

HRBP 起点の改革プロジェクトを追う ～人事制度改革編～

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7回

人事・組織コンサルティング ニュースレター Initiative Vol.98

著者：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、コンサルタント 平山 留美

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

瀬戸…人事部次長、HRBP（HR ビジネスパートナー）の立ち上げを担う人事部改革の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

大野…外部コンサルタントの HRBP 担当リーダー

ストーリー編

前回までのあらすじ

ビジネスパートナーは、本部から聞いた問題点を解決するための、本部別人材マネジメント計画を作成した。そして「年間活動計画（52 週間プログラム）」によるアクションラーニング型の研修で課題解決力を習得しながら、人材マネジメント計画の実行に着手した。同時に、ビジネスパートナー同士が問題意識を共有し、全社的に課題を討議する提言ワークショップにより組成された3つの改革分科会【適材適所分科会】【採用強化分科会】【人事制度分科会】もいよいよ動き始めた。

改革のゴールを定義せよ！

人事制度分科会の初回ミーティングの当日。分科会リーダーに任命された瀬戸、ビジネスパートナーの清水、酒井、そして外部コンサルタントの最上が顔を揃えた。さらに、岐阜製作所に勤務する、生産本部担当ビジネスパートナーの吉田がテレビ会議に参加した。

本来であれば人事部のなかでも人事制度の運用を担当する経験豊富なメンバーのみで構成するところだったが、瀬戸は今回はあえて異なるメンバーを選んだ。ビジネスパートナーを巻き込むことで職場の声を踏まえて検討を進めるとともに、外部コンサルタントとの会議の場に若手メンバーを同席させることで、今後の人事改革を担う人材の育成を図るためである。

「まずは現行制度の振り返りから始めましょう」瀬戸はおもむろにこう切り出した。

尾張マシナリーが人事制度を抜本改革したのは1990年代。右肩上がりの成長が終焉し、多くの企業がポスト不足や人件費負担に悩まされた。そして安定的・年功的な処遇から、成果に基づく処遇に舵を切ったのである。この頃から業績が伸び悩み始めた尾張マシナリーも、人件費効率を最適化するとともに、より個々人の成果発揮を促進するため、「役割や成果に基づく処遇」をコンセプトとした制度改定を行った。

瀬戸は続けた。

「例えば前回の人事制度改定では、優秀な若手を抜擢できるように最低滞留年数を廃止しましたし、定期昇給を廃止して報酬のメリハリも大きくしました。しかし蓋を開けてみると、昇進候補者は年功的に推薦されていますし、賞与評価も中心化してあまり差がついていないところに問題意識を持っています」

最上も同様のことを感じていた。現行制度自体だけ取り出してみると、決して悪い仕組みではない。ところが、制度思想が社員に理解されず、狙い通りに運用がなされていないのだ。

最上は「職場の視点からも、現行制度の問題について棚卸しをしましょう」と分科会メンバーに水を向けた。ビジネスパートナーの清水が口火を切った。

「やはり職場の関心が高いのは昇進の不公平感です。昇進要件に『英語』が加わり、多くの社員が苦戦しています。なかには昇進を諦めている者もいます。さらに問題なのは、英語要件を満たす者が少ないので、英語が堪能なだけで能力不足の社員が昇進してしまっていることです」

海外売上高の比率が高まっている尾張マシナリーでは、社員のグローバル化を推し進めるため英語要件が加わったのである。さらにテレビ電話越しの吉田も加えた。

「管理系の本部は人数が少ないので昇進しやすいと、人数規模の大きい生産本部は不満を感じています」

「なるほど。職場の具体的な不満は分かりました。では、どうしてそのような状態になってしまっているのでしょうか」

最上が問いかけると、少し考えた後に酒井が答えた。

「現状の制度では、過去の評価で候補者を絞り、その後の昇進者の決定は職場で決めていてブラックボックスになってしまっています。そこに英語要件以外に明確な基準がなく、職場によっても目線にばらつきがあるので納得感が持てないのではないのでしょうか」

分科会メンバーは皆頷いた。さらに分科会メンバーは職場からの声を踏まえて討議を深め、現行制度の問題を整理した(図表 1 上段)。

「現状の問題がクリアになりましたね。ただ、現状の課題を解決するだけでは、マイナスをゼロに持っていくことしかできません。この人事制度改革はまさに 10 年に 1 度のチャンスです。改めて、我々がどういう人を引き上げていきたいのか、報いていきたいのかという絵姿を描きましょう」

最上は分科会メンバーの視点を一段高くした。酒井は頷きながら思った。「先日、52 週間プログラムの研修で学んだ、課題解決のアプローチと一緒だな。現在起こっている事象を捉えるだけではなくて、得たい果実を明確化する。それによって、本当に乗り越えるべき課題が見えてくるということか」。

分科会メンバーは一様に思案した。

「ヒアリング結果やビジネスパートナーの意見を振り返ると、当社には人材育成に関心の低い人や、受け身な人が多いと思います。積極的に周囲を巻き込み、組織の変革を推進できるようなリーダーとしての資質のある人を引き上げていきたいですね」

瀬戸の意見に清水も賛同した。

「これまでのように年齢や経験ではなくて、本当に資質や能力のある人を上げていく、緊張感のある仕組みにするのであれば、外部の客観的な視点から評価や、360 度評価も新たな目線として取り入れたいですね」

さらに酒井も自らの意見を述べた。

「一方で、非管理職においては失敗を恐れずにチャレンジする人にこそ手厚く報いていきたいです。カイゼン活動など自発的な会社貢献なども評価することで、社員もやりがいを感じることもできるのではないのでしょうか」

最上は満足そうに頷いた。

「なるほど。緊張感とやりがい。少しずつ、我々の目指す青写真が描けてきましたね」

分科会メンバーは、あるべき人材マネジメントに照らした議論を深め、乗り越えるべき課題を整理した(図表1 下段)。

図表1 現行制度の問題および乗り越えるべき課題

現行制度の問題
<ul style="list-style-type: none">① 明確な昇進基準がなく、不公平感がある② 降給・降格の仕組みが実際に運用されていない③ 評価の目標設定・フィードバックが徹底されていない④ 賞と評価が中心化し、頑張りに対して報われにくい⑤ 現行制度の目的・内容が社員に理解されていない
乗り越えるべき課題
<ul style="list-style-type: none">① いかにか年齢や経験によらず資質・能力に基づいて柔軟に任免するか② いかにか自発的なチャレンジや会社貢献を促進し評価するか③ いかにか人材育成に資する評価フィードバックの運用を徹底するか④ いかにか個々人の成果発揮に基づくやりがいある処遇を提供するか⑤ いかにか人事制度の理解・浸透を図るか

HRBP が主役 —経営と社員の総意に基づく改革を—

人事制度分科会は、前述の課題を拠り所としながら、具体的な人事制度設計を推し進めた。そのなかで特に議論が行き詰まったのが製作所社員の人事制度だ。最上は現状の初期分析を分科会メンバーに共有した。

「現状の大きな課題は2点です。1点目は、非管理職の1等級、2等級の報酬レンジ上限への滞留者が多いことと、2点目は時間外手当額が高い非管理職と、管理職との給与逆転が大きいことです」

清水、酒井は納得した表情を浮かべたものの、岐阜製作所の経験のある瀬戸、そして生産本部担当の吉田は分析結果に違和感を覚えた。

「確かに分析データを見ると、最上さんのご指摘はその通りです。ただ、私が製作所に勤務していた頃はそのような課題感はあまり聞きませんでした」

「私も同感です。むしろ職場でよく聞かれるのは、班長とそうでない社員の給与逆転です。班長は責任や負荷が大きくなるので班長手当がつくのですが、夜勤が減るので収入は大きく変わらないのです。最近は班長になりたいという若手が減っていると聞きます」

そこで最上はある提案をした。

「実際に現場が感じている課題感は、制度を分析するだけでは見えてきませんね。具体的な制度設計に入る前に、ビジネスパートナーの吉田さんを通じて製作所の方々に話を聞いてみるのはいかがでしょうか？」

吉田は即座に答えた。

「もちろんです。すでに顔見知りの部長、課長がいるので、現状の課題感を聞いてみます」

吉田はビジネスパートナーとして部長会議などにも定期的に同席するなど、生産本部に入り込み信頼関係を築いていたため、警戒されることなく職場の声を集めることができた。そして翌週、分科会にてインタビュー結果が報告された。

「現場が最も問題意識を感じていたのは、やはり班長手当が役割・責任に比して低いことでした。さらに、評価分布においてC評価の割合が高く評価がつけにくいことと、団塊の世代の定年に伴って技能伝承が弱まっているということでした」

全く想定をしていなかった現場の課題感に、分科会メンバーは驚いた。

「なるほど。しかしC評価がつけにくいというのはどこの会社でも一緒だろう」

瀬戸の疑念に対し、吉田は答えた。

「総合職社員と製作所社員の評価分布は全く同様になっています。総合職社員は企画業務の割合が多く、個人で差が付きやすいのですが、製作所社員はルールを遵守しチームワークを重視して働くことが求められるので、やはり現状の評価分布は適さないと考えます。ただ……」

吉田は悩ましげに続けた。

「会社視点で考えると、人事制度の一貫性を持たせるためには評価分布は共通のほうがいいかもしれませんが、C評価を単純に減らすとなると労務費が増加してしまいます。どこまで総合職社員と製作所社員の制度を共通とすべきなのか再整理して、何とか労務費が維持される形で職場の要望に応えられる方法を考えたいです」

さらに清水が畳みかけた。

「技能伝承が弱まっているのに対して、我々としてどのようなことができるのでしょうか」

同様に吉田が返答した。

「技能伝承をリードするポジションを新設することで、社員のモチベーションを引き上げることができると思います。素案を作って、現場の方に感覚を聞きましょう」

「なかなか頼もしいじゃないか」瀬戸は現場の肌感を持って新たな仮説を提案する吉田に感心した。吉田は定期的に分科会の検討内容を製作所社員に共有し、仮説検証のサイクルを回し始めた。

そして検討開始から3ヵ月後、新人事制度の初期案が完成した(図表2)。瀬戸は初期案を有田に報告した。

図表2 新人事制度の初期案

総合職社員	<ul style="list-style-type: none">① 360度評価や外部アセスメントによる柔軟な任免② 昇進要件の明確化による人材の質の向上③ 昇給・賞与の振れ幅拡大によるメリハリある処遇④ 加点評価導入による自発的なチャレンジの促進⑤ 評価サイクルの半期化によるPDCAの高頻度化
製作所社員	<ul style="list-style-type: none">① 班長手当増額による役職就任の魅力向上② 働き方に応じた評価分布の見直し③ マイスターの新設による技能伝承の強化④ 報奨制度によるカイゼン活動の促進⑤ 工場事務職員の安定的な確保

「なるほど大枠は理解した。しかしこれで本当に我々の目論見が実現されるのか、経営陣に報告する前に検証したい。そのために、職場の意見をぜひ聞きたい」

20以上ある本部にインタビューしていたら、詳細設計が遅延してしまう。瀬戸の戸惑いをよそに、最上が提案した。

「ぜひビジネスパートナーの方々に、各本部一斉に意見収集のためのワークショップを開いていただきましょう。そうすれば大きく時間をとることはありません」

早速ビジネスパートナーを束ねる大野と連携し、意見収集ワークショップをビジネスパートナーに依頼した。

ビジネスパートナーは、各本部において建設的な意見を出してくれそうな課長・部長層を何人か選び、率直な意見を集めた。そして乗り越えるべき課題および新人事制度の初期案を共有したうえで、現状の課題感や新人事制度への期待についてワークショップ形式で意見を収集した。

約2週間にわたるインタビュー終了後、その結果が分科会で報告された。積極的に職場の意見を取り入れようとする人事部の姿勢の変化を歓迎し、初期案に対して好意的な意見を寄せる職場もあれば、意見を求められたことに対する戸惑いから「人事部で検討してくれていいよ」という反応の職場もあった。

そして職場の意見として特に多かったものは、「評価の半期サイクル化」による職場の負担増大についてであった。特に開発本部や生産本部では管理スパンが大きいと、評価者1人当たりの負荷が大きい。管理職として自覚をもって1人ひとりに丁寧にフィードバックすべきというのが本筋ではあるものの、この仕組みが実際に運用されなければ意味がない。

この問題に対し、酒井が新たな提案をした。

「私が担当している経営企画本部では、組織長以外の管理職が評価面談を代行しているそうです。この仕組みを全社的に展開することで、確実なフィードバックを推進できないでしょうか」

こうして職場の実態に合わせて初期案を現実味のある施策へと発展させていった。

同様に詳細設計において分科会メンバーの頭を悩ませたのは、昇進判定や評価目線合わせの運用方法である。『昇進要件の明確化による人材の質の向上』『加点評価導入による自発的なチャレンジの促進』を謳っているが、職場で適切に運用されるかどうか不安を感じていた。

そこで瀬戸は提案した。

「本部別の昇進判定会議や評価会議を新たに組成する予定ですが、職場任せにしているのは形骸化してしまう恐れがあります。全社共通の目線で適切に判断がなされるように、ビジネスパートナーが同席してモニタリングや助言をする役割を担うのはどうでしょう」

清水や吉田も賛同した。

「非常にいいアイデアだと思います。例えばどのようなことがチャレンジとして加点評価が認められるのかは本部によって異なってきます。本部の業務内容や人事課題について把握しているビジネスパートナーだからこそ、よき相談相手になれると思います」

「さらに各本部の昇進判定会議などで出てきた意見を、ビジネスパートナーを通じて集約して、人事制度や運用の改善に活かせたらいいですね」

分科会メンバーは前回の人事制度改革の反省を踏まえ、人事制度の狙い通りの変化を起こすための運用プロセスや基準の整備をさらに進めた。その際にビジネスパートナーを運用の担い手として組み入れることで、徹底した運用や各本部の実情に合わせた運用の構想に着手できた。(第8回に続く)

解説編

HRBPを主役とした人事制度改革

今回はビジネスパートナーを主役とした人事制度改革の流れを紹介した。尾張マシナリーでは当初、人事制度改革と教育体系の刷新を柱とする計画であったが、まずは人事部門の仕事のやり方を変えることを優先し、人事制度の見直しを先送りしてビジネスパートナーを導入した。当初の計画通りに人事制度改革から着手をしていたならば、職場の実態を把握しないままに対症療法的な改革が行われていただろう。尾張マシナリーは人事制度設計においていかにビジネスパートナーを活用したのだろうか。そのポイントは3つある。

(1) 社員の総意に基づく改革

尾張マシナリーのように機能別組織で全社的なローテーションが活発ではない企業の人事部は、得てして各本部の状況を詳細に把握できていないことが多い。さらに、全国の支店や工場など地理的に距離がある場合は特にその傾

向が強い。結果的にあるべき人材マネジメントの構想においても、抽象的・表面的な議論に終始し、聞こえはいいものの職場にとって腹落ちのしにくいアウトプットになりがちである。

しかし、今回はビジネスパートナーが集めた職場の声や、ビジネスパートナー自身が職場で感じとったことを踏まえて、職場の課題やその原因を棚卸するとともに、今後会社を成長させていくために乗り越えるべき課題を導き出すことに成功している。

今回は人事制度を1つの例として取り上げたが、こうした人事部主導の改革においては、職場と距離が近いビジネスパートナーを巻き込み、具体的な事実や寄せられた声に基づいて検討を進めることが重要である。

さらに検討段階においても、ビジネスパートナーを通じて職場の現状を把握し、検討素案についても意見収集を行い仮説検証ができたことで、経営や社員に受け入れられた。

当初、一般的な人事制度の観点に基づいた最上の初期分析は現場の課題感からずれていた。しかし生産本部のビジネスパートナーが製作所において直接意見を収集し、さらに頻繁に仮説検証のためのコミュニケーションを行ったことで、真の職場の課題を捉えることができたのである。

また、制度検討段階における職場の意見収集は、工数不足により実施されなかったり、実施されたとしても間違っただけで検討案が社内に広まったり、表面的な意見収集に留まったりすることは少なくない。しかし尾張マシナリーの場合、ビジネスパートナーによるワークショップにより、全社で一斉に100名弱(3~5人×約20本部)の意見集約ができた。さらに、彼ら自身が人事部の社員であり初期案を正しく理解し職場に伝えることができたとともに、アクションラーニング型の研修によりファシリテーションなどの技術を身につけていたため、うまく職場の意見を引き出すことができたのである。

(2) ビジネスパートナーからの視点を活かした改革

職場の声を集約するだけでなく、それらを改革に活かすうえでもビジネスパートナーの果たす役割は非常に大きい。

ストーリー編でビジネスパートナーの吉田は、人事制度分科会のメンバーとして検討に加わった。そのなかで、製作所社員の評価分布の課題を、制度の一貫性や労務費管理という会社視点と、働き方に応じた報い方という職場視点の間で葛藤しながら今後の方向性を模索した。

例えば、これが人事制度担当者とビジネスパートナーが切り離されていたらどうなっていたらだろう。人事制度担当者とビジネスパートナーがうまく意思疎通し、会社と職場の両方の視点からいい意味でのコンフリクトを生んでいけば、よい議論がなされていたらだろう。しかし、職場との距離が近いがゆえにビジネスパートナーが各本部の「利益代表」となり、職場の要望を代弁するに留まってしまったり、制度担当者が会社視点で独善的に検討を進めてしまったりしては、真の改革はできない。

今回のようにビジネスパートナーが人事制度担当者も兼務し、会社と職場の両方の視点を持って改革を担うことにより、職場意見をうまく改革に活かすことができるのである。

(3) 人事制度を“ツール”として捉えた改革

人事制度改革は、仕組みの完成がゴールではない。仕組みを仕組みとして終わらせず、“ツール”として効果的に活用して変化を起こすことこそが改革のゴールである。

しかし一般的には、丁寧な運用を目指すほど人事部の工数が膨らみ、結果的に立ち消えてしまったり、職場で意図通りに運用されずに形骸化してしまったりすることが多い。尾張マシナリーにおける現行制度も、若手抜擢やメリハリのある処遇を意図した改定当初の制度思想が現場に浸透せずに、結果的にかけ離れた運用がなされていた典型例である。

そして今回の人事制度改定では、例えば『昇進要件の明確化による人材の質の向上』はあくまでも人材レベルを向上させ昇進後に十分に能力発揮させることが狙いであり、要件を整備するだけでなく昇進までの過ごし方を大きく変えさせる、つまり現場や人事の負荷増大につながるものが想定された。また『加点評価導入による自発的なチャレンジの促進』についても本部間で内容やレベルにバラつきが生じ、なし崩し的な運用となることが懸念された。

そこで今回は、人事制度の狙いや起こしたい変化、そして各本部の実情の両方を理解しているビジネスパートナーを人事運用の担い手として巻き込むことで、効果的な運用を目指したのである。このときのビジネスパートナーの役割

は、単に人事部や現場の工数の肩代わりではなく、人事制度の狙いを踏まえてあるべき運用に導くこと、そして各現場の運用状況や課題を把握し、全社的にさらなる制度・運用の改善を図る PDCA サイクルを回していく推進役となることである。実際にビジネスパートナーを活用した具体的な人事制度の導入や人事運用については、次回以降にご紹介しよう。

※本コラムは、株式会社ビジネスパブリッシングの許諾を得て、月刊人事マネジメントの記事(2016年7月号掲載)を転載したものです。

※人事・組織コンサルティング ニュースレターのその他記事は[こちら](#)からご覧になれます。

デロイトトーマツ コンサルティング合同会社

〒100-6390 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング

Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601

www.deloitte.com/jp/dtc

デロイトトーマツグループは日本におけるデロイトトウシュートーマツリミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームおよびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツコンサルティング合同会社、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人およびDT弁護士法人を含む)の総称です。デロイトトーマツグループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査、税務、法務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー等を提供しています。また、国内約40都市に約8,700名の専門家(公認会計士、税理士、弁護士、コンサルタントなど)を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツグループWebサイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte(デロイト)は、監査、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザーサービス、リスクマネジメント、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500®の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約225,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイトトウシュートーマツリミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2017. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.