

# 「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2回 個性を整理する方法 (心理学の活用)

### 個性情報不足による弊害

筆者がリーダー向けセミナーを実施するとき、参加者の方々に一つ演習を行っていただく。1人、一番よく知っている部下をイメージしてもらい、5分間で彼の個性をできるだけ数多く書き出してもらうという演習だ。結果は5~6個くらいまでは筆が進むが、それ以降なかなか出てこず、10個以内しか個性が書き出せない方々がほとんどである。

リーダーが部下たちの個性を整理できていないことによる弊害はいくつかある。

- ① 1人ひとりの個性を活かすような現場マネジメントではなく、画一的なマネジメントしかできず、活かさない社員が出てくる(現場生産性の低下)。
- ② 社員の個性情報は、現場だけが直感的に知っているリーダーの暗黙知になっている。そのため、配置転換が行われたとき、新しいリーダーに社員の個性情報が伝わらず、数ヶ月間は社員をよく知らないままマネジメントせざるをえない状況となる。
- ③ 社員の個性情報が組織知になっ

ていないため、人事も1人ひとりの適性が分からないまま人事施策をとらざるをえず、適材適所の全体人事ができなくなってしまう(全体生産性の低下)。

### 人格特性への2つのアプローチ

社員の個性情報の重要性が高くなるのは以下の際である。

- ① どんな仕事を割り振るか？(性格的に向いている仕事、向いていない仕事がある)
  - ② どんなマネジメントを行うか？(性格により、効果的な管理方法が異なる)
  - ③ どんなコミュニケーションを図っていくべきか？
  - ④ モチベーションアップに向けて、どうアプローチすべきか？
- これらは、社員の性格的人格特性によって異なってくる。性格的人格は2つのアプローチで整理していく必要がある。
- 1つ目が、いわゆる性格である。性格からくる彼の長所、短所、重要とする価値観、コミュニケーションスタイル、ストレス時の行動サイン等々である。
- 2つ目が、メンタルパワーの状態。彼のストレス耐性、感情の統

制力、行動統制力、悩みにくさ傾向などである。

一般的には、1つ目の性格だけ管理されている場合が多いが、2つ目のメンタルパワーもしっかりと掴んでおく必要がある。というのは、同じような性格のタイプでも、メンタルパワーが強い人と弱くなっている人では、外から見ると全く違った人のように映るからだ。メンタルパワーが弱ってくると、性格のうち短所やストレス時の行動ばかりが発揮されるようになり、当人の長所や強みが外からは見えないような状態に陥ってしまう。

この両面から個々の個性をしっかり把握しておかなければ、効果的な人事管理、マネジメントは望めないのである。

### 性格情報を活用する3つの場面

今回は、性格的人格特性を整理する際の2つのアプローチのなかで、性格についてももう少し深掘りをして説明していこう。

ビジネスの現場にて性格を掴む際に、使うシチュエーションを考えながら整理していくことが必要になる。ビジネスで社員の性格情



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>)

報を使う場合、大きく3つのシチュエーションがある。

- ①仕事を割り振る際（人事が配置を検討する、現場リーダーが仕事を割り振る等）
- ②日々のマネジメントの際
- ③人事施策検討の際

①のケース。例えば、Aさんを人事異動時にどこに配属をさせようか？ 検討しようとする際で考えてみよう。その際の意味決定は瞬時に行うのではなく、じっくりと詳細な性格からくる能力傾向、欲求、コミュニケーション傾向の情報をもとに意思決定することになるだろう。つまり、ここでは詳細な性格分析情報が求められるのだ（人の目線からの性格分析）。

②のケース。例えば上司がAさんを叱るというシチュエーションだ。上司は、瞬時に彼の性格を思い出し、Aさんの性格に合わせてどう叱るかを意思決定する必要がある。あまり複雑すぎる性格分析は使い物にならない。ここではある程度、粗めの性格パターン情報が求められるのだ（ヘリコプターの目線からの性格分析）。

③のケース。例えば、待遇改善に向けての予算をどう使うかを考えるというシチュエーションだ。給料やボーナス等への欲求が高いパターンの社員が多いのか？ 社員同士の懇親・コミュニケーション等への欲求が高いパターンの社員が多いのか？ 等々によって、

予算をどう使っていくほうがよいか？という人事施策は異なってくるはずだ。ここでは②よりさらに粗めの性格パターンが求められることになる（人工衛星からの性格分析）。

### 人格適応論の6分類とは

以上の3つの視点で、社員の性格を分析していく際に筆者が活用しているのが「人格適応論」という心理学の理論である。簡単に紹介しておこう。

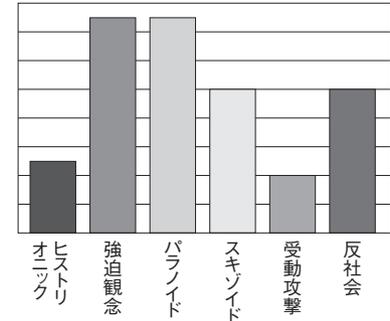
人格適応論とは、カウンセリング臨床の現場からV・ジョインズ等のアメリカの心理学会の現在の重鎮たちの研究により生まれた理論である。人の特性を

- ①ヒストリオニック（演技型）、
  - ②強迫観念、③パラノイド、④スキゾイド、⑤受動攻撃、⑥反社会、
- の6つに分類した。

分かりやすくビジネスパーソン像でいうと、

- ①ヒストリオニック→心地よい気持ちにさせるもてなし上手
- ②強迫観念→高い責任感を持ち緻密な思考分析が得意
- ③パラノイド→考えをしっかりと持ち注意深く仕事を進めるのが得意
- ④スキゾイド→孤独な仕事でもやるべきことをコツコツこなす
- ⑤受動攻撃→興味を持てば徹底追究のアイデアマン
- ⑥反社会→魅力的で説得力が高い

図 キャラ別エネルギー（6つの人格の強弱が性格）



といったイメージである。

1人の中にこの6つの人格すべてが存在し、その強弱が性格という考え方である。

この分類をもとに、相手のタイプを態度や表情などからよく見極め、カウンセリングにおいてより早く深い信頼関係を築き、問題解決を支援するコミュニケーション手段として、人格適応論は発展してきた。

当社では日々のなかで最も使われている人格をマイ人格。ストレス状態で最も出てくる人格をストレス人格と呼んでいる。先ほどの使用目的別でいえば、

- ①仕事を割り振る際→図のようなエネルギーバランスでの詳細性格を把握し、それに応じた仕事を割り振る
- ②日々のマネジメントの際→マイ人格とストレス人格で部下をパターン化させ対応法を変える
- ③人事施策検討の際→6つの人格の中で、どれを満足させる会社にするのか？

という形で使っていくのである。