報道関係者各位
2026年11月26日
beyond global Japan株式会社

PRESS RELEASE

「自律しろと言うほど、社員は自律しない」ジレンマから抜け出す、経営者向け「志走経営スクール」を2027年2月に開講

会社を50人で行き詰まらせた組織開発の専門家・森田英一が、30年かけてたどり着いた答え。社長の「志」を、社員が自ら判断し動ける基準と仕組みに変える6か月

グローバル視点での組織開発を手がけるbeyond global Japan株式会社（本社：東京都千代田区）の代表取締役 森田英一は、経営者向けの「志走経営スクール」を2027年2月12日に開講します。「もっと自分で考えて動いてほしい」。社長がそう言うほど、社員は社長の顔色をうかがうようになる。森田自身、思いがあればルールは要らないと始めた会社を50人で行き詰まらせました。AIが答えを出す時代に、人と会社を動かすのは「志」です。本スクールでは、社長と右腕の幹部が約6か月かけて、社長の頭の中にある志を言葉にし、社員が自ら判断し動ける基準と仕組みに変えていきます。



「自律しろ」と言うほど、社員は自律しない。その壁を志で破る「志走経営スクール」（2027年2月12日開講）

■ スクール開講の背景

「自分で考えろ」と言われた社員は、社長の答えを探し始める

「指示を待たずに、自分で考えて動いてほしい」。多くの社長が、同じことを社員に言っています。それでも社員は動かない。むしろ、何を言っても「社長はどう思いますか」と聞き返してくる。社員がやる気を失っているわけではありません。何を基準に判断すればいいのか、どこまで自分で決めていいのかが分からないから、社長の答えを探すしかないのです。

日本で仕事に熱意を持って働いている社員は8%で、世界平均の20%を大きく下回ります（ギャラップ「State of the Global Workplace」2026年版）。必要以上のことはしない「静かな退職」の状態にある正社員は4割を超えます（マイナビ「正社員の静かな退職に関する調査2025年」）。

日本人は優秀なのに、なぜ熱意を持てないのか

一人ひとりを見れば、日本人は優秀で、責任感があり、真面目です。それでも熱意を持てない理由を、シンガポールで10年暮らし、海外から日本を見てきた森田はこう見ています。

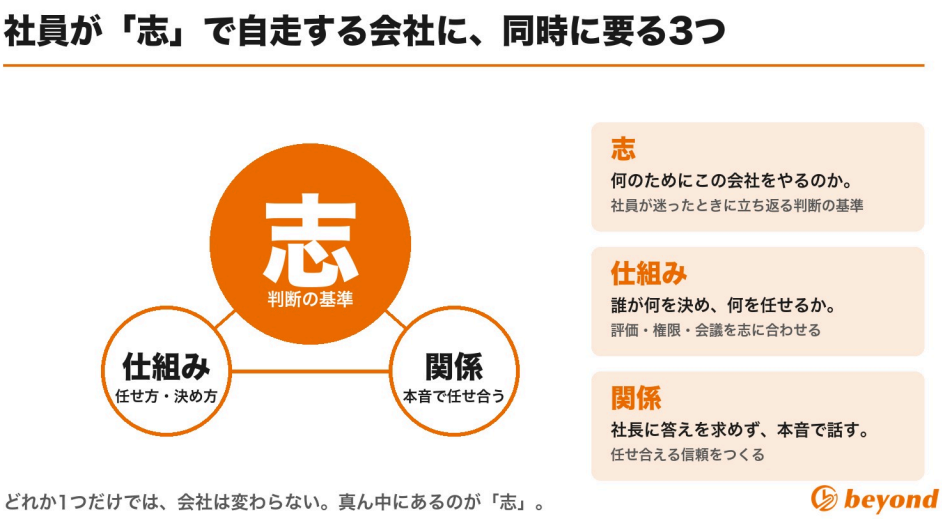
海外の企業は、人が辞めるからこそ、評価やインセンティブ、やる気の引き出し方を磨いてきました。日本の企業は、社員が辞めないことに支えられ、その努力を後回しにしてきた。頑張っても評価が変わらなければ、「そこそこやっておけばいい」と思うのは自然なことです。成果主義やジョブ型、評価制度やルールといった仕組みそのものが悪いのではありません。「何のためにこの会社があるのか」という経営の軸が通っていなければ、どんな仕組みも形だけになります。かつての日本企業が持っていた、三方よしの理念と中長期の視点が、仕組みの陰で見えなくなっているのです。

そこにAIが来ました。情報を集め、選択肢を出す仕事は、AIの方が速くなりました。それでも、何のためにどちらを選ぶのかという判断と、その責任は人に残ります。AIが広がるほど、会社の差は「志と判断の基準がはっきりしているか」で決まるようになります。

このスクールでいう「志」とは

本スクールでいう「志」は、社長が「何のためにこの会社をやるのか」という問いに、自分の言葉で出した答えです。儲けることだけではなく、社会にとって意味のある夢やビジョンでもあります。そして、額に飾る理念ではありません。社員が迷ったときに立ち返り、「うちの会社ならこう判断する」と自分で決めるための基準です。志は一度つくれば終わりではなく、会社と人の成長に合わせて磨き直していくものです。

海外の良いやり方は取り入れ、日本企業が本来持っていた強さは手放さない。その真ん中に志を置き直す経営を、森田は「志走経営」と呼んでいます。志走経営を、社長が自分の会社で実際に形にする場として、本スクールを開講します。



社員が「志」で自走する会社に、同時に要る3つ（志・仕組み・関係）

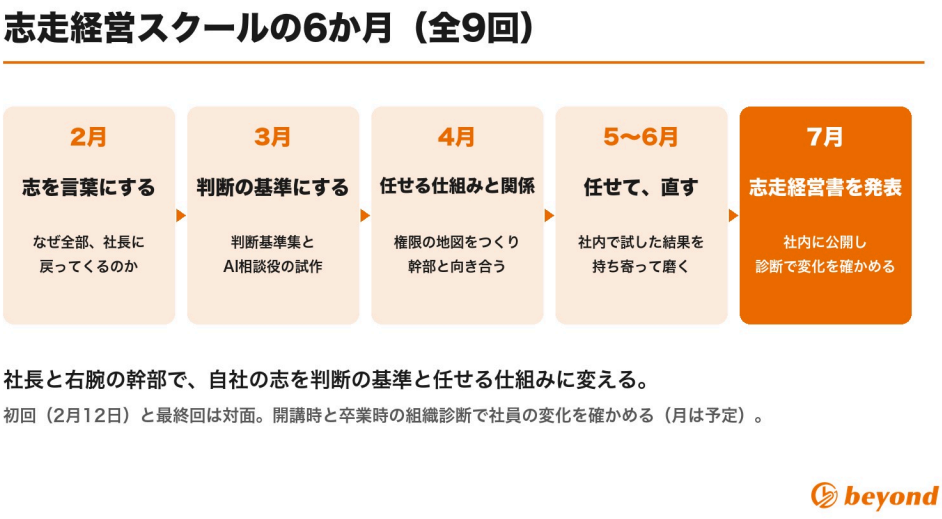
■ 「志走経営スクール」の特徴

本スクールは、学んで終わる講座ではありません。社長と右腕の幹部が、自分の会社の志を言葉にし、判断の基準と任せる仕組みに変え、社員が自ら動き出すところまでを、6か月かけて自社で実際につくり上げます。

1. 社長の頭の中にある志と判断の基準を、1冊の「志走経営書」にする
社長が「何のためにこの会社をやっているのか」を自分の言葉にし、「うちの会社ならこう判断する」という判断の基準と、誰が何を決めるかという任せ方にまで落とし込みます。6か月の終わりには、志・ビジョン・ミッション・価値観・判断の基準・任せ方をまとめた「志走経営書」を社内に公開します。
→ 社長の考えが社員の言葉になり、社員が社長に聞かずに判断できる場面が増えていきます。

2. 社長が決めること、幹部に任せること、AIに任せることを分ける
自社の志と判断の基準を覚えさせた「AI相談役」を講座の中でつくり、社員に配ります（社外秘や個人の情報は入れずにつくります）。あわせて、自社の業務で「何をAIに任せ、何を人が決めるか」を線引きします。
→ 社員は社長に聞く前にAIに相談でき、社長に戻ってくる質問が減ります。社長は、志と大きな判断に時間を使えるようになります。

3. 社長と右腕の幹部で取り組み、変化を診断で確かめる
社長一人で学んで終わらせず、右腕の幹部と一緒に自社でつくります。同じ悩みを持つ経営者と本音で語り合い、回と回の間には自社で試して振り返ります。開講時と卒業時に組織診断を行い、社員の側から見た変化を確かめます。
→ 社長の思いが幹部を通じて現場に届き、変化を「感覚」ではなく社員の声で確かめられます。



志走経営スクールの6か月（全9回）の流れ

■ 3つの失敗から、たどり着いた答え

本スクールの土台には、森田自身の失敗があります。

失敗1：ルールをなくしたら、50人で回らなくなった
森田は27歳で最初の会社をつくったとき、社員にこう言いました。「思いを持って集まったんだから、みんな好きなことをやればいい。何かあったら話し合えばいい」。7人のうちは、それでうまくいきました。ところが15人、30人、50人と増えるにつれて、会社は回らなくなりました。勢いはあるのに、まとまりがない。欠けていたのは、任せる範囲と決め方の「仕組み」でした。

失敗2：みんなで決めることにしたら、何も決まらなくなった
次の会社では、株をみんなで分け合い、対話で物事を決めるフラットな組織を目指しました。ところが、話し合っても決まらない会議が続きました。欠けていたのは、迷ったときに立ち返る判断の基準、つまり何のためにこの会社があり、何を大事にするのかという「志」でした。

気づき3：組織が育つほど、自分の存在が社員の自立を妨げていた
組織を育て、起業したときの目標も達成したころ、森田は2つのことに気づきました。目標を達成しても幸せを感じていないこと。そして、創業者の自分がいること自体が、社員の自立を妨げているのではないかということ。社長が答えを持ち続ける「関係」のままでは、社員は自立しません。森田は会社を手放し、次の志へ進みました。

海外で確かめた、同じ構造

その後、森田はシンガポールに渡り、日系企業の現地法人の組織づくりを支えました。そこで見たのは、自分の失敗と同じ構造でした。現地の社員は「日本人に言っても、どうせ変わらない」と言い、駐在員は「現地の社員は主体性がない」と言う。お互いに相手を責め、誰も動かない。森田はその間に入り、何のための会社かという志と価値観を言葉

にし直し、それに合わせて評価の仕組みをつくり直し、本音で話せる場を重ねました。大手機械メーカーのシンガポール拠点では、エンゲージメントスコアが3年で12.5ポイント上がりました（当社の公開事例）。

日本の会社でも同じです。研修で意識を変えても、評価や任せ方が元のままなら職場は戻る。理念をつくっても、判断の基準として使われなければ飾りになる。対話で本音が出ても、仕組みに落とさなければ続かない。社員が自分で考えて動くには、「志」「仕組み」「関係」の3つが同時にそろう必要があります。そして、その真ん中にあるのが志です。

国内でも同じことが起きています。森田が著書『志で自走する組織の作り方』で紹介した医療法人では、評価制度をやめ、志を軸に働き方と任せ方をつくり直した結果、年間の離職率が2.5%になっています。

同じ壁にぶつかっている社長は、日本中にいます。一人では難しいこの3つのつなぎ直しを、同じ悩みを持つ経営者と一緒に進める場をつくりたい。その思いから、本スクールを開講します。



シンガポールで主催した人事・組織のイベントで登壇する代表の森田

■ 「志走経営スクール」の概要

- 講座名：志走経営スクール
- 開講日：2027年2月12日（金）
- 期間・回数：全9回（各3時間）・約6か月。初回と最終回は対面
- 対象：社員10〜300名の会社の社長（創業社長・後継者）と、右腕の幹部1名（幹部の同伴は必須ではありません）。医療・介護など人が辞めやすい現場の法人や、評価制度やルールをすでに入れた会社も対象です
- 受講料：無料セミナーでご案内します（右腕の幹部1名分を含みます）
- 講師：森田英一（beyond global Japan株式会社 代表取締役）
- 無料セミナー（オンライン・90分）：「社長に全部戻ってくる会社の『任せ方』（AI時代に、社長が決めること・任せること）」。2026年12月4日（金）12:00、12月12日（土）10:00、12月23日（水）12:00、2027年1月9日（土）10:00（いずれも日本時間）。参加された方には、判断の基準集と権限マップの見本をお見せします。人事・幹部の方だけのご参加もできます
- 志走経営スクールの詳細：https://moritaeiichi.com/shisou-school/
- 無料セミナーの動画・申込み：https://moritaeiichi.com/lp/shisou/

■ 今後の展開

開講に先立ち、2026年12月から2027年1月にかけて、オンラインの無料セミナー「社長に全部戻ってくる会社の『任せ方』」を4回開きます。なぜ判断がすべて社長に戻ってくるのか、AIに任せること・幹部に任せること・社長が決めることをどう分けるかを、自社の「誰が何を決めるか」を1枚に書いてみるワークを交えてお伝えします。森田は今後も、志で自走する会社を日本に増やすため、経営者向けの講演や研修、YouTubeでの発信を続けていきます。

■ 代表 森田英一のコメント

「日本人は優秀で、真面目で、最後までやり抜く力があります。それなのに、職場で目を輝かせて働けている人は多くありません。私はそれが、本当にもったいないと思っています。足りないのは能力ではなく、夢と自信です。何のために働くのかという夢と、ここまでは自分で決めていいという自信。それを社員に用意できるのは、社長だけです。

私自身、ルールをなくせば社員は自由に動くと思い込み、会社を行き詰まらせました。みんなで決めれば良い会社になると思い、何も決まらない会議を続けました。失敗を重ね、海外で10年、日本企業を外から見てきて、ようやくたどり着いたのが『志』でした。

AIが答えを出す時代だからこそ、何のためにやるのかを決められるのは人だけです。日本の会社の働きがいを、世界で低い今の水準から、世界のトップクラスへ。社員一人ひとりが『よし、やってやろうじゃないか』と思える会社を、志を持つ経営者の皆さんと一社ずつ増やしていきたい。本気で会社を変えたい社長と、本気で向き合います。」

■ 講師プロフィール

森田英一（もりた・えいいち）
beyond global Japan株式会社 代表取締役。志を実装する組織づくりの専門家。大阪大学大学院卒業。アクセンチュアでチェンジマネジメントに携わった後、2000年に人材育成会社を創業。2012年に beyond global グループを設立し、シンガポールに10年暮らしながら、日系企業の海外拠点で現地リーダーの育成と組織開発を支援してきた。経営者の志を社員が自ら動ける仕組みに翻訳する「統合型組織開発」を提唱。NHK「ニュースウォッチ9」、テレビ東京「ガイアの夜明け」「ワールドビジネスサテライト」などに出演。著書は『会社を変える「組織開発」』（PHPビジネス新書）、共著『日本のために日本を出る -世界で挑戦する日本人起業家たち-』（2026年11月）など8冊。

- YouTube「グローバル社長の『志』で自走する組織開発チャンネル」：
  https://www.youtube.com/@global_aspiration

■ 会社概要

社名：beyond global Japan株式会社
所在地：東京都千代田区二番町9-3
代表者：代表取締役 森田英一
設立：2012年9月14日
事業内容：組織開発・人材育成（研修、コンサルティング、組織診断、人事制度づくり）。シンガポール・タイにグループ拠点
URL：https://www.beyond-g.com/
受賞：HRアワード2013 プロフェッショナル 教育・研修部門 最優秀賞（当時の社名 株式会社ドアーズ）。SMB領域にて「2026年度SMB Excellent企業　組織開発部門」を受賞

■ 本リリースに関するお問い合わせ先

beyond global Japan株式会社 広報担当
Mail：info@beyond-g.com
TEL：03-6403-3591

■ 参考にした調査

- ギャラップ「State of the Global Workplace」2026年版
- マイナビ「正社員の静かな退職に関する調査2025年」