

# 「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5回 教育より大切な3つのこと(人が育つ条件)

### 人は育つもの? 育てるもの?

「子供でもない大の大人を育てるなんておこがましい」。ある有名経営者から私が10年ほど前にお叱りを受けた一言である。それ以来、私は「人は『育つもの』なのか? 『育てるもの』なのか?」ということを考えてみた。

まず自分のことを振り返ってみても、成人になるまでは親に育てられたと思うが、ビジネスの世界に入ってから、以前勤めた会社にお世話になったとは考えるが、育てられたという感覚はない。よく「コンサルティング業界だから、たくさんの教育を受けたのではないですか?」等の質問をされるが、大卒でこの業界に入って3年間で受けた座学は新人研修まで含めてたった40日程度。あとは誰かに教えてもらったことなどほとんどなく、必死に自分で学習を繰り返すことで今の状態まで育ってきた。だから「育てられた」という実感がないのかもしれない。

これは私だけかと思い、仕事柄接する数多くの社長さんたちにも調査してみた。「皆さんは誰かに育てられて社長になったんです

か?」と質問をすると、ほとんどの人は「お世話になった人は数多くいるが、親以外に育ててもらった記憶はない。幸運なことに、自分の個性にぴったりの仕事、環境で働くことができたので、成長しようという努力が苦もなくできたと思う」と答える人が多いのだ。

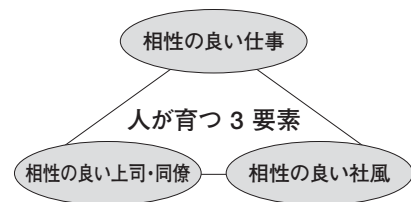
確かに私を叱ってくれた社長が言うように、基本、性格にマッチした仕事を与えれば人は勝手に育ってくるものであり、リーダーはその支えを少ししてあげればいいだけ。人を育てるのに労力をかけたからといって人が育つのではない。何百年と続いてきた大工さん等の職人の世界の名人たちなどがそうだ。育つ環境さえあれば、人事やリーダーが育てなくても、人は勝手に育つのだ。

### 人が勝手に育つようにするために

「部下は育てるものでなく、自ら育つもの」と考えると、育てるよりも育つ環境をどう整備すべきか? をより重要視して取り組むべきことになってくる。

人が育つには、以下の3つの実感を社員に感じてもらう環境を整備していく必要が出てくる。

1. 自分の個性に合った仕事を任されている!
2. 自分の個性に合った上司・仲間と仕事をしている!
3. 自分に合った社風で働いている!



1つ目の「自分の個性に合った仕事を任されている!」について。人は自分の個性に合う仕事をする、自然体で、無理なく早く結果を出すことができる。結果が出るから、仕事が楽しくなる。楽しくなると、指示されなくても、自ら学ぼうという気持ちが生まれ、成長に向けて努力しようとする。

逆に、自分の個性に合っていない仕事を任されるとどうなるだろうか? どうしてもミスが目立ち、そうなるとうちや会社からの評価も低くなってしまい叱られるケースも増えてくる。そうなるとうちに自信が持たなくなってきたり、仕事がつまらなくなってしまう。そういう状態に陥ったとき、上司や会社が研修を行ったとして



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>  
▶小林のモットー「個性を最大に引き出しワクワク熱狂的に働くことができる人を生み出す」

も効果はそれほど上がってこないことになる。

2つ目の「自分の個性に合った上司・仲間と仕事をしている！」について。好き嫌いで仕事をしてもらっては困るのだが、現実には、働く仲間には相性が合う人、合わない人が出てくる。

先輩や仲間が自分と気が合うタイプであれば、積極的に彼らの技を真似しようという気持ちが生まれる。好きな人・尊敬する人に近づきたいというのは、人間の欲求の一つだからだ。また、彼らからのアドバイスも素直に受け入れることができ、実直に学ぼうという気持ちが生まれる。好きな人に対しては、喜んでもらおうと積極的に協力しようとするので、結果、先輩や上司からも可愛がられるということになり、自然と育つ環境が出来上がる。

逆に、相性の悪い上司や先輩に囲まれて仕事をするとどうなるだろうか？ 本来お手本として学ぶべき教材である上司や先輩でさえ、好ましく思っていない相手と感じてしまうと、素直に学ぼうということができなくなってしまふのが人間である。またそのような仲間と仕事をすると、会話も乏しくなりチームの中で孤立してしまい、だんだん仕事や職場が嫌いになり、成長への努力をしなくなってくる。本来、給料を貰って仕事をしているのだから、与え

られた環境に合わせて仕事をしていくべきであるのだが、実際このようなケースはビジネスの世界では頻繁に発生している。

3つ目の「自分に合った社風で働いている！」について。社風は、人のモチベーションを大きく左右する。「ワイワイガヤガヤした雰囲気」で働くことが好きな人であれば、そのような社風の職場であろう。一方「高い報酬を得ることを目指して、高い目標にチャレンジしハードにムダなく働く」ことが好きな人であれば、それに報いるような社風であれば、イキイキと仕事ができるだろう。

人それぞれ、「仕事に望む欲求」「職場に望む欲求」は異なる。その欲求を満たしてくれる社風の中で働けば、自然に人は高いモチベーションで働こうとする。逆に自分の求めている社風と異なる職場で働いた場合はどうなるか？ 大きな不満を持つことだろう。

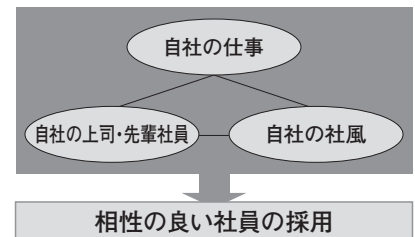
### 3要素と個性をマッチング

この3つと各人の個性がマッチしていれば、人は自然に育ってくる。逆に、この3つが揃っていないときは、いくら人事が育てようとしてもその成果は高々しれたものになってくる。

この3つと各人をマッチさせるには2つの方法がある。1つ目は、現在抱えている人材に最も多い個

性タイプに合わせて3つを整えていくという考え方。本連載の2回目、3回目、次回の6回目にその方策はまとめているので、参考にしていただくといいと思う。

2つ目の方法は、現在の自社の「仕事」「社員」「社風」にマッチする新人の採用を徹底することである。



この3つにマッチした社員を採用できれば、その社員は育てなくても育っていくことができるからだ。そのためには、一般的に企業で行われている

- 「仕事はどんな個性を求めているか？」という仕事から見た個性情報を整理 するだけでなく、
- 職場毎に、現在働いている社員の個性情報・性格情報の整理
- 社風の整理と、社風が満足させている欲求の整理

を行っていく必要がある。この3つが整理されていなければ、それに相性の合う人材の採用はできないからである。

人事がこの3つの情報整理をしっかり行い、これをもとにした採用基準を作り、人材採用を行っていく。これが人が育つ会社作りの最も近道な方法といえる。