

## 農林中央金庫

執行役員 業務監査部長

経営道フォーラム 63 期生

## 伊藤 玲子 様



### ■戸惑いながら参加したフォーラム

私が経営道フォーラムへ参加したのは、現在の役職に就いた直後というタイミングでした。仕事に最も集中したい時だったので、参加の打診を受けた時は、「なんでこのタイミング？」と正直戸惑いを感じました。さらに経営道フォーラムでは、山城経営研究所が提供するプログラムの他に、チーム研究活動があります。私はこのチーム研究活動の存在を開講式に知り、果たして半年間乗り切れるのだろうかと非常に不安な気持ちになったことを覚えています。しかし私のチームメンバーは、所属企業の業種も、それぞれの経歴、現在の担当業務・役職も様々で多様性があり、議論の進め方や思いもよらない発言など、毎回ハッとさせられるなど勉強になることが多くありました。何より忸度なしに自由な雰囲気があり、時にはお酒を交わしながらの議論は、タフな活動の中にも楽しさを見出すことができました。振り返ってみると、半年間週 1 回集まっていたため、かなりの時間をチーム研究活動に費やしたことになりました。

私たちは、経営層に対し、柔軟にかつ公平性を伴った情報伝達が行える組織のあり方について研究を行いました。メンバー間で縦割り組織への弊害や経営層にネガティブな情報が入りにくいといった問題意識が早い段階で共有されていたので、研究の方向性も明確に設定できました。しかし、いざ理想的な組織を創造する段階になると、全く議論が進まなくなりました。研修の後半になってもチーム研究を行う度に議論が行き詰まり、スタート地点へ逆戻りという日々が続きました。研究のアウトプットは、文献リサーチや個別企業のインタビューを行った結果をただまとめるだけでなく、私たちが本当に実践していくための新たな考え方を提示することが求められます。組織形態の外側だけデザインしても、実際に自分たちが実践できるという根拠が提示されなければなりません。まさに魂が込められているかどうかが問われました。そんな悶々とした日々を送っていた時、私たちは突然壁を突破する瞬間を迎えます。それはメンバーの一人が大型船の船員体制の話をしてくれたことから始まりました。船の航海では、嵐が来たときなど不測の事態に陥った際に、現場から質の高い情報が迅速に船長へ伝達されなければなりません。そのためには、平時の航海時からトップ層と船員の間で協働できる体制を維持できるよう、様々な工夫がなされているということでした。この話を聞いた時、「経営」と「航海」の間に共通する普遍性を見出し、私たちの提言となる理想的な組織へなぞらえてみてはどうかということになったのです。結果として動的な組織マネジメント体制、危機意識を変革に結びつけるための組織構造、さらに顧客を始めとするステークホルダーとの協働を観点とした組織のあるべき姿を提言するに至りました。

### ■経営道フォーラムで得た気づきと学び

経営道フォーラムで得た最大の学びは、自分のものの見方に変化が起きたことです。私はそれまで組織や 経営の在り方にあまり関心を持つことがなく、関連するビジネス書もほとんど読んでいませんでした。しかし、チーム研究に取り組むうちに、なぜこのような組織体制であるのか、何のための経営なのか、その背景やストーリーの存在に気づきました。農林中央金庫は、農林水産業者の協同組織を基盤とする全国金融機関として、金融を通じて農林水産業の発展に寄与し、もって日本経済の発展に資することを目的としています。決して経済価値の拡大一辺倒ではない、社会的役割を担っているという自負があります。この目的を果たす ための組織が、3つの事業本部 ～農林水産業と食にかかわる金融機関としての業務を担当する本部、農協・漁協と一体的に行うJAバンク・JF マリンバンクを担当する本部、内外の金融・資本市場で機関投資家として資金運用を担当する本部～ になりますが、カルチャーが異なる3本部を運営していくための課題を、個々の事象の解決ではなく、経営全体から捉えることを意識するようになりました。このことは、私にとって農林中央金庫の存在価値を再認識する良い契機ともなりました。私が担当する内部監査は、経営層の立場に立って各部署へ目を配り、経営上のリスクを発見した場合はいち早く経営層へ伝える役目を担っています。チーム研究で提言した協働する組織のような職員一人ひとりの成長と風通しが良く、質の高い情報を経営層へ伝達できる組織づくりが私のこれからの目標です。私にとって経営道フォーラムへの参加は、自分の軸となる考えをしっかりと持つきっかけとなりました。もし、このフォーラムへ参加していなかったら、周りが見えず、狭い視野の中で今でも悶々とした日々を送っていたかもしれません。チームメンバーと創り上げた「羅針盤」を今後のマネジメントで多いに活かしていきたいと思えます。