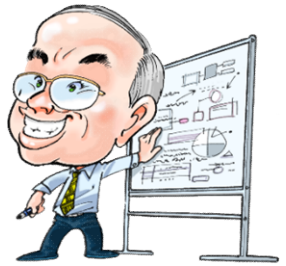
ライブ講師(R)実践会

第2回　経営課題解決法(算命学活用)セミナー

ー　人的資源の最適配置と活性化　ー



2021年11月1日（月）　20:30～22:00　（この後、雑談会）

自分の専門性をいくら磨いても、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。

会社活動の中で**最も高い経費は人件費**である。
日本のほぼすべての会社では、この最も高い人件費が管理されておらず、無駄経費になっているケースが多い。

今回は、すべての会社の問題であり、また**社長にとって経費削減効果が大きい“人件費の最適化”**という経営課題を取り上げて、自分の専門にしていただくようにする。

特にこの分野は、人員の最適配置の観点で、**人の相性**が大きくかかわることになり、算命学の知識が生かせる分野でもある。

今回は最初に、新規に設立するコミュニティの**委員会の運営委員を公募する**ので、内容を紹介する。 → P5

本セミナーのアンケート：
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfDK2pGwLNK52vMOObcDJnkgsjU8mn8MIdAdl3aeq_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】
基礎からわかる
「算命学の完全独習」
有山茜著　日本文芸社
￥2,500円+税

自分の専門性をいくら磨いても、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。

会社活動の中で**最も高い経費は人件費**である。
日本のほぼすべての会社では、この最も高い人件費が管理されておらず、無駄経費になっているケースが多い。

今回は、すべての会社の問題であり、また**社長にとって経費削減効果が大きい“人件費の最適化”**という経営課題を取り上げて、自分の専門にしていただくようにする。

特にこの分野は、人員の最適配置の観点で、**人の相性**が大きくかかわることになり、算命学の知識が生かせる分野でもある。

今回は最初に、新規に設立するコミュニティの**委員会の運営委員を公募する**ので、内容を紹介する。 → P5

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 営業の自動化設計は、企業の共通の営業DXでの課題である。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。	「営業活動の常識テスト」 「経営目標」のケーススタディ 「売り上げ3倍」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。	「指示待ち族」のケーススタディ 「ヤル気」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
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」 「〇〇金属㈱の管理者」のケーススタディ 企業変革が最も必要な事業承継への算命学の活用法

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

コミュニティの構成案

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

コミュニティの
運営委員会にて
民主的に運営

**月会費7,500円
のコミュニティ**

セミナー後をフォロー

【コミュニティのサービス内容】

(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）　ネタ提供
(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セミナーの高度化相談
　固有名詞なし
(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）

学び⇒実践⇒検証⇒共有⇒学びの繰り返しを地道に行うコミュニティへ

フロントセミナー

**連続
セミナー**

番外： 企業の経営課題の解決に使える算命学の基本を解説
第1回： 経営管理の仕組みの整備 （各活動の評価、育成計画）
第2回： 人的資源の最適配置と活性化
第3回： 営業力向上法
第4回： 社員の心のマネジメント法
第5回： 企業変革の基本と進め方

年内に隔週で実施中

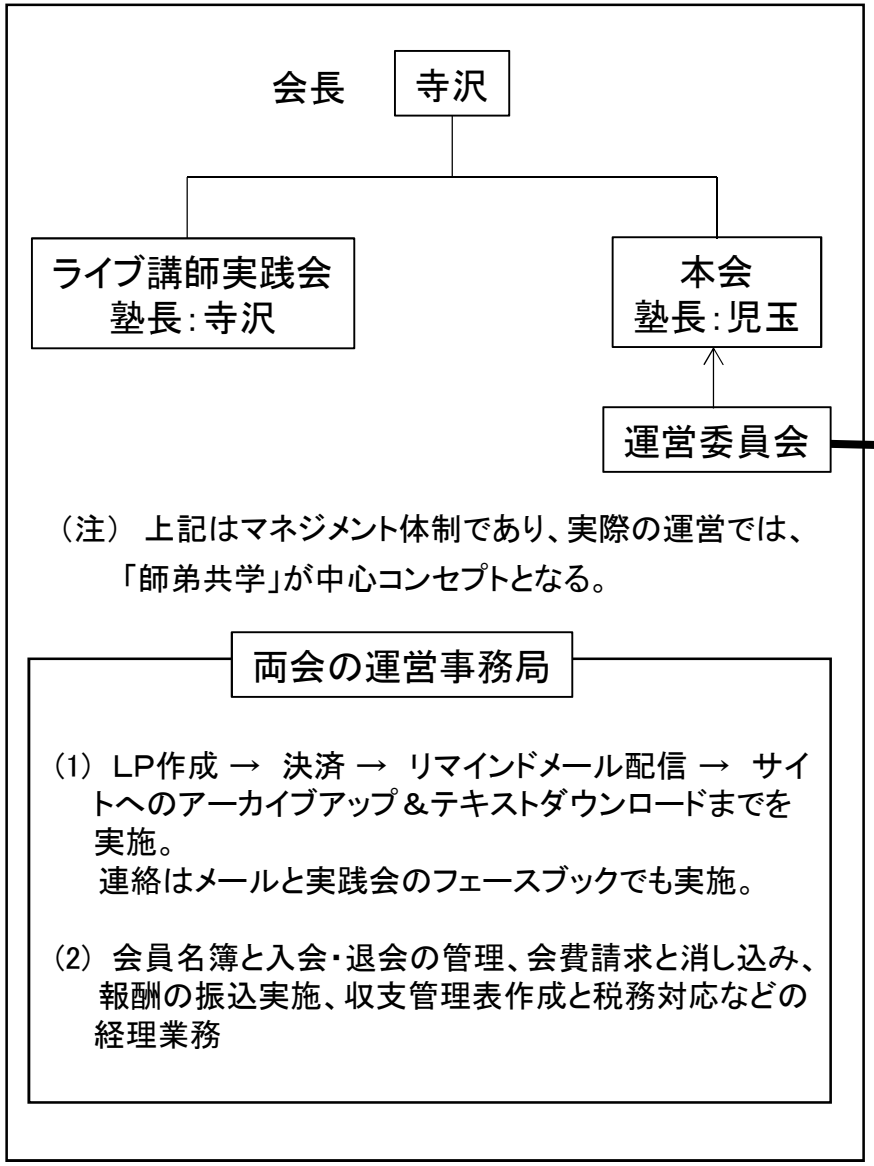
コミュニティの体制と運営委員会 （案）

運営委員を公募します！
締切：11月8日（月）

応募先メールアドレス： motlab@ln.main.jp　児玉

第3回セミナー（11/15）で、委員会仮設定と開催を周知
11月21日（日）の21:00に委員会を開催予定

【コミュニティのマネジメント体制】　敬称略



（注） 上記はマネジメント体制であり、実際の運営では、
「師弟共学」が中心コンセプトとなる。

両会の運営事務局

(1) LP作成 → 決済 → リマインドメール配信 → サイトへのアーカイブアップ＆テキストダウンロードまでを実施。
連絡はメールと実践会のフェースブックでも実施。

(2) 会員名簿と入会・退会の管理、会費請求と消し込み、報酬の振込実施、収支管理表作成と税務対応などの経理業務

【運営委員会の体制】　敬称略

委員長：寺沢　　司会 兼 事務局：児玉

委員：　〇〇　（ライブ講師実践会の会員）
　　〇〇　（JPIAの会員）
　　〇〇　（日本経営士会の会員）　　計：数名程度

（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。

（当面の運営委員会の活動内容）
（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
　経営と、差別化要素の算命学は名称に入れたい。
　例1：　算命学経営活用実践会　例2：　算命学経営支援実践会
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
　→　委員会としての仲間の増施策

コミュニティの1月からの実施予定イメージ （検討中）

（隔週）
経営課題解決セミナー
ビジネス手法を中心に、事例やケーススタディを加えて作成
（1年半の継続実施予定）

5週目の場合は休み

土曜日の
21:00～　90分
この後は
質疑応答・雑談会

コミュニティの
運営委員会にて
民主的に検討

12月に運営委員会を開催予定。

（毎月1回）
顧客獲得法と事例研究

運営委員会の意見を基に実施内容を検討

（毎月1回）
公開事例研究会

みなさんに、事例提供者の募集と進め方内容案を事前告知をしたい。

次の日の仕事がある人が多いため、22:30まで。

日曜日の
21:00～　60分
この後の30分は
質疑応答・雑談会

5週目の場合は休み

（隔週）
算命学セミナー
（1年半の継続実施予定）

5週目の場合は休み

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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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6日（日） 21:00～22:00	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20日（日）21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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	
第8回 4月17日（日） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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	

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年分のコンテンツを準備

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	実習
第1回 1月16日（日） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	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） 21:00～22:00	結婚占技とリクエスト講義	宿命表の見かた

コミュニティの基本コンセプト案

【新規にビジョン型コミュニティを創設するポイント】

(1) それぞれ目標を決め、**一緒に成長していくモデル**
→ 算命学で**自分の宿命に納得してできた目標**が基礎になる。
→ このために、**自分自身のストーリー設定**を目指す。

(2) 参加者は**目的を達成する仲間**であり、具体的活動においては、師弟共学を旨とする。
→ このために事例研究を重視する。

(3) コミュニティの中での役割で、「役に立った。求められている。」という仲間内での**自己有用感を目指す。**

【3つの活動テーマ】

→ 自分自身のストーリー設定が基本になる

テーマ1：
自分の専門性を、世に出してお金にすること。
→ **経営課題解決法への学び**による**自分自身の商品化**と**商品に基づく顧客獲得法**が重要！

テーマ2：
学び⇒実践⇒検証⇒共有⇒学びの**繰り返しを地道に行う。**
→ 商品が売れる**売り物にする努力の場**がこのコミュニティ

テーマ3：
自分と言う商品を買ってくれる、**クライアントの獲得法を学んで地道に実践すること。** → **ゴールは、"年収1,000万円"**

【課題認識と解決の方策としてのコミュニティ】

自分が好きな専門性を追求するあまり、勉強することに喜びを見出して、自分として不得意な**専門ノウハウを世に出すことの追求を怠る人が講師の中に多い。**

世の中に出して、社会に貢献するということへの喜びの追求をするための**行動計画**もたてずに、**その日暮らしの講師が多い。**

技術開発者は、製品をもっと良いものにする努力をしようとするが、それではいつまでたってもその製品は世には出ない。
現状のレベルの製品でも世の中には買ってくれる人がいるはず。

あなたの**現状の専門の内容**でも、買う人の気持ちに寄り添って、自分自身の**売り方を開発努力**をすれば、売り物になるようになる。

さらに、**算命学と言う差別化するノウハウ**を、他にはない武器として、**その使い方を研究する**ことで、もっと大きく道は開ける。

売れている人を研究して学び、自分の出来る範囲でのストーリーや行動計画を立てることも重要な要素になる。」

今ここが重要で、心機一転して、**自分自身のストーリー設定**して、**自分の専門を世に出すための方策と活動計画を立てること**が、今後の人生の無駄遣いにならない方策である！

このコミュニティで仲間と一緒に、学び⇒実践⇒検証⇒共有⇒学びの繰り返しで、**自分という商材をレベルアップ**して収入増を目指す。

また、目指す目標を共有する**横のつながりのある仲間を形成**して、情報を共有して、自分自身のストーリー設定を基に、共に学びあい、活動を行うこと。

ストーリーの重要性とミッション・ビジョン・バリュー

【ストーリー設定の目的】

目的1： 自分自身が目的に向けてやり抜く拠り所になること
目的2： 他者の共感を得て、仲間を集める拠り所になること

コミュニティへの共感だけでは不十分で、共感を得た人が、**その人自身のストーリー**、「Why me」を見つけてこそ、「仲間」になる。
活動は苦難の連続で、「なぜこんなに苦しいことをしているのか」、「なぜ自分がやらなければならないのか」と悩むタイミングが来る。

その悩みの答えを**「ストーリー」として明確に言語化**し、**その悩みに向き合い続けること**は、活動をやり抜くために不可欠。
また、言語化することで**人と共有することができる。**

ストーリーについては、**自分がやり抜く理由をクリアにする**ためにも、共感を集めるためにも、「どこまでも具体的」、「弱みや失敗をオープンにする」ことが必要であり、**第三者の目も活用すべき**である。

塾長がストーリー作成のメールでの支援を、算命学を基に行う。

ストーリー設定は努力目標とするが、作るかどうか？、掲示板で公表するかどうか？ は自己判断になる。

参加者が、自分自身のストーリー（「Why me」への答え）に落とせるように、**コミュニティ自体のストーリーも抽象化**して、**余白を持たせたビジョン**を作る。 → 右記参照

【コミュニティのミッション・ビジョン・バリュー】

社会的な使命に基き（ミッション）、チームで価値観を共有し（バリュー）、自分の組織が社会の中でのあるべき姿（ビジョン）に近づけることを明確にする。

ミッション： 社会的使命 → なぜコミュニティを作ろうとしたのか？
自分の専門性を世間で役立てて、その結果、得られた利益の一部をいただいて収入増を図ることを目指すミッションの会を作る。

ビジョン： 将来像 → すべてが上手くいったらどうなる？
メンバーが画期的に収入増になって、金持ちになっていること。

バリュー： チームの価値観 → どんな行動を重要視している？
自分の専門分野を磨くだけではなく、企業でその専門がもたらす経済的価値を創出して、換金する種々の活動を重視する。

例1： その専門分野や類似分野で、スターとなっている人物をネット検索で抽出して、収入になっている要素を分析すること。
また、この要素を身に付けて実現するアクションプランを立てる。

例2： 専門から得られる経済価値を知らしめるターゲットについて、儲かっている会社の経営層に狙いを定める。

例3： そのターゲットが、この専門から得られる利益が計算出来て、進め方も仮想体験で理解できる、セミナーのストーリーを設計する。また、この経済価値を知らしめるホームページを作る。

例4： 商工会議所や金融機関のセミナー担当に対して、このセミナー実施先の顧客開拓を行う。
また、セミナー後に顧問契約にするためのプロセスを設計する。

ライブ講師実践会の発展形での本コミュニティの位置づけ

【ライブ講師実践会の活動概要】

講師・士業・ファシリテータの方へ
リピートされる講師、選ばれる専門家になって、安定した収入基盤と、成長し続ける人生を手に入れませんか？

ライブ講師Ⓡ実践会は、講師や士業、ビジネスリーダーといった、**人前で話す・教える機会のあるメンバー**が、お互いが協力しあい、**その技術を磨きあっている会**です。
現在6年目に入り、現在約100名の方が学ばれています。

あなたの専門分野に、ライブメソッドⓇ＝ライブ感あふれる対話を通じて、参加者の心を動かし、行動をうながす技術を取り入れて、
リピートされる講師、選ばれ続ける専門家になりませんか。

（活動概要）
1. **定例セミナー（毎週日曜）**
【第1週】 ライブメソッドⓇ基礎編 “BLOOMING COURSE”
【第2週】 エンタメから学ぼう
【第3週】 ライブメソッドⓇ実践編 → 話す教える技術の実践的内容
【第4週】 ビジネスを学ぼう
→ **クライアントのニーズをしっかり聴きだし**、最高の研修、プレゼン、**コンサルティングを行うため**に必要なビジネス知識を共有。
2. **特別セミナー** →「世界標準の経営理論」「組織開発の探究」
♪ 部 活 ♪ → 研修ゲーム部
3. **会員限定掲示板** → 無制限で質問をすることができます
会員限定メール、会員限定チャットで、重要な連絡や情報を提供

ポリシーを追加検討

「選ばれる講師」の次のステージへ
専門性の換金に特化したコンセプト
月会費の回収モデルの提示

コンセプト追加される内容

(1) 経営課題解決に特化した**専門分野の再構成**
→ セミナーを再構成して、**売り物コンテンツにする活動**
BLOOMING のような公開事例研究会での指導も実施

(2) 不安定な講師業から、安定収入の**コンサルタントへ移行促進**
→ ライブ講師実践会ではここまでは実施していない

(3) **顧客の開拓・獲得手法と実践の個人的支援**
→ ライブ講師実践会はここまでは実施していない。

(4) **収入増の成果が出るまでの相談支援**
→「私の場合はどうですか？」の個別相談が出来るようになっていることが、**本コミュニティの特長**になる。

【本コミュニティ】

(1) 実践会の卒業者の受入先、新規会員募集の母体として、ライブ講師実践会と別コミュニティとする。

(2) 寺沢先生が両方の会のマネジメントの総括で会長
児玉は本コミュニティの塾長

(3) 実践会の会員も、一般会員も参加可能
両方の会が同期した活動計画の策定も目指す。

(4) 運営委員会で民主的な運営を行う。

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

金融資本主義から人財資本主義へ

【人的資本経営が出てきた背景について】

大きく二つの流れがあります。

一つはリーマン・ショックの原因として財務諸表の数字に偏重した 金融資本主義（Financial Capitalism）が批判されたこと。
投資家か らは、中長期の投資判断の材料として、非財務諸表、特に人材の指標を設定して開示すべきだという圧力が高まりました。

金融資本主義（Financial Capitalism）から人財資本主義（Human Capitalism）へという方向性です。

もう一つの流れは2015年に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）やESG投資です。

これら二つの流れの中で、18年にISO（国際標準化機構）も人的資本 レポーティングに関する指標のガイドライン（ISO 30414）を出版、
さらに20年11月には米SEC（証券取引委員会）が人的資本レポートの開示を義務化しました

【エンプロイーエンゲージメントの考え方】

エンプロイーエンゲージメント
(Employee Engagement)

＝ 企業と従業員の
相互理解・相思相愛度合い
（会社への愛着や、仕事への情熱の度合い）

【従業員満足度との違い】

検討項目	従業員満足度	エンプロイーエンゲージメント
目的	社員満足を生み出す	貢献意欲を引き出す
項目	Privilege(待遇)に関すること	Privilege(待遇)に加えて Philosophy(目標)、Profession(活動)、People(風土)に関すること
関係	会社から一方的に社員に提供する	社員が期待しているものを会社から提供する
結論	業績に結びつきにくい	業績に直結する

株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣氏の資料から抜粋

【人的資本経営が出てきた背景について】

一つはリーマン・ショックの原因として財務諸表の数字に偏重した金融資本主義（Financial Capitalism）が批判されたこと。
投資家か らは、中長期の投資判断の材料として、非財務諸表、特に人材の指標を設定して開示すべきだという圧力が高まりました。

金融資本主義（Financial Capitalism）から人財資本主義（Human Capitalism）へという方向性です。

もう一つの流れは2015年に国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）やESG投資です。

これら二つの流れの中で、18年にISO（国際標準化機構）も人的資本 レポーティングに関する指標のガイドライン（ISO 30414）を出版、さらに20年11月には米SEC（証券取引委員会）が人的資本レポートの開示を義務化しました

異なる者の結びつき度合いがエンゲージメント

エンプロイーエンゲージメント
(Employee Engagement)

＝

企業と従業員の
相互理解・相思相愛度合い
(会社への愛着や、仕事への情熱の度合い)

検討項目	従業員満足度	エンプロイーエンゲージメント
目的	社員満足を生み出す	貢献意欲を引き出す
項目	Privilege(待遇)に関すること	Privilege(待遇)に加えて Philosophy(目標)、 Profession(活動)、 People(風土)に関すること
関係	会社から一方的に社員に提供する	社員が期待しているものを会社から提供する
結論	業績に結びつきにくい	業績に直結する

金融資本主義から「人財資本主義」へ

ワークエンゲージメント
(厚労省が重要視)

仕事に関連するポジティブで充実した心理状態。

主に3つの要素から構成される。

① **活力**：仕事に対して積極的に取り組み努力する
② **熱意**：仕事に対して意義を感じ、誇りを持つ
③ **没頭**：仕事に熱心で夢中になる

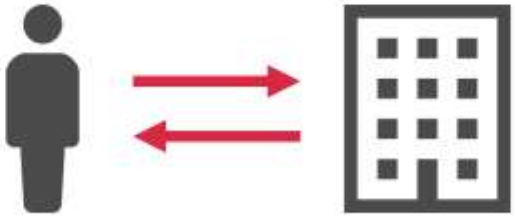
※オランダのSchaufeliが提唱、
慶應島津教授らが活用

エンプロイーエンゲージメント
(経済産業省が重要視)

従業員の企業に対する共感度合い。
(従業員と企業の相互理解・相思相愛度合い)

主に4つの要素から構成される。

① **目標の魅力**：理念、戦略、成長性、ブランド
② **活動の魅力**：事業内容、仕事内容、商品サービス
③ **組織の魅力**：組織風土、人材、経営陣
④ **待遇の魅力**：給与、福利厚生、就労実態



※アメリカのFestingerが提唱したものをLMにて編集、
慶應ビジネススクール 岩本教授らが活用

金融資本主義から「人財資本主義」へ

商品市場・資本市場・労働市場で選ばれる会社をつくるためには
「人的資本経営（=エンゲージメントを軸とした経営）」
に取組む必要がある

ISO 30414：国際規格（労働市場のKPI：重要業績評価指標）

領域	指標
労働力可用性	従業員数など
ダイバーシティ	年齢、性別、障がい者など 従業員とリーダーシップチームの多様性
リーダーシップ	リーダーシップに対する信頼、マネージャ1人あたりの部下の数など
後継者計画	後継者の準備率など
コスト	人件費、採用や異動の費用など

領域	指標
生産性	一人あたりのEBIT/売上高/利益、人的資本ROI
採用・異動・離職	ジョブ型雇用を前提とした様々な指標
スキルと能力	人材開発・育成の費用、 一人あたりの研修時間など
組織文化	エンゲージメントなど
健康経営	業務上のアクシデントや疾病の発生率など
コンプライアンスと倫理	苦情や訴訟の数、 コンプライアンス研修の徹底度など

（出典：ISO 30414「Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting」）

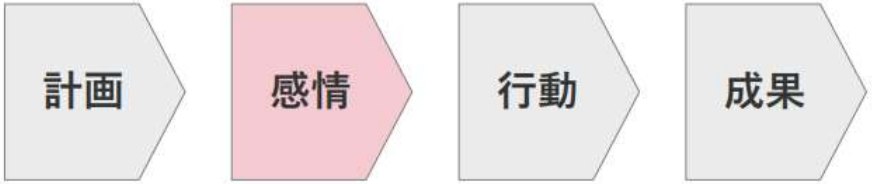
株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣氏の資料から抜粋

人的資源経営に取り組む3つのポイント

1　感情と組織のリンク

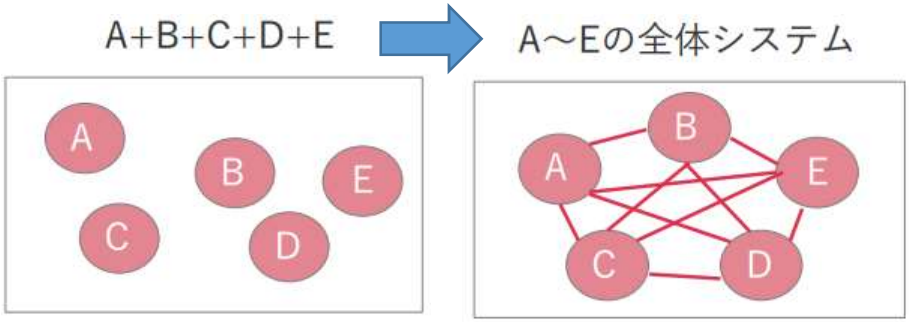
（ポイント1）「人間」を理解する

人間は、「完全合理的な経済人」ではなく、
「限定合理的な感情人」である。
行動経済学：「人は’勘定’ではなく、‘感情’で判断する」
行動経済学の第一人者　ダニエル・カーネマン
Daniel Kahneman
人の行動の分岐点は「合理」ではなく「感情」である。

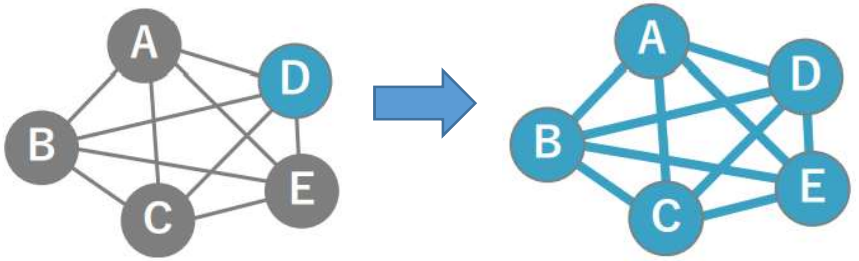


（ポイント2）「組織」を理解する

組織は、要素還元できない「協働システム」である。
関係性あるつながり集団と見る。

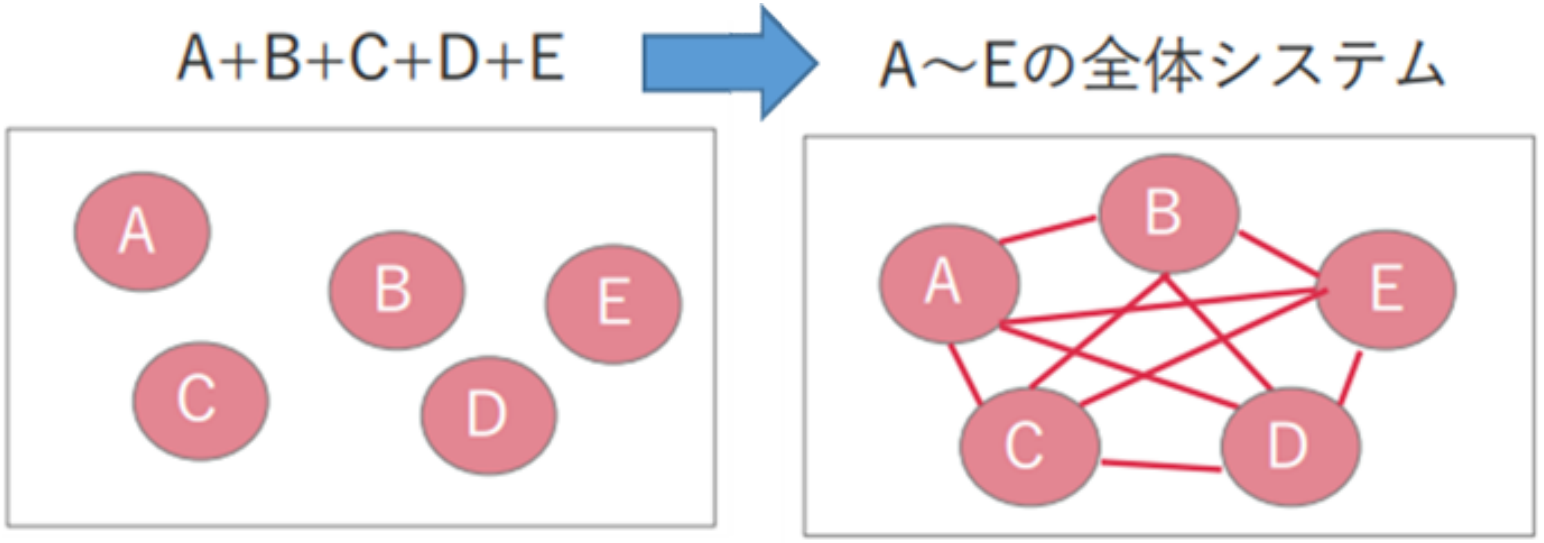


要素にアプローチしても意味はない。問題を引き起こす要素すべてにアプローチしなければいけない。

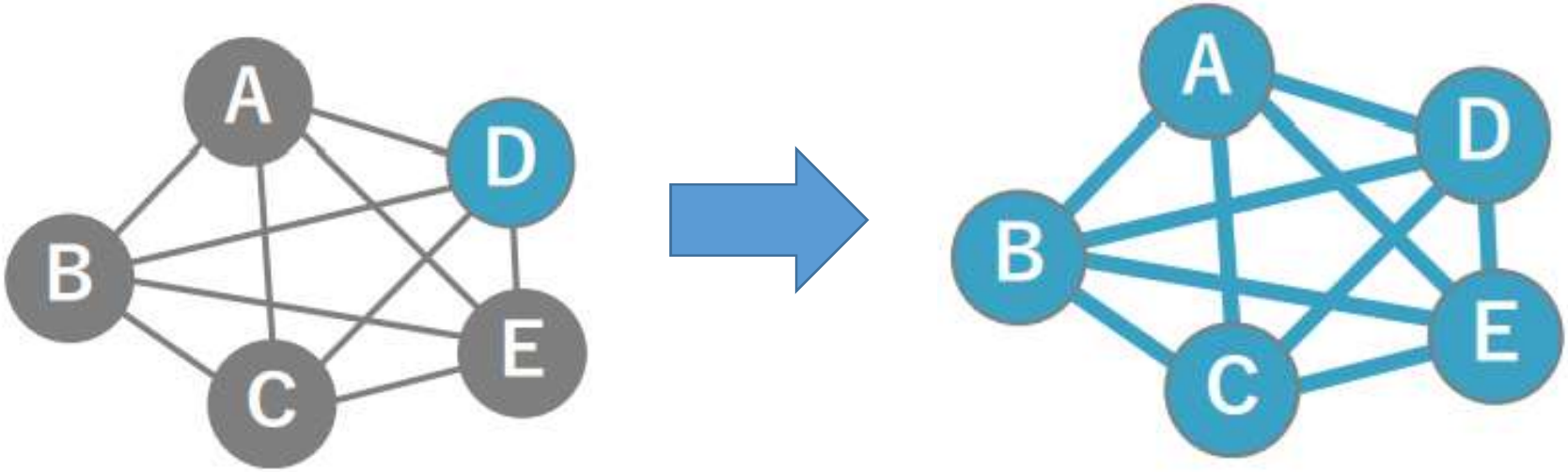


（ポイント3）　Compatible（調和両立）　Work

Compatible：リアルとバーチャルの両立によって、
生産性とモチベーションを同時に高める働き方
例）あらかじめ出社日を決めて、オフィスワークを実施



トラブル時に「誰が悪いんだ？」は間違い。
要素にアプローチしても意味はない。
問題を引き起こす要素すべてにアプローチしなければいけない。



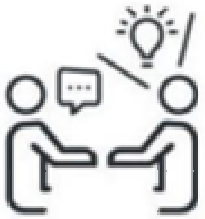
（ポイント3） Compatible（調和両立） Work

Compatible：リアルとバーチャルの両立によって、
生産性とモチベーションを同時に高める働き方
例）あらかじめ出社日を決めて、オフィスワークを実施

（リアルワーク）

協働
一体感の醸成

偶発
他者からの学び



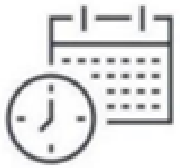
情理
他者理解の促進

発見
同一感覚の共有

（リモートワーク）

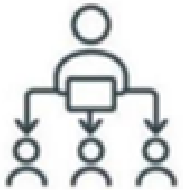
集中
業務効率の向上

計画
計画的な業務進行



合理
定型業務の遂行

自立
事実の一斉伝達



金融資本主義から「人財資本主義」へ

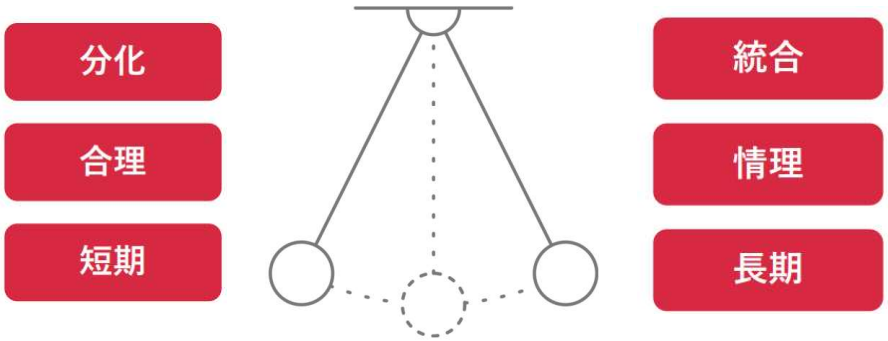
2　事業と組織のリンクの課題と解決法

（問題の対立構図）

本社 ⇔ 現場　　新規事業 ⇔ 既存事業

リモート ⇔ 出社

【組織の振り子】



（取り組みのステップ）

STEP 1 ： Unfreeze　解凍
- ●相互不信を解く
- ●期待感を醸成する

STEP 2： Change　変化
- ●共感を引き出す
- ●納得感を醸成する

STEP 3： Refreeze　再凍結
- ●仕組み化する
- ●変化を実感させる

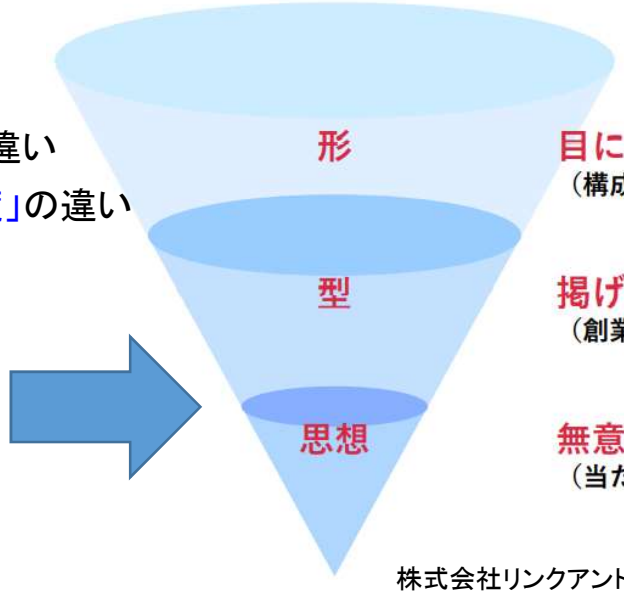
同時実現が難しい理由は…

① イシューの背景にある「全体構図」の違い

② イシューに対峙する「距離感」や「角度」の違い

③ イシューに向き合う「時間観」の違い

上記の違いを乗り越えるための
ミッション・ビジョン・バリューを設計



目に見える行動パターン
（構成員の行動様式、扱われる人工物）

掲げられている価値観
（創業者の思想・哲学、企業ブランドなど）

無意識の価値観
（当たり前の信念・認識・思考・感情、暗黙の仮定）

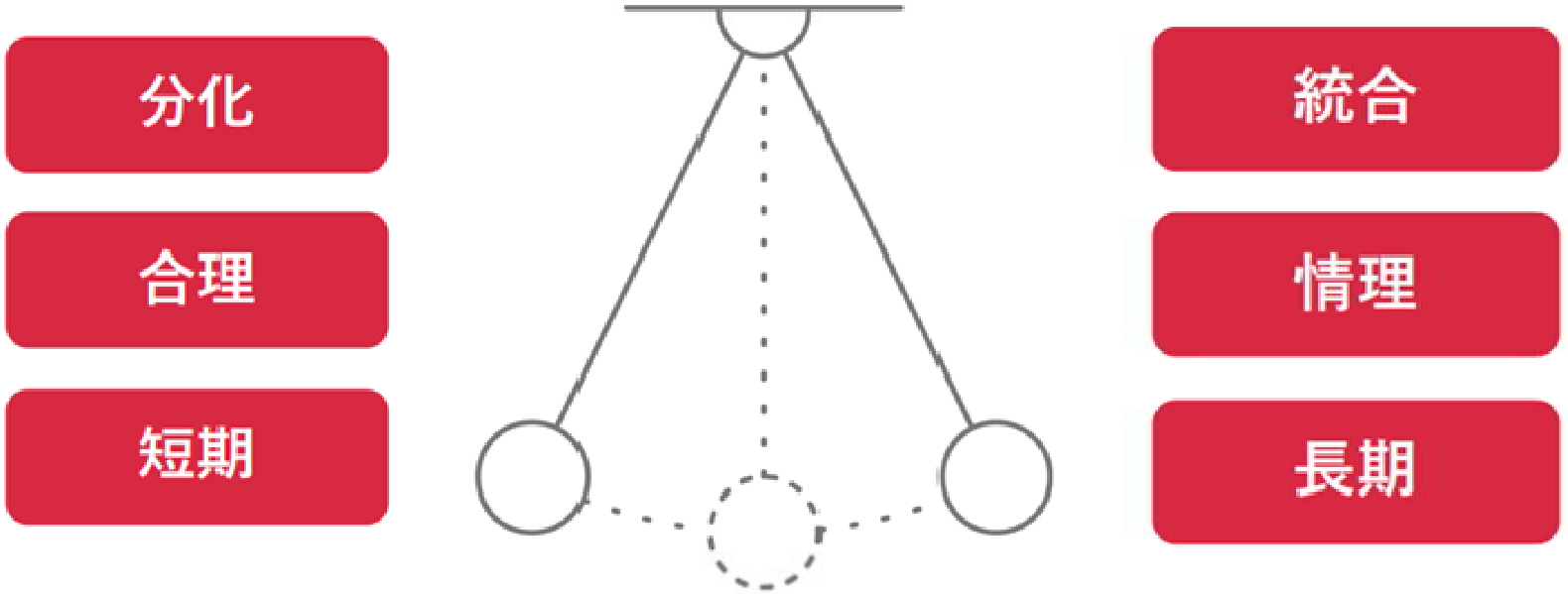
株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣氏の資料から抜粋

（問題の対立構図）

本社 ⇔　現場　　新規事業　⇔　既存事業

リモート　⇔　出社

【組織の振り子】



（取り組みのステップ）

STEP 1 ： Unfreeze　解凍

- ●相互不信を解く
- ●期待感を醸成する

STEP 2： Change　変化

- ●共感を引き出す
- ●納得感を醸成する

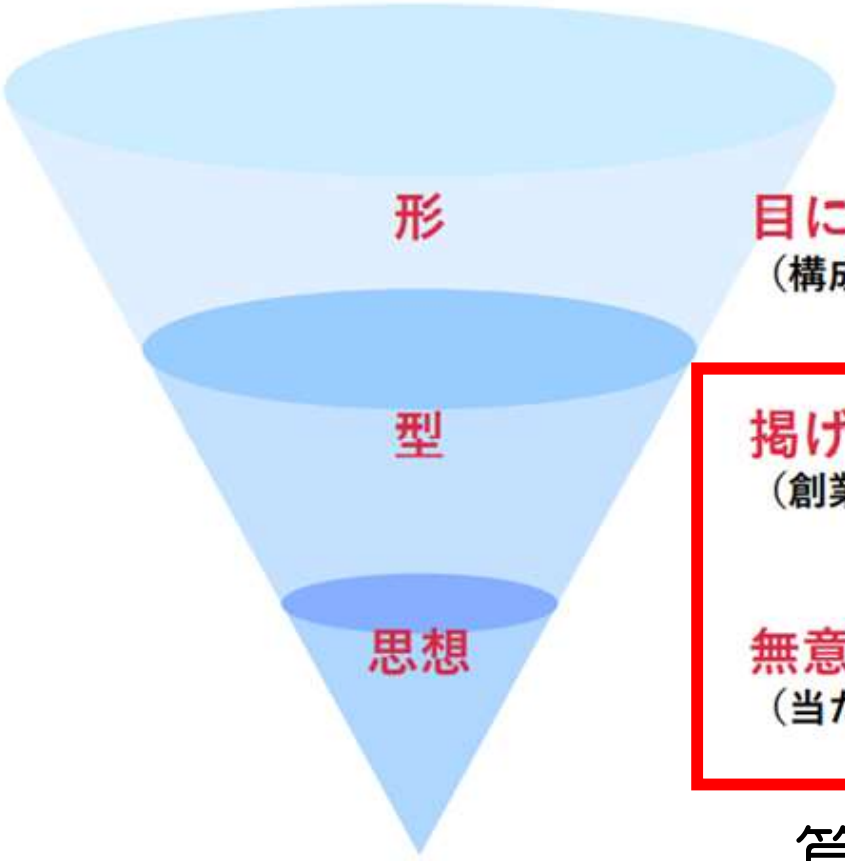
STEP 3： Refreeze　再凍結

- ●仕組み化する
- ●変化を実感させる

同時実現が難しい理由は…

① イシューの背景にある「全体構図」の違い
② イシューに対峙する「距離感」や「角度」の違い
③ イシューに向き合う「時間観」の違い

上記の違いを乗り越えるための
ミッション・ビジョン・バリューを設計



目に見える行動パターン
（構成員の行動様式、扱われる人工物）

掲げられている価値観
（創業者の思想・哲学、企業ブランドなど）

無意識の価値観
（当たり前の信念・認識・思考・感情、暗黙の仮定）

算命学の領域でもある

(1) コロナ後は、不確実性が高まって、企業は方向転換ではなく、従来の経営理論に基づいた革新が加速される。

“いずれ・・”が、“今でしょ！” になる時代趨勢が起きる。

ドラッカーの経営理論から:

企業を変革して、事業を正しく進めるためには、マーケティング（市場調査）とイノベーション（革新）が大切である。

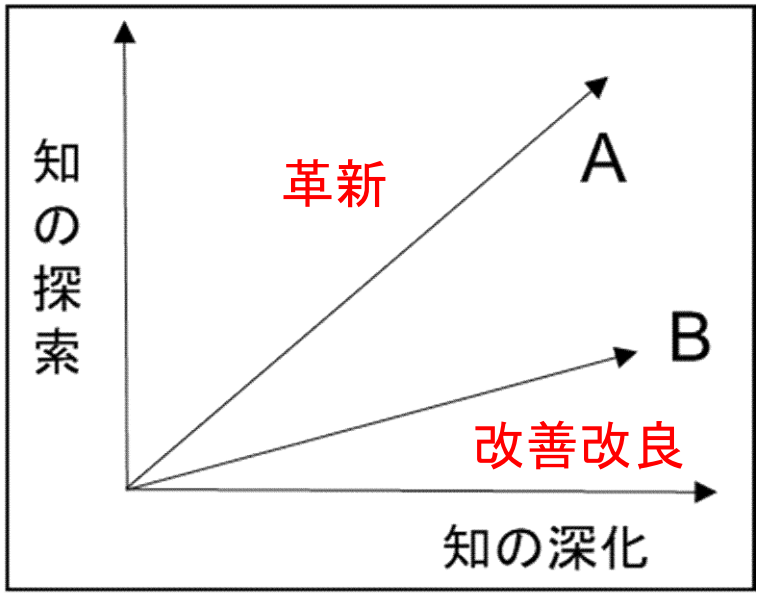
(2) 同じ会社にずっといる者だけでは、イノベーション（革新）は出来ない。

日本企業は、下図「B」のような目先の改良が得意で、これを重点としたため、世界のデジタル化革新の趨勢から取り残された。

多様な人を集めて知の探索をして革新を求める時代である。

職場にいて、目先の仕事に追われている限りは、図「A」のように遠くを見たイノベーションは、なかなかできづらい。

しかし、リモートワークで、いろいろな方向の多様性ある検討が出来て、マーケティングと「A」（イノベーション）の時間が増えたはず。



(3)「今は非常時！　本業ではないので後回し！」の、**本業って何？**

企業は、**新たな知を求めて、革新し続けることが本業**であるはず。

固定化された本業にしがみつくと、程度の差はあれ、企業はいずれ時代に取り残されて消滅する。

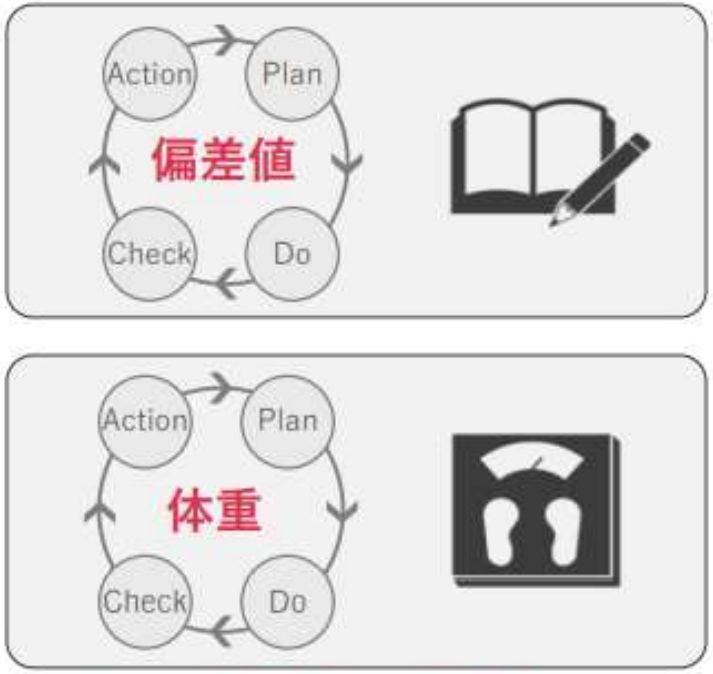
革新には失敗が付きものなので、業績評価制度には、失敗を許容する十分な留意が必要となる。

失敗を社内の財産として明文化して共有する社内の仕組みが重要になる。

また、業績評価の仕組みの中に、「会社の革新への寄与」と言う新たな価値軸を加えて、成功／失敗ではない評価方法の導入が必要。

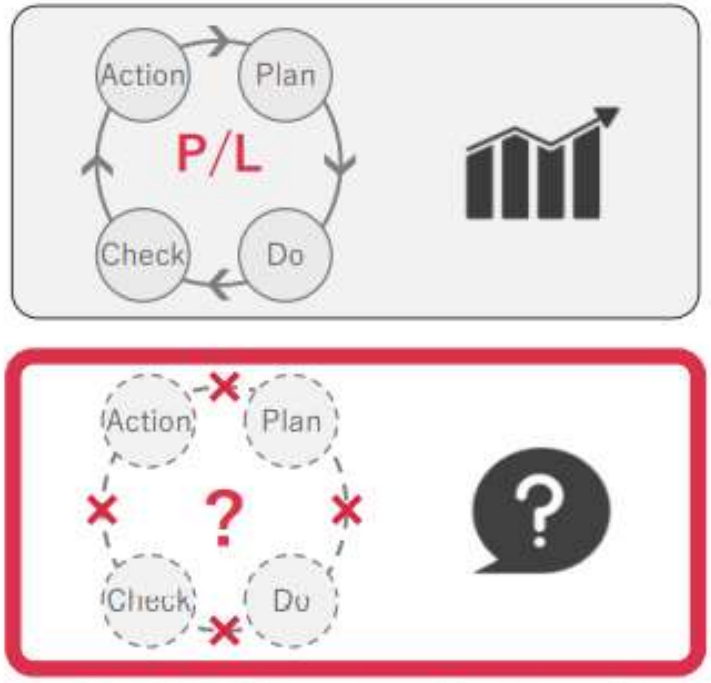
エンゲージメントの評価の必要性

効果的な活動の
共通点



テストの偏差値や体重といった
“ものさし“があることで、
活動が効果的である

企業活動における
”ものさし“



事業活動にはP/Lという
“ものさし“があるが、
組織活動には”ものさし“がない

株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣様のセミナー資料から抜粋

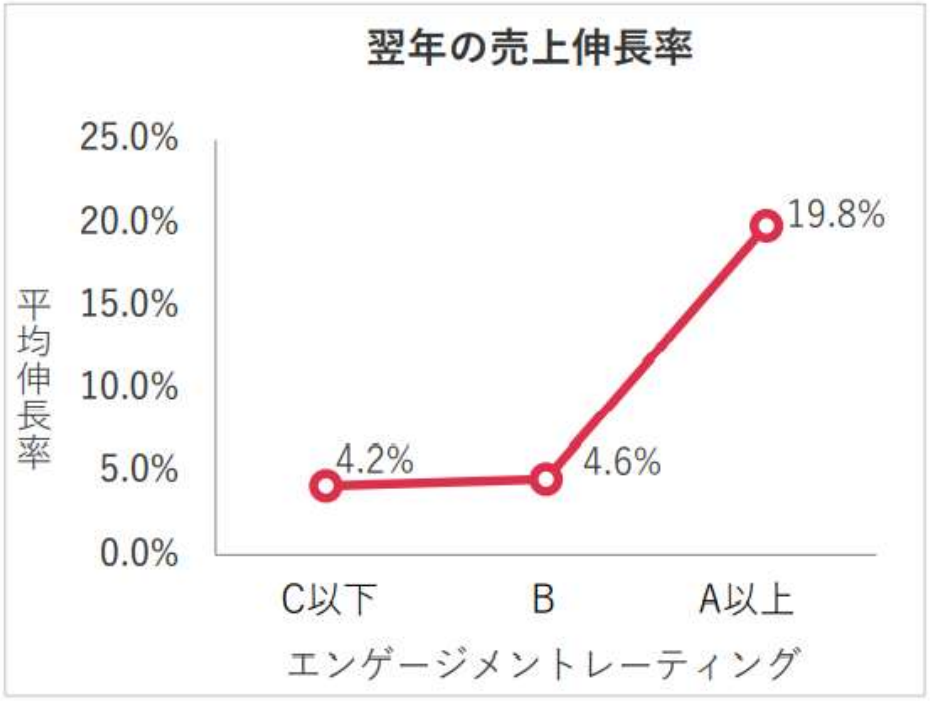
エンゲージメントの評価のものさし

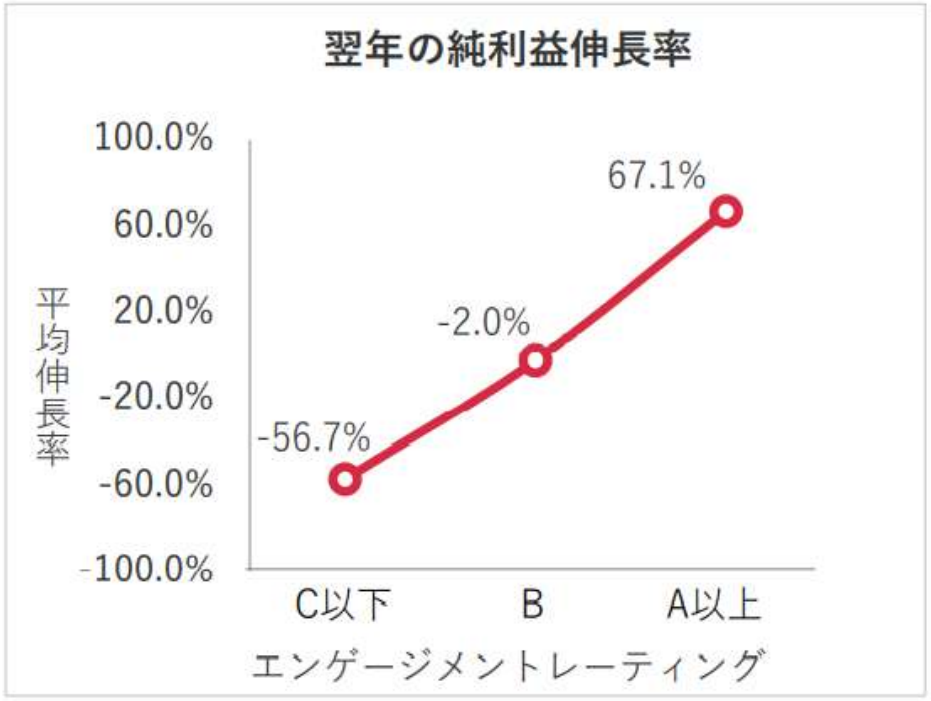
レーティング	スコア	組織状態	想定されるシーン	打ち手の方向性
AAA	67以上	信頼しあえている ※「弱み＝課題」と捉えている	■メンバーに多少厳しいフィードバックをしてもメンバーはそれを受け止め、上司に感謝してくれる ■メンバーが、ネガティブなことであっても、上司や同僚に本音で話ができる	「成功事例のナレッジ抽出」 ■育成体系の整備 ■定期的な配置転換 ■重点指標の定義 …など
AA	67未満			
A	61未満			
BBB	58未満	相互に話せばわかる	■メンバーが会社や上司、職場に対する何かしらの不満は持っていても、上司がきちんと説明すればわかってくれる ■メンバー自身が課題意識をもって主体的に動くということは少ないが、上司からの支持があれば素直に取り組んでくれる	「定点観測をしながらの組織改善」 ■ミドルの育成 ■マネジメントスタイルのせっけい ■表彰イベントの設計 …など
BB	55未満			
B	52未満			
CCC	48未満	不信感がある	■組織に対して何らかの提案があっても、冷めた反応が返ってくる ■上司がメンバーに挙手を求めても、主体的には手が挙がらない	「信頼関係構築に向けた話し合い」 ■人材要件/採用メッセージの再設計 ■ビジョンの再設計による統合 ■評価基準の再設計 …など
CC	45未満			
C	42未満			
DDD	39未満	相互に諦めている ※「弱み=不満」と捉えている	■会社や上司、職場に対する「陰口」が囁かれている ■「どうせ会社/上司は変わらない」という諦めの感情が蔓延している	
DD	33未満			

株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣様のセミナー資料から抜粋

エンゲージメントの効果

エンゲージメントの向上とともに 売上・純利益
の伸長率が高くなる傾向がみられる



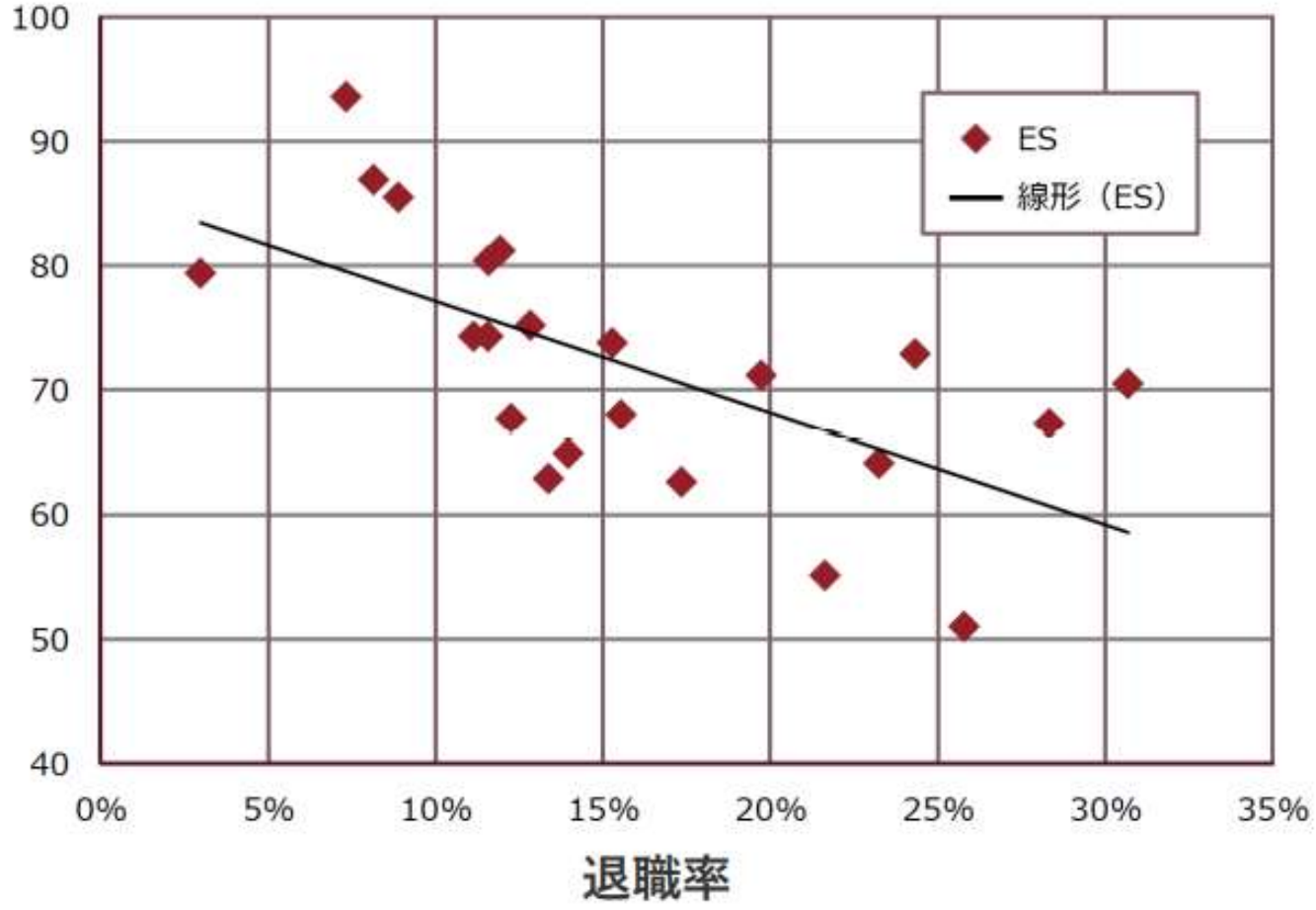


株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣様のセミナー資料から抜粋

退職率と定着率との関係

エンゲージメントの向上とともに 退職率が低くなる傾向がみられる

エンゲージメントスコア



株式会社リンクアンドモチベーション　山中麻衣様のセミナー資料から抜粋

今後の組織運営の視点のまとめ

ポイント1：
お金主体の資本主義から、人主体の資本主義に変化している。
金融資本主義（Financial Capitalism）から
人財資本主義（Human Capitalism）へという方向性

ポイント2：
従業員満足度 （会社から一方的に与える） から
エンプロイーエンゲージメント （対等の関係） へ

異なる者の結びつき度合いがエンゲージメント

エンプロイーエンゲージメント
企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い
（会社への愛着や、仕事への情熱の度合い）

ポイント3：
商品市場・資本市場・労働市場で選ばれる会社をつくるために、以下に取組む必要がある。

(1) 感情と組織のリンク

「人間」を理解する → 組織での人間関係を理解する

→ **算命学での個性と相性の割り出しを活用**

リアルとバーチャルの特性の両立によって、生産性とモチベーションを同時に高める働き方を考えること。

(2) 事業と組織のリンク

相反する2つの異なる要素を同時実現することが必要

「全体構図」「距離感」や「角度」「時間観」の違いを乗り越えるミッション・ビジョン・バリューを設計すること。

(3) 指標と組織のリンク

組織活動には”ものさし“がないので、業績に直結するエンプロイーエンゲージメントを評価する仕組みを導入。
エンゲージメントの高低で、組織改善の打ち手は変わる

低い場合：「信頼関係構築に向けた話し合い」
■人材要件/採用メッセージの再設計
■ビジョンの再設計による統合
■評価基準の再設計

普通の場合：「定点観測をしながらの組織改善」
■ミドルの育成　■マネジメントスタイルの設計
■表彰イベントの設計

高い場合：「成功事例のナレッジ抽出」
■育成体系の整備　■定期的な配置転換
■重点指標の定義

結論： 組織づくりは 絶対解ではなく最適解

株式会社リンクアンドモチベーション 山中麻衣様のセミナー資料から抜粋

ポイント1：
お金主体の資本主義から、人主体の資本主義に変化している。
金融資本主義（Financial Capitalism）から
人財資本主義（Human Capitalism）へという方向性

ポイント2：
従業員満足度 （会社から一方的に与える） から
エンプロイーエンゲージメント （対等の関係） へ
異なる者の結びつき度合いがエンゲージメント
エンプロイーエンゲージメント
企業と従業員の相互理解・相思相愛度合い
（会社への愛着や、仕事への情熱の度合い）

ポイント3：
商品市場・資本市場・労働市場で選ばれる会社をつくるために、以下に取組む必要がある。

(1)　感情と組織のリンク
「人間」を理解する　→　組織での人間関係を理解する
　→　算命学での個性と相性の割り出しを活用

リアルとバーチャルの特性の両立によって、生産性とモチベーションを同時に高める働き方を考えること。（出社とリモートワークの両立）

(2)　事業と組織のリンク

相反する2つの異なる要素を同時実現することが必要
「全体構図」「距離感」や「角度」「時間観」の違いを乗り越える
ミッション・ビジョン・バリューを設計すること。

(3)　指標と組織のリンク

組織活動には”ものさし“がないので、業績に直結するエンプロイー
エンゲージメントを評価する仕組みを導入。
エンゲージメントの高低で、組織改善の打ち手は変わる

低い場合：「信頼関係構築に向けた話し合い」
■人材要件/採用メッセージの再設計
■ビジョンの再設計による統合
■評価基準の再設計
普通の場合：「定点観測をしながらの組織改善」
■ミドルの育成　　■マネジメントスタイルの設計
■表彰イベントの設計
高い場合：「成功事例のナレッジ抽出」
■育成体系の整備　　■定期的な配置転換
■重点指標の定義

結論：　組織づくりは 絶対解ではなく最適解
→　この最適解導出に算命学が活用できる！

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

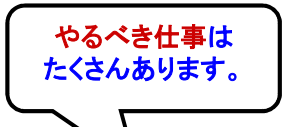
人件費を効率化して給与へ反映 する取り組み

【仕事と作業の区分】

（パート等）

（正社員）

本来のやるべき仕事
を明確化する



標準手順書があれば
できることが作業。

標準手順書はパート
等で作成する。

正社員は
仕事をすること！
作業をしては
いけない！

仕事

本来の仕事
へシフト

再検討

（1） 本来取り組むべき仕事
（2） 新たに取り組むべき仕事
（3） 後継体制の中での仕事

パート等の
戦力化でシフト

シフト

作業

人件費は2倍

時給1000円

時給2000円

外注先

外注業務

給与計算等の事務

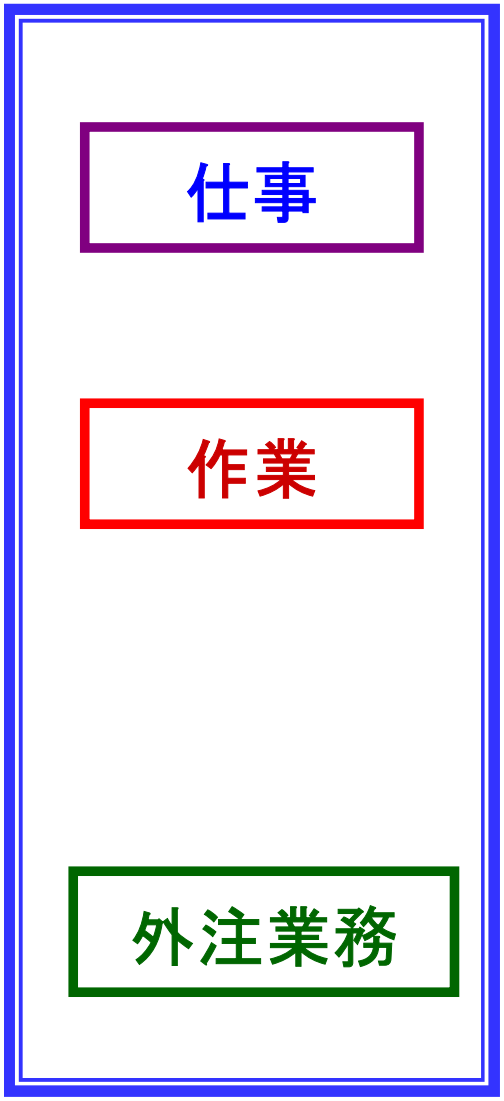
能力評価の
対象として
仕事が正当
評価されて
給与へ反映

作業要素は能力評価の対象で
はない。
正社員がやるべき“仕事”が
能力評価の対象となる。

（将来）

有能パートの雇用
（時給だけではない能力給・業績給あり）

人件費を効率化する取り組み



人件費を効率化する取り組み

（パート等）

（正社員）

仕事

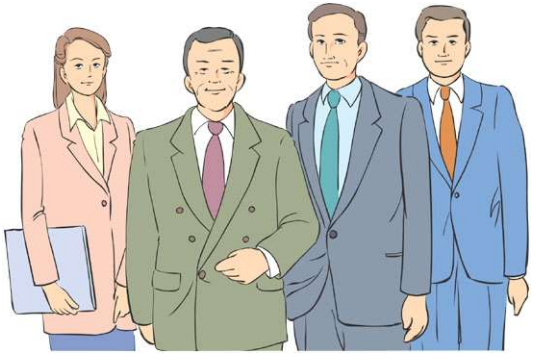
本来の仕事
へシフト

パート等の
戦力化でシフト

作業

外注先

外注業務



人件費を効率化する取り組み

（パート等）

（正社員）

仕事

本来の仕事
へシフト

パート等の
戦力化でシフト

作業

人件費は2倍

時給1000円

時給2000円

外注先

外注業務

人件費を効率化する取り組み

（パート等）

（正社員）

仕事

本来の仕事
へシフト

パート等の
戦力化でシフト

作業

人件費は2倍

時給1000円

時給2000円

外注先

外注業務

能力評価の対象
給与へ反映

当面の進め方のステップ

1 個人別に仕事と作業を区分する
上長 → 部下へ展開する

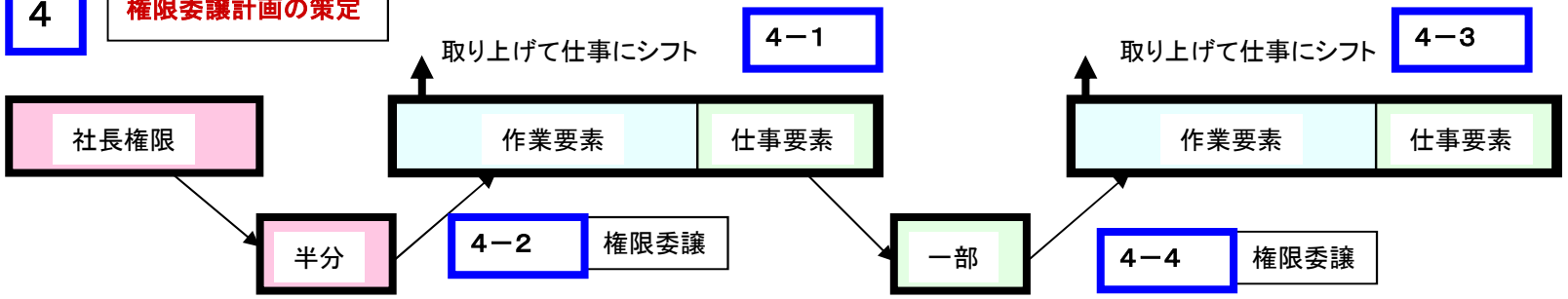
作業要素 | 仕事要素

2 部門別の本来やるべき仕事を定義
(1) 後継体制の中での後継すべき新規の仕事
(2) 本来取り組むべきだが放置されてきた高付加価値の仕事
(3) 新たに取り組むべき、付加価値の高い新規領域の仕事

3 作業要素をパート等で置き換える実施計画の策定
(1) 人件費の原資の設定
(2) 置き換えの優先順の設定
(3) 作業要素の特定
(4) 募集要項の作成
(5) マニュアルのパートでの作成

4 権限委譲計画の策定

下図は上から下への展開であるが、下から上への展開もありうる。



5 マネジメントの仕組みの高度化

（作業を取り上げて仕事としてシフト）

1 ヒューマンリソース(HR)統括機能の創設
① **長期経営計画**における人員配置の将来像、**人材採用**、**社員教育制度**
② 組織の長に影響されない、個人別の**キャリアパス管理**、**育成制度**
③ 業績や能力への**評価制度**と、それに伴う**給与制度**、個人別育成方針
④ **人事制度**
登用、降格、再チャレンジ、ローテーション人事、エリートの設定と育成、時短社員の活用、個人別の人生計画設定、・・・・
⑤ **権限委譲**の施策とその管理、**後継体制**の全体管理と進捗管理
⑥ **管理職人材**の発掘と、マネジメント職能へのスキル転換施策
⑦ 部門別の仕事の高度化目標の設定と**作業取り上げ施策**の推進・管理
⑧ **組織設計**と**業務推進の仕組み**の改革

2 中間管理職の管理レベルの向上（下期に下位の管理職向けを実施）

→ マネジメント適性者の抽出
→ その後の徹底したマネジメント研修の実施

(1) 管理職者の管理責任体系の明確化と評価の仕組み
(2) 会議の高度化ルールの策定と展開

3 お客中心主義に向けたマトリックス組織とPM制度

4 セールスエンジニアリング機能の創出

5 採用方法の高度化
(1) 事業運営の長期計画と将来にわたりシフトしてゆく人員配置構想
(2) 不足人材のタイプ、所要人数、想定キャリアパスの設定

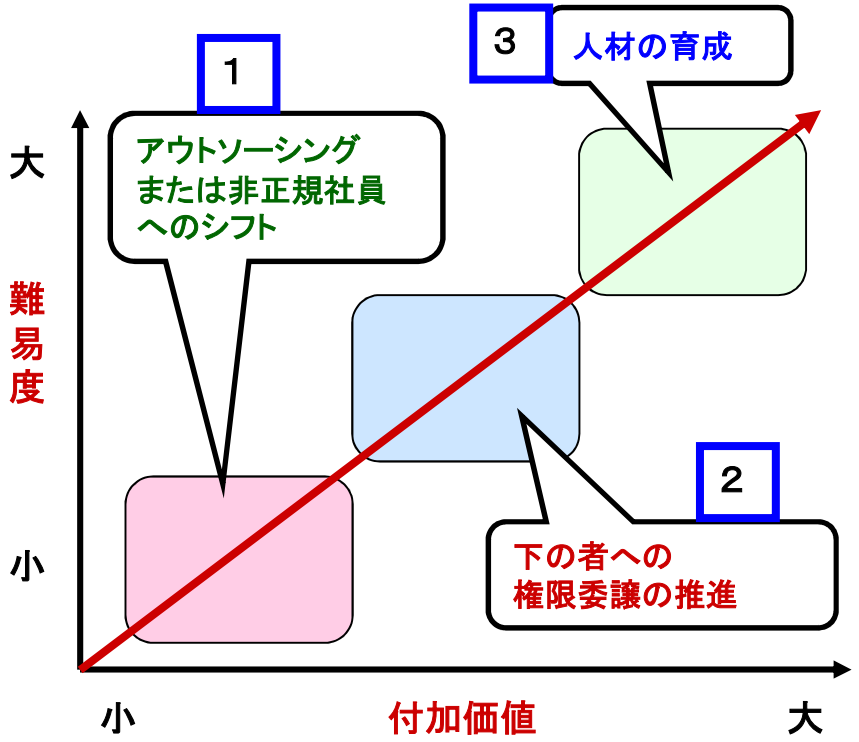
人件費の効率化に向けた付加価値ある“仕事”へのシフト法の解説

1　最初に、**組織図と人員構成**について、今後のあるべき姿にシフトさせるための方策を検討する。
　ここでは、「人件費が効率的に使われているか？」を実態調査した上で、下図と下記(1)～(3)にある3つの方策を検討する。

(1)　**仕事と作業を区分**して、作業はアウトソーシングするか、非正規社員にシフトする。

　作業を取り上げる活動の前に、部門の目標に沿って高度化する**「正社員がすべき仕事」を明確化**して、個人の評価への落とし込みが必要になる。

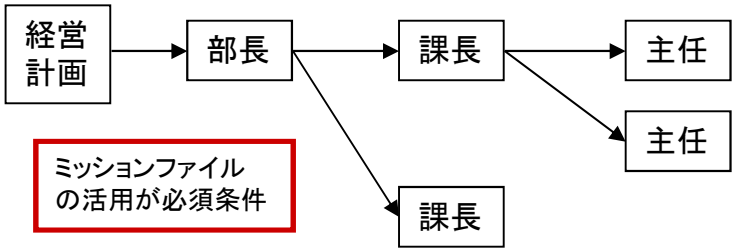
　これをするので、従来の作業にしがみつこうとする正社員を、本来やるべき「仕事」にシフトさせることができる。



(2)　人件費の高い上の者に、下の者がやるべき、付加価値の低い仕事をさせてはいけない。
　この場合、トップダウンでの指示命令で権限委譲を強制する必要がある。
　これは、(1)の活動により余裕稼働を生み出してからの実施とする。

(3)　高付加価値の仕事は、標準化、マニュアル化に基づく人材の育成などの方策により、下の者でも仕事をこなせるようにする必要がある。

2　上記の(1)～(3)に基づくシフト体制を組織に根付かせる。
　適切にシフト計画を実行するためには、計画を周知徹底することが重要となり、各社員が、**各自の責任の範囲内で実現できる目標**を理解する必要があり、**「誰が、何を、いつまでに、どのようにやるか」を明文化**する。
　確実な実施のために、業績評価、能力評価の中に埋め込む必要がある。



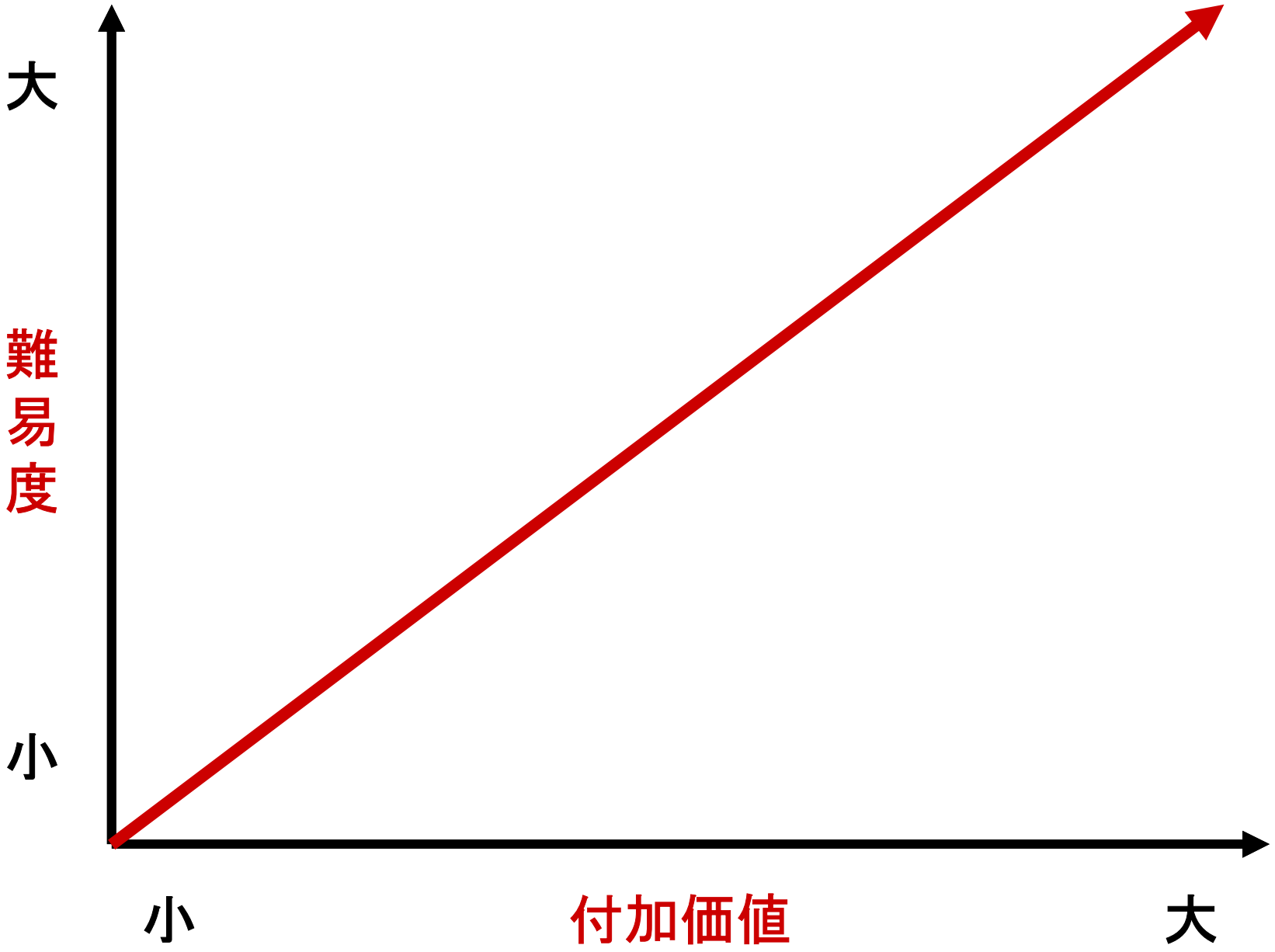
3　シフト計画の**日々管理体制の充実**が、上記の実現のための条件となる。

(1)　“実行したら計画と比較を行い、対応策をとる“ということを繰り返す。

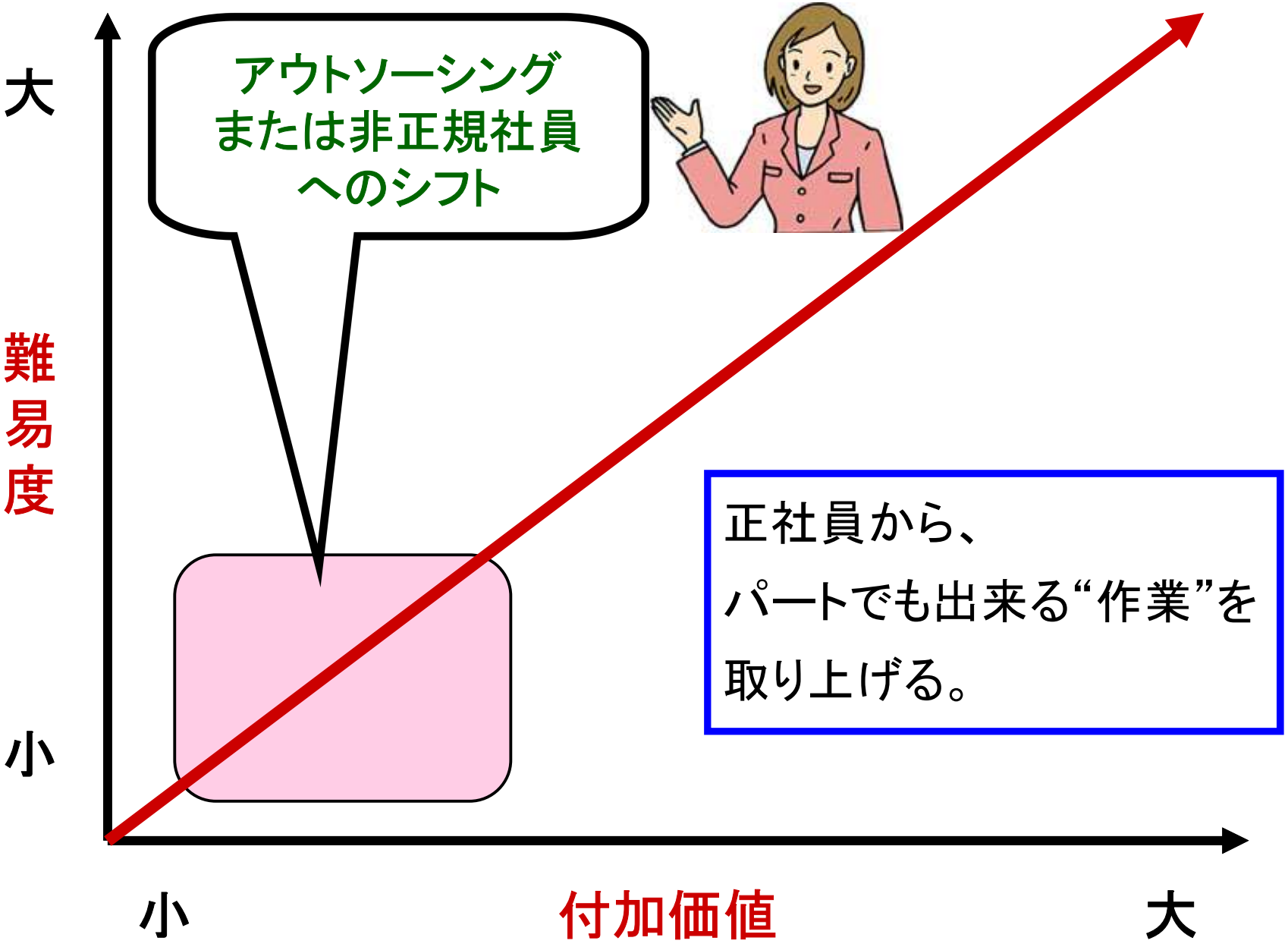
(2)　組織全体で経営計画の実現に取組むために、コミュニケーションを取る必要がある。
　このために、計画の立案段階から、様々な部署の従業員を参画させるとともに、各部署から管理に必要な情報が報告され、それらの情報をまとめられるよう、管理体制を整えておくことが重要になる。

(3)　管理すべき項目の優先順位をつけて、どの程度の乖離が生じた場合に対応策を取るか明確にしておくこと。

人件費の効率化に向けた付加価値ある“仕事”へのシフト法



人件費の効率化に向けた付加価値ある“仕事”へのシフト法



人件費の効率化に向けた付加価値ある“仕事”へのシフト法

“作業”を取り上げて、
高付加価値の仕事へ
正社員をシフトする。

人材の育成

大

難易度

小

小

付加価値

大

人件費の効率化に向けた付加価値ある“仕事”へのシフト法

上の者の“簡単な仕事”を取って
高付加価値の仕事へシフトする。
下の者への権限委譲を行う。

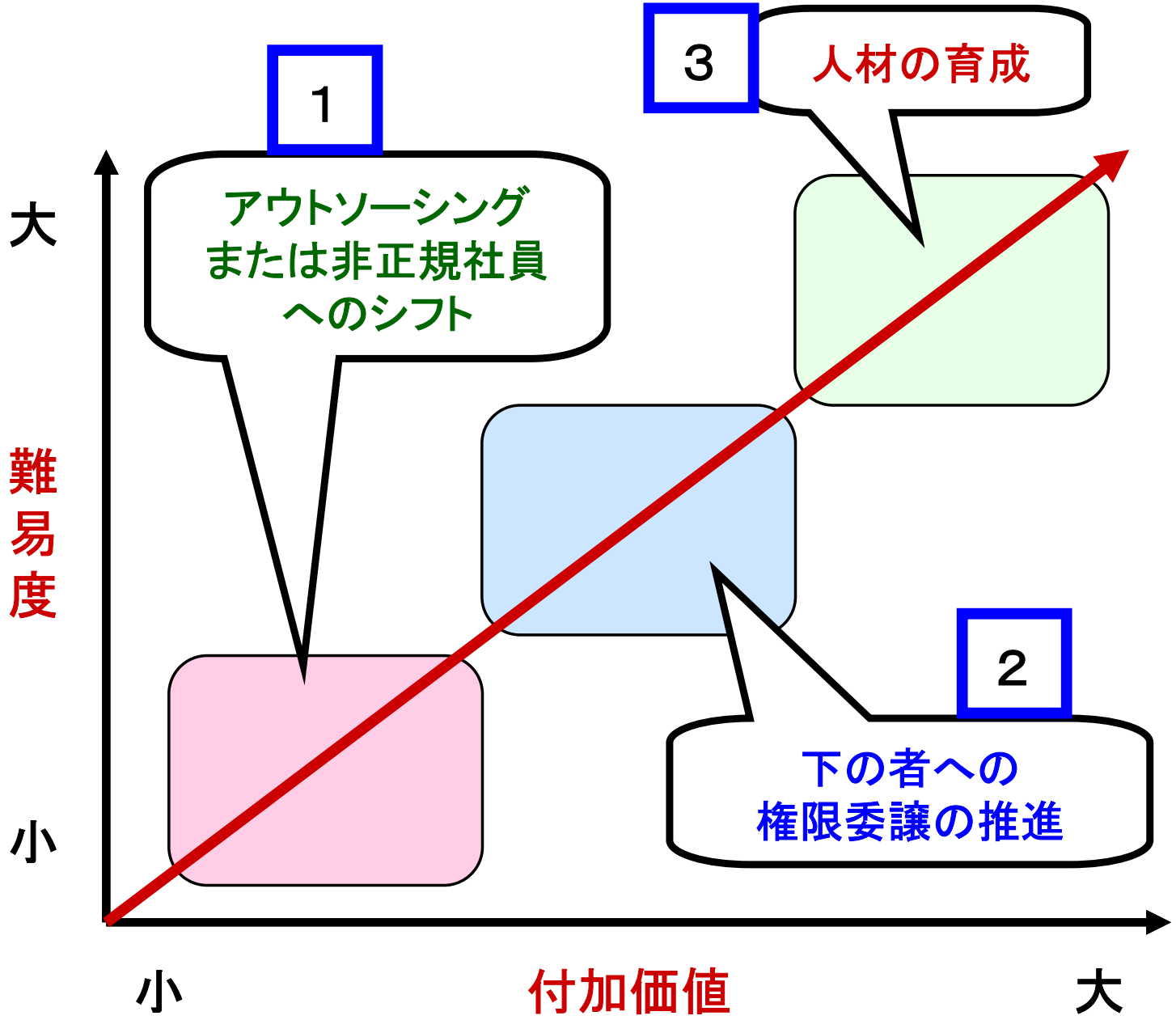
大
難易度
小

後継体制が
容易に出来る

下の者への
権限委譲の推進

小
付加価値
大

人件費の効率化に向けた付加価値ある“仕事”へのシフト法



仕事と作業の区分の検討様式の適用方法

2 **役職者の誰の何の仕事／作業を引き継ぐか？の希望の整理**

自分の仕事／作業を、グループの者の誰に引き継ぐかも検討

自分が後継すべき仕事を記入する。
誰から、何を引き継ぐか？になる。

自分が後継者、またはパートなどに引き継いでもらう内容を記入する。
誰に、何を引き継ぐか？になる。

	業務項目、内容	%	年齢	%	区分	要素ごとの業務内容	IT化などで効率化すべきこと	今後の検討内容
1					仕事要素			（作業が無くなってからやるべき新規の仕事）
					作業要素			（作業の委任方法）

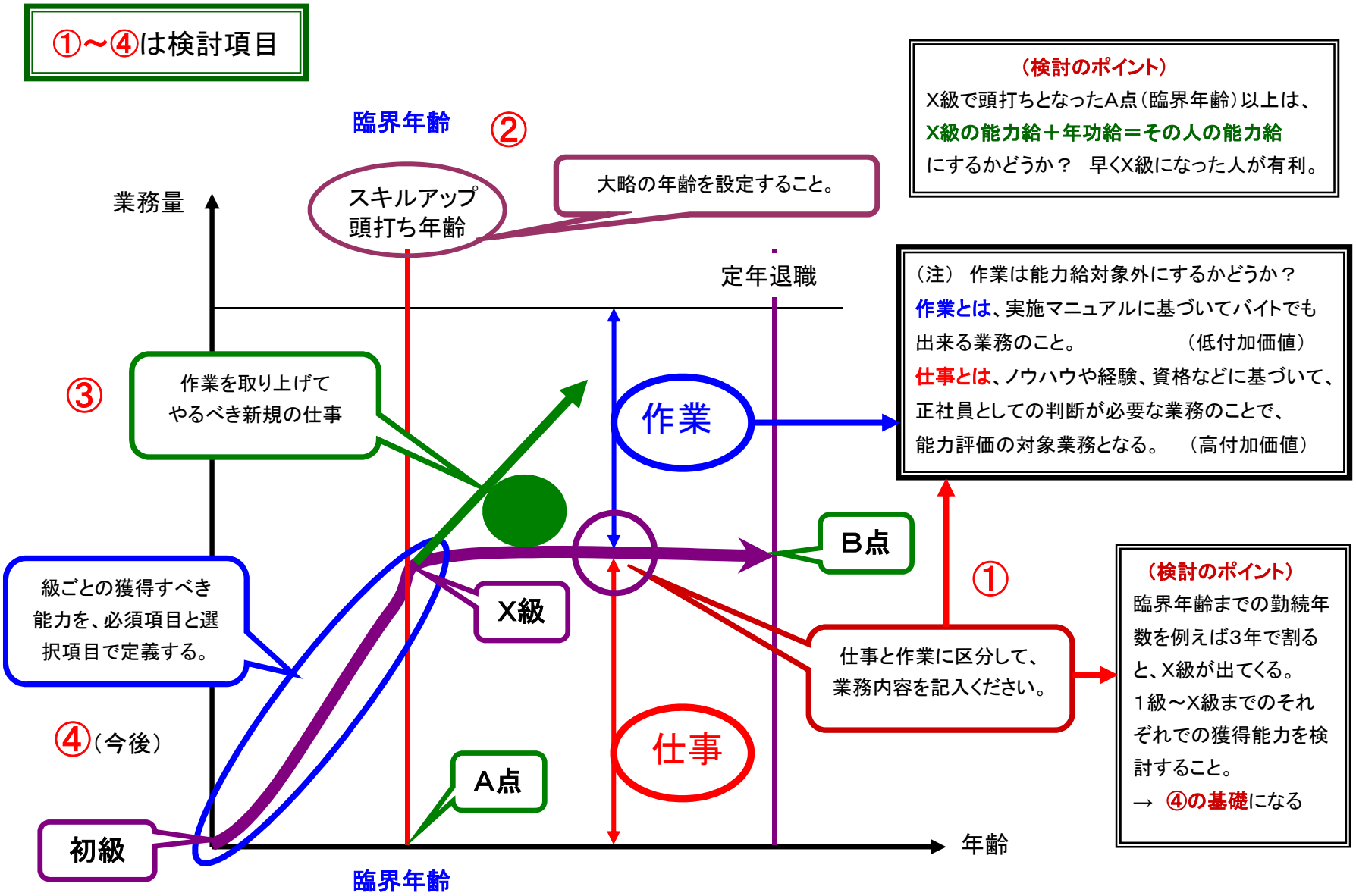
業務シフト計画の様式

引き継ぐべき業務内容	誰から	誰へ	いつまで	具体的な引き継ぎ方法

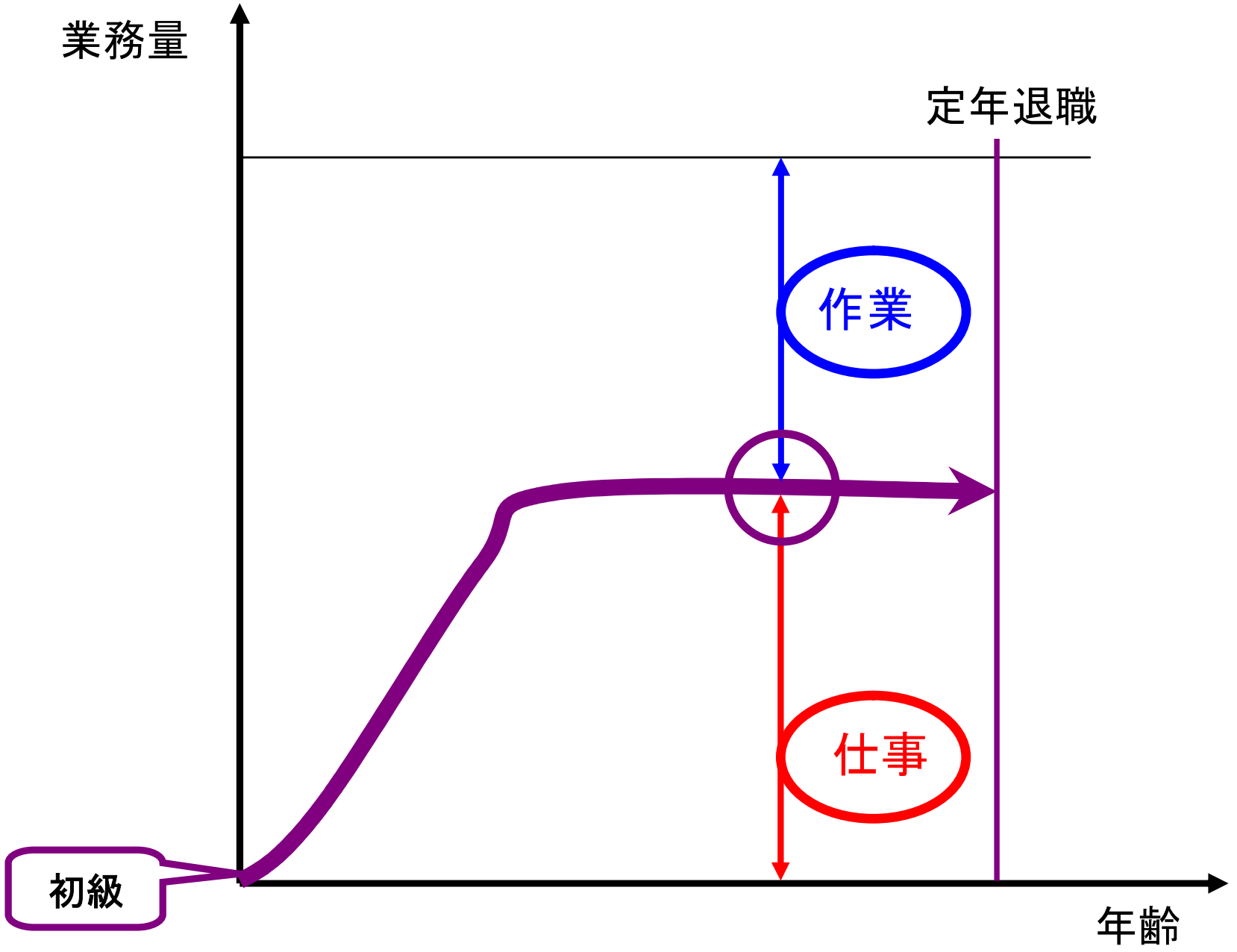
権限委譲検討シート

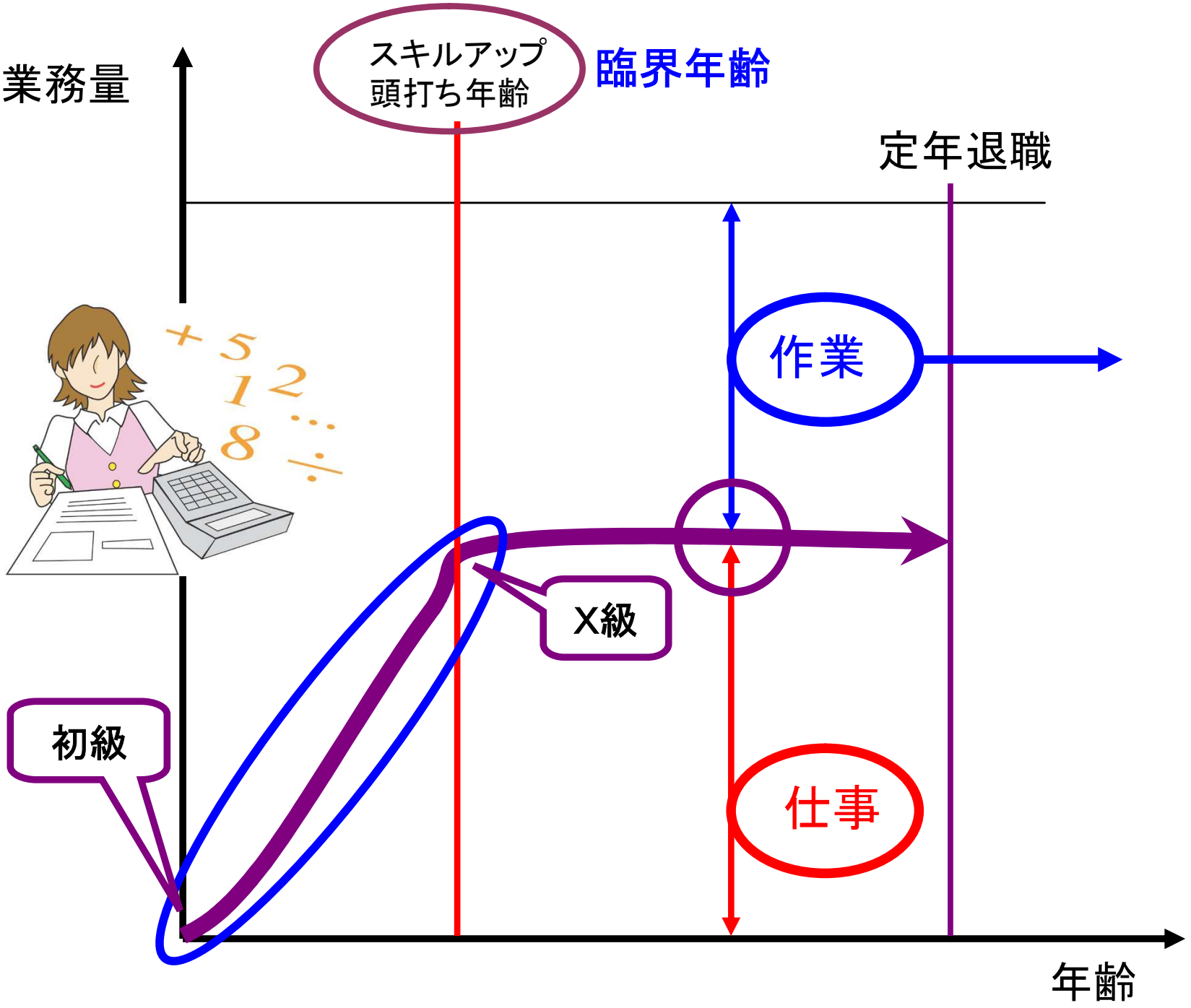
仕事の責任と権限の内容	委譲内容と報告ルール	委譲先と移行方法・スケジュール	備考
記入例 1　〇〇の購入を許可する権限 →　業績向上や職場環境整備などの購入理由を整理する責任	〇〇部門として、支出項目別に年間計画予算枠を設定して、〇〇部門長決裁とする。 決められた予算枠内で1件当たり〇〇円以下の決裁を委譲する。 毎月の購入理由を明記した決裁結果を月末に〇〇部門長に報告する。	課長へ〇〇予算枠での〇〇円以下／件の決裁を委譲する。 〇〇月までに、支出項目別の年間計画予算枠を、社長決裁の元で設定する。 決裁文書の様式と決裁結果表の様式を定めて、半年間、テスト運用する。	〇〇の予算枠については、半年後に委譲するかどうか検討する。

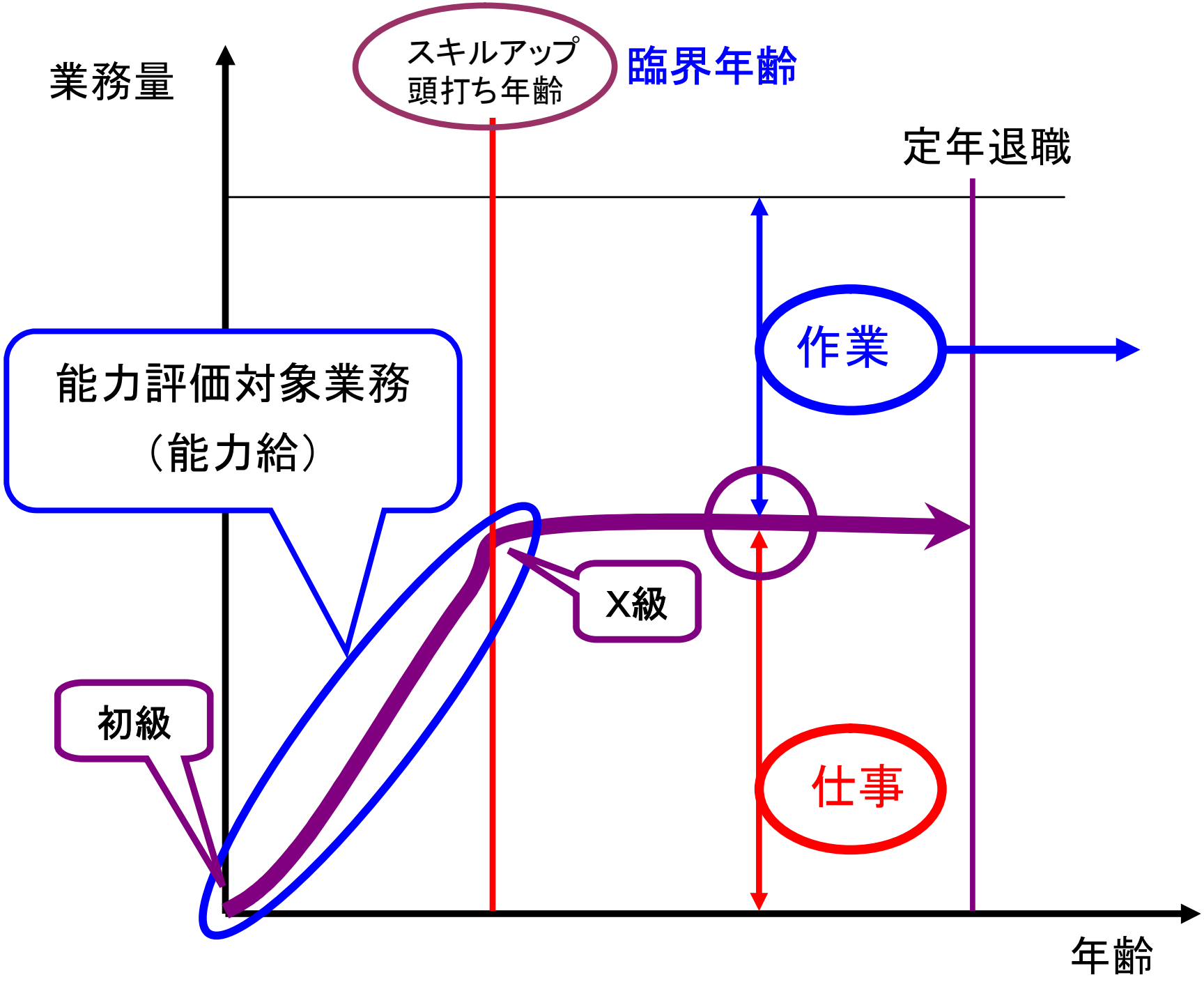
仕事と作業の区分検討の参考図

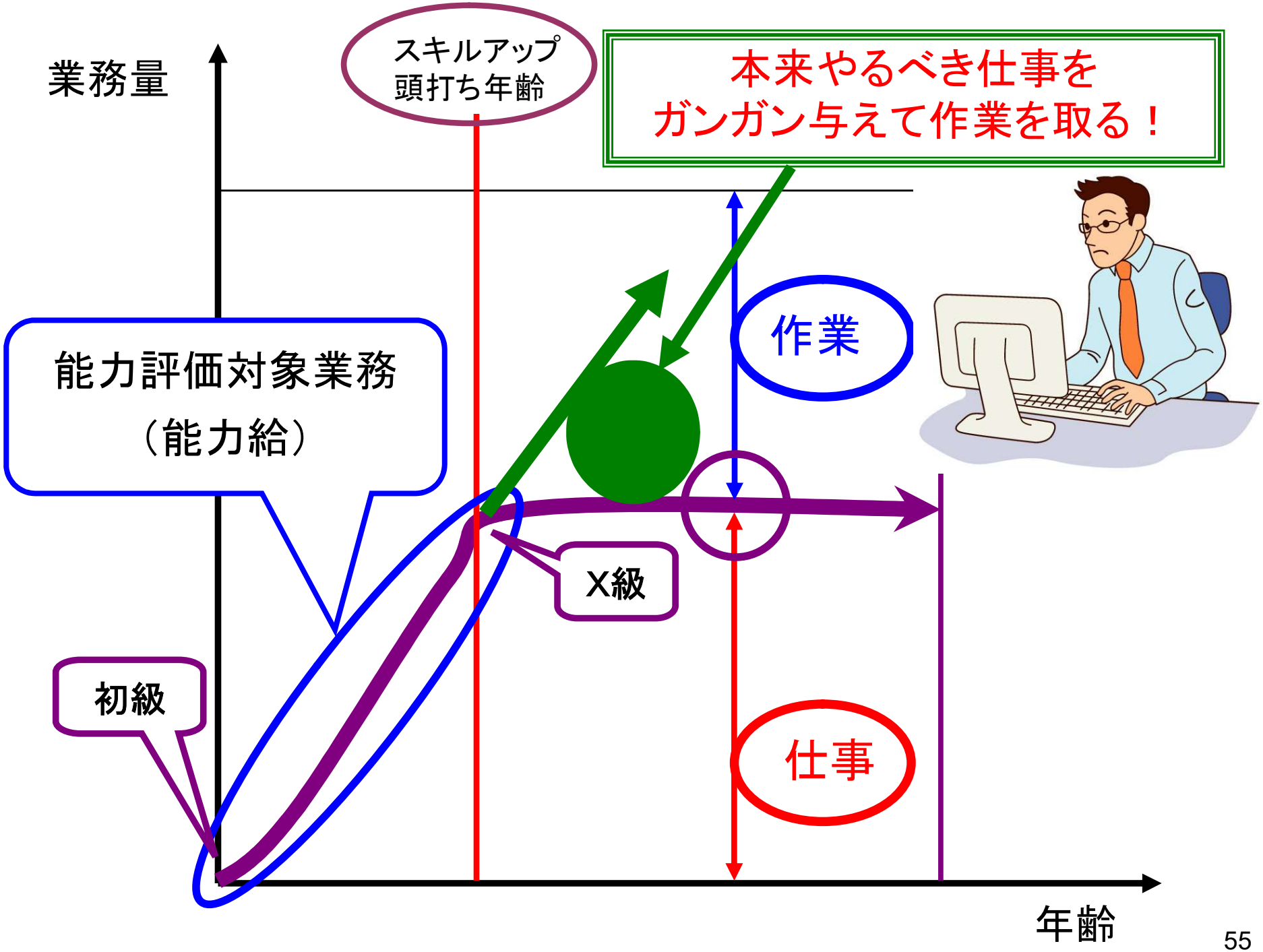


仕事と作業の区分検討の参考図




業務量
スキルアップ
頭打ち年齢
臨界年齢
定年退職
作業
X級
初級
仕事
年齢


業務量
スキルアップ
頭打ち年齢
臨界年齢
定年退職
作業
能力評価対象業務
（能力給）
X級
初級
仕事
年齢


業務量
スキルアップ
頭打ち年齢
本来やるべき仕事を
ガンガン与えて作業を取る！
作業
能力評価対象業務
（能力給）
X級
初級
仕事
年齢

氏名：

個人の仕事と作業の区分様式

	業務項目、内容	%	年齢	%	区分	要素ごとの業務内容	今後の検討内容
1					仕事要素		（作業が無くなってからやるべき新規の仕事）
					作業要素		（作業のパート・バイトなどへの委任方法）
2					仕事要素		（作業が無くなってからやるべき新規の仕事）
					作業要素		（作業のパート・バイトなどへの委任方法）
3					仕事要素		（作業が無くなってからやるべき新規の仕事）
					作業要素		（作業のパート・バイトなどへの委任方法）
4					仕事要素		（作業が無くなってからやるべき新規の仕事）
					作業要素		（作業のパート・バイトなどへの委任方法）

想定される臨界年齢

項目とその他の合計を100%にする

項目ごとの合計を100%にする
〇〇：〇〇の明確化

残りの業務：　〇〇%を足して、100%になる。

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究 （退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

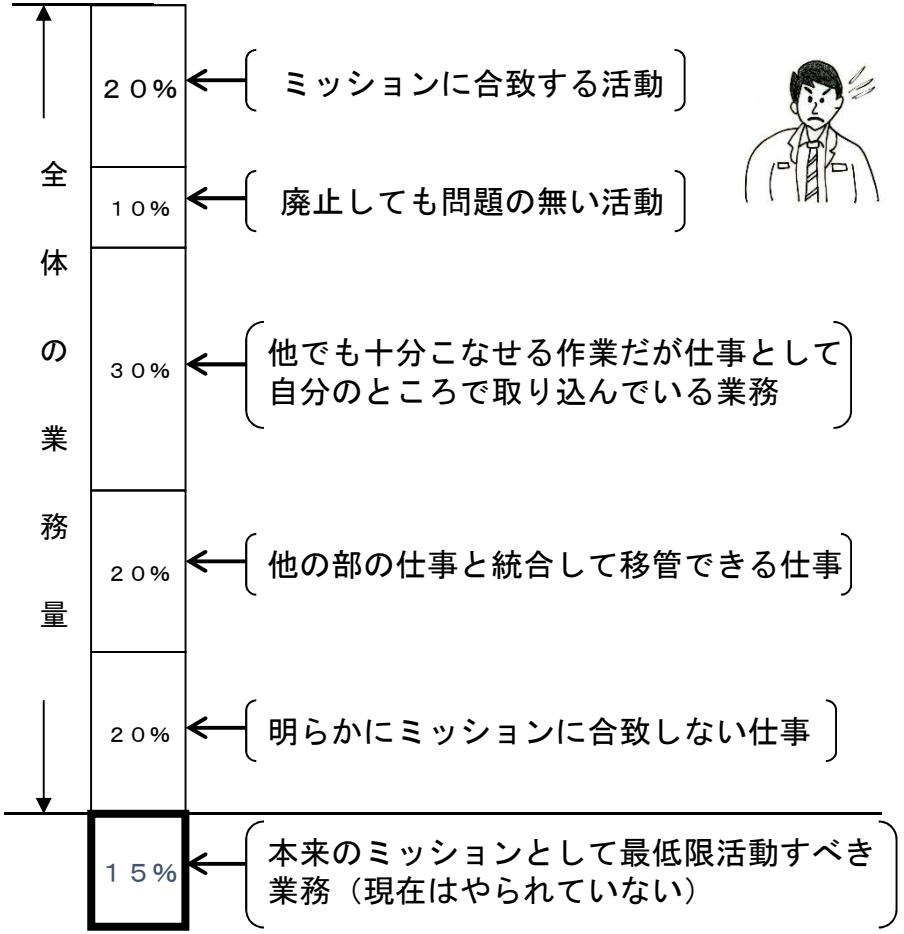
P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

業務の稼働分析をしてみる

ポイント　現状行われている仕事が、本来の業務目的に合致しているかどうかチェックしてみること。

〔業務分析の例〕（製造会社のある部門の分析結果）



結論　稼働分析により、不要な業務や本来あるべき業務を明確化、仕事の取捨選択が可能となる。

（１）　ＡＢＣ（Activity Based Costing）分析による、日常の業務の調査 ・分析を行うことは、マンネリ化した大組織や、改善がなかなかできない組織を変革するために有効な手段である。

（２）　限られた人的資源を有効に使って、事業目的を達成することは、企業にとって必須である。しかし、そのような働きが行われているかどうかを把握することは難しい。さらに人的資源の選択と集中が行われる場合、どの仕事を実施して、どの仕事を捨てて（外部へ委託して）どの仕事に集中すればよいか？の判断はもっと難しい。

（３）　もし、ミッションが十分に果たされていないとすれば、量的な強化を図るのか？　質的向上を検討すべきか？と言う点も考えるべきポイントである。一般の会社では、働くメンバのグループとしての部門ミッション自体があいまいなケースも見受けられる。

（４）　この分析では、その部門のメンバの分単価を把握し、活動ごとのコストを算出する。年収１２００万円の人では１００円／分程度となる。業務をまずおおぐくりにして、いくらの単価の人がどれくらいの時間を掛けて、その仕事に従事しているかを割り出す。
　例えば、〇〇資料の作成が年６回あって、１回あたりどれくらいの時間がかかるか？　を計算することで、その資料作成コストが割り出せる。次にその仕事の必要性の可否や所要時間を減らす方法を検討する。これによって、馬齢を重ねてきたルーチンワーク自体のコスト対効果も検討できるようになってくる。

（５）　ミッションに「合致する活動」「合致するが軽減できる活動」「合致せずに廃止できる活動」などに区分して、検討を深めると、いろいろな気づくことができる。さらに、本来ミッションを達成すべき業務だが行われていなかったものも抽出できるようになる。

（６）　部門をまたがって個々に行われてきた業務も明確化でき、業務の統合によるコストメリットも可能になるケースがある。業務をコストで見ることによって、他へアウトソーシングして、本来業務に専念するかどうかの見極めも可能となる。

（７）　社員に自分の稼働へのコスト意識を植え付けさせることも、副次的な利点となる。この結果、会社にとって最も高コストの人件費の有効利用が可能となる。

（８）　「馬齢を重ねるだけの作業」を「仕事」にシフトさせるために、年２回は、図書館などに１日こもって、「この半年を振り返っての非日常な反省の日」を作ってもよいかもしれない。

（１）　ＡＢＣ（Activity Based Costing）分析による、日常の業務の調査 ・分析を行うことは、マンネリ化した大組織や、改善がなかなかできない組織を変革するために有効な手段である。

（２）　限られた人的資源を有効に使って、事業目的を達成することは、企業にとって必須である。しかし、そのような働きが行われているかどうかを把握することは難しい。さらに人的資源の選択と集中が行われる場合、どの仕事を実施して、どの仕事を捨てて（外部へ委託して）どの仕事に集中すればよいか？の判断はもっと難しい。

（３）　もし、ミッションが十分に果たされていないとすれば、量的な強化を図るのか？　質的向上を検討すべきか？と言う点も考えるべきポイントである。一般の会社では、働くメンバのグループとしての部門ミッション自体があいまいなケースも見受けられる。

（４）　この分析では、その部門のメンバの分単価を把握し、活動ごとのコストを算出する。年収１２００万円の人では１００円／分程度となる。業務をまずおおぐくりにして、いくらの単価の人がどれくらいの時間を掛けて、その仕事に従事しているかを割り出す。
　例えば、〇〇資料の作成が年６回あって、１回あたりどれくらいの時間がかかるか？　を計算することで、その資料作成コストが割り出せる。次にその仕事の必要性の可否や所要時間を減らす方法を検討する。これによって、馬齢を重ねてきたルーチンワーク自体のコスト対効果も検討できるようになってくる。

（５）　ミッションに「合致する活動」「合致するが軽減できる活動」「合致せずに廃止できる活動」などに区分して、検討を深めると、いろいろな気づくことができる。さらに、本来ミッションを達成すべき業務だが行われていなかったものも抽出できるようになる。

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

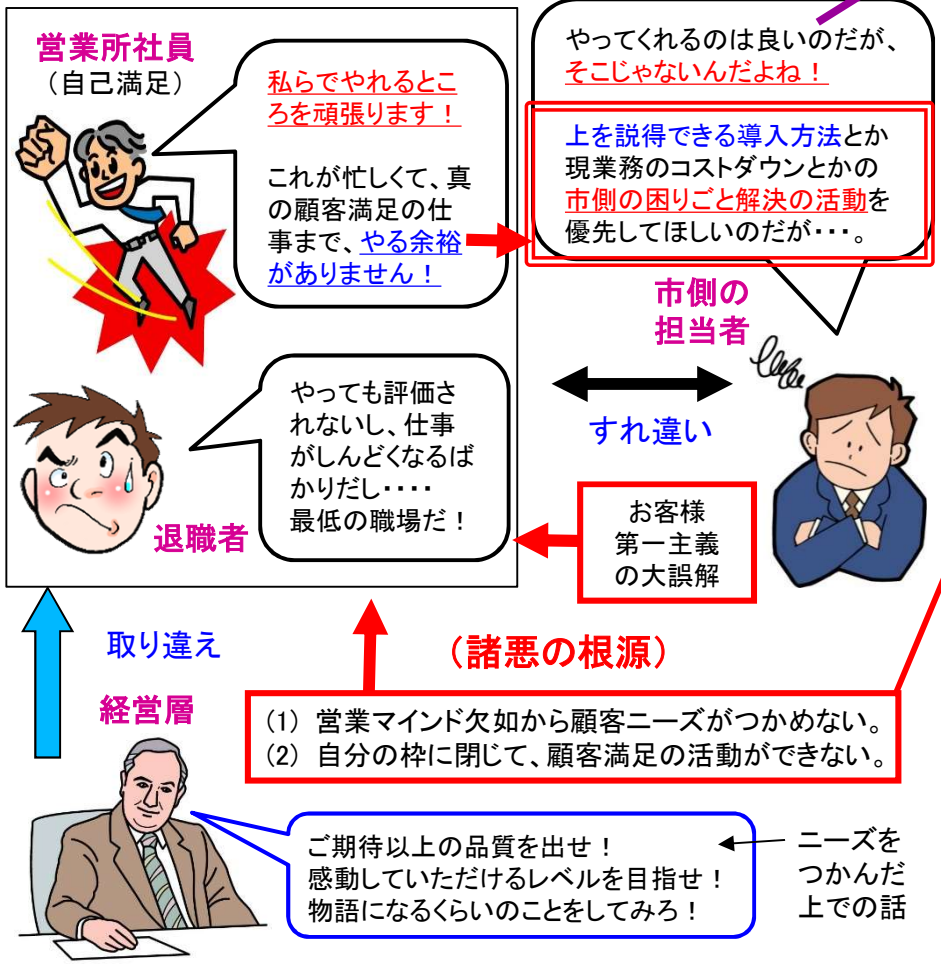
P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

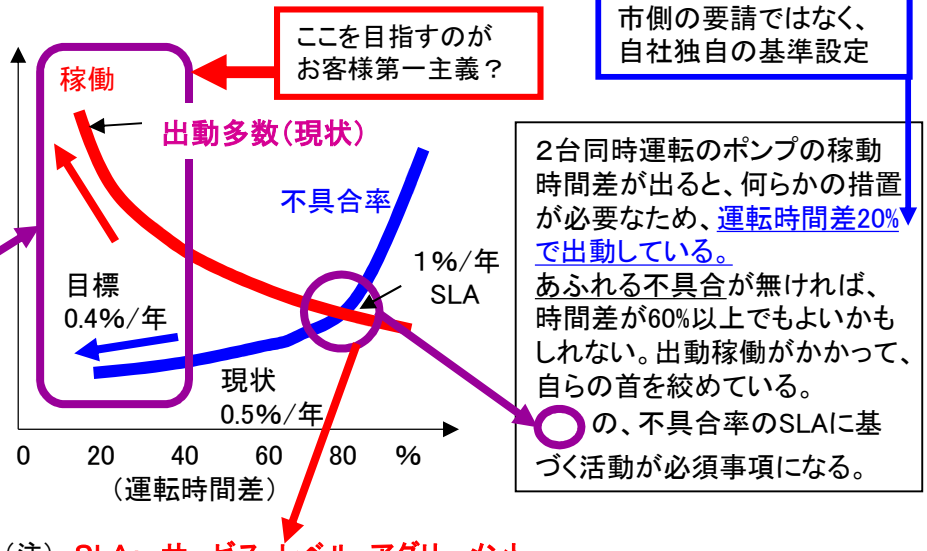
事例研究　退職者が多発しているある会社の営業所の基本的問題点と対策の提起

【経緯と目的】
退職者が多発しているある会社の営業所の基本的問題点と対策の例を示す。
この会社は、ある市の下水道管理を請け負っている。
2台同時運転の排水ポンプの運転稼動時間差の遠隔監視をしており、排水ポンプの運転稼動時間差が出ると、ポンプの劣化や排水溝の詰まりが想定される。
即座の排水溝のあふれる不具合が無ければ、休日出勤の必要もないが、この会社では出動していて、社員への負担が大きく、自らの首を絞めている。

【抽出された、全社にまたがる課題認識】



（マンホールポンプでの稼動状況）



市側の要請ではなく、自社独自の基準設定

2台同時運転のポンプの稼動時間差が出ると、何らかの措置が必要なため、運転時間差20%で出動している。
あふれる不具合が無ければ、時間差が60%以上でもよいかもしれない。出動稼働がかかって、自らの首を絞めている。
の、不具合率のSLAに基づく活動が必須事項になる。

（注） **SLA：サービス レベル アグリーメント**
責任を持って達成する、サービス基準（本例では1%／年以下）での契約。
サービス向上には際限がないため、費用とサービスの適正化を図るもの。

【 まじめな社員ほど、オーバースペックの解決策 】

(1) 根本原因は「全社的に営業マインドが欠如していること」にたどり着く。
この例では、「自社の技術者の稼働の有効活用」といった視点での、
「**営業交渉力の低さ**」が、問題の根本原因の一つ。

(2) なぜ欠如しているのか・・・まで、深堀りが必要で、そこから始めて、種々の対策が出る。 → すぐの解決は困難だが、まず認識することが重要。
能力評価、採用、育成までの議論にして、根本原因の解決が必要。

(3) この分析結果での要因の中で、優先度の高い課題解決方策の一つが「営業推進機能の実現」になる。 → 長期的視点が重要！

結論：「一事が万事」 → 事例の事象に類することは、全社にあるはず！
仕事と思い込んでいる業務での、無駄稼働を気づかせて対策検討することで、人手不足は解消し、付加価値ある仕事へのシフトが実現できるようになる。

【経緯と目的】

退職者が多発しているある会社の営業所の基本的問題点と対策の例を示す。
この会社は、ある市の下水道管理を請け負っている。

２台同時運転の排水ポンプの運転稼動時間差の遠隔監視をしており、排水ポンプの運転稼動時間差が出ると、ポンプの劣化や排水溝の詰まりが想定される。

即座の排水溝のあふれる不具合が無ければ、休日出勤の必要もないが、この会社では出動していて、社員への負担が大きく、自らの首を絞めている。

【抽出された、全社にまたがる課題認識】

市は要請していない

営業所社員
（自己満足）

私らでやれるところを頑張ります！

これが忙しくて、真の顧客満足の仕事まで、やる余裕がありません！

やってくれるのは良いのだが、そこじゃないんだよね！

上を説得できる導入方法とか
現業務のコストダウンとかの
市側の困りごと解決の活動を
優先してほしいのだが・・・。

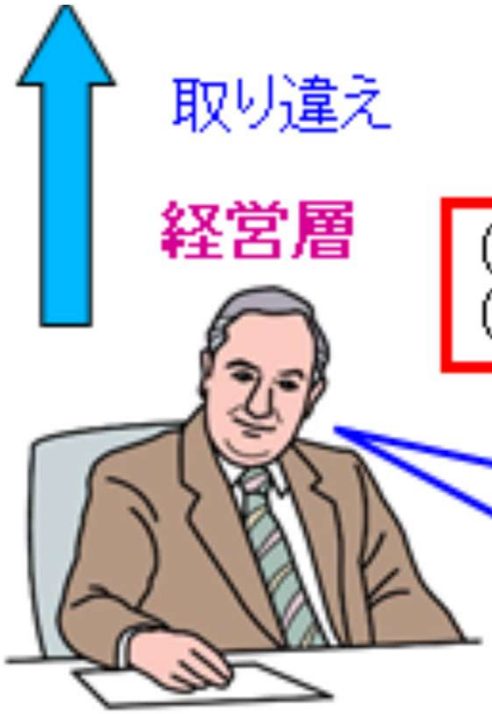
市側の担当者

すれ違い

やっても評価されないし、仕事がしんどくなるばかりだし・・・・
最低の職場だ！

退職者

お客様第一主義の大誤解



取り違え

経営層

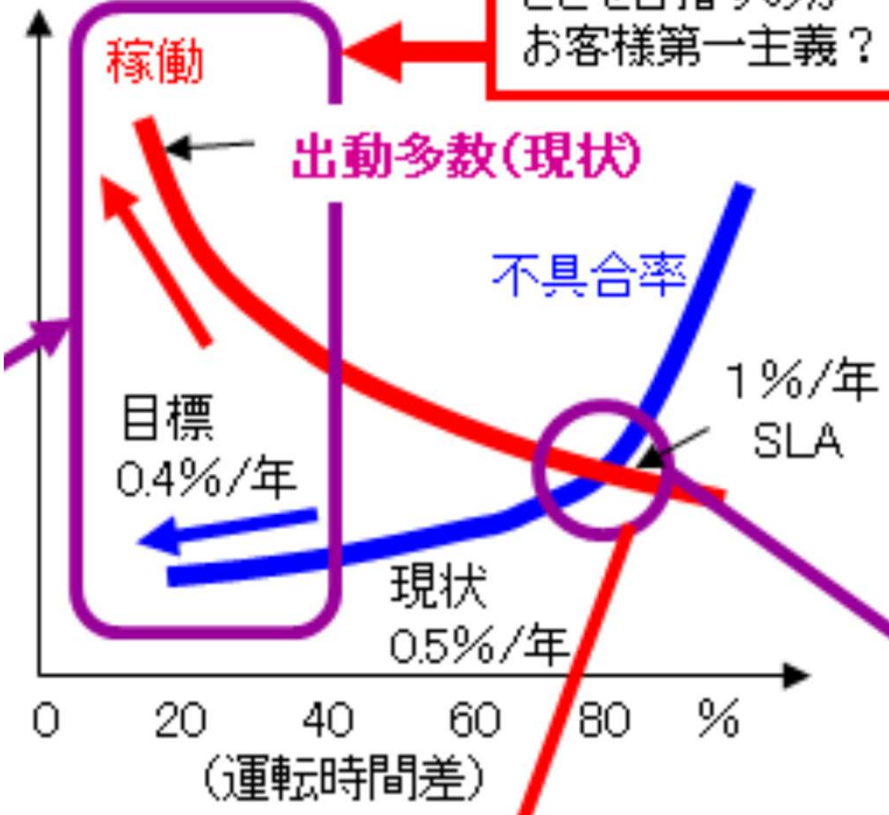
（諸悪の根源）

(1) 営業マインド欠如から顧客ニーズがつかめない。
(2) 自分の枠に閉じて、顧客満足の活動ができない。

ご期待以上の品質を出せ！
感動していただけるレベルを目指せ！
物語になるくらいのことをしてみろ！

ニーズを
つかんだ
上での話

（マンホールポンプでの稼動状況）



ここを目指すのが
お客様第一主義？

市側の要請ではなく、
自社独自の基準設定

2台同時運転のポンプの稼動時間差が出ると、何らかの措置が必要なため、運転時間差20%で出動している。
あふれる不具合が無ければ、時間差が60%以上でもよいかもしれない。出動稼働がかかって、自らの首を絞めている。
の、不具合率のSLAに基づく活動が必須事項になる。

（注） **SLA：サービス レベル アグリーメント**
責任を持って達成する、サービス基準（本例では1%／年以下）での契約。
サービス向上には際限がないため、費用とサービスの適正化を図るもの。

【 まじめな社員ほど、オーバースペックの解決策 】

(1)　根本原因は「全社的に営業マインドが欠如していること」にたどり着く。

この例では、「自社の技術者の稼働の有効活用」といった視点での、
「**営業交渉力の低さ**」が、問題の根本原因の一つ。

(2) なぜ欠如しているのか・・・まで、深堀りが必要で、そこから始めて、種々の対策が出る。 → すぐの解決は困難だが、まず認識することが重要。

能力評価、採用、育成までの議論にして、根本原因の解決が必要。

(3) この分析結果での要因の中で、優先度の高い課題解決方策の一つが「営業推進機能の実現」になる。 → 長期的視点が重要！

結論：「一事が万事」 → 事例の事象に類することは、全社にあるはず！

仕事と思い込んでいる業務での、無駄稼働を気づかせて対策検討することで、人手不足は解消し、付加価値ある仕事へのシフトが実現できるようになる。

参考資料

ダブル運転の運転時間差の実験　実施計画書

現状把握

ダブル運転の運転時間差の実験の進め方

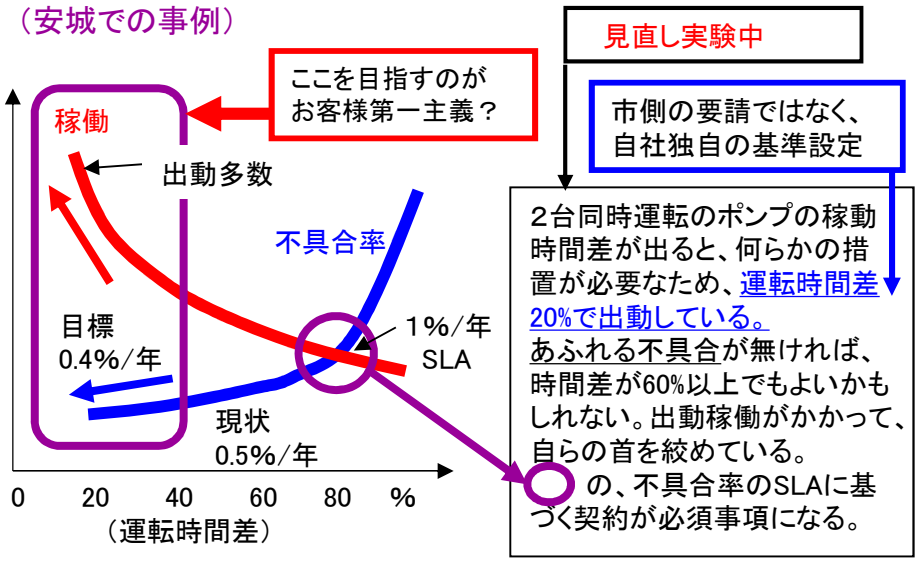
（1） 対象　月報の当月運転時間

（2） 調査方法
　運転時間差があるものを着色し、通報装置運転時間や前月値と照らし合わせ、必要に応じて調査をしている。

（3） 着色（調査）基準　運転時間差
　10%～20%　黄色
　20%～　　赤色

（4） 赤色が付いたものは警報対応で片側運転が無かったかを確認し、通常運転であれば、何らかの不具合が発生していると判断して現地調査を実施している。

（安城での事例）



見直し実験中

市側の要請ではなく、
自社独自の基準設定

2台同時運転のポンプの稼動時間差が出ると、何らかの措置が必要なため、運転時間差20%で出動している。
あふれる不具合が無ければ、時間差が60%以上でもよいかもしれない。出動稼働がかかって、自らの首を絞めている。
　の、不具合率のSLAに基づく契約が必須事項になる。

稼働削減に向けての取り組み （ステップ1）

　実験1　調査基準の見直し

（1） 目的　運転時間差のあるマンホールポンプの調査業務にかかる稼働時間を削減し、所員への負担を軽減する。

（2） 調査対象箇所　安城市マンホールポンプ場　66箇所

（2） 調査期間　平成27年12月1日より平成28年3月31日
　　※　不具合を生じた場合は直ちに中止する。

（3） 着色（調査）基準の変更
　運転時間差
　10%～40%　黄色
　40%～　　赤色

稼働削減に向けての取り組み （ステップ2）

ステップ1のデータ解析　40%が妥当か

（1） データ解析

　20%以上の運転時間差で調査を実施していた過去1年間の警報（過負荷故障等）発生回数と調査期間の40%以上の運転時間差で調査を実施した発生回数を比較し、稼働時間の増減を算出する。

稼働削減に向けての取り組み （ステップ3）

データ解析を踏まえて今後の運用方法決定

（1） 他の自治体への水平展開

　調査期間の稼働時間削減が確認でき、お客様に対して品質を担保することが可能と判断した場合については、安城市以外の他の自治体へ説明して、同様に試用期間を設けた上で、調査基準を変更する。

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

【仕事を頼むときのケース】

あなたはある課のやり手の50歳の課長です。
この課には係長が2名、社員が4名のメンバがいます。
各人とも、たくさんの仕事をこなしていますが、最近はみんなの疲れが目立っています。

あなたは、仕事の進捗のチェック、問題点の早期解決、業務量の平準化のために、月曜日の朝に1時間ほど時間を取って課内会議を開いて、その週の仕事の進め方をメンバーと相談しています。

あるとき、事前に予想していた仕事が発生しました。
今日は水曜日ですが、来週の月曜日の夜までに仕事をやり遂げる必要があります。

この状況から、課長のあなたは、この仕事に最適のやり手の係長のAさんを呼んで、次のように依頼しました。
「この前の課内会議で話が出ていた仕事が来た。
課内会議で話し合ったように〇〇のようにまとめればよいからね。
チェックの時間が欲しいので、月曜日の正午までにできているとうれしいんだが……」

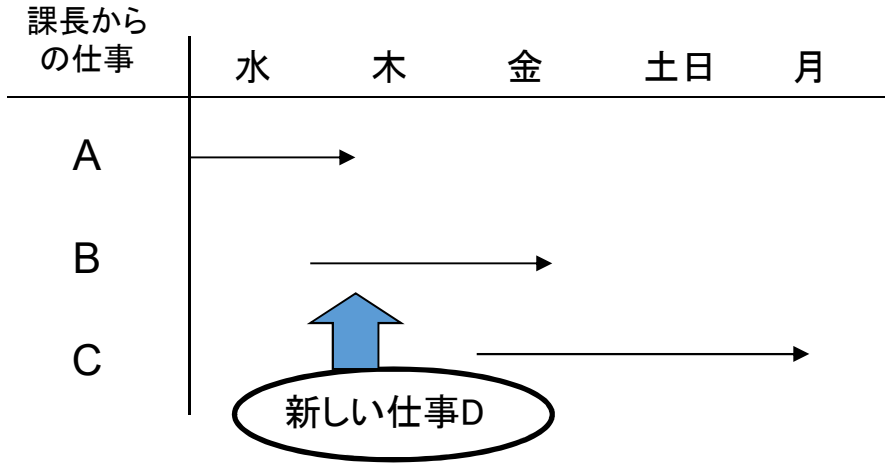
係長のAさんは次のように返答しました。
「ええっ！こんなに忙しいのに、さらにこんな仕事を月曜日までなんて到底できませんよ！　私が忙しくて大変なぐらい、課内会議で課長もわかっているでしょう‼」

この返答にあなたは困ってしまいました。

……

（設問） あなたならこれにどう答えますか？
講師が係長役になって、課長役のあなたに迫ります。
会話体で答えてください。

（注）「それなら自分がやる」はダメで、期限までに、A，B，C，Dの仕事をAさんにやらせること。



（メモ）

ブレイクアウトルームは、４人チーム
１０分ぐらいでディスカッションしてください

まとめは不要で意見交換でかまいません。

終了後に、個人を当てますので会話をしてください。

あなたはある課のやり手の50歳の課長です。
この課には係長が2名、社員が4名のメンバがいます。
各人とも、たくさんの仕事をこなしていますが、最近はみんなの疲れが目立っています。
あなたは、仕事の進捗のチェック、問題点の早期解決、業務量の平準化のために、月曜日の朝に1時間ほど時間を取って課内会議を開いて、その週の仕事の進め方をメンバーと相談しています。
あるとき、事前に予想していた仕事が発生しました。
今日は水曜日ですが、来週の月曜日の夜までに仕事をやり遂げる必要があります。

この状況から、課長のあなたは、この仕事に最適のやり手の係長のAさんを呼んで、次のように依頼しました。
「この前の課内会議で話が出ていた仕事が来た。
課内会議で話し合ったように〇〇のようにまとめればよいからね。
チェックの時間が欲しいので、月曜日の正午までにできているとうれしいんだが……」

係長のAさんは次のように返答しました。
「ええっ！こんなに忙しいのに、さらにこんな仕事を月曜日までなんて到底できませんよ！　私が忙しくて大変なぐらい、課内会議で課長もわかっているでしょう‼」

この返答にあなたは困ってしまいました。

（設問） あなたならこれにどう答えますか？
　　会話体で答えてください。

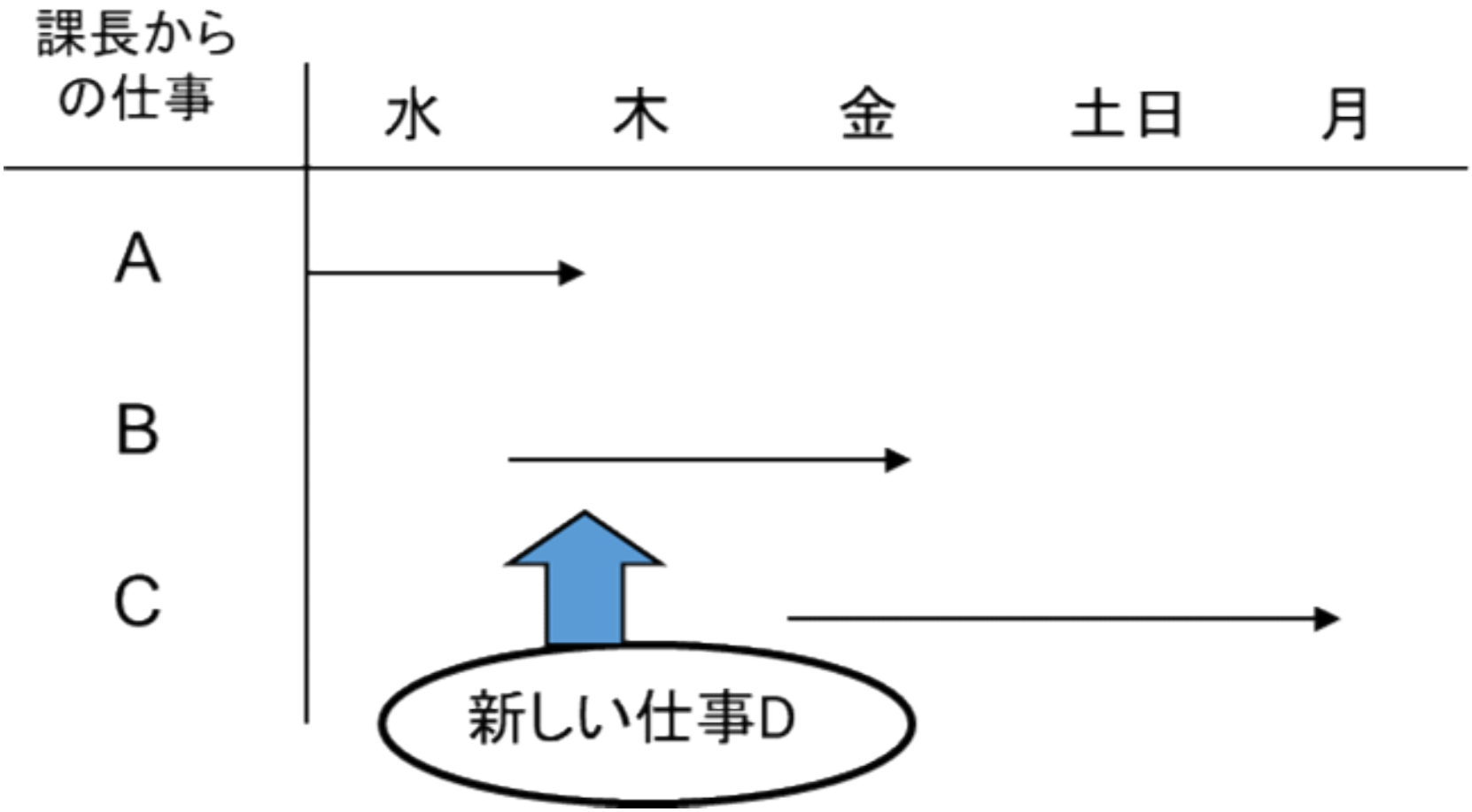
（注）「それなら自分がやる」はダメで、期限までに、
　　A，B，C，Dの仕事をAさんにやらせること。

……

ブレイクアウトルームは、４人チーム
５分ぐらいでディスカッションしてください

まとめは不要で意見交換でかまいません。

終了後に、個人を当てますので会話をしてください。


課長から
の仕事
水
木
金
土日
月
A
B
C
新しい仕事D

仕事を頼むケースの解説

(1)　Aさんはなぜ「できません！」と言ったのでしょうか？
その心理を考えて、共感できるように持って行くことです。

(2) Aさんは自分の心の中にあるスケジュールを、急に、しかも勝手に壊されたので反発を感じたと言うこともあるのではないでしょうか？
もしそうだったら、課長としてどう対応するのが良いのでしょうか？

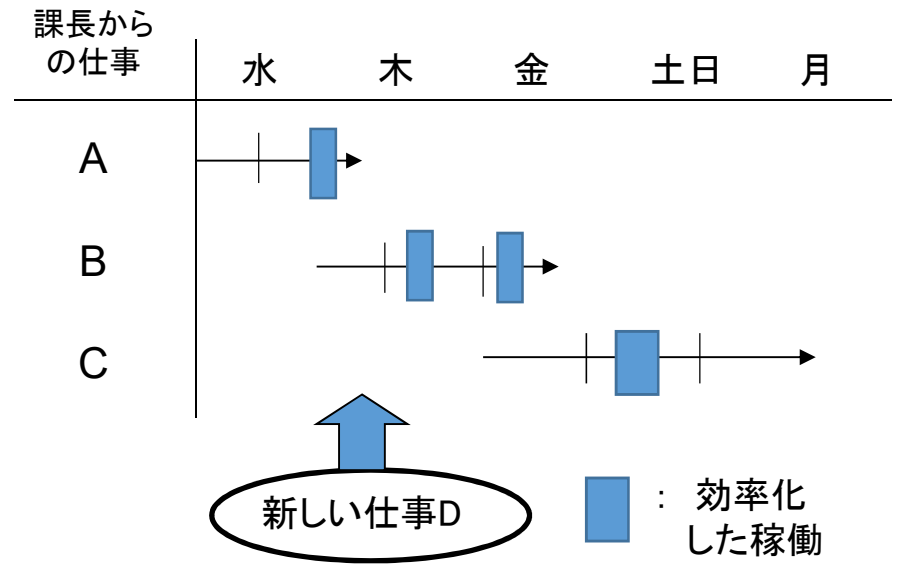
(3) このように考えてみると、このケースでは、「君の心の中の段取りはどうなっているのかな？」と聞いてみることが、有効な手段となる。
このように聞かれれば、誰でも自分の心にあるスケジュールを反芻して考えてしまうことになる。

(4) 課長として、Aさんの心の中の段取りを聞き取って書き出して見るとよい。
そして「どうすればできると思う？」と聞いて見て、そしてその要望への対応方法を改めて考えればよい。
さらに「〇〇の仕事を後回しにすればできると思います。」というような答えを引き出すことが大切になる。
このための対応を課長としてどうするかをAさんと合意することを目指せばよい。

(5) とにかく切羽詰った仕事はAさんしかできないので、Aさんの心理を中心に考えて対応方法を考えることになる。
Aさんも「こうしたらできる」と自発的に言ってしまったからには、やらざるを得なくなるでしょう。

(6) 職場の会話ではなるべく命令文と否定文を使うことはやめることが重要です。皆さんからいただいた回答のほとんどは命令文です。
だからうまく行かないことが多いかもしれない。疑問文を多用すると、職場のコミュニケーションを良くなる。
疑問文を使うことで、相手が持つ自らの解決策を回答として考えさせ、引き出すことができるのです。

(7) 命令文と否定文の多い職場の周りの居酒屋では「うちの上司はよお～～、やってやってらんないよぉ‼」と、同僚と憂さ晴らしをする光景がたくさん見られていることでしょう。(笑)
居酒屋の商売の何割かは、職場の命令文と否定文で成り立っている？
……　のかもしれませんね。(笑)



ステップ1：　理由を聞いて共感する

ステップ2：　心の中の段取りを聞き出す

ステップ3：　稼働効率化のアドバイスをする

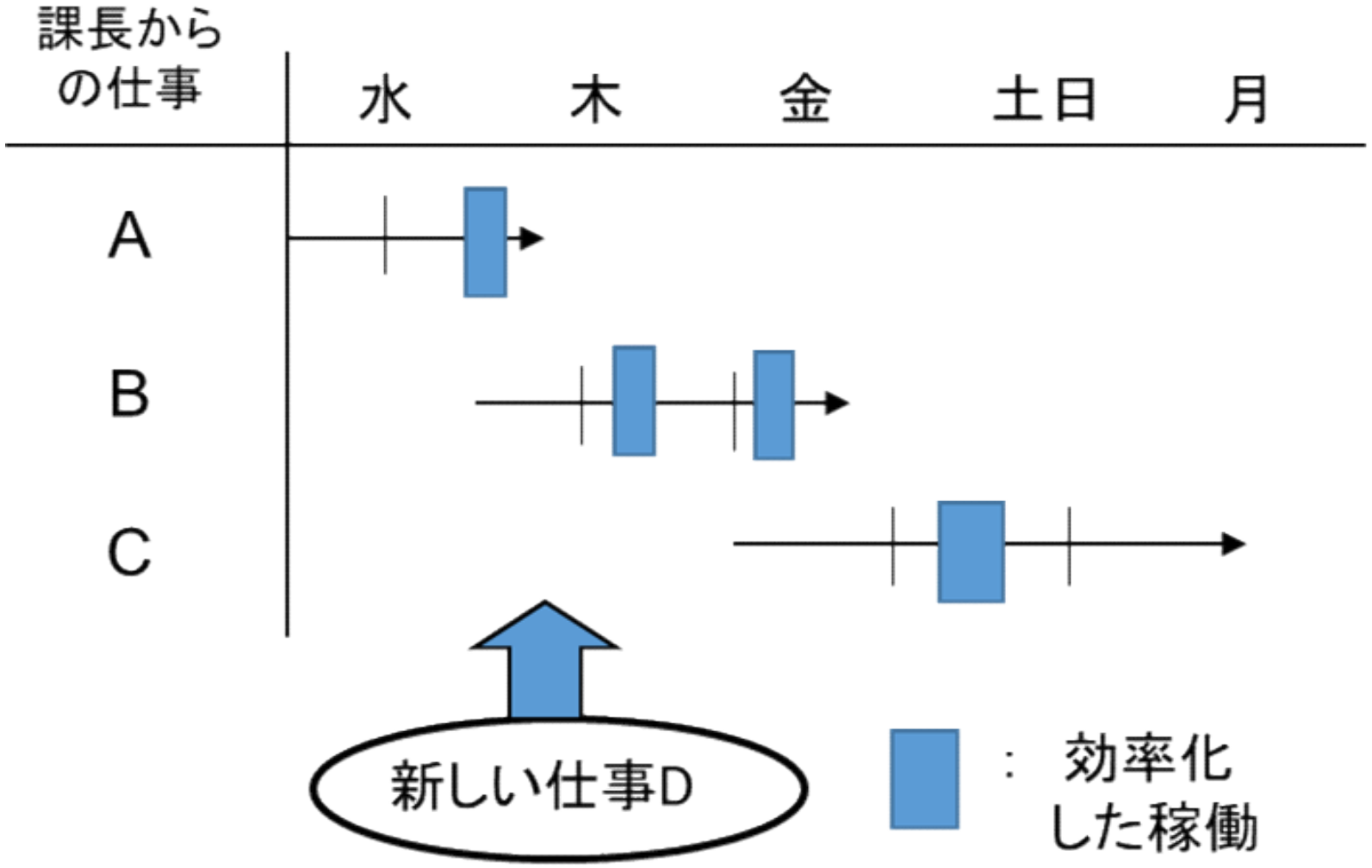
ステップ4：　合意形成を図る

ステップ5：　支援を約束して励ます

仕事を頼むケースの解説

命令文と否定文はダメ！
疑問文で対応する。
YES積み上げ法を活用する

ステップ１：　理由を聞いて共感する
ステップ２：　心の中の段取りを聞き出す
ステップ３：　稼働効率化のアドバイスをする
ステップ４：　合意形成を図る
ステップ５：　支援を約束して励ます


課長から
の仕事
水
木
金
土日
月
A
B
C
新しい仕事D
：効率化
した稼働

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

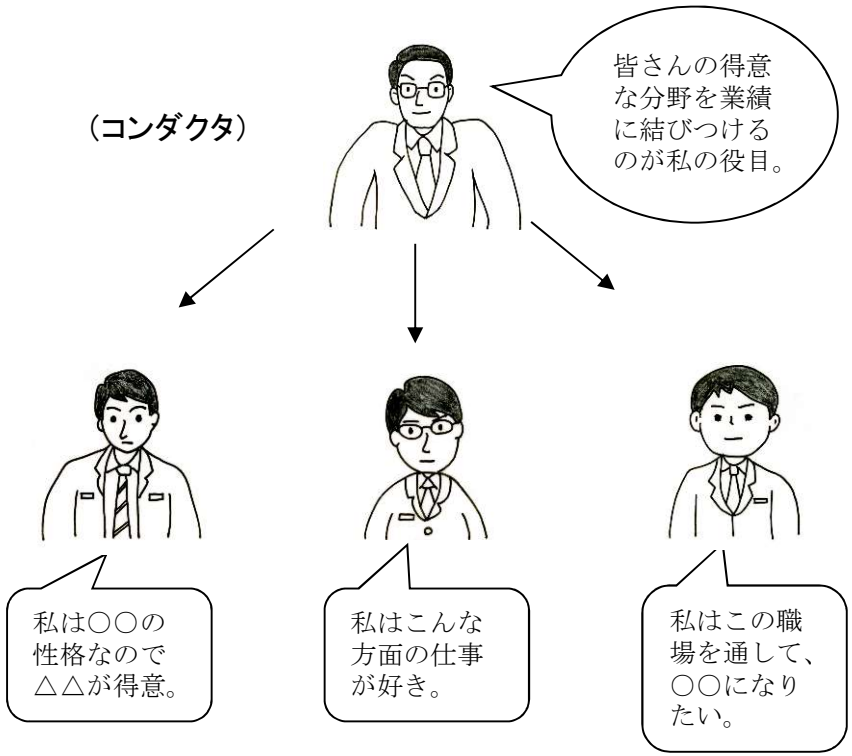
P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

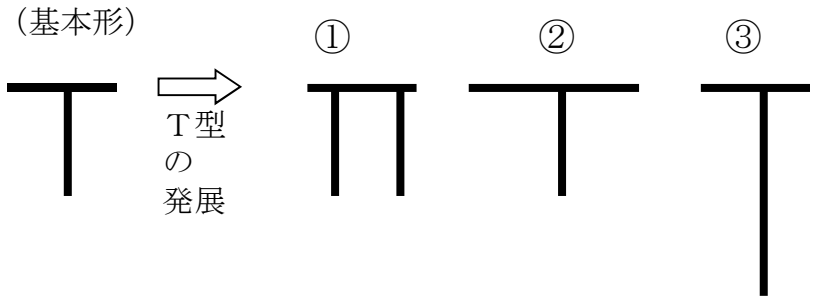
P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

P102　人の性格をマネジメントする方法

ポイント　業界ナンバーワンになるには、各人の得意なところを組み合わせること。





結論　人の得意なところを伸ばし続けてチームとして補完関係を作り上げ、業界ナンバーワンになること。

（1）　よほどの事がない限り、**人の性格は変わらないこと**として考えてよい、中学や高校の同期会などで「君はちっとも変わらないね」と言う言葉が飛び交うのは当然である。

（2）　性格には良いところや悪いところといった一般的評価があるが、組織の枠から見た良し悪しである。「君はここを直しなさい」と人事評価の時に指摘されても、本人にとっては努力が必要で、見せかけの改良でしかすぎない。性格の本質は変化できていないと考えてよいし、また変化できるものではない。

（3）　良い性格や得意な分野だけを伸ばし続け、全体として調和の取れた組織にすることが重要である。赤も青も黄色もあるが全体として絵になっている「**点描画**」の発想である。事業計画を達成するための点の過不足を検討するとよい。どんな人（何色の点）が不足しているか分かるものである。

（4）　業界ナンバーワンの集団を作るためには、コンダクタの力量にかかっている。トラもライオンもクマも使いこなす**猛獣使いが最も猛獣**であることが条件となる。

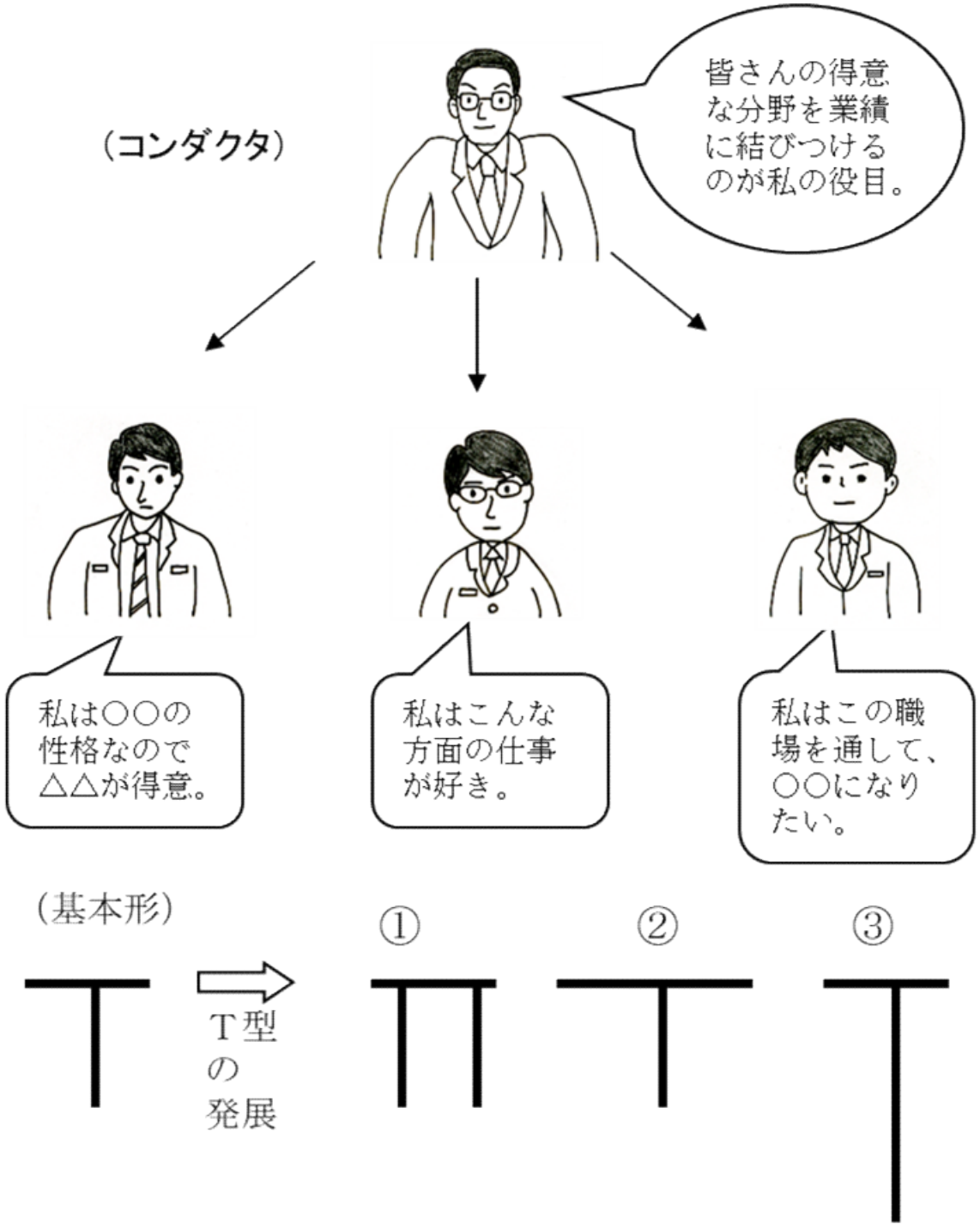
（5）　いくつかの分野ごとに上下関係のある小チームを作ることで、組織の掌握が楽になる。また、小チーム内のメンバに目標となる親分がいると若手は心理的に楽になる。

（6）　小チームのリーダに、クセのある人物がいると、その人がムードメーカーになりやすい。クセはあるが、人に尊敬される**一芸に秀でた人物**が理想である。若手から、その人の持つジャンルを目指したいと思われるようなスキルのある人物であることが重要である。

（7）　**悪い性格を直す**ように圧力をかけるとみんな平均化して何もできない組織になってしまう。さらに直せない性格を直すように自分を偽るので、**ストレスだらけの職場**となる。

（8）　問題はこの組織の将来である。以下のステップアップ計画を作ることが個人の将来計画へのアドバイスにより重要となる。若手ほど左図の③や①になりやすく、②になれないものである。上司はその**素質を見て②の方向に伸ばす者をピックアップ**して、仕事を与えることが大切である。

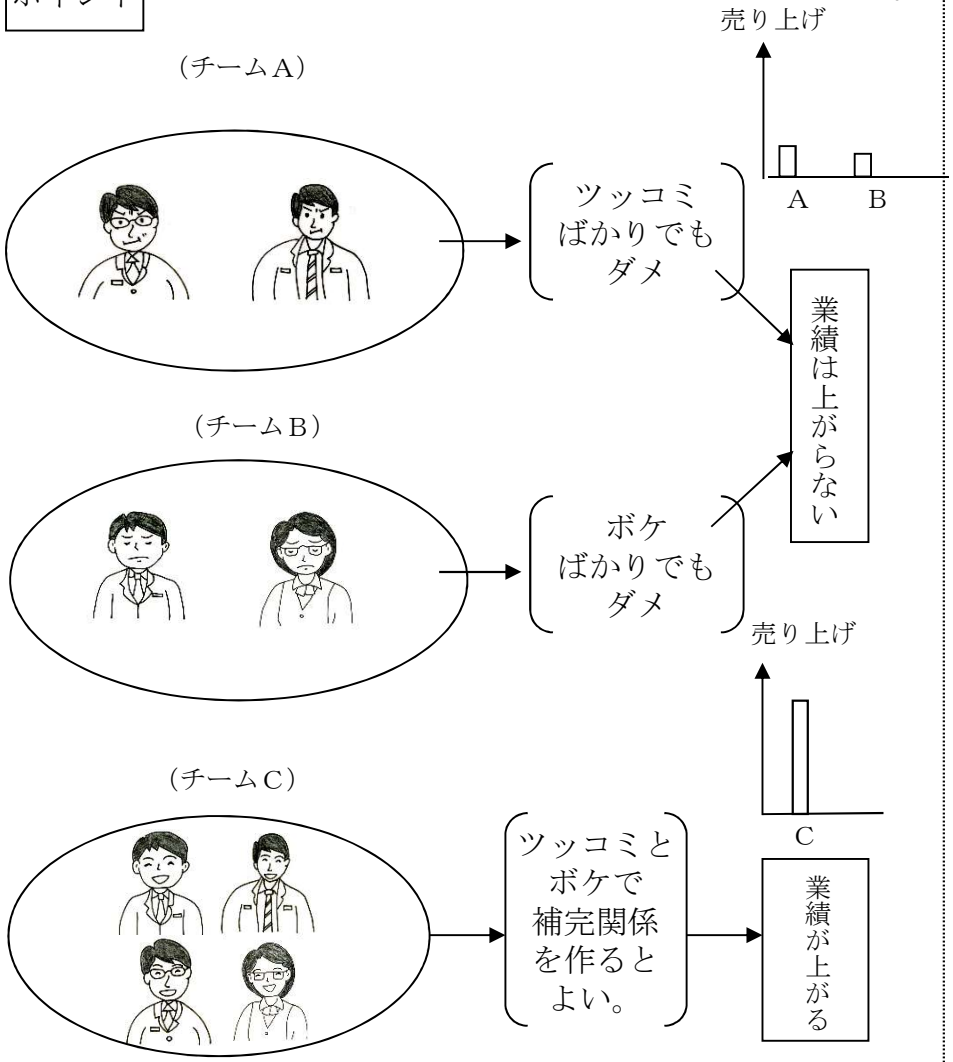
①　T型からπ型にする。
　（もう１つの専門を作って今の専門と同等レベルにする）
②　Tの横棒を広げる。（いろんな専門を薄く広く知る）
③　Tの縦棒を深める。（１つの専門をさらに深める）


（コンダクタ）
皆さんの得意な分野を業績に結びつけるのが私の役目。
私は○○の性格なので△△が得意。
私はこんな方面の仕事が好き。
私はこの職場を通して、○○になりたい。
（基本形）
①
②
③
T型の発展

P104

性格の組み合わせを考える

ポイント　ツッコミとボケの組み合わせが利益の源泉である。



結論　いろいろな性格の人を、まんべんなく組み合わせると業績が上がる。

（1）　MOTは（Management Of Teamwork）ともいえる。**チームワーク**をどうマネジメントするかで業績が大きく変わる。

（2）　チームワークでは、**ビジネスと性格の相性**が重要で、性格、能力は違うが、気の合う仲間作りがキーとなる。
　企業のコストで最も高いのが人件費であり、人の素質が企業活動を決定づけるといっても過言ではない。

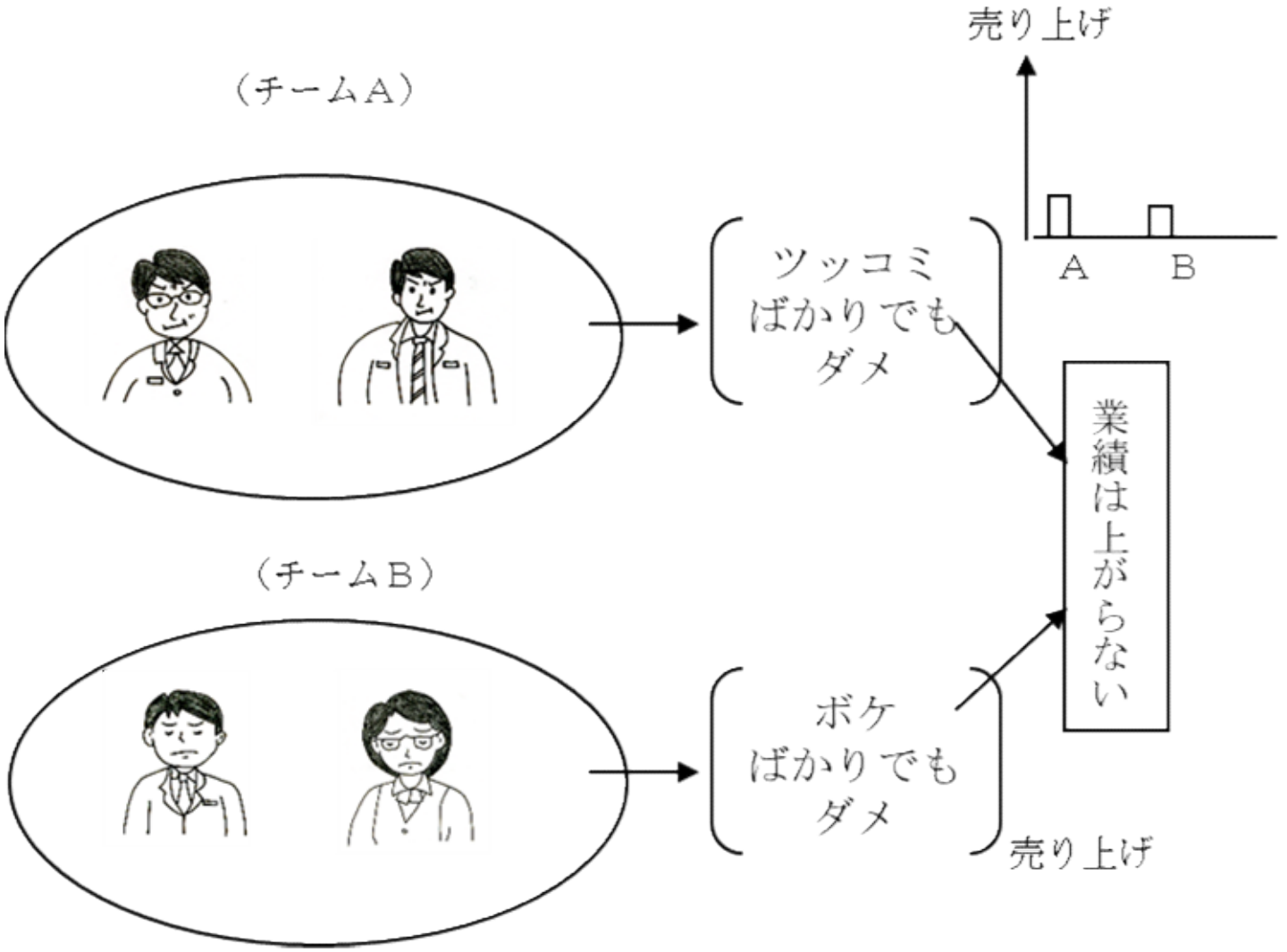
（3）　社長お気に入りの人材だけでは会社組織はおかしくなる。人材の採用面接に**社長は出てはいけない**。社長は社内に不足している能力、性格を把握して、採用担当に指示すること。相手の自慢話や世間話から人物を見抜くことが重要である。「社長の娘さんですか？」と聞きたくなるような女性社員がいる所は、社長が採用面接している可能性が高く、すぐに見抜くことができる。

（4）　採用面接で、ぜひ採用したい人が来ると、自社ＰＲを行うケースが多い。また、「自社に来てくれたら、どんな事をしてくれるのだろう」という気持ちが先に立って、「君は会社に入ったら、どんなことをしたいの？」といった**将来の事を聞きがち**である。でも、採用面接で将来のことを聞くのは時間の無駄であり、**人は将来の嘘がいくらでもつける**ものである。
　「御社に入れたら頑張ります」と意欲を見せている連中にだまされて、「５時から男」「スチャラカ社員」を大量発生させる面接方法には再考が必要である。

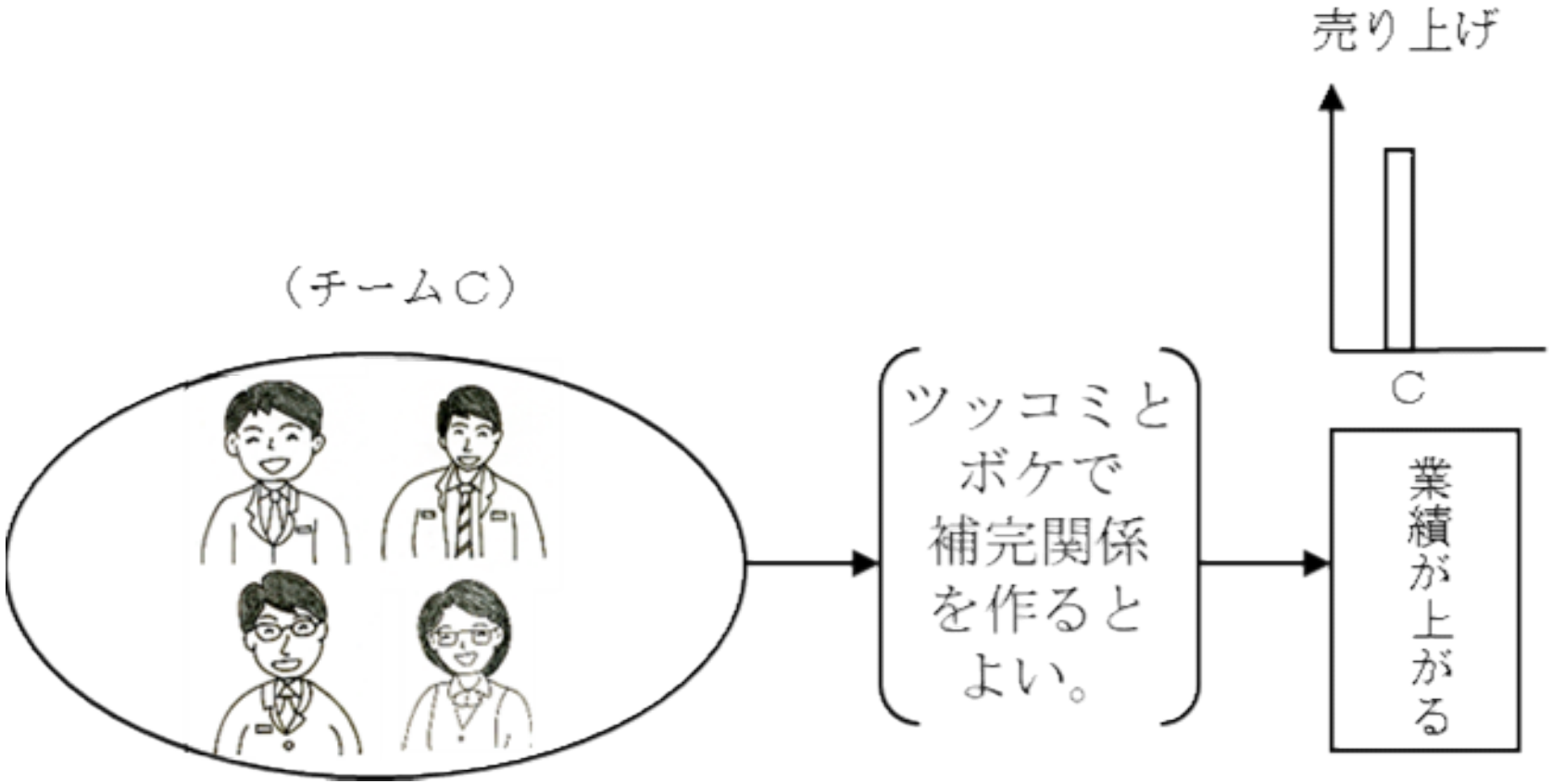
（5）　**いろんな性格の人を組み合わせてチームを作り上げる**と、同じ性格の人同士でツノをつき合わせることがなくなり、お互いの補完関係ができ、気持ちの良い仲間が形成できるものである。

（6）　お客の**購買行動は左脳と右脳が納得**して初めて起こされるものである。左脳で論理的に理解していても右脳の勘がＮＯならば、財布のヒモをゆるめてもらえない。いくら優秀な人でも、一人で左脳と右脳の両方の説得役はできないものである。人の組み合わせの妙はここにある。

（7）　このような管理者のノウハウや、社員の見えないところでの努力（暗黙知）を次世代に伝える努力が必要であるが、なかなか伝承できなくなっている。**知恵を使った組織運営**ができなくなっていると言うことである。目に見えないが必要な存在を忘れると、シッペ返しを食うことになる。
　リストラで現場力が大幅に低化した企業には、「目に見えない経験者の付加価値が分からなかった」という反省も多く聞かれ、最近は非論理部分のノウハウの研修を始めた企業もある。


売り上げ
（チームＡ）
ツッコミ
ばかりでも
ダメ
Ａ
Ｂ
業績は上がらない
（チームＢ）
ボケ
ばかりでも
ダメ
売り上げ

ポイント　ツッコミとボケの組み合わせが利益の源泉である。



結論　いろいろな性格の人を、まんべんなく組み合わせると業績が上がる。

人的資源の最適配置と活性化

－　会社運営の仕組みを深く知る　－

P3～P11　　連続セミナー後のコミュニティの解説

P12～P24　　エンプロイーエンゲージメントの理論と考え方

P25～P31　　人件費を効率化して給与へ反映する取り組み

P32～P33　　ABC 分析の活用

P34～P36　　事例研究　（退職続出の繁忙職場のケース）

P37～P38　　仕事を頼むケーススタディ

P39～P41　　性格をマネジメントする

P42～P49　　五行図での相性分析と経営支援法

明学院ソフトの無料簡易版

https://itft.co.jp/

自分の五行（主精）

陰占			陽占		
乙	癸	壬		玉堂	天南
亥	丑	辰	玉堂	禄存	司禄
壬	己	戊	天極	龍高	天堂

鬼谷算命学詳細版

http://www.webyou2.jp/3mei/sanmei.html

五行（主精）の内訳

「木」のグループ
「大樹（陽）」「草花（陰）」

陽　陰

陰

「水」のグループ
「海洋（陽）」
「雨露（陰）」

陽

陽

「火」のグループ
「太陽（陽）」
「灯火（陰）」

陰

陰

「金」のグループ
「鉄（陽）」
「宝石（陰）」

陽

陽

陰

「土」のグループ
「山岳（陽）」
「大地（陰）」

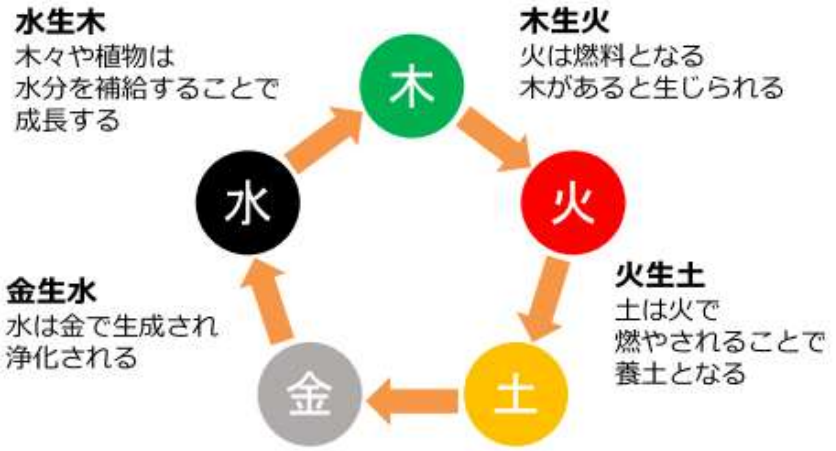
相生相剋論で相性を見る

相生関係：
互いに生じ生じられること

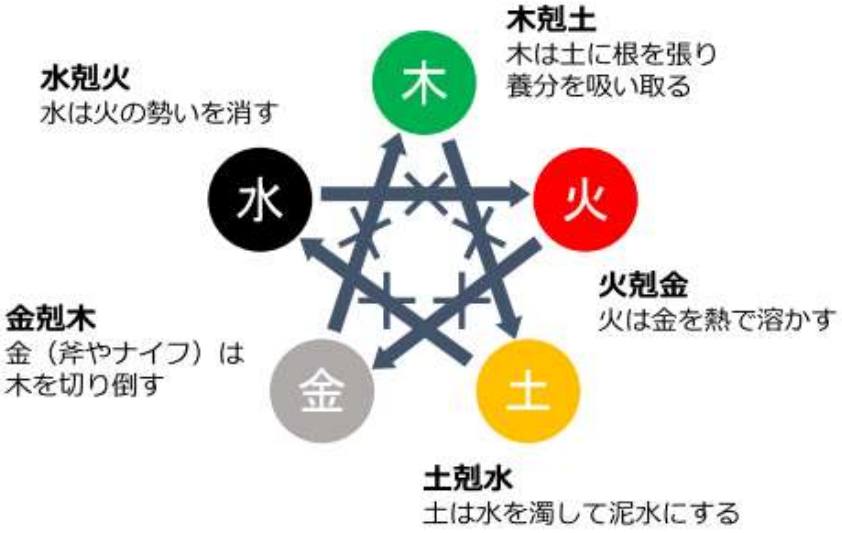
相剋関係：
互いに剋し剋されること

相生相剋論で、五行による関係性がわかる

相生関係の復習



相剋克関係の復習



七殺：相生相剋論で、最も激しい相剋関係

- 自分から数えて、7番目にあたる相剋関係を「七殺」という
- 「七」の字は、7番目を表し、「殺」の字は、相剋の関係を表す

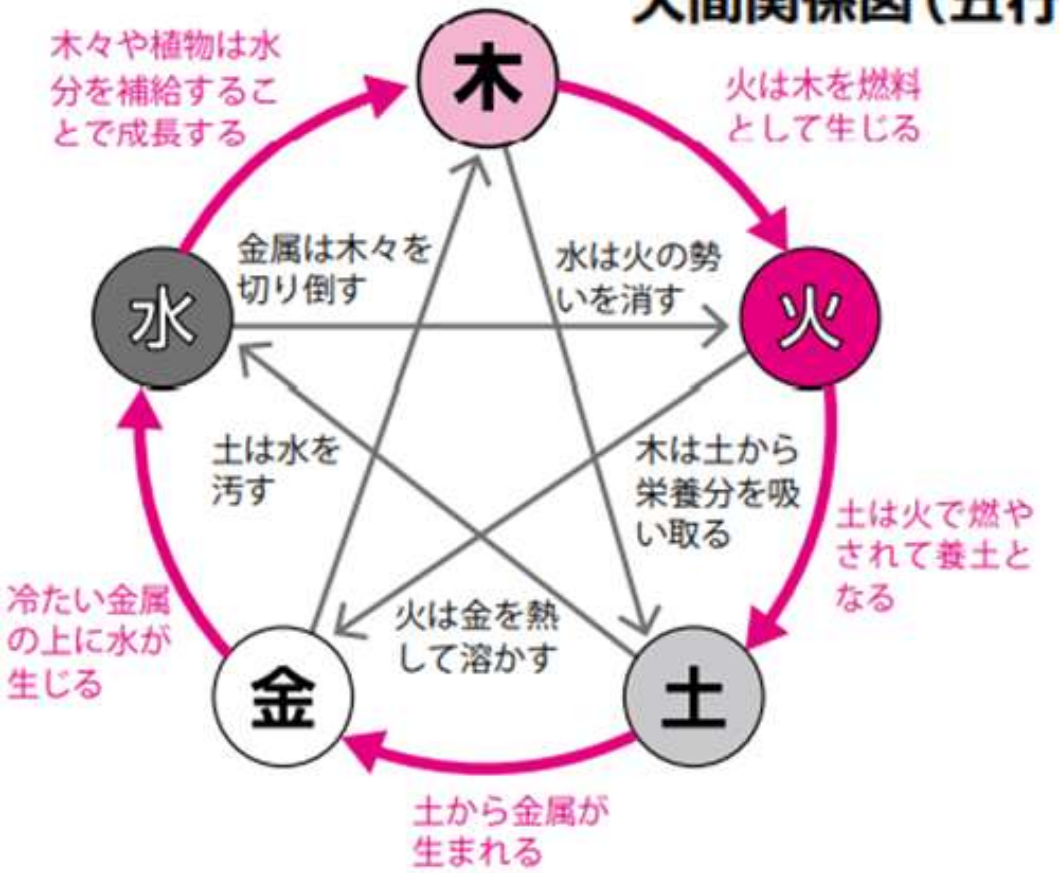
七殺は、相剋でかつ陰同士もしくは陽同士の反発となり、最も激しい

人事評価制度が機能しない

相談者

中堅スタッフのモチベーションが低いため、冬の賞与に向けて簡単な人事評価制度を取り入れました。
仕事をきちんと評価することでモチベーションがアップすると考えたのですが、スタッフの自己評価が高く、逆効果になるのではと心配です

人間関係図（五行図）



相生
（お互いに助け合う）

相剋
（お互いに牽制する）

お互いに助け合い（相生）、お互いを牽制し合う（相剋）関係は、チーム構成において重要である。

五行のメンバーがそろうと最強のチームが出来るが、そろわなくても、お互いの関係を考える要素になる。

【相談者の周りの人間関係】

相談者
（院長・45歳）
技術もあって働き盛りだが、経営は苦手な、真面目な性格

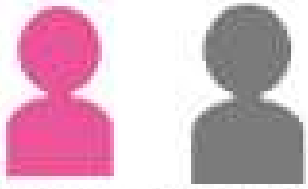
Aさん（DH・43歳）
活発なスタッフだが、Yさんがいなくなってやる気を失っている。

Bさん（DH・42歳）
おとなしい性格だが、Zさんがいなくなってやる気を失っている。

Cさん（DH・39歳）
勉強家でマンネリを打開したいが、院長に経営手腕がないと諦めている。

Dさん（DA・28歳）
社交的で中堅スタッフとは仲が良いが、モチベーション低下の影響を受けている。

Eさん（DA・26歳）
明るい性格だが、周囲に流されやすく、年上のスタッフに従っている。



Zさん（DH・47歳）、Yさん（DA・45歳）
共に半年前に退職した

相談内容

中堅スタッフがマンネリ化して、モチベーションが低くて困ってます。
今年の春に、中堅スタッフと仲が良かった2人（Yさん、Zさん）のスタッフが退職してしまったために、心のよりどころがなくなってしまったのかもしれません。
この状況を打開するために、自身の仕事が評価されればモチベーションアップになると期待して、冬の賞与に向けて人事評価制度を取り入れました。
事前にお試しで自己評価を出してもらったのですが、多くのスタッフは自己評価が高く、
特に中堅スタッフたちは、満点に近い自己評価を出してきました。
医院の評価が自己評価より低いと、さらにモチベーションが下がるのではないかと心配です。どうしたらいいでしょうか？

アドバイス

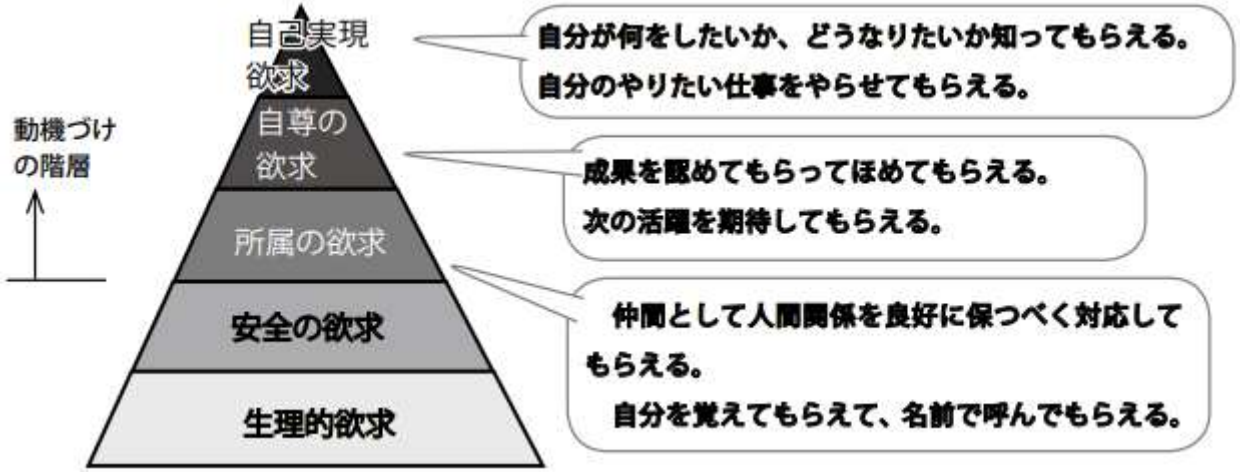
五行図で見ると、2人のスタッフ（Yさん、Zさん）が辞めたことがモチベーション低下の原因だったと分かります。

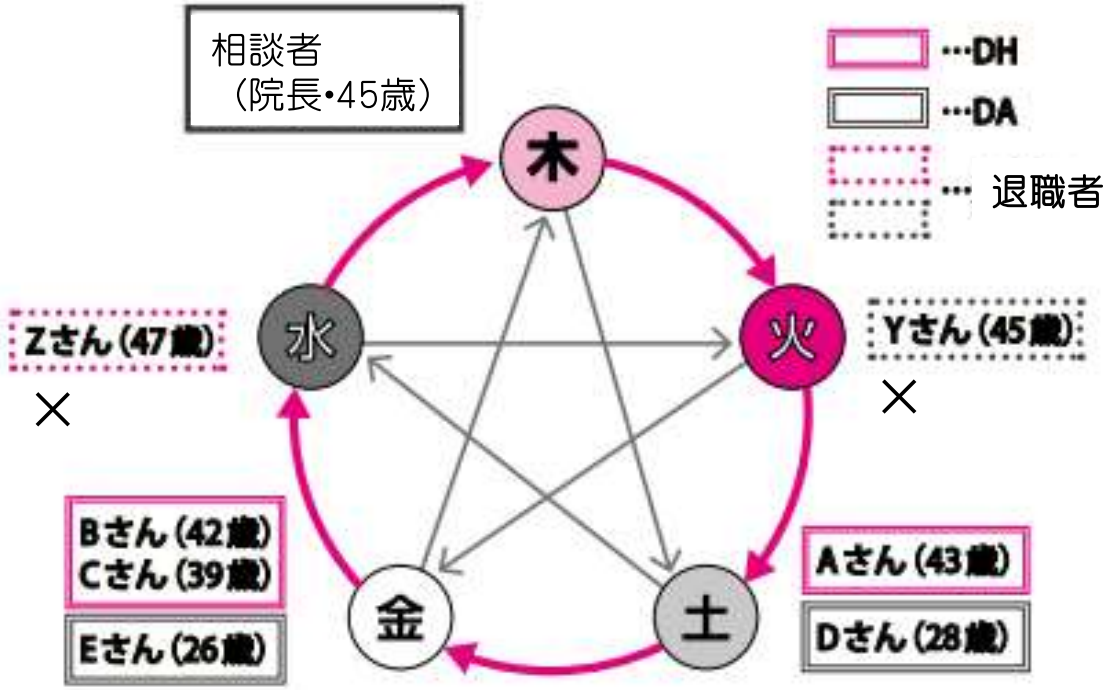
この苦境を打破するのに、賃金で結果が分かる人事評価を取り入れても、スタッフが評価項目の目標しかやらないようになれば、人の和がさらに壊れる懸念があります。

この場合、右図のマズローの欲求段階理論を取り入れてみましょう。
院長がスタッフをいつも気にかけていることを分かってもらえれば、「そのお返しをしなくては……」という感情（返報性の法則）も生まれ、お金でははかれない関係性が生まれてきます。
まずは、心の絆を形成する活動から始めてみましょう。

【マズローの欲求段階理論】

この理論では、特に自己実現欲求を満足させることが重要なので、スタッフと話をして、
スタッフが満足する中身を知ることから始めるとよいでしょう。
いつもスタッフの思いに気にかけ、そのスタッフを支援するようにしていけばよいでしょう。
これを「サーバントリーダーシップ」と呼びます。



非常に片寄った職場で、院長を抑える立場の 3人と、院長から抑えられる 2人の構成になっており、院長としては非常に苦しい人間関係です。
「水」と「火」の人が退職したため、人の和が崩れてモチベーション低下が起きたものと推察されます。
院長はこれを知って、「木」ですが、スタッフに対しては、「火」と「水」の役目をするようにふるまう必要があります。

【相談者の人間関係の五行図】