

人事部門の進化
～価値の送り手としての人事部門への転換～

An Evolution of the Human Resource Department :
Transformation of the HR Department to a Value Deliverer

2009年 2月

小出 琢磨	Takuma Koide
城戸 康彰	Yasuaki Kido
石山 恒貴	Nobutaka Ishiyama
須東 朋広	Tomohiro Sudoh

人事部門の進化
～価値の送り手としての人事部門への転換～

An Evolution of the Human Resource Department : Transformation
of the HR Department to a Value Deliverer

小出 琢磨¹

Takuma Koide

城戸 康彰

Yasuaki Kido

石山 恒貴²

Nobutaka Ishiyama

須東 朋広³

Tomohiro Sudoh

Abstract

Developing human resources into sources of competitive advantage for firms has become an imperative challenge for the HR department, namely, to change their roles to a value deliverer. The purposes of this study are twofold. First, we attempt to grasp how HR departments are actually carrying out their roles by empirical data. We collected the questionnaire data from the top management and business division managers as well as HR managers in 205 firms. Second, we propose a new style of the HR department as a value deliverer based on the results of our data analysis.

The results indicate that managing officers and business managers don't regard HR departments to meet their requirements fully as a 'strategy partner.' To present a new HR department to deliver values to the managers and workers, we first define the roles of HR persons, such as CHO(Chief Human Resource Officers), BP(Business Partners), and COE(Center of Expertise). Finally, we depict the structure and activities of the new HR department which consists of CHO, BP, and COE, et al.

2008年10月8日 受理

¹ デロイト トーマツ コンサルティング株式会社、² バイオ・ラッドラボラトリーズ株式会社、³ 日本CHO協会

1. 研究の背景と目的

新人事制度の構築、リーダーシップ開発といった人事部が打ち出す制度や施策、教育投資等は脚光をあびている。しかし、人事部門の果たすべき役割や人事担当者のもつべき知識やスキル、経験等に関する議論は意外に少ない。むしろ、最近ではその人事部に対しては批判的論調が多い（八代,1998；城,2004；城戸・須東,2006；松岡,2008等）。

例えば、松岡（2008）は、若手ミドルを選抜し経営塾で変革や事業をリードする経営人材の育成を行ったが、そこで痛切に感じたのは、若手ミドルの経営リテラシーの不足であった。言われたことは確実にこなすが、それ以上の突出した行動は示さない。本質を議論したり、見抜く力や、結果とプロセスを関連づけて説明するといった経営リテラシーが著しく乏しかったのである。経営リテラシーのある人材が見当たらない原因として、松岡（2008）は、事業をリードする経営人材を必死に求める経営トップと、伝統的な人事管理の考えに支配されている人事部との間に意識のずれがあるためと指摘している。職能資格制度に代表されるように旧来の人事制度は、年功を軸として展開されるため現実の事業とは遊離した形で運用されていた。そのため人事部は、事業の現実を知らないで人事管理を行うことになっていた。その結果、「「事業から入って人材を語る」トップと、「事業を知らないまま人材だけを語る」人事部門の微妙なすれ違い」（p.26）が生じていたのである。

ところで、人事部門が果たすべき役割や、人事担当者が人材管理のプロとなるための要件はすでに提示されている。その一つは、戦略的人的資源管理（SHRM）論で、人材を開発し企業の競争優位性の構築につなげること（Barney,1991；Lado & Wilson,1994）や、戦略と適切的な人材管理のシステムや施策をつくることを対象としている。また、ウルリッチ（1997）は、「戦略パートナー」、「変革推進者」等、HRMのプロフェッショナルの役割を提起している。ウルリッチら（2008）はさらにこれを発展させ、人材管理のプロの役割は、リーダーや社員を支援して組織能力を構築することと主張するとともに、人事のリーダーとしてラインマネジャー、経営者、企画等の管理部門、社員といった人たちとの関係を調整する役割を付加している。

しかし、人事部門がSHRMの推進母体となるのはわかるが、どういった人事部門の体制で、またそれを実施する人事担当者の能力や育成についてはSHRM論では扱われていない。ウルリッチにしても、人事部門やHRMのプロの役割はわかるが、それは総花的な役割の提示という感が強く、具体的にそれをどう実施するのか、といったところはわからない。これまでのものには、人事部門としてどういった体制で何をするのか、そのためにどういった手順を踏むべきか、といった人事部門を対象とした議論がなかったといえよう。ここに踏み込まないと、SHRMやウルリッチの言う新たな人材管理も実現しないであろう。

こういった問題意識に立ち本稿では次の2つのことを目的としている。一つは、日本の人

事部の現状を把握することである。現状を把握することで、人事部の目指すべき姿との隔たりや、改革のために必要なものやステップが明らかになろう。とくに今回は、人事担当者だけでなく、人事部の提供する価値の受け手である経営陣・ライン管理者からのデータも得られており、両者の見方を対比するところに特徴がある。

第二に、現状把握に基づき日本の人事部が目指すべき姿を提示することである。松岡(2008)の指摘にもあるように、人事部は旧来からのやり方を踏襲していることが考えられる。新たな進化を遂げるために、旧来のものをどう打破するかという視点が必要である。また、上述したウルリッチのモデルや戦略的資源管理は、多くが欧米の企業を前提にしたものである。日本の人事制度は、グローバル競争の波にさらされてはいるが、少なからず国の文化や歴史、それが反映した制度に影響されている。例えば、ジャコービィ(2005)によると、日本の人事制度は近年変化しているが、市場化に向けての動きや広がり大きさは日米で異なっている。また、平野(2006)は、日本的な特徴も残しながら欧米のものを採り入れて独自化したハイブリッド・タイプに人材管理は変化していると主張している。こういった点も踏まえながら、人事部の進化型を提示するつもりである。

2. 調査からの発見事項

デロイト トーマツ コンサルティング株式会社は、2008年6月1日から7月11日まで、全国の上場及び未上場企業あわせて5,000社を対象に「人事部門の役割と業務の効率化・高度化に関する調査」を実施し、回答総数210社(回収率4.2%)、有効回答数205社(有効回答率97.6%)という結果を得た。

売上高450億円以上を対象とした本サーベイのサンプル特性は、以下の通りである。

売上高(連結): 1兆円以上(11.4%)、3,000億円~1兆円(20.5%)、1,000億円~3,000億円(33.0%)、1,000億円未満(35.2%)

業種: コンシューマービジネス(36.0%)、製造業(33.0%)、金融/プロフェッショナルサービス(8.4%)、ハイテク/メディア/通信/放送(4.9%)、ライフサイエンス/ヘルスケア(4.4%)、エネルギー/リソース(2.5%)

回答者構成: 経営/事業サイド(36.9%)、人事サイド(63.1%)

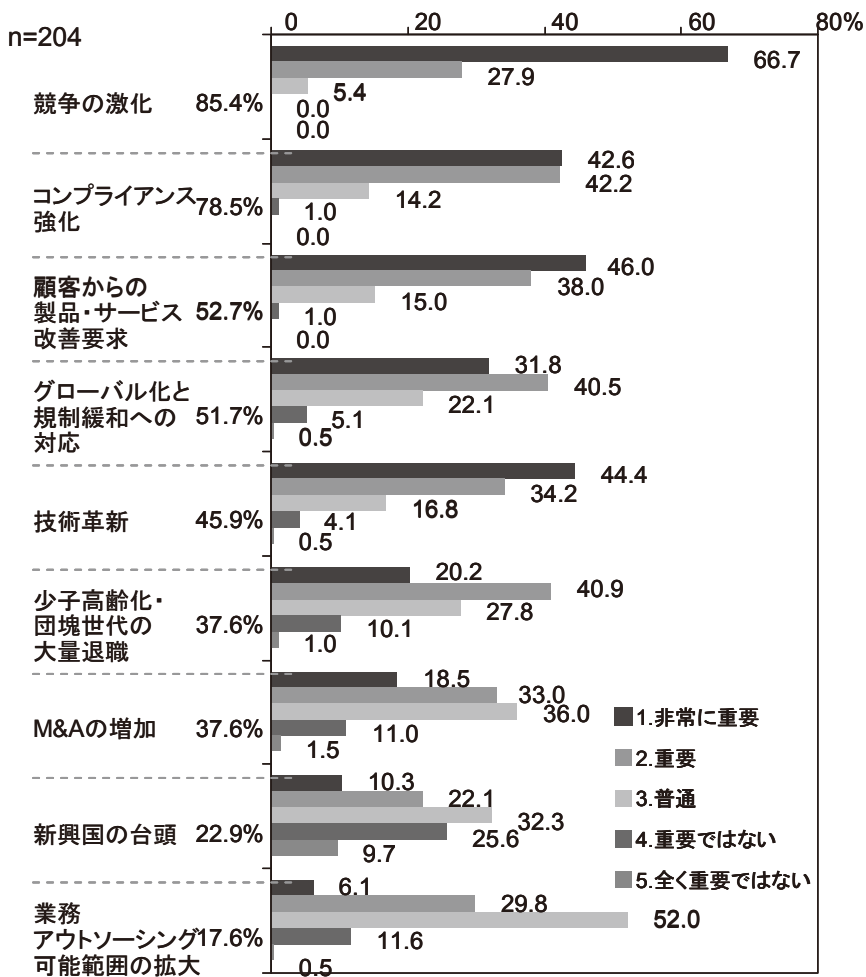
・役職構成: 役員/本部長(22.0%)、部/室長(51.0%)、課長以下(27.0%)

2-1 人事部門に対する経営層の期待

図表-1は、経営層が関心を寄せている経営環境の変化と、それに対する人材の重要度を聞いたものである。これによると、経営層が何よりも関心を寄せているのは「競争の激化」(85.4%)であり、その後「コンプライアンス強化」(78.5%)、「顧客からの改善要求」(52.7%)

と続いている。そして、これらの環境の変化に対して、「人材が非常に重要」というのは、やはり「競争の激化」であり、「非常に重要」というのが66.7%も占めている。他に、「顧客からの改善要求」(46.0%)、「技術革新」(44.4%)といった項目で人材が重要であるという回答が多くなっている。競争が激化したり、顧客の要求への対応や技術革新が競争上の重要な条件となるにつれ、人材に依存しなければならないと経営層はみていることがわかる。

図表－１ 経営層の関心がある経営環境の変化と人材の重要度



図表にはないが、人材マネジメントの中で会社が成功するために最も重要なものは、という質問に対して経営層は、「リーダー人材の開発」(93.2%)、「タレントマネジメント」(71.6%)

をあげている。

図表－２は、経営層が人事部主導で解決を期待している施策と、人事部の対応の程度を示したものである。経営層は、「人材ポートフォリオの積極的な提案」や「後継者の選抜・育成に関する積極的な提案」を非常に期待していることがわかる。人事部の対応をみると、「後継者の選抜・育成に関する提案」では、既に実施というのは16%程度みられる。また「少子化や高齢化に関する施策」では、14.5%が既に実施と回答している。しかし、圧倒的に高い回答率は、「実現に向けて取り組み中」や「必要性は感じるが取り組んでいない」という項目である。経営層が人事部に解決を期待している「人材ポートフォリオ」や「後継者の選抜・育成」に関する積極的な提案については、「必要性は感じているが取り組んでいない」という回答が非常に高くなっている。「人材育成の方針・制度の策定、人材開発の専門家の採用・育成」といった人材を競争力の基盤として育成・強化しようとする動きには48.3%と、必要性は感じられながら驚くほどに具体的なアクションがとられていない。

図表－２ 人事部主導で解決が期待されている施策とその実際

設問 No	設問内容(施策の例示)	経営層の期待			人事部の実績			
		非常に期待 している	期待している	期待して いない	既に実施	実現に向けて 取り組み中	必要性は感じ るが取り組ん でいない	人事部の 役割ではない
1	あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案	41.2	54.9	3.8	5.5	44.8	48.6	1.1
2	後継者候補選抜・育成の計画・仕組みづくりに関する積極的な提案	50.5	41.8	7.7	16.6	43.1	36.5	3.9
4	育成のポリシー・制度の策定と、コーチング・カウンセリングができる人材開発の専門家の採用・育成	20.3	56.6	23.1	8.3	37.8	48.3	5.6
8	先進的な人事情報システムの整備の推進	15.5	66.9	17.7	8.3	42.8	46.7	2.2
5	グループ全体に対応した人事制度・人事開発制度の実現	34.4	47.8	17.8	6.1	39.1	45.8	8.9
6	グループ・グローバルを視野に入れた人事業務の標準化、業務遂行の低コスト化の推進	19.3	59.7	21.0	6.1	41.1	46.1	6.7
3	少子化・若年層の減少、高齢層の退職等に対する施策の事前提案	11.5	64.8	23.6	14.5	41.3	35.8	8.4
7	アウトソーサーの適切な選定および良好な関係構築	2.2	40.9	56.9	5.0	8.9	51.1	35.0

図表－２から、人事部が人材に関連する解決策をつくることを経営層は強く期待しているが、その人事部は実際には活動を起こしていない姿が如実に浮かびあがってきた。自分の得意とする分野や従来からある定型的な業務に閉じこもっている人事部を想像させる結果である。

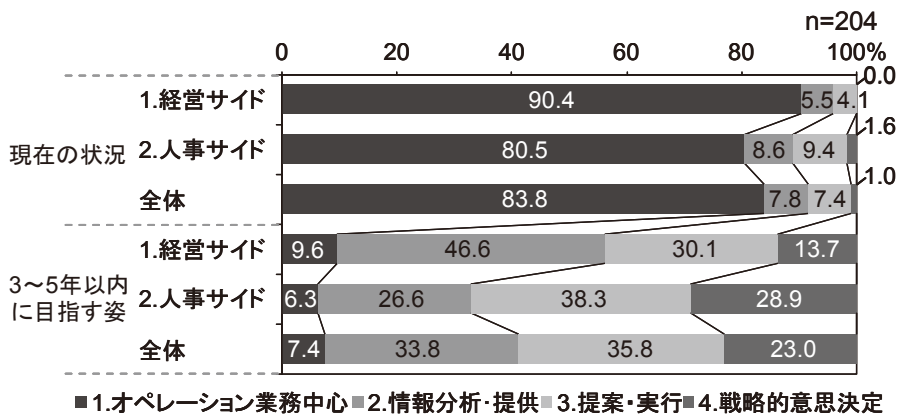
では、このように人事部への期待が高まる中で、人事部はどういった役割を果たしているのだろうか。現在の状況をみると、経営層は、90%が「オペレーション業務中心」になって

いるとみている（図表－3 参照）。人事サイドも、若干低いがオペレーション中心（80.5%）と自己評価している。図表にはないが、調査では人事部の保有能力についても聞いている。その結果によると、経営層は、「定型業務能力」（61.1%）を人事部員の保有能力とみなしており、定型業務能力に「分析能力」加えた保有能力というのが31.9%となっている。この2つを加えると9割を超えており、他に分析能力に「提案能力」加えた能力や、提案能力に「実行能力」を加えたもの質問項目として用意されていたが、これらはほとんどないことがわかる。まさに、オペレーション業務中心になっていることを裏付ける結果である。

経営層は競争の激化や技術革新、顧客対応といった新たな環境状況に人材を強化して対応していこうとしているが、従来からのオペレーション業務に注力していて人事部は経営層の要求に応えられるのであろうか。経営層の競争上の要求と人事部の実態には大きなギャップを感じる結果である。

3～5年以内という中期的に人事が目指す姿は、オペレーション中心が極端に低下して、「情報分析・提供」、人事施策の「提案・実行」、「戦略的意思決定」が圧倒的な比率を占めている。3～5年という期間で、オペレーション中心から、分析や提案、戦略的決定といった今までとは異なる新たな活動ができる体制に本当に変貌するのであれば、現実には急スピードで人事機能の高度化を進めねばならないといえよう。

図表－3 人事部門の役割に関して



図表にはないが、調査結果から、75%の企業が人事オペレーション業務の一部を外部委託しているという結果がでていいる。さらに、調査からは、企業全体の傾向に比べ、人事部門は相対的に非正社員が少なく、正社員が多いということも明らかになっている。このことから、人事部が、オペレーション業務からの開放を目指している動きはあるが、本当の効率化はま

だ実現されておらず、依然人事部門内で正社員を使い価値の高い仕事に従事していないことをうかがわせることを付記しておく。

2-2 ベンチマーク企業とその取り組み

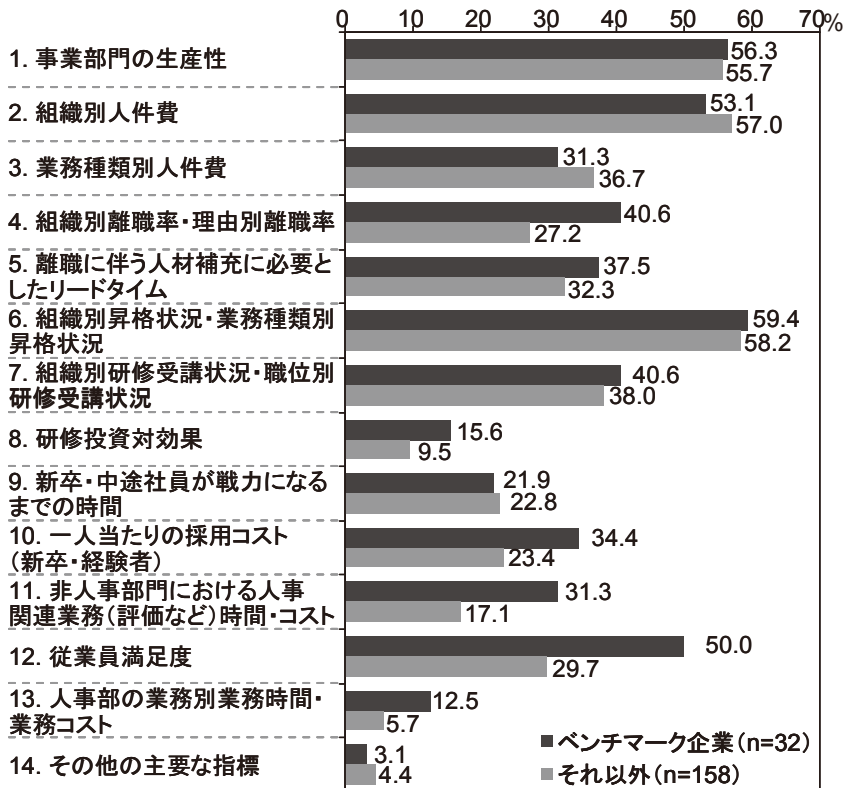
今回のサーベイの回答企業のうち、高い役割を担っている人事部門をもつ企業をベンチマーク企業として抽出した。つまり、ベンチマーク企業とは、人事部門の役割を「オペレーション業務中心」ではなく、「経営層に対する情報の分析と提供」、「課題解決のための提案・実行」、「戦略に関する意思決定プロセスにおける重要な役割」と回答した企業である。33社がベンチマーク企業に該当した。そしてベンチクマーク企業にならなかった171社（以下「その他企業」と呼ぶ）と比較を行った。

ベンチマーク企業の属性として、その他企業に比べ売上や従業員数が多いという特徴があった。また、業種的には、「ライフサイエンス/ヘルスケア」や「ハイテク/メディア」の割合が高く、非正社員率は、全体のボリュームゾーンである10～30%に属する企業が多かった。

図表－4は、人事部が把握しているKPI（主要業績指標）を示したものである。全体的に大きな差はないが、その中でも「従業員満足度」、「組織別離職率・理由別離職率」でベンチマーク企業とその他企業との間で大きな開きがみられる。従業員満足度は、従業員の動機づけに関係しているものであり、また社員の離職行動は会社への忠誠心や積極的貢献意欲の裏返しのものである。ベンチマーク企業は、従業員の意識・態度をマネジメントの重要な指標としているのである。

また、従業員満足や離職率のデータに加えて、「研修投資対効果」、「非人事部門における人事関連業務時間・コスト」、「人事部の業務別業務時間・業務コスト」等のデータは通常のオペレーション・データとは異なるものであり、ベンチマーク企業はこういった別種のデータを収集して人事管理を展開していることがわかる。

図表－４ 人事部門が把握しているKPI



調査票では、過去3年以内に、人事部門の高度化や効率化に向けた改革を行ったかを聞いている。ベンチマーク企業は、この3年以内に改革を行った割合が高く、ベンチマーク企業の80%が人事部の改革を行っている。ベンチマーク企業は、ほとんどがこの3年以内に人事部の改革をして、より高度な業務ができるように変貌してきていることをうかがわせる。ちなみに、その他企業で改革を実施しているのは、約半数である。

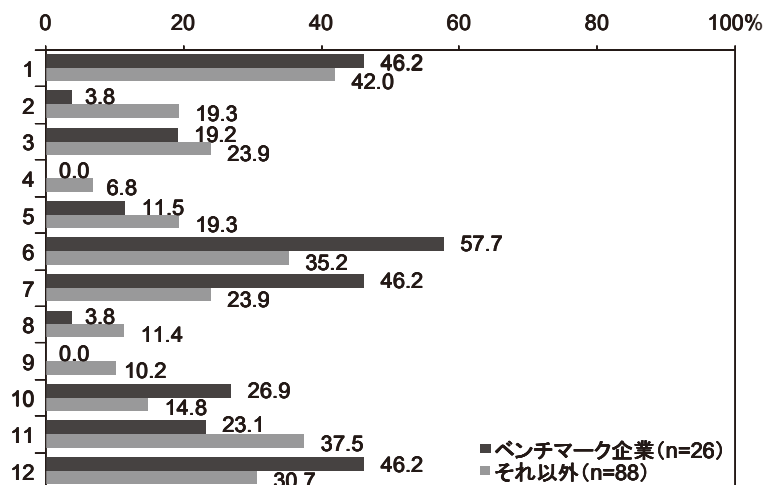
改革の効果を聞いたものが図表－５である。その他企業は、人事部門の人員数削減といったコスト削減やITコストの増大にみられように業務の自動化といった業務の効率化を改革の効果としてあげている。

しかしながら、ベンチマーク企業は顕著に異なる効果があがっていると回答している。「人事部門の戦略と経営戦略との整合性の改善」、「事業部門における人事管理上の負担軽減」、そして「新たな人事部のミッションに伴う人事部員の能力・スキル向上の要求」などである。これらは、明らかに経営戦略に貢献する人事という方向性を感じさせるものである。人事部

門の戦略と経営戦略との整合性がとられるようになり、新たなミッションや役割に対応するために、人事部員の能力も向上、開発させねばならないことが明確な要求となってきたのである。

ベンチマーク企業は、近年人事部の改革を行いより戦略的に人事が展開できるように変貌しつつある企業といえよう。進化を遂げたかどうかは別として、着実に進化の途を歩んでおり、進化の方法や方向性について学ぶべき点が多いといえよう。

図表－５ 人事部門の高度化・効率化への取り組みの効果



1. 人事サービス実行能力が向上(人事サービスの数の増加、管理職・従業員が人事部門から必要な情報を入手しやすくなる等)
2. 人事部門の人員数削減
3. 人事部門業務コストの削減
4. 人事ITコストの削減
5. 人事ITコストの増大
6. 人事部門の戦略と経営戦略との整合性の改善
7. 法令違反の減少と法令遵守の統制が向上
8. 人事サービスに対する管理職および社員満足度が向上
9. 管理職セルフサービスおよび従業員セルフサービス機能の使用の増加
10. 事業部門における人事管理上の負担軽減
11. 人事業務に占めるIT化・自動化範囲の増加(データの2重入力の減少、ワークフローシステムによる稟議・決済利用範囲の増加等)
12. 人事部門の新たなミッション・役割に際しての新たな能力を持った人事部員の必要性や既存の人事部員に対するスキル向上要求(又は能力開発)

また、データを示さないが、ベンチマーク企業は、人事部門の機能の高度化のために今後必要とされる費用に関してより多くの予算を計上している。このことは、人事部の改革、人

事機能の高度化は今後も継続して進めるものであり、さらに高い段階を目指して進化していくという強い意欲がベンチマーク企業にはあることを示している。

3. 人事部門の進化に向けて

3-1 サーベイ結果からいえること

サーベイ結果より、経営層は、人事部門が事業業績へ戦略的に貢献することに対して強い期待感を持っており、具体的にいうと図表-2で示したように、「あるべき人材ポートフォリオの積極的な提案」を始めとして、言うなれば組織・人事に関するソリューション（経営上の課題に対する現状分析と解決策）の提供を期待していることがわかった。

しかし、その一方で、人事部門は、オペレーション業務中心の体制になっており、人事部門もソリューションを提案する能力も欠けている姿が浮かび上がった。ソリューションの提供という新たな価値の送り手になることが求められているが、それを実現できる体制になっていないのである。

このような体制では、次のようなケースが起こっている。現在、ビジネスのスピードが加速し、市場にあわせたグループ企業の再編が頻繁に起こっている。再編の際、通常人事制度の統合が必要となるが、人事部に人事制度（特に、報酬、福利厚生や評価）に関する高度の専門性がないと、外部のコンサルタントを活用してもコンサルタントの専門性を十分に活かすことができず、結果的に経営にダメージを与えることが起きている。

また、統合期限が差し迫っているようなケースでは、2社の人事制度を形だけ統合し、取りあえず新しい人事制度を設計してしまうことがある。そして、実際に運用を始めようとした時点で調整が必要であることがわかり、人事制度を設計し直す事態に陥っている。結果的に、当初予定していた合併時期が大幅に延期され、従業員に混乱を与えるだけでなく、財務的なインパクトも発生し、経営にとって望ましくない結果となっている。

人事部門の対応の遅れが目立つ結果がある一方で、今回のサンプルには、われわれがベンチマーク企業として抽出した企業群も含まれていた。すなわち、これらの企業群は、人事部の役割を、情報を分析し経営層に提案し、戦略的な意思決定過程にも関与する方向に比重を移しつつある企業である。

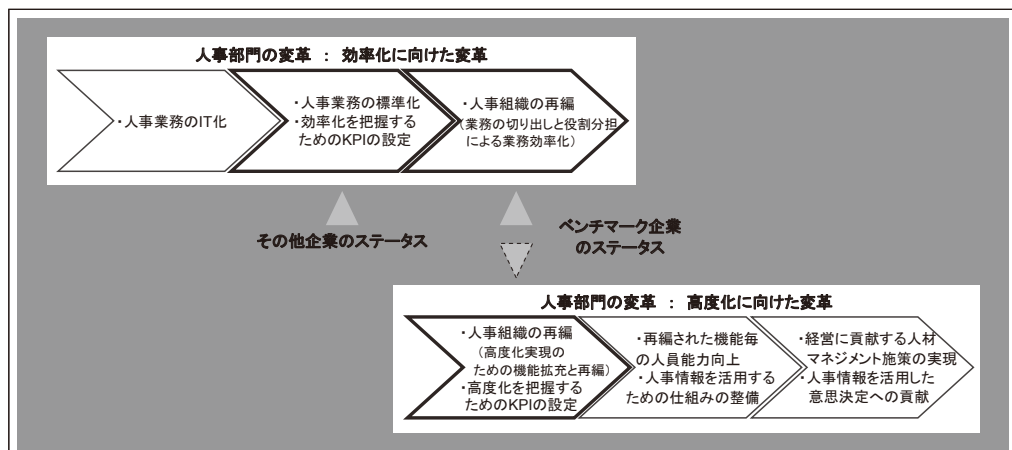
ベンチマーク企業は、オペレーション業務が中心となっている其他企業と比べて、従業員の満足度や離職率といったより高度なKPI指標を採用しているとともに、それらの情報を収集している。これらの結果は、ベンチマーク企業は、従来とは異なるKPIや情報を使用してより高度な人事施策のPlan - Do - Check - Actionを回していることを想像させる。

3-2 人事機能の効率化と高度化

今回のサーベイから、人事部門はオペレーション業務に専心しており、経営者への期待への対応の遅れや実行力不全といった現象が浮き彫りになった。しかし、その一方で、ベンチマーク企業を中心に、多くがこのところ人事部の改革を実施し、着実な進化に向けた動きが見られるのも事実である。その動きを集約すると、人事機能の「効率化」と「高度化」へ向けての変革の動きである。徹底した合理化やコスト削減の動きと、より高度な機能を果たせるように質的充実を図ることは本来相反する動きであるが、それが同時並行的に行なわれているのである。

効率化に向けての改革は、今回のサンプルのほとんどの企業で実施されている。ただし、ベンチマーク企業とその他企業では、効率化の段階が異なっている。人事業務のIT化の取り組みは多くの企業で終了している。その中で、その他企業は、「業務の標準化」を実施している段階にある（図表－6 参照）。他方、ベンチマーク企業は、シェアード・サービスセンターの設置やアウトソーシング体制の構築等の、言うなれば「人事組織の再編」に取り組んでいる。

図表－6 人事部門の変革のステップと変革のステータス



ベンチマーク企業の行動で注目されるのは、効率化に向けての変革を実施するとともに、機能の「高度化」にも取り組んでいることである。KPIに設定されている指標や収集している情報は高度化に関するものが含まれている。経営層に対して人事のソリューションを提供することに軸足を移しつつある。経営戦略に貢献しようとする姿が明確に見えるのである。しかし、サーベイの結果によると、ベンチマーク企業の多くが次のステップとして何をして

いいのかわからない状況にある。データでは示していないが、「3～5年以内に取り組もうとしている高度化・効率化に関する領域」について、その他企業は、「新たな情報システムの導入（38.6%）」、「人事業務の標準化（35.5%）」を一段落して「人事スタッフの能力向上（60.9%）」、「人事部門のカルチャーの刷新（79.3%）」といった次のステップが明確にうかがえた。一方、ベンチマーク企業は、「新たな情報システムの導入（53.8%）」、「人事業務の標準化（42.3%）」、「人事部門の組織再編（42.3%）」、「人事スタッフの能力向上（69.2%）」「人事部門のカルチャーの刷新（38.5%）」となっている。選択肢が限られているという制約条件もあるが、効率化に向けた取り組みと異なり、ベンチマーク企業が向かおうとしている「高度化に向けた取り組み」については、一定の方向性が見出せていないことが示唆される。

では、ベンチマーク企業を含めてこういった状況にある人事部が進化するには、何が必要なのであろうか。われわれは、次の点を人事部再変革のガイドラインと考える。

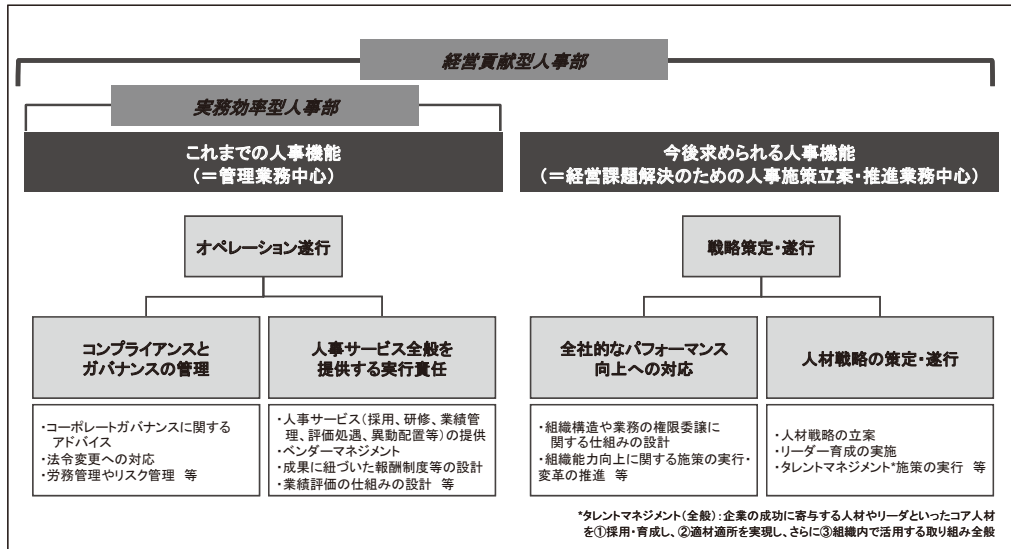
- ①人事部の役割を明確にすること
- ②新しい役割を遂行できるように人事部門を再編すること
- ③それが実行できるように人事部員の役割や能力を再規定し、育成すること

人事部の役割として、図表-7にあるように従来からあるオペレーション機能に加え、戦略策定・遂行機能を付加する。戦略策定・遂行機能は、「全社的なパフォーマンス向上への対応」と「人材戦略の策定・遂行」から構成される。われわれは、現在のところ、これらを相互に高度・専門的に実施することが、価値の送り手として人事部に進化することと考えている。

ところで、人事機能の高度化を強調すると、オペレーション機能は重要ではなく人事部は関与しなくともよいと考えられるかもしれない。われわれは、「コンプライアンスとガバナンスの管理」および「人事サービスに対する実行責任」からなるオペレーション機能は高度化と変わらず重要と考えている。

その理由としては、何よりも人事のオペレーションにおいても高度の専門性が要求されることである。戦略が高度になれば、その実行においても質的に高度なものが求められる。それが伴わないと戦略も実現しないことになる。前出のグループ企業の再編のケースでも、人事制度の統合を企画する段階では、ゼネラルな人事の知識をもつ人事部員がいるとなんとか可能である。しかし、実際に統合して運用の計画段階に入ると、制度に対する高度な専門性やその会社の人事制度の特殊性を熟知している部員が必要となる。外部の専門家の協力を得るとしても、その専門家との知識や知見との交換をして統合する制度に落とし込みのできる人事部員が必要となってくる。これがないと、外部の専門家の知識も活かせないし、統合された会社に適した制度の設計・運用もできないのである。次項で述べるCOEが、ここで言う専門性を備えた人事部員のことを指している。

図表－７ 人事部門の新たな役割へのシフトと付加/強化すべき機能



3-3 人事部門の弊害と新たな役割

前項では、強化すべき人事機能として、効率化と高度化をあげ、それが価値の送り手としての人事部の進化した姿であると提案した。次にこれを実現する体制に議論を移していく。

新たな機能を遂行するには、人事部門の再編成と人事部のマネジャーや部員の役割の再規定が必要となる。既存の部門編成や役割を前提に、そこに新たな機能やミッションを付与するだけでは、実質的な価値の送り手としての機能を遂行する体制は実現しないからである。本当に価値の送り手として人事部が変身するには、根幹の部分に変革の手を加えなければならない。というのも、従来の人事部に次のような限界や弊害があり、それが新体制への移行を妨げると考えられるからである。

これまでの人事部は、多くが人事企画、給与、労政、福利厚生、採用、教育といった業務機能ごとに部門編成がなされていた。この中では、いわゆる「サイロ化」という現象が発生していた。すなわち、自分たちの業務を狭く捉えて、与えられた業務だけをこなしていればよいという意識で人事業務を遂行する現象である。これは、当然のことながら過去の延長線ではしか仕事を捉えていないために、新たなミッションといってもそれを本当に理解することはできないし、ましてや自分の仕事の中にそれを取り込み実施することは到底不可能である。

サイロ化の最大の弊害は、価値の受け手のニーズや情報を聞いて、それを自分たちの業務に反映させられないことである。経営層はもちろんのこと、ラインのマネジャー、社員といった人たちから、その声をよく聞くことが価値提供の第一歩である。それに基づき自分たちの

提供するサービスを考え、つくり上げることが、価値の送り手として人事部の大前提である。

ラインの管理者を中心に展開される現場の人事管理における人事情報は、粘着性が高いといわれる（平野，2006）。個々の社員に関する人事情報は現場に埋め込まれており、本社の人事部にいては、それを引き離して獲得することは難しいということの意味している。また、従業員満足調査やキャリア希望や相談等、社員の仕事に関する情報も多種類、かつ豊富に収集されるようになっている。粘着性の高い情報へのアプローチや新たな情報群の収集、解析といった高度な要求や専門性が人事部員には課されているといっている。

経営層やマネジャーといった多様な人たちのニーズに応えなければいけないこと、および上で述べた情報機能の高度化に対応しなければならないこと、これはサイロ化してしまった人事部では明らかにできないことである。

サイロ化してしまった人事部員の意識や能力を変えて進化の途をとるには、まず手始めとして人事部員の新たな役割を定義することとわれわれは考える。次の5つがわれわれの提示する人事部のマネジャーや人事部員の役職名および役割である。なお、図表－8は、人事サービスの領域ごとの各役職者の役割や関係を示したものである。

CHO（Chief Human Resource Officer：人事の最高責任者）：図表－8内の矢印のように、BPから事業部長と共に立案した事業毎の事業戦略や組織人事戦略、具体的な人事施策を吸い上げると共に、各人事業務の専門家であるCOEをスタッフとして活用しながら、経営戦略へ貢献する組織/人事戦略を立案し、CEOに対して、組織/人事面からのアドバイスをする。

BP（Business Partner）：いわば事業部長付の組織・人事コンサルタントであり、事業部に対する価値の提供者である。具体的には、事業部長の組織/人事領域の課題に対して、現場の実態を踏まえた上で解決策を提案する。幅広く組織・人事領域の専門知識を持ち、合わせて一般的なビジネススキルと高度なコンサルティングスキルを保有している。

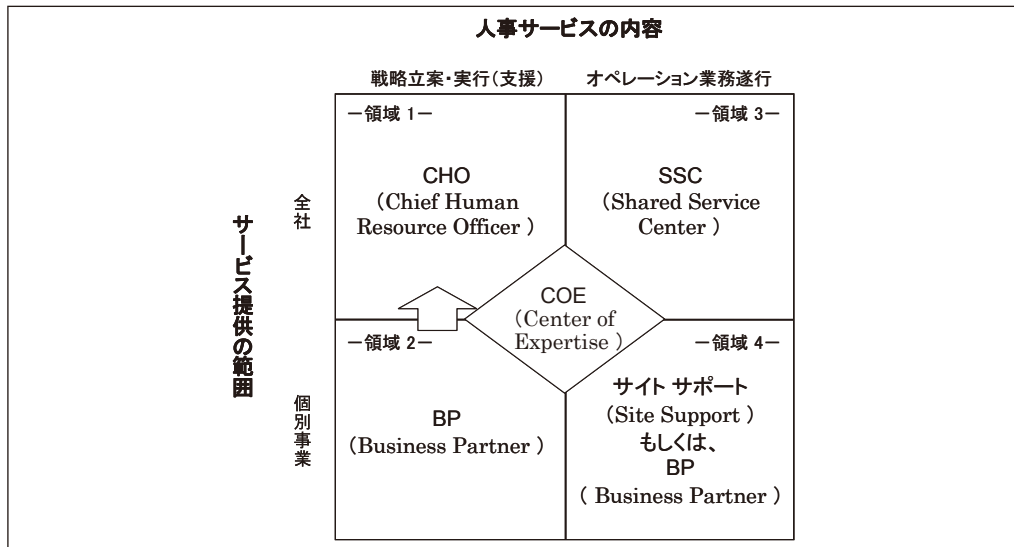
COE（Center of Expertise）：業務機能（採用、トレーニング、組織開発、タレントマネジメント、報酬、福利厚生、業績管理等）ごとに存在する専門家の集合体で、CHOとBPに対してのスタッフおよび全社のシンクタンクの役割を担う。また、現場に対しては、人事業務機能ごとのサービスを提供する。

SSC（Shared Service Center）：グループもしくはグローバルで集約化可能なオペレーション業務を、低コストで遂行する役割を担う。SSCメンバーの多くは、低コストのオペレーターが占めるが、マネジャーはオペレーション業務から得られるデータを分析し、更なる効率化を提案し推進することが求められる。

サイト・サポート（Site Support）：オペレーション業務のうち、付加価値を生み出す集約化することが相応しくない業務を各事業部や地域・拠点に根ざして遂行する役割である。

BPがある一部を担って、事業部門内の業務担当者が行うことも考えられる。

図表－８ 事業部から見た人事部門の役割



3-4 価値の送り手としての人事部門

では、今上で定義された新たな役割を担う人たちは、こういった組織体制で活動するのであろうか。図表－9にその体制は描かれている。

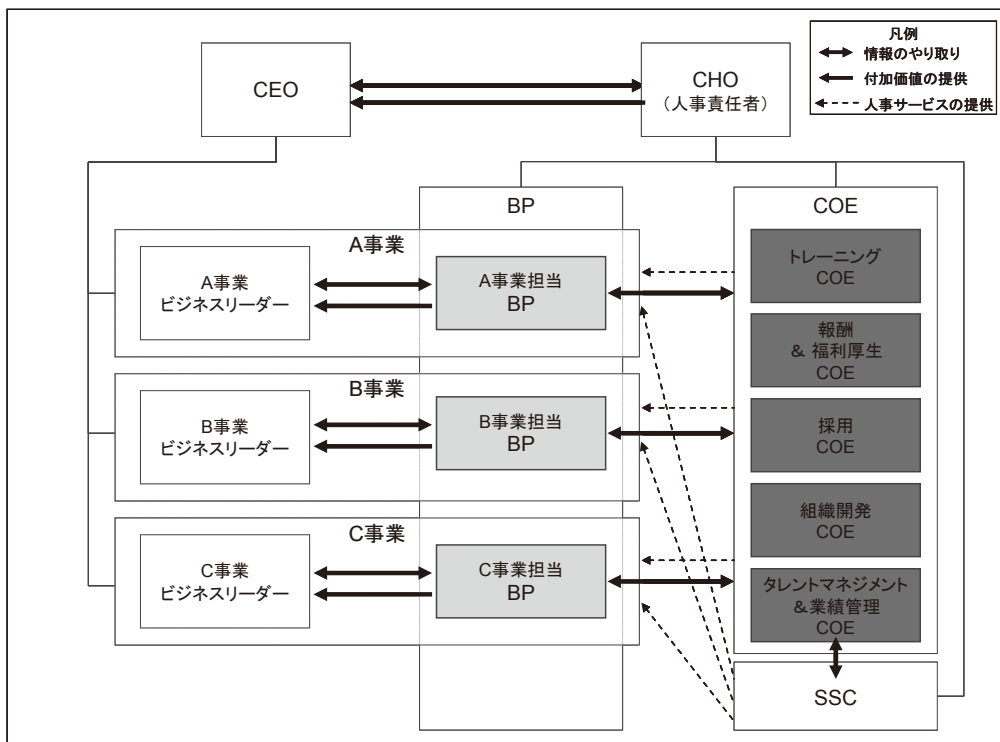
従来の組織との一番の違い・特徴は、図表－9にあるように、事業部門やライン部門への価値の提供者としてBPを位置づけていることである。なぜ、こういった役職が必要かという、事業部長が事業戦略を策定したり遂行する上で頭を悩ませていることは、採用や研修といった機能ごとの問題ではなくて、下に記載しているような戦略的課題を含む複合的課題や現場の人材についての情報についてであり、従来の機能ごとに編成されている人事部門では解決できない課題だからである。BPが事業部長の認識している複合的課題を一手に引き受けて、それを解決するために機能ごとの専門家を活用して、事業部長に解決案を提供した方がより事業部に適した現実的な案が提供できるのである。また、ビジネス環境が目まぐるしく変化する状況では、事業部や現場に密着していないと、迅速な対応ができないことも理由である。さらに、人事が組織の全体のミッションを常に浸透させることや各人事施策を完遂するためにも、BPが事業部門に張り付いていることは望ましいと考える。

- ・ 経営戦略と事業戦略の整合性の確保
- ・ 経営に貢献する人材の発掘/選抜

人事部門の進化 ～価値の送り手としての人事部門への転換～

- ・ 経営に貢献する人材のフォローとモニタリング
- ・ MBOにおける面談支援（粘着度の高い人事情報の収集）
- ・ ビジネスの変化に対応した要員計画
- ・ 安定的かつ随時・迅速な人員補充
- ・ 特定分野のスキルの向上
- ・ 事業部門の全体のモチベーションや事業に対するコミットメントの向上
- ・ 適材適所の実現
- ・ 報酬のメリハリとコントロール
- ・ 日々の労務上の問題への対応 等

図表－9 新しい人事部門の体制イメージ



新たな体制での具体的な活動としては、BPは、各事業部に張り付き事業部長と共に戦略の立案・遂行を行うと共に、CHOに対して個別事業の特性や現況を報告する。CHOは、BPの報告に基づき、各人事業務の専門家であるCOEをスタッフとして活用しながら、CEOに対して全社戦略における組織・人事領域の戦略や実行面での課題について提案あるいは協同して

立案する。第二の特徴は、組織開発を担当するCOEの存在である。従来の日本の組織には馴染みが薄い、外資系では一般的になっている組織である。ES（従業員満足）や従業員の意識改革についての専門家としてCHO やBPに貢献する。第三の特徴は、タレントマネジメントを担当するCOEの存在である。いわば、キャリアセンター機能と、異動の調整や業績管理を含めたタレントマネジメントに関しての機能をあわせもった役割を担う。

最後に、BP、COE、SSCの相互の関係であるが、価値の直接的な送り手として事業部やライン部門に密着するBP の役割が最も重要であり、最も高い位置づけになるとわれわれは考えている。また、これらの役職間のキャリア・パスに関しては、第一段階として、「1つの領域のCOE」もしくは「SSCのマネジャー」を経験後、「BP」へと向かうパスを考えている。なお、CHOになるにはBPの経験が必須であり、BPからCHOは選ばれることになる。

以上のように、新しい人事部門の体制は、価値を生み出す部門と、価値を生むことを支援する部門とを明確に分けており、このように役割を明確に分けそれぞれが専門特化することで、人事部門が目指す事業部門への価値の提供や組織能力の向上を効果的に実現できると考えている。

4. 結び

われわれは、従来の人事から脱皮した人事部の進化系として、一方で、人事機能の効率化を図りつつ、他方で価値の送り手としてまた戦略に貢献する人事としての高機能化を追求すべきという考えを提示した。これは、設計原理として効率化と高機能化という異なるロジックを共存させることともいえる。異なるロジックを共存させることは、現実には難しいことである。これを実現する人事部の体制として提案したのが、COEとして高度な人事の専門サービスを提供するとともに、事業の戦略推進に積極的に貢献するBPを設け現場の人材に関するゼネラルなニーズを満たす。そして、これらの活動を人事の最高責任者であるCHOが経営者との連携のもと統合するという体制である。ただし、今回提示したのは一つのモデルであり、業種や会社の発展段階等により違いは出てくると考えている。

今回のモデルの前提になっている考え方は、価値の送り手としての人事部である。かつてウルリッチ（1997）は、人事部が提供するものを「デリバラブル」と呼んだが、われわれの考え方も同じである。つまり、価値の受け手に対して現場のニーズにあったサービス、人材に関する専門家としての高度な人事サービスを提供することを骨子とするものである。

この価値の送り手になるには、高機能化や効率化を追求するだけでなく、2つの面で良好な関係性を維持することが重要と考えている。関係性の一つとして、人事部内における関係性がある。CHO、BP、COE等の中で良好な関係を維持することである。それぞれが専門特化すればするほど、サイロ化の恐れが強まる。それに陥らないためにも、価値の送り手とい

う共通認識のもと相互にオープンな交流をすることが重要である。もう一つの関係性は、人事部外の役職者や部門との関係である。経営責任者やマネジャー、経営企画部門や財務といった管理部門等がその相手となる。価値の受け手であり、管理部門はむしろ価値の提供において協力をせざるを得ない部門である。これらの多方面にわたる相手との関係性の維持が、提供する価値の成否を決定するといってもいい。

参考文献

- Barney, J. 1991, Firm resources and sustained competitive advantages. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- 平野光俊, 2006, 『日本型人事管理』, 中央経済社.
- Jacoby, S. 2005, The embedded corporation. Princeton Univ. Press. (鈴木良始他訳, 「日本の人事部・アメリカの人事部」, 東洋経済新報社, 2005)
- 城繁幸. 2004, 『内側から見た富士通の「成果主義」の崩壊』, 光文社.
- 城戸康彰・須東朋広, 2006, 「人事部の新時代に向けて」, 『産業能率大学紀要』, 27巻1号, 21-46.
- Lado, A.A., & M.C. Wilson. 1994, Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- 松岡史朗, 2008, 『経営変革プロフェッショナル入門』, 日本経済新聞社.
- Ulrich, D. 1997, Human resource champions. Harvard Business School Press. (梅津祐良訳, 「MBAの人材戦略」, 日本能率協会マネジメントセンター, 1997)
- 八代尚宏, 1998, 「人事部はもういない」, 講談社.