

# 第1特集 That's CHRO!

はじめに

「これこそが CHRO である」を明らかにする

近年、日本でも人事のトップに「CHRO」もしくは「CHO」という役割名称をつける企業が増えてきた。環境変化のスピードが速まるなか、人的資源の重要性が高まっており、それを司る人事部門のトップの役割や位置づけを一段強調しようとする動きのように見える。また、巷間で言われている通り、「経営戦略と人材戦略を紐づけよ」という流れを汲んだ動きともいえるだろう。

だが、戦略的人材管理の必要性が叫ばれ、CHRO とい

うポジションが設置され始めたのは実は1990年代後半のことである。そのときから早20年。CHROというポジションが珍しくなくなるまで、なぜこれだけの時間を要したのか。あるいは“現在”生まれているCHROには、当時にはなかった何かが託されているのだろうか。こうしたことは、明らかにされていない。

そこで本特集では、あらためて「これこそがCHROである(That's CHRO!)」を明らかにしたいと考える。彼ら

Text = 入倉由理子 (4 ~ 25P)

Photo = 刑部友康 (6P、7P、10P、11P、22P)、その他本人、各社提供

Illustration = イオクサツキ





はどのような役割を担うのか、どんな資質や能力、経験が必要なのか、また、そうした人々はどのように育っていくものなのか、そしてそれらは従来の人事担当役員や人事本部長と何が違うのか、ということを詳らかにすることを目標とする。

本特集には、従前の特集とは異なる点が2点ある。

1つは、上記の目標を達成するために、多様な企業のCHRO、人事部の部長や人事機能のリーダーなどに参集いただき、議論する研究会を2021年7月から開催していることだ。さまざまな企業のCHROの現在の姿を相互に開示しながら、未来の目指す姿、あるべき姿を明らかにしようと回を重ねている。人事領域に携わる人々の閉じた場での議論にならないように、戦略コンサルタントや

企業のCxO(事業や他機能の“Chief”たち)などの刺激を受けて、議論の活性化も図っている。本特集は、いわばそれらの議論の成果の発表の場でもある。

もう1つは、並行して行われている研究会を追う、という形を取っているため、この特集は3号連続の“連載”となるという点だ。今号だけでは結論は出ないことをお許しいただきたい。連載1回目の今号では、まず、CHROの役割に迫る。

議論の途上のため、現時点では制作者である私たちにも、That's CHRO!のThatの部分は見えていない。3回の連載を終える頃には、その姿をあらわにすることができるだろうか。乞うご期待である。

本誌編集／入倉由理子





# なぜ今、CHROが 求められているのか

4人の論客が、経営や戦略、人事という  
それぞれの専門の視界から、CHROが今、求められている理由に切り込む。

人事部門のトップにCHROという  
名を冠する企業が増えている理由は  
何か。なぜ今、CHROが求められて  
いるのか。

経営コンサルタントとして多くの企  
業のCEOを間近で支えてきた経営  
共創基盤 (IGPI) グループ会長の富山  
和彦氏、XEED代表の波頭亮氏、戦

略的人材管理を提唱してきた学習院  
大学教授の守島基博氏、そして日本  
GEのCHRO、LIXILグループでは  
CHRO、副社長を歴任したpeople  
first代表取締役の八木洋介氏の4人  
にこの問いを投げかけてみた。

4人が異口同音に言うのが、現代  
において経営上最も重要な資産が人  
材であるということ、そして、その  
重要資産を預かる最高責任者として  
のCHROの要請 (Call for CHRO) が  
増しているということだ。



**富山和彦氏**

経営共創基盤 共同経営者 (パートナー)  
IGPIグループ会長

# 人という最重要資産を最大化する プロフィットセンターの “Chief”が求められている

—— 富山氏

## 付加価値の源泉はハードから 人の知恵へと変化

具体的にそれぞれの主張を見ていこう。

「ものづくりで稼いできた日本企業にとって価値創造の源泉は、長らく工場や設備などのハードだった」と富山氏は説明する。「人はそのハードを動かす労働力にすぎませんでした。現在は、付加価値を生む源泉はあくまで人の知恵です。工場やそこにある設備1つをとっても、人の知恵が詰め込まれて、はじめて価値を生むのです。つまり、コンピュータや工場は、人の知恵やアイデアを具現化する手段なのです」

最新の工場や設備に何百億と投資

する前に、そこに知恵を吹き込む人材という資源をいかに強く豊かにするかを考えること、つまり人的資源管理(HRM)こそが、事業運営のメインの命題になってきたということだ。「ヒトが工場や設備を動かす労働力でしかなかった時代には人事はコストセンターでしたが、今や価値生産における最重要資産を、いわば“運用”し、最大化するプロフィットセンターであらねばなりません。CHROの要請が高まってきたのは、その利益部門の“Chief”として、会社全体のリソース配分の優先順位を判断する役割を担う存在だからです」(富山氏)

近年、従業員エクスペリエンス(以下、EX)の最大化が人事のトピック

として挙がることが多い。それも「当然の流れ」と富山氏は言う。「会社にとっての最大の資産である人材を、勇気づける仕組みや、気持ちよく働ける環境や文化をつくっていくこともCHROに求められているのです」

## 戦略決定の最大要因を 左右するポジション

波頭氏は、“戦略のコモディティ化”という背景とともに、人材の重要性の高まりを説明する。

「1990年代までは、戦略の策定は特殊で希少な能力によってなされていました。マーケットを分析し、競合との関係性や顧客の特性を明らかにして、自社の強みをどのようにそのマーケットに当てはめるかという、



波頭 亮氏

XEED 代表



守島基博氏

学習院大学 経済学部 教授  
一橋大学 名誉教授



八木洋介氏

people first 代表取締役



## CHROは経営チームの1人として、 経営がやりたいことを実現する人材と組織を 確保することが求められる

—— 守島氏

戦略を描くこと自体がどの企業にも  
できることではありませんでした。  
だからこそ、戦略を描ける企業が勝  
者になった。ところが今や、戦略の  
策定はパターン化されており、比較  
的簡単に、どの企業にでもできるよ  
うになったのです。これが、戦略の  
コモディティ化です」(波頭氏)

戦略がコモディティ化した現代に  
あって、「自社にとって実現可能な  
戦略の範囲、すなわち戦略的自由度  
を決定する最大のファクターがその  
企業における人材の能力となった」  
(波頭氏)ということだ。

1990年代までは戦略を描ける能  
力を持つ企業自体が希少性が高かつ  
たうえに、戦略の実現可能性を決め  
るのは往々にして“カネ”だった。設  
備投資やM&Aにどれだけお金を投  
入できるかが成否を決めた。「そこ  
で、それまでは戦略的なリーダー  
シップを発揮する存在ではなかった

財務部長や経理部長に光が当たるよ  
うになりました。彼らはCFO (Chief  
Financial Officer) という名称になっ  
て、戦略決定のうえで発言権を持っ  
ようになりました。かつての財務がそ  
うであったように、今は人事が戦略  
決定の最大ファクターとなっているわ  
けですから、人事本部長がCHROに  
移行して、大きな責任と権限を持っ  
ことが合理的です」(波頭氏)

### 2000年代と様変わりした CHROに求められる役割

戦略人事という言葉が出てきた  
2000年代初頭にも、「Call for  
CHROがあった」と指摘するのが守  
島氏だ。しかし、「同じCHROでも、  
当時と今ではその求められる役割が  
大きく変化している」(守島氏)とい  
うのだ。

2000年前後は、日本企業の多くが  
年功型賃金から成果主義型賃金への

移行を志向した時期だ。言い換えれ  
ば、個人ごとに賃金の額を変えると  
いうことに無縁だった日本企業が、  
成果に応じて差をつけるという意味  
で、はじめて真剣に処遇制度を検討  
し、実践しようとした時期だったと  
もいえる。「このときCHROに求め  
られたことは、人事制度を経営戦略  
に近づけることでした」(守島氏)

では、今、求められていることは  
何か。「刻一刻と経営環境が変化す  
る現代において、CHROの役割は経  
営チームの1人として、経営がその  
時々やろうとすること、やりたいこ  
とを実現する人材と組織を確保する  
ことにつきます。DXをはじめとす  
る事業構造の変革は、それができる  
人的資源あってこそ。そして、そう  
した人材が活躍できる組織へと変革  
し、彼らを支援していくことが求め  
られているのです」(守島氏)

そのとき、求められているのは「ど

## 戦略が“コモディティ化”した今、 戦略的自由度の最大の決定ファクターは その企業における人材のレベル

—— 波頭氏

うやったら人が動くのかを知っていること」(守島氏)だという。「従来の人事は堅固な人事制度をつくり、それを守ってもらう番人のような役割を果たすこと、つまり人事制度で人々を動かすことに力を入れてきました。今後は、制度で人々にリーチするのではなく、対話とリーダーシップでリーチすることが求められます。多くの企業がパーパスの編み直しを行うなか、パーパスやミッションを語るリーダーとしてのCHROの要請も高まっていると思います」(守島氏)

### 人事本部長は人事を考える人 CHROは経営を考える人

これらのことを八木氏は、「人事本部長は人事を考える人、CHROは経営を考える人」という言葉で表現する。「経営を差別化するツールのなかで、最もパワフルなツールが人事であり、CHROは人事というツールを使って経営を変えていく人なのです」(八木氏)

具体的には、環境を読んでそのなかで自分たちの経営戦略に一体化した人事戦略をいかにつくっていくかが最重要課題だ。「かつて世界でほめそやされた“三種の神器”も、その

時代に合った戦略にすぎない。日本企業独特の文化にはしてはならないのです。時代が変われば、大局観を持ってこれまでやってきたことにメスを入れなければなりません。変革の時代であるからこそ、CHROという経営を考える人が求められているのです」(八木氏)



ここまで見てきたように、日本に20年ほど前に登場したCHROは、新しい期待を背負って今、その存在感を増そうとしている。これからCHROの役割とは何かを議論しようとしている、と守島氏に伝えると、

「20年前と今で変化しているように、CHROの役割は固定的なものではなく、これからも環境によって変化し続けるコンティンジェントなものだととらえたほうがいい。定義できるのはあくまで、2021年という現在地における役割だと考えるべきではないか」とアドバイスをくれた。

なぜCHROが求められているのかという問いへの解を総括すれば、変革の時代に対応する鍵をCHROが握っているからにほかならない。この時代に求められるCHROの役割や求められる能力について、これから議論していきたい。

**CHROは人事という  
パワフルなツールを使って  
経営を変えていく人**

—— 八木氏



# CHROの 役割とは何か

今号のPart1では、まず、変革を担う現代的なCHROがどのような役割を担うのかをテーマに、6人の人事リーダーが議論する。

米国の著名な経営アドバイザー、ラム・チャランらは、「CEOが主導して、CHROの責務を見直し、CHROを真のパートナーとするために、CFOとともに三頭体制を築き、三者による定期的な会合を持つべき」と主張している（「戦略は人に始まる CHROは経営者たれ」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2015年12月号）。実際にはどうだろうか。

## CHROの役割を人事の リーダーが参集し議論

現在の日本企業において、CHROはCEOの真のパートナーになれて

いるのかをあらためて検討する。既に述べたように1990年代の終わりには、戦略人事が重要だといわれていたが、いまだに人事もしくはCHROが戦略実現のパートナーとしての役割を担えているという手応えがあるとは言い難い。

前項で話を聞いた富山氏、波頭氏、守島氏、八木氏は、今こそCHROの役割がより重要になってきているといい、また、その役割は2000年代はじめにCHROが強く求められた時代から変容しているという。具体的にどのような役割を、今、CHROは担うべきなのだろうか。

これらの問いの解を求めて、リクルートワークス研究所（以下、ワークス研究所）では、現職のCHRO、人事部や人事機能のリーダー、またCHROとして外資系企業で活躍してきた人事プロフェッショナルなど6人に参集してもらい、ワークス研究所のメンバーを加え、「CHRO研究会」を立ち上げた。メンバーは下記の通りである。2021年7月より、オンラインで議論を重ねている。

## ワークス研究所が提示する 3つの役割の仮説とは

研究会の初回には、CHROの役割

## 研究会メンバー \*社名50音順



松尾美香氏

アサヒグループ  
ホールディングス  
顧問



中島竜介氏

アステラス製薬  
人材開発部部長/  
Head of Talent



三好敏也氏

キリン  
ホールディングス  
取締役  
常務執行役員



## CHROの役割：リクルートワークス研究所による仮説

### CEOのパートナー

優秀人材の獲得と  
最適な人材配置

リーダーの選出  
リーダーの要件の定義

### EXの最大化

組織開発

### 人事部門のヘッド

人事部門の「目標」を示し  
コミットメントを引き出す

最適な組織構造を考える

人事部門の成長を目指して  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所

とは何かを議論するためのベースとして、ワークス研究所から、「CHROの3つの役割」という仮説を提示した(上図参照)。

3つの役割とは、「CEOのパートナー」「EXの最大化」「人事部門のヘッド」である。本研究会主宰であるリクルートワークス研究所人事研究センター長の石原直子は、「1つ目は、文字通りCEOの進める経営戦略を実現するためのパートナーの役割」だと説明する。「変革を担う優秀な人材の採用、最適な人材配置、未来を担うリーダーの選抜と育成などを行って、未来に向けて人的資源の

最適化を図っていく。これこそが、最も重要な役割だといえるのではないかと考えました」

2つ目は、EXの最大化だ。前出の富山氏は、これからの企業経営における最重要資産である人材に、最大限活性化した状態で働いてもらうことが重要と強調した。「つまり、この企業で働くことやこの企業で得られる経験に、人々が意義や喜びを感じられるようにすることもCHROの役割ではないでしょうか」(石原)。具体的にはパーパスを明らかにし、パーパスへの共感をベースとしたエンゲージメントを高めるということ

になるだろう。

最後は、人事部門のヘッドという役割だ。「経営戦略を実現する人事戦略を立て、遂行し、ビジネスリーダーや個々の従業員のニーズに応える。そのために人事部門を強化したり、人事部の人々を育てたり、どのような体制であればよりよく機能するのかを検討し、実践する、という役割が求められていると思います」(石原)

この「3つの役割仮説」を叩き台に、CHROの役割に過不足はないのか、ほかにやるべきことはないのかを、研究会で議論していく。



源田 泰之氏

ソフトバンク  
コーポレート統括  
人事本部  
本部長



松倉 肇氏

NEC  
取締役 執行役員常務  
兼 CHRO



瀬戸まゆ子氏

リコー  
コーポレート  
上席執行役員  
CHRO



# 「CEOのパートナー」に関する ディスカッション

ここからは研究会でのディスカッションをもとに、座談会形式でお送りする。

—まずは、仮説の1つ目、「CEOのパートナー」という役割についてディスカッションしていきたいと思います。戦略実現に向けて「優秀人材の獲得と最適な人材配置」と「リーダーの選出、リーダーの要件の定義」と置いたのですが、これに関してご意見ををお願いします。

## CHROはCEOの変革を パートナーとして支援

NEC・松倉氏（以下、松倉）：まず、挙げなければならないのは、**経営戦略の実現**だと思うのです。私自身は人事領域の専門家ではまったくないのですが、前社長である新野（隆氏）が「<sup>きた</sup>来るデジタル時代に向けてNECが抜本的に変わる必要がある」と考え、新たにCFO（森田隆之氏、現社長）とともに設置したCHROを拝命しました。CEOからは、CFOとともにCEOのパートナーとして、変革を進めることを期待されています。これまでの人事はどちらかといえば制度の番人でした。今回、新たに人事が変革をリードする役割、つまり変

革のパートナーであることを期待されています。

キリンホールディングス・三好氏（以下、三好）：労務中心の人事から戦略性のある人事になろう、というのが2000年前後にいわれていた戦略人事です。私にはCHROという冠はついていませんが、人事担当の役員としては、今は制度面での戦略性が求められているのではなく、経営戦略と人材戦略をいかに連動させるか、というステージに入ってきている実感があります。

アステラス製薬・中島氏（以下、中島）：

当社にはCHROはおらず、人事を含むコーポレートスタッフ部門の長としてCAO(Chief Administrative Officer)がいて、CAOの下に人事部門のトップとしてHead of HRがいます。CHROが必要かどうかは一概には言えませんが、製薬会社のように新薬の研究開発が経営において最も重要と見なされてきたような業界でも、人的資源の重要性を強く意識するようになりつつあります。人々の意識や組織カルチャーの改革、優秀な人材の採



用などHRへのリクエストは増えていますね。

**アサヒグループホールディングス・松尾氏（以下、松尾）**

経営戦略実現のパートナーであることは間違いありませんが、それはほかのCxO（Chief x Officer、企業活動における業務や機能の責任者の総称）も当然に担っています。そのなかで、CHROが特別に担う役割とは、**CEOの相談相手**、もっと言えば、誰にも言えない悩みや愚痴の聞き役でもあるのではないのでしょうか。

**ソフトバンク・源田氏（以下、源田）**

私は人事本部長という役割で、私の上司として専務でもあるCHROがいます。彼は、人事以外にも広報や総務のコーポレート領域全般を管掌しています。現在のCHROは、経営者が本当に腹を割って話せる存在であることは確かだと思います。

### CHROは、ほかのCxOより経営チームのなかで格上か

——波頭氏を中心に、今、経営戦略を実行するうえで人材が最も重要な

のだから、その領域を司るCHROは経営チームのなかでもほかのCxOより位置づけが上である、という意見があります。これについてはどう思いますか。

**三好**：現実にならなっているかは別として、そうあるべきだと考えています。経営チームは10人くらいいますが、CEOが本当に重要な事柄を相談するときはもう一回り小さいチームでやっている、という感覚があるのです。そのなかにCHROは入っているべきではないでしょうか。

**松倉**：毎週、非公式にCEO、CFO、CTO（Chief Technology Officer）とCHROの4人で語る場を持っています。自分がどうかは別としてCHROはそれぐらいの重要なポジションにしていくべきだし、それにふさわしい人材がアサインされるべきだと考えています。ただ、そこまでの道のりは遠いですね。

**松尾**：前職のAIGジャパン・ホールディングス（以下、AIG）で、私はCHROの職にありました。意識としては、CEOの右腕がCFOだとすれば、CHROは左腕だと思ってきました。多くのグローバル企業のCHROはそうだと思います。でも、実際に





ほかのCxOがCHROのことを自分たちより格上と思っていたわけではないし、逆に“格下”と思われることすらあるのが現実です。CEOにいちばん近いという自負がないと仕事をやっていけない。だから、そういう気持ちを持ってモチベーションを維持していた側面もあります。

**リコー・瀬戸氏（以下、瀬戸）：**それぞれのCxOがさまざまに責任を持っており、その役割においてCEOのパートナーなのだから、格上ということはないのではないのでしょうか。ただ、何かあったとき、それがいいニュースであれ悪いニュースであれ、第一報が入るのはCHROだという感覚があります。それは権限というよりは、人にかかわる領域である限り、会社に関するどんなことも知っておかねばならないポジションだからだと思います。

### CEOのチームの能力を最大化する責任を負う

——ありがとうございます。CEOのパートナーとしての役割に関連して、ほかにご意見はありますか。

**瀬戸：**CHROの相談相手という役割が挙がりましたが、同時に、ほかのCxOの相談相手でなければならないと思います。それは、CHROはHRという専門性を持ったCEOのパート

ナーだから、彼／彼女のチームをどうつくるか、つまり、**経営チームの能力を最大化したり、チームの健全性を担保したりする責任**も持っています。CEOだけでなく、CxOの悩みを聞いたり、人に関するアドバイスをする相談相手の役割を負うのも非常に重要な仕事だと考えます。

**松尾：**その通りで、CEOのチームがベストパフォーマンスを出すためのプロデューサーであると思っています。会議などに出ていても、常に頭のどこかではその会議全体の様子を客観的に見えていますね。

**三好：**確かに、ちょっと引いて経営チーム全体を見ているというところはあります。

**瀬戸：**三好さんが言うように全体を引いて見て、さらに彼らの評価をし、この人たちの成長プランをどう立てるのかも考えています。それは、次の経営者、社長の**サクセッサ（継承者）**をつくるというCHROの役割とも関連しています。

——CEOのパートナーであるということに、CEOのチームをよくして、CEOを助けるという意味も含むということですね。

**松尾：**そうですね。ただし、CEOとのパートナーシップは重要ですが、万一、CEOがうまく機能していなければ、交代を提言する役割を担うの

もCHROだという覚悟も必要です。

### CHROの役割はCEOから付託されたもので決まる

——富山氏からは、CHROがどんな役割を担うか、どこまでの権限を持つかは、CEOがCHROに何を付託したか、で決まると聞いています。富山氏は、たとえばガバナンスデザインをCHROに付託すべきだと言っています。執行サイドとモニタリングサイド両方、つまり組織の最上位の価値創造チームのメンバリングを決定する役割には、その企業の人について熟知しているはずのCHROこそ適任だということです。皆さん、あるいは皆さんの会社のCHROや人事トップは何を付託されているか、ぜひ聞きたいと思います。

**中島：**CAOの役割のなかでHRに関する部分で付託されていると思われるのは、確かに、いかに最高の経営チームをつくるかということですね。それより下の組織の人材に関することはHead of HRが担う役割です。つまり、CHROは経営チームのなかの執行サイドであるCxOの選任と解任に関してCEOをサポートするだけでなく、モニタリングサイドであるボードメンバーの選任や交代のプラン作りにも大いにかかわるべきだと思います。加えて、トップ層の報酬

体系の構築などが求められていると思います。

**松倉：**これからのNECを動かしていくのに重要なのは、波頭氏が言っている通り、戦略の中身よりも、むしろ実行する人のほうだと考えています。中期経営計画を実現するのに最適なビジネスリーダーを経営チームが選び、彼らが組織をつくり、ビジネスを進めていきます。そのなかから次の経営メンバーをつくるということですね。そう考えると、組織の最上位のメンバリングも付託されているといえるのかもしれませんが。

**松尾：**私の場合、AIGでは、カルチャートランスフォーメーションを付

託されていました。福利厚生を含む制度の改革、そして、自分たちの会社として従業員の誰もが誇りに思えるような象徴的なイニシアチブが必要でした。たとえば、私がAIGで最後にやった、転居を伴う転勤のない会社にしようという取り組みなどがそれです。それを含めて、みんなが一体になれるような、エンゲージメントを向上させる役割を期待されていました。

——ここまでをまとめると、「CEOのパートナー」としては、経営戦略の実現、サクセッションへの関与、経営チームの能力の最大化・健全性の担保ということが主なものになりそう

ですね。松尾さんのいう、従業員のエンゲージメントについては、次項で議論したいと思います。

**瀬戸：**もう1つ議論として加えたいことがあります。CHROはここまで議論してきた通り、CEOのパートナーには違いありませんが、ほかのCxOと同様に重要な経営課題について一票の権利と責任を持った「経営チームの一員」という顔も持っていると思うのです。

——経営チームの一員というのは、ここまでの議論で出てこなかった新しい視点ですね。では、それもこの後にディスカッションしていきたいと思います。

## 検討の経過①：変革のパートナーとしての役割は多岐にわたる

「経営チームの一員」でもあることを検討!

### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

優秀人材の獲得と  
最適な人材配置

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

リーダーの要件の定義

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

### EXの最大化

組織開発

### 人事部門のヘッド

人事部門の「目標」を示し  
コミットメントを引き出す

最適な組織構造を考える

人事部門の成長を目指して  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所



# 「EXの最大化」に関する ディスカッション

——では、次に「EXの最大化」に関するディスカッションに移りたいと思います。私たちは、この企業で働くことやこの企業で得られる経験に、人々が意義や喜びを感じられるようにすることがCHROの重要な役割の1つではないかと考えました。具体的には、そうしたカルチャーを目指して組織開発を進めていくことが求められていると思います。これについてはいかがでしょうか。

**中島：**EXの最大化は人事だけのミッションとは限らず、全リーダーがやるべきこと、と考えることもできるのではないのでしょうか。実際、当社では、組織開発を含めたEXに関する取り組みは、経営企画と人事がタッグを組んでやっています。

**源田：**EXの最大化は、施策の実行によって実現する部分が多いので、CHROの役割と限定せずに人事施策をつくり動かす人やHRBPとして事業の現場の人材と接点を持つ人たちの役割でもあると感じています。社員のEX最大化を実現する施策として、ジョブポスティングやFA（フリーエージェント）制、副業制度を導入しています。これらの具体的な施策の企画や導入は、人事全体の仕事ととらえて

います。

**中島：**施策の実施に関しては、その通りだと思います。CHROがEXの最大化について役割を担うとするならば、会社のストーリーを語り、経営方針に沿ってカルチャーを変えていくようなビジネスリーダーを育成すること。そして、その方針を理解し、社員のキャリアやニーズと向き合いながら、現場の人々の共感を高めていくようにインシアチブを取っていくのはHead of HRやHRBPの役割だと思うのです。ですから、CEOのパートナーという役割と並べるのはどうかな、と思います。

**松尾：**私も、EXの最大化は、CEOのパートナーとして経営戦略を実現しようとするときの、手段という位置づけなのではないかと考えます。別の役割として位置づけなくていいと思いますが、どうでしょうか。

## 組織が活性化しているから 戦略の実現性も高まる

——EXの最大化がCHROの3大役割の1つであるという立て方には無理があるのでしょうか。

**三好：**正解はないと思いますが、私は重要な役割としたいと思います。人材が揃っているから経営戦略が選べる

し、組織が活性化しているから経営戦略の実現性が高まる。人材をどのような状態にもっていくかというのは、戦略の実現と表裏だから同列ではないのでしょうか。戦略の実現とEXの最大化は、ともすると短期的には相反する可能性もあります。それを統合していくストーリーをCHROが語れないといけないと思うのです。

**松倉：**EXの最大化は、私にとってはど真ん中だと思っています。もっと言えば、私は“EX”ではなく、“**エンゲージメント**”を高めるという表現のほうがしっくりくるのですが、いかがでしょうか。NECでは私の下にカルチャー変革本部を置いて、コーポレートカルチャーの変革を推進しています。会社を変えるというときの主役は社員であり、そのマインドセットですから、人事部のやるべきことの1つとしてエンゲージメントの最大化を語っているだけでは、変革は起こらない。パーパスを語り、カルチャーを変え、従業員のエンゲージメントを引き出すのは、今の時代であれば非常に大きな役割としてCHROが担うべきことだと思います。

**松尾：**確かにそうかもしれません。私も先にお話ししたように、AIGでは社

員のエンゲージメントを高めることをCEOから付託されていました。ただし、それは当時のAIGの社員のエンゲージメントがあまり高くないという課題があったからです。守島氏が言うように、企業の状況やフェーズに応じてCHROのなすべきことは変わり得ます。会社のライフステージがエンゲージメントの最大化が重要な時期に来ているのであれば、CHROが力を注ぐべき役割だし、ある程度エンゲージメントをマネージできている会社が多いのであれば、ここから外してもいいと思います。

—そのように考えると、CEOのパートナーと並び得る大きな役割は、経営戦略の実現のための組織の変革ということになるでしょうか。今、この

2021年という時代において、変革にあたってCHROが行うべきことは、EXの最大化だということなのかもしれません。そして、EXという言葉は、松倉さんがおっしゃるように、エンゲージメントのほうが適切ですね。

### 最大の役割は経営戦略実現のためのチェンジエージェント

**松倉**：CHROが担う大きな役割は、チェンジエージェントとしてはどうでしょうか。チェンジエージェントとしてやるべきことは、エンゲージメントの最大化に加え、**カルチャーの変革**であり、それを促進するような**新しい働き方の醸成、支援**ではないかと。

—松倉さんの提案に従って、チェンジエージェントという言葉に書き換

えようと思いますがいかがでしょうか。

**瀬戸**：チェンジエージェントであれ、というのはとても共感できますね。1つ、常々難しいと感じていることがあります。本来、会社の戦略やステージが変わるときには、会社が誰にエンゲージしてもらいたいかは変わっていくはずですが。でも日本の多くの会社は、エンゲージできない人も救ってきました。会社の変革にあたって、終身雇用を前提とする日本企業は、エンゲージできない人を退出させることをあまりしないように思います。CHROは、会社の戦略変更に際して、どの人たちのエンゲージメントを高めていくのか、そうでない人たちをどれくらい救うのかを考えると、非常にシビアな役割を負っているともいえると思います。

## 検討の経過②：CHROは組織とカルチャーを変えるチェンジエージェントであれ

「経営チームの一員」でもあることを検討!

チェンジエージェント?

### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

### ~~EXの最大化~~

エンゲージメントの最大化

組織開発

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

### 人事部門のヘッド

人事部門の「目標」を示し  
コミットメントを引き出す

最適な組織構造を考える

人事部門の成長を目指して  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所



# グローバル、日本を掌の上に

リコーにCHROというポジションが設置されたのは、2020年4月のことでした。最初の1年はCEOの山下良則が兼任し、当時人事本部長として入社していた私が2021年4月にバトンを受けました。CHROというポジションを設定した背景には、従来の制度の番人では変化の時代に耐えられないという認識が社内にあったのだと思います。同時期にCDIO (Chief Digital Innovation Officer) というポジションも設置されたのですが、こちらも変革の象徴として外部からの人材が就任しました。

CHROとして、CEOから期待されていることは3つ。「グローバルを掌の上に」「日本を掌の上に」「全世界のタレントのデベロップ」。具体的には、世界中に広がるリコーのグルー



瀬戸まゆ子氏

リコー コーポレート上席執行役員 CHRO

プ各社の人材戦略を統合していくこと、国内のグループ会社を“日本のリコー”としてまとめていくこと、優秀な人材を育て発掘し未来のリーダーにしていくことでした。

## CEOとともに改革を推進

入社以来、コロナ禍が続きほとんど出社することがなく、リコーという会社を肌で感じる事ができませんでした。それでも人事本部長のときから、CEOとともに改革を推進してきました。たとえば国内では、評価制度の改定やグローバルタレントマネジメントの開始、さらに2022年春にはジョブ型の導入、役員制度・報酬制度の改定、定年後の再雇用制度改定を予定しています。

一方で、今はグローバルのCHROとしてグローバルの人事ネットワークをつくることにも注力しています。まず、グローバル全体でのHRの現状やメンバーのを知るために、グローバルのHRメンバー全員を対象としたタウンホールミーティングを積極的に実施しています。従来は、日本の本社人事は、各リージョンや各国法人の人事施策にあまり積極的にかかわってきませんでした。そのため、私の入社当初は各リージョン

や各国のHRヘッドからは「何をしにきたのだろう」と訝しがられていた面もあったと思います。今は、対話を経て方針のベクトル合わせができ、いいシニアリーダーシップチームが組成されつつあります。

また、ビジネスユニット(以下、BU)制の導入に合わせてBUにはそれぞれHRBPを設置しました。ビジネスリーダーの戦略的なパートナーとして特にタレントの発見や選抜などに力を入れてもらいたいと考えています。そのため、BUのHRリーダーのダイレクトな(実線の)レポートラインをBU長としました。私とは点線のレポートラインでつないでいます。

## 大所高所から見るのが理想

今課題に感じているのはグローバル以外に本社人事部の部長として“日本ローカル”のことをやらなければならないこと。CHROとしての仕事とは国を超えての大所高所からの意思決定ですが、CHROが本社ローカルの人事トップを兼ねるとローカルに引っぱり動きが鈍化するリスクがあると思います。日本を含む各国法人に人事のリーダーがいて、CHROはその上、あるいは横から見ている組織の体制が理想だと考えています。

# 「人事部門のヘッド」に関する ディスカッション

—ここからは、「人事部門のヘッド」としての役割について検討していきたいと思います。八木氏は、「経営を差別化するツールのなかで、最もパワフルなツールが人事である」と言っています。そこで私たちは、人事という機能や組織が十全に効力を発揮できるように、人事部門の組織構造を考えて実現したり、人事部門の短期長期の目標を示して人事に携わるメンバーのコミットメントを引き出し、必要な力を発揮できるように人事部門の人材の育成や調達を行うことも、CHROの役割の1つとして掲げられると考えました。

**松尾**：営業部門のヘッドが営業部のメンバーの面倒を見るように、人事部門のヘッドが人事部のメンバーを人事戦略を実現するリソースとして豊かにするのは当然だと思います。ただし、プライオリティとしてどれだけ高いかということには少し疑問があります。

**源田**：当社の場合、人事部のメンバーの育成の責任は、人事部長の私にあります。もちろん、CHROと相談しながら遂行します。

**松倉**：かつて各スタッフ部門のヘッドはいわば“村の村長さん”でした。部

員を守るのが仕事であって、それが目的化するとよくないと感じていました。直下の人事部員の育成だけでなくCHROの役割を果たすためには優秀なHRBPが必要だから、幅広く事業部門や関係会社にいるHRBPを育てる、というのはとても大事な仕事です。また、ラインマネージャーを育成し、経営や事業に寄与するという役割も大変重要で、視野を広げ、会社全体の人事機能の底上げが必須と考えています。

**瀬戸**：もう1つ懸念があります。人事部門のヘッドという言葉からは、“ゲートキーパー”、制度の番人という側面が強く感じられます。経営戦略を実現するための人事戦略をつくることだとするならば、人事はゲートキーパーではなくて、変革を促し、新しいカルチャーや仕組みをつくっていく人たちでなくては、と思うのです。

**松倉**：先ほど人事はチェンジエージェントとしての役割を求められているという話をしましたが、まさに今、自分たちは制度の番人からチェンジエージェントになる、という**マインド**

**セット**や**スキルの転換**を人事部員に促し、彼らの行動を変えていく必要

があります。その意味では、人事部門のヘッドというCHROの役割は重要ですね。

## 人事部門のヘッドとしての 実務は人事部長に渡すべきか

—「人事部門のヘッド」という役割に関しては、守島氏から問いをもらっています。経営の一角である、ということと、人事部門という機能の長である、ということは、必ずしも同じ人が担わなくてもいい。現在のように“変革のフェーズ”にある企業のCHROは、変革を担う人の確保、古い慣習や価値観に縛られているリーダーや人々の意識を変えることに最も時間を割くべきであって、人事部門自体をどうするかにまで責任を負うのは難しい。その実務と権限は人事部長に渡すべきではないか、と守島氏は言っているのです。これについて意見を聞きたいと思います。

**中島**：会社によって役割の持たせ方は異なりますが、純粋なCHROというポジションを置く意味は、経営と執行をきちんと分けたいという意味があるからではないでしょうか。たとえばCFOやCTOはやはり執行のヘッドではないですから、CHROを



置くからには、執行の役割と責任は剥がすのだと考えられませんか。

**瀬戸**：CHROと人事部長の“線引き”は大きなジレンマです。日本の会社では、グローバルを見るCHROと国内会社を見る人事部長を兼ねていることが多く、いわば“ダブルハット”です。私がCHROとして社長から言われていることの1つに「グローバルを掌の上に」というミッションがありますが、実際には“日本のリコーの人事部長としての役割”も持っています。世界各地の子会社と日本のリコーを

同列に見て、HQ (Head Quarters) のCHROとして戦略を展開したいと常々思っているのですが、日本のリコーの人事部長という役柄に、心身ともかなりのパワーを割かれているというのが現実です。

**松倉**：私は、監督か執行か、と言われると実は執行の責任者だと思っています。私は取締役でもあるので、もちろん監督側の役割も持っていますが、オペレーションの部分でも責任は大きいという認識です。ただし、人事部長は兼ねていない。私の下に、

日本ローカルの責任者の人事総務部長、海外の人事の責任者であるグローバル人事部長、国内外の共通の人事インフラやタレント育成を担当する人材組織開発部長という3人がいて、日々の仕事を担ってくれているから私は変革という経営目標に邁進できます。権限委譲が非常に重要になってくると考えています。

**源田**：CHROと私の間で、「こっちはこの役割」というような明確な線引きはなく、私に「10年後の人事を考えろ」というような宿題も含めて、さまざまな役割を付託してくれているように思います。お互い信頼して、腹を割ってさまざまなことを相談しながら進めており、CHROも人事部門の組織が有効に機能しているのか、人が育っているのかということには関心を寄せています。

**松尾**：CHROといえども、全部1人でできるわけではありませんから、日々の細かい執行を任せられる人が必要だと思います。一方で、人事というものの最高の執行権限を誰が持っているかというと、それはCHROであるのも間違いありません。チェンジエージェントとしての役割を果たそうとしても、その下の人事部長が制度を変えてくれなければ実現できません。だから、人事という機能のヘッドという役割は、CHROにやはりあるの



## 検討の経過③：部門を守るのではなく、人事機能のレベルを上げる

「経営チームの一員」でもあることを検討!

## CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

チェンジエージェント?

~~EXの最大化~~

エンゲージメントの最大化

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

人事機能のイネーブラー?

~~人事部門のヘッド~~人事部門の「目標」を  
コミット  
人事機能の有効性を高める  
ための最適な人事部の構築  
(権限委譲も含める)  
最適な組織構造を考える戦略実現のための人事部員の  
スキルとマインドセットの転換  
資源の投入や入れ替えをする

出典：リクルートワークス研究所

でしょうね。

### 人事の人々を支援し経営の 目的を達成するイネーブラー

**瀬戸**：今、お話を聞いていて、確かに、  
と思う部分もあります。会社が変化  
の真っ只中にあるときに、完全に執  
行の部分を手放したら、変化のため  
の施策の実効性を担保するのが難し  
くなる。その意味では、特に大きな  
変化を起こすときには、CHROの役  
割を全うするのに、ある程度の執行  
の責任も負うことが必要なかもし  
れませんね。

**中島**：このようにいろいろ議論してみ

ると、人事“部門”ではなく、人事“機  
能”のヘッドとしたほうがいいのでは  
ないでしょうか。人事部門という言葉  
を使うと、人事部門を守るという  
意味合いが非常に強くなるように感  
じます。

**三好**：確かにそのほうがしっくりきま  
すね。人事部門のヘッドは、どうし  
ても人事部長というイメージが強く  
出ます。一方で、人事機能とすると、  
それは人事部に閉じたものではありません。  
さまざまな部門に、人を採用したり、  
育成したり、適材適所に  
アサインしたりというような人事的な  
機能はあります。つまり、人事部門

のことだけを考えるわけではなく、果  
たすべき役割のために人事部門のケ  
イパビリティが足りないのであれば、  
人事部門以外の人を動かしていくこ  
とも含めてCHROの役割なのだ、と  
考えたいですね。

——人事部門を守る役割ではなく、  
人事機能のレベルを上げていく、と  
考えるのはしっくりきます。さらに、  
皆さんのお話を聞いていると、“ヘッ  
ド”というよりは、人事の人々を支援  
し、経営の目的達成を可能にすること、  
というニュアンスを強く感じます。  
ですから、**人事機能のイネーブラー**  
という表現にしたいと思います。



# HRが変革のドライバーに

2011年にCxO制を導入し、2017年にはCHROというポジションも生まれましたが、当時は従来の人事・労務担当役員と大きくミッションが変わったという認識はなかったかもしれません。2018年、CFOを森田(2021年より社長に就任)、CHROを私が拝命しました。2人とも経理部長、人事部長を経験していません。これは私自身も驚く人事でした。

私自身は、経営企画の経験が長く、関係会社の社長を経て、2017年に中期経営計画の立て直しのためにCSO(Chief Strategy Officer)として本社に戻りました。

CSOとしてNECの経営課題に正面から向き合うと、事業の変革と



松倉 肇氏

NEC 取締役 執行役員常務兼 CHRO

もに人の変革も必要なことを強く認識しました。社長ともそのような話をしていたら「じゃあ、CHROをやってくれ」と。以降、CEOとCFOとCHROが一体になって変革を進めてきました。2021年に森田がCEOになってからは、新たなCFOにCTOを加えた4人で、引き続き密接に連携しながらNECの変革に力を注いでいます。

## 経営への参加意識を高める

今、CHROとして期待されていることは、経営戦略と人事戦略を直結させることであり、そのために変革のドライバーになることです。これまで人事部門は、基本的に守りを固める“ガーディアン”の役割を求められてきました。それを大きく転換していく道はなかなか険しいものがあります。

今、力を入れていることの本丸は、カルチャーの変革です。CHROである私のもとに、人事総務部や人材組織開発部とともにカルチャー変革本部があります。別に組織をつくるほど、カルチャー変革には手間も時間もかける必要があります。今、ようやく「上から変革変革と押し付けられている」という感覚だった社員たちが、「自分たちが経営に参加するんだ、で

きるんだ」という発見をし始めたところですよ。今後もこの変革の手を緩めずに、進めていかなければなりません。

## 「挑戦する人の、NEC。」へ

同時に、人事部門の変革が急務です。「ルールを守り、オペレーションを正確にやり遂げる」というアンカーとしての役割は十分に果たせています。しかし、変革のドライバー、先導者となれるよう、人事のメンバーのスキルとマインドセットを変えていかねばなりません。具体的には、事業部門や関係会社を含む人事メンバー全員に向けて、私が直接語りかけるタウンホールミーティングを実施しています。

同時に、かなりのボリュームで中途採用を行っています。新しい人とともに新しいカルチャーがどんどん入ってきて、もともといたメンバーたちにも化学反応をもたらし、変化が起きています。

今、当社のHR方針は、「挑戦する人の、NEC。」です。これを定めたとき、人事のメンバーでワークショップをやりました。そこで「挑戦する人づくり、環境づくりが私たちの仕事」と、ようやく腹落ちした。これが私たちの現在地です。

## 「経営チームの一員」に関する ディスカッション



——ここまでのディスカッションを通じて、現代のCHROの役割は「CEOのパートナー」「チェンジエージェント」「人事機能のイネーブラー」というように当初の仮説から少しずつ進化させることができました。ここでは、瀬戸さんから提案のあった、CEOのパートナーであると同時に、ほかのCxOと同様に重要な経営課題について一票の権利と責任を持った「経営チームの一員」ではないか、という点について議論したいと思います。

**瀬戸：**少し説明しますと、CEOのパートナーであることと経営チームの一員

であることは似て非なるものだと感じられるのです。もちろんCHROですから人事の帽子をかぶってはいるのですが、ほかの経営陣と同じように経営に対して一票を持ち、人事領域以外の経営課題についても、その一票を投じることによって、意思決定にかかわる。これは、1つの独立した役割といえないでしょうか。

**三好：**あえて分ける必要があるのか、迷いますね。「CEOのパートナー」といえるのは、経営チームの一員という前提があつてのことだと思います。経営チームの一員という役割を別に立て

ると、逆にCEOのパートナーという役割が人事に関することのみに関してしまうような気がします。

**瀬戸：**そこをあえて独立させたいと思うのは、私のように人事領域の経験が長いと、経営会議での発言が常に人事の帽子をかぶったものになってしまうから、という反省を込めているのです。自分がこの事業を率いていたら、どういうことを言うのだろうか、と、自分のなかで人事の帽子を脱ぐことを意識すべきではないかと。人事機能とかかわりがないトピックでも、**全社的な意思決定に参画する**のだ、経営の



一翼を担うのだ、という決意表明として必要だと思いますがどうでしょうか。

### 全社的な意思決定に参加する ということをも明言

**松倉**：CEOのパートナーという役割の内容に、経営戦略の実現、サクセッションへの関与、経営チームの能力の最大化が入っていますから、ここまで議論してきた通り、CEOの“人事にかかわる”パートナー以上のものである

という意味合いだと思います。確かにどうすれば戦略を実行し、変革に導いていけるのかというディスカッションを常にしていますから、自身の領域を超えてすべての経営課題に向き合う経営チームの一員である、という言葉もしっくりきます。

**松尾**：日本企業の場合、ほかの経験をした人がジョブローテーションで人事にくるというのも大きいですね。だから人事の帽子が脱ぎやすいのかも

しませんが、私は事業を経験したものの、人事の経験が長くなりましたから、瀬戸さんのおっしゃることはよく理解できます。人事ではなく、経営者として意思決定をするという宣言は必要かもしれません。

**中島**：そうかもしれない。“HR”は人事、“F”はファイナンスと、CEOのパートナーとしてはその領域の専門性を発揮する役割であることは間違いないのですが、“C”としての経営の部分が強

## CHROの役割：2021年決定版

### CHROの特別な役割

#### CEOのパートナー

経営戦略の実現  
(変革のパートナー)

サクセッションへの関与  
(ピアの評価、成長プランニング)

経営チームの能力の  
最大化・健全性の担保  
(経営チームのメンバーの相談相手含む)

#### チェンジ エージェント

エンゲージメントの最大化

カルチャーの変革

新しい働き方の支援

#### 人事機能の イネーブラー

人事機能の有効性を高める  
ための最適な人事部の構築  
(権限委譲も含める)

戦略実現のための人事部員の  
スキルとマインドセットの転換


調するのもありかもしれません。

——松尾さんが言うように、人事の経験が長く、人事部長からCHROに上がっていった場合などは特に、人事機能のトップであって経営チームの一員だという意識が薄いかもしれませんね。それでは、これまでに挙げた「CEOのパートナー」「チェンジエージェント」「人事機能のイネーブラー」を「CHROの特別な役割」として、全社的な意思決定へ参画するという「**経**

**営チームの一員**」を、「CxO共通の役割」として明示したいと思います。ここまでの議論を経て、“4つの役割”を2021年決定版とします（下図）。

### 3つの役割から4つの役割へより経営視点を強化

——初期の仮説（11ページ）から変更した点は、現代らしいCHROの役割として、CEOのパートナーとして変革をともに進めるのだ、という点を強

調すること。経営チームの能力の最大化のための責任を持つと同時に、CEOを含めた経営チームのサクセッションに関与していくこと。EXの最大化より一段高いレイヤーで、会社全体のチェンジエージェントである、とすること。ここでは、人々とカルチャーを変えていき、より大きなエンゲージメントを引き出す役割を担っていることを強調します。また、人事部門のヘッドではなく、人事部に閉じずに人事という機能をより高めていく責任者という意味で人事機能のイネーブラーとすること。そして、新たに、「経営チームの一員」という役割を明記し、“C (Chief)”がつくポジションとして、時には人事という視点を超えた“経営者の目線”で全社の意思決定に関与することを明示したいと思います。 

## CxO 共通の役割

### 経営チームの一員

全社的な意思決定への参画

今号では、変革を担うCHROの役割として、「CEOのパートナー」「チェンジエージェント」「人事機能のイネーブラー」「経営チームの一員」を定義した。次号では、これら4つの役割を果たすにあたって、CHROになる人に求められる能力やスキルとは何か、それをもたらす経験は何か、さらにCHROのキャリア形成とはどのようなものかについて、引き続き議論していく。

出典：リクルートワークス研究所