

スキルとモチベーションの適材適所

～仕組化の勘どころ～

2024.10.12

家永 慎太郎

株式会社フォービス

東京都港区六本木1-9-10 アークヒルズ仙石山森タワー 26F
TEL +81-3-3560-8480 / FAX +81-3-3560-8481

URL <http://www.forbis.jp/>

『**事業成長に対応**できる**通販専業**のシステム開発会社』は、**FORBIS**

社名 株式会社フォービス (英語名 FORBIS Inc.)

代表者 代表取締役 家永 慎太郎

資本金 5千5百万円

設立 1995年9月

事業内容 通販システムの開発・運用サポート

所在地 東京都港区六本木1-9-10
アークヒルズ仙石山森タワー26F

■ 通販システム
ソリューション

VEGAS

■ システム開発
フレームワーク



■ 保有資格



■ **特長1 通販流通の業務に精通している**

システム開発だけでなく、システム化計画からシステム導入後の業務サポートまで提供いたします。

■ **特長2 事業の成長に対応できる開発力**

強力なマネジメント力と開発手法により、技術者の80%をパートナーで構成し、リソースの流動化を実現。独自の属人化対策により、迅速な技術者受入れを実現。

- 1. 技術者の評価と見えてきた傾向**
- 2. モチベーション（責任感と働き方）と人材価値**
- 3. 人材に求めるスキルとそれを支える環境の整備**

1. 技術者の評価と見えてきた傾向

25年前の仮設と思い

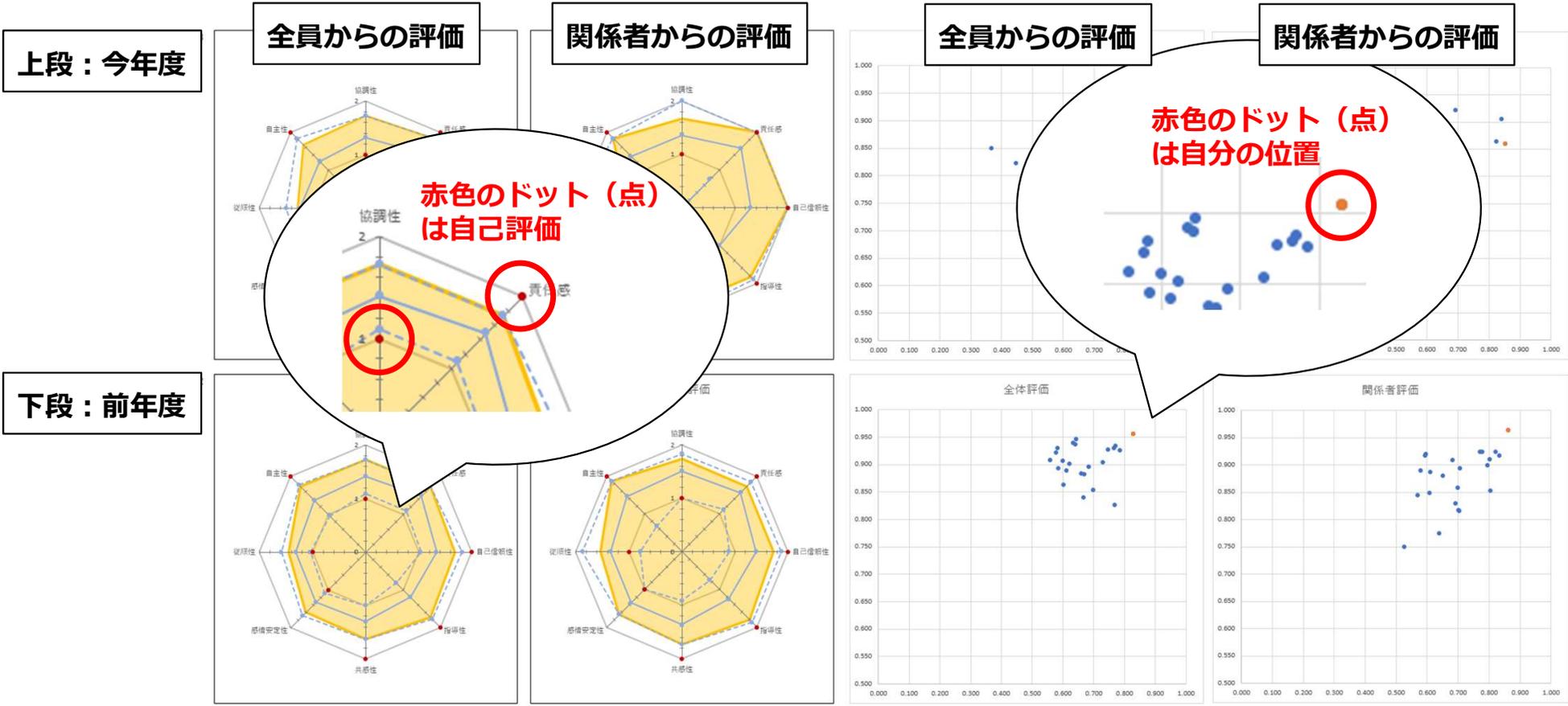
どんな人も（会社にとって）「できる人」になれるはず

できる人とはどういう人かを可視化すれば、
できない人も成長しやすくなるのではないか？



一般的な人事評価軸に取り入れられている人物特性の項目の評価を
社会性評価と題し20年前からスタート

感情安定性・共感性・協調性・指導性・自己信頼性・自主性・従順性・責任感 8つの軸による評価のレーダーチャートと散布図



「自己評価」と「関係者による評価」のギャップ（乖離）一覧

	感情安定性	共感性	協調性	指導性	自己信頼性	自主性	従順性	責任感	Total
Pさん	-0.3	-1.3	-1.0	-1.7	-0.5	-0.3	-1.0	-0.5	-6.7
Kさん	-1.2	-1.3	-1.2	-0.7	-0.3	-0.2	-0.7	-1.0	-6.5
Fさん	-0.7	-1.0	-0.8	-1.2	-0.7	0.5	-1.0	-0.5	-5.4
Aさん	-0.7	-0.9	-1.1	-0.6	-1.1	-0.1	-0.1	-0.6	-5.3
Hさん	-0.8	-0.9	-0.9	-0.6	-0.3	-0.2	-0.9	-0.2	-4.7
Eさん	0.5	-0.3	-0.5	-1.5	-1.5	-1.0	-0.5	0.8	-4.0
Oさん	-0.8	0.8	0.5	-1.8	-0.5	-1.3	-0.5	-0.3	-3.8
Gさん	-0.3	-0.3	0.0	-0.5	-0.5	-0.5	-0.5	-0.7	-3.3
Qさん	-1.0	0.0	0.0	0.3	0.0	-1.0	0.0	-1.0	-2.7
Mさん	-0.1	-0.7	-0.6	-0.1	-0.9	0.6	-0.6	-0.1	-2.6
Lさん	-0.1	-0.3	-0.9	-0.3	0.1	0.1	-0.3	-0.5	-2.0
Bさん	-0.4	-0.2	-0.4	-0.2	-0.1	-0.4	0.2	-0.2	-1.5
Cさん	1.3	-0.4	-0.1	-1.0	0.1	-0.5	-0.5	-0.4	-1.5
Nさん	0.2	-0.4	-0.4	0.8	0.1	0.1	-0.7	-0.6	-0.9
Rさん	-0.6	0.5	0.5	-0.1	-0.1	-0.2	-0.7	-0.1	-0.8
Dさん	1.2	-0.2	-0.2	-0.4	-0.4	1.2	-0.6	-0.2	0.4
Iさん	0.5	0.8	0.7	-0.2	0.0	-0.2	1.0	0.0	2.7
Jさん	0.3	0.4	0.6	0.4	0.5	0.4	0.1	0.4	3.1

マイナス値が大きい

自己評価 > 関係者による評価



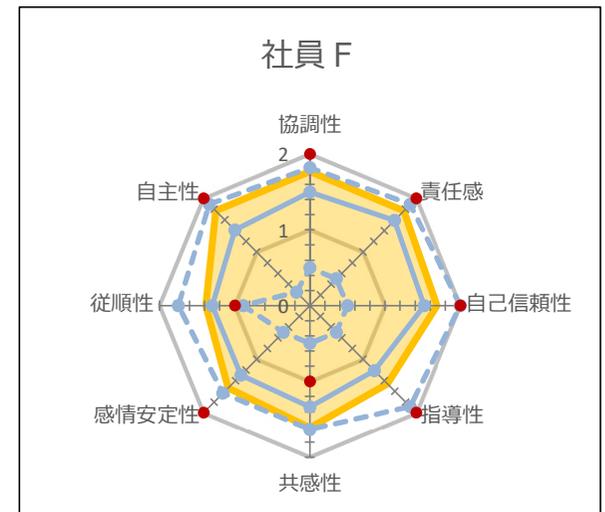
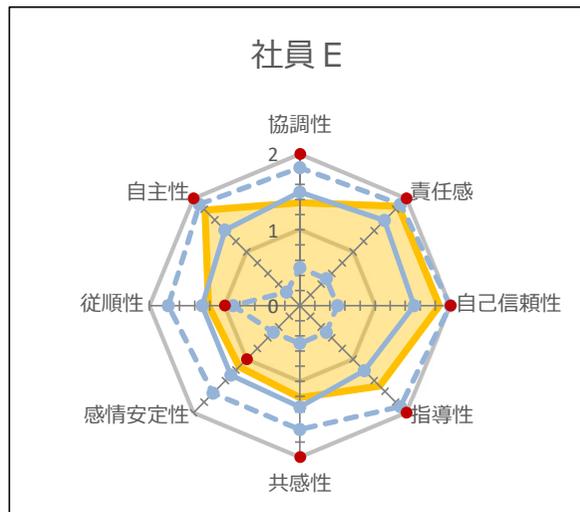
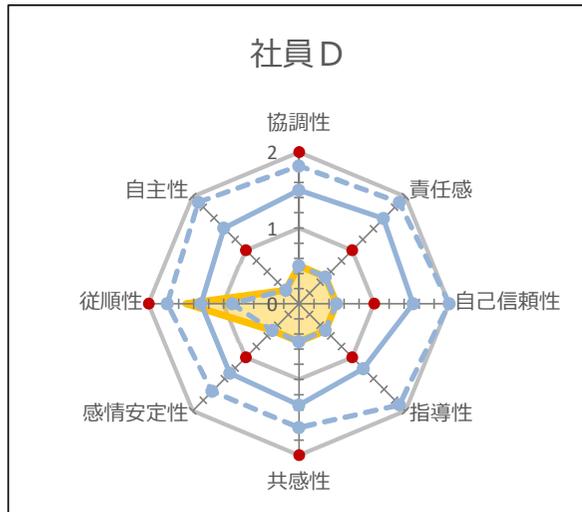
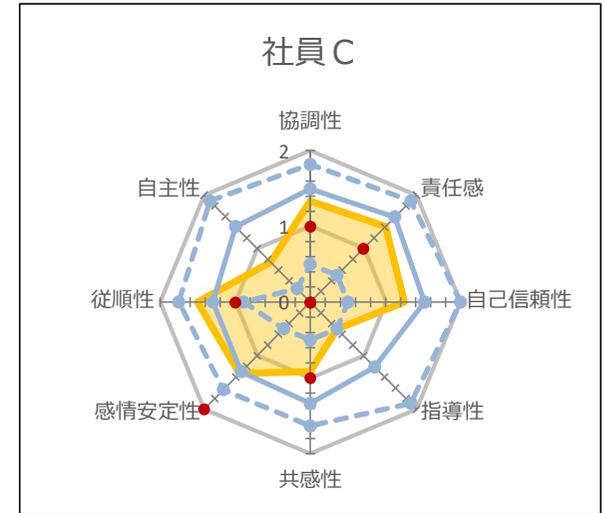
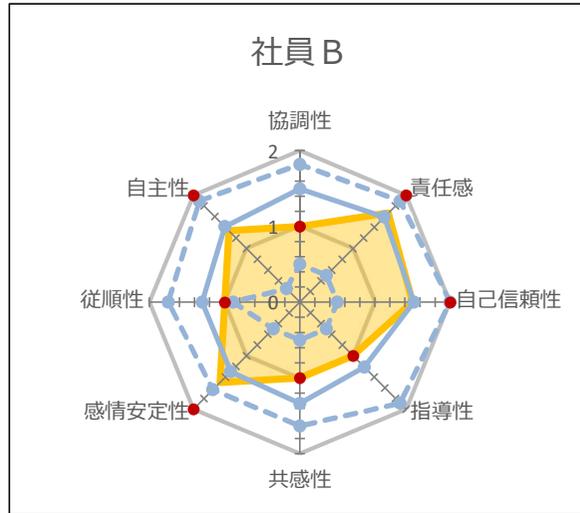
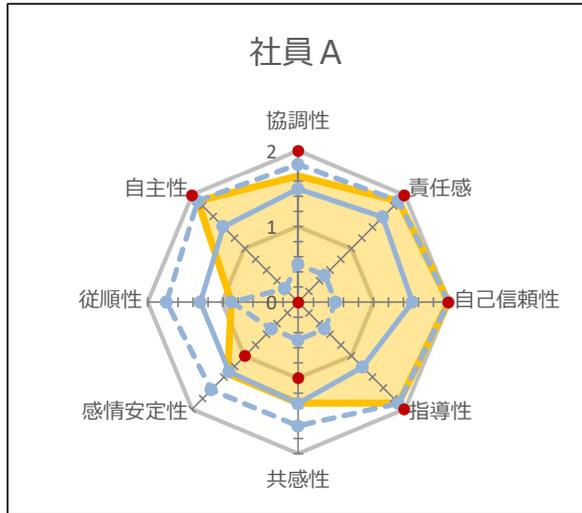
- ・ 評価は人がするもの
- ・ **マイナス**→悪い
プラス→よい の話ではない
- ・ 絶対値の大きさ（ギャップ幅）は自分でも振り返るのがよい
 - ↳ **マイナスギャップ**が目立つ人：
周りの人からの評価が上がるよう改善策を講じてみる
 - ↳ **プラスギャップ**が目立つ人：
周りの人からの高い評価に応える
 - ↳ 評価軸により**凸凹**がある人：
個々の評価軸と向き合う

関係者による評価 > 自己評価

プラス値が大きい

1. 技術者の評価と見えてきた傾向

社会性評価結果



1. 技術者の評価と見えてきた傾向

■ 感覚的事実

- ・ 社会性評価が高いことと、「できる人」という感覚は、比較的相関性は高いといえる
ただし、
社会性評価が高いからと言って、「できない人」もいる
⇒ 「できる人」に見えているだけで、「できるように見える人」
この逆もある
- ・ 社会性評価軸の「責任感」が高い人は、「できる人」という感覚はより高い相関があるようだ
- ・ 社会性評価軸の「共感性」が高い人は、判断力が弱い、できない人から慕われ、できる人からは煙たがれる
- ・ 「まかせられる人」は、社会性評価軸の「従順性」が低い
- ・ 指導や教育しても、ほぼ変わらない
- ・ 互いに関与がない人通しの見え方や雰囲気から受けた印象は、関与している人の評価とほぼ変わらない

■ 過去20年の評価結果から導かれた仮説

- ・ ビジネスにおいては、低いほうが成果をだしやすい要素能力があるのではないか？（仮説）
- ・ 社会性評価軸は経験・知識や教育によってかわらない先天性の高いパーソナリティ特性ではないだろうか？（仮説）

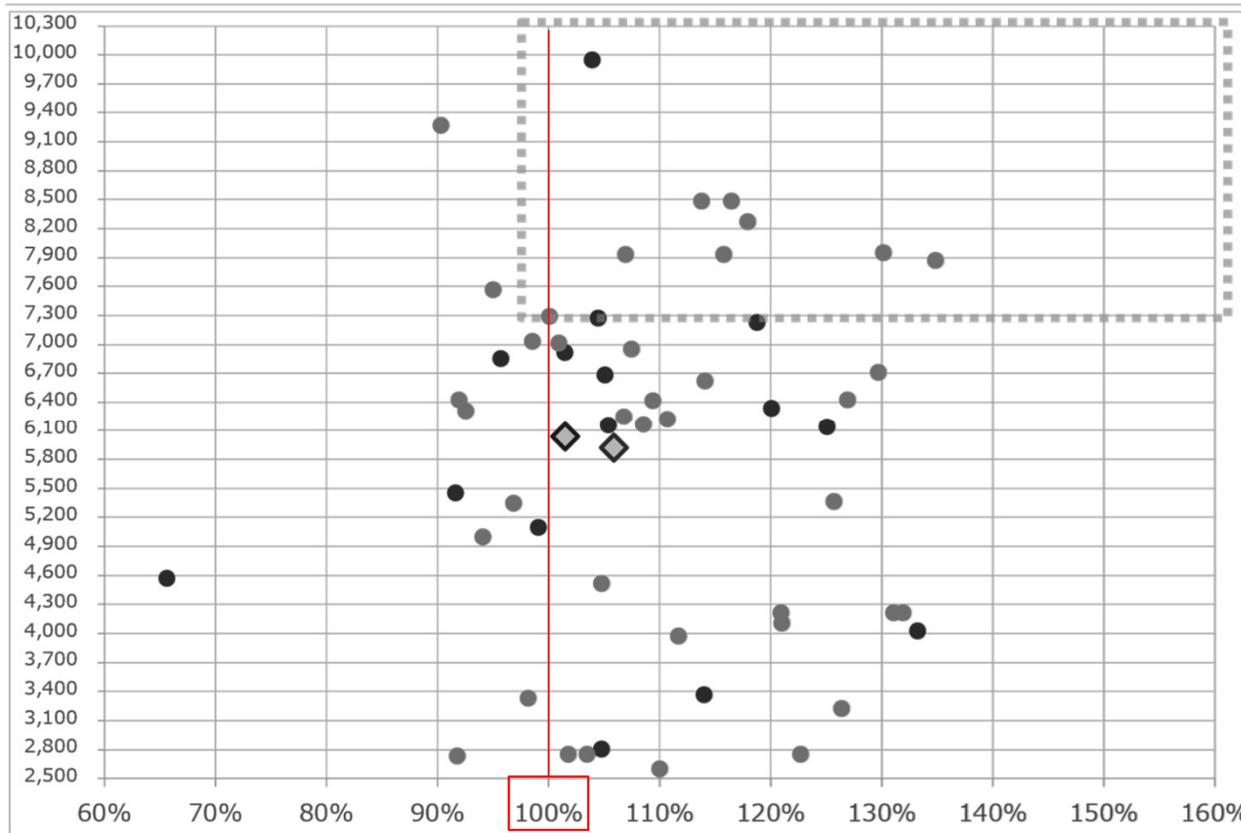
1. 技術者の評価と見えてきた傾向

生産効率評価

効率よくいっぱい働いてくれている人を評価したい

売上効率（縦軸） : 技術者別に単位時間当たりの売り上げ効率としてプロット

稼働率（横軸） : 標準稼働時間が100%を稼働率としてプロット（横軸）



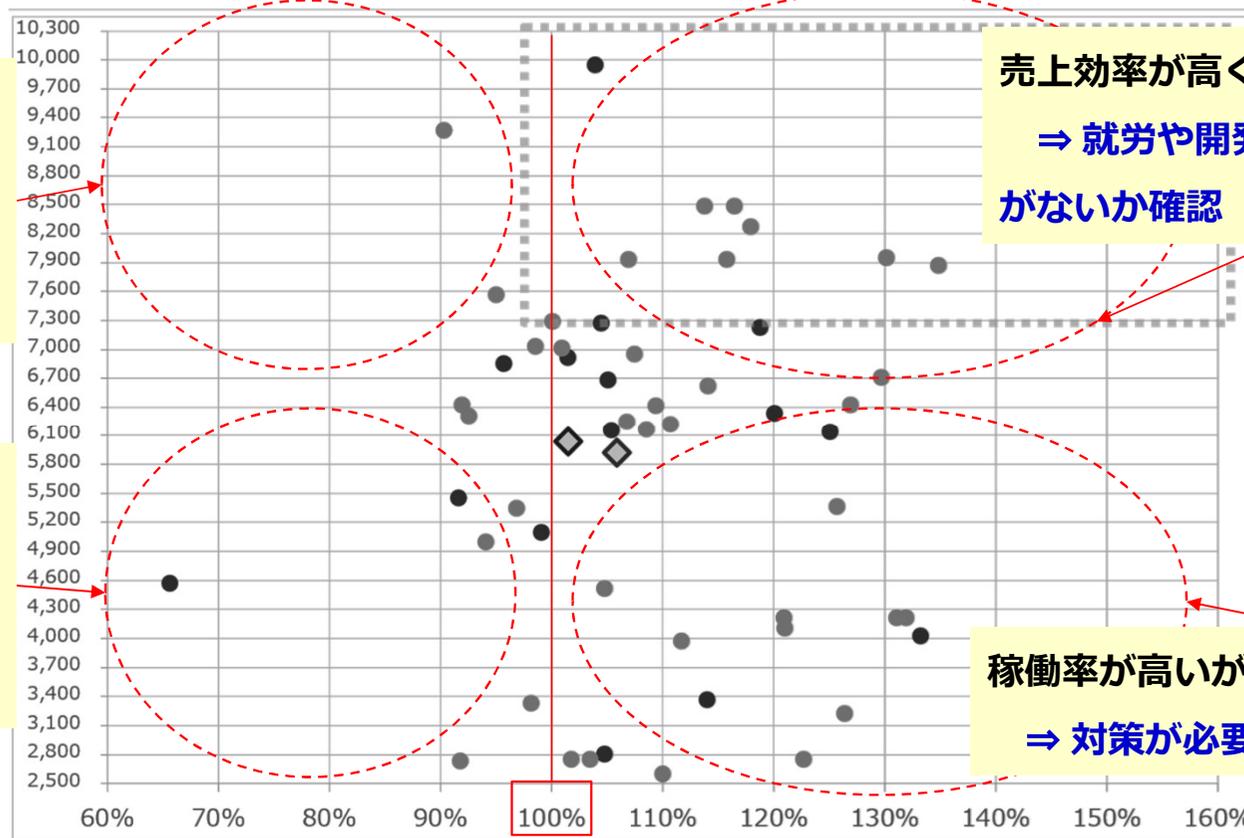
1. 技術者の評価と見えてきた傾向

生産効率評価

効率よくいっぱい働いてくれている人を評価したい

売上効率（縦軸） : 技術者別に単位時間当たりの売り上げ効率としてプロット

稼働率（横軸） : 標準稼働時間が100%を稼働率としてプロット（横軸）



売上効率は高いが、稼働率は低い
⇒ お願いできる仕事は限定的

売上効率が低く稼働率も低い
⇒ 期限のある仕事にはアサインしない

売上効率が高く、稼働率も高い
⇒ 就労や開発環境などで要望がないか確認

稼働率が高いが、売上効率が悪い
⇒ 対策が必要

効率から見えてきた不都合な事実

「できる人」は、結局、稼働が高い

「できる人」は、ワークライフバランスを主張しない

社会性評価と効率の結果から感じていること

**責任感と働き方は仕事に対するモチベーションに
大きく影響している**

2. モチベーション（責任感と働き方） と人材価値

どんな人でも活躍する場があるとして

**「責任感」の大きさと期待する「働き方」によって
どのような人材価値があるのか？**

2. モチベーション（責任感と働き方）と人材価値

責任感	スコア	説明
無責任	0.0	やらない/無関心 他者や組織の期待や要求に全く応えず、自分の利益や関心にのみ焦点を当てて行動しない。責任感が全くない状態。
利己的	0.25	興味関心があることであればやる 自分にとって興味や利益がある場合のみ行動し、それ以外には消極的。責任感は自分の欲求や興味に依存している。
受動的・消極的	0.5	言われたことはやる 指示や期待には応じるが、自発的な行動や積極性はなく、言われたことに限って実行する。責任感はあるが、自分から動くことは少なく、受動的。
最善を尽くす	0.75	できる限り全力で取り組む 結果を保証するわけではないが、与えられた状況で最善を尽くし、主体的に行動する。他者や組織のために積極的に貢献し、できることに全力を尽くす姿勢がある。
完全に責任を持つ	1.0	結果に責任を持ち、必ず終わらせる 結果に対して強い責任感を持ち、どんな状況でも目標を達成するまで行動する。自己犠牲もいとわず、他者や組織のために尽力する。

2. モチベーション（責任感と働き方）と人材価値

働き方	スコア	説明
プライベート優先	0.0	<p>プライベート優先のワークライフバランス</p> <p>ワークライフバランスを最優先し、プライベートを守るために、仕事に対しては最低限の取り組みをする。顧客対応も定時に限られ、緊急時や業務外の対応は一切行わない。</p> <p>企業にとっては、顧客満足度が下がるリスクが高く、柔軟な対応が難しい。</p>
明確に分離	0.25	<p>仕事とプライベートを明確に分ける、定時対応</p> <p>仕事とプライベートをきちんと分けることを重視し、業務時間中はしっかりと仕事をこなすが、業務時間外は一切業務に関わらない。時間内での効率が高いが、緊急対応などの柔軟性には欠ける。</p> <p>企業にとっては、業務効率はある程度期待できるものの、顧客対応の柔軟性が低いため、特に顧客の急な要求には応えにくい。</p>
無関心	0.5	<p>自分にも顧客にも関心が薄い</p> <p>仕事に対して受動的で、自分のワークライフバランスにも顧客満足にもこだわりのない。与えられたタスクは最低限こなすが、特に顧客対応にも積極性がなく、柔軟な対応も期待できない。</p> <p>企業にとっては、仕事の質や顧客対応が不安定で、信頼を寄せることが難しい。</p>
顧客優先でプライベート調整	0.75	<p>顧客優先で柔軟にプライベートを調整</p> <p>顧客のニーズに合わせて柔軟に対応し、プライベートを顧客第一に調整する。急な対応や緊急事態にも積極的に応じ、顧客満足を最優先する一方で、長期的な健康や持続可能性も意識している。</p> <p>企業にとっては、顧客満足度が高く、柔軟な対応力を持ち、信頼できる働き方。ただし、自己管理が重要となる。</p>
顧客第一、プライベート犠牲	1.0	<p>顧客対応に全力、プライベートは二の次</p> <p>顧客のニーズに応じてプライベートを完全に犠牲にし、仕事を最優先にする。長時間労働や不規則な業務にも対応し、顧客満足を最大化するために全力を尽くす。顧客が最も大切で、自己犠牲も厭わない。</p> <p>企業にとっては、顧客満足が最大化されるが、社員の健康やモチベーション低下が長期的なリスクとなる。</p>

**人それぞれの責任感と働き方で、
どんな仕事に向いているのか？**

2. モチベーション（責任感と働き方）と人材価値

責任感 × 働き方の掛け合わせ（適した仕事の特徴と例）

責任感/働き方	プライベート優先 (0.0)	明確に分離 (0.25)	無関心 (0.5)	顧客優先でプライベート調整 (0.75)	顧客第一、プライベート犠牲 (1.0)
無責任 (0.0)	特徴: 自由な時間を持てる非責任的な仕事。ルーチン業務、結果への責任が少ない。 例: 単純作業、時間制限のない在宅業務。	特徴: 責任の軽いサポート的な仕事。短時間で完結できる業務。 例: アシスタント、データ入力。	特徴: 責任感のない仕事。ミスをして影響が少ない単純作業。 例: 軽作業、物流センターでの仕分け業務。	特徴: 客と直接関わらず、定型的な業務に従事。責任は少ないが時間の調整は必要。 例: 製造ラインの作業、倉庫作業。	特徴: プライベートを犠牲にするが、顧客に直接的な影響が少ない仕事。 例: 夜間の監視業務、夜勤のセキュリティ業務。
利己的 (0.25)	特徴: 時間管理が容易で、個人作業が多い業務。 例: 自営業、フリーランスのライティング。	特徴: 期限内で終了する短期間の業務。 例: フリーランスの翻訳、コンサルティング業務。	特徴: 自分に利益がある範囲だけ取り組める仕事。 例: 契約社員の営業、インセンティブの低いセールス。	特徴: 顧客対応があるが、柔軟なスケジュール調整が可能な仕事。 例: リモートカスタマーサポート、オンライン講師。	特徴: 顧客対応が必要だが、結果に責任を負う必要が少ない業務。 例: インフルエンサー、ブログ運営。
受動的・消極的 (0.5)	特徴: 指示に従い、ルーチンワークをこなす。創造性や自主性が求められない仕事。 例: コールセンター、事務補助。	特徴: 時間が管理され、決まった業務をこなす。プライベートと分離できる仕事。 例: データ入力、事務作業。	特徴: 最低限の対応で済む業務。お客様との関わりが少ない業務。 例: 単純労働、機械オペレーター。	特徴: 顧客対応があるが、自分から積極的に関与する必要がない業務。 例: 製品サポート、テクニカルサポート。	特徴: プライベートを削る必要があるが、リーダーシップを求められない仕事。 例: 顧客サポート担当、夜間のカスタマーサービス。
最善を尽くす (0.75)	特徴: 自主性を持って仕事に取り組むが、プライベートを守る範囲の仕事。 例: プロジェクト管理、リモートワークでのマネジメント業務。	特徴: 自分の時間と仕事のバランスを取りつつ、責任あるポジションを担う仕事。 例: チームリーダー、営業マネージャー。	特徴: 最低限の顧客対応を行うが、プライベートを優先できる。 例: 一部リモートのコンサルタント業務。	特徴: 顧客対応を優先しつつも、プライベートと柔軟に調整できる仕事。 例: 営業職、カスタマーサクセスマネージャー。	特徴: 顧客対応を最優先にしつつも、最善を尽くす業務。結果に責任を持つが、プライベートも重要視。 例: プロジェクトリーダー、技術コンサルタント。
完全に責任を持つ (1.0)	特徴: プライベートを犠牲にしないが、結果に全責任を持つ仕事。 例: 経営者、チームリーダー。	特徴: 時間内で結果を出しつつ、責任感が求められるポジション。 例: プロジェクトマネージャー、営業管理職。	特徴: 無関心でも、与えられた業務の結果に対しては責任を持つ仕事。 例: テクニカルリーダー、社内SE。	特徴: 顧客対応を最優先にし、責任を持つ。プライベートを犠牲にしないが、顧客のニーズに応える必要がある。 例: 営業ディレクター、上級顧客担当。	特徴: プライベートを犠牲にしても顧客に責任を持ち、結果を出す仕事。 例: CEO、経営コンサルタント

**どんなモチベーション（責任感と働き方）であっても
業種業界を限定しなければ役割はありそうだ**

では、業界業種を限定した場合はどうか？

→ソフトウェア開発業界に限定してみる

2. モチベーション（責任感と働き方）と人材価値

責任感 × 働き方の掛け合わせ（ソフトウェア受託開発における適した仕事）

AI代用度合い：1.0 既に代用できる 0.5 近い将来代用可能 0 代用は困難

責任感/働き方	プライベート優先 (0.0)	明確に分離 (0.25)	無関心 (0.5)	顧客優先でプライベート調整 (0.75)	顧客第一、プライベート犠牲 (1.0)
0.0: 無責任	<p>特徴: 簡単で単調な作業が中心。クリティカルではないため、責任感が低い。 適任役割: 非クリティカルなドキュメント作成、既存コードの形式的な修正。 月額給与: ¥200,000 - ¥300,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、定型業務のみ。プロジェクト全体への関与は少ない。 適任役割: 定期的なテストケースの実行、コードレビューの形式チェック。 月額給与: ¥220,000 - ¥320,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 最低限の作業だけをこなし、責任感が低い。リスクが少ない業務に限定。 適任役割: ルーチンのテスト実行、定期的なログチェック。 月額給与: ¥230,000 - ¥330,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 突発的な問題が発生しない定型業務に対応。顧客対応は少ない。 適任役割: 定期的なメンテナンスや運用監視業務。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 突発的な障害対応や緊急時に顧客に対応する。 適任役割: インシデントレスポnder、24/7システム監視担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.25: 利己的	<p>特徴: 自己都合で働き、プロジェクト全体に関わらず、指定されたタスクには責任を持つ。 適任役割: 個別機能の実装、単発でのコーディング依頼。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 時間内に仕事を終わらせるが、チームやプロジェクト全体には関与しない。 適任役割: バグ修正サポート、限られた範囲でのコーディング。 月額給与: ¥280,000 - ¥380,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 自己都合優先だが、必要な責任は果たす。プロジェクト全体には関わらない。 適任役割: 契約ベースのプログラマー、機能追加担当。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 独立して作業し、顧客対応に柔軟に対応するが、関与は最小限。 適任役割: フリーランスのUI/UXデザイン、個別プロジェクトの開発。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 独立して顧客に対応し、柔軟な働き方が可能。 適任役割: 契約ベースのシステムアドミニストレーター。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.5: 受動的・消極的	<p>特徴: 指示待ちで動くタイプ。創造性や改善提案は少なく、決められた作業のみ。 適任役割: バグ修正やメンテナンス作業のサポート、コードレビューの補助。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、独自の提案はせず定型業務をこなす。 適任役割: マニュアルテスト、リグレッションテスト担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 言われたことには責任を持つが、プロジェクトや顧客には無関心。 適任役割: ルーチンのテスト実行、既存機能の定期的なメンテナンス。 月額給与: ¥290,000 - ¥390,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客対応は最小限で、指示された作業を淡々とこなす。 適任役割: 定期的なログ解析やバッチ処理のメンテナンス。 月額給与: ¥320,000 - ¥420,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客要望には対応するが、受け身の姿勢で主体性に欠ける。 適任役割: 顧客サポートのリクエスト処理担当。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.75: 最善を尽くす	<p>特徴: 計画された作業に責任を持ち、顧客のニーズに応じつつ、プライベートも尊重。 適任役割: フロントエンド開発リーダー、特定モジュールのリーダー。 月額給与: ¥400,000 - ¥500,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 限られた時間内で成果を出し、効率的にプロジェクトを進める。 適任役割: テックリード、アジャイル開発チームリーダー。 月額給与: ¥450,000 - ¥550,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 責任感が強く、顧客の期待に応えるため、成果を重視。 適任役割: バックエンド開発者、API開発担当。 月額給与: ¥420,000 - ¥520,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客の要望に柔軟に対応し、プロジェクトの進行を最大限に追求。 適任役割: プロジェクトマネージャー、フルスタックエンジニア。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客満足を優先し、突発的な対応にも即座に対応。 適任役割: ソリューションアーキテクト、システムアーキテクト。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0</p>
1.0: 完全に責任を持つ	<p>特徴: プライベートを守りつつも、プロジェクト全体に責任を負い、計画的に業務を統括。 適任役割: システム設計、技術リーダー。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客とのやり取りもこなし、プロジェクト全体に責任を持ち、柔軟に対応。 適任役割: 開発マネージャー、アジャイル開発マネージャー。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: プロジェクト全体を管理し、チームや顧客対応に責任を持つ。 適任役割: バックエンドリーダー、インフラマネージャー。 月額給与: ¥550,000 - ¥650,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客要望に応じ、全責任を持ってプロジェクトを進める。 適任役割: プロジェクトマネージャー、技術ディレクター。 月額給与: ¥700,000 - ¥800,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 自己犠牲を厭わず、顧客満足を最優先にし、結果に責任を持つ。 適任役割: CTO、エグゼクティブディレクター。 月額給与: ¥800,000 - ¥1,000,000 AI代用度合い: 0</p>

AIが発展していく現代において、それぞれの役割を埋める人物像とは

責任感/働き方	プライベート優先 (0.0)	明確に分離 (0.25)	無関心 (0.5)	顧客優先でプライベート調整 (0.75)	顧客第一、プライベート犠牲 (1.0)
0.0: 無責任	<p>特徴: 簡単に単純な作業が中心。クリティカルではないため、責任感が低い。 適任役割: 非クリティカルなドキュメント作成、既存コードの形式的な修正。 月額給与: ¥200,000 - ¥300,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、定型業務のみ。プロジェクト全体への関与は少ない。 適任役割: 定期的なテストケースの実行、コードレビューの形式チェック。 月額給与: ¥220,000 - ¥320,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 最低限の作業だけをごなし、責任感が低い。リスクが少ない業務に限定。 適任役割: ルーチンのテスト実行、定期的なログチェック。 月額給与: ¥230,000 - ¥330,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 突発的な問題が発生しない定型業務に対応。顧客対応は少ない。 適任役割: 定期的なメンテナンスや運用監視業務。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 突発的な障害対応や緊急時に顧客に対応する。 適任役割: インシデントレスポンス、24/7システム監視担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.25: 利己的	<p>特徴: 自己都合で働き、プロジェクト全体に関わらず、指定されたタスクには責任を持つ。 適任役割: 個別機能の実装、単発でのコーディング依頼。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 時間内に仕事を終わらせるが、チームやプロジェクト全体には関与しない。 適任役割: バグ修正サポート、限られた範囲でのコーディング。 月額給与: ¥280,000 - ¥380,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 自己都合優先だが、必要な責任は果たす。プロジェクト全体には関わらない。 適任役割: 契約ベースのプログラマー、機能追加担当。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 独立して作業し、顧客対応に柔軟に対応するが、関与は最小限。 適任役割: フリーランスのUI/UXデザイン、個別プロジェクトの開発。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 独立して顧客に対応し、柔軟な働き方が可能。 適任役割: 契約ベースのシステムアドミニストレーター。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.5: 受動的・消極的	<p>特徴: 指示待ちで動くタイプ。創造性や改善提案は少なく、決められた作業のみ。 適任役割: バグ修正やメンテナンス作業のサポート、コードレビューの補助。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、独自の提案はせず定型業務をごこなす。 適任役割: マニュアルテスト、リグレーションテスト担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 言われたことには責任を持つが、プロジェクトや顧客には無関心。 適任役割: ルーチンのテスト実行、既存機能の定期的なメンテナンス。 月額給与: ¥290,000 - ¥390,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客対応は最小限で、指示された作業を淡々とこなす。 適任役割: 定期的なログ解析やバッチ処理のメンテナンス。 月額給与: ¥320,000 - ¥420,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客要望には対応するが、受け身の姿勢で主体性に欠ける。 適任役割: 顧客サポートのリクエスト処理担当。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.75: 最善を尽くす	<p>特徴: 計画された作業に責任を持ち、顧客のニーズに応じつつ、プライベートも尊重。 適任役割: フロントエンド開発リーダー、特定モジュールのリーダー。 月額給与: ¥400,000 - ¥500,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 限られた時間内で成果を出し、効率的にプロジェクトを進める。 適任役割: テックリード、アジャイル開発チームリーダー。 月額給与: ¥450,000 - ¥550,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 責任感が強く、顧客の期待に応えるため、成果を重視。 適任役割: バックエンド開発者、API開発担当。 月額給与: ¥420,000 - ¥520,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客の要望に柔軟に対応し、プロジェクトの進行を最大限に追求。 適任役割: プロジェクトマネージャー、フルスタックエンジニア。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客満足度を優先し、突発的な対応にも即座に対応。 適任役割: ソリューションアーキテクト、システムアーキテクト。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0</p>
1.0: 完全に責任を持つ	<p>特徴: プライベートを守りつつも、プロジェクト全体に責任を負い、計画的に業務を統括。 適任役割: システム設計、技術リーダー。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客とのやり取りもごなし、プロジェクト全体に責任を持ち、柔軟に対応。 適任役割: 開発マネージャー、アジャイル開発マネージャー。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: プロジェクト全体を管理し、チームや顧客対応に責任を持つ。 適任役割: バックエンドリーダー、インフラマネージャー。 月額給与: ¥550,000 - ¥650,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客要望に応じ、全責任を持ってプロジェクトを進める。 適任役割: プロジェクトマネージャー、技術ディレクター。 月額給与: ¥700,000 - ¥800,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 自己犠牲を厭わず、顧客満足度を最優先にし、結果に責任を持つ。 適任役割: CTO、エグゼクティブディレクター。 月額給与: ¥800,000 - ¥1,000,000 AI代用度合い: 0</p>

24/365で稼働できるAIよりも、
安い給与で働ける人

顧客志向で強い責任感を持ち合わせてる人

一緒に仕事したい
楽しそう!!

責任感があって自由に働きたいが実行できる人は、スキルが高いフリーランス

責任感があるのに顧客志向でもプライベート志向でもない人は、稀有な存在

3. 人材に求めるスキルと それを支える環境の整備

企業（弊社）が求める人とスキル

顧客第一主義といっても問題解決できる能力がなければ意味がない
「顧客優先志向」と「問題解決能力」が大事

問題解決能力に必要なスキルとは、
生まれ持っているパーソナリティ特性と知識経験により成長するビジネススキルの総合力と考える

注目するパーソナリティ特性は、「責任感、探求心、論理的思考」

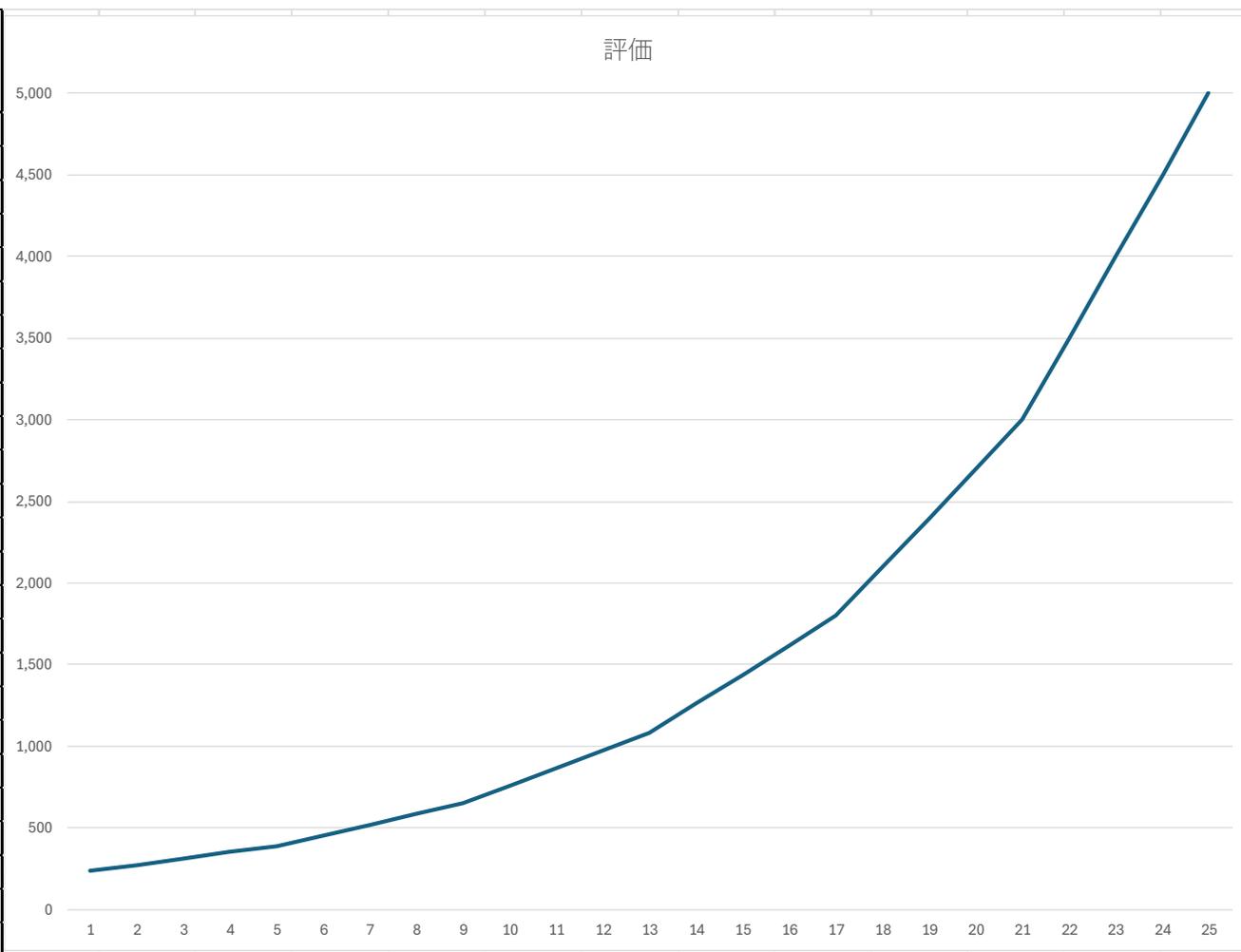
×

注目するビジネススキルは、「説明力、コミュニケーション力、判断力」

3. 人材に求めるスキルとそれを支える環境の整備

問題解決能力として6軸（責任感、探求心、論理的思考、説明力、コミュニケーション力、判断力）を評価軸とすると、少なくとも0.6以上のスコアに満たない場合は、職探しは厳しい時代になると想定している。

	責任感	探求心	論理的思考力	説明力	コミュニケーション力	判断力	評価
1	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	233
2	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	272
3	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	311
4	0.9	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	350
5	1.0	0.6	0.6	0.6	0.6	0.6	389
6	1.0	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	454
7	1.0	0.8	0.6	0.6	0.6	0.6	518
8	1.0	0.9	0.6	0.6	0.6	0.6	583
9	1.0	1.0	0.6	0.6	0.6	0.6	648
10	1.0	1.0	0.7	0.6	0.6	0.6	756
11	1.0	1.0	0.8	0.6	0.6	0.6	864
12	1.0	1.0	0.9	0.6	0.6	0.6	972
13	1.0	1.0	1.0	0.6	0.6	0.6	1,080
14	1.0	1.0	1.0	0.7	0.6	0.6	1,260
15	1.0	1.0	1.0	0.8	0.6	0.6	1,440
16	1.0	1.0	1.0	0.9	0.6	0.6	1,620
17	1.0	1.0	1.0	1.0	0.6	0.6	1,800
18	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	0.6	2,100
19	1.0	1.0	1.0	1.0	0.8	0.6	2,400
20	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	0.6	2,700
21	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.6	3,000
22	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.7	3,500
23	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.8	4,000
24	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.9	4,500
25	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	5,000



3. 人材に求めるスキルとそれを支える環境の整備

企業が整備をすすめる環境とは？

責任感/働き方	プライベート優先 (0.0)	明確に分離 (0.25)	無関心 (0.5)	顧客優先でプライベート調整 (0.75)	顧客第一、プライベート犠牲 (1.0)
0.0: 無責任	特徴: 簡単に単純な作業が中心。クリティカルではないため、責任感が低い。 適任役割: 非クリティカルなドキュメント作成、既存コードの形式的な修正。 月額給与: ¥200,000 - ¥300,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 明確な指示に従い、定型業務のみ。プロジェクト全体への関与は少ない。 適任役割: 定期的なテストケースの実行、コードレビューの形式チェック。 月額給与: ¥220,000 - ¥320,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 最低限の作業だけをごなし、責任感が低い。リスクが少ない業務に限定。 適任役割: ルーチンのテスト実行、定期的なログチェック。 月額給与: ¥230,000 - ¥330,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 突発的な問題が発生しない定型業務に対応。顧客対応は少ない。 適任役割: 定期的なメンテナンスや運用監視業務。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 突発的な障害対応や緊急時に顧客に対応する。 適任役割: インシデントレスポンス、24/7システム監視担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5
0.25: 利己的	特徴: 自己都合で働き、プロジェクト全体に関わらず、指定されたタスクには責任を持つ。 適任役割: 個別機能の実装、単発でのコーディング依頼。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 時間内に仕事を終わらせるが、チームやプロジェクト全体には関与しない。 適任役割: バグ修正サポート、限られた範囲でのコーディング。 月額給与: ¥280,000 - ¥380,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 自己都合優先だが、必要な責任は果たす。プロジェクト全体には関わらない。 適任役割: 契約ベースのプログラマー、機能追加担当。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 独立して作業し、顧客対応に柔軟に対応するが、関与は最小限。 適任役割: フリーランスのUI/UXデザイン、個別プロジェクトの開発。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 独立して顧客に対応し、柔軟な働き方が可能。 適任役割: 契約ベースのシステムアドミニストレーター。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5
0.5: 受動的・消極的	特徴: 指示待ちで動くタイプ。創造性や改善提案は少なく、決められた作業のみ。 適任役割: バグ修正やメンテナンス作業のサポート、コードレビューの補助。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 明確な指示に従い、独自の提案はせず定型業務をごこなす。 適任役割: マニュアルテスト、リグレーションテスト担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 1.0	特徴: 言われたことには責任を持つが、プロジェクトや顧客には無関心。 適任役割: ルーチンのテスト実行、既存機能の定期的なメンテナンス。 月額給与: ¥290,000 - ¥390,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 顧客対応は最小限で、指示された作業を淡々とこなす。 適任役割: 定期的なログ解析やバッチ処理のメンテナンス。 月額給与: ¥320,000 - ¥420,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 顧客要望には対応するが、受け身の姿勢で主体性に欠ける。 適任役割: 顧客サポートのリクエスト処理担当。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5
0.75: 最善を尽くす	特徴: 計画された作業に責任を持ち、顧客のニーズに応じつつ、プライベートも尊重。 適任役割: フロントエンド開発リーダー、特定モジュールのリーダー。 月額給与: ¥400,000 - ¥500,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 限られた時間内で成果を出し、効率的にプロジェクトを進める。 適任役割: テックリード、アジアイル開発チームリーダー。 月額給与: ¥450,000 - ¥550,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 責任感が強く、顧客の期待に応えるため、成果を重視。 適任役割: バックエンド開発者、API開発担当。 月額給与: ¥420,000 - ¥520,000 AI代用度合い: 0.5	特徴: 顧客の要望に柔軟に対応し、プロジェクトの進行を最大限に追求。 適任役割: プロジェクトマネージャー、フルスタックエンジニア。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0	特徴: 顧客満足優先し、突発的な対応にも即座に対応。 適任役割: ソリューションアーキテクト、システムアーキテクト。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0
1.0: 完全に責任を持つ	特徴: プライベートを守りつつも、プロジェクト全体に責任を負い、計画的に業務を統括。 適任役割: システム設計、技術リーダー。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0	特徴: 顧客とのやり取りもごなし、プロジェクト全体に責任を持ち、柔軟に対応。 適任役割: 開発マネージャー、アジアイル開発マネージャー。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0	特徴: プロジェクト全体を管理し、チームや顧客対応に責任を持つ。 適任役割: バックエンドリーダー、インフラマネージャー。 月額給与: ¥550,000 - ¥650,000 AI代用度合い: 0	特徴: 顧客要望に応じ、全責任を持ってプロジェクトを進める。 適任役割: プロジェクトマネージャー、技術ディレクター。 月額給与: ¥700,000 - ¥800,000 AI代用度合い: 0	特徴: 自己犠牲を厭わず、顧客満足度を最優先にし、結果に責任を持つ。 適任役割: CTO、エグゼクティブディレクター。 月額給与: ¥800,000 - ¥1,000,000 AI代用度合い: 0

課題:
顧客優先志向で責任感のある人材が、結局作業に手を出してしまっている

スキルの高い人材を低位のスキルの仕事に割り当てず独立して対応でき、それぞれの成果をつなげて大きな成果に変換できる環境（仕組み）を整備する

弊社の取り組み①

顧客志向ではない社員は3年かけて整理（35人→20人）し、ビジネスパートナーを調達（40人→50人）結果、一人当たりの単価は増えるが、トータルコストはほぼ同じ
開発需要に応じた人員の増減を柔軟に行える環境となった

責任感/働き方	プライベート優先 (0.0)	明確に分権 (0.25)	無関心 (0.5)	顧客優先でプライベート調整 (0.75)	顧客第一、プライベート犠牲 (1.0)
0.0: 無責任	<p>特徴: 簡単に単純な作業が中心。クリティカルではないため、責任感が低い。 適任役割: 非クリティカルなドキュメント作成、既存コードの形式的な修正。 月額給与: ¥200,000 - ¥300,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、定型業務のみ。プロジェクト全体への関与は少ない。 適任役割: 定期的なテストケースの実行、コードレビューの形式チェック。 月額給与: ¥220,000 - ¥320,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 最低限の作業だけをごなし、責任感が低い。リスクが少ない業務に限定。 適任役割: ルーチンのテスト実行、定期的なログチェック。 月額給与: ¥230,000 - ¥330,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 突発的な問題が発生しない定型業務に対応。顧客対応は少ない。 適任役割: 定期的なメンテナンスや運用監視業務。 月額給与: ¥250,000 - ¥350,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 突発的な障害対応や緊急時に顧客に対応する。 適任役割: インシデントレスポンス、24/7システム監視担当。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.25: 利己的	<p>特徴: 一部都合で働き、プロジェクト全体に関与せず、指定された業務に責任を負う。 適任役割: 個別機能の実装、コアコードの修正。 月額給与: ¥200,000 - ¥300,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、定型業務のみ。プロジェクト全体への関与は少ない。 適任役割: 定期的なテストケースの実行、コードレビューの形式チェック。 月額給与: ¥220,000 - ¥320,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 最低限の作業だけをごなし、責任感が低い。リスクが少ない業務に限定。 適任役割: ルーチンのテスト実行、定期的なログチェック。 月額給与: ¥230,000 - ¥330,000 AI代用度合い: 1.0</p>	<p>特徴: 独立して作業し、顧客対応に柔軟に対応するが、関与は最小限。 適任役割: フリーランスのUI/UXデザイン、個別プロジェクトの開発。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 独立して顧客に対応し、柔軟な働き方が可能。 適任役割: 契約ベースのシステムアドミニストレーター。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.5: 受動的・消極的	<p>特徴: 指示待ちで動くタイプ。創造性や改善提案は少なく、決められた作業のみ。 適任役割: バグ修正やメンテナンス。 月額給与: ¥270,000 - ¥370,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 明確な指示に従い、独自の提案はせず定型業務をこなす。 適任役割: マニュアルテスト、リグレッションテスト。 月額給与: ¥300,000 - ¥400,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 言われたことには責任を持つが、プロジェクトや顧客には無関心。 適任役割: ルーチンのテスト実行、既設機能の定期的なメンテナンス。 月額給与: ¥320,000 - ¥390,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客対応は最小限で、指示された作業を淡々とこなす。 適任役割: 定期的なログ解析やバッチ処理のメンテナンス。 月額給与: ¥320,000 - ¥420,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客要望には対応するが、受け身の姿勢で主体性に欠ける。 適任役割: 顧客サポートのリクエスト処理担当。 月額給与: ¥350,000 - ¥450,000 AI代用度合い: 0.5</p>
0.75: 最善を尽くす	<p>特徴: 計画した作業に責任を持ち、顧客のニーズに応じ、最善を尽くす。 適任役割: フロントエンド開発リーダー、特定モジュールのリーダー。 月額給与: ¥400,000 - ¥500,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客とのやり取りもこなし、プロジェクト全体に責任を持ち、柔軟に対応。 適任役割: 開発マネージャー、アジャイル開発マネージャー。 月額給与: ¥450,000 - ¥550,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: プロジェクト全体を管理し、チームや顧客対応に責任を持つ。 適任役割: バックエンドリーダー、インフラマネージャー。 月額給与: ¥420,000 - ¥520,000 AI代用度合い: 0.5</p>	<p>特徴: 顧客の要望に柔軟に対応し、プロジェクトの進捗を最大限に追求。 適任役割: プロジェクトマネージャー、フルスタックエンジニア。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客満足度を優先し、突発的な対応にも即座に対応。 適任役割: ソリューションアーキテクト、システムアーキテクト。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0</p>
1.0: 完全に責任を持つ	<p>特徴: プライベートを守りつつも、プロジェクト全体に責任を負い、計画的に業務を統括。 適任役割: システム設計、技術リーダー。 月額給与: ¥500,000 - ¥600,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客とのやり取りもこなし、プロジェクト全体に責任を持ち、柔軟に対応。 適任役割: 開発マネージャー、アジャイル開発マネージャー。 月額給与: ¥600,000 - ¥700,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: プロジェクト全体を管理し、チームや顧客対応に責任を持つ。 適任役割: バックエンドリーダー、インフラマネージャー。 月額給与: ¥550,000 - ¥650,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 顧客要望に応じ、全責任を持ってプロジェクトを進める。 適任役割: プロジェクトマネージャー、技術ディレクター。 月額給与: ¥700,000 - ¥800,000 AI代用度合い: 0</p>	<p>特徴: 自己犠牲を厭わず、顧客満足度を最優先にし、結果に責任を持つ。 適任役割: CTO、エグゼクティブディレクター。 月額給与: ¥800,000 - ¥1,000,000 AI代用度合い: 0</p>

人材整理
対象領域

弊社の取り組み②

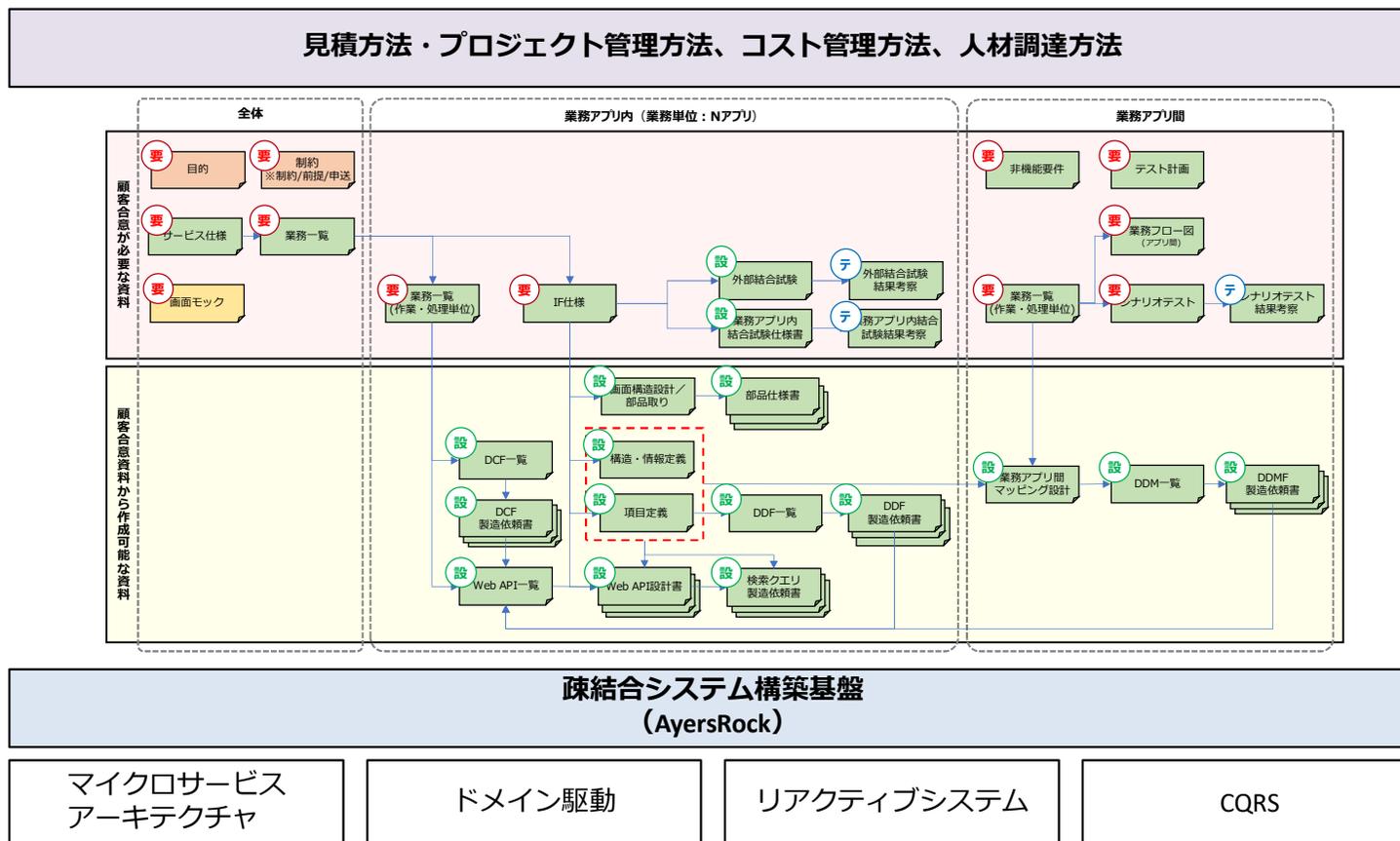
「ソフトウェア開発の工業化」のためのフレームワーク開発により 分散開発と疎結合システムを実現

管理フレームワーク
(プロジェクト管理体系)

開発フレームワーク
(ドキュメント体系)

実行フレームワーク
(機構)

基礎技術



ありがとうございました。
“Thank you.”

FORBIS