

新明解説

人事部長に期待する8つのこと

～「社長の右腕」として役割を果たすために～

株式会社Indigo Blue 代表取締役社長 柴田 励司

□はじめに：「右腕」の自覚を

これまで外資系コンサルティングファームのマーサー日本法人、建築CGのキャドセンター、CCC、デジタルハリウッドの代表取締役や社長等を経験してきた。38歳以降ずっとなんらかの形で「社長」の仕事をしているので、今年で13年になる。

その経験から、トップには「右腕」たる人事部長が必要だと痛感している。仮に人事領域の専門家という自負があっても、いざ「社長」という肩書が付くと自分が動かないほうがいいことが出てくる。社員が「社長が…」と見るからだ。意図せずに変な社内政治を生んでしまうこともある。自分の代わりに人事部長が「同じ目線」を持って動いてくれるとどれだけ助かることか。トップは人事部長にこういう動きを期待しているものだ。

ところが、残念ながら多くの人事部長に「社長の右腕」たる自覚がない。人事管理をきちんとやるのが仕事だと思っている節がある。そうではない。人事管理をきちんとやるのは人事部長の役割を果たす上での必要条件だが、それだけではない――。

構成

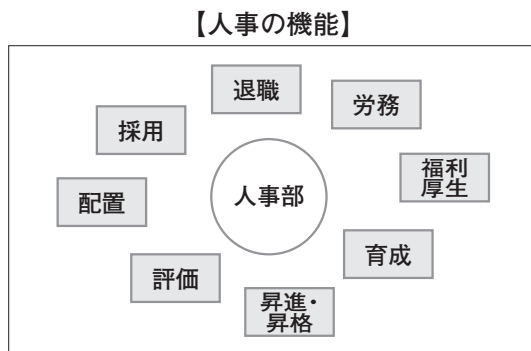
- はじめに：「右腕」の自覚を
- 人事部長に期待する8つのこと
- 企業の成長に資する人材を確保してほしい
- 人件費を最適化してほしい
- 人事DBを常にアップデートしてフルに活用してほしい
- 情報の流れの円滑化と組織感情の把握
- 組織内の力学を把握し活用してほしい
- 組織内に多様な人材を置いてほしい（ダイバーシティ）
- 自分の後継者問題について相談にのってほしい
- おわりに：「トップ」の側近として



しばた・れいじ：1962年東京都生まれ。上智大学文学部英文学科卒業後、京王プラザホテル入社。京王プラザ在籍中に、在オランダ大使館出向。その後、京王プラザホテルに戻り、人事改革に取り組む。1995年、組織・人材コンサルティングを専門とするマーサー・ヒューマン・リソース・コンサルティング（現マーサージャパン）に入社。2000年、38歳で日本法人代表取締役社長に就任。07年に社長職を辞任し、その後、キャドセンター代表取締役社長、デジタルスケープ（現イマジカデジタルスケープ）取締役会長、デジタルハリウッド代表取締役社長、カルチュア・コンビニエンス・クラブ代表取締役COOなどを歴任。2010年7月、経営コンサルティング事業と人材育成事業を柱とするIndigo Blue.を設立。経済同友会幹事。『どうしてあのヒトは、デキるのだろう。いつかなりたい自分になる48のヒント』『仕事力のある人、ない人』『組織を伸ばす人、潰す人』（以上、PHP研究所）、『25歳からの10年で会社に負けない自分をつくる』（ダイヤモンド社）、『39歳までに組織のリーダーになる』（かんき出版）など著書多数。 <http://www.indigoblue.co.jp/>

□ 人事部長に期待する8つのこと

人事は採用から、配置、評価、昇進・昇格、育成、福利厚生、労務、そして退職と、まさに社員の企業人としてのライフサイクル全般に関わる仕事をしている。人事の機能という点からはその通りだ。



ただし、トップから見たときにこれらの機能を果たしているのは当たり前であって、期待することは別にある。それが以下の8つの期待だ。

1. 企業の成長に資する人材を確保してほしい
2. 人件費を最適化してほしい
3. 人事DBを常にアップデートしてフルに活用してほしい
4. 組織内の情報の流れを円滑化してほしい
5. 組織感情を安定させてほしい
6. 組織内の力学を把握し活用してほしい
7. 組織内に多様な人材を置いてほしい（ダイバーシティ）
8. 自分の後継者問題について相談にのってほしい

【人事部長に期待する8つの領域】



本稿では、トップの目から人事部長に期待することを8つの領域に整理して順次示していきたい。ここで言う「人事部長」とは一人の人という意味ではなく役割である。従って、人事部長の監督範囲の中で以下のトップの期待に応える動きをしてもらいたい、という意味で読んでいただきたい。

□ 企業の成長に資する人材を確保してほしい

これは、企業が成長していくために必要な人材を採用、育成してほしい、ということ。当たり前のように思えるが、人事部長に戦略的な視座がないとできない。人事部長には、当社がどこでどのような事業を展開し、いつまでにどのくらいの事業ボリュームが期待されているのか、という事業軸からの期待に応えることと、リーダーシップパイプライン（リーダーたる人材が次々に生まれてくる状態をつくること）の要請に応えること、この2つを同時にやってもらいたい。

事業軸からの要請に応えるためには、当然ながら自社の事業戦略、成長シナリオづくりに参画している必要がある。ここはトップが決めるべきことだが、経営会議メンバーに人事責任者を入れるべきだ。もし、人事責任者が経営会議や事業戦略会議のメンバーになっていないと、事業を推進するために必要な人事施策がリアルタイムで展開できない。または、事業ニーズに人が追いつかなくなる。仮に人事責任者たるあなたが経営会議メンバーに入っていない場合には本稿を示して、メンバーにしてもらうようトップに進言すべきだ。メンバーになれなくとも陪席者として会議の場にいることは可能だろう。これは個人的な野心ではなく、人事部長という役割を果たすために必要なことだ。

とある事業で3年以内に事業規模を3倍にしたいと計画していたとすると、人事部長は同じタイミングで3年先の組織図を書いておかないといけない。個人名は不要だが、3倍にするとしたら、どのポジションで何名くらい必要になるのか、ここを押さえてほしい。次にこのニーズに応えるために、社内から何名育成するのか、社外から何名採用するのか、この青写真を描いてもらいたい。

特にグローバルに事業を展開することが予定されているとしたら、その展開地域で活躍できる人材の育成を戦略的に進めてもらいたい。

例えばインドネシアにおける事業展開が計画されていたら、その事業は日本からリードするのか、現地でリードするのか。まず、この点で事業責任者と議論してもらいたい。その現地で事業を伸ばすことを考えると現地でリードしたほうが良いに決まっている。現地でリードすることを考えると3年以内に現地責任者を育成しなければならない。そのためには、すぐにでもインドネシアの優秀な人材を採用して、本社で経験と社内の人的ネットワークを形成させておかないと3年後に現地責任者の仕事はできない。現地法人設立までに、他社の経験者をヘッドハンティングして…では遅い。

事業の変化対応についても、人事部長にはタイムリーにサポートしてもらいたい。事業環境の変化はめまぐるしい。グローバルにビジネスを展開しているとなるとなおさらだ。

サッカーだと思って選手を揃えて練習していたところ、競技場に行ってみたらラグビーに変容。慌ててラグビーの用意をして駆けつけると試合中にアメフトに変わっていたりする。サッカーの選手として活躍できるための要素、育成手段とアメフトのそれでは大違いだ。先読みしながら動かないと勝負にならない。

事業の現場ではこんなことが起きている。人事部長が事業と一緒に動いていないと、事業環境の変化に対してリアルタイムで即応することは難しい。

日々のモチベーション管理についても同様にタイムリーに支援してもらいたい。例えば、通常の給与、賞与とは別にスポットで報奨金を支払うことが短期的なモチベーション向上に役立つことがあるので、その企画・提案を事業の責任者たちにしてもらいたい。

また、事業を支えている社員が辞めないように気を配ってほしい。優秀な社員を引き留めるには、まず適切な評価と社内認知。続いて相応な報酬だ。特に次世代の事業を支えるような、若くして優秀な社員の社内認知を怠ると他社から引き抜かれる恐れがある。誰でもそうだが、いかに自分が認められているかどうか、ここを気にする。現役のエースにスポットライトが当たっていると、次世代のエースがかすみがちだ。このような場合、報奨金よりも、当人たちがやりたい仕事を思い切ってやれる環境づくりや権限委譲等の非経済的な報奨が効く。人事部長から事業責任者に「○○君を……」という個別具体的な提案をしてもらいたい。これにより、忙しい事業責任者がタイムリーな人事施策を展開できる。ちなみに、これらは人事部長が現場の状況をリアルタイムで把握しているからこそできる仕事だ。

将来の経営人材を育てるためのリーダーシップパイプラインづくりも人事部長の重要な仕事だ。将来が囑望される人材を早期に見極め、その人材の専門性を超えた領域についてもマネジメントできる経営人材に育てたい。そのためには長期にわたる意図的な選抜人材の管理・運用が必要だ。

なんといっても「配置」に勝る育成手段はない。自社の中でいかに多くの部署を経験し、社内に人的ネットワークを築いておくか。将来のトップマネジメントチームのメンバーにはこうした経験を計画的に付与しておきたい。このための仕組みを継続的に運用できているか。選抜研修的なことが行われていても、そのトラックレコードを維持し、長期にわたってフォローできているか。ここを人事部長にはしっかりと押さえてもらいたい。

人件費を最適化してほしい

これは分かりやすいテーマだが、人件費の削減とは違う。人件費を投資と捉えて、いかにそのリターンを最大化するか。これが最適化ということだ。

給与についての社員の不満は自分の報酬額が低いことについての不満よりも、明らかに自分よりも仕事ができない人が自分と同等以上の報酬をもらっていることについての不満であるのが一般的だ。この不満が噴出しないように留意することを「社内公平性の担保」という。これをやってもらいたい。

同業他社に比べて相応な水準を確保していないと中途採用が難しくなる。仮に“言い値”で採用できたとしても、その後「社内公平性」の問題が生じる可能性がある。事業環境の変化に伴い、中途採用は必須なので、やはり、自社の報酬水準は他社と比べて相応にしてもらいたい。これを「外部競争力の確保」という。ここにも留意してもらいたい。

その上で、総額対比のリターンの最大化を目指してもらいたいので、そのための工夫をしてもらいたい。そうすると人件費の配分の問題になる。人事部長には現場の責任者たちが傘下の人間に対して説明可能な給与決定ロジックを用意してもらいたい。給与は現時点での役割責任の大きさ、過去の貢献、ハードシップなどいろいろな要素が含まれて決まっているのが現実だ。この総合的な判断と通知のコントロールをお願いしたいのだ。

給与・賞与だけではない。福利厚生面でも工夫をしてもらいたい。社員にとっての実効価値があまり変わらない範囲で費用を削減できるやり方がないか。自らこのための研究をして提案してもらいたい。例えば、グローバルに事業を展開し、現地社員の数も増えてきた場合には、生命保険のMulti-national Pooling（多国間社員給付プーリング）など他国の事例を研究してもらいたい。また、今後、グローバルに動く人材が増えてきたとき、各国の社会保障制度で求められる最低加入年数を満たさない社員が生まれてくる可能性がある。この場合の対象者の年金問題への対応方法などを研究しておいてもらいたい。

また、社員の人口動態が将来にわたってどのような影響を人件費に与えるか、トップに対してレクチャーしてもらいたい。

基本的なこととして、個々の社員の投入時間の最適化についても気を配ってもらいたい。これは残業代の管理を厳しくしてほしいということではない。働き方をウオッチしてほしいのだ。コミュニケーションの齟齬による無駄な仕事をしていないか。昔からやっている仕事だが、もはや誰のためにもなっていない仕事に時間を割いていないか。過剰な準備をしていないか。ここだ。

例えば、社内会議のあり方も見てほしい。1時間で済むことを3時間かけていないか。また、15分のプレゼンテーションのために5時間かけて複雑で分かりにくいパワーポイント資料を用意していないか。

意思決定者が知りたい情報は常に「要はなんだ？」である。然るに提案側は「自分がこの結論に至った流れ」を延々と説明しようとする。しかも、手の込んだパワーポイント資料を用意して。これは二重に時間の無駄が生まれる。まず、要点が見えにくいプレゼンテーションだと

意思決定者側が理解に苦しみ、1回で終わらないことが多い。また、手の込んだパワーポイントを作成するために相当の時間を投入している。これを1回ならぬ2回、3回とやると何倍にも時間の無駄が生じる。

意思決定者側はどのようなテーマであっても次の流れで説明してもらいたいと思っている。

1. そもそも何が問題か？（背景のおさらい）
2. 何を決めないといけないのか？（意思決定者側がすべきことの確認）
3. 意思決定にあたっての論点は何か？
4. オプションに何かがあるか？
5. 提案者はどう思っているか？

これを「意思決定に必要な5つの流れ」という。私が超多忙な経営者時代に考案し、社内でトレーニングを行った。その後、この流れに沿わない提案は聞かないとしたところ、それまで提案だけで30分かかっていたものが5分程度になり、提案の持ち越し（やり直し）が激減し、かつスライドづくりの準備の時間が激減した。なにしろ、パワーポイントはせいぜい5～6枚。それに参考資料というスタイルでよいことになったので、作り込みの時間がいらなくなったのだ。

これは「意思決定者に対する提案スキル」の問題だが、人事部長には、このようなスキルトレーニングで社員の時間を節約できることがないか考え、企画してもらいたい。

人事DBを常にアップデートしてフルに活用してほしい

ある程度の規模の会社になれば、社員の人事情報をデータベース化しているはずだが、そのデータベースが社員の属性情報に限られており、現場の長が使いたい仕組みになっていないことが多い。人事部長には人事データベースを人事ではなく現場の責任者たちにとって役立つものに改訂してもらいたい。

「30歳前後で、製造のラインの経験と営業経験があり、物おじしない強さがある人間のリストをグループ全体の中からピックアップして持ってきてほしい」というリクエストがあったときに、年齢と配置歴はなんとかなくても、“物おじしない強さ”という特性になるとお手上げとなってしまうことが多い。

こういう“……な人”という人材像に応えられるようなデータベースにしてもらいたい。しかし、トップが知りたい切り口はその時々によって変わる可能性があるので、やはり人事の人間は現場の人のことをよく知っている必要がある。データベースと人事担当者の知見。この両方を駆使して、どんな人がどこにいるかを把握してもらいたい。

また、グループ全体の中からというリクエストにも応えられないことが多い。特に海外のグ

ループ会社になると全く管理していないことも少なくない。これからグローバルにビジネスをやっていくということは、人材という最大のリソースについてもグローバルに管理できないと、トップの期待には応えられない。グループ全体の人事データベースを設計し、人についての知見を持ってもらいたい。

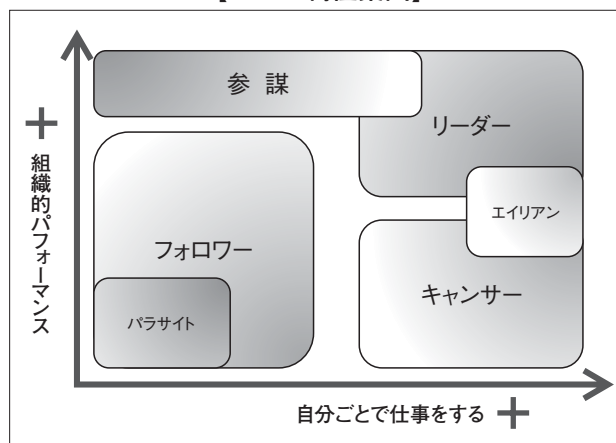
さらには、この“どんな人がどこにいるか”については、社内に限らずに社外についても可能な限りカバーしてもらいたい。この領域は人材サーチ会社、ヘッドハンターをうまく活用して、社外の人材の流動情報についても敏感であってほしい。

事業側で認識していない人材ニーズについても、例えば「〇〇社でこんなことをやっていた人が空きそうだ。わが社でこんなことをやってもらってはどうか……」。という具体的な提案から事業構想が生まれることもある。

また、社内の人材ポートフォリオにも留意してもらいたい。私の経験から組織は、その大きさ、業種に関わらず次の6つの属性集団が表出することが多い。人事部長にはこのバランスに留意してもらいたい。

1. リーダー：周囲が一目置き、周囲をまとめ動かす存在
2. 参謀：個人として極めて優秀な存在
3. フォロワー：決まり事を着実に実行する存在
4. パラサイト：組織にぶらさがっている存在
5. キャンサー：周囲に悪影響を及ぼし、組織を腐らす存在
6. エイリアン：想定外の動きをする存在

【6つの属性集団】



パラサイトが多くなると組織が停滞する。パラサイトが多い組織があったら、その人数を減

らすよう配置転換をする。もちろん、その前にパラサイトがフォロワーや他の動きができるような配置転換や動機づけをする。このためにパラサイトメンバーだけの組織をつくるのは有効だ。パラサイトメンバーの多くが自分は期待されていないと思ひ込み、適当に仕事をやってあげばいいというメンタリティになっている。あなたたちでないとできない、という動機づけが効く。その際にいつまでに復活しない場合には退出（辞めていただく）と明言しておくことさらにエンジンがかかる。

参謀はあくまでも個人として活躍してもらうにとどめ、人を束ねる役割にはつけない。

リーダー的資質ある人がいたら、年齢、性別関係なく登用できるようにする。

キャンサーは組織を腐らすので全力で排斥する。

注意を要するのはエイリアンだ。エイリアンはここぞ！というときに休んだり、計画されたことの達成度が低かったりする。その一方で、思いがけない発想から大ヒット商品を生み出したりする。キャラクターとしても憎めない要素が多々ある。しかし、マネジメントとしては、このエイリアンは計算できないので使いにくい。なんとなく閑職に追いやりがちだ。しかし、会社を変えるのはこうした“想定外”の人材であることが多い。人事部長にはエイリアンがキャンサーのように排斥されないように見守ってほしい。

□ 情報の流れの円滑化と組織感情の把握

社内の情報はすべて人を介して行われる。会議、面談、メール、すべて人を介している。この情報がいかに正しく適切に社内に浸透しているか。情報の発信そのものは社内広報であったり、それぞれのラインが行うことであるが、その情報がどれだけ伝わっているか、ここは全社的な観点から人事部長にみてもらいたい。

“社内情報はすべてイントラネットに掲示してあります”。トップからすると「腹立たしい」返答だ。忙しい人ほどイントラネットを見る暇がない。忙しい人たちはある意味で会社の屋台骨を支えているメンバーだ。このメンバーが負担なく社内情報に触れるためにはどうしたらよいか。ここを考えてほしいのだ。

社内には情報が満ち溢れている。古い情報から最新情報、全社員が共有すべきもの、一部の人でよいもの……、情報過多は無と同じ。この状態だと何も伝わらない。いかにタイムリーに、効果的に情報を社内に共有するか。そのための「情報の編集」に気を配ってもらいたい。

社内の動線に大型ディスプレイを置いて、街中のデジタルサイネージのようにメッセージを表示するとか、重要な情報だけをヘッドラインにして毎朝メールで通知するとか、昔からあるやり方だが、社内の壁をうまく活用するとか、いろいろとやりようはある。イントラネットは情報の格納庫としては最高のツールだが、訴求力・浸透力という点では課題がある。いかに必要な情報が社内に浸透するか、ここだ。

会議体の設計についても関心を持ってもらいたい。例えば、経営会議が火曜日に設定され、その後の各部門会議が月曜だったり、金曜だったりバラバラの設定だと経営会議からの情報の流れにタイムラグが生まれる。組織上、上から下へ情報がスムーズに流れるような設定にしてもらいたい。このためには人事部長が社内の重要な会議体がいづつ行われ、メンバーが誰なのか、ここを把握している必要がある。

その上で経営会議の情報が参加者それぞれの組織にどのように伝わっているか、このウオッチをお願いしたい。トップからすると経営会議で共有したことは当然その下にも伝わっていると思っている。その前提で物事を進めたいのだが、あちらこちらで「聞いていない」となるとトップ、現場ともにストレスが高ずる。組織感情を害する最大の要因が「聞いていない」だからだ。

どんなに正論でも適切なタイミングで適切な人から伝えられないと「聞いていない」というネガティブな感情が生まれ、スムーズに受け入れられなくなる。人間である以上、普通の反応だ。

多くの組織でこの「聞いていない」ことで組織感情が乱れがちだ。組織感情の乱れはモチベーションの低下につながり、業績に悪影響を及ぼす。人事部長にはそうならないように社内の情報の流れと組織感情に気を配ってもらいたい。

そもそもの話として、経営会議メンバーで全社をカバーしているかどうか。ややもすると、いくつかの部門が落ちていることがある。そこはトップと相談の上で情報の流れに齟齬が出ないように動いてもらいたい。また、トップが管掌している部門については、トップが忙しいこともあり、結果として情報が流れないことがある。トップが直接管掌している部門についてはトップと相談の上、必要な情報が流れる手段を具体的に講じてもらいたい。

組織感情の把握のために定期的に意識調査や風土調査をやっている会社が少なくない。これはこれで有効だ。同じ質問を定点観測することで組織の状態が分かる。ただし、1年に一度の調査では日々の感情の動きを捉えることができない。

ここは現場に足を運んで状況をみてもらいたい。最近の若いマネジャーたちに、仕事は得意だが部下との対話が苦手という輩が多い。いきおい部下たちはマネジャーの考えていることが分からず、右往左往し、悪くするとメンタル疾患になったりする。人事部長にはそうした兆候が出ていないか気を配ってもらいたい。社内の意識調査で出てこない「サイレントマジョリティ」の動きを見落とさないでほしい。

面白い組織診断ツールがある。社員は毎日、「今の気分は？」と問われ、最悪は「ゾンビ」、最高は「天使」、または「無視（何も反応しない）」のいずれかの反応をすることが求められる。この様子が指数化され、組織内の気分指数の変動が分かるというものだ。

【組織診断ツール例】



「ゾンビレスキュー」
アルバス株式会社 03-5225-6620 (代)

情報の流れを円滑にし、組織感情を安定させるための大原則が社内の関係者たちがお互いによく知っているという状態をつくることだ。コミュニケーションの良し悪しは共有している時間の量に比例する。私はこれを「絶対時間共有の法則」と称している。

日々忙しいと目先で必要な情報の共有だけしか行われず、お互いに何を考えているのか、分からない状態で組織運営をしていると、些細なことで誤解があったり、お互いの感情を逆なでしたりしてしまう。この手のことが起きないように、時間を共有するための仕掛けを考えてほしい。具体的には年度末や半期終了後等に、泊りがけの合宿や1日仕事から離れて議論するオフサイトミーティングを企画してもらいたい。このための予算を計上し、日程を前もって関係者に周知してもらいたい。

□ 組織内の力学を把握し活用してほしい

社内で利害が対立するような難しい問題を合意にもっていくときに、社内の組織力学が効いてくる。誰の合意をとれば誰も合意するか。人事部長にはこうした社内力学を押さえてもらいたい。

社内力学と昔ながらの派閥とは違う。この現代、社内派閥のようなものはほとんどないだろう。しかし、人間の集団である以上、そこには「尊敬」「競争意識」「好き嫌い」という感情がある。社内会議を客観的に見ているとこれらの要素が発言内容や発言の仕方に反映されていることが分かる。

お互いに一目置いている同士だと、どのような意見であっても基本的に「受容」モードで聞く。一方、そこに「競争意識」があったり、「嫌い」だと最初から「防御」モードや「反対」モードになる。意見の内容はその次だ。

こうした社内力学を活用した合意形成ほどトップは動けない。トップが動くところに力学が複雑化するからだ。だからこそ、こうした場面で人事部長には社内の意思決定メンバー間で効果的に立ち回ってもらいたい。

この動きができるのは、日頃から人事部長が各意思決定メンバーと「一対一」の関係性を築いているからこそだ。そこに信頼関係がないと、あまりに見え見えの立ち回りとなり、かえっ

て問題がこじれてしまう。人事部長が事業責任者たちのサポーターとしての信頼を勝ち得ているからこそできる役回りなのである。

□ 組織内に多様な人材を置いてほしい（ダイバーシティ）

ダイバーシティ。この言葉を知らない人事部長はもはやいないと思うが、この実現に向けた働きかけがどれだけできているか。まだまだこれからという企業が多い。分かりやすいのが女性の活用だ。

世の中の半分は女性だ。それにもかかわらず男性中心の職場で企画し、進めていると世の中のウォンツやニーズから外れてしまう。また、男性・女性が助け合うことで物事がうまく進むのが社会の仕組みである。私が主催するワークショップでも男性だけのチームと女性が加わったチームでは議論の活性化に明らかに差がある。かように女性の比率を高めることは組織運営上明らかに効果がある。

しかしながら、これまでの男性主体の物事を進めてきた風土や、出産・育児等女性特有の事情があることから自然体でいると女性の活用は進むものではない。人事部長には女性の活用を推進させるための施策を積極的に展開してもらいたい。

即効性があるのは経営陣をはじめ、管理職内の女性比率を高めることである。それも思い切って一気にやってしまうことだ。量的な変化は質的な変化をもたらす。人事部長にはこれを実践してもらいたい。

例えば、これまで10人中1名だった部内の女性管理職の数を一気に5名にしてしまう。そうすると部内会議の様相が確実にガラッと変わる。また、女性の非管理職が困っていることがリアルに課題として出てくるので次々に解決でき、その後の女性の登用も進む。

男性への逆差別になる、女性が十分に経験やトレーニングを積んでいない、現場が混乱する……等の理由で一気に女性比率を高めることに二の足を踏む事業責任者が多くなるのは当たり前だ。現場の責任者は常に内部の“変化”を怖れるものだ。人事部長はこうした目先の抵抗に負けずに将来を見据えて女性活用のための施策を断行してもらいたい。

1名抜擢とかの妥協案でお茶を濁さないでもらいたい。このやり方だと抜擢された女性のプレッシャーが必要以上に強くなってしまう。いきおい、女性は男性の何倍も働かないと“抜擢”されない……というムードが生まれる。過去の女性活用施策はこの展開が多い。これだと女性の活用のためにはむしろマイナス材料である。

次に考えてもらいたいのは多様な国籍の人種の配置だ。グローバルにビジネスを展開しているとしたら、本社も国際化しておいたほうがいいに決まっている。

日本企業の国際化の歴史は長らく、「日本とその他モデル」だった。日本以外のオペレーションはグローバルの名の下に統一するが、日本は本社として独立し、独自のやり方を維持。これ

が「日本とその他モデル」である。

これは、日本発の商品、サービス力が明らかに優位でそれを展開していくのが有効だったが、今や日本発にこだわり過ぎているとグローバル市場の要請に答えられなくなりつつある。グローバルに市場に近いところで考え、最適な商品・サービス提供をすることが当たり前になると、「日本とその他」ではなく、日本を含めた世界を一つとして考えていかないと他の多国籍企業に負ける。

ここに移行するためには、日本の本社を国際化しておかないといけない。これを「内なる国際化」と言う。

事業上の必要性から海外の企業をM&Aすることもあるだろう。そのときに海外の企業と普通に仕事ができるような実力をつけておかないと、融合で社内が疲弊して統合効果どころではなくなる。国外の企業との統合の進め方については本稿では割愛するが、日本以外の環境でも自然体で仕事ができる人材を意図的に育成しておくこと。人事部長にはここに留意してもらいたい。

その際にやはり課題になるのが「英語」だ。しかし、これは「英語でビジネスをする力」を高めてもらいたいのであって、「英語力」そのものを高めるわけではない。「英語でビジネスをする力」を高めるためには実践あるのみ。英語を使わないとどうにもならないビジネス環境に置くことが一番だ。英会話学校の先生を招聘するだけでは劇的な効果は期待できない。そうすると手っ取り早いのは身近に日本語があまりできない外国人を配置すること。インターンでもなんでもいい。この外国人と対話しないことには始まらないという環境づくりだ。一見、生産性が落ちるように見えるが、長い目で見ると必ず役に立つ。

□ 自分の後継者問題について相談にのってほしい

自分の後継者問題の相談。この相談ができる人事部長は、まさに社長の「右腕」だ。特にオーナー系の企業や在籍期間が長いトップになると、自分の後継者問題について社内の人間にはなかなか相談できないものだ。

コンサルタントとしてこの手の相談に応ずることが多いが、社外の人間なので、社内の人間の力量や人間関係を100%掌握しているわけではない。そうするとトップの口から語られる評価を完全に是として考えざるを得ない。しかし、実態としてはトップが見えていないことも多いので自信を持って、トップの人選に意見しにくい。人事部長がこの役割を担うことができると理想的だ。

私が外資系コンサルティング会社の社長を降りようとしたときに、自分の後継者問題で頭を悩ませた。現職の役員の中で“務まる”人間は複数名いた。ただし、その中から選出した場合に、社内のパワーバランスが崩れて、組織の和に影響が出る。そこで、当時の人事部長だったKさんに相談した。Kさんを相手に対話して、いわば「壁打ち練習」して自分の考えを整

理した。最終的に後継者を決め、上位職にも承認してもらった後にはこの後継者が選ばれることで、“選ばれない人”たちのケアが必要になる。そこについても必要以上に社長たる私がやるとおかしなことになるので、人事部長のKさんをお願いした。

後継者問題を考えるに最低でも1年の準備期間は必要だ。社内に納得感がない選び方をしてしまうと社内のモチベーションがダウンする。オーナー企業であってもそうだ。血縁者が継承することを頭では理解していても、その血縁者をトップとしてみなすだけの材料がないと社員としては感情的に収まらない。不安にもなる。こういう状況にならないように綿密に計画し、納得感を醸成する。これは社長の右腕たる人事部長の一大イベントだ。

同時に後継者が軌道に乗るまでのメンターの役割を果たすのも人事部長の仕事だ。この時期、新しいトップをめぐる政治的な動きが活発化するものだ。誰しものが自分の存在を大きく、かつ輝かしく表現しようとする。ここで社内のパワーバランスが崩れないように、新しいトップの時間配分を調整するのも人事部長ならではの仕事だ。このプロセスを通じて、新しい社長の「右腕」としての存在感を確立させる。

外資系企業や子会社であるとき落下傘のように後任社長が降りてくる場合には、少々やり方が異なるが本質的には同じだ。この場合には新たに着任した新社長と既存の経営陣の緊張関係を1日も早く緩和するためのミーティングを設定することから始める。社長が1日も早く個々のメンバーと1対1の関係をつくるために何をすべきか。この場づくりの企画をする。しかも新社長の着任日（Day-1）に提案したほうがいい。

□おわりに：「トップ」の側近として

トップの仕事は決めることだ。しかも、誰にとっても分からないこと、不確実性が高いことを決めるのが仕事だ。トップが管掌すべきは「事業」「人」「時間」「カネ」だ。これらの要素は相互に強く関係し合っている。特にこの中でも「人」の要素はすべてに大きな影響を与える。

【4つの管掌要素】



この「人」について、自分と同じ目線でみてくれる人事部長が自分のそばにいてくれるとトップは安心してトップの仕事に専心できる。この目線で仕事をする人事部長であればいつでも「社長」が務まる。将来的に自らのキャリアパスとして「トップ」を意識しつつ、社長の「右腕」たる人事部長を目指す人が増えることを期待して本稿を終える。