



人事部門は、問題解決のパートナーであることを、事業部門から期待されます。成員の意欲と能力を、高いレベルで事業目標に結集する。それを支える現実的な施策を生み出すことが、人事部門の中心的責務です。であれば、人事部門には、能力や意欲の組織化に関して、高度な専門性が必要です。その中身を、連載の最後に考えてみます。

問題解決のためには、知恵が必要です。2つの源泉があります。一つは理論や文献情報です。もう一つは、現場で起きている事実です。どちらもが知恵の源泉になります。しかし、一長一短があります。

理論や文献から得る情報は、多くの実践例から導き出された「上澄み液」です。情報は、わかりやすく整理されています。しかし、上澄み液を生み出すまでの、人事部門の実践については、乏しい情報しかありません。濁り水の部分は記述されていないわけです。そのため、理論や文献から得た情報にそった施策を実施しても、表面だけのマネにすぎないことも、起こります。施策がうまく進まないときに、それを乗り越える知恵は、理論や文献情報には書かれていません。理論や文献情報による知恵は、そこで壁にぶつか

ります。このため、事業部門に対して「机上の空論」を振りかざしているに過ぎないかもしれません。

これに対し、現場の事実から知恵を見つけ出す方法は、濁り水のなかに含まれる、重要な要素を見つけ出す作業といえます。現場をじっくりと観察し、一つひとつの事実とその意味を発見して、問題の構造を明確に描いて全体像を把握する。そのうえで、最も効果的な場所に手を打つというやり方です。こちらであれば、個別の問題に対して、個別の解決策を立案することになります。打ち手の応用が効きます。

目前の事実から意味を発見するには、観察力が必要です。事実と格闘するような観察力。一つの事実で即断せず、小さな事実から大きな意味を発見するような忍耐力。それらを培うことが必要です。事実を観るときに、既存の理論や他社事例の情報を活用することは言わずもがなです。この観察力には、スタッフの力量差がもろに出ます。

小さな事実から大きな意味を発見する能力を、人事スタッフが身につけてほしい。この想いを背景に、「人事も歩けば」を10年連載しました。写真を入れたのは、事実を素材に意味を考える実践を行ったつもりです（もっとも、内容が、筆者の興味に偏ったかもしれませんね）。お付き合いいただいた、読者諸兄と編集部の皆様に感謝して、連載を終えます。

(MBO 実践支援センター代表)

