業界別

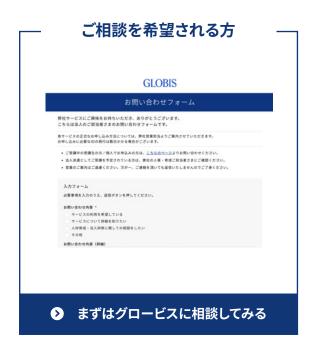
法人研修支援事例集

Corporate training support case collection

GLOBIS 株式会社グロービス

事例集をダウンロードいただき、ありがとうございました。

本資料のご不明な点やご相談内容がございましたら、お気軽にお問い合わせください。









法人概要

株式会社グロービス GLOBIS CORPORATION

設 立 年 月 1992 年 8 月

代表取締役 堀義人

本 社 所 在 地 〒102-0084 東京都千代田区二番町 5-1 住友不動産麹町ビル

TEL: 03-5275-3900(代表)

主要事業

・グロービス・マネジメント・スクール

・グロービス・エグゼクティブ・スクール

・グロービス・コーポレート・エデュケーション

•出版/電子出版

・GLOBIS 知見録 / GLOBIS Insights (英語)

支援実績

これまで国内外の各業界をリードする企業様の育成サポートをさせて頂いております。

支援企業数 累積



約 **6,000**社 (年間約3,300社)

日経 255 登録企業のグロービス導入率



<主な取引企業>

●金属・化学・繊維・職業等:旭化成グループ、AGC、神戸製鋼所、住友ゴム工業、大王製紙、帝人、TOYO TIRE、東洋紡、 TOTO、日本ガイシ、富士フイルム、ブリヂストングループ、LIXIL●機械、電気機器、輸送用機器、精密機器等:オリンパス、 川崎重工業、島津製作所、SUBARU、住友電気工業、デンソー、トヨタ自動車、日産自動車、日本電気、日本電産、パナソニック、 日立製作所、富士通、プラザー工業、マツダ、三井E&Sホールディングス、三菱重工業、三菱電機、ヤマハ●食品、消費財等:花王、 日本たばこ産業、明治ホールディングス、ユニ・チャーム●医薬、医療等:アステラス製薬、小野薬品工業、第一三共、武 田薬品工業、中外製薬、テルモ、ブリストル・マイヤーズスクイプ、ホギメディカル**●流通、卸、小売等**:イオン、伊藤忠商事、 伊藤忠丸紅鉄鋼、大創産業、住友商事、セプン・イレプン・ジャパン、ニトリ、丸紅、三井物産●金融、保険等: MS&AD インシュ アランスグループホールディングス、オリックス、第一生命保険、東京海上日動火災保険、日本生命保険、日本郵政、みずほフィ ナンシャルグループ、三井住友フィナンシャルグループ、三菱 HC キャピタル、三菱 UF」銀行、明治安田生命保険<mark>●情報・</mark> 通信等:NTTドコモ、KDDI、セールスフォース・ドットコム、東日本電信電話、Zホールディングス●運輸等:近鉄エクスプレス、 東海旅客鉄道、東急、西日本旅客鉄道、日本航空、日本郵船、阪急阪神ホールディングス、東日本旅客鉄道、三菱倉庫、ヤマトホー ルディングス●電気、ガス、エネルギー等:出光興産、ENE OS ホールディングス、大阪ガス、関西電力、九州電力、コス モエネルギーホールディングス、静岡ガス、中部電力、東京ガス、東京電カホールディングス、東邦ガス、東北電力**●サー ビス等**:あずさ監査法人、ジェイティービー、電通、凸版印刷、パンダイナムコエンターテインメント●建設・不動産: 鹿島建設、大東建託、大和ハウス工業、三井不動産、三菱地所**●自治体、官公庁**:岡山県、在日フランス商工会議所、 広島県、福岡市

※国内取引企業を一部抜粋しています

※業種別五十音順、敬称路、2023 現在

グロービスの支援事例 -目次-

● 食品/農林/水産	•	•	•	•	05
02 繊維 / 化学 / 薬品 / 化粧品	•	•	•	•	21
03 鉄鋼 / 金属 / 鉱業	•	•	•	•	35
04 電子/電気機器	•	•	•	•	42
05 自動車/輸送用機器	•	•	•	•	82
06精密/医療機器	•	•	•	•	102
07 商社	•	•	•	•	115
08 小売	•	•	•	•	137
09 不動産	•	•	•	•	145
10 ソフトウェア / 通信	•	•	•	•	153
11 金融	•	•	•	•	162
12 インフラ・物流	•	•	•	•	186
13 機械・プラント	•	•	•	•	193
14 サービス業	•	•	•	•	201

01

食品/農林/水産業界

アサヒビール株式会社 雪印メグミルク株式会社



[導入事例] アサヒビール株式会社

経営課題に真正面から向き合う次世代リーダー育成を通して、事業変革の立役者を輩出する

将来の国内酒類事業を担う次世代リーダーを育成する目的で、主任層および管理職層の 2 階層において選抜研修をスタートさせたアサヒビール様。その取り組みについて、同社の経営創造本部人事総務部次長 竹下伸介様、担当課長 仲地唯知様、副課長 村瀬進様にお話を伺いました。 (部署・役職はインタビュー当時)

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

村瀬さん

当時の経営課題は、国内酒類事業の変革でした。厳しい環境にある主力事業に対し、全社を引っ張る人材が必要だったのです。一方、当時の育成体系には、組織でトップを走るメンバーを更に引き上げる育成施策が多くありませんでした。かつ、自己研鑽や資格を取得している社員の割合も低く、ビジネススキルを高める機会が少ないと考えていたのです。そこで2018年、次世代リーダー育成の検討を始め、新しい研修プログラムを立ち上げました。



経営創造本部 人事総務部 副課長 村瀬進様

「国内酒類事業を盛り上げ、変革していく立役者になるのはこれからを担う経営者である」と位置付けたこの育成プログラムは「Asahi Change Agent Program」、略して「A-CAP」(エイキャップ)と名付けました。

研修のネーミングには相当こだわりました。ネーミングはブランドのようなもので、その研修に参加することが誇りになるものにしたいと考えたからです。「率先して新たな試みに挑戦し、周囲を活性化できる人たち」、つまり"Change Agent"をつくるプログラムにしたいという想いが、A-CAPと名付けた最後の決め手でした。

A-CAP の育成対象は 2 階層。2 つのプログラムを作りました。一般社員対象の「A-CAP Basic」(以下、Basic)と、プロデューサー (管理職) 対象の「A-CAP Advanced」(以下、Advanced) です。

国内酒類事業が縮小し続けている環境をふまえると、管理職はこれまでよりも早い時期から会社全体を牽引することが 求められます。さらには長い目で見て、一般社員からも次世代リーダーを輩出する必要があると考えたのです。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)



経営創造本部 人事総務部 副課長 村瀬進様

村瀬さん

Basic (一般社員対象) のゴールは、学んだビジネススキルを実務で活かしてもらうことです。Basic の対象者は、入社 6~10年目。管理職になる直前の社員です。現場で先頭に立って実務を回しているメンバーなので、高い専門性やスキルを持っています。実務を回している彼らにビジネススキルを学んでもらい、自部署で実践してもらうことが重要だと考えました。

また、健全な危機感を持ってもらうことも重要です。自分の ビジネスレベルを知った上でスキルを高めてもらうため、 他の会社の方々とも関わる機会を、プログラム内に設け ました。

仲地さん

Advanced (管理職対象)のゴールは、共通言語や関係性の構築です。Advanced の対象者は、管理職になりたてから所属長手前にあたる、30代後半~45歳くらいの方々。この層の皆さんには、部門を越えて全社視点で変革を担うことを期待しています。影響力を発揮して周りを巻き込むため、共通言語をもつことや、関係性を構築することが重要だったのです。



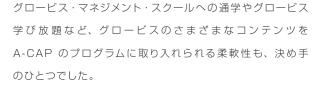
経営創造本部 人事総務部 担当課長 仲地唯知様

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

村瀬さん

A-CAP の導入においては、心配事や懸念点は多くありませんでした。末吉さん(グロービス担当コンサルタント)が、一緒につくり上げていく姿勢を持っていたからです。お声がけした 4 社からグロービスに決めたきっかけも、一緒に作り上げていく姿勢でした。

当社の経営課題や育成課題に対して、ゼロから作り上げていくスタンスでいろいろ議論しました。毎回の打ち合わせが楽しかったことを覚えています。「作っていく過程」は他の研修会社にはなかった部分であり、非常にありがたかったですね。





経営創造本部 人事総務部 副課長 村瀬進様

懸念点を上げるとすれば、参加者の選定です。A-CAP は全社に公募をかけ、そこから選抜して参加者を決定する形式にしていたので、まず応募者が集まるのか不安でした。ふたを開けてみると、定員の2 倍を超える応募があったので杞憂でしたね。次に気を配ったのが、選抜の仕方と落選者へのフォローです。

担当事務局だけで参加者を選ぼうとすると、少なからずバイアスがかかってしまうものです。なので、 事務局チーム数名で氏名を伏せたうえで、当プログラムに込める熱意、エントリーシートの論理性、 提案課題が会社の重点課題に関連する内容であるかといった観点で点数化して決めました。

残念ながら参加に至らなかった方々へのフォローは、選抜方法以上に気を配りました。A-CAP への落選=出世コースから外れた、というイメージだけは持たれないようにしたかったのです。だからこそ、単純に「落ちました」とだけ伝える形には、決してしたくありませんでした。

そこで、足りなかった部分を自己学習で補えるよう、別の学習環境を提供することにしたのです。具体的には、点数が足りなかった部分について個別のフィードバックを行い、グロービス学び放題で自己学習できるようにしました。グロービス学び放題の受講料は、一部補助が出ます。

研修がスタートしてからは、Basic の受講者がグロービス・マネジメント・スクールできちんと学べているのか、不安はありました。通学してもらうので、我々事務局は受講の様子を実際には見ていませんから。しかしながら受講結果を見ると、欠席を続けている人もいなく、発言評価においても講師から的確なフィードバックをいただいており、安心しました。



Basic 研修プログラム 概要

クリティカル・シンキング受講後の成長も感じられました。受講前の集合研修 DayO での会話と、受講後に行う Day1 以降の会話がガラッと変わったのです。DayO ではディスカッションが発散型になりやすく、議論をしているうちにどんどん論点が変わってしまっていました。ところが Day1 では、論点をまとめて話したり、今話している内容の本質を捉えようとしたりするシーンがかなり見受けられました。

クリティカル・シンキングで学んだことを、上司に業務報告するときにも活用しているという話も聞きましたね。実践につなげられていることを知り、安心したことを覚えています。



経営創造本部 人事総務部 次長 竹下伸介様

竹下さん

Advanced では、研修の最中でも何回も軌道修正を図っています。講師や末吉さん・中西さん(グロービス担当コンサルタント、2020 年度より Basic 担当)の観察力の賜物ですね。受講者の状況をこまめに把握し、懸念点が生じる前に我々に教えてくれます。

末吉さん・中西さんやグロービスの皆さんが、本当に 当社の一員として考えていただいていることがいつも 伝わってきます。だからこそ受講者も、言われることに 対して腹落ちして取り組めているのだと思います。この ようにアプローチしていただくことは、弊社の社風にも 合っていますね。

Module 1		Мо	dule 2	Mod	ule 3	Module 4		
Day1	Day2	Day3	Day4	Day5	Day6	Day7	Day8	
役員講話①	読書会		テクノロジーを 活用した イノベーション	ビジネス ファシリテーション	自社課題討議 ③-2	パワーと影響力		
社史セッション		クリティカル シンキング	戦略				自社課題討議	
	自社課題討議	27127	自社課題討議②	自社課題討議 ③-1	読書会	役員講話②		
	<u>-%</u>		継続的な学び・グロ	コービス学び放題		3		
			学びの	実践				

Module 5		Mod	Module 6		Module 7		
Day9	Day10	Day11	Day12	Day13	Day14	Day15	
中間発表	アカウンティング &予測財務作成	自社課題討議⑥		自社課題討議⑦		最終発表	
自社課題討議 ⑤			経営シュミレーションゲーム		リーダーシップ		
360度調査フィードバック	W. 7 MANY 100 TO AN	経営シュミレー ションゲーム		自社課題討議 ® ・ビジネス プレゼンテーション		360度調査 フィードバック	
	1 . 18.	継続的	りな学び・グロービス等	学び放題			
			学びの実践			3	

Advanced 研修プログラム 概要

仲地さん

当社の課題をしっかりヒアリングしていただき、本質の部分を柔軟にプログラムへ反映してくださることが本当にありがたいです。 末吉さんや中西さんは、アサヒビールのことを「我が社」といいます。まさに当社の一員として、打ち合わせから受講者への 発信まで担っていただいて、嬉しく思います。

研修にあたり、こだわった点

村瀬さん

A-CAP の立ち上げ当初から Basic で注力しているのは、自分自身のビジネススキルを高めていく上での健全な危機感を醸成することです。そのため昨年度も今年度も、プログラム構成において他流試合を入れることは必須としました。

昨年よりも重視していることは、実践です。Basic での実践とは、学んだことや経験したことを実務へ還元していくことを意味 しています。実践し終わるまでが Basic だと位置付けて、プログラムを構成しました。実践については、事務局も一部協力 しながら進めています。



経営創造本部 人事総務部 担当課長 仲地唯知様

仲地さん

Advancedでは、DX(デジタルトランスフォーメーション)やテクノロジーをテーマにしたセッションにも時間をかけています。弊社には DX 推進室という組織もありますが、次世代経営者にも DX やテクノロジーは重要なテーマです。

加えて Advanced では、研修ではなくプログラムと呼んでいます。自身の行動を変容させるとともに、変容した日々の行動を 通して、組織へよい影響を与えることを目指しているからです。とくに自身の行動変容をどう起こしていくかには、一貫して拘りを 持っています。

03

成

研修後の受講者の変化

村瀬さん

昨年の Basic に参加したメンバーが、売上予算と利益予算の両指標をきちんと追う取り組みを、支店を 巻き込んで進めていると伺っています。自組織に対して、実行できる範囲で行動して還元している成果 ですね。

受講者以外への広がりも、見えはじめています。たとえば先ほどの取り組みに巻き込まれた若手メンバー が、第 2 期生として Basic に参加しています。実際に行動している人たちを見て、自分も Basic に 参加したいと思ったようです。各現場で卒業生が行動を起こし、周囲に伝わり、彼らの背中を見て A-CAPへ応募する。非常によい流れができていると感じます。

仲地さん

私は昨年 Advanced を受講しました。高い意識や視座、メンバー同士の深い関係性が得られたことは もちろん、行動を意識するようになったと思います。学んだだけでは何も生まないですからね。行動に 移すことによって周りも影響を受けてよい方向に進んでいく意識は、昨年参加した 19 名全員に醸成 されました。

昨年9月にできた経営変革室へ異動になったメンバーもいて、今まさに変革に取り組んでいます。

竹下さん

Advanced では 4 チームに分かれて事業提案をして もらいました。経営変革室と担当役員にも提案した結果、 テストマーケティングをはじめた事例が出てきたことは、 具体的な成果だと思います。

また Advanced 第 1 期生の同窓会での会話からも、 昨年 1 年間のプログラムを通して各々が考えたことを 高いレベルで実践していることが感じ取れました。 今後も同窓会は定期的に開く予定です。



経営創造本部 人事総務部 次長 竹下伸介様

今後の取り組み



経営創造本部 人事総務部 担当課長 仲地唯知様

仲地さん

第 1 期生の成果が出てきている一方で、まだできていないこともあります。行動変容にはつながっているものの、卒業生がさらに活躍できる場を提供できていません。個々人がつながり、会社全体へ「うねり」をつくっていくことが、私たち事務局の仕事だと思っています。A-CAPの範疇(はんちゅう)を超えることかもしれませんが、今後の課題として考えています。

竹下さん

私は次の一歩として、ネットワークの構築を考えています。たとえば Basic と Advanced の参加者をリンクさせたり、第 1 期生に第 2 期生のサポートをしてもらったり、などですね。A-CAP は 3 年計画の一環としてスタートしているので、2 プログラム ×3 年分の受講者をつなげることができます。ネットワーク構築が不十分だと、やりっ放しでもったいない結果になるだろうと、今つくづく感じているところです。

会社全体への波及は、まさにこれからですね。A-CAPは、本丸の事業である国内酒類事業をどう活性化させるかという経営課題に関連したプログラムなので、経営へよい影響を与えるプログラムでなければなりません。たとえば、昨年立ち上がった経営変革室に対する提案をA-CAP卒業生が行い、実行部隊になっていけば、経営ともうまくリンクさせられると考えています。

3 年間で輩出する参加者の皆さんを、会社全体を動かす方向にどう有機的に絡ませていくのかが、これから先求められることだと考えています。



担当コンサルタントの声

末吉

本プロジェクトは、アサヒビール様の経営課題に真正面から向き合う施策です。 目的の絞り込み、プログラム構成、案内文の作成に至るまで、事務局の皆さまとの 認識合わせを入念に行うことを意識しました。

新しい取り組みでもあるので、ご提案内容はあくまでたたき台です。議論して一緒に作り上げていくスタンスを一貫して重視しました。ご提案内容に至るまでの我々の検討プロセスも提示し、提案内容以外の選択肢や、各選択肢のメリット・デメリットもお伝えし、議論したうえで最終的な企画内容に落とし込みました。

研修を開始してからも、セッション中に内容の方向感について細かくご相談しています。参加者の発言を丁寧に見ながら、場の状態に対する認識を事務局の皆さんと都度確認し、より良い方法をご提案させていただきます。もともと予定していた内容もあるので、事務局の皆さまにとってはその場で変える判断が難しい局面もあると思いますが、我々のことを信頼してご提案を受け入れていただけることは非常にありがたいことだと思っています。



担当コンサルタント / 末吉 涼

2019 年度の第 1 期が終了して、受講者の皆さまのご活躍や具体的な成果をお聴きし、大変嬉しく感じています。私も勝手ながらアサヒビール様の一員だと思って、このプログラムを梃子(てこ)にして組織変革や事業成長に寄与するために何ができるかを常に考えながら取り組ませていただいています。今後も更に貢献できるよう、事務局の皆様と一緒に新しいチャレンジをしていきたいと思います。

中西

私が担当している Basic でも、事務局の皆さまと対話をし、受講者皆様のコンディションを考えながら、採る施策を決定します。たとえば事前課題の書籍であれば、どこに意識を向けて読んで欲しいか、そのためにどのような説明をするか、渡すタイミングはいつかなど、細部にわたり相談しながら設計をしています。

アサヒビール様の将来を担うプログラムの一部を担当できていることを、大変光栄に思います。Basic のゴール、「学びを行動につなげ、行動を変革につなげる」ことに更にコミットすることが、私の役割です。今後も事務局の皆様とのチャレンジを楽しみながら、伴走していきたいと考えています。



担当コンサルタント / 中西 茉奈美

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 雪印メグミルク株式会社

思考のバイアスに自ら気づき、 変化を起こすリーダーへ

「企業の持続的成長を支えるのは人材だ」という西尾社長の強いメッセージのもと、さまざまな人材 育成施策に取り組んできた雪印メグミルク様。その中から課長を対象とした選抜型リーダーシップ 研修の取り組みについて、同社の人事部 担当部長 守屋彰様と、受講者だった乳食品事業部 統括 グループ 課長 加藤光一郎様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



人事部 担当部長 守屋彰様

守屋さん

当社が人材育成に力を入れ始めたきっかけは2015年、西尾の社長就任です。就任後、西尾から「企業の持続的成長を支えるのは人材だ。個人の能力開発を通じて、社員一人一人に自己実現してほしい。」という強いメッセージが発信され、人材育成の仕組みを変える取組みがスタートしました。

それまでは人材育成に十分な資源を投資できていなかったこともあり、まずは人材育成の課題をあぶり出すことから始めたのです。その結果をまとめ、4 つの大きな方向性を打ち出しました。

- 1. スキル習得に軸足を置く育成プログラム
- 2. グループ会社まで視野に入れた人材育成
- 3. 社員の自律的成長を促すキャリア開発支援
- 4. 人材の多様性の確保

これらのテーマを実現するために、さまざまな人材育成施策を並行して進めていきました。

この取り組みを進めていく中で、管理職育成の課題が浮き彫りになりました。当時、全社員に実施したアンケート結果では、「管理職に必要なスキルが何か分からない」「属人的なマネジメントを行う管理職が多い」といった声や、そもそも「管理職に対する教育機会がない」といった声も挙がってきていました。汎用的なビジネススキルと広い視野の獲得に向けた育成を十分に行えていないことを、明確な課題として認識しました。

改めて考えると、当社の管理職は、各部門の専門知識は非常に高いレベルで持っています。部門でとの最適解を見つける能力も申し分ありません。しかし、部門横断的に通用する汎用的なビジネススキルや、全社視点・全社最適化といった視野に関しては、まだまだ伸ばせる余地があるように感じました。これらを人材育成施策で強化するため、リーダーシップ開発研修の構想をスタートさせたのです。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

守屋さん

リーダーシップ開発研修の目的は、次世代リーダーの 育成という位置づけでスタートしました。単にミドル層の 強化という文脈に留まらず、当社の未来を切り開くための リーダーシップを獲得してもらいたいと考えていました。

例えば変革のリーダーシップ。当社は食品業界ということもあり、安全・安心が大切です。そのため、規定やルール通りに仕事を進める管理タイプのリーダーシップは高いレベルにあります。一方で、問題の根本原因を突き止め、周りを巻き込んで課題解決にまい進する、といった変革を"創っていく"リーダーシップスタイルは、従来の業務の中では培えていない部分があり、意識的に強化していく必要がありました。



人事部 担当部長 守屋彰様

また、リーダーシップの議論で西尾がよく口にするのは、Integrated Leadership。

リーダーシップに必要とされるスキルは、ロジカルシンキング、問題解決、ファシリテーション、チームビルディング…など、様々なスキル要素を含みます。Integrated Leadership とは、これらのスキルを課題領域や場面に応じて適切に組み合わせ、使い分けることができるリーダーシップのことです。それに加えて、経営戦略・マーケティング・アカウンティング・ファイナンスといったヒト・モノ・カネを使っての総合的な判断力を兼ね備える。

研修で得た知識・スキルを武器として身に付け、現場で統合させてリーダーシップを発揮する、そんな人材を西尾も期待していたと思います。

研修企画にあたり、こだわった点

守屋さん

プログラムとして何を組み込むか、ケースに何を用いるかはかなりこだわりましたし、グロービスに何度も相談しました。最終日には総合演習として、1日ケーススタディを行いたいという要望を出しました。ケーススタディ選定の場面では、グロービスから西尾へ内容を直接説明してもらうなど、トップからのコミットも強かったですね。

	LSI			LSII			LSⅢ	
Day1	Day2	Day3	Day4	Day5	Day6	Day7	Day8	Day9
論理的思考の 基本	股定型 課題解決	リーダーの 行動プロセス	経営戦略 (基礎)	アカウンティング (基礎)	ファイナンス (基礎)	アカウンティング (応用)	経営戦略 (応用)	総合演習
目の表示では、 は、 を本を提案が、 を本を提案が、 は、 を本を提案が、 は、 では、 では、 では、 では、 では、 では、 では、	あ描込設性に対する場合を表現した。 あままでは、大学のは、大学のは、大学のは、大学のは、大学のは、大学のは、大学のは、大学の	リーダー行動 の"型"を体す 系的に把握す る。その異で、 自身の課で 気づきを得る	経営戦略立案 に必要なフーク を活用の を活用の 味あるを導く力 を強化する	財務諸泰と戦略・事業活動のつかが、対象を対した、対象のでは、対象のでは、対象のでは、対象のでは、対象のでは、対象のでは、対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対象を対	投資価値の評価方法 (バリュエーション) の暴える	「財務諸表から ら戦略」 ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・ ・	経営者の現場を 環境を 環境を を が が を を で が が が を で で が が が を で で が が を で り で り で り で り で り で り で り で り で り で	事業採算性で見着等に対しています。 事業採り はいい はいい はいい はいい はいい はいい はいい はいい はい はい は
プログラム概要	E				THE RESIDENCE OF THE PARTY OF T	↑ 「ルでの学習 ・ 経営戦略、マーク ・ティング、ファ		10.04 (c)

また、一度プログラムを作って終わりということではなく、プログラムの見直しを毎年行っています。例えばどのような順番で進めるか。一つ一つの科目内容を理解することもさることながら、全体を統合したリーダーシップを身に付けてもらうための最適解を探し続けています。グロービスの担当者から受講者アンケートを取りまとめてご報告いただいたり、プログラムを更に良くするにはどうすればよいか、知見をいただけていたりしているので、それらを踏まえながら定期的にブラッシュアップしています。

加藤さん

我々受講者は、担当役員から声を掛けてもらっていましたし、研修冒頭では社長から直接「次世代経営層の一部はこの中から出てくることになると思う」という言葉を受けていました。その為、選抜という言葉の意義や経営層からの期待を十分感じられ、研修中のモチベーションにつながっていました。

守屋さん

社長の西尾が強い思いで本研修に関わっていたので、 受講者も高いモチベーションを維持できたのではないで しょうか。あらゆる場面で「企業の持続的成長を支える のは人材だ」というメッセージを社員へ発信していました。 また、本研修の参加者は、担当役員からの選抜です。 受講者は研修の重みや周囲からの期待を感じやすかった のではないかと思います。



乳食品事業部 統括グループ 課長 加藤光一郎様

研修を見て改めて感心したのは、講師のファシリテーションスキル・インストラクションスキルの高さです。答えを示したり 受講者に直接指摘したりするのではなく、受講者への質問や受講者同士の話し合いによって、本人自ら思考のバイアスに 気付かせるスタイルは素晴らしいです。「自分のバイアスは自ら気づかないと変容できない」。この要諦をベースとした インストラクションだと思います。グロービスの持っているケーススタディやテキストが優れていることは知っていましたが、 議論の回し方にも驚きました。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点



人事部 担当部長 守屋彰様

守屋さん

本研修はトップの強いコミットがありましたし、グロービスに対しても気がかりな点はありませんでした。実は人材育成施策の見直し段階から、グロービスの佐々木さん(グロービス前担当者)とは様々なテーマで定期的に情報交換の機会をいただいていました。

私は 2016 年に人事部門に配属され、それまでは全く違う部門に いたのです。そのため、人材育成についてあまり詳しくなかったこと もあり、佐々木さんにいろいろと質問をしていました。 いつもこちら の期待以上の回答・情報をいただけていたことが強く印象に残って います。

佐々木さんから提示される資料は、過去に人材開発に携わってこなかった私にも、非常に分かりやすいものばかりでした。また、佐々木さんはグロービス入社前はメーカーで働かれていたので、前職時代の経験も交えながら、ビジネスベースでの人材育成論を交わせたことも非常に良かったと思います。情報交換を通じて信頼関係が生まれていたので、その後の提案も違和感なく受け入れることができましたね。

03

成果と今後の展望

研修後の受講者の変化

加藤さん

受講後、私がすぐに実行したのは自分の"考え方"から変えることでした。例えばクリティカル・シンキングのプログラムでは、「自分とはこのような考え方の癖を持っているのか」ということを自覚できました。

職場では自分の考えをしっかり相手に伝え、周りに意図を理解してもらうことを意識しています。 そうすると、動きやすい環境ができてきます。 組織を変えていくには、人を巻き込み、動かす ことが必要です。そのためにも、目の前のできる ことから変えていこうと思っています。



乳食品事業部 統括グループ 課長 加藤光一郎様

本研修のコンセプトは、「考えて、考えて、考え尽くす研修にするように」と西尾から話があったと聞いていました。まさに、 それに適った研修になっていると思います。

守屋さん

正直、会社・組織といった単位での変化はまだ強く実感するところではありません。しかし、リーダーシップ開発研修を 3 年間続けてきて、加藤のように、個々人での変化(点の変化)は確実に起きていると思います。それは、受講者自身の声ももちろんですが、受講者の部下からもこんな報告も受けました。

「研修後、課長が変わりました。『その仕事の目的はなんだったのか、そこを考えなさい』『ゼロベースで発想しなさい』という発言は、以前はありませんでした。課長からフォローを受けていて、とても勉強になっています。」

この声を聴いて、とても嬉しかったですね。点の変化が、線の変化になろうとしている。即座に会社がガラッと変わることは 難しくとも、こうしたことを繰り返していくうちに点が線に、そして面の変化になって、会社全体が変わっていくのでしょう。

加藤さん

点の変化としては、研修を受けたことで自身の得意不得意が自覚でき、学ぶことの大切さを認識できたことです。私はずっと営業企画をやっているので、マーケティングは比較的得意です。一方、財務会計やキャッシュフローにはあまり接することがなく、決算書を斜め読みするレベルでした。このあたりをもっと理解できると、自分の仕事の幅が広がるかな、と。苦手な分野はグロービス学び放題(グロービスの動画定額視聴サービス)で継続的に勉強しています。自分の仕事に活かして終わりではなくて、研修後もどんどんと学びにつなげていける研修でした。

また、研修ではさまざまな部署から受講者が集まっていました。品質保証だったり、生産だったり、財務だったり、関係会社だったり・・・。他部門への人脈ができたことで、わからないことがあれば詳しそうな部署の人に気軽に聞けるようになりました。 互いに悩みを聞いたり、解決策のアドバイスをもらえたり、コミュニケーションをとるフットワークが軽くなり、仕事が円滑になったと感じています。



- (左) 人事部 担当部長 守屋彰様
- (右) 乳食品事業部 統括グループ 課長 加藤光一郎様

今後の取り組み

守屋さん

会社に入って10年も経てば、思考様式が似てきます。弊社のような食品業界であれば、お客様の安全・安心が第一。どうしてもディフェンシブな思考になりがちです。変革のリーダーシップを追求するのであれば、全く違う業界の人たちから考え方を学ぶ必要があると考えています。

ロングセラー商品が多いのは食品業界の特徴ですが、他の業界では10年前のサービス・商品が市場にないことが珍しくありません。そのような業界で働いている人と自分の思考様式を比べると、必ず"いい"気付きを得ることができると思います。企業内研修ならではの良さを残しながら、他流試合も視野に入れてブラッシュアップしていきたいですね。塙さん(グロービス現担当者)からの適切なアドバイスに期待しています。

また、リーダーシップ開発研修以外だと、向上意欲の高い社員に向けて、より学びの機会を提供していきたいと考えています。これまでの育成施策では階層別研修が主軸となっており、昇級しないと研修機会を得ることができないといった側面がありました。実際に、今年の社員アンケートでそういった声が挙がり、人事部としては真摯に受け止めています。そこで、階層別研修の一部を公募型の研修にシフトし、社員が望めば学びが得られる環境を整えていきたいと構想しています。

そして、同じ社員アンケートでは、「キャリアの関心度」と「仕事のやりがい」に明確な相関があることを確認しました。キャリア 開発支援に関して、今まで若年層と中堅社員を中心に組み立てていたのを今後はベテラン社員まで視野にいれて、全世代に 広げていくことを検討しています。

「能力開発を通じた社員一人ひとりの自己実現」。ここに近づくために、次世代リーダー育成を目的とした管理職選抜型研修、 やる気のある社員が自ら手を挙げて教育機会を得る公募型研修、そして全世代へのキャリア開発支援をさらに進化させて いきたいと考えています。



グロービス担当者の声

雪印メグミルク様の研修テーマは、自社の未来を切り開く「次世代リーダーの育成」でした。

「次世代リーダー」と一口にいっても、各社様が置かれている外部環境やビジネスモデルによって、求めるリーダー像(到着点)はもちろん異なります。また、それに対して、対象者の受講前の状態(出発点)も、業界特性・会社方針・組織文化・過去の成功/失敗の体験・自身の役割認識・・・とさまざまな要素から影響を受けて規定されています。そのため、対象者を到達点に導くには、ビジネス全般にまたがる幅広い観点に考えを馳せたうえで、次世代リーダーの育成を検することが重要と言われています。



グロービス担当者 / 塙 達晴

その点、雪印メグミルク様と前担当の佐々木の間では、食品業界を取り巻く環境、会社として向かいたい方向、またメーカーの組織特性など、幅広く議論をさせて頂いておりました。その議論における守屋様の熱量は、相当なものであったと伺っております。結果として加藤様にお話し頂きましたように、受講者の皆様に響くプログラムを選定できた要因になっているのではないか、と思います。

とはいえ、環境変化の激しい現代において、求めるリーダー像も変化していきます。また、対象者の受講前の思考·行動特性も、 異なってくる可能性もあります。そのため、今後も守屋様と対話を重ねて、企画当初に置いていた"前提"を適宜問い直し ながら、プログラムのブラッシュアップを続けていきたいと思います。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

02

繊維/化学/薬品/化粧品

株式会社マンダム 武田薬品工業株式会社



[導入事例] 株式会社マンダム

多国籍な参加者を集め日英の同時通訳で研修を開催。 グループ経営を牽引する次世代リーダーを育成する

2027 年の自社のありたい姿を「VISION2027」として掲げ、その実現に向けリーダー育成に取り組む株式会社マンダム様。この「次世代グローバルマネージャー育成教育」(以下、「本プログラム」)の取り組みについて、同社の執行役員 人事部・総務部・法務室 担当 兼 人事部長 高橋 哲也様、人事部 労務管理課 グループリーダー 小杉 久人様に話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

高橋さん

当時の課題感は、将来における事業構想を 描ける次世代リーダーの育成が必要だった ことです。

当社は創業 90 周年となる 2017 年に理念を 見直し、創業 100 周年での当社のありたい 姿として「VISION2027」を策定しました。 この VISON2027 を実現するリーダーの 育成が、急務でした。



執行役員 人事部·総務部·法務室 担当 兼 人事部長 高橋 哲也様

VISION2027 の基本方針としてアジアの成長を取り込んだ真のグローバルカンパニーへの進化を掲げており、そのためには、現状から発想してはいけません。未来から逆算して、今やるべきことを考えねばならないのです。また部分最適ではなく全体最適、短期視点だけでなく中長期的な視点で、マンダムグループ全体を考える必要もあるでしょう。

このような将来の事業を構想しプロジェクトを主導できるリーダーとなる人財が必要であることに気づき、社内での育成方法を考え始めたのです。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)

高橋さん

本プログラムのゴールは、当社の理念を体現し、VISION2027の実現を主導できるリーダーの育成です。

そのために必要なことは 2 つあり、1 つ目は理念に基づいた意思決定ができること。もう 1 つは経営の原理原則を理解していることです。

このうち、理念に関する点については理念教育を充実させており、推進できていました。一方で経営の原理原則を学ぶ機会が 不十分であることに、気づきました。



人事部 労務管理課 グループリーダー 小杉 久人様

小杉さん

一般的な経営の原理原則を学ぶ場は、内製で用意することが難しかったため、外部の研修会社へ依頼することにしました。 3~4社にお声がけした中の1社が、グロービスです。

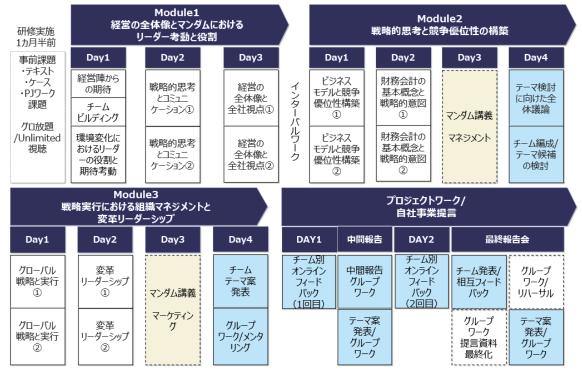
結果的にグロービスへ依頼した理由は、実践につながる 再現性高い教育の仕組みが魅力的だったからです。具体的 にはケーススタディと、島田さん(グロービス前担当コンサル タント)と武井さん(グロービス現担当コンサルタント)の 存在です。

一般的にケーススタディと聞くと、経営の原理原則は学べるけども画一的になりやすい、というイメージを持つ方もいるかもしれません。ですがグロービスの良いところは、ケーススタディの学びにマンダムの理念や考え方を加味し、当社にとって再現性の高いプログラムを提案してくれたことです。特に島田さんと武井さんがゴールを見据え、全体の一貫性をマネージし、様々な提案・軌道修正してくれたことがとてもありがたかったですね。

研修企画にあたり、こだわった点

小杉さん

こだわった点は、経営の一般論とマンダムにおける実際の考え方の双方を学べる場の提供です。島田さんと武井さんには、我々の こだわり実現のため、プログラムの検討に相当の熱量を注いでいただきました。



次世代グローバルマネージャー育成教育 概要

島田さん、武井さんから提案いただいたプログラムは、経営の基礎を学ぶコンテンツがあり、節目に当社オリジナルの講義を入れ、 プロジェクトワークで学びを深めるという構成でした。DAY1 からプロジェクトワークの最終発表会まで、10 か月ほどの長期研修です。 我々の想いを理解した上で、親身にご提案いただきました。

島田さんと武井さんには各モジュールの間にもお時間をいただき、ブラッシュアップのミーティングを繰り返し行いました。とても 心強いサポート体制です。

02

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

小杉さん

懸念点は2つありました。1つ目は言語ですね。本プログラムは国内リーダーに加え、海外リーダー(インドネシア、シンガポール、台湾)も参加していたため、言語面でストレスなく学んでもらえるかが心配でした。

当初グロービスからは、日本語もしくは英語のどちらか1言語で実施したほうが良いとご提案いただきました。ですが、当社が多国籍でこのプログラムを進めたいというこだわりがあることを理解いただき、言語面でのストレスを減らして学ぶ方法を一緒に考えていったのです。

結果、講義は日本語をベースにしながら、同時通訳を介して研修を実施することにしました。日英 2 言語のスライドを投影しつつ、日本語が分からない受講者には言語面での補足を適宜入れていただいたのです。 武井さんに事務局のこだわりを深く理解いただき、柔軟に対応してくれたからだと感謝しています。 こちらは先ほどのプログラムでもお話しした通り、経営の 基礎とマンダムにおける実際の考え方の講義を組み合わせた プログラムにすることで、学びの再現性を高めています。

高橋さん

再現性という点では、講師の方にも工夫していただきました。 グロービスのコンテンツで講義いただくときにも「マンダムさんの 講義ではこのように説明していましたね」と、一般論と当社の話を 適宜つなげてくださったのです。

そのおかげで、双方の関係性をよく理解できました。グロービス が当社を深く理解した上で、講義いただいたおかげです。



人事部 労務管理課 グループリーダー 小杉 久人様

03

成果と今後

の展

研修後の受講者の変化

小杉さん

受講者からは、「自分の考えの深さがまだまだ足りてないことを自覚できた」との感想をもらいました。 次世代のリーダーとしての気概が醸成されてきたと感じています。

また、理念経営の重要性も再認識したようです。最終発表会で「マンダムの事業には楽しさやワクワク感が 重要だ」と受講者がロ々に言っていました。10 か月も苦楽を共にしたことで仲間意識も醸成され、 本プログラムが部門連携の一役を担えたことも、大きな収穫でした。

高橋さん

私は本プログラムの過去の受講者でもあります。受講を終え、これからは発想を変えて様々なことを やれそうだとの手応えを持ちました。リソースが無くとも困難を乗り越えてこそ、新しいものが生まれる ことも学べました。



執行役員 人事部·総務部·法務室 担当 兼 人事部長 高橋 哲也様

© GLOBIS All rights reserved.



執行役員 人事部·総務部·法務室 担当 兼 人事部長 高橋 哲也様

特に学びが深かったのは、自社事業の提言に向けたグループワークです。このグループワークでは、学んだ経営の基礎を使いながら自分達で未来を描き、事業を構想し、そこに向かうシナリオを考えます。未来から発想した案を実現可能なレベルへ落とし込む思考プロセスは、とても難しかったですね。

定期的にグロービスからフィードバックをもらうのですが、その 指導が極めて厳しい。それっぽいだけの案は見抜かれてしまい、 事実性や根拠を問われ、過去の延長線上になっているとの指摘 が飛んできます。

何度もフィードバックをもらいながら、それでもひたすら グループメンバーと考え続けました。グループワーク期間の 半分が過ぎた頃から、ようやく従来の発想を超えた議論に なっていったことを覚えています。

自分で手を動かし、歩いて、調べて。やっと構想できた事業が正しい答えかも分からない。この営みは、よく考えると新事業を作る プロセスと似ています。しかし実際に新規事業を進める困難さと比べれば、グループワークは乗り越えて当たり前。これを乗り切れ ないようであれば、実際の事業構想の場は乗り切れないだろうと痛感しました。

また、海外の受講者との発言や参加姿勢の前向きさに、刺激を受けました。彼らの主体性に引っ張られたからこそ、厳しい 10 か月を乗り越えることができたと感じています。

本プログラムも回を重ねて実施していくうちに、今までの延長線上に留まらない、新しい社内共通の視点が生まれてくるのだろうと思います。先日、今年度の研修に過去受講者 3 名がオブザーバーとして入りました。オブザーバー同士、そして受講者の意見や質問を聞いていると、本プログラムで学んだ視点が含まれているのです。共通視点とはこうして育まれていくのでしょうね。

今後の取り組み

小杉さん

本プログラムはグローバルでの戦略思考を身に付ける研修なので、 英語のみで実施するのが理想形です。その点は今後の課題ですね。

事前学習として短期の英語トレーニングを導入しているため、 受講者は英語でディスカッションができるレベルになっています。 しかし深いディスカッションができるかというと、道半ばです。英語 学習と本プログラムの連動性は、改善の余地があると思っています。

また、最終発表の続きとなる取り組みを考えなければ ならないと思っています。提案内容へのフォローアップですね。

提案内容の中には、今後のマンダムにとって必要、かつ 面白そうなものがありました。経営陣との対話を通して、 もう少し磨けばより良い提案になるでしょう。発表だけで 終わらないような、具体的な仕組みを作っていきます。



人事部 労務管理課 グループリーダー 小杉 久人様

高橋さん

本プログラムの受講者には、学んだことを活かせるポジションや役割をどんどん任せていきたいですね。よりハードな経験をしても らいながら、当社グループ全体を引っ張っていくリーダーへと成長し、更に活躍してもらう。そのようなキャリアを積めるような 仕組みを、戦略的に作っていきたいと思っています。



担当コンサルタントの声



島田

私はマンダム様とは 2018 年頃から議論をさせていただいております。本研修はマンダム様の 将来を担う重要な施策であり、パートナーとして選んでいただけて、とても光栄に思っています。

マンダム様の強みは、意思決定のスピード。それはコロナ禍によるオンラインシフトの早さに も表れています。我々もそのスピードについていけるよう、事務局の皆さまや講師との打ち 合わせを密に組み、常にブラッシュアップした学びの場を提供できるように心掛けています。

マンダム様には本研修を通じて、外の世界から刺激を受けて社内に還流させる、という大きな 流れができつつあります。また高橋さんの世代から次の世代へ、変革の意思がカスケード ダウンされてきたのではないかとも感じています。このモメンタム(勢い)を止めることなく、 次の世代の方々の成長機会を継続的につくっていくことが不可欠です。

今後もマンダム様の「VISION2027」の実現に向けて、我々は全力でサポートさせて いただきます。気の置けない仲間 (パートナー) として、ご要望など色々とおっしゃって いただければ幸いです。

武井

私は 2020 年末から本プロジェクトにジョインし、島田と共に学びの場の設計・運営をさせて頂いています。

本プロジェクトで特に印象に残っているのは、会長、社長を始めとする経営陣の皆様、事務局の皆様の社員の成長に対する強い想いです。 プログラムスタート時の講話やプログラム途中の経営陣による社内セッション、最終発表の場でのコメント/アドバイス等、要所要所で その想いを感じ取ることができました。

それが受講者にしっかりと伝わったのでしょう。受講者の現状に対する危機感の高さ、そして生活者により良いお役立ちを提供したいという 共通の強い想いが見えました。

我々もその想いに応えるべく、マンダム様の外部環境、経営/組織の全体像や受講者の状態を把握したうえで、何があるべき姿なのか? を講師とコンサルタントの間で繰り返し議論しながらゴールを設定し、その到達に向けプログラムの実施・振り返り・改善のサイクルを回してきました。

上記の点が合わさったことで、受講者の皆様が本プロジェクトから気づき・学びを得て、 大きく成長することができたのではないかと考えています。

外部環境の変化が激しい中、「VISION2027」を実現するには、本プロジェクトに加えて、組織として更なる成長やチャレンジが求められていると理解しております。マンダム様の描くビジョンの実現に向けて、引き続き全力でサポートさせて頂きたいと思います。



武井

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 武田薬品工業株式会社

グローバルリーダーとしての当事者意識が、 自発性と社内の変化を生み出した

グローバルで活躍できる次世代の経営者候補を日本から継続的に輩出するため、課長層を対象とした 選抜研修をスタートさせた武田薬品工業株式会社様。その取り組みについて、同社のグローバル HR 人材・組織開発(日本)ヘッド 赤津恵美子様と、グローバル HR 人材・組織開発(日本)タレント マネジメントリード 平瀬慶造様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



グローバル HR 人材・組織開発(日本) ヘッド 赤津恵美子様

赤津さん

日本から当社の経営人材をもっと輩出したいという思いがありました。グローバル企業として成長をさらに加速していくためには、未来を描き、社内外の多様な人たちと協働し、実現していく実力あるリーダーが必要です。データから、当社の日本のタレントが最も強化すべきなのは、変化をリードする力でした。戦略を立て、ロジックと熱意をもって周囲を巻き込み、変化を起こす。いわゆる「経営者としての知と軸」。主張もでき、相応の実力もある、日本でそんなタレントを増やしたいとの想いから、本研修をスタートさせました。

赤津さん

ゴールは「グローバルリーダーの育成」です。流暢な英語でなくても、 グローバルの経営者候補と互角に議論し、事業を構想し、世界の人たちと 一緒に実行できる、そんな人材の育成が目標でした。今回の対象である 課長層に、いかに「経営者としての知と軸」を持ってもらい、力をつけて もらうのか、その研修の手法を構築する必要がありました。



グローバル HR 人材・組織開発(日本) ヘッド 赤津恵美子様

02

赤津さん

企画の大枠として、4つの基準を設定しました。カリキュラム、ファシリテーター、多様な刺激、 コストです。当社の目指す人材像に向けて必要な能力を強化するためにどのようなカリキュラムを組み、 誰にファシリテートしてもらうかは重要な点です。またグローバルリーダーになるには、外からの多様な 刺激、つまり、多様な価値観やスタイルを持った人たちとのインタラクションが必要と考えました。 そして、これらをクリアしたうえで、コストが現実的な範囲に収まるかを見て判断しました。

研修企画にあたり、こだわった点

企画時に注意していたことは、アカデミックな学びと企業での学びは違うという点で、グロービスの 方々と最初に議論しました。私たちが企業として育成したいのは、ビジネスを牽引する経営者であり、 経営学の専門家ではない。参加者がコンフォートゾーンを飛び出して、覚悟を持ってより高いゴールに 向けて厳しいチャレンジをし、何かを成し遂げた喜びや自信を感じる、そんなカリキュラムの設計を お願いしました。

プロ セスと実施内

		Module1				Module2		
	Day1	Day2	Day3		Day4	Day5	Day6	
АМ	チェックイン/ チームビルディング 経営陣との対話	【自社のコア理解】 自社の歴史を振り返 り、受け継がれてき たコアを知る	【自己対話】 自らの価値観の 源泉を深堀りする	インターバル期	【グローバル リーダーの視点】 グローバルで活躍す るリーダーと自分と の差分を痛感する	【グローバル戦略】 グローバルビジネス 拡大に伴う買収戦略 の是非を問う	【自己対話】 自らの軸・哲学を 確立する	インターバル
PM	【Over View】 世界・業界・競合・ 自社を取り巻く環境 認識を新たにする	【シナリオプランニング】 過去と現在から 世界と自社の未来を 構想する	【未来構想・ 戦略立案】 アクション ラーニング①	期間	【がローハドル・ パ°-スペ°ケィブ】 世界情勢と その変化を 当事者として捉える	【異文化マネジメウト】 多様な人材・組織 を強みとする マネジメントの あり方を討議する	【未来構想・ 戦略立案】 アクション ラーニング②	川川間

	Mod	ule3		Mod	Module4		
	Day7	Day8		Day9	Day10	Day11	
АМ	【最新ビジネスの潮流】 テクノロジーを活用した ビジネスの新たな 可能性を体感する	【患者さんとの対話】 自社が提供すべき 価値の本質を考える	インターバル期間	【未来構想・戦略立案】 アクションラーニング④ プレゼンテーション/相互 フィードバック(日本語)	【未来構想・戦略立案】 アクションラーニング⑥ プレゼンテーション/相互 フィードバック(英語)	[未来構想・戦略立案] 最終発表	
РМ	【事業構想】 未来に向けた新たな 価値創造を推進する リーダーの役割を知る	【未来構想・戦略立案】 アクションラーニング③ (中間発表)	in i	【未来構想・戦略立案】 アクションラーニング⑤ アウトプット ブラッシュアップ	【未来構想・戦略立案】 アクションラーニングの アウトプット ブラッシュアップ	【Reflection】 ・ 研修を振り返って ・ これからの成長課題	

研修プログラム概要



グローバル HR 人材・組織開発(日本) タレントマネジメントリード 平瀬慶造様

平瀬さん

研修冒頭では、セッション中のグランドルールを参加者に決めてもらいました。 たとえば『質問されたら 1 秒以内に発信する』『本気で考え、徹底的にチャレンジしあう』『テーブルに患者さんがいると思って議論する』などです。 これには、理想のリーダーがとるであろう行動を自分はとれているのか、ということを毎回のセッションで意識してもらうという意図がありました。

嬉しかったことがありまして、参加者の 1 人がグランドルールをきれいなポスターに仕立ててくれたのです。それをラミネートして、研修のたびに各テーブルに置いていました。ルールを作るというのは事務局からの働きかけだったのですが、参加者が「自分事」として積極的に推進してくれたのがとても嬉しくて。このメンバーでよかったな、と感じた瞬間でした。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

平瀬さん

はじめて企画するプログラムだったので、どのように仕立てるべきか、どのように研修を進めるべきかなど、気がかりでした。ですが、尾花さん(グロービス担当コンサルタント)やファシリテーターの方とディスカッションすることで、不確定な状態がどんどん少なくなっていったことを覚えています。

赤津さん

また、グロービスと仕事をするのが初めてだったことも不安材料でした(笑)。知らないことがお互いにたくさんある。たとえば、グローバルリーダーに必要な戦略策定力をつけたいと言っても、私たちが考える戦略策定力と、グロービスの担当者が考えるものは異なるでしょう。当社の戦略や人材のレベル、事務局の意向などをどこまで理解してプログラムに反映してもらえるのか、まったくわからない状態からのスタートでした

かなりチャレンジングなリクエストをしたことも多々あったと思いますが、尾花さんは、「できない。やったことがない」とは 決して言わず、こちらの意図をとことん理解しよう、何とか叶えられないかという姿勢で毎回最大限に努力してくださった。 企画の修正は数回以上にわたりましたが、この真摯な対応が大きな信頼感につながりました。



- (左) グローバル HR 人材・組織開発 (日本) ヘッド 赤津恵美子様
- (右) グローバル HR 人材・組織開発 (日本) タレントマネジメントリード 平瀬慶造様

平瀬さん

研修がスタートしてからも、尾花さんとのディスカッションは続きました。実施中も常に企画をアップデートしていたからです。たとえば参加者にどれぐらいの熱意があって、どれぐらいの知識量があって、発言量はどれぐらいかなど、初日までわからないですよね。なので、初日の様子を見ながら、「こういう人たちだったら、このセッションはこうしたほうがいいよね」とか「ここはこうしましょう」など尾花さんやファシリテーターの方とディスカッションを続けました。

赤津さん

7 か月間と長いプログラムなので、最初に全体像を描いてスタートしても、想定と違うことが起こります。なので、7ヶ月、全 11 回のプログラムで毎回 PDCA を回し続けました。大変ありがたかったのは、尾花さんやファシリテーターの方と率直な議論ができた点です。要望を伝えると、文脈を理解しながら建設的な姿勢で、何度もカリキュラムのファインチューニングをしてくださいました。

平瀬さん

本当に大から小まで出した要望に、粘り強く対応してくれました。異文化理解の要素としてグロービスの英語 MBA プログラムの 学生とセッションを組んでもらったり、参加者の様子を細かに共有してもらったり、最終発表の英語での実施対応や、新たに 必要になったセッション・ワークシートの設計など……。

赤津さん

おそらく通常のメニューにはないことも、尾花さんは一生懸命に応えてくれました。グローバル対応力を強化したいという 私たちの要望に応えて、グローバル経験のある講師をアサインし、英語 MBA プログラム生との混合授業も実現してくれました。 カリキュラムのみならず、講師や多様な学習環境といったリソースの幅広さや柔軟性も心強かったですね。



- (左) グローバル HR 人材・組織開発 (日本) ヘッド 赤津恵美子様
- (右) グローバル HR 人材・組織開発 (日本) タレントマネジメントリード 平瀬慶造様

研修後の受講者の変化

平瀬さん

今回の参加者が口をそろえていうのは、『他部門の優秀な人たちとディスカッションする喜びを強く感じた』ということです。修了後は、参加者でアルムナイ(同窓会)を自発的に作り、研修当初から始まった社内 SNS を用いたコミュニケーションも続いています。そこで情報をシェアすることで、研修が終わってからも刺激しあう環境が継続しているわけです。更には、自分たちが経験したことを次期参加者や後輩にも伝えたいという声も聴きました。

ほかにも、グローバルで開催された社外とのコラボ企画募集へ、参加者数名がチームを組んで応募したことも印象的です。よい意味で目立つことに躊躇しないマインドが彼らの中に生まれたことで、この行動が奮起されたのでしょうね。結果としては落選となったようで残念ですが、『変化をリードする』点に関しては実践が始まっています。彼ら個人が変わるきっかけは作れたので、それをどう周囲のメンバーや組織全体に良いインパクトを与えるか、組織の変化を引き起こしてくれるかというところにも期待しています。

もともと課長以上を対象としたグローバルでの選抜リーダーシッププログラムは数年前から始まっていましたが、選抜要件もあり日本からのタレントが占める割合はあまり高くありませんでした。 この日本のプログラムでは、参加者の視座を上げ、将来の経営候補としての確かなポテンシャルも確認できたのは、大きな成果です。



グローバル HR 人材・組織開発(日本) ヘッド 赤津恵美子様

赤津さん

参加者が強力なネットワークを築いてくれたのも大きな収穫です。今回の参加者は、研究開発や営業など、全く異なる分野で成果を上げてきた人たちです。今後、彼らがさまざまなことにチャレンジしていく中で、厳しくも心あるアドバイスをしあったり、イノベーションにつながるチームができたりするかもしれません。彼らの人的ネットワークは、会社にとっても大きな財産になると考えています。

今後の取り組み

平瀬さん

世の中の変化に合わせて研修自体もアップデートしていきたいと考えています。

一口にグローバルリーダーを育てるといっても、グローバルリーダーの要件は変化しています。ゴールであるグローバルリーダーを目指すことは変わらずとも、その中身は日々アップデートしていく必要があるのかな、と。変化をウォッチしながら、その時々で何が必要なのか、どう達成していくか考え続けていきたいです。

赤津さん

グローバルリーダーへの道はまだまだ続きます。研修を終えて、変化に対して自発的にアプローチできるようになりましたが、 それで終わりではないですよね。参加者の皆さんには、さらに高いレベルを目指していってほしいです。

私たちは一年前にベストと思う内容を作りこんでスタートしました。それでも、世の中はどんどん変化し、私たちが解決したい 課題もどんどん広範になります。一年前には見えなかったもの、たとえば『戦略策定力の進化系としてこんな力もつけたい』 『もっとグローバルに貢献できるリーダーになってもらうために次はこうしたい』といった夢は広がっています。



担当コンサルタントの声

本プロジェクトで印象的だったことは、「事務局のお二人との徹底した議論と、ベストを追求し続ける本気の覚悟を感じたこと」でした。

ヒアリング当初から「グローバルリーダー育成」というゴールが具体化されており、 課題も明確だった武田薬品工業様。まずは、私自身が武田薬品工業様を取り巻く 外部環境の変化、経営の全体像を理解し、同じ目線を持つことを意識しました。 その上で、受講者のあるべき状態、そこに到達するために何が必要かを本気で 議論することができました。

また、プロジェクト中にも常に PDCA を適切に回し続けることを心掛けました。 人の成長は生ものです。変化していく受講者に寄り添いながら、より良い環境を 模索し、ブラッシュアップを続けることが重要だと考えています。



担当コンサルタント / 尾花 宏之

結果、研修スタート時よりも高い最終到達地点を設定でき、受講者にとっての学びの質も大きく向上できたと感じています。

受講者のモチベーションが高く、前のめりに研修に参加いただけたことも、良い結果につながった要因だと考えています。 多くの受講者は自らが製薬に関わり、成し遂げたい熱い想いをお持ちでした。その想いが様々なビジネスリーダーや役員の 方々からのメッセージを受けることで、より強いものとなり、経営リーダーとしての覚悟につながっていきました。

不確実性の高い時代においても、強い想いで組織・社会を牽引するグローバルリーダーを育成するため、お二人と共に引き続きチャレンジを続けていきたいと思います。

03

鉄鋼 / 金属 / 鉱業

東洋製罐グループホールディングス株式会社



[導入事例] 東洋製罐グループホールディングス株式会社

智と軸を磨き、グループ会社の垣根を 越えられる次世代リーダーの育成

東洋製罐グループの将来を担う中核人材を育成するために、2003年から選抜型次世代リーダー育成研修を続けている東洋製罐グループ様。その取り組みについて、東洋製罐グループホールディングス株式会社にて人材開発室長を務める野間靖郎様と、人材開発室マネージャー岩﨑裕也様、人材開発室橋本祥子様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

野間さん

2003年ごろの当社の問題意識として、売上高の減少がありました。市場のシュリンクもあり、バブル崩壊の1994年をピークに売上が少しずつ落ちていたのです。市場環境が大きく変化しているのに前例踏襲型で事業を続けていては、会社の成長が止まってしまいます。将来の経営を担う人材育成が必要だという危機意識から、次世代リーダーを育成するための選抜型研修「Toyo Seikan Business College (以降 TSBC)」がスタートしました。



人材開発室長 野間靖郎様

その後、2009 年ごろにグループ間連携が課題として挙がってきました。2013 年に東洋製罐グループがホールディングス体制に移行することもあり、準備が必要だったわけです。その一環として、グループ内で共通した教育体系を構築したり、選抜研修で会社の壁を越えた交流をしたりといった取り組みが始まりました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)



人材開発室長 野間靖郎様

野間さん

本研修の目的は2点あります。

1 つ目は、会社単体ではなくグループ全体の将来を担っていく人材「中核人材」の育成です。中核人材とは、具体的には智と軸を持った人材を指します。智は、変化に柔軟に対応してビジネスを推進する力。軸は、リーダーシップを発揮して組織を動かし、成果を出す力です。

2 つ目は、会社の壁を越えて社員の交流を促すことです。もともと当社グループは、容器別(缶、ペットボトル、ビン、紙容器など)に会社が分かれているためか、お互いにライバルとして競い合ってきました。

またホールディングス体制になる前までは、親会社の東洋製罐の存在感が大きく、目には見えない上下関係のようなものがありました。ホールディングス体制になった後も個社意識が強く、この雰囲気を取り払って事業会社として対等・並列だという価値観を浸透させたかったのです。

02

ロセ

スと実施

内

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

野間さん

当初懸念していたのは、グループ会社間の関係性です。先ほども申した通り、TSGBC が始まった当初は個社意識が強く、グループ連携のあり方がわからない、という雰囲気が残っていました。

岩﨑さん

他社への警戒心や、自分の会社のことをメインで考えたいと思ってしまうのは仕方がないことかもしれません。 TSGBC を通じて、受講者たちに「私たちは同じグループの社員である」ことを確認してもらいたいと考えていました。

その一環として、研修冒頭には経営トップや経営陣との対話をカリキュラム内に入れています。弊社の役員は実はフレンドリーなのですが、実際に会わないとわからないですよね。経営対話を通して各会社の役員の人柄に触れることで、会社間での余計な警戒心や心のバリアを取れると考えています。



人材開発室 マネージャー 岩﨑裕也様

۰

野間さん

TSGBC を重ねるごとに、グループ間の壁や溝、会社間の上下関係が感じられなくなってきたと思います。もちろん、ホールディングス体制になってから年数が経ったという背景もあるかもしれません。しかし TSGBC によって、胸襟を開いて話し合える関係性が構築されていることも大きいと感じています。

研修を始めてから見えた課題感と改善

野間さん

本研修で大切なことは、圧倒的な当事者意識を持ってもらうことだと考えています。自分たちがやらなければ誰がやるのだ、という意識を高めることで、学びの質も高まりますし、研修と実務をつなげる原動力にもなるのです。当事者意識を高めるためにどういった内容が必要か。1年を通じた研修カリキュラムで何を学び、何を考えてもらうのか一事務局は毎年検討を重ねています。

改善の一例としては、TSGBC の 3 期からグロービス・マネジメント・スクールへの派遣を併用しています。他流試合を通じて ハードな経験を積み、視野を広げたうえで TSGBC に臨んでもらおうという意図です。また、受講者のモチベーション・マインド にとってもポジティブな影響を与えています。他社の意欲の高い方々と意見を交わして刺激を受け、その刺激を社内に持ち込み、 TSGBC に高い意欲をもって望む、という好循環が起こせています。



研修プログラム概要

野間さん

他には、最終発表のレベルを上げるための工夫も力を入れています。長く続いている研修なので、過去の延長からの発想ではテーマが重複してしまうこともあります。しかし受講者には中核人材として、今、当社に必要なテーマについて考えてもらいたい。最近では、青木さん(グロービス担当コンサルタント)とも相談して、経営陣との対話のコマを年 5 回に増やしました。狙いは、自社の目指すべき姿と経営課題を考える起点としてもらうことです。したがって、経営対話で話してもらう内容にもこだわっています。たとえばホールディングスは事業会社に比べて、何をしているか外部からわかりづらいですよね。そこで、ホールディングスの取り組みを経営対話の中に取り入れつつ、東洋製罐グループ全体の方向性を話し合う場にしています。



人材開発室長 野間靖郎様

経営対話で登壇する役員は、その多くが TSBC もしくは TSGBC の卒業生です。ホールディングス社長の大塚は TSBC 1 期の受講者ですし、私も TSGBC 2 期を受講しました。本研修の負荷を体験した上で対話をしているので、よい一体感が醸成されています。TSBC と TSGBC 合わせて約 260 名の卒業生ネットワークは、グループにとって大きな財産になっています。

03

岩﨑さん

研修後の受講者の変化

研修を受ける前の受講者たちは、「自分が働くフィールドは個社の中だけ」という意識を持っていることが多いように思います。しかし毎月少なくとも1回集まり、それぞれの会社の社員と交流を重ねる中で、「所属企業や職種が違う人たちと一緒に働くことが当たり前」という価値観が浸透していきます。

たとえば急に他社への出向辞令が出たとしましょう。TSGBCの受講者は、異なる環境下であってもスムーズに自身のポテンシャルを発揮できるはずです。グループ間連携を重視している当社において、本研修の効果はとても大きいと感じます。



人材開発室 マネージャー 岩﨑裕也様

野間さん

本研修では各社の社員が混在する形でチームを組成しています。お互いに敬意を払いながら ディスカッションしたり、チームの垣根を超えてアドバイスし合ったりしている光景を見ると、東洋 製罐グループの一体感は、確実に醸成されていると思いますね。

岩﨑さん

また本研修の特長として、研修の雰囲気が非常に明るいということが挙げられます。青木さんの絶妙な雰囲気作りが大きいですね。時には受講者の立場で優しく寄り添い、時には講師と受講者の間に伴走者として入り、時には講師の代わりに指導してくださる。結果として、受講者同士の心の垣根が取り払われています。



人材開発室 橋本祥子様

橋本さん

私は本研修の途中(第 3 回)からジョインしました。受講者がいきいきと参加している姿がとても印象的だったことを覚えています。「講師からも他の受講者からも学ぼう」「自分からも有益な情報を発信していこう」という関係性が、第 3 回の時点でたしかに感じ取れました。

それを後押ししてくださっているのが、ずっと伴走してくださる 青木さんなのだと思っています。たとえば研修の後に青木さん がお勧めの本をご紹介してくださるなど、学ぶ雰囲気を醸成 してくれています。

野間さん

青木さんに限らず、歴代のグロービス担当コンサルタントの方々は、東洋製罐グループのことを研究し、心から当社のことを考えてくれます。毎回的確なアドバイスをいただけるため、これだけ長く続いていながら研修内容はマンネリ化しません。そのまま弊社に入社してもらいたいと思うぐらい熱くグループの未来を語っていただけるので、パートナーとしてとても頼もしいですね。

また当社では、中核人材マネジメントに注力しています。 優秀な人材を「見つけて、育てて、配置する」、いわゆる 人材の見える化ですね。その一環として、青木さん からは研修後、受講者の特徴や傾向をまとめたレポート を作成・提出いただいています。人材の可視化情報を 蓄積することで、受講者のネクストキャリアのポジティブ な検討材料として活用したいと考えています。



(左) 人材開発室 マネージャー 岩﨑裕也様 (右) 人材開発室長 野間靖郎様

今後の取り組み

野間さん

当社の人事システムは大きく変わろうとしています。2021年の新卒採用(大卒)から、ホールディングス籍で一括採用して各社に配置していくグループ採用に切り替わる予定です。そうすると、採用・育成・配置といったヒューマン・リソース・マネジメントにおいて、グループ間で一気通貫の仕組みを構築する必要があります。従業員のキャリアも、多様な道が開けるでしょう。東洋製罐グループの中で自分のキャリアをどのように描けるのか、研修を通じて伝えていきたいです。

また、ダイバーシティの導入も必要だと考えています。たとえば女性メンバーや海外赴任経験があるメンバー、若手層を増やして、 多様な価値観の醸成や、多様なキャリアを考える場にしたいですね。 TSGBCに対する当社の経営層の関心は、年を重ねるごとに高まっています。発表会を聴講する役員が年々増えていることからも、 関心の高さが伺えます。受講者からは「順番が回ってくるのを待っていました」というモチベーションの高い声も聞かれました。 社内の期待に応えられるよう、引き続きグロービスや青木さんと議論を重ね、よりよい研修に磨き上げていきたいですね。



担当コンサルタントの声

私が本プロジェクトで感じていることは、事務局の皆さまへの「感謝」です。
TSGBC は次世代リーダー育成のための研修として、東洋製罐グループホール
ディングス社長の大塚様をはじめ、多数の役員の方々を輩出してきた実績のある
プログラムです。そのようなプログラムに関与し、事務局の皆さまと議論・共創
できていることは、大変ありがたいことです。

私が意識していることは、受講者一人ひとりの状態像(考えや意識の変化など)を 把握するために、密にコミュニケーションすること。その中で、学びやエネルギー をいただくことが多いです。印象に残ったエピソードでいうと、たとえばこういった ことがありました。ある受講者が、懇親会の場でポロっと涙を流したのです。 「どうしたのですか?」と聞くと、「自分はもっとできるはずだと思っていた」 「悔しいです」と。全力で研修に挑む圧倒的な当事者意識と、成長のタイミングに 立ち会えたことで、私自身も強いエネルギーをもらいました。今後もこのように 東洋製罐グループホールディングス様の未来の経営を担う、次世代リーダーの 成長を後押ししていきたいです。



担当コンサルタント / 青木 茂嘉

今後はグループでの採用をスタートすることもあり、一気通貫の育成体系についてプランニングが進んでいくかと思います。 グロービスは研修・育成だけでなく、組織・風土づくりや人材マネジメントについても豊富な知見・事例を揃えていますので、 議論・情報提供などできる限りサポートする所存です。

事務局の皆さまとの議論を通じて、東洋製罐様のご期待以上のものを提供し続けていきたいですね。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

04

電子/電気機器

パナソニックエナジー株式会社 三菱電機株式会社 ブラザー工業株式会社 富士通株式会社 セガサミーホールディングス株式会社 日立アカデミー株式会社



[導入事例] パナソニックエナジー株式会社

事業成長のスピード感に資する人事機能を ゼロから構築する HRBP の育成

パナソニックグループ内の新会社において、事業戦略の実現に向けた人事戦略を立て、実行するミッションを担う HRBP の育成(以下、本研修)を実施したパナソニックエナジー株式会社様。その取り組みについて、同社の人事・総務センター 人事戦略部 人事企画課 課長 両角隆太郎様と、人事戦略部 労政企画課 主務 阿部慎史様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

両角さん

当社は、パナソニックグループにおける事業体制の変革において、エナジー事業を担う組織として2021年10月に立ち上がり、2022年4月に設立されたばかりの会社です。この新会社発足にあたり、急拡大中の市場ニーズに応えるための人事体制を構築する必要がありました。

この事業体制変革は「専鋭化」をキーワードとし、 それぞれの事業に思い切った権限移譲をして、 お客様にきちんと向き合う方針がとられました。 我々の業界は世界中で事業環境が激変しており、 今、競争力をつけなければグローバルで 勝てる見込みは立たなくなります。



人事・総務センター 人事戦略部 人事企画課 課長 両角隆太郎様

人事面では、これまでのパナソニックグループはグループ共通の人事制度に則り、各事業部門が運用を担当する体制をとっていました。ところが今回の事業体制の変革によって、各事業会社が人事制度の決定権をもつことになったのです。 そのため、我々はグループ内の各社から異動してきたメンバーや、キャリア採用のメンバーによって人事部門を組成し、ゼロから人事方針や活動内容を検討する役割を担うことになりました。しかしながら、これまで制度の運用をメインで担ってきた我々には、人事戦略を立案し、制度を策定できるだけの知見が圧倒的に足りなかったのです。 そして、エナジー事業は急激に成長している市場であり、当社もスピード感をもって事業を拡大させていくことが期待されています。人事部門としては、事業戦略に沿った人事戦略を素早く構築し、実行していかなければなりません。今までのスピード感で、あらゆる人事業務を 2021 年 10 月の組織立ち上げ以降に対応していては、とても事業成長のスピードには追いつけず、自社の成長機会を逃してしまうと考えていました。

新たな人事体制の構築においては役割認識もスピード感も変革が求められており、これはまさに HRBP としての責務を果たすものになると考えました。そこで 2021 年 4 月に HRBP の育成プロジェクトを立ち上げ、グロービスに育成プログラムの相談を持ちかけたのです。2021 年 10 月の組織発足、翌年 4 月の新会社設立を見据えると、時間の余裕はまったくありませんでした。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

両角さん

新会社の人事部門として、会社の戦略に応じた人事戦略や制度、各種施策を考えるための知見をもち、実行力をもつことがゴールでした。

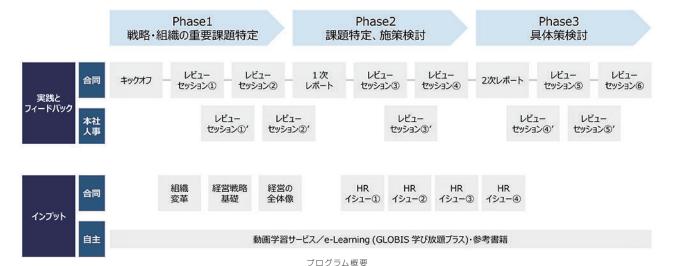
このゴールをふまえ、本研修への参加者は、HRBP としての役割が期待される本社部門や各事業部における人事の部課長層、および施策を 実行するメンバー約 25 名としました。このメンバーを選出したのは、本研修のゴールを達成することに加え、お互いの信頼関係を構築して共通の 目線をもつことも期待したためです。



阿部さん

プログラムの内容は、HRBP に求められる経営視点やHR の論点について理解を深めながら、グループごとに組織課題レポートを作り上げ、経営トップに答申するものでした。レポートについては、半年間をかけてフィードバックをいただきながら何度も練り直し、最終アウトブットを仕上げました。

人事・総務センター 人事戦略部 労政企画課 主務 阿部慎史様



本研修の実施期間は、2021 年 10 月から 2022 年 3 月でした。まさに事業会社としてのスタートを切る 2022 年 4 月の直前です。その 貴重な時間を投資してハードな内容のプログラムを実施するほど、本研修は重要な位置づけにありました。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

両角さん

エナジー事業は市場が急成長中であり、パナソニックグループ内でも当社への期待が集まる中、スピード感をもって成長することを 人事が妨げてはいけないという焦りがありました。

本研修も含め、当社の組織体制や運営の在り方などについて、経営企画や経理部門とともに、社長の只信とは約 1 年間、毎日ミーティングで議論し続けました。その中で人事体制を整えることや人事機能は大変重要であり、只信はメンバーには相応の実力をつけてほしいと大きな期待を寄せていたのです。そのため、本研修は大きなコストをかける一大プロジェクトとなり、トップの期待を肌身で感じていました。池田さんと西嶋さん(ともにグロービス担当コンサルタント)にも、早い段階から只信に会っていただき、議論を重ねていましたね。



人事・総務センター 人事戦略部 人事企画課 課長 両角隆太郎様

今、振り返ってみると、只信が掲げる当社のミッションを、私のみならず外部のコンサルタントも 含めて深く理解できたからこそ、何を目指して人事制度を策定するのかがクリアになり、その後の 施策検討にも活かせています。各人事担当の役割分担も明確になり、スピード感をもって人事業務を 遂行できる体制が整えられました。

パナソニックグループに何十年も在籍しているメンバーが多い中で、こうして新しいことに踏み出すのは難しい側面もありますが、組織発足の段階からトップを含めて徹底的に議論したことが実を結んでいるように思います。ここまでの議論は苦労の連続でしたが、その苦労が今、当社の経営にとってプラスに作用しています。

研修後の受講者の変化

両角さん

私自身は、本研修の企画者であり、受講者としても参加しました。事業戦略と人事戦略を紐づけて考え、 経営トップに答申するにあたり、講師をはじめグロービスの皆さんからいただいた厳しくも温かい フィードバックのおかげで、レベルアップができたと感じています。これから各種施策を実行に移すに あたっての自信がつきました。

本研修の前半では、ケースメソッドを通しての経営への理解を深め、経営戦略と人事戦略の関係性について 学びました。改めて学ぶ機会があると、今までいかに経験則でやってきたかを感じましたね。他の受講者からも、 こうした内容は意外と学ぶ機会がなかったとの感想があがり、企画者としては一定の成果があったと 感じています。

人事部門は従業員や内部の制度などを扱うので、どうしても内向きな思考になりがちです。さらにパナソニックグループは歴史も長いため、新しい取り組みをする際には、培われた価値観が時に邪魔をすることもあります。本研修を通して、こうした価値観をいったん取り払って考えるとともに、世の中の潮流を捉える視野も培わせていただきました。ビジネスの場面では他社との協業が当たり前になってきているのと同じように、人事部門も外部環境を知り、柔軟性をもつことが求められていると実感しました。



人事・総務センター 人事戦略部 労政企画課 主務 阿部慎史様

阿部さん

私も、両角とともに受講者として本研修に参加し、2年目を迎えた 今年度の研修では PJ リーダーとして参加しています。本研修は、 これまで人事制度の運用が主な仕事だった我々にとって、新会社の 人事部門として何が大切であり、なぜ施策をやるのかの"why"を 徹底的に考えるという、大きな意識の転換点になりました。

講師からは率直かつ厳しいフィードバックを毎回いただき、自分の 視座の低さを痛感し続けました。「経営の立場で、あなたは何を したいのですか?」というシンプルな質問に答えられない自分に ハッとさせられたのです。社内で仕事をし続けていると、これほど 厳しく問われることは滅多にありませんから、深く印象に 残っています。

そして今まで、「人事制度はなかなか変わらない、変えられない」という無意識の前提があったことにも気づかされました。事業戦略に合致した 人事戦略を立案し、現場がしっかり実行できるような施策に落とし込むことは、競争力強化の源泉になるのだと実感しました。

さらには、物事の解釈が、人事と経営陣や現場とでは乖離する場合も多々あることを体験しました。答申の場で「この施策は、なぜ経営の競争力強化につながるのか?」という質問への答えに窮してしまったこともあり、人事戦略を立てる際には、経営や従業員にもたらす効果は必ず押さえるべきだという点は、今後の教訓になりました。

両角さん

新たにできた組織ですので、本社部門と各事業部の人事が関係性を構築する点でも、期待通りの効果がありました。半年間の濃密なディスカッションを通して、お互いを理解し合えたように思います。そして、自分達の役割や、今後の行動をどう変えていくべきなのかについての心構えも、共通認識としてもつことができました。

そして池田さん、西嶋さんのスピーディーな提案や行動にも感謝しています。会社発足までの時間が短い中で、当社のミッションや人事部門の役割を深く理解していただき、苦労もともにしながら本研修を進められました。

今後の取り組み

両角さん

これまでに練り上げた人事戦略や、評価・報酬などの人事制度は、多様な働き方との連動など、検討不足の点がいくつか残っていました。そのため、引き続きグロービスにお力添えいただきながら検討を進めたいと思い、追加でセッションを行いました。我々も人事戦略の考え方が見えていない状態からのスタートでしたが、ようやくコンセプトが固まった段階まできたと感慨深く思っています。

これからは、各施策を実行するフェーズに入ります。実践を繰り返しながら、人事が経営の役に立つという成長実感をメンバーがもてる状態を 目指したいです。

また、この1年の間に、私自身はグロービス主催の CLO 会議(各企業の CLO を対象としたカンファレンス)で HRBP 強化のセッションに登壇し、他社の人事の皆さまとディスカッションする機会をいただきました。本研修をきっかけに経験や視野の広がりを感じています。

日本という国は今、歴史の転換期にいると思うのです。過去は世界において日本の優位性があった事業も衰退しつつある状況において、 人事部門は社内に籠らずに世の中と繋がり、経営に貢献するための人事戦略を立案することが求められていますね。究極のところ、人事は 全員が HRBP の役割を担うべきだと考えています。



グロービス担当コンサルタントの声

池田

本研修は、新会社における事業戦略を実現するための人・組織づくりが目的です。すべてゼロから作り上げるので、自由度がある一方、難しい取り組みでもあります。これまで人事制度や施策の運用をメインで担われてきた方々が、人事戦略や制度そのものを作るという大きなチャレンジでした。

本研修の序盤では、受講者の皆さまは高揚感と不安感が入り混じっているようにお見受けしました。ところが、毎回の試行錯誤を経て、答申内容が形作られていくにつれ、前向きなエネルギーに変わっていかれる姿を目の当たりにし、私たちが逆にエネルギーをいただきました。只信社長をはじめ、両角様や阿部様のパナソニックエナジーという会社に賭ける情熱をご一緒させていただいていることに感謝しています。



池田 絵美

西嶋

両角様より HRBP 育成のお話を最初に伺ってから、さほど時間が経たないうちに只信社長とも面談をさせていただき、今の問題意識や、目指したい人事のあり方について、経営者・事務局・講師・コンサルタントの間でスピーディーにすり合わせできたことが、本研修の成果につながったと思います。

パナソニックエナジー様は、今までにないスピード感と規模で成長されようとしている組織です。 受講者の皆さまは、その成長を実現するための新たな人事施策をこれまでにないスピード感で 打ち出していくことが期待されており、これまでとは求められる役割のギャップが大きくある中で、 本研修がスタートしました。

研修終了後は、戦略やヒト・組織に対する理解が更に深まっただけでなく、自分達で制度を作れる 自由度に対するポジティブな気持ちが醸成されていたり、これから会社を一緒に成長させていく仲間が できたと感じていただいたりして、受講者の皆さま自身が、自分達の可能性を広げられた機会に なったのではないかと思います。



西嶋 聡

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 三菱電機株式会社

時代の変化に合わせた会社の舵取りができる 次世代経営リーダーの育成

経営スキルと事業の専門知識を併せ持つ次世代経営リーダーを育成すべく、選抜部長層研修(以下、本研修)を2019年度より実施している三菱電機株式会社様。その取り組みについて、同社の上席執行役員 人事部長 阿部恵成様、人事部 人材開発センター 人材開発企画グループ マネージャ 新庄剛様、人事部 人材開発センター 人材開発企画グループ 川田陽子様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

新庄さん

会社全体の舵を取る経営層の育成をきちんと やっていきたいとの課題感がありました。 当社にはエンジニアや営業職などあらゆる 職種で優秀な人材がおりますが、現状の経営 体制は各専門分野で結果を残した者が事業を リードする形になっています。当社の主な事業が インフラ事業であることも影響し、歴代の社長の 大半はインフラ事業に精通している技術職の プロパーでした。

ところが時代の移り変わりが激しくなり、 今後の経営の方向性を考えるためには、事業に 精通しているだけでなく、プロの経営視点を 持った人材である必要性が高まってきました。 こうして、次世代経営リーダーの育成に着手する ことになったのです。



人事部 人材開発センター 人材開発企画グループ マネージャ 新庄剛様

次世代経営リーダーの育成対象は、40代中盤~50代前半の部長層からの選抜人材としました。専門分野の知識や経験は豊富ですので、経営的な視点を身に着けて組織を牽引する力を養って欲しいと考えたのです。また、部長層が会社や自身のビジョンを考える機会もなかったので、この育成施策を通して機会を作りたいとも考えていました。こうした考えが、本研修の構想の土台となっています。



人事部 人材開発センター 人材開発企画グループ 川田陽子様

川田さん

研修を実施するにあたり、この分野の経験が豊富な外部のパートナー様にお声がけしました。その中でも、当社の現状に寄り添った提案をしていただき、カスタマイズの力も秀でていたグロービスを選ばせていただきました。同じ内容を学ぶにしても、当社の受講者が深く理解できるよう導いていただけるかがポイントだと考えたためです。その点において、大変信頼できるパートナーだと思いました。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)

新庄さん

選抜部長層が企業理念を咀嚼して捉え、戦略や自身のビジョンを自らの言葉で語れるようになることがゴールでした。会社の方針を自らの言葉に 置き換え、自身の考えも交えてメンバーに伝え、組織をまとめる力をつけてほしいと考えていたのです。

これからの時代においては、社会課題を解決する視点で企業理念を咀嚼して戦略を描き、その意義を自らの言葉でステークホルダーへ説明できる リーダーが必要です。ですので、本研修の最終アウトプットとして、1人ひとりが未来に向けた経営ビジョンや自身の使命感を発表する「ビジョンスピーチ」 を行うこととしました。

川田さん

ビジョンスピーチを通して、4 か月間の研修を通して学んだことやアウトプットしたこと、講師からのフィードバックをもとに、自分の考えをブラッシュアップしていく経験をしてほしいと思っていました。ビジョンスピーチは、本研修において大変重要な取り組みと捉えています。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

阿部さん

これから経営層になることを期待される方たちが、選ばれた重みを しっかり感じ、受講者同士で切磋琢磨する場を実現できるかが 気がかりでした。そして本研修が終了して数年経っても、この経験を 自分の糧にできそうだと実感してもらいたいという思いも ありましたね。

新庄さん

本研修は当社では今までになかったタイプの研修でしたので、 4か月間という限られた時間で、全員がきちんとゴールに到達 できるかも懸念点でした。

ところが我々の心配とは裏腹に、これまでの受講者からの感想を聞くと、本当の意味で企業理念を理解するとはどういうことなのかが分かったとの感想が多く挙がりました。理解していたつもりでも、自分の言葉で語る経験をすると、理解できていない部分に気づくようです。本研修の達成度を定量的に測ることは難しいものの、受講者の気づきや感想からは、一定の成果は出ているものと捉えています。受講者の満足度が高いので、他のメンバーも参加させたいとの話も出ているほどです。



上席執行役員 人事部長 阿部恵成様

研修における難所と乗り越え方

川田さん

ビジョンスピーチの内容を練ることが一番の難関だと考えていました。うまく考えがまとまらない時など、毎回の研修で講師陣やコンサルタントの方々にこまめにチューニングいただきながら進めることで乗り越えられたと感じています。

	DAY1	DAY2	DAY3	DAY4	DAY5
企業内 研修	「企業の社会的 価値創造」	「事業環境洞察」	「経営理念」	「リーダーシップ」	「ビジョンスピーチ」
	「テクノベート・ ストラテジー」	「財務評価」	「リーダーシップ」	「ビジョンスピーチ」	「学びの統合・未来への コミットメント」
動画学習			GLOBIS 学び放題		

研修プログラム概要(※本プログラム構成は 2021 年度の実施実績であり、2022 年度は内容が変更されています。)

本研修も数年に渡って実施していただいているので、グロービスにも知見が貯まり「今年度の受講者を見て、こういう点がやや弱いのでこうチューニングした方が良いと考える」といった具体的なアドバイスを多くいただけるようになっています。また運営も安定しており、安心して研修を進められますね。

グロービスの皆さんには当社が置かれている状況や組織文化をご理解いただいたうえで、いつも悩みに寄り添っていただき、高い企画力と柔軟な 対応力で支えていただきました。本研修を常により良く改善しようとする姿勢がありがたかったです。



人事部 人材開発センター 人材開発企画グループ マネージャ 新庄剛様

新庄さん

私も同感です。研修では、学んだことをいかに実践に活かすかが 重要です。実践につなげるには、研修の場で日頃の悩みを ぶつけて話し合うことも必要だと考えています。本研修は、まさに この点が含まれた内容になっているのです。これは、グロービスに 当社を深く理解いただいているからこそ実現されているとも 思いますね。

グロービスは我々コーポレート部門、そして各事業部門にも アプローチされて情報を持っているので、他部門の動きを踏まえて アドバイスをもらうこともあります。我々が求めていることに タイムリーに対応いただけていることに感謝しています。

03

成

果と今後

0

展

望

研修後の受講者の変化

川田さん

本研修は 2019 年に開始し、今年で 4 年目に入りました。研修参加時から役職が上がった受講者も多く、2019 年度、2020 年度の受講者はその約 7 割が昇格しています。事業所長や製作所長といった事業所の責任者に就いたメンバーも出てきました。

こうした役職の変化だけでなく、受講者全体としても意識や態度変容が 見られています。事業部内や他の研修において、今後のビジョンを 自分の言葉で語る機会が増えているようです。

新庄さん

当社は今、トップが従業員に対してメッセージを出すことを重視しており、 社長や執行役が各事業所を回って従業員と直接対話する機会も 積極的に設けています。その流れで事業所長が所員と対話する機会も 多く、そのような場で自分の言葉で語っている過去受講者の姿を 見かけると、本研修の効果を実感します。



人事部 人材開発センター 人材開発企画グループ 川田陽子様

本研修を続ける中で、これまでの参加人数ペースでは将来の経営層のプール人材がやや足りないことが見えてきました。また、出ている成果を踏まえると、全員が執行役に就かなかったとしても、経営の視点を持って事業を支えていく人材は 1 人でも多くいてほしいという思いに至り、今年度は参加者の人数をこれまでの 2 倍にしました。来年度以降も、こうして経営リーダーを育成する取り組みを継続していきたいと思います。

今後の取り組み



上席執行役員 人事部長 阿部恵成様

阿部さん

「人への投資」が経営の重要な方針の一つとなっている今、当社も人財戦略の転換期にあります。従来のルールやプラクティスも必要であればアジャイルに改廃を進めていくことになりますが、我々はこうした動きがとれる組織ケイパビリティを涵養していかなければなりません。そのためにはその改革の先頭に立つ管理者層のリーダーシップ強化が必要です。これまでの育成を振り返ると、リーダーシップではなくマネジメント教育にやや偏っていたように思います。リーダーシップ教育に注力すべく、今はまずコーチングの施策を行っています。

今後はさらに、そもそもの部下育成のあり方、従業員のエンゲージメントを高める施策、メンバー 1 人ひとりのキャリア開発への向き合い方など、体系的にリーダーシップを強化する必要があると考えています。今まではロールモデルを見つけて、その人を目指すよう促してきた傾向がありましたが、今は正解がない時代ですから、それだけではいけないのだろうと思うのです。これからは特に、職位が上がるほど人としての器が求められます。若手社員にとって魅力的なリーダーの姿のアップデートが必要です。

また、全社の経営をリードできる幹部候補者層のサクセッションプランも確立しようとしているところです。今までは各事業本部でその 事業本部自らの経営幹部候補を育成するところに閉じてしまっていた傾向があり、全社を束ねる経営者、つまり全社経営を俯瞰できる 幅広い経験・知見有する人材を輩出するのは難しい体制になっていました。

また、全社の経営を担うポジションに就く時にはかなり上の年齢になっていたのも事実です。これからは早期抜擢を奨励し、優秀な人材を事業本部だけで 抱え込まない仕組みが重要です。ジョブアサインメントもサクセッションプランに基づいて全社的な観点から行っていきたいと考えています。

新庄さん

阿部が申した通り、次世代経営リーダー育成に関しては、さらなる早期育成が今後のテーマのひとつです。今は選抜部長層が対象ですが、変化の激しい時代を踏まえると、これからは課長層、もしくはその前の段階から経営視点を養う育成をしていく必要があると考えています。 質も量もまだ改善の余地がある状況です。

育成体系全体では、階層別にどのような育成をしていくかの整理が必要になってきました。今は年次ごとに必要な育成テーマと施策を設けているのですが、年次ではなく個々人の経験やスキルレベルに合わせる方が良いのかもしれません。その中でまずは、MS(一般従業員から、より経営に貢献する役割に変更する資格)層の育成を、グロービスと一緒に検討しているところです。

阿部さん

より大きな視点としては、日本本社と海外拠点の経営リーダー育成を融合させ、三菱電機グループ全体で経営リーダーを育成する構想も出てきたところです。 主要海外拠点の拠点長候補の選抜研修も、グロービスに企画して実施いただきました。こちらも、これまでの受講者が拠点長になったり、日本本社側 とのビジネスで重要な役割を担っていたりと成果が出始めています。グロービスには、今後もさまざまな知見を期待したいですね。

新庄さん

亀井さんと金さん(両者ともグロービス担当コンサルタント)には、いつも当社の相談に対して、期待の 3 倍くらいの答えをいただけていると感じています。当社を深く理解していただき、一般論ではなく具体的な内容に落とし込んだご提案があり、大変ありがたい存在です。今後もよろしくお願いいたします。



担当コンサルタントの声



金 英蘭

金

本プロジェクトは、三菱電機様全社における次期経営者候補を育成する目的として、次期経営リーダーとしての経営知識、スキルのアップデートのみならず、変革の時代におけるリーダーとしての信念、使命感とも向き合っていきます。本プロジェクトでは、将来環境に関する洞察から始め、最終的にはそのような将来の社会、ビジネス環境において、参加者お一人ひとりがどのような経営テーマに対して、どのようにチャレンジして行きたいか、を言語化し、経営陣を含め、仲間の前で発表、コミットメントいただきました。

プロジェクト初期ごろは、行き先が不透明な環境下での経営判断や、リーダーとして方向性を示すことの難しさを感じられましたが、講師、受講者同士、そしてご自身との対話を重ねていくことにより、正解がない中でも、リーダーとしての想いが徐々に形になっていく姿が、とても印象的でした。

三菱電機様とは、人事部のみならず、各事業部の育成担当者さまとも日ごろからさまざまな議論をさせていただいており、抱えていらっしゃる事業、組織課題や育成テーマへの理解を深めています。今後も引き続き、三菱電機グループが変革に挑戦し続けるための組織創り、人材育成に向けて、人事部、各事業部のみなさまにしっかり伴走していきます。

亀井

これまで三菱電機様から伺ってきたお悩み事を振り返ると、本質的な課題の要因は個人にあるわけではなく、ビジネスモデルや組織など構造要因にあることが多いと感じています。そのため、我々としては目先の課題解決に留まらず、構造要因や変革する上での難しさをしっかり捉えて、それを解決するための施策をご提案することが重要だと考えてきました。プログラムを行って終わりではなく、組織が変わるところまで伴走させていただき、三菱電機様の変革に向けたお手伝いができれば光栄です。



亀井 康晴

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] ブラザー工業株式会社

会社の DNA である "チャレンジ" を浸透させる、 経営陣も巻き込んだ風土醸成の取り組み

現場の要となるミドル層〜若手社員に対して自身の志を確固たるものとし、「圧倒的な当事者意識」と「おせっかい」の意識を高め、自律・自発で変革に挑戦する行動を促す研修に長年取り組んでいるブラザー工業株式会社様。この「テリー's チャレンジ塾」(以下、「チャレンジ塾」)の取り組みについて、同社の CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ副参事大井裕之様、主事朝日孝様、主任水谷亮子様にお話を伺いました(部署・役職はインタビュー当時)。

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

大井さん

チャレンジ塾は、現会長の小池利和が社長だった時代に発案したものです。発足当初の2014年頃、人財の底上げが経営課題として挙がっていました。

ブラザーグループの 2015 ~ 2018 年の 3 カ年 中期戦略の中でも、変革風土を作っていく方針が 掲げられていました。この中期戦略も踏まえて、変革をリードできるようなチャレンジ精神をもった 人財を育てたいという小池の強い想いがあり、「テリー 'sチャレンジ塾」が生まれたのです。 名称に入っている「テリー」とは、小池がアメリカ 駐在時に呼ばれていた愛称で、私たちも普段から「テリーさん」と呼んでいます。



CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ 副参事 大井裕之様

CSR& コミュニケーション部の私たちがチャレンジ塾を運営しているのは、この取り組みの意義の根幹が「経営理念の浸透」にあるからです。 経営の基本方針、行動規範の浸透は、私たちの重要なミッションのひとつでもあります。

経営の基本方針に位置付けられる「グローバル憲章」の浸透に向け、経営トップは毎年コミットメントを掲げます。2014年のコミットメントでは、 テリーさんが人財の変革をコミットしたことから、このチャレンジ塾が始まりました。

変革を進めていくためには、お客様の声が非常に重要だと私たちは考えています。海外売上比率が約 84% を占め、消費財を扱うという面から お客様との直接の接点がややもすると遠い会社です。そのため、お客様と対話し、お客様が何を求めているかを知らねばならないという課題感は 多くの従業員の中にあると思います。実際に足を運んで聞いて、確かめてくる経験をしなければならないと一郎さん(佐々木社長)も語っていますね。

朝日さん

チャレンジ塾が始まった 2014 年当時、私は製造部の人財育成を担当していました。そのときに感じていた課題感は、指示待ちで自律的な行動を取れない傾向が高いということです。チャレンジ塾は、自責で自律的な行動を取れる人財を育成するということで、現場の課題感もカバーした内容だな、と感じていました。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)

大井さん

ゴールは、その時々の経営課題に応じて変化させています。最初の立ち上げ期は、新規事業の柱を探して役員に事業アイデアを提案し、 企画を通すことがゴールでした。

その後、事業・業務・人財の変革を実現することが重要な経営課題となりました。そのため昨今のチャレンジ塾が目指すゴールは、変革につながるチャレンジテーマを塾生自ら掲げ、自分の言葉で語り、実際に行動して、周囲の共感を得て実現に近づけていくことです。

そのためチャレンジ塾では、「圧倒的な当事者意識」「おせっかい」「行動化(経験学習)」をキーワードに掲げています。プログラムの企画においては、テリーさんや役員から自社の変革の必要性やチャレンジの DNA を伝承していくとともに、社内外の交流を通じて視座を高め、自律的な行動から経験を重ねることが促進できるように設計しています。



チャレンジ塾の概要

対象層も年々変わりつつあり、若年化する傾向にあります。第1期の塾生の平均年齢は38.9歳。今は33.4歳で、最も若い塾生が27歳です。 次のマネジャー候補をイメージした方が参加者の中心世代ですね。

募集の仕方も変えています。第 2 期までは推薦でしたが、広く手を挙げてもらい、チャレンジを志す人に門戸を広げようという話になり、 第3期は公募としました。第4期以降は推薦と公募の両方で進めています。

水谷さん

経営視点はマネジャーや経営層だけが必要とするのではなく、従業員一人ひとりも持っているべきだと考えています。「会社を背負って立つ 気概をもってほしい」との期待を、テリーさんからはことあるごとに塾生に伝えています。

02

口 セ スと実施

研修企画にあたり、こだわった点

水谷さん

塾の名前である「チャレンジ」には大きな意味を込めています。 テリーさんが若い頃の当社は若手が少なく、様々なチャレンジが できたと聞きます。自分で手を挙げれば、海外など様々な場所で 挑戦できたそうです。

しかし今は、同じことをするのは難しい。だから研修の場でハードルの 高いことにチャレンジして、たくさん失敗して成長してほしいとの 想いは、私たちの中にもありました。

大井さん

チャレンジはブラザーの DNA であり、こだわりです。

そのため塾では、チャレンジの源となる「圧倒的な当事者意識」、 「おせっかい」を従業員が実践できるように設計しています。 一郎さんも、経験を通じて人は成長するという経験学習の重要性を 強く語っています。



CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ 主任 水谷亮子様

水谷さん

特に意識しているのは、チャレンジ塾で取り組む「チャレンジストーリー」を確固たるものにするため、 自律的に行動してほしいということです。チャレンジストーリーとは、

- ・塾生一人ひとりが志を見つめなおすもの
- ・ブラザーの変革に向けた自身のチャレンジを掲げるもの
- ・最終発表会の場で役員の前でコミットするもの

です。塾の期間中は社内外の交流など、どんどん行動を重ね、そこで得た知見をストーリーに取り入れて実現度を 高めていきます。

研修プログラムを進めるにあたっての難所



CSR& コミュニケーション部 グローバル CSR グループ 主事 朝日 孝様

朝日さん

チャレンジストーリーの実践では、執行役員も巻き込んでアクション することを求めています。執行役員に話すのは心理的なハードルが あると思いますが、チャレンジ塾では敢えて課しています。この経験も、とても重要な意義をもっていると考えています。

大井さん

ハードルの高さという意味で、塾生は、テリーさんや執行役員と話す 第 1 歩を踏み出すのに苦労していますね。平均年齢約 33 歳で、 チャレンジ塾参加前は執行役員とも話したことがない年代ですから。 執行役員のところに行っていいと言っても「まずマネジャーを 通さないとダメなのではないか」と考えて躊躇してしまう場合も あります。

だからこそ、「塾生だからこそ執行役員に直接相談できる」と繰り返し伝えています。「経営陣がコミットしている取り組みだから大丈夫」 「塾の期間中の(期間を終えた後でも)特権だよ」と共有を進めていますね。

また、執行役員に対して塾生への支援をいただくことを私たちからお願いしています。執行役員連絡会では、私たちの組織の担当常務が全役員に協力を求めます。役員の皆さんも納得いただき、若手がやりたいことを応援する風土になってきました。テリーさんも、「成功はあなたの手柄、失敗は私の責任。失敗はあなたたちの将来の成長の糧になる」と背中を押してくれています

そうして塾生に「話を持っていって大丈夫だ」と言い続けているうちに、段々と塾生から「この役員に話を聞きたい、話をぶつけてみたい」という話が上がってくるようになります。 グロービスから学んだ知見を活かして、自分なりにストーリーを組み立てて自発的に行動するようになるのです。

予定しているスケジュールよりも前倒しでテリーさんと話したいと相談が来ることもありました。非常に嬉しいことですね。目線や考え方が変化した 現れですから。

考え方や行動が変わるのは、塾生自身のコミットもあります。 例えば、塾生自身が自分たちの行動規範として「WAY」を作り 始めたのは、第 5 期からでした。この存在が、積極的な行動を 促す要因になっていると思います。

水谷さん

その促進という意味では、塾生のメーリングリストに上がっている報告に対し、伊藤さん(グロービス担当コンサルタント)から「(今年の WAY である)"Do! Do! Do!" はできていますか?」と投げかけがあることも意義あるコミュニケーションだと感じます。そうした問いがあると、塾生は(自分達が掲げた WAY を実践できているのだろうか)(もっと工夫できないだろうか)と考えるのだと思います。何かのきっかけがあり、自分たちで考える。問いがあって刺激が重なっていく、その中で自分たちの行動をより望ましい方向、顧客視点のチャレンジに導くことが出来ていくと思っています。



CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ 副参事 大井裕之様

朝日さん

チャレンジストーリーの内容も、塾生が最初に作った段階では、 視座が低く市場やお客様を見ていない内容になりがちです。 そのストーリーを講師が見て、経営の視点で的確にアドバイス していただけます。塾は 8 カ月続くわけですが、そのインターバル 期間には伊藤さんから適切なフォローアップとして、「ゲスト講師の ②○さんのこんなコメントを思い出してみましょう」、「(塾生の) ◇◇さんもこんな視点で語っておられましたね」といった投げかけ があり、とても助かります。塾生がチャレンジに向き合うための トリガーになるからです。

「圧倒的な当事者意識」、「おせっかい」は伊藤さんからも、何回も、何十回も塾生に伝えていただいています。このこだわりの言葉は是非浸透させ、体現者が増えればと思うわけですが、私たち社内の事務局が出過ぎるとややもすると素直に聞けない場合があります。第三者の立場である伊藤さん、グロービスの皆さんからアドバイスいただくことで、もっと行動しなければ、何かを変えねば、といった思いを塾生個々に実感しているようです。



CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ 主事 朝日 孝様



CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ 主任 水谷亮子様

水谷さん

グロービスからは、もっとロジカルシンキングを意識するよう アドバイスがありました。チャレンジストーリーが「木を見て森を見ず」 の状態にならないよう市場全体を俯瞰し、事実や理由を押さえて 考える力を強化する提案もいただきましたね。

塾生として何が足りないか、経営層に提案する時に何が必要か、 またそれはなぜか、そこに自分たちのコアを活かせるか、顧客や 社会にとってどうか、と多面的なアドバイスをいただけていること、 とても良い刺激になっていると感じます。

大井さん

メイン講師、サブ講師、伊藤さん。皆さんそれぞれの持ち味がチャレンジ塾にフィットしていると思います。塾生の行動や言動を見て、時には丁寧に、時にはちょっと厳しく背中を押していただけます。

伊藤さんには企画の段階から、弊社のニーズに耳を傾け、議論が浅い点は深く問いかけていただけています。最初の頃は「どこが課題感ですか?」「役員の皆さんの印象はどうですか?事務局としてはどうですか?」といった問いかけでしたが、1 期、2 期、3 期と重なってくると、次年度の企画段階で「去年を振り返ると、グロービスとしてはこう思う。よって、次はこのような手が打てますね。イメージ合いますか?」と深い問いかけをしていただける。そこが大きいと感じています。

朝日さん

ポイントは振り返りだと思います。毎年塾の運営がどうだったか、どういう意図で進めたか、実際にはどういった成果に結びついたかという振り返りをしっかりと行い、それを次年度に活かせていると感じています。塾の参加者の年齢層が当初よりも下がっていることで、その経験値不足を補うために「GLOBIS 学び放題」を導入する提案もいただきました。最近では LMS を導入し、リモート下であっても塾生とのコミュニケーションが取りやすくなったのもありがたいですね。

大井さん

ご提案いただく外部講演者も、私たちではなかなかお会いできるチャンスがなかった方々です。今年も、株式会社 GRA 代表取締役 CEO の 岩佐大輝さんにお話しいただきました。塾生よりちょっとだけ先輩であり、グロービス経営大学院で MBA を取得した方で、ご自身の体験をもとに チャレンジ行動に結び付けたリアルな話をしていただけたこと、それがお客様や社会の価値提供に通じる活きた例であることが、私たちの課題感にも合うのです。

03

成果と今後の展望

研修後の受講者の変化

大井さん

「こういうことを考えているのだけれど、何か良い情報ない?」という塾生からの問いかけが、全卒塾生が入っているメーリングリストで飛べば、他部門からの情報が集まって会話が広がっていく、ということも起こっています。誰かの「チャレンジ」に対し、チャレンジ塾の卒塾生が「圧倒的な当事者意識」「おせっかい」を持って応えているのです。

その結果、社会課題解決型の商品を世に出したり、小さかった ビジネスをスケールさせたりする事例が出てきました。たとえば、 排熱がない「スポットクーラー」という環境に優しい社会課題対応型の 商品があります。これは第 4 期の卒塾生が開発に携わっています。 また、フォークリフト用も開発しており、真夏に構外作業している方 を涼しくしてあげられる就労環境にも地球環境にも配慮した 商品です。



CSR& コミュニケーション部 CSR・ブランドグループ 副参事 大井裕之様

このような卒塾生を見ると、世の中に目を向けてプロジェクトをやり切ったリーダーによる成果だと、誰が見ても感じますよね。

そして、私たちが働きかけずとも、縦横のネットワークを活かして相互に協力しあい、チャレンジストーリーが 結実しているのは、とても良い成果のひとつだと考えています。

通常の研修はプログラムが終われば終わりだと思いますが、チャレンジ塾は違います。「プログラムが終わった時が始まりですよ」と最初の面談でも塾生に話していますが、プログラム終了後にも、描いたチャレンジストーリーを達成するための行動が期待され、それを促しています。毎年、卒塾生に対し、振り返りのアンケートを通じ、その後のチャレンジを共有していることも、一過性とならないアプローチだと考えています。これが、皆さんそれぞれに良質な刺激になり、塾に参加して互いに研鑽を図った、その時の思いを思い起こしていただけたらと考えています。

事務局が地道に伝え続けたことが、卒塾生のチャレンジを後押しできているのであれば、大変うれしいことですね。

今後の取り組み

朝日さん

卒塾後も成長し続けるための仕組み作りが必要だと考えています。それは先ほどご紹介した毎年の振り返りもその一つかもしれません。 通常の研修は、全スケジュールが終わると「ああ終わったー」という解放感はあれども、時間がたつと学びが薄れてしまう方も 多いと思っています。しかしチャレンジ塾は、卒塾してからの行動がとても重要です。

大井さん

とはいえ、チャレンジし続けることはハードルが高いですし、全員が行動できるわけではないことも承知しています。このハードルを 少しでも低くし、卒塾生が自走しやすい環境を整える必要があります。

水谷さん

最近の具体的な取り組みとしては、期を超えた縦の繋がりを作るため、全卒塾生が入っているメーリングリストへの近況報告を 卒塾生へお願いしています。また昨年は、第3期~第6期の卒塾生を対象にフォロー研修も実施しました。

このような取り組みで自身の志やチャレンジストーリーを思い出してもらうとともに、周りから良い影響を受けて個人の成長を促し、より良い成果につなげていってほしいです。

大井さん

チャレンジ塾そのもののブラッシュアップも進めたいです。入塾中と卒塾後の双方に働きかけ、ブラザーの DNA である「変革」をリードし、チャレンジ精神をもって自律的に行動する人財を数多く輩出し続けていく。そんな学びの場、一人ひとりの成長の場にしていきたいですね。



担当コンサルタントの声

チャレンジ塾が進化し続けている要因は2点。経営陣の皆さまのコミットメントが高いこと、 事務局である大井さん・朝日さん・水谷さんが適切に場づくりをしてくださっていること だと考えています。

執行役員の方々もチャレンジ塾にコミットし、塾生をサポートいただけているのは大変 ありがたいですね。テリーさんも伝えたいことが沢山ある中で、期を重ねるごとに講義資料が 進化されており、チャレンジ塾への想いの強さを感じています。

そして塾生が心理的に安心できる場作りを、事務局の皆さまが丁寧に行っています。その結果、塾生と執行役員や上位者の皆さまとの活発な交流が生まれています。おそらく執行役員や上位者の皆さまにとっても、チャレンジ塾は新鮮な気づきを得る場の一つになっているのではないでしょうか。

他社の経営者育成との大きな違いは、経営陣と塾生との距離の近さにあると思います。 これは、会長をテリーさんと呼ぶほど距離感の近い、ブラザー工業様ならではの 取り組みと思います。



伊藤 貴章

先ほど大井さんから、卒塾後も成長し続けるための仕組み作りが必要というお話がありました。昨年実施した期を超えた縦の繋がりなどチャレンジ塾の塾生同士の縦と横のつながりに加えて、経営陣をはじめ多くの方々と繋がる仕組み作りを行いながら、ブラザーグループ全体の変革を加速させる取り組みへとさらに進化していければと考えています。

これから、どのような相互作用が生まれるのか、私も伴走者としてワクワクしております。今後もブラザー工業様の進化を、伴走者として隣でサポートさせていただければ幸いです。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



_____ [導入事例] 富士通株式会社

DX カンパニーへの転換を加速させた、 役員合宿の取り組みと効用

DX (デジタルトランスフォーメーション) カンパニーへの転換、ジョブ型雇用の推進などの全社的な変革を前に、新役員陣の結束を固めることを目的として、2 泊 3 日の役員合宿(経営方針の討議)を実行された富士通株式会社様。その内容について、本合宿に参加された同社の執行役員常務総務・人事本部長 平松浩樹様にお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真はソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

役員合宿前に抱えていた課題感

時田が社長に就任した 2019 年以来、当社は変革に向けてチャレンジを続けています。当社のパーパス(社会における企業の存在意義)として制定した「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」は、変革への決意の表れであり、変革への方向性を示した道標といえます。

パーパス実現の一環として DX カンパニーへの 転換を掲げ、繰り返し社内外に発信をしています。 しかし DX カンパニーへの転換は、従来の 延長線上の成長では達成できません。当社全体の カルチャーやビジネスの方向性を根本から変える、 大きな変革なのです。そのため、経営層から 指示が降りてきたので一部の部門だけデジタルを 導入する、といった対処療法ではなく根本的な 変革が絶対でした。



執行役員常務 総務・人事本部長 平松浩樹様

大きな変革を前に、変革をリードする役員層が一枚岩になる必要があると感じていました。役員層が同じ方向を向き、腹を割って 議論できる。そのような役員体制が必要だと。



執行役員常務 総務·人事本部長 平松浩樹様

一方で当社の経営会議は、変革をリードできるほど活性化できていないのではないか、という懸念がありました。表現が適切か分かりませんが、皆良い人なので、場をわきまえてしまっていたのでしょう。従来の経営会議では、踏み込んだ発言を遠慮する空気が、社長を含めてあったのではないかと考えています。

このような状態に対して、時田から本質的な解決を促されました。 参加すべきメンバーが集い、全体視点で活発に議論を交わせる ような会議体に変えねばならない、と。

会議体の活性化に向けて様々な取り組みを行いました。その施策の1つが、役員合宿だったのだと認識しています。

役員合宿に期待していたこと

役員合宿を通じて、役員が一枚岩になれることを期待していました。 そのためには、本音でじっくり議論できる場が必要です。当社の存在意義から 言葉を交わし、参加者全員が共感を得られるような場、のイメージですね。

また一枚岩になるためには、外部からの意見を柔軟に受け入れられる雰囲気が必須でした。というのも 2020 年 4 月 1 日付で、役員層を外部から 3 名招へいすることが決まっていたからです。外部の方々とプロパーである我々が、チーム時田の仲間として共に当社をリードしていく。そのような役員の関係性を、迅速に実現する必要がありました。



執行役員常務 総務・人事本部長 平松浩樹様

役員合宿前に感じていた心配ごと・懸念点

外部から招へいされた役員とプロパー役員の間で、議論が成り立つのかという心配はありました。対立構造ができてしまわないか、お互い様子見してしまって表層的な議論になりはしないか、などは懸念事項でしたね。

ですが実際に役員合宿が始まると、懸念は杞憂だったことが 分かりました。役員合宿の構成が素晴らしかったからでしょう。 初日の昼食にはプロパーの役員から「あのような方々に来て もらえるのはとても良いことだ」という声が上がる程、お互いを 認め合えていました。

特に印象的だったのは、外部から招へいされた役員からの率直な発言「外からは富士通はこのように見えている」「良いところもあるが悪いところもある」に対して、プロパー役員が「参考になる」「そこに対してはこういうことをやりたい。一緒にやろう」と前向きに反応していたことです。



執行役員常務 総務·人事本部長 平松浩樹様

合宿のような非日常の場で、皆が胸襟を開いて話せるような雰囲気を作れたからこそ、互いの発言をポジティブに 受け取る関係性ができたのだと思います。

役員合宿の内容



執行役員常務 総務·人事本部長 平松浩樹様

役員合宿では随所に、役員を「同じ船に乗せる」ための仕掛けが 施されていたと感じます。

たとえば合宿の最初に時田から話がありました。時田が考える 富士通の存在価値や方向性が示され、それに対して経営陣で 目指そう、という内容です。その話の最後に、この方向性に 異論がある場合は、船を降りてもらうしかないと言われたの です。

ー瞬緊張が走りましたが、チーム時田として同じ船に乗るんだという高揚感も芽生えましたね。ここまでドライなことを言える日本企業の社長はそう多くないでしょう。あえて口にすることで、我々に期待していることが明確になりましたし、信頼感にもつながりました。

その後の議論も、非常に活発に進みました。時田が最初に思いをぶつけてくれたこともあり、心理的安全性が高まったのでしょう。 自分の考え・想いを発言しても良いのだという雰囲気のもと、肩書を外したフラットな場で本音を話す。皆の気持ちが少しずつ変わっていったことを、私自身も体感しました。 話しやすい場の形成という点では、テーマ設定と順番も良かったですね。もし最初のアジェンダで中期戦略の討議をしていたら、何をどこまで言えば良いか、みんなが警戒しながら議論をしてしまっていたでしょう。しかし富士通の存在意義とは何なのだろう、というテーマが最初にくれば、新入社員でも社長でも"想い"があり、その想いを語りたい・共有したいという欲求があるわけです。

皆が熱く語れるテーマでそれぞれの思いをまずは吐き出し、それらを少しずつ現実的な話にブレイクダウンさせていく。そのような順番、ストーリーの作り方も有効だったのだろうと思いますね。

一方、あるテーマで自由に語らせて、それを深めて形にしていくというのは、中途半端なファシリテーターにはできません。その点は、西さん(グロービス マネジング・ディレクター)がファシリテートされていたことが功を奏したと思います。ファシリテーションの技術はもとより、経営のバックボーンがあることが良かったですね。

私の過去の経験では、コンサルタントがファシリテートをすると対話に 重きを置きがちです。一方で大学の講師がファシリテートをすると、 講師の理論やナレッジを聞く場になりがちです。

西さんのファシリテートは、両者の良いところをバランスよく取り入れていました。ニュートラルな立ち位置で、我々が想いを吐き出しやすい雰囲気を作り、議論を俯瞰しながら傾聴する。あくまでも我々が言ったことを整理し、深堀すべきキーワードを上手く拾いあげ、そのキーワードを起点にまた議論を深めていく。このような進め方のおかげで、我々が主役なのだという感覚を、常にキープできたのです。



執行役員常務 総務・人事本部長 平松浩樹様

03

役員合宿後の変化

役員間で信頼関係を構築できたことは、とても大きな成果でした。チームビルディングの大切さを改めて感じましたね。

たとえば役員合宿後、すぐにコロナ禍になってしまい、経営会議もオンラインになりました。ですがオンライン会議であっても、忌憚のない議論が続いています。発表者が話している最中でもチャットで感想や質問が飛び交い、時には 冗談も書き込まれます。このような経営会議は、2 年ぐらい前には想像もできませんでした。経営会議も 中期戦略討議も、議論は間違いなく活発化しています。

またそれぞれのチャレンジを、皆が応援し合う関係性ができています。役員合宿の時、当社の存在意義から 議論を始め、さまざまな改革に対して「なぜやるのか」「何を目指しているのか」を腹落ちするレベルで 議論できたからでしょう。役員が全員、これらのチャレンジは当社に必要だと同じ目線で認識できていました。 そのため、自分達の部下にも事前に情報を流してくれるので、役員それぞれがスピード感を持って変革を 進められています。 今まで制度改革が上手くいかなかった要因の 1 つは、関係する役員の説得が大変だったことがあると思っています。社長の意見と 自組織の担当役員の意見が異なり、総論賛成・各論反対という状態だと、現場は動きづらいですよね。役員合宿という短い期間で、 このハードルを低くできたことは、当社にとって大きな成果です。

また面白いことに、社員の皆さんもさまざまな改革に対して、大変だけどやってみようという雰囲気になっているのです。たとえば 新任課長登用予定の 600 ポジションの一斉ポスティングを実施しました。結果、公募したポジション枠の 1.5 倍の社員から手が挙がりました。 現役の管理職の人も手を挙げたことは、素直に驚きましたし、嬉しかったたですね。

パーパスという上位概念から全社戦略、具体的な活動という下位概念まで整合しているので、社員の皆さんも受け入れやすいのでしょう。 今までは、目の前のビジネス課題を解決するための施策という説明だったので、「この施策を進めると、将来的にビジネスにマイナスの インパクトが出るのではないか」といった懸念があり、動き辛かったのだと思います。

また時田の強いコミットメントがあることも、全社浸透に一役買っています。時田から全社員へ、この施策は絶対必要だ、といったメッセージを発信してくれています。メッセージの発信も、コロナ禍に合わせてオンラインで行っており、リアルタイム配信なので、チャットの質問にも時田がその場で答えているのです。

その意味では、役員会議で培った心理的安全性が、全社に広がっているのだと感じます。ポスティングも、自分の上司にお世話になったのに 別のポジションに手を挙げていいのだろうか、と言った葛藤を持つ方もいるでしょう。ですが、「手を挙げていいのだよ」と時田や我々役員が 発信し続けることで、その心理的制約を取り払おうとしています。

日本の大手企業の社員は、ポテンシャルは高いものの、さまざまな前提や制約が足かせになってしまっていることがあります。制約を 無くそうと思っても、無言で空気を読んでしまう。

結果として生産性を落としていたり、社員のキャリアの可能性を摘んだりしていることが、往々にしてあります。その制約を取り払うには、 役員が覚悟を決めると共に、役員同士のベクトルを合わせることが必要でした。

役員が同じ方向を向き、パーパスの実現を目指して動き出す。この潮流が全社員に広がりつつあることが、変革のスピードを加速させているのです。

今後の取り組み

私のミッションは、パーパスドリブンな企業の実現です。 パーパスドリブンな企業とは、パーパスを実現するために皆が 自律的に考え行動し、高め合っていけるような組織や人の集まり です。

私は「ジョブ型雇用」の導入を推進しましたが、それはあくまで 手段。前提として、当社が目指すパーパスの実現やDXカンパニー への転換に向けて、人や組織のありたい姿を描かねばなりません。

そのありたい姿はたとえば、社員が年齢や役職に縛られず様々な 仕事にチャレンジできる、自ら成長するために多様な人材と常に コラボレーションできる、などです。ありたい姿を実現するために、 「ジョブ型雇用」という手段を使い、ポスティング制度を整備 したのです。



執行役員常務 総務・人事本部長 平松浩樹様

なので、先ほども申し上げた通り、社員の皆さんが会社の変化を前向きに捉え、ポスティング制度という機会を活用してくれたことは、 本当に嬉しかったですね。

また今後は、改革の実践を進め、社内に経験値やナレッジを溜めていきたいと考えています。そのためグロービスには、今回のように 議論のファシリテートはもちろん、施策に関するインプット/助言/フィードバックを通じて、共に考え伴走するパートナーとしての役割を 期待しています。

確かにコンサルティング会社へ依頼すれば、変革のサポートをしてくれます。コンサルタントがどんどんインタビューを進め、素晴らしい 提案を出してくれるでしょう。それはそれで説得力があって良いアウトプットですが、当社の中に経験値やナレッジが蓄積されにくいという デメリットもはらんでいます。

自社の変革を行うのであれば、変革を担うべき社員が変革を推進せねばなりません。ですが自分たちだけで推進できないところは当然 あります。そのサポートを、グロービスが担ってくれると大変ありがたいです。

今まさに、HRビジネスパートナーを作ろうというプロジェクトを、グロービスと共に進めています。そのような実践的かつ当社に経験値・ ナレッジが蓄積されるようなプロジェクトに伴走してもらえることは、我々にとって非常に価値が高いです。



担当ファシリテーターの声



マネジング・ディレクター / 西 恵一郎

グロービスは長らく富士通様に様々な人・組織に関するソリューションを提供してきました。 2019年に社長の時田様と副社長の古田様 (役職は当時) と、『経営論点を総括する対話セッション』 をする機会をいただき、経営の議論、変革の議論をさせていただいたことがきっかけで、今回の 役員合宿の企画運営のご相談をいただけたと理解しています。

本合宿では昼間の議論に加え、夜の食事後のリラックスした雰囲気の中で、お互いの価値観が 共有できるようなイベントを設計しました。なぜなら本合宿の目的の 1 つは、役員が一枚岩に なること。特に社外から招へいされた 3 名の役員とプロパー役員が交じり合い、様々な経験や 知見が率直に共有され、戦略理解と方向性が定まっていくための場づくりが私の役割だと強く 認識していたからです。そのため、昼夜問わずお互いが胸襟を開いて話せる場作りを意識 しました。

富士通様とは本合宿だけでなく、事業経営スピードを上げるために HRBP 育成プロジェクトもサポートさせていただいています。今後も富士通様の様々な変革に伴走するパートナーとして、共に挑戦し続けたいと思っています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] セガサミーホールディングス株式会社

自社らしいリーダーを創る 企業内大学の設立と取り組み

セガサミーグループの文化や行動様式を醸成し、セガサミーらしいリーダーを育成するためにグループ会社横断で受講可能な階層別研修(企業内大学 SEGA SAMMY College)を、2018年から立ち上げたセガサミーグループ様。その取り組みについて、セガサミーホールディングス株式会社人財開発部 次長の可部良平様と、人財開発部 三原真梨奈様からお話を伺いました。

(部署・役職はインタビュー当時)

※本記事は、Note の記事を加筆したものです

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

三原さん

社長の里見治紀は「MBA 留学で学んだ知見を社内で共有したい、そのために社内大学を創りたい」という想いを長年持っていました。そこで 2018 年、グループ企業の多くが同じビルに集まるオフィス統合のタイミングで、企業内大学:SEGA SAMMY Collegeが創設されました。



人財開発部 三原真梨奈様



人財開発部 次長 可部良平様

可部さん

オフィス統合を機に、グループ間で共通/共有の教育体系を整え、学習機会を平等に提供し、セガサミーグループ全体で成長していこうという機運が高まりましたね。オフィス統合以前は、グループ会社が別々に拠点を構えており、事業運営/教育体系は各社各様でした。

三原さん

加えて、2004 年にセガとサミーが合併して 15 年が経過していますが、当時の私は、『グループシナジーが十分に発揮できていないのではないか。何か手を打たなければならない』という課題意識を抱いていました。その為、SEGA SAMMY College を求心力としての育成の仕組みと位置付けつつ、個々の事業や社員が持つ多様性を遠心力として尊重し、更に高めることで、セガサミーグループをもっともっと強くしようという想いがありました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

三原さん

SEGA SAMMY College の受講を通じて、セガサミーグループのコンピテンシーを体現できる人材に成長してほしいと考えています。

SEGA SAMMY College のコンセプトは『セガサミーらしいリーダーを創る』であり、二つの役割を担っています。

一つ目は、セガサミーグループのコンピテンシーである『5つのカ(突破力・共感力・決断力・自制力・徹底力+5つを絶えず体現し続ける『継続力』』の理解を深める場です。

5 つの力は、里見会長が持つ『人間力』をセガサミーらしいリーダー像として定義し、セガサミーグループのビジョン『Be a Game Changer - 革新者たれ -』を体現するためのコンピテンシーとしてまとめました。この『5 つの力』をセガサミーグループの従業員すべてが自らのコアとして意識し、自分の成長を促す対話ツールとして使い続けてもらうことで、グループに革新のマインドと行動様式が醸成されるものと期待しています。



(左) 人財開発部 次長 可部良平様 (右) 人財開発部 三原真梨奈様

二つ目の役割は、スキルについて学ぶ場です。具体的には、VUCAの時代において、セガサミーの従業員の皆さんが本当に必要なスキルを学べる場、です。時代の変化に対応してコンテンツを更新し、本当に必要なスキルを学べる場を提供していきたいと考えています。

可部様

「セガサミーらしい」…というお話がありましたので、そちらについて。

セガにはセガの、サミーにはサミーの文化はあるのですが、グループ全体としての文化は、まだ醸成しきれていないと私は考えています。今までは各社がそれぞれの事業ドメインにおける強みを持って、個別最適を前提に事業を進めていくスタイルが強かったと思います。しかし、変化が激しくボーダレスになっている今の時代においては、グループ全体としてどうあるべきかということを再考する必要があります。

セガサミーグループにいる人達が一貫性を持った価値観や精神性を持って行動し、交流することで、すでにセガサミーが持っている 多様性が力を発揮するのではないか。SEGA SAMMY College はまさにこの文化を醸成するための機構でなければならないと 考えています。

02

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

三原さん

正直にいうと、最初は困惑が大きかったです。私の当時の 在籍は法務部で、人事領域に携わったことがありません でした。なので、急に社内大学を創ってみて、と言われて 戸惑いましたね。

社長や上層部の想いを丁寧に聞きつつ、さまざまな書籍を読んで学び、これで良いのだろうかと悩みながら試行錯誤を繰り返しました。オフィス統合のタイミングでSEGA SAMMY College を必ず立ち上げるという強い想いが、支えになっていましたね。

グロービスの存在は、かなり心強かったです。里見塾(役員層向けの経営塾)を一緒に設計した経験があったので、安心していました。弊社の想い、会長の想いをよく理解したうえで、セガサミーグループらしさを創っていただける方だと分かっていたので、とても心強かったです。



人財開発部 三原直製奈様



(左) 人財開発部 次長 可部良平様

(右) 人財開発部 三原真梨奈様

可部さん

グロービスとの付き合いは、里見塾が始まりでしたね。 2013年ごろ、里見治紀社長から里見治会長の経営哲学を グループの経営層に伝えていきたいという相談を受けたのです。 当時の私はグループの一事業会社の人事でしたので、正直 『これは大変だ!』と思いました。

難易度の高いグループ横断プロジェクトを成功させるため、 企画の初期からグロービスにサポートを依頼したわけです。 グロービスとは課題や目的、進め方の留意点などの目線 や温度感がとても合っていると感じます。長い試行錯誤の 過程で、セガサミーグループのさまざまな場面を見て もらっているからなのでしょうね。深い部分の認識が 合っているので、非常にやりやすいです。

あとはグロービスの強くない分野や、思い切って他社に任せるべきことを正直に提言してくれることも、非常にありがたいです。セガサミーグループらしい構想を実現するには、欠かせないパートナーです。

三原さん

実際に開校すると、グループ各社の皆様が想像以上に参加してくれました。公募型プログラムで30人枠に150人が手を挙げることもあり、学習意欲の高さを認識しましたね。

嬉しさの半面、多くの方に学びの場をより提供できるよう、「もっと頑張らないと」という思いも芽生えています。SEGA SAMMY College のコンセプトの一つに『学びたいときに学べる』がありますので。

可部さん

数は大きな問題ですね。希望者の想いに応えたい一方で、投資効率も考える必要があります。このギャップは、立ち上げ時が特に大きいです。まだまだ毎年の受講の需要は読みづらいですが、仮説を立て、うまくコントロールをしながら運営していかなければと感じています。

研修プログラム導入にあたり、苦労したこと



(左) 人財開発部 次長 可部良平様

(右) 人財開発部 三原真梨奈様

三原さん

セガサミーらしさって何? の追求が、苦労した点ですね。立ち上げの際、全従業員に「セガサミーらしさは何でしょうか?」 というアンケートを取ったところ、一番多かった回答は 『セガサミーらしさは無い』。ご意見を書いて下さった方も、セガサミーらしさというよりは各社の特徴を書いておられて、ああ、本当にセガサミーらしさってまだ存在しないのだな・・・と。

私が苦労した点は、5つの力をどう練りこむか、でしょうか。 5 つの力を習得する過程で、1:5 つの力をどのような ものと認識してもらうか、2:どのように自分なりの 発揮方法を考えてもらうか、について熟考しました。

グロービスのケースを使う際に5つの力の要素をカスタマイズで盛り込んだり、オリジナルのワークシートを作りこんだり・・・プログラム全体として、5つの力を自分事化できるよう工夫したのです。細かい表現の違いにも拘りましたね。



人財開発部 次長 可部良平様



(左) 人財開発部 次長 可部良平様 (右) 人財開発部 三原真梨奈様

グロービスとは、『何をやるのか』以上に、『なぜそれを やるのか』についてたくさん議論しましたし、認識を丁寧 にすり合わせました。どうすれば受講者の理解のばらつき が最小化できるか、ということもよく考えていました。 受講者の貴重な時間を預かる研修企画なので、最善を 尽くして作りこみましたし、後から修正したところも多々 あります。試行錯誤しながら、作りこんでいきました。

9後の取り組み

可部さん

いま一番苦労しているのは、SEGA SAMMY College がグループの従業員にとって普遍的で欠かせないものとして、いかに認知してもらうかです。自発的に参加する従業員がいる一方で、業務の多忙さを理由に欠席や不参加の相談をいただくことも少なくはありません。

ですが先にお話しした通り、SEGA SAMMY College はセガサミーグループとしての強みとなる文化や 行動様式を醸成していくための重要な役割を担っています。なので、余裕があれば参加するという認知を 塗り替えられるよう、人財開発部として訴求していきたいですね。

一つ考えているのは、人事制度側との連動です。SEGA SAMMY College で学ぶことと、等級要件/評価要件を連動させることを考えています。その結果、受講率や学習意欲が向上⇒成果や仲間との一体感の向上⇒SEGA SAMMY College への高評価⇒さらに受講率や学習意欲が高まる、というような好循環がつくれると考えています。

また、コンテンツも時代の変化にあわせて変えていく必要があります。たとえばコロナ禍。ニューノーマルといわれる新しい環境に適応するため、必要なスキルをプログラムに組み込む必要があります。SEGA SAMMY College が真に役立つ学習の場となれるよう、常に進化し続ける機構を整備したいですね。

担当コンサルタントの声

私は、SEGA SAMMY College のベースにある里見塾を契機に、セガサミー様とご一緒しています。

壮大な構想であるが故に、企画当初は明確なイメージが持ちづらい案件ではありましたが、企画化から立ち上げまでの6か月以上、事務局のみなさまと対話を重ね、アイデアをブラッシュアップさせていった経験はかけがえのないものでした。

セガサミー様にとってこの取り組みは、グループ全体の「文化・風土」を形づくる 営みと同義だと思います。こうした活動を通じて、少しずつでも変化が全社に 広がっていけば、セガサミーグループは更なる成長を遂げると確信しています。 セガサミー様にとって大切な案件に携わることができ、また貴重な経験を積ませて いただいたことに感謝しています。



担当コンサルタント / 大谷 康人

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 株式会社日立アカデミー

タイム&ロケーションフリーで平等な学習機会を提供 するため、時代に先駆けて研修をオンライン化

時間や場所の制約を受けずに学べる環境を作るべく、2018年より日立グループにおける研修のオンライン化に取り組んでいる日立アカデミー様。その取り組みについて、同社のラーニングセンタBSスタンダード研修グループ主任L&Dプランナ花松甲貴様にお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

※本記事中の、日立の『オンライン MBA』は日立グループ独自の研修体系を指し、グロービス経営大学院の提供するオンライン MBA とは関係ありません

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

日立の『オンライン MBA』を立ち上げたときの課題は、集合研修に参加しにくい社員へも学ぶ機会を提供することでした。 日立グループの社員が働く地域はバラバラで、集合研修のために東京に来られない場合も多くあるからです。



BSスタンダード研修グループ 主任 L&D プランナ 花松甲貴様

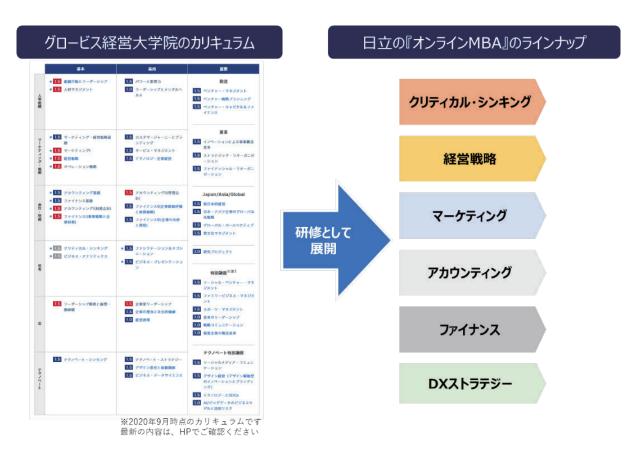
日立には「トータルリワード」というキーワードがあります。働く報酬は金銭的報酬だけではなく、働きやすさ、安全、健康、成長や学ぶ機会も含まれるという考え方です。働きやすさにおいては、時間や場所の制約を受けずにいきいきと働く「タイム&ロケーションフリーワーキング」を目指しています。学ぶ機会においても、「タイム&ロケーションフリーラーニング」を充実させたいと考えました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

日立の『オンライン MBA』のゴールは、管理職の一歩手前にあたるアシスタントマネージャー層がマネージャーになるまでに、経営知識やスキルを保有していることです。アシスタントマネージャーの時点で戦略や実行シナリオを描くことを求めているわけではありません。お客様や部下と会話をする際に、日立の『オンライン MBA』で得た知識を使えることがひとつのゴールと考えています。

この課題を持ったきっかけは、私が以前担当していたマネージャー以上の研修です。マネージャー以上のトレーニングでは、 自ら成長戦略を描く力を養うために、アウトプットをしながら鍛える内容を提供していました。しかしながら経営知識が 不足しているマネージャーも散見され、アウトプットで鍛えようとしても効果的なトレーニングにならなかったのです。

この経験から、マネージャーになってからマネジメント教育をやっても遅いのだと気付き、日立の『オンライン MBA』を 企画しました。



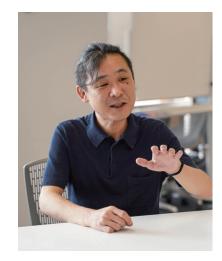
日立の『オンライン MBA』のラインナップ

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

導入当初の心配ごとは、多くの社員が「研修は教室で、face to face でやるものだ」と思っていたことです。 日立の『オンライン MBA』があるにもかかわらず、大阪や 名古屋、北海道の人までもが東京での集合研修に 来てしまうことも・・・。

遠方からの参加者に、なぜオンラインではなく集合研修を選んだのかを聞いてみると、「勉強した感があるから」とのことでした。

オンライン上でディスカッションをして学ぶ日立の『オンライン MBA』と、e ラーニングの区別がついていない人も多くいました。公募で受講者を集めるにあたり、このマインドセットを変えていかないと日立の『オンライン MBA』が根付かないと考えています。



BS スタンダード研修グループ 主任 L&D プランナ 花松甲貴様

グロービスの皆さんに相談しながら、日立の『オンライン MBA』の浸透にはあの手この手の対応策を行っています。たとえばオンライン研修の紹介動画やグロービス経営大学院のオンライン MBA に個人で通われている受講者の声を、日立グループ内に周知しました。

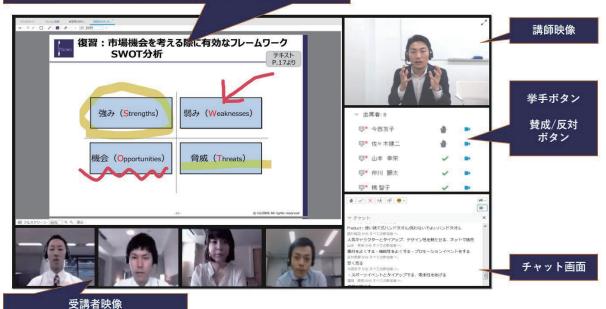
これらの広報活動を続けるうちに、社員のメンタリティも少しずつ変わってきたと感じています。

研修にあたり、こだわった点

時間や場所の制約を受けずに、学ぶ機会を平等に提供する「タイム&ロケーションフリーラーニング」の実現です。そのためにも 日立の『オンライン MBA』の啓蒙活動は重要です。

日立の『オンライン MBA』開催当初、学びたいのに学べなかった地方拠点の受講者からは「今お客様先に駐在しているから、ぜひこの研修を受けたいんです!」と、直接メールをもらったこともありました。こういう方々をさらに増やしたいのです。

数年続けてきて、受講者のポジティブな声が蓄積されてきたので、その口コミも社内に発信しています。



グロービスの提供するオンライン研修風景 (一例)

©GLOBIS All rights reserved.

03

研修後の受講者の変化

地道な啓蒙活動の甲斐があり、日立の『オンライン MBA』を選ぶ受講者が少しずつ増えてきました。そして最近はマネージャー層からの参加者も見受けられるようになりました。

マネージャー層へも学習機会を提供することは重要だと考えています。

これまで日立グループには、マネージャー 層向けの公募研修がありませんでした。 今後、60歳や65歳で職業人生が 終わる時代ではなくなります。

50歳、60歳、70歳になっても学ぼうと思う方々へ、日立の『オンラインMBA』が一つの受け皿となり各人の成長を支える存在になりたいと考えています。すでにマネージャーになった人が自分の武器に磨きをかける意味で参加を促進していきたいですね。



BS スタンダード研修グループ 主任 L&D プランナ 花松甲貴様

今年 10 月以降、ビジネスマネジメント系の集合研修はほぼ 100% オンラインに切り替わります。受講者が電車やバスで移動して研修所に来て、決まった時間に先生がいて、みんなで同じ椅子に座って、ホワイトボードがあって、教科書を開く世界がほぼなくなりつつあります。

今後の取り組み



BS スタンダード研修グループ 主任 L&D プランナ 花松甲貴様

ジョブ型の人事制度への対応です。教育も、日立の雇用の在り方にフィットさせることが必要だと考えています。

ジョブ型は、そのジョブに見合った人をアサインすることです。マネージャーになってからマネージャーに必要な知識を得るための教育をすることは、ジョブ型にはなじみません。経営の基礎知識を身に付けたアシスタントマネージャーの中から「このマネージャーのジョブにマッチする人をどう充てるか」と考えることが妥当です。

日立では、2024年にはジョブ型マネジメントの風景が見えている状態にする予定です。そのために我々が提供すべきプログラムも、ジョブ型と足並みをそろえる必要があります。つまり我々のプログラムは、ジョブディスクリプションで定義されている職務に到達可能な人財育成を目的とし、そのために必要なことを学べなければなりません。

そして、オンライン研修そのものを進化させることにも取り組んでいきたいです。コロナ禍で在宅勤務が推奨されていることもあり、 オンラインで学ぶことが「ニューノーマル」、つまり常態になってきています。

集合研修を単純にオンラインに置き換えたものを「オンライン 1.0」とするならば、日立の『オンライン MBA』は「オンライン 2.0」です。基礎知識をセルフラーニングで取り組み、事前課題を提出した上で、リアルタイムでのオンラインディスカッションに入ってもらう。受講後には振り返りをしてもらう。これがオンライン 2.0 だと考えています。このような学び方は、グロービスが日本では一番先を走っていると思っています。グロービスの学び方を参考にしながら、他の集合研修のリデザインもしています。

中長期的な展望としては、オンラインの世界でどこまで実現できるのかへのチャレンジをしていきたいです。オンライン学習は 五感でいうと視覚と聴覚を使っています。それ以外の触覚、嗅覚、味覚もオンラインでどこまで実現できるのか。多様なテクノロジーを 今後使うことになるでしょう。

ただし「リアル」は残ると考えています。「やっぱり集合研修っていいよね」という意味ではありません。研修は基本的にオンラインに置き換わった結果、最後わずかに「絶対リアルでなければ駄目だ」と残るものがあると思うのです。「同じ釜の飯を食う」とは古い言葉ですが、日立の経営トップと膝を突き合わせて対話をするセッションのような場は、なくてはならないものだと思っています。

日立の『オンライン MBA』のようなジョブ型に適応するための経営知識を身に付ける場と、リアルでなければいけない場づくりとは分けて考えるべきだと思っています。オンライン研修そのものを進化させつつ、一部だけ残る貴重なリアルの世界をいかに深い学びと感動を持って演出していくかも重要です。教育担当とは、演出家のような芸術センスが問われますね。



グロービス担当者の声



グロービス担当者 / 伊東 直輝

日立の『オンライン MBA』立ち上げは2018年。その時から、日立アカデミー様とグロービスは協働で、オンライン学習の日立グループ内への浸透に取り組んできました。私は2019年から本件に携わっており、花松様と共に日立の『オンライン MBA』の普及と進化に取り組んでいます。

オンラインでディスカッションしながら学ぶことへの目新しさがあった時期から数年に渡り、紹介動画や口コミの広報といった地道な活動をご一緒させていただき、その成果として日立の『オンライン MBA』を受講される方が増えていったことを大変嬉しく思っています。

研修をすべてオンライン化することを目指している日立アカデミー様において、日立の『オンライン MBA』は最先端の取り組みであるという言葉を花松様からいただいています。ジョブ型人事制度への適応を進めるにあたっては、「自律的・自発的学習」もテーマになると考えています。日立の新たな姿の実現に向けたサポートを今後もさせていただきたいと思っています。今後ともよろしくお願い致します。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

05

自動車/輸送用機器

本田技研工業株式会社 株式会社 SUBARU 株式会社ブリヂストン



HONDA

The Power of Dreams

[導入事例] 本田技研工業株式会社

世界中の拠点からタレントを集め、 次世代グローバルリーダーを育成する

若手の経営候補者層にグローバルリーダーへ成長する基礎を築いてもらうため、世界中の拠点を対象とした選抜型次世代 リーダー育成研修(Global Leadership Program-Discovery: GLP-D 言語:英語)をスタートさせた本田技研工業 株式会社様。その取り組みについて、同社の人事部タレントマネジメント課 グローバル人材育成統括 Jitender Teckchandani 様(以下、Jitu さん)と、Honda Motor Europe の Head of HR Planning and Development 菅野 香奈子様と、人事部タレントマネジメント課 チーフ 市原佑季子様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

菅野さん

20年先の弊社をけん引する若手に対して、学習と成長の機会をどのように提供できるか。そこが経営層からの期待であり、我々にとっての課題であったと捉えています。

市原さん

シニア層に対するリーダー研修は以前より実施していたのですが、若手の経営候補者層に対する選抜研修の機会を提供できていなかったのです。 一方で、真のリーダー育成には長い期間が必要なので、早期にチャンス・機会を提供する場を整備する必要がありました。



Honda Motor Europe Head of HR Planning and Development 菅野香奈子様

菅野さん

若手層に対して学習機会の整備が必要ではないか、という構想は以前からありました。構想が加速したきっかけは、コロナです。コロナの影響で 1 年間、対面の研修を凍結せざるを得なくなったのですが、この期間をチャンスと捉え、新しい研修設計に充てる期間にしました。グローバル規模でオンライン研修を開催することも初めての取り組みでしたので、大きなチャレンジであったことは間違いありません。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

市原さん

多くの気づきを得ることでグローバルリーダーになるための 土壌作りができる、そのような研修にしたいと考えていました。 具体的には、リーダーとして自分の強み・弱みを認識し理解する、 経営者としての知識の土台を会得する、世界中の次世代経営者候補 とのグループワークやディスカッションを通じて経験値を上げる、 などです。次の成長ステージへ進んでもらうためのステップとして、 本研修を活用してもらうことが理想でした。

菅野さん

特に考える力を、若手層に磨いてほしいと考えていました。VUCAの時代には、知識やスキルは簡単に陳腐化します。何が正解・不正解か分からない世界において、常に高いアンテナを張り、広い視野で物事を見据え、自身で考え学び続ける力を身に付けてほしい。そのような期待を持って、研修の企画設計を開始しました。



人事部タレントマネジメント課 チーフ 市原佑季子様

研修のゴールを見据えるにあたり、研修の名称にも強くこだわりました。GLP-D(グローバル リーダーシップ プログラム ディスカバリー)という名称で、特にディスカバリー(発見)という単語が、本研修を象徴しています。

プログラムを通して受講者に発見してもらいたいものは様々ありました。これからの世界(未来)、現在の社会とお客様、弊社、それからリーダーとしての自分自身など、ディスカバリーに尽きる、という思いと期待を込め、GLP-D という名称をつけたのです。プログラム設計の時から中島さん(グロービス担当コンサルタント)とは「ディスカバリーですよね」と、合言葉のように話しながら進めていました。

S0	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
Online	Online	Online	Online	Online	Online	Online	Online
Kick Off	Self- awareness Introduction for A/L	Critical Thinking / Problem solving	Basics of strategy and analytical skills	Megatrends (SX)	Honda's organization al strengths	A/L①	Geopolitics/ Global Perspectives
S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15
Online	Online	Online	Online	Online	Online	Online	
A/L②	Strategy & Business model / Digital technology	Financial analysis	A/L3	Performing Leadership	A/L④	A/L®	Final presentation

Input

Action Learning

2021年度プログラム概要

私は GLP-D の実行段階からチームに参画していますが、1 年経った今、 まさにプログラム名が指し示す通り、受講者にとって多くの 「ディスカバリー」をもたらした機会だったと実感しています。

例えば、プログラム期間中はアヤスメントソールをはじめ、さまざまな メソッドが使われました。時にはプログラムディレクター(講師)や 受講者同士が厳しいことを言う場面もありましたが、それが却って役に 立ちました。受講者はより自分自身の強みや成長課題を発見すること ができたと感じています。

本当にディスカバリーの名を体現したプログラムになりました。



人事部タレントマネジメント課 グローバル人材育成統括 Jitender Teckchandani 様

02

菅野さん

懸念点は 2 つありました。オンライン環境下での受講者のモチベーションの維持と、インプットとアウトプットの バランスです。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

オンラインでグローバルの研修を実施することは我々も初めての試みだったため、受講者のモチベーションを維持できるか 不安に感じていました。ですが、グロービスの綿密な準備と当日運営、エネルギッシュな講師陣にも助けられ、乗り越える ことができたと感じています。

考える力の習得にあたっては、基本的な知識を持ったうえで物事を深く思考する訓練をしなければなりません。イノベーティブ なアイディアも、理論や知識の裏付けがなければ成果に繋がらないでしょう。そのためにはインプットの時間が必要ですが、 多くの場合インプット研修は面白みに欠け、受講者のモチベーションが下がってしまうことがあります。

議論ベースのアウトプット型研修と、基礎知識を取り入れるインプット型研修のバランスをどのようにとるか、難しい点だと 認識していました。

この点については、グロービスのコンテンツの質の高さに助けられましたね。さまざまなテーマのセッションに加えて、 GLOBIS Unlimited (英語でビジネスナレッジを学べる動画学習サービス)を事前に視聴し、その知識を持ってセッションに 臨んで議論をするという設計により、インブットとアウトプットをバランス良く整備して研修を進めることができました。

Jitu さん

GLOBIS Unlimited があることで、プログラムに関連した学びにとどまらず、自分が興味を持ったコンテンツを学習した受講者がいました。この プログラム内での学びに限定せず、もっと受講者に成長してほしい、というグロービスの想いがあったからこそだと思います。

またグロービスは、常に受講者全員が英語でのプログラムについていけるようにしてくれました。GLP-D はすべて英語で行われたのですが、受講者全員が 英語を得意にしているわけではありません。英語が得意でなくても理解しやすいスライドを準備してくださり、ディスカッション時はプログラムディレクター だけでなく、コンサルタントの皆さんも受講者の状況に目を配り、常に全員を巻き込むように配慮してくださっていました。

菅野さん

綿密にパートナー選定を行い、グロービスにお願いできたのが功を奏したのかもしれませんね。我々は4つの軸で、パートナー選定を行いました。

まず 1つ目は、グローバルにビジネス展開していること。弊社がグローバル企業である以上、日本スタンダードではなく世界スタンダードの一般教養とビジネスリテラシーの学習を求めていました。



Honda Motor Europe Head of HR Planning and Development 管野香奈子様

2つ目は、プログラムディレクターの人柄と力量。プログラム全体の 質はプログラムディレクターに依るところが大きいため、魅力的である ことが重要です。

3つ目は、プログラムの規模拡大に対応できる組織・資源を持っている こと。初年度はトライアルとしてミニマムな規模で開催しましたが、 対象層は世界中にいます。継続性の観点から、今後の規模拡大に対応 できるパートナーであることが必須でした。

4つ目は、担当コンサルタントの力量と我々への共感度です。カスタム設計ができる企画力はもちろん、我々のニーズや目指している姿を理解し共感してくれる組織・担当者であることが、こだわりの1つでした。新しいものを作り上げる際には、ビジネスパートナーとゴールを共有できなければ成し遂げられません。その意味では中島さんとアイステさん(グロービス担当コンサルタント)は我々の目指すものを理解し、共感してくださっていました。

Jitu さん

私がアジア太平洋地域で人事を担当していた頃、地域からもパートナー選定のプロセスでフィードバックする機会を与えてもらいました。これまでなかったことであり、パートナー選定における大変良いプロセスだったと思います。本社が自分たちの視点だけでなく、地域も巻き込んだ大きな視点を大切にして選定したことがとても嬉しかったです。

菅野さん

グロービスにお願いすることが決まってからも、高い企画力に支えていただきました。我々のもやっとしたアイディアやニーズをきちんとヒアリングし、 言語化・体系化した資料を持ってきてくださるのですね。分からないまま進むことは無く、チームとして 1 つの研修を作り上げることができたと 感じています。

市原さん

確かに、一緒に作り上げているという感覚は常にありました。例えば、 クラス A の講義の翌日にはミーティングを行い、クラス B の同じ セッションに向けてどう改善できるかを議論し、反映する。短期間で PDCA を繰り返していました。改善し続けるために、常に伴走 いただけたことが本当にありがたかったです。

Jitu さん

中島さんとアイステさんは、我々の意見を常にポジティブに 受け止めてくれました。私たちは研修の専門家ではありませんが、何かアイディアを出しても、まず否定されることはありません でしたし、寧ろ「わかりました。一度考えてみます」という 態度で接してくれました。



人事部タレントマネジメント課 チーフ 市原佑季子様

我々は妥協せず常に核心を追い求めますが、中島さんとアイステさんは「なぜ、どうしてこうしたいのか」を私たちに問いかけ、さらに グロービスのメンバー同士でも議論していました。常に粘り強くポジティブに接してくれたと感じています。

研修後の受講者の変化

Jitu さん

このプログラムで受講者は新しいことを学び、さまざまな分野に触れ、目を見張るような経験を積むことができました。プログラムを通じて多くのディスカバリーを提供できたことで、研修の目的を達成できました。

またプログラムの中ではアセスメントツールを用いた一人ひとりの強み分析も行いました。これにより、受講者は自分自身について、自分の強みは何か、またそれを日々の活動の中でどう活かすことができるか、をより意識するようになったのではないでしょうか。これは受講者の視点から見ても、非常に有意義だったと思います。

プログラムディレクターのファシリテーションも、受講者に大きな影響を与えていました。例えば私たちコーディネーターが受講者のプレゼンテーションを見ていると、「ああ、素晴らしいプレゼンだな」と思うのですが、プログラムディレクターは「なぜ、そう考えるのか?」「要するに何を言いたいのか?」「なぜ、それが重要なのか?」など、受講者の思考を促し続ける質問を投げ続け、適切なアドバイスもしてくださいました。受講者が現状にとどまらず、成長やディスカバリーを続けていくための重要な要素だったと思います。

受講者からもポジティブなフィードバックをもらっています。「今まで参加したプログラムの中で一番良かった」という方もいました。もちろん改善点はありますが、否定的な意見はありません。そういう意味でも、良い成果があったと思います。

菅野さん

Jitu が申し上げたように、受講者からは「とにかく素晴らしい研修だった」というフィードバックをもらっています。

一方で研修の成果は受講者満足度だけではなく、彼らがどのように行動変容するかでも測る必要があります。学ぼうという 姿勢や学びを楽しめるマインドがプログラムを通して醸成されており、この点は成果として挙げられると思います。

また受講者の変化ではないのですが、GLP-Dの評判が欧州地域の人事にも伝わったようで、「GLP-Dの詳細を教えてほしい」という連絡をもらっています。ディスカバリーが、徐々に弊社にも浸透しつつあるようです。

研修の総括



(左上) 市原様、(右上) Jitu 様、(下) 菅野様

菅野さん

想定以上に若手層にやる気・エネルギーが満ち溢れていること、 今後の Honda をけん引するリーダーとしての素養を彼らの中に 見いだせたことが、我々にとっては大きな手応えです。

Jitu さん

1年目ということもあり、実施期間中にもいくつかの修正や変更がありました。グロービスの積極的なサポートもあり、このプログラムをただ実行するだけでなく、より良いプログラムにするために継続的に改善することができました。

またプログラムを終えて、2年目に向けてどうすればより良い プログラムに進化できるのか、グロービスと一緒に振り返りを 行いました。そこで合意した改善点を次の年に取り入れていきます。 プログラムを総括すると、見直すべき点もありますが、悪い評価は出てきていませんし、プログラム実施後の全体的な印象はとてもポジティブです。 実際に、2 年目にはプログラム規模を 2 倍にすることを経営陣に提案し、承認を得られました。このプログラムは有意義なので、より多くの人が参加できるようにしたい、という我々の想いを経営陣は理解してくれました。

菅野さん

観点が変わりますが、リモートでここまで受講者の意識や行動変容を促す場を設計できるのだという自信にもつながりましたね。

コロナ以前の研修設計では、対面で体験して身に付けてもらう必要がある、という不文律がありました。ですが工夫をこらせば、リモートの研修でも大きな成果を出すことができる。今後は対面とリモートのハイブリット研修が主流になっていくだろう中で、リモートの研修に自信を持てたことは成果です。

今後の取り組み

Jitu さん

私たちが今重視しているのは、適切な人材に適切な機会を適切なタイミングで提供することです。GLP-D をはじめとするさまざまな活動は、この適材適所の考え方に沿って行われています。

コロナは非常に厳しい状況をもたらしましたが、このような 環境変化はこれからも起こります。急激な変化に伴う難しい課題に 対処していくために、迅速に人材を育成する必要があるのです。

同時に、より多様な人材を活かすことも目標に掲げています。 女性や外国人の管理職も増やしたいと考えています。そのためには 3つの観点があります。まず誰が適任かを見定め、その人材には どんな強みや課題があるのか、さらに成長していくために どのような機会が必要なのかを見極めます。そして最後に、その 人材にどのように活躍してもらうのかを判断します。



人事部タレントマネジメント課 グローバル人材育成統括 Jitender Teckchandani 様

この困難な状況下で人材を見極め、育成するために、GLP-D は大きな役割を果たしました。このプログラムによって、世界中にどのようなタレントがいるのか、強みは何か、その強みをどう仕事に活かし、成長に繋げることができるのか、を考えることができました。これも組織強化の観点から、我々が新たに得られたものでしたね。このような研修に継続的に取り組んでいきたいと考えています。他の多くの取り組みと相まって、私たちの目指す「適材適所」をグローバル・ベースで実現することができる。それが、Honda を強くしていくのです。

菅野さん

私からは2つ。まず1つ目は、考える力を育成する場の強化・拡大です。「さぁ、考えて議論してください」と言われても、急に考えられるようにはなりませんよね。卒業生たちには継続して考える力・議論する力を伸ばしてもらいつつ、より多くの層にGLP-Dのような場を提供していきたいですね。

2つ目は今回の研修を機に、社内のネットワークの構築に取り組みたいと考えています。GLP-D を通じて、世界中のどこにどのようなタレントがいるのか、見えるようになりました。その人たちをどうコネクトするか、です。

GLP-D の受講者と、よりシニア層の研修の受講者・卒業生とのコネクトは、今年の GLP-D の中で取り組みました。ネットワーク構築の継続・拡大はもちろん、弊社の経営層が若いリーダー層を知るきっかけとなる場の提供も試みたいですね。人材育成や研修の仕組みの中に、リーダー層のコネクションを仕組みとして組み込んでいくということが、より求められていると感じています。

市原さん

GLP-D の改善という観点からは、受講者一人ひとりへのアプローチ・フィードバックをより重視していきたいですね。2022 年度以降研修規模が大きくなるのでより困難になるとは思っていますが、中島さん、アイステさんとも議論させていただき、より良いプログラムへ改善していきたいと考えています。



担当コンサルタントの声



中島 淑雄

中島

GLP-D の立ち上げは、正直、簡単ではありませんでした。ご存知のとおり、自動車業界は 100 年に一度の構造的転換点にあります。その中で、ホンダ様の新しい成長を創るリーダー人材をどのように創っていくべきか。管野さん、Jitu さん、市原さんの責任感と真剣さは凄まじいものがありました。決して妥協せず、細部に拘る。一方で、常に "Discovery" の大目的に立ち返り、プログラムの進行をチェックし、必要があれば大胆な修正も厭わない。当然 世界中から集まった受講者は優秀で、本気です。その中で、我々はパートナーとして選ばれた責任を果たさねばなりません。グロービスの価値は何か? 私自身の価値は何なのか? これらの問いに向き合い続け、試行錯誤を重ねた 1 年間だったと思います。

結果として、受講者一人ひとりに "ディスカバリー" をもたらすことができ、本当に嬉しく思います。同時に、グロービス、そして私自身にも多くの "ディスカバリー" がありました。 ダイバーシティ × オンライン環境でのプログラム設計、当日の運営、 受講者の変化を追い続ける視点、 システム運用やツールの選定など、 ホンダ様に限らず、 多くの企業のグローバルリーダー育成をサポートしていくためのノウハウを高めることができました。 同時に、 まだまだ やるべきことがあることも。 つまり、グロービスや私自身の新たな成長の方向性や課題も見えてきました。 チャレンジと成長機会を与えていただいたことに、 心から感謝しています。

10 年後、20 年後、受講者の皆様がどう行動し、ホンダ様にどのような変化を生み出しているのか?そして、社会にどのような価値を創出しているのか? 世界はどう変わって いるのか? これらを想像するとワクワク感が止まりません。そして、このワクワク感を現実のものにするためにも、GLP-D を進化させ続けたいと思います。

Aiste

GLP-D のパートナーに選ばれたことは、身の引き締まる思いです。ホンダ様の従来の選抜経営者育成の枠組みに、若手を対象とするプログラムを立ち上げたことは新しいイニシアティブであり、そのプロセスからは多くの発見がありました。私たちはホンダ様の高いクオリティを常に追い求める姿勢に大いに刺激を受け、そしてプログラムを伴走させていただいたことを光栄に思っています。

グロービスは多くの企業の経営リーダー育成に携わっていますが、限られた人ではなく、多くの従業員の学習と成長にコミットしています。つまり、私たちのプログラムの狙いは、すでにビジネススキルを備え、グローバルの実務で成果を出している人材の更なる成長にとどまりません。一人も欠けることなく、多くの従業員の成長機会を創り出すことに拘っています。これは GLP-D のような、世界中からリーダー人材が集い、ダイバーシティな環境の中での難しい挑戦が受講者一人ひとりに求められるプログラムでは、とても大切な拘りだと思っています。ホンダ様の将来のリーダー人材がラベルを貼られずに、全員で切磋琢磨し、学び、成長していく。このような変化を目の当たりにすると、プログラムが終了した後も、それぞれの持ち場で一人ひとりが成長し続け、そして周囲をインスパイアしていく姿が目に浮かびます。ホンダ様の明るい未来に、大いに確信を持っています。



Aiste Blaviesciunaite

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 株式会社 SUBARU

学びの場を提供し、個人の自律的成長を後押しする 人財育成プログラム。"学び"、"変える"組織をデザインする

人事制度の改革に着手し、育成体系の見直しやコンピテンシー強化に取り組む株式会社 SUBARU 様。「ビジネススキルオンディマンドプログラム」の取り組みについて、同社の人事部担当部長井野岡大様、人財マネジメントグループ稲森文華様にお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※本記事の集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真はソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

井野岡さん

当社の企業文化が年功的・画一的・内向きである、 という課題感がありました。おそらく、同じような 課題を抱えていらっしゃる日本の企業の方も 多いのではないでしょうか。

当社の属する自動車業界は今、100 年に 1 度の 大変革期を迎えています。業界を越えて、IT 企業 や電気メーカーまでも自動車を作る時代に なりました。我々がこのままではいけないのは 明らかです。



人事部 担当部長 井野岡大様

自社と他社の立ち位置を議論した結果、年功的・画一的・内向きという 3 つの人財面の課題が浮かび上がりました。そのため、まずは人事制度の 改革から着手し始め、今年の4月には、新人事制度をスタートさせることができました。具体的には、従来の制度に比べ資格階層をシンプルにして、 チャレンジを促し、経験や能力ではなく成果やコンピテンシーに応じた評価の仕組みを整えました。

ただ人事制度は、あくまで制度。制度を整えただけで、人が育つわけではありません。人財育成やローテーションなど他の人事施策を有機的に連携させることで人が育つのだと思います。そこで改めて SUBARU の人財育成を見つめ直してみると、やはり年功的・画一的・内向きと同じ課題が浮き彫りになってきたのです。

これまではそれでもよかったのでしょう。しかし今の時代は、視野を広げ、業界の垣根をこえて、戦える組織・人財へと変わる必要性を感じています。そこで、人財育成体系の見直しを図ることにしました。

人財育成体系を変えるにあたり、10 社ほど他社の取り組みを調査してみると、我々の育成体系プログラムには、まだまだ改善の余地があることに 気づいたのです。

そこで、新たな人財育成プログラム「ビジネススキルオンディマンドプログラム」の構想を立ち上げました。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)



人事部 担当部長 井野岡大様

井野岡様

ビジネススキルオンディマンドプログラムのゴールは、人事として 大事にしたい 3 つの柱である「自律」「個の成長」「共感」を 併せ持つ人財の育成です。

価値観や能力の多様性が増している時代に、"自律"的に"個が成長" してほしい。そして組織力にもつながるよう、土台には SUBARU への"共感"を持ってほしいという思想です。この 3 つの柱は、 社内に繰り返し伝えています。

特に社員には、ビジネスパーソンに必要なスキルを自律的に選び、 学習・成長してもらいたいと考えています。必要なスキルとは、 経営資源であるヒト・モノ・カネ・情報、そして思考です。その すべてを体系的に学べるグロービスに、全面的にお願いすることに しました。

弊社はこれまでにグロービス・マネジメント・スクールへ社員を派遣しており、新入社員にも GLOIBS 学び放題フレッシャーズを導入していたので、信頼感がありました。また GLOBIS 学び放題は、自律学習に最適なツールであり、3 つの柱とも整合します。

様々なサービスをグロービスに一貫して依頼することで、副次的効果もあると考えています。具体的には、同じ教材を使って学ぶことで共通言語が 醸成され、「あのサービス、良かったよ」「このスキル伸ばしたいなら、あの科目がおすすめだよ」と組織全体で学びやすい雰囲気が醸成 されることを期待しています。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

稲森さん

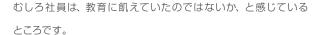
心配していたことは、GLOBIS学び放題を社員が活用してくれるだろうか、という点です。

井野岡さん

GLOBIS 学び放題の導入は 2 年ほど前から検討していたものの、活用してもらうための取り組みがイメージできず、二の足を踏んでいました。

稲森さん

このことをグロービス担当者の方に相談してみると、受講促進策のアドバイスを数多くいただけました。GLOBIS 学び放題の導入支援の経験が豊富で、様々なノウハウを持っているのですよね。結果として、申し込みは1,700人弱、開講後120日以上経った時点でのログイン率は98%です。他社さんの平均と比較してもかなり良い数字だと聞いています。





人財マネジメントグループ 稲森文華様



人事部 担当部長 井野岡大様

井野岡さん

学習ペースが良いのは昇格試験の影響も大きいと思います。当社は係長クラスの昇格試験の一つの項目として、GMAP(グロービスのアセスメント・テスト)を導入しています。またマネージャーの昇格試験においても、グロービスのビジネススキル研修(社内集合型)を受講していることを条件としています。

昇格試験をフックに受講を促進することが"自律"になるのかは 悩ましいところでした。将来的にはこのような仕掛けがなくても自律的 に学んでいってもらうことが理想です。

しかしながら、一部の人だけが学習しても会社は強くなりません。 昇格試験に向けて学習してもらうことで組織全体が底上げされる のだと考えると、導入の仕掛けはどうしても必要でした。

人事部からは「GMAP は足切りをする場ではありません。皆さんに基本的なビジネススキルを身につけてもらいたい、という意味です」と伝えています。

グロービス担当者の方には、当社の人事制度をかなり読み込んだうえで適切なアドバイスをいただけました。GLOBIS 学び放題のコース設定や 推奨プログラムの策定、どの科目から学べば体形的にビジネススキルが身につくのかなど、大変助かりました。

成果と今後の展望

事務局の運営面でもグロービスにお力添えいただいています。 登録手順を丁寧に教えていただきましたし、受講者フォローの ための分析ツールも用意いただきました。操作マニュアルもしっかり ありますので、受講者数が増えても負担は感じていません。

受講開始後も、グロービス担当者の方とは定期的に打ち合わせし、 充実したサポートをしていただいています。たとえば受講実績の 数字を見せてもらったり、受講促進に有効な施策を提案いただいたり など、大変助かっています。



人財マネジメントグループ 稲森文華様

03

研修後の受講者の変化

井野岡さん

導入してまだ数ヶ月ですので、目に見える成果が出るのはもう少し先でしょう。ただ申し込み人数が 1,700 人にも 及んだことから、自ら何かを変えたい、学びたいという社内の熱量を感じ取れました。そして前向きに学ぶ社内の 雰囲気が見えてきたのが大きな変化だと思っています。

思考力を強化する研修は今まで実施していなかったので、継続して開催し、社内の共通言語になるまで浸透させたいと 考えています。思考系のみならず他の領域も研修メニューを用意しているので、どんどん学んで欲しいですね。

稲森さん

クリティカル・シンキングを最初に受講した社員が多く、アンケートで 有益度 4.5 点以上(5 段階中)というポジティブな感想が見られて いるので、これから他のコースの受講希望者が増えてくるでしょう。

井野岡さん

肝心なのは、学んで終わりではなく実践でアウトプットしてビジネスに 繋げることですね。そこまでの変化を期待しています。



人財マネジメントグループ 稲森文華様

今後の取り組み

井野岡さん

我々の施策をきっかけに、関連会社から GLOBIS 学び放題を 導入したいという声があり、導入した企業もありました。

我々は今まで SUBARU 社内だけを見ていましたが、今後はオール SUBARU グループとしてグループ企業の人事面をサポートしていきたいとも考えています。GLOBIS学び放題をグループ企業に展開する可能性もありますし、SUBARU の管理職への提供も必要かもしれません。



人事部 担当部長 井野岡大様

稲森さん

受講案内はまず各部門の管理職へ連絡しており、その連絡を見た管理職自身から「学びたい」と問い合わせをいただくことが増えています。

井野岡さん

社内報をはじめとした社内 PR 活動にも、力を入れていきたいと考えています。

グロービス担当者の方からはアドバイスとして、社内報での発信を提案いただきました。自律的に学ぶ機会を会社が提供していることと、具体的なプログラムとして GLOBIS 学び放題と集合型ビジネススキル研修を紹介する予定です。

これまでは人事部からの PR は控えめで、良くも悪くもバックオフィスの役割に徹していました。これからは、過去の慣習に囚われず PR していこうと思っています。学んだ社員がどう感じているか、生の声も発信していきたいですね。社内報をきっかけに、まだログインしてない方もログインしてもらえればと思っています。

社員同士が学び合う場も作りたいと思っています。お互い学び合うことは、自律と共感を生む取り組みです。熱量の高い社員がインフルエンサーになり、 社内全体へ影響を及ぼすことも期待しています。

中期的にはタレントマネジメントやスキルの可視化も検討しています。そのためには GLOBIS学び放題や集合型研修、GMAP の受講データを取得し、 LMS に蓄積する必要があると考えています。そのためには、様々なプロダクトを持つグロービスのサポートが不可欠なので、今後も適切な支援を期待 しています。



[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 株式会社ブリヂストン

信念・使命を醸成し、 自らの力で事を成し遂げるリーダーの育成へ

組織をリードして自らの力で事を成し遂げられるリーダーの育成を目的に、部長層を対象とした 選抜型研修を 5 年間実施している株式会社ブリヂストン様。その取り組みについて、同社の執行 役員人事・労務担当(G モノづくり教育センター長兼 G 経営企画部長)人事・労務本部長を務める 江渕泰久様からお話を伺いました。(部署・役職は 2020 年 1 月時点)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



執行役員人事・労務担当(G モノづくり教育センター長兼 G 経営企画部長)人事・労務本部長 江渕泰久様

当時、経営層から「顔が見えるリーダー」が 少ないという指摘がありました。顔が見える リーダーというのは、自らのビジョンで組織 をリードし、事を成し遂げられるリーダーの ことです。

実はこの選抜研修を実施する前にも、エグゼクティブクラスの研修は行っていました。 しかし、その研修で望むようなリーダーが 輩出できているのかという疑問の声が 上がったのです。

タイヤ業界は非常にシンプルな業界です。長らくタイヤの形も材質も大きく変わらなかったため、従来のオペレーションを、いかに正確に高い品質で回すかが重要視されていました。ですが世界のタイヤ業界を取り巻く環境の変化は、より激しくなっています。弊社も従来の考え方から脱却し、逆の発想をもって勝負しなければなりません。このような組織の変革期において、新しいリーダーの育成が必要だと考えるようになりました。顔が見えるリーダーの育成には、より適した研修を行うべきではないかと原点に立ち返る必要がありました。



執行役員人事・労務担当(Gモノづくり教育センター長兼G経営企画部長)人事・労務本部長 江渕泰々様

受講者の目標像は、顔が見えるリーダーです。たとえば「上司の問いに対して上司が望む答えを準備するのではなく、上司が思い及ばない(その人なりの)見解を話せるリーダー」「自分の意志を持ち、組織を大きく動かす原動力としてのリーダー」をイメージしていました。

自分の意志を持ち、自分の言葉で語れるリーダーの育成には、困難な環境や修羅場に相対しても揺らがない「自身の軸」をもつことが不可欠です。すなわち、マインドセットに軸足を置いた育成が必要でした。

02

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

弊社の社内研修の多くは、スキルや知識の習得にフォーカスしていました。そのためマインドセットに軸足をおいた研修が、顔の見えないリーダーにどこまで響くかは懸念点でした。また私も、リーダーには信念や熱量が大事、といった抽象的なイメージはもっていたものの、マインドセットの研修に詳しかったわけではありません。その状態で、さまざまな研修機関から情報を集めはじめたのです。そのうちの1社が、グロービスでした。

当時の認識は、グロービス=MBA。学術的でスマートなイメージがあり、信念や熱量からは遠いかな、と思っていました。

その印象が変わったのは、グロービスが主催していたリーダーシップ関連の体験セッションへの参加です。私の考えていたイメージにフィットしていました。たとえば信念や使命といった抽象的な単語を、具体的なストーリーを通じてイメージできる。たとえば抽象的な問いを深く考え、解を導き出し、自分の言葉で発信できるまで腹に落とし込める。まさにこれだと。



執行役員人事・労務担当(Gモノづくり教育センター長兼G経営企画部長)人事・労務本部長 江渕泰久様

その後、宮田さん(グロービス担当コンサルタント)や講師の方との打ち合わせを通じて、「信念 (土台)→目標 (志)→使命」の関係も明確に言語化していただけました。このような背景で、グロービスに依頼しようと決断したのです。

研修にあたり、こだわった点

研修の主催側である我々が、研修に深く関わることが大切だと思っています。講師の方のコメントが、そのまま「我々が伝えたいことである」という意図を届けることで、受講者の受け止めは大きく変わります。講師の方に話してもらうのは、単なるセオリーでなく我々のコミットメントです。その意味から私自身は研修にフルアテンドし、都度議論に加わっています。

プログラムにある読書会では、講師の方による講義の前に、私自身のファシリテーションによるディスカッションを行います。 受講者は課題図書を読んで意見する訳ですが、そこでは彼らの気づきや疑問と当社事業活動を結び付けて更問いをします。 「その意見を踏まえれば、先日出された当社中期方針をあなたはどう解釈しますか?」「あなたの組織の現状から、著者のこの論点をどう思いますか?」などなど。それによって後の講義がグッと自分事に近づく訳です。研修にありがちな、「日々の実務と学びの距離」は当初から懸念していました。学びを日々の活動に手繰り寄せることで、それらを受講者の血肉にしてもらうのが狙いです。



気を付けていることは、受講者が置きにいく(無難な)答えを出したり、わかった振りをしたりしたときの対応です。受講者が簡単に「わかりました」と言っている時は、講師に問い直していただくようにお願いしています。もちろん私から声掛けをすることもあります。研修で課されたテーマの答えが、その人自身の内から出ているリアルな言葉なのか。どれだけ深く思考したうえでアウトプットしているのか。このこだわりが研修の成否に大きく影響すると思っています。

研修で本当に人を、会社を変えられるか。この研修が、ブリヂストンのビジネスに足跡を残せるか。受講者に真剣勝負をして もらうために、私も同じくらい高いテンションで臨んでいます。そのような思いを、宮田さんと講師の方が受け止めてくれたから こそ、本研修は受講者に響き、盛り上がりを見せながら長く続いているのではないでしょうか。

研修はライブです。受講者の欲しい情報を関心が高まっているタイムリーな状態で提供しなければなりません。だから、難しい。 宮田さんからは、常にその場で出る話題にミートした考えや情報を提供してもらっています。研修会場に多くの参考図書をお持ち いただいたこともあり、受講者に大きな刺激をタイムリーに与え続けてくれます。

グロービスの皆さんには弊社のことを深く理解していただいています。受講者のバックグラウンドや、今置かれている環境などを リアルタイムで共有すると、それを踏まえたうえでの質問を投げ込んでくださるため、受講者により深く響く。好循環はこうして 生まれているのだと思っています。



執行役員人事・労務担当(Gモノづくり教育センター長兼G経営企画部長)人事・労務本部長 江渕泰々様

インターバル期間の仕掛けにもこだわっています。 インターバル期間に受講者の熱量を増幅させる ことで、研修の結果が大きく変わることに気づいた からです。

たとえば課題。自身についての内省と言語化を行い、 皆で共有し合っています。疑問点や思考の深まりを 皆で共有して他問自答を繰り返し、それにアクション をして振り返る。この課題のおかげでインターバル 中も高い熱量を維持できますし、インターバル前後 の学びをスムーズに連結させられるのです。

研修の主催側からの投げかけも、インターバル中には重要です。その意味では、グロービスから受講者への投げかけは、内容・ タイミングともに感心させられます。受講者の状態をしっかり把握なさっているのでしょうね。一人ひとりに寄り添ったコメントは 見事ですし、思考が浅かったり無難な答えを出したりした受講者には、更問いが投げられます。研修で顔を合わせるのは 7 日間 ですが、実際には3か月間みっちりフォローいただけています。

03

研修後の受講者の変化

研修後の受講者たちが、それぞれの部門で自分の 意思を発信しはじめているという実感はあります。 たとえば対話集会、lon1、方針説明会などの 開催が当たり前になってきています。

単なる業務連絡や業務指示ではなく、自分の意思 を発信し、どの方向に向かうのか。その人自身の 考えにもとづくコミュニケーションが増え、それ ぞれの部門をリードしている状況は、とても 頼もしいですね。

受講者の声からも成長の兆しが見えます。彼らが 口にしていたのは、「(チームが不安定な環境下に あっても、) 本研修を受けたおかげで自信をもって 方向を語ることができた」。



執行役員人事·労務担当(Gモノづくり教育センター長兼 G 経営企画部長)人事· 労務本部長 汀渕泰久様

安定していた時代から変化の激しい時代への移り変わりは、さまざまな業界で危惧されていることです。 弊社も大きな転換点を迎えており、本研修の受講者のおよそ 1/3 は、受講後に肩書が変わっています。 このような環境下で成長の声が聞けたことは、大きな成果だと考えています。



執行役員人事・労務担当(Gモノづくり教育センター長兼G経営企画部長)人事・労務本部長 江渕泰久様

また本研修は、2019年で第5期。社内での認知や影響力も増してきています。同じ受講期の受講者同士で同窓会が活発に開かれていることもありがたいですね。

本研修の受講者達は同じ釜の飯を食べた同士という 一体感を抱いています。特別な高揚感と言ってもいい でしょうか。研修を終えた後も、あらためてお互いの 考え方を共有し合うことで、新しく得るものがあると皆が 感じているのです。私も同窓会に参加すると、高校の 同窓生のように胸襟を開いた本音のコミュニケーションが できます。

宮田さんも講師の方も同窓会に参加して、当時の研修を 思い出す鋭い言葉を投げかけてくれます。研修終了後も 受講者に大きな刺激を与えてくださって、本当に ありがたいですね。

今後の取り組み

本研修に参加した受講者が軸となって、会社によい変化を起こしてほしいです。たとえば受講者同士のネットワークを強化させる ことで、会社の行動規範を変えるような取り組みをイメージしています。

本研修を同時期に受けた同期のつながり(横のつながり)は自律的に生まれているので、次は事務局側から働きかけて、1 期~5 期のネットワーク(縦のつながり)を強化したいな、と。この縦横のつながりは、本研修を通じて共通言語ができたネットワークです。共通言語を通じて、考えるべきことをスムーズに議論できる集団になれると思っています。最終的にはそんなネットワークが、未受講者も含めて会社全体に波及していくことを想像しています。

また、グロービスからの視点や発想をもとに、他の研修も組み直していきたいですね。リーダーとして、あるいは人として成長するには、マインドとスキルの両面をバランスよく伸ばす必要があります。それが達成できる育成体系を、弊社の従業員に提供したい。このような難しい相談に最も乗っていただけるのが、グロービスなのかな、と。これからも宮田さんの情報力・提案力と弊社へのコミットに期待しています。



担当コンサルタントの声

私は本研修の第 1 期から関与させていただいています。本研修で大切にしている ことは、江渕様の熱意をどれだけ後押しできるか、です。

本研修はリーダーの自覚・役割について内省し続ける研修です。人の内面にフォーカスする研修は、どうしても学びのゴールが抽象的になりやすく、研修設計の難易度も上がります。このような研修だからこそ、事務局サイドの熱意・熱量が重要です。江渕様が目指したいこと・やりたいことを起点にして、我々が設計し、講師が応える。この三位一体で受講者の皆さまに向き合っているからこそ、皆さまに響く研修になっているのだと思います。

読書会のファシリテーターをされているのは、象徴的なエピソードです。 執行役員の本気の言葉・本気の行動を目の当たりにして、奮起されない受講者は いないでしょう。



担当コンサルタント / 宮田 匠悟

江渕様が次にやりたいことは何だろう、江渕様の熱量・期待にどこまで応えられるだろう、どうしたら江渕様や受講者の皆さまの熱量を上げられるだろうと、楽しみながら伴走しています。正直にいうと、私も講師も江渕様のファンになってしまったのですね(笑)。

江渕様からはありがたいことに、「阿吽の関係」という言葉をいただきます。江渕様と深くコミュニケーションしながら、阿吽の関係になれるまで本研修に関与できていることは、私としても嬉しい限りです。今後も熱意をもって、江渕様と講師ともに、株式会社ブリヂストン様のリーダー育成に挑戦し続けたいと思っています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

06

精密 / 医療機器

JAM 島津労働組合 NTN 株式会社

[導入事例] JAM 島津労働組合

人的資本経営の知見を深め、経営と対等に 議論して社員の働きがいを育む労働組合を目指す

労使が協調して経営を進めるために、労働組合の執行役員が人的資本経営について学ぶ取り組み(以下、本研修)を 行っている JAM 島津労働組合様。本研修は、労働組合執行部に加え、労使協調のパートナーである人事部のメンバーも 参加して行われました。その取り組みについて、副組合長 村田匡様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



副組合長 村田匡様

村田さん

我々は、株式会社島津製作所と島津産機システムズ 株式会社の2社における労働組合です。組合の執行部は 17名おり、そのうち、労働組合の仕事に専念する 専従執行役員が4名、業務と兼務の形で携わる 非専従執行役員が13名という構成です。

執行部の大半を占める非専従執行役員の任期は1期2年と短く、それゆえに生じる経験不足が課題でした。 団体交渉や春闘など、経営と十分に議論するだけの経験を2年で積むことは難しいものがあります。

私自身は専従執行役員になる前に 4 期 8 年組合役員を務めており、専従執行役員になってからは 1 年半ほど経ちました。それでもなお、自分のスキル不足、経験不足を感じる場面があります。社長をはじめ経営陣と議論をすると、圧倒的な視座の違いを目の当たりにするのです。

経営陣はグローバル視点を持ち、あらゆる社会情勢を踏まえて自社の戦略を語る一方、労働組合側は現場の観点に重きを置いた意見を伝えることが多いです。現場の意見を伝えることが我々の役割とはいえ、これまでの経営協議などにおいては、経営陣の言葉の意図や背景を理解することができずに、ただただ議論がかみ合わず、交渉の後は徒労感を覚えることが多くありました。

また、近年は若手社員が労働組合の執行役員に任命されるケースも増えてきています。職場経験の少ない若手社員が、会社の組合員 3,400 名を 代表して経営との交渉の場に臨まざるを得ない状況になっていることも大きな課題と感じていました。

こうした状況のままでは近い未来、労働組合が経営をモニタリングし、時には経営陣に効果的な提言をしながら、組合員の労働条件を改善して 経営の方向性を修正するという役割を果たしきれなくなるかもしれない、という危機感を抱えていました。

そこで、組合執行部の経験不足を少しでも補うための疑似体験の場として、本研修を企画しました。学ぶテーマを人的資本経営としたのは、 経営との交渉における重要テーマになることを見据えたためです。我々が経営と同じ土俵に立って議論できるよう、知識を蓄えておきたいと 考えました。

	DAY1	DAY2	DAY3	DAY4
プログラム	人材 マネジメント	評価制度の理解と 運用力向上	組織変革の リーダーシップ (心理的安全性)	価値創造 ネゴシエーション
企画の狙い	■「ジョブ型が最近のトレンドらしい」など、他社の人事制度をそのまま自社に導入しても当然うまくいかない ■自社を取り巻く外部・内部環境、自社の戦略と整合させる視点を得る	■ 評価制度という人事制度の本丸に焦点を絞り、「自社の評価制度はどうあるべきか?」という問いについて考える ■ 評価制度を、運用面からも捉え、理解を深めていく	■ 新人事制度を職場に 浸透させていく段階を 想定し、組織変革の ステップや難所を理解 する ■ 健全な社内の変革や、 労使のチーム作りに 影響する心理的安全 性についても学ぶ	■ 労使が対立して価値を奪い合うのではなく、 双方にとって新しい価値を創出する交渉の考え方・実践技術を 学ぶ

プログラム概要

グロービスにお声がけしたのは、私が以前 GMS(グロービス・マネジメント・スクール)に通学した経験があり、経営スキルをしっかり 身に付けられるだけでなく、議論を通じて受講者同士が切磋琢磨しながら学べる環境であると感じていたからです。本研修も議論中心の スタイルで学ぶ場を作りたいと考えたため、企画段階から相談を持ちかけました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

村田さん

当初考えていたゴールは、執行部のメンバーが人的資本経営に関する知見を深めることでしたが、緒方さん(グロービス担当者)と打ち合わせを重ねる中で、「経営と労働組合が共通言語を持つ」状態を目指すことにしました。労働組合と会社側がただ対立するのではなく、前向きに議論し協働できる状態を作るためです。これは、まさに私が目指したい労働組合の姿でした。

新たに設定した「共通言語を持つ」というゴールを踏まえ、本研修の参加者として会社側にも声をかけることにしました。人事部長に掛け合って、人事部の若手メンバーにも参加してもらうことにしたのです。



副組合長 村田匡様

また、コロナ禍で対面コミュニケーションの機会が激減していたため、本研修は対面での集合研修で行うことにしました。この数年間、 研修はオンラインで行うことがほとんどでした。今回は受講者全員の能力や強みを引き出しながら議論し、組合執行部と人事部メンバーとの 交流を深め、信頼関係を構築するためにも、対面での開催はこだわったポイントの1つです。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点



副組合長 村田匡様

村田さん

最も不安だったのは、受講者に本研修の意義を理解してもらえるだろうか、という点でした。執行部のメンバーは説明すれば納得してくれると思っていましたが、労働組合が開催する研修に人事部のメンバーが参加することに、会社側の立場である人事部から理解を得られるかが気がかりでした。

一筋縄では納得を得られないだろうと思い、人事部長や 人材開発室長、さらには受講者の上長にも本研修の意義や 参加するメリットを丁寧に説明することを意識しました。組合が 行おうとしている施策についてしっかり理解してもらうことが 大事だと考えたのです。

人的資本経営についての学びを得ておく必要性や、受講者同士 で信頼関係を築く意味合いを伝えると、「それなら、ぜひ受講 してもらいたい」と言ってもらえて安堵しましたね。

人事部としても、特に若手メンバーが現場を知る機会を作りにくいという課題感を持っていたのです。今回は研修という場ではありますが、現場で働く組合執行部メンバーとの繋がりを作っておくことで、今後、何か困った時に現場に声をかけられる状態にしておくのは有益だと感じてもらえたのだと思います。

研修後の受講者の変化

村田さん

このような取り組みは一朝一夕に成果が出るものではないと 思っているものの、人的資本経営の考え方や、評価や報酬と いった人事制度の知識はしっかり身に付けられたと思います。

また、現在進行中の人事制度改定の議論において、本研修で学んだネゴシエーションスキルを執行部メンバーの多くはさっそく活用しています。従来、人事部と労働組合との話し合いでは互いに現場感覚や感情論が先行しがちだったのですが、研修後は、制度の本質や時代の潮流を見据えながら踏み込んだ議論ができていると感じます。

本研修のような取り組みをせずに執行部の運営をしていた頃とは異なり、研修で学んだことを実践してみるという行動変容も皆に見られています。



副組合長 村田匡様

ここまでの状態にできたのは、緒方さんの力添えがあったからです。我々の曖昧な構想から目的を明確にし、 具体的なプログラムを設計していただきました。研修名も、緒方さんにアイデアをいただいて決めましたね。

さらに、研修の設計だけでなく、現場にも足を運んでいただいて我々を理解しようと努めてくださった点にも 信頼が置けました。今回の取り組みを自分事として捉えていたただき、緒方さん自身も楽しみながら企画していた ことが印象に残っています。今後の施策についても、緒方さんに相談しながら検討を進めているところです。

今後の取り組み



副組合長 村田匡様

村田さん

労働組合として経営と様々な話をする中で、学ぶべきことはまだまだあると、強い課題意識を持っています。移り変わりの激しい時代ですから、組合役員は組合のことだけではなく、経営戦略や管理会計をはじめとする経営全般のスキルについても理解を深める必要があると考えています。 社内のことだけでなく、政府の産業政策などマクロな知識も求められますね。

こうした知見が不足していると、例えば春闘の交渉においても「連合や上部団体がこう言っているから、何 % 賃上げを要求します」といった、根拠に欠けた主張をしがちです。そうではなく、労働組合は、財務面も含めて経営状況を理解したうえで、しっかりとしたロジックで会社と協議ができるカウンターパートであるべきだと思っています。

これからの時代における労働組合は、社員の労働条件の改善に留まらず、働きがいを育む取り組みもしていけるとよいですね。SDGs やダイバーシティ、キャリアデザインをテーマにした活動などにもチャレンジしています。会社と労働組合を明確に区別するようなセクショナリズムは捨てて、社員の働きがいを高め、社会課題解決へのアプローチを労使で一緒に模索していきたいと考えています。

いずれは、我々島津労働組合だけではなく、社会全体の労働環境の改善につながる活動もしていきたいです。そのためにも、JAM 島津労働組合が 先駆けて多様な取り組みを行い、産業を超えた多くの労働組合にとってのモデルケースになれればと考えています。

グロービス担当者の声



緒方 美穂

「人的資本経営を考える研修」というタイトルからは最先端でトレンドに乗った内容をイメージされるかもしれませんが、自社の事業環境や人事制度の意図や運用について考え抜くという、当然のことに地道に向き合うプログラムを提案させていただきました。

私自身も過去に人事担当の経験があるのですが、「この人事制度が真に成果を上げるのか?」という問いに、 企画段階や運用途中で自信を持つことができず、定量化も難しく、いつも苦悩していました。人的資本経営と いう言葉を毎日聞くようになりましたが、分かりやすいソウハウ・正解があるものではなく、人事・労働組合が 自分達の企画する人事制度・人事施策について考え抜き、運用にもこだわりぬく、その営みこそが人的資本経営 だと思っていたので、そこに向き合う研修にしたいと考えました。

今回のインタビューで、村田様が開催に向けて、参加者の上司の方一人ひとりに直接説明に行かれていたことを 知りました。研修現場の現実では時にやりきれていないことですが、この村田様の行動もまた、地道で骨が 折れるが本質的な営みであるとハッとしました。

本企画はすべての労使パーソンに受講いただいて損はないと思える内容ですが、地道で 4 日間にもわたる研修となりました。このようなご相談をお受けし実現するチャンスは、頻繁に巡ってくる訳ではありません。村田様の熱意や行動があるからこそ、私も本企画でご一緒できており、このご縁に改めて感謝しています。これからも JAM 島津労働組合様、島津製作所様のチャレンジが前に進まれるよう、精一杯支援させていただきます。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

[導入事例] NTN 株式会社

習慣的に学習することの重要性や楽しさを、 次期リーダー候補の皆さんに提供できた

国内外の拠点をリードする人材育成のため、管理職層を対象とした選抜研修を実施している NTN 株式会社様。その取り組みについて、同社のグローバル人材育成部 企画推進グループ主査の 藤井祐一様とグローバル人材育成部 企画推進グループ担当課長の入江洋行様からお話を伺いました。 (部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

藤井さん

当初の課題は、拠点のマネジメントができる人材の育成でした。当社は生産拠点・販売拠点・研究開発拠点などビジネスエリアを広げ続けています。拠点の所在地も国内だけではなく、アジア・ヨーロッパ・アメリカと広範囲にグローバル展開してきました。その結果、各拠点を統括するリーダーが不足し、マネジメントの面でさまざまな苦労や困難に直面してしまったのです。



グローバル人材育成部 企画推進グループ主査 藤井祐一様

拠点を増やすということはマーケット拡大のチャンスでもあり、当社を飛躍させる機会でもあります。各 拠点のマネジメントがうまくいかないという理由で、飛躍の機会を逸してしまうことは避けねばなりません。このようなタイミングで当社役員から「本格的な教育が必要」という声が上がり、研修プロジェクトをスタートさせ、2016 年、拠点の社長・リーダーとなる人材を育成するための「経営学校初級編」を 立ち上げました。7~8ヵ月を通して、マネジメントの基本を学ぶための研修です。

立ち上げ当初はすべてのカリキュラムを内製で進めていました。管理職に求められるスキル・マインドは、各社のビジネスモデル・社風・経営戦略などによって異なると思います。当社も、当社特有の価値観・考え方・必要なスキルを身に付けてもらいたいと考え、内製ベースの研修からスタートしたのです。

研修を始めてから見えた課題感と改善

藤井さん

「経営学校初級編」を 2 期、3 期と続けていく中で、外部リソースを活用しなければできないこともあると考え始めました。たとえばマネジメントのベースとなる考え方や伝え方。考え方や伝え方の癖は仕事を通じて身についてしまうため、同じ会社の社員は同じ癖を持ってしまいがちです。そのため同じ会社の社員同士で指摘し合うことは難しく、外部から指摘してもらう必要がありました。

そこで「経営学校初級編」のカリキュラムの一部として、「クリティカル・シンキング」の講座をグロービスにお願いしたのです。



クリティカル・シンキング プログラム概要 (経営学校初級編の初回と2回目に組み込み)

入江さん

具体的に社内で挙がっていた声は、会議で発言が長い管理職が多いと(笑)。言いたいことだけを話してしまい、本当に伝えるべきことを伝えきれていない人が多かったのです。結果、意思決定に時間がかかってしまう。クリティカル・シンキングの言葉を借りれば「イシューは何か」「キーメッセージは何か」を整理できていないからですよね。

この課題の背景には、当社の製品がベアリングや精密機器といった基幹部品であり、BtoB かつ取引先が限定されていたこともあるかと。どうしても外部との接点や取引先が限定され、言葉を尽くさずとも以心伝心のコミュニケーションが成立しがちです。

一方で話すことが多いというのは、自分の思いをしっかり持てていることの裏返しでもあります。その思いを体系立てて 説明・交渉し、社内展開できるようになれば、課題が強みに反転し、当社はもっと良くなると考えたのです。 02



グローバル人材育成部 企画推進グループ主査 藤井祐一様

藤井さん

今後も本研修は改善を続けていきますが、目指す ゴールは、各拠点の社長を務めるためのスキルを バランスよく身につけてもらうこと。その思いは、 今も変わっていません。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

藤井さん

グロービスにお願いするという観点では、懸念点はありませんでした。グロービスの通学プログラムを継続利用していたこともあり、平林さん(グロービス担当者)や前担当者の方と「経営学校初級編」について相談ベースで意見交換をしていたからです。グロービスからは、「目指すゴールに対して、どの順序でどのようなスキルを身に着けるべきか」など、さまざまなアドバイスをいただけて大変ありがたかったですね。

そのアドバイスを通じて、「経営学校初級編」にはクリティカル・シンキングが必要だと考えたのです。

入江さん

導入にあたり、グロービスの体験セミナーに参加しました。体験セミナーではクリティカル・シンキングの学びを、講師のファシリテーションのもとで経験できます。受講しながら、当社の従業員はイシューや枠組みを踏まえたコミュニケーションを取れているだろうか、と考えましたね。具体的に何をどのように学べるか経験しておくことで、「経営学校初級編」に組み込んだ結果をリアルにイメージできました。



(右) グローバル人材育成部 企画推進グループ主査 藤井祐一様 (左) グローバル人材育成部 企画推進グループ担当課長 入江洋行様

3 / 7

事前に感じていた懸念点としては、ケースメソッドが当社に合うか、です。自社のビジネスモデルとは異なるケースに対して、 受講者がどのように受け止めて取り組むか、気がかりでしたね。

ですが、講師のファシリーテーションスキルが高いことは体験セミナーで分かっていましたので、進行そのものには不安はありませんでした。また自社特有の思考の癖に気づくには、あえて自社と異なるケースを用いることが有用だと、平林さんからアドバイスをもらいました。結果、やってみようと。

実際は杞憂でしたね。最初は遠慮がちだった受講者 も徐々に発言や質問が増えていき、前のめりで参加 する姿勢が見られました。

巧みなファシリテーションはもちろん、講師自身が 豊富な経験をお持ちという点も功を奏しました。 講師の前職の経験を踏まえながら「私の会社はこう でした。NTN さんだとどうですか?」と、自分ごと に落とし込むための問いを投げかけてくれたのです。 自身とケースのかい離を感じた受講者は、 少なかったのではないでしょうか。



グローバル人材育成部 企画推進グループ担当課長 入江洋行様

研修で得られた気づき

藤井さん

最も驚いたのは、「同質化」ですね。受講者からのアウトプットが驚くほど似通っていたのです。当初から仮説として持っていた、 当社の思考の癖が表出した瞬間でした。講師も驚かれていましたね。



グローバル人材育成部 企画推進グループ主査 藤井祐一様

社内メンバーが同じ価値観を共有できていることは、考え方によってはポジティブです。進むべき方針が決まった後は、皆が同じ目的に向かってまい進できる。しかし、当社が中期計画として掲げるテーマ「変革」に対して、同質性はネガティブな形で作用してしまうかもしれません。なので講師には、クリティカル・シンキング研修の2日目から意識してご指摘いただくようお願いしました。

研修後の受講者の変化

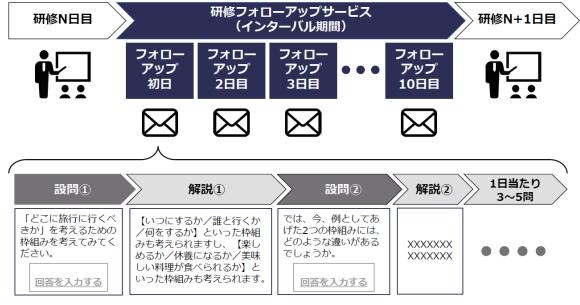
入江さん

変化は、インターバル明けの研修 2 日目で実感しました。クリティカル・シンキングを仕事の中で実践している人が多かったのです。受講者の部下からも、「コミュニケーションの仕方が変わった」という声を聞いています。やはり、実践こそ重要なのだと感じました。

若年層には他社のロジカル・シンキングの研修を入れているのですが、業務内での活用状況を完全には 把握できていません。なので、研修の途中にも関わらず、学びの実践を確認できたことに驚きました。

実践という観点からは、「研修フォローアップサービス」(グロービスの提供する復習用プログラム)の導入も良かったのかもしれません。

研修フォローアップサービスは、受講者のメールアドレスに 1 日 1 通、全 10 回の復習課題のメールが送られるというサービスです。私も内容を確認したところ、ただテキストを読むだけではないのですよね。各課題に対して自身の答えを記述しないと先に進めませんでした。研修で学んだことを定着させるためのサービスだと強く感じましたね。



研修フォローアップサービスの概要

入江さん

業務に加えて研修フォローアップサービスまで完遂するのは苦労したと思います。ですが結果として、受講者は最後までやり抜き、クリティカル・シンキングの 2 日目に臨んでくれました。1 日目と会場の雰囲気や受講者の顔つきはまったく違っていて、「あの課題があったからこそ、2 日目の学びも深まった」という反応もありました。「今回は何を学べるのか」と前のめりな受講者も、1 日目に比べると多かったですね。



(右) グローバル人材育成部 企画推進グループ主査 藤井祐一様

(左) グローバル人材育成部 企画推進グループ担当課長 入江洋行様

藤井さん

当初、研修負荷の高さに懸念を示す人もいました。ですが、最後は皆さん喜んで取り組んでいましたね。 貪欲に学ぼうという姿勢と学習を喜べるマインドのある 人こそ、リーダーになってほしいと強く感じました。 その意味では、習慣的に学習することの重要性や楽しさ を、次期リーダー候補の皆さんに提供できたと思って います。

今後の取り組み

入江さん

受講者の意見や我々の目指すゴールを見据えながら、今後も「経営学校初級編」の改善を続けていきたいと考えています。 たとえば昨年は 1 日だったクリティカル・シンキング研修を、2019 年度から 2 日間に増やしました。昨年のアンケート結果がとても良かったからです(笑)。

まずはクリティカル・シンキングを丁寧に学ぶ。そのうえで次のステップとして、たとえばマーケティングなどの科目を準備できればよいのかなと。クリティカル・シンキングの次も見据えつつ、適切にステップアップするための内容・タイミングなどを、平林さんと相談しながら考えています。

藤井さん

若い世代に、クリティカル・シンキング研修を受ける機会を提供したいですね。

現在の受講者は、新拠点ですぐにリーダーとなることを期待されている方々です。なので、研修後すぐに海外に行ってしまう方も 少なくありません。本研修で学んだことを今の仕事で実践し、武器として使いこなせるようになるだけの時間を、若い世代の社員 には提供したいと考えています。

また、クリティカル・シンキング研修を続けていくことで、社内全体に考え方の基盤を構築したいとも考えています。今受講しているメンバーが、若い世代に学びを伝播し、会社としても社員としても大きく成長する。このような良いサイクルを、「経営学校初級編」からスタートできたら、これほどうれしいことは無いですね。



グロービス担当者の声

私が本プロジェクトで最初に感じたことは、「本研修の受講を通じて受講者の皆さまには大きく成長していただける」という期待感でした。グローバル企業である NTN 様の選抜研修なので、集まる方は当然優秀な方ばかりです。この方々がクリティカル・シンキングを学んでマネジメントや経営戦略立案に活かせば、どれだけ NTN 様の企業成長に貢献できるのだろうとワクワクしたことを覚えています。

クリティカル・シンキングはしばしば、ロジカル・シンキングと対比されますが、その本質は異なります。クリティカル・シンキングは直訳すると、「批判的な思考」となり、批判の対象は「自分」です。言い換えると「健全な批判精神をもって、自分の考え方・常識・前提条件を客観視する思考法」となります。たとえば他者と共有している前提条件から疑い、何をいつまでにどのように伝えるべきかを組み立てる。このようなコミュニケーション能力は、マネジメントに限らず全てのビジネスパーソンに必須の能力でしょう。



グロービス担当者 / 平林 徳裕

新しい学びを得られた皆さまが、これから実務に取り組む中でどのような変革を起こしていくのか、とても楽しみです。

また本研修が高評価なのは、事務局のお二人が持つ教育への強い思いがあってこそ、です。私ができることは、お二人の思いを後押ししつつ、受講者の皆さまに実のある研修を提供すること。その結果、「経営学校初級編」の評判が高くなり、教育の重要性が浸透し、NTN様の企業成長につながるのであれば何よりです。

今後もお二人とは、密なディスカッションを続けさせていただきたいと考えています。なぜなら時代によって求められるリーダー像は変わるため、研修内容もブラッシュアップさせる必要があるからです。たとえば藤井様にお話しいただいた若手層への研修であれば、若手とベテランの興味・関心・現在持っているスキルの違いや、リーダーになるまでの時間軸を考慮した研修設計が必要かもしれません。

お二人との対話を通じて、NTN 様に必要な次世代リーダー像の探求を、引き続きサポートできればと思っています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

07

商社

伊藤忠商事株式会社 国分グループ 長瀬産業株式会社



[導入事例] 伊藤忠商事株式会社

世界各国で活躍する社員の自律的な キャリア形成をするために必要となる、 経営スキルを磨く場を提供

若手・中堅社員が自律的にキャリアを形成していくために、体系的な経営スキルを習得する育成施策(以下、本研修)を行っている伊藤忠商事株式会社様。その取り組みについて、伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部部長 林哲生様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部 部長 林哲生様

林さん

伊藤忠商事では近年、若手・中堅社員が望む働き方やキャリア観がその上の世代とは変わってきています。 仕事を通して自己実現し、チャンスを活かして主体的にキャリアを形成したいという価値観をより強く持つ社員が明らかに増えています。伊藤忠グループの人材育成を担う我々としては、こうした新たな価値観を尊重し、支援していかなければならないとの課題感がありました。

伊藤忠商事は、かねてから社員のキャリア形成を 重視してきた会社です。キャリアカウンセリング室を 設け、社員がキャリアカウンセラーの資格を有する 社員によるキャリア相談を受けられる環境づくりを 20 年ほど続けています。また、すべての社員が 上司との面談で、年に一回、キャリアの方向性を すり合わせる機会も設けています。 これらの取り組みの前提には、ビジネスの領域が多岐にわたる商社においては会社が配属を決めたら、多くの社員はその分野で定年まで 勤務し続けるという考え方がありました。入社 8 年目までを教育期間と位置付け、グループ会社や海外拠点も含め 3 つほどの部署で経験を 積んでもらっています。これは先輩の背中を見て育つ OJT 中心の育成であるため、配属されたカンパニーによって、身に付くスキルが少し ずつ異なるのが現状です。

ところが、近年実施したエンゲージメントサーベイにおいて、 世代によるキャリア観の差異が明らかになっています。若手世代 ほど、当社以外も含めてキャリアの選択肢を幅広く捉えている のです。この結果から、伊藤忠商事で歩めるキャリアをより 多様化するとともに、もっと人を活かす環境づくりが必要だと 感じるようになりました。

この課題意識から、各営業部門において、部門長が若手社員へ 育成ビジョンや先輩社員の活躍を伝える「キャリアミーティング」 を行い、社内に多様なキャリアパスがあることを理解してもらう 取り組みを始めました。加えて、手挙げ制で異動希望を募り、 他のビジネスにチャレンジできる機会も増やしています。



伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部 部長 林哲生様

他のカンパニーへ異動すると、特定部門だけで培ったスキルではどうしても不足が生じます。せっかくチャレンジをしても、体系的なビジネススキルがなければ活躍しきれないケースが出てくるでしょう。伊藤忠商事で自律的なキャリアを形成してもらうためには、他の人事施策と連動させたうえで、体系的な経営スキル習得の場をつくることが必要でした。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

林さん

社員が経営スキルを磨くことで、働きがいや成長実感をもって仕事に取り組み、自律的にキャリアを歩めることをゴールとしました。業務目標にコミットメントするという仕事への厳しさは保ちつつ、充実感をもって仕事に向き合える意味での働きがいを醸成したいと考えています。

伊藤忠商事では「ひとりの商人、無数の使命」という企業行動指針を掲げています。この企業行動指針は、社員一人ひとりが個の力を発揮して、 自らの商いにおける行動を自発的に考え、お客様が求めるものをご提供する姿勢を表したものです。これからの時代における企業行動指針の 体現としては、一人ひとりが自分の意思に応じた成長を遂げ、「ひとりの商人」として活躍してもらう状態をつくりたいと考えています。



伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部 部長 林哲生様

このゴールを実現するためには、全員が自分のキャリアプランに応じて、経営スキルを体系立てて習得できるグロービス・マネジメント・スクール(GMS)の導入が最適だろうとの判断に至りました。GMSには経営にまつわる14科目があり、3か月ごとに開講されていくので、自分に必要な分野を必要なタイミングで学べます。自律的なキャリア形成には、自律的に学ぶことが必要だろうと考え、希望者がGMSへ通学することとしました。

また、GMS の講師陣は実務経験が豊富な方々ですので、学びと 実務とを紐付けやすい内容だろうとの期待もありました。学んで、 現場で試して、また学ぶというサイクルが回せるのはよい点ですね。 そして、受講スケジュールをフレキシブルに選べることも、導入の大きな要因でした。当社の社員は出張が多いですし、世界各地に駐在員もいるため、 定期的に通学するのが難しい状況にあります。 GMS であれば、クラスの日に出張が入った際は振替受講制度を使えますし、海外駐在員は オンラインクラスを選べるので、業務への支障なく学びやすいと思いました。

自己実現のために必要なスキルを自ら身に付け、望むキャリアを実現していく。若手・中堅社員がこの一連の経験を経ることで、エンゲージメント 向上にも繋がるだろうと考えました。

02

検討プロセスと実施内守

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点



伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部 部長 林哲牛様

林さん

学んだことが実務に活かされず、勉強のための勉強にならないようにしたいと思っていました。そのため、受講希望者に学ぶ目的意識をもってもらうために、学びをどう業務に繋げていくのかのエッセイを書いてもらっています。さらに受講後は、これからの行動計画を上司と話し合う場も設けています。

また、全社へ本研修だけをアナウンスしても会社の思いは 伝わらないだろうと考え、メッセージを伝える動画を制作 しました。会社が認識している課題感やそれに対する 打ち手をストーリーで話し、理解してもらう工夫をしています。

さらには、若手・中堅社員の学びには、対象層の上司の 理解が欠かせません。上司となるマネジメント層へも、 エンゲージメントサーベイの結果から導かれた課題点を オープンに伝え、GMS 導入の意図やマネジメント層への 期待役割を説明する場も設けました。

マネジメント層は、OJT 中心で育成されてキャリアを積み重ねてきた世代です。部下育成にあたっては、こうした価値観からの意識変容が必要ですので、昨年秋には部下のキャリアマネジメントに関する研修も公募で実施しました。これまでキャリア研修は本人向けのものしか実施していなかったのですが、部下がいくらキャリア意識を高めても、上司と合意していなければ本人が望む業務付与が難しくなると考えました。部下のキャリアマネジメント研修の参加募集をしたところ、我々の予想より受講を希望する上司が多く、上司自身も部下のキャリアをどう考えればよいのか悩んでいることが感じられましたね。

こうして、さまざまな取り組みを同時並行で進めてきて感じているのは、研修など単発の施策だけを行うのではなく、複数の施策をストーリーとして伝え、実施することの重要性です。

03

成果と今後の展望

研修後の受講者の変化



伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部 部長 林哲生様

林さん

本研修を会社が設けたことに対して、社員はポジティブに受け止めてくれています。メッセージ動画を発信した際、何人かの若手社員が「GMS で学べるのは、とてもありがたいです」とわざわざ伝えにきてくれたほどです。

彼ら・彼女らの上司から、GMS の応募時期についての問い合わせも来ています。業務付与のタイミングをふまえて、部下にどのような学びを推奨しようか考えているのだと思います。上司の皆さんが本研修を早くも前向きに捉えていることに、私自身が驚いているところです。

受講希望者も初回の公募から想定以上に集まり、2022 年 10 月期は約 100 名が GMS で学びました。皆、こういう場を待ち望んでいたんだと感じましたね。ただ、スタートしてまだ半年ほどですので、具体的な成果が出てくるのはこれからだと思います。自律的に学ぶ環境を整えられた点においては、一歩前進できたと捉えています。

グロービスには、本研修の企画段階から親身に相談に乗っていただきました。我々の二一ズを細やかに汲み取っていただき、ご提案を通して自分たちの課題に気付かされることもありましたね。「ビジネススクールで社員を学ばせたい」という話を最初に持ちかけ、近藤さん(グロービス担当者)とのディスカッションを通して、その背景にある課題感を明確にしていただいたように思います。また、GMS の科目を個別に社員に示すだけでなく、経営のヒト・モノ・カネを連動させたプログラムとして見せる案もご提示いただいたおかげで、我々の視点が広がりました。

本研修がスタートしてから、改善点に気づくこともありました。そのような時にも、近藤さんにはすぐに返答をいただいたり、一緒に考えてくださったりして、我々の不安をいつも最小限にしてくれましたね。密に相談させていただいたので、外部企業の方であるという感覚も薄れていったほどです。大変感謝しています。

今後の取り組み



伊藤忠人事総務サービス株式会社 グローバル人材開発部 部長 林哲生様

林さん

本研修をはじめとする取り組みを継続して、社員一人ひとりが自律的に 学ぶ意欲をこれからも尊重し、支援していきたいと思います。伊藤忠商事 において多様なキャリアパスを実現するためには、GMS で体系的な経営 スキルを磨く一方で、それぞれのカンパニーで求められる専門性も必要に なってきます。GMS でスキルを横に広げ、専門分野で縦に掘り下げていく。 社員のスキル開発においては、この両方を意識したいと考えています。

経験や意思に応じた学びの機会提供、チャレンジングな業務付与、そして キャリアカウンセリング支援などの取り組みを、一貫性をもって提供 し続けることで、誰もが「ひとりの商人、無数の使命」を体現する人材に 成長してほしいと期待しています。



グロービス担当者の声



近藤 健人

さまざまな事業を手がけている伊藤忠商事様において、カンパニー横断で活かせるスキルは、GMS でご提供しているような経営のヒト・モノ・カネ・思考にまつわる分野なのだろうと考えます。この点において、当社が伊藤忠商事の皆さまのキャリア形成に大きく貢献できていると捉えています。

また、自律的なキャリア形成には、自分自身への健全な危機意識も必要です。他流試合形式である GMS の場で、 業種や職種、年代も違う方々と一緒に学ぶことで、新たな気づきや危機感が芽生えやすいと思うのです。

伊藤忠商事様は、カンパニーが多岐にわたるだけに、ビジネスにおいてあらゆる環境変化の影響を受けると 考えています。だからこそ、これからも柔軟に、世の中の潮流をふまえた育成のご支援をしていきたいと思います。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例]国分グループ

次世代のリーダーへ火をつける 全社を巻き込んだ自社課題プログラムへの取り組み

30 代を対象とした次世代リーダー育成プログラム

(名称:国分ビジネスリーダー育成カレッジ、実施形態:公募型/推薦型の選抜研修)を3年間にわたり継続している国分グループ様。その内容について、国分グループ本社株式会社の取締役執行役員経営統括本部副本部長兼人事総務部長小木曽泰治様、人事総務部人材開発課長梅澤篤様、人事総務部人材開発課グループ長中島秀典様と、受講者だったマーケティング統括部マーケティング企画部推進課マーケティング担当グループ長高田佳子様(1期生)、国分首都圏株式会社の物流・システム部物流営業課栗田亮様(2期生)にお話を伺いました(部署・役職はインタビュー当時)。

※本記事の集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真はソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

月景と課題

研修前に抱えていた課題感

梅澤さん

当時抱えていた課題感は、3つあります。

1つ目は、20代・30代の若手社員の視座が、若干下がり気味だったことです。特に優秀な社員は業務量も多く、目の前の仕事に没頭してしまう傾向にありました。



人事総務部 人材開発課長 梅澤篤様



マーケティング統括部 マーケティング企画部 推進課マーケティング担当 グループ長高田佳子様 (1 期生)

高田さん(1期生)

我々は卸売業ですので、メーカーや小売業との折衝が多く、 日々の仕事に追われがちです。大局的に物事を捉えられている だろうかと、不安を感じることもありました。

小木曽さん

力のある社員は30代ごろから責任が重くなり、さまざまな現実に直面します。すると目の前の仕事に忙殺され、少しずつ視野が狭まり、視座も下がります。新入社員の頃に持っていた夢も忘れてしまい、ともすると挫折感を味わう社員も出てきます。

当社の将来を担う優秀な若手社員にもう一度、視座を上げ 視野を広げさせる。まだ熱いうちに火を入れるための施策が 必要だ、と考えていました。

梅澤さん

課題の2つ目は、公募型の選抜研修を行っていなかったことです。自ら手を上げて自身の成長にコミットする機会を、社員に提供する必要があるのでは、と感じていました。

課題の 3 つ目は、優秀な社員が自分自身を表現する場が無かったこと。特に経営陣へアピールするための場が必要だ、と考えていました。

小木曽さん

以前は考えを発表する場として、ジュニアボード(若手・中堅 社員が具体的な提言まで行う疑似役員会)がありましたが、 現在は休止しています。せっかく作成した提言を実行まで 移せていない、というジレンマがあったためです。

ですがジュニアボードは、視野を拡げ視座を高めるための 刺激が大いにありました。意欲のある社員がさまざまな部署 から集まり、自ら課題を整理し、テーマを決めて提言する のですから、とても良い学びの場でした。

ジュニアボードの思想を受け継いだ学びの場を、ジレンマを 解消したうえで復活させたい。そのように考えていたのです。



取締役執行役員 経営統括本部 副本部長 兼 人事総務部長 小木曽 泰治様

研修前に考えていたゴール

梅澤さん

大きな変化に即応できる人材を育てることが、国分ビジネスリーダー育成カレッジに期待していることです。

当社は江戸時代から続く300年の歴史がある会社ですが、この先も存続できる保証はありません。環境変化に即応する「革新の連続」を、今後も続けていかねばなりません。それを担うのは、ヒト・モノ・カネのヒトです。当社は卸売業なので、経営における人材の重要性は、非常に高いのです。

今も世の中は大きな変化を続けています。その変化に即応できる人材を育てる必要があるでしょう。



人事総務部 人材開発課長 梅澤篤様

梅澤さん

本カレッジを通じて、次世代を担う経営人材として期待している、というメッセージが参加者に伝わることも期待していました。

本カレッジの対象は30代。入社してから約10年経ち、会社全体を取り巻く環境への理解は進んでいます。次のステップとして期待していることは、次期経営人材としてのリーダーシップ。本カレッジからのメッセージが、リーダーシップを発揮する後押しになると考えていました。

02

検討プロセスと実施内で

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

梅澤さん

公募型の選抜研修が初めてだったこともあり、不安はいくつかありました。たとえば手は何人挙がるだろうか、 どのような人が手を挙げてくれるだろうか、といった点は気がかりでした。カレッジの場をより良いものにする には、営業・物流・経理など、多用な職種からメンバーが集うことが不可欠です。

もう 1 つの不安は、プログラム後半で行う自社課題(実際の現場で起こっている経営課題に対する、解決案の提言と 実行)です。本カレッジで扱う自社課題のテーマは、各カンパニーや部門から実際の現場で悩んでいることを 提案してもらうため、どのようなテーマが提案されるか未知数でした。



国分ビジネスリーダー育成カレッジ プログラム 概要

第1期の結果として、優秀なメンバーに手を挙げてもらうことができましたし、自社課題のテーマもバランスの良い課題(難易度が 高いものの実現不可能ではない課題)が集まり、安心したことを覚えています。

研修企画にあたり、こだわった点

梅澤さん

やはりこだわったのは、自社課題の進め方です。さきほど小木曽からジュニアボードの話があった通り、提言の実行まで踏み込んだ設計を行う必要がありました。特に意識したことは、各カンパニーや部門を巻き込むことです。

たとえば自社課題として取り組むテーマは、各カンパニー/部門が実際に悩んでいる課題を挙げてもらいます。30 個ほど挙がってきた テーマから、我々が難易度や緊急度、現場の意気込みなどを読み取りながら選定しています。

また経営陣への提案も、カレッジ受講者と各カンパニー/部門との共同提案という形にしました。各カンパニー/部門が一緒に練り上げて経営陣に提案することで、カレッジ終了後も自然と実行フェーズを引き継いでくれています。



人事総務部 人材開発課 グループ長 中島秀典様

中島さん

各カンパニー/部門が提案してくる課題も、期を重ねるごとに変化しています。具体的には、あるべき姿を見据えた上でその姿に近づけるよう、カレッジの受講者と共に解決していく、という課題が増えています。

小木曽さん

カレッジ受講者と各カンパニー/部門が共に進めることが 重要です。各カンパニー/部門も忙しいので、「課題は教えたから やっといてよ」「ここから考えるのはあなたたちね。勉強した でしょ」といった雰囲気になってしまう恐れがありました。

そこで事務局から各カンパニー/部門へ働きかけ、「自部署の 課題として、共に解決に臨んでください」というメッセージを 伝えるように努めたのです。



取締役執行役員 経営統括本部 副本部長 兼 人事総務部長 小木曽 泰治様

梅澤さん

各カンパニー/部門との合意形成に関しては、受講者自身も苦労しながら、工夫している点です。

合意形成やリーダーシップというプログラムをカレッジ内に入れていますが、学んだ知識を当てはめれば成果が出る、ということは 現実的にはあり得ません。同じ社内でも前提が違いますし、見えている景色も異なります。そのような人たちを動かすには、ビジネスを 動かす総合力が必要です。

たとえば実際の課題をより深堀/整理整頓して、さまざまなアイディアを提案し、相手と折衝する必要があるでしょう。そういった 実践において、受講者たちは知恵を絞りながら邁進する。それが良い学びにつながっていると感じています。



人事総務部 人材開発課 グループ長 中島秀典様

中島さん

総合力を高めるという点で、グロービスの担当の方々とは議論を 重ねました。当社の目指したいゴールに合わせ、最適なプログラム を提案いただけています。

プログラムの中身も、非常に質が高いと感じています。特にアウトプット中心かつ高レベルな講師がそろっていることが良いですね。グロービスの研修を見学した後に他社の研修を見ると、「あれ?」と思うこともあるぐらいです。

受講者が挫折しやすい科目、たとえばアカウンティングは導入部分が工夫されていて、没入しやすい構成になっていました。学びやすさも大切なポイントですね。

研修後の変化

小木曽さん

各カンパニーや部門が提案する課題は、エリアや部門によって若干内容の違いはあるものの、長期経営計画に沿った内容です。その課題から選定し、本カレッジで解決に向けて取り組んでいるため、PDCAが確実に回っています。

具体的には、四国エリアのマーケット活性化やマーチャンダイジング 改革など、難易度の高いテーマが実行されています。



取締役執行役員 経営統括本部 副本部長 兼 人事総務部長 小木曽 泰治様

高田さん(1期生):

改革の実行という点でいうと、私は社長のビデオ講話が記憶に残っています。本カレッジの 1 期目が終わった翌年、社長から「カレッジで提言された案を推進する」と。会社としての本気度が伝わってきました。

小木曽さん

本カレッジはプランニングから社長に相談していたこともあり、大きな期待・関心が寄せられています。社長は自社課題のテーマ設定から、「このようなテーマがあるのでは」と熱心に議論に参加しています。参加するメンバーや発表内容も、とても気にかけてくれていますね。

受講者・各カンパニー/部門・経営陣の 3 者が、1 つの大きな組織体として3 期活動したことで、本カレッジは大きなうねりになってきていると感じています。まだまだブラッシュアップすべきことはありますが、当社にとって非常にポジティブな場です。

また本カレッジを3期続けたことで、チャレンジして学ぶ風土が社内に醸成されてきました。特に1期生・2期生が後輩へ背中を見せていることが大きいです。



物流・システム部 物流営業課 栗田亮様(2期生)

栗田さん(2期生)

私が本カレッジへ手を挙げた理由も、深い学びを得られたという評判を、仲の良い先輩から聞いたからです。これまで若手として目の前の仕事に没頭してきましたが、より目的を持って主体的に動きたいと考えていたのも、良いタイミングでした。視座を高められる環境に自分の身を置くために、参加させていただきました。

梅澤さん

本カレッジ以外の研修への参加も増えています。特にロジカル シンキングやプレゼンテーション強化など、手挙げ式で参加できる 研修に、若手社員が多く参加するようになりました。

おそらく先輩たちが、「グロービスの研修、良かったよ」「こういう学びが必要だよ」というのを、現場で伝えてくれているのでしょう。 主体的に学ぶという良い流れが、できつつあると感じています。

学ぶ風土醸成に加え、受講者自身も本力レッジを通じて大きく成長しています。たとえばアウトプットである報告の質も、中間報告と最終日で全くレベルが異なります。

またプログラムが進むたびに、非常に自信に満ちた顔になっていくことも印象的です。本カレッジに対して非常に高い目標を設定し、 思考錯誤しながら成長している様子が伺えます。

高田さん(1期生)

私は今年からマーケティング企画部に異動し、新しい戦略の 構築やスタートアップとの協働を模索しています。まさに、 本カレッジで学んだ経営戦略の考え方が活きています。

正直に言うと学んだ内容は、受講時はあまりピンと来ていなかった ところもありました。ですが実務で手を動かしてみると、 とても腹落ちするのです。

たとえば本カレッジに行く前は、ジャストアイディアは沢山 思い浮かぶのですが、アイディアを人に伝えて動かすための プロセスや表現を知りませんでした。それが最近では、「経営戦略 クラスで学んだケースの考え方をここで当てはめたら、とても 分かりやすく伝えられる!」といった具合ですね。顧客特性と 業界特性から業界 KSF を抽出する、というステップで とても役に立っています。



マーケティング統括部 マーケティング企画部 推進課 マーケティング担当 グループ長 高田佳子様(1 期生)



物流・システム部 物流営業課 栗田亮様(2期生)

栗田さん(2 期生)

私はクリティカル・シンキングで学んだ「思考力」という言葉が 印象に残っています。「思考体力」「思考意欲」「思考スキル」 の3つが合わさって初めて、「思考力」だということです。

たしかに思考スキルも大事ですが、経営課題を解決するには 考え続ける思考体力がより重要です。本力レッジでは、皆で 粘り強く考えることを継続できたことで、良い学びにつながったと 感じています。

今後の取り組み

梅澤さん

学びの場を継続することの大切さを感じています。1年で輩出できるメンバーは15名程度なので、10年継続することで150名を輩出できます。同じ学びを経験したメンバーが成長し、各分野で専門性高く業務を推進し、いつか交わることによって、イノベーションが生まれてくるでしょう。

イノベーションという言葉はよく使われますが、実際にイノベーションを起こすのは「人」です。今はイノベーションのベースを作り、5年後10年後、イノベーションが起こりやすい会社に成長していく必要があると考えています。



人事総務部 人材開発課長 梅澤篤様

中島さん

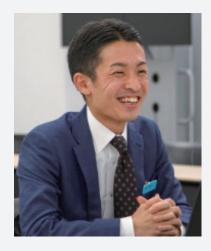
グロービスの名物プログラムでもあるクリティカル・シンキングがポイントになると、私は考えています。クリティカル・シンキングの考え方ができる従業員が、10年後150人いるとなると、当社が更に成長するためのチャンスを生み出せると考えています。

梅澤さん

また 40 代のメンバーに対する教育も、今後検討する余地があると感じています。経営リテラシーや経営者としての人格などの学びを、 モチベーションのある人材に身に付けてもらえるような場を検討していきたいですね。



グロービス担当者の声



グロービス担当者 / 石原 優希

私が本力レッジのオリエンテーションで抱いた第一印象は、「このカレッジには、受講生・人事・経営陣の皆様それぞれに並々ならぬ想いがある。」という事でした。

カレッジの門を叩いた受講生の、企業と自らの成長に向けた熱意は勿論。企画段階から「何を伝えるべきか?」を徹底して考え、提言した施策の実現まで見据えて現場に関わる人事部の皆様のこだわり。そして、本当の経営のイシューに取り組んでもらおうと、テーマ設定に関わるという経営陣の皆様の本気度。

こうした三位一体とならなければ実現できない研修プログラムの一端を担わせて頂いている という事実に、身が引き締まった想いがしたことをよく覚えています。

本カレッジは長期経営計画の一部にも関与しており、国分グループ様にとっても重要な施策です。10年続く取り組みを目指して、これからも人事部の皆さまとの対話を通じながら、「食のマーケティングカンパニー」を目指す国分グループ様の取り組みを、引き続きサポートしていければと考えています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 長瀬産業株式会社

グローバルで平等に学ぶ機会を提供するため マネジメント研修をオンライン(日英2言語)で実施

日本国内グループ/海外のナショナルスタッフのマネジメント層に中長期的な視点でビジョンを考え、 志を問う階層別研修を実施している長瀬産業様。その取り組みについて、同社の人事総務部 部統括 和久田利夫様、グローバル HR チームリーダー 金澤啓彦様、人事課 前之原慶介様にお話を伺いました。 (部署・役職はインタビュー当時)

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

前之原さん

長瀬産業の特性として、短期目標の構築や短期戦術、特定分野でのパフォーマンスには強みがある一方、中長期的なビジョンや戦略を策定する力には課題があると認識していました。

課長職を対象とした階層別研修であるマネジメント研修は従来から実施していたのですが、当時はビジネス知識の習得をメインとしており、弊社が有する課題とはズレが生じていたと認識しています。



人事総務部 人事課 前之原慶介様

そこで研修内容の見直しをすることとなり、グロービスへ声がけし、企画をお願いしたのです。課長職にあたる 40 歳前後の層は、長瀬産業の将来を担う経営者候補です。目の前のビジネスを進めることのみならず、ビジョンをつくる能力や、大きな視野での 覚悟や志を重視した研修にしたいと考えていました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

前之原さん

ゴールは、「2 つ上のポジションの目線」で考えてアウトプットを出すこと。設定ポジションを社長にするとやや現実感がなくなってしまいますし、1 個上の目線では刺激が少ない事があり、気づきが少ない。そこで、課長にとって2 つ上の階層にあたる事業部長の目線を設定しました。

このゴールに向けて、ビジョン作成力とリーダーシップの発揮をテーマとした研修プログラムを企画しました。プログラムの中で、時間軸として 5 年後を想定した中長期的なビジョンをつくってもらいます。高い視座で事業全体を考えてもらうこと、事業部をけん引するために必要となる「周りを巻き込むリーダーシップ」を発揮することをふまえた課題も設定しました。



人事総務部 人事課 前之原慶介様



プログラム概要

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

前之原さん

懸念点は大きく2つありました。作成したビジョンが曖昧で抽象的な内容で終わってしまわないかというところと、セッションに3日間しか割けないという時間の制約です。短い日程でどこまで研修目的が達成できるかは、心配な点でした。

研修が始まってみると、担当講師が非常によく指導してくださり 1つ目の懸念は払拭されました。最終発表までにポイントとなるファクトや数字を集めてくるよう指摘いただいたり、プログラムの中間で実施したオンラインセッションで、参加者全体の視座を引き上げてくださったりしました。他社の研修ではなかなか得られないような、経営目線で目から鱗が落ちる指摘が多くありましたね。結果として、どのビジョンも現実味がありながら視座が高いアウトプットとなりました。



人事総務部 人事課 前之原慶介様

2つ目の日程の制約は、研修テーマを絞り込むことで乗り越えました。目的をマインドセットに絞って実施したことが 功を奏したのでしょう。日程の短さが原因で研修の質が落ちることはありませんでした。

グロービスとの付き合いはかなり長いので、懸念点があっても一緒に PDCA を回しながら作り上げてきた 感覚があります。担当講師には NAGASE グループ全体の業務形態を深く理解いただいていますし、歴代の グロービスのコンサルタントは人材育成の経験が豊富です。アイデアをいただきながら、年々ブラッシュアップを 重ねています。

研修企画にあたり、こだわった点



人事総務部 グローバル HR チームリーダー 金澤啓彦様

金澤さん

弊社は「人は大切な資産である」という意識を大切にしています。NAGASE グループで働く地域に関わらず、社員には学ぶ機会を平等に提供したいと考えています。

世界各地で活躍する日本人以外の従業員にも同様の学びの機会を 提供していく為、マネジメント研修は日本語・英語の 2 言語で実施 しています。英語で行う研修は GMP (General Management Program)と称しています。これまでに日本語で約100名、 英語で約100名の計200名ほどが受講しました。英語クラス である GMP には、現地のローカル社員の他、駐在員や英語が 堪能な本社社員も参加しています。

研修後の受講者の変化

金澤さん

この 5 年間で、NAGASE グループの屋台骨である課長層の計200名ほどが受講し、企業風土が徐々に変化してきていると感じています。実は、「変革」をテーマにした現在の中期経営計画がスタートしたのと、マネジメント研修においてグロービスとパートナーを組み始めたタイミングはいずれも2016年でした。それから 5 年間取り組み続けて企業風土が少しずつ変わってきているのは、グロービスの寄与も大きいと思っています。

今後の取り組み

金澤さん

直近では、このコロナ禍においてグローバルレベルでも学びを 止めないことが一番の優先事項ですね。マネジメント研修も GMP も、例年通り実施することは物理的に難しい状況です。 そこで今年はオンラインで学ぶ「ディスタンスラーニング」 の形式をとっています。

グロービスに頼んで良かったなと思うことは、ディスタンスラーニングを支援する高品質なツールを持っていること。しかも企業内集合研修・動画見放題サービスにおいて、それぞれ日本語と英語の2か国語での提供が可能です。この点は短い期間でプランを変更しなければならないコロナ禍において、とても助かりました。

※動画見放題サービス:日本語は「GLOBIS 学び放題」、 英語は「GLOBIS Unlimited」



人事総務部 グローバル HR チームリーダー 金澤啓彦様

日本語・英語ともに、e ラーニング、オンラインディスカッション、集合研修をブレンドさせて実施できることは、非常にありがたいですね。



GLOBIS 学び放題/GLOBIS Unlimited (イメージ)

GMP はアメリカやドイツ、中国など様々な地域からの社員が中心に参加しますので、時差を考慮して実施する必要があります。 そこで日本時間の午前開催クラスと、夕方開催クラスの 2 クラスに分けました。そうなるとお互いのクラスの参加者は当分顔を合わせることがなく、どうしても一体感が薄れがちです。

そのため、全体でのオンラインキックオフを実施し、社内ツール(MS-Teams/SharePoint)やグロービス独自のラーニング・マネジメント・システムのそれぞれで受講者間のコミュニケーション活性化を狙っています。オンラインキックオフには、田所さん(グロービス担当コンサルタント)にも出席いただき、受講者から質問や相談がしやすいようにお話も頂きました。



人事総務部 グローバル HR チームリーダー 金澤啓彦様

中長期的には、マネジメント研修や GMP に参加する課長層以上の社員が、グローバルでネットワークを形成するための支援を加速したいと思っています。

われわれのビジネスは地域に限定されるものではありません。 たとえば「お客様の製品の企画がアメリカで行われ、製造は アジアで行われる」、そのようなビジネスを長瀬産業がお手伝い しているのです。このようなビジネスを見つけ・育み・拡げていく事 を加速していくには、地域を越えたマネジメントやネットワーク が重要になります。これらの研修を通じても新たな社内ネットワーク が拡がり、ビジネスの可能性が拡がる事も期待しています。

また、将来的にはマネジメント研修や GMP の卒業生たちが、自分たちで議論することや学ぶことを決めて、グローバルレベルで実施できる場を設定する。そんな取り組みの支援も行いたいですね。

今はオンラインがあるので、シリコンバレーのスタートアップにいる人の話を聞く場でも、意欲があれば世界中のどこからでも参加できます。誰でもやる気のある人は自ら学び、学びのアイデアを発言できるような場づくりが、次に目指すステージです。

和久田さん

NAGASE グループが目指す「人々が快適に暮らせる安心・安全でぬくもりのある社会の実現」において、イノベーティブでグローバルな人材の継続的開発・育成は、グループ経営における最重要事項の一つです。事業環境が急激に変化する現代においては、イノベーションやグローバライゼーションといった言葉の定義や重みづけも常に変わっていきますが、我々の人材開発の目的も時代に合わせて、というかむしろ先を読んで変化させていく必要があると感じています。



人事総務部 部統括 和久田利夫様

また、コロナ禍によるテレワークの普及により通勤時間が無くなり、個人個人が自己研鑚に使う時間は明らかに増えています。実際に社員の学習意欲も上がっているのですが、逆にリアルのコミュニケーションが減っていることで、実践の場が少なくなったと感じています。

研修など Off-JT において得る知識やスキルは、所謂ビジネスパーソンとしての武器となるものですが、それらを使って実際に失敗や成功をすることで自分なりの気付きを得て、さらに学ぶポイントを見つけて自身の価値を上げていく。そしてそれが繋がることでチームの力になり、グループの力になり、最終的に社会に大きな変化を起こして価値提供をする。

こういったサイクルを実現するためにも、我々としてもより質の高い研修機会の提供は当然として、研修して終わりではなく、その後の成長についても支援できることはないのか、継続的に機能のアップデートをしていきたいと考えています。



人事総務部 部統括 和久田利夫様

コロナ禍の始まりであった今年 2 月。実施したハイクラス次世代リーダー向けグローバル研修は、急遽すべてリモートにて実施せざるを得ない状況でした。グロービスではこのクラスでのオンライン研修は初めてと聞きましたが、当初予想していた以上に生産性の高い研修ができ、アクションラーニングのアウトプットも経営層に一定のインパクトを与えることができました。

その後現在までほとんどの研修はオンライン化され、今後の 人材開発の在り方も更にリアルとデジタルの融合を加速あるいは 変化させることが考えられます。

このような時代においては、研修の目的や手段を硬直的なものにせず、時代に応じてフレキシブルにアップデートしていくことが必要で、その上では人材開発のパートナー企業におけるノウハウやインフラはパートナー選びをする上で大変重要と考えます。これからも頼もしいパートナーであるグロービスと一緒にチャレンジしていきたいと考えています。



担当コンサルタントの声



担当コンサルタント / 田所祐輝

マネジメント研修とGMPは、長瀬産業様の未来を担うリーダーがグローバルでネットワークを築きながら、同じ目線でビジネスを進めていけることを目指す取り組みです。私も前任のコンサルタントからバトンを受け継ぎ、今年度はコロナ禍でも学びを止めないことを目指して、金澤様と一緒にプログラムの詳細設計を行わせていただいているところです。

今後はアルムナイ(プログラムの卒業生の集まり・同窓会)のコミュニティづくりにも 伴走させていただきたいと考えています。マネジメント研修や GMP のプログラムは 非常にタフな内容です。研修が大変なぶん、参加者同士の親近感や気持ちのつながりが 芽生えやすいデザインになっているとも思います。グローバルでのアルムナイ実現に 向け、引き続きお力添えしたいと思っております。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

08

小売

株式会社大創産業



[導入事例] 株式会社大創産業

トップダウンから脱却し、 自律自考のできる次世代リーダー集団の育成

社長交代を機に「2030 年までに事業規模を更に拡大する」という大きな目標を掲げ、管理職層への理念浸透と経営スキル向上の取り組みを行っている株式会社大創産業様。「だんぜん!ブートキャンプ」(以下、ブートキャンプ)と名付けられた本研修について、同社の人事・総務本部人事部部長 大川 伸広様にお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

当社は創業以来、先代社長の強いリーダーシップのおかげで、今の事業規模にまで成長してきました。転機は2018年。先代社長の交代をきっかけに、その後の経営を第二創業期と位置づけ、2030年までに事業規模をさらに拡大するという目標が掲げられました。

事業規模拡大のためには、社員全員で がんばらねば、という意識変革が必要です。 しかし当時の我々には、壮大な経営目標が 掲げられたものの、何をすればよいのかが 見えていませんでした。



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

皆が心のどこかで「経営は自分とは関係ないもの」と思っていたのかもしれません。今まで経営について学んだことがありませんでしたし、無理もないことです。

そのような折、社長発案で、グロービスと幹部研修を実施することになりました。人事部長に就任したばかりだった私も、参加したことを 覚えています。

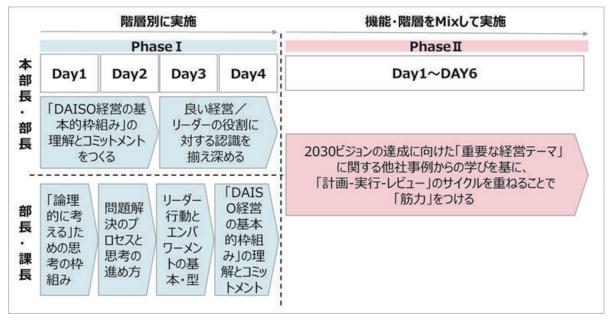
幹部研修では、たとえば書籍を読みながら経営とは何か、リーダーの役割とは何かを言語化する。このような営みを通じて、経営理念を戦略につなげる考え方を学びました。入社 20 年以上にして初めて、「自分が何のために働いているのか」を考える機会をもらえたこともあり、衝撃的な場でした。

これらの学びを他の管理職にも経験してもらい、皆で戦略を作り上げ実行していける会社にしたいと、強く思ったのです。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

ブートキャンプのゴールは、「2030年までに事業規模を拡大させる」という目標の腹落ちと、目標達成のための課題解決を組織で前進させることへの手でたえをつかむこと、と定めました。

選抜人数は 50 人。部長職に加え、課長職も対象としました。2030 年になれば、今の課長職から幹部クラスが生まれます。経営目標の 10 年後を見据えて、研修の対象層を決めました。



だんぜん!ブートキャンプの概要

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

受講者の皆さんに、研修の場を受け入れてもらえるだろうか、 という不安はありました。なにせ OJT 中心でやってきた会社 ですので、今まで社内で研修を受ける機会が少なかったの です。

ブートキャンプ受講者からは研修前に「どんなことをやるんですか?」 とも聞かれました。警戒されたわけではなく、想像がつかなかったのでしょう。

質問をしてくれた社員には、ズバッと「経営のことをみんなで考えよう」とだけ答えました。受講者も私も不安を抱えていたように思います。



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

ところが研修が始まってみると、会社の理念に共感し、熱意を 持って経営を考えようとする受講者ばかりでした。私の懸念は 杞憂だったようです。

他には、ケースを使った学習にも不安がありました。グロービス経営大学院で使われているケースを使う、と聞くと、なんだか難しそうな印象を持ったことを覚えています。

受講者は今まで基礎的な経営スキルを学んでいなかったこともあり、課題や議論がきちんとできるだろうか、 良い学びを得てくれるだろうか、と。

こちらの不安も、杞憂でした。受講者各自の努力や、小林さん(グロービス担当コンサルタント)のきめ細やかなカスタマイズ対応もあり、想像以上に良い学びの場となりました。

今まで、このような場を提供していなかっただけだったんですよね。私の研修への考え方が大きく変わりました。 研修は社員に負荷をかけることになるので、あまりやらないほうがいいと思っていたのですが、実は全く逆 でした。

私の想像以上に皆さん学ぶことに前向きですし、研修で個人のスキルが上がると、モチベーションも上げられるのだと 実感しています。

「GLOBIS 学び放題」も全社導入後、皆が 3 時間以上学習しています。みんなやらないのではないかと心配していたのですが、良い意味で裏切られました(笑)。

望



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

ゴールの達成に向けて、経営理念の深い理解と、経営理念 と経営戦略の融合が必要でした。社長交代の際に、社是・ 企業理念を策定したのですが、思うように社員には浸透 していなかったのです。

企業理念と経営戦略をつなげることの重要性は、幹部研修 の際に学びました。この学びを幹部だけでなく、全社に対して 波及させようとなったのです。

またメンバー 50 人の選抜には、多くの時間をかけました。 将来の経営を担うだろう人材を、ポテンシャルによって選抜 することは、思っていたより大変でしたね。

部署長の推薦がありながら、入れてあげられなかったメンバー もいますので、学びの場は継続的に用意しようと思って います。

03

研修後の受講者の変化

ブートキャンプの半分を終えた現在、共通言語の価値を感じています。共通の課題を共通の言語で議論できることで、会社全体のモチベーションが上がっているのです。ブートキャンプで縦(役職間)と横(部門間)を超えたつながりもできたので、縦横の議論がしやすくなりました。

ブートキャンプ受講者の発案で、lonl をはじめとした現場での理念浸透も始まりました。きっかけは、社長が部長層との lonl を始めたことです。

私たちも「社長が真っ先にやっているのに、やらないわけにはいかない」と思って行動し始めました。理念を通して仕事をするスタイルに、部長層が変わってきたのです。

当時の懸念点は、若手社員に理念の話をしたら嫌がられるのでは、 ということ。しかし、意外にも若手ほど理念に共感してくれて います。



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

もちろん理念だけでメシは食えませんが、理念を通して 業務を捉える意識が芽生えてきました。組織共通の判断軸 ができつつあります。

思考の共通言語も浸透し始めました。ブートキャンプに入る前に「クリティカル・シンキング」のセッションを入れた結果、部長から事あるごとに「仮説を立てる」「検証する」という言葉が出て、部下がそれを聞いて、そのまた部下も……という良い連鎖ができています。

またブートキャンプでは、「自律自考の多数精鋭集団になる というコンセプトを掲げています。自ら率先して考える 集団になる、ということです。

ブートキャンプの課題に取り組む受講者の様子を見ると、 まさに今、自律自考の真っ最中ですね。皆、苦しそうですが 楽しそうです。



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

自律自考するには経験だけではなく、理念への共感やスキルが必要です。受講者 1 人ひとりが「知識がないとだめなんだ」と痛感しているようです。

自律自考の達成には、小林さんのご協力も不可欠です。小林さんは、受講者や社内の状態を気にかけながら、プログラムが走っている 最中でも柔軟にチューニングしてくれます。まさに"伴走"ですよね。



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

私自身、人事部長になってまだ 1 年なので、分からないことだらけです。でも、小林さんが壁打ちしてくれて、言語化しているうちに理解が進み、ブートキャンプの改善にも着手できています。

人材育成以外の悩みごとも相談すると、小林さんは当社全体を 良くしようと惜しみなくアドバイスをくださるのです。本当に 感謝しています。

社内の大きな変化は、若手社員の離職率。今までは若手の離職率が高いのが悩みでしたが、去年と今年、新入社員が 1 人も辞めていません。店舗配属前に研修を行い、スキルやマインドを培った状態で店舗へ勤務することで、レジ打ちや品出しといった業務にも意味を見出せているのだと思います。

もちろん、レジ打ちや品出しは大切な業務です。しかし現場でPDCAを回す意識を持たねば、単純作業になってしまう。結果、「私、この会社にいても何も得られないな」と仕事の意義を感じられなくなってしまうでしょう。

去年から教育体系を見直し、若手が経営理念や論理思考を学んでいます。現場の仕事では仮説検証が大事だと研修で話をすると、 社員の目の色がとたんに変わります。仕事の意味合いを感じられるのだと思います。

社員が自分たちのキャリアを考える機会も作りました。個人の目標と会社の目標をつなげることが、双方の成長につながるという 考えに、会社全体が変わってきています。

今後の取り組み



人事·総務本部 人事部 部長 大川 伸広様

今後は社員 600 人だけでなく、国内 3,000 の店舗にいる 4万人のスタッフにも理念を浸透していきたいと考えています。

当社は、店舗スタッフの力が大きい会社です。人数比を考えると、 圧倒的多数の店舗スタッフの皆さんに共感してもらえないと、 会社は大きく動きません。

最終的には、海外の店舗スタッフまで理念を浸透させたいですね。当社の理念には「世界中の人々に」というキーワードがあるので、海外スタッフも共感してくれると思います。

海外展開という意味では、まず海外駐在メンバーもブートキャンプに参加してもらっています。今までは日本は日本、海外は海外という垣根がありましたが、垣根を越えて理念を共有し、共に経営を考えています。

また今年から、TQC(Total Quality Control)活動が始まりました。ブートキャンプ受講者が立ち上げた、PDCA の基礎となる活動です。

当社はトップダウンの会社だったので、仮説検証をして PDCA を回すことは、実は一番苦手なことです。それでもこの 1 年で、少しずつ風向きは変わってきました。仮説思考という基礎に社員の意識が向いてきたのは大きな変化です。

TQC活動では、店舗の坪売りを最大化するというテーマで、現場で仮説を立てて改善する動きが出てきました。先日の発表会では、 社長が珍しく絶賛していましたね。「社長も褒めるんだ」と驚いてしまいました(笑)。

ー連の取り組みを進める中で、これまで甘えがあったとも気づかされました。本当に今まで、先代社長のリーダーシップのおかげで順調に成長してきたのだとつくづく思います。第二創業期であるこれから、全員で「自律・自考」しながら経営していくことがとても楽しみです。



担当コンサルタントの声

本プロジェクトは、大創産業様の経営課題に真正面から向き合う取り組みです。組織風土を含めた大きな変革ですから、社内や受講者の状況を踏まえつつ、伴走しながら慎重に進めてきた点が特徴的です。

たとえば「今の組織の状態はどうですか」「皆さんのモチベーション、下がってないですか」 「いま社内でどんなメッセージが流れていますか」など、大川様との認識合わせを入念に 行ってきました。

本プロジェクトの成功要因の 1 つは、「知の重要性」の腹落ちだと考えています。自分達には知らないことが多い、もっと勉強しないといけない、勉強して成長すれば可能性が拓ける、と感じていただけたことが、良い成果を生み出したのかなと思います。

大創産業の皆さまには、とても前向きな姿勢で学習に取り組んでいただけており、 学習の習慣・リズムができています。結果、「第二の創業を自分達が盛り立てていきたい」 というリーダー陣の熱意が生まれ、組織のムードも前向きになっているのでしょう。



ブートキャンプを通じて、大創産業様に変化の兆しが起きていることをお聴きし、大変嬉しく思います。今後も人事部の皆さまと 議論を重ね、壮大な目標にまい進する大創産業様の取り組みを、引き続きサポートしていければと考えています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

09

不動産

三菱地所リアルエステートサービス株式会社

[導入事例] 三菱地所リアルエステートサービス株式会社

役員層はエグゼクティブ・スクールへ通学 上位層からの組織変革に本気で取り組む

グロービス・エグゼクティブ・スクールへの経営幹部層の派遣を 5 年間にわたり継続している 三菱地所リアルエステートサービス株式会社様。その内容について、同社の人事部 次長 能力開発課長 兼務 原栄市様と、受講者だったコーポレートスタッフ 執行役員 総務部長 吉田恭彦様にお話を伺いました(部署・役職はインタビュー当時)。

※本記事のインタビューはオンライン会議システムを通じて行いました。集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真は ソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

原さん

弊社は、従業員 600 名程度の規模の割に 縦割り意識が強く、全社視点や全体最適に 立った連携の意識、ならびに意思決定した 事項の浸透に関する課題感が長らくあり ました。不動産仲介をサービスの軸とする 営業会社であることから、成果主義と マネジメントの折り合いに苦慮する状態も 続いていました。

2014 年度に現在の人事制度へ改定した際、 人材育成は上位層にも行うべきとの考えから、 経営幹部層への研修を模索し、執行役員の エグゼクティブ・マネジメント・プログラム (以下、EMP) への派遣が始まったのです。



人事部 次長 能力開発課長 兼務 原栄市様

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

原さん

派遣の目的は、経営目線に基づく全社視点・全体最適の発想を持つことと、経営者としてのリーダーシップを養ってもらうことです。 営業会社ですから、数字を追う営業主義は当然大切です。その上で経営幹部に期待していたことは、部門や事業の枠を超えた 横断的で高い視座を持ち、課題解決に向けて率先して行動することでした。

変革を担うトップビジネスリーダーに必要なスキルとマインドを段階的に習得します。



充分な予習と復習、ディスカッションボードによる意見交換

レビューブック

「GLOBIS 学び放題」(動画見放題)

EMP 概要

吉田さん

私は 2019 年の 7 月期 (7 月~ 9 月受講)、EMP へ通学 しました。このタイミングで学べたことはラッキーだったと 思っています。

昭和 63 年の入社以来 30 年間、営業の最前線で不動産売買の仲介に携わってきました。営業職ですので、成果が出れば役職も上がりますし、発言も自由にさせてもらえました。

キャリアの転機は総務部長に任命された時です。異動したからには何らかのことを身につけないと自分の居場所はありません。 経営についての知見を得なければならないと考えていた 異動 2 年目、執行役員を委任された年に EMP へ通うことができました。まさに絶好のタイミングでした。



コーポレートスタッフ 執行役員 総務部長 吉田恭彦様

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

原さん

導入前は、正直なところ期待と不安が入り混じっていました。 多くの経験を積んだ経営幹部層の価値観へ刺激を与えられるのか? 企業風土の変革へつながるのか? 多くのことが未知数 でした。

結果として、受講した役員層からはおおむねポジティブな感想が寄せられており、一安心しています。

別の観点として、2020年は新型コロナの影響で、通学クラスに派遣する予定だったところを急遽一部オンラインクラスに変更しました。経営幹部育成は待ったなしという危機感がありましたので、派遣を中止する選択肢はありませんでした。ただやはり、慣れないオンラインクラスへの役員層派遣には不安がありました。



人事部 次長 能力開発課長 兼務原栄市様

ですが岸さん(グロービス担当者)に、オンラインで学ぶ効果を丁寧に説明いただけたので、最終的には安心感が持てました。オンラインクラスのサンプル動画も見せていただき、弊社の経営幹部層を派遣しても問題ない、というイメージができていたのは大変助かりました。

研修企画にあたり、こだわった点

原さん

こだわった点は企業内研修ではなく、他流試合の形式を選択したことです。変化の激しい時代ですので、弊社の持続的成長に必要な要素を、社外の視点も含めて考えてほしいと思いました。そのためにタフなカリキュラムを備えたスクールへの派遣で他社の経営幹部と交わる他流試合が最適と判断しました。外部から得た視点・知見を影響力の大きい経営幹部から発信し、社内により良い文化を醸成したかったのです。



コーポレートスタッフ 執行役員 総務部長 吉田恭彦様

吉田さん

受講を終えて、弊社人事の目論見通り、他流試合を経験できて本当に良かったと思っています。自社と社外の価値観の違い、共通の課題などを体感できましたし、クラスメイトとのネットワーキングによる学びがとても大きかったのです。

クラスの仲間には私どものオフィスに見学に来ていただいたり、 ある会社さんのプラントを拝見しに行ったり。今年度は不幸にして 活動が制約を受けているものの、お互いに近況を報告し合う交流 が今も続いています。 それぞれ会社も役割も違いますが、抱えている問題意識は似ていて、お互いにそれを共有できることは心強いものです。ただ 一つ注意があるとすれば、真剣に研修に参加しなければ、ネットワークを築くことは難しいかもしれません。自分がネットワーク の中心に飛び込んで研修を盛り上げていく、という気持ちがあれば、かけがえのないメンバーが得られるはずです。

03

研修後の受講者の変化

原さん

EMP への派遣を始めてから 5 年が経ち、25 名ほどが受講しました。役員クラスは一通り受講し終え、経営戦略を検討する議論の質が上がったとの感想も聞いています。

吉田さん

確かに経営幹部層の間で、ビジネスを進めるうえでの共通認識 が醸成されたと感じています。

今までであれば、数字をざっとグラフで見て「この数字は営業の誰が活躍した。今年は誰々の案件がこの程度見込める。」といった類の話で終わっていたと思います。ですが今年の経営戦略検討会議では、過去の振り返りや内部・外部環境分析、当社の強み弱み、マーケットにおけるポジショニングなどといった議題を皆が深く理解し、目指すべき姿の議論ができていたと思います。

自社が変わらねばならない状況において、経営の共通言語 を持って議論できるようになったことは、組織の大きな進歩です。



コーポレートスタッフ 執行役員 総務部長 吉田恭彦様

これから我々が考えるべきは、三菱地所グループの一員として親会社との関係性を生かしながらも、親会社に依存するのではなく、我々の手で自社を指揮するための舵取りです。「我々が社会に期待されていることは何か。」を自分たちで考え抜く。この感覚を持ち実践できる経営幹部層が何人出てくるかによって、本当に変われるかが決まると思います。

弊社の取締役の大半は親会社からの出向者です。プロパーの最高峰は営業本部長のような位置付けであり、 実質的な経営に参画することは難しい、という考え方が少なからず根付いてしまっている。これを変えなければ なりません。

このようなことをおぼろげながら考えていたタイミングでの受講だったので、会社の将来を経営目線で考える方法とさまざまな示唆を EMP で受け取れたことは幸運でした。



人事部 次長 能力開発課長 兼務原栄市様

今後の取り組み

原さん

役員層は EMP を受講し終えましたが、まだ道半ばだと思っています。今年度から受講対象者を新たに部長層へも広げました。役員層は指名選抜での受講でしたが、部長層は指名公募制にしています。2020年度は6名の派遣枠がすべて埋まりました。次世代リーダーとして期待される立場での意欲を尊重し、当面は部長層への公募を続けていきます。部長層の派遣を通じて、部署単位で経営の目線に立った議論・方針づくりができる風土を目指しています。

吉田さん

部長層は会社ではかなり経営に近いポジションです。これから 学ぶ部長層には、視座を上げて、自分が経営者だったらこの 会社をどうするのか、そのために「今、自分は何を為すべきか」 の答えを見つけてもらいたいです。皆さんが参加するのは エグゼクティブ・マネジメント・プログラム。トップに立った つもりでの経営感覚を養うカリキュラムなのですから。

加えて「足らざるをいかに補うか」という、自分を見つめ 直す機会にもしてほしいですね。EMP では自分に足りない 視座・視点・スキル・思いが、残酷なまでに浮き彫りになります。 私は恥をうんとかきました。部長層にも大いに恥をかいて 学んでもらいたいと思っています。



コーポレートスタッフ 執行役員 総務部長 吉田恭彦様

原さん

全社トピックとして、来年度から新たな「長期経営戦略」がスタートします。その柱の一つが人事戦略です。「共通言語化」「可視化」「体系化」という 3 つの進化を掲げ、感覚や経験に依存しがちでバラつきがあった人財育成の変革にチャレンジしていきたいと考えています。

プランニングに際しては岸さんのタイムリーなアドバイスが非常に役に立っていますし、社内提案資料にいくつもメソッドを加えさせていただいています。

学ぶ場に関しては、これからはリアルとオンラインのハイブリッドでいくべきだと考えています。オンライン学習を今後取り入れるにあたり、GLOBIS 学び放題(定額制動画学習サービス)を先日体験しました。



GLOBIS 学び放題 イメージ

知見を深めるためには想像以上に有益だと感じましたね。当社に必要な基本スキルを整理して GLOBIS 学び放題のカリキュラム と紐づける提案を、岸さんから頂戴しているところです。

今後は、学びたい時に手軽に学べる動画学習をベーススキルの向上に使い、オンラインだけでは難しいアウトプットの訓練はリアル の場を設定していけたらいいと考えています。



グロービス担当者の声



グロービス担当者/岸 結香子

グロービスが三菱地所リアルエステートサービス様の人財育成のお手伝いをはじめて 5 年。 原様からは、研修に留まらないパートナーとして期待を寄せていただけていると感じます。

最近では 2021 年度より始まる「長期経営戦略」の中の人事戦略について、ご相談を受けております。配置/評価などの各種人事施策と育成をどう連動させていくのか、どう運用していくべきか、社員の皆さまのご納得をいかに得るか、といった論点まで密にお話をさせていただいています。

グロービスだからこそ作り出せる質の高い学習の場を、三菱地所リアルエステートサービス様に寄り添いながら、今後も提案していきたいですね。今回ご提案した「エグゼクティブ・スクールをオンライン上で学習ができる場」は、経営大学院オンライン校も持つグロービスならでは。三菱地所リアルエステートサービス様の新たな価値創造に向けて、今後も尽力いたします。

また吉田様にお話しいただいた「全社員が自社の経営戦略を我が事として捉え、一致団結して仕事に向かっていくためにも、プロパーから経営幹部をもっと輩出しなければならない」という危機感は、他社様からも伺うことがあります。とはいえ、「自分たちで経営するのだ」とマインドを転換し、実現していくことは一朝一夕にできることではありません。今後も引き続き、人財育成の面からサポートさせていただきたいと考えております。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

10 ソフトウェア / 通信

SAPジャパン株式会社



[導入事例] SAP ジャパン株式会社

カスタマーサクセスを追求するマネージャーの育成を 通じて、日本企業のグローバル化を支援する

日本企業の経営課題を解決に導き、グローバル化の支援に取り組んでいる SAP ジャパン株式会社様。"グローバル経営" の視座から顧客支援が可能なプロフェッショナル人材を育成すべく、Global Talent Enhancement Program (以下、GTEP)を立ち上げました。本取組みについて、同社のバイスプレジデント&エグゼクティブオフィサー 戦略 インダストリー事業 統括 高塚裕輝様、COOオフィス SAP Sales Learning 太田翠様、SAP Customer Experience 事業本部 シニアディレクター パートナーセールス 高橋佳希様にお話を伺いました。 (部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

高塚さん

一人ひとりのGAO(グローバルアカウントオーナー) としての日々の活動において、お客様への 提案内容が経営課題の解決に紐づけられて いないシーンがあったことが課題でした。

私どもは、お客様の経営状態を可視化し、 分析して改善につなげるソリューションは多く 持っています。しかしながら、中には自社の ソリューション起点のみで物事をとらえ、お客様 の真の経営課題解決に至らなかったことも ありました。



バイスプレジデント&エグゼクティブオフィサー 戦略インダストリー事業統括 高塚 裕輝様

提案においては、お客様の真のグローバル経営課題を捉え、具体的にどう改善していくべきかをご提案するソリューションと紐づける必要があります。このような「カスタマーサクセス」を追求すべきだと思いました。

真にカスタマーサクセスを考えれば考えるほど、我々のビジネスとのかい離が生じてしまい成り立たないこともあるのではないか、と勘違いする社員もいました。ですが、ビジネスとは一見相反するように見えることを如何に両立させるかという部分に価値があるのです。社員が経営の視点での学びを深め、それを起点に彼らのマインドセットを変えていきたいと考えていました。



COO オフィス SAP Sales Learning 太田 翠様

太田さん

変革の過渡期にいるお客様を支援する我々も、同時に変わっていかなかなければなりません。そのために個人の力をもっと上げていく必要性と緊急性を感じていました。マインドセットとスキルの両面で課題感がありましたね。

高塚さん

課題感をもとに、数年前から社内で教育プログラムを組んで私も講師を担当していました。その中で社員に経営の視点をさらに深めてもらうためにグロービスのようなビジネススクールの力を借りていこうとの話に至ったのです。

太田さん

我々の課題感は、SAP ジャパン独自の課題だと認識していました。そのため、日本のビジネススクールにご支援いただくことにしたのです。こうして、GTEP の構想が立ち上がりました。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)

高塚さん

我々はプロフェッショナルとして、お客様の経営のアドバイザーであるべきです。しかし経営の知識がなければアドバイスしようが ありません。社員が経営知識を得て、学び方や物事の見方を変え、自分で行動し始めるようになることがゴールでした。

高橋さん

お客様の多くは、どう会社を変革し海外展開していくか深く悩まれています。我々はお客様の先を見据えられなければアドバイザーにもなれないし、お客様の仲間にもなれません。社員が見識を高める場をプロデュースすることで、お客様に還元できることを目指しました。

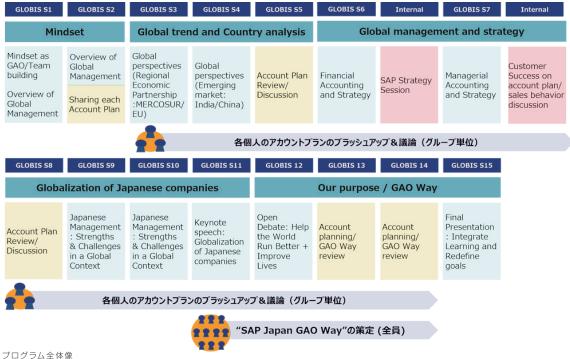
太田さん

GTEP では、経営知識をつけたうえで、「課題を設定する力」の 向上に注力したいと考えていました。本質的な経営課題を設定する には、お客様が置かれている状況を外部環境から分析できなければ なりません。さらに、企業固有のコンテクストを理解する力も必要と 考えました。



SAP Customer Experience 事業本部 シニアディレクター パートナーセールス 高橋 佳希様

そのため、プログラムには経営スキルに加えて、世界や国の動き、日本企業の特徴的な経営スタイルや課題、企業固有の源流を理解する 視点を養う内容も盛り込みました。さらに、これらの学びを実践に落とす形で 2 つのアウトプットを作成し、最終日に経営陣と対話を行う 設計にしました。アウトプットの一つ目は、一人ひとりの主要な顧客に対するアカウントプラン(本質的な経営課題と追求すべきカスタマー サクセス)、二つ目は GAO として大切にしたい行動指針 (GAO Way) の策定です。



高塚さん

我々はプロのアドバイザーですから、自己鍛錬が必要です。花形のプロスポーツ選手でも努力をし続けるのと同じです。

提案内容をどうやってお客様に採用してもらうかという、自社目線に閉じてはいけません。カスタマーサクセスの意識を持ち、経営視点で 議論できるか否かで、提案の質は異なります。キャッチーな言葉で表現すると、お客様に「この人、天才だな」と思われるような プロフェッショナリズムを追いかけてほしいと思っていました。

SAP は全世界に、各領域のプロフェッショナルメンバーがいます。GTEP に参加する社員は、お客様の真の経営課題を捉えて社内のプロフェッショナルに 届けて、巻き込む役割もあるのです。ただ御用聞き的にお客様からヒアリングするのではなく、自ら本質を掴んで、社内の各分野の プロフェッショナルと一緒にお客様の課題を解決できることが理想です。そのためには経営を学び、まずはお客様が置かれた状況を 理解することが求められます。その上で初めて、SAP のグローバルチーム力が発揮されるのだと思います。

バイスプレジデント&エグゼクティブオフィサー 戦略インダストリー事業統括 高塚 裕輝様

高塚さん

カスタマーサクセスの浸透にこだわりました。これはグローバル 全体のテーマでもあります。

数年前の社内プログラムでは、チャレンジャーセールスの浸透が テーマでした。チャレンジャーセールスとは、単にお客様が 欲しいものに応えるのではなく、本当に必要なものを考える営みです。 考える起点は自分達です。

GTEP の大きなチャレンジは、それまでのチャレンジャーセールスの 浸透というテーマを更に深掘りするために、カスタマーサクセスの 視点を更に深掘りして加えるという考え方の理解です。

高橋さん

「カスタマーサクセス」は抽象度が高い言葉なので、思い描くカスタマーサクセス像や求める基準は人によって違うでしょう。GTEP を通して、カスタマーサクセスとは具体的に何を目指すのか、本質的にどこまで理解すべきかを考えるきっかけになればと思っていました。

02

対プロ

セ

スと実施内

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

高塚さん

多忙な日常の中で、参加者一人ひとりが主体的に学びのサイクルを回し始められるか、行動変容を起こせるかは チャレンジだと思っていました。1 年間、グロービスに学びをお手伝いいただいたからといって、いきなり極められる わけではありません。

太田さん

参加者の気持ちや環境が整っていないと学びきれないのではないかという懸念もありました。私の役割として、参加者全員と lonlをして状況を聞き、時間管理も含めて学びきってもらうための工夫やウォッチをしていました。



COO オフィス SAP Sales Learning 太田 翠様

COUNTY SAP Sales Lealling Am &

© GLOBIS All rights reserved.

高塚さん

これらの懸念を踏まえ、当社の特徴のひとつである「ノミネーションアンドコミットメント」も意識しました。自分が得た機会には自分の意志で自分事としてコミットし、責任を果たすというプロセスです。

弊社では重要な社内プログラムの参加対象になる場合には、まずはノミネーション(指名)をして対象者に案内します。その上で、対象者は 獲得した権利を使うか否かを自分で判断することが求められます。GTEP も他人事にならないよう、「ノミネーションアンドコミットメント」 に則って参加者に伝えました。

それでも1年間続く GTEP の中で、課題が提出されなかったり、一時的に意欲が低下したりした参加者もいましたが、高橋さんや太田さんは丁寧に個別フォローしてくれたと思います。

太田さん

グロービスのサポートに助けられた部分もあります。我々のリクエストに応えるだけでなく、全体感や細かい点にもアドバイスくださる ことがありがたかったです。講師の皆さんは、セッションの中で「御社」や「あなた」ではなく、「私たち」と言ってくれました。「私たちは どうしますか?」と同じ立場での問いかけが何回もあり、当社の立場で考えてくださっているのだと嬉しくなりました。

高塚さん

まさに「伴走」いただきました。中島さんやアイステさん(グロービスの担当コンサルタント)には、我々の立場で物事を考え、プログラムの途中で様々なプランニングや調整をしていただきました。1年間のプログラムの中では講師には私から意見をしたこともありましたが、大きな器で受け止めていただきましたね。



SAP Customer Experience 事業本部 シニアディレクター パートナーセールス 高橋 佳希様

高橋さん

同感です。プログラムの企画前から終了まで、グロービスの コンサルタントの皆さんと講師の皆さんが一体となり、妥協せず伴走 いただいたことに、感謝の気持ちでいっぱいです。

時には講師陣から参加者へ鋭い質問が投げられました。「あなたがその会社の CEO や株主だったら、あなたが言う経営課題を評価しますか?」と。ただファクトを並べるだけでなく、その裏側にある会社の源流や社会変化にもアンテナを立てないと、顧客課題の本質に迫ることはできないことを強く印象付けるファシリテーションでした。

アカウントプランの作成にはしっかりと指導いただき、また GAO WAY 作成では自分たちが納得するものを自分たちの想いと議論を繰り返しながら作成することを重視いただきました。

講師陣の一言一言が、受講者に「このレベルではダメだ」と思わせ、ストレッチして学ぶためのサポートだったと感じます。プランには実現性があるのか、ステークホルダーを巻き込めるか、お客様に価値訴求できるものなのか、といった指摘を多くいただきました。単にグロービスのプログラムが提供されるのではなく、当社が真に実現したいことへ向けたサポートをしていただきました。

高塚さん

講義の中で、我々のビジネスプランとお客様の幸せを追求するカスタマーサクセスプランは分けて考えたいと、参加者が言い始めた場面がありました。 その際、講師の方が「一見相反するようなものを両立するところに、私たちの存在価値がある」「これを学ぶためのプログラムだ」とはっきり伝えて くださったのです。これは私が当初から参加者へ繰り返しメッセージしてきたことでもありました。最終的には多くの参加者が両立する視点に変わって いきましたね。

研修後の受講者の変化

高塚さん

これまで経営の考え方から遠かった参加者であればあるほど、 学びのサイクルが回り始めている実感があります。ビジネスプランを 作ったり、お客様のエグゼクティブと話したりするときに、経営を 語れるようになった参加者が何人もいます。GTEP で学んだことに 加えて、自分で理解を深めるべき分野を見つけてセルフラーニング し始めた証拠だと思っています。正に我々が狙っていた行動変容に 繋がったという事です。

社内からは「次回は、私の部門のメンバーも入れてくれませんか」 という声も出てくるようになったほどです。会社のステークホルダー達 にも参加者の行動変容が感じられたという手ごたえがありました。



バイスプレジデント&エグゼクティブオフィサー 戦略インダストリー事業統括 高塚 裕輝様

高橋さん

今回の受講者全員に、研修後の成果をヒアリングしたところ、「今までよりも大きなビジョンでお客様に 提案できている」「大きな規模のビジネスを進められるようになった」といった声が何件も出てきました。視点が 変わるとお客様へのアプローチも変わり、生まれるビジネスのスケールも変わってくることの現れです。

実際のビジネスとして成果が出るには引き続き参加者の行動変容が求められると思いますが、お客様に対する 提案力や価値訴求力が格段に上がったと感じます。

太田さん

社内で標準化されているビジネスプランの質も上がりましたね。参加者がプランニングすることの価値に気づき、 自ら周囲と調整を進める動きが見られました。

高塚さん

参加者の中には、以前はビジネスプランのテンプレートを埋めることが目的になってしまっている者もおりました。 ですが、社員がビジネスプランから顧客インサイトを考えるようになり、それがビジネスに活きていることも、手ごたえ のひとつです。

太田さん

こうして振り返ると、運営面では私たち 3 人のバランスが取れていましたね。私たちは人事部ではないので、他の業務もしながら GTEP の運営をしています。ダイバーシティがある体制だからこそ、うまくいったのだと思います。

高塚はマネジメントリーダーなので、GTEP を組織的な取り組みとして成功させることが重要になります。 私はバックオフィスの立場として、プランニングやオペレーションを進めました。高橋は普段は現場にいますが、 その自分の役割を超えて動いてもらいました。ひとつの部門で運営していたら、もっと苦労していたかもしれません。

高塚さん

ひとつの部門だったら難しかったと思います。本職が全然違う私たちを動かしているものは志なんですよ。これが SAP の特徴ですね。もちろんデイリーワークもやりますが、「自分の志はこうだからこういう仕事でありたい」という逆方向からの発想も問われる会社なのです。

実は、グロービスがいいと思った理由のひとつに、志にこだわっている点がありました。

太田さん

GTEP は、志でつながった非公式ネットワークの力で成り立ったと思います。当社がそれをできる会社だったことに救われました。

高塚さん

グローバルで人材育成をするメンバーも GTEP を支えてくれています。日本から始まった GTEP が、グローバル SAP のプログラムへどう昇華させられるかという視点で話をしています。私たちの志で生まれたプログラムを、より質の高いものにするために人材育成のプロが入ってアドバイスしているのです。

非公式のネットワークで始まったプロジェクトがグローバルに拡大した前例はいくつもあるので、GTEP も続きたいですね。

今後の取り組み

高橋さん

第一期は個の成長をテーマにしました。第二期では組織にどう展開するかの観点も入れていく予定です。第二期は参加者を部長職中心にし、個の成長を 組織の力につなげていこうと考えています。グロービスとは、カスタマーサクセスを全社に浸透させるためのパートナーとして、引き続きお力添え いただきたいです。

高塚さん

ビジネス面のみならず、志や意義も追求してくれるのがグロービスの価値だと思います。当社は外資系でドライだと思われがちですが、 生身の人間が働いているのですから志の考え方が通用しないはずはありません。ビジネスと志の両面で今後もご一緒したいと思っています。

太田さん

そうですね。グロービスと一緒に、日本の産業を盛り上げていけたらいいなと思っています。



担当コンサルタントの声



中島 淑雄

中島

本研修では、顧客の課題と未来について、「顧客が言っていることや公開資料に書かれていることでなく、受講者である皆さんはどう考えるのですか?」を繰り返し問い続けました。結果として、受講者の皆さまの考え方や視点が変化する瞬間に伴走でき、とても嬉しく思っています。

GTEP は、一般的な研修ではありません。「日本企業のグローバル化を支援する」という SAP ジャパン様のビジョン実現のための戦略的な取り組みです。グローバルでトップを 走り続ける SAP ジャパン様のパートナーに選ばれたことは大変光栄なことですが、それ以上 に大事 なのは、グロービスも SAP ジャパン様と共に、日本企業のグローバル化を 支援しているということです。GTEP が SAP ジャパン様の先に存在する日本企業の成功に 繋がっているのか?我々はやるべきことをやれているのか?を常に問い続けたいと思います。 さらに、今後の SAP ジャパン様の取り組みである、「カスタマーサクセスの全社浸透」 「ビジネスと志の両面からの支援」にも、パートナーとして全力で伴走させていただきます。

最後に、高塚様、高橋様、太田様(さらに今回インタビューでは登場いただきませんでしたが、オペレーションを支えた宮崎様)をはじめ、関係者皆様の"志でつながった非公式ネットワーク"のパワーは、本当に力強く、素晴らしいです。我々もそのネットワークの一員に加わらせて頂いたことに、心から喜びを感じています。

Aiste

私たちのチームは、日本企業を中心にグローバルで活躍するリーダー育成に取り組んでおり、対象者は日本人に限らず世界中の社員です。その中で GTEP は特別な位置づけです。 SAP 様はドイツに本社を置く世界のリーディング企業ですが、日本企業のグローバル化を支援するために、日本企業の進出先にいる SAP 様のグローバルな拠点 / 人材も巻き込みながら、グローバルチームとしてプロジェクトをリードできる人材育成を狙っています。さらに、この GTEP という育成施策そのものが、日本発で SAP のグローバルに波及していく可能性も秘めています。日本というローカル市場を起点にしつつも、このようなスケール感のあるプロジェクトに携わっていることは本当に光栄です。

私たちは、GTEPの受講者に対して単に顧客を理解する力を高めるだけでなく、未来にどのような顧客のカスタマーサクセスを描くのか?を求めています。GTEPの一つひとつのコンテンツは、日常業務で今すぐ使えるようなテクニカルなものは少ないかもしれませんが、まさにそのような顧客の未来を描くためのさまざまな視点や考え方を磨くためのものが組み込まれています。受講者をはじめ GTEP に関わる方々の素晴らしい能力と志に触れた今、日本企業のグローバル化という SAP ジャパン様のビジョンは、必ず実現されていくものと信じています。



Aiste Blaviesciunaite

At GLOBIS we strive to develop visionary leaders who create and innovate societies. In most cases we do this for Japanese companies, either in programs designed for Japanese or for their international participants from all over the world. GTEP was special: The program created an opportunity to recognize and realize synergies inherent in SAP's business model that are relevant and applicable in a local Japanese context. It was indeed our honor to be part of this learning journey of a globally leading company.

We challenged the participants not only to understand their customers, but to reimagine their future when competing and being successful on the global stage. Many of the program elements were not directly and immediately applicable to the participants' day-to-day job, but I am confident that the learning journey throughout this program nurtured the participants' ability to think thoroughly for their customers from various perspectives. Sharing a strong feeling for the vision that SAP Japan has, I hope for their continued success when supporting Japanese companies going global!

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

11

金融

明治安田生命保険相互会社 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ 農林中央金庫 日本生命保険相互会社



[導入事例] 明治安田生命保険相互会社

現経営陣の大半が受講者。次期役員候補者向け プログラムで「見える世界が変わった」

経営者としての高い視座と広い視野を養うために、『経営塾』と称した次世代リーダー育成プログラムを行っている明治安田生命保険相互会社様。本プログラムは、役員候補を育成する「エグゼクティブ」、部長クラスを育成する「アドバンス」、課長クラスを育成する「ベーシック」の3階層に分かれています。

その中で最上位となる次期役員候補者向けの「エグゼクティブ」では、書籍や講演などから様々な刺激を受けながら、 自らの考えを磨き、経営を担う覚悟を決め、自分の思いを表明するプレゼンテーションを行っています(以下、本研修)。 その取り組みについて、同社の常務執行役 浅野芳一様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

戦略もリーダーのあるべき姿も変わる中、リーダー 育成のあり方も見直しが必要に



常務執行役 浅野芳一様

私の抱く課題感として、当社が世の中の変化に対応し、 お客様が必要とするサービスを提供し続けるうえで、 リーダーの育成がますます重要になっているということ が挙げられます。

かつては、OJT を中心に個々人はスキルアップし、マネジメントの方法もそれぞれの現場で学んでいました。これまでの積み重ねの中で、当社のマネジメント層は指示命令型や率先垂範型のリーダーが多いことが、アセスメントの結果からも明らかになっています。

今まではその仕組みでうまく回っていました。しかし時代 の変化に合わせて、当社の戦略は変わりますし、戦略が 変わればリーダーに求められるものも変わります。 近年、当社は生命保険商品のご提供のみならず、お客様の健康増進や地域の活性化にも力を入れる戦略を立てています。経済的価値と 社会的価値の双方を追求していくため、「みんなの健活プロジェクト」「地元の元気プロジェクト」という 2「大」プロジェクトを掲げ、 生命保険商品を超えた貢献にも注力しているところです。

戦略が変われば、リーダーのマネジメントも変わる必要があります。また、コンプライアンス順守の観点や従業員の意識の変化も ふまえながら、リーダーのあるべき姿と育成のあり方を見直し、力を入れて施策に取り組むことにしました。

02

本研修のゴールは、見るべき世界を変え、覚悟を 持った次期役員候補者の育成

本研修のゴールは次期役員候補者の「見るべき世界を変え、覚悟を持ってもらう」ことです。

従業員はそれぞれ経験を積んできた分野が異なり、なんらかの偏りがありますが、上位職になればなるほど高い 視座と広い視野が必要になります。マネジメントする部下の人数が増えれば、自分が直接関与できる範囲が 限られる中で組織を動かしていかなければなりません。さらには社内だけでなく世の中の潮流を察知して、変化に 対応する力も求められてきます。

グロービスへ依頼したのは、経営人財育成のノウハウ・ 経験・実績が豊富だから

グロービスに依頼した大きな理由は、経営人財育成のノウハウや 経験、実績が豊富だからです。加えて、当社のニーズをくみ取り、 提案をしてくれることも決め手になりました。

日本には人材育成の分野で確かなノウハウと実績をもつ第三者が少なく、その中でグロービスには信頼と実績があります。例えばグロービスは MBA の大学院を有しており、アカデミックな面が他にはない強みだと認識しています。また次世代リーダー育成に関する法人研修も数多く手掛けており、実績という面でも信頼性がありました。

当社に寄り添った提案をしてくれる点も心強かったです。グロービスへは以前から研修を依頼しており、当時から当社の業態や強み・弱みを把握し、当社のニーズをくみ取った研修内容を提案してくれていました。

検討の結果、グロービスへ依頼することが最善だろうと、信頼 のうえでお声がけをさせていただきました。



常務執行役 浅野芳一様

ビジョンを描き、メンバーに腹落ちさせる能力を身に付ける

本研修では、経営者としての視座を高め、視野を広げたうえで、会社のめざすビジョンを自ら描き、メンバーに伝えて腹落ちさせていく能力を 身に付けることに重点を置いています。

構成としては、半年ほどをかけて、書籍や講演などを通して業界あるいは時代を超えた様々な経営の考え方に触れ、受講者間でのディスカッションを通じて思考を深め、最終日に自らの経営哲学をプレゼンテーションするというものです。研修を通じて、求められるリーダー像に対して自分はどの点が弱く、何が必要なのかを受講者に気づいていってもらうよう企画・設計をしています。

プレゼンテーションは、自分が社長に就任したと仮定して就任演説を行います。就任演説には、現職の会長、社長に加えて社外取締役が出席し、受講者の発表した内容について質疑応答等を行います。

DAY1	DAY2	DAY3	DAY4	DAY5
自分自身の価値観 「バリュー」を認識する	未来志向で物事を考え、 「ビジョン」を描く	組織のあり方と リーダーの役割を考える	発信力について学ぶ	自らの経営哲学を 自分の言葉で伝える
■ 人事担当役員講話■ 志とは何か■ 社会への意義とリーダーの使命感■ 自信の価値観を考える■ 経営環境を取り巻く変化	■ 社長講話未来の社会における 重要な環境変化とは 何か未来の社会の描写未来の社会と自社の 方向性	■ イノベーションを生む 組織■ 強い組織のあり方■ 経営者との対話	■ プレゼンテーションの 全体像と手法	■ 就任演説

研修プログラム概要

様々な刺激を受けて多くの気づきを得たうえで、本研修の集大成である「就任演説」を通して、自分の視座がどれだけ高まったのか、視野が どれだけ広まったのかを自分の言葉で表現してほしいと考えています。個人でレポートを書いてもらった方が簡単かもしれませんが、次世代の役員を 育成するというゴールを見据えて、あえて高いレベルの内容を課しています。

03

本研修で見える世界が変わり、日々の発言の水準も 上がっている

本研修は、かなりのストレスがかかり、覚悟が求められるものです。その分、自分の組織の範囲内で物事を見ていた受講者も、半年間自らと向き合い悩み続けることを通して、自身の視点や価値観が大きく変わる経験をします。

研修には毎年 10 人前後、それぞれ異なるキャリアをもつ人間が参加します。多様な集団が一緒に時間を過ごし、経営者の視座・視野で語り合うことで、会社の経営に対する多角的な考え方が生まれ、新たな視点や価値観がもたらされます。自分にはなかった考えに触れ、物事の見方が変化する経験をするのです。

自身の担当している組織のみに目が行きがちだった受講者は、本研修を通じて、「この会社・この業界をどのように していくか」という全社視点・業界全体の視点で物事を考えられるようになっています。

受講後、「見える世界が変わった」と感じる受講者が多く、日々の発言の水準もおのずと上がっています。私自身も 過去受講者のひとりとして、同じ感想を抱いています。

現在の経営陣の大半は、本研修の受講者



常務執行役 浅野芳一様

本取り組みを 10 年間続けてきた結果として、現在の経営陣の大半は本研修の受講者という状況になりました。

当社の役員は、「就任演説」に同席いただいている社外取締役が過半数を占める指名委員会によって決まります。社外取締役の皆様も、自分たちが今後指名することになる、将来の役員候補者の思考、哲学に触れているという意識で本研修に関与してくださっているのです。

真剣勝負の場があるからこそ、本研修が良い形で継続している のだと思います。

"「ひと」中心経営"を今後も推進していく

今後も明治安田生命らしい、中長期の視点に立った"「ひと」中心経営"を進めていきたいと思います。

生命保険業の特徴は、保険契約を通じてお客様へ一生涯にわたりサービスを提供していくことです。そして、ご契約者様が構成員となる相互会社という会社形態を取っており、短期的な利益ではなく、中長期的にお客様に利益還元することを前提にした経営をしています。

目に見えない商品を扱っている生命保険業にとって、価値提供の源泉は「人財が全て」と言ってもいいと考えています。こうした事業の特徴もふまえ、 当社ではメンバーシップ型雇用のもと、長い時間をかけて社内で人財育成をしています。このスタンスにこだわりをもっていることから、当社では 人的資本経営といわず、"「ひと」中心経営"を掲げて人事戦略を推進しています。

次世代リーダーの育成は、10年間続けてもまだ足りない

本研修は 10 年間続けている息の長い取り組みですが、10 年かけても足りないと思うほど、時間をかけなければならないと考えています。 メンバーシップ型雇用を基本とする当社では、長い時間軸で次世代の経営人財を育成すべきと考え、毎年少しずつ内容を進化させながら継続しているのです。

例えば 3 階層での選抜育成を長年続けてきて、階層ごとの人財の強みや弱みを把握できるようになり、足りないところを補うために何をすべきなのかを可視化できました。試行錯誤しながら育成プログラム全体を毎年進化させており、各階層での研修内容についても着実にレベルアップさせることができていると考えています。

それでも、ようやく、次世代リーダー育成の枠組みが整ってきた段階だと思っています。今後、環境変化に応じて見直すこともあるかもしれませんが、 現時点では、今の枠組みの中でリーダー育成を継続していくことが有効だと考えています。

明治安田生命らしい、中長期の視点に立った"「ひと」中心経営"を今後も進めていきたいと思います。



グロービス担当コンサルタントの声



寺越 いかる

本研修を推進するにあたって意識している点は、長期にわたる取り組みであるからこそ、「変えるもの」と「変えないもの」を決めていくことです。時代の変化に合わせて取り上げるべき経営哲学のテーマを変えつつも、明治安田生命様のフィロソフィーに常に立ち戻りながら、自社や自分自身にとっての意味合いを押さえ続けることが重要です。

そのためにも、自らの視座を高めるというゴールを満たすために、「教える」要素は極力排除したプログラムに しています。各セッションのテーマに対して、講師からの意見は伝えるものの、自分であればどう考えるのかを 徹底的に考えていただくスタンスを買いています。「唯一絶対の正解はない」という前提でセッションを進める ことが大きな特徴です。

今後も、明治安田生命様と忌憚なく意見交換をしながら、これからの経営をリードする人財を一人でも多く 輩出する場とできるよう、より良い施策にアップデートし続けていきたいと思います。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/





[導入事例] 株式会社ふくおかフィナンシャルグループ

新任課長が期待役割を果たすためのスキルとマインドを身につけ、グループ全体での組織活性化を目指す

ビジネスにおける環境変化が激しくなる中、マネジメント業務に加えて自ら成果を出すことが求められる新任課長への 育成施策(以下、本研修)を行っている株式会社ふくおかフィナンシャルグループ様。論理的に物事を捉え、問題解決 をスピーディーに行うためのスキル習得を行っています。その取り組みについて、人事統括部 人財開発センター センター長 吉田賢治様、同センター 佐々木晋平様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



人事統括部 人財開発センター 佐々木晋平様

佐々木さん

金融業界では激しい環境変化に伴い、各行員の業務が 多様化しています。現場を統率する課長職は、マネジメント 業務に加え、自らも成果を出すプレイングマネージャー としての役割が求められるようになりました。スピーディー に判断し、積極的に行動するスキルが必要になって いたのです。こうした背景から、新任課長には、今の 環境で必要な力をつける育成施策を検討することに なりました。

育成施策の企画を進める中で、グロービスでの 受講経験がある行員から、クリティカル・シンキング のプログラムを勧められました。その内容を見てみると、 まさに新任課長が必要とするスキルとマッチしていると 感じましたね。他の育成施策を通してグロービスとの 信頼関係も築かれていたため、本研修を依頼すること にしたのです。

当行は元々、新たなことにチャレンジする社風があります。ブランドスローガン「あなたのいちばんに。」に込めたお客さまへの約束の中に「 いちばん先を行く銀行」という文言があるように、先進的な取り組みを積極的に行う文化が脈々と受け継がれているのだと思います。本研修の 企画においても、前例がなくとも、現場の意見をどんどん取り入れながら進めました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

佐々木さん

本研修では 2 つの目標がありました。1 つは、考える技術を磨いていただくことです。当行の課長職の役割が変化していることを考慮した結果、 私たちは効率的な業務運営や適切かつスピーディーな判断につなげるために、論理思考の基盤となる考え方を学ぶ必要性を感じていました。 2 つ目に、自ら率先して動き成果を出す役割を担っていると認識していただくことです。本研修によって、スキルのみならず、マインドの醸成も していきたいと考えていました。

吉田さん

課長職になると、自ら考え、自ら行動することがより一層 求められるようになります。さらに、近年は働き方の変化も 起きているため、行員一人ひとりがマインドチェンジを行わなければ、 組織も変革できないと考えています。



人事統括部 人財開発センター センター長 吉田腎治様

佐々木さん

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

スと実施内



人事統括部 人財開発センター 佐々木晋平様

ふくおかフィナンシャルグループには多様な業務があり、 グループ各社への出向者も多くいます。業務経験も、 これまでのキャリアも多岐にわたる受講者がいるため、 全員が本研修の重要性をどこまで理解し、向き合って いただけるだろうかという懸念がありました。

こうした懸念を、岡﨑さん (グロービス担当者) には企画段階 から率直に伝え、講師陣にもご理解いただいたうえで 研修を実施しました。

すると、アンケート結果では驚くことに 99%の受講者が研修を 有益だと評価をしてくれたのです。

アンケート結果を見ると、受講者たちはスキルが身についた だけでなく、マインド面でも腹落ちできたことが分かり、当初の 懸念は解消されました。 このような有益度の高さは、 これまでの 研修と比べても稀有なものです。

課長の成長によって組織が活性化することを見据えると、本研修はその第一歩となる、と手応えを感じています。組織内に、「この人は一回り 成長しているな」と感じられる人材が一人でもいると、そのエネルギーが周囲に広がり雰囲気が明るくなるでしょう。このような小さな組織活性が、 ゆくゆくは業績につながるのだろうと考えています。

03

研修後の受講者の変化

佐々木さん

まずは、アンケート結果の多くがポジティブな回答だったことに安堵しました。受講者が論理思考力の重要性を認識し、 「論理思考力を活用することで、業務やコミュニケーションが円滑に進む」という声も多く寄せられました。一回の研修 で全ての思考や行動が大きく変化するものではないと思いますが、様々な気づきを得られたようです。

吉田さん

課長職は、日々同じ業務を行う場面も多いため、自ら意識しない限り新たなスキルを身につける経験を得るのは難しい という現実があります。今回、新任課長研修会で論理思考力を習得する機会をつくったことで、会社からの期待も伝わったと 思っています。

佐々木さん

講師の方々には、論理的に考える必要性を感じさせながら研修を進行いただき、我々の要望でもあった発言機会を多く 設けていただきました。雰囲気づくりもうまく、その結果、活発な意見交換が行われていましたね。

そして岡崎さんには、企画段階から当行の課題や要望を深く理解しようと努めていただき、時には厳しい意見も率直に くださったことに感謝しています。真摯な議論ができるのは、グロービスならではの特徴でもあると感じています。

吉田さん

本研修のような重要な育成施策の企画や複雑な相談事については、私たちはしばしばグロービスにお声がけしますね。普通に企画するだけでは 実現が難しい話でも、じっくり向き合ってくださることをありがたく思います。



- (左) 人事統括部 人財開発センター センター長 吉田賢治様
- (右) 人事統括部 人財開発センター 佐々木晋平様

今後の取り組み

吉田さん

我々の人事戦略における人材育成テーマは、「自ら考えて動く、自律自走できる行員の育成」です。課長は自らも成長しながら、部下に活躍の機会を与え、そのプロセスに伴走する役割を担っています。そして目標の成果が出なかった場合には、しっかりフィードバックを行う。そのような積み重ねによって、部下たちは自分の言動に責任感が生まれます。

私自身の経験を振り返っても、自分で考え、行動して、結果が出なければ 改善点を見つめるという繰り返しが自分自身の礎になっていると思うのです。

現在は、自律的な人材の育成に向けて、学びたい意思をもつ人が学べる場を徐々に増やしているところです。例えば、資格試験取得時に奨励金を出したり、業務知識や人間力を高める「サタデーカレッジ」を土曜日に開いたりしています。「サタデーカレッジ」は、延べ受講者数が 31,000 人(2022 年度時点)を超えるほどの活況ぶりです。



人事統括部 人財開発センター センター長 吉田賢治様

また、当行内で様々なキャリアを積んだ先輩方の声や、各部署の特徴などが掲載されている「キャリアデザインハンドブック」も作成し、配布しています。 これにより行員一人ひとりが自身のキャリアについて考え、モチベーションを高めるきっかけとなることを期待しています。

このハンドブックだけではなく、今後は研修などの育成施策もさらに拡充し、より多くの行員が学ぶ機会を増やすようにしていきたいですね。 一人ひとりが自分自身のキャリアや成長に向き合い、それを実現するための自己啓発ができる環境を整えていきたいと思います。学んだからといって、 必ずしも全員に希望通りのキャリアを用意できるとは限らないものの、人事としては本人の意向に沿った業務をできるだけ提供していきたいとも 考えています。

身近な同僚が学んで成長する姿に刺激を受けた行員が、新たに学び始めるという好循環を築きたいです。これにより組織が活性化し、行員が楽しく働ける職場づくりを目指したいと思います。



グロービス担当者の声



岡﨑 聡志

グロービスはかねてより、ふくおかフィナンシャルグループ様の組織開発や個人の皆さまのキャリアデザインに向け、様々なチャレンジをご一緒させていただきました。今回、企画段階からご相談をいただけたのは、テーラーメイド型研修やマネジメント・スクールなどを受講され、自己変革に挑戦されていった皆さまのご支持あってこそだと理解しています。

本研修では、新任課長の役割を踏まえ、『考えるとは何なのか』を押さえ、説得力・納得感につながる論理展開を作り上げる要諦を学んでいただきました。研修を通じて素晴らしいと感じたのは、多くの皆さまが、ご自身に向き合いながら課題を特定し、前向きに将来の指針を見出されていたことです。研修ではスキルを磨くことに加え、自己変革のマインド醸成にもつながる場になっていたことを感じました。

このマインド醸成は、以前に社長の五島様から伺った。人生・仕事を豊かにしていく上で重要な要素 前向きな 「考え方」とも結び付き、非常に印象的でした。ふくおかフィナンシャルグループ様では、お一人お一人の可能性を信じ、 公平にチャレンジする機会を積極的に提供されています。 実際、自己変革に挑戦された方が組織へよい影響を 与えていらっしゃると伺いました。 我々グロービスとしても、 こうしたよい影響がさらに広がっていくよう、 共に 考え挑戦しながら全力でサポートし続けたいと思っています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



_______ [導入事例] 農林中央金庫

お客様と価値を共創する ソリューション提案型営業ができる組織づくり

お客様へより大きな価値を提供すべく、ソリューション提案型の営業ができる次世代リーダーの育成(以下、本研修) を実施した農林中央金庫 食農法人営業本部様。その取り組みについて、食農法人営業本部 営業企画部長 尾崎 太郎様、 同部 熊谷 美里様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



食農法人営業本部 営業企画部長 尾崎太郎様

尾崎さん

当本部では、管理職になる手前の営業職員に対する育成を見直す必要に迫られていました。3年前に人材育成の事務局を立ち上げ、職員の経験に合わせて初級・中級・上級の3段階の育成体系を設け、施策を展開することになったのです。この3段階を経て、専門性をもった営業のプロとなる構想です。

初級・中級の育成内容は決まったものの、上級の 育成テーマをどうすべきか悩んでいました。上級に 該当する職員は、当本部の未来をつくる次世代 リーダー層です。育成施策の重要性も高いため、 本部内の上層部や、営業の業務経験が豊富な職員 から意見をもらいながら、一人前の営業担当者とは、 の定義から検討を始めました。 その結果、営業担当者のあるべき姿とは、貸出の提案に留まらず、お客様の経営課題を捉え、お客様と対話をしながらソリューションの 提案にまで踏み込めることだろう、との考えに至りました。

あるべき姿に到達するための育成施策を行うにあたって、今回グロービスを選びました。実は、話を持ちかけた時点では育成テーマが やや曖昧だったのですが、我々の悩みに対して真摯に相談に乗っていただき、ハッと気付かされる意見も多くいただいたのです。 食農法人営業本部の担当役員にもお会いいただいたうえで、テーラーメイド型のご提案をいただき、かゆいところに手が届いている 育成内容だったことが決め手でした。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)

尾崎さん

本研修では 2 段階のゴールを置きました。まずはソリューション提案によってお客様の経営課題を解決し、価値を共創できる営業担当者になること。そして組織の中核として、受講の成果を周囲に伝播してもらうことです。次世代リーダー層の研修ですので、本人の成果に留めず、組織に波及する成果までを期待しました。研修を研修だけで終わらせないようにしたいと強く意識していましたね。



食農法人営業本部 熊谷美里様

熊谷さん

このゴールをふまえて、本研修では約1年をかけて、提案型営業の実践力をつけるためのプログラムを実施しました。その内容は、スキルを習得するセッションと、お客様への提案内容を検討するセッションとを組み合わせたものです。

後者は、実際のお客様の経営課題を分析し、ビジネス機会を探索して、弊金庫ならではのソリューションを構想するという、まさに実践そのもののトレーニングとなります。 そのため、中間発表会や最終発表会には、食農法人営業本部の担当役員をはじめ、受講生が所属する各営業部店の部長・支店長クラスが同席し、フィードバックをする場としました。

顧客のビジネスを 理解する

顧客が新たに 取り組むべき領域を探る

農林中央金庫ならではのソリューションを構想する



プログラム概要

初回は、管理職や管理職手前の営業職 15 名が受講しました。組織への波及が期待できる次世代リーダー層に受講してもらうことが 最適だろうと考えたためです。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点



食農法人営業本部 営業企画部長 尾崎太郎様

尾崎さん

研修の成果に対する心配ごとと、本部全体からの理解・ 協力を得られるかの懸念。この2つがありました。

まず、実践度の高いゴールを設定したので、研修で学んだことを日常の営業活動に取り入れ、成果を出すところまで至るかは心配でした。

また、お客様への提案内容を考えるワークは 3 人で 1 社を担当する形式にしたため、自分の取引先では ない企業を担当する場合、必ずしも情報が十分に 揃っているわけではありません。そのような状況で 分析を進め、実際にお客様の DMU (Decision Making Unit:意思決定者) が納得するレベルの 提案内容を考えられるのかも不安の種でした。

そして、研修と業務とを切り離して捉えている職員も多い中で、受講者のみならず、その上長にも本研修の 意義を理解してもらい、協力を得る点でも懸念がありました。本研修は長期に渡って業務と並行して行いますので、 上長から見ると負荷の面でも懸念があるでしょう。

こうした心配でとを抱えたまま研修がスタートしましたが、グロービスには、受講者の理解度や事務局の要望を勘案 しながらプログラムを柔軟にチューニングいただいたことに助けられました。講師も情熱をもって受講者と向き合って いただき、全員がアウトプットを仕上げ、成果として取引事例も生まれたので、1 つ目の心配でとは最低限クリアできた ことになります。

熊谷さん

私は本研修に携わるまで、外部の研修会社と協業する際は、受講者と研修会社の間に連絡役として事務局がいて、当日は研修会社にお任せするイメージをもっていました。ところが、グロービスはセッション当日のみならず、絶えず事務局と同じ立場で受講者と向き合い、サポートいただいたことが印象に残っています。

また、当初は対面での研修開催を想定していましたが、コロナ禍により一部オンラインで行うことになりました。グロービスはオンライン研修の知見も豊富で、対面と変わらない質で実施いただける安心感は何物にも代え難かったです。オンライン研修は、弊金庫だけではとても実現できないことでした。



食農法人営業本部 熊谷美里様

研修後の受講者の変化

尾崎さん

先ほど挙げたように、実際に取引事例を生み出せたことが、成果として挙げられます。一件の好事例が出たことで、 本研修の意義を本部内の職員にも感じてもらえたのではないかと思います。

昨今は ESG (Environment (環境)、Social (社会)、Governance (企業統治)を考慮した投資活動や経営・事業活動)をはじめ、金融機関としてお客様の経営課題に深く入り込めるテーマが出てきています。ファイナンス以外の幅広いニーズを捉えてソリューション提案ができる機会は、これからさらに増えるでしょう。本研修の実施と実績づくりを繰り返し、懸念点の 2 つ目に挙げた本部内の理解・協力をもっと得られるようにしたいと思います。

熊谷さん

具体的な事例が生み出せたことはもちろん、受講者の本研修への参加姿勢や感想が前向きだったことも嬉しく思っています。これまで当本部では、実務に直結する研修を実施していなかったので、受講者にとっては本研修の内容が新鮮に感じられたのかもしれません。「研修が終わってしまうのが残念だ」という感想が挙がるほどでした。

また、受講後の営業活動を報告してくれた受講者もいましたね。今後、ソリューション提案型営業を実践して、多くの成果を出してくれることを期待しています。



- (左) 食農法人営業本部 営業企画部長 尾崎太郎様
- (右) 食農法人営業本部 熊谷美里様

今後の取り組み

尾崎さん

現時点では、本研修における成果の芽が出始めた段階だと捉えています。ソリューション提案型の営業活動は、成果が出るまでには時間が かかります。我々が目指す営業とは、お客様の長期的な課題に腰を据えて向き合うものだからです。

成果につなげるには、本研修の受講者へのフォローアップミーティングを行うことに加え、提案型営業へのインセンティブをつけたり、プロダクトを 充実させたりするなど、研修以外の仕組みも拡充させなければなりません。これらの施策を進め、お客様の経営課題解決に寄与するとともに、 我々の収益につなげていく状態に至らないと、本研修のゴールが達成されたことにはならないと考えています。

ゴールの 2 つ目に掲げていた組織内への波及も、引き続き向き合うべき課題です。受講者が増えるにつれ、ソリューション提案型の営業を率先する リーダーやマネージャーが生まれてくると思いますので、我々も覚悟をもって、地道に続けることが必要ですね。

本研修の初回受講者は 15 名でした。この先、年 1 回のペースで 10 年開催すれば、150 名が受講することになります。食農法人営業本部の営業職は 400 名ほどですので、150 名がソリューション提案型の営業スキルを磨き、実践すれば、組織の風土として根付くのではないかと思います。ただ、10 年と言わず、もう少しスピーディーに根付かせたいですね(笑)。

熊谷さん

本研修のゴールや、スキル習得と実践を組み合わせるプログラム構成は継続しつつ、ゴールの達成に向けて、内容は毎回ブラッシュアップしていきたいと考えています。

加えて、多くの職員に本研修を知ってもらったり、負荷が大きくとも受講する価値を理解してもらったりするための取り組みもまだまだ必要です。 過去の受講者が現場でどう活躍しているかを発信していくなど、人事部やグロービスの力を借りながら理解の浸透に努めたいと思います。

尾崎さん

我々が目指す姿は、お客様から「食や農の分野だったら、まず農林中金に聞いてみよう」と第一想起していただき、弊金庫ならではの提案をして、 お客様から信頼いただける存在になることです。そのためには、営業活動を通して、経営課題を議論できる DMU にお会いできている 金融機関でなければなりませんね。

そう考えると、本研修は管理職手前の次世代リーダー層を対象としていますが、その上のマネジメント層に対する研修も必要かもしれません。 育成体系全体を見渡して、検討を進めたいと思います。



グロービス担当コンサルタントの声



大導寺 慎吾

大導寺

本研修は、テーラーメイド型のプログラムです。テーマを検討するにあたっては、職員の皆さまへ ヒアリングさせていただき、その内容をもとに事務局様とディスカッションを重ねました。そのおかげで、 皆さまのニーズに即したテーマとプログラムにすることができましたし、今後もブラッシュアップを毎年 重ねていきたいと思っています。

研修の企画・実施にあたって重要なのは、研修のゴール・事務局様・受講者の 3 点のバランスを取ることだと 思います。そして大きな意思決定をする際には、お客様がどの方向に進む戦略を掲げているのかの理解も 欠かせません。いくつもの視点をバランスよくもつことを意識し、これからも農林中央金庫様の人材育成に寄与 したいと思います。



澁澤 龍太

澁澤

研修の企画段階から実施に至るまで、尾崎様、熊谷様、講師も含めて相談しながら進められたことを嬉しく思います。テーラーメイド型の研修は、まず目的や課題をおさえることが重要ですので、 事務局様をはじめお客様のご協力がなければ成り立ちません。関係者全員で同じ方向を見て、一緒に取り組めたことで信頼関係も醸成できたように感じています。

そして、本研修のゴールを達成するためには研修を実施して終わりではありません。ソリューション提案型営業を 組織へ波及していくためには、本部内のコミュニティづくりも重要だと考えています。そうした組織風土醸成に おいても未長くサポートさせていただきたいと考えています。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



[導入事例] 日本生命保険相互会社

「自ら学び、社会から学び、学び続ける」 風土改革への取り組み

創業 134 年の歴史を持つ組織において、「自ら学ぶ風土」の醸成にチャレンジする日本生命保険相互会社様。課長補佐層を対象とした「経営スキル習得プログラム」(以下、本プログラム)の取り組みについて、同社の人材開発部 部長 高木寛和様、調査役 渡邉伸明様、課長補佐 金田斐子様にお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

高木さん

世の中の潮流を踏まえ、当社は「自ら学ぶ社外からも学ぶ」風土を醸成していく必要がありました。昨今はビジネスパーソンにも専門性が求められるようになってきましたし、リスキリング(働き方の変化や技術進展により新たに必要となった知識やスキルを習得すること)の必要性も高まっています。

その一方で、これまでの研修は評価のために アセスメントをする要素が強く、業務遂行能力や プレゼンテーション力といった能力を確認するもの でした。我々が目指したい組織風土を見据えると、 会社が与えたものに取り組んでもらい、一律の 社内基準で評価するだけでは、従業員 1 人ひとり が専門性を磨いたり、自分でキャリアを切り 拓いたりすることはできないのではないかと 考えていました。



人材開発部 部長 高木寛和様

そこで、昨年度から研修内容を大胆に変更することにし、個々人が自分の強みや弱みを理解した上で、学ぶ内容も自ら選択するスタイルの研修を 検討し始めました。

渡邉さん

当社はストックビジネスという特性もあり、過去から積み重ねてきたことを改善し、強化していくことで成長してきた会社です。従業員は与えられた 任務を全うする意識が強いですし、キャリアも同様に会社が考えるものだと捉えているかもしれません。

「経営スキル習得プログラム」の対象者である課長補佐層は、自分のチームを持ち、部下をマネジメントしながら現場をリードする重要な役割を担います。 人材開発部としても、登用後に活躍してもらうための学習機会をしっかり提供していきたいとの思いがありました。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)

高木さん

最終的なゴールは、自主的に学ぶ風土醸成です。従業員には、キャリアの早い段階で小さくまとまらないでほしいという思いを持っています。評価を 気にするだけではなく、自分で学び、社外にも目を向けて、自分で自分のキャリアを開発していってほしいのです。風土改革という大きな チャレンジですね。

渡邉さん

目指すゴールを踏まえ、本プログラムの内容は、GMAP(グロービスのアセスメント・テスト)で自らの強みと弱みを認識したうえで、GLOBIS 学び放題(グロービスの動画学習サービス)で各自学んでもらう構成にしました。もっと学びたい希望があれば、e ラーニングが追加される GLOBIS 学び放題プラスを選ぶこともできます。

受講後には学んだ内容をレポートにまとめてもらい、受講者同士で共有する発表会の場を設けました。さらに、最後にスキルの腕試しをしたい人には学習後に GMAP を再受験する機会も用意しました。



人材開発部 調査役 渡邉伸明様

研修 内容

1. アセスメント・テスト

■ 自らの強みと弱 みを認識

2. 動画学習

■ 学びたいこと・学 ぶべきことを、自ら 選択

3. レポート作成

動画学習で得た 学び・気づきを言 語化

4.発表会

■ 6人1組で、レ ポートの内容と感 想を共有

(アセスメント・テスト)

■ スキルの腕試し (希望者のみ)

導入 サービス



GLOBIS 学び放題 GLOBIS 学び放題



プログラム概要

GLOBIS 学び放題には我々が求めていた自主的に学べる仕組みがあり、世の中の幅広い分野を学ぶコンテンツも充実しています。加えて魅力的だったのは、 GMAP です。人材育成は定量的に効果を測定するのが難しい領域ですが、GMAP は知識やスキルが明確にスコア化されます。スコアの高低が 全てではないですが、自分の現状を把握してから学習をスタートできるのは、本プログラムの目的にも合致していると感じました。

醍醐さん(グロービス担当者)にも、我々の考えを深く理解したうえでご提案いただきました。目的のすり合わせ、研修の設計、プログラム開始後まで 一貫して親身に伴走いただいたと思っています。本当にありがたかったですね。

研修企画にあたり、こだわった点

渡邉さん

受講者には研修の目的をしっかり理解し、意識しながら学習してもらいたかったので、メッセージの伝え方を工夫して、繰り返し発信しました。

まず、開講あいさつは動画を視聴してもらう形にしました。高木から「文章で読むより、動画のほうが理解しやすいのではないか」とアイデアをもらい、 私が研修目的と内容を伝える動画を制作し、「何を目的にして、何を学ぶのかから考えてほしい」とメッセージを伝えました。

また、学ぶ内容は必須コースを最低限設けたのみで、その他は自分で決めてもらう形にしました。GMAP の結果を参考に、得意領域を伸ばしても、苦手領域を補強しても、どちらでも構いません。

自分がなりたいリーダー像があったり、組織開発に興味があったりすれば人・組織の分野を学びますし、あるいは世の中のビジネスを知りたいのであれば 実践知のカテゴリーで学ぶことになります。自分は何に関心があるのかから考えることで、学びたいという気持ちが多く芽生えてほしいとの思いを 持っていました。

高木さん

なお、我々人材開発部全メンバーの共通ビジョンとして「自ら学び、社会から学び、学び続ける」を掲げております。このスローガンのもと、 様々な研修や職務に取り組んでおります。



(左) 高木様、(中) 渡邉様、(右) 金田様

02

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

渡邉さん

これまでの研修から目的も内容もがらりと変え、全てが初めての 取り組みでしたので、正直なところ不安しかありませんでした。

リモートで研修であり、総合職やエリア総合職などいろいろな職制の メンバー、さらにはグループ会社も含めた多様なメンバーが受講します ので、最終的にどんな様子になるのだろうと思っていました。

ところが蓋を開けてみると、GLOBIS学び放題には早々に全員がログインし、自主的に学び始めた様子が伺えました。さらには、人材開発部が指定した必須コース以外も視聴した受講者が多くいました。



人材開発部 調査役 渡邉伸明様

対象者の半数近くが GLOBIS学び放題プラスを希望し、動画視聴時間を含め、我々の想像を超えるほど積極的に取り組んだ人もいました。



人材開発部 部長 高木寛和様

高木さん

課せられたことへ真面目に取り組む姿勢は、当社の文化だと思います。 今後はそのエネルギーを自分のために学ぶ文化へ変えていくことが 大切なことだと思います。自分が学びたいものを見つけ、自ら 学ぶのだと、これからも繰り返し伝える必要があると考えています。

研修後の受講者の変化

渡邉さん

発表会の場で、受講者の成長を感じられました。レポートや発表会は、せっかく学ぶならアウトプットの場が あった方がいいだろうと考えて設けたものでしたが、想像以上に良い場になったのです。

発表会は 6 人 1 組のグループを作り、1 人あたり発表 10 分、質問 5 分の持ち時間でレポートの内容と感想を発表し合う場としました。学習したテーマが同じだった人をグルーピングしたのが、功を奏しました。同じ内容を学んでも気づきを得ることは十人十色で、レポートの内容も多様だったのです。受講者は仲間の発表を聞いて学びの視点が広がったようで、とても勉強になったとの声を多くもらいました。

また、これまでの研修でのグループワークはディスカッションをするものでしたが、今回はリフレクション(内省)の意味合いがあったので、発表会そのものが新鮮にも感じたようです。

高木さん

発表会は開催してよかったと思っています。学びをアウトプットする場があり、学んだ内容や感想を 情報交換する有益さを我々も感じたところです。

そして、GMAPはやはりいいですね。先ほどの渡邉の話にもあったように、人材育成は効果を明確には示しにくいものですが、GMAPは定量的に現状把握できることに加え、世の中との比較もできるテストですので、一つの物差しにもなりえました。

今後は、従業員 1 人ひとりが目指す姿に向かってステップアップするために、GMAP を使って定点観測できたら理想的だと思っています。

今後の取り組み

渡邉さん

本プログラムについては、学習期間中のフォローをもう少し手厚くしたいと考えています。具体的には、受講している仲間同士で学び方の相談ができたり、学んで有益だった内容の共有をしたりする仕組みです。初年度の受講者から「この学び方、進め方でいいのだろうか」との不安があったという感想をもらい、次回以降の改善点となりました。

金田さん

課長補佐層へ GMAP を導入したことを踏まえ、私が担当している 入社 5 年目までの初期育成においても、段階的にビジネス知識を 得られる研修を充実させていきたいと考えています。

また、特に自己研鑽を頑張っている若手を対象に、公募で派遣しているグロービス・マネジメント・スクールへの参加人数がここ1~2 年増えていますので、この流れも続けていきたいですね。社外の方と一緒に学ぶ経験は、とても刺激になると思います。これから活躍する世代が自主的に学び、どう成長していくのか楽しみです。



人材開発部 課長補佐 金田斐子様

育成体系全体の観点では、各階層が登用後に求められるスキル習得を支援していきたいと考えています。当社でダイバーシティ&インクルージョンを 推進する輝き推進室が主導するイクボス必修ゼミ、部長層には社外の視点を養う部長登用後研修など、新たな取り組みが続々と始まっています。 従業員エンゲージメントを高めるための管理職への支援も必要性が高まっているところです。

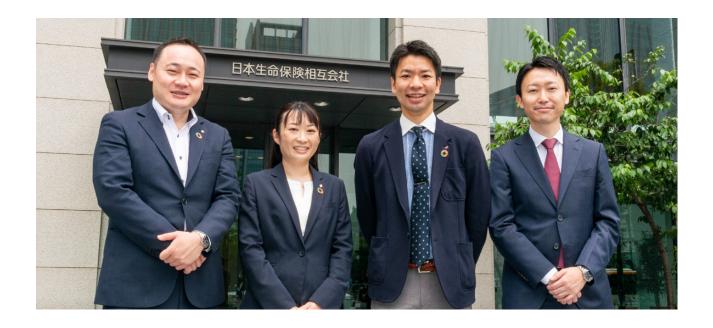
また、公募制のプログラムも拡充していきたいですね。すでに課長以上の役職に就いている層や、リスキリングが必要なシニア層にも公募制で GLOBIS 学び放題、あるいは他の学習機会を提供できないかと検討中です。

当社では一定年齢を迎えた従業員にキャリアの棚卸をする機会を設けているので、そこから今後の会社人生を見据えた学びの場をつくっていきたいと考えています。

高木さん

我々は創業 134 年の歴史がある会社です。1 回の研修で何かが変わるわけではありません。あらゆる階層の従業員が自ら学び続けることで、 日々の OJT で学んだ意識が漏れ出て、最終的に会社の力が上がるのだと思います。今はまだ、その第一歩を踏み出したに過ぎません。 醍醐さんにも、一過性の研修に終わらせないための取り組みについて、今後もいろいろなアドバイスをいただきたいと思います。

本当の意味でのゴール到達までには、相当な時間がかかるだろうと我々も覚悟しています。皆が自分のために前向きに学ぼうという姿勢に変わった時、 本当の意味で風土醸成ができたといえるのでしょう。長く、粘り強く続けていかないといけませんね。



グロービス担当者の声



醍醐 諒

自主的に学ぶ風土の醸成は日本生命保険様に限らず、多くの企業様で取り組まれているかと思います。しかし、「なぜ学ぶ必要があるのか、なんのために学ぶのか」という目的が正しく社員に伝わっておらず、せっかく用意された動画学習サービスや他流試合等のプログラムがほとんど活用されないというケースは少なくありません。

そのような中、本施策が初年度としては非常に大きな成功を収めた理由は2つあると考えています。

1つ目は渡邉さんが研修実施前にオリジナルの動画を作成し、受講目的をしっかりと受講生に伝えていただいたことです。動機付けを行うことにより、会社からやらされている施策ではなく、自分のための施策として前向きに受講を開始された方も多いのではないでしょうか。また、実施前だけでなく、研修実施中も定期的に「何を目的にして、何を学ぶのか」と繰り返しメッセージを伝えていただいたことにより、一人ひとりが学ぶ目的を見失わず、半年にわたる研修を息切れすることなく完走することができました。

2つ目は GMAP をご受験いただき、定量的に自身の強み・弱みを認識した後に、GLOBIS 学び放題で能力開発を行う仕組みをご採用いただいたことです。数字で明確に自身の知識・スキルレベルが示されるので、想定していたよりも低いスコアを取ってしまった受講者は健全な危機意識を持ち、能力開発に励んでいただいたと考えております。

「自ら学ぶ、社外からも学ぶ」風土醸成には施策の実行・検証・改善を繰り替えしていく必要があります。より良い施策とするためにも、引き続き全力でサポートさせていただきたいと思います。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

12 インフラ / 物流

鈴与株式会社



[導入事例] 鈴与株式会社

激しい環境変化の中で、「ぶれない軸」を持ち 自社の成長をけん引する次世代リーダーを育成する

次世代を担うリーダー層が自身の成し遂げたい事を繰り返し描き、ぶれない軸を作ること、同時に自社の企業理念への理解を深めることを通じて、自己改革をし続けるマインドと社会への変化対応力を養うための育成施策(以下、本プロジェクト)を行っている鈴与株式会社様。その取り組みについて、人財開発部 部長 水野仁志様、チームリーダー藤田佳秀様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

プロジェクト前に抱えていた課題感

水野さん

コロナ禍や不安定な世界情勢、それらにともなう エネルギー高など、VUCA といわれる外部環境の 激しい変化は、物流を主力事業とする当社のビジネスに 大きな影響を与えています。その中でこれからも 絶えず成長していくには、リーダー層の育成が急務 だと考えていました。

当社の 220 年超の歴史を振り返ると、時代の変化に応じて新規事業を展開する自己改革の連続で、ここまで生き残ってきたように思います。これからの時代も、変革をけん引していくのは事業や組織の要となるリーダー層です。VUCA の時代におけるリーダー育成が必要でした。



人財開発部 部長水野仁志様

藤田さん

外部環境が変化する時代のリーダーにとって大切なことは何かを考え、2 つのポイントがあるとの結論になりました。ひとつ目は、自分達の存在意義です。我々なりのぶれない軸をもっていないと、変化の激しい波に流されるままになってしまいます。

もうひとつは、当社の経営の拠り所である「共生(ともいき)」への理解を深めることです。共生とは、「会社がひとつの企業として自立し、また、 社員一人ひとりも個々の社会人として、真に自立し、社会活動を営む中で、我々と地域社会、お客様、お取引先様、そして社員相互間を 結びつける精神的な基盤となる」という意味があります。リーダー一人ひとりが自分の言葉で共生を語ることで、組織を強くできると考えました。

水野さん

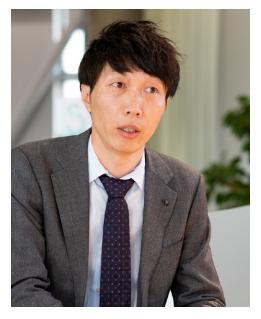
加えて、当社は積極的に外の世界を知る・見に行く知的好奇心を大切にしています。ところが現状に目を向けると、会社の歴史の長さも影響し、自社だけの常識で仕事をしがちであるなど、内向きな文化があることは否めません。本プロジェクトを通してリーダー層の知的好奇心を高め、組織の推進力に変えていきたいと考えていました。

プロジェクト前に考えていたゴール (受講者の目標像)

水野さん

当社のリーダー層一人ひとりが自身のぶれない軸を作ること、自分が成し遂げたいことと会社の価値観との結節点を見出すこと、そして 知的好奇心を高めることの 3 点をゴールとしました。

自分は何者であり、どうなりたいのかを掘り下げたうえで、会社の価値観と重ね合わせていく。その重ね合わせが自分で腹落ち していくような状態に持っていく。そのようなことを目指したいと考えていました。



人財開発部 チームリーダー 藤田佳秀様

藤田さん

知的好奇心を高めることは、外部環境が変化し続ける状況において、当社や社員一人 ひとりが生き残るために欠かせない要素だと思うのです。変化そのものを楽しみ、柔軟に 対応し続け、新しいものに興味をもつ姿勢は、これからのビジネスパーソンに必要なこと ではないでしょうか。当社のリーダー層には、知的好奇心を高め、興味が湧いたことは まずやってみる姿勢をもってほしいと期待していました。

本プロジェクトは、組織全体でのマインド変革を目指すものです。そのため、まず部課長層で研修を企画・実施し、手応えを感じたので、その後に 30 代前半と 20 代後半の層に対象を広げていきました。30 代前半、20 代後半の若手層は、次世代リーダーとして期待するメンバーです。働きがいを高め、より多くの活躍をしてほしいと思い、本プロジェクトの対象層としました。

3 階層でのゴールは共通ながらも、部課長層は経営トップの価値観を深く 理解したうえで、鈴与で成し遂げたいことを定める。30代前半は、会社の取組み・ 価値観を正しく理解した上で、鈴与のリーダーとしての土台固めをする。 20代後半は、会社のポテンシャルを理解した上で、鈴与でどのように 成長するかを描く。このように、キャリアの段階によってプログラム内容を 変えて企画を進めました。

プログラムでは、当社の経営陣や本プロジェクト修了者との対話、外部の企業家の講演、自社の歴史から会社の価値観を理解するセッション、 読書会等、多種多様なアプローチを組み合わせています。こうして多くの気づきと学びを得た後、最後に自分自身の行動計画を考えるという構成にしました。

水野さん

我々は「おせっかいな人事」をスローガンにしています。単に研修を行うだけでなく、人事としてプラスアルファの価値を発揮するために、 リーダー層に行動変容を起こしてもらうまで伴走することを意識しました。

プロジェクト導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

藤田さん

受講者がさまざまな部署から集まって研修を行うので、担当事業が異なれば会社に対する捉え方も違う等、前提となる意識が揃っていないことへの対応が必要だと考えていました。この点は事前にグロービスに相談し、事前課題や、研修中のみならずインターバル期間のアナウンス内容・メッセージを工夫しました。

もうひとつは、研修後に行動につながらないことへの懸念です。我々事務局はおせっかいな人事として、1回受講して終わりにならないようにしたいと考えていました。そのため、1日の単発プログラムではなく、数か月をかけて複数回のセッションを実施しながら、期間中に「学びの言語化と行動計画」→「インターバル期間中の行動実践」→「自身の考えのアップデート」と繰り返し、自身や仲間の成長を感じられるようにすることが最適だという結論になったのです。

水野さん

研修の場で多くの気づきや学びが得られても、職場に戻ると、 どうしてもマインドが元に戻りがちです。研修はあくまで きっかけですので、その先の習慣化や成長のためには、 継続的な実践が欠かせません。修了後の仕掛けについても グロービスと議論を重ね、他の階層の研修の様子や、 参考動画のご紹介、学びのリマインドの機会を設ける等、 リーダーとして持つべきマインドを根付かせることを 目指しました。

いずれの懸念についてもグロービスに率直に相談し、 議論を重ねて企画を進めたので、大きな心配ごとはない 状態で研修をスタートできましたね。

藤田さん

さらに本プロジェクトは、社長肝入りのプロジェクトで、 社長自ら毎回のセッションに参加するとコミットしている ほどのものでした。我々事務局はしっかり企画・ 運営しなければならないというプレッシャーがありましたね。



人財開発部 部長 水野仁志様

プロジェクト後の受講者の変化

藤田さん

本プロジェクトは継続して何度も実施しており、受講者の変化の兆しを3つ感じています。知的好奇心の高まり、リーダーとしての自覚が芽生えてきたこと、共生の精神の捉え方が変わってきたことです。

知的好奇心については、本プロジェクトでのさまざまな 対話によって外を見るきっかけがつくられ、その習慣が 継続されているものと考えています。そう感じるのは、 2 点目であるリーダーとしての変化です。これまでの リーダーは、自分の部署のリーダーである視点が強かったと 思います。ところが、会社全体や外部も含めて見たうえで 部署の課題ややるべきことを考え、メンバーをリードできる 社員が増えてきました。知的好奇心が刺激され、物事を 捉える視野が広がったのでしょう。



人財開発部 チームリーダー 藤田佳秀様

そして 3 点目の、共生の精神の捉え方については、本プロジェクトで共生とは何かを仲間・講師と議論し、「これぞ、共生の精神」と言える会社の エピソードを共有し、過去のリーダー達が何を大切にしてきたか、を学ぶことが、深い理解につながったように考えます。

さらに、複数の階層が本プロジェクトで学んでいる点も、よい効果が見られています。受講者が、これから研修を受ける部下や後輩に対して「この研修は課題も多くて大変だけど、それだけ意義があるものだ」とモチベートしてくれているのです。また、研修で学んだことを部下に共有し、「これから、自分はこういうリーダーを目指す」と宣言した受講者もいました。

こうした動きがいくつもの部署で行われていくと、本プロジェクトで学ぶことが、鈴与のリーダーにおけるあるべき姿だとの共通認識が生まれ、 若手社員も研修への意欲が増すでしょう。自分と会社の成長を前向きに捉える文化が、さらに全社に広がっていくことを期待しています。

水野さん

これらの変化が生まれた要因のひとつには、本プロジェクトに多く取り入れている経営層との対話セッションがあると思います。社長をはじめ、 本プロジェクトを過去に受講した役員・部長にも来てもらうので、特に若手の受講者にとっては、普段話す機会がない経営層や先輩と直接 コミュニケーションができる貴重な場なのです。

この対話を通して、会社の理念や方針を背景・ニュアンスも含めて理解し、経営を少し近くに感じられていると思います。また、経営層にとっても、 自分の言葉で社員に直接メッセージを伝えられる場になっています。

藤田さん

こうした成果が見られているのは、グロービスに当社の社内事情をご理解いただき、外部の潮流も踏まえて本プロジェクトの企画と運営、ブラッシュアップの提案に至るまでご尽力いただいたからだと思っています。我々の課題感をざっくり伝えたところから具体的な企画に落とし込んでいただくだけでなく、改善のご提案もゴールを見据えたものになっており、本当に助けられています。



人財開発部 部長水野仁志様

水野さん

私も、齋藤さん(グロービス担当コンサルタント)をはじめ、 グロービスには絶大な信頼を置いています。毎回のセッション でも「齋藤さんが来てくれるなら、私は顔を出さなくても 大丈夫かな」なんて思ってしまうほどですね(笑)。

今後もグロービスの力を借りながら、本プロジェクトは毎回 ブラッシュアップしていくつもりです。人事としてやれることは まだまだあるものですね。おせっかいな人事をこれからも 実践していきたいと思います。

今後の取り組み



人財開発部 チームリーダー 藤田佳秀様

藤田さん

本プロジェクトの受講者に対しては、研修が終わってから 1 年~1 年半後に 社長との対話セッションを追加で実施しています。グロービスのファシリテート の下、受講後のチャレンジや自身の変化について少人数で語り合う場です。 各自のチャレンジを通して得た手応え・悩ましい点も含め、社長と対話する 取り組みは、リーダーとしての視座・視点のアップデートや行動に継続性が 生まれる点で有効だと考えています。

そして、受講者の変化の手応えが感じられているからこそ、本プロジェクトの 受講者をもっと増やしていきたいと考えています。ただ、研修で得られる 成長よりも負荷の高さが気になり、ネガティブな気持ちを抱く社員もいますので、 成長に対して前向きに捉える社員を増やすことも必要ですね。

水野さん

マインドの変容や組織文化の醸成は、まさに生き物ですね。今後も、その時々の状況に応じた取り組みを実施し続けることが重要だと考えています。我々事務局は、常に「次を考えなくては」と頭を回転させ続けている状態です。

本プロジェクト以外の取り組みも構想中です。当社は2022年、ウェルビーイングな組織を目指す方針を掲げました。当社が考えるウェルビーイングは、働きやすさと働きがいの両立です。働きやすさについては、人事制度の整備など取り組みが進んでいますが、働きがいももっと高めていくべきだろうと思うのです。

働きがいは人によって感じる要素が異なるものであり、全社員に対して万能な取り組みはないものの、できる打ち手からやっていくつもりです。 まずは、リモートワークが進む中でのコミュニケーションのあり方です。上司と部下の lonl ミーティングに取り組むほか、社員と役員が対話を する機会も定期的に開催する予定です。

藤田さん

若手社員に対しては、キャリアを考える研修も行っています。多くの社員が異動を迎えるタイミングで自身のキャリアを振り返り、自身の今後を考える機会を設けているのです。キャリア研修では、先輩社員がキャリアをどう考えてきたかを話す時間も設けており、実は、ここに本プロジェクトの受講者を意図的にアサインしています。

どのようなマインドで業務に向き合っているかを話してもらうことで、若手社員は貴重な学びが得られるはずです。また本プロジェクトの 受講者にとっては、改めて自分の言葉で話すことで新たな気づきがあったり、考えが深まったりする機会になればと考えています。

さまざまな育成企画を担当している立場としては、私自身も働きがいを持ち、幸せに働き、精進しなければなりませんね。鈴与の多くの社員が幸せに働けるよう、人事としてこれからも尽力していきたいと考えています。



グロービス担当コンサルタントの声

この次世代リーダー育成のポイントは、「ある階層の研修に終わらせることなく、経営層・部長・課長・若手と組織の縦・横・斜めの関係性をつなぎ、継続的に受講者・修了者の方と学びの刺激・成長感をシェアしながら、『学び続ける組織集団』をつくる』ことだと考えます。鈴与の皆様はもともと真面目で誠実な方が多く、学びを実直に吸収される素晴らしさがあります。そのような皆様が研修を通して、様々な刺激を受け、「自分とは何か」「共生(理念)とは何か」繰り返し問い、「外に目を向ける重要性」に気づき、リーダーマインドを身に着けていきます。

一般的な研修は、研修が終わったら一旦そこで終わり。ただ、本プロジェクトについては「研修の修了=新たなスタート」とし、その後は各持ち場で自己改革、フォローセッションと進みます。フォローセッションを受ける頃には、各自が更に成長し、新たな課題にチャレンジしている姿を拝見することができます。

この「学び続ける組織集団」をつくるためには、人財開発部の皆様はじめ鈴与の皆様とグロービスが一丸となって、自律的かつ自由に議論・行動を繰り返すことが必要です。そのため、このように自由に議論・チャレンジを前向きに捉えてくださる鈴木社長、鈴木常務、人財開発部の皆様には、言葉で言い尽くせないほどの「感謝」の想いです。

また、それだけではなく、研修の受講者の学びの後押しをしてくださる修了者の皆様にも多大なるご支援を いただいております。「何年か経って、「こんな研修あったな・・・」と昔を思い出す自分になりたくない」という想いの元、 研修が終わった後も積極的に自己改革・組織づくり、そして次の研修受講者の方への後押し等、尽力いただく 素晴らしい修了者の方に何人も出会ってきました。まさに「「組織開発」とは、終わりなき全員野球」だと考えます。



齋藤 一世

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

13

機械 / プラント

株式会社クボタ





___ [導入事例] 株式会社クボタ

リーダーシップとビジネススキルを磨き、 若手社員がビジネスパーソンとしてステップアップ

若手社員が現場でよりリーダーシップを発揮し活躍してもらうために、係長クラスに昇格した方を対象とした公募のビジネススキル習得研修(以下、K-Step)を新たに企画・実施されている株式会社クボタ様。その取り組みについて、同社の人事部人財開発室 沼田歩様と、株式会社クボタ教育センター研修部有賀航平様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

※集合写真は密閉空間を避け撮影し、インタビュー写真はソーシャルディスタンスを取り撮影しております。

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感

沼田さん

入社 10 年目前後の係長クラスに対する育成が手薄だったことが課題感でした。この管理職手前の層は、各現場で専門性を活かしながら日々の業務における判断を行い、後輩育成やチームのまとめ役を期待されます。研究開発職であれば、ひとつの研究テーマの推進や取りまとめを担うのがこの階層です。

ところが、彼ら・彼女らが期待役割を果たすために 必要なビジネス知識・スキルを身につける機会が 十分でなかったため、会社として育成の場を設ける ことにしました。



人事部 人財開発室 沼田歩様



株式会社クボタ教育センター 研修部 有智航平様

有賀さん

この階層を含めた育成体系の見直しを人事部のメンバーと進めていた中で、クボタのあるべき姿とは、多様なリーダーが組織の至るところに存在し、活躍していることが理想だとの話になりました。中でも現場で活躍すべきリーダー層は係長クラスだろうと考え、K-Step の対象層となったのです。

沼田さん

グロービスには、以前から選抜課長職研修を企画・実施いただいていたため、今回の企画 についてもご相談しました。他社にもお声がけした中でグロービスを選んだのは、提案内容 が当社の問題意識に対するソリューションに留まらず、世の中のトレンドも加味した内容に なっていたからです。この企画力の高さが決め手のひとつでした。

小林さん(グロービス担当コンサルタント)にはいつも、当社のあるべき人材像を我々が 言語化しきれない時でも、我々の期待を超える丁寧さとスピード感で提案をいただきました。

有賀さん

グロービス・マネジメント・スクール(GMS)で他社のビジネスパーソンとの交流ができることも、グロービスならではの魅力でした。GMS 通学を含めた提案内容はすばらしく、ご提案を見た瞬間に「グロービスにお願いしたい」と感じるほどのインパクトがありましたね。

研修前に考えていたゴール (参加者の目標像)

有賀さん

最終的なゴールは「ビジネスパーソンとして一皮むける」ことでした。各現場のプロジェクトリーダーとして、メンバーに対してリーダーシップ を発揮しながら、社内外の関係者との交渉を担える状態を目指すイメージです。

目指す状態に至るには、リーダーシップのみならず、体系的なビジネススキルも必要です。どの職種であっても、プロジェクトを進めるには ビジネスの収益性や競争優位性を自分の言葉で語り、判断することが求められます。人事担当役員からも、社員に対して体系的なビジネス 知識をもっとつけたいとの問題意識が挙がっており、K-Step のゴールと合致していました。

実施内容

有賀さん

K-Step は、集合研修、GMS 通学、そしてグロービス学び放題での自己学習の3つを組み合わせて、6か月間をかけて学ぶ内容としました。GMS やグロービス学び放題でビジネスの基礎スキルを磨きつつ、集合研修ではグループワークでクボタの競争優位性を探求することにチャレンジします。



プログラム概要

競争優位性を考えるワークは最初から決まっていたわけではなく、小林さんと話し合いながらアイデアをいただいたものでした。プログラムの詳しい内容を検討する議論の中で「受講者が今後さまざまなプロジェクトをリードできるようになるには、会社の強みを理解することが必要なのではないか」との話をいただき、我々も納得したのです。



人事部 人財開発室 沼田歩様

沼田さん

グロービスは具体的なご提案をいただける部分と、一緒に作り上げていく部分の両方があり、そのバランスが絶妙です。 一緒にK-Stepを作ってきたという感覚があり、心強いパートナーだと思っています。

研修プログラム導入にあたり、感じていた心配ごと・懸念点

沼田さん

受講者が、通常業務と GMS 通学を両立できるかは懸念点でした。係長クラスは当社の中でも職場のまとめ役であるため忙しく、ライフステージの 観点でも変化が起きやすい世代です。GMS はビジネスパーソンが学びやすいようオンラインや土日の開講クラスも多く、振替制度も整備されて いますが、負担感については当初かなり不安でした。



株式会社クボタ教育センター 研修部 有賀航平様

有賀さん

GMS 通学が始まり、受講者からは早速「他の科目も学習したい」との声が挙がっています。しかもその理由が、クラスの仲間とイスカッションしていて自分の足りない点に気づいたから、もっと成長したいとのことでした。私は以前から越境学習に関心があり、その効果などを調べていたのですが、他社のビジネスパーソンとの交流はまさにこのような効果が出るのですね。

03

成果と今後の展望

研修後の受講者の変化

有賀さん

グループごとに事業をひとつ選んで競争優位性を分析するグループワークでは、学んだフレームワークを使うことで 議論が充実したことはもちろん、受講者が自分事として取り組む様子が見られました。自分の足で情報を取りに行き、 生の情報に基づいたアウトブットが作り上げられていったのです。リアルな事業を取り上げて分析したアウトブット ですので、事業部長にも事務局から情報を共有することでプラスの効果を期待しています。

この状態に至ったのは、グロービスから受講者の学習プロセス/研修運営が効果的に進むような伴走サポートがあったからこそだと思います。講師が受講者のモチベーションをうまく引き出してくださいましたし、小林さんの柔軟できめ細やかなサポートにも支えられました。

インターバル期間にも、情報の調べ方や財務諸表の分析の仕方といった具体的な相談がメーリングリストにあがった時などにアドバイスをいただきました。実は、クボタでは K-Step のような中期的なプログラムはあまりなく、多くの受講者にとって、このような外部のサポートを受けながら研修で学ぶのは初めての体験でした。

小林さんには、講師と受講者、そして我々事務局の間に立って調整をしながらゴールに導いてくださり、非常にありがたいと思っています。他社の研修会社様ですと、調整役は我々事務局が担当する場合が大半であり、ここまでアクションしてくださるのはグロービスしかいません。

沼田さん

受講者は業務と並行して課題に取り組むのを大変に感じながらも、講師や小林さんとの信頼がどんどん深まり、悩みごとを臆せずに発信していました。サポートがなければ、疑問点や悩みごとを心の中にしまったままだったかもしれません。グロービスがこうした雰囲気を作ってくださったおかげで学びが深まったと感謝しています。



(左) 株式会社クボタ教育センター 研修部 有賀航平様

(右) 人事部 人財開発室 沼田歩様

有賀さん

受講者が安心して学習できる環境があったおかげで、考え抜く姿勢も生まれたと思います。毎回のセッションでは、講師から、自ら調べる大切さと 考えを深掘りするノウハウを教えていただきました。受講者の発表に対しても「この点は調べましたか?」「なぜこうなっているのですか?」といった 問いかけをしてくださるので、受講者は発表内容について調べきったつもりでも、足りない点に自ら気づけるのです。講師からの問いかけは、 クボタのことを知り尽くされているなと感じるほどいつも的確でした。

こうした講師とのディスカッションを繰り返すことによって、受講者は「どこまで考えれば、考え尽くしたことになるのか」が腹落ちしたのだと思います。 回を追うごとに、深く調べ、考え抜いたことがわかる発表内容が増えていきました。受講者の成長を目の当たりにして、企画者としては嬉しい 気持ちでいっぱいです。

沼田さん

受講者からは一様に「辛いけど、実りが多い」との感想が挙がっており、今まさに一皮むけようとしている様子が感じられます。

受講者の様子を見ていると、ビジネスを考える経験が今後の自信につながるだろうとも思います。受講者の職種はさまざまで、マーケティングや 営業職であれば今回学んだフレームワークは理解しやすいと思うのですが、技術職や間接部門のメンバーにとっては、ビジネス知識に触れる機会が 初めての人もいたでしょう。職種ごとの専門性と、K-Step で培ったビジネススキルをかけ合わせて、ますます活躍していってほしいと思います。

有賀さん

リーダーシップについても、グループワークで切磋琢磨することを通して学び取っています。K-Step の初回で「ストレングスファインダー」を受けてもらい、自分の強みを他のメンバーに共有するワークを行いました。そのおかげで、グループワークではお互いの良いところを理解し、引き出し合いながら各自がリーダーシップを発揮できていたように思います。



(左) 株式会社クボタ教育センター 研修部 有賀航平様

(右) 人事部 人財開発室 沼田歩様

今後の取り組み

沼田さん

当社の経営方針において人材育成が明確なキーワードとして挙げられており、我々としてはさまざまな取り組みを進めなければならないと考えています。一例を挙げると、世の中でも注目が集まっているリスキリングがあります。キャリア開発も含めたリスキリングの仕組みはまだ整備できておらず、今後の課題です。

K-Step の受講者から GMS の他の科目も受講したいとの声が挙がっているものの、こうした自主性に応える育成の仕組みも不十分ですので、これから充実させたいと考えています。

また、K-Step を含め、多くの研修はクボタ本体の社員のみを対象にしているのですが、国内外のグループ会社の社員にも学ぶ機会をつくり、強いグループ経営を行なっていくための人材育成をしていきたいと思っています。



担当コンサルタントの声



小林 美沙

小林

K-Step のポイントはプログラム設計だったと思います。沼田さん、有賀さんから「一皮むける経験をさせたい」とのお話をいただいた一方、受講者の皆さんは忙しい世代であり、さまざまな制約がある中でゴールをどう達成するかが知恵の絞りどころでした。体系的なビジネススキルをつけながらも、リーダーシップをグループワークで磨いてもらうなど、目的の要素をあらゆる形で組み込んだプログラムとなりました。

沼田さん、有賀さんには、グロービスからの提案に共感いただき、運営面でも大きなご協力をいただきました。 私自身も、チームとしての一体感を持ちながら実施できたことをありがたく思います。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/

14

サービス業

株式会社バンダイナムコアミューズメント 株式会社コロワイド





[導入事例] 株式会社バンダイナムコアミューズメント

新たな価値を創出できるイノベーター人材を育成。 リーダーとしての自覚が芽生え、事業アイデアも創出

お客様が求める価値の変化に対応できる次世代リーダーを育成するために、管理職研修(以下、本研修)を続けている 株式会社バンダイナムコアミューズメント様。その取り組みについて、同社の人事部 マネージャー 大下了様、飯村都様、 瀧口優子様からお話を伺いました。(部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

大半の社員が既存事業に注力。強い既存事業を持つ 企業ゆえのジレンマ

大下さん

次期経営幹部候補の育成に課題感がありました。当社は長年にわたり、アミューズメント施設の運営を主な事業としてきたため、多くの社員は幅広い事業経験を持っておりませんでした。また、ゲームセンター事業という成熟したビジネスモデルに沿った業務を行うことも習慣化していました。

強い既存事業に支えられてきたからこそ、マネジメント層を含めた社員の知識や経験が限定的になったり、個別最適になったりする課題を抱えていたのです。



人事部 マネージャー 大下了様

お客様が求めるエンターテインメントは、リアルからデジタルへ

大下さん

一方で、最近はソーシャルゲームの台頭やコロナ禍による巣ごもり需要の拡大といったお客様の変化が起きています。当社の主力 事業とは正反対ともいえる、デジタルな遊びが世の中に浸透しつつあります。

こうした社内外の状況を踏まえ、時代の変化に即して新規事業を創出したり、組織構造を改革したりするイノベーター人材の育成が 急務になっていました。

02

外の世界に触れ、知見や視野を広げてほしい

大下さん

本研修のゴールは、GM(部長)層が社外の新たな価値観に触れ、リーダーとしての知見を広げ、視座を上げること。 その必要性に受講者自ら気づいてもらうことも狙いのひとつでした。

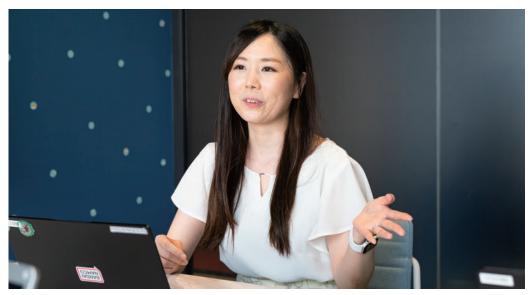
組織を束ねる役割を担い、次期経営幹部候補となる GM 層にとって、グロービス・エグゼクティブ・スクール (GES) で他社受講者からの刺激を得ながら学ぶことは、ゴール達成のために最適な施策だと考えたのです。

ただ、本研修を行っただけでゴールに至るのは難しいものがあります。研修後の経験学習も必要だと考え、 研修で気づきを得たうえで自社の事業を見つめ直し、その後の現業によって視座を高めていくことを想定 しました。

今回の育成施策のパートナーにグロービスを選んだ決め手は、経営幹部育成の実績が豊富であること、また GES など社外の方と議論を交わす研修機会を得られることでした。今回のゴールを踏まえると、社外の 視点を取り入れることは欠かせないと考えたからです。

飯村さん

1~2 日の単発の研修ではなく、3 か月という長い期間をかけてディスカッションをしながら学ぶという研修 スタイルにも魅力を感じました。また、振替受講制度など、社員にとって学びやすい柔軟なシステムがある こともポイントでしたね。忙しい社員でも最後まで受講しきれるシステムが整っていることはありがたいです。



人事部 飯村都様

事務局として、経営陣に本研修の重要性を理解してもらうことに尽力



人事部 マネージャー 大下了様

大下さん

本研修を実施するにあたって、懸念点が二つありました。 一つ目は、忙しい GM 層が現業と研修とを両立できるのか、 という点です。

二つ目は、当社は数年前まで人材育成の予算が潤沢ではなかったため、社員の多くは研修そのものに慣れていない点です。特に既存事業の経験のみに留まっているメンバーが多いことから、他社から参加する受講者と積極的に議論できるかが心配でした。

こうした社内事情から、今回は経営陣からのトップダウンの施策という位置付けにし、社長からのビデオレターでメッセージを伝えたうえで実施しました。これが功を奏し、大半の受講者は本研修の趣旨を理解して、積極的に GES のクラスに参加していたので、安心しました。

飯村さん

本研修の企画にあたっては役員会にも上申しました。企画の承認を得るために、GES の特徴や良さを根気強く説明したのです。

研修というと、座学スタイルのイメージを持つことが多いかと思います。GES はそうではなく、他社のリーダー層とも交流しながらディスカッション形式で学ぶこと、3 か月という期間をかけてじっくり学ぶこと、自社や自分を振り返る機会もあること、そしてこれらの要素が当社の GM 層に必要であることを経営陣へ伝えました。

また、私自身がグロービスのスクールへ通学したことがあったため、その経験談も話しました。様々な価値観に触れ、ディスカッション しながら一つの結論にまとめ上げていく経験は、なかなかできるものではありません。自分が成長できたと思える貴重な経験でした。 こうした話を根気強く伝えた結果、我々の熱意が伝わり本研修を実施することになったのです。



- (左) 人事部 飯村都様
- (右) 人事部 マネージャー 大下了様

他流試合から刺激を得て、リーダーとしての自覚が芽生える

大下さん

受講者の意識改革や行動変容が起きていると感じます。

アンケートで受講者に感想を聞いたところ、「ケースを用いたディスカッションは大変だったが、多くの学びがあった」「自社の常識は、世間の常識と違っていたことを感じた」など、ポジティブな声が多く集まりました。

冒頭でお伝えしたように当社は長年にわたって強い既存事業があり、今のマネジメント層は大きな意思決定をした経験に乏しい一面があります。今回、ケースを通して意思決定の疑似体験をしたことによって「自分は意思決定をするリーダーの立場である」という自覚が芽生えるとともに、そのために必要な視点も得られたと思います。

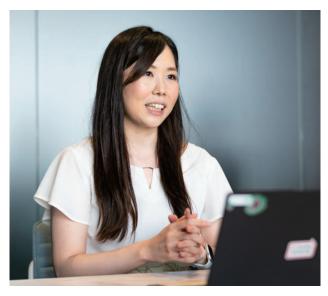
瀧口さん

受講者のレポートを見ても、新たな視点が 養われていることがうかがえました。 当初は業務と両立することへの懸念の声も あったのですが、GES の受講によって、 学びに対して前向きな姿勢に変わってきた と感じています。



人事部 マネージャー 大下了様

学びを生かして意思決定のスピードが向上。事業アイデアも生まれている



人事部 飯村都様

飯村さん

今回の受講者たちから、「もっと幅広い層が受講すべきだ」という声も届いています。GES は覚悟を持って参加しなければなりませんが、学ぶことは多く人的ネットワークも広がります。それが次のビジネス機会につながる可能性もある、という実感を持ってもらえたことによる意見だと思います。

また、私は人事部で採用担当をしており、GM 層とは採用人数の検討や面接の調整などで関わりがあります。本研修を受講してからの GM 層は、採用においても全社視点をもちながら部門の方針を決め、スピーディーに意思決定をしてくれることが増えたように感じます。人事部として、とても心強く思っています。

大下さん

とある海外部門の GM は事業アイデアを創出するなど、具体的な動きも見られています。GM 自身も「本研修によって視座が高まったと感じている」との話をしていましたね。事業の推進力が高まっていることを嬉しく思います。

企画から振り返りまで、一貫してグロービスとのディスカッションを重ねた

飯村さん

グロービスは親身になって相談に乗ってくださるだけでなく、私たちの企画がまとまりきらない時も一緒に考えていただき、感謝 しています。企画が固まるまでに何度もディスカッションを重ね、最適なご提案をいただきました。

実は、検討段階では本研修の実施が未定だったため、当時のグロービス担当者には「資料をいただくだけでも構わない」と伝えていたんです。ところが、「一緒に考えていきましょう。導入に至らなかったとしても、貴社にとって役立つのであれば構いません」という言葉をいただき、私としても信頼を置いて忌憚ない意見交換ができました。

GES の受講中には、グロービス現担当者の千葉さんと、受講者の出席状況の確認やゴールへの到達度、各自の成長について「レビューブック(レポート形式の課題)」を用いてどのように確認するか?をやり取りしていました。

受講後は、その内容に沿ってレビューブックを分析し、報告してくださったので、受講者の状況を常に把握しながら安心して本研修を 運営できました。また、我々事務局としても、見るべき視点に気づかせてもらいました。

本研修の一連の取り組みを振り返ると、グロービスには最初から最後まで惜しみないサポートをいただいたと感じています。



- (左) 人事部 飯村都様
- (中) 人事部 マネージャー 大下了様
- (右) 人事部 瀧口優子様

来年以降も、本研修をブラッシュアップしながら継続予定

大下さん

本研修は、今後も継続したいと考えています。受講者のポジティブな感想を次の受講予定者に共有し、モチベーションを上げていきたいですね。

研修の成果を振り返るにあたり、今はアンケートなどの定性データの収集に留まっているので、今後は定量的な効果測定も検討したい と思っているところです。



人事部 瀧口優子様

瀧口さん

次回以降に向けての課題感は、実務との紐付けです。 当社の GM 層はプレイングマネージャーとして業務を行って いるメンバーが多いこともあり、GES で学んだリーダー としての視点や視座を業務に取り入れるのが難しい場合が あると感じます。この点については、引き続き人事部の 伴走が必要だと考えています。

キャリアの早い時点から、段階的にリーダー育成をしていきたい

大下さん

イノベーター人材の輩出という課題感は、GM 層だけを育成すれば解決するものではありません。将来的には、他の階層にも育成施策を行っていくべきだと考えています。本研修と同様、新たな価値観に触れることを重視したいと思っており、グループ内外の様々な階層の社員との交流研修などを検討しているところです。

グロービスには今後も知見やノウハウをお借りしながら、施策の効果検証や幅広い階層に対する人材育成の相談に乗っていただきたい と思っています。

飯村さん

時代が変わるにつれ、当社が抱える課題感も変化していくでしょう。人材育成も、その変化に対応したものであり続けるべきだと思っています。グロービスから、時代変化に即した情報をいただけると嬉しいですね。

また、中長期的な視点で社員の育成やキャリアプランを考える必要もあると思っています。例えば、入社 5 年目にこの研修を受講し、その後にどのような経験を積んで GM 層になっていくか、といったことです。

瀧口さん

次世代リーダーの育成は、役職に就いてから施策を行うのではなく、若い世代から段階的に育てることが必要ですね。この点は 当社の最重要テーマのひとつです。今後も更に、当社の人材育成をより良いものにしていきたいと思っています。



グロービス担当者の声



千葉 朋実

バンダイナムコアミューズメント様が直面している環境変化に対応するためには、グロービスが 提供する経営の定石を身に付け、考える力を磨くことが必要であると捉え、本施策をサポート させていただきました。

今回のインタビューでグロービスでの学びが受講者の行動変容や実際の成果に結びついている ことをお伺いし、とても嬉しく思います。

当初は「GESに3か月間通い切れるか」というご心配を事務局様から伺っていましたが、 実際にはとても前向きに意欲を持って受講いただきました。

レビューブックの記載内容の変化からももちろんですが、自組織のメンバーにも学びを推奨されている様子をお伺いし、当事者意識を持って、自分自身のみならず自組織がどう変わるべきかを考えていただいたからこそだと印象に残っています。

このような受講者の姿は、GM層の皆様が元来お持ちの真面目さや真摯な姿勢によるところも大きいですが、やはり事務局様の企画による効果も大きいと考えています。

受講者の状況や特性を事前に想定した上で、社長を巻き込んでのメッセージを発信するなど、 前向きに学ぶ空気感を意図して作られたからこそ前述のような結果に至ったのだと思います。

今後に向けた課題感やご検討事項も伺っておりますので、引き続きバンダイナムコアミューズ メント様の人材育成をご支援していきたいと思います。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/



____ [導入事例] 株式会社コロワイド

非連続の時代を生き抜くために管理職が ビジネススキルを磨き、経営視点をもつリーダーになる

株式会社コロワイド様は管理職がビジネススキルを磨き、経営に携わるリーダーとしての能力を高める育成施策に取り組んでいます。その取り組みについて、コーポレートサービス本部 採用教育部 部長 松原茜様からお話を伺いました。 (部署・役職はインタビュー当時)

01

背景と課題

研修前に抱えていた課題感



コーポレートサービス本部 採用教育部 部長 松原茜様

松原さん

当社では、管理職の育成に課題感がありました。

労働力人口が減少し続ける中、当社を永続的に発展させていくためには、人材を確保し、競争力のある強い組織をつくることが必要です。幸いなことに当社は規模が拡大し、知名度も向上しており、新卒採用において多くの優秀な学生が入社するようになりました。若手社員の彼ら・彼女らが求めているものは自らの成長です。

社員にやりがいを感じてもらうためには、上司となる 管理職が組織の旗振り役となり、メンバーの成長意欲を 高める存在でいなければならないと思っていました。 しかし飲食業界では、店舗の店長として売上を上げ、実績を上げた社員が管理職に昇進するケースが多くあります。現場で身に付く能力は 調理やオペレーション、接客のスキルが中心のため、戦略を考えたり、組織を率いたりするビジネスマネージャーとしてのスキルは不足している 側面があります。現場の経験則でキャリアを築くのが慣例となっている業界特有の構造にも課題を感じており、飲食業の人材育成の あるべき姿を模索していました。

そのような折、新型コロナウイルス感染症の流行によって飲食業は大打撃を受けました。これまでの業界の慣習だけに閉じていては生き残っていけない、という強烈な危機感が全社に生じたのです。VUCAの時代においては、トップダウンだけの経営戦略の立案や意思決定は十分ではありません。

管理職がビジネススキルを向上させ、経営視点をもつための育成施策を検討することにしました。

研修前に考えていたゴール (受講者の目標像)



コーポレートサービス本部 採用教育部 部長松原茜様

最新の潮流まで幅広く学べることでした。

松原さん

今回の施策のゴールは、管理職が世の中で起きている変化を認識し、自社がどのように変化すべきか考える視点を確立することです。今回のコロナ禍では飲食店という業態そのものの存続が危ぶまれ、内食や中食など、飲食店の枠を越えて物事を考える必要に迫られました。次に訪れる危機に備えて外の世界に触れる機会をつくり、多面的な物事の見方を知ってほしかったのです。

育成施策の検討にあたっては、当社は全国に社員がおり、シフト制で働いていることを考慮しました。一斉に集合して研修を行うのは 負荷が大きいため、どの社員にも等しく学習機会を提供できるよう、動画で学習できる GLOBIS 学び放題を採用しました。 導入の決め手は、良質なコンテンツが集まっていること、アカデミックに寄りすぎておらず実践性があること、そして基本知識から

GLOBIS 学び放題の受講者は、公募制にしました。学びに対して自らの意思を持ってほしかったのです。

当社ではジョブ型の人事制度を採用し、異動希望も年 2 回募るなど、社員が希望するキャリアを目指せる仕組みにしています。 これまでの研修は参加必須のものが多く、受講者にモチベーションがないと学んだことが身に付きにくいケースもあったと 思います。今回は人事制度と紐づけることで、自発的に学ぶ社員が増えることを期待しました。

研修プログラム導入にあたり、感じていた 心配ごと・懸念点

松原さん

一つ目の懸念点は、管理職にビジネスを学ぶ重要性を どこまで認識してもらえるか、ということでした。飲食業界は 職人気質の社員が多く、自分の背中を見せて部下へ成長を促す 文化があります。そのため、管理職の価値観から変える 必要があると考えていました。

二つ目は、忙しくても学びたいと思う社員は果たしてどのくらいいるのだろうか、という心配がありました。これまでは業務の忙しさゆえに学びを避ける傾向があったことも事実だからです。



コーポレートサービス本部 採用教育部 部長 松原茜様

さらに、現状の育成施策に対する葛藤もありました。

管理職と現場の社員では求められるスキル・役割が異なるにもかかわらず、当時の人材育成は、現場社員が調理や接客スキルを磨くための OJT やオペレーション研修が中心でした。現場スキルの向上という点において、当社には手厚い研修制度が整っています。しかし現場で培われたスキルだけでは、異なる役割が求められる管理職としては不十分だということが見えてきたのです。現場と管理職の求められるスキルのギャップが大きいため、管理職になった途端、これまでの店舗運営の経験・スキルだけでは通用しなくなってしまうという状況を歯がゆく思っていました。

そうした個人的な不安や葛藤を抱えていましたが、運用を始めてみると、管理職の約半数が GLOBIS 学び放題の 受講を希望してくれました。

そのうちの 3 分の 2 は、他社を含む全受講者の平均視聴時間を上回る視聴時間で学習していたのです。学びに 飢えていた社員がこんなにもいたのですね。

多くの管理職が、一人のビジネスパーソンとしてこれからもやっていけるのかと課題感を抱いていたのだと 知りました。自分への危機感がある一方で、何から学べば良いのかがわからなかったのかもしれません。

GLOBIS 学び放題を導入して間もない時期は、おすすめの動画や管理職として知っておくべき動画を選定して、 私から受講者へ頻繁にメール発信をしていました。「まず学ぶべきことは、ここに揃っている」と示したことが、 自発的な学びへとつながることになり良かったと思っています。

松原さん

私自身も GLOBIS 学び放題で学習したのですが、初級編でさえ知らないことが多くて愕然としました。こうした知識の不足感があることを伝えながら、上長へ次の人事育成計画を提案したところ、まず企画者である私自身がグロービス・エグゼクティブ・スクール(GES)へ通学することを勧められたのです。

GES を受講するとさらに危機感を覚え、井の中の蛙のままではいけないと痛烈に感じました。受講者同士の議論を通して、「同じ部門長なのに ここまで視座が違うのか」と気付かされましたし、飲食業界の受講者が私だけだったこともショックでしたね。

自身が身をもって彼我との差を体験したことにより、「自社のビジネスパーソンの育成を、何としてでも進めなければならない」という覚悟を強く 抱きました。

私自身の GES 受講後、社長に改めて人事戦略を提案したところ、選抜研修の施策を全面的に任せてもらえることになりました。

早速、今年からグロービス・エグゼクティブ・スクール(GES)への派遣とアクションラーニングを実施する次世代リーダープログラムをスタートさせたところです。初回の GES 公募では、予想よりも多くの社員が「課題の負荷が大きくても、キャリアアップしていきたい」と意欲的に手を挙げてくれました。

以前の当社の風土であれば、自発的にスキルアップをしていくためのプログラムに手挙げする社員は少なかったでしょう。GLOBIS 学び放題で学習したことで、学ぶ楽しさを感じたり、自分はもっとやれるかもしれないという自信が芽生えたりした結果、自律的に学ぶ風土づくりができたのだと思います。

03

成

果と今

の展

望

研修後の受講者の変化

松原さん

GLOBIS 学び放題の導入から 2 年近くが経ちました。受講者のレポートの質が、半年ごとにどんどん上がっていると感じています。

最初のころは学んだ感想が中心でしたが、最近では専門スキルに 関する記載や、新たな分野の学びの記載内容が見られるように なってきたのです。

自分の仕事とは異なる領域の知識・スキルが身に付くと、 他部門の業務への理解が深まります。本部長、部長クラスが 他部門の理解を深めて全社視点を持てるようになったことで、 部門間で協力し合うようになりましたし、会議での会話の質も 変わってきました。



コーポレートサービス本部 採用教育部 部長 松原茜様

グロービスには、ビジネスリーダーを育成する教育機関としての圧倒的な信頼を寄せています。そして吉田さん(グロービス担当者)には、私のぼんやりとした課題感をクリアにするための壁打ち相手になっていただきました。 GLOBIS 学び放題の導入後も、受講状況を細やかに伝えてくださったので、全社へのメール発信に役立てられました。 DX 関連の新たに追加される動画についても、社員にタイムリーに告知できましたね。当社に必要な情報を、臨機応変に伝えていただいたことに感謝しています。

© GLOBIS All rights reserved

今後の取り組み

松原さん

現在の GLOBIS 学び放題の対象は課長職以上の希望者ですが、今後はその対象を広げていきたいと考えています。ある子会社トップからも、管理職のみならず若手社員にも学ばせたいという要望がありました。実は、初めて部下をもつような若手のマネージャー層が特に熱心に学習しているんです。動画コンテンツを通じて、部下へのマネジメント方法を学び、実践しているのだと思います。若い層への学習機会を広げていきたいですね。

この育成施策は、一般職を含む全社員へ発信していたので、新たにマネージャーに昇格した社員から「私も、今回から受講対象ですよね」 と人事に問い合わせがありました。上司の学ぶ姿を見て成長意欲が湧いているようです。

学ぶことは当たり前という風土を少しずつ醸成していって、今は学びが進んでいない管理職も意欲的になってくれることを 期待しています。

一人ひとりが環境分析や顧客分析をもとに経営層に提案するような組織になると、当社はより強くなっていくだろうと思うのです。例えば、店舗運営は本社の方針に沿うだけではなく、現場の店長が店舗の戦略を考え、アイデアを出してもいいですよね。全店長がビジネススキルと経営する視座を得られたら、当社はより競争力のある店舗の集合体になれると考えています。

飲食業は入社直後から大きな責任を持ち、自己成長を促される業界です。現場での豊富な経験に加えてビジネスの定石を身に付けられたら、起業できる力をもったビジネスパーソンになれる、と可能性を感じています。

この育成施策を続けることで、社員にコロワイドという会社をもっと好きになってもらいたいですし、これから社会に出る若者たちにも 飲食業界へチャレンジしてもらいたいと思います。

グロービス担当者の声



吉田 亮太

飲食業界では「ビジネススキルを学ぶ」ということに対して特有の難しさがある中で、施策の企画・実行に ついては松原様と様々な議論を重ねました。

松原様の育成に対する熱意やコロワイド様の社員の方々の学びの意欲もあり、結果 GLOBIS 学び放題を通じて「社員の方々の学びに対する姿勢」や「自律的学びの組織風土」に大きな変化が生まれ始めていることを大変うれしく思います。

今後も引き続きコロワイド様の更なる成長・変革に貢献できればと考えております。

[その他インタビューも是非ご覧ください] https://gce.globis.co.jp/interview/