

法務の眼 Legal Eyesight

私の考える 課長の人財マネジメント

双日株式会社
法務部長

板倉寿美 (Toshimi Itakura)

私は昨年10月、法務部長に就任したが、課長時代から変えていないことが二つある。「組織のポリシー」と「組織の長として妥協しないこと」の2点である。

私は、2020年の夏にはじめて課長職に任命されたとき、課のポリシーを「楽しく、パッションをもって仕事をしよう。自分らしくを大切に」と決めた。また、課長として課員の人生に寄り添うことだけは妥協しないと決意した。

そして、対象が部員約75名になった今でも、同じことを部のポリシーとして表明しており、また、メンバー一人ひとりの人生に寄り添うことだけは妥協しないと心では常に思っており、あきらめていない。ただ、部長になった今、自分が使える時間に大幅な制約があり、かかる状況下において、課長の役割の重要性を日々感じているところである。

双日は、「中期経営計画2023」において、2030年に双日の目指す姿として「事業や人材を創造し続ける総合商社」を掲げている。中でも人材戦略については「多様性と自律性を備える『個』の集団」を目指す姿としており、法務部長としても、かかる人材確保・育成を重要なミッションの一つとしてとらえている。

法務業務は一般的に専門性が高く、昨今、専門職として人材の流動化が加速的に進んでいる中、キャリアバックグラウンドを含めた部員の

多様性も急激に増している。かかる状況を踏まえ、私は、個々人の多様な才能を活かし、すべての担当者が自身の持つ能力を最大限発揮することで組織自体のパフォーマンスが向上するような環境を作ることが、組織を運営するにあたり非常に重要だと考えている。そして、これを実現するために最も重要な役割を担うのが課長だと信じている。

そこで、本稿では、部員の能力の発掘・開発およびキャリア形成に直接寄与することができる課長のあり方につ

いて、課長時代の記憶がまだまだ新鮮な今、自身が課長だったときに実践していた六つのことを、ごく簡単にだが紹介したいと思う。

以下は、あくまでも自己の経験に基づく個人的な見解ではあるが、現在、課のマネジメントについて試行錯誤している課長になりたての方、また、これから課長になろうとしている方の参考に少しでもなればと思う。

1 自分なりの課のポリシーと課長として妥協しない点を一つでよいから持ち、それらを課員に伝え続け、自らが一番の実行者となること

課長は、課という立派な一つの組織に責任を持つ立場にある以上、そのメンバーたる課員に対して組織の方針を明確に伝えるべきであるし、また、繰り返し伝えることで、課員がおのこの目指すべき大きな方向性を見失わずに行動することができる。

また、課長自身にとっても、それを繰り返し語ることで、自分自身の判断の拠り所となる。そして、ここで最も大切なことは、自らが先頭に立ってそのポリシーを実行することである。ポリシーは、実行している姿、結果を周囲に見せてこそ説得力を持ちうるものである。そして、そんな姿こそが語り続ける「ことば」に力を宿らせる。相手に自分が立てたポリシー

が伝わらないと感じたときは、一步下がって自分に問いかけてみてほしい。「あなたは自分でそのポリシーを率先して実行していますか？」と。

2 目標は、自分、課、部、会社、社会のための順番で考えること

会社における業務時間は課員の人生の大きな部分を占める以上、まずは個人のしたいことを大切にすべきだと考える。ただ、それが、課、部、会社、社会のためと広がりを持つことで、目標達成により大きな意義を与えることができる。かかる意義は課員の成功実感・モチベーション向上に大きく寄与するものとなるため、課員のキャリア目標、才能と真摯に向き合い、この意義づけ作業を課員とともに行うことが課長の果たすべき大事な役割となる。

3 目標は皆で応援し合うこと

会社が世界で戦うには組織内での足の引っ張り合いは無駄でしかなく、むしろメンバー同士がお互いの夢を応援し合うことにエネルギーを使うべきである。

私は、課長時代、年明け初回の課会はメンバー皆でそれぞれの1年のコミットメントを話し合い、各人がその年で成長したいと思っていることの共通認識を持ち、それを課長の私だけではなく皆で応援し合うように促していた。

また、私が異動する際には「一番星プロジェクト」と称して、メンバー全員が一人ずつ各メンバーのよいところ、好きなところを発表し合うという取り組みも行った。この取り組みは、自分が異動する際にそれまでともにチームとして頑張ってきてくれたメンバー一人ひとりに何か贈り物を残していきたいという思いで提案し、実現したものである。

私はこの世で才能がない人は一人もいないと信じており、才能がわからないのはその人が自分の才能にまだ気づいていないだけだと考えている。才能とはその人の心の中にある「一番星」

のようなものであり、「一番星」は迷ったときも悩んだときも常に輝いていてその人の人生を導いてくれる。もともと私からの皆に対するプレゼントとして行ったこの取り組みではあったが、当日メンバー皆がそれぞれ私のためにも一番星を準備してくれていた。そこでもらった一番星は今でも私の心の中で輝いている宝物であり、贈り物をするつもりが、実は自分が一番たくさんの贈り物をもらってしまったのかもしれないと思う。

人は一人で成長できるものではなく、さまざまな人に支えられることによって才能を見出し、成長していくものである。課長は当然、その職責からも課員のキャリアを支えることにはなるが、それすら一人でするのではなく、皆でしたらどうかと思う。

4 いっしょに悩んでいっしょに喜ぶこと

課長は組織の中で最も部員に近い存在であり、課員の性格、特性、能力を踏まえ、課員の立場になってキャリアを考えることが大切である。当然、課長も課員本人ではないので、答えがないことも多い。ただ、人は一人でも自分を真剣に見てくれている人がいれば夢と希望を見失わないですむ。課長時代、そんな一人に私はなりたいたと考えていた。

5 自身のマインドセットとして、トラブルを含め何事も楽しむこと

組織の長であればトラブルから目を背けることは不可能である。

私自身、日々新しいトラブルに直面し、慌てることも日常茶飯事である。ただ、しばらくするとなぜか楽しくなってきた、周りにも楽しくなってきたと語っている自分がある。物は考えようで、新しいことは学ぶチャンス、ありがたい機会を会社からもらっているにすぎない。そして、何があっても生きていたらやり直しはきく、だから目の前のことをまっすぐ頑張ればよ

い。そんな考え方が私を楽しくさせているのかもしれない。

トラブルが起きたとき、周りを巻き込みながら軌道修正し、状況を改善の方向へ持っていくのが課長の役割である。自分が楽しくなければ、幸せでなければ、他の人を楽しくさせたり幸せにしたりできない。周りを巻き込んでモチベーションを上げるには、まずは自らがモチベートされていなければ始まらない。これが、私の持論である。

6 すべてに少しばかりの情を持つこと

人を動かすのは、やはり、人の心しかない。これは、課員との関係だけでなく、営業部門との関係を構築するときも当てはまる。育成がうまくいかないと感じるとき、課員との意思疎通がうまくいかないとき、営業部門と衝突したとき、そのようなときこそ、一步下がって相手の事情に思いやりを持ってみてはどうかと思う。こちらからは見えない相手の事情があったりする。その事情に少し寄り添うだけで、多くの問題は解決する。

以上、私が課長として実践してきたことを紹介したが、マネジメントスタイルは、課長の数だけ異なる方法があつてしかるべきであり、絶対的な正解などはないと思う。課長は非常にやりがいがある楽しい職務であり、ゆえに、日々悩みは尽きないかもしれないが、皆さんには、自分らしいマネジメントスタイルを見つけて、自分らしく生きる旅を楽しんでもらいたいと心から祈っている。