

人事部の、 今、あるべき形



はじめに

世界の大企業が到達した、1つの「解」

ミシガン大学のデイブ・ウルリッチ教授は、2009年に出版した『HR Transformation』（邦題『人事大変革』）で人事という機能における大きな変化の兆候を指摘し、その方向性を論じた。人事は本来的にどんな役割を担うべきか、誰のためにあるべきか、というスタート地点から人事の機能やコンピテンシーがあらためて問われた。そして今、人事の持つべき機能について、世界中の大企業は、1つの「解」に到達しているようだ。

一方、日本企業における標準的な人事部は、採用、教育、人材の昇格や配置をつかさどり、制度の改定も実施する人事企画、工場などの現場を担当する労務、そして海外に赴任する人や海外子会社の世話をするグローバル人事、などで組成されている。ここでは、「人事のプロセスごとに発生するタスク」をベースに人事組織が形づくられているといえそうだ。

仏教の世界に「因縁果」という言葉がある。ものごとが起

こっている原因は同じでも、影響要素が異なればもたらされる結果は変わる。つまり、単純にグローバル企業が到達した解を真似ればいいわけではないが、グローバル化、テクノロジーの進化といった同じ環境変化（人事機能が変わる原因）に対峙しているということも無視できない難しさがある。

本特集では、まずは、欧米のグローバル企業が、人事はどのような機能を持つべきだと考えているのかを整理する。その機能を実現するために、どのように人事という組織の構造をつくり、それを実践する人事パーソンをどのように育てているのかを取材を通じ、明らかにする。

そして、日本企業のなかにも、これから求められる人事の機能とは何か、という点に立脚して人事部の構造を変革する企業が出てきた。「縁」はどのように「果」に影響するのか。今後、日本企業がとるべき形を模索したい。

入倉由理子（本誌編集部）

グローバル企業の人事部の機能論は1つに収斂しつつある

グローバル企業は、人事の機能をどのように整理しているのか。主な4つの機能を紹介し、機能論が1つに収斂していった意味を考える。

ウルリッチ教授らが提示した人事の変革モデルは、人事領域の研究者と実務家によって紡ぎ上げられている。それにあたって重視されたことは、端的に言えば、事業に寄り添い、事業のパフォーマンスを高めるための戦略の立案と実行ができる人事であれ、そのために高いナレッジと専門能力を有し、一方で事務的作業は集約化せよ、ということだ。

グローバル企業の人事部門の組織構造に詳しいシンガポール経営大学のリチャード・スミス氏は、「この変革の方向がグローバル企業では既に主流」だと強調する。「1990年代から続く戦略人事の潮流がより強調され、人事は事業、ビジネスリーダーにとって信頼できるアドバイザーやコンサルタントとしての役割を求められています」

こうした要請を受け、グローバル企業の人事は概ね4つの主たる機能を持つという共通理解が生まれている(7ページ図)。

重要な人事機能 ビジネスパートナー

●各事業部の成長と戦略実行を、人材面から支えるビジネスパートナー(以下BP)

●組織風土や経営理念の浸透や、将来の経営幹部の育成など全社一貫で行う活動(イニシアティブ)を推進する組織開発(以下OD&TD)

●採用のプロ、処遇制度構築のプロ、能力開発プログラム設計のプロ、など、具体的な個別課題に特化したソリューション集団をまとめた専門センター(センター・オブ・エクセレンス、以下CoE)

●給与計算や給与支払い業務、入退社の管理などの事務部門を統括するオペレーションズ(以下OPs)

人事機能の中心は、BPだ。BPは事業部門の成功を、人的資源の側面から支援する。事業部門のトップの右腕としてその問題意識を共有し、また、その事業部門に所属する従業員

員と向き合い、彼らの成長と問題の解決を支援する。その事業が描く戦略を実現するために、人と組織にまつわるあらゆるニーズに応える事業部の重要なパートナーである。

BPを支援するのが、ほかの3つの機能だ。CoEとは、人事のそれぞれの専門領域に特化したコンサルティング機能である。CoEの構築する各種のソリューションを実際に実行・運用するのが、OPsだ。多くの場合、定型業務はアウトソーシングやシェアードサービス会社への移行が行われているため、OPsはこれらの外部委託先の管理も業務とする。

特徴的なのは、OD&TDである。「近年、ますます進むグローバル化のなかで、ダイバーシティを巧みにマネジメントし、イノベーションを生むカルチャーづくりを企業は志向しています。そのような組織文化づくり、それを牽引するリーダー人材開発は、人事部への大きな期待となっています」と、スミス氏は説明する。企業全体で一貫性を持つために、OD&TDは事業を横断し、グローバル全体を視野に入れた全社機能となっている。事業の現場のBPを支援し、BPに協力を要請しながら、それぞれの企業に独自の理念・文化・風土とそれを実現するリーダー育成をつかさどっている。



リチャード・スミス氏

Richard R. Smith_Singapore Management University,
Senior Lecturer of Strategic Management

普遍的で無視できない 4機能モデル

既述のように、多くの日本企業では、人事のあるべき姿がこのような4機能モデルで整理されてはいない。日本企業の人事の課題をIMDシンガポール校の教授、マーガレット・コーディング氏はこう表現する。「たとえば、日本企業の海外現地法人。これらの各国現地法人は、ほとんどの場合、日本本社と切り離された人材マネジメントシステムを持っています。それぞれの地域におけるビジネスのための人材の採用や育成、処遇によりビジネスを運営しているという意味では、現地法人の人事部はBP的な存在ともいえますが、全社的なOD&TDの視点は、駐在員を除いてローカルには届かないし、CoEやOPsによる業務の選択と集中もされていない。それぞれのローカ



マーガレット・コーディング氏

Margaret Cording_IMD SE Asia, Regional Director
of Southeast Asia & Oceania, Professor of Strategy

ルが分断された状態であり、結果として事業体全体としての強さや将来的なリーダーの育成には何の貢献もできていないと言わざるを得ません」

もちろん、「わが社のグローバル化はまだ発展段階であり、全世界共通というよりは、それぞれの現場でビジネスを展開するための個別化・現地化を優先する」という主張もあり得る。

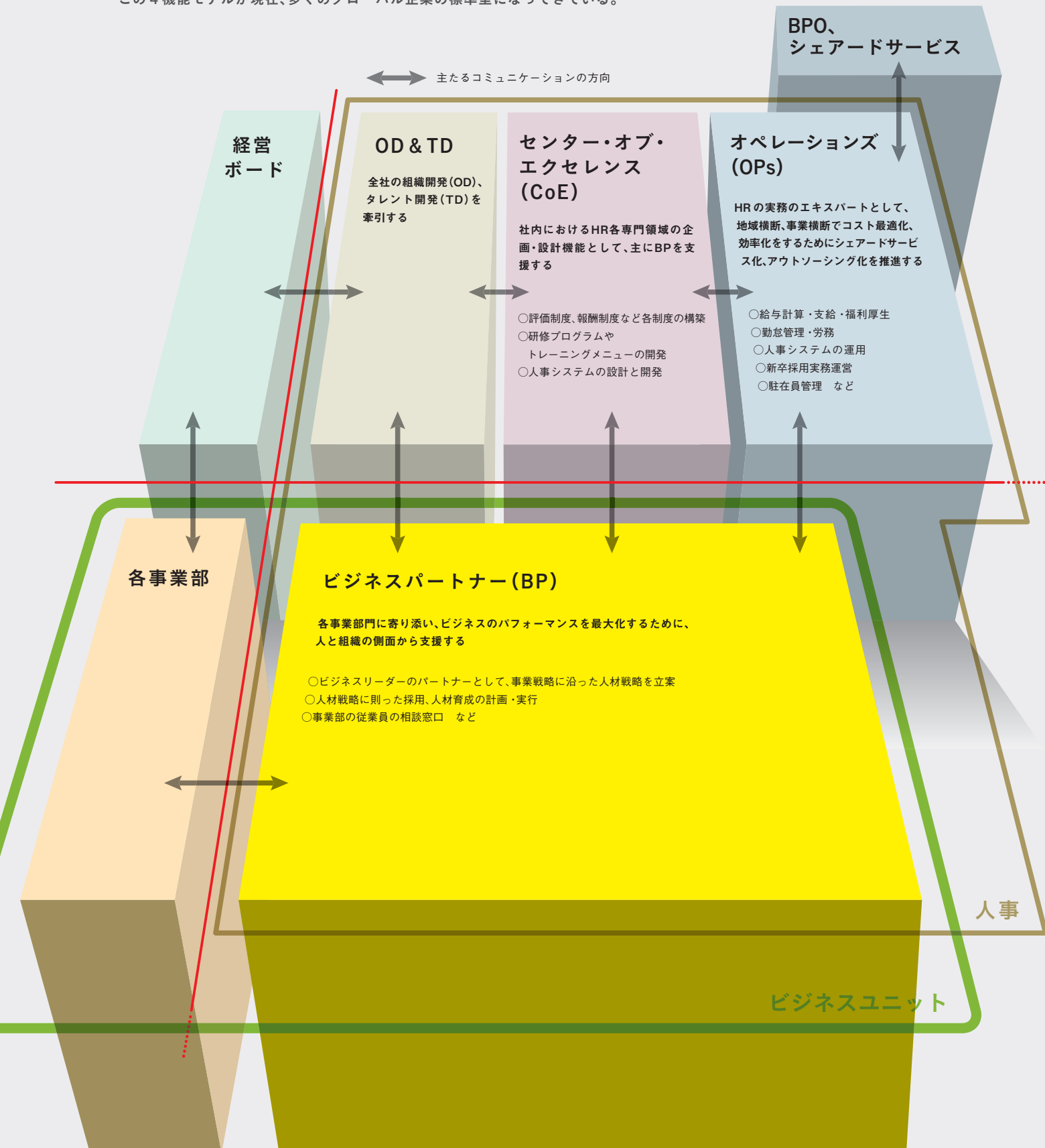
だが、全世界的に集約されつつある4機能モデルは、「事業とそこで働く人を支援する人事」を基盤とする、という意味で普遍的であり、グローバル化の途上にあるにしてもこれを無視すべきではない。

以降のページでは、なぜこの4機能モデルが普遍的だといえるのか。これを稼働させるべく人事部の構造を変えるとすれば、それはどのようにすべきか。こうした問いへの答えを見つけるべく、世界的に事業を展開するグローバル企業に学ぶ。

グローバル企業の人事部の機能とは

ビジネスユニットの一部として、ビジネスリーダーや従業員を支援するBPを人事部の中核に置き、それをOD&TD、CoE、OPsの3つの機能が支える。

この4機能モデルが現在、多くのグローバル企業の標準型になってきている。



4 機能モデルを実現する グローバル企業への 7 の質問

4 機能モデルを実現する人事部門は、どのように組成され、そこにいる人事パーソンはどのような役割を担うのか、また各機能を担う人事パーソンをどのように育成するのか。3社のグローバル企業から、4 機能モデルを実現する人事組織のつくり方を具体的に学ぼう。



谷本美穂氏

Tanimoto Miho_日本GE 人事部組織人材開発リーダー



工藤 司氏

Kudo Tsukasa_GEヘルスケア・ジャパン アジアパシフィック 人事本部長



有賀 誠氏

Ariga Makoto_日本ヒューレット・パッカード 取締役執行役員人事統括本部長



島田由香氏

Shimada Yuka_ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス 取締役人事総務本部長

Question

なぜ、今、 4 機能が重視されているのか

「特に米国に本社を置くグローバル企業では、この10年でこれらの機能を果たせるように組織改編が行われてきました」と話すのは、日本ヒューレット・パッカード(以下、日本HP)の有賀誠氏だ。「かつては現在の日本企業のように、本社、地域統括、現地法人など、地域の軸が強かったため、人事部も本社を中心に地域、国ごとにそれぞれ仕組みを持ち、別々に運用されていました。しかし、グローバル化がより進むと、国

や地域というものがあまり意味を持たなくなり、事業という軸で国・地域を超えて組織が編成されるようになりました。事業のボーダレス化の実態を踏まえ、人事も形を変えたのです」(有賀氏)。事業がグローバルに展開しているのに、人事は地域ごと、国ごとという地理的要件に縛られて分割されているのではあまりに非効率だ。そこで、事業ごとに人事を切り分けるといふ発想が生まれた。それがBPである。

そして、共通化できる場所や地域でまとめるほうが効率的なところは、BPとは別に集約化、標準化した。それがCoE、OPsである。

もう1つは、より本質的な理由、「事業の成長をより力強く支援するため」だ。「部門リーダーや従業員のニーズに応えるBPはとても多忙です。細かい給与計算やトレーニングの企画・実施、入退社の実務などの機能をCoEとOPsに集約することにより、

BPが戦略パートナーとして、より組織と人材の育成に集中できる環境をつくっています。各機能が専門性を活かして最も重要な役割に集中することで、“One HR team”としてビジネス

により効率的・効果的に付加価値を提供していくことができるのです」と、日本GEの谷本美穂氏は説明する。「事業の成長を支えるのが人事」という点は、現代において、どのような組

織でも反論はないのではないか。このことを強く意識している欧米グローバル企業の人事が、4機能モデルに基づいた組織体制になっていくのは、半ば必然といえるのだ。

Question

「BP」とは どんな役割なのか

日本企業にも事業部人事はある。しかし、「日本企業の事業部人事とBPは、その性格が異なります」と、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングスの島田由香氏は強調する。島田氏はユニリーバ・ジャパンの人事責任者であると同時に、BPのリーダーでもある。「BPは、事業のリクエストに応えるだけでなく、彼らがまだ言

語化していないニーズを引き出してその課題を解決しようとする。そこが大きな違いです」

BPが支援する相手は、2種類ある。1つは、ビジネスリーダーである。下図のようにBPのリーダーは、ビジネスリーダーと常に向き合う、まさに戦略の立案と実行のパートナー的存在となる。GEヘルスケアジャパン

の工藤司氏は、GEにおけるヘルスケア部門のアジアパシフィック(以下、APAC)地域を管轄するBPである。

「基本的に意思決定をするのはビジネスリーダー。私の場合、GEヘルスケアAPACのトップの意思決定を支援する役割です」。採用、配置、昇進などの人事権は事業部、つまりビジネスリーダーにある。「人事に人事権は一切ないのです。ただし、ビジネスを強くするというゴールは同じ。リーダーの人事権の行使に際しても、BPからのアドバイスを真剣に受けとめてもらうために、影響力を発揮することが求められます。BPがインフルエンサーであれ、と言われるのはそういう理由でしょう」(工藤氏)

影響力を発揮するには、事業に対する深い理解や、そのときどきの状況を正しく把握していること、意味ある助言ができる高い見識が必要だ。HPでは、各国のBPの機能は「HR

●BPは事業の重要なパートナー

BPはニーズに応える人である。要員計画の場合、うちの課は何人必要、というリクエストを聞き、それに応えるわけではない。ビジネスの成長戦略を実行しようとするとき、同じ営業でもセールスの手法を変える必要がある。その場合、採用をどのようにして、既存の人材はどう育成するかを提案。事業に対して人の側面から戦略の立案や変更の要請を行うこともある。



ゼネラリスト」と呼ばれる人々によって果たされる。HRゼネラリストはそれぞれ事業部の担当を持ち、日本法人におけるその事業の成長ためにあらゆる人事の知識とネットワークを駆使する。「彼らはビジネスにおける経営チームの一員。ですから、ビジネスの戦略会議には常に参加していますし、事業の実情や予算と実績の推移、競合や市場の動向まで認識しています」(有賀氏)と言う。

一方で、BPは事業部で働く個々の

従業員のパートナーという側面も持つ。「それぞれのBPが担当する部署で働く従業員の採用から退職まで、キャリアや人生の相談も含めて、あらゆることをハンドルします」(島田氏)。HPではHRゼネラリストが、担当する事業部の従業員をきめ細かくサポートしている。

GEでは、エンプロイヤーサポートという従業員のパートナーとしての役割を専門に担う部署がつけられ、BPとは切り離された。

日々の相談役、となると、地理的に近くにいることも必要になる。規模の大きな拠点であれば、どの事業部にもBPがいるが、地方支社や営業所など、小さな拠点は複数の事業部の集合体となり、各事業部にBPを置くのは難しい。BPにとって“顧客”は事業のなかのリーダーであるのと同時に、従業員である。それぞれのニーズにきめ細かく応える体制をどう構築するかに、各企業が知恵を絞っている。

Question

BPを支える「CoE」「OPs」とは何か

CoE、OPsは多忙なBPを専門知識・能力で支える機能である。具体的にはこういうことだ。あるエリアに新たに営業拠点を設け、技術営業職を10人、マネジャーを1人配置したいというビジネスニーズがあったとする。BPは、それぞれの職種の人々に必要なスキルを明らかにし、また、事業部の財政と戦略をにらみながら、採用する人材の処遇水準などの条件を整える。これを受けて、どのような人材をどのような手法でいつまでに採用するのかという計画を立てるのがCoEである。採用にあたっての細かいプロセスや、それぞれの人材の入社

までの世話はOPsが担う。この2つの機能を、どのような組織構造に埋め込むかは、会社によって異なる。取材した3社では2つの機能を1つの組織内に置いている。

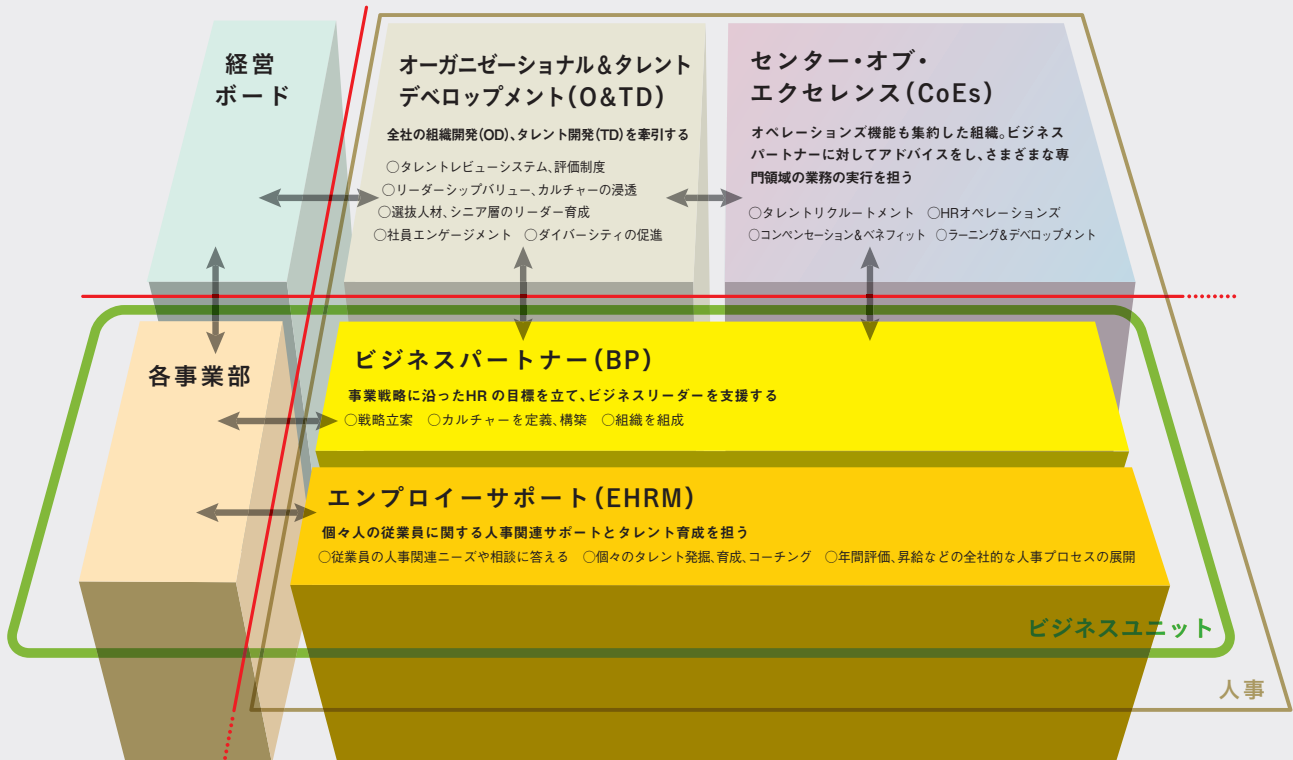
機能の一部をセンター化することの意味は、BPの手間を省くと同時に、地域を横断して同じベンダーを活用し、量の力で交渉を優位に進められる点などにもある。また、HPにおけるCoE、OPsを司る人事組織「ファンクションズ」は、170カ国共通であり、そこには世界各国で起こる人事課題の成功事例や失敗事例が蓄積される。「国・地域、拠点を超えて

ナレッジが共有できます」(有賀氏)

疑問もある。「領域」の専門家である彼らは、「事業を支援する人事」という命題の外にいるということなのか。「確かにCoEやOPsのミッションにおいては、空席ポジションの日数をできるだけ縮めるというような数値化されたKPIが多いのは事実です。だからといって、彼らがビジネスの役に立っていないわけではまったくありません。CoEやOPsの仕事が、結果としてビジネスを伸ばすということにどうリンクするのかを翻訳し、現場に伝えることは、人事トップの重要な役割だと考えています」(島田氏)

GE の場合

かつては1つの機能だったBPを、ビジネスリーダーの戦略の立案・実行を支援するBPと、従業員のパートナーとしての役割を専門に担うEHRMに分割。CoEにOPs機能を含み、企画立案からオペレーションまで、すべて“エクセレント”であることが求められる。O&TDは全社横断で、リーダーシップを重視するGEのカルチャー浸透と、それに基づく人材開発を統括する機能だ。



Question

全社の組織開発やタレント開発を担う「OD & TD」は、実際には何をするのか

組織開発(OD)とは、理念浸透や組織文化の醸成によって、組織をありたい方向に導くことだ。ここでは詳述しないが、タレント開発(TD、タレントマネジメント、リーダーシップ開発も同義)は、ODと表裏一体、あるいはODの一部といえよう。TDはありたい組織をつくるために必要な人材を育み、活躍させることだ。

逆から見れば、卓抜した人材を育み、活躍させる組織づくりがODだともいえる。

ユニリーバでは、OD & TDの機能を担う独立組織はない。「OD、TDは現場のすみずみまで行き渡っているべきもの。最も現場に近いBPの役割」(島田氏)だという。

GEも同様にBP全員の役割として

いるが、OD & TDの集中的な実践のために、各地域、ビジネスごとに専任者を置いている。「役割は大きく3つ。まずGEの価値観に基づく組織文化の醸成。次に、タレントマネジメントシステムの構築と運営。そしてリーダーシップ開発。これらを通じてリーダーシップカルチャーをつくることです」(谷本氏)。

GEでは2015年、「GEグロースバリュー」を、環境の激変を強く意識し「GEピリーフス」に変更した。「お客様に選ばれる存在であり続ける」「より速く、だからシンプルに」「試すことで学び、勝利につなげる」など5項目からなる新しいGEの価値観を、日

本GEで働く人々の間に浸透させるのがOD&TDの目下の最大のミッションだ。GEピリーフスはGEが社員に求める行動であり、それを全員が実践することにより、変化の速い環境でも勝ち続ける柔軟な組織文化が醸成される。そして、それをより高

いレベルで実践する人が高く評価され、リーダーとなっていく。このシステムの実践こそ、OD&TDの役割だ。

組織部門として形があるかないかは別として、ODとTDという両輪の活動を、誰が担うのかを明確にしている点は各社共通している。

Question

BP の能力とは何か、どのように育むのか

人事の重要な機能であるBP人材は、どのように育むのか。取材した3社ともその方法は模索中だと答えた。その主な理由は、BPが備えるべき能力が、人事部内だけでは育みにくいという点にある。

もちろん、人事の専門知識が必要である。同時に、「ビジネスを支援し、高いパフォーマンスをあげることに

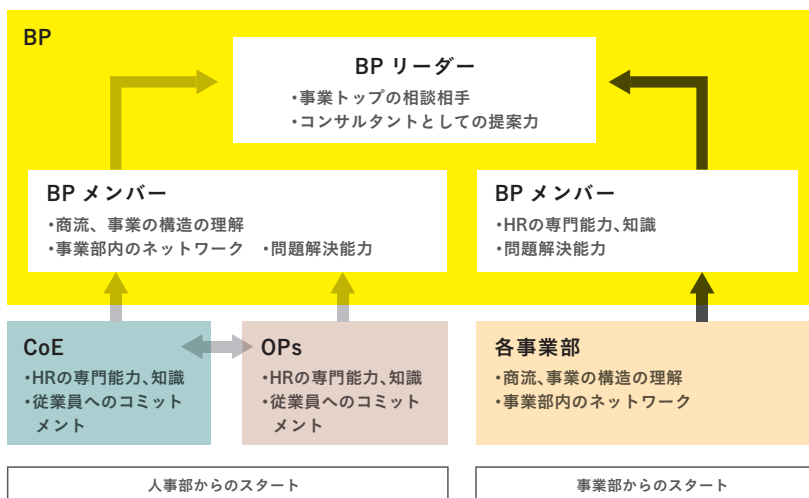
寄与するために、事業と商流(その事業の儲けの構造)に対する深い知識を持っていることが求められる」(工藤氏)といい、これは有賀氏、島田氏も異口同音に指摘する。さらに、社内コンサルタントという役割を担うため、問題解決スキルが必要とされる場面も多いという。こうした高度かつ育む筋の異なる能力・スキルが

要求されることに加え、日ごろから相手にするのがビジネスリーダーやマネジャーであるため、「人事要員として新卒で採用された人が、すぐにHRゼネラリスト(同社のローカルレベルでBPの役割を担う)に配属されることは稀であり、配属された場合も、最初は従業員と相対する仕事をするなかで、役割やスタンスを学んでいく」(有賀氏)。

では、どのように育むのか。方法は2通り。1つは人事部内で育む方法、もう1つはビジネスの現場の経験者を異動させる方法だ(左図)。

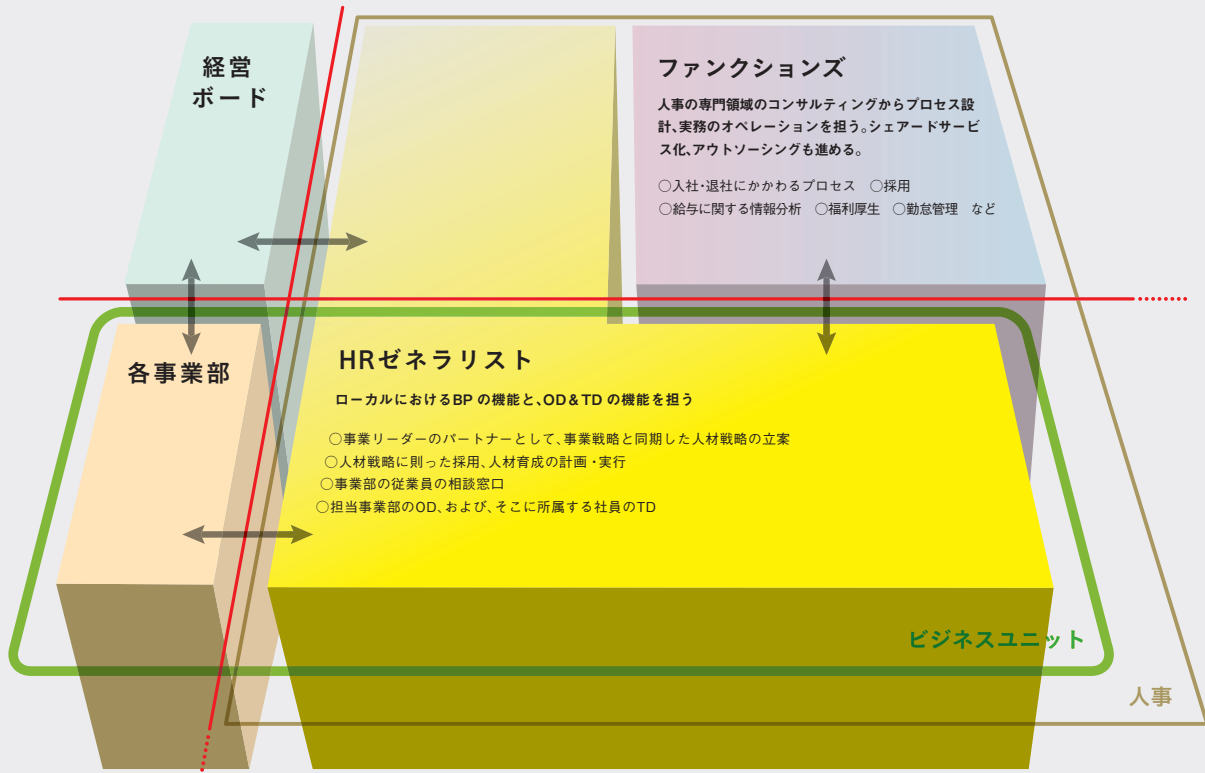
人事部内で育む場合、まずは、人事としての専門性を高めることになる。「OPsで採用や給与計算をまず担当してもらうことが多い。これらの仕事を通じて事業のニーズや全社の組織構造、人事としてセンシティブ

●BPを育む方法



日本HPの場合

ファンクションズというCoEとOPsを合わせた専門領域の企画、設計、実施を行う機能に加え、国・地域の雇用慣行やマーケット特性に配慮しながら、事業や従業員を支援するHRゼネラリストがいる。日本法人の場合、OD&TD機能を担う特別な組織はなく、その役割はHRゼネラリスト全員が担っている。ちなみに、リージョンレベルでは各事業の地域における人事を最適化するBP、OD&TDの専門機能もある。



に扱うべきことは何かなどが理解できますから」(島田氏)と言うように、CoEやOPsで経験を積ませ、人事のある領域の専門性を持ってもらう。そのうえで、BPチームに異動させる。

BPに異動してからは、事業の知識を獲得する機会を与える。1つは、「BPによる日々のコーチングやBPの行動のシャドーイング」(島田氏)であり、BPリーダーのアシスタントとしての仕事から入ってもらうことも多いという。もう1つは、ビジネスの意思決定の場への参加だ。工藤

氏の場合、GEヘルスケアに転職したとき、ヘルスケアに関する知識はほとんどなかった。「しかし、事業トップが招集する会議に参加するうちに、製品開発やセールスの思想、事業戦略の重点項目が自然に理解できました。BPはビジネスの運営チームの一員として明確に認識されているので、たとえ人事に関する議題がない場合でも、必ず戦略会議に呼ばれます。この、ビジネス運営チームの一員という位置づけこそがBPが事業を理解する基盤であるこ

とは間違いありません」(工藤氏)

どちらかといえば、「人事部外からの異動のほうが現実的」という点も、3社の意見が共通するところだ。「日本HPのHRゼネラリストは、約3分の2が元営業や元エンジニアというビジネスサイドにいた人たち、もともとビジネスをよく知る人たちです。人事領域の最低限の知識とコモンセンスとフェアネスがあれば、人事の仕事はできる。ですから、ビジネス出身のHRゼネラリストは早い段階から機能しています」(有賀氏)

Question

本社、地域統括、現地法人にどのように4機能を振り分けているのか

ここまで説明してきた4機能モデルでは、それぞれの機能が本社、地域統括拠点、現地法人に振り分けられている。そして、多くの場合、各拠点には複数の事業部がある。事業とそこに所属する個人の成長と、それによって生み出される成果の最大化がミッションであるため、事業部と従業員をもれなくカバーしようとすると、下図のようなマトリクス構造を取ることになる。

たとえば、グローバル企業のほとんどは複数の事業部に分かれており、

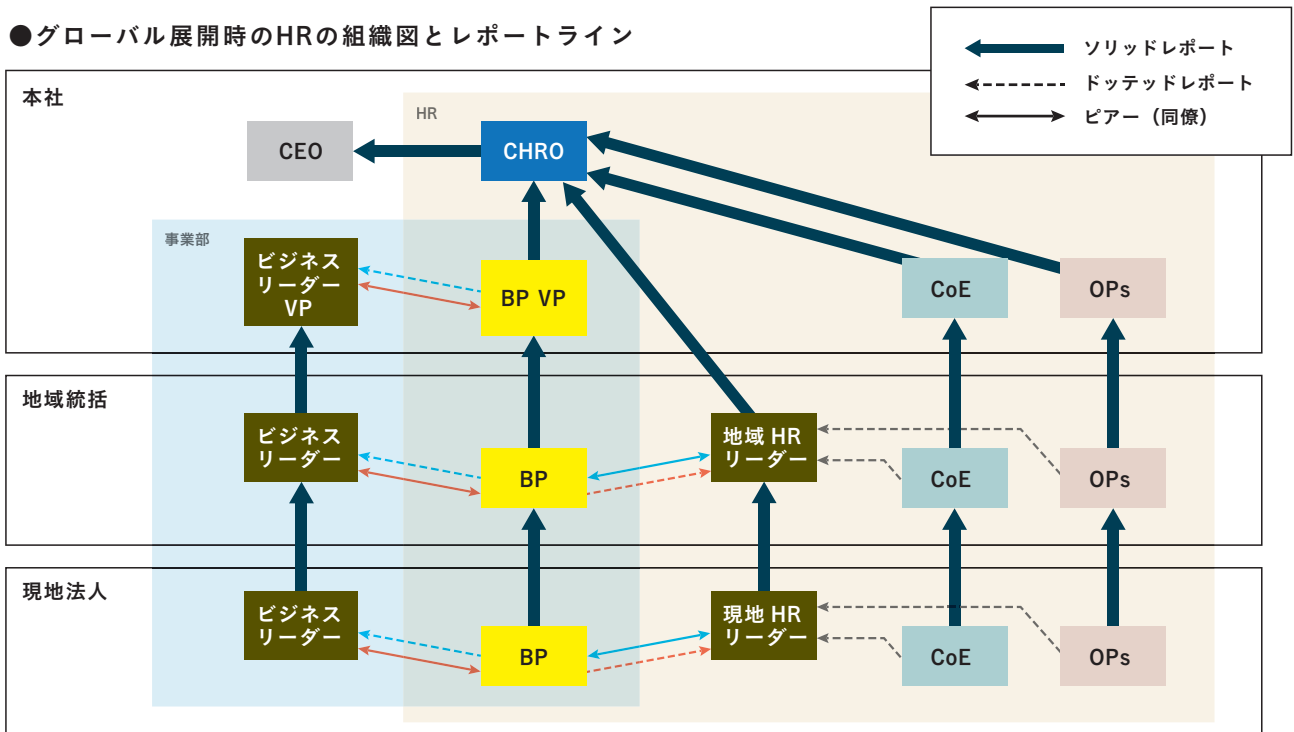
それぞれの事業にBPがつく。「同じ日本法人に所属する人でも、どの事業部門にいるかによって、人事の中身は変わり得る。これが、“ビジネスを起点に人事部門の構造をつくる”ということの意味です」(有賀氏)

このBPの人たちの多くは、日本法人に置かれている各事業部を担当している。もちろん、その担当者は日本にいる日本人とは限らず、香港在住の米国人、上海在住のインドネシア人が日本法人のある事業部のBPになる可能性もあるが、担当が「国」レ

ベルであることには変わらない。国という部分最適に陥らないために、地域統括や本社にもBPが存在し、地域、あるいはグローバルの最適化を図っている。

HPのローカルレベルには、HRゼネラリストが置かれ、BP機能を担っているが、HPの地域統括拠点には、地域における事業のパフォーマンスを最大化する「BP」という名称の機能が存在し、ローカルのHRゼネラリストと密に連携をとっている。「地域統括拠点のある事業のBPから、各国法人の

●グローバル展開時のHRの組織図とレポートライン



HRゼネラリストのその事業の担当者が“引き抜かれる”ということもあります」(有賀氏)

ユニリーバでは、パーソナルケア、ホームケア、リフレッシュメント、フードの4つの商品カテゴリと、8つのマーケット(国や地域)のそれぞれにBPを配置している。「ユニリーバは日用品という人々の生活に密着した

消費財を扱うので、ビジネスも製品群別にわけるだけでなく、地域ごとにも統括をするマトリクス組織になっています。製品別組織の統括にも、地域別組織の統括にもBPがいるのです」(島田氏)

基本的に、BPは事業部のあるところのすべてに配置されている。それを支援するCoEやOPsは、大規模な拠

点や地域統括拠点に集約して置かれている。たとえば採用という専門機能は日本にあるが、給与計算の専門機能はシンガポールがアジア全域の集約拠点となっている、といったケースは多い。それぞれの機能部門はグローバル本社に連なるレポートラインを形成している。レポートラインに関しては、次項で詳述する。

Question

レポートラインをいかにつくり、機能させるか

前項のような組織構造をとると、日本企業の人事部では考えにくいことが起こる。各拠点(日本、中国など)の人事部長にとって、その拠点の人事部のメンバーの全員が自分の部下ではなくなる。たとえば有賀氏は、日本HPの人事部門全体の責任者だが、HRゼネラリスト機能の日本トップでもある。「私にダイレクトレポートするのは(直属の部下は)、日本HPの人事メンバー60人のうち、20人にすぎません。残るファンクションズのメンバーはそれぞれ、地域統括会社など構造上の上部組織のリーダーにレポートしています」(有賀氏)

BPの場合、より複雑なのは、密に連携して仕事をするプレーヤーが少

なくとも3人いることだ。自分の責任範囲となるビジネス部門のリーダー、BPという機能ラインで自分の上位になる人、そして日本拠点であれば日本の、というように、所属するエリアの人事部門をまとめる人だ。GEヘルスケアのAPAC地域のBPである工藤氏を例にとろう。日本にいる工藤氏の最もかかわりの深い仕事相手は、シンガポールにいるGEヘルスケアAPACの社長である。工藤氏は、彼のことを“クライアント”と位置づけるが、ほかの企業では、ビジネスリーダーとの関係を「ピア(同僚)」だというケースもある。

そして、リージョナル組織のBPである工藤氏にとって、直属の上司は、GEヘルスケア事業のヘッドクォーター

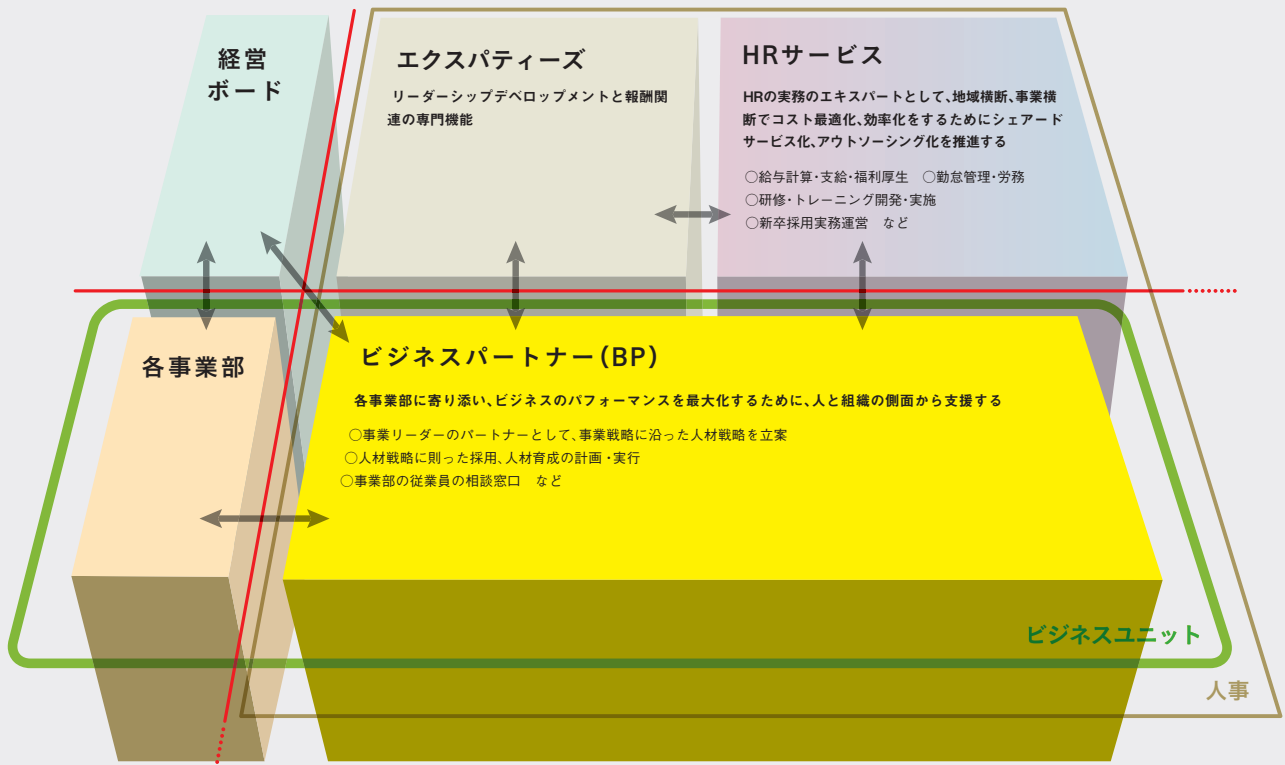
(HQ)でBPを務める人物である。逆に、工藤氏の部下は、GEヘルスケアAPACが統括するアジア各国のヘルスケア事業会社のBPであり、日本、韓国、オーストラリア・ニュージーランド、東南アジアの4地域のBPが該当する。

基本的には、このように、上司・部下という構造は、「機能」というラインに沿って形成される。つまり、ローカルの事業会社のBPリーダーにとっての直属の上司は、上部組織である地域統括会社におけるBPリーダーになる。

一方で、BPにとってのビジネスリーダーおよび拠点の人事部長との関係には、パターンが複数あり得る。1つは、ビジネスリーダーをドッ

ユニリーバの場合

全社のリーダーシップ開発と報酬戦略を担うエキスパティーズ、CoEとOPsの機能を合わせたHRサービス、BPの3つに分かれる。BPは、事業部門と地域組織に会社が編成されており、事業部門だけではなく、地域にもパートナーとしての人事があり、これもBPと呼ぶ。消費財を扱う同社の場合、人材開発やキャリアなど、市場特性と商品特性の両面から事業をサポートする必要がある、このような構造となっている。商品カテゴリーのBPは、たとえばヘアケア担当であれば、世界中のヘアケアカテゴリーに属する従業員を担当する。



トップの上司(点線、副のレポートライン)とするケースである。BPにとって日々の活動は、ビジネスリーダーの戦略実現のために行うものなので、その相手を副次的なレポートラインとするわけだ。この場合、拠点のHRリーダーとは単にピアアの関係ということになる(図内青線)。もう一つは、ビジネスリーダーをピアアの関係とするケースで、この場合、拠点のHRリーダーがドットトップの上司になることが多い(図内赤線)。

こうしたレポートラインの構造は、状況に合わせて頻繁に変わるし、レポートラインが機能軸に沿うのではないやり方もある。谷本氏はグローバル横断のOD&TDだが、ダイレクトレポートの相手は、日本GEの人事トップだ。「日本の組織を強くすることが私のミッションだから」と、その理由を話す。

私たちが学ぶべきことは、指揮命令系統を「ルールで縛っているのではない」(有賀氏)という点だ。「必要ときに必要なメンバーが集まっ

て、必要なことをやるというのが基本思想で、それをもとにレポートラインを決めているのです」(有賀氏)

事業支援というミッションを掲げ、世界をもれなくカバーしようとしたとき、どうしても組織は複雑さを増す。重要なことは、たとえ頻繁に変わっても、例外が多くても、誰が誰に報告し、意思決定者は誰かということを明確にしておくことだ。それによって、それぞれの機能が有機的にかかわりながらも、スピーディな職務の遂行が可能になるのだ。

変化する日本企業

グローバルに向き合う組織へ

グローバル化のなかで必然的に収斂していった人事の4機能モデル。日本企業のなかでも、4機能モデルへと変革を進めようとする企業が出てきた。そのプロセスはどのようなものか。日本独特の雇用システムをどのように乗り越えるのか。日立製作所、HOYAの事例から探りたい。

世界の「現場」に向き合う機能へ

日立製作所

2015年上期、日立製作所の海外売上高比率は5割を超えた。従業員の43%が日本人以外。事業のグローバル化と足並みを揃え、人財部門は自らの役割改革を推進してきた。多くの日本企業と同様、労務、採用など個別タスクごとに人事組織を形成してきた同社だが、その形を、事



田中憲一氏

Tanaka Kenichi_ 人財統括本部
グローバル人財戦略推進部 部長

業を支援するミッション中心のモデルへと変革した。

「当社がカンパニー制を導入したのは、2009年のことです。製作所の旧“事業グループ”をベースに約30のカンパニー・グループ会社に再編しました。カンパニーには権限を大幅に委譲し、社内部門でありながら独立会社のように、スピード感・緊張感のある事業運営が行われることを目指しました」と話すのは、人財統括本部グローバル人財戦略推進部部长、田中憲一氏だ。同時に、研究、調達、ITなどの機能においては、世界で横串を通す業務の標準化を進めてきた。人財部門もその例外ではなかった。「各国各社ごとの個別最適による人事制度・施策だったものを、リーダー人財データベースの構築とリーダーシッ

プ開発をはじめとして、グローバルでの標準化・統一化を進めました。グローバル共通に適さない部分については、年金や採用などの、国レベルで共通化させる施策や制度、より個別性を強め、会社ごとに異なる施策という3つに、人事の各種イシューを分類しました」(田中氏)

既存のスキルや 経験だけでは不十分

こうした組織上の変革は、人財部門のマインドセットや業務の変革につながった。「事業に貢献できる真のビジネスパートナーへ、というミッションを掲げ、仕事のうち約7割を占める管理・事務業務を効率化し、それまで3割程度しかできていなかった戦略的業務と、コンサルティ

ング的業務を少なくとも5割まで引き上げる、という目標を立てました」(田中氏)

この変革を形にしたのが、下の図だ。BPを中心に据え、制度企画部門であるCOEと制度運用部門であるOPEとの連携によって、事業のニーズに応える。先述のグローバルな経営を担うトップタレントの育成や人事といった全社共通課題は、「グローバルHR機能」と定義し、本社に置いた人財統括本部が担う。BPは、事業戦略に合致した組織体制の構築・人財配置、人員計画・採用など、事業会社やカンパニーのトップと向き合い最大の

成果をあげることを目指す。

「2012年からHRトランスフォーメーションを志向してきました。人財統括本部に役割改革推進室を設置し、そのメンバーがグループ各社人事を訪問するなどして新しい役割の理解浸透を促すとともに、業務の標準化と効率化のためのシェアードサービス化も進めてきました。最も難しかったのは、BP、COE、OPEという機能を踏まえた新しい体制に変革する必要性を、人財部門のメンバーに理解してもらうことでした」(田中氏)

日立にも、グループ会社や各カンパニーに、事業部人事も労務などの

タスクを担う専門チームも存在する。しかし、「事業の真のパートナーであろうとしたとき、既存のスキル、経験だけではBP、COE、OPEとしての役割を果たせないという課題意識がある」(田中氏)という。それぞれの機能に関して活用事例を各社で共有し、また、特にBPに関しては、コアスキル研修も実施している。

この変革は「道半ば」だという。世界33万人、グループ企業約1000社を動かすのはそう簡単ではない。それでもグローバル企業として、今、持つべき機能へと転換することに日立は取り組み続けるのだ。

日立の場合

【これまで】

個別タスクごとに人事“組織”を分けていた

人事

労務

採用・教育

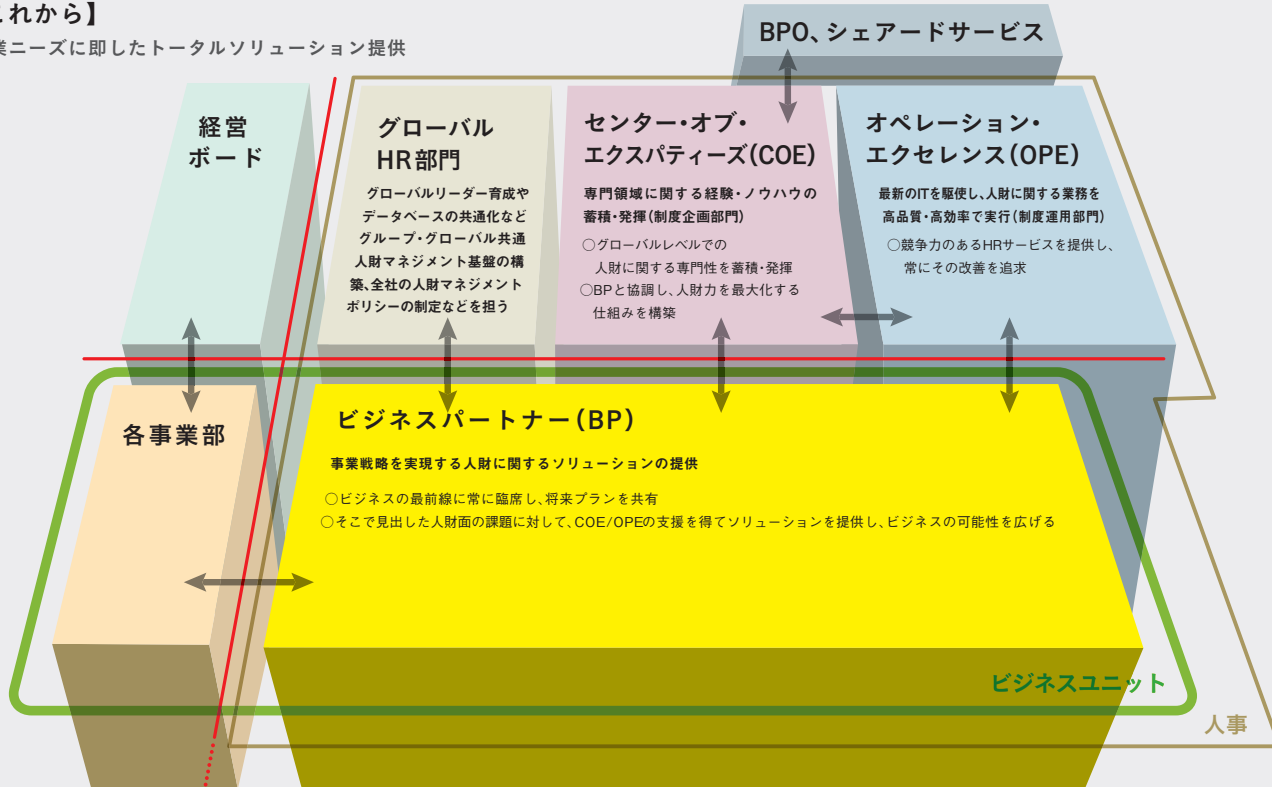
.....

安全

庶務

【これから】

事業ニーズに即したトータルソリューション提供



雇用慣行の異なる日本人は“特別扱い”で

HOYA

HOYAといえば、2010年にCEOの鈴木洋氏がシンガポールに仕事の拠点を移したことが話題となった。本社機能は日本に残しているが、財務本部はオランダ、グループ最大のビジョンケア事業本部の本社はタイ、医療用眼内レンズの事業本部はシンガポールと、事業本部の大半は海外に分散している。従業員の9割が外国人で、事業本部のトップも、過半が外国人だ。そうしたなかで、どのように人事組織を構築しているのか。

「当社には本社人事というものはありません。人事制度は基本的に各事業に任されています」と話すのは、HOYAビジョンケアカンパニーの人事部ゼネラルマネジャー、平賀幸雄氏だ。事業の特性に合わせ、各事業各



平賀幸雄氏

Hiraga Yukio_ビジョンケア部門 日本本部
人事部 ゼネラルマネジャー

様の人材制度を設計・運用している。各事業の人事は、各事業のビジネスパートナーという色合いが強い。

さらに、事業軸とは別に、「日本人」という軸が存在しているというのだ。「日本人が雇われている環境は特殊。それを踏まえて、人事制度も給与・評価システムも事業共通の仕組みとは異なる思想で動いてきました。たとえば、事業としては完全な成果主義を運用したくても、日本人が意欲的に働くにはプロセス重視の評価が必要。そこを無視して事業ごとにグローバルに統一するのは、負の影響が大きいと判断し、駐在員も含めた日本人の人事制度だけは“特別扱い”を続けています」(平賀氏)

社長と日本の人事トップが集まり改革を進める

平賀氏が日本の人事トップを務めるビジョンケア事業を例にとろう。ビジョンケアは、グループ全体の従業員の約3分の1、約1万人を擁する。タイの事業本部にはラトビア人の社長がおり、アイルランド人がトップを務めるグローバル人事HQがある。もちろんグローバル経営を志向し、既にマーケティングやサプライ

チェーンといった機能についてはグローバル共通のプラットフォームを導入済みだ。人事部門もそうなるべきだが、日本人については、譲歩してもらっている状態だ。平賀氏は日本のビジョンケア事業のビジネスパートナーとして、グローバルの人事制度の枠組みに入っていない500人の日本人を預かっている。

各事業から切り離れた、日本人向けの人事を統括するのはCEOの鈴木氏だ。毎月1回、シンガポールにいる鈴木氏と、各事業の日本の人事トップが集まるテレビ会議が行われる。ここでは、各事業で共通の“日本人”に対する人事課題を集約し、議論する。そこで決定したことを、各事業に持ち帰り、事業トップと擦り合わせたうえで社内に適用している。「CEOには、日本人の人材マネジメントもグローバルで共通にしていかなければ、という思いがある」(平賀氏)という。

日本企業がグローバル企業を真似ても仕方ない、という言い分のもと、世界的なHRトランスフォーメーションは関係ないということもできる。HOYAのケースは、グローバル標準と日本型、どちらをも取りにいく1つの方法論を提示している。

まとめ

人事と事業の、 古くて新しい関係

本誌編集長／石原直子

『DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー』2015年12月号は「戦略人事」特集だ。特集冒頭の論文で、経営学者のラム・チャラン氏は、CHRO(最高人事責任者)は、核となる人材を育成、配置し、組織の活力を引き出すことによってCEOを補佐すべきであり、CFO(最高財務責任者)と同様にCEOの真のパートナーでなければならないと訴えている。

戦略人事(戦略的人的資源管理)という言葉が米国で使われ始めたのは1985年ごろ。日本企業でも広くいわれるようになったのは、2000年前後だろうか。もうずいぶん「古い」言葉だが、誕生から30年、日本でも人口に膾炙かいしやするようになってから15年経つ。今なお、「人事は経営者のパートナーたれ」という特集が組まれるのは、「戦略人事、いまだ実現ならず」ということの証左だろう。

CHROが経営全体におけるCEOの

補佐であるべきなのと同様に、本特集で取り上げたBPは、事業部トップの補佐でなくてはならない。事業部が目標を達成し、持続的に成長するという目的に向かって、人材面からトップを補佐し、トップの腹心になる必要がある。

信頼されるアドバイザー としてのBP

2015年9月に、Singapore Human Capital Summitという、アジア各国からHRパーソンが集まるイベントに参加した。「戦略人事を実現するHRとは」というテーマは、ここでも重大関心事であった。登壇する実務家や有識者が口にするCHROの役割の1つに、「Trusted Advisor」というものがあつた。BPならもちろん、事業トップにとってのTrusted Advisorでなくてはならない。

Trust、すなわち信頼のベースになるのは、「事業の成長に対する責任を、と

もに我が事として負う」という姿勢だ。ユニリーバの島田氏は、「組織図上の私の同僚は各国のBP責任者たちですが、私が日々、1つのゴールをともに追いかけている仲間であると心から感じているのは、ビジネスの経営ボードのメンバーです」と語った。

このように、ビジネスに責任を負っていると切り切れるかどうか。これこそが、BPに問われていることだ。その意味で、日本企業にある「事業部人事」は、BPと似て非なるものであると言わざるを得ない。人事においても「本社主導」の色濃い日本企業の事業部人事は、事業部にとってのパートナーというよりは、全社の人材活用方針を事業部に落とし込む伝達役であり、全社で決定した各種人事施策の遂行者にすぎない、というケースが圧倒的に多いのではないだろうか。事業トップに、「人事は現場のことがまったくわかっていない」と言われるようでは、BPの

事業部人事とBPの違い

旧来型の事業部人事	特徴	戦略人事が必要とするBP
<ul style="list-style-type: none"> ・本社人事の決定事項を、各事業部に浸透させる「リエゾン」 ・事業部人材の労務管理および「よろず相談窓口」 	役割	<ul style="list-style-type: none"> ・事業部独自の人材ニーズにこたえるパートナー ・事業の将来を見据えた人事戦略の立案者
本社人事	カウンターパート	事業のトップ
一般社員～課長級	担当者の階層	部長級(ビジネストップと対等に協働できるレベルの人材)
幅広い人事の知識、人々への興味関心	必要な資質	ビジネスへの理解と共感、人々への興味関心
<ul style="list-style-type: none"> ・本社人事の決定事項の現場への落とし込み ・現場管理職や従業員の説得 	日々の主な活動	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の成長戦略決定の場への参加 ・事業の成長に必要な人的能力を獲得するための施策の立案

役割は覚束ない。上の表に、旧来型の事業部人事とBPの違いを示した。

日本企業の人事部組織にあるのはCoEとOPs？

日立のケースでも示したように、これまでの日本企業の人事組織の多くは、採用、異動管理、教育研修、制度設計、給与支払い実務などのタスクごと、プロセスごとに設計されている。これらは、いってみればCoEやOPsの機能である。全社共通の制度の設計や、個別に発生する人事イベントを設計し、運営するという機能は当然、人事には必要だ。それぞれのタスク担当部署に蓄積された知識と熟練は、CoEやOPsに求められるのと同様に、専門家のそれである。逆に見れば、日本企業の人事にはCoE

とOPsしかないということでもある。圧倒的に不足しているのは、BPとしての組織能力だ。

BP機能、そして戦略人事を日本企業に実装するには

真のBP機能を、日本の人事にどうやって実装すればよいのだろうか。1つの有力な手段が、先に述べたとおり、ビジネス現場の人をBPに据えることである。人事の専門知識はCoEやOPsから借りると割り切って、ビジネス上の人材ニーズへの反射神経と、事業の将来を見据えた人材戦略を事業トップに提示する構想力をビジネス経験者に求めるのだ。

加えて、戦略人事を実現するために、日本企業の人事がこれからなんとしても備えなくてはならないのが、

OD&TDを実行する組織能力だ。全社の隅々にまで、自社の企業理念や行動規範を浸透させ、それを高いレベルで具現化する人々を次世代のリーダーとして選び、育てること。これができなくては、全社レベルでの戦略人事ができたことにはならない。

海外企業がやることを何でも真似すればよいということでは、もちろんない。だが、地球規模でのボーダレス経済のなかで競争にさらされているのは事実であり、そのなかで戦略人事を実現したい、というニーズは日本企業とて同じであろう。日立やHOYAは、そのための人事変革に、既に着手している事例だ。

組織開発という人事機能については、本誌でも機をあらためてじっくり検討したいと考えている。