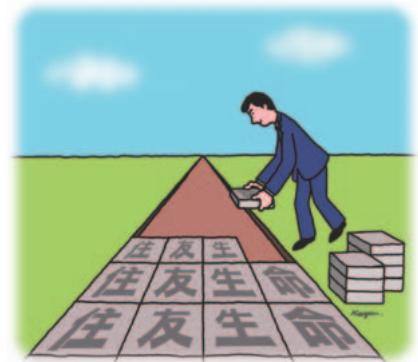




佐藤 義雄

SATO Yoshio

住友生命保険
会長



「道」を示す— 企業経営において優先すべきこと

私が住友生命の社長に就任した2007年、保険業界は保険金支払い問題によるお客さまからの不信がピークに達していました。大きな問題に発展してしまった理由はいろいろありました。なによりお客さまに対する気持ちが足りなかつたということが大きな原因でした。生命保険はその入口から出口に至るまで、長期にわたり契約が継続しますが、とかく入口では熱心に勧誘するが、途中や出口でのケアがおろそかになっているのでは、との批判もありました。契約中のお客さまにきちんと寄り添い、生活環境の変化などに対応できているのか。以前から弊社ではお客さまへのご訪問を重要視していましたが、どちらかといえば営業的な意識が強かったのかもしれません。

よく調べてみると、営業職員が常日頃から接して状況を把握できているお客さまに対しては、問題になったような支払い漏れはほとんど起きていないということがわかりました。そこで私は、そもそもなぜお客さまに対し定期訪問をしなければならないのかを皆でしっかりと共有しようと訴えました。すでに存在していた仕組みに「魂」を吹き込む、すなわち社としてあらためて理念の確立をしようと考えたのです。

実行にあたり、私は「逆耳払心」という言葉が大切だということを幹部職員に浸透するよう努めました。これは、私が初めて支社長として現場に出ることになった時、当時の新井正明名誉会長から教わった、中国の古典『菜根譚』の中の言葉です。現場の思いをよく聞いて状況を把握すること、「耳に逆らう」言葉を傾聴する姿勢が重要であるということです。すなわちお客さまのお申し出やご意見を徹底して聞き、意識・行動の飛躍的レベルアップをはかることが極めて重要だと訴えたのです。

そのようにして、口先だけではない、本当のお客さま第一主

義を実現し、「お客さまの未来を強くする」ための「スマセイブランド運動」を立ち上げました。はじめはなぜ今ここで、この考え方が必要なのか、また、必要性はわかるがどう行動すればよいのかわからないといった声が寄せられ、ずいぶん苦労しました。しかし、私の考えを直接伝えたメンバーが粘り強く周りに伝えていたり、私自身も現場の責任者に、「営業成績を上げるのはもちろん重要だが、その前にやるべきことがある」と熱意をもって説いていくなかで浸透してきたように感じています。

先日手に取った伊丹敬之氏の著作『孫子に経営を読む』の中で取り上げられていた孫子の言葉に、まさに「わが意を得たり」と感じました。いわく、兵法においては「一に道、二に天、三に地、四に将、五に法」とのこと。これを現代風に読みかえると「天」と「地」は外部環境であり、企業としてはうまく利用し、対応すべきもの。一方、「道」「将」「法」はいわば内部変数。企業自身が考え方を確立し、あるいは環境に即して臨機応変に変えていくべきものです。伊丹氏は本書の中で、この5つについては順序も重要であって、「道」、すなわち理念が第1であるとしており、そのことに大いに意を強くしたのです。今の時代は、会社の理念が正しくなければお客さまや社会に受け入れてもらえないし、個々の職員の資質も大切ですが、「住友生命」という企業としての姿勢も問われる時代です。この運動、たとえトップが変わっても、経営の連続性の中で地道に取り組みを進めることが非常に重要であると考えています。

社としての理念が現場にも浸透してきた今、それをどのような形で深化させていくかという段階に来ています。今も会長室に掲げている「逆耳払心」を胸に、現場とともに考えていきたいと思います。

(談)