

ミニ事例集

人事部長が変える!

成長企業の人事の打ち手

～会社を次のステージへ発展させる組織課題解決ケーススタディ～

JMDA教育研修センター 顧問 / IMコンサルタント代表取締役 **平松 陽一**
JMDA教育研修センター 取締役 **伊藤 和人**

■そのとき人事部長は何をしたのか!?

会社が順調に発展し次のステージを迎えたとき、あるいは機を得て急拡大を遂げたとき、“従来通りのやり方では行き詰まる”と意識の高い人事部長ほど焦りにも似た予感に内心ザワつくのではないだろうか。そこで次のステージに向けて何をするのか打ち手が分かっているれば苦労は少ない。それが見えない、分からないからこそプレッシャーもまた大きくなっているはずだ。もちろん経営学をひもとけば課題解決の一定のセオリーは見つかる。しかし教科書通りの対応は、“うちの業界”“うちの会社”には当てはまる気がしないし、同業他社も当然参考にしているはずだから、差別化にもならない。ここは先人たちの取り組みに学ばせていただく。課題を意識した人事部長は、そのとき何をしたのか。実際のところは、追い込まれて模索しながら半ば偶発的に適切なアクションにたどり着いたケースが多い。そうしたストーリーを追うと、会社の規模感や業界特有の背景事情もよく分かり、結果的に“打ち手”の本質理解の近道にもなる。本稿では、長年のコンサルティングの経験から蓄積された人事部長たちの決断とアクションを、ミニ事例の形で整理いただいた。自社に置き換えて、有益なヒントを得ておきたい。（編集部）

CONTENTS

- 概論 組織変革は人事部長の行動から
- 事例1 リモートの推進で社風を変え業績も向上
【課題】テレワークが進まない
- 事例2 組織をフラット化して若手を活かす
【課題】ポジションが増えて組織が動かなくなった
- 事例3 採用と育成を見直し、定着しやすい環境作りで成功
【課題】採用のミスマッチ・早期離職が頻発する
- 事例4 ジョブローテーションで早期離職の予防に成功
【課題】専門を考慮して配属したのに辞めてしまった
- 事例5 会社の想いを共有化し、幹部と若手の溝を解消
【課題】新人教育の成果が出ない
- 事例6 教育体系を全廃してから、ボトムアップで再構築
【課題】教育体系が形骸化し、社員からも不評
- 事例7 人事部長の率先垂範で健康経営を推進
【課題】喫煙者が多く、全体に健康意識が薄い
- 事例8 人事部長が自ら他社と交流し、有益なヒントを獲得
【課題】社内制度は充実しているはずなのだが……
- 事例9 抜擢人事で創業時の初心を取り戻す
【課題】いつの間にか実力主義が後退していた……
- 事例10 数字と事実に基づく評価で前向きな職場に改善
【課題】人手不足で育成が追いつかない

■平松陽一：

人材育成、組織改革から総合コンサルティングまで指導歴40年の実力コンサルタント。あらゆる業種に精通し、研修・講演・コンサルティング活動に豊富な経験を持つ。実際に企業内に入り、営業活動や人材育成を直接指導した実績を多く持ち、多くの成果を上げている。著書に『生き延びる企業の組織存続力』『中期経営計画の立て方・動かし方』『新規開拓営業が企業を救う』『確実に人材を育てる企業内研修の進め方』『教育研修プラン推進マニュアル』『教育研修の効果測定と評価のしかた』他多数。

■伊藤和人：

教育研修会社での営業マネージャーを経て、大手住宅不動産会社で労務・採用・教育に携わり、人事全般で現場に従事する。現在は、当センターにて研修企画責任者、研修プロデューサーとして様々な企業の課題解決に取り組んでいる。

■JMDA教育研修センター（日本経営開発協会／関西経営管理協会）

●TEL：03-3249-0666（東京） 06-6312-0691（大阪） ●URL：<http://www.kmcanet.com/>

