

Case Study

シェイク研修 導入事例 取材レポート

vol. 22

川澄化学工業株式会社

管理部 人事担当部長 御手洗 猛 様
管理部 人事グループ 坂田 恵美 様



左より、御手洗様、坂田様

時代の変化が激しい時勢において、早急に次世代を担うリーダー育成の必要性を感じた川澄化学工業。選抜型研修を導入することによって、社内にキャリアモデルとなる人材を育成し、全社的な活性化を目指す。単に研修会場だけにとどめず、通常の業務の中で、上司や同僚、他部署との関わりを交えながら、主体的に行動できる人材の育成を設計。「研修を研修で終わらせないためには、しんどい経験も必要だ」と話す人事部の御手洗様と坂田様にお話を伺った。

会社プロフィール

1954年創業。人工腎臓や人工心臓、カテーテルや採血・輸血・輸液システムなどの医療機器・医薬品の専門メーカー。プラスチックの成形加工技術を日本で最初に確立し、採血・輸血医療に初めて実用化したバイオニア。国内14ヶ所、海外3ヶ所に拠点をもちグローバル企業。

実施概要

全社員の中から選ばれた若手層(入社4年目~10年目)13名に対し、若手選抜育成研修を実施。主体性発揮研修、問題発見解決研修を行った後、経営者への提言を含めた4ヶ月のプログラム。そのうち集合研修は5日間であるが、提言発表までの間は、ファシリテーター(講師)からのメールでの厳しいフィードバックにて継続的に育成を促す。

shake inc.

今回、選抜型研修を導入したきっかけを教えてくださいませんか？

3年前に経営層が代わり、今後の人材を見直したときに、今のままでは、次世代を担う人材が不足していることが課題だと思いました。単に組織編制を変えたり、人事異動を行っても人がいないと思ったのです。会社として先のことを考えたとき、抜本的な人材の育成が必要であると思いました。

今回の研修は、もともとは次年度に入社してくる新入社員のメンターを育成したいと思っていました。1つの部署に長くいると、刺激が無くなり、能力が発揮できない環境を作り上げてしまうこともあります。現場でのOJTが機能不全をおこしていると、新しく新入社員が入ってきてもその色に染まってしまうこともあるのです。受講の対象は係長や管理職のクラスも考えたのです。

◎ 事例紹介 — for 若手・中堅社員 若手選抜リーダー育成プログラム

自ら主体的に行動し、部署の活性化の火付け役となる次世代のリーダーを育てる。

が、若くて伸びしろがある層の中で、くすぶっている人のマインドに火をつけたいと思いました。皆、持っている素質が高く、素直な人たちですので、気づきを与えることで、彼らの能力はもっと伸びると思いました。これまで選抜型の研修を実施したことはなかったのですが、社内におけるキャリアモデルを創ることが社内の活性化につながることも考えていました。

複数の提案の中から、シェイクの研修を導入いただいた決め手を教えてくださいませんか。

スキルとマインド、どちらが先か?と考えるときに、頭だけでは今の時代には対応できません。まずは、気持ちの部分をもどくように変えるかに力点を置いていました。今回、複数の企業からご提案いただき、それぞれに強みはありましたが、その中でも、シェイクは、一つ一つの要望をプログラムの中にしっかりと反映していただけたことが大きいです。一緒に課題を解決してくれそうな熱意がありました。また、プログラムで使われているケースの作りこみの流れも良いと思いました。

研修に期待していたことはどのようなことですか。

会社のエースなのに会社のことはどこか他人事状態である社員たちに「あなたたちが、うちの会社の舵取りをする人材であるのだ」という認識を持ってもらい、主体的に行動する人材のモデルになってもらいたいと思っていました。社内でのキャリアモデルがある、そういう道ができるということが、社員のモチベーションをあげるのだと思います。

研修を導入してみていかがでしたか？

フィードバックが多い研修は、非常にインパクトがあったようです。受講者からも、「こんなにきつい思いをすることは思っていなかった」「俺って頑張っている」という声が聞かれました。選抜形式を実施して良かったと思います。選ばれたということにプレミア感を与えてあげられるかは課題だと思っていましたが、結果として、選ばれることによって、「自分は期待されている」という実感が持てたのではないのでしょうか。受講者ももっとも変わったのは、中間発表の後の上長からのフィードバックによってでした。通常の業務と並行して行っている研修ですので、業務が滞ることもありますが、それを見守っている上長からの厳しいコメントを出されて、本当に期待されていることを再認識したようです。みんな本当に必死で行っていました。

受講者の多くは、もともと積極的に行動するタイプではなく、わかる範囲でやれる仕事が多かったことで、他部署を越えて働きかける経験は、大きな気づきがあったようです。他部署に依頼して、データを集めてくるなど、通常の仕事だけではなかなか経験ができないことだと思います。困難な状況を乗り越えたことで、自ら働きかけたら、みんなこんなに動いてくれるんだという驚きを持っていました。苦勞した分だけ、大きな学びがあったのだと思います。

今回の研修の効果と今後の抱負について教えてください。

受講した13名のうち、特に5~6名が以前と比べて劇的に違ってきたというのが見取れます。明らかに、彼らの意識のレベルが変わりました。受け身ではなく、主体性が生まれたようです。会社のことを自分のこととして考えるようになり、仕事への取り組みが変わってきています。1~2日の研修だけでは、ここまで変わらなかったかもしれないですね。上司やメンバーそして、ファシリテーターからのフィードバック、アウトプットを出さなければいけないという意識が、彼らが変わるきっかけになったと思います。今回の4ヶ月の研修は、大成功だったと思います。

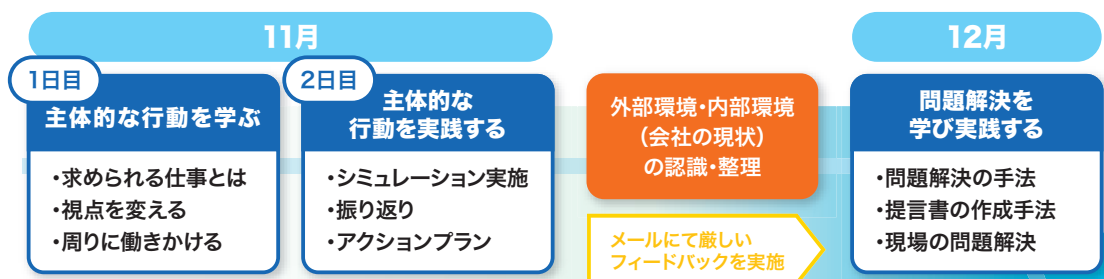
今年は初めての試みでしたので、受講者を人事側で選びましたが、次年度からは、現場からの推薦を受け付けようと思います。仕組みを良くすれば社内ももっと盛り上がりやすくなり、うまく流れるようになれば、キャリアモデルも出来上がります。社内に「選抜メンバーに選ばれたい」という意識が高くなり、全社的な意識改革が行われると考えています。

プロジェクト
全体像

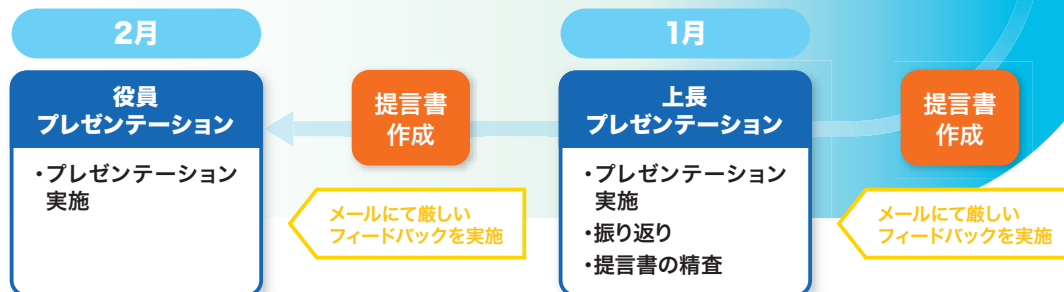
若手選抜育成プログラムの一例をご紹介します。

目的・内容 『自ら枠を広げて、主体的に行動する』ことにより、
主体的に自部署の問題発見・解決を行い、部署の活性化の火付け役となる

- ①自部署の現状認識ができています ②問題発見・解決のステップを認識できている
- ③周りを巻き込んで行動するアクションプランができる ④会社からの期待を認識できている
- ⑤主体的に行動するスタンスが身についている



若手選抜育成プログラム 4ヶ月間



アンケート
より

研修に参加した方々から
熱いコメントをいただきました。

今まで「川澄」のことをこんなに考えたこと・考えさせられたことはなく、30歳手前でこのような機会を得て深く考えられたことは、これから残りの仕事人生で自分にとって会社にとってプラスになりました。講義から学んだ考え方・人を巻き込む力や視点の置き方・捉え方を活かして、更なる進化に貢献して行きたいと思えます。

この期間ほど川澄化学のことを考えた日々はありません。また、自分の考えを心底、同僚に伝えることができたのも初めてです。そういった環境を与えていただいたことにまず、感謝。学んだことを生かして川澄化学を良くしていくことが、最高の恩返しだと思っております。

頭では理解できていても実行することの難しさを改めて痛感させられる研修でした。今まで受けてきた研修は、その瞬間だけ変わった気になって、頭だけ大きくなっていました。しかし、今回はそれを許されない研修でした。気持ちと行動が一緒に変わっている事を実感しています。まだまだ行動が追いついていませんが、一步一步前進していきます。

こんなに会社のことを考えたことはないと思うくらい一生懸命考える機会になったと思います。現状をしっかり把握し、常に疑問を持つ、そしてなにより本気で取り組む。本気で取り組むことによって、必然的に周りを巻き込みながら問題解決に取り組む。このような姿勢、流れが問題解決に必要なのだろうと私なりに身をもって学習出来たことが何よりの収穫であったと思います。