

管理職強化 逆説の真実

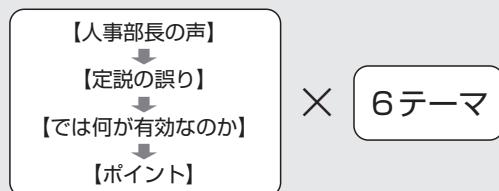
～管理職罰ゲーム、プレ・マネの負荷、時代錯誤の諸問題が一挙解決～

人事・戦略コンサルタント／HR戦略 代表 松本 利明

CONTENTS

- 管理職とその候補が育っていないのでデコ入れをしたのだが……
- × **定説1** 今の管理職を鍛え、現場・部下に指導を広げていく
- **逆説の真実1** 管理職が学ぶ内容を、みんなで共有し、誰でもできるようにする
- 【A部長の声】我が社の現状は管理職とその候補者の数が全然足りない。……
- 年功を全廃し、管理職にはエース級を登用したのだが……
- × **定説2** 「すごい人」を選し、「すごい人」になれるようサポートする
- **逆説の真実2** 「いい人」を意図的・戦略的に育てて管理職にする
- 【B部長の声】昭和の負の遺産ともいえる年功序列処遇に別れを告げ、これからは適材適所……
- プレイングマネジャーたちに負荷を減らすよう指導してきたのだが……
- × **定説3** 「自分でやってしまいたい」から「自分がいなくても機能するチーム作り」に脱却させる
- **逆説の真実3** プレイングマネジャー以上のキャリアのステップを示し、「育てる人を育てる」メカニズムを構築する
- 【C部長の声】我が社の管理職の大半はプレイングマネジャーである。……
- 思い切って若手を管理職に抜擢したのだが……
- × **定説4** 思い切って任せ、研修を実施し、必要に応じフォローする
- **逆説の真実4** 権限や仕事だけでなく、影響力を引き継ぐ
- 【D部長の声】年功序列の呪縛から脱却するため、我が社も積極的に若手を管理職に抜擢した。……
- 抜擢人事で組織の新陳代謝を活性化するはずだったが……
- × **定説5** 優秀な若手を抜擢して経営・人事がフォローする
- **逆説の真実5** シニアリーグと若手リーグに組織を分けたうえで融合する
- 【E部長の声】我が社の管理職以上のポストはすべて先輩たちで埋まっており、役職定年を……
- 管理職たちの意識・方向感がバラバラなので、一体感を持たせる策を打ち出したのだが……
- × **定説6** MVVの明確化やマネジメントの優秀者の行動特性を可視化して学べるようにする
- **逆説の真実6** 実践知を理論で検証し紐づける
- 【F部長の声】最近、管理職に元気がなく、まとまり感もない。忙しいのは分かるが、部下が……

基本構成



■松本利明 人事・戦略コンサルタント／HR戦略 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、7,000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。「できる30代は、「これ」しかやらない」(PHP研究所)、「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総研客員研究員。

●E-mail : toshiaki.matsumoto@hrstrategy.jp ●URL : [http:// hrstrategy.jp](http://hrstrategy.jp)

