

自立した個人として 社員と向き合い育成する

『アドラー心理学トークセミナー
——性格はいつでも変えられる』



紹介者／山田 京氏
株式会社ロック・フィールド
管理本部
人財開発グループ
教育チーム リーダー

20代は、劣等感や葛藤を抱え人間関係に悩みながら仕事をしていたという山田氏。そんな中、オーストリアの精神科医が創始した、アドラー心理学に出会い「自立した社会人」になることができたという。「アドラー心理学が自分の性格はこうだという『思い込みモード』から自分を解放してくれました」

自分自身が「自分らしさ」を定義し、その「自分らしさ」を演じることで、性格を定着させてしまうと著者は説く。本書は、著者とインタビュアーの対話形式でアドラー心理学の概要を解説。自分の性格や周囲との関係性を改善するセラピーやカウンセリングなど、実践的な部分に焦点を当てた入門書である。「自分がオープンなマインドになれただけではなく、教育観のベースにもなり、社員とどのような信頼関係を築けばよいかを見つめ直すことができました」

山田氏は教育担当のリーダーとして「自立した社員を育成したい」という。「例えば研修に遅れるなど会社のルールを守らない人に対し、当然『なぜ遅れたのですか?』と叱りたくなる。でも遅刻の不利益を被るのはその社員自身です。そこで追い詰めてはいけません。まずルールを守らず仕事ができない状態に対し、そのままだと自分にどんな結末が待っているかを本人に気付かせます。そして、その後は本人が正しい行動を選択するだろうと社員を信頼して待つことが大切なのです」。その気付きを起こさせる接し方をアドラー心理学では「行動の社会的結末」という。「『気付き』を提示し本人に行動を選択させることは社員の自立につながります。この本には自立した人間関係を築く方法が詰まっています」



著者／野田俊作
星雲社
2200円(税別)
1989年3月刊行

「研修屋」がミッションか。 人材開発のあり方を問う

『パフォーマンス・コンサルティング』



紹介者／大久保伸一氏
凸版印刷株式会社
取締役人事労政本部長
株式会社トッパンマインドウェルネス
代表取締役社長

「厳しい経営環境の中で、企業では人材の質がより重視されるようになりました。その中で人材開発部門のミッションとは何か。ただ研修を実施するだけの『研修屋』になることではないはず」

「研修そのものが良い」という理由で、研修やツールを取り入れても、その後現場への定着や業績の向上へつなげるのは難しい。人材開発においては、企業の事業上の目標に対し、それを達成するための「社員がとるべき行動」即ち「パフォーマンス」を明確にすることが大切だと大久保氏は考えてきた。「当社では『価値ある行動』であるバリューコンピテンシーを定め、その大枠を本社から全社に向けて発信しています。それを事業部が、それぞれに適した行動指針の形へと具体化していきます。この本は、我々が今まで手探りで考えてきた人材開発のあり方を明確に整理してくれました」

本書は、研修を事業目標の達成や業績改善の成果につなげるための方法論「パフォーマンス・コンサルティング」を解説。「事業のあるべき姿・社員がとるべき行動」と「事業の現状・社員の行動」の間に広がるギャップを分析し、その原因を特定。様々な症状に沿った具体的な処方策やモデルを提示している。

「人材開発は経営の視点に立って企業の今後を見据えることが重要です。企業がどんな方向へ進み、それに対しどんな人材を求めているかというニーズや、実際のところ社員がどんな働き方をしているかという現状の把握をしなければなりません。質の高い人材を育成し、いかに業績に結びつけるか。人材開発を考える全ての人にお薦めします」



著者／ダイナ・ゲイン・ロビンソン、ジェームス・C・ロビンソン
訳／鹿野尚登
ヒューマンバリュー
3500円(税別)
2007年7月刊行

脳の仕組みから、 「思い込みの怖さ」を学ぶ

『進化しすぎた脳』



紹介者／小森 哲氏
カコム株式会社
人事総務部
人事グループ課長

「人事の仕事でも、新しい人事制度の導入や人材の採用・配置など、何か現状を変化させるときに、自らの勝手な思い込みでその結果の良し悪しや、その原因を判断してしまいがちです」。入社から数年間営業を経験した後、一貫して人事の仕事に携わる小森氏は、人事担当者が陥りやすい「思い込み」の危険性を指摘する。この本を読み、人間の脳自体が世界を正しく認識できないことを知り、人間の認識がいかに思い込みによって形成されてしまいがちであるかを改めて確認したという。

本書は、若手の脳科学者である著者による、ニューヨークの高校生を対象とした、計4回に渡る、大脳生理学の講義風景を取っている。好奇心旺盛な高校生たちとの対話を通じ、最先端の研究成果を交えながら、人間の脳のメカニズムを分かりやすく解説。例えば、人間は「あるがままの世界」を見ていると考えがちだが、実際は、「目」というハードウェアを通じて得られる限られた情報から、脳が解釈をした像を頭の中で作り上げているにすぎないという。著者はこの事実から、「脳が世界を見ている」のではなく、「各個人の脳が、それぞれ固有な世界を作っている」と言った方が正しいと説く。

「私は文系卒ですが、同じように文系出身の人には是非読んでもらいたいと思います。物事には必ず原因と結果がある。例えば人事制度を変えるときも、思うように成果が出ないと、短絡的に制度運用のせいにしてしまう傾向がありますが、本当の原因がどこにあるのかを追求する姿勢がとても重要。この本を通じて真の因果関係を論理的に追求する、理系的なアプローチの仕方を学んでほしいですね」



著者／池谷裕二
講談社
1000円(税別)
2007年1月刊行

現場の肌感覚を持ち続け 改革や戦略を遂行する

『V字回復の経営』



紹介者／曾山哲人氏
株式会社サイバーエージェント
人事本部
人事本部長

人事本部へ2年前に異動してきた曾山氏は、それまで7年間インターネット広告事業本部で営業統括をしていた。「この本を社長の藤田 晋から薦められて読んだ2002年頃は、急速にブロードバンドが普及した時期で、広告がより多様化し、扱う商材も一気に増えていきました。その中で私たちの事業部は、市場の環境とニーズに対応するため、事業を再強化する必要があったのです。この本は、改革方針を企て、遂行・実現させるための大きな指針となりました」

本書は、コンサルタントをしていた著者が、実際に手がけた事業再建プロジェクトの企業の体験を元に記した物語である。赤字欠損を計上し続けている事業部を舞台に、改革を遂行するメンバーの選任、問題点の分析と検討、社員への説明や社内に生じる抵抗勢力との駆け引きなど、著者の経験に基づく症状や対応策などを織り交ぜながら、改革の実行及び黒字達成までの道筋を辿る。

「この本は現場で起こりうる問題や事件をリアルに描いています」。改革のプロセスやコンセプトを1つ1つ生かせ、現場の状況や声を理解するヒントになると曾山氏はいう。本社機能である人事は広い視野で企業全体を見ることが求められるが、実際どれだけ現場の状況を把握しているだろうか。「現場は、顧客ニーズや市場を肌で感じながら舵取りをする醍醐味や面白味、また一つ間違えばトラブルに発展するという苦しみにも直面しています」。そのような状況下、現場の社員は現場の視点で辛辣な意見を人事へ訴える。「人事として、揺るぎない改革を遂行していくためには、現場に対し敬意や共通感覚を持つことが、とても大切なのです」



著者／三枝 匡
日経ビジネス人文
庫
800円(税別)
2006年4月刊行