

# 「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 戦略的個性をもとにした社風作り
- 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3回 戦略実現のための個性を踏まえた組織設計

### 経営戦略の遂行と人事の役割

人事の大きな役割の1つが「経営戦略の実現」である。経営戦略の実現を、人の面からサポートしていくという役割だ。「新規顧客の開拓、新規エリアへの進出」「新規分野の商品開発」「既存顧客におけるインスタシェアの拡大」「ユニークな商品の提供」「大幅なコストダウン」「品質の向上」等々、企業によって、あるいは業種によって求める戦略は異なる。

思うように戦略が遂行されず、業績が上がっていないのなら組織設計の見直しも検討していく必要があるだろう。その責任は他部門にもあるだろうが、ここでは人事の側面から問題を見てみよう。

①戦略遂行をするだけの人材が揃っていない ②人材は揃っているが、活性化されていない という2つの問題が挙げられる。②は連載第4回目以降のテーマになるから、ここでは①の部分に絞って考えてみていこう。

戦略を遂行するには、その戦略遂行にふさわしい人材を組織化していく必要がある。前回、人格適応論という心理学を紹介した。人

は大きく6つのタイプ別に得意な仕事や戦略課題解決が分かれる。

- 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)→デザイン・雰囲気等の五感に訴える商品開発・企画推進、顧客との親密度UP等
  - 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)→効率UPの推進、コストダウン推進、生産管理や物流システムの見直し等
  - 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)→経営理念・方針の徹底、ブランド力UP、本物志向の商品企画、市場調査力UP等
  - 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)→じっくりと困難なことへのチャレンジ等
  - 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)→ユニークな商品開発、他社にない全く新しい企画の推進等
  - ⑥反社会タイプ(魅力的で説得力が高い)→新規顧客開拓、新規事業・新規エリア開発等の新たな取り組みへのチャレンジ等
- 戦略を遂行しようとするれば、そ

の戦略に応じた個性バランスのとれた組織設計をする必要が出てくる。2つの事例を紹介しよう。

### 事例1:保険A社の女性営業組織

A社は、女性営業パーソンが訪問営業を行うというビジネススタイルの会社だ。この厳しい時代、生命保険会社が生き延びるカギの1つは「新規開拓力」の強化なのだが、B支店ではそれがうまくいっていないということで筆者に依頼があった。支店の管理職から営業パーソンまで全員をUPシステム(人格適応論を使った個性の診断システム)で分析を行ったところ面白いデータが出てきた。

- 営業パーソンたちは、顧客と親密な付き合いが得意なヒストリオニックタイプが80%。新規開拓が得意な反社会タイプは5%程度
- 管理者たちは、しっかりとした分析能力の高い強迫観念タイプが管理者の70%。残り25%がヒストリオニックタイプ。反社会タイプは0%

このような組織構成員の正確な分析データが出てきたことで、以下のような仮説が考えられた。



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>)

1. 支店の運営を任されている管理職が、戦略課題である「新規開拓」の得意でない人たちばかり。そのために、リーダーたちが新規開拓に向けての率先垂範的な行動を行わず、計画書だけでの指示になってはいないか？

2. 論理性ばかりで話を進めがちな強迫観念タイプ型のリーダーたちが、感情や気持ちを大切にするヒストリオンタイプ型の部下たちとうまくコミュニケーションできないのではないか？

検証の結果、その実態を踏まえ、A社ではB支店に対し、以下のよう  
に組織を見直すことにした。

1. リーダー職の強迫観念タイプ(支店長含む)の人材の4割の異動を行う。新しいリーダー職は反社会タイプとヒストリオンタイプの人材を配置

2. ヒストリオンタイプばかりを採用している現状の基準を改め、反社会タイプを一定比率採用していくような方針に変更  
B支店では、このように組織体制を見直し、半年後には戦略課題である「新規開拓力の強化」に大きな改善が見ることができた。

**事例2: 会計サービスC社の戦略部門**

C社は、会計サービスを提供する会社であるが、D部門の離職率の高さに頭を抱えていた。D部門のトップはS部長、55歳。C社の成長はS部長のお陰とまで言われ

るほど、業績に貢献している。また、今後の戦略上でもD部門が果たす役割が最も大きく、そのカギを握る人材がS部長であった。そのため人事も重点的にD部門をサポートしていたのだが、せっかく新人を配置してもすぐ辞めてしまうという状況であった。

S部長に対しては、これまでも部下の指導法等について部下マネジメントの教育や、社長が直接指導するなど様々な手を打ってきたが、効果がほとんどなかった。部員は30人ほどのメンバーで、そのうち7人だけが勤続10年以上だが、それ以外は2年以内のことであり、この構成は何年も変わっていない状況である。D部門の定着率UPに向けて、筆者は組織内の各人の性格分析を行った。

- S部長は自分の考えをしっかりと持ち、それをメンバーに熱く語り(ときには議論し)、押しつけていくパラノイドタイプ
  - 10年以上働いている社員の90%がパラノイドタイプ
  - 過去の退職者リストを見ると、パラノイドタイプは10%
- これらのデータをもとに以下の仮説を立てることができた。

1. S部長はパラノイドタイプに対してはマネジメントできるが、それ以外のタイプの部下にも、自分のやり方を押し通し、個性に合わせたマネジメントの実施ができないのではないか？

2. ただ、パラノイドタイプの社員にはS部長のやり方は、それほど違和感なく受け入れられているのではないか？

検証の結果、その実態が確認されたので、C社はD部門の組織を以下のように見直すことにした。

S部長は配置転換できず、教育しても成果は見込めないで、周囲を変えることを提案。D部門には、パラノイドタイプが強い社員を集めるという組織設計へ。現状、D部門にいる性格的にパラノイドが弱い社員は他部門に異動させていく

などを実施した。結果、D部門の定着率は大きく改善した。

——以上から、人事部としては、

- 会社の戦略課題は何か？
- 戦略課題解決を担う現状の組織構成員の性格分布はどうなっているのか？
- 戦略課題を解決していくには、どんな性格の社員での組織構成になるべきなのか？

などをしっかりと整理したうえで、の組織設計が必要となってくる。

もちろん、万遍なく様々な性格の人材を揃えていくことは大切だが、戦略実現を果たそうとすると、その戦略課題解決に向く人材を意図的に揃えていくことも絶対に不可欠な要素である。この2つのバランスをどうとって、組織作りを行っていくのが今後の人事には求められるのである。