Work Diary

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
宮﨑海都

11月 リーダーの「覚悟」を問う研修

動き出した研修の渦中へ

前回はSD（セルフディベロップメント）制度についてお話ししましたが、今回は2026年度リーダー研修についてお伝えします。

この研修に私が加わったのは今年の6月のことです。5月に研修の骨格と主要コンテンツの方向性が固まり、6月から本格的な準備に入るタイミングでした。

対象はミドルリーダー層となる部長・本部長クラスの管理職で、ＪＢＣＣグループ横断で全7回、延べ157人が参加する大規模な研修です。

研修のねらいは、「プレイヤーからの脱却」「部下育成」「チェンジマネジメント」という3つの軸を通じて、ＪＢＣＣグループのリーダーとしての覚悟を問い直すことにあります。昨年度からの変化として、360度サーベイの事前実施と、研修後の事業部長との1on1フォローアップという2つの仕掛けが新たに加わりました。

360度サーベイという挑戦

今回の研修の核となったのが360度サーベイです。上司・部下・同僚からの評価を事前に取得し、受講者本人へフィードバックするというコンテンツで、「自分への他者評価を可視化したうえで研修に臨む」という設計です。受講者が「自分ごと」として学びに向き合うための、重要な仕掛けでした。

ただ、このコンテンツを実際に機能させるためには、整理すべきことが多くありました。

誰に回答を依頼するのか、部下や同僚の選定はどう行うのか、依頼方法や回答期限をどう設定するのか、実施に向けた展開手順をどう整えるのか――。それぞれをはじめて設計するなかで、情報の届け方や説明の粒度について試行錯誤が続きました。サーベイ回答の依頼をかけた際には、社内からの問い合わせが相次ぐ場面もあり、「伝わる設計をする」ことの難しさをあらためて実感しました。

研修全体の準備においては、はじめて取り組む要素が多かったぶん、準備のあり方そのものを学ぶ機会にもなりました。さらに、進捗管理においては、WBS（作業を整理するための計画表）を整備し直すことで、関係者間の役割と段取りを明確にしていきました。

研修が届けた手応え

こうした準備を経て迎えた本番の手応えとしては、確かなものがありました。

全7回の満足度スコア（NSI）は平均98.5と、高い評価を得ました。なかでも印象的だったのは、360度サーベイのフィードバックセッションに対する受講者の反応です。

「他者から見た自分の強みや課題をはじめて客観的に知ることができた」

「自己認識とのギャップに気づき、改善テーマを具体的に落とし込めた」

こうした声が毎回の研修修了後に多く寄せられました。

サーベイ結果を手元に置きながら、自分のリーダーシップのあり方と向き合う受講者の姿は、この研修のねらいが確かに届いていることを実感させるものでした。

他部門のリーダーと同じテーブルで議論する場も高く評価されました。普段接点の少ない部門や異なる職種といった、組織の枠を超えたリーダー同士の対話が、視野の拡大と相互学習につながったようです。

今回の研修では、CHROによるハラスメントに関するセッションと、CFOによる財務戦略のパートも組み込みました。これらは、外部講師による一般的な知識のインプットとは異なり、自社の経営層から直接届けられるメッセージとして設計しています。このセッションとパートを入れたのは、「会社がリーダーに何を求めているのか」を経営の言葉で語ってもらうことで、受講者が「自分ごと」として受け取れる場にしたかったからです。

受講者からも、経営層の講話を評価する声が多く寄せられました。経営視点を自分のリーダーシップに結びつける機会として機能したと感じています。

研修で終わらせないために

このように、リーダー研修を実施してみてさまざまな手応えを感じた一方で、今回見えてきた課題もあります。

複数の回で共通して寄せられたのが、「コンテンツが多く、内省や対話の時間が足りない」という声です。学びを届けようとするほど、受講者が自分の言葉で落とし込む時間が削られてしまう。この問題は、次年度に向けた設計改善の重要テーマになっています。

もう1つは、フォローアップの継続性です。「定期的にサーベイを確認したい」「継続的に振り返る機会がほしい」という受講者の声は、研修を単発で終わらせてほしくないという意思の表れでもあります。

今回設計した、事業部長との1on1面談というフォローアップは、その第一歩として機能しています。それ以上の継続的支援の仕組みを、どう設計していくかが次の問いです。

研修の立て付けとあり方を根本から考え直すこと――。今回の経験が示してくれたのは、その必要性でした。準備の過程で実感した「仕組みを整える重要性」と、本番で確認できた「研修の確かな効果」。その両方を糧にしながら、人材開発グループとして次のステップを描いていきたいと思っています。 ■

