グローバル人材育成プログラム

必読シリーズ
Business Partner
HR

Chapter2 ビジネスパートナーHRの役割②

～あなたの会社の事業部人事は戦略パートナーですか？～

本連載では、グローバル化の進展に伴って変化する企業の人事部門に求められる役割や、人事部員に求められる意識、行動、能力、スキル、キャリアパスについて考えます。

毎回、冒頭に登場するのは、架空の日系機械メーカーの人事企画課長、田中さんです。彼の会社は創業70年。海外売上高比率が3割に近づき、グローバル事業展開が急速に進んでいます。中長期経営計画によると、5年後に海外売上高比率は5割、海外拠点の社員数は日本の2倍に達する見込みです。

このような経営環境のもと、経営陣はグローバル共通の人事制度構築にも着手し、外資系グローバル企業で長年活躍した人物を人事部長としてスカウトしました。新任の人事部長の野々村さんは、重要施策として人事部改革に取りかかり、田中さんを「人事部改革プロジェクト」のリーダーに任命します。新卒プロパーで18年間人事労務畑一筋、国内工場と本部での勤務が長く、海外赴任経験がない田中さんは、グローバル企業の人事には馴染みがありません。そんな田中さんからの相談を通じて、ビジネスパートナーHRのあり方を整理していきましょう。

「ビジネスパートナーHR（以下、BPHR）」の考え方は、ウルリッチ教授が人事の変革モデルを提唱後に欧米の大手グローバル企業に定着し、アジア、中東、中南米の企業にも拡がっています。グローバル展開している人事コンサルティング会社の調査[*1]では、回答企業（約1,000社）の33%が、2014年から2015年にかけて人事部門の組織再編を予定していました。そのうち45%は、採用、給与、労務といった従来の業務別縦割り組織を3つの組織（①事業部門に貢献するBPHR、②全社共通の人事企画統括、③人事事務統括[*2]）に再編すると答えています。また、人事事務統括に関しては、シェアードサービスやアウトソーシングの活用を見込んでいます。人事部門も、事業の成功に直接貢献し、コストを最小限に抑えて利益を上げようとしています。グローバル化で変化が速く競争が激しい経営環境では、人事業務に対しても生産性向上が求められるのです。

日系機械メーカーの「人事部改革プロジェクト」リーダーの田中さんも、人事部の機能見直しに向け、中核となるBPHRの役割を具体化する取り組みをしています。田中さんの今回の相談内容です。

わが社の事業部人事の仕事内容は、人事制度の運用管理、給与支払手続き、福利厚生対応、労務管理などの人事事務です。事業部の戦略パートナーとなる事業部人事とは、どのような違いがあるのですか？

Chapter 2からは、外資系グローバル企業の人事責任者、事業のグローバル化に直面した日本企業の人事責任者、人事部長も経験した経営企画部長など計6名へのインタビュー取材を通じて、BPHRの実態を浮き彫りにします。今回は、外資系グローバル企業のBPHRをよく知る以下の2人の発言を整理し、BPHRの仕事の本質を考えましょう。

Aさん： 日本企業(機器メーカー) 人材育成部長
前職の外資系グローバル企業では、事業部門でプロジェクトマネジャーを経験後、BPHRを担当。本社人事部で中核人材の育成にも携わる。その後、日本の機器メーカーに転進

Bさん： 外資系グローバル企業(金融サービス) 事業部門　人事マネジャー
金融系の外資系グローバル企業数社でBPHRを経験。事業売却で組織体制が変わる中、担当事業部門の将来を見据えた人事戦略づくりや現場社員のケアに取り組む

「従来の事業部人事」と「戦略パートナーとしてのBPHR」との役割の違い

従来の日本企業の事業部人事と外資系グローバル企業のBPHRは、同じ事業部付き人事でも役割が異なります。事業部門の採用、異動、配置、研修、評価、労務対応、能力・キャリア開発など、仕事の内容に違いはさほどないように見えますが、いったい何が異なるのでしょうか？まずは役割の面から見ていきましょう。

下表は、日本企業における従来の事業部人事とBPHRを比較したものです。

「従来の事業部人事」と「戦略パートナーとしてのBPHR」との違い

特徴的に異なる部分	従来の事業部人事	戦略パートナーとしてのBPHR
役割	• 本社の人事方針と制度を現場に伝え、人事施策を運用管理する、本社人事部の出先機関 • 事業部の人事事務担当 • 事業部の労務管理担当 • 事業部社員のあらゆる相談の窓口	• 事業成果創出を人事の側面から支援する事業部門トップのパートナー • 事業戦略実現に向けた人事戦略の立案者 • 立案した人事戦略の現場における実践者
支援・協働の対象	• 本社人事部	• 事業部門のトップ（事業部役員、事業部長）
求められる役職のレベル	• 一般社員から課長層レベル	• 事業部門のトップと対等に議論できる部長層レベル
求められる知識	• 人事管理業務の専門知識	• 事業部長や現場マネジャーと対等に議論できるレベルの事業理解 • 人事戦略の構築、遂行に関する専門知識 • 組織変革に関する専門知識

(取材をもとにエレクセ・パートナーズが作成)

日本企業における従来の事業部人事の仕事は、本社人事部の指示に則り、現場で人事管理業務を効率的に運用管理するケースが多いものです。日本企業と外資系グローバル企業、両方の人事を経験しているAさんに、日本企業の事業部人事の実態について話してもらいました。

Aさん

(Aさん)
日本の伝統的なメーカーの多くは、人事を"管理部門"と呼んでいます。つまり、人事は管理が役割なのです。事業部人事にとっては、本社人事部から下りてきた全社一律の人事制度、教育プログラムを現場で回すことが主要業務です。そのため、事業部の個別課題を見つけて支援する意識は、外資系グローバル企業と比べると低いですね。

事業部人事には、事業の状況を適宜反映させてしくみを考える意識や習慣がほとんどないため、事業戦略について事業部長に尋ねることは滅多にありません。事業部長も人事にあまり期待していないのか、人事戦略に関して「私はこうしたい」という意思を示さない人もいます。

工場の部門人事（＝事業部人事）の仕事は労務管理中心ですが、寮の手当てなど社員の生活の世話までします。あとは安全衛生のトラブル対応とか。日本企業の事業部人事には、「困ったことがあったら何でもお助けします」という親切だけれど守りの姿勢を感じることが多いです。

一方、戦略パートナーとしてのBPHRには、事業成果創出に向けた貢献が期待されます。徹底した戦略人事で知られる外資系グローバル企業のBPHR、Bさんに日々の仕事について聞きます。

(Bさん)
私の仕事は、「事業にどれだけプラスのインパクトを与えたか」でいつも評価されます。人事部の上司と施策の企

Bさん

画実行について議論する際も、常に「事業に与えるインパクト」を軸に考えます。目指すゴールは、組織運営の効率、効果の最大化です。背景にはステークホルダーを第一に考える経営があり、人事にも利益貢献が求められるからです。

当社の組織は、グローバル競争を勝ち抜くために、常にチャレンジし、ダイナミックに変わり続けることを重んじます。外部環境変化を先取りし、思い切った経営戦略転換を行うため、事業買収、事業売却、組織再編がたびたび起こります。事業戦略の変化に対応するために、人事施策のPDCAをとにかく早いスピードで主体的に回します。そうしないと事業に必要な人材をタイムリーに獲得、配置、維持することが難しいのです。

私が担当する事業部（社員300名）では、昨年大きな組織体制変更があって仕事のやり方が一新され、一部のチームでは混乱が生じました。業務プロセスが適切に遂行されなかったり、チームのパフォーマンスが落ちたりすると事業に影響が及びます。そこで混乱したチームに入り込んで現状を把握し、新しい仕事のやり方になじめない社員とは対話を重ねました。それでも全員が前向きに組織に留まるとは限りません。そこで、新しい仕事のやり方でリーダーシップを取れそうな人材を、事業部長と一緒に探してリーダーを入れ替えました。退職や入れ替えにより、経験の浅いマネジャーが増えたため、アシミレーション[*3]、コーチング、研修を通じ、早期にパフォーマンスが発揮できるよう支援しました。組織体制変更直後から集中して対策を打ち、3カ月で一区切りがつきました。

事業部長の人事参謀として目標達成を目指す

事業の目標達成に強いコミットメント、責任を求められる外資系グローバル企業では、「現場の業績悪化は人事には関係ない」という考えは通りません。BPHRは、従来の事業部人事のように、本社人事部の決定事項を現場マネジャーに落としこんで終わるのではなく、事業部門の役員、部長クラスに具体的な人事施策を提案し、実行に移すことで事業の目標達成への貢献に努めます。

Aさん

(Aさん)
BPHRは、人材マネジメント施策の"プロデューサー"です。リーダーシップ開発プログラムの展開ひとつを取っても、事業部トップ、現場マネジャー、参加対象者、本社の人材育成プロフェッショナル、外部講師など、様々なステークホルダーが存在します。この人たちを巻き込んでプロジェクトを成功させ、事業の成果創出につなげる"プロデューサー"がBPHRです。

BPHRは事業戦略を熟知した事業部トップの人事参謀と位置付けられます。事業部全体の組織設計についても意見を求められます。事業への深い理解が求められるため、BPHRには、ラインマネジャーや事業企画スタッフを経験した人が望ましいですね。人事事務や研修トレーナーの経験しかない人材には難しいと思います。本社の人事スタッフをBPHRとして各事業部門にそのままローテーションしても、戦略パートナーとしては機能しづらいでしょう。

「制度運用」か「事業成果創出の支援」か

「従来の事業部人事」と「戦略パートナーとしてのBPHR」との違いを、日常の行動の面からもう少し具体的に掘り下げます。日本企業、外資系グローバル企業の両方で事業部人事を務めた人たちの考えも聞き、それぞれの行動を次のように整理、比較してみました。

「従来の事業部人事」と「戦略パートナーとしてのBPHR」の目的、行動の違い

特徴的に異なる部分	従来の事業部人事(制度運用中心の事業部人事)	戦略パートナーとしてのBPHR
仕事の目的	• 本社人事部が作成した制度を効率的に運用すること	• 事業部門と連携し、事業目標を達成、経営課題を解決すること

特徴的に異なる部分	従来の事業部人事(制度運用中心の事業部人事)	戦略パートナーとしてのBPHR
人事評価への関わり方	• 本社人事部の指示に基づくオペレーション作業が中心。最終評価は本社人事部が調整する	• 主として事業部門が行うが、その場に参加し、的確な助言を行う
人材把握のレベル	• 現場社員との接点がほとんどなく、個人の強みや開発点をよく知らない • 担当社員との面談の機会はほとんどない	• 現場社員と頻繁に接点を持ち、個人の強みや開発点を把握している • 担当社員のほぼ全員と面談している
課題解決への取り組み方	• 現場の人事課題解決は、現場マネジャーに対応を依頼する	• 現場の人事課題解決には、必要に応じて本社人事部に支援を仰ぎながら、当事者として取り組む
事業部門の意思決定への関与	• 事業部門の主要な意思決定の場には加わらず、後日、人事的取扱いについて相談される	• 事業部門の経営の意思決定の場には必ず参加し、意思決定に参画する

(参考文献[*4]、取材をもとにエレクセ・パートナーズが作成)

従来の人事部の役割は、人事制度の企画と運用が中心です。優れた人事制度を全社一律で導入し脈々と継続することで、優れた人材がまんべんなく育って活躍する最適な組織運営ができると考えられているからです。そこで事業部人事は、本社人事部から下りてきた制度を現場で間違いなく運用することに主眼を置き、オペレーションに励みます。その結果、事業や社員の実態ではなく、制度とその運用に精通することを重んじます。

例えば、人事評価での事業部人事の役割は、全社統一の評価用紙を部門長に配布し、回収して本社人事部に送り、結果を部門長に伝える、という評価プロセスの管理です。評価の全体調整は本社人事部の専権事項で、事業部人事はタッチしません。事業部の社員一人ひとりを評価する役割がないため、社員の顔、仕事内容、実績、リーダーシップの特性などには疎くなりがちです。事業部長、現場マネジャーが行う評価ミーティングへの出席も求められません。

BPHRは人材の把握にとことん時間と労力をかける

一方、戦略パートナーとしてのBPHRは、事業成果を上げることを目的に、現場で臨機応変に人事施策を仕掛けていきます。そこでBPHRの武器となるのが、人材を見極める鑑識眼です。一人ひとりの社員のリーダーシップ上の強みと開発点、現状の業績、キャリアの志向性などを綿密に把握し、人材の発掘、登用、配置、育成、離職防止に役立てます。また、評価ミーティングでは事業部長、現場マネジャーに助言し、多面的な議論を促します。(第1回参照)。外資系グローバル企業のBPHR、Bさんは、実際にどのように行動しているのでしょうか。

Bさん

(Bさん)
私の事業部では、各部長の下に50人の部下がいます。部長一人ですべての人物の資質や能力を把握することは難しいため、私の認識を加えて、多面的に見極めます。お互いの認識が異なる点に絞ってすり合わせ、半期に一度は事業部の役員、事業部長も入って人材の棚卸をします。

個別面談では、事業部長、部長の認識が的確かどうか、自分の目で確かめます。今の事業部を担当してまだ3年と短いこともあり、人物理解のために、300名の社員全員と日本各地の拠点で面談しています。面談では、人事は社員と共に動くサポーターだと認識してもらい、現場マネジャーには話せないことを話してもらったり、職場の状況を教えてもらえたりするような信頼関係の構築を心がけています。

面談や研修で見えない側面は、現場観察を重ねて把握します。私は日頃、事業部門のフロアで仕事をしています。現場で仕事をしていると、社員の行動だけでなく、「あの人は後輩の面倒見がよい」「チームをまとめるのがうまい」といった周囲の評判も耳に入ります。また、顧客の声は人事評価の重要な情報ですから、クライアント先までついていくBPHRもいます。人事の席に日中ずっと座っているBPHRがいたら、その人は"仕事ができない"と見なされます。

事業部人事は存在価値をどのように高めるべきか

グローバル化で変化が速く競争が激しい経営環境では、人と組織は重要な競争力であり、人材マネジメントは事業の盛衰を左右します(第1回参照)。事業部人事は、日本企業、外資系企業にかかわらず、「戦略パートナー」として、どのように自身の存在価値を高めればよいのでしょうか。

事業部人事が、事業部門に「人事事務担当」だと認識されている間は、事業部の重要な意思決定の場には加われないでしょう。例えば、事業再編でリストラを余儀なくされた際、「人事事務担当」は、その規模、対象層、期限など重要な決定には参画できません。後日リストラ計画を事業部長や本社人事部から知らされて、説明資料の作成、面談、退職などの手続きに奔走することになります。

日本企業で、従来の事業部人事の変革を目指すAさんは、次のような問題意識を持っています。

Aさん

(Aさん)
日本企業の人事には、公平性という名のもと、一律であることを重視し、個別対応を避ける傾向があります。前例や制度に頼って、自分の見識で考え抜いて意思決定すること、論理的に説明することを疎かにしていないでしょうか。固定化された制度に頼りすぎると、受け身のオペレーション人材に徹するだけになります。

「言われたことはやります」「決めたことは行います」「困ったときは助けます」がスタンスのオペレーション人材は、課題解決には踏み込みません。先日、女性活用プロジェクトを立ち上げ、女性社員のキャリア開発に関して検討を始めました。ミーティングで、30代の経験豊富な事業部人事スタッフに「どう思う？」と尋ねても、ずっと黙り込み最後まで発言しませんでした。

一方、「戦略パートナー」として信頼されるBPHRは、事業部の重要な会議には常に出席し、事業部トップと対等に議論します。事業部の役員、事業部長にとってBPHRは、深い専門知識と高い人物鑑識眼を持ち、社員の個別の状況や本音を現場で正しく把握している重要な存在なのです。最後に、BさんのBPHRとしての心構えを紹介しましょう。

Bさん

(Bさん)
外資系企業の人事では、人事権はラインの責任者にあります。私には人事権がないからこそ、事業部長のオーダーを待たず、自ら仕掛けることを意識しています。部門の相談に乗るだけの"御用聞き"になってはいけない、と肝に銘じています。事業部長とは課題認識を密にすり合わせているため、提案はほとんど受け入れてもらえます。

事業戦略を実現するために事業部の300名がどのようなチームであるべきか、組織の青写真をこれから描く予定です。仕事の役割ごとに求められる人材要件を導き出し、その要件に照らして人材の棚卸をします。個々の社員の強みや開発点を把握して後継者育成を加速させ、もっと変化に強いチームを作りたいのです。私の担当部門は、事業売却により日本企業の傘下に入るため、事業の方向性や組織運営のあり方が、今後大きく変わるかもしれません。だから今から仕掛けようと思います。

次のChapterでは、グローバル展開に伴い、事業部門の戦略パートナーへと変わり始めた日本企業の人事責任者に、変革の軌跡、現在の課題、今後の展望を中心に話を聞きます。

***1：人事部門の組織再編**
「人事部門の機能進化に向けて」鈴木康司、ウイリス・タワーズワトソン人事コンサルティング　ニュースレター、2014年10月13日

***2：外資系グローバル企業の人事機能**
多くの外資系グローバル企業の人事は、１）各事業部の事業戦略実行、成果向上を支援する「ビジネスパートナー（BP、本連載ではBPHR）」機能、２）経営理念浸透や幹部候補者の階層別研修など、全社共通で行う組織開発・人材開発を主導する「オーガニゼーショナル＆タレントディベロップメント（OD&TD）」機能、３）採用、能力開発、報酬制度の構築、といった個々の課題に専門的な解決策を提供する「センター・オブ・エクセレンス（CoE）」機能、４）給与・福利厚生業務や労務管理などの業務を統括する「オペレーションズ（OPs）」機能を持つ。

***3：アシミレーション**
組織開発の手法の一つで、チームのリーダーとメンバー間の相互理解を深め、関係構築を促進する目的で行われる。新任マネジャーが着任したときなどに用いられ、リーダー抜きでメンバーがリーダーについて語り合う場を設け、その議論の内容を発言者の名前を伏せてリーダーにフィードバックする。

***4：参考文献**
小出琢磨・城戸康彰・石山恒貴・須東朋広（2009）『人事部門の進化:価値の送り手としての人事部門への転換』産業能率大学紀要Vol.29, No.2.
「人事部の、今、あるべき形」Works No.133 、2015年12月
「守りの人事から攻めの人事へ」八木洋介、Diamondハーバード・ビジネス・レビュー、2015年12月号
『戦略人事のビジョン』八木洋介、金井壽宏、光文社新書、2012年