

## 戦略ガイド

# 人事の課題解決 逆説の真実

～定説の罠にご注意！本質を突く有効な打ち手はコレだ！～

人事戦略コンサルタント 松本 利明

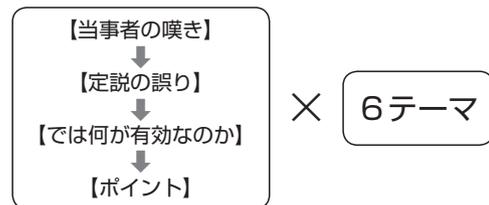
### ■ 自社にとって本当に有効な打ち手は何か？

どの分野でもいわゆるベテランといわれる方々は様々な問題解決の方法論を持っている。人事の諸課題を巡っても、いわゆる“解決の方程式”はあるようだ。しかし、本稿では「こんな場合は〇〇だ」というパターン化された「定説」では失敗する事例をあえて示した。そこに潜む“罠”を構造的にみたくうえで、具体的な有効手段を探る試みである。

今の時代も他社事例から学べる要素は多いが、それでも、かつてほど“そのまま”自社に取り込めるケースは少なくなっている。また、上司がすべてをコントロールし、部下は指示通りに動けばうまくいくビジネスはむしろ希で、事案や人材ごとにケースバイケースで

解決を模索していく仕事が増えている。そのような定説が通じない状況でも、価値観の統制を図り、社員を活性化し、業績向上を支援していくのが人事の役割だ。頭を柔らかくして“罠”を乗り越えたい。（編集部）

#### 基本構成



### CONTENTS

- × 定説1 「目標管理を正しく運用させるために目標の書き方と面接の訓練をする」
- 逆説の真実1 「目標は達成につながらなくては無意味。正しく書くことよりも、達成シナリオを描く力をつけることが有効」
- × 定説2 「社員のモチベーションを上げるため、インセンティブや表彰を取り入れて刺激する」
- 逆説の真実2 「一過性の刺激ではすぐに元通りに。仕事に働く意味を見出す会議が有効」
- × 定説3 「現場の社員のニーズを聞いて、研修を企画し、実施する」
- 逆説の真実3 「現場に戻ると今まで通りの仕事の仕方になってしまう。上司・先輩含めて仕事や指導の仕方を“見える化”し、現場で使えるノウハウをゲーム感覚で生み出すことが有効」
- × 定説4 「社員の要望や時流を取り入れ人事制度を具体的に作り込む」
- 逆説の真実4 「複雑な人事制度を作り込み、制度の番人になるのではなく、社員の成長を邪魔しないよう人事制度をシンプルにする」
- × 定説5 「会社の価値観を文章化し、見えるところに貼り、暗唱できるまで覚えさせる」
- 逆説の真実5 「価値観を“我が社における判断基準”になるよう明文化し、その基準で物事を判断できるようにする」
- × 定説6 「ハウレンソウを徹底してマネジメントとPDCAを強化する」
- 逆説の真実6 「ハウレンソウではなくソラアメカサが有効」[仮説を設定する洞察力や課題設定力、判断力を鍛え、コミュニケーションの目線を合わせる]

#### ■ 松本利明 人事戦略コンサルタント

PwC、マーサージャパン、アクセンチュアのプリンシパルを経て現職。組織・人事戦略から経営管理、人事制度、タレントマネジメント、IT化まで一貫通貫で担当。22年間で外資系・日系大手企業から中堅企業まで300社以上の改革に着手、成功に導く。近年はグローバル化、M&A、事業再生、売上向上等、「ビジネスの結果を出すことにコミットした人材マネジメント改革」が好評。世界で最大規模の人事団体（SHRM）の日本支部（JSHRM）の執行役員を務め活躍の幅を海外に拡げている。代表的な書籍に『個人と組織を充実させるリーダーシップ 全米No.1のウルリッヒ教授の処方箋』（生産性出版 共訳）がある。東洋経済オンライン「グローバル人事の『目』」その他、寄稿、講演多数。HR総合調査研究所 客員研究員。

● E-mail : toshiaki.matsumoto@hrstrategy.jp ● URL : <http://ameblo.jp/tommy-matsumoto/>

