

戦略ガイド

人材育成 逆説の真実

～定説ではうまくいかない！ 育て方・鍛え方～

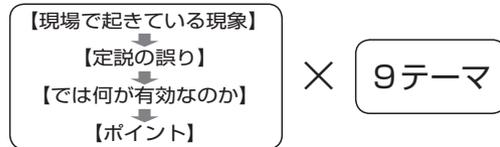
人事・戦略コンサルタント／HRストラテジー 代表 松本 利明

■ “頑張り”では届かない人材育成の課題

人材獲得が困難な時代に企業競争力を強化していくには、自社の人材力を高める以外にないだろう。「ウチは人材育成には力を入れている」と胸を張る経営者・人事担当者も多い。では手段・手法はどうかというと、OJTの強化であったり、1 on 1の導入であったりする。ただ時代は確実に変わっている。OJTが「頑張ってやれ」をさらに強調する仕組みであったとするなら若い世代には通用せず、また1 on 1が目的を見失い雑談の場になってしまっていたとすれば、組織は狙った成果

を出せなくなる。今の時代に合った、企業競争力を飛躍的に高める人材育成のポイントを人事・戦略コンサルタントの著者に探っていた。 (編集部)

基本構成



CONTENTS

- × 定説1 「研修プログラムを充実させる」
- 逆説の真実1 「作業系と思考系は作り込み方を分け、成果につながりやすい順番を示す」
- × 定説2 「研修で学んだことを徹底する」
- 逆説の真実2 「思考系はモノマネかSNSを活用して楽しみながらできるようにする」
- × 定説3 「OJTマニュアルで指導の仕方を教え、展開する」
- 逆説の真実3 「評価項目別にスキルアップ方法を整理し、指導させる」
- × 定説4 「上司次第で成長にバラツキが出るのは仕方ない」
- 逆説の真実4 「キャラに合わせた指導内容を設定する」
- × 定説5 「研修は上から行う」
- 逆説の真実5 「効果がすぐ表れる対象で成果を出し“乗ったもん勝ち”で広める」
- × 定説6 「内省をしっかりとすることで行動変容を促す」
- 逆説の真実6 「内省は論点を決めてから行う。行動計画は“どうすれば達成できるか”という視点で描けば行動変容につながる」
- × 定説7 「1 on 1を徹底する」
- 逆説の真実7 「指導のやり方ではなく、指導の中身を充実させ、ティーチングとカウンセリングを使い分ける」
- × 定説8 「選抜したリーダーにMBA的知見を植え付ける」
- 逆説の真実8 「経営の知識に詳しくなるのではなく、経営センスを鍛える」
- × 定説9 「シニア層に学び直しの研修を充実させる」
- 逆説の真実9 「今、自分が職場でどう扱ってほしいか。どう行動したら周りがそうしてくれるかを気づかせる」

■ 松本利明 人事・戦略コンサルタント／HRストラテジー 代表

PwC、マーサー・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、6,500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。「いつでも転職できる」を武器にする (KADOKAWA)、「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、ほかメディア実績多数。講演多数。HR総研各員研究員。

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

