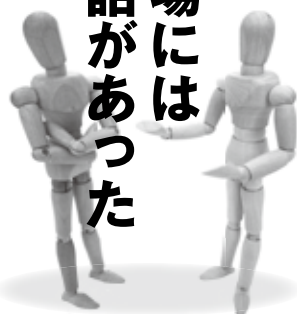


金融機関のための

「探究型対話」への旅

第1回

変革の現場には
いつも対話があった

URUU 代表

江上 広行



「キッズスペース」で面談

今年の2月、カナダのバンクーバーにあるバンシテイ (Vancouver) という協同組織金融機関を訪ねる機会があった。バンクーバーは第1言語が英語ではない人が人口の半数以上を占めるなど、カナダの文化や民族の多様性を体現する都市だ。そうしたなか、バンシテイは低所得者の自立支援や、先住民のコミュニティへの支援など地域社会の持続可能性にコミットした地に足のついたサービスが市民の支持を集め、業績を拡大させて

いるという。

成熟したマーケットの中で、他社と競争せず独自性を発揮している金融機関にはどのような組織文化があるのだろうか——。その実態をこの目で確認したいというのがバンシテイを訪問した動機だった。

私たちが通された部屋は応接室でも会議室でもない、まるでキッズスペースのような空間だった。机も椅子もなく、代わりにサイコロのような四角い腰掛けがあり、壁は一面がホワイトボードとして使えるように塗装されている。同行したメンバーは皆一瞬戸惑った。誰がどう考えても銀行の応接室だと思う人

はいないだろう。

「われわれの変革はこの空間での『対話』から始まったのです」

案内してくれたヴァイス・プレジデントのローリー・ブロック氏はそう話し始めた。

対話により変革を進めたリーダーたち

バンシテイは、10年ほど前までは地域住民に住宅ローンなどを提供する一般的な金融機関だった。変革の起点となったのはリーマンショックだ。CEOに就任していたタマラ・ヴローマン氏は、協同組織金融機関とし

てのルーツに立ち返り、顧客コミュニティの持続性を最重視する戦略へと大きくかじを切り、高利貸などの犠牲になっていた低所得者の自立を促すため、低利ローンとそのサポート体制を強化していった。そして、環境や社会の持続性にコミットしている金融機関だけが加盟できる世界的なネットワーク組織である G A B V (Global Alliance for Banking on Values) に加盟し、さらに変革を推し進めた。リーダーシップを取ったのはヴローマン氏だが、すべてがトップダウンで進められたわけではない。変革のプロセスは、ほかの金融機関の模倣や外部のコンサルタントに頼ることなく、現場の社員がひたすら対話を繰り返したという。その対話の相手には融資先や「コミュニティ・パートナー」(バンシテイでは顧客をこのように表現する)も含まれる。「自分たちが目指しているものは何なのか」「どういう存在であれば、自分たちは幸せなのか」と問い続け、ビジネスモデルや組織のあり方を模索していったのである。



バンシティ本部にてローリー・ブロック氏との面会。

私たちが招かれたキッズスペースのような空間は、そうした「対話」のために改装された部屋の一つだった。私たちも対話のパートナーとして招かれたの

だろう。ブロック氏が、現在も続く「対話」のプロセスを「ロング・ロング・ジャーニー」だと表現していたのが印象的であった。

もう一つ事例を挙げよう。スウェーデンにスベンスカ・ハンデルスbanken (Svenska Handelsbanken) という欧州でトップクラスの収益力を誇る銀行がある。この銀行の特徴の一つは、徹底的に現場の支店に権限を委譲する分権経営である。予算やノルマはなく、マーケティングや採用などの人事・リスク管理さえも基本的に現場の支店で行うので、本部機能はシステム開発部署など小さなものしかない。中間管理職が存在せず、ほとんどの意思決定が支店内で完結するので、業務のスピードや効率性がとても高い。

しかし、この銀行も

1960年代まではボリュームと収益を追い続け、官僚体質がはびこる、いわゆる「銀行らしい銀行」だったという。変革のリーダーシップを取ったのは、外部から招聘されたワランダーという男性だった。彼の変革の手法もやはり「対話」であった。中央集権から分権へと体制を変革するプロセスの中で、抵抗する支店長たちと、納得がいくまでひたすら対話を繰り返してきたというエピソードが今も語り継がれている。



対話の本質を探る

私の関心事は、大きな変革を成し遂げる金融機関はいつたどのようなプロセスをたどるのだろうかということだ。日本の金融機関の多くは、既存の預貸金を主体としたビジネスモデルがもつとくに限界を迎えていることを知りながら、いまだに抜本的な変革を成し遂げられずにいる。

よく聞くのは、「変革にはトップのリーダーシップが求めら

れる」という言葉だ。しかし、事例で示したワローマン氏やワランダー氏は、必ずしもトップダウンだけで変革を推し進めてきたわけではない。あたかも圧力鍋のように、トップダウンとボトムアップにはさみ込まれ、グググツと煮えたぎる現場での対話があり、そこから変革が推し進められてきたのである。

金融業界でも「対話」という言葉がこのところブームのようである。金融庁は、行政方針の中で「探究型対話」という表現を用いて対話の必要性を訴えているようだ。しかし、「対話」の方法論や「対話」の機会創出の必要性について語られることはあっても、そもそも「対話」とは何かということについては意外にも語られてこなかった。「対話」とはどのような意味があり、それは「議論」や「会話」とはどう違うのだろうか。

本連載では、「対話」の本質について理解を深めながら、今の金融業界になぜ「対話」が必要であるかについて読書の皆さんとともに探究していきたい。

金融機関のための

「探究型対話」への旅

第2回

未来の金融を予測するか、
未来の金融を出現させるかURUU 代表
江上 広行

ベストプラクティスは存在しない？

金融庁は「ベストプラクティス」という言葉が好きなんだ。金融行政方針などでもたびたび用いられている。「対話」の必要性についても「ベストプラクティス」を探索するための手段として語られている。2018年6月に発表された「金融検査・監督の考え方と進め方」から引用しよう。

ベスト・プラクティスのための「見える化と探究型対話」とは、それぞれの金融機関が経営環境の変化を先取りした業務運

営や競争相手よりも優れた業務運営（ベスト・プラクティス）の実現に向けて競い合い、主体的に創意工夫を発揮することができるよう、開示の充実や探究的な対話等を進める手法である。

さて、皆さんが探し求めている「ベストプラクティス」など、実はどこにも存在していないという「残念なお知らせ」から本稿を始めてみたい。

今日の複雑で予測困難なビジネスの事業環境を指して、時節「VUCA（ブーカ）」という表現を用いられることがある。これはVolatility（変動）、Uncertainty（不確実）、Complexity（複雑）、Ambiguity（曖昧）の頭文字をとった言葉である。VUCAの時代には、合計が1・0になるという生起確率を想定して、実現可能性を0・1や0・01のレベルで引き上げようと懸命に努力していたとしても、その合計の前提としていた1・0の概念さえも覆ってしまう。例えば、インターネットが誕生したときに、GAFAsの世界征服など今日の状況を予測している人がどれほどいただろう。同様に、ブロックチェーンやAI、量子コンピュータなどのテクノロジーがどんな未来を出現させるかについて、どうやって予測することができようか。

テクノロジーが進化した行く末の、未来の人類の姿についての論説も盛んである。レイ・カーツワイル博士が「45年に機械が人間の脳を超える」と唱えたシンギュラリティー（技術的特異点）や、指数関数的に変化が加速していく世界の出現を予言する。ピーター・ディアマンデイスが唱える「エクスポネンシャル思考」では、組織がシンギュラリティーに備えるためには、ムーンショットと表現されるぶっ飛んだ発想や、イノベーターマインドなどの思考力が必要だと訴える。彼らが伝えようとしていることは、20世紀までを支えていたPDCAなどの直線的で論理的思考では、社会変革にはまったく不十分であるという点で共通している。

そして、われわれが属する金融領域は、VUCAの時代の経済や社会の複雑性を鏡のように映し出す業界である。金融は、経済や社会、環境の問題が複雑に絡み合うシステムの内側に部分として存在している。直線的な金融技術や能力の成長を凌駕するスピードで社会や経済の変

〔図表〕 「議論」と「対話」との区別

	ディスカッション (議論)	ダイアログ (対話)
使うシーン	目的やゴールを達成に近づける	問いを探索する
目的	合意形成する 勝敗をつける (妥協・落とし所を決めるを含む)	創発する 共有する 気付きを得る
成果	すでにあるものの中での最適解	新しいものを生み出す
話し方	自分の意見を言う (主張・説得)	感じていることを話す
聞き方	「聞く」 評価・判断する 質問する	「聴く」 そのまま受け取る 共感する

〔出所〕 筆者作成。

革が進展している。複雑性が増していく中で、金融システムはますます制御が困難な領域へと突入し、中央集権体制で維持してきた「信用」という金融機能は制御不能となり、分散型へと転換がはじまった。

「資産形成」が目的であったはずの「お金」に対する意識さえも揺らぎはじめている。価値観が多様化した社会で、資産残高や収入額といった「お金」の

額の大きさと、人にとつての幸福度が相関しなくなってきたのだ。むしろ、「お金にどんな意図を込めて循環させていくか」という価値や経験に人々の関心がシフトしはじめている。これは金融機関の存在目的さえ揺るがしかねないことだ。企業金融についても同様である。利益をあげることも以上の存在目的がない企業は、利益さえあげられない時代に突入している。その中で、金融機関はどのような価値を社会に提供するのかという深淵な問いを立てざるをえない。このような中で、「これが正解である」というベストプラクティスなどどこを探しても見当たらないだろう。

「対話」を通じて 立ち現われる「創発」

残念なお知らせのあとには希望が持てるお知らせをお伝えして本稿を締めたいと思う。ベストプラクティスが外側（過去）に存在しないのであれば、内側（未来）から出現させればよい。「こんな未来を出現させたい」という内なる願いを表わしたも

のを、ネクスト・プラクティスまたはフューチャー・プラクティスと呼ぶ場合がある。それが生み出されるプロセスを「創発」(emergence) という。これには対話が不可欠である。

ここで言葉の整理が必要だろう。まずは「対話」と、似た言葉である「議論」とを区別して考える必要がある（図表）。議論とは、そこに参加している人がもともと持っていた知識や経験を意見や主張として戦わせて、その中で合意形成という結論を出すプロセスのことをいう。英語では、ディスカッション (discussion) だが、語源はパーカッション (percussion) と同じ「たたく」「壊す」ということ、つまり「相手を打ち負かす」ということである。

一方、対話とは、未来を出現させていくプロセスである。英語でいうとダイアログ (dialogue) だが、その語源は「意味や言葉 (logos) の流れをつくること (dia)」だといわれている。対話はすべての意見をテーブルの上に載せて、話し、聴き、そして感じるということを

大切にする。

対話を重ねていくと、もともと各人が持っていた意見の単純な総和にとどまらない性質が全体として現われてくる。相手の立場に立ち、多様な見え方を受け入れることにより、モノの見え方がガラッと変わってしまう、あんなに自分が一生懸命に証明しようとしていたことさえバカバカしく見えてくる。つまり、パラダイムシフトが起こるのだ。そして、最初には存在していなかった、新たな意味のようなものが突然立ち現われる。この現象を「創発」という。

創発されるものは、これまでの概念を超えた新しい価値である。それは、イノベーションや新たな組織文化である。前回、金融機関の変革の事例として示した、カナダのバンシテイヤスウェーデンのハンデルス銀行は、対話の実践（まさにプラクティス）を経て、金融機関の存在目的を創発したのである。

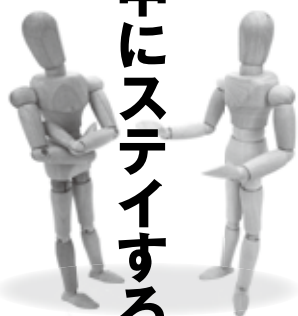
次回以降は、具体的にどのような対話を進めていけばよいのかというテーマに踏み込んでいきたい。

金融機関のための

「探究型対話」への旅

第 3 回

圧力鍋の中にステイする



URUU 代表

江上 広行

繰り返し対応してきた
施策の限界

前回、現在の金融業界が置かれている複雑で先が見えない状況を指して、「VUCA（ブーカの時代）」という表現を用いた。VUCAの時代の特徴は、「問題があまりにも複雑であるため、これまでのやり方が通用しない」ということである。実際に今日、金融機関が繰り返し行っている施策にはデジャビュ（既視感）を覚えることが多いつまり、「この景色はいつか見たことがあるなあ」という感覚

である。

例えば、事業性評価の問題である。ここ数年、金融機関は事業性評価への対応に苦しんでいる。しかし、その内容を見ると金融機関が過去に実施してきたことと代わり映えしない。ローカルベンチマークなどの経営診断のフレームワークは、ITなどを使ったツールとして多少進化しているものの、「実態把握」と名付けられた教育研修は昔からあるものだ。

てきた内容と基本的には変わらない。むしろ、なんでも型どおりにフレームワークにあてはめようとして、かえって事業性評価を劣化させているという印象さえある。

PDCAやKPIでの管理を強化して、実効性を高めようとする施策もこれまでどおりだ。金融庁は2016年、「金融仲介機能のベンチマーク」を策定し、取引先企業のニーズ・課題に応じた融資やソリューションを実行する際、金融機関に自身の取組みの進捗状況や課題等について客観的に評価することを促した。こうした試みは繰り返

事業性評価は技術的に
解決している問題か

されるが、効果が上がらない施策の代表例になっているとも言える。金融庁が抱いていた政策の意図は、金融機関が自立的に自己管理能力を高めることであつたが、その意図どおりの用途で実践している金融機関は極めて少ない。

そして、対応を繰り返しなが

二つに区分している。

「技術的な問題」とは、問題の解決手段を過去の経験や専門知識に頼って技術的に対応しようとする問題のことだ。これは、これまでいつも実施してきた問題解決のアプローチとしての「マネジメント」である。

一方、「適応を要する問題」とは、過去の事例や専門家に頼っても解決しないぐらいに複雑な問題である。問題が複雑すぎてあれこれと手を尽くしてきても解決しないことを味わい尽くしたときに、誰に頼っても正解がないという思考にたどり着く。そして、「問題を自分の外に置いて解決しようとしている、自分自身こそが問題なのだ」ということに気が付く。

つまり、「問題の片棒を自分自身が担いでいる」ということを受け入れ、片棒を担いでいるからこそ、自分が変化に適応していくという選択をするのだ。適応を要する問題ととらえ、自らを変革する行動を選択することを「リーダーシップ」と呼ぶ。これは、マネジメントとは異なるものだ。

ハイフエッツは、あらゆる組織の施策が失敗する理由は、「適応を要する問題に対して技術的な問題のように扱ってしまったこと」であると指摘している。マネジメントが必要でないと言っているわけではない。問題が複雑すぎる場合、「問題を外に置こうとする」思考の質を変えないといけないのだ。

では、「事業性評価が向上しない」という問題は、「技術的な問題」なのか。専門家との連携を強化したり、さまざまな診断ツールを導入したりすることを探り返してきたにもかかわらず、問題が根本的に解決していないとしたら、それはハイフエッツが指摘するように、事業性評価を技術的な問題としてとらえてきたことの限界であるかもしれない。

事業性評価を「適応を要する問題」としてとらえるとうなるか。それは、「そもそも、事業を行ったことがない金融機関の職員が事業性評価をすることができるのか」という現実に目を背けずに向き合うことなのかもしれない。

しかし、そのことはこれまでバンカーとして信じてきた、「顧客より、賢い存在でなくてはならず、顧客の足りない知識を補って評価・アドバイスをしなければ価値がない」というアイデンティティーさえも、手放さないといけなくなる。それはとても苦しいものでもある。これを乗り越える方法があるとしたら、「対話」をすることである。

解決を急がない対話

問題の本質とは何かを問い続けることは、苦しいプロセスであり、誰もが避けたいものである。問題が複雑で混沌とした状態であればあるほど、われわれはその状態に耐えることはできない。そして、多くの金融機関の経営者は解決を急ごうとして評価制度改革や組織改変、他者とのライアンスなどの施策を打とうとする。つまり、技術的問題として対応しようとしてきた。

適応を要する問題は、逆のプロセスを踏む。内省し、お互い

に感じ取る作業である。つまり、問いの矢印が「私たちは何者であるか」という内側に向かっていく。自分との対話を繰り返す中から本当のイノベーションは創発される。組織が適応を要する課題に向き合うタイミングでは、あえて解決を急がずに、もやもやとした混沌の中に居座り続ける必要がある。

その苦しみは一人で乗り越えることができるものではない。だから対話が必要なのである。ハイフエッツは、このプロセスを「不均衡の生産的領域」と呼び、圧力鍋に例えて表現している。圧力鍋でグツグツと煮立ちながら具材に味が染みわたっているときは、絶対にふたを取ってはいけないのだ。そして、あるタイミングでふたを開けたとき、一つひとつの素材の味が染みわたった新しい料理が完成する。

本稿を読んでいるリーダーの皆さん、今日の会議でこう発言してみてはいかがだろうか。「ちょっと待って、解決を急がずに対話を始めませんか」――。

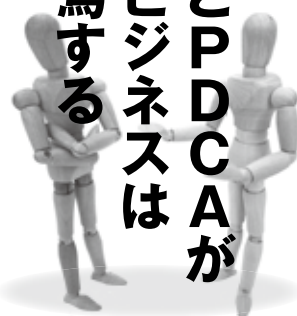


金融機関のための

「探究型対話」への旅

第4回

戦略思考とPDCAが 支配するビジネスは やがて終焉する



URUU 代表

江上 広行



PDCAは、人を 機械に仕立ててしまう

日本人はとにかく、PDCA (Plan (計画)、Do (実行)、Check (評価)、Action (改善)) という言葉が好きである。企業や官庁が作成する文書でも、この言葉を見かけないことはない。金融業界も同様だろう。

実は、先進国の中で日本ほどビジネスの領域でPDCAという言葉を用いている国はない。PDCAは、もともとトヨタ生産方式などに代表される「品質管理」に用いられていた手法だが、日本では、「経営管理」や行政における「政策評価」にも

適用されていったようである。

PDCAのスタートはプラン、つまり思考の順序は計画の作成から始まるということだ。プランをもう少しひもといて分解すると、図表の左側のようなプロセスになるのではないか。要するに、起きうる未来を予測して(Future Taking)、その世界で生き残っていくための戦略を立て(Strategy)、PDCAを回していくイメージだ。実際に金融機関が策定する経営計画の多くは、ほぼこの文脈で構成されている。

これこそが、意識的または無意識的に教え込まれ、実践されることでわれわれを支配し

てきた思考のパターンである。

私自身もビジネススクールで教壇に立つことがあるが、クラスでは経営戦略の定石として、ここに示されているようにPDCAの重要性をビジネスマンたちに教えてきたと告白する。その際、必ず紹介する名前が、経営学として戦略思考を理論づけた、競争戦略の大家マイケル・ポーターである。

金融行政方針などでも掲げられている「共通価値の創造」、英語でCSV (Creating Shared Value) という言葉を生み出したのもマイケル・ポーターである。彼は、社会課題の解決などを通して顧客との共通価値創造

の必要性について訴えている。しかし、その主張は、「競争に勝つための手段」として語られていることに注意する必要がある(CSVも、日本人が大好きなビジネス用語だが、日本以外ではあまり多く用いられない)。この思考パターンから引き起こされる弊害を指摘しよう。一つは、事業の目的を誰かに設定してもらう思考に陥りやすいということである。そして、その目的の多くは「利益」である。CSVの文脈には利益よりも大切になっている企業の存在目的や、経営理念について対話することは含まれていない。

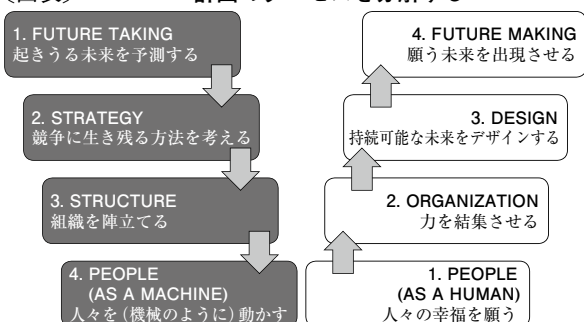
弊害のもう一つは人と組織に対して、戦略を達成するための「機械(Machine)」のように扱ってしまうことである。利益より大切になっている目的がない組織は、人を機械のように扱う傾向がある。昨年邦訳されて話題になった『ティール組織』を著したフレデリック・ラルーはこの状態にある達成思考型の組織を、果実をメタファーとして「オレンジ組織」と言う。そのことを実感するため、以下の文

章を声に出して読み上げてほしい。

「経営戦略を実現させるために、従業員のモチベーションをアップさせる組織を作るべきだ」

声を出していたあなたは、従業員を人として扱っていただろうか、それとも機械として扱っていただろうか。もし機械だとしたら、そこに「対話」は必要とされないだろう。部下には命

計画のプロセスを分解する



(出所) 筆者作成

令としての情報の伝達がされれば十分だからである。

戦略の時代は終わった

先日、金融庁でとある方と対話していたときに、驚くべき発言を聞くことになった。その方が「戦略の時代は終わった」と言われたのである。リレーシヨシップバンキングや金融仲介機能を強化するために、金融機関の競争戦略やそれを実現すべくPDCAの指導を繰り返してきた当事者の発言であっただけに、その言葉に重みを感じた。そして、その方はこう続けられた。「人と組織の時代が到来している」。

21世紀に入り、コンサルティング業界では戦略コンサルを土台としていた構造に地殻変動が起きている。あまりにも世の中の変化のスピードが早く、事業環境が複雑化しているため、専門家が戦略を示して人や組織を動かそうとするこれまでの定石が通用しなくなってきた。戦略コンサルの代名詞ともいわれるマッキンゼーが戦略や仕組みな

どのハードな要素だけではなく、価値観や組織文化などの形式化されにくいソフトな要素にも焦点をあてる「7S」(注1)といわれるモデルを唱え始めたことは象徴的だった。

本来の人間が持つ創造性や全体的性を解放させようとする、システム思考やデザイン思考という考えが注目を集めている。米国ではこれらの思考法は、ビジネススクールだけではなく、学生のと時から学ぶべき基礎的なものとして位置付けられているが、日本ではほとんど取り扱われないことがない。

金融業界においても、社会的金融の領域でシステム思考と関連が深い人や組織の行動変容を扱っている「学習する組織」や「U理論」(注2)の考え方が影響を与えはじめている。ここで語られていることを整理すると上に示した図表の右側のようなプロセスとして表現される。

前述したPDCAを基準としたプロセスとは、順序が逆転していることに気が付いただろうか。未来を予測して適応しようとするのではなく、願う未来を

デザインするのである。そのときに人は機械(Machine)ではなく、人(Human)として扱われる。組織は機械をイメージする組織構造(Structure)ではなく、生命体をイメージする組織(Organization)となる。

そして、機械ではなく人がかわるこのプロセスにおいて対話は不可欠のものとなる。環境変化に適応するための生き残り戦略を起点として考えるのではなく、人々の幸福を起点としてビジネスを考えるとという逆転の発想がこれからの時代には常識となるだろう。

(注) 1 七つの重要な経営資源で、ハードのSが3点、ソフトのSが4点ほど挙げられている。ハードのSは組織構造(Structure)、システム(System)、戦略(Strategy)。ソフトのSは、スキル(Skill)、人材(Staff)、スタイル(Style)、共通価値(Shared value)。
2 マサチューセッツ工科大学のオットー・シャーマー博士が研究する、リーダーシップの能力開発やイノベーションのための思考プロセスの理論。

金融機関のための

「探究型対話」への旅

第5回

銀行は弱さを見せ合える 組織になれるか

URUU 代表
江上 広行

**今までの私たちは
間違っていた！**

畳の部屋で、銀行の役員と行員は車座になって向かい合っていた。参加者を見渡して、その銀行の頭取はゆっくりと話し始めた。

「今まで私たちは間違っていた。相互理解のうえで初めて対話が成り立つのに、私たちは、行員である皆さん一人ひとりのことを『理解している』という先入観で対話しており、本当の意味で理解していなかった。そして、何よりも現場で働く皆さんに感謝の言葉を述べることもしていなかった。そのことを謝

りたい。本当に申し訳なかった。そして、ありがとう」

次に声を発したのは別の役員であった。「私も同じように理解していなかった。頭取、話してくれて、本当にありがとう」。それを聞いていた何人かの行員は、涙をこらえるのに必死の様子であった。そのあと、現場の行員からの感謝の声がつながり、深い対話の時間が続くことになった。

これは、さらばし銀行で実際に行われた対話の一面面である。「自分たちが働きたいのはどんな銀行か」というテーマで役員と現場の行員が腹を割って対話するため、熱海の研修施設で一

泊二日の合宿が企画されたのである。

さらばし銀行は、東京都内にある三つの銀行（東京都民銀行・八千代銀行・新銀行東京）が2018年に合併して誕生した銀行である。同行は、組織文化が異なる銀行が合併することを契機に、未来に向けての対話の場を繰り返していた。「私たちは間違っていた」と発言したのは、さらばし銀行頭取の渡邊壽信さんである。

私もファシリテーターとしてその場に同席していたが、実際のところ、ここに至るまでの対話のプロセスはかなり混沌としていた。現場の行員は、銀行の

将来や経営体制に対して一種のあきらめのようなものがあり、表面的な発言で取り繕う場面が多くあった。役員は、現場の行員に対して「腹を割って話そう」と切り出すものの、ついつい発言がアドバイスや指導のようになってしまふ。うなずくフリをする人が増え、職場で見かけるいつもの光景になっていた。参加者は表面的には和気あいあいを演じながらも、心の中では「結局のところ、お互いはわかり合うことができない」とあきらめさえ感じていた。そのようなタイミングで冒頭の出来事が起こった。

**再定義される
問題の本質**

対話のファシリテーションをしていると、ある種の「ゆらぎ」がもたらされ、場の空気感が突然転換する瞬間を感じることもある。それは、「空気が凍る」とか、「対立によって場が荒れる」というネガティブな事象を指しているわけではない。むしろ、参加者の中で認知のゆらぎがもたらされることで、問



2019年2月に実施された、きらばし銀行の熱海での対話合宿風景。
中央が渡邊壽信頭取。

題の本質が再定義されていくというプロセスである。このときは、複雑な葛藤に向き合うため、沈黙となってしまうことも多い。それは沈黙を破って新たに問題が再定義されるための深淵な時間でもある。

ゆらぎは、参加しているメンバーのふとした一言がきっかけとなる場合が多い。誰かが、今まで言わなかった本当の気持ちを語り始めたときなどがそうで

ある。

先に紹介した場面は、まさにそのような瞬間であった。このときの渡邊さんは、頭取という肩書を手放し、一個人の渡邊壽信として「本来の自分」に向き合っていたのである。

渡邊さんが、本来の自分に向き合ったことは、参加していた一人ひとりに本来の自分と向き合う連鎖を引き起こした。そして、自分たちが働いている組織の本来のあり方を探求するきっかけがもたらされたのである。

弱さを見せ合える組織に

対話はお互いに肩書や役割を背負った状態のコミュニケーションから生まれない。役割を超えて、人としての「本来の自分」にながったとき、共感が生まれる。

しかし、銀行員は日常の中で、本来の自分であることができるのであろうか。組織論で有名なロバート・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

「弱さを見せ合える組織」とは、単に「人に優しい組織」であることを意味しない。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ことがある。「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。

銀行は、弱さを隠す仕事に多大な労力を費やしている組織である。金融機関で働く人は本来の自分であることよりも、「役割」を全うすることを求められてきた。銀行員はどこに行っても「銀行員っぽい」と言われることが多くあるが、それは知らず知らずのうちに本来の自分を押し隠して銀行員という役割を演じているということでもある。

私は、金融機関で働く人が本来の自分を取り戻してほしいと願う。同時に、お金という道具を使って社会課題を解決していく役割を発揮してほしいとも願う。そのために、一人ひとりがお互いの弱さを見せ合って、「ありがとう」「ごめんなさい」「助けてください」という言葉が普通に飛び交う組織であってほしい。

そんなことをしたら、金融機関としての統制が取れなくなるとは思いますが、心配することはない。対話が行われている金融機関を、顧客は決して放っておくことはない。

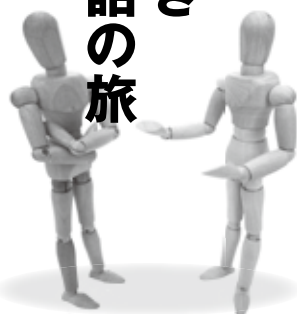


金融機関のための

「探究型対話」への旅

第6回・完

終わりになき 探究型対話の旅

URUU 代表
江上 広行

人はどんな状況で
対話を始めるのか

2019年2月、カナダのバンクーバーに世界中から600人を超える金融機関の経営者たちが集まるイベントが開催された。主催したのは、GABV (The Global Alliance for Banking on Values) と国際組織である。GABVは、リーマンショックに代表される実態経済とかけ離れた金融が生み出した弊害から、コミュニティーに根ざした持続可能な社会を実現する金融機能を取り戻すため、共通の願いを持つオランダのトリ

オドス銀行、ドイツのGLS銀行などによって09年に結成された。

GABVへの加盟には持続可能な金融への取組み姿勢など厳しい審査があり、19年6月現在、世界の55機関が加盟しているが、18年7月から日本で唯一加盟している金融機関がある。東京・四谷に本店を構える第一勧業信用組合だ。私は理事長の新田信行氏らに同行してこのイベントに参加する機会を得られた(写真)。

「GABVサミット2019」で扱われたテーマは、地球環境問題、移民問題、マイノリティーに対する差別など、地球

規模の深刻な問題についてであった。銀行の経営者が最も関心がありそうな、ビジネスモデルやテクノロジーの話は脇に置かれ、「持続可能な地球にするために、金融に何ができるのか」というテーマについて、連日わたって深い対話が繰り返し行われていた。その中においてふと気が付いたことがある。「課題が複雑であればあるほど人々は力を結集する」、いや、逆かもしれない。「人の存在目的は、対話によって世界を進化させること」であり、そのために複雑な課題を必要としている」ということだ。

私は、対話とは進化を渴望す



「GABVサミット2019」での集合写真。左から4人目が第一勧業信用組合理事長の新田信行氏。

る人々に与えられる使命のようなものではないかと感じている。解決ができそうもない複雑な問題に対峙したときに、人や組織は存在目的を問われることになる。そして、対話によって一人ひとりの力を結集して自らを進化させていこうとする行動に一步を踏み出すのであろう。

同時多発的に
発生する対話

今、日本の金融業界で、同時多発的に「探究型対話」が発生している。その理由は、日本社会に出現している複雑性がいよいよ、ある臨界点に達している

からなのかもしれない。

その中で、私に関係している事例をいくつか紹介しよう。

18年12月、「JPBV（価値を大切にする金融実践者の会／The Japanese Practitioners for Banking on Values）」という組織が発足した。この組織は、第一勸業信用組合のGABVへの加盟をきっかけに立ち上げられ、「価値を大切にする金融」の日本での普及を目的としている。新田信行氏が議長を、私が事務局長を務めている。

成熟化した日本経済の中で、成長と利益を追い求めてきた日本の銀行のビジネスモデルは転換点にあるといわれて久しい。規模と効率を追求する、これまでの手法だけでは多くの銀行は生き残れない。JPBVは、持続可能な社会・経済・環境の発展をもたらすために「お金」という手段をどう活用していくかを探究し、金融の機能を再定義しようとしている。この組織が対話する最大の「問い」とは、「価値を大切にする金融」の「価値とは何か」である。

19年3月から活動を開始して

いる「ちいきん会」は、地域課題の解決に熱い思いを持つ金融機関の職員と公務員の人的ネットワークを形成するための出会いの場を提供するミートアップ・イベントである。休日に開催されるこのイベントには、所属する組織からの出張命令ではなく個人の意思として参加している人々が集う。

対話されるテーマは、「空き家対策」や「移住促進」など地域の具体的な問題についてである。平日の表口からの形式的なコミュニケーションでは解決しえない問題について、本音での対話が行われており、自然発生的にさまざまなコラボレーションが発生している。

ちいきん会は肩書や立場を横に置いて対話するフラットな場であり、スーツを脱いで参加している金融庁長官の遠藤俊英氏の姿も見かけられる。長く金融業界を取材してきた新聞社のある方は「金融業界でこのような対話型のイベントは見たことがない」と驚きを隠さなかった。

「金融庁とみらいを語るin新虎小屋」は、金融庁の職員が霞

が関を飛び出して多様なステークホルダーとの対話を繰り広げるワークショップである。対話する相手は、民間金融機関や一般企業、学生、関係当局などである。このイベントは霞が関と新橋の中間地点にある「新虎小屋」というコミュニティスペースで開催されている。そのコンセプトは、「新橋ほどグダグダではなく、霞ヶ関よりかしこまらない、（略）未来の金融をテーマにした対話会」とユニークである。

ここに参加する金融庁の職員たちは、「固い」「怖い」というこれまでのイメージからは想定しえない顔を見せる。例えば、ある会で若い金融庁の職員からこんな発言が飛び出したこともあった。

「あくまでも一個人としての意見であって、金融庁の意見ではないですが、私企業である金融機関のことは金融機関の自主性に任せるのが本来で、あまり金融庁が介入するのはよくないように思います……」。期待と不安を自己開示することから対話への場の転換が引き起こされ

た瞬間である。

金融庁が描く人材像にも変化が起きている。今年4月、金融庁が新入職員向けに実施した研修では、対話を実践するプログラムに3日間にわたる日程が割かれていた。システム思考やデザイン思考も取り入れたこの研修では、「議論」や「会話」とは異なる「対話」を徹底的に体験する。内省や共感といった右脳の思考法も時間をかけて習得する。「感情」という曖昧性を伴う右脳の思考は、これまで金融の領域では必要とされてこなかったかもしれない。金融庁が対話の必要性を感じ、このような人材育成を開始していることは、金融に携わる人材像を転換させる象徴的な出来事なのかもしれない。

◆ 全6回にわたって続けてきた連載は、本稿で終了となる。対話とは、終わらなき探究の旅であり、私が述べてきたことも一見解にすぎないことをお断りしておく。そして、この先は、読者の皆さんなりの「対話についての探究」を続けていただければ幸いである。