

## 自組織担当人事スタッフ（HRBP）の存在のインパクトとは 「事業責任者の人・組織課題解決の支援ニーズに関する調査 （HRBPの存在意義 編）」の分析結果を発表

**自組織担当の人事スタッフがいると、経営との間で人・組織課題についての会話機会が増加  
人・組織課題への認知が高まり、支援ニーズが具体化する効果が考えられる**

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）は、2022年3月に事業統括責任者または直接部門・部署（営業、販売、製造、開発など）の責任者361名に対し、「人・組織課題解決の支援ニーズに関する調査」を実施し、調査結果を公表しました。

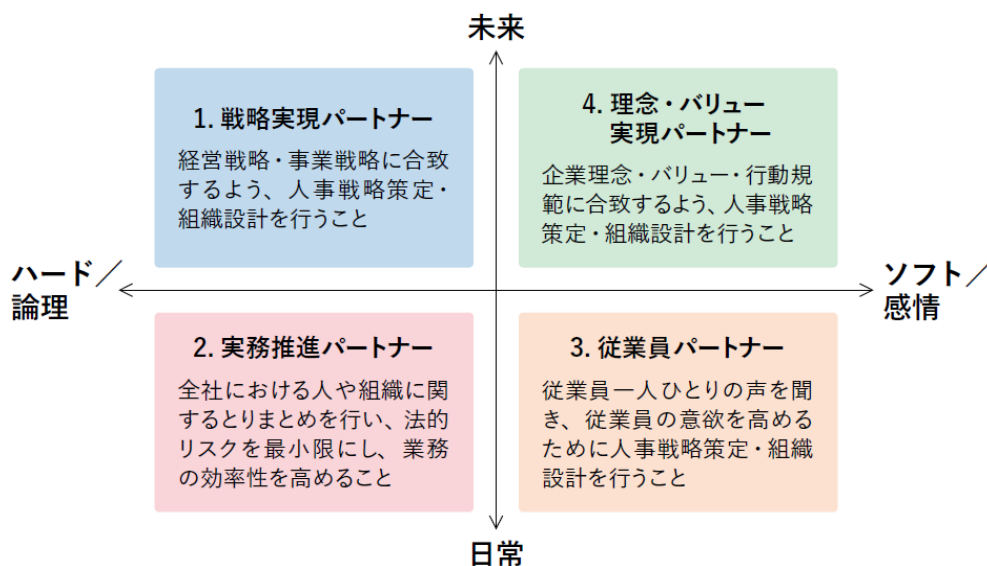
なお「事業責任者の人・組織課題解決の支援ニーズに関する調査（事業局面別支援ニーズ編）」は、5月27日に公開済みです。

\* 詳細は調査レポート ([https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry\\_report/0000001061](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001061)) を参照ください。

### 1. 【再掲】調査の背景

昨今の社会環境の変化を受けて、企業における人と組織の課題とその解決についての重要性が増しています。それらは人事部門だけが担うのではなく、ラインの管理職、従業員、社外専門家などが協同で担うものであることは1980年代当時から議論されてきています。種々の議論を整理すると、企業内の人事機能は下の図のように描くことができます。4つの機能のいずれもが、人事部門や社外専門家などの人事専門家が、事業現場の戦略や人をよく理解し、連携することの重要性を示唆しています。そして、昨今、人事部門や社外専門家の側が現場に寄り添うことの重要性はより強まっています。

このような人事機能の分担や連携の在り方は、人事部門や社外専門家の側からはよく議論されてきました。では、事業現場の責任者の側はどのような課題認識や連携・支援ニーズを持っているのでしょうか。そこで今回、事業責任者の課題認識や連携・支援ニーズに関心を向けた調査を実施しました。

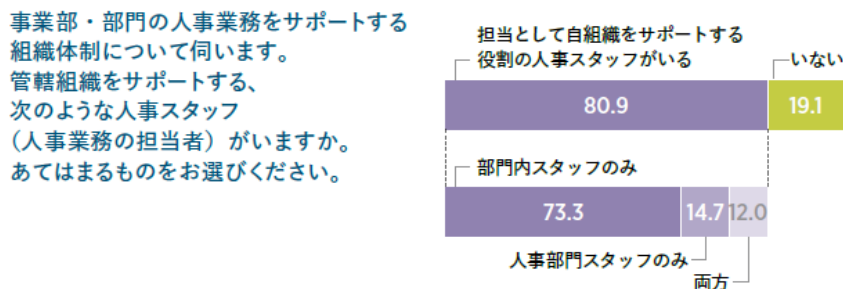


## 2. 調査の結果

### ● 自組織担当の人事スタッフがいる場合が8割（図表1）

人事の組織体制について、自組織担当の人事スタッフがいるとの回答が80.9%。その内訳として、部門内スタッフのみである場合が73.3%、人事部門スタッフのみである場合が14.7%、両方に自組織担当の人事スタッフがいる場合が12.0%であった。

図表1 自組織担当人事スタッフの有無〈単一回答／n=361／％〉



### ● 自組織担当の人事スタッフがいると人事・経営との人・組織課題についての会話機会が増加（図表2）

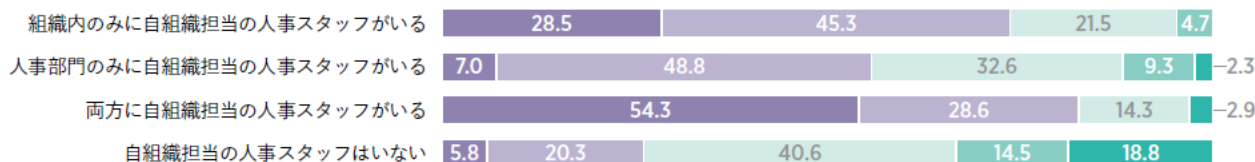
図表2は、自組織担当の人事スタッフの有無別に、日頃、人・組織課題についての会話がどの程度あるかをたずねたものである。自組織担当の人事スタッフがいる場合では、いない場合に比べて、人事スタッフ・人事部門、および経営者や上位者との人・組織課題についての会話が多い。組織内と人事部門の両方に自組織担当の人事スタッフがいる場合は、よりその傾向が強い。

自組織担当の人事スタッフの有無や、組織体制における人事スタッフの置かれ方が、人・組織課題に関する事業責任者の情報ネットワークに違いを生み出している可能性がある。

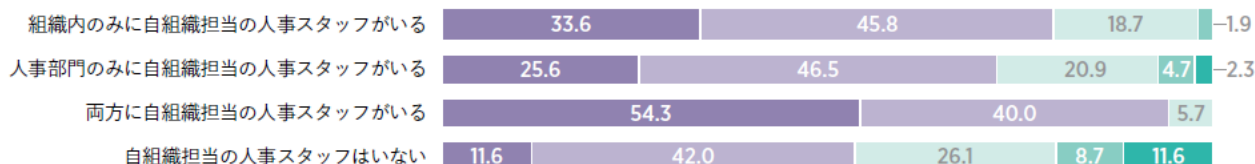
図表2 自組織担当人事スタッフの有無別の、人事・経営との会話〈単一回答／n=361／％〉

あなたと、経営者や上位者、人事スタッフ・人事部門とのコミュニケーションについて、あてはまるものをお選びください。

日頃から、人事スタッフ・人事部門と、自組織の人・組織課題について会話をしている



日頃、経営者や上位者と、自組織の人・組織課題について会話をしている



■ あてはまる ■ ややあてはまる ■ どちらともいえない ■ あまりあてはまらない ■ あてはまらない

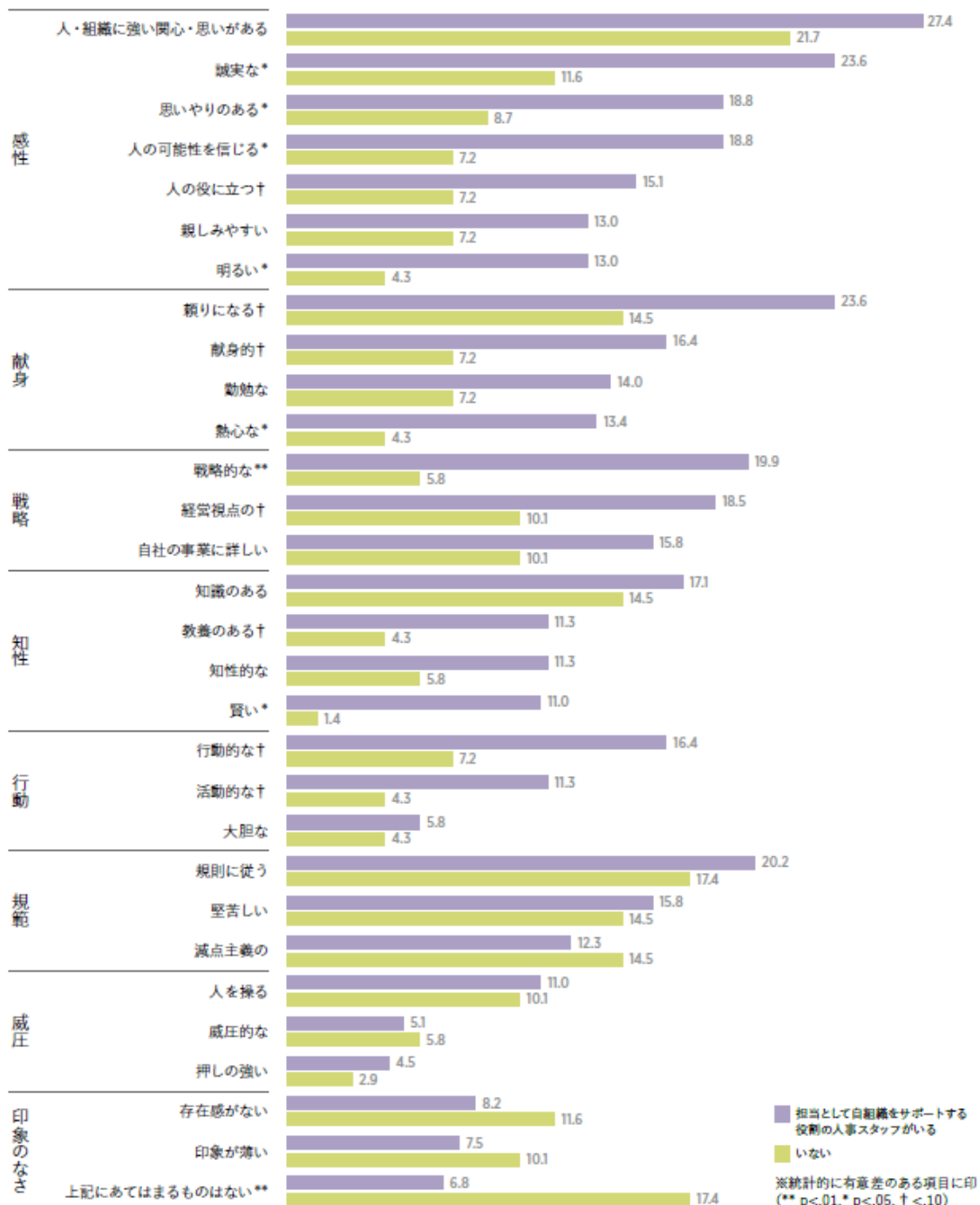
2022年5月30日

## ● 自組織担当の人事スタッフの有無で、人事の存在感・イメージが異なる（図表3）

図表3は、「人事スタッフ・人事部門」と言われたときに想起するイメージとしてあてはまる言葉を選んでもらったものである。自組織担当人事スタッフがいる場合は、回答者が選択するワードの数が増え、幅広いイメージワードが選択されている。「人・組織に強い関心・思いがある」「規則に従う」といった共通イメージに加え、「誠実な」「頼りになる」「戦略的な」「思いやりのある」「人の可能性を信じる」「経営視点の」といったイメージが加わる。

図表3 自組織担当人事スタッフの有無別の、人事のイメージワード〈複数回答／n=361／%〉

次の言葉について、「人事スタッフ・人事部門」と言われたときにあなた自身が想起するイメージとして、あてはまるものをいくつでも選んでください。



2022年5月30日

● **事業部内人事スタッフは課題認識を促進、人事部門の自組織担当スタッフも加わることで人事支援ニーズの幅が広がる（図表4）**

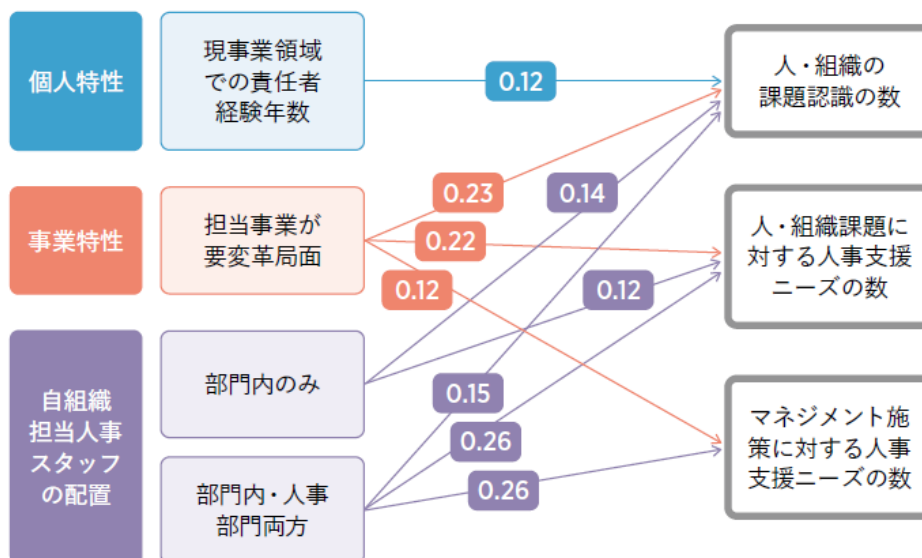
本調査で確認してきた複数の要素が、人・組織課題の認識や人事支援ニーズにどの程度影響しているのか、その影響度合いを比較するため、重回帰分析で分析した。調査内で選択された「人・組織の課題認識の数」、「人・組織課題に対する人事支援ニーズの数」、「マネジメント施策に対する人事支援ニーズの数」の3つの結果変数それぞれに影響を与えている要因を検討し、統計的に有意な水準となった要因と係数のみを記載した。係数が正の値で大きいほど、要因となる変数の値に応じて結果変数が大きくなることを示している。

事業特性が要変革局面である場合、3つすべての結果変数に有意な正の影響が生じていた。事業が要変革局面にあるときには、課題認識と人事支援ニーズが多岐にわたることが分かる。

事業が要変革局面にあることの影響の他にも、課題認識や支援ニーズに影響を与えている変数がある。部門内のみ、または部門内と人事部門の両方に自組織担当人事スタッフがいると、人・組織の課題認識の数が増えていた。図表2で、人事の組織体制によって事業責任者の人・組織課題に関する会話機会が異なっていたことを考え合わせると、部門内人事担当がいることで日常に紛れて見えにくい人・組織課題が発見できることが分析結果に表れていると考えられる。

また、部門内と人事部門の両方に自組織担当の人事スタッフがいる場合には、人事支援ニーズの数が増えることも確認された。この効果は、部門内のみで自組織担当人事スタッフがいる場合では見られなかった。部門内と人事部門の両方に自組織担当の人事スタッフがあり、連携していることで、人事からどのような支援が受けられるかという情報が具体的に得られることの効果と考えられる。

図表4 人・組織課題の数、人事支援ニーズの数に影響を及ぼす要因（n=361/重回帰分析）



※現事業領域での責任者経験年数と自社における勤続年数を数値で、それ以外の変数については「該当するデータを1・それ以外を0」とするダミー変数化して投入し、統計的に有意な係数を示した変数とパスのみを図中に記載した。

※ダミー変数化して投入した変数：従業員規模（5000名以上）、業種（製造）、事業特性（要変革局面）、自組織担当人事スタッフの配置（部門内のみで自組織担当人事がいる、人事部門のみで自組織担当人事がいる、両方に自組織担当人事がいる）、個人特性（事業統括責任者、管理スパン300名以上、女性）

### 3. 調査担当研究員

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 主任研究員 藤澤 理恵

人事制度設計のコンサルティングや、研修開発、組織調査などに従事したのち現職。東京都立大学大学院 社会科学部研究科 経営学専攻にて、2021年博士号授与。同大学博士研究員。「ビジネス」と「ソーシャル」のあいだの「越境」、仕事を自らリ・デザインする「ジョブ・クラフティング」、「HRM（人的資源管理）の柔軟性」などをテーマに研究を行っている。経営行動科学学会 2020年度 JAAS AWARD・奨励研究賞。人材育成学会 2020年度学会賞・奨励賞。



### 4. 調査担当研究員のコメント

本調査の結果から、自組織を担当する人事が部門内や人事部門にいて、人・組織課題に関するコミュニケーションをとる相手も、その内容も変化することがわかりました。また、自組織を担当する人事スタッフがいることで、事業責任者にとっての人事の存在感・イメージは、「感性と知性を兼ね備え、戦略があり献身的に行動する人事」になっていました。

すなわち、自組織担当の人事スタッフが配置されていることで、人・組織課題について考える機会や検討する際の視点が多様化し、また、人事スタッフが頼れるパートナーとして認知されることによって、人・組織課題とその打ち手に関する情報と支援ネットワークが豊かになると考えられます。特に、部門内の人事スタッフは、人・組織課題を見逃さずに発見することにつながり、加えて人事部門にも連携できる自組織担当スタッフがいることで具体的な支援アイデアや選択肢が増える可能性が示唆されます。

事業責任者は、担当事業領域の専門家ではあるものの、人・組織課題への専門性が高いとは限らず、人・組織課題の早期発見が難しかったり、対処方法や人事に支援を求めべき内容についてのアイデアが不足したりする可能性もあります。自組織担当人事スタッフが部門内や人事部門に配置されることにより、人・組織課題の早期発見と専門家と連携しての効果的な対処ができるようになり、事業責任者が多様な戦略的局面的な取組をしていくことを強く後押しすることになると考えられます。

### 5. 組織行動研究所 所長 古野庸一のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

組織行動研究所 所長 古野 庸一

現場を支える人事に求められる4つの要件

現場を支える人事に求められる1つ目の要件は「バランス」である。企業活動において、短期と長期、部分と全体、論理と感情、個と組織など相反する側面の両側をにらみ、最適を求めていく。ビジネスを進めている現場では、短期、部分最適、論理思考、組織の論理に偏る傾向にある。人事が介入することによって、個を生かしながら、会社全体としての持続性を担保していく。

2つ目の要件は「本質思考」である。バランスをとるためには、「本質」が何かということに意識しておく必要がある。つまり、バランスをとるのが目的ではなく、理想状態を意識しながらの balan



2022年5月30日

スをとっていく。人事が目指すのは、昔も今も変わらず、「目的に向けて、人と組織が機能する」ことだと考えられる。現場で働く人が生かされている。そして、その組織では、一人では成し得ないことができる。そのような状態を作ることが人事の仕事である。人を採用し、育成し、組織能力を高めていくこと、あるいは作った制度の運用を考えると、10年単位の思考が必要になる。経営幹部が考える時間レンジよりも長い時間を想定できることが、人事ならではの時間観である。組織の目的や戦略は時代によって変化するが、それを超える時間観で考える「本質思考」が求められている。

3つ目の要件は「対話」である。現場を支えながら、現場にとっては短期的にマイナスになる話をしなければならぬこともある。その場合、丁寧な対話が必要になる。事業責任者、マネジャー、そしてメンバー一人ひとりの話を聞く。話の背景を理解し、相手の立場で考える。自分が考えていることと違うこともあるだろう。それは、それぞれの立場やそれまでのコンテキストに起因している。互いに理解しながら、それぞれが納得できるようにもっていく「対話」が求められる。

4つ目の要件は「専門性」である。人の感情や行動、集団行動、集団心理、人事施策などの知識、あるいはカウンセリング、コーチング、ファシリテーションなどの技術があることで、現場から信頼される人事になる。現場を預かる管理職にも必要な知識や技術であるが、前述したようにマネジメントの難度が高まっていることを考慮すると、人事にも求められる要件になる。

4つの要件はそれぞれ難度が高く、一人ですべて満たすことは難しいだろう。人事チームで満たしていく方法もある。もちろん、現場の事業責任者やマネジャーにも責任はある。さらに外部のコンサルタントやファシリテーターなどの専門家を交えることが現実的な場合もある。それらの活動の目指すところは、表層的な施策を行うことではなく、本質的に「人と組織を生かす」ことである。

## 6. 調査概要

調査目的	管轄事業の特徴と人・組織課題の認識、それらに対する人事スタッフ・人事部門や社外の専門家からの支援ニーズなどを明らかにすること
調査対象	会社勤務の事業統括責任者または直接部門・部署（営業、販売、製造、開発など）の責任者 ※会社勤務の正社員で部長相当の管理職、会社役員 ※勤務先の従業員規模が300名以上 ※管轄している事業部組織・部門に所属している人数が30名以上 ※製造・非製造が均等になるように回収
調査内容	「管轄組織の事業領域における、市場の成長ステージ」「管轄組織の事業領域における、市場の競争状態」「管轄組織をサポートする人事スタッフ（人事業務の担当者）がいるか」「組織の課題と、それらについて人事スタッフ・人事部門からの積極的な関与・支援、または社外の専門家の知見提供や支援がほしいもの」など
調査方法	インターネット調査
実施時期	2022年3月15日（火）～2022年3月22日（火）
有効回答数	361名
回答者の属性	製造 49.0%、非製造 51.0% 従業員規模：300～499名 17.7%、500～999名 18.8%、1000～2999名 21.9%、3000～4999名 8.3%、5000～9999名 10.2%、10000名～23.0% 事業の統括責任者 41.0%、直接部門・部署の責任者 59.0%

2022年5月30日

## リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>