

# 個と組織の共鳴を目指した**理念共鳴研修「礎（Ishizue）」** の教育技術・ツールの開発と実施成果

～理念浸透から理念共鳴へ～

2023年1月27日（金）

株式会社日本能率協会マネジメントセンター  
組織・人材開発事業本部 Ishizue（礎）研究会  
プロジェクトメンバー リーダー 渡辺京子  
メンバー 末吉輝彦 田崎洋 金子美香

# 目次

■はじめに 理念共鳴 (Ishizue) 研究の経緯 (2016年～)	2
■理念教育のアプローチの変化	3
■礎 (Ishizue) : 3つの視点から共鳴を生み出す工夫	4
【プログラム設計上の工夫】	5
1. 理念研修と階層別研修をつなげて設計	7
2. 現場映像の活用 (同居空間)	8
【講師・ファシリテーターの工夫】	10
1. 共鳴の場を生み出すファシリテーション	12
2. 言語・行動・思考のポジティブな面に焦点	14
【教材・モデルの工夫】	15
1. 「なぜ」から始める	17
2. 行動イメージを想起しやすいアウトプット	18
■導入企業 F社の事例	19
F社共同研究 理念共鳴と階層別教育を融合	20
新任主務職 2021年度～改定カリキュラム	21
■終わりに	24
■支援実績	25
■まとめ	26
■今後の課題	27

# はじめに 理念共鳴 (Ishizue)研究の経緯 (2016年～)

理念が伝わっている企業の秘密とは



- 「主体的な仕事ができている」と答える社員が多い企業では、理念と社員の結びつきに工夫がなされていること
- 「理念に共鳴している」と答える社員が多い企業では、組織と個人の学びがたくさん生まれていること

「理念が伝わっている企業が社員にどういう働きかけ（教育）をしているか」を命題に、企業の活動と教育方法を探ることにした

# “多様性”と“グローバル化”が理念教育のアプローチの変化を求めています

## これまでのアプローチ

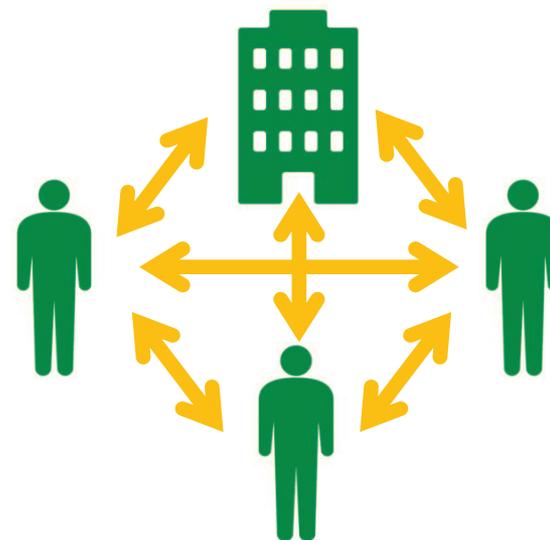
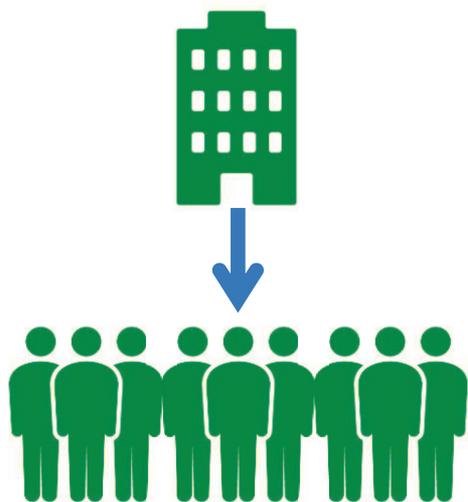
### 理念「浸透」の時代

- 一方的な上位下達
- 形式知による伝達・評価のみ

## 今求められるアプローチ

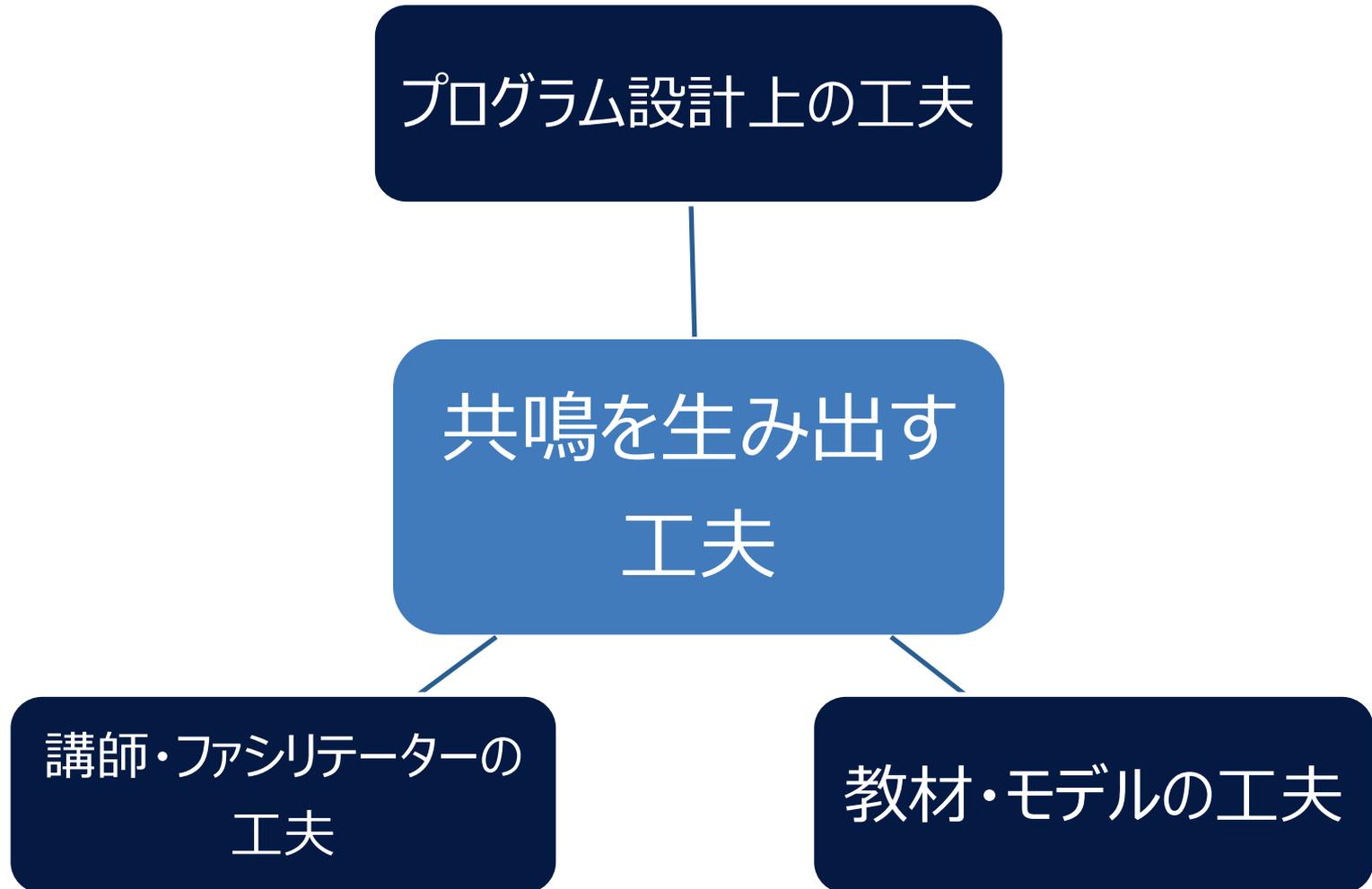
### 理念「共鳴」の時代

- 対話を通じた**センスメイキング**による一人ひとりの意味づけ・腹落ち
- 社会的意義や理念実現行動の具体化による**暗黙知の共有**



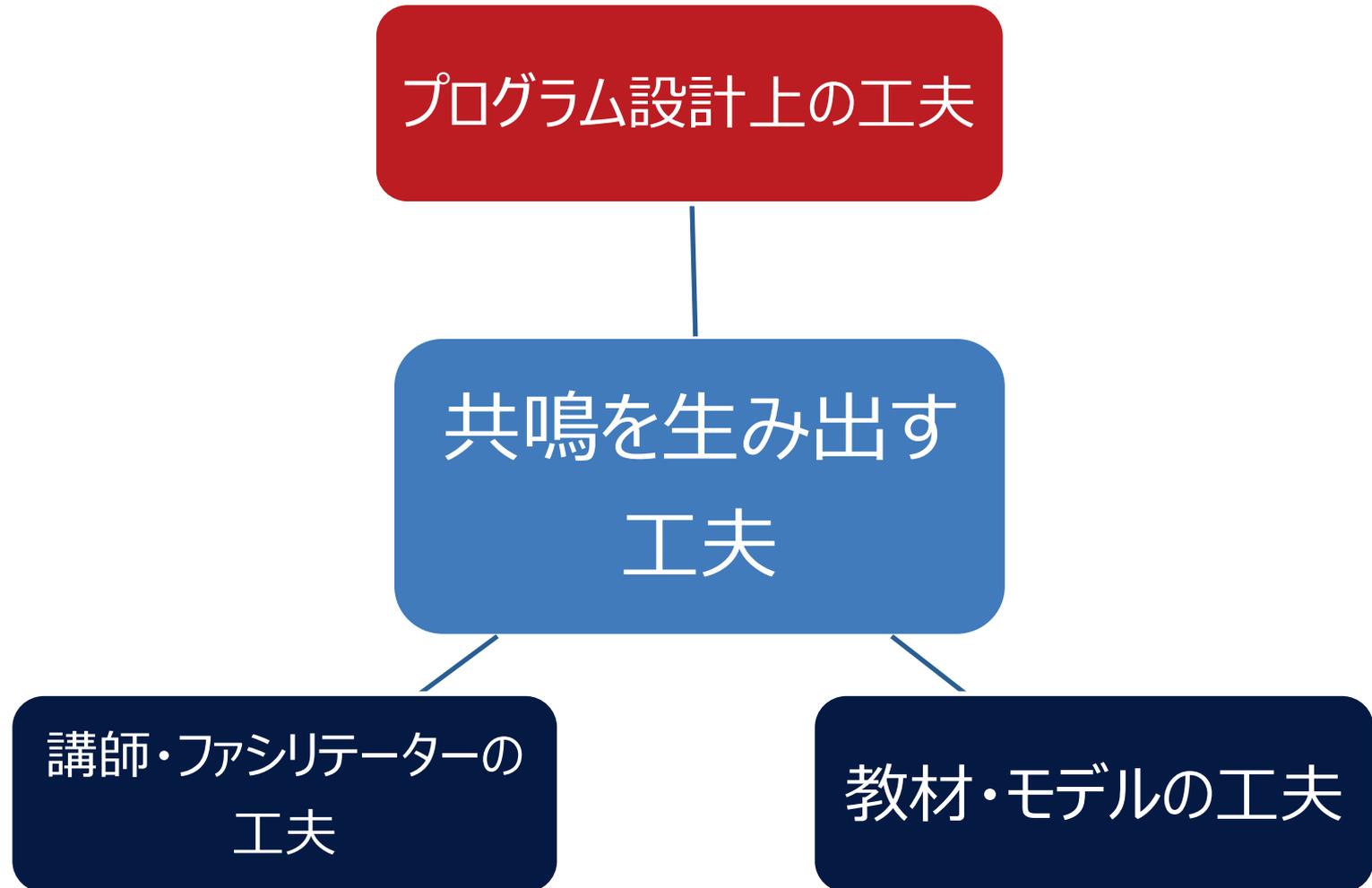
# 礎 (Ishizue) : 3つの視点から共鳴を生み出す工夫

---



# 礎 (Ishizue) : 3つの視点から共鳴を生み出す工夫

---



## 1. 理念研修と階層別研修をつなげた設計

理念共鳴研修と階層別研修とをつなげる。

各階層で期待される役割発揮のアクションプランを、これまで以上に具体的に作成できるようにした

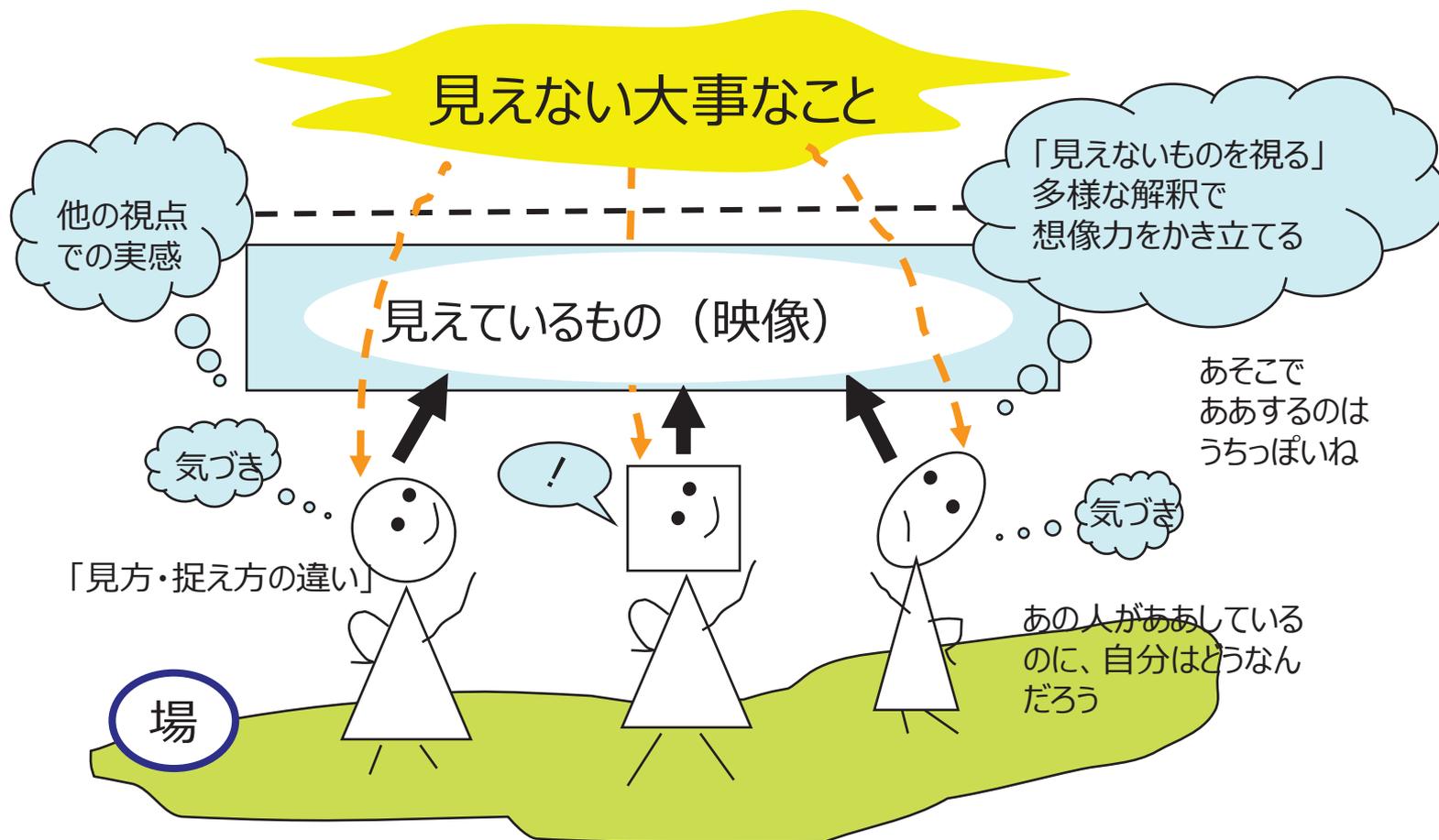
## 2. 現場映像の活用（同居空間）

映像の出演者と参加者が同じ場（同居空間）で考えるようにした。

参加者は「あるべき論（客観）」に留まらず、自分の言動に軸を置いた、個別具体的な「ある論（主観）」を語れるような建て付けにした

対象	階層別 カスタマイズ・コンセプト
若手社員	<p><b>自社への適応に活かす</b>                      自分の理念、仲間の理念、組織（会社）の理念を重ね合わせる中で、「自社への適応」を考える</p>
第一線社員	<p><b>自分の仕事のデザインに活かす</b>                      自分自身の仕事範囲で、自分・職場・組織・顧客・取引先・社会との関わりを段階的に考えていく中で、経営理念と共鳴した「仕事のしかた」を考える</p>
管理者 (課長層)	<p><b>職場の仕事のデザインに活かす</b>                      自分自身が「初級マネジメント層」として経営理念との向き合い方を振り返り、自分が職場リーダーとして、チームメンバーに日々どのように働きかけていくかを考える</p>
管理者 (部長層)	<p><b>組織のデザインに活かす</b>                      経営理念の背景を知る上で、これまでの自社の歴史を振り返る（自分の組織の系譜・本来の使命を確認）。その上で、今後の自組織のあり方を自分なりに「運営指針」として掲げ、一つひとつと経営理念とを結びつける</p>

## 共に視る「場」により、見えない大事なことを「共有」する



# プログラム設計上の工夫2 現場映像の活用（同居空間）



## 取材協力企業 ライブラリー 1 C社様（長野県）



朝礼の風景

現社長インタビュー



## 取材協力企業 ライブラリー 2 B社様（ベトナム）



## 取材協力企業 ライブラリー 3 海外赴任者ケーススタディ H社様事例

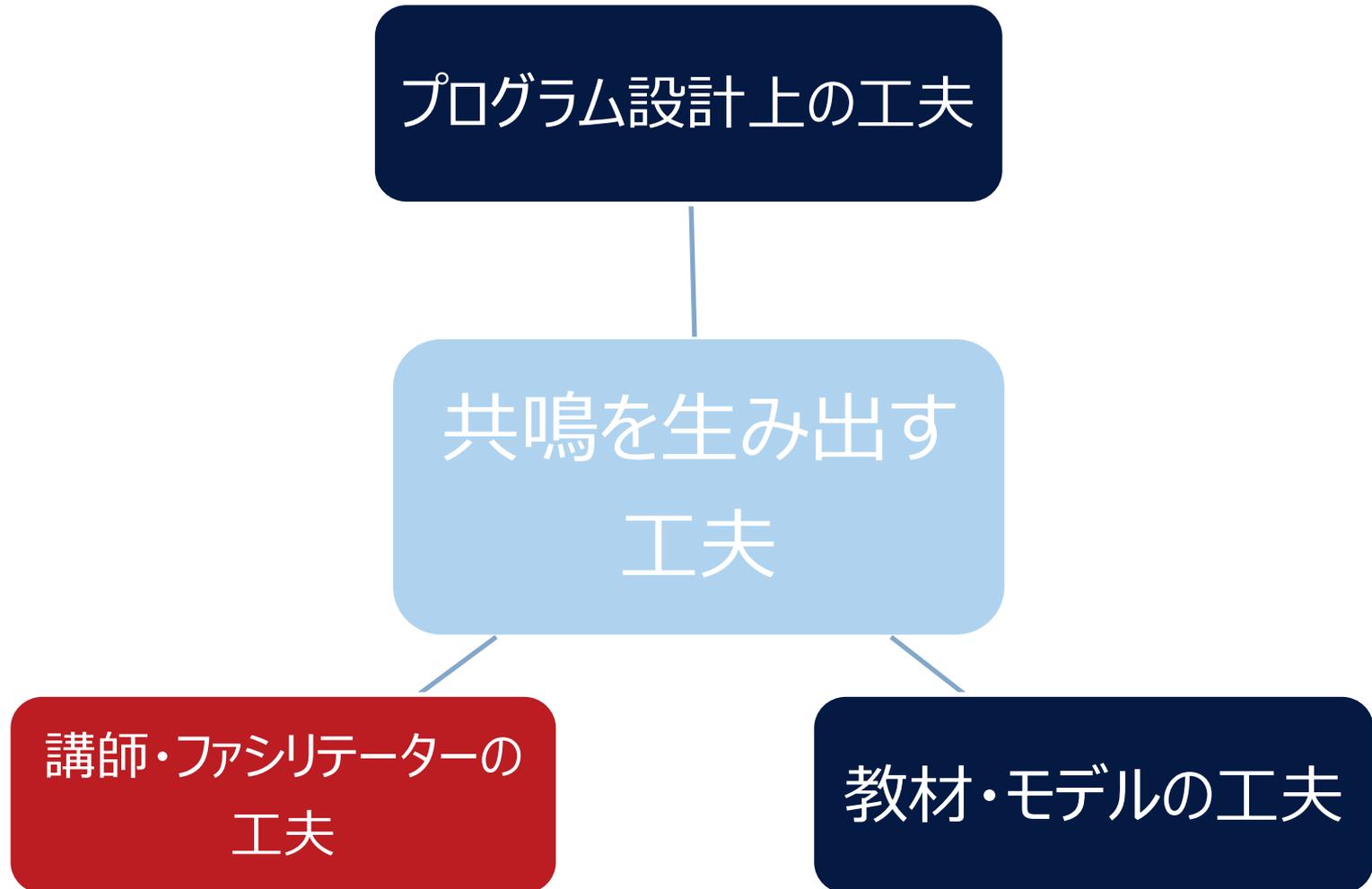


## Y社様事例



# 礎 (Ishizue) : 3つの視点から共鳴を生み出す工夫

---



## 1. 共鳴の場を生み出すファシリテーション

講師から理念の大切さを押し付けない。（△上意下達）

個々人を尊び、自らが組織と自分の理念との重なりを自然と発言する進行（問いをたて、共感を生み出す）にしたことで、共鳴を促す

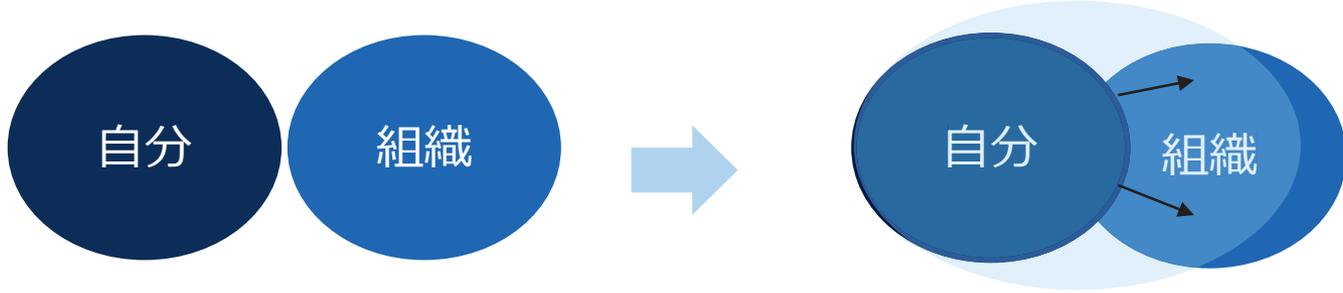
## 2. 言語・行動・思考のポジティブな面に焦点

講師は終始、ポジティブな部分に焦点を当てて進行する。

特に映像視聴時は、出演者の言語・行動・思考のポジティブな面に焦点を当て、「理念共鳴は自分の成長・動機づけにつながる」という気づきを促すことを優先して進行している

自分事化して、理念共鳴を考える

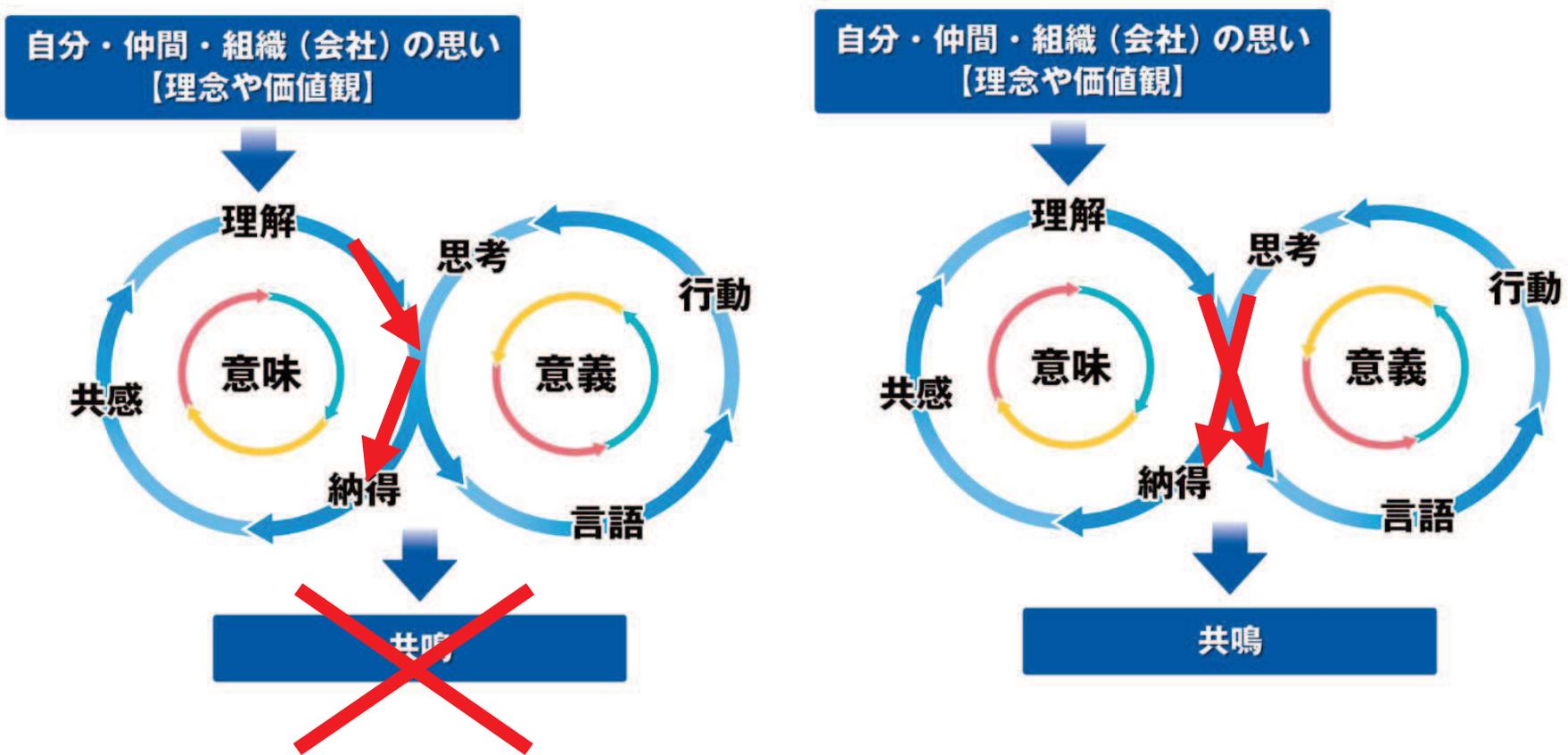
講師から理念の大切さを押し付けず、自分の言語・行動・思考を組織の言語・行動・思考に紐づけ、重ね合わせることで共鳴を生み出す



## セッション：なぜ (Why)から始める 理念の共鳴はなぜ必要なのだろう？

- (1)なぜ理念があるの？理念って何？
- (2)個人・組織成熟度タイプ診断
- (3)わが社らしさディスカッション

## 理念の「共鳴」を生み出すためのサイクル “Ishizueサイクル”



# 「理念共鳴は自分の成長・動機づけにつながる」 ポジティブな部分に焦点をあてて進行



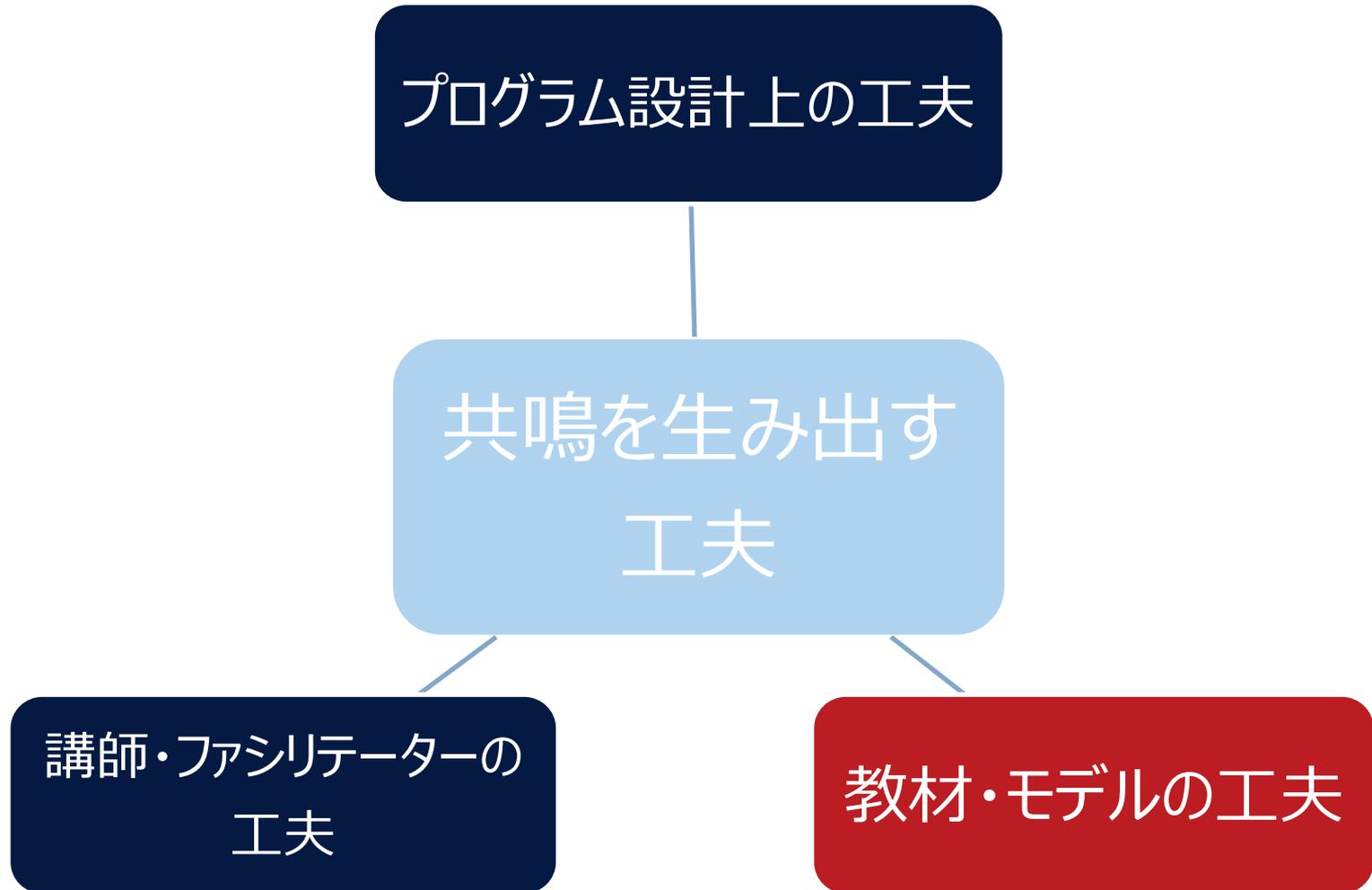
1.自分の仕事「プチ自慢」ー 1枚の写真ーを持ち寄り、仕事経験の中で「大事にしてきたこと」、壁を乗り越えた時の教訓などが見える化し、会社理念とのつながりを考えます。自分の体験を語り、掘り下げる中で、メンバー、講師からポジティブな面に焦点をあてて問いをたてます。その体験の中の言語・行動・思考を皆で受け入れ、共感し合います



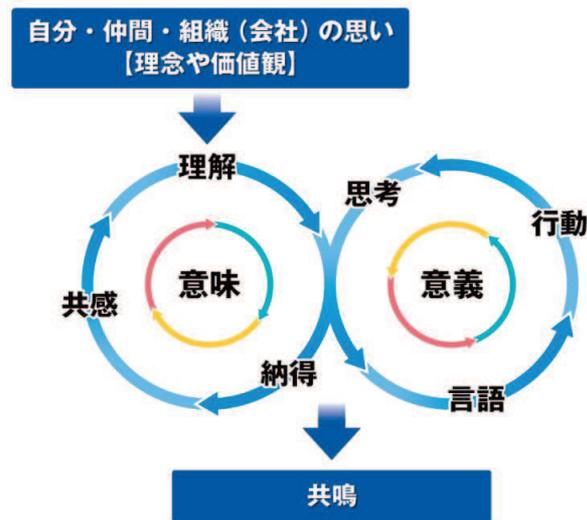
2.ある現場映像を共に視て、「善い」と感じる言語・行動・思考を気づき合います。パフォーマンスとその企業のサービスコンセプト（理念）を紐付けるトレーニングを、ウォーミングアップとして行います

# 礎 (Ishizue) : 3つの視点から共鳴を生み出す工夫

---



共鳴を生み出す「意味」と「意義」の2つのサイクル（礎サイクル）が回るように「理解→言語」「思考→納得」意識した、テキスト・ワークシート・映像教材を構成



## 1. 「なぜ」から始めるゴールデンサークル

「意味」「意義」を問う、「なぜ」から始める6W2Hで、テキスト・アクションプラン（9BOX）シートを開発。思考の具体化を促した

## 2. 三現主義にこだわった現場・インタビュー映像

三現主義（言語・行動・思考）にこだわった現場・インタビュー映像を教材とし、参加者が行動イメージを想起しやすくした



# 教材・モデルの工夫 2 行動イメージを想起しやすいアウトプット



あなたの理念共鳴への取り組み ワークシート

所属 \_\_\_\_\_ 氏名 \_\_\_\_\_

組織の理念		自分の信義	
Why	How	What	
課題（目標）と管理職としてのアクション 上記の考察を踏まえて、自分が中期計画達成に向けて、本気で活躍する「中計課題（目標）」と「活動（アクション）」を記入する （今回は1つの課題を設定して記入しましょう）			
管理職として中計達成のために、特に、「理念共鳴」が重要となる課題 1つ	目標項目（何を、どれだけ、いつまでに）	自らが中心となって、理念に共鳴し成果を生み出すための活動	
<選択した戦略の課題>	B社習慣化用に9BOXをアレンジ		
<なぜ、その課題（目標）なのか？>			

～あなたの理念共鳴への取り組み 9BOX～

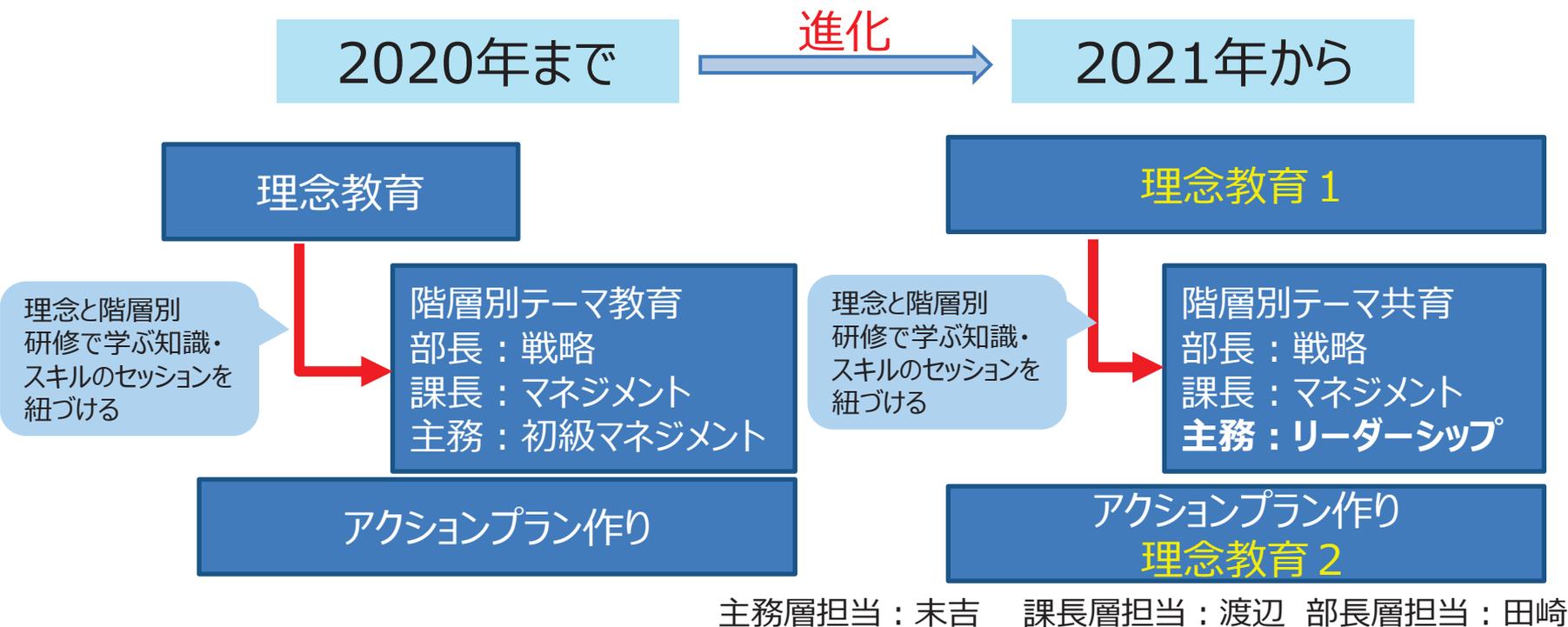
あなたの理念共鳴へ向けた取り組みを6W2Hで整理してみましょう

組織の理念 （自組織の理念を記入）		自分の信義 （自分が大切にしている考えや価値観を要約して記入）
WHY （私が自組織の理念にこだわっている理由は何だろうか？）	HOW （自分の信義と自組織の理念をもっと共鳴させるにはどうすればよいだろうか？）	WHAT （私からすると自組織の理念は、いったい何だろうか？）
HOW MANY / HOW MUCH （私は自分の信義と自組織の理念がどのくらい共鳴すると感じるのだろうか？）	取り組みの要約（解釈） （私にとって要するに自組織の理念を解釈すれば、自分は本気で活躍したいと思えるのだろうか？）	WHO （私からすると自組織の理念は誰が主体なのだろうか？）
WHERE （私としては自分の信義と自組織の理念は、どんな場所で共鳴してほしいか？）	WHEN （私は自組織の理念をいつどんなタイミングで活かしていけばよいのだろうか？）	WHOM （私からすると自組織の理念は誰のためにあるのだろうか？）
目標 上記の考察を踏まえて、自分が今後本気で活躍するための目標を記入する（何を、どれだけ、いつまでに達成したいかを記入する）		

三現主義にこだわった現場・インタビュー映像（前出）で考えた、自分の行動イメージを想起しやすいフォーマットを作成。記入していくことで行動変容を促す

# 導入企業 F社の事例

# 理念共鳴と階層別教育を融合



2020年までは、階層別に必要とされる知識・スキルを習得し、研修の終盤に知識・スキルを背景とした「意味づけ」を確認して、今後のアクションプランへの導きを強化していった



2021年からは、**カリキュラム上、理念とのつながりを明確にする「ラーニングデザイン」**を行っている。  
2022年度も研修を継続することができ、**11月に全教育の実施を完了した**（各研修の後半2日間を対面形式にして実施）

※F社の階層別教育の支援開始は2015年

# 新任主務職研修 改定ポイント

1

## 継続的な「理念共鳴」(マインドセット) 研修をオンライン化+期間をあけてリアル研修の新スタイル

新任主務職研修は、今までは半日の「理念共鳴」のマインドセット研修の形式で実施。後半のマネジメント知識の研修は他社が担当していました。

このコロナ禍により、「マインドセット」セッションをオンライン研修の形式に改定し、そのタイミングで後半のマネジメント知識の研修を、今期より弊社が担当することになりました。

「理念共鳴」をベースに、一貫性のある新任主務職向けの研修に改定しています

2

## 「管理者前の役割研修」から「リーダー育成研修」へ

これまでは、マネジメント知識を管理職前の層に対して教えていく内容でしたが、会社の中核的な役割を担う「リーダー」としての学びを構成しました。具体的には、インフォーマルな（権限のない）リーダーシップの要素を軸に、「ビジョンの明確化」「課題探求」「信頼関係の構築」「指導・育成」などの各テーマを演習を通して学び、職場における人への関わり、働きかけ方の特長を把握（EIゲート診断）して、職場のリーダーとしての引き出しを増やしていく内容に改定しています

3

## 受講者が「リーダーシップ」を身につけて、「職場実践活動」への布石にするアウトプットツールを準備

これまで本研修のアウトプットは、「理念共鳴」の取組みを中心としていましたが、今回からは「リーダー」の要素を身につけて、職場実践していくところまでの「しかけ」を継続的に支援する内容となっています。「職場実践MAP」(アウトプットツール)を使い、セッションごとに、主務職になった節目でさらに成長するために必要な知識・スキル・マインドを身につけ、職場での実践活動をサポートできるために、「職場実践目標計画表」をフォローツールとして活用していくように改定しています

# 新任主務職 2021年度～改定カリキュラム

1日目		1日目		2日目
9:00	★社内研修	9:00	オリエンテーション：目的と振り返り、 事前課題の確認	オリエンテーション：1日目のふりかえり
12:00			1.主務職に求められるリーダーシップ 2.リーダーシップ事例からの共有 ①事前課題：「ヤマト運輸」事例からの気づき  ②グループで「リーダーシップ」要素の共有  ③全体共有→要素の構造化 →4つの切り口	5.自社事例研究から気づく ①VTR視聴（神戸支店事例）  ②気づいたことメモ→G共有  ③リーダーシップの4つの切り口で 構造化  ④気づき合いを「教訓化」
13:00	オリエンテーション 自己紹介/目的とスケジュール 1.多角的なものの見方 →グループ活動ミッション作成 2.スピリットの共有 ①F社「60年の軌跡」エピソードからの気づき ②修羅場を乗り越えた「想いと行動」 (2008年DVD上映) →大事なキーワードを共有 ③経営理念の意味づけ 3.自分事化（プチ自慢） ①共有と4人×10分 ②経営理念のWHYとHOW（講義） 4.社内事例（理念共鳴の取り組み） ①視聴 ②取り組みからの気づき ③発表 5.「現状認識・課題発見MAP」 (1日目記入分) まとめ ①理念共鳴のためにできることを考える ②発表	13:00	3.ビジョンを明確にする ※理想表現 ①職場のありたい姿： 未来洞察から機会と脅威を探る ②職場へのアンテナを高める： 強み、弱みを把握する ③外部×内部環境の現状把握から めざす姿を考える ④わくわくする3年後の自職場の 未来を描く ⑤自分のあり方：モチベーションの源泉 ⑥自分のあり方：仕事のポリシー ⑦自分のあり方：コミットしたい テーマを考える	6.信頼構築&連携開拓 ①信頼の要素を知る  ②コミュニケーション力を高める (傾聴力・質問力) ③自分の特性を知る (E I ゲート診断) - 診断報告書の見方 ④コンセンサスゲームで特性を 意識してみる - クイズ(20問) 個人ワーク回答→グループワーク回答 - 答え合わせ→体験リフレクション
17:00		17:00	4.課題を探求する ①課題探求の方法を知る ②「現状認識・課題発見MAP」記入 ③「課題」達成のための8つの質問	7.指導・育成 ①後輩指導のポイント ②フィードバック（褒める・叱る）  8.まとめ 「現状認識・課題発見MAP」完成 →職場実践目標の作成

1か月後

# 新任主務職 2021年度～改定カリキュラム

1日目		1日目		2日目
9:00	★社内研修	9:00	オリエンテーション：目的と振り返り、 事前課題の確認	オリエンテーション：1日目のふりかえり
12:00		12:00		
13:00	オリエンテーション 自己紹介/目的とスケジュール 1. 多角的なものの見方 →グループ活動ミッション作成 2. スピリットの共有 ① F社「60年の軌跡」エピソードから の気づき ② 修羅場を乗り越えた「想いと行動」 (2008年DVD上映) →大事なキーワードを共有 ③ 経営理念の意味づけ 3. 自分事化 (プチ自慢) ① 共有と4人×10分 ② 経営理念のWHYとHOW (講義) 4. 社内事例 (理念共鳴の取り組み) ① 視聴 ② 取り組みからの気づき ③ 発表 5. 「現状認識・課題発見MAP」 (1日目記入分) まとめ	13:00	3. ビジネスを明確にする ※理想表現 ① 職場のありたい姿： 未来洞察から機会と脅威を探る ② 職場へのアンテナを高める： 強み、弱みを把握する ③ 外部×内部環境の現状把握から めざす姿を考える ④ わくわくする3年後の自職場の 未来を描く ⑤ 自分のあり方：モチベーションの源泉 ⑥ 自分のあり方：仕事のポリシー ⑦ 自分のあり方：コミットしたい テーマを考える	5. 自社事例研究から気づく ① VTR 視聴 (神戸支店事例) ② 気づいたことメモ→G 共有 ③ リーダーシップの4つの切り口で 構造化 ④ 気づき合いを「教訓化」
17:00	① 理念共鳴のためにできることを考える ② 発表	17:00	4. 課題を探求する ① 課題探求の方法を知る ② 「現状認識・課題発見MAP」記入 ③ 「課題」達成のための8つの質問	6. 信頼構築 & 連携開拓 ① 信頼の要素を知る ② コミュニケーション力を高める (傾聴力・質問力) ③ 自分の特性を知る (E I ゲート診断) - 診断報告書の見方 ④ コンセンサスゲームで特性を 意識してみる - クイズ(20問) 個人ワーク回答→グループワーク回答 - 答え合わせ→体験リクショ
				7. 指導・育成 ① 後輩指導のポイント ② フィードバック (褒める・叱る)
				8. まとめ 「現状認識・課題発見MAP」完成 →職場実践目標の作成

1か月後

これまでのアプローチ	今求められるアプローチ
理念「浸透」の時代	理念「共鳴」の時代
●一方向的な上位下達 ●形式知による伝達・評価のみ	●対話を通じたセンスメイキングによる一人ひとりの意味づけ・醸成 ●社会的意義や理念実現行動の具体化による価値の共有



## 理念が伝わっている企業の秘密とは

- 「主体的な仕事ができている」と答える社員が多い企業では、理念と社員の結びつきに工夫がなされていること
- 「理念に共鳴している」と答える社員が多い企業では、組織と個人の学びがたくさん生まれていること

理念を「現地現物」で、「共に視て、考える」場を日常的・定期的に創り続けている。特に教育の場では参加者・講師ともに「同じ立場」で臨んでいる。

こうした企業は、

- ・多様性尊重の時代に、社員一人ひとりが「個を打ち出す勇気を高めている」
- ・社員の定着率や働きがい（エンゲージメント）に「好影響を与えている」

そして、社会・市場・顧客からの企業価値に対する評価にも大きく影響しているようである

# 支援実績 2022年12月現在

現在支援している会社（「礎（理念共鳴：Ishizue）」の考え方を活用している企業）

企業	業界	担当	支援内容
a社	自動車	渡辺・末吉・田崎	新任係長研修
b社	住宅建材、インテリア	末吉	新任管理職
c社	化学メーカー	渡辺・末吉・田崎	中堅社員（現在、新任課長・課長候補者・新任部長研修に拡大）
d社	健康飲料	田崎	新任管理職研修
e社	専門商社	末吉・田崎	教育教材制作 社史映像制作 選抜教育（3階層）
f社	酪農畜産	末吉	新任管理者研修
g社	配合飼料製造	末吉	職場リーダー研修
h社	金属加工	渡辺・田崎	ビジネスリーダー研修
<b>i社</b>	<b>小売</b>	渡辺	<b>ビジネスリーダー研修</b>
<b>j社</b>	<b>非鉄金属</b>	渡辺・田崎	<b>ビジネスリーダー研修</b>
<b>k社</b>	<b>電力</b>	渡辺・田崎	<b>事業所長研修</b>
<b>l社</b>	<b>半導体製造装置</b>	渡辺・田崎	<b>ビジネスリーダー研修</b>
<b>m社</b>	<b>保険</b>	渡辺・末吉・田崎	<b>ビジネスリーダー研修</b>
<b>n社</b>	<b>不動産グループ</b>	渡辺・末吉	<b>グループ理念共有研修</b>
<b>o社</b>	<b>電子部品製造</b>	末吉	<b>理念共鳴研修</b>
<b>p社</b>	<b>広告</b>	渡辺・末吉・田崎	<b>中途採用者研修</b>

# まとめ

## これまでのアプローチ

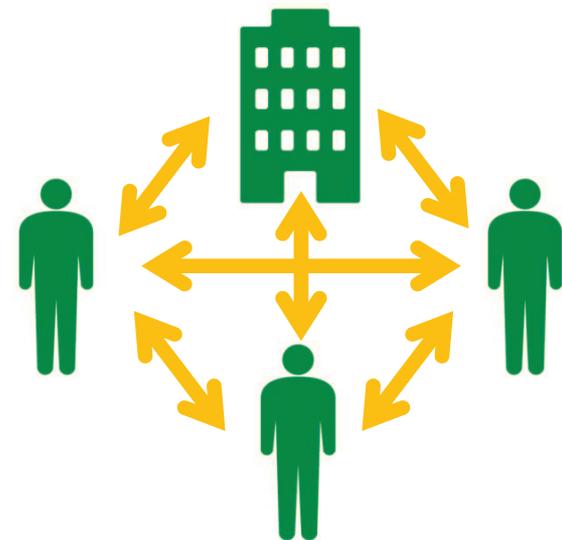
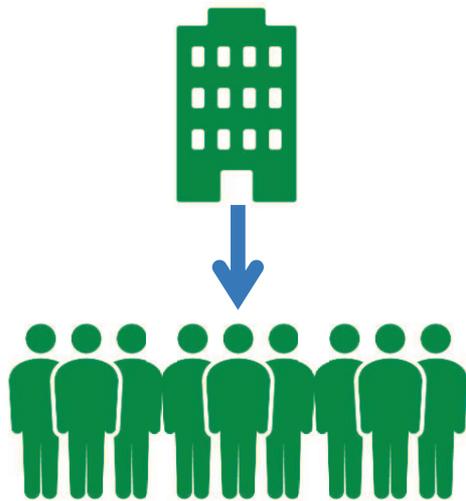
### 理念「浸透」の時代

- 一方的な上位下達
- 形式知による伝達・評価のみ

## 今求められるアプローチ

### 理念「共鳴」の時代

- 対話を通じた**センスメイキング**による一人ひとりの意味づけ・腹落ち
- 社会的意義や理念実現行動の具体化による**暗黙知の共有**



1. 支援企業の継続的拡大
2. 共同研究企業の発掘
3. ファシリテーションの技の伝承



2018年10月 B社様（ベトナム）取材時撮影

以上