寄稿

風の時代を生きる

株式会社URUU代表取締役　江上　広行

いま、世界には不可逆な地殻変動のように大きな構造変化が訪れている。天体の星の周期によると、2020年の12月に、産業革命から始まり220年続いた「物質やお金」などの有形のものに価値を見出す「土の時代」は終わりを告げ、無形である一人ひとりの「意識や精神」に価値を見出す「風の時代」へと突入している。コロナショックは、我々にその転換を知らせるメッセージとして必然のように訪れたものなのかもしれない。

「風の時代」には金融機関が取り扱う商品である「お金」に対する人々の価値観も変容していく。資産形成や利益や所得を最大化することへの意識は徐々に薄れ、かつての時代がそうであったように「お金」は人々の共感を循環させるツールへと回帰していく。利益だけを目的とする企業には資金は集まらなくなり（結果としての利益もあげられなくなり）、所得や資産を持っていることだけでは人々は幸福を感じることができなくなる。近くにいる2000年以降に生まれたZ世代といわれる若者に声をかけてみるとよい。彼らの多くが、努力してお金を稼ぐことに何の価値も感じていないことに気付かされるであろう。

だからといって、金融の役割がなくなることはない。お金の価値が共感を循環させるツールへと変容するのに合わせて金融機能も変化する。金融の大きな役割の一つである金融仲介機能は、「利益や財産」の獲得から共感の循環を目的としたものへと再定義されるであろう。

土の時代	風の時代
物質・権力	情報・体験・人脈
所有	シェア
固定、一方向	移動・流動・循環
縦社会	横のつながり
ヒエラルキー	コミュニティー
常識・既成概念	自由・多様性
所有・蓄積するお金	共感を循環させるお金

「風の時代」は、経済的な利害ではなく、共感をもたらすコミュニティーに人々の回帰する時代でもある。ただし、それは地域だけに縛られずデジタルをも統合したコミュニティーとして立ち現れていく。コミュニティーの相互扶助をビジネスの根幹とする協同組織金融機関である信用金庫に、その存在意義を新しく再定義できるタイミングが、図らずも訪れていることになる。

本稿では、しばらくの間の新型コロナウイルスへのリスク管理モードにおいて「緊急で重要なこと」に奔走してきた金融機関に対して、「緊急ではないかもしれないが、重要なこと」について触れてみたいと思う。信用金庫で働く皆さんが、「風の時代」へと私たちを動かしている潮流を感じ取り、しなやかに変革へ踏み出すためのヒントとなれば幸いである。

風の時代には、どんな潮流が我々を突き動かすのか。ここでは、三つのキーワードをあげてみたい。それは①分権経営②DX③バリュー・ベース・バンキングである。

ピラミッド組織から、セルフマネジメント組織へ

「分権経営」とは、中央に指示命令系統を集中させるピラミッド組織ではなく、支店などの現場が自立的に意思決定を行っていくセルフマネジメント組織による経営を指す。日本の金融機関のほとんどはピラミッド組織であるが、これをセルフマネジメント組織に転換させていくためには、支店に決裁権限を委譲しボトムアップにすればよいというほど単純ではない。ピラミッド組織が機能的な「標準化された機械」だとすれば、セルフマネジメント組織は「進化する生き物」に例えられる。セルフマネジメント組織は、現場の多様な個性を生かしながら、生き物のように自立的に進化していくが、それを実現するためには、バラバラにならないために組織の存在目的が職員に共有されている必要がある。

このような組織は単に「人に優しい」ということではない。むしろ、弱点の克服を目指しているからこそ、忌憚のない、ときには厳しいフィードバックがなされる。「痛み」を伴ってでも成長するという強い欲求が必要とされるのである。

組織心理学者のロバート・キーガンは、著書『なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか』の中で「ほとんどのビジネスパーソンは自分の弱さを隠す仕事に多大な労力を費やしている」と述べている。キーガンは弱さを見せ合いながらも、それ自体が自律的に進化していく組織を「発達指向型組織」として次のように説明している。

①誰もが自分を取り繕う必要がなく、「本来の自分」で職場に来ることができる

②全員が全員の「弱点」「限界」を知っており、それを克服するための支援を惜しまない

③経営者から現場のアルバイトまで、率直なフィードバックを言い合える文化がある

④自分にとって本当に大切な課題に打ち込むことができ、それが会社としてのビジネスの課題に沿っている

社会が複雑化する中で、大企業を含む世界中の組織がセルフマネジメント組織への転換を始めている。金融機関もその例外ではない。スウェーデンのハンデルス銀行、オランダのABNアムロ、ING、デ・フォルクス銀行などが、本部機能や管理職の権限を撤廃した自律分散型セルフマネジメント組織を構築し、財務的にも成果を上げ始めている。

「土の時代」は、ピラミッド組織がよく機能した時代であった。国家や企業は利益や成長という共通の目的を達成するために、そこで働く人々のお金を稼ぐというモチベーションを駆動して組織が管理し続けてきた。しかし「風の時代」とは、未来を予測することが困難なぐらいに変化のスピードが加速しニーズが多様化する時代である。規模と効率を求める地方銀行などは、なくなりはしないが統合を繰り返して収斂していく。一方で、小規模のコミュニティーに存立基盤を持つ信用金庫などは、セルフマネジメント組織として多様性と柔軟性を発揮しながら独自の存在価値を発揮していく余地がある。

人間らしさを取り戻す手段としての「DX」

デジタライゼーションの浸透により、仕事や生活のスタイルが大きく転換する概念のことをDXという。94年にビル・ゲイツが「銀行機能は必要だが、いまある銀行は必要なくなる」と発言したことが今まさに現実化している。

DXにおいてはデジタルを手段として、どのように事業や業態の転換を実現していくかという視点が不可欠である。DXは、顧客にとっての利便性や効率性、価格の安さなどを提供価値としていた段階をいずれ超えていく。

DXとは、リアルで行われていたサービスをデジタルに置き換えるということではなく、それとともに顧客体験を起点に、仕事のやり方や働き方も共に変化していくCXと不可分の考え方である。

DXは、リアルのサービスをデジタルに置き換えていくという枠組みを超えて、それらを組み合わせて金融サービスという顧客体験そのものを再定義していく。つまり、DXとはデジタルという言葉からはイメージしにくいヒューマンタッチの人間本来の意図を大切にする「風の時代」の人々のニーズになりうるのである。

アメリカのポートランドにそれを実践している地域金融機関の事例がある。アンアクア銀行が提供している「Go-To」というサービスである。このサービスでは、顧客が新規に口座を開設すると、あたかも出会い系サイトのようにパーソナリティーがGo-Toバンカー（Go-Toのサービスを提供するバンカーのことをこういう）のプロフィールとして表示されており、顧客はそこから、自分の「かかりつけバンカー」を選択する仕組みだ。顧客は自分のコンシェルジュのようにGo-Toバンカーがついて、チャットで実際の取引やお金に関する相談が気軽にできるようになっている。

Go-Toバンカーには優れたインターフェースであるダッシュボードが提供されており、人気があるバンカーは一人で1千人の顧客を担当することもあるそうだ。

DXを含むテクノロジーの進化は、このようにコスト削減や利便性を追求していた段階を超えて、より人間的な顧客体験という価値を高める方向へと推し進められていく。このようなデジタルを活用したフェイス・トゥ・フェイスのヒューマンタッチのサービスはむしろ信用金庫の本分ともいえる。

「リレーションシップ・バンキング」を超えた「バリュー・ベース・バンキング」

「バリュー・ベース・バンキング」とは金融をあくまで手段としてとらえ、コミュニティーに根差した実体経済に資金を循環させることで、持続的な経済・環境・社会の発展のために役立てていこうとする考え方である。その考え方は、日本の金融庁が03年に提示した「リレーションシップ・バンキング」とも通ずるところがあるが、「バリュー・ベース・バンキング」では顧客と金融機関の関係を超えて、その先の経済・環境・社会を含めたインパクトを未来まで見据えてとらえているという点で、より広範で長期的概念であるといえよう。

「バリュー・ベース・バンキング」という言葉は、オランダに本部があるGABVという組織が定義した言葉である。GABVにはオランダのトリオドス銀行、ドイツのGLS銀行、バングラデシュのブラックなど世界の60以上の金融機関が参加しているが、その大半は、比較的小規模の協同組織金融機関である。

GABVの議長であり、トリオドス銀行のCEOである、ピーター・ブロム氏は20年3月にGABVに加盟するメンバーに向かって次のようなメッセージを発信している。

「今回のコロナ危機は、生命を脅かす事象の根本的な原因についての質問を我々に投げかけています。私たちは、目の前の問題を解決するだけでなく、気候変動、生物多様性の悪化、社会的包摂問題への対応を強化していかなければなりません。（中略）それは、社会システムや環境システムに対する私たちのアプローチを根本的にリセットする必要があるという悲痛な警告ではないでしょうか？10年前のリーマン・ショックとは異なり、今回は金融セクターは問題ではなくむしろ解決策を示す立場です。価値を大切にする金融は、最前線に立ち、目前の課題に対処しつつ、より大きな全体像と中長期的な視点を考慮した統合的な考え方を示すべきです」

コロナウイルスや気候変動も「土の時代」に追い求めた、成長と経済性を優先する我々のパラダイムが生み出した産物である。ピーター・ブロム氏は、我々がコロナ危機を契機に、もはや本質的に大切ではないものを手放すことができるのだろうかという「問い」を投げかけている。

この難解な「問い」に対して、今、我々は分かりやすい答えを持ち合わせているわけではない。既存の知識や経験を持ち出してどれだけ「議論」を繰り返したところで、過去の延長の未来しか訪れることはない。「議論」とは、既にある考えの中から、何が「正解」であるかに決着をつける行為でしかない。

今、我々に求められていることは、「今起きていること」が意味するメッセージに耳を傾け、時には内なる願いを言葉にして「対話」することである。「対話」とは、未来を予測して適応していこうとすることではなく、今ここから願う未来を出現させる行為である。

その先に「風の時代」の金融が再定義されることとなる。そこに、日本の信用金庫の舞台が用意されていると信じたい。

えがみ・ひろゆき　株式会社URUU代表取締役。一般社団法人「価値を大切にする金融実践者の会」代表理事事務局長。グロービス経営大学院客員准教授。地方銀行およびシステム開発会社を経て2018年から現職。組織開発コンサルティング、人材開発、対話のファシリテーションなどを行う。著書に『金融機関のしなやかな変革』（共著、きんざい2020）、『誇りある金融』（共著、近代セールス社2020）など。