



ライブ講師(R)実践会

第4回 経営課題解決法(算命学活用)セミナー

ー 社員の心のマネジメント法 ー



実践は理論により支えられ、理論は実践により検証される！

2021年11月29日(月) 20:30~22:00 (この後、雑談会)

自分の専門をいくら磨いても、会社の経営への付加価値が無いと、社長はあなたにお金を出してはくれない。

会社は収益を上げる組織であり、すべての社長の共通課題である、「社員がモチベーションを維持して、自律的に働き続けてくれること」を実現することが重要である。

今回は、業績向上の基本となる、社員の心のマネジメント法を、社員の心のマネジメント理論をもとに紹介する。

この基本を整備したうえで、会社活動に伴う利益の一部をコンサル料でいただくことを目指す。

今回は、最初に前回のアンケート結果も紹介する。

また、1月からスタートする算命学経営活用実践会の運営委員会の開催結果を紹介して検討内容を説明する。



本セミナーのアンケート：

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDK2pGwL NK52vM00bcDJnksjU8mn8MIAdl3aeq_P_Okg2Q/viewform

中部大学 経営情報学部 教授

(社) 日本経営士会 業務執行理事(人材育成)

工学博士／経営士／第三者評価員

健康経営エキスパートアドバイザー

児玉 充晴

ご質問やご連絡はこちら ↓
motlab@ln.main.jp

【参考図書】

「利益を生み出すビジネス手法と事例108」

出版社：日経BP企画

ISBN 4-86130-095-9 C2034



社員の心のマネジメント法セミナー

今後の予定、前回のアンケート結果

代表的な社員の心のマネジメント理論

社内の仕組みとしての心のマネジメント法

工場長の困りごとのケーススタディ ディスカッション

算命学での人の特性の鑑定法と小室眞子さんの事例

「算命学経営活用研究会」の内容と進め方



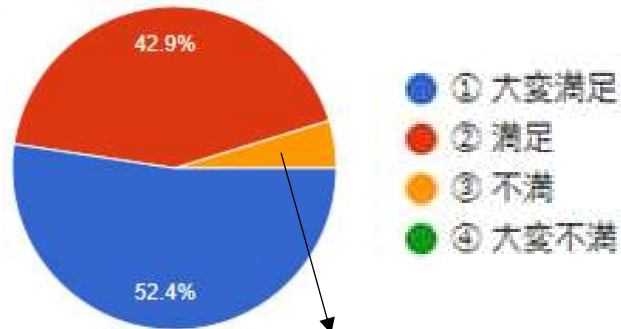
経営課題解決法(算命学活用)セミナーの予定と内容案 (2週に1回のペースで実施)

日程とテーマ	内容の概要	仮想体験的ケーススタディと算命学の活用法
算命学の基本の解説 10月4日(月)20:30~22:00	企業の経営課題の解決に使える算命学の基本を解説 宿命表を出すWeb上のソフトの紹介 ツールとしての五行図、陽占、陰占、天中殺論、宇宙盤の概要 (注) 各経営課題解決セミナーで復習しますので忘れてもOK!	9月19日のフロントセミナーで、この内容の概要を紹介しますので、事前の準備は不要です。 このフロントセミナーで、算命学の経営課題解決への活用法を解説します。
第1回 経営課題解決セミナー 10月18日(月)20:30~22:00	経営管理の仕組みの整備 (各活動の評価、育成計画) すべての経営課題の根源は、社内の経営の仕組みの不備に行き着く。この諸悪の根源の根本を正す取り組みを解説する。	「経営の常識テスト」 「後継者よこせ」のケーススタディ 算命学の時運と六十花甲子の人事評価への活用
第2回 経営課題解決セミナー 11月1日(月)20:30~22:00	人的資源の最適配置と活性化 → 社会全体での最優先課題 企業で最も高い経費は人件費であるが、この経費の管理がすべての企業の共通課題である。この経費の効率化に伴う利益の向上の一部をコンサル料でいただくことを目指す。	「仕事を頼むとき」のケーススタディ 算命学での相性の割り出し方と業績評価での最適配置の事例
第3回 経営課題解決セミナー 11月15日(月)20:30~22:00	営業力向上法 → 「営業の自動化設計」の本を執筆中 営業力の向上は、企業の共通の営業DXでの課題である。今回は、営業力向上の全体像を示して、営業の基本の確立方法を紹介する。	今後、人とITの役割分担での業績向上に伴う利益の一部をコンサル料でいただくことを目指す。 「後継者よこせ」のケーススタディ お客の宿命に基づく算命学の活用での業績向上
第4回 経営課題解決セミナー 11月29日(月)20:30~22:00	社員の心のマネジメント法 → すべての会社の共通課題 会社の経営資源は社員の心である。心から行動が起きて、行動が業績を生むという構図から、モチベーションの向上やリーダーシップなどでの、この経営資源の管理方法を解説する。	工場長の困りごとのケーススタディ 社員の心の個性の把握への算命学の活用 小室眞子さんの鑑定事例
第5回 経営課題解決セミナー 12月13日(月)20:30~22:00	企業変革の基本と進め方 → 変革の上手な進め方が重要 有事のこの時期は、コロナ禍後の経営環境を見定めた企業変革のチャンスである。 トップダウンではない企業変革の進め方について解説する。	「企業変革の常識テスト」 企業変革が最も必要な事業承継への算命学の活用法

第3回 経営課題解決法(算命学活用)セミナーアンケート結果 2021年11月15日実施

今回のセミナーの満足度はいかがですか？

21件の回答



不満ということもないですが、前回の講義に比べお知らせの時間が長く、**内容に割く時間が少なく感じ残念**に思いました。

今後の第4回～第5回で学びたいことを教えてください。 14件の回答

算命学を集客にどう活かすか、
自分自身の今後について算命学との関わりを知りたいです。

第2回、第3回で時間がなく説明できなかったところを説明して欲しいです。
課題解決の事例をいろいろ教えてください。

人の心のマネジメントを学びたい
社員の心のマネジメントと人材育成の仕組みの作り方
前回書いた通り次回の人の心のマネジメントを特に楽しみにしています。
営業課題の解決法を学びたいと思います。
課題解決の事例をいろいろ教えてください。

中小企業経営者への経営相談のスキルアップ
企業変革を行うときキーマンへ上手に働きかける手法。
経営者とコミュニケーションする時の実践的なノウハウを知りたいです。
先方の経営課題をズバリ指摘の方がいいのか、少し遠回しに相手に気付かせた方がいいのか、いつも気になっています。企画力
今回やるはずであった「営業の構造設計法」を入れていただければと思います。

今回のセミナーで学びになったことは何ですか？ 21件の回答

ホームページに載せる内容、営業の進め方、営業の本質がわかりました。
営業の根底にあるものを勘違いしてました。営業の理論。
後継者へ技能を伝承する心構え、総合的に考える視点が学びになりました
ケーススタディで出た根本問題の考え方
いかに人に与えられたかが価値であり、商売につながるという考え方
ディスカッションをした内容で、経営者のすべきこと、担当者のすべきこと等の仕組みづくり。ケーススタディの回答の作り方の難しさを改めて考えました。
自分のHPをどう作り直すかに気づけました。
なぜお客様が自社にお金を払ったのかの深堀、困りごと解消のモデルづくり
事の本質についてまで考えること。なかなか表面的なことしか気づかない。
現場での課題の本質を考えると、経営サイドのしくみが出来ているか？を見るべきだということ。一番先に着目すべき視点であるが出来ていないことが多いだろう、と感じました。
会社の問題は、本人自身の怠慢と経営の怠慢の両方にあるということ
お客様がお金を払ってくれる理由を考えるというのが、とても本質的で改めて納得しました。営業は商品説明をするのではなく、お客様の課題を解決するというのも、その通りだと感じました。ホームページも見直してみます。
営業におけるデジタルとヒューマンの仕事の切り分け
たしかにいろいろ会社の制度不備が招く問題は多いと思います。

もっと知りたいと思ったことは何ですか？ 17件の回答

算命学の活用をもう少し使えるように学びたい。
算命学の活用方法、算命学の時間がもう少し増えると嬉しいです
算命学の具体的活用方法、算命学の基本的な活用について知りたいと思います。
算命学との関連についても、時間切れになったのが残念でした。

経営層のすべきことの詳しいこと
経営層がどう人材育成(技能の継承含む)の仕組みを設計するのか
板金業の事例を細かく聞きたかったです。
ホームページの内容の出し方、営業力の基本について、人材育成はOJTが良いのか？
営業の仕組みづくりについて、自動化も含めて、もっと詳しく知りたかったです。
今回のテーマの一つであった部内の事業承継
興味の尽きないお話でしたが、時間が全く足りなかったのが残念です。

社員の心のマネジメント法セミナー

今後の予定、前回のアンケート結果

代表的な社員の心のマネジメント理論

社内の仕組みとしての心のマネジメント法

工場長の困りごとのケーススタディ ディスカッション

算命学での人の特性の鑑定法と小室眞子さんの事例

「算命学経営活用研究会」の内容と進め方



人の心のマネジメント理論

実践は理論により支えられ、理論は実践により検証される！

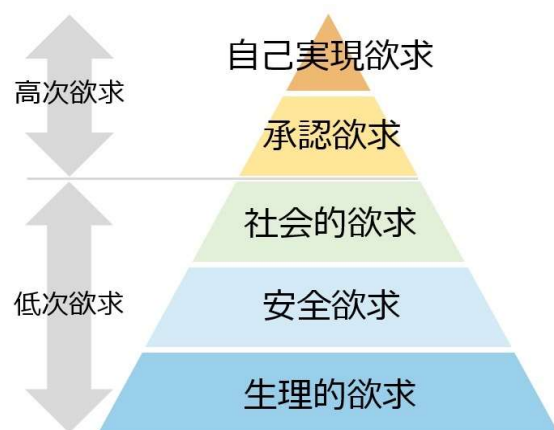
【目次】

- | | |
|--------------------|------------------|
| (1) マズローの5段階欲求説 | → モチベーションは段階的に |
| (2) ハーズバーグの二要因理論 | → 実証に基づく動機づけ |
| (3) マクレガーのX理論・Y理論 | → 人間の本質で考える |
| (4) 期待理論 | → 期待を高めれば、実績も上がる |
| (5) 目標設定理論 | → 目標がやる気を決める |
| (6) マクレランドの欲求理論 | → リーダーシップへの影響を研究 |
| (7) テイラーの科学的管理法 | → 業務を「見える化」 |
| (8) メイヨーのホーソン実験 | → 「人間関係」でやる気向上 |
| (9) アージリスの未成熟－成熟理論 | → 仕事を通じた自己実現 |
| (10) コンピテンシー理論 | → 過去の評価から、未来の評価へ |

(1) マズローの5段階欲求説→モチベーションは段階的に

理論の根底にあるマズローの考えは、「人間は自己実現のために絶えず成長する生き物だ」というものです。

人の欲求は、自己実現を達成するまでに段階的に満たされていくものとして、次の5段階で構成されると考えられました。



マズローは後に理論にいくつかの修正を図っています。

その一つが、欲求は必ずしも段階的に高次化していくものではなく、段階を飛ばしていくこともあるという点です。

また晩年には、第6の段階があることにも言及し、自分のためではなく他人のために生きようとする「自己超越」という考えを表し、マズロー自身が目指す姿だと語っています。

この理論のポイントは、人の欲求が全員同じものではなく、それぞれが置かれた環境によって様々に変化することのフレームワークを残したことにあります。

社員それぞれの環境や経歴、立場などを勘案し、満たすべき欲求を見極めることが重要であることを、マズローは示唆しているように考えられます。

(2) ハーズバーグの二要因理論 → 実証に基づく動機づけ

ハーズバーグは「仕事上どんなことによって幸福と感じ、また満足に感じたか」ということと、「どんなことによって不幸や不満を感じたか」という2点について、被験者に対して、質問を行う実験を行いました。

この結果、モチベーションを決定づけるのは、次の2つの要因であると主張しました。

- ① 仕事の内容からもたらされる満足感
- ② 仕事の環境からもたらされる不満

モチベーションに関わる要因の一つは、満足に関わる「動機づけ要因」と呼ばれる、仕事内容に関わるものです。

具体的には「達成すること」「承認されること」「仕事そのもの」「責任」「昇進」など。これらが満たされることによって満足感を覚えやすいことが明らかになりました。それと同時に結論付けられたのが、これらが欠けていても職務上の不満足を引き起こすわけではないということです。

そして、不満をもたらす要因とされるのが「衛生要因」と呼ばれる、職場環境に関わる要因でした。

「衛生要因」は、職務環境における基本的な内容がほとんどで、それらが不足していると不満に結びついてしまうものの、必要以上に充実させたとこでモチベーションがさらに向上するものではないとされます。

「二要因理論」の考え方からすると、報酬などによるインセンティブ策など制度面・環境面の「衛生要因」は、心のエネルギーである内発的動機を刺激するものではなく、いくら上げても満足度が高まることはありません。例えば、チーム内で積極的に情報・目標を共有するよう啓蒙する、達成感を味わえるような目標設定をする、仕事上で目指す自己実現を語る場を用意するなど、内発的動機を刺激する「動機付け要因」を考慮した方法との両輪で、モチベーション戦略を考えていく必要があります。

(3) マクレガーのX理論・Y理論 → 人間の本質で考える

マクレガーは人間の本性を「仕事嫌いで怠け者なX部分」と、「自己実現をしたいというY部分」に分けて捉え、それぞれに対する管理者の行動様式を「X理論・Y理論」として提唱しました。

「X理論・Y理論」は、人の心を分析することに留まっていたマズローの思想をさらに深化させ、それに対する**管理者の行動を明示する**という、企業運営により重要な観点を盛り込んでいます。

X理論

ネガティブ面を表す《X》の要素が強い人材は、「人間がもともと持つ怠け者の部分が顕著であり、野心や責任感が見られず、強制されたり命令されたりしなければ仕事をしない」とされました。

Xの要素が強い人材に対しては、その人材の業務範囲を明確に定め、懲罰をもって脅かすか、賃金アップを約束するといった「アメとムチ」によって**モチベーションをコントロールする**、言ってみれば独裁的なマネジメントが求められると、マクレガーは提唱しています。

Y理論

ポジティブな面を表す《Y》の要素が強い人材は、自己実現を目指そうとする気質があるとされました。「欲求5段階説」でいう承認欲求と自己実現欲求で構成される「高次の欲求」が強い場合に表れる人の側面です。

Yの要素が強い人材は、どこまで自分でコントロール可能かという条件次第で仕事に対するモチベーションが左右されるため、**管理者は従業員との間で協力関係を構築することと、各従業員の望むものの目標が企業の目標と一致するよう努力すること**が重要だと提唱しました。

この中で、人のネガティブな面《X》が原因で、仕事へのモチベーションが下がってしまうという点に関連して「**学習性無力感**」というものがあります。こうした**やる気の低下**には、成功体験を積んでもらえる機会を増やす、相手を否定する言葉は使わないようにする、部下の不平不満を聞く環境を整備するなどが対策として考えられます。

(4) 期待理論 → 期待を高めれば、実績も上がる

ロビンスの「期待理論」の根底には、「**人の行動は、その行動が定められた報酬につながるという期待と、達成される成果が本人にとってどれだけ魅力があるかによって決定される**」という考えがあります。そして、行動に対するモチベーションは、3つの変数の掛け算によって左右されます。

理論は数理的な複雑なものであるため、あえて単純化して説明すると、その変数は以下となります。

「努力」×「成果」×「魅力」

「**努力**」とは、**その業務にどの程度努力すれば成果に結びつくか**ということ、途方もない努力が必要だとわかると、行動に対するモチベーションは上がりにくいものになります。もちろん、あまりに努力の必要性がないルーチン的な作業であっても、意欲は出にくいことが想像されます。

次の変数「**成果**」は、**どの程度のレベルの仕事をすれば、望む成果が得られるか**ということで、言い換えれば、最終的に得られる報酬に結びつく可能性がどれだけあるかということです。たとえ、努力を傾けたとしても達成しようとする業務が、目指すべき目標と異なる場合、モチベーションが上がることはありません。

最後の「**魅力**」は、**得られる報酬に対する魅力を表す変数**です。努力を傾け、成果を上げることができるとしても、報酬に魅力を感じることがなければ、前向きに行動を起こすことは想定されにくくなります。

社員のモチベーションを向上させるためには、各自の担当領域を明確にし、何のために行う業務なのか、それが何に結びつくのか、担当としてどのようなメリットや報酬が得られるかを開示していくことが、極めて重要であることがわかります。

また、上司から期待されることでやる気が出てくる「ピグマリオン効果」のように、他人の期待によって仕事や作業の成果が高まる効果もあります。 8

(5) 目標設定理論 → 目標がやる気を決める

「目標設定理論」では、単に目標を設定するだけではモチベーションへの効果はなく、**自己効力感をいかに高めるかという視点から、目標設定に必要な4つの要件が定義されました。**それが、「**目標の困難度**」「**目標の具体性**」「**目標の受容**」「**フィードバック**」です。

「**目標の困難度**」は、困難であるものの達成可能な目標がより自己効力を発揮させやすいことに基づく要件です。難しすぎず、簡単すぎない、なんとか達成できるような困難度の目標が、努力を継続させ、伴って業績を生み出しやすいと考えられています。

そして目標は、それが達成できるかどうか、また自身の進捗や成果を実感できるよう、数値や期間などで具体的に示される必要があります。

これが「**目標の具体性**」です。

さらに定められた目標は、一方的に指示されるものではなく、自らがその目標設定に関わり、コミットメントしたものでなければ、自己効力感を生まれにくいものとされます。

自ら率先して目標に関わる要件を「**目標の受容**」と言います。

最後に重要な要件が「**フィードバック**」で、目標に対する達成度やそれに応じた成果水準を適切にフィードバックすることで、目標に対するモチベーションが継続的に維持されていきます。

目標設定の形骸化は、4つの欠落によってあらわすことができます。

困難度があまりに低い、または高すぎる目標ではないか(困難度の欠落)
進捗が管理しにくい具体性のない目標になっていないか(具体性の欠落)
従業員自らが意志をもって設定した目標ではなく、上長の指示によって書かされた目標になっていないか(受容の欠落)

設定された目標が期末まで放置されることなく、適宜、進捗の確認は行われているか(フィードバックの欠落)

(6) マクレランドの欲求理論 → リーダーシップの影響を研究

マクレランドが「欲求理論」で提唱した行動の原動力となる**4つの欲求は、「達成欲求」「権力欲求」「親和欲求」「回避欲求」**です。

達成欲求

成功によって得られる報酬よりも、何かを成し遂げることによる達成感や、より成果を残したいという向上心を求める欲求を指します。

権力欲求

部下や同僚など、他者に影響力を及ぼし、コントロールしたいという欲求を言います。こうした欲求が強い人材タイプは、責任を伴う仕事を好み、激しい競争を受け入れ、地位や身分が重視される状況を求める人材です。

親和欲求

周囲の人材と友好的な関係を構築したいと願う欲求です。この傾向が強いタイプは、他者から好かれたい、信頼を得たいという願望があり、人のために役立つと努力する特性があります。

回避欲求

これは失敗や困難な業務から逃げようとする気持ちの事で、こうした感情が強い人材は、成果としてあるべき目標を避けて通ったり、率先して行動するよりは、周囲に合わせる傾向が見られます。

これらの人材は、チームの一員としては足を引っ張りかねない存在ではありますが、将来的にそうした部分を克服させることを目指して、不安要素を洗い出し、周囲から十分なサポートを行う必要があります。

実際の職場環境においては、立場や状況に応じて、**様々な欲求が複雑に絡み合い、人の行動を決定づけていて、特定の行動をさせる意欲を引き出すためには、心の内にある内発的動機を刺激することが重要**です。

この理論は、欲求の強さのレベルは図れないにしても、人の行動を4つのタイプに分類し、管理者が部下のモチベーションを向上させるための行動指針をシンプルに提示した点が、画期的な点です。

(7) テイラーの科学的管理法 → 業務を「見える化」

テイラーは、作業を目に見える形にし、科学的に作業の進捗や成果を管理することで、こうした取り組みを通して、作業員のやる気が刺激され、業務効率が向上することを示しました。

各作業員が実施すべき作業内容を明確に定め、管理することが科学的管理法のベースとなります。

タスクを明確にするため、テイラーはまず工場内の作業を細かく分解しました。そして、それぞれにかかる時間をストップウォッチで計測する「時間研究」と、多数いる熟練の人材の動きを観察し、効率的に作業を進めるための「動作研究」を実施します。

一つ一つの作業内容や手順をマニュアルにし標準化、全工程を「見える化」することが、テイラー・システムとも呼ばれる科学的管理法です。その他にも、出来高によって人材ごとに報酬を変える「差別出来高給」や、それまで管理者が企画から管理、執行までを一元的に行っていた体制を、職種ごとに領域を明確にし、それぞれの責任者を設ける「職能別組織」なども、科学的管理法の特徴です。

「見える化」「標準化」「マニュアル化」など、いまでも耳にするこうした用語からわかるように、テイラーが進めた科学的管理法は、現代の業務管理の基礎を築いた研究です。

目標管理型の人事評価は、柔軟な考査を可能とする一方で、目標設定する社員も、評価する上長も、明確に人事規定を把握しているわけではなく、属人的な結果になりやすいリスクがあることも事実です。

人の好き嫌いや、業務外での付き合いなどの印象によって、評価が左右されることも否定できません。

科学的管理法は、人に頼った風土を排除し、数値によって人材を管理しようとするもので、こうした視点も活用することで、より公正・公平な人事評価に貢献できるようになりました。

(8) メイヨーのホーソン実験 → 「人間関係」でやる気向上

メイヨーは、数値のみで人のモチベーションを管理することが当たり前になっていた製造現場に必要なことは、業務効率ではなく人間関係による動機づけだと主張しました。

メイヨーが行った実験の1つは、「リレー組立実験」です。

作業員の賃金や休憩時間、室内温度など、様々な条件を変えながら、2つの6名の作業グループに組立作業を行わせ、それぞれの能率に変化があるかを確かめるものでした。実験開始当初、これらインセンティブを変化させることによって、作業効率も伴って変化するとの仮説が立てられましたが、なぜかどのように条件を変えても、生産高が右肩上がりになるという現象が起きます。

分析を通して見出されたのが、能率の向上が、環境要因の変動によるものではなく、実験が選ばれた少人数にのみに行われたことで、彼らに注がれた関心の目や、実験への参加意識の芽生え、また彼らのグループ内の連帯感の醸成が変化をもたらしているということでした。

さらにメイヨーは作業員に対して「面接実験」を行います。

面接では、作業員からは業務に対する多くの意見や不満などが発せられ、しかもそれらは根拠のない思い込みや勘違いが多く、これらを意見として述べる機会そのこと自体が、彼らの満足度を高めることも明らかになりました。

ホーソン実験を通してメイヨーが導き出した結論は、生産性を決定するのは、数値による管理でも、厳格な管理体制でもなく、職場にいる作業員同士で自然に作り上げられる仲間意識だということです。

この理論によれば、社内でのサークル活動や勉強会の実施、社内SNSの利用促進など、社内でのインフォーマルな人間関係構築を奨励する手法は、企画の難しさはありながらも、比較的成本をかけずにモチベーション向上を図れることが想定されます。

(9) アージリスの未成熟－成熟理論 → 仕事での自己実現

アージリスは、最初は未成熟な人材が次第に成熟していくにつれて起きる人間的な変化を「未成熟－成熟理論」としてまとめ、企業組織における人材管理に多大な影響をもたらしました。

アージリスがまず手掛けたのが、組織において人が未成熟の状態から、成熟した状態へと成長することによって、人格にどのような変化が生じるのかというパーソナリティ分析でした。

アージリスの集大成的な理論によれば、組織においては、人間の心には7つの次元で変化が起きると考えられています。

- ・ 受動的な人格 から → 能動的な人格 への変化
- ・ 依存的な人格 から → 独立的な人格 への変化
- ・ 単純な行動 から → 多様な行動 への変化
- ・ 浅い興味 から → 深い興味 への変化
- ・ 短期的な展望 から → 長期的な展望 への変化
- ・ 従属的な立場 から → 対等・優越的な立場 への変化
- ・ 自己認識が欠如から → 自覚と自己統制する状態への変化

人材を自己実現する生き物と捉えたアージリスは、企業組織において人材のモチベーションを高めるためには、一人一人がもつ職務や責任、権限を拡大し、各個人がより心理的に成功体験を得やすい環境やマネジメントを行う必要があると提唱しました。

この考えに従えば、人事部門が考えるべきことの第一歩は、全ての従業員はロボットではなく、自己実現のためのエネルギーが職場活動の原動力になっていると認識することです。

そして、安易に賃金や休暇など制度的なインセンティブでモチベーションの向上を図るのではなく、各人材の成長過程を見定め、どのような動機づけがより人を成熟させていくかを判断し、それを施策として具体化していくことが重要です。

(10) コンピテンシー理論 → 過去の評価から未来の評価へ

圧倒的能力を指す「コンピタンス」という言葉は、元々は「環境と効果的に相互作用を発揮する能力」という意味合いで、1959年、心理学者ロバート・ホワイトによってもたらされました。

置かれた状況や環境で適性を発揮するための能力を示す「コンピタンス」は、モチベーション理論にも応用され、現代における代表モデル、「コンピテンシー理論」として知られるようになりました。

「〇〇ができる」で表現される能力を意味する「コンピタンス」という概念に着目したマクレランドは、能力ではなく、「〇〇している」という個人の特性を示す「コンピテンシー」の概念を取り入れます。

「コンピテンシー」は、厳密には「職務や環境において、効果的もしくは優れた行動に結びつく個人特性」と定義されます。

マクレランドが、「コンピテンシー」に着目した理由として想定できるのは、それまでの多くの人事評価制度は、「能力＝できること」という結果部分に焦点を当てることが通例であったということです。

一方、「特性＝していること」に焦点をあてる「コンピテンシー理論」は、日常的な行動を評価することから、将来的な成果へと結びつきやすいものと考えられています。

行動は、先天的にもつ特性と、後天的に得られる知識やスキルによって作り出されるもので、コンピテンシー理論をわかりやすく言えば、「どう行動すれば、より実績が得られるか」のポイントを示したものだと言えます。そしてコンピテンシー理論の最大の特徴は、決まった特性を明示するものではないという点です。

行動規範という抽象的な部分を多く含む評価を行うため、そのモデル化には詳細、正確な分析が必要ですが、こうしたモデルの導入は、企業に将来成果に大きく貢献することが期待されます。

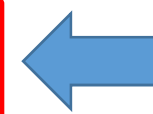
コンピテンシーモデルの作成は、優秀な人材（ハイパフォーマー）へのインタビューによる行動特性の抽出、それらと企業のビジョンとのすり合わせ、社員行動規範としての落とし込みの手順で進められます。

人の心のマネジメント理論のまとめ

- 1 基礎的なモチベーション理論の習得は、人の心に対する理解を促進し、より効果的なモチベーションアップの実践に貢献する。
- 2 行動に対するモチベーションの理解は、欲求を初めとする人の心理状態を理解することである。
- 3 過去に発揮した能力を評価することから、未来の成果を評価するコンピテンシー理論に基づく人事評価が今後求められていく。

経営課題の解決と算命学

経営課題の解決ノウハウの習得だけではなく
経営課題解決法に論拠を与える算命学を習得



世の中でこの活動をしているのは本会のみ

算命学だけを学びたい人は他へどうぞ！

多くの解決法がある経営課題の例

→ 解決のための理論と手法が存在

【コメント】

差別化の決め手がないままに、**専門特化した多くのコンサル会社が競合している状況**

- 例1 組織能力の向上と優秀人材の獲得・育成
- 例2 売上とシェアの拡大・営業力や販売力の強化
- 例3 コスト低減ーコスト構造の改革
- 例4 研究開発力の強化
- 例5 人的生産性の向上
- 例6 ブランド力の向上
- 例7 物流効率化・サプライチェーン改革
- 例8 事業基盤再編・ポートフォリオの見直し



決断が難しい経営課題の例

→ **算命学が論拠を与えてくれる**

【コメント】

経験やカンで判断していた重要な決断に対して、**理論的な論拠**をもたらすことができる。

- 例1 会社の経営の方向性、新規事業の立ち上げ時期
- 例2 上司、部下の適性と相性、相性の時期変化
- 例3 組織・人事、攻める部門、守る部門の人員選出
- 例4 新商品のリリースタイミング
- 例5 競合商品の弱点や攻め方
- 例6 組織改革（例：DXの徹底）
- 例7 タスクフォース組成時の人材選出
- 例8 将来の後継者の選別、育成方法



(例) 心のマネジメント理論 + 算命学の理論

実践は理論により支えられ、理論は実践により検証される！

たかだか100年の歴史

【心のマネジメント理論の代表例の目次】

- | | |
|--------------------|------------------|
| (1) マズローの5段階欲求説 | → モチベーションは段階的に |
| (2) ハーズバーグの二要因理論 | → 実証に基づく動機づけ |
| (3) マクレガーのX理論・Y理論 | → 人間の本质で考える |
| (4) 期待理論 | → 期待を高めれば、実績も上がる |
| (5) 目標設定理論 | → 目標がやる気を決める |
| (6) マクレランドの欲求理論 | → リーダーシップへの影響を研究 |
| (7) テイラーの科学的管理法 | → 業務を「見える化」 |
| (8) メイヨーのホーソン実験 | → 「人間関係」でやる気向上 |
| (9) アージリスの未成熟－成熟理論 | → 仕事を通じた自己実現 |
| (10) コンピテンシー理論 | → 過去の評価から、未来の評価へ |



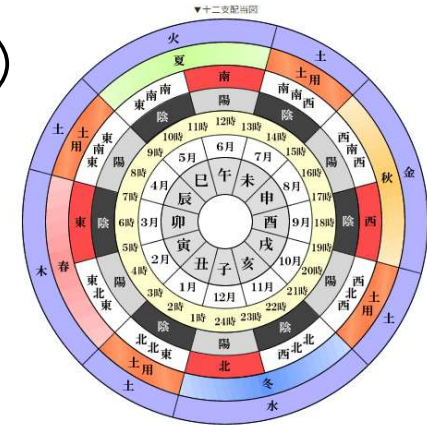
(例) 心のマネジメント理論 + 算命学の理論

実践は理論により支えられ、理論は実践により検証される！

7000年以上の歴史(拝火教の中に存在を確認)

【算命学の理論の代表例の目次】

- | | |
|--------------------|-------------------|
| (1) 陰陽五行思想 | → 学問体系全体の概要 |
| (2) 五行図による解析 | → 人の相性の導出 |
| (3) 陽占・陰占と星の意味 | → 人の本質を解析する |
| (4) 宇宙盤による解析 | → 相性と仕事への適合性を知る |
| (5) 時運解析(大運・年運・月運) | → 人と会社の時運を知る |
| (6) 位相法による解析法 | → 人と時の組み合わせで宿命を知る |
| (7) 数理法と八門法 | → 自分のエネルギーと質を知る |
| (8) 天中殺論と過ごし方 | → 天中殺を制する者人生を制す |
| (9) 異常干支と宿命天中殺 | → 仕事を通した自己実現 |
| (10) 適職占技と陽占解析 | → 職業への適性の理論的導出 |



社員の心のマネジメント法セミナー

今後の予定、前回のアンケート結果

代表的な社員の心のマネジメント理論

社内の仕組みとしての心のマネジメント法

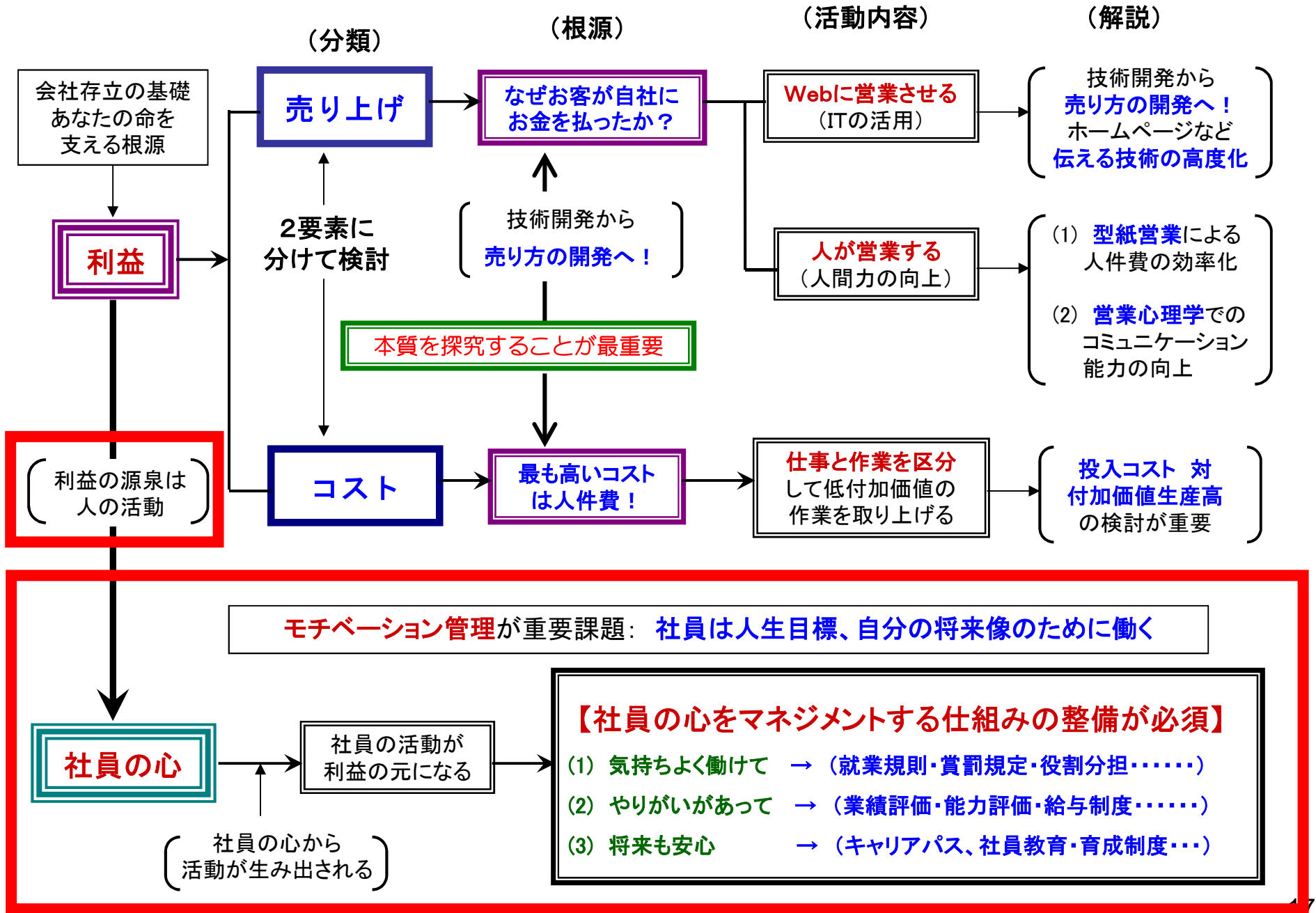
工場長の困りごとのケーススタディ ディスカッション

算命学での人の特性の鑑定法と小室眞子さんの事例

「算命学経営活用研究会」の内容と進め方



マネジメントの本質検討の全体像



古典の知恵(論語)の解説

くんし もと つと もとた みちしょう (学而)
君子は本を務む、本立ちて道生ず

本: 土台となる基本 道: 進むべき方向

(解説)

自分自身の本質や会社存立の基本
を知る努力をして将来像を描くこと。

そして、自分自身を成り立たせる
土台となる技能や知識の習得に励むこと。

本質に基づく基本ができれば、
おのずと進むべき道筋が見える。

自分の本質を知って基本を学ぶことはありふれた考えだが、
ほとんどの人は努力することなく、次のことばかり考える。
そして、進むべき道が分からず戸惑うのである。

「 敵を知り、 己を知らば、百戦危うからず。 」

(お客) (自社のできること)



れい これもち わ たつと な (学而)
礼を之用うるには、和を貴しと為す

礼: ルールや規則 和: 職場での調和

(解説)

社内ルールだからと厳しく実施しても、
社員から反発をまねくだけです。

下記のような社内ルールがしっかり
守られてこそ、気持ちの良い職場になる。

社員就業規則、社内処分とその事例、社員教育制度、
社内資格制度、能力評価制度と育成計画、給与制度
事業計画と業績評価制度、退職(引退)制度

アンケートなどで収集した社員が要望する社内のルールや
制度を検討し、全体最適を基にトップダウンで示すこと。

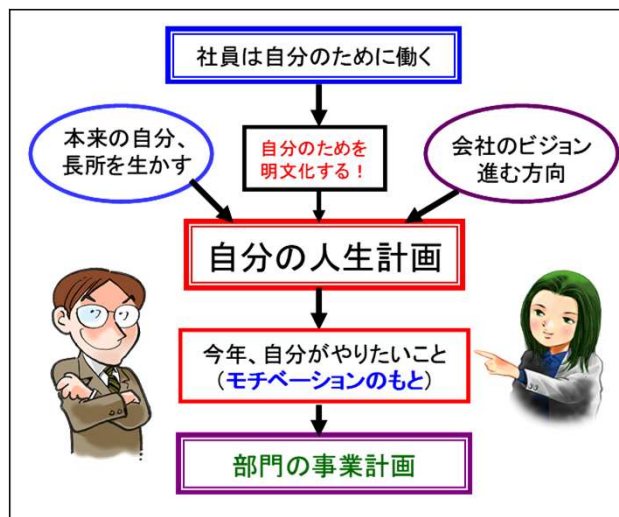
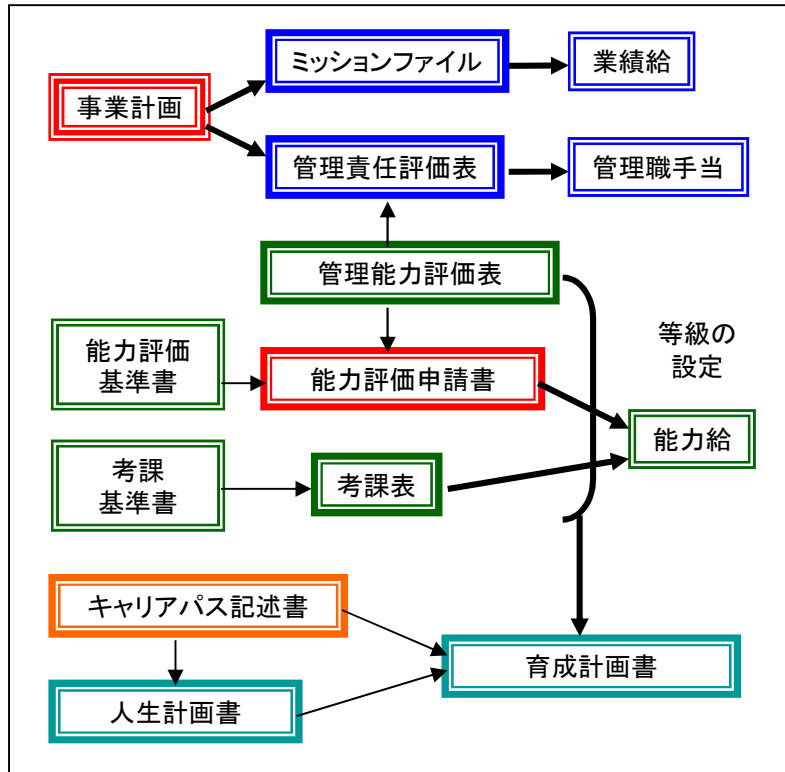
「和」ばかり重視すると、妥協でしまりの無い職場になる。

「礼」を重視すると、規則だらけの気詰まりな職場になる。

「和」と「礼」のバランスが大切である。



心を管理するマネジメントの仕組みの全体像



(1) ミッションファイル:

事業計画をチームに展開して、遂行すべき業務を記述したもので、チーム別に業務の達成度を5段階の評価指標で評価して、ボーナスが決まる。

(2) 管理責任評価表

管理職が果たす役割を個人別に記述したもので、業務の達成度を5段階の評価指標で評価して、管理職手当が決まる。

(3) 管理能力評価表

管理職者の管理能力が、事実に基づいて部下・上司から評価され、改善すべき点を管理責任評価表に記述して、達成度が評価される。

(4) 能力評価申請書

能力評価基準書に基づいて、自分の職務達成能力を事実に基づいて自己評価して、ランクアップの申請が出来る絶対評価の仕組み。

(5) 考課表

職務達成能力だけではない、人品骨柄を評価するもので、お客様や周囲に与える好影響、勤務態度などを、人事考課基準書に基づく行動事実で絶対評価する仕組みで、上司の感覚評価やえこひいきを除外するもの。

(6) 育成計画書

「この会社を利用してどうなりたい」という人生計画、自分の選んだ職能資格制度でのキャリアパス記述書(注)、さらに能力評価基準書や人事考課基準書での自分の不足内容の3つを基に、育成計画を上司と話し合って決めるもの。

(注) 職能資格制度では、管理職能とエキスパート職能に大きく分類されて、個人別のキャリアパスが選択できる。

(7) キャリアパス記述書

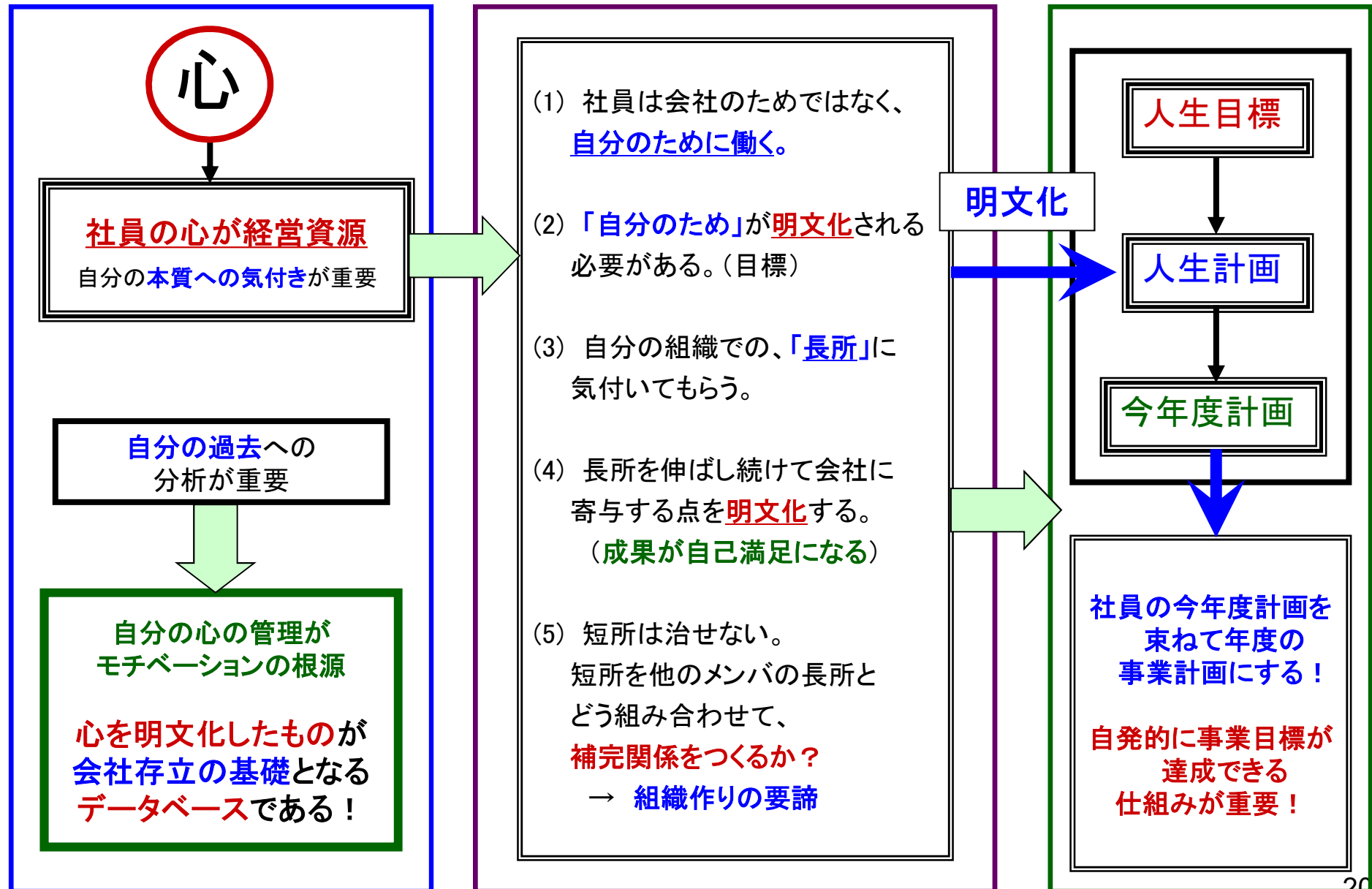
人生計画に基づいて職能を選び、会社の収益向上に寄与しつつ、何歳までにどんな能力を獲得して、会社を利用してどうなりたいか?を明文化するもの。

(8) 人生計画書と部門の事業計画

社員の人生計画をもとにした会社に参加しつつ自分はどうなりたいという今年の活動内容を束ね、トップダウンの事業計画と調整すれば、部門の事業計画になる。これは、事業計画が社員の自助努力で達成できるという見通しの基本となる。

経営管理の基本構造

自発性／モチベーションの根源の創出活動



自分の事業計画（記入例）

氏名： ○○ ○○	生年月日： 19○○年○月○○日	所属・担当： ○○部門 ○○担当
1 自分の過去のたな卸し、社会に役立てる本来の自分は？		3 職場の課題と、課題解決に向けて取り組むことは？
(1) 過去の仕事で、面白かったことや、周囲からほめられたことは？ 私は、決まりきったルーチンワークや人付き合いは苦手ですが、いろいろな工夫をして早道を考えて、無駄な努力をしないように考えることが面白いことです。また、IT技術を活用することに面白さを感じており、ほめられることがあります。 仕事のやり方を観察して、仕事の順番や失敗の事例から、道具の改善や仕事の方法的効率化、情報の連携方法などを案出することに向いているようです。 (2) 会社における自分の長所と短所は？ 本来の自分はどのような人か？ 会社の中の実務を担当するというより、皆さんの縁の下での力持ちとして皆さんのお役に立てることが自分の長所である。 接客業務や、決まった仕事をするのができないことが短所である。 本来の自分は、パソコンオタクであるが、その分、物事を客観的に見て本質を見抜いて、IT技術の活用をベースにして、有効な手段を考えられる人である。ここが、他の人には無い私の社会に役立てる長所である。		(1) 職場の理想は何か？ でも現実はどうか？ 差分としての課題は？ 自部門は○○のような仕事をするのが理想である。しかし、○○が原因で○○のレベルにとどまっている。「人がいないから」を言い訳にしてきたが、もっと深く考えを及ぼしてみると、真の原因は自分が○○から逃げていて、○○のせいにしてきた。○○の課題解決のためには、自分として○○の行動が必要である。 現状の○○の仕事は○○の視点を持てば見直しは十分可能である。 (2) 自分が取り組むべき事は何か？ でも今はどうしているか？ なぜ？ 自部門の○○の作業に追われて、それをこなすだけで精一杯だった。本来の自分の仕事としてやるべきことは、○○だが、○○は難しいことなので、ずっと先延ばししてきた。自分の不得意なことを後回しにする、プロとしての見識の無い自分があることが、すべての原因である。
2 会社を利用して、自分の長所を伸ばして将来どうなりたいか？		4 上長や、周囲にお願いしたいことや配慮して欲しいことは？
(1) 自分の長所が会社で発揮できたり、自分として頑張れる役どころは？ 客とのトラブル対応ではなく、起こったトラブルの原因を究明してその原因を解消するための対策を立てることが自分の頑張りで、皆さんに寄与できるポイントである。また、IT技術の活用や広報・営業戦略に興味があるので、会社の情報戦略担当といった役どころで、会社の下支えをしたい。 (2) 会社の仕事で自分の長所を伸ばして、将来どうなりたいのか？ 自分はWeb、ブログなどのIT技術を活用した営業戦略など、接客ではない面での会社の業績向上に寄与できるようになりたい。 この方面のスキルを会社の仕事を通して付けさせていただき、将来、Webを活用したネット販売のプロになりたい。また、将来は会社の仕組みに精通して、どの会社でも通用するIT技術を活用した、社内情報戦略のプロになりたい。		(1) 自分ではどうにもならないので上長などにお願いしたいことは何か？ ○○については、全体の経費のロスから判断して、○○にするべきである。○○するには○○の努力とコストが必要だが、○○のロスを生んでいることを考慮すると○○にすることが重要だと思います。 このため上司の○○には○○をしていただくようにお願いします。 (2) その他のお願い事項は？（私的な事柄で配慮して欲しい事など） また、家庭的な事情で、○○をせざるを得ない状況ですので、お含みおき、よろしくお願い申し上げます。 30歳までに結婚したいが、仕事に追われて、チャンスが無い。SNSでのオフ会に出てチャンスをつかもうとしているが、内気な性格がネックになっています。 釣書は準備しているので、良い話があればよろしくお願い申し上げます。

社員の心のマネジメント法セミナー

今後の予定、前回のアンケート結果

代表的な社員の心のマネジメント理論

社内の仕組みとしての心のマネジメント法

工場長の困りごとのケーススタディ ディスカッション

算命学での人の特性の鑑定法と小室眞子さんの事例

「算命学経営活用研究会」の内容と進め方



ブレイクアウト: 工場長を仮想体験する

【ディスカッションの目的】

次ページの設問を読み上げますので、これに対して、みなさんそれぞれに回答を考えて下さい。

ルーム内の各人の経験に基づく異なる観点の意見から、「そういう考え方もある」ということを学んでいただきます。
意見の統一は不要です。意見を自由に言い合ってください。

【ブレイクアウトの進め方】

自己紹介を除く所用時間は10分です。30秒前に終了を事前周知します。3人～4人のチームを基本としてルーム設定します。

まず、姓名の名のあいうえお順で、自分の名前、居住地、職業と、この講座への参加目的を、1分以内で簡単に自己紹介してください。

ブレイクアウト終了後は、講師からルームを指定しますので、そのルームの代表者は講師と会話ください。

発表終了後に、講師からこの設問を解説します。

工場長の困りごとのケーススタディ

あなたは、ある金属加工会社の工場長です。
ぬるま湯体質で業績評価の制度も形骸化して機能していません。
アルミを成形(アルミダイカスト)して、車のエンジンメーカーに部品として納入しています。

工場の設計、製造、検査の各部門の仲が悪くて、不良品に対する責任のなすりあいなどであなたは困っています。

今回、アルミ成形部品にひび割れの不良品のクレームがあり、この不良品を無くすための取り組みが必要になっています。
各部門の言い分は次の通りです。

設計部:

納入先からの厳しい要求条件を満足するため、精いっぱい努力をして設計している。
今回の不良品は、検査部がしっかりしていれば防げたはずだし、製造部も、ちゃんと製造管理して、**設計条件を満たすための製造工程を工夫**していれば防げたはずだ。

製造部:

製造部はしっかりやっている。そもそも設計部が**製造に無理のある設計**をしているのが、今回の不良品発生の原因であり、製造部の工夫だけでは限界がある。
検査部だってちゃんと検査して不良品を発見できていれば、今回の問題はなかったはずだ。

検査部:

検査部だってしっかりやっている。
全数検査が出来ないため、ロットごとの不良発見率の高い検査方法を工夫して、抜き取り検査をしているのである。
そもそも、設計部は納入される金属材料の特性を見極めて、不良品が出ない設計をするべきだし、製造部も、製造工程を改善して、不良品が出ない品質向上の取り組みをすべきである。

この問題に対して、あなたは次のように感じています。

- (1) 管理職者が管理責任を果たしていない、責任の果たし方もわかっていない。
また、**管理責任を管理するための仕組み**もない。
業績評価の仕組みも機能するようにしなければいけない。
- (2) 管理職者は、自分がやる仕事は分かっているが、**他部門がやるべき仕事との関係や優先度**を的確に理解していない。
- (3) 今回の不良品問題以外に、工場内には以下の問題がある。
管理職者は知識はあり、頭では分かっているが実行しない。
 - ① **納期が守れない。**
→ 納期厳守の工夫をしないし、その意識もない。
 - ② **同じクレームを繰り返す。**
→ 記録と分析が基本業務という認識がない。
 - ③ **長期滞留品の除却が実施されていない。**
→ 除却物品自体が不明である。
 - ④ **工程内在庫を持つ。**
→ 悪と分かっているが在庫削減の知恵が出ない。
 - ⑥ **残業ありきで作業計画をしてしまう。**
→ 業務の効率化の工夫をしない。

.....
設問:

講師がこの3部門の部長になって、工場長のあなたに迫りますので、ちゃんと会話してください。

(ヒント)

この問題が発生している、**根本原因は何ですか？**

この根本原因を取り除くために、あなたはどんな取り組みを3部長に提起しますか？

そして工場長として、**どんな活動を展開しますか？**

業績評価法と業績評価シート(ミッションファイル)の考え方

1 MBOの考え方

目標管理(MBO : Management By Objective and self-Control)の略。

MBOは目標に基づいて、社員が自己マネジメントを効果的に行う方法のことである。社員の自己管理であるPDCAの実施を上長がサポートする方法でもあり、目標はその道具にしかすぎない。

目標を管理することとノルマ管理とは異なる。

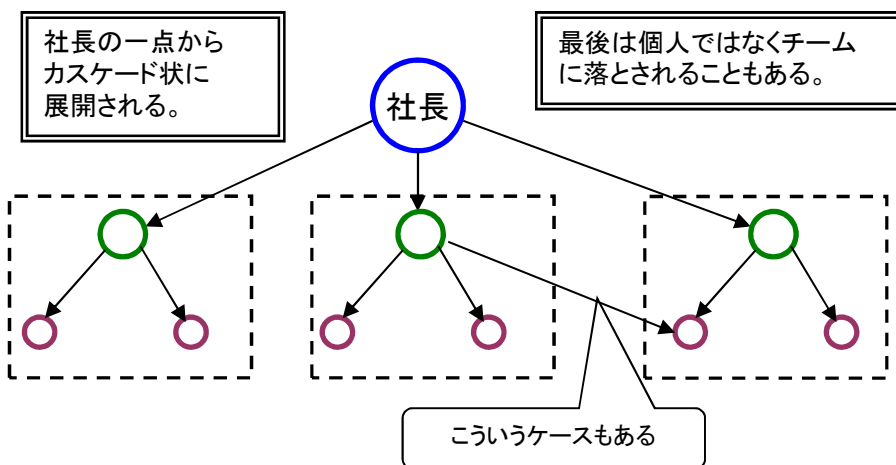
MBOは人事部のための評価制度や管理のための管理方法ではない。

ほとんどの会社はノルマ管理と人事評価を目的にしがちなので運用で失敗し、かえって現場の混乱を招くのである。

中間管理職者は、MBOをどううまく使って、部下にモチベーションを持たせるか?を考えることが重要である。

各組織

2 ミッションツリーの考え方



3 コミットメント(自己合意)の考え方

従来の自分の与えられた環境で、最大限努力して、達成する数字目標(必達数字)であり、他のせいにはできないもの。

この「最大限の努力」が妥当かどうか、目標設定でのディスカッションで厳しく問われる。

4 達成度に応じた点数評価

【稼働% × (取得点数: 1~5)】の集計が、最終的な評価点

5 ディスカッションでの目標の設定方法

- (1) 業績目標の前に計画稼働の70%を行動目標検討に当てる。
- (2) 行動目標検討には、過去の記録に基づく、成果への反省が重要な検討内容になる。
- (3) 過去の記録から、良い行動方法を抽出して、だれにでもできるように標準化して業績が上がるように検討する。
(上司からの支援実施業務の一つ)
- (4) 目標設定はカスケード状に実施することとなる。

6 ミッションファイルの説明の補足

これは、毎週の活動管理の基本となる。

世の中の情勢が変化するので、頻繁な修正は当然である。

なお、兼任社員については、従事稼働割合に応じて支給される。

(参考)

年 月 日作成

ミッションファイル

事業所:

氏名:

メール:

(1/1)

優先 順位	ブレーク ダウン元	稼働 %	業務内容とゴール・評価方法など	半期末の達成レベルの設定	業務実施の留意点	ブレーク ダウン先	チャレンジ マーク	修正履歴			
			① 自分の業務を棚卸して、期中に実施すべき業務を書き入れてください。 いつまでどのレベルになることという業務のゴールも設定してください。 そのゴールの半期末での状態が、②の5段階の設定になります。 業務の評価方法や数値を算出する式の定義、到達レベルの定義や設定方法なども必要に応じて記入してください。 最後の段には自分自身が到達すべき、自己育成目標を書いてください。 管理職の方で部下の育成を担当する人は、後ろから2段目に部下名とともに 自分が行うべき育成達成支援目標を記入してください。 セキュリティのような、全社的な取り組み必須項目で、自分のミッションになる場合は 後ろから3段目に記入してください。 (注)改行はAlt+Enterで改行してください。							☆	
				3 2 1	② 実施すべき業務の到達レベルを5段階で定義して記入してください。 数値化できない場合は、到達すべき状態で定義してください。 場合によっては、後工程からのあなたへの評価を数値化してもかまいません。 以下は新規顧客〇〇様の半期の収入の例です。 5:300万円以上、4:100万円以上～300万円未満 3:100万円未満 2:収入が無いが良好な関係は築けている。 1:収入の基盤となる関係が築けていない。						
			③ 自分の稼働の〇%をかけるのかを記入してください。 合計で100%になるようにして、5%単位で 記入してください。 項目数が多い人は、項目を共通化してある 程度くくってください。	1	④ 業務を実施する上での留意点を書いてください。 上司は何をするという条件下で、部下の私は何をする ことになったという分担を記入しても良い。 業務の進め方に関する上司・部下での知恵だしの内容 をなるべくたくさん書いてください。 上司・部下での、ミッション決定の打ち合わせの合意事 項を書いてかまいません。						
				5 4	⑤ チャレンジする業務目標の場合はここに ☆印を記入して分かるようにしてください。		☆				
			⑥ 誰のミッションがあなたに割り振られて いるか？をここに明示してください。 "社長:1-1売上高の増加"といったブレーク ダウン元を記入し、〇〇:n-m(-l)といった 記号で特定します。①にはn-m(-l)の項番 とともに項目の内容が書かれます。 ①は⑦のブレークダウン先に展開されて ゆくこともあります。 社長の1項"1. 収益の拡大"の枝葉の場 合は"1-n. 〇〇"が①に記入されます。		⑦ あなたのミッションがさらに誰に割り振ら れるかのブレークダウン先を書いてください。 ①のn-m(-l)といった記号とともに展開先が 明らかになります。						
				3 2 1	⑧ 期中で修正があればその理由・内 容などを明示して、半期中の変更の履 歴が分かるようにします。						

ミッションファイルでの5段階評価指標の設定法

- (1) ミッションファイルにおいては、売上数字での業績評価と、業績をもたらす準備運動評価(仕込み)に分けること。

業績の結果責任を問われる経営では、業績結果に大きな重点が置かれるのは当然だが、業績をもたらす準備運動にもある程度の評価があってもよい。

ただし、評価全体での、**業績結果の比率**と、**準備運動の比率**は、組織の特性や時期によって異なるため、下記のような比率設定をする。

〇〇チーム＝業績評価：準備運動評価＝7：3

〇〇チーム＝業績評価：準備運動評価＝5：5

- (2) 〇〇を〇〇回するという行動は評価対象ではなく、行動の目的を考察して、**行動がもたらす業績への寄与の程度**を評価対象とすること。 → 右(5)参照

例1： 〇〇の活動の結果、見込み客〇〇件を獲得。

例2： 〇〇の活動の結果、貢献先満足度のアンケート結果が〇点以上。

(注) AMプランにおける受注可能性%の設定要素を参照すること。

- (3) 評価においては**客観的に評価できるように、レベル設定の定義、数式、実施方法などを詳細に定める**こと。

客観的な絶対評価が重要であり、上司からの主観評価や、ランキング評価はしないこと。これにより、感覚的な受け止め方での評価のばらつきがなくなる。

例1： 売り上げでの金額数値や、件数、比率、アンケートの点数のような数値化しやすいものは、目標に合うように設定すること。

例2： 数値目標化することが難しい場合における、施策目標の設定においては“どんな状態になっていること”を詳細に定義して、5段階ごとに定めて区分することになる。(施策達成度評価という)

- ① テーマ： 具体的にとり組む業務の内容と範囲
(売上向上のための施策、コストダウン、課題解決…)
- ② 業務： 具体的に何をするのか？ 期限： いつまでに、
- ③ 指標： 目標値設定の方法、詳細な成果物目標を設けて、
- ④ 結果： 何の事実に基づいてどのように評価するのか？

例3： 活動の結果が評価づらい場合は、活動の結果利益を得る後工程からのアンケート調査にして、点数設定しても良い。

- (4) 今後の評価においては、1～5の5段階ごとの評価基準のレベルを明確化して設定すること。(5が最上位、1が最下位である。)

【稼働%×(取得点数：1～5)】の集計が、最終的な評価点になる。

- ① 数字目標を設定するときは、範囲を規定すること。

例：「3」は5億円～6億円の売上げ業績目標といった設定になる。

- ② 「3」が**コミットメント(必達目標)**になる。

これは、従来の自分の与えられた環境で、最大限努力して、達成する数字目標(必達数字)であり、他のせいにはできないものである。

コミットメントとは、従来の自分の与えられた環境で、最大限努力して、達成する数字目標(必達数字)であり、他のせいにはできないもの。

この「最大限の努力」が妥当かどうか、目標設定でのディスカッションで厳しく問われる。

- (5) 業績評価では、ビジネス種別などで細分化することがリスクヘッジとなる。

準備運動評価においても、細かく%を決めて設定することが多い。

“頑張った”という評価をしたければ、その中身を分解して、できるだけ数値目標に置きかえて明確化すること。

また、到達すべき結果を得るために必要な要素を因数分解して、因数ごとの到達目標を決めるべく工夫することが重要になる。

例： 売り上げ＝ お客様満足度 × 自社のスキルレベル × コスト減効果
上記では、たとえば、3つの要素ごとに目標を決めると良い。

(注) AMプランにおける受注可能性%の設定要素を参照すること。

- (6) 優先順は、会社としての優先順を踏襲するのが一般的であるが、個人ごとに異なってもよい。また、稼働%はあくまで想定であり、自分として重点注力するレベルの尺度としてみなせばよい。

- (7) 業務実施上の留意点は、**上司と部下の“HOW”への知恵だしの検討結果の議事録**である。

「どのような上手な活動をするので、業績が結果として生まれる」を、詳細に書くこと。

また、上司から部下への支援内容や、部下から上司への要望条件も、明文化して忘れないように記入すること。

(上司からの〇〇の支援があれば、〇〇が達成できる。)

- (8) 活動に伴って目標が変化するのは当然である。

目標設定の変更が、期中で必要となった場合は、数字目標の枠組みは変えずに評価内容などを変更すること。最後は変更後の評価で確定する。

変更されていないほうがおかしいので、されていない場合は、変更しなかった理由を追求すると形骸化しない運用が可能となる。

管理責任評価表の様式例

組織:		役職:		氏名:		総合評価点:			
	責任内容の例	%	5段階評価の内容		部下 判定	上司 判定	同僚 判定	総合判定と考え方 備考	
1	1 業績向上 部下にどう働いてもらうか？ のマネジメントが重要ポイント	稼働%	5	総合評価点により 管理職手当が決まる。					
			4						
			3						
			2						
			1						
2	2 コストダウン (仕事と作業の区分での人件費の効率化を重視)	%	5	5段階で果たすべき責任 をランクで記述する。 稼働% × 取得点数の 合計が総合評価点。				上司、部下、同僚から責任を 果たしているかどうか が評価される。	
			4						
			3						
			2						
			1						
3	3 部下の育成 <u>自分自身の育成</u> ↑ 管理能力評価表でチェック	%	5					部下の誰が評価している かわからなくすることが成功の カギとなる。	
			4						
			3						
			2						
			1						
4	1 ○○ (上司追記) (部下追記)	%	5	上司や部下からも果たすべき 責務を追加する。					
			3						
			2						
			1						

社員の心のマネジメント法セミナー

今後の予定、前回のアンケート結果

代表的な社員の心のマネジメント理論

社内の仕組みとしての心のマネジメント法

工場長の困りごとのケーススタディ ディスカッション

算命学での人の特性の鑑定法と小室眞子さんの事例

→ 占技の中身は研究会でじっくりやります。

→ 今回は鑑定事例ということで何が分かるかをご理解ください。

「算命学経営活用研究会」の内容と進め方



一致

2021年
対外トラブルの
ダブルパンチ

宿命天中殺
家系を出る運命
世の中の流れに
相いれない

2023年
心の葛藤

命主の五行属性

3 丙	1 戊	2 辛
丙	戊	己
寅	戌	未

旺相 指数

土	火	木	金	水
防 6	魅 5	攻 8	智 10	信 10

命主の五行属性

- 命主の五行属性
- 命主の五行属性
- 命主の五行属性
- 命主の五行属性
- 命主の五行属性

各干支

通常異常35

位相法

半会	生食刑
----	-----

律音・納音

--	--

三業干支

参龍の業	天行の業
------	------

算命力カレンダー表示

○5月
○6月
○7月
○8月
○9月
●10月
○11月
○12月

天中殺
戌亥

生月中殺

大 運

0	戊	戊
星	鳳閣	天庫
干		
支	半合	生食刑
律·納		律音
各干支	通常異常35	
5	己	己
星	調舒	天聰
干		
支	支合	半合
律·納		
各干支	略号異常36	
15	庚	子
星	禄存	天報
干	天剋	
支		吉
律·納		
各干支	通常異常37	
25	辛	丑
30	司禄	天印
干	干合	
支	庫氣刑	剋冲
律·納		納音
各干支		
35	壬	寅
星	車駒	天食
干	天剋	天剋
支		半合
律·納		
各干支		
45	癸	卯
星	牽牛	天帳
干		干合
支		支合
律·納		
各干支	干合支合	

行動領域

司禄	天堂
貫索	鳳閣
調舒	天庫
天貴	鳳閣

調候守護神
甲木、壬水

藏干	戊	辛	丁
藏干	丙	丁	乙
藏干	甲	戊	己

年 運

西曆	歲	干支	主星	從星
16	25	丙申	貴索	天報
干				干合
支		剋冲		
律·納		納音		
各干支				
17	26	丁酉	石門	天報
干				天剋
支			吉	
律·納				
各干支				
18	27	戊戌	鳳閣	天報
干				
支		半合		生食刑
律·納			律音	
各干支	通常異常38			
19	28	己亥	調舒	天報
干				
支		支合		半合
律·納				
各干支	略号異常39			
20	29	庚子	禄存	天報
干		天剋		
支				吉
律·納				
各干支	通常異常40			
21	29	辛丑	司禄	天報
干		干合		
支			庫氣刑	剋冲
律·納				納音
各干支				
22	31	壬寅	車駒	天報
干		天剋		天剋
支			半合	

支			半亥
律·納			
各干支			
45 才	癸		卯
星	牽牛		天樞
干			干合
支			亥合
律·納			亥合
各干支	干合亥合		
55 才	甲		辰
星	龍高		天南
干			天烈
支			封沖
律·納			
各干支	天烈地沖		
65 才	乙		巳
星	玉堂		天棗
干			天烈
支	生食劑		
律·納			
各干支			
75 才	丙		午
星	賁南		天枵
干			干合
支	三合火 太平合	半亥	亥合
律·納			
各干支			
85 才	丁		未
星	石門		天望
干			天烈
支			庫氣刑
律·納			
各干支			
95 才	戊		申
星	鳳閣		天胡
干			
支	封沖		
律·納			
各干支			

藏干	戊	辛	丁
藏干	丙	丁	乙
藏干	甲	戊	己

教理法										
甲	乙	丙	丁	戊	己	庚	辛	壬	癸	総合
22	23	44	36	66	18	0	42	0	0	251

八門法		
木 45		
↓		
水 0	火 80	金 42
↓		
土 84		

六親法						
甲 祖父	=	己 祖母	=	壬 祖母	=	丁 祖父
↓ ↓						
庚父 乙母						
↓						
己父 乙母						

21	29	辛	丑	司候	天印
干	干合				
支			庫氣刑	封沖	
律·納				納音	
各干支					
22	31	壬	寅	車騎	天食
干	天剋	天剋			
支		半合			
律·納					
各干支					
23	32	癸	卯	牽牛	天恤
干		干合			
支		支合		支合	
律·納					
各干支		干合支合			
24	33	甲	辰	龍名	天庫
干		天剋			
支		封沖			
律·納					
各干支		天剋地沖			
25	34	乙	巳	玉堂	天福
干				天剋	
支	生食刑				
律·納					
各干支					
26	35	丙	午	貴索	天財
干				干合	
支	三合火 大半合	半合	支合		
律·納					
各干支					
27	36	丁	未	石門	天堂
干				天剋	
支		庫氣刑			
律·納					
各干支					
西曆	歲	干支	主星	從星	

生月中殺（宿命天中殺の1つ）

生年中殺は字の如く、月干支が中殺されているものを言います。

月干支は社会の場所・家系の場所です。社会の場所・家系の場所が中殺を受けていることになります。人物で言うと子供や兄弟です。

男性は空間・女性は時間と考えるため、男性と女性では人間関係に違いが出てきます。男性は一般的に社会に生きますが、**女性は夫を通して社会に生きることになります。月干は男性から見て社会であり社会の人たちとなります。**

女性から見ると「夫」となります。この場合の夫とは、夫の人物そのものではなく「社会に生きる夫」のことを指します。

上記の通り、月干は子供・兄弟であり、生月中殺は社会・夫・子供・兄弟が中殺を受けることになります。

生月中殺を持つ人の特徴

生月中殺を持つ男性の場合は、社会の人たちとの協調において難しさが出ます。

生月中殺を持つ女性の場合は、夫との協調に難しさが出ます。

つまり、結婚生活に支障をきたすことになります。

夫が家に寄り付かなくなったり、夫が他の女性と問題を起こしたりといったことが出る可能性があります。夫の人生に影響を及ぼします。

男性の場合も女性の場合も、中殺を受けているということは不自然な融合をしているということですから、不自然な融合の状態のまま結婚生活・家庭生活を営まなければならないということを指します。結果として、家庭に問題が出やすくなります。

生月中殺を持つ者同士は、お互いの不自然融合の影響を受けなくて済むため、結婚の相性は良く長続きしやすいです。お互いがお互いを相殺し合う関係であるためです。

生月中殺は社会を中殺することであるため、社会・時代に迎合しにくい性質があります。社会のしきたりを見たり、時代の流れに逆らったりしやすいです。

社会通念や時代感覚に束縛されない生き方をできるようになります。

このため、滅びゆく伝統を守ろうとしたり文明社会から脱皮して原始生活を試みたり、考古学の世界に入ろうとしたりします。

このようなことの結果として、古代感覚を近代の中で活かす才能となります。過去を自由に取り入れ、時代の先端とする特殊な能力を表すことができます。

生月中殺を持つ人は、精神性の向上をもって魅力を上げることができます。

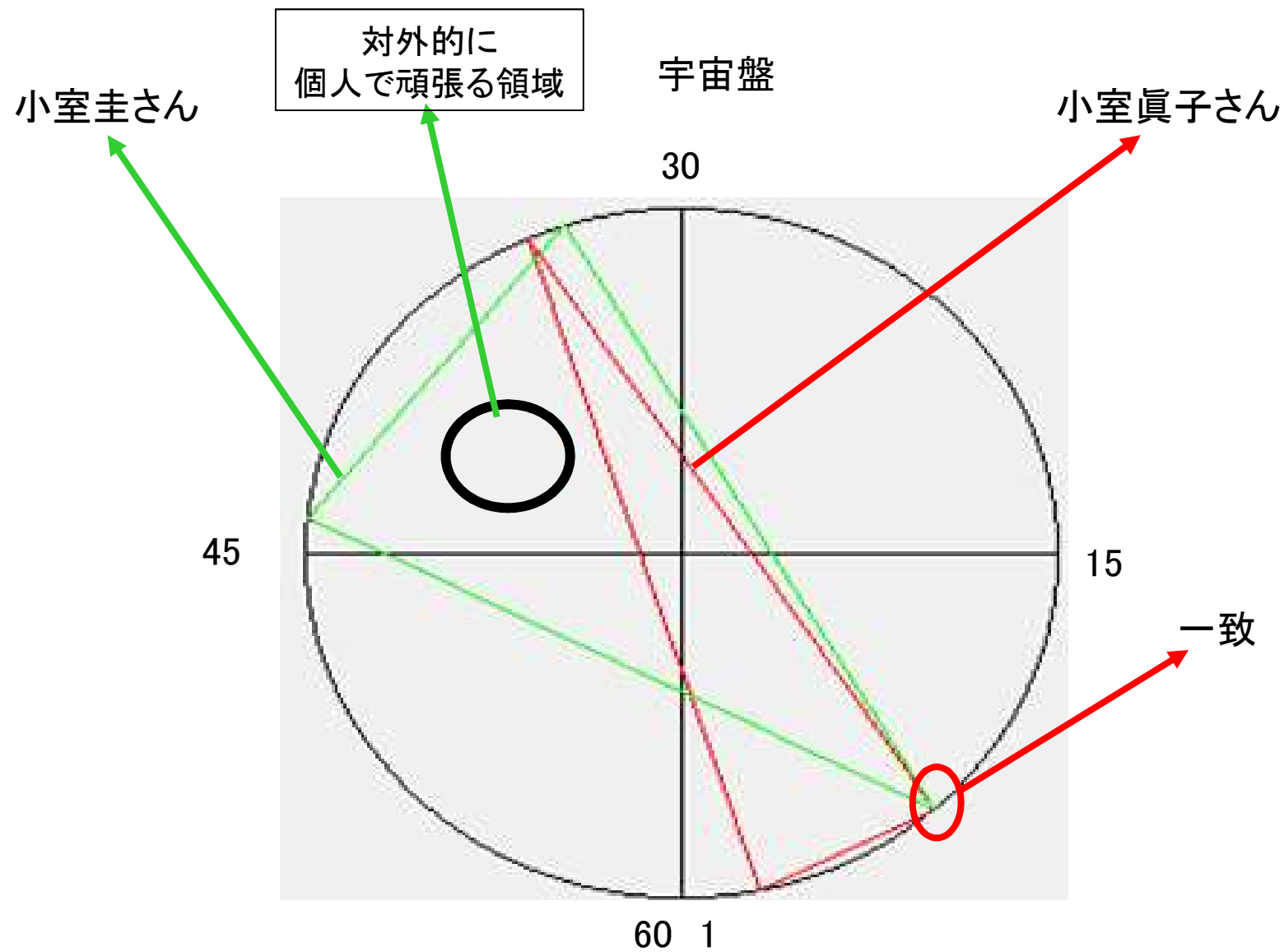
天中殺：生月中殺（まとめ）

生月中殺を持つ人の特徴をまとめると以下ようになります。

- ・家系との縁が薄い
- ・家系を頼ることができない
- ・家系を継いではいけない
- ・家系を出ていかなければならない

- ・子供縁が薄い
- ・子供を頼ることができない
- ・子供に固執したり思い入れを入れてはいけない
- ・子供に自分の跡を継がせようとしてはいけない

の3つの数字をプロットします。



簡易的な算命学ソフトのネット上での利用方法

① 「明学院」を入力して検索

約 249,000,000 件 (0.45 秒)

itft.co.jp ▾

算命学 明学院 算命学 東京校 田無・高田馬場・飯田橋-石川 ...

算命学は、人がこの世に生を受け、どのように生きいけば良いのかを教えてくれる学問であり、人生の処世術です。古くは、帝王学としても利用されています。

② ここをクリック

③ 出てきたページの下のこれを利用

簡易診断

生年月日をご入力していただくことで自身の星（命式）と天中殺、数理法（※）による数値を算出できます。

西暦 ▾ 年 ▾ 月 ▾ 日 簡易診断する

※数理法の見方は[こちら](#)

算命学命式 詳細診断 無料

●無料で算命学の命式・天中殺・守護神・位相法・後天運(大運・年運・月運)・宿命の数理法等が分かります(※こちらのご使用には、無料の会員登録が必要です。こちらは一般の方もご使用になれます。)

([命式サンプル](#)) [※命式印出について](#)

名前(任意) 年 月 日 女性 ▾ 計算

※ご使用いただくには、無料会員登録が必要になります。

[»無料会員登録はこちら](#)

④ 今後さらにこれを利用するので、無料会員登録をお願いします。

簡易版での結果例

あなたの生年月日：西暦1953年1月24日

あなたの天中殺：『申酉』天中殺

年干支

月干支

日干支

陰占			陽占		
乙	癸	壬	玉堂	天南	
亥	丑	辰	玉堂	祿存	司祿
壬	己	戊	天極	龍高	天堂

【数理法】

出会：02

実力：08

恋愛：11

評価：10

結婚：08

十大主星の位置

最終的には伴星の生き方を目指すのが今世の「人生の目的、つまり使命」である。

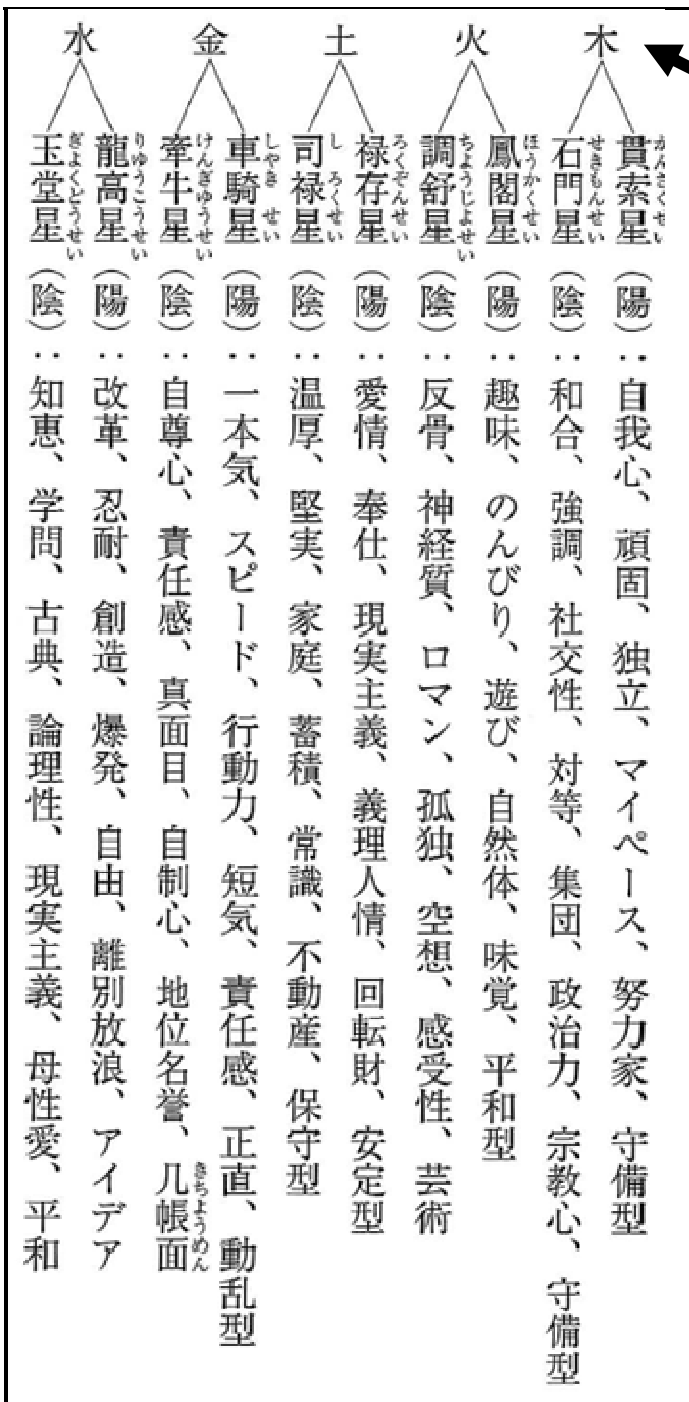
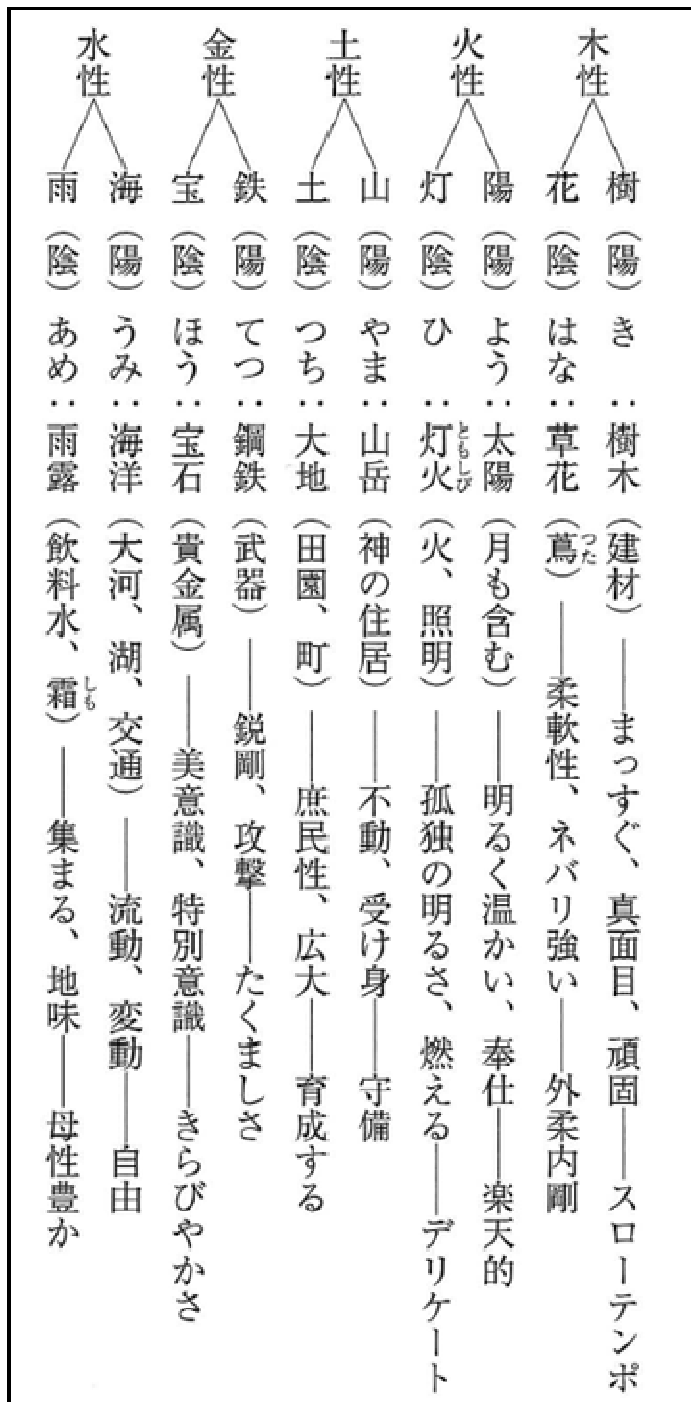
この空欄(伴星欄)は、天中殺欠け現象を示すものであり、無意識に忘れてしまう自分の才覚である。

伴星（晩年期の自分本来の生き方）

胸の星「中心星」
自分自身

陽占

天冲殺		頭	親 上司	右 肩	0歳～ 30歳
左 手	配偶者 協力者	中 心	自分 自身	右 手	兄弟 お客
左 足	60歳～	腹	子供 部下	右 足	30歳～ 60歳



十大主星にも
五行がある。

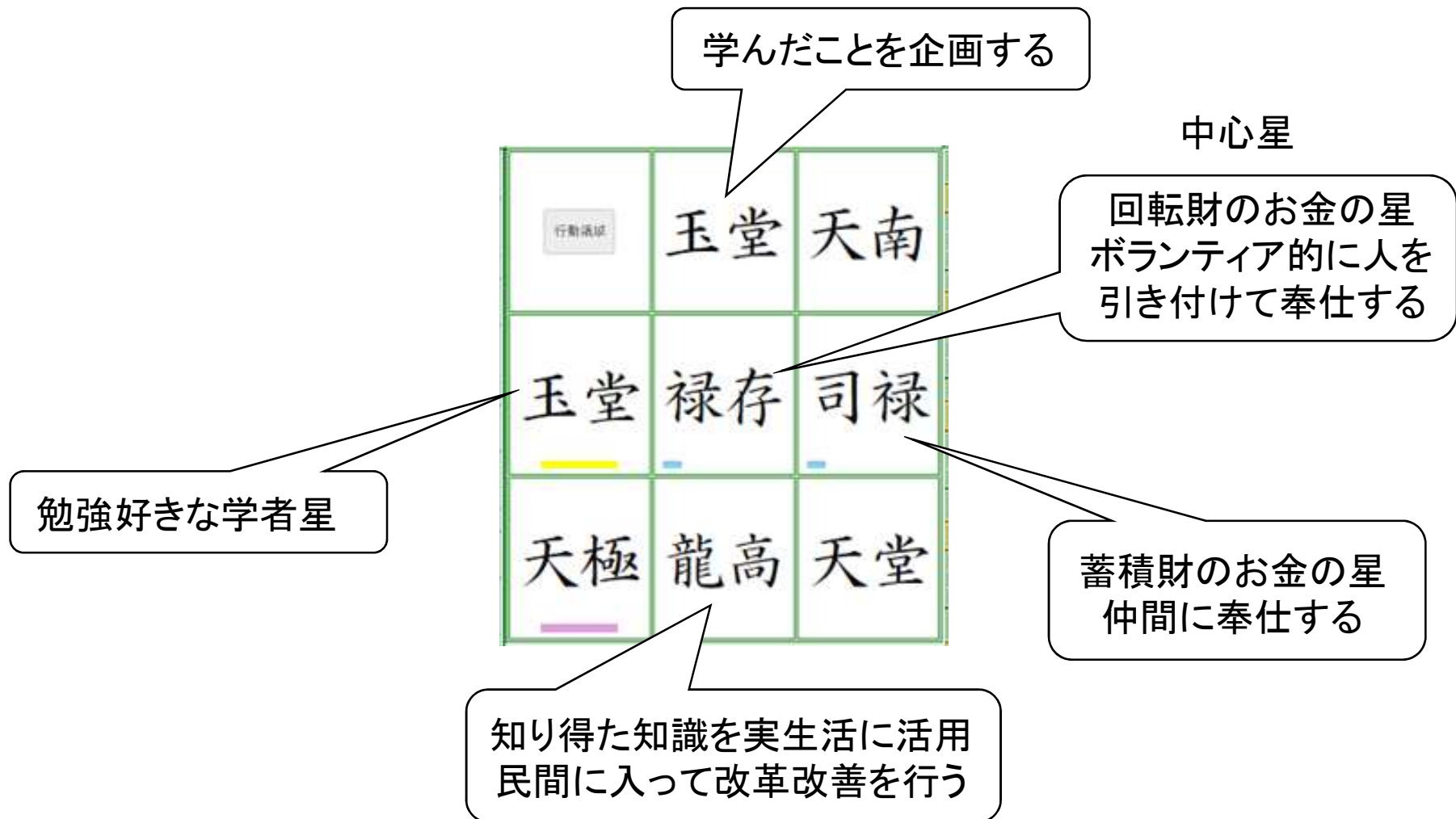
星同士の関係性
が生まれる。

参考： 十大主星の概要

五行	陰陽	十大主星	星が示す意味
木性	陽	貫索星	頑固で自我心が強く、一度決めたことを曲げられません。 独立心も旺盛で、集団行動よりも単独行動を得意ですが、集団を組むときは中心になって行動しようとします。 マイペースですが、自分を守ることに人は一倍神経質だし、努力もします。
	陰	石門星	社交性に富んでいて、集団の中で統率力や説得力を発揮します。 人付き合いが良いタイプですが、個人的に深入りすることは避けようとします。 また上下関係を見下して動こうとしたり、内面には反骨精神を持つ気の強い性質もあります。
火性	陽	鳳閣星	おだやかでのんびりした性格です。無理せず自然に生きようとし、環境に順応しやすいです。 しかし内面の神経は細かく、観察力があります。心の中を隠しておくのが不得手ですが、憎めない性質を持っています。趣味は多く、食べるのには困ることはありません。
	陰	調舒星	多情多感な性格で、本来は心がきれいなのに、そのきれいさが汚されようとする反発します。 ロマンチックで空想力があり、一人でものを考えるのが得意であり好きです。 心理的な葛藤が大きく、神経質ですが、時として情にもろくなりやすいです。
土性	陽	禄存星	親切でやさしく、人当たりが良いため人気も得やすいです。また愛情にあふれ、他人のために奉仕の心を表します。 愛情を胸に溜めておけないのと同様、お金を貯めるのは不得意です。 ただし、考え方は現実的で、お金をどんどん動かし利を生もうとします。回転財
	陰	司禄星	平和を好み、堅実で家庭的な性格です。実力を発揮するのに時間がかかりますが長期的な企画の才能があります。 頼まれたことは嫌な顔をしないで黙々とやり、まわりの信用を得やすいです。 ただし考え方は現実的で損得の感覚に秀でます。蓄積財
金性	陽	車騎星	行動力、前進力があり、考えるより先に手や足が出るタイプです。男性的な質と、闘争心を持ち、負けず嫌いです。 真面目で責任感は強く、白黒をはっきりさせますが、裏を返すと正直者で、複雑にねちねち考えることは不得手です。
	陰	牽牛星	まじめで名誉心や自尊心が強い性格です。常識を備え、規則や約束を守り、組織の中で力を発揮します。 用意周到な準備をしてコツコツ努力し、目的達成には粘り強いですが、実より名を取ろうとして自分を見失うこともあります。
水性	陽	龍高星	好奇心が強く、改革心が強い性格です。不安定さを姿形に変えていろいろに出そうとするため、忍耐強く、創作、創造性に富み、個性的な知恵を出します。 現状にあきたらずいろいろなことをすすんで体験しようとするため、離別、放浪の星ともいわれます。
	陰	玉堂星	知恵・学問の星です。古い伝統や知識を守り学ぶことで知性や知恵を発揮し、創造力、企画力にすぐれます。 また理屈抜きの愛情を出す星で、保守的な情性と知性が同居しており、頭の中で理性的に解決しようとするも、「まあ、まあ」と安易になる面もあります。

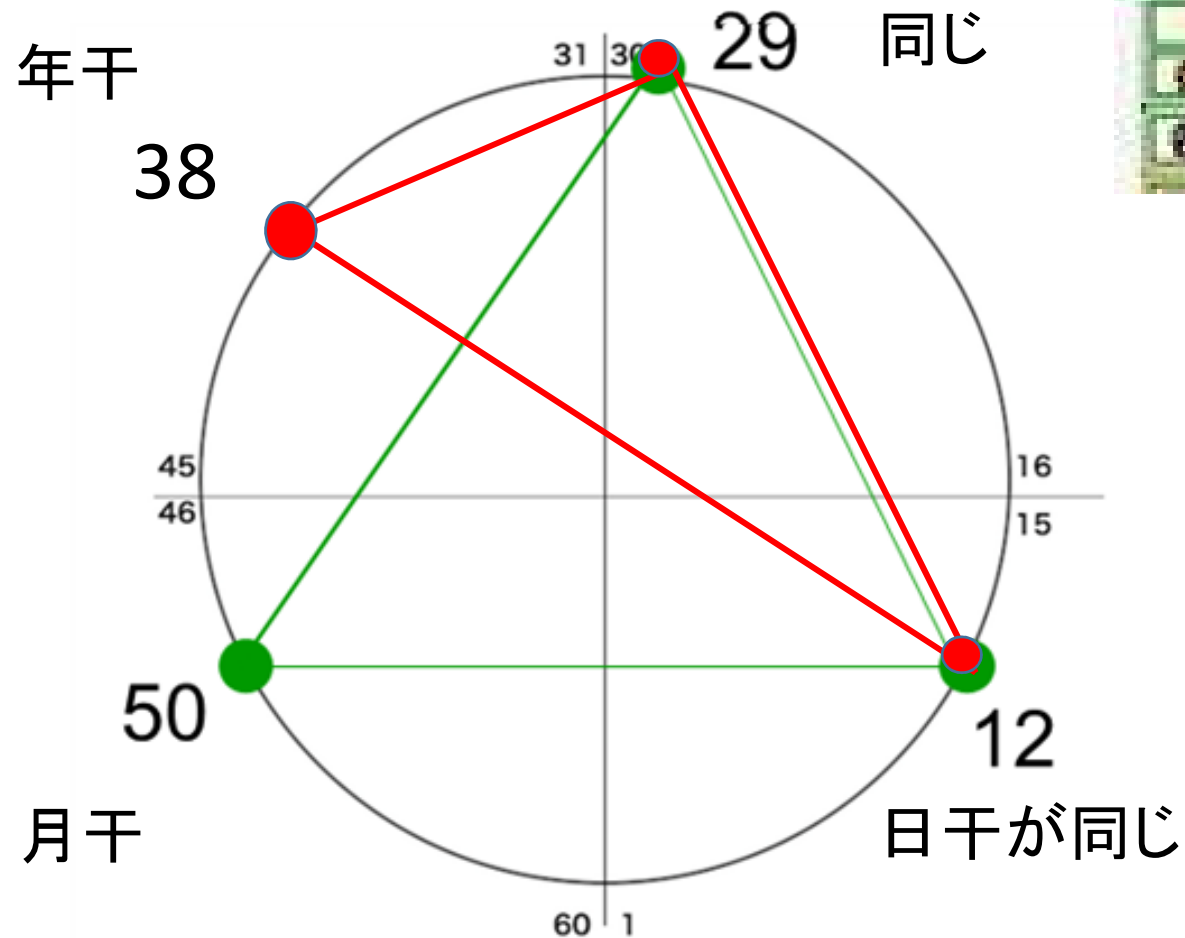
児玉の持って生まれた宿命の簡単読み解き

結論： お金儲けのコツを研究して、ボランティア的にたくさんの人に教える。
民間(中小企業)に入り込んで改革改善を実行する。



宇宙盤での相性の鑑定例

赤:寺沢 緑:児玉 敬称略



寺沢の2021年の対外関係

21	40	車騎星	天望
干	天魁		
天		曜	
律・軌			律置
各干天			

年運が車騎星の
支配で活動的な時
律音: 分け御霊
対外関係で同じ考え
の人が来る。
60年に一度の巡り

社員の心のマネジメント法セミナー



今後の予定、前回のアンケート結果

代表的な社員の心のマネジメント理論

社内の仕組みとしての心のマネジメント法

工場長の困りごとのケーススタディ ディスカッション

算命学での人の特性の鑑定法と小室眞子さんの事例

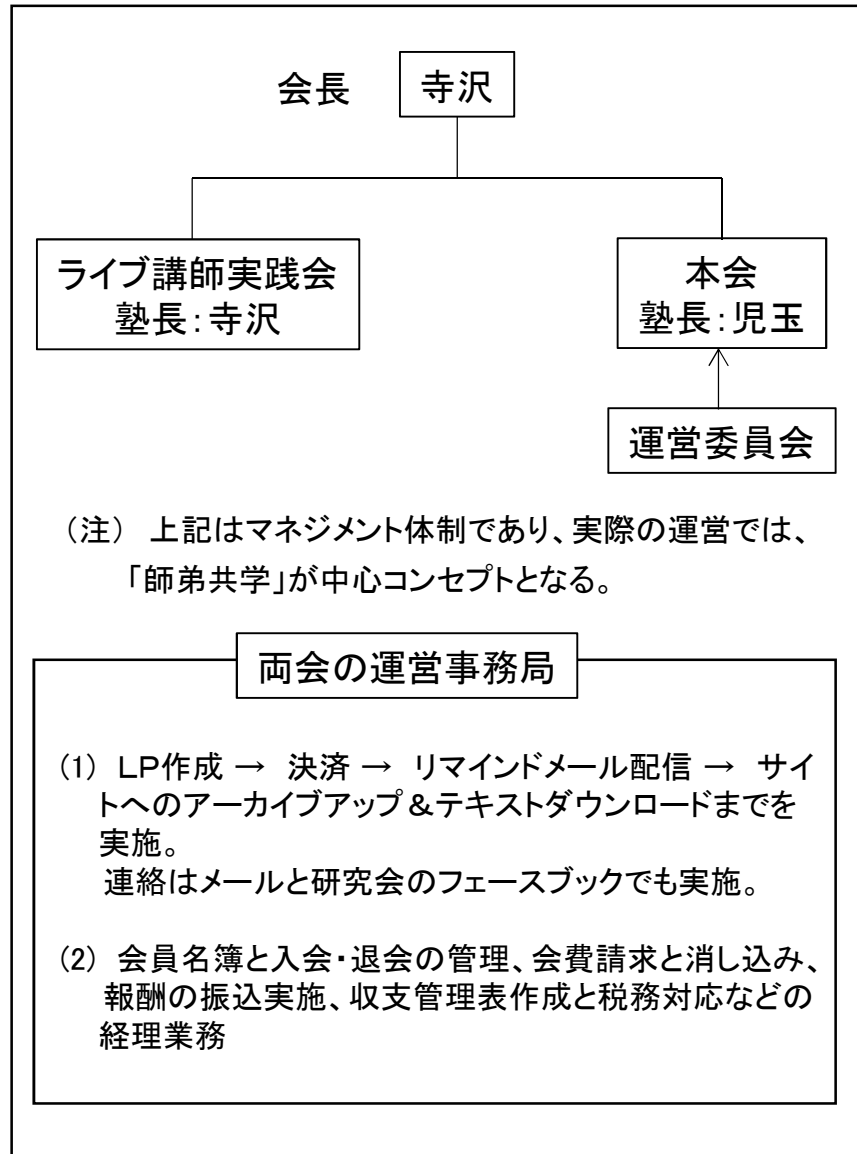
「算命学経営活用研究会」(略称:SK研究会)の内容と進め方

→ 運営委員会での決議事項の紹介

算命学経営活用研究会(略称:SK研究会)の体制と運営委員会

【マネジメント体制】

敬称略



【運営委員会の体制】

敬称略

委員長: 寺沢俊哉 司会 兼 事務局: 児玉充晴

委員: 佐藤 正道、横山 信夫 (ライブ講師実践会の会員)

松下 暢子、西崎 真由美、橋本 弥司子
日比 慶一 (JPIA & 日本経営士会の会員)

小高 恵介 (日本経営士会の会員)

(運営委員会の目的と役割)

別紙のコミュニティの基本コンセプト案に基づく活動を行うことを目的に、会員から立候補いただいた委員のみなさんで、民主的かつ円滑な運営を行う役割を有する。

(運営委員会の当面の活動内容)

(案) 委員への報酬は、無報酬のボランティア

- 1 本会の名称の命名
- 2 委員会活動予定(四半期に一度程度の開催?)
- 3 四半期ごとの活動計画案への追加修正意見の提起と合議
- 4 運営規程、運営細則など運営の基本事項に関する追加修正意見の提起と合議
- 5 仲間となる会員募集への活動の計画的な実施検討

「算命学経営活用研究会」の活動の趣旨

(目標)

- (1) あなたの経営課題の解決に関わる専門を基に、算命学を差別化要素にして、経営層の経営課題解決により、その利益の一部をいただくようにする！
- (2) 社長に寄り添うために社長レベルの思考パターンをケーススタディで学んで、顧客先開拓を地道に行うことで、セミナー料や顧問料で収入増を目指す！

(取り組み)

- (1) お金の決裁者の社長は「自分の困りごと解消(経営課題の解決)ならば喜んでお金を出す！」事を基本に、経営層の経営課題の解決にフォーカスする。
- (2) 経営課題の解決法を、社長の経営シーンの仮想体験で手っ取り早く学ぶ。
- (3) 学び⇒研究⇒検証⇒共有⇒学びの繰り返しを行うため、以下を行う。
 - ① 学びとしての、事例研究付きの3つのセミナーの実施
 - 1) 経営課題の解決法 2) 算命学の活用法 3) 顧客先開拓法
 - ② 研究結果としての公開事例研究会での会員同士での情報共有と学びあい
 - ③ 自分の過去の専門内容を、経営課題解決の観点で見直しを行う。
 - ④ 個別のメール相談での目標達成までのフォローの実施

本研究会の構成

ゴールは、“年収1,000万円”

プロコンサルタント

有名講師

ベンチャー起業

【「算命学経営活用研究会」のサービス内容】

収入増が実現する
まで徹底フォロー

運営委員会にて
民主的に運営

月会費7,500円

- (1) 経営課題解決法の本編となる連続経営課題解決セミナー
- (2) 算命学も活用した具体的な顧客を獲得するセミナーと事例研究
- (3) 算命学を深く知って、宿命表の読み解き力を上げる連続算命学セミナー
- (4) 公開事例研究会（例：経営課題の解決法、顧客開拓法等）
- (5) 個人的なお困りごとなどのメールでの個別相談
 - 例1：算命学も使ったビジネスに関する内容の相談
 - 例2：自分の宿命に基づく、プライベート相談
 - 例3：経営課題解決に向けた自分の専門の高度化相談
- (6) ビジネス手法のオンデマンド講義（1時間もの30ファイル）

ネタ提供

固有名詞
なし

学び⇒研究⇒検証⇒共有⇒学びの繰り返しを地道に行うコミュニティへ

連続フロントセミナー

11/29：社員の心のマネジメント法
12/13：企業変革の基本と進め方
ともに20:30～
初めての方は無料招待

「算命学経営活用研究会」への
入会申し込みは、以下までお願いします。
terasawa@teram.jp 代表：寺沢俊哉
別途、申し込みのページをお知らせします。

算命学経営活用研究会の活動目標(案)

－ すべて、メール相談で個別にフォロー実施 －

1 算命学で自分自身の本質を知る

→ さらにパートナーなどとの相性と役割分担を知る

2 自分自身の商品としての価値を高める

→ 自分の専門を売り物にする改善を行う

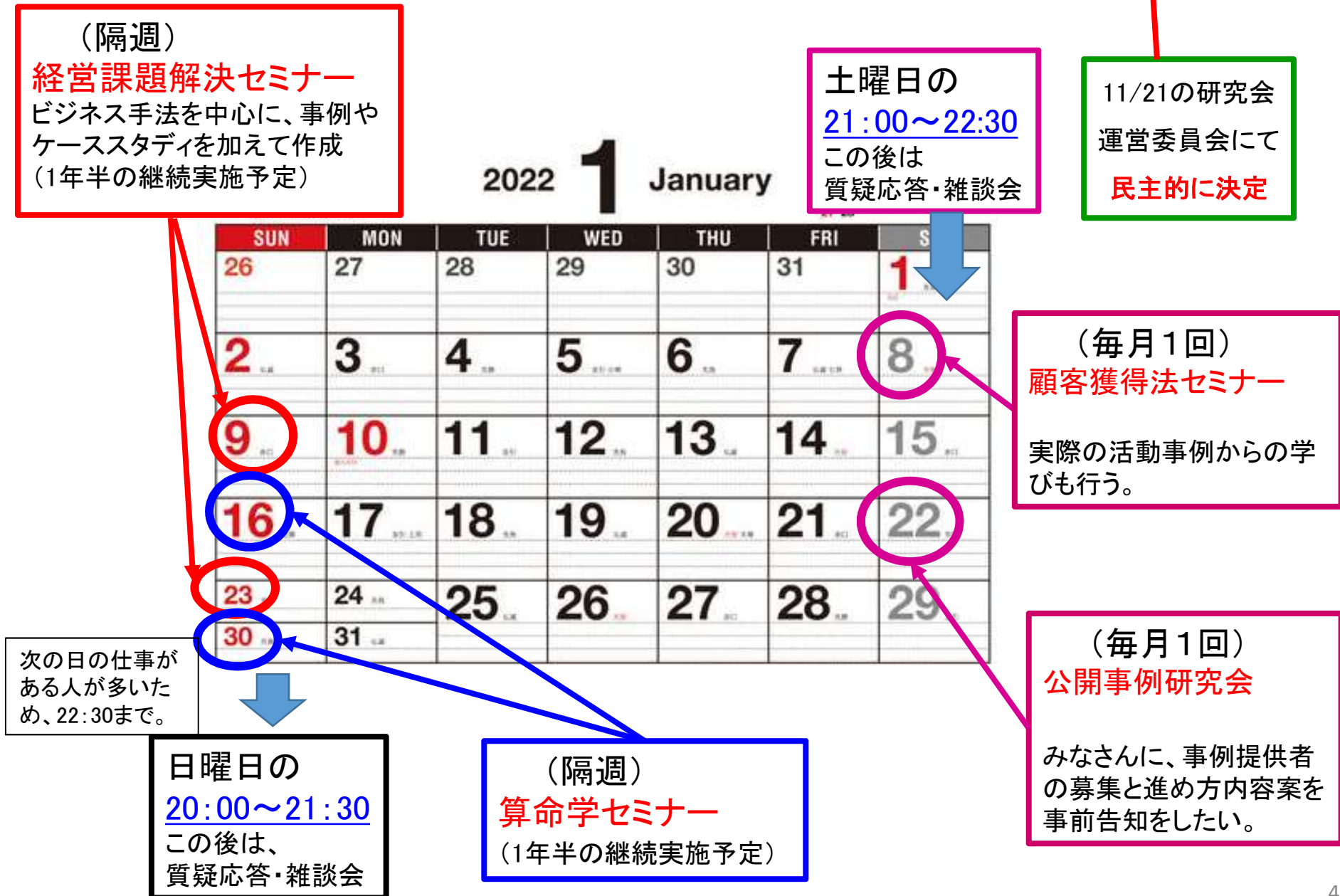
3 クライアント獲得法を学んで地道に研究する

→ 自分自身の広報や人脈作りを事例から学んで研究する

4 社会に役立ち収入増になる道筋を設計して実行する

→ 人生の無駄遣いにならない活動計画を立てる

1月からの実施予定イメージ（委員会にて決定）



経営課題解決セミナーの予定表（案）

日程	概要	備考
第1回 1月9日（日） 20:00～21:30	デスバレーの本質、人のThinkingをマネジメントする ビジネスの原点、売り方の開発と公式 ケーススタディ	
第2回 1月23日（日） 20:00～21:30	パラダイムシフトの構造、ビジネスの入力・処理・出力、先回り発想がビジネスを主導する ケーススタディ	
第3回 2月5日（日） 20:00～21:30	情報化時代の成果物、上手な資料作成法、理解してもらうためのコツ、議事録の作成法 ケーススタディ	
第4回 2月19日（日） 20:00～21:30	ビジネス化のステップ、ビジネス化のプランニングのコツ、五方一両得の構図、法律を味方につける特許の上手な利用法、ケーススタディ	
第5回 3月6日（日） 20:00～21:30	共同センタビジネス化の知恵、課金方法からビジネスを発想する、新しい業界に参入するコツ、上手な協業のコツ、協同組合の活用法、ケーススタディ	
第6回 3月20日（日） 20:00～21:30	各種ビジネス化のポイント、トップが考えるべきビジネス化のポイント、中小企業が陥る罠、コアコンピタンス発見法と守り方、ケーススタディ	
第7回 4月3日（日） 20:00～21:30	人材活用法のポイント、職場活性化のポイント、業務の稼働分析をしてみる、営業を構造化して考える ケーススタディ	テーマに沿って順次解説を行う。 30回程度を予定 録画してオンデマンド教材化の予定 著書：「利益を生み出すビジネス手法と事例108」 出版社：日経BP企画 1年半分のコンテンツを準備
第8回 4月17日（日） 20:00～21:30	あるべき組織像、企画や人事の機能を現場に持たせる、上手な業績評価の方法、職場をよくする企画部門のコツ、ケーススタディ	
第9回 5月1日（日） 20:00～21:30	上手な業績評価法の詳細の解説 業績評価のケーススタディ	
第10回 5月15日（日） 20:00～21:30	企業変革の手法、大企業病克服のための治療法 企業病診断リスト、ケーススタディ	

算命学セミナーの予定表（案）

何を習得すれば、何が分かるようになるかの
ステップアップ計画を明示して実施する。

日程	概要編（詳細編は6月から）	実習
第1回 1月16日（日） 20:00～21:30	算命学の思想と陰陽五行思想 鬼谷算命学ソフトの使い方の解説	算命学の基本の学び 主精の意味と、五行図での相性の導出
第2回 1月30日（日） 20:00～21:30	十大主星と十二大従星の意味 陽占の人体図の解説	陽占での宿命の見かた 自分とは何者？を導出して実感する
第3回 2月13日（日） 20:00～21:30	六十花甲子の解説、宇宙盤での性格と相性	六十花甲子での人生の特徴と生き方 宇宙盤の作成、自分とは何者？を実感
第4回 2月27日（日） 20:00～21:30	天中殺論の解説、大運、年運、月運の出し方と読み解き方	宿命表の見かた 天中殺時期の過ごし方
第5回 3月13日（日） 20:00～21:30	位相法の解説	宿命表の見かた、位相法での家庭、自分、 対外関係の把握法の実習
第6回 3月27日（日） 20:00～21:30	十大主星の働きどころと適職占技	宿命表の見かた 陽占の深掘り
第7回 4月10日（日） 20:00～21:30	宿命天中殺、異常干支の解説 → 変な人の根源の探究	宿命表の見かた 宿命天中殺、異常干支
第8回 4月24日（日） 20:00～21:30	数理法と八門法の解説	宿命表の見かた、数理法と八門法 自分自身を再発見
第9回 5月8日（日） 20:00～21:30	干合法と六親法の解説	宿命表の見かた 干合法と六親法
第10回 5月22日（日） 20:00～21:30	結婚占技とリクエスト講義	宿命表の見かた

顧客獲得法セミナーと公開事例研究会の予定表（案）

日程	概要	備考
第1回 1月8日(土) 21:00～22:30 顧客獲得法セミナー	商工会議所や金融機関開催のセミナーの講師になるためのプロセス設計法と算命学の活用法を解説	
第1回 1月22日(土) 21:00～22:30 公開事例研究会	茨城県のビール会社への業績向上提案の事例 コロナ禍の有事を利用した提案と算命学の活用法	
第2回 2月5日(土) 21:00～22:30 顧客獲得法セミナー	セミナー後にコンサル依頼が来るようにするための、セミナーの内容の改善方法と算命学の活用法	
第2回 2月19日(土) 21:00～22:30 公開事例研究会	業績が上がらない千葉県のガラスメーカーへのコンサル提案事例と算命学の活用方法	
第3回 3月5日(土) 21:00～22:30 顧客獲得法セミナー	算命学を活用したセミナーの開催者へのアプローチおよび関係構築法と仕事を受注するプロセス設計法	
第3回 3月19日(土) 21:00～22:30 公開事例研究会	宇治の老舗の料亭への来店誘導のコンサル事例 ここでの算命学を使ったマッチング食事会の開催事例	
第4回 4月2日(土) 21:00～22:30 顧客獲得法セミナー	クライアント獲得に向けたプロセス設計法 算命学による自分の価値の棚卸と、上手な広報の手法	
第4回 4月16日(土) 21:00～22:30 公開事例研究会	算命学を活用した愛知県のネイルサロンでの来店誘導 ネイルの工作中的店員とお客との会話方法	