

# 「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を育てる

## 第6回 個性に応じて指導できる管理者を育てる

### プロトコルの違いを踏まえる

懸命に努力しても、誠意を持ってコミュニケーションをとろうとしても、思うように部下が動いてくれないときがリーダーにはある。なぜか？ それはリーダーと、部下のプロトコル(言葉・ルール等)が違っているからだ。

英語しか話せないアメリカ人に対して、日本語で懸命に語りかけている姿を想像してもらえば分かりやすいだろう。アメリカ人に日本語を話しても通じないのは分かるが「同じ日本人に日本語を話して、通じないなんてないだろう」と思われるかもしれない。しかし性格が異なると、同じ言葉でも、あなたが考えている意味と、相手が捉えている意味が全く異なっている場合が多いのだ。

例えば、「目標」という言葉を私たちはビジネス用語でよく使う。すべての人が「目標」という言葉に対する捉え方は同じかといえば違う。具体的に「大言壮語とも思えるような大きな目標にチャレンジすることに快感を感じる」という性格の上司の山田部長と、「地味なことでも、やると決めた

ことを一つずつ完璧に着実に実現していきたい！」という部下の前川さんのケースで考えてみよう。

山田部長は、目標という言葉でなければいけない。誰も越えたことがないような高いレベルのものでなければ目標とはいえない」と捉える。一方、前川さんは「目標を掲げたからには完璧に達成する責任がある。できもしないような目標をいい加減に立ててはいけない」と捉えてしまう。同じ目標という言葉でも、相手の性格によって意味の捉え方が全く違うのである。

相手の性格を知り、どんなプロトコル使っているのか？をしっかりと知った上でなければ、同じ日本人でも日本語が通じなかったりする。これがトラブルを生み出す原因にもなってくる。

### 大事なのはチューニング力

世の中には、これらの悩みと無縁の「人の心を動かす達人」というリーダーも存在する。彼らはこのプロトコルの違いを上手に乗り越えることができるのだ。

例えば、田中角栄元総理は逸話

などからその代表といえる。大平元総理が「田中とは一対一で会わずに複数で会うこと。一対一で会えば、必ず言うことを聞かされてしまう」と言うほど、人の心を動かす力が高かったようだ。気難しい政治家や官僚には、彼らのプロトコルに合わせて、難しい経済政策等をコンピュータ付きブルドーザーといわれるほどの能力を駆使し、数字を使って論理的に語り合う。そして自分を批判する敵まで感心させ、仲間にしていく。

一方、選挙区の田舎のおばあちゃんに接する際は、彼女たちのプロトコルに合わせて、田んぼの泥水の中に革靴のまま入っていき、難しい話など一切せず、隣のおっちゃんのように気さくにおばあちゃんたちと冗談を言い合いながら、彼女たちの愚痴に耳を傾ける。相手の個性に合わせて対応法を全く変えながら、異なるタイプの様々な人々を味方につけ、総理大臣にまでに登りつめたのだ。

彼は自分のプロトコルに執着することなく、相手のプロトコルをしっかりと見抜き、相手のプロトコルに合わせて接し方を変えることで、様々な人を動かすことがで



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」

きたのだ。私は、これを「チューニング力」と呼んでいる。

「自分のスタイルに固執せず、相手の個性に合わせて、対応法を少しずつ変えていく力」

のことである。

一般的な管理者もこのチューニング力を全く持っていないかといえば、そうではない。彼らも、多くの相手にはこのチューニング力を発揮できているはずだ。ただ、苦手な相手、思うように動いてくれない相手、トラブルを抱えている相手、嫌いな相手を動かすだけの力までには高まっていないということだ。ではどうすれば、このチューニング力をさらに高めることができるのだろうか？

人は通常、「動物的なカン」により、①人のタイプをパターン分けし、②パターンに応じての対応法を整理し、③相手のパターンを見抜き、④それに応じて対応法を変える というチューニングの一連の行動を無意識に行っている。田中元総理などは、超一流の動物的なカンによりこれが精緻に行われているのだろう。

### 人格適応論を活用するとき

ただ動物的なカンを育てるといえるのは、現実、難しい。では、それほど「動物的なカン」が優れていない一般的な管理者が、もっと「チューニング力」を高め、一流

のリーダーに仲間入りするにはどうすればいいのか？

最近では動物的なカンのチカラ不足を補う方法として、心理学の成果を活用すれば、普通の人でも大幅にチューニング力をアップできることが分かってきた。実際すでに、臨床心理カウンセリングの現場ではこの活用は盛んに行われている。これを管理者にも情報提供し、トレーニングしていけばよいのだ。具体的には、この連載第2回目で紹介した「人格適応論」を活用するのだ。

人格適応論は「彼はどんな性格なのか？」を分析するだけでなく、「その性格に対して信頼関係をいち早く構築するにはどんなアプローチ」をすればいいか？ということが体系化されている。

例えば、ヒストリオン型の下部（心地よい気持ちにさせるもてなし上手）に指示する場合は（上司から受け入れられているかを敏感に気にするので…）単刀直入に「○○してくれ！」とトップダウン的な指示命令よりも、「○○をやってもらおうと考えているのだが、○○をやることについて君はどう思う？」と気持ちを聞きながら指示するほうが効果的だ。

反社会型の下部（魅力的で説得力が高い）ならば（簡潔明瞭、制限を抑えた指示命令を求める。だから…）「○○しなさい」「○○をしてくれ！」と明瞭に「やるべき

こと」と「目的」だけを単刀直入に指示・命令することが効果的だ。ヒストリオン型の下部と違い「君はどう思う？」などと意見を聞く必要はない。本題とは逸れた気遣いは「余計で無駄なこと」ととられ逆効果になる。

2つの適応タイプが上司と部下の関係だったらと想像してみても、上司が「反社会型の理想の指示・命令」をしても、ヒストリオン型の下部から理解されないことは容易に推察できるだろう。

では、適応タイプ別に、どうチューニングすべきか？

● 6つの適応タイプ別に、どんなモチベーション法（褒める、叱る、仕事の価値の伝え方等々）が効果的か？

● 6つの適応タイプ別に、どんなマネジメント法（目標を与える、計画を与える、チェックする等々）が効果的か？

● 6つの適応タイプ別に、性格的にどんな（仕事の）能力的な特色があるか？

を管理者に教育していくことで、様々な部下の個性を伸ばすリーダーづくりを行うことができるのである。

※部下チューニングについては、私の新著『人の心を動かすリーダーの超チューニング力』（C&R研究所刊）に詳しい。またウェブ上で、無料からできる適応タイプの診断サービス <http://www.venturmanagement.com/up01.html> を展開中。ご利用されたし。