

ドキュメント 人事部変革プロジェクト

～企業価値向上に貢献する組織への進化を追う～

第2回 ビジネスパートナー制への着目

《ストーリー編》

デロイト トーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 国井 浩士

事例：尾張マシナリー（機械メーカー）

登場人物：有田…人事本部長、
風土改革プロジェクトリーダー
最上…外部コンサルタントのリーダー
笠間…プロジェクトに参画した
人事部の若手

■まずは人事部門の改革からはじめよう
沈黙のうちに、第2回のプロジェクト
全体会議は終了した。

会議の後、有田は最上に声をかけられ
た。

「まずは問題を共有できましたね。次
は、我々が施策の青写真を描きましょう」

3回にわたる有田とコンサルタントら
による討議の結果、次の結論を導いた。

①人事に関わる課題をよりタイムリーに
経営層と共有し、スピード感を持って
施策を決定・実行していくため、社長
を議長とする人事委員会を設置するこ
と

②各部門の問題解決を人事としてサポー
トするとともに、手薄になっている業
務（前号参照）を人事部門として担っ
ていくために「ビジネスパートナー制」
を導入すること

③上記2点を最優先の取り組み課題と
し、人事制度改革はいったん先送りす
ること

討議の過程で、有田は最上たちコンサル
タントから「人事に関わる意思決定機
能の弱さ」と「経営報告の頻度の少なさ」
を指摘されていた。具体的に見出された
事象としては、次のようなものだ。

☑会社として重要な人事であっても、部
門間の調整に時間がかかり、必要と
ときに必要な異動を行えなかったケース

が直近1年間だけでも複数ある

☑人的生産性が長期的に逓減している部
門（国内営業部門や基礎研究部門）が
ある一方で、今後の成長ドライバーと
期待されている海外部門やセールスエ
ンジニアもあるなかで、人員投入は前
例踏襲を繰り返しており経営戦略と連
動しているとはいえない

☑経営層のヒアリングで寄せられた人事
部門に対する期待や課題がそもそも有
田を含めた人事部門のリーダーにとっ
て大半が初耳のことであった

有田は、こうした検討を経て、経営と
人事部門の距離を近くすべきとの意見に
賛同し、まずは人事委員会の設置を進め
ることにしたのだ。

また、手薄になっている業務の存在、
各部門の人づくりへの関心の低さ、そし
て、人事部門がそうした実態を把握でき
ていないことについては、「部門人事部
の設置」と「ビジネスパートナー制の導
入」の2つのオプションを比較し、人事
機能の人的生産性を極力維持しながら部
門の問題解決に焦点を当てた体制を組み
立てることを重視し、「ビジネスパートナ
ー制」を採用することとした（図表1）。

■思い出される過去の失敗

有田は、最上たちとの議論を受けて、
さっそく人事委員会の立ち上げとビジネ
スパートナー制の導入に向けて、人事部
門の部長や課長たちと個別に対話を行う

ことにした。

人事委員会の設置については、皆が賛
同してくれた。特に社長はじめ役員から
は大いに歓迎され、最上たちと結論を導
いてから2ヵ月後には、社長と専務、
そして人事担当役員と経営企画担当役員
の合計6名からなる人事委員会が開催さ
れるに至った。

一方で、ビジネスパートナー制の導入
には、人事部門のほとんどが否定的であ
った。さらに、人事部員と話を重ねるに
つれて、彼らの引っかけが少しずつ分
かってきた。まず認識したのは、有田が
不在にしていた間に「部門担当制」とい
う仕組みを導入し、失敗した過去である。
少し昔を振り返ると、10数年前まで各
部門に人事担当者を配置していた。しか
しながら、業績が悪化するなかで間接機
能の集約化が進められ、それまでは工場、
研究開発センター、そして本社各部門
のフロアにあった人事のデスクは、工場
の一部機能を除いてすべて本社の「人事
部フロア」に集約された。その後、人事
部員の退職不補充が続く、人数が減少し
てきたのであった。この過程で、現場を
よく知る者は退職し、その“パイプ”は
引き継がれることなく徐々に失われてい
った。その後、会社の業績が持ち直した
時期——有田が海外駐在に出ていた頃
に、人事部員たちは、今の有田と同じよ
うに現場とのパイプを取り戻すべく企画
し、実行していたのであった。

しかしながら、この部門担当制は失敗だった。定着することなく、立ち消えていったというのだ。

「部門人事が廃止されてから10年近く経っていたため、各部門とも人事部のサポートなど必要ない体制ができあがってしまっていた。もはや部門担当制は必要ないのではないか」

「持ち場の部門にいても相手にされなかった。そうして、だんだん足が向かなくなってしまった」

「人事の人数が減っていることを認識すべきだ。そもそも工数が足りなかった」

「部門担当を通さずに直接相談が持ち込まれたルートが定着しきっているなかで部門担当制を導入しても、結局は部門担当が、担当につなぐだけ。つまり、無駄なプロセスが増えただけだった」

■「御用聞き」からやってみよう」

有田は、再び最上を呼ぶと、「どうも私がいなかった時代に似たような取り組みを実行して失敗に至った過去があるようだ。うちの会社では、ビジネスパートナー制はなじまなそうだから、違うやり方を一緒に考えませんか？」と伝えた。うなずきながら耳を傾けていた最上は失敗理由まで一通り聞き終えると、意外な一言をいった。

「皆さんの声を聴いて、むしろビジネスパートナー制が成功する可能性を感じます」と。

「まず何より、人事部員たちが自ら考え、すでに実行に移してきたことです。やる気・意欲のハードルは乗り越えられるのではないのでしょうか？そして、失敗に至った原因は、うかがった限りでは“動き方の型化”“教育”“人事部門と各部との双方の体制”が不十分であったことにあるように思います。成功のポイントを押さえて、今度こそ成功させましょう」

有田が成功のポイントを尋ねると、最

図表1 部門人事とビジネスパートナー制の違い

	部門人事	ビジネスパートナー
役割	ビジネスからの依頼・要望事項に基づき対応することが中心	事業ラインのリーダーからの信頼をベースとして、ともに事業戦略を策定・実行支援
組織	採用、教育、研修等、タスク別に役割が決められており、一部で総務庶務的な役割も担う	少人数で人事全般をカバー
主な“顧客”と提供するサービス	ラインマネジャーが抱える人事面の課題解決（部下の健康面・人事上の課題等、ルールに定められていない例外事項に対する対応の検討）	事業ラインのリーダーの参謀として、人事の面から事業計画実行を支援
業務	企画業務も実施するが、多くの部分でオペレーショナルな業務も実施	基本的に企画業務に集中

上は他社での取り組み事例を紹介した。有田の目に特に留まったのは、タスクの指示に関するきめの細かさ、あらゆるビジネスパートナーたちの成果物が徹底的にテンプレート化、あるいは、「穴埋め問題化」されていることだった。聞いてみると、これらを埋めるための作業手順についても全員を集めてトレーニングしたという。

翌日、有田はプロジェクトメンバーを招集すると、最上から聞いた成功に導く7つのポイントと他社での取り組み事例を共有した。

プロジェクトメンバーたちは、タスクが詳細に定義されていること、動きが徹底的に型化されていることを捉えて、ここまできめ細く導いてはいなかったと口にした。「これなら活動を立ち上げられるかもしれない」——多くのメンバーが内心そう思った頃合を見計らうように、有田が「まずは“御用聞き”からやってみないか？」と提案すると、前の会議で「幸せな職場をつくりたい」と思いを寄せてくれた笠間から、「部門担当制を導入したときも、各部門側は皆さん歓迎してくれていたはずですし、もう1度チャレンジしてみませんか？」と声が上がった。会議では、「工数の不足」と「適任者がいるかどうか？」に対する懸念が出たものの、「とはいえ、どうやったらで

きるか考えていくことにしよう」という意見が大半を占め、実行に向けた準備作業に入るという結論を確認して会議が終わった。

こうして、積極的とはいえないながらも人事部門の部課長の同意を取り付けると、有田は人事会議で提案を行い、そこでの承認を経て各部門の部門長に説明して回った。説明回りのなかで、有田は部門側の窓口役を置いてほしいと依頼した。どの部門長も趣旨に賛同してくれ、部門側の窓口役には、副部門長や本部長の筆頭格を指名してくれた。

過去の部門担当制の経緯をよく知る相手からも「我々も頼らせてもらうので、今度こそは定着させていきましょう」と力強い言葉を貰い、人事部に対する期待の大きさに、有田はむしろ身の引き締まる思いであった。

立ち上げに向けた準備作業で引っかかったのは、会議でも指摘された「工数不足」と「人選」であった。最上からは専従が望ましいとはいわれていたが、有田は当初から兼務でやるしかないと考えていた。これまでの経緯に最近の会社業績の復調も相まって、人事部門の人手不足感は顕著になっていたからだ。しかも、ビジネスパートナーは、教育や賃金など特定の領域だけを担当するわけではない。いわば“人事の代”のような存在だ。



第2回 ビジネスパートナー制への着目

どんなにタスクが型化され、トレーニングもなされ、体制も整えられるとはいえ、やはり対話ができる“エース級”でなければ任せられない。エース級をそんなに抜いてしまえば、今やっている業務に大きな支障が出てしまう。

そうして、数週間にわたる人事部内の

調整の結果、20名のビジネスパートナーが選任されたが、いずれも、有田が考えていたように兼務となった。有田にとっての誤算は、その大半が、今抱えている仕事は一切減らすことなく、ビジネスパートナーとしての仕事を新たに加える形で選任となったことであつた。有田

は何とか“玉突き”で業務を編成し直し、少しでもビジネスパートナー業務に時間を割けるように調整しようと試みたのであつたが、誰もが手いっぱいであつたのであつた……。手をつけることができなかったのだであつた……。

《解説編》.....

改革を成功に導く 7つのポイント

さて、尾張マシナリーでは、人事部門の動き方を変えるべく、「ビジネスパートナー」を立ち上げることとなった。これから、このビジネスパートナーの導入を柱に、人事部改革を進めていくわけだが、ここで、最上が有田に示した“7つのポイント”を紹介したい。

【1】具体的な活動内容を明らかにし、かつ、「型化」する

「人事部門を経営戦略の実行の要にしていく」「より職場や社員に貢献していく」という号令をかけて変わるものではない。尾張マシナリーの例が示すように、今ある業務で手いっぱいであるし、それぞれが業務を一生懸命やっている。そうした自負心を持って仕事をされているはずだ。しかしながら、人事部が経営のなかでどういう役割を果たしたいとか、どういう貢献をしていきたいか、という“お題目”だけで終わってしまう例が多いことは事実である。

変化を生み出すのであれば、そ

うしたお題目を掲げるだけではなく、具体的に人事部門の業務をどのように変えるのか？ それは誰（個人名）が担うのか？ まですとしまし込まなければならない。業務も、単に項目だけではなく、誰とどういうコミュニケーションをして、どういう検討を行い、どういう成果責任を負って、誰にレポートするのか？ まですすことが必要である。それがないままの議論では、互いにイメージするものも違ってしまう。尾張マシナリーでも、具体的にタスクが定義されることによって、「できる」「できそうだ」という感覚を共有することができていた。また、有田が人選にあたっての目線を持つことができた点も注目していただきたいポイントである。逆に、何をやるのかが漠然としたままでは、感覚的な議論に終始してしまう。また、仮に導入できたとしても、各人が自己流で実践することとなる。センスと才覚に優れたメンバーばかりならそれでも良いかもしれないが、勝手気ままな動きでは、組織としての学習はなかなか深まらないし、そもそも不十分な点につい

てのフィードバックもままならない。

【2】目指す状態を言語化し、共感し合うチームを作る

具体的なタスクに落とし込むだけは、動きは生み出せても、持続性を持つことはできない。そのタスクは、何らかの目的達成のための手段であるはずだ。その活動を通じて何をを目指すのか？ 今までと何をどれだけ変えねばならないのか？ を共通認識として持たねば、やらされ仕事になってしまう。——といえ、当たり前なのに聞こえるが、実際に改革に取り組んだ例を踏まえると、難しさを感じる課題である。

まず、あまりに「遠すぎる」目標や「高尚すぎる」目的だと感じられてしまつては、たとえ改革リーダーにとっての究極的な理想像であつたとしても、組織のなかで求心力を持ちにくい。一方で、手に届きそうなレベルでは、その活動に対する本気を引き出しにくい。理想を掲げつつ、そこに至るまでの道筋まで落とし込み、担い手となる改革メンバーたちが「やってやろう」「できるだろう」と確信できるレベルが重要だ。尾張

マシナリーの例のように“青臭い議論”を通じて自分事に落とし込んでいくプロセスを採ることは、1人ひとりの確信に落とし込んでいくための1つのやり方である。

次に、どんなに自分事とするための青臭い議論を行っても、「どうせやっても仕方ない」などと冷めているメンバーや、「こんなことは今さら言われるまでもない」などと妙に達観しているメンバーをゼロにはできない。ときには周囲の意欲を削ぐような言動を示す者も出てくる。目的や目標、そこに至るまでの過程を示し、共感を持たせていくことは重要であるが、一方で、その共感の度合いはシビアに見極め、生み出さねばならない変化を阻害しかねない場合には改革活動の担い手からは外れていただくなどの断固たる姿勢を示さねば、安定飛行には到達しえない。尾張マシナリーではまだ顕在化していないが、後々、この温度差が問題を引き起こすこととなる。

[3] 活動時間を明示する

人事部組織のなかで業務を見直す際に、それぞれの業務に専従で人を充てることができれば理想的である。しかしながら、人繰りや引き継ぎ、あるいは、想定通りに活動を定着しきれないリスクを考慮していくと、特に新しい業務ほど兼務となりがちだ。

一方で、実際にそれらの仕事を兼務するメンバーの立場からいえ

ば、〈やらないと今すぐに誰かが困る仕事〉すなわちオペレーショナルな仕事を優先することとなり、〈やらないと将来誰かが困る仕事〉すなわち、尾張マシナリーの「ビジネスパートナー業務」のように経営や部署を能動的にサポートしていくような業務は後回しになる。

従って、人事部門の役割をより高度化させようとすれば、このオペレーション業務の部分を克服せねばならない。アウトソーシングやITを活用した自動化、さらには業務プロセスの見直しによる効率化に至るまで、あらゆる手を打って、1人ひとりの時間の使い方を変えていかねばならない。また、専従化できない場合は特に注意が必要だ。オペレーション業務を効率化しても、1人ひとりの時間配分が実際に変わっていなければその果実は手にできない。どの業務にどれだけの時間を割くべきかを本人に明示して、実際の個々人の業務時間配分について予実管理を行い、定常業務から新業務へと業務時間がシフトされるよう粘り強く見ていくべきである。

[4] 週次・月次・年次のPDCAサイクルを回す

組織における改革活動であれば、変化を仕掛けてすぐに理想的な状態に到達することはありえない。活動を定着させるまでの間は週単位など極めて短サイクルで改

善と個別指導を行っていかねばならない。

活動が定着化してくると、徐々に経営層や各部門から頼られるようになるだろう。しかし、持ち込まれる相談事は、オペレーション業務に閉じていた時代とは比べ物にならないほど多種多様になってくる。問題社員の扱いや労働時間に関する相談などクイックに動くことが求められる内容もあれば、要員構造のゆがみの是正や顧客ニーズの変化に合わせた人づくりなど腰を据えて動かねばならない内容も出てくる。さらに、「採用」や「教育」といった機能別組織ではなく、尾張マシナリーのような顧客別組織を取り入れている場合、持ち込まれる相談事は「〇〇できる人が〇〇までに何人必要だが」などと、採用・教育・賃金など機能を横断して検討せねばならなくなってくる。

改革活動を着実に定着化させ、社内顧客のニーズに応え、先回りしていくためには、個々人の動きを人事部門全体でしっかりと共有することが極めて重要である。時間軸の多様さを踏まえると、週単位・月単位～四半期単位・年単位～中計単位など、短・中・長それぞれでPDCAサイクルを回しながら動きを顕在化させていく仕掛けが重要である。

[5] PDCAを回す体制を作る

PDCAサイクルは、本人たちだけで回せるものではなく、意思決



デロイト トーマツ コンサルティング シニアマネジャー 国井 浩士
人事戦略策定、人事諸制度改革、人事部門改革、M&Aに伴う人事機能統合といった人事領域のコンサルティングをはじめ、業務改革、業務遂行体制設計、グループガバナンス体制の構築・機関設計など、組織・業務・経営管理領域のコンサルティングを幅広く手掛けている。

定の当事者を巻き込んだ形が望まれる。尾張マシナリーの例であれば、部門に入り込んで問題解決をしていく以上は、人事部として意思決定できる者、また、部門側にはそこでの上級マネジメント層が、それぞれレポート先にならねばならない。レポート体制がなければ、PDCAサイクルをしっかりと回し切ることはいままま、活動は立ち消えてしまいかねない。

この点も詳しくは今後の展開のなかで取り上げていくが、実際に尾張マシナリーでは、このPDCAサイクルを回すために、週次で教育・採用・人事企画・労政・給与・厚生責任者が勢揃いして、週報で挙げられてくる問題をこなすこととなる。

【6】実践のためのトレーニングを行う

こうした活動を進めるうえで、メンバーのトレーニングが必要となるケースは多い。それはエクセルやアクセスの使い方といった日々の情報処理スキルであったり、労働法令、人材教育、採用・入社、給与、労政、要員分析、要員・人件費計画の立て方といった人事領域に関わる専門性であったり、論理的思考法、論理的な文章表現法、簡潔な口述表現といった仕事力そのものの底上げであったりと、多岐にわたる。ビジネスパートナーは人事のなかで特定の機能を担う存在ではない。一通りの

図表2 ビジネスパートナーの段階的な導入例（※期間・内容は一事例です）

〈第1段階〉16週間プログラム

- ビジネスパートナーとしての仕事を「まずは型通りにやってみる」ことを目指す段階
- 隔週（2回/月）で全メンバーを集め、そこまでの2週間の活動ぶりを総括、次の2週間の活動内容を指示するとともに、その「やり方」についてトレーニング
- さらに、1週間の活動状況については、活動時間や会った人数など詳細にわたりレポートしてもらい、毎週事務局が面談を実施することで個別のアドバイスを提供
- 活動内容は、要員分析や職場ヒアリング等、全員共通のタスクを同時並行で実施



〈第2段階〉52週間プログラム

- ビジネスパートナーとしての仕事を「自ら考え、自ら動く」ことを目指す段階
- 月に1度、全メンバーを集めて、それぞれが担当する部門の課題を持ち寄って解決策を討議するとともに、そうした問題解決に関わる各種技法をトレーニング
- 「やり方」のトレーニングではないため、その実践は各自に委ねられるが、実践の仕方が分からない場合、あるいは、進捗が芳しくない場合等、必要に応じて個別面談を実施
- 活動内容は、それぞれが担当する部門で解決すべき課題解決を進めるもので、1人ひとり異なる



〈第3段階〉26週間プログラム

- ビジネスパートナーとしての仕事を「完全に内製化する」ことを目指す段階
- それまで外部コンサルタントに依頼してきた事務局業務やトレーニング、個別面談を、順次内部のメンバーで実践
- 事務局役、トレーニング役、面談役は、それまでの1年4ヵ月にわたる活動で、特に実践ぶりが優れているメンバーをアサインし、トレーニングや面談について実践とフィードバックを繰り返すことで習得
- これに伴う空席を埋めるべく、より「若手」や人事業務の経験が浅いメンバーをアサインし、ビジネスパートナー活動に参画するメンバーの多様性を高める

経験を積んできた人事マネジャー級の方だけを充てることができればこうした苦労も幾分は軽減されるであろう。しかし、そうはいつでも個々の経験や専門、あるいは得手不得手は異なるものだし、ビジネスパートナーは、それまでの人事部での業務に比べれば個人で動き、バイネームで頼られる局面が多くなる。こうしたトレーニングを提供していくことで、有能に活躍できるよう導いていくべきである。

なお、経験的にいって、こうした活動は相互学習の機会を生み出すことができ、かつ、すぐに実践できるため、メンバーの満足度は極めて高い。活動へのやりがいと参画意識を高めるうえでも、定期的に全メンバーを集めてトレーニ

ングを行うことは有効である。

【7】段階的な発展を辿るよう設計する

ビジネスパートナー制を導入する際には、段階的な発展を意識すると良い。筆者の関わった最近の例では、3段階に分けて実行したケースがある（図表2）。

ビジネスパートナー制の導入は、人事の仕事のやり方そのものを変える改革である。しかし、これまで日々慣れ親しんだ仕事のやり方を変えることは一筋縄ではいかない。粘り強く、仕事として定着させきるための働きかけを行うことは、ビジネスパートナー制を本来の趣旨に沿った形で定着させるうえで不可欠なプロセスである。

（第3回に続く）