

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(心理学の活用)
- 第3回 戦略実現する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1回 組織の理想と人事の役割とは

今月号から6回にわたってお送りするテーマは「個性を最大活用する人事」である。人事は、組織を最大限効果的、効率的に運用していくために行っていくためのものであるが、そもそも理想の組織とはどのようなものだろうか？ドラッカーは著書『マネジメント』の中で組織について次のように語っている。

「凡人をして非凡なことをなさしめること。つまり凡人の強みを引き出し、他の人の弱点を中和させ助けること」

この言葉をもとに、組織の理想を分かりやすく咀嚼すると、

「組織に属する各メンバーは、長所・短所という凸凹のあるパズルのピースのようなもの。その凸凹を上手に組み合わせることで、長所が際立つ素晴らしい絵（ジグソーパズルの完成された状態）」が、組織の理想イメージではないだろうか。

組織の理想から考えた場合、私たち人事の理想の役割もハッキリ見えてくる。すなわち、

「平凡な能力しかない私たちが、協力し合うことで、社会を変える

ような偉大なことや、1人では到達できないような目標を達成するために組織を作っている」のであれば、その実現に向けて人事がやるべき役割は2つある。

1つ目が「組織において各メンバーの長所が精いっぱい発揮できる」仕組みを作り、動かすこと。

2つ目が「そのために各メンバーの短所を、別の人の長所で補える」仕組みを作り、動かすこと。

一言で言うならば、本連載のテーマ「目標達成に向けて、部下たちの個性を最大限に発揮させること＝個性を最大活用する」ことこそが、組織の理想実現に向けた人事の役割ではないだろうか。

人事に求められる4つの役割

個性を最大活用する人事のために、我々が行うべきこととして何があるのだろうか？

大きくは以下4つのことが人事に求められる。

- A 戦略実現のための個性を踏まえた組織設計
- B 戦略的個性をもとにした社風作り
- C 個性を活かす3つの環境整備
- D 個性を活かすマネージャー

(リーダー)の育成

これらの前提条件として、社員の個性を整理しておく必要がある。

では、1つずつ紹介していこう。

● Aの「戦略実現のための個性を踏まえた組織設計」。

各々の会社には目指している経営目標、その実現に向けた経営戦略が存在しているはずである。

例えば、売上を来年は20%UPを目指しているシステム会社のX社の例で考えてみよう。

X社は従来は既存顧客からの受注だけで売上が伸びてきたが、新しい戦略として「新規開拓力の強化」を掲げている。気配り上手や人を喜ばせることでの顧客管理が得意な社員が中心であり、新規開拓が得意で新しい顧客に次々に断られても負けずにチャレンジをしていけるような個性の社員が少ない組織だ。X社の今の組織では、戦略を遂行し目標実現するのは難しい。今後は当然、新規開拓力を得意とするような個性を持った社員を充実させるような組織設計を行う必要が出てくる。

戦略実現に向けた組織設計は次



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>

の3つが考えられる。

1つ目の方法は「既存社員」の個性を矯正すること（新規開拓が苦手な社員に、新規の顧客に断られても断られても負けないメンタリティを教育する等）。

2つ目の方法は新たに「新規開拓を得意とする個性」を保有する人材を採用すること。

3つ目の方法は「既存社員」の個性でも新規開拓ができるマーケティング戦略を採用していくこと（新規開拓は営業マンに頼らずネットで行う等）である。

このように、戦略を実現するために必要となる個性を洗い出し、それをどう補っていくのが大事であり、どうすれば「最も社員の個性を活かしていけるのか？」を常に考えながら組織設計を行うことが人事には求められる。

●Bの「戦略的個性をもとにした社風作り」。

Y社では、今後は「新規開拓業務に適した、新しい顧客に次々に断られても負けずにチャレンジをしていけるという個性を持つ社員」を充実させようと組織設計したとしよう。そうすると、従来の「気配り上手な個性の社員たち」が働きやすい社風から、「新規開拓に適した個性の社員」が働きやすい社風に変革していく必要が出てくる。

例えば、後者の社員が満足する

ような「やった結果が給与やボーナスに直結してくる」ような賃金体系・賞与体系等の制度改革が必要になってくる。

●Cの「個性を活かす3つの環境整備」。

私たちが「自分の個性が活かされている」と感じながら働くには、以下の3つの実感が必要になってくる。

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. 自分の個性に合った社風で働いている！

「自分に向いている仕事を、気の合う仲間たちと、自分に合った社風の中で働いている」という状態であれば、社員は高い生産性の仕事を行ってくれる。

人事としてはこの3つを各人に感じてもらえるようどう環境を整備するか？ もしくは、現状の環境（組織）にそう感じてくれる人材をどう採用していくか？ が大きな役割になってくる。

●Dの「個性を活かすマネージャー（リーダー）の育成」。

Cの「個性を活かす3つの環境整備」を人事が完璧に行うことで、リーダーにとって相性のよい個性の部下ばかりを配置してあげることができればいいが、現実にはそ

れができないケースも多い。そうすると最後の頼りは、現場のリーダー・マネージャーの人を管理する力だ。

しかしその力不足のため、「相性のあまりよくない部下」に頭を悩ませている管理者が非常に多い。なかなか指導してもうまく育ってくれない、あるいは指示してもなかなかそれを遂行できない、リーダーと相性がそれほどよくない「問題児部下」は、リーダーにとって最大の悩みだ。また問題児部下側から見ると、そんな自分の個性が発揮できていない状態に大きなストレスを感じている。

そこで必要になってくるのが、問題児部下を使いこなす力をリーダーに身につけさせることだ。部下の個性に合わせて、指導の仕方を変えていくというマネジメントをリーダーに身につけさせていく必要が出てくる。

以上4つを行う上で、大前提として必要になるのが「全社員の個性を人事が整理」しておくことである。社員の個性が整理もされていないのに、個性を活かすことなど当然できないことは誰にでも分かる話だろう。

これら5つのことが「個性を最大活用する人事」を行うために必要になってくるのである。次回以降、順を追って進めていこう。