

震災後、東北の三陸鉄道と クレジットカード会員をつなぐ 支援プロジェクトを実現



志賀 正樹さん

クレディセゾン

海外事業部 海外統括部 ホーチミンオフィス

Masaki Shiga

2006年クレディセゾンに入社し、債権管理部AC二課に配属。その後、東京支店営業二課、東京支店営業計画課にて、営業業務、企画業務に従事し、2012年より海外事業部。同年5月にベトナム ハノイオフィスを立ち上げ、現地に赴任。2017年現在は海外事業部 海外統括部 ホーチミンオフィスにてHD SAISON Finance 新規事業開発部長。

取組の概要

2011年3月に起きた東日本大震災。29歳だった当時、クレディセゾンの東京支店（現：東京支社）に所属していた志賀正樹さんは、震災直後に東京を飛び出して現地を歩き、企業がすべきことは何かを考え、自分の直接的な業務ではなかったが、三陸鉄道への支援を決意する。

ほどなく三陸鉄道に支援を申し出るが、当時は多数の企業や団体が支援の申し入れをしており、現地は混乱状態。中には売名目的の提案などもあったため、なかなか関係者に会ってもらうことができなかったという。まずは、クレディセゾンの東北支店（現：東北支社）から支援のアプローチをするが、一度は断られる。しかし、志賀さんはそこで断念せず、「力になりたい」という一心で、別の人脈を頼って三陸鉄道の社長や現地の地主を紹介してもらい、支援策についての一斉プレゼンの機会を得る。

社内関係者に加え、岩手県庁や政府の災害対策本部など、組織を超えた多くの人々の協力を得、セゾンカードの会員と被災地東北をつなぐさまざまな復興支援を実現。寄付を募って「三陸鉄道の枕木にネームプレートを付ける」「被災レールをオブジェとして配る」などのアイデアを形にし、2014年9月時点までに6447万円を集めた。

のちに社内からもこの活動が評価され、2012年全社表彰式（年1回開催）にて、全社員の投票によって選出される「レジェンド・オブ・クレディセゾン（最優秀賞）」を受賞。この賞は、全社の中から、未来に語り継いでいきたい主体的行動や姿勢、会社の名誉となる功績や組織活性に大きく寄与した活動に贈られる。



取組のきっかけ

1 取組に着手しようと思った きっかけは何だったのですか？

三陸鉄道のことは以前から知っていて、車窓からの景色の素晴らしさなども知っていたので、震災が起きたときに何か自分でもできないかとすぐに考えました。

2 日頃から会社や社会の現状や未来について 問題意識を持っていたのですか？

震災が起きる前から、「営利企業の活動を通して、社会貢献を実現する」ことを、自分のライフテーマに掲げていました。

3 人任せにせず「自分ごと」と受け止めて 取組を始めた理由は何ですか？

自分のライフテーマを追求するために、仕事を続けながら大学院に通い始め、企業の社会貢献について研究を始めたタイミングで震災が起きました。大学院には同様のテーマで研究している人が集まるため、そういった人たちと活動をすることも考えましたが、クレディセゾンの「クレジットカード事業」というインフラを活用して何かできることがあるのではないかと考えたのです。

被災地（東北）が本当の意味で復興をするためには、一時的な寄付ではなく観光インフラを立て直すことが大切だと考えました。クレジットカードサービスというインフラを有するクレディセゾンに所属している自分だからこそできる観光インフラへの支援策があるのではと考えました。

4 物事を「自分ごと」として受け止め 行動を起こすようになったのは 何による影響だと思いますか？

両親に聞くと、小さい頃からとことんやる傾向があったようです。僕は兄と二人兄弟なのですが、兄が従順だったのに対し、僕は、「これはやっちゃダメ」と言われても「なんで？」と納得できるまで質問して、納得できなければ自分がやってみて失敗するまで続けている子供でした（笑）。

今、振り返ると、学生時代に英会話教室で営業のアルバイトをした経験も大きく影響しているように思います。パンフレットをもらいに来た人に教室の説明をする仕事をしていたのですが、「どうすれば人の協力を集められるか」「どういう話し方をすれば相手の気持ちが動くか」を必死で考えていました。課題に直面したときに考え抜いて工夫して解決する、という原体験は大きく影響しているように思います。

5 過去にも物事を「自分ごと」と受け止めて 行動を起こした経験はありましたか？

セゾンカードを通じてユニセフやユネスコへの寄付を呼びかける「愛あるプロジェクト」を自ら企画し、社内外の協力を得て主導したことがあります。このプロジェクトも、三陸での活動も自分の直接の業務ではなかったため、must（仕事でやるべきこと）、can（自分ができること）、will（自分がやりたいこと）のうち、「must（仕事でやるべきこと）をきちんとやった上でできるならやってみろ」と上司が言ってくれたので、mustをやりきった上で活動しました。

6 ご両親はどのようなお仕事を
されていたのですか？

父は地方公務員です。企業でバリバリ働くタイプではありませんでした。母は印刷会社でパート勤務をしていました。

7 当初のアイデアと最終的な実現の形は
どの程度近いものですか？
アイデアが磨かれていく際に
ポイントとなったのは何でしたか？

最初から、最終形のアイデアが明確だったわけではありません。いろいろな人と話をしていく中で実現の形が磨かれていきました。自分の力だけで何とかしようとせず、周囲の人の力を借りてより良い形を模索していったことがポイントになったのだと思います。



 周囲の巻き込み

8 関係者から協力を得るにあたり
工夫したことや大事にしたことは
ありますか？

人は自分へのメリット（収益性）がないとなかなか行動に移してくれません。それは社内でも社外でも同様です。会社の視点に立つと、「収益性」「利益」に目が行くのは当然の論理です。ですから、会社の資源や仕組みを使って何かをしようとするときには、いつもそのことを意識します。人を説得するときでも、会社を説得するときでも、他の組織を説得するときでも、「これを実行することでその人、会社、その組織にどんなメリットがあるのか」が伝わるよう意識してプレゼンをしています。

もう一つ大事にしていることは、「人は誰でも善意の心を持っている」ということです。「誰かを助けたい」「いいことをしたい」という根源的な欲求は誰しもが持っています。だから、個々の胸の奥にあるその善意に灯をともしようような伝え方ができれば、たいていのことは協力してもらえと思っています。

9 取組の過程で
関係者と意見がぶつかったときには、
何に心掛け、どう対処しましたか？

自分の意見だけが正しいとは思っていません。だから、何か課題があったときには、こちらの意見を一方的に押し通すのではなく、「一緒に考えること」を大事にしています。課題や問題に直面したときには、「志賀の問題でしょ」で終わってしまわないように、「どうしたら解決できますかね」「自分ではできないので一緒に考えてくれませんか」と、相手と自分にとって共通の問題となるようにコミュニケーションを重ねるようにしています。

10 各協力者の強みややる気を 引き出すために留意した点は何ですか？

自分のお願いをそのまま伝えても、相手は面白いと思いません。やらされていると感じます。相手の不平不満に真摯に耳を傾け「どうすれば突破口が開けそうでしょうか？」と意見を求め、一緒に考えていくうちに、気づいたら自分ごととして取り組んでいた…という状況に持っていけるのがベストだと思っています。その過程で相手の強みも分かってきます。

もう一つは、強がらないことです。頼られて嫌な気になる人はいないので、「僕一人ではできないんです、助けてください」と自分の弱みを素直にさらけ出すようにしています。そうすると、「やってあげなきゃ」と思ってくれる人はたくさんいますし、特に目上の方は、素直に助けを求めると支援の手を差し伸べてくれることが多いです。

実現までのプロセス

11 実現までのプロセスでの失敗や 苦労したことはどんなことですか？ それをどう乗り越えましたか？

まず、現地の三陸の方々の理解を得るのが難しかったです。国の補正予算も決まっていなかった状況だったので、そもそも本当に三陸鉄道の復興ができるのか確証が得られない段階でした。また、その後の社内調整でも「どうして東京支店の志賀がそんなことをやっているんだ」「そんなことをやっている場合じゃないだろう」という声がたくさん上がりました。そういった人につづつ説明をしていったのですが、必ずしもすぐに理解を得られたわけではありません。関わる人の数が多いほど物

事を進めるのは難しいと痛感しました。

風向きが突然変わるようなことはありませんでしたが、徐々に輪が広がり、協力してくれる人が増えていくのは日々感じていました。取組が実現できたのは僕一人の力ではありません。東北の支店長に話をして賛同してもらおうと、支店長が自分の人脈を使ってくれたり、僕が社外の人脈を使って協力をお願いすると、その人から輪が広がっていったりました。「理解してくれないならそれでいい」と袂を分かつのではなく、協力者を一人ずつ増やしていくことが大切だと実感しました。

元々の自分のmustの業務と両立するのも大変でしたが、関係者とはコミュニケーションを密に取ることを意識し、電話やメールはすぐに返すよう心掛けました。社外にいるときでも常に「今何をすべきか」「明日は、来月は何をすべきか」と頭の中で考え、会社にいるときは作業に集中する時間とし、業務の効率化を図りました。常に3、4個の企画を担当していたため余裕はありませんでしたが、「三陸支援」という企画が1個増えたところでどっちみち大変なことに変わりはないと思って挑戦しました。

12 難局に直面しても 気持ちを維持できた理由、 モチベーション維持のための 工夫はありますか？

心が折れそうになることは何度もありましたが、自分の支えになっていたのはとにかく「約束を守る」ということだけでした。自分が途中で逃げたり、やると言ったことをやらなかったりすると、信用して協力してくれた人たちの期待を裏切ることになります。失敗するのは仕方ありませんが、一度やると言ったことから逃げてはいけないと思っていました。

13 活動が尻すぼみにならず、
長期的な取組として続いていくために
工夫したことはありますか？

一時的な活動で終わらせないためには、会社に「続けたい」と思ってもらうことが重要だと企画段階から考えていました。社会貢献の側面だけではなく、継続することによる会社にとってのバリューを考えて始めなければ、途中でつぶれてしまうと思います。

もう一つは人です。異動などで自分がいなくなった後も活動が続いていくようにするためには、自分だけでやっていては限界があります。あちこちで主体となって活動してくれる協力者を作っておくと、その人たちが何らかの形で活動が続いていきます。僕は2012年の夏からは異動でベトナムに赴任しているのですが、社内ですさまじい人に思いが受け継がれていったので、現在でも活動が継続しています。

14 取組を実現させたことで
自分や周囲への変化はありましたか？

活動が軌道にのるまでは、「この会社でやるべきことか」「なぜ東京の志賀が」などさまざまな意見もありました。しかし、コミュニケーションを重ね、活動が続いていく中でたくさんの方の協力や理解を得ることができました。社内の「レジンド・オブ・クレディセゾン（最優秀賞）」は、候補を挙げるのは役職者ですが、最終選出は、全社員の投票で決まります。結果的に、社員の多くの人々が「良い取組だった」と言ってくれて、「会社を誇りに思う」という声をかけてくれる人もいて、諦めなくてよかったと、とてもうれしかったです。



自身のあり方

15 仕事をする上で大切にしている価値観や
考え方はありますか？

「営利企業の活動を通して社会貢献を実現する」のが自分のテーマです。こう考えるようになったのは、大人になるにつれて「自分は大した人間ではない」と実感するようになったからです。小さい頃は自意識が強く、自分のために生きていました。でも、たくさんの人と関わっていく中で、「人と関わるには相手を理解する必要がある」ということに気づいて、経験を積み重ねていくうちに、徐々に社会に目が向くようになりました。

周囲には自分よりも高い能力を持っている人がたくさんいます。そういう人たちが何かのきっかけで「世の中を良くしよう」という方へベクトルを向けたら、今よりもっと世の中は生きやすくなるし、みんなが幸せになれるのではないかと思います。自分の動きがきっかけの一つになって、各分野で高い能力を持つ人たちの活動や取組を誘発できれば、「やってよかったな」と思った人がまた他の人に何かを返すようになり、もっといい世界が作れるかもしれない。それが何かのきっかけになって、誰かが救われたり、紛争が一つ止まったりすることもありえるかもしれない。そうやって何かにつながれば、「生きててよかった」と思えるのではないかなと思うんです。

組織・上位者のあり方

16 仕事人生を通じて実現させたい 長期的な目標やキャリア展望は ありますか？

次にやりたいことは自分の中には明確にあります。どのような形で実現するべきかはまだ精査が必要な段階ですが、クレディセゾンは大きな可能性を持つ会社なので、今はその枠を使って自分のやりたいことを実現したいと思っています。

新人の頃から、常に2年、3年、5年、10年先の自分の目標を考えるようにしていました。今振り返ると、かつての自分が思い描いた通りになっているので、面白いなと思います。

17 自分の強みと弱みは何だと思いますか？ 活動にはどう影響しましたか？

強みは、営業力です。言葉でメッセージを伝えて、「それ、面白そうだね」と相手に思ってもらい、協力を得るのは得意な方だと思います。

弱みは、細かいところをきちんと考えないままに話してしまうため、企画に賛同してもらっても、実際に計画に落とし込む段階で穴が見えてくることがあることです。その穴を見つけて指摘してくれる人を巻き込まないと、実現にこぎつけられませんが、自分一人では何もできないのですが、自分が完璧ではないということを知っているからこそ、周囲の協力を得られるのだとも思っています。

18 取組を実現させるうえで、 会社の風土や、上司・上位者のあり方は どう影響しましたか？

これまでいろいろな上司・上位者と仕事をしてきましたが、頭ごなしに反対する人はいませんでした。「なぜ？」や「本当にやるべきか？」という問いを投げかけられることはあっても、どんなことでも、まずは意見を聞いてくれました。mustの責任を果たした上でですが、会社も「やれるならやってみろ」という方針だったので、挑戦しやすい環境で、とても恵まれていると思っています。



東北での取組の後には、社内の新プロジェクト公募にチャレンジし、ベトナムで新規事業を主導。