

vol.25

KDDI 株式会社

新規ビジネス推進本部 ビジネス統括部

統括グループ 課長 青沼 真美 様

統括グループ 課長補佐 空閑 俊二 様

統括グループ 課長補佐 小池 さとみ 様



左より、空閑様、青沼様

目指すところは、中堅社員による組織の活性化。良い影響の連鎖を生み出し、前向きにチャレンジできる組織にしていきたいと語る青沼様、空閑様、小池様に、今回ご導入いただいたプログラムについてお話を伺った。

今回、研修を導入されたきっかけを教えてください。

2010年12月に社長が変わり、今後の方針を示すキーワードとして「ジブンゴト化」と「スピードアップ」が打ち出されました。全社的に中堅層に対する研修が少なくなっていたこともあり、そこでまずは、中堅社員に「ジブンゴト化」を進めるために、自分達がどう変わらなければいけないのかを学んでほしいと思いました。実は、以前からスキル研修や意識改革の研修は行っていたものの、一日研修を受けて、後は自分たちでやっていくというスタイルに、本当に効果が出ているのか？という疑問を抱えていました。一日だけで見ると、たぶん、どこの研修会社も素晴らしい研修をしていただけと思っています。ただ、私自身も研修を受ける機会があり、受講後、一週間くらいは意識が高いのですが、そ

まずは、研修を受けた人間が、職場の中で、組織の中心となって影響力を発揮してもらおうことを目指していました。

研修を実施してみて、いかがでしたでしょうか。

受講者だけでなく、私達事務局もすごく学ぶことができました。ファシリテーターの方が受講者に対して出してくださるコメントをみると、上司やメンターとしての役割を果たしてくださっていると感じることが多々ありました。例えば、タイムリーにリアクションを返すこととか、受講者の良い点も悪い点もしっかりと伝えていることとか…。

また、同じ事を伝えるにしても、第三者の方からお伝え頂くと効果が高いと思うこともありました。ファシリテーターには、非常に厳しくご指摘頂きましたが、一方で、良い働きかけがあった時は、すごく褒めて頂きました。ファシ

研修実施当初の話ですが、ファシリテーターや事務局も登録されているとは知らず、受講者だけのメーリングリストだと思い、「昨日の研修は…、こんなに宿題出されて…」というメールを流した人がいました。ある意味彼の本音が出たのでしょうか、あの時はどうなることやらと思いましたが(笑) でも、彼は変わりましたね。グループリーダーや、上長に対して積極的に自分がやりたいことを伝え、それに対してグループリーダーも、前向きに彼の行動を支援していました。変わろうとする人間をうまく周囲が支援し、理解してくれたことで、変わったのではないのでしょうか。

長期プログラムを実施していく中で、課題などはありましたか。

グループメンバー同士や上司との関係性は、人によって違うかなという印

◎ 事例紹介 — for 中堅社員

BREAKプログラム

組織ビジョンを中堅社員がジブンゴト化し、自ら組織を変えていく意識変革プログラム

れ以降はなかなか続きませんでした。研修で受けたことを長く維持していくには、個人の意思の強さが必要です。逆に、それができるような人には、研修なんて必要ないかもしれませんね。ですから、研修の効果を維持できるかどうか、本当に自分のものにできるかどうかが一番難しいかなと思っています。自分自身の経験から、長期に渡ってのサポートやフォローが受けられるものがないかと模索している中で、シェイクさんに出会いました。

複数のご提案の中からシェイクをお選びいただいた理由を教えてください。

研修体験会に参加させていただき、実際にプログラムの一部を体験させていただきました。こんな研修なのかというイメージが付きやすかったです。そこでの内容が、これから我々がやろうとしていたことに、近いのではないかと感じました。具体的には、中堅社員が健全な危機意識を持って、会社で起こっている問題をジブンゴトとし、リーダーシップを発揮していくというものです。特に、単発の研修ではなく、数ヶ月に渡り、ファシリテーターからの継続的なサポートやフォローが受けられる点や、要望に応じてプログラムをカスタマイズいただける点も魅力的だと思いました。

当初の研修のゴールはどんなことでしたか。

「ジブンゴト化」という大きなテーマがありましたので、物事に対して、何事もこれは自分の問題だというような認識を一人ひとりが持つことによって、組織を活性化させていくことが目的でした。

リテーターからの叱咤激励は、受講者にとって一つの励みになったようです。実際、当初受講者からは、課題が多い、拘束される時間が長いという声が上がっていましたが、この研修を辞めた方がいいのかというと、そういう声はほとんど上がらず、みんな研修の良さはわかっているようでした。ただ、ちょっと負荷が大きかったのは正直なところですが、お互いそういう状況にあるからこそ、「自分一人だったらできなかったことも仲間がいたので、何とかできるようになった」という声も上がっています。非常に良いコミュニケーションの活性化というか、効果が出ていると思います。一人が発揮する影響力というのは、連鎖していくものなので、単に研修に参加した受講者だけではなく、現場の上司にも影響を与えているのだと感じています。また、ファシリテーターには、受講者と接する時間は少なかったと思うのですが、その短い時間の中で、受講者の特徴や性格をよく分析いただいたことは、すばらしいなと思いました。

変化が見られた受講者には、どのような特徴があったと思いますか。

いくつかパターンがあると思います。はじめは研修に嫌々参加して、ずっとそのまま参加し続ける受講者も中にはいます。しかし、部門を超えて結成されたグループメンバーと初めて一緒に長時間話をしたり、資料を作り込んでいく中で、すごく刺激を受けて、自分もやらなくちゃという意識が変わったと宣言している人もいました。また、本人は自覚していないけれど、まわりに対してずっと刺激を与え続けているような人もいます。

象を受けましたので、この研修が何なのか、どういう位置づけでやっているのかを、研修を受ける人達だけでなく、本部全員に、もう少し深く理解してもらえば、進み方ももっとスムーズだったのかなと思います。上司の中には、想定より負荷が大きく、研修にかかる時間が長いと感じた人もいたようで、本人はすごくモチベーションが高くなっていても、なかなか上司に理解されないこともありました。最初の頃はそういうことも多かったのですが、後半は折を見て上司に、「あと一ヶ月なので支援をお願いします」と事務局から状況を伝え理解いただくようにしました。また、シェイクさんには受講者の様子を見て、研修時間など柔軟に対応いただきました。研修を受ける側だけでなく、周囲にしっかり理解してもらうことも、研修を成功させる重要なファクターだと改めて感じました。

今後の抱負をお聞かせ下さい。

まだ、自分の与えられた仕事の範囲内、自分はできているからそれでよしとしている人が多いので、もう少し一人ひとりが、広く組織を見られるようになれば、もっと組織が活性化していくのではないかなと考えています。組織の風土として、一人ひとりがリーダーシップを発揮していくことが定着すれば、すばらしい。まだ研修を受けていない人達も、先輩受講者の背中を見て、より良い刺激を受け、もっとこうしたい、ああしたいということが自然に出てくるといいですね。定着するまでしっかりやっていきたいなと思っています。

会社プロフィール

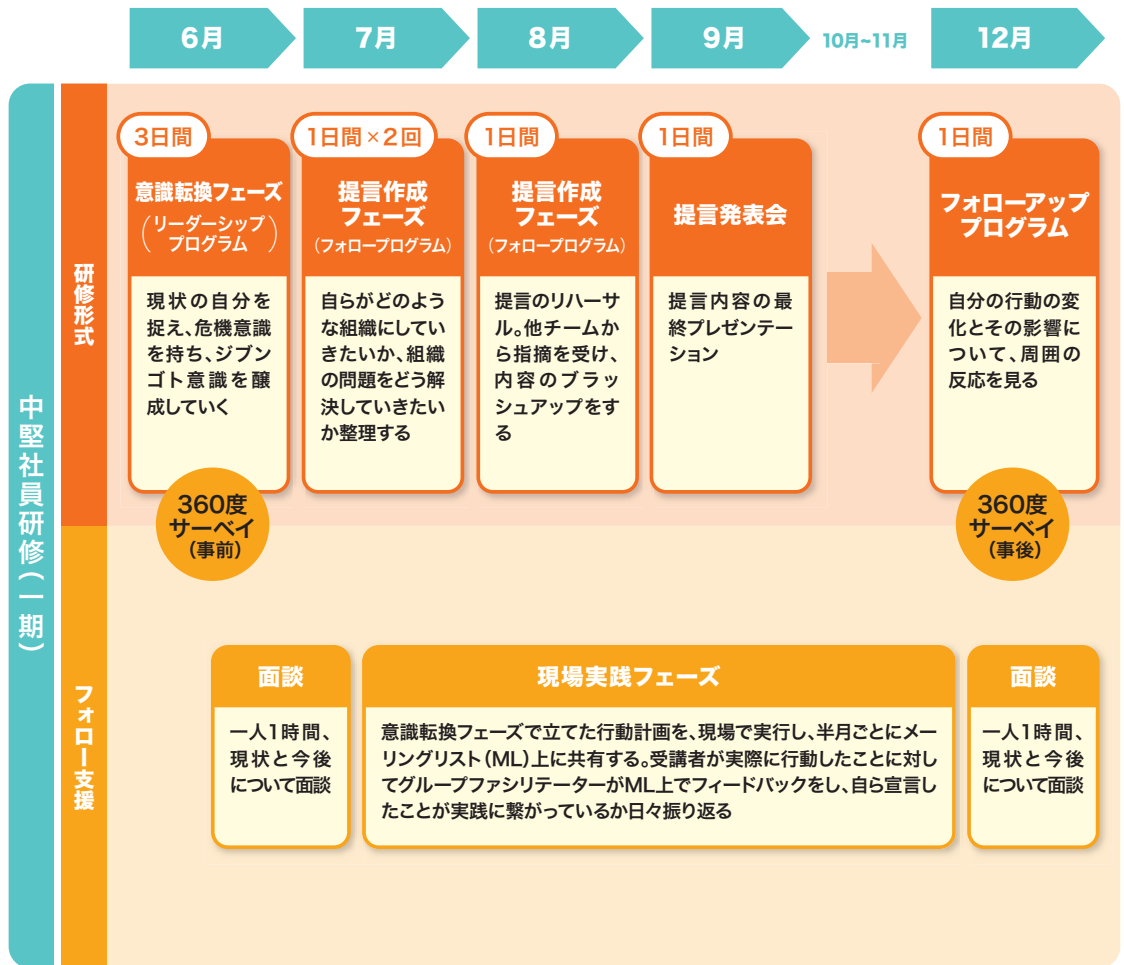
1984年創業。2000年に第二電電（DDI）、国際電信電話（株）（KDD）、日本移動通信（IDO）3社が合併して発足する。

実施概要

各部門から選抜された現場の第一線で活躍する30代～40代の中堅層を対象とし、一期24名、二期23名に対し、半年間（H23年度2開催）に渡り「ジブンゴト化」「スピードアップ」の浸透を目指して、意識変革プログラムBREAKを実施。

プロジェクト全体像

組織ビジョンをジブンゴト化し、自ら組織を変えていく意識変革プログラムをご紹介します。



アンケートより

研修に参加した方々に、研修を通じての学びや気づきについてアンケートに答えていただきました。

- 自分への甘さ、言い訳してきたことを再認識した。目標を持っていないことに気づいた。以前は明確な個人の目標を持っていた。この研修の機会を活かして、変化をおこしたい。
- 仕事で絡むことのなかった他部署のメンバーと交流できた事は良かった。あるべき目標を明確にして、その目標を実現させたいという思いの強さをメンバーと共有できればリーダーシップが発揮できる事を学んだ。
- 自分に足りていないものは何かを考え、目標を追いかけるリーダー宣言シートは自分にとってプラスになりました。研修を受ける前までは全く考えなかったし、感じていても避けていたのだと思います。それを正面から見つめ直す機会となりました。
- 今まで持ち合わせていなかった経営者視点(広い視野でしょうか)、不足していた巻き込み力(影響力)などを身につける努力をしなければと気づかされました。
- テーマにも掲げていた、本音のコミュニケーションって何なのか、という事について、想像もつかなかった状態から、糸口をつかみかかっている実感を持てるようになった。リーダーシップ→結果につながる重要なポイントと思うので引き続き追求していきたい。
- 自分一人では気がつけなかったことに、プロや同僚が気がつけてくれた。
- 忙しいのはみんな。新しく何かを実現するために最も重要なものは、「実現したい想い」だということ。
- ジブンゴト化の重要性、自己分析の結果によって自分の特徴に気づくことができました。チームの意見を集約することの面白さと難しさ。
- 一歩立ちどまって、この中堅としての立場から今後どうしていくべきかを考えるきっかけを与えてもらったことが一番よかった。