

事例4

海外修羅場プログラム 社会課題の最前線の現場を体感し、 社会価値を構想し、 これからのリーダーのあり方を考える

会社名

日本電気株式会社

企業概要

1899年創業、世界各国の主要部に拠点を持つ電機メーカー。ネットワーク技術とコンピューティング技術をあわせ持ち、IoT、AIの分野でも独自の技術を有する。主な事業としてパブリック事業、エンタープライズ事業、テレコムキャリア事業、システムプラットフォーム事業がある。企業理念は「NECはC&Cをととして、世界の人々が相互に理解を深め、人間性を十分に発揮する豊かな社会の実現に貢献します。」

※C&C=The integration of Computers & Communications / コンピュータと通信の融合



日本電気株式会社
人事部 シニアエキスパート
小西 勝巳 様

NECマネジメントパートナー株式会社
人材開発サービス事業部
エキスパート
伊藤 洋一 様

—この度、御社の次世代経営者育成の一環として、
beyond global社の「海外修羅場プログラム」をご
利用いただいた背景について聞かせてください。

弊社では現在、「社会ソリューション事業」に注力し、ICTを活用した様々な社会課題の解決を通してグローバルに貢献することを目標に掲げています。弊社はま

ず優れた製品をつくり、その後でそれをどうやって売るかを考えるというパラダイムからいまだ抜け切れていません。これからは、現実の社会課題を解決するために我々がどう貢献していけるか、といった発想から今までにない新たなビジネスを生み出していかなければなりません。リーダーにも社会の課題をどうすれば解決できるかといった視点から、社会の仕組み自体を変えていくような大胆な発想が求められます。そのような発想ができる人材を育てるにはどうすればよいのか。まずは今後の大きな市場となる新興国が抱えている課題を自分の目で見て、深く認識してもらう必要があるのではないか。そのような問題意識を以前から持っていました。そのような問題意識を元に、事業部長・部長クラスを対象に、自分がNECのトップになったら会社をどう引っ張っていくかを考えてもらう次世代経営者育成を行っています。

—様々な研修があるなかで今回、「海外修羅場プログラム」を選んだのはなぜですか。

御社代表の森田さんとは以前から面識があり、海外修羅場プログラムが「日本の人事部HRアワード」の最優秀賞を受賞したことも知っていました。今までの常識が通用しない海外での「修羅場」を体験させるというこのプログラムには以前から興味をもっており、いつか弊社でも取り入れたいと思っていたんです。そして今回、弊社の次世代経営者育成の企画を考えているなかで、「海外修羅場プログラム」がコンセプトにぴったりだったため、御社にお声がけさせていただきました。

—他の研修とはどのような点が違うと考えていますか。

よくある海外視察型の研修では、参加者のお客さん気分が抜けず、現地の課題を真に自分事とすることはできない気がします。また現地のアントレプレナーとディスカッションをしてビジネスモデルを考えるとといったような研修もありますが、現状の

意識のままビジネスモデルを考えたところで、新しいアプローチは出てこないのではないかと思います。私たちが何より大事だと考えたのは、参加者が生の現場にどっぷりとつかり、自分で何かを深く感じてもらうことです。まずは参加者が現地で魂が揺さぶられるような体験をし、自分はどう変わり何をすべきかを深く考えるきっかけを提供したい。そのような我々の考えを実現するうえで、海外修羅場プログラムは打ってつけでした。

—今回はフィリピンでの1週間の研修を行いました
が、この研修での直接的な目標はどのようなところに
置いていましたか。

弊社の次世代経営者育成で、参加者に一番求めているのは「本質を考え続ける」ことです。企業のトップには答えのない問題しかあがりません。ですからトップになる人間には、答えのない問題の本質を考え続ける訓練が必要だと考えています。そういった意味で、今回の研修のテーマでもあるフィリピンの貧困問題は、実に様々な要素が複雑に絡んでいて、こうすれば解決できるという正解はありません。また真に有効な解決策はそう簡単に見つかりそうにありません。そのような答えのない現実のなかで悩み、考え抜き、最終的には例え仮説でも「この方向で行こう」と信念を固めて一歩踏み出す。それこそが、これからのリーダーの役割です。従って私たちとしては、この研修によって参加者がすぐに答えを見つけることは望んでいませんでした。むしろ参加者が今、すでに持っている思考の枠組みを揺さぶり、いったん壊すことこそが目的でした。実際、参加者は自分たちの想像を超えた現地の状況を知り、この問題をどうすれば解決できるのか、またどう自分たちのビジネスと結びつけることができるのかで悩み、答えの見いだせないモヤモヤした気持ちを今も抱き続けています。それこそが、今回の研修の最大の成果だと思います。

ーフィリピンでの研修をご覧になられて、印象に残っていることはありますか。

今回のプログラムは従来型の研修のように、あらかじめシナリオを想定し、最終的なゴールを決めておくようなものではありません。そこで何を感じ、何を考えるかは参加者一人ひとり異なります。その分、ファシリテーターには力量が必要で、難しい面もあったように思います。とくに印象に残っているのは、現地のメンバーとある程度の関係が構築でき、課題解決に向けての議論に入り始めたとき、ファシリテーターの森田さんが「あなたたちは課題の当事者であるバディーときちんと向き合えていますか?」と問いかけた瞬間です。実はその時、現地のメンバーと参加者との間に少し心の距離が生まれつつあったのですが、その問いかけで場の空気が一変しました。その問いを自問自答することで、参加者はこの研修の意味を理解し、その後、目に見えて意識や行動が変わっていきました。そこから、現場にどっぷり浸かろうという覚悟が決まり、研修が自分事になったように思います。

ー研修が終わった今、効果として感じていることはありますか。

研修に参加した人の周囲から、「あの人は研修の前と後でものの見方や語ることが変わった」との声がいくつかあがっています。現地の研修を体験したことで、逆に部下に対して安易に「現地にソリューションを提供しよう」などと言えなくなったという人もいます。もし部下がそのような提案をしてきても、「あなたは本当に現場を見て来たのか?」と言いたくなる」というのです。また研修後、日本で起きる事件

や身の回りのことに対して、自分に何かできることがあるのではないかと自分事としてとらえ、実際に行動を始める人も現れ始めました。海外での修羅場を1週間ともに体験するなかで、様々な部門から来た参加者同士の深い絆も生まれています。

ー今後はどのような取り組みを進めていきたいですか。

グローバル人材の育成ということ言えば、日本人をグローバル人材に育てることと同時に、海外現地法人のナショナルスタッフを育成することも重要な課題です。次のステップとしては、この二つの合同プログラム化をすすめられればと思います。また、参加者からは「とても役に立ったので部下にもぜひ同じような研修をさせたい」といった声があがっています。今後は参加対象を広げ、若い社員にももっと今回のプログラムのような海外での体験を積ませたいと思っています。最近自分なりにボランティアなどで社会課題に対する活動をしていたり、グローバルに働くことを希望していたりする若者が増えています。そのような若者の意欲や能力を活かし、会社のなかでどう活躍してもらうか。そのために仕事のなかでどう育成の場をつくっていくかも今後の重要なテーマです。これから伸びていく新興国は日本企業の知見を欲していますし、日系企業が貢献できることはまだまだ沢山あります。現地を知ることで、自分たちが当たり前だと思っていたことの価値に気づき、逆に海外の国々から学ぶべきことがあることもわかります。今後も海外研修などを通し、それぞれの国の良さを大切にしながら、世界の社会課題を解決するための新たな事業を生み出していける人材育成に力をいれていきたいと思っています。

現地学習 (Global Learning Journey) の全体概要

プロセス	期間	内容	狙い
日本 事前学習	1ヶ月 計8回	● ソーシャルイノベーション事例、現地視察先、インタビュー手法、異文化理解手法等	● 現地体験に向けたインプットとアウトプット 学習
フィリピン チームビルディング	0.5 日間	● 現地フィリピン人・現地フィリピン人講師・メンバーとのチームビルディング	● チームビルディング ● 異文化理解
視野を広げる	1日間	● 政府系、NGO、社会起業家などと交流することで、視点移動し視野を広げる ● リフレクション	● 視野を広げる ● 非日常世界を観る
プロジェクト活動	2.5 日間	● チーム毎プロジェクト活動 ● インタビュー、リサーチ ● 他チーム活動シェア ● 最終報告プレゼンテーション ● 相互フィードバック ● リフレクション	● 現地人と一体となったチームでの現地課題に取り組み、現地視点にどっぷりつかる co-creation
Next Action	1日間	● 社会課題をどう捉えるか ● 今後、どんな貢献ができるか	● 日常業務と得た気付きを 社会価値創造へ繋ぐ

人と組織の可能性を拓く
組織・人事コンサルティング、人事制度、グローバル人材育成



beyond global Pte. Ltd. (シンガポール)
beyond global (Thailand) Co., Ltd. (タイ)
beyond global Japan株式会社 (日本)

mail

info@beyond-g.com

URL

http://www.beyond-g.com

※日本で最も権威のある人事関連の賞「HRアワード2013」(主催:日本の人事部 後援:厚生労働省)の教育・研修部門で最優秀賞受賞。

