

「ラーニング・フォーラム2007」の報告

2007年10月5日（金）、毎年恒例のラーニング・フォーラムを青山ダイヤモンドホールにて開催いたしました。1989年弊社発足以来、18回目のフォーラムになりました。

今年は『本気のマネジメント ～小さな積み重ねが大きな成果を生む～』をテーマに、りそな銀行執行役員 江副弘隆氏と、元サッカー日本代表監督 岡田武史氏のお二方をゲストにお迎えし、多数ご参加の皆さまより大変ご好評をいただきました。以下、概略ではございますがご報告いたします。

『りそな銀行における人事運営改革の取組』

りそな銀行 執行役員 江副 弘隆氏

一時の国有化から見事に再生を果たした、りそな銀行の人事運営改革の取り組みについて、以下の内容で生々しい事例を発表していただきました。



1. 人事運営のあるべき姿

公的資金の投入により、どん底の状態にあった銀行を建て直すために、社員参加の基に人事運営のあるべき姿を作った。

人事運営のあるべき姿とは

- ・努力して成果を挙げた人・企業価値向上に貢献した人が報われる適正な評価と処遇
- ・チャレンジが奨励される
- ・適材適所の徹底と積極的な人材抜擢
- ・多様なキャリア形成と自己実現ができる
- ・組織の一員として組織業績に対する貢献が実感できる

2. 人事運営改革のポイント

あるべき姿に対応する形でポイントを作成

「成果」「現場力」「自律性」「多様性」重視の人事運営を実施した具体的紹介がありました。

3. 成果

(1) 従業員の意識・組織風土の変化

- ・収益や結果にこだわる意識の定着
- ・お客さま志向の向上
- ・チャレンジする風土

(2) 人材活用・人材活性化

- ・管理職に占める女性比率 H15年3.6%→H19年14%
- ・退職率の大幅減少
- ・スタッフの正社員登用
- ・「働きやすい会社ランキング」（日経新聞）H17年174位→H19年29位

4. 課題

- 成果主義の反動；短期志向に陥りがちになること
長期的視点から取り組むべき人材育成の難しさなど
- 現場力（中央集権から地方分権へ人事権の委譲）；事業部間の誤差の発生
（甘い、からい）など
- 多様性；取り組み道半ば、正社員以外のダイバーシティマネジメント

りそな銀行はどん底を経験して、種々対策を打ってきたが、できればどん底を味わう前に手を打てれば、なお良いのではないかと江副氏は言われていました。



『個と組織を生かすチーム作り』

元サッカー日本代表監督 岡田 武史氏

岡田監督の経験からチームを作る上で重要な要素が3つあり、それについて話を伺いました。



1. 目標設定；

チームの目標が選手の目標と一致していると、選手個々人が認識することが重要である。そのためには、目標の“すり込み”が必要であり、選手自身が気づいて納得することが大切である。

2. チームフィロソフィー；

チームの核になる考え方で、何かあったときに立ち戻る所

(1) Enjoy；

サッカーを喜んで楽しんでやる。目を輝かせ、イキイキとピッチで躍動する。勝ちたいと肩に力が入りすぎていると勝てない。また、ミスを恐れてオドオドしては力を発揮できない。

(2) Thinking By Yourself；

自分自身で考えること。本人が自分で考え、気づかない限り変わらない。気づいたらやるので、コーチは選手を育てるのではなく、育つ邪魔をしないことが大事。また、考える範囲を広げてチーム全体の視点でとらえることも必要である。

(3) Concentration；

今、できることに集中することが大切。先のことをあれこれ考えても意味がない。

(4) Aggressive Play；

勝つことにこだわる。勝つためにバストを尽くせば、たとえ負けても次につながる何かを得ることが出来る。



チームフィロソフィーを徹底するには、コミュニケーションが欠かせない。選手は監督に認めてもらいたいものである。従って監督は常に選手を見ていることをさりげなく伝えることが重要。また、選手相互や監督との間に好き嫌いがあるのは当然であるが、お互いを認め合うことが基本である。

3. ベース（基礎）

(1) プロフェッショナリズム

プロは練習のあと栄養と休養をとり、さらに練習を繰り返すことにより超回復と呼ばれる練習以前よりはるかに上の状態を作り出す。それは本人の自覚があって初めてできるもの。ルールで縛っても超回復のレベルにはいかない。

(2) チームモラル

勝負の神様は細部に宿っている。練習でも決められたことを手抜きをせずに自然とできるような風土作りが大切である。

以上のことを踏まえて、監督のやることは平常心を絶えず保ちながら決断することである。平常心なくして、決断をすると間違ってしまうことが多い。



フォーラム終了後、ゲストスピーカーを交え、参加者の皆さまと立食パーティー形式で交流会を開催しております。今回も話の輪がいくつもでき、盛況のうちに閉会いたしました。交流会は参加者の皆さま方が相互に懇親を深め異業種交流の機会としていただくことを願い継続開催をして参りました。ご多用中、最後までご参加いただきありがとうございました。

以上
2007年12月
ラーニング・フォーラム事務局