

管理から創造へ

千代田生命保険相互会社
代表取締役社長

米山 令士



現在、我が国は目前に迫った21世紀への新たな秩序づくりに向けて、政治・経済・社会構造の全般にわたり変革の嵐が吹きあれており、明治維新・戦後の混乱期に匹敵する大転換期のまっ只中にある。生命保険業界においても、いわゆるビッグバンの流れを受けて平成8年4月に新保険業法が施行され、生損保の相互参入がスタートするなど『新たな時代』の幕が開いた。今後この流れは加速し、他の金融機関、例えば投資顧問会社との団体年金の受託競争など、保険営業・資産運用・サービスといったあらゆる面での競争が本格化する。

この激動する時代においては、過去の右肩上がりの成長神話のなかで培われた考え方や発想では経営環境の変化に的確かつ迅速に対応することは不可能である。しかし、変革期は裏を返せばチャンスであるという側面だけを捉えて、新規の事業・サービス分野等へ闇雲に進出するのは、金融機関をはじめとする多くの企業がいつか歩んできた道に逆戻りする危険性を内包しているということもしっかりと認識しておく必要がある。

企業として、こういった危険性を回避しつつ、かつ時代の流れに的確に対応するために重要なことは、会社が、各組織が、その構成員である所属員1人ひとりが、それぞれの原点に立ち戻って判断した上で行動することだと思ふ。

例えば生命保険会社として存続しうる原点は、お客様に生命保険に関する正しい知識と情報ならびにライフサイクルにマッチした魅力ある商品・

サービスを提供し、安全・有利に資産を運用することにある。特に世界に類を見ないスピードで迫りくる高齢化社会においては、公的保障のみに頼らない経済的な自助努力を促進するような年金、医療・介護ならびに現物給付といった分野で魅力ある商品・サービスを開発し提供するという大きな責務を負っている。

また、社会を構成する重要な一員として、21世紀に向けて生命保険と密接な関係にある福祉事業分野への展開、あるいは地に足の着いた社会・地域貢献活動の推進を通じて社会的な使命を果たしていく責務も担っている。

この使命を果たし、お客様あるいは社会から信頼をいただくには、会社ならびに所属員1人ひとりが利益を追求するという観点ではなく、提供する商品・サービスが本当にお客様のニーズに合っているのか、利便性の向上につながるものであるのか、また貢献活動が本当に社会・地域づくりに役立つものであるのかということを出発の原点に置き、行動する必要があると考えている。

一方、マルチメディア等の技術進歩および国民の価値観の多様化は、かつて経験したことのないスピードで進展しており、経営トップとして決断する際においても、これまでの知識と発想だけでは通用せず、様々な角度からの分析が求められるようになってきている。

また、各組織においても他金融機関との競争が激化するなか、例えば経営リスクを管理するセク

ションにおいては数理的な素養に優れた人材が、資産運用セクションにおける株式投資銘柄の選定にあたっては急激に変貌する各業界の高度な専門的知識を的確に理解できる人材が必要になってきている。営業面においても多様化するお客様の生涯設計について即座に対応するためのパソコン操作あるいは関連知識の習得が求められるようになってきている。

会社としても、知識の再武装化を図り、多種多様な人材を育成していくが、その能力を十二分に活かし、実際の行動に結びつけ、成果としてお客様に還元できなければ何の意味もなきない。そして成果に結びつくか否かはいかに組織を活性化できるかにかかっていると考えている。

そこで、私は昨年7月社長に就任して以来、『みんなで考え、みんなで話し合い、みんなで実行』ということを提唱している。一聞すると、この厳しい環境のなか求められるのはトップダウン方式ではないかと奇異に思われる方もあるかもしれないが、その真意は次のとおりである。

経営トップとして会社の進むべき方向を明示することは当然のことであるが、一般的に見て私をはじめとして金融機関の経営者・管理職は対外的な信用といった観点等から保守的な考えに陥りやすく、また部下を管理するだけで自己の考えに固執しやすい傾向にある。したがって、例えば、1つの組織内で所属員全員が独自の考え方を出し合い、真剣に議論し合い、その経緯を含めた結論が経営トップに上程されることにより、経営トップ

も多面的にみた検討と経営判断が可能となる。一方所属員の方は、たとえ自分の意見が採用されないとしても経営の一部に参画しているという意欲を持てるし、納得して全員で実行できると考えるからである。また他組織との間で同様のステップを辿ることによりセクショナリズムから脱却し、全社的視野に立った意識の改革にも結びつくものと考えている。

現在その効果は徐々に現れつつあるとみているが、私の目指すイメージとしては

- ①所属員1人ひとりが『お客様が何を考え、何を求めているか』を発想および行動の原点におくという全社的視野での価値観を持っている
- ②所属員1人ひとりが発信者となって情報が共有化されており、それに基づき提言・討議が真剣に行われている
- ③自分の役割+アルファ（例えばちょっとした気配りなど）の行動で相互に支援し合う一体感が醸成されている
- ④仕事が単純化されスピーディに処理されており、例外に対しても即応できる柔軟性をもっている

ような『日々創造し、革新する組織』にしていきたいと考えている。

そしてこのことを通じて知的情報サービスの提供という視点で卓越した社会的信頼度の高い会社を目指していきたい。