

テクノロジスト育成塾 第11回 情報交換会
(特別講義)・講演録

平成25年9月18日

「次世代の人材育成」

日本通運株式会社
常務理事 IT推進部長
野口 雄志

(ご挨拶)

皆様、こんばんは！

ただいまご紹介頂きました日本通運株式会社の野口雄志と申します。
よろしく願い申し上げます。

本日は、テクノロジスト第11回情報交換会に参加できたことを大変光栄に思っています。

また、それに加えて「人材育成について話してください」というご要請を頂きまして、初めは些か躊躇しておりましたが、黒岩さんに背中を押され、こうして皆様の前に出てきた次第でございます。

まずもって、このような機会を頂きましたことに対しまして、黒岩さん並びに事務局の皆様には、心より御礼申し上げます。ありがとうございました。

さて、本日のテーマは「次世代の人材育成」ということで少々お話をさせて頂きます。ただ、ディナーもそろそろ用意されるようですし、皆様も今日一日お仕事をされて来て頂いています。私の言いたい事はしっかり言いますけども、なるべく手短にお話しをさせて頂きたいと思っています。

ただ、せっかくの機会でございますので、是非私の中から皆様の心に何か残るキーワードでもあればいいなというように思いまして、そんな事を考えながらお話をさせて頂きたいと思っております。

どうぞリラックスして、肩の力を抜いて頂いてお話を聞いて頂ければ幸いです。

私は残念ながら緊張するタイプでございますので、ここの台の上でリラックスするというのは大変難しいのですが、ただ、せっかく頂いた機会ですので私自身楽しみながらお話をさせて頂きたいという風に思います。

重ねましてお願い申し上げます。

(会社紹介、自己紹介)

さて、少し、会社と自己紹介をいたします。

弊社は、ご承知のように 75 年の物流企業としての歴史を持っております。

その中で、脈々と培ってきました経験、あるいは実績、ネットワーク、こういったものを通じて皆様方に質の高いサービスを提供しようという事で日夜頑張っております。

我々 IT 部門はそれを、時にはバックアップし、時には前線に出てサポートしているという状況でございます。

私はグローバルを含めたこの IT 全般を担当しております。

特に最近では IT ガバナンスの強化を含めまして、まさに IT 部門のイノベーションに挑戦している状況でございます。

最近の HOT な話題では、弊社のコマーシャルで滝川クリステルさんにやって頂いているのですが、オリンピックで一躍また有名になりまして、それともうひとり、引越しの方のコマーシャルに上戸彩さんに出て頂いているのですが、これまた『半沢直樹』という視聴率 40% を稼ぐドラマの「花」という奥さん役で出ておりましてですね、これまた最近スポットライトを浴びているという事で是非このおふたりにあやかって弊社も、また私のように IT 部門もスポットライトを浴びたいという、こんな風に思っております。

私の経歴を少しお話させていただきます。

弊社の中では、少々変わった経歴を持っております。

よくこういった席でもお話させて頂いているのですが、だいたい社歴の半分弱海外におりました。

アメリカに通算 15 年、2 回の勤務をしております。

5 年と 10 年の勤務で、ロサンゼルスとシカゴにおりました。

もうひとつは、業務経験のご紹介です。今は IT を専門にやっておりますが、入社前は IT だったのですが途中営業を何度かやったり、あるいは業務部門を何度かやったり、ずっと IT にいた訳ではありません。

IT と営業と業務部門を行ったり来たりしているという、会社の中では一風変わった経歴を持っていると思っております。

現職では 7 年目になりました。

私はサッカーが大好きです。小学生時代からずっとサッカーをプレイしてきました。今でも時々やるのですが・・・私の話の中で時々サッカーの話が出てくるのですが、そういう理由でございますのでよろしく願いいたします。

(人材育成の基本観：毎日が楽しいか)

自己紹介はさておき本題に入っていきます。

まず、「人材育成」とは人材そのものです。

人材が私は経営上最も重要な要素だという風に考えております。

ただ、よく使われます人材の「教育」、あるいは「育成」というと些か硬いイメージがあると感じています。実際には、その人の能力を引き出すことが自然にできる環境作りであると考えています。

そして、もっとも重要なことは、本人が「自分を信じて」自分の力を発揮できて、「毎日が楽しいか」ということだと思っております。

どんなにすばらしい教育、あるいは育成プログラムを作ってもその人が自分の人間力を出せない環境では全く意味がないというように思っております。

もちろん、「毎日が楽しくない」という状況の中ではもっとまずい状況ではないかなと思っております。

やはり、人材育成の一番の方法は、毎日が楽しく、あるいは一生懸命に生きている事によって自然とその人物が育っていくという事だと考えております。

ただ、自然にという言葉は私は簡単に今使いましたが、自然にというのが一番難しいところだと思っております。

(人材育成の仕掛け)

そのためにはどうしてもいくつかの仕掛けが必要になってくると思います。

まずその人やその人が属する組織が向かっていく目標、これが大事です。

私の場合には、この目標を部門のビジョンとして掲げています。

<部門のビジョン>

「ITによる将来への創造と業務変革」

このビジョンの意味するところですが、まず常に自分自身を進化させろという事を言っています。自己変革ですね。自分自身を高めて行くという事が第一義です。

そして自己変革集団がITを活用して会社を進化させて行く、良い方向へ変えていこうという意味です。

7年前に現在の職場に来て、ビジョンらしいものがなかったものですから、まずこれを事務所の壁に貼ることから始めました。

今でも実は貼ってあるのですが、従業員が、部員が、私自身が常にそれを意識できるようにしています。

次に行動指針を作りました。

行動指針という言葉も少々硬すぎるものですから、私自身はあまり好きではないのですが、言ってみれば「楽しく仕事をする為の約束事」と考えて頂ければ結構です。これは5つあります。

簡単にご紹介します。

(1) 基本に忠実なメンバーであること

—人間として、社会人として基本を守ること。

これは最も大事だと考えております。

挨拶、あるいは勤務態度などですね。

この人と一緒に働きたいと思えるようなメンバーになってほしいという思いがあります。

(2) 互いに信頼できるメンバーであること

—上下を問わず相手を敬い、信頼できるチームワークで仕事を行う

特にITプロジェクトでは、社内外を問わず、相手をリスペクトして、互いに良いところを引き出せる関係、これが非常に重要だと思っています。

(3) 自分で考え行動できるメンバーであること

—与えられるものをこなす行動パターンから自ら考えて行動するパターンへ変える。

人の責任にするのではなく、自分であればどうするか、どのように出来るかというのを考えなさい、という意味で入れました。

(4) 夢を語れるメンバーであること

—ITの現場は、本当に忙しすぎてややもするといっぱ一杯になります。

そんな時にちょっと視点を変えて夢を語れる時間を作ろうという事を言っています。

今の事だけではなくて、5年後10年後の姿をイメージして語り合える、そんなチームを目指しています。

もちろんそれが飲み会であってもいいと思っています。

(5) 目標に向かって強い意志を持つメンバーであること

—これは私が最も重要なことだというように思っております。

熱い思いを共有できるかどうかというのは非常に重要だというように思います。

目標を達成する為には、それをやり遂げる、成功させるという非常に強い「思い」が大事だと思っています。

サッカーの試合でもプレイヤーも監督もこの試合は絶対勝つ、勝ちたいと思うどうかで、その試合は絶対変わってくると思っています。

それをここに入れました。

こんな約束事を実は新入社員だけではなく、転勤して入ってくる人間に必ず 30 分間、一番初めにこの話をしています。

私と仕事をしてもらう為に、あるいはこのチームで仕事をしてもらう為の約束事という事でこれを話す。

私の部門は約 100 名いますので、新たに配属された従業員は基本的にはこれを理解して、約束事を理解して、自分の立ち位置を理解してから仕事をはじめることになります。

先程ご説明したビジョン（目標）は、変革、創造というキーワードなのですが、このビジョンとこの 5 つの約束事、これが実は私の、あるいは私の部門の人材育成のプラットフォームとなっています。

（人材育成事例）

さて、ここから少し事例のお話をします。

日本通運 IT 部門の人材育成アプローチについてです。

組織の目指すビジョンに必要な人物像、次期中核リーダーと、あるいはイノベーション人材と部内では呼んでいます。これに近づける為の教育プラン、この辺は先程話しました仕掛けの話になってくるのですが、教育プランを策定するようにしています。

弊社の IT 戦略には、必ずこのイノベーション人材の育成を入れています。

そして、イノベーション人材の人物像も定義しました。

ちょっとご紹介しますと、IT におけるイノベーション人材とは、「幅広い IT 知識・業務知識を持ち、優れた行動特性を兼ね備えているリーダー」と規定しました。

IT の知識だけではなく、IT を活用して業務を改善、あるいはお客様を獲得するアイデアを持った人物で、且つ組織を引っ張っていけるリーダーシップを持った人物という事です。

また、ここでいうリーダーシップとは、自分以外の人の心を動かせる人物というように言っています。

なかなかこういう人材というのは少ないのですが、ただ可能性は皆にあると私は信じています。

特に私の仕事としては、これから 10 年後を見据えてこういったリーダーを育てていく必要があるというように思っています。

（挑戦する：覇気のある現場）

もちろん、組織の抱えている課題もあります。

弊社だけではなくて、社会全体にも言えるかもしれませんが、特に最近、チャレンジ精神、挑戦、積極性、この不足が感じられます。

これは、今まで、あるいは今も自分の仕事が忙しすぎるとか、仕事のやり方を変えたくないとか、あるいは現状満足という思考が強くなりすぎているのではないかな、と思います。

これを変えるためには、強いリーダーシップの元、元気で覇気のある職場への変革が必要でありました。

私は、今年最初のマネジメント・ミーティングで、だいたい35人くらいで毎月やっているのですが、今年は「挑戦の年」にしようと、私も挑戦するから皆もとにかく挑戦してみようよという事で今年のネーミングは「挑戦の年」と位置付けました。

会社にいる限り、この会社を良くしようとしたら、あるいはお客様とのビジネスをもっと伸ばしていこう、あるいは拡大していこうと考えた時にはですね、イノベーションが当然必要なわけですから、これは挑戦なくしては解決しないと言いますか、挑戦なくしてはゴールがないと思っています。

よくサッカーの試合でも言うのですが、ゴール前で挑戦するかどうか、今の監督もよく言います。ゴール前で挑戦しなさい、チャレンジしなさい、と。

チャレンジしないと、ボールを回しているだけでは決して点は入りませんし、点が入らなければやはり試合にも勝てない、という事になると思います。

(育成の仕掛け作り)

そして、仕掛けの本題です。

育成の仕掛けを作りました。

特に意識したのは、先程申し上げましたように従業員にチャレンジしやすい仕掛けを作ろうと考えました。

そして、どんな小さい事でも成功体験を経験させようと、自信を持たせようということを考えました。

1番目は、新人研修です。これは、どの会社さんでもやっている事だと思いますが、トレーナー制度によるOJT、これを2年間やります。

OJTは、トレーナーに任せるだけではなく必ずマネジメントが定期的なフォローアップをするようにしています。

そして最近、正確に言えば6年前から、弊社では今プログラミングは社内ではやっておらずほとんど外部に出すのですが、あえて、新入社員の熱いうちに技術的な外部研修に出しました。

プログラミング、あるいはプロジェクト講習、ネットワーク、データベースなどを積極的に外部で研修させています。

これらは考える力であったり、発信能力を付けさせる事を目的としています。

2番目は、これは全員対象ですが、学習のプログラムを充実させました。

知識スキルの習得の為に、様々なプログラムを用意しています。

全く業務とは関係ないようなプログラムまで用意しています。

資格取得も可能で、推奨と援助をしています。

3番目は、他流試合。外部の方と交流するリーダーシップ研修であるとか、積極的に他流試合に出しています。

4番目が、ローテーション。これは他の部門、特に現場を意識して、現場実務とのローテーションですね、経験をさせるということを行っています。

最後5番目は、コミュニケーション。

これも重要な育成の一つと意識をしています。

いろんなコミュニケーションの仕掛けを作りました。

部門長との意見交換ですとか、各層との意見交換の場です。これはオンとオフも含めてですけれども、特に私は若手の従業員と意見交換を積極的にしようという風に思って、いろいろな場を作ったりしています。

そこにはマネジメントスタッフは入らないで、私と若手とだけで意見交換ができる、まあ車座になって話せるそんな場も作りました。

まあ、こういった仕掛け、5つの仕掛けの中で、それぞれの場面でそれぞれの人が行動特性を伸ばせるように意識して作って参りました。

例えば、他流試合やローテーションなんていうのは、まさにリーダーシップ育成の為の修練の場ということにしました。

このようなプログラムで人材育成を行っているのですが、育成できる人、すなわち育成する人、先程から使っている言葉で言うとマネジメントスタッフという言い方をしていますが、この方達も一緒に育成しないと長続きはしないというように考えています。

従いまして、私もある意味、毎年自分自身を育成すると言いますか、そんな環境に自分を追い込んでいく場合もあります。

マネジメントスタッフに対してはですね、これは毎月やっているのですが、30数

名のマネジメントスタッフと必ず 30 分程度のインタビューをするようにしています。

これも育成の場という風に思っていますし、先程出たコミュニケーションの場というのは、必ずしも若い人とだけではなくて、そういうマネジメントスタッフともコミュニケーションの場を持つというのが大事だということに思っています。

(常に楽しく仕事をする)

私の夢と言いますか、モットーと言いますか、さきほどから随所にお話しをしているのですが、職場、あるいは現場を元気にしたい！という風に思っています。

10 年間のシカゴ勤務を終えて 2006 年の冬に帰ってきたのですが、その時に日本の IT 業界、あるいは IT の従事者は、みんな元気がないというように見えたんですね。非常に元気がない。

皆さん本当に忙しいですが、なんか元気がないというように思いました。

日本人のビジネスのアイデア力は決して欧米に引けを取らないにも関わらず、使用される IT 技術、パッケージ、IT のキーワードと言いますか、こういったものは殆ど欧米からのものばかりです。

今でもそういう風になってしまっています。

IT プロジェクトに参加しても、ベンダーさんも含めてあまり楽しそうではない。

中にはなんか貧乏くじを引いてしまったなあという顔の人もある。

これでは良い仕事はできないという風に思って、様々な改革を進めてきました。

仕事が楽しくできていないから良いアイデアが出てこないというように思っています。

これは特に IT プロジェクトでは、ユーザーの責任が非常に大きいと私は思っていますけれども、我々ユーザー企業にしても、IT のベンダーさんにしても皆やはり仕事をこなすことでどうしても必死になってしまっている感じがあります。

今でも、そのころに比べたら良くなってきているかもしれませんが、今でも、まだあるという風に思っています。

常に楽しく仕事をするには、どうしたら良いのかというのを考えていかなければならないと思っています。

その為にはもっともっと自分の能力、自分の頭を使うべきだと感じています。

自分の能力の 60%しか出せない環境ではやはり楽しくない。

自分の能力の 100%を出せるような環境を周りが作る必要があるし、自分自身もそういう環境に持っていかなくてはいけないというように思っています。

自分の頭をフルに使うわけですから、外注するわけではないので、これはもう極めて費用としてはリーズナブルに済むという事になるわけです。

しかも自分の人間力を活用するわけですから、生き生きとワクワクと仕事ができるということになると思います。

やはり充実した時間を過ごすというのは我々にとっては極めて重要な事だと思っています。ある意味、誰でもそれを望んでいるはずだというように思っています。

日本の社会や企業そのものがちょっと余裕の無い方向へ行ってしまうのかなあという風にも思っています。

もう少し余裕をもった、余裕をもつというのは決して楽をするというのではなくて、頭のどこかに余裕を持った、あるいは遊び心を持った、そんな IT の現場というのを私は望んでいるところです。

その為には、お互いリスペクトしてアイデアをぶつけ合って、そんな良い議論のできる楽しい現場、これを是非とも作りたいというように思っています。

それが人材育成に繋がる、というように確信をしております。

(おわりに)

時間が来てしまいました。

まだまだお話ししたいことはあるのですが、おいしいディナーが用意されていますので、そちらをお楽しみ頂きたいというように思います。

今日は、最後まで残っておりますし、また、弊社 IT 部門の教育担当も来ておりますので、質問などがあれば直接お越し頂ければと思います。

ご清聴ありがとうございました。

—— (拍手)

以上