

次世代リーダ育成のための「自律型人材育成教育」の実践と考察

関 弘充

Hiromitsu Seki

† 富士通株式会社

† Fujitsu, Ltd.

要旨

厳しい時代にこそ、組織を構成する人々を動機付けし、「わくわく」感を伴って長期的に高成果を上げることのできる次世代型リーダの育成が必要であると考えている。教育実施の最終目標は、自らが自らを律して行動する自律型人材を育成することにある。しかし、教育で取得した知識は実践に生かされない限界を抱えている。この限界を改善するために「人間力」を発揮できる「自律型人材」の育成教育を5年前から開始した。本論文では教育デザイン・コンセプト、実践結果と限界、今後の課題などについて論述する。

1. 会社人生と「人間力醸成」教育の欠如

「自律型人材」の育成教育について、二つの仮説を立てて論述したい。

- ①仮説1：教育界および産業界に自律型人材を育成するための「人間力醸成」教育が不可欠である。
- ②仮説2：自律型人材育成のためには価値観を基盤にした「自らが学ぶ実践型教育」が有効である。

心理学者マズローによると人間は「欠乏志向型人間」と「成長志向型人間」の二つのタイプに大別される。このマズローの説は、人間は永遠に二つのタイプに決定づけられると言うことではなく、ある局面を捉えるとどちらかのタイプで行動しているとの意味であると解釈できる。

新入社員の採用にあたっては、書類選考や面接などの選考を経て、「成長志向型人間」が採用される。従って、企業生活は「成長志向型人間」で満たされているはずである。そこで最近、数百名の新入社員に対して2時間の講話をした際に、「会社人生」の選択について質問をした事例を以下に紹介したい。

(1) これからの「会社人生」について、どちらのケースを選択するかとの質問である。

- ①ケース1：「楽な会社人生」を選択する人⇒9割以上の新入社員が手を上げる。
- ②ケース2：「苦勞の多い会社人生」を選択する人⇒ぱらぱらと数人が手を上げる。

(2) 次に、配属される先の部長さんについてどのケースを選択するか聞いてみた。

- ①ケース1：「楽をして部長になった人」が良いと思う人⇒誰も手を上げない。
- ②ケース2：「苦勞をして部長になった人」が良いと思う人⇒全員が手を上げる。

この質問は、「これ以上多くは説明しませんが、皆さんどこか矛盾していると思いませんか？」と皆に問い掛け「気づき」を与える「会社人生の生き方」、「価値観」に関する質問なのである。外部の社会人向けセミナーや大学院の講義でも同様の質問をしてみたが傾向はまったく同じであった。

新入社員の多くは「勉強をして良い学校、良い会社に入ろう」と両親や先生からの指導を受け、「少しでも人より楽をするように」と勉学に励んで来た。しかし入社してから半年も経つと、多くは「こんなはずではなかった」、「もっと向いている仕事があるはずだ」との苦勞の壁に遭遇する。この苦勞の壁を乗り越える「人間力」が備わっているかどうか会社が会社人生の分かれ目になる。ベテラン社員であっても「人間力」が乏しいと「苦勞が多い」、「評価されない」、「部長が駄目、会社が駄目」と将来への期待が挫折へと変化し、やがて自己防御型になり「会社人生はお金のためだから」と「言われたことしかやらない考えない集団」、即ち「欠乏志向型人間」への道を辿ってしまうのである。毎年繰り返される「ES調査」や「企業風土改革運動」や「改革本部」の新設などはその兆候を物語っているとも言える。

近年、産学連携による高度IT人材育成が進められているが、仮説1に掲げたように：教育界および産業界に自律型人材を育成するための「人間力醸成」教育が今こそ不可欠であると提言したい。

「人間力醸成」教育の実施により「会社に何かを求めるのではなく」、「会社でどのような価値を生み出すか」との価値観で行動し、難関な苦勞の壁にチャレンジして世の中に貢献できる製品やサービスを生み出すことのできる自律型人材、即ち「次世代リーダ」の育成が期待できるのである。

2. 相手の立場に立つことのできる「次世代リーダー」

「人間力」の醸成と発揮には二つのファクターである「自己認識」(図1の横軸)と「人間理解」(図1の縦軸)が影響を与えると考え現場で実践してきた。「自己認識」とは自分自身の価値観を認識し一歩高めるものであり、「人間理解」とは相手を思いやり人間に対する理解を深めることを意味する。[1][2][3]

企業活動において、多くのリーダーは「正しいことを実践しよう」と自身の「価値観」のみで行動して失敗する。命令や権限だけで人々を動かそうとすると、人々に対する「人間理解」が乏しいため人々の「やる気」を阻害し、言われたことしかやらない「成長しない考えない集団」を生み出してしまうことになる。企業における次世代リーダーは「人間力」を発揮できる「人間力重視型リーダー」であって欲しいと願っている。「人間力重視型リーダー」は「人間理解」を発揮し、仲間の「人間力」の醸成と発揮を促し、チーム内に「わくわく」感を伴った高成果を生み出すことができる。この「人間力重視型リーダー」になるためには「ほんの少し相手の立場に立って」行動することを推奨している。何故「ほんの少し」なのかと言うと「ほんの少しであれば気楽に直ぐに実践できる」との人間の深層心理に基づいているのである。

「人間力」の高いリーダーを良く注視してみると、プロジェクトメンバーの立場に立って「人間理解」を多く発揮し、チーム内に「わくわく」感を生み出し、高い成果を挙げていることに気づくのである。「人間力重視型リーダー」は、組織にとっての価値と個人個人のパーソナルな価値である「わくわく」感を生み出すことに成功し、自身の会社人生の価値を一歩高めることにも成功しているのである。[1][2][3][5]

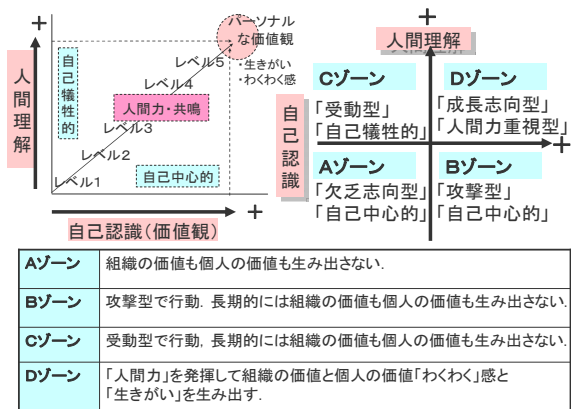


図1 次世代リーダーと人間力の構図^[1]

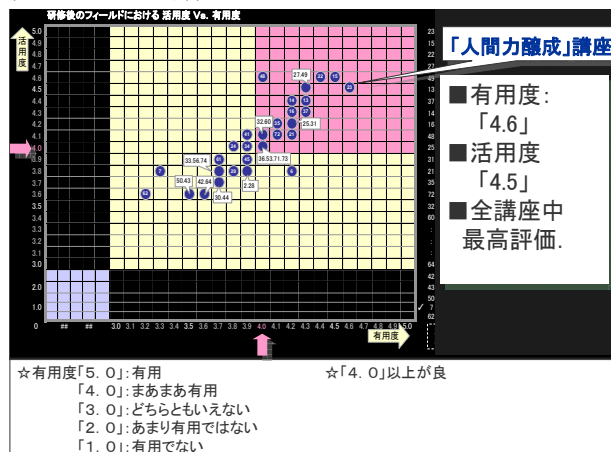


図2 「人間力醸成講座」の評価

(1) 「人間理解」と「自己認識」の構図

次世代リーダーの「人間力」について、「自己認識」と「人間理解」の強弱により分析を試みる(図1)。

①Aゾーン「人間理解」(-) & 「自己認識」(-): 「人間理解」と「自己認識」が低く自身の価値を高めようとしないため、常に他人の意見に迎合し場当たりの行動を繰り返す。考え方が「自己中心的」であり「欠乏志向型人間」として行動し、組織の価値も個人の価値も生み出さない。

②Bゾーン「人間理解」(-) & 「自己認識」(+): 「人間理解」を発揮せず人を動かそうとするため常に「攻撃型」で行動してしまう。「成長志向型人間」への願望はあるが、考え方が「自己中心的」であり権限や命令によって人を動かそうとするため長期的には組織の価値も個人の価値も生み出さない。

③Cゾーン「人間理解」(+)& 「自己認識」(-): 「自己認識」が低く自身の価値観に基づかず相手に対する「人間理解」を発揮しようとするため、相手の言いなりになる「受動型」、相手への非難や愚痴が伴う「好ましくない自己犠牲型」で行動してしまう。自分の考えを主張することが少ないため部下に依存したリーダーとなり、仕事の達成度も低く長期的には組織の価値も個人の価値も生み出さない。

③Dゾーン「人間理解」(+)& 「自己認識」(+): 「人間理解」, 「自己認識」が共にプラスであるため、「成長志向型人間」として常に「ほんの少し相手の立場に立って」行動し、組織に「わくわく」感と「生きがい」を生み出すことに成功する。このタイプのリーダーは部下を動機付けし、チームの結束を生み出し、高い成果を長期的に持続することができる。このような次世代リーダーは経営層として「わくわく」感のある「生きがい」のある組織風土、チャレンジし成長する組織風土を形成することが出来る。

以降このような「次世代リーダー」を育成するための「自律型人材育成教育」について論述したい。

3. 自律型人材育成教育「人間力醸成講座」のデザイン

3.1 次世代リーダの育成と「知識習得型教育」の限界

かつて多くの企業で導入された成果主義は疲弊した組織風土を生み出した。本来は、より高い目標にチャレンジし高成果を上げた人材を評価する制度であったものが、その背景には経費削減目的があり、運用を誤り本来の良さが発揮されずに自己中心的な風土を生み出してしまったのである。厳しい時代の企業経営にとっては、自らを律して行動できる自律型人材、即ち「次世代リーダ」の育成が求められる。

一方、人材育成教育の現状を見ると教育の多くは知識習得型教育を展開しており、現場の実践に生かすにできない形骸化の悩みを抱えている。技術や管理面の教育からは真の自律型人材は育成されてこない。このような知識習得型の教育から自律型教育へ転換するためには、人間の深層心理や記憶のメカニズムに基づいた価値観を基盤にした教育法を取り入れる必要がある。職場での実践へと受講生を駆り立てる「動機付け」法を中核にした自律型人材育成教育をデザインしなければならないのである。^{[2][3]}

3.2 自律型人材育成教育「人間力醸成講座」のデザイン・コンセプト

筆者は、自己中心的な「形式的思考」で行動するリーダの増殖に危機意識を持ち「愚痴を言うより知恵を出そう」との現場改善指導の原点に立脚して、新たな決意を持って「人間力醸成講座」を開講した。

この講座は、社員自らの「生き方」、「価値観」をテーマに精神的側面に比重を置き、「自らが気づきを得て自らが学ぶ」デザインにしている。根幹には「人間力醸成」の要素の一つである「人間理解」、即ち、「ほんの少し相手の立場に立つ」行動パターンを中核に据え、心理学的手法である「アサーション」^(注1)や「コーチング&メンタリング」を導入して、「動機付け」理論に基づいて講座をデザインしている。

「動機付け」理論とは「気持ちへの動機付け」、「行動への動機付け」、「持続への動機付け」をサイクリカルに展開することにより相手を実践へと動機付けする考え方である。^[2]

(1)「気持ちへの動機付け」(相手に「気付き」を与えための気持ちへの動機付け)

- ①「自己認識と自己の開示&受容」: 具体的な5項目(自分の長所、短所/得意なこと苦手なこと/信条/これまで楽しかったこと/やってみたいこと)で自己紹介(「自己の開示」)をし、互いに第一印象を評価し合う(マイナス意見の「受容」)ことにより「自己認識」を深めるデザイン。
- ②「人間力の醸成と発揮」: 前述の「人間力醸成」の構図を解説し、「ほんの少し相手の立場に立つ」行動パターンによる「人間理解」の発揮がリーダシップ力を向上させることに気づくデザイン。
- ③「人間関係の向上」: 心理学的なアサーション(アサーティブ)^(注1)を取り上げ、会社組織においても、「ほんの少し相手の立場に立ち」、互いに内面からの「人間力」を発揮することにより「わくわく」感が生み出されることを「上司と部下のロールプレイ」で学ぶデザイン。

(注1) 心理学的なコミュニケーションスキルの三つの型の一つで「自分も相手も大事にした自己表現」。

(2)「行動への動機付け」(気付いた相手に行動を開始させる「キッカケ」を与える)

- ①「自己啓発」: 自分自身が、過去に「ほんの少し相手の立場に立って行動した結果、相手が動いた場面」と相手が自分のことを「ほんの少し考えてくれたので嬉しかった場面」を思い出す演習により、概念的に解っていても、一歩も行動していなかった自分に気づくことが出来るようにデザイン。
- ②「コーチング&メンタリング」: リーダとして部下指導をする際の方法論として常に相手が主役であることを学ぶ。演習は事前に情報を与えずに「自力で白紙から考える」形式にし、受講生のディベート形式の発表に応じて講師が教育のゴールに導くように、言わば「正解のない演習」をデザインしている。^[4]

(3)「持続への動機付け」(行動を持続させるための「喚起」を与える)

- ①「実践計画にコミット」: 持続させるために簡単に出来ることを実践計画に表しチーム内で助言し合う。
- ②「エール交換」: 講座の最後に受講生同士が応援メッセージを封書に入れて交換し合い帰宅後に開封するようにデザインし、人間の深層心理に働きかけ持続への「喚起」を与えるようにしている。

4. 自律型人材育成教育「人間力醸成講座」の効果と今後の課題

4.1 「ほんの少し相手の立場に立つ」自律型人材が増殖

「人間力醸成講座」は2日間コースで開講しているが、同趣旨の半日コースの簡易版を協力会社においても実施している。社内と合わせると2千名以上の方が受講済みであり、関係会社や大学院等への講演や講義を合わせると一万人以上の方々に「人間力醸成」の輪を広げてきたことになる。講座終了時の

無記名アンケートにおいては「非常に為になった」が常に85%を超え、「まあまあ為になった」と合わせると100%の高評価であり、「人間力重視型リーダー」への第一歩として推奨している「ほんの少し相手の立場に立った」行動パターンについて、以下に列挙するように多くの受講生が賛同の意見を寄せている。

- ・「早速、ほんの少し相手のことを考え仕事を楽しく進めたいと思います」（社会人）
- ・「辛い仕事にも楽しさを見つめることが出来ると気が付いた、「わくわく」感で仕事をしたい」（社会人）
- ・「愚痴を言うより知恵を出そうに感銘、今日の内容を忘れずに楽しく仕事をしていきたい」（社会人）
- ・「現場でリーダーに腹が立っていたが、この研修で自分の思いやりのなさに気づかされた」（社会人）
- ・「リーダーとしてモチベーションを上げるために何をすればよいかを学べて良かった」（学生）
- ・「ほんの少し相手の立場に立って考えることの難しさと必要性を再認識できた」（学生）
- ・「人間力の重要性を知ることができ人間力を高めていこうとモチベーションが上がった」（学生）

このようなアンケートの意見を見るたびに、人間は本質的に「善なる」存在であり「成長志向型人間」なのだとの思いが深く湧き上がり、今後の活動に向けて勇気づけられる。

最近、人材開発部門が実施した、講座終了2ヵ月後のフォローアップ・アンケートの五段階評価では、図2に示すように、約40ある全教育コースの中で「有用度4.6」、「活用度4.5」とトップの評価を獲得している。講座では常に2名の別々の講師を立てて運営しているため、この評価については講師の力量評価もあるが、「人間力」と価値観を基盤にした講座デザインに対する評価が高いと解釈している。

従って仮説2で掲げたように：自律型人材育成のためには価値観を基盤にした「自らが学ぶ実践型教育」が有効であることを提言したい。人間の深層心理や記憶のメカニズムに基づいた教育法を取り入れて、受講生の「善なる思い」に「気付き」を与え、職場での実践へと駆り立てる自律型人材育成教育の実践が、厳しい時代を乗り切るためには特に必要であると考えている。

4. 2 今後の課題

(1) 「動機付け」理論で述べた「持続への動機付け」の強化：実践に教育が結びつかないとの限界を突破するために「実践計画コミット」方式を採用したが、その後のフォローには限界がある。フォローアップ講座の開催も選択肢の一つであるが、この限界を突破することが今後の課題になる。

現在、ある関係会社に対して、従来2日間コースで実施していたものを4回のシリーズに分割して実施することを試みている。この連続講座では前の回に作成した「実践計画」を、次の回の冒頭で受講生同士がワイワイと振り返り助言しあってから講座を開始するようにしている。このデザインは人間は繰り返すことにより「気づき」を得て「自分自身のための実践計画」にしていくとの深層心理に基づいたものであり、現在、期待を持って試行中である。

(2) 自律型人材育成教育の講師育成：自律型人材育成教育の実施に当っては、プロ資格保有者が組織横断的にコミュニティを結成して講師を分担して教育を行っている。更に教育講座で育成された人材は、やがてプロとして、このコミュニティに参加して更に後進の育成を行う仕組みである。現在は毎回2名の講師を立てて、フォローしながら講座を運営している。講座に対するコメントの中には「全社員必修講座としたほうが良い」、「新人や役員層にも有効である」などの要望が多く、この要望に応えていくためには講師育成が課題になる。今後は、講師育成に尽力すると共に、講師の力量への依存度が少なくて済むような講座にすべく更に講座デザインを吟味していきたいと考えている。

参考文献

- [1] 関 弘充：「IT技術者の人間力醸成についての刺スティックアプローチとその成果」2006 情報システム学会。
- [2] 関 弘充：「組織改革のための相互支援プロセスの構築と人材育成」2008 情報システム学会
- [3] 関 弘充：「人を動かす人間力重視の仕組みと自律型改善の可能性の考察」2009 情報システム学会
- [4] 関 弘充：「性善説に立ったソフトウェア品質教育の実践とメンタリング」2007 日本品質管理学会
- [5] 関 弘充他：「人間重視の品質マネジメント ソフトウェア品質保証システムの構築と実践」SRC