

『やる気を引き出す』マネジメント

P.F. ドラッカーに学ぶ対話型人財育成

vol.8

満足(ニーズの充足)から幸せ(価値の充足)へ

遠藤 彰 (株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士)



本連載では、「こだわりの経営」を実践される協同組織金融機関の理事長3名を取材した。今回紹介するのは、東京の四谷に本店を構える第一勧業信用組合・新田信行理事長。みずほ銀行の常務執行役員から現職に就任して6年、信用組合本来の役割にこだわった経営改革を断行し、業績をV字回復させている。

お話を中で一番心に残ったのは、「満足から幸せへ」考え方をシフトさせるというものである。「満足とは、人のニーズ（欲）を満たすものであり限定的である。幸せとは、人の価値観を満たすものである。人のモチベーションは、満足ではなく、幸せだから上がるのである」と語る。同信用組合の経営理念は、「地域とのふれあいを大切にし、皆さまの幸せに貢献いたします。」である。お客さまにも、職員にも、幸せになるように関わることを使命にしている。

理事長は就任と同時にすべての職員と面談を行った。彼らはメガバンクや地銀に勤めているわけではなく、信用組合の職員としての誇りを持っていた。祭りにも出たい、集金にも行きたい、そして担保なしでの融資をしたいというものであった。近年、収益や効率性の名のもとにことごとく禁じられていたことである。しかし、それはメガバンクや地銀のような株式会社組織である金融機関の論理であり、協同組織の金融機関には当てはまらない。理事長は、「協同組織金融機関はコミュニティそのものであり、祭りに行くのも、ゴミ拾いをするのも本業である」と言う。

そして本来あるべき姿の役割に立ち戻る方針転換を行った。信用組合職員の仕事は、「組合員と仲良くなる」ことである。まちの祭りには、自らが主催者として積極的に参加する。担保に頼る融資ではなく、人に融資する。格付けで融資をするのではなく、現場に行って工場を見て、経営者や従業員の話を聞く。バレンタインデーにはチョコを配り、誕生日には花を持っていくなど、すべて勤務時間中に信用組合の経費を使って行う仕事である。

もう一つの原則は、セールスの禁止である。お客さまに感謝され、職員が楽しく仕事をすることが信

頼につながる。さすれば「セールスしなくともお客さまのほうから選んでいただける金融機関となる」という。まさにお客さまも職員も幸せになる仕事である。お客さまの幸せのために何ができるのか？ まちの繁栄のために何ができるのか？——を考えるクリエイティブな仕事である。職員のモチベーションを上げるためにには、「伸び伸びとクリエイティブな仕事ができる環境を作ることだ」と理事長は語る。

このような経営改革により職員にも変化が表れ、お客さまから①職員が明るくなったと言われるようになり、②心の病になる人がいなくなり、③退職者が激減した。そして、④採用への応募者が増え続けているという。

現在、金融機関には逆風の時代である。協同組織金融機関が生き残っていくためには、変化していくなければならない。「メガバンク的なことをやっていてもダメ！ 個性を出すことに舵を切ったほうが、よほどリスクがない！」。メガバンクの元役員ならではの言葉である。金融機関に限らず経営者には、創業の精神に今一度立ち返り、現在の環境の中でどのような役割を果たすべきかを徹底的に考え抜くこと、経営理念（ミッション）の実現に向けて、形ではなく本質で運営できる組織を作ることが求められる。ドラッカーは、著書『未来企業』で「リーダーシップの神髄は、行動である。効果的なリーダーは、賢さに支えられるものではない。一貫性に支えられるものである。」としている。まさに「二枚舌を使わず、本音どおりに行動することが大切だ」と語る新田理事長に見られるリーダーシップである。

※参照 新田信行著『よみがえる金融 協同組織金融機関の未来』ダイヤモンド社

リーダーシップの神髄は、行動である。
効果的なリーダーは、賢さに支えられる
ものではない。一貫性に支えられるもの
である。（『未来企業』ダイヤモンド社）