

人事のトータル支援で経営者・組織の
成長に伴走する知識と力を身に付ける

「人事トータルコンサルタント」 養成講座

【3期】第1講

経営者・人事責任者の悩みと「人的資本経営」のつながり



人事戦略コンサルタント／社外CHRO 山本陽亮
志師塾

講師紹介 「採れない」「続かない」「成果出ない」を一貫解決

- 就職活動の前に、人事部長としてリストラに悩む父の姿を見る
➡ 「人を第一に考える組織を創り、苦しみながら働く人をなくしたい！」
この想いが、社名＝ヒューマンファーストの原点
- 2002～ 日系コンサルティングファーム 戦略人コンサルティング事部門
【経営視点→組織】人事制度構築および階層別研修の企画・運用
※「点」のソリューションでは経営・組織の問題を根本解決できない！＋営業力UP！！
- 2006～ リクルートエージェント（現：リクルート）5年半在籍でMVP・MVG5回
【個人視点→組織】企業の中途確保支援（選抜Gr.営業→京都支社営業マネージャー）
リーマンショック時に京都支社で推進した営業施策が評判となり、全国で勉強会を実施
- 2011～ ヒューマンファースト 代表取締役
社外CHROとして、「採れない」「続かない」「成果出ない」の3大課題を一貫解決
 - ✓ 人事制度支援実績が厚生労働省管轄の公的機関（中央職業能力開発協会）ハンドブック・ホームページで紹介
 - ✓ 大阪府ビジネスプランコンテスト優秀賞（大阪府知事表彰）
 - ✓ ISO30414アセッサー＝人的資本経営の指標（'23年3月取得予定）
 - ✓ ピープルデータアナリスト（PwC）
 - ✓ 産業カウンセラー／キャリアコンサルタント



【場所】新宿セミナールーム&Zoom 【時間】11:00～18:00

講	日程	内容
第一講	2026/ 5/30 (土)	□ 成果を出せるコンサルタントの基礎スキルとマインドセット ・ 高い視座×広い視野×多くの視点で事実を捉える ・ 問題解決 (AsIs・ToBe) のレベル 発生型→設定型 ・ 狙ったアウトプットを出すためのAIの活用方法 □ 経営者の2大悩みを解決できる「人事戦略」の考え方 ・ 経営者の2大悩み = 人材の確保～定着と育成～成果
第二講	2026/ 6/27 (土)	経営者の悩み① 「人材確保～定着」の問題解決 □ 採用支援の進め方 「全社採用」で組織に入り込む □ 定着支援の進め方 「オンボーディング」で組織を巻き込む
第三講	2026/ 7/25 (土)	経営者の悩み② 「人材育成～成果」の問題解決 □ 育成支援の進め方 「プロジェクト化」で単発で終わらせない □ 評価支援の進め方 「KPI→KGI」設計と運用支援

★ 30枚超のシート + 各講座後の延長戦 + 6カ月の実践期間での手厚いフォロー

成果を出せるコンサルタントの基礎スキルとマインドセット

- ① 物事の捉え方 高い視座×広い視野×多くの視点⇒整理⇒比較検討
- ② 問題解決（AsIs・ToBe）の2レベル：発生型→設定型を押さえる
- ③ 狙って成果を出すためのヒアリング～提案の方法を習得する
- ④ 狙って成果を出すためのプロジェクト推進の方法を習得する
- ⑤ 狙ったアウトプットを出すAI活用方法 CREWモデル

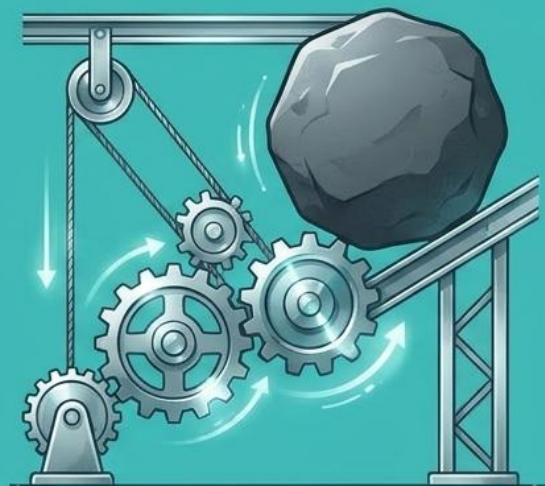
なぜこの基礎を学ぶ必要があるのか？

【誤った認識】



能力・ノウハウが足りないから
単価が上がらない。

【真実】



「単発／低単価の罠」に陥る
ビジネス構造 (OS) のまま戦っている。

稼げない原因は、あなたの「能力」ではなく「構造」にある
今日は、コンサルタントとしての「思考のOS (オペレーティングシステム)」を根本から書き換えます。

基礎＝OSを鍛えないと、専門性＝ソフト・アプリを上手く使えない

本講座のロードマップ：「現在」を掌握し、「未来」を設計する

単なる「ノウハウ」ではなく、揺るぎない「思考の型（OS）」をインストールする3段階のプロセス。

PHASE 1: 思考のOSアップデート

稼げない構造からの脱却と、
コンサル思考の基礎。

PHASE 2: 現在の問題解決（発生型）

「今、困っている」を確実に
に解決する5ステップ。

PHASE 3: 未来の問題解決（設定型）

PHASE 3: 未来の問題解決（設定型）

未来を定義し、高単価・長期
契約を築く4ステップ。

基礎＝OSを鍛えないと、専門性＝ソフト・アプリを上手く使えない

①物事捉え方 高い視座×広い視野×多様な視点

視座を上げろと言うけれど…

高く

見る位置を
高くする



経営者

社長

中間職

部長

課長

現場

メンバー

メンバー

メンバー

いきなり視座を高めるのは難しい ➡ Q.ではどうすればいい??

広い視野 × 多様な視点 × 高い視座 で見る・捉える

広く

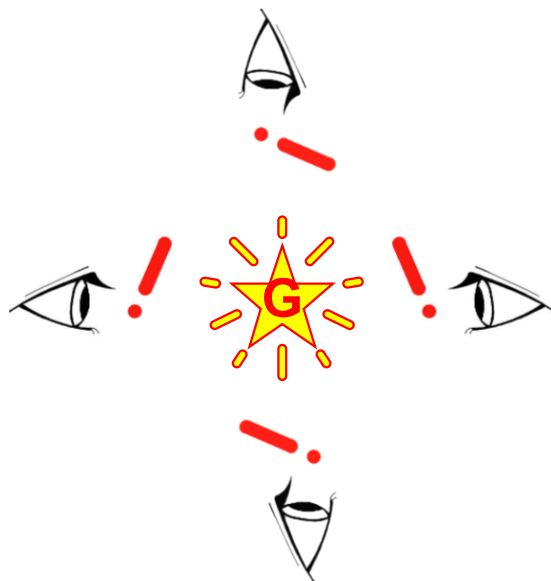
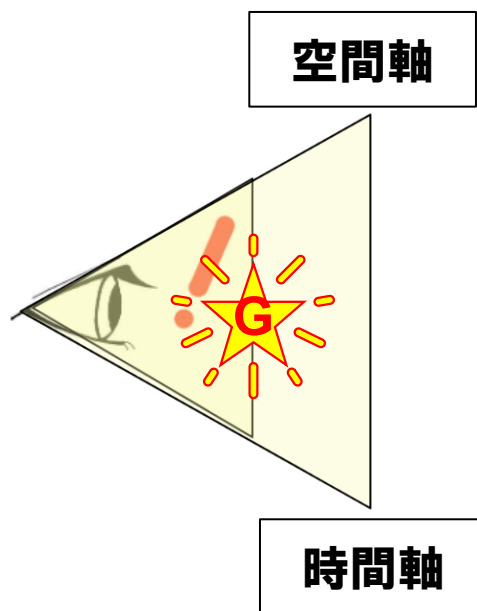
見る範囲を
広くする

多く

見る場所を
多くする

高く

見る位置を
高くする



①物事の捉え方 空→雨→傘

目の前の物事に反応せず、客観的解釈を加えた上で対策を打つ



空 =

「雲が出てきた」

→① 現状はどうなっているか？



雨 =

「雨が降りそうだ」

→② その物事は何を意味するのか？



傘 =

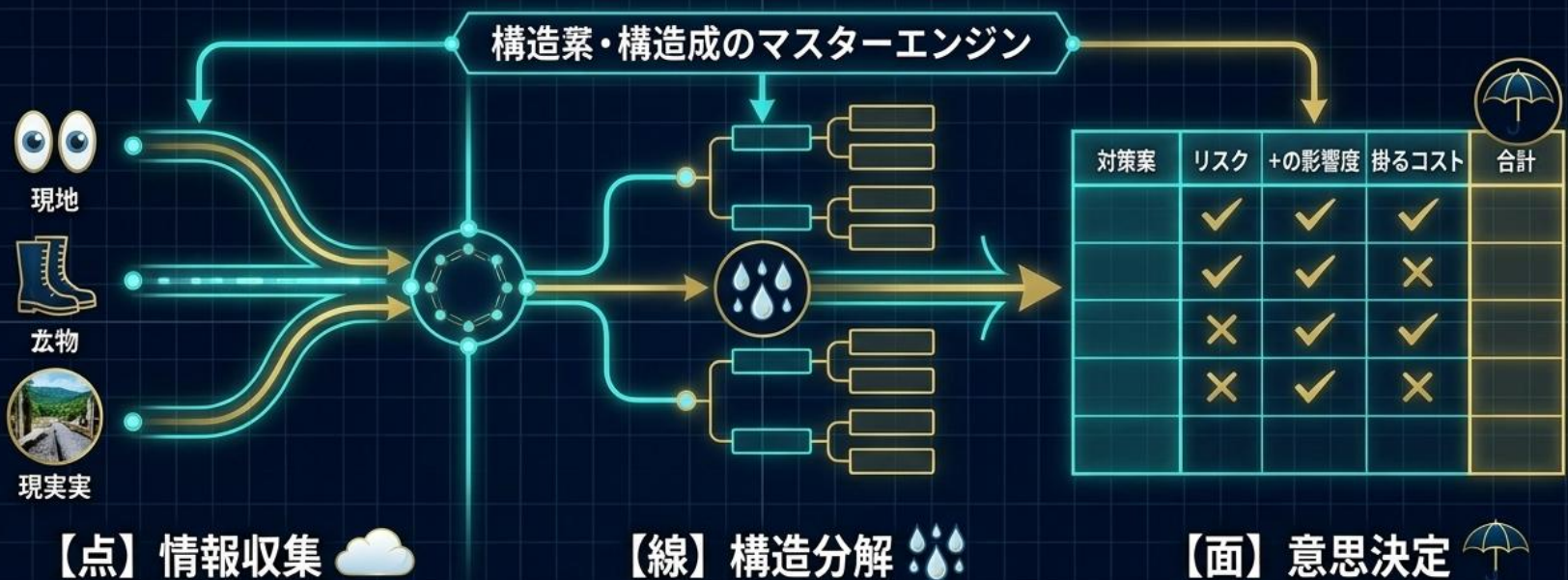
「傘を持って行こう」

→③ 最も効果的に解決するには？

①物事の捉え方 点→線→面

空→雨→傘 = 点→線→面で、物事を整理し意思決定・解決する

コンサルタントの脳内設計図



「現地×現物×現実」で
事実（空）を集める。

集めた事実を「MECE」と「ロジックツリー」で
論理的に繋ぎ、真因（雨）を導き出す。

導き出した選択肢を「マトリックス」で評価し、
最終的な戦略・提案（傘）を策定する。

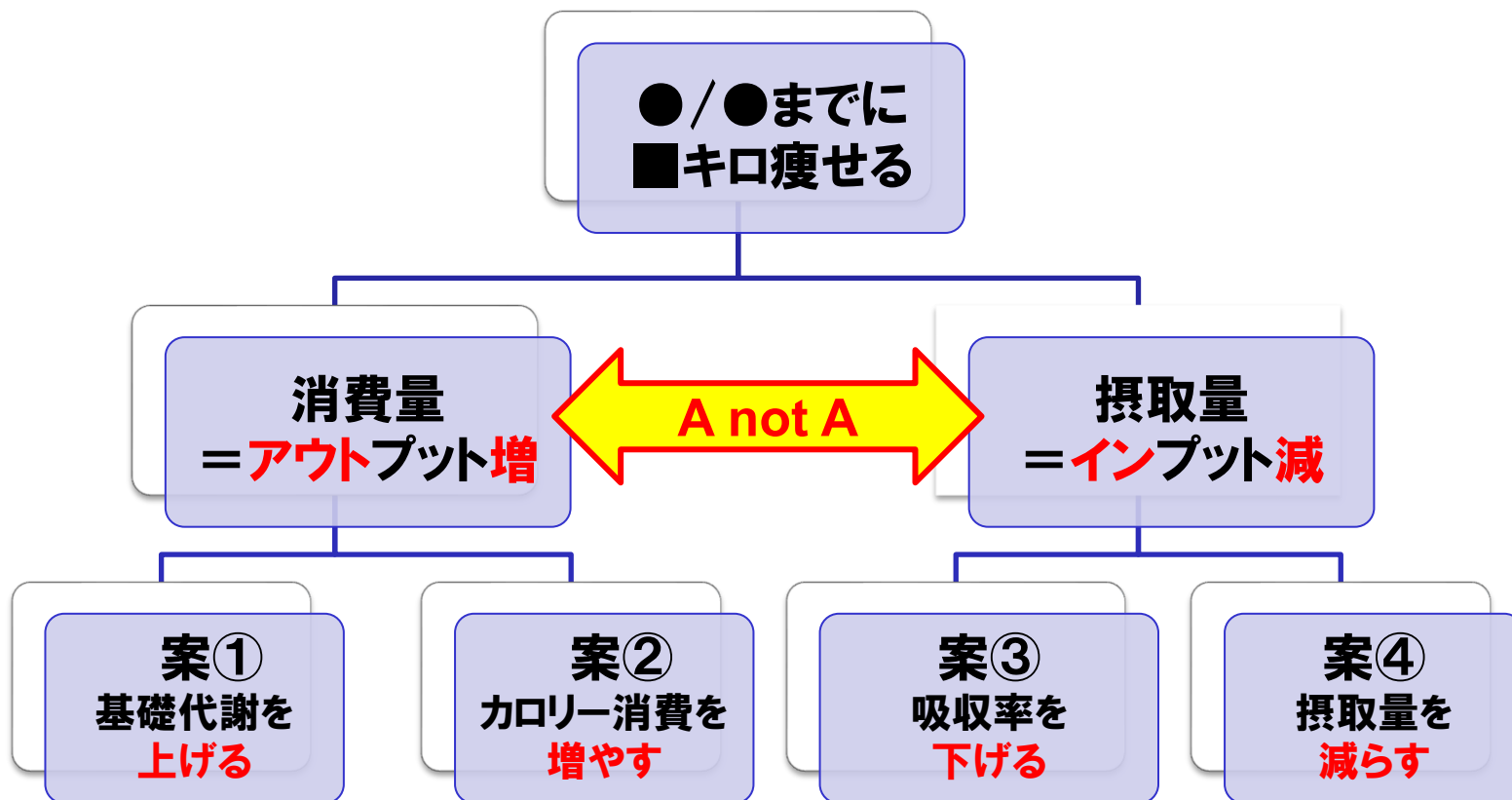
稼げるコンサルタントは、これらの一連のOSが息を吸うように連動している。

①物事の捉え方 物事の整理→ロジックツリー

物事を漏れなく×ダブリなく、構造的に捉える ロジックツリー

目的

① スポーツで強くなる為→A 純粋に体重を減らす為→B



①物事の捉え方 物事の整理→ロジックツリー

場面・目的に合わせて、①下から・②上からを使い分ける

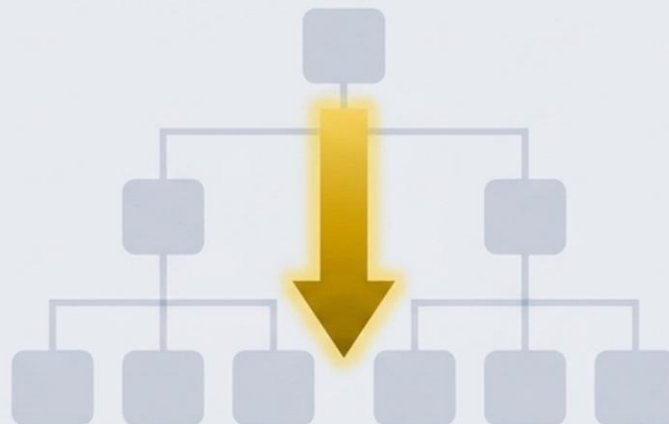
ロジックツリーの使い分け（情報の整理 vs 主張の強化）

情報を整理する場面 ➡ 下から作る



- ・自身の経験や散在する事実を分かりやすく整理したい場合。
- ・現場の事象（葉）から、共通項をまとめ上げて結論（幹）を導く。

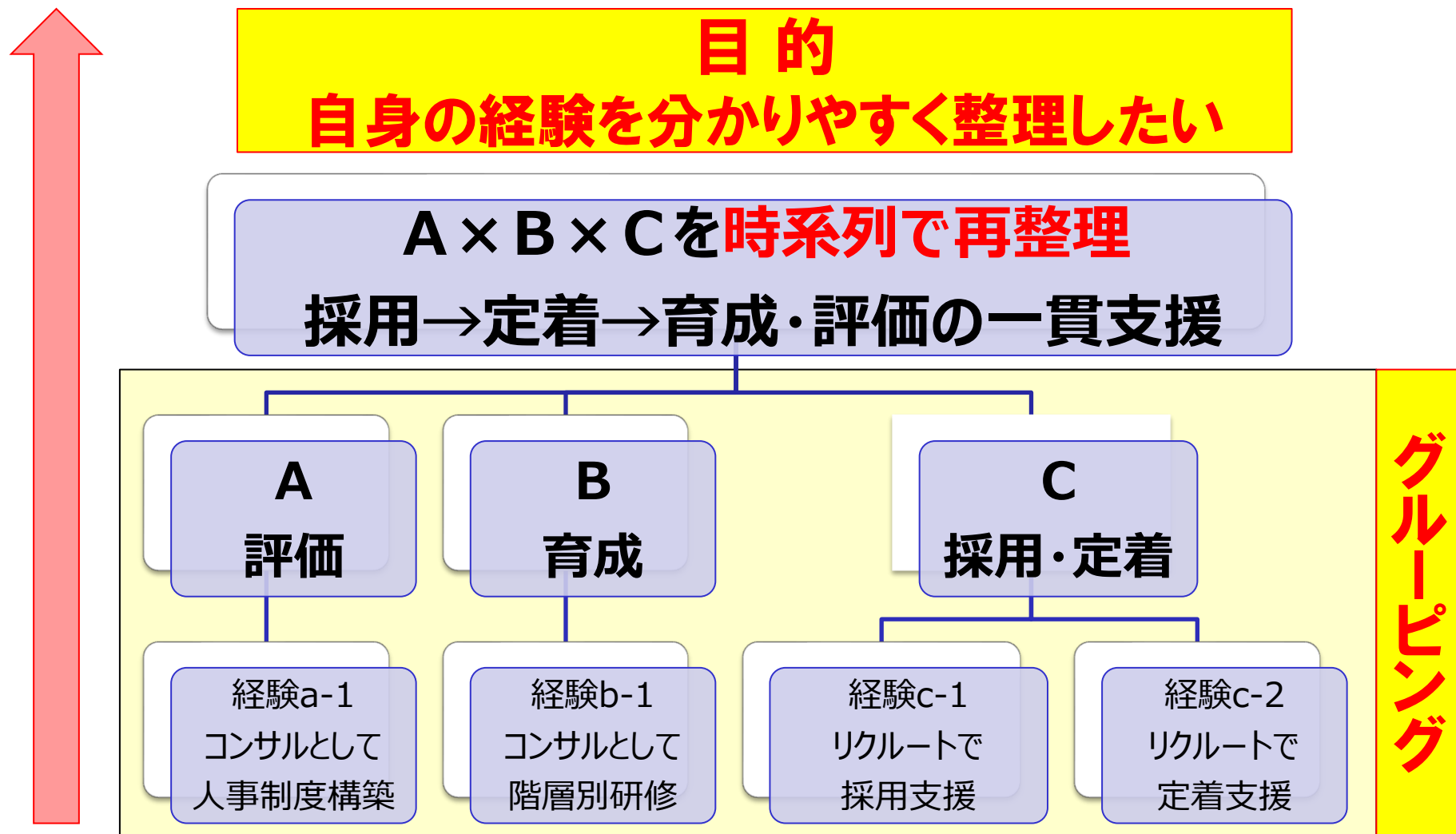
主張を強化する場面 ➡ 上から作る



- ・自身の専門性や解決策をしっかり訴求したい場合。
- ・結論（幹）から、それを支えるMECEな根拠（枝葉）へと展開する。

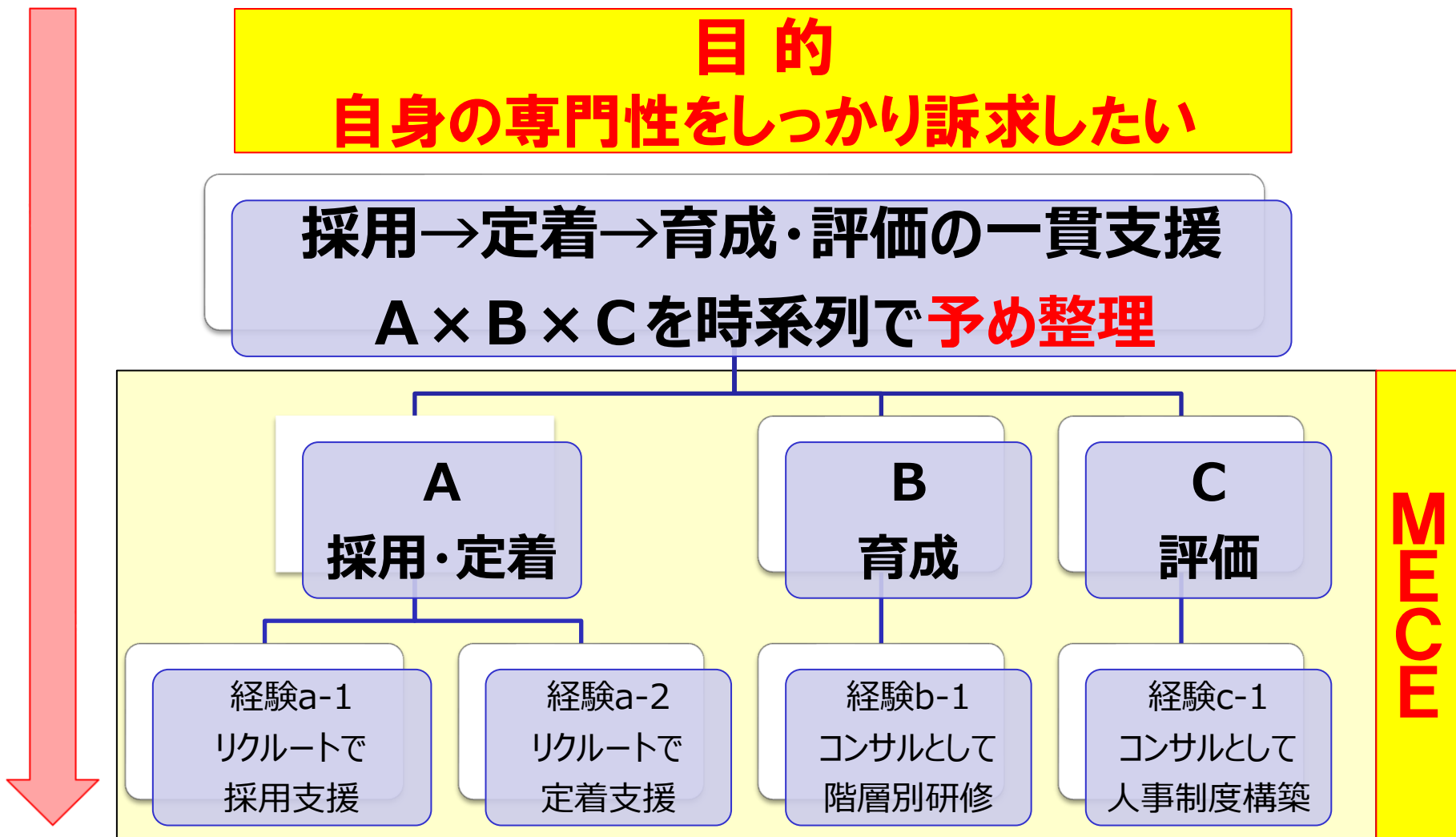
①物事の捉え方 物事の整理→ロジックツリー：下から作る

【ロジックツリーの作り方①】情報を整理する場面⇒下から作る



①物事の捉え方 物事の整理→ロジックツリー：上から作る

【ロジックツリーの作り方②】主張を強化する場面→上から作る



【ロジックツリーの伝え方】主張を強化する場面→上から話す

【STEP③】 ★小人が求める提供価値	「人（＝人財強化）と売上」で困ってる経営者									
	発生型＝「採れない」「辞める」「成果出ない」					設定型＝「経営理念の実現」「戦略の実行」				
【STEP④】 結論 グループをまとめて いることを結論付ける	Q.「何ができるの?」「他社とどう違うの?」 社外CHROとして、「人の採用・定着・育成の問題がなく、業績好調な組織」への一貫支援									
↑ 取捨選択の上										
【STEP②】 ラベリング グループに名前を付ける	採用 採用マーケティング 新卒・中途の支援		定着 エンゲージメント オンボーディング		育成 階層別研修 1on1		MVVP・経営理念 ↓ 評価・報酬		人的資本経営	
【STEP①】 グルーピング 経験と実績や 資格や専門性 ながりのある人たち 意味あるグループに まとめる	リクルートエージェント		日系コンサルファーム						2社経験を掛け合わせ	
	総合企画部 ＝大手担当の選抜チーム		従業員満足度サーベイ		階層別研修の企画		脱年功の人事制度		ISO30414	
	リーマンショック下で 京都支社の立て直し		互いを認め合う 組織風土の醸成		階層別研修の運営		コンピテンシー評価		インプット 採用支援	
	営業マネージャー		リクルートエージェント						スループット 定着支援	
	5年半の在籍で MVP・MVG 5回		表彰・イベント経験		営業チームの マネジメント・達成		成果＋プロセス評価		アウトプット 育成・評価支援	

①物事の捉え方 物事の比較検討→マトリックス

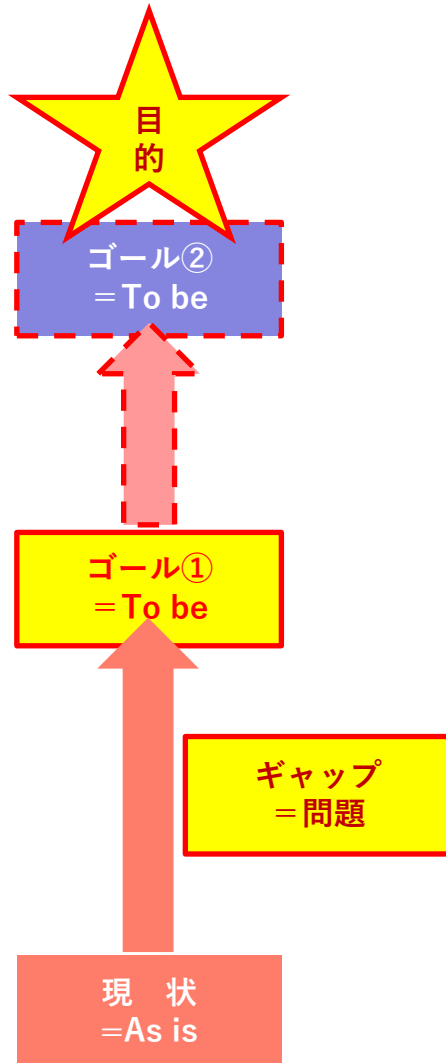
物事を比較検討する →マトリックス

対策案	効 果	コスト	リスク	合 計
【案①】基礎代謝を上げる 筋トレ	2:中	3:優 お金:○ 時間:○	2:中 続かないリスク	7
【案②】カロリー消費を増やす パーソナルジムに通う	3:大	2:良 お金:× 時間:○	3:小	8
【案③】吸収率を下げる 食べ方を工夫する	2:中	2:良 お金:○ 時間:×	3:小	7
【案④】摂取量を減らす 食べる量を制限する	2:中 ※リバウンド可能性	2:良 お金:○ 時間:×	1:大 ※弱くなる可能性	5

目的が変われば、対策を選択する際の基準も評価も変わる

②問題解決の2レベルを押さえる コンサル問題の定義

問題 = ゴール — 現状 → ギャップ(発生型と設定型の2つ)

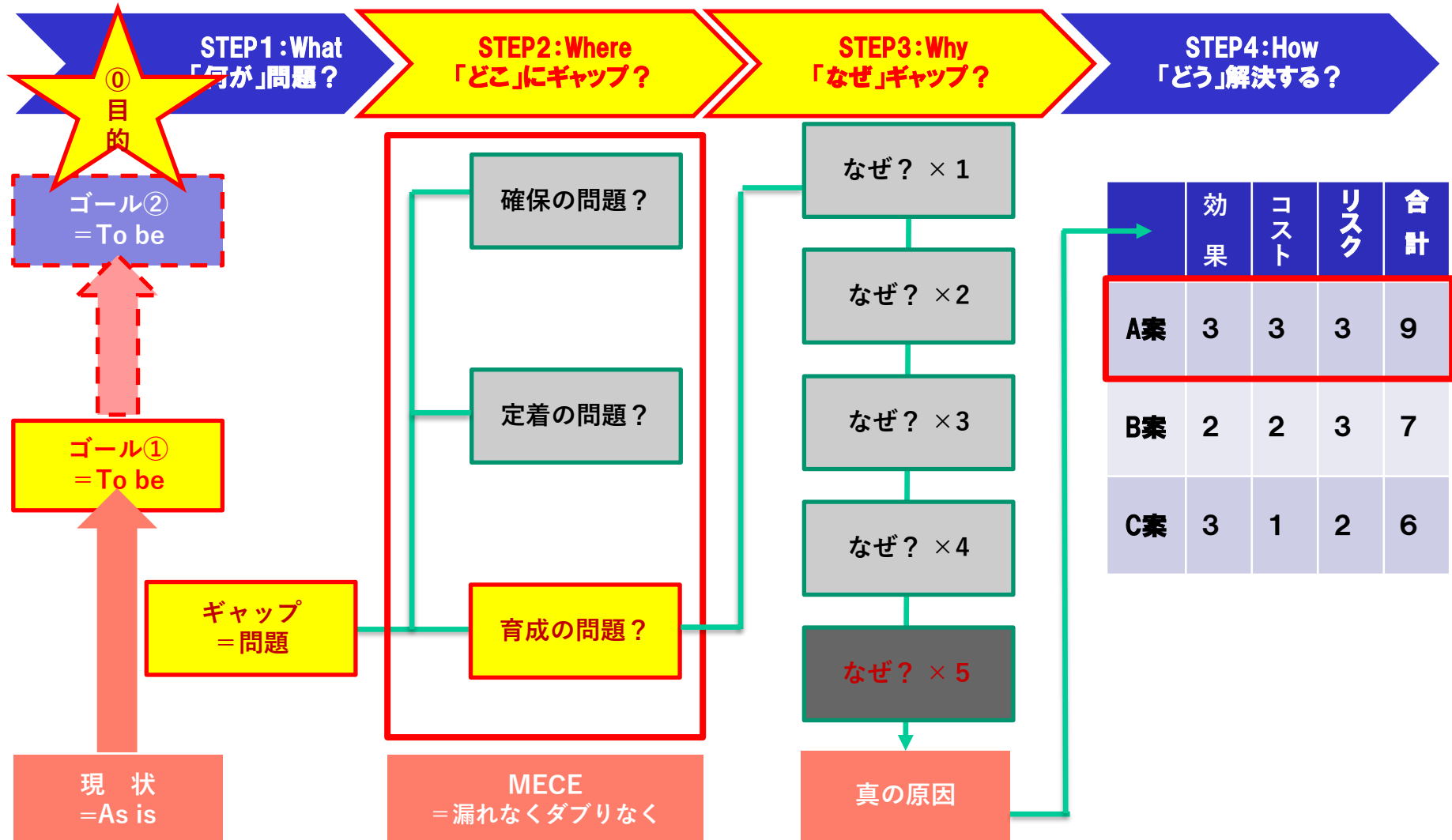


「設定型」の問題解決
≡ ノウハウのみでは戦えない領域
→ 高単価 × 長期・リピートする領域

「発生型」の問題解決
≡ ノウハウのみで戦える領域
→ 低単価 × 単発のみの領域

②問題解決の2レベルを押さえる 発生型の解決：1+4STEP

発生型の問題解決は、1+4STEP ※目的の確認を忘れずに！！



【STEP 1】経営者へのヒアリング

経営者のニーズ
= 経営目標 : Tobeの把握

現状の組織
= 実行状況 : Asisの把握

経営者の葛藤
= **ギャップ**の把握

【STEP 2】ギャップ箇所の把握と対策の立案

人財ポートフォリオの作成
= **ギャップ**箇所の把握

ギャップへの対策立案
★複数案考え、選択してもらう

【STEP 3】実行計画への落とし込みと応用・横展開

実行計画に落とし込み伴走
➡ KGI + KPI + 実行

成果物を他箇所の解決にも
応用・横展開する

【STEP1】ヒアリングで経営者のニーズと現状からギャップを把握

経営者ニーズ
＝経営目標の把握

Q. いつ時点でどうしたいか？

経営者の考え
＝戦略・計画の把握

人財確保の
取り組み

定着・活性の
取り組み

育成・成果の
取り組み

経営者の葛藤
＝ギャップの把握

どこが×？
どれ位×？
解決したら？

どこが×？
どれ位×？
解決したら？

どこが×？
どれ位×？
解決したら？

STEP3: Why 「なぜ」ギャップ？

育成

ヒアリングで「どこ？」を複数探す

③【STEP1】ヒアリング(【1】経営者ニーズを聴く＝経営目標の把握)

【STEP1】経営者ニーズ＝経営目標の把握		
中・長期経営計画(G)		
3/5/10年後の「ありたい姿」(G)		
経営目標	売上高α利益 (粗利益-営業利益-経常利益)	円
	現状比	%
	シェア率	%
	社員数	人
	強化したい職種	人
	強化したい層層	人
	現状比	%
経営課題	①社会・業界内でのポジション ■世の中・業界内でどう認知されたいか？ どう言われたいか？	
	②事業運営の将来像 ■上記①を具現するために、 事業および社員をどの様に運営するか？	
	③組織と人のありか関係性 ■上記①を具現した結果、 社員はどの様な状況で仕事をしているか？	

※ ヒアリングシートはあくまでも目安です。
全てを埋めることが目的ではありません。

事前準備

- HPの確認と仮説建て
➡会社概要、事業内容、社長メッセージ
+α 確保ページ（他媒体）、事業計画
- 紹介者とのすり合わせ
➡現状の課題感と売りたい商材、人物評

アイスブレイク

- 事前準備を踏まえた**共感・興味**
- 面談のお礼と自己紹介
★「●●～●●の支援ができます」
＝手段だけでなく、目的の達成まで

ありたい姿ヒアリング

- As isの情報：定量＋定性
- To beの情報：定量＋定性
のヒアリングと**興味・共感**

③【STEP1】ヒアリング(【2】経営者の考えを聴く＝戦略・計画の把握)

【STEP2】経営者の考え＝戦略・計画の把握

現状の戦略・計画(P)		
目標達成のために現在取り組んでいること①	進捗②	左の進捗理由
	◎ ○ △ ×	
	◎ ○ △ ×	
	◎ ○ △ ×	
	◎ ○ △ ×	
	◎ ○ △ ×	

現在の取り組み

- HPの確認と仮説建て
➡会社概要、事業内容、社長メッセージ
+α 確保ページ（他媒体）、事業計画
- 紹介者とのすり合わせ
➡現状の課題感と売りたい商材、人物評

進捗状況

- ◎・○ ➡**＋の共感・興味**
- △・× ➡**「痛み」の共感・興味**
★「●●は、どこも大変ですね」
★「他社でも、××は苦勞されてます」

理由のヒアリング

- ◎・○ ➡成功要因を教わる
- △・× ➡なぜ上手く行っていないかのヒアリングと**共感・興味**

※ ヒアリングシートはあくまでも目安です。
全てを埋めることが目的ではありません。

③【STEP1】ヒアリング(【3】経営者の葛藤を聴く=ギャップの把握)

【STEP3】経営者の葛藤=ギャップの把握		
ギャップの把握		
	どこが上手く行っていないのか？(Where①)	なぜ上手く行っていないのか？(Why①)
育成↓成果		
採用↓定着		
採用↓定着↓育成		

Where の把握

- どこが上手く行っていないのかをプロセスに沿って聞いて行く
 - ➡確保：応募→選考→内定承諾
 - 定着：入社→配属→育成→活躍
 - 育成：基礎→応用→活躍→マネジメント

Why の把握

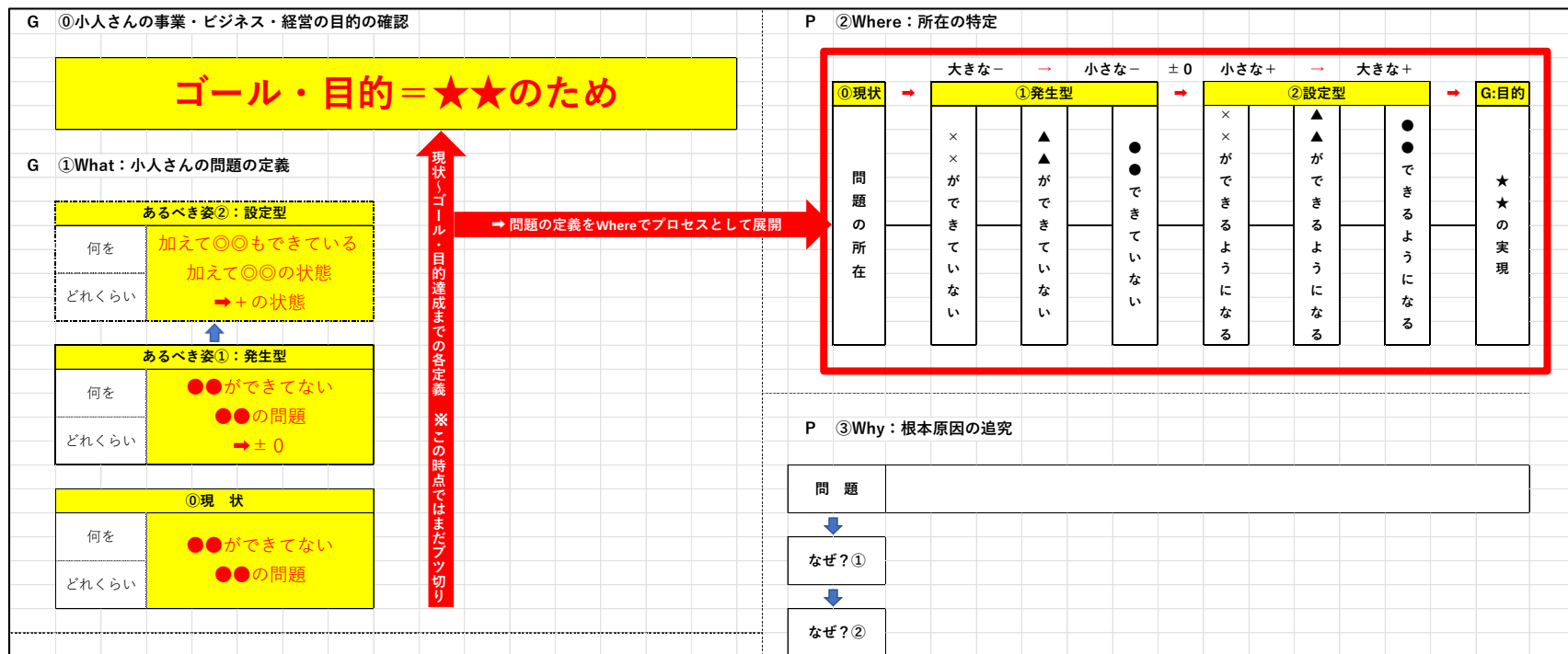
- 上手く行っていないプロセスが「なぜ」上手く行っていないかを社長の考え・想いとして聴く
 - ➡「痛み」の共感・興味

ヒアリング のお礼

- ヒアリングのお礼
- 次回アポイントの取得
 - 情報提供 = 提案の場
 - ※その場で日程を決める！！

※ ヒアリングシートはあくまでも目安です。
全てを埋めることが目的ではありません。

【参考】受注力を高めるヒアリングのイメージ



発生型の問題解決のWhereを応用し、顧客目線で考える

① 小人さんの事業・ビジネス・経営の目的を確認する

① What: 小人さんについて、現状→±0の状態→+の状態を考える

② Where: 所在の特定＝プロセスを応用し、大きな－から大きな＋までのストーリーをグラデーションで考える

③【STEP1】ヒアリング(【3】経営者の葛藤を聴く=ギャップの把握)

ヒアリング～提案・クロージングに至るまでの「購買心理ステップ」を押さえる



③【STEP1】ヒアリング(【3】経営者の葛藤を聴く=ギャップの把握)

①【好感形成】不安⇒安心の使えるテクニック

テクニック	説明	活用例
ザイアンス効果	接触回数が増えると、好意を感じる	イベントやセミナーを定期的を開催・参加
好意形成	好意を感じている相手に説得されやすい	共通点を発見する
権威	専門家の前では、盲目的になる	「肩書きの力」を活用する
ミラーリング	相手の「動作」や「表情」を鏡合わせのように真似する	- 動作…姿勢・座り方・身振り・手振りを観察しながら真似する - 表情…喜怒哀楽に合わせた表情を真似する
マッチング	相手と「話し方」「雰囲気」「呼吸」を合わせる	- 話し方…声の高さ・声の大きさ・話すスピードを観察しながら、それらを真似する - 雰囲気…明るさ・暗さ・感情の起伏を観察しながら、それらを真似する - 呼吸…胸・肩・腹部を観察しながら、それらを真似する
ネームレター効果	自分の名前に関連して好意を抱く	相手の名前を呼ぶ
アドバイス・シーキング	人にアドバイスを求める心理テクニック	分からないことがあれば、積極的にアドバイスを求める 「～について知らないのですが、よければ教えてくださいませんか？」
バックトラッキング	相手の言葉を繰り返す	「自己開示→質問→バックトラッキング」の型は使いやすい

③【STEP1】ヒアリング(【3】経営者の葛藤を聴く=ギャップの把握)

②【信頼形成】不信⇒信頼の使えるテクニック

テクニック	説明	活用例
権威	専門家の前では、盲目的になる	「経歴・事例の力」を活用する
カタルシス効果	相手に悩みを吐露すると、心が楽になるという心理現象	顧客から悩みやストレスを引き出し、興味を持って共感・深掘りする
マイ・フレンド・ジョン・テクニック	第三者の話をする事で、信頼性や説得力が高まる	商品を使用したお客様の声・ストーリーを使うことで、説得力を高める
ランチョン・テクニック	食事をしながら交渉すると、説得力やすくなる	食事という楽しい雰囲気によって、「自分」や「商品の提案」を魅力的に印象付ける
一貫性の法則	印象と提案・主張や導入と結論などにブレがなく一貫していることで信頼感を高める	・ 誠実な印象と丁寧な提案・説明を一貫させる ・ 気さくな印象と親しみやすい説明・関わりを一貫させる ・ 相手の反応に回答や一部譲歩はしても、一貫して良い提案・賢い選択であることを伝える

③【STEP1】ヒアリング(【1】経営者ニーズを聴く＝経営目標の把握)

ロールプレイ

ステップ	所要時間	進行のポイント
事前説明	3分	・今回は上手くやることが目的ではありません。 ・社長の気持ちに寄り添い、「安心」「信頼」を獲得してください。
ケース① 準備	2分	シートの読み込み（※役割別にシートを配布）
ケース① 実施	7分	
ケース① 共有	8分	・コンサル役：「何が難しかったか？」 ・社長役：「どう感じたか？」
小休憩・入替	2分	役割交代・思考をリセット
ケース② 準備	2分	シートの読み込み（※役割別にシートを配布）
ケース② 実施	7分	
ケース② 共有	8分	・コンサル役：「何が難しかったか？」 ・社長役：「どう感じたか？」
総括（まとめ）	1分	

ロールプレイ用ケース① 急成長ITベンチャーの組織変革

1. 共通情報（両者に事前配布）

■ 企業情報

- 業種： SaaS系ITベンチャー
- 従業員数： 150名
- 企業フェーズ： シリーズB、組織の急拡大期（ここ1年で社員数が倍増）
- 労働環境： リモートと出社のハイブリッド環境
- 経営方針： 経営陣は事業成長（ARRの拡大）を最優先としている。

■ 表面化している課題（As is）

- ミドルマネージャーの育成が組織拡大に追いつかず、現場のマネジメントが機能不全に陥り疲弊している。
- 結果として、若手社員（入社1～2年目）の早期離職が増加傾向にある。

■ 面談の場 人事・組織コンサルタントとして、同社の社長と初回または2回目の課題ヒアリングの面談を行っている場面。

ロールプレイ用ケース① 急成長ITベンチャーの組織変革

2. コンサルタント役用シート

■ あなたのミッション

あなたは外部の人事・組織コンサルタントです。クライアント（社長）から、組織課題に関するヒアリングを行っています。今回の面談における最大のゴールは、「現状の課題（As is）を把握するだけでなく、社長が本当に目指している組織のありたい姿（To be）を聞き出すこと」です。

■ 留意点

社長は目の前の課題（離職・現場の疲弊）に対する危機感が非常に強く、現状の不満や問題点（As is）については雄弁に語ります。

一方で、「今後どのような組織にしていきたいか？」「本来の理想は？」といったTo beの質問をストレートに投げかけても、うまくはぐらかされたり、「理想を語る余裕はない」と避けられたりする傾向があります。

どうすれば社長が心を開き、未来（To be）を語るモードになってくれるか、コミュニケーションの取り方を工夫してください。

ロールプレイ用ケース② 地方の老舗土木建築会社の存続と変革

1. 共通情報（両者に事前配布）

■ 企業情報

業種： 土木建築業（地方の公共工事・民間工事の請負）

従業員数： 12名（うち8名が50代～60代のベテラン職人、20～30代は2名のみ）

企業フェーズ： 創業40年、地域密着型。現在の社長は40代の2代目（就任して3年目）。

その他特記事項： 長年の「勘と経験」に頼った現場主義。IT化や業務の仕組み化は手付かずで、昔ながらの職人氣質が強い。

■ 表面化している課題（As is）

ベテラン職人の高齢化による引退が迫っているが、技術継承が全くできていない。

若手の採用が非常に困難。たまに採用できても、ベテランの「見て盗め」「理屈より体で覚えろ」という指導に耐えきれず、数ヶ月で早期離職してしまう。

このままでは数年以内に「現場を回せる人間がいなくなり、仕事が受けられなくなる」という危機に直面している。

■ **面談の場** 組織・採用コンサルタントとして、同社の社長と初回または2回目の課題ヒアリングの面談を行っている場面。

ロールプレイ用ケース② 地方の老舗土木建築会社の存続と変革

2. コンサルタント役用シート

■ あなたのミッション

あなたは外部の組織・採用コンサルタントです。クライアント（社長）から、組織課題に関するヒアリングを行っています。今回の面談における最大のゴールは、「現状の課題（As is）を把握するだけでなく、社長が本当に目指している会社と地域のありたい姿（To be）を聞き出すこと」です。

■ 留意点

社長は「明日の現場に穴が空くかもしれない」という強烈な恐怖と焦りの中にいます。とにかく「人が足りない」「若手がすぐ辞める」というAs isの不満で頭がいっぱいです。「今後のビジョンは？」「数年後、どういう組織にしたいですか？」といったTo beの質問をストレートに投げかけると、「そんな綺麗事を言っている余裕はない」と強く反発される可能性が高いです。

どうすれば社長の「孤独な焦り」に寄り添い、未来（To be）を語る前向きなモードになってくれるか、コミュニケーションの取り方を工夫してください。

【STEP 1】経営者へのヒアリング

経営者ニーズ
＝経営目標の把握

経営者の考え
＝戦略・計画の把握

経営者の葛藤
＝ギャップの把握

【STEP 2】ギャップ箇所の把握と対策の立案

人財ポートフォリオの作成
＝ギャップ箇所の把握

ギャップへの対策立案
★複数案考え、選択してもらう

【STEP 3】実行計画への落とし込みと応用・横展開

実行計画に落とし込み伴走
➡KGI + KPI + 実行

成果物を他箇所の解決にも
応用・横展開する

③【STEP2】経営者への提案

【STEP1】ヒアリングで経営者のニーズと現状からギャップを把握

【STEP1】ToBe

経営者ニーズ(G)
＝経営目標の把握

Q. いつ時点でどうしたいか？

【STEP2】AsIs

経営者の考え
＝戦略・計画の現状

現状の
戦略・計画

発生型の
戦略・計画

設定型の
戦略・計画

【STEP3】GAP

経営者が抱える問題
＝痛みの把握

どこが×？
どれ位×？
解決したら？

どこが×？
どれ位×？
解決したら？

どこが×？
どれ位×？
解決したら？

③【STEP2】経営者への提案 提案検討シートの作成

【提案】自分たちで提案できる内容と評価(メリット・デメリット)

	①提案の選択肢を広げる	②選択肢を比較検討する						メリオ・デメリオを踏まえた 提案ストーリー	
		効果	コスト			リスク	合計点		提案可否
			お金	時間	人				
現在 ビジネスへの提案						0	○		
						0			
						0			
						0			
						0			
発生型 の問題解決						0			
						0			
						0			
						0			
						0			
設定型 の問題解決						0			
						0			
						0			
						0			
						0			

専門性を活かせる提案検討シートを完成

③【STEP2】経営者への提案 ヒアリングシート

【STEP1】経営者ニーズ＝経営目標(ToBe)		【STEP2】経営者の考え＝戦略・計画の現状(AsIs)	【STEP3】経営者の痛み・葛藤＝ギャップの把握	
中・長期経営計画(G)		現状の戦略・計画(P)と進捗状況(D)	ギャップの把握(G)	
STEP1【第1講ワーク】 ②Where:顧客の現状→発生源型→設定型→目的の流れ 現在～将来(●年後)の「ありたい姿」(G)		何を計画し、どこまで進んでいるのか？	どこが上手く行っていないのか？ (Where)	なぜ上手く行っていないのか？ (Why)
現在	■採用ができない 1)そもそも自社の認知ができていない ↓ 2)業界・職種・自社に興味を持ってもらえない ↓ 3)応募してもらえない ↓ 4)途中で辞退される(引き止められない) ↓ 5)内定後に意思決定を引き出せない			
中間地点	■採用できても、定着や活躍が物足りない 6)入社後に早期の離職・退職が出てしまう ↓ 7)定着してもモチベーションが高くない ↓ 8)任された仕事ができるようになる ↓ 9)リーダーレベルで仕事ができるようになる 例)応用業務や業務改善など ↓ 10)役職者として、 チームを率いることができるようになる			
●年後の ありたい姿	■活躍できる社員を多く育成・繋ぎ止められる 11)目標を達成できる組織になる ↓ 12)未来を見据え、戦略を描けるようになる ↓ 13)戦略に沿って、PDCAを回せるようになる ↓ 14)経営理念・戦略を視える化できるようになる ↓ 15)経営理念・戦略を実行・実践できるようになる ↓ ■「経営戦略を実現できる組織」の実現 ●年後に●の売上・利益＋経営理念の実践			

大きな一から大きな十までのストーリーをそのまま転記する

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

ヒアリング～提案・クロージングに至るまでの「購買心理ステップ」を押さえる



③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

③【問題点共有】不要⇒必要の使えるテクニック

テクニック	説明	活用例
＋イメージ バンドワゴン効果	導入するメリットを伝える	多くの会社が購入しているという情報を伝える 実数や割合などの数字があるとより良い
－イメージ プロスペクト理論	導入しないデメリットを伝える	導入しないことによる損失を伝える
両面提示	良い部分だけではなく、悪い部分も一緒に伝えることで、逆に信頼される	「マイナス→プラス」という順番で提示する 例) 価格はA案より高くなりますが、より早くかつ高い効果を得ることができます
理由づけ	理由を伝えることで、説得力が高くなる	PREP法とは、「主張→理由→具体例→主張」という順番で情報を伝える
損失回避バイアス	損失を避けようとする心理現象	即決価格の提示 「本日中にご契約頂ければ、●万円の■ ■費用はカットさせていただきます」

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

④【アンカリング／差別化】不適⇒最適の使えるテクニック

テクニック	説明	活用例
アンカリング効果	条件付けで際立たせる	・ 伝えたい部分を際立たせる 例) ポイントは3つです ・ 先行刺激＞後続刺激を活用する 例) A案は50万円ですが、B案は30万円です
リフレーミング	判断・意味づけの枠組みを変える	・ 類似商品の金額・標準単価などの価格表を作る ・ 金額の意味付けを換える 例) 人事課長を1名雇うのと同額とお考え下さい
選択回避の法則 ⇒ゴルディロックス ＝松竹梅戦略	ラインナップが多いと決断できない ⇒3つに絞り、真ん中を選ばせる	商品ラインナップが多い場合 ⇒3つのカテゴリー分け → 3つの商品に分解する

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

⑤【導入ハードル解除】不急・予算外⇒早急・予算内の使えるテクニック

テクニック	説 明	活用例
ロー・ボール ・テクニック	人は一度買うと、その後の追加も受け入れる可能性が高くなる	・ フロントセミナー・商品を準備する ※無料は避けたい ・ 簡易有料診断ツールを作成する
クロスセル	顧客が購入する商品・サービスの数を増やして、顧客が支払う金額を増加させる方法	■ 新規顧客向け ・ 最初にゴールまでの全体像を示す ・ 商材を組み合わせた松竹梅プランを用意する ・ 商談の最後に「ワンモアPR」をする ■ 既存顧客向け ・ 年度予算計画の時期に提案する ・ 定期的に接触する
アップセル アップグレード オプション提案	意思決定されたサービスの上位モデルやオプションを追加で販売する	・ 効果・効率を具体的に示す ・ 費用対効果の根拠を説明する ・ 現在検討中・契約中の商品との繋がりを示す ・ お得感・メリット感を示す ・ 顧客側のメリットの具体的な提示
ラベリング効果	相手に「特徴」「信念」「態度」をラベルのように貼り付けて、そのラベルのような「特徴」「信念」「態度」を取らせるテクニック	「賢明な選択をする人」や「最新技術に詳しい人」などを称賛します。 顧客はそのラベルに合った行動を取ろうとし、営業マンが提案する商品やサービスを購入する可能性が高まります。

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

⑥【導入イメージ共有】不満⇒満足の使えるテクニック

テクニック	説 明	活用例
リスクリバーサル	大きな買い物をした後に、後悔してしまう心理を先回りし、返金保証やアフターフォローを付ける	購入後のサポートやアフターサービスを強調し、顧客に安心感を与える 顧客はサポートが充実していることを知ることで、購入後の不安が軽減され、バイヤーズリモースが回避される
ストーリーテリング	サービスに関する開発ストーリーや導入エピソードを語り、顧客に感情的なつながりや導入後の成功イメージを持たせる	① 手段ではなく、目的、意味レイヤーまで語る ② 事実のみではなく、感情を含めて語る ③ 抑揚のあるストーリーで語る

S ituation	とりまく環境や状況（実施期間、実施背景、関係者 等）
T rouble	抱えている（た）困難や課題
A ction	発言や行動
G oal	現在の状況や結果
E valuation	意志や使命

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

提案～クロージングの目的に至るまでの「購買心理ステップ」を押さえる

【STEP1】 アプローチのステップ	顧客の心理状態	顧客の ハードル	1) 例示+個人Wで他のQや反応をピックアップ	2) GWで解決 → 3) 本回答例を配布	営業の ゴール
			顧客の想定Q・反応	切り返しトーク	
好感形成	担当者とは話すること への不安感	不安	①大阪ガスファシリティーズは、どんな会社ですか？ ②大阪ガスの社員ですか？ ③何の要件ですか？ ④今忙しいんですが		安心
信頼形成	担当者の話す内容 への不信任感	不信	①ガスの契約以外の話ですか？ ②何か売り込みですか？ ③用があれば、こちらからご連絡します ④ガス設備以外のことも詳しいのですか？		信頼
問題点共有	商品を購入する ニーズがない	不要	①壊れるまで使うので、特に設備更新のきっかけ等はないです。 ②いつもお願いしている業者があるので、新しい取引はしていません ③調子よく動いていますよ ④会社もコロナで大変なんですよ ⑤更新計画に入ってません ⑥環境問題とか大事だとは思いますが・・・		必要
アンカリング/差別化	選択基準が持てず 判断できない。	不適	①株式会社大阪ガスファシリティーズにお仕事お願いして 何か当社にメリットがありますか ②採用事例があるのですか？ ③他にも方法があるのでは？ ④いいとは思いますが社内を説得するのは難しい		最適
導入・ハードル解除	買うことを延期する 金額が予算に合わない	不意・予想外	①不要不急なので ②決裁権限がないんです ③今回でなくても大丈夫です ④そんなに高いのですか？ ⑤上司が予算には細かいんです ⑥設備更新計画はないですね		早急・予算内
導入・イメージ共有	購入した後の メリット見えない	不満	①本当にランニングメリット出るのか不安 ②導入後も〇〇さんがフォローしてくれるんですか？ ③トラブルの時の緊急対応体制は？		満足

【事後課題】各ステップに合わせたトーク集を完成

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

顧客タイプに合わせたクロージング ≡ 巻き込み方

ポジティブ

導入メリット
×ストーリー

導入メリット
×数値・事実

感情優位

導入しないデメリット
×ストーリー

導入しないデメリット
×数値・事実

思考優位

ネガティブ

③【STEP2】経営者への提案 購買心理ステップを進める

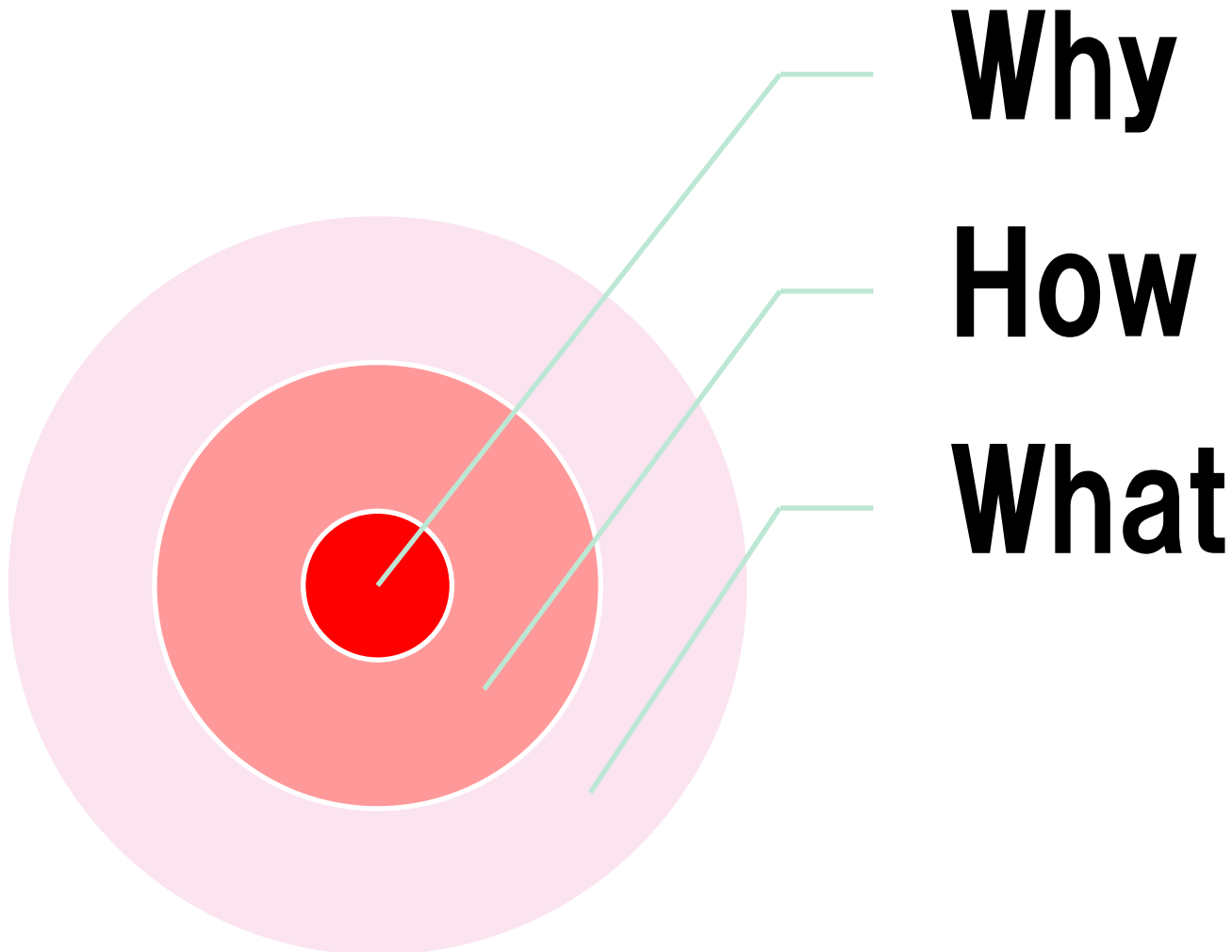
顧客タイプに合わせたクロージング ≡ 巻き込み方

1) 例示+個人Wで他のQや反応をピックアップ				×	顧客タイプ別アプローチ			
【STEP1】 アプローチのステップ	顧客の心理状態	顧客の ハードル	顧客の想定Q・反応		ポジティブ	ネガティブ	思考	感情
好感形成	担当者と会話すること への不安感	不安	①大阪ガスファシリティーズは、どんな会社ですか？ ②大阪ガスの社員ですか？ ③何の要件ですか？ ④今忙しいんですが					
信頼形成	担当者の話す内容 への不信任	不信	①ガスの契約以外の話ですか？ ②何か売り込みですか？ ③用があれば、こちらからご連絡します ④ガス設備以外のことも詳しいのですか？					
問題点共有	商品を購入する ニーズがない	不要	①壊れるまで使うので、特に設備更新のきっかけ等はないです。 ②いつもお願いしている業者があるので、新しい取引はしていません ③調子よく動いていますよ ④会社もコロナで大変なんですよ ⑤更新計画に入ってません ⑥環境問題とか大事だとは思いますが・・・					
アンカリング/差別化	選択基準が持てず 判断できない。	不適	①株式会社大阪ガスファシリティーズにお仕事お願いして 何か当社にメリットがありますか ②採用事例があるのですか？ ③他にも方法があるのでは？ ④いいとは思いますが社内を説得するのは難しい					
導入・ハードル解除	買うことを延期する 金額が予算に合わない	不意・予想外	①不要不急なので ②決裁権限がないんです ③今回でなくても大丈夫です ④そんなに高いのですか？ ⑤上司が予算には細かいんです ⑥設備更新計画はないですね					
			①本当にランニングメリット出るのか不安 ②導入後も〇〇さんがフォローしてくれるんですか？ ③トラブルの時の緊急対応体制は？					

各タイプに合わせたアプローチを完成

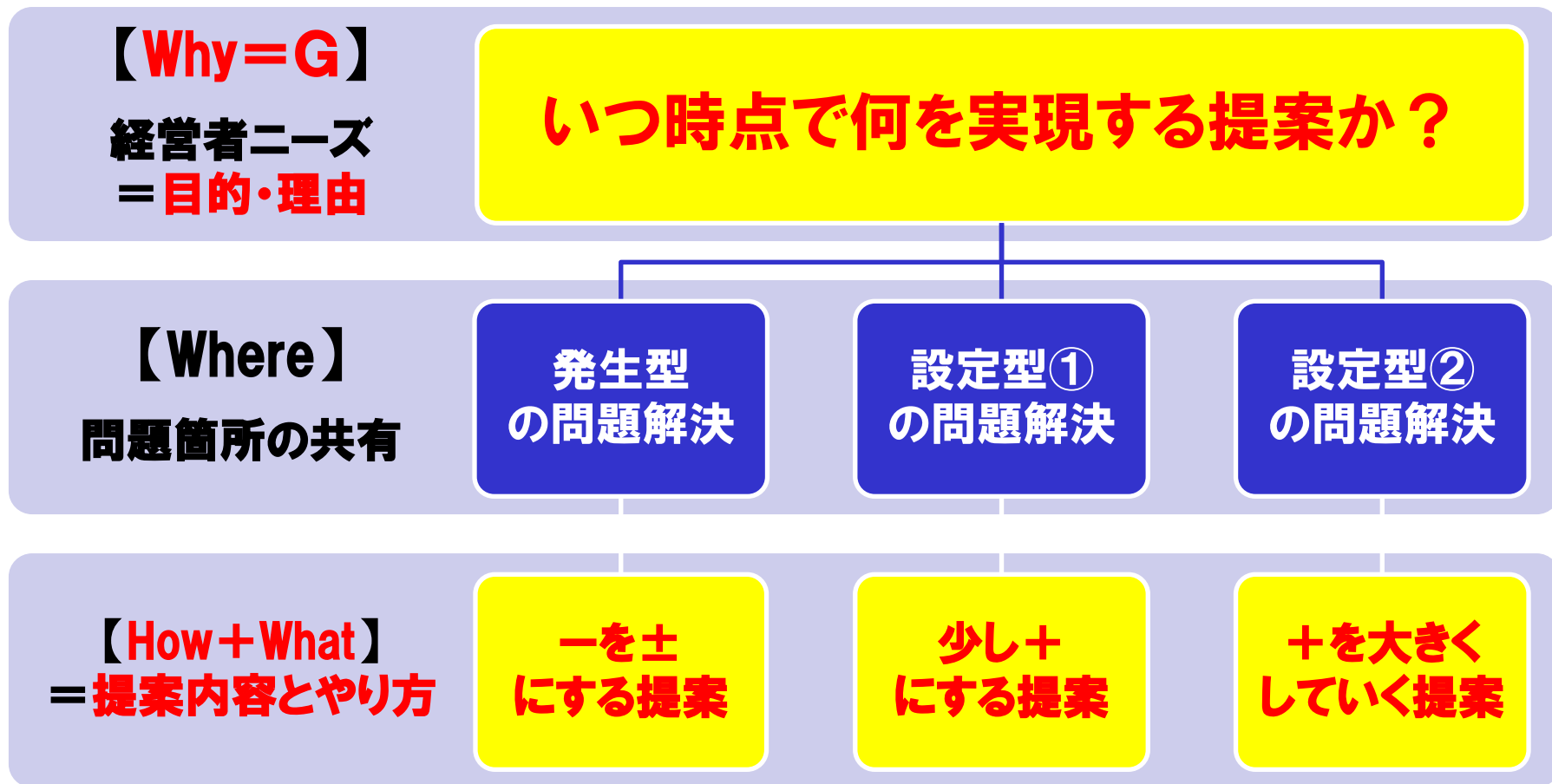
③【STEP2】経営者への提案 プレゼンテーションのポイント

ゴールデンサークル理論 Why(目的・ビジョン・理由)から始める



③【STEP2】経営者への提案 プレゼンテーションの準備

G=Why(目的・ビジョン・理由)からヒアリングし、G=Whyからプレゼンする



③【STEP2】経営者への提案 プレゼンテーションの進め方

ゴールデンサイクル理論 Why(目的・ビジョン・信念・理由)から始める

Why

なぜそれをするのか？ : 目的・ビジョン・理由

How

どのようにするのか？ : 方法・手順など

What

何をするのか？ : 取り組み・製品など

【STEP 1】経営者へのヒアリング

経営者ニーズ
＝経営目標の把握

経営者の考え
＝戦略・計画の把握

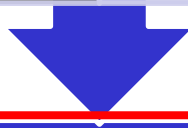
経営者の葛藤
＝ギャップの把握



【STEP 2】ギャップ箇所の把握と対策の立案

人財ポートフォリオの作成
＝ギャップ箇所の把握

ギャップへの対策立案
★複数案考え、選択してもらう



【STEP 3】実行計画への落とし込みと応用・横展開

実行計画に落とし込み伴走
➡KGI + KPI + 実行

成果物を他箇所の解決にも
応用・横展開する

【前提】プロジェクトとは？

①独自性

- ①今までやったことがない内容でも、
- ②「不確実性」
＝リスクを想定して計画を立て、
- ③「期限」「予算」内でやりくりする
→プロジェクトマネジメント

③有期性



②不確実性

組成したプロジェクトで確実に成果を上げるために必要なこと

不確実性 ↓

プロセスを設計

計画を
しっかり立てる

不明点を
明らかにする

衝撃に備える

リスクを想定
＋ 対策を立案

バッファ(余裕)
を設定しておく

不確実性 ↘

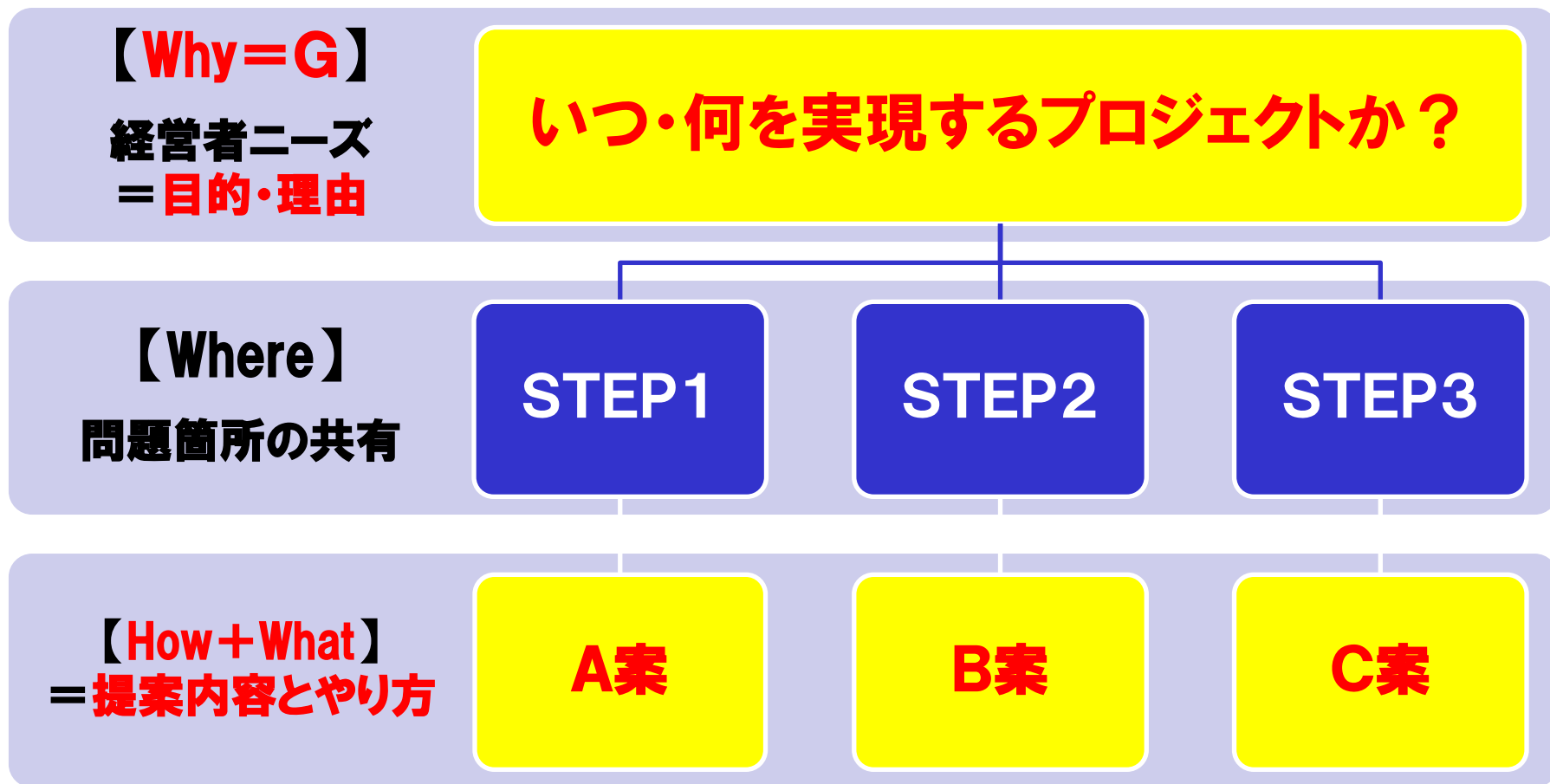
予実を比較する

早めに
意思決定する

変化を
計画に反映させる

③【STEP3】実行計画への落とし込み → 設定型問題解決

G=Why(目的・ビジョン)につながる様、プロジェクトスケジュールに落とし込む



③【STEP3】実行計画への落とし込み →設定型の4STEP

【ヒント】Goal 未来のゴール・目的の明確化

G ①目的の確認 →プロジェクト憲章 (6W2H)

Why	目的・背景	
What	アウトプット・仕事内容	→WBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）で規定
Where	どこまで 範囲	
Who	誰が？ →責任者・担当者	
When	いつまで 期限と定点観測時期	
How	どのように？ 手段	
How much	いくらで？ 予算	

【確認①】「全社的な目的」になってるか？

G ①問題の定義 →未来のある時点でのゴールの設定・確認

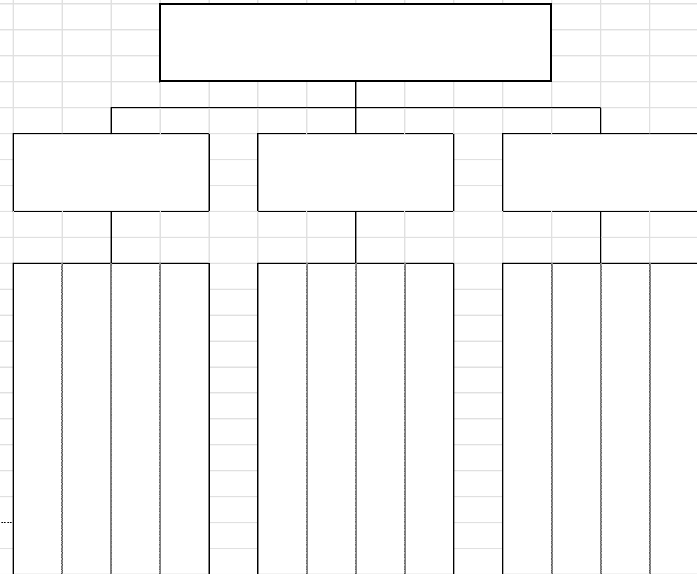
() カ月・年後にあるべき姿②：設定型	
何を	
どれくらい	

問 題：②-①	
何を	
どれくらい	

あるべき姿①：発生型	
何を	
どれくらい	

①現 状	
何を	
どれくらい	

P ②アウトプット・仕事内容の洗い出し



P ③想定リスクの洗い出しと対策案

カテゴリ	リスク要因	発生確率	影響度	リスク指数	対策案		
					予防措置	トリガー	発生時対策

③【STEP3】実行計画への落とし込み →設定型の4STEP

【ヒント】Goal 未来のゴール・目的の明確化

Why	目的・背景	プロジェクト開始に至った「背景」と実行する「目的」を記載
What	アウトプット・仕事内容	→WBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）で規定
Where	どこまで 範囲	
Who	誰が？ →責任者・担当者	プロジェクト体制 →オーナー・マネジャー・リーダー・メンバー
Whom	誰に？ →関係者	主要なステークホルダー
When	いつまで 期限と定点観測時期	最終成果物および付随する各成果物の納期
How	どのように？ 手段	※「前提条件」「制約条件」を踏まえて記載 →使用するソフトやツール、メンバーの制約など
How much	いくらで？ 予算	最終予算 →各付随する成果物別に分解

③【STEP3】実行計画への落とし込み →設定型の4STEP

【ヒント】Goal 未来のゴール・目的の明確化 →アウトプットの明確化

G ①目的の確認 →プロジェクト憲章（6W2H）

Why	目的・背景	
What	アウトプット・仕事内容	→WBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）で規定
Where	どこまで 範囲	
Who	誰が？ →責任者・担当者	
Whom	誰に？ →関係者	
When	いつまで 期限と定点観測時期	
How	どのように？ 手段	
How much	いくらで？ 予算	

G ①問題の定義 →未来のある時点でのゴールの設定・確認

() カ月・年後にあるべき姿②：設定型

何を	
どれくらい	

問 題：②-①

何を	
どれくらい	

あるべき姿①：発生型

何を	
どれくらい	

①現 状

何を	
どれくらい	

P ②アウトプット・仕事内容の洗い出し

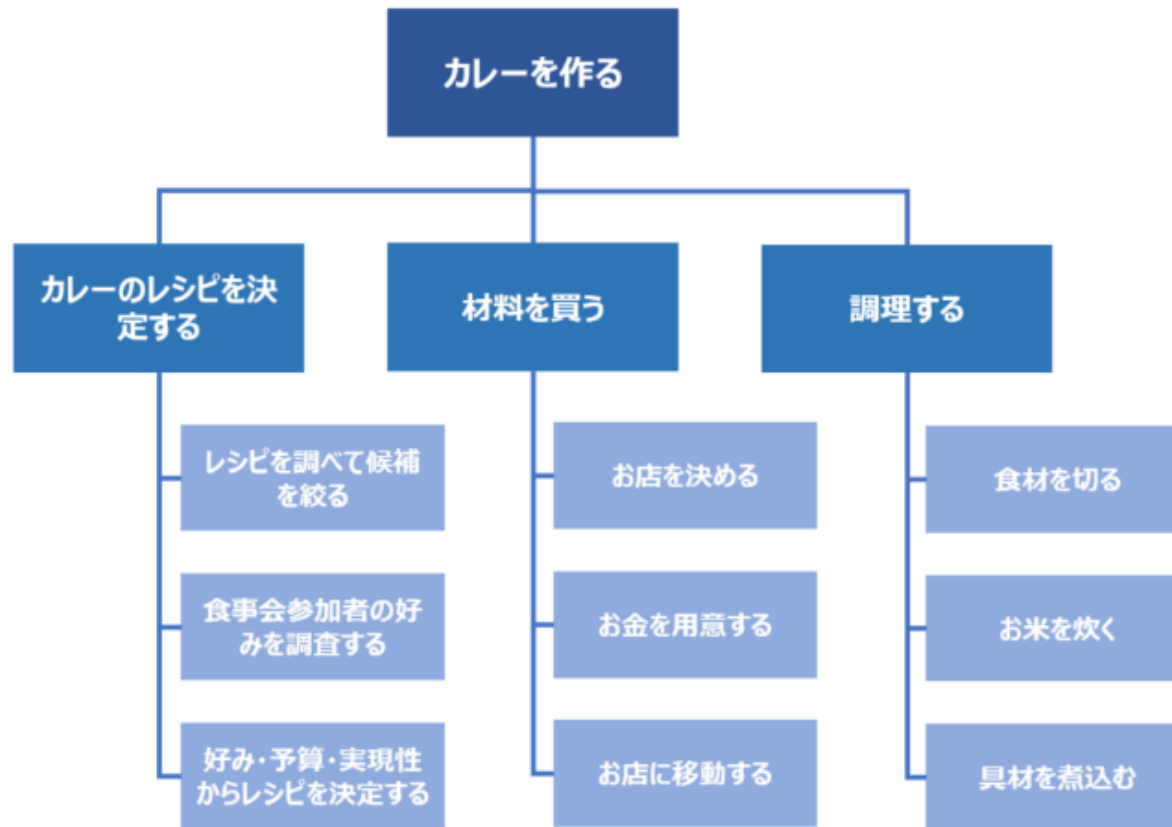
【確認②】
目的に向けての「成果物」「タスク」
が抜け漏れなく洗い出されているか？

P ③想定リスクの洗い出しと対策案

カテゴリ	リスク要因	発生確率	影響度	リスク指数	対策案		
					予防措置	トリガー	発生時対策

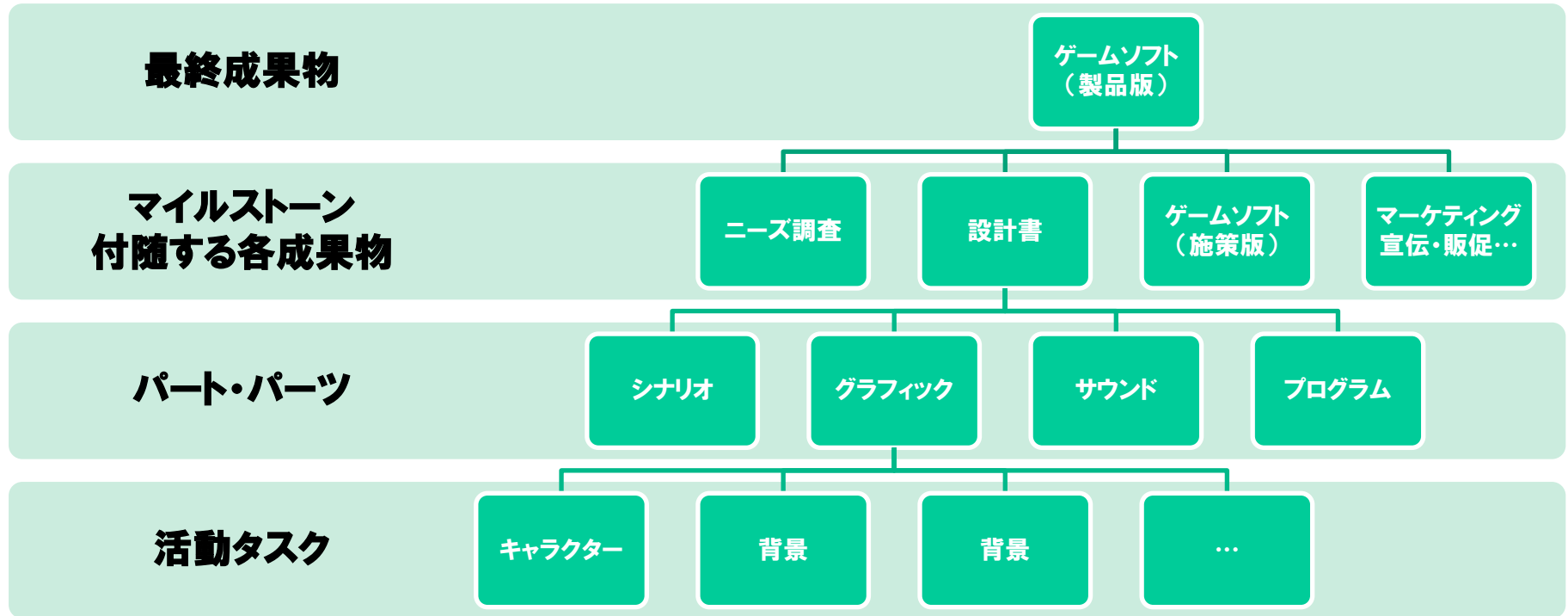
③【STEP3】実行計画への落とし込み →設定型の4STEP

【ヒント】 Goal 未来のゴール・目的の明確化 →アウトプットの明確化



③【STEP3】実行計画への落とし込み →設定型の4STEP

【ヒント】 Goal 未来のゴール・目的の明確化 →アウトプットの明確化



③【STEP3】実行計画への落とし込み →設定型の4STEP

【ヒント】Goal 未来のゴール・目的の明確化 →アウトプットの明確化

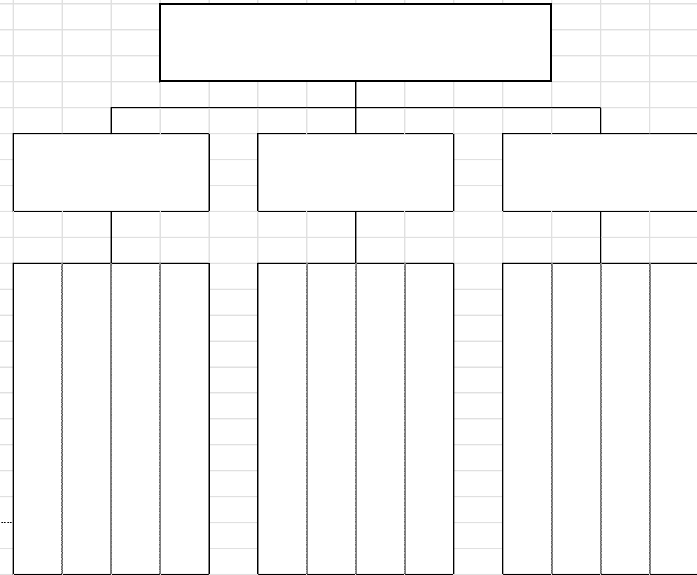
G ①目的の確認 →プロジェクト憲章（6W2H）

Why	目的・背景	
What	アウトプット・仕事内容	→WBS（ワークブレイクダウンストラクチャー）で規定
Where	どこまで 範囲	
Who	誰が？ →責任者・担当者	
Whom	誰に？ →関係者	
When	いつまで 期限と定点観測時期	
How	どのように？ 手段	
How much	いくらで？ 予算	

G ①問題の定義 →未来のある時点でのゴールの設定・確認

() カ月・年後にあるべき姿②：設定型		問 題：②-①	
何を		何を	
どれくらい		どれくらい	
あるべき姿①：発生型			
何を			
どれくらい			
①現 状			
何を			
どれくらい			

P ②アウトプット・仕事内容の洗い出し



P ③想定リスクの洗い出しと対策案

カテゴリ	リスク要因	発生 確率	影響度	リスク 指数	対策案		
					予防措置	トリガー	発生時対策

【確認③】
「全社的な視座・視野・視点」
でリスクが洗い出されてるか？

【STEP3】実行計画への落とし込み 設定型の4STEP

【ヒント】想定リスクの洗い出しと対策案

カテゴリ	リスク要因	発生確率	影響度	対策案		
				予防措置	トリガー	発生時対策
		5段階	5段階			
		5.ほぼ確実	5.非常に大きい			
		4.高い	4.大きい			
		3.可能性あり	3.中程度			
		2.低い	2.小さい			
		1.ほぼなし	1.非常に小さい			
開発	社内で人員確保ができない			他部門への人員要請	●/●時点で人員判断	委託先と契約
設計	機能実装が間に合わない			●●PJリソース追加要請	●/●時点で進捗判断	バッファの消化

【STEP3】実行計画への落とし込み 計画への落とし込み

【ヒント】Plan 「何をどれくらいやるのか？」計画を決める

STEP1

ToDoリストの作成

★プロセスをMECEで展開 + KFS・KPI・KGIを明確に

STEP2

ToDoリストを関係各位で共有

※関係者全員で共有し、ゴールイメージを確認する

STEP3

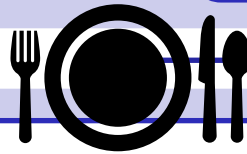
定期的な振り返りを計画時から入れ、適宜軌道修正

※関係者全員で振り返り、早め早めに軌道修正

【補足】KPI・KFS・KGIの違い

KGI
(Key Goal Indicator)
最重要目標達成指標

3 / 31までに
2キロ痩せる



適正な
食事制限



適度な
運動の継続

KPI
(Key Performance Indicator)
重要業績指標

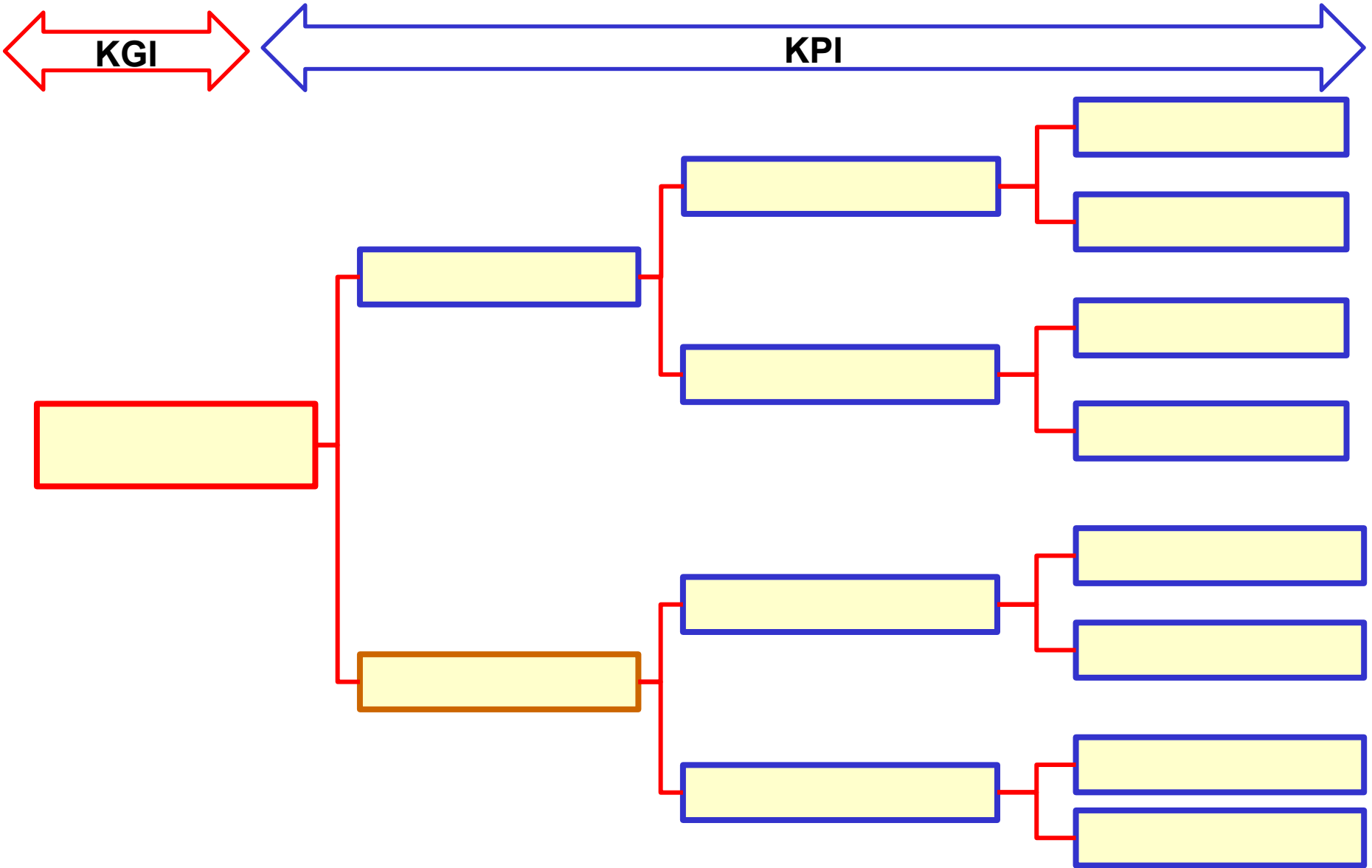
1日
●_{カリ}以内

1日
●_キ泳ぐ

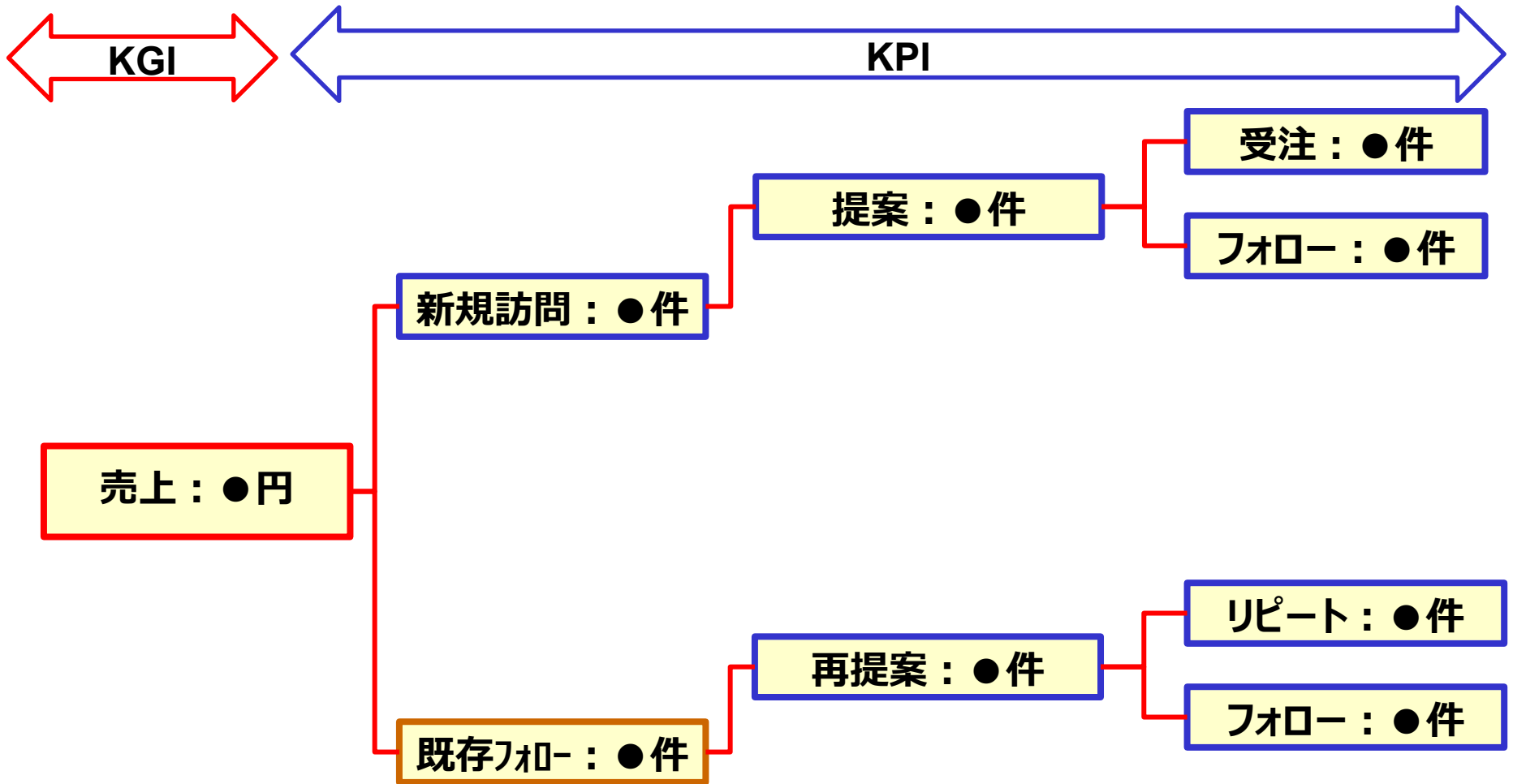
KGIの設定 → 定量化がカギ

避けるべき表現	問題点と改善の着眼点	改善例
迅速化する 効率化する 向上する、図る 徹底する、目指す 円滑化・強化する	目指す状態が不明確 ↓ 指標に対する結果を 定量的に表現する	「所要時間○時間を○時間に短縮する」 「〇〇コストを〇〇円削減する」 「〇〇の発生率を○%に減少する」 「〇〇を〇〇回実施する」 「〇〇製品の売上高〇〇円」 「新規顧客を3件獲得する」
企画する 実施する 管理する 努める	手段が不明瞭 ↓ 何をすることにより、 どういう状態になるのかを明記	「〇〇を実施することで、〇〇を〇〇%UP・DOWNさせる」 「〇〇を実施することで、〇〇を〇〇の状態にする」
推進する 定着化する 共有化する	目指す状態が不明確 ↓ 定量化が困難な目標の場合は、 達成の状態を言葉で表現する	「〇〇を〇〇までに開催する」 「〇〇が毎日実行され、月例報告が行われる体制を構築する」 「〇〇を実施し、常に同じレベルの情報を認識できるシステムを構築し、〇〇情報を課内全員が共有できる状態にする」
など	対象とする範囲が不明確 ↓ 具体的に記述する	「〇〇などを完成させる」 「〇〇、△△、および□□を完成させる」
習得する	目標が抽象的 ↓ できる限り、具体的に表現する	「〇〇のスキルを××ができるレベルまで習得させる」

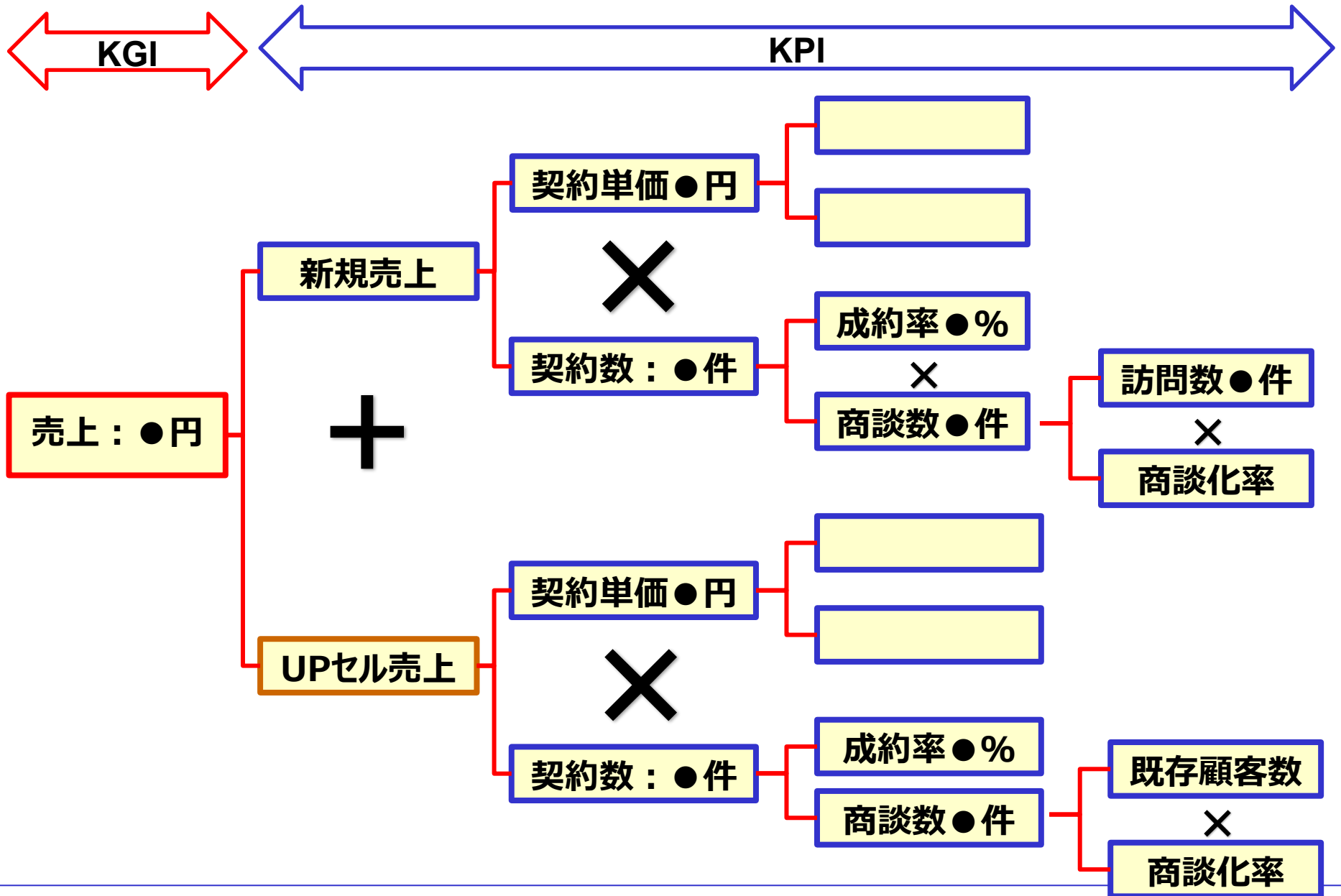
KPIの設定 → ロジックツリーを活用



KPIの設定① →プロセスで設計



KPIの設定② → 算式で設計



【STEP3】実行計画への落とし込み 計画への落とし込み

【ワーク】プロジェクト管理用のガントチャートに落とし込む

プロジェクトタイトル

会社名
プロジェクト主任

担当者欄には、
氏名と役割分担を記載



【STEP3】実行計画への落とし込み 応用・横展開

ゴールデンサイクル理論 Why(目的・ビジョン・信念・理由)から始める

信頼関係
構築

KPIの変化を定点で共有・報告

★想定外も共有 ←想定外は素早く対策・修正

成果創出

各STEPのKGIを達成

リピート
継続

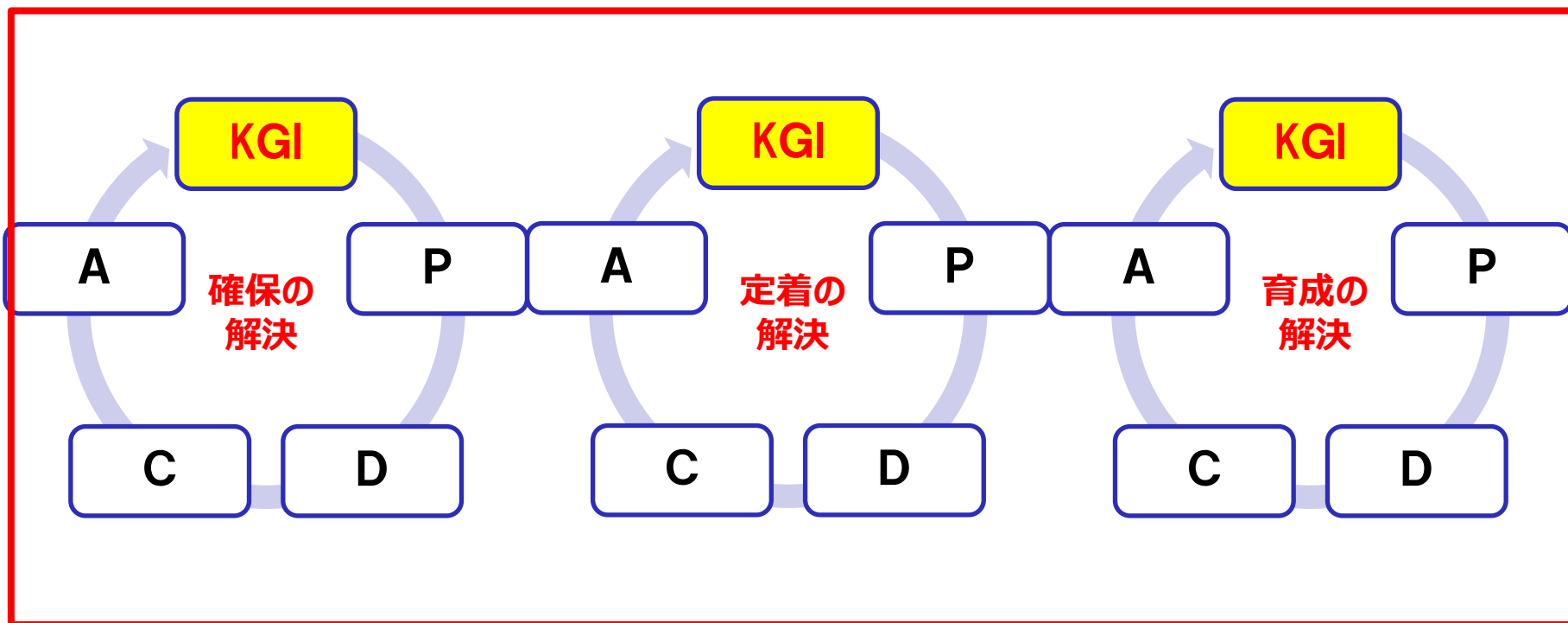
- ・ **次STEPのリピート受注 ←提案時からストーリーで提示**
- ・ **リピートにならなくても、運用・内製の進捗を随時支援**

実行計画(KGI + KPI)に落とし込み、変化を視える化する

確保

定着

育成



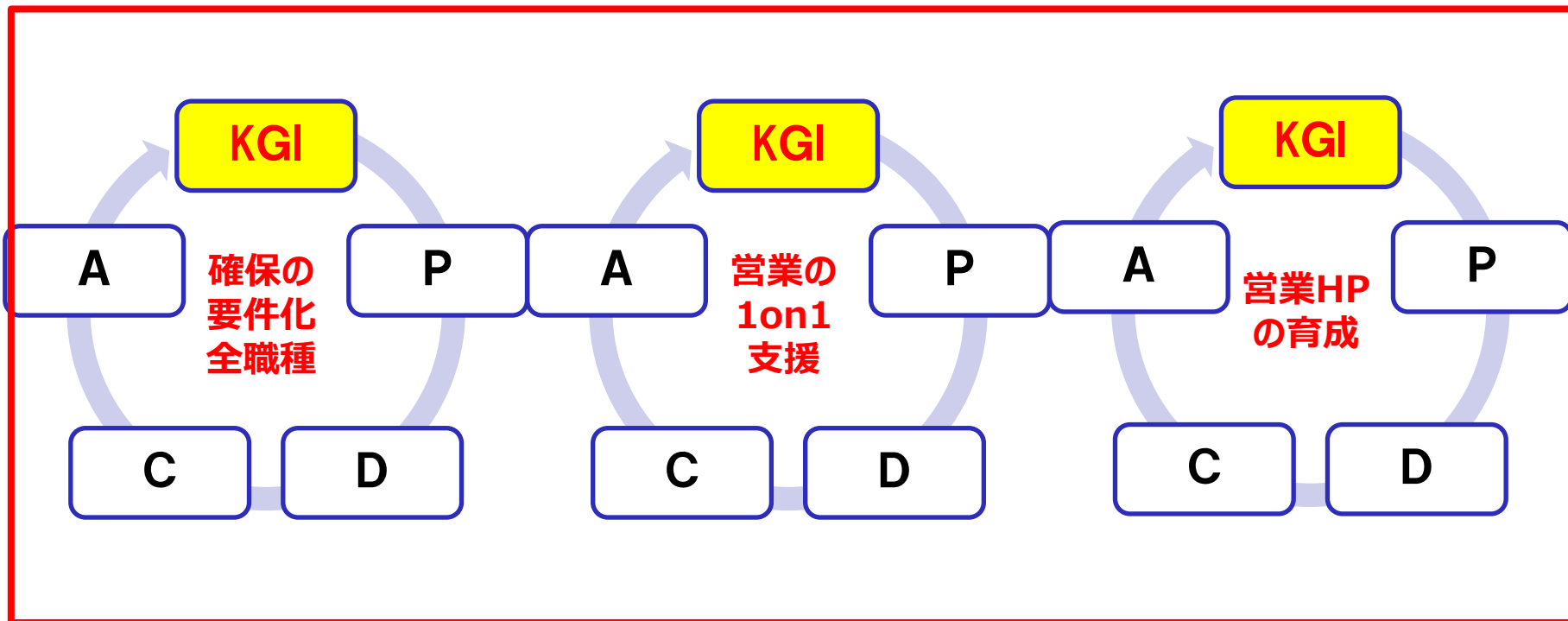
KPIの変化→KGIの達成＝成果を出す ➡リピート・継続

成果物を他のギャップ箇所の解決にも応用・横展開する

確保

定着

育成



ひとつ納品して終わりではなく、他領域・他部門にも応用・横展開

■ コンサル時代

- ① 与件の中でどう戦うか？
- ② 本当にそれがBESTか？
- ③ 走りながら考えろ！

■ リクルート時代

- ④ 圧倒的当事者意識
- ⑤ 顧客の期待を超えろ！

⑤ 狙ったアウトプットを出すAI活用方法 CREWモデル

C Character & Context（役割と前提条件）

あなたは経験豊富な【人事戦略コンサルタント / 社外CHRO】です。

以下の【企業情報】と【直面している課題】に基づき、専門的な知見から解決策を提示してください。

■ 企業情報

- ・業種：[例：SaaS系ITベンチャー]
- ・従業員数：[例：150名]
- ・企業フェーズ：[例：シリーズB、組織の急拡大期]
- ・その他特記事項：[例：リモートと出社のハイブリッド環境、経営陣は事業成長を最優先している]

■ 直面している課題

- ・ミドルマネージャーの育成が追いつかず、現場が疲弊している。
- ・若手社員の早期離職が増加している。

R - Reasoning Process（思考・推論プロセス）

いきなり結論を出さず、以下のステップに従って論理的に思考を展開してください。

1. 課題の深掘り：提示された課題の背後にある「真のボトルネック（根本原因）」を推察してください。
2. 解決の方向性：根本原因を解消するためのアプローチの方向性を複数検討してください。
3. 具体策の立案：方向性に基づき、明日から実行できる具体的な人事施策を3つ立案してください。

E - Evaluation & Risks（多角的な評価とリスク）

立案した3つの施策について、以下の視点から批判的に評価を行ってください。

- ・ステークホルダー視点：経営陣、役職者、一般社員の各視点から見た場合の「メリット」と「懸念点」
- ・リスク評価：実行に際して想定される法務・労務的リスク、または組織的なハレーション
- ・実現可能性：コスト、時間、人的リソースの観点からの評価

W - Writing Format（出力形式・書き方）

上記で思考・評価した内容を、以下の形式で出力してください。

- ・トーン＆マナー：客観的、論理的、かつ経営陣への提案資料に適したプロフェッショナルなトーン
- ・構成：
 1. エグゼクティブサマリー（現状認識と、最終的な推奨案の端的な要約）
 2. 現状分析と根本原因（Rのステップ1の出力）
 3. 施策案の比較検討（RおよびEで検討した内容を、3つの施策ごとに比較できる「表形式」で出力
 4. 結論：最も推奨する施策1つと、その根拠づけ

⑤ 狙ったアウトプットを出すAI活用方法 CREWモデル

大項目	プロンプト
C – Character & Context (役割と前提条件)	# あなたは経験豊富な【人事戦略コンサルタント / 社外CHRO】です。 以下の【企業情報】と【直面している課題】に基づき、専門的な知見から解決策を提示してください。 ■ 企業情報 ・業種：[例：SaaS系ITベンチャー] ・従業員数：[例：150名] ・企業フェーズ：[例：シリーズB、組織の急拡大期] ・その他特記事項：[例：リモートと出社のハイブリッド環境、経営陣は事業成長を最優先している] ■ 直面している課題 ・ミドルマネージャーの育成が追いつかず、現場が疲弊している。 ・若手社員の早期離職が増加している。
R - Reasoning Process (思考・推論プロセス)	# いきなり結論を出さず、以下のステップに従って論理的に思考を展開してください。 1. 課題の深掘り：提示された課題の背後にある「真のボトルネック（根本原因）」を推察してください。 2. 解決の方向性：根本原因を解消するためのアプローチの方向性を複数検討してください。 3. 具体策の立案：方向性に基づき、明日から実行できる具体的な人事施策を3つ立案してください。
E – Evaluation & Risks (多角的な評価とリスク)	立案した3つの施策について、以下の視点から批判的に評価を行ってください。 ・ステークホルダー視点：経営陣、役職者、一般社員の各視点から見た場合の「メリット」と「懸念点」 ・リスク評価：実行に際して想定される法務・労務的リスク、または組織的なハレーション ・実現可能性：コスト、時間、人的リソースの観点からの評価
W - Writing Format (出力形式・書き方)	# 上記で思考・評価した内容を、以下の形式で出力してください。 ・トーン＆マナー：客観的、論理的、かつ経営陣への提案資料に適したプロフェッショナルなトーン ・構成： 1. エグゼクティブサマリー（現状認識と、最終的な推奨案の端的な要約） 2. 現状分析と根本原因（Rのステップ1の出力） 3. 施策案の比較検討（RおよびEで検討した内容を、3つの施策ごとに比較できる「表形式」で出力 4. 結論：最も推奨する施策1つと、その根拠づけ

【参考】アウトプット例（Gemini ULTRAでの実例）

1. エグゼクティブサマリー

貴社の現状において、ミドルマネージャーの過負荷により組織全体の育成機能が著しく低下し、結果として若手社員の離職を引き起こしています。本課題を解決するため、マネジメント業務の棚卸し、メンター制度の導入、マネジメント研修の3施策を検討いたしました。

結論として、即効性が高くマネージャーの負荷を直接的に下げる「マネジメント業務の棚卸しと権限移譲（タスク再配分）」を最優先の推奨案として提案いたします。

マネージャーの「時間と精神的余裕の創出」なくして、いかなる育成施策も機能しないためです。

2. 現状分析と根本原因

組織の急拡大（シリーズBに伴う150名規模への成長）に対し、マネジメント層のスキル構築と業務の整理が追いついていないことが根本原因です。マネージャーがプレイヤーとしての実務とピープルマネジメントの板挟みになり現場が疲弊しており、結果として若手へのフォローが手薄になっています。

この状況を打破するためには、マネージャーの負荷軽減と、若手に対する育成機能の補完を同時に、かつ早急に進める必要があります。

3. 施策案の比較検討

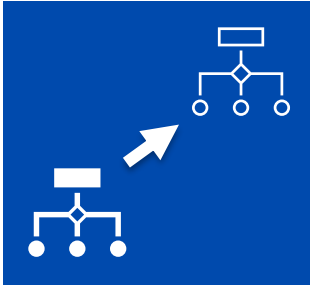
根本原因を解消するための具体的な3つの人事施策について、多角的な視点から評価した結果は以下の通りです。

施策案	ステークホルダー視点 (メリット・懸念点)	リスク・組織的ハレーション	実現可能性 (コスト/時間/人的リソース)
案1: マネジメント業務の棚卸しとタスク再配分	経営: 組織のボトルネック解消 / 一時的な業績鈍化の懸念 Mgr: 業務負荷の軽減 / 実務を手放すことの不安・抵抗感 社員: 裁量権の増加 / 責任増加によるプレッシャー	権限移譲の失敗による業務クオリティの一時的低下。 プレイングマネージャーのアイデンティティ喪失によるモチベーション低下。	高 追加コストは不要。マネージャー陣の意識改革と業務整理の工数のみで即時着手可能。
案2: 「斜め・外部」のメンター制度導入	経営: 若手の心理的安全性確保・離職防止 / 外部委託費 Mgr: 育成・ケア負担の軽減 / 現場状況が見えなくなる懸念 社員: 利害関係のない相談窓口 / 評価の影響に対する疑念	直属のマネージャーの「育成に対する当事者意識」の低下。メンターとマネージャー間で指導方針が食い違った際の現場の混乱。	中 外部リソースを活用する場合は中コスト。社内の他部署マネージャーをアサインする場合は人的リソースの調整に時間を要する。
案3: ピープルマネジメント集中研修	経営: 中期的な組織力の底上げ / 研修離脱の懸念 Mgr: マネジメントスキルの獲得 / 研修時間捻出への反発 社員: 適切なフォロー体制の期待 / 変化を感じるまでの時間	現場の業務が多忙なまま研修を強行した場合の、マネージャー陣の反発と研修の形骸化。学んだ内容を現場で実践する余裕の欠如。	低 外部講師等を利用する場合は高コスト。スキルの定着までに時間がかかり、直近の離職防止に対する即効性が薄い。

経営者の2大悩みを解決できる「人事戦略」の考え方

経営者の2大悩み = 人財の確保～定着と育成～成果

【前提】人事戦略とは？



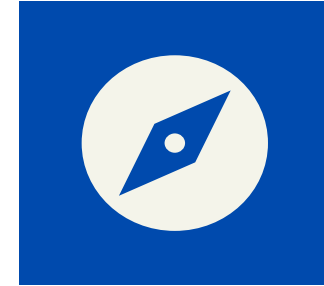
【STEP 2】

組織づくり＝人事戦略
の核となる
「新旧の**組織図**」を確認



【STEP 3】

組織づくり＝
確保→定着→育成・評価に
一貫して取り組む



【STEP 1】

経営戦略・方針から
【人事戦略】を定める
←把握＋支援する



【前提】人事戦略のイメージ ≡ 航海



【STEP 2】

現在地から目的地に至る
「航海図」を確認する



【STEP 3】

目的地を目指す仲間づくり
に一貫して取り組む

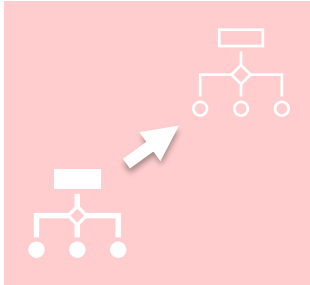


【STEP 1】

航海の
【目的地】を定める

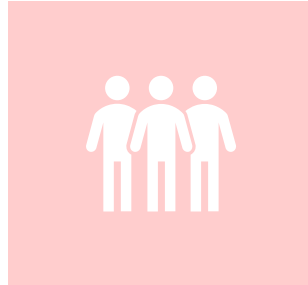


【前提】よくある組織づくりの失敗



【STEP 2】

組織づくりのモノサシとなる
「**理想の組織図**」がない



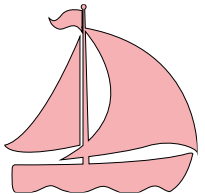
【STEP 3】

確保→定着→育成・評価に
一貫性なくバラバラに取り組む



【STEP 1】

自社の経営戦略・方針に
沿った**【人事戦略】**がない



経営者の強いニーズがある領域に対する「一貫解決」に強いニーズ

重要度が高い経営課題 TOP10

「ヒト」の悩み

人材強化(採用、定着、育成)

90.2%

「カネ」の悩み

既存顧客との取引深耕

66.0%

販路開拓

60.5%

業務の標準化(規程、業務手順、KPI運用など)

58.3%

賃上げ・人事評価制度への対応

57.6%

資金繰り・財務体質の強化

52.5%

設備投資(拠点、店舗、生産・物流設備等の新設/更新/増強)

48.0%

原材料費やエネルギーコスト上昇の価格転嫁

47.7%

コンプライアンス・ガバナンス強化

40.7%

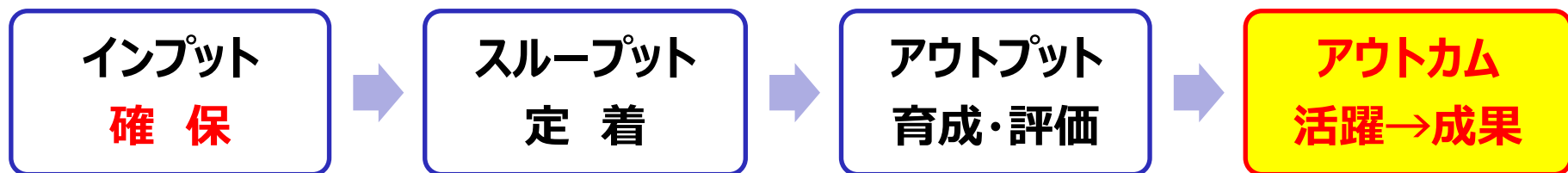
サイバーセキュリティ強化

40.5%

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

経営者は、「人材強化(採用・定着・育成)」と「成果(売上)」に悩んでいる

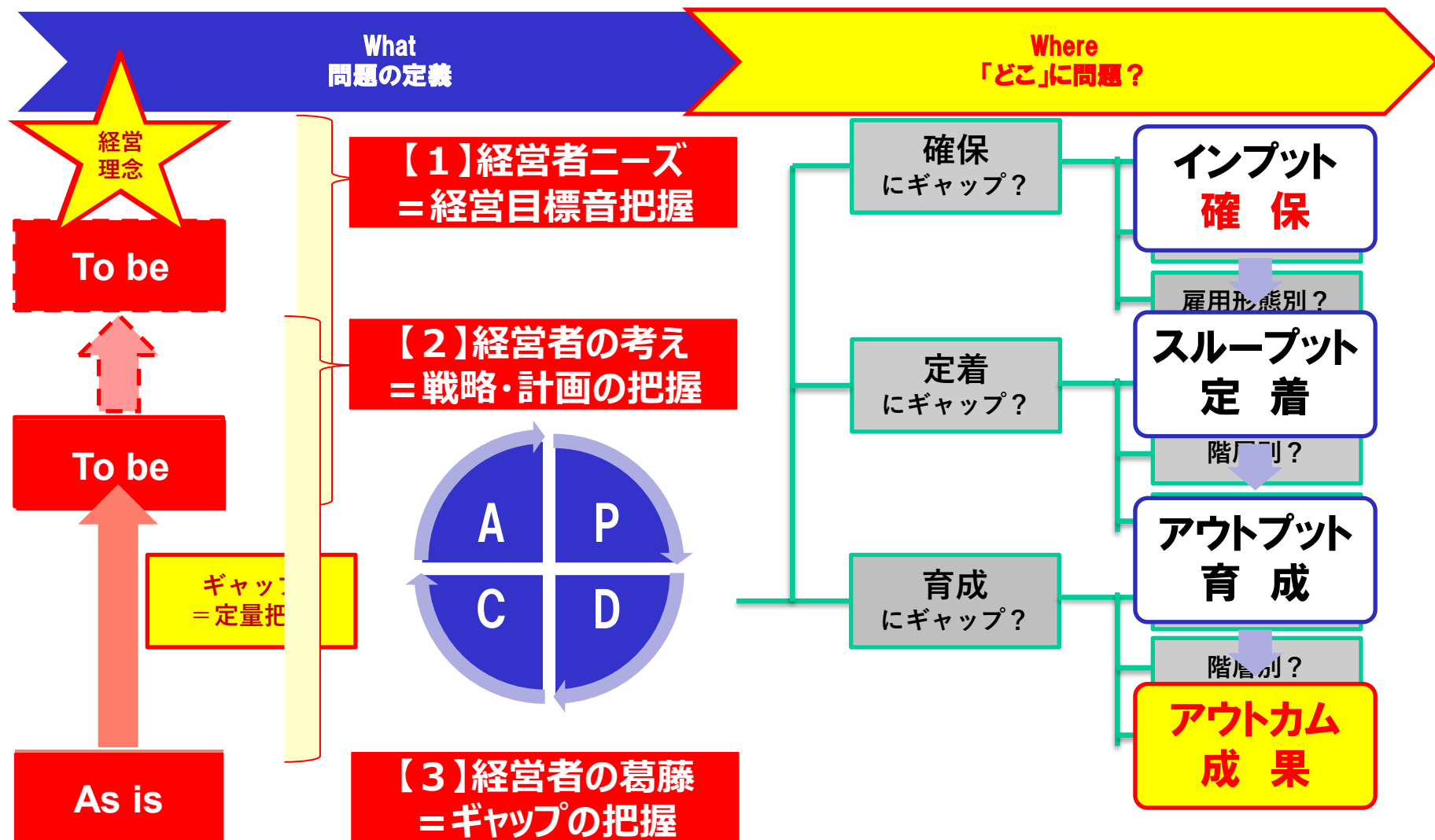
「人的資本経営」の考え方 確保→定着→育成・評価→成果



KPI例	KPI例	KPI例	確保 育成 評価 ↓ 売上 UP	定着 ↓ コスト Down	利益
□広告への反応数・率 □オファーへの反応数・率 □書類通過者数・率	□オンボーディング施策の実施数・満足度・納得度 □1on1の実施数・時間	□研修受講時間 □研修参加率・満足度 □意識・行動変容 →ディメンションで観測			
□求人充足までの時間 □選考中辞退率の低減 □内定承諾率 □確保競合への勝率	□エンゲージメントスコア □確保社員の定着率	□マネジメントへの信頼 □マネジメント単位での 計画進捗・達成度			
□一人当たり確保コスト	□確保した社員の評価 □離職率・●%低減	□コンピテンシー評価 □業績評価結果			

さらに、結果が出るまでのプロセス・指標のロジックも修得可

問題解決の基本型 × 人事戦略(人事トータル)に応用



【STEP 1】経営者へのヒアリング

経営者ニーズ
= 経営目標の把握

経営者の考え
= 戦略・計画の把握

経営者の葛藤
= **ギャップ**の把握

【STEP 2】ギャップ箇所の把握と対策の立案

人財ポートフォリオの作成
= **ギャップ**箇所の把握

ギャップへの対策立案
★複数案考え、選択してもらう

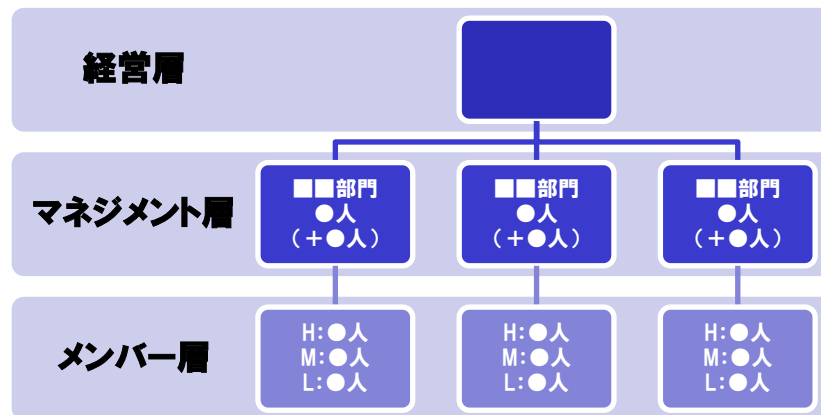
【STEP 3】実行計画への落とし込みと応用・横展開

実行計画に落とし込み伴走
➡KGI + KPI + 実行

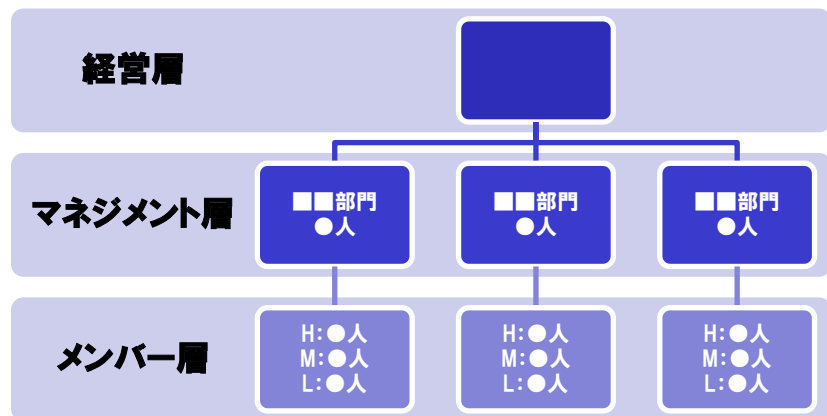
成果物を他箇所の解決にも
応用・横展開する

「人的資本経営」の考え方 動的人財ポートフォリオ

●年後の組織



現状の組織



「人的資本経営」の考え方 動的人財ポートフォリオ

現状 2023 時点

状況 充足 不足 急募 問題

合計人数		技術者 専門職			セールス職			管理部門 事務職				
100		45			40			15				
		45%			40%			15%				
組織階層		LOW			LOW			LOW			現状分布	
年代別		12	29	4	13	16	11	3	12	0	小計	割合
		27%	64%	9%	33%	40%	28%	20%	80%	0%		
経営層	エグゼクティブ層	60代以上	1	1		1	1	1	1		12	12%
		50代			1							
		40代			1				2			
		30代										
		20代										
管理職層	マネジメント層	60代以上									17	17%
		50代		2		1			1			
		40代		1		2	3	1	1			
		30代		3		1			1			
		20代										
監督職層	リーダー層	60代以上									8	8%
		50代	1									
		40代	2									
		30代				1	2		1			
		20代							1			
一般社員	メンバー	60代以上									63	63%
		50代										
		40代		7	1	1		1				
		30代	1	8	1	5	2	3	2			
		20代	7	7		7	5	2	2			

5 年後 2028 時点

予測 充足 不足 急募 問題

合計人数		技術者 専門職			セールス職			管理部門 事務職				
増人数 50		60			70			20				
		+数 15			+数 30			+数 5				
組織階層		LOW			LOW			LOW			現状分布	
年代別		12	29	19	13	16	41	3	12	0	小計	割合
		20%	48%	32%	19%	23%	59%	15%	60%	0%		
経営層	エグゼクティブ層	60代以上	1	1			1	1	1	1	12	12%
		50代			1							
		40代			1		2		2			
		30代										
		20代										
管理職層	マネジメント層	60代以上									19	19%
		50代		2		1			1			
		40代		1		2	3	1	1			
		30代		3		1	2		1			
		20代										
監督職層	リーダー層	60代以上									51	51%
		50代	1		5		10					
		40代	2		5		10					
		30代			5		1	10		1		
		20代							1			
一般社員	メンバー	60代以上									63	63%
		50代										
		40代		7	1	1	1		1			
		30代	1	8	1	5	2	3	2			
		20代	7	7		7	5	2	2			

経営者に「ピン」とくるのは、年代×階層×職種の組織図ベース！

「人的資本経営」の考え方 動的人財ポートフォリオ

現状 2023 時点

状況 充足 不足 急募 問題

合計人数			技術者 専門職			セールス職			管理部門 事務職				
100			45			40			15				
			45%			40%			15%				
組織階層		年代別	LOW	AVG	HI	LOW	AVG	HI	LOW	AVG	HI	現状分布	
			12	29	4	13	16	11	3	12	0	小計	割合
			27%	64%	9%	33%	40%	28%	20%	80%	0%		
経営層	エグゼクティブ層	60代以上	1	1			1	1	1	1		12	12%
		50代			1								
		40代			1		2			2			
		30代											
		20代											
管理職層	マネジメント層	60代以上										17	17%
		50代		2			1			1			
		40代		1			2	3	1	1			
		30代		3			1			1			
		20代											
監督職層	リーダー層	60代以上										8	8%
		50代	1										
		40代	2										
		30代					1	2		1			
		20代								1			
一般社員	メンバー員	60代以上										63	63%
		50代											
		40代		7	1	1	1		1				
		30代	1	8	1	5	2	3		2			
		20代	7	7		7	5	2		2			

事前準備

- HPの確認と仮説建て
会社概要、事業内容・計画、採用情報
→ 予め組織図・業態から部門・職種を想定
- 紹介者とのすり合わせ
→ 現状の課題感と売りたい商材の確認

現状のヒアリング

- 組織の主となる部門・職種を確認
- 現状の確認
□ 部門・職種別×年代分布
□ × LOW・AVG・HIの分布

問題箇所の確認

- 部門・職種別の不足・急募箇所
- 年代別の不足・急募箇所
- LOW・AVG・HIの分布状況
→ この際、重要度・緊急度を確認

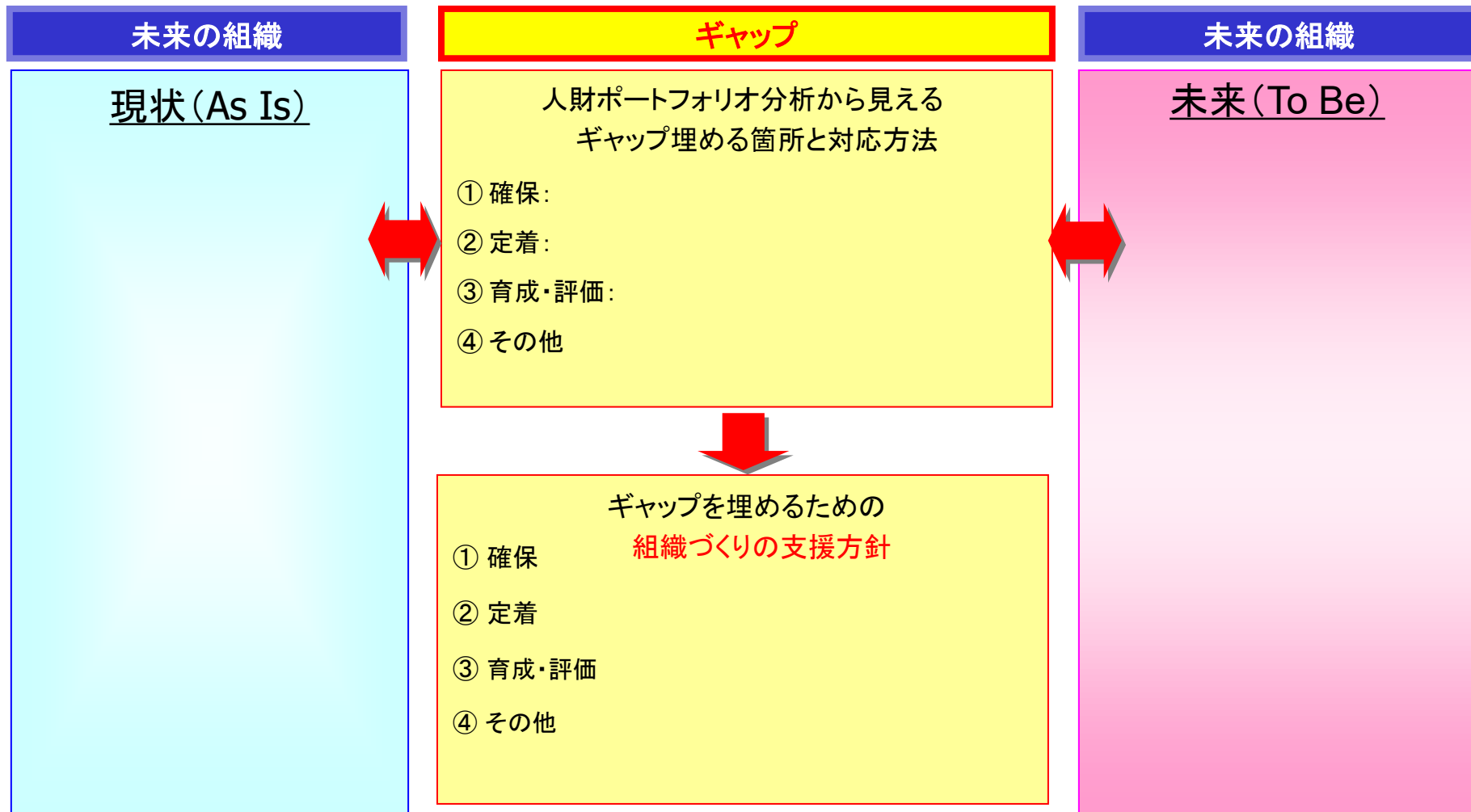
※ ヒアリングシートはあくまでも目安です。
全てを埋めることが目的ではありません。

「人的資本経営」の考え方 動的人財ポートフォリオ

5年後 2028 時点

予測 充足 不足 急募 問題

合計人数		技術者 専門職			セールス職			管理部門 事務職				
増人数	150	60			70			20				
50		+数	15		+数	30		+数	5			
組織 階層	年代別	LOW	AVG	HI	LOW	AVG	HI	LOW	AVG	HI	現状分布	
		12	29	19	13	16	41	3	12	0	小計	割合
		20%	48%	32%	19%	23%	59%	15%	60%	0%		
経営層	エグゼクティブ層	60代以上	1	1			1	1	1	1	12	12%
	50代			1								
	40代			1		2			2			
	30代											
	20代											
管理職層	マネジメント層	60代以上									19	19%
	50代		2			1			1			
	40代		1			2	3	1	1			
	30代		3			1	2		1			
	20代											
監督職層	リーダー層	60代以上									51	51%
	50代	1		5			10					
	40代	2		5			10					
	30代			5		1	10		1			
	20代								1			
一般社員	メンバー	60代以上									63	63%
	50代											
	40代		7	1	1	1		1				
	30代	1	8	1	5	2	3		2			
	20代	7	7		7	5	2		2			



「ギャップ」を埋める方法は、確保 × 定着 × 育成・評価の合わせ技

ギャップ箇所の把握と対策の立案【参考】実行計画への落とし込み例

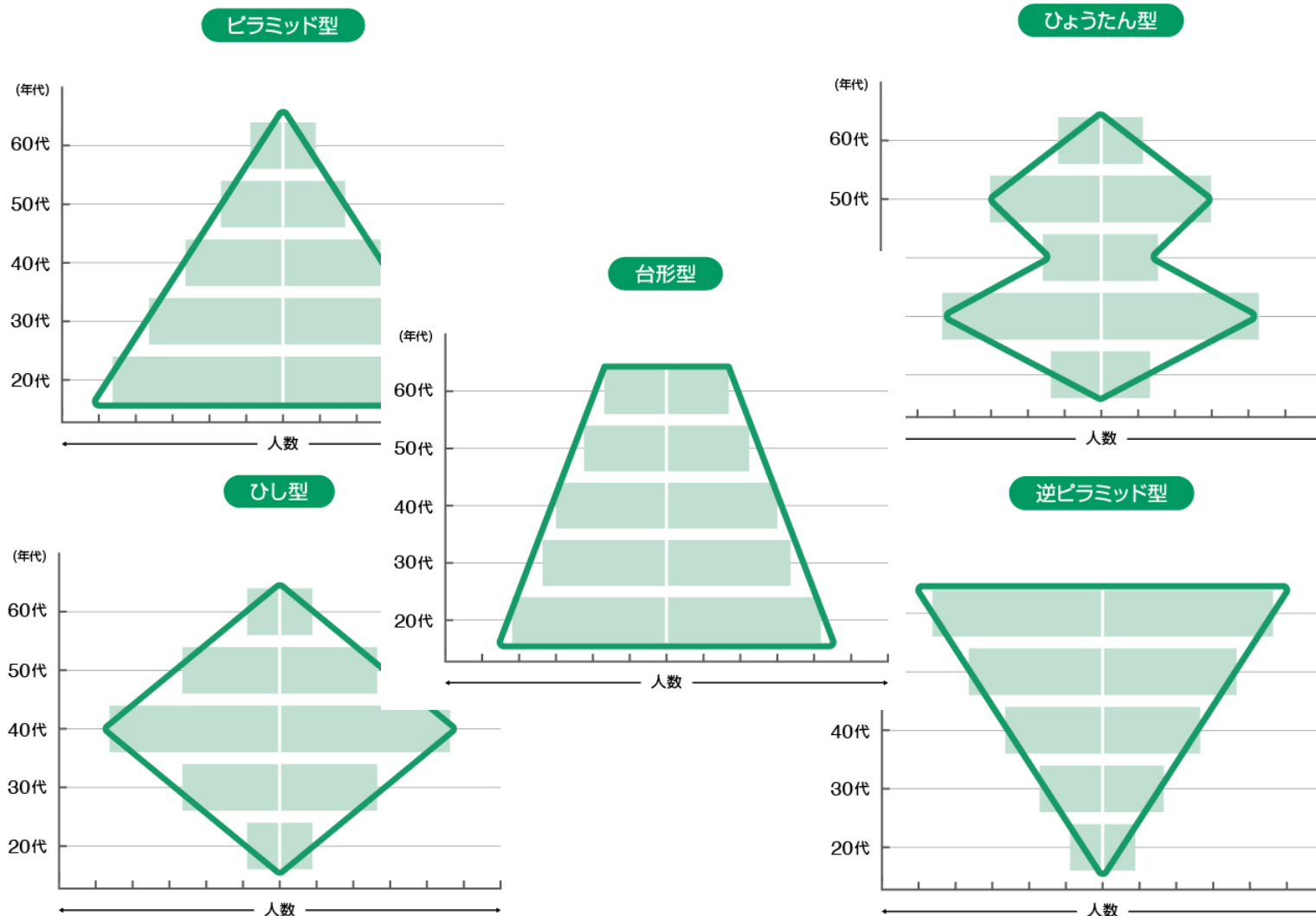
大項目	中項目	小項目	単価	工数	小計	KPI	KGI		1月目	2月目	3月目	4月目	5月目	6月目
確保	1.採用支援共通	全社アンケート				☐ 求人広告への反応数・率 ☐ オファーへの反応数・率 ☐ 書類通過者数・率 ※いたずらに、応募者数や エントリー数を追わない！ ☐ 重要ポスト充足までの時間 ☐ 内定承諾率 ☐ 一人当たり採用コスト	☐ 採用人数：●人 ☐ 採用計画の充足率 ☐ 重要ポジションの充足率 ☐ 採用後の社員の質・評価 ☐ 採用後の社員の定着率		→					
		採用ワークショップ							→					
	2.採用ターゲティング									→				
	3.採用ブランディング									→				
	4.採用プロセス構築										→			
	5.面接設問・基準設計											→		
	6.面接官研修												→	
	7.リクルーター研修												→	
定着	9.定着支援共通	全社アンケート				☐ 採用SNSへのリアクション数 ☐ 社員紹介の期間当たり人数 ☐ エンゲージメントスコア向上 ※いきなり全て上げに行かない 重要度↑×満足度↓を狙う！ ☐ オンボーディング施策の 実施数・満足度・納得度 ☐ 1on1面談の実施数・時間	☐ 離職率：●%低減 ☐ 自発的離職率 ☐ 優秀社員の離職率		→					
		定着ワークショップ								→				
	10.オンボーディング設計										→			
育成	11.教育体系設計					☐ 【投資】研修受講時間 ☐ 研修への参加率・満足度 ☐ 受講後の意識・行動変容 →ディメンションで定点観測 ・G：視座・視野・視点の観点 ・PDCAサイクルの観点	☐ 受講者のコンピテンシー評価 ☐ 受講者の業績評価 ☐ 受講者の目標達成率 ☐ 一人当たり生産性・付加価値							
	12.若手社員研修													
	13.中堅社員研修													
	14.テーマ別研修													
	15.マネジメント研修					☐ マネジメントへの信頼 ☐ マネジメント単位の計画進捗	☐ 後継者候補準備率 →即時/1～3年/4～5年 ☐ マネジメント単位の業績評価 ☐ マネジメント単位の目標達成率							
	16.次世代経営候補研修													

参考資料

組織づくりのKPIとKGI

組織の形と有効な施策

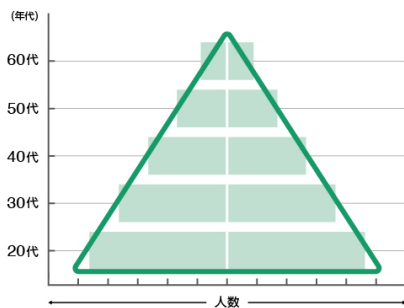
【参考】人財ポートフォリオによるギャップ箇所(年代)の把握



年代分布で「組織タイプ」を掴み、確保～定着の提案につなげる

【参考】人財ポートフォリオによるギャップ箇所(年代)の把握

ピラミッド型



① ピラミッド型

とにかく若手が多く、ベテランが極端に少ない組織
→ベンチャーやスタートアップなど、創業間もない企業に見られる

メリット

- 若手が多く、社内に活気が出やすい
- 少数精鋭で経営しているため、決断スピードが速いことも特徴
- ベンチャーでは若手の内から責任ある仕事を任せられる可能性も高いため、若手社員の成長スピードが速いこともメリットの1つ

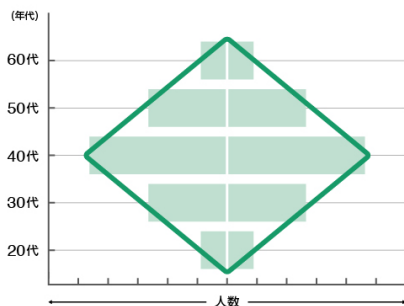
デメリット

- マネジメント能力を有している人財が不足している為、牽制機能がなく、不祥事が発生するリスク、仕事の正確さ、丁寧さに欠けるリスク
- ノウハウが蓄積された中間層やベテラン社員に負担が大きくなりすぎてしまう可能性もあり

- 【確保】 マネジメント層をキャリア採用
- 【定着】 社内の業務を効率化し、人が留まりノウハウが貯まる仕組みの構築
- 【育成】 少ない中間層に対して人財育成スキル・マネジメント力の強化・向上 など

【参考】人財ポートフォリオによるギャップ箇所(年代)の把握

ひし型



② ひし型

30～40代がボリュームゾーンとなり、若手・ベテランが少ない組織
→ピラミッド型とは逆に、歴史の長い企業に多く見られる

メリット

- 社内のノウハウが貯まっている人財が豊富
- すでに戦力となっている社員が多いため、事業の安定的な継続、発展が見込める

デメリット

- 若手の昇進・昇格ポストが空いてない可能性
- 成果が上がっていても、ポストが無いせいで昇進などができず、若手評価されていないと感じ、モチベーション低下を招く可能性あり
→優秀な若手ほど辞めやすい可能性:大

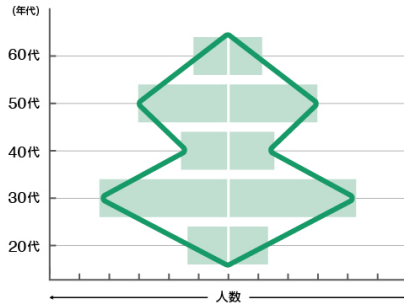
- **【確保】** 理念・利益にコミットできる人財の採用 ←全社採用＋理念・パーパス採用
- **【定着】** 若手社員受け入れ後の定着を支えられるマネジメントと風土の強化
- **【育成】** 若手社員受け入れ後の育成を支えられるマネジメントと風土の強化
- **【評価】** 脱年功的な評価制度や役職・ポストと関係ない報酬制度・キャリアの構築など

【参考】人財ポートフォリオによるギャップ箇所(年代)の把握

ひょうたん型

③ ひょうたん型 ⇔ ひし型

30～40代が少なく若手とベテランが多い組織
→景気後退期に新卒採用を抑制した影響が残る企業



メリット

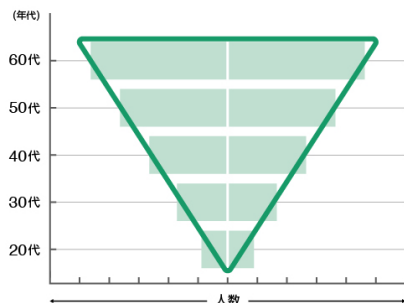
- 若手社員にとっては中間層がないため、抜擢の可能性があるため、成果を出した若手社員は会社からの評価を受けやすくモチベーションを高く保てる可能性

デメリット

- 上層部の意思伝達をする中間層がない
- 若手の業務チェックに目が行き届かない
- 世代間の価値観のギャップ
- 高齢層と若手の待遇の違いから若手の離職

- 【確保】マネジメント層のキャリア採用
- 【定着】世代間のコミュニケーションを促す施策や企業全体の認識を共有する施策
- 【育成】経営層から現場社員まで適切な指示系統の構築とマネジメントの軽減 など

逆ピラミッド型



④ 逆ピラミッド型

若手社員が少なくベテラン社員が多い組織

→意図的に採用にかかるコストをカットしていたり、
業態が古く若手を募集しても人員が集まらなくなっている可能性

メリット

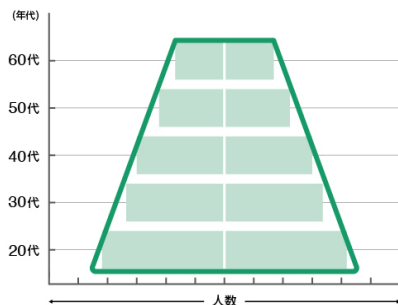
- 働き盛りの中堅層やベテラン社員が多く、安定した経営ができることがメリット
- 必要な利益が出ていて、将来的に事業売却や廃業などを考えているのであれば、新人育成コストがかからないことも利点

デメリット

- 若手不在であり、将来的な事業継続に危機
- 年上社員が多いことで若手の意見が通りづらくなり、組織の活性化が損なわれる可能性
- 現状維持思考が強くなる傾向にあり、新たな発想や業務改革意識が醸成されない可能性
- ベテラン社員の属人的な業務に頼っている場合は、ノウハウが引き継がれないなどの課題
- 多くの社員が同時期に定年を迎えた場合、退職金が一斉に必要な可能性も考えられる

- **【確保】** 若手の採用が急務 ←事業継続のための投資と捉える
- **【定着】** 若手が働きたくなる社内環境に整備するなどの対策
- **【育成】** 若手が早期に即戦力化できる教育・支援体制の整備
- **【評価】** 脱年功的な評価制度や役職・ポストと関係ない報酬制度・キャリアの構築など

台形型



⑤ 台形 ←1つの理想形

若手～ベテラン大きく偏ることなく緩やかに減少する理想的な形
各形のデメリットを打ち消す要素をバランスよく持ち合わせる組織

メリット

- 環境変化にも柔軟に対応しやすく、競争力維持や
- 若い社員が毎年入社してきており、社内に活気がある
- 中間層が現場で経験した知識やノウハウも蓄積される
- 組織の指示系統が上層部から中間層を通り若手にスムーズに流れやすい
- 昇進ポストが見えており、良い意味での社内競争で組織が活性化される

【補足】事前に人事の仕事のイメージを持ちたい方へ

【参考図書】

マンガでやさしくわかる 人事の仕事（日本能率協会マネジメントセンター）



■目次

1. 人事の仕事とは
2. 確保する
3. 評価と配置
4. 人を育てる・守る
5. 働きやすい職場を作る

人事のご経験がない方が、人事の仕事の役割・流れと各ポイントをざっとイメージしてもらうのにお勧めです。

【参考】第2講 確保のKPI 例

確保の施策	KPI	KGI
1. 確保支援共通 2. 確保ターゲットイング 3. 確保ブランディング	☐ 求人広告への反応数・率 ☐ オファーへの反応数・率 ☐ 書類通過者数・率 ※いたずらに、応募者数や エントリー数を追わない！	☐ 確保後の社員の質・評価 ↑
4. 確保プロセス構築	☐ 求人～充足までの時間 ☐ 重要ポスト充足までの時間 ☐ 選考中の辞退率の低減	☐ 確保後の社員の定着率 ↑
5. 面接設問・基準設計 6. 面接官研修	☐ 内定承諾率 ☐ 確保競合への勝率	☐ 確保人数：●人 ↑
7. リクルーター研修		
8. リファラル確保設計	☐ 社員によるSNS共有回数 ☐ 共有された投稿への反応数 ☐ 社員紹介による応募・確保数 ☐ 一人当たり確保コスト	☐ 確保計画の充足率 ☐ 重要ポジションの充足率

KPI + KGIで提案・伴走することで、GAPの埋まり具合＝改善度が視える化される

【参考】第2講 定着のKPI 例

確保の施策	KPI	KGI
9. 定着支援共通	☐ エンゲージメントスコア向上 ※いきなり全て上げに行かない 重要度 ↑ × 満足度 ↓ を改善	☐ 離職率：●%低減 ※全てではなく、 できれば理由別・階層別 職種別など、範囲を絞る ☐ 自発的離職率
10. オンボーディング設計	☐ オンボーディング施策の 実施数・満足度・納得度 ☐ 1on1面談の実施数・時間	☐ 優秀社員の離職率

KPI + KGIで提案・伴走することで、GAPの埋まり具合＝改善度が視える化される

【参考】第3講 育成・評価のKPI 例

育成・評価の施策	KPI	KGI
11. 育成・評価施策共通	☐ 【投資】研修受講時間 ☐ 研修への参加率・満足度 ☐ 受講後の意識・行動変容 →ディメンションで効果測定 = GPDCAの観点で作成	☐ 一人当たり生産性・付加価値 ↑ ☐ 業績評価結果（KGI）達成率 ↑ ☐ 業績評価プロセス（KPI） ↑ ☐ コンピテンシー評価結果
12. 役職者育成施策	☐ マネジメントへの信頼 ☐ マネジメント単位の計画進捗	☐ マネジメント単位の目標達成率 ↑ ☐ マネジメント単位の業績評価 ↑ ☐ 後継者候補準備率 →即時／1～3年／4～5年

KPI + KGIで提案・伴走することで、GAPの埋まり具合＝改善度が視える化される

**本資料に関するお問い合わせは、
下記宛先までお願いいたします。**



運営：株式会社エクスウィルパートナーズ

Mail: customer@44jyuku.com

Tel: 03-5937-2346

HP: <https://44jyuku.com/>

〒160-0023 東京都新宿区西新宿7-2-5 TH西新宿ビル5階

(注)ExWillPartnersの許可なしに本資料の複製・配布を禁止します。