

経理部 組織コンディション分析レポート

6名のセッションから見た、チームの力学と打ち手（サンプル版）

実施情報（架空）

- 宛先：山田 様（管掌役員）
- 対象：株式会社サンプル 経理部（6名）
- 実施：20XX年X月（各120分×6名）
- 作成：Your Verse（担当：岡田）
- 種別：最終報告
- 共有範囲：山田様・高橋様

本レポートはサンプルです。登場する人物・組織・エピソード・数値はすべて架空のものであり、実在の企業・個人とは関係ありません。

本レポートは、経理部メンバー4名（小林・三浦・青木・川口）、リーダー（佐々木）、部長（高橋）、計6名への個別セッション（各120分）、事前アンケートをもとにした最終報告です。中間報告からの更新点は、川口さん・高橋さんのセッション追加と、それに伴うチーム構造分析の精緻化です。個人の活躍スタイル（ソース／ツール／パターン）の解釈は、セッションで言語化した「仮説」であり、約1ヶ月後のメンテナンスセッション（予定）を経て精度を高めていく前提のものです。

経理部の部門経営判断に資することを目的に、「チームとして何が見えるか」「どこに手を打つと最も効くか」に比重を置いて構成しています。第3章・第4章で組織課題の論点を先に、第5章・第6章で個人ごとの詳細を後にお伝えする構成です。個人の機微な情報についても、意思決定に必要な範囲では踏み込んで記載していますが、個人が不必要に特定・断定されない表現を心がけています。

CONTENTS

0 エグゼクティブサマリー（3分で要点）	P.2
1 今回の実施概要	P.3
2 事前アンケートが映す、チームの現在地	P.4
3 チームとしての傾向——共通のクセ・構造課題・レバレッジポイント	P.6
4 経営・マネジメントへの示唆（打ち手）	P.9
5 6名の活躍スタイル（横並び一覧）	P.10
6 メンバー別サマリー	P.11
7 プログラムの手応えと、次のステップ	P.13

0 エグゼクティブサマリー（3分で要点）

原因の多くは個人の資質以上に、「相互理解の不在」「仕事の振り方」というチーム構造と、その根にある「高橋さん—佐々木さんの関係性」にあると仮説しています。

結論：6名の意欲は高く、発想側と実行側がバランスよく揃った良い布陣です。ただし今、その力を十分に出しきれていない状態が個々の発言から見られます。

- ・6名の活躍スタイルは異なっており、正しく組み合わせれば強力なチームになる布陣。一方で、互いのことをほとんど知らない。1on1は業務報告中心で、メンバー同士のパーソナルな相互理解は少ないという声が全員から出た。

- ・未経験・抽象度の高いスポット業務がそのまま渡されるなど、管理職の業務の振り方が人の能力や特性を見ずに、一律で行われている可能性が高く、本来力を出せる人がつまづいている。業務の担当分けの理由が周知されていない、情報共有が弱いといった仕組み面の課題も重なっている。

- ・青木さんは事前アンケートで最も深刻なシグナルを示していたが、セッションで自身のつまづきの構造的な理由（能力ではなく、未経験業務の振られ方）を理解したことで、その場でやる気を取り戻した。活躍スタイルを正しく認識すること自体が、ワークエンゲージメントの回復につながることを示す事象として認識。

- ・組織を動かす最大のレバレッジ・ポイントは、高橋さん（部長）と佐々木さん（リーダー）の関係性。それぞれのソース・ツール・パターンが噛み合わないまま平行線が続いており、ここが動けばチーム全体の力学が大きく変わる可能性が高い（詳細は第3章C）。加えて、個人の自己認識と高橋さんから見えている景色の間にもズレがあることが分かっている（第3章D）。

- ・打ち手は「技術的な課題」（誰が何を担当するか、仕組みの整備）と「適応的な課題」（信頼関係・相互理解の土台）に分けて考える必要があり、経理部の停滞は主に後者が手つかずであることに起因する。

注目すべき点：青木さんの事前アンケートは、回答者6名の中で最も低水準（達成感「全くそう思わない」、継続意向も低位）でした。本人の能力不足ではなく、力を発揮できない状況に置かれていることが主因と分析しています。セッション後、本人は自らその構造を理解し、その場でやる気を取り戻したことを確認済みです。川口さんにも「やりがい」「継続意向」「才能活用」の低さという近い傾向がやや弱い形で見られ、青木さんに次いで注視すべきシグナルです（詳細は第2章）。これは良い兆候である一方、状況が変わらなければ再びエンゲージメントが低下するリスクもあるため、継続的なフォローを推奨します。

1 今回の実施概要

経理部メンバーおよび部長を対象に、個人の「活躍スタイル」を本人の言葉で言語化する個別セッションを実施しました。評価・査定とは切り離し、本人が安心して自己開示できる場として設計しています。

項目	内容
対象	経理部メンバー4名（小林さん・三浦さん・青木さん・川口さん）、リーダー（佐々木さん）、部長（高橋さん）、計6名にセッションを実施。特に高橋さん、佐々木さんは「メンバー」ではなく「マネージャー」として区別して扱っています。
形式	1対1の個別セッション、各120分の対話形式（診断ではなく対話）。
実施日	20XX年X月（佐々木さん・小林さん）、翌週（三浦さん・青木さん）、翌々週（川口さん・高橋さん）。
アンケート	状態確認アンケート（A）：6名全員が回答。マネジメント自己評価アンケート（B）：マネージャー層（佐々木さん・高橋さん）が回答。
見る観点	ソース：本来の持ち味。やっていて疲れず、自然に力が出る動き（動詞で現れる）／ツール：環境適応で後天的に磨いた力。成果は出るが使い続けると消耗する／パターン：持ち味の発揮にブレーキをかける、自己防衛の癖
今後	約1ヶ月後に6名それぞれとメンテナンスセッション（予定）を実施し、日常での実感をもとに言葉を磨き直す。

「活躍スタイル」という見方について（組織経営視点での要点） 多くの自己理解ツールは、得意なことをまとめて「強み」と呼びます。本プログラムは、その中に性質の異なる2つ（疲れにくい力＝ソース／成果は出るが消耗する力＝ツール）が混ざっていることを分けて見ます。チームを見ると、この区別があると「誰に何を任せると伸び、誰がどこで消耗しているか」が見えるようになります。

2 事前アンケートが映す、チームの現在地

セッション前に、状態確認アンケート（A）を6名へ実施しました（8項目・7段階）。数値は本人の主観ですが、チームの温度差が明確に表れています。

氏名	意見傾聴	成長支援	やりがい	達成感	成果承認	評価納得	継続意向	才能活用
小林さん	7	6	6	6	5	6	7	5
三浦さん	6	5	5	6	5	5	5	5
高橋さん	5	5	6	5	5	5	6	5
佐々木さん	5	2	4	5	4	4	4	3
川口さん	5	3	2	3	5	4	2	2
青木さん	4	4	2	1	2	4	2	2

※7段階（7=強く思う）。2以下をピンクで強調。青木さんの行をハイライト。数値はサンプル用の架空値。

読み取れること

- ・青木さんは6名の中で最も複数項目が低水準。とくに「達成感=1（全くそう思わない）」「やりがい=2」「継続意向=2」「才能活用=2」は、放置すべきでないシグナルです。
- ・佐々木さんは「成長支援=2」「才能活用=3」がやや低め。リーダーとして、自身の成長機会やソース発揮に物足りなさを感じている可能性があります。
- ・小林さん・三浦さん・高橋さんは総じて高水準。ただし後述の通り、小林さん・三浦さんはセッションで「実は本音や強みを出しきれていない」面が見えており、数値の高さだけでは安心材料になりません。
- ・川口さんも「やりがい=2」「継続意向=2」「才能活用=2」と、複数項目で低めの値が出ています。記述式アンケートで本人が挙げている「仕事に対する自身のモチベーションの低下」や、セッションで語られた「もっとやりたいのに任せてもらえない」という状況とも一致しており、青木さんに次いで注視すべきシグナルです。

記述式アンケートからの裏付け

セッション前の記述式アンケート（自由記述）にも、ソース・ツール・パターンの言語化を裏付ける具体的な記述が数多くありました。数値だけでは見えない消耗や違和感が、記述式には表れています。とくに小林さんは、数値アンケートでは最も高水準だったにもかかわらず、記述式では明確な疲弊シグナルを示しており、数値の高さだけで安心できない好例です。

氏名	記述式アンケートでの声	セッションでの裏付け
佐々木さん	発表やファシリテートは得意と言われるが、毎回反省点が多く終わった後とても疲れる／変化に消極的・目的の分からない指示にイラッと する	場を読むツールの高い消耗、「何のためにを 考える」ソースと一致
小林さん	大人数の前だと緊張してうまく話せなくなる／人の言い方や声色から 怒っているかを感じ取る／初対面の人と話すことが実は疲れる	顔色を伺うツールの消耗、衝突回避パター ンと一致。数値は高水準でも、ここに明確 な疲弊シグナルがあった
三浦さん	一方的に話し続けられると圧倒され黙ってしまう／効率よく済ませた がる／人前で何か教えることが実は疲れる	効率化ソース、バランスを取るツールの消 耗と一致
青木さん	周りの人に迷惑をかけないようにしたい／注意されてもめげずに挑戦 し続ける姿勢は評価されるが、メンタル的にしんどい	身近な人との比較に根ざす劣等感パター ン、頑張り続けるツールの消耗と一致
川口さん	複数人いる場では自分の意見を出しづらくなってしまふ／外部との調 整や連絡が実は疲れる	組織の意図から外れることへの恐れによる 自己主張の抑制パターンと一致

マネージャー自己評価 (B)

佐々木さん・高橋さんには、メンバーへの意見聴取や成長支援などについて、マネジメントの自己評価アンケートも実施しまし
た (7段階)。

氏名	意見聴取	成長支援	やりがい把握	成果承認	評価納得感の認識	マネジメント負荷	特性理解
佐々木さん	4	5	5	5	4	3	4
高橋さん	5	5	5	5	6	2	5

数値だけでは、高橋さん×佐々木さんの間にある認識のズレ (第3章C) は見えてきません。マネージャー層のアンケートも、対
話の材料の一つとして活用することを推奨します。

3 チームとしての傾向

6名のセッションを重ねると、個人差を超えた「経理部に共通するクセ」と、それを生んでいる「チームの構造」、そしてその根にある「マネージャー層の関係性」が見えてきました。A・Bで個人とチーム構造の傾向を、C・Dでその根にある最重要ポイントを整理します。いずれも、場の設計で変えられる領域です。

A. メンバーに共通する4つのクセ

一人ひとりの問題に見えていたことの多くが、実はチーム全体に共通する傾向でした。これらは「性格の問題」ではなく、場の設計で変えられるクセです。

傾向① 曖昧な状態に弱い

「決まっていれば強いが、未確定・抽象度が高いと止まる」人が複数います。小林さんは0→1（ゼロから生み出す）が苦手な自由にやっていいと言われると何をすべきか分からず止まる。青木さんも、手順が決まった定常業務はできるのに、未経験のスポット業務になると固まります。経理という正確性・正解を求められる職種特性とも重なり、「グレーに耐えて、まず6割で出す」が苦手な人が多い。これが、未経験業務で固まる・抱え込む・時間をかけすぎるといった詰まりの共通の根です。重要なのは、これは能力不足ではなく「曖昧な状態が苦手」というクセであり、仕事を具体化して渡すだけで同じ人が違うパフォーマンスを出すという点です。

傾向② 本音・違和感が場に出てこない（自己主張を飲み込む）

6名中4名が、衝突や否定を避けて意見を飲み込む傾向を持ちます。小林さんは正義感も意見もあるのに飲み込み、青木さんは迷惑をかけたくない・否定が怖くて発言を控え、佐々木さんは苦手な相手には心の扉を閉じ、川口さんは「組織の意図から外れていないか」を過剰に気にして提案を飲み込みます。それぞれ別の経験から来ていますが、結果は同じで、アイデアや違和感が場に出てきません。佐々木さん（リーダー）がもっと意見を出してほしいと願う一方、構造的にそれが出にくい状態です。

傾向③ 「人に合わせる力」を使いすぎて消耗している

6名中3名（佐々木・小林・青木）が、相手の表情・顔色を読む／人に合わせる力を強い武器として持ちます。成果は出る有効な力ですが、本来の持ち味（ソース）ではなく後天的に磨いた力（ツール）であり、使い続けると消耗します。いま経理部では、この「気を張って人に合わせる」モードが常態化し、本来の力に蓋をしている人が複数います。アンケートで数値の高い小林さんでさえ、セッションでは「気を張り、表面的なコミュニケーションで働いている」状態が見えました。数値の高さだけでは、消耗は見えません。

傾向④ 「比較」で自分を測る癖

自分の価値を、誰かとの比較で測る傾向。最も顕著なのが青木さんで、身近な人、そして三浦さん・佐々木さんとの比較が常に働き、「できる人と並べられる」状況で自信を失いやすい。一方で三浦さんは人は人、自分は自分という強い自我を持ち、対照的です。比較が強い人ほど、振り方・見せ方が一律だと最初に消耗していくため、比較ではなく個々の活躍スタイルで見ることが重要になります。

4つに共通する含意：①～④はすべて「個人の性格の問題」ではなく「場の設計で変えられる傾向」です。具体的に渡す（①）、本音が出る場をつくる（②③）、比較ではなく個々の活躍スタイルで見る（④）——この3つを満たすだけで、同じメンバーが大きく変わる可能性があります。

B. これを生んでいる、チーム構造の課題

上記のクセは個人の中だけで完結しているのではなく、チームの構造がそれを増幅しています。ここで整理の軸を一つ導入します。組織の課題には大きく2種類あります。「**技術的な課題**」（誰が何を担当するか、仕組みをどう整備するかという「やり方」の問題）と、「**適応的な課題**」（信頼関係や相互理解といった「関係性」の土台の問題）です。技術的な課題は正しい仕組みを設計すれば解決しますが、適応的な課題は当事者が対話し、認識をすり合わせない限り解決しません。経理部で今起きている停滞は、技術的な課題（課題②）に加えて、適応的な課題が長らく手つかずであることが大きな要因です。

【適応的課題】課題① 相互理解が、ほぼ存在しない

メンバー同士の会話は業務以外ほぼない相手がどんな人か知らないという声が、立場の違う6名全員から出ました。1on1は高橋さん・佐々木さんとの業務報告が中心で、パーソナリティや活躍スタイルを共有する場がありません。互いを知らないため、「これを言ったら否定されるかも」という思い込みからくる遠慮が先に立ち、本音と強みが流通しない状態です。これが、前半の傾向②（主張を飲み込む）をさらに強めています。

【技術的課題】課題② 仕事の振り方が一律で、未経験業務でつまづく

抽象度の高い業務の渡し方・未経験のスポット業務がそのまま渡されている可能性があります。小林さん・青木さんのように「具体ゴールがあれば没頭できる／0→1は苦手」というタイプ（傾向①）には、この渡し方が大きな負荷になります。加えて川口さんからは、担当分けの理由が周知されていないこと、改善事項の最新版が分かりにくいことなど、情報共有の仕組み面の課題も挙がっています。佐々木さんの説明が**間を飛ばす**ため、都度立ち止まって確認が必要になる、という具体的な声もありました。

そしてもう一つ、これらすべての土台に関わる適応的課題があります。それが次のC・Dで説明する、マネージャー層の関係性と視点のズレです。単なる「部長とリーダーの認識のズレ」ではなく、経理部全体の力学を左右する、最も重要な適応課題だと考えられるため、独立した節で詳しく扱います。

要点：6名は「話したい・知りたい・もっと頼り合いたい」と思っている。意欲は十分にある。足りないのは能力ではなく、それを可能にする「場」と「仕組み」です。だからこそ、打ち手の実施効果は高いと考えられます。

C. 組織の最重要レバレッジ・ポイント：高橋さん×佐々木さんの関係

経理部の力学を理解する上で、最も重要なのが高橋さん（部長）と佐々木さん（リーダー）の関係性です。三浦さんは、この2人の関係を**平行線**と表現しています。ここでは、双方のソース・ツール・パターンをもとに、なぜこの状態が生まれているのかを構造的に整理します。

佐々木さんの側

佐々木さんのソースは「変化する・幅を広げる・行動する」。行動力と推進力の高さは、周辺スタッフからも一貫して評価されています。一方で、担当者への事前相談なく業務のやり方を変更することがあり、これが過去に複数名の離職につながった経緯があると高橋さんは見えています。これは佐々木さん個人の資質だけの問題というより、佐々木さんが管理職としての育成やマネジメント経験を積む機会がないまま、周囲の離職によって相対的に最古参となり、その結果として現在のポジションに就いたという構造的な経緯が背景にあります。

高橋さんの側

高橋さんのソースは「思考する・準備する」で、物事を進める前に妥当性・納得感を確認する慎重さが特長です。一方でパターンとして、「対話しても変わらない」と判断した相手には、早期に対話を諦めて距離を置く傾向があります。佐々木さんに対してもこれまで意見を伝え、提案の一部（本人の体感で7割程度）を承認する形で対応してきましたが、正面から向き合って認識をすり合わせる機会は十分に持てていません。

結果として起きていること

どちらも「相手にどう見えているか」を正確には把握できないまま、それぞれのやり方でチームを支えようとしている状態です。これは、どちらが正しい・間違っているという話ではありません。佐々木さんの推進力と、それに伴う変化への渴望（パターン：人のために生きる・特別でない存在価値がない）、高橋さんの妥当性思考と、対話を早期に諦める傾向。この2つの力学が噛み合わないまま平行線が続いていることが、経理部全体の停滞の中心にあると考えられます。

ここが動けば、何が変わるか：この関係が変わることは、単に2人の関係改善にとどまりません。佐々木さんの推進力が正しく発揮されればチーム全体のスピードが上がり、高橋さんが安心して本音を伝えられれば、現場への仕組み化や権限委譲も進みやすくなります。三浦さん・川口さんが感じている「声が届かない」感覚も、この関係が変わることで大きく緩和される可能性があります。経理部の変化における、最大のレバレッジ・ポイントです。

D. 個人の自己認識と、高橋さん（部長）から見えている景色のズレ

それぞれのセッションを重ねると、メンバー本人が見えている景色と、高橋さんから見えている景色の間に、業務理解のレベルだけでなく、価値観・受け止め方のレベルでもズレがあることが分かりました。これは経理部特有の問題というより、対話の機会が少ないチームに共通して起きる現象ですが、放置すると誤解が積み重なっていくため、明示しておきます。

川口さんのケース（最も分かりやすい例）

高橋さんは川口さんを高く評価し、もっと頼りたいと考えています。一方、川口さん本人は**時短勤務で配慮してもらっている分、多くを求めすぎではいけない**と自らを抑えています。双方とも相手のために良かれと思って距離をとっており、結果として本来もっと活躍できるはずの川口さんの力が、発揮されないままになっています。

三浦さんのケース（業務理解の解像度のズレ）

高橋さんは三浦さんの知識・経験を高く評価する一方、三浦さんは前職の会計事務所での経験からくる価値観が強く感じられ、「経理部の全員が、1人で決算を最後まで回せるようになるべき」と考えていることについては、高橋さんは、必ずしも他メンバーの志向と一致しないと見ています。大きな会社に来た動機は人それぞれで、特定領域を極めたい人もいれば全体を見たい人もいる、という認識の違いです。三浦さん自身は、このズレに気づいていない可能性があります。

青木さんのケース（自己評価と他者評価の逆転）

青木さんは自分を「何もできない人間」と強く否定的に捉えています。高橋さんから見た青木さんは、「基礎的な会計知識や社会人としての経験が、採用時に想定していた水準と異なっていた」という事実は認識しつつも、「本人なりに頑張っており、着実に改善もしている」という、本人の自己評価よりもやや前向きな見立てを持っています。一方で、同じミスを繰り返してしまう、最低限の調査が足りていないなどが発生している状況もあり、長期的な育成対象と考えています。

佐々木さんのケース（同じ行動の意味づけのズレ）

詳細は前節Cの通りですが、佐々木さんは自分の行動を「チームのための改善提案」と捉えている一方、高橋さんは「担当者への相談のない変更」として受け止めている場面があり、同じ行動に対する意味づけが大きくズレています。

D節の要点：こうしたズレは、どちらかが間違っているという話ではありません。対話の機会がないまま、それぞれが相手の意図を推測で補ってしまっていることが根本の原因です。とくに川口さんのケースは、双方が「相手のために」と考えた結果生まれているズレであり、一度言葉にするだけで解消しやすい部類のもので、第4章の打ち手（とくに打ち手1・2）は、こうしたズレを解消するための場づくりでもあります。

4 経営・マネジメントへの示唆（打ち手）

今回見えた構造に対して、現実的で効果の高い打ち手を整理します。いずれも大きな投資を要さず、着手できるものです。

#	打ち手	ねらいと内容
1	高橋さん×佐々木さんの対話の場を設ける	最優先・最大レバレッジ。第3章Cで見た構造を、まず当事者2人が認識すること自体に価値があります。それぞれのソース・ツール・パターンを共有した上で、率直に懸念や期待を伝え合う場を設けることを推奨します。他のどの打ち手よりも波及効果が大きいと考えられます。
2	活躍スタイルを共有する場をつくる（チーム全体）	各メンバーが自分のソース／ツール／パターンを、合意した範囲でチームに開示する。互いの「力が出る場面・詰まる場面・声のかけ方」が分かれば、遠慮や誤解が減り、1on1や役割の渡し方が変わる。第3章Dで見た視点のズレも、この場で解消しやすくなる。
3	未経験業務の「受け→噛み砕き→再分配」を仕組み化	スポット・未経験業務を、一律に丸投げせず、一度受けて噛み砕いてから渡す導線をつくる。小林さん・青木さんは「具体ゴールがあれば没頭できる」ため、これだけで戦力化が進む。負荷集中の緩和にも効く。
4	高橋さんご自身が安心して話せる場を持つ	山田様が高橋さんご自身のマネジメント負荷や実感を直接聞く機会を持つことも有効です。マネージャーが安心して弱みや迷いを共有できる関係ができてはじめて、同じ姿勢を現場にも広げていけます。

進め方の提案（方向性）

まず①高橋さん×佐々木さんの二者対話を実施し、それぞれの認識をすり合わせます。次に②その結果を踏まえて、チーム全体での相互理解の場を設計します。順序を逆にする（先にチーム全体を集める）と、高橋さん×佐々木さんの根本的なズレが解消されないまま、表面的な対話に終わる可能性があるため、この順序を推奨します。具体的な時期は、繁忙期の負荷を踏まえて別途ご相談させてください。

継続フォロー：青木さん

青木さんはセッションを通じて、ミスの構造的な原因（能力ではなく、未経験業務の振られ方）を理解し、その場でやる気を取り戻す変化が見られました。これはプログラムの効果を示す好例である一方、状況が変わらなければ再びエンゲージメントが低下するリスクもあります。打ち手3（未経験業務の渡し方）を優先的に青木さんへ適用し、変化を定着させることを推奨します。

投資対効果の見立て

メンバー同士が一度ずつ深く理解し合う時間（合計で十数時間規模）を投じれば、その後の日々のコミュニケーション・任せ方・フォローのしやすさが継続的に変わります。一過性の研修ではなく、チームの土台への投資として、リターンは大きいと見込まれます。とりわけ打ち手1（高橋×佐々木の対話）は、投じる時間に対して最も波及効果が大きい打ち手です。

5 6名の活躍スタイル（横並び一覧）

ここからは個人単位の詳細です。第3章・第4章で見た組織的な傾向を、6名それぞれの活躍スタイルに分解して確認します。ソース（本来の持ち味）とツール（磨いた力）、発揮にブレーキをかけるパターンを並べると、チームの「動き方の輪郭」が見えてきます。

ソース 本来の持ち味・自然に力が出る動き **ツール** 環境適応で磨いた力・使い続けると消耗 **パターン** 発揮にブレーキをかける自己防衛の癖

メンバー	ソース（自然に力が出る）	ツール（磨いた力）	パターン（ブレーキ）
佐々木さん リーダー	変化する／幅を広げる（選択肢を増やす）／行動する／好奇心・何のためにを考える	相手の感情を読む・先回りする／場の空気を調整する	「人のため」が過剰になり自分を後回し／苦手な相手に心の扉を閉じる
小林さん	具体化する・手を動かす（決まった方向を形にする）／ルールを守る・正しくありたい／負けたくない	顔色を伺う／責任感で完遂する	衝突・嫌われることを避け、主張を飲み込む／自分から関係をつくるのが怖い
三浦さん 経験豊富	早く終わらせる・効率化する／吸収する・コツを掴む／キャパ（できる幅）を広げる／自分は自分（強い自我）	人とのバランスを取る／上位者ともつなぐ	完璧でないと「できた」と認められない／予測できないものへの緊張
青木さん 最年少	全力投球する（決めたゴールに没頭）／納得してやる・自分のペース／役に立ちたい・場を和ませる	人に合わせる・表情を読む／責任感で頑張る	身近な人との比較から来る劣等感ベースの「頑張り」／褒められたい・迷惑をかけたくない
川口さん	作る・アレンジする（0→1も1→10も得意）／知る・繋がる（学びが積み上がる感覚）／揃える／納得したい（妥当性を求める）	適合する（場を読んで立ち回る）／察する／教える	組織の意図から外れることへの恐れ→発言を飲み込む
高橋さん 部長	思考する・準備する（妥当性を確認してから動く）	忍耐力・責任感（弱みを見せない）	「言っても変わらない」と判断すると対話を早期に諦める

この一覧から見える、補完関係

佐々木さん・三浦さん・川口さんは「変えたい・効率化したい・良くしたい」と発想する側、小林さん・青木さんは「決まった方向を一気に形にする」実行側。高橋さんは、その意思決定の妥当性を確認する「慎重な土台」の役割を担っています。発想×実行×土台が噛み合えば、経理部のスピードは確実に上がる布陣です。問題は能力ではなく、この噛み合わせが設計されていないことにあります。

6 メンバー別サマリー

経理部の部門経営判断に必要な範囲で、6名それぞれの要点を整理します。パターン（機微な領域）は、本人の合意のもと共有できる範囲にとどめています。

佐々木さん 経理リーダー

強み：好奇心が起点。「変化させたい・幅を広げたい・行動する」が自然に出る。止められてもやり続ける行動力と、未来へのワクワクで人を巻き込む力がある。

いま起きていること：人の感情を敏感に読むツールが強く働き、消耗しやすい。リーダーとして、メンバーからもっとアイデアを引き出し、権限委譲したいのに、それができず抱え込みがち。

鍵：メンバーが発言しやすい場をつくれるかが本人の最大テーマ。本人がまず自己開示し、不安を言葉にして相手に伝える練習から。高橋さんとの関係性の見直しが、最も本人を生かす鍵になる（第3章C・D）。

小林さん

強み：決まった方向を一気に形にする実装力。正義感が強く、ルール・約束を守る。チームの規律を支える要となる人。

いま起きていること：幼少期の転校体験を根に、衝突・嫌われることを避けて主張を飲み込む癖が強い。本来は意見も負けん気もあるのに、表に出せず「表面的なコミュニケーション」になっている。

鍵：0→1（抽象的な丸投げ）が苦手。一方で、ゴールが具体化されれば没頭できる。安全な場と具体的な業務の渡し方があれば、一気に力が出る。

三浦さん 経験豊富・専門資格保有

強み：効率化（最短ルートを即座に設計）と、吸収して幅を広げる力。強い自我を持ち、人に流されない。チームの推進力になれる人。

いま起きていること：経理部の「業務が細かく分散し、一人で決算を回せる人が育ちにくい」構造を問題視。もっと挑戦的な仕事（予測・上流）をしたい意欲が高いが、機会が見えず不安を感じている。

鍵：本人は無自覚に他メンバーの「比較対象」になっており、振り方が三浦さん基準に寄ると他メンバーがつまずく可能性が高い。加えて「全員が1人で決算を回せるべき」という価値観は、必ずしも他メンバーの志向と一致しない点にも留意が必要（第3章D）。本人のキャリア機会の提示と、橋渡し役としての活用が有効。

青木さん 最年少・要フォロー

強み：明確なゴールがあれば全力投球で没頭する瞬発力。納得して自分のペースで進める仕事に強い。役に立ちたい・場を和ませる温かさがある。

いま起きていること：未経験のスポット業務がそのまま振られ、経験値がない状態で短時間・高精度を求められ、本来の力を出せていない。身近な人との比較に根ざす劣等感が刺激され、自己否定に傾きがち。その自己否定が「忙しい周囲の時間を奪ってはいけない・迷惑をかけてはいけない」という思い込みを強化し、自己解決を試みて時間がかかってしまう悪循環につながっている。セッション後、自らこの構造的な理由を理解し、やる気を取り戻した。

鍵：事前アンケートも最低水準だったが、力を発揮できない状況が主因という認識に本人も到達済み。高橋さんから見た評価は、本人の自己評価よりもやや前向き（第3章D）。未経験業務の渡し方を変え、聞ける関係をつくり続けければ、最も大きく変わる。継続フォローが必要。

川口さん 既存を育てる実務家

強み：既存のものを形にして育てる「作る」力と、学びをつなげていく知的好奇心。穏やかな人当たりで、誰とでも波風なく関係を築ける適応力もある。

いま起きていること：時短勤務のため任せられる業務量が制限されており、本人の「もっとやりたい」という意欲とのギャップが生まれている。発言も「組織の意図から外れないか」を過剰に気にして控えめになりがち。自ら提案した業務効率化の取り組みも、優先度を下げられた経験がある。事前アンケートでも「やりがい」「継続意向」「才能活用」が軒並み低く、この状況を裏付けている。高橋さんはこの状況に気づいておらず、むしろ川口さんを頼りにしたいと考えている（第3章D）。

鍵：高橋さんと「妥当性・納得」を重視する価値観が非常に近く、すでに高い信頼関係の土台がある。時短が明ける段階での登用も含め、本人の意欲を生かせる場（業務効率化など）を任せることが有効。

高橋さん 経理部長

強み：妥当性・論理を確認してから動く堅実な思考力と、弱音を吐かずにチームを支えてきた高い責任感。組織が不安定な時期を支え続けてきた実務家肌のマネージャー。

いま起きていること：「納得できない・変わらないだろう」と判断した相手には、早期に対話を諦めて距離を置く傾向がある。この傾向が、佐々木さんとの関係で顕在化している可能性が高い（第3章C）。川口さんを理想的な右腕と見ているが、時短のため十分に頼れていない。

鍵：ご本人も「対話が必要」と理解しつつ、繁忙期の負荷を懸念して踏み込めていない状態。マネージャー自身が安心して本音を話せる場（山田様との対話を含む）を持つことが、チーム全体の変化の起点になり得ます。

7 プログラムの手応えと、次のステップ

セッションでの手応え

6名とも、セッションを通じて **自分でも見えていなかった部分が言語化された**という反応が見られました。とくに青木さんは、セッションの中で自分のミスの構造的な原因（能力ではなく、未経験業務の振られ方）を理解し、その場で **やる気を取り戻しました**という変化が見られています。これは、活躍スタイルを正しく認識することが、実際にワークエンゲージメントの回復につながることを示す一次データです。これまで強みだと思っていた力が実は消耗する「ツール」だったと気づくこと、自分のブレーキ（パターン）を初めて言葉にできたことも、それぞれの自己理解の深まりにつながっています。

今後の進め方

- ・メンテナンスセッション（予定）：約1ヶ月後に6名それぞれと実施。日常で活躍スタイルを意識した結果どう変化したかを振り返り、言葉を磨き直す。
- ・高橋さん×佐々木さんの対話：繁忙期を避けた適切なタイミングで設計（第4章参照）。
- ・チーム全体の相互理解会：高橋さん×佐々木さんの対話の後に実施。

むすび

1+1+1+1+1+1を、**6以上に**する。そのための土台づくりです。

経理部の6名は、能力も意欲も十分に備わっています。今見えている課題の多くは、個人ではなくチームの構造、とりわけ高橋さん×佐々木さんの関係性に起因するもので、だからこそ手を打てば大きく変わります。本レポートの打ち手をご検討いただければ幸いです。次のステップは、山田様とご相談のうえ具体化してまいります。