

「7つの行動原則」を軸にしたキャリア開発研修とは？ 対談 堀田 孝治 講師 布留川 勝

第50回グローバル人材育成研究会（2010年5月21日（金））では、堀田孝治講師をお迎えして新しい形のキャリア開発研修をご紹介します。
堀田講師のプログラムは、仕事ができる人材の「7つの行動原則」（価値創出、逆算、守破離、てこ入れ、両立、同時多面的、自己選択）のフレームを活用して、自身の仕事のやり方を振り返り、自身の知的生産性を高めるセルフOJTテーマを自ら設定出来ることが特徴です。ビジネスパーソンとしての「あり方」を振り返ることでキャリアの軸も明確にすることが出来、セルフリーダーシップとキャリア研修を融合したプログラム。堀田講師にプログラムへの思いや開発の背景をお伺いしました。

堀田さんとは何者なのか？
～セルフリーダーシップの
実践&支援家としての思い

布留川 勝（以下 布）まずはここからお尋ねしたいと思います。「堀田さんとは何者なのか、Who are You?」

堀田 孝治（以下 堀）自分に一言、何屋さんかを伝えるとすれば、セルフリーダーシップの実践&支援家ですかね。自分の領域は自立を含むセルフリーダーシップで、それを自分でも実践していきたいですね。アプローチとしてはインサイドアウトで、個を強くし、個人個人が未来を切り拓いていくお手伝いをしたいと思っています。



布 「セルフリーダーシップ」の語感がわからない人もいると思いますが、堀田さんにとっての「セルフリーダーシップ」の定義があれば教えてください。

堀 人をリードする前に、自分をリードしましょうという順番で考えています。一隻の船で例えると「自分で舵を握りましょう」ということ。潮の流れ、風の流れなど色々な影響で思う場所につけないこともあるでしょう。しかし、自分で舵を切りきった、場合によっては帆を張ったというイメージでいます。いわゆる「自立」に近いと思います。

布 そもそもなぜそこに興味を持たれたのですか？

堀 自分が真逆だったからかもしれませんね。ざっくばらんにいうと30歳の時に病気になって、それが今のキャリアの一番の礎になっています。順調にいっていればそのまま企業にいたかもしれないですね。しかし、船でいうと「難破」してしまい、その原因を「知能なのか、スキルなのか」と模索する中、足りなかったのは（会社でのキャリアを）「自分の人生」と思っていなかったことです。流されていたし、流されるほうを無意識に選んでいたの、ここがないと何やったって駄目だな、と体感したことだと思います。真逆に振った、という訳じゃないですが、これが素で

できている人であれば、このプログラムを開発しないかもしれないですね。自分はこれをゼロから組み立てなければならぬ。そしてそれが自分の生き死に、にも関わる問題だったので非常に真剣に取り組みました。

布 自分に起きたことをシェアしたいというか、それで悩んでいる人の手助けをしたい、そう思われていますか？

堀 企業に属していた時、こういった問題は自分だけの問題ではなかったと感じていましたし、集合体としての企業がうまく機能するかしないかに関してこの問題はすごく根深いと思っていました。この能力（セルフリーダーシップ）は「開発できる能力」だと思います。決して病気を防ぐというものでもなく、この能力開発を諦めてしまうと、この辺りの問題で「ぐちゃぐちゃ」になってしまう実感値があります。そこをお手伝いすることができるかと思っています。

布 感覚的に自分のためにやっているのか、それとも人のためにやっているのか、どうですか？

堀 これはイチローの本を読んで我が意を得たのですが、やっぱり自分のためですかね、まずは。イチローが王監督に「だれのために野球をやっていたか？」と聞いたとき、王監督は「自分のため。自分のためにやるのがチームのため」と言ったそうです。私は「人が言うから」、「組織がそう望んでいるから」行動するのはしっくりこない。それも含めて自分で選択しているし、「貢献する」ことは自分のためだと思います。

布 自分のために開発した「7つの行動原則」のプログラムが人の役に立つ、それもいいかな？という感覚ですかね。

堀 そうですね。人の役に立つ、そう思っています。禅問答みたいですが、人の役に立つことは自分のため。それが自分の天命だと思っています。そう言ったら大げさかもしれませんが。

布 人に役に立つ自分が「好ましい」と？

堀 自分のため、というか自分に合っている気がしています。自分のテーマ、といいますか、貢献の仕方は人によって違うというか、きっと自分にはこの「椅子」が用意されたのではないかな。

布 神様から「おまえはこれをしていけ！」というのが来たってということですか？

堀 そんな感じですね。もうちょっと思い込みもあるかもしれない。

布 そういう感じがするわけですか、実際？

堀 別に神様がささやいたりしないけど、自分は色々やって、これで食べて行きたい、そう思えたのが今の仕事です。企業に属していたとき色々な部署で仕事をして、どれも「やれ！」と言われればやれます。しかし、自分は今の仕事で食べていけるならこれが一番やりたい、そう思えます。

布 それ(天職)がなかなか見つからない人が多いですよ。今、堀田さんはおいくつですか？

堀 43歳です。

布 企業に所属していたらいわゆる「要の層」ですよ。この企業でもっとも重要な役割を果たしている方々も「仕事は出来るが、本当は「それがやりたいか」というと、「本当のやりたいことではないがやっている人」が多いですよ。やりたいと思えることに出会えて幸せですね。

堀 本当に幸せです。きれい事ではないですが、病気になったことも感謝しているし、一回落ちるところまで落ちてよかったな、と思います。自分はどんなキャリアでも、やればなんでもできる、と思う方は迷いますよね。私はこれしかない！と思えたことがラッキーでした。自分は営業、人事、研修事務局、広告、企画と色々な職種を経験した中で、講師の仕事が、これだったら一番になれる！一番自分が輝くのはこの舞台かもしれない、そう思いました。

講師としての考え方
～人に影響を与える職業として

布 そういえば、以前堀田さんは、芸能人と講師業は人に影響を与えるところが似ている、とおっしゃっていましたよね。

堀 そうですね。ビジネスモデルは似ているかな、と。実は先日知人の講師がアイドルグループの嵐のコンサートに言ってきました。事前に感動すると聞いていたものの、半信半疑でいつてきたそうです。実際に彼らのパフォーマンスから、生き様、歌詞の共感性と、とても感動したそうです。周囲の観客は「これで一年頑張れる！生きていける！」と力をもらっていたそうです。

布 彼らのパフォーマンスをみて、これで一年頑張れる、

生きていけると思えるということは、観客は切迫感があって、「何か救いを求めている」感じなのでしょうね？

堀 来年コンサートでまた嵐と会うことがモチベーションになっていたりするのでしょうか。切迫している人ばかりではないでしょうが、ピュアにエネルギーが高まったのでしょね。

布 それは何の世界でしょうね？

堀 私の体験談ではないですが、彼らは観客に自分のことを話して、自分の考え、経験を共有するらしいです。

布 そこに共感する？

堀 そうでしょうね。そこで共感して、更に歌詞で共感するらしいですね。

布 共感できる仕組みになっているのですね。

堀 私の印象では、最近は自己啓発的な歌が多くなったように思えます。市場が望んでいるからでしょうね。僕らのアイドル世代は恋愛ソングばかりでしたが、SMAPの「世界に一つだけの花」以降、少なくなった印象があります。私は、例えて言えば、与えられたコンテンツを歌うのではなく、自分で作詞作曲したい。自分でプログラムを作って、伝えたいと思います。

布 自分でプログラムを作り、伝える、いわばシンガーソングライターですね。

「7つの行動原則」のプログラムについて
～「自分で考えて仕事をする」人たちへ

布 ところで、「7つの行動原則」のプログラムについてですが、私はこのプログラムを支持しています。以前、入社3年目研修ご検討の際にご担当者より、「当たり前のことじゃないですか」というコメントがあり、私はその感覚がよく分からなかった。私は50歳を過ぎてても「7つの行動原則」を考えると「勉強になる、自分はまだ7つ全部出来ていない」と思います。しかし、若手社員向けとして「当たり前でしょ」と思うということはどういうことでしょうね。

堀 私は布留川さんが「難しい」と言って下さり嬉しいです。企業に属していたときは、「出来る人を分解する」ことが「仕事出来ること」とコンペテンシー的に考えることが多くありました。コンペテンシー的に考えることを 否定する訳ではありませんが、必ずしも「出来る人を分解すること」が「仕事出来ること」につながらないように思えてきました。例えば深く突き詰めて考える、人を巻き込むことによって、いい仕事出来るかという必ずしもそうではないかもしれない、と疑問を持ちました。ポイントが違うことを深く突き詰めてしまう場合も、方向性が違う巻き込みをしてしまう場合があります。一人そういう人間がいると組織をぐちゃぐちゃにしてしまう。そういったケースで「何が問題なのか、何を教えようか」といった問題意識を持っていました。そして「人を分解するのではなく、自分の仕事は

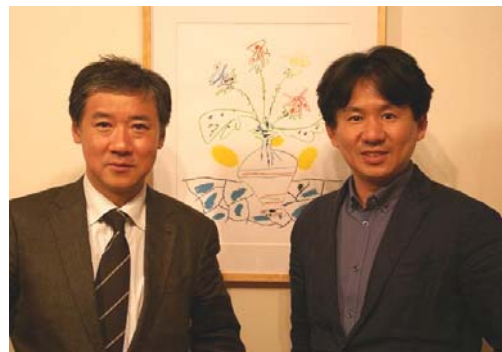
種目で考えると何なのか？」「それにはどのような行動が求められるのか？」と考えるようになりました。ある種当たり前かもしれませんが、仕事という種目は価値をもらうより価値を創出するほうが評価される、自分で積み上げるより、ゴールから逆算するほうが、同じ思考力を使うなら効率が良い。一人勝ちするよりも、相手だけ勝つよりも、どちらも勝つことが両立されることが望まれる種目です。当たり前のことが、実際に行動として実行されているかどうか、それが問題だと思います。

布 当たり前のことが、実際は実行されていないこともあります。「当たり前のことじゃない」と言われることが私には意外でした。私が思うのは、まだそういうケースはないのですが、「何かを必死にやり遂げよう、挫折した、強い思いがあり一生懸命やっているけど上手いかわない」そんな状況の方にはこのプログラムは理解できるように思えます。しかし「そこそこでいい」という感覚で「上手くやる」方にはこのプログラムは関係ないことも知れませんが。要するに、このプログラムは「やり遂げたい、夢を実現したい、強い思いがある」人にはこの「7つの行動原則」はぴったりきますが、その思いがない人には印象がないのかな、と感じました。

堀 それもあるかもしれませんね。このプログラムが必要のない方には2パターンあります。一つは「作業をする種類の仕事」。マニュアルがあって、マニュアル以外の仕事はやってはいけない方々にはこのプログラムは頭が混乱するかもしれませんね。二つ目には「ポジションパワーや、ポリティカルに人を動かせばよいと考える場合」でしょうか。自分には7つの行動は出来ないけど、それが出来る人間を動かせばよい、と考えている場合には必要ないかもしれません。

布 ポリティカルパワーの場合には、「7つの行動原則」、全部は実行しないでしょう。しかし「逆算」はかなり使うかもしれませんね。

布 ところで、このプログラムが出来上がってからどの位経ちますか？



弊社代表 布留川勝

BLOG鋭意更新中！
布留川勝の「人材育成の現場！」
<http://blog.m-furukawa.jp/>

堀田孝治 講師

クリエイト・J代表、GIAL認定 アクションラーニングコーチ / キャリパープロファイルジュニアアナリスト

1966年、東京都生まれ。1989年、中央大学法学部卒業後、味の素㈱に入社。営業、マーケティング、総務、人事を担当後、広告部マネージャーを経験。開発型営業のマネジメント、製品開発営業体制の再編、若手営業担当者の育成採用業務の推進及び全社の教育体系・教育計画の再構築、新人研修・「7つの習慣」の講師として研修のファシリテート、ブランドの広告・宣伝マネジメント及び組織運営など、その活躍は多岐に渡る。2007年1月に独立。豊富なビジネス実務経験と、人事・教育経験を活かし、ビジネススキル・マインドトレーニングや、キャリアコンサルティング、就職支援、マーケティング支援などの幅広い分野で活躍している。
◆著書:『生まれ変わっても、この「仕事」がしたい』

堀 今の(キャリア開発を中心とした)形になったのはこの一年位ですね。プログラム開発の元々の思いは「若手社員の仕事の生産性を高めるために、努力の方向を揃えましょう」というところから始まりました。その(プログラムの効果の)手応えはありました。自分で考える必要がある種類の仕事をする人のためのプログラムです。例えば車を作るなら、ハイブリッドなのか、電気自動車なのか、海外で生産するのか、それとも国内か、そのような問題を考えることが必要な人。仕事の数式で、「どうやったらいいか」「何をやるか」の両方がブランク(白紙)の数式を解かなければならない人に必要なのです。そこで「キャリア開発」と「自分で考えて仕事をする」ことは同じだと思います。自分がどこに向かいたいかが問題。しかし、今のキャリア研修は「どこに向かいたいか」だけを打ち出している研修が多いように思えます。「どこに向かいたいか」だけではなく、「周囲の様々な状況をみながら、自分を取り巻く環境のバランスを考え、実現のために何をするか」。私もこの「7つの行動原則」がプログラム内容を更に深く考えるきっかけになりました。そしてお客様とのやり取りを通して気づいたことは大きいですね。お客様に磨いてもらった感覚です。自分だけがやりたいことをして幸せと感ずるのではなく、家族も幸せであってほしい。未来のことばかり考えていて、今が疎かになっては意味がない。キャリアを考えるということが究極のこ入れかと思えます。

グローバル化と「7つの行動原則」 ～全体最適を目指し、付加価値を 生み出せる自立型人材としての軸～

布 今、グローバル人材育成研究会ではグローバル化と(先進国と新興国間の)賃金格差の関係をよく取り上げています。相対的にみて低賃金のベトナム人が、IQも高くパッションもあり、CQ(好奇心指数)も高い。ツールとしての英語が出来るため、インターネットを通して世界中にアクセスして学ぶことが出来る。その視点から7つの行動原則を見たときにどういう位置づけになりますか？

堀 危機感を感じています。日本人は相対的に給料が高いので、レイバーコストは海外の方が安い。しかし日本人の働き方を全否定はしません。例えば、外国人から受けるサービスと日本人から受けるサービスの大きな違いは付加価値。すりあわせ力、おもてなし力だったりします。その付加価値が何であるかを紐解きたい。ロジックやプレゼンテーション力は確かに大事。それらを総力で使っている総力戦の世界がある。ここに日本人、日本企業が強みを持たなかったら、世界中に他にも強いところはたくさん存在します。

日本企業はここ(付加価値)を手放してしまつたら何もない感じがします。パーツ、パーツの身体能力を高めていくだけでは勝ち目はないように思えます。問題は使い方でしょうか。

仕事には3つの種類があります。「気を使う」、「体を使う」、「頭を使う」。そして今の日本では、その中の1つだけを使う人には仕事がなくなってきています。体だけ使って仕事をする人の仕事は、安いレイバーコストに仕事は流れますよね。頭だけ使いたい人の仕事も、もうない。何の仕事が残るのかというと、2つ以上の種類を使う仕事しか残らない。それを定義付けしたい。昔は伝承されていたものが、今は伝承する力が弱まっている。そして(年々ビジネスパーソンの多忙化、業務が多岐に渡るため)時間の余裕もないので分かりやすくしたいですね。7つの行動原則を実行することは「気を使う」こと。気配りの世界だと思います。自分の部分最適だけでいい、とあきらめそうときに7つの行動原則を実行して全体最適を目指す。それが結果、時間ロス短縮できるように思えます。わたしは日本人全員がそういう仕事をして、世界最高の高給取りでいたい、そう思います。

布 日本人の中でもパフォーマンスが低い関わらず、

対談を終えて 布留川勝

堀田さんが3年前に初めてオフィスに来てくれたのは、「7つの行動原則」の原型が出来上がった頃だった。開発したプログラムについて率直に意見が欲しいと言われ、改良点などをあげてと述べて頂いたが、自らどんどん改善を重ねられるのを見て、その思いの強さと創造性に脱帽した。

海外のプログラムには素晴らしいものが多いが、どこか日本の風土に合わないところがあるので、日本版セルフリーダーシップモデルとして質の高いプログラムが開発されたのはとても喜ばしい。

このプログラムの持ち味は、変化の激しい今という時代にあって、本当に企業が求めている自立型人材を育成できる、というのが私の印象である。

インタビューでも述べたが、当初、このモデルをクライアントに説明した際、当社の若手社員には簡単過ぎると言われ愕然としたことがある。小さな会社とはいえ50歳を過ぎた経営者である私にとってもまだまだ学ぶべき要素が凝縮されているこのコースの内容が若手社員に簡単過ぎるというのはどのような視点なのか分からなかった。

グローバル企業のエグゼクティブなどは、何歳になっても、どれだけ高いポジションについても、自分を変え続ける、高め続けることでしか成功出来ないという強い信念を持って自己変革を日々行っていることを実際に数多く見てきている。

また私自身の体験としても、45歳で起業して以来、学び、自分を変化させようとしてきたからこそ今の自分自身があると思っている。

グローバル化が進む中で、日本国内にいても、「世界と」仕事をしていくこととは無関係ではられない。新興国を中心とした優秀な人材との競争は益々激しくなっている。その中で、自ら全体最適に向けて考え、感じ、周囲を巻き込み、すぐに行動に移せる人材。試行錯誤のサイクルを自ら作り出しながら、前向きで落ち込まず、何歳になっても学び続ける人材。そんな日本企業、日本の人材の強みを活かしながら、グローバルでも通用する自立型人材としての軸とは何かには気が付き、自己変革への行動の後押しをしてくれるのがこのプログラムだと感じている。

皆さんも是非一度、『堀田7つの行動原則ワールド』をご体験頂きたい。

グローバル・エデュケーションアンド トレーニング・コンサルタンツ株式会社

住所: 〒107-0062 港区南青山4-13-16 トミタハウス201

TEL: 03-3408-3825 FAX: 03-3408-3852

Email: getc-info@globaledu-j.com URL: <http://www.globaledu-j.com>

