

モチベーションファクター対談

公開日 2026年6月1日

発揮の経験の積み重ねによる事業基盤の確立

愛も、届くところで叫ばないと、せっかく叫んでも届かない

個人のさらなる能力開発、組織の一層の成長を実現するために、高いレベルでスキル発揮され、各界で活躍されている方々と対談させていただきます。何を目指して、どのように取り組んでこられたのか、実現を適えるスキルをどのように高めてきたのか、ご経験の一端を紹介できれば幸いです。

今回はトヨタテクニカルディベロップメント株式会社で事業基盤改革を担う堀井寿宗さんに登場いただきます。

対談者（敬称略）

トヨタテクニカルディベロップメント株式会社 計測シミュレーション事業本部 事業基盤改革部 チーフプロフェッショナルエキスパート 堀井 寿宗	モチベーションファクター株式会社 代表取締役 山口 博
---	---------------------------------------

プロフィール

堀井 寿宗（ほりい ひさむね）

新卒入社2年で会社倒産を経験。事業譲渡先への転籍を経て、現在の会社へ転職。同社では、人事および経営企画部門を軸に、評価、育成、組織開発、中期経営計画、社長秘書など、ひとと経営をつなぐ業務に従事。

現在は事業本部において、経営視点での事業運営と、「人財」と「人材」を両輪で輝かせる基盤づくりに、企画にとどまらず、プロジェクト推進役を担う。国家資格キャリアコンサルタント。将来の夢は、小学校で子どもたちと一緒にキャリアを考えること。趣味は読書と、カフェで過ごす時間。



山口 博（やまぐち ひろし）

モチベーションファクター®（意欲を高める要素）を梃にした分解スキル反復演習®型能力開発プログラムの普及に務める。国内外金融、IT、製造企業の人材開発部長、人事部長、PwC/KPMG コンサルティング各ディレクターを経て現職。

横浜国立大学大学院非常勤講師「グローバルスタンダードの次世代ビジネススキル」講座、帝京科学大学「キャリアデザイン」講座、日本国際学園大学「キャリアデザイン」講座担当。

「分かったつもり」でも、いざ実践となると、行動変容につながらない

(山口)

堀井さんは、人事部門、経営企画部門でキャリアを形成してこられました。

(堀井)

新卒入社した会社が入社 2 年目で倒産し、事業譲渡先への転籍を経験しました、その後、現在の会社においても、吸収合併、事業承継(分社)といった環境変化を経験しています。人事部門では、転籍条件や統合人事制度の設計に携わる機会が多く、また、新生会社における風土づくりや一体感醸成の取り組みにも従事しました。

こうした経験を通じて、社会や他社との関わりの中で自社や自分自身がどうありたいのかを考えるようになりました。現在は事業本部に身を置き、経営・事業・人財それぞれの戦略をつなぐことが、私の役割です。

(山口)

転籍、合併を乗り越えて来られたのですね。特に注力してこられたのはどの領域ですか。

(堀井)

注力してきたポイントは、キャリアの中で少しずつ変わってきています。初期は評価や処遇といった「しくみ」づくり、次に制度を機能させるための風土や関係づくり、近年は、それらが現場でどう発揮され、事業成果につながるかに、最も注力しています。こうした経験を重ねる中で、従業員の幸せと会社の幸せの関係について考えるようになりました。

かつては「会社の成長=従業員の幸せ」が成り立っていたと思いますが、今は必ずしもそうではありません。だからこそ、事業の成長と個人の幸せが重なり合う状態をどうつくるかを意識しながら、日々実践に向き合っています。

(山口)

人事領域の担い手は、オペレーショナルな業務の専門性を高める人と、事業部門と連携し組織のエンゲージメント拡充を実践する人材とに分かれるように思います。堀井さんは、後者の担い手のように拝察しますが、どのような心持ちで取り組んでいるのですか。

(堀井)

指摘の通り、人事領域の役割や担い手は、いくつかに分かれると思っています。私自身、これまでさまざまな役割を担ってきましたが、時間をかけて緻密に企画・設計した制度を、結果として形骸化させてしまった苦い経験もあります。今振り返ると、現場の実情を十分に踏まえられていなかったことが、その原因だったと感じています。現場で活かされて初めて、しくみは機能する。そう学びました。

もちろん、現場視点だけでは制度として成り立ちません。だからこそ、人事としての専門性と、現場のエンゲージメントを高める視点、その両方のバランスを意識した実践家でありたいと考えています。

(山口)

実践に着目しているのですね。私は、能力開発プログラムをさまざまな企業の各層の方々と実施しています。理屈や理論の解説を実施しても、頭ではわかったが実践できないという状況を払拭できないので、ひたすら動作と話法の発揮力を高める演習と問答を行い、瞬発力、発揮力を高めることに取り組んでいます。

(堀井)

非常に意義がある取り組みだと感じています。これまで制度設計や、研修を企画・運営に携わっていますが、その場では「分かったつもり」でも、いざ実践となると、なかなか行動変容につながらない場面が見受けられます。

とくに事業の現場では、深い思考に加えて、お客様との折衝のなかで臨機応変な対応が求められます。だからこそ、頭で理解するだけでなく、実際に動いてみる、話してみる。その「発揮の経験」を積むことに、大きな意味があると捉えています



エンジニアがソリューションを提供する役割設計と経験の積み重ね

(山口)

貴社のメンバーには、トヨタグループ・関連企業の役員・管理職プログラムや貴社で実施したモチベーションファクター（意欲を高める要素）を梃にした能力開発プログラムに、多くの方々に参加していただいています。演習時に発揮されたスキルレベルを数値化しているのですが、いずれも極めて高い発揮力を示してくださっています。

現在は事業基盤改革部を担っていらっしゃるわけですが、まさに、事業基盤を確立されているように拝察しています。どのようなことに取り組まれているのですか。

(堀井)

ありがとうございます。弊社は「ひとが財産の会社」を標榜しておりますが、事業基盤の最も重要な要素の一つは、やはり「ひと」だと考えています。事業本部では、「共創・共助・共育」を中心に据え、“じんざい”を、人財と人材として、財(能力向上・関係構築)、材(リソース・生産性向上)の

両輪から捉え、その両輪で基盤づくりに取り組んでいます。2025 年度、10 を超えるプロジェクトに落とし込み、進めています。

プロジェクトの一例ですが、管理職への昇格候補者を対象に、討議を通じて切磋琢磨する機会を創りました。参加は強制ではなく任意。自らの will で手を挙げたひとに参加してもらっています。討議を通じて自身の強みだけでなく、仲間の強みにも気づいてもらいます。

その気づいた強みを、「ここスゴ！シート」に言語化して、贈り合います。ジョハリの窓が開いた瞬間に立ち会いました。また、「なぜ自分は昇格できないのか」といった声も、少しずつ受け止め方が変わってきたように感じています。

(山口)

貴社のようなエンジニアリング分野を担う企業の技術職の方々の中には、技術の専門領域では抜きんでた知見をお持ちでいながら、相手を巻き込むことに頓着しないため、自分の言いたいことを、自分の優先順位基準だけで、自分の好みの話法だけで主張してしまう人が、少なからずいるように思います。貴社ではそういう人が極めて少ないようにお見受けしますが、特に、何が功を奏しているのでしょうか。

(堀井)

ありがとうございます。一つ背景として挙げられるのは、弊社ではいわゆる営業機能を置かず、エンジニア自身が、お客様の要望を聞き、見積を提示し、ソリューションを提供しています。若手・ベテランを問わず、「開発だけを担当するエンジニア」という役割はほぼなく、事業の現実と常に向き合うことが求められます。

そのため、技術力だけでなく、相手の立場や課題をただしく理解し、合意形成を図り、前に進める力が、日常業務の中で自然と鍛えられてきたのだと思います。

特別に「巻き込み」を教え込んでいるというよりも、そうせざるを得ない役割設計と経験の積み重ねが、功を奏しているのではないのでしょうか。



(山口)

「可愛い子には旅をさせよ」「獅子の子落とし」とは、よく言われることですが、まさに、若くしてリーダーとなり苦労する経験をさせることができたことが、高いレベルでスキル発揮するリーダーを育てることに、役立っているのではないかと思います。

愛も、届くところで叫ばないと、せっかく叫んでも届かない

(堀井)

私も大いに共感します。山口代表のお話を伺い、以前しきりと「野性的 OJT が大事！」と言っていたことを思い出しました。以前といっても、もう 20 年ほど前の話ですが (笑)。

OJT というくらいですから、当時は、旅をさせる上司や指導する側の視点で、その覚悟や、育成への思いばかりを意識していた気がします。ただ、今の時代はそれだけでは足りず、旅をする本人に Will があるかどうか、経験をより充実したものにできるかどうかの鍵になっていると感じています。

少し甘いと思われるかもしれませんが、本人発意、つまり内発的動機を、より早く、より強く育むことこそが、将来にわたって成長し続けるための重要なポイントだと思っています。

(山口)

私はモチベーションファクター (意欲を高める要素) をモデル化していますが、目指すところは同じですね。次の時代を担うこれからのリーダー層に対しても、このように鍛えていきたいというお考えがあるのではないですか。

(堀井)

はい、そのつもりで取り組んでいます。環境や働き方は変わっても、人が成長するプロセス自体は大きく変わらないと思っています。ただ、今は環境変化が激しく、不確実性も高い。次の時代を担うリーダーほど、「答えのない問い」と向き合う場面が増えるはずです。

そうした中では、教えられた正解をなぞる力よりも、自分で考え、他者と対話しながら、周囲を巻き込んで前に進める力が必要になります。「早く行きたければ一人で進め。遠くまで行きたければ、みんなで進め」という言葉がありますが、まさにその通りだと思います。だからこそ、早い段階から現場に出て、自分の言葉で相手と向き合い、試行錯誤する経験を積むこと、そして積もうとする姿勢そのものを育てていくことが重要だと考えています。

(山口)

みんなで進むための、巻き込み力が大事なると私も思います。堀井さんにしても、私のプログラムに参加された他のリーダーの方にしても、対面でのコミュニケーションや、ネットワーキングをとっても大事にされていますね。



(堀井)

ありがとうございます。対面でのコミュニケーションを大事にしているというよりも、「相手の状態に合わせた関わり方」を大事にしている、という感覚に近いかもしれません。場所や時間を限定しないリモートや Web でのコミュニケーションは、well-being を考えるうえでは、とても重要だと思っています。

対面かオンラインかという手段の違い以上に、相手との距離感、思いがきちんと通う距離感をつくれているかどうかポイントだと感じています。そうした関係性があるからこそ、実践の場で率直に意見を交わしたり、困ったときに助け合えたりする。結果として、それがエンゲージメントにつながっているのだと思います。

(山口)

今日の企業は、対面でのコミュニケーションを重視し、リモートでもカメラオンマイクで実施し、コミュニケーションレベル、エンゲージメントレベルを低下せない組織と、対面での接触が極少化してしまい、リモートでもカメラオフ、マイクオフで、エンゲージメントレベルが急激に低下している組織に二分されているように思えてなりません。

(堀井)

ご指摘のような傾向は、確かにあると感じています。ただ、対面かリモートか、カメラオンかオフかという形式の違いだけで、エンゲージメントが決まるとはどうしても思えません。本質は、相手に思いが届く関わりができているかどうか、その距離感だと思います。二分されているとすれば、それは手段ではなく、「どう向き合っているか」にあるのではないのでしょうか。

事業本部では、新入社員を、メンターと呼ばれる他部署の先輩が入社から数年をフォローしていますが、相談にのったり、対話したりする際はできるだけ対面で向き合うようにしてくれています。一方で情報共有や簡単なコミュニケーションはチャットが主のようです。マネージャーも同様で、価値観や判断をすり合わせる必要がある議論の場は、あえてリアルで行います。要は「向き合い方」ですね。

ここまで対談させていただき、相手との距離感の大切さを再認識しました。少し比喩的ですが、「愛も、届くところで叫ばないと、せっかく叫んでも届かない」。相手が受け取れる距離で向き合いながら、実践の場で関係性を育てていくことを、これからも大切にしていきたいです。ありがとうございました。

(山口)



「相手の状況に合わせた関わり方」が大事だということに、強く共感します。「相手に合わせて対応を変えよう」「言い方を変えよう」と、よく言われますが、具体的に何をどうすればよいかわからないというビジネスパーソンが多いように思います。私はこの問題を、相手のモチベーションファクター、相手の好みの優先順位基準、相手の好みの説明話法で語るという訓練プログラムにより解消しています。堀井さんが推進されている事業基盤改革のベースとなるスキルなのだと思います。