

HR & TALENT ADVISORY

# 一流のHRBPが持つ 決定的な差別化要因

---

HRBPの進化(変革)に関する  
ホワイトペーパーシリーズ：パート1

**KINCENTRIC** A Spencer Stuart Company

HRBP (Human Resource Business Partner) の役割は、Dave Ulrichが著書「**Human Resource Champions<sup>1</sup>**」を出版した1990年代から存在しています。それ以来、多くの組織がHRBPの役割を検討し、その事業価値を余すところなく発揮させようと努力し続けています。

キンセントリックもまた、**NeXt HR Operating Model<sup>2</sup>**の中で、HRBPの役割の可能性や求められる成果について述べています。

この1年で、HRBPはその進化(変革)の気運とともに、ビジネスリーダーの関心が高まっています。HRBPの役割の重要性や事業への影響を考えたとき、私たちは、何が成功しているHRBPたちを困難に立ち向かわせ、彼/彼女らをそのポジションに就かせたのか、そして、何が彼/彼女らを他とは違う存在にしたのかに興味を持ちました。



それを知るために、キンセントリックは世界の主要なHRBPにインタビューを実施しました。その結果、成功しているHRBPは6つの重要な差別化要因を持っていることが分かりました。HRBPが自分の役割をどのように定義しているかに関連する要因もあれば、事業ニーズに焦点を当てることに関連するものもあります。これが3部構成のホワイトペーパーシリーズの第1回目の記事テーマとなります。<sup>3</sup>

## 差別化要因1: ビジネスリーダーの コーチとして効果的な 役割を果たす

「HRBPの役割は人事というよりも、人材に関する総合的なビジネスコーチとして進化しています。」

—J. Michael Lane  
(University of California, San Francisco)

コーチとしての能力は一流のHRBPの特徴となっています。強力なHRBPは、ビジネスリーダーに対して彼/彼女らのリーダーシップの有効性や、事業のためにソリューションをどう推進するかについてコーチすることができます。そのためには、リーダーの認識に疑問を投げかけ、リーダーの焦点を問題点から望ましい解決策へと定め直す能力が必要です。あるHRBPは「その能力には、エグゼクティブの話に耳を傾け、鏡をかざし、リーダーが言葉にならないものと言葉にしようとするのを助けることも含まれます」と述べています。一流のHRBPは、オープンな姿勢と好奇心を持って、必ずしも答えがあるとは限らない質問を自信を持って投げかけていく必要があります。リーダーの考えを変えるような質問をすることに価値があるのです。

幾人かの一流のHRBPが強調していたように、コーチングと教えることは違います。HRBPは話を聞き、それらに対する反応に戦略性を持ち、リーダーが自分の決断の意味を理解できるようにすることが求められます。「コーチとしては、助言者としての役割を果たさなければならないものの、他者に何をすべきかを教えるだけでは“知ったかぶり”と捉えられる危険があります。“話し手”になっては効果的ではありません」。また、あるHRBPは、「もし人事が意思決定者に戻ってしまうと、私たちは後戻りをして、警察のようになってしまう」と言います。

リーダー個人のパフォーマンスを向上させたり、組織の発展を妨げている課題をリーダーに理解してもらうためにコーチングを行うことは、大きな価値をもたらします。ある一流のHRBPはこう話します。「正しく行えば、組織内の全員に連鎖的な影響を与え、リーダーはチームにとってのコーチなのだという期待を確立することができます。これこそが、潜在能力を引き出す最良の方法なのです。」

1. Dave Ulrich, Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, 1997

2. Kincentric, "Next HR," 2020

3. Part 1: The Ascent of the HR Business Partner—Critical Differentiators of Top HRBPs  
Part 2: Preparing to Rise Up—How HR Business Partners Can Navigate Their Career and Position Themselves for Success  
Part 3: Realizing The Value—How CHROs Implement and Evolve the HR Business Partner Function to Maximize Business Impact

2 一流のHRBPが持つ決定的な差別化要因  
HRBPの進化(変革)に関するホワイトペーパーシリーズ: パート1

## 差別化要因2: 第一にビジネスリーダー、 第二に人事のプロと 自認している

「リーダーシップチームとテーブルを囲んでいるとき、他のファンクションの仲間たちからは、人事だけでなく事業に対する視点を持っているよう求められます。」

—Kristen McQuaid (Biogen)

成功するHRBPは、自分自身を単なるパートナーではなく、事業の一員と考えています。このことは、人事の専門性を否定するものではありませんが、事業の成果をもたらすためにはその専門知識をどのように用いるか、これまでとは異なる考え方が求められます。あるHRBPはこう言います。「あなたはまず第一にビジネスリーダーであり、人事の経験は事業をサポートするための一つの手段に過ぎません。」

役割を効果的に果たすために、一流のHRBPは事業理解だけでなく、自分たちの成功は事業の成功と完全に絡み合っていると捉えています。彼／彼女らは、ビジネスダイナミクスの変化や、それがどのように機能するか、そしてその変化が人材や事業に与える影響を理解しています。このような知識を持っていることで、インパクトを与えるソリューションを提供することができるのです。このことを効果的に行うには、HRBPが単なる「人事担当者」として見られないようにリーダーとの信頼関係を築く必要があります。そのためには、自分の役割が果たすべき目的を明確にし、自身がもたらす価値をリーダーに示すことが必要です。これこそが、彼／彼女らがそのテーブルにつくための条件なのです。

これは、HRBPにとって微妙な考え方の変化のように思えるかもしれませんが、人事的視点と事業的視点のバランスを効果的にとる方法を理解することが求められるため、その実現は難しいものです。あるリーダーは「HRBPは何かの教育方法や、ある特定のツールの検証とそのツールの実用性や応用に没頭してしまう」と言います。また、別のリーダーは未来のHRBPに向けて次のようなアドバイスをくれました。「自分のアプローチが“人事”一辺倒にならないように、人事のベストプラクティスとされるものを相手に押し付けたり、自分が正しいから事業はこうすべきだと考えてはいけません。」

## 差別化要因3: 事業と人事の コネクターになる

「優れたHRBPは、事業ニーズと人事ソリューションを結びつけ、最終的にはそのギャップを埋める方法を知っています。」

—Robert Micera (United Health Services)

一流のHRBPは、自らを“ビジネス・ファースト”と捉える一方で、事業と“その他の人事”の橋渡しをするというユニークな役割も担っています。彼／彼女らは、人材や事業成果を前進させる統合的な人材ソリューションの開発に役立てるため、事業ニーズを解釈して“その他の人事”に伝える必要があるのです。

うまく両者の橋渡しをするためには、HRBPが事業に深く根付いているだけでなく、CoE(Center of Excellence)やHRオペレーションと緊密なパートナーシップを築く必要があります。HRBPリーダーとの会話の中で、“その他の人事”は、HRBPが関係を構築・維持する必要があるステークホルダーグループのトップ3の1つとして浮上りました。あるHRBPリーダーは「HRBPは人事部の同僚やパートナーとの関係構築の重要性を過小評価してはならない」と述べています。

また、HRBPは必要に応じて人事部が適切なリソースを持てるようビジネスリーダーをうまく導かなければなりません。HRBPは、リーダーの戦略的アドバイザーとしての役割を果たしていますが、人事に関するすべての専門家ではありません。その事実を良しとし、さらには胸を張るべきだと考えます。ある一流のHRBPはこう話します。「パートナーたちに頼らなければいけません。問題解決に適した人を結び付けることの方が、自分で問題を対処することよりはるかに重要です。」

自分が関わる様々なステークホルダー(ビジネスリーダー、従業員、人事)のニーズを代弁し、慎重にバランスをとるという一流のHRBPに求められる役割は簡単なことではありません。あるリーダーは、これを面白い例えで表現しました。「それは、いくつかのダンスの振り付けのようなもので、2歩進んで1歩下がる……すぐにダンスホール・ナンバーに切り替わり、どこからともなくカントリー・ライン・ダンスを踊っているようなものだ」と。最終的には、皆にとって最良の、あるいは正しい成果に焦点を置く必要があるのです。

## 差別化要因4: 比類のない 勇気を持つ

「誰も問題提起しないことを発議する能力が、優れたHRBPと単なる御用聞きである凡庸なHRBPとの差別化要因です。」

—Amy Smith (CDK Global, Inc.)

一流のHRBPの重要な差別化要因として一貫して挙げられていたのは、継続的に勇気を示す能力でした。つまり「ノー」と言う勇気、率直に自分の見解を伝える勇気、リーダーに効果的な決断を促す勇気、そしてグレーな状況でも決断を下す勇気です。あるHRBPは「これは、HRBPが個人の貢献者からHRBPリーダーになるために求められるトップ3のスキルのうちの1つ」と述べています。

HRBPの役割は御用聞きではありません。成功するHRBPは、自分が何をして何をしないのかリーダーに正しい期待を持たせ、ビジネスリーダーに好かれることが成功の尺度だという考えを捨てなければなりません。ある一流のHRBPは「もし、ビジネスリーダーを常に喜ばせることを気にしていたら、私は自分自身にも組織に対しても誠実ではいられなくなります」と述べています。さらに、HRBPは事業にとって正しい成果をもたらすために、自分の意見を主張し、自分の視点を共有することに抵抗を持つてはなりません。すべての答えを持っているわけではないかもしれませんが、必要に応じてリーダーの考えを後押しすることが求められます。

勇気を出すのは簡単ではありませんが、どこから始めなければなりません。勇気を持つうえで基礎となるのは、リーダーとの信頼関係を築くこと、そしてあなたがリーダーの利益を一番に考えていることを彼／彼女らにも理解してもらうことです。この点について、あるリーダーは次のようにまとめています。「『信頼されるトラブルメーカー』になることです。信頼されなければならないし、信頼できる人間であることを示す必要があります。まずは信頼を築かなければ、勇気を持つことはできません。」

## 差別化要因5: アジリティとフレキシビリティ を体現する

「職場はダイナミックな環境です。だから、曖昧さを厭わず、創造的・反復的に解決策を練り、学習し、方向転換する必要があります。」

—Krisanne Pook (BASF)

この1年の経験から、適応能力の重要性が浮き彫りになりました。緊急の事業課題を解決するために機能横断的なチームを導入することから、人事課題の(再三の)再優先順位付けに至るまで、これが組織を取り巻く新しい現実なのです。

ある一流のHRBPは、常に異なる優先順位のバランスを取り、曖昧さに慣れていくことと表現しています。彼／彼女らは次のように語っています。「私たちの仕事には、もはやイエスかノーかではありません。職務によっては白黒ははっきりさせる方が簡単な場合もありますが、人事においては当てはまりません。私はグレーなケースがたくさんあることをよく知っていますし、そのグレーの中にも感情や葛藤、意味合いがあることを認識しています。この理解がHRBPとして働くうえで、感情を排除し、事実と物事の意味を認識する際に役立っています。」



グレーな中でバランスを取り戻しうまくやっていくことのほか、HRBPが解決策を生み出す際のアプローチがアジャイルであることも求められます。多くのHRBPが問題解決に入る前に、偏見を持たず、話を聞いて学ぶことから始めなければならないと話します。解決策は、事業と従業員ニーズの理解に基づいていなければならない。1つのサイズがすべてに適合するわけではないことを認識し、学習と適応の準備しておく必要があります。

一流のHRBPはアジリティとフレキシビリティを体現しながら、事業が現状を変えていき、組織がより軽快で適応力のあるものになるように、終始HRBPもその渦中に身を置きながら支援します。これは、HRBPに課せられた使命となっています。

## 差別化要因6: 真実を語り 人々を鼓舞する語り手となる

「もしデータや洞察を私たちのメッセージに盛り込まなければ、人事の価値をどう正当化できるでしょう？事実上、私たちは事業と同じ言葉では話していません！」

—Amanda Evans (Greene Tweed)

言葉には力があります。心を揺さぶり、一変させるような素晴らしい話をする能力は、ビジネスの重要なスキルとなっており、強力なHRBPはこの能力を習得しています。動向を把握し、従業員の声に耳を傾け、データを活用して最も重要な人材ニーズについての洞察を提供することが、HRBPがビジネスリーダーに価値を提供する方法です。

ある一流のビジネスパートナーはこう表現します。「どこでも利用できるソーシャルメディアの普及に伴い、従業員の声はより強く、より活発なものになっています。企業の価値観や文化が定期的に試されているのです。企業やリーダーたちはより表に曝され、もはや企業にはセーフティネットが無いのです。従業員、顧客、役員、投資家からの直接のフィード

バックや批判に向き合う必要があります。HRBPの役割は、リーダーが世代間の違いを理解するのを助けることであり、なぜ世代間の違いを理解することが重要なのかを理解してもらうことも私たちの仕事です。」

最も成功しているHRBPは、組織、リーダー、社員の心に響くストーリーを巧みに作り出しています。あるHRBPは「説得力を持たせるためには、感情や情緒のみに基づいたストーリーでは不十分。データが必要なのです。あなたがたの事業とその環境を知ることが大切です。そして、人々とそのニーズを理解することです。これをすべてうまくこなせば、あなたはすぐに信頼を得ることができるでしょう。なぜなら、事業側に向けて話しているのではなく、事業の中にいる立場として話をしているからです。」と述べています。

HRBPは言葉と行動を通じて真実を語り、毅然とした態度をとり、変革と進化の両方を推し進める変化を提唱するのです。

**1**  
ビジネス  
リーダーの  
コーチとして  
効果的な  
役割を果たす

**2**  
第一に  
ビジネスリーダー、  
第二に  
人事のプロと  
自認している

**3**  
事業と  
人事の  
コネクター  
になる

これら6つの差別化要因を備えたHRBPは、事業や人事の分野で長くさまざまなキャリアを積んでいます。今回の記事では、彼／彼女らがどのようにしてキャリアを積んできたのか、また、どのようなスキルを身につけてきたのかをご紹介します。

### 差別化要因

**4**  
比類のない  
勇気を持つ

**5**  
アジリティと  
フレキシビリティ  
を体現する

**6**  
真実を語り  
人々を鼓舞する  
語り手となる

## Contacts

### Oliver Manalac

HR & Talent Advisory  
Senior Consultant  
[oliver.manalac@kincentric.com](mailto:oliver.manalac@kincentric.com)  
1.332.600.7857

### Trisha Rajshekhar

HR & Talent Advisory  
Senior Consultant  
[trisha.rajshekhar@kincentric.com](mailto:trisha.rajshekhar@kincentric.com)  
1.312.241.3291

### Jennifer G. Wich

Partner  
HR & Talent Advisory  
Managing Director  
[jenny.wich@kincentric.com](mailto:jenny.wich@kincentric.com)  
1.832.515.1424

### Tom Friedrich

Partner  
HR & Talent Advisory  
Managing Director  
[tom.friedrich@kincentric.com](mailto:tom.friedrich@kincentric.com)  
1.708.689.9383

### Jill Kissack

Partner  
HR & Talent Advisory  
Americas Practice Leader  
[jill.kissack@kincentric.com](mailto:jill.kissack@kincentric.com)  
1.269.363.9222

### Michael Martin

Partner  
HR & Talent Advisory  
Global Practice Leader  
[michael.martin@kincentric.com](mailto:michael.martin@kincentric.com)  
1.646.279.9537

[Contact us](#) to talk about how we can help.

## Kincentricについて

Kincentric(日本法人名: Kincentric Japan合同会社)は、世界50か国以上でグローバルにサービスをご提供する、人事コンサルティング・ファームです。

私たちは、2019年、エーオン・ヒューイット社より、組織・人材開発を中心とする人事コンサルティング事業を引き継ぎ、スポンサーズチュアート・グループの一員として、新たな一歩を踏み出しました。スポンサーズチュアート社は、60年以上の実績をもつ、グローバル企業を対象にしたエグゼクティブ・サーチやリーダーシップ・アドバイザリーのリーディング・カンパニーです。

組織文化の変革、従業員エンゲージメントの向上、効果的なリーダー育成やアセスメント、将来を見据えた人事機能や人材に関するアドバイザリーなど。こうした多岐にわたるテーマについて、日本を含む世界中の拠点に在籍するコンサルタントが、約2500社ものクライアント企業をサポートしています。

詳細はホームページ([www.kincentric.com](http://www.kincentric.com))をご覧ください。

Stay up to date on the trends and topics that are relevant to your business and career.

    @ KincentricCo

© Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.  
For information about copying, distributing and displaying this work,  
contact: [permissions@kincentric.com](mailto:permissions@kincentric.com).