





各務 晶久(かがみ あきひさ) <http://www.glodea.co.jp/>

(株)グローディア代表取締役, NPO人事コンサルタント協会理事長。川崎重工, 日本総合研究所を経て独立。大阪市人事に関する専門委員, 大阪市特別参事, 大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。中小企業診断士。同志社大学卒, 関西学院大学院でMBA取得。著書に「人材採用・人事評価の教科書」(同友館), 「メールに使われる上司, エクセルで潰れる部下 利益を生むホントの働き方改革」『職場の紛争学 実践コンフリクトマネジメント』(朝日新聞出版)。

- 第1回「適性の三側面理論」
- 第2回「原因帰属理論」
- 第3回「人的資源アーキテクチャー理論」
- 第4回「動機づけ衛生理論」
- 第5回「IPM理論」「カット理論」
- ▶ 第6回「性格の三側面理論」

ている環境の影響を受けやすいので、比較的可変しやすいものといえる。

一方、性格の最下部にある「情緒的側面」は、「内向的」だとか、「粘り強い」といった感情面をいう。

持って生まれた特性であり、情緒面は本質的に変容しにくい。

それらの中間に位置するのが「意志的側面」と呼ばれる部分だ。「意欲」は、環境により変容しやすい部分と個人の情緒に根差して変容しにくい部分の双方を持ち合わせているといえる。

### ＜採用や配置では変容しにくい特性に着目する＞

ここで問題になるのが、人事管理では3つの側面のいずれに着目すべきか？という点である。

例えば、人材を採用する際には、「態度」「意欲」「情緒」のいずれに着目して選抜を行うべきだろうか？

「態度的側面」「情緒的側面」に関しては、採用後の環境、教育、マネジメントで変容させることが期待できるので、スクリーニングの際の絶対条件にはしないとすべきだ。

特に中途採用などでは、前職の職場環境のせいで「意欲」が大きくダウンしている場合があるが、

入社後の環境次第で意欲が劇的に高まることもある。

やはり、採用後の教育やマネジメントではいかんともしがたい「情緒的側面」に焦点を当てて、スクリーニングを行うべきだろう。

### ＜性格把握の2タイプ＞

個々人の性格を把握し、理解しようとする場合、「類型論」と「特性論」という2つのとらえ方がある。

「類型論」とは典型的なタイプに当てはめ、性格を分類・理解しようとするものだ。「直情型」「慎重型」「理論型」「社交型」などの典型的なタイプに分類するため、直感的に理解しやすい。

しかし、人の性格は千差万別なのに、限られたタイプに当てはめて理解しようとするれば、その人の性格をとらえきれない。

もう一方の「特性論」とは、誰にでも見られる共通的特性（活動性、内向性など）をどの程度の強さで備えているのかで理解しようとするものだ。

分析的に観察できるが、全体像を把握するには、情報を統合する理解力が求められる。

性格適性検査などでは、類型論と特性論のハイブリッド型で結果が出力されていることが多い。

### ＜売るかどうかは性格では分からない＞

アメリカで大規模に行われた営業職の適応性の研究では、非常に興味深いデータが示されている。

性格と「職務満足」に関しては相関が見られたが、性格と「販売実績」に関しては有意な相関が見られなかったのだ。

つまり、どのような性格であれ、売るときは売るし、売れないときは売れないのである。商品の魅力や担当する顧客次第と言ってしまうは身も蓋もないが、単なる性格面の違いがパフォーマンスに与える影響は非常に小さいといえるのだ。

ただし、営業という仕事に満足しているかどうかについては、性格が大きく関係していることが統計上示されている。

社会的で裁量の高い仕事を好む性格の人は、営業に満足しているという相関が見られたのだ。

誤解してはいけないのが、職務満足が高くて、パフォーマンスが高いとは限らない点だ。

「あいつは営業向きの性格だ」という場合には、「あいつは営業という仕事に満足するに違いない」という意味でしか使わないほうが賢明なようである。

(参考文献：大沢武志『採用と人事測定』朝日新聞出版、1989年)