

## 人事改革ネクスト

— 21世紀型の組織・人事に変えていくためのヒント —

(株)ヘイ コンサルティンググループ 代表取締役 高野 研一

### ■不況対策から抜けだし、一步先のステージへ

日本企業が軒並み不況に苦しんでいるうちにも、世界はダイナミックに動いていた。BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国）ほか、世界同時不況から抜けだし、再び成長を目指す動きは顕著だ。今後、日本は人口が減少し、国内市場は縮小に向かう。従って、主要産業が生き残っていくには嫌でも世界に目を向けるしかない。そして、ビジネスが世界市場にシフトしていくなら、人事のスタイルも変わらざるをえない。

雇用調整を中心とする緊急避難的な人事対策はもちろん優先課題だが、そろそろ一步先のステージを見据え、組織・人事のあり方から抜本的な変革の見通しを固める段階に来ているのではないだろうか。すでに日本企業の中にも中国語を必修にする会社、全員に海外研修を実施する会社、新卒採用の8割を海外現地にシフトする会社、新入社員からグローバル基準の初任給を支給する会社などが現れている。しかし、多くの企業にとっては、これから自社が何をすればいいのかが読み切れない。そこで、本稿では「人事改革ネクスト」と題して21世紀型人事のポイントとなる課題と対策を明らかにしていただいた。未来への布石と生き残りの鍵を読み取りたい。(編集部)

### 構成

#### 1 ビジネスの底流にある動きと経営の変質

- (1) 20世紀型ビジネスの終焉
- (2) 経営スタイルと組織運営のあり方の変化
- (3) 逆ピラミッド構造の縛り

#### 2 新しい人材マネジメントの方向性

- (1) 「総合職モデル」の賞味期限
- (2) 本社中心主義からグループ人材マネジメントへ
- (3) 大量生産型人材マネジメントからの脱却

#### 3 経営理念をグループ&グローバルに浸透させる

- (1) 変わらない自社の本質・強みを共有する
- (2) 社員の物の見方、考え方に影響を及ぼす

#### 4 革新性・創造力のある人材を発掘し育てる 独自の метод論を持つ

- (1) 革新を生み出すコンピテンシーとは
- (2) 人の内面に入り込み適材を発掘する
- (3) 有機的な相互作用を生み出す

#### 5 逆ピラミッド構造を受け入れ脱年功型の 人事マネジメントへ

- (1) 平成大量採用層をどう活性化するか
- (2) 年下の上司を「リーダー」として認知させる
- (3) 海外駐在員の不足と外国人マネジャーの登用

#### 6 人事ガバナンスとビジネスパートナーとしての人事部

- (1) グローバル&グループ人事ガバナンス
- (2) ビジネスパートナーとしての人事スタッフ

### ■高野研一

1987年、神戸大学経済学部卒業。大手銀行勤務、外資系、戦略系コンサルティング会社を経て、2006年、世界47ヵ国に88の事務所を構えるヘイ コンサルティンググループに入社。2007年10月に日本法人代表取締役社長に就任。1991年6月ロンドン・スクールズ・オブ・エコノミクス (MSc) 修了、1992年6月シカゴ大学ビジネススクール (MBA) 修了。著書に、『グループ経営時代の人材マネジメント』『勝ちぐせで組織は強くなる』(ともに東洋経済新報社刊)がある。

### ■(株)ヘイ コンサルティンググループ

〒107-0062 東京都港区南青山5丁目10-2 第2九曜ビル  
TEL: 03-3406-9061 ホームページ: <http://www.haygroup.com/jp/>

