

トップはいかに組織全体に  
夢を共感させられるかが大切

『危機の宰相』

紹介者／石橋 智氏  
株式会社電通  
グローバル・ヒューマン・リソース室  
プロジェクト・マネージャー



1960年から64年まで内閣総理大臣を務めた政治家・池田勇人、エコノミスト・下村治、宏池会事務局長・田村敏雄。本書は、もともと敗者の立場を経験したことのある3人がともに、戦後の激動期を経て『所得倍増』という夢を現実化してゆく様を描いた歴史ノンフィクションである。

日本の60年代という高度成長を記録した時代に興味を惹かれてきたという石橋氏。「特に、当時の日本は『所得倍増』の名の下に目覚ましい高度成長を遂げました。そこには、国民の給料を倍にするという夢が語られていました。やはり企業においても同様に、トップが夢を持ち、その組織の人間全体に夢を共感させることはとても大切ではないかと思えます」

石橋氏は、夢こそが人を成長させると感じている。「流されて仕事をするのではなく、自分はこれをやりたいんだという思いが仕事の牽引力になります。諦めない限り夢は終わりません」

また、石橋氏自身が広告会社で働いていることもあり、『所得倍増』のキャッチ・コピーとしての力強さをとても感じたという。「ポイントはわかりやすさだと思います。私も2008年11月から、海外の現地雇用社員の人事制度を、彼らのキャリアパスも含めて考える部署に異動しました。人種が様々に異なる中で、みんなが同じ夢を持てるようなグローバル制度をつくらなければならないと考えています」



著者／沢木耕太郎  
魁星出版株式会社  
1600円（税別）  
2006年4月刊行

最初に適切な人を選び、  
その後目標を選ぶ

『ビジョナリーカンパニー②  
飛躍の法則』

紹介者／四方ゆかり氏  
マイクロソフト株式会社  
執行役 人事本部長



もともとビジョナリーカンパニーの第一弾を読んでいた四方氏。「ビジョナリーというタイトルに惹かれたことが、読み始めた大きな要因です。自分の仕事を進めるうえでも、ビジョンを持つことはとても大切だと思っていました」。

しかし素晴らしい本だったが、自分がどのように実践できるかと考えると、疑問が残っていたという。実際に、著者自身もある大手コンサルタント会社のディレクターから、同じ疑問を指摘されており、それが続編である本書執筆のきっかけとなったとのことだ。

この「飛躍の法則」では「良い企業はどうすれば偉大な企業になれるのか」という疑問について膨大な調査データをもとに探求している。四方氏が特に印象的に感じたのは、企業を成功させるためにまず最初にやるべきは、目標を決めることではなく、適切な人を選ぶことだ、という部分だ。「私自身の実体験から、それには納得感がありました。本当に実力のある適切な人を集めることができれば、自ずとポジションも決まるし、戦略も決まります」

本書は、人事というよりも経営に関する本だという。「人事が経営側のビジネスパートナーとして仕事をするうえで、常に経営と同じ視点を持つ必要があります。また、本当に成功している企業がどのような特徴を持っているのかを知ることはよい学びになります」



著者／ジェームズ・C・コリンズ  
山岡洋一（訳）  
日経BP社  
2200円（税別）  
2001年12月刊行

## あらゆる組織に通ずる 変革プロセスを寓話で学ぶ

### 『カモメになったペンギン』

紹介者／垣見俊之氏

伊藤忠商事株式会社  
人事部 世界人材・開発室長



本書は、リーダーシップ論の権威であるジョン・P・コッター氏が、自身の提唱する「8段階の変革プロセス」を、ペンギンたちが定住の地である氷山の崩壊という危機にいかにか立ち向かうかという話になぞらえている。垣見氏と本書の出合いは、ニューヨーク赴任中の2007年5月頃。アメリカ人の上司から社内のリーダーシップ研修で使用したいので読んで感想を聞かせてほしい、と渡された。「当時読んだのは英語版です。以前から、コッター氏の書籍は読んでいましたが、この本は全体が100ページと短く、30分程で読める寓話なので、とても簡単に変革プロセスを理解できました。また、研修参加メンバーの3分の1の日本人駐在員に英語の分厚い書籍を研修前に読ませようとしても、時間もなく誰も読まないのが、この本はぴったりだと感じました」

本書では、8段階の変革プロセスがペンギンたちの行動によって表現されている。「私も現在、グローバルベースで人材の確保・育成・登用等の戦略構築・制度変更プロジェクトを進めていますが、これこそ正に社員の意識改革そのものです。この本を自分のバイブルとしてプロジェクトに取り組んでいます」。本書の主旨は基本的に企業に勤めている人に焦点を当てたリーダーシップ論だが、垣見氏は大学のクラブの主将であろうが、町内会の会長であろうが、コミュニティの中で何かを変えることに悩んでいるあらゆる人に参考になる、という。



著者／ジョン・P・コッター、  
ホルガー・ラスゲバー  
藤原和博（訳）  
ダイヤモンド社  
1200円（税別）  
2007年10月刊行

## HRビジョンを見直す際に 思いを可視化してくれた

### 『人をあきらめない組織』

紹介者／佐藤忠弘氏

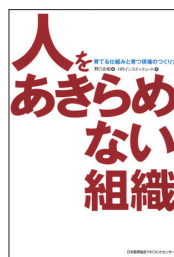
日本マクドナルド株式会社  
人事部 ビジネス・パートナーズ部 部長



2008年の初め頃に知り合いから偶然本書を紹介されたという佐藤氏。本書は、「いかに人を育てるか」「どういう切り口によって人を育てる組織になれるのか」が中心テーマとなっている。「これまで論理的な組織系の本を読む機会が多くありましたが、「腹落ち」感が少なく、あまり好きにはなれなかったのですが、この本はとても興味深く読めました。弊社も人を第一にしてビジネスを進めており、アルバイトも含めた社員全員のモチベーションを上げ、育てるという基本姿勢があります」

従業員満足度（ES）が上がることで、顧客満足度（CS）が上がる。それが、利益向上を生み、その利益を再びES向上に投資するというサイクルは佐藤氏が入社した約30年前からあった。しかし、これらの考えや行動（DNA）を次世代の育成の為に継承していくうえで、これらの事は経験や体験から身に染み込んだもので、今まで可視化されていなかったことに気付いたのだ。

現在、人に対するこれらのポリシーを継承していくために、将来へ向けてのHRビジョンを見直しているが、本書を読んだことで佐藤氏は自分の気持ちを系統立て可視化することができたという。「すごく目新しいことが載っているわけでも、眼から鱗というわけでもありません。しかし、こういう言葉で思いを表現すればいいのか、こう言えば第三者に伝わるなということ気付かせてくれました」



著者／HRインスティテュート  
日本能率協会マネジメントセンター  
1600円（税別）  
2007年4月刊行