



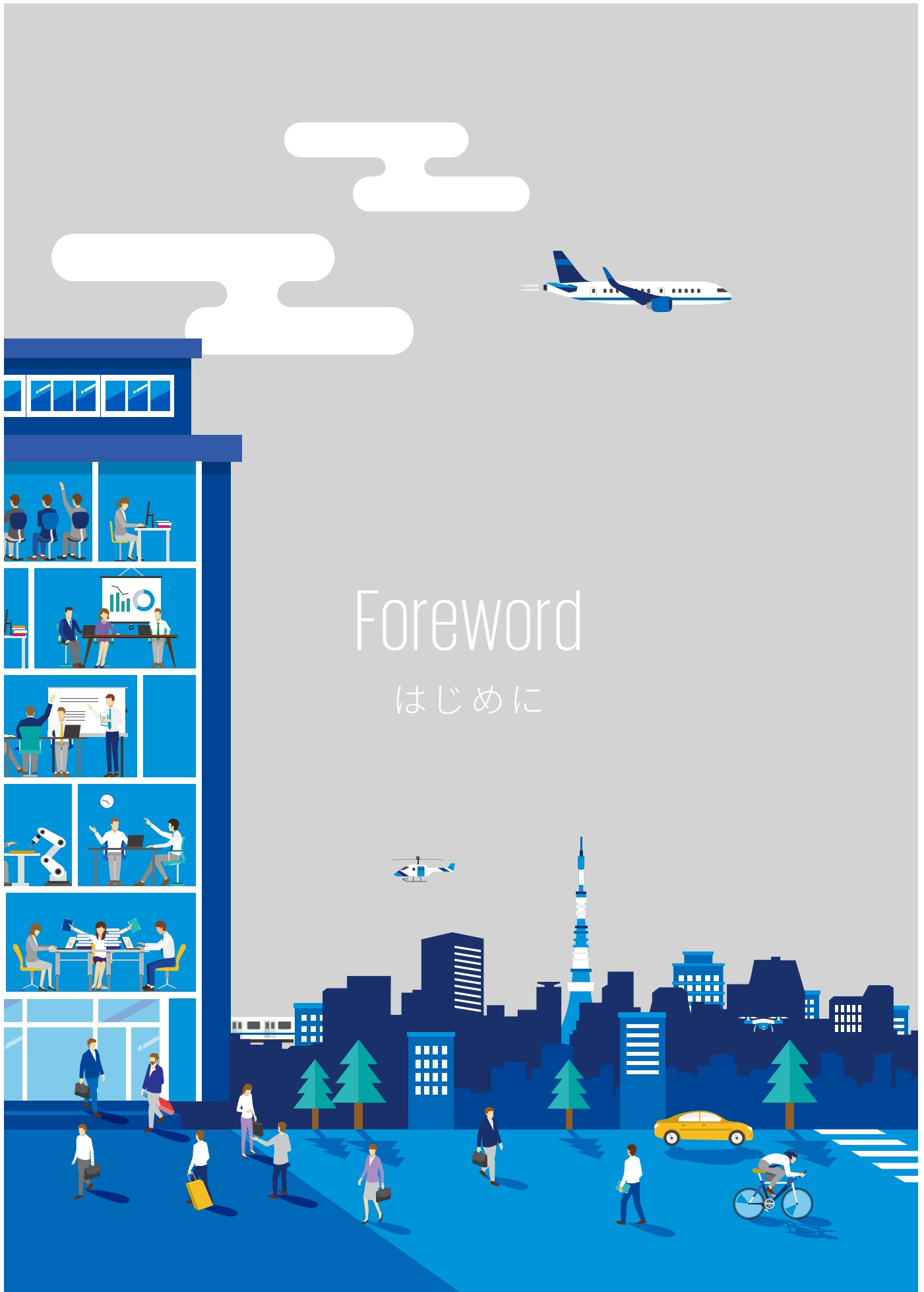
Future of HR 2020

岐路に立つ日本の人事部門、
変革に向けた一手

April 2020

home.kpmg/jp/kc





Foreword

はじめに

聖域なき、改革の波

昨今のテクノロジーの革新を背景に、あらゆる業種・業界でデジタル化への対応が進んでいます。人事の領域も例外ではなく、より高いレベルでのビジネスへの貢献が求められています。AIやアナリティクスを使った人材の最適化など、テクノロジー要素を取り入れたアプローチや活用事例が数多く取り上げられるようになってきたのも、ここ数年の特徴です。

そこでは単純なオペレーションの効率化にとどまらない高度化が求められつつあり、人材育成、働きがいの醸成、生産性の向上など、持続的な強い企業を実現するための本質的な課題に对应していく必要に迫られています。

従来は「働き方改革」が戦略で、効率化、スリム化、合理化が管理の対象となっていました。今後は「働きがい創出」が重要なテーマの1つとなってくるでしょう。そしてテクノロジーの進化により、やりがいやモチベーションの状態が可視化できるようになると、潜在課題の発掘や新規課題の立案など、人事でリードできる領域は益々広がってくるものと思われます。

この調査は、人事部門の現状と未来への展望を明らかにすることを目的に世界中のHRリーダー 1,362人（うち、日本65人）に回答いただいた結果をまとめたものです。

今後の人事部門の位置づけ、HRビジネスパートナーを含めたビジネスへの貢献方法、デジタル化への模索と人材データ活用、さらには注目されつつあるエンployeeエクスペリエンス（従業員経験）向上への対応等、非常に示唆に富んだものとなっています。

こうした示唆を活用することが優位性を生み出す人事戦略の立案等につながり、人事部門の価値向上につなげていく（戦略的人事中心の存在へと変革させていく）一助になれば幸いです。

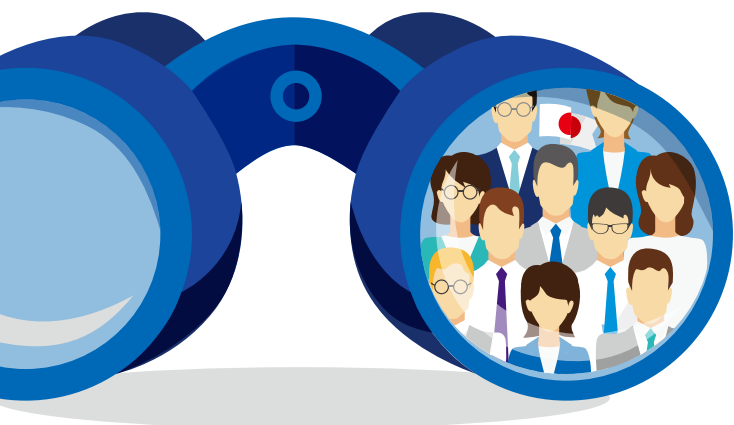
KPMGコンサルティング株式会社
People & Change パートナー

大池 一弥

Contents

Future of HR 2020

岐路に立つ日本の人事部門、
変革に向けた一手



はじめに	01
調査結果からみる 日本の人事部門変革のキーワード	05

1	エンプロイーエクスペリエンスを読み解く	
	EX時代到来に向けた人事部門の第一手	09
	I. エンプロイーエクスペリエンスとは何か	10
	II. EXを取り巻く日本の現状 ～これまでとこれから～	12
	III. EXの事例と人事部門の役割	15
2	HRビジネスパートナーの現在地	
	ビジネス貢献を阻む壁を乗り越える	19
	I. HRBPの再燃	20
	II. HRBPとは	21
	III. なぜいまHRBPなのか	22
	IV. 今日におけるHRBPの人材・業務	22
	V. 現状と課題	24
	VI. HRBP強化のアプローチ	26
	VII. HRBPが持つ可能性	28
3	人材データ分析・活用	
	“期待”を“実行”に移す第一歩	31
	I. 人材データへの“期待”	32
	II. 人材データ分析・活用の現状	32
	III. 人材データ分析・活用の概要	34
	IV. 推進を阻む要因	35
	V. 2つの壁の打開方法	36
	VI. “実行”への第一歩	38

本調査について	39
---------------	----

調査結果からみる 日本の人事部門変革のキーワード

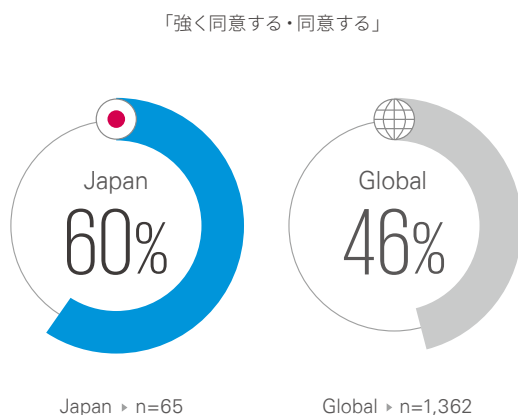
日本の人事の現状

今回の調査結果では、グローバルと日本の結果を比較すると一定の共通点がある一方で相違点もみられました。例えば次のような結果が挙げられます。

人事部門は「価値提供部門」ではなく「管理部門」とみなされている

「人事部門は、価値提供部門（バリュードライバー）ではなく管理部門（アドミニストレーター）としてみなされているか？」という設問に対して、日本ではグローバル平均を約15pt上回る60%が同意。

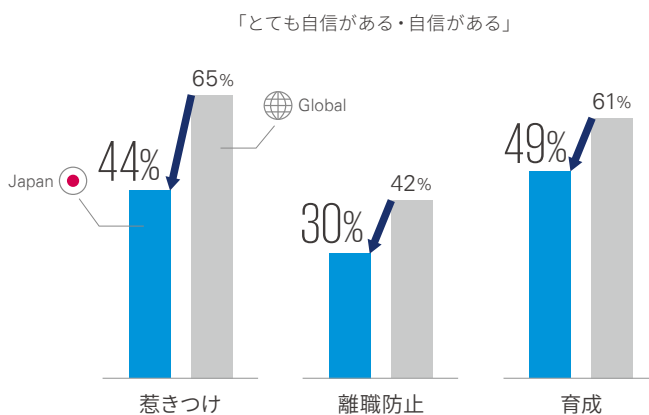
人事部門は、価値提供部門（バリュードライバー）ではなく、管理部門（アドミニストレーター）としてみなされているか？



タレントマネジメントに関する自信度が低い

タレントマネジメントに関する自信の度合いについて、日本は「(必要な人材の) 惹きつけ」「離職防止」「育成」の全ての項目でグローバル平均より低い。

成長目標の達成に必要なタレントマネジメントに関する自信の度合いは？



経営陣・従業員の人事部門に対するニーズの変化

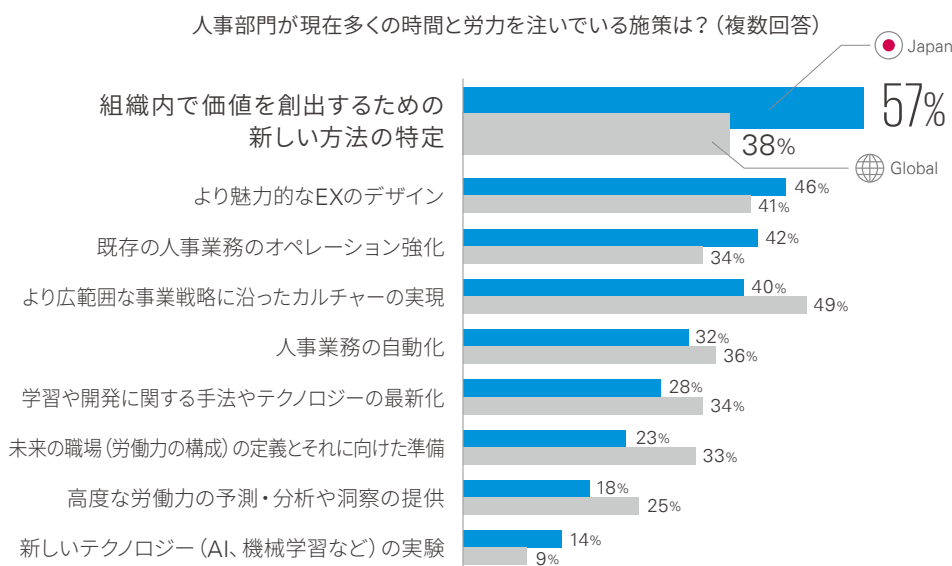
このような現状の背景には、人事部門に対する経営陣および従業員からのニーズの大きな変化があります。

グローバル全体で、従業員が類似の価値観や能力を持つ「集団」から異なる価値観や能力を持つ「個」にシフトしています。特に日本においては、終身雇用をベースにした雇用慣行により、人材マネジメントや人事制度が同一の「集団」を前提にしてきたことから、これらのニーズ変化への対応は諸外国に比べて進みにくい状況があると考えられます。

グローバルで「集団」から「個」へのシフトが加速する中で、従来型の管理を続けていくのか、あるいはその在り方を抜本的に変えていくのか、日本の人事部門はいま重要な岐路に立っています。

社内において人事が創出すべき新たな価値を模索している

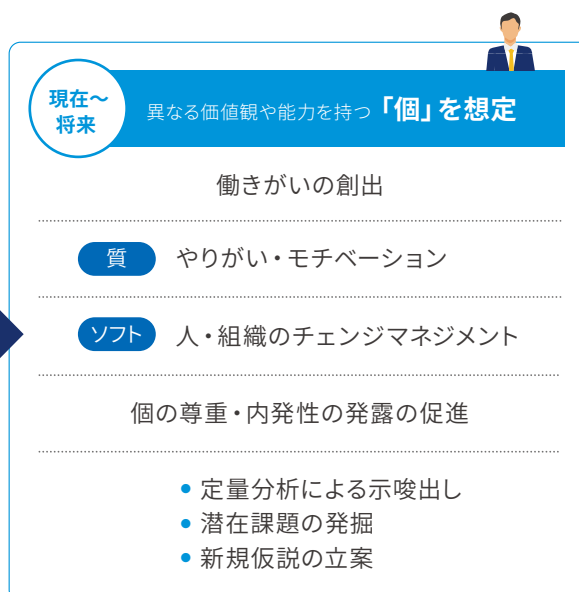
「現在多くの時間と労力を注いでいる施策」について、日本はグローバルと異なり、「組織内で価値を創出するための新しい方法の特定」が他を大きく引き離して1位。



このような調査結果から、日本の人事部門は現状に高い危機意識を持っている一方、今後、価値を高める「組織の姿」や「打つべき施策」が明確になっていない状態であることが推察されます。



人事部門に対するニーズの変化



「集団」から「個」へのシフトに向けた3つのキーワード

前述の調査結果から、「集団」から「個」へのシフトに向けた取組みのポイントを「エンプロイーエクスペリエンス (EX)」「HRビジネスパートナー (HRBP)」「データ活用」の3つのキーワードに整理しました。本レポートではこれらについて詳細に解説しています。

1 エンプロイー エクスペリエンス (EX) Employee Experience

高まるEXへの関心

従来の日本企業は、従業員を「集団」で捉える傾向が強く、「志向性の異なる個人」に焦点を当てることがありませんでした。労働市場が流動化し、労働者の価値観も多様化した今日では会社と従業員の主従関係が対等または逆転してきています。それに対応するため、従業員個人のエンゲージメントを高める大きな要因である「企業における経験価値 (エンプロイーエクスペリエンス)」に注目が集まっています。本調査においても、前述の「現在多くの時間と労力を注いでいる施策」において、EXが前年の7位から2位にジャンプアップしており、その関心は急激に高まっています。

2 HRビジネスパートナー (HRBP) HR Business Partner

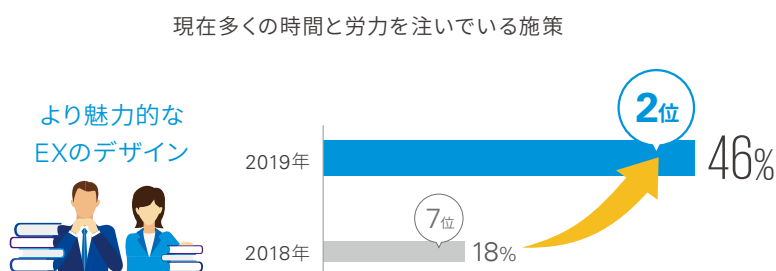
重要視されるビジネスパートナーとしての役割

日常の経済活動において、企業が対応すべき業務の複雑化に伴い、必要となる要員スペックが高度化・多様化し、オペレーション中心であったこれまでの人事業務は限界に達しつつあります。今後は、現場で求められる人的ニーズを把握し、量だけでなく質も見合った人材をタイムリーに供給できる必要性が高まってくることから、現場に寄り添いながら人的問題を解決できるビジネスパートナーとしての役割が重要になっています。本調査においても、「将来的に投資すべき役割」として、ビジネス貢献に関する項目が最上位に上がっており、HRBPはその担い手として大きな期待を受けています。

3 データ活用 Data Analytics

人材データ分析の必要性を強く認識

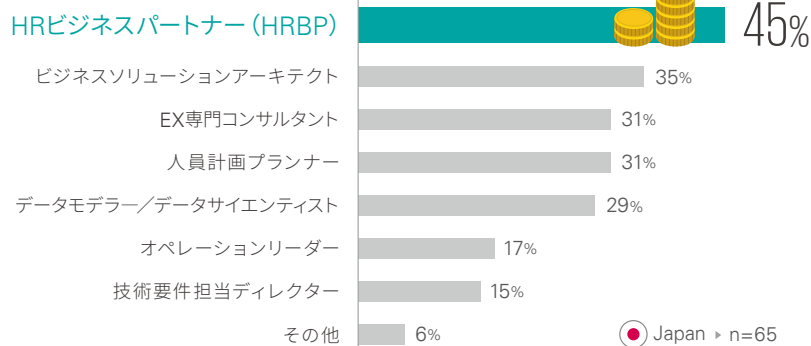
これまでの日本の人事 (特に異動配置などの要員構成) は、“勘と経験”に基づいた素案の作成と現場間の利害調整が主な役割でしたが、これからの不確実性の時代においては、データによる明確な根拠を基に提言し、意思決定を促すことが求められます。特に優秀な人材のエンゲージメントを高めるためには、従業員の「個」を適切に把握し異動・配置に活かすといった人材マネジメントの高度化は不可欠であり、人材データの活用は例外なく全ての人事部門の重要な課題となっています。本調査においても、「今後2～3年間で多額の投資を行うと予想される人事テクノロジー」の第1位に人材データ分析が浮上しており、その必要性が強く認識されています。



エンプロイー
エクスペリエンスを
読み解く

P.09

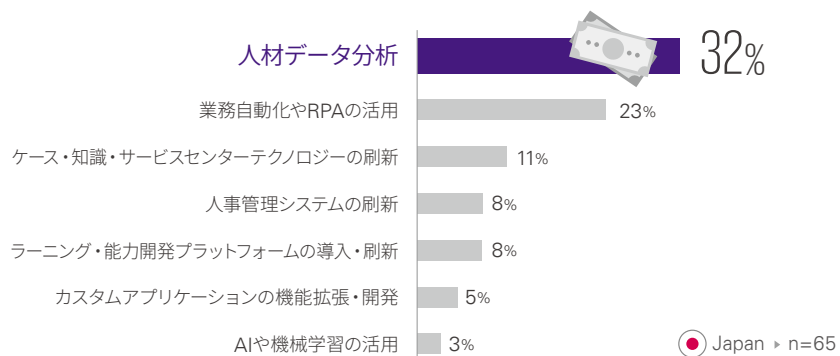
人事部門において、今後2～3年間で投資を行う必要がある役割は？（複数回答）



HR
ビジネスパートナー
の現在地

P.19

今後2～3年間で多額の投資を行うと予想される人事テクノロジーは？（複数回答）



人材データ分析・
活用

P.31

1

Employee Experience

エンプロイー エクスペリエンス を読み解く

EX時代到来に向けた人事部門の第一手

Point

1

エンプロイーエクスペリエンス (EX) はエンゲージメントを向上させる大きな要因であり、従業員にとって魅力的なエクスペリエンスを提供することは企業にとって関心の高い課題である。

2

従来の日本における企業の組織や制度の仕組みが従業員を「集団」で捉える傾向が強かったことから、「個」に焦点を当てたEXの概念そのものが浸透しにくかった可能性がある。

3

魅力的なEXを提供するには、従業員の期待および生じているギャップを把握した上で、人事と現場が一体となり解消していくことが重要である。

I エンployeeエクspერიენsとは何か

エンployeeエクspერიენs の定義

近年、「エンployeeエクspერიენs (Employee Experience: 以下、EX)」という言葉が耳にする機会が増えていきます。本調査の結果では、全回答企業のうち95%以上が「EXは取り組むべき優先課題である」と回答しており、世界的に関心が高いテーマであることが伺えます。

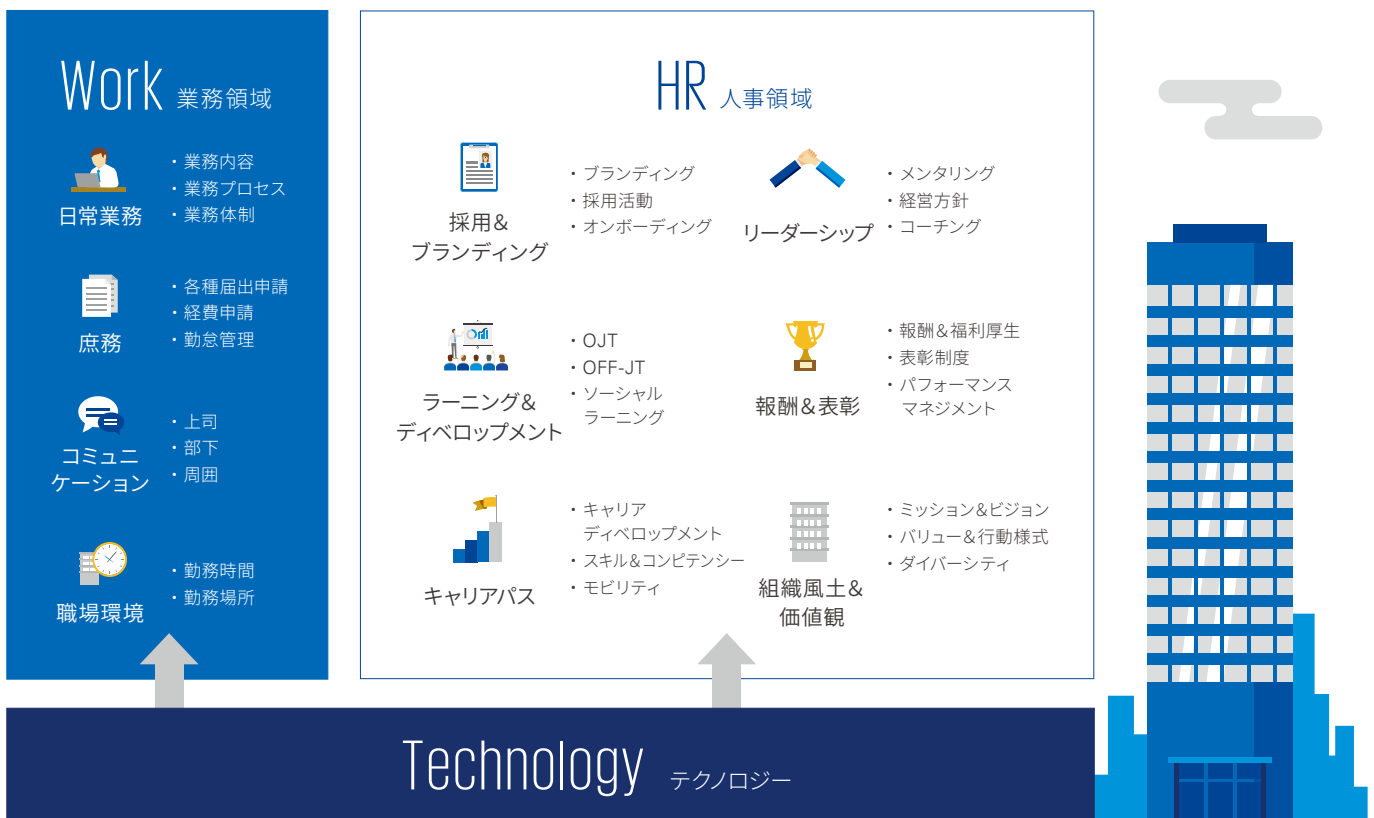
直訳すると「従業員経験」である本概念とは一体何なのでしょう。

EXとは、端的に表現すると「企業とのあらゆるタッチポイントを通じて従業員

が感じたこと／考えたこと(＝経験価値)」と定義することができます。タッチポイントには、採用から退職までの人事的プロセスだけでなく、通常業務での経験や、上司との関わりも含まれます。例えば、採用の場面を想定すると、応募者にとっては、「採用サイトの閲覧から入社までのプロセス・内定までの所要日数」や「内定後のリクレーターからのフォローの内容・頻度」など、プロセス、人との関わり合い、テクノロジー等、あらゆるタッチポイントを通じて得た経験価値がEXとなります。EXに取り組むということは、一見すると新しい分野にチャレンジする必要があるよう

に思われがちですが、これまで人事部門が取り組んできたテーマと大きく変わらないと言えるでしょう(図表1)。一方で、従来の取組みと異なる点は、「従業員目線を取り入れて戦略や施策をデザインする」ことです。これまでは、経営目線でのアプローチが主流でしたが、今後は従業員の期待値を把握したうえで、制度や施策に反映させることが、魅力的なEXに必要なアプローチとなります。

図表1 | エンployeeエクspერიენs全体像



魅力的なEXの定義と その効果

魅力的なEXとは、「従業員の期待する経験と実際の経験とのギャップが少ない状態」です。つまり、企業側がいかにより素晴らしいと考える制度を導入したとしても、従業員側の期待と異なっていれば、魅力的なEXとは言えません。また、期待値は個々人で異なるため、1人の従業員が求めるEXが、全員にとって魅力的とは限りません。

そのため、まずは企業が掲げるビジョンや価値観に基づき、目指すべきEXのレベルを定義することが大前提として必要です。

魅力的なEXは、企業の利益や生産性につながるエンゲージメントの向上に大きな影響を与えます。企業が従業員の期待するEXを提供することにより、従業員は企業に思い入れを持ち、自発的に貢献する意欲が湧きます。



Column

エンゲージメント／従業員満足度／ロイヤルティとは



エンゲージメント

組織と個人がそれぞれ目指しているゴールの達成に向けた、対等かつ協力的な関係

従業員が組織に対して満足しているという一方通行の状態を指すのではなく、組織のゴールや価値観に共感し、達成に向けて自発的に行動している状態を示します。組織と従業員が手を取り合ってゴールに向かって進んでいる状態のため、エンゲージメントが高い企業は業績も高いとされています。



従業員満足度

従業員が目指しているゴール達成のための、組織によるサポートに対する個人の納得感

組織とのタッチポイントに対して、個人が満足しているか否かを示すものであり、満足度が高いからと言って必ずしも従業員が組織の目標達成に向けて自発的に行動するとは限りません。



ロイヤルティ

組織が目指しているゴール達成のための、個人による一方的な貢献（あるいは自己犠牲）

会社に対して忠誠心を持って忠実に行動しているか否かを示すものであり、エンゲージメントの概念とは異なり、従業員から組織への一方通行の結びつきとなります。

II EXを取り巻く日本の現状 ～これまでとこれから～

EXへの取組み状況

日本では、EXへの取組みはどの程度進んでいるのでしょうか。本調査の結果によると、回答した日本企業65社のうち46%が「より魅力的なEXのデザイン」を優先テーマとして回答しています(図表2)。前年実施した調査における類似の質問では、EXが優先テーマであると回答した企業が18%であったことを鑑みると、この1年間で企業のEXに対する関心が高まったことが読み取れます。また、注力している取組みの第2位と位置付けられていることから、企業によっては緊急度の高いテーマと捉えていることが推察されます。

各企業が実施しているEXに関連する具体的な取組みとしては、「社会的・組織文化的なEXの改善(例:目的主導型の仕事、従業員同士の関係、組織文化、協力的なコミュニティ、専門家のネットワークなど)」が最も多い43%、次いで、「環境面でのEXの改善(例:物理的な作業場所、業務外の設備や福利厚生など)」報酬、表彰、福利厚生にまつわるEXの改善」が38%という結果でした(図表3)。これらの結果から、EXの改善とは、必ずしもデジタル化による効率化や利便性の向上を指すのではないことが読み取れます。

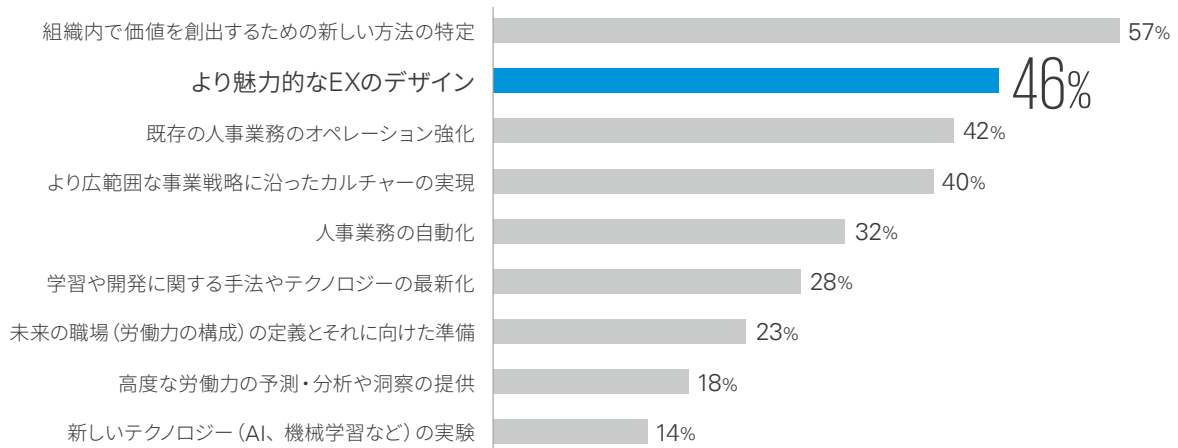
なぜ今EXなのか

では、なぜEXが近年日本で注目されるようになったのでしょうか。従来、日本企業は「社員の平等」を尊重してきた経緯から、組織体制や人事制度の仕組みは、従業員がある程度定まったキャリアを歩むことを想定したものでした。一方で、EXは従業員1人ひとりが異なる経験や考えを持つことが前提になります。安定した雇用をはじめ、全社員への「平等な」機会や経験を提供してきたこれまでの日本企業の基本的な方針からすると、多種多様な背景を持つ社員に合わせて「様々な」経験を提供することには矛盾が生じます。

図表2 | エンployeeエクspერიენsへの関心の高まり

人事部門が現在多くの時間と労力を注いでいる施策は？(複数回答)

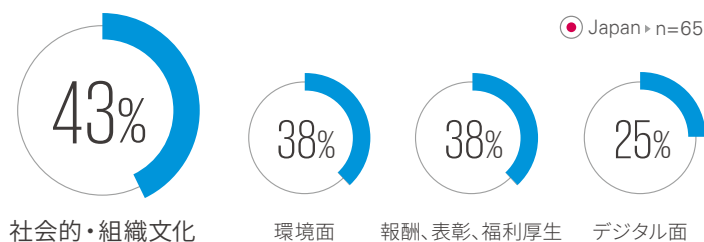
● Japan ▶ n=65



図表3 | エンployeeエクspერიენsの取組み

どのような方法でEXを改善していますか？

● Japan ▶ n=65



日本企業の 組織体制から考えるEX

J・アベグレンが定義した日本企業の三種の神器（年功制、終身雇用、企業別組合）や新卒一括採用、ジョブローテーションといった日本企業を象徴する多くの制度は、特に明治時代以降の日本の社会の変化によって形成されてきました。なかでも、これまで日本企業が保ってきた「社員の平等」という概念が、企業の組織体制の在り方に影響しています。まず、日本の雇用形態は「メンバーシップ型」と呼ばれるように、人に対して職務を割り当てるのが一般的です。メンバーシップ型の企業では、全従業員に平等で安定した雇用機会を提供することに重きを置き、各従業員が実際に行う職務内容は詳細に考慮されてこなかったため、同じ等級や役職の従業員間の給与にも差が出ることは、ほとんどありません。この等級や役職といった概念は、明治時代の日本の官庁制度等が民間企業に普及したとされていますが、同様の概念が軍や官庁に存在する欧米においては、適用範囲はその中にとどまったことが日本との大きな違いです。

日本企業の「社員の平等」に対して、欧米では「職務の平等」が担保されてきました。細かく定義された職務（ジョブ）に対して人を当てる「ジョブ型」と称される組織が一般的であるように、欧米では企業の組織そのものが、人ではなく職務や仕事を中心に構成されています。その背景の1つとして、19世紀頃からの労働組合の発達が挙げられます。日本では労働組合は企業別に

設立されますが、欧米では職種・産業別に存在するため、特定の職種の組合に所属する従業員は1つの企業にとどまらず、所属する組合に関連する他企業の職務のポジションへの転職が可能になりました。このように、企業が職務に対して人材を採用するという方法は、現代の欧米の採用時の主流である「職務記述書（Job Description）」が、各ポジションに求める具体的なスキル等を明確にする点に通じています。また、社会の変化が組織の在り方に影響した点で、欧米では雇用において人種や性別といった差別を廃止する目的で、「人」ではなく「職務」を基準とする仕組みが確立されるに至りました。「人」を基準とし、終身雇用が一般的だった日本企業では、自社の従業員が定年前に退職し、他社へ転職する可能性が圧倒的に低かったため、自社のEXを詳細に検討する必要性や優先度も、「職務」基準である欧米と比べてそれほど高くなかったと考えられます。

日本企業の 制度から考えるEX

欧米のように従業員の転職が一般的ではない日本企業において、ジョブローテーションや新卒一括採用といった人事制度も、組織体制に適合していました。このような制度も、近代日本の官庁等から影響を受けたとされており、職務に応じたスペシャリストではなく、社内のどこでも通用するジェネラリストを育成する傾向がさらに強まったと考えられます。ジョブローテーションによってその企業に特化したスキルを身に付けることが一般的で、かつ等級・役職に応じてある程度給与が固定されている日本の組織体制において、同時期に入社した同年代の従業員の大半が同じような「経験」をすることは、ある意味当然の現象と言えます。現在も多くの企業で行われている新卒一括採用も、その傾向を強めている一因でしょう。





また、日本企業では物理的な観点からもEXを考慮する必要性が低かった可能性があります。昨今フリーアドレスや在宅勤務制度を導入する企業が増えていますが、従来の日本のオフィスと言えば、多くの従業員が役職や等級を問わず1つの大部屋で自分に与えられた席で働く光景が浮かぶのではないのでしょうか。この「大部屋主義」も、メンバーシップ型である日本企業の組織体制にとって、「全員同じ」空間で一緒に働きながら様々なスキルを身に付けるには非常に適している環境と言えます。このように日本企業の組織体制が物理的にも従業員を「1人ひとり異なる」と捉えるのではなく、「全員を平等」に扱う傾向が強かったために、個々人のEXをあえて考慮する重要性が低かったと考えられます。

日本人の働き方に対する 考えの変化から考えるEX

企業の組織体制に加えて、従業員にも近年変化が見えてきています。現在、働き方改革を筆頭に「働くこと」への取り組みが盛んに行われていますが、従業員が自身や家族の生活を支えるために「働かなければならない」戦後時代から、「働きたいから働く」時代に突入しています。これに伴い、従業員側の選択肢も大幅に増えました。企業数も増加し、また、フリーランスや副業といった新しい雇用の形や、フレックスタイム制、時短勤務制度などの勤務時間の多様化により、これまでのように一企業の従業員が全員同じ働き方をする必要性はなくなってきています。加えて、これまで一家の大黒柱として働いていた男性だけでなく女性も社会で活躍するようになった結果、ダブルインカムの家が増え、家族の在り方そのものにも変化が現れはじめています。さらに日本では、少子高齢化によりシニア世代の活躍が必要となり、定年制の見直しや、シニア世代が働きやすい環境づくりを模索している最中です。本調査で企業が優先的に取り組みたい事項としてEXが上位に挙がりましたが、社会や人々の生き方が劇的に変化・多様化している中で、企業側が従業員に対する考え方を時代に沿って変えていく必要があると認識し始めたことも、優先順位を上げた理由の1つと言えるでしょう。

このように、多くの日本企業では、これまでEXの重要性があまり問われていませんでした。しかし、時代の変化とともに働く人々にも日本の社会にも、目まぐるしい変化が起きています。今の日本において人々が働く「目的」や「意味」に焦点を当てた時、もはや単に報酬水準を上げたり、福利厚生を充実させたりするだけでは、企業と従業員の良い関係を長期的に成立させることは明らかに難しくなっています。「社員の平等」を尊重し続けながらも、今後は従業員1人ひとりが企業に対して抱く期待が必ずしも同じではないことを企業側が改めて認識したうえで、魅力的なEXの提供について考えることが重要です。企業側が従業員に提供できるモノ・コトを抜本的に変えずとも、視点を少しずらしてみることで、自社らしいEXの提供につながるヒントを見つけることも可能でしょう。

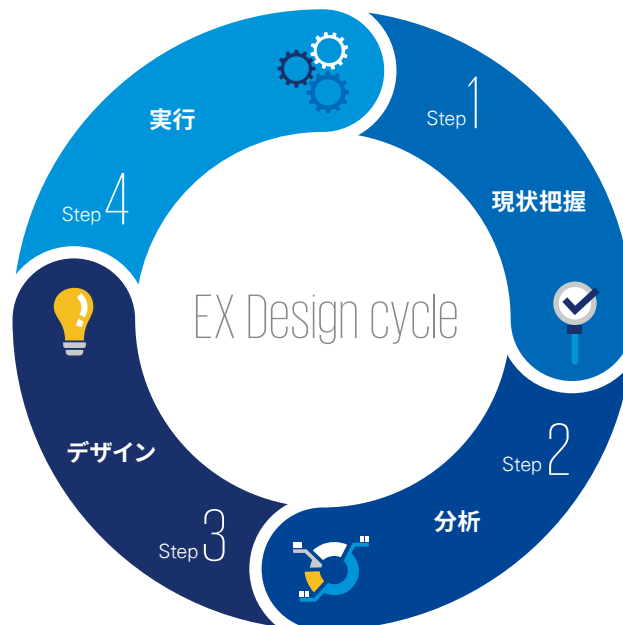


III EXの事例と人事部門の役割

図表4 | エンプロイーエクスペリエンスデザインのサイクル

魅力的なEXのデザイン

魅力的なEXをデザインするためには、
①現状把握②分析③デザイン④実行
のステップを踏むことが効果的です
(図表4)。



Step1 | 現状把握

どのようなタッチポイントが、どのような目的で作られたのかを整理し、従業員がそれらを現状どのように感じているのかを把握します。

現状把握の効果的な手法としては、従業員満足度調査 (ES調査) や働きがいを測る従業員意識調査 (eNPS) があります。例えば、eNPSは、経営、組織風土・文化、組織運営、人材マネジメントに対する従業員の意見をアンケート形式で集めることができます。そのような大掛かりな意見収集が難しければ、従業員との意見交換の場を設ける方法もあります。

なお、本調査の結果では、EXの測定方法としてエンゲージメント調査が主流となっており、(図表5)、実際に従業員に対して年に1度のアンケート調査を実施している企業は近年多く

見られます。また、61%の企業が労働力に関する分析を実施していることから、エンゲージメント調査の結果と離職率などの相関も併せて分析している企業も一定数いると推察されます。2～3年後に主要となるであろう測定方法を見ると、依然として従来のエンゲージメント調査が活用されていることが予想される一方、パルスサーベイ(数問で構成される調査を短期間で繰り返し実施する調査手法)が44%と現状よりも17%増加しています。また、対人でのやりとりを通じた測定が53%と最も主要になっています。このことから、数年後には年に1度は大掛かりな調査を実施しつつも、よりタイムリーに従業員の声を拾い上げることがEX測定の主流となることが伺えます。

Step2 | 分析

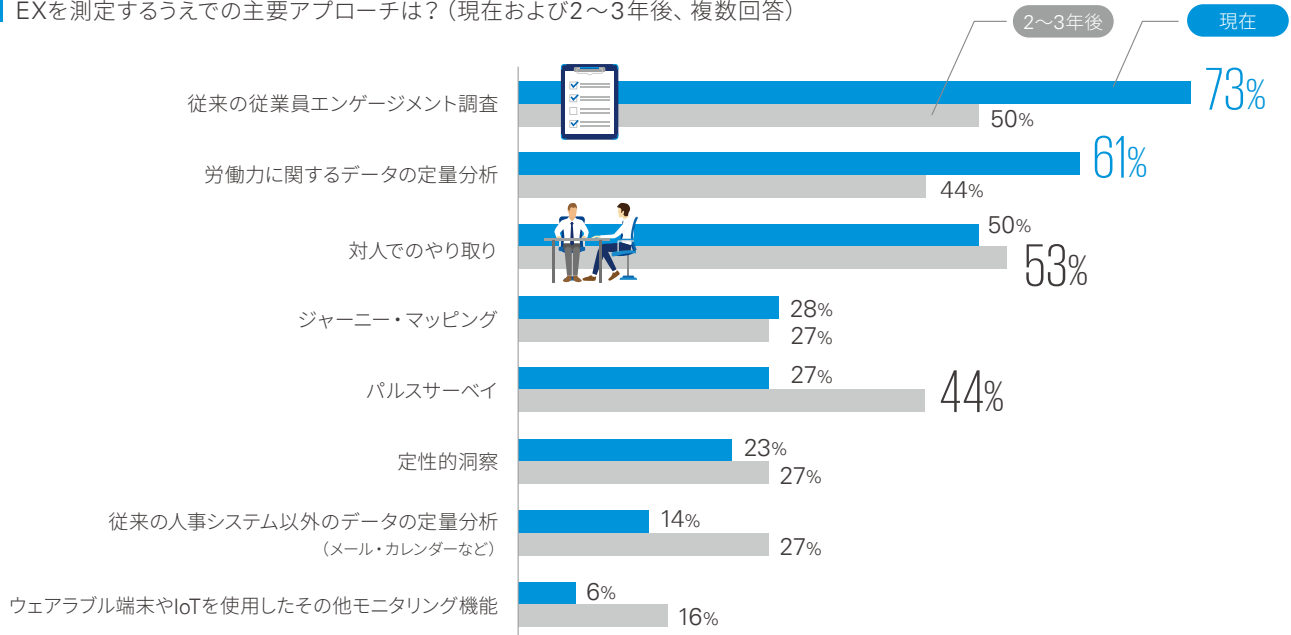
従業員の意見を基に、「従業員がどのようなEXを望んでおり、どのようなポイントにおいて現状とのギャップが生じているのか」を分析します。

例えば、アンケート調査の結果において、「上司との関係」に大きな課題感がありそうだと特定できたとします。さらに定性コメントを分析すると、「上司の指示が曖昧で業務の手戻りが生じている」「半期に1度の期末面談だけでなく、頻繁なフィードバックが欲しい」などが挙げられていたとします。そのことから、従業員は密に上司とコミュニケーションを図ることを期待しているにも関わらず、現状は十分ではないというギャップが明らかになります。また、分析においては、優先順位の検討やロードマップの作成も重要なステップとなります。

図表5 | エンployeeエクスペリエンスの測定方法

Japan ▶ n=65

■ EXを測定するうえでの主要アプローチは？（現在および2～3年後、複数回答）



Step3 | デザイン

現状把握および分析結果を踏まえて、期待とギャップを埋めるためにEXの改善もしくは新たな施策を検討します。

例えば、「上司とのコミュニケーション経験」を再設計するのであれば、実施頻度を増やせば良いのか、やり方を変えると良いのかを検討したうえで1on1ミーティングを実施する、タイムリーにコミュニケーションが図れるツールを導入する等の施策を立案します。

Step4 | 実行

立案した新たな施策を従業員に展開します。

展開時には、施策の導入理由と共に、会社として目指す理想の姿や進みたい方向性を発信することが重要です。これにより、従業員に企業が目指すEXのレベルを共有することが可能となり、従業員の期待値を管理することにもつながります。

EXデザインにおいて重要なのは、①～④のプロセスを単発で終わらせるのではなく、スピード感をもってサイクルを回し続けることです。特に、現状把握の後は、数ヵ月以内に何らかの対応を取ることで、「やりっぱなし感」の発生を防ぐことが肝となります。例えば、集まった意見の傾向を共有し、スモールスタートでも良いので一部の施策を実行すれば、今後のEXデザインのサイクルがスムーズに回るきっかけとなります。また、従業員の期待値は、事業環境やキャリア・ライフステージによって変わり続けるため、本サイクルの継続による定期的な把握が必要です。



EXにおける人事部門の役割

EXにおいて人事部門が担うべき大きな役割は、「従業員に寄り添い、期待値を把握・管理すること」と、「現場マネジメントと連携すること」です。期待値を把握するとは、従業員の意見を拾い上げる役目を果たすことです。そのためには、定期的にアンケートを実施することも有効ですが、本調査の結果が示すように、今後は従業員と直接対話することがより重要になると考えられます。また、期待値を管理するとは、従業員が過大な期待を抱いていたり、会社の方針に沿わない期待を持っている場合に是正することです。EXの大きな目的はあくまでも従業員のエンゲージメントを向上させ、企業の利益拡大を目指すことであり、従業員1人ひとりの過度な期待に応える必要は、ほとんどの場合ありません。

したがって、適切な期待感を抱いてもらうために、組織の規定やルールを見直したり、組織としての方針を改めて発信することも大きな役割となります。組織としてのあるべき姿と照らし合わせて、取組みを実行する、もしくは、しない判断を人事部門が先導する必要があります。

一方、現場マネジメントとの連携は、今まで以上に重要になります。図表1「エンプロイーエクスペリエンスの全体像」で示したとおり、EXは人事部門だけで解決できる課題ではありません。そのため、ギャップを解消するためには、現場マネジメントと一体となって取り組むことが重要です。

これまで、戦略人事として「経営層と対話」することを求められていた人事部門ですが、今後は「従業員と対話」したうえで、「経営層と対話」し、「現場マネジメントと一体となって取組みを推進する」ことが求められています。



Case study

より魅力的な EXを提供するには：

EXを考慮した「デザイン」の例

EXの課題例



育成

情報収集の結果、特に若年層の従業員の多くが転職を考えていることがわかった。分析をしていくと、特段現在の仕事内容に不満はないものの、社内での自身のキャリアパスが描けず、かつ誰かに相談する機会も不十分なため不安を抱えていることが判明した。



評価・処遇

情報収集の結果、多くの従業員が自身の評価・処遇に不満を持っていることがわかった。さらに分析をすると、従業員の期待とのギャップは不満と思われるがちな処遇の「金額」についてではなく、処遇の決定に影響する評価制度への不満によって生じていることが判明した。

魅力的なEXとは従業員の期待する経験と実際の経験との間にギャップのない状態です。では、具体的にはどのようにすれば自社に適したEXをデザインできるのでしょうか。企業が自社の従業員に提供したいと考えるEXを前提に施策を具体化することが重要になりますが、ここでは図表4に示した「デザイン」に焦点を当て、人事部門が主導する取組みの例を挙げます。

デザイン例

共通点

既に人事部門が様々なキャリアパスに応じて充実した育成体系を組んでいたとしても、従業員側に十分に認知されていないため、期待に応えられていない可能性があります。その場合、即座に現行の育成体系を再構築するのではなく、企業側のこれまでの育成に関するメッセージの発信方法を見直すことも対策の1つです。また、キャリアについてのみならず、人事部門が従業員同士の日々のコミュニケーションを促しているつもりでも、従業員にはそのメッセージが伝わっていないため、取組みが活発に行われていない可能性があります。メッセージの発信方法を変え、従業員の反応を定期的に確認することによって改善の余地があるかもしれません。人事施策の1つとしてメンター制度といった新しい施策を導入し、従業員の相談の機会を創出することも可能です。その場合も人事部門として、具体的にどのように施策を活用して従業員の自身の育成やキャリア構築につなげてもらいたいのかも併せて伝えなければ、「(また) 自社が打ち出した新しい施策の1つ」でしかなくなってしまいます。

衛生要因である給与は、いくら昇給しても人は完全に満足できないという特徴があります。そこで、従業員の「経験」の観点から考えると、単に処遇の「額」を見直すのではなく、例えば評価者のフィードバックの質を高めることに着目することができます。具体的な施策の1つとして、昨今日本の企業でも導入が進んでいる「1on1ミーティング」があります。効果的な「1on1ミーティング」は、上司・部下間の日々のコミュニケーションの頻度を上げ、会話の質や相互の理解度を向上させます。「1on1ミーティング」を通じて上司が適切なフィードバックを行うことによって、部下の成長意欲をさらに高めることもできます。導入する際に重要になるのは、これをまったく新しい施策として打ち出すのではなく、これまで多くの企業で行われていた上司・部下間のコミュニケーションの延長線であることを従業員に伝えることです。そのうえで導入の目的を明確にすることで、従業員もその目的を意識して取り組み、長期的には上司からのフィードバックの質が向上し、部下は自身のパフォーマンスに対する評価に納得することができます。

人事部門として考慮すべき点

- 1 従業員の視点から見てどう映るのか
- 2 従業員の期待に応えられているか

上記がEXデザインの方針に影響を与えます。長期的に考えればEXは従業員にとって、その企業で働いた「意味」にもなり得ます。人生100年時代に1つの会社でキャリアを終える人の割合が減っていく中で、自社のどのようなところを従業員に印象付けたいかを改めて考慮することも、魅力的なEXデザインの手がかりになるかもしれません。EXデザインに「正解」はありません。企業側が多様な従業員について理解し、企業と従業員が互いに歩み寄ることで変化は生まれます。

A large teal background with a white number '2' in the center. On the left side, there is a vertical illustration of several business professionals in various poses: some walking, some talking, some holding documents or charts. The number '2' is large and white, positioned in the upper right quadrant of the page.

2

HR Business Partner

HRビジネスパートナーの 現在地

ビジネス貢献を阻む壁を乗り越える

Point

1

エンプロイーエクスペリエンスへの関心の高まり等、企業が「個」に向き合い始めた昨今において、HRBPによる人材の惹き付け・離職防止の機能に改めて注目が集まっている。

2

多くの日系企業では、HRBPが本来求められるミッションを必ずしも果たせておらず、その背景には人事部門への「期待値の壁」という心理的ハードルが存在している。

3

HRBPの改革に向けては、ミッションの見直しや人材ローテーション等の個別施策のほか、それらを包括的に含む、HR TOM (Target Operating Model) を用いた人事部門改革が根本的な課題解決の有効な手段となる。

I HRBPの再燃

「人事部門において今後2～3年間で最も投資を行う必要がある役割は何か」

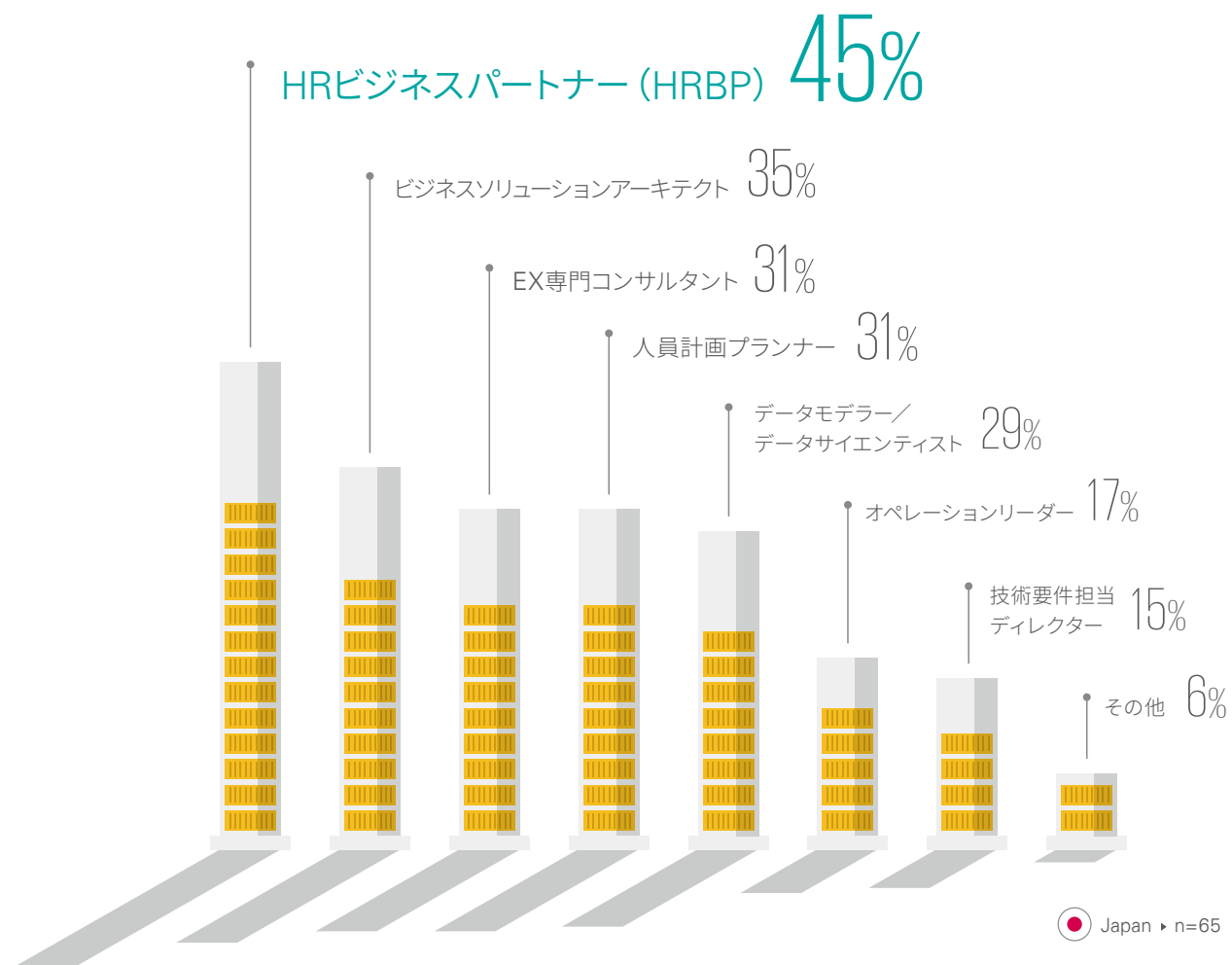
本調査の当該質問に対して日本の調査で最も多かった回答は「HRビジネスパートナー (HRBP)」でした(図表6)。HRBPという役割は少なくとも20年以上前から存在するものであるため、意外に思われた方も多いのではないのでしょうか。しかし、KPMGが調査を

進める中で、HRBPが現在注目を浴びている理由が明らかになりました。またその一方で、多くのHRBPが直面している「壁」が存在することもわかりました。

本稿では、改めてHRBPに注目が集まっている背景を解説するとともに、その躍進を阻む壁を乗り越えるためのアプローチおよび事例を紹介し、HRBPを軸にした人事部門の未来への道筋を明らかにします。



図表6 | 人事部門において、今後2～3年間で投資を行う必要がある役割は？(複数回答)



II HRBPとは

「ビジネスパートナー」という ミッション

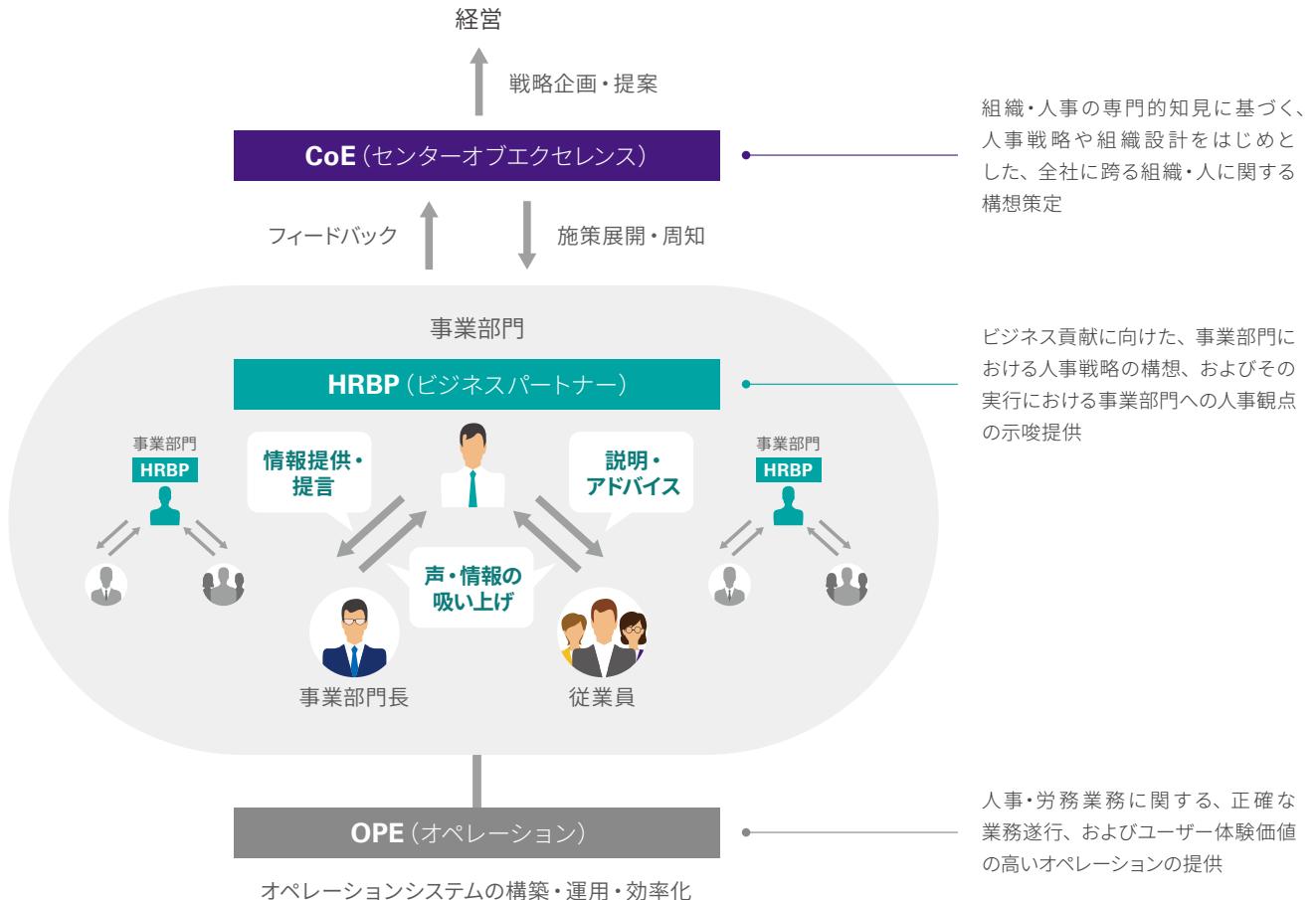
HRBPとはHRビジネスパートナーの略であり、人事観点からのビジネス貢献の役割を担う組織機能を意味します。米国で生まれた考え方ですが、日本でも欧米系企業を中心に広まり、現在では多くの日系企業で「HRBP」という名称の組織が存在します。HRBPのミッションは、「ビジネス貢献に向けた事業部門における人事戦略の構想、およびその実行に向けた事業部門への人事観点の示唆出し」と定義することができます。図表7には、

HRBPと、全社の人事戦略機能であるCoE（人事戦略部など）および運営機能であるOPE（人事労政部など）の3者のミッションを記載していますが、HRBPはCoEとOPEに比べて、事業部門の幹部層から一般層まで幅広く直接的な価値を提供する点に特徴があります。HRBPを端的に表現するならば、事業部門長クラスにとっての「戦略パートナー」であり、従業員1人ひとりにとっての「自分の人事担当者」とあると言えます。

HRBPの存在意義

HRBPの存在意義は様々ですが、経営レベルから見た場合には、人事に関する企画・実行の現場への権限委譲による「意思決定のスピード化」が挙げられます。仮にすべての組織的・人事的な意思決定をCoEに確認する必要がある場合、採用の機会損失や離職防止施策の遅れが生じ、ビジネスの推進に致命的な影響を及ぼす可能性があるため、特にビジネスの変化や人材の流動性が高い業界においてHRBPは非常に重要です。

図表7 | 人事部門内の各機能のミッション



III なぜいまHRBPなのか

なぜHRBPが2020年の現在に改めて関心を集めているのでしょうか。

その理由の1つと考えられるのがエンプロイーエクスペリエンス（以下、EX）です。EXとは「企業とのあらゆるタッチポイントを通じて従業員が感じたこと／考えたこと（＝経験価値）」※を意味し、この「経験価値」には企業における従業員の採用から異動、業務、育成、評価・報酬、人間関係等のあらゆる体験に対する従業員の認知が含まれます。最近では多くの企業が、単なる総体的なエンゲージメントや従業員満足度だけを追うのではなく、その要素としてのEXをいかに最適な状態にするかという観点での検討を進めています。

このようにEXが重視される状況は、優秀な人材の採用や離職防止、パフォーマンス向上といった課題の克服に向けて、企業が「集団」から「個」に向き合い始めたことの現れと言えるでしょう。一方、HRBPは当初より「現場」に最も近い人事機能として、人材の惹き付け・離職防止に向けた情報収集や対策推進を最前線でリードする役割を担ってきました。したがって、「個」の「EX」を重視する企業が多くなった結果、その設計者たるHRBPに注目が集まっていると考えられます。

※本レポートの前章『エンプロイーエクスペリエンスを読み解く－EX時代到来に向けた人事部門の第一手』を参照



IV 今日におけるHRBPの人材・業務

HRBP人材に求められる ビジネスリテラシー

HRBPを担う人材は、同じ人事部門とはいえ、前述のCoEやOPEとは求められるものが大きく異なります。CoEには人事戦略を構築するために必要な専門性、OPEは効率化を進めるための人事オペレーション業務の専門性が求められます。しかし、HRBPに求められる人事領域の専門性は他の役割に比べると高くはなく、CoEの支援である程度カバーすることができます。むしろ、必要になるのは担当する事業部門のビジネスについての知識、およびそれを理解するためのビジネス構造に対するリテラシーです。なぜならビジネス構造や長期的な事業の展望についての理解なしに事業部門に具体的な提言を行うことは困難であり、ビジネス理解に乏しい状態自体がHRBPの発言力の低下

にもつながるためです。特にビジネスの複雑性やスピード感が増している昨今においては、こうしたビジネスリテラシーが従来以上に必要とされています。

なお、これらの能力を持つ人材を確保するためには、人事部門に限らず企業全体から選出することが有効な一手となり得ます。専門性よりもビジネスに対する理解やバランス感覚が問われる以上、人事部門以外にそうした素養を持つ人材がいるのであれば活用を試みるべきです。実際に、一部の企業では事業部門からHRBP人材を確保しており、逆に人事部門内の人材に新たにHRBPを任せる際には、事業部門の経営企画を経験させるといったことも行われています。

HRBPが担うべき 戦略的・支援的業務

HRBPの業務内容は「戦略的業務」「支援的業務」「事務的業務」の3階層で区分でき、「戦略的業務」「支援的業務」領域に跨る2つの業務領域が昨今特に重要視されています(図表8)。

「①人材戦略(量・質)の決定」は、事業部門における「要員計画」と「採用」、「異動・配置」の戦略や方針決定に関わる業務を指します※。一方の「②人材の惹きつけ・離職防止」は、採用応募者や従業員個々が会社に求める要因を把握し、適切な情報提供等により優秀人材の確保を図ることであり、これはEXの設計そのものとも言えます。

これらの業務の重要性は年々高まっていますが、特に後者の業務については個々の価値観が多様化し、人材の

流動性が高まっている昨今において、より注目を集めています。

なお、HRBPの業務は「戦略的業務」や「支援的業務」を中心に据えているとはいえ、実際には少なからず「事務的業務」も想定されます。しかし、本来的なHRBPの役割を果たすためには、「事務的業務」を可能な限りOPEに移管すべきです。なぜなら、「事務的業務」が他の業務を担う時間を奪うとともに、業務スタンスが受託的になっていくことで、主体的な活動を減らしてしまう懸念があるためです。

また、「事務的業務」がメインになっている組織は、HRBPではなく「部門人事」と呼ぶ方が適切です。部門人事は、多くの日系企業に存在する組織概念であり、事業部門の近くで人事業務を行っている点では、外形上はHRBPと

ほぼ変わりません。しかし、事務的な業務内容やそれを受託的・受動的に担う業務スタンスがHRBPとは大きく異なります。もともと部門人事は、拠点別のマニュアル的なオペレーションが主流であった時代に、現地(例えば工場等)での事務や従業員対応を担う意図で設立されているため、HRBPとは組織の設計意図から違います。

HRBPの立ち位置はあくまで「ビジネスパートナー」であり、部門人事と混同されないためには、業務の高度化に向けたOPEとの明確な役割分担が不可欠です。

※①の業務についてはHRBP担当者の職位と、それにより担当する階層(事業部門の幹部レベルか一般層レベルか)によって、関与の可否や程度が変わります。

図表8 | HRBPの業務内容

① 人材戦略(量・質)の決定				極力OPEが担うべき業務 (≡「部門人事」の主な業務)	
	戦略的業務 Strategic	支援的業務 Consultative	事務的業務 Operative		
要員計画	業績シナリオ別の人員・人件費の予測の提案	人員増減に向けた具体的施策の提案・実行	要員計画の取りまとめと人員数の管理		
採用	ビジネスニーズを踏まえた求める人材像の提案	中長期的視点による選考応募者惹きつけ	候補者レジュームのスクリーニング		
異動・配置	事業部門内の戦略的ローテーションの提案	企業側、本人側のキャリアニーズの把握、提言	異動者情報のOPE共有		
労務管理	— CoE中心に仕組みを構築	長時間労働者のヒアリング・改善提案	— OPEが管理を対応		
育成	— CoE中心に仕組みを構築	本人ニーズを踏まえた業務アサインや教育の提案	部門研修における事務局業務		
評価・報酬	— CoE中心に仕組みを構築	評価結果・処遇案のチェックと修正提言	評価結果・処遇案の取りまとめ		
				② 人材の惹きつけ・離職防止(EXの設計)	

V 現状と課題

期待に応えられていない 日系企業のHRBP

ここまで述べてきたとおり、昨今、HRBPに求められるビジネス貢献の期待は大きく高まっています。しかし、本調査で「HRBPは期待通りの価値を発揮している」と回答した企業の割合は半数程度にとどまり、グローバル平均に対してもやや下回るなど、日本におけるHRBPは必ずしも順調とは言えない状況にあります（図表9）。

特に、「部門人事」を長く保有してきた日系企業において価値を発揮できていない状況が散見され、そのパターンとしては大きく3つのケースが発生しています。

1. 部門人事は存在するが、HRBPではない

部門人事として「事務的業務」の提供自体がミッションになっているケースです。ミッションを果たせていたとしても人事観点でのビジネス貢献には一向に繋がらない状態が続くことになります。

2. HRBPは存在するが、本来のミッションを果たせていない

HRBPとして果たすべきミッションを認識こそされているものの、それが各担当者の行動レベルまで完全に浸透していないケースです。

前述の1の状態よりはビジネス貢献に向けた活動が見られるものの、該当する組織の多くは「支援的業務」の一部を担う程度に留まっています。

3. 部門人事もHRBPも存在しない

組織機能が明確化されておらず、「戦略的業務」や「支援的業務」以前に「事務的業務」の効率的な遂行もままならないケースです。

人事部門の役割や組織体制の整備が行われないまま続いてきた企業で多くみられます。

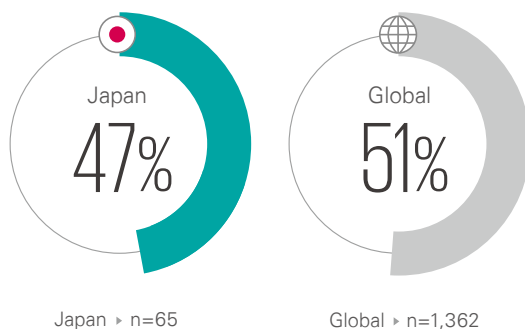
いずれも共通しているのは、人事部門が事業部門に対して「戦略的業務」、「支援的業務」の観点からの価値を発揮できていない状態であるということです。

課題：ビジネス貢献を阻む 「期待値の壁」

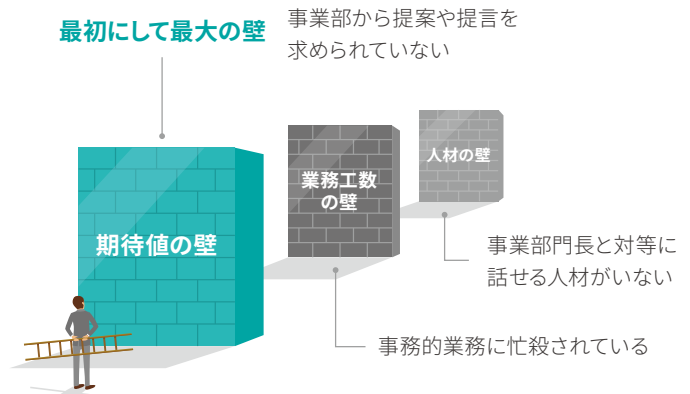
多くの日系企業が「事務的業務」の提供から抜け出せない背景には、HRBPの進化を阻む3つの壁の存在があります。（図表10）。

日系企業の人事部門ではいずれも思い当たる課題と言えますが、特に高い壁となっているのは「期待値の壁」です。事業部門から人事部門に対して明確なニーズがあれば、ニーズに対するギャップを埋めるための施策を講じれば良いのですが、多くの日系企業ではそもそも事業部門の期待値が「わからない」、あるいは「ない」という状態が発生しています。そのような人事部門にとっては、まず事業部門が何に困っているのかを把握し、そこから業務を創造するという長大なプロセスが必要となり、それがビジネス貢献に向けた大きな心理的ハードルになっています。

図表9 | 「HRBPが期待通りの価値を発揮している」と回答した企業



図表10 | HRBPによるビジネス貢献を阻む壁



期待値の壁が発生しにくい 欧米系企業

欧米系企業によく見られるHRBPの先進企業は、この壁をどのように乗り越えているのでしょうか。

そもそも多くの欧米系企業には、「期待値の壁」が発生しにくい特徴が3つ存在します。

まずは、人事部門の責任範囲です。欧米系企業では、職務に応じた最適な人材の採用や、離職率に代表されるような人材に関する最終責任を人事部門に明確に負わせている分、人事部門の裁量が非常に大きくなっています。また、その責任と裁量を各拠点の人事機能に移管しているため、必然的に各拠点のHRBPは、人事観点でのビジネス貢献を主体的に進めることが

課せられている状況にあります。一方で日系企業の人事部門は欧米系企業ほどの責任を負っていないケースも多く、それによりオペレーションの担い手にとどまることが許容されています。

次に人事制度です。多くの欧米系企業では、ポジション別に報酬が決まる「職務資格等級制度」を活用していることが一般的であり、人事部門が各ポジションのJob Description（職務記述書）作成やJob Valuation（職務評価）を通じて、ビジネスの知識と事業部門への関わりを深めざるを得ない状況に置かれています。この点は実際の職務と等級が切り離されている「職能資格等級制度」を活用してきた日系企業とは大きく異なります。

最後に、事業部門の幹部層における人的なKPI（離職率やエンゲージメントの指標等）の存在です。欧米系企業ではこれが明確に決められていることが多く、事業部門の責任者からの人事部門に対する情報や施策のニーズが常に存在しています。

これら3つの要因により期待値の壁が発生しにくい構造になっているため、欧米系企業のHRBPは日系企業に比べてビジネス貢献を進めやすい環境にあると言えます。

Column

先進企業とそれ以外の企業を分ける情報活用

HRBPの先進企業とそれ以外の企業を分ける要素の1つとしては、EXの設計に向けた、従業員の期待値に関する情報の把握と活用の違いも挙げることができます（図表11）。

活用できていない情報は主に2つ存在します。まず、「1. 本人による申告情報」ですが、これは職務経歴書やキャリアに関する自己申告等の制度から読み取れる定性的な文書情報を指します。これらは以前から収集されていたものの、昨今、AIやテクノロジー、データアナリティクスの発達により、定性データからの示唆出しが可能となり、その精度や量が向上しつつあります。しかし、ツールやそれを扱う人材のスキルに左右されること、また、従来事務的業務を柱としてきた人事部門では示唆の提供を期待されていないことにより、活用に至っていない状況が散見されます。

続いて「3. 第三者による収集情報」は、従業員への地道なヒアリングから得られる、従業員の状態や業務の希望、キャリア志向等に関する情報を指します。従来の長期的・年功的なキャリアに支えられた密接な上下の関わりがあった時代には、これらの情報はさほど重視されず、上長による期待値把握と対応策だけで十分でした。しかし、環境が変化した現在では、HRBPによる誰のフィルターも通らない客観的かつ具体的な情報の重要性が高まっています。実際、先進的な欧米系企業のHRBPでは、インフォーマルな会話も含む従業員へのヒアリングに多くの時間を割いています。情報収集に対するスタンスの差はわずかな違いのようですが、提供価値の大きな差を生んでいます。

VI HRBP強化のアプローチ

真の価値発揮に向けた アプローチ例

HRBPのあるべき機能が発揮されていない企業は、これからどうすれば良いのでしょうか。

前述のとおり、HRBPに対する事業部門の期待値は往々にして高くありません。しかし、人材が流動化し、社員個々の価値観も多様化している中で、組織や人材に関する改革ニーズが増えてきているのも確かです。つまり現状は、ニーズはあるものの、HRBPの貢献で実現できると思われていない状態にあります。したがって、HRBPが主体的に自らの価値を発揮し周知していくことができれば、時間はかかるものの自ずと事業部門からの期待値は上がっていくでしょう。

価値発揮に向けた施策としては図表12のような例が挙げられますが、これらを現実には発生している問題に応じて組み合わせて進めることが重要になります。

図表12 | 価値発揮に向けた施策の例



図表11 | 期待値把握につながる情報の活用状況

期待値把握につながる情報		収集方法	情報の評価		「部門人事」における活用状況
			客観性	具体性	
定性情報	1 本人による申告情報	- 職務経歴書 - 履歴書 - キャリア申告制度	High	High	十分に活用できていない
	2 評価者（上長）による収集情報	- 普段のコミュニケーション - 定期的な1on1	Low	High	活用できている
	3 第三者による収集情報	- 従業員の定期的なヒアリング - 職場状況の確認	High	High	情報の収集不足により活用できていない
定量情報	4 サーベイによる収集情報	従業員意識調査／エンゲージメント調査	High	Low	活用できている

HR Target Operating Modelを 活用した人事部門改革

前述のいずれの施策を行うにしても、多くの場合、現場のHRBP担当者の意識の問題にとどまらない根深い阻害要因が存在しています。そのため、根本的解決に向けて、人事部門全体としての本来的なビジョン・ミッションに立ち戻り、組織、人材、業務等の改革を行うケースも多く存在します。そこでここからは、CoEやOPEといった他機能も含みつつ、HRBP強化を念頭に置いた人事部門改革のアプローチを紹介します。これは、KPMGが開発したHR TOM (Target Operating Model) を活用した、前述の各施策を包括的に含むアプローチであり、主なステップは次の通りです。

Step1 | 現状分析

現状の人事部門の役割、組織、業務についてどのような状態になっているかをヒアリングやアンケート、文書情報を基に洗い出します。

Step2 | ありたい姿 (HR TOM) の設定

ありたい姿 (HR TOM : HR Target Operating Model) を設定します。

人事部門全体のありたい姿を明確にするために、このフレームワークを用いて目標とする人事部門のオペレーションの姿を設計します (図表13)。

HR TOMでは最上段の「人事ビジョン・ミッション」の配下に方向性を決めるべき6つの階層を順番に設定していきます。これらの階層を可能な限り具体的に定めておくことで、その後の詳細の検討を効率的かつスムーズに進める

ことが可能になります。

なお、多くの人事部門では人事ビジョン・ミッションそのものが具体的に記述されていない状況が見られます。その場合、TOMの検討には短くとも1ヵ月以上にわたる長い時間を要しますが、性急に進めることは避けなければなりません。最初にTOMを明確にしなかったためにその後の変革において改革目的が忘れ去られ、手段の目的化が起きることが往々にして発生するからです。したがって、この段階で人事部門のメンバーが忌憚のない議論を丁寧に行うことが、全体の肝となります。

図表13 | HR TOM (HR Target Operating Model) のフレームワーク

枠組みの主な構成要素		主要なKGI・KPI例
	人事ビジョン・ミッション	KGI ① 量：生産性・労働分配率 KGI ② 質：エンゲージメント指数 KGI ③ VoC：社内顧客満足度
	階層 1 組織	CoE、BP、OPE等のサービス提供の組織体制を規定 KPI ① 機能別人員比率
	階層 2 人材	地域別、事業部門別に必要な人材のスキルとコンピテンシー、役割等の概要を規定 KPI ② コンピテンシー合致率
	階層 3 機能プロセス	人事から他の組織へのサービス提供プロセスを規定 (標準化、統合、自動化等) KPI ③ アウトソース比率
	階層 4 テクノロジー	各プロセスにおいて必要なアプリケーションを規定 KPI ④ テクノロジー別ROI
	階層 5 データ・レポート	ビジネスに必要な運用レポートや管理レポート等の分析フォーマットを規定 KPI ⑤ レポート閲覧・活用比率
	階層 6 ガバナンス	財務面や運用面のリスク等を軽減するための統制を規定 KPI ⑥ リスク顕在化比率

VII HRBPが持つ可能性

Step3 | 人事機能の再配置

人事部門内の組織機能や階層を検討し、必要な人員の配置案を決めます。ここでは前述のTOMの「組織」の検討で議論されるであろう、人事権の権限分散型あるいは中央集権的なモデルといった構想を具体的な組織設計に落とし込む必要があります。

HRBPにおいては、対象とする部門や一人当たりが担うべき従業員数等を設定し、HRBP内の組織構造を再構築することが必要です。

Step4 | 人選

必要な能力・経験を要する人材を選定します。実際には優秀な人材ばかりを人事部門に充てられる企業は少ないと想定されるため、事業部門の人材の兼任等も視野に入れ、広く人選を行います。

Step5 | 業務プロセスの設計

人事のイベントスケジュールを再整理するとともに、各業務のフローを設計します。特にHRBPは戦略的・支援的業務を中心に据えるため、事務的業務のような日々の定型業務を前提にしません。したがって、明確なフローを設計して業務を定型化しておかなければ、曖昧な期待役割を背負った状態で業務をスタートさせることになり、形骸化につながるため注意が必要です。

Step6 | 意識・スキルの改革

人事の専門領域やHRBP業務に関する知識吸収型の研修に加えて、事業部門の人的課題に関するグループワーク等の意識・思考変革型の研修を行います。HRBPの業務を遂行するうえでは、能動的な情報収集姿勢や事業部門への価値提供という意識面のスタンスを強化する必要があるため、特に意識・思考変革型の研修がより重要になります。また、次のStep7開始後もこの研修を続けることで、実践のフィードバックを随時研修に反映し、継続的な改善につなげることが可能になります。

Step7 | 業務の実践(継続的なPDCA)

Step6におけるインプットを得ながら、週次での目標設定と実行、振り返り、見直しのPDCAを内部の定例会議体を通じて確実に回していきます。特に変革初期には動き方が定まらない状況が往々にして発生するため、その失敗・成功事例を全体で共有し、課題を解決していく必要があります。

また、このような会議体は事務局の熱意や技量次第で簡単に形骸化するものであるため、現状の人事部門に対して強い問題意識と改革意識を持つ人材が事務局を担うことが、プロジェクトを進めるうえでは非常に重要です。

人事部門は、同じ管理系の部門である財務部門等の他の部門に比べ、従来的な在り方を長らく許容されてきただけに、改革にも相応の時間がかかります。一足飛びの成長を目指すのではなく、これらの手順を踏みながら、段階的に人事部門を成長させていくことが肝要です。

前述の通り人事部門の多くが変革の必要性を感じている一方で、その改革の歩みが遅々として進まない背景には、人事部門を取り巻く周囲の期待値の低さがあります。この「期待値の壁」を乗り越える手段として最も有効なのは、事業部門と近い関係にあるHRBPの活用です。

日系企業においてはHRBPが狙い通りに機能している状況ばかりではありませんが、人材の流動化により事業部門が大きな危機意識を感じている今だからこそ、そこには人事部門の活躍のチャンスがあります。また、冒頭に触れたEXの台頭もHRBPに対するニーズの拡大を後押ししています。HRBPは、人事のビジネス貢献の体現者、そしてEXの設計者として、また何よりこの長く続く人事部門の停滞感の突破口として、より大きな価値を発揮する可能性を秘めています。

KPMGによるHRBPの導入支援事例

前述のアプローチを基にした、KPMGによる支援事例を紹介します。

小売企業A社は、短期間での急激な売上や組織の拡大に成功していた一方で、経営層からの従業員に対する直接的なマネジメントが希薄化していったことで、かつてのような従業員のモチベーションの高揚が失われ、離職防止が効かなくなっていました。A社は当時、そのような状況を変えるべく人事制度の改革を進めていましたが、検討が進むにつれて、「良い仕組みができたとして、果たして現状の人事部門の体制や人材で、ポリシー通りの運用をしていけるのか」という疑問が大きくなったため、KPMGの支援のもとにHRBPの導入を含む人事部門改革を行うことになりました。

人事部門がどの成長段階にあるかによって改革のアプローチは異なります。A社では、まず新たな人事制度の運用に向けた体制の構築という最小限度の目標を定めました（図表14のレベル1からレベル2への進化を想定）。

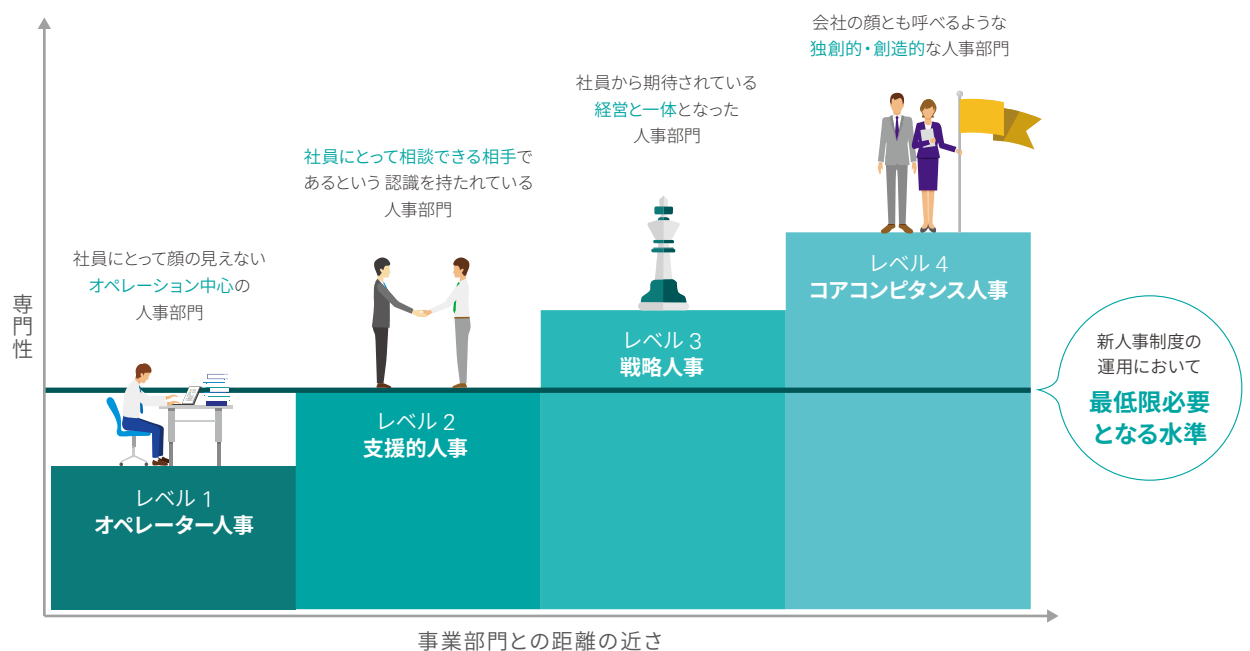
そこで、現状分析を行った結果、次の3点が明らかになりました。

1. 人事部門では事務的業務が中心になっている
2. 人事の戦略を担えるような専門的人材が少ない
3. 人事部門の個々人の変革意識が低い

こうした制約条件を踏まえ、このプロジェクトでは小さな成功体験を積み重ねて後々の大きな改革に向けた機運を発生させるべく、スモールスタートによる段階的な機能拡充を図ることになりました（プロジェクトの全体像については図表15参照）。

まず、人事部門の幹部層との度重なるロングミーティングを経てTOMの設計や組織・配置の概要を決定しました。その後、いきなり人事部員全体を対象とした業務の設計や実践に進むことはせず、後に実際にHRBP業務等を担う人事部門の選抜者たちとKPMGによる小規模のチーム

図表14 | 人事部門の進化の段階



で議論を重ねました。これにより、実際に担う業務の設計やその実践に向けた研修、業務の実践といった流れを、共通の目的・ビジョンを持って効率的に進めることができました。

HRBPとしての業務開始後において、常に目の前に立ちはだかったのはやはり「期待値の壁」でしたが、A社は苦労しながらも最終的にこの壁を乗り越えることができました。従来、A社では人事部門の中にHRBPの機能が設計されておらず、人事部門が事業部門に対して分析による示唆を提供することや、事業部門の人事戦略に助言することがなかったため、HRBPの担当者は戦略的業務や支援的業務を提供し難い状況がありました。

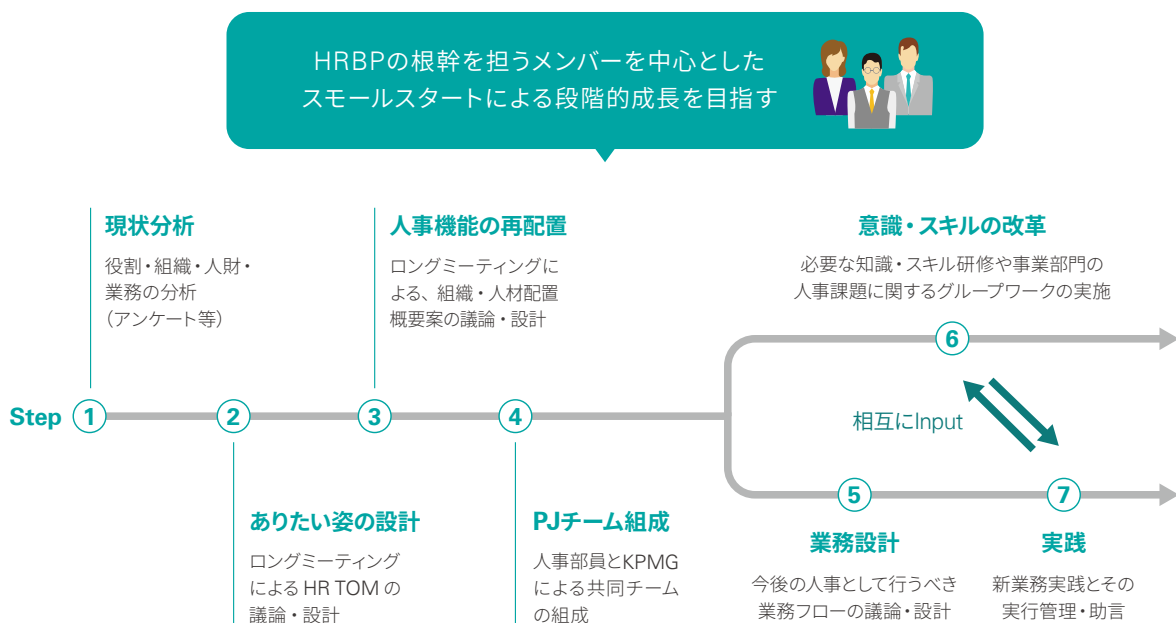
そこで、HRBPの業務を開始してからは事業部門長と定期的にミーティングを行い、人事に関する困りごとの共有という形で協働体制の構築を進めることで、徐々に事業部門とのコミュニケーションの導線を作り出しました。

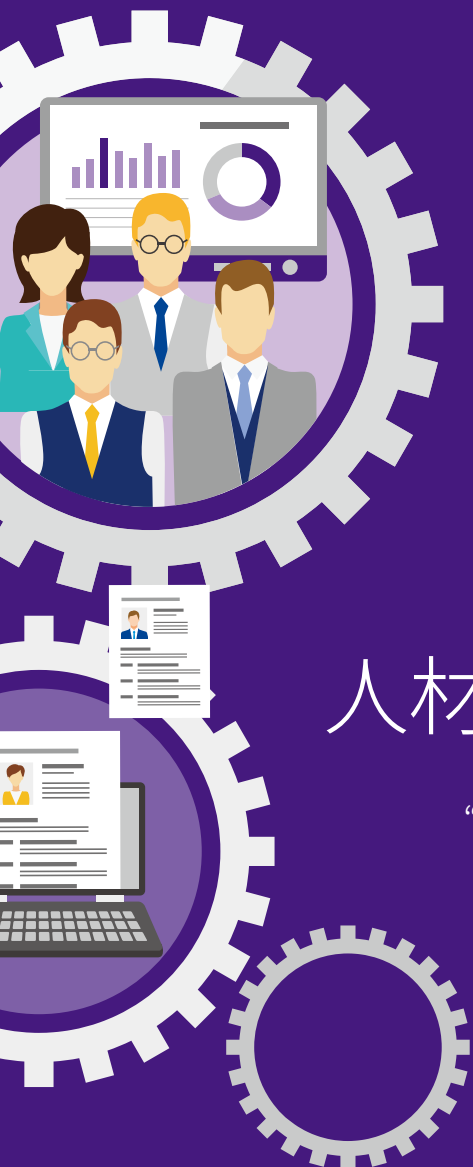
さらに、従業員からの地道な情報収集や、実際のデータを基にしたグループワークでの分析結果等を用いて示唆を出し続けた結果、HRBPという存在が事業部門の幹部や従業員にも認知され始めました。また、この間にはKPMGがPMOとして研修や定例会議体の中で支援・助言を行い、それをA社が業務に活かすというサイクルを内部で地道に回し続けました。

これらの継続により、従来では得られなかった個々の従業員の離職兆候やエンゲージメント低下などのリスクを把握できるようになり、およそ1年弱という期間で人事部門の担当者の行動と意識、価値発揮の在り方が着実に変わりました。

その後A社は、今回の成果と反省を活かして、HRBPの拡大に向けたロードマップを策定し、更なる人事部門の価値発揮に向けた取組みを行っています。

図表15 | A社におけるプロジェクトの進め方





3

Data Analytics

人材データ分析・活用

“期待”を“実行”に移す第一歩

Point

1

人材データ分析への投資は他の人事テクノロジーと比べて進んでいないが、優秀な人材確保に必要な不可欠な「個」の把握に、人材データ分析・活用は有効な手段である。

2

人材データ分析・活用の推進を阻む要因は、従来業務に起因するデータに対するネガティブイメージと人事部門のケイパビリティ不足であると考えられる。

3

人材データ分析・活用の推進においては、分析の種類や必要なケイパビリティ（ツールとスキル）を知り、自社の現在地を理解したうえで、スモールにスタートすることが成功のカギとなる。

I 人材データへの“期待”

昨今、人事業務における人材データ分析・活用への期待はますます高まっており、分析機能を備えたタレントマネジメントパッケージ製品市場も拡大の一途を辿っています。しかしながら、実際にはいまだ本格的な取組みには至っていない企業が多い状況にあります。本稿では、日本における人材データ分析への投資状況を確認したうえで、人材データ分析・活用の推進に向けた課題と解決の方向性を考察します。

II 人材データ分析・活用の現状

従来の人材管理におけるデータの活用状況

本調査において、直近の人事テクノロジーへの投資のうち、「データ分析の強化」に対する投資順位は相対的に低く、投資比率は「従来のテクノロジーの置換」の半分以下にとどまる結果となりました（図表16）。

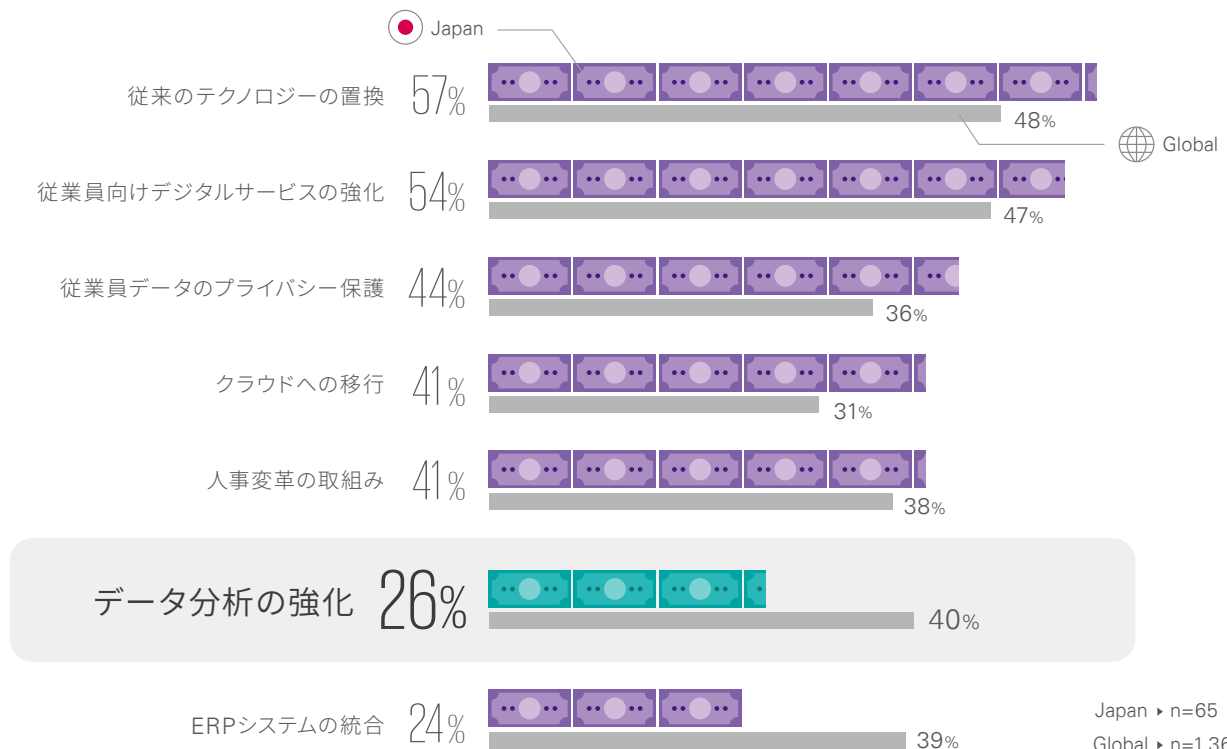
投資比率はグローバル（40%）と比較しても日本（26%）は低い結果となっています。

この結果の背景には、高度経済成長期以降の日本で広く用いられていた

人材管理の考え方があると推察します。高度経済成長期における日本の経済成長の柱は重化学工業を中心とする製造業であり、モノを大量生産するためには労働力が必要でした。企業は労働力を安定的に確保するため、終身雇用や年功制を従業員に保証し、勤続の長さ按比例して処遇が良くなる仕組みを構築することで、従業員の離職を最小限にとどめてきました。企業が注力すべきは労働者数の充足であり、積極的に「個」（個々人の価値観や能力）を考慮する必要は低かったと考えられます。

図表16 | 「データ分析の強化」への投資状況

人事テクノロジーに対して直近に行った投資は？（複数回答）



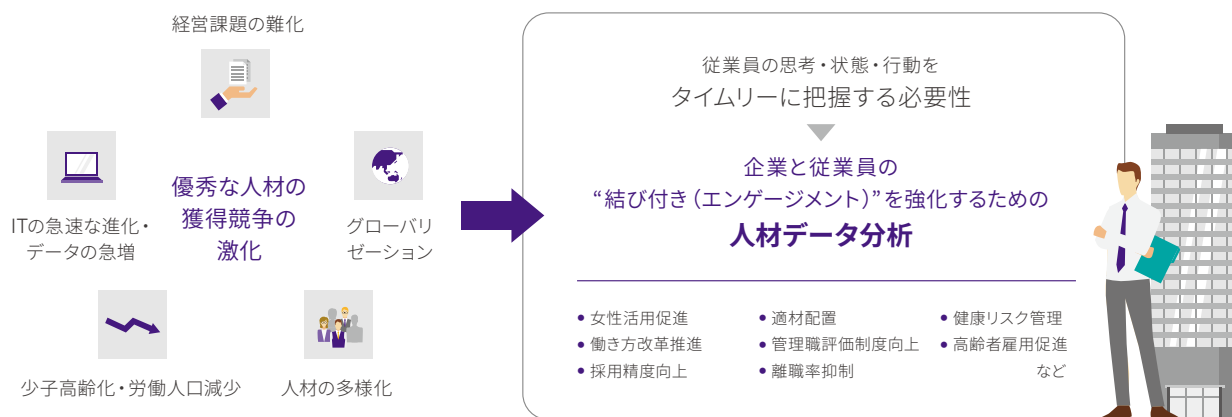
今後の人材管理におけるデータの必要性

しかし昨今、企業を取り巻く環境は急激に変化しています。経営課題の難化、ITの急速な進化とデータの急増、グローバル化、少子高齢化と労働人口の減少、人材の多様化など、様々な要因でビジネスの不確実性が高まり、優秀な人材の獲得競争は

激化しています。彼らはより良い処遇や自己実現の場を求め、自身のキャリアを選択できる時代に移行してきています。企業は従業員との“結びつき（エンゲージメント）”を強めるため、それぞれの「個」を適切に把握し、生かす環境を整備することが求められています（図表17）。

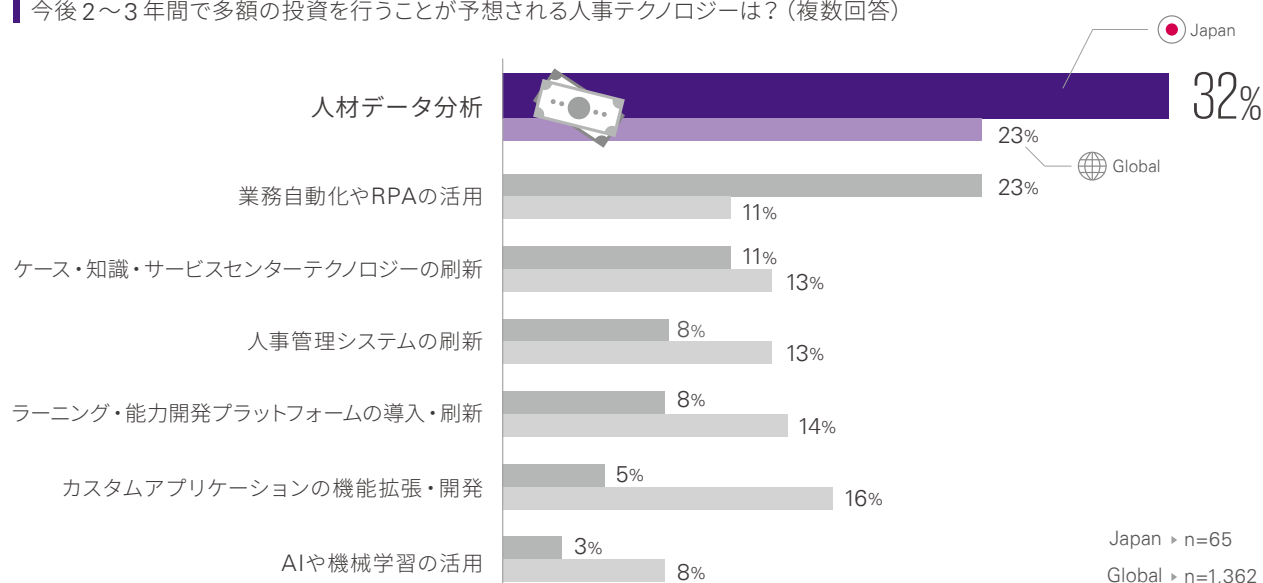
企業規模が拡大するにつれ、従業員の「個」の把握は困難になります。人材データ分析は、膨大な「個」の情報処理を可能にし、組織最適かつ個人最適な人材管理の実現に寄与します。その期待の大きさは調査結果にも表れており、今後2～3年間で多額の投資を行うと予想される人事テクノロジーの第1位となっています（図表18）。

図表17 | 人材管理におけるデータの必要性



図表18 | 人材データ分析への期待

■ 今後2～3年間で多額の投資を行うことが予想される人事テクノロジーは？（複数回答）



III 人材データ分析・活用の概要

人材データとは何か

「人材データ」とは、「人材に関わるすべてのデータ」と定義され、日々の人事業務において様々なデータが生まれています(図表19)。

昨今では、連携ツールの精度向上により、業務単位のデータベース間の連携が進んでいます。また、AIや機械学習の技術の進歩により、従来は目視での活用にとどまっていた定性データの活用の幅も広がっています。

人材データ活用がもたらすインパクト

主要効果

人材データ活用は、人事部員の勤や経験が主な判断材料となっていた従来の人事業務の高度化を可能にします。例えば「異動・配置」は、企業側(人事や上司)から見て表出している従業員

の特性や能力を主な判断材料とする傾向にあり、表出していないものが漏れていた可能性があります。適性検査やストレス耐性の結果など、企業側からは見えにくい潜在的な特性や能力などを判断材料に加えることで、配置先とのマッチング精度の大幅な向上が見込まれます。

これまで感覚的に把握されてきた人材の特性や能力をデータにより可視化することで、周囲だけでなく本人すら気付かなかった素養の発掘や、より適した職務の発見が可能になります。職務と人材のマッチング精度を高めることが、企業視点での業務生産性向上、従業員視点での「やりがい」向上につながり、結果的に企業と従業員の結び付きをより強固なものとしします。

副次的効果

人材データ活用は、人事業務の高度化だけでなく、次の3つの副次的な効果をもたらします。

1. 人事業務の生産性向上

人材データを整備することで、必要なデータを正確に・瞬時に・少ない工数で抽出することが可能になり、データ抽出を伴う業務の生産性が向上する。

2. 人事部員の思考力向上

勤や経験による人事業務から、ファクト(データ)に基づく仮説検証フローによる人事業務に移行し、複雑化するビジネス環境で筋の良い仮説を導く経験を蓄積することで、人事部員の思考力が向上する。

3. 経営判断のスピード向上

対「人」への意思決定は個々人の人生を左右しうることから、対「数字・物」以上の慎重さが求められ経営判断が鈍りがちな中で、ファクト(データ)による裏付けがそのスピードを格段に向上させる。

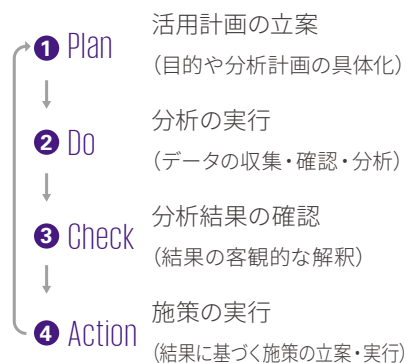
図表19 | 人事業務から生まれる人材データ例



IV 推進を阻む要因

人材データ分析・活用への期待が高まる一方で、データ分析強化への投資が進んでいない現状を調査結果により確認してきましたが、それではその推進を阻む要因はどのようなものでしょうか。

一般的にデータ分析・活用のPDCAは、下記のようなサイクルとされていますが、人事部門が人材データを分析・活用する際に躓きやすいポイントは「Plan」と「Do」にあります。



Planの壁

労力対効果のネガティブイメージ

計画段階における壁は、データに対する労力対効果のネガティブイメージであると考えられます。

従来のオペレーション業務におけるデータ処理は、「アプリケーションがすぐに固まる」「前任者が組んだ複雑な数式やマクロの加工に骨が折れる」「データが不均質で一括処理できない」などの理由から、「面倒で労力がかかるイメージ」を伴う業務でした。従来はデータ使用の目的も、新しい効果の創出ではなく、既存業務の遂行の意味合いが強かったと考えられます。企画業務にデータ分析を用いることで得られる効果が具体的にイメージできないことで、データに対する「食わず嫌い」の状況が生まれていると言えるでしょう。

Doの壁

ケイパビリティ不足

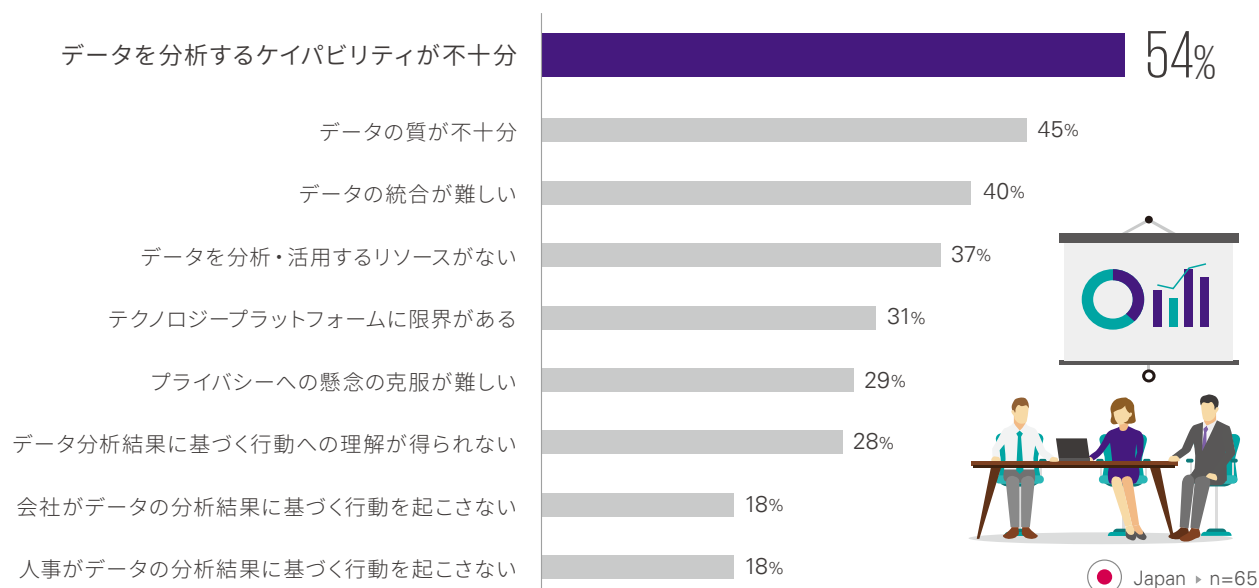
分析段階における壁は、データを分析するケイパビリティ（組織の力量）不足であると考えられます。

人事部門が持つ課題感は調査結果にも表れており、人材データを分析する際の課題として「データを分析するケイパビリティが不十分である」と回答した割合は54%で、最も大きくなっています（図表20）。

人材データを分析する際に「何を使いつどう行おうかが分からない」という点で躓いている状況が伺われます。そしてケイパビリティ不足は、分析結果から導かれる洞察（インサイト）を企業に提供できないままという状態に直結しています。

図表20 | 人材データ分析における課題

■ 人材データを分析する場合に直面する主な課題は？（複数回答）



V 2つの壁の打開方法

Planの壁、Doの壁を越えるためには、人材データ分析・活用について正しく「知る」ことが重要です。

労力対効果のネガティブイメージの払拭 ～データ分析を知る～

効果を知る

他社事例を自社に置き換えて具体的に想像する

人材データ活用がもたらす主な効果を他社の事例から見出すことは有効な手段です。他社と同様のプロセスで必ずしも同様の効果が得られる訳ではありませんが、他社の事例を自社に置き換えて想像することで、得られる効果をより具体的にイメージすることができます。

労力を知る

データ分析の段階を知る

一般的に、データ分析は4つの段階に分けられます(図表21)。

レベル1：記述的分析

事実を明らかにするための数値の推移や割合を把握する際に用いられます。従来の人事業務の中でも多用されてきた分析手法で、結果の解釈やアクションの決定は人間に委ねられます。

レベル2：診断的分析

事実を組み合わせることで相関関係を明らかにするために、レベル1よりも具体的な結果が現れます。ただし、レベル1と同様、結果の解釈やアクションの決定は人間に委ねられます。

レベル3：予測的分析

レベル2の相関関係に基づき、将来起こりうる事象を予測するところまでが含まれます。人間は予測結果の検証とアクションの決定を行います。

レベル4：処方的分析

予測を踏まえたアクションに対する示唆出しまでを含む、近年のAIや機械学習の進歩により目覚ましく成長を遂げている分析手法です。予測が正確であることを前提とするならば、人間の役割は示唆として与えられたアクションを実行するかしないかの選択のみとなります。レベル4はAIのアルゴリズムとデータの質の担保が必須条件となるため、データ未活用の企業においては導入のハードルは高いと言えるでしょう。

図表21 | データ分析の4段階



ここで最も重要なことは、まずは分析のおおよそのレベル感を把握し、自社の現在地(レベル1はできているか、レベル2以上にはどれだけ取り組んでいるか)を「知る」ことです。そのうえで、徐々にデータに慣れ、データの質を上げながら、成功体験を積み重ねていくことがレベルアップのための近道です。

一過性の取組みで終わらせないためには、体制面も重要です。前向きに継続して取り組める体制を構築するためには、有志によるプロジェクトや、上位役職者もメンバーとするなど、企業の風土や人材に応じた工夫が求められます。

人材データの中には、育成に関するデータのように、変化が緩やかで経年比較してはじめてKPIとして意味を成すものもあります。仮にそれらを“先行指標”とした場合、“運行指標”を

設定することも重要です。能力やパフォーマンスの変化など運行指標を定め、先行指標の変化と、その結果としての運行指標の変化との間にあるタイムラグを把握することで、より精度の高い分析結果を得ることができます。数ヵ月程度の短期間で大規模に取り組むのではなく、最低でも数年単位で労力をかけ過ぎずに継続することが、データ分析・活用の成功のカギとなります。



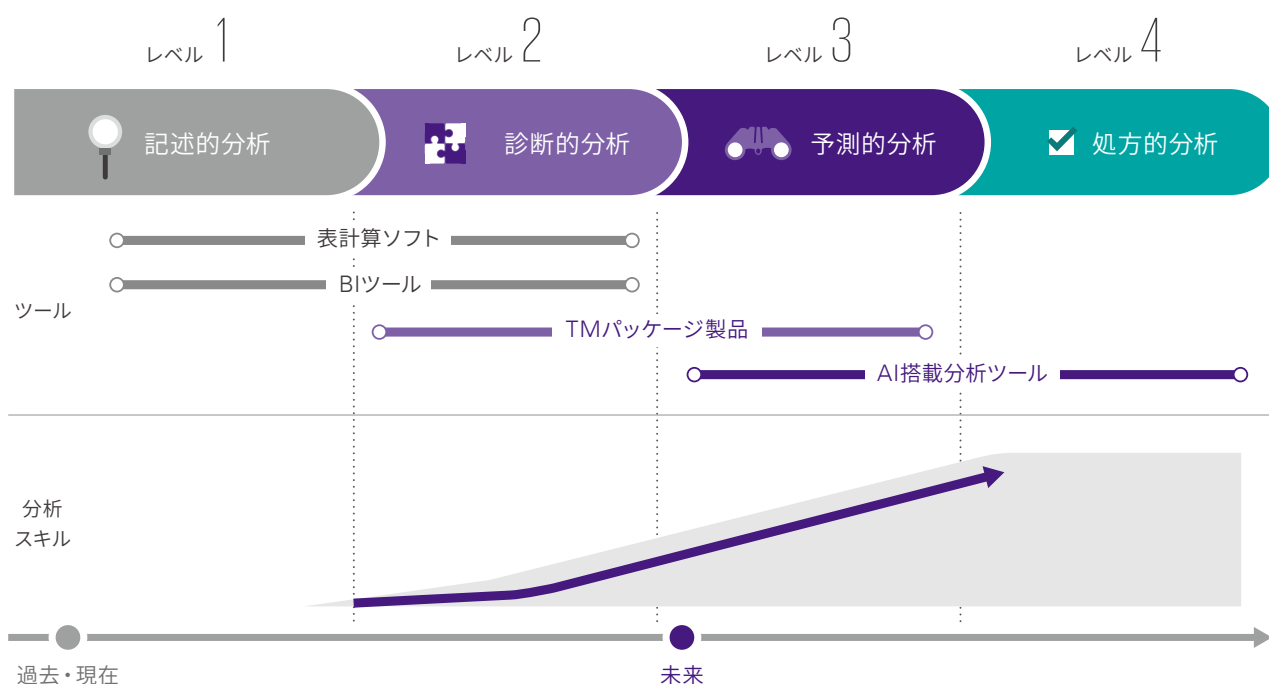
ケイパビリティ不足の克服 ～必要なツールとスキルを知る～

実際にデータを分析する際に必要なケイパビリティ、すなわち分析力を高めるため、分析に必要なツールとスキルを理解することも重要です。求められるツールとスキルは、目指す分析レベルによって異なります(図表22)。

ツール

レベル1の記述的分析やレベル2の診断的分析であれば、表計算ソフトやBIツール(ビジネスインテリジェンスツール:膨大なデータを分析するためのツール)で十分です。レベル3の予測的分析には、分析機能を備えたタレントマネジメントパッケージ製品が適しています。レベル4の処方的分析になると、AIを搭載している分析ツールが必要となります。

図表22 | データ分析に必要なケイパビリティ



VI “実行”への第一歩

スキル

レベル2の診断的分析以上では、統計・解析スキル、ITリテラシーなどの分析スキル（たとえば統計スキルであれば統計学の回帰分析や最小二乗法等を理解できるレベル）を有していることが望ましいですが、今後ツールが進歩するにつれて、分析スキルの重要度は下がっていくことが予想されます。目指す分析レベルと現時点の自社の保有スキルを踏まえ、ツールの拡充やスキルの獲得等、分析力強化の方針を定めることが重要です。

人材データ分析への投資が進まない状況は、従来型の人材管理によって、人事課題が顕在化していないことの表れかもしれません。しかし、今後もビジネス環境の不確実性は高まり続け、人材獲得競争のさらなる激化が予想される中で優秀な人材の「惹きつけ（採用）、引き上げ（育成）、引き留め（リテンション）」を行うには、人材データの分析・活用は欠かせません。まずは従業員の「個」をどれだけ客観的に把握できているか、自社の現在地を「知る」ことからスタートし、実績を積みケイパビリティを高めながら、着実に進んでいくことが重要です。



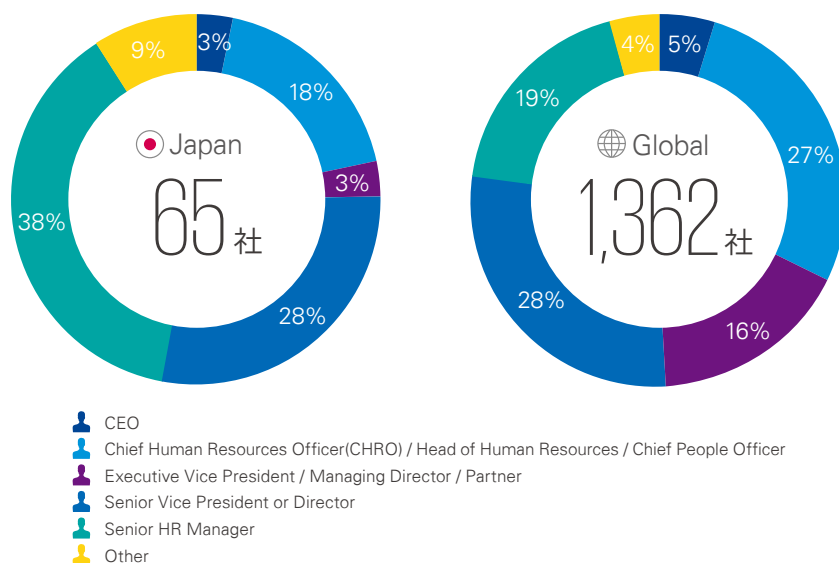
本調査について

目 的 | 人事部門の現状と未来への展望を明らかにすること

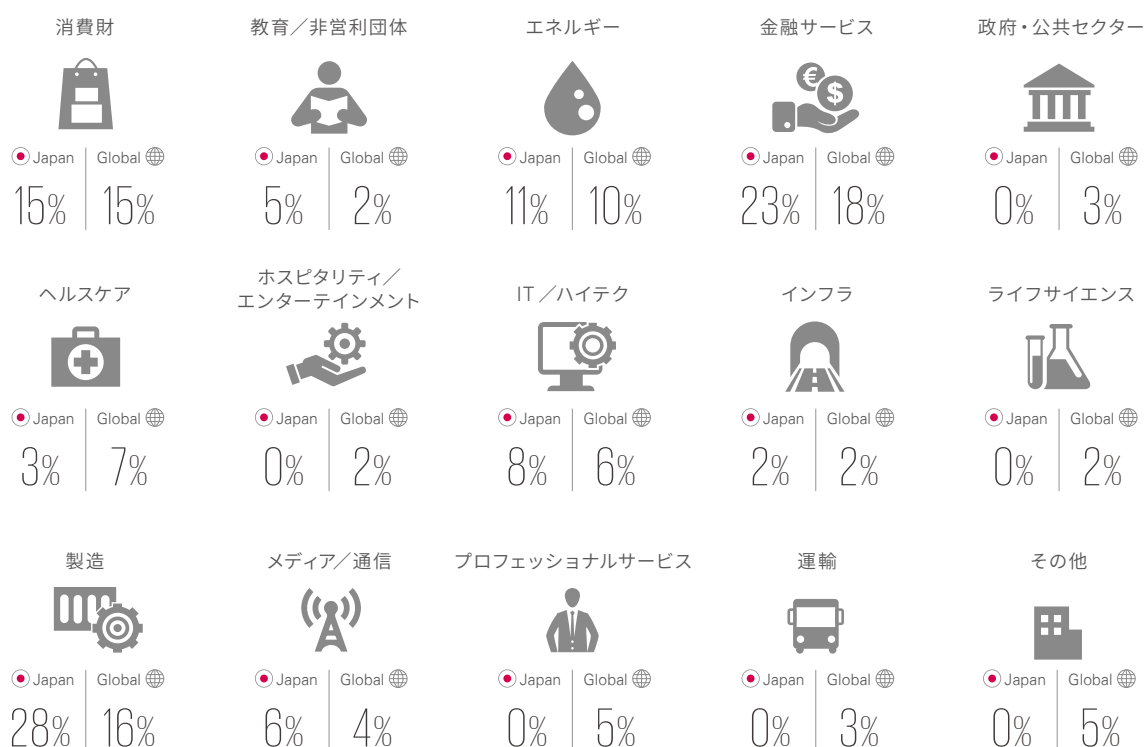
調査時期 | 2019年6月28日～8月4日

調査方法 | Webによるアンケート回答

調査対象



業種内訳



注：端数処理のため合計は100%になりません

執筆者

協力

KPMGコンサルティング株式会社
People & Change

KPMGコンサルティング株式会社
People & Change

調査結果からみる

日本の人事部門変革のキーワード

油布 顕史

深谷 梨恵

飯干 悟

1. エンployeeエクスペリエンスを読み解く
EX時代到来に向けた人事部門の第一手

竹下 真理 / 銀林 莉子

日笠 祐

松浦 忍

2. HRビジネスパートナーの現在地
ビジネス貢献を阻む壁を乗り越える

細水 太津彦

3. 人材データ分析・活用
“期待”を“実行”に移す第一歩

鞍田 彩佳

参考文献

1. エンployeeエクスペリエンスを読み解く

EX時代到来に向けた人事部門の第一手

トレイシー・メイレット、マシュー・ライド (和田 美樹訳) 『エンployee・エクスペリエンス』(キノブックス、2019)

小熊 英二 『日本社会のしくみ 雇用・教育・福祉の歴史社会学』(講談社、2019)

濱口 桂一郎 『若者と労働「入社」の仕組みから解きほぐす』(中央公論新社、2013)

2. HRビジネスパートナーの現在地

ビジネス貢献を阻む壁を乗り越える

北崎 茂 『HR Transformation—グローバル成長に向けた人事変革の方向性』(「WEB労政時報」、2013)

～BP(ビジネスパートナー)の目指す姿～

https://www.rosei.jp/readers/article.php?entry_no=60199

～CoE(センターオブエクセレンス)とOPE(オペレーショナルエクセレンス)が目指す姿～

https://www.rosei.jp/readers/article.php?entry_no=60187

3. 人材データ分析・活用

“期待”を“実行”に移す第一歩

入江 崇介 『人事のためのデータサイエンス ゼロからの統計解析入門』(中央経済社、2018)

Contact us

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

People & Change
パートナー

大池 一弥

E : kazuya.oike@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供できるよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Company Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan. 20-1014

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.