



# 現場の変革パートナー HRBPの能力と キャリアの探求

特別連載の最終回は、CHROとともに近年、多くの企業が設置するHRBPをテーマとする。その能力やキャリアは、どのようなものか。

本特別連載1回目(本誌168号)では、特に昨今の変革の時代にCHROに付託される役割について、2回目(同169号)では、CHROがその役割を果たすにはどんな能力やスキル、経験が求められるのかを検討してきた。連載3回目である今回のテーマは、“HRBP(Human Resource Business Partner)”である。

近年、CHROと同様に、HRBPというポジションを設置する企業が増えてきた。実際には、本社人事の施策を円滑に進めることを目的に事業部に送り込まれてきた“事業部人事”がその名称を変えただけ、という場合も少なくないが、HRBPという名が本来意味するところは、事業本部長や部門長、子会社の社長、カンパニー長などビジネスリーダーのHR領域におけるパートナーのことである。

CHROがCEOとともに作った戦略をビジネスリーダーとともに各事業の戦略に落とし込み、それを浸透させていくのがHRBPならば、変革を志すCHROにとって変革の現場での担い手は、HRBPということになる。HRBPはビジネスリーダーのパートナーであるのと同時に、CHROが変革を実現するためのパートナーとも言えそうだ。

今回、HRBPは具体的にどのような役割を担っているのか、ビジネスリーダーやCHROとどのように協業するのかを明らかにし、CHROとHRBPの役割上の同質性・異質性や、キャリア上の連続性についても考察したい。次ページからはまず、HRBPの経験があるCHRO、HRBPのリーダー、そして現役HRBPの視点から、HRBPのリアルに迫りたい。



# 経験者たちが語るHRBPのリアルとは

HRBPの経験を経てCHROに就任したメルカリ 木下達夫氏の視点

## HRBPはビジネスリーダーと同じミッションを持つ

メルカリで執行役員CHROを務める木下達夫氏は、これまでにP&GやGEなどのグローバル企業で国内外のさまざまな部門のHRBPとしての経験を積んできた。それらを経てCHROというポジションに就いた木下氏に、HRBPの役割とキャリアについて語ってもらった。

### ミッションを共有することで ビジネスリーダーの“仲間”に

木下氏は、「HRBPは特定の部門のHRの責任者」とその役割を定義する。「ビジネスリーダーにとってのHRBPは、CEOにとってのCHROと



木下達夫氏

メルカリ 執行役員CHRO

同じ存在です。私自身は、HRBPはビジネスリーダーと同じミッションを持っていると考えてやってきました。ビジネスリーダーのミッションの実現を人材面からサポートするにとどまらず、ビジネスリーダーと同じ目線で、どんなビジョンを掲げ、どんな戦略を持ち、何を達成したいのかを完全に共有することが求められます。それでこそ、ビジネスリーダーやその下のマネジャーたちから“仲間”だと思ってもらえるのです」（木下氏）

ビジネスリーダーの仲間として、具体的にHRBPは何を求められているのか。木下氏がHRBPたちに常に言っているのは、「ギャップを見出すことこそ役割」ということだ。どのビジネスリーダーにもやりたいことがあるが、それができるための組織能力は不足していることが多い。「その足りない部分、ギャップを見つけ、埋めるための具体的な施策を提案・実行することが求められます」（木下氏）

木下氏は、HRBPを組織の“医師”と表現することがある。“患者”である組織を診て、どこに問題があるの

かを特定し、その問題を治療する方法を考えるのがHRBPだということだ。「医師のメタファーが秀逸なのは、患者自身が健康になりたいと思うことが重要であり、医師はその手助けをする役割でしかない、という事実が、組織とHRBPの関係にもピッタリ当てはまるからです。仲間であっても、HRBPがいなくては回らない組織には意味がありません。自分で何もかもやるのではなく、マネジャーが組織を作るのをファシリテートし、そのプロセスでビジネスリーダーやマネジャーが悩んだときにコーチをすることがHRBPの重要な仕事なのです」（木下氏）

ただし、「単なる相談役になってしまってはならない」と、木下氏は加える。「私がHRBPたちに言うのは、『自分が担当している組織にいる1、2年の間で、インパクトのあるレガシーを残せ』ということです。「AさんがHRBPをやってくれたからこの組織の能力がこれだけ向上した」と言われること、それが本人がいなくなった後でも残ることを目指すべきだというのだ。「インパクトを与えるため

には、最重要課題を特定し、それまでになかった仕組みを入れたり、組織能力を獲得するためのプロジェクトのなかで、リーダーシップを発揮しなくてはなりません」(木下氏)

HR全体の構造で見れば、HRBPは人事のプロ集団のフロントに立つ役割だ。自分ですべてを解決する必要はなく、HRの各セッションがリソースとなり得る。「なかでも採用や能力開発などテーマごとの専門部隊であるセンター・オブ・エクセレンス(CoE)との協働は欠かせません。事業部門のニーズに対して、プロジェクトベースでCoEの支援を獲得することで、インパクトを5倍・10倍にすることができます」(木下氏)

### 事業の理解がHRBPの“エントリーチケット”

以上を実行していくための能力として、木下氏は「担当する部門の事業理解」をまず挙げる。「ビジネスリーダーと同じミッションを持つと言えるためには、何をすることがこの事業の成長なのか、組織にどういう能力があり、何が足りないのかを真に理解できていなければなりません



ん。これをわかっていない人は、どんな提案をしても仲間とは思ってもらえません。事業理解が、HRBPの“エントリーチケット”です」(木下氏)

次に挙げるのは、「組織にインパクトのあるレガシーを構築するためのプロジェクトマネジメント力」(木下氏)だ。その組織にとって重要性の高い施策を、定性・定量のデータを見ながら選び出してプロジェクト化し、事業と人事、双方に対してリーダーシップを発揮してマネジメントしていく力が求められる。

加えて、資質としてEQスキルも必要だという。「共感力が高くなければ、

そこで働く人々の駆け込み寺になり、組織や個人の悩みや課題を知ることができません。悩みに寄り添うことで、マインドセットの変化も促せます。ビジネスリーダーのコーチ役になるためにも、共感する力は欠かせないと思います」(木下氏)

### HRBPの経験なしにCHROになるのは難しい

メルカリにおいて、「実際にはHRBPは足りていない」という。「HRBPの育成に力を入れています。HRBPに求められる能力を獲得するための1つの理想的な道筋は、CoEとして何か1つ専門分野を経験し、その後HRBPになって事業の理解を深める、というものです。CoEの仕事はすべてプロジェクトといえるので、プロジェクトマネジメント力も養えます。あるいは人事以外の職種の人が、現

**ギャップを見出し、  
インパクトのあるレガシーを残せ** —— 木下氏

場と同じ目線を持って人事に異動するというパターンも有効でしょう」(木下氏)

一方、外から採用しようとしても「適材になかなか出会えない」と、木下氏は明かす。「HRBP経験者といっても、社員に寄り添うタイプの人はいても、本当の戦略的パートナーと

してプロジェクトマネジメント力を発揮してきたような人はほとんどいません。現状では、人事コンサルタントやソリューション営業などで活躍してきた人材を採用し、メルカリの事業や人事の専門知識を深めてもらうケースが多いですね」(木下氏)

HRBPからCHROになるのは王道

のキャリアか、と木下氏に問うと、「HRBPの経験なしにCHROになるのは難しいでしょう」という言葉が返ってきた。「人事の成果は、最終的には事業の成長への貢献で測られます。事業を作るのは現場。だから人事をリードするCHROにはHRBPの経験が欠かせないのです」(木下氏)

## HRBPを統括するHRリーダー、日本IBM 中村拓氏の視点

# HRBPを経験することで、キャリアは広がる

中村拓氏は、日本IBMコンサルティング事業本部のHRリーダーである。同事業本部長にとってのビジネスパートナーであると同時に、事業本部内のHRBPを統括する存在でもある。中村氏は、大手日系IT企業の

人事部でキャリアを積み、米国、英国の駐在も経験した。2019年に日本IBMにHRBPとして入社し、2021年に現在のポジションに就いた。中村氏が考えるグローバル企業のHRBPのありようと、そこでのキャリア展開とはどのようなものだろうか。

## 常に“クライアント”である事業本部を向いている

日本IBMのコンサルティング事業本部は、グローバルIBMのコンサルティング事業本部の下部組織である。「グローバルのコンサルティング事業本部のトップとそのパートナーを務めるHRリーダーがいるのと同じように、日本IBMのコンサルティング事業本部長のパートナーとしてコンサルティング事業本部HRリーダーと

いうポジションがあります。そこに私が就いています」(中村氏)。中村氏の役割もHRBPなのだが、事業本部におけるHRを統括するという意味で「HRリーダー」という名称となっており、レポートラインもHRBPと異なる。コンサルティング事業本部には複数の事業部があり、それぞれにHRBPが存在する。中村氏にとって彼らはレポートラインのない部下となる。

「IBMのHRは、HRリーダー、HRBP、CoEとしてのHRスペシャリスト、オペレーションを担うHRサービス、事業部の各部課長と一般社員をサポートするAskHRなどの機能別にグローバルで組織されており、HRBPの大元の所属は、グローバルHRBPです。また、各部・課の単位にはHRBPはつ



中村 拓氏

日本IBM 理事 人事担当

かず、部課長や一般社員のHR関連ニーズはHRサービスやAskHRが吸収しています」(中村氏)。つまり、HRBPはマネジャーや社員に向き合うのではなく、あくまでビジネスリーダーに対して価値を提供する役割となる。

中村氏のようなHRリーダーのレポートラインも、グローバルなHRリーダーのなかで構築される。「HRリーダーである私の直属の上司は、グローバルのコンサルティング事業本部のHRリーダーです。日本のコンサルティング事業本部長は私にとっての“クライアント”です」(中村氏)

上司であるグローバルのHRリーダーと、クライアントである事業本部長との間で意思決定が異なる場合には、「クライアントのほうを向き、その課題を解決するのを優先すべき」だと中村氏は考える。「HRの方針を優先せざるを得ないときもあります。その場合、ビジネスリーダーがその方針に意義を感じられるように、まずは自分が咀嚼してから、伝え実行する。これが私のチャレンジです」

## 事業戦略の立案から関わり 施策に必要なチームを編成

HRリーダーとHRBPの役割には、“誰のパートナーか”ということ以外にも違いがある。

「まず、HRリーダーの私は、事業戦

## ビジネスリーダーの意思決定に 影響を与えるには、人事の専門性と コミュニケーション能力が必須

——— 中村氏

略の立案から関わります。その実現のための人事施策を決め、どのような投資が必要か、事業本部長やファイナンスのリーダーとともに決めていきます。そして、もう1つは、実行したい人事施策のために、組織開発や採用など必要なHRスペシャリストのチームを編成して指揮を執ることです」(中村氏)

一方、HRBPの役割は、「事業本部が決めた人事戦略を、事業部において実行すること、また、事業部固有の人事課題の解決策を立案し、実行すること」だと中村氏は言う。同時に、ビジネスリーダーが適切な意思決定ができるように、根拠となるデータの分析をすることも期待している。「詳細なデータ分析はHRスペシャリストに任せるのですが、たとえば退職率は適正か、世代別にはどうか、辞めてほしくない人のリテンションはできているかなど、データを見ながら事業部長が気づいていなかったことを根拠とともに提示し、課題に対する解決策を提案してほしいのです」(中村氏)

HRリーダーもHRBPも、職位は

パートナーである事業本部長や事業部長よりも下であるが、そのパートナーに対してしっかりとモノを言う必要がある。「そもそもHRBPには人事経験が浅い人はアサインされません。人事のプロとしての経験を背景に、ビジネスの意思決定に影響を及ぼすことが不可欠だからです。専門性と同時に、コミュニケーション能力も必要です」(中村氏)

## HRBPを経験することで キャリアは広がる

HRBPにはどのような経験が求められるのか。「私のキャリアを振り返ると、報酬やリーダー育成など複数の人事領域の経験をしてきました。HRBPは人事を多面的に理解することが必要なので、この経験が生きていると思います」(中村氏)

もう1つの重要な経験として、日系IT企業時代に役員秘書を経験したことを中村氏は挙げる。「間近でエグゼクティブの動きを見ることで、ビジネス判断はどのようになされるのかを理解し、自身のコミュニケーション能力も磨かれた」と、中村氏

は振り返る。

中村氏のチームには、複数の人事領域を経験してきたHRBPもいれば、営業やITスペシャリストの経験の後に人事で経験を積み、HRBPになった人もいる。「HRBPの後のキャリア志向も多様」（中村氏）だという。「HRリーダーになりたい人、HRスペシャリストをやりたい人、グローバルのロールを担いたい人もいま

す」（中村氏）

中村氏がメンバーに伝えているのは、「HRBPを経験することでキャリアは広がる」ということだ。「HRスペシャリストの領域は多様で、すべて経験するのは難しいですが、HRBPでは浅くても広くすべての領域を経験でき、ビジネスリーダーと日常的に接することで、ビジネス感覚を養うこともできます。それらは

後々どのような道を歩むにしても、役に立つのは間違いありません」（中村氏）

中村氏自身のキャリア展望はどうか。「日本IBMのHRトップやグローバルIBMのHRスペシャリストのリーダーなど、多様な道があり得ます。IBMには国内外に自ら切り拓ける選択肢があるのが魅力的だと感じています」（中村氏）

## 現役HRBP、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス バスマジェ詩織氏の場合

# ビジネスリーダーとともにありたい未来を作る

現在、ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス（以下、ユニリーバ）でHRBPを務めるバスマジェ詩織氏は、リーダーシッププログラム「ユニリーバ・フューチャー・リーダーズプログ

ラム」の枠組みのもと、2012年4月に営業職で入社した。「本来は5年ほど国内外の営業部門を経験する予定でしたが、3年経過した頃に人事に興味を持ち、社内公募制度でHRへの異動がなきました」と、バスマジェ氏は振り返る。

HRでの最初の職務は新卒採用だった。そこでは、採用の通年化の企画立案・実行など精力的に活動した。産休・育休を経て、2019年からHRBPのポジションに就いた。これも、バスマジェ氏が熱望してのことだった。「営業経験があるからか、売り上げに直接貢献できる人事とは、経営とともに未来を作る人事とは、ということを常に考えていました。

念願かなって、営業部門担当のHRBPとなりました」（バスマジェ氏）

## 強い組織を作るため ぶつかり合いながら議論

バスマジェ氏がHRBPの役割として挙げるのは2つだ。1つ目は、ビジネスリーダーのディスカッションパートナーである。「ビジネスのプロとしてビジョンの実現のための具体的な目標を立て、それを実現していくのがビジネスリーダーです。そのときに、人のプロの視点から組織を強くするために何をすべきかを話し、リーダーを支えられる。それがHRBPなのです」（バスマジェ氏）

もう1つは、コーチとしての役割



バスマジェ詩織氏

ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス  
ヒューマンリソース 人事マネジャー  
HRビジネスパートナー



だという。「ビジネスリーダーは上に立つ存在だからこそ、常に強い姿を見せなければなりません。でも内心では常にこれでいいのかと自問自答しているといいます。その問いに答えられる存在でありたいと思っています。たとえば、リーダーの発言はメンバーに甚大な影響を与えます。ポジションが私よりずっと上位のビジネスリーダーに対してでも、『この言い回しのほうが社員にいい影響を与えられる』などと率直にフィー

ドバックするのも私の役割です」(バスマジェ氏)

現在、バスマジェ氏が支えているビジネスリーダーは、営業本部長の篠原亜季氏だ。34歳という異例の若さで、2021年に就任したばかりである。事業として目指したい姿を実現するために、どんな人が必要で、どうすればより強い組織になっていくのか。篠原氏とバスマジェ氏は、時にはぶつかり合いながら真剣に議論を繰り返すという。

実際に篠原氏とともに行ったことの1つは、営業部門の意思決定を担うリーダーシップチームの改革だった。「リーダーの強みはそれぞれですから、リーダーが代わればそれに合わせてリーダーシップチームも変える必要があります。社外からベテランの50代のダイレクターを採用し、海外のユニリーバから30代のダイレクターに入ってもらいました。また、ECに注力するためのチームを創設し、シニアマネジャーを採用しましたが、その人にもリーダーシップチームに入ってもらいました。多様な視点を取り入れられるチームになったと思います」(バスマジェ氏)

### 必要なことは パーパスへの強い共感

HRBPに必要な能力や資質を問うと、「必須なのは、パーパス、そしてそれを実現しようとするビジネスリーダーのビジョンに共感していること」(バスマジェ氏)という。「この会社の人と組織を強くすることで、『サステナビリティを暮らしの“あたりまえ”に』というユニリーバのパーパスを実現し、世界に変化を起こしたいと心から思い、ビジネスリーダーの描く未来を一緒に見たいという気持ちを持てることが欠かせないと思います。共感できなければ、HRBPはとてつらい仕事かもしれません」(バスマジェ氏)

**事業として目指したい姿を実現するために、  
ビジネスリーダーとぶつかり合いながらも  
真剣に議論する**

——バスマジェ氏

# HRBPを設置する企業では 彼らにどんな期待をしているのか

## ディスカッション:

### HRBPと事業部人事の違いとは

——ここまで、HRBPの経験者にそのリアルな仕事や組織のなかでの位置付け、必要なマインドセットなどについて話を聞きました。ここからはCHRO研究会のみなさんと、いくつかのトピックを深掘りして議論していきたいと思います。まず、日本企業には旧来“事業部人事”というものがありませんでしたが、それを改めHRBPを設置する企業が増えています。HRBPの役割を明確にするため、事業部人事との違いを考えたいと思います。

**リコー・瀬戸まゆ子氏（以下、瀬戸）:** 事業部人事であっても極めてHRBPに近い仕事をする組織もあれば、HRBPと名称がついていても、いわゆる労務管理などの人事オペレーションがほとんどという組織もあります。日本企業では、どちらの名称であってもその仕事内容が労務や勤怠の管理、社員の異動プロセス業務や人事関連業務の取りまとめなどの人事オ

ペレーションに偏っていることが少なくありません。

リコーでは、私が入社した2020年時点では既にHRBPという役割名の人たちが存在しましたが、実態は本社人事のサテライトオフィスのようなもので、本社が決めたことを実行する人たちでした。ビジネスリーダーのパートナーとしての本来のHRBPの役割が、当社でもようやく認知されてきたところではあります。現在はオペレーションの部分をHRオペレーションズと、HRBPの下のオペレーションズで分担しています。

**NEC・松倉肇氏（以下、松倉）:** ビジネスリーダーのパートナーとしてHRBPが変革を推進するためにどうするかを、まさに議論しています。日常のオペレーションのやり方も変えなければなりません。人事異動・昇給昇格・労務管理などの人事オペレーションをスリム化したり、その役割

をHRBPから引き剥がしたりしなければ、仕事内容もマインドセットも変わりません。

**キリンホールディングス・三好敏也氏（以下、三好）:** 当社では、ホールディングスの人事部に人材開発、採用、制度設計などを集めてCoEの機能を持たせており、事業会社の人事はかなりスリムになっています。HRBPという名称ではありませんが、事業会社人事には、事業会社の社長の戦略パートナーの役割を担うことを期待しています。

**アサヒグループホールディングス・松尾美香氏（以下、松尾）:** 私がAIGに入社したときに、ホールディングスの下の各保険会社にはHRBPというポジションがありました。各社のことをなんでもやる人たちでしたから、やはりそこからCoEとHRオペレーションズがやるべき仕事を切り出して、専門部隊をホールディングス側で持つようにしました。HRBPに残した仕事は、各社の採用戦略、サクセッションやタレントマネジメントなどです。

## 研究会メンバー \*社名50音順

### 松尾美香氏

アサヒグループ  
ホールディングス  
顧問

### 中島竜介氏

アステラス製薬  
人材開発部部长/  
Head of Talent

### 松倉 肇氏

NEC  
取締役  
執行役員常務兼CHRO

### 三好敏也氏

キリンホールディングス  
取締役常務執行役員

### 源田泰之氏

ソフトバンク  
コーポレート統括  
人事本部 本部長

### 瀬戸まゆ子氏

リコー  
コーポレート上席執行役員  
CHRO



## HRBPと事業部人事の違い

HRBP	比較項目	事業部人事
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスリーダー（本部長・事業部長など、または機能部門の長など）の戦略パートナー</li> <li>● 事業部門にとっての人事全般の“フロント”</li> </ul>	<b>役割</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社人事の決定事項の“実行部隊”</li> <li>● 事業部内の人事・労務ニーズの解決</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 戦略理解、人事の専門性、コミュニケーション力、プロジェクトマネジメント力</li> </ul>	<b>能力・スキル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事全般（特に労務オペレーション）、社員への気配り</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部門の目標達成のための人材戦略立案</li> <li>● 目標とのギャップの見極め、必要な施策の策定と実行</li> <li>● 部門の将来を見越したサクセッションマネジメントやタレントマネジメント</li> </ul>	<b>職務内容</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事制度の運用</li> <li>● 労務管理、社員のケア</li> <li>● 部門長、マネジャーの人事実務のサポート</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● CoE、HRオペレーションズ（シェアードサービス）など機能分化が進む</li> </ul>	<b>人事部の構造</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 本社人事部と事業部人事担当者</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ビジネスリーダー／CHRO（ダブルレポートの場合もある）</li> </ul>	<b>レポートライン</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人事部マネジャー・部長／ビジネスリーダー</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 部長級・課長級（事業部長と同等、あるいは少し下）</li> </ul>	<b>等級・グレード</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メンバーから課長級</li> </ul>

出典：リクルートワークス研究所

### アステラス製薬・中島竜介氏（以下、中島）：

アステラスは、部門人事からHRBPに変えていった歴史があります。みなさんの会社とは違って、部門人事がかなり独立的に各部門の人事マターを解決していた。2019年に、グローバル化を促進するために、CoE、HRBP、オペレーション、グループ会社のシェアードサービスと人事を機能別に分け、グローバルレポートラインに統一しました。HRBPには、より全社視点を持ってもらう点がポイントです。

### 部門を尊重しながら 全社の調和を図る

——HRBPがビジネスリーダーの

パートナーという役割を果たすためには、専門領域やオペレーションを担う機能が別に必要だということでしょうか。社員のサポートや制度運用は、HRオペレーションズに集約していくべきとお考えですか。

**瀬戸**：HRBPは戦略的なことだけをやり、オペレーションに携わらないのが理想ですが、実際は事業部で発生する日々のニーズに対処する必要があります。リコーの場合には、現場のオペレーションの支援のために、事業部に「人担（人事担当）」という人事と事業の間に立つようなポジションがあり、オペレーションのサポートをしてくれています。

**松倉**：当社にも事業部に人事を扱う

スタッフがいるケースがあります。事業部長にとっては便利な存在ですが、今後はHRBPが直接事業部長と議論し、事業戦略に合った人事・組織戦略を行うことが必須です。その点では双方の意識を変えていく必要もあります。また、HRBPの日常の業務を減らすために、HRオペレーションズのIT化も進めています。現場のマネジャーがHRBPに依頼しなくても、ITが労務管理のアシストをしてくれるようなものを考えています。

**中島**：当時のアステラスでは、部門人事がオペレーションしかしていなかったとは考えていません。事業部人事とHRBPの違いは、「誰を向いて仕事をするか」。事業部人事は事

# 人事の営業担当であり、本部長のコーチでもある

ソフトバンクには、コーポレート統括人事本部のなかに、採用・人材開発統括部、組織人事統括部、人事企画統括部、グループ人事統括室という4つの組織があります。このうち、HRBPの役割を担うのが組織人事統括部で、統括部長を私が兼任しています。そして、組織人事統括部はさらに、コンシューマー部門のHRBP、法人部門と技術系部門のHRBP、コーポレートと海外法人などのHRBP、グループ会社と事業開発部門のHRBPに分かれています。所属するHRBPは、全部で約70人です。

## 求められる3つの役割

当社におけるHRBPの役割は、1



源田泰之氏

ソフトバンク  
コーポレート統括人事本部 本部長

つは、風土や働き方が異なるそれぞれの事業部門の人事課題をしっかりと吸い上げることです。それは同時に、部門のなかにどんな優秀人材がいるのかも含め、部署単位にまで深く入り込み、現場の情報を把握することにもなります。

2つ目は、人事制度が変わったときに、それをどう部門に浸透させるのか、どういう運用ができるのかについて正しく会社としての意図を伝える役割で、私は“人事の営業担当”という言い方をしています。そのうえで、制度が浸透しているかを追跡するのもHRBPの役割です。

そして3つ目が、本部長の“壁打ち相手”、コーチという役割です。部門をより良くするための組織や人材開発に関するアドバイスをします。これをきちんとできるHRBPはまだ少なく、私たちの持つ課題の1つとなっています。

人事の営業担当として全社の人事制度を部門に浸透させる役割と、部門に深く入り込んで部門ならではの課題を解決する役割は、両輪として機能しています。たとえば全社統一の人事制度が担当部門でうまく運用できないときには、部門の課題を知っているからこそ、事業への効果

を検討してカスタマイズすることができるのです。

## 事業部門出身者が活躍

HRBPにアサインされるのが、ずっと人事をやってきた人とは限りません。法人営業を経験し、そこで組織はこうあるべき、と思いを深めた人が人事に異動してくるというパターンもあります。

HRBPには、本部長に向き合い、彼らにアドバイスやコーチをするためにも、打たれ強く、また人間同士の信頼関係をきちんと構築できるという資質が求められます。

現在、組織人事統括部の4人の部長はみな事業部門出身です。顧客の話聞き、そのニーズに向き合ってきた経験が活きていると思います。彼らは、営業としても十分活躍できそうな人材です。

HRBPの経験を積んだ後のキャリアにはさまざまな可能性があります。1つはグループ会社の人事部長という道があります。当社には1000人規模のグループ会社が複数あり、キャリア展開には多様な可能性があります。それぞれが、それぞれの能力や志向に合わせて成長していける環境だと思っています。

業部に所属し、事業部の利益代表になりがちです。HRBPはそうではなく、全社、あるいはグローバルでの調和、横の連携や整合性も理解し、そのうえで部門を尊重できる人だと思います。

**松倉**：確かにHRBPには、部門のニーズを実現するだけでなく、人事全体の意思を一本化するという役割もありますね。時にはビジネスリーダーに厳しいことも言わなければなりません。すると、職位も重要です。役員や事業部長にパートナーだと思ってもらえるには、それなりの経験・知見がないと難しいでしょう。

——HRBPと事業部人事には、その役割だけでなく、人事部の組織構造やグレードにも違いがありそうです(36ページの図参照)。

## 変革の時期にこそ HRBPが必要になる

——近年、事業部人事を廃し、HRBPを設置する企業が増えてきたのはどのような意味があるのでしょうか。

**中島**：CHROはCEOの変革のパートナーである、とこれまで話してきましたが、私の実感ではHRBPも変革期だからこそ必要です。当社で部門人事の役割が大きかったのは、部門の特性に合わせて成長をドライブできるように人事の面でも部門の自由度を高めていたからです。今ではグローバル全体での統一を意識して人事を機能別に変え、グローバルHRMをスピーディに実行できるようになりました。とはいえ、部門が課題別に各機能に相談するのは効率が悪い。

HRBPには部門の相談を一手に引き受けるフロントラインの役割を果たしてもらいたいのです。

**松尾**：変革期に必要な、というのはその通りだと思います。特に外資系企業では、大きな変革の第一歩はリストラであることが少なくありません。変革後の会社に必要な人はどういう人材でその人たちをどうリテンションするか、残念ながらそこから外れる人にはどう話して納得してもらおうか。これをビジネスリーダーとともに決めて、やり切るのもHRBPの役割です。

**瀬戸**：ビジネスリーダーが代わったり、コロナ禍のような環境変化があったり、常に変化は起こっているのですから、HRBPはいつでも必要、ということではないでしょうか。

### ディスカッション:

## HRBPにはどのような人になるべきなのか

——HRBPの経験者は、それほど多くいないのが現状です。また、日本企業でHRBPと呼ばれる人は、これまでの話に出てきたように実際には事業部人事的な役割の人も少なくな。どのような人がHRBPになるべきでしょうか。

**瀬戸**：ビジネスの言語がわかることが必須です。ですから、事業部出身

の人をHRBPに育てるとするのは、1つの可能性としてあるでしょう。一方で、HR領域で育った人ならば、ビジネスに興味を持ち、ビジネスリーダーや現場の人と話ができるように学ぶ必要があります。

**中島**：事業部出身者はありだと思います。ただ、HRBPになる前に、一定の人事の専門知識のトレーニングは

必要です。HRBPは事業戦略上の人事課題を抽出し、HRの専門知識を背景に解決策を提案するのが役割ですから、相手側の主張を聞きつつもHRとしての主張を通さなければなりません。それができず、言われたことをそのまま人事に持ち込んで、「どうしたらいいですか」というのでは“子供のお使い”です。

**瀬戸**：確かに、労働法や労務管理の知識がしっかり頭に入っていなければ、何が最適な解決策なのか、総合的な判断ができませんね。

**松倉**：当社の場合、HRBPのあるべき姿とのギャップを埋めるために、半年程度のトレーニングで最新の人事の専門知識や心理学、コーチングなどを学んでもらっています。それでもHRBPの数が圧倒的に足りないため、キャリア採用も積極的にやっています。HRBPのロールモデルになり得るような経験者を外資系から採用したり、日本企業の事業部人事をやっていた人を採用したり。現在は、非常に多様なチームです。

若手人材というならば、CoEの少

なくとも2つくらいの領域を経験してからHRBPになるのがいいと考えています。自分の得意な専門分野がないと、ビジネスリーダーから信頼を得られないと思います。

**松尾**：私は、CoEの何らかの領域にいる人で、特にキャリアに迷っている人にはHRBPをやってみるといいと勧めています。クライアントであるビジネスリーダーが何を考えているかが理解でき、またCoEに戻るにしてもいいキャリアステップになると思うのです。

### 機敏であり、熟考する ノーも言えて、寄り添う

——HRBPに求められる資質や適性

はどのようなものだと思いますか。

**瀬戸**：資質という意味では、きちんとコミュニケーションできて、嘘をつかない人であるということが、ビジネスリーダーの信頼を得るためには必須です。また、変化に対して機敏であると同時に、HRとしてやること・やれないことを熟考したうえで判断するバランス感覚も求められます。

**中島**：その通りで、ビジネスリーダーを説得する役割なので、ノーも言えなければなりません。それと同時に、事業部とそこで働く従業員にとって本当に大切なことを寄り添って考えられる人間味も必要。まさにバランスなのです。

## Theme 3

# HRBPの王道キャリアはCHROか

### ディスカッション：

## CHROとHRBPは相似形といえるのか

——ここからは、HRBPがその後、どのようなキャリアを歩んでいくのがいいのかを考えたいと思います。既にHRBP経験者の方々の話などから、HRBPにはさまざまなキャリア展開

が考えられ、また、HRBPがCHROになるための有効な経験であることも明らかになりました。CHROにとってHRBPのキャリアは重要なステップストーンになりそうですが、そこに

限らないHRBPのキャリア展望を議論したいと思います。そもそもCHROとHRBPは“相似形”とっていいでしょうか。

**瀬戸**：基本的に、相似形だと思いますが、違いもあります。決定的に違うと思うのは、HRBPは事業部の組織能力の最大化がミッションですが、

## 事業会社人事部長に、HRBPとしての役割を期待

当社には、CHRO、HRBPという名称のポジションはありません。しかし、名称は異なっても、人事担当役員や事業会社の人事部長は、CHRO、HRBPと同じ役割を担うようになってきています。キリンホールディングスの人事担当役員である私には、経営戦略との連動や資本市場との対話が強く求められるようになってきました。同時に各事業会社の人事部長には、各社の事業戦略の達成における人材・組織課題解決のパートナーとしての要請が強まっています。

### 本社と事業会社は常に連携

すべての人事部長に期待するのは、



三好敏也氏

キリンホールディングス  
取締役 常務執行役員

各社の人材戦略実践のリーダーシップを取ることで、稼ぐのはホールディングスではなく、事業会社だからです。それを支援するのが、ホールディングス人事に備えた制度設計、人材採用・育成、エンゲージメント、風土変革などのCoEの機能です。

一方で、グループ全体の人材戦略をつかさどる私としては、各社の状況や課題を詳しく知っておく必要があります。事業会社の人事部長のダイレクトレポートは、事業会社社長ですが、私にも情報が入ってくるように、月例で各事業会社の人事部長、ホールディングスの人事部長、シェアードサービスの人事部長と情報交換し、協力関係を築いています。

### 多様性にかけているキャリア

事業会社人事部長たちのこれまでのキャリアを見ると、人事領域で多様な経験を積んだ人もいれば、営業など事業で経験を積んだ人もいます。事業会社人事部長の後のキャリアを考えると、もちろん1つには、このなかの誰かが私の後任として、ホールディングスの人事担当役員になっていくという道があるでしょう。ただし、CHROの役割は、経営戦略実現と企業価値向上のために人とカル

チャーに関する戦略を立て、社員や投資家に発信することです。そのため能力やスキルは人事出身でなくても備えている可能性があります。ですから、私のサクセサー候補には人事の人だけでなく、多様な人を挙げています。

また、CHROとしての役割を担うには、最終意志決定者、すなわち“ラストマン”の視座への転換が必要になります。たとえば、関連会社のトップなど、小さくてもラストマンになれるようなアサインメントは有効です。つまり、各事業会社の人事部長のキャリアは多様に開けているといえると思います。グループにはサイズ感の異なるさまざまな会社がありますから、異なるサイズの会社の人事部長を務めるというキャリアもあるでしょう。キリンでは事業と人事の行き来も伝統的にあり、ビジネスサイドにリーダーとして行く、戻る、という選択肢もあり得ます。

専門性を軸に、転職しながらキャリアを積む欧米のありようも1つの形ですが、さまざまな経験を経て視座を高めていき、長く1つの企業グループでキャリアを拓いていくという日本の会社ならではの面白さもあると思います。

CHROは事業最適と全社最適のバランスを取る必要があります。

**松倉**：確かに、CHROはCoEをリードしながら報酬体系をどう作るのか、ジョブ型の職種の体系をいかに全社に導入するのか、などという全社的な戦略テーマを各事業の状況を踏まえたうえで展開します。そこが大きく異なります。

**三好**：少し異なる見方もあると思います。HRBPにはビジネスリーダーというクライアントあるいはレポートラインのほかに、CHROへのレポートラインもあります。HRBPにこそ、事業最適と全社最適が必ずしも一致するわけではないという事態が発生し得ます。HRBPはビジネスリーダーのパートナーでありながら、全社の方向性についてCHROとのパイプを通じて熟知し、バランスを取ることも求められます。

**中島**：もう1つ異なるのは、CHROは経営チームの一員だという点です。取締役や各種委員会メンバーの選任、というような役割を担っています。

**瀬戸**：確かに、株主や社外取締役など社外のステークホルダーマネジメントも、CHRO独自の役割ですね。社外の人に対する説明責任はHRBPにはないですね。

### “最終意思決定者” という意識を持てるか

——ビジネスリーダーのパートナー

という基本的な役割においては、相似形といえそうです。ただし、全社方針と事業ニーズのバランスを取る役割がCHROにあるのかHRBPにあるのかは、各社のHRBPの立て付けによって異なるのかもしれませんが。そして、CHROにはCoEを巻き込みでの全社施策の遂行、経営チームの一員として対外的な役割を担うことなど、HRBPにはない任務があります。HRBPからCHROになるためには、これらの任務に関するスキルや経験が必要そうです。

**松尾**：私のAIG時代には、HRBPに指名報酬委員会の事務局を手伝わせつつ育てていました。CHROとの役割の違いを体感できるとしていました。

——メルカリの木下氏は、HRBPの経験なしにCHROになることは考えられないと言っていました。HRBP

はCHROになるための王道だと思いますか。

**三好**：人事部門の各機能しか経験がない人がそのままCHROになるのはギャップが大きいです。HRBP経験者のほうが、サクセサーとしては考えやすいですね。

**松尾**：私自身は、HRBPからCHROを選ぶのが自然だと考えてきました。ただ、実際に私がAIGのCHROを退任する際の後任選びは難航しました。ほかのCxOには、CHROに必要な“人事における最終意思決定者”というマインドセットを、HRBPが持つのは難しいと見えるようでした。確かに、HRBPには“ラストマン”の自覚はなく、実際HRBPはできてCHROは無理と尻込みする人も少なくありません。そのため、HRBPがいる会社でもCHROを外から採用することも多いのだと思います。

#### ディスカッション：

## HRBPの経験後、 どのようなキャリアが考えられるか

——HRBP経験が即、CHROへの道ということではなさそうです。もちろん、HRBP全員がCHROになるわけでもありません。HRBPの後は、どのようなキャリアがあり得ますか。

**瀬戸**：実際には、ずっとHRBPでい

る人もいます。クライアントの近くで働くのが好き、という場合です。その場合でも、HRBPは、複数の事業を経験したほうが良いと思っています。事業や経営への理解において、点が線、そして面になったときに、一

気に人事としての認識、視座が上がります。外資系では、そのようにHRBPという専門職としてキャリアを終える人もいます。

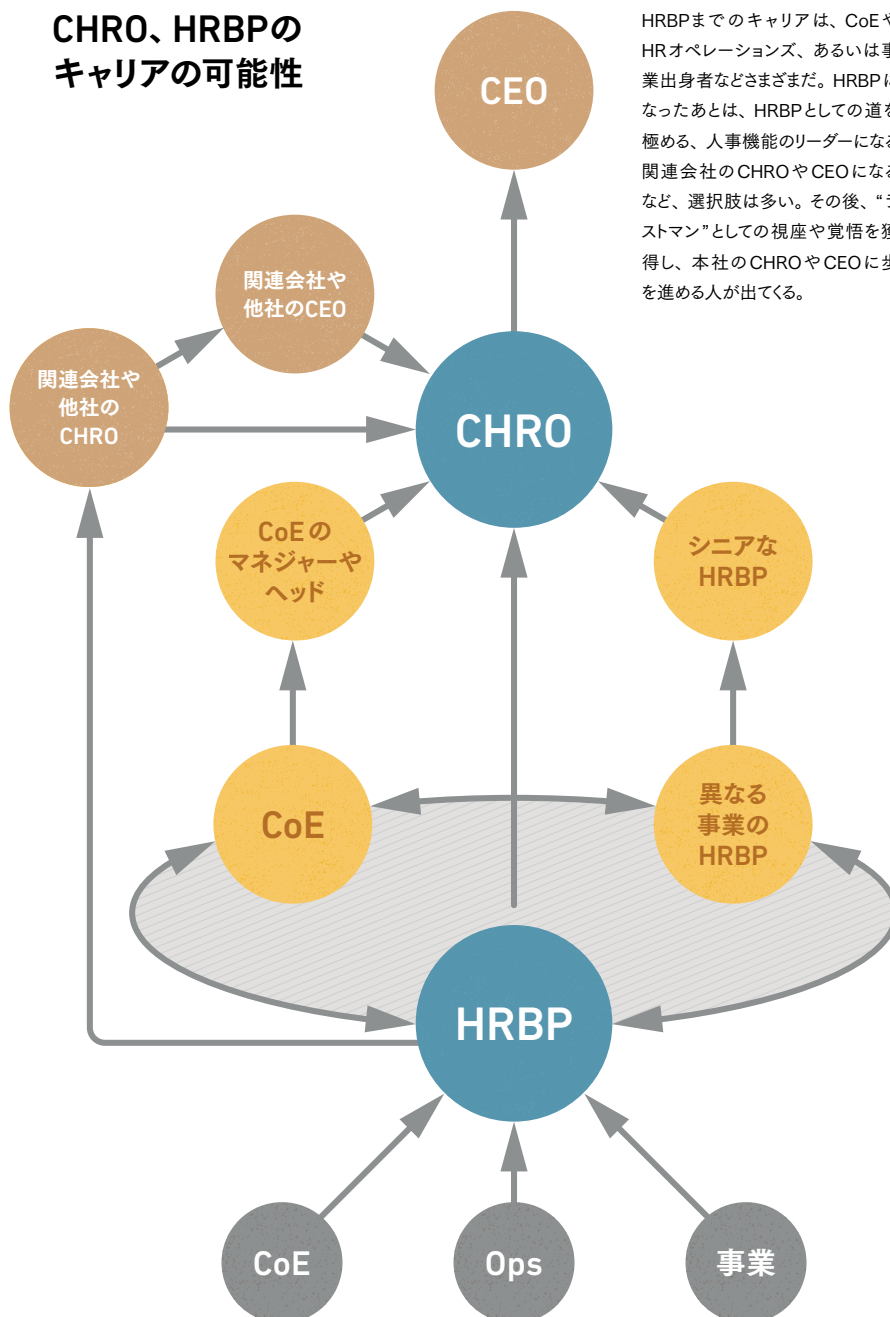
**中島：**瀬戸さんが言うように、HRBPとして担当部門を変えるのが1つの

キャリア形成パターンですね。もう1つは、CoEとの往き来で、HRBPからCoEのマネジャーやヘッドになることもあります。当社の欧米の採用CoEのリードは元HRBPです。

**松倉：**一人ひとりのキャリア志向が

大切ですが、私は、HRBPとCoEとHRオペレーションズを経験しながら、より幅広い役割を担うのがいいと考えます。お互いの立場の理解が進み、人事全体のケイパビリティが向上します。

## CHRO、HRBPのキャリアの可能性



出典：リクルートワークス研究所

## 小規模の会社のCHROやCEO経験も有効

——日本IBMの中村氏が提示したグローバルを舞台にする可能性を考えると、多様な選択肢があります。

**松尾：**関連会社やほかの小さい会社で、CHROを経験するというパターンもあります。私の元部下で、小ぶりの会社にCHROとして転職し、その後また大きめの会社のHRBPになった人がいます。HRBPとしての視野がぐんと広がったでしょうね。

——先の“ラストマン”としての経験を積むという意味では、それも選択肢の1つかもかもしれません。

**三好：**小さな会社のCHROだけでなく、関連会社などのCEOを経験することも、ビジネスと人を深く理解するには大変意味があると思います。そこから本社のCHROになるという道も考えられるでしょう。

**松尾：**CHROは、外部のステークホルダーとの関係性においても重要な役割を担いますから、社外のマネジメントのスキルを学ぶ経験もどこかでしてほしいですね。

## 人にこそ価値を見出す経営を 体現するHRへ

リクルートワークス研究所 人事研究センター長／主幹研究員  
石原直子

Works168号から3号続いた特別連載「That's CHRO!」の最終回である。本企画はリクルートワークス研究所の「CHRO/HRBP研究プロジェクト」と同期しながら進めてきた。プロジェクトリードの立場から、まずは、プロジェクト主催のCHRO研究会に参集くださった6人の人事プロフェッショナルのご協力に心からの感謝を伝えたい。

今号のテーマであるHRBPについて振り返ってみよう。HRとしてビジネスのパートナーになるとはどういうことか。それは端的に言えば、ビジネスサイドのリーダーと同じ夢を見る、ということだ。具体的には、その夢の実現のためにHRサイドの課題を解消していくのがHRBPの仕事になる。ゴール達成のために必要な組織能力と人的資源は何か、どうすればそれらを獲得できるか、彼らが最大限に活躍するのを阻むものを、どうすれば排除できるのか。HRBPはこうしたことを考え続け、打ち手を講じる人でなくてはならない。

よく考えれば、これは先の2回で考察を重ねてきたCEOに対するCHROの役割と同じである。CoEやHRオペレーションズといったHRの専門組織がCHROやHRBPの要請を受けて動くことを考えれば、現代組織におけるHRに所属する人はおしなべて、ビジネスにどれだけ寄与するかを問われているのだ、ともいえるだろう。

日本企業でもCHROやHRBPという職名を使用する企業は増えている。だが、そのときに、上記のようなHRの役割や存在意義をあらためて確認するという作業は行われているだろうか。特にHRBPについては、実際にはビジネスリーダーと虚心坦懐に話すことすらできず、パートナーと呼ぶにはほど遠いという人も少なからず見かける。これはHR側だけの責任ではない。CEOや各事業部門の



ヘッドなどビジネスサイドのリーダーたちが、人の力こそが価値の源泉であり、それこそがビジネスゴールを達成する唯一の資本であると心の底から思っているか、が重要である。このように感じているビジネスリーダーと、ビジネスゴールと一緒に達成したいと思っているHR、この二者のパートナーシップがあってはじめてCHROやHRBPを設置した甲斐が生まれるはずだ。

二者の間に存在する従業員を取り巻く環境は決して平らかであるとはいえない。彼ら自身も常に競争にさらされ、成果へのコミットメントを従来以上に求められている。新型コロナウイルスの流行で一変した働く環境のもと、メリットを享受している人も多いが、成長実感を得られなくなったり、孤独に苛まれたりする人も生まれている。そんな時代だからこそ、人にこそ価値を見出す経営とそれを体現するHRが求められているということを、忘れてはならない。 