

百五銀行相談役（元頭取） 川喜田貞久氏講演

——コーポレート・ガバナンスとは——

渡 邊 明

目 次

はじめに

1. 「みえないもの」が重要
2. 銀行の経営理念
3. 経営者とは
4. 組織の変革
5. コーポレート・ガバナンス
6. 講演を聴いた学生の声
7. 講演解題&おわりに

はじめに

故川喜田さんとは、2005年度に津商工会議所と久居商工会議所の合併のための委員会でご一緒してからのお付き合いである。非常にシャープな議論を展開して会議の方向づけもハッキリしていた。商工会議所の議論の過程で三重大大学の経営学の講義でお話しいただけませんかとお願いすると、快く引き受けていただいた。

講演が始まる前に、終了予定時間が来たら「今日はここまで」と言って終わって下さいと申し上げると、「次回に繋がるから面白い」とおっしゃって協力していただいた。そのため講演回数は、4回にのぼった。

毎回の講演は、『ひと切れ（川喜田氏のエッセイ）』の中の私（渡邊）が気に入っている文章を3つほどあげて、これを中心にお話下さいと言った風をお願いした。森の中のお宅に2～3時間打ち合わせに行くのが楽しみであった。

特に、『ひと切れ』の「P.F. ドラッカーの言葉（2003年10月22日）」と、「百五銀行の企業理念（2004年6月14日）」には、川喜田さんの思い入れが非常に強く、色々な切り口で、ガバナンス論が展開していった。各回の講演は、巨大な精神力の塊が教室を支配していた。この論文は、三重大学人文学部経営学総論での4回にわたる川喜田さんの講演をまとめあげたものである。

1. 「みえないもの」が重要

調子の良い日は、連想ゲームのように話がわき上がってきます。渡邊さんから皆さんのレポートを頂戴して読んでみますと、何回かお話ししてみた内容が、意外と通じていると思っています。知識伝達の歩留まり率が良いと感じています。

親による教師いじめ、嫁と姑の間のいじめ、会社の中のいじめ、会社とお役所の間でいじめはあります。このようないじめはなんで問題になるのか考えてみる必要があります。自殺そのものが問題か、意地悪をするから問題なのか等々を考えてみる必要があります。

日本は、法治国家であると信じますか。悪法も法なり、法の前の平等がその根幹です。個人情報保護法は悪法だと思います。役所は法律を拡大解釈をしていきます、その結果、名簿まで出せなくなります。公務員は残業手当なしでも働くことができます。民間企業ではこうはいきません。役所からは何かやると社内の規定・マニュアルができていないからだと言われます。法律、規則となると文章に書けるもの、すなわち形と

して見えるものになります。あることを禁止すると禁止されていないことはやっても良いと考える人が出てきます。百五銀行の行動規範は、法律や規則のようなものではなく、心得るべきことであると考えています。

規定・マニュアルも大事ですが、人間が人間の相手をすると言うことが重要です。銀行は、全員のコミュニケーションがとりにくい組織です。私は、パソコンをコミュニケーションの手段として使おうと思ったのです。組織の中では何が重要かを決めるのが難しいのです。ここに光を当てるため稟議書を例にあげますと意思決定プロセスの大きな問題が見えてきます。書き方の問題だけなら大したことはないのですが、整理力、思考能力、予想能力なども稟議書作成過程にはあります。こう考えると文章力があるのかということが重大な問題になります。情報を多く持つことも合理的な意見決定を行うためには必要です。ここにパソコンを利用しようと思ったのです。私は、無理な背伸びはしないが、志は常に高いところに持っておこうと考えています。こうすると見えないものも見えてくるようになります。

2. 銀行の経営理念

百五銀行は、社風や文化はあったのですが、社是のない銀行でした。社是を作ろうと思ったわけですが、みんなに元気になって欲しいと言うことが発想の原点にありました。「銀行は何のために存在するのか」という説明が必要です。コンサルタントに話をしましたところ、経営理念は上から何かやれという感じになるので、経営理念と言う言葉はやめて企業理念にしましょうということになりました。企業理念は、3つに分けました。①使命は何か、②経営はどうするのか、③銀行員はどう行動するのかの3つである。

銀行の使命を言葉で表すことに苦労しました。銀行は、信用はなくし

たら全てを失います。また、組織は、勇気を失ったら全てを失うとも言われます。長い議論のすえ「信用を大切にできる社会を支えます」ということになりました。

常に頭に描き続けなければならないものは、顧客志向をどこまで徹底できるか、外からの目で企画ができるか、新しい企業文化を自分の手で創れるかと言うことです。百五銀行では、「言論の自由は保証するから、何でも言いなさい」と銀行員に言い続けました。組織の意思決定プロセスを大事にしたかったのです。偉い人の顔色を見る文化を壊したかったのです。

言い出しっぱは良いことを言っているのだが、次の代になると良くなる場合が多いのです。次の世代が解釈を間違える場合もあります。また、時代の流れを読み間違える場合もあります。銀行業界には必死さがあまり感じられないことが、私には不満なんです。その不満を解決しようとした試みが、百五銀行の経営理念づくりでした。

3. 経営者とは

～株主総会用のビデオを見た後～

私は、威張らないということを威張ってきました。経営者の人間観が重要です。肩書きが欲しいだけで経営者をやる人の気持ちが分からない。「会社は誰のものか」という議論があります。株主のもの、従業員のもの、会社を取り巻くみんなのものと言う意見がある。私は、人間のハッピーネスのために会社はあると考えています。職場の従業員が元気であることが重要です。「うちの会社の社是は、『おもしろおかしく』です」とお話になる企業の経営者もいます。価値観の異なる従業員が沢山いるわけですから組織には、自由と秩序のバランスが必要です。組織の構成メンバーの価値観が異なるわけですからリーダーシップがないとやっては

いけません。「人が育たない集団に未来はない。人が育つ組織にしたい」と思っていたので銀行員に小さな文章をメールで送るようにしました。それぞれの文章にタイトルを付けることはやめました。私自身は答えを書かないようにしました。冊子にして配るようにしました。構成メンバーの価値観が異なる組織のガバナンスのためには、自立・分散・協調型のネットワーク組織と第三者による監査が必要です。

銀行は不特定多数の人からお金を借りて、融資します。そのために法令遵守は当然のことです。嫌いな言葉ですがコンプライアンスとは人の言ったようにやると言うことです。これでは考え方が停止してしまいます。銀行のような組織には創造的破壊といった発想が必要です。

融資の査定は、その企業や人を応援することですので杓子定規にはいきません。民間企業は、リスクをとっているから利益が出るわけです。民間企業がお役所的になるとルールが一人歩きをしてしまいます。ルールのためにルール作りが行われるようになります。かつて富士銀行の松沢卓二頭取が「私の仕事は役所との戦いでした」とお書きになっています。トップの仕事は、責任を自分でとれるかと言うことです。どうにか自主経営と倫理だけは守ってきたつもりです。役所に借りを作らないと言うことが重要です。

百五銀行には、3兆円の預金と2兆円の融資があります。リスク管理のため融資の分散を徹底しております。現在3000億円程度の自己資本の1割以上は1社には貸さないということにしています。リスクを大きく設定していませんので、あまり儲からないと言うことです。百五銀行の場合、危機管理ではなくリスク管理を徹底的にやっています。日本の場合、クレジットラインは、担保だけです。ここがアメリカと異なるところです。この点は、銀行のCSRということから考えると再検討することも必要かもしれません。

最近はやっている「コンプライアンス」と言う言葉の意味は「法令遵

守」のほかに「諂い（へつらい）とかお追従」と言う意味がある。ある企業の社長がその組織の失態を謝る会場で「これからはコンプライアンスを考えて行動しなければ」と言っています。言語道断の言葉づかいです。このような軽い言葉づかいが日本をダメにしていると思っています。

法の前の平等がない場合が多くあることを勉強している皆さんは、ご存じだと思います。

皆さんは、日本が法治国家とすることを信じますか？

4. 組織の変革

新聞への全面広告をしたことがあります。内容は、以下のようなものです。

- 自分の価値は他人が決めると百五銀行は考えています。
- 変わることは大切だと百五銀行は考えています。
- お客様と一緒に考える。
- 何をやるのも理念が必要だと百五銀行は考えています。

銀行を市民のもとに晒すという発想のもとで百五銀行は、94年に分社的精神で四つの地区本部長に権限を委譲しました。顧客の目線で顧客の喜ぶことを地区本部ごとに考える組織体制を作ったわけです。金貸しという発想からは、地域・顧客を見据えた考えは出てこないと考えるからです。2000年には「お客様グループ」を発足させました。頼れるのは顧客の支持だけだと思っているからです。そのためには、お客様から見える改革が必要になります。

現状が続くとは限らないので、いずれは百五銀行も選択を迫られることになるかもしれないと常に思っていなければなりません。一番智慧のある人が生き残るのではない。一番に力があるものが生き残るわけでもない。変化に対応できる人が生き残ると言うことを忘れてはなりません。

ん。

5. コーポレート・ガバナンス

日本は、戦後の歩みの中で「なれ合いの社会」を作ってきました。原理原則がどこかに行ってしまいました。

自由を求めて生きている人と自由を求めないで生きている人がいます。雑多な価値観を持つ百五銀行の行員がどういう生き甲斐、働き甲斐をもって働こうとしているのかと言うことが問題になります。『MIND BOOK』の中で「信用を大切にする社会をささえます」「公明正大で責任ある経営をします」と言う理念を表明しました。

トップダウンでどこまでやってよいかがこの理念を動かすキーになります。私は、若手から質問があれば何でも話すようにしています。これにはリスクがありますが多少のリスクは覚悟して自分の考えを伝えます。反論があった方が健全な組織です。

リーダーは、人として対等な立場で、部下と合意を形成するべきです。敬意をもってコミュニケーションをすれば、リーダーと部下との間に信頼が生まれます。例えば、あまり愉快ではないテーマについても話し合いやすくなるはずです。リーダーは、自分がやりたいことをきちっと説明し、それに責任を負う透明性を確保すべきです。合意を管理することの最大のメリットは、コミュニケーションの向上であると考えています。

私は、見えないものを見えるようにするために徹底した議論をすることが必要だと考えています。サン＝テグジュペリの『星の王子様』は読んで欲しい本です。見えないものの一つに先見性があります。変化に対応することが経営者の一番大切な役目です。他人が気の付かぬ内に変化の先取りをしなければなりません。どのくらい先の心配をするかで危機感の内容が異なります。危機感は、年限を切って考えると答えが見つ

やすいのです。『人間の土地』には、「人間というものは、障害物に対して戦う場合に、はじめて実力を発揮するものだ」、「精神の風が、粘土の上を吹いてこそ、初めて人間は作られる」と言うことが書いてあります。

P.F. ドラッカーは、「利益目標の企業は対立を生む」と言っています。だから CSR の発想にたった使命感が必要です。使命感を認識した上で「利益」をあげるために知恵を絞って欲しいのです。ドラッカーは、『経営の哲学』の中で次のように述べています。

「マネジメントには、自らの組織をして社会に貢献させる上で3つの役割がある。第1に、自らの組織に特有の使命を果たす。第2に、仕事を通じて働く人たちを生かす。第3に、自らが社会に与える影響力を処理するとともに、社会の問題について貢献する。」

「優れたものほど間違いが多い。それだけ新しいことを試みるからだ。」

「顧客は合理的である。不合理と考えることは危険である。顧客の合理性がメーカーの合理性と同じであると考えたり、同じでなければならぬと考えたりするのも危険である。」

「今日、売れている製品が明日も売れるという保証はない。企業は、絶えず明日を担う製品をつくり出さねばならない。」

これらは、非常にすごい洞察力と表現力だとおもいます。

6. 講演を聴いた学生の声

■ 元頭取は、異なった人間には異なった真理が存在するとおっしゃっていた。つまり、異なった人間は異なって当然なのだ。これは重大である。正義は人の数の何倍もあるという言葉から理解するなら、様々な利害衝突は必然であり、不可避ということになる。

■ 命令に従う、遵守する、人にこびるという意味を持つコンプライ

アンスを、「法令順守」と訳すのはおかしい。「悪法も法なり」と言っ
て、法が支配する国家を信じていない川喜田相談役はすごい。

- 自律心とは、特別な能力で、選ばれた人だけが持っているもの
ではなく、誰もが持っているものである。ただ、自律心を使うか使わ
ないかの違いで、それは本人の気持ち次第である。だから、リーダー
は、仕事で成果を挙げない部下 X に対して、『X はすでに自律心を
持っていて、成功するための条件を満たしているのだから、その力
をうまく引き出そうと誘導してあげなければならないのだ』という
認識を持つ必要があると言うことを感じた。
- 川喜田さんの話にあった信用や見えないものというのは、それを
売りにしている銀行だからこそ特に強調されるものである。しかし
本来はもっと多くの企業でも強調されるべきではないと感じた。
- 百五銀行の企業理念は講演中にもあったのだがホームページを見
てみると使命、経営、行動の3つに区分しており、まず使命につい
て信用を大切にする社会を支える。続いて経営は公明正大である経
営をする。最後に行動は良識ある社会人として誠実に行動する。以
上3つの企業理念をにかけている。三重銀行の場合は、ホームペー
ジの経営理念をみると「〇〇な銀行」という感じで3種類の経営理
念が設定されている。1つめは、地域とともに発展する銀行。2つ
めは、お客さまとともに栄える銀行。最後に3つめは、株主・従業
員とともに歩む銀行の3つである。第三銀行の場合も他の2つの銀
行と同様に3種類に分かれている。まず社会的使命を表す言葉とし
て、地域社会に奉仕し、顧客に信頼され親しまれる第三銀行。逞し
い活力と豊かな創造力を持ち、着実に発展する第三銀行。個性を活
かし、明るい魅力ある職場をつくる第三銀行の3つである。
- 川喜田貞久氏は、「正義は人の数だけ存在する」「命令されるのは
嫌、命令するのも嫌、命令すれば責任が生まれる」「自由は大切だが

共同生活の枠組みでの話」「外部からの改革は易しいが、内部からの改革は易しくない」という内容に沿って話された。これを日産の経営と比較したい。

- 「見えないものを柱とする経営」という川喜田氏の考えは顧客側も企業を信頼しているからこそ成り立つ考えだと考える。そして、この「信用」を生むためには、企業内での経営者と社員の意思疎通が不可欠であり、具体的に方法を示すことでより、強固なものにできると考えられる。そうした体制が企業内組織に定着すれば、経営が行き詰った場合も、内部からの提言で改善も容易になると思った。
- 百五銀行の企業理念は「使命」になっているが、銀行の使命を言葉に表すのはとても困難なことであると川喜田さんはおっしゃった。これが例えば、保険会社なら使命は表すことができる。一家の主である主人が死んでしまった場合、その奥さんを助けようと前もって考えておくというのが保険の使命である。銀行の場合は使命がわかりにくいのである。「資金を集めて、法人向けに小口の融資をする」というものも、一見使命に思えるがこれは銀行の「機能」である。そこで川喜田さんは、社会は信用が元になって成り立っていると考えたのである。銀行は預金を預かるときは無担保で、貸し出しを行うときは担保をお願いするという面から、信用が社会ではとても大切であると考えた。こうして、百五銀行の理念すなわち使命は、信用を大切に健全な金融活動を通じて、互いに信頼しあえる社会づくりに貢献すると表されているのである。
- 何事にもこの「視点を置く場所」が様々あることに気づかされた。
- お話の中にあった「トップの役割は人が育つ文化を作ることである」に注目したい。私の単なるイメージではあるが、「人材育成」という言葉があるように、会社が人を育てていくものだと思っていた。しかし、川喜田氏は人が育つ会社にしたいとしている。この違いは

何なのであろうか。

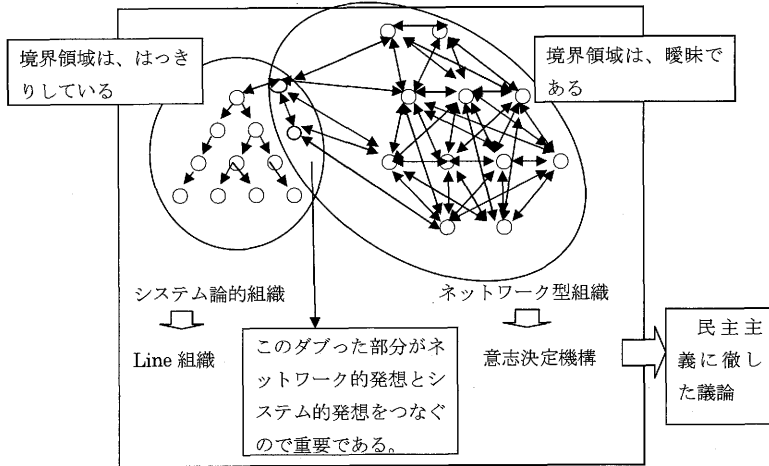
- 川喜多氏の話聞き一番印象に残ったことは『とにかく一応、人の話は最後まで聞く』ということである。
- 会社は上からの命令を受け、それを実行していくものであるというイメージがあり、命令がなければ新たな提案や改善は生まれにくい、現状を維持すればよいと考える人が多く、会社の成長は難しいのではないかと考えていた。しかし川喜田さんの話では命令をするのではなく、あくまでも「こういうものはどうか」というような「提案」という方法をとっており、斬新な手段であるという感じを受けた。「提案」と「命令」の違いは強制力の違いであると自分では考えている。
- 企業の寿命は、人間の一生より短くなるという人がいる。だから自分自身を磨き、高く売れるように心がけるべきという言葉に感動した。

7. 講演解題&おわりに

講義の打ち合わせで川喜田さんのお宅にお邪魔した折りに、「人類の英知と言うが、人間はそんなに上等なものではないと思っている。動物の一種の人間は、英知だけでは動かない」とお話になっていた。川喜田さんから2007年1月の終わり頃、『一神教と多神教』という新書が送られてきた。1月最初の講義に、この題でお話いただくことになっていたが、突然のご病気で果たせなかった。この本は、講演が収録してあるiPodと一緒に鞆の中に大事にしまっている。そこからは「愈けるなよ」という声が聞こえてきそうである。

三年前に川喜田さんには斎宮歴史博物館の活性化のための委員に就任していただいた。そこでは、斎宮を認知してもらうためには、情報発信

図1. システム論とネットワーク論



が必要であるという意見に対して、「開かれた」と言うコンセプトには賛成だが、情報の共有化とガバナンスの問題がある。集団の意思決定の方法をどうするのかを検討すべきだ。変化しないものはないのだから柔軟性のある意思決定機構を持つべきだと言う意見を述べておられた。意志決定機構として、MIT教授のT. マローンの組織図を示すとうなずかれておられた。

川喜田さんは、ネットワーク的発想とリーダーシップに関して、「正義は一つと考えている人は困ったものです。正義は人の数だけあります。もしかすると人の数の数倍あります」と説明しています。また、「この考えを進めていきますと一神教と多神教の話に発展していきます。トインビーが、世界の平和は多神教の考えに任せなければならないといっています」と述べて、「統治しない統治」の重要性に言及していました。みんなが命令されて同じことをやっている組織に成長はないという発想から百五銀行を管理していたと言うことになる。その場合、何が重要なのか

を決めることは非常に難しいと言うことになる。命令するのいや、されるのいや、命令すれば責任が生まれると言う考えが原点にあるといつも話しておられた。そこで川喜田さんは「統治しない統治」を行うためのリーダーシップのあり方を求めることになったのである。

また、川喜田さんは、「ボランティアの育成が必要だ。これを達成できる仕組みの構築も重要である。近鉄斎宮駅の前にある『いつきのみや体験館』には、来てもらって体験することで自分の学校のような存在になると思う」ともお話になった。川喜田さんが鬼籍に入る二週間ほど前にお宅におじゃましました。「川喜田文庫を三重大学人文学部に創りましょう」と言う私の提案にうなずきながら「子どもを対象にした図書館を敷地内に創りたい」と目を輝かしてお話になっていました。

Windowsを銀行システムのOSに採用したことをお尋ねすると「流れは、Windowsのように巨額の予算を必要としないシステムの動きになる」と言う認識です。銀行の基幹システムのOSとしてWindowsを採用すると言う決定は、川喜田がおこなった。このシステムが動き始める時は、私は経営陣から外れている。その時、このシステムに問題が生じても誰も責任をとる必要はない」と言うことであった。これぞLinuxでなくWindowsを採用した川喜田経営学の真髄ともいえるものである。



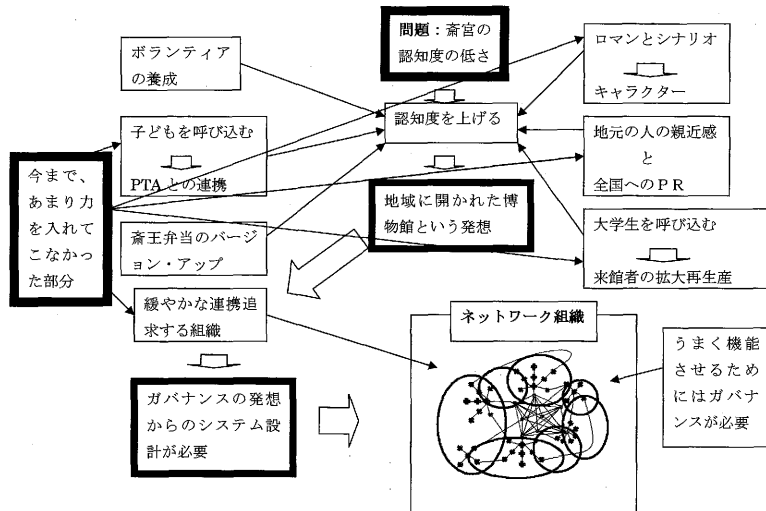
論 説

以下の図は、川喜田さんも同席された齋宮歴史博物館の活性化に向けた委員会での議論をまとめたものである。その次の図は、委員会での議論を中心に長期的な齋宮歴史博物館の意思決定機構の概念図を書いてお見せしたところ大変に喜ばれたものである。非常に議論好きの経営者であった。

同じ時代に、ほぼ同じ場所で少しの間でも川喜田さんに接近できた偶然（運命）に感謝している。

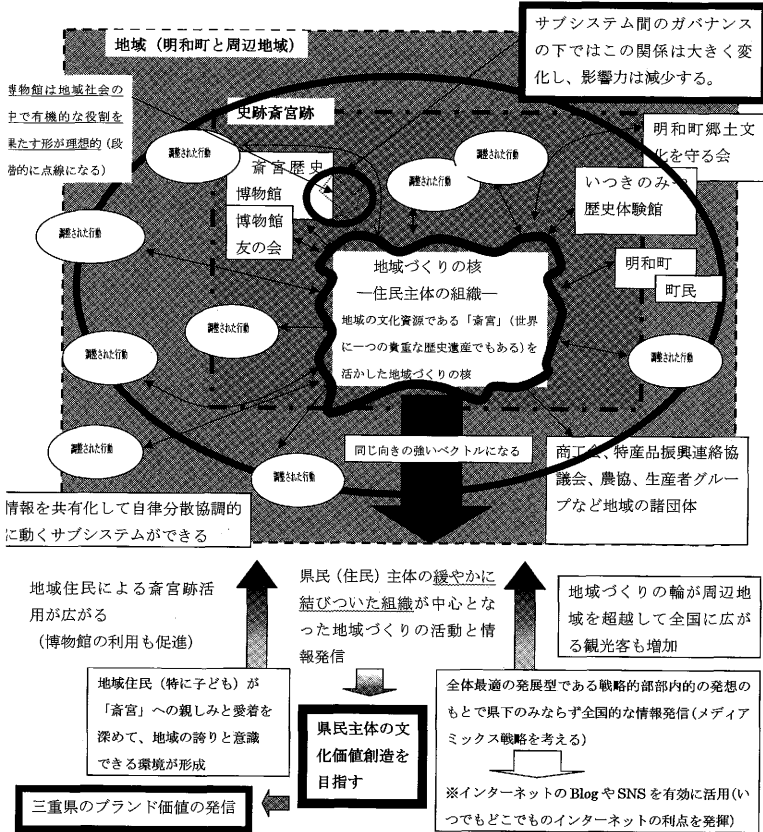
追記：「<http://www.rssbrain.jp/>」の中にある2006三重大学 MOT 講座から川喜田氏の講義はPod Castingできます。

図2. 川喜田さんと議論した内容



齋宮歴史博物館活性化委員会では指摘された問題点

図3. 川喜田さんと議論の結果まとめた目標



注：この段階になると、自律・分散した組織がベスト・エフォート状態で結びついて協調しながら「地域づくり」をやるようになる。

地域づくりの核と「新しい時代の公」を政策レベルにブレーク・ダウンした「地域づくりシステム」概念図（その2：理想的な中・長期的目標）