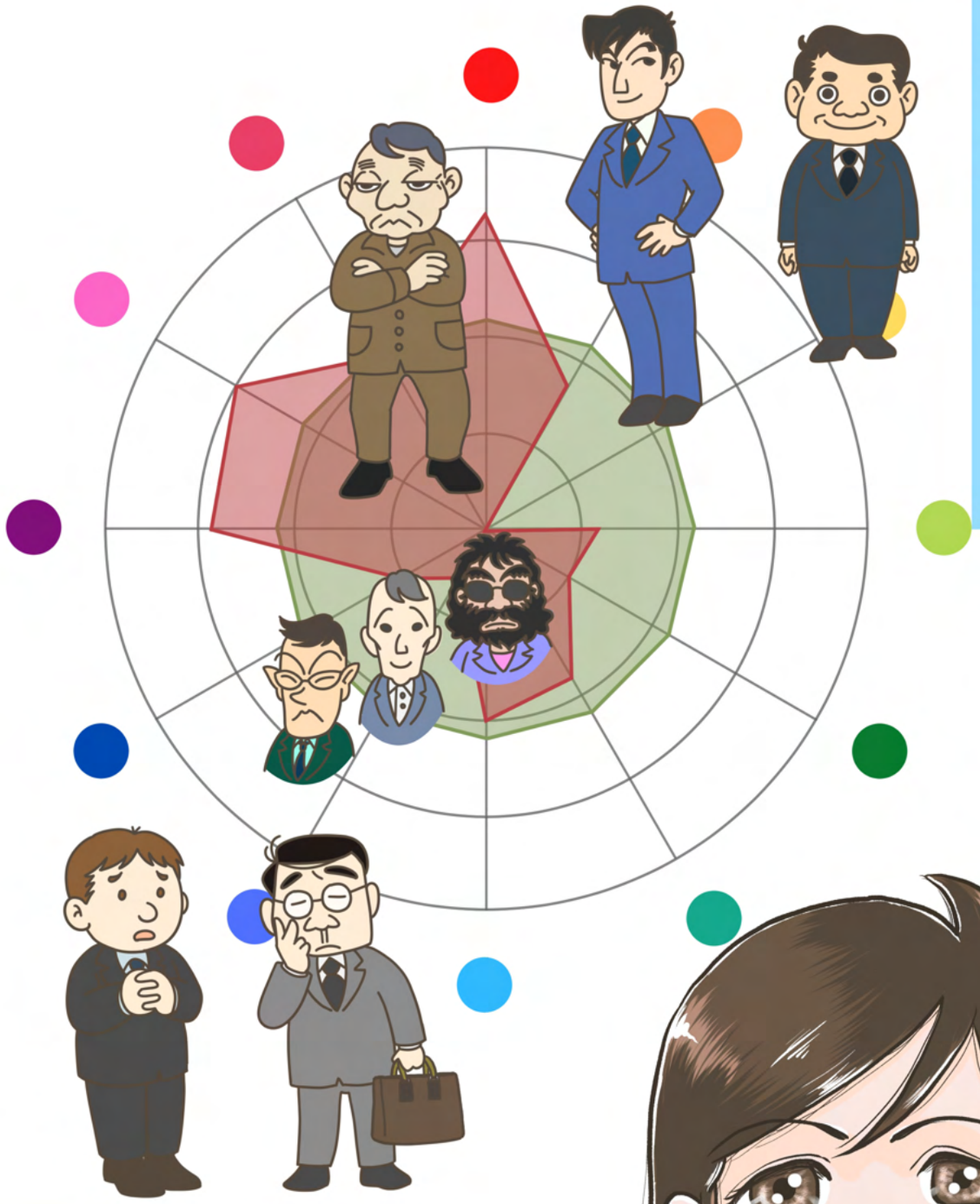
個性を知って、生き方・活かし方を見つけよう

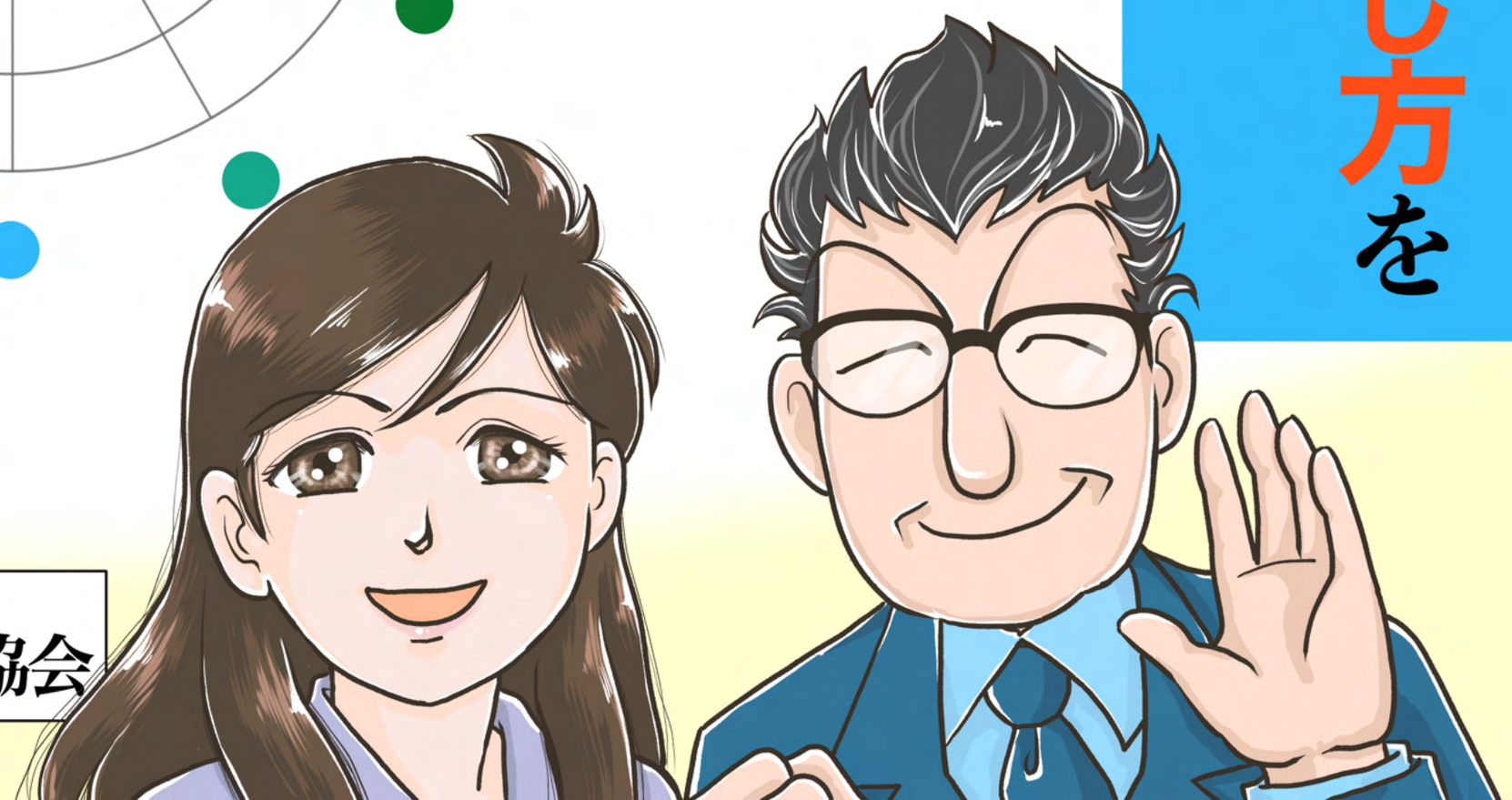
第３部

HRパーソナル診断で 理想の組織を実現する



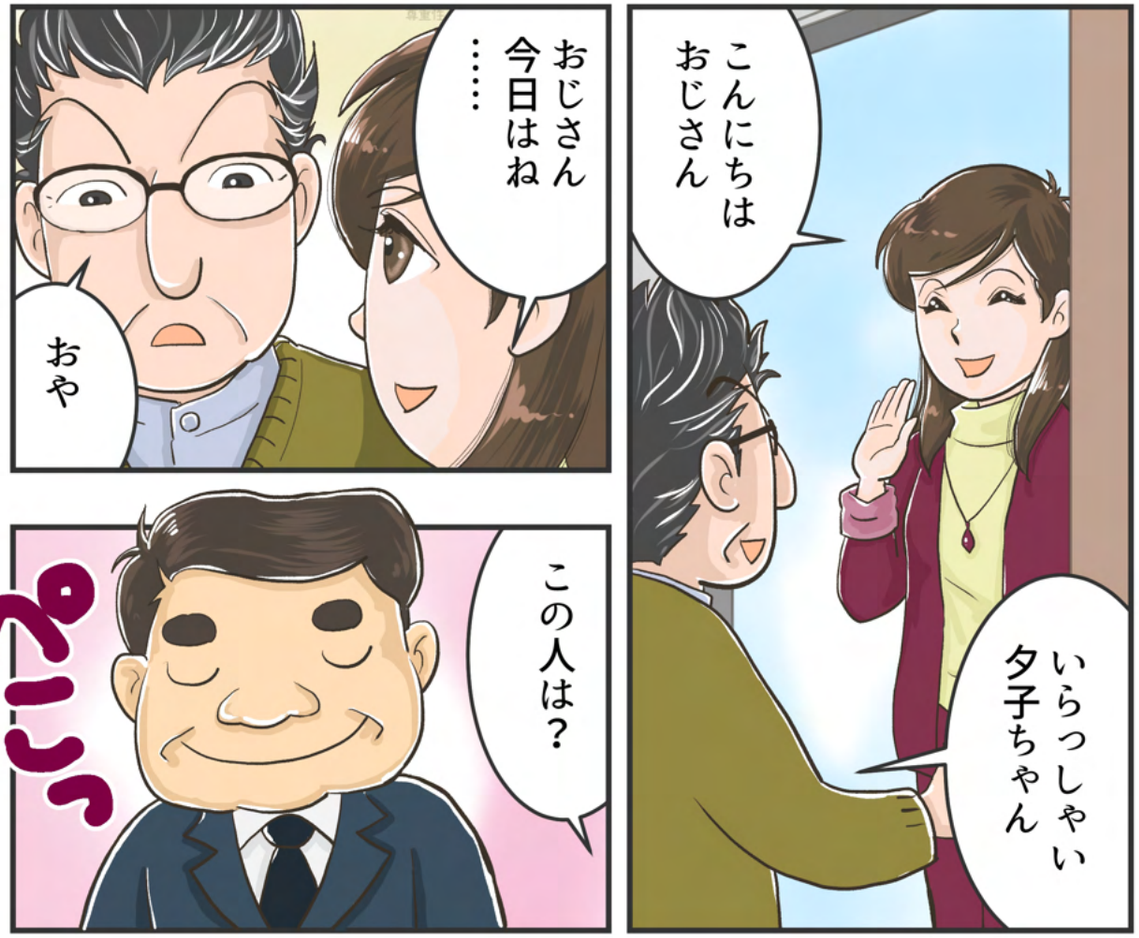
一般社団法人 HRアセスメント協会

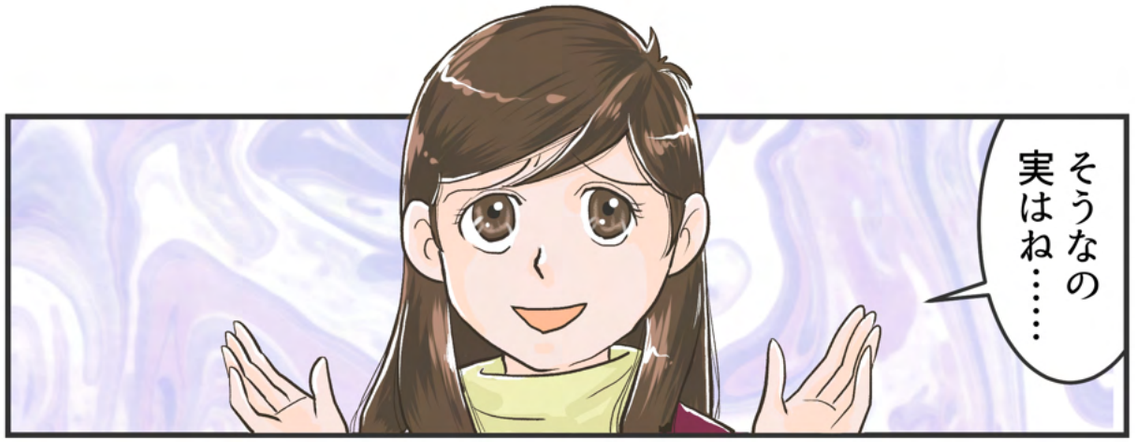
理　事
和田 真雄［監修］
上山 靖子［漫画］

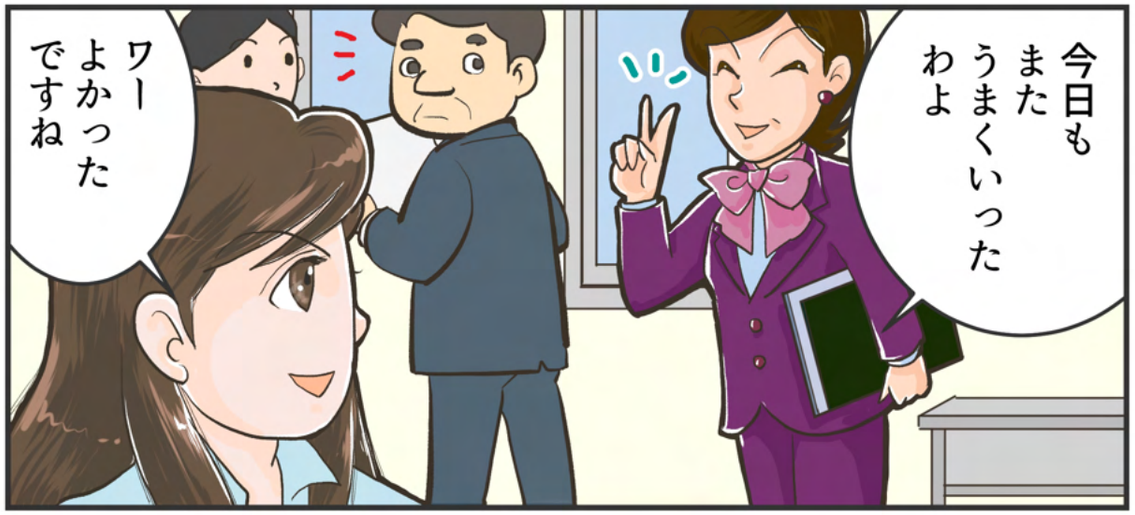


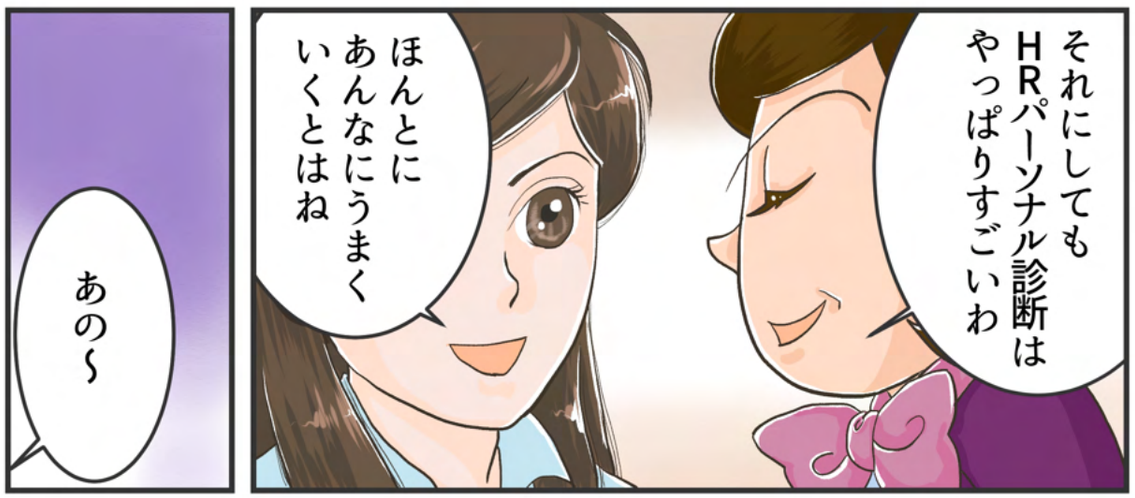
一般社団法人
HRアセスメント協会

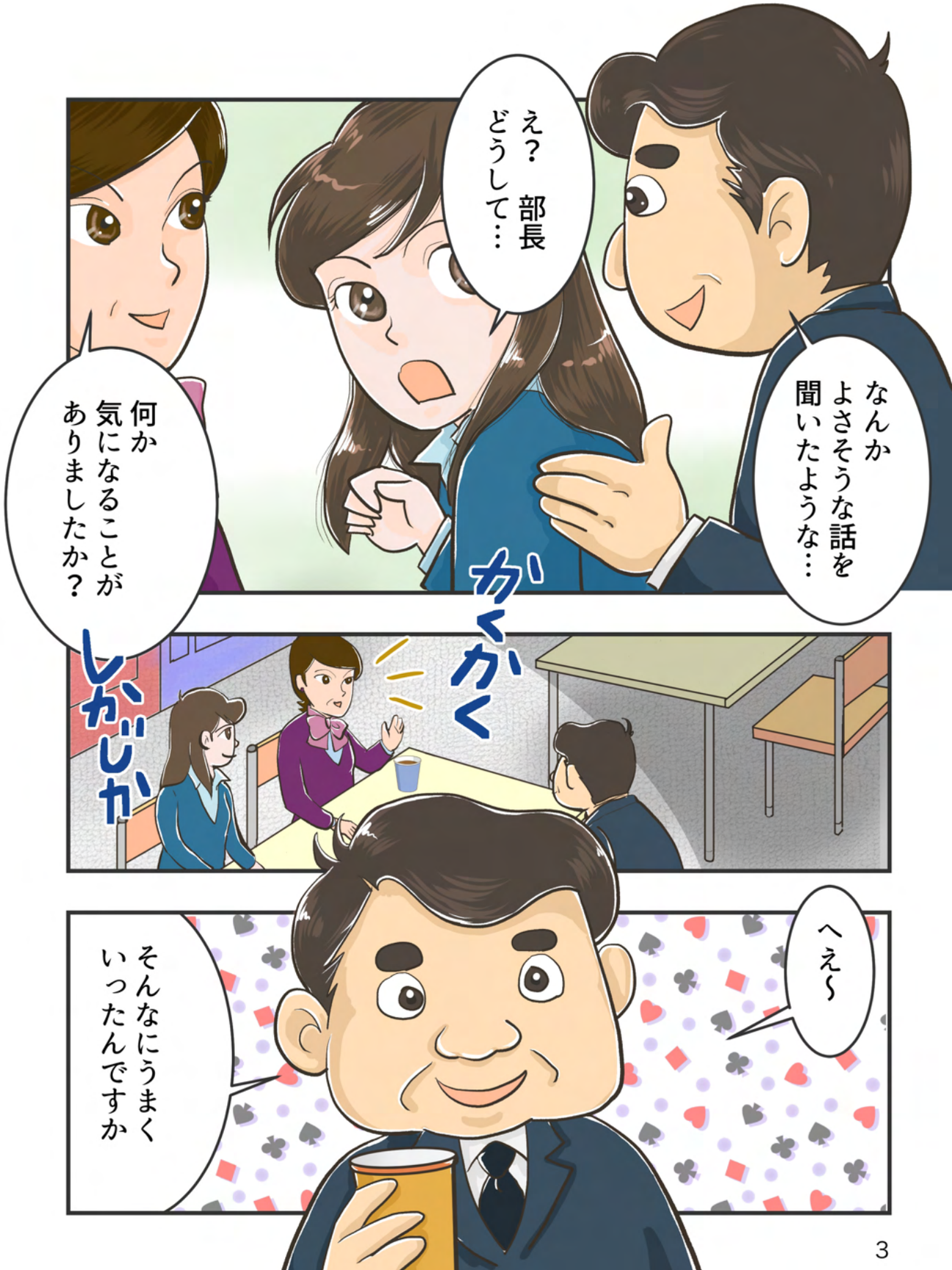
第３部
HRパーソナル診断
で 理想の組織を
実現する
①組織作りのカギは
適材適所


こんにちは
おじさん
いらっしゃい
夕子ちゃん
おじさん
今日はね
……
おや
この人は？
ペコッ


そうなの
実はね……


今日も
また
うまくいった
わよ
ワー
よかった
ですね

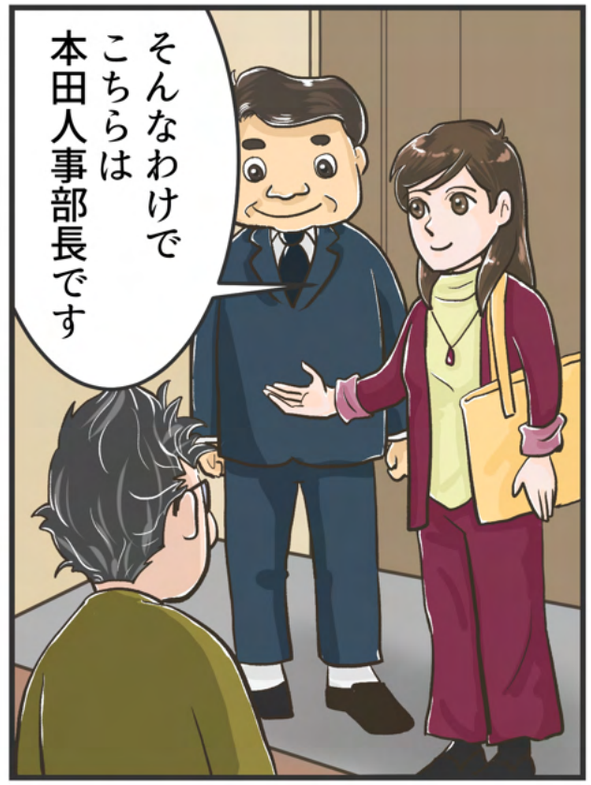

それにしても
HRパーソナル診断は
やっぱりすごいわ
ほんとに
あんなにうまく
いくとはね
あの～


なんか よさそうな話を 聞いたような…
え？ 部長 どうして…
何か 気になることが ありましたか？
かくかく しかじか
へえ～
そんなにうまく いったんですか

そうなんです 最初は 信じられなかった くらいです
ほー

それはぜひ
もっと詳しく 知りたいですね

山田さん あなたの おじさんに 会わせてもらえ ませんかね
いいですよ もちろん


そんなわけで
こちらは
本田人事部長です

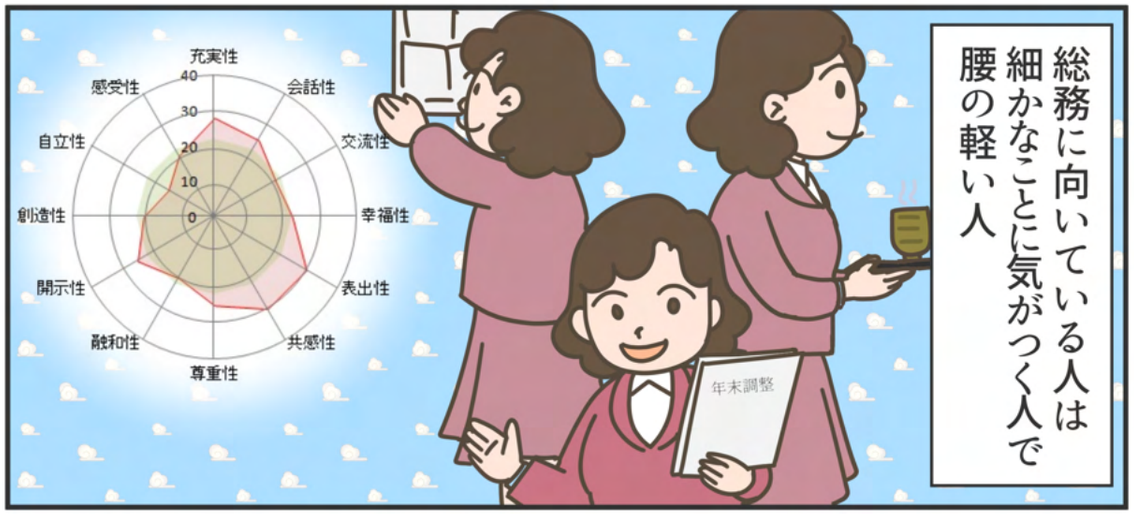
本田です
今日はよろしく
お願いします
江島です
こちらこそ
よろしくお願い
します

さっそくですが
人事の要点は
適材適所だと
考えているのですが
個性がわかれば
その人に適した
仕事というのも
わかるんですか
ね？

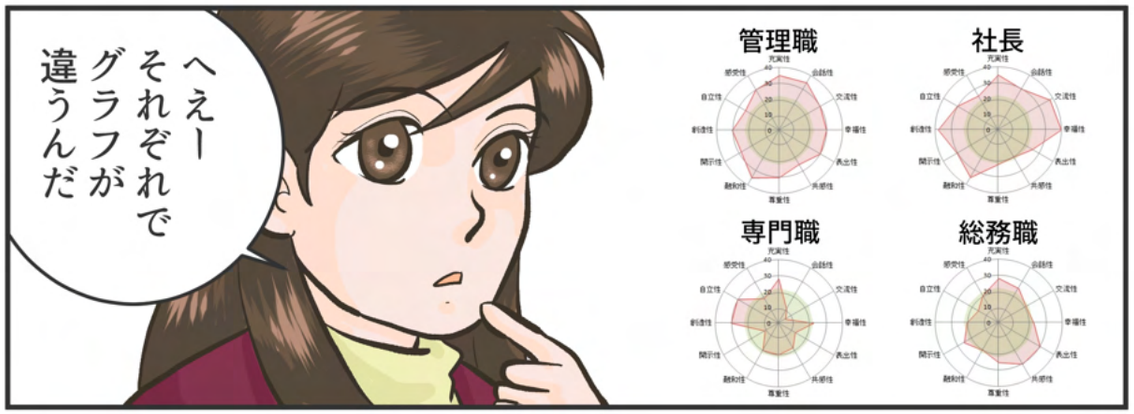
はい
個性がわかれば
その人に合った
仕事も
わかります
たとえば……

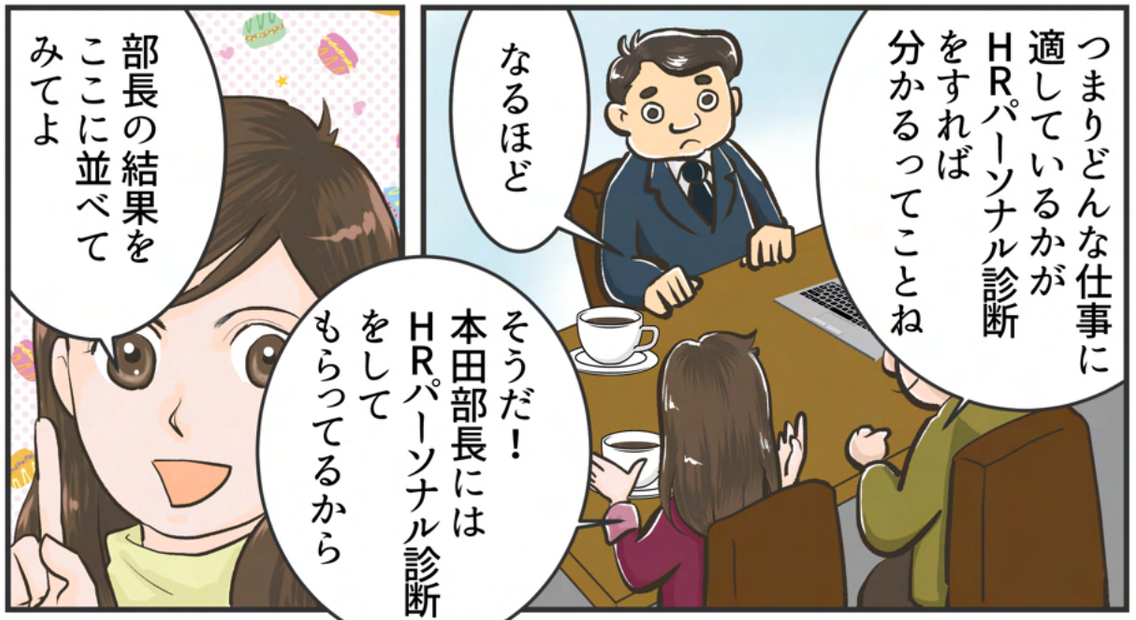
社長に向いている人は
パワーがあって
決断ができる人
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性
40
30
20
10
0

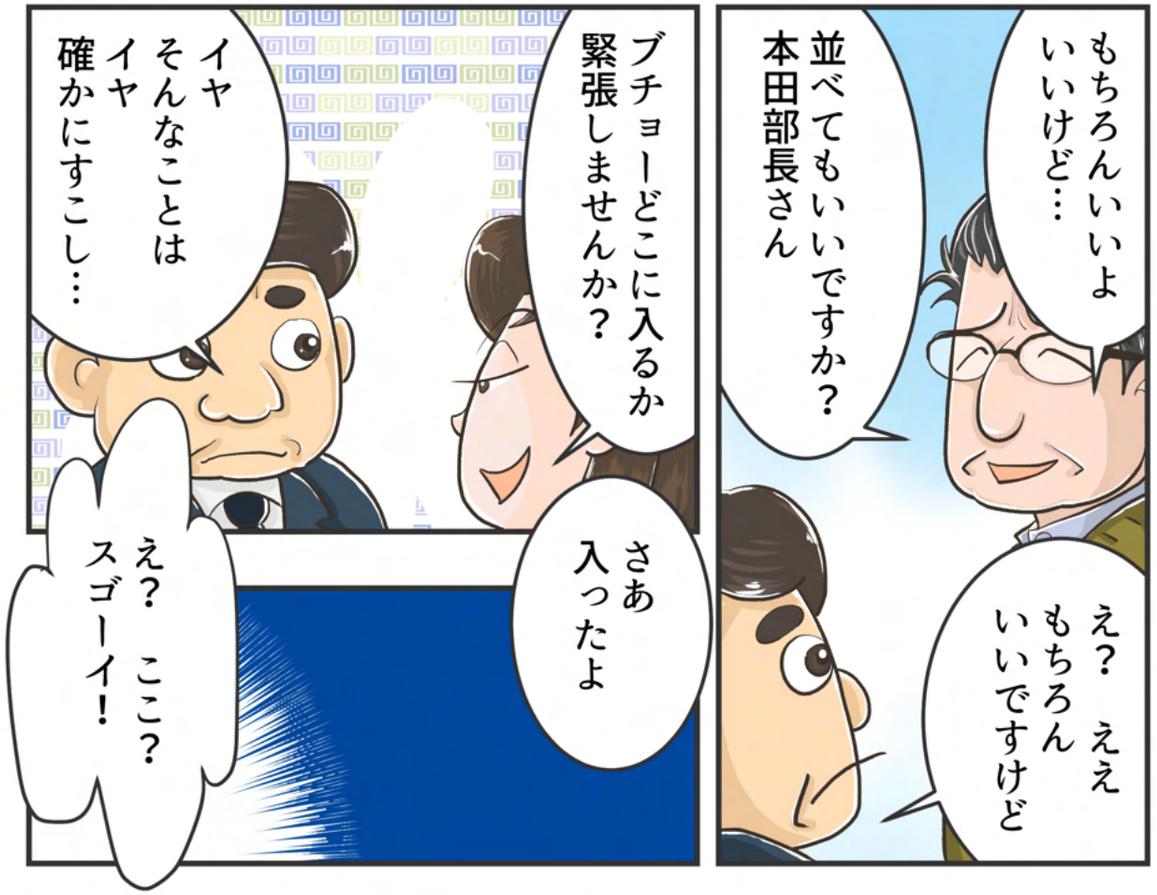
管理職に向いている人は
視野が広くて
まとめ役ができる
柔軟な人
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性
40
30
20
10
0

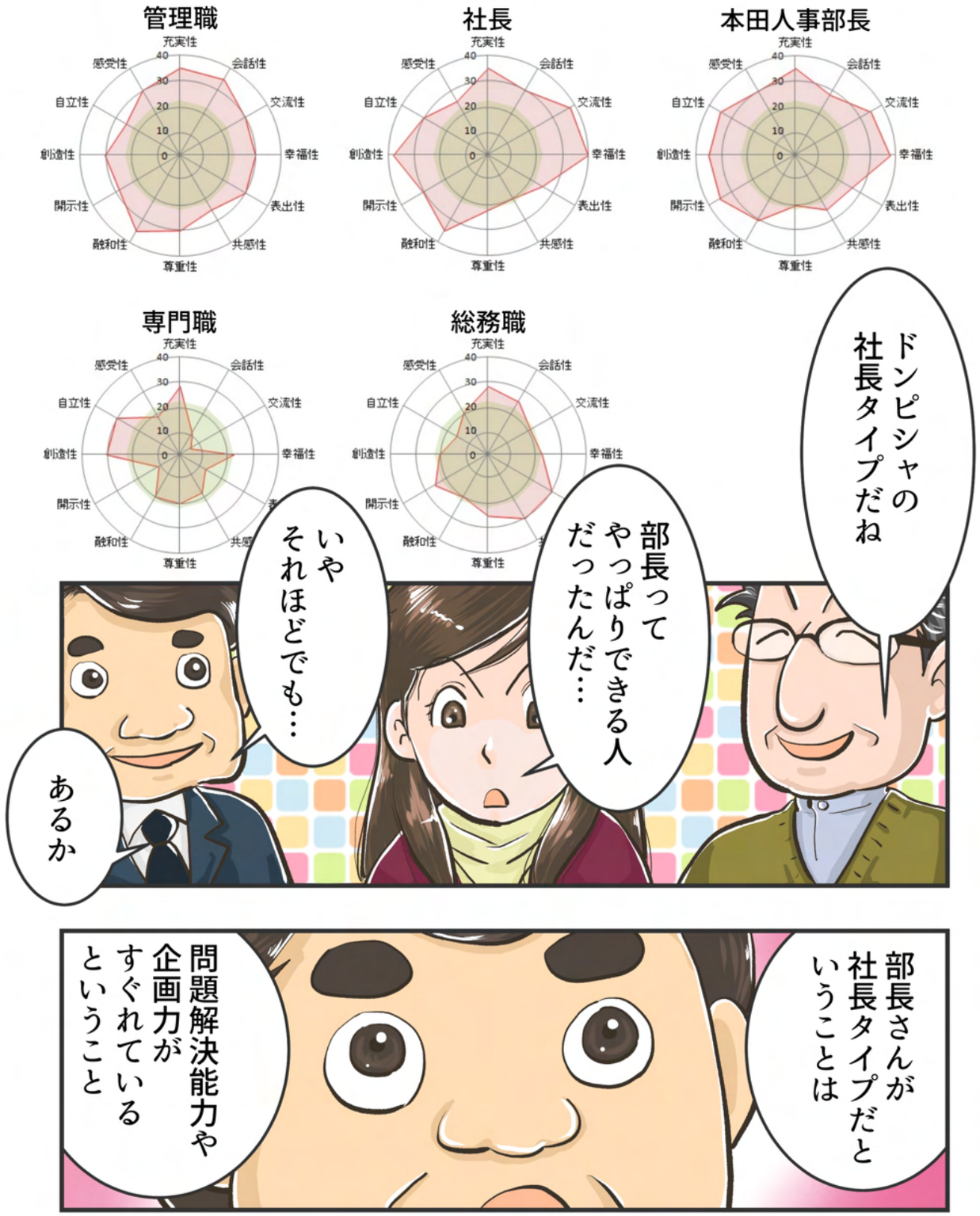

総務に向いている人は
細かなことに気がつく人で
腰の軽い人
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性
年末調整

専門職に向いている人は
自分の得意な分野で
力を発揮する人
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性


へえー
それぞれで
グラフが
違うんだ
管理職
社長
専門職
総務職


つまりどんな仕事に
適しているかが
HRパーソナル診断
をすれば
分かるってことね
なるほど
そうだ！
本田部長には
HRパーソナル診断
をして
もらってるから
部長の結果を
ここに並べて
みてよ


もちろんいいよ
いいけど…
並べてもいいですか？
本田部長さん
え？　ええ
もちろん
いいですけど
ブチョーどこに入るか
緊張しませんか？
さあ
入ったよ
イヤ
そんなことは
イヤ
確かにすこし…
え？　ここ？
スゴーイ！



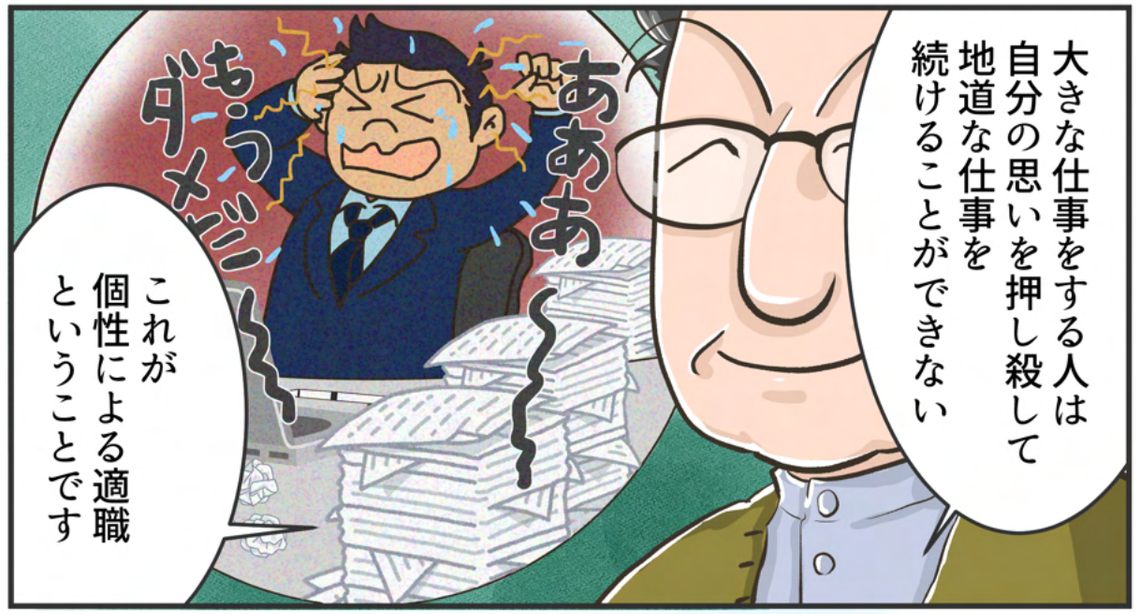
そして同時に多くの人をまとめて仕事を前に進めていく力もあるということです

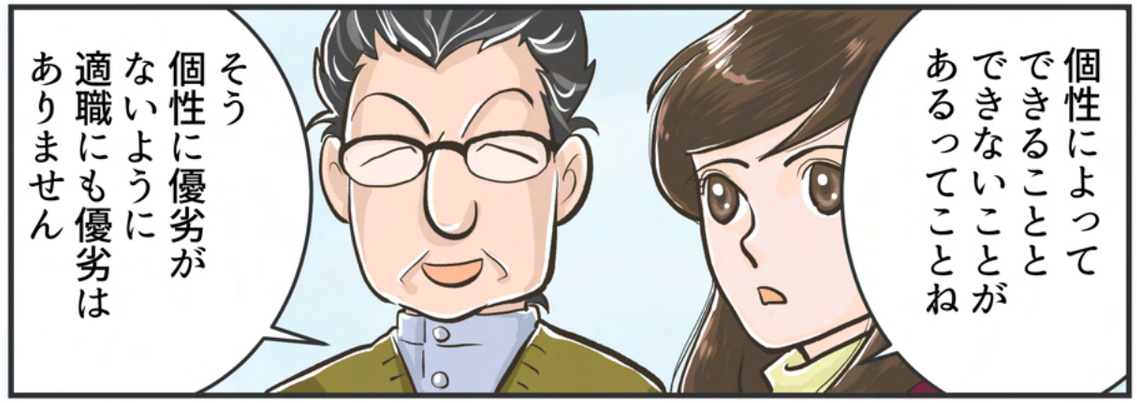
みんながんばろー!!

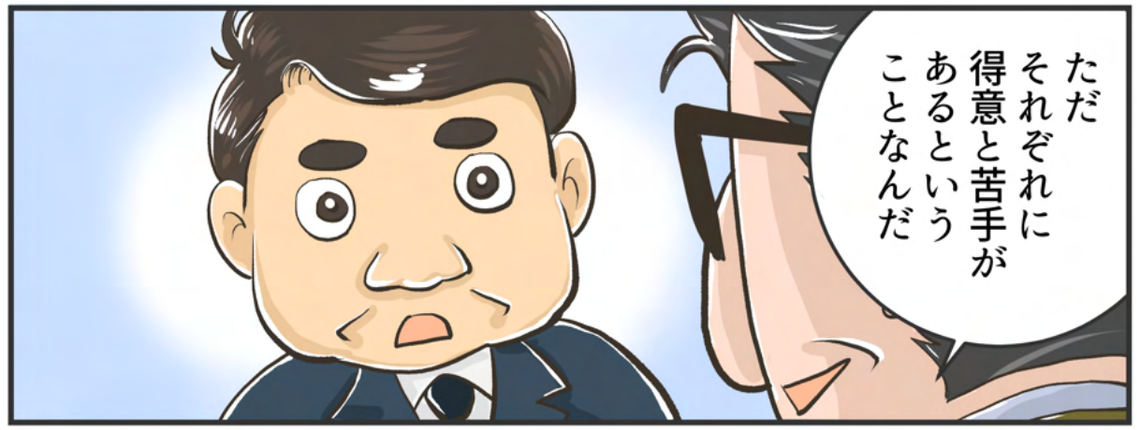
帳簿つけとか倉庫番みたいな単純作業を長時間続けるというのは苦手ですよね

も〜〜ダメ…

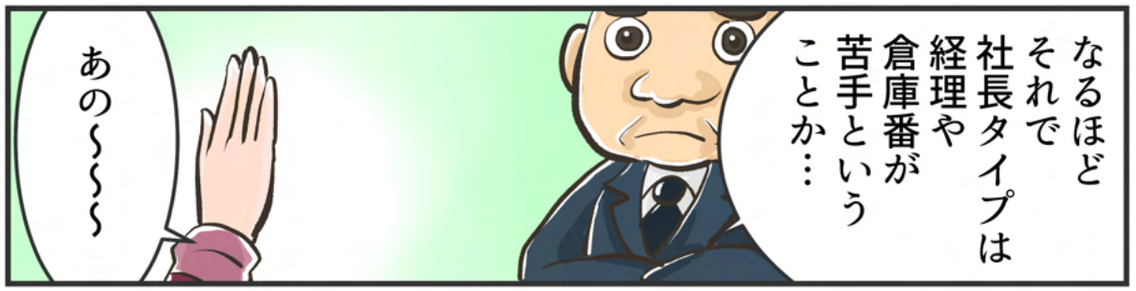
それならどんなことでもできるかというと


大きな仕事をする人は自分の思いを押し殺して地道な仕事を続けることができない
ああ〜〜〜
もうダメジ〜〜〜
これが個性による適職ということです


個性によってできることとできないことがあるってことね
そう個性に優劣がないように適職にも優劣はありません

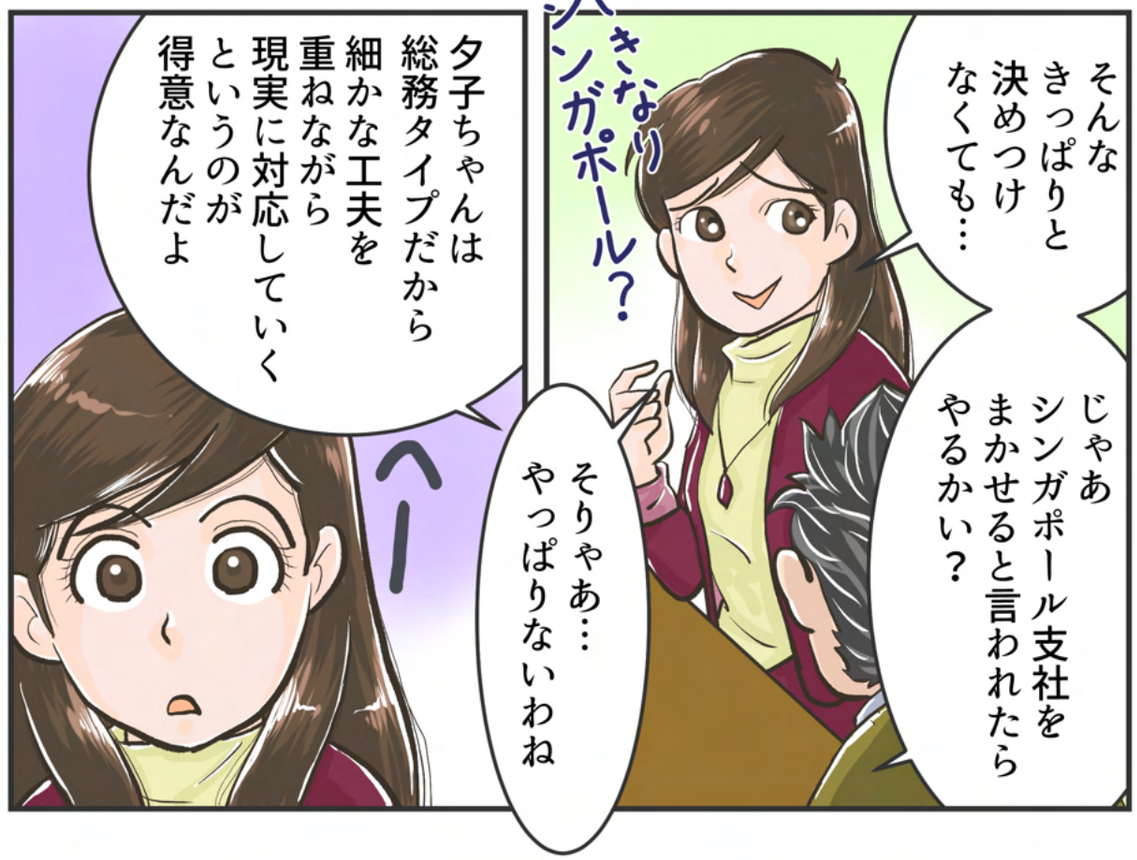

ただそれぞれに得意と苦手があるということなんだ

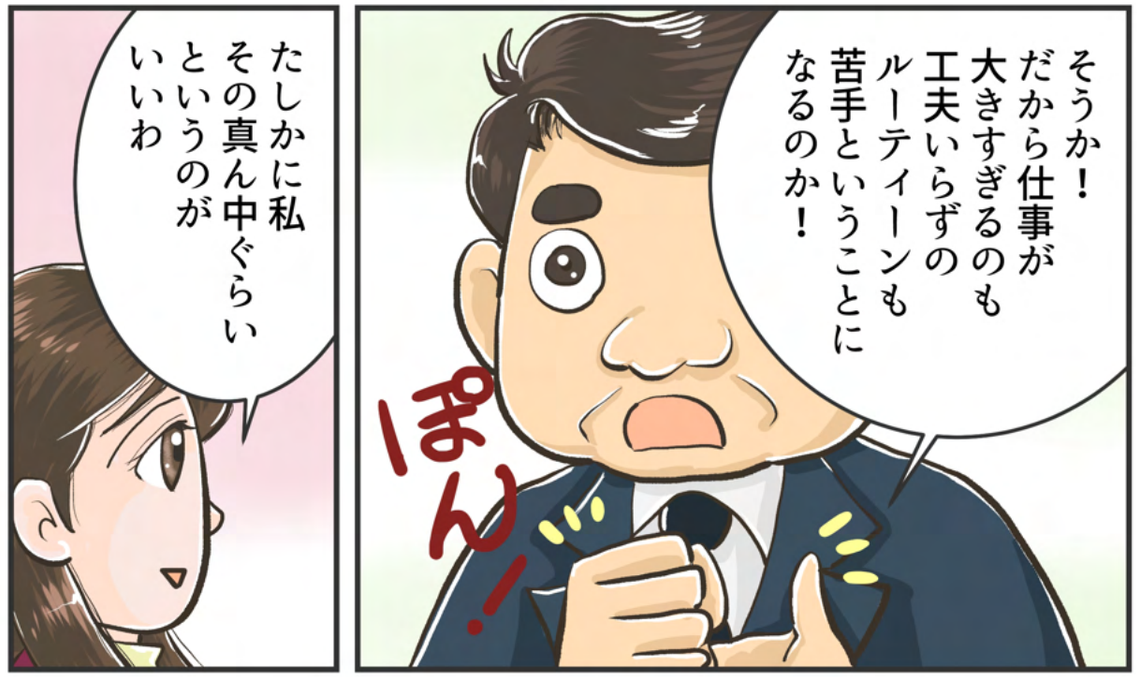
だったら社長タイプであっても「仕事のできるすごい人」とは考えないということですね
そうです
社長的なタイプの仕事が得意ということでそれが本田部長の適職です


なるほどそれで社長タイプは経理や倉庫番が苦手ということかあの〜〜〜

私はどっちも苦手なんですけど……

そうだね夕子ちゃんは絶対に社長にはなれない……
ガーン


そんな きっぱりと 決めつけ なくても…
いきなり シンガポール？
じゃあ シンガポール支社を まかせると言われたら やるかい？
そりゃあ… やっぱりないわね
夕子ちゃんは 総務タイプだから 細かな工夫を 重ねながら 現実に対応していく というのが 得意なんだよ
へー


そうか！ だから仕事が 大きすぎるのも 工夫いらずの ルーティーンも 苦手ということに なるのか！
ぽん！
たしかに私 その真ん中ぐらい というのが いいわ

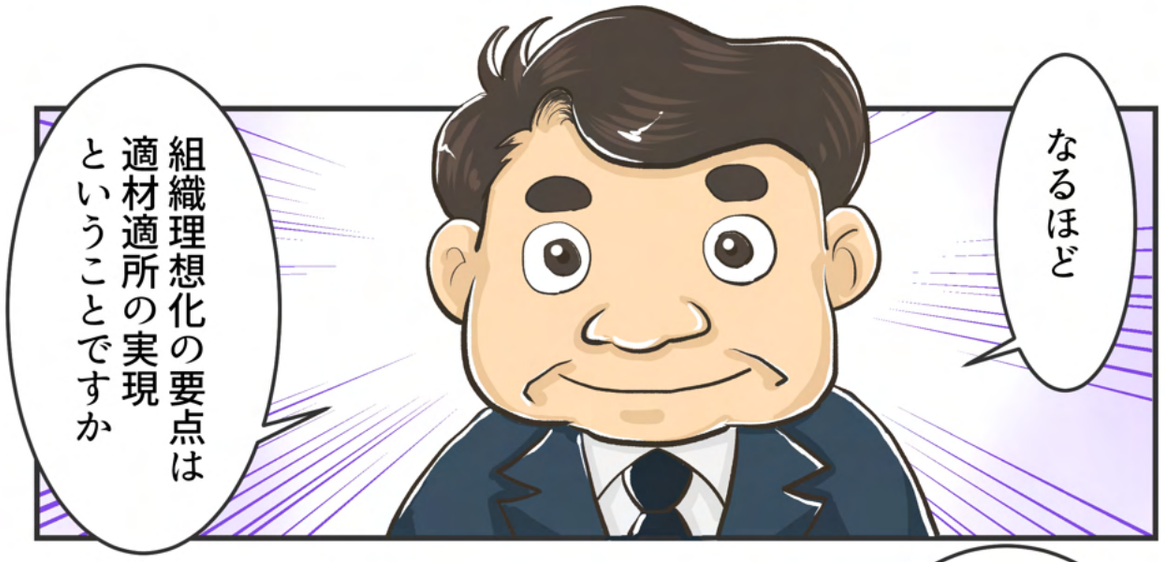
そのように 個性によって適職は 必ずある！
それを的確に 見抜くのが HRパーソナル診断の 役目なんだ
優劣をつけないで それぞれの適職を 見抜くって ことですか？

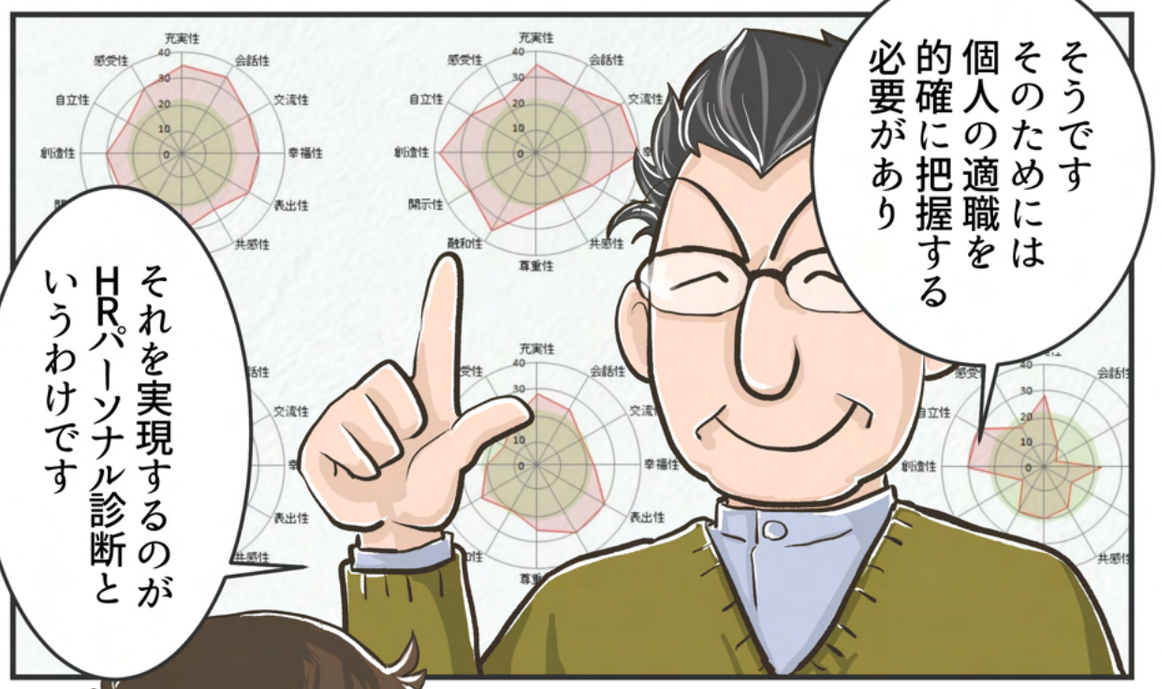
じつは 適職というのは その個性にとって 最も力を発揮する 仕事ということで
適職
不適職
そこから離れていけば だんだんストレスが 大きくなります

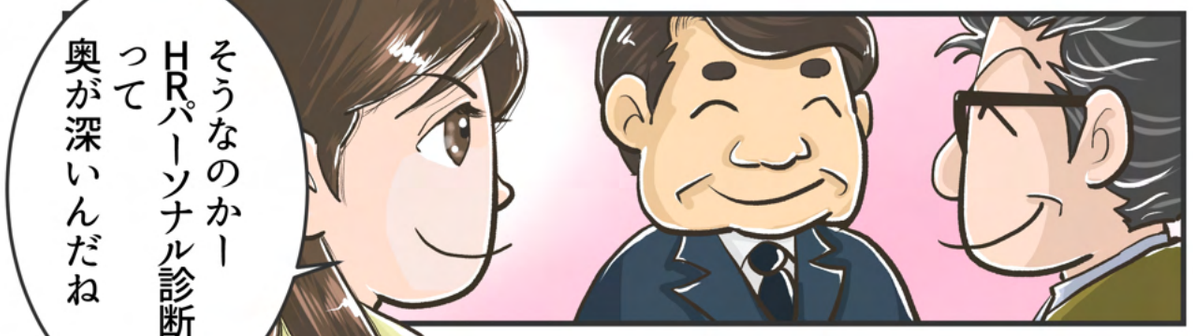
その意味で私にとっての適職ということで自分にとってはそれが一番いいということです

なるほどそれぞれに適職があるということですね
それで理想の組織を作るということは？

組織はそれぞれが自分の持ち場で十分に力を発揮して働いてくれるときが一番活性化するのです
運搬
管理
営業
事務
製造
販売
ですから適材適所に近づけば近づくほど組織は理想的なものになります


なるほど
組織理想化の要点は適材適所の実現ということですか

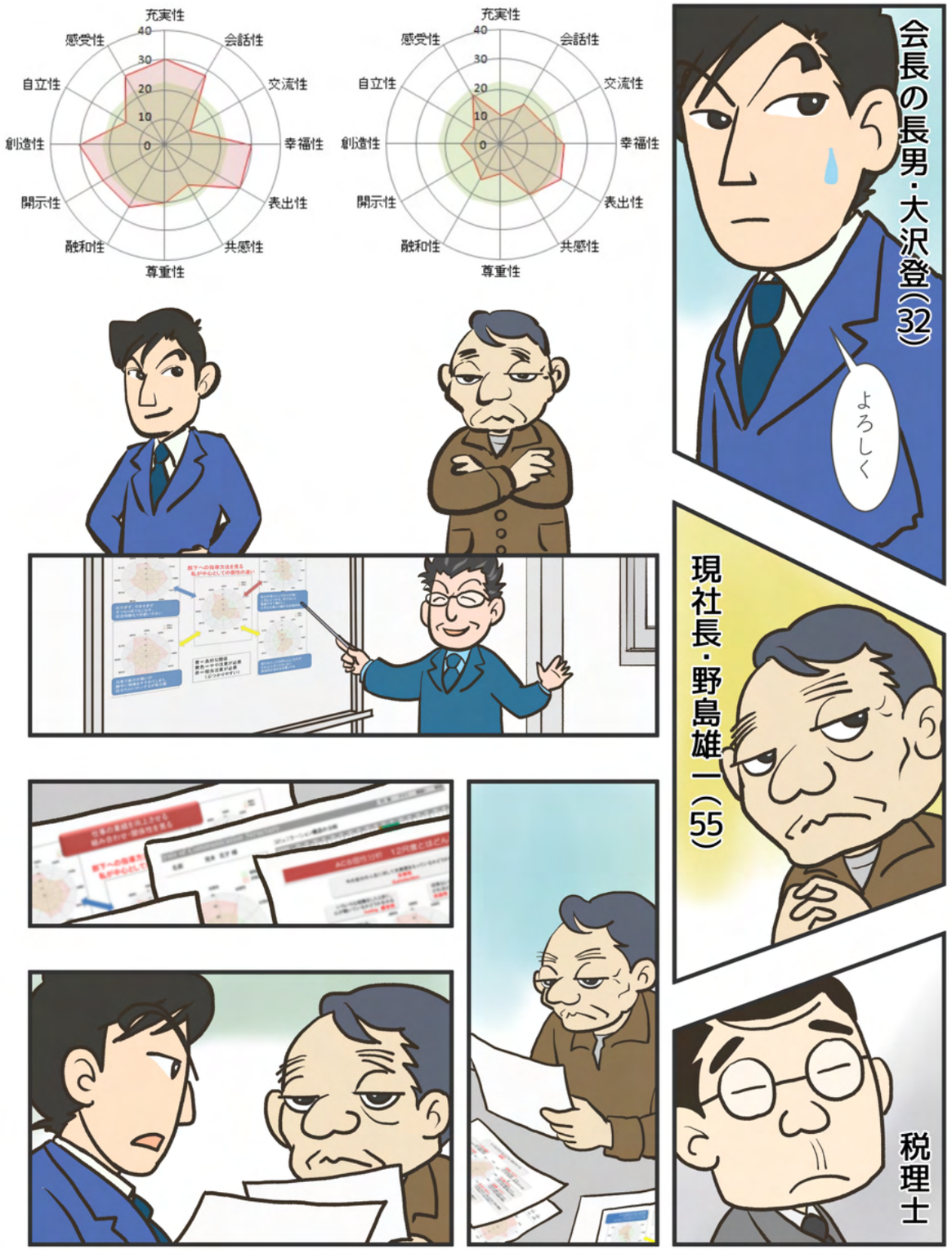

そうですそのためには個人の適職を的確に把握する必要があり
それを実現するのがHRパーソナル診断というわけです


そうなのかーHRパーソナル診断って奥が深いんだね

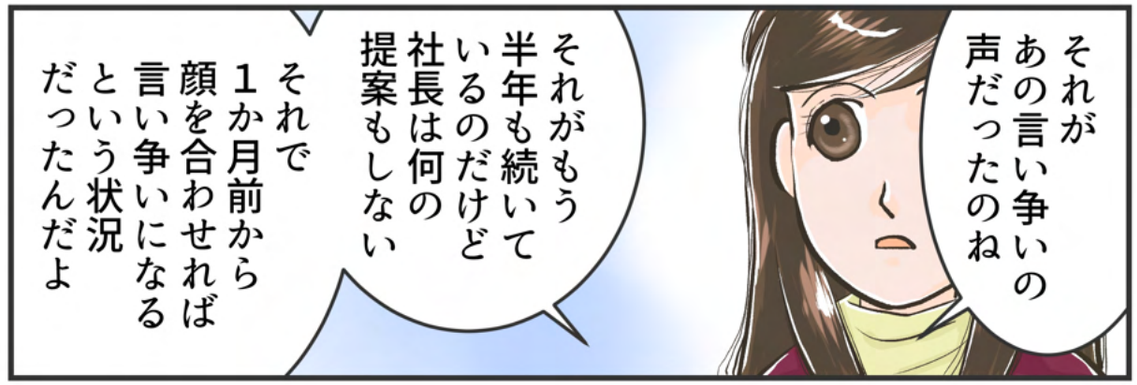
第３部 HRパーソナル診断で 理想の組織を実現する

②社長、このままじゃ会社潰れます

こちらです
ありがとう
ワイワイ
あれ？
会議室
それでどうするんですか！
だから考えている
ガチャ
そう言ってもう1か月ですよ！
ガン!!
失礼します
今日はHRパーソナル診断の解説にまいりました


会長の長男・大沢登（32）
よろしく
現社長・野島雄一（55）
税理士
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性

以上ですが何か質問は…？
し～～～ん
え？
そうなのか
そういうことだったのか
そういうことなら…
え？
なに？
いったい何があったんです？
そうよおじさん早く教えてよ！
じつはこの時
社長の交代が決まったんです
え？それってどういうこと？
この会社は印刷業界の激変のため5年前から業績が急速に悪くなっていたんだ
それを1年前に入ってきた会長の息子さんが見つけて打開策を出すように社長に迫っていた

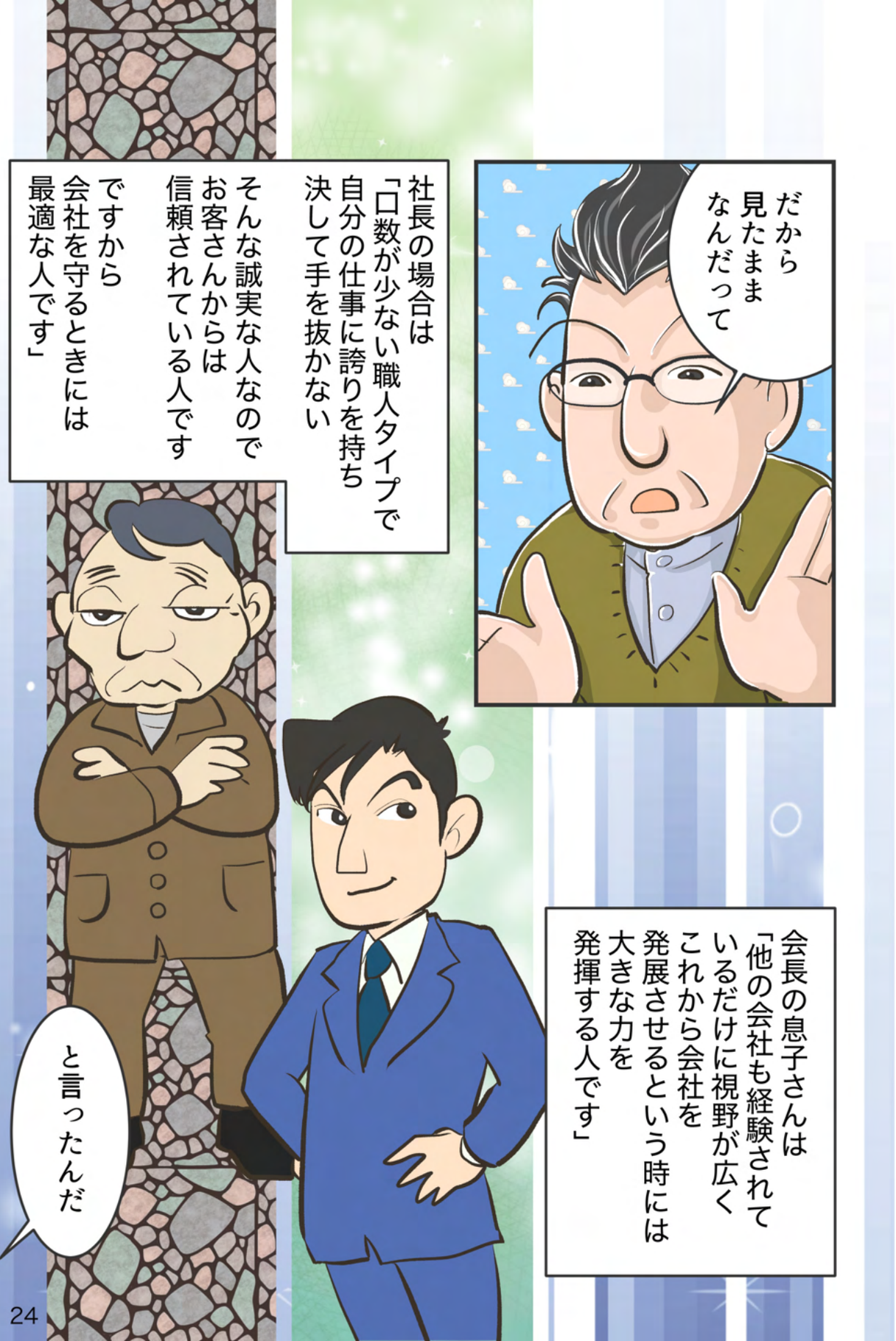

それが
あの言い争いの
声だったのね
それがもう
半年も続いて
いるのだけど
社長は何の
提案もしない
それで
1か月前から
顔を合わせれば
言い争いになる
という状況
だったんだよ

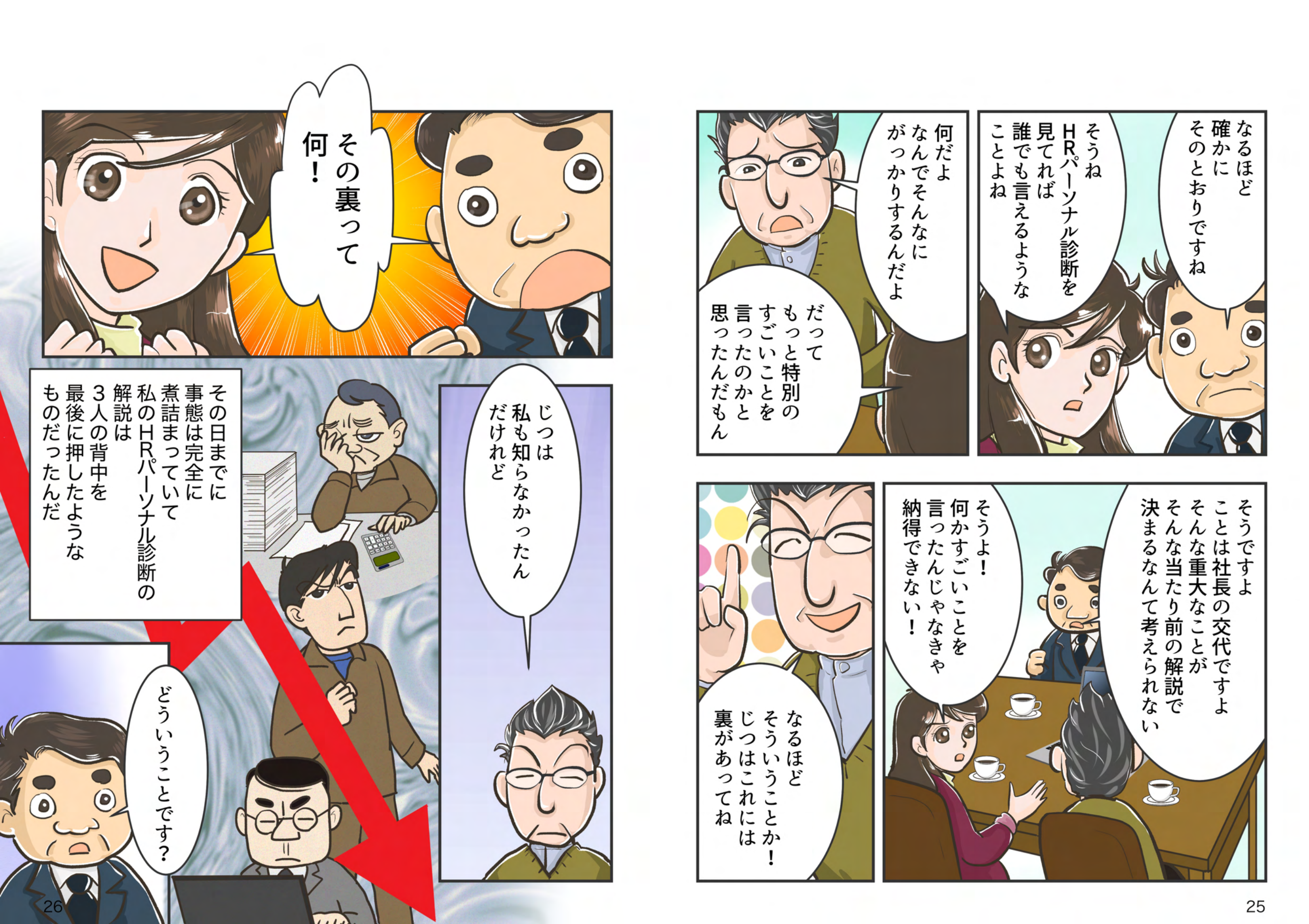
でも私は
そんなことは
何も知らなかった
ただ
HRパーソナル診断を
説明しに行った
だけだからね

それで
どんな説明という
解説をしたんですか？

いや　特別なことは
何もしていないんです
HRパーソナル診断を
そのまま
解説しただけなんです
だーかーらー
その説明が
どんなものだったのか
って聞いてるでしょ
もう
じれったいな～～

だから
見たまま
なんだって


社長の場合は
「口数が少ない職人タイプで
自分の仕事に誇りを持ち
決して手を抜かない
そんな誠実な人なので
お客さんからは
信頼されている人です
ですから
会社を守るときには
最適な人です」
会長の息子さんは
「他の会社も経験されて
いるだけに視野が広く
これから会社を
発展させるという時には
大きな力を
発揮する人です」
と言ったんだ


なるほど確かにそのとおりですね
そうねHRパーソナル診断を見てれば誰でも言えるようなことよね
何だよなんでそんなにがっかりするんだよ
だってもっと特別のすごいことを言ったのかと思ったんだもん
そうですよことは社長の交代ですよそんな重大なことがそんな当たり前の解説で決まるなんて考えられない
そうよ！何かすごいことを言ったんじゃなきゃ納得できない！
なるほどそういうことか！じつはこれには裏があってね
その裏って何！
じつは私も知らなかったんだけれど
その日までに事態は完全に煮詰まっていて私のHRパーソナル診断の解説は3人の背中を最後に押したようなものだったんだ
どういうことです？

会社の業績は最悪で
このままでは
3年先はないという
ほどのものだった

印刷業界は激変期で
機械の大型化が進み
中小の印刷所は
次々と倒産・廃業に
追い込まれていた

さらに
パソコン・プリンターの普及で
軽便印刷の需要も
なくなりつつあった

そんなに
ひどかったのか…

それで
会長の息子さんは
焦っていたと
いうわけね

そのような激動の波を
乗り切るためには
今まで通りのやり方を
していたのでは
駄目だってことは
みんなが
分かりすぎるくらいに
分かっていた

ところが社長は
半年たっても
何もしない

いや
何もできない

そんな深刻な事態じゃ
この社長にできることは
何もないわね

だから社長自身も
「自分では何とも
できない」と
社長を辞める覚悟を
しつつあった

そして
会長の息子さんは
「社長を頼りにして
いたのでは
潰れてしまう」と
自分で何とか
しなければと
考えはじめていた

そして税理士は
全体を客観的に
見ていて
「どうやったら
しこりなく社長を
降ろせるか」と
考えをめぐらせて
いたということだ

みんなそこまで思い詰めていたんですね

そんな時に何も知らない私がHRパーソナル診断によって客観的な個性の解説をして「社長は保守的」「会長の息子さんは改良発展向き」とさらっと言い切ったものだから

3人が同時に「やっぱりそうか！」と社長交代を決意したということなんですよ

これは適材適所をみんなが納得していうことになるわけ？

そう適材適所をみんなが理解しそれを実現しなければ会社は潰れるということが分かったということなんだ

それで実際その後どうなったんですか？

会長の息子さんは監査役になった

社長は役職はそのままで経営の実権をすべて監査役に渡した

そして監査役の手で経営の立て直しが始まったんだ

具体的にはどんな手を打ったの？

この会社の一番の問題は
社長が経営を
ほとんど考えてこなかった
ということなんだ

よっしゃよっしゃ

印刷機械の販売でも
メンテナンスの料金でも
顧客に喜んでもらえればいいと
かなり安い料金でやってきた

安い
上手い
早い

おかげで仕事量は
確保できていたから
みんな忙しく
仕事をしていた

しかし収益率は
とんでもなく
悪かった

見積書

いままでは業界自体が
成長していたから
それでもよかった
けれど生き残りを
模索するような時代に
そんなことは通用しない

技術力はあるけど
経営が駄目な会社の
典型ですね

それで
どうしたの？

監査役は
料金の見直しをして
世間並みの価格にした
それによって
収益率が倍になり
一息ついた

え？
そんなことが
短期間で本当に
できたんですか？
だって
値上げ交渉ですよ？

それを監査役は
やり切った
ほんとにすごい
人ですよ

それだけで終わり？
もう無いの？

次は
大型化する機械の販売で
次々と実績を上げ
さらに業績を上向きにした

大型機械への移行は
業界のトレンドだから
メリットがあれば
この会社に
頼むことになる

いよいよ
すごい人だね
それは

それでメリットにしたのが
手厚いメンテナンスの力
なんだ

印刷機械は
絶対に止めてはいけない
3日も止まったら
それこそ大きな損失になる

だから
「絶対止めない
小まめなメンテナンスを
します」と
今までの技術力を
売り込んだわけだ

なるほど
これなら社長の顔も
少しは立つわね

うーん

やればできるって
ことか
でもこんなことは
社長には
絶対できない

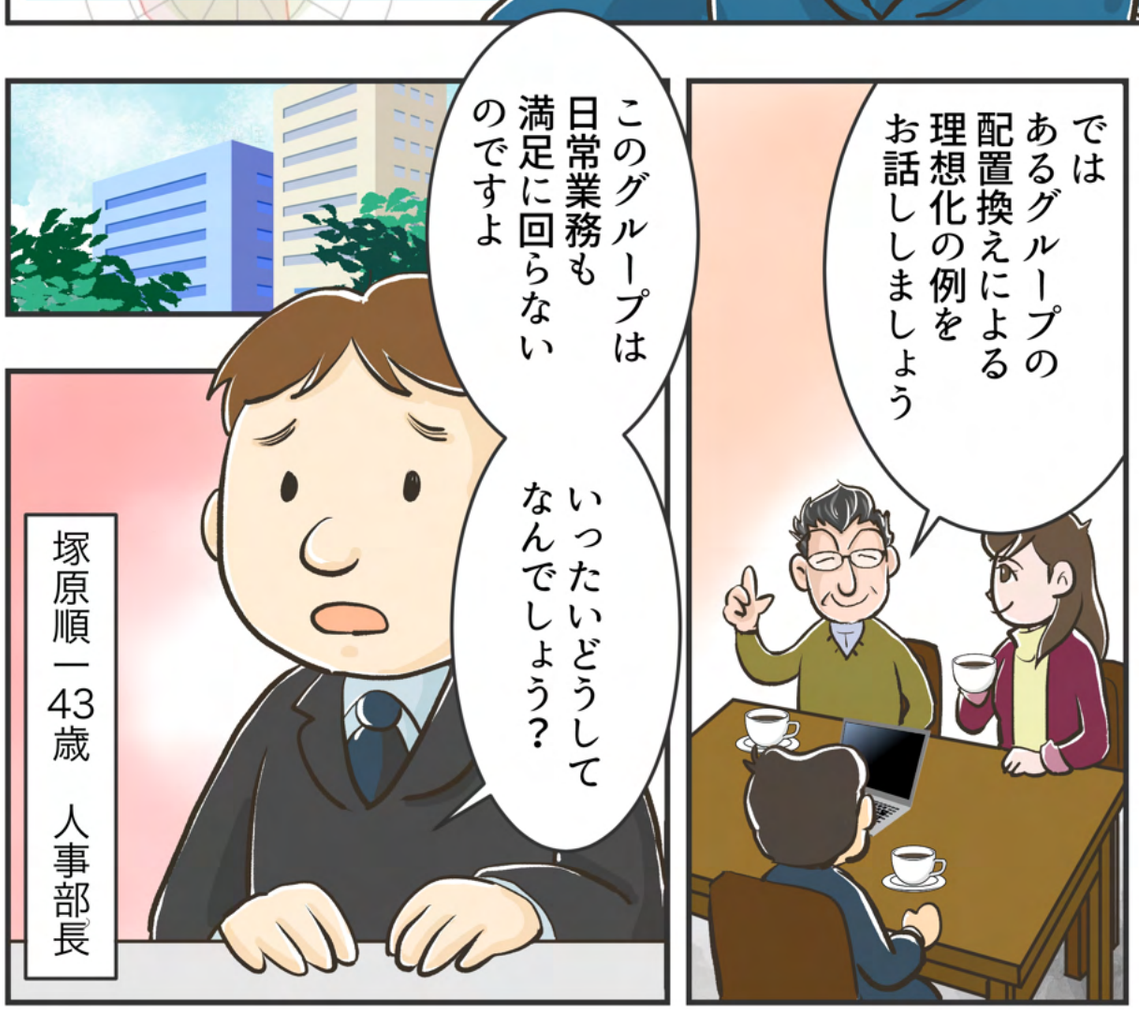
そう
これが典型的な適材適所
やれる人が
ふさわしい役職にいれば
できるということです

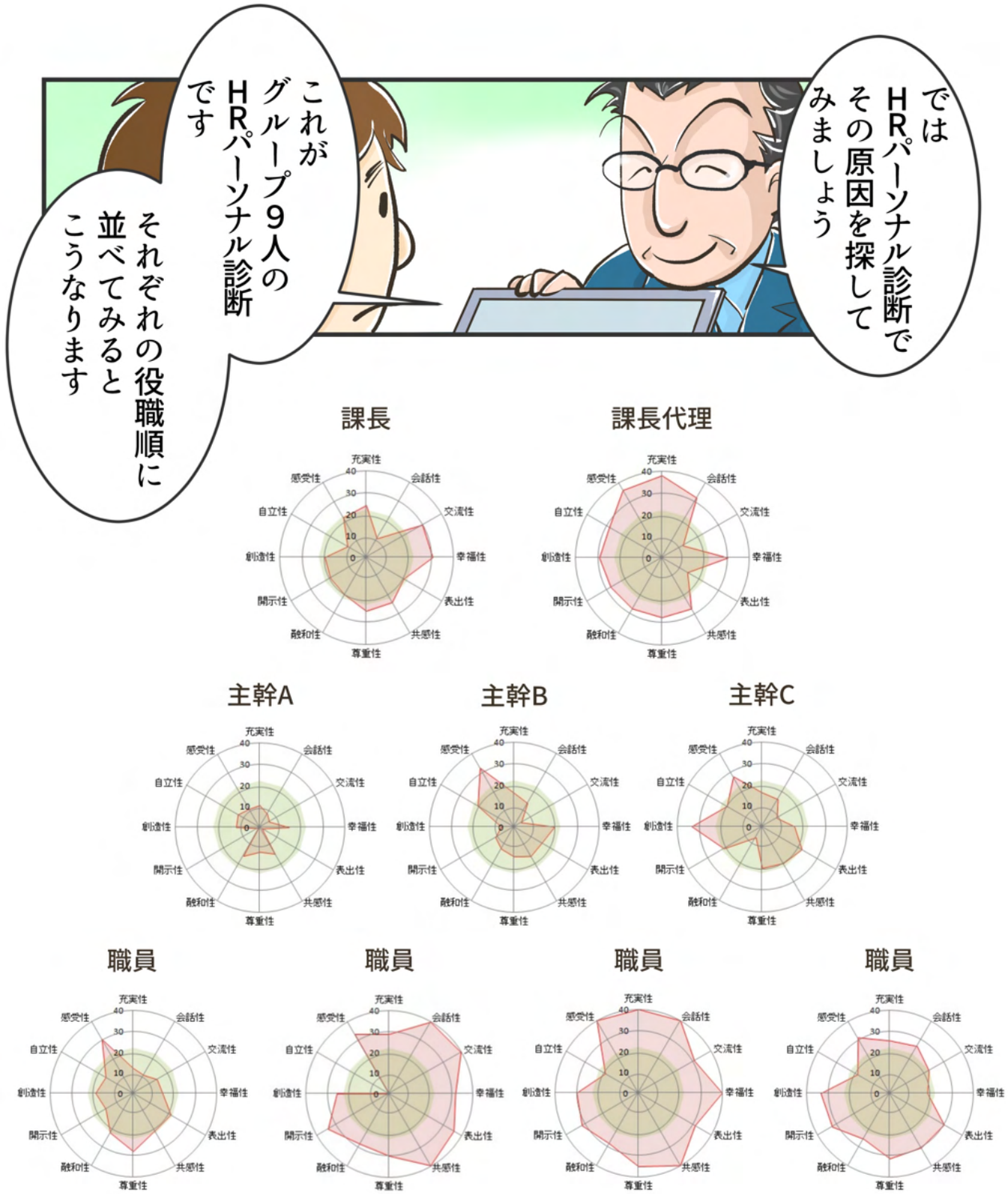
そしてそれを
的確に見つけるのが
HRパーソナル診断
ってことね

えへん！

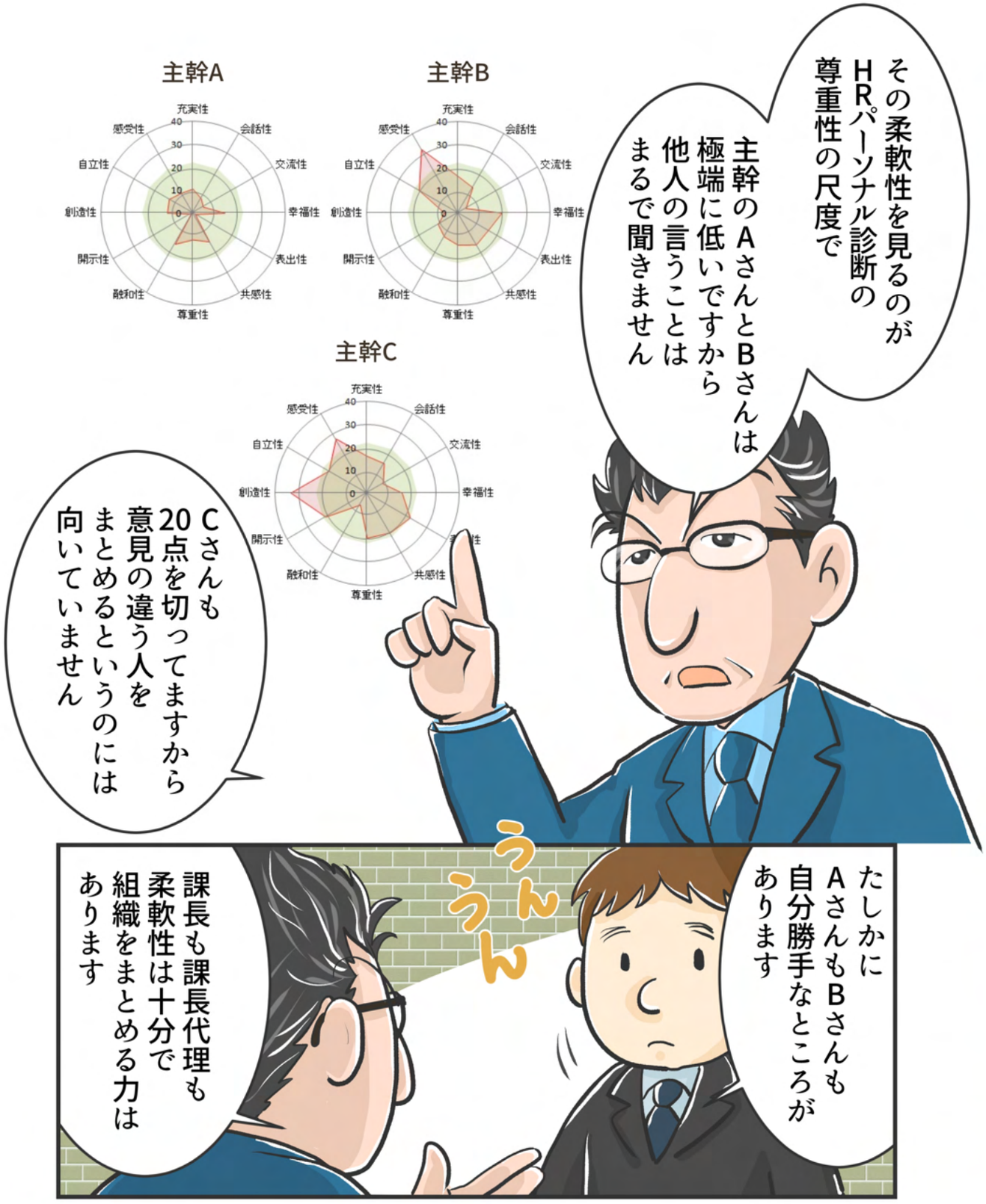
あーーー
よく言ってくれた！
そう
その通り！

第３部
HRパーソナル診断
で 理想の組織を
実現する
③どうやっても
動かないグループを
なんとかして


ではあるグループの配置換えによる理想化の例をお話ししましょう
このグループは日常業務も満足に回らないのですよ
いったいどうしてなんでしょう？
塚原順一 43歳 人事部長


ではHRパーソナル診断でその原因を探してみましょう
これがグループ9人のHRパーソナル診断です
それぞれの役職順に並べてみるとこうなります
課長
課長代理
主幹A
主幹B
主幹C
職員
職員
職員
職員

それで何が分かりますか？
あのー主幹というのはグループのまとめ役でしたよね
そうです
でも3人ともまとめ役のできるような人ではないですね
それはどうして分かるのですか？
WELCOME
チームリーダーに必要なことは色々な人の話を聞く柔軟性なのです
……
……
あーだこーだ
あーだこ
あれもこれも


主幹A
主幹B
主幹C
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性
その柔軟性を見るのがHRパーソナル診断の尊重性の尺度で
主幹のAさんとBさんは極端に低いですから他人の言うことはまるで聞きません
Cさんも20点を切ってますから意見の違う人をまとめるというのには向いていません
たしかにAさんもBさんも自分勝手なところがあります
うんうん
課長も課長代理も柔軟性は十分で組織をまとめる力はあります

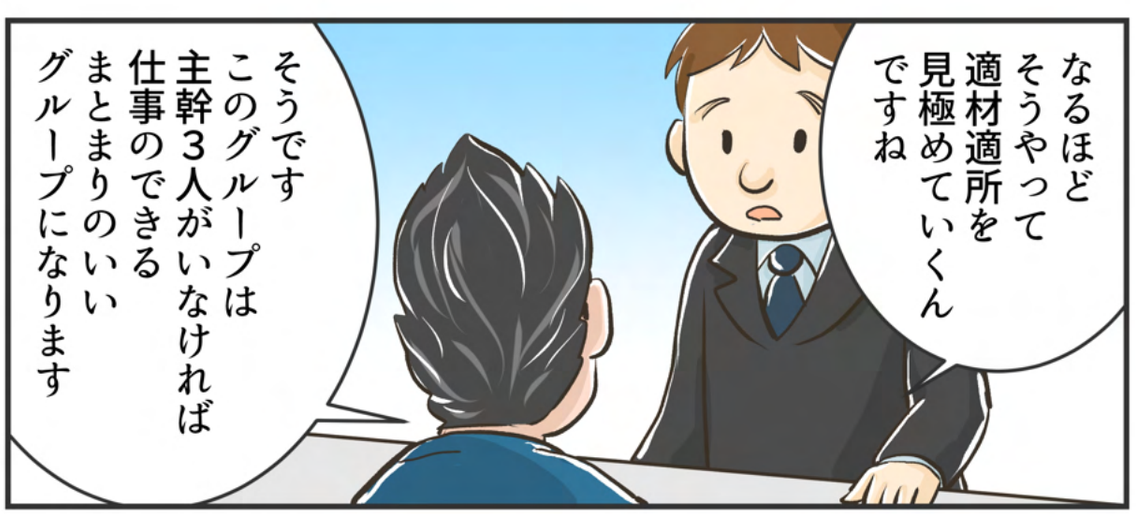
しかし
管理職という面から見ると
少し問題があります

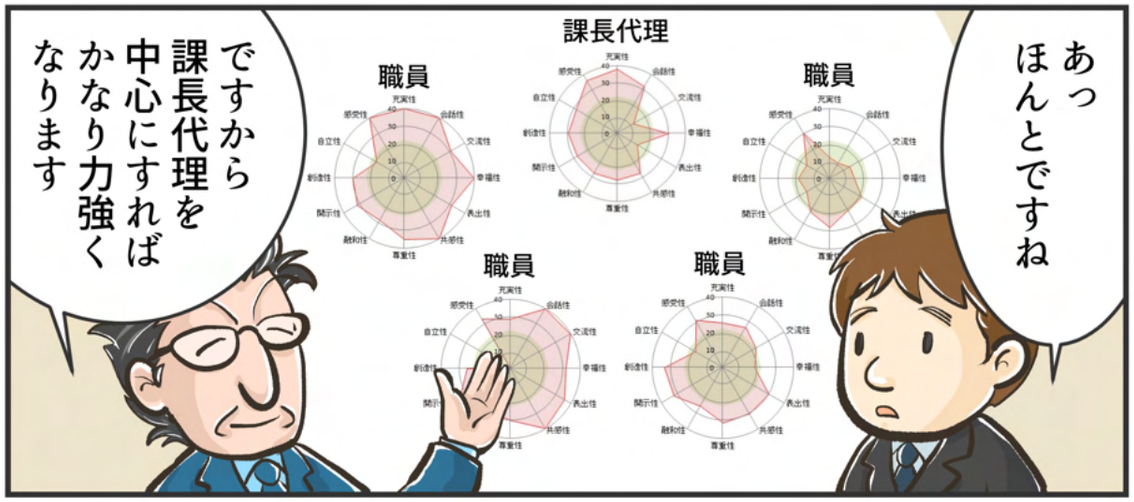
管理職に求められるのは
問題解決力と推進力です
こんなのは
どうだろう
もっと
こうしたら
さまざまな課題に
解決策を見つけるのが
創造性の高さ
さらにそれを
実現する推進力は
自立性の高さで
決まります
そのアイデアは
いいね
やってみよう
こうしたら
うまくいくかも
その問題は
こうしたら
いいんじゃ
ないかな
それはちょっと
難しいかも

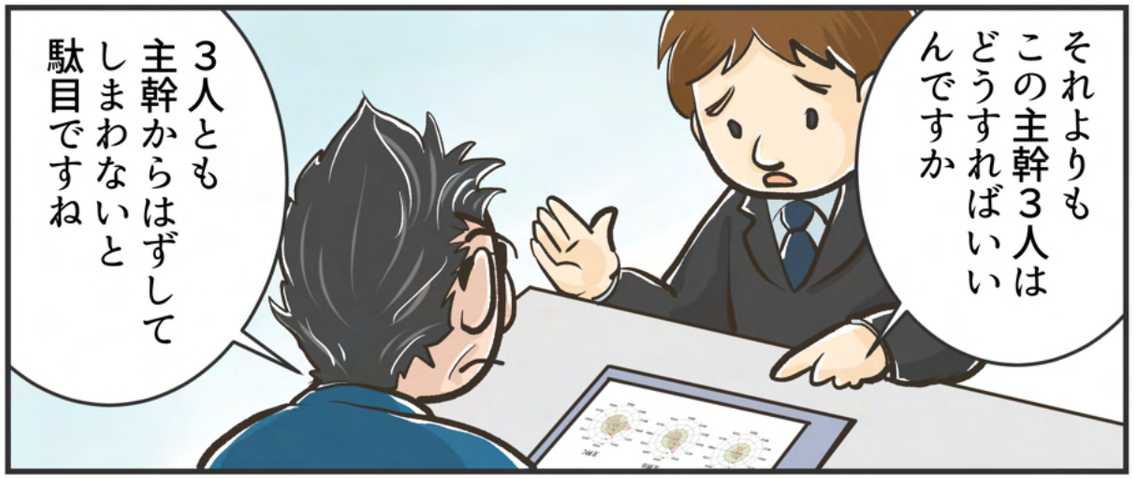
課長の場合
自立性が
10点ですから
俗にいう押しがきかない
指導力が足りないという
ことになります
おろおろ
そろそろ帰ってください
話し合いを…

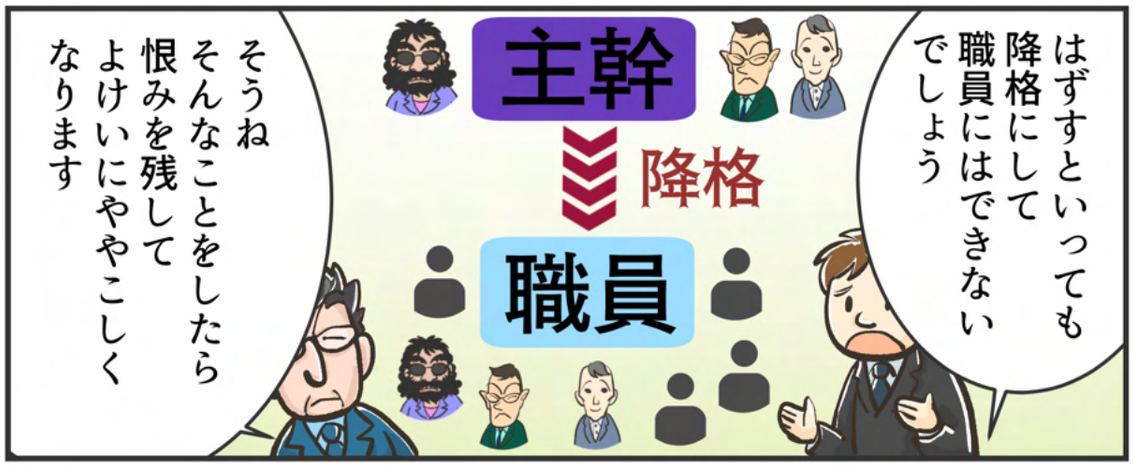
このような
押しのきかない課長では
扱いの難しい主幹3人を
使いこなすことは
できないでしょうね

でも課長代理は
28点ありますよ
この人なら
どうですか？
これだけあれば
たいていの人は
押さえこめます
ですから
この人の方が
力強い管理職に
なれます


なるほど
そうやって
適材適所を
見極めていくん
ですね
そうです
このグループは
主幹3人がいなければ
仕事のできる
まとまりのいい
グループになります


あっ
ほんとですね
課長代理
職員
職員
職員
職員
ですから
課長代理を
中心にすれば
かなり力強く
なります


それよりも
この主幹3人は
どうすればいい
んですか
3人とも
主幹からはずして
しまわないと
駄目ですね

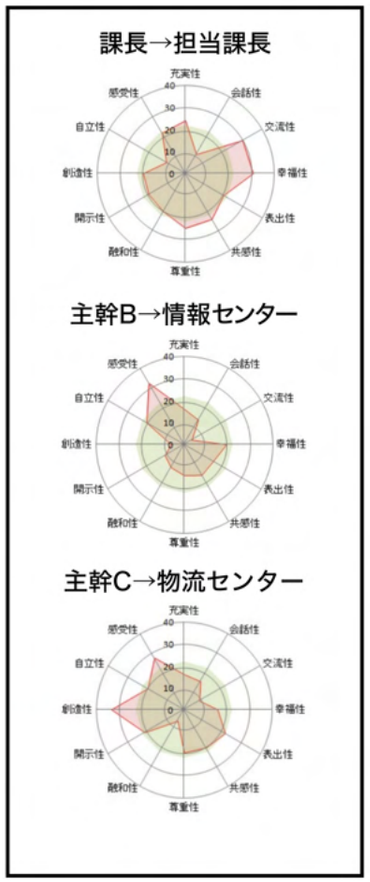

はずすといっても
降格にして
職員にはできない
でしょう
主幹
降格
職員
そうね
そんなことをしたら
恨みを残して
よけいにややこしく
なります

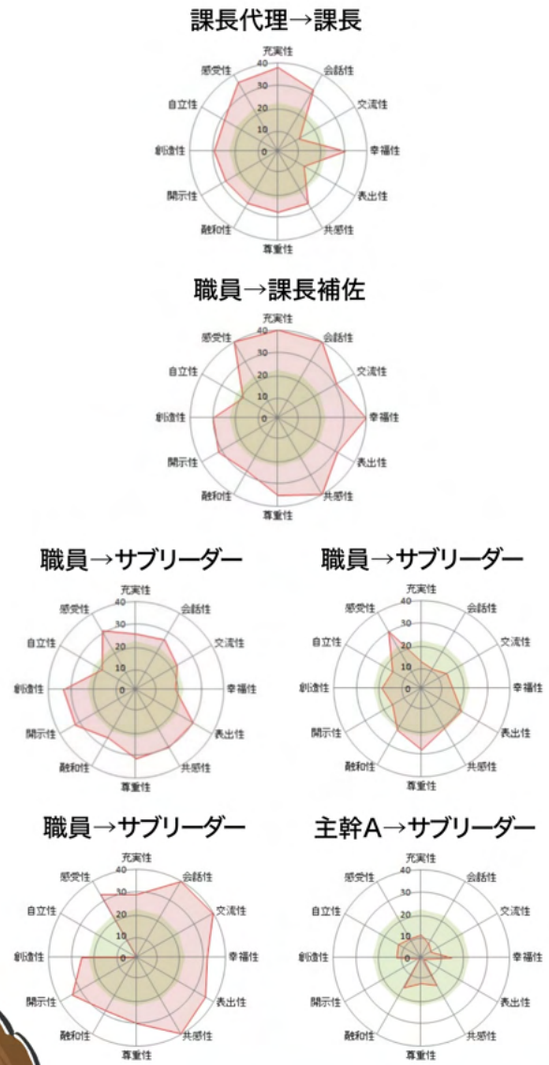
じゃあ
どうすれば
いいんです？

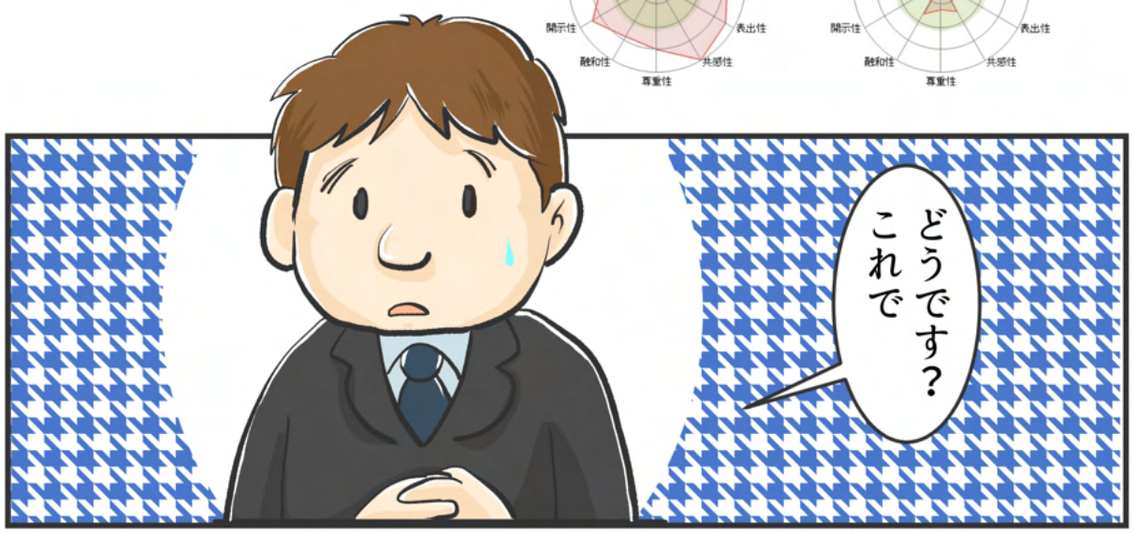
主幹の3人は
グループで仕事を
するのには
向かないので
1人で仕事をするような
役職があれば
そこに移動する
というのがいいでしょう

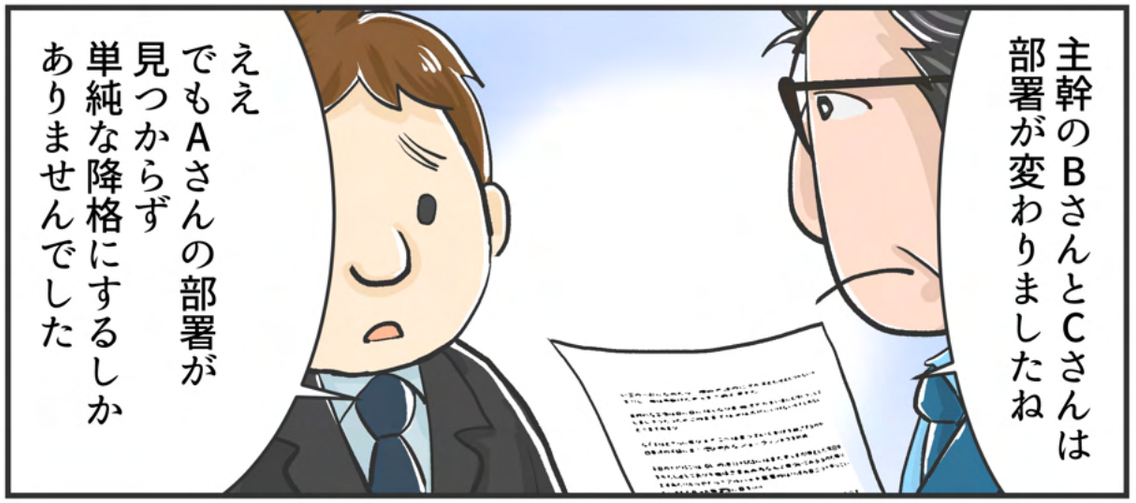
たとえば
在庫管理みたいな
仕事ですか？
そう！
それが
一番いい！

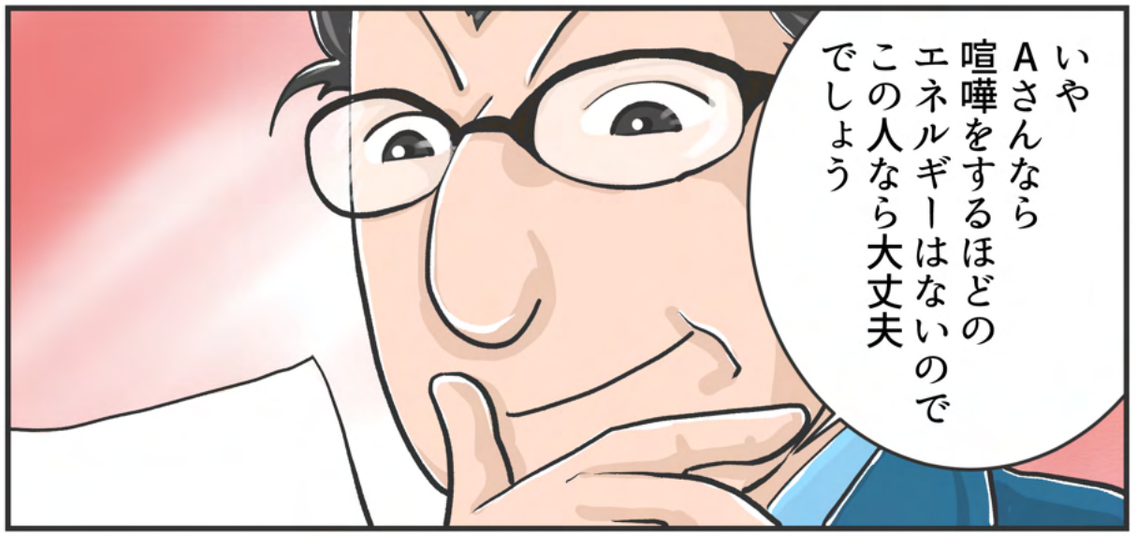
分かりました
その線で
相談してみます
メモ
メモ

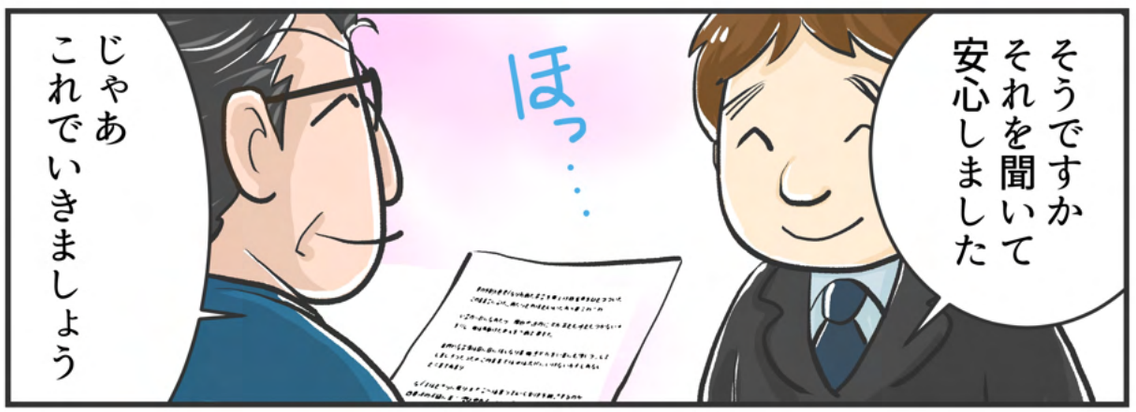

課長→担当課長
主幹B→情報センター
主幹C→物流センター
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性


課長代理→課長
職員→課長補佐
職員→サブリーダー
職員→サブリーダー
職員→サブリーダー
主幹A→サブリーダー
充実性
会話性
交流性
幸福性
表出性
共感性
尊重性
融和性
開示性
創造性
自立性
感受性


どうです？これで

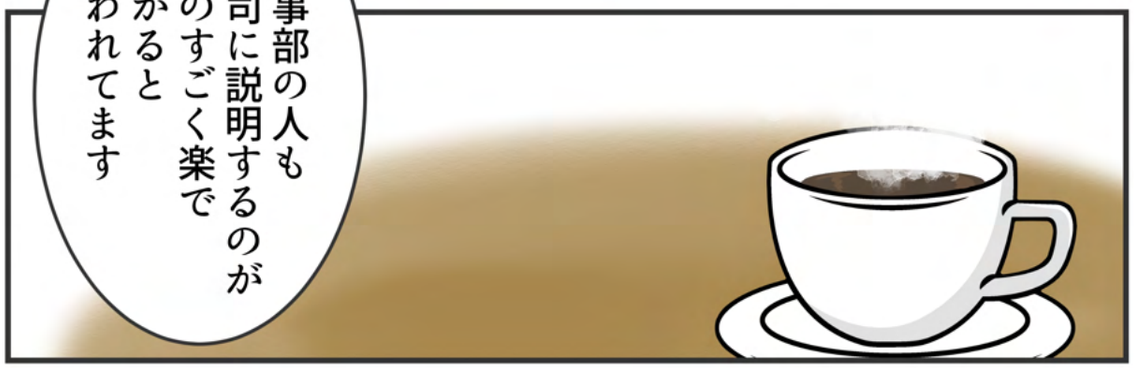

主幹のBさんとCさんは部署が変わりましたね
ええ でもAさんの部署が見つからず単純な降格にするしかありませんでした

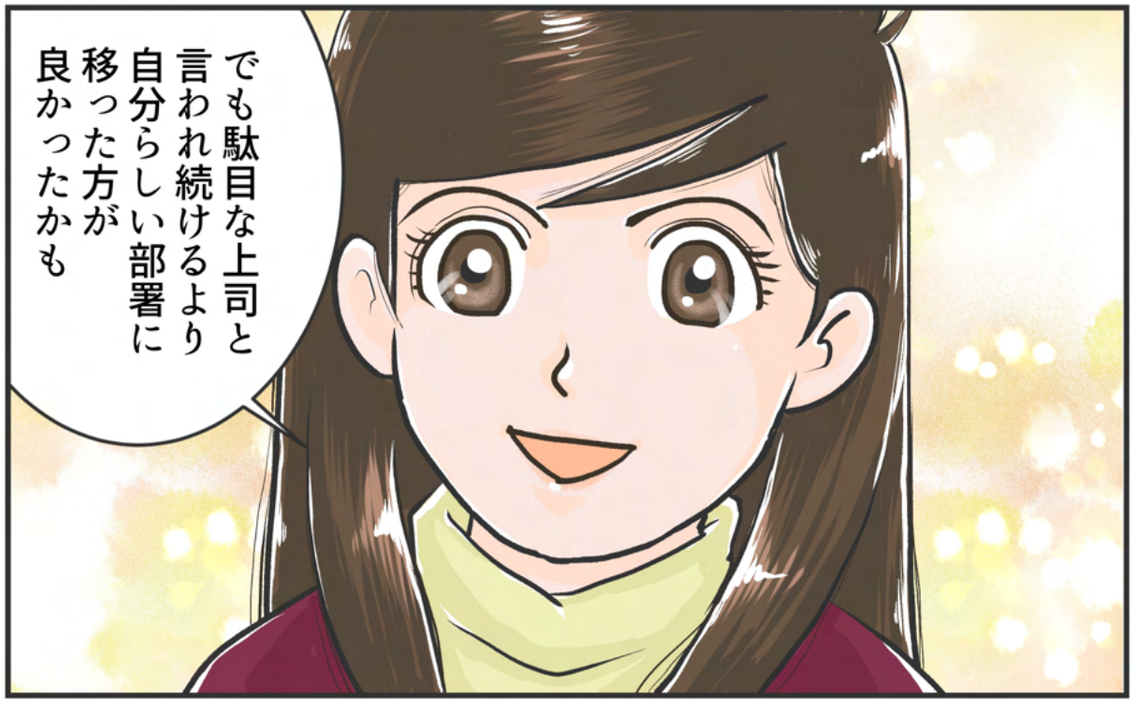

いや Aさんなら喧嘩をするほどのエネルギーはないのでこの人なら大丈夫でしょう

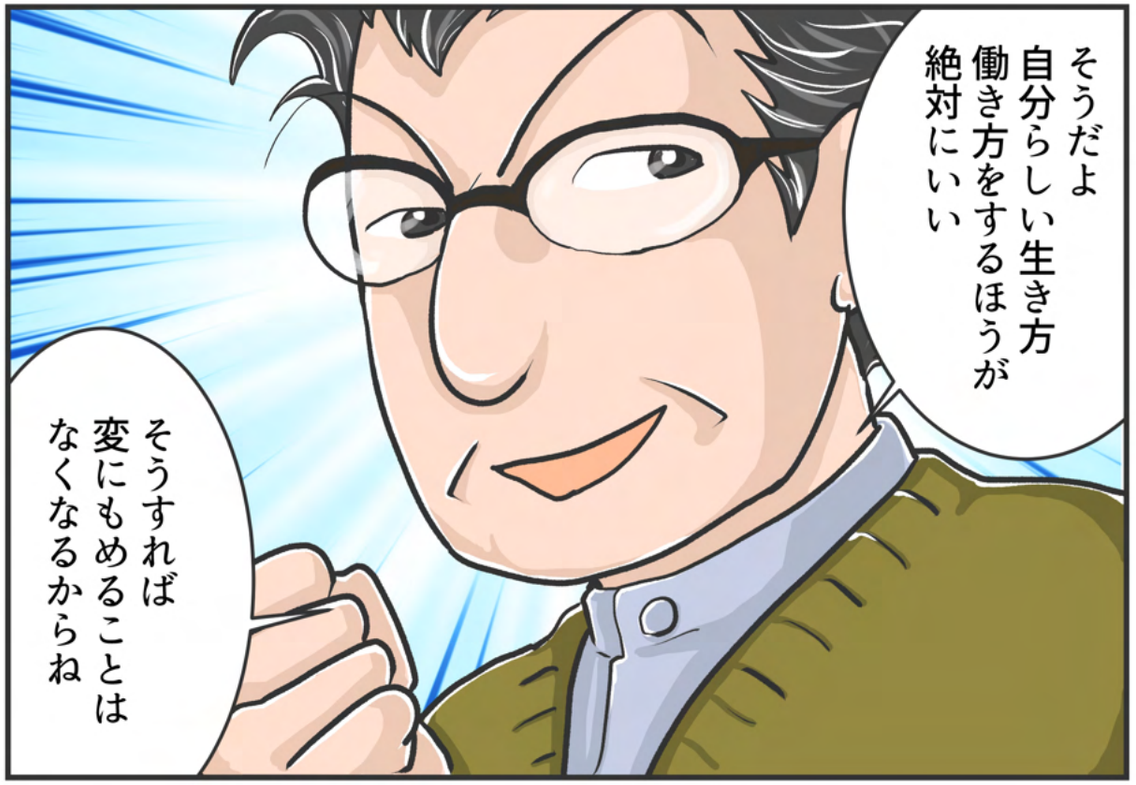

そうですか それを聞いて安心しました
ほっ……
じゃあ これでいきましょう

ずいぶん大胆に配置換えをするんですねえ
ほんと少しかわいそうな気もする…

いやいやこれも適材適所を実現するためだから仕方がない
でもHRパーソナル診断で自分の個性を示されるから文句のつけようがないよね


人事部の人も上司に説明するのがものすごく楽で助かると言われてます


でも駄目な上司と言われ続けるより自分らしい部署に移った方が良かったかも


そうだよ自分らしい生き方働き方をするほうが絶対にいい
そうすれば変にもめることはなくなるからね

そういうことならうちの会社のシステム部もやってみるか

部長システム部がどうかしたんですか？

あそこはいつももめてるだろ？だからHRパーソナル診断をしたほうがいいかなと思って…

あっ！それ絶対いいですよあそこなんかギスギスしてますよやっぱり

そうだよねやっぱりHRパーソナル診断だよね

そうゼーッタイHRパーソナル診断です！

システム部どうでした？

係長の浅香君と次長の豊田君と主任の柳本君と谷下君が問題だった

そんなに？大変じゃないですか！

でも大丈夫江島のおじさんが……いやHRパーソナル診断がきっと何とかしてくれる

そうですよねHRパーソナル診断に任せれば大丈夫ですよね

じゃあ行ってくる

行ってらっしゃーい