

今回は「ゲスト訪問 + 公開インタビュー + 参加者で意見交換」の内容で開催します。

ゲスト 堂馬 英二/ワークスタイル研究所

どうま・えいじ

1947年市生まれ。静岡大学農学部卒業。公害防止機器中堅メーカー、ヒマラヤ技術協力会(現:NPOヒマラヤ保全協会)事務局長、リクルート専属教育トレーナー(13年)を経て、1991年ワークスタイル研究所設立。30代の「自ら状況を変える人づくり」を實踐中。

著書:『ミドルエイジの自分探し』(共著/西川一廉編 1994年 二瓶社)

『本当のプロ(仕事人)になるワークブック:30代の仕事術』(2006年 明日香出版社)

聞き手 四木 信/OWL仕事研究室

「なぜ“ワークスタイル”(=働き様:はたらきざま)が大切なのか」

「自分語録で自心に目覚める、その心はどこにあるのか」

「なぜ“30代の人づくり”“30代の仕事術”なのか」

日時会場 2006.12.10(日)14:00-16:00 ワークスタイル研究所

参加費 一般:500円(含、OWL誌)、会員:無料

教育コンサルタントの自画像

実践研究コースで「自ら状況を変える人づくり」

堂馬 英二/ワークスタイル研究所

1. ワークスタイル研究所のテーマは「働き様」

50代最後の年に「教育コンサルタント」としての自画像を書く機会をいただいて不思議な気がします。元来、「教育者にはなりたくない」と考え、「実践者でありたい」と念じてきました。しかしいつの間にか座り心地の良い椅子に腰を落ち着けたようです。

人材育成に関わることになった経緯を、ビジネスに携わる前史から改めて振り返ってみます。学生時代は、山岳部で登山に明け暮れていました。「自分の命は自分で守る」ために、学習と鍛錬を行い、指導に注力しました。1970年にはヒマラヤ遠征隊の先遣で、単身ネパールに渡りました。この時に、「ヒマラヤ登山のオリンピック」の渦中に遭遇して、世界レベルという視点をもちました。またプロジェクト推進の心得を身につけました。

社会人になったのは25歳と遅かったのですが、当時成長期にあった公害防止機器メーカーに入社して、包容力のある上司の元で仕事を学び、I E専門の経営コンサルタントの指導も受けました。そして入社2年目には中小企業診断士(鉱工業)の資格も取得し、経営企画の業務を担いました。また当時は、知的生産の技術や発想法が華やかな頃で、K J法の創始者である川喜田二郎氏にK J法を学びました。この時に、「問題解決」の考え方やスキルを高めて、仕事を楽しむスタイルを身につけることができました。

30歳を前にして恵まれた環境である会社を退職し、川喜田二郎氏が主宰する海外協力のボランティア活動の事務局長に就きました。現在では隆盛になっているNGO、NPOの先駆けとなる活動です。2年近く尽力し、広い世界や、スケールの大きな人たちに触れることができました。ミッションを旗印に、画期的な事業を起こす充実と苦勞を、自分自身十分やったと思えるほどに味わいました。

そして経済的に立ち行かなくなったので、ボランティア活動から転進し、株式会社リクルートセンターで専属教育トレーナーとして活動することになりました。組織活性化調査をツールにした組織開発やリーダーシップ訓練、種々の階層別教育を担当しました。中でも特にA & Dというヒューマンアセスメントに専従することになり、場数を重ねました。その一方で先進的だった栗田工業株式会社に派遣され、20年の長きにわたって人材評価・育成に関わり、世間に通用する力量を磨くことにつながりました。そのキャリアを買われて、リクルート社の中でR & Cという人材評価・育成プログラムを開発・推進するプロジェクトを立ち上げました。

その後、世間を震撼させたリクルート問題が発生したのを契機に、1991年に同社の専属を離れて、神戸の自宅付近に株式会社ワークスタイル研究所を設立し、独立独歩を始めました。「豊かなビジネスライフを支援する」を目的に掲げて、本当に役に立てる人材育成の支援を模索しました。その大黒柱になったのが、後述する「実践研究コース」です。

1995年1月に阪神大震災が発生しました。ビジネスの展開を図ろうとしている矢先でしたが、ふと地域で根を下ろしてみようという気になりました。ビジネスに携わっている人が住まいのある地域に同化することは大変難しいものです。生涯学習を推進する団体に加わって地域研究を行い、神戸市の背後にある六甲山の活性化に取り組むことになりました。

以来10年以上になりますが、NPO法人を設立したり、行政とお付き合いをしたりしながら、社会活動という領域での活動も当地では注目されるようになっていきます。

ワークスタイルという言葉も、世間ではまだ珍しい頃に使いました。最近はワーク・アンド・ライフ・バランスという言葉も流行っています。また、キャリア設計やキャリア開発も主流の域を占めてきました。私は社会活動や地域活動を含めた生涯学習の中で、ビジネスパーソンの育成を位置づけることに気づきました。ワークスタイルにこだわって15年になりますが、やっと、その意義や仕組みを自分なりの言葉で表現できるようになったと思います。

2. 独自のコンセプトで築いた「実践研究コース」

私が独立して実践してきたことは、「自分自身のワークスタイルの研究」であるように思います。ビジネスとして顧客の企業や受講者のお役に立てると自負できるのは、「実践研究コース」を開発したことです。

個別企業から委託を受けて、半年から1年の期間で20名程度の受講者の成長変化を促進するものです。標準としては、20代半ば、30歳前後、30代半ばの3コースを実施しています。「自ら状況を変える人づくり」を基本コンセプトとし、受講者の6割が成長変化するという驚異的な実績を確認しています。仕掛け人である私自身がその成果に驚いています。その経験をもとに平成14年、雑誌『企業と人材』に「人は変わる、人は育つ」を連載しています。

「実践研究コース」を構築する際には、世間の研修に対する既成概念や私自身の固定観念を崩す必要に迫られました。その過程で着想し練り上げたノウハウと言えそうなものを紹介します。

実践研究コースの仕組み

実践研究コースの基本的な流れは、コースのガイダンス 自己学習（1ヶ月）前期合宿研究（2泊3日）自己学習（6ヶ月～10ヶ月）後期合宿研究会（2泊3日）「自分語録集」の制作・配付です。

前期合宿研究会終了後に、成長課題を提示した個人別所見を本人・上司に提供します。また後期研究会修了後には成長変化を見極めた個人別所見を本人・上司に提供します。

このコースを設定するときには腐心したのは、前期・後期の2回にわたって合宿研究会を行うことです。人が成長変化するためには少なくとも半年以上の期間が必要だということや、会計年度内に決着することを前提にしました。一般には、前期研修が主体で、後期研修でフォローするのが常識になっています。しかし私は、後期研究会が実践成果を見極める本番であると位置づけました。

6ヶ月から1年近くにわたるコースにおいて、「ひと仕事」を着想して実践し成果を挙げることを基盤にしています。職場において高いレベルの仕事に挑戦して、ひたむきにやり遂げて、その成果や証を明らかにするものです。

このコースの主役は当然のことながら受講者です。私の立場は「コーディネーター」と位置づけて学習や実践を支援・促進します。コース全般にわたって、「正しい解答はない」「教えることもできない」と強調しています。そのために、「研修」という言葉は使わないで「実践研究会」と名づけたのです。その区別は、3つの標準コースの主旨に即した「自己学習ワークシート」を開発し提供することによって、実現することができました。

自主性を高める「自己学習ワークシート」

実践研究コースではエントリーした時点で「自己学習・ワークシート」を配付して、約1ヶ月の自己学習を求めます。前期研究会では自己学習の結果を基にした相互研鑽を行うのです。研究会の前に目的や学習内容を周知して自分なりにワークをすることにより、一般の研修で通念になっているアイスブレイキングやウォーミングアップを省きます。当事者が目的を持って参加するのが当然であると考えなのです。そのためには、受講者が必要に迫られる学習テーマをワークシートにしています。

前期研究会では「ひと仕事づくり」を設定して、「自己学習・ワークシート」に取り組むこととなります。中心の課題は「ひと仕事」の実践で、プロセスと成果を論文としてまとめます。また、大きく視点を変えて自分の見識やあり方を触発されるようなワークシートも含めています。

自己学習ワークシートは全て4ページの体裁になっており、基本テーマや進め方とレポートの要領や参考資料を掲載しています。具体的な進め方は受講者自身が工夫するもので、出来映えは多様なものになりますが、それぞれの仕事ぶりが記述内容に現れてきます。

「ひと仕事」で進化する

実践研究コースは「ひと仕事」を実践することにより、成長変化を促そうとするのが特長です。「ひと仕事」とは大きな成果貢献をするとともに自己成長の力破りにつながる、価値のある大仕事だと考えています。

「ひと仕事づくり」の仕組みは、「ひと仕事」ワークシートにマトリックスで示しています。まず、自分の目指す人材イメージを鮮明に描きます。それを実現するために、縦軸で「成果貢献」する課題を3つ設定し、横軸には「成長課題」を3つ設定します。縦軸と横軸のそれぞれを掛け合わせて、両方を実現する仕事のテーマや達成成果を強制発想するのです。9つの「ひと仕事」を着想して、その中からもっともやり甲斐のあるものを選んで、実践する「ひと仕事」を具体化します。柔軟に代替案を膨らませて、現在の仕事ぶりから飛躍するためのテーマを見出す試みになります。

「ひと仕事づくり」は、「目標による管理」で推奨される目標設定と軌を一にするものです。「ひと仕事づくり」によって「成果貢献」と「自己成長」を統合することに取り組み、仕事を熟考することが促されます。形骸化しがちな目標設定の本質を自覚させる効果があります。

「9つの人材モデル」と専心領域

「自ら状況を変える人づくり」をテーマにして、20代半ば、30歳前後、30代半ばのいわゆる中堅社員に成長の節目づくりを勧めています。30代半ばをビジネスミドルとみなして、その活躍ぶりを一目で見えるように「9つの人材モデル」を作成しました。

長年にわたって「マネージャーのアセスメント」に携わっていましたが、能力スキルのバランスの取れた人が優位になるという傾向は否めません。実際には、組織や仕事の特徴や状況に見合ったマネージャーが活躍できるのですが、その多様性を判定するには現行のアセスメント手法では限界があります。多様なビジネスリーダーをモデル化して表現したいと考えて10年近くの試行錯誤を繰り返しました。その結果、縦軸に「仕事軸」、横軸に「自分軸」という「専心領域」を考え出すことによって、「9つの人材モデル」をマトリックスで表現することができました。

「専心領域」とは「専ら打ち込んでしまう段階」という意味で、嗜好や能力などを包含するものです。「仕事力」の専心領域は、「改善指向」「改革指向」「戦略指向」という3つの段階で表しました。例えば、部長職という役割にあっても、長期展望を考えるより目先の効果を求めてしまう人がいます。これは「改善指向」の専心領域で「部長」という役割

が乗っかっていると考えるのです。「自分軸」では、「個人指向」「集団指向」「社会指向」という3段階の専心領域を見出しました。

これらの組み合わせで、「創業者経営者」「事業家経営者」「調整型経営者」という経営者群、「プロジェクトマネージャー」「マネージャー」「チームリーダー」というマネジメント群、そして「パイオニア」「スペシャリスト」「エキスパート」という専門職群を整理できました。このようにして「自ら状況を変える人」を考える見取図もつくりました。

30歳前後の人が「9つの人材モデル」を目にすると視野を拓けています。30歳代半ばの人は針路設定について実感しながら活用しています。

仕事を位置づける「成長評価マップ」

受講者の成長変化のプロセスを考えると、前期研究会では成長課題の設定が必要です。そして後期研究会では成長変化の見極めが必要になります。実践研究コースの初期の段階では明確な指標のないままでした。数百人程度の受講者についての個人所見データが集まったところから、仕事の分布をマトリックスでとらえる試みをしました。「仕事力」と「成長度」の2軸で、それぞれ上位、中上位、中下位、下位の4段階にわけると16のタイプになります。そのタイプの人材イメージと基本的な成長課題を設定しました。そして、「仕事軸」と「成長度」を構成するそれぞれ3つの要素を見出しました。

その結果、仕事のタイプのタイプを例えば、B2「現状打破・実践意欲タイプ」 - / - - と表現することになりました。このタイプの人材イメージは「バランス豊かな仕事人」で、成長課題は「他に抜きん出る活躍をする」となります。現状打破では 状況追従と横並び維持は顕在ですが、 活用範囲の拡大が不足し、実践意欲では マンネリの打破は顕在ですが、 専門性の強化と 知恵の獲得は不足していることを表します。

このような「成長評価マップ」は20代半ば、30歳前後、30代半ばの3段階でそれぞれ2種類のものを作成しています。20代から30代の10年についての仕事を段階的にとらえることができます。

人の評価については、評価ディメンションを設定して5段階などで判定するのが一般的です。この方法では、評価ディメンションという部分的な評価の精度は高められますが、全体像を端的につかむことはできません。私たちの試みは少し粗いですが、16のタイプで端的なイメージを描き、定性的に把握することができます。この方が成長課題を提示するという目的には適切です。本人とスタッフの評価結果も対比して表現するほか、上司の評価と対比してイメージ交換することができるという効果もあります。

ポテンシャル発見のための「見識による評価」

かつてはヒューマンアセスメントに携わり、人材評価のプロであることを自負して精進しました。能力スキルを分析的に把握して、その精度を高めることが必要だと考えていたのです。その後、人材育成という視点からは、成長課題や育成方法についての仮説を提示することが重要だと考えるように変化しました。そして、世間で通用している「分析的な能力評価」と区別して、育成のための「見識による評価」を提唱するようになりました。

「見識による評価」は、「客観的で正しい評価を求めるとでなく、精一杯検討して本人の為に仮説を生み出す。仮説の正しさは、1年後に対象者が成長してくれるかどうかで分かる」という考え方をします。そして次の3つを原則的な考え方にしています。

【分析的な評価よりも「総合的な判断」】：人材イメージに照らして、対象者の全体像をとらえ、どう方向づけるかという視点を大切にします。

【評価者自身の見識を求める】：評価する当事者が自分の知識や経験、思考や判断を総動員することです。

【評価の違いは育成の論議の元】: さまざまな見方を交換するなかから、新たな視点が加わって、実像があきらかになります。

「自分語録」で自「芯」を表す

実践研究コースの最終産物は「自分語録」の作成です。コース修了者全員の自分語録をまとめて「自分語録集」を制作し、本人と関係者に配布しています。また、次年度の受講者には教材として提供しています。

自分語録とは、コースの修了者が実践を通じて体得できたことを端的な言葉で表現するものです。ビジネス人生の節目で新たな一步を踏み出す決意や抱負を明らかにして、自分を励まし勇気づけるものにして欲しいと伝えています。すでに、12号を重ねている「自分語録集」もありますが、社内で中堅社員が自己表現をする文化を築いています。

自分語録の作成については、節目の「芯」になるものを見出して欲しいと伝えています。節目にある「仕事ぶり」を進化し、自分の飛躍を促す原動力は知識やスキルではなく、「マインドセット」だと考えています。「自ら状況を変える人」は自立している人です。つまり「自己・セルフ」をしっかりと持っている人です。それがあってこそ、「役割」を担うことができるのです。「役割」の自覚を強要することが多く、正面から「自己」を明確にすることを求めることにしました。

一般に研修効果を測定するという試みがありますが、有効だというものに出会いません。私は実践研究コースの研修効果は自分語録だと考えています。成長変化した人の自分語録を読めば、味わいと重みを感じられます。指導的な立場の人であればその違いを読み分ける見識や胆力があるはずです。

自分語録を作成することは、自分の芯になるものに目を向けることになります。一般に知識や技能に自信をもつことを求める傾向があります。実践研究コースでは、自信よりも自「芯」に目覚めることを大切にしています。

3. 生涯学習の広がりからビジネス教育をとらえる

私は独立以来、ビジネスパーソンの30歳前後の10年間に焦点を当てて研究や実践を行ってきました。社会活動にも携わっていますので、小学校の校長先生と総合的な学習や環境学習について意見交換し、共同の試みをすることもあります。また、生涯学習の推進機関から依頼されて、「50歳からのセカンドライフ講座」や、70歳以上の方を対象にして「高齢者の生きがい」をテーマに講演することもあります。活動の領域がビジネスの世界から、地域社会や生涯学習へと広がっています。ビジネス教育の面で「自ら状況を変える人づくり」をコンセプトにして、実践研究を支援していますので、「自立・自律」を求める時代の風潮に合致しています。

私の専門分野は「キャリア開発の支援」に近いと思いますが、最近つくづく感じるのは「キャリア」というのはビジネス関係だけでとらえるとよく分からないということです。生涯学習という流れの中で、ビジネス人生をとらえることが必要だと気づきました。

30代前後の人たちについても、社会全体や地域社会に関与しないで、ビジネスだけに目を奪われているのが心配です。広くは世界と、狭くは自分の仕事との関係について関心を持ち、関連が理解できるようでない、これからのビジネスリーダーは務まらないと思います。私が推進する実践研究コースで逸材とみなせる人たちは、広い世界でも活躍できるはず。そんな人材が輩出することを励みにしています。

(本稿の一部は『企業と人材』2006.12.5号に掲載されました)