



識学

SHIKIGAKU

識学浸透を成功に導くワークショップ型勉強会
ルールをベースとした組織運営が出来る編



株式会社識学 事業戦略本部本部長 吉原将之

講師略歴

2017年 株式会社識学 入社

- ブリティッシュ・カウンシル（英国大使館文化部）
PRマーケティング&セールス部長
- 英国国立ウェールズ大学経営大学院MBAプログラム
マネージングディレクター
- ヒューマンアカデミー株式会社
インバウンド・アウトバウンド留学事業/日本語学校事業 事業部長
- Southeast Missouri State University（米国）
inbound student academic advisor
- University of Central Missouri（U.S.） Master of Teaching
English as a Second Language（英語教授法修士）取得

マネジメント経験

100名以上/日系/外資/政府機関/民間/グローバル

早速ですが、まずはじめに
ご自身でワークに取り組んでいただきます。

【WORK1】

自社または自部署の識学浸透度を
自己採点してください。

また、その点数の理由を記載してください。

動画ストップ  ワークに取り組んでみましょう！

Q. そもそも識学が組織に浸透した状態とは？

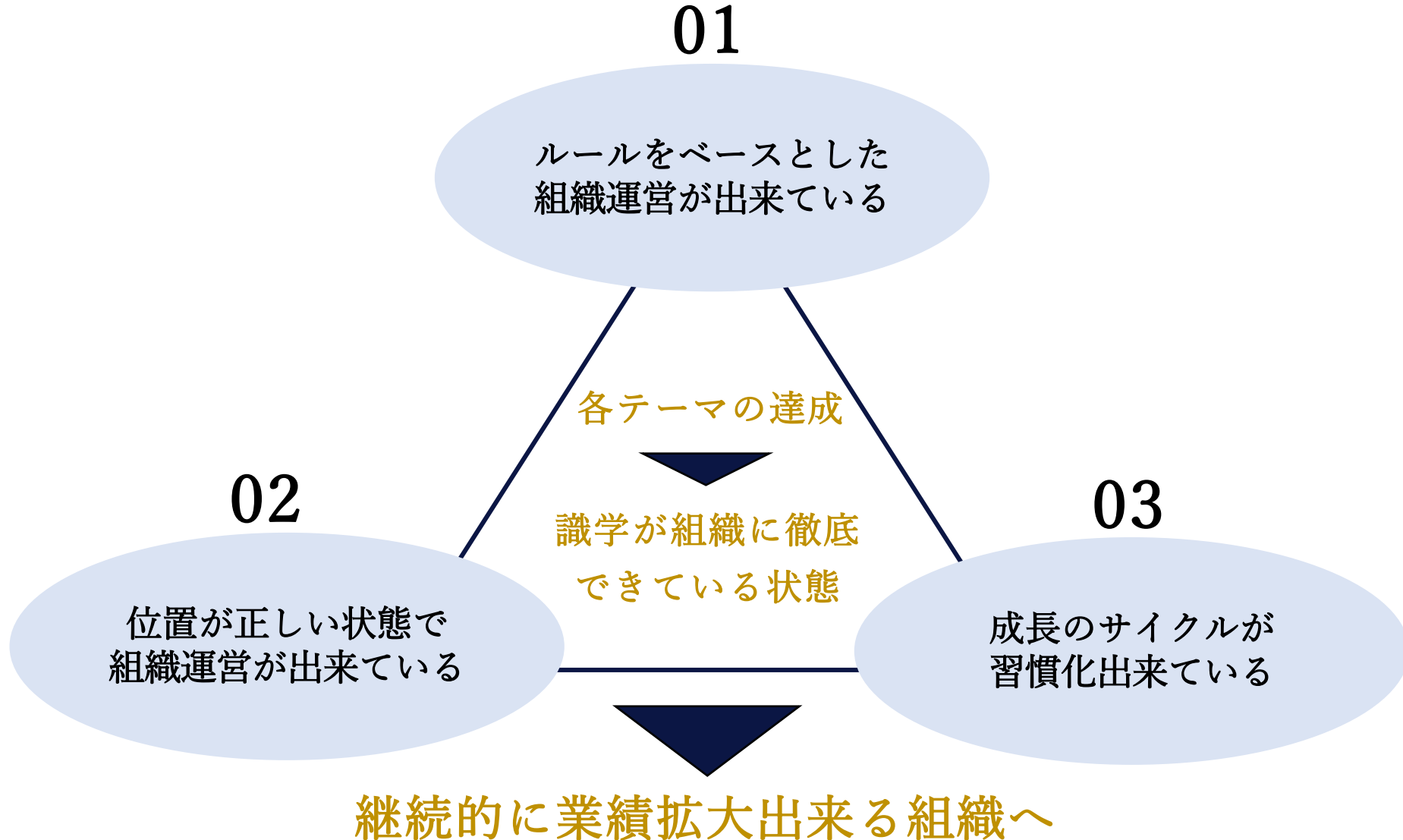
【WORK2】

識学導入成功の定義

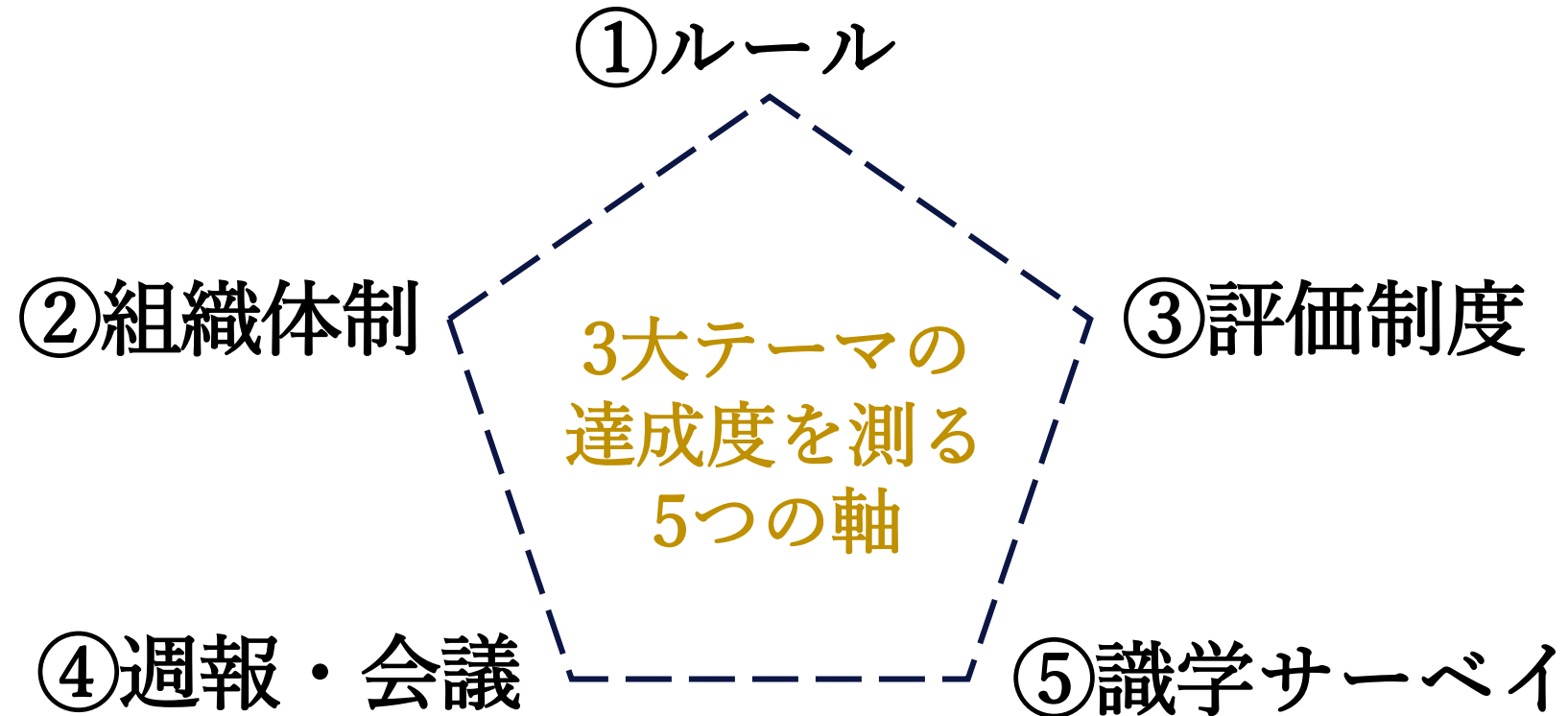
(何を実現出来たら識学導入が成功したといえるか)
を考えてみてください。

動画ストップ  ワークに取り組んでみましょう！

識学の目指す状態（3大テーマ）



識学の目指す状態（5つの軸）



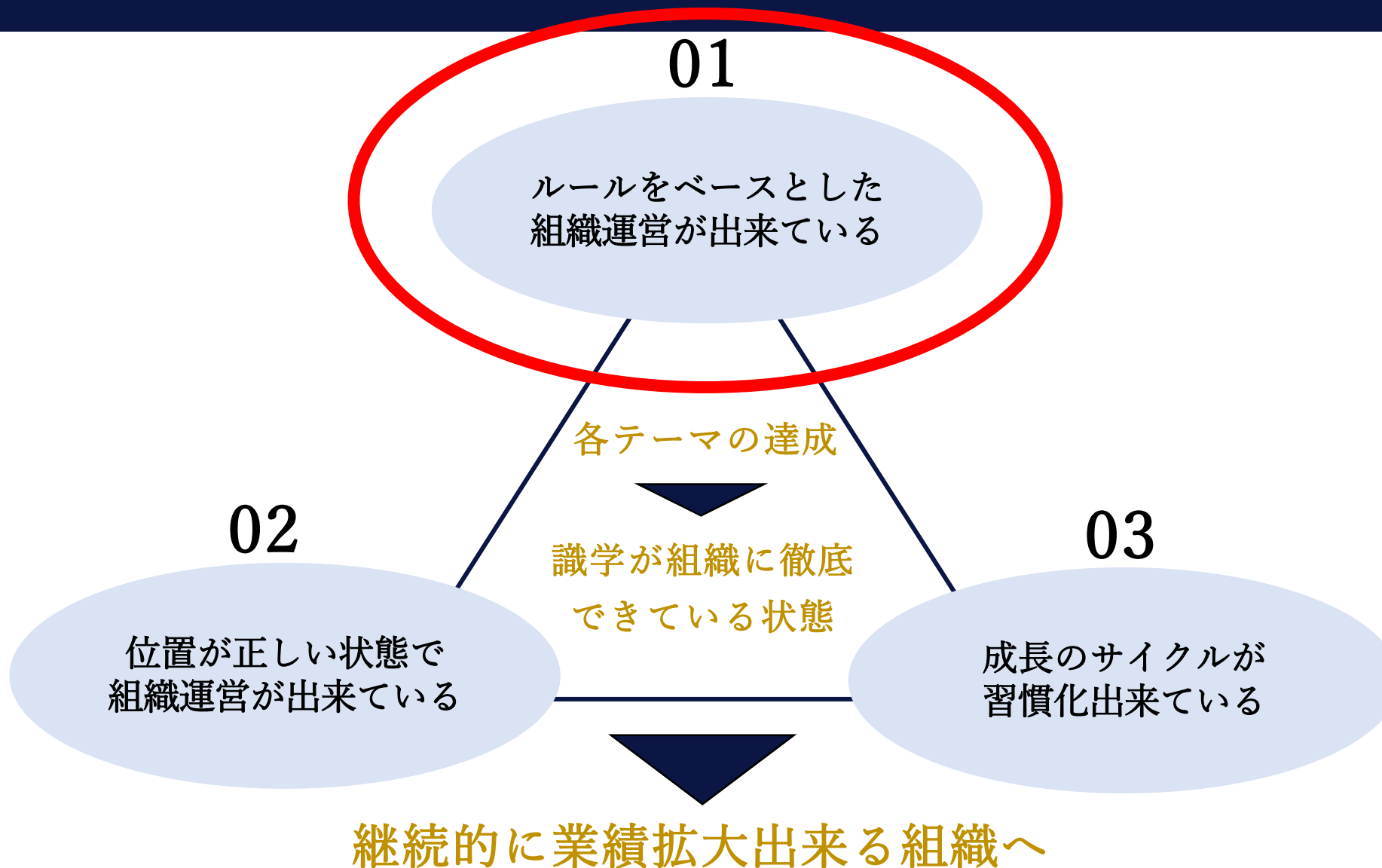
上記5軸の状態をフェーズ分けで追及
(※0~7段階の全8フェーズ診断)

識学の目指す状態（主要5項目）イメージ

フェーズ 項目	フェーズ0	フェーズ1	・・・	フェーズ6	フェーズ7
ルール	フェーズ1を満たしていない	姿勢のルール展開	—	ルール運用の仕組み化（意識目標）	ルール運用のインフラ化（無意識目標）
組織体制	フェーズ1を満たしていない	組織図機能あり	—	意志ある採用	意志ある採用の定着
週報・会議	フェーズ1を満たしていない	報告機能あり	—	結果の完了Lv.MAX	結果の完了インフラ化
・ ・ ・	—	—	—	—	—

※各フェーズの基準（出来ている・出来ていない）は別途チェック項目に基づき担当チームが確認致します。

識学の目指す状態（3大テーマ）



なぜ「ルール」は必要なのか？

なぜ「ルール」は必要なのか？

戦略実行をするためです。

チームが勝つための土台。

チームが勝たないと個人も勝てない。

社会生活はチーム戦なので、個人だけ勝つということは想定しない。

「ルール」と「自由」 関係性は？

「ルール」と「自由」関係性は？

ルール内だったら自由です。

ルールとは人を縛るものではなく守るもの。

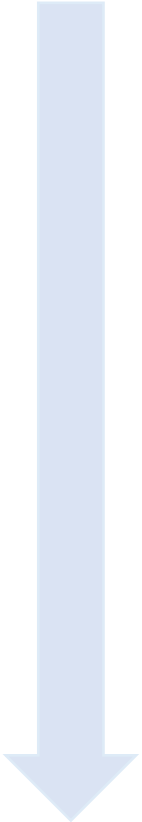
ルールに不備があるなら躊躇なく上申。

修正されたらOK。

A.ルールをベースとした組織運営が出来ている

※各フェーズの基準（出来ている・出来ていない）は、別途チェック項目に基づき担当チームが確認致します。

<目指す状態>

- 
- 【フェーズ0】 フェーズ1を満たしていない
 - 【フェーズ1】 姿勢のルール展開
 - 【フェーズ2】 姿勢のルール認識
 - 【フェーズ3】 姿勢のルール順守
 - 【フェーズ4】 上司が部下のルール違反を指摘出来ている
 - 【フェーズ5】 ルール不備のボトムアップ整備 ・ 事業部単位のルール展開
 - 【フェーズ6】 ルール運用の仕組化（意識目標）
 - 【フェーズ7】 ルール運用のインフラ化（無意識目標）

最終ゴール + キープ

ここからは、
“ルールをベースとした組織運営が出来ている”
の事例をQ&A方式で考えていきます。

Q1. 次のルールのうち、姿勢のルールとしてふさわしくないものはどれか？

- ① お客様の前では失礼のない言葉遣いをする
- ② 常に感謝の心を忘れないようにする
- ③ 電話は2コール以内にとる
- ④ 毎月、30件以上のアポを取得する
- ⑤ 帰る前にはデスクの整理整頓を徹底する
- ⑥ クレームを減らす努力を怠らない
- ⑦ 日報は金曜日に提出をする

動画ストップ 🎬 ご自身で一度お考えください！

③以外、すべてNG

解説 姿勢のルールのポイントチェック

■原理原則■

- ①姿勢のルールを作成&順守させる目的をリーダーが理解する
- ②表現を完全結果にする（期限+状態）
 - × 整理整頓 ⇒ ○机の上に何も無い状態
 - × 日報を金曜日に提出する ⇒ ○金曜日17時までに提出
 - ※服装など、完全結果に表現しにくいものは「上司判断」でもOK
- ③最初の1ヵ月間は100%守れる状態をつくることに注力する
⇒最初からルールを作りすぎると100%守る状態が作れない可能性あり

■Q&A

Q.何度注意しても修正しない人はどうすべきか？

A.姿勢のルール=法律。違反発見回数=指摘回数とならなければならない。改善しないのは「この会社にいたくない」との意思表示。降格・減給・始末書などの嚴重な嚴罰、それでもダメなら排除対象となる。リーダーが根負けするのが最もダメ。

Q.ルールの順守を評価対象にいれるべきか？

A.「評価を下げてでもいいから守らない」と部下側に選択権発生、上司が注意しなくなるなどの弊害。但し、人事配置等の印象評価には加味される。

Q.ルールはどう増やしていくのか？

A.必要性が生じたら増やす。また、一度作成したルールも現場からの情報収集を踏まえながら、必要に応じて変化させる。

Q2. 上司-部下間で下記のようなやり取りが発生。

部下「部長、先ほどクレームが発生しました」

上司「どのような内容なんだ？」

部下「A社の担当者から『問い合わせしてから3日経過したのに未だ回答がない』とお叱りを受けまして・・・」

上司「〇〇〇〇？」

エラー発生時、上司はどのような一言をかければ
部下は“ルール”に意識を向けるようになるだろうか？

動画ストップ 〽️ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

「ルールどうなっている？」

ルールを浸透させるポイント

現場でエラーが発生



「ルールどうなっている？」の確認



「ルールなしor不明確」

「ルールあり」

ルール認識の齟齬	原因	ルール違反
責任者	責任の所在	本人
ルール設定・修正	対策	行動変化

Q3. 社員の過失に対する処罰についてご相談。

- ・勤務10年以上
- ・現在管理職
- ・過去に生産管理を担当

の方になります。違反の内容としては

- ・ロイヤルカスタマーからの個別の生産依頼について
(おそらく納期遅延になることをわかっているながら)

出来ると回答をして、結果、遅延によりクレームを発生させた。

との内容になります。

重要なポイントとしては、

- ・納期回答に関する明確な社内ルールがなかったことが、元生産管理担当のため、客観的に納期遅延がわかっていた可能性が高い
厳罰を与えたいが、どうか？

動画ストップ🛑ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

ルールがなかったらミスなので、ルール設定と改善。

ルールはないけど、この個人が意図的にしたのでは？という判断プロセスに関わらない。どこまで行っても事実かわからない。

そもそもその疑念があるのは位置ズレしている可能性があるなので、姿勢のルールの徹底から。

例え罰則を与えても未来は変わらない。感情的な判断として捉えられ、位置も作りにくくなる。

我慢してください。

Q4. 識学を受講後、ただちに「お客様には24時間以内に返信する」というルールを全社に設定。

「例外は一切認めない」と伝えたものの、現場のことを考えると例外を認めざるを得ないようなケースも想像できる。

その場合、部下からどのような発言が出てくると、ルールの重要性が浸透してきたと考えられるか？

動画ストップ 🎬 ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

例

「休日の場合はどうしますか？」 「お客様の要望が24時間以内じゃない場合はどうしますか？」 など。

曖昧な状況があった場合、

- ①上席に確認しにくる。
- ②新たなルールの設定を上申してくる。

上席がルールの不足を一つ一つ見つけるのでは間に合わないので、**下から上がってくるのを承認する形にするのが望ましい。**

Q5.姿勢のルールを違反しているメンバーがいる場合、
他の同階層のメンバーに連帯責任を負わせるのはありか？
また、その回答をした理由は？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

(連帯責任を負わせる責任は) なし。

同階層のメンバーは、位置関係上ルールを守らせる権限がないため責任も発生しない。

Q6. 姿勢のルールを違反しているメンバーがいる
場合、上司に連帯責任を負わせるのはありか？
また、その回答をした理由は？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

連帯責任ではなく管理責任がある。

位置関係上、ルールをその社員に守らせる責任も権限もあるため。

Q7. 姿勢のルールは評価項目に入れるべきでしょうか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

姿勢のルールは評価に含めない。
そのデメリットとして次の2点。

- ①自分の評価が下がれば許されるということになるので、守らないという選択肢が発生する。
- ②上司が注意しなくなる（評価が下がるという罰を受けているので、指摘の必要は無いと錯覚する）。

Q8. 上司が明らかにルール違反（セクハラ、パワハラなど）をしているということがあったとしても、上司に対しては何も言うてはいけないのでしょうか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

ルール違反の事実をさらに一つ上の上司に報告する義務があります。
また、上司のルール違反は免責の理由にはできないことを伝え、発覚した際は即座に報告を上げさせる様にしておく必要があります。

あくまでも、自らの見解は入れずに会社もしくは国できまっているルールに対して違反していると思われる事実を報告させるということが大切です。

自分が嫌な思いをしたとか、モチベーションが下がったという個人的見解も会社が聞くということになると、位置の錯覚を起こす要因になるので注意が必要です。

Q9. ルールで会話するために徹底すべきこと
(テクニック) はなんだと思いますか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

主観的な発言を絶対しない！感情を出さない！
(内心いろいろ思っている。。。)

Q10. 業績管理もルール化?? どうやって?

動画ストップ  ご自身で一度お考えください!

A. (回答)

ルールで回すことを忘れずに。

- 営業3課 獲得目標 4800万 獲得残 3405万
 - ・発注書回収待ち : 225万⇒獲得残 3180万
 - ・月内案件回答待ち/提案予定 625万 (2件) /提案予定 : 10072万 (42件)
 - ・基本サービスセット提案 19件
 - ・月内保有アポ 44件
 - ・既存のリピート見込み 4312万 (発注書回収ステータスは除く)
 - ・基本サービスの成約数 : 2件/14件

既存案件 : 4312万

○様、浸透パック、180万、5/16提案

・・・

数字の見立て

デモ提案率 60%、提案案件率50%、案件成約率60%、単価160万を基準

■現状見込み

月内案件回答待ち 2件→成約 1件→単価160万 = 160万

これから提案予定 42件→成約 12件→単価160万 = 1920万

保有アポ→44件 成約 7件 単価160万 = 1120万

これからの積み上げ合計 : 3200万 残 万

max : 10422万

real : 5063万

Q11. ルールのアップデートと不具合修正は
どうやって行うのがいいか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

A. (回答)

- 1 : 週報会議でルールの修正希望や不具合を上げさせる。
- 2 : 自分のチームの中のルール変更ならそこで修正
- 3 : 部や会社のルール変更であれば、持ち帰り。
- 4 : 月1回のルール修正会議を実施（幹部で30分）そこでルールの修正意思決定。
- 5 : プロジェクト責任者が修正し、月初にリリース

ポイントは・・・5番です。

識学社 営業部ルールの紹介をします。

【WORK3】

「A.ルールをベースとした組織運営が出来ている」
に関する8つの項目について、到達しているであろう
フェーズにチェックを入れてください。

また、それぞれの項目で現状の自己分析を記載
してみてください。

※ワークシート右ページ参照

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

【WORK4】

WORK3のチェックシートを振り返り、
自社（もしくは自部署）の“不足”と“行動変化”
を考えてみてください。

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！



識 学

SHIKIGAKU

『識学を広める事で人々の持つ可能性を最大化する』