

新明解説

人事マネジメント アップデート Update 2020

～環境変化に適合する不易流行のHRMとは～

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

■はじめに：流行の中に本質を探る

日本企業は横一線で流行りものの人事施策を取り入れがちだ。1990年代以降、2000年代の半ば頃まで、欧米の人事マネジメント手法が大いに取り入れられ、コンピテンシー、MBO、EQ、CIなど人事領域にはカタカナ語が氾濫した。

アルフレッド・チャンドラーの「戦略は組織に従う」という命題をもじって、「人事は流行に従う」と揶揄（やゆ）されたほどだ。

しかし、流行を追うことを拙速だとか、稚拙だと切っ捨てて捨てるわけにはいかない。

人事施策が流行した背景にはその時代における経営環境が色濃く反映されており、企業が状況適合的に打ち手を選択してきた結果が流行を生んでいるともいえるからである。

「不易流行」という言葉がある。新しさを求めて変化していく「流行性」が実は「不易」（本質）であり、不易と流行とは根元において結合しているという考え方だ。

人材マネジメントにおいても、時代性から新しいものを追いかけていくことは、本質を追求していく姿勢と相反するものではないのである。

目次

1. 「人」を取り巻く環境はどう変わったのか？

- (1) 成果主義はなぜ流行ったのか？
- (2) リーマンショック以降、人材流動化の時代へ
- (3) 人手不足倒産の時代へ

2. 労働力の確保

- (1) 新規学卒一括採用の廃止
- (2) 学歴構成の変化
- (3) 労働力の多様化
- (4) 多様化を支える働き方改革
- (5) リファラル採用
- (6) 処遇面の変化

3. 価値対立を調整する

- (1) 暗黙の了解が通じない
- (2) エンゲージメント
- (3) 1 on 1 (ONE on ONE)
- (4) コンフリクト・マネジメントとミディエーション

4. 人事評価の動向

- (1) 生産性を評価する
- (2) 付加価値を高める人事施策
- (3) ノーレイティング
- (4) OKR

5. 人生100年時代のキャリア開発

- (1) 出向・他社留学
- (2) 社会人大学院・寄付講座

6. テクノロジーの影響

- (1) HRTech
- (2) EDTech

■おわりに：革新に向かって



各務 晶久 (かがみ あきひさ) <http://www.glodea.co.jp/>

川崎重工業株式会社の人事部門を経て、日本総合研究所の主任研究員（経営コンサルタント）に転身。人事制度設計、組織風土改革、研修制度設計、事業計画策定等のコンサルティングに従事。その後独立して株式会社グローディアの代表取締役役に就任。特定非営利法人人事コンサルタント協会理事長。大阪市人事に関する専門委員、大阪市特別参与、大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。同志社大学卒、関西学院大学院でMBA取得。

現在、中小企業診断士として中堅企業や零細企業の様々な経営課題（人事・労務問題、経営計画、資金繰り、投資判断等）に幅広く対応する一方、大企業に対しては高い専門性が必要となる高度な人事コンサルティング案件に取り組んでいる。

著書に『人材採用・人事評価の教科書』（同友館）、『メールに使われる上司、エクセルで潰れる部下』『職場の紛争学 実践コンフリクトマネジメント』（朝日新聞出版）、『アウトプットがすごい人の時短のキホン』（すばる舎）。