

ウェビナー開始まで、しばらくお待ちください。

「幹部育成」
組織を成長させるNo.2育成塾
9/16 (木) 15:00～17:00



【注意】

電波の状況によって「音声が届かない」「映像が動かない」等の状況がございます。

その際にはお手数ですが、画面左下の「**オーディオ設定**」で音量を調節してください。

それでも聞こえない場合は、**一度ZOOMから退出して、再度ログイン**をお試しく下さい。

注意事項

The screenshot shows a Zoom meeting window. At the top, it says "Zoom ウェビナー" and "P-UP World (漢字講師) の画面を表示しています". A central grey box contains the following text:

【事務局への相談】
下記メニューバーにある **チャット** をクリックして下さい。
すべてのパネリスト を選ぶと、運営事務局のみに連絡可能です。

Below this text is a chat window with the following content:

送信先: すべてのパネリスト
あなたのテキストはパネリストのみが表示可能です

At the bottom of the Zoom window, the "チャット" (Chat) icon in the menu bar is highlighted with a red box. A red arrow points from this box to the chat window above.

注意事項

Zoom ウェビナー

PUP World (講義講師) の画面を表示しています オプションを表示

表示

レコーディング中

【講師への質問事項】

下記メニューにあるQ&Aをクリックして下さい。

質問をここに入力してください...

匿名で送信

キャンセル 送信

この「癖」こそが組織の問題の発生原因とも言えます。

オーディオ設定 ^

チャット 手を挙げる Q&A 退出

アンケートに答えて、セミナー資料をゲット！



セミナー終了後、パソコン画面に本日のセミナーのアンケートが表示されます。
「**続行**」をクリックいただきアンケートにご記入いただくと、本日のセミナー資料がダウンロード頂けます。



SHIKIGAKU

「幹部育成」 組織を成長させるNo.2育成塾



最初に質問をさせて下さい

既にNo.2/幹部を配置している

これからNo.2/幹部を育成したい



もう一つ質問をさせて下さい

何の為にNo.2/幹部を 必要としますか？

現場の統括

社長の代弁者

理念浸透

**No.2/幹部/管理職
求めている事は何%実践されていますか？**

本セミナーでは

社長とNo.2/幹部の100%認識

最短最速で育成を実践する



継続して組織が成長する仕組み



識学

SHIKIGAKU



企業理念

『識学を広める事で人々の持つ可能性を最大化する』

創業以来、理念に基づき、識学を普及させる活動を実施

- 2015年3月 識学を世の中に広げる目的を掲げ創業
- 2019年2月 識学理論を用いて組織化し、東証マザーズ市場へ上場
- 2019年9月 識学ファンドの設立
- 2020年3月 プロバスケットチーム“福島ファイヤーボンズ”を子会社化



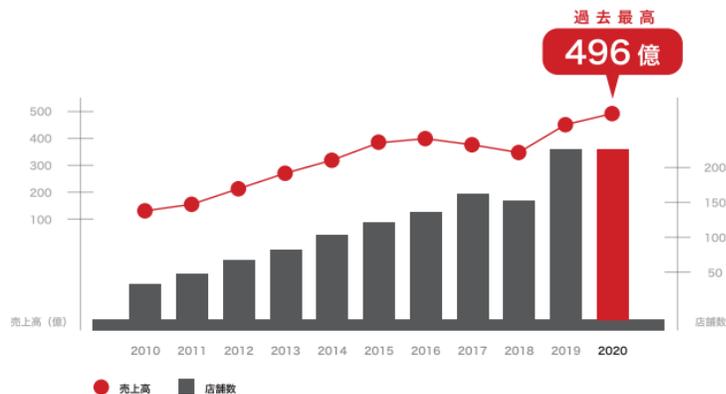
PROFILE

会社概要



株式会社 P-UP World

設立	1998年11月24日
本社	東京都足立区千住1-4-1 東京芸術センター11F
事業内容	電気通信機器及びその他付属関連商品の販売、事務用品、事務用機器の販売 学童保育型英会話スクール・幼児クラス 飲食事業 エネルギー事業 モータースポーツ事業 組織コンサルティング事業 フィットネス事業
資本金	1億円（発行済株式数 10,254株）
連結売上高	496億円
従業員数	グループ合計1306名（社員/契約社員 872名 アルバイト 434名）
店舗数	225店舗



※2021年3月時点



講師紹介

有馬 大悟

株式会社P-UP World
識学講師

慶應義塾大学卒業後 某テレビ局に番組制作担当として勤務。業界最大手の学習塾に転職、個人での家庭教師としても志望校合格までの生徒へのコミットと成果を最大化するロジックを学ぶ。全国に携帯電話ショップを200店舗展開する株式会社P-UPWorldにてソフトバンク事業部の関東統括として店舗拡大に従事し、店舗の買収～採用～育成を構築することで店舗買収後の平均売上成長率は150%超。関東代理店評価1位を3期連続取得に貢献する。2019年より識学講師として組織課題解決から生産性の最大化理論を提供する。



識学for店舗ビジネスとは…

株式会社識学と、実際に識学を用いて組織改革に成功した
 弊社 株式会社 P-UP Worldとの提携により実現した
 組織コンサルティングサービスです。

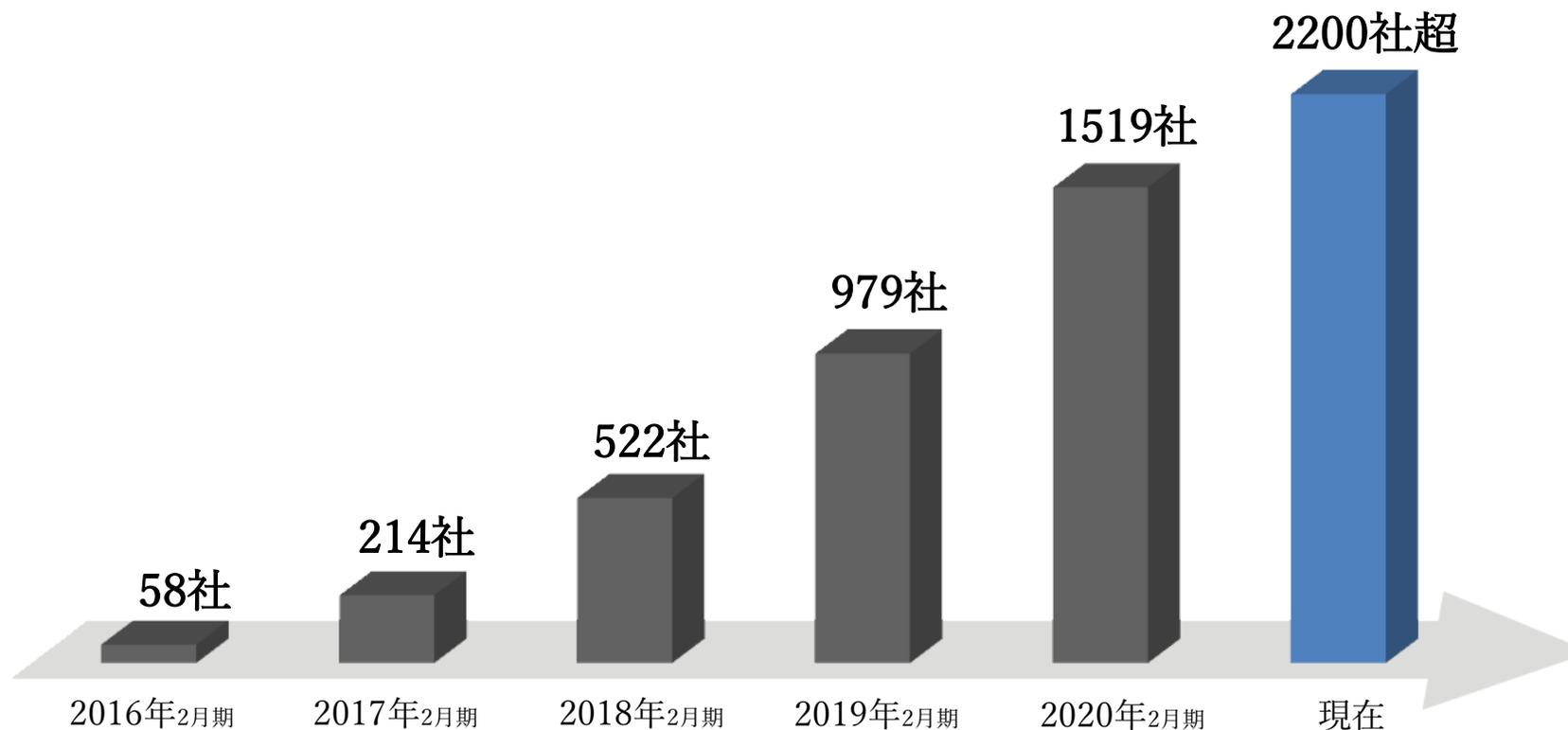
「識学」のもつ組織改革のメソッドに加え
 実際に組織単位で「識学」を導入した経験と
 長年の店舗型ビジネスで培ってきた
 弊社ならではのノウハウを組み合わせた
 実践的なコンサルティングをご提供します。



会社名	株式会社識学
代表者名	代表取締役社長 安藤 広大
設立	2015年3月
主な事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・「識学」を使った経営、組織コンサルティング ・「識学」を使った従業員向け研修 ・「識学」をベースとしたwebサービスの開発、提供 ・「識学」関連書籍の出版
本社所在地	東京都品川区大崎2-9-3 大崎ウエストシティビル1階
支店情報	大阪支店 大阪府大阪市中央区備後町3-6-2 大雅ビル8F 名古屋支店 愛知県名古屋市西区牛島町6-1 名古屋ルーセントタワー40階 福岡支店 福岡県福岡市中央区大名2-12-15 赤坂セブンビル8階



創業5年余りで、**2200社**以上のお客様にご導入頂き
80%以上のお客様に継続導入頂いております。





UUUM

ALL CONNECT



ANAGRAMS

S-FIT 株式会社エスフィット



Medical Note



Customer Relation TeleMarketing



wevna!

FINDSTAR



中央電力





2021年上半期

1番売れた経営者向けの書籍は

『識学』です。



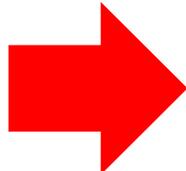
企業理念

『識学を広める事で人々の持つ可能性を最大化する』

人々の持つ可能性を最大化

= 成長を最大化

= 組織のパフォーマンスを最大化

 「誰でもできる」最強チームの作り方

人々の持つ可能性を最大化
= 組織のパフォーマンスを最大化

失敗したら・・・

怒られたら・・・

集中して取り組むぞ！

結果 ×



結果 ○



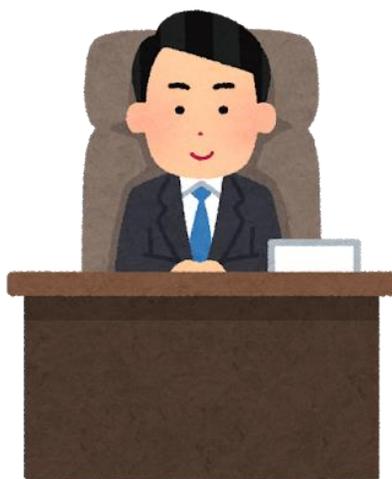
「誤解」や「錯覚」= (認識のズレ)
の2種類

「相互認識のズレ」

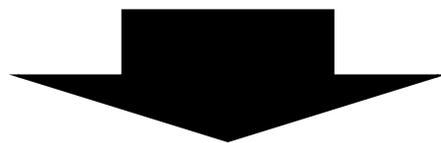
「事実の仕組のズレ」



「相互認識のズレ」の発生は



アレやっというて！



ちょっと違うな～



「迷い」

「誤解」や「錯覚」= (認識のズレ)
が発生する理由

- ① 事実と反する管理
- ② 感情的なマネジメント
- ③ 制度の不備 = 職場環境の不備

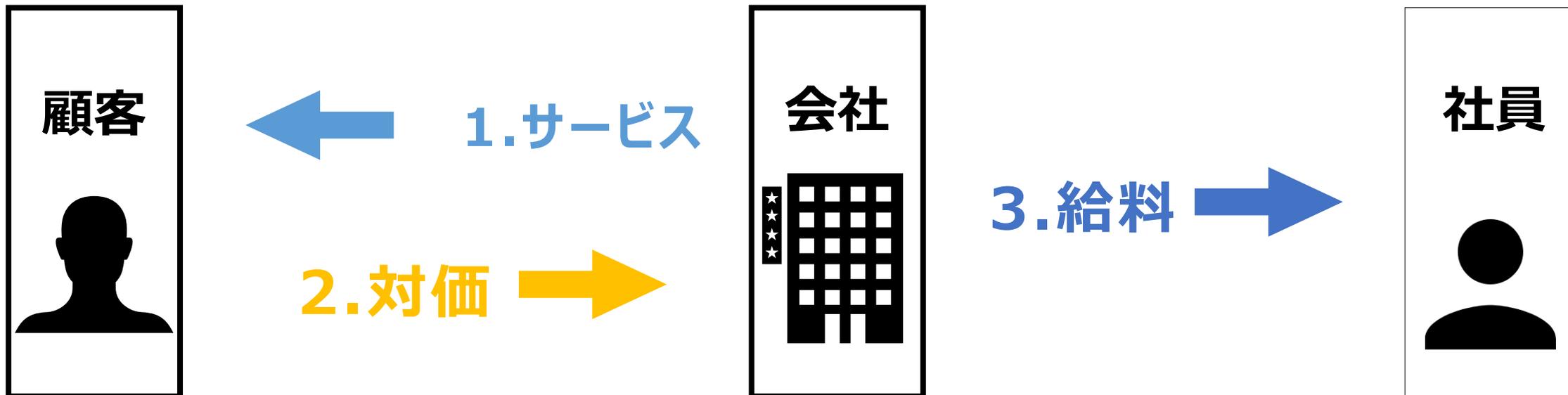
排除 → 集中力を増す

次の3項目を発生すべき順番に並び替えて下さい。

- ・ 会社から給料をもらう
- ・ お客様へサービスを提供する
- ・ お客様から対価をいただく

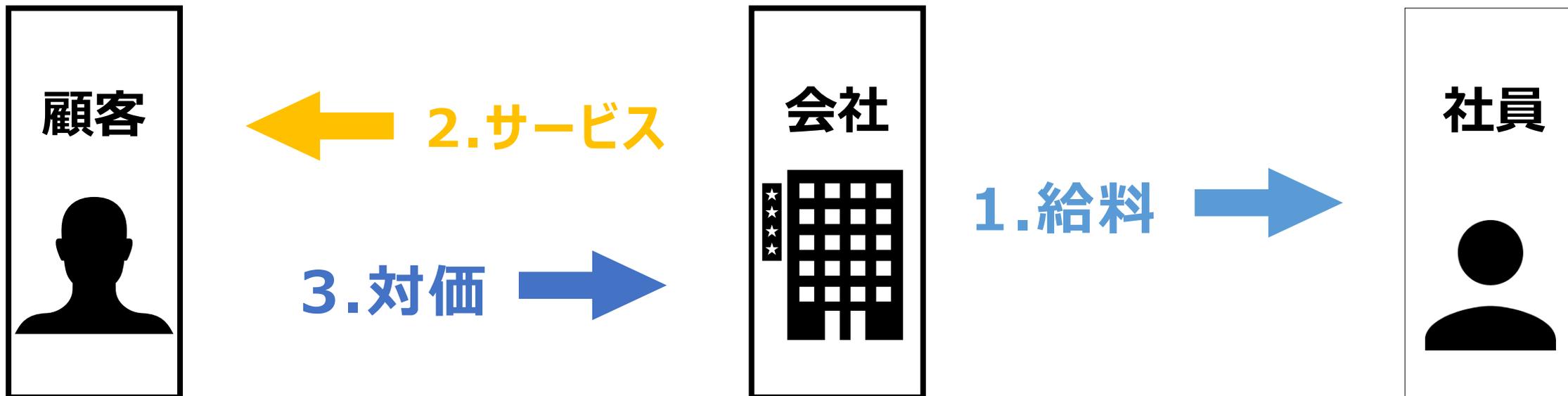
正しい順番は…

1. サービス 2. 対価 3. 給料



誤解している順番

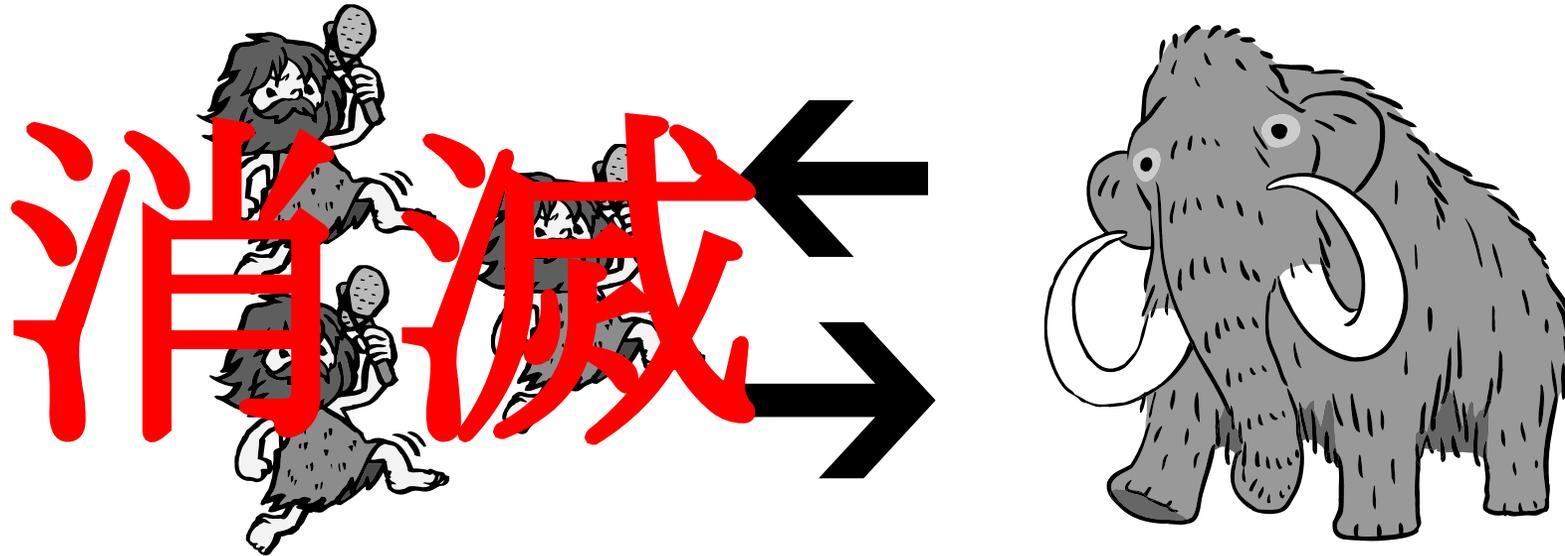
1. 給料 2. サービス 3. 対価



① 事実に反する管理



マンモスを狩ると食べるの発生する順番は、どの順番が正しいでしょうか？



有益性（狩る）を発揮したので食料を食べられる。

「1. 狩る→2. 食べる」ですね。「2. 食べる→1. 狩り」に行くという人ばかりの集団はどうなりますか？



事 実

労働の対価として給与が支払われている

錯 覚

〇〇をしてくれるから仕事をする

→給与 + α が必要になる

良かれと思ったマネジメントが錯覚を増す結果に

個別面談

合議制

飲み会

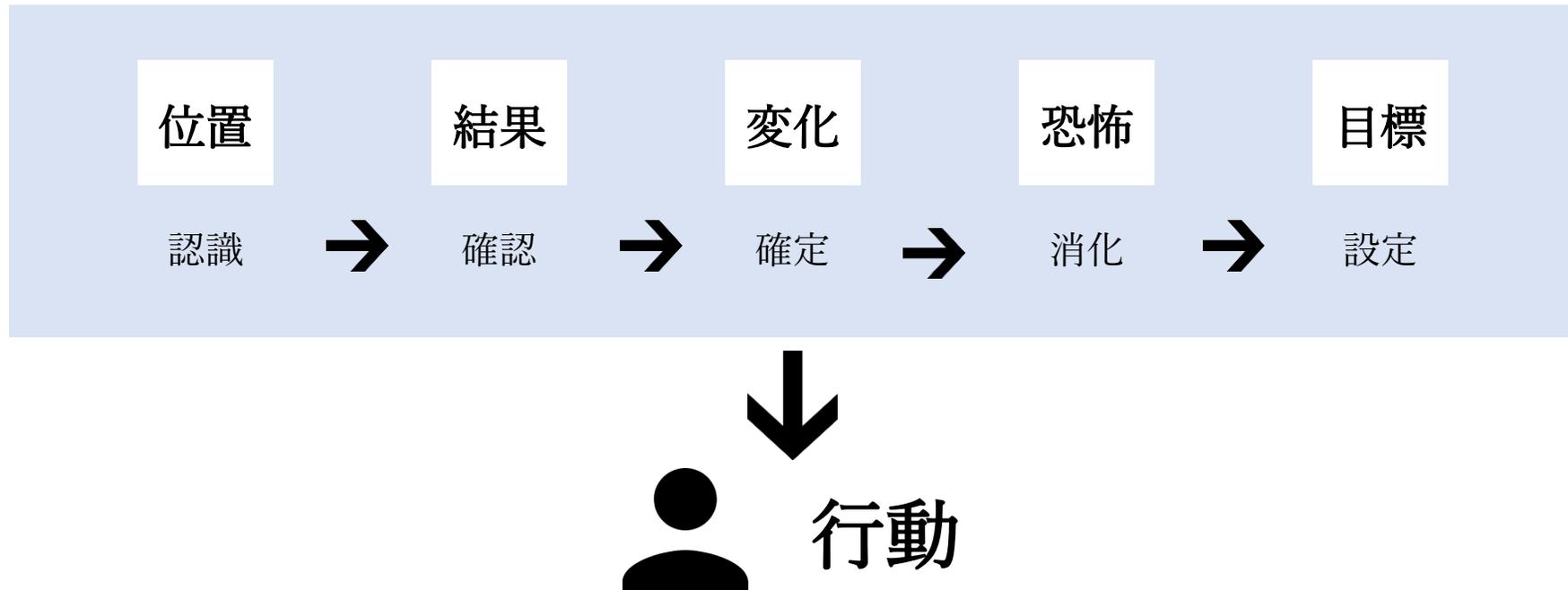
レクリエーション

個別調整

識学とは＝意識構造学（思考のクセ）を追究した学問

人が行動に至るまでの思考の働きを5つの領域で説明しています。

人はそれぞれ過去の経験や知識によって、その人特有の思考の癖を持ちます。この癖こそが、組織の問題の発生要因とも言えます。



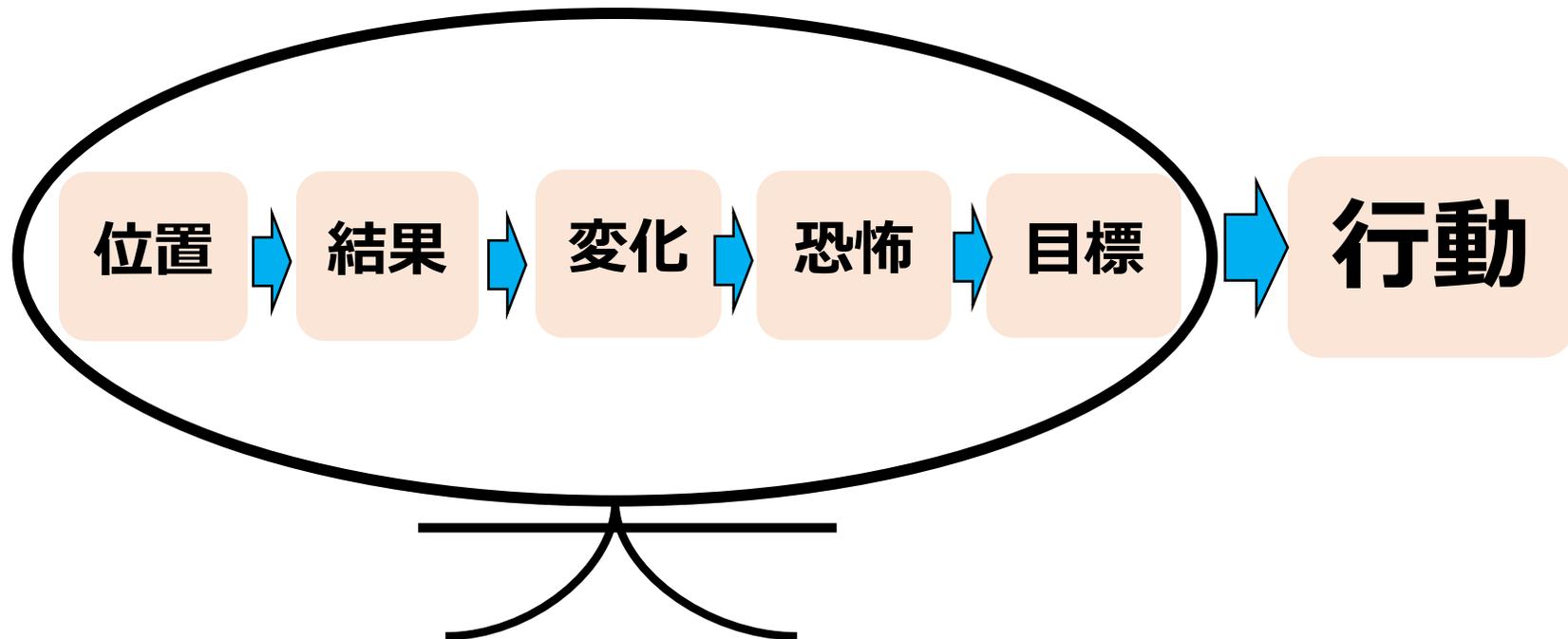


人間が行動を取るときに決定する2つの要素

① **環境認識** . . . ルール・役割 評価制度

② **思考のクセ**

意識構造
(学)





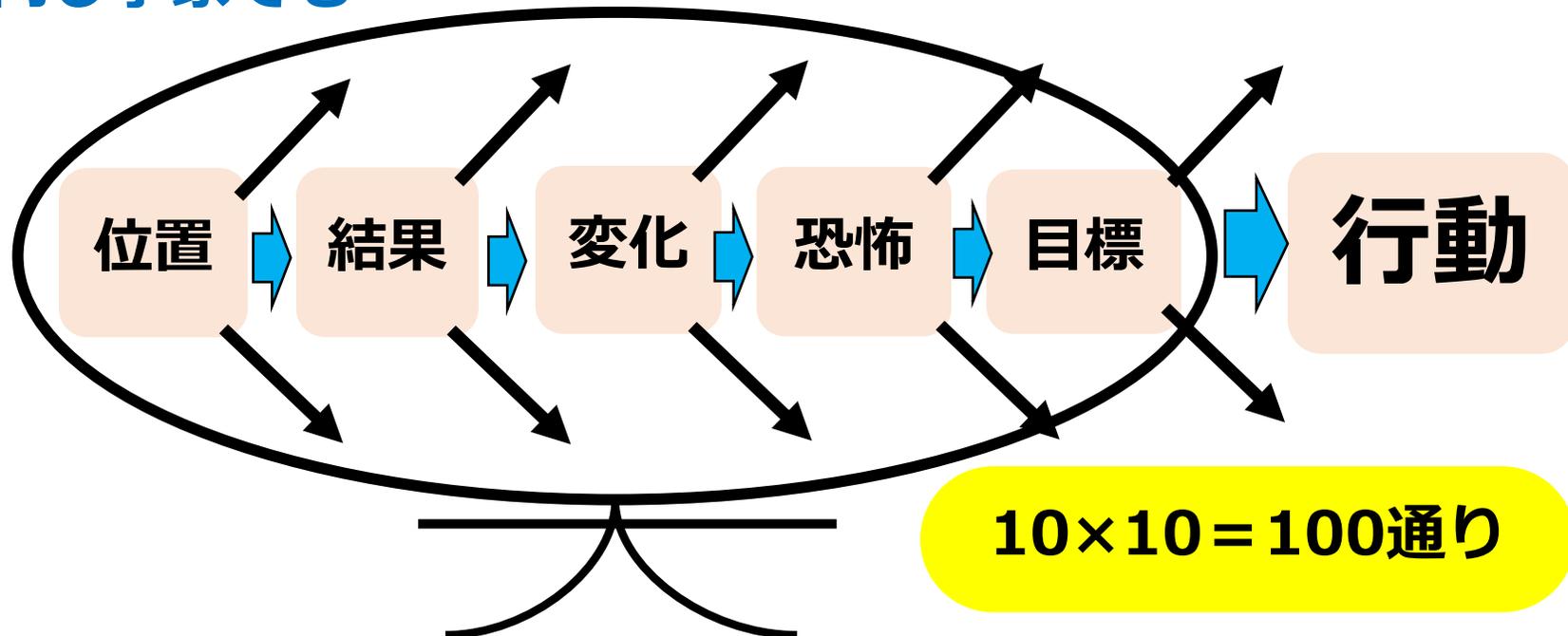
人間が行動を取るときに決定する2つの要素

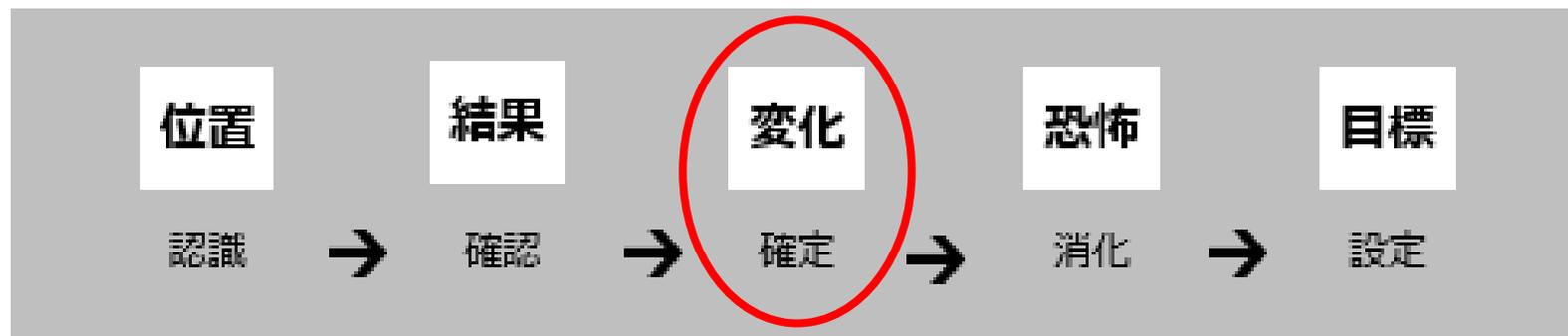
① **環境認識** 10通り — ルール・役割 評価制度

② **思考のクセ** 10通り

同じ事象でも...

意識構造
(学)





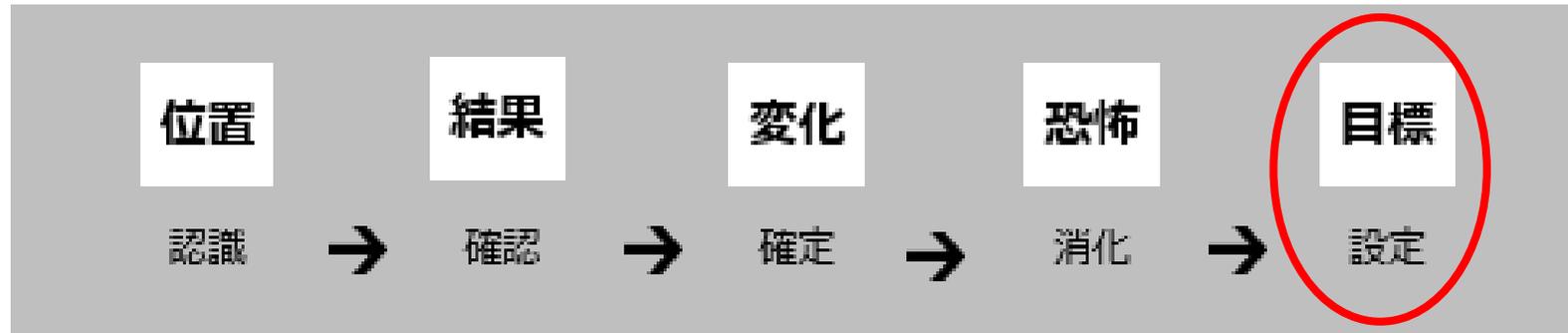
例えば【変化】の思考のクセなら・・・



積極的に参加する人



現状維持を好む人



例えば【目標】の思考のクセなら・・・



高く設定する人



低く設定する人

1on1MTG 面談



こまめにスタッフとコミュニケーションを行って
ズレは解消できてるよ！

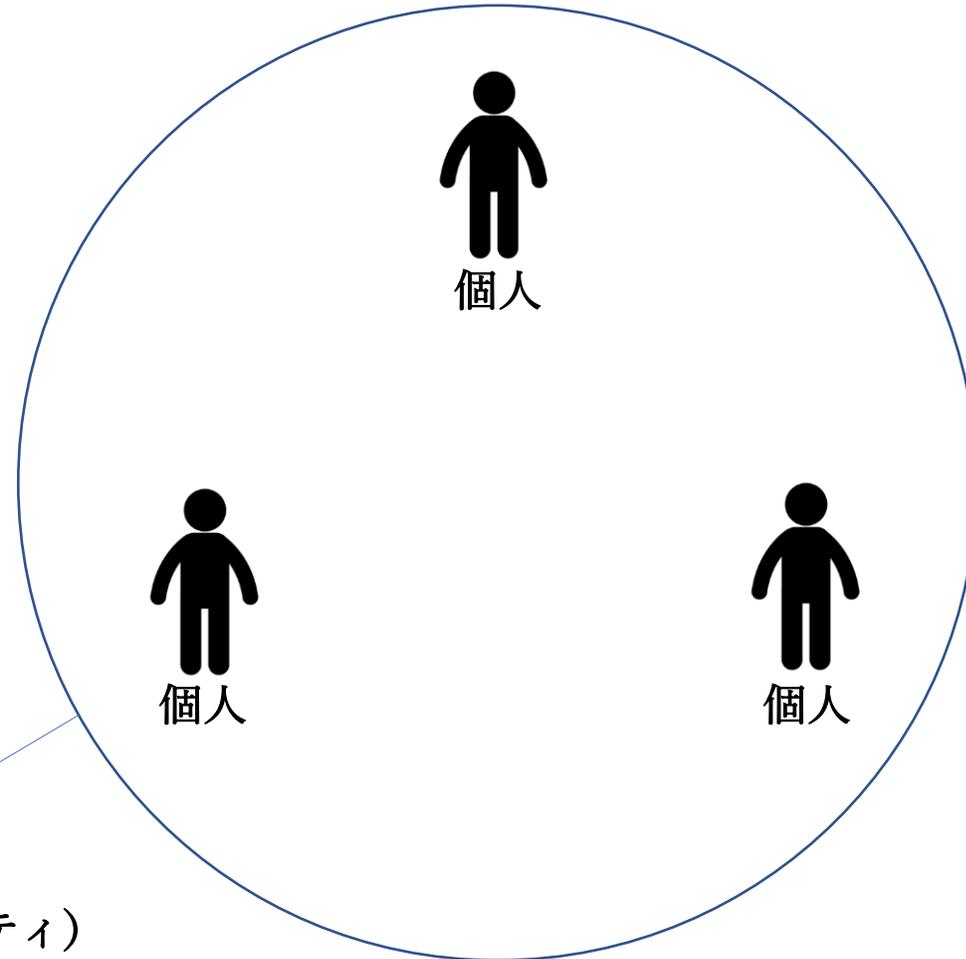
その時間を社長/リーダーにしか
出来ない業務に回すことが出来たら？

離職理由

「人間関係」 ランキング上位

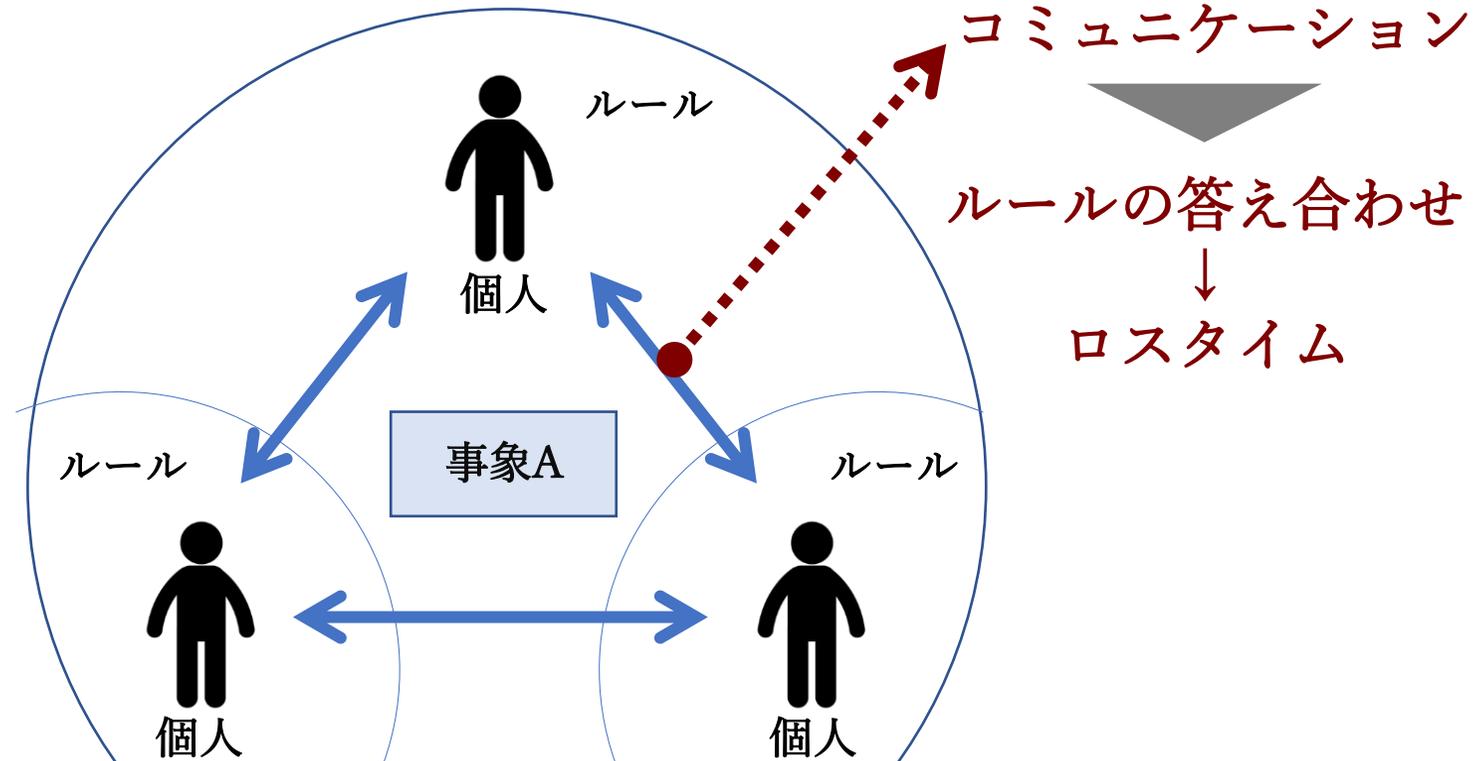


「組織」は「個人」の集合体



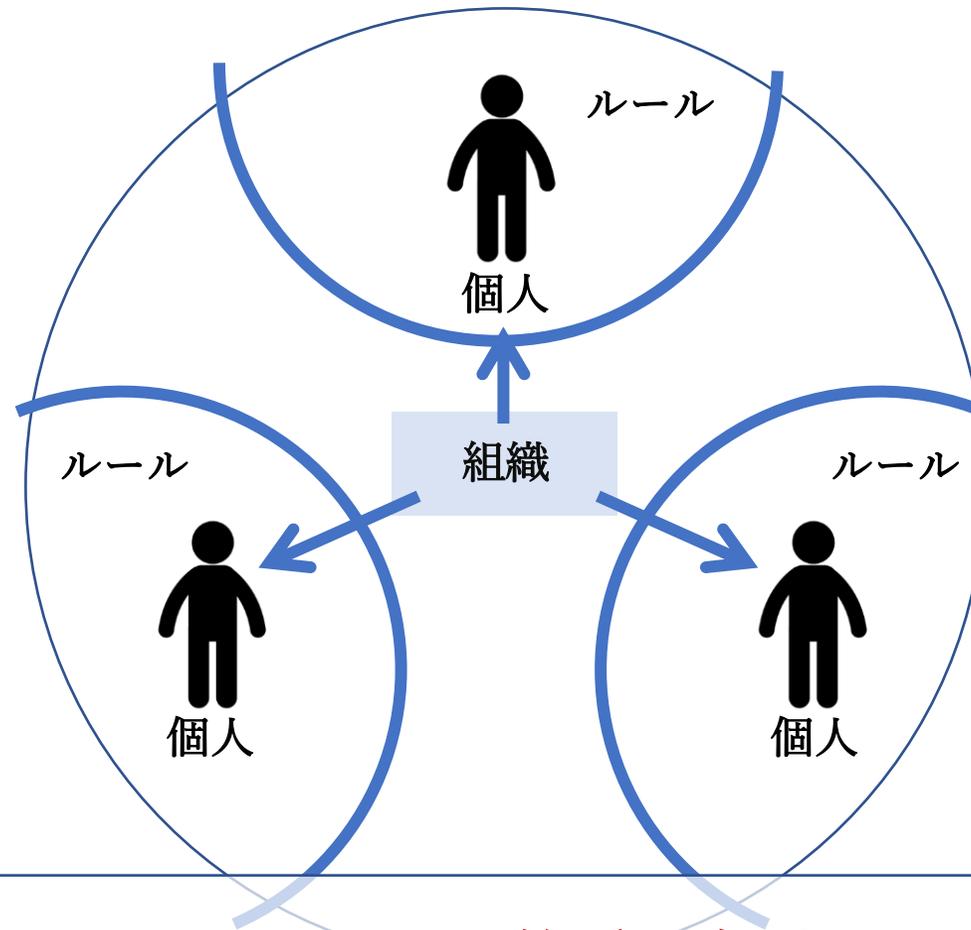
組織 (コミュニティ)
例) 会社・部門・サークル・飲み仲間etc

「個人」は個別に思考のクセ=ルールを持っている

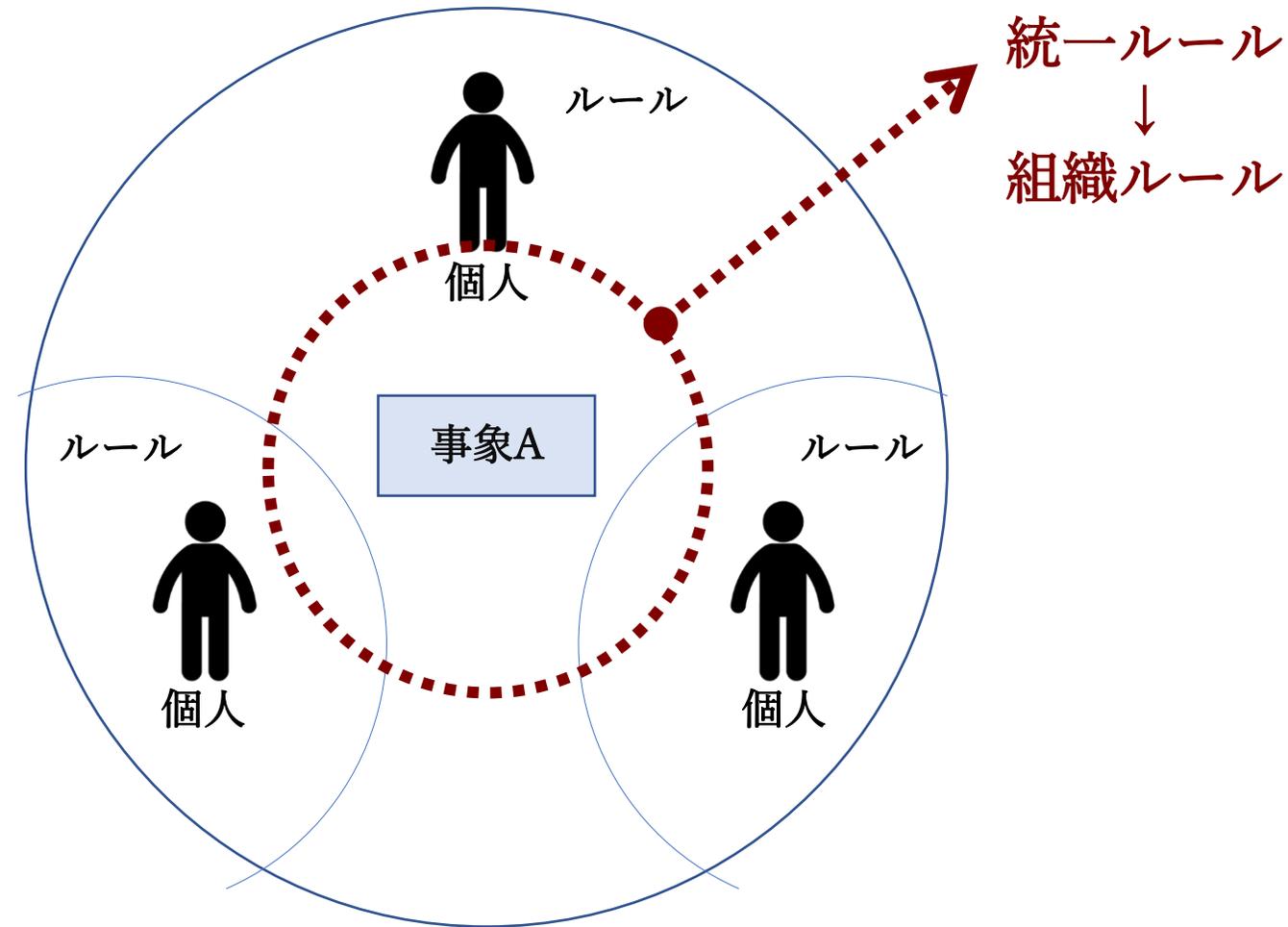


統一ルールなきコミュニケーション→多大なロスタイム
ルールの答え合わせ≠コミュニケーション活性

「組織」が「個人」に合わせにいく典型例

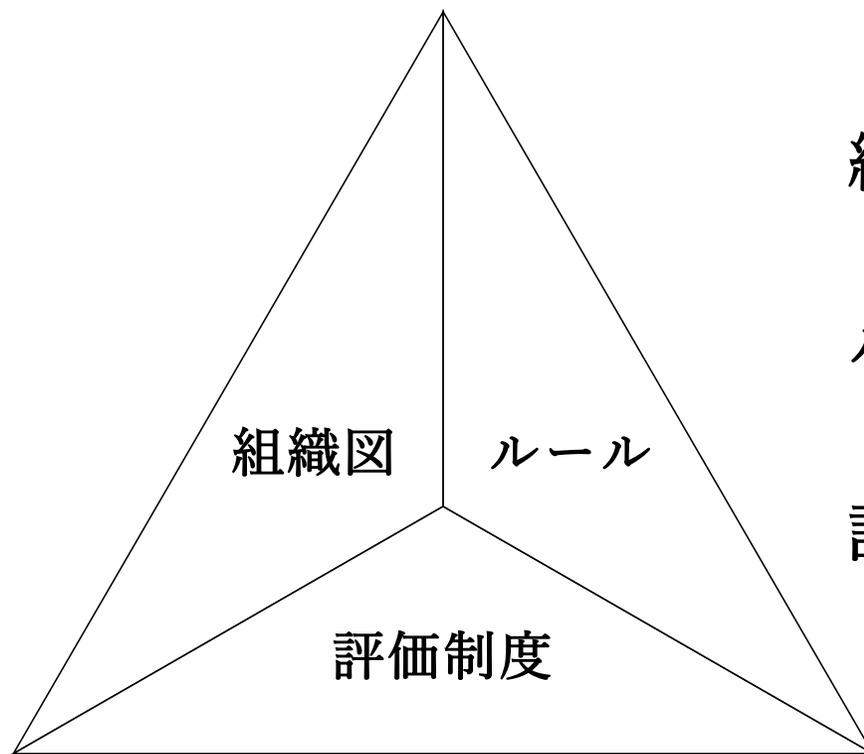


個々人のモチベーションを尊重＝個人のルールを尊重
組織内のルールが希薄化する



①統一ルールを決める（範囲を絞る）→②コミュニケーションを図る

三大原則



組織図

組織の骨格

ルール

組織図が機能するため役割/責任/権限

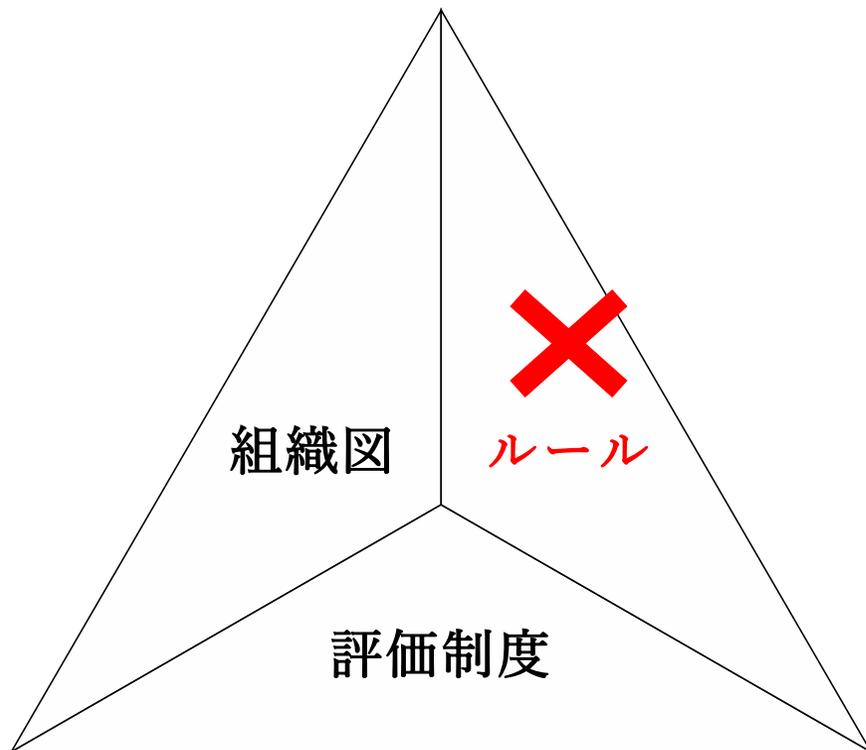
評価制度

組織を維持し、人を動かす仕組み

③制度の不備＝職場環境の不備～三大原則～



NG例：1



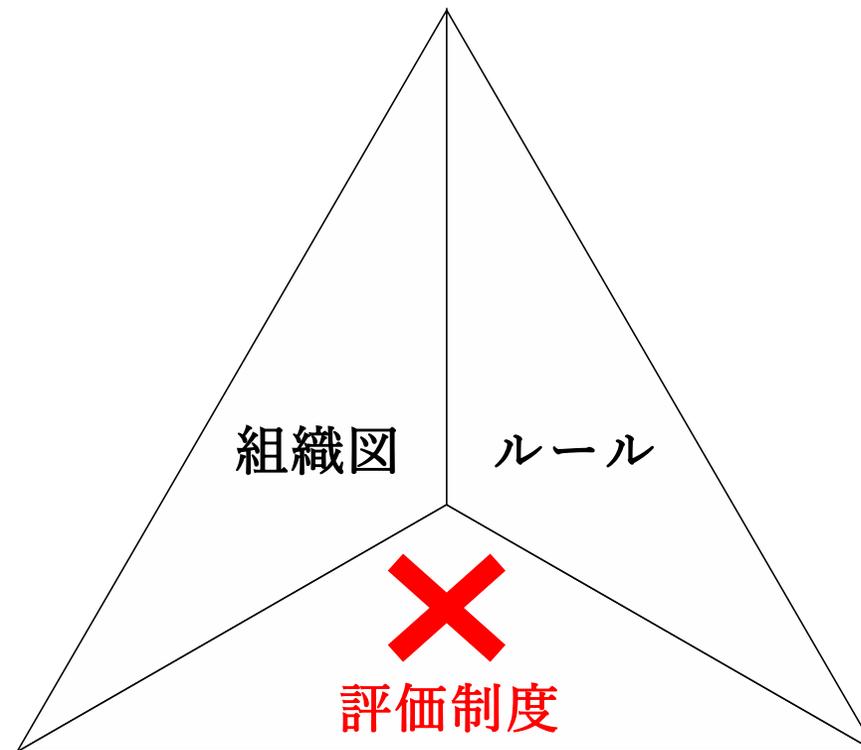
組織図/評価はあるが
ルールが不明確

個人に依存する組織

質問攻め

属人化

NG例：2



組織図/ルールはあるが
評価制度が無い、不明確

継続維持が困難な組織

不満

注意散漫



誤解・錯覚が組織内で発生



誤解・錯覚を取り除くための調整が発生



組織成長にロスタイムが発生



①組織への「所属」意識を強化

➡ 属している組織の有益性を高める事が「個人」の有益性を高める

②組織内の「位置」関係を適正化

➡ 「評価者」と「被評価者」の正しい位置（役割・責任・権限）を醸成

③部下(部門)の「成長」管理を強化

➡ 「結果」＝「事実」のみで部下を管理・評価し、成長に導く

継続的に業績拡大出来る組織とは？



ルール

ルールをベースとした
組織運営が出来ている

各テーマの達成



リーダーの指示が
100%で末端まで伝わる

組織図

位置が正しい状態で
組織運営が出来ている

評価管理

成長のサイクルが
習慣化出来ている

継続的に業績拡大出来る組織へ

人々の持つ可能性を最大化

= 成長を最大化

= 組織のパフォーマンスを最大化

制度（インフラ）＋ 順番（マネジメント）

**勝手に勝つための
成長をするチームづくり**

① 明確なルール

➡ 上司部下で認識がズレない

② 正しい階層化(組織図)

➡ 10年後を見据えた役職

③ 集中できる評価管理

➡ 評価 = 給与と連動する役割



SHIKIGAKU

No.2/幹部候補育成時の課題



管理職を育成するより
他社からスカウトや紹介で採用した方が良いのでは？

- ① 運任せ
- ② 育成責任の放棄
- ③ 属人化



自転車操業

失敗した
ジョブ型雇用

現場リーダー

組織内でこんなことが起きていませんか？

<p>01 幹部候補が求めるレベルに成長しない</p>	<p>02 指示待ちの人間が多いので現場に介入してしまう</p>
<p>03 外部から採用した人間が従わない</p>	<p>04 外部から採用した人間に従わない</p>

① **ルール無視**

② 感情での **「評価」**

③ **一つ飛ばし**

ルール無視



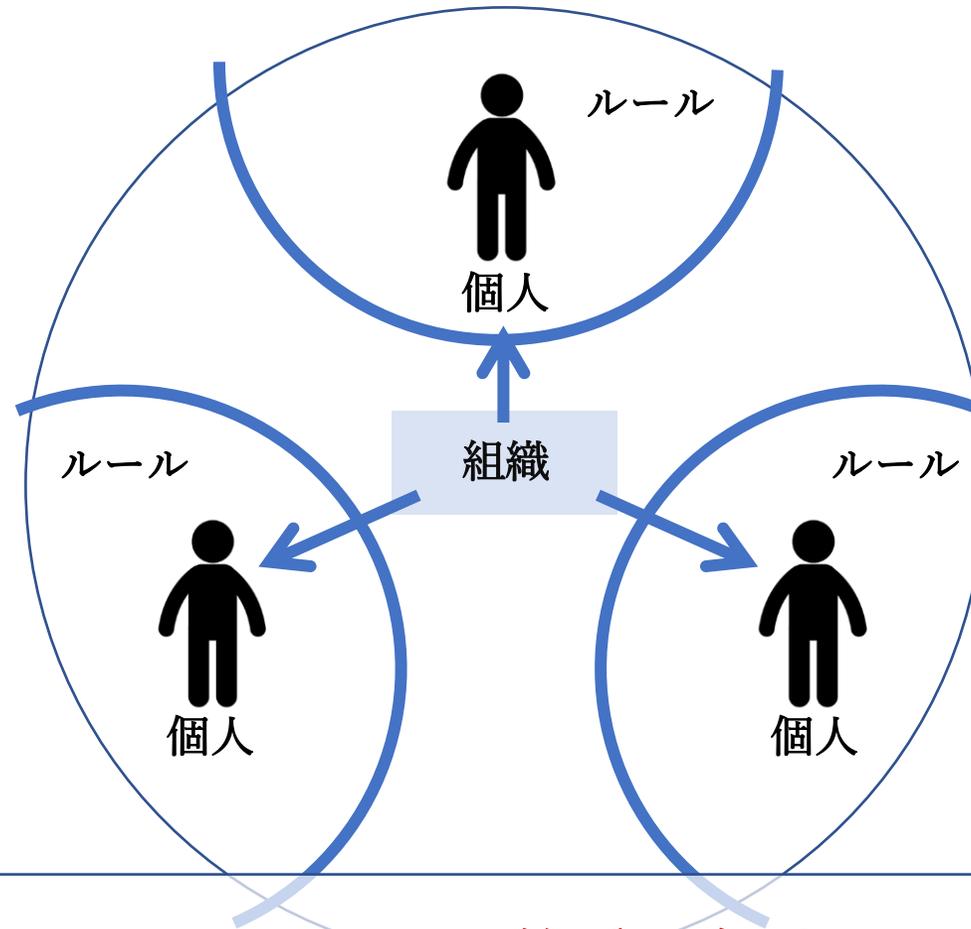
優秀だから会社のルール違反も
大目に見てあげよう



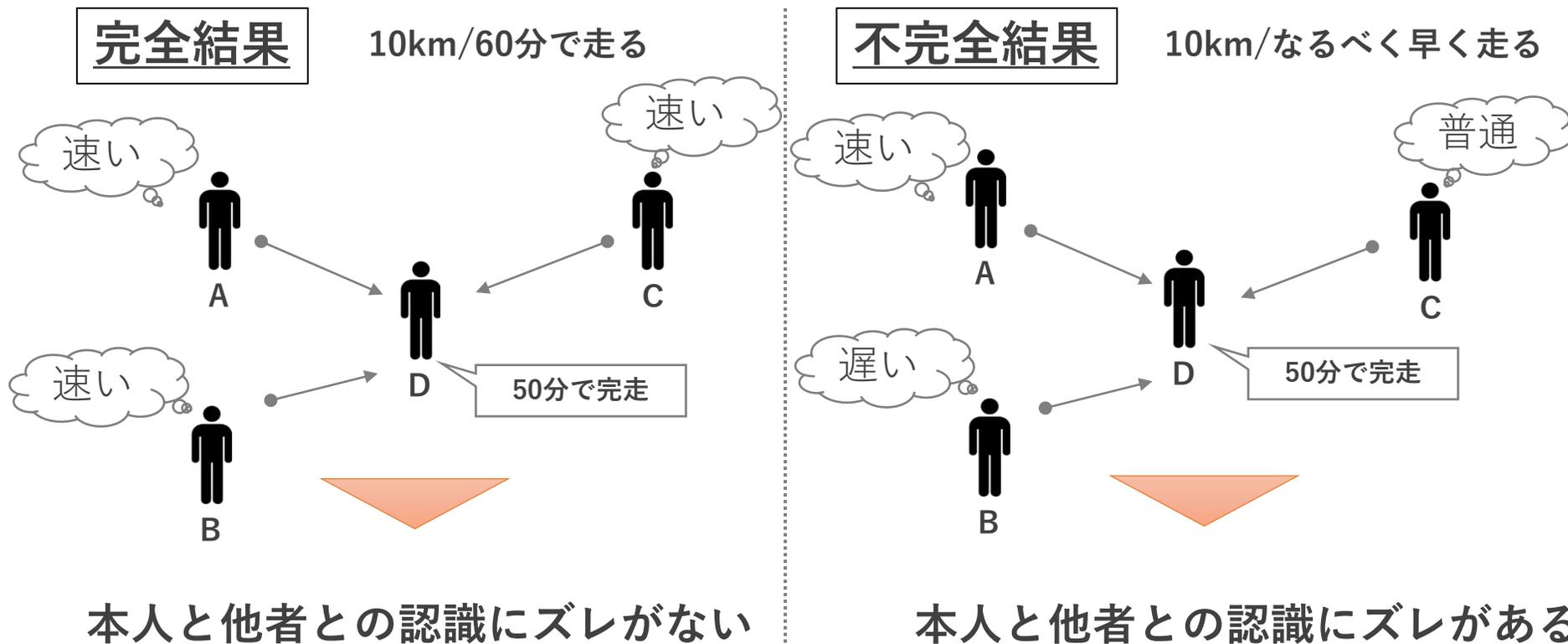
組織のルールに対して守る守らないの選択権を
No2が持ってしまう
組織において上司が居ない、独立している意識と錯覚を生む

下の階層も社長がやって欲しい事（ルール）を
守らない環境が醸成される！

「組織」が「個人」に合わせにいく典型例

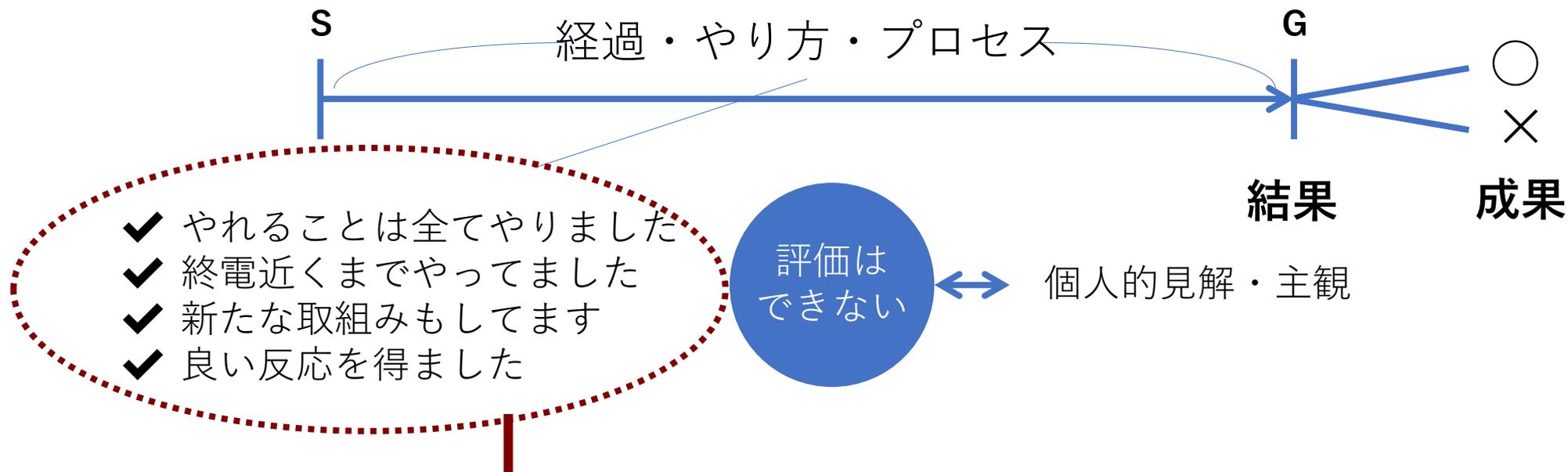


個々人のモチベーションを尊重＝個人のルールを尊重
組織内のルールが希薄化する



**ルールの認識がズレると管理者は守らせることができない
従業員は守るルールの認識を継続しづらい**

部下は経過と結果、どちらを評価して欲しいですか？



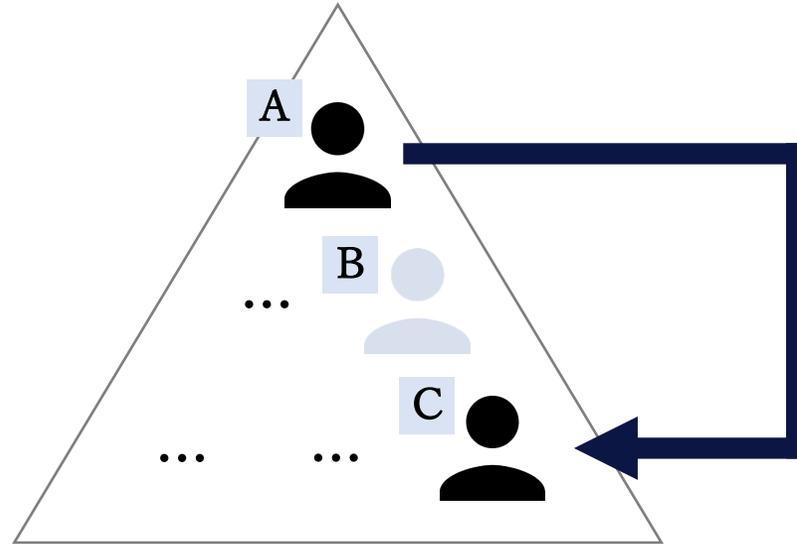
※経過を評価してしまう上司の下で…部下はどうなるか？

「良い結果を出す」ことよりも、
「良い経過を見せる」ことに焦点が当たる
「経過のアピール大会」になる

成長
しない

気づいたらご機嫌伺い = 太鼓持ちばかり！

階層を飛ばしての指示



無責任

管理不可

成長不可

指示待ち人間が増える結果に・・・

①方針の明確化

部下は未来が見えない

②役割の明確化

部下は何をして欲しいのか見えない

③育成の管理

部下は自分の成長が見えない



SHIKIGAKU

No.2/幹部育成条件について

①方針の明確化



経営者目線を持つ

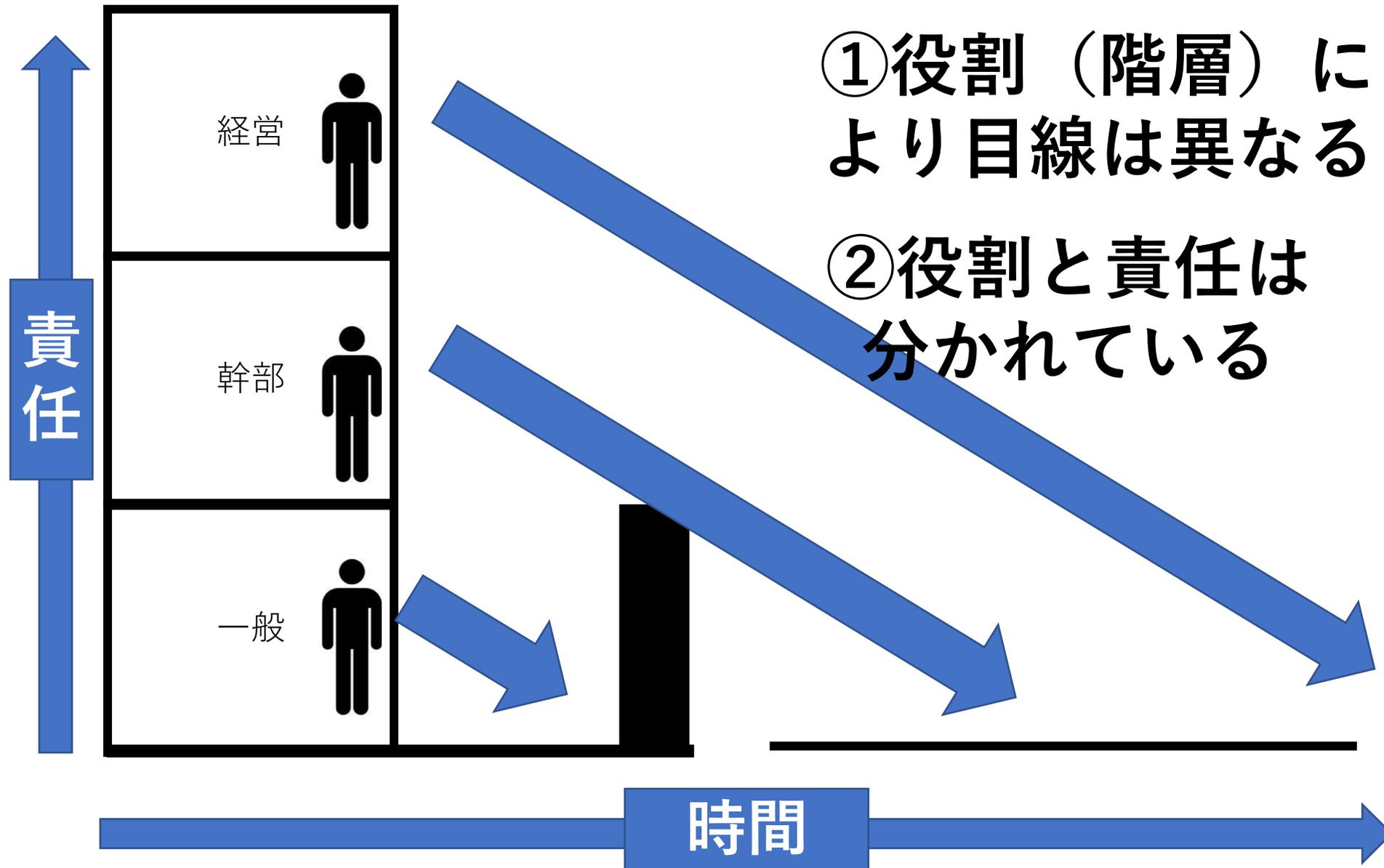


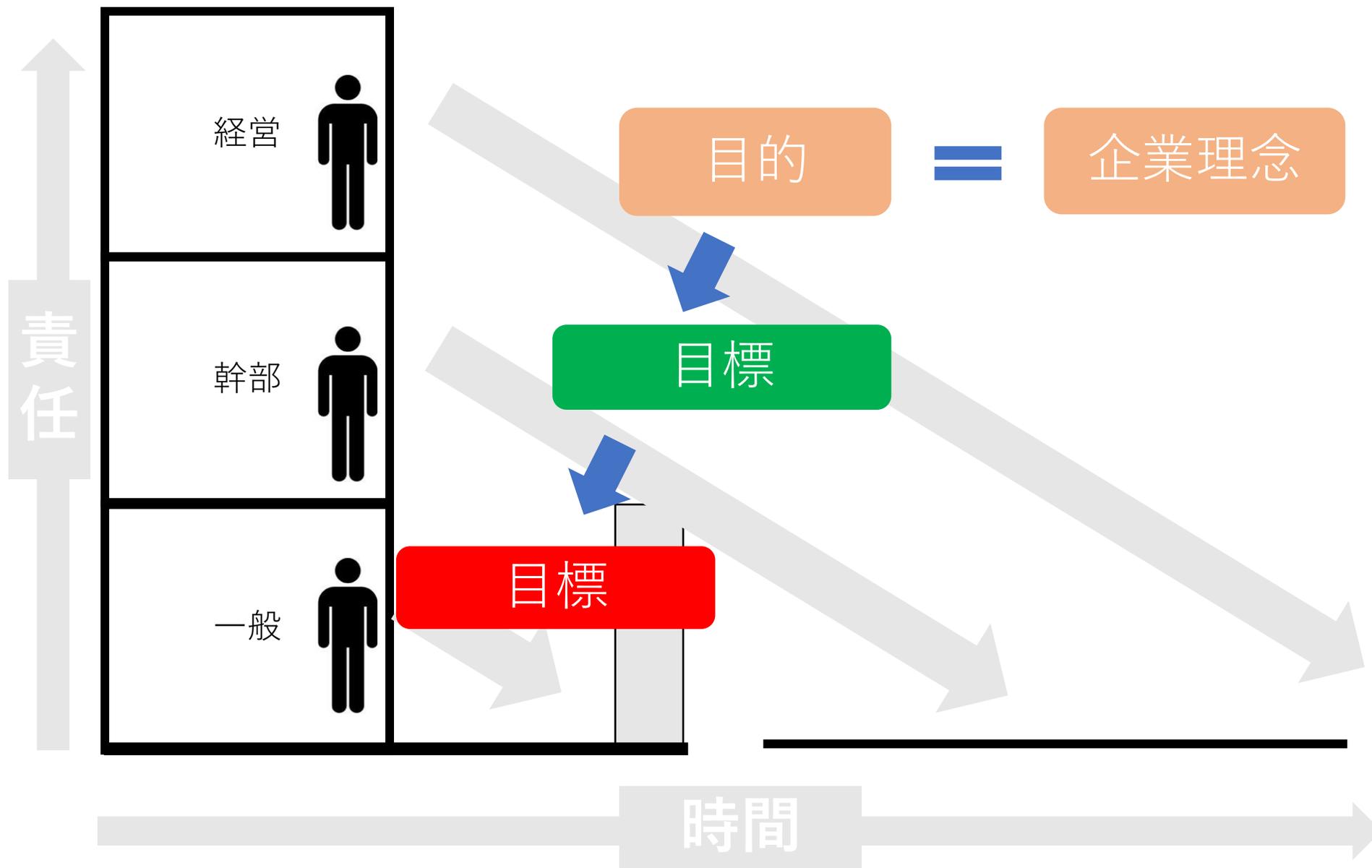
いつも部下には経営者の視点で
動けと言ってるよ
理念経営もうまく行ってるよ！



No.2/幹部であっても経営者と
同じ目線を持つことは不可能です

誤った方向に進んでませんか？







SHIKIGAKU

No.2/幹部育成条件について

②役割の明確化



外部からの採用

内部で幹部候補を育成

どちらも要素が欠けると

「失敗」

個人に合わせて組織



優秀な部下なので
役職を作らなくても
自由に動いてくれて助かるよ



人の異動を考えていない危険な状態
個人が抜けた時に組織のパフォーマンスが著しく低下する

個人の特徴に合わせて役職を作るのではなく
組織に必要な役割に合わせて役職を作る

例：プロ野球の監督になってください

優勝する為に必要な
「4番バッター」は
どのような方ですか？

例：プロ野球の監督になってください

チャンスに
強い強打者

三振をしない
安定した
巧打者

ピンチに強い
頼れる打者

目指すチーム像（ビジョン）による

例：プロ野球の監督になってください

どのタイプの4番打者を
必要とするか？

練習メニュー



日々の業務/報告内容

ポジション



役割責任 = 評価

ビジネス

外部からの採用

内部で幹部候補を育成

求める役割

入社後の役割



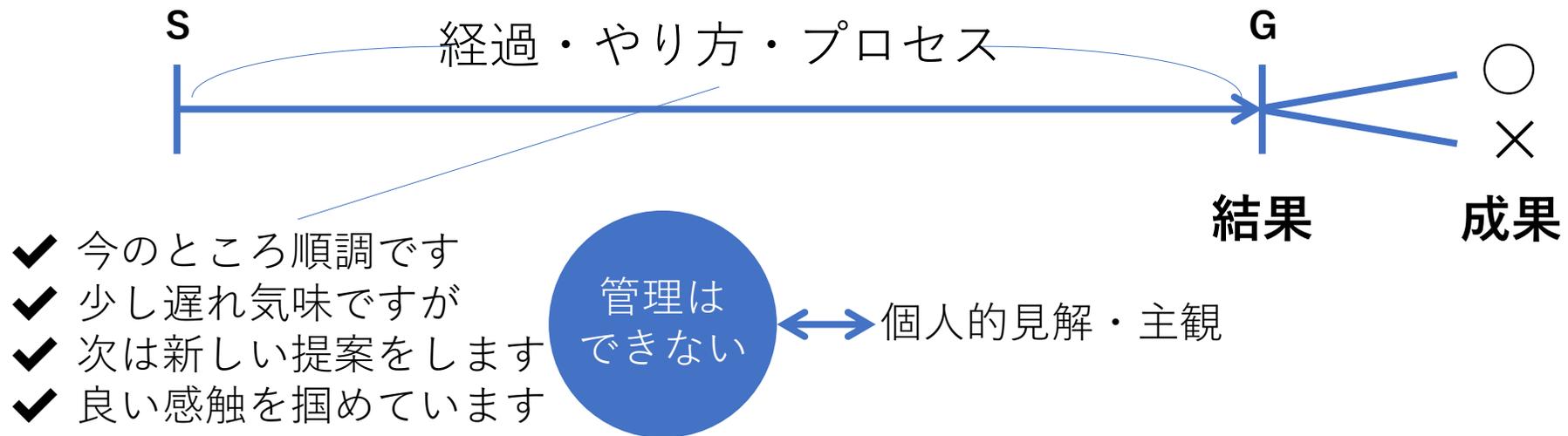
SHIKIGAKU

No.2/幹部育成条件について

③育成の管理



部下に対して経過と結果、どちらで管理していますか？

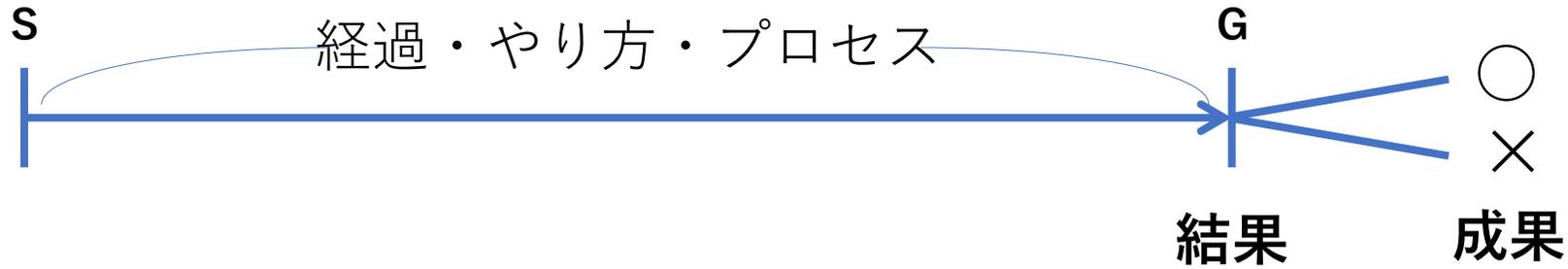


※経過を規定・示唆してしまう上司の下で…部下はどうなるか？

- ✓ 自分で考えなくなる (指示待ち)
- ✓ 言われた通りやりましたけど… (免責思考)

成長
しない

経過を管理するとどうなるか？



1. 良い経過を見せるようになる（プロセス重視）
2. 自分で考えなくなる（指示待ち）
3. 自分以外に責任の所在を見出す（免責思考）

管理を放置 = 求めてない成長

①方針の明確化

進む方向を示す

②役割の明確化

進むべき道幅を示す

③育成の管理

自走を繰り返す = 「成長」を繰り返す



SHIKIGAKU



最後に



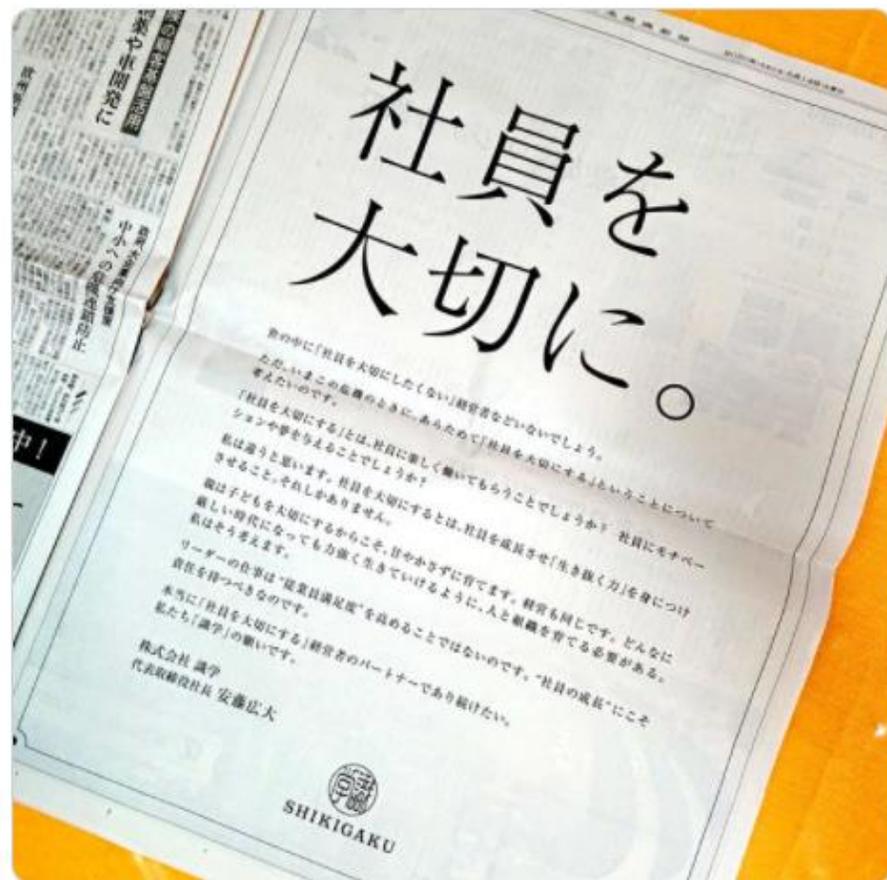


安藤広大 / 株式会社識学 代表取締役 福島ファイヤーボンズ...

@ikuve



このタイミングで、全国の経営者にどうしても伝えねばならないと思い、日本経済新聞にメッセージを出させていただきました。ぜひ御覧ください。



午前7:38 · 2020年5月14日



世の中に「社員を大切にしたいくない」経営者などいないでしょう。

ただ、いまこの危機のときに、あらためて「社員を大切にしたい」ということについて考えたいのです。

「社員を大切にしたい」とは、社員に楽しく働いてもらうことでしょうか？ 社員にモチベーションや夢を与えることでしょうか？

私は違うと思います。社員を大切にしたいとは、社員を成長させ「生き抜く力」を身につけさせること。それしかありません。

親は子どもを大切にしたいからこそ、甘やかさずに育てます。経営も同じです。どんなに厳しい時代になっても力強く生きていけるように、人と組織を育てる必要がある。私はそう考えます。

リーダーの仕事は“従業員満足度”を高めることではないのです。“社員の成長”にこそ責任を持つべきなのです。

本当に「社員を大切にしたい」経営者のパートナーであり続けたい。
私たち「識学」の願いです。

アンケートに答えて、セミナー資料をゲット！



セミナー終了後、パソコン画面に本日のセミナーのアンケートが表示されます。
「**続行**」をクリックいただきアンケートにご記入いただくと、本日のセミナー資料がダウンロード頂けます。



SHIKIGAKU

無料キャンペーンのご案内





組織サーベイをする理由

組織の状態を可視化し、正しく機能する組織になっているか

他社サーベイ

- ・ 経営理念の浸透
- ・ 社員の会社に対する信頼や愛着の度合い
- ・ 現状の仕事に対するやりがい etc.

組織が個人に寄り添うマネジメント

「会社が何をしたらエンゲージメントを
高めることができるのか」



〇〇しましょう、××が足りていません
今やっていること+aの
不必要なコミュニケーション

ソシキサーベイ

- ・ 他者評価の存在
- ・ 上司部下の位置認識
- ・ 求められているゴール
- ・ 時間短縮の重要性 etc.

組織の未来に向けたマネジメント

「組織が目指すゴールに最速で向かうために
不必要なことは何か」



組織の成長スピードを阻害する要因を解明
組織で発生している
誤解・錯覚を取り除くアプローチ



質問のポイント

- ✓ 上司と意見が違ってても
自分が正しいと思うことをやり抜くべきである
- ✓ 誰に確認したら良いか迷うことがよくある
- ✓ どうすれば自分の評価が上がるのか明確である
- ✓ 期限を超えても品質が120点になっていけば良い

全78問のアンケート（約10～15分）

PC・スマートフォンから
回答可能



アンケートイメージ

▼非常にそう思う～まったくそう思わないの6段階で回答

進捗状況 37 / 78問

37問目
上司と意見が違ってても自分が正しいと思うことをやり抜くべきである(One should follow through with what they think is right even if their opinions are different from their bosses.)

- ✓ まったくそう思わない(Strongly disagree)
- ✓ そう思わない(Disagree)
- ✓ どちらかと言えばそう思わない(Slightly disagree)
- ✓ どちらかと言えばそう思う(Slightly agree)
- ✓ そう思う(Agree)
- ✓ 非常にそう思う(Strongly agree)

英語でも受検可能



8個の評価軸で組織運営の状態を明らかにし、改善を促進します。

それぞれ、点数が高い方が”良い”状態です。 ※受験者の平均点、識学トレーニング受講者の平均点と比較できます。

評価軸	定義	想定される組織の状態
自己評価意識	自分の価値を決めるのは自分だという意識が、強いほど点数が低い	評価項目/基準が曖昧になっている 目標設定プロセスで、上司に承認を得るプロセスが弱い
組織内位置認識	上司と部下の関係を上司が上、部下が下と認識できているほど点数が高い	ルール・指示を守らなくても許されている 上司が部下に評価を獲得しに行っている
結果明確	何をやるべきかが明確なほど点数が高い	「これやっとして」など期限設定の無い指示が多い 「良い感じで」など求められるゴールが明確になっていない
成果視点	行動中に「失敗したらどうしよう」などの余計な心配をしすぎるほど点数が低い	失敗に対する恐怖から、ゴールに向けて集中できていない 今、何をすべきかが明確になっていない。
免責意識	自らの責任に対して言い訳が多いほど、点数が低い	責任範囲が曖昧になっている・重複している 上司が経過に介入して指示を出している
変化意識	成長していく意思が強いほど点数が高い	成長した経験が乏しい 変化の必要性を感じていない(変化なしで給与を維持できる)
行動優先意識	考えてばかりではなく、まずは行動するという意識が強いほど点数が高い	行動して修正することを繰り返すしかないことの認識が薄い 部下が全ての指示に対して実行する上での理由を求める
時感覚	時間短縮の重要性の認識が強いほど点数が高い	上司が期限を設定していない 上司が期限を設定しているが、部下にとって緩い



例) 識学サーベイ結果

RANK	氏名	合計点	自己評価意識	組織内位置認識	結果明確	成果視点	免責意識	変化意識	行動優先意識	時感覚
-	回答者平均	59.9	63.1	57.7	56.7	54.8	57.7	64.1	56.6	68.2
-	トレーニング受講者平均	76.2	80.8	68.9	72.9	70.6	82.0	80.8	70.4	83.1
-	貴社平均	63.3	70.5	48.8	65.1	60.8	62.9	77.7	63.3	82.9
1	識学73	66.3	71.1	61.5	64.3	65.7	57.8	80.0	66.7	77.5
2	識学76	65.9	64.4	50.8	71.4	51.4	57.8	80.0	76.7	87.5
3	識学71	65.6	66.7	30.8	78.6	71.4	77.8	90.0	66.7	100.0
4	識学72	64.1	75.6	49.2	65.7	68.6	71.1	80.0	50.0	77.5
5	識学77	63.1	68.9	32.3	64.3	85.7	62.2	82.0	53.3	92.5
6	識学75	62.5	73.3	61.5	62.9	57.1	62.2	72.0	66.7	62.5
7	識学74	55.3	73.3	55.4	48.6	25.7	51.1	60.0	63.3	82.5

- 感覚的なトレーニングを一切実施せず、事実に基づいたマネジメントを実施
- 正確なカルテ取りにて明確な処方を実施

研修終了時に組織の成果が最大化する環境を約束



SHIKIGAKU

資料に関するお問い合わせ先

株式会社P-UP World
組織コンサルティング事業部 識学認定講師
有馬 大悟

メールアドレス： d-arima@p-up.jp
〒120-0034
東京都足立区千住1-4-1 東京芸術センター1705
携帯電話：080-7216-4650
電話番号：03-3870-0099