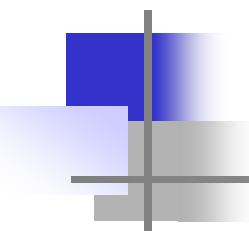


気質モデルx石垣理論による 人と組織の活性化

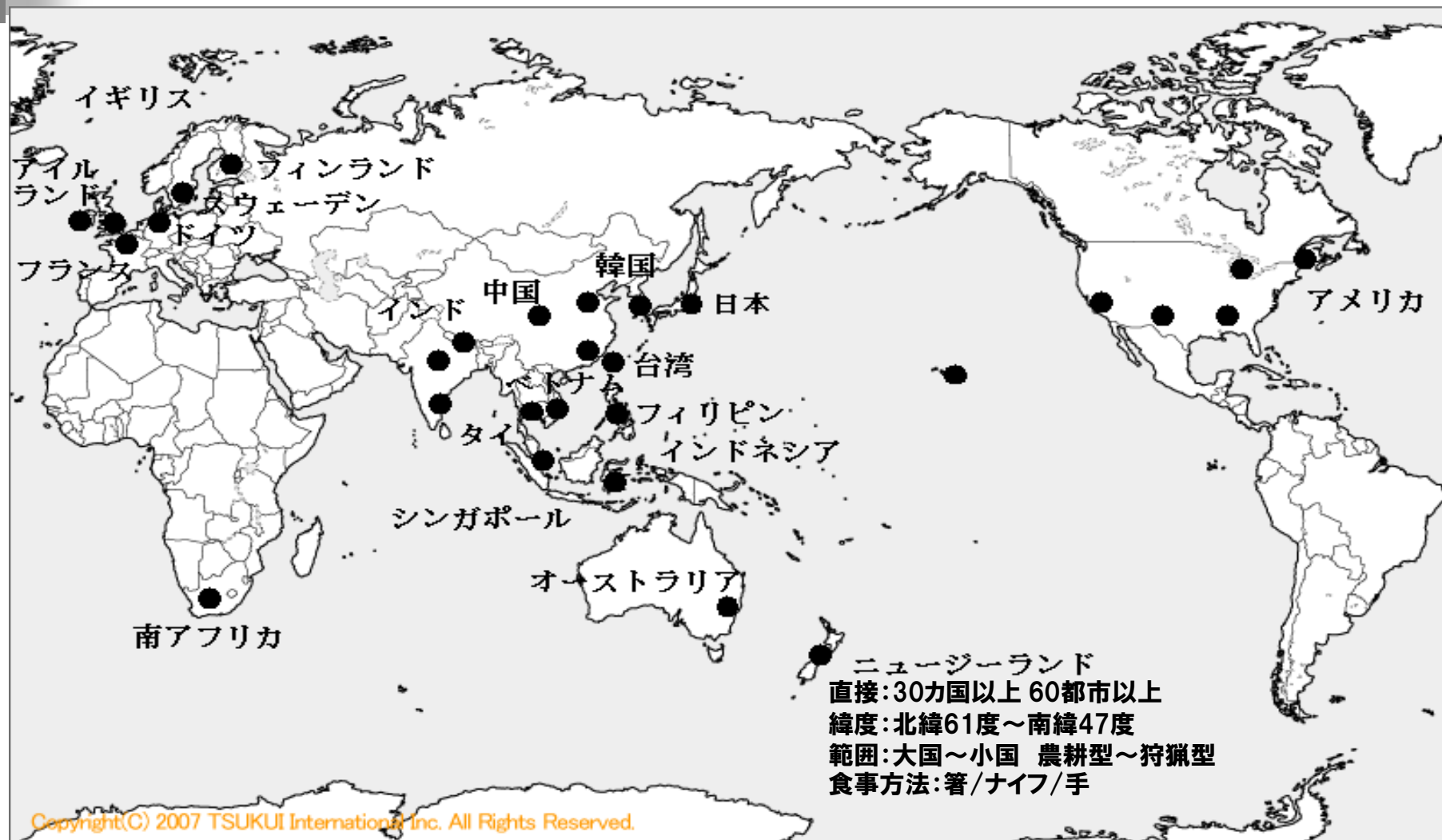
～*乱世の戦国時代に学ぶ*～



目次

	ページ
1. はじめに	3
2. 戦国時代	5
3. 人を知る 気質モデル	12
4. 石垣理論による組織づくり	23
5. 勝てる組織づくり	33
6. おわりに	42

グローバル対応経験



実績

- プログラム開始 2005年9月 海外プロジェクトにおいてパーソナルアセスメントを試行
2009年4月 パーソナルアセスメント・システム化スタート
国内外の主要電子・電機・IT企業の管理者/技術者など延べ1万人にのぼる
人材分析データをもとにパーソナル/組織アセスメントを構築
- アセスメント内容 パーソナル/人間関係/組織アセスメント、個別フィードバック/アドバイス
自分の立ち位置を知り、人と組織の活性化の手がかりをつかむことができる

No	アセスメント	概要
1	パーソナルアセスメント	狙い :気質モデルにより、人の行動パターンをマクロ的に4分類し、重要な要素を分析する 気質タイプ、強み(弱み)を知り、強みを活かし弱みをカバーする対応ができる 分析項目 :気質タイプ、AG/PV度、関係マネジメントタイプなど 設問数 :150問 WEBから入力 回答言語:日本語/英語/中国語他
2	人間関係アセスメント	狙い :二人の人間関係(上司-部下、対応相手、男女など)を分析する 気質モデルおよび石垣グリッドモデルにより、二人のマッチングバランスを分析する 分析項目 :気質タイプとマッチングバランスのシミュレーション 気質タイプ、AG/PV度などの比較 設問数 :150問 WEBから入力 パーソナルアセスメントデータより分析する
3	組織アセスメント	狙い :組織メンバーの特徴を知ることにより、適材適所の活用と組織の活性化ができる 石垣グリッドモデルにより、組織全体としてどのような特徴をもっているか分析する 分析項目 :リーダータイプ、気質タイプ構成、組織バランスなど 設問数 :150問 WEBから入力 パーソナルアセスメントデータより分析する

乱世の戦国時代に学ぶ

➤ 日本統一を成し遂げた織田信長

- ①織田信長 才能 強運 思考行動パターン
- ②勝てる組織 人材抜擢 強力な家臣団

➤ 戦国時代の城の石垣

- ①個を活かす
- ②強固な石垣

□ 人と組織の活性化へのヒント

- ①個人の強み能力を活かす
- ②強固な組織をつくる（イノベーション/オペレーションなど）

日本統一を成し遂げた織田信長

名言

「戦に勝るかどうかと兵力は必ずしも比例しない」

1. 情報の重視
2. 交易と民政
3. 軍事上の革命
4. 決断とスピード
5. 人事の要諦

忍び 諜報機関の活用
商業交易の振興 楽市楽座
鉄砲大量使用 鉄甲軍艦
合理的決断 果敢な撤退
出目は問わず能力本位



出典 www.12danya.co.jp

戦国時代の城の石垣 安土城

安土城

16世紀後半(1579年頃)築城

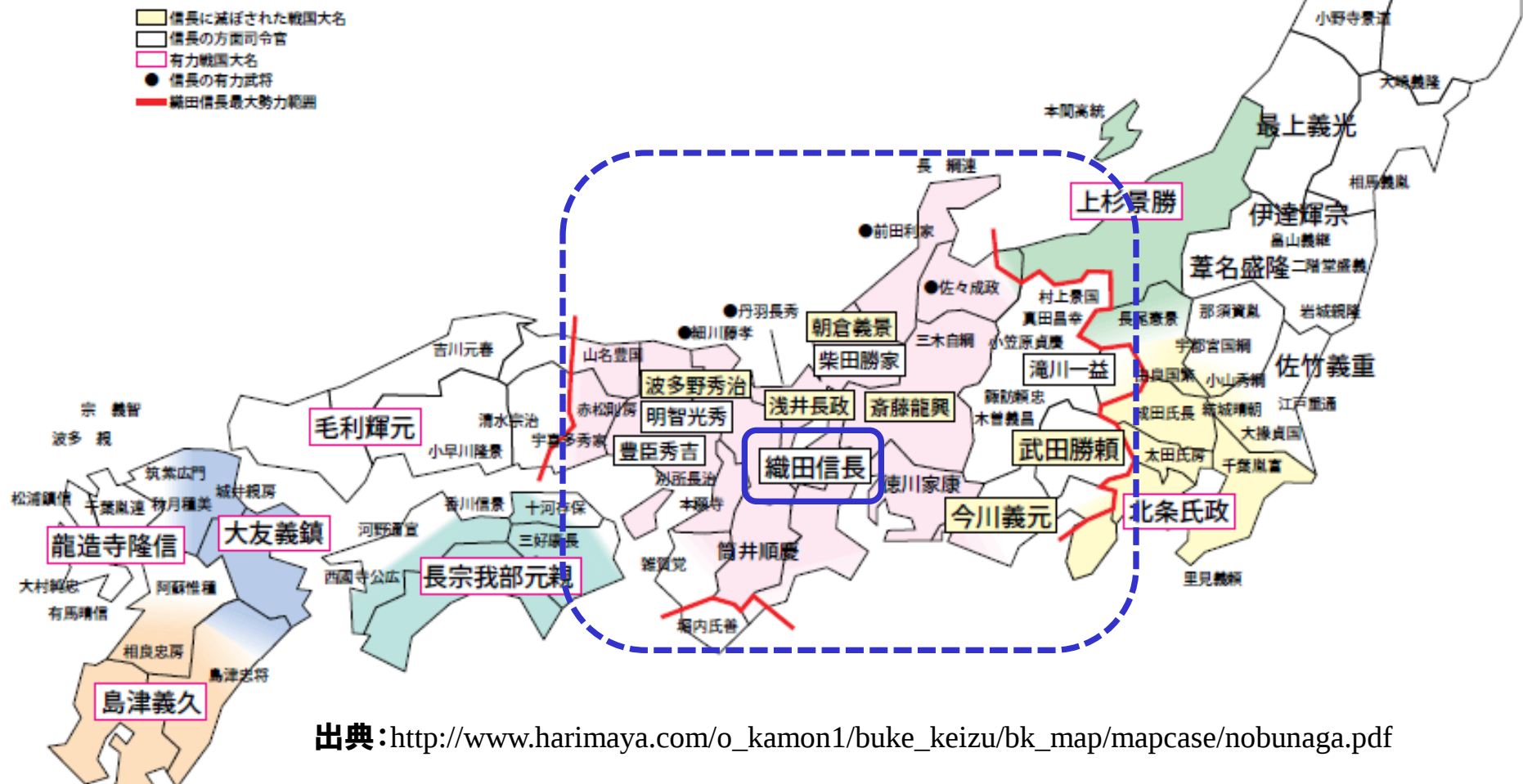
本丸北西側の石垣

野面積み

400年以上経った現在もどっしりと
残っている

戦国時代の群雄割拠

織田信長の覇業と群雄割拠 1549～1582



出典: http://www.harimaya.com/o_kamon1/buke_keizu/bk_map/mapcase/nobunaga.pdf

織田信長

1. 気質タイプ:メインスタイルⅢ型 --- 気質モデルによる分析

- ・戦略的発想
- ・新規、先進、型破り、前向き

2. 名言、言動など

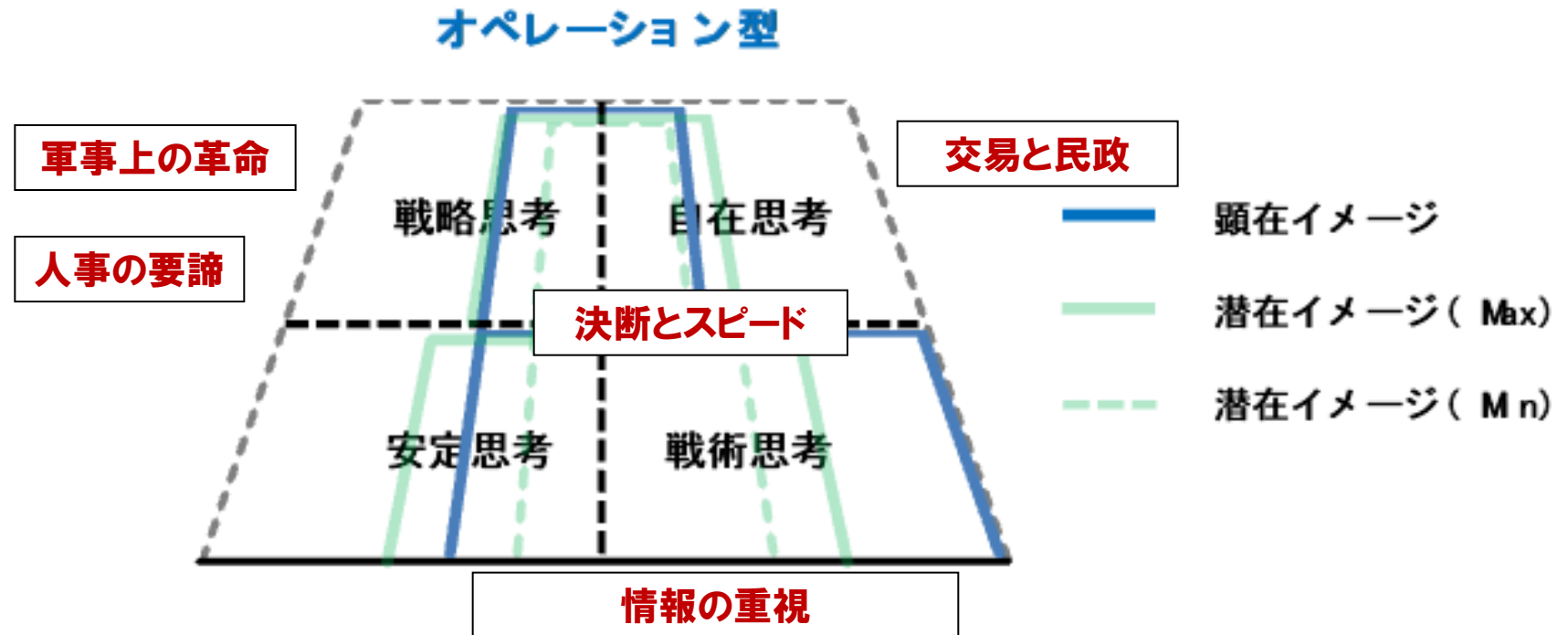
- ・理想や信念を見失った者は、戦う前から負けているといえよう。廃人と同じだ。
理想を持ち、信念に生きよ！ ⇒ Ⅲ型の大局、理想志向
- ・攻撃を一点に集約せよ、無駄な事はするな ⇒ Ⅲ型の戦略思考
- ・仕事は自分で探して、創り出すものだ。与えられた仕事だけをやるのは、雑兵だ
⇒ Ⅲ型の前向志向
- ・リスクの高い行動の断行(対今川、対武田)
戦術重視、大胆だが慎重な行動
- ・先見の明、新規のものを柔軟に取り入れる姿勢 ⇒ Ⅲ型の戦略思考
鉄砲などの新兵器の大量使用
- ・従来の価値観の破壊(対公家社会、対寺社) ⇒ Ⅲ型の理想志向
- ・能力本位の家臣抜擢

織田信長の組織(本能寺の変前)

Ⅲ 型	Ⅳ 型
織田信長 (馬廻り・小姓団)	滝川一益 (関東管領) 対北条
Ⅰ 型	Ⅱ 型
明智光秀 (近畿平定軍) 近畿治安維持	豊臣秀吉 (中国平定軍) 対毛利 柴田勝家 (北陸平定軍) 対上杉 神戸信孝 (四国平定軍) 対長曾我部

織田信長の組織(本能寺の変前)

組織風土(石垣イメージ)



理想を実現するためのオペレーション型
特に状況に応じた柔軟な対応に強み
人間関係構築(調略)にも強い

行動パターンを知る

■ 国による違い

日本人 言葉や文化が同じであるため、相手の気質を比較的知りやすい
外国人 姿、形、言語、態度などが日本人と異なるため、判断が難しい

■ 分析手法

方法 経験判断 態度印象観察 アンケート

西洋 心理学、性格分析、ユング、ハーマンモデルなど

要素毎に詳細分析する、全体がつかみにくく日本人の思考にぴったりこない

日本 古城の石垣（穴太衆積み あのおしゅうづみ） 法隆寺・五重塔（宮大工棟梁）

全体をとらえる日本人の思考にぴったりくる

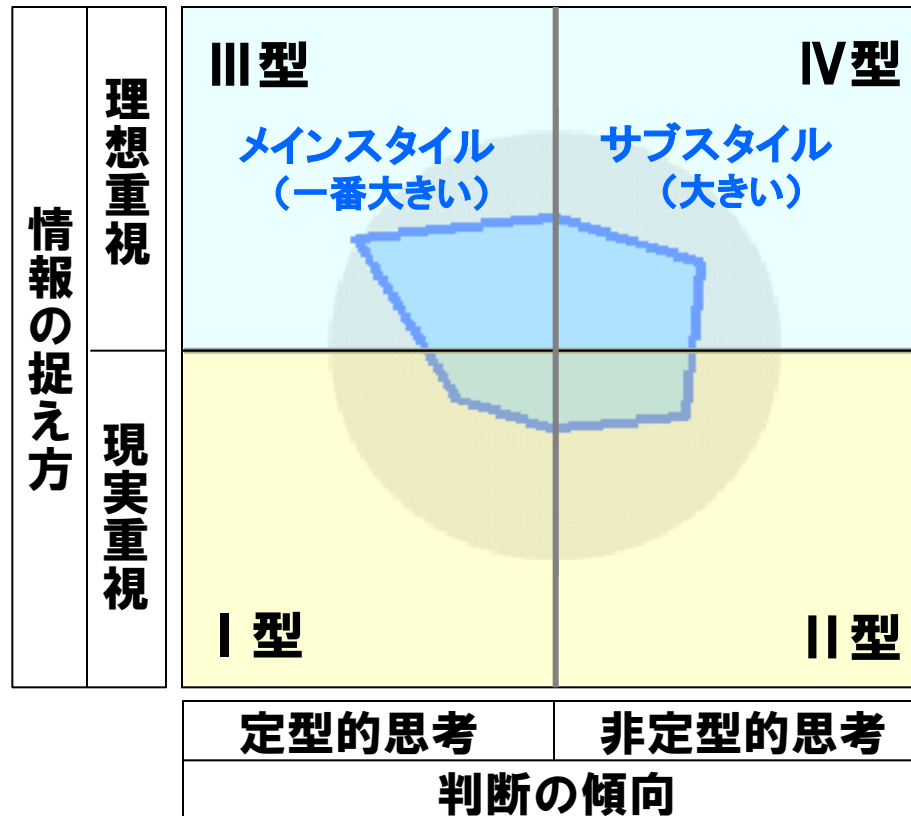
「石の声を聴け」「木は方位のままに使え」

■ 【ブレンドメソッド気質モデル】手法を構築

経験と態度印象観察により人の行動パターンを分析

アンケートによる行動パターン分析の自動化プログラム作成 英日中・・・

ブレンドメソッド[®]・気質モデル



一番大きい気質タイプを「メインスタイル」、次に大きな領域を「サブスタイル」とする

ブレンドメソッド®・気質モデル

人の行動パターンを以下の切り口で分析

1. 情報の捉え方 → 2. 判断の傾向

1. 情報の捉え方

どのような情報を中心に得るかを2つに大別

- 1) 現実を重視：見る・聞くななどの五感からの情報を中心に捉える
- 2) 理想を重視：五感より第六感（直感 勘）からの情報を中心に捉える

2. 判断の傾向

判断の傾向を2つに大別

- 1) 定型的な思考 安定・原則・規律を重視して判断する
- 2) 非定型的な思考 状況・変化・自由を重視して判断する

I型 II型 III型 IV型の4つの気質タイプに分類

分析方法： ①全体の特徴による分析
②言動（強み）による分析
③アンケートによる分析

気質分析－全体の特徴による分析

Ⅲ 型

大局を見る 現在より将来 可能性重視
知識欲強い 抜きん出ようとする意欲旺盛
論理的 分析的 客観的 独立心強い
知的水準の高い仕事を好む
課題解決に新しい考えを採り入れる

Ⅳ 型

大局的 将来を見る 高い理想 強い信念
感情移入しやすい
人との調和を重視
信念に基づき行動すると説得力がある
意義があり、人に好かれる仕事を好む

Ⅰ 型

事実を重視し、細部に気がつく
てきぱきと物事を進める
勤勉 法を守り、規則に従う
伝統重視 まじめ 礼儀正しい
安定した仕事を好む

Ⅱ 型

自由を尊重 自発的に行動する
その場その場で物事を解決していく
規則や力より好奇心や冒険を好む
仕事の達成を柔軟に行う
変化に富む仕事を好む

日本人の4つの性格タイプ

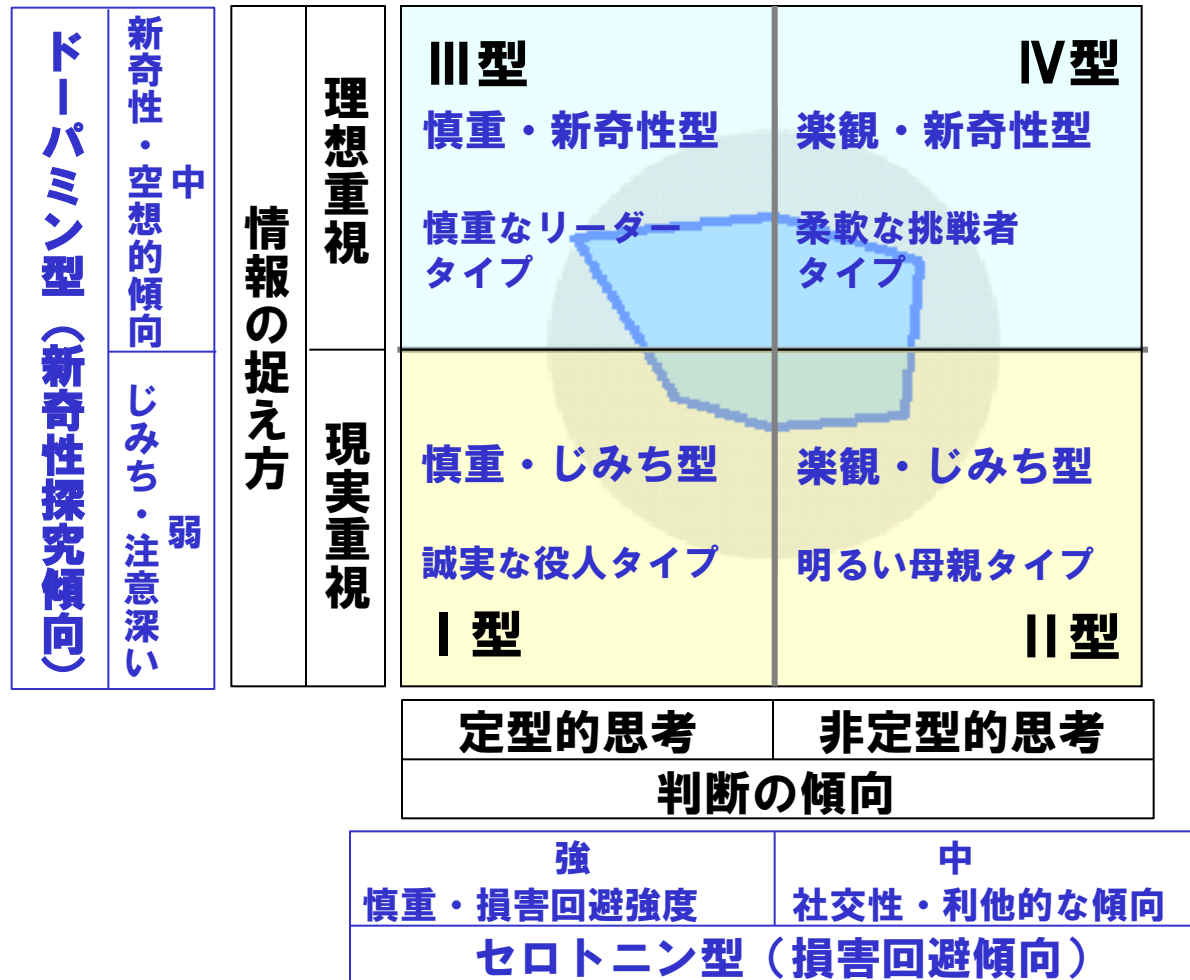
ドーパミン型 (新奇性探究傾向)	新奇性・空想的傾向 中	慎重・新奇性型 慎重なリーダータイプ	楽観・新奇性型 柔軟な挑戦者タイプ
	じみち・注意深い 弱	慎重・じみち型 誠実な役人タイプ	楽観・じみち型 明るい母親タイプ

強	中
慎重・損害回避強度	社交性・利他的な傾向
セロトニン型（損害回避傾向）	

参考文献：『人の性格はDNAで決まっている』医学博士 中原英臣、科学評論家 佐川峻 著 講談社

気質モデルと4つの性格タイプ

気質モデルと4つの性格タイプには一定の相関関係がある



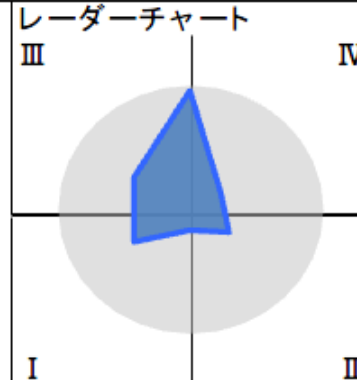
分析例

気質

あなたの気質タイプ（メインスタイル）はⅢ型です
Ⅲ型の特徴「大局を見る 現在より将来の可能性を重視する。
論理的・分析的で、課題解決に新しい考えを取り入れる」

気質タイプ構成	I 型	9%
	II 型	6%
	Ⅲ 型	55%
	IV 型	30%

メインスタイル	Ⅲ型	
サブスタイル	IV型	
左脳比率	36%	右脳比率 64%
DG比率	32%	AN比率 68%
HD比率	50%	SF比率 50%



大手企業の上級管理者
将来の可能性を重視
新事業立上げに成功

特徴

自分自身の理解度



- ・メインスタイルとても強いⅢ型 サブスタイルは1 つで一定のバランスがある
- ・論理性、合理性を重視し、理想重視が強い
- ・原則、合理性などを重視し、定型的に対応する傾向がある
- ・気質タイプの傾向がはっきりしている
- ・何事も話し合い議論することで、はっきり見えてくると思っている
- ・なにごとにおいても、人より抜きん出ようとする
- ・問題が複雑でわかりにくいほど、やりがいを感じる
- ・自分の考えが相手に受け入れられない場合、意外に思う
- ・勉学や研究が好きで常に進歩的な考えを求める
- ・活力に満ちている
- ・いくつかの活動を同時に並行して行うことができる
- ・思うところと行動の一致が多くみられる
- ・理想や原則・規律などへの思いは強い

Ⅲ型の特徴

＋大局を見る 現在より将来 可能性重視
＋論理的 分析的 客観的 独立心強い
＋課題解決に新しい考えを採り入れる

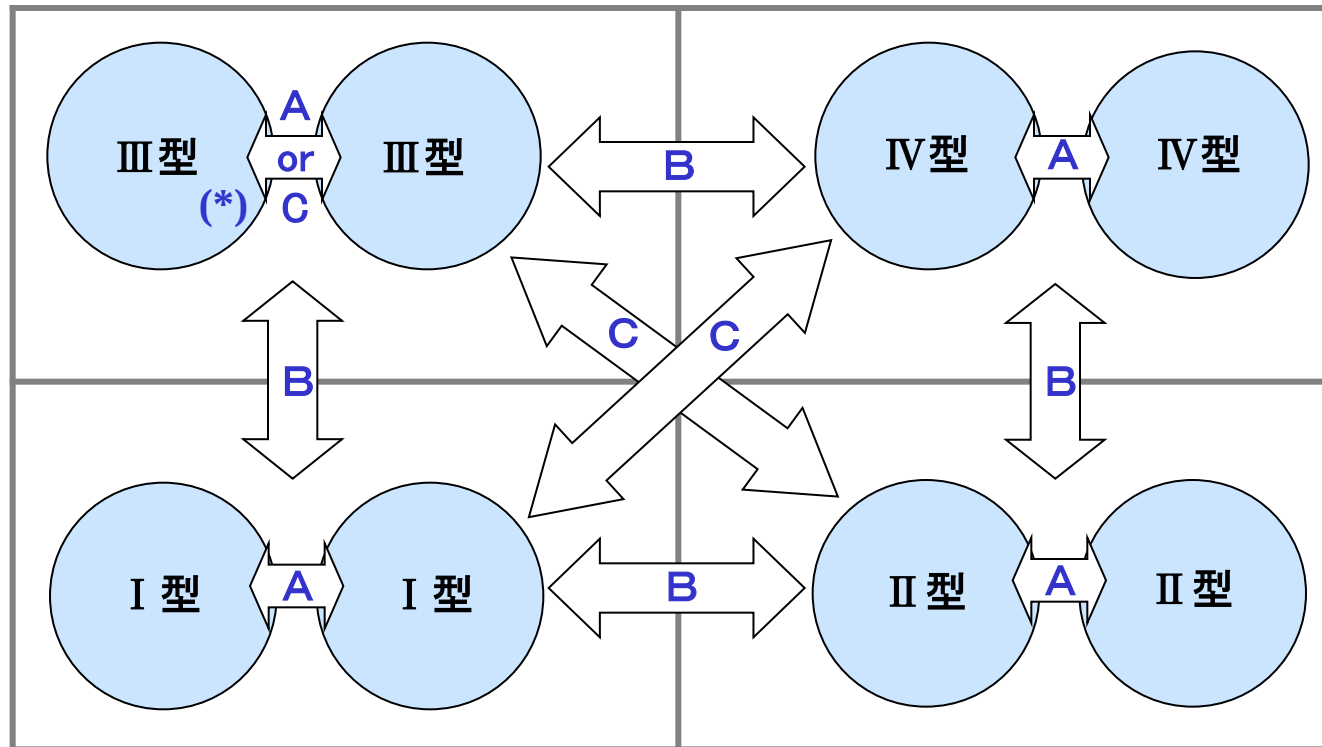
.....

－現実を重視せず考えが理想に飛ぶ
－人との調和より合理性を優先させる

.....

コミュニケーションのしやすさ

気質タイプによる一般的なコミュニケーションのしやすさ



A:しやすい B:ややしやすい C:しづらい

(*) III型同士の場合、力関係が同じだと衝突する可能性がある

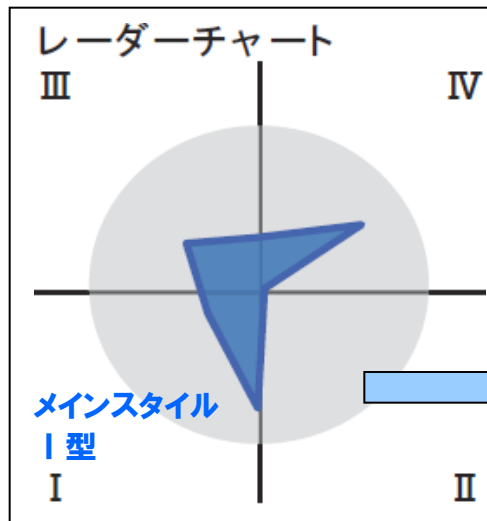
注1. 人は似たところで結びつき、自分と同じもの(同質性)を好む

2. 人は自分に似た人により印象をもつ傾向がある

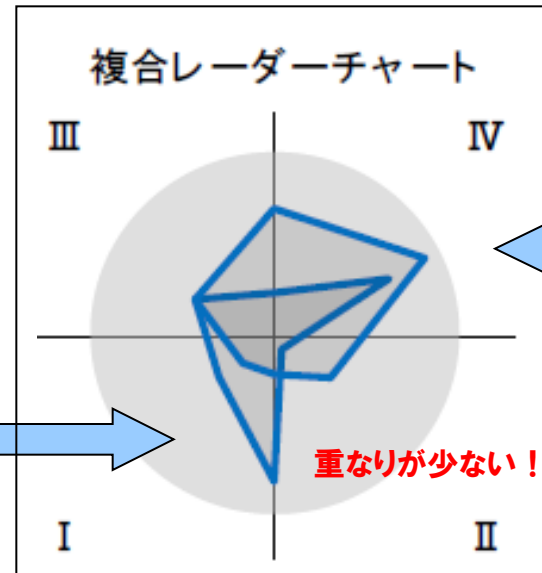
リーダーTとリーダーK合わない例

- ・事実重視、細部に気がつく
- ・定型的対応が強く、ルール、規則などを重視
- ・真面目、遊びよりも仕事を優先する

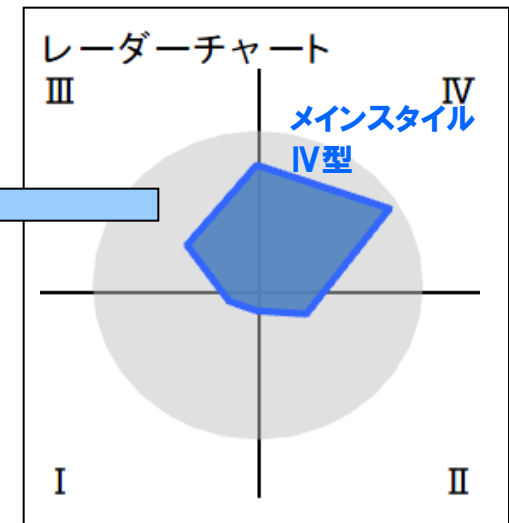
- ・大局 将来を見る
- ・感情、変化などを重視して対応する傾向
- ・社会に役立つことで達成感を感じる



リーダーT



マッチング

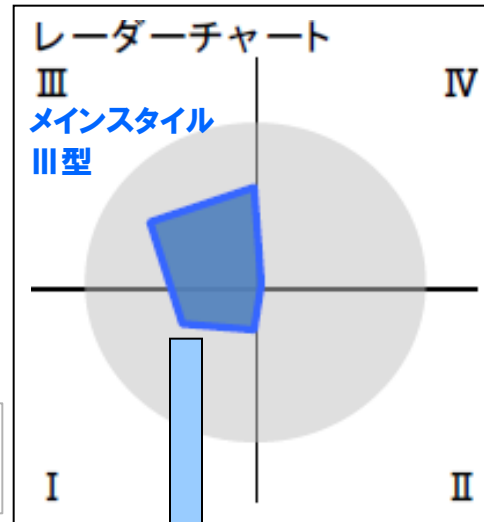


リーダーK

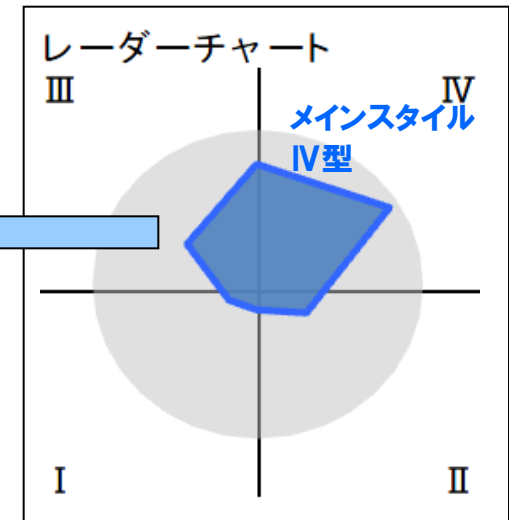
- ・気質タイプが異なり、情報の捉え方と判断の仕方が異なる
- ・共通のものがなければ、相手を理解しにくい （相手を理解する努力が必要）

リーダーTとリーダーK合わない例 (補足)

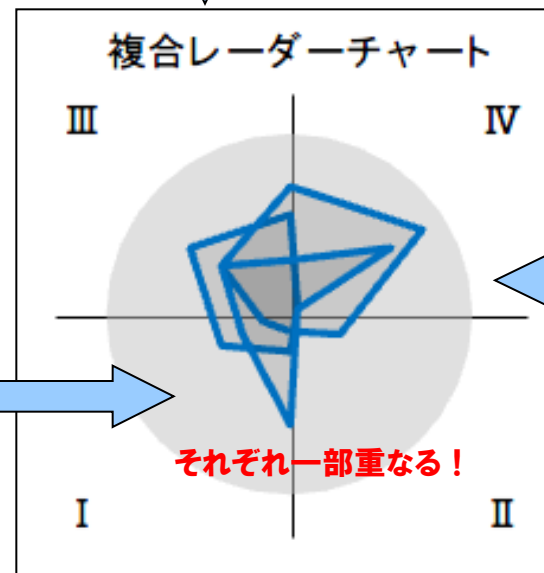
M課長



M課長とリーダーKとのコミュニケーションはよい
III型とIV型



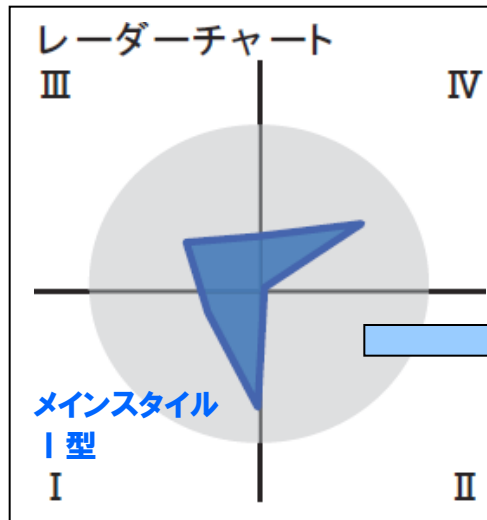
リーダーK



マッチング

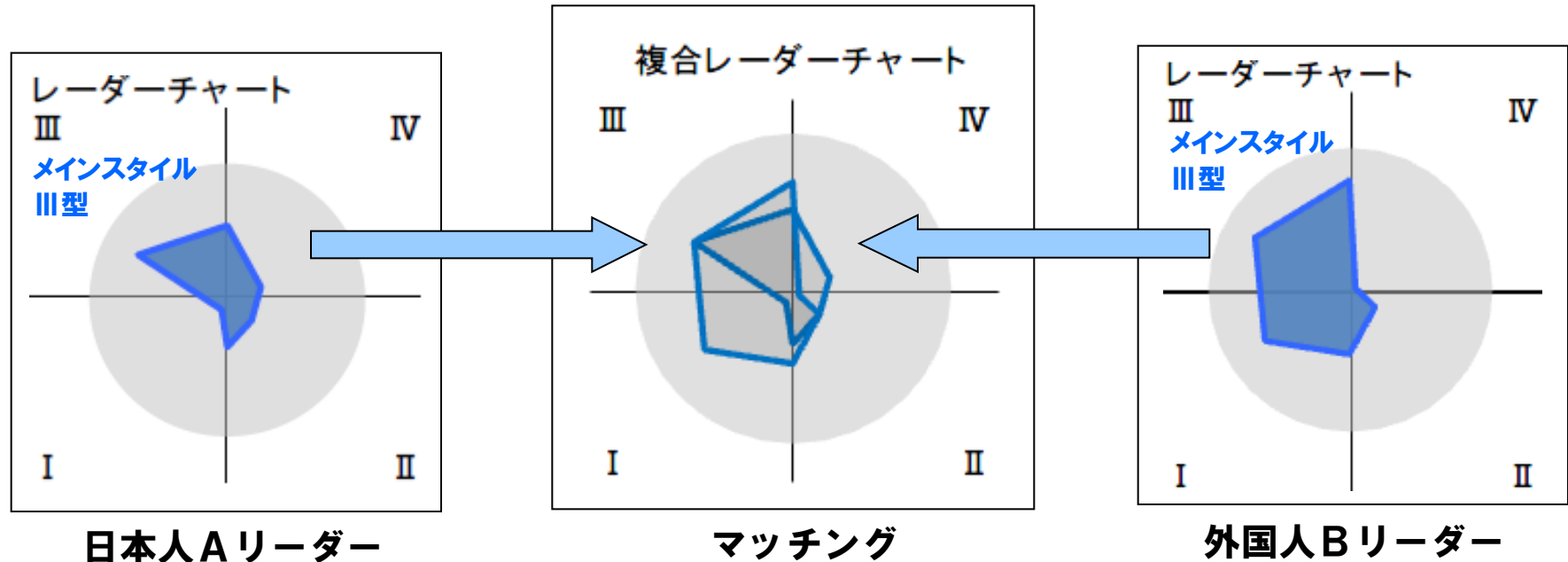
Copyright (C) Algosoft Ltd.

M課長とリーダーTとのコミュニケーションはよい
III型とI型



リーダーT

コミュニケーション軋轢 III型同士



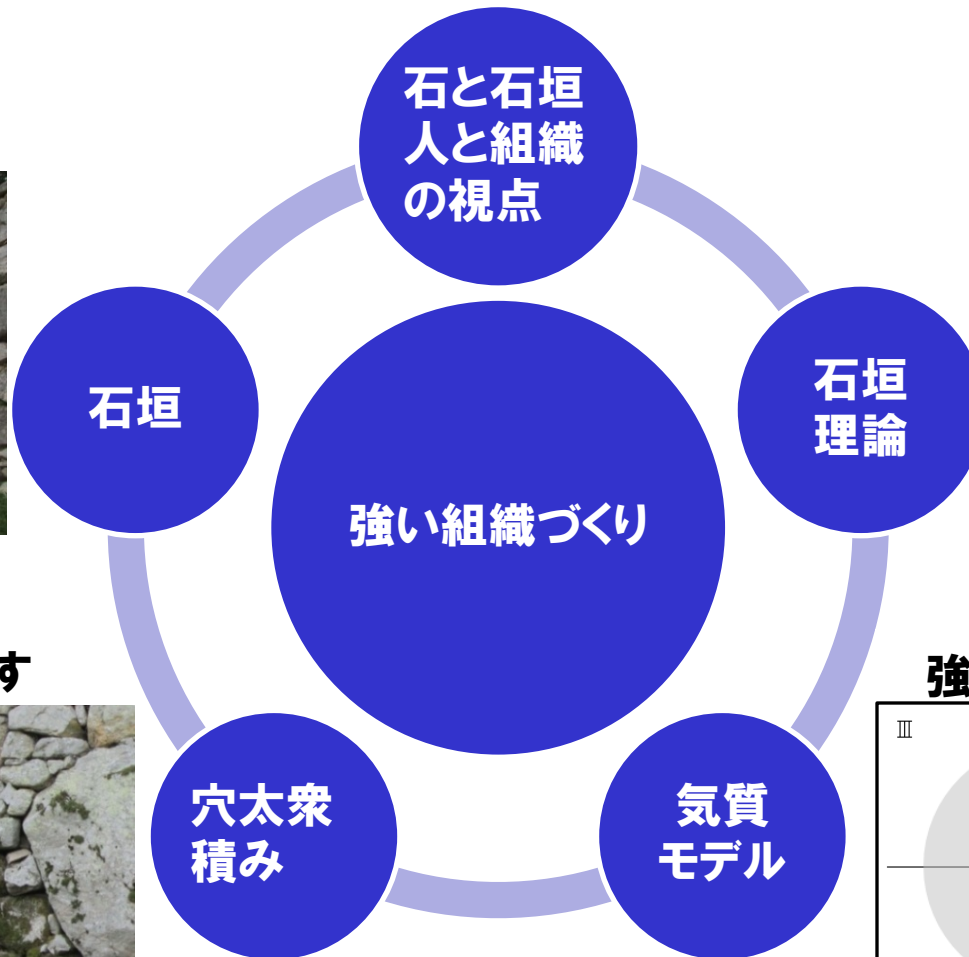
- ・ AリーダーもBリーダーも気質タイプは同じIII型（理想重視・定型的思考）
- ・ 両リーダーとも自分の考えが最高のものと考え、両者は衝突
より高いレベルの解決策を見出すことができず、プロジェクトは頓挫した

強い組織づくりへの着想

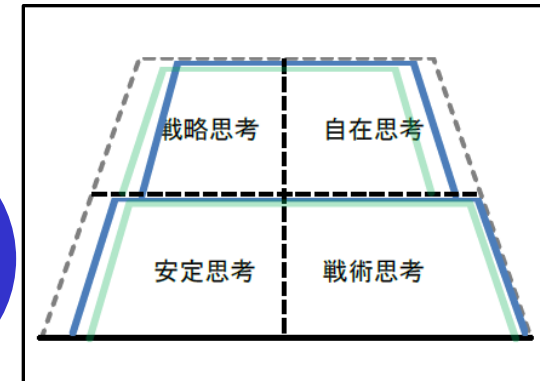
強い石垣



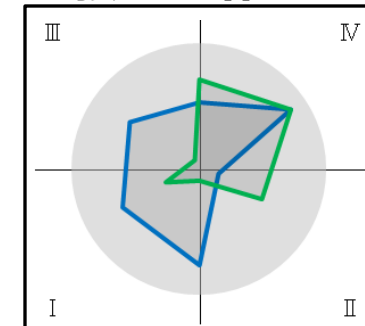
個を活かす



強い組織



強みを活かす



日本の城と石垣

- | | |
|--------------|------------------|
| 1. 外国との違い | 地盤の違い |
| 2. 城の種類 | 平城 山城 海城 |
| 3. 加工程度による分類 | 野面積み 打込みハギ 切込みハギ |
| 4. 構造上による分類 | 天端石 根石 裏込石 |
| 5. 積み方による分類 | 布積み 乱積み |

石垣



金沢城 丑寅櫓跡

うしとらやぐら

金沢城 丑寅櫓跡の石垣

金沢城内最古の石垣

16世紀末構築

野面(のづら)積み

自然の石や粗割りしただけの石を
積む方法。山城などに多い



但馬竹田城

Copyright (C) Algosoft Ltd.

穴太衆積みのダイナミックな石垣

よくない石垣

乱雑に積み重ねられている石垣

あのおしゅうつみ
穴太衆積み

- 【穴太衆積み】と呼ばれる石垣積み手法がある
この方法で積んだ石垣は強固で四百年以上経っても崩れず残っている

小石

中石

中石

大石

小石

大石

自然石のよさを活かして組合わせる
大石、中石、小石をバランスよく配する
自然石は控えのあるものが重宝される
個の強みを活かし全体を強固にする
目立たない小石も重要である
抜けると石垣が崩れる

石垣理論による組織づくり手法

成功の大きな土台となる組織は、戦国時代の城の石垣構築における多様な原石の組合せと類似していることから石垣理論と名付けた。

1. 戦国時代の野面積み、穴太衆積み

戦国時代には、自然石を加工せず積み上げる野面積みという方法が用いられた。代表的なものに穴太衆積みがある。その特徴は、①自然石を使用する、②大,中,小の石をバランスよく積む、③石と石の隙間に小さな石を詰める、などである。

2. よい石垣からよい組織へのヒント

よい石垣とよい組織は、個の特性を活かして組み合わせ、全体として強固なものとするところが似ている。①石の本来の強みを知る、②石の強みを活かしバランスよく積む、③上の石を下の石で支える、④石に役割をもたせる、などの特徴がある。

3. 組織づくり手法

①個の本来の能力を知る。

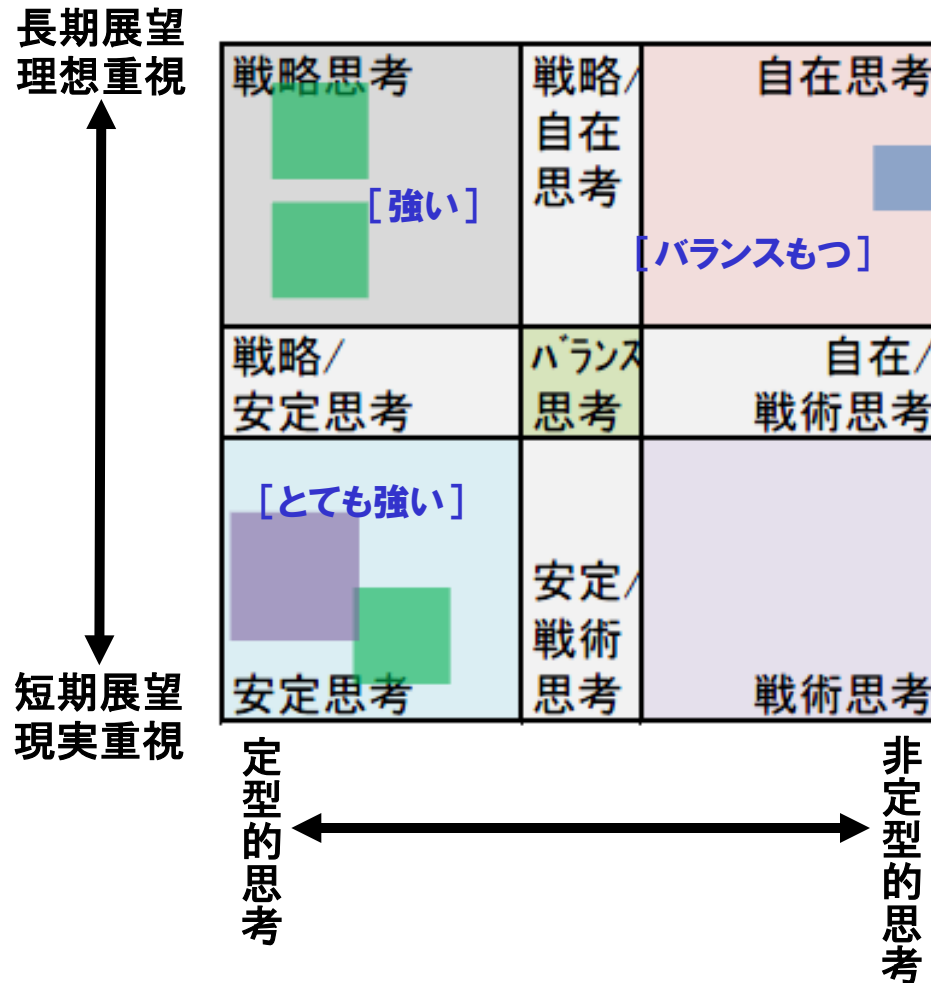
②個の強みを活かす。

強みをもつ(尖った)個が重要である。そして個を活かす組織が重要である

③強い組織をつくり組織全体を活性化する。

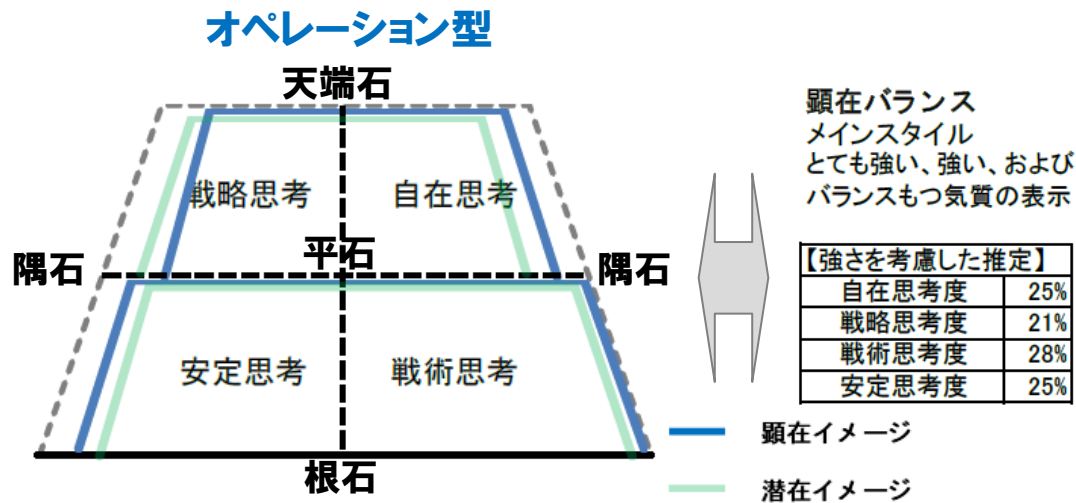
④気質モデルにより人を分析し、石垣グリッドモデルにより組織を分析する。

石垣グリッドモデル

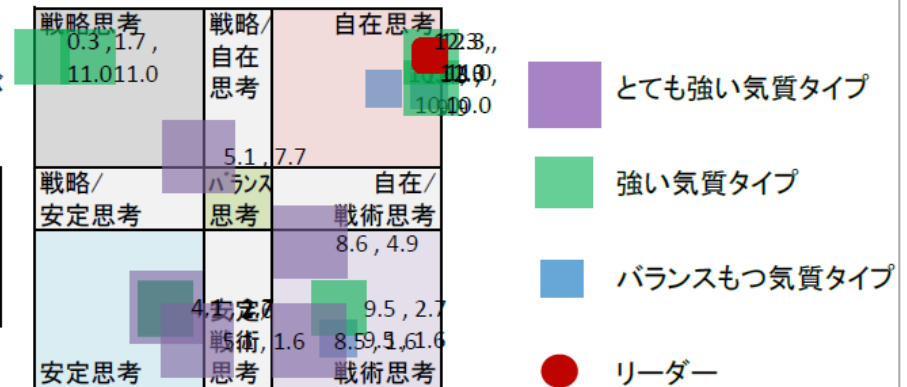


石垣イメージと石垣グリッドモデル

【石垣イメージ】

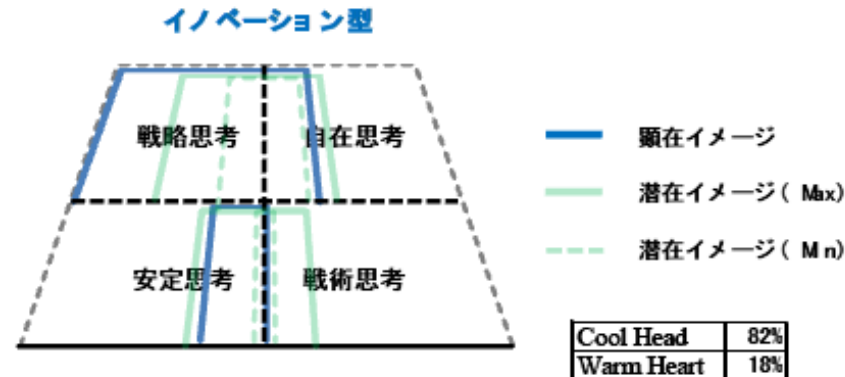


【石垣グリッドモデル】



イノベーションに強い組織の例

組織風土(石垣イメージ)



研究会A

組織タイプ: 戦略思考型

組織バランス(顕在)

- ・戦略思考が最も強く、次に安定思考が強い
- ・下記の思考型がないため、問題となる可能性がある

【戦術思考】

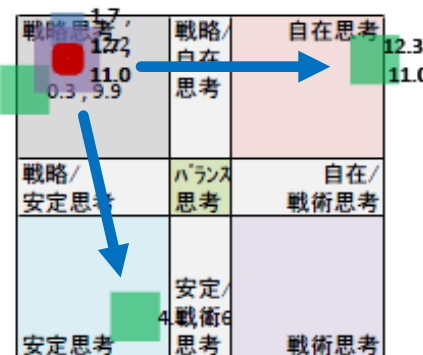
- ・下記の思考型が弱い可能性がある

【自在思考】【安定思考】

メインスタイル
とても強い、強い、および
バランスもつ気質の表示

【強さを考慮した推定】

自在思考度	18%
戦略思考度	64%
戦術思考度	0%
安定思考度	18%

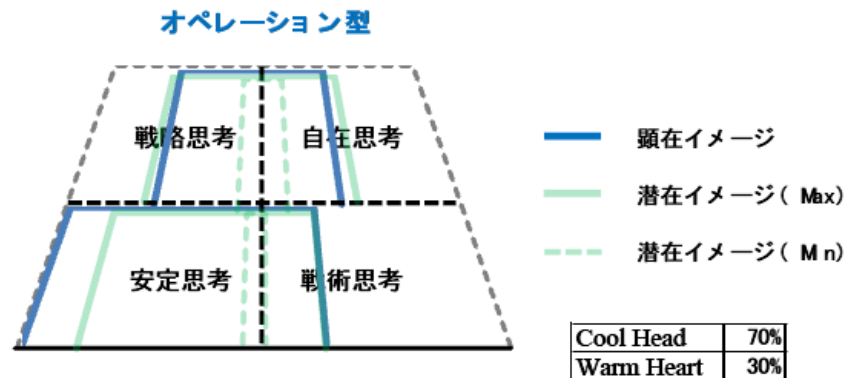


■ リーダー

とても強い気質タイプ	1
強い気質タイプ	3
バランスもつ気質タイプ	1
合計	5

オペレーションに強い組織の例

組織風土(石垣イメージ)



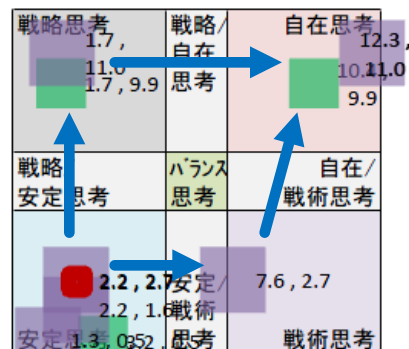
組織タイプ: 戦略思考/安定思考型

組織バランス(顕在)

- 安定思考が最も強く、次に戦略思考が強い
 - すべての思考型をもっており、一定のバランスがある
 - すべての思考型の活性化がマネジメント成功の鍵となる
 - 下記の思考型が弱い可能性がある
- 【自在思考】【戦術思考】

メインスタイル
とても強い、強い、および
バランスもつ気質の表示

【強さを考慮した推定】	
自在思考度	18%
戦略思考度	25%
戦術思考度	12%
安定思考度	45%



■ リーダー

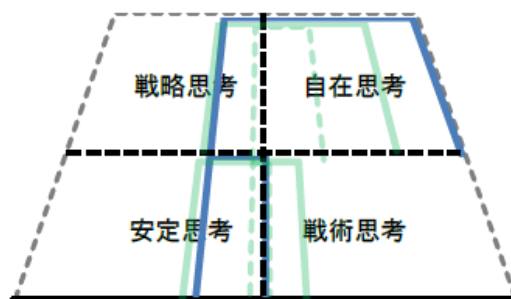
とても強い気質タイプ	6
強い気質タイプ	3
バランスもつ気質タイプ	0
合計	9

大手企業B
開発部門

人間/変化にうまく対応する組織の例

組織風土(石垣イメージ)

ウームハート型



— 顕在イメージ
— 潜在イメージ (Max)
- - - 潜在イメージ (Min)

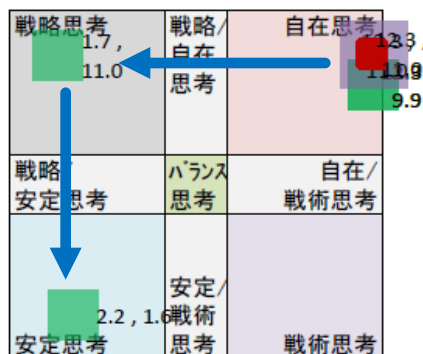
Cool Head	36%
Warm Heart	64%

組織タイプ: 自在思考型
組織バランス(顕在)

- ・自在思考が最も強く、次に安定思考が強い
 - ・下記の思考型がないため、問題となる可能性がある
- 【戦術思考】
- ・下記の思考型が弱い可能性がある
- 【戦略思考】【安定思考】

メインスタイル
とても強い、強い、および
バランスもつ気質の表示

【強さを考慮した推定】	
自在思考度	64%
戦略思考度	18%
戦術思考度	0%
安定思考度	18%



■ リーダー

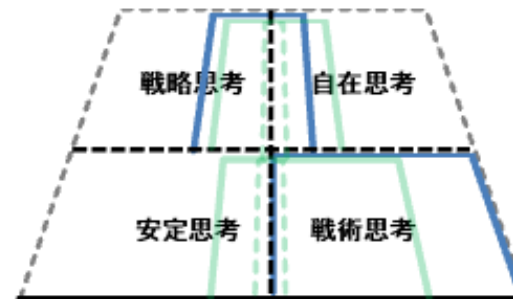
とても強い気質タイプ	1
強い気質タイプ	4
バランスもつ気質タイプ	0
合計	5

中国の
日本企業支援拠点C

現場の変化対応に強い組織の例

組織風土(石垣イメージ)

オペレーション型



—— 顕在イメージ
—— 潜在イメージ (Max)
- - - 潜在イメージ (Min)

Cool Head	25%
Warm Heart	75%

組織タイプ: 自在思考/戦術思考型

組織バランス(顕在)

- ・戦術思考が最も強く、次に戦略思考が強い
- ・下記の思考型がないため、問題となる可能性がある

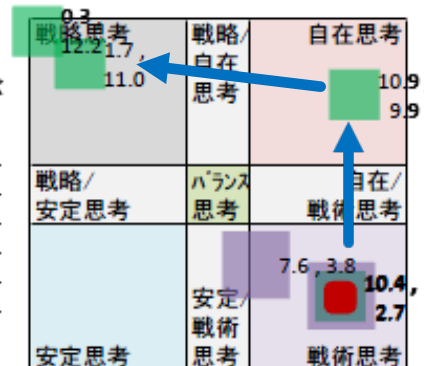
【安定思考】

- ・下記の思考型が弱い可能性がある

【自在思考】

メインスタイル
とても強い、強い、および
バランスもつ気質の表示

【強さを考慮した推定】	
自在思考度	13%
戦略思考度	25%
戦術思考度	62%
安定思考度	0%



■ リーダー

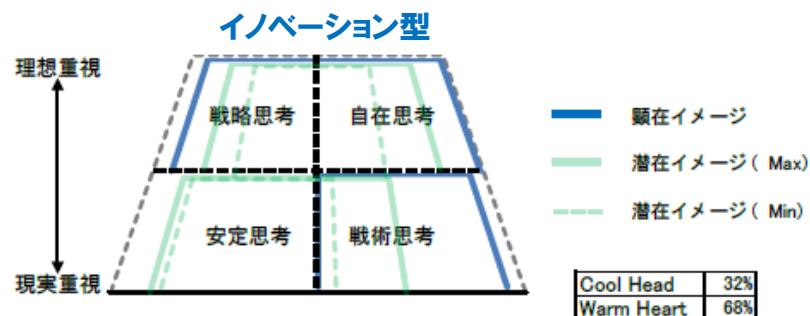
とても強い気質タイプ	2
強い気質タイプ	5
バランスもつ気質タイプ	0
合計	7

大手企業
事業部門D

海外アウトソーシングプロジェクトの例

日本側

組織風土（石垣イメージ）



組織タイプ：自在思考型
組織バランス（顕在）

- ・自在思考が最も強く、次に戦術思考が強い
- ・下記の思考型がないため、課題が発生する可能性がある【安定思考】

*潜在的な強みを顕在化させる
ことによりバランスを強化し、より
強固な組織にすることができる

リーダー同士のコミュニケーション相性を確認

メインスタイル
とても強い、強い、および
バランスもつ気質の表示

【強さを考慮した推定】	
自在思考度	35%
戦略思考度	32%
戦術思考度	33%
安定思考度	0%

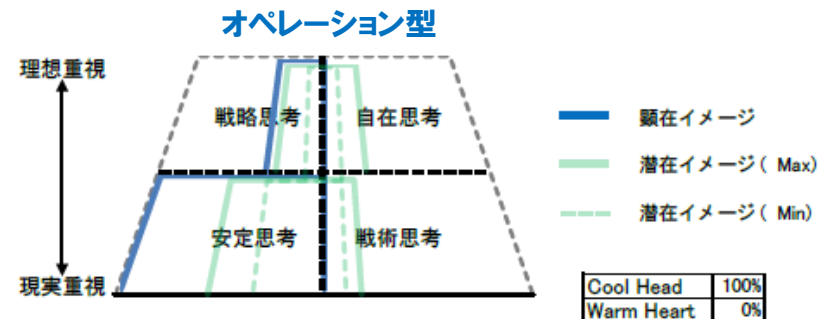
上記は4つの思考度の
強さを示す
4つの思考度の合計は
100%となる

戦略思考 1.7, 11.0	戦略/ 自在思考	自在思考 12.3, 11.0
戦略/ 安定思考	バランス 思考	自在/ 戦術思考
安定思考	安定/ 戦術思考	戦術思考 9.5, 2.7

気質タイプの強さ	人数
とても強い気質タイプ	0
強い気質タイプ	1
バランスもつ気質タイプ	2
合計	3

海外側

組織風土（石垣イメージ）



組織タイプ：安定思考型
組織バランス（顕在）

- ・安定思考が最も強く、次に戦略思考が強い
- ・下記の思考型がないため、課題が発生する可能性がある【自在思考】【戦術思考】

*潜在的な強みを顕在化させる
ことによりバランスを強化し、より
強固な組織にすることができる

メインスタイル
とても強い、強い、および
バランスもつ気質の表示

【強さを考慮した推定】	
自在思考度	0%
戦略思考度	26%
戦術思考度	0%
安定思考度	74%

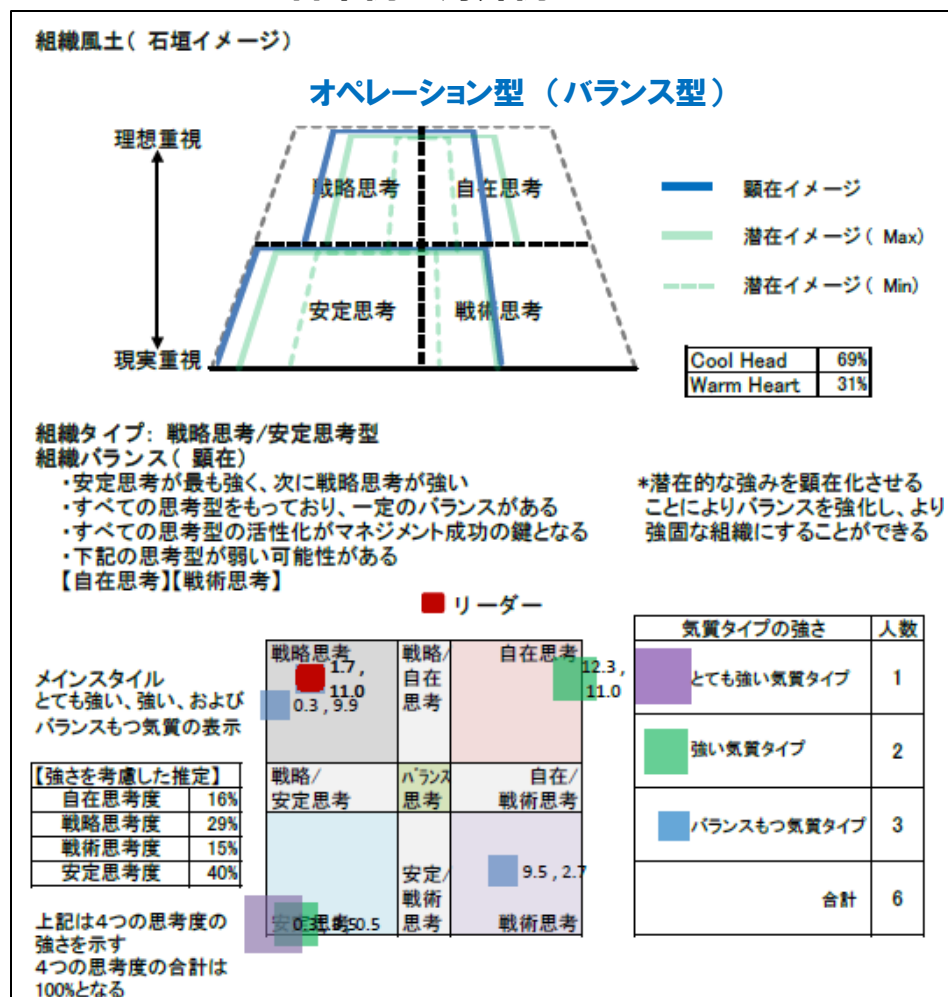
上記は4つの思考度の
強さを示す
4つの思考度の合計は
100%となる

戦略思考 0.3, 9.9	戦略/ 自在思考	自在思考
戦略/ 安定思考	バランス 思考	自在/ 戦術思考
安定思考	安定/ 戦術思考	戦術思考 0.5, 50.5

気質タイプの強さ	人数
とても強い気質タイプ	1
強い気質タイプ	1
バランスもつ気質タイプ	1
合計	3

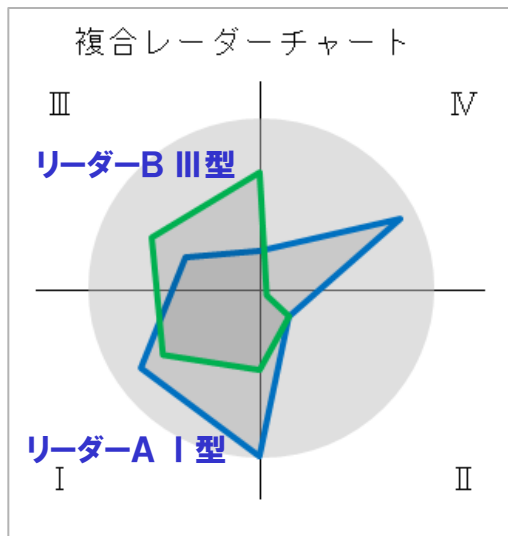
海外アウトソーシングプロジェクトの例(続き)

日本側+海外側



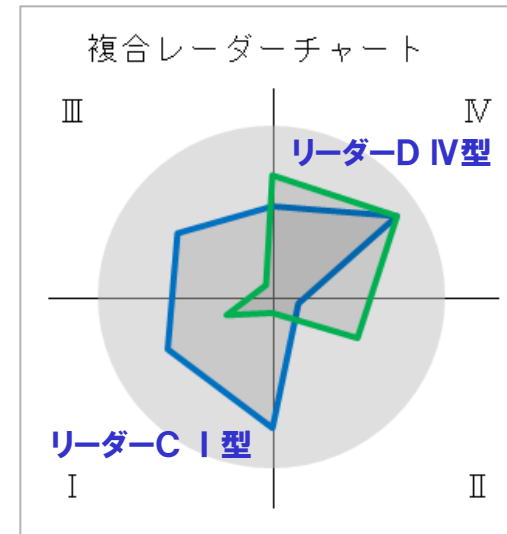
リーダー同士のよい組み合わせ構築の例

①コミュニケーションしやすい組み合わせ



最初にリーダー同士のマッチングを分析する
相性のよい組み合わせを確認する
両者に対応上の注意点を示す

②コミュニケーションしにくい組み合わせ

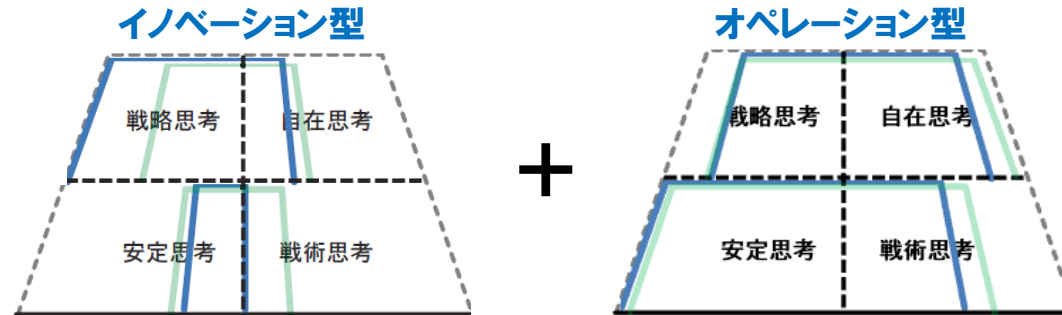


最初にリーダー同士のマッチングを分析する
相性のよくない組み合わせの場合は対策を講じる

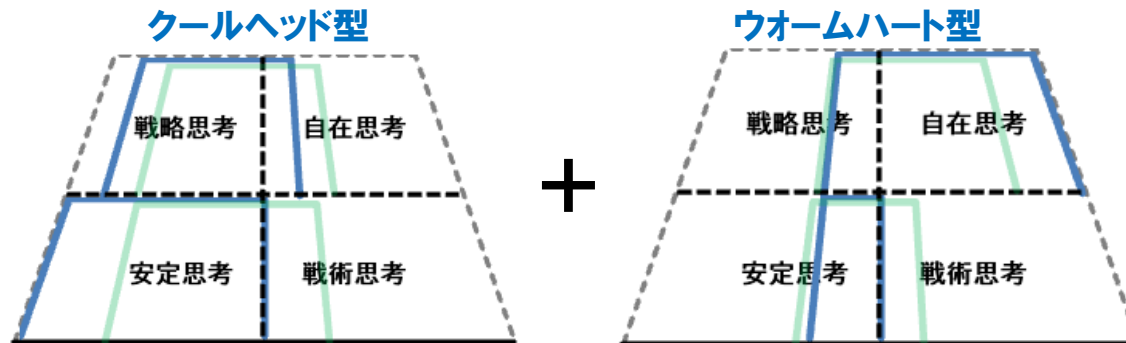
- ・両者に対応上の留意事項を示す
- ・介在するサポート役を入れる(この場合III型人材)
- ・片方を交替させ、相性よい組み合わせに変更する

補完し合う組織連携の例

①補完し合う組織連携1

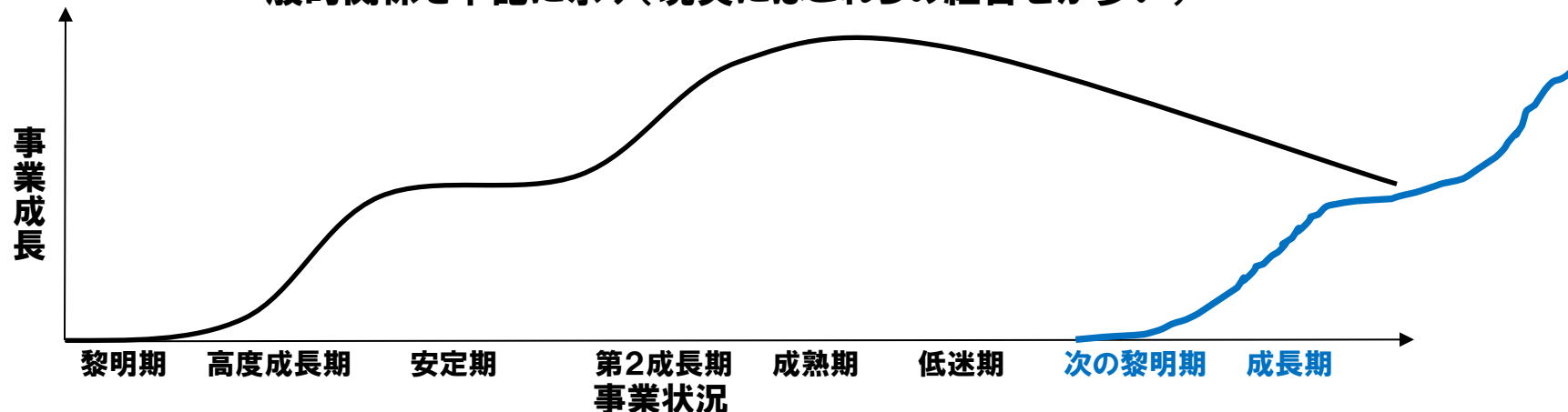


②補完し合う組織連携2



事業に適応する組織

事業状況に適応する気質・リーダー・組織タイプが必要となる
一般的関係を下記に示す(現実にはこれらの組合せが多い)



イノベーション型



オペレーション型

イノベーション型



オペレーション型

事業に適応する気質・
リーダー・組織タイプ

気質タイプ	リーダータイプ	組織タイプ	適する事業状況
I 型	現場管理重視型 指示命令型	安定思考型	安定期 成熟期 低迷後退期
II 型	率先垂範型 問題解決重視型	戦術思考型	高度成長期 変化期
III 型	カリスマ上司型 ビジョン提示型	戦略思考型	黎明期 事業立上期 第2成長期
IV 型	人心掌握型 人材育成重視型	自在思考型	定常期 変化期 いずれの期にも対応
		バランス型	定常期 変化期 いずれの期にも対応

乱世に勝ち抜く人と組織づくり

- 乱世の国内/グローバル市場
変化への対応力が重要
PROCESS + PEOPLEに焦点を当てる
- 日本のよさを見直し古来の考えに戻る
個の強みを活かし強固な組織をつくる
人と組織を活性化し競合に勝ち抜く
- 経験と勘に頼る対応から
「個の強みを活かし強固な組織をつくる」対応へ
その実現のため『気質モデル x 石垣理論』は有効なツール

END