

戦略ガイド

人材活用 逆説の真実

～定説ではうまくいかない！ 採用・登用・活躍支援～

人事・戦略コンサルタント／HR戦略代表 松本 利明

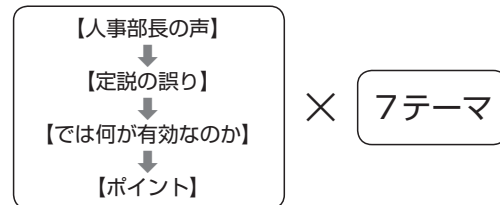
■ 人事改革の“空回り”から抜け出すために

もう聞き飽きたフレーズではあるが、外部環境の変化が激しく、その動きが加速しているのは確か、今後しばらくの状況対応の巧拙で企業の浮沈はいよいよ決定的になるだろう。人事分野に限っても、この数年の間に様々な新手法が注目され、制度化に舵を切った会社も多いはずだ。「リファラル採用」「シニア活用」「テレワーク」など、まさに典型例だ。では、一連の改革はうまく成果を出しているだろうか？ 意に反して“空回り”していないだろうか？ 夏のお楽しみ「逆説の真実」シリーズ。今回もコンサルティングの知見を

ベースに定説の誤りを見極め、改革の実を得るための処方をかみ砕いた表現で解き明かしていただいた。

(編集部)

基本構成



CONTENTS

- × 定説1 「実績も評価も高い人材を昇進させる」
- 逆説の真実1 「周りについていきたい人を選び、苦手なことを得意な人とセットにする」
- × 定説2 「優秀な人材を選抜して戦略的に配置し、修羅場経験を積ませて一皮むけさせる」
- 逆説の真実2 「資質に合った人材像を目指し、キャラが近い上司に指導してもらうことで育成のスピードと確度を上げる」
- × 定説3 「経営者、人事だけでなく現場の上司・同僚・部下も面接したうえで採用の判断をする」
- 逆説の真実3 「面接だけでなく資質テストも加味して採用の判断を行う」
- × 定説4 「社員紹介（リファラル採用）だと我が社に合った優秀な人材が採用できる」
- 逆説の真実4 「「もうええやん」と「いつか一緒に何かしたいね」を組み合わせ、ほしい人材の質と量のバランスをとる」
- × 定説5 「やりたいポジションにチャレンジできるよう、上司をスルーして公募先と面談できる仕組みにする」
- 逆説の真実5 「社内公募の入口は、基準を厳しくハッキリさせ、それを乗り越える方法も伝える」
- × 定説6 「ベテランとして若手をフォローして活躍してもらう」
- 逆説の真実6 「持ち味をフルに発揮できるような制度を作る」
- × 定説7 「成果物が明確になるよう指示を具体的にし、都度チェックする」
- 逆説の真実7 「成果物や目標はできばえを確認し、指示はコツを伝え、雑談しやすい環境を整備する」

■ 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、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。「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

