

根岸秋男

明治安田生命保険相互会社
取締役 代表執行役社長

プロフィール ねぎし あきお

1958年、埼玉県生まれ。早稲田大学理工学部を卒業後、明治生命保険相互会社に入社。明治安田生命保険相互会社となり、滋賀支社長、企画部長、執行役を歴任。2012年、常務執行役就任。2013年より現職。

聞き手
ACAP 理事長
坂倉忠夫

これからの企業経営に必須の「消費者志向経営」。その先進事例について企業トップにお話を伺う新企画をスタート。第1回は、「ACAP消費者志向活動章」を受章された明治安田生命保険相互会社の根岸秋男取締役代表執行役社長を訪ねました。

根岸社長はお客様対応の担当役員のご経験があり、お客様の目線を活かす経営視点、そして従業員のやりがいや意識こそが「消費者志向経営」に資するという経営マインドも強調されていました。

従業員も意識を共有し消費者志向経営を推進



明治安田生命の消費者志向経営の取り組みに共感する坂倉理事長

坂倉理事長 ACAPでは昨年「ACAP消費者志向活動表彰」を創設し、その第1回表彰において、御社が「消費者志向活動章」を受章いたしました。

根岸取締役代表執行役社長

栄えある第1回の受章、本当にありがとうございます。外部から評価をいただくというのは、自信になると同時に、その栄に恥じないように、これからもトップランナーとして進んでいきたいという決意を新たにいたしました。

坂倉 また、根岸社長とは昨年度、消費者庁の「消費者志向経営の取組促進に関する検討会」で委員として共に参加させていただきました。この時ご発言のあった「消費者志向の経営には従業員の意識が大事」というお話がとても印象的でした。

根岸 私の経営のこだわりなのですが、トップダウンだけではうまくいかない。企業風土というものは、従業員の自発性、自主性が作っていく。トップダウンとボトムアップのバランスで、一体感を持って事に当たっていくことが大事だと思っています。消費者志向経営においてもトップだけが旗を振るのではなく、従業員もその思いを共有し、自らが意識を持ってお客様と接していかなければなりません。また、従業員も一消費者です。従業員を育てることを通じて、善良な消費者の育成に、我々は貢献できるのではないかと考えています。

「余力」を持つことが企業価値を高める

坂倉 まったく同感です。従業員も消費者視点を持っています。皆のベクトルを合わせることで消費者志向経営の推進力が上がると思います。従業員のやりがいという点ではいかがでしょうか。具体的に取り組まれているのは、どのようなことでしょうか。

根岸 従業員が自分たちの仕事に誇りと自信、つまりやりがいを持って前に進んでいくことは、企業価値を高める上では非常に大事なことです。そのため「ワーク・エンゲージメント」というテーマ、すなわちやりがいを持って仕事ができる組織や環境の向上を目指しています。なかでも



お客様に「ありがとう」と言ってもらえる経営を目指す根岸社長

私が一番こだわっているのは、従業員には余力を持ってほしいということです。11年前の不幸事を乗り越える過程の中で、お客様からの信頼回復に向けて、従業員も“いっぱい、いっぱい”の仕事をしてきました。

定期的に行っている従業員の意識調査を見ると、いま挑戦意欲やお客様志向については、ものすごく向上しています。一方で、コミュニケーション不足とか、従業員のストレスなどが見えてきました。ハードワークのきらいがあって、心にも体力的にも余裕がない。それで人に優しくできるのだろうか。消費者に対しても優しく接することができるのだろうか。企業価値を高める上でも、一人一人が余力を持つことが必要です。余力があれば、同僚や先輩とコミュニケーションを重ね、互いに刺激し合い、お客様にホスピタリティを持って接する気持ちにつながってくる。ひいてはイノベティブな行動につながってくると思います。

余力を生み出せば、それが次のステップ、お客様のため、同僚や部下や先輩のための行動の原動力になると考えています。

「MY長寿ご契約点検制度」の意味

坂倉 ACAP消費者志向活動章で表彰させていただいたテーマは、「高齢のお客さまへの対応」についてでした。その具体的な取り組み「MY長寿ご契約点検制度」についてご説明いただけますか。

根岸 長寿の節目になった時、スタートは77歳の喜寿、そして90歳の卒寿、99歳の白寿に合わせて、私どもからお客様に、住所の確認や保険金・給付金のご請求漏れがないかなどの確認をいたします。まずお手紙をお送りして、確認できなければお電話もいたします。90歳以上の方については、実際に訪問をして確認もしています。

坂倉 全員の方にでしょうか。

根岸 はい。職員が訪問して、お客様の状況を確認させていただきます。普段からお客様には年1回、会社の



消費者志向経営の推進に取り組む根岸社長と坂倉理事長

情報をお届けしておりますが、情報が届いていると思っていたお客様でも、東日本大震災の後、90歳以上の方全員の所在などを確認してみたところ、ご家族が保険に入られていることをご存知なかったり、施設に入られたりして、3割くらいの方とすぐには連絡が付かない状態でした。この経験がきっかけとなり、「MY長寿ご契約点検制度」を立ち上げました。しかもこれを一過性の取り組みにはしたくない。会社の責任として、職員がお客様の安否確認を毎年行っていく、そういう仕組みとして制度化いたしました。

坂倉 会社として本格的に取り組むという意気込みが、ひしひしと感じられました。

根岸 社長に就任する前、私はお客様対応の担当役員でした。お客様の苦情や声を聴き、経営の改善につなげていくという立場です。そこでご高齢の皆さまの不安やハンデがすごく気になりました。

もう一つは、東日本大震災です。多くの方がお亡くなりになり、行方不明になり、被災して避難所で暮らしていました。そういう所へ、やはり被災した我々の従業員が必死になってお客様の安否を確認に伺う。ご高齢の方はいろいろなハンデがあって、ご自分で手続きしたくてもできない。給付金などを請求したいのにそれを申し出ることができない。だから、特別の配慮が必要で、そのためには待っているのではなくて、こちらから能動的に行動しなければならない。それが「MY長寿ご契約点検制度」につながった訳です。

坂倉 それは御社の「地域を見守る活動」ともつながるものと思います。

根岸 これは2006年に、まず「子どもの命・安全を見守る」活動から始まり、2014年からは見守る対象をお年寄りの方にも拡大しました。新聞が溜まっていないか、洗濯物が干したままになっていないかなど、警察や自治体と協力し、不測の事態を未然に防ぐよう地域の見守りを行っています。この活動には特徴がありまして、労働組合と共同で行っているということです。従業員から自発的に行いたいという声が出たのです。

坂倉 まさにボトムアップですね。

根岸 従業員にはお客様を思う温かな気持ちがあるのです。しかも「子どもの命・安全を見守る」活動から言えばもう10年以上、地道に続けているのです。振り込

め詐欺を未然に防いだこともあります。

坂倉 先般の熊本の地震の時も、同じような活動はあったのでしょうか。

根岸 ええ、うれしかったですね。私の自慢の従業員です。熊本には約600名おりますが、自身も被災しています。私が地震発生から約1週間後にお見舞いのために訪問したところ、当時約4割の方が車中泊や避難所暮らしをしていました。そのような状況の中で、お客様の安否確認をしていました。しかも自発的に他の支社などから送られた支援物資をお客様のもとに届けていました。

坂倉 ご自身もいろいろ不足している状況の中ですか。

根岸 はい。人に言われてやるのではなくて、お客様を思う気持ちをそのまま行動に移していった。心配だからお客様の顔を見て、お互いに励ましあおうと。一人ではないということを伝え合うことが大事なのです。まさに消費者志向経営を実践してくれていると、感動しました。ただ、熊本ではまだまだ現在進行形です。

3層のお客様の声と根岸社長の消費者志向経営

坂倉 昨年の「消費者志向経営トップセミナー」の冒頭に、根岸社長からご挨拶をいただきました。その時、印象に残った言葉が「お客様の声を活かす」でした。

根岸 我々の事業の最終的な評価者はお客様です。自分たちが何をしたかではなく、お客様がどう受け留めたか、その視点で経営していくことが大事であり、大原則です。そのために積極的にお客様の声を収集する。それには3層あると考えています。まず直接的な声として、苦情とか感謝があります。それを収集し分析して、経営改善に活かす。もう一つ、お客様が思っているのだけど声として発信しないサイレントマジョリティの声をどうくみ上げるか。それは毎年、「お客さま満足度調査」で吸い上げて分析しています。さらに代弁者の声があります。従業員を通じた声ですね。お客様と直接に接している従業員が聞いた不満・声を、会社に対する業務提案としてしっかりとしてもらう。これも大事です。直接的な声、潜在的な声、代弁者の声、この3層で考えています。

坂倉 潜在的な声や代弁者の声まで踏み込んで活用されている企業は少ないと思います。最後に根岸社長が考える消費者志向経営についてお話しください。

根岸 消費者の皆さまに評価されなければ、企業価値は高まりません。常にお客様を思う気持ちを持つことで、お客様からの信頼が得られるのです。その思いを持ちながら、お客様に「ありがとう」と言ってもらえる経営を目指し、推進しています。従業員も小さいありがとうでよいので、積み重ねることによって、働きがいや人生が豊かになるような取り組みをしてほしいと考えています。

坂倉 お客様のものさしで経営を行っていること、従業員と同じベクトルで進んでおられることがよく分かりました。本日は有意義なお話を聞かせていただき、ありがとうございました。
(2016年5月12日収録)