

将来を担う NGL [Next Generation Leader (次世代幹部)]の育成推進

日本電話施設株式会社
NTT 事業本部 事業企画部部門長
秋田 慎さん

1. はじめに

近年、あらゆる企業で次世代の経営を担う人たちのために、実践的経営塾を立ち上げて、創業型の暗黙知として蓄積されている経営ノウハウを後継経営者に繋ぐ活動が盛んに行われています。

当社を取り巻く受注環境は、工事の小規模化、管理CPの建替え促進、D70更改工事、アクセス保守協業受託、光宅内事業の拡大等、刻々と変化する中、NDSグループでは人財（※人は財産の意）の確保・育成、技術継承、品質の保障、さらなる効率化の追求等、経営上の課題が次々と浮上ってきています。

これらの課題に対処すべく、支店・グループ会社技術者間のヒューマンネットワークを構築するとともに、リーダーとしての役割、問題意識について理解を深めることを目的に、各支店・グループ会社から将来を担うNGL [Next Generation Leader (次世代幹部)] を選抜し、平成19年より専務を塾長としてNGL塾をスタートさせました。

今回は、変革の中核を担うリーダーの育成と自主的改善活動の推進に向けて取り組んでいるNGL塾の活動についてご紹介します。

2. NGL塾の活動

NGL塾は今年度で第6期生を迎え、新たなNGL塾生メンバー24名による活動がスタートしました。これまで総勢153名の塾生が参加し、現在、NGL塾卒業生は管理部門の部長やグループ会社役員等となって、各支店・

グループ会社の中核・幹部として活躍し、経営に欠かせない人財になっています。

また、NGL塾卒業生の中には、自己研鑽として技術士資格を取得した者やNTT様主催のアクセスデザインコンクールで優秀な成績を修めた者など、支店・グループ会社の第一線で活躍しています。

実は私自身もNGL塾1期生出身として、当時は支店から参加しましたが、他の支店・グループ会社のメンバーとの人事交流の中で得たヒューマンネットワークは、今でも私自身にとって大きな財産となっており、非常に有意義な活動期間であったと感謝しております。

現在は、事務局の立場で第4期生よりオブザーバーとして参加していますが、私自身がNGL塾で学んだことを後輩社員に継承し、人財育成に携われることを大変光栄に感じています。

NGL塾の活動は、1チーム7～8名で構成し、共通価値観を配慮し、支店とグループ会社のチームに分かれ、チーム別に1年間の活動を展開します。

各支店・グループ会社や本部機関を訪問した時は、トップ講話や職場見学（設計・施工部門、倉庫等）を実施して、自分たちの職場との違い・疑問を感じさせるようにしています。

活動内容については、前半が勉強会、後半にグループ討議を実施し、最終月に1年間の集大成としてチームと個人による成果発表会を開催します。

勉強会の主な内容については以下のとおりです。

- ① マネージャ100か条～専務取締役の経験に基づいたメッセージ～
- ② 原価管理（工事進行基準・完成基準、直接原価重要科目の留意点他）

- ③ グループ業績状況（月次、四半期決算結果）
- ④ 内部環境変化および同業他社の動向（ニュースリリース他）
- ⑤ 通信業界を取り巻く環境変化（新聞、専門誌から抜粋）

勉強会では、「マネージャ100か条」の考え方の理解や、グループ業績や同業他社の決算資料等を用いた財務諸表の見方、原価管理、会社法（会社制度）といったマネジメントに必要な知識を習得する時間としています。

また、グループ討議はオフサイトミーティング手法を通じて、「まじめに、気軽に」話し合うことにより、当事者意識を高め、カイゼン活動のサイクルを廻すことが目的となります。

そして、1年間のNGL塾活動を通して、自分たちが



NGL塾 グループ討議

取り上げた課題の改善に向けて要諦を策定し、“自分たち（チーム）で何ができるか”、“個人として何をやらなければならないか（役割）”といったチームの意思を決定し、変革へのチャレンジを推進していく取組みとなります。

事務局においても、円滑かつ充実したNGL塾活動の実現に向けて、各チームに世話役（NTT事業本部）を配置し、討議内容を取り纏めるとともに、各チームの自主的活動と全員が意見を出し合う場となるよう心掛けています。

3. 「マネージャ100か条」の教え

毎月の勉強会メニューにある「マネージャ100か条」は、マネージャとしての仕事の仕方や職場におけるリーダーシップのあり方等について、弊社の加藤専務取締役が会社生活での多くの実体験から学んだことを100項目に分かりやすく纏められたもので、非常に役立つ内容となっています（表1）。

タイトルには「マネージャ100か条」という言葉が使われていますが、マネージャのみならず、中堅社員や若手社員までも含めて、それぞれの立場で現在担当している業務に照らし合わせて、“自問自答”できる100か条の考え方になっています。

NGL塾では、これら100か条の教えを毎月10項目ずつその内容について学習し、各項目の考え方について各々

◇トップ講話（支店長・グループ社長メッセージより抜粋）

■ある校長先生が新入生に言った5つの話し

- ① 「挨拶をする」：できていない者が多い。挨拶は管理者から声掛けするように言っている。
- ② 「人の話を聴く時は目を見て聴くこと」
- ③ 「靴をそろえる」：靴の整頓ができない者は心の整理ができていない。そういった者は机の上の整理もできていないだろう。
- ④ 「呼ばれたら返事をする」
- ⑤ 「ありがとうと言えるようにする」言える者と言えない者では人生の価値観が変わる。

■4つのテスト（※言行はこれに照らしてから実施する）

- ① 真実かどうか（本当のことを知っているか）自分で確かめ、つきつめる（現地現物）ことが必要。
- ② みんなに公平か（基準はきちりとする）。例：声を掛けるなら全員に。
- ③ 好意と友情を深める。
- ④ みんなの為になることをやっているか。

■仕事に対する信条

- ① 現地現物主義。常に現場に目を向けておかないといけない。
- ② 「やってできない事はない」。色んな困難にぶち当たるが、人がやっている事なので「自分がやれるんだ」という気持ちでこなしてみる。まずはやってみる、体験してみる。
- ③ 管理者には常々「仲良しクラブ」にはなるなど言っている。自分の仕事の枠を決め付けずに他人の仕事にも目を向けないといけない。

表1 マネージャ100か条

No.	項目	区分	No.	項目	区分
1	忙しすぎる状況をつくらな	業務遂行	51	お客様から信頼を得る努力をせよ	お客様指向
2	一步先を考えよ		52	お客様第一を心得よ	
3	ウエイトの高いものに着目せよ		53	ヒューマン・ブランドが会社を決めると心得よ	
4	会議案件の目的を明確にせよ		54	部下を全員営業マンにせよ	
5	会議は短く、議論を中心に		55	マーケティングをしない施策は失敗すると心得よ	
6	カイゼンの基本精神を忘れるな		56	いざというときの事態に備えよ	リーダーシップ
7	環境は激変していることを忘れるな		57	仕事をつまらなくさせるな	
8	間接業務を減らせ		58	奉仕の心を持って	
9	危機感の醸成を忘れるな		59	まずは行動を起こせ	
10	現場主義を徹底せよ		60	マネージャは演出家であれ	
11	好調なときほど危機感を持って		61	向かうべき方向性を示せ	コミュニケーション
12	時間の管理を入念にせよ		62	リーダーとしての資質を持って	
13	時間を有効に使い		63	率先垂範を忘れるな	
14	仕事のやり方をシンプル化せよ		64	意思決定は皆の意見を聴いてやれ	
15	指示待ちから脱皮せよ		65	笑顔を忘れるな	
16	スピーディな対応に心がけよ		66	会議の中断を防げ	自己研鑽
17	全体の方向性を見失うな		67	会議の独占を戒めよ	
18	第一にやるべきことを第一にやれ		68	声をだせ	
19	タブーを取り除け		69	指示内容の確認を忘れるな	
20	チェックを必ず忘れるな		70	社内コミュニケーションを重視せよ	
21	定例会議は一定の日時に開け		71	人脈をつくれ	人材育成
22	徹底をさせなければ事はならない		72	信頼のヒューマン・ネットワークをつくれ	
23	時には、「No」という勇気を持って		73	大事なことは言い続けよ	
24	時を待って判断することも必要		74	名前を覚え名前で呼べ	
25	プロセスも大切にせよ		75	一人で抱え込ませるな	
26	平均の数字だけに惑わされるな		76	部下との話し合いの時間を定期的にして	お客様指向
27	目的・目標の達成手段は多様に		77	部下に相談せよ	
28	問題の本質に切り込め		78	部下の話は良く聴け	
29	予定と計画は違うと心得よ		79	報・連・相はいつ何時でも快く聴け	
30	一段上に立った視野を持って		80	報告・連絡・相談を徹底させよ	
31	オリジナリティな考え方を持って	81	やる気を起こさせろ	お客様指向	
32	過去は戻ってこないことを知れ	82	喜び・悔しさを表に出せ		
33	感受性を高め敏感になれ	83	怒るな、冷静になって叱れ		
34	経営資源を最小限にして考えよ	84	かけがえのない人というのはいないと知れ		
35	固定概念にとらわれるな	85	経営は教育と同じと心得よ		
36	自分を律する気持ちを持って	86	肯定語を使い	お客様指向	
37	自由裁量の範囲を自ら広げよ	87	仕事の意義を感じさせよ		
38	することを望め	88	相談時は考え・思いを聴くようにせよ		
39	チャレンジ意欲を持ち続けよ	89	長所に目を向けよ		
40	直感力を鍛えよ	90	適度のプレッシャーを与えよ		
41	土壇場の意思決定はするな	91	得意なものを徹底して伸ばしてやれ	お客様指向	
42	人間性を大切と心得よ	92	人それぞれの能力を引き出せ		
43	ピンチはチャンスと心がけよ	93	評価は公正に細心を		
44	部下以上に勉強せよ	94	部・課単位の成績を貼り出せ		
45	マイナスの要因を取り除け	95	部下のアシスタントになれ		
46	目的・目標を厳しく見つめよ	96	部下の育成に励め	お客様指向	
47	連関的にものを考えよ	97	部下の存在価値を認めてやれ		
48	「外」に目を向けよ	98	部下を褒めろ		
49	CSに満足せずCDを目指せ	99	プロ意識を持って		
50	新しいやり方は新しい感覚で考えよ	100	任せることと放任は違うと心得よ		

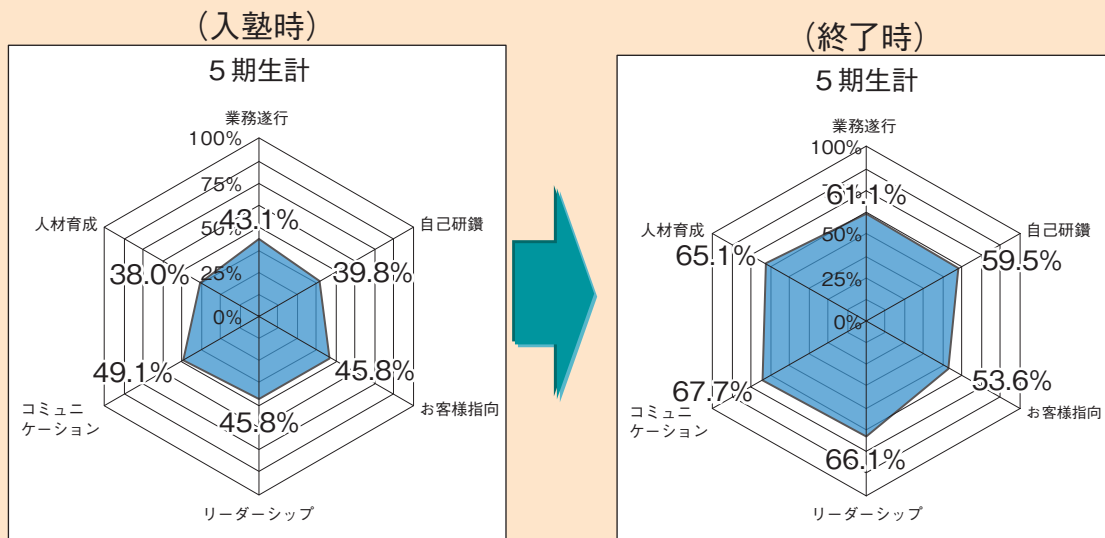


図1 「マネージャ100か条」の自己診断結果 (第5期生)

の経験から感じとったことや自分の考え方などを互いに話し合い、共感する場を設けています。

また、各塾生には「マネージャ100か条」を“①業務遂行、②自己研鑽、③お客様指向、④リーダーシップ、⑤コミュニケーション、⑥人材育成”の6つの大項目に分別したチェック表を利用して、5段階評価で自己診断分析を実施します (図1)。

これらの自己診断結果を通して、現時点で“できてい

ること”、“補完すべき事項”を各自が理解し、今後の業務に役立てていきます。

4. NGL塾卒業生の現況

現在、各支店・グループ会社で次世代の中核・幹部として活躍している第1～5期生までのNGL塾卒業生の中から、代表者の声をご紹介します。

①NGL塾第1期生 北東通信建設(株) 取締役 線路工事部 部長 金田 光秋



NGL塾に参加するまでは、目先の工事に追われ、狭い世界でさまざまな問題を抱えて悩んでいましたが、NGL塾で他社の方々と交流する中で、同じような悩み・問題を抱える仲間であることに気付き、建設的に解決策を話し合うことができました。

現在は社内で指導・監督する立場になり、NGL塾で学んだことを活かすべく、「マネージャ100か条」を傍らに、明るく元氣な職場作りを目指して、全てをプラスに変えられるよう日々努力しております。

②NGL塾第2期生 三通建設工事(株) ユーザ設備部部长 原田 健司



現在、メタルおよび光SOの管理業務に従事しています。NGL塾は私自身にとって大変貴重な経験でしたが、その中でも特に他のグループ会社へ訪問してトップ講話が聞けたことや、各社の良い所を職場に取り入れることができたことです。

当時は、会社と同僚に負担をかけて参加させていただきましたので、今後はNGL塾で培ったことを日々の業務でいかに発揮していきたいと思っております。

③NGL塾第3期生 岐阜支店 エンジニアリング部 基盤担当課長 山内 邦泰



現在、私は岐阜支店 土木担当に在籍し、土木のマネジメント業務に従事しています。

管理職となった現在、NGLを経験して財産になったことは、

1. NDS全体としてネットワークを構築できたこと。
2. 幹部の方に講話いただいた中の1つに他責・自責という言葉があり、「まず自責を見つめ直しなさい」という言葉が印象に残りました。その言葉を心掛けて現在に至っております。

④NGL塾第4期生 大日通信建設(株) アクセス事業部 課長 児山 真澄



4月に刈谷営業所勤務となり、アクセス・ユーザ両方の仕事を任される事になりました。NGL塾にて学び経験した事は、まずは即実践・行動することです。頭で考えているだけでは何事も前には進みません。失敗を恐れずやってみよう、常に心がけて実践しています。今後は、さまざまな場面で人を動かし、仕事をしていく立場になっていきますので、NGL塾での経験を糧として、日々精進したいと思います。

⑤NGL塾第5期生 名古屋支店エンジニアリング部 課長 堀部 昭二



NGL塾を経験して、弊社を取り巻く環境や今後の見通し、マネージャとして必要な知識・心構え等を100か条や各支店幹部の講話で習得し、実感することができました。

そして何よりも同じグループで討議し合った5期生の仲間を得ることができました。今後は、このヒューマンネットワークを最大限に活用して、環境のさらなる変化や課題を迅速に克服できるよう自分も努力していきます。

5. 最後に

弊社の中長期経営計画の基本方針において、「中核人材の育成」が重点施策となっていることから、NGL塾を人材育成の核の施策として、今後も継続実施していき

たいと思います。

また、NGL塾はNTT事業本部・支店・グループ会社に限定した組織での活動ではありますが、CDPや他部署との人事交流関係を深くするように、全社的な取り組み展開も検討していきたいと思っています。