

戦略パートナーとしての 人事部の機能・役割 ——日本企業がとるべき道に着目して——

清瀬 一善 リクルートワークス研究所・Works 編集長

本研究の目的は、日本企業の人事部が戦略パートナーになるための取り組み内容を、3社の日本企業における事業部人事制から人事ビジネスパートナー（HR-BP）制への変遷の整理と HR-BP 制を導入している3社の欧米企業との比較を通じて明らかにすることにある。調査の結果、日本企業における HR-BP 制は、相応の権限を有し、かつ、複数人の体制で運営されているなど、欧米企業とは異なる形態となっていることを明らかにした。

キーワード： 人事ビジネスパートナー制、事業部人事制、戦略人事、戦略パートナー

目次

1. はじめに
2. 先行研究レビューと問題提起
 - 2.1 HR-BP 制の定義
 - 2.2 人事部門の役割・機能に関する研究
 - 2.3 問題提起
3. 調査方法
4. 分析結果
 - 4.1 欧米企業における HR-BP 制
 - 4.1.1 事例1：欧米企業 A 社
 - 4.1.2 事例2：欧米企業 B 社
 - 4.1.3 事例3：欧米企業 C 社
 - 4.1.4 欧米企業における HR-BP 制の特徴
 - 4.2 日本企業における事業部人事制および HR-BP 制
 - 4.2.1 事例1：日本企業 D 社
 - 4.2.2 事例2：日本企業 E 社
 - 4.2.3 事例3：日本企業 F 社
 - 4.2.4 日本企業における事業部人事制の特徴
 - 4.2.5 日本企業における HR-BP 制の特徴
5. 考察
6. まとめと提言

1. はじめに

人事部門の主たる役割は、人材戦略の立案、人材の調達、人材の格付け、評価・処遇の決定、人材育成である。これらの役割を果たすために、人事部門をどのような組織形態とし、本社機構（経営）と事業部門（現場）の間のどのあたりに位置づけるべきかを考えることは、人事部門が誰を顧客とし、その顧客に対してどのような価値を提供する存在であるかを決定する上で重要である。

伝統的に、日本企業の人事部門は、本社機構の中核部に位置づけられ、企業経営に対して強い影響力を持ち続けてきた。日本企業の人事部門は、社員の評価・処遇の決定にとどまらず、部長などの幹部人材の選任にまで影響力を行使するなど、その力は極めて強大であったことから、日本の人事部門に関する研究者として知られる Jacoby（2005=2005）から、キングメーカー（影の実力者）と評されたほどであった。

しかし、バブル崩壊、失われた10年、激変するビジネス環境の中で、日本企業の多くは、戦略の見直しを迫られた。その中で、人事部門も役割・機能の見直しを迫られ、事業部への権限委譲やア

ウトソーシングによる効率化など、分権化の波に飲まれ、かつてのキングメーカーとしての面影を失っていった。そして、1990年代後半には、八代（1998）によって「人事部門不要論」が議論されるようになったのである¹。

ほぼ時を同じくして、欧米企業においては、Ulrich（1997=1997）が提唱した「人事部門は経営者や事業トップにとっての戦略的パートナーになるべきである」という戦略人事（Strategic Human Resources Management）の考え方を理論的根拠に、人事部門の機能定義に変化が起こった。具体的にいうと、人事ビジネスパートナー（以降、HR・BP）制への移行である。そして、日本においても、戦略人事の実現を目指して、欧米型の人事部門を模した人事部門の機能再定義への模索が始まったのがこの時期である。

実はこれら人事部門の役割・機能の模索が始まって間もない2001年、筆者は人事コンサルタントとしてのキャリアをスタートさせた。クライアントである多くの企業の人事部門が、自部門の今後のあり方について苦悩する姿を見るにつけ、この先、人事部門はどのような役割・機能を有することが望ましいのかを深く考え、クライアントと議論するようになった。その模索が始まって約20年が経ち、何らかの形で人事部門の役割・機能のあり方に一定の解が出たのではないかと筆者は考えている。もしそうだとすれば、それはどのようなものなのか。

これが本稿執筆のきっかけとなった問題意識である。

2. 先行研究レビューと問題提起

2.1 HR・BPの定義

HR・BPについては、企業ごとに実務レベルでの定義がなされているが、その本質を正しく切り取った先行研究上の明確な定義は存在しない。そこでここでは、ほぼ同義の概念として、戦略パートナーの定義について整理を行う。

人事部門は経営や事業部門にとってのパートナ

ーであるという言葉を用いたのは、Ulrich（1997=1997）である。Ulrich（1997=1997: 51）によれば、戦略パートナーとは「ビジネス上の戦略と人材経営システムを関連付け、企業ビジネスに照らして人材経営のプライオリティーを決めていくこと」である。なお、本研究において筆者が行ったUlrichへのインタビューによれば、従来型の人事部門と、戦略パートナーとの最大の違いとは、「従来の人事部門が人事部門にとっての業務効率化を目的としていたのに対し、戦略パートナーは、ビジネスの成果に貢献することを最大の目標としている点にある」という。

また、日本CHO協会（2004）によれば、戦略パートナーとしての人事部門の役割とは、「全社的に、あるいは事業分野レベルで大きな絵を描き、経営的視点から物事を捉え、ビジネス戦略に焦点を合わせ、事業を発展・成長させること」と定義されている。

いずれの定義も、「ビジネス上の戦略と人事戦略とを関連付ける」こと、および、「ビジネスの成果」へのコミットにフォーカスを当てている点で共通している。よって本稿では、両定義を踏まえて、HR・BPを、「ビジネス上の戦略と人事戦略とを関連づけ、ビジネス上の成果を最大化することを目的として、人事諸施策を企画・実行していく役割」と定義する。

2.2 人事部門の役割・機能に関する研究

人事部門の役割・機能について先行研究レビューを実施するにあたり、先行研究の特徴を2点概観する。

第1の特徴は、日本型人事労務管理に関する調査・研究は多く行われているものの、それに比して人事部門の役割・機能に関する研究は、2000年代に入るまであまり多くなかったことが挙げられる。奥林（1995）によれば、人事部門の重要性が強調され、人事部門の時代とまでいわれたことがあったものの、人事部門と企業経営全体との関わりについては、明らかにされていない点が多い

とのことである。つまり、これまでの人事部門の役割・機能については、主に人事労務管理研究の一部として捉えられていた側面が強いといえる。

そんな中で、我が国で最初に人事部改革論を提起したのは八代（1998）である。ここで八代が実質的に主張しているのは、人事部門の分権化の必要性である。具体的には、人事部門に一極集中していた人事権を各事業部門に移譲し、人事部門は中立的な立場からのバックアップ機能を果たすべきという主張を行っている。実際、1990年代後半以降、大企業を中心に、日本企業では分権化を志向した事業部人事制への移行が進んだ。

第2の特徴は、主として2000年以降に行われてきた人事部門の役割・機能に関する研究は、前述のUlrich（1997=1997）によるSHRMを理論的根拠に据えて、新しい人事部門のあり方を提案する「人事部改革論」に関するものが多いという点である。Ulrich以降も、Brockbank（1999）の「戦略的価値提供部門としての人事部門」などが主張されているが、基本的な考え方は、Ulrich（1997=1997）の主張をベースにしたものである。

2000年代に入ると、我が国においても、Ulrich（1997=1997）の主張に基づいてCHO（Chief Human Officer：最高人事責任者）に関する提案が多くなされるようになる。代表的なものは、金井・守島（2004）による「サーバント・リーダーとしてのCHOの役割」や平野（2006）による「戦略的パートナーとハイブリッド・タイプへの変化」などが挙げられる。

また、前述のJacoby（2005=2005）は、「日本の人事部門の役割・機能は、米国のそれに収斂していく」と結論づけた。この予測に符合するかのように、2010年代に入って、日本企業においても、事業部人事制からHR・BP制へと移行する企業がいくつか出てくるようになった。

2.3 問題提起

先行研究レビューで見てきたとおり、2000年以降、人事部門の機能・役割に関する既存の研究で

は、主として以下の2種類に対する研究が行われてきた。

- ① 我が国における人事部改革の方向性に対する研究
- ② 戦略人事を実現するための人事のあり方に対する研究

これらの研究は、人事部門の分権化の方向性や、戦略パートナーとしての人事部門の目指すべき方向性を提示している。これらの研究の成果から考えるに、日本企業は分権化を志向して事業部人事制を、更には、戦略パートナーになることを志向してHR・BP制を順次導入してきた可能性が高い。

しかしながら、既存研究では次の2点が未だ明らかになっていない。1点目は、事業部人事制が本当に分権化に資するものになっていたかどうかである。そして、2点目は、HR・BP制が戦略パートナー化に繋がったかどうかである。この2点を明らかにするためには、日本企業における事業部人事制とHR・BP制には本質的にどのような違いがあるのか、および、欧米企業におけるHR・BP制と日本企業におけるHR・BP制は本当に同じものなのかについて、企業の実態をもとに比較検証することが望ましいが、それを実施した研究は存在しない。

そこで本研究は、日本企業および欧米企業における人事部門の機能・役割の実態調査を行うことによって、日本企業における事業部人事制とHR・BP制の違い、および、欧米企業におけるHR・BP制と日本企業におけるHR・BP制の違いを明らかにする。また、それぞれの人事体制が何を目指していたのかを明確にすることを目指す。以上をもって、日本企業が今後目指すべき人事部門の役割・機能を詳らかにすることが本研究の狙いである。

3. 調査方法

本研究では、「HR・BP」制を明示的に導入している欧米企業の日本法人および日本企業に対するインタビュー調査を実施した。欧米企業の日本法

人を取り上げた理由は、欧米企業本社の人事機能を踏襲していることが多いため、欧米企業における HR・BP 制の特徴を明らかにすることが可能であること、および日本企業における事業部人事制や HR・BP 制の役割・機能との比較検証を行うことができるためである。日本企業を取り上げたのは、事業部人事制から HR・BP 制に至る人事部門の役割・機能の変遷を追うことによって、事業部人事制と HR・BP 制の違いを明らかにするためである。

本調査における対象企業の概要は、表 1 のとおりである²⁾。

表 1 調査対象企業の業種と人員規模

社名	業種	人員規模 (人)
欧米企業 A 社	消費財	2,000
欧米企業 B 社	医薬品	3,300
欧米企業 C 社	消費財	500
日本企業 D 社	電気機器	6,000
日本企業 E 社	電気	35,000
日本企業 F 社	素材	2,300

インタビューは、各社の人事部長に対し、1.5～2 時間をかけて実施した。インタビュー調査における質問事項は以下の 2 点である。

- ① 人事部門の機能・役割の変遷。
- ② 現時点での人事機能・役割に対する評価。

4. 分析結果

本節では最初に、欧米企業 3 社における HR・BP 制の実態について、インタビュー結果をもとに簡潔に整理を行った上で、欧米企業における HR・BP 制の特徴を列挙する。次に、日本企業 3 社における事業部人事制から HR・BP 制への変遷について分析することにする。この分析を通じて、日本企業における HR・BP 制の特徴を明らかにすることを本節の目的とする。

4.1 欧米企業における HR・BP 制

4.1.1 事例 1：欧米企業 A 社

A 社は HR・BP 制を導入してまだ 5 年しか経っていないが、基本的な仕組みは、グローバル本社と同じであるという。HR・BP 制および本社人事の特徴を整理すると、以下のとおりとなる。

HR・BP は、事業部門・機能部門ごとに、原則 1 名ずつ配置されている。ただし、「当社の場合、小規模な組織が存在するため、そこに関しては、人事部門のトップが HR・BP を兼任している」とのことであった。また、HR・BP には本来は部長級の人事経験者を配置すべきであるものの、「現状、適材が見つからず、課長級人材が担当している部門も存在する」とのコメントがあった。HR・BP の主たる役割について尋ねると、「担当する事業部門・機能部門における、人・組織関連の課題解決。ただし、グローバル共通の決め事として、HR・BP に権限は付与していない。あくまでも課題解決のためのツールを開発し、提供するのは本社であるという役割分担を明確にしたいからである。そのため、人事に関する各種権限を有している本社人事と協働しながら課題解決に当たる」との回答があった。

ただし、運用上は柔軟な対応が必要な場面も多くあるようである。例えば、「当社では、HR・BP を導入してまだ 5 年で、かつ HR・BP を人事部内からアサインしたことから、HR・BP としての経験の浅い人材が大多数である。そのため、実態として、HR・BP だけでは問題解決できない局面も発生している。そういった場合には、本社人事が HR・BP と一緒に現場に出ていって対応している」とのことであった。この発言からわかることは、1 事業部門あたり原則 1 名体制での HR・BP 制では、経験豊富な人材を HR・BP に配置しないと、必ずしも当初の狙いどおりの運用を実現できないケースが発生するということである。

本社人事については、「欧米企業としてオーソドックスな形である」とのことであった。本社人事部門内には、人事企画を担う各種のセンターオブ

エクセレンス (CoE) と、人事・労務管理業務全般を担うオペレーションズ (Ops) と呼ばれる 2 種類の組織が存在する。CoE は、評価・報酬制度の設計および福利厚生施策の企画を行う Compensation & Benefit 部門と、全社の組織開発・タレント開発 (OD & TD) を担う部門に分かれているとのことであった。ただし、前述のとおり、「CoE のミッションは、ハンズオンで事業部門の課題解決を担う HR-BP をサポートすること。しかし、当社の場合は、まだ HR-BP の歴史が浅いこともあり、ハンズオンというより、ハンズオフになりがちである。つまり、HR-BP からの依頼を受けて、CoE が直接課題解決してしまうケースがあるということである。現状では仕方ないと思いつつも、いずれは HR-BP によるハンズオンでの課題解決へと変えていきたいと考えている」。

HR-BP1 人あたりが担当すべき従業員数については、「概ね 300~400 名ではないだろうか。それを超えると、担当する社員の顔がわからなくなり、適切な施策を打てなくなるリスクがある」とのことであった。そのため、原則 1 事業部門あたり 1 名であるものの、事業部門の規模によっては、配置する HR-BP の人数を調整することもあるとのことであった。

4.1.2 事例 2 : 欧米企業 B 社

B 社は HR-BP 制を導入して 10 年以上の歴史を有している。同社の HR-BP および本社人事の特徴を整理すると、以下のとおりである。

HR-BP は、事業部門・機能部門ごとに配置されている。原則としては、各部門に 1 名が配置されているが、大規模部門である営業部門においては、2 名体制で対応している。配置されている人材は、部長級である。主たる役割は、担当する事業部門・機能部門における人・組織関連の課題解決であるとのことであった。また、A 社と同じく、「どの国においても、課題解決の実行は本社人事が行い、HR-BP は課題の発見と解決策の提案までという役割分担を明確にしている。そのため、

HR-BP は意思決定権限を有していない。HR-BP に求められるのは事業トップへの影響力の行使である」とのことであった。ただし、運用上は問題が生じている部分もいくつかあるようである。特徴的なコメントは、「本来は、HR-BP から自発的に課題解決に繋がる提案を事業トップに対して行ってほしいと思っているものの、現状では、事業トップから出された課題指摘に答えるのが精一杯になっている。そのため、本社人事から HR-BP に対して (事業トップに対する働きかけの具体案を) 提案することもある」というものである。また、「HR-BP には人間力が求められる。同じ HR-BP といっても、真に事業トップのパートナーになれている人材と、ただの御用聞きで終わっている人材とが混在しているのが実態である」との発言もあった。これらの発言から、1 事業部門あたり 1 名体制での HR-BP 制を機能させようとすると、HR-BP のポストへ適材を選任することが相当重要であるということがわかる。これらのことから、HR-BP 制の歴史が長くても、必ずしも制度が安定軌道に乗っているとはかぎらないという実態が明らかになった。

本社人事については、人事企画を担う CoE と人事・労務管理業務全般を担う Ops、組織開発・タレント開発 (OD & TD) を担う部門の 3 つの組織が存在する。「当社の場合、人員規模が大きいことから、OD&TD を明確に分けて、専門部署で対応しているところが特徴である」とのことであった。

4.1.3 事例 3 : 欧米企業 C 社

C 社も、B 社と同様、HR-BP 制を導入して 10 年以上の歴史を有する。同社の HR-BP および本社人事の特徴を整理すると、以下のとおりである。HR-BP は、事業部門・機能部門ごとに 1 名ずつ配置されており、配置されている人材は、部長級である。主たる役割は、担当する事業部門・機能部門における人・組織関連の課題解決である。また、本社人事が課題解決の主体になるべきという思想のもと、HR-BP には人事上の意思決定権限

は付与されていない。ここまではA社、B社と変わらないが、C社が他社と大きく異なる点がある。それは、「当社のHR-BP制の特徴は、本社人事のCoEと兼務させていることである。この取り組みは、数年前から日本独自の施策としてスタートさせた。具体的には、各人の専門性を伸ばすことを目的にして、各HR-BPにはCoEの特定の機能、例えば評価や報酬制度の設計などを担当することを求めている」という点である。その狙いについて確認したところ、次のような回答が得られた。「HR-BPには、担当する部門における人・組織の課題解決が求められる。もちろん、本社人事がHR-BPをサポートするのだが、HR-BP自身が課題解決のための引き出しを一定程度持っていないと、課題解決に向けて、CoEを上手に使えないし、事業トップにも適切な提案ができないという問題意識があった。今までは属人的な能力に依存した形で課題解決を図っていたが、これからは、能力を組織的に高めていきたい、という狙いがある」。つまり、HR-BPの専門性と本社人事としての専門性の両面を高めていく方向に舵を切ったということだ。

本社人事については、人事企画を担うCoEとオペレーション業務全般を担うOpsの2組織が存在する。全社の組織開発・タレント開発(OD&TD)については、CoEが担当しているとのことであった。

4.1.4 欧米企業におけるHR-BP制の特徴

今回調査した欧米企業の日本法人3社におけるHR-BP制の特徴を端的に整理すると、以下の2点にまとめられる。

第1に、HR-BPの役割は、事業部門の人・組織に関する課題を解決することである。求められるスキルは、事業に対する深い理解と、それに基づく課題解決のためのソリューション提案力である。ただし、実際のソリューション提供は本社人事であるCoEが行うという役割分担となっているため、HR-BPには人事上の意思決定権限はな

い。そのため、HR-BPの主たる業務は事業トップに対して影響力を行使することである。加えて、本社人事の協力を得て課題解決を行うことが求められる。これを実現するために、各事業部門に、原則として部長級の人材が1名ずつ配置されている。

第2に、本社人事には、人事の各機能のプロフェッショナルとして、等級・評価・給与制度、人材育成体系などの設計を行うCoE、給与支払い・評価制度の運用・勤怠管理などのオペレーション業務全般を行うOpsが存在し、それぞれがHR-BPをサポートする。

4.2 日本企業における事業部人事制およびHR-BP制

4.2.1 事例1：日本企業D社

D社は、日本で最初にカンパニー制を導入し、ガバナンス体制を見直した会社として知られる。

1980年代前半まで、D社の人事部の業務は、労務管理に関わるものが中心であった。「当時は、本社人事が制度関連の一切を取り仕切っていたが、これとは別に、主要事業所ごとに労務対応部署として事業所人事部が設置され、それぞれが労務を運営していた。また、一部の事業所においては、採用権まで付与されていた」。このことから、同社においては、労務対応に限定されてはいたものの、事業部人事が自律的に業務運営を行っていたことがわかる。

その後、同社は1990年代前半にカンパニー制を導入し、カンパニー社長を補佐する役割としてのカンパニー人事部を創設した。「すでにこの時期から、カンパニー人事部はHR-BP的な位置づけであった」という。当時、カンパニー人事部で行われていた業務は、カンパニーの組織求心力を高めるための社内向け広報物の作成およびカンパニー内部における役職者任命および昇格管理の承認業務であった。他方、本社人事部では、①労政(主として従業員満足度調査や目標管理制度の運用)、②人事制度の企画、③採用(新卒・経験者)、④社

内公募の企画・運用の4種類の業務が行われていた。「この時期から本社人事は、欧米企業でいうところのCoEとOpsの機能を有していたといえる」とのことである。

そして、現在は正式にHR-BP制に移行している。同社におけるHR-BPの役割を整理すると、以下のとおりとなる。①人材獲得、②人材開発、③組織設計、④サクセッションプランニング。「現在、当社はビジネスユニット（BU）制を導入しているので、BUごとにHR-BPが配置されている形です」。ただし、その規模については、試行錯誤が続いているという。「発足当初は、各BUの人事部長とサポートができる人員数人をHR-BPとし、その他の人事メンバーをすべて本社人事（CoE）に集約していた。しかしながら、少数の部隊ではBUトップのニーズを満たせなかったことから、現在は（1BUあたり）20名程度の規模で運用している」。

欧米企業のように1事業部あたり、HR-BP1名で対応しきれないのかについて問うたところ、以下のような回答を得た。「欧米企業では、HR-BPのプロが育っている、もしくはHR-BPとしての即戦力人材を採用し、配置しているが、当社を含め、日本企業では、HR-BPに特化した人材育成は行っていない。人事ローテーションもHR-BPと本社人事とを交互に経験させながら、人事ジェネラリストとして育成している。個人的には、HR-BPには、CoEが持つソリューション提供能力と、課題発見能力の両方が求められると感じており、それを1人でこなさるのは困難である。BUトップからの問いに対してクイックなレスポンスを実現し、かつBU内で人事課題を自己解決しようと思ったら、相応のマンパワーが必要になるのではないだろうか」とのことであった。この課題感は、欧米企業がすでに直面している課題に符合する。

また、今後の課題について質問したところ、CoEとHR-BPとの連携をどう保つかが課題であるとの回答を得た。「今は、CoEとHR-BPが一枚岩で動いている。その理由は、人事部内の人事交流

によってお互いをよく知っている者同士で仕事を進められているからだ。ただし、今後、分社化など、人的交流がしづらい状況になったときに、CoEとHR-BPとが、今のように密接に連携できるかどうか、それを人的ネットワークに過度に依存せずに行えるかどうか大きなチャレンジだと感じている」。

4.2.2 事例2：日本企業E社

E社は、日本企業の中では先進的なグローバル人事制度を導入したことで知られている。

2012年まで、同社は本社および地域・事業別に、人事部門が存在していた。当時の事業部人事の役割について聞くと「法律の番人」という答えが返ってきた。人事・労務管理に精通した人材を配し、かつ事業部内での人事に関する意思決定権限を付与したものの、評価・処遇制度の設計・運用に関しては本社が一括管理していたことから、本社の意向を汲むことに終始し、若手の抜擢には消極的であるなど、旧態依然とした人事運用をかたくなに守る役割になってしまっていたという。また、本社人事はあくまで日本の人事部であり、グループ全体に対しては大まかな方針こそ出していたものの、特に海外の拠点での人事管理については各現地法人の人事部門に委ねる形であったため、「グリップ&コントロールが利いていなかった」という。

そんな同社がHR-BP制を導入する最大のきっかけは、2008年の赤字転落に伴う構造改革だったという。同社は2009～2011年にかけて事業ドメインを大きく転換した後に、人事部門の役割について、詳細な分析を行った。「2012年に、人事関連の業務の棚卸しをしたところ、7割がアドミニストレーション・オペレーション業務で占められ、企画・戦略・コンサルティング的な業務は3割しか行えていない実態が明らかになった。その一方で、ビジネスリーダーが人事に期待する役割は、人・組織の側面からビジネスを伸ばしてほしいという企画・戦略・コンサルティング的な業務であ

った」。この調査を受けて、人事の機能・役割を再整理したという。

具体的な役割再定義の方法は、7割を占めていたアドミニストレーション・オペレーション業務をシェアードサービス会社に集約し、人事部門を、ビジネスの成長をサポートする HR-BP と、HR-BP に制度や施策を提供する CoE に分けたことである。「当社の HR-BP 制の最大の特徴は、HR-BP はもちろんですが、CoE 機能の一部を各ビジネスユニットに置いたことです」という。通常、CoE は本社人事に置くのではないかと問うたところ、以下のような回答を得た。「当社の場合、ビジネスユニットは相当な規模になります。できる限りそのユニット固有の課題については、ビジネスユニット内で解決してほしいと考えています。それを実現するためには、ビジネスユニットに CoE 的な役割が必要となってくるのです」

現時点での HR-BP 制の評価を聞くと、肯定的な回答が返ってきた。「ビジネス上の課題に対して、タイムリーに対応できるようになったことは大きな成果です。特に事業部門に閉じた課題については、組織・処遇を含め、自己完結で対応できるようになっています。また、CoE と HR-BP が事業部門内にいることから、様々な人事上のツールを効果的に用いた課題解決が可能になりました」。

人員体制について質問すると、以下のような回答を得た。「HR-BP がビジネスリーダーの要求に応えるためには、資料作りやデータ集めなど、マンパワーが必要になります。そのため、欧米企業のように1名体制ではなく、一定数のスタッフを抱えるチームで対応しています」。

ただし、課題も山積しているという。最大の問題は、ビジネスリーダーと相対する必要がある HR-BP に部課長級人材を集めた結果、ビジネスユニットごとの CoE に配置する人材が若手主体になりがちということである。「本来は、HR-BP と CoE に配置する人材の質的なバランスはとれているべきなのですが、それが実現できていません」。

HR-BP 制の今後の方向性について聞くと、「現

状、BP には大きく2つの課題があると認識しています。一つは、HR-BP がプロアクティブに動いていないという点です。現状ではビジネスリーダーが出した問いに対して、解を出しているだけの状態で、一緒にビジネスの未来を考えて動くところまでいけていません。そこまでやるためには、HR-BP の機能強化が必要だと考えています。2点目は、HR-BP のマンパワーが絶対的に不足していることです。そのため、構想は描けても動かせないという問題が起きています。この問題を解決するためには、CoE から HR-BP への人員の移管が必要だと考えています。ただし、CoE が弱体化してはいけけないので、CoE に関しては更なる効率化および専門性の強化が必要だと考えています」との回答であった。

4.2.3 事例3：日本企業F社

F社は、異なる事業領域を多く持つコングロマリット型の企業である。そのため同社では、事業部ごとに事業部人事を設置する形で人事運営を行ってきたが、「一定の権限を付与していたものの、事業部人事のマンパワーが不足気味だったこともあり、実質的に本社人事が事業部人事に口出しする状況が続きました。結果として、事業部ごとの独自性を重視した人事を行えなかった」という。

そこで2004年の持株会社制への移行に伴い、事業会社を複数創設した際、人事部門・業務を大きく3つ変革した。1つ目は、グループ全体での人事企画に関する業務を持株会社人事に設置したこと。2つ目は、グループ全体の人事運用に関しては、機能子会社に集約したこと。そして、3つ目は、各事業会社における人事課題の相談相手を、各事業会社の人事として置いたことである。この時点で、「欧米企業でいうところのHR-BP制に近い運用を行っていました」という。具体的には、「主要事業会社各社に、1~2名程度の専任の事業人事担当者を配置し、各社社長の相談相手にしました。配置したのは、30代後半~40代の課長級人材です」。この体制に移行したことで、タイムリ

一な組織・人事上の意思決定、および本社人事部からの情報伝達はスムーズに行っていたという。

ただし、いくつかの課題がなかったわけではない。一つは、各事業会社の独立性を確保したことに伴って、「各事業会社の事業特性に合わせたきめ細かな人事管理業務運営を目指した結果、本社人事と事業会社人事とで業務が重複したり、各事業会社の人事業務が肥大化したりしてしまった」ことである。もう1つは、「事業の独立性を重視したことに伴って、事業部の人事権が強くなり、結果として、グループ全体での適材適所が図れなくなってしまった」ことである。特に後者の問題は深刻で、「CEOが人事権を持つのは、ごく少数のコア人材（部長候補）のみで、その他の人材は、基本的に事業をまたぐ異動を行えなくなっていた」という。

この問題を解決するための方法として、同社は2つの変革を実施した。1つは、純粋持株会社と事業会社を再統合し、事業会社化することで、人事を含む管理部門の肥大化を防止したこと。もう1つは、人材の流動化を促進するために、類似性のある複数事業部を一括りにした「事業領域」に基づく組織を作り、その組織ごとに事業領域人事を設置したことである。この変革により、人事部門は、本社人事と、事業領域人事の2組織体制に移行した。

「本社人事は、①全社共通教育、②評価・処遇制度の設計・運用、③労組対応、④採用（新卒・中途）を行う」とのことであった。他方、事業領域人事は、事業領域の事業責任者のサポート」すなわちHR・BP業務に特化したことである。これにより、移動や配置に関する人事権は事業領域の事業責任者に集約されることとなり、「同一事業領域内であれば、人材交流が図れる体制になった。また、事業領域人事は、各事業領域の事業責任者に対して働きかけることで、適材適所を図ることが可能になった」とのことであった。

事業領域人事の要員に関しては、現状、各事業領域につき1名で対応しているが、今後は増員の可能性もあるという。その理由について尋ねてみ

ると、以下のような回答を得た。「事業領域の事業責任者のニーズに応えきろうとすると、1人では限界が生じる恐れがある。今は新組織移行直後であるため、1名で対応しているが、ニーズの大きさ、多さに応じて、柔軟に人員を見直していきたいと考えている」。

4.2.4 日本企業における事業部人事制の特徴

今回調査した日本企業3社における事業部制の特徴を端的に整理すると、以下のとおりである。

3社とも、事業部人事を導入した際の目的は、事業部への人事権の分権化であった。実際、各社は事業部人事制の導入に際し、人事権を事業部人事に付与し、専門性のある人材を配置した。

しかし、評価・処遇制度の運用を全社で公平性のあるものにするために、評価・処遇制度の設計・運用に関しては本社人事で一括管理する形をとった。その結果、事業部ごとに人事面で独自性を発揮するというよりも、本社の意向を汲み取る方向での人事運営が行われた。

そのため、当初期待した分権化は実現されず、逆に本社人事が決定した事項を各事業部門で遂行する機関としての事業部人事部という側面が強くなった。組織設計時の狙いとは逆に、集権化を進める結果になったといえるだろう。

4.2.5 日本企業におけるHR・BP制の特徴

今回調査した日本企業3社におけるHR・BP制の特徴を端的に整理すると、以下のとおりである。

HR・BPの役割は、事業部門の人・組織に関する課題を解決することである。そして、求められるスキルは、事業に対する深い理解と、それに基づく課題解決のためのソリューション提案力である。

HR・BPは人事上の権限を持ち、自律的に人事運営を行うことができる。また、HR・BPは複数人からなるチームとなっていることが多い。

本社人事には、人事の各機能のプロフェッショ

ナルとして、等級・評価・給与制度、人材育成体系などの設計を行う CoE、および、給与支払い・評価制度の運用・勤怠管理などのオペレーション業務全般を行う Ops に相当する組織が存在するが、積極的に HR-BP を支援するというよりは、HR-BP との役割分担がなされているイメージである。

5. 考察

本研究の目的は、日本企業における HR-BP 制

が、欧米企業における HR-BP 制、ならびに日本企業における事業部人事制とどのように異なるのかを、実態調査をもとに明らかにすること、また、それによって、それぞれの人事体制が何を目指しているのか明確にすることである。以下では、これまでの分析結果を用いて、本研究における発見を整理する。

HR-BP 制を導入している日本企業 3 社の事例が持つ特徴を、事業部人事制、および欧米企業における HR-BP 制と比較して整理すると、表 2 のとおりとなる。

表 2 欧米企業・日本企業における HR-BP および事業部人事制の比較

	外資系企業におけるHR-BP	日本企業における事業部人事	日本企業におけるHR-BP
役割	事業部門における人・組織面での課題解決 (事業トップのパートナー) 事業トップの認識している人・組織に関する課題を確認し、本社人事と連携して、その解決に当たる(組織設計、人材開発、中途採用、サクセッションプランニングなど)	本社が策定した人事制度の効率的運営(本社人事の出先機関) 事業部の人事・労務管理(人・組織面での課題解決にまでは関与しない)	事業部門における人・組織面での課題解決 (事業トップのパートナー) 事業トップの認識している人・組織に関する課題を確認し、基本独力でその解決に当たる(組織設計、人材開発、中途採用、サクセッションプランニングなど)
権限	なし (事業トップへの影響力の行使のみ) ※ただし、一部企業でCoEの機能を持たせる動きもあり	あり (事業部門内で閉じた人事・労務関連の意思決定は行える)	あり (事業部門内で閉じた人・組織関連の意思決定は行える)
知識	事業に関する深い理解 組織・人事戦略の立案・遂行に係る専門知識	人事・労務管理に関する専門知識	事業に関する深い理解 組織・人事戦略の立案・遂行に係る専門知識
体制	事業部ごとに1名 (部長級)	事業部ごとに複数名 (部長～メンバー)	【発足当初】事業部ごとに1名 (部長～課長級) 【現在】事業部ごとに複数名 (部長～メンバー)
支援相手	事業トップ (事業担当役員、事業部長)	本社人事	事業トップ (事業担当役員、事業部長)
本社人事との協働方法	本社人事(CoE, Ops)は、HR-BPをサポート	本社人事は、事業部人事に対して指示・命令	本社人事(CoE, Ops)は、HR-BPをサポート

表 2 での整理をもとに、日本企業における事業部人事制および HR-BP 制の特徴をまとめると、以下の 3 点に集約される。

- ① 日本企業における事業部人事制と HR-BP 制の最大の違いは、HR-BP 制が事業部門の組織の課題解決のために本社人事のサポートを得て活動するのに対し、事業部人事制は、本社人事の指示・命令を効率的に達成

するための出先機関として事業部人事を活用するという点にある。

- ② 欧米企業における HR-BP 制と日本企業における HR-BP 制の最大の違いは、欧米企業の HR-BP 制が、原則として本社人事によるサポートを前提として事業部門内での人・組織に関する課題を解決するのに対し、日本企業における HR-BP 制は、自己

解決できるように設計されている点にある。

- ③ 日本における HR・BP 制は、チーム型で自律的という独自の形態をとっているが、現時点では発展途上で、当初の意図どおりには機能していない可能性が高い。

以降では、この3つの特徴に関して、今回の発見を整理する。

1点目の発見は、日本企業における事業部人事制が実は集権的であったのに対し、HR・BP 制は分権的であったということである。E社において、事業部人事制が「法律の番人」と評されていたように、事業部人事制における事業部人事部門は、原則として、本社人事部の指示・命令下で、全社共通の人事制度の効率的な運営を行うことに特化した組織となっていた。筆者は事業部人事制の導入は分権化を目的としていたのではないかと仮説を置いたが、実態は、本社人事が評価・処遇制度を一括管理していたために、集権化を強化する方向で発展した。そのため、事業部人事部においては、人事制度や労務管理に対する高い専門性があれば事足りた。

これに対して、HR・BP 制は、設置場所が各事業部門の内部である点は事業部人事制と共通するが、各事業部門における人・組織面での課題解決を目的とした存在となっている点で、事業部人事制とは立ち位置が大きく異なる。本社人事ではなく事業トップの方を重視して、分権的に、戦略パートナーとして仕事をすることを志向しているのである。そのため、事業に対する深い理解や、組織・人事戦略の立案など、事業部人事制時代には求められなかった知識が求められる。

また、本社人事の位置づけも、事業部人事制におけるそれと大きく異なる。事業部人事制における本社人事は、出先機関である事業部人事を統括する位置づけであったのに対し、HR・BP 制における本社人事部の主たる役割は、HR・BP のサポートである。具体的には、HR・BP が人・組織に関する課題解決を行うためのツールやソリューションの開発・提供を行うことに特化しているのである。なお、これらの特徴は、欧米企業における

HR・BP 制とも共通する。少数ながら日本企業が HR・BP 制導入に踏み出した背景には、事業ごとに競争環境が異なるなか、戦略パートナーとして、より分権的かつ機動的な課題解決を行いたいという意図が働いているのではないかと考えられる。

2点目の発見は、欧米企業における HR・BP が権限を有していなかったのに対し、日本企業における HR・BP は自律的に活動できるだけの権限を有していたということである。1点目の発見で整理したとおり、HR・BP の役割や求められる専門性については、欧米企業における HR・BP 制と、日本企業における HR・BP 制には、類似点が多い。どちらの設計思想も、事業部門にとっての戦略パートナーになることである。

ただし、大きく異なる点が存在する。それは、欧米企業における HR・BP は、人事上の意思決定にかかる権限を有しておらず、原則として、本社人事（特に CoE）と連携することを前提にした機能設計がなされているのに対して、今回調査した企業群のうち、D社、E社では、HR・BP が自ら課題解決を図ることを前提にした機能設計がなされている点である。特にE社については、事業部門ごとに、CoE 機能の一部までを付与することで、より強力に事業部門内での課題の自己解決を推進しようとしている。これに関連するが、欧米企業の HR・BP は原則として1名体制であったのに対し、日本企業、少なくともD社とE社では、複数人の「HR・BP チーム」での業務運営が行われている点も大きな違いとして挙げられる。

3点目の発見は、日本企業における HR・BP 制という組織システムは、未だ発展途上にあるということである。2点目の発見で指摘したとおり、日本企業における HR・BP 制は欧米企業とは異なる形態をとっている。この理由について、日本企業の3社に質問したところ、すべての企業から、「HR・BP は1人でいいのか、チームがいいのか、また、自律的な運営がいいのか、本社との役割分担を明確にした方がいいのかについては、正直なところ、まだ試行錯誤の段階。最適解が何なのかはこれから判断したい」という回答が得られてい

る。つまり、現時点ではまだ、戦略パートナーとしての役割を果たしきれていない可能性が高いのである。この理由について考えると、今回調査した欧米企業と日本企業との間に存在する2つの違いをどのように乗り越えるか、日本企業3社は模索していることがうかがえる。

1つ目の違いは、管理スパンの違いである。欧米企業は人員規模がそれほど多くないことから、A社の言葉を借りれば「HR-BP1人あたり300~400人の管轄対象人員」という構造を作りやすい。これに対して今回調査した日本企業の事業部門は、大きいと数千人の規模になる。この規模になると、HR-BPが1つの事業部門につき1人、かつ本社人事とHR-BPの役割分担を明確にし、ソリューションの提供を本社人事に一任するという形態をとることに無理を感じるのは当然である。他方、マンパワーがあったからといって、本当に課題解決に向けた十分な提案ができるのか、権限を相当程度付与したからといって、自律的な意思決定ができるのかについては、疑問が残る。なぜならば、プロ人材が育っていないと、どれだけ権限が与えられても、また人数を投入しても、適切な解決策を提示できない可能性が高いからである。

2点目は、HR-BPに対する「習熟度」の違いである。欧米企業は、HR-BP制を導入して10年以上の歴史を有する企業が多かったことからわかるように「HR-BPのプロ」と呼べる人材を十分に擁している企業が多いため、CoEとの連携も含め、HR-BPとしての役割を遂行する力がある人材が揃っている可能性が高い。他方、日本企業は、D社が指摘したように、そのようなプロが十分に育っていないため、組織で対応する必要性が高い状況にあるといえる。ただし、複数人で対応することで、本当に課題解決に繋がるかは未知数である。なぜならば、HR-BPをチーム制とする場合でも、適切な専門性を持ったチームを組成し、かつ十分な権限付与を行う必要があるからである。

他方、欧米企業におけるHR-BP制が最適解になっているかという点、こちらにもまだ疑問が残る。1名という体制、かつ役割分担が明確である

がゆえに、多くの企業で、「御用聞き」レベルを抜け出していないという実態が明らかになったからである。加えて、HR-BPのみしか経験していないと、CoEの持つ知見への理解度にばらつきが見られ、結果として、自身の経験・実績の範囲に閉じたソリューションの提供に陥るリスクもある。そのため、C社のように、ソリューション提案力の向上を狙って、HR-BPとCoEとの兼務を行う例も出てきている。今後、CoEとの連携のあり方や役割分担の変更も含め、人事部内で体制の変更が行われる可能性もある。

6. まとめと提言

本研究では、日本企業における人事部の機能・役割はこの20年でどう変化したのかという問いに端を発し、HR-BP制を1つのゴールと捉え、欧米企業におけるHR-BP制および日本企業における事業部人事制との違いを明らかにすることによって、日本企業における今後の人事部の役割・機能のあり方を明確にすることを試みた。

これまでの日本企業の人事部の機能・役割に関する研究では、主に日本型人事労務管理のあり方に着目し、日本型の人事労務管理を実現するためには、人事部はどのような機能を持つべきか、どのような役割を担うべきかに焦点を当てたものが多かった(幸田2014; 鈴木2008)。これに対し、本研究では、実態としての人事部の機能・役割に着目し、欧米企業、日本企業において、事業部人事制やHR-BP制がどのような機能・役割を果たしているのかを明らかにすることに挑戦した。

本研究の貢献は、3つある。1点目は、日本の一部企業が導入しているHR-BP制が、事業部人事制とは設計思想そのものが異なるものであることを明らかにした点にある。2点目は、日本企業のHR-BP制は、欧米企業の直輸入型ではなく、日本企業独自の形態をとっていることを明らかにした点にある。3点目は、欧米企業、日本企業ともに、現在のHR-BP制は必ずしも最適解とはい

えず、未だ試行錯誤の段階にあり、改善の余地があるということを明らかにした点にある。

本研究の結論を整理すると次のとおりである。日本企業における事業部人事制と HR・BP 制との間には、根源的な設計思想の違いが存在した。それは、本社の指示・命令を絶対とする集権化を志向するのか、事業部門における自律的課題解決を図ることを重視する分権化を志向するのかという違いであった。また、欧米企業における HR・BP 制と日本企業における HR・BP 制は、設計思想は戦略パートナーとなるという点で共通しており、かつ、役割・機能面でも多くの共通性があることがわかった。ただし、両者の間には大きな違いも存在した。最も特徴的な違いは、日本企業の HR・BP 制が、チームで課題解決に当たっていたこと、ならびに、相応の権限・責任を負った体制を整備していたことである。しかしながら、この形態は過渡期的なものである可能性も高く、最適解を見つけるには今後も試行錯誤が続くものと思われる。

今回の研究結果をもとに、一般的な日本企業が戦略パートナーとしての HR・BP 制の導入を検討する際の示唆を整理すると、以下の 3 点である。

1 点目は、HR・BP 制は、日本企業においても適用可能であるという点である。特に、グローバルで多角的な事業を展開している場合には、本社人事一極集中型の人事管理には限界が生じやすいことから、こういった事業特性を持つ企業にとっては、適した仕組みであるといえるであろう。

2 点目は、HR・BP チームによる課題解決の方法論をより深く検討する必要があるということである。今回調査を行った欧米企業においても、1 名の HR・BP による課題解決には限界があることが指摘されていた。「ハンズオンで課題解決まで付き合いというつつ、パワー不足で、CoE に課題を渡しておしまいというケースもある」(A 社)、「マンパワー不足で、実態としては、事業トップからの問いに答えることで精一杯」(B 社) などの指摘がそれである。激変するビジネス環境の中では、人・組織に関する課題も次々と表出することが予想さ

れる。このような環境下においては、日本企業の D 社や E 社が導入していたような、チーム制での課題解決が重要になってくる可能性がある。事業規模によっては、E 社のように CoE 機能の一部を事業部門に移管するという措置も有効になるであろう。ただし、考察でも指摘したとおり、チーム制を導入する場合には、適切なプロ人材を投入できるのか、意思決定経路が複雑化しないのかなど、注意すべき点も多い。

3 点目は、HR・BP への権限付与のバランスを検討する必要があるということである。日本企業の事業部人事制は、その導入意図に反して、現実的には典型的な集権的な意思決定構造のまま運用されてきた。また、欧米企業においても、HR・BP に対して人事上の意思決定権限を付与せず、すべての意思決定において本社人事の関与を促す形をとっていた。これに対し、今回調査対象とした日本企業は、HR・BP に相当程度の意思決定権限を付与していた。意思決定権限を付与することにより、迅速な課題解決を図ることができるようになるが、その一方で、部分最適意思決定が助長されるというデメリットも同時に生まれうる。この問題点を回避しつつ、どのようなレベルまでの権限を付与するのかは、今後各企業が HR・BP 制の導入を検討する際に、考えるべきポイントになるであろう。

最後に、本研究の限界と課題について言及する。まず、本研究は欧米企業 3 社と日本企業 3 社における人事部長へのインタビュー調査に基づいたものとなっているため、そこで知りえた情報が、必ずしも客観的なものであるといえない点がある。本テーマの議論の精度をより高めるためには、経営陣や事業トップなど、人事部門の「顧客」に該当する人物に対し、事実確認目的でのインタビュー調査を行うことが望ましい。加えて、欧米企業については、グローバル本社ではなく日本人へのインタビューを行ったことから、欧米企業の本社における HR・BP 制の実態とは異なる可能性がある点も課題である。欧米企業における実態を正確に把握するためには、日本人だけでなく、本

社にも同様のインタビュー調査を行うことが望ましい。また、今回の調査対象企業は HR・BP 制を実際に導入している企業に特化したため、サンプル数が 6 社と限られている点も課題である。現時点で HR・BP 制を明示的に導入している企業が少なかつたため、今回はこのようなサンプルでの調査となったが、今後、HR・BP 制の導入が進めば、より幅広い企業へのアプローチと、それらとの比較検証を行うことで、本テーマでの議論は更に確かさを増すことになるだろう。

注

¹ 八代 (1998) は、伝統的な日本の人事部を、配置 (ヨコのキャリア) や昇進昇格 (タテのキャリア)、すなわち異動・昇進の決定に関わる人事権を握る官僚的機構と捉え、人事部に過度に集権化されている人事権を事業部門に分権化すべきであると主張した。

² 当該企業の人事部の役割という、基本的に社外に公開されていない機密性の高いテーマに関するインタビュー調査であることから、社名の特定を避けるために、本稿では業種の大区分と概算の人員規模のみを明らかにし、詳細な業種、業績などの記載は行わない。

参考文献

- 奥林康司, 1995, 『変革期の人的資源管理』中央経済社。
 八代尚宏, 1998, 『人事部はもういらぬ』講談社。
 David Ulrich, 1997, *Human Resource Champions The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business Press. (=1997, 梅津祐良訳『MBA の人事戦略』日本能率協会マネジメントセンター。)
 David Ulrich, Wayne Brockbank, 2005, *HR Value Proposition*, Harvard Business Press. (=2008, 伊藤武志訳『人事が生み出す会社の価値』日経 BP 社。)
 Dave Ulrich, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mike Ulrich, 2012, *Global HR Competencies*, Harvard Business Press. (=2014, 加藤万里子訳『グローバル時代の人事コンピテンシー』日本経済新聞出版社。)
 Sanford M. Jacoby, 2005, *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press. (=2005, 鈴木良始・佐藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部』東洋経済新報社。)
 Wayne Brockbank, 1999, "If HR were really strategically proactive: Present and future directions in HR's contribution to competitive advantage," *Human Resource Management*, Vol138 (No.4):337-352.
 平野光俊, 2006, 『日本型人事管理 ——進化型の発生プロセスと機能性』中央経済社。
 関西経営者協会, 1997, 『本社人事部門の機能と将来像に関する調査』関西経営者協会。
 金井壽宏・守島基博, 2004, 『CHO 最高人事責任者が会社を変える』東洋経済新報社。
 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 (1) : 21-46。
 幸田浩文, 2014, 「日本企業における人事部の役割と機能の方向性」『東洋大学 経営力創生研究』10 : 91-102。

- 守島基博, 2004, 『人材マネジメント入門』日本経済新聞出版社。
 鈴木康嗣, 2008, 「人事部門の役割と機能」『神戸大学 Current Management Issues』2008, 28 : 1-52。
 リクルートワークス研究所, 2015, 「人事部の今, あるべき形」『Works』No.133 : 4-21。
 日本 CHO 協会, 2004, 「人事の 4 つの役割」(<http://www.j-cho.jp/about/>, 2017.4.21)。