を切り離すことは、人件費の低減というデメリットの側面として語ってきたが、逆に報酬を上げたり、働き方の柔軟性を高めたりするメリットの側面を、うまく活用することはできるだろう。

課題 6

新規事業を経営陣が理解しない

外部の投資家よりも巧みなポートフォリオ組成を、人事はどのように支援できるのか。人事が果たすべき役割は、新たに事業を生み、そこで働く人材のモチベーションを高めていく仕組みづくりにほかならない。し

かし、「それがうまく機能している企業は少ない」と、土井氏は言う。

新規事業を生み出そうとして、経営トップの直轄で新規事業開発プロジェクトを推進する企業は多くある。しかし、この仕組みに問題があるの

欧米企業のグループ経営は、 日本企業とはどう違うのか

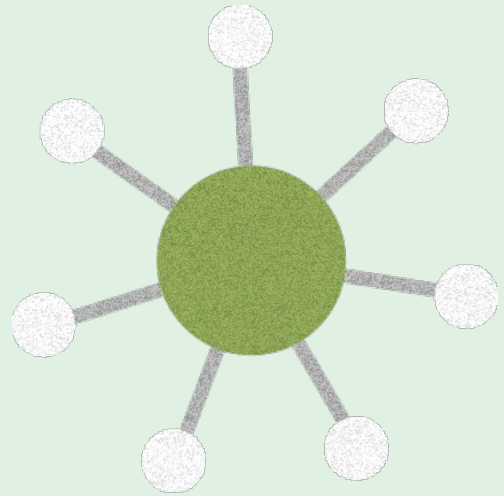
6ページで、「グループ経営」というのは日本独特の概念であると松田氏は指摘した。もちろん欧米企業にも日本と同様に子会社は存在するが、日本のグループ経営とは、どのように組織構造やマネジメント手法が異なるのか。EYアドバイザー・アンド・コンサルティング(以下、EY)で報酬設計や人事制度設計、組織再編に伴う人事コンサルティングなどを行う野村有司氏は、欧米企業のそのありようを「ある意味、中央集権的」だと説明する。

統一プラットフォームの 存在が人事交流を容易に

「日本企業の場合、子会社は親会社に従属している一方で、人事制度や報酬制度は各社バラバラで“放置”されている、一社一制度の状態です。対して欧米のグローバル企業はよく知られる通り、ヘッドクォーターを中心に人事制度や報酬制度が統一プラットフォームで運用され、それを地域軸、機能軸、事業軸、その掛け合わせでマネジメントしています。組織人事の指揮命令はその軸に則って系統化されており、ヘッドクォーターのガバナンスが行き届くように設計されているのが特徴だと言えるで

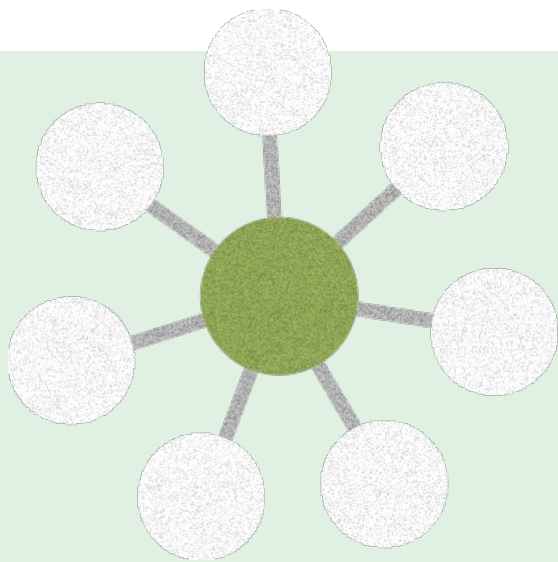
しょう」(野村氏)。傘下には子会社も存在するが、戦略上企業を分ける必要があるためであって、組織図上では子会社の横に本社の事業部が並ぶ、というように法人が分かれていることはあまり意識されていない。地域統括会社や現地法人、あるいは一事業部や事業子会社が、指揮命令系統の上にあるヘッドクォーターに意思決定を仰ぐ、ということがあったとしても、「ヘッドクォーターのほうが格上であるという感覚はない」(野村氏)という。ヘッドクォーターから、あるいは事業部から子会社に異動するということがそれほどネガティブにとらえられることもない。

「もともと、報酬を決めているのはリーガルエンティティの“格”ではなく、“仕事(ジョブ)”です。たとえば職務や役割の大きさでくくられる等級が同じであっても、職種や個別のジョブごとに報酬水準が異なることもあり得ます。常に報酬水準のサー



ベイを行っており、社内の報酬に市場価格を取り入れています。総合職か一般職か、そしてその年齢によって賃金カーブが上がっていくほぼ単一の報酬制度しかない日本企業と異なり、会社を切り出さなくてもその機能や職種の生産性、市場価格に合わせた報酬水準設定が可能なのです」(野村氏)。人事は人事、会計は会計、という統一基準があることによって、本社・子会社間や、グローバルな地域間の人事交流を容易にしているというわけだ。

日本企業でも、大手企業を中心にこのようなグローバルプラットフォームづくりを進めようとする動きはある。「しかし、まだ主流になっていないとは言えない」(野村氏)という。2017年、EYが日系グループ企業約30社を対象に簡易サーベイを行ったとき、4分の3以上の企業はグループ内人事交流を行ったとしても、各社個別の人事制度、等級制度にとど



まっています、統一するつもりはないと回答した。「親子関係の報酬の壁も厳然と存在しており、報酬制度設計でも制約を受けることがあります。子会社は親会社の8割程度、と決めている企業もあれば、報酬サーベイを行って、親会社はマーケットの上のほう、子会社は中間でいいという企業もあります。これでは、親子関係は変わらないし、“都落ち”はいやだ、という空気は変わらないでしょう」(野村氏)

ジョブベースへの移行が 人ベースの評価につながる

欧米企業はもともとプラットフォームがあり、人件費のコントロールのために解雇ができるから、子会社をつくらなくていいという議論は的外れだという。「確かに、米国企業はかなり前からグローバルプラットフォームの導入に積極的でしたし、米国内では解雇が比較的容易である

ことから、ベンチマークにしにくいのは確かです。しかし、欧州の企業が導入に取り組んだのはリーマンショック以降であり、法的に解雇が難しいのは日本と同様です。この十数年の欧州企業のやり方は参考になるでしょう」(野村氏)

欧州企業は長期雇用を残し、ジョブセキュリティを担保しているが、年功的に報酬を上げることをせず、職種や役割によって報酬を決め、それによって上限を決める。「ジョブ型にすればいい、という短絡的な話ではありませんが、日本企業がグループ全体に横串を通すプラットフォームへと移行していく過渡期としては、適切な選択肢ではないでしょうか」(野村氏)

野村氏は、「人事制度、報酬制度は、グループ全体の共通のプラットフォームをつくったほうがいい」と断言する。「欧米企業の真似をすればよい、ということではなく、圧倒的に効率的で合理的だからです。ITシステムの力を借り、豊かな人材情報を共有して人材の最適配置を図るという意味では、日本企業は欧米企業に後れを取っていると思います」(野村氏)

人事制度を新たに構築すれば、理想にたどり着くのは比較的容易だが、その改定にはパワーも時間もかかる。「それでも、進めていく価値はあります」(野村氏)。まず、ジョブ型に移行して職種別の報酬水準をつくることから始める。「職種ではなく個別に人を見ることが大事だ、という人がいますが、現状の日本企業は、個人の評価ではなくほとんど年次



野村有司氏

EY アドバイザリー・アンド・コンサルティング
リワード&アナリティクスリーダー、
EY Japan アドバイザリーパートナー

ベースで水準を決めているにすぎません。サーベイを取ってジョブによる基準をグループ全体で決めることで、むしろパフォーマンスにどう報いるのか、リテンションのための報酬をどうするかなど、個人ごとに細かいケアができるようになります。ジョブベースへの移行は、パフォーマンスの多様性をリアルに反映した人ベースの報酬体系という理想への移行を意味するのだと思います」(野村氏)

人事にとっても、共通のプラットフォームの導入は重要な意味を持つ。「プラットフォームがあってもなくても、必要な人材を供給するという人事の役割は、本質的には変わりません。しかし、グローバルで豊かな人材情報がプラットフォーム上にあること、テクノロジーによってそれらを一元管理できるという強い武器を持つことによって、より戦略的に考えることに時間を費やすなど、経営に資するために役割を高度化させていくことができるのです」(野村氏)

よりよい親会社・子会社の関係とはどのようなものか

グループ経営の課題が見えてきた。ここでは、親会社・子会社の人事のリアルな姿を浮き彫りにしながら、親会社・子会社のよりよい関係とはどのようなものか、そのために人事は何をすべきかを実務家たちの取材をもとに考える。

子会社人事たちが持つ“苦悩”のリアル

2社の子会社の人事へのインタビューを通じ、親会社との関係性とはどのようなものか、そこからどのような“苦悩”が生じるのか、そのリアルに迫りたい。



A社・
人事マネジャー

A社は、伝統ある大手企業の新規事業領域の子会社として誕生。その後、新興企業が出資し、親会社が変わった。カルチャーや仕事の進め方の転換点にある。



B社・
人事マネジャー

B社は、ある業界の最大手企業のIT部門を担う子会社。B社の事業が成長領域のため、戦略子会社的な位置づけ。親会社からの出向者は全社員の3割程度。

Q 親会社の統制は厳しいのか。 “親会社色”はどの程度強いのか

A社：当社は、かつての親会社は伝統的
大手企業で、当時それなりに統制
がありました。ところが、親会社
が新興系の企業に変わってからは、
人事制度や人事システムの統一など
を要求されることはなくなりました。
唯一、求められていることは、人材
育成をしっかりとやいなさい、という
ことでしょうか。これは親会社がと
ても力を入れているからだと思いま
す。前の親会社は、「そこまでやる
必要はない」という考え方でした。
親会社が変わると、方針も変わるの
で子会社は影響を受けるな、という
印象です。

B社：当社も、親会社による統制は
ほとんどなく、人事制度も報酬制度

もまったく違います。方針に関して
指示されることはないのですが、当
社の役員の8割から9割が親会社出
身なので、意思決定の方向は、自ず
と親会社寄りになるということにあ
ると思います。

親会社は基本的に新卒入社比率が
高く年次管理をしっかりとしている会
社のため、単一のカルチャー、単一
の価値観を持つ社員がほとんどです。
管理職ではない現場レベルの出向者
も、基本的に親会社の仕事の仕方が
すべてですから、現場も影響を受け
ないわけではありません。

A社：それは当社も同じですね。出
向者はたいてい数年で帰っていきま
す。今の親会社は前の親会社とは戦

Q 出向者はどのような人たちか。 どのような扱いを受けているのか

A社：前の親会社の時代は、どちらかという年齢層が高めの人が多かったです。

今の親会社からは、役員や部長クラスの出向者が多く来ており、完全に“特命”を背負った人たちで、その特命の任を果たしたら親会社に戻る、というイメージですね。

非常に優秀な人が多く、その人たちのキャリアやスキルを見ると、“本

気のラインナップ”であること、今、私たちの会社に親会社が力を入れているということがひしひしと伝わってきます。どのような人が送られてくるかは、子会社が親会社の戦略にどの程度重要なポジションなのかというバロメーターとして見る事ができると思います。

B社：当社にやってくる人は、そういう“特命”感はあまりないですね。出向者は全体の3割ほどいるので、役員から現場の社員までポジションはさまざまです。親会社も、今はITが成長部門なので、「とりあえず3年くらい勉強してこい」というような、いわば“留学”気分を送り出すことが多いようです。親会社の事業領域よりも子会社の事業領域が成長するのは間違いなし、先端的な技術、スキルを学べる場でもあります。でも、親会社から「出向者をこのように育ててほしい」というメッセージは伝わってこないし、帰任後、当社で培ったスキルを生かせるポジションが用意されているわけではありません。親会社は年次管理が厳しいこ

ともあって、スキルを身につけて帰っても、ITに詳しくない上司のもとで雑用のような仕事をせざるを得ない場合もあると聞いています。

最大の問題は、せっかくの優秀な人材が帰任を前に辞めてしまうということです。当社に来て、マーケットに魅力や可能性を感じて、そこで活躍できるだけのスキルを身につけたとしても、親会社に戻ったら事業領域は大きく違うしスキルも生かせない。そのため外資系の企業など、スキルが生かされて報酬も高い企業に転職してしまうケースが増えています。

残念なことに、子会社側にも問題が出てきます。親会社から来る人たちは優秀な人も多く、与えられたポジションで力を発揮します。当社のなかでも非常に重要な仕事を任されるケースは少なくありません。それがあつた日、「時期が来たから」という理由で突然帰任してしまいます。すると、当社としては優秀な出向者の後任を突然手当てすることは難しく、その部署に穴が開いてしまうこともあるのです。

略の立て方、数字の見方などがまったく異なります。ともあれ彼らに合わせようと頑張るけれど、「この人たち、数年で帰っちゃうんだよな」と思うと、なぜそこまで彼らのやり方を踏襲しなければならないのかと、“やらされ感”を強く感じる場面も現場ではあります。

強い統制は
受けなかったとしても、
現場は親会社の
影響を受ける

優秀な人も多いが、人事交流が有効に機能せず
人材育成の場になっていない

Q 給与水準は どれくらい違いがあるのか

B社： 出向者の給与水準は、時間外手当や賞与も含めると、プロパー社員の倍近く、若手ではさらに差が大きくなることもあります。もちろん、出向者の給与が明らかになっているわけではないのですが、出向者同士が賞与のシーズンにその額について話しているのを聞くと、プロパー社員は自分との違いに愕然とすることがあります。「同じ仕事をしているのに」という不満は、当然に生じます。

A社： それは、前の親会社の時代に近いと思います。親会社が変わる前は、ほとんどの管理職以上が親会社出身でした。やはり、同じような仕事をしているのに、あるいは大して仕事をしていないように見えるのに、プロパー社員より明らかに給与が高いことに不満は出ていました。さらに、出向者が上のポジションを占めているので、頑張ってもどうせ昇進でき

ない、というようなモチベーションの低下にもつながっていたと思います。

B社： 今は、会社の業績がいいので、プロパー社員の給与を右肩上がりに上げていくことができます。ですから、不満はあってもそれが明らかなモチベーションの低下につながっているわけではないし、給与格差を不満に退職する人はほとんどいません。ただ、給与は青天井で上げられるわけではないので、いつか昇給は頭打ちになります。そのフェーズでは退職者が出てくるのではないかと、不安を感じることもあります。



理不尽な格差があり、
不満につながっている

きます。たとえば、従業員満足度調査の結果を踏まえて経営層が議論したりします。不満に向き合って改善しようとする姿勢は見えますね。

B社： 先にお話した昇給による不満の軽減は、ずっと続けられるものではないし、本質的なものではないと思います。当社の経営陣は「最も事業で利益を出している会社の給与が高くなって然るべき」という発言をしているので、いずれ制度そのものを変えていくのかもしれない。

また、帰任してもせっかく当社で培ったスキルを生かすことができない、と判断して辞めてしまう、という問題に関しては、人事から経営陣に伝えていきます。それを本社の経営会議などで度々発信してくれているようなのですが、まだ大きく変わる気配はありません。当社の経営陣も、基本的には親会社からの出向者。親会社は年次による序列が厳しい会社ですから、気を使わなければならない役員もいるのだらうな、というのは想像に難くありません。

親会社は、長い間、新卒採用・年功序列でつくり上げられたヒエラルキー型の組織、それによる意思決定で勝ってきた会社です。そこから抜け出せないのは仕方がないかもしれませんが、ただし、私たちがいるIT業界では、社員のモチベーションを高めたり、高いスキルを身につけさせたりするために、よりよい方法があるとなればそれをスピーディに、柔軟に導入する会社が少なくありませ

Q 親会社・子会社間の問題を どのように解消していくのか

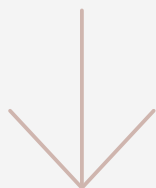
A社： 正直、人事としてはまだ、親会社への不満を解消するための施策をしっかりと打っていません。ただ、

従業員満足度調査を子会社側で実施しており、そこで社員の不満が見えてくると、経営層は解消しようと動

ん。そういう会社に、これから負けてしまうかもしれないという危機感があります。

A社：難しいなあと思うのは、親会社が描く理想的な会社としてのありようと、子会社の事業環境や社員が持つ価値観は、必ずしも一致しないということです。人事としてとてもハンドリングが難しいのですが、親会社はこう言っているけれども、当社の現状を踏まえると、落としどころはこの辺り、というように折り合いをつけていかなければならないと思っています。

B社：これはパーソナリティによってできる・できないはありますが、私の場合はできるだけ空気を読まずに、親会社の人事に意見を言うようにしています。たとえば、このコロナ禍にあっても「集合研修は集まってやったほうがいい」と言う親会社の人事に対して、「集める理由は何ですか？」というように。すぐに変わるものではないですが、そうやって対等にモノを言う空気をつくっていけば、徐々に親子という上下関係が対等な関係に変化していくのではないのでしょうか。



子会社側は親会社に変化を働きかけるが、変化はまだ大きくない



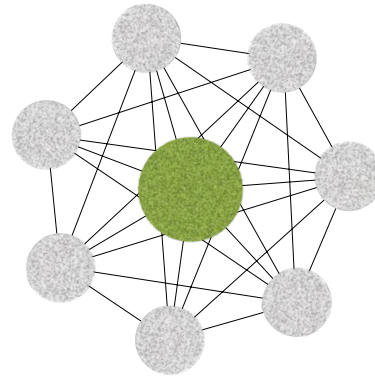
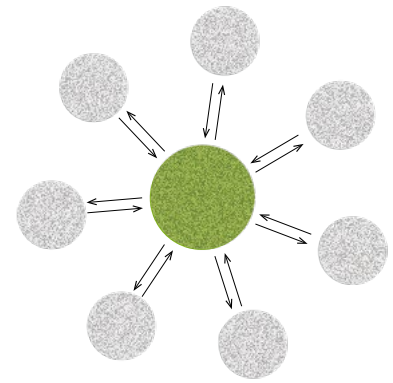
モチベーション低下などあるべき姿から遠ざかる

話を聞いた2つの子会社は、いずれも親会社にとっては重要なポジションの「戦略子会社」である。前出の曾和氏は、子会社を戦略的に重要な位置づけにする場合、子会社の社員の自立を促し、モチベーションを高めていく方向に舵を切ろうとする傾向があると指摘した。確かに両社の親会社は、厳しい統制下に置こうとせず、優秀な人材を派遣したり、従業員満足度調査の結果に耳を傾けたりと、子会社への配慮は十分に見られる。しかし、親会社の方針が子会社側の施策を縛ったり、給与格差やポストの占有などによって社員のモチベーションが低下したり、というあるべき姿から遠ざかっている現状も垣間見える。また、グループ経営の重要な機能である人事交流による人材育成効果は、残念ながら機能していないと、子会社の人事が感じていることは明らかだ。

このあと、親会社・子会社両方を経験する経営者や人事トップ、親会社・子会社の人事の対談により、こうした問題を抱えがちなグループ経営の人事は、どのように関係性を変えていくべきかを考える。

親会社・子会社の経験を持つ 経営者・人事トップはこうとらえる

経営者や人事の立場で、親会社・子会社を見てきた人々は、親会社・子会社のあるべき関係、人事の役割をどのように見ているのか。経営者と人事トップの3人が語る。



次の新しい分散の形を見据えて 人の視点で経営に積極的に提言せよ

Indigo Blue 代表取締役会長 柴田励司氏

これまで私は、マーサージャパンの代表やカルチュア・コンビニエンス・クラブ(以下、CCC)のCOOとして、さまざまな企業のグループ経営を経験してきました。そうした経験を踏まえ、グループ経営は、その経営環境によって常に集中と分散を繰り返しながら成長していくもの、と考えています。現在は、コロナ禍という、国や業種を問わず多くの企業が事業の後退を余儀なくされるような組織の集中化のフェーズにあって、スリム化せざるを得ない状況でしょう。拡大・分散のフェーズで適用してきた従来の方程式を、ほとんどの企業が見直すことを求められています。もちろん、これは痛みを伴うことですが、視点を変えてみると、子会社とは何か、なぜグ

ループ経営をやるのかということを一
度考える好機だとも言えます。

集中と分散をいかに うまくハンドリングするか

2つ、私の経験を話そうと思います。1つはマーサーのグループ経営についてです。マーサーはもともと、カナダ発祥の会社で、私がマーサージャパンの社長在任中だけでも70回以上のグローバルM&Aを繰り返して成長し、世界中に展開するようになりました。入社した1990年代前半ごろは、グローバルネットワークといいながら各社のロゴすら違うようなバラバラの会社でした。どこにどんな人材がいるかもわからず、ガバナンスも効いていない。しかし、マーサーが特別かといえ

ばそうではなくて、多くのグローバル企業は多かれ少なかれそのような様相だったと思います。

その後、集中のフェーズに入りました。米国でエンロン問題が起り、コンプライアンスが強化されました。それまで本社と各国法人という組織構造だったのを、アジア、欧州など世界四極の地域統括会社が中間に入って束ねようになりました。その後、顧客視点を考慮して、地域よりも年金や組織人事などスペシャリティで統括すべきということになり、再び分散の方向に向かいます。ただ、そのころから地域とスペシャリティのガバナンスが並存するようになり、どちらが意思決定をリードするのかというような混乱が見られ、多くの無駄が生じて

しまいました。

分散化の弊害を実体験しましたが、私は、顧客視点でマーケットの要請に応えるには、分散化が望ましいと考えています。とはいえ、たとえば現在のコロナ禍のように、何らかの理由で集中化しなければならないときがあります。分散と集中を、いかにうまくハンドリングするかが問われます。

もう1つは、CCCでの経験です。私のCOOとしての在任期間は2007年から3年間。当時、TSUTAYA事業の業績が低迷して、新事業であるTカードの立ち上げも思ったほど伸びない。連結対象子会社は100以上あり、お互いつながりがなく、部分最適の議論ばかりが繰り返されていました。つまり、“CCC”はブランドとして確立できていなかったのです。

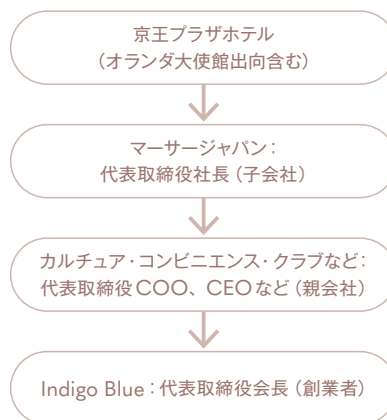
そこで一気に会社を2つに集約しました。1つはTカードの信託会社だったため、事業会社は事実上1つです。TSUTAYAも不採算店は閉め、赤字事業を立て直すという集中化を行いました。そしてその後、TSUTAYA事業、Tカード事業、それ以外の3つに事業をくり直し、3つの会社に分散させたのです。この分散から集中へのプロセスはうまくハンドリングできたと思います。

集中は、分散期にジャンプするための“しゃがみ込み”

人事の視点で見ると、組織は集中と分散を繰り返すものであるということ、そして、今会社はどちらのフェーズにあるのかということを見なければ、自分が今何をすべきかが見



柴田氏のキャリア



えてきません。全体が集中というフェーズにあるのであれば、グループ全体が一枚岩になるべきです。単にスリム化、効率化を進めるのではなく、集中のフェーズは、次にやってくる分散のフェーズにジャンプするための“しゃがみ込み”の時期だと認識してほしい。つまり、次の新しい分散の形を念頭に置かなければならないのです。集中のフェーズにあるとしたら、今こそ、次世代の分散型組織を実現するための人事の新しい形を考えるべ

きときです。子会社は、親会社よりも待遇が低い、天下りはあっても“天入り”はない、親会社でやりたくないことをやらされる、というようなことはなくしたほうがいいのです。親会社・子会社でヒエラルキーを形成するような旧態依然とした関係はやめましょう。

現状、多くの、特に大手のグループ経営は、全体として1つのバリューチェーンを形成し、どれかを親会社が担い、別の部分を子会社が担って、足りない部分をM&Aで補完するというものです。これを、親会社が全体最適化するの望ましいとされてきました。

しかし、これはもはや20世紀型の遺物のような経営です。意思決定のヒエラルキーを壊して、いかにスピーディに動かしていくかが求められています。グループ内のたと小さな会社であっても、そのスペシャリティを上げるために世界中から人を採用し、世界中の人を活用できるか、ということが問われます。子会社だから報酬が低い、ではなく、高度な専門性を持つ集団では、むしろ高くすべきケースも出てくるでしょう。

大手企業の論理では新規事業は生まれない

人事が今後考えるべきことは、新しい価値を生み出す集団をいかに創出するか、あるいはいかに取り込んで力を発揮させるか。

仕事はゼロから1をつくる仕事と、1をN倍にする仕事、1を1.1倍にする仕事、1を維持する仕事の4つしかありません。大企業の仕事のほとんどは

1の生産性を上げて1.1倍にしていく仕事か、1を維持していくこと。ところが新規事業では、ゼロから1をつくり、1をN倍にしていくことが求められます。仕事のモード、必要な人材のスペックがまったく異なりますが、これを、内部統制管理や目標管理制度など、大手企業の論理で同じルールのもとマネジメントしようとするか

らうまいかないのです。新規事業を分社化しました、と聞いて、なかの仕組みを見ると、本体の仕組みをコピーしているのみであることも少なくありません。本来の目的に立ち返り、新しいルールや異なるスペックを持つ人材が必要だと理解して、人事は動く必要があります。

究極的には顧客価値をつくり、

キャッシュを生み出すのは事業側です。親会社・子会社の視点で見れば、親会社は事業側の理屈を優先して、事業側が動きやすいように整えていくことが求められます。分散に向けて、この後どうするのか。これを人の視点から考えられるのは人事だけ。人事が積極的に経営に向けて発言してほしいと思います。

自分が知っているのは“部分” だからこそ事業会社の声に耳を傾けよ

アサヒグループホールディングス 執行役員日本統括本部人事部長 加賀屋 睦氏

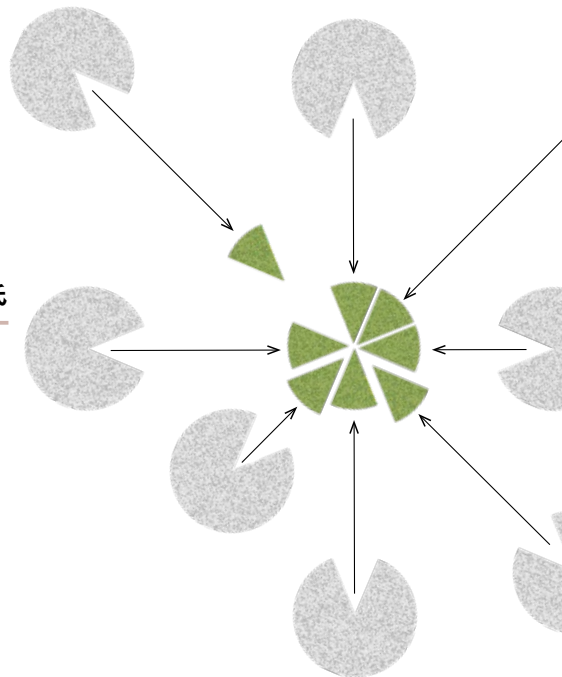
私は、アサヒビールに新卒で入社しました。当時はアサヒビールがグループの事業持ち株会社としてグループ全体を統括していましたが、2011年に純粹持ち株会社へと移行し、統括の役割をアサヒグループホールディングスに譲りました。私はそのなかで一貫して人事畑を歩み、ホールディングスを2回、事業会社2社、シェアードサービス会社を2度経験しています。

親会社・子会社の“溝”を 自らの出向で経験

このようなさまざまな経験のなかでも、シェアードサービス会社での経験は、私にとって非常に意味のあるものとなりました。出向は、手を挙げたようなものでした。当時、経理部門でシェアードサービス化の構想があり、人事もそういう機能があるべきだと考えて

いました。いよいよ人事部門もシェアードサービス化することになり、アサヒビールの人事で私もその人材の配置を担当していました。すると、1人どうしても足りない。私が行けば、人数だけでなく守備範囲も含めてすべて解決すると思い、自ら申し出て、出向が決まったのです。結局、アサヒビールの人事部に兼務を残すことになり、オフィスも浅草の本社内になりました。ですから、出向という意識はあまり強くありませんでしたが、そのときに親会社・子会社の“溝”を感じる経験をしました。

まず、シェアードサービス会社にアサヒビールの福利厚生や給与の実務を移管し、その仕組みのグループ会社への展開を進めていきました。ある子会社に、そのメリットを説明しに行ったときのことです。「本社の加賀屋くんではなく、シェアードサービス



の加賀屋くんですよね？であれば相談します」と、指示にも似たリクエストを出されたのです。そのとき理解したことは、親会社には知られたくない悩みもある、そして、あれこれ言われたくないから言わないこともある。でも、シェアードサービス会社は委託会社だからなんでも言えるということなのでしょう。これに憤った、というようなことではなく、親会社・子会社とはこういう関係なのだ理解した瞬間でした。

そして、もう1つの象徴的なエピソードは、人事総務部長としてアサヒ飲料に出向したときのことです。かつ

てはアサヒビールの親会社としてのガバナンスがとても強く、グループ会社の部長以上のポジションのほとんどをアサヒビールからの出向者が占めていました。しかし、私が出向したころにはアサヒ飲料の業績が向上し、直前にカルピスと合併したこともあり、アサヒビール出身の幹部は少なくなってきた時期で、多くの部門で飲料事業出身者が部長に就いていました。人事総務部長のポジションは私に至るまで、ずっとアサヒビール出身者が占めてきましたが、私がアサヒビールに戻るとき、はじめて、飲料事業の生え抜きの社員が部長に就任したのです。そのときの、飲料事業の生え抜きの他部署の幹部たちから言われたことが、今でも記憶に残っています。「よく人事総務部長を飲料事業出身者から出してくれた。正直、とてもうれしい」。ああ、そういうものなのだなあと思いました。

かつてはグループ全体がビールの派生事業でしたが、今やビールとは関係のない商品群をたくさん持っています。すると、事業ごとに求められる専門性が変わり、元の親会社出身者が幹部として行くメリットが薄くなります。だからといって、親会社出身者ではダメだということではなく、出身がどこであってもその事業に向き合っている人が戦略を練ったほうが良い、ということです。

机上で考えたことは その通りにはならない

このような経験をしているからこそ、グループ経営においては、事業会社

の判断や考え方を基本的には尊重すべきだと考えます。私は比較的さまざまな会社、ポジションで仕事をしましたが、それでも、あるときのある部分を切り取って見てきたにすぎないのです。私が知っているのは部分であって全体ではないという意識を、また、刻一刻と状況は変わるということを忘れてはならないと考えています。

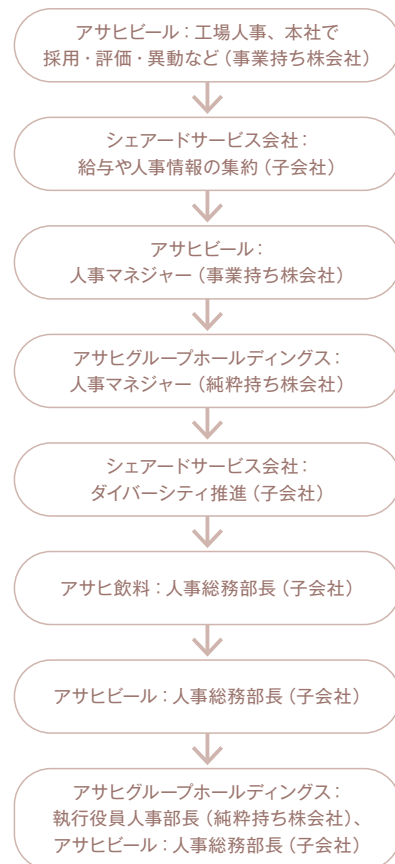
一般的に、持ち株会社の幹部は、そのグループの事業会社出身者が就任することも多いと思います。でも、事業の、今このときの状態を知らない持ち株会社が、机の上であししたほうが良い、こうしたほうが良いと言ってもその通りにはなりません。ちゃんと任せたほうが良いというのが私の信念です。

つまり、持ち株会社や親会社の人事が、たとえ事業会社の経験があったとしても自分が全部わかっているという意識を持つべきではないでしょう。実際に事業会社の経験はあっても、自分はもうわからないのだ、知らないのだというスタンスで、事業会社の意見をよく聞くことが求められているのだと思います。

偉そうに言いましたが、これは私自身の経験に基づいています。入社10年目のころに、もともと入社時、営業希望だったこともあり、たまたま同席した営業部門の幹部に営業に異動したいと伝えたところ、かなり叱られたのです。「人事で10年積んだ経験を捨てて営業をやりたいというのは、それなりの覚悟があるのか。3年ぐらい営業をやって、その後人事に戻って『営業がわかる』』ということを言いたい



加賀屋氏のキャリア



ただだったら、絶対に来てほしくない。加賀屋は営業を知らないままで、営業について知らないけれど現場はどうなっているんですか、と聞きにくる人事であってほしい」と。痛いところを突かれたと思いました。

人的資産の再配分という 親会社の大きなミッション

では、ホールディングス、親会社

の人事の真の役割は何かと考えると、“平時”にはグループ各社を下支えし、シナジーを出すためのハブになるべきだと思います。グループ内でベストプラクティスを共有しようというとき、ホールディングスがあまり手や口を出してしまうと、それぞれの会社が自力で自社に最も適切な施策を見つけようとするのを妨害しかねません。飲

料は飲料で、食品は食品で、自分たちがグループのスタンダードをつくっていくような気概を持ってほしいと思います。

一方で、“危機対応”もあります。グループ各社のなかでも今後の成長、利益が期待できるところと、それが難しいところがあるとなれば、そういう予兆が見えた段階で、ホールディン

グスには人的資産の再分配という大きなミッションが課せられます。グループ全体の優秀な層を、伸びそうな会社に配置する。これは当然、かなり軋轢を生みます。

でも、それは結果的に、グループ全体の成長に資するはずで、ホールディングスの人事は、覚悟を持って取り組まなければならないのです。

いかに自分のネットワークを引き継ぐか いかにネットワークをつくれる人材を育むか

バンダイナムコオンライン 取締役 経営企画部担当 品川淳司氏

新卒で入社したのはナムコでした。その後の2005年、バンダイとナムコが経営統合することになった際はナムコ本社で経営統合事務に携わりました。統合後、子会社のバンダイナムコゲームス(現・バンダイナムコエンターテインメント)を経て、現在取締役を務めるバンダイナムコオンライン(以下、BNO)に移りました。当社は、オンラインゲームの企画・開発・運営まで一気通貫で行っています。

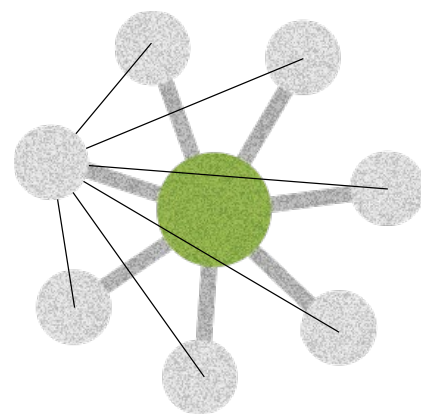
バンダイナムコをグループ全体で見ると、事業領域ごとにトイホビー、ネットワークエンターテインメント、リアルエンターテインメント、映像音楽プロデュース、IPクリエイションという5つのユニットに分かれています。各ユニットには主幹会社が設定され、主幹会社を中心に事業戦略を策定・実行しています。

BNOは、ネットワークエンターテ

インメントユニットに所属し、その主幹会社であるバンダイナムコエンターテインメントの子会社で、バンダイナムコホールディングスから見ると孫会社にあたる、従業員190名程度とグループ内では中堅の会社です。

市場環境に合わせて ユニットごとに柔軟に判断

市場環境が大きく異なる事業領域ごとにユニットに分かれ、それぞれが主体的に事業を行っていることもあって、ほとんどの事業上の意思決定がユニット内、つまり主幹会社までの決裁で完結します。年間予算策定においてユニット主幹会社と折衝し、戦略と、主に営業利益について握り合う必要はありますが、予算達成に向けた運用については比較的大きな裁量を持ち、多くの意思決定が当社単体で可能です。そういった意味ではグ



ループとしての事業上の統制は強くないと言えるでしょう。

昨今のオンラインゲーム市場は、比較的小さい投資で開発し短期で回収するというモデルから、お客さまに長く愛される本当にいいサービスを時間と人をしっかり投資し開発・提供するモデルへと変化しています。親会社もそうした市場環境、それに基づく当社の戦略や施策への理解度が高いので、無用なコンフリクトなく事業に取り組んでいます。

これは、同じ事業領域に身を置く親会社によるガバナンスだからこそできることだと思います。

新しいことをやるときに 必要なグループ内のつながり

人事という側面でいうと、もちろんある程度はグループ内、特にユニット内のゆるやかな統一感は意識しながらも、人事制度や評価制度は各社固有の事情を反映し個別で意思決定することができています。一方、基本的な研修や労務管理などではグループからの統一的なサポートがありますし、ハラスメント対策や働き方改革、法改正対応など、会社としてやるべきことがきちんとアナウンスされるので、取りこぼしがないというのはグループのメリットだと思います。さらに、グループ会社数が多いため、新しい人事施策を検討するときなどにグループ内にさまざまな事例があることも、本当に助かっています。

とはいえ、事例や情報の共有が仕組み化されているかという点、残念ながらそうではありません。私はたまたまグループの統合事務局にいたことや、子会社の経営企画やバックオフィス責任者としてグループ各社と連絡を取り合っていたこともあり、バンダイ・ナムコ問わず多くの方とつながりを築いていたことが奏功しています。つまり、属人的に情報や事例を探りにいっているのですが、グループ企業の人事ではこういうネットワークを持つことが、何か動きを起こす際に役に立つと思っています。

社内の関係性をつくる力と 社外を見つめる目

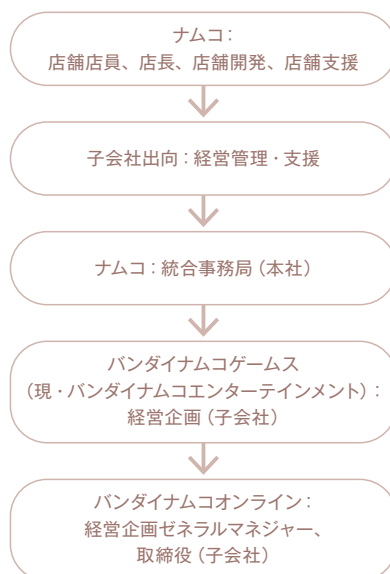
ゲーム業界、特にゲーム開発職の

人材獲得競争は激しさを増しています。ですから、採用した人材に活躍してもらうために、開発職を抱える会社ならではの制度設計が必要になります。人事施策の決定権は各社トップにあります。多くの場合、検討段階で親会社や近いグループ会社と情報交換を行い、課題をつぶす動きをします。こういうとき、内情も含めて腹を割って話せる人事の関係性が非常に重要になってきます。

より一層激しさを増す人材獲得競



品川氏のキャリア



争のなかで勝ち抜くには、さらに柔軟な制度や仕組み、報酬体系を検討していかなければと感じます。ありがたいことに、BNOが手がける事業・ゲーム自体に魅力を感じ、“提示条件勝負”ということとは一線を画した部分で入社を決定し、人事制度にも理解を示してくれる社員が多いです。ただ、そこにあぐらをかかず、ユニット内他社の人事とともに検討していかなければと思っています。

これまであまり自覚していませんでしたが、このような“属人的な”グループ内人事ネットワークは、グループ会社で人事をやっていくには意外と重要なと、あらためて感じました。役員同士、責任者同士、担当者同士など各レイヤーでのつながりが必要です。良好なネットワークをつくれる人事人材をどう育てるか、私のネットワークをどう引き継いでいくかも考えなければいけません。

一方、グループ会社の人事が陥りがちな課題を挙げるとすれば、視点がグループ外に向かず内に閉じがちで、情報が偏ってしまうことでしょうか。私の場合、当社の立ち上げ時には社員が20名程度で、規模の違いから親会社をベンチマークにしづらかったため、外に答えを求めました。それによって他業界も含めた幅広い社外ネットワークができ、そこで出会った人々から学んだことは大きかったですし、今でも多くのことを学んでいます。グループ内の人事のネットワークを構築しつつ、きちんと外を見て、真に大事な情報を見極める目も培う必要があると思います。

“親子”対談で紐解く 親会社と子会社の人事のあるべき関係

グループ経営を行う企業のホールディングス人事と、事業会社人事の対談により、それぞれの視界からのお互いの“見え方”を明らかにし、よりよい関係を築くために人事は何をすべきかを模索する。

IMAGICA GROUPは古くは映像フィルムの現像会社としてスタートし、映像編集事業を核として発展、その後、映像コミュニケーション領域で一気通貫したバリューチェーンを築くため、M&Aによって成長してきたグループ企業である。現在は、映像コンテンツ事業、映像制作サービス事業、映像システム事業と3つのセグメントに分け、各セグメントをまとめる統括会社をそれぞれ設けて、“ゆるやかな統合”に向かっているように見える。

ところが、グループ経営をスタートした当時は、“集中化”を模索した時期もあったという。どのような試行錯誤があったのか。そのなかでの人事の役割とは何か。ホールディングスの人事本部長の塩田哲也氏、事業会社であり、IMAGICA GROUPのテクノロジーを牽引するフォトロン執行役員の高畑秀道氏、人事総務部部長の城敬之氏に聞いた。

Q “ゆるやかな統合”に見える今に至る道のりとは

——まずは皆さんのプロフィールから伺えますか。

高畑：もともと入社したのは、デジタルスケープ（現・イマジカデジタルスケープ）という、人材ビジネスを行う会社です。デジタルスケープがIMAGICA GROUPに買収され、はじめてグループの一員となりました。このとき、人材ビジネスを長く経験していたこともあって、ホールディングスの人事に異動することになりました。その後、グループ全体

の人事戦略を担当していましたが、2020年に後任を塩田さんに譲り、現在、フォトロンの執行役員として管理部門全体を見ています。ですから、ホールディングス、事業会社の両方の人事経験を持っています。

塩田：私が、中途採用でデジタルスケープに入社した当時の取締役管理本部長が高畑さんでした。最初は人材ビジネスの営業を担当し、一度転職をしたのですが、出戻りでIMAGICA GROUPの映像の企画・

制作を手がけるコスモ・スペースという会社の管理本部長を務めました。その後、ホールディングスで企画部長を務め、2020年4月に人事本部長のポジションに就いたばかりです。人事という意味では事業会社での経験が長く、ホールディングスの人事ははじめてですから、まだ四苦八苦しています。

城：私はフォトロンに営業職として入社し、直前は大阪で営業マネージャーとして勤務していました。2017年から本社で人事を担当しています。

——IMAGICA GROUPはどのようにスタートし、どのように形を変えてきたのでしょうか。

高畑：純粋持ち株会社に移行したのは、2006年です。2006年にIMAGICA（現・IMAGICA Lab.）と、CMや映画の制作プロダクションであるロボットの経営統合から、グループ経営が始まりました。

映像コミュニケーションの領域でポートフォリオを埋めていったため、多くの成り立ちが違う会社を1つに束ねるグループ一体化経営をまずは目指しました。人事的にも、当時は1つの仕組みに統合し、共通化して



塩田哲也氏

IMAGICA GROUP 人事本部長 兼 人材マネジメント部長



高畑秀道氏

フォトロン 執行役員

城 敬之氏

フォトロン 人事総務部部長

いくという目論見がありました。人事システムを統一し、採用、育成を1つの仕組みに収斂させ、効率化しようと試みたのです。

ところが、映像の編集・制作を行う会社があったり、コンテンツを企画・制作する会社があったり、技術系の会社があったりと、実際には同じ映像業界でもビジネスモデルが異なり、カルチャーも違う。グループ会社のなかでも、自社の色を最大化していこうとする事業会社は、ホールディングスが志向する集中の動きに乗ってこないのです。また、システムを統一しようとしても、「うちは規模が小さいからそんなにコストをかけて大企業向けのハイスペックなシステムを入れなくても人事管理はできる」と言う。ホールディングス

の思いをよそに、集中化がなかなか進まなかったのです。

塩田：確かに、ホールディングスと一部の事業会社は上場経験のある企業ですが、M&Aによって当グループに入ってきた会社のほとんどは映像現場のプロが集まる会社です。たとえば、時間や利益よりも、とにかくいい作品をつくるということを優先する人たちなのです。そうした人たちに対して、上場企業のホールディングスの価値観でルールに準じてほしいと言っても、ギャップがあったのは事実だと思います。

私は当時、コスモ・スペースという事業会社にいたのですが、グループに入って最初に目につくのはどうしてもグループ経営のメリットよりもデメリットのほうでした。社員は

とても純粋でいい人たちでしたから、理解はしてくれましたが、制度や現場の改革をやろうとしたときにホールディングスのルールや意思決定の手続きの多さに、足を引っ張られる感じがありました。

高畑：そんなことが繰り返されて、事業も強みも、DNAも異なる会社を1つにまとめようとするのは得策ではないことにだんだんと気がついていったのです。そこで、集中しようという考え方を変え、それぞれの強みを最大限生かすゆるやかな連邦制のような形態へと舵を切りました。情報を共有しながら、個社の判断で役に立つことは生かしてもらおうというスタンスです。

このような“連邦制”への転換は、ある日、急に何かを宣言して変えた、

というようなことではありません。社長が代替わりし、社長が変わると少しずつ方針も変わります。それに

合わせて、トライアンドエラーを繰り返してきた結果、今があるという感じでしょうか。

は導入のモチベーションになりません。ホールディングスのための仕事をやらされているだけ、と思われするのは不本意です。ホールディングスの人事としては、ホールディングスとしての目的を明示しながら、どこを共通化してどこをグループ会社に任せるのかを明確にしたい。そして同時にグループ全体と各事業会社にとってどのようなメリットがあるか提示することが必要だと実感しています。常に、ギブ・アンド・テイクの視点を持たなければなりません。

高畑：とても難しいのが、グループに入ったばかりの会社のオン・ボーディングです。たいていは「人事情報をください」「この仕組みを入れてください」というようなテイクを最初にお願ひしなければなりません。こちらからお願ひする前に、それをすることによって、人事や経営の質がどう高まるかということを丁寧に説明する必要があります。

塩田：確かに、事業会社側で考える必要な情報をホールディングスから提供してもらい役に立ったというケースや、グループガバナンス上必要なのだろうと思う面倒な要請に従って、結果的にはよかったケースもありました。相互理解は重要です。

Q ホールディングスと事業会社それぞれにおける人事の役割分担とは

——では、連邦型へのプロセスで、ホールディングスと事業会社それぞれにおける人事の役割をどのように分担していったのでしょうか。つまり、事業会社にどれくらいの裁量を渡していったのでしょうか。

塩田：ホールディングスの人事の役割は、ガバナンスと事業会社のサポート、グループ内人材の育成だと考えています。合理的に考えて、たとえば研修など共通化していくべきところを共通化しています。実際には、採用は理論上一緒にできるけれど、その会社のことを誰よりもよく知らないと採用ができない、というように事業のセグメントの違いによって難度が上がることが多いですね。

高畑：具体的に言うと、たとえば役員の人事はホールディングスの担当です。労務管理、人事制度は基本的に各社それぞれに委ねています。その会社の事業領域、社員に求められる能力やスキル、働き方などに合わせて、最適なものを導入してほしいというのが基本スタンスです。ただし、ガイドラインは常にホールディングスが持っています。たとえば年功序列型の報酬制度はやめてください、できるだけ複線型の人事制度に

してください、というように。制度をつくるときにはホールディングスに相談してもらって、承認するというプロセスを取っています。

城：それぞれ事業フィールドが違い、問題や課題が違うのだから、グループ経営が始まり、試みたような、システムやルールは難しく、苦労されたのだろうな、と当時を推察します。事業会社側の視点でいえば、ホールディングスの方針やビジョンを受けて、自社では何ができるかということを考えています。そのなかで、世の中の変化に合わせてスピード感を重視して対応していくことが重要だと考えています。

塩田：統一した制度やシステムを入れようとしても、ホールディングスにとっては効率化でも、事業会社の側から見たときに「単に手間やコストが増えるだけ」と見えてしまっ

Q 連邦型のグループで、どのように人事交流を実現しているのか

——連邦型が進んでいくと、グループ内の人事交流が難しくなるのではないかと思います。

高畑：明確にタレントマネジメントというような仕組みがあるわけではありません。ただ、役員の人事は

ホールディングスが担当しており、まずホールディングスおよびグループ会社役員の人事が決まります。たとえば現在の社長の布施信夫は、フオトロンの出身というようにグループ各社をまたぐケースが出ます。さらにその次の階層にあたる経営陣が動き、ここでも会社をまたいだ人事異動が発生するという流れになっており、このような形で人事交流が進んできています。

以前から、各事業会社が行う研修以外に、グループ共通のリーダー研修のようなものを行ってきましたが、今、重責を担うポジションにあるのは、かつてその研修に参加していた人々も少なくありません。当時はサクセッションを強く意識していたわけではありませんが、会社をまたいだ人事交流も進んできたので結果オーライかもしれませんね。

塩田：各社の社長が年に1度集まるオフサイトミーティングで近年、経営課題として挙がるのが、人事交流の必要性です。国内の映像事業はマーケットの先行きが不透明なので、グローバルな展開を視野に入れなければならない。テクノロジーの進化で労働集約型の現場が変わろうとしている。5Gの普及で映像制作のありようも変わる。このような変化についていかなければならないという危機感が強くあるのです。各社の古くからのやり方に固執するのではなく、多様な経験を持つ社員を増やし、各社が持つ強みや知を結集していくことが求められています。

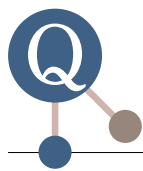
これまで、公募型のグループ内出

向や社内ベンチャー制度による新規事業立ち上げの実績があり、立ち上げのときに別の事業会社から人をアサインしたりすることを、それなりに頻繁にやっています。とはいえ、やはり事業領域はそれぞれですから、今の仕事に誇りを感じている人を別の会社に、というのはなかなか難しいですし、経営トップも人事交流に関しては、総論OKでも各論NGということも少なくありません。ですから簡単ではないのです。

高畑：スタッフ部門の人材も、グループ全体のなかでどのようにキャリア

を積んでもらうかを考えています。1社である程度経験を積んだら次は別の会社に異動して多様な経験ができることが、グループ会社のいいところだと思います。それぞれの会社でしかできない経験を積み重ねることによって、より市場価値の高い人材へと育てていくはずですよ。

全体としては、広く見れば同じ映像業界のなかですから、異動してもポジティブにとらえられるのだと思います。俯瞰で見ると、グループ全体で人を育てる、という方向に向かっていると思います。



ホールディングスと事業会社の関係はどうあるべきか

——高畑さん、塩田さんは、ホールディングスと事業会社の両方を経験しています。ホールディングスと事業会社の人事の関係はどうあるべきだと思いますか。

高畑：私はホールディングスから事業会社に移って、もちろんホールディングスの基本方針と同期していることは前提ですが、事業会社としてできること・やったほうがいいことをスピーディにやりたいと思っています。そこで出た成果を、ホールディングスに共有して横展開していきたい。グループ全体の視界で最初から全社導入を考えるとなかなか前に進まないのですが、やれるところからやって、同じように成果が出るケースを増やしていけばいいと考えようになりました。

塩田：基本的に人事メンバーは、「従業員のために」というマインドを持っており、従業員にとっていいことであれば大変なことでもやろう、と考える共通点があるので、ホールディングスであっても事業会社であっても、役割は違うけれど、それは同じということを理解し合うことが大切です。

グループ会社が多ければ多いほど、各社のやりたいこと・困っていること・知りたいことは多様です。ホールディングスが考えるグループ人事の方向性を示しつつ、各事業会社の状況を整理して提供し、それらの両面をメリットとして事業会社と共有・共感ができれば、グループとして今以上に機能していくのではないのでしょうか。

グループ経営の果実を得るために 人事がすべきこととは何か

ここまでの取材を振り返ってみよう。グループ経営における人事の役割とは何か。グループ経営を行う意味は、前出の松田氏によれば、グループ全体でシナジーを生むこと、巧みなポートフォリオを組むことだという。このとき、IMAGICA GROUPの例で見たように、戦略立案と実行支援が親会社の役割であり、戦略理解と実行が子会社の役割となる。そしてこの実現のための人事の役割、という視点では、まずは親会社から始めるべきことが多い。

シナジーを出すことの支援においては、グループ全体の人材育成、能力発揮の機会の提供が人事の役割となる。グループ内の人事交流を活発に行うことによって、人材の価値を最大化し、それをグループの価値の最大化につなげていく。一方、ポートフォリオ戦略実現の支援においては、グループを持続的な成長に導くために、グループに新しい価値をもたらす事業を生む制度や文化をつくり、巧みなポートフォリオ組成に寄与することが求められる。

ただし、既に述べてきたように、これらを実現するには課題がいくつも存在している。

人事の役割を果たすことを 阻む壁をいかに乗り越えるか

グループ内の人事交流を妨げる最も大きな壁は、親会社・子会社、本社・事業会社間の上下関係である。親会社が上、という価値観のもとでは子会社出向はネガティブなものになるし、厳然たる報酬格差は、出向者とプロパー社員の軋轢を生む。子会社を“低く”見て、送る人材が“親会社では居場所をなくした人”であることも少なくない。また、親会社側の人事は、子会社には“人を送るもの”であって、子会社側の優秀な人材を知らない、という問題もある。

これらを変えていくには、まずは“会社”による上下関係をなくすことが重要である。会社によって格上・格下があるのではなく、報酬やポジションの高低を決めるのは、あくまでその職務や役割の大きさ、そしてパフォーマンスであるという世界観をつくる必要がある。そのベースとなるのは、12ページで野村氏が指摘したようにグループ全体で統一のプラットフォームだ。統一のプラットフォームは、グループ内のどこに・誰がいるという人材情報の基盤であ

る。もちろん、システムに頼るだけでなく、定性的な情報の共有のために、グループ内人事のネットワークの存在も重要である。

そのうえで、人材育成、能力発揮の場となるキーポジションを本社・子会社それぞれに設定し、グループのほかの会社に出向する意味や、何を期待するのか、何を学ぶのかを明確にして、親会社・子会社を含めて人を動かしていく、つまり、グルー

グループ経営における 親会社人事の役割

シナジーを生むために
人事が支援できること

グループの
ポテンシャルを
生かした
適材適所の実現

ポートフォリオ戦略の実現のために
人事が支援できること

グループに
新しい価値を
もたらす事業の
創出の加速

プの価値を高めるために人材配置の最適化をしていく必要がある。

巧みなポートフォリオを組むための課題は、土井氏の指摘のように、新しい産業や技術、新しい価値観への親会社や経営陣の理解不足、そして新会社に適した制度やルールがつかれないことに尽きる。これには、親会社と切り離れた新しい報酬体系・新しい評価制度に移行すること、柔軟な働き方を許容することが求められる。

プラットフォーム導入による統一と、個別の報酬体系や評価制度とは一見矛盾して見えるかもしれない。しかし野村氏が強調するように、標準があってこそはじめて「この市場環境において戦うにはこの部分を変えるべき」という議論ができるようになる。つまり標準化は、個別化の

始まりでもあるのだ。

グループ内の情報共有の“ハブ”であれ

これらのことを行うにあたって、親会社の人事が大事にすべきスタンスも取材した人々から学んだ。

柴田氏は、「顧客の価値とキャッシュを生み出すのは事業の現場」であると喝破した。だからこそ、親会社の役割は子会社の事業がうまく回るように支援することこそが重要になる。そして、加賀屋氏が指摘するように、あくまで事業をよく知ることは事業会社の人々であるというスタンスに立つべきだ。先に述べた人事ネットワークは、親会社の人事にとっては子会社の人材情報を知るための重要な機能であるが、同時に子会社の声に耳を傾け、子会社側のこ

とをよく知るためには欠かせないものとなる。そのうえで親会社は、子会社のトップに立って統制するのではなく、「グループ内の情報やベストプラクティスを共有する“ハブ”として、子会社が求める情報を提供する」（加賀屋氏）ことが求められる。

子会社との関係は、常にギブ・アンド・テイクであるべきと塩田氏は言った。グループ経営に資する人事は、実際には親会社に資する人事になっていないか、子会社にもメリットのあるものになっているのか、今一度点検が必要であろう。

次ページから、実際にたゆみない努力で、人事交流による人材育成、グループの価値を高めるための新しい人事のルールをつくっている企業を紹介する。あるべき“親子関係”を構築する参考にしてほしい。

現状の課題

- 親子の上下関係が存在
- バラバラの報酬水準
- 親会社の子会社の人材の情報を持っていない

- 新しい産業や技術、新しい価値観への親会社・幹部の理解不足
- 新会社に適した制度・ルールがつかれない

課題を乗り越えるために

- “会社”による上下関係をなくす
→報酬の多寡やポジションの高低を決めるのは、あくまで職務や役割だという世界観の醸成
- 人事の豊かなネットワーク
→人を知る・事業を知る
- 子会社を含めたキーポジションの設定
→人材育成、能力発揮の場の設定

- 柔軟な採用と評価制度
→優秀な人材を採用し、そこでモチベーション高く働いてもらうための柔軟な報酬を設定。評価制度も適切なKPIを設定
- 柔軟な働き方の許容
→新しい産業、新しい価値観を生み出す人々に合った柔軟な働き方を許容

グループ全体を成長に導く 人事の3社の実例

グループ経営に資する人事の役割とは、人材の交流によってシナジーを生むこと、グループの全体の成長のためにリーダー人材や新規事業を育てることだが、いずれも容易なことではない。それに果敢に挑む3社の実例を紹介する。



グループ内人事交流を促す

グローバルHR全体の対話と協業で真の適材適所の基盤をつくる

TDK

TDKは、磁性材料であるフェライトコアの技術をもとに1935年に東京電気化学工業として創業され、既に80年以上の歴史を持つ日本企業である。過去20年はグローバルM&Aによって成長を加速し、現在では時代を超えて形を変える“カメレオン企業”と呼ばれることも多い。実際、世界30以上の国と地域に従業員約11万人を有し、そのうちの9割は外国人だ。また、8割がM&Aによってグループに入ってきた社員であり、国籍、カルチャー、仕事の進め方などがそれぞれに異なる、非常に多様な人材構成となっている。

そうした背景にあって、2017年、同社ではTDKグループをグローバルにカバーする人財本部の設置に踏み

切った。その本拠地はドイツ・ミュンヘンにあり、本部長はアンドレアス・ケラー氏が務める。現在、同社代表取締役社長の石黒成直氏の「TDKを真のグローバル企業にする」という意思のもと、人事組織の大変革を進めている。「人財本部はCEOの直轄組織で、そこに紐づけてグローバル施策を展開する機能、各リージョン、機能、事業部の人事組織を配置していきます」と、ケラー氏は説明する。

ケラー氏とともにグローバル人事を牽引する人財本部副本部長の林岳二氏は、「以前は日本に人事教育部があって、その管轄は日本本社のみ。国内外のグループ企業の関与は薄かったのです。その後、グローバル人事部ができましたが、人事教育部

の下部組織にすぎませんでした。2018年の人財本部の設置は、人事機能をグローバル全体で統括するという大きな転換だったのです」と語る。林氏は、日本の人事トップも務めるが、「日本もリージョンの1つにすぎない」という。在ドイツのケラー氏と、在日本の林氏は毎日のようにミーティングを重ね、スピーディな意思決定を心がけているという。

3つの柱で グローバル人事戦略を推進

人財本部の発足とともに、ケラー氏が目指したことは、「最適な人材を、最適なポストに、最適なタイミングで配置すること」である。その方針のもと、グローバル人事戦略を3つの柱で

進めている。1つ目は次世代リーダーとプロフェッショナルの育成。2つ目は英語の能力を全員が高め、世界中で円滑なコミュニケーションを図れるようにすること。そして、3つ目は、世界共通の人材育成を可能にし、グローバルの異動と最適な場での能力発揮を可能にするグローバル人事プラットフォームの確立だ。具体的には、世界共通の採用プラットフォームによるグローバルリクルーティング、英語学習プログラムやジュニア層からコーポレートオフィサー候補の層まで4階層で行われているグローバル人材育成プログラムの導入、グローバルグレーディングによるポジションとその評価基準の統一、サクセッションプランの導入などがある。

「グローバルな人材の異動は、報酬や福利厚生など、生活コストの異なる国・地域間のルールをどのように標準化していくか、ということだけでなく、もともと別々の会社で、異なる文化、異なる制度、異なる評価基準が存在するなかでどのように統一していくか、という意味で非常に難度が高い。しかし、それらの課題を乗り越えて実践した例では、子会社から優秀な人材が発掘されて抜擢人事が起こったり、新しいポジションで能力が開花する人がいたり、非常にいい効果が出始めています」(ケラー氏)

HRプログラムの主導を 各国のHRリーダーに任せる

これらの人事戦略に基づくさまざまなプログラムの導入に、ケラー氏や林氏は「ユニークなアプローチを試みて



アンドレアス・ケラー氏
執行役員 人財本部本部長

いる」という。「One TDK」でありながらも、グループ内で互いの価値を高め合うためには、各国や地域、各子会社の多様性を重視する必要があります」(ケラー氏)

まず、グローバル人事の各プログラムの運用において、人財本部がすべて指示を出すという形を取っていない。「子会社のHRリーダーにも主導してもらっています。自分たちがグローバルのTDK全体を牽引しているのだ、という誇りを持ち、モチベーションが向上するからです」(ケラー氏)

グローバルにおける共通のコンピテンシー導入プログラムの例がある。「2008年に買収したドイツのエプコス(現・TDKエレクトロニクス)という会社のHRリーダーが、既にグローバルコンピテンシーの設定と導入の経験を持っていました。そこで、彼に必要なリソースを提供しつつ、プロジェクトのリーダーをお願いしました。どの子会社も、それぞれに長い歴史を持ち、それぞれに確立したシステムを



林 岳二氏
人財本部副本部長

持っています。子会社主導でほかの子会社とコンセンサスを取りながら進めることで、導入がスムーズに進むのです」(ケラー氏)

「日本の人事も非常に忙しくなりました」と、林氏は言う。「日本の人事部はリージョンの一組織ではありますが、従来、日本でやっていたことに加え、グローバルなプロジェクトに主体的に参加し、時にはリードすることが求められます。また、日本人だけで何かを進めることがほとんどなく、グローバルHRの仲間と仕事をする機会が飛躍的に増えています」(林氏)

どの国・地域のどの子会社がどんな取り組みを行っているかを知るために、グローバルHRミーティングのほか、アジア、米国、ヨーロッパなどのリージョンごとのHRミーティングを定期的開催している。「人財本部が今、進めようとしていることを各子会社のHRリーダーに説明し、彼らにアイデアを求めたり、各子会社のHRリーダーがベストプラクティスを紹介

する機会を設けたりします。素晴らしいアイデアは全世界のHRに共有され、必要であればそれをグローバルに展開していきます」(ケラー氏)

こうした会議体では、積極的に外部のファシリテーターを活用しているという。「議論をうまく進め、有効な意見交換をするためには、内部の人だけで議論するのではなくプロフェッショナルの力が必要です。たとえば、日本人はそもそも英語という言語の壁もあり、発言できずに聴く側に回ってしまうことが少なくありません。欧米の人ばかりが発言し、ある種の緊張感が生まれてしまうことがあります。外部のプロが調整する役割を担い、全員が安心して発言できるようにすることでお互いの意見を知り合い、そこ

に信頼関係が生まれました」(ケラー氏)。今では、みんなが自然に交流できるようになったという。

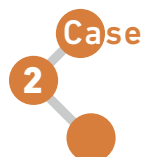
導入しやすいプログラムから始め、協力の基盤をつくる

もう1つのユニークなアプローチは、「比較的導入しやすいプロジェクトを選んで展開した」(ケラー氏)ことだ。たとえば、比較的、どの子会社でも人材を派遣しやすいジュニア層向けの人材育成プログラムがそれだった。「成果が見えることで、より難度の高いプロジェクトにも協力してくれる基盤ができるのです」(ケラー氏)

ある国の子会社のCEOが、ジュニア層向けのプログラムに社員を派遣しながらないことがあった。そのときケ

ラー氏は、1人だけ参加してもらい、1年後にその成果を見て翌年からのことを考えようと個人的にそのCEOと交渉した。「結果、参加者に目に見えて効果が出ました。その後はジュニア層向けプログラムに加え、自らコーポレートオフィサー向けのプログラムに参加するほどに、人財本部の支持者となってくれたのです」(ケラー氏)

ケラー氏は、「会社がエンジンだとすると、私たちは、それを機能させるためのオイルのようなものだ」と人財本部の役割を規定する。「スキームをつくるのは重要ですが、それと同時に全世界の組織や人の対話やコラボレーションを促して、TDKに価値をもたらすのが我々の最も重要な仕事だと考えています」



裁量を渡し、経営者と会社を育てる人が成長する機会として“子会社”という仕組みを活用

VOYAGE GROUP

VOYAGE GROUPは、同社を中核として約20社の子会社・関連会社を擁するグループ企業だ。2019年に電通の子会社、CCIと統合し、CARTA HOLDINGSとして新たなスタートを切っているが、現在も、ワンストップでネット広告ソリューションを提供するアドプラットフォーム領域、ポイントサイトを運営するポイントメディア領域、第3の事業の柱をつくるべく積

極的に新領域に投資するインキュベーションという、3つの領域で事業を展開している。

同社の基本的な戦略は、「インターネット業界で多様な領域に足場をつくる“ポートフォリオ戦略”です」と、同社人事部長の清水一貴氏は話す。「一本足打法」ではなく、ある事業がたとえ調子が悪くてもほかの好調な事業がそれをカバーし、グループ全体

としては常に成長している、という状態を目指しています」(清水氏)

実ビジネスの機会こそ人の成長の源泉

そんな同社にあって、特徴的なのが新規事業開発だ。そのやり方は独特である。新規事業のアイデアをできるだけスピーディに子会社化し、若手を含む抜擢した人材に権限を渡し

て経営を任せるのだ。「もちろん、子会社をすぐに設立して任せる場合と、そうではなくプロジェクトとして温めて、タイミングを見て子会社化する場合と両方あります。どちらにしても、社内の一事業部という形で任せるよりも、圧倒的な当事者意識を持って意欲高く経営に臨みます。個人が成長し、ひいてはその会社が成長し、最終的にはグループ全体に利益をもたらす、と考えています」(清水氏)。この子会社社長を任せてもらえる仕組みに惹かれて入社してくる人も、決して少なくないのだという。

清水氏は、この仕組みによって人が育つことを実感しているという。「当社では研修というものをあまりやっていません。それによって本当に人が育つか、費用対効果がよくわからないためです。さらに、経験上現場の肌で感じる体験に勝るものはないと思います。だからこそ、できるだけ実際に経営の現場を体験できる機会をつくってきたのです。実ビジネスの機会こそ、成長の源泉だと信じています」(清水氏)

たとえば、新卒やエンジニアの採用支援を行うサポーターズは、人事部にいた社員の起案で子会社化された。「私にとっては人事の同僚の1人でしたが、今では40人規模まで会社を成長させ、本人も経営者としての能力や迫力を備えるようになりました。ほかにも、新卒で入社した2年目の社員にEC領域の新会社の経営を任せられた例では、彼は当グループのなかでもトップクラスの伸び率を誇る会社にまで成長させています」(清水氏)

「もちろん事業が失敗する例もある」



清水一貴氏
人事本部長

(清水氏)という。「事業領域に思い入れが強く、事業撤退の際に転職や起業をする人もいますが、会社としては経験を生かせる新しい機会の提供を行っています。グループのほかの会社で活躍する人材もたくさんいます」(清水氏)

子会社出向という ネガティブな感覚はない

そんな成り立ちで子会社が増える同社だが、親会社、子会社の関係を見ると、そこに上下という感覚はない。「経営権は完全に渡していますが、人事権は渡していません。人事権は各領域の管轄役員にあり、VOYAGE GROUPの人事本部も意思決定に携わることでグループ全体で最適化を図っています。ですから、子会社設立に伴って必要な人材の異動は発生しますが、上下関係をベースとした“子会社出向”というようなネガティブな感覚は一切ないのです」(清水氏)。

「あの仕事をやりたい」「あの会社でもっと上のポジションで仕事をしたい」と、自ら手を挙げる社員もいる。「出向というより、人事異動に近い感覚です。子会社の一員であると同時に、VOYAGE GROUPの一員であると、とらえているのでしょう」(清水氏)

領域をまたぐ出向も生じる。「その場合は、役員会で決議されます。確にかつては、各領域、各子会社で優秀な人を囲い込みたいという意識がありました。しかし、今やネット業界は人材獲得競争が熾烈なため、『本人の希望が叶わないことで会社を辞められては意味がない。グループ全体で生かしていこう』というのが共通認識になっています」(清水氏)。ポートフォリオ戦略によって多様な事業の幅を持つことは、「グループ内で従業員に幅広いチャンスを提供できるという意味を持つ」と清水氏は強調する。

清水氏ら人事に課せられたミッションは、非常にシンプルだ。「人と組織の観点から事業成長を加速させること」。事業成長が加速すれば、ポジションが生まれ、新しいチャンスをまた与えられる。こういう好循環を提供することが常に求められる。

象徴的なのは、組織体制だ。「一般的に人事領域に含まれる給与労務などの“守り”の領域は、当社ではファイナンスの部門に紐づいています。一方で、メンタル不全対策や健康管理など安全衛生の領域は、事業成長に大きな影響を及ぼすため、人事の管轄です。ミッションに忠実に、常に必要なアクションを取れるような組織体制になっているのです」(清水氏)



新規事業が生まれ、育つカルチャーをつくる

事業を生むカルチャーのために制度をつくり、人材開発に取り組む

NEC

企業内に蓄積されるデータを活用した課題解決を加速するためにデータ分析プロセスをAIによって自動化するソフトウェアを開発・販売するドットデータを米国に設立。海外企業との共創によりAI創薬事業を立ち上げる。このようにNECは、カーブアウトやオープンイノベーションといった外との共創の仕組みによる新規事業開発に積極的だ。

その立役者が、同社コーポレート・エグゼクティブの北瀬聖光氏だ。北瀬氏は、同社の新規事業開発を行うビジネスイノベーションユニット(以下、BIU)と、同社の新規事業開発の専門職種であるビジネスデザイン職種の人材育成責任者、そして2020年9月に設立されたばかりの事業会社、金融、アカデミアの連携により共創型

R&Dから新事業を創出する新会社 BIRD INITIATIVEのCEOという3つの立場で、NECグループの価値の最大化を目指している。

新規事業が育ちにくい環境を変えていく

BIUは2013年、現・同社代表取締役執行役員兼CEOの新野隆氏によって立ち上げられた組織である。「世界に広がるNECの研究所と連携し、将来の同社の柱となる成長領域の探索と事業開発を担います。NECグループとしてのポートフォリオを常に意識し、現業の強みから売上利益の最大化を目指す事業部の一方で、成長事業の創出も非常に重要です。後者を担うのがBIUなのです」と、北瀬氏は説明する。新規事業をすべて社外事業化することが目的ではない。「NECでできることはNECでやればいい。しかし、NECだけでは実現が難しい事業には、資金、人材、ナレッジやケイパビリティなど、外部資本を積極的に投入していこう、というのが基本的な考え方です」(北瀬氏)

同時に、巨大企業であるNECには、ほかの大手企業もそうであるように新規事業が育ちにくい傾向がある。人事制度などの社内のルールや、承認

プロセスの複雑性などによるスピードの遅さがその主たる原因である。「その1つの解決策が、新規事業を外に出すこと」(北瀬氏)だというのだ。「既存事業と新規事業ではそもそもKPIが異なるので、同じ組織内でのマネジメントは困難。また、新規事業を生み出すにあたって多くの企業が『カルチャーを変えたい』と言うのですが、そのためには単に意識改革だけではなく、ルール、つまり会社でいえば採用基準や評価制度を変えなければ、人が新規事業開発へと真に生き生きと向き合うようにはなりません。ですから、NEC全体のカルチャーを変えるためにも、新規事業においてはキャリア採用の自由度の拡張、契約書の見直しなど、大幅な“規制緩和”を行いました」(北瀬氏)

新規事業はグループの価値の最大化だという大原則

前述のドットデータは、同社におけるカーブアウトの画期的な事例の一つだ。日本発のAI技術としてはじめて、独立系調査会社による機械学習自動化ソリューションの「業界リーダー認定」を受けるなど、高い評価を得ている。「一般的にカーブアウトさせるのは、本業ではない事業が多いのです



まさみつ 北瀬聖光氏
コーポレート・エグゼクティブ

が、ドットデータの技術はNECの“ど真ん中”の技術であり、CEOに就任した藤巻遼平は、NECの首席研究員に最年少で就任した経歴を持つエース的な人材でした。そんな事業、そんな人をカーブアウトさせたのは、NECの製品開発プロセスでは事業化まであまりに時間がかかること、市場の中心であるシリコンバレーで技術や事業に磨きをかけるべきと判断したからです」(北瀬氏)

もちろん、カーブアウトさせるには経営陣とのぶつかり合いもあった。「当たり前前のことですが、経営陣にしてみれば、優れた技術や優秀な人材を外に出したくありません。グループ全体のことを考えれば経営をコントロールしたいのも理解できます。ただし、優れた技術と人がなければ投資家は集まらない、また経営をコントロールされるとスピード感を欠くというように、新規事業を成長に導くには足かせになるものばかりでした。ですから議論が出るたびに、『新規事業の目的は何か。NECグループの価値を最大化することではないのか』という大原則に則って、NECにとって価値があると言い続け、理解を得たのです」(北瀬氏)

ドットデータの場合、NECと資本提携し、NECは日本での独占販売権を有している。ドットデータは非常に優れた技術とプロダクトを持ち、NECはそれを使って売り上げ・利益を得るといふ、双方にとってメリットのあるモデルとなっている。

同社の新規事業開発のスピードを高めていく工夫は、ほかにもある。BIUは2017年度から事業開発を担う

ビジネスデザイン職種という新職種を創設したのだ。「事業開発と人材開発は両輪で動くべき」というのが北瀬氏の基本的な思想である。

新規事業開発を行う人を 正当に評価する

「ビジネスデザイン職種は、事業の環境変化をとらえて、経営の新陳代謝に貢献することを目標としています。現在、この職種に就くのは、BIU内、各事業部合わせて600名ほど。事業をつくるには、そのドメインの専門家と、ビジネスを立ち上げるプロセスの専門家が必要で、その両方を育てています」(北瀬氏)

北瀬氏がビジネスデザイン職種の創設にあたって大きく変えたのは評価制度である。「新規事業開発は、既存事業と異なり、売り上げや利益といったわかりやすい数値目標で評価することができません。そのため、市場価値の高い人材であっても、高評価につながりにくいのが現状です。評価されなければモチベーションは維持できませんし、リテンションもできません。彼らを正当に評価するための制度をつくりました」(北瀬氏)

新規事業部門に適した業績評価制度をつくるには、「フェーズによって臨機応変に評価指標を変えることが重要」(北瀬氏)だという。「アイデアのフェーズでは数値目標を掲げても意味がないため、プロセス評価を徹底します。市場をつくるためにどのように貢献するのか、リアルな事業に近づけるためにどのような行動をするのか、という指標です。その後、本格

投資のフェーズで事業価値を測る。ここから指標が変わります。たとえば1年後、事業価値を高めるために具体的に何をするのか、事業価値の結果はどうなったのかを評価します。単に定量評価に一喜一憂するのではなく、いずれも上司と部下で対話をし、部下が事業開発を進めるにあたって適切な行動を取っているかも評価することが目的です」(北瀬氏)

そのほか、ミネルバ大学の仕組みを取り入れた全面オンラインのトレーニングプログラムを実施したり、社外の専門家に評価をしてもらったうえで“飛び級”で昇格できる制度をつくるなどして、事業開発に生き生きと意欲的に向き合う環境を整えている。

しかし、そこまで大きなリスクを取りたくない、という社員もいる。そのため、NECに籍を置きながら、NECがLP出資^(*)したファンドが会社をつくり、社員を出向させるという仕組みも構築した。2年後、マイルストーンを達成したらNECはその会社を買い戻し、達成できなかったら買い戻すことはしないが、出向者は戻ることができる。社員はセーフティネットを持ちながら、NECという看板を掲げずにスタートアップの一員として真剣勝負ができるのだ。

「新規事業の創出は、経営の新陳代謝にとっても、人の成長にとっても非常に重要な活動です。小さな魚を外に出して、成長させて元に戻す、という螺旋階段を登るようなサイクルをつくることで、人も事業も成長させるのがグループの価値の最大化につながると信じています」(北瀬氏)

(*) LPはリミテッドパートナーの略。投資事業有限責任組合(LPS)は、ベンチャーキャピタルなどが組成する投資事業組合で、LPは資金出資者であり、その責任が出資した金額のみに制限される有限責任組合員。

グループ経営に必要なスタンスは 変えることではなく、変わること。

佐藤邦彦 (本誌編集長)



なぜ今回、グループ経営というテーマにこだわったのか。実は、それは私の事業会社での人事経験に基づいている。その経験とは、グループ企業における“親”と“子”の往復である。M&Aや転職などがきっかけとなり、期せずして親と子という異なる視点に立つ機会を得た。

あるホールディングス傘下の事業会社では、新卒採用や中途採用をコーポレートブランディングを含む戦略立案から実行、フォローまでリーダーとしてコミットしていたことがある。当時、グループ体制の変更もあり、親会社による介入で、親会社との採用戦略の統合や母集団の共有が検討されたときには、どうしようもない無力感に襲われた。一方、自分が親会社側に立ったときには、効率化を目的とする経営陣からの指示で、グループの全体最適視点の戦略を立案し、自ら旗振り役となってグループ内を行脚した。それは、見事に子会社人事との軋轢を生んでしまった。

グループ全体で目指す方向は同じだとしても、それぞれの立場で視界

は異なる。親会社と子会社の組織が持つ役割が異なる以上は、人事の役割も当然に変わってくる。しかし、両方の立場を経験しても、自らが身を置く側の視点でしか見ないという過ちを、ついおかしてしまう。このような問題だからこそ、まずはお互いの視点を補完しあうことの重要性を人事が把握すべきだと考えたのである。

事業持ち株会社の ジレンマをどう解消するか

グループ経営の目的を踏まえ、グループ経営の人事を牽引すべき立場にある親会社の人事の役割は、28ページでまとめた通りである。さらに今回の取材を通じ、人事経験者としてあらためて私自身が認識し、読者に伝えたいことがある。

それは、事業持ち株会社によるグループ経営と、純粋持ち株会社によるホールディングス体制によるグループ経営では、その特性や課題は大きく異なることだ。特に日本企業のグループ経営は、事業持ち株会社が子会社との間に上下関係を持って運営

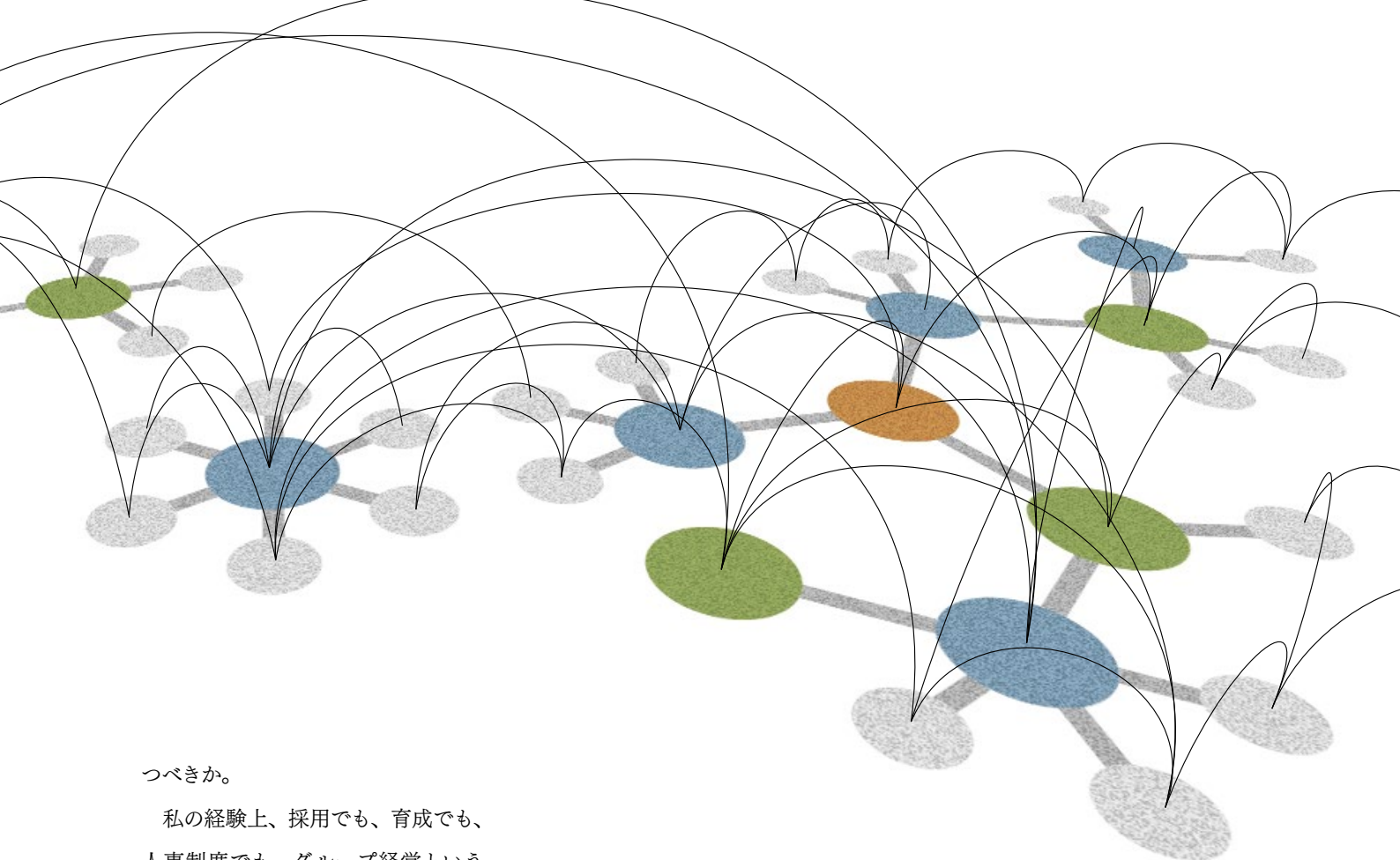
するケースが多く、その場合、グループ経営の弊害は大きくなる。親会社は経営においてグループ全体の利益と自社の利益を混同してしまい、役割が不明瞭になることが多い。

たとえば、事業持ち株会社の既存事業から新規事業を担う子会社に優秀な社員を外向させる場合、持ち株会社として全体最適を考えるならば外向させるべきだろう。しかし、事業会社としては優秀な人材だからこそ出したくない、というように利害の相反が生じることはよくあるのだ。

グループ経営の牽引役として持つべきハブ機能や下支えの役割を明確にするには、アサヒグループホールディングスやIMAGICA GROUPが時間をかけて移行したように、ホールディングス体制をとってすべての事業会社を並列に運営していくことが、1つの道筋だろう。

子会社人事も“自分は何も わかっていない”という姿勢を

では、子会社の人事はどのような役割を担い、どのようなスタンスを持



つべきか。

私の経験上、採用でも、育成でも、人事制度でも、グループ経営という仕組みにおいて人事業務は少なからず制約を受ける。子会社人事として、真摯に自社の社員に向き合ってきた人ほど、親会社による介入に抵抗感を持つ。もちろん、子会社の事業を把握している経営陣と人を把握している人事が、自社単体としての事業成長に集中することが大前提となる。そのうえで次に考えることは、自社の成長がグループ経営にとってどのような貢献につながるのか。つまり、グループ全体に視野を広げることが必要になってくる。

グループ経営は個々のケースによってそのパターンや課題がまったく異なる。常に先入観を排除したフラットな状況判断と行動が求められる。

部分最適に陥らないようにするには、親会社と同様に子会社人事も、自身の経験や知識は今この瞬間のもので

しかなく、賞味期限が短いものであることを理解し、常に“自分は何もわかっていない”という前提に立ったほうがいい。さらに、全体最適の視点を持つためには、グループ経営戦略における子会社の位置づけ、今後の方向性、その実現に向けた役割、実現するためのグループ全体視点での人員配置などについて、親会社との十分なコミュニケーションが欠かせない。

子会社の主体的な営みが 親会社へのフィードバックに

子会社から親会社を変えていくことは正直難しいというのが、私の実感である。

ただし、子会社が変わることはできるはずである。フォトロンの高畑氏が語るように、ホールディングスから子会社に移るとわかるが、ホールディン

グスが何かを変えようとするとき、グループ全体では規模が大きすぎたり、横並び重視で進めにくいことを、小回りのきく子会社でスピーディにやってみることは可能だ。子会社は自ら動いて結果を出し、その手法をホールディングスと共有してグループ他社に横展開することが、グループ全体に影響を与えることにつながる。中長期的なグループ戦略を理解しながらも、常に親会社からの指示を待つ、指示に従うというのでは、必要以上に強い上下関係を変えることはできない。

このような子会社の主体的な事業運営や組織運営の積み重ねは、いわば親会社の経営や人事のありようへのフィードバックである。目指すべきグループ全体最適とは、部分最適の集合体であるべきなのだ。 