

論文

人財育成における内発的動機形成の重要性と能力開発における新たな方法論

渕上智信*, 八木匡**

*株式会社ガイアシステム代表取締役会長, NPO法人神戸国際ハーモニーアイズ協会理事長, 社会貢献共同体ユナイテッドアース代表世話人, **同志社大学 経済学部

Importance of aspiration in human capital development – the new method for improving non-cognitive ability

Tomonobu Fuchigami*, Tadashi Yagi**

* GAIASYSTEM CO.,LTD,CEO,KOBE International HARMONY-EYES Association, executive producer, Social Action Collective, United Earth, head facilitator, ** Faculty of Economics,Doshisha University

Recent studies in the field of labor economics has been focusing on the roles of non-cognitive ability for improving the performance of workers in the labor market. Non-cognitive ability is required for improving the efficiency of team work and collaboration.

The purpose of this paper is to explore the effectiveness and possibilities of the training system named as “HPC (Human Power Creation) system”, which improves the non-cognitive ability such as empathy, morality and communication skill by enhancing the aspiration and motivation of workers.

HPC system consists of four programs. The first is the “media education”. Through this education, the participants experience the serious situation virtually, and stimulate their sense of empathy. This virtual experience gives them the deep insights on social consciousness. The second is the “mind sharing.” This program aims to draw the true mind in the bottom of the heart. Once the participants find the feeling that they are understood by others, they begin to communicate smoothly with their colleagues, and strong trusts are formed in the team. The third program is the “business sharing.” This aims to improve the problem solving ability in a workplace. The fourth program is the “active-learning/ presentation of the experience.” This aims to improve the communication skill by studying mutually. In the program, participants find the subjects for improving abilities, and learn through the presentation of the experiences.

In the HPC training class, workers or students learn the importance of social consciousness through the experience of the social projects. Our analysis shows that this training system stimulates the sense of empathy, and improves the non-cognitive ability through the enhancement of aspiration and motivation. This result has an important implication for building a society based trust formation, and gives us the deep insight on the human capital management for improving the efficiency of organization.

Keywords : social consciousness, training system within a firm, aspiration, non-cognitive ability, Adolar psychology

キーワード : 社会的意識、企業の教育訓練、動機付け、非認知能力、アドラー心理学

* 〒650-0044 神戸市中央区東川崎町1-7-4 ハーバーランドダイヤニッセイビル21階

Correspondence concerning this article should be sent to: Tomonobu Fuchigami, GAIASYSTEM CO.,LTD,1-7-4Higashi-kawasaki-cho,Chuo-ku,Kobe, 650-0044, JAPAN

Email: fuchigami@gaiasystem.co.jp

1. 序論

Hayashi, F. and E. Prescott (2002)と深尾・宮川 (2008)は、労働投入の減少と生産性の伸び率の低下が日本経済の長期低迷の最も重要な要因であることを指摘した。労働投入は労働投入量(マンアワー)と労働の質から構成されるが、マンアワーの成長が期待できない現在の経済状況で、労働の質の向上は重要な意味を持つ。少子高齢化が容易に回避できない状況で、労働が経済の供給サイドの足かせとならないためには、いかにして労働者の質を高める企業内教育訓練を行うかが非常に重要な課題であることは言うまでもない。

労働者の質に関して、これまでは文書作成能力、計算能力といった認知能力に関心が向けられ、共感能力や協調能力といった非認知能力に対しては、十分な分析が進められてきたとは言えない。しかしながら、社会で必要な人的能力には、IQ に代表されるような認知的能力だけではなく、組織内での信頼関係を構築し、協調行動を可能にする共感能力を含む、非認知能力も重要であることが近年強調されるようになってきている。(Heckman,J.J and Y. Rubinstein , 2001)また、松尾 (2011) は、職場での成長には能力的成長と精神的成長があるとした上で、精神的成長には仕事への信念や価値観などの「思い」と「繋がり」が含まれ、これらの要素が業務遂行能力を高める上で重要であることを指摘している。

この松尾の議論は、組織構造において個々の労働者の人的能力がどのように関連しているのかを議論する上で重要な意味を有しており、組織マネジメントに大きな影響を与えている。ピーター・センゲ (2011) は、著書の中で Deming による下記の文章を引用し、評価によるマネジメントのため短期的な指標に焦点が当たり過ぎている組織の在り方に警鐘を鳴らし、代りに対話を中心とした組織内コミュニケーションの在り方や社員の情熱を育むことの重要性を説いている。

『私たちのマネジメントの一般的体系は職場の人たちを破壊してきた。人は生まれながらにして、内発的動機付け、自尊心、尊厳、学びたいという好奇心、学ぶことの喜びを備えているものだ。しかし、それらを破壊する力は、幼児期に始まり(中略)大学卒業までずっと続く。職場では、人もチームも部門も、ランク付けされ、上位なら報酬がもらえ、下位なら罰が待っている。』—ピーター・センゲ(2011)からの引用—

また、動機付け、企業イノベーションにおける道徳観・倫理観も企業の長期

的業績に重要な影響を与えていることが強調されている。野中・紺野（2007）では「美德」すなわち「共通善」を志向する卓越性の追求こそが企業のイノベーションを生み出す経営の資質だと示唆し、宮田（2004）では経営理念の有無が売上・経常利益と相関することを示した上で、経営理念こそがイノベーションを生み出すことを主張している。山下（2011）は人が本来保有する他者への貢献意欲を活かした経営の在り方を示唆している。そして、社会経営学研究会編集（2005）では企業人の道徳観・倫理観の向上がコンプライアンスの達成に繋がり、結果的に企業の継続的成長の実現に結びつくことを主張する。

こういった考え方は、アダム スミス（1759）の「同感が資本主義の暴走を抑える」という主張や、ポール・J・ザック（2013）で示唆される「信頼が経済的發展をもたらす」、J.S. ミルが目指した「公共心の体系」（前原, 2006）や「共同体感覚こそが人間の根本的動機」とする主張するアドラー心理学の考え方と整合的である（古庄, 2008）。

上記の議論は企業教育訓練に止まらず、学校教育においても重要な意味を持つ。第5章にて詳述するが、少子高齢化やSNEPに代表される問題を抱える現代の日本社会において、若者の動機付けや教育の在り方が経済はもちろん、将来の社会形成に大きな影響を与えるものと考えられる。尚、SNEPとは **solitary non-employed persons** という和製英語の略称であり、20歳以上59歳以下の未婚の無業者（いわゆるニート）のうち、普段ずっと一人であるか、一緒にいる人が家族以外にはいない人々を指す用語である。

もともと日本においては、家庭の文化的環境とは関係なく、学力評価によって大学入試の合否が決定される「大衆化されたメリトクラシー」が成立していたと評価されている（荻谷, 1995; 2009）。このため、有名大学に進学し、一流企業に就職するために、幼少期から小学校、中学校、高校と受験勉強に明け暮れることを強いられてきた者も少なくないと言えよう。このことは、必ずしも否定的に捉えられることではなく、基礎学力を養成する上において重要な意味を持っているといえる。

しかしながら、現代の学校教育システムは産業化時代の教育に依拠するとして、対話を重要視した学校変革の必要性が議論されている（センゲら, 2014）。また柏木（2011）らは、アメリカにおいて実践された学校改革の事例に共通する方針として、教師、子ども、家庭が「信頼」で繋がり合う「学びのコミュニ

ティ」としての学校であることを示唆している。また、先でも触れた共同体感覚を身に付けることを教育の目的と捉えるアドラー心理学は親業訓練や学校経営において有効な実績を残している（向後, 2012）（古庄, 2006; 2007; 2007）。

その他、就労前に身に付けた非認知能力や道徳観が就労後の労働市場での成果に影響を与えることを明らかにした研究事例も多い（Lindqvist, Erik and Roine Vestman, 2011, Segal, 2013, 西村・平田・八木・浦坂, 2014）。

以上のように、労働の質向上が今後の日本経済に大変重要な意味を持つ現代社会において、コミュニケーションスキルや組織内の人間関係に代表されるような非認知能力の向上、さらに、社員の道徳観・倫理観の向上こそが、今必要とされる企業教育訓練だと考える。

同様のことは企業に限らず、就労前の若者を対象とした学校教育においても重要視される必要があるだろう。このような研究の流れにおいて、非認知能力の向上を通じて、人財の質を高めようとする方向に議論は推移してきていると判断できる。

本稿では、上記のような企業教育訓練及び学校教育の在り方を踏まえ、人間関係やコミュニケーションスキルに代表されるような非認知能力の向上、道徳観・倫理観の向上、動機付けを目的として筆者が開発した人財教育プログラム「HPC システム」について説明を行う。HPC システムとは Human Power Creation System（人間力創発の仕組み）の略称である。尚、HPC システムは次章で詳述する 4 つのプログラムを企業内で継続的に運用する仕組みであることから、「プログラム」ではなく「システム」という言葉を用いている。

次章以降で HPC システムの形成プロセスと原理、プログラム内容と企業導入における効果について詳述する。実際に HPC システムを導入した企業における参加者へのアンケート分析の結果、仕事に対する動機付けにおいて、HPC システムの有効性が確認され、参加者のコメントから「参加者同士の人間関係」が「意欲」や「向上心」といった動機付けに結びついていることが示唆された。このことは、HPC システムにおいて、ポール・J・ザック（2013）で主張されている、共感の情動を引き出すことにより、組織内における信頼を醸成し、それが内発的動機付けを高め、組織内生産性を高めるというメカニズムが、日本においても有効であることを示しており、雇用環境に対する政策的含意は大きいと言えよう。

さらに、HPC システムは、キャリア経験がない大学生の人財育成においても有効であると考え、T 大学において、大学生を対象としたプログラムを実施し、その有効性を検証した。受講者を対象としたアンケートを分析した結果、社会人と同様に動機付けを高める効果が確認された。コメントでは、社会問題への取り組みというプロセスを通じて、受講生同士の信頼関係が醸成され、それが「誰かの役に立つ喜び」という信頼形成において重要な役割を果たす利他的動機付けに繋がっていることが示された。

2. HPC システムとは

2. 1. 形成プロセスと原理

(1) HPC システム誕生の経緯

HPC システムは、筆者の幼少期からの体験をもとに、自ら試行錯誤する中で形成してきた「人間力創発の仕組み」である。様々な個性を持つ友人たちと、信頼関係を育てていった幼少期から、小学校高学年を迎える頃には、過度な競争を伴う詰め込み学習が始まり、没個性を強いられるような教育、社会の在り方に強い違和感を覚えるようになった。本来、教育の根底にある大目的は、「なぜ、何のために生きるのか」という生き方や考え方を仲間と共に学び、多様な共働体験を通して感動や喜び、信頼関係を育むことにあると考えた場合、競争のみを重視することは大きな危険性を有することになる。

日本がバブル経済に入ると、金銭的価値が一元的価値として社会に拡がり、競争主義、個人主義が学校教育にも押し寄せ、「心を育むこと」を軽視した教育が拡がっていった。そのような時代背景の中で、筆者自身は自ら力強く道を切り拓かんとする強烈な意志と情熱、高らかなビジョンを持つことの重要性を映画を通じて理解した。素晴らしいと感じた映像を仲間と共に鑑賞し、互いの感想や気づきを語り合う機会を継続していく中で、映像学習と対話の有効性を認識するようになったのである。

(2) HPC システムの原理

人間は、「幸福になりたい」「成長したい」「向上したい」という生来的な本能を持っている。しかし、生理的欲求や物質的な欲求は、マズローの欲求段階説では低次の欲求で有り、成熟化に伴って、社会的欲求、自己実現といった高

次の欲求を求めるようになる (Maslow, 1943). 生物学的にも, 種の保存のために多種多様な DNA を有する子孫を将来世代に残すことを本能的に求めていると言って良く, このプロセスにおいて, 「異なるものが, 互いに結び, 繋がり合う」という欲求, 働きが生じている.

他者との繋がり合いにおいては, (1) 存在を認められる (受け入れられる), (2) 好意を持たれる, (3) 信頼される, (4) 尊敬されるという段階があり, 人はこうした人間関係における「承認への欲求」, つまり「存在価値の肯定」に繋がる欲求を潜在的に有していると考えられる. そして, 自身の存在を他者に認められることにより, 人間関係において安らぎと愛情を感じることができ, 「居場所」と「根源力」(生きる気力)を得ることが可能となる. そして, 人間関係という心の拠り所を土台として虚勢ではない本来の「自信」を得ることにより, 困難を乗り越え, 「目的やビジョン」と「向上心」を持ちながら挑戦することが可能となる. このようなプロセスを通して, 人は「人間的成長」を遂げ, 「幸福」の一つの要素である「達成感」や「感動」を得ることができるものとする. このプロセスを図解すると図 1, 2 のようになる. これを精神進化ヘリックスと言ひ, 後に示す HPC システム各プログラムが土台とする原理である. 図 1 と図 2 は同じプロセスを示しており, 図 1 を 3 次元で捉えると図 2 に示すように螺旋構造として捉えられることから精神進化ヘリックスと名付けた. より具体的には, 図 1 に示すプロセスを通して人間的成長を遂げた人が, 新しい人との出会いを通して, さらなる自信を育み, 新たな目的・ビジョンを見出し, その実現に向けて成長していくプロセスを図 2 で示している. 以上のことは序論で言及した「共同体感覚こそが人間の根本的動機」と主張するアドラー心理学とも整合的である. なぜならば, 岸見・古賀 (2013) によると共同体感覚を身に付けるために他者信頼・自己受容・他者貢献の 3 点の必要性を議論しているからである.

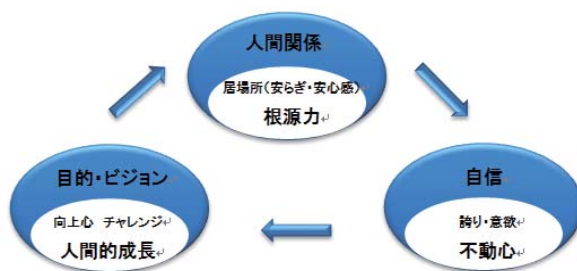


図 1: 精神進化ヘリックス (2次元表示)

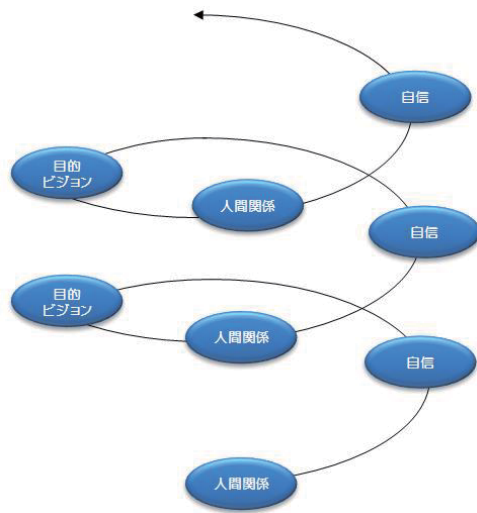


図 2：精神進化ヘリックス（3次元表示）

上記のプロセスにおいて、自身の存在価値が肯定される「居場所」があるかどうか非常に重要であり、心の問題の本質的な原因はここに起因すると考えられる。例えば廣井（2002）は、従来、依存から脱却し自立することが子供から大人になるためのひとつの要件であるとされ、他者に依存することが否定的に受け止められてきた社会の傾向を指摘した上で、現代における子供の非行や犯罪などの攻撃行動、主体的に生きる力を失ったりするというネガティブな反応は、他者との依存性の歪みを反映したものとして議論している。そうだとすれば、「居場所」を見出せる満たされた人間関係を有するコミュニティの形成こそが、社会全体の幸福に繋がっていくという仮説を立てることができる。

2. 2. HPC システムを構成するプログラム内容, 特徴

上記の考えのもと、一人ひとりの心の居場所を創り、心や考え方を高め、豊かな人間関係を育むために、経営や社会貢献活動の現場で試行錯誤を繰り返しながら構築してきたプログラムが「HPC システム」である。ここでは、各プログラムについて、その概要と目的を紹介する。

(1) メディアエデュケーション（映像による学び）

人間は、本来誰しも他者を思いやり共感する「良心」という本能を持っている。しかし、愛情、信頼関係に基づく感動体験が少ない場合、愛情が枯渇し、

心が不安や寂しさに覆われた状態のまま成人することによって、他者との関係性を構築できず、心の問題を抱える可能性が高まる。そこで、こうした閉ざされた状態の心を開き、本来的な良心を育むために大きな力を発揮するツールが「映像」である。映像は、想像力を養う疑似体験を通して、直感的かつ感性的に心に働きかけ、短時間で多くの学びや感動を共有できるメディアである。

志高く利他に生きた人物、艱難辛苦を乗り越えて大きな目標を達成した人物のドキュメンタリー映像からは、その生き様を通して、「人としてどうあるべきか」という考え方、人生の指針となる生き方を学ぶことができる。この映像を通した疑似体験においては、

- (i) 疑似体験を通して想像力を働かせる（もし、自分が主人公の立場だったらと置き換えて考える）
 - (ii) 自分を客観的な視点から俯瞰する（やればできるにも関わらず、挑戦しない理由を探し、他責にしている自分と出会う）
 - (iii) 明日からのロードマップを描き、日常の実践を変える
 - (iv) その結果、人生の結果・到達点が変わる
- という学びのプロセスが生まれる。

ここで重要なことは、ただ映像を観るだけではなく、そこから学んだことをいかに人生に繋げて考え、日々の実践に落とし込むかという「考え方」を説くことである。そのためには、感性と知性の両面が高い優れた映像を選ぶことが重要となる。

また、映像観賞の中で「涙」を流す体験は二つの意味で重要となる。一つ目は、大きな目標の達成や、困難を乗り越えた時に流れる「感動の涙」であり、二つ目は、他者の痛みを分かち合い、共感する時に流れる他者への「思いやりの涙」である。この二種類の涙を流せば流すほど、ストレスから解放され、心が洗われ、閉ざされていた良心を開くように作用する。

(2) マインドシェアリング（心と心の本音の対話）

心に何らかの傷を抱えているために人を信じることができず、人との信頼関係を育めずに苦しんでいる人々、20代～60代という人生の重要な活動期において最も長い時間を過ごす「職場」で居場所が無いために心の問題を抱えている人々に対して、「マインドシェアリング」では過去の経験による思い込みを

取り払い、自然体で本音の対話ができるような環境を作り対話を進行するメソッドが盛り込まれている。本音の対話を通して、(i) 存在を認められる（受け入れられる）、(ii) 人から好意を持たれる、(iii) 信頼される、(iv) 尊敬される、という人間関係における段階的な承認を得ることによって、職場においても幸福度の高いコミュニティを構築することができる。

(3) ビジネスシェアリング

「ビジネスシェアリング」では、会社や部署における業務の課題を改善することを目的とし、本音でお互いの意見やアイデアを対話交流することにより、課題解決のための具体的な方法（「誰が、何を、いつまでに」といった「5W2H」）と優先順位を明確にする。前向きに、短時間で課題解決に向けた建設的な対話を行い、経営視点に基づく対話を通して、「発（アイデア）・練（計画）・動（実践）・確（検証）」のプロセスを経て、一人ひとりが主体的に問題解決にあたる実践を習慣化していくものである。このプログラムは、良心が開かれた人々がその心の純粋性だけでなく、「実社会で課題を解決し、ビジョンを具現化していく実現力＝経営力」を身につけなければならない、という考えのもとに構築したものである。職場の課題を改善し、より良いアイデアを形にし続け、コミュニティの次元を皆で共に高め続けて行くことにより、一人ひとりの問題解決能力が高まる。さらに、この実践の舞台を広げて行くことで、職場だけでなく、地域社会をより良いコミュニティへと成長させる実践にも繋げていくことができるものと考えられる。

(4) アクティブラーニング・体験発表

さらに、個々人が持っているコミュニケーションスキルをベースとした発達課題を仲間同士の相互研鑽とロールプレイングによって克服していくプログラムが、「アクティブラーニング」である。これは、一人ひとりに内在するポテンシャルを引き出すことにより、コミュニケーションにおける発達課題を改善していく取り組みである。例えば、コミュニケーションにおいて、想いを文章で届ける「文章力」と言葉で届ける「対話力」は、練習を重ねることで上達し、「伝える力」を高めることができる。これらが向上することは、チームビルディングにおいても効果をもたらし、企業風土を含めた職場全体のコミュニ

ティ価値の向上に繋がる。

2. 3. HPC システムが企業に導入されるプロセス

企業に HPC システムを導入する際は、上記（１）～（４）のプログラムを自社内で継続的に運営できる者（以下、『HPC トレーナー』とする）を１社につき 10 名育成する。事前に選抜された HPC トレーナーは、約半年間で全 5 回にわたる下記のプログラム（以下、『HPC システム企業導入プログラム』を通して運営手法を習得する。尚、第 2 回以降の各回プログラムでは HPC トレ

表 1 HPC システム企業導入プログラム一覧

プログラム名	実施目的	課題
第 1 回 ウォームアップ・プログラム	メディアエデュケーション，アクティブラーニング，マインドシェアリングを体験する。	なし
第 2 回 メディアエデュケーション・プログラム	メディアエデュケーションの運営手法を学ぶ。	メディアエデュケーションの自主運営
第 3 回 アクティブラーニングプログラム	アクティブラーニングの運営手法を学ぶ。	アクティブラーニングの自主運営
第 4 回 ビジネスシェアリング・プログラム	ビジネスシェアリングの運営手法を学ぶ。	ビジネスシェアリングの自主運営
第 5 回 アドバンス・プログラム	マインドシェアリングと体験発表の運営手法を学ぶ。	マインドシェアリングの自主運営

ナーを対象とした課題が出される。課題の内容は、学んだプログラムを自社の社員を対象に運営することである。（この自社での運営を以下では『自主運営』とする。）

上記プログラム修了後、10 名の HPC トレーナーが継続して社内で HPC システムを運用していく。

3. HPC システムの効果 企業への導入事例と効果

3. 1. ポジティブ思考の獲得状況

HPC システム企業導入プログラムの有効性を検証するため、以下3社の HPC トレーナー（各社 10 名）を対象としたアンケートの結果を通して分析した。

・対象企業（業種）：

A 社（在宅医療）

B 社（医療機器販売）

C 社（製造メーカー）

・実施方法：先述した企業導入プログラムの各回実施後に、自由作文による感想の提出を求めた。

このアンケートの内容からポジティブな言葉、ネガティブな言葉を抜粋した。尚、該当する言葉がポジティブなものかネガティブなものかは、その言葉が用いられている文脈から判断した。

・ポジティブな言葉の例：「職場の課題を共有できて良かった」「すぐに職場で効果が出そうだと感じた」

・ネガティブな言葉の例：「話し合いの進行の仕方が難しかった」「自分に出来るか不安です」

プログラム各回の比較を行うためポジティブティ比を用い、その推移を図 3 に示す。尚、ポジティブティ比とはポジティブな言葉の数をネガティブな言葉の数で割った数のことである。ポジティブティ比を使う理由は、各回ごとのアンケートの文章量（記入スペース）が異なるため比較を行いやすくするためである。

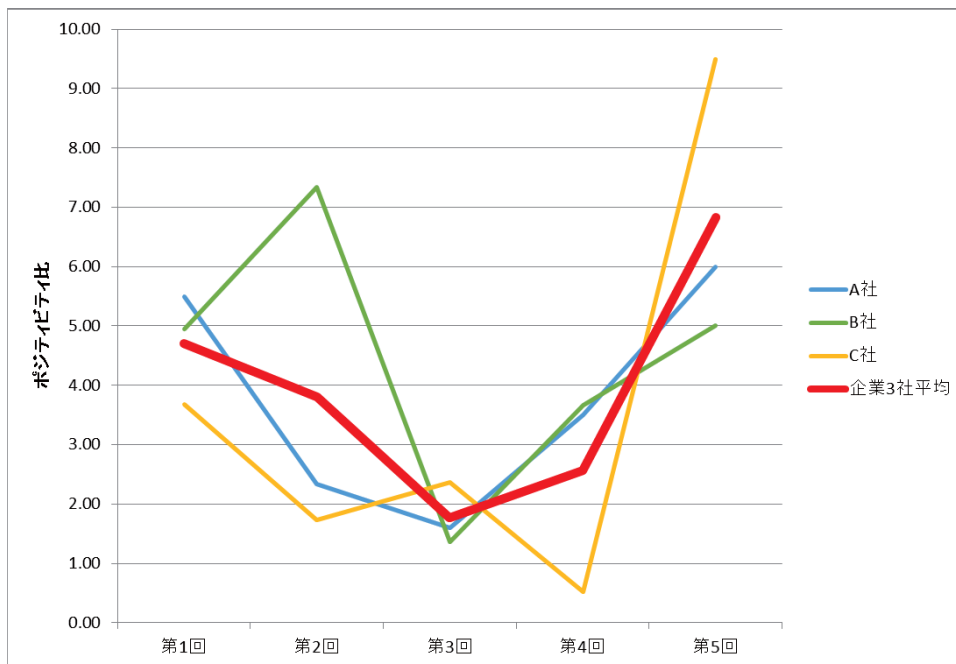


図 3 : HPC システム実施アンケートにおけるポジティブ比の推移

図 3 をもとに以下で考察を行う。

まず、HPC システムのプログラム全体の傾向を示すため、ポジティブ比の 3 社平均のグラフをもとに、3 社に共通する参加者の心的変化を考察する。

まず、第 1 回ウォームアップ・プログラム（以下、単に『第 1 回』）でのポジティブ比を基準とした場合、第 2 回メディアエデュケーション・プログラム（以下、単に『第 2 回』）で数値が低下する。これは、第 1 回では HPC システムの場づくりを体験することに対して、第 2 回以降、参加者が場づくりの手法を学び、自分達が職場に戻って自主運営するためのトレーニングを行うため、数値が低下していると考えられる。

第 3 回アクティブラーニング・プログラム（以下、単に『第 3 回』）で、さらに数値が低下する。これは、第 2 回が映像を見せることを中心とした場づくりであったことに対して、第 3 回は進行手順が増え、自主運営の難易度がさらに高まるために心的負担が増えているものと考えられる。また、第 2 回後に自主運営を行い、参加者が期待したような結果が出ず、職場で場づくりを継続することに対して不安を感じていることも数値低下の原因だと考えられる。

第 4 回ビジネスシェアリング・プログラム（以下、単に『第 4 回』）では、数値が向上する。第 4 回で学ぶビジネスシェアリングが戦略構築や生産性向上

に対する具体的な話し合いを可能にし、ビジネスへの活用が想像しやすいプログラムであるためだと考えられる。

第5回アドバンス・プログラム（以下、単に『第5回』）で第1回を超える数値となる。この理由として以下3点が考えられる。まず、第5回ではマインドシェアリングを通じて「HPCシステムを通しての気づきと学び」「HPCシステムをこれからどのように活かしていきたいか」について対話する。この対話を通して、第1回から第5回にわたるプログラムや自主運営の中で参加者一人ひとりが感じていたにも関わらず、言葉にできなかった本音を届け合い、参加者同士の信頼関係が深まることが一つ目の理由として考えられる。二つ目の理由として、対話の中で、プログラムや自主運営を振り返り、自他の成長を確認できるためだと考えられる。三つ目として、3回にわたる自主運営を経験していることもあり、自主運営の難しさや失敗を受け止めた上で、そのことを他の参加者と共に前向きに改善しようとする意思が高まっているためだと考えられる。

また、アンケートの内容から第5回プログラム内で実施される体験発表やマインドシェアリングにより、仲間を信頼することができている感覚（所属感・信頼感）を持ち、努力してきた自分自身を肯定的に受け入れ（自己受容）、仲間や会社の為に更に成長し貢献していきたい（向上意欲・貢献感）という気持ちが強くなっていることが伺える。以下で、その感想例を示す。

▼感想例：人間関係（所属感・信頼感）の向上

・「体験発表にとっても感動し、HPCシステムの開始時から一緒にやってきたというだけでなく、それぞれ感じていたことも共有できたと心から思った。絆とか達成感という言葉は、実は今まで聞いたつもり・わかったつもりであり、やはり実際に体験してはじめて得られる、体験した者でないとわからない言葉であると思った」

▼感想例：向上意欲（貢献意欲）の向上

・「トレーナーがもつ絆を社内中に広めていくことが出来れば、必ずや全従業員の物心両面の幸福を実現することができると感じました。これからはトレーナーが中心となって日常にHPCを落とし込み、働く仲間が幸福になれる素晴らしい会社にしていきます」

上記のように、HPC システム企業導入プログラムは第 2 回以降で自主運営を行うことによる心的負担からポジティブティ比が下がる傾向があるものの、第 5 回プログラムを通じて参加者同士の成長実感と信頼関係の向上を通じてポジティブティ比が向上する。

続いて、ポジティブティ比の推移において、3 社平均とは異なる特徴的な数値を示した企業について、考察を行う。B 社の第 2 回が平均より大幅に高い数値を示している。この理由は以下 3 点にあると考える。まず、第 1 回にて、HPC システムを受講者として体験し、感動や自分への気づきを実感できた参加者のうち、第 2 回プログラムにおいて、なぜ第 1 回で心を開くことができたのかが腑に落ちた方々が多かった。次に、参加者同士 10 名が、それぞれの成長課題を伝え合う機会を通して、仲間に対する信頼、繋がりを実感し、皆で一緒にゴールを切ろうという意欲が高まったことが伺える。また、自主運営を通じて「理想の仲間像」が描けたと感じる HPC トレーナーがいたことも数値向上に影響しているものと考えられる。

C 社の第 4 回が平均より大幅に低い数値を示している。これには、以下 2 つの理由が考えられる。1 つ目は「会議では必ず結論を出さなければならない」という強い意識から、ビジネスシェアリングのように参加者の発想やアイデアを発散させていくことを大切にされた場の進行に戸惑った方が多かったためである。実際、参加者から出てきたアイデアや意見について、進行者が「実践した場合の効果・生産性」を意識し過ぎてしまい、進行の途中で「そのアイデアは実践したことがあるから意味が無い」などと理由をつけて否定する場面が多く見受けられた。2 つ目の理由は、先のような社内会議に対する考え方を有する他の社員がビジネスシェアリングを受けた場合の反応が想像できず、自主運営を行うことを不安に感じた参加者が多かったためである。

C 社の第 5 回が平均より大幅に高い数値を示している。以下 2 つの理由が考えられる。まず一つ目として、第 4 回プログラム後に自主運営に対して大きな不安と迷いを感じていた参加者同士が話し合いを繰り返し、結果的に参加者同士の本音を伝え合い、仲間と共に課題解決に取り組んでいたためである。二つ目に、第 5 回プログラム内で実施した参加者 3 名からの体験発表の中で「第 4 回プログラム後の自主運営までの準備期間で逃げ出したかった参加者の心模様」や「他の HPC トレーナーに支えられたからこそ乗り越えることができた

感謝の想い」が発表され、その場に参加した 10 名全員が感動から涙を流す場となったことが挙げられる。

3. 2. 人間力考課システムの考察

HPC システム企業導入プログラムでは、毎回のプログラム実施時に（自分も含めた）参加者一人ひとりに対する評価を無記名で投票する仕組みとして「人間力考課システム」を実施している。人間力考課システムでは、下記の観点で 0～100 ポイントまでの中で該当するポイントをつけていく。

「人間力考課システム」の評価の観点

(1) 理念力：その人自身の「考え方」や「判断基準」のことである。利他の想いを持ち、地味で地道なことも諦めずにひたむきに努力する姿勢や、人として正しい判断基準で実践していることを評価する。

(2) 実践力：例えば、「新規営業の目標を達成した」、「経費を下げる取り組みを行った」、「効率を上げる新しいしくみを作った」など仕事を通して自分自身の能力を発揮し、結果・成果を生み出す実践をしているかを評価する。

この人間力考課システムの結果推移を、先の 3 社ごとの HPC トレーナー平均ポイントと、3 社の平均ポイントに分けて下記の表と図で示す。

下記の図 4 について考察する。まず、第 1 回プログラムにおける人間力考課システムのポイントを基準とした場合、第 2 回プログラムで数値が上昇する。これは、参加者同士の相互理解が進んでいることに起因しているものと考えら

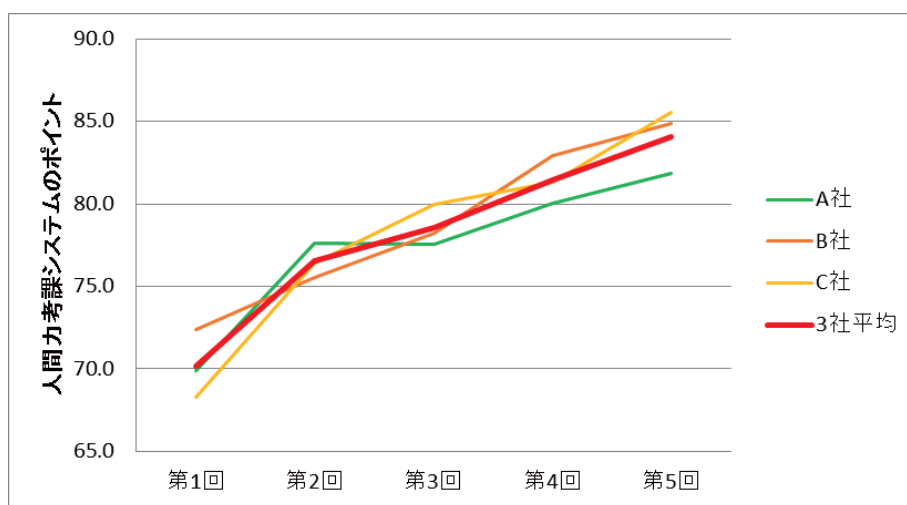


図 4：人間力考課システムの結果推移

れる。第2回プログラム以降では、最終回（第5回プログラム）まで一貫して数値が向上し続ける。これは、参加者同士の相互理解が進むことに加え、以下2点が理由として考えられる。まず1つ目として、自主運営に際して、準備や場づくりの練習を行うことで、相互の努力や成長を認知し、評価していることが挙げられる。2つ目として、自主運営に際して、準備や場づくりの練習を行うプロセスで、各人の本音を共有することで信頼関係が向上していることが考えられる。

3.3 ポジティビティ比と人間力考課システムの相関

先に示した3社のポジティビティ比の平均値と3社の人間力考課システムの平均値の推移の関係を示すため、両方の推移を図5に示す。図5に示されるように、人間力考課システムの結果が一貫して向上し続けることに対して、ポジティビティ比は第2回以降で一旦数値が低下し、第4回以降で再度向上する。

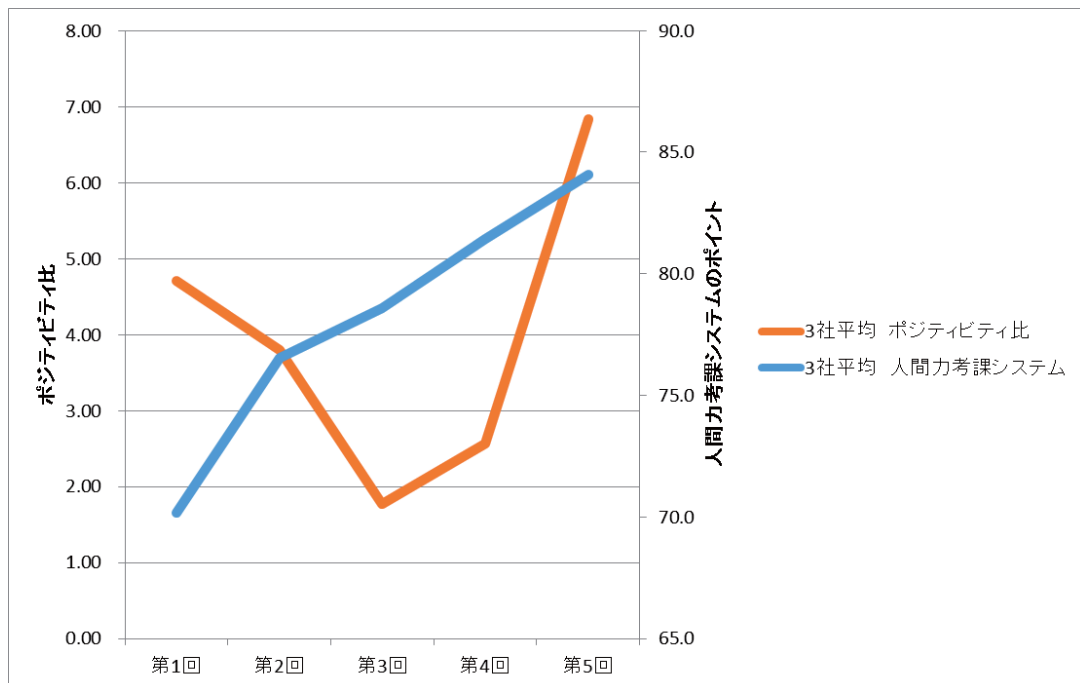


図5：ポジティビティ比と人間力考課システムの結果推移

先に示した通り、第2回以降は参加者が学んだ場づくりを自分たちの職場で実践する自主運営が行われる。当然ながら、心理面・業務面での負担が増え、その影響でポジティブ比が下降しているものと考えられる。ところが一方で、人間力考課システムの数値は第2回以降も向上し続ける。これは、自主運営に取り組む過程で参加者同士が自他の努力を認識し、時に本音を伝え信頼関係を深めているからこそ増加し続けるものだと考えられる。このように相互理解を促進し、信頼関係が深まり続けることで、自主運営に対する負担の中でも動機付けされ、最終的にポジティブ比が向上するものと考えられる。

以上のことは図1,2で示した「人間関係→自信→目的・ビジョン」の心理的变化が参加者の中で起こっていることを示唆している。

3.4 HPCシステム導入企業に対するアンケート結果と考察

先の考察では、HPCシステム企業導入プログラムの実施過程におけるHPCトレーナーの心的変化について考察した。次に、導入を完了した企業のHPCトレーナーを対象としたアンケート結果から、HPCシステムの効果について考察する。

アンケートの実施企業・実施期間・実施方法は下記の通りである。

- ・対象者：HPCシステム導入完了企業11社49名のHPCトレーナー
- ・アンケート実施期間：平成26年4月1日～4月15日
- ・実施方法：下記の質問に対する回答を選択式で、また、その回答を選んだ理由を記述式（文字数制限なしの自由作文）で求めた。

質問1:HPCシステムは社内の人間関係を円滑にする効果がありましたか。

質問2:HPCシステムは会社の組織力を高める効果がありましたか。

※尚、回答の選択肢は下記4種類である。

- 1, とても効果があった
- 2, 効果があった
- 3, 効果が無かった
- 4, まったく効果が無かった

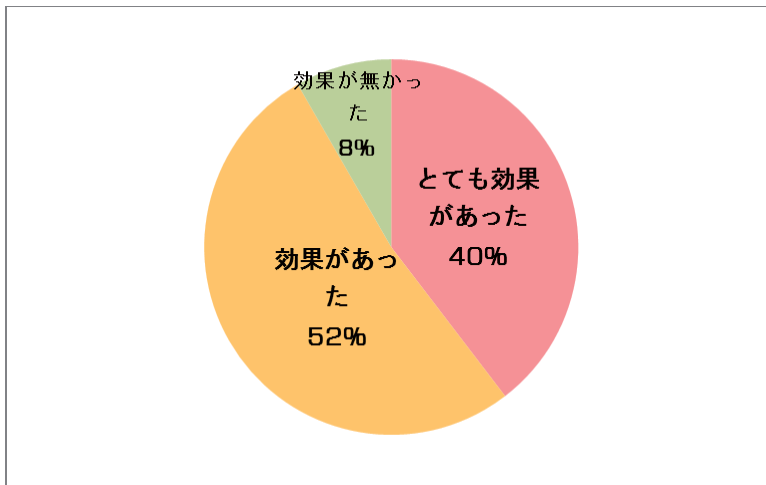


図 6：質問 1 「HPC システムは社内の人間関係を円滑にする効果がありましたか。」の集計結果

92%の HPC トレーナーが「効果があった」と回答しているように、HPC システムは人間関係を円滑にする効果が高いと言える。また、HPC トレーナーの回答例からも分かる通り、この結果が一過性のものではなく、継続して人間関係が育まれている様子が伺える。一般的な企業研修と比較した場合、HPC システムでは社内の自主運営を継続することから、「心と心の本音の対話」と「コミュニケーションスキルの向上」を繰り返し行われる。結果的に、お互いの考え方や価値観に対し、理解を示し受け止め合おうとする習慣が身に付き、相手の立場に立ったコミュニケーションが醸成されるものと考えられる。

特に HPC トレーナー同士においては、お互いのコミュニケーションにおける発達課題に対し、相手がさらに成長するために、日常の中でアドバイスと改善を繰り返すことから、より親密なコミュニケーションが交わされ、先の効果がより実感しやすいものと考えられる。

回答例：HPC システムが人間関係向上に影響を与えている背景について

●従業員 1,800 名 製造業 30 代男性

HPC システムでは、心を高め合える人間関係が構築されます。ただ仲が良いのではなく、お互いを高め合える同志の繋がり合いができていて、「人のために良いことをしたい」「厳しい環境に身をおいても、それが自身の成長のためになるからがんばりたい」ということを、相手を信じて言い合える仲間になれました。

これまでは、仕事の愚痴などを言い合う仲間から、お互いを高め合える話ができる仲間になりました。信じ合える仲間となった同志とは、常に積極姿勢で前向きに話し合うことができ、関係性がさらに良くなっている実感があります。

●従業員 1,800 名 製造業 30 代男性

信頼関係とは、まず相手の事を良く知っているということから始まりますが、現代の忙しい企業・職場環境においては、プライベートの悩み事、その人の生い立ちなどを共有する事は困難です。

しかし、HPC システムの導入によって、短時間で人生観の共有が図られ、職場における人間関係を向上する事が出来るようになりました。また、それを社内で自主的に継続できるメソッドは、他の研修制度や教育システムとは大きく一線を画していると感じます。

●従業員 250 名 建築 30 代男性

伝える／受け入れる（シェアリング）という対話のトレーニングから、日常のコミュニケーションでは欠落している、「本質を知る」・「共感する」・「パラダイムシフト」の重要性を改めて認識する事が出来ました。

また、それが単なる理解ではなく、共感出来ている事により、実践へと繋がって行き易いのだと思います。人それぞれにある「価値観の認識」についても大きく変化があった様にも思います。

以前では「人それぞれに違うもの」であるが故になかなか立ち入り難く、それ以上聞く事は失礼にあたるもののような認識がありました。しかし、いわば価値観というのは、その人が歩んできた経験の中で培った「大切にしているもの」だとも言い換える事が出来るのだという事に気付いてからは、グループ全体の意識の中に、その人の価値観が「何」であるかに重きを置くのではなく、その人が「何故」その価値観を導き出して来たのかといういわば「本質的にその人を知る」という良い習慣がグループ全体として身に付いたという点が、現時点における最大の良い影響の部分であると実感しています。

●従業員 100 名 福祉 40 代女性

HPC システムを受け、人との繋がり・共有・共感を学び、部署内の人間関係を少しずつですが円滑に進められています。つい自己中心的な考えを持ちがちですが、自身の意見を言う前に相手への配慮を持てるようになりました。

相手の行動・意見に対して、何故そうなのかを考えることにより、お互いに

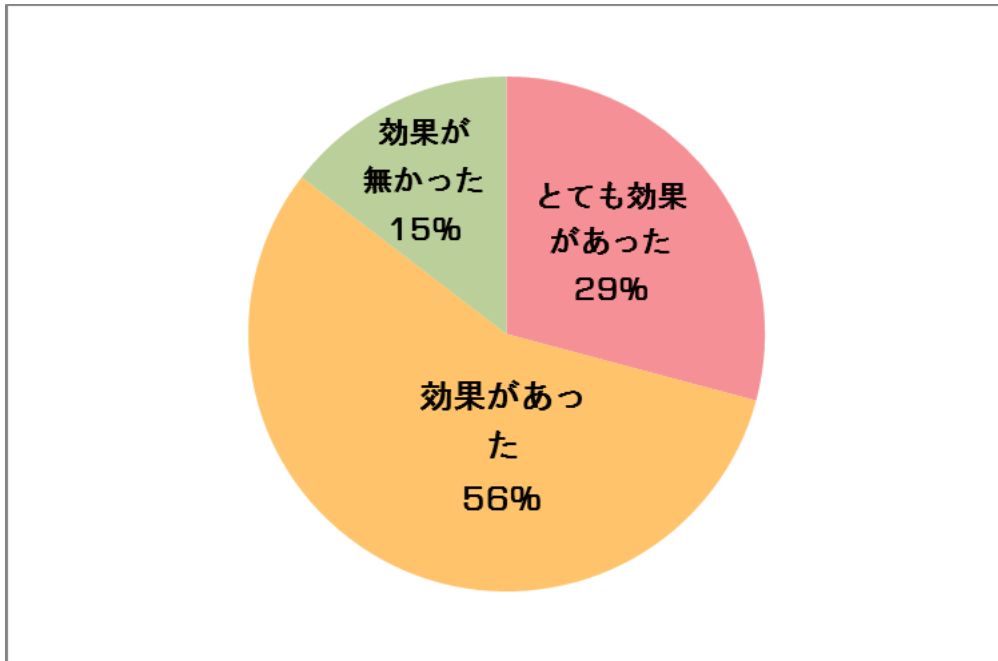


図7：質問2「HPCシステムは会社の組織力を高める効果がありましたか。」の集計結果

認め合うことができます。認められることは自信にも繋がり、意欲向上にもつながると思います。

上記アンケート結果から HPC システムが職場の人間関係を円滑にし、さらには組織力向上に対する効果を参加者が認めていることを示している。

回答例：HPC システムが組織力向上に影響を与えている背景

●従業員 1,800 名 製造業 30 代

会社の事が好きで会社を良くしたいと思う人達が、その思いを堂々と口に出して共有出来たことが大きいです。その波長で繋がり合った人は本当の同志として苦勞も幸福も倍増しました。これからこの輪がどんどん大きくなると期待しています。

●従業員 50 名 福祉 40 代男性

職員の少ない部署に率先してヘルプに行くリーダー、職員が増えた事など他の部署、職員間での助け合いなどを行えるようになってきた。また、自主運営で色々なプログラムを行い職員同士が介護、介助で話合いを持てるようになった。また他部署のリーダーからアドバイスをもらったり、スキルや知識の向上

が見える。

●従業員 1,800 名 製造業 30 代女性

HPC システムに出会ってから会社の理念に出会うことが出来ました。(会社の理念は入社当初から知っていましたが意味を理解していませんでした)会社の理念の理解が段々深まってきたら働く姿勢を考える事が出来、意識していたら、毎日の生活の中でも同じことがたくさん見えてきて、生き方や人生を考えるようになりました。自分でもそう思えるようになった事が嬉しくて、周りの人や家族地域の中で自分の体験をちょっとずつ、話せるようになりました。

4. HPC システムの応用事例 大学授業

4.1 大学授業導入の目的と経緯

2011年3月の東日本大震災を契機として、20代～30代の若者の社会貢献意識が高まり、大勢の若者が被災地や各地でのボランティア活動に取り組んでいる。また、1995年の阪神淡路大震災の年を「ボランティア元年」、2011年を「ソーシャルビジネス元年」とする見方があるように、東日本大震災以降、ソーシャルビジネス(収益性を上げながら、社会の問題を解決していく取り組み)に対する社会全体の関心が一気に高まった。

その一方で、若者の将来社会に対する不安は募り、多くの問題が深刻化しているのもまた事実である。1990年代にバブル経済が崩壊し、日本の企業全体数の99.7%を占める中小企業や小規模事業者の景気感は、今なお長期的低迷から抜け出せていない(2012年2月時点)。総務省(2012)によると、急激な少子高齢化においては、出生率が1.41人(2012年)まで落ち込み、近未来における労働者数の減少は深刻な状況となっている。また、厚生労働省(2014)によると、経済不況と産業構造の課題は低所得層・非正規雇用を増加させ、経済的不安が原因で結婚できないという20代～30代の未婚者が増加の一途を辿っている。さらに、このような状況は、若者への強いストレスや意欲の低下を招き、引きこもりやSNEPの急増、さらには自殺者数が1998年から14年連続3万人を上回るという現実を生み出してきた(玄田, 2012および内閣府, 2012)。

社会構造上の問題がこれほどまでに深刻化している今、次代を担う若者世代は、これまで以上に強い意志と意欲を持って、この難局を乗り越えていかなければならない。それにも関わらず、若年人口の減少とモチベーションの低下、

産業の低迷が同時に生じるという負のスパイラルに陥っているのが現状である。いまや、若者の意志・意欲を高め、創造的に社会の未来を切り拓いていく人財を育成することは、日本社会にとって急務の課題と言える。では、どうすれば、若い世代が将来への希望・夢を持って主体的に社会問題の解決に取り組み、次の世代へと生命を繋いでいく健全な未来社会を創っていくことができるのだろうか。

そのためには、「根源力」の源となる人間関係において、等身大の自分を受け入れ、安らぎを感じられる「居場所」、心から信頼できる存在を持つことが非常に重要であると考えられる。そして、それは決して血縁関係が無ければ築けないものではなく、職場や学校、地域社会などあらゆるコミュニティにおいても育むことができるものである。

このような問題意識に立って考える時、人間の成長において極めて重要な役割を果たす教育現場においてこそ、図1,2で示した「人間関係」→「自信」→「目的・ビジョン」の円環構造を育み、本来人が持っている進化・成長しようとする力を引き出すこと、そして、主体的に未来を切り拓いていく人財を育成することが求められているのではないだろうか。そのためには、一人ひとりに内在する「良心のスイッチ」を押し続け、「生き方・考え方」を高めるとともに、まさにソーシャルビジネスの視点をもって、課題解決やビジョンを具現化していく「実現力＝経営力」を養う教育が必要ではなかろうか。

こうした理念のもと、2013年より大学機関と連携し、社会起業家育成に向けた授業「ソーシャルアントレプレナー実践学」を開始した。現在、ある私立大学（以下、単に『大学』）において、「HPCシステム」の理念・仕組みをベースに、そのメソッドの一部を活かし、大学教育向けに独自に構築した教育プログラムを実施している。本章においては、実際のカリキュラム事例をもとに、その教育メソッドの特徴・効果を明らかにしていきたい。

4.2 カリキュラム事例とその特徴

(1) 授業のねらい

先述のような理念をもとに現在大学で実施している教育プログラムにおいては、①心と考え方を高める、②実現力（経営力）を高める の2点を主たる目的としている（※ここで言う「実現力」とは、ソーシャルビジネスの視点で

表2 授業目的（育成したい力）と育成手法

		知性	感性	体験（実践）
		レクチャー	映像学習	ワークショップ
心 考え方	人間関係	○	○	○
	自信の形成 （自己受容）	○	○	○
	ビジョン・目的	○	○	○
	社会貢献意識	○	○	○
実現力 経営力	リサーチ 課題分析力	○	○	○
	企画力	△	○	○
	計画力	○		○
	構成力	○		○
	提案力		△	○
	実践力		△	○
	チームビルディ ング力	○	○	○

注：授業目的を達するために主として用いた手法には「○」を，部分的に用いた手法には「△」を記載している。

もって，課題解決やビジョンを具現化していく力であり，「経営力」とも言い換えることができる）。

縦軸に「育成したい力」，横軸に「育成手法」をまとめると，表2のように表すことができる。

（2）育成手法

各回の授業は，生徒の「知性」「感性」「体験（実践）」を高める3つの手法①「レクチャー」②「映像学習」③「ワークショップ」を軸として構成されている。

まず，①レクチャーにおいては，各回の授業テーマに応じて，「日本の社会問題」「世界の社会問題」「ソーシャルビジネスの成功事例」「経営の基礎知識」など，「知識・情報」として習得すべき内容を講師による講義や関連する

映像を通して学び、学生の「知性」を育てていく。ここで言う「知性」とは、単に「知識・情報」を多く持っていることを指すのではなく、多様な情報が氾濫する現代社会において、真に必要な情報は何か、また複雑な事象が絡み合い深刻さを増している様々な社会問題について、その本質は何かを見極める力も意味している。

さらに、レクチャーでは事実を伝えるだけでなく、学生一人ひとりが自らの可能性に気づき、自分の人生を主体的に生きて行くことの重要性や、誰かが動くのを待つのではなく、問題解決の主体として、常に「だから、どうする？」という視点を持って考え、行動していくことなど人として大切な「考え方」を何度も繰り返し学生に語りかけていく。

次に、②映像学習においては、学生の「心・考え方」を高め、「感性」を育むこと、本来的な良心を育むことを目的とし、同日のレクチャーテーマと関連した映像を鑑賞する。これは、「HPC システム」の「メディアエデュケーション」を活用したものである。映像の内容には、「HPC システム」同様、志高く利他に生きた人物、艱難辛苦を乗り越えて大きな目標を達成した人物のドキュメンタリーなど、生き様を通して人としての判断基準、人生の指針となる生き方を学べる映像のほか、ソーシャルビジネスの成功事例やその実現プロセスを通してリーダーとしての在り方、考え方を学べる映像など多岐に渡る映像素材が準備されている。

実際の授業においても、こうした映像を通して人が本来持つ「良心のスイッチ」を押すことで、多くの学生が「感動の涙」や「思いやりの涙」を流し、「他者や社会の力になりたい」という衝動が生じている。また同時に、そこから得た学びをいかに自分の人生に繋げて考え、日々の実践に落とし込むかという「考え方」を学んでいる。このような直感的、右脳的、感性的な働きかけをすることで、先のレクチャーで学んだ知識は、「情報」から「生きた学び」へと変わり、感情を伴う疑似体験を通して実践への「衝動」、「意志・意欲」が学生の心の中に育まれていくのである。

最後に、③ワークショップにおいては、「体験」を通して「実現力」を育む機会として、グループ学習による「ミーティングの進行」「企画立案」「提案書作成」「プレゼンテーション」などビジネスに必要なスキルやコミュニケーション能力を養うプログラムを行いながら、実際に社会問題の解決に向けて取

り組んで行く。ここでは、「HPC システム」の「アクティブラーニング」の手法を活かしたロールプレイングを用いた学習や、「ビジネスシェアリング」の考え方を活かしたチームミーティング・対話を通して、コミュニケーション能力を高め、チームビルディングにおける考え方、実践力も養う。そのプロセスにおいて、学生たちは、例えば「チームの意見がまとまらない」「メンバーのモチベーションが下がった」「リーダーが頼りない」など様々な課題に直面する。しかし、実社会に出れば、こういった課題の連続であり、そのような困難に対して、前向きな意志を持って主体的に諦めずに取り組むことの重要性を体験的に学ぶ機会となる。さらに、チームのメンバーと互いの人間関係・信頼関係を育み、課題を一人ではなく仲間と共に協力し、越えて行くことの素晴らしさを学んでいく。それは、自分やチームの強み、弱み（発達課題）を知り、他者との比較においてではなく、自分の今と理想を比べて課題を越えて行こうとするチャレンジを継続していくプロセスでもある。そして、ここで培われる「ありのままの自分」を受け入れ（自己受容）、自分を信じて己を越えて行こうとする姿勢こそ、人が本来持っている進化・成長する力と言えるのではないだろうか。

このように、「HPC システム」の理念に基づく教育プログラムにおいては、全ての手法に共通して「心・考え方」を高めることが一貫したテーマとして貫かれている。また、一連の教育過程を通して、「感性」「知性」「体験」という全人的なアプローチを行い、学生一人ひとりの本来的良心、可能性を開いていくことを目指しているのである。

（3）カリキュラムの全体像

以上のような理念・目的・手法をもとに構築したカリキュラムの全体像は、表2の通りである。

本カリキュラムにおいては、①「問題把握」→②「事例学習」→③「基礎知識学習」→④「スキル学習」→⑤「実践」というプロセスを通して、生徒が実際に社会問題の解決に挑戦しながら「実現力」を養うことができるよう流れが構成されている。

まず、「問題把握」の段階においては、必要な情報を収集し、複雑に絡み合う社会問題の背景をできる限りシンプルに構造化してとらえ、問題の本質を理

表3 カリキュラムの全体像

	プロセス	授業テーマ
①	問題把握	日本，世界の社会問題を知る <ul style="list-style-type: none"> ・ 少子高齢化，SNEPの急増，賃金格差，若者の意欲低下など ・ 貧富の格差，人口爆発，児童労働，環境問題，自然災害など
②	事例学習	ソーシャルビジネスの成功事例から学ぶ <ul style="list-style-type: none"> ・ 社会起業の成功事例，地域活性化や市民による社会変革の成功事例
③	基礎知識学習	経営の基礎知識を学ぶ <ul style="list-style-type: none"> ・ 経理，財務戦略，経営の六大要因など
④	スキル学習	ビジネススキルを高める <ul style="list-style-type: none"> ・ ミーティングの進行，企画立案，提案書作成，プレゼンテーション
⑤	実践	社会貢献活動を実践する

解する。次に、「事例学習」においては、実際に社会問題の解決に一定の効果をもたらしている成功事例を通して、その成功要因から市場性や戦略（独自性・商品開発・PRなど）といった経営の視点を学ぶ。さらに、並行して「基礎知識・スキル学習」を通して経営における基本的な知識を学び、ビジネスに必要とされるスキルをロールプレイングやグループ活動を通して身に付けて行く。そして、実際にグループ単位で取り組む社会問題のテーマを決め、自分たちで解決へのアイデアを出し合って提案書にまとめ、プレゼンテーションを行い、「実践」へと展開していく。この「実践」においては、学生が企画した活動を通して実際に10万円程度の収益をあげ、各グループのテーマに沿った社会貢献活動を実施する。

このようなグループでの実践プロセスを通して、経営に必要とされる「市場」「戦略」「管理（財務）」「人財（チーム力）」「営業力」といった項目を最小単位で疑似体験することにより、経営に必要な「実現力」を段階的に育成してい

表4 「実現力」の育成段階

①	問題を調べ、把握する	リサーチ力
②	アイデアを出す	企画力
③	計画を練る	計画力
④	提案書を作成する	構成力
⑤	プレゼンテーションする	提案力（営業力）
⑥	行動する	実践力

くのである。

次に、表3のプロセス④「スキル学習」⑤「実践」について、詳述したものが表4である。

上記のような「実現力」を育成する過程において最も重要なことは、いずれの段階においても、「成功」や「成果」は目的ではなく、「成功」であれ「失敗」であれそのプロセスそのものが全て学生にとって学びになるということである。学生が自分自身やチームの「強み」と「弱み」を知り、反省と創意工夫、改善を繰り返しながら成長・発展を遂げていく—その経験価値こそが「実現力」を育むものであり、それは単に経営ノウハウやスキルの習得を目的とする学習では得られない学びではないだろうか。

仮に、自分を取り巻く社会に存在する様々な問題を知ったとしても、それを主体的に解決しようとする「意志・意欲」や「チャレンジ精神」が育まれなければ、実践には至らない。また実践の過程で、チーム内の問題あるいは外的要因によって計画の遂行が難しい状況に遭遇した際、それを乗り越えようとする「あきらめない強い精神力」や「向上心」が養われなければ、継続して社会問題に取り組んで行くことは困難になるだろう。「HPCシステム」をベースとした教育プログラムは、教育現場において図1,2で示した「人間関係→自信→目的・ビジョン」の円環構造を実現し、本来人が持っている進化・成長しようとする力を引き出そうとする取り組みにほかならない。

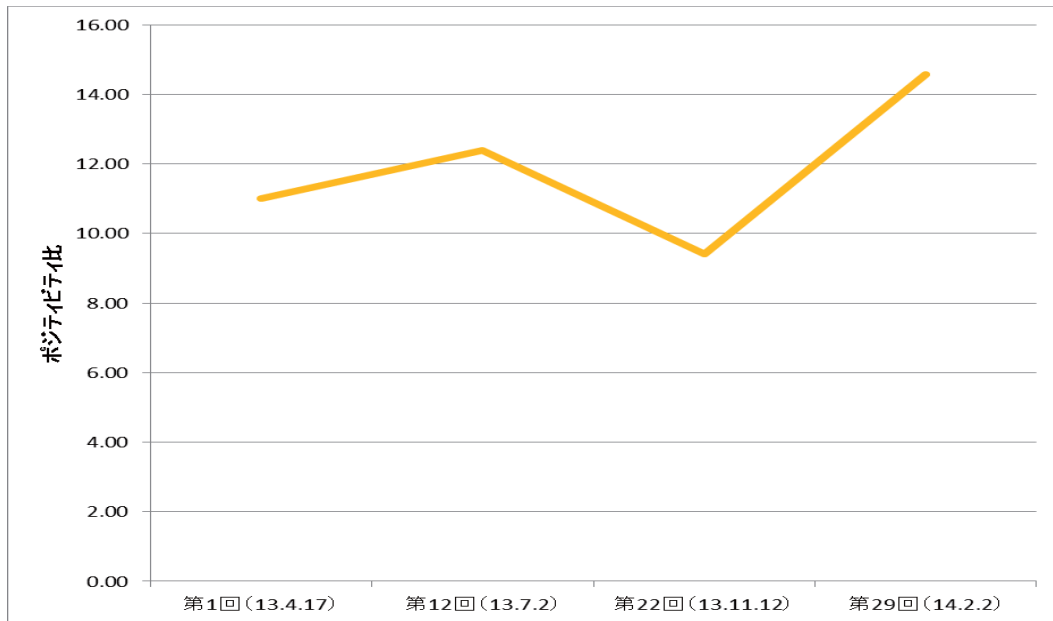


図8：大学授業での参加者アンケートにおけるポジティブ比の推移

注：全30回の授業アンケートから異なる学習段階である第1回・12回・22回・29回を抽出して作成している。

4.3 効果

下記条件のもと、毎回の授業後に受講生を対象としたアンケートを実施した。
 ・対象者：前期15回・後期15回の合計30回の全授業に出席した21名のうち、性別と学年が重ならないようにランダムに選抜した5名

・アンケート実施方法：毎回の授業後に感想文（自由作文）の提出を求めた。

このアンケートからポジティブな言葉とネガティブな言葉の数を数え、その比（ポジティブ比）をグラフ化した。

図8から、ポジティブ比がほぼ10以上という高い水準を推移していることから、一貫して高い動機付けが為されていると考えられる。また、ポジティブな言葉の数に着目した場合、第29回では第1回と比較して約10倍の数値となり、大幅に向上していることから、本授業を通じて、参加者の動機付けに大きな影響を与えていることが読み取れる。

以下では、各回の授業内容と図8のポジティブ比の推移、また各回における参加者アンケートの結果から、参加者の心的変化を考察する。

<第1回>①問題把握・②事例学習

第1回授業を通じて、日本や世界が抱える社会問題の現実に触れ、その解決

に向けて実際に活動している人たち(講師)の熱意や姿勢を直に感じることで、社会問題を自分とは無関係な出来事ではなく、主体的に解決したい対象として捉えるという意識変化が生じ、実践への意欲が芽生えていることが伺える。

・感想例：「世界中の人の為に仕事ができるという素晴らしさを感じ、実践することへの意欲が湧きました。自分の得意分野を活かして多くの人と関わりたいです。」

＜第12回＞④スキル学習 前期

第12回では、身体的条件にも捉われず、地道にひた向きの努力を続けた少年が、その姿勢を通して仲間から深い信頼を得ながら素晴らしい活躍を遂げていくドキュメンタリーをテーマとした映像学習を通して、非常に心を動かされたという参加者が多かった。「何かを成し遂げるといふ強い気持ちを感じ、自ら率先して具体的に実践し努力し続けることの大切さに気付いた」との感想も見受けられる。

また、「感謝の気持ちを持ってひた向きに努力することは自分の成長に繋がるだけでなく、周囲の人の心も動かし、伝播していく」と感じたとの感想もあった。このような「あきらめない努力」への共感が感想にも強く表れているのは、グループ学習を通して既に何らかのチーム上、企画上の課題にぶつかり始めている参加者が多い状況を踏まえて、レクチャーにおいても「志を高く持ち、地味で地道な実践をひた向きにあきらめずに継続すること」の大切さを繰り返しメッセージとして伝えていたことが腑に落ち、体得されたと思われる。

さらに、下記の感想例のように、ビジョン・目標を描くことがチームビルディングにおいて重要である点や、仲間と信頼関係を育み、共に実践を行うことが更なる成長欲求・貢献欲求に繋がることを実感している参加者もいる。グループ学習が進むにつれて、チームにおける自分の役割を考え、貢献したいという意欲が高まっていることが感想にも如実に表れていることが印象的である。

・感想例：「数値目標と期間、5W2Hを決めていくと、ビジョン(方向性)が明確になり、取り組む意識が変わった。また、決まり出すと一緒にやりたいと言ってくれる仲間が自然と集まってきて驚いた。思考は現実化するというように、具体的にビジョンと想いをしっかり持ってイベントを実現させていきたい」

・感想例：「みんなが動いてくれていることにすごい嬉しさを感じます。人それぞれ温度差も違うし頑張っているカタチも違って大変ですが、自分がリーダーとして一番みんなのことを考え、一番動いて頑張りたいと思いました」

<第22回>④スキル学習 後期

第22回は、グループ学習における具体的なプロジェクトの実践が進むにつれて、実務上の課題やチームの人間関係の課題に悩み、葛藤しているコメントが多く見受けられる。そのため、ポジティブティ比もサンプルで集計した全4回中、最も低い数値となる。同時に、同回のワークショップでは、ミーティング進行の練習を実施し、異なる他者の意見をいかに引き出し、チームのベクトルを合わせて行くかが大切であるという考え方を学んでいる。このような学びを通して、参加者同士が本音で向き合いながら、お互いの考え方や価値観を受け止め合い、信頼関係を深めてチーム力が高まっていることが伺える。

・感想例：「どこまで本気でするのか議論が絶えない」

・感想例：「一人ひとりが主体性をもって責任感を感じながらも、楽しく計画を進めていけるようなチーム作りを目指していきたい」

・感想例：「みんなの授業への思いが強くなってきて、すごくいい雰囲気になってきたなと思います。これから沢山の壁にぶち当たるとは思いますが、今のこのチームならどんなことも乗り越えられるという自信ができました」

さらに、「私たちが終わるのではなく、後継者を見つけて長く続いていく支援にしたい」とのコメントもあり、「授業だから」やるのではなく、自発的・主体的に取り組む姿勢、意欲がより高まっていることが読み取れる。

<第29回>⑤実践

第29回のポジティブティはサンプルで集計した全4回中、最も高い数値となり、授業を通して参加者の動機付けに大きく影響を与えていることが伺える。また、アンケートの内容から、授業を通して出会った参加者同士が信頼関係や絆を深め、同時に、良心を育みながら貢献欲求・成長欲求が向上していることが伺える。

・感想例：「一人だけでは体験できなかった活動を経験できたことは、本当に素晴らしいものだと思います。そして、偶然だけど必然性をもって集まったメンバーと深い繋がりを持てたことは私の宝物です」

・感想例：「授業で学んだことを活かし、芽生えた『良心』の心を忘れずに貢

献できるように頑張っていきたい」

・感想例：「この日本に生まれた私たちのことや、世界、社会の問題を学び、私の考え方は確実に変化し、より人のためにとという考えを深めることができるようになりました」

さらに、授業を通じた実践経験が自らの可能性を信じる「自信」や「誇り」に繋がり、更なる「向上心」や「貢献欲求」を生み出していることも感想から読み取ることができる。

・感想例：「授業を受けて僕が一番思ったことは、学生の可能性です。学生でも世界の貧困の国の支援を考え、そしてそれを実現できたことは本当に感動しました。」

・感想例：「たった一年間で考え方や行動の仕方は以前の自分とは見違えるほど変わったように思います。何かしたい！こんな人になりたい！と思うようになり、それまでの自分への劣等感や自信のなささえも越えて、打ち込むようになりました」

・感想例：「この授業を通して、自分のやりたいことや将来のビジョンが明確に定まってきたことで、そこへと向かう意欲が強くなってきたからです。自分の得意分野を活かし、社会に大きく貢献したいという気持ちになりました」

上記のような意識変化や意欲の向上が生じた背景をまとめると、

- ① グループ学習を通して、仲間との信頼関係・絆を育めたこと
- ② チームで共に課題を乗り越える体験や、心・考え方を高める映像学習、レクチャーを通して、自分の軸となる考え方が育まれたこと
- ③ 社会問題への取り組みを通して「実際に誰かの役に立てる喜び」を実感できたこと
- ④ スキル学習や実践の経験を通して、自身の成長や可能性を実感できたことがあると言えよう。

ここに、人が本来持っている良心を開き、図 1, 2 で示した「人間関係→自信→目的・ビジョン」の円環構造を通して、自ら進化・成長しようとする力を引き出そうとする本教育プログラムのねらいと効果が表れている。

ここで1点注意したいことは、ポジティブな言葉の数に着目した場合、第1回と比較して第29回では約10倍と大きく向上しているにも関わらず、ネガティブな言葉の数も第1回と比較して第29回では約3倍と増加している点であ

る。この理由は、アンケートの内容にある。第 29 回では約 1 年間に及ぶ過去の授業全体を振り返った感想を記述している参加者が多く、その中で、過去の自分自身が感じていた苦手意識や苦勞を記載しており、下記のような形でネガティブな言葉の数が微増している。

- ・感想例：「(以前は) 感動のビデオでも涙なんか一滴も出なかった」
- ・感想例：「(以前は) 社会の問題に対して解決策を考えたり、行動することなどなかった」

5. まとめ

本稿では、企業の人的資本を対象として、人間関係やコミュニケーションスキルに代表されるような非認知能力の向上、さらには道德観・倫理観の向上、動機付けを目的として筆者が開発した人財教育プログラム『HPC システム』の形成プロセスと原理、プログラムの内容について紹介した。その後、実際に HPC システムを導入した企業における参加者を対象としたアンケートの分析を行った。この分析を通じて、参加者アンケートのポジティブティ比がプログラムを通して心理的負担から一時的に下降するものの、第 5 回（最終回）では第 1 回を上回る結果となり、プログラム開始時より高い動機付けが為されていることが示された。また、人間力考課システムの結果推移においては、第 1 回から第 5 回まで一貫して数値が向上し続けることから、参加者同士の人間関係や信頼関係が向上していることが伺える。先のポジティブティ比の推移と人間力考課システムの推移を比較した場合、また、参加者のコメントから「参加者同士の人間関係」が「意欲」や「向上心」といった動機付けに結びついていることが示唆される。このことは「人間関係→自信→目的・ビジョン」という精神進化ヘリックスが実際にプログラムを通して参加者の心的変化に表れているものと推測できる。さらに、HPC システムのプログラムを応用した大学生対象の授業の内容についても紹介した。その後、授業アンケートの分析を行った結果、参加者アンケートのポジティブティ比がプログラムを通して心理的負担から一時的に下降するものの、第 29 回では第 1 回を上回る結果となり、プログラム開始時よりも高い動機付けが為されていることが示された。また、受講生のコメントから受講生同士の「信頼関係」や「考え方」、社会問題への取り組みを通して「誰かの役に立つ喜び」が育まれたことが示された。このこ

とは、HPC システムが企業教育だけではなく、学生を対象とした授業においても効果を発揮することを示唆している。

意欲や向上心という根源的エネルギーは、家族の中で育まれる愛や周囲との信頼関係から生み出されるものだということを先に述べてきた。筆者は社会にいる一人ひとりの意欲と向上心が育まれ、そうした精神の進化が集積することにより、地域社会の進化、さらには国家の社会構造の進化へと繋がるものと考えられる。そう考えるからこそ、人間関係を土台として共感の情動を引き出す教育によって、人の良心を育みながら、内発的動機付け向上を促し、企業人財はもちろん学生や子供までもが幸福を実感できる社会づくりに貢献したいと考えている。そういった社会の実現に寄与できるよう、今後も HPC システムについて考察を進めていきたい。

謝辞

本研究は、科学研究費補助金（研究期間 2012-2014, 代表八木匡, 課題番号 24330092）および文部科学省私立大学研究基盤形成事業（研究期間 2013-2017, 代表河島伸子, 課題番号 S1391010）の助成によって行われました。

参考文献

- アダム スミス (1759), 『道徳感情論』水田 洋 (翻訳), 岩波文庫
- Evidence from the Swedish Enlistment.” American Economic Journal: Applied Economics3(1): 101-128.
- 深尾京司・宮川努(2008)「生産性と日本の経済成長：JIP データベースによる産業・企業レベルの実証分析」, 東京大学出版会
- 玄田有史(2012), 孤立無業の実態 (速報) —総務省「社会生活基本調査」特別集計の結果—, 東京大学社会科学研究所
- Hayashi, F. and E. Prescott (2002) “The 1990s in Japan: A Lost Decade,” Review of Economic Dynamics, 5, 206-235.
- Heckman, J.J and Y. Rubinstein (2001), “The Importance of Noncognitive Skills:

Lessons from the GED Testing

- 廣井 亮一 (2002), 『子どもの攻撃性に関する一考察:少年非行の現状を通して』, 和歌山大学教育学部教育実践総合センター紀要, 12, 137-149
- 柏木 恭典, 藤井 佳世, 村山 拓, 上野 正道 (2011), 『学校という対話空間—その過去・現在・未来』, 北大路書房
- 苅谷 剛彦 (1995), 『大衆教育社会のゆくえ—学歴主義と平等神話の戦後史』, 中央公論社
- 苅谷 剛彦 (2009), 『教育と平等—大衆教育社会はいかに生成したか』, 中央公論新社
- 岸見 一郎, 古賀 史健 (2013), 『嫌われる勇気—自己啓発の源流「アドラー」の教え』, ダイヤモンド社
- 古庄 高 (2006), 「アドラー心理学による幼児のしつけ」, 神戸女学院大学論集 第 53 巻 第 2 号 129-148
- 古庄 高 (2007), 「アドラー心理学と学校教育」, 神戸女学院大学論集 第 54 巻 第 2 号 139-152
- 古庄 高 (2007), 「アドラー心理学における幼児期のライフスタイル形成」, 神戸女学院大学論集 第 54 巻 第 1 号 59-72
- 古庄 高 (2008), 「学校におけるアドラー心理学の新しい試み」, 神戸女学院大学論集 第 55 巻 第 2 号 85-96
- 向後千春 (2012), 『教育心理学におけるアドラー心理学の適用に関する考察』, 日本教育心理学会第 54 回総会発表論文集 p. 759
- 厚生労働省 (2014), 賃金構造基本統計調査
- Lindqvist, Erik and Roine Vestman. (2011)“The Labor Market Returns to Cognitive and Noncognitive Ability: Maslow, A. (1943), “A Theory of Human Motivation,”Psychological Review, 50, 370-396.
- 前原正美 (2006), 「資本主義的企業の社会的使命と企業改革— J. S. ミルの政治経済学に依拠して—」, 東洋学園大学紀要 14, 77-95,
- 松尾睦 (2011), 『経験学習入門』, ダイヤモンド社
- 宮田 矢八郎 (2004), 『理念が独自性を生む』, ダイヤモンド社
- 内閣府 (2012) 平成 24 年版自殺対策白書—内閣府・警視庁「平成 23 年中における自殺の状況」

- 西村 和雄, 平田 純一, 八木 匡, 浦坂 純子 (2014), 「基本的モラルと社会的成功」, RIETI Discussion Paper Series 14-J-011
- 野中郁次郎, 紺野登 (2007), 『美徳の経営』, NTT 出版
- ピーター・センゲ (2011), 『学習する組織—システム思考で未来を創造する』, 英治出版
- ピーター M センゲ, ネルダ キャンブロン=マッケイブ, ティモシー ルカス, ブライアン スミス, ジャニス ダットン, アート クライナー (2014), 『学習する学校—子ども・教員・親・地域で未来の学びを創造する』, 英治出版
- ポール・J・ザック (2013), 『経済は「競争」では繁栄しない—信頼ホルモン「オキシトシン」が解き明かす愛と共感の神経経済学』, ダイヤモンド社
- Program,” The American Economic Review, Vol. 91, No. 2, pp.145-149.
- Segal, Carmit (2013) “Misbehavior, education, and labor market outcomes,” Journal of European Economic Association, 11(4): 743-79.
- 総務省 (2012), 平成 24 年版情報通信白書, 図表 1-2-1-6 日本の人口推移
- 社会経営学研究会 (編集) 2005, 『関係性と経営—経営概念の拡張と豊富化』, 晃洋書房
- 山下徹 (2011), 『貢献力の経営 (マネジメント)』, ダイヤモンド社