人事パーソンに聞く

私のキャリアと学び

第9回

酒井之子さん（桃山学院大学　特任准教授）

学び続ける姿勢と組織開発の専門性が求められる

本連載では、企業で働く人事パーソンに、これまでのキャリアや学びについて語っていただきます。人事のプロフェッショナルたちはどのような経験を積み、学んできたのでしょうか？　第８回目は、桃山学院大学ビジネスデザイン学部ビジネスデザイン学科　特任准教授の酒井之子氏にお話をうかがいました。

多様化された職場から始まったキャリア

私は男女雇用機会均等法第１期生で、女性も長く働けるかどうか、専門職として働けるかどうか、今後成長しそうな業界か、といった視点から就職先を選び、新卒ではSEとして日本IBMに就職しました。外資系企業である日本IBMでは、当時から多くの女性が活躍していて、最初に配属された職場の上司は女性でした。教育にはかなり力を入れていた企業でしたので、入社後１年間の研修がありましたが、そこでは仕事をするうえでは男性も女性も関係ないということもたたき込まれました。キャリア採用者や女性が活躍している多様化された職場で社会人生活を始められたことは、その後の大学院での研究テーマにもつながることになるのですが、結果的によかったと思っています。

日本IBMでは約10年間SEとして社内システムの開発に携わり、その後、自ら異動を希望してコンサルティングにかかわるようになりました。コンサルタントは、お客さまのところに、ほぼ常駐して仕事をするスタイルでしたので、長期出張も多い生活でした。

そんなときに突然発生した問題が、「介護」でした。長期出張の仕事と自宅介護は両立できず、会社に相談したところ、本社部門に異動してはどうか、と言われたのが、私が人事にかかわるようになったきっかけです。当時、私はマネージャーになり部下もいる立場だったにもかかわらず、会社は私個人の都合を受け止めてくれて、休職などではなく社内で仕事を続けながら介護をするという選択肢を示してくれました。そのときはわからなかったのですが、当時の人事担当者は、組織の都合にこだわらず「個」に目を向けてくれていたのだということに人事の仕事をするようになって気がつきました。一社員の立場で、人事の方にこのような対応をしていただいたことに感謝しています。

このように、「介護」というライフイベントをきっかけに私の人事としてのキャリアがスタートしました。

外資での経験を日系企業で活かす

本社部門に異動して２～３年たって自宅での介護が一息ついたとき、コンサルティングの現場に戻るという選択肢もあったのですが、人事のスキルも知識も、専門的な経験もないまま「人事」の世界に飛び込んでいたので、せっかくなのでちゃんと勉強しようと思い、まずキャリアカウンセラーの資格をとりました。その後、組織や経営についても深く学びたいと思い、社会人大学院に通い始め、しだいに人材開発の分野に深くかかわっていくことになりました。

このころ、IBMではグローバル化が急速に進み、担当していた仕事の内容はもちろん、組織面でも人事のファンクションがグローバルで統合されて、上司や同僚が世界中にいる外国人になったりする経験をしました。グローバル統一の能力評価制度導入やリーダーシップ開発、キャリア開発のプログラム運用といった仕事に取り組むなかで、キャリアの考え方やコミュニケーションの取り方、仕事の進め方など、異なる考え方や捉え方を学ぶ日々でした。

その後、日系企業で人材開発の仕事をする機会がめ

Profile
酒井　之子（さかい・ゆきこ）

1986年、日本アイ・ビー・エム㈱に入社し、社内システムの開発を担当。その後コンサルティング事業部を経て、人事部リーダーシップ研修部長に就任。2013年にコニカミノルタジャパン㈱に転職。人財開発部部長兼ダイバーシティ推進室長。2019年４月より現職。1986年３月筑波大学卒業。2008年３月法政大学大学院経営学研究科修士課程キャリアデザイン学専攻修了、MBA 取得。2019年３月、中央大学大学院戦略経営研究科博士後期課程ビジネス科学専攻修了。博士（経営管理）。

ぐってきて、転職をしました。ちょうど女性活躍推進法が施行されたころで、コニカミノルタジャパンではダイバーシティ推進などの組織を作り、働き方改革、キャリア支援などにも取り組みました。

日系の企業に入社してみると、外資系の IBM との違いや共通点など、新たな「多様性」に気づかされることも多く、そのときの経験や問題意識は、その後の大学院博士課程での研究テーマ「ダイバーシティマネジメントに適合する人事管理」につながっています。

大学院での学びを応援してもらえたこと

最初に社会人大学院の修士課程に行くと決めたとき上司に相談したのですが、働きながら大学院で学ぶことを積極的に勧めてもらい、サポートもしてもらえました。また博士課程に行くときには、日本人材マネジメント協会（JSHRM）で知り合った他社の人事の方や大学の先生方などにも背中を押してもらえました。

私が上司の立場で、部下から大学院で勉強したいといわれたら、いまの仕事も忙しいのに大丈夫なのかと、心配してしまったかもしれません。しかし、私の上司は逆に応援してくれたのです。このとき、私は個人の自立したキャリアをモチベートしてもらう、ということを社員の立場で経験しているわけですが、自分のいる組織以外での活動を上司や同僚がプラスに受け止めてくれるかどうか、組織への影響も考えて人事がどのような役割を果たしていくか、といったことは今後大切になっていくところだと思っています。

人事の仕事のこれから

組織にはミッションがあって、そのミッションを果たすことがビジネスのパフォーマンスにつながるわけですが、どんな環境があればパフォーマンスを発揮できるか、どういうメッセージを送ったら思い描いているようなビジネスの成果を発揮する状態になるんだろうかと考え、施策を企画・実施していく。人事にはそういう役割があるということを、プロとして認識していくことが求められていると思います。

組織の理念は何か、目的が何かを社員一人ひとりが意識し共感できているか、そして社員がそれぞれの環境で、どのように、その目的を達成していくのかの理解を深めていくことが、大切になってくると思います。たとえば、管理職の人は部下に勉強をしたいとか介護や育児に時間を使いたといわれたとき、それをどのように受け止めているでしょうか。部下の希望をどう受け止めると、組織にはどういう影響を与えるでしょうか。そのようなことを意識した支援を人事が管理職に対して実施することで、組織を変えていくことができるはずです。

人事の役割は、社員を管理することから、HR パートナーという役割に変化してきています。ビジネスの成果をあげるために、どのような社員が必要なのか、組織の変革をどうやって進めたらいいのか。これからの人事部門は、組織開発に重きをおいて専門性を発揮する、という役割を担うようになっていくのではないかと思います。それとともに、社員が学び続け、自律的なキャリア形成を支援する役割も大切だと思います。

いま現在は、大学の教員として、学部生にリーダーシップやビジネスの基本、組織デザイン、人事管理などを教えています。この学生たちが新入社員として企業で働くようになるということを念頭に、大学での教育を企業の現場にどのように接続していけばいいのか、ということも今後の課題だと感じています。

（取材協力　日本人材マネジメント協会（JSHRM）
聞き手・まとめ　編集部）