

顧問企業限定事務所通信

2023年1月号



阿部竜司法律事務所

Ryuji Abe Law Office

《良いリーダーは「個別化」を重視する》

【はじめに】

いつも大変お世話になっております。

今回は、私がおすすしたいリーダーシップ要素の1つである「個別化」をご紹介したいと思います。

私が「個別化」という言葉を知ったのは、「さあ、才能（じぶん）に目覚めよう【新版】ストレングス・ファインダー2.0」という本がきっかけでした。

ストレングス・ファインダーというのは、アメリカのドナルド・O・クリフトン博士が開発された、個人の強みを分析・診断するための心理分析テストです（※現在は名称が「クリフトンストレングス」に変わりました）。

この心理分析テストは、個人の「強み（ストレングス）」を34種類の資質に区分けし、基本としては上位5種類の資質（強み）が何かを診断してくれるものです。

ビジネスにおいて、「自社の強み」というものは、経営層の方であれば誰も考える必要がありますし、なじみ深い方も多いと思います。

では、「個人の強み」という観点はどうでしょうか？

こちらは、経営層の方であっても、『これまでなかなか考える機会がなかった』という方も少なくないかと思えます。

まして、雇用されている社員の方であればなおさらでしょう。

ですが、本来、人事マネジメントの理想は「適材適所」であり、それぞれが個々別々に持っている強みを活かせる仕事に従事してもらうのがベストですよね。

そこで、このような診断テストを活用することで、社員の強みを見える化し、より効果的な人事マネジメントに役立ててもらいたい、というのが、ストレングス・ファインダーのコンセプトです。

**違った人には
違ったやり方を**

さて、ストレングス・ファインダーのご紹介はこのくらいにして、本稿のメインである「個別化」に話を戻しましょう。

「個別化」は、ストレンクス・ファインダーにおいて診断結果として出される34の資質の1つであり、以下のような要素を有する資質とされています。

- 個々人の考え方や価値観、行動の動機などに違いに注目する
- 人それぞれの強みを観察し、引き出す
- ある人にとっては好ましいことが、別な人にとっては好ましくない場合があること等を前提にする

私は、この「個別化」の資質に関する解説を目にしたときに、リーダーシップに関する、ある本のキーフレーズを思い出しました。

それは、「違った人には違ったやり方を」という一節です。

これは、端的に言えば、『良いリーダーは、メンバーの個性、特徴、考え方、価値観、動機等に合わせて、メンバーとの関わり方を変えることができる』という教えです。

逆に言えば、『どのメンバーに対しても、相手の特徴等に関係なく、一律的に同じような関わり方をもって育

成やチームマネジメントを行うことは、効果的ではない』というメッセージでもあります。

さて、皆さんは、これらのメッセージについてどう思われるでしょうか？

メンバーごとにやり方や対応を変えていたら、不公平感や不平等感が生まれる可能性があり、好ましくないのではないかと感じられた方もいらっしゃるかもしれません。

確かに、私もそのようなリスクはゼロとは言えないと思います。

ですが、やはり目指すべきリーダーシップとしては、「違った人には違ったやり方を」がベスト（理想的）だといえます。

考えてみてください。

そもそも、リーダーシップの最大の目的は、チームメンバーが個々人の成果目標を達成できるように、個々人のパフォーマンスを最大化することにあります。

そして、直面している課題や、上手くいっていること・いっていないこと、情報が足りていること・不足していること等は、メンバーごとに千差万別です。

そうであるならば、パフォーマンス

スを最大化するためにリーダーが行うべき支援は、1人1人のメンバーごとに違って来るはずですよ。

ですから、メンバーのパフォーマンスを最大化するためには、「個別化」の考え方にに基づき、1人1人に対して、その人にあった関わり方をするのが効果的、ということになるわけです。

ちなみに、「違った人に違ったやり方を」のフレーズが載っていた本である「1分間リーダーシップ」(ケン・ブランチャードほか。ダイヤモンド社)は、優秀なマネージャーが、個々のチームメンバーに対してどのように関わり方を変えているかということについて、ストーリー形式で語られている良本です。新書サイズでさほど分厚くもなく、短時間で読める本ですので、「個別化」によるリーダーシップの具体例をより深く学びたい方はぜひおすすめします。

【 「個別化」の実践 】

このように、リーダーシップにおいて重要な視点である「個別化」です

が、これを実際に実践していくためには、どのような行動習慣を身に付けていく必要があるのでしょうか。

私は、弁護士として紛争解決や様々な交渉事、あるいは、組織内における人間関係の円滑化調整といった仕事をしていく上で、事案の特性や当事者個々人の特徴、事実経過の内容などを踏まえた「個別化」による対応を強く意識しています。

例えば、企業内において発生する労務トラブル事例が複数の会社で起きたとして、分野としてはいずれも「パワハラ問題」と分類できたとしても、その問題に関わる登場人物の立場、考え方、価値観、行動習慣は、1つ1つの事案ごとに全く違います。

また、問題が起こっている企業の体制や状況等も、1つ1つ違います。

そうであれば、同一分野における過去の対応経験等は、参考になる部分はあるとしても、それだけで、今直面している課題・問題のより良い解決に至ることはできません。

このように、弁護士として日常的に「個別化」を実践している立場から、以下、個別化の実践に向けて効果的と考えられる具体的な視点や行動習慣について、いくつか挙げてみたい

と思います。

① 自分の経験を単純に当てはめない

多くの企業や組織においては、部下育成の場面で、上司が、自分自身が過去に上司から教わったことや、受けてきた教育を、そのまま自分の部下にも当てはめようとする傾向が見られます。

ですが、これは「個別化」とは逆方向の行動習慣であり、おすすめできません。

個別化の観点からは、むしろ、自分自身の過去の経験を横に置いて、「今自分が相対している目の前の部下に対してどのように関わるのが効果的な育成・指導につながるか」という視点で考えることが重要です。

もちろん、そのような問いに対する答えを模索するにあたって、自分の過去の経験を参考にすることは全く問題ありません。

ただ、『自分は過去にこうやって教わってきて成長できたから、部下に対しても同じやり方でうまくいくはずだ』という考え方は非常に危険です。

部下は自分とは全く違う人間なの

に、自分の場合にうまくいった手法が部下の場合でも同様にうまくいくという保証はない、ということを十分に念頭に置いておくべきでしょう。

② 価値観に優劣をつけない

ある会社に、組織に貢献することに見値を見出して仕事をするAさんと、『仕事はお金を稼ぐためのものではない』というように、もっぱら自分自身の経済的利益の確保にのみ価値を見出して仕事をするBさん、という2人の社員がいたとします。

皆さんは、この2人の価値観について、どちらが正しい(あるいは優れている)と思いますか？

経営層の方であれば、『それはもちろん、Aさんの方が正しいに決まっている』と思われた方もいらっしゃるかもしれません。

ですが、個別化の観点からは、

「どちらも人それぞれの価値観であって、正しいとも間違っているともいえないし、優れているとも劣っているともいえない」

というのが、この問いに対する答えになります。

人が持つ価値観は、いずれも、個々人それぞれが持つ固有のものであり、

世界全体では約70億とおりの価値観が存在します。これは、いわば個人の性格のようなものであって、そこに理論的な優劣をつけることはできません（※個人的に、他者の価値観が自分とは相いれない、という感覚を持つことは誰しもありますが、それは客観的な優劣ではありません）。

ですから、Bさんのような社員さんがいたとしても、「みんな会社のために頑張っているのに、自分のためにばかり仕事をするなどけしからん」というように非難するのは筋違いです。

それに、Bさんのような価値観の持ち主は、仕事上で十分な成果を出してくれることが期待しにくい傾向にあるかということ、必ずしもそうとは言えません。

例えば、成果を上げれば上げるほど自分の収入も上がるという、いわゆる歩合報酬制で仕事をしてもらった場合を考えてみましょう。このような制度を敷いた場合、Bさんとしてはより多い報酬のために頑張った結果、会社としてもより多くの売上げが上がるという Win-Win の状態を創り上げることも可能ですよね（※実際にこのような報酬制度を導

入している企業はたくさんあります）。

他方で、Aさんのような価値観の人には、Bさんのように、「やればやるほど稼げる」というような報酬制度などによって動機づけを促すことは、パフォーマンスを上げてもらう上で効果的ではない可能性があります。

仕事に対するやりがいや貢献感といった感覚を重視している方であり、経済的側面の方は、“自分の成果次第”というリスクをはらむ制度よりも、むしろ、『さほど高額でなくても良いから、確実に決まった報酬が欲しい』というように、安定性を重視している可能性もあるからです。

このように、メンバーの価値観に優劣をつけず、成果を出すための仕組みや制度を、それぞれの価値観に合った形でアレンジしていくことが、個別化の実践につながります。

③ 「強み」の多様性を理解する

前掲した「ストレングス・ファインダー」という本では、人の強みを34種類に分類し、それぞれの強みを持つ人の特徴や、そのような強みがある人はどのように活躍できる可能性

があるか、といったことを解説してくれています。

皆さんは、人の強み（資質）が34種類もあるといわれて、すぐにピンとくるでしょうか。

私は正直、『人の強みというのはこんなに様々なバリエーションがあるんだな。全然知らなかった』と、目からウロコがポロポロ落ちました。

このように、人によって、自分が思ってもみなかった、自分とは違う強みが様々にあるのだ、という「強みの多様性」を理解することが、個別化の実践においては非常に重要です。

その上で、自分が関わるメンバーについて、「この人の強み（長所）は何だろうか？」と前向きに観察・洞察し、見出した強みを成果につなげられるような支援や仕組みづくりを行うことが、まさに、効果的なリーダーシップの発揮といえるでしょう。

以上、本稿では、効果的なリーダーシップの要素である「個別化」の考え方と、その実践方法についてご紹介しました。

私はストレングス・ファインダーの回し者ではありませんが（笑）、まだ診断テストを受けたことがないと

いう方は、ぜひ一度受けてみることをおすすめします。

本を購入すれば、1冊につき1名分、受講ライセンスが得られる形になっていますので、ご検討ください（※なお、本を買わなくてもWEB上で有料申込みが可能です。34の資質の解説が充実しているので、本の購入をおすすめします）。

社会の現状は、人材不足が著しく、常に企業側に都合のよい価値観や考え方の持ち主を雇うというのは現実的に難しい状況といえます。

こんな時代だからこそ、「個別化」を実践し、多様な価値観・考え方の人材をうまく活用していくことをぜひ考えてみてくださいね！

【著作・制作・発行者】

阿部竜司法律事務所

代表弁護士 阿部 竜司

〒060-0062

札幌市中央区南 2 条西 10 丁目
1000-20

UGA札幌南 2 条ビル 4 階

TEL：011-252-7957

FAX：011-252-7958

Mail：abe@ralo.jp
