



識学

SHIKIGAKU

識学浸透を成功に導くワークショップ型勉強会  
位置が正しい状態で組織運営が出来る編

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。

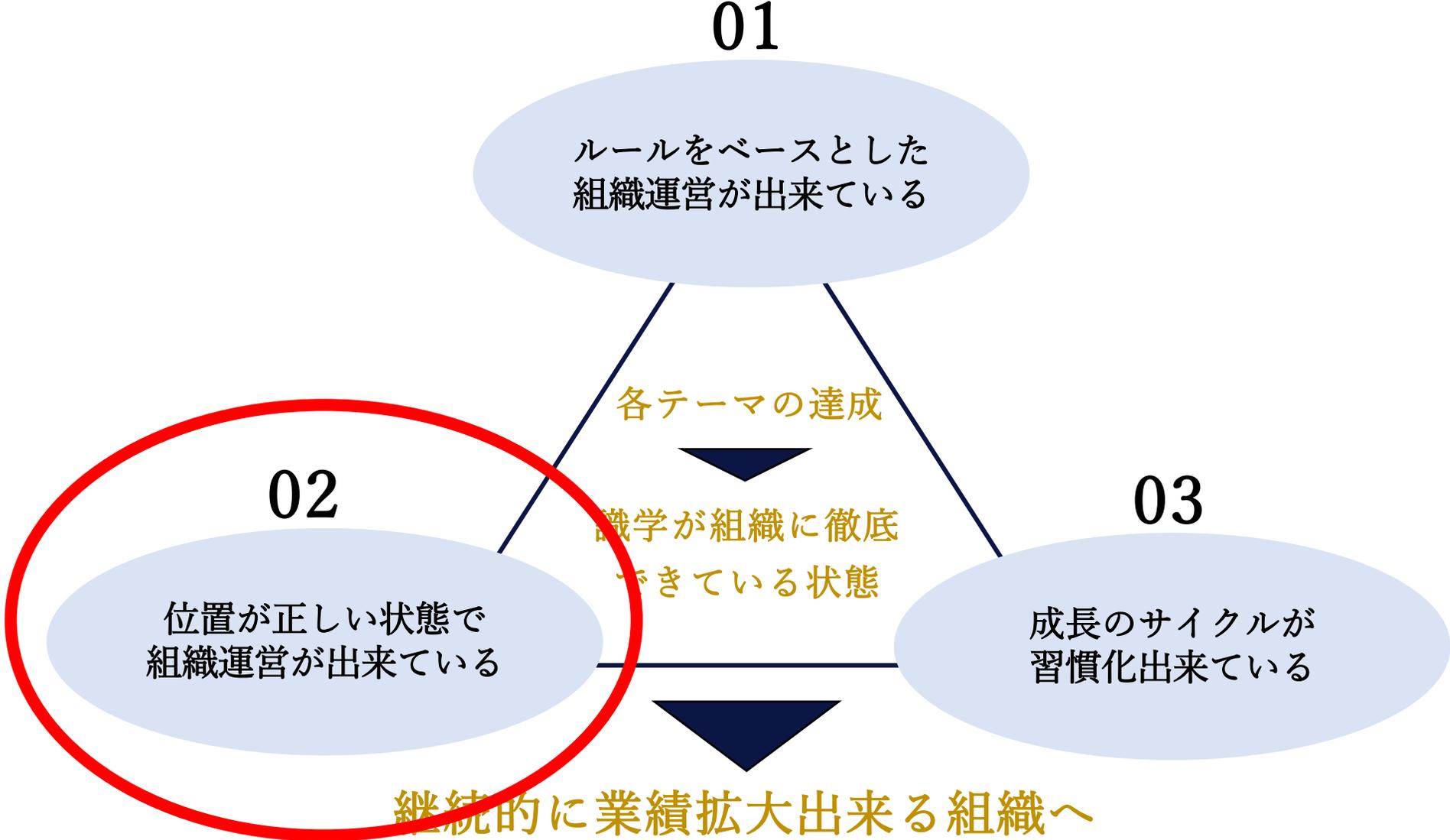
また、その点数の理由を記載してください。

動画ストップ  ワークに取り組んでみましょう！

※「ルールをベースとした組織運営が出来る編」で  
取り組んでいただいた方はスキップいただいても構いません！

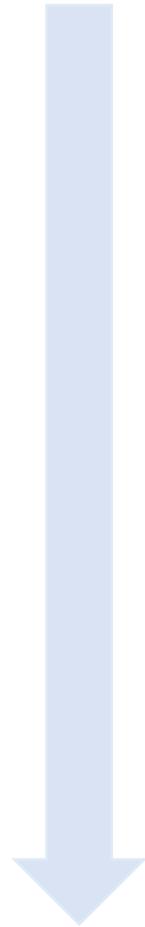
Q. そもそも識学が組織に浸透した状態とは？

# 識学の目指す状態 (3大テーマ)



## B.位置が正しい状態で組織運営が出来ている

### <目指す状態> ※組織体制の浸透度



【フェーズ0】 フェーズ1を満たしていない

【フェーズ1】 組織図機能あり

【フェーズ2】 役割定義あり

【フェーズ3】 育成機能あり

【フェーズ4】 役割に専念できる組織運営

【フェーズ5】 採用機能あり

【フェーズ6】 意志ある採用

【フェーズ7】 意志ある採用の定着

最終ゴール + キープ

## 【WORK2】

「位置が正しい状態で組織運営が出来ている」  
に関する“組織図”の浸透度において、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。

# 「識学浸透を成功に導くワークショップ型勉強会」ワークシート

フェーズ	タイトル	チェック	No.	状態	現状の自己分析
0	組織図機能なし		ー	フェーズ1を満たしていない	
1	組織図機能あり		1	作成された組織図において講師からOKが出ている。	
			2	組織図が全社に周知できている。(改善・周知方法は事後確認できる)	
			3	組織図の更新が明文化(責)	
2	役割定義あり		1	作成された役割定義が講師からOKが出ている。 基準：組織図上の役職に対しての役割が完全結果で設定されている。	
			2	役割定義と評価項目がリンクしている。 基準：既存の評価シートのサンプルチェックで確認できる状態	
3	育成機能あり		1	入社から配属までがルール化できている。 基準：①配属までの責任者が明確になっている ②入社時にオリエンや研修が設定・実施されている	
			2	新人に対する育成の責任者が明確になっている。 ※育成部署の設置は必須ではなく、直属の上司でもOK ※育成機能が必要がない(ex.管理部など)と判断されるものは対象外	
4	役割に専念できる組織運営		-	兼務が発生している場合、解消までの行動変化が明確になっている。	
5	採用機能あり		-	採用責任者(部署)、採用目標、週次管理方法が設定されている。	
6	意志ある採用		1	少なくとも半期に一度、社長が次年度の組織図、役割定義を幹部と確認できている状態	
			2	上記に基づき、未来に対する現在の人的不足に対して、採用責任者が採用計画を・育成責任者が育成計画を立て、承認者がそれを承認している。	
			3	上記採用・育成の計画が、現在の組織における採用責任部署、育成責任部署(※あれば)への目標に紐づいている。	
7	意志ある採用の定着		ー	フェーズ6になった半年後のフェーズ診断時にて、フェーズ6までの内容が実行されている、もしくは、環境変化に応じて、修正されている。	

※チェック：  
達成できている項目にチェックを入れて下さい。

# “B.位置が正しい状態で組織運営が出来ている”を 実現するための基本2項目

①位置の明確化 → 組織図

②役割の明確化 → 役割定義表

①位置の明確化 → 組織図の作成

## 組織図とは？

指示系統を表し、組織の格が正しく示されているもので、評価者が  
確定されているもの。

限られた人員をもっとも効率的に稼働させるために、  
責任者が設計する組織の骨格。

組織図は現状のビジネスを回すための組織図であり、  
未来のために本来あるべき組織図を作る必要はない。

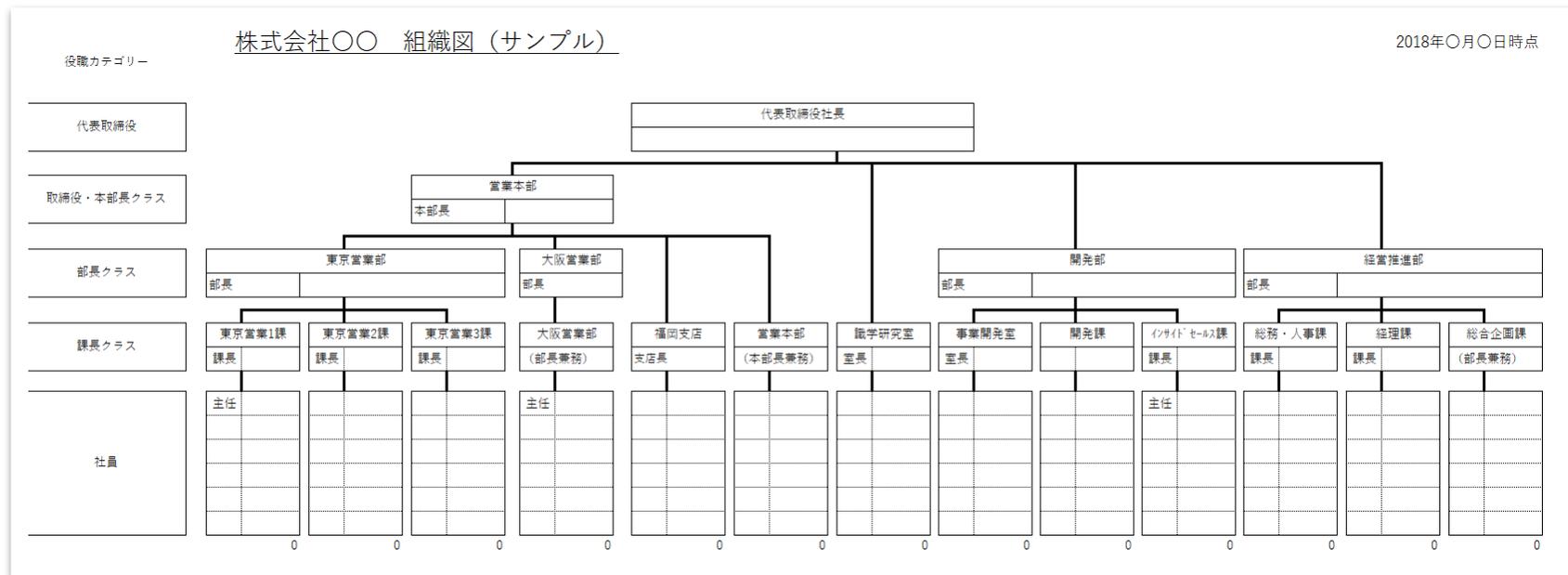
今この瞬間のビジネスを回すために作成する。

また、今いる社員のごことは考慮せず、必要な機能として作成。最後  
に人をはめる。

## 【WORK3】 組織図

お手元のワークシートに貴社の組織図を  
記入してください。

# 組織図の解説



## ■原理原則■

### ①上司は一人

自分の評価者（上司）は誰か？を明確にする必要性（兼務の場合は役職を二つ作成）

### ②役割が「監督」か「主将」かを定める

部下のいない肩書だけの役職者（主任・係長など）は、「主将」として社員と同列扱い

### ③部署の「格」を決める

「事業本部」「部」「課」など

### ④組織図内の「高さ」を合わせる

課長・室長・支店長はいずれも「課長格」であれば、組織図上は同じ高さになる

## 【WORK3つづき】組織図

組織図作成の注意点のポイントに照らし合わせて  
修正点を書き出してみてください。

②役割の明確化 → 役割定義表の作成

## 役割定義とは？

3ヵ月毎に各役職（人ではない）に設定するゴール設定。  
3ヵ月後に最終的に求める事実。御社の事業戦略を実現するための設定であり、戦略上の優先順位の決定であり、事業戦略そのもの。社内では極めて戦略性の高いもの。  
なので、四半期ごとに見直す。

各役職がそのゴールをクリア＝事業戦略が適切に遂行していることを意味している。各役職がクリアしているのに、会社が成長していない＝役割定義の設定が間違っていると言える。

## 【WORK4】 役割定義表

あなたの直下メンバーで特定の1名を選び、  
役割定義表を作成してみてください。

- ・ 役割は5個以内
- ・ 「どのような状態」は完全結果で記載

# 「識学浸透を成功に導くワークショップ型勉強会」ワークシート

【サンプル】役割定義表

いつまで（期限）を決めて切りがよいタイミングで揃える。3カ月～半年が目安。1年だと長すぎる

部署	役職	役割定義			管理方法	
		役割	いつまで	どのような状態	いつまで	どのような状態
サンプル事業部①	部長	期初に設定される予算数字（粗利）の達成	期末まで	予算数字（粗利）の達成	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	前期口座を開設した新規顧客の拡大	期末まで	前期口座開設をした新規顧客の合計粗利×110%の達成	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	新規顧客の獲得	期末まで	年間10社	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	クライアント担当を一人で出来るようになる	期末まで	2名	四半期会議	四半期育成計画の達成

「部署」に対して何を求めるか＝部署責任者の「役割」をまず決定する。その際、役職に求めている役割を記載する。個人の能力に合わせることはNG。役割は個人ではなく役職に紐づいている

求める「役割」が完全結果にしづらいものはイメージからスタートし完全結果にしていく。どんな役割であっても「上司の承認が取れている状態」は設定可能

【WORK】 役割定義表：あなたの直下メンバーで特定の1名を選び、役割定義表を作成してみてください。

部署	役職	役割定義			管理方法	
		役割	いつまで	どのような状態	いつまで	どのような状態

## 役割定義表作成時の注意点

部署	役職	役割	結果・責任			管理方法	
			概要	いつまで	どのような状態	いつまで	どのような状態
サンプル事業部②	部長	予算数字の達成	期初に設定される予算数字(粗利)の達成	期末まで	予算数字(粗利)の達成	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	既存顧客の強化	前期口座を開設した新規顧客の拡大	期末まで	前期口座開設をした新規顧客の合計粗利×110%の達成	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	新規顧客の獲得	新規顧客の獲得	期末まで	年間10社	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	部下の育成	クライアント担当を一人で出来るようになる	期末まで	2名	四半期会議	四半期育成計画の達成
	部長						
飲食事業部	部長	予算数字の達成	期初に設定される予算数字(粗利)の達成	期末まで	予算数字(粗利)の達成	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	飲食店の立ち上げ	立ち上げた飲食店の単月黒字化	期末まで	単月黒字化の達成	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	新規顧客の獲得	新規顧客の獲得	期末まで	年間2社	毎月営業会議	月次計画の達成
	部長	部下の育成	クライアント担当を一人で出来るようになる	期末まで	2名	四半期会議	四半期育成計画の達成
	部長						

### ■ 原理原則 ■

- ① 役職に求めている役割を記載する  
個人の能力ではなく、組織成長のための機能としてどのような役割が必要かを考える
- ② いつまで（期限）をなるべく揃える  
作成時の3ヵ月～6ヵ月後ぐらいで切りが良いタイミング（期末）で期限設定する
- ③ 最初から完全結果で役割を考えない  
期末までに〇〇を出来たらこの部長はほめるなあ。などイメージからスタートし完全結果に落とす。

# ケーススタディ

# 「組織図編」

Q1. 組織図上、一人何役も担っている兼務状態だが、問題ないか？

動画ストップ🎞️ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

業務自体は上司が複数になっていなければ問題ありませんが、兼務することにより管理する範囲が大きいことや、種類が多いことによる意思決定の遅れや免責を生みやすいことからあまり望ましくありません。

今兼務がある場合は、兼務の期限を定めて兼務の状態が解消するようにすることが望ましいです。

Q2. 組織図上の上司を決めたとしても、実務で他の上司から指示をもらう時が多々ある。この場合はどうするのか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

マトリックス型のマネジメントで難易度は高いです。

まずは、**組織図上の上司を確定**します。

実務上、他の上司が指示を出すことがあるのであれば、**そこは責任の所在を明確にし、その部分だけ指示を出せる状態**。ただし、組織図上の上司の指示が優先されます。

エンジニアの方などで、現場での指示系統が外部の方になる場合もありますが、上司＝評価者なので、**組織図上の上司は評価できる事実設定をし、事実報告をさせる中でマネジメントをします**。

Q3. ※部下5名を持つリーダーの発言です。  
リーダーの直下に3名、内1名に役職をつけて、その下に2名つけている状態です。  
最近、役職者である部下の管理能力に不安があり、下につけている2名のうち1名を自分の直下につけようかと考えている。人数的に問題ないと思っているが、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)

階層を作る際の基準は、単に人数ではなく、管理が  
しっかりできるかどうかポイントです。

管理ができていない事が顕著に表れる事例として、管  
理者の意思決定待ちのロスタイムがあります。

管理対象範囲が広すぎて、自らの意思決定待ちのロス  
タイムが発生するようになってきたら管理できてい  
ない可能性が高いので、階層をつくるべきです。

Q4. マネージャーを配置したが、不安があるので、サポートとしてサブマネージャーを設定した。何か注意点はありますか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

そもそも、マネージャーの能力に不安がなく、サブマネージャーというポジションがいらないのであれば、そのポジションを作成することはおススメしません。

マネジメント上、ルールを狭めたり、結果点を下げるなどをして、部下のパフォーマンスを上司が管理します。

サブマネージャーの役割定義が明確に定義できるのであれば、設定することも可能ですが、「サポート」という言葉だけでは責任不明確なのでNG。

上司がサポートするのもNG。任命したらやらせてください。事前に必要なトレーニングがあるのであれば、やらせます。

# 「役割定義編」

Q5. 「役割/責任は個人ではなく役職につける」とあるが、  
中小企業は役職（枠）に対して能力の不足だらけだが、  
それでも枠を設定する意味はあるのですか？

動画ストップ 🎬 ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

意味はあります。

なぜなら、**枠の設定無しに能力の不足は認識できない**ため、部下はどのように埋めていったら良いかわからないからです。

よって、**能力や経験の少ない人が集まる中小企業だから**こそ、**より枠を明確に設定**する必要があります。

Q6.部下から「自分に求められている役割は何か？」  
と質問が来るまで待ったほうがよいですか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

待つ必要はありません。

なぜなら、**部下の役割を常に明確化するのが上司の役割**なので、不明確だと思えば上司側から明確化する必要があるからです。

ただ、一方で上司が明確だと思っても、部下側が不明確だと思える点が発生する場合がありますので、その際は**部下側が明確化するために、上司に直ちに確認**する必要があります。

Q7. ヘッドハンティングで幹部を採用したが、その領域はその人の方が詳しい（尺度が高い）。役割定義はどのように決めたらよいですか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

社長がその責任者に求める最終的な結果を設定し、それが妥当か？をその方に確認をします。

達成不可能だというのであれば、その根拠を社長にわかるように説明しなさいとし、説明させます。その上で判断。

また、その人に中間のKPIなど含め設定させ、その根拠を事実で説明させて、設定するのも良いです。

承認者は常に上司であるということを握ってください。

ヘッドハンティングで採用した場合、「君に任せる」という動きをしてしまう時がありますが、位置がズレます。

Q8. 新規事業なので、役割定義を3ヵ月で設定するイメージが湧かない。設定する根拠となるデータも少ない。どうしたらいいか。

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

1ヵ月単位で設定してもOK。

その場合、1ヵ月で結果設定して、そこは評価します。目標がコロコロ変わると免責になったり、集中力を欠いてしまいますが、戦略上仕方ない場合は明確に変更を指示します。また、新規事業なので、ルールや権限不足が頻発する可能性があるので、部下からの事実集中は日々していくレベル感。事実を握って、修正を繰り返していきます。

また本当は売上で握りたいが、未確定要素が強いということであれば、手前のKPIなども設定し、部下が評価を勝ち取れる要素を入れてあげると、現場の動きが活発化するケースもあります。あくまで最終結果をクリアする設定ならば、テクニックの一つとして設定します。

Q9. 役割定義以外でやらせたいこともあるが、  
どうしたら良いか？

動画ストップ🎬ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

役割定義は戦略上の優先順位の決定です。

その他部下にやらせたいことがあるのであれば、指示でやらせます。役割定義があくまで優先順位なので、免責ができるようであれば、指示内容を他の人にやらせるなどして、マネジメント上調整。

また、タスクベースのことなどはルール化します。ルールは難易度のないもの、役割定義表は難易度のあるもの。

役割定義は戦略、組織の基準なので、役割定義が難易度が低いものだと組織の基準も下がります。どこの基準を置くかがリーダーの采配であり、判断が必要です。

Q10. 役割定義の変更を部下が求めてきた。OKか？

動画ストップ  ご自身で一度お考えください！

## A. (回答)

OKです。

幹部になるとそのような動きが出るケースもありますし、望ましい動きといえます。

部下が自分の現場としての役割を果たすため、もっと集中して仕事をするため、会社の全体の方向性を認識した上で、別の設定の方が最速で成長できると感じた上での提案なら出させてOK。

上司の立場からその事実を見て、却下なら却下ですし、承認するならばよいです。

## 【WORK3】

WORK2のチェックシートを振り返り、  
自社または自部署の“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』