

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4回 苦悩するビジネスパートナーの歩み

《ストーリー編》

（前回までのあらすじ）

人事部改革の柱である、ビジネスパートナー制のリード役に人事部次長の瀬戸が任命された。瀬戸は人事部員20名とともに、活動を立ち上げるべく、2日間にわたるキックオフミーティングを実施した。初日の反応は決して前向きではなかったものの、翌日のメニューによって、何とか実行のイメージを持つことができていた部員たちは各部門の問題把握に汗をかいていた。“人事のスパイ”だと門前払いする部門がある一方、好意的に迎え入れられた部員もあり、ビジネスパートナーの手応えを少しずつ感じていたところだった。

■一部に思い通りにならない動きも

20時。静まり返った人事部のフロアで、瀬戸と大野が作戦会議をしていた。先日のキックオフ以降、ビジネスパートナーの事務局は彼らの動きを生み出すことに総力を上げていた。確かに、地道なフォローの成果が見えてきているが、まだまだ予断を許さない状態である。当初、拒否反応を示していた部門に対しては、有田と瀬戸が場を作り、直接解消にあたっていた。一方で、悩みの種は全体の動きに足並みを合わせないビジネスパートナーが幾人かいることだった。尾張マシナリーではビジネスパートナーの活動目標を業務時間全体の50%に定めていたが、残念ながら、到底そのレベルには及

んでいない。報告時間を見る限り10%に満たない日が続いている。特にベテランほど腰が重たい傾向があった。

しかし、1ヵ月後には全ビジネスパートナーによる「人材マネジメント計画共有会」が予定されている。しかも、この日は人事と経営企画を統括する取締役が参加することになっていた。共有会のことを考え、少々難しい表情をしていた瀬戸に、大野は切り出した。

「瀬戸さん、最初からうまくいかないのは先日お伝えした通りです。やはり、ここは辛抱が必要です。瀬戸さんは職場の問題を聞いてきたビジネスパートナーの支援に意識を向けましょう。全体の足並みを揃えることは私に任せてください」

瀬戸は人事パーソンとして歩んできたなかで、多少の自信もあるつもりだったが、改めて人を動かすことは難しいと実感していた。

トップランナーを引き上げることは瀬戸に任せ、大野は足並みを揃えるべく、膝詰めの個別フォロー策で全体を押し上げていこうとしていた。さっそく、大野は、気にかけていたビジネスパートナーとのミーティングをセットし、以下の内容で思考の「壁打ち役」を買って出た。

- ☑想定される組織・人事的な問題点／原因は何か
- ☑設定すべき課題は何か。また、その優先順位はどうか
- ☑現時点で不足している情報は何か。誰に何をヒアリングすべきか
- ☑部門へのインタビューをいつまでに設

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

デロイトトーマツ コンサルティング
シニアコンサルタント 藤田 和平

事例：尾張マシナリー（機械メーカー）

主な登場人物：

有田…人事本部長、
風土改革プロジェクトリーダー
瀬戸…人事部次長、HRBPの立ち上げ
を担う人事部改革のプロジェクトリーダー
大野…外部コンサルタントの
HRBP担当リーダー

定できるか

大野の算段は、「頭が整理されれば、行動につながる」というものだった。改革初期フェーズでは結局、運動量がビジネスパートナーの成果を左右する。ある程度、運動量を増やすことで、勘所もつかむことができる。運動量を確保できないければ、スキル・経験値がよほど高くない限り、どうしてもつかんでくる情報の量と深さに見劣りが出てきてしまう。試行錯誤が日常茶飯事になる初期フェーズでは、どうしても時間の効率化は図りにくいものである。

■苦悩するビジネスパートナーの歩み

大野が活動の足並みを揃えるべくフォローしていたビジネスパートナーのうちでは、以下のような2人のケースがあった。

【ケース1】多忙過ぎるため、思うように身動きが取れない

海外営業本部のビジネスパートナーに任命されたのは萩倉だった。海外営業に所属していたわけではないが、相性が良さそうという理由で、有田が声をかけていた。キックオフでの反応は冷静なものだった。手元の業務に加え、担当本部の組織課題を解決していくことは、明らかに業務時間が増えるにもかかわらず、淡々と「やります」という感じだった。

幸いにして、萩倉は社会人経験も、人事の経験も長い。現在は国内外問わず、子会社や販売会社の再編・統合を担当しており、英語も堪能だ。また、チームからの信頼も厚く、日頃から頼りにされているように思えた。

しかし、キックオフ後の動きはよくなかった。大野は、萩倉はベテランということもあり、フットワークが軽いタイプではないとは想定していた。また、海外営業本部は、密着型で入り込むより、所帯も大きいので、要所での対応が求められる印象だった。とはいえ、やはり初期フェーズである。有田や瀬戸の号令のもと、誰もが時間と格闘しているなか、明らかに動きに鈍りを感じたのであった。

大野は萩倉に話しかけに行った。

「どうですか、萩倉さん。最近、例のプロジェクトが忙しいという話を聞きました。ちょっと、そちらで手いっぱいになってしまいませんか？」

「そうなんです。どうしても、その仕事は自分にしかできないので、やらざるをえない状況です」

確かに、忙しそうではあった。とはいえ、忙しいから、そこそこの活動でよいとはならないし、何より瀬戸も認めないだろう。最上とも相談し、しばらくは様子を見ることにした。

翌週、ビジネスパートナーが提出する週報を確認したところ、萩倉からの提出がなかった。事務局としては、この週報がビジネスパートナーの動きや本部の問題をつかむ、貴重な情報源だった。だから、ないがしろにはできない。瀬戸にその状況を報告しつつ、大野は直接フォローに向かった。

「忙しいのであれば、口頭で先週の活動状況をお聞かせください。私から皆さんに報告しますよ」

「すみません、全く動けていないです。来週も厳しいかもしれません」

さらに翌週。また提出はされていなか

った。大野は多少遠慮しつつも、再度確認すると、同様の理由を聞くことになった。人事部門として、一斉に活動をしているなか、足並みを揃える努力をしないのは歓迎できない。忙しくて対応できないならば、業務分担を変更するなどの提言がほしいところだった。やる気がないわけではないが、そろそろ同じやり方で行動を変えるのは難しいと思った。結局、その後も、同様の状況が続き、見かねた大野は有田に相談しに行った。そこで、萩倉と個別に話をする場を作ってほしいと依頼をした。大野も同席のうえ、会話の場が設定された。

まず、有田が問いかけた。

「ビジネスパートナーをやってみて、どうだろうか。これまでの仕事のスタイルと全く違うのは重々承知している。今の率直な感想を聞かせてほしい」

萩倉はゆっくりと話し始めた。

「非常に勉強になっています。自分の担当領域以外の話に対応しないといけません。ただ、今は自分にしかできない仕事があるうえ、メンバーへの指示出しが必要なため、なかなか席を空けることができません」

有田は責任感のある萩倉の言い分はよく分かった。自分も同じ立場だったら、そう思うかもしれない。だからこそ、同じ人事パーソンとして、もうひと踏ん張りしてほしい。有田はしっかりと受け止め、こう返した。

「分かった。仕事の配分は考えたい。自分が対応すべき業務以外は、できるだけ部下にやってもらおう。部長にも伝えておくよ」

「分かりました。頑張ってみます」と萩倉は会議室を後にした。

大野は有田に、これまでより細かくフォローしていくと伝えた。改めて大野は日単位で共有できるスケジュールを作成して、萩倉のところへ持って行った。少しでも立て直しに貢献できればという気

持ちだった。

大野は、細かいアクションごとに、日単位で進捗管理をすることにした。あまり気の進むやり方ではなかったが、週単位のスケジュールリングでは間に合わないと思ったからだ。それに加え、オペレーショナルな業務のリソースシフトを行い、萩倉の工数を確保することに成功した。そのおかげで、各部を巡回してインタビューすることもでき、活動の遅れを取り戻せた。ビジネスパートナーの活動は息が長い。フットワークや瞬発力も大事だが、持続力も大事だ。大野は、萩倉の動きがこのまま止まらないよう、継続的にサポートせねばと心を新たにしていた。

【ケース2】対応すべき課題を見過ごしそうになっていた

財務本部担当に任命された江山は、ある朝、本部の全社員が集まる定例会に呼ばれていた。一通りのアジェンダが終わると、突然名前を呼ばれ、皆の前で挨拶をすることになった。

「ビジネスパートナーとして、財務部門を担当することになった江山です。これからよろしくお願いします」と、ビジネスパートナーの役割を説明しないまま終えてしまっていた。何を話せばいいのか、あまり分かっていなかったのかもしれない。瀬戸からは、江山が今回の人事改革の意義に腹落ちしていないと聞いていた。キックオフ後の懇親会の中では、部門担当人事の失敗を持ち出し、ビジネスパートナーもいずれ立ち消えると言っていた。江山は人事の経験が長く、担当業務はしっかりこなすものの、決して自分から他の仕事を取りに行くタイプではない。改革肌でもない。大野は、1人くらいはこういったビジネスパートナーはいるだろうとは思っていた。

大野はとりあえず江山と会話してみようと席に向かった。財務側にビジネスパートナーの席があるというが、そもそも座っているところを見たことがない。



第4回 苦悩するビジネスパートナーの歩み

「調子はどうですか？」と声掛けをすると、

「あんまりよくないな。やることがいっぱいあって、出張も多い。やっぱり無理だわ」

確かに、地方の取引先への対応もあり、会社にあまりいなかった。しかし、人事と同じフロアにある財務に顔を出せないわけがない。出張が重なっているとはいえ、それは言い訳に過ぎない。残念ながら、他のビジネスパートナーと比較しても、やる気をあまり感じられなかった。

翌週の定例会では、海外子会社の新規プロジェクト立ち上げにより、急きょ、人材の補充が必要だという話が舞い込んできた。江山は週報にて、本件を報告した。しかし、人材マネジメント計画立案には、まだ時間があることもあって、特段の対応をしていなかった。財務側から強い要望があったわけではなく、ビジネスパートナーが対応すべきとも思っていなかったのかもしれない。有田が江山の週報を見た際に、本件についてどうしたいのか意思を確認してほしいという依頼が大野にあった。さっそく大野はその足で、江山に確認を取りに行った。

「財務の新規プロジェクトの件、現有人材やローテーション、異動などでは対応のめどがつかないということですが、

どういう対応でいきましょうか？」と聞いたところ、

「え、おれがやるの？」と、明らかに驚いた反応が返ってきた。大野は少々動揺しながらも、当然対応すべきだと返した。遅かれ早かれ、人事に話が来るだろうが、ニーズを聞いた段階で、サポートを開始すべきである。このような明らかに対応すべきボールを、すぐに拾わなければ、存在価値はない。スピード感こそが、ビジネスパートナーの強みだからだ。

大野が動きを作り出すべく、「採用グループと連携すべきでは？」と提案をした。さすがの江山もそれくらいは自分で調整すると言いつつ、業務に戻っていった。数日後、「採用マネジャーと会話しましたか？」と聞いても「まだ、忙しい」という回答が返ってきた。大野は、どうすればいいのか、実は江山も分かっていないのではという印象を持ちはじめた。一方、財務側もビジネスパートナーの上手な使い方が分からないとも思えた。大野は有田と相談し、財務部長と採用マネジャーと江山で三者面談をできないかと提案した。強制的に場を作らないと話が進まないという判断だった。江山にとっては、余計なお世話だったかもしれないが、ビジネスパートナーとしてタイミングを逸することは、何としてでも

避けたかった。

そのミーティングでは、新規プロジェクトで必要となる人材要件を確認し、キャリア採用を行う方向で合意した。結果、採用エージェントも入れたミーティングを設定し、採用マネジャーから財務の人材要件を伝え、江山とエージェントは連携を取りながら、状況を把握することにした。また、定例会では採用状況を報告し、うまくいかない場合は、次の方法を模索するなど、プランBに対応できるように準備をしていた。

人材補充の案件などは、様々な問題があるなかで、比較的分かりやすい話かもしれない。しかし、江山は本部のプロジェクト遂行に寄与するという意味で、一歩を踏み出せていた。ビジネスパートナーのやりがいを江山が感じたかどうかは分からないが、最初の挨拶のときより、気持ちの変化はある様子だった。大野は、検討の場をある程度、強制的に作ってしまったほうが、物事は進むと実感した。そうすることで、少しでもビジネスパートナーとしての貢献度を実感でき、職場からの信頼感も得られやすい。ちなみに江山は、いまだにビジネスパートナーの活動に愚痴をこぼしながらも、地方出張も厭わず社員制度改定に向けた社員説明会など積極的にこなしている。

《解説編》.....

PDCAサイクルは複数の時間軸で進めよ

今回は、ビジネスパートナーとして職場の問題に向き合い、苦悩しながらも、ミッションを果たそうと立ち回る人事部員たちを描いたストーリーを紹介した。このストーリーを踏まえ、第2回で解説した「改革を成功に導く7つのポ

イント」の【3】～【5】について解説したい（【1】【2】は第3回で解説、【6】【7】は第5回以降で解説予定）。以下、7つのポイントを再掲する。

-
- 【1】 具体的な活動内容を明らかにし、かつ、「型化」する
- 【2】 目指す状態を言語化し、共感し合うチームを作る
-

- 【3】 活動時間を明示する
- 【4】 週次・月次・年次のPDCAサイクルを回す
- 【5】 PDCAを回す体制を作る
- 【6】 実践のためのトレーニングを行う
- 【7】 段階的な発展を辿るよう設計する
-

【3】活動時間を明示する：タイム トラッキング

活動状況を把握するためには、「何となく」ではなく、フォーマットに沿って定量的に数値も含めたレポートが必要となる。尾張マシナリーのビジネスパートナーは、50%という就業時間に占める活動目標値を設定していた。その目標値をもとに、予実管理および結果検証をしなければ、せっかく全員で共有した目標値も形骸化してしまう。尾張マシナリーではビジネスパートナーが毎週作成するステータスレポート（通称：週報）のなかで、その週の活動時間・内容を事務局へ提出・報告している。これに事務局サイドの普段の動きぶりの印象や週単位・月単位での活動時間の推移も合わせて見るこ

とで、一定の評価ができる（図表）。事務局側のスポット的な印象論では終わらせてはならない。また、レポート行為自体も重要だが、ビジネスパートナーのようないわゆる高度なミッションを担う人材を育成するにあたっては、レポートさせるテンプレートのなかでさえもどれだけ思考させる仕掛けを設けるかがポイントとなる。

尾張マシナリーの場合は、日常的なオペレーショナルな仕事への対応がビジネスパートナーとしての活動時間を奪っていた。もちろん可能な限りのリソースシフトを行ったとしても、どうしても、その人にしかできない属人的な仕事が残ってしまうことはある。定常のオペレーション業務には慣れがあり、パフォーマンスを出せるが、

新業務は慣れもないうえに難しい。そして、依頼が舞い込むことばかりではなく、能動的にニーズを探り当てて、提言を仕掛ける仕事でもある。さらには、オペレーション業務のほうが、「やらないと今すぐに誰かが困る仕事」でもある。よって、HRBPのバリューを出すためには、専従化させたいところだったが、担当業務を部門側への施策を講じる際の得意分野となるよう、兼任でのスタートとした。有田と瀬戸は兼任をあえて選択したわけだが、結果、ビジネスパートナーの仕事の後回しにされてしまうことに悩まされてしまった。従前の業務から、新業務へと業務時間をシフトさせることはパワーを要する。詳しくは今後の連載で解説するが、実際には行動

図表 初期フェーズで使用していた進捗管理表（イメージ）

BP氏名・担当本部			1月実績				2月実績				3月実績		IRM計画		BP活動状況	
#	氏名	担当本部	1/9	1/16	1/23	1/30	2/6	2/13	2/20	2/27	3/6	BP/MTG (2)	個別MTG (3)		活動内容（翌週の予定含む）	
1	xxxx	xxxx本部	21%	33%	35%	42%	30%	32%	33%	47%	6			●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
2	xxxx	xxxx本部	31%	21%	17%	36%	30%	32%	46%	28%	○ (2/25)	○ (3/4)	○ (3/17)	●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
3	xxxx	xxxx本部	5%	13%	13%	9%	4%	14%	17%	中	○ (3/4)	調整中		●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
4	xxxx	xxxx本部	18%	4%	8%	0%	22%	13%	31%	作成中	○ (3/4)	調整中		●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
5	xxxx	xxxx本部	21%	38%	20%	28%	20%	18%	○	作成中	○ (2/12)	○ (3/5)	調整中	●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
6	xxxx	xxxx本部	36%	19%	30%	21%	36%	24%	○	作成中	○ (2/19)	○ (3/5)	調整中	●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
7	xxxx	xxxx本部	13%	20%	17%	7%	20%	—	○	作成中	○ (3/5)	○ (3/16)		●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
8	xxxx	xxxx本部	9%	14%	18%	6%	24%	—	調整検証中	作成中	○ (2/27)	日時決定済 (3/20)		●	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。	・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。 ・人事部長と週1回、個別面談を実施。
活動割合平均（活動時間/完了数（BP活動タスク欄）			17%	21%	21%	21%	19%		9	0	15	8	1			

定着に1年強の時間を要した。

【4】週次・月次・年次のPDCAサイクルを回す

改革慣れしていない組織において、改革活動を定着させるには、短・中・長のスパンでPDCAサイクルを回すことが必要となる。実際に尾張マシナリーは、まず以下のようなサイクルでPLANを立て活動に取り組んでいた。

①年間活動計画(52週間プログラム)

年間のビジネスパートナーの動きを一定方針のもとに規定している。当然ながら、年度初めに全員に共有しており、主に活動の重点テーマを月単位に落とし込んでいく。特に人員計画の立案や研修実施など、人事は年間を通じて定例イベントが多い。職制業務ときちんと同期させることが大事である。

上記は事務局サイドが規定する計画だが、ビジネスパートナー本人にも、年度末には次年度の“ありたい姿”を示して、個人の年間活動方針を描いてもらう。

②月間活動目標

月単位で、定量・定性的な目標設定を心がけたい。尾張マシナリーは活動定着するまでの期間、月例の全体定例会議にて目標設定していた。特に、活動の初期段階は定量的なところに目標管理の比重を置きたい。

③週間活動目標(行動計画)

月間目標を週単位の行動・ToDoレベルに落とし込み、今週

および次週に取り組む内容の見える化を週報で実施している。ここでの記載内容がきちんと更新されているかが活動量を知るバロメーターとなる。

上記の目標設定のポイントは、実現性も一定程度は踏まえつつ、“やりたいこと起点”で書くことである。できること／やらねばならないことが中心になると、実行の有無に焦点が当たってしまう。活動全体として、対応必須のアクションは存在するが、中長期的に、意識したいのは、ビジネスパートナーとして自律的な行動を促すことである。HRBPの出すべきバリューは“やらされ仕事”では出せない。自らの意思で、職場に入り込んでいくことが、信頼につながるのである。

【5】PDCAを回す体制を作る

もちろん計画を立てて、それで終わりにしてはならない。きちんとPDCAの「C」「A」を回すことも重要だ。尾張マシナリーでは、月次の全体会議と週次の事務局会議がある。そのうちサイクルを回す体制として重要だったのは、後者の事務局会議だった。この活動を立ち消えにさせないために、ビジネスパートナーのサービス提供先である部門への直接的なアプローチが必要な場合もある。部門の

トップレベルにアプローチする以上、事務局側も人事本部長の有田をはじめ、人事部長や次長である瀬戸や各領域の責任者が参加している。つまり、人事領域の問題であれば、解決の方向性は導き出せない問題はないといっても過言ではない。実際にビジネスパートナーが集めてくる問題は多岐にわたっていた。

さらに、隔週ではなく毎週の短サイクルで実施することが大事である。人材育成や労働時間の削減など、腰を据えて取り組むべきものもあれば、問題社員への対応などクイックな対応が必要となることもあるからだ。毎週の会議の曜日・時間を固定させ、ここをマイルストーンとして週次のサイクルを回すべきである。

* * *

最後に、これらのHRBP活動を起点とした人事改革を遂行するなかで、個々のビジネスパートナーのスキルは確実にレベルアップしている。また、個人の成長が人事部門全体の強化にもつながっている。ビジネスパートナーが経営と職場をつなぐ役割を担い、かつ、その機能をさらに強化することで、瀬戸の思いである「人事と経営の一体化」の実現に近づいているのである。(第5回に続く)



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。



デロイト トーマツ コンサルティング シニアコンサルタント 藤田 和平
中堅・中小企業を対象とした企業ブランディング(経営理念・事業/商品ブランド・人材採用)会社を経て現職。一貫して組織人事コンサルティングに従事し、人事戦略・人事制度策定のほか、近年は組織における人事機能の見直し・再設計と、その実行力強化のためのロードマップ策定・導入支援に従事している。