

re-

Designare

人事こそ、キーワードに流されずに本質思考を

NTTデータグループ 人財育成フォーラム

2023年11月10日（金）

NTTデータユニバーシティ

自己紹介

日置 圭介 (Hioki Keisuke)



税理士事務所勤務から英国留学を経て、PwC、IBM、デロイト、ボストンコンサルティンググループ (BCG) でコンサルティングに従事。

デロイトでは執行役員パートナー、BCGではパートナー & アソシエイトディレクターを務めた。コーポレート戦略、コーポレート機能・組織設計、グローバルマネジメント、メガトレンド、コーポレートガバナンス、CxOアドバイザーなどのコーポレート・アジェンダに注力。

2023年3月、独立社外取締役就任を機に、re-Designare合同会社を設立、代表就任。株式会社メドレー社外取締役、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科兼任講師、一般社団法人日本CFO協会／一般社団法人日本CHRO協会シニア・エグゼクティブ、他、事業会社、メディア企業、ITベンダー、スタートアップなどでもアドバイザーや顧問を務める。

2023年12月からは、経済産業省のグローバル競争力強化に向けたCX研究会、座長。

著書に、『ファイナンス組織の新戦略』（編著、日本経済新聞出版社、2009年）、『ワールドクラスの経営』（共著、ダイヤモンド社、2020年）がある。

講演（60分）

1. 日本の大企業の慢性疾患
2. 人事領域はキーワード病？
3. HRの役割とは
4. CHROとは
5. 本質的な難しさといかに向き合い続けるか

気づき・学びの共有（10分）

質疑応答（20分）



本日の過ごし方

1. 日本の大企業の慢性疾患

個人的に気になっているテーマ

組織の成人病

引き継ぎ
(引き渡すと受け継ぐ)

社会の原単位

日経産業新聞で組織の成人病 = “大企業病”を議論

中計病

中計に色々負わせすぎ、
固定的な目標にこだわる

変革病

積み上げたものもないのに、
短期で変化に期待し過ぎる

テンプレート病

世の中に合わせることで、
できている錯覚に陥る

ハコ病

組織をいじれば、
何かが起こると期待する

キーワード病

流行りを追い掛けることで、
先進という気になる

能動的に動き続けることで病を回避

シナリオ思考

先々を、柔軟に捉えて
思考を続ける

トランジション
思考

常なる変化を意識して、
現在進行形で経営する

フレームワーク
思考

試行錯誤しながら、
自社ならではの生み出す

アーキテクチャ
思考

意図を明確にして、
機能→組織を設計する

本質思考

本当に大事なことは何か、
組織として引き継いでいく

2. 人事領域はキーワード病？

永田町や霞ヶ関、資本市場やアカデミアからも雨霰のように

人的資本

働き方改革

健康経営

ウェルビーイング

DE&I

サクセッションプラン

ジョブ型

〇〇人材

リスクリング

キャリア自律

副業

心理的安全性

エンゲージメント

女性管理職比率

賃上げ

NTTデータグループにおけるキーワードは

パーパス経営

タレントマネジメント

通年採用
/オンボーディング

組織形態

(ティール、アジャイル、ホラクラシー)

ピープルアナリティクス

シニア世代の活用

人材ポートフォリオ

若手の給与問題

1on1

素朴な疑問として

全部やっている？

で、出来上がりの姿のイメージはできている？

3.HRの役割とは

HRの役目と機能構成

役目

「生身の人間を見る」
→個々人の情報把握が不可欠
→制度の番人ではない

機能構成



各機能の説明

Organizational & Talent Development	コア・バリューの浸透や幹部候補者の育成といった、組織とタレント開発を主導
Business Partner	ビジネス・ストラテジーの実行を人材面から支えて、事業の成長に貢献
Center of Expertise	採用、能力開発、処遇制度などの個別課題に特化したソリューション集団
HR Operation	給与計算や支払い、入退社管理などのオペレーション業務を担当

ワールドクラス企業のHRの役割例

“Google が前進し、成長し続けるために、好奇心旺盛で創造力に富んだ People Ops チーム（一般的には HR チーム）と管理担当スタッフは、Google 社員が Google の理念を忘れずに革新的なアイデアを生み出せるようにサポートしています。People Ops チームでは、社内人事や人材開発、そしてインクルーシブな独自のカルチャーの醸成に取り組んでいます。Google 社員は単なる同僚ではなく、Google の成長になくてはならない自慢の仲間たちなのです。”

“人材がAmazonを推進するのです。私たちのHRチームは、ビジネスリーダーのパートナーとしてデータを駆使し重要な意思決定を促すサポートを行います。私たちは、Amazonにおける職務と“リーダーシッププリンシパル”にフィットする優秀な人材を探し出します。”

“（P&G）ビジネスを理解し、その目標達成のために、現状の組織分析と必要な人材経営上の戦路立案を担うとともに、それを具体的なアクションに反映させています。”

コーポレート・ラボ for HRでの議論（日本CHRO協会）

- 人的「資本」、人材「ポートフォリオ」…本当に人ありき？
- 国内＋海外 vs. グローバル、人事のあり方と人材要件の双方
- レポートライン or ネットワーク、でも「ワーク」しているか？
- 人事権の発動よりも、人材への影響力の発揮
- 人材「育成」と言っている時点で過去でキャップをはめている？
- 選抜の不可避
- ルーティンとして行動に表れてこそその理念浸透・文化醸成
- 「人が課題」と言う経営者はダメ。人を活かすのが経営そのもの
- 人事の「専門性」とは？

日本企業のHRの最大の問題

HR人材の不足

4.CHROとは

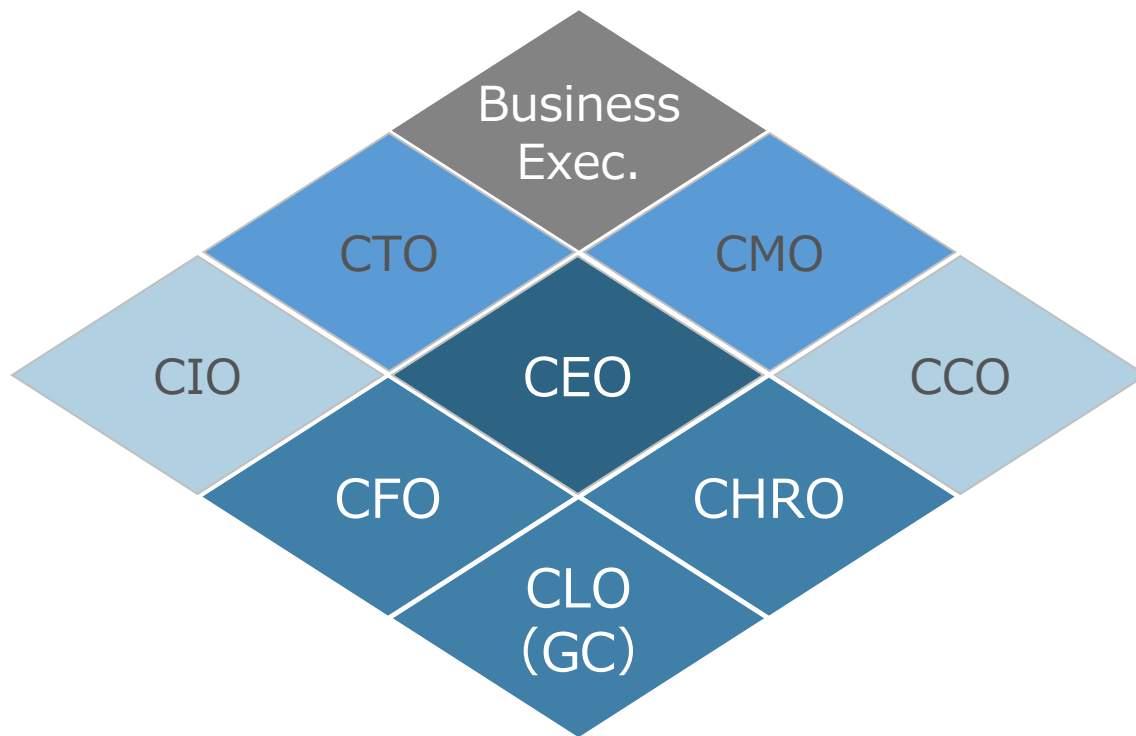
強い企業は、強いコーポレートと強いビジネスが両輪駆動



コーポレートが担うのは

リソース・アロケーション
(経営資源配分)

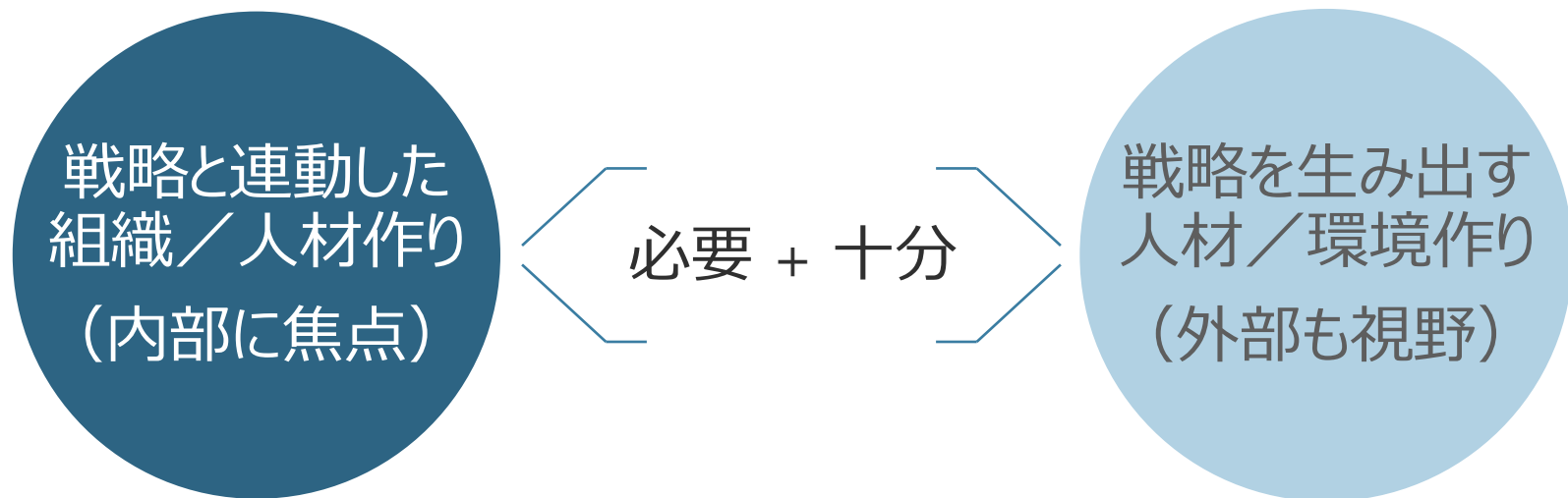
コーポレートとはCxO自身。このチームの質が勝敗を分ける



ちなみに、 $Cx0$ とは

x の領域における「チーフ」で「オフィサー」

CxOチームの一員としてCHROが果たすべき役割



5. 本質的な難しさといかに向き合い続けるか

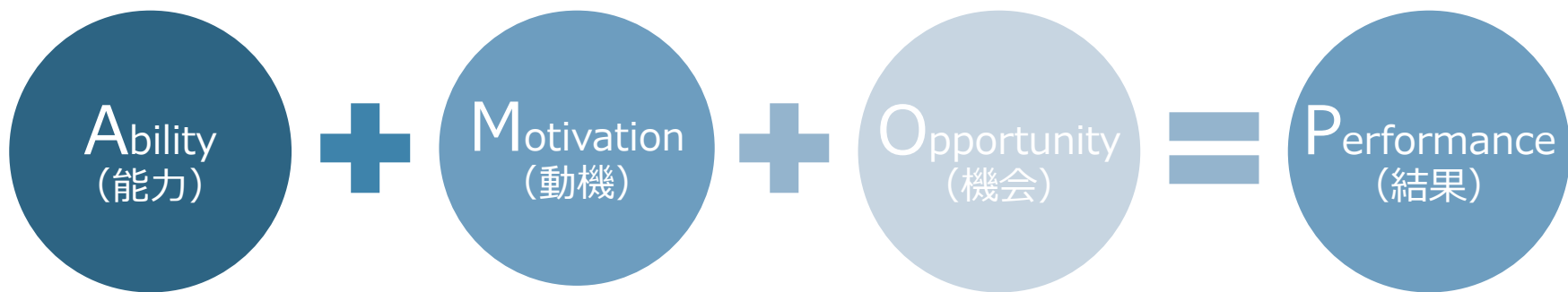
(再び) HRの仕事は

生身の人間を見る

ただし、

人だけを見ていてはダメ

“AMO = P”



問われるのは、

成長を実感する機会を提供し続けられるか

偉人の言葉 1

- ✓ 経営をすすめるときに知っていないといかんことはな、**目に見える要因と、目に見えない要因、**その両方とも考えないといかんということやね
- ✓ しかし、この目に見えるものだけに取り組んでいたら経営がよくなると思っている人もおるようだけど、実際にはそうではないんや。それだけでは、経営というものは決してよくはならん。そういうものも極めて重要やけど、もうひとつ、目に見えない要因というものも考えないといかん
- ✓ しかし、この目に見えないものにはなかなか取り組まんね。あるいはこういう目に見えないことに取り組むのは古臭いと考える人もいるようだが、それでは経営に大きく成功することはおぼつかんわね。経営の成功は、目に見える要因と目に見えない要因と、両方を大事に考えんとね
- ✓ 早い話が、金魚な。あれを飼うのに金魚そのものを考えるだけではあかんわね。水を考えんとね。**金魚ばかり考えて、水を軽視したら、金魚、すぐ死んでしまうがな**

偉人の言葉 2

- ✓ 人を生かすには、だれもが**自由に意見がいえ、自由闊達に**仕事ができることも大切であろう。極端に言えば、今日入ったばかりの新入社員でも社長にものがいえる、そういった風土をつくり、保持していくことによって、一人ひとりが伸び伸びと自主性、個性を発揮できるようになる
- ✓ 或いは、**人の組み合わせ**に配慮することも必要であろう。人は性格も考え方も能力もさまざまである。なかにはどうしてもソリの合わないこともある。そうなると、楽しく仕事ができない。必然的に能率も上がらないし、人も生かされないということになる。また、いわゆる頭のいい人ばかり集まっても、必ずしもうまくいかない例もある
- ✓ したがって、社員の採用や配置にあたっては、**さまざまな才能、持ち味**をもった人を採用し、組み合わせに配慮しつつ、**適材を適所に配置**していくよう心がけなければならない。いろいろなものの考え方や能力をもった人間が集まり、それぞれの個性が刺激し合い上手にかみあってこそ、各人の持ち味が発揮され、組織は活性化し、全体としての創造性も高まってくるのである
- ✓ 人を生かす方法はまだ他にもあろうが、いずれにせよ、**人あつての会社であり組織**である。**人を生かすにはどうすればよいかを、つねに第一義に考え、人が最大限に生きる組織**づくりへの努力を怠ってはならない

心していただきたいこと

未来のあり姿を見据える
と同時に
過去からの経緯を理解する

挑み続ける本質的な課題

タイムラグ



最後に

本日の講演の素材



はじめに

第1章：グローバルマネジメントの変遷

第2章：組織の設計思想

第3章：ワールドクラスの経営行動
-コーポレートの実像

第4章：ワールドクラスの経営行動
-コーポレートのコア・ファンクション

第5章：日本企業に向けた比較考察

おわりに

早稲田ビジネススクール教授入山さんのご推薦コメント

いま最も望まれる「経営のふるまい方」の教科書。3つの価値がある

1. 「ワールドクラスの経営」で何が行われているか、その実態をきわめて体系的かつ具体的に描き切っている
2. このような重要なテーマを、まさに第一線級の3人の日本人経営者・戦略コンサルタントが書いている
3. 「抽象と具体」「理論と実践」の往復が豊富なこと

もう1つの素材



トップ > ビジネス > 【対談】入山章栄 x 日置圭介 「CHROの時代」流行のキーワードよりも本質思考を

ビジネス 2022.04.27

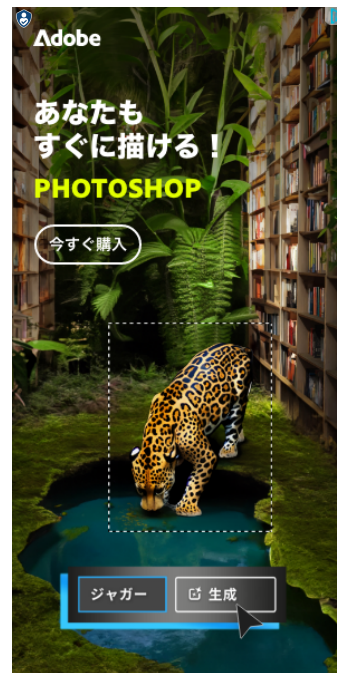
【対談】入山章栄 x 日置圭介 「CHROの時代」流行のキーワードよりも本質思考を

Forbes Forbes JAPAN | magazine | Forbes JAPAN編集部

著者フォロー

記事を保存

SHARE



経営には絶対はないが、打率を高める基本動作

他に一步先んじようとする意識と行動

そのために実践しているのが

青臭さと泥臭さ

その結果として

ちょっとした違いを積み重ね、
決定的な差を生み出す

偉人の言葉 3

小さなことを積み重ねることが、
とんでもないところへ行く、ただ一つの道

このあとの時間は

1. 周囲の方と、気づき・学びを共有
2. 全体で共有、質疑応答

本当に最後に

ご提案 1

社名にデータを冠しているのだから、
HRもとことんデータにこだわる

ご提案 2

会社のみならず、
働く人にとっても有用な仕組みを作る

ご提案 3

HRこそ、楽しむ

EOF

THANK YOU.

re-

Designare