

私の キャリアと 学び

第2回

馬場竜介さん (西本 Wismettac ホールディングス株式会社 執行役員 CHRO)

外資系での経験を経て、日本企業へ IT系の新人研修は学びの基礎に

本連載では、企業の人事部門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んなキャリアを歩み、どのように学んできたのでしょうか？ 第2回目は馬場竜介さんにお話をうかがいました。

ITで世の中をリードする仕事をしたい

私が大学を卒業した1998年は、その前年に山一証券が自主廃業し、一方では、95年にWindows95が発売されてインターネットのブームが起きていたという、時代の変わり目でした。IT系の外資系企業であるオラクルに新卒で入社したときは、ITコンサルタントになりたい、世の中をリードするような仕事をしたいと思っていました。

入社後半年間の研修は、とても充実していました。ネットワークやデータベースなどについて学校で授業を受けるようにして学び、後半の3か月間は当時広がり始めていたERP（基幹系情報システム）について学びました。私はERPのなかでも人事系を選んで学んだので、オラクルが販売している人事系のシステムを導入するコンサルタントになるのだと思っていたら、配属先が人事でした。そこから私の人事のキャリアが始まりました。

20代はオラクルで人事の経験を積む

オラクルでは最初の6年間、人事企画部にて報酬人事制度の設計・運用に携わるとともに、グローバルでシステムを1つに統合するプロジェクトを担当し、最後の3年間は採用を担当しました。

グローバルでのシステム統合では、とても細かいことも問題になりました。たとえば名前のフィールドについて「かな」を「アルファベット」にするとうなるのか、国によってはミドルネームが複数あるが、フィールドの数はいくつにするか。あるときは、グレードの定義文で「interpret」という単語を使うか「understand」という単語を使うかで、イギリス人とブラジル人の議論が終わらなかつたり……。これは、グローバルの感性を高めるという意味で貴重な経験になりました。

転職を経て、アメリカ現地の人事も経験

オラクル時代の上司たちの働き方をみていて、人事のプロフェッショナルになるのであれば、1つの会社しか知らないのはよくないなと思い、10年目に転職しました。2年間、企業再生期にあった日本コロムビアで数々の変革に携わった後、PwC（プライスウォーターハウスクーパース）に移りました。PwCでは6年間日本法人の人事を担当した後、PwCの米国法人の人事としての機会を得て、現地で2年半、報酬設計などを担当しました。上司はニューヨーク育ちのアメリカ人、部下にはブラジル人マネージャーや中国人アナリストなど、多彩なメンバーで構成されたチームだったため、考え方が違うことはありましたが、話せばお互いに理解できますし、思っていたほどの問題はない、とも思いましたね。

日本企業のグローバル化に取り組む

そして、2019年からいまの会社です。いずれ日本企業でビジネスに貢献できる機会があれば、と思っていたところで、お声がけいただきました。



Profile
馬場竜介(ばば・りゅうすけ)

慶應義塾大学卒。日本オラクル、コロンビアミュージックエンタテインメント(現・日本コロンビア)、PwC 日本法人および米国法人にて様々な人事リーダー職に従事した後、2019年4月より現職。2017年2月米国人材マネジメント協会(SHRM)認定シニアプロフェッショナル(SHRM - SCP)資格取得。日本人材マネジメント協会(JSHRM) 執行役員。

当社は食品を扱う貿易会社で、海外法人では日本食レストランや日本人駐在員向けの食料品店がお客さまであったため、これまではほとんどの場合、日本人や日本語がわかる人たちとの商売でした。ところが、いま、ビジネスが変わってきていて、現地の人向けのレストランでも日本食が出されたりしてきているなか、日本仕様のやり方では、ビジネスを広げることができません。これからは、人事制度もグローバル対応が必要になる、ということで私の経験を活かせるのではないかと考えています。

グローバル企業になるにあたり、まず考え方を一緒にするためにコアバリューを決めることから始めました。具体的な人事制度も、ポリシーを決めて変えていかないとはいけません。たとえば海外赴任手当についても、いままでは、日本人が海外赴任することを前提としていましたが、いまは、それでは対応できません。第三国間の異動もありますし、赴任する人の国籍もばらばらです。評価の仕組みも、グローバル企業になると、伝統的な日本企業のものから変えていく必要に迫られていますね。

30歳のころに考えた長期キャリア

ここまでお話すると、いろいろな会社を渡り歩いてきたようにみえると思いますが、オラクルを辞めようとしていた30歳くらいのとき、なんとなくですが、将来のキャリアを考えていたんですよ。

そのころ、アジアパシフィックの採用部門のトップになるようなキャリアを考えていたのですが、当時、お世話になっていた舞田竜宣さんに、日本の社会にどうやって貢献しようかっていう視点はないんですかっていわれたんです。そこで当時考えたのが、20代を

オラクルで過ごした後、30代前半は日本の会社のリーダーで会社全体をみる仕事に携わって、30代後半から40代前半は、グローバル企業でセカンドポジションくらいを任されるようになり、45歳になったら、日本の会社の人事のリーダーになって、10年かけて組織を育てたい。55歳になったとき、10年間育てた会社がさらに大きくなっていたら雇ってくれるだろうし、だめだったらそのときにそれまでの自分の経験を買ってくれる会社があればそこで貢献したい、というキャリアです。チャンスをいただいたおかげで、いまのところ、ほぼそのとおりになっています。

学びは IT エンジニアとの経験が影響

学びについては、オラクルに入社したときの半年間の IT 系の研修の影響が大きいですね。IT 系だと、理系のちょっと小難しいエンジニアがいろんなことを知っているじゃないですか。彼らにものを聞くときは、何も知らないと思われるのが悔しいから、武装して会話する、という癖がついたんです。これは、労働法や人事制度関連でも同じですよ。この会社の人事はちゃんとわかってる、と相手の方に思ってもらうことで、質の高い会話ができるようになりますし、教えてもらえることの内容も変わってきます。

いまは、当社は貿易の会社ですから、たとえば関税のルールを知らないとビジネスがわかりません。だから、貿易実務の勉強もしました。ルールや仕組みを理解しておくことを心がけていますが、これも IT を学んだときの癖かもしれませんね。

(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)