書き抜き読書ノート 681　　2010年8月10日

ジェームズ・C・コリンズ著「ビジョナリーカンパニー3－衰退の五段階－」
日経BP社2010年7月27日刊を読む

主要なポストに適切な人材の条件

主要なポストに適切な人材が具体的にどのような人なのかは、組織によって違うだろうが、われわれの調査から、6つの一般的な性格が重要だといえる。

１．適切な人材は会社の基本的価値観にあっている。
偉大な企業はカルトのような文化を築いている。組織の価値観を共有していない人は抗体に取り囲まれたようになり、ウィルスのようにはじき飛ばされる。「われわれの基本的価値観を従業員に教え込むには、何をすればいいのか」という質問をよく受ける。答えは、何もしないというものだ。自社の基本的価値観にあう性格の人を採用し、離さないようにすればいい。

２．適切な人材は厳しく管理する必要がない。
誰かをしっかり管理する必要があると感じた場合には、採用にあたって間違いをおかした可能性がある。適切な人材なら、その人の「動機付け」や「管理」に大量の時間を使う必要はない。良い意味で神経質だし、動機と規律を自分で身につけていて、自分の能力を最大限に発揮しなければ気がすまない。それがDNAの一部になっているのである。

３．適切な人材は「肩書き」をもっているのではなく、「責任」を負っていることを理解している。
自分の職務としてあげられている項目と、自分の真の責任との違いを知っている。「わたしが最終責任を負っているのは……」という形で自己紹介ができる。

４．適切な人材は達成すると約束したことはかならず達成する。
規律の文化では、約束は神聖なものだと考える。人々は約束したことを実行し、不平はいわない。これは同時に、何かを達成すると約束するときに慎重を期し、約束が過大にならないよう、できないことは約束しないよう注意することも意味している。

５．適切な人材は会社とその仕事に情熱をもっている。
情熱がなければ何も達成できず、適切な人材は驚くほど強い情熱をもっている。

６．適切な人材は「窓と鏡」の成熟した思考様式をもっている。
成功を収めたときは窓の外をみて、成功をもたらした要因を自分以外のところに見つけだす。成功に寄与した人たちに光をあて、自分の功績だとはほとんど考えない。だが事態が悪くなったときは、後退や失敗の責任が状況や他人にあったとは主張しない。鏡をみて、「わたしの責任だ」という。

P253 ～ 255

[コメント]

ビジョナリー・カンパニーの第 1 巻(1995 年刊)、第 2 巻(2001 年刊)に続く第 3 巻(2010 年刊)目。第 1 巻発行の前には数年間の準備と調査期間があったので、著者グループは 20 年間かけてこの 3 巻を書き上げたものと思う。その結論の 1 つが、企業を衰退から遠ざけるための「主要なポストに適切な人材の 6 つの条件」。

－ 2010 年 8 月 10 日林　明夫記－