

経営者の“経営力”を上げる情報誌

# 経 営 者 通 信

Keiisha Tsushin  
Vol.43 March 2017

特別号

組織運営の原理原則に基づけば  
必ず、成長する組織をつくれる



SHIKIGAKU

株式会社 識学

<http://shikigaku.jp/>

サンプル

CHECK

Special Interview

識学  
代表取締役社長  
安藤 広大  
あんどう ひろひろ





# 02

強い組織をつくる  
PDCA講座  
組織運営理論

ヒトの意識構造をベースとした組織マネジメント術とは

## 組織運営の原理原則に基づけば 必ず、成長する組織をつくれる

「部下が成長しない」「退職がとまらない」。組織や人の問題を抱え、頭を悩ませている経営者は多い。これに対し、「ヒトの意識構造に基づき組織運営を行えば、組織は確実に成長する」と語るの、これまで延べ170社にマネジメント研修を提供してきた識学の代表、安藤氏だ。「意識構造学」という学問に基づく独自の組織運営論を提唱する同氏に、企業をよみがえらせる「目からウロコ」の組織マネジメント術について聞いた。

間違ったマネジメントが  
組織に悪影響を及ぼしている

——人や組織の問題を解決しようときまざまな施策を導入しているが、「成果につながる」と悩む経営者が多いと聞きます。なにが問題なのでしょう。

理由はじつに単純です。それは、導入している施策が、組織運営を行うための原理原則とはかけ離れた手法・考え方だからです。世に流布している組織マネジメント論は、ヒトの意識構造を無視しているものが多く、導入によって問題を改善するどころか、逆に悪影響をおよぼしているケースが本当に多い。

たとえば、代表的なのが「社員のモチベーションを上げよう」という系の組織マネジメント。これなどはいまもとも流行し、多くの企業で導入されている手法です。しかし、この理論自体が社員に間違った考え方を植えつけ、組織を崩壊させる原因になってしまっています。

——どういふことですか。

しよう。まず、社員は商品・サービスを生み出し、それを顧客に提供する。その対価の一部が社員の報酬となるわけです。つまりは、①サービス・商品の提供②顧客からの対価③社員への給与と支払という順番が正しい。ところが、給与をもらうから、サービス・商品を提供するという考えの方もいます。しかし、本来、顧客からの対価がないなかで、給与を支払うことはできませんので、「〇〇されるから、働く」ということは、あり得ないのです。

識学  
代表取締役社長  
**安藤 広大**

あんどう こうだい  
1979年、大阪府生まれ。株式会社NTTD  
コモを経て、2006年にジェイコムホールディ  
ング株式会社(現:ライク株式会社)に入  
社。主要子会社のジェイコム株式会社(現:  
ライクスタッフィング株式会社)で、取締役  
営業副本部長などを歴任。2015年3月に  
株式会社識学を設立し、代表取締役社長  
に就任。

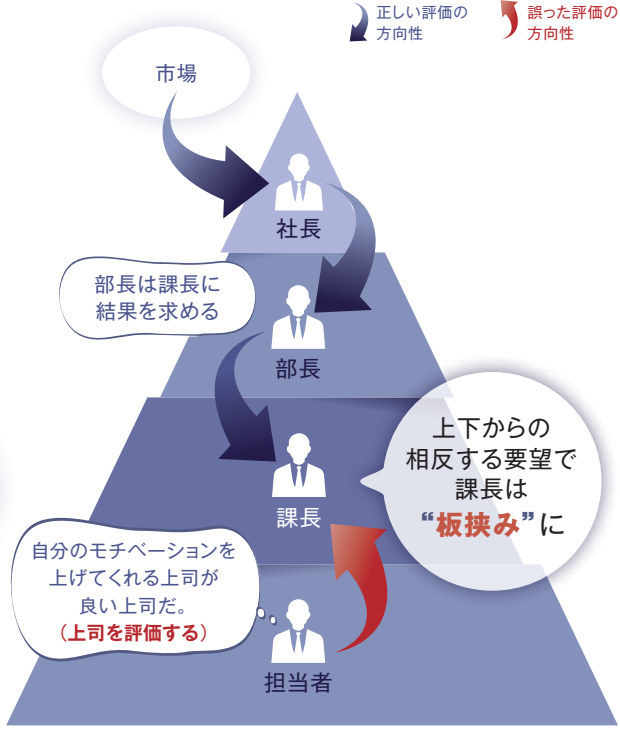


### 組織マネジメントで陥りがちな “誤解”と“錯覚”

- 社員に働いてもらうにはまず最初に、管理者側が社員のモチベーションを上げる努力が必要だ
- 良い会社・良い上司とは、部下のモチベーションを上げてあげる会社・上司のことだ
- 社員をうまく管理するには、社員個々の事情に細かく配慮することが必要だ

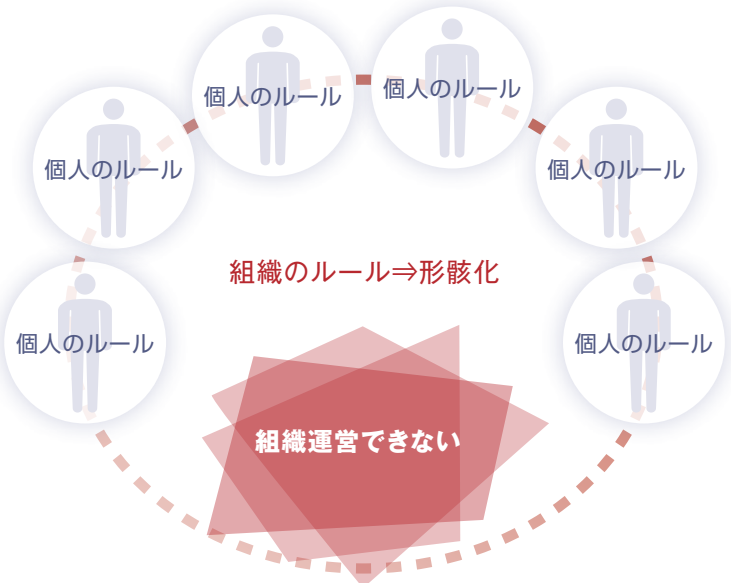
識学トレーニングでは  
これらはすべて間違った  
組織マネジメント方法

### 「良い上司」像に関する “誤解”と“錯覚”が招く弊害



### 「社員個々の事情に細かい配慮が必要」との “誤解”と“錯覚”が招く弊害

モチベーションを上げるために、個々に配慮する  
個々のルールにあわせることと同義



論。社員を働かせるために「まずはモチベーションを上げよう」と教える。こうなると、「モチベーションを上げてくれないから働かない」という思考が成り立つてしまう。こうした考えが蔓延し、それにつき合っていると、いつか会社は立ち行かなくなります。

モチベーション理論は  
全員にとって不幸な結果を招く

——指摘されてみれば、当たり前前話に聞こえますね。

そうですね。こんな例も多いです。たとえば、会社が成長するために、会社の代表である社長が得なければいけないのは市場からの評価です。同様に考えれば、社長の下に位置する部長は社長の、課長は部長の、一般社員は課長の評価を得なければいけない。しかし、モチベーション理論では課長は上位者である部長の評価を受けながら、一般社員のモチベーションを上げる役割も担わされる。そうすると、「モチベーションを上げてくれる人かどうか」と部下が上司を評価し始めるのです。

——上からは数字を求められ、下からは「モチベーションを上げてくれ」と求められる中間管理職は大変ですね。

ええ。それだけではありません。モチベーションを上げるためには、社員個々の事情に合わせたマネジメントが必要になります。しかし、それが行き過ぎると、ときに組織のルールが恣意的に運用

され、ルールは形骸化。あちこちから不満が生じ、組織運営は崩壊してしまいます。その結果、会社として成果が上がらず経営者は悩みを深め、上下からの評価にさらされる中間管理職はマネジメントの難しさに追い詰められていく。モチベーションをケアされる一般社員は一見、ラクなようにみえますが、この環境下では「仕事へのモチベーションは与えてもらうもの」と勘違いしてしまい、努力を怠るので個人として成長はせず、結局一般社員も苦しむことになる。全員にとって不幸な結果を招くのです。

——しかし、モチベーション理論で成果を上げている例もあると聞きますが。

成果が上がっている場合は、その会社の商品やサービスがすぐれていることが理由であるケースが多いです。しかし、どのようなマネジメント手法であれ、事実の仕組みに反しているとするならば、いずれは立ち行かなくなるタイミングが必ず来てしまいます。

「誤解」や「錯覚」を排除すれば  
社員の迷いはなくなる

——それではどうすれば、組織問題を解決できるのでしょうか。

ヒトの意識構造の原理原則に沿った運営をすることです。たとえば、評価者が求めている「成果」とはなにかを明確に設定し、しっかりと評価すること。しかし、このシンプルな事実の仕組みが組織内でなかなか徹底されない。なぜな



事例紹介

# 『意識構造学(識学)』が徹底解剖した 人間の意識構造



行動の質や量を上げるためには、5領域のどこかで生じる「誤解」や「錯覚」を排除すべき

ら、人間には「思考のクセ」というものがあり、そのクセが生み出す「誤解」や「錯覚」が、事実の仕組みを正しく理解し行動することを阻害してしまうからです。ならば、その阻害要因である「誤解」や「錯覚」を排除すればいい。当社が提唱している意識構造学(識学)に基づいたトレーニングは、まさにこの「誤解」や「錯覚」を排除することを目的とした

ものなのです。——詳しく説明してください。意識構造学では、人間が行動を起こすまでの意識を、「位置」「結果」「変化」「恐怖」「目標」という5つのプロセスで説明します。そのうえで、人が目的に対して間違った行動を起こすとすれば、「誤解」や「錯覚」が生まれていると言えるの

です。先ほどのモチベーション理論を例にとれば、「あの人はモチベーションを上げてくれない」と部下が上司に評価を下すのは、部下が自分と上司との「位置」関係を誤解・錯覚しているのです。こうした「誤解」や「錯覚」を排除し、管理者が成果を明確に設定してあげれば、社員は迷うことなく成果の達成に向けて邁進できます。当然、個人の成果が上がれば、会社としても売上がたちどころに上がります。実際に、当社は設立して2年に満たないですが、この間、識学トレーニングは170社以上に導入され、「過去最高売上を更新した」「離職率が半減した」などの成果をもたらしています。

## 社員にいち早く成長を実感させるそれが管理者本来の仕事

——これまでにモチベーションを大切にされてきた社員にとって識学の考え方は、大きな違和感を抱きそうですよね。ええ、最初は戸惑うかもしれませんが、ね。しかし、ルールや成果目標が決まり、やるべきことが明確になることでむしろ仕事がやりやすくなることに社員もすぐに気づきます。成長するために一時的なストレスは生じますが、それを超えたときに得られる成長実感はなにものにも代えがたい。この成長実感はいち早く生み出させるこそ本来の管理者の仕事であり、その手助けをするのが識学の役割だと認識しています。

**書籍紹介**  
『伸びる会社は「これ」をやらない!』  
安藤広大(著) (すばる舎)

経営者向けセミナーを2017年2月25日(土)に渋谷で開催予定

[http://shikigaku.jp/seminar\\_lp/](http://shikigaku.jp/seminar_lp/)

——組織問題に悩む経営者にアドバイスをお願いします。組織に問題を抱える経営者を見るに、真剣に会社をよくしたいと考え、必死に試行錯誤を繰り返している真面目な方が多いです。しかし、やり方が間違っていた。いわば、全力で間違ったことを実践した末に疲れ果て、成長意欲を失ってしまうケースも多く見受けられました。そうした経営者が識学トレーニングを受けると、組織の正しい動かし方がわかり、成果がすぐについてくるので、経営が楽しくなってきます。「もっと早く知りたかった」という受講者の声が本場に多いです。組織の問題に悩んでいる経営者は、識学トレーニングを受けることを心からオススメします。いま抱えている課題の原因を言語化できるので、取り除く方法と同時に、その先にあるこういう組織にしたい、会社をこうしたいといった事を実現することができると思います。

# 明瞭に言語化された理論で 組織問題の真因に気づけた

従来の組織マネジメントの常識をくつがえす識学の管理者トレーニング。導入企業にはどのような効果があったのか。ここでは、その一例として、Webマーケティング事業などを展開する有力ITベンチャーであるベシック代表の秋山氏に取材。識学トレーニングを通じて得た、気づき、などについて聞いた。

## 部下の迷いを招いていたのは私の「思考のクセ」にあった

——識学トレーニングとの出会いを教えてください。あるベンチャー経営者仲間の紹介で、識学トレーニングの存在を知りました。会社設立以降、組織マネジメントに対する問題意識はつねに持ち続けてきましたが、管理手法についての教育には関心がなく、いっさい受けたことがありませんでした。しかし、識学トレーニングにはなぜか興味をもったんです。組織運営に対する思考が体系立てられ、かつ明瞭に言語化されているところに、ほかのマネジメント論との違いを感じました。

## 組織運営に関し、どのような課題を感じていたのですか。

組織としての機動力の弱さです。一人ひとりの仕事への向き合い方に問題はさほど感じないものの、個々が集団になったときに動きの鈍さが目立った。当初その原因は、個人の仕事に対する意欲や目的意識の欠如にあると考えていました。そ

## 識学トレーニングを受けて、どのような気づきがありましたか。

いちばんの気づきは、部下の行動を阻害し、組織を機能不全に陥らせているのは、個人のモチベーションの欠如でも目的意識の希薄化でもなく、意識構造に生じる誤解や錯覚であること。そして、それを生み出している原因は、ほかならぬ私の言動、「思考のクセ」だったという点です。

## 具体的に教えてください。

たとえば、「組織はフラットなほうがいい」「管理者とメンバーの距離は近いほうがいい」という私の思い込み。ベンチャー企業にありがちなこの発想が、組織内の「位置」関係に対する誤解や錯覚を部下に植え付け、組織としての機能不全を招いていたんです。また、「部下であっても、なにからなまでに指示されるのはイヤだろ」という配慮から、指示内容をわからなく示唆するにとどめ、「こちらの本意に気づいてくれるまで待つ」という姿勢をとっていました。こ

## 識学トレーニングで得た3つの気づき

- 組織内の上下関係を確立すべし**  
「フラットな組織がいい」との「誤解」が組織の機能不全を招いていた
- 上司からの指示内容は明確にすべし**  
「きっと相手は察してくれる」との「錯覚」によって、指示内容が不明確となり、社員の混乱を生み出していた
- モチベーション重視の管理手法は排すべし**  
「離職率と個人のモチベーションに相関関係がある」との「誤解」から、効果の薄いモチベーション施策にコストをかけていた

これは一見、部下の自走を促しているようで、「目標」に対する部下の迷いを生み出していた。部下にとっては目標が明確になつておらず、目標の答え探しをしなければならぬ。そのとき、管理者は「きっとできるはず」という期待を抱いているので、答え探しに失敗した部下は減点の対象に。部下はつらいですよ。——今後、マネジメントにどう活かしていきますか。識学で学んだ要素をもとに、目標管理やマネジメントのルールを設定し、全管理職で運用しようと考えています。これを行うことで、メンバーは仕事に対して迷いなく、100%集中力を発揮できるので、パフォーマンスは確実に上がるはず。売上や利益といった業績の底上げはもちろん、個人々人も、正当に評価されることで、成長を実感することができるようになります。また、離職率低下にもつながると期待しています。

