



## オリックスグループ

オリックス・アルファ株式会社  
総務部総務課 マネージャー  
佐々木 文大氏



オリックスグループでは、これまで一部のグループ会社が合同で研修を企画し、実施してきた。しかし、人数規模の小さい会社では、階層別研修など体系作りが困難であった。そこで、2006年にグループ全体での研修体系を構想し始め、研修を合同で実施することによってグループの「知」を共有し、スケールメリットの創出に乗り出した。そして、2007年にはオリックス(株)主導の研修とグループ会社主導の研修を統合することに合意。計画は成功し、参加社数も増加。着実に成果をあげていく。グループ各社間の調整など、非常に大変だったと推察されるが、その推進力になった信念や秘訣とは何か。プロジェクトの立て役者となったオリックス・アルファの佐々木氏にお話を伺った。

### 会社プロフィール

1964年の創立以来、常に新しいビジネスを追求し、革新的な金融商品・サービスを法人ならびに個人のお客様に提供してきたオリックスグループ。現在ではリースにとどまらず、融資・レンタル・割賦・生命保険・証券・信託銀行・不動産など金融分野を中心とした多角的な事業を展開している。

### プロジェクトの経緯を教えてください。

2年越しの企画で参加社数は10社へ入社1~3年目の合同研修体系を構築

2006年に入社1~3年目を対象とした合同研修を構想し、2007年1月に入社2年目を対象としたグループ合同2年次研修を初めて実施しました。

初回は構想から実施までの期間が短く、スピードが求められる中でグループ6社が参加。その後、2007年度(2007年4月~)からは、参加社数はオリックス(株)を含む10社に増えました。また、入社3年目の研修はオリックス(株)が単独で実施していましたが、2006年11月よりグループ6社が合流。従前からの1年目のグループ合同

一体となったサービスが強みであるオリックスグループにとって、グループ合同の研修はとて有意味な場です。

### 各社間の調整を成し遂げた要因を教えてください。

グループ合同での検討会議の積み重ねが、合同研修実施への難色を払底

合同研修実施の準備のため、定期的な会議を行うだけでなく、検討すべきテーマが発生する度に各社人事担当者が集い検討を重ねました。当初、各担当者とも業務に余裕があるわけではありませんでした。新しい取り組みをグループ全体で考えていくことには相応の負担を伴い、活発な議論が進みませんでした。

しかし、シェイクさんを始めとす

### 研修を実施した中で、印象深い出来事があれば教えてください。

上司からの手紙に涙を流したメンバーがいた

2年次研修として実施している「セルフマネジメントDRIVE」で、上司からの手紙をサプライズで渡すというイベントがあるのですが、受講者の一人がうれしさのあまり涙を流していったんです。「上司がこんなに自分を見てくれたことに気づけなかった」とコメントしていました。

後日談として、その後、彼女は営業に行くときに常にその手紙を持ち歩いていると聞きました。研修のメインメッセージである「周りを巻き込みチームで営業する」という営業スタイルに

### ◎ 事例紹介 — for 若手/中堅社員

## セルフマネジメント DRIVE / タイムマネジメント DRIVE

# 教育体系を創るという信念がオリックスグループのシナジーを巻き起こす。理想を語るより、自らが汗をかいて先導せよ。

研修と合わせ、1~3年目までの体系が構築されました。

スタッフ職(事務系女子)についても、グループが実施していた3階層の研修に2007年度(2007年4月~)からオリックス(株)も加わり、オリックスグループ全体での階層別合同研修の体系ができてきました。

グループ合同研修の体系はグループの各人事担当者が考え、協力し合い、これまで一部で行われていた合同研修の実績を基に作り上げたものです。

### なぜ、グループ合同での研修体系の構築を志したのか、教えてください。

スケールメリット以上に、グループ間の相互刺激、情報共有のためにもグループ合同の研修体系は有意義なもの

ひとつには、スケールメリットがあります。グループ合同で実施することによって運営等の機能の統合や、人材育成の効率化を図ることができます。特に、企業規模の小さなグループ会社にとっては、研修機能を維持するコストを抑えながら、充実した研修体系を構築することが可能です。

更に、研修の中でグループ間での同期のつながり、情報共有ができることも大きなメリットです。相互に刺激を与えらるとともに、お互いの強みやビジネススタイルを感じるチャンスになっていると思います。

オリックス(株)を核としたグループ

様々なコンサルタントの方のプレゼンテーションを受け、その内容を検討する課程で、それぞれが忌憚のない意見や考えを積極的に発言するようになり、チームとしての一体感が形成されました。

その中で、最初は実現できるか皆懐疑的だった2・3年次の研修やスタッフ職向け研修のグループ合同実施の機運が熟したと思います。私は、会議を呼びかけプレゼンテーションの場をセットしただけです。各社の人事担当者の協力こそがこのプロジェクトの立て役者だと思っています。

また、グループの核であるオリックス(株)が、合同研修実施に全面的に理解を示し、合流した事も大きな要因です。

### 実施にあたり、シェイクの研修を導入しようと思った理由を教えてください。

オリックスグループのために、汗をかいてくれたことが決め手だった

研修委託企業の選定にあたり、多くの会社に提案を依頼しました。その際、研修体系を構築する上で一つのメインテーマである若手研修に実績があり、提案にあたって我々と同じ立場に立ち、一緒に汗をかいてくれると感じたのがシェイクさんでした。

私が人事に着任した2006年3月以降、オリックスグループに必要なコンテンツを共に考え、相談相手となり、一緒に研修を作ってくれた。そんなところが決め手だったと思います。

変わるきっかけにもなったようです。

今回の受講者全てが、多かれ少なかれ彼女に通じるものをつかんで、各社の現場へ戻っていきました。研修担当者冥利につきます。

### 今後の抱負をお聞かせください。

成果だけでなく、プロセスを見て教育していく文化をグループ全体で創っていきたい

グループ合同研修については、大規模の研修を行う安定性と、改善を重ねる柔軟性の両方が重要です。今後は3年先の研修体系を検討しながら、運用・改善のプロセスをどんどんブラッシュアップさせていきたいと考えています。

ビジネスでは成果を求められますが、目に見える成果ばかりを気にすると、短期的視点でしか考えられなくなります。もっと仕事の身やプロセスを見て、評価・教育していくという文化をグループ全体で創っていきたくです。そのためには研修を通じて、きちんと段階を踏んで、長い目で教育していく土壌を形成したいと思っています。

### 担当者の横顔



佐々木氏は、長年経理畑を歩み、その後現在の人事教育担当となる。若手は毎年違う特性を持っており、とても新鮮に感じるといふ。趣味はスキューバダイビング。奥様と一緒に楽しんでいるという。