

# 「個性」を 最大活用する 人事

あなたの  
組織を  
最適解に導く  
人格パターン別  
人事とは

ベンチャー・マネジメント 代表 小林英二

- 第1回 組織の理想と人事の役割とは
- 第2回 個性を整理する方法(心理学の活用)
- 第3回 戦略実現のための個性を踏まえた組織設計
- 第4回 戦略遂行のための個性を基にした社風作り
- 第5回 教育より大切な3つのこと(人が育つ条件)
- 第6回 個性に応じて指導できる管理者とは

## 第4回 戦略遂行のための個性を基にした社風作り

### トップの属性によるケース

あなたの会社の社風はどのようなものだろうか？ 企業によって求める「理想の社風」は様々であり、その理想が実現できていれば「正しい社風」ということである。

社風の形成には、大きくは2つのパターンがある。1つがトップの性格・人生観・仕事観から形成される「社風」。これは意図的に設計されるものでなく、自然発生的な社風といえるかもしれない。

この自然発生的な社風を持つ事例として2つの会計事務所のケースを対比して紹介しよう。まずA会計事務所のトップは、前回・前々回でも紹介した人格適応論の適応タイプでは、ヒストリオニックであり、一言でいえば、心地よい気持ちにさせ、もてなし上手な性格。社風は、トップの性格を反映して「上下関係も厳しくなく、社員の気持ちを十分に聞きとり、職員同士が笑顔で仲良く穏やかなコミュニケーションを図り、互いへの心配りを大切にする」というものだ。このような社風を実現することで、A事務所はクライアントの社長や経理責任者に細やかな

心配りを行い、何でも相談できる雰囲気の中、それに一つずつ丁寧に答えていくという顧客密着型の経営戦略で高い支持を得ている。

一方B会計事務所のトップは、人格適応論の適応タイプでは、パラノイドであり、一言でいえば、考えをしっかりと持ち、注意深く仕事を進めるのが得意な性格。社風は、トップの性格を反映して「経営理念や方針、会計原則・ルールを日々熱く語り合い、その実行に全社一丸厳しく取り組む」というものだ。このような社風を実現することで、B事務所は原理原則に基づくしっかりとした会計の仕組みを作り、それをクライアントにも厳しく守らせ、厳しい監査体制をとることで顧客密着型の経営戦略で高い支持を受けている。

この2つは、トップの性格から社風が作られている事例である。

### 戦略に基づく設計ステップ

もう1つは、遂行すべき戦略に基づき設計された「社風」。自然発生的に作られた社風でなく、経営・人事の「意志」によって生み出された社風である。

例えば、徹底的なコスト競争力

で勝負する経営戦略をとっている企業があるとする。その遂行のためには、どのような社風を作るべきか？と考えるわけだが、コスト戦略をとるのなら、例えば「遊び心溢れるワイワイガヤガヤした社風」を設計はしないだろう。このような社風では、徹底してルーチン業務を合理化する社員たちの姿はあまり考えられないからだ。コスト戦略を目指すのなら、「上意下達がしっかりとした、規律を大切にす厳格な社風」を築こうとするだろう。戦略達成のために築かれた社風ということができないかもしれない。

ここでは、後者の「意志」によって築く社風作りについて紹介していきたい。このような社風を設計していこうとする場合、大切なステップが3つある。

- (1) 「戦略実現には、どのような社風が必要か？」という理想の社風の決定
- (2) そのためにはどのような性格タイプの人材の集団が望ましいのか？(社風適合人材)
- (3) 目指すべき社風の実現に向けて、社風適応人材の欲求を満足するには、どんな制度・設備を



小林英二 (こばやし えいじ)

1994年にベンチャー・マネジメントを設立。中小企業を中心にした400社以上に経営戦略立案、人格適応論をもとにした人事制度構築のコンサルティングを行う。主な資格は、ITコーディネータ、総務省電子政府推進委員等。主な著書に『モチベーションが上がるワクワク仕事術』『部下の「やる気」を育てる！』『iPhoneワクワク仕事術』がある。ブログは「モチベーションは楽しさ創造から」(<http://d.hatena.ne.jp/favre21/>)、Twitterは(<http://twitter.com/favre21>)

整備していけばいいのか？

まず (1) について。同じ業種でも、コスト戦略、品質重視戦略、商品力重視戦略など優先すべき戦略は異なる。その戦略によって、「戦略実現のために、どんな社風を構築すべきか？」という理想の社風を考えていく必要がある。

次に (2) について。文字通り、そのためにはどのような性格タイプの人材 (社風適合人材) が望ましいのか？を考えていく。同じ人でも会社によってイキイキしたり、元気がなくなったりする。目指すべき社風でイキイキと働く人とはどんな人なのか？逆に、理想の社風を作るには、どんな性格の人を集めればいいのか？これを人格適応論のタイプ別に相性のよい社風を見ていくと、

- ①ヒストリオニックタイプ (心地よい気持ちにさせるもてなし上手) → 「フラットな関係の中、スタッフ同士が互いに気遣いながら笑顔で仲良く、心地よく働ける社風」
- ②強迫観念タイプ (高い責任感を持ち緻密な思考分析が得意) → 「上意下達がしっかりとしており、規律と効率さと完璧さを追究していく厳格な社風」
- ③パラノイドタイプ (考えをしっかりと持ち注意深く仕事を進めるのが得意) → 「道徳心を大切に、経営理念や方針を熱く語り合い、全社一丸その遂行に熱く

燃え取り組む社風」

- ④スキゾイドタイプ (孤独な仕事でもやるべきことをコツコツこなす) → 「トップから与えられた目標・命令を、一人ひとりが真面目にコツコツ責任を持って果たしていく社風」
- ⑤受動攻撃タイプ (興味を持たば徹底追究のアイデアマン) → 「遊び心を持って楽しく働きながら、活発・自由にアイデアを出し合う社風」
- ⑥反社会タイプ (魅力的で説得力が高い) → 「各人の豊かな生活を実現するために、高い目標を目指し、積極的に失敗を恐れずにチャレンジ精神溢れる社風」といった形になる。自分たちが目指している社風に合った人材を採用し、揃えることも社風作りに非常に重要なテーマとなる。

適応人材に合わせた制度作り

社風は、その組織を構成している人と制度によって生まれる。そこで最後に (3) の、「目指すべき社風～」というステップになる。よく「日本一社員に優しい会社」「日本一社員満足度の高い会社」「社員に優しい会社ランキング」等の本や特集があるが、先の6タイプのすべての人が満足するような会社を作るのは実際には至難の業である。グーグルなどがよくそれらの特集で上位に挙げられるが、すべての性格タイプの社員が

満足するわけではない。グーグルの社風、制度自体がストレスになる性格の社員もいるのだ。

性格によって制度に求める欲求は異なってくる。例えば反社会タイプは、給料が下がるリスクは覚悟して高い給与・賞与を求め「自分の業績と連動型の報酬体系」を望むが、スキゾイドタイプはそのような給料体系を嫌い、「給料は高くなくてもいいから安定した報酬体系と雇用の安定」を望む。すべての性格タイプが満足するような制度は作りようがない。

タイプ別にどのような欲求を人事制度に求めているかをワンポイントでまとめてみると次の通り。

- ①ヒストリオニックタイプ→人評価ではなく、チーム評価を中心にした人事制度
- ②強迫観念タイプ→論理的に作られた、結果評価を中心にした評価・昇進昇格に基づく人事制度
- ③パラノイドタイプ→勤務態度・取り組み姿勢を中心にした評価・昇進昇格に基づく人事制度
- ④スキゾイドタイプ→高い待遇よりも、安定的な報酬体系と安定雇用を中心にした人事制度
- ⑤受動攻撃タイプ→規律が厳しくなく、自由度の高い人事制度
- ⑥反社会タイプ→ハイリスク・ハイリターンな人事制度

以上3つのステップを踏み、理想の社風設計を行っていくことも人事の大きな役割となってくる。