

# 「人が育つ組織のつくり方」

# 6

人材育成担当者の、すべての悩みに答えます！

## 第6回 自立型人材を育てる 自立型人材を育成する研修プログラムのあり方

アントレプレナーセンター 福島正伸

人材育成担当者から寄せられた、組織の活性化に関するありとあらゆる質問を  
まとめ、そのすべてに対して、根本的、体系的、具体的に解答する10回シリーズ

### 今回のお悩み

そもそも人が育つとは、  
どのような人材になることでしょうか



- ◆ 自立型の人材とは、どのような人材でしょうか？
- ◆ 一生懸命に努力しているのに、成果が出ない場合は、  
どのように考えればいいのでしょうか？
- ◆ がんばるほど、やることがどんどん増えていってしまうと思います  
いつも忙しくて、余裕がなくなってしまうのではないのでしょうか？
- ◆ まわりががんばっていない中で自分だけががんばっていると、  
めげそうになりませんか？
- ◆ 仕事ばかりやると、家庭が犠牲になりませんか？
- ◆ 行き詰まって、どうしようもない時ってあると思います
- ◆ 問題が起こると、逃げたい気持ちになることもあるのではないのでしょうか？
- ◆ 自立型人材の特徴について、もう少し詳しく教えてください
- ◆ 自立型って、理想論であって現実には無理なのではないのでしょうか？
- ◆ どこかで息を抜くことも必要なのではないのでしょうか？  
自立型人材は疲れませんか？
- ◆ 自立型人材を育成するための研修プログラムについて、  
詳しく教えてください
- ◆ 問題解決などの手法を教えるよりも、考え方や姿勢を  
身に付けさせることはとても難しいことだと思います

Q 一質問者 A 一福島正伸

## 【1】人が育つとは、どのような人材になることか

**Q** 「そもそも人が育つとは、どのような人材になることなのでしょう？」

**A** 「育つというのは、自立型人材になることです」

**Q** 「自立型人材とは、どのような人材でしょうか」

**A** 「自立型人材とは、いかなる環境・条件の中におかれでも、自らの能力と可能性を最大限に発揮して、道を切り開いていくことができる人材です。言い換えれば、どんな時でも、今できることからあきらめずに、努力しつづけることができる人材と言ってもいいでしょう」

**Q** 「一生懸命に努力しているのに、成果が出ない場合は、どのように考えればいいのでしょうか」

**A** 「努力したことが、すぐに成果となるかどうかはわかりません。成果が出るまで、努力し続けることが大切です。そして、そのためには、努力そのものに意味を見いださなければなりません。つまり、それは人間として成長することです。努力とは、自分の可能性を発揮し、社会の中で自己の存在価値を高めることなのです。そう考えることができれば、努力そのものを楽しむことができるようになります。そして、うまくいかないことを楽しむことができた時、最高の成果を得ることができるのです」

**Q** 「がんばるほど、やることがどんどん増えていってしまうと思います。いつも忙しくて、余裕がなくなってしまうのではないのでしょうか」

**A** 「人はどんなに忙しい時にでも、余裕を持つことができます。忙しいということと、余裕があるかないかは関係ありません。忙しいのに余裕がある人は、忙しいことを楽しんでいるのです。自立型人材は、忙しいのに余裕を感じることができます」

**Q** 「でも、まわりががんばっていない中で自分だけががんばっていると、めげそうになりませんか」

**A** 「そのような環境の中で、自分だけががんばるとするのは、とても難しいことかもしれませんが、しかし、そのような時こそ、自立型人材に近づくチャンスなのです。自分が試されていると思って、自立型人材を目指すことが大切です。一方、まわりに振り回されてしまう人材を依存型人材と言います。ただし、依存型人材が悪いわけではありません。むしろ私たちは、基本的に依存型人材なのです。意識をして行動しない限り自立型人材になることはできません」

**Q** 「仕事ばかりやると、家庭が犠牲になりませんか」

**A** 「自立型人材になるということは、家庭を犠牲にして仕事だけの人生を送るということではありません。仕事も家庭もどちらも大切に、一日一日を有意義なものにして、すばらしい人生を送るということです」

**Q** 「行き詰まって、どうしようもない時ってあると思いますが」

**A** 「誰でも、そのような気持ちになってしまうことがあるかもしれませんが、しかし、行き詰まったのは、手法ではなく気持ちだけなのです。手法が行き詰まることはありません。どんな時も、手法は100万通りあるからです。大切なことは、あきらめないという気持ちで

す。そして、あきらめずに壁を乗り越えた時、私たちは大きな感動、充実感を得ることができます。自立型人材が求めるのは、この充実感なのです」

**Q** 「問題が起こると、逃げたい気持ちになることもあるのではないのでしょうか」

**A** 「問題を、自分の出番、チャンスとして受け止めてみましょう。階段から落ちたことがきっかけで、滑らない階段を考えた人がいます。大きなトラブルが起きた時、誠心誠意対処することで、逆に信頼を得た人もいます。問題とは、ピンチと受け止めればピンチになり、チャンスと受け止めればチャンスになるだけなのです。問題が起きたことが問題なのではなく、問題をどのように受け止めるかが問題なのです。そして、このようにチャンスとして受け止めることを、プラス受信といいます。このプラス受信こそが、自立型人材になるための第一歩なのです」

## 【2】自立型人材の特徴

**Q** 「自立型人材の特徴について、もう少し詳しく教えてください」

**A** 「自立型人材には以下のような5つの大きな特徴があります。第一は、他人に期待せず、自分自身に期待するという自己依存。他人に期待すると、裏切られて不満となって自分に返ってきます。まわりがどうかではなく、まず自分がどうするかから考えます。他人と過去は、変えることはできません。変えることができるのは、自分と未来です。第二は、自分の可能性を最大限に発揮するという自己管理です。一言でいえば、自分をやる気にさせることです。毎日夢を確認するなど、自分がやる気になる習慣を持っていることです。第三は、自分の出番を作るために、自分自身に根本的な原因を見いだすという自己責任です。他人のせいにすることは、問題の解決を放棄することに他なりません。問題を解決するためには、自分の出番をつくり出すことが必要です。第四は、どんな時でも一流、本物を目指し続けるという自己評価です。他人の評価に振り回されず、常に夢を抱くチャレンジャーであり続けることです。そして、第五は、他人を信頼し、支援するという他者支援です。他人は自分の鏡です。自分が他人にやったことが、自分に返ってきます。助けてもらいたければ、他人を助けておくことです。すべては、自分がはじまりなのです」

**Q** 「自立型人材って、理想論であって、現実には無理なのではないのでしょうか」

**A** 「その通りだと思います。自立型人材とは理想のあり方ですから、現実には100%自立型人材であり続けることはできません。しかし、だからと言って、何でも簡単にあきらめてしまったり、何事も他人のせいにして自分からは何もしなくなったりすれば、生きていくことすら困難なことになるでしょう。大切なことは、100%できなくとも、1%でも自立型人材に近づこうという気持ちです。その気持ちが、仕事や人生の結果を大きく変えてしまうものです」

**Q** 「どこかで息を抜くことも必要なのではないのでしょうか。自立型人材は疲れませんか」

**A** 「たとえ、どんなに難しいことであっても、自発的に楽しいと思ってやっている時は疲れません。ところが、嫌々やればどんなに簡単なことであっても、すぐに疲れてしまいます。人は、自発的に行動している時、肉体的に疲れることはあっても、精神的に疲れることはありません」

### 【3】 自立型人材を育成する研修プログラム

**Q** 「自立型人材を育成するための研修プログラムについて、詳しく教えてください」

**A** 「基本は、体験型のプログラムにする必要があります。自立型人材について、その概念だけを聞いても、いい話を聞いて終わってしまうと思います。研修全般に言えることですが、いかに自分の日常の行動に反映させるかが問題です」

**Q** 「問題解決などの手法を教えるよりも、考え方や姿勢を身に付けさせることはとても難しいことだと思いますが」

**A** 「そうですね。ですから、そのための特別なツールなども必要になります。それでは、アントレプレナーセンターの自立型人材を育成するプログラムの内容について、解説いたしましょう。プログラムの基本的な構成は、『自立度テスト』『期待と支援』『充実体験』『プラス受信』『自立型人材の状況対応』『自立型問題解決法』『相互支援』です。そして、これらの中に必要に応じて講義が入ります。ただ、これだけでは、内容がまったくわからないと思いますので、一つ一つ解説していきたいと思います。はじめに、『自立度テスト』に記入していただきます。これは自立に関する理解度を測るもので、実践度を測るものではありません。ですから、点数が高いからと言って、自立型人材であるかどうかはわかりません。実は、自立型人材ほど、点数が低くなるものなのです」

**Q** 「それはなぜですか？」

**A** 「自立型人材は、自分に対して厳しいからです。ところが、周りの人から見れば自立型人材に見える。自己評価が低く、他者評価が高いのが自立型人材の一つの特長です」

**Q** 「自立型人材であるかどうかは自分が決めるものではなく、他人が決めるものなんですね」

**A** 「その通りです。次に、『会社に期待すること』『会社に貢献できること』を、思いっただけ書いていただきます。時間は合わせて15分くらいです。最後に説明をしますが、『会社に貢献できること』は、そのまま自分の出番となります。問題は『会社に期待すること』です。実はこれも自分の出番に変えることができます。ですから、どうしたら期待することが実現できるかを考えてもらいます」

**Q** 「どうしたら会社に期待することが、自分の出番になるのでしょうか？」

**A** 「たとえば、給与の保証を会社に期待したとします。そのために、自分ができることは、確実な利益を生み出し続けることです。または、自分がある分野の専門家として、会社になくてもならない存在になることでもいいでしょう。いずれにしても、給与は保証される可能性は高くなります。これらのように、自分の出番にするということは、自分ができることを探し出すということです」

**Q** 「『充実体験』とは、どのようなものですか？」

**A** 「充実感はどうしたら得られるかを、それぞれの体験の中から導きだすのが、このプログラムです。過去、自分が充実感を得た時のことを、その時の感情や人間関係なども含めて具体的に書いていただきます。その後、グループ内で相互に発表し合い、共通項を5つ以上

導き出します。そして、それらをグループごとに発表していただき、さらに全体としてまとめます。その結果は、だいたい6項目にまとめることができます。

**Q** 「それらは、どのようなものですか？」

**A** 「表現の違いはありますが、『明確な目標、夢』『困難』『努力』『あきらめない』『自発性』『仲間』の6項目です。これらはまさに、苦勞することが充実感になるということに他なりません。この目標に向けて努力することを、自己実現と言います。目標の達成は、自己実現の終焉です。つまり、自己実現の人生とは、常に先に夢を抱いてチャレンジし続けている人生です。そして、自己実現をしている時の私たちは、自立型人材そのものなのです。このグループ討議で、自分にも自立型人材としての資質があること、その時の気持ちなどを、認識していただきます」

**Q** 「誰でも自立型人材の資質を持っているんですね」

**A** 「そうです。そして次に『プラス受信』について、ケーススタディをします。困った事例を元に、それらをチャンスに変え、その具体的な内容を思いつくだけ書いていただきます。個人個人で記入した後、グループ内で相互に発表し合っ、グループとして最もプラス受信としてふさわしいものを選択します。このグループ討議の面白いところは、もともとは困った事例であるはずが、グループ討議をしているうちに、前向きな意見がどんどん出て、みんなが元気になっていくことです」

**Q** 「その後の『自立型状況対応』では、どのようなケーススタディを使うのでしょうか？」

**A** 「ここで使うケーススタディは現実のビジネスシーンを提示して、その際にどのような考え方と行動をすることが自立型人材の姿勢であるかを、いくつもの選択肢の中から一つだけ選び、その理由も書いていただきます。その中の問題の一つに、選択肢がすべて手法だけのものがあり、姿勢では選択できないものがあります。これを見抜ける人は100人に一人もいません。いつの間にか姿勢ではなく、手法で選んでいることに気がつかないのです。もちろん、後でこのことについても解説をします」

**Q** 「手法がたくさんあるだけですと、意見が割れそうですね？」

**A** 「グループで議論をしていただきますが、手法の選択になると議論が終わらなくなってしまいます。どの手法が最も効果的であるかを議論することは、意見がバラバラになるだけだからです。効果的な手法は、その人の知識と経験によって、その基準が違います。手法を選択する場合は、あらかじめ決めたルールに基づいて決めなければなりません。つまり強い組織とは、決められたルールに基づいて決まった手法を、全員が全力取り組んでいく姿勢を持っているチームであることを認識していただきます」

**Q** 「一般の問題解決法と『自立型問題解決法』とは、何が違うのでしょうか？」

**A** 「一般の問題解決法は、問題解決のための最善の手法を生み出すことですが、『自立型問題解決法』とは、さらにそれを自分の出番とすることです。このプログラムの内容は、まず自分が抱えている問題、課題を一つ書きます。そしてそれをプラス受信します。プラス受信の内容は、思いつくだけ書き出します。次にそれぞれについて、自己責任で考えた場合の内

容を付け加えていきます。そして最後に、自分の出番を具体的な手法として、できるかぎりたくさん書き出します」

**Q** 「具体的な事例で教えてください」

**A** 「例えば、『新企画について、何度説明しても上司がわかってくれない』という問題について考えてみましょう。それをプラス受信すると『企画内容をレベルアップするチャンス、プレゼンテーション能力を高めるチャンス、さらに準備をする時間が増えるチャンス』などになります。つぎに、自己責任で考えると『企画書のレベルが低かった、共感を得られるような伝え方ができていなかった、準備が足りなかった』などになります。最後に、手法を考えると『企画書の内容を再検討し、不明確な点を解決しておこう、プレゼンテーション能力アップのための学校に通おう、企画を実現できるような具体的な準備をできる限りやっておこう』ということになります。ここで大切なことは、どれだけたくさん自分の出番を見つけて出すことができるかです。もちろん実際に行動する時には、優先順位をつけてできることから取り組んでいくことが必要です」

**Q** 「それでは次の『相互支援』とは、どのようなプログラムなのでしょうか」

**A** 「このプログラムの特徴は、相互支援による問題解決、経営資源の共有化、やる気の醸成にあります。私は企業の活性化の最も重要なポイントは、この相互支援にあると思っています。このプログラムの進め方は、まず自分が仕事や会社を通して、地域や社会とどのように関わり、どのような夢を実現していきたいのかを、一人一人にまとめていただきます。次に、グループ内で発表の順番を決めます。まず一人目の方が発表したら、その他のメンバーは、その発表者のために自分に何ができるかを考えて、専用シートに5つ以上書いていただきます。書き方は、必ず『私は〇〇さんのために、〇〇〇をします』という形式で統一します。その際、発表者と議論したり、発表内容を批判したりすることはできません。発表者に対してできることは、内容を確認するための質問だけです。その他のメンバーの役割は、支援者として発表者がやる気になるために尽くすことなのです。そして、発表者に渡す時は、必ず内容を読んで渡します。その内容が他の支援者の参考になるからです。その時発表者は、心から感謝をしながらそのシートを受け取ります。ここで心から感謝をすることで、支援者もさらに支援しようという気持ちを強く持つようになります。そして発表者は、全員から受け取った後に、それぞれの支援者に対して、各項目の中で最もやる気になった提案を一つ選んで伝えます。それによって、支援者もどのような提案をすることで、相手をやる気にさせることができるのかを知ることができるようになります」

**Q** 「自分のために、周りの人が尽くしてくれるという体験はあまりないですね」

**A** 「他人から支援されることで、こんなにもやる気になれるのかと、誰でも驚くはずですよ」

**Q** 「自立型人材を育成する研修プログラムの作り方のポイントは、自分の職場の出来事や、抱えている課題をもとに、構成することなんですね」

**A** 「そうです。それによって、自分が自立型人材としてどのように行動すれば良いかが見えてくるからです」

 POINT

- 人が育つとは自立型人材になること
- うまくいかないことを楽しむことができた時  
最高の成果を得ることができる
- 自立型人材は仕事も家庭も大切にし  
一日一日を有意義なものにする
- どんな時も手法は 100 万通りある
- 自発的に行動すれば精神的に疲れることはない

 POINT

## 自立型人材の 5 つの特徴

- 1 自己依存—他人に期待せず、自分自身に期待する
- 2 自己管理—自分の可能性を最大限に発揮する
- 3 自己責任—自分の出番を作るために、  
自分自身に根本的な原因を見い出す
- 4 自己評価—どんな時でも一流、本物を目指し続ける
- 5 他者支援—他人を信頼し、支援する

 POINT

## 自立型人材育成 プログラム

- 1 『自立度テスト』
- 2 『期待と支援』
- 3 『充実体験』
- 4 『プラス受信』
- 5 『自立型状況対応』
- 6 『自立型問題解決法』
- 7 『相互支援』

 POINT

## 充実感を得るための 6 つの条件

- 1 『明確な目標、夢』
- 2 『困難』
- 3 『努力』
- 4 『あきらめない』
- 5 『自発性』
- 6 『仲間』