

近未来のデファクトスタンダードを探る!

人事組織のガバナンス あるべき姿▶▶課題整理▶▶解決策

第2回

ビジネス主導の人事組織への変革

デロイト トーマツ コンサルティング
シニアマネジャー 榎本 忠行 / マネジャー 熊田 麻里



榎本 忠行

外資系経営コンサルティング会社を経て、現職。デロイト・トーマツコンサルティングでは、組織・人事コンサルティング部門におけるHR Transformationサービスにおいて、グローバル企業に対するシェアードサービスセンター設立、グローバル人事システム導入、チェンジマネジメント案件の日本およびグローバルリードを歴任。
tenomoto@tohmatu.co.jp



熊田 麻里

組織・人事コンサルティング部門にてHR Transformationサービスに多く関与。グローバルロールアウトプロジェクトでコミュニケーション・トレーニングを含む日本側チェンジマネジメントリードを歴任。日本以外の国においてもチェンジマネジメントプロジェクトを支援。
mkumada@tohmatu.co.jp

本連載シリーズは、人事組織の形態、役割分担と責任、経営・ビジネス側からの人事部門への期待に焦点を当てて、人事部門の改革(HR Transformation)に関する先進事例の紹介や今後への提言を示していく。第2回目は「ビジネス主導の人事組織への変革」を取り上げたい。

戦略人事の立ち位置が M&Aやグローバル化で崩壊

人事部門の改革、人事ガバナンスの見直しというのは過去に何度も行われてきた。今の潮流の一番の特徴は、これまでが人事部門主導の国内本社人事部門改革だったのに対し、今起きているのは「ビジネス主導のグローバル人事部門改革」だということである。確かにM&A、海外進出、イノベーション等加速するビジネスニーズをもっと効果的に支える人事部門に変わるべきだという経営・ビジネス現場側からの期待やプレッシャーは非常に高い。

しかし、誤解のないようにお伝えしたいのはビジネス主導の人事のあり方・ガバナンスモデルとは、

「ビジネス部門に牽引されるだけの受け身的な人事部門になることやビジネス現場に組織・人事の権限を全面的に委譲さえすればすべてうまくいくはずだ」という主張ではないということだ。

むしろ人事部はスリムな組織になりながらも高度化し、より積極的にビジネス部門に介入・貢献していくことが求められている。では原点に立ち返って、日本企業の人事部門はこれまで経営やビジネス現場から遠い存在であったのだろうか？ そんなことはない。むしろ欧米と比べても日本の人事部門は「戦略人事」という立ち位置で、経営陣・人事部・ビジネス現場が三位一体で密接に寄り添う体制をとりながら、自社の組織と人材の将来像を描き、人材マネジメントサイクル全体(採用・配置・育成・異動・処遇・代謝)を主体的に推進してきた。将来経営者になるような優秀人材が経験するキャリアパスの1つとして人事部門が認識されている会社も多い。

しかし、加速するM&Aやグローバル化の進展に伴い、スピード経営、事業別経営管理への移行等

の背景から、ヒト・モノ・カネの経営3資源を現場側が強く主導する流れとなり、これまでの人事ガバナンスモデルが崩れてしまった。加えて、多くの日本企業では特にグローバル化対応という喫緊の課題を解決するために事業部門組織のなかに「海外事業部」と呼ばれる組織を立ち上げ、本社人事組織の手の及ばない所で、人事関連の取り組みがバラバラに行われてしまっていることが多い。結果として、本社人事部は事業部門内部の組織・人事や海外組織に対してガバナンスが効きにくく、対応が後手に回っているのが実態だ。この動きが進むと下記のような人事ガバナンス上の問題が浮き彫りになる。

-
- 組織・人材関連情報がグローバル全体で可視化できない
- 人事データに関する品質担保ができず、会計やコンプライアンス上の問題が発生する
- 人事関連全体のコスト管理や費用対効果が分からなくなる
- グローバルで人事オペレーションの効率化ができず、事業部単

位での最適化に留まる

- ☑人事部が経営やビジネス現場に対する戦略的ビジネスパートナーになっていない
- ☑全社最適での人材開発や人員配置ができず、事業部内での人材囲い込みが進む

日本企業で特にこの“タガが外れてしまった人事ガバナンス”を見直そうという背景から着目されているのが「ビジネス主導のグローバル人事部門改革」だ。加速するビジネスのグローバル化に合わせてガバナンスの範囲を国内から海外まで広げ、ビジネスサイドへ組織・人事の権限委譲を適切に行う。一方で人事部門は要諦を押さえ、全体最適の視点に立った組織・人事のマネジメントを行うという新しい関係性を目指す必要がある。

ビジネス主導人事変革の推移

この改革では、人事組織の構成や業務の進め方に限らず、人事部門と従業員・マネジャーがどのように人事に関するサービスを提供し、享受するかという、人事部門の根本的なあり方の再定義が迫られる。具体的には、人事部はより戦略的な業務に注力するとともに、人事業務の効率化や透明性を人事システムやオペレーションの改善を通じて実現することも求め

図表1 人材情報管理の浸透と対照的に戦略的機能は未整備

人事アプリケーション 導入状況	グローバル平均	農業・鉱業・建設	金融	医療	高等教育機関	ハイテク製造業	消費材・その他製造業	その他サービス	公共	小売・卸	交通・通信・公益事業
人材情報管理	92%	87%	94%	93%	84%	94%	94%	94%	88%	92%	94%
セルフサービスツール	44%	33%	49%	49%	42%	52%	45%	40%	35%	42%	45%
ヘッドカウント管理	43%	26%	46%	52%	29%	48%	40%	41%	36%	57%	46%
タレントマネジメント	57%	47%	59%	61%	47%	65%	61%	54%	46%	51%	61%
レポート・分析ツール	44%	29%	48%	47%	37%	52%	43%	48%	37%	35%	44%
要員計画・シミュレーション	14%	8%	15%	16%	6%	16%	11%	17%	15%	10%	13%
ソーシャルメディアツール	33%	27%	34%	30%	32%	28%	34%	37%	20%	38%	40%

出所：CedarCrestone, “2013-2014 HR Systems Survey”
業界ごとの人事アプリケーション導入状況調査結果

られる。加えて、マネジャーセルフサービス (MSS) や従業員セルフサービス (ESS) と呼ばれるコンセプトとそれを実現する装置 (例:ポータル) も必要となる。

MSSとは今まで人事部が担っていた人事異動や賃金変更などの判断業務を現場のマネジャーへ委譲し、意思決定スピードを促進するのが目的だ。

まずは欧米系・日系を問わず、戦略的パートナーとしての人事組織の確立とマネジャー主体の人事マネジメントへの移行がどれくらい進んでいるのかを見てみたい。人事システムというインフラ整備の観点からの示唆が図表1だ。

これは米国企業のデータであるが、オペレーションに必要な人事情報管理システムを大半の企業が導入している一方で、単なるデータマネジメントから一歩踏み込み、要員計画や分析・シミュレーションの段階に至る企業はほとん

どない。また、この調査からは、業界に関係なく、このような変革が活発な米国でもオペレーション業務の人事からまだ脱却できず、戦略的パートナーとしての役割を十分に担うまでには至っていないということが推察できる。

次に、マネジャー主体の人事マネジメントへの移行を日米の調査結果から見てみる。米国企業を主に調査したMSS/ESSの導入割合 (図表2) は、2012年から2013年の1年間の推移だけを見ても10%程度増加しており、すでに半数以上の企業で導入済みという事実を合わせて考えると米国では確実に主流になりつつある趨勢が分かる。

次に弊社が日本に拠点を置く企業120社超 (外資系日本法人を含む) に対して実施した『ワークスタイル実態調査2014』によれば、ESSの導入が35.9%とそれなりの浸透率であるのに対して、MSS

図表 2 米国ではMSS/ESSモデルは急速に浸透中

HR サービスデリバリーモデル調査	2012	2013
従業員セルフサービスモデル(ESS)を導入	55%	64%
マネジャーセルフサービスモデル(MSS)を導入	46%	56%
マネジャーがレポート・分析ツールを使用	12%	15%

出所：CedarCrestone, "2013-2014 HR Systems Survey"
サービスデリバリートレンド 2012・2013 調査結果から一部抜粋

の導入済企業は18%にとどまっていた。米国での推移とは対照的にマネジャー主体の人事マネジメントへの移行の機運はない。しかし「意思決定に時間がかかる」「マネジャーがチームを実質的にマネジメントしにくい」といった旧態依然とした職場環境のまま、果たして日本企業は熾烈なビジネス競争を勝ち抜けるだろうか。

「マネジャー像」の再定義 なくして変革なし

この問題は、現場への新システム導入や組織・人事権の権限委譲という狭義なものではなく、マネジャーとしてのあるべき働き方という観点でとらえたい。

「自社におけるマネジャーの定義を教えてください」と問われたとき、どのように答えるだろうか？ 名刺に「マネジャー」と書かれている社員、一定の等級以上の社員、「名ばかり」ではなく部下の業務管理を行っている社員等、ばらついてしまうのが常だ。グローバル人事システムを通じて世界規模で会社の組織やレポートラインをつなぐようなプロジェクトでは、必ず遭遇する混乱である。欧米と比べると極端に曖昧な日本の「マ

ネジャー」という定義がグローバル組織設計、レポートライン設定、現場への権限委譲を進める足かせになる。

日本企業で「マネジャー」の定義が曖昧になる背景には、日系企業の伝統的な人事制度や処遇が色濃く影響している。職能等級制度は能力が上がるによりランクが上がっていく仕組みであり、基本的に一度身につけた能力は変わらない前提だ。役割や職務ではなく能力に基づくので部下の有無に関わらず、一定の段階で「マネジャー」として扱う人材がかなり混在している。2000年代の成果主義人事ブームで職務等級制度・役割等級制度が日本でも導入が進んだものの、米国の厳密な定義に基づく運用とは異なり、限りなく従来の職能等級制度の読み替えやマイナーチェンジにとどまっていることが多い。職能等級制度は日本的な長期的視野での人材育成やモチベーション向上施策として依然として有効であり、特に日系製造業はこの日本的な良さ・持ち味を競争力の源泉として尊重し、グローバル展開局面でも横展開することがある。我々も職能制度自体は否定しない。問題は運用面の建て

直しである。

ここではグローバル企業の日本法人において、チェンジマネジメントという仕組みを活用し、マネジャー像を再構築した事例を紹介しよう。人事部の効率化を目指し、グローバル人材データベースとともにMSS/ESSというコンセプトを本格的に導入した。変革の目的が十分に浸透していなかった当初は、「現場に人事業務を押し付けて、人事は楽をしたいのではないか」といった反発や、「結局は人事が手伝ってくれるだろう」という様子見な態度、「どんな操作性・機能性なのか」という技術的興味等の意見が散見された。つまり、「マネジャーが部下の成果・処遇・キャリアを主体的に管理・運用し、チームの業績最大化をもたらす」という変革の目的が忘れられていたのだ。

危機感を感じた人事は、新しいマネジャー像を浸透させるため“名ばかりマネジャー”のポジションを見直し、現場のマネジャーに対しては会議や研修等で、業務上の変化だけでなく「新しいマネジャー像」について説明する機会を設け、周知徹底を図っていった。こうした取り組みを根気強く実施した結果、“人事部が勝手に変革をしている”という受け止め方から、“ビジネス側の変化が引き金になってマネジャーの役割は転換期を迎えており、人事部とともに

図表3 ビジネス・人事・コンサルティングを学ぶHRBP育成プログラム

HRBP 育成内容 (例)	HRビジネスパートナーのビジネス力	
	HRビジネスパートナーの人事専門性	
	HRビジネスパートナーのコンサルティング技術	
	HR人材の組織戦略論	<ul style="list-style-type: none"> HR役員 HRビジネスパートナー HRエキスパート シェアードサービスセンター等
	HR人材のコンピテンシーモデル	<ul style="list-style-type: none"> HRの役割定義 HRコンピテンシーモデルの策定 各コンピテンシーの基準の策定
HR人材の教育プログラム	<ul style="list-style-type: none"> 教育ニーズの分析と目的の明確化 ブレンド教育プログラムデザイン 教育内容のアセスメント 教育コンテンツの内容 	
HR人材のキャリアプラン	<ul style="list-style-type: none"> リーダー、エキスパート/プロジェクト管理者のキャリア HR外でのキャリア 	
実施方法	クラスルーム研修	ウェビナー
	Eラーニング	コーチング

出所：HR Business Partner Academy 2012: Deloitte's framework to develop HR business partner capabilities

自分たちも変わる必要があるのだ”というマインドにシフトしていった。

この事例からの教訓は、ツールや運用の説明から入らずにマネジャーに期待する新しい役割・責任を明確にして、実現したい本来の目的を伝えていく努力を怠ってはいけないということだ。

人事側の変革推進はHRBP主体に

次に人事側に焦点を当てたい。ビジネス側に対する戦略的なパートナー役を期待されるのは「HRBP (HRビジネスパートナー)」と呼ばれるポジションである。彼らには人事とビジネス両面の知識を兼ね備え、実際にビジネス側で人事の仕事を進めていくことが求められる。

M&Aプロジェクトを例にとって考えてみよう。CoE (Center of Excellence) と呼ばれる人事専門分野のエキスパートが人事制度統合や労働組合対策を担当する一方で、HRBPはよりビジネス視点に立った統合推進を期待されている。新社における商品やチャネル戦略を理解し、一方で新社の人事制度統合の方向性も理解したうえで、ビジネス側と人事側の調整をしながら、ビジネスにとって最も効果の出る人材モデル (人員配置案や要員・人件費計画) を作り上げる旗振り役となる役割だ。日系企業でも伝統的に「事業部人事」という役割は存在するが、本社人事との連絡役やオペレーションを担うのではなく、ビジネス側の戦略立案や実行に深く関与するのがHRBP本来の期待役割である。HRBPを人事組織のなかで機能さ

せることは、実は非常に難しい。求められるスキル・素養が多岐にわたることから、適任者の人選が難しいのだ。手順としては、HRBPに求められるスキルや素養を明確にしたうえで、社内人材を育成していくしかない。

すでにこのモデルに移行している欧米企業でもHRBPのスキル問題は顕在化している。デロイトではこの問題を解決すべくHRBPアカデミーと呼ばれる育成体系を策定し、様々なクライアントに対して、HRBP養成プログラムを展開している (図表3)。この養成プログラムはHRBPに求められるスキルをクラスルーム研修・Eラーニング・ウェビナー・コーチング等を組み合わせて展開している。能力開発の実際はOJT80%、このような研修プログラム20%といった程度の割合になるが、この20%をきちんと行うことが実践での自己成長を後押しする。

必要なスキルを明確化し、現存の社員とのギャップを洗い出し、必要な教育を施していくことは人事部が従業員に対して行う人材開発のアプローチと何ら変わらない。人事部員自体がプロフェッショナルになるために学習と経験が必要なのだ。

ビジネス主導の人事ガバナンス変革の鍵を握るマネジャーと人事側HRBPの役割再設定と人材育成が求められている。