

コンサルティング事例レポート

NHN Japan様 / プロジェクト・ファシリテーター育成

ファシリテーションを核とした新しいワークスタイルへの変革

NHN Japan株式会社(以下、NHN Japan)は、膨大なプロジェクトの効率的な進行を実現すべく、ファシリテーションに着目し、導入パートナーとしてケンブリッジに支援を依頼。ファシリテーターの育成および、独自のプロジェクトマネジメント確立に向けた大きな一歩を踏み出しました。



© 2009 NHN Japan Corporation.
All Rights Reserved.

hangame

<http://www.hangame.co.jp>

180種類以上のゲームを提供し、累計登録会員2,960万IDを誇る(2009年2月末現在)、日本最大級のインターネットゲームポータルサイト「ハンゲーム」。NHN Japanは、その運営会社として、2000年に設立された。同社は「ハンゲーム」を通じて、インターネット上で日本全国の人と対戦・協力プレイが可能なオンラインゲームのほか、インターネット上に自分の分身であるアバターを用いて交流できるコミュニティサービスなど、人と人をつなぐ「ゲーム+コミュニティ」サービスを提供している。

21世紀のプロジェクト マネジメント-NHN Style-の 確立を目指して

「ハンゲーム」の活気を保ち続けるためには、魅力的なコンテンツを日々発信していかなければならない。そのため、NHN Japanでは、新規ゲームの開発、人気ゲームのバージョンアップ、コミュニティサービス開発、イベント・キャンペーンの実施など、年間数百のプロジェクトが社内で行進する。そんな中、ゲームエンタープライズ事業本部長の田代克行氏は、そのプロジェクトの進め方に問題意識を感じていた。

「社員の専門性が高まっていくにつれて、アウトプットの品質が高くなる反面、プロジェクトのゴールに向けてのコミュニケーションが、取りづらくなってきました。

それについてはさまざまな改善を行なってきましたが、うまくいきませんでした。その結果、鍵はマインドセットにあると気付いたのです。私たちがつくるものは、手に取れる商品ではないので、プロジェクトではメンバー全員の共通イメージを整えていくことがより一層重要だと感じたのです」。



ゲームエンタープライズ事業本部長
田代克行氏

田代氏から相談を受けたモバイル事業部事業部長の関田英雄氏は、異なる部署のメンバーで構成されるプロジェクトにおいて、メンバーの力を結集し、最大限に引き出す手法として、ファシリテーションに着目。

教育担当であるHR(ハートフルレーション)室 教育チーム マネージャーの小嶋秀征氏と協力し、社内にファシリテーターを養成するプログラムを立ち上げることにした。

関田氏は、ファシリテーター養成に向けて外部のパートナーへアウトソースすることを考えていた。しかも、単に手法を教えるだけのパートナーではなく、実際にプロジェクトでファシリテーションを使っている実践者の支援が必要だった。そうしてパートナーに選ばれたのがケンブリッジだった。

なぜ、NHN Japanはケンブリッジをパートナーに選んだのか

NHN Japanがケンブリッジを選んだ理由は3つある。1つ目はファシリテーターとしての実績だ。ケンブリッジは10年以上、ファシリテーションを活用して、IT導入をはじめとするコンサルティングサービスを提供してきており、実践で鍛えられたノウハウやツールの蓄積が頼もしかったという。

2つ目は提案内容だ。ケンブリッジは「実業務を通して、トレーニングで学んだことを定着させる」ことにこだわった。NHN Japanはまさにこの点が最も重要と考えていたのである。

そして3つ目は、ケンブリッジとのプログラム内容を詰める会議において、NHN Japanが目標としていた「楽しく、スピーディーな会議」を「実感」したからである。



HR(ハートフルリリース)室
教育チーム マネージャー
小嶋秀征氏

小嶋氏は選定時を振り返り、次のように語っている。

「NHN Japanの課題をしっかり受けとめていただき、解決に向けて私たちと波長を合わせて取り組んでくださる会社を探していました。また、単にフレームワークやスキルを教えてくれるだけではなく、私たちが突き動かしてくれるアプローチが欲しいと考えていました。そうした条件で選定していったとき、一番私たちの心に響く提案をしてくださったのがケンブリッジでした」。

「参加」、「試す」、「実感」、「共有」

ファシリテーター養成プログラムは、「21世紀のプロジェクトマネジメント-NHN Style-の確立」と「会議の時間を半分にする」の2つをゴールとしてスタートした。プログラムのメンバーには、普段から複数のプロジェクトを統轄し、多忙を極める精鋭のマネージャー20名が選ばれた。

プログラムの初期フェーズは、前半のトレーニングと後半のOJTという2つのパートから構成された。トレーニングは3コース(ファシリテーション、プロジェクトリーダーシップ、セッションプレップ[会議の準備])を実施し、必要な知識を学んだ。そしてOJTでは約3か月間、ケンブリッジのコンサルタントがメンバーの業務上の課題に対し、ツールの紹介やアドバイスをこなす形で進められた。

NHN Japanは、プロジェクトの成功要因を「参加」、「試す」、「実感」、「共有」と決めていた。これは、ワークスタイルの変革から定着までのプロセスを表すものであり、特に「実感」の部分を重視していた。実際、何らかのトレーニングを受講したとしても、それだけでは身に付かないことが多い。自分の仕事で「試す」、「実感」しなければ決して定着しないことを、コンサルタントとの間で何度も確認し合っていたのである。

21世紀のプロジェクトマネジメント-NHN Style-の 全社浸透へ

プログラムの効果はまず、会議の進行の変化という形で表れた。冒頭で会議の目的とアジェンダを必ず確認するようにした。また、発言を可視化することで議論がかみあわなくなることがなくなり、建設的な議論ができるようになった。そして、会議の最後には結論と宿題をしっかりと確認することで、確実に次の作業につながるようになった。

一番大きな効果は約3か月のOJTを通じて、メンバーの意識が「ファシリテーションの良さを社内に伝えていく」側に回ったことだ。どのように会社に浸透させていくか、次々に新しいアイデアが寄せられているという。



モバイル事業部 事業部長
関田英雄氏

プログラムの効果について関田氏は次のように話す。

「会議の時間を半分にするというゴールについては、プログラムの開始当初は否定的なムードもあったのです。しかし、現在では30分で収まらない会議こそ、否定されるような雰囲気が社内に浸透しています。会議を30分で収めるために各自が考えて実行するようになりましたし、ホワイトボードを積極的に利用する人も増えました。こういった現象面で表れてきていることに感動しています」。

今、プログラムは次のフェーズに入り、さまざまな取り組みを通じて、メンバー自身がファシリテーションを全社に伝えている。NHN Japanで行なわれる会議が、すべてファシリテートされたものになる日も近い。



プロジェクトに参加したメンバーたち