

## 戦略ガイド

# 働き方改革 逆説の真実

～だから定説ではうまくいかない！ 問うべきポイント・成功する手法とは～

人事・戦略コンサルタント／HR戦略ジャー代表 松本 利明

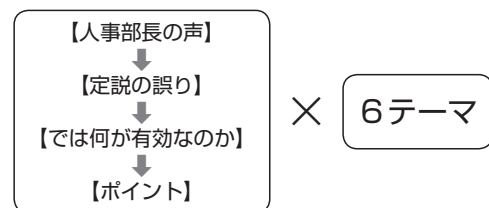
### ■ 個別トラブルを超えて全体最適の実現を

「我が社も働き方改革を推進中」という企業が増殖中だ。やるからには目に見える効果をしっかり出すという意識的な取り組みを進めているところでは、「残業削減」「育児支援制度の拡充」「柔軟な勤務環境」といった多角的な課題にトライしている段階と推察される。ややもすると、あっちの取り組みでこっちにしわ寄せがきた、とか、特定の部署が協力的ではない、とか、仕事先延ばしになっただけ、とか個別のトラブルが出てきて、人事部門がモグラ叩きに追われているかもしれない。ただ、経営目線で捉えると、「生産性を高める」「業績を伸ばす」という目的・ゴールはシンプルだ。

本稿では、教科書通りのセオリーに従って導入を図ったものの現実問題との狭間で苦しむ6人の「人事部

長の声」を手がかりに、個別のトラブルに振り回されず全体最適を実現するための問題の切り分け方を、レクチャーしている。複雑な話をやさしく面白くまとめているので、“あるある感”を共有しながら理解を深めていけるだろう。(編集部)

#### 基本構成



### CONTENTS

- × 定説1 「経営者が働き方改革にコミットし、ことあるごとに徹底する」
- 逆説の真実1 「経営者のコミットと併せ、力の入れ所と抜き所を可視化し、組織全体に広める」
- × 定説2 「ムダな仕事を止めさせて違う仕事を振る」
- 逆説の真実2 「重要で効果が出そうな仕事にアサインして充実させ、優先度の低い仕事やムダな仕事をやる時間を削減させる」
- × 定説3 「仕事ができない人に簡単な仕事をさせる」
- 逆説の真実3 「仕事ができないタイプを3つに分類し、性弱説で接して、細かく確認する」
- × 定説4 「有給休暇を優先的に押さえ、しっかり休ませる」
- 逆説の真実4 「精神的余裕と充足を先に取り戻す」
- × 定説5 「成功例をつくり他部署にそのやり方を展開する」
- 逆説の真実5 「成功例を宣伝しまくって“乗った者勝ち”という空気をつくる」
- × 定説6 「働き方改革の意味を現場で考えさせ、当事者意識を引き出す」
- 逆説の真実6 「減らす・止めるを経営陣に決めてもらうよう人事が動く」

#### ■ 松本利明 人事・戦略コンサルタント／HR戦略ジャー代表

PwC、マースージャパン、アクセンチュアなど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。25年間で外資系・日系大手企業から中堅企業まで300社以上の働き方や人事改革に着手、成功に導く。5万人のリストラ、6,000名以上のリーダーの選抜と育成に関わる。「ビジネスの結果に直結しない人事改革は無意味」がポリシー。世界最大規模の人事団体（JSHRM）の執行役員。「ラクして速い」が一番スゴイ（ダイヤモンド社）をはじめベストセラー続出。英国BBC、ロイター通信、TBS、日経、AERA、ダヴィンチ、週刊SPA! ほかもメディア実績多数。講演多数。HR総研客員研究員。

●E-mail : toshiaki.matsumoto@hrstrategy.jp ●URL : http:// hrstrategy.jp

