

HRBP: HR は如何にして自分の企業における価値を 改めて位置づけるか

HRBP の日系企業における実践面でのチャレンジ

HRBP のコンセプトは、Dave Ulrich が 1997 年に提起して以来、既に 20 年の発展の歴史がある。「人的資源ビジネスパートナー」理論の絶え間ない実践に伴い、HRBP は近年人的資源業界のホットキーワードとなり、人的資源担当者の非常に重要なキャリアの発展方向となった。しかし、大手欧米企業や大手国内企業と比較して、多くの日系企業では制度や文化等の原因で、この理論による実践は比較的に遅れぎみである。

HRBP とは何なのか、日系企業で HRBP に基づくモデルチェンジの挑戦には何が考えられるか、日系企業の HR 担当者はどのようにして企業の中での自分の価値の再構築を実現するかが、多くの人的資源関係者が注目するテーマとなった。まさに、このような状況下で、サイコム・ブレインズ上海は 2017 年 2 月 15 日に当該話題をテーマにサロンを企画した。日系企業 20 余社、30 余人といった HR 担当者を一同に誘い、HRBP 関連の話題について討議した。



HRBP が強調しているのは企業の中における HR の価値のリポジショニング

今回のサロンのゲスト講師である姜宏寛講師は人的資源分野で豊富な実践経験があり、GE、ジョンソン & ジョンソンなど著名なグローバル企業や中国平安保険などを歴任している。在任期間中、姜講師は主に人的資源マネジメントの仕事に従事し、企業内の HR 機能再構築プロジェクトの指導と推進の責任者を担当した事があるため、欧米企業及び国内企業での HRBP 関連の実践の状況について充分把握している。これらの実践経験は、日系企業の HR にとって非常に良い啓発作用になった。

今回のサロンは主に 3 つの面から話題を展開した。一つ目は HRBP の発展と変遷、二つ目は現在の市場環境下で人的資源が直面しているさまざまな挑戦、最後に HRBP 能力の構築と講師自身の実践経験から得た心得を紹介した。セミナー中、姜講師は重点的に一つのコンセプトを強調したが、それは HR 担当者が如何に自分自身の価値をアピールするかである。



姜講師によると、伝統的な HR は主に事務的な仕事に従事しており、このようなポジショニングでは HR がもっと高いところでの意思決定に参加できず、往々にして HR の専門分野の中でしか発展できない。そして、やっている仕事は業務部門の社員の理解が得られない。この専門性の壁により HR は業務の核心からますます遠ざかり、それによって HR の価値がますます認められなくなる。

HR のキャリアのボトルネックの突破口を期待している HR にとって、これは大きな啓発となった。これから HR が企業の中で発展を遂げたい場合、企業の中で自分の価値を高めなければならない。HR が業務にも精通し、最終的に業務チームの中の人的資源のスペシャリストになるという方向に発展するのが、HRBP 理念の HR に対する指導的な意味合いになっている。

参加者との質疑応答



講師の明快な解説のほかに、今回のサロンの参加者も積極的に自身の HRBP 構築段階での様々な悩みを分かち合った。参加者から「HRBP が業務部門に重心を移動した後、HR 自身はどう位置づけられるのか？ HRBP はシニアであるべきか、若者でもいいのか？ 報告の対象は業務部門の直接管理者なのか？」という質問があった。この質問に対して姜講師は、真の意味での HRBP は自分を業務チームのスペシャリストと位置づけるべきで、業務を十分に理解できてこそ人的資源の問題解決者として、業務チームの人事関連問題を解決できると述べた。この位置づけを前提に考えれば、シニアスタッフか若いスタッフかは重要でない。重要なのは業務に対して明確さと独特の理解が必要であると同時に、人的資源の角度から業務の問題を解決する構想と視点を提示すべきである。姜講師は自らの実践経験から、HRBP は複数ルートの報告をすべきで、業務部門の管理者に報告をする必要があると同時に、HR 部門の管理者にも報告する必要があると述べた。

さらに他の参加者からは「現在 HRBP の実践は主にいくつかの大手企業で行われており、比較的に若いベンチャー企業にとっては、どのように HR 機能から HRBP に転換していくべきか」と問題提起があった。この参加者の問題に対して、姜講師は企業自身の実際状況に応じて考えるべきで、大手企業は人的資源マネジメントの「三大支柱」モデルに基づいて HR 機能のモデルチェンジを促進し、中小企業にとっては必ずしも「HRSSC」を設立する必要はない。彼らとしては HR 分野の専門性を徹底すると同時に、できるだけ多くの時間を業務理解に使い、業務が具体的にどのように展開していくのかを把握し、業務の観点から、自分の仕事をよく考えることが大事である。このようにしてこそ、自分の専門の仕事と業務との関連性をより多く結びつかせる事が出来、自分の価値を体現出来るようになると述べた。

講師のコメントに参加者も強い納得感を感じ、肯定的なフィードバックを与えた。全体的に見れば、今回のサロンは成功し、参加者の好評も博した。以下は参加者からのフィードバックの一部である。

- 先生のお話は生き生きとしており、ケースも多い。実務的で実例と理論がかみ合っていて分かりやすい。
- 講師は理論的な話を分かり易く説明した
- 内容は会社の現実の問題にフィットしており、新しい知識と概念を学んだ
- 講師は自分の経験から参加者の問題に解答し、説得力が強く、的を射ている。



サイコム・ブレインズが提供するサポートとサービス

日系企業が現在組織的に HRBP の実践を推進するのには、文化習慣の関係上、まだ色々な困難がある。サイコム・ブレインズは中国における日系企業の人材育成のサポーターとして、また人的資源変革のコンサルタントとして、時代とマーケットの発展トレンドを的確につかみ、人的資源分野で一連の研修とコンサルティングサービスを提供、推進いたします。

研修:

非人的資源管理研修
最新労働法解説
HRBP:HR が如何にして HRBP に転換するか
目標業績管理

コンサルティング:

人事制度構築
賃金体系構築
企業大学建設
研修体系構築

绩效面谈スキル
採用スキル研修
研修計画作成
労働者面談
社員関係管理
.....

内部講師制度構築
人事評価
研修/ニーズ調査
コンピテンシー
業績管理システムの構築
.....

会社所在地: 上海市浦东新区陆家嘴环路 1000 号恒生银行大厦 7 楼

会社電話: 021-68413005

会社ファックス/電話: 021-68413028

会社アドレス: cbs@cicombrains.com

会社サイト: <http://www.cicombrains.com.cn/>