

平成23年9月14日

「次世代の人材育成」

(株) 三井住友フィナンシャルグループ取締役
(株) 三井住友銀行 常務執行役員
湊崎 正弘

(はじめに)

皆様、こんばんは。ご紹介を頂きました湊崎でございます。

今、黒岩社長のほうから大変に過分なお言葉を頂き、顔から火がでそうです。

また、本日のこの会に弊社から何人か出席をさせて頂いておりますので、とても恥ずかしい思
いです。

黒岩社長からは何年か前にご連絡を頂いてお会いした時に、講演を依頼されましたが、その任
にないとの思いからずっとお断りしてきました。何度目かの依頼を受けて抗しきれなくなり、本
日、お引き受けした次第です。

頂いているテーマは「次世代の人材育成」です。

ただ、このテーマで私自身が何か画期的な手法を持っている訳でもなく、人事部にいたとか研
修をやっていたということでもありません。また定見があるということでもありません。

そのため、ここにおられる諸先輩の前でお話するのは大変に恥ずかしいのですが、私自身の個
人的な経験を元にお話したいと思っております。

そのため、若干バイアスがかかっておりますし、お役に立つのかどうか保証の限りではありま
せんが、ご了承頂きたいと思えます。

(自己紹介)

私の経験を元にお話を致しますので、最初に、私の自己紹介をさせて頂きたいと思えます。

昭和54年に旧住友銀行に入行致しました。

入行後、3年半の支店勤務の後、当時の事務管理部へ転勤しました。

事務管理部というのは、銀行の事務の合理化とシステム企画の予算や要件定義を行う部署です。
しかし、私はバリバリの文科系なのでなんでコンピュータの仕事かと泡を食ったし、がっかりもし
ました。

そこで足掛け17年勤務し、支店長になるかと思ったら大和証券との合弁会社の立ち上げに参画
しろとの社命で、そちらに3年半の勤務をしました。

その後銀行に戻ってきて、千住ブロック部長兼支店長を1年半やりました。

それから本部に戻り、事務推進部長、事務統括部長を経て役員になりました。

そして、一旦JSOLという日本総研とNTTデータとの合弁会社に出て、また銀行に戻ってきて今年の4月から事務システム部門の責任役員をやっているという経歴です。

昭和54年に入行して今までの31年間の経歴のうち、最初の支店の3年半、支店長時代の1年半の合計5年間を除きます26年余りの間、事務システム部門で仕事をやってまいりました。

<事務管理部時代>

銀行の事務管理部時代は平社員から次長までおりました。最初は支店の事務指導係から始めました。

パソコンが出始めの時期にOA推進係、その後平和相互合併プロジェクト、4次オンライン(企画と情報系)、大阪電算センターの企画、中期経営計画チーム、全銀協(住友銀行として初めて)、2000年問題その他と本当にいろいろな仕事をさせてもらいました。

<事務統括部長時代>

事務統括部長としても、新営業店端末機の開発をし、事務規定集を抜本的に刷新したり、新外為システムの開発、営業店組織の改革等、それなりに新しいことをやってまいりました。

<千住ブロック部長・支店長時代>

事務システムから離れていた千住ブロック部長・支店長時代には、営業は全くの素人で苦手でした。

また担当した支店は、問題があるわ、検査も落第寸前ですし、業績も悪い状態でした。そこで、本部にも協力を仰いで、体制面・人材面いろいろ手を打って、お陰様で業績も回復し、行内表彰も取り無事通過しました。

支店を良くするために他にやっていたことは、カラオケに行ったり、支店で旅行やスポーツ大会をしたりしました。店は明るくやっていたら自然に業績も上がってくるものです。

<自分の転機、成長期>

こういう自分の経歴の来し方を振り返ってみまして、一番どこで自分が成長したかを考えてそれをご紹介して本日のテーマの題材にしたいと思います。

自分の転機になり成長した仕事はいくつかありますが、一番は「平和相互との合併プロジェクト」でした。

これは、お若い方は全然判らないと思うのですが、昭和61年ごろ平和相互銀行が不良債権問題で破綻し、旧住友銀行が吸収合併をしました。そのシステム統合プロジェクトに駆り出された訳です。

当時は丁度、第3次オンラインの移行時期で精鋭はほとんどそちらに投入されていました。そのため合併プロジェクトに集められたのは現行チームに残っていた者中心で、いわば2軍の者が集められました。

私自身もそれまではOAとか原価計算・本部計数管理システム(MIS)などの情報系中心で、勘定系システムは全然知らず、利息の積数計算の仕組みすら判りませんでした。

それなのに人がいないということで、合併の業務要件をまとめる責任者にさせられました。

丁度、30歳ぐらいで副主事という最初の役職者になったばかりの頃でした。

正直これは大変な仕事でした。

最近はいろいろな合併がありますので、経験者もいて、合併システムはどうすべきか皆様もお判りかと思えます。その頃はまだ例が少なく、昭和46年に第一勧銀が合併した以外はあまり事例がありませんでした。

従って、手探りでいろいろやることになりました。

今ですと皆様もよくご存知ですが、システム統合というものは、それぞれのシステムを隅々まで調べて違いはどこか、そして、受け入れる側のシステムの方にあわせて行く作業になります。

その過程で物凄い調整が発生しますし、間尺にあわないものは廃止か、類似の商品に切り替えることになります。そのためにフロント・外回りの者を動かしてお客様のところに説明に行ったり、謝ったり、DMを出して通知するとかも必要となります。

合併で吸収される側の支店や人員には移行マニュアルやオペレーション教育が必要です。

などなど大変幅広く、しかも短時間で結論を出し、マニュアルも作らないといけない。

普通はその時点で最もよく出来る人がやるべき仕事だと思えます。それを素人の私がやったから大変でした。また普通何人かでやるところを、結構一人でやりました。

正直、本当に大変でした。その時のプロジェクトリーダーの方も、よく私にやらせたものだと思います。

その時のプロジェクトリーダーは大変によく出来る方で、3次オンのリーダー、4次オンの責任者、支店長、役員もやられた方で、本当に優秀な方でした。

そんな人がよくやらせてくれたものだと思いますが、いざとならば自分がカバーするというつもりでやらせてくれたものではないかと思っています。

しかし、今だから役に立ったと言えますが、その頃は、もう不平たらたらブーブー文句を言いまくりながらやっていました。実情はそうでした。

このプロジェクトで自分自身、本当に大きく成長しましたが、得たことはなにかと言うことを整理して申し上げます。

1年ぐらいのプロジェクトでしたが、自宅に帰れないことも多く、解決方法が見つからず追い込まれることも多々ありました。

今だから役に立ったと言えるのですが、その時は、開発部門のSEたちといろいろと一緒にやりましたが、教えられることが遥かに多くて「君の知識不足のレベリングをやっているんじゃないんだよ・・・」と会議中に罵倒されたことも何回もありました。

しかしそれに応えていくと信頼されるようになり、本当に開発部門の人たちには良くやって頂きました。

結果、仲良しになって、その時のプロジェクトメンバーとのゴルフコンペは20数年続いております。

今までの話は自慢話をしているわけでは決してございません。部下に事前に「こんな話をするのだけれど」と言ったら「余り自慢話になるようなことはほどほどに」と注意を受けましたのでこれ位にさせていただきます。

以上が、私がやってきた経歴、仕事のご紹介になります。

(人材育成ということ)

私は、事務システム部門の中では周辺からスタートし、途中から本流の仕事もやってきました。

ここにご出席されておられる方々は、どのように感じておられるか判りませんが、事務システムは銀行の中では残念ながらいろんな面でしわ寄せが来たり、最後の尻拭きみたいなことが来る所があると思います。

だから企画部門や人事、業務部門などしょっちゅうバトルになる訳です。

私はただでさえ、文句言いでありまして、不平、不満がいつも多かったです。そういったバトルもしますし、しかも、かわいげがないということで、色々とありました。さっきも申し上げましたが、社外にも何回か行くことにもなりました。

このような自分自身の経験から、人材育成については、私自身はこうしたいというかなりバイアスの入った思いがあります。そういう前提でお聞き頂きたいと思います。

<成功体験><勝ち癖>

人材育成で私が**1番大事**だと思っていることは、成功体験をつけさせることだと思っています。

どんな小さな案件でもうまくいった、成功したという経験は大変大事だと思っています。

自信になり、しかも勝ち癖がつくと思います。

勝ち癖というのは、とても大切なことです。勝ち癖がつきますと、どんな小さな案件でも成功するためのやり方・方法を常に考えるようになるからです。

逆に、一旦、負け癖が付きますと、どうしても最後の詰めが甘くなります。それは勝とうとか成功しようという執念を失っているからだと思っています。

上司としては、部下にどうやって成功体験をつけさせるかが大事ですし、腕の見せ所だと思います。

依存心をつけさせてはダメですが、よく動きを見ていてフォローし、成功に導いてあげることが必要だと思います。

<修羅場>

2番目は、修羅場をくぐらせることであります。

人間がぐ〜んと成長するのは修羅場を経験したときではないかと思っています。

平時にきちんとした仕事をする中でも成長はしますが、ぐ〜んとは成長しないと思います。

修羅場で得た知識は、極限の中での習得なので体に染み込みますし深く刻まれると思っています。

また、先ほども申し上げましたが、修羅場をくぐらせることにより何より腹が据わり、度胸が付きます。

ただこの方法の短所は、つぶれるリスクが高いということです。大体、7割くらいは、つぶれるかも知れません。しかし、生き抜いた3割はとてつもなく成長する訳です。

だから、私自身は、優秀な人間、将来の幹部候補生ほど修羅場に投入すべきと思っています。勿論、つぶれたらもったいない訳で、人事部からもそう言われます。

しかし、それ位でつぶれるようでは、そういう人間には経営幹部は難しいのではないかと思います。

<周辺業務>

3番目は、周辺業務から出発させるということです。

優秀な人には主流業務、光の当たる仕事をさせがちです。

しかし、主流である業務や部署には人材も多く、仕事も確立されていて、優秀な人といえども部分的な仕事しかできないことが多いものです。

主流は、カッコいい様ですが、結局は調整仕事、お絵かきの仕事で終わり勝ちです。

資料作りや説明は上手くなりますが、実際に物事を進められる実力は身に付きません。

それに対して周辺業務では注目度も低い、人材はいない、体制も整備されていないので、なんでも自分でやらねばならない。だから手も動くし知識もつくし成長もします。

最初の配属時点では、保守本流に配属された者の方が上でも、何年か経ったときには保守本流の人と実力が逆転していることがよくあります。

子会社や関係会社へ行くことも同じ事だと思います。

私自身も証券会社との合併会社や日本総研の分割会社にも行きましたが、銀行本体に比べスタッフの層が薄いので、それなりのポストでもなんでもやらなくてなりませんでした。

先に平和相互との合併のときの話をしますが、その時は情報系とか国際系とかどちらかという傍流であった人達とのプロジェクトでした。しかし、その後、その時の人達がシステム部門の主流を占めることになり、保守本流にいた者はいつの間にかいなくなりました。

ただこの方法にも欠点があります。主流部門のほうは上司には優秀な人とか、人間的にも立派な人が多いものです。

優秀な上司から得られるものはサラリーマンにとって大事で、仕事だけでなく人生の糧にもなります。

優秀な上司の引きというのもサラリーマンにとっては大事です。主流部門にいるといい上司と巡り合うのも事実です。

だから、ずっと周辺という訳にはいかないのです。

<色々経験させる>

4番目は、能力ある者には色々やらせてみることです。

よく優秀な部下を抱え込んで出さない上司がいますが、これは罪なことだと思います。

私は、その人のためになる、その人にとって栄転であれば喜んで出しました。

私自身も転勤についてはなかなか希望が叶いませんでした。

それを反面教師にしているかもしれません。

出す時もその人が、その先でどういうポストでどういう仕事をするのか、人事処遇は大丈夫かということをよく確認した上で出しました。

本当に優秀な人であればまったく違う分野の仕事であっても何かしら工夫して成果を出すものです。

システム分野の人間、事務部門の人間はややおとなしめの人が多く、外交も苦手です。そのため外へ出ることを嫌がります。

また年をとるにつれてますます嫌がる傾向にあります。

しかし事務部門・システム部門でも一定のマネジメント層以上を目指す者には芸域の広がりが必要だと、日頃からそのように言っております。

私の事務統括部長時代もグループ長クラス（課長）以上は、基本的に支店長ポストかそれになれるポストで出しました。

銀行員ですから、銀行に入った以上、一回くらいは支店長になりたいと誰でも思っています。

実際には、支店長よりも本部スタッフでやっていくほうが向いている人も多いのですが、営業現場は本部とは違う価値があります。

ひとつはスピード感ですし、数字を背負う責任感・プレッシャー、無理難題を言うお客様との対応、不祥事などの問題処理等々です。

本部に比べると合理性は低いですが、それとは別の実力、さっきも申し上げた度胸とか胆力が身に付きます。

また営業部門の現場は、総合職・一般職・パートさん・警備のおじさんなど 職種の垣塙(るつぼ)です。そういった人達と仲良くやっていくというのもマネジメントの能力です。

特に、どの会社でもそうだと思いますが、女性は怖いもの無しです。駄目な上司には非常に厳しいですし、女性に意見を聞くと大変に辛らつです。しかし、その意見はかなり正鵠を得ていることも多いものです。そういう人もうまく使いこなせないとダメです。

営業現場を見ることは、その後の事務企画やシステム開発にも必ず生きてきます。このシステムがあて現場で使えるのかと言った想像力が働くからです。責任感にも影響します。

そのためにも芸風を広げてもらうことを常にやってきました。

<競争させる>

5番目は、常に競争させる環境におくということです。

競争といっても職場内の醜い足の引っ張り合いとか学生時代の受験競争みたいなものを言っているわけではありません。

他部門で頑張っている同期、いい仕事をしている同期、フロントで苦勞している同期などを常に意識し、いい意味で自分も畑は違うが負けないように頑張ろうという前向きな気持ちを持ち続けることが大事だと思います。

システム部門にいと世界が狭くなり、フロントや本店各部の同僚をあまり意識せず競争と言ってもシステム部門内でしか考えなくなる傾向があるがそれでは困るのです。

特に、最初からシステム要員として採用した人は、「私は営業とは関係がありませんから・・・」という傾向になり勝ちです。それでは大きく成長しません。

本店各部や営業現場にいるいろんな同期・同僚から情報が入ってくるようでないいと視野が狭くなり、いい仕事はできません。

<場を与える>

総括していうと、「人材育成のキャリアパスなどない」ということです。

人事部や本部スタッフと話していると、人材育成のキャリアパスを作らないといけないという話になります。

しかし、そんなキャリアパス通り成長するのであれば世話はないのです。

人はどう化けるか判らないと思っています。

支店長時代、女性職員で絶対に窓口など出ない、営業なんてまっぴらゴメン、営業に出たらやめますと言っていた子が一杯いましたが、窓口に出してみたら結構はまってしまい、今は営業の稼ぎ頭という子が何人もいます。

逆に営業で採ったのに全然、向いていないという場合も多いです。

採用時の本人が「何をやりたいか」という気持ちは大事ですが、向き不向きが必ずあり、人事だってそんなに簡単に見抜けないし、本人だって判らないのが本当だと思います。

やってみないと判らないことだと思っています。

そのため、人材育成をしたいのなら、まず「場を与えること」、それに尽きると思います。

もし、その人に大きな期待しているのならよりチャレンジングな場を与えることです。

能力が10であれば12とか13の場を与える。15とか20位を与えるとこれはノイローゼになります。12、13辺りというのがチョット難しいですが・・・。

場を与える、それ以上のものはないと思います。

特に、企画的な仕事は20代から30代前半で経験しておかないと中々身につかないと思います。

不思議なんです、同じ能力の者でもずっと現場の仕事をした者は30代後半で企画的な仕事をさせようとしても出来なくなっている。言われたことをやるのがクセになっているからだと思っています。

おそらく20代で企画的な仕事をやると、全社から電話が入ってきたり、失敗したらエライ目に遭うことになる。自分の企画で全社が動くとか変わるとかを実感しその結果、企画に必要なこと、そういう生物学で言う「獲得形質」ができるのではないかという気がしています。

特に、システム開発ではプロジェクトマネージャーの育成が大事ですが、優秀なPMの下にいて、若いうちに上司の仕事の仕方を目の前で見せてやる。

そして、10年経って、自分が上になったときに同じように活躍してもらうことがいいサイクルだと思います。

(システム開発の近代化)

最後に人材育成と少し関係することで、私がずっと関心を持っていることをお話させて頂きたいと思います。

それは「システム開発の近代化」ということです。

さきほど、黒岩社長のご挨拶の中ではフェースブックやSNSの話が出てきていました。

しかし、世の中を支えているITの多くは、企業や公共団体の業務システムなんです。

ところが残念ながらこの分野のシステムの仕事はあまり人気がありません。

私の銀行でも理系大学生がいっぱい入ってきますが、ディーリング部門や商品企画部門にばかり行きたがります。なかなか業務システムの方にはきてくれません。

なぜ人気がないか、その理由はシステム開発の仕事の泥臭さとか、うまく行って当たり前、ほめられることが少ない世界というイメージがあるからだと思っています。

3Kとか6Kとか揶揄される泥臭い労働集約的な仕事の実態だからだと思います。

ところで、建設業はピラミッドの太古から4千年の歴史がありますが、設計が標準化され「見える化」されていると思います。

スカイツリーも見えるし、その凄さが誰からもわかるから、やっているほうも誇りを感じられる。

しかし、アポロ計画だって、最近の「はやぶさ」だってイオンエンジンばかりが注目されていますが、裏で支えているのはもの凄いのコンピュータシステムです。しかし、それが見えません。

そのためにはシステム開発も開発技法を標準化し、機械化し見えるようにすることが大事だと思います。

また現行の既存システムをプログラムから設計文書を復元する「リバースエンジニアリング」を本気になって実現することが必要だと思います。

「見える化」「標準化」「リバース」によってSEがシステム保守やプログラム調査にかかる時間を劇的に軽減すべきです。それによりSEはユーザーや現場ともっと直接に仕様についてやり取りするとか提案するとかより付加価値をつけ、自分たちの価値が見えるようにする事が大事だと思います。

というようなことを社内でもベンダーさんにも業界団体でも言っていますが、なかなか進みません。

しかし、システム開発はこれからも社会の基盤にとって必要不可欠な仕事です。

どんどん重要になってくる仕事だと思います。

特に、日本のような資源の少ない国にとっては、IT産業に優秀な人間を持ってこられるようにすべきだと思っています。

そのためには、産業として魅力的でなければ、優秀な人は来てくれません。魅力的にするためには、先ほどのシステム開発の近代化を図ることが必要だと思います。

システム開発の近代化を、ここにおられる各社の方とも共同して進めていけたらいいなと思っている次第です。

(終わりに)

以上、「次世代の人材育成」ということについて、私の思っている所をご紹介させていただきました。いろいろ言い過ぎたかもしれないし、かなりバイアスがかかっていると思います。

そこで、話を終えるに際して最後のお願いは「今日の話を受けないように」ということです。(会場から笑い・・・)

「そこまで話をして、よく言うな・・・」とのお声もあろうかと思いますが、実は私もこのやり方の通り、自分の部下教育や人事異動をしている訳ではないからです。

こうありたいと思っはいますが、なかなかそうは簡単には出来ません。

基本的には部下を偉くしてやりたいと思っていますので、実際にはその部下の適性或希望を聞いてやり、配属場所も人事部と相談してやっているのが実態です。

修羅場をくぐらせたいと思う一方、こいつは無理だろうなと思うと中々出来ないこととなります。本当はこうしたいということのお話をさせて頂いた訳でございます。

ということで参考にして頂きながらも話半分で聞いて頂くということをお願いして私のお話を終えたいと思います。

ご静聴ありがとうございました。

(拍手)、(拍手)・・・。

(以上)