

企業理念の実践を目指す人材教育

ES目標面談、結果につなげる結束力向上研修

企業における人材教育では、企業理念を浸透させることが重要である。また理念を理解し、実践することは従業員のモチベーションと満足度にも大きく影響すると言われている。「ES※を見据えた人材教育」とはどのようなものか。

① これからの経営は
差異のマネジメト。
A or Bではなく、A & B

個人か組織か？正社員かパートか？

短期か長期か？ワークかライフか？
今までの経営は、A or Bのどちらかを
選択し過去の事例を踏まえて答えを導
き出し、経営の舵を切ってきたように思
います。しかし価値観や生き方が多様
化する時代になり、A or BからA & B、
つまりは、個人も組織も、正社員も非
正規社員も、ワークもライフも、両方を
内包し、そこから今までにない新しいモ
ノを未来に向けて生み出していくことが、
企業の成長に最も重要な視点となって
きます。これからは、個々の持つ差異を
理解し企業が個人に寄り添い、いずれ
をも内包した幸せな職場・働き方・ライ
フスタイルのデザインをいかに手助けし
てあげるかが、大切な時代になってきて
います。そのためには、「お互いをよく
知り、関係性の質を高めていくこと」が

② “関係性の質の向上”を
組織のマネジメントの
中心に据える

大切なのです。

マサチューセッツ工科大学のダニエル・
キム教授は「組織の成功の出発点は関
係の質の向上から始まる」と言っていま
す。関係性の質は、思考の質そして行
動の質へとつながり、経営の質向上が実
現できるのです。

この考え方を軸に、多くの企業が業
績のマネジメントから組織開発を推進
するマネジメントへと舵を切るべきだと
考えています。また、個の能力開発だ
けではなく、組織そのものの開発という
視点で働きかけを行うことも重要です。
そのために、まずは、「お互いを知り、
信頼し、共感する」レベルまで組織内の
関係性の質を向上させていきます。つま
りは、職場の中で、互いの幸せの軸は何
なのかを知り合い、差異を認知してい
くことです。そこからお互いに共感できる

③ イノベーションが起きやすい
組織風土をつくるための
目標管理制度のすすめ方

今、多くの企業が導入している目標
管理は、売上げや利益といった数値目
標や業務改善目標を設定する場合が多
いのではないのでしょうか？しかし着目す
べきは、目に見えない人間関係の質・プ
ロセスの問題です。成熟期を迎えた企業
が新たな成長曲線を描くには、この「関

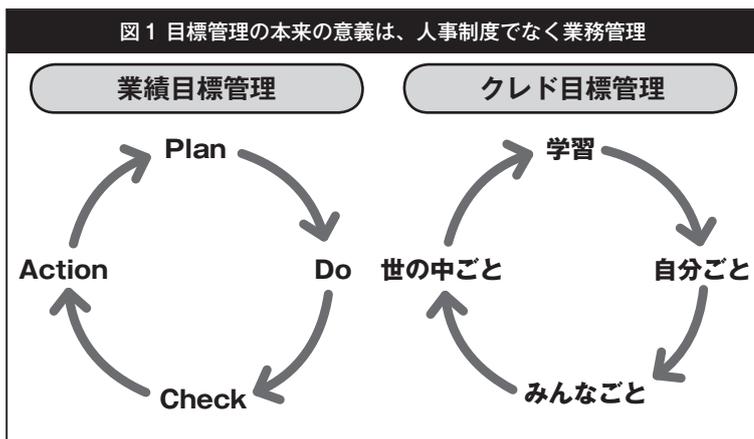
部分を見つけ内包するところから、イノ
ベーションは生まれていくのです。

「イノベーション」といわれる数々の商
品、例えば、「いちご大福」や「食べるラ
ー油」、任天堂の「Wii」といった革新的
な商品はすべて、異質なモノ同士をつな
げ内包し新たなモノを創り上げた結果で
す。ヒトも同様に、ただの知り合い・共
感できない仲間からは新しいコトやモノ
は生まれません。企業内でも同じく理念
への共感力が必要なのだと思えること
ができます。

ES地域企業プロデューサー
社会保険労務士 (やはぎ だいすけ)
矢萩大輔
有限会社人事・労務代表取締役、一般社団法人日
本ES開発協会会長。明治学院大学卒業後、大手
ゼネコン勤務を経て、1995年、都内最年少の26
歳で社会保険労務士として開業。現在、400社以
上の顧問先を抱えるリーディングオフィスとして注
目を集める。「ES組織づくりの有限会社人事・労
務」として、「人材士」の開発、販売会社として、
1998年起業。2008年より、CSRの団体として「次
世代を担う子供達へ、地域のはたらく豊かさを!!」
をコンセプトに一般社団法人日本ES開発協会を主
宰。ES（従業員満足）を軸にクレド作成コンサル
ティングやES人事制度など組織活性化のための
新しい施策の普及活動を目指し高く評価されている。

係性の質々つまり組織開発に焦点をあ
てるべきです。
従業員に企業理念を理解し実践して
もらうためには、関係性の質という視
点を、目標設定や上司との面談、研修
評価のプロセスに組み込んでいく必要が
あります。この仕組みを私は「ES目
標面談研修」と呼んでいます。理念が
浸透すれば、会社は飛躍的に成長します。
ES目標面談研修においては、価値
観や行動基準の浸透について考えてい
かねばなりません。そこには「学習」
という大切なキーワードがあります。
「学習」は時間がかかるものです。また、
脳科学の視点から見ると、大脳辺縁系
（感じる脳）は、大脳新皮質（考える脳）
より格段に学習能力が遅いという特徴
があります。トップの思いや企業理念
を浸透させるためには、学習速度の遅
い大脳辺縁系「感じる脳」を使うので、
繰り返しの反復学習が必要となります。
そこで、社員を育てていくための最適
な方法に「クレド（信条・よりどころ）」

図1 目標管理の本来の意義は、人事制度でなく業務管理



アドラー心理学には「目的論」という

4 アドラー心理学における 目的論からみる「自律性」

企業理念や価値観、行動基準を創業時からしっかり持っている会社は、成長による歪みから影響を受けずにスムーズに前進できます。目標管理の中にクレドに基づいた評価基準を加えることは重要な効果をもたらします。

の実践があります。クレドを実践すると、社長の思いやビジョンが組織に浸透し、全体としてまとまりやすくなるからです。

図2 ES組織開発 結果につなげる4つのステップを軸にしたクレド目標管理と業績目標管理プロセスによる目標面談活動の流れ

ES組織開発 4つのステップ	STEP 1 自分の思い (リーダーとしての思い) を明確に	STEP 2 お互いを知る	STEP 3 信頼関係を 構築する	STEP 4 共感し合う	次の大きな 目標へ動き出す
クレド目標管理 4つのレベル	Level 1 学習 トップの思い・信念 (多様性・イノベーションを 主眼においた会社のあり方)	Level 2 自分ごと 行動変容目標の設定 (志に裏打ちされた目標の設定、 仲間への思い、目標を知る)	Level 3 みんなごと メンター制度 (コミットメントの醸成、 達成度の確認)	行動変容目標評価 (新たな気づき、思いの育成)	Level 4 世の中ごと (より高い志への発展)
業績目標管理の PDCA	Plan 目標設定 評価基準の設定	Do 習慣ミーティング アクションプラン設定	Check 月例チェック 中間面談	Action 評価 フィードバック 面接 処遇への反映	
経営計画関連	ビジョン クレド確認 経営戦略 年度事業計画	4半期ごと 予定実績管理			人事制度反映

重要な概念があります。「目的論」とは「決定論」の対になるもので、「自らの行動は過去の原因により決定されるものではなく、今ある目的により決定される」というものです。

会社と社員の関係が、上下関係から対等の関係に近づいてきた今、一人ひと

りの自律性を育み、主体性を発揮させる環境を用意することができなければ、企業の求心力は弱まるでしょう。また、「言われたことをやる」社員の集まりから、「自分で考え新しいモノを生み出す」社員の集まり、いわゆる一人ひとりが経営者の視点を持ち自律的に働く風土・文化作りが求められています。

お金やモノという外的要因による一過性のモチベーションでなく、個々の内面から沸き起こる意志力を向上させ、チーム全体の意志力を育むことが、これからの人材教育の大切な視点です。そこで効果的な取組みに、「ES目標面談研修プログラム」があります。これは、「PDCAを回し、売上・利益

5 ES目標面談研修は 型にはまった活動ではない

を向上させる業績を軸とした目標管理システム」と、「自分ごと、みんなごと、世の中ごと」という内面の成長サイクルをまわし、本人の意志力を高めるための目標管理システム」の両輪で、ES組織開発四つのステップを軸に動かしていくものです(図1)。

ES目標面談研修では、個人の幸福度、関係性の質の向上、仕事の質の向上といった人間性尊重経営(ES経営)に着目し、個人の社会性のサイクル(学習↓自分ごと↓みんなごと↓世の中ごと)を回しながら運用するのが特徴です。クレドづくりや、メンバー貢献シートといった、様々なES組織開発の手法やツールを活用し、個人の内面を見える化しながら、目標への落とし込みを行っていきます。

PDCAによる従来からの目標管理と並行してこれを走らせることで、「左脳と右脳」「目標と目的」をつなぎ合わせ、数値の裏づけによる左脳だけの目標管理ではなく、個人の幸福や思いに裏付けされた、右脳も合わせた目標管理が可能となります(図2)。

STEP 1 自分の思いを明確に
部門長自らが目標を明確にし、チームとしての部門目標を設定。
部門目標の作成には、クレドの達

成度を書きこむクレド目標管理シートを活用。シートの各項目を埋めていくことで、数値目標と社会性のレベルの両方を高めながら目標を立てていく。

◆従業員満足度を計る組織診断の活用

組織風土やリーダーシップの発揮モチベーションや自律性という視点から組織の状態を知る「従業員満足度を計る組織診断」も活用。課題を見出し、目標が立てやすくなる。パート社員など正社員以外のメンバーにも診断を行うこと。イノベーションを主眼においた経営には多様な人材の活用が不可欠。非正規社員の幸福度にも目を向けていく必要がある。

STEP2 お互いを知る

◆個人の目標設定。

◆アドラー心理学を応用。

「人が幸福になるためには①自己受容、②他者信頼、③他者貢献の三つが必要」というアドラー心理学を職場に置き換え、「①職場にいる自分が好きだ、②職場の人を信頼できる、③自分は仕事を通して貢献している」という三つの条件を掲げ、「職場のコミュニケーション、職場の幸福度、職場への貢献度」を確認しながら目標設定。

STEP3 信頼関係を構築する

◆目標の実行段階。

単に数値目標を負うのではなく、社会性のレベルの向上を意識して実行。

◆社会性の高いリーダーの指導のもと実行していく大切さ。

「認知論」によると、各々が色眼鏡をかけて世界を見ている。そのことを認識し、「同じ世界でも人によって違って見えている」ということを理解する。個々の社会性向上のため、メガネの掛け替えを意識する。

◆社会性のある上司の指導。

これにより認知の幅を広げられれば、これまで見えなかったものが見えるようになる。そのために、チームの存在と上司・メンバーとの対話、内省を重視。

STEP4 共感し合う

◆評価・改善を行う。

◆差異のマネジメントが大切なことを理解する。

男女、外国人、障がい者と健常者、また、個人と組織、仕事と遊び、どこからどこまでという境界が引きつらくなっている現代では、異なるモノ同士の中から新しいモノやイノベーションが生まれる。そのためには、強いつながりだけでなく弱いつながりも重視。社内だけに留まらず、社外での活動や社会に対する問題意識といったことも評価。

◆異なるモノ同士を一つに結びつけるのが理念やビジョンにあり思ふ。

思いを大切に育てられる企業こそが、共感を呼び、新しいチャレンジを

続けていくことができる。

企業事例

6 イノベーションは多様で幸せな職場から生まれる

実際にES目標面談研修を実施した二社の事例を紹介します(図3)。

この二社に共通するのは、「目標面談は人事評価制度の一部」という考えを経営トップが改め、人事評価のためのツールから「人間性尊重経営」ESを高めるためのツール」という思考の転換を行ったことです。

ES組織開発四つのステップでは、「知り合う」レベルから一足とびに「共感し合う」レベルにはなりません。ですから、組織内で「共感する」というステップまでの過程を経ないと、人事評価制度を導入しても使いこなせる人が少なく、ただ分厚い埃をかぶったマニュアルだけが残ってしまうのです。あくまでそれを理解し実践している人がいてこそ、マネジメントツールとして使うことができるようになります。

事例・製造業A社

地域に愛される企業を理念として地域の工業団地を巻き込んだ新しいビジネスモデルを作りたいと考えていた。しかし、忙しい社員たちはなかなか本気になっはくれない。

STEP1

ワーク「会社をこわせ」を実施。

これは自分たちが競合他社になり代わって、自社の弱点を客観的な視点で考察してみるというもの。

STEP2

クレド作り^{※2}を実施。クレド作りにおいては個々の仕事を通しての成長の過程、幸せの軸を皆で確認し、共有しながら作ることが大切。

STEP3

クレドを中心に、上司と部下とが自己の内面の成長を確認し、リーダー向けのマネジメント手帳を用いながら対話を実践。

STEP4

CSR活動の一環として、地域貢献を推進しながら持続可能な経営を目指すという一般社団法人を立ち上げた。

A社は、当初経営陣が目標としていた新しいビジネスモデルを、一般社団法人という形で研修を通じ自律的に立ち上げることができた。

事例・飲食業B社

同業他社では過労死、メンタル不全などの問題がマスコミで取り上げられ、業界全体がブラック企業の温床のように言われており、人材を採用するのも困難な状態に陥っていた。その為、職場環境を向上させ、労働時間の削減の取組

※2 参考文献：『ESクレドを使った組織改革—社員の気持ちを仕事に向けるちょっとしたシカケづくり』(税務経理協会)

図3 ES組織開発4つのステップを軸としたES目標面談プログラム実践例

ES組織開発 4つのステップ		STEP 1	STEP 2	STEP 3	STEP 4
業種・規模	製造業 A社(約70名)	ワーク 「会社をこわせ」	クレド作成	マネジメント手帳 を用いた対話	CSR活動
	飲食業 B社(約100名)	ワールドカフェ	ブレイクダウン ミーティング	一週間の業績の棚卸	メンバー貢献シート
目標設定 PDCAサイクル		部門目標の設定	個人目標の設定	目標の実行	評価

図4 メンバー貢献シート

区分	貢献項目	Aさん	Bさん	Cさん	Dさん	Eさん
量的貢献	最終成果(収益など)での貢献が大きい	○				
	仕事量では一番頑張っていた				○	
質的貢献	アイデア、コンセプトを出すのに貢献していた	○				
	会社のアイデンティティを高める意識と こだわりが誰よりも強い		○			
	重要な案件の判断、意思決定において 一番冷静に対応していた	○				
チーム貢献	社外、社内での交渉や調整、連携やつながりを 一番大切に行動していた			○		
	職場を円滑に進めるために、 周囲への気配りを徹底していた				○	
	メンバーの育成に一番貢献していた		○			
総合判断	この人に一番お世話になった、頼りになった			○		

みを目指し、社員を動かしたいと考えた。

STEP 1

ワールドカフェ^{※3}というワークショップの手法を用い、「二〇二〇年のオリンピック終了後、自分たちはどのような生活をしているか?自分がわくわくするライフスタイルを創っているためには今日から何をすべきか?」といった根源的な問いかけを社長自らがスタッフに対して行い、皆で課題を共有。更に部門目標に落とし込んでいく。

STEP 2

スタッフ全員で店舗としての課題を話し合い、問題解決の道筋を個々が三通り以上持ち寄る。これにより仮に六人の店舗であれば一八通りの問題解決策が出てくるので、それらの知恵を結集して「今期にやるべきことを話し合う」というブレイクダウンミーティングを実施。

この段階では同時に、そのやるべきことに対しての担当者や達成基準評価までも決定する。尚、STEP 1の段階で、お互いがどのような思

いで仕事を通しての自己成長や、幸せな状態を感じるのかが理解できていないため、役割分担は自ずと決まる。

STEP 3

個々が一週間どのような業務に取り組むのかを発表して「見える化」し、緊急度と重要度で優先順位づけをしながらチーム全体で、一週間の業績の棚卸を行う。この過程では「誰がどんな状態で仕事をしているのか」「自分の仕事が多様な形で周りに影響を与えているのか」「自分が代わりにできることはないか」などを共有する。

STEP 4

メンバー貢献シート(図4)を用い、ここまでの取組みを通して、個々の承認欲求を刺激し、チーム内で互助の精神を育む。

B社の労働時間は研修後、月十時間削減、生産性は二〇%増となった。さらに労働時間を一番削減した店舗を表彰し報酬を出す制度をつくり、更なる改善へ結びつけた。健康経営に舵を切った結果、健康志向の新しい店舗も生まれ、順調に売り上げを伸ばしている。

ES組織開発四つのステップに応じて、「自分ごとからみんなごと、そして世の中ごと」と個人の社会性を高めていきます。人が幸福になるための大切な要

件の一つに「他者貢献」がありますが、ES目標面談は社員一人ひとりの社会性を高め、思いを表出させることで互いの貢献意識を刺激し、幸福度を上げていくのです。

7 おわりに

二十一世紀は心の時代といわれています。多様な社会においては、みんな違って良いという考えをもつことです。若者を中心に、働く価値観、ライフスタイルの価値基準がお金やモノから、それ以外へと変わってきています。なるべくお金を必要としない生活をしたいという若手社員も増えてきました。

働く意味が「お金」や「モノ」でないとしたら、一体それは何なのでしょう? 私たちは今、その「何か」を自分たちで決めなくてはならないのです。ワクワク感や幸福の形、働き甲斐を自分で作る時代、いや、作らなくてはいけない時代とも言えます。

こうした変化を見据えた上で、企業も社会的な価値を高めていく時代です。個人の側面からの教育だけでなく、組織開発という視点で人材教育をしていく、つまり内面意識力を育む教育の必要性がますます高まると考えています。

企業理念の実践を目指す教育が、社員個人を高める教育と合致していくことが理想です。

※3 会議室ではなくカフェで集うようにテーブルを囲み、少人数で行う討論手法