

「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.9

林業経営から学ぶ40年先を見据えた経営

遠藤 彰（株式会社BEANS 代表取締役／中小企業診断士）



今回は、兵庫県加古川市に本店を構える但陽信用金庫の桑田純一郎理事長にお話を聞いた。

昭和63年に本店を現在の加古川に移転したが、発祥の地は生野銀山で有名な兵庫県朝来市生野である。生野の主要産業は林業である。林業は、木を植えてから商品になるまでに40年かかる商売であり、長期スパンでの経営が求められる。「そのような林業経営、山林経営から学んだあらゆる感覚が、信用金庫の経営に生かされている」と桑田理事長は語る。毎年秋が来れば収穫となる稻作文化が生んだ風土とは異なり、今日の利益よりも、将来・未来を見据えた発想で、今日何をするのかを考える風土があるという。その結果がお客さまに喜んでもらえる金融機関となっている。

但陽信用金庫の社訓は、「正義、革新、人間愛」である。「利益を追求するがあまり正義にもとることはしてはならない。利益はあくまでも手段である」と語る。長期的な視点から本店を加古川に移した戦略も革新といえるだろう。

そして、桑田理事長が一番強調されたのが“人間愛”である。「人に優しい」経営を目指し、お客さまの「よろず信用金庫」として営業活動を展開している。お客さまが困ったときに何でも相談できる“まち医者”的な存在になりたい。全ての問題を解決する“総合病院”になる必要はない。「われわれには、さまざまな問題を解決できる取引先がある。不動産屋、弁護士、病院など信頼できる取引先を紹介すればいい。何をすれば儲かるのか？ ではなく、何をすればお客さまに喜んでいただけるのか？ を一生懸命考えることが信用金庫の職員の役割である」と語る。結果としてお客さまに感謝され、お客さまから選んでもらえる金融機関になる。その考え方方は、採用にも反映されるという。「面接だけでは、能力は分からぬ。お客さまに喜んでいただくという生き方（価値観）が一緒であれば採用する」と語る。

この信用金庫で、もう一つ特徴的なことは、新卒の男性職員は全て寮に入ることである。配属される店舗により営業エリアにある4つの寮に入る。文字

どおり「同じ釜の飯」を食べることとなる。桑田理事長も例外ではなく、若い頃は寮で生活したという。以前は、若手職員にとって年の近い兄貴的な存在であったが、今は親のような存在となっている。寮のイベントには必ず出席するので、「若手職員の顔と名前は全て分かる」と理事長は胸を張る。まさに職員にも「優しく」を実践されている姿である。

現代の組織では、人を押しのけてでも上にあがろうという風潮がある。人の弱点を指摘して、自分の優位性を主張する。しかし、家族はどうであろう。人よりも少し劣るところがあったとしても、助け合って生活するはずである。組織も同じである。できる人もいれば、できない人もいる。だからこそ兄貴が弟を助けてやるのである。「同じ釜の飯を食う仲間であるから実現できる。弱肉強食は、動物の世界の話だ！」と理事長は語る。「知恵のあるものは知恵を出せ、知恵のないものは汗をかけ、知恵も出さず汗もかかぬものは、静かに去っていけ！」と日頃から職員に話されているという。

お客さまを育て、職員を育てる経営は、まさに林業経営から学んだ長期的な視点からくるものだと感じた。ドラッカーは、著書『非営利組織の経営』の中で、ある哲学者の説話を引用して「『永遠なるものへは、明日の一歩からスタートしてはならない。それは、一歩の積み重ねではない』ミッションはすべて長期からスタートしなければならない」としている。自らの利益にとらわれず、組織が目指すべき姿を見据える経営が求められる。

※参考 桑田純一郎著「こんな時代だからこそ、やっぱり会社は家族である」あさ出版

「永遠なるものへは、明日の一歩からスタートしてはならない。それは、一歩の積み重ねではない」

ミッションはすべて長期からスタートしなければならない。

（『非営利組織の経営』ダイヤモンド社）