



「ラーニング・フォーラム 2011」の報告

2011年10月14日（金）開催

『組織をまとめる価値基準の重要性～価値観の多様化への対応～』

去る10月14日（月）に青山ダイヤモンドホールにてラーニング・フォーラムを開催致しました。このイベントは、当社の経営理念「人や組織が問題解決を通して、自ら学びつつ成長することを援助する」に基づき、お客様と共に学習し成長することを目指して毎年実施してまいりました。

今年は、『組織をまとめる価値基準の重要性』と題して、3名の講師をお招きしました。以下、その要旨をご講演順にご報告いたします。

『東洋思想に学ぶ人間観』

株式会社イメージプラン
代表取締役 田口 佳史氏



中国古典の教えをご紹介頂き、東洋思想におけるリーダーシップとはどういったものかを学ぶ中で、参加者自身が日々の仕事や生活の中で活かして頂けるような考え方をご指導頂きました。

<講演要旨>

1. 非常時のリーダーシップについて

～有事は平時の備えにあり～

東洋思想におけるリーダーシップとは、非常時で必要とされることを想定しています。日本も東日本大震災で大変な目に合い、肌で実感する機会となったのではないのでしょうか？ 有事の時にリーダーシップを発揮するには、いかに平時の時に備えているかということにあるのです。



～「重職心得箇条」(抜粋)～

重職心得箇条とは、幕府教学の大宗であった佐藤一斎が班の重役の心構えについて説いた 17 箇条の教えです。第 1 条には、「重職は重大事の時に判断し、責任を取るという立場であるが故その名前が付いている。指示を出す人は全幅の信頼を得た上で出していないと意味がない。そのために挙動言語を大事にして前から訓練していかないといけない。」と書かれています。第 3 条には、「応機を逃さない、つまり変化するタイミングを逃さずに事前主義で動くべきである」とあり、第 10 条は、「物事の大小や軽重を区別し、視野を広くして物事を捉え 3 年、5 年、10 年先を見据えて行動すべきである」という意味です。重職心得箇条は長くなく読みやすいので、皆さんもご一読ください。

2. 中国古典とは何か

中国古典は、リーダーを輩出するための人類の叡智であり、「人間の救済は人間によってのみ可能である」という人間に対する絶対的な信頼が基本にあります。その中で今日は二つの古典をご紹介します。

「大学」

大学とは四書五経の一つで、主に倫理や規範について言及したものです。本書のキーワードは「明明徳」であり、その意味は「自己の最善を他者に尽くしきることを、無意識にできる状態にまでしなさい」ということです。自分が得ることを優先せず、明徳を大事にすれば、全てが得られると説いています。

「小学」

小学とは幼年の子供たちの教科書のようなもので、特に①清掃をすることや、②応対に関する必要性。③進退について書かれています。清掃をすることで、整理整頓能力が磨かれ頭脳の整理整頓能力が身につく、清々しい心が生まれ、物に対する愛着心が芽生えます。応対では、挨拶や手紙の重要性が書かれており、対人能力を磨くことを目的としています。進退は出処進退のタイミングなどが書かれています。

3. リーダーとは何か

～正しい方向を決断し、そちらにメンバーを引率すること～

正しいとは、どういう構成でできている字でしょうか？「この線（一）で（止）まれ」という字です。この線（一）が規範、基準です。子供は未熟なので、横断歩道のように線がないと道を踏み外してしまうが、大人はそれがなくても止まれる必要があります。リーダーはその都度、規範をもとに判断を行い、メンバーを導く必要があるのです。ところが、現代はこの規範がバラバラであり、さながら「無規範社会」のようになっています。そのため、リーダーが組織をまとめるのが、とても困難になっています。組織がまとまらない



のはコミュニケーションに問題があるという人がいますが、根本的な原因は、リーダーと組織の構成しているメンバーとの間に、規範の共有がないことです。

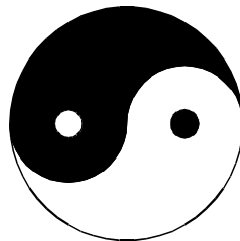
～徳を仕事に活かす～

以前、松下幸之助氏に経営者になるための条件をお伺いしたところ、「運が強いこと」を挙げられました。「運が弱い人が、運が強くなるためにはどうしたら良いのか？」と更に伺うと、「徳を積むこと、即ち、自己の最善を他者に尽くしきること」だとお答えになりました。自己の最善を他者に尽くすと、相手と感謝の人間関係ができます。ところが、自己の最善を他者に尽くす場面はあるようで、なかなかありません。これができるのが仕事であると、松下幸之助氏は考えたわけです。「もし、『感謝の人間関係』を社員が1日誰か1人と作ることができれば、1年で365人分、10年で3650人分作れる。(当時松下電器は1万人ぐらいの会社だったので)会社全体では合計3650万人もの感謝の関係が作れるではないか」と語られていました。

4. 中国古典を経営に活かす

～常に他にない価値を提供し続ける～

最近の経営書を見ていると、よく中国古典の陰陽論が使われています。経営における陰陽論とは、「完璧なものは、すべて陰陽の両方を備えている。陰と陽のどっちを取ろうかではなく、両方を取ろうという考え方」です。相矛盾する問題、例えばサービスを取るかコストを取るか?という問題は、どちらかを選んでも50点の解決策にしかありません。



(陰陽太極図)

【陰陽の両方を取った例の紹介】

①「宅配便の時間指定配達」

事業主からすれば荷物が送り先に届くまでがコスト、一回で届けたい。利用者は自宅にいる時に受け取りたい。その両者のニーズが合致したとき画期的な解決策になった。

②「コクキレビール」

以前はコクのビールか、キレのビールかという二者択一だった。素人社長が、両方取ったものはできないのか?と問い、実践してみた結果スーパードライが生まれ大ヒットした。



～好況・不況の捉え方～

好況は陽の時、不況は陰の時と捉えることができると事態の意味が変わっていきます。陽は成長・拡大の時期で、陰は充実・革新の時期。陰の時期は社内を充実させ訓練する時期です。この時期に「不況を乗り越えろ！」と捉えてしまうと、その革新のチャンスを逃してしまいます。イチローが現役を続けられるのは、スランプがあるからと話をしていました。スランプがあるから、新しい自分を作ることができて活躍し続けられるのだそうです。皆さんも、仕事や生活の中でこのような捉え方を是非参考になさってみてください。

以上

『箱根駅伝における
東洋大学躍進のチーム作りの根幹』

旭化成陸上競技部 コーチ
(東洋大学陸上競技部 前監督)
川嶋 伸次氏



川嶋様のご経験から成果を出すチームを作るためにはどうすればよいか、「選手時代」、「監督就任1年目」、「就任2年目以降」という時系列の流れに沿ってインタビュー形式でお答え頂きました。今回はその一部をご紹介します。

<講演要旨>

●選手時代について

Q. 旭化成と言えば宗監督ですが、どのような監督ですか？

A. とにかく凄い指導者です。情熱には情熱、口には口、体力には体力というように、選手が何を投げかけても返すことができる人です。

Q. アトランタオリンピックでは補欠、そして次のシドニーオリンピックでは見事代表選手でした。アトランタの後、すぐにシドニーを目指されたのですか？また、どのように過ごされたのですか？

A. 補欠も一緒に練習をするのですが、テレビの取材などがあると、「絵にならないので、外れてください」なんて言われるのです。そのくらい悲惨です。すぐに四年後のことはとても考えられないので、目の前の一試合一試合を目標にしました。その積み重ねが、シドニーオリンピックにつながるというイメージです。また、過ごし方ですが、大学時代の先



輩のアドバイスが参考になりました。「陸上を外から見ていく」という考え方です。そこで、陶芸を始めたり、研修や講演を聴きに行ったりしました。

Q. 引退を決めた時のエピソードがおありとか？

A. シドニーオリンピックの直後です。結果は 21 位と振るいませんでした。そのため、宗監督から「お前も悔しいかもしれないけど、俺も悔しいんだ」と言われ、直感的に「反対ではないか」と思ったのです。「俺も悔しいけど、お前の方がもっと悔しいよな」が正しいのではないかと。そこで、引退して指導者を目指そうと決意しました。

●監督就任 1 年目について

Q. 東洋大学に監督として就任された時はチームも低迷している時期でしたね。そんな中で川嶋さんが就任されて部員の皆さんの反応はいかがでしたか？

A. そうですね。たすきが繋がらず、予選会も通過できない年が続いていました。就任直後、約 60 名の部員に対して 30 分程熱くスピーチをしたのですが、後ろの生徒が俯いていたので、「感動しちゃって泣いてでも居るのかな？」と思えば、単に携帯電話を触っているだけでした。悲しくなったと同時に、意識が低いチームだと感じてしまいましたね。

Q. そんな中で意識して取り組まれたことは何ですか？

A. まずは「基本の徹底」をやらせました。具体的には、長距離選手に必要な「我慢、集中、継続」を、陸上はもちろん、授業や普段の生活にも徹底させました。何事も「我慢、集中、継続」につながるのですよ。例えば、大学の授業をしっかり聞くことは、「集中」につながりますし、早起きして朝練をすることは「我慢」する必要があります。また 1 年を通じてうがい・手洗いを続けることも、「継続」に繋がるのではないかと考えさせるようにしていました。

他には、部員が練習に集中する環境を整えました。大学が資金を投資して、グラウンドと陸上部専用の寮を用意してくださいました。また、ある生徒のケースでは、クラス分けの関係から、3 限も 4 限も同じ授業が行われているにも関わらず 4 限に配属されていて、同じ学年がまとまって練習することができないのです。そこで、陸上も勉強も両立しようという意欲があるのだから、何とかして頂けないかと大学にお願いし、ご配慮頂いたことなどもありましたね。これは一例ですが、このように OB 会はもちろん、大学、特に教職員の皆さんとの折り合いをつけることで、協力体制ができあがってきました。

陸上のノウハウを持っている指導者はたくさんいます。重要なのは、どのような気持ちで練習をさせるかです。選手も大学生なので、単位がとれるかどうか、卒業できるかどうか、このような不安を解消する支援をするように心掛けました。練習メニューもこれはスタミナをつける練習、これはスピードをつける練習というように説明してあげると、練習の意味が分かって、しっかりと取り組むようになります。



●監督就任 2 年目以降について

Q. 箱根駅伝出場を 2 年間逃していたチームが、就任後本戦で 6 位、翌年も 6 位と好成績を残しました。しかし、翌々年は 13 位に後退し苦戦されておりましたね。その後、どのような改革を行われましたか？

A. まず体制を大きく変えることにしました。自分は監督として 1 軍のチームを指導し、育成とスカウトは別の担当に任せることにしました。監督がスカウトも行うと、どうしても甘い言葉をかけて入ってもらるので、なかなか現場で厳しい指導ができません。指導者は現場が一番なので、そこにできるだけ時間を掛けられるようにしました。陸上は記録だけを見てある程度頑張ったかどうか判断できるスポーツですが、現場に居る時間が増えると、「悪いなりにまとめることができたな」などと、選手に声を掛けることができるようになり、選手と信頼関係ができてきます。

Q. 60 の人チームを 1 軍、2 軍、3 軍と分けてしまうとチームの一体感を保つのは難しいと思うのですがいかがですか？

A. 小学校で陸上教室を実施させて頂いた時に、ある先生から面白い話を聞いたことがあります。時折その学校では、高学年、中学年、低学年の児童を混ぜて一つの授業をすることがあるそうです。そうすると、上の学年の生徒に自覚が芽生えて、年下の子を教えるようになる。時には選手同士で激励することが効果的な場合もあるので、私もその方法を取り入れていました。選手たちには「縦割り保育」だと言っていました。

Q. 盲目の方のマラソン練習を見学させているとも伺ったのですが、その効果はいかがですか？

A. ある程度チームが成熟する中で、「感性」をキーワードにしたチーム作りを心掛けました。その一つとして、世界で優勝されたことがある盲人マラソンランナーの方に、東洋大学のグラウンドに来てもらい私と一緒に練習をしてもらいました。選手が感じたのは「自分たちは練習したいと思っただけでできるが、盲人の方は伴走の方を見つけると始められない。恵まれた環境にいるのに、頑張らない理由はあるのだろうか？」と考える気づきの機会になったと思います。

Q. 最後に指導者にとって一番大切なものを一つあげるとしたら何でしょうか？

A. 一概に言えないとは思いますが、「選手に寄り添うこと、選手の気持ちで選手に接する」ということ、そして「環境作り」だと思います。例えば、練習スケジュールを組む時でも、自分が選手だったら、どう感じるだろうかを考えてスケジュールを考えます。また、チームや選手が前向きに自主的に取り組むための環境作りは不可欠ですね。環境を整えずに教えようとする指導者が大半ですから。

以 上



『お客様と共に最高の歓びを創る』
～理念浸透による
アジアナンバーワンへの挑戦！～

全日本空輸株式会社
CS 推進室 CS 企画部
荒木 知哉氏



来年で 60 周年を迎える ANA グループ。国内線、国際線併せて日々 10 万名から 15 万名のお客様と接し、それを支えている社員の数は総代理店社員も含めると約 4 万名にもなる。その全社員にどのように理念を浸透させて体現していけば良いのか？ ANA グループの理念、課題に対する取り組み方、社内研修内容の一部を具体的な事例を交えてご紹介頂きました。

<講演要旨>

◆ANA グループ全体の理念作りを始めたきっかけ

ANA 本体の理念は以前からありましたが、ANA グループ全体で理念を掲げようとしたのは近年のことです。2001 年の米国同時多発テロ、同年の JAL と JAS の統合という出来事が重なり、厳しい環境の中で更に国内線のシェアも一番手を奪われてしまう危機が訪れました。そこで、社内でも「量から質への変換」が必要だという声が挙がり、2002 年 1 月 1 日に ANA グループとしての経営理念と行動指針を策定しました。その 3 ヶ月後に CS 推進室を発足させ、同年秋にはグループビジョンとして、「アジア No.1 のエアラインを目指す」という宣言も行います。当時、国際線は運行開始から 15 年間一度も黒字を出せていなかった所以社内でも大きな驚きとなりました。

◆ANA にとっての CS (Customer Satisfaction 顧客満足) とは

ビジョンを掲げたと同時に、お客様の満足度を指標化して経営理念に取り入れていこうという動きが始まりました。経常利益と同じように、指標化して重要な要素として捉えていくという意図です。

ANA における CS の定義は、「お客様が、自分自身の基準で満足したかどうかを判断した結果」と捉え、あらゆる仕事をお客様視点で見直すために活用しています。

◆課題に対する取り組み方

まずは、「お客様の声」を集計させて頂いています。直近の 1 年間ではサービスに関わる物だけで約 72,000 件の数となりました。ご意見、ご要望を頂くことも多いですが、お褒めの言葉が 15%程度占めています。客室乗務員やパイロットに関する言葉は半分ほどがお褒

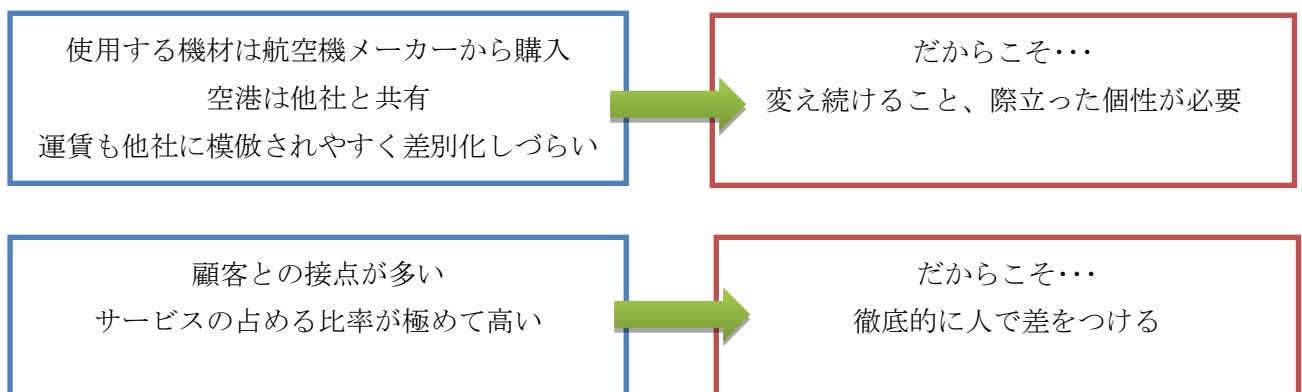


めの言葉を頂いております。

次のステップとしては、この頂いたお客様の声から特に取り組むべき課題を抽出しています。必ずしも抽出する課題はご意見の数が多い物に限りません。数は少なくとも中にはバリアフリーに関するような重要なものもあります。その次に、課題解決の方法を検討する分科会を開き、CS 推進会議という場で判断をしていきます。

※様々な課題改善の具体事例として、「コーヒーを入れたカップが熱い」というご意見から、2ヶ月間でペーパーカップを4回も変更したというエピソードをご紹介頂きました。

◆エアライン事業の特性



エアライン事業にはこのような背景があり、他の事業に比べ「人」が占める割合が大きいため ANA のブランドコンセプトを策定する動きに繋がりました。

そして、「あんしん、あったか、あかるく元気！」をキーワードに全社員向けのインターナルブランディングを深化する取り組みを始めます。

◆社内教育について

お客様へご提供する価値を向上するためには、お客様と直接接する社員が自分らしく判断して「私らしい」サービスを提供することが必要だと考えています。その為に、管理職には、どうすれば部下が自発的に私らしいサービスを提供できるようになるか考えてもらっています。

例 1) 実例を用いたグループワーク

千歳空港で起きたエピソードで、連日の大雪で運休が続いていたが、午後になって数便が運行可能になった。残り少ない空席と、大勢のキャンセル待ちのお客様。どうやって乗れる方を選ぼうかと考えている中で、ある社員が「受験生を優先して扱ってあげられないだろうか」と現場のリーダーに相談。お待ち頂いているお客様に頭を下げて受験生の方を優遇させて頂いた。どういう対応がベストなのかは簡単に論じられないが、あなたであればどうするだろうか？



例2) ひまわりを咲かせる部下の育て方

ある上司から部下のご家族に送られた手紙の話。ある社員が訓練を無事終了させて、整備士として初めて飛行機を送り出した時の写真を添えて手紙を送った。その手紙に対するご家族からのお礼の手紙を紹介して皆さんに部下の育て方について考えて貰っている。

また、褒める文化を浸透していく為に、社員が実際に行った素晴らしい取り組みを社内で共有していくという目的で、社員同士がお互いを褒め合う「Good Job Card」という仕組みを始めたり、「ANA's Episode」と題したその年に頂いた「褒められエピソード」を冊子にして、全社員に毎年配布したりしています。

◆最後に

社内研修の最後には、「ANA グループでは、CS 向上の先には3人の人が幸せになる」と必ず伝えていきます。CS 向上によって、お客様は満足感や感動を得ることができ、ANA としてはリピーターの増加や収益の安定に繋がる。自分自身はやりがいや誇り、自らの成長を実感することができるのです。

以上

※講演の締めくくりとして、実話をもとにしたフロントラインへの権限委譲やマネジメント層の意識改革に活用されている教育ビデオをご紹介頂きました。一話は数分の短いビデオなのですが、ANA グループの理念に対する想いが詰まった内容で、場内にはすすり泣く声が響いておりました。

2011年11月

ラーニング・フォーラム事務局