

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8回

## いま求められる国内拠点の人事機能変革

デロイト トーマツ コンサルティング  
マネジャー 出崎 弘史 / シニアコンサルタント 大久保 憲



**出崎 弘史(でざき ひろし)**  
大手外資系コンサルティングファームを経て、現職。組織・人事コンサルティング部門において、人事制度設計、人事・給与業務全般における業務改革(BPR)、その他人事・給与システム再構築の構想策定から導入支援にかかるコンサルティングサービスを提供。直近では、PMIにかかる人事諸制度統合ならびに人事給与業務にかかるBPRとそれに伴う関連システム再構築支援のプロジェクトに従事。  
hdezaki@tohmatu.co.jp



**大久保 憲(おおくぼ けん)**  
教育出版社人事部、外資系コンサルティングファームを経て現職。主に人事制度設計、人事業務改革、人事情報システムの構想策定・導入、人事シェアードサービスセンターの設立等の支援に従事。直近は、人事領域における制度、業務プロセス、情報インフラの全般にわたる知識・経験を活かしたプロジェクト推進に注力している。  
keokubo@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、人事部門内の改革(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8回は「いま求められる国内拠点の人事機能変革」をテーマとして、担うべき役割や必要なスキルを中心に、拠点人事がこれから目指すべき姿を提言する。

### 拠点人事の期待役割は様変わりしている

本稿では、国内における工場、研究所、営業支店等の事業拠点における人事組織を「拠点人事」と呼称して論を進める。では、なぜいま拠点人事に着目するのか。

過去、人事部門は定型作業の効率化に邁進してきた。特に2000年代以降は、ERPパッケージ導入を通じた業務の標準化(多くのケースで簡素化)や、標準化された業務のシェアードサービスセンター(SSC)への集約化(さらには外部化)、あるいは、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

れる業務基盤の導入によるビジネス部門への人事業務の委譲により、人事業務全般で定型作業を削減・最適化してきた事例が多い。

注目すべきは、そのような情報技術の活用により、現在の人事業務では「拠点」に身を置いて定型作業を執り行う必要性が大きく減少している点だ。ここ数年は、クラウド型のシステムやモバイル端末の活用により、業務を行う場所の制約を可能な限り減少させる取り組みを行っている企業も多い。定型作業を拠点で行う必要性は、これからますます減少していく状況にあるとあってよいだろう。

他方、国内市場の成熟化や事業活動のグローバル化により企業間競争が激化するなか、ビジネス部門から人事部門に対し、ビジネスへの直接的な貢献が強くと求められることは明らかだ。現場の生産性向上に直結する、能動的で適時な人材供給や、現場を支える人材を輩出し続けるための仕組みづくりといった貢献が期待されているのである。

ところが、長年にわたり人事異動(拠点の要望)の取りまとめ、

評価や勤怠の情報入力督促といった定型作業に多くの時間を割かざるをえなかった拠点人事は、直接的なビジネス貢献という期待にほとんど応えられていないのが実情だろう。

しかしながら、情報技術の活用により、拠点人事が定型作業から脱し、直接的なビジネス貢献という役割に注力できる環境は整っている。

こうした背景から、役割の再設計、必要なスキルの再定義を通じて拠点人事を変革することが、いま重要な課題になってきている(図表1)。

### いま求められる拠点人事の役割

拠点人事への期待役割が変わるなか、各拠点には人事機能を担う人材を配置しないという選択肢が考えられる。しかしその考えは、人事機能は定型作業を中心とした間接的なビジネス支援であるという旧来型の認識から導かれるものだろう。もはや現在の人事機能は、ビジネス部門を「支援」するだけでなく、「牽引」するところまで

変遷してきている。そして、ビジネスの牽引は、ビジネスの最前線に配置され間近にビジネスの動向を認識できる拠点人事だからこそ担うことができる役割である。

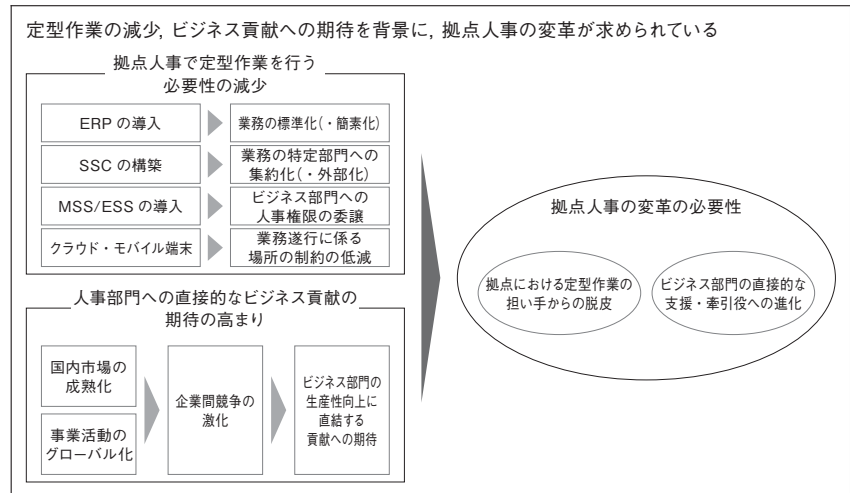
ビジネスの牽引を主とした拠点人事の役割は、大きく2つに分類される。

まず1つ目は「要員管理」である。ビジネスを牽引する人事機能の基盤となっているのが、人材マネジメントサイクル（採用→育成→配置→評価→処遇→退職）の最適な運用である。その運用と連動して必要な人材の過不足を明確にし、最適な解決策（採用、配置等）を提供するのが要員管理の根幹である。

これまでは、ビジネスの現場から距離のある本社人事が中心となり、人材マネジメントサイクルを運用してきた。その運用では、経営戦略から人事戦略を策定しトップダウン的なアプローチが採られてきた。しかし、このアプローチでは現場との距離感を埋めきれず、ビジネス部門の要件に応える戦略策定を十分に行えないという点で問題を抱えている。

その問題を解消する鍵が、拠点人事にある。本社人事によりトップダウンアプローチが採られるなかで、ビジネス（現場）視点での人材戦略部分を補填（ボトムアップアプローチ）していくことが、これからの拠点人事の重要な役割

図表1 拠点人事に変革が求められている背景



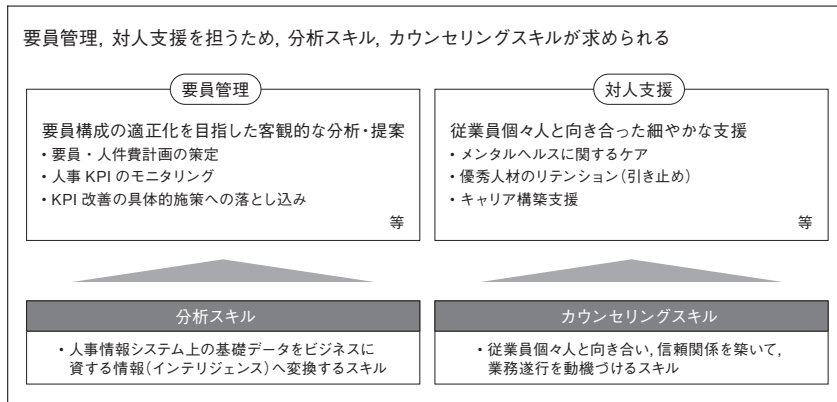
である。具体的には、ビジネス部門の方針、方向性（既存ビジネスの展開、新規ビジネスの立ち上げ等）を十分に理解し、どのような人材が必要かを見極め、現状とのギャップを明確にし、さらにはそのギャップを解消するための要員計画や人件費計画の策定が必要となってくる。また、策定した計画を実行する際の効果測定や、測定結果により顕在化した課題等の改善施策の検討とその実行も拠点人事にて担うべき役割となるだろう。

もう1つの拠点人事の役割として考えられるのが、現場で働く従業員1人ひとりに向けた「対人支援」である。現場従業員が効果的かつ担当している業務に対して意欲的に取り組むためには、この対人支援が非常に重要となってくる。従業員1人ひとりの活躍・貢献が組織全体のできばえに繋がることを前提とした場合、この対人

支援を疎かにすることは絶対にできない。具体的には、メンタルヘルス（精神面の健康）に問題を抱える従業員に対するケア、優秀人材に対するリテンション（引き止め）、各従業員のキャリア構築の支援等が主な役割になってくる。前述した要員管理を効率的かつ効果的に遂行するためにも、この対人支援が非常に重要であり、人事機能をビジネスサイド（現場）に配置する点において、非常に意味のある役割と考えられる。

拠点人事が上記役割を全うする鍵は、定型作業を拠点人事の業務から一掃することにある。定型作業を拠点人事が担う必要性は、昨今の情報技術の発展により低くなっている。人事機能における定型作業自体のBPR（ビジネスプロセス・リエンジニアリング）と情報技術の活用により、まずは拠点人事の定型作業を可能な限り、本社人事等に移管することが必要で

図表 2 これからの拠点人事に求められるスキル



ある。

## 分析, カウンセリングのスキルが必要

拠点人事の新たな期待役割を遂行するため, これからの拠点人事が備えるべき重要なスキルは,

- ①分析スキル
  - ②カウンセリングスキル
- であると考え (図表 2)。

分析スキルは, 拠点人事で「要員管理」を遂行するために必要なものだ。拠点において適正に要員を管理していくにあたっては, まず, 拠点の現状と過去の実績データを基に今後の「なりゆき」の姿を描き, さらに, 中期経営計画を踏まえた拠点の事業計画を基に, 要員構成上の「あるべき」姿を描く。そのうえで, 「なりゆき」の姿と「あるべき」姿とのギャップを明らかにし, 拠点における要員・人件費計画として必要な施策を取りまとめていく。また, 施策の実施にあたっては, その効果や

進捗度合いを客観的に把握できるような, 主要な指標の推移を測定することとなる。いずれの作業も, 客観的な事実を的確に収集し, 当該事実を分解して再構成することで, それまで見えていなかったものを可視化するスキルが求められる。従って, 単にデータを収集・集計して報告書に記載するといったスキルではなく, 人事情報システム等により管理されている基礎データをビジネスに資する情報(インテリジェンス)へ変換できるスキルを保有していることが必要になるだろう。

カウンセリングスキルは, 拠点人事における「対人支援」を遂行するために必要なものだ。カウンセリングの基本技能として傾聴と共感が挙げられる。本稿では, その専門的な解説には立ち入らないが, 対人支援においても, 傾聴と共感重要である。

拠点に身を置いている拠点人事は, 対人支援, つまり, メンタル

ヘルスに関するケア, 優秀人材のリテンション(引き止め), キャリア構築支援等, 日常的に対面でのコミュニケーションをとれるからこそ可能な業務に注力すべきであると先に述べた。いずれも相手に対する細やかな気遣いが求められる業務である。従って, それらを十分なレベルで遂行するためには, 1人の人間として, 従業員と丁寧に向き合い, 一定の信頼関係を築くことが求められる。信頼関係を築くためには, 傾聴の姿勢をもって目の前の相手を深く理解し, 共感を示すことで心の底にある本音を引き出して対話する力量が必要になるだろう。

厳然たる事実と向き合う分析スキルと, 生身の人間と向き合うカウンセリングスキルという, 対照的な2つのスキルの必要性を述べたが, 「拠点人事の人員が, そうした性質の大きく異なるスキルを身につけることは現実的に可能か」と疑問を持たれる方がいらっしゃるかもしれない。

この点に関しては, 決して非現実的ではないと考える。これまでの全社一拠点間の人事機能に関する役割分担は, 全社を対象に運用される採用から退職までの人材マネジメントサイクルを, 拠点人事は拠点サイズに小規模化して同じように運用するという分担になっている例が少なくなかった。拠点人事の人員に, そうした人材マネ



ジメントサイクルの全般についてのスキルを求めるほうがよほど現実的ではないだろう。これからの拠点人事においては、中核スキルを分析スキルとカウンセリングスキルに絞り込み、その育成に努めることを強くお勧めする。

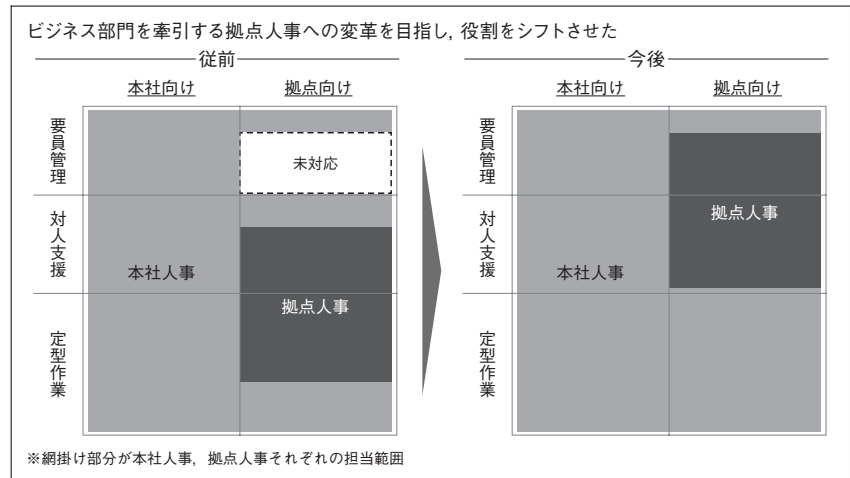
### 役割転換により ミスが減少・士気が向上

最後に、実際に拠点人事を「要員管理」「対人支援」の担い手と位置づけることで、拠点人事の直接的なビジネス貢献を実現しつつある事例を紹介したい。

製薬企業A社は、情報システムの刷新、業務のアウトソーシングを通じ、定型作業の削減や、担当する従業員のビジネス部門への配置転換について一定の成果を得ていた。ところが、そうした業務削減を行って以降、国内拠点に存在する拠点人事においてミス・労務トラブル等が目立つようになった。拠点人事のベテラン担当者にヒアリングすると、業務が減ったことにより、人が育ちにくくなったとのこと。定型作業は確かに削減されたものの、年に2～3回の頻度で発生する特殊ケースへの対応は拠点に残らざるをえなかった。拠点人事の担当者はそれらを行うにも普段から慣れていないだけにスキルが十分ではなく、ミスを引きがちであったというのだ。

そこで、A社では拠点人事の役

図表3 製薬企業A社における拠点人事の役割見直しのイメージ



割の見直しを行った。改めて全社的な業務改革、システム刷新を行ったうえで、拠点人事から定型作業の担い手としての役割をなくし、新たな役割を「要員管理」「対人支援」と定義したのだ（図表3）。

結果、拠点で生じる定型作業は、特殊ケース対応も含めて本社人事が主体的に行うこととなり、ミスの発生率が減少した。また、拠点人事は、新たに定められた「要員管理」と「対人支援」の担い手という明快な役割を遂行するべく、士気高く業務に臨んでいる。

この事例のようにすべてが常に向まくいくとは限らないが、A社の拠点人事はそう遠くない未来にビジネス部門を牽引する存在になると見られる。

ところで、定型作業が役割の中心であった従来と比較すると、「要員管理」「対人支援」を担える人

材の要件は高度なものとなることは確かだ。本稿で述べてきた変革を進めようとするとき、課題となるのはそうした人材を確保できるかどうかだろう。

現実としては、人員の適性に応じて「要員管理」「対人支援」を複数名で分担するという選択肢も考えられる。また、人事パーソンのキャリアパス（業務経験の順路）の観点で眺めると、拠点のビジネス部門で現場のビジネスを学んだ後に、その現場経験を活かして拠点人事に異動させる。そこで要員管理、対人支援の側面から拠点ビジネスを支える役割を担い、さらに人事の専門性が高まったところで本社人事として活躍してもらう、といったパスは描きやすい。

解決策は数多くある。拠点人事の現状を見つめ直し、変革の必要性を再確認されるようお勧めしたい。