

教育スタッフの

「仕事」日誌



Season 20

JBCCグループ
 JBエキスパート
 人事・総務 人材組織開発部
 人材開発グループ

菊池勇輝

6月

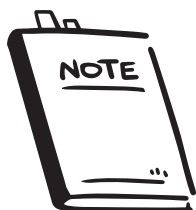
JBCCグループのコーチング研修設計

前は、当グループの教育体系の全体像をお伝えしました。今回は、教育体系の中でも根幹となるキャリアに関する取組みについて、キャリアデザインの見直しからコーチング研修の策定についてお話しします。

キャリアデザインの課題

人材育成体系を見直す議論を進める中で、私たちがまず直面したのは、「キャリアデザイン」という言葉そのものが、組織の中で十分に機能していないという事実でした。

当時のJBCCグループにおいて、キャリアの成功とは、「今いる部門で、いかに早く職位を上げていくか」を指すものでした。そのため、他部門への異動は、前向きな挑戦というより、「逃げ」や「評価が下がった結果」と受け止められがちでした。自らの「Will」「Can」「Must」を言語化できている社員、とりわけ、「Will」を起点に主体的に行動できている社員は、決して多くはなかったように思います。



管理職側も同様でした。部下のキャリアについて対話する文化は弱く、1on1を定期的に行っている管理職は少数派でした。1on1という言葉は知

っていても、その実態は評価フィードバックの延長線上にあり、「関係性を耕す場」や「内省を促す場」としてとらえられているケースは限られていました。

この状況で、価値を生み続ける人材を育てていくことができるのか。その問いが、人材育成体系全体を見直す出発点となりました。

CDPと1on1の連動

私たちは、価値創造人材を目指すためには、まず一人ひとりが自身のキャリアとあらためて向き合う必要がある、と定義しました。制度や研修を整える前に、キャリアを「考える力」を育てなければならぬと考えたのです。

こうして立ち上げたのが、「CDP（キャリア・デベロップメント・プログラム）」です。

CDPは、キャリア研修を単発で行うものではなく、日常のマネジメントである1on1と連動させることを前提に設計しました。半期評価と連動させて定期的にキャリアについて考える「場」をつくと同時に、その延長線上で上司と部下が継続的に対話できる状態をつくる。CDPと1on1は、切り離された施策ではなく、セットで機能させるべきものだと考えました。

対話を前提に組み直す

この考えのもとで実施した施策が、「Jコーチング研修」です。

Jコーチングは、一般的なコーチング研修をそのまま導入するのではなく、JBCCGグループらしさを前提に再設計した取組みです。私たちは、これまで培ってきたチーム力や、フィードバックを重視する文化を強みだととらえていました。一方で、一般的なコーチングがエンゲージメント向上に寄与する反面、上司・部下関係をやや「優しくしすぎてしまう」危うさも感じていました。

変化のスピードが速いIT業界に身を置く以上、関係性のよさだけでは足りません。成果への厳しさ、信頼に基づく対話。その両立こそが、今のJBCCGグループに必要だと考えました。Jコーチングは、そのバランスを意識し、「対話を通じて人を成長させ、結果につなげる」ことをねらいとして設計しています。

研修は、スキル習得以前に、意識改革からはじまりました。1on1は評価面談ではないこと、なぜ上司と部下の関係性が重要なのか、そして1on1が個人の成長だけでなく、組織成果にどうつながるのか。その背景を丁寧に紐解いていきました。

実際に1on1を体験する中で、受講者自身の気づきも少しずつ生まれていきました。加えて、講師が情熱をもち、理論を噛み砕いて語り続けたこともあり、後半になるにつれて、管理職の表情や発言に明らかな変化が見えはじめました。

研修後、会議室の使われ方が変わりました。1on1ミーティングの予約が目に見えて増え、従

業員サーベイでは、上司とのコミュニケーションや信頼関係に関する項目が改善しました。こうした変化が現れるとともに、中期経営計画の進捗や業績は堅調に推移しており、「関係性を重視すると成果が落ちるのではないか」という懸念は、少なくとも現時点では杞憂に終わっています。



研修での学びと広がり

もともと、この取組みは順風満帆だったわけではありません。特に大きな学びとなったのが、運営面での失敗です。研修を依頼した会社との契約段階での要件定義が甘く、事務局対応の範囲について認識のズレが生じていました。その結果、約200人規模の研修運営を、実質的に1人で回すことになり、一時は運営が破綻しかけました。

この経験から学んだのは、研修の中身がどれほどよくても、運営設計が曖昧であれば全体が立ち行かなくなる、という現実です。役割分担や注意事項を言語化し、契約書に明記することの重要性を身をもって知ることになりました。

現在は、Jコーチングの定着を目的としたフォローアップ施策を進めつつ、次の対象層への展開を検討しています。キャリアデザインに正解はありませんが、「考え続ける文化」を根づかせることはできる。その手応えを、私たちはこの取組みを通じて感じています。 ■