



HRBPが導く 「HR トランスフォーメーション」

HRBPに期待される役割

HRトランスフォーメーションを成功に導くためには、HRBPによるビジネスサポート能力が不可欠です。また、ビジネスニーズに応じていくためには、あらゆる人事機能が各要素間で効果的に連携されていることも必要です。そして、これからの時代に通用する人事機能モデルでは、戦略的プログラムを企画設計できるCOE（人事領域の専門家集団）、効率的なプロセスに支えられた人事オペレーション、そして、ビジネスニーズを人事的側面からサポートするHRBPの三要素が重要な位置づけとなってきます。

その名の通りHRBPの役割は、ビジネスリーダーの目標達成をサポートするために戦略的な人事サービスを提供することです。そのためには、要員計画、サクセッションプラン、評価などに対する戦略的なアプローチが必要であり、そのサポートによって効果的に人と仕事を組み合わせることができるため、ビジネスリーダーの目標達成に一役買うことができるのです。つまり、この役割を果たす上では、ビジネスを理解することはもちろんのこと、生産性、エンゲージメント、能力開発、人材リテンション等、人に関連する課題を積極的に解決できる能力が必要なのです。

HRトランスフォーメーションの初期段階では、多くの人事部門がHRBPへの期待に応えられずに苦心しています。たいていの人事部門では、HRBPのポジションに人事ジェネラリストが配置されています。しかし、人事ジェネラリストとしての成長を期待されてきた人たちが「戦略的にビジネスを前進させる」という新しい役割を果たせることは、あまり多くないのが現状です。人事ジェネラリストは、幅広い人事知識と人事業務を円滑に遂行する能力を持っていますが、ビジネスを前進させる有能なコンサルタントとして期待されていた訳ではないのです。

既に述べたように、HRトランスフォーメーションの成功に最も重要な要素は、適切な能力を持つHRBPを配置することです。そして、このHRBPの導入とともにビジネスへの積極的な関与を実現させることが、HRトランスフォーメーションのプロセスの中で最も困難な取り組みとなるのです。

人事ジェネラリストをHRBPにスキルアップさせる試みは、何故多くの企業で失敗するのか？

- ・人事ジェネラリストの過去の経験が活かしにくい
- ・HRBPの役割と価値についてビジネスリーダーの理解が得られない
- ・HRBPの能力開発が難しい
- ・HRBPが新たな期待への責任を負わない

HRBPの導入を成功に導く4つのステップ

- | | |
|----------------------|---|
| 1. 既存業務とリソース配分の再検討 | 仕事の進め方を見直すこと。特に管理的業務を適切なリソースに移管することが重要となる |
| 2. HRBPの能力ギャップの把握と対応 | 人事ジェネラリストの能力ギャップを把握することが出発点であり、重要な能力ギャップに集中対応することが必要となる |
| 3. ビジネスニーズへの対応力強化 | ビジネスコンサルタントになるには、時間をかけた実戦経験が必要となる（定期的な振り返りとコーチングを含み、1年から1年半が目安） |
| 4. HRBPの役割を明確化 | HRBPが最も重要なことに集中できるように役割を明確化することが必要となる |

1 既存業務とリソース配分の再検討

今日、多くの人事ジェネラリストは、採用や現場からの日常的な質問への回答など、管理的な業務に60%近い時間を費やしています。HRBPの役割を導入する際に最も陥りがちな過ちは、人事ジェネラリストの名前を単にHRBPに変更し、急にこれまで求められなかったビジネスコンサルティング業務を始めるように期待することです。そもそも、HRBPが成功するためには、管理的な業務からHRBPを解放する必要があります。時間のかかる作業に多くの時間を費やしている場合、HRBPが積極的にビジネスリーダーと連携することは不可能です。これは、HRBPの役割を導入する際に変革しなければならない最初の重要なポイントです。

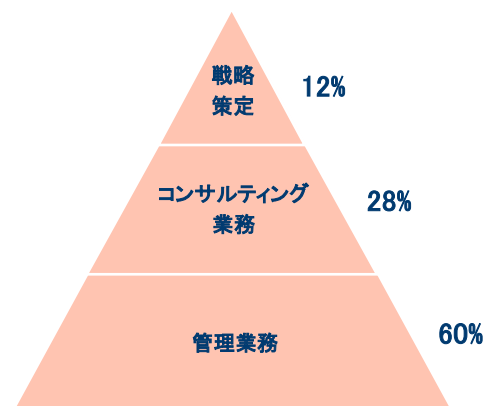
もちろん、管理的な業務が人事から不要となることはありません。しかし、HRトランスフォーメーションの一環として、多くの組織が人事サービスの提供方法を再検討し、その提供方法を根本的に変えることに成功しています。また、近年では最適なチャネルを利用して最も効果的なサービスを提供することに關心を持つ人事リーダーが増えています。問い合わせ対応をサポートセンターというチャネルに任せるなどの方法もその一例でしょう。ここで重要なのは、人事を既存の多くのプロセスから解放することです。つまり、人事を承認プロセスや管理業務などの役割から解放して、コンサルタントとして機能させるということなのです。

多くの場合これを実現するには次の対応が必要となります。

- 簡素な人事業務プロセスの再設計
- ペーパーレスの推進
- 処理業務や問い合わせ対応のためのサポートセンターの導入
- オンラインアクセスを容易にするテクノロジーの活用（いつでも、どこでもつながる環境）

コアとなる人事業務を再設計し、HRBPから管理的業務を解放してあげることで、HRBPは本来の役割に集中することができます。

人事業務における時間配分の現状



人事部門が直面しているもう1つの課題は、人事の役割に対するビジネスサイドの認識を変えることです。人事(HRBP)が新しいサービスを提供するには、ビジネス現場でそのサービスを受け入れる準備ができておく必要があります。

ビジネスリーダーの中には、人事が提供しようとするサービスを経験したことがなく、その重要性を理解していない人もいます。そのサービスの提供を受けることよりも、人事が既存の管理業務に集中することを望むかもしれません。したがって、ビジネスサイドから受け入れられる確率を高めるためには、ビジネスリーダーが新しいサービスの価値とメリットを理解できるように「ビジネスサイドにとってのメリット」を訴求することが重要です。次に例を示します。

- 明確な人材育成戦略を策定する
- サクセッションプランを含む戦略的な要員計画を策定する
- 有能な人材を十分に供給する
- 従業員のエンゲージメントを高め、離職率を低下させる

実行すべきアクション

これらの課題を認識して適切に対処していくために、以下のアクションを実行しましょう。

- 人事ジェネラリスト(または将来のHRBP)が現在どのように時間を使っているかを特定し、どの程度の変革が必要かを判断する
- 組織横断的なチームを編成し、人事およびビジネスサイドとの相互依存性を考慮して、人事業務の再設計を行う
- 主要なビジネスリーダーからのニーズを拾う(インタビュー)
- HRBPの業務をビジネスリーダーのニーズにマッチさせる
- HRBPを実際に稼働させるのは、現在の人事ジェネラリストとしての業務負荷を取り除いた後とする

2 HRBPの能力ギャップの把握と対応

人事部門が従来の人事ジェネラリストの役割をより戦略的なHRBPの役割に転換する際、能力開発に苦勞することがあります。よくある落とし穴は、「大海を沸かす」かのように、HRBPのあらゆる能力を開発しようとすることです。焦点を絞らないアプローチは、逆に重要な能力を十分に伸ばすことを難しくします。より成功しやすいアプローチに向けて、ビジネスニーズをサポートする観点、また、広範なHRトランスフォーメーションを推進する観点より、3~5つのコアとなるHRBPの能力(コンピテンシー)を特定することです。

最終的には各組織が固有の価値を生み出す必要があるため、当然、特定すべき重点分野も組織によって変わりますが、ビジネスサイドと人事部門が新しいHRBPのメリットを享受するために実行できる共通のステップも存在します。

重要な最初のステップは、ビジネスニーズを確認することです。ビジネスはHRBPにとっての顧客であるため、まずビジネスが、どんな人事サポートを必要としているかを理解することが必要です。ビジネスからのニーズはインタビューや調査を含む様々な方法で得ることができます。しかし、自由回答式のインタビューや調査アプローチでは、対象を絞った計画を策定するのに必要なアイデアを得ることは難しいでしょう。特に戦略的に人事部門と一緒に働くことに慣れていないビジネスリーダーの場合、人事部門のHRBPに何を期待するかを明確に示すことが難しくなります。その代わりに、ビジネスリーダーが目標達成に必要なニーズを抽出したり優先順位付けしたりするために、HRBPのコンピテンシー・モデル(提供可能なサービスの例を含む)を説明することから始めることも可能です。

ビジネスサイドから直接のフィードバックを得ることは、次のようなプラスの影響をもたらします。

- HRBPの役割を伝える機会を通じて、HRトランスフォーメーションへの巻き込みを容易にする
- HRトランスフォーメーションのメリットを訴求することで、ビジネスリーダーにチェンジ・エージェントとして活躍してもらえる
- ビジネスと新たなHRBPの役割との間に、新しい連携関係の基礎ができる

ビジネスサイドから得られたニーズや人事部門へのフィードバックを検証し、それがHRトランスフォーメーションの目標と一致していることを確認することはとても重要です。時にはビジネスサイドが人事との理想的な連携の形を正確に理解せず、的外れなフィードバックが提供されることがありますが、目標に照らしてフィードバック内容を検証することで、ビジネスニーズに関する重点分野の優先順位付けを効果的に行うことができます。

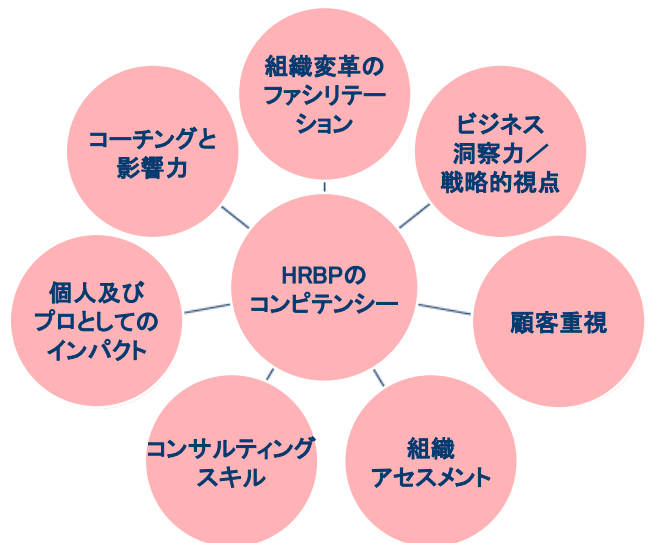
例えば、HRBPモデルにおける重点分野には、以下のようなものが挙げられます。

- **ビジネスに関する洞察力** – ビジネスと同じ用語を話すこと(自社の製品やサービス、ビジネスモデル、市場動向、財務、戦略を理解していること)、そしてこれらがどのように競争優位性を生み出すかを把握していること
- **チェンジマネジメント** – 持続可能な変革を実行し、ビジネスの成果を拡大するための重要な変革活動を積極的に考え、リードし、現場を支援すること
- **人材に関する戦略的思考** – 従業員(労働力)やビジネス戦略を理解し、人材に関する課題対応や部門内の従業員に影響を与えるような協働プランを策定すること
- **ビジネスコーチング** – ビジネスリーダーに対して、人材獲得、選考、育成などの人事課題に加えて、重要なビジネス課題などについてもコーチングを行うこと
- **分析的思考** – 強力な分析スキルを持ち、複雑な問題とその根本原因を理解し、定量・定性データの双方を活用して洞察を深め、意思決定サポートするような課題解決策を策定すること

HRBPモデルにおける重点分野を把握するもう一つの方法は、「現状」を評価することです。これを実行する最も簡単な方法の一つは、360度アセスメントを実施することです。通常、将来における望ましいHRBPのコンピテンシーモデルを利用して、すべての人事ジェネラリスト/HRBPを対象に調査を行います。360度アセスメントの結果を集計することで、能力開発の取り組みで重視すべきコンピテンシーが明らかになります。

HRBPの能力開発の前に360度アセスメントを実施することで、コンピテンシーのベースラインを確認することも可能となります。このベースラインの確認は、能力開発の進捗状況を確認するとともに能力開発の優先順位を再設定することにも繋がります。また、能力開発の後に360度アセスメントを実施すると目標に対する達成状況を測定することもできます。もし、360度アセスメントに対する誤った懸念を避けるのであれば、対象者にその目的を明確に伝えることが重要です。目的を明確にしていけない場合、アセスメントへの参加率が低くなり、無効なデータばかりが集まる可能性があるからです。

HRBPのコンピテンシーモデルの例



実行すべきアクション

重点的な能力の開発を進めて、ビジネスに効果的に関与していくには、次のアクションを実行しましょう。

- 新しいHRBPの役割や対応すべきことの優先順位を設定するためにビジネスサイドに積極的にフィードバックとインプットを求めること
- ビジネスに積極的に関与し、新しいHRBPの役割がもたらす価値を理解できるように支援すること
- 360度アセスメントなどを実施して、HRBPとしてのコンピテンシー開発の優先順位を設定し、進捗を測定すること

事例) Envision Healthcare社のHRBPコンピテンシーモデルと優先順位

人事のコアコンピテンシー

人事プロフェッショナルの知識 :

- 人的資源管理の専門知識
- 人材供給
- 能力開発
- 雇用関係
- 人事手続き

人事戦略パートナー :

- ビジネスへの洞察力
- 影響力
- エンゲージメント向上
- 高業績社員の確保

実行 :

- アジリティ
- 継続的な改善
- 仕事に対する誇り
- 説明責任

コアコンピテンシー :

- 誠実さ
- プロ意識
- 卓越した実務能力
- コミュニケーション力
- チームワーク

HRBPスキル(重点領域)

戦略的な要員計画 :

- ビジネス戦略と人材定着率に基づいた将来の要員予測
- 内外からの継続的な適材供給

サクセッションプラン :

- キーポジション(役割)の特定とサクセッションプランの策定

アジェンダの形成 :

- ステークホルダーの狙いや課題を具体的な形にする

信頼のおける行動 :

- ニーズや視点を学ぶためにビジネスとつながる機会を作る
- 個人的な信頼関係の構築(対応可能事項の伝達)

Envision Healthcare社では、すべての人事ジェネラリストを対象に360度アセスメントを実施し、コンピテンシーのベースラインを決定した上で、4つの開発重点分野に対する優先順位付けを行いました。360度アセスメントの結果は、現在の人事ジェネラリストを有能なHRBPに変えるために、能力開発の初期段階でどこに重点的に取り組むべきかを把握することに役立ちました。

3 ビジネスニーズへの 対応力強化

重点分野が特定された後の次のハードルは、人事ジェネラリストがHRBPに移行する際のサポートとインパクトのあるカリキュラムを開発することです。以下に示す項目は、将来のHRBPが能力開発機会を最大限に活用できるようにするためのヒントとなるでしょう。

変革は一夜にして成らず

- 将来のHRBPには、スキルを習得し実践する機会が必要です。そのためには、1年から1年半に渡ったカリキュラムの中で、座学、知識共有、コーチング、メンタリング、アクションラーニングなど、さまざまな能力開発機会が必要となります。

トレーニングをカスタマイズする

- トレーニングカリキュラムでは、実際のデータやビジネスでの事例を活用しつつ、実践的なプラクティスを含める必要があります。例えば、実際の離職率やエンゲージメント結果、また、給与データを活用したり、退職面談などを行うことは、参加者にとって非常に貴重な経験となり得えます。
- 参加者が成功するために必要なツールを準備します。HRBPが実務で利用するツールを使用して、トレーニング用モジュールを組み立てます。例えば、重点領域の1つが要員計画である場合は、HRBPがビジネスリーダーとともに要員計画を立てる際に使用する実際の要員計画策定モデルを模してトレーニングモジュールを設定します。

アクションラーニングチームでの知識共有によって 実践的なネットワークをつくる

- 参加者にアクションラーニングプロジェクトを割り当てることで、その人たちは学んだスキルを実践したり、同じ経験をしている他の人たちと一緒に働いたりすることが可能となります。プロジェクトチームのメンバーが必要なサポートを受け、作業を継続できるように、各アクションラーニングプロジェクトに「コーチ」を割り当てることも重要です。
- 知識共有は、社内でのベストプラクティスの共有を促進したり、参加者が自分の経験を共有するための「安全地帯」を提供したり(良い面も悪い面もある)、質問やアドバイスをを行う社内の掲示板としての機能を提供したりする役割を果たします。
- 教室を出て、体系化された学習を行うことも重要です。参加者のエンゲージメントを維持しながら、変革への旅に集中し続けることを助けるでしょう。

実行すべきアクション

アクションラーニングの原則に基づいて学習カリキュラムを作成するには、次の手順に従います。

- 成功したHRBP、学習および能力開発のエキスパート、HRリーダーなど、人事の専門家を集めたプロジェクト・チームと協力することが必要です。この協力体制により、責任関係が明確になり、プロジェクトが適切な論点をクリアしながら進められることとなります。
- 能力開発の「70 - 20 - 10」モデルを適用します。これは、学習の70%が実践と職場での経験を通して、20%がコーチング、フィードバック、ネットワーキングを通して、10%が座学を通して成果を生むことを意味しています。
- より広範な人事関連コミュニティにカリキュラムを展開する前に、パイロットトレーニングを実施します。HRBP開発プログラムを試験的に実施することで、調整、修正、コース変更の時間を確保することが可能となります。

事例) メルク社の人事能力構築モデル



能力開発モデル



メルク社は多次元の能力開発アプローチを作成し、期待に沿ったレベルでパフォーマンスできるように、トレーニング、コンテンツ、ツール、実践の場を参加者に提供しました。

4 HRBPの役割を明確化

新たに採用されたHRBPは、異なる(多くの場合時代遅れの)期待を持つ顧客(ビジネスリーダー)と協力しながら、自らを改革するという困難な課題に直面しています。HRBPは、問い合わせや管理タスクを適切なチャネルまたはサポートグループに対応を任せることによって、新しいデリバリーモデルを強固なものにすると同時に、ビジネスリーダーが新しいモデルによって提供されるサービスを十分に理解できるようにすることが重要です。HRBPは、対応の早いパートナーとして見られることと、反応の良いサポートスタッフとして見られることの両方を実現できるようにすることが大切です。

これまでの人事に対する期待内容をリセットして、ビジネスサイドとのパートナーシップを確立するには、CHROとビジネスリーダー双方からの強力な支援が必要です。また、新しい人事サービスモデルにおいて、個別のサービスをどのように扱うかを明確にすることも重要です。そして、HRBPが管理的な事柄へのすべての質問に対応する立場にはないことを明確にすべきでしょう。もちろん、これらのニーズが今後どのように対処されるかをHRBPが理解することも重要になります。

そのようなサポートがあったとしても、HRBPは昔の行動に戻ってしまうことがあります。現場に対して「No!」と言ったり、各種対応を本来対応すべきリソースに振り替えたりすることは、人事部門への歴史的な期待に反しているため、それを実践することは難しいものです。

HRBPが存在価値を発揮するためには、提供するサービス内容を定義するだけでなく、成功した姿も定義することが重要です。具体的には、HRBPが最初の半年から1年の間にどのような責任を負うかを明らかにします。

明確な目標を定義し、それを顧客であるビジネスサイドと共有することで、HRBPはこれまでの仕事の仕方に戻ってしまうことが少なくなります。これらの目標は、当然のことながら、ビジネス視点での成果指標を確認しつつ、事業の優先事項に合わせて調整する必要があります。

ビジネス視点の成果とHRBP指標

ビジネス視点の成果	HRBP指標
リーダー後継者の強さ	<ul style="list-style-type: none"> トップ100ポジションのサクセッションプラン 70%のポジションにサクセッションプランを活用 リーダー育成計画の作成・実施
エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> 従業員の不満解消に向けた計画 入社後のフォロー改善
有能人材の供給に向けた準備度	<ul style="list-style-type: none"> 重要ポストのキャリアパス計画 短期離職率の低減
買収組織の統合度	<ul style="list-style-type: none"> チェンジマネジメントプランの策定 マネージャー向けの実行支援

結論

HRトランスフォーメーションの最も価値のある成果は、HRBPの役割を実践することです。

しかし残念ながら、HRBPの真の価値が認識されないことはよく起こる現象です。これは、HRBP向けのトレーニングが効果的でなかったり、HRBPの役割転換に失敗したり、ビジネスサイドへの説明不足などによって、起こることが多いでしょう。

HRトランスフォーメーションの初期段階でこれらの重要事項を認識しておけば、HRBPの活躍を前提とした組織変革活動を成功に結びつけることができるのです。

Kincentric について

Kincentricは、Spencer Stuart companyグループの一員です。私たちは人材のモチベーションを見極め、ビジネスを加速させます。以前はエーオングループの一員で、これまでに、エンゲージメントや風土改革、リーダーシップアセスメントや研修、そして人材コンサルティングサービスなどにおいて何十年も経験を蓄積してきました。その経験を活かし、組織内部から変化を起こす組織変革のお手伝いを致します。そしてグローバルネットワークを通じた確かな知見とテクノロジーによって人材の力を最大限に引き出します(変革を起こし、成功を加速させる)。詳細はホームページ(www.kincentric.com)をご覧ください。

© 2019 Kincentric, a Spencer Stuart Company. All rights reserved.

本冊子のコピーや配布、展示についてはpermissions@kincentric.com にお問合せください。