

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5回

ホールディングス運営に求められる人事組織

デロイト トーマツ コンサルティング
マネジャー 沖津 泰彦 / マネジャー 大谷 涼平



沖津 泰彦(おきつ やすひこ)
国内大手電機メーカー人事部門を経て、現職。人材マネジメント構想・組織戦略策定、要員・人件費の適正化・効率化、人事業務改革、ITシステム導入時のチェンジマネジメントなど、人事・組織領域全般のプロジェクトを担当。直近では、HD企業における人事機能整理および経営者人材育成関連のプロジェクトに従事。
yokitsu@tohmatu.co.jp



大谷 涼平(おおたに りょうへい)
国内システム関連企業の人事部を経て、現職。人事制度の構築支援、組織再編時の人事業務・人事システム改革支援、業務分析など、人事・組織領域全般のプロジェクトを担当。近年では、HD設立に伴う組織・制度・業務の再編プロジェクトに従事。
rotani@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、ビジネス側から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5回は、「ホールディングス運営に求められる人事組織」をテーマに、ホールディングス(以下、HD)運営におけるHD人事と各社人事との役割分担・責任範囲、また、人事社員のマネジメントのあり方等に焦点を当て、主な課題とその解決に向けた方向性を提言したい。

HD運営＝垂直分業的ガバナンス

HDとは、他の株式会社を支配する目的でその企業の株式を保有する企業形態を指す(日本語名称では持株会社と呼ばれる)。他企業の支配を本業とするHDは純粋持株会社、本業を行いながら他企業の支配も行うHDは事業持株会社と呼ばれるが、HDは一般に前者を指すことが多い(本稿でもHD＝純粋持株会社として取り扱う)。

HD設立の狙いとしては、「グル

ープ全体の経営と個別事業の役割分担の明確化」「事業会社への権限委譲による意思決定スピードの向上」「柔軟なリソースの配分」等を掲げる企業が多い(図表1)。

では、HD運営における人事組織とはどうあるべきであろうか。どのようなガバナンス体制とすればよいのだろうか。

従来、日本国内でのグループ経営における人事組織のガバナンスの多くは、各会社ごとに人材マネジメントサイクル(採用－育成－評価－配置・異動－代謝)を回し、コーポレート機能として本社がそのサイクルを取りまとめるという役割分担を基軸としていた。

一方、HD運営に望まれる人事組織のガバナンスは、これとは大きく異なる。HD運営では、HD人事がグループ全体のルールを形成し、原則、そのルールの下で各社人事は事業のビジネス特性に応じた個別人事施策を展開する。つまり、HD人事は自らが形成したルールの下に各社をコントロールするリーダーの役割を果たすことになる。従来の人事組織のガバナンスのあり方を水平分業的と捉える

ならば、HDは垂直分業的と見なすことができる(図表2)。

図表2から分かるように、水平分業と垂直分業とでは「企画機能と実行機能との切り分け」という観点においてガバナンスのあり方が根本的に異なる。このガバナンスのあり方の違いこそが、図表1におけるHD運営のメリットに直結する。

HDの運営で機能不全に陥る人事組織

HDという新たなガバナンス形態の中で、人事組織はメリットを実現できているだろうか。弊社は、HD設立時の人事機能整理や人事業務改革に関するプロジェクト支援を複数提供しているが、その過程で、HD運営において人事機能がうまく機能していないという声を聞くことが多い(図表3)。

これらの事例を見ると、HD設立時の狙いのまさに真逆の姿に人事組織がなってしまうことが見て取れる。HD運営ではHDが“企画”機能を、グループ会社が“実行”機能を担うというように、両者の役割は厳密に(分かりやすく)

図表1 HD設立のメリット・デメリット

HD運営においては、メリット最大化・デメリット最小化が成功の鍵

評価の視点	メリット	デメリット
役割分担	■グループ全体の経営とグループ各社の個別事業の執行との分離・役割分担の明確化がしやすい	■グループ各社の役割・権限を柔軟に変更しづらい
意思決定	■個別事業を担うグループ各社への権限委譲による意思決定スピードの向上を図りやすい ■M&A、事業拡大のスピードアップ／不採算事業からの早期撤退等についてもスムーズな意思決定が可能	■グループ各社の個別事業内容をグループ全体として厳密にコントロールしづらい
コミュニケーション	■役割分担が明確ゆえに、直接的なコミュニケーションが機能しやすい(根回し・調整が少ない)	■グループ各社間での情報共有が阻害されやすい ■HDの強いリーダーシップなしには、グループ各社横断での取り組みがしづらい

区分されるべきである。しかし、人事組織に焦点を当ててみると、各会社単位で“企画”と“実行”の双方を担っていた仕事の進め方をひきずったままHD運営に移行している企業が少なくない。

HD運営で人事組織が機能不全に陥らないようにするためには、従来の人事組織での仕事の進め方を変えなければならない。では、どのような点に考慮すれば、HD運営に相応しい人事組織のガバナンスを実現できるのであろうか。以降に、その方向性を提示したい。

HD運営に相応しい人事の姿とは

ここまでの内容を踏まえ、(1) まずは、どのような人事体制が最もHD運営での運営に適合するのを描いたうえで、(2) その体制を構成する人材をどう作っていくのかという順でHD運営での人事が目指す姿を提案する。

(1) 明確な機能分担による

3部構成

HD運営における人事のサービス体制は、HD人事・各社人事・シェアードサービスセンター(SSC)もしくはアウトソーサーの3つの組織で構成されるのが基本である。

【HD人事】

グループ全体の人事に関する大きな方針を示し、各社の実行に関する助言や支援を通じてグループ

の人事全般に関する企画・管理をリードする役割を担う。採用・労務・教育・賃金等の各領域に精通した専門家が揃っており、その知見をもとに各社へのコンサルティングサービスを提供する。

基本的にはHD人事が日々の定型業務のオペレーションを実行することはない。

個社の事情が大きく影響する組合対応や採用等の領域については、各社人事に企画主体を置かざるをえないとする考え方もあるが、個別事情の考慮や不明確な分担が機能不全の元凶であるという見地からすると、少なくとも最初に目指すべき状態としては、企画の仕事にHD人事に集約する振り切ったモデルが理想形である。

【各社人事】

各社の事業に寄り添って経営課題をヒトの側面から解決する、人事ビジネスパートナー(HRBP)が各社人事の役割である。

3つの人事組織ではこの部分の確立が最も難しく、真のHRBPを日本企業の中で見かけることはほとんどない。企画から業務オペレーションまでをフルラインアップで具備し、複雑な制度・業務を切り盛りしてきた典型的な日本の人事部は、極めて特殊性の高い集団として価値を維持し、ビジネスの理解を後回しにしてきたからだ。

各社人事には、HD人事が策定したポリシーの範囲で自社の課題への打ち手を考え、各社を代表する立場でHD人事に掛け合うという動き方が求められる。HD人事の役割である企画領域にまで守備範囲を広げ、各社人事が思い思いに施策を立案することは、複雑な制度や業務フローの発生につながるため回避しなくては行けない。

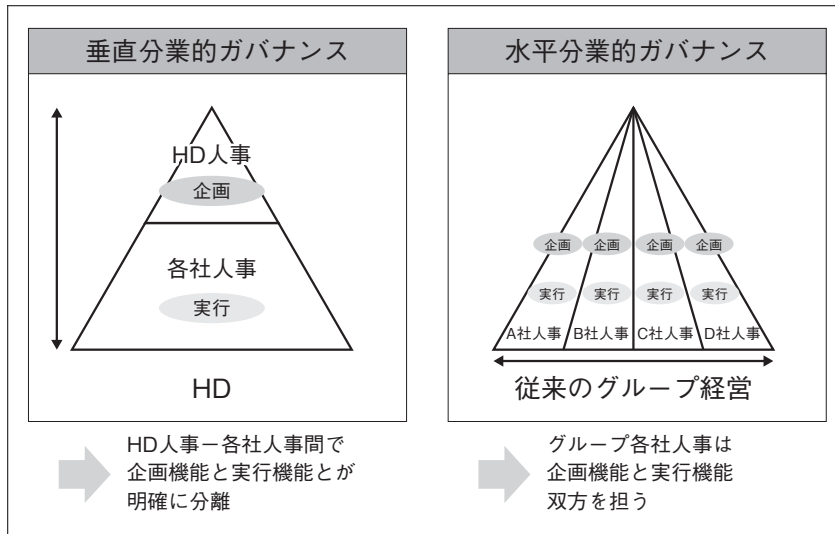
【SSC】

業務のスペシャリスト集団であるSSCの役割は、給与や各種の申請対応等、日々の業務オペレーシ

人事組織のガバナンス

あるべき姿▶▶課題整理▶▶解決策

図表2 人事組織の垂直分業的ガバナンス (HD) と水平分業的ガバナンス (従来型)



ョンを確実かつ効率的に回し、サービスレベルとローコストオペレーションを両立することである。

(2) 各社人事は事業部門から登用【HD人事】

人事の専門家集団を目指すという意味で、従来の人事部と一致性が最も高いのがHD人事である。そのため、HD人事設立時のメンバーには各社の人事部員をスライド起用するのが妥当であろう。その際は、実務家タイプよりも企画特化のプロフェッショナルの仕事に適性が高い人材を厳選したい。

では、HD人事が形成された後の中長期的な人材フローはどうか。ここでも従来の日本の人事部と一致性の高い運用が適する。すなわち、一般に背番号制といわれる「一度入ったらずっと人事」という外部との出入りが少ない閉鎖的な人材フローである。さらに加えるなら、人事領域の中でも「何の専門家なのか」が問われるのが

HD人事であり、労務屋なのか、採用屋なのか、教育屋なのかという領域レベルで背番号がつくような育て方が相応しい。企画と実行を分離するというのがHD運営の基本コンセプトだが、単に分離したのでは意味がない。特化することで、それぞれがより深掘りされる点に価値が生まれ、求められている専門性の高さは従来のレベルではないのだ。

最後に、専門性とともなHD人事が具備すべきなのはコンサルティングスキルである。これは従来の人事部の働き方の文脈からは発展させるのが難しいかもしれない。そこで、若いうちから外部のコンサルタントとの協業を経験させれば、コンサルティングワークに慣れる機会になる。「何でもひと通りやる」従来型の仕事のやり方から、「得意な人にやらせる」仕事のやり方を体感するという意味でも、有効なアプローチとなる

のではない。

【各社人事】

前述の通り、各社人事の作り方が最も難しい。

各社人事に期待されるHRBPの要件をここで整理しておく、「自社ビジネスの社外・社内環境に関する全般的な知識を持ち、中長期の経営課題についてトップマネジメントと会話ができる一方、各職場にまでリーチできるネットワークとコミュニケーションスキルを備え、かつ人事の専門家であるHD人事と対等に人事の会話ができる人たち」となる。

おそらく社内にも外部市場にも存在自体が希少であることから、現実的にはなるべく近い人材を探して育てることになる。

時間をかけて長期的にHRBPを輩出していく育成方法は、連載第2回『ビジネス主導の人事組織への変革』で言及しており、そちらをご覧ください。ここでは、HD化の直後にどのように各社人事の要員を確保するかに絞って見ていく。立ち上げ時に各社人事を担う人材候補は、主に3つある。

①事業部門からの登用

1つ目は、事業の最前線で活躍している人材の中から、要件に近い者を登用するというものだ。自社ビジネスを体で覚えて理解しているという状態は2～3年ではとうてい作れないが、人事の専門家と対等に会話ができる基本知識

図表3 HD運営における人事組織の機能不全の事例

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>① HD人事と各社人事との中途半端な役割分担</p> <p>→HD人事はグループ全体に関する事項、各社人事は各社内の事項に対して権限を負う、と役割を整理したにもかかわらず、必要以上に各社人事に介入する人事であったり、各社人事からの執拗な要求を汲んでしまいグループ全体に影響する制度変更をしてしまう人事になっていないか？</p> <p>② 人事社員のマネジメントは従来のやり方を踏襲</p> <p>→ HD人事と各社人事との役割分担ができたとしても、その役割に応じた人材のマネジメントができていない。HD人事と各社人事では育成の方向性が異なるにもかかわらず、両者をジョブローテーションさせながら育成しようという、HD設立前と同様のマネジメントをしてしまうことで、人事社員自体もHD化の狙いを理解できないままになっていないか？</p> <p>③ 人事は「聖域」という名の下に、人事業務・人事基幹システムを実質放置</p> <p>→ 人事はこれまでのやり方があるから……という言い訳を駆使して人事業務や人事基幹システムを見直し・統合しないままにしている。HD化を期に各社人事基幹システムを整理する等の取り組みが必要であるが、極端に規模の大きい事業会社だけ現状維持を認める等の例外措置を行っていないか？</p> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

を身につけるのは、それ程には時間はかからない。

人事未経験の営業人材が突如人事を任されて、非常にうまく適応しているケースを我々のクライアント先で見ることがある。そのうえ、このタイプの方との仕事は非常にスムーズに進む傾向がある。おそらく、事業視点ありきで後から人事視点が乗ってくる思考プロセスが、ものごとを推し進めるのに適しているのだろう。「実行」を担う各社人事に求められる能力と一致する。要員を確保する3つのオプション中で、この案が「松」の策と考えられる。

②コンサルタントの中途採用

経営課題をヒトの側面から解決するという意味では、人事系の経営コンサルタントを外部から調達するという選択肢もありうる。“事業の方向性を踏まえて考える”“人事の専門家と協業する”といった筋肉は鍛えられているはずだ。ただし、自社の事業理解という点で「松」の案にはとうてい及ばない。また、財務諸表や給与データ等の分析には長けていても、社内でものごとを推し進める力やスムーズに進めるための社内ネットワーク等も、習得までの道のりは長い。3つのオプション中では、「竹」の策といえるだろう。

③既存人事部員のスライド

3つ目は既存人事部員のスライ

ドで、最も回避すべき「梅」の策であるが、実際には最も選ばれやすい。

HD運営に転換をすることで、本来は重複する人事機能が解消され、要員の余剰が発生する。ところが、多くの企業では従来の人事部が各社にそっくりそのまま残ってしまう。正論を言えば、既存人事部員に提示される選択肢は、実務スペシャリストとしてSSCに移るか、選抜されてHD人事を担うか、事業部門に異動するか、あるいは社外への転身が原則であろう。

仮に「梅」の案でHRBPを輩出していこうとする場合には、事業視点を身につけてもらうための能力開発に多大な労力と時間をかける必要がある。

【SSC】

当面の業務を止めないために、一時的にHDや各社に籍を置く高給与水準の人材が出向等でSSC業務に従事することはありうる

が、その状態を長期化させてはいけない。コスト面の問題に加え、人のモチベーションができてくるからだ。というのも、SSCには、キャリアの広がりや上昇志向の高い人材をモチベーションでできる仕事がない。よって、就社型の総合職として入社してきた既存の人事部員のスライドはリスクが大きく、職務面・待遇面で範囲を限定して働きたい人材（典型的には、家事や育児に軸足がある方、カネよりも社会とのつながりに価値観がシフトしているシニア等）に絞り込む必要がある。

* *

ここまでの総括として改めて強調しておきたいのは、HD運営への転換は人事の体制にも非常に大きな変化を要求するということだ。機能分担のあり方、求められるスキルセット、育成の仕方等、多くの面で従来型の人事部からの決別が必要である。