第46回
経営士全国大会研究会議（埼玉）研究論文

「○△□の経営」をベースにした「強み経営」の構築

（「強み診断システム・ストレングス・ファインダー」の二次活用展開プログラム）

経営士　山本　英夫
会員番号　2909
南関東支部　静岡県会

当論文の構成5つのパート・7つのステップ

【ステップ（１）−1「強み」の「見える化」・・・ピラミッドのゾーニングが基本】

【ステップ（１）−2「○△□の経営ピラミッド」の8つの主要経営局面】

【ステップ（１）−3「強みピラミッド診断法」の誕生】

【ステップ（２）自分の「強み」を活かし、人の「強み」を活かすプログラムづくり】

【ステップ（３）採用・人事配置・人事異動等のためのプログラムづくり】

【ステップ（４）「強み」目標を組み込んだ個人管理による目標管理制度づくり】

【ステップ（５）トータルな人事制度づくり】

『さあ、才能に目覚めよう』との出会い

- 「強み」の理論
- 背景となっているのは、
  ポジティブ心理学
- 「３４の強み」の解説
- 「強みを活かす」
- 実践ガイド
  - 強み基づく採用システム
  - 強みに基づくパフォーマンス管理システム
  - 強みに基づくキャリア開発システム

このままでは、
中小企業・小規模企業では使いにくい。

どうしたものか？

- 感性経営と整合できないか？
- ○△□の経営と整合できないか？
- 「強み」の見える化ができないか？
- ドラッカーのマネジメントと
  整合性をとれないだろうか？
- トータルな人事制度づくりにも
  つなげられないだろうか？

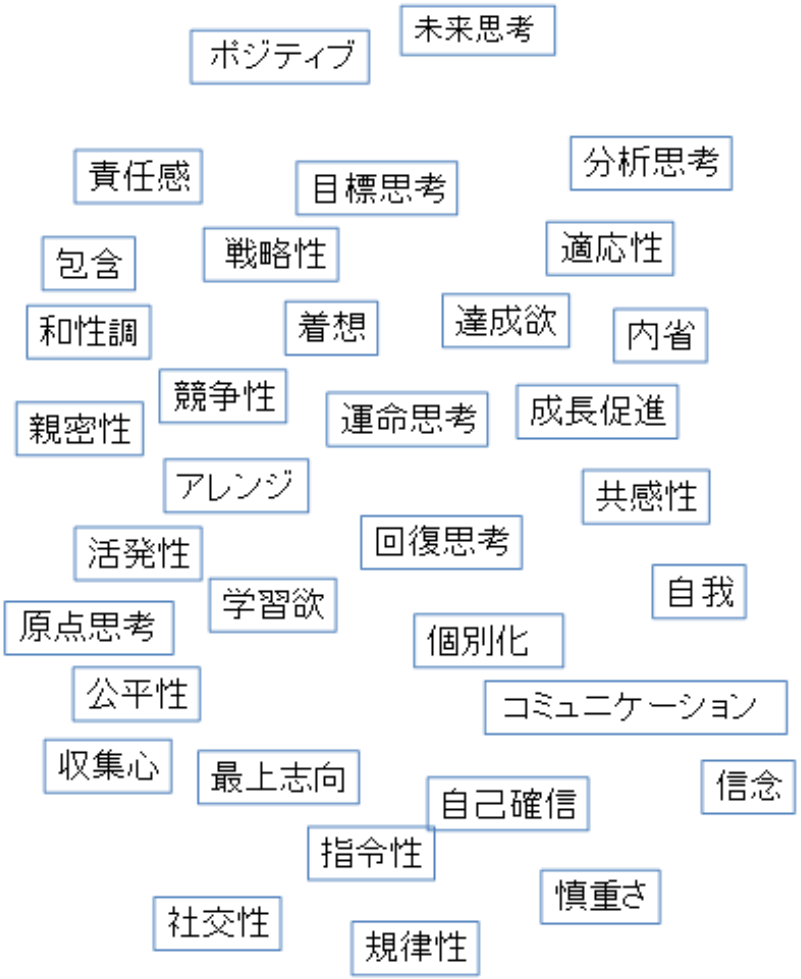
まずは、
「強み」の見える化
から着手してみる。

50音順の「強みの言葉34」リストでは、私には何も見えてこない。どうしたら、見えてくるか？

□アレンジ　□運命思考　□回復思考　□学習欲
□活発性　□共感性　□競争性　□規律性
□原点思考　□公平性　□個別化
□コミュニケーション　□最上志向　□自我
□自己確信　□社交性　□収集心　□指令性
□慎重さ　□信念　□親密性　□成長促進
□責任感　□戦略性　□達成欲　□着想
□調和性　□適応性　□内省　□分析思考
□包含　□ポジティブ　□未来思考　□目標思考

とにかく、カード化して、ばらしてみよう！

バラして、
カード化してみた！



再構築のキーワードは

物語化

【問題】

34の言葉を使って、
物語をつくってみて下さい。

未来思考
ポジティブ
分析思考
責任感
目標思考
適応性
包含
戦略性
達成欲
和性調
着想
内省
競争性
成長促進
親密性
運命思考
アレンジ
共感性
回復思考
活発性
自我
学習欲
原点思考
個別化
公平性
コミュニケーション
収集心
最上志向
信念
自己確信
指令性
慎重さ
社交性
規律性

「強みの言葉34」の物語化

それは、「自我」から始まる。そこから「信念」や「自己確信」が生まれてくる。
さらに、「内省」を繰り返すことで深まっていく。
それはまた「学習(欲)」を伴う場合が多く、倫理観や経営理念等を形成し、
行動・言動に対する「責任感」を生み出すものとなっていく。

そして、何かに対して思いついたり(着想)、情報をより集めようとしたり(収集心)、
アレンジしようとしたり、個別化しようとしたり、包み込んでまとめようとしたりする(包含)。

さらに、理性的に思考して進めようとする場合には、
分析したり(分析思考)、原点に帰って考えてみたり(原点思考)、
運命的なものとして考えてみたり(運命思考)する。

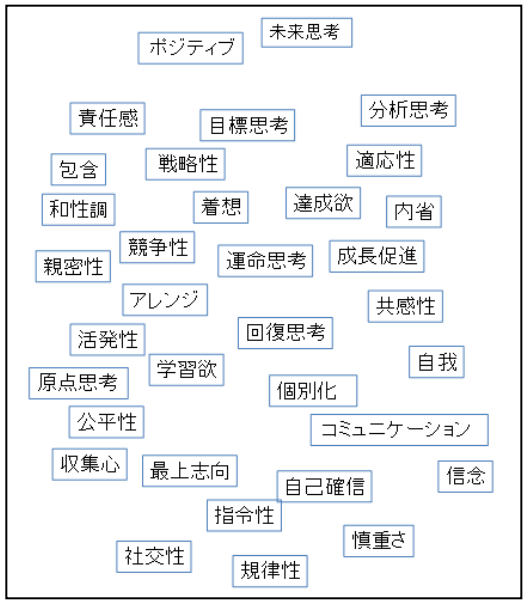
２人以上の人間が集まれば、そこに人間関係が生まれ、組織が始まり、戦略(戦略性)も生まれる。

メンバーに共感し(共感性)、落ち込んでいれば回復支援し(回復志向)、
その上で成長を手助けし(成長促進)、やるなら徹底的に最高を目指そうとしたり(最上志向)、
決めたことはやり切ろうと(達成欲)、指示・指令を出して進めていく(指令性)。

そして、後は実行・行動。まずは、適応(適応性)。できるものなら調和し(調和性)、
仲良くやっていきたい(親密性)。長く付き合っていくには、慎重さや公平性、規律性も必要になる。
営業的に関わっていくには、ポジティブに社交性を持ち、活発(活発性)に進めていくことが好ましい。
それが高じて競争という形に進んでいく(競争性)。総じて、これらはコミュニケーションと言うことができる。

最終的には、未来を拓くために(未来性)、当面においては具体的な目標を決めて進めていく(目標志向)。

『さあ、才能に目覚めよう』の
「34の強みの言葉」を
物語の順に
並べ替えてみました。



01□自我　02□信念　03□自己確信
04□内省　05□学習欲　06□責任感

07□着想　08□収集心　09□アレンジ
10□個別化　11□包含

12□分析思考　13原点思考　14□運命思考

15□戦略性　16□共感性　17□回復志向
18□成長促進　19□最上志向　20□達成欲
21□指令性

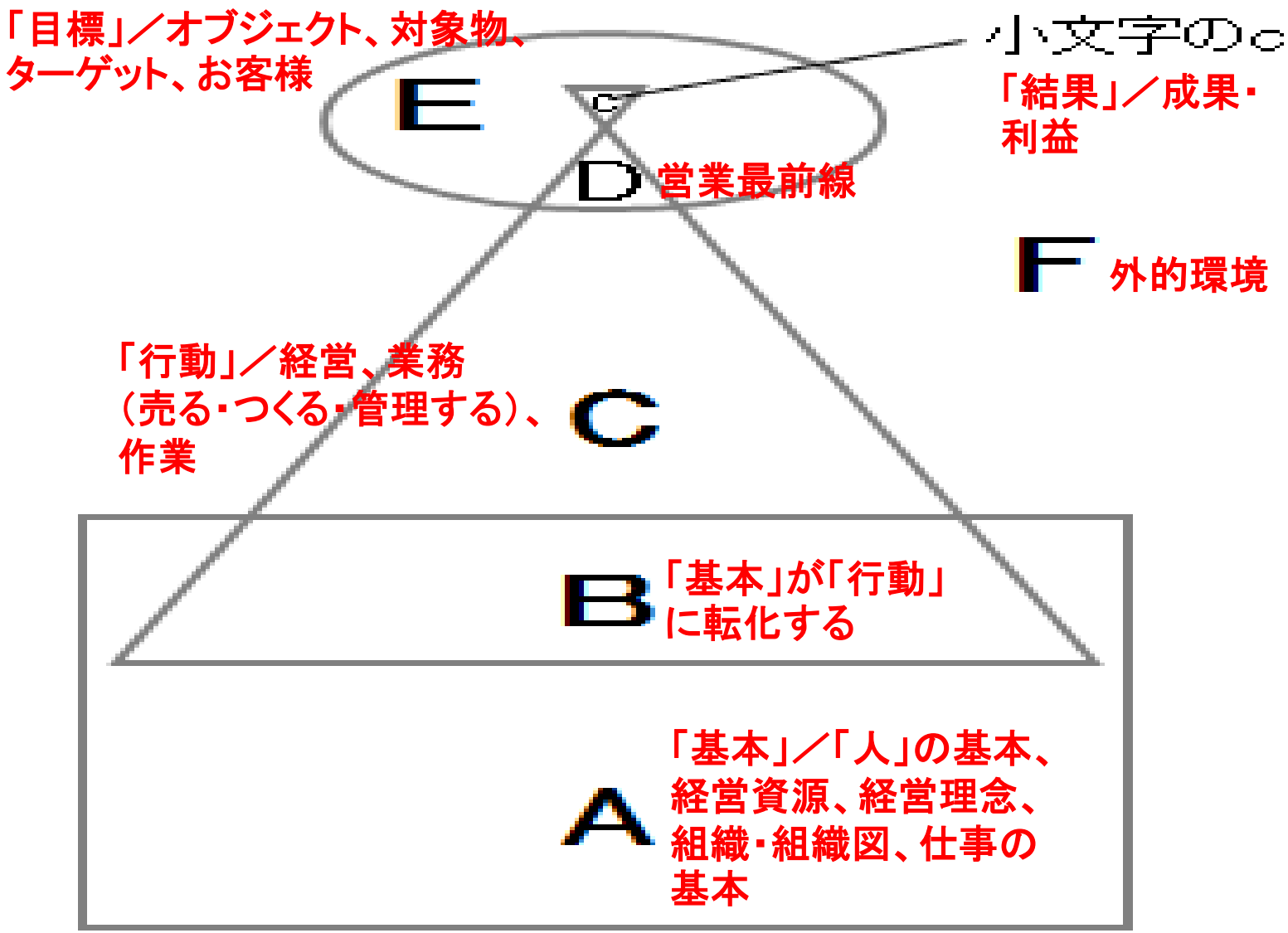
22□適応性　23□調和性　24□親密性
25□慎重さ　26公平性　27□規律性

28□ポジティブ　29□社交性　30□活発性
31□競争性

32□コミュニケーション

33□目標志向　34□未来志向

【ステップ(１)-1「強み」の「見える化」・・・ピラミッドのゾーニングが基本】



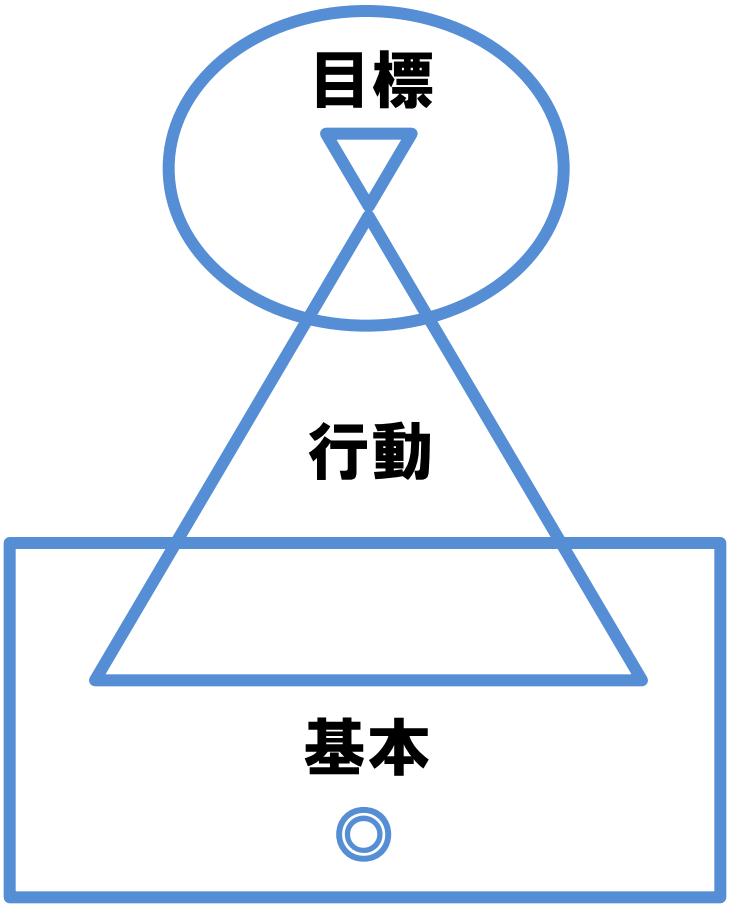
【ステップ(１)-2「○△□の経営ピラミッド」の8つの主要経営局面】

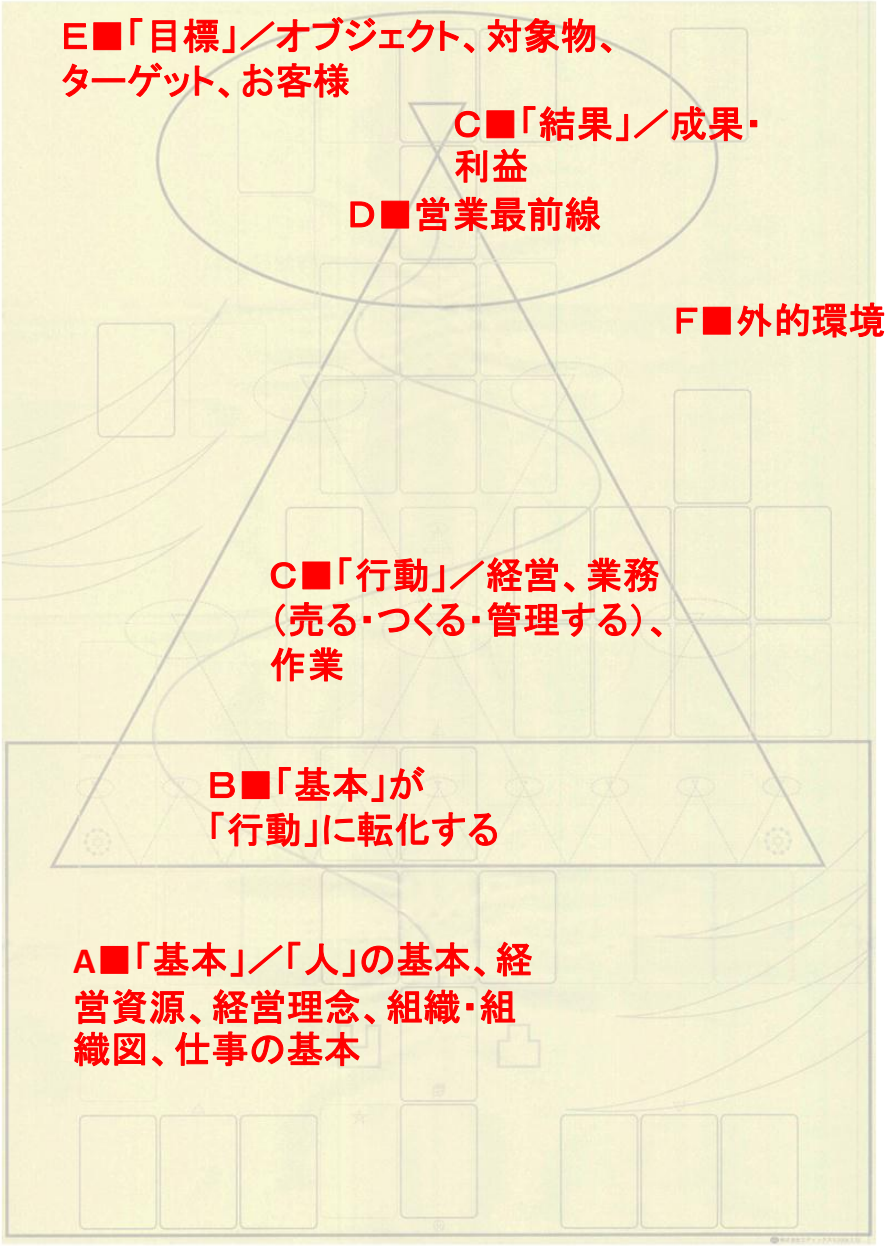
経営ピラミッドそのものにも
意味があることを知っておいて下さい。

ここでは8つの意味を
説明します。

経営ピラミッドシートと
カードの関係は、
将棋における
将棋盤とコマの関係と同じ。
将棋盤が経営ピラミッドシートで、
コマはカードです。

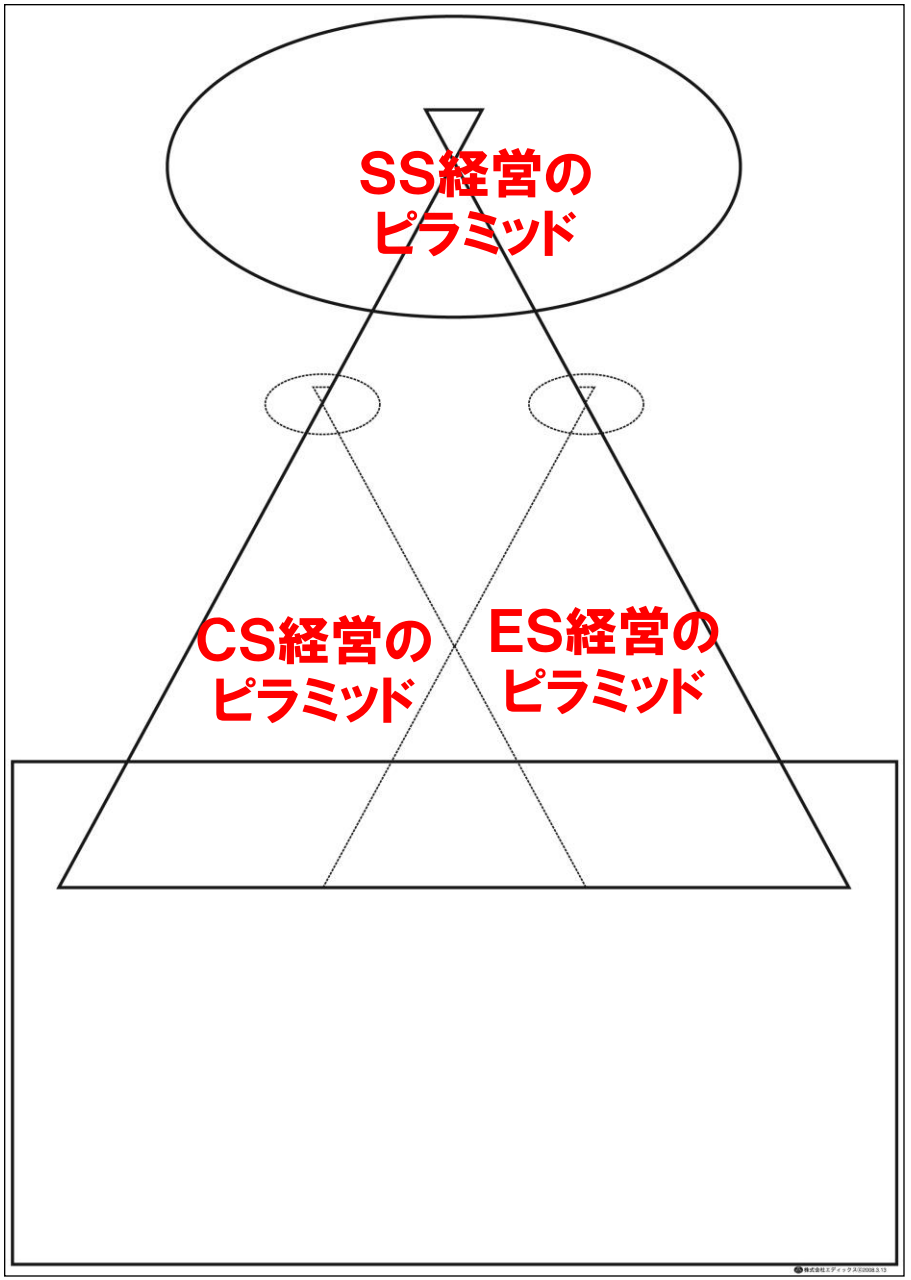
基本は、
「○△□のピラミッド」


目標
行動
基本


E■「目標」／オブジェクト、対象物、ターゲット、お客様
C■「結果」／成果・利益
D■営業最前線
F■外的環境
C■「行動」／経営、業務（売る・つくる・管理する）、作業
B■「基本」が「行動」に転化する
A■「基本」／「人」の基本、経営資源、経営理念、組織・組織図、仕事の基本

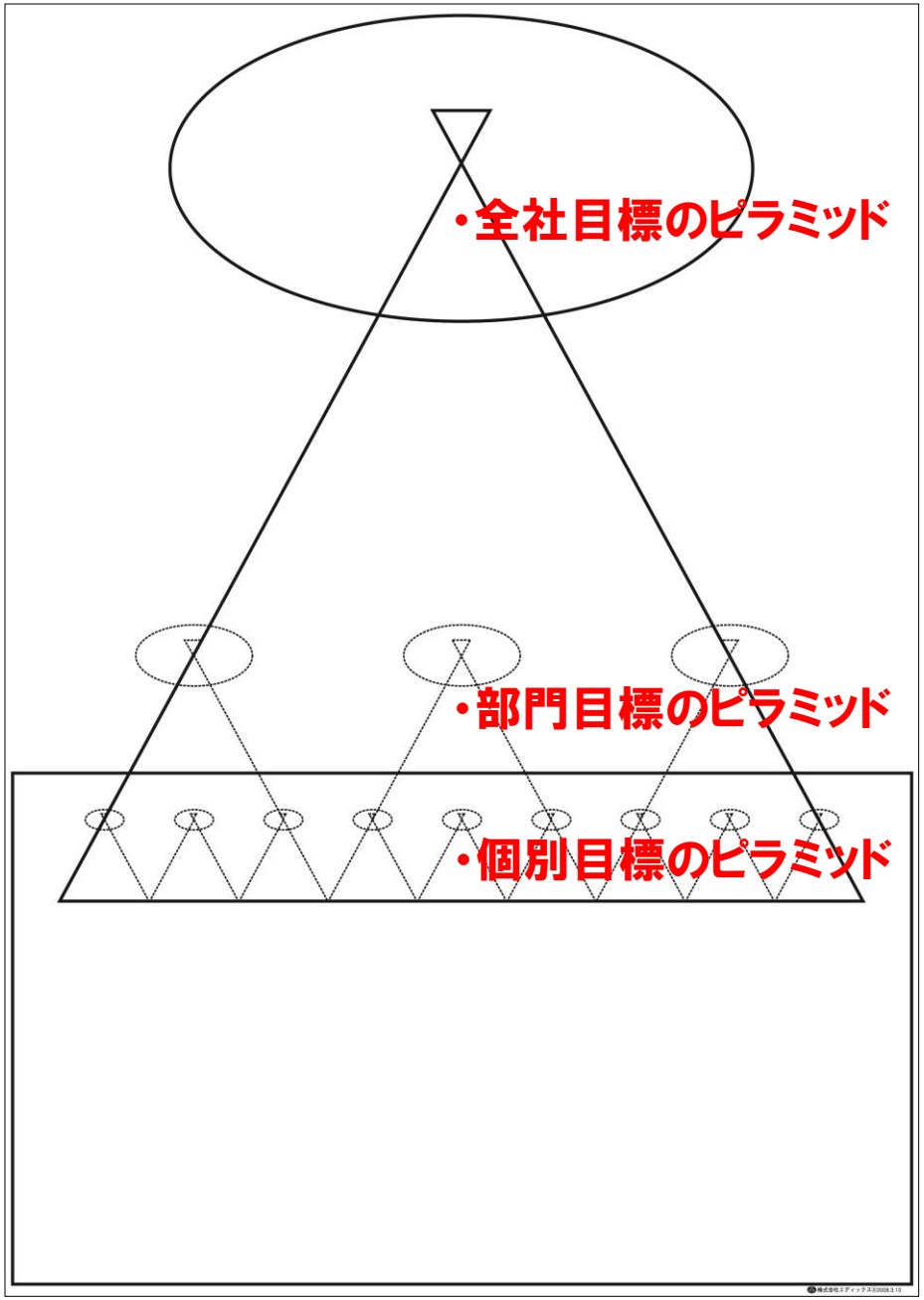
「ES経営・CS経営・SS経営」理解のためのピラミッド

①ES経営のピラミッド
②CS経営のピラミッド
③SS経営のピラミッド



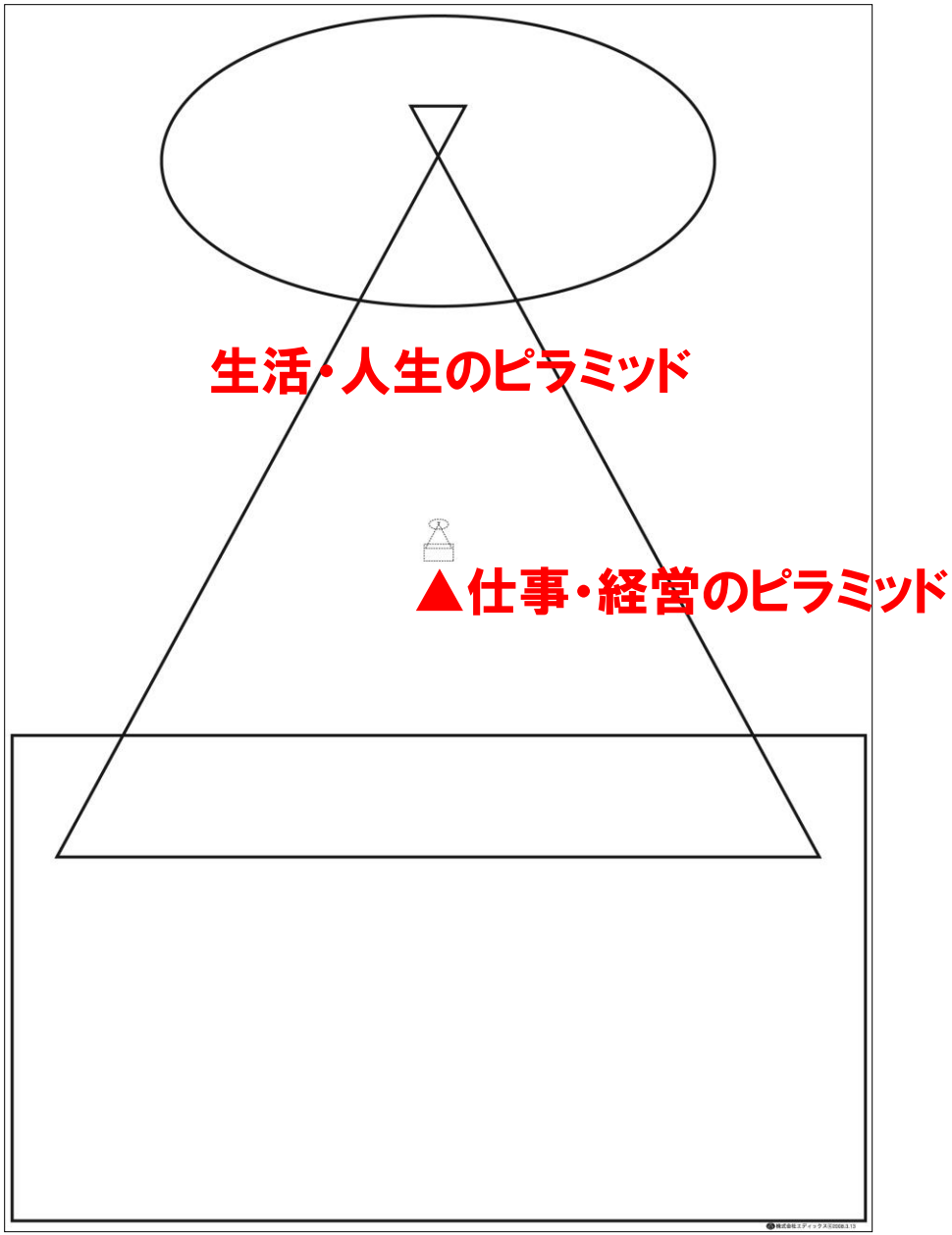
目標管理制度のピラミッド

- 全社目標のピラミッド
- 部門目標のピラミッド
- 個別目標のピラミッド



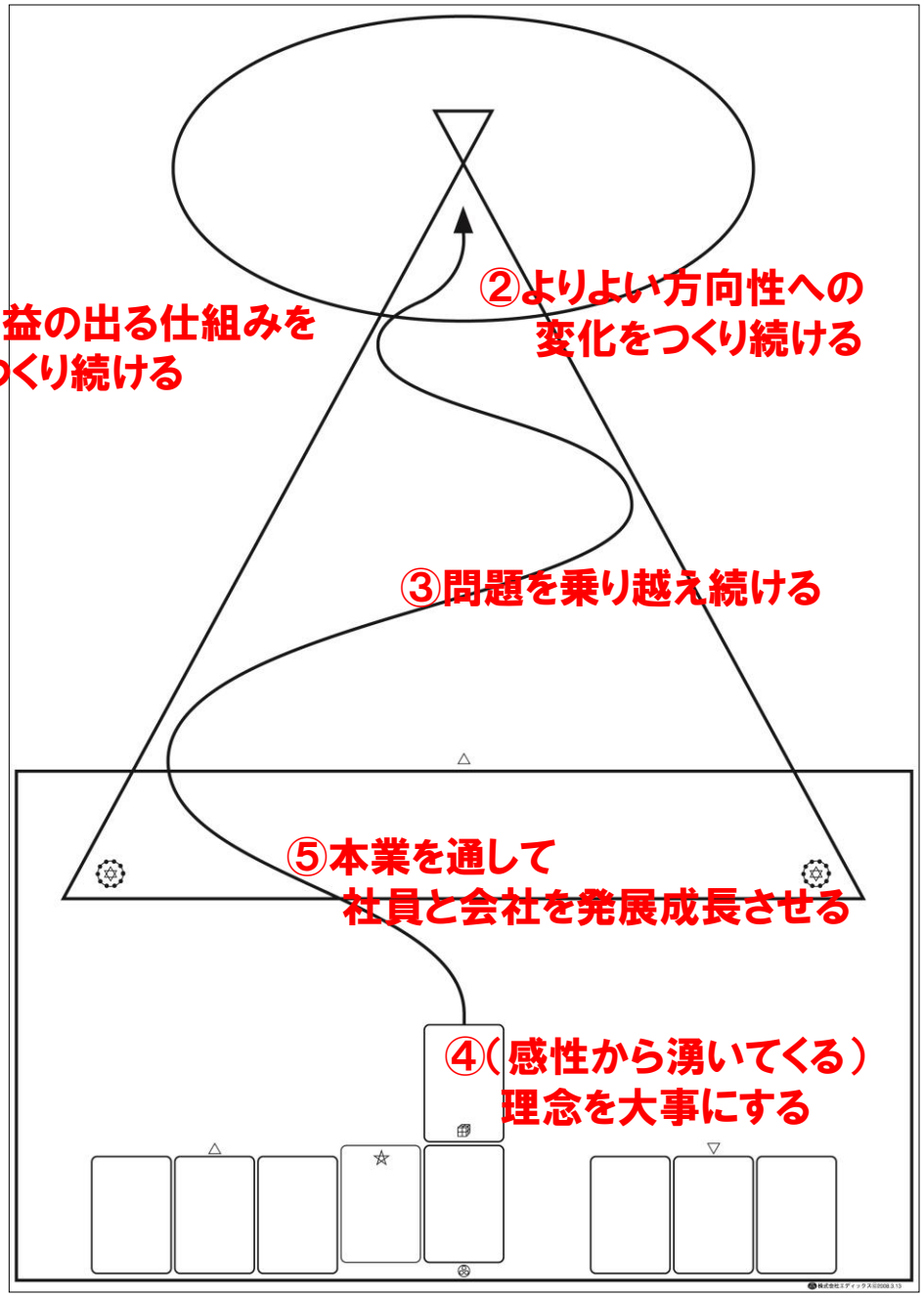
「生きがいと働きがいのマッチング」理解のピラミッド

・仕事・経営のピラミッド
・生活・人生のピラミッド



「感性経営の5原則」理解のピラミッド

①利益の出る仕組みをつくり続ける
②よりよい方向性への変化をつくり続ける
③問題を乗り越え続ける
④(感性から湧いてくる)理念を大事にする
⑤本業を通して社員と会社を発展成長させる



経営理念

企業メッセージ

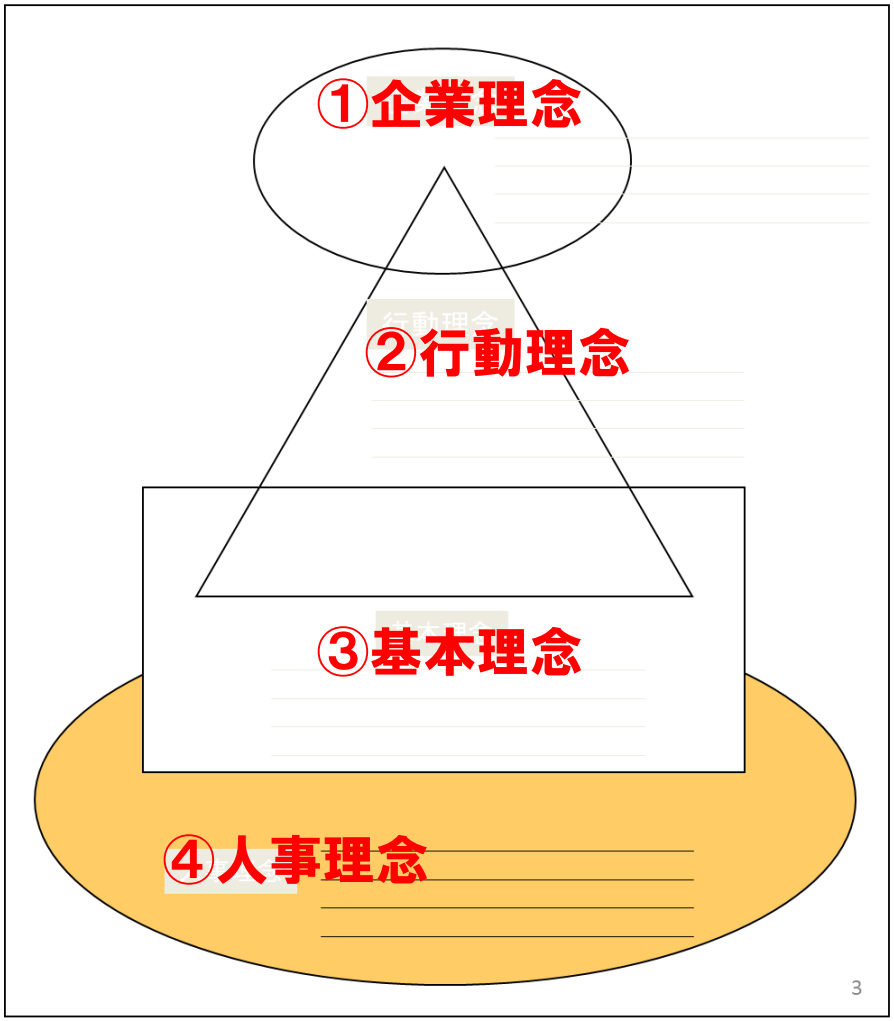
この全体を経営理念とする。

⑤企業メッセージ

経営理念のピラミッド

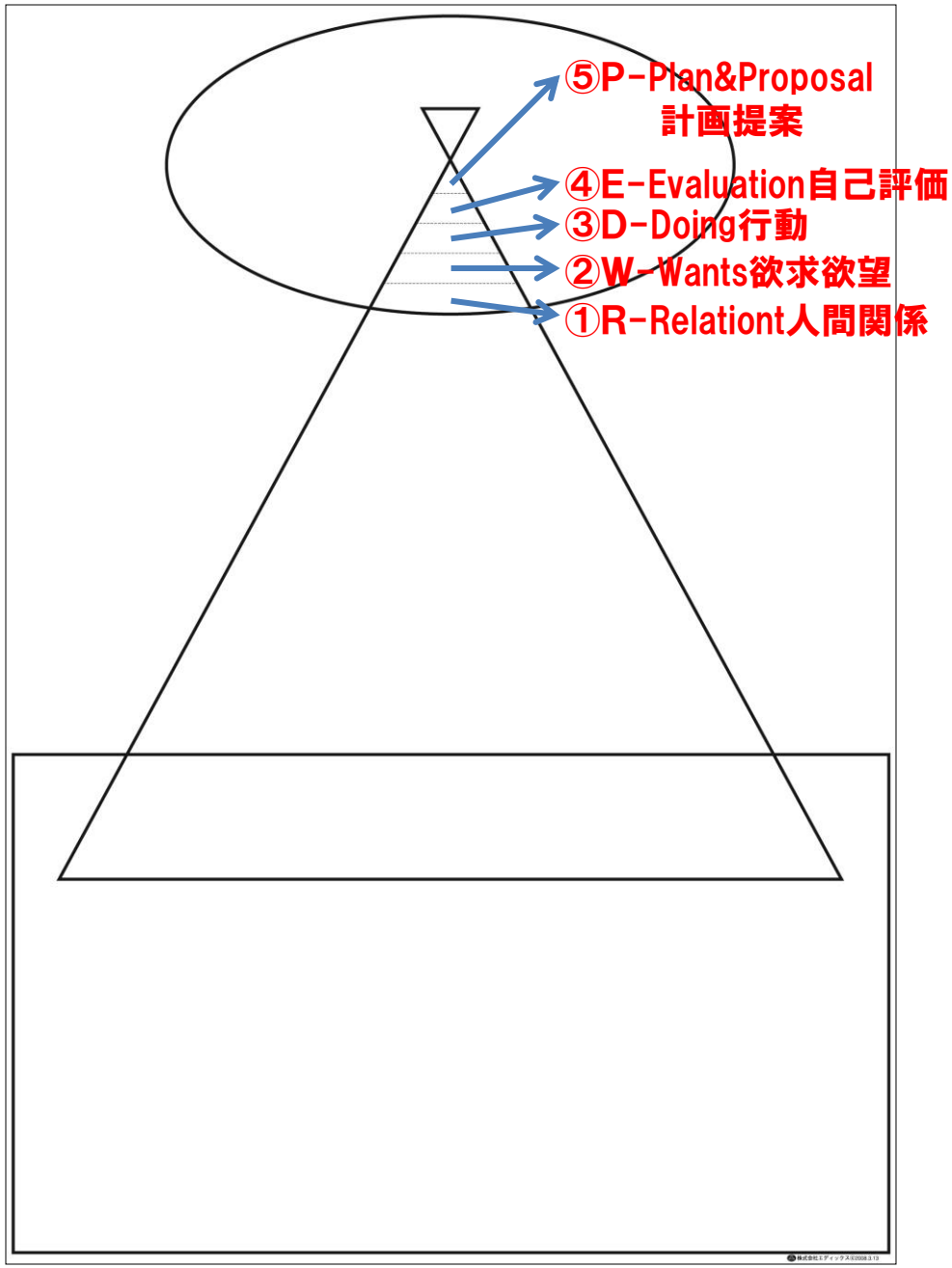
①企業理念
②行動理念
③基本理念
④人事理念
⑤企業メッセージ

この全体を経営理念とする。



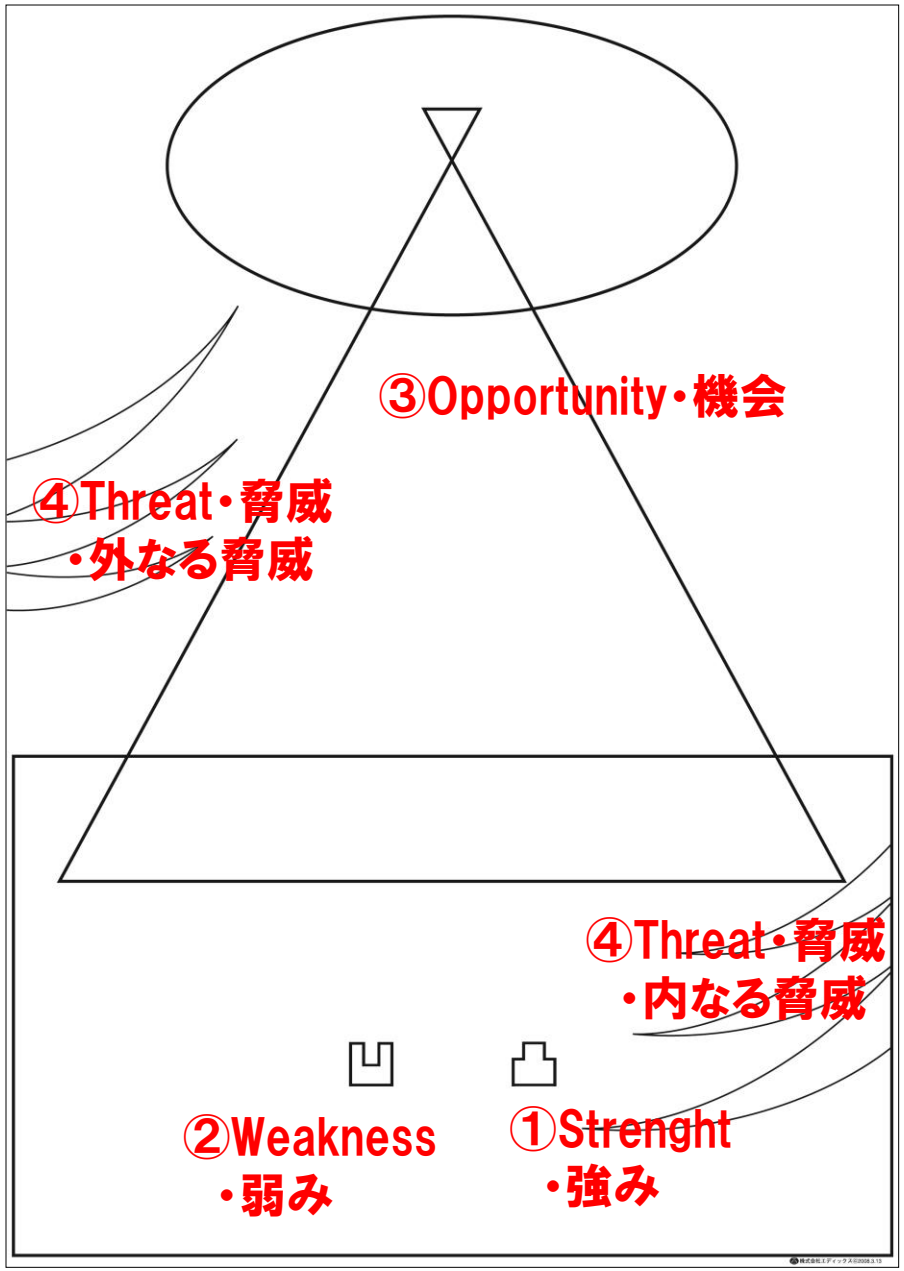
5段階説シンクロ用ピラミッド

①R-Relationt人間関係
②W-Wants欲求欲望
③D-Doing行動
④E-Evaluation自己評価
⑤P-Plan&Proposal計画提案



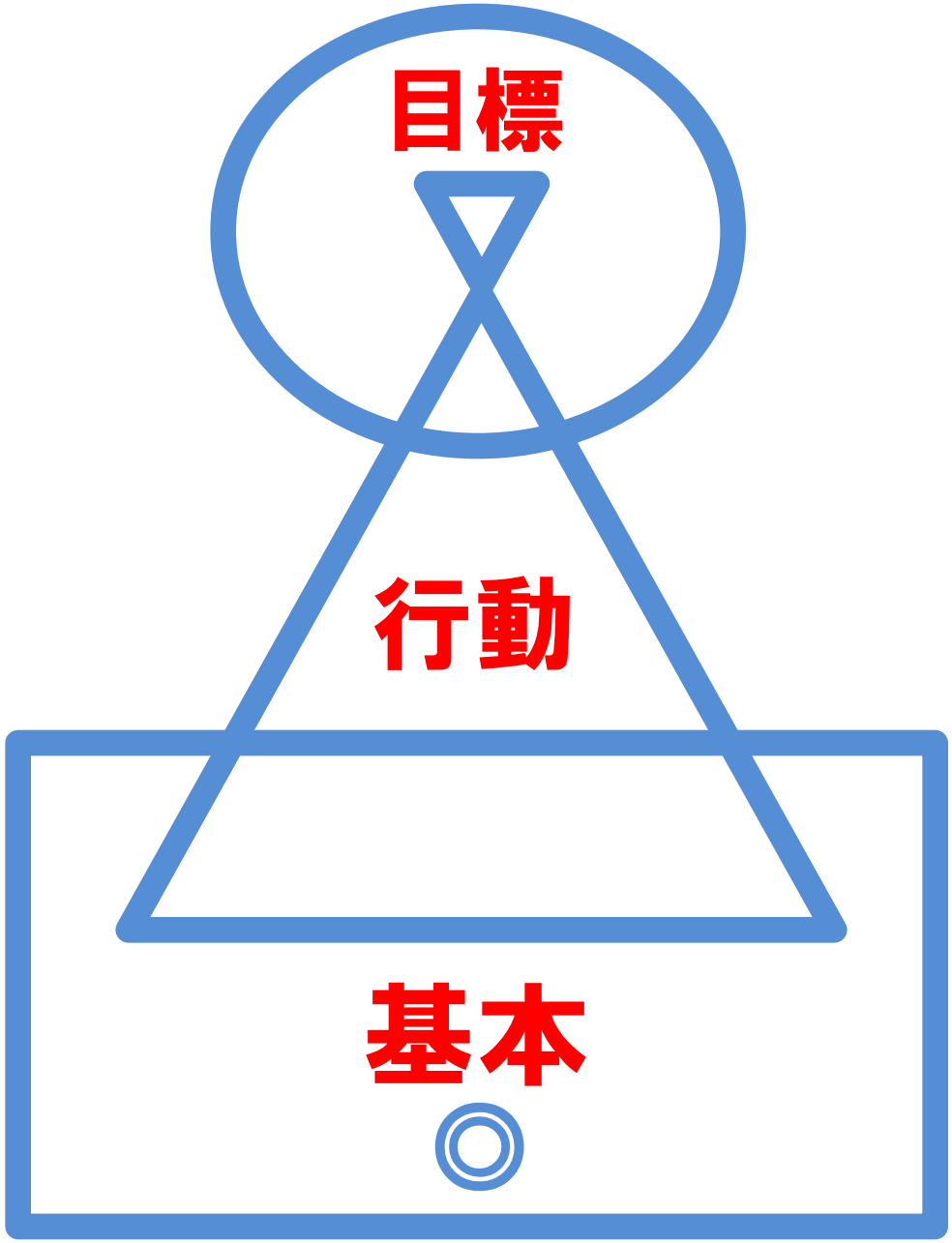
SWOT分析用ピラミッド

①Strenght・強み
②Weakness・弱み
③Opportunity・機会
④Threat・脅威
・外なる脅威
・内なる脅威

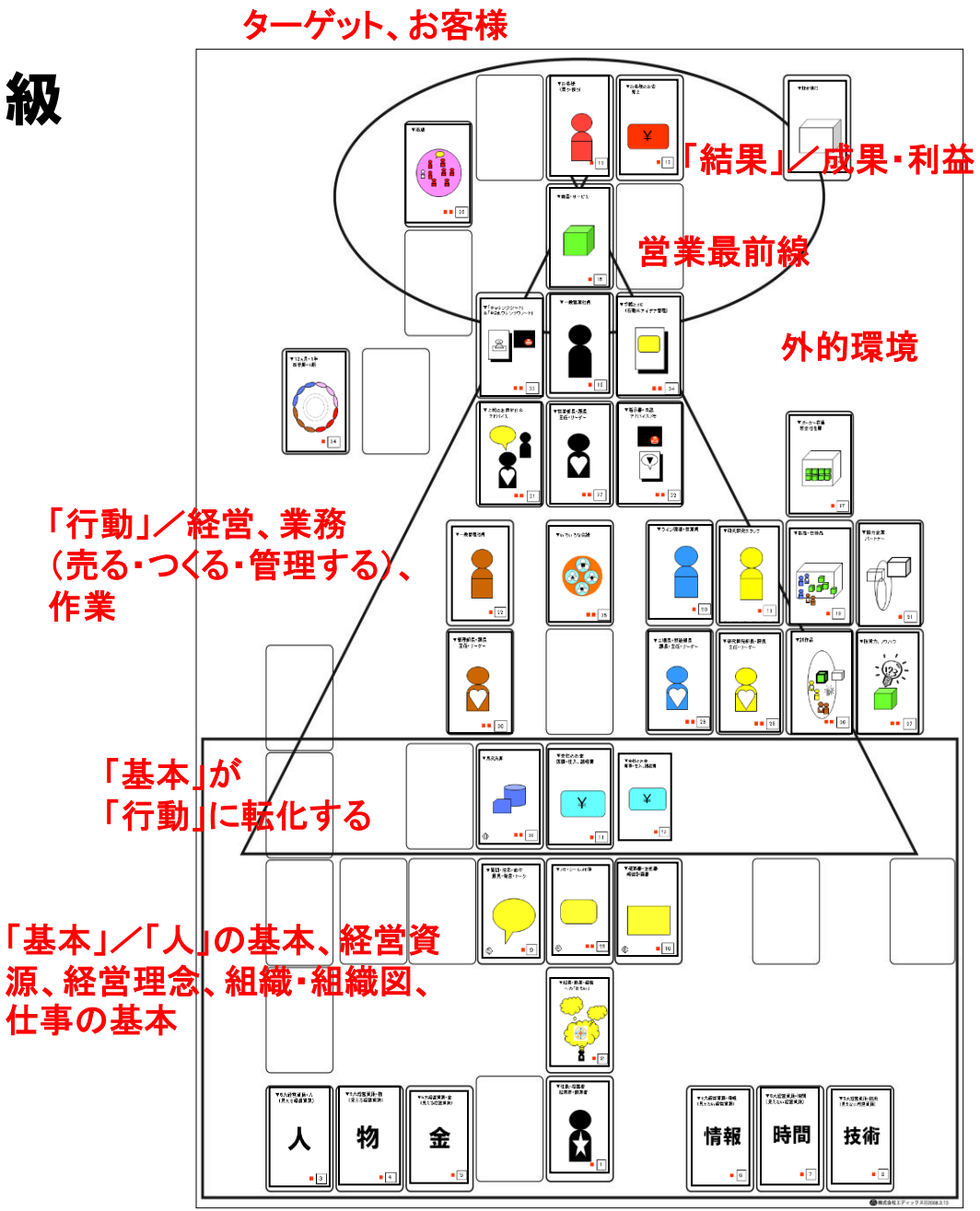


経営とは、
基本を徹底して、
目標を明らかにして
行動すること。

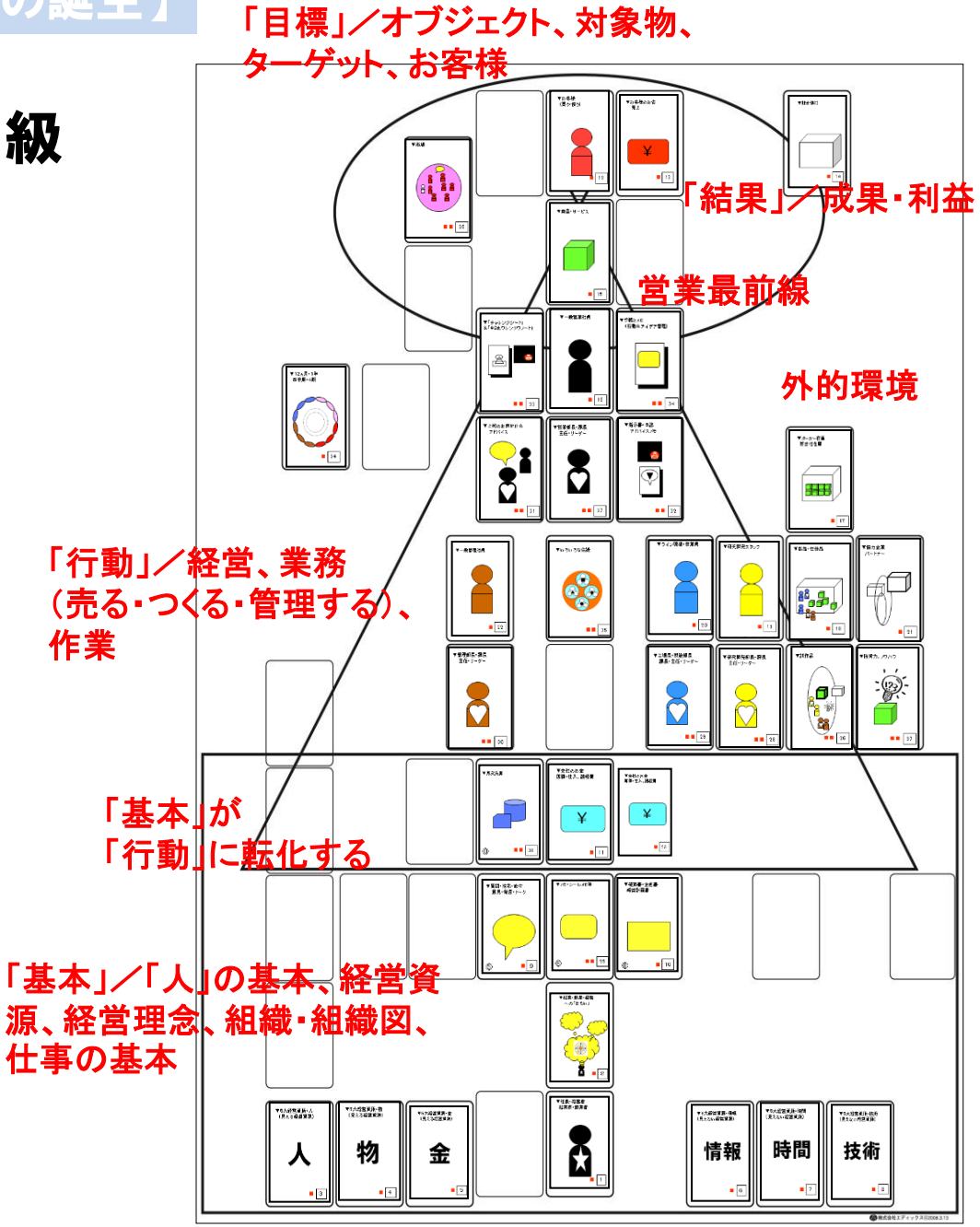
つまり、経営とは、
□して、
○して、
△すること。



カードでわかる経営の基本・中級



カードでわかる経営の基本・中級

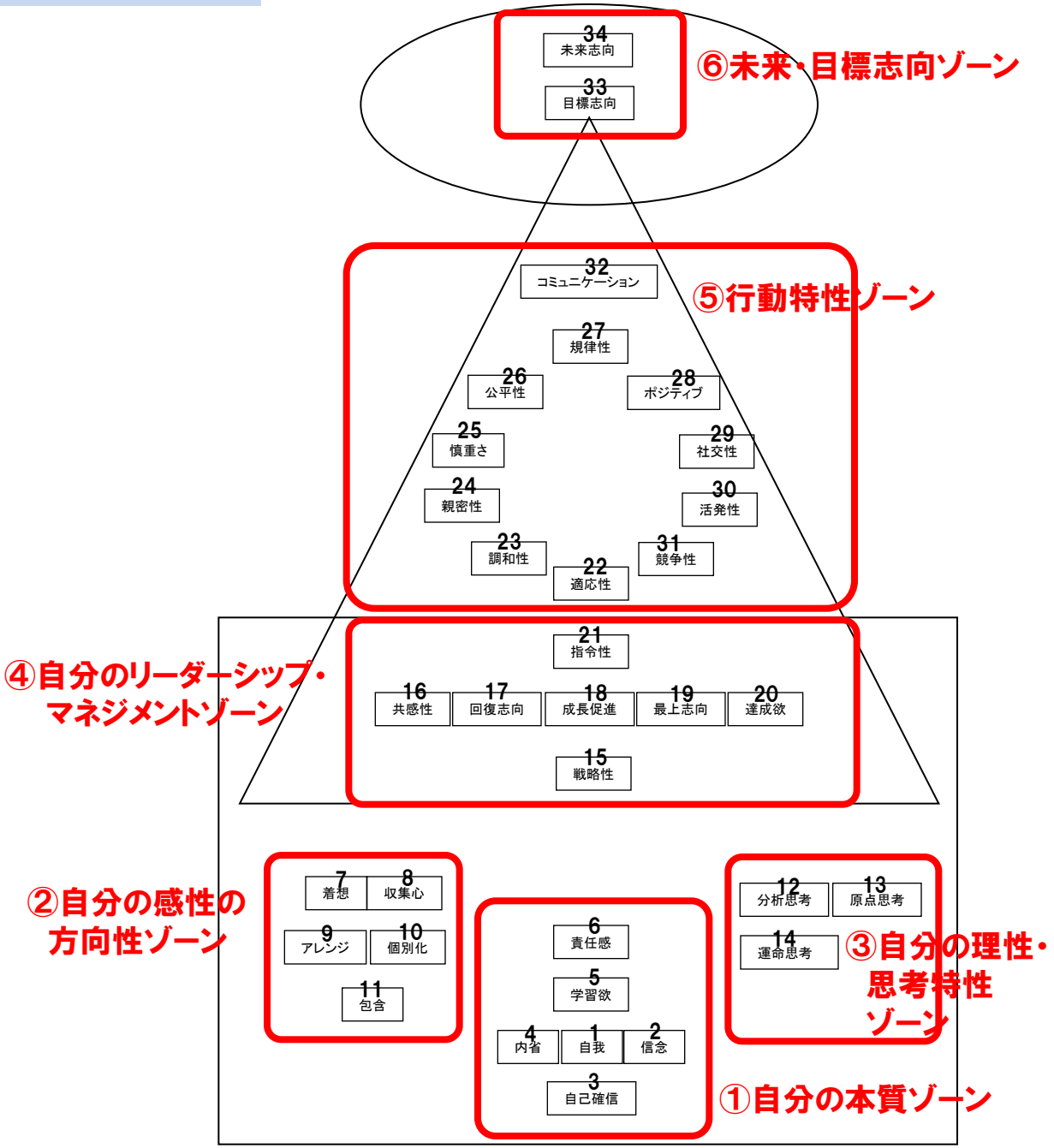


【ステップ(１)-3「強みピラミッド診断法」の誕生】

『さあ、才能に目覚めよう』の
「34の強みの言葉」を
物語の流れと
ピラミッドのゾーニングに合わせて
並べてみました。

合わせて、グルーピングを行い、
各グループの名前も決めました。

①自分の本質ゾーン
②自分の感性の方向性ゾーン
③自分の理性・思考特性ゾーン
④自分のリーダーシップ・
　マネジメントゾーン
⑤行動特性ゾーン
⑥未来・目標志向ゾーン



【ステップ(１)−3「強みピラミッド診断法」の誕生】

さらに、
「見える化」を進めるために
カラーリングを施しました。

①自分の本質ゾーン→赤

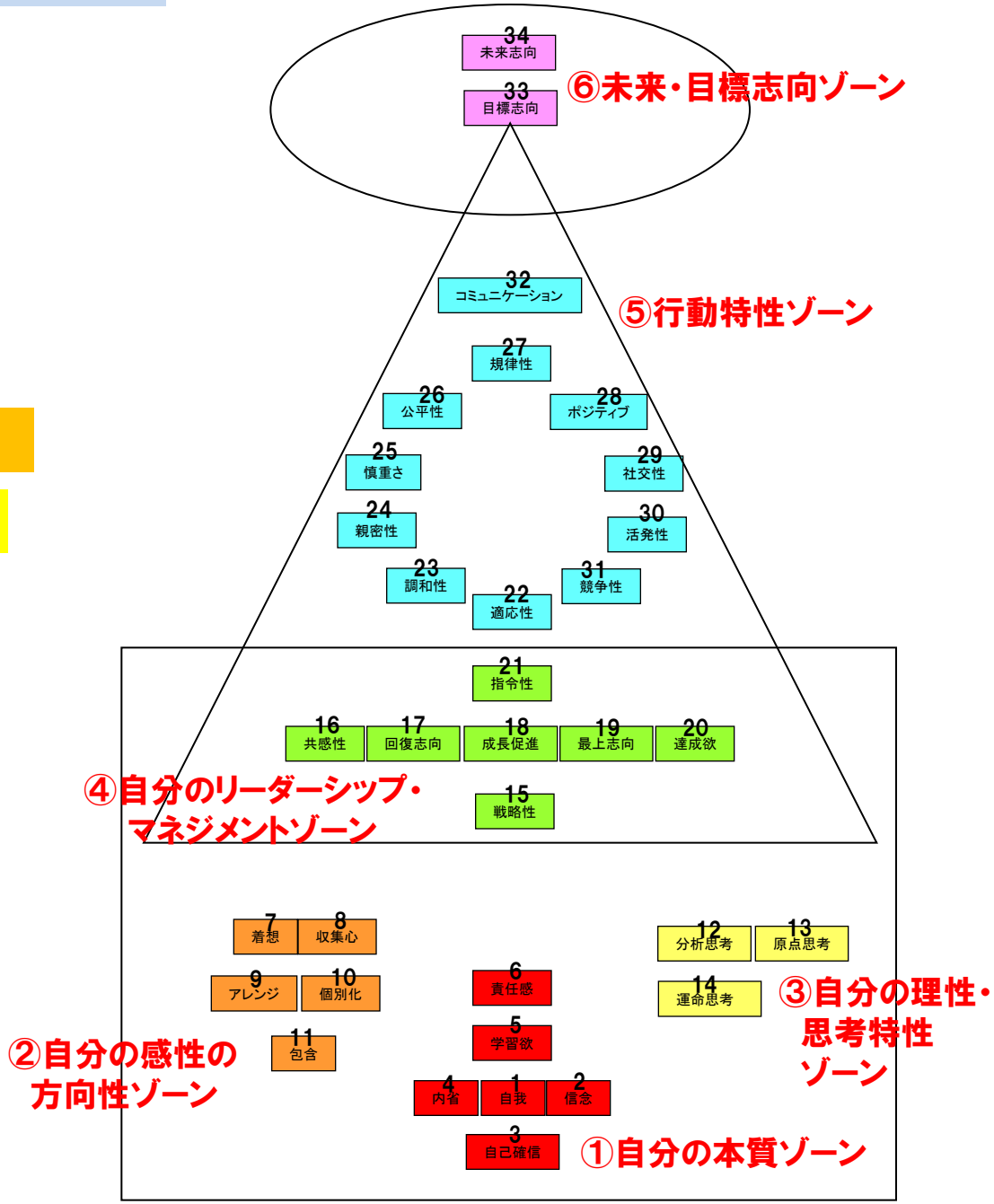
②自分の感性の方向性ゾーン→オレンジ

③自分の理性・思考特性ゾーン→黄色

④自分のリーダーシップ・
マネジメントゾーン→緑

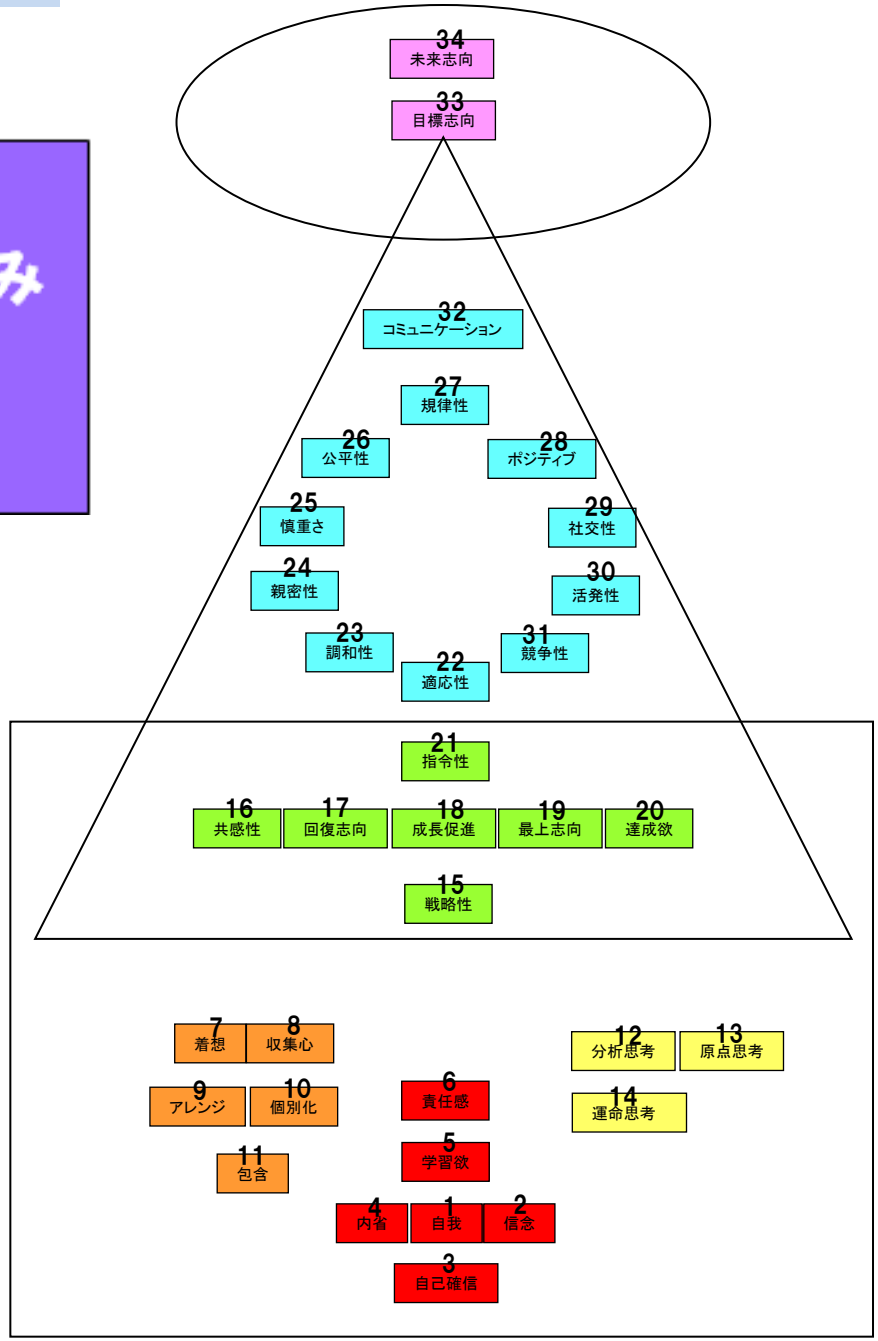
⑤行動特性ゾーン→青

⑥未来・目標志向ゾーン→ピンク



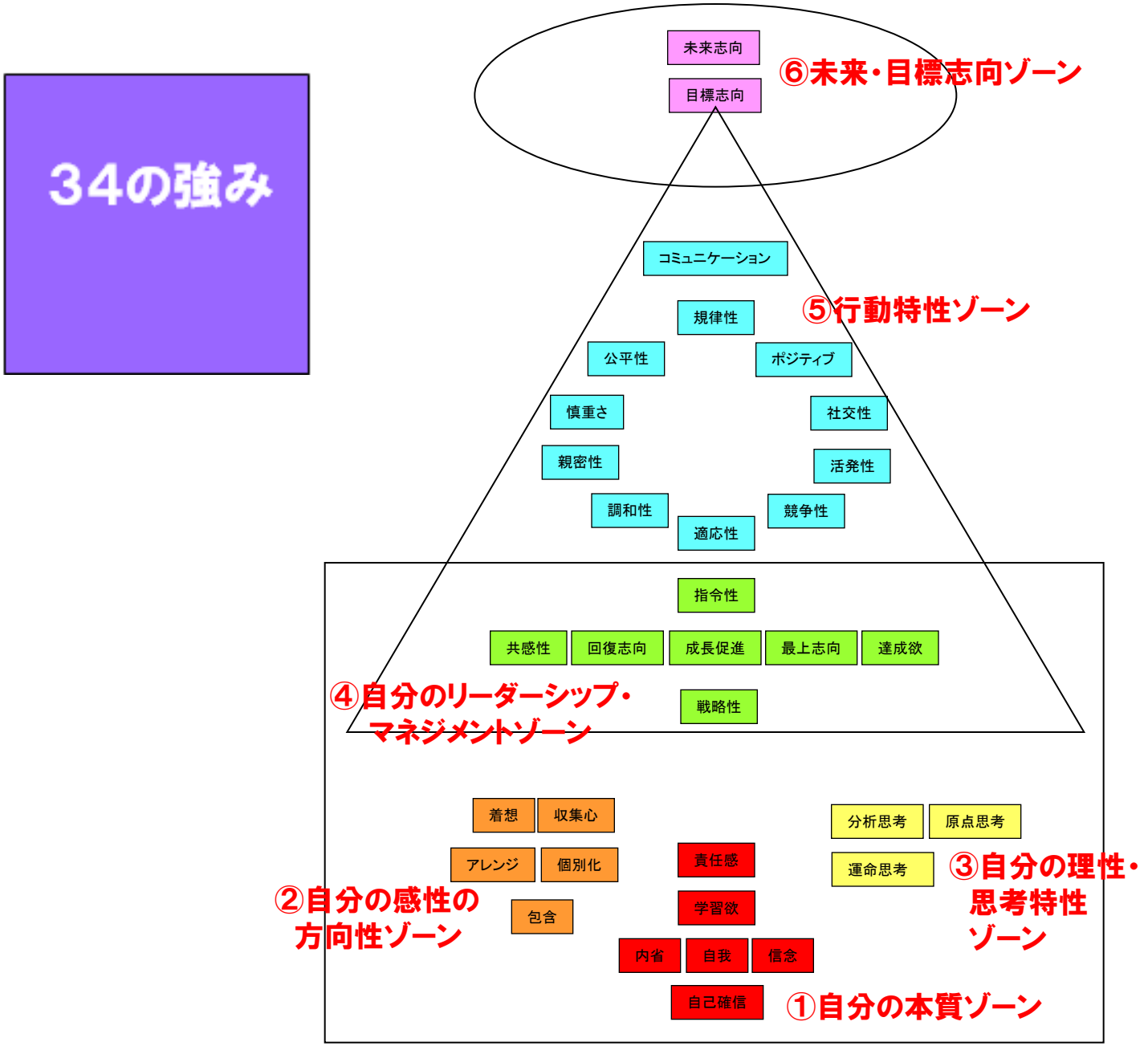
【ステップ(１)−3「強みピラミッド診断法」の誕生】

34の強み



こうして「○△□の経営」と
コラボレーションした
「強み診断法」が生まれてきました。

【ステップ(１)-3「強みピラミッド診断法」の誕生】



それでは、具体的にどのように進めるのか？

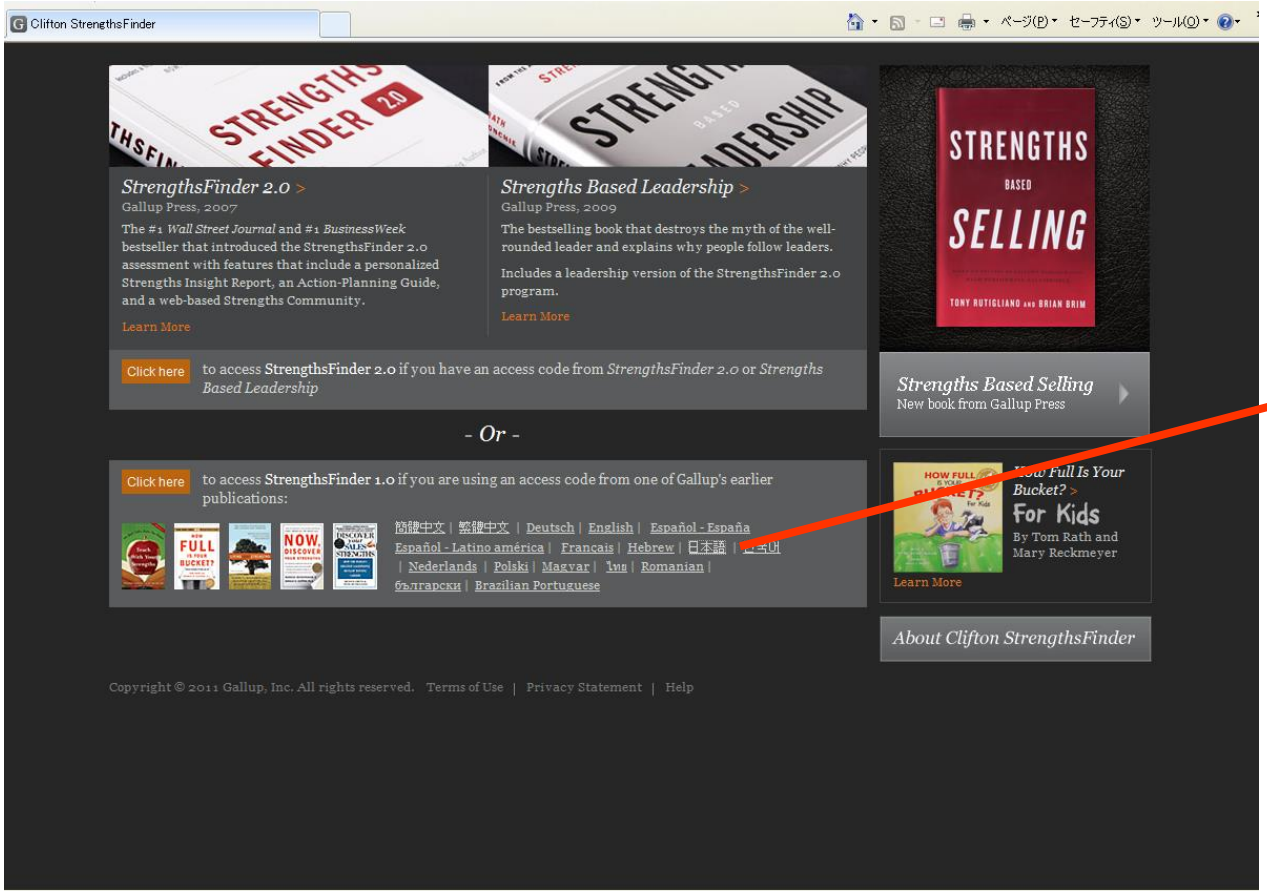
①『さあ、才能に目覚めよう』を入手

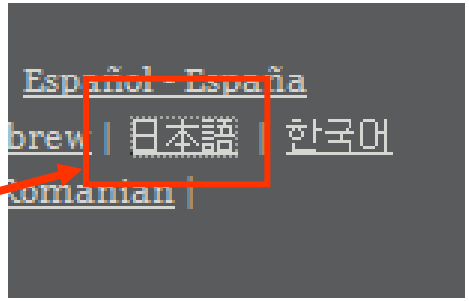
②カバーの裏面にあるIDナンバーか、
袋綴じに入ったIDナンバーを
専用ホームページの
申し込み欄に入力すると
自分の「５つの強み」を教えてくれる
アンケートが出てきます。

③それに答えること、約３０分。

④その場で自分の「５つの強み」が
わかります。

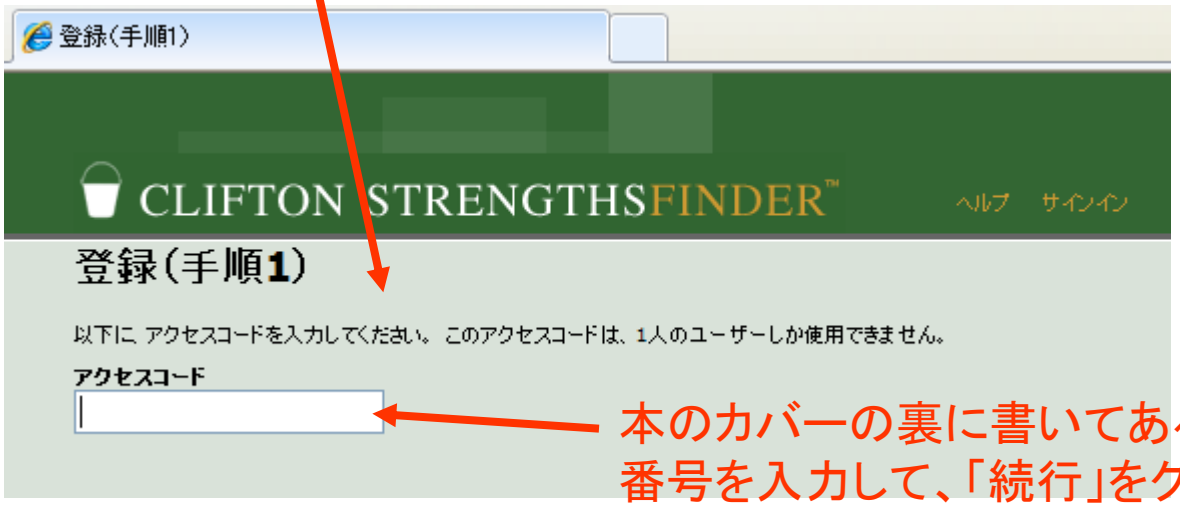
ストレングスファインダー
オンラインテスト(strengthsfinder.com)
http://www.strengthsfinder.com/





ここをクリックして
日本語版にする。

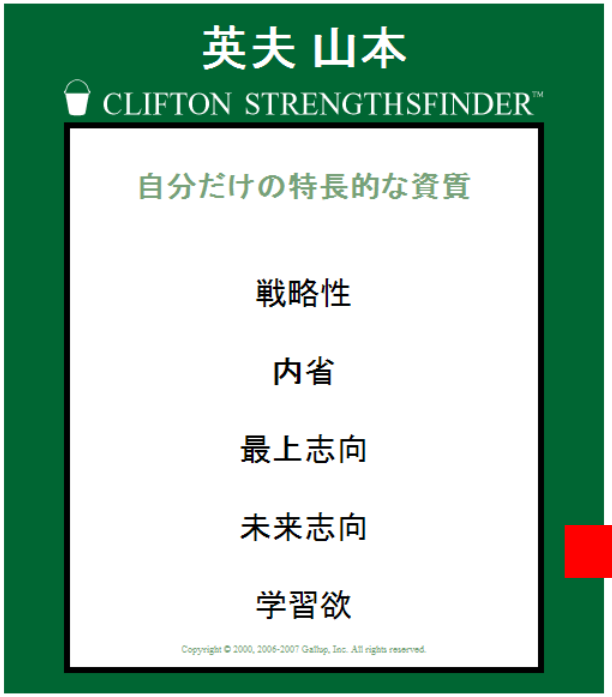
【ステップ(１)−3「強みピラミッド診断法」の誕生】

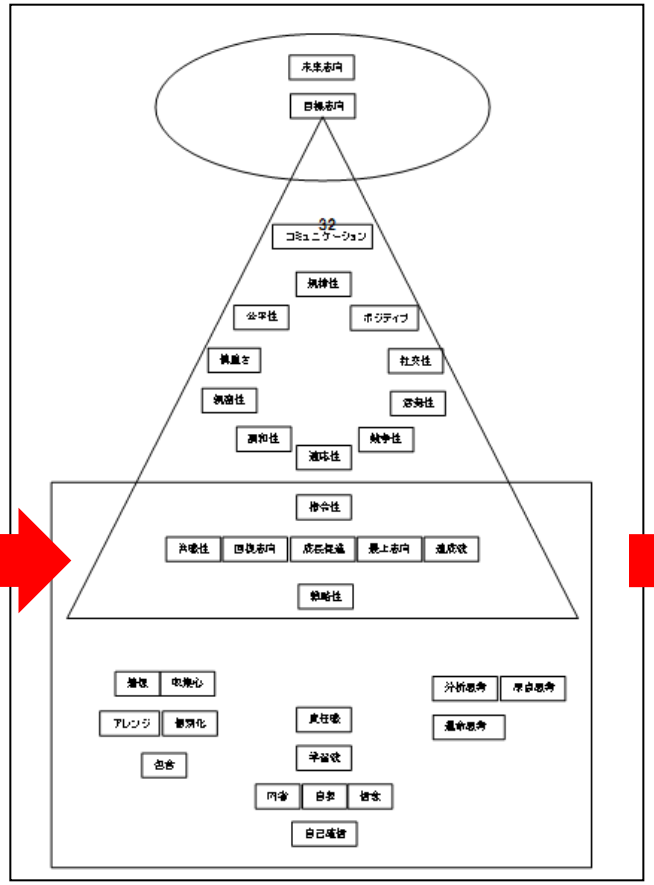


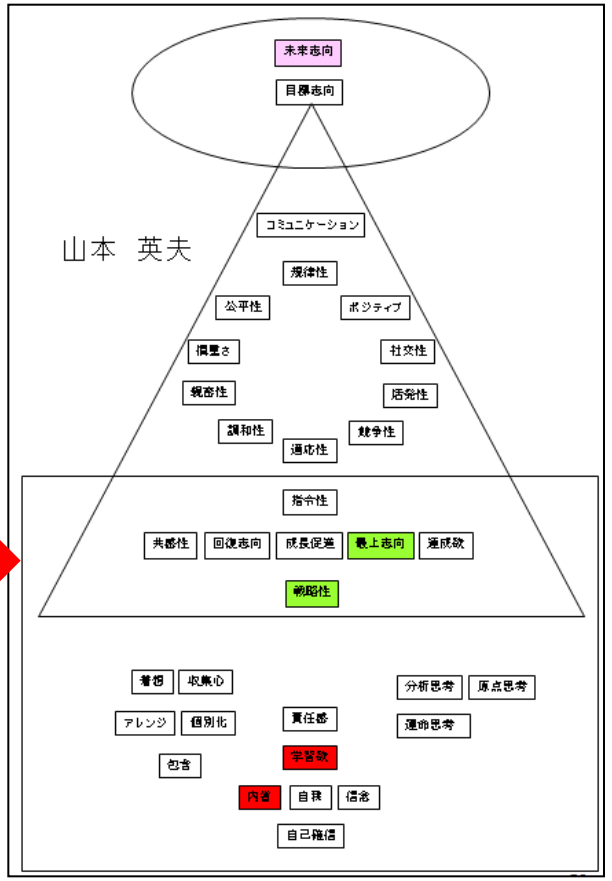
本のカバーの裏に書いてある
番号を入力して、「続行」をクリック

【ステップ(１)−3「強みピラミッド診断法」の誕生】

30分ほどかけて、
80問のアンケートに答えると、
以下のような「5つの強み」を教えてくれます。







①ストレングス・ファインダーで診断結果を入手する。

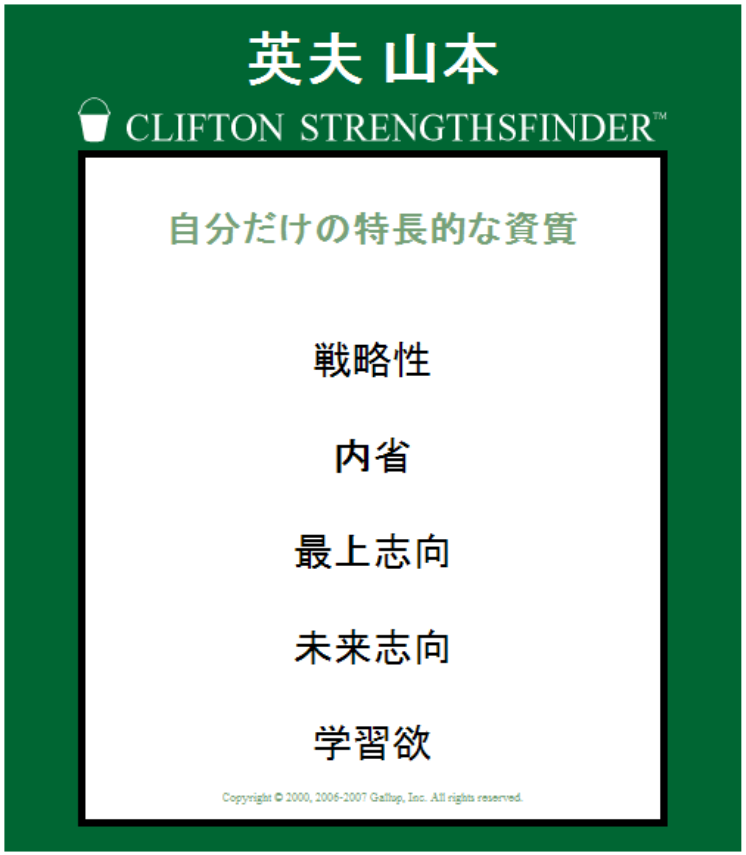
②経営ピラミッド診断法に用いる経営ピラミッド診断マップをベースに使う。

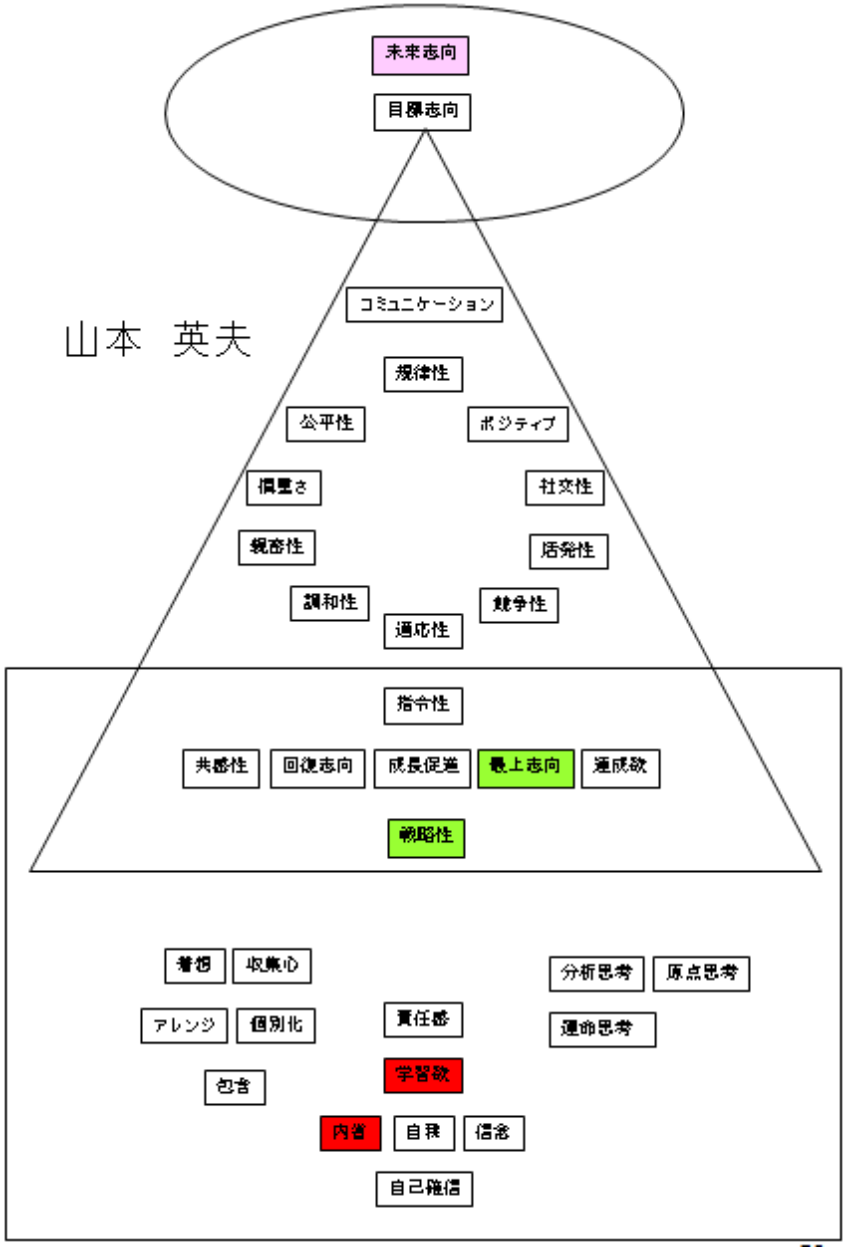
③ストレングス・ファインダーの診断結果をカラーマッピング

【ステップ(１)-3「強みピラミッド診断法」の誕生】

どちらが見やすいでしょう？

使いやすいでしょう？





34の強み・解説ファイル①

34の強み
解説ファイル

1■自我　Significance

あなたは、他人の目にとても重要な人間として映りたいのです。もっとはっきり言えば、あなたは認められたいのです。あなたは頼りたいのです。あなたは目立ちたいのです。あなたは知られたいのです。具体的には、あなたの持ち前の強みによって、人に知られ、評価されたいのです。

あなたは、信頼でき、プロフェッショナルであり、そして成功している人として、尊敬されたいと感じています。同時に、あなたは信頼でき、プロフェッショナルで、成功した人とだけつき合いたいのです。もしそういう人でないと、あなたは彼らがそうなるまで圧力をかけるでしょう。

彼らがそうならないなら、あなたは彼らを置いて先へ進むでしょう。

独立心の強いあなたは、仕事を単なる仕事ではなく、自分の人生そのものにしたいと考えています。そして、その仕事の中で、好きなようにやらせてほしい、または自分のやり方でやるための余地を与えてほしいのです。

あなたのこのことに対する熱い思いは異常に高く、あなたはこれらを実現しようとします。ですから、あなたの生活は、強く求める目標、成果、地位であふれています。何に焦点を当てていようとも、人によって異なりますが、あなたの「自我」という資質は、中途半端から最高な状態へとあなたを向上させ続けます。

これが、あなたをより向上させ続けている資質なのです。

★気がついた時に、書き込んで「強み」に磨きをかけていきましょう。

34の強み・解説ファイル②

7■着想　Ideation

あなたは着想に魅力を感じます。では、着想とは何でしょうか？着想とは、ほとんどの出来事を最もうまく説明できる考え方です。あなたは観察に見える表面の下に、なぜ物事はそうなっているのかを説明する、的確で簡潔な考え方を発見するとうれしくなります。

着想とは結びつきです。あなたのような考え方を持つ人は、いつも結びつきを探しています。見た目には共通性のない現象が、何となくつながりがありそうだと、あなたは好奇心をかき立てられるのです。着想とは、書かなかなかな解決できずにいる日常的な問題に対して、新しい見方をするということです。

あなたは誰とでも知っている世の中の事柄を取り上げ、それをひっくり返すことに異常に喜びを感じます。それによって人々は、その事柄を、変わっているけれど意外な角度から眺めることができます。あなたはこのような着想すべてが大好きです。なぜなら、それらは深い意味があるからです。なぜなら、それは目新しいからです。それらは明瞭であり、斬新であり、奇抜だからです。これらすべての理由で、あなたは新しい着想が生まれるたびに、エネルギーが電流のように走ります。

他の人たちはあなたのことを、創造的だとか独創的だとか、知的とさえ名づけるかもしれません。おそらく、どれもあてはまるかもしれません。どれもあてはまらないかもしれません。確実なのは、着想はあなたにとってスリルがあるということです。そしてほとんど毎日そうであればあなたは幸せなのです。

★気がついた時に、書き込んで「強み」に磨きをかけていきましょう。

15■戦略性　Strategic

戦略性という資質によって、あなたはいろいろなものが混沌にある中から、最終目的に合った最善の道筋を発見することができます。これは学習できるスキルではありません。これは特異な考え方であり、物事に対する特殊な見方です。

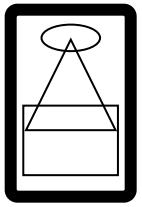
ほかの人には単に複雑をとしか見えない時でも、あなたにはこの資質によってパターンが見えます。これらを整理して、あなたはあらゆる選択肢のシナリオの最後まで検討し、常に「こうなったらどうなる？では、こうなったらどうする？」と自問します。このような繰り返しによって先を読むことができるのです。

そして、あなたは起こる可能性のある障害の危険性を正確に予測することができます。それぞれの道筋の先にある状況がわかることで、あなたは道筋を選び絞ります。行き止まりの道をあなたは切り捨てます。まともに妨害を受ける道を排除します。混乱に巻き込まれる道を捨て去ります。そして、選ばれた道・・・すなわち、あなたの戦略・・・にたどり着くまで、あなたは選択と切り捨てを繰り返します。そして、この戦略を武器として先へ進みます。

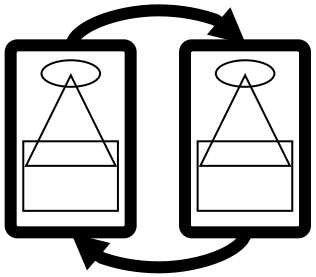
これが、あなたの戦略性という資質の役割です。問いかけ、選抜し、行動するのです。

★気がついた時に、書き込んで「強み」に磨きをかけていきましょう。

１２３で、強みの活かし合い

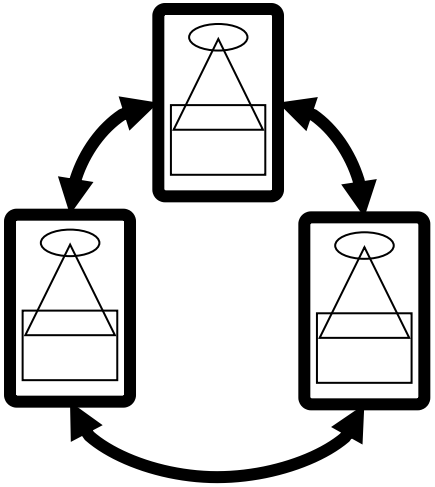


１人で強みを活かす。



２人で強みを活かし合う。

人という字は、
２人の人が支え合っている。

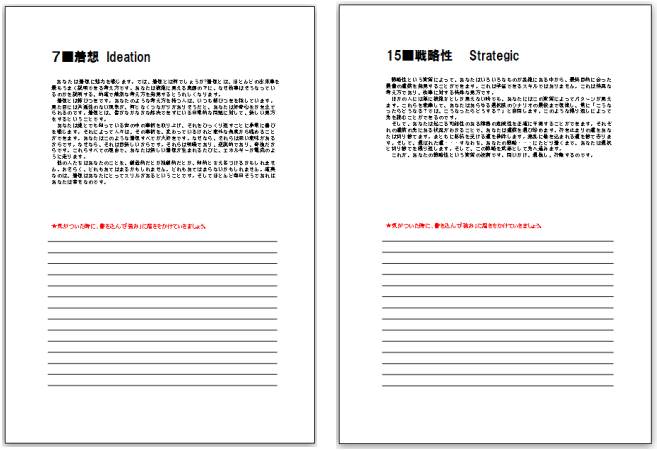


３人で強みを活かし合う。

３人寄れば文殊の知恵。

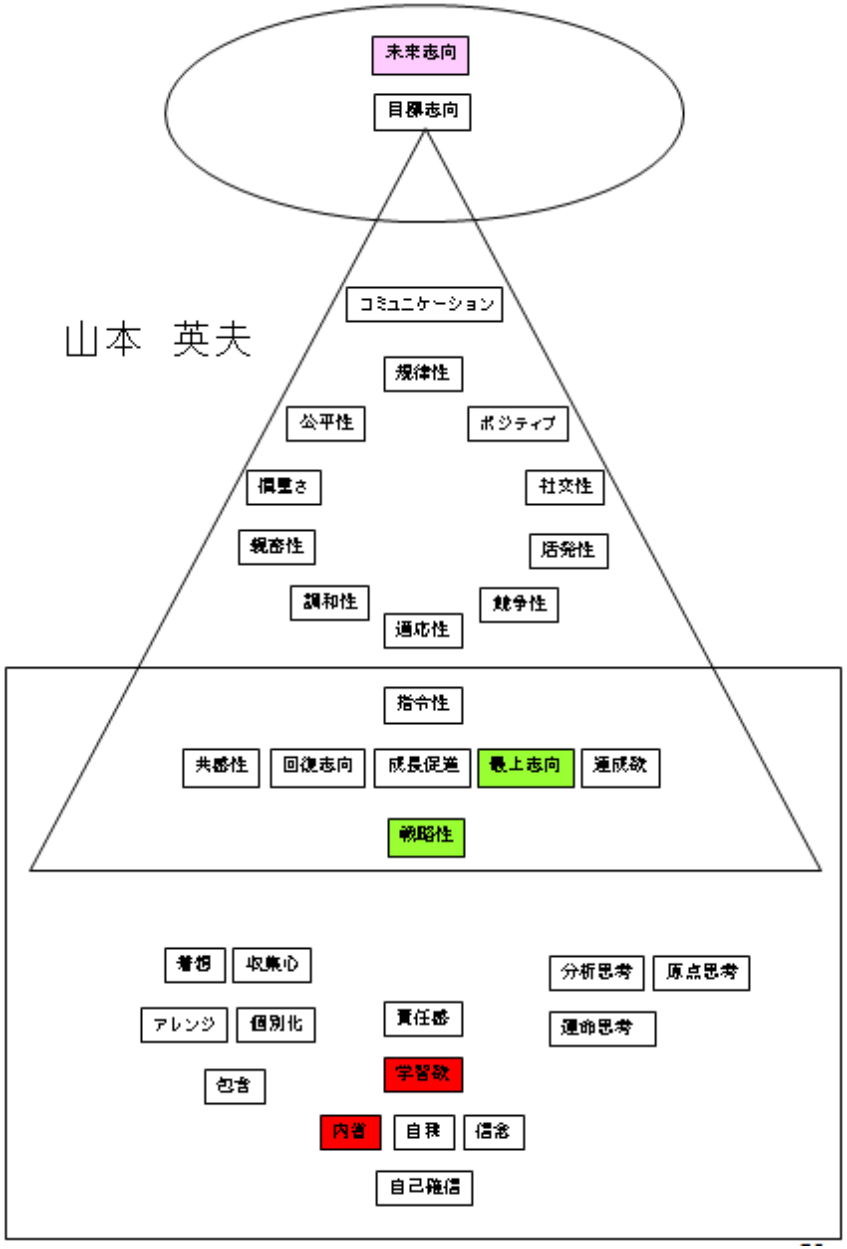
123で、強みの活かし合い

- ●強みのバラツキを見る
- ●強みのゾーンを見る
  ＆カラー別に見る
- ●「5つの強み」以外の強みにも
  留意する。
- ●5つの強みを
  「34の強み」で確認する。



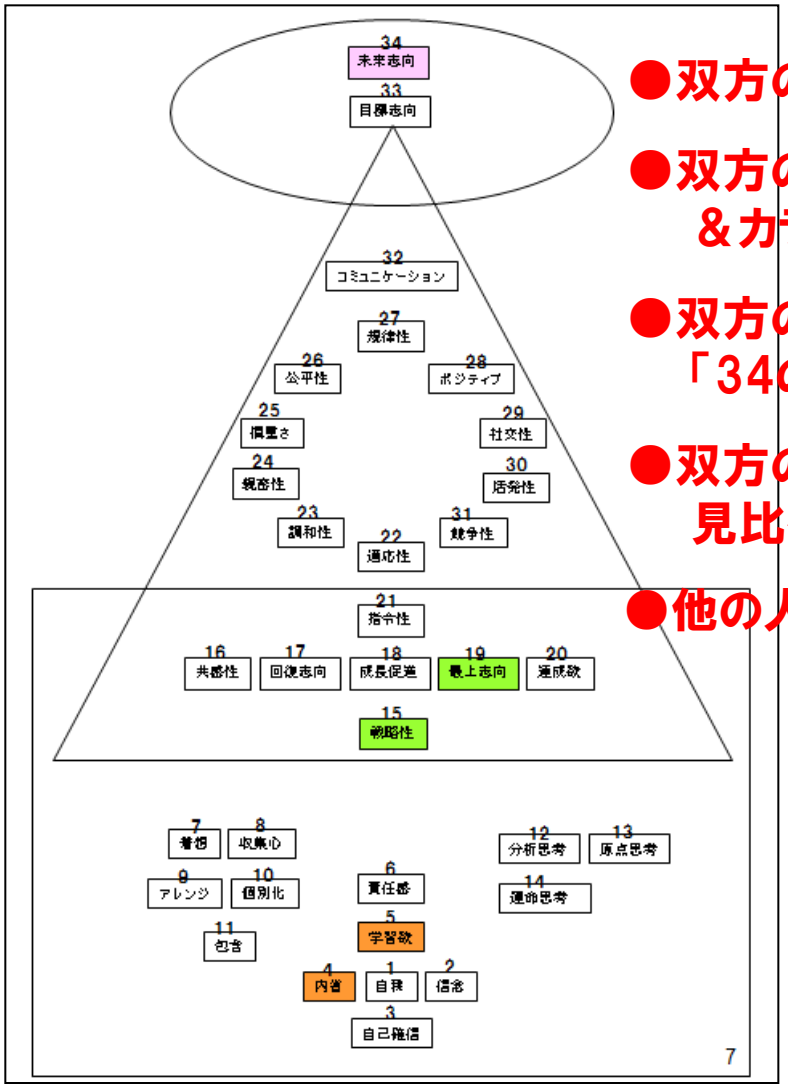
7■着想　Ideation

15■戦略性　Strategic



123で、強みの活かし合い

●2人の場合



▲Aさんの強みピラミッドチャート

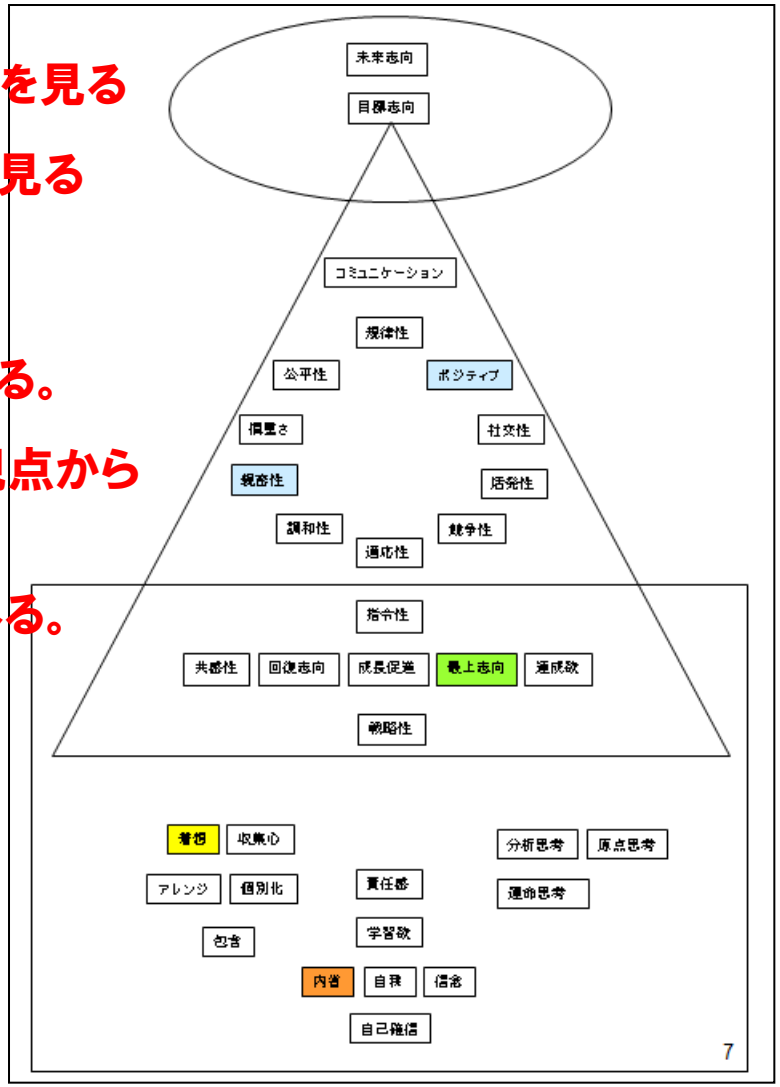
●双方の強みのバラツキを見る

●双方の強みのゾーンを見る
＆カラー別に見る

●双方の5つの強みを
「34の強み」で確認する。

●双方の活かし合いの視点から
見比べる。

●他の人の強みも見てみる。

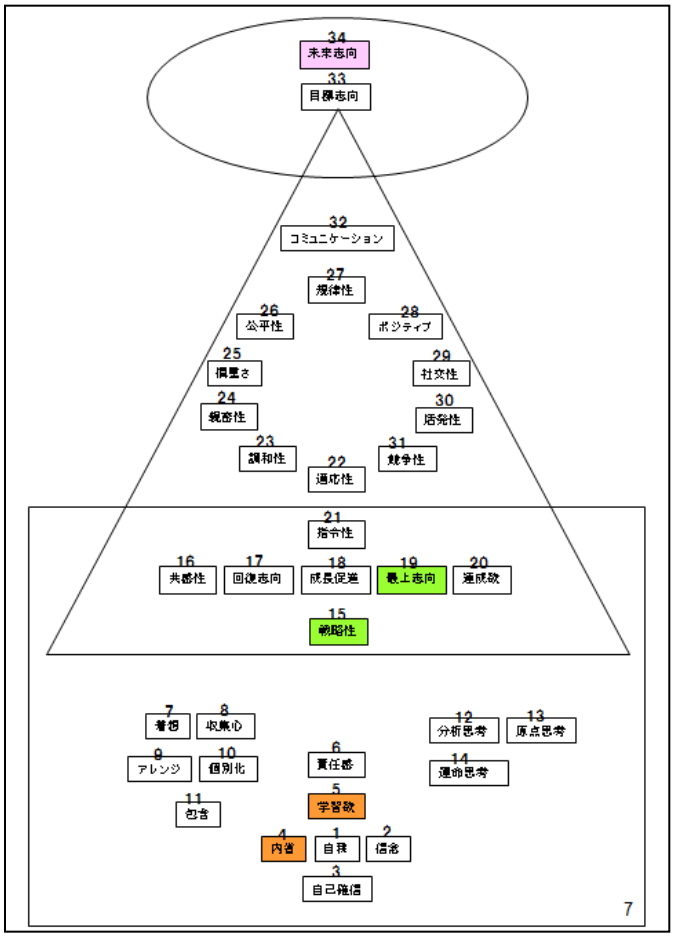


▲Bさんの強みピラミッドチャート

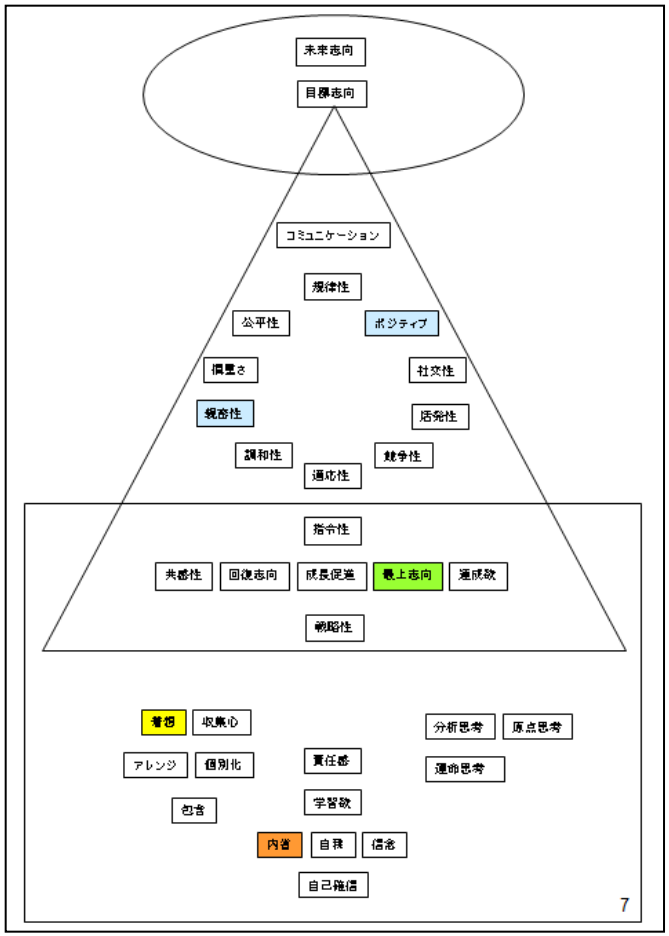
123で、強みの活かし合い

●3人の場合

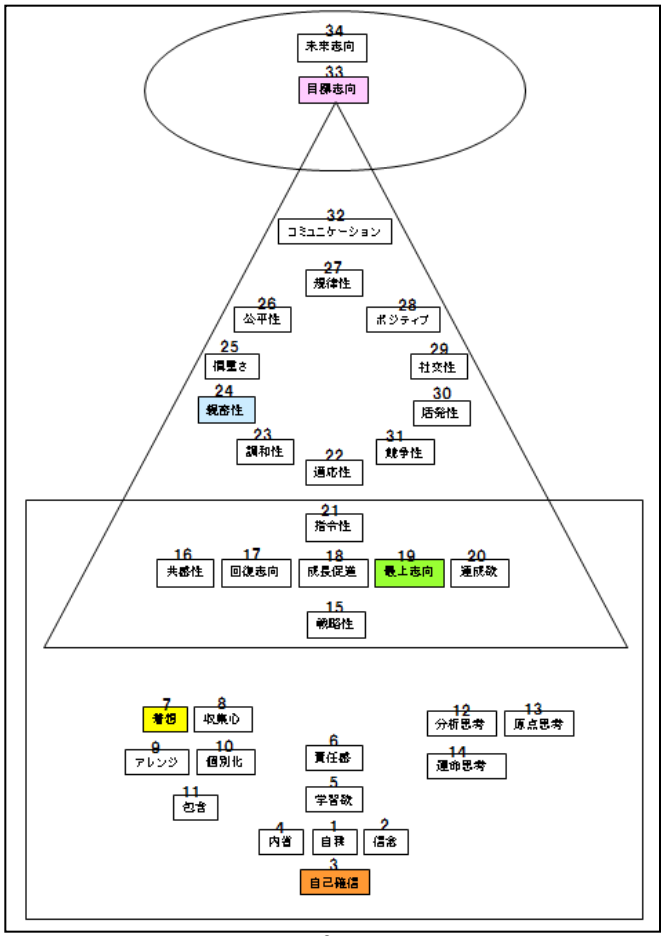
●2人のケースで読みなれておく。　●チームワーク視点から見る。



▲Aさんの強みピラミッドチャート



▲Bさんの強みピラミッドチャート



▲Cさんの強みピラミッドチャート

各種書式＆ツール①

シートNO.　01

「強み」活用・基本シート

ふりがな 名前	
所属部門	
役職・肩書	
私の強み①	
私の強み②	
私の強み③	
私の強み④	
私の強み⑤	

▲強み活用・基本シート（Ａ４）

■強み活かしシートA

	今、やっている仕事	5つの強み	どのように仕事に強みを活かせるか
		【内省】あなたは考えることが好きです。あなたは情報活動を好みます。あなたは記憶を刺激し、時間軸に沿って考えることが好きです。あなたが何を考えているかを知ったり、たどる道筋を察知しようとしているかもしれないし、アイデアを考えを探ろうとしているかもしれないし、あるいは、ほかの人の思考を理解しようとしているかもしれません。何に集中しているかは、あなたがほかの強みとなるでしょう。一方では、何を考えているかが一点にとどまっていない可能性もあります。 内省という資質は、あなたが何を考えているかということを中心に考察するものではありません。様々、あなたは考えることが好きだということを意味しているだけです。あなたは一人の時間を強いた個の人です。なぜなら、一人でいる時間は、明確な内省するための時間だからです。 あなたの内省は、ある意味で、あなたは身辺世界の現実の証拠です。あなたは身辺世界についている仕組みを感じたり、自分でそれぞれの関係がどうであるかを維持します。この内省という資質により、あなたは実際に何をやっているかと結果のなかでそれを維持したりことを知ったりと。 若干不満を覚えるかもしれません。あるいは、この内省という資質は、その自分の経験等や、子育っている人との会話などといったような、より現実的な事柄に向かうかもしれません。それがどの方向とあなたを導くにしても、この個のやっかいりはあなたの人生で動きを出るものーつです。	
		【学習者】あなたは学ぶことが大好きです。あなたが最も関心を持つテーマは、あなたがほかの資質や経験によって決まりますが、それが何であれ、あなたはいつも学ぶ「プロセス」に心を置かれます。 内容や結果よりもプロセスこそが、あなたにとっては魅惑的なのです。あなたは何もかもいっぱいの場合ならば考えた結果に、事実と経験のプロセスを経て解明することで答えを出すことができます。 高校でいくつかの教室に挑戦することで学び学べし、新しい教師で学べることを観察し、体験する可能性し、スポルを学習することの魅力が強まる・・・これがあなたの心を置かれる学習プロセスです。 あなたの最終の魅力は、あなたは成人学習・・・大学院、ｍｂｂ、大学院など・・・への参加を進ずるようになります。それは、経験プロジェクトへの取り組みを通じ学び、経験してたくさんの新しいことを学ぶことが求められ、そしてやがてまた新しいプロジェクトに取り組んでいく必要があるような、学習にあふれた機会環境のなかで成力を発揮します。この「学習者」という資質は、仮それもあなたがその分野の専門家になるようなことは、専門的な知識や知識家に近る事柄の会を求めていることを意味するわけではありません。学習の結果は、「学習のプロセス」ほど重要ではないのです。	
		【戦略性】戦略性という資質によって、あなたにはいろいろなものが見えるようになる。高の思考の中から事柄の連続を発見することができます。これは学習するためではありません。これは時間とともであり、効果に対する時間を重視です。 ほかの人には単に戦略とは見えない事でも、あなたにはこの資質によってパターンが見えます。これらを観察して、あなたはあらゆる選択肢のシナリオの構成を可能は。彼は「どうなったらどうなるか」では、どうなったらどうするか」を問います。このような問い返しによって急を問うことができるのです。 そして、あなたは結果と可能性のある問題の連続性を正確に予測することができます。それぞれの連続の急にある状況がわかることで、あなたは連続を選び抜きます。何かはまりの道をあなたは切り開けます。また、もっと長続き保ける道を排除します。見晴らしを立てられる道を除けます。そして、選ばれた道・・・それから、あなたの戦略・・・にたどり着くまで、あなたは選択と切り除けを問い返します。そして、この戦略を解答として進んでいきます。これが、あなたの戦略性という資質の強みです。問いかけ、選択し、行動するのです。	
		【高と自尊】高貴であること、へいさんではなく、これがあなたの基盤です。平均以下の何かを平均よりかしこい知を構成するには大きな努力を要しますが、あなたはそこにちっとも動揺を感じません。 興味と努力を要しますが、平均以上の何か高尚のものに達おることの出るが、はるかに難解です。自分自身のものの色の人のものかにとわからず、強みはあなたを魅了します。高尚を追いかけるガイドのようで、あなたは強みを使う間もかなり高尚を探し求めます。生まれついての高貴さ、他人に人の道は、一見ふと違した地道・・・これらがかすかでも見えることは、強みがあるかもしれないことの使ってあがりになります。そして、いったん強みを発見すると、あなたはそれを伸ばし、磨き出します。高貴さへ導かずに生いられません。あなたは高貴を取り囲くまで磨くかです。 このようで、自尊と高貴を見分けるためは、ほかの人から、人を認知していると見られるかもしれません。あなたはあなたの強みを導く仲者してくれる人たちといっしょに過ごすことを選びます。同じように、自分の強みを発見し、それを伸ばしてくれたと思われる人たちに置かれます。あなたは、あなたを認ほおおり、別のを発見しようとする人のを電子を模倣がおります。あなたは自分の別の強みを模倣がどうしようと進むしかくおりません。それよりも、誰かで生まれた天賦の才能を最大限に利用したいと思えます。その方が嬉しく、賞いも多いのです。そして最終なことに、その方がもっと大きなのです。	
		【未来志向】「もし、・・・だったら、どんなに素晴らしいだろうなあ」と、あなたは全年齢の中ごろを思い出のなかにあることを愛するタイプの人です。未来はあなたを魅了します。まるで壁に投影された映像のように、あなたは、未来に何を見ているかもしれないものが明かりのようにあなたに見えます。 この強みは、様々な現実は、あなたが現在というあるこの瞬間を続けます。この強みの最大の内容・・・とは最高の暮し方あり、とりやくたちゃーム、とりとい生活、あるいはよりよい世界・・・は、あなたがほかの資質や経験によって決まりますが、それはいつでもあなたを魅了するでしょう。あなたは、未来に何がやってくるかというビジョンが見え、それをどこまで続けるか期待です。現在がおもしろくも興味をもたらしし、現実のものがあるかにも現実的であることがわかったとき、あなたは未来のビジョンをもっとも思の強つ中に組こします。それがあなたにエネルギーを与えてくれます。それは、ほかの人にもエネルギーを与えます。結果、あなたが未来のビジョンを思に現ものとするこの中から、人のはいってくる興味します。あなたは自分のものの現実化のため、現実の結果をもたらすことができます。あなたは自分のためにおこるその結を導くことができます。誰いてあげなさい。金銭を報酬に選ばなさい。でなる限りそのの結を待ち時を待ちなさい。人のはあなたが何を応ふいてくる時間につかまりたくなるでしょう。	

▲強み活かしシートＡ（Ａ３）

各種書式＆ツール②

■「強み目標」を達成するための
お客様アンケート、強みミーティング&強み会議予定表

	部門別・マンスリー 強みミーティング	部門別クォーター 強みミーティング	全社前期・後期 強み会議	お客様 アンケート
1月				
2月				
3月				
4月				
5月				
6月				
7月				
8月				
9月				
10月				
11月				
12月				

▲会議予定表

シートNO．02

お客様アンケートシート

	アンケート項目	
1	全体的に見て、期待通りのサービスが受けられたと思いますか？ それは期待をはるかに上回るものでしたか？期待をはるかに下回るものでしたか？	
2	このたびの製品またはサービスを他の方にも薦めたいと思いますか？ ぜひ薦めたいですか？絶対に薦めたくないですか？	
3	このたびの製品またはサービスを今後も継続して利用したいと思いますか？ ぜひ利用したいと思いますか？二度と利用したくないですか？	
		72

※これらにより、従業員の定着率、生産性、収益性、顧客満足度を正確に予測することができる。
※調査は年に２回は実施する。

▲お客様アンケートシート

各種書式＆ツール③

シートNO．０３

社員のみなさんにお聞きする１２の質問

	アンケート内容・・・５段階評価でお願いします
1	仕事上で自分が何をすべきか、要求されていることがわかっていますか？ □5　□4　□3　□2　□1
2	自分の仕事を適切に遂行するために必要な材料や道具はわかっていますか？ □5　□4　□3　□2　□1
3	最高の仕事ができるような機会に毎日恵まれていますか？ □5　□4　□3　□2　□1
4	この1週間の間に、仕事の成果を認められたり、誉められたりしたことがありますか？ □5　□4　□3　□2　□1
5	上司や同僚は自分を一人の人間として認めて接してくれていますか？ □5　□4　□3　□2　□1
6	仕事上で自分の成長を後押ししてくれる人はいますか？ □5　□4　□3　□2　□1
7	仕事上であなたの意見は尊重されていますか？ □5　□4　□3　□2　□1
8	経営理念(企業理念・行動理念・基本理念・人事理念等)と照らし合わせて 自分自身の仕事は重要だと感じられますか？ □5　□4　□3　□2　□1
9	他の社員さんたちは、総じて質の高い仕事をしていると思いますか？ □5　□4　□3　□2　□1
10	職場に親しい友人はいますか？ □5　□4　□3　□2　□1
11	この半年の間に、自己啓発やキャリア開発等自分の成長について誰かと話し合ったことがありますか？ □5　□4　□3　□2　□1
12	この1年の間に、職場で学習し、成長する機会に恵まれていたと思いますか？ □5　□4　□3　□2　□1
	73

※これらにより、従業員の定着率、生産性、収益性、顧客満足度を正確に予測することができる。
※調査は年に２回は実施する。

▲社員のみなさんに
お聞きする12の質問

シートNO．０４

お互い気持ちよく働くための４つの質問シート

	アンケート内容
1	職場のみなさんは、時間に遅れずにそれぞれの業務や作業を行なっていますか？ □大変よく行なっている　□まあ、行なっている　□行なっていない
2	職場のみなさんは、的確なやり方で行っていますか？ □大変よく行なっている　□まあ、行なっている　□行なっていない
3	職場のみなさんは、建設的かつ有益なやり方で行っていますか？ □大変よく行なっている　□まあ、行なっている　□行なっていない
4	職場のみなさんは、あなたの意見を尊重していると思えるやり方で行なっていますか？ □大変よく行なっている　□まあ、行なっている　□行なっていない 73

※これらにより、従業員の定着率、生産性、収益性、顧客満足度を正確に予測することができる。
※調査は年に２回は実施する。

▲お互い気持ちよく働く
ための４つの質問シート

各種書式＆ツール④

シートNO．05

■強みミーティングシートＡ

面談や打ち合わせ等の時
マネージャーは次の４点に留意して話し合いをしましょう。

1	その社員さんの最も秀でた「強み」とは何か？
2	その「強み」を活かして仕事でどのような成果を収めることができるか？ また、そのためにはどういう手順が効果的か？
3	5つの「強み」を「真の強み」に育てるためには、 どのような技術を習得し、どのような経験を積む必要があるか？
4	マネージャーに対しては、どのような対応を望むか？

74

▲強みミーティングシートＡ

シートNO．06

■強みミーティングシートＢ

話し合いの場で必ずする３つの質問

・定期的に話し合いの機会と場、時間をも持つだけでも役に立ちます。
・従業員が短期の目標を達成しつづけ、
　マネージャーがその成果に価値を与えることで、緊張感を持続させることができます。
・個々に応じた教育機会をつくりだすことができます。

1	今後、3ヵ月、何に一番力をいれるつもりですか？
2	何を発見しよう、としていますか？　何を学ぼうとしていますか？
3	どのような（協力）関係を築きたいと思っていますか？ 職場のメンバーと 外部パートナーと

75

▲強みミーティングシートＢ

各種書式＆ツール⑤

月

■今月のスローガン

●今月の重点目標	●具体的に進める事柄とやり方・進め方	●結果・反省・対策

	●今月の目標を達成するために具体的に進める事柄いろいろ	

留意事項

1. 【習慣づくり】	2.	3.

【習慣】

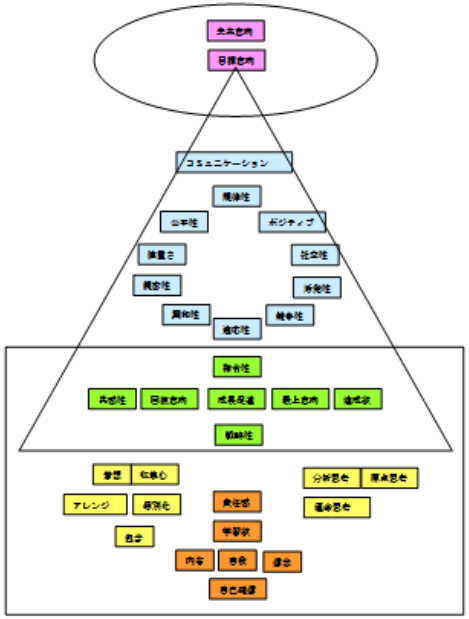
				1	2	3
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						

▲オリジナルビジネスダイアリー

各種書式＆ツール⑥

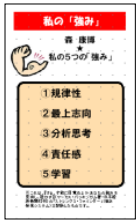
■「強み」を活かした求人計画シート

	内容	募集人数	備考・・・必要なと資格キャリア等
求人内容ロ求人する職種	営業職（一般・管理監督者レベル）		
	企画職・開発職（一般・管理監督者レベル）		
	技術職（一般・管理監督者レベル）		
	現場職（一般・管理監督者レベル）		
	人事・教育職（一般・半管理監督者レベル）		
	経理・総務職（一般・管理監督者レベル）		

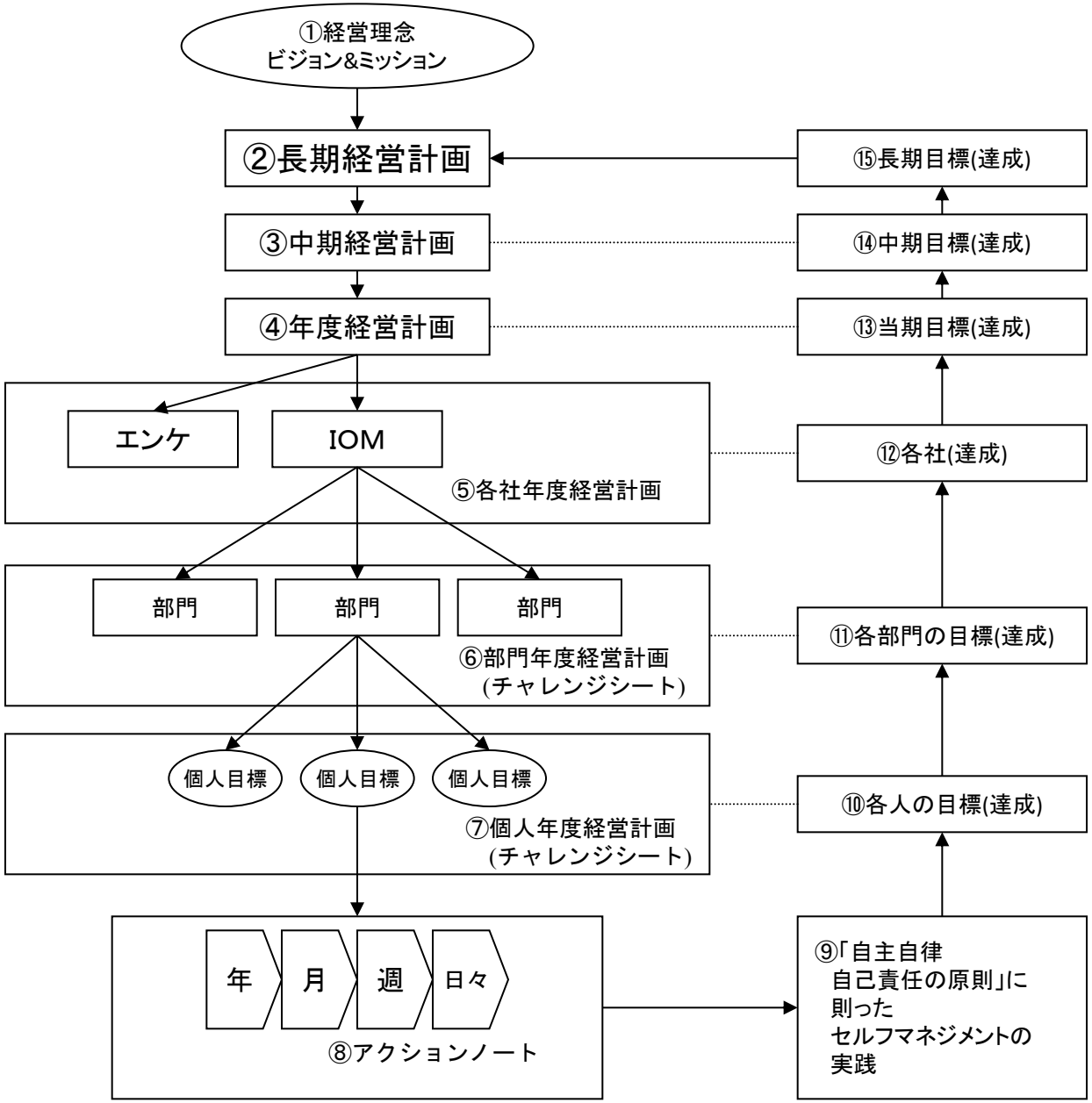


▲「強み」のシンボルマーク

各種書式＆ツール⑦

	道具名	現物ビジュアル	説明
1	強みカード		自分の「強み」を自分で確認するとともに、他の人にも知ってもらうことで、「強み」を活かしていただこうというものです。「強み」の活かし合いのためのツールとして、とても重要なものです。
2	仕事の洗い出し、 確認をする 「自分づくり成長ノート」		よりよく「強み目標」を設定するためにも、自分の仕事、業務について改めてチェックしてみること。2、3週間にわたり当ノートを使うことで、仕事の洗い出し、棚卸しができ、「強み」の活かし所も見つけることができます。
3	「強み活かし合いノート」として使う 「気づきメモノート」		「強み目標」のための達成管理に「気づきメモノート」を使うことができます。「強み目標達成週報」として使います。これで、「強み」を徹底的に磨き上げていくことができます。「強み活かし合いノート」です。
4	強みについて 現場で気づいた時に すぐメモできる「シールメモ」		自分の「強み」や、他の人の「強み」によって助けてもらえる「弱み」については、現場で一番感じたり、気づいたりするものです。現場ですぐにメモをとることができ、「強み活かし合いノート」と組み合わせて使うことができます。

【ステップ(４)「強み」目標を組み込んだ個人管理による目標管理制度づくり】



チャレンジシート（自創経営シートをアレンジ）

年度 チャレンジシートB

■部門名 （　　）

（　年　月　日 ー　年　月　日）

氏名		部門長	印

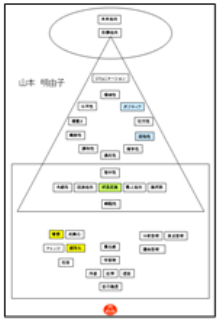
	1. 今期のやるべき、私の仕事は、以下の通りです。	2. 左記を達成させるためにやらなければならない重点項目3つは以下の通りです。 ※上人がたは上司が記入する。	3. 左記の2項目の具体的な進め方、方法について書き出して下さい。 ※上人が現場に落し下げて記入する。	達成期限
A 売上・利益目標	1■所属部署の目標達成のために、特にあなたにやって欲しいこと ※上司が記入する	1■	1◆ 2◆ 3◆	
		2■	1◆ 2◆ 3◆	
		3■	1◆ 2◆ 3◆	
B 行動目標（管理能力大・部下育成）	2■部下育成や自己の管理能力の向上のために特にあなたにやって欲しいこと ※上司が記入	1■	1◆ 2◆ 3◆	
		2■	1◆ 2◆ 3	
		3■ あなたが「今期伸ばしたい私の強み」である「・・・・」に合わせて、「・・・・」の仕事について・・・・のように進めることを期待するものです。	1◆ 2◆ 3◆	
C 私がさらに目指す能力向上	3■業務遂行能力や問題解決能力、仕事への取り組み姿勢の向上策の中で、あなたの現状、実力、立場、役割から考えて必要だと思われるものを、部門長の意見を聞き、左記～重点事項3つを書き入れて下さい。	1■	1◆ 2◆ 3◆	
		2■	1◆ 2◆ 3◆	
		3■私が「強み」かってある「・・・・」に触れを合わせ、それに向けた仕事の進め方をしていきます。	1◆ 2◆ 3◆	

「私の強み」づくり	「今期伸ばしたい私の強み」は、「・・・・」です。	目標数値達成件数	教育目標の本の冊数	社長	部長	直属上司
大切なことは、コーチングを通じて明らかになったあなたの「私の強み」（かかわり）を育てていくことです。誰でもが人にも「強み」をもっていることを認識してもらい活用する。 私のココの強み ① ② ③ ④ ⑤	その為に次の3つを重点的にやります。 ① ② ③		時 （理想は、週1時）			

※部長の場合の記入項目	■今の部長地位	社	■本部間接部門承認	社	■生産部門承認子会社社長＋ノーム管理承認	社	■営業部門承認子会社承認部門	承	■企画開発部門承認	承	■マーケティング（ノーム）部門承認	社	

【ステップ（４）「強み」目標を組み込んだ個人管理による目標管理制度づくり】

■「強み目標シート」A



【３４の強みリスト】

０１□自我　０２□信念　０３□自己確信
０４□内省　０５□学習欲　０６□責任感
０７□着想　０８□収集心　０９□アレンジ
１０□個別化　１１□包含　１２□分析思考
１３□原点思考　１４□運命思考　１５□戦略性
１６□共感性　１７□回復志向　１８□成長促進
１９□最上志向　２０□達成欲　２１□指令性
２２□適応性　２３□調和性　２４□親密性
２５□慎重さ　２６公平性　２７□規律性
２８□ポジティブ　２９□社交性　３０□活発性
３１□競争性　３２□コミュニケーション
３３□目標志向　３４□未来志向

今、やっている仕事	自己評価	その問題点・課題、よくできている理由	そのためにやるとよいこと、それに必要な強み
仕事・その① （　　）	◎　○　△		
仕事・その② （　　）	◎　○　△		
仕事・その③ （　　）	◎　○　△		
仕事・その④ （　　）	◎　○　△		
仕事・その⑤ （　　）	◎　○　△		
仕事・その⑥ （　　）	◎　○　△		
仕事・その⑦ （　　）	◎　○　△		
仕事その⑧ （　　）	◎　○　△		

58

▲強み目標シートＡ（Ａ４）

■「強み目標シート」B

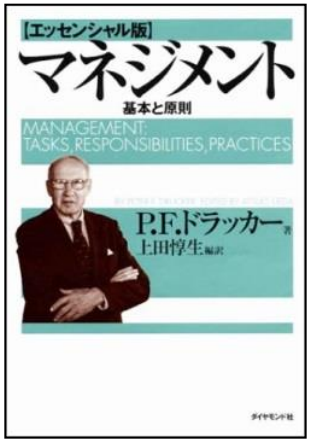
●（　　）年の 私の年間・強み目標計画	自分で自分の強みを活かすためにできること・すること	他の人に自分の強みを活かしてもらうためにできること・すること
第1四半期の 強み目標 この3ヵ月は、 この強みを意識的に 活かしていきます。 「　　」	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□
第2四半期の 強み目標 この3ヵ月は、 この強みを意識的に 活かしていきます。 「　　」	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□
第3四半期の 強み目標 この3ヵ月は、 この強みを意識的に 活かしていきます。 「　　」	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□
第4四半期の 強み目標 この3ヵ月は、 この強みを意識的に 活かしていきます。 「　　」	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□	1□ 2□ 3□ 4□ 5□ 6□

▲強み目標シートＢ（Ａ４）

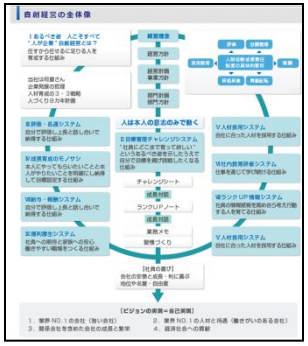
「○△□の経営」に融合・統合

■今を哲学するには、
『人間観の覚醒』

■「強み」を診て、
「強み」を経営に活かすには
『さあ、才能に目覚めよう』



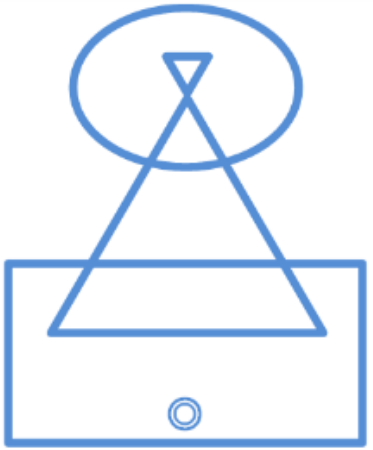
■経営の基本と原則を
学ぶには、
『エッセンシャル版
マネジメント』



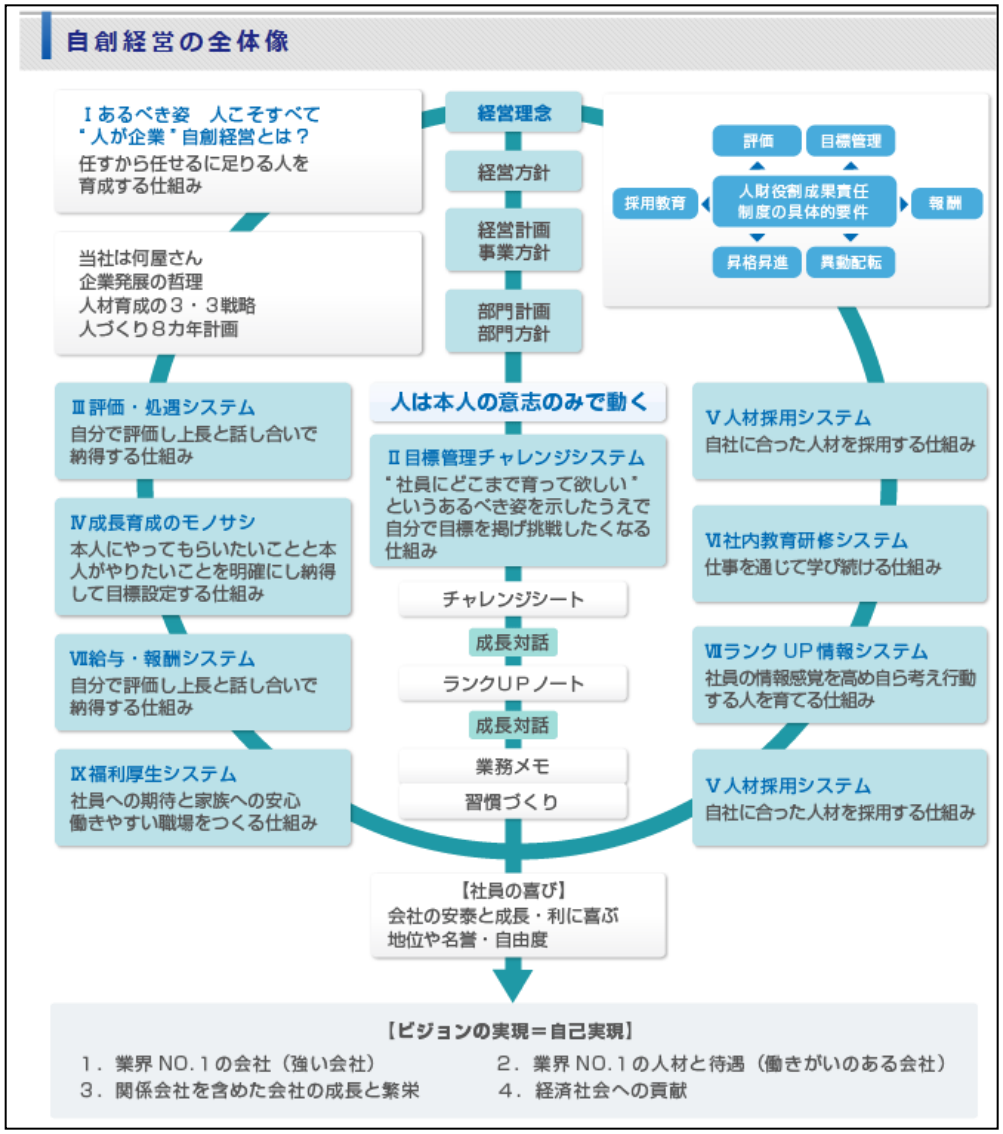
■目標管理制度と
人事制度を含んだ
トータルな人事制度づくりには、
『自創経営』(東川鷹年氏提唱)

※ベースには、
城野宏の「脳力開発」

「○△□の経営」に
融合・統合

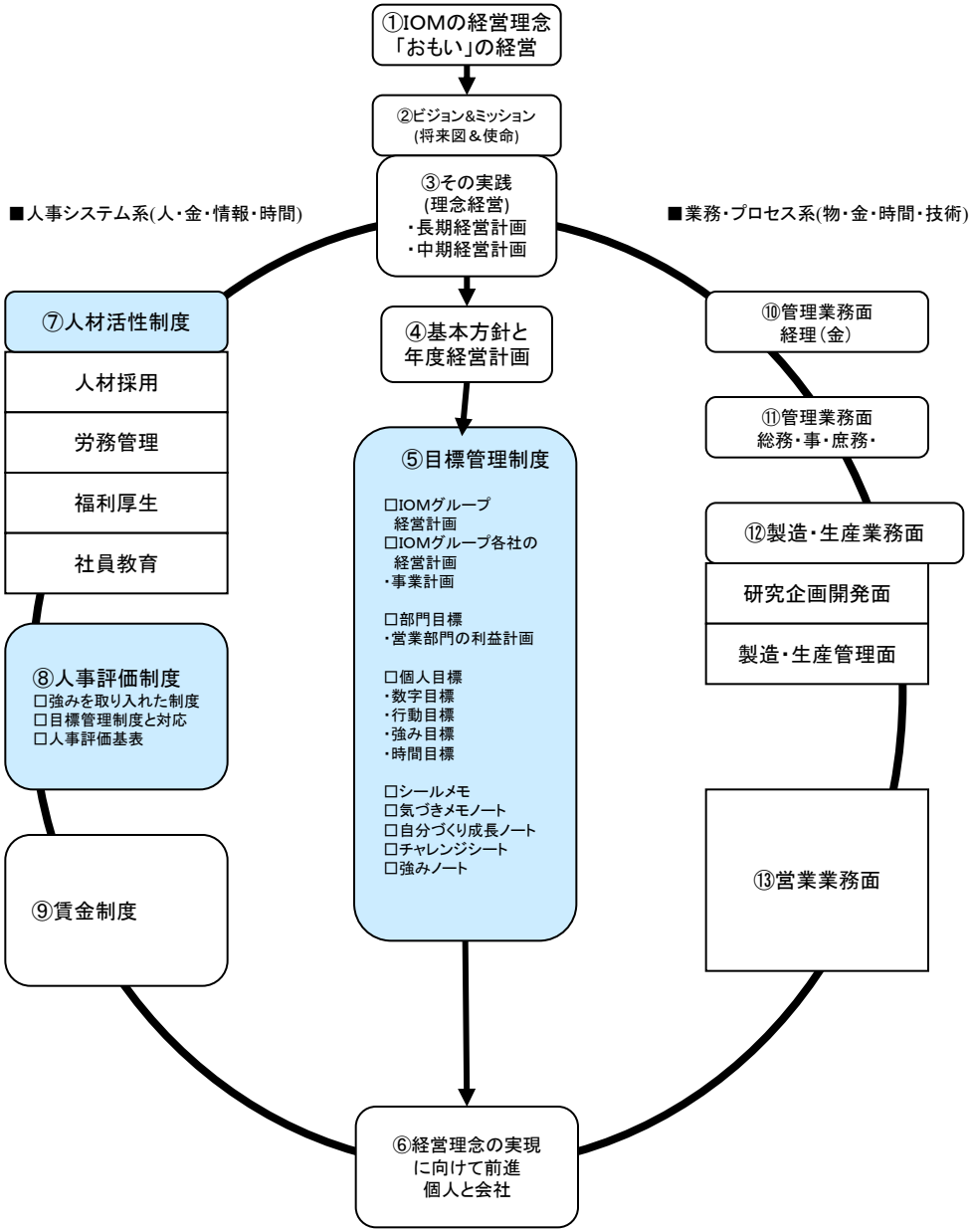


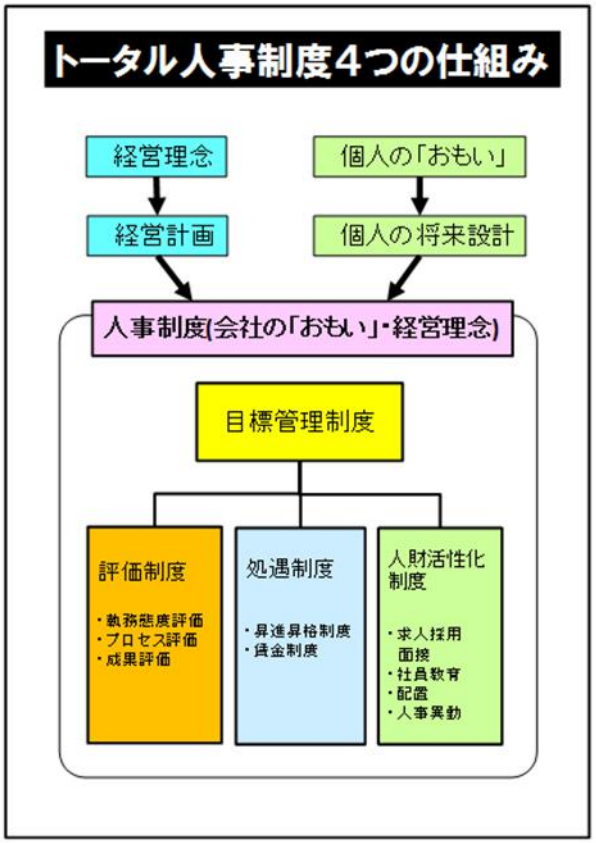
参考資料：自創経営の全体像（東川鷹年氏提唱）



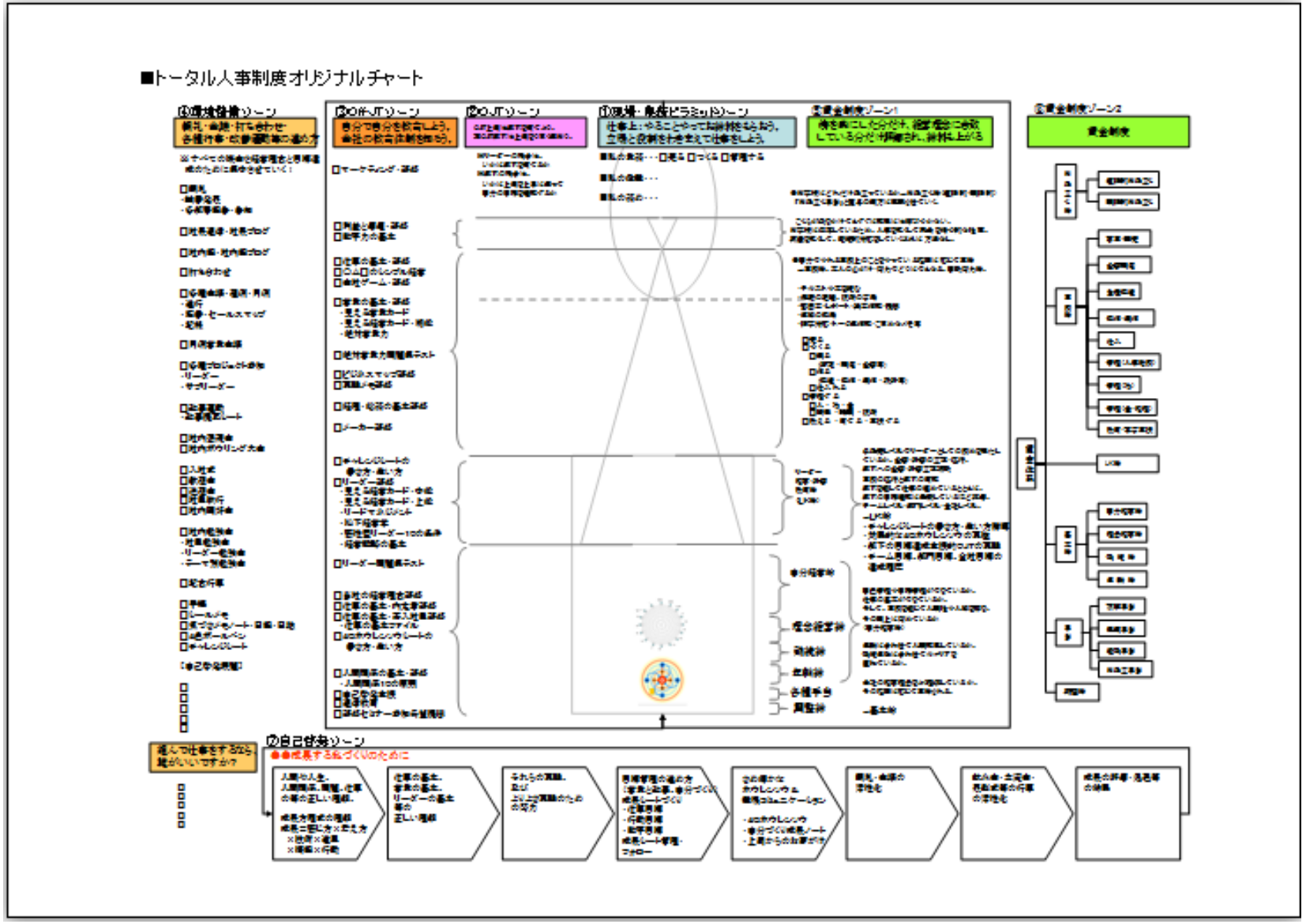
▲人事解決.comから引用

【ステップ(５)トータルな人事制度づくり】





トータル人事制度オリジナルチャート



【ステップ(５)トータルな人事制度づくり】

私と会社の成長のための自己チェックシート

１■基本姿勢・よりよい人間関係づくり

※◎＝５点、○＝３点、△＝１点

	項目	◎	○	△			
01	目の前の人を深く理解しようと努めていますか？						
02	謙虚な理性を持つように努めていますか？						
03	相手に完全性を求めないようにしていますか？						
04	勝つことよりも、「強み」を活かして、 力を合わせることの方が大事だと思うように努めていますか？						
05	ユーモアや遊び心を忘れないようにしていますか？						
06	どんな人でも好きになるように努めていますか？						
07	対立を超えていくように努めていますか？						
08	問題解決能力を磨える努力をしていますか？						
	合計						

	1／4	2／4	3／4	4／4		1／4	2／4	3／4	4／4
1年目					2年目				
3年目					4年目				

79

▲自己評価シート

私と会社の成長のための自己チェックシート

２１■基本営業

※◎＝５点、○＝３点、△＝１点

	項目	◎	○	△			
01	目標とする新規のお客様の開拓はできたか？						
02	目標とする新規の仕事は受注できたか？						
03	既存のお客様のリピートは取れたか？						
04	リピートにおける単価アップや数量アップはできたか？						
05	企画提案書・見積書を提出したり、プレゼンはしたか？						
06	お客様情報の管理はしたか？						
07	紹介をいただいて営業拡大したか？						
08	クレーム対応、アフターはしたか？						
	合計						

	1／4	2／4	3／4	4／4		1／4	2／4	3／4	4／4
1年目					2年目				
3年目					4年目				

89

▲自己評価シート

【ステップ(５)トータルな人事制度づくり】

私と会社の成長のための自己チェックシート

３１■つくる

※◎＝５点、○＝３点、△＝１点

	項目	◎	○	△			
01	図面どおり正確に、高い品質で作ることができているか？						
02	より早く、納期に間に合うようにできているか？						
03	より安く、作ることができているか？						
04	よりタイムリーに作ることができているか？						
05	必要なだけ作っているか？						
06	より安全に作っているか？						
07	3S(整理・整頓・清掃)は徹底できているか？						
08	コスト意識・原価意識をもってやっているか？						
	合計						

	1／4	2／4	3／4	4／4		1／4	2／4	3／4	4／4
1年目					2年目				
3年目					4年目				

94

▲自己評価シート

私と会社の成長のための自己チェックシート

４１■管理・経理

※◎＝５点、○＝３点、△＝１点

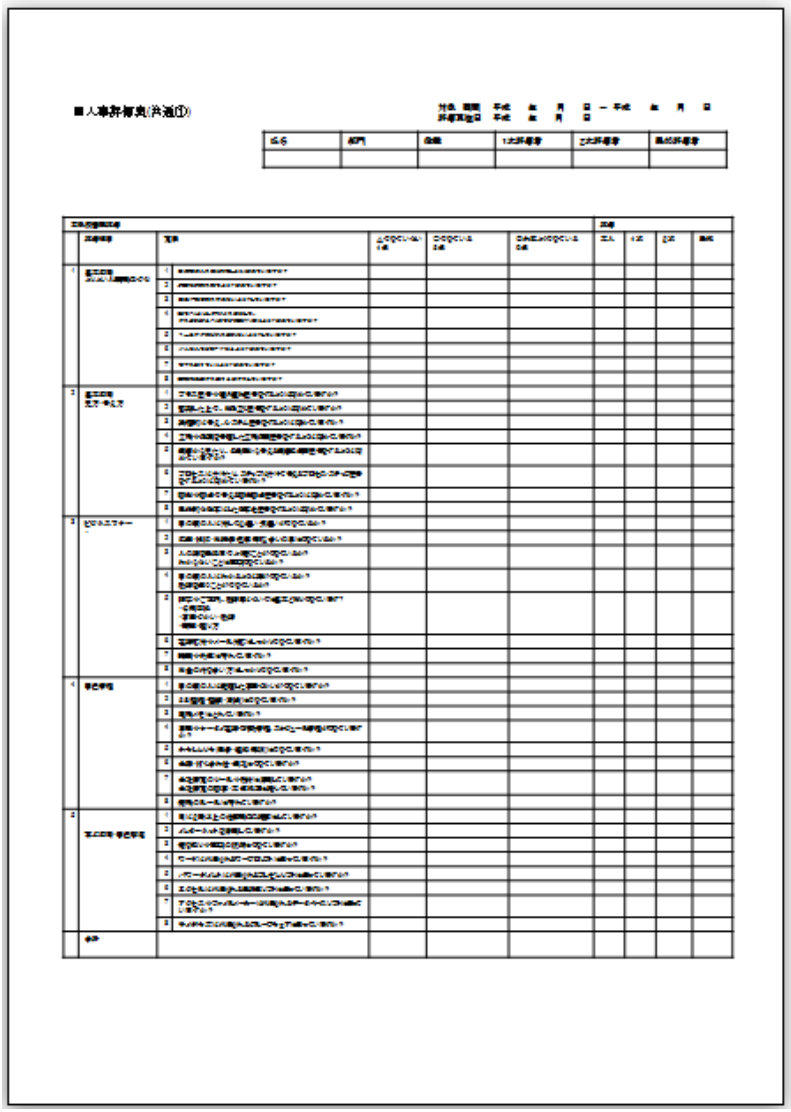
	項目	◎	○	△			
01	個々の取引と伝票類は、一対一対応させているか？						
02	入るお金・入ったお金、出るお金・出たお金の出入り管理は正確に、タイムリーにできているか？						
03	使途不明金管理はしっかりしているか？						
04	正しいお金の知識と運用をしているか？						
05	お金やお金に準ずるものの取扱いルールは明確にできているか？						
06	伝票・帳票類の正しい書き方・使い方・管理の仕方のルールは決まっているか？						
07	穴が空かない仕組み、ダブルチェック、トリプルチェック体制はできているか？						
08	経理情報の公開、共有化はできているか？						
	合計						

	1／4	2／4	3／4	4／4		1／4	2／4	3／4	4／4
1年目					2年目				
3年目					4年目				

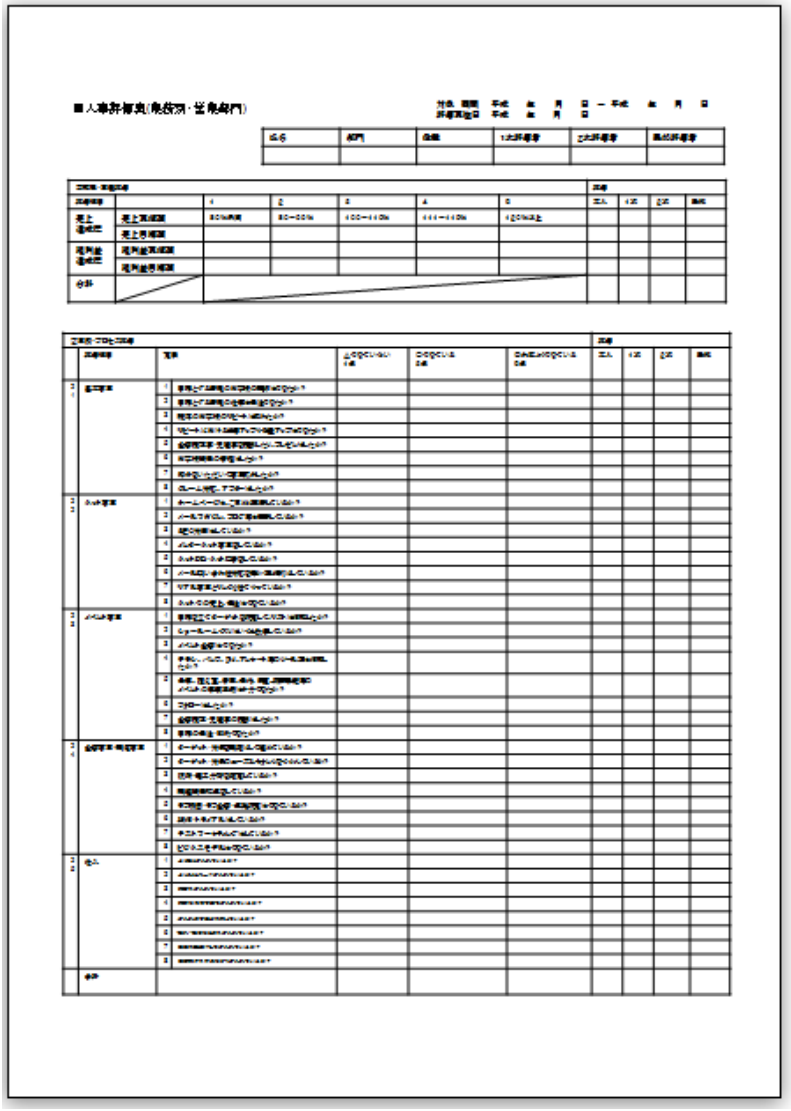
98

▲自己評価シート

【ステップ(５)トータルな人事制度づくり】

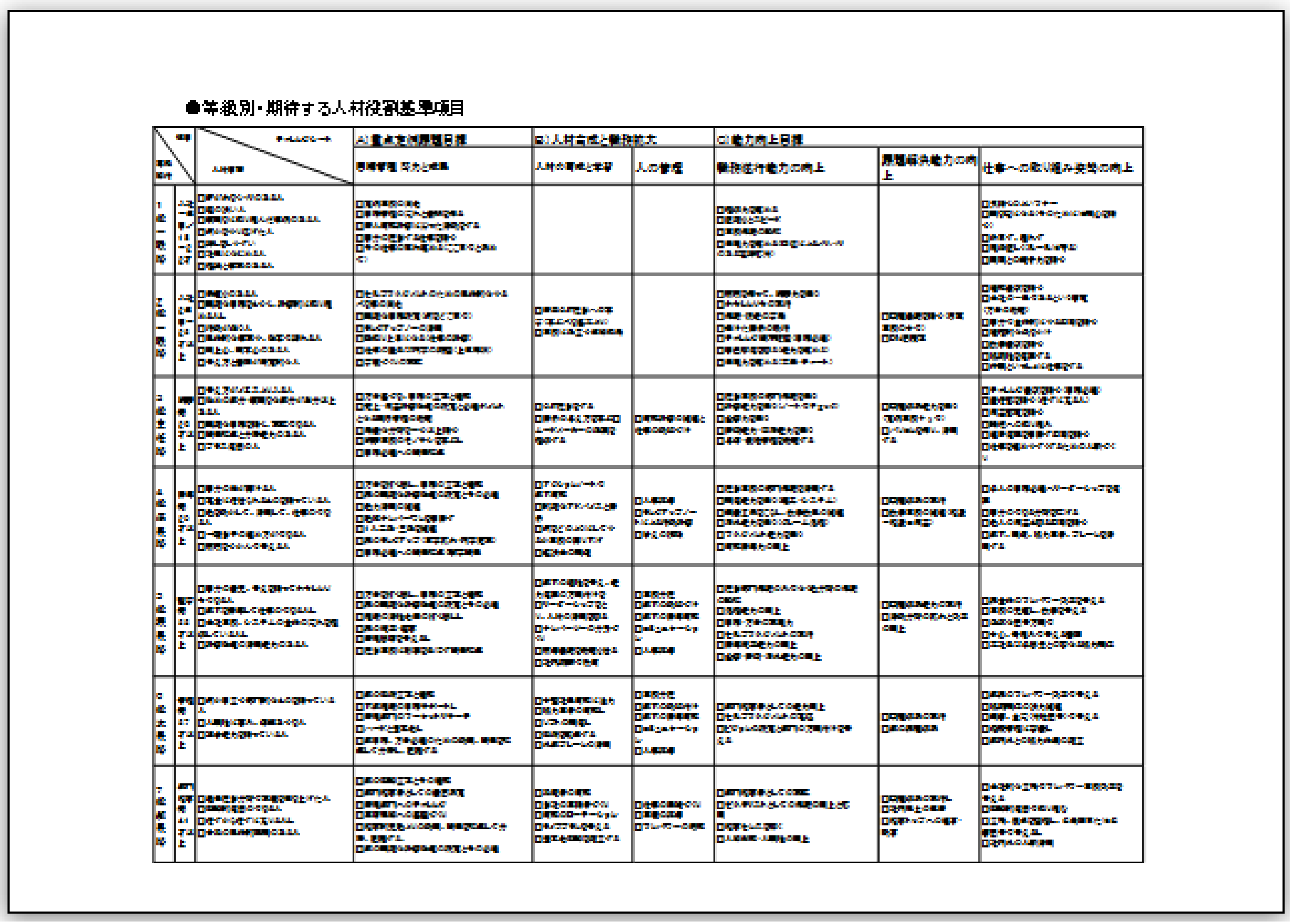


▲評価シート



▲評価シート

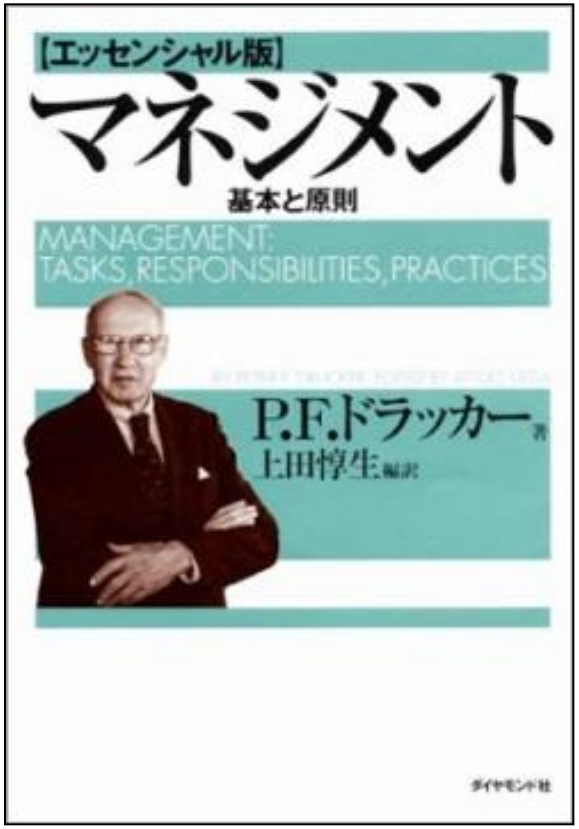
人材役割基準表


●等級別・期待する人材役割基準項目
A）[illegible]
B）人材育成と業務拡大
人材の育成と指導
人の管理
C）能力向上目標
業務遂行能力の向上
課題解決能力の向上
仕事への取り組み姿勢の向上

ドラッカーの
『エッセンシャル版マネジメント』の中で
「強み」について次のように言っている。

**人のマネジメントとは、
人の強みを
発揮させることである。**

(P80)

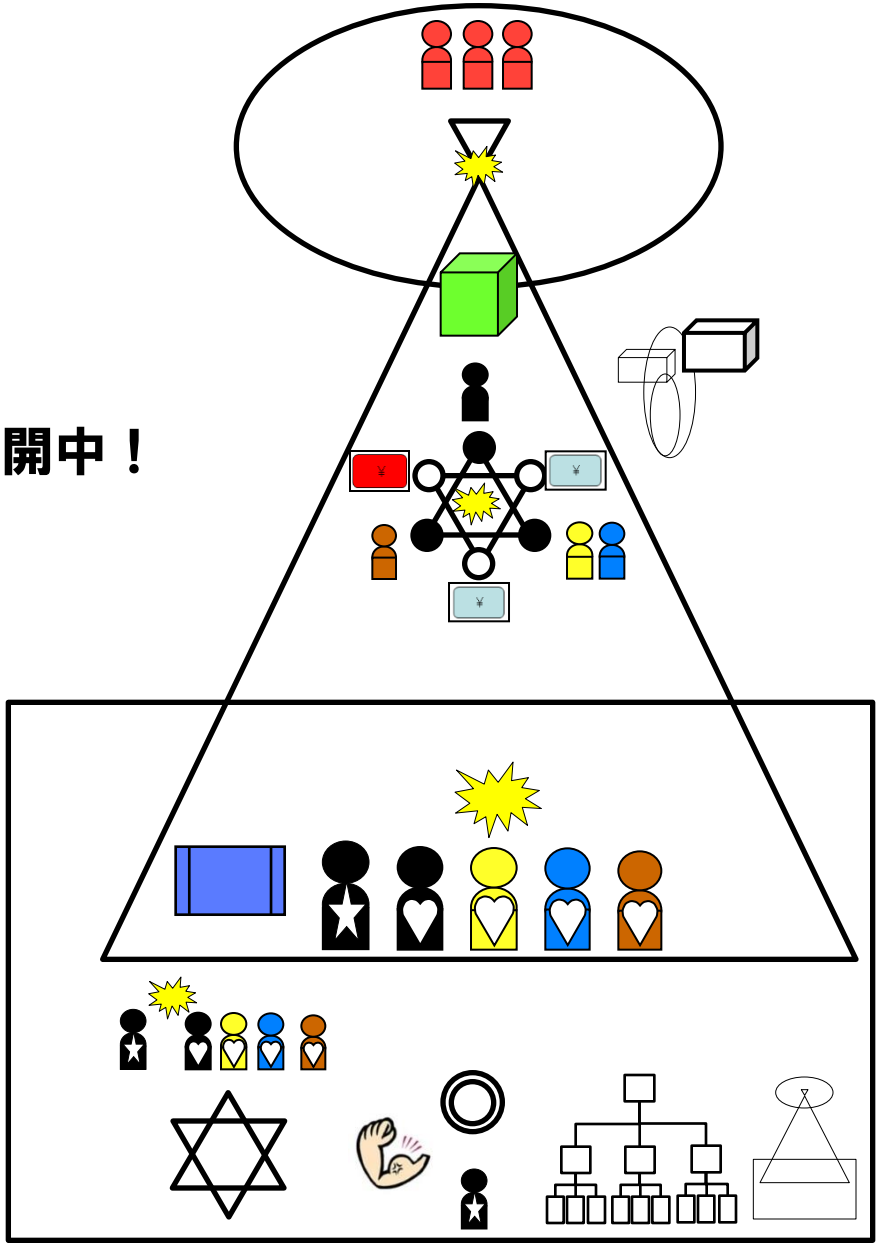


さらに、ドラッカーのマネジメントの研究を進め、
「強み経営」を進化させていきたいと考えている。

【ステップ（５）トータルな人事制度づくり】

参考までに、
「○△□の経営」の視点から
『マネジメント』を
１枚の絵にしたものをご紹介しておく。

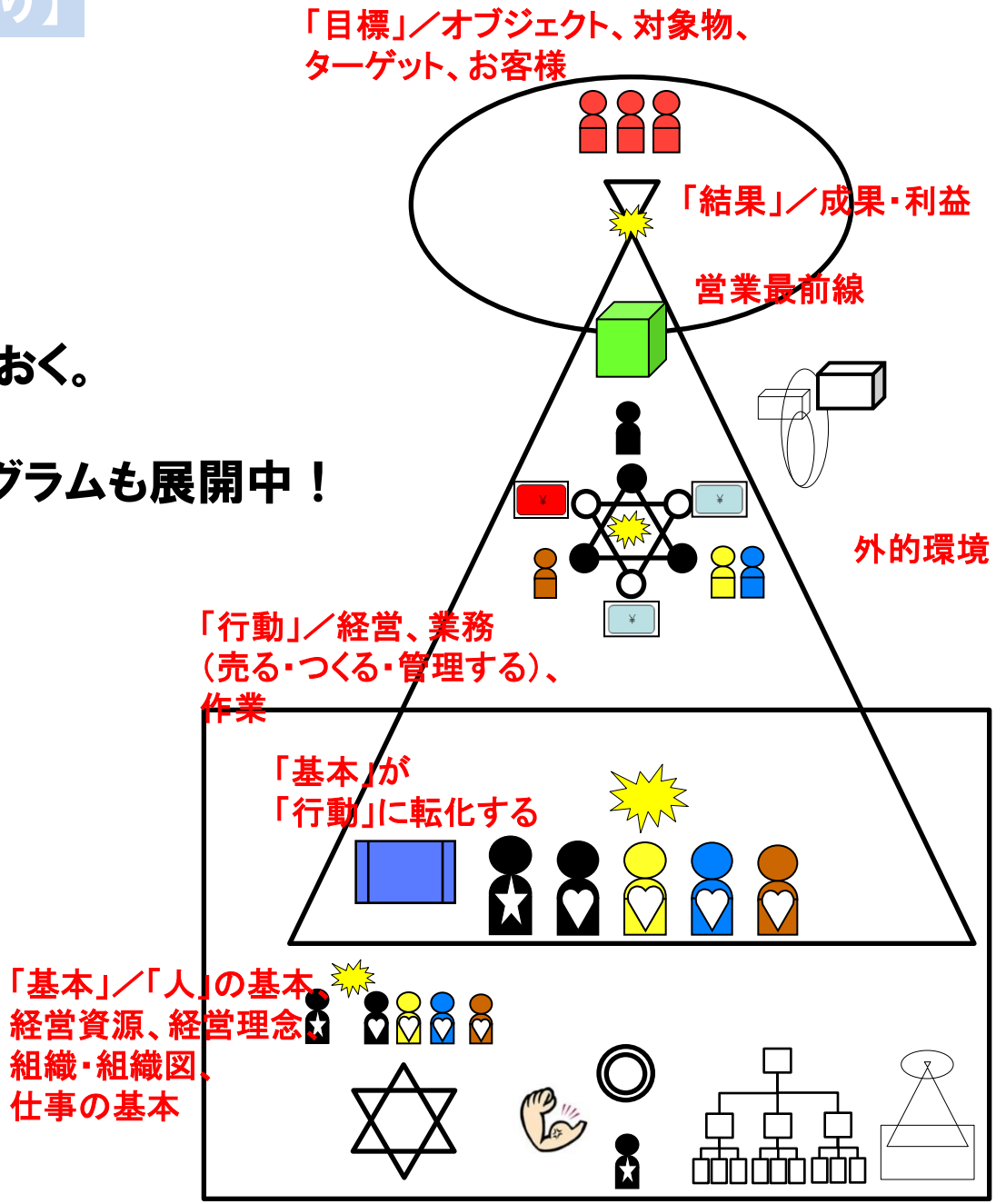
「○△□でわかるドラッカー」プログラムも展開中！



【ステップ（５）トータルな人事制度づくり】

参考までに、
「○△□の経営」の視点から
『マネジメント』を
１枚の絵にしたものをご紹介しておく。

「○△□でわかるドラッカー」プログラムも展開中！



当論文の構成5つのパート・7つのステップ

【ステップ（１）−1「強み」の「見える化」・・・ピラミッドのゾーニングが基本】

【ステップ（１）−2「○△□の経営ピラミッド」の8つの主要経営局面】

【ステップ（１）−3「強みピラミッド診断法」の誕生】

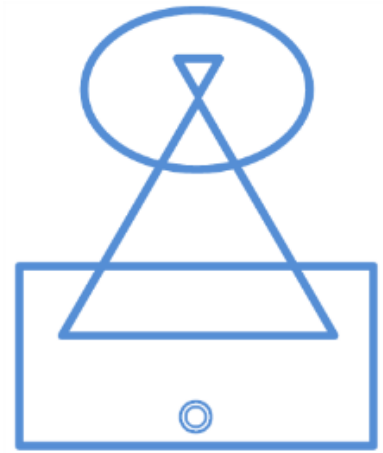
【ステップ（２）自分の「強み」を活かし、人の「強み」を活かすプログラムづくり】

【ステップ（３）採用・人事配置・人事異動等のためのプログラムづくり】

【ステップ（４）「強み」目標を組み込んだ個人管理による目標管理制度づくり】

【ステップ（５）トータルな人事制度づくり】

ご清聴、ありがとうございました。



経営士　山本　英夫
会員番号　2909
南関東支部　静岡県会