

「○△□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・ストレンクスファインダー」の二次活用展開プログラム)

経営士 山本 英夫

会員番号 2929

南関東支部 静岡県会

【要旨】

小論は、企業における社員一人一人の「強み」を活かしながらいかに進めていくかについて、その「見える化」の試みと実践実務内容について記したものである。感性を原理として体系化された「感性論哲学」を基に構築した「感性経営」がベースになっており、米国ギャラップ社の強み診断システム「ストレンクスファインダー」を活用し、ドラッカーのマネジメトの視点も採り入れながら、独自につくり上げたものである。事例数や実績そのものが少ないため、至らぬ点が多々あることを承知の上でご披露させていただき、改善改良を進めるためのご意見、ご指導をいただければと思う。今後の展開を通して補うようにしていきたい。ベースになっている「感性経営」や「○△□の経営」については、既に全国研論文として提出しており、その詳細について記すことはしていない。ご了承ください。

「強み」を活かす経営＝天分や感性を活かす経営

感性を原理とした時代が到来した。理性の限界があらゆる面で露呈しており、社会も会社も家族も、心が満たされることを求め始めている。それはまさに「感性」が理性を超えて感じている世界だと言っていい。人間関係をベースにして成り立っている会社においても、対外的なビジネスにおいても同様のことが言える。そして、本当にお互いが納得できる関係とビジネスの在り方と、それに見合う成果・利益の創造を求め始めている。

そのカギは、企業における「強み」、企業を構成している人それぞれの「強み」を活かすところにある。「得意に帆を上げ、強みによる仕事の進め方、強みを活かした仕事の進め方」が、経営者にとっても、社員にとっても、お客様や関係者にとってもWin-Winな関係を築き上げ、経済的繁栄や成長を約束する時代が来ているのである。

「強み」とは、「天分」「長所」「才能」「適性」「個性」と言った言葉が指すものと同じものを指している。「感性経営」では、自らを世界で唯一の存在として受け入れ、自らの感性を抛り所に、理性を道具として進めていく経営を望ましいとしている。「現実の異和感」(通常に使われる「違和感」という言葉と区別している)を大事にして、それをガイドとして行動していく。「常識で考えるのではなく、常識を考える」ことで、それを進めて行く。さらに、天から授かった分限である天分を活かす仕事や経営の進め方をしていく。天分を見つける方法として5つの方法を示している。「①やってみたら、好きかどうか②やってみたら、興味関心が湧くかどうか③やってみたら、得意得意と思えるかどうか④やってみたら、他人よりうまくできるかどうか⑤真剣に取り組んだら、問題意識が持てるかどうか」というものだ。

これらの考え方と方法論について、より科学的に体系的にまとめられている著書がある。『さあ、才能に目覚めよう』（マーカス・バックingham、米国ギャラップ社所属 著 日本経済新聞出版社）である。その内容を工夫して使えるようにした。それは、「強み」を「見える化」という二次加工を施し、自己管理による目標管理制度を組み込んだトータルな人事制度として構築する、ということであった。小論はそれについて記したものである。

同著では、「強み」を次のように定義している。「強みとは、常に完璧に近い成果を生み出す能力」。この定義に従って、次のような3つの原則を挙げている。

- ① 「強み」は首尾一貫することができて初めて、真の「強み」になる。安定性があるからこそ成果も予見できる。
- ② 満足のいく成果を得るには、自らの職務に関わるすべての業務に適した強みを持つ必要はない。
- ③ 傑出した存在になるには強みを最大限に活かす。決して弱点にこだわってはいけない。だからと言って「弱点を無視しろ」と言っているのではない。弱点とうまく折り合いをつけ、強みを解き放ち、より鋭いものにすること。

「強み」は「才能、知識、技術の3つが組み合わさって生まれる」とし、「自らの才能を正確に把握し、知識と技術でその才能を磨くこと。それが真の強みを築くポイントである」としている。「才能」とは、「繰り返し現れる思考、感情および行動パターンであり、何かを生み出す力を持つ資質」。「知識」とは、「学習と経験によって知りえた真理と教訓」。強みを築く上で必要な知識には、「事実に基づく知識」と「経験によって身につく知識」の2種類がある。「技術」とは、「行動のための手段」である。

●今までの誤った認識と正しい認識、そしてその方法論

米国ギャラップ社の調査によれば「企業に勤める従業員のわずか20%しか自分の強みを毎日発揮できていると感じていない」ということだ。理由は「人に対する認識が根本的に間違っている」からと分析し、その上で以下のように「正しい認識」を示している。

- ①（間違い）人は誰でもほとんどすべてのことにおいて、能力を発揮することができる。
→（正しい）人の才能は一人ひとり独自のものであり、永続的なものである。
- ②（間違い）誰にとっても最も成長の余地があるのは、その人の一番弱い分野である。
→（正しい）成長の可能性を最も多く秘めているのは、一人ひとりが一番の強みとして持っている分野である。

この2つの認識を新しい経営方針の要にして企業経営を進めることを提言している。

また、「マネジメントの発明者」と言われているドラッカーも「強み」を活かした経営についてその著書『エッセンシャル版・マネジメント』の中で次のように述べている。

「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。・・・人が雇われるのは、強みの故であり、能力の故である。組織の目的は、人の強みを生産性に結びつけ、人の弱

みを中和することにある」。

その上で、ドラッカーは「強み」の具体的な活かし方について、次のように記している。「その第一は、仕事と職場に対して、成果と責任を組み込むことである。さらに、共に働く人たちを生かすべきものとして捉えることである。最後に、強みが成果に結びつくように人を配置することである。」また、それらは「自己管理による目標管理」の中で進められることが望ましいとも言及している。つまり、マネジメントとは「責任・真摯さをベースとし、強みを活かした、自己管理による目標管理において進められるマーケティングとイノベーションと生産性の向上による顧客の創造と成果・利益の創造」ということである。

また、前著『さあ、才能に目覚めよう』においては次のように述べられている。「従業員の性格や能力は一人ひとり異なるという事を踏まえてその違いを活かすこと。人材の配置、評価、育成、昇進、これらに関する基準と方法を変える。それだけのことで、従業員1人1人の強みで固められたゆるぎない企業を築くことができる」。

ならば、その根底に「感性経営」「〇△□の経営」を敷いて、「見える化」を施し、わかりやすく、進めやすくした上でバッキンガムやドラッカーが言う「強み」を活かす経営を進めて行くことができれば、より好ましいと言える。

●米国ギャラップ社とドラッカーの考え方とツールをベースにした2次展開への試み

それでは、その「強み」をいかにして見つけ出すのか。そもそも何を「強み」として定義するのか。それを明らかにしなければ実際に使えるものとはならない。それらについて30年にわたり米国ギャラップ社は200万人以上の人たちにインタビューを実施し、その膨大なデータの中から「強みとなりうる資質」を抽出して34のパターンに整理して、34の「強み」の言葉を定義し、使えるようにした。その34の言葉とは次の通りである。

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

その上で、同社はそれを調べるための質問票の作成と、それを分析して「強み」の言葉を抽出するツールを構築した。才能を突き止める最善の方法は「無意識の反応」、「切望」、「修得の速さ」、「満足感」という4つの手がかりを利用して、自らの行動と感情を長期にわたって観察することであると、そのプロセスを短時間でできるように開発したのが「ストレングス・ファインダー」（強み診断システムツール）である。これはインターネット上で稼働しており、30分ほどのアンケートに答えるだけでその場で5つの「強み」をレポートしてくれる。ただし、前著を購入することで、それができるようになっている。（「ストレングス・ファインダー」→<http://sf1.strengthsfinder.com/ja-jp/homepage.aspx>）

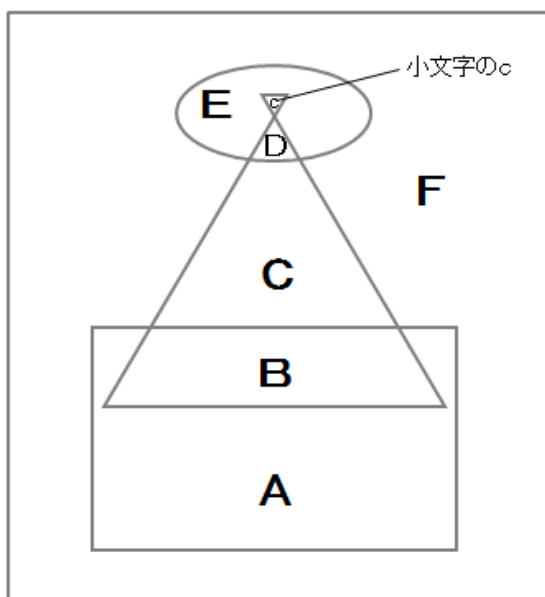
しかし、5つの「強み」の言葉がわかっただけでは、なかなか現実の経営に活用することは難しい。前著には、ある程度の導入プログラムが紹介されているが、それだけで使えるほど簡単ではない。そこで、前掲のバッキンガムとドラッカーの「強み」の活かし方を参考にして独自の「強み経営プログラム」を開発した。このプログラムは、愛知県小牧市のH機械商社や浜松市のN司法書士事務所において検証中である。具体的には以下のステップを進めた。

(1) 「強み」の「見える化」を行う。(2) 自分の「強み」活かし、人の「強み」を活かすプログラムづくりを進める。(3) 採用・人事配置・人事異動のためのプログラムづくりを進める。(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を進める。(5) その上でトータルな人事制度の構築を進める。

【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】

「強み」を「見える化」するために、「○△□の経営ピラミッド」の各ゾーンの定義を明らかにし、34の強み言葉を使ったストーリーをつくる。そして、そのストーリーに合わせた順番で、経営ピラミッド上にカード化した「強み」の位置決めを行う。

まず、基本となっている○マル、△サンカク、□シカク。その定義は「経営とは基本(□)を徹底して、目標(○)を明らかにし、行動する(△)こと」である。そして、「○△□」を組み合わせで作った図形を「○△□の経営ピラミッド」と言う。その「○△□の経営ピラミッド」の各ゾーンに下図のようにアルファベットを割り振り、解説していく。□はAゾーン。□と△が交わっているゾーンをBゾーン。△はCゾーン。○の中にある逆三角形▽はCと対(つ)いを成すものとして小文字のcと表記する。▽は、cゾーン。△と○が交わっているゾーンをDゾーン。○はEゾーン。「○△□のピラミッド」の外側はFゾーン。



▲ 「○△□の経営ピラミッド」とゾーニング



▲ 「○△□の経営ピラミッド」8つの局面

Aゾーン(□)・「基本」／「人」の基本、経営資源、経営理念、組織・組織図、仕事の基本

□シカクは、「基本」を指す。企業の基本の第一は人。その「人」の基本として「人間の基本」、「社会人の基本」、「企業人の基本」とした。次に、企業における経営の基本として「人・物・金、情報・時間・技術」の「6大経営資」とした。

そして、「人」に焦点を合わせ、「人の内的世界」ということで「経営理念」、「人の外的世界」ということで「組織・組織図」とした。最後に「仕事の基本」を挙げた。自己管理、人間関係づくり、3S、「報告・連絡・相談」等を指す。

Eゾーン(○)・「目標」／オブジェクト、対象物、ターゲット、お客様

○マルは、目標。「目標」という言葉をキッカケとして、「目的」、さらに「夢」としている。また、○マルは、オブジェクト、対象物。ターゲット、目的物。エリア、ゾーン。より具体的に言うなら、お客様、対象エリア、目標金額となる。

Cゾーン(△)・「行動」／経営、業務(売る・つくる・管理する)、作業

△＝行動。企業活動における行動とは何か。企業内における行動とは、まさに「業務」である。ここでは「3大業務」として「売る・つくる(開発研究の「創る」と、工作・製作の「作る」とダブルミーニングとして使用)・管理する」を設定する。「業務」の下位概念として「作業」、上位概念として「経営」。経営>業務>作業というようにセットで扱う。

cゾーン(▽)・「結果」／成果・利益

三角形△についてはペアとしての逆三角形▽を設けた。これは行動という△を原因とし、その結果を▽で表す。△は大文字のC、▽は小文字のcで表す。具体的には、「成果」であり、「利益」である。とりわけ、「利益」には3つの見方があるとしている。「差額としての利益」、「お役立ちとしての利益」、「価値としての利益」の3つである。

Bゾーン(□と△が重なっている部分)／「基本」が「行動」に転化する

基本と行動を意味する□と△が重なっている部分は、基本が行動に転化する場所。「基本」を受けて、それらの要素、それらのエネルギーやパワーを取りまとめ、束ね収束させて、目標とする方向に向けて行くというゾーンである。リーダーシップであり、マネジメントという機能とも言える。経営理念や「おもい」を受けて、戦略・戦術が生まれるゾーン。経営計画・事業計画・行動計画等の計画ゾーンと言ってもいい。

Dゾーン(○と△が重なっている部分)／営業最前線

目標である○と、行動の△が重なるゾーンということで、お客様やマーケットと直接的に関わるゾーン。それ故、CS(顧客満足)ゾーン、マーケティングゾーンと言ってもいい。このゾーンは、商品・サービスの場所。商品・サービスを売るセールスの場。セール

ス・営業の最前線であり、「真実の瞬間」とも言える「売り・買い」の場である。

Fゾーン(ピラミッドの外側の部分)

外的環境。時代の動き。世界の動き。国内の動き。業界の動き等。政治状況、経済状況、社会状況。地域社会状況等。

【ステップ(1)-2「〇△□の経営ピラミッド」の8つの主要経営局面】

次に、「〇△□の経営ピラミッド」に企業経営における重要項目を「見える化」し、8項目に整理した。左の上から右回りに順番に解説する(ページ右図参照)。ピラミッドデザインそのものに意味があるため、先に述べた各ゾーンの意味と相まって重層的に経営を理解していくことができる。その上に「強み」をマッピングすることが大変重要な意味を持つ。

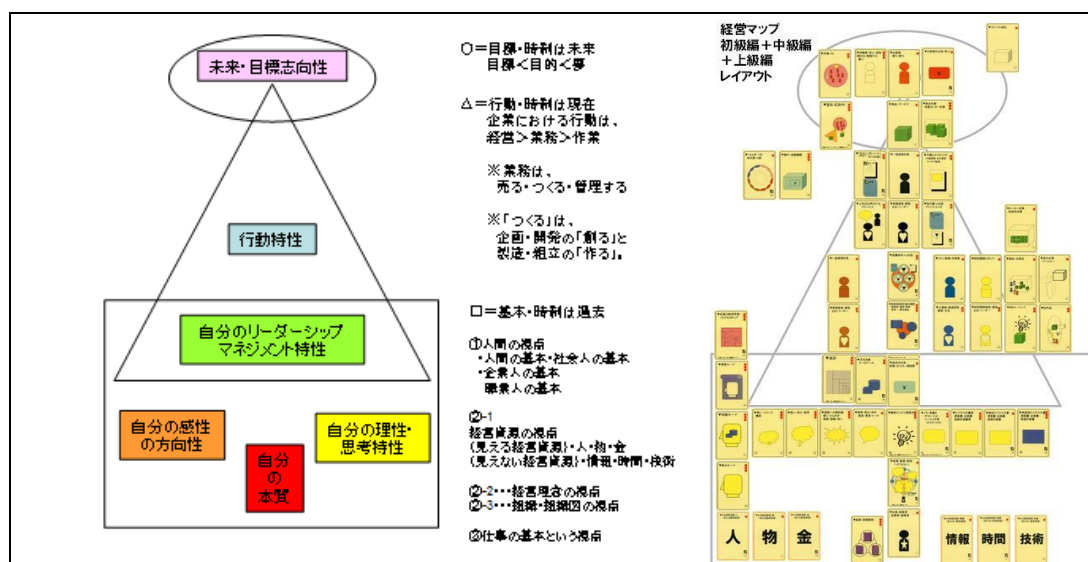
- ① **〇△□の経営ピラミッド**／「〇△□の経営」の基本的なチャート。経営の定義「経営とは、足元を見直し、基本を徹底しながら目標を明らかにして行動する。行動こそが目標達成の力であり利益を生み出す」を「見える化」した。
- ② **ES・CS・SSの経営ピラミッド**／大きな三角形の中に2つのピラミッドがある。右のピラミッドは「ES (Employee-Satisfaction 従業員満足) のピラミッド」、左のピラミッドは「CS (Customer-Satisfaction 顧客満足) のピラミッド」を表している。そして、一番大きなピラミッドは「SS (Social Satisfaction 社会満足) のピラミッド」を表している。企業の社会的責任が問われる現代において、大変に重要なものとなっている。
- ③ **目標管理の経営ピラミッド**／大きな三角形の中に3つのピラミッドがある。さらにその中に小さなピラミッドがある。大ピラミッド、中ピラミッド、小ピラミッドである。大ピラミッドは全社目標、中ピラミッドは部門目標、事業部・事業所目標、小ピラミッドは個人目標を指している。
- ④ **生きがいと働きがいのピラミッド**〇△□の経営ピラミッド／大きな三角形の真ん中に小さなピラミッドがある。大きなピラミッドは「人生経営のピラミッド」(「生きがい・ライフ」に対応)、小さなピラミッドは「企業経営のピラミッド」(「働きがい・ワーク」に対応)を指している。両者のバランス、マッチングを図るためのチャートである。
- ⑤ **感性経営の5原則経営ピラミッド**／「感性経営の5原則」の内容を「見える化」したものの。「おもい・経営理念」を元とし目標に向けてよりよい方向性の中で問題を乗り越えながら進んでいくイメージをデザイン化した。「感性経営の5原則」は次の通り。●利益の出る仕組みをつくり続ける●よりよい方向性への変化をつくり出し続ける●問題を乗り越え続ける●理念を大事にする●本業を通して社員と会社を発展成長させる。
- ⑥ **経営理念のピラミッド**／当社が提唱する経営理念は4つの理念から構成される。「どんな企業になりたいか」を明確にした「企業理念」(〇に対応)、「どんな行動をすべきか」

を明らかにした「行動理念」(△に対応)、「いかに在るべきか」を示した「基本理念」(□に対応)、「いかに人を育て活かしていくか」を示した「人事理念」(□の下の○)。

- ⑦ **RWDEPピラミッド**／○と△が重なっている部分は5階層のピラミッド。ここでは、選択理論心理学をベースにした現実療法を営業に活用したRWDEPメソッドというカウンセリングセールス技法を指している。RはRelation (人間関係づくり)、WはWants (欲求・欲望)、DはDoing (やっていること)、EはEvaluate (自己評価)、PはPlan&Proposal (計画・提案)である。
- ⑧ **SWOT対応用ピラミッド**／SWOT分析は、戦略立案するにおいて有効な分析手法。□の中ほどの左の凹が短所・弱み、右の凸が長所・強み。左上の牙のようなデザインは外部の脅威、右下の牙のような3つのデザインは内部の脅威を表している。

【ステップ (1) -3 「強みピラミッド診断法」の誕生】

「強みピラミッド診断法」は、感性論哲学をベースとした「○△□ (マル・サンカク・シカク) の経営」から生まれたものである。「○△□の経営ピラミッド」の各ゾーンの持つ意味、そして「経営ピラミッド」の8つのバリエーション、さらに「カードでわかる経営の基本」プログラムの上に成り立っている (下図の右図。会社が生まれてから倒産するまでのストーリーをカード化してマッピングしたもの)。



「5つの強み」を「○△□の経営ピラミッド」上にカラーマップすることで、その人の強みがどこに位置しているのかが見ただけでわかるようになっている。そして、「5つの強み」マップができることで、自らの「強み」の活かし所がわかり、また、どんな「強み」を持った他の人とパートナーシップを組めばよいかが、一目で見えてくるのである。

職場の社員全員が「強み」をお互いが知ることで「強み」を活かし合うことができるようになる。人と人の相乗効果を図り、労働生産性を高め、業績向上にもつなげていくことが、「強みピラミッド診断法」の狙いである。

「強み」診断そのものは、米国ギャロップ社の「ストレングス・ファインダー」システムを採用している。「ストレングス・ファインダー」の診断結果である「5つの強み」を、「○△□の経営」の視点からフルに活用しようとして生まれた、2次診断活用としての「強みピラミッド診断法」である。

【34の強み言葉の組み換え・・・6つに分けてゾーニング・マッピング・カラーリング】

「経営ピラミッド」において6つのゾーンを設定した。①自分の本質②自分の感性の方向性③自分の理性・思考特性④自分のリーダーシップ・マネジメント特性⑤行動特性⑥未来・目標志向性の6ゾーンである。併せて、「34の強み言葉」を使って、心の奥底から心の表面、そして思考面、さらに、組織や人間関係面における心の働き方、行動へと進展していき、目標・未来を目指すという順番にして次のようなストーリーを作った。

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「信念」「自己確信」が深まっていく。それはまた「学習(欲)」を伴う場合が多く、倫理観・道徳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。以上を「①自分の本質」を成すものとして扱い、そこから「②自分の感性の方向性」と進んでいくものとする。

つまり、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)、ということである。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。これが「③自分の理性・思考と特性」である。

そして、そういう自分として他の人間や組織に関わっていく。2人以上の人間がいれば、そこに人間関係が生まれ、組織が始まり、そこでは共通の目標を持ち、行動することで組織特性を持つてくる。その時に、いかに他のメンバーと関わるかを「④自分のリーダーシップやマネジメント特性」としてとらえている。メンバーに共感し(共感性)、落ち込んでいけば元気を持とうと回復支援し(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(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)、ということである。

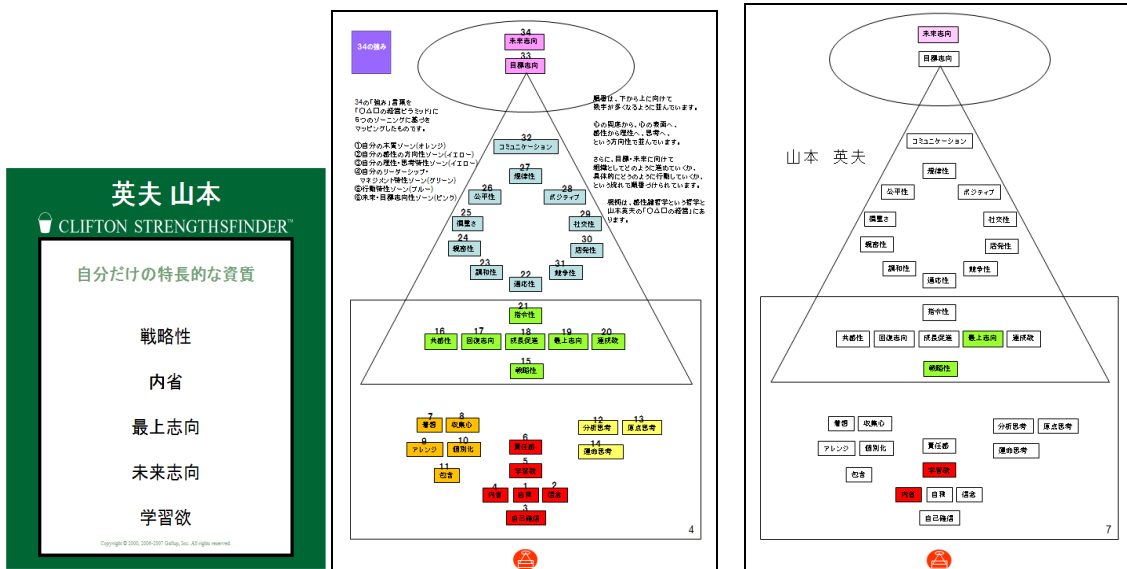
そして、後は実行・行動。その組織や集団の中でどのようにそれが展開されるか。まずは、適応(適応性)。できるものなら調和し(調和性)、仲良くやっていければ好ましい(親密性)。長い付き合いをしていくには、慎重さや公平性、規律性も重要なものとなる。さらに、営業的に販売的に関わっていくには、ポジティブに社交性を持ち、活発(活発性)に進めていくことが好ましいと言えるだろう。それが競争という形になって進んでいくことになる(競争性)。総じて、これらはコミュニケーションとすることができる。

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)、ということになる。

(自分の本質ゾーン・・・□=Aゾーンの中央) 01□自我 02□信念 03□自己確信 04□内省 05□学習欲 06□責任感 (自分の感性の方向性ゾーン・・・□=Aゾーンの左側) 07□着想 08□収集心 09□アレンジ 10□個別化 11□包含 (自分の理性・思考特性ゾーン・・・□=Aゾーンの右側) 12□分析思

考 13□原点思考 14□運命思考 (自分のリーダーシップ・マネジメント特性ゾーン・・・□と△の重
 なったBゾーン) 15□戦略性 16□共感性 17□回復思考 18□成長促進 19□最上志向 20□達成欲
 21□指令性(行動特性ゾーン・・・△=Cゾーン) 22□適応性 23□調和性 24□親密性 25□慎重さ 26
 □公平性 27□規律性(未来・目標志向性ゾーン・・・○=Eゾーン) 33□未来思考 34□目標思考

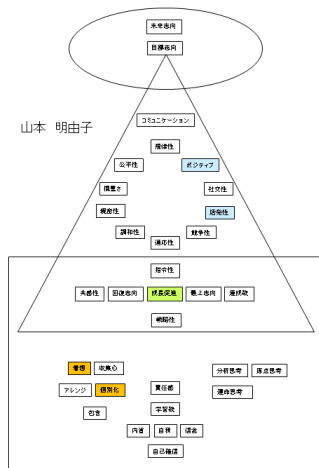
そして、実際に「ストレングス・ファインダー」での結果を「経営ピラミッド診断マッ
 プ」してみたものが下図である。4人分の「経営ピラミッド診断マップ」を示してあるが、
 一目でわかり、「強み」の活かし合いの視点も見えるのである。



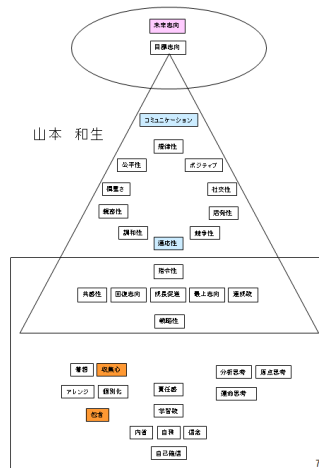
▲インターネット診断レポート

▲経営ピラミッド診断マップ・ベース

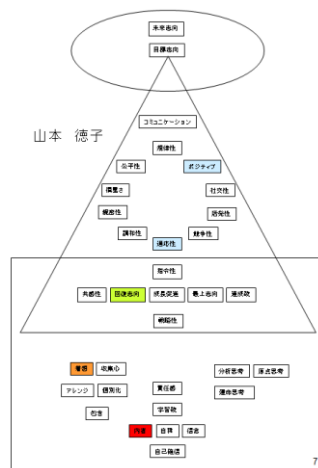
▲経営ピラミッド診断マップ



▲経営ピラミッド診断マップAさん



▲経営ピラミッド診断マップKさん



▲経営ピラミッド診断マップTさん

以上が、「強み」の「見える化」を進めた考え方と具体的な成果物である。結果として、
 人の「強み」が一目でわかり、活かし方・組み合わせも一目でわかるという画期的な内容
 のものに仕上がりに、導入先でも大いに活用され、検証が進んでいる。

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

「経営ピラミッド診断マップ」に基づいて、いろいろな「強み」を活かすための帳票類や書式を作成し、その実務のためのツールの作成も進めた。

【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】

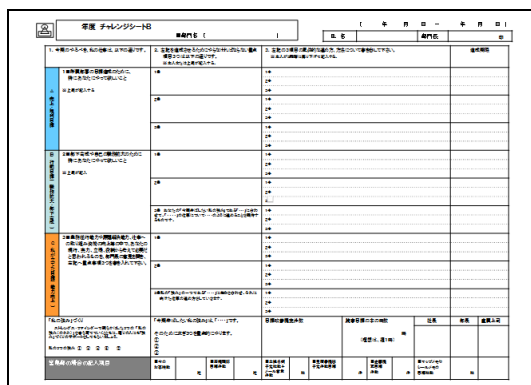
そして、次のように「強み」を活かした経営の展開とそれに伴う人事制度のトータルな構築に向けて整備をしていった。①「ストレングス・ファインダー」で強み診断②強み2次診断「強みピラミッド診断」③「強み磨き」のために改めて「強み理解」を深める④資料読み⑤基本テキスト読み⑥観察記録メモ⑦自分の「強み」を磨く・活かす⑧パートナーの「強み」を活かす⑨チームの「強み」を活かす⑩求人採用⑪教育指導⑫目標管理⑬人事評価⑭報奨制度

【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】

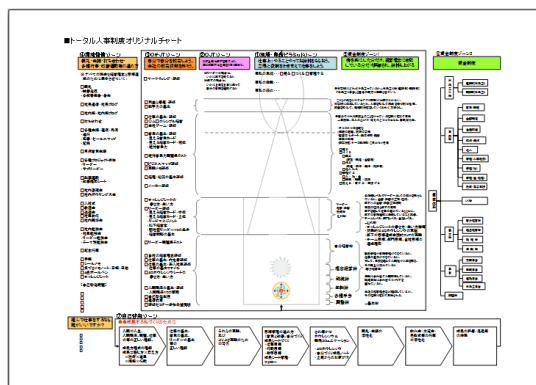
とりわけ重要なものが「自己管理による目標管理制度」との整合であり、「強み目標管理」という項目を設定し、従来の目標管理制度の中に「強み」活用を取り入れることとした。

【ステップ（5）トータルな人事制度づくり】

そして、最終的に「トータルな人事制度」の構築ということで、「○△□の経営ピラミッド」を中央に据えて、OJT展開、Off-JT展開、諸制度整備展開、さらには評価制度、賃金制度、採用プロセスチェック等のできる「トータル人事制度チャート」（右図）を作成し、人事関係項目を一覧できるようにし、その中で全体最適が図れるようにした。



▲「強み」目標を取り入れた目標管理シート



▲トータル人事制度チャート

以上が「○△□の経営」をベースにした「強み経営」（中心となるものは、評価制度・社員教育を含んだトータルな「人事制度」）構築の事例を取り上げて解説したものである。

最後に、このベースとなっている感性論哲学の提唱者・芳村思風氏、マネジメントの発明者・故P.Fドラッカー氏、「ストレングス・ファインダー」開発に関わったマーカス・バッキンガム氏等に深く感謝申し上げるものである。