

# 実行力で勝つ組織のつくり方

— 文明構造から人間の感情までを貫く、組織設計論 —

---

## 目次

第一章: 文明の転換点に立つ経営者へ

第二章: 組織の強さは、掛け算で決まる

第三章: ビジョン — 意味の経済圏

第四章: 規律 — 実行力を高める仕組み

第五章: 会社を大きくしていくと、必ず出会う風景

第六章: 優秀な若手が辞める構造 — 成長実感の消失

第七章: フィードバック文化の本質 — 恐怖ではなく改善へ

第八章: キャパシティ拡張の痛み — 過保護という毒、そして精密な負荷設計

第九章: マネージャーの精神構造 — 手放す覚悟

最終章: 組織づくりは人間理解である

---

# 第一章：文明の転換点に立つ経営者へ

人類の歴史を振り返ると、競争優位の源泉は常に変化してきた。

土地を持つ者が勝った時代。

資本を持つ者が勝った時代。

情報を持つ者が勝った時代。

そして今、私たちはその次の時代にいる。

情報は無料になった。

知識は検索できる。

戦略は生成AIが瞬時に組み立てる。

優れた分析フレームワークはネットに溢れ、

どの企業も似たような戦略資料を持っている。

にもかかわらず、業績には決定的な差が生まれる。

なぜか。

それは、戦略ではなく、

実行の総量に差があるからだ。

そしてさらに正確に言えば、  
実行が継続される構造に差があるからだ。

現代は、アイデアの時代ではない。

実行構造の時代である。

戦略は真似できる。

文化スローガンも真似できる。

しかし、構造化された実行組織は簡単には真似できない。

競争優位は、外側ではなく、内側の設計にある。

---

## 第二章：組織の強さは、掛け算で決まる

企業の成果は、最終的には生産量で決まる。

どれだけ価値を生み出したか。

どれだけ顧客に届けたか。

どれだけ市場を動かしたか。

その総量は偶然ではなく、いくつかの変数の掛け算で決まる。

一人ひとりの能力。

一人ひとりが扱える責任範囲。

その人数。

組織全体の方向統一。

行動基準および言行一致。

能力が高くても、処理量が小さければ総量は伸びない。

人数が多くても、方向がバラバラならエネルギーは相殺される。

方向があっても、基準が曖昧なら行動は崩れる。

経営とは、この変数を設計し続ける営みである。

しかし多くの会社は、能力だけに注目する。

優秀な人材を採れば伸びると考える。

それは幻想である。

能力は掛け算の一部でしかない。

方向が揃っていなければ、優秀な人ほどバラバラに走る。

基準がなければ、優秀な人ほど勝手に最適解を作り、衝突する。

責任範囲が拡張されなければ、優秀な人ほど早く天井に当たる。

組織は、才能ではなく設計でスケールする。

---

## 第三章:ビジョン — 意味の経済圏

人口減少社会において、優秀な人材は「選ばれる側」ではなく「選ぶ側」である。

これは単なる採用難の話ではない。

社会構造そのものの転換である。

人が足りないということは、

労働力が希少資源になるということだ。

希少資源は、価格だけでは動かない。

報酬が高いだけでは残らない。

自由が多いただけでも残らない。

なぜなら、優秀な人材にとって報酬も自由も前提条件になっているからだ。

その先にあるものが問われている。

それは「意味」である。

-売上目標では人の心は動かない

かつては売上目標が人を動かした。

高度経済成長期は、

数字が伸びること自体が未来の象徴だった。

しかし今は違う。

売上目標を掲げても、それだけでは心は動かない。

「今月3億を目指す」

「前年比120%を達成する」

この言葉に、魂が震える人はどれだけいるだろうか。

優秀な人材は問う。

「その先に何があるのか？」

売上は手段である。

目標は手段である。

手段が目的化した瞬間、

人の心は冷える。

現代は、

「何のためにやるのか」が問われる時代だ。

## -ビジョンは会社のためではない

多くの会社はビジョンを「会社の成長戦略」として語る。

だが、それでは弱い。

ビジョンは会社のためのものではない。

社員の人生を拡張するための装置である。

人は、自分の人生が広がっていると感じたときに本気になる。

- 昨日よりできることが増えている
- 昨日より大きな責任を担っている
- 自分の行動が社会に影響を与えている

この感覚が、人を動かす。

ビジョンとは、「会社がどこへ行くか」ではなく、

「ここで働くことで、あなたの人生がどう拡張するか」を示すものだ。

ここを誤解すると、

ビジョンはただの標語になる。

## -意味は一貫性から生まれる

ビジョンは掲げるだけでは意味を持たない。

意味は、一貫性から生まれる。

一貫性とは何か。

言葉と行動が一致していることだ。

短期利益より理念を優先した判断。

困難な局面でも姿勢を曲げない姿。

例外を作らない態度。

これらが積み重なったとき、

人は「この組織は本気だ」と感じる。

逆に、

短期利益を優先して理念と矛盾する判断をしたとき、

成果だけを称賛し姿勢を無視したとき、

経営者が感情で例外を作ったとき、

ビジョンは信用を失う。

社員は敏感である。

言葉と行動のズレを、必ず感じ取る。

そのズレは、すぐに声にはならない。

だが心の奥で、

「この言葉は本気ではない」という判断が下される。

一度その判断が下ると、

どれだけ美しい言葉を重ねても届かない。

**-献身性は意味からしか生まれない**

優秀な人材は合理的である。

合理的な人間が、なぜ深夜まで働き、

なぜ困難な挑戦に身を投じるのか。

それは献身性があるからだ。

しかし献身性は命令では生まれない。

「もっとコミットしろ」

「覚悟を持て」

こう言われて生まれるのは反発である。

献身性は、

「ここで挑戦することが自分の人生の物語になる」と感じたときに生まれる。

つまり、意味からしか生まれえない。

ビジョンが機能している組織では、

人は会社のためではなく、自分の未来のために戦う。

この状態になったとき、

組織は強くなる。

## -責任感とは文化から醸成される

責任感とは文化の産物である。

責任が尊ばれ、

一貫性が守られ、

姿勢が評価される組織では、責任感が醸成される。

逆に、

成果だけが評価され、

言い訳が許され、

例外が横行する組織では、責任感は腐る。

ビジョンとは、

責任感を育てる土壌である。

「何のためにやるのか」が明確であれば、

人は自ら責任を引き受ける。

意味が曖昧な組織では、  
責任は押し付け合いになる。

**-ビジョンは意思決定に埋め込まれているか**

ビジョンは掲示物ではない。

壁に貼られていても意味はない。

それが日常の意思決定に埋め込まれているかどうかすべてである。

採用基準に反映されているか。

評価制度に反映されているか。

表彰の基準に反映されているか。

撤退判断に反映されているか。

ここに一貫性があるとき、

ビジョンは経済圏になる。

意味が循環する空間になる。

人は、意味が循環する空間に残る。

売上目標では動かない。

だが、

一貫性を守る組織、

献身が報われる組織、

責任を称える組織では、人は本気になる。

---

## 第四章：規律 — 実行力を高める仕組み

規律は嫌われる。

「管理されたくない」

「自由がなくなる」

「窮屈だ」

こうした反応は自然だ。

なぜなら、多くの組織で規律は監視として導入されてきたからだ。

サボらないように。

不正をしないように。

怠けないように。

しかし、それは規律の本質ではない。

規律とは、

実行力を最大化し、生産量を増やすための構造である。

規律は「縛る」ためではない。「集中」させるためのものだ。

企業の経営リソースは限られている。

時間も、資金も、人材も、集中力も有限だ。

にもかかわらず、多くの会社では、その有限なリソースが浪費されている。

- 進捗確認のための無駄な会議
- 「聞いていない」という情報の再共有
- 締切遅延のフォロー
- 誰がやるのか曖昧なタスク
- 問題が表面化しないままの放置

これらはすべて、

規律が弱いことによる摩擦コストである。

規律とは、

摩擦を最小化し、エネルギーを前進に集中させる仕組みだ。

規律がない組織は、なぜ生産量が増えないのか

規律が弱い組織では、必ず次の現象が起きる。

まず、問題発見が遅れる。

日報がなければ、小さな違和感は共有されない。

進捗共有がなければ、遅れは見えない。

打刻や行動ログがなければ、稼働の実態が分からない。

問題が見えない組織では、修正ができない。

修正ができなければ、損失は拡大する。

その間、経営陣はこう言う。

「なんとなくうまくいっていない」

「最近、スピードが落ちた」

だが、そのなんとなくは構造の問題である。

規律が弱い組織では、

小さなズレが積み重なり、大きな非効率になる。

それは個人の能力の問題ではなく仕組みの問題だ。

**-規律とは「実行責任の可視化」である**

企業には、二種類の責任がある。

ひとつは、経営の戦略責任。

もうひとつは、現場の実行責任。

ここを混同すると、組織は壊れる。

規律の役割は、

実行責任を**100%**可視化することにある。

もし、社員が定められたルールを100%守り、  
定められた行動を100%実行しているにもかかわらず、  
成果が出ないのであれば、

それは戦略が間違っている。

それは経営責任である。

しかし、

ルールが守られていない、  
進捗が共有されていない、  
約束が守られていない、  
その状態で成果が出ないのであれば、  
それは実行責任の問題である。

ここを曖昧にすると、組織は不公平になる。

「なんとなくうまくいかない」という空気の中で、  
誰も責任を引き受けなくなる。

規律がない組織では、

締切を守る人が損をする。

報告する人が損をする。

助ける人が損をする。

なぜなら、守らない人に合わせる文化が生まれるからだ。

「まあ、あの人は遅れるから」

「結局フォローするしかないよね」

この状態では、誠実な人が疲弊する。

規律がある組織では、

守らない人が是正される。

守る人が損をしない。

これは管理ではない。

公平性の担保である。

**-規律は自由を奪うのか**

規律は自由を奪う、と言われる。

しかし本当は逆だ。

規律がない組織では、

優秀な人が余計なフォローに時間を取られる。

会議が長引く。

再確認が増える。

曖昧な責任が残る。

これは自由ではない。

規律は、

余計な摩擦をなくすことで、本質的な仕事に集中する自由をつくる。

ルールが明確であれば、

確認のための無駄なコミュニケーションは減る。

進捗が可視化されていれば、

不安に基づくマイクロマネジメントは減る。

規律は、自由の前提条件である。

## -規律は文化を守る血管である

組織が小さいときは、空気で回る。

言葉にしなくても伝わる。

顔を見れば分かる。

だが、人数が増えると空気は薄くなる。  
そのとき、文化を支えるのは規律である。

日報は単なる報告ではない。  
思考の蓄積である。

進捗共有は単なる管理ではない。  
相互信頼の前提である。

打刻は単なる勤怠管理ではない。  
時間の使い方を可視化する鏡である。

これらが積み重なることで、  
組織は学習体になる。

規律が100%守られている組織を想像してほしい。

全員が締切を守る。  
全員が進捗を可視化する。  
全員が報告を怠らない。

この状態で成果が出ないなら、  
それは戦略の問題だ。

経営者は逃げられない。

だが、規律が守られていない状態で成果が出ない場合、責任は実行側にある。

この明確さこそが、組織を強くする。

規律は冷たい制度ではない。

規律は、実行力を最大化し、生産量を増やし、責任を明確にするための経営装置である。

規律を嫌う組織は、感情で回る。

規律を理解している組織は、構造で勝つ。

強い組織とは、後者である。

---

## 第五章：会社を大きくしていくと、必ず出会う風景

会社を大きくしていくと、いつも同じ場面に出くわす。

それは資金繰りでも、採用でも、プロダクトでもない。

数字で語れる問題なら、まだ分かりやすい。

改善策も打ちやすい。

もっと厄介なのは、

誰も声に出さないところで、少しずつ変質していく空気のほうだ。

自分の創業期を思い出す。

創業メンバーとは距離が近かった。

物理的に隣に座っていたという意味ではなく、気配が近かった。

数字が上がったときの高揚も、

失注したときの胃の痛みも、

夜遅くまで返信が来ないときの不安も、

同じ温度で共有していた。

意思決定は荒かった。

プロセスも未熟だった。

でも「同じ船に乗っている」という感覚だけは確かだった。

夜中のコンビニの前で、「まあ明日もやるしかないよね」と笑えた。

あれは仲間というより、運命共同体だった。

しかし会社は伸びる。

人が増える。

部署が分かれる。

階層ができる。

社長は現場から離れる。

冷たくなったわけではない。

そこに居続けると会社が回らなくなるだけだ。

創業期の社長は火を見つけて走る。

成長期の社長は火が燃え続ける構造を設計する。

理屈としては正しい。

でも、創業メンバーの感情は、その変化についてこない。

「昔みたいに話せなくなったな」

「社長が遠くなった気がする」

寂しいと言ったら幼く見える。

もっと話したいと言ったら依存しているように思われる。

だから感情は別の形になる。

「意思決定が遅い」

「現場を分かっていない」

「昔の熱がなくなった」

言葉は仕事の話をしている。

でも本当は、関係性の変化への戸惑いだったりする。

そこにさらに追い打ちがかかる。

あとから入ってくる人がやけに優秀に見える。

創業期には雇えなかった人材。

実績を持つ人。

専門性を持つ人。

自分が評価されていた筋肉が、評価されなくなる。

同じ場所にいるのに競技が変わった感覚。

役割が小さく見える。

自信が削られる。

これは能力の問題ではない。

アイデンティティの問題だ。

強い人は痛みを直視し改善する。

弱い人は痛みを怒りに変える。

「最近の会社はおかしい」

「昔はもっと良かった」

本当は、自分がいたはずの居場所が崩れている感覚を止血しているだけ。

やがて、提案が減る。

反応が遅れる。

外から見ると「パフォーマンスが落ちた人」になる。

本人は怠けたつもりはない。

ただ、居場所が消えただけだ。

そして、辞める。

理由はいつも合理的だ。

新しい挑戦。

キャリアアップ。

でも深いところではこう思っている。

「ここは、もう自分の場所じゃない」

創業メンバーが抜けると、会社は数字以上のものを失う。

危機のときにどう動くか。

ルールがないときにどう踏ん張るか。

ただし、制度は残る。

だが制度だけの組織は脆い。

スケールとは、社員の心の変化を抱え続けることともいえる。

変化には必ず喪失が伴う。

喪失は放っておくと誤解になる。

誤解は怒りになり、分断になる。

スケールの前に、スケールしたら人の感情がどうなるかを言語化しておかなければならない。

優秀な人が入るということは、

今いる人の価値が相対化されるということでもある。

相対化は健全だ。

だがその健全さが、ときどき人の心には毒になる。

組織づくりは、人間理解である。

人間理解が浅い人に、強い組織はつukれない。

---

## 第六章：優秀な若手が辞める構造 — 成長実感の消失

優秀な若手が辞める理由を「待遇」と考える経営者は多い。

しかし、実際に本音を掘り下げると、そこにはもっと根深い問題がある。

それは「成長が止まった」という感覚だ。

人は、忙しさでは疲れない。

意味のない停滞で疲れる。

挑戦しているとき、人は苦しいが辞めない。

未知に向かっている感覚がある限り、人は耐えられる。

だが、昨日と同じ仕事を、明日も同じやり方で繰り返していると感じた瞬間に、心が少しずつ離れる。

若手が辞める会社には、共通点がある。

挑戦はあるが、構造がない。

目標はあるが、フィードバックがない。

評価はあるが、成長の物語がない。

人は「評価」ではなく「成長」で残る。

評価は外から与えられる。

成長は内側で実感する。

この違いを理解していない組織は、優秀な若手を失う。

成長実感とは何か。

第一に、責任の拡張。

一か月前よりも大きな仕事を任されているか。

第二に、難易度の上昇。

一か月前よりも難しい課題に挑んでいるか。

第三に、修正の質。

行動が具体的に改善されているか。

責任が拡張しない組織では、優秀な若手はすぐに天井にぶつかる。

難易度が上がらない組織では、飽きる。

修正がない組織では、自分が成長しているのか分からない。

ここで経営者が陥る罠がある。

「まだ若いから、もう少し基礎をやらせよう」

この優しさが危険。

任せないことは、信じていないというメッセージになる。

若手は敏感だ。

「自分はまだ信用されていない」と感じると心は外を向く。

優秀な若手を残す方法は単純である。

高負荷を与え、質の高いフィードバックを与え、修正し続けること。

痛みを伴う成長の設計がなければ、才能は去る。

---

## 第七章:フィードバック文化の本質 — 恐怖ではなく改善へ

多くの会社が評価制度を導入する。

しかし、評価が成長につながっている会社は少ない。

なぜか。

評価が「ジャッジ」になっているからだ。

フィードバックは、本来「修正装置」である。

「なんとなく足りない」

「もっと主体的に」

「プロ意識を持って」

これでは改善できない。

改善できないフィードバックは、恐怖を生む。

恐怖は萎縮を生む。

萎縮は挑戦を止める。

挑戦が止まった組織は衰退する。

フィードバックが機能する条件は明確。

行動が言語化されていること。

期待水準が具体的であること。

改善点が行動単位で示されること。

そして最も重要なのは、

評価基準が組織の価値観と一致していること。

成果だけを評価すると、短期思考が蔓延する。

姿勢だけを評価すると、甘えが生まれる。

両方を同時に見なければならない。

フィードバックが文化になるとき、組織は学習体になる。

誰かが失敗したとき、

それは個人の問題ではなく、組織の学習材料になる。

ここまで来て初めて、成長は加速する。

---

## 第八章：キャパシティ拡張の痛み — 過保護と いう毒、そして精密な負荷設計

能力とキャパシティは違う。

能力は質だ。

キャパシティは量だ。

質が高くても、扱える責任の量が小さければ、組織全体の生産量は増えない。

優秀なプレイヤーがいても、

その人が自分のタスクだけを完璧にこなしている状態では、組織は伸びない。

問題は常に、どれだけの重さを持たせられるかである。

だがここで、多くの経営者が止まる。

「潰れたらどうしよう」

「メンタルが壊れたらどうしよう」

「離職されたらどうしよう」

その恐怖が、過保護を生む。

過保護な組織は、一見優しい。

だが長期的には残酷だ。

なぜなら、挑戦機会を奪うからだ。

挑戦を奪われた人間は、静かに腐る。

誤解してはいけない。

キャパシティ拡張は「無理をさせること」ではない。

ただ重い仕事を投げればいいわけではない。

無秩序な高負荷は、破壊を生む。

では何が違うのか。

キャパシティ拡張には、二つの前提がある。

ひとつは、相手のヒットポイントを正確に把握すること。

もうひとつは、その器のギリギリまで要求すること。

この二つは、両立しなければならない。

**-ヒットポイントを把握できないマネジメントは暴力である**

マネージャーの多くは、部下の能力は見ている。

だが、耐性は見えていない。

耐性とは何か。

- どれだけの同時処理が可能か
- どれだけの精神的圧力に耐えられるか
- どの種類の負荷に強く、どの種類に弱いか
- 回復までにどれくらいの時間が必要か

これを把握せずに負荷をかけるのは、

ただのギャンブルだ。

例えば、論理力は高いが承認欲求が強い人に、

成果が見えづらい長期プロジェクトを丸投げすれば、精神が削られる。

逆に、負荷耐性が高い人に、

安全圏の仕事ばかり与えれば、退屈で腐る。

キャパシティ拡張とは、

「能力×耐性」の精密な把握から始まる。

これは感覚ではない。

観察と対話と記録によって掴むものである。

**-器ギリギリまで要求する覚悟**

ヒットポイントを把握した上で、  
そこに留まるマネジメントは甘い。

本当にキャパシティを拡張するには、  
相手の器の“ギリギリ”を要求する必要がある。

この「ギリギリ」が難しい。

余裕のある仕事では成長しない。  
限界を超えた仕事では壊れる。

境界線は人によって違う。  
だからこそ、マネジメントは技術である。

器の7割では拡張は起きない。  
8割でも足りない。

9割から95%の領域。  
ここで揺らす。

「少し怖い」

「でもやれなくはない」

この心理状態に入ったとき、

キャパシティは拡張する。

ここを避けるマネジメントは優しいが弱い。

ここを無視するマネジメントは強いが壊す。

必要なのは、強くて壊さない設計である。

## -負荷と修正はセットである

負荷だけを与えるのは暴力だ。

修正がなければ、人は「できない自分」という自己認識を強化する。

負荷 → 失敗 → 放置

この循環は、破壊を生む。

正しい循環は

任せる。

失敗する。

具体的に修正する。

再挑戦させる。

この再挑戦が最も重要だ。

一度の失敗で引き上げるのは、過保護だ。

失敗を人格と結びつけるのは、破壊だ。

行動単位で修正し、

「ここが足りなかった」と具体化し、

再挑戦させる。

この循環が続くと、

人は「自分は伸びている」と感じる。

これがキャパシティ拡張の正体である。

## **-経営者が越えなければならない壁**

キャパシティ拡張には、経営者の覚悟が必要だ。

任せたほうが遅い。

自分でやったほうが速い。

これは事実だ。

だが、速さを選び続ける限り、

組織はスケールしない。

短期効率を取るか、  
長期拡張を取るか。

ここで多くの経営者は揺れる。

特に、優秀な創業者ほど危ない。  
自分がやったほうが速いからだ。

だがそれは、  
「自分のキャパシティでしか回らない会社」を作ることになる。

スケールとは、  
他人のキャパシティを拡張することでしか起きない。

## -過保護はなぜ毒なのか

過保護は愛ではない。

過保護とは、

「失敗させたくない」

「嫌われたくない」

「辞められたくない」

という経営者の恐怖である。

その恐怖が、挑戦機会を奪う。

挑戦を奪われた人は、表面上は安定する。

だが内側では、エネルギーが腐る。

「ここにいても成長しない」

この感覚が生まれた瞬間、

優秀な人は静かに退職を決める。

過保護は、短期的な安定を作るが、

長期的な衰退を作る。

**-キャパシティ拡張は関係性の問題でもある**

ここで重要なのは、

キャパシティ拡張はスキルの問題だけではないということだ。

それは関係性の問題でもある。

人は、信頼している相手からの高負荷は受け入れやすい。

「この人は自分を潰すつもりではない」

「この人は自分の成長を本気で考えている」

この前提があるかどうかで、  
同じ負荷でも意味が変わる。

だからヒットポイントを把握することと、  
器ギリギリまで要求することは、  
信頼の上に成り立つ。

信頼なき高負荷は暴力。  
信頼ある高負荷は成長。

ただし、信頼がないことを部下が動かない免罪符にしてはいけない。  
つまり信頼は結果であり、強い責任感によってマネジメントする覚悟が必要。

このあたりが難しい。  
キャパシティ拡張は優しさではない。

だが冷酷でもない。  
それは、精密な観察と、ギリギリまでの要求と、

失敗後の具体的修正を繰り返す技術である。  
能力を磨くだけでは組織は伸びない。  
器を広げなければならない。

そのためには、

ヒットポイントを把握し、  
器ギリギリまで要求し、  
失敗を修正し、  
再挑戦させる。

この循環を回せる経営者やマネージャーが、  
本当に組織をスケールさせられる。

過保護は毒だ。

だが無秩序な高負荷も毒だ。

必要なのは、  
壊さずに拡張する設計である。

---

## 第九章：マネージャーの精神構造 — 手放す覚悟

優秀なプレイヤーほど、マネージャーになると苦しむ。

自分でやったほうが速い。

任せると質が落ちる。

だから抱える。

抱えると、メンバーは育たない。

育たないから、さらに抱える。

やがて疲弊する。

マネージャーの役割は、成果を出すことではない。

成果を出せる人を増やすことだ。

ここで最大の壁は、自己認識である。

プレイヤーとして評価されてきた人は、

「自分がやる」ことで承認を得てきた。

だがマネージャーになると、

承認は「部下が成果を出すこと」に変わる。

承認の源泉を切り替えられない人は、マネージャーとして苦しむ。

手放すことは、能力の否定ではない。

成長の証である。

だがそれは、アイデンティティの変化を伴う。

この痛みを直視できる人だけが、真のマネージャーになる。

---

## 最終章：組織づくりは人間理解である

制度は設計できる。

仕組みも設計できる。

だが、最後に問われるのは人間理解だ。

人は、承認を求める。

人は、居場所を求める。

人は、成長を求める。

スケールは必ず相対化を生む。

相対化は必ず痛みを生む。

その痛みを「壊れる理由」にするか、

「変わる合図」にするかで未来は変わる。

組織づくりとは、

人の感情を理解しながら、

構造を設計する営みである。

構造だけでは冷たい。

感情だけでは脆い。

両方を持つ者だけが、強い組織をつくれる。

ここまで読んでくれたあなたへ

**REAL VALUE CSO水畑裕貴との  
ランチ会へ参加しませんか？**



これまでの数千人の経営者と出会ってきた中での壁打ちが得意領域。  
そんな、みずにいと壁打ちができるランチ会です。

完全招待制となっておりますが  
ご興味をお持ちいただけましたら  
以下の専用フォームより、参画のご希望をお知らせください。

#### 開催概要

- 場所: 浜松町 (REAL VALUE 本社)
- 時間: ランチ 12:00~13:30頃
- 費用: 無料

[参加申請はこちら](#)

---

## 西川将史からのメッセージ

最後まで読んでいただき、ありがとうございます。

この冊子に書いたことは、すべて私自身が失敗し、学び、実践してきたことです。

経営者として、私も何度も壁にぶつかりました。

自分の無知を痛感し、自分の傲慢さに気づき、自分のOSを何度も書き換えてきました。

そして、溝口勇児さんをはじめとする本物の経営者たちとの出会いが、私を変えてくれました。

REAL VALUE CLUBという170社以上が参画する経営者コミュニティで、共に学び合い、実践知を交換し、成長してきた経験は、私の最大の財産です。

だからこそ、あなたにも伝えたい。

「一人で悩まないでください」

経営者の孤独は、誰もが経験するものです。

しかし、本気で向き合える仲間がいれば、必ず乗り越えられます。

もしあなたが、本気で組織を変えたいと思っているなら、

ぜひ、食事会でお会いしましょう。