「再定義」される金融機関の人材育成

第１回　これまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

これまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない

これから連載を始めるにあたり、最初にはっきりとお伝えしておいたほうがよいかもしれない。私は「日本の金融機関のこれまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない」と考えている。

ＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）やＳＸ（サステナビリティ・トランスフォーメーション）などの不可逆の地殻変動のような構造変化をとらえて金融業界を眺めたとき、金融機関のありよう、つまり「存在意義」はこれから再定義される。金融機関が「人」を最大の資産とするサービス業であるとすれば、同時にそこで働く人の存在意義も再定義されていくことになる。これからの金融機関の人材育成で重要となってくるのは、再定義される金融へのトランスフォームを促していく存在であり、既存の枠組みのなかでの能力開発にやっきになることは、短期的に効果を発揮するとしても賞味期限は短く、時には変革を阻害する副作用さえ生み出しかねない。

例えば、「目利き」と称される事業性評価やコンサルティング能力の強化はここ数年来、金融機関の人材育成の主要テーマであった。そこで、金融機関は業界知識や様々なフレームワークを駆使してその能力を高めていく人材育成に注力しているが、そこで学ぶことの多くは10年後には使い物にならない。金融機関が得意としてきた専門家としての知識や情報は、情報化の進展により誰もが低コスト、または無料で手に入れられるようになり対価を得られるほどの価値は生み出さない。すでに、金融機関などの専門領域であったＭ＆Ａの手数料は低価格化とコモディティ化が進んでいる。融資審査などで重宝されてきた「目利き力」といわれる能力は、ＡＩやビッグデータに役割を譲りつつあり、また、加速度的に進む顧客である企業や個人のビジネスモデルの変容に追いつくことができない。例えば、ＹｏｕＴｕｂｅｒのコンテンツ制作力に対して「目利き」ができる金融機関職員はほとんどいないというようなことがあらゆる領域で、連鎖的に起きていく。

つまり、再定義される金融の世界で、これまでの枠組みで育成しようとしてきた「専門知識」では価値は生み出せなくなってしまうだろう。

一人の成長には、水平方向と垂直方向がある

人材育成という視点にたったとき、多くの金融機関が意識していない「盲点」がある。それは人の成長とは、「知識・スキル」が伸びることだけではないということである。

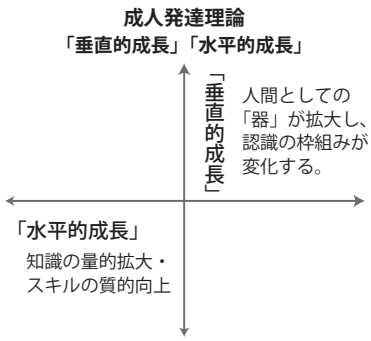
「人は何歳になっても成長することができる」という考え方である成人発達理論を唱えている組織心理学者のロバート・キーガンは、人の成長にはヨコ方向の「水平的成長」とタテ方向の「垂直的成長」があると主張している。

水平方向での成長とは主に「知識・スキル」が向上していくことである。金融機関の職員は新人の頃は何の知識もなかっ

たものが、融資や営業などの経験をこなすことによって業務遂行能力が高まっていく。金融機関がジョブローテーションや転勤を繰り返すことは、まさにこの多様で幅のある業務経験を積ませることが目的である。また、本を読んだり資格をとったりして知識や技能を身につけて業務遂行能力を高めていくことも、水平方向での成長である。金融機関の研修やＯＪＴをはじめとする人材育成はこの水平的成長を目的としてきた。

もうひとつは、垂直方向での成長である。これは「知性・意識」が成長していくことで、人間としての「器」が拡大していくことを示す。これまでの仕事より難度の高い仕事に挑戦し、それをクリアしたとき、あるいは、仕事上の苦境・修羅場をくぐって、事態をとりまとめることができたとき、人としての「器」が大きくなりこれまで見えなかったもの、とらえられなかったものが、見えたりとらえられたりできるようになる。いわゆる「一皮向けた」、「大人になった」変化がこれにあたる。よくいう「人間性」は、この垂直方向の成長の幅を表すものである（図表１）。

【図表１】垂直的成長と水平的成長



水平的成長と、垂直的成長は明確に区分できるものではなく、また、相互に影響しあいながら、人は成長していくものとされている。

どちらかというと水平的成長は、資格試験や業務知識など客観的に認識しやすいものであるが、垂直的成長は「あのひとの器は大きい」というように、何となく感じ取ることはできたとしても、認識しにくい人の内面にあるものであり、人材育成の対象とはしにくい。

金融業界は特に水平的成長に偏重してきた業界のひとつである。そして、失敗をおそれリスクを回避する体質が垂直的成長の機会を奪ってきた。水平的成長の機会を提供して、知識や経験を高めることは、大切なことであるが、そのことを重視しすぎたゆえに、自らの器を自分で超えていくというトランスフォーメーションを停滞させる要因となっている。そのため、人の内面である垂直的成長を意識しないばかりか、その成長にブレーキさえかけ続けてきたことが、金融業界の人材育成における「盲点」である。

二　人間の内面の開発なくして、ＳＤＧｓは達成できない

では、内面の開発とはどのように取り組めばよいのか。ここでタイムリーな取組事例をひとつ紹介する。ＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）についてご存知の方も多いであろう。２０１５年に国連サミットで採択された、２０３０年までに持続可能でよりよい世界を目指すための国際的な目標のことである。みなさんが所属する金融機関でもＳＤＧｓに賛同して実際に活動を行っているところも多いであろう。目標に定められている17の項目はどれをとっても人類の未来の存続に関わるものである。

国連はＳＤＧｓの国際的な進捗状況についてレポートを発表している。２０２１年版では取組みが停滞しており、達成への軌道から外れてしまっているというデータが示された。新型コロナウィルスによるパンデミックの影響により、世界でのワクチン供給の不平等や、教育格差は深刻化している。温室効果ガス排出量の減少は一時的にしか過ぎず、再び増加に転じている。そして、達成期限までの２０３０年までは９年をきっている。

この危機的な状況のなかでゴールを達成するには「外面」としての行動目標を設定するだけでは、持続可能な社会は実現できないという問題意識をもって活動をしている人たちがいる。

２０２１年の５月12日、約１７００名が世界中から集まり「ＭＩＮＤ ＳＨＩＦＴ」と題し

【図表２】IDGsの一覧

ありかた	考えること	つながりを意識する	協働すること	行動すること
自己との関係性	認知スキル	他者と世界に関心を持ち配慮する	社会的スキル	変化を推進する
・内なるコンパス（羅針盤） ・統合された自己一貫性（インデグリティ）と本物であること（オーセンティシティ） ・オープンさと学びのマインドセット ・プレゼンス（今ここに在ること）	・クリティカルシンキング ・複雑さの認識 ・パースペクティブ・スキル ・メンス–メイキング（意味を見出す力） ・長期志向とビジョニング	・感謝 ・つながっていること ・謙虚さ ・共感と思いやり	・コミュニケーション・スキル ・共創スキル ・インクルーシブなマインドセットと異文化コンピデンス ・集団を動かすスキル	・勇気 ・創造性 ・楽観 ・粘り強さ

【参考】MINDSHIFTの紹介サイト

https://mindshift-12-maj-2021.confetti.events

大規模のオンライン・カンファレンスが開催された。そのカンファレンスは、持続可能な世界を実現するために、私たちの内面の成長（Development）が必要不可欠だとして、SDGsと連動できるようにInner Development Goals（IDGs）と称する人間の内的な開発目標を体系化に取り組んでいる。この開発には「学習する組織」のピーター・センゲや「U理論」のオットー・シャーマーなど、世界を代表する組織開発や心理学などの研究者が関わっている。このグループは集団の内面的変容を扱う研究者の知見を体系化して2021年9月に5つのカテゴリーにまとめあげた。それを紹介する（図表2）。

※http://innerdevelopmentgoals.org/framework…SoLジャパンによる仮訳

① Being–Relationship to Self（ありかた～自己との関係性）

自身の内面を耕し、自分自身の考え、気持ち、身体とのつながりを培い深めることによって、複雑なことに直面しても、反応的にはならず、今ここに存在し、意図的でいられること。

② Thinking–Cognitive Skills（考えること～認知スキル）

認知スキルを伸ばすことは賢明な意思決定のために欠かせない。多様な視点を持ち、情報を評価し、世界を相互につながり合う全体として理解すること。

③ Relating–Caring for Others and the World（つながりを意識する～他人や世界への配慮）

隣人や未来の世代、生物圏など、他の存在に感謝し、思いやり、つながりを感じることは、すべての人にとってより公正で持続可能なシステムや社会をつくることにつながる。

④ Collaborating–Social Skills（協働すること～社会的スキル）

共通の懸念事項について進展を図るためには、異なる価値観、スキル、能力をもつステークホルダーを包含し、場を保持し、コミュニケーションする能力を開発する必要がある。

⑤ Acting–Driving Change（行動すること～変化を促進する）

真の主体性を獲得し、古いパターンを打ち破り、独創的なアイデアを生み出し、不確実な時代に粘り強く行動するには、勇気や楽観主義といった資質が役立つ。

これらは、今後のサステナブルな社会への変革に必要な重要な能力、資質、スキルを体系化した人材育成のフレームワークとして提示されたものである。

SDGsは国連が主体となってトップダウンで作成されたゴールであるのに対して、IDGsは変革の現場からボトム

アップで開発されているものである。

温室効果ガスの削減目標のように客観性をもって数値化されているものとは違い内面の開発目標の多くは主観的である。しかし、それこそが重要かつ本質である内面の開発を遠ざけてきた理由でもある。実際に、ＩＤＧｓのカテゴリーで表現されている言葉は金融業界のリレーションシップ・バンキングや顧客本意、スチュワードシップなどとも通じるものが多い。

ＳＤＧｓが外面としての客観的な行動の開発目標であるとすれば、ＩＤＧｓはそれに取り組む人々の内面の開発目標である。この内面と外面の両方が組み合わされなければ目指す社会を実現することはできない。

サステナブルへの取組みは、これまでＣＳＲ（企業の社会的責任）といわれてきた経営の付加的な活動という枠を超えて、企業経営の根幹となっていくことは間違いないだろう。金融業界においても、サステナブル領域への取組みは、すでにＥＳＧ投資やサステナブル・ファイナンスとして、金融業界のメインテーマとなりつつある。それらを実践する人材育成にとってもＩＤＧｓは金融機関職員の内面の開発について多くのヒントを与えてくれる。

三　内面の人材育成はどのように実践するのか

それでは、変革期に求められる金融業界の人材育成に求められる内面の開発目標とは何であろうか、そしてそれは実現しうるものなのだろうか？　それを問うていくことを、この連載のテーマとしていくつもりである。

そのチャレンジとして実際に、私が今回ＪＰＢＶという組織で行っている人材育成の取組みについてご紹介しよう。ＪＰＢＶとは正式名称、「一般社団法人 価値を大切にする金融実践者の会」であり、日本に、社会や環境にもポジティブなインパクトを与える多様性をもった金融機能を普及させることを目的として活動しており、筆者が代表理事を務めている。

そのＪＰＢＶで２０２１年４月から開始したのがＪＰＢＶリーダーシッププログラムである。金融機関や金融庁の職員、金融関係のサービスを提供している企業の経営者などが組織を横断して参加している対話型のコミュニティである（研修といういいかたはしていない）。このプログラムは、まさに外面よりも内面の開発に重点をおいている。

このプログラムが目指していることは日本の金融業界に求められる新しいタイプのリーダーである。ここでいうリーダーとは、地位や権力をもつボスではなく、与えられた仕事を計画どおりに進めていくマネージャーでもなく、自らが起点となって一歩を踏み出す変革の実践者のことである。そのようなリーダーになるには、これまでの金融機関の人材育成のメニューにあった専門知識や管理能力の習得だけでは十分とはいえない。

新しいタイプのリーダーには深い内省によって自己の変容を遂げ、内側から溢れ出るビジョンを言葉にし、対話と実践によって仲間を巻き込んでいくというようなセンスが求められる。そのセンスを身につけたバンカーは「社会から期待されていること」と「本来のその人らしさ」を統合し、しなやかに自分らしく仕事をするようなる。そんなバンカーが、これからの金融を変えていくリーダーとなっていくと私は信じている。

※

次回以降は、このＪＰＢＶリーダーシッププログラムの取組事例などもおりまぜながら、金融機関の内面を含めた人材育成について皆さんに問うていきたい。

えがみ・ひろゆき●株式会社ＵＲＵＵ代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。１９８９年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、ＣＲＭシステムの開発等に従事。２００７年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社ＵＲＵＵを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第２回　インテグラル理論からみた金融機関の人材育成

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

内面の成長とは

前回の第一回で、私は「日本の金融機関のこれまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない」というメッセージをお伝えした。

その要点を改めてお伝えすると、事業性評価やコンサルティング能力など、「知識や能力」の外面を育成するだけでは、きたる、ＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）やＳＸ（サステナブル・トランスフォーメーション）という業界を突き動かす構造的な変化に適合できないばかりか、むしろ弊害とさえなり得る。外面の成長に並行して人の器である「意識や知性」といった内面の成長を伴った人材を育てていかなければ、日本の未来から必要とされるバンカーとしての地位は失われるであろうということを述べた。

外面だけではなく、内面の成長を伴った成長は業界を問わず、もしくは業界に関係なく人の成長にとって大切な要素である。しかしながら金融という未来の経済・社会にインパクトをもつ業界に身を置くバンカーにこそ求められるものであってほしいと願う。

では、内面の成長とはどういうことをいうのか、そもそも人材育成における外面と内面とは何か、ということについて本稿で掘り下げてみたい。

一　インテグラル理論とは

今回は、あらゆる事象の外面と内面とを統合する「インテグラル理論」という考え方をご紹介しつつ金融機関の人材育成について探求してみたい。インテグラル理論については多くの読者にとっては、聞いたことがないだろう。理論自体はシンプルなので（かつとても奥深いので）敬遠せずに読み進めていただきたい。

心理学界のアインシュタインともいわれるケン・ウィルバーは人間・組織・社会・世界を統合的にとらえるというビジョンに基づくインテグラル理論という考え方を提唱した。インテグラル（Integral）には「統合」や「全体性」という意味がある。

インテグラル理論では、「クワドラント」というフレームワークを使って、事象の全体性を示す。クワドラントは「４象限」のことであり、この象限の縦軸に「個人と集団」、横軸に「内面と外面」に区分して表現する（図表１）。

まず、クワドラントの上半分、個人の領域をみてみる。

左上は〈私〉である個人の主観的な感情や意識を表す内面の部分である。バンカーであれば読者であるみなさん個人のなかにある「何を大切にして働いているか」、「それは給料のためなのか、地域に貢献したいという思いなのか」という意識である。そして右上の〈それ〉はその個人が起こす客観的に観察できる行動や態度を示す。みなさんであれば、営業活動やそれによって得られる業績などの成果がそれに該当する。

【図表１】クワドラント

	内面（主観的）	外見（客観的）
個人	〈私〉 感情や意識	〈それ〉 行動や態度
集団	〈私たち〉 組織文化・倫理	〈それら〉 構造・ルール・習慣

下半分の集団の領域も同様に内面と外面で区分される。左下の〈私たち〉は複数の個人の集合つまり、企業でいえば組織が作り出す文化や倫理である。いいかえると、みなさんが職場で感じている空気感や同僚と大切にしている価値観である（ただし、「経営理念」などがあったとしても、それが組織文化として形成されているとは限らない）。そして、右下の〈それら〉とはその集団の外面として形作られている構造としての社会システムや法律などの規則や習慣を表す。みなさんが仕事で守らなくてはいけないルールや組織の構造がここに当たる。

そしてクワドラントの〈私〉〈それ〉〈私たち〉〈それら〉はお互いに影響を与え合うシステムである。どこか1つが変化すると、他の3つに対して影響を与える。

みなさんが所属している組織のルールがとてもガチガチなものであれば〈それら〉が、保守的でリスクをとらなくなるという組織文化を形成し〈私たち〉、リスクを避けて、従順に振る舞う働き方の意識がより強化される〈私〉。その意識のなかでは自分の思いを奥に隠して本当は「白」と思っているのに、「黒ですね」と発言してしまう行動として観測される〈それ〉、というような感じである。クワドラントの4象限それぞれは、メガネをかけかえるように1つの事象を異なる視点で観察することができ、その4つのメガネに大小や優劣はない。ウィルバーが訴えていることは、ある事象をとらえるときに、この4象限をそれぞれの因果を形成するシステムとして統合してとらえることの大切さである。

そして、問題が生じるのは、いずれかの視点に偏った見方をしてしまい、他の視点を疎外してしまうことである。

このクワドラントの視点はシンプルでありながら、身近な人間関係から地球規模の社会課題にも応用できる普遍的でとても奥深いものである。

二　内面の改革が、金融業界全体を突き動かす

例えば、ここ10年ほどの金融業界の構造変化や、その進化のために乗り越えるべき課題の本質もこのクワドラントを用いてとらえることができる。

金融庁がその前身である金融監督庁のときはクワドラントの右上の〈それ〉の領域にある、金融機関の行動を管理・監督する役割の行政機関として設置されたものである。各金融機関が利己的行動をとるがゆえに、不良債権を拡大させてきた問題を収束させるために、「金融検査マニュアル」を策定するなどして規制や管理監督によって金融機関の行動を統制してきた（クワドラントの右下の〈それら〉）。

しかし、それらの施策も目立った成果が出せずにいるなかで、２０１５年、森信親長官のときに、金融庁は金融機関を外から統制するだけでは、金融行政の目的を達成し得ないことに気づきはじめる。当時発表された「金融行政方針」のなかで、金融庁の存在目的が「企業・経済の持続的成長と安定的な資産形成等による国民の厚生の増大」であるという一文が加わった。これはクワドラントの左下にある、「倫理」の領域に踏み込んだ内容であったといえる。これは、管理監督する金融機関のその先にある国民までを見据

【図表２】金融機関の人材育成を観察したクワドラント

	内面（主観的）	外見（客観的）
個人	〈私〉 脱個性 組織依存	〈それ〉 知識・能力の高度化 ノルマ営業
集団	〈私たち〉 多様性の排除 内向き	〈それら〉 ＯＪＴ 能力主義

経営理念」に対して金融行政として正面から扱い始めたのである。この頃から、金融庁は「対話」や「心理的安全性」という、一見この業界にそぐわない言葉を使い始め、金融機関の真の理念経営の実現に向けた改革を促そうとした。一方通行に、金融機関を管理監督していたスタイルを手放し金融検査マニュアルを２０１９年に廃止したこともこの潮流と呼応する。つまり、この10年間の金融行政の転換は、外面の変革の限界から内面の変革をも統合したものとして動いてきたのである。これは、これまでの預貸金ビジネスモデルの限界を迎えていた金融業界を変化させていく兆しとしてその中枢である行政機関から発生しているものだととらえられる。その後、この潮流は金融業界全体を突き動かしていくことになる。

そこで本題の人材育成のありかたについてこのクワドラントを用いて考えてみる。

冒頭にお伝えしたように、日本の金融機関の人材育成は、個人や組織の外面に偏重した施策を繰り返してきた。「知識・情報」を得て客観的な価値を高める事業性評価やコンサルティング能力を高めるための研修プログラムはクワドラントで表現すると右上の〈それ〉を改善する施策であり、それを支える構造やルールとしてのＯＪＴや資格制度などの能力主義は、右下の〈それら〉である（図表２）。この部分は前回にロバート・キーガンの成人発達理論の「知識や能力を高める水平的成長」への偏りだと表現した。金融機関の能力主義などの外面への偏重は、組織文化や個人の意識などの内面に影響を与えている。

金融機関の職員の脱個性の傾向や、組織の多様性の欠如は、外面の写し鏡として内面に表れてくる。そのことが、同じく成人発達理論の「意識や知性を高める垂直的成長」を妨げる大きな制約となっている。

三　「役割」を演ずるバンカーたち

私はよく、金融機関向けの研修で「本来の自分らしく月曜日の朝を迎えることができますか？」という問いを投げかける。そのときに次のような発言がしばしば返ってくる。

「本来の自分を出してしまうと、パワハラをしてしまうかもしれないから怖い」

「仕事は給料を稼ぐために行っているのであり、割り切って役割を演じている」

また、ある金融機関の経営者が、こう言いきるのを聞いたこともある。

「雇用契約として役割を与えているのだから、その役割に従って成果を出すために働くのが当たり前だ」

私はこれまで多くの金融機関の職員と対話してきたが（おそ

らく2万人以上）、その多くが本来の自己を封印してバンカーという役割を「演じている」かのように感じている。あたかも、台本を渡されて型通りのセリフを発して演技しているようにもみえる、しかもそれを本人が無自覚かつ無意識に行っていたりする。役員や経営者を含めてもそうであり、むしろ管理職になり地位が上がるとともに、強化されていくとさえ感じられる。

【図表３】金融機関の変革を促す人材育成のクワドラント

	内面（主観的）	外見（客観的）
個人	〈私〉 働くことと生きがいの統合	〈それ〉 未来と社会へのインパクト
集団	〈私たち〉 弱さを認め合える	〈それら〉 自律的意思決定

組織の役割に従順にさせようとするこの構造が、この業界の人や組織の内面の成長をいかに阻害してきたか想像できるであろう。「使える・使えない」という言葉が多くつかわれる能力主義をベースとした道具主義的な金融機関の人材育成のスタイルが、むしろバンカーの内面の成長やそれを促す組織文化をはばんでいるのである。

いま、金融機関の人材育成において求められるのは、クワドラントの左側である組織や個人の内面の開発であり、それらを統合して、右側の行動変容〈それ〉や、ガバナンスや組織の構造〈それら〉を再定義していくことである。

その変革を促していくうえでクワドラントの左上の〈私〉への人材育成の取組みはその起点となり得る。そのヒントは「働くこと」と「生きがい」を統合させていくことにある（図表３）。つまり、「本来の自己」と「バンカーとしての役割をもった自己」が区分されず統合されていく状態である。それらの人たちで構成されている組織が、一人ひとりの多様性を受け入れられる、「弱さを認め合える組織」（最近の流行でいえば、心理的安全性）となれば、未来から必要とされる金融機関へのトランスフォーメーションを促していくことになるであろう。

先ほど紹介した金融庁の取組みがそうであるように、金融業界はいよいよクワドラントの外面に偏った見方の限界に気づき、内面の開発を統合的な視点を手に入れようとする動きがこれから活発になるであろう。人材育成の領域もいずれ、その転換が起きようとしており、私自身の人材育成の取組みもそこに焦点を当てている。

近年、人材育成の領域ではアート思考やデザイン思考、または哲学的思考やリベラルアーツといった内面の開発がテーマとなってきていることはその象徴である。

しかし日本の金融業界の人材育成にそのようなテーマが取り扱われることはきわめて少ないといえる。

では、具体的にバンカーの内面の成長を促す人材育成とはどのようにやっていけばよいのか、次回からいよいよその具体的な内容に踏み込んでいきたい。

えがみ・ひろゆき●株式会社ＵＲＵＵ代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。１９８９年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、ＣＲＭシステムの開発等に従事。２００７年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社ＵＲＵＵを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第３回　バンカーの内面の成長を促す人材育成

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

本連載の第1回、第2回にかけて金融機関の人材育成には、「知識や能力」など、客観的に評価できる外面の成長だけではなく、人の器を表す「意識や知性」といった内面の成長を伴った人材を育てていくことが必要だということをということを述べてきた。

そこで、具体的にバンカーの内面の成長を促す人材育成はどのようにやっていけばよいのかということについて、今回から踏みこんでいきたい。

その説明をするにあたって、やや手前味噌にはなるが、私が、現在金融機関の職員などの内面の成長のために取り組んでいる「ＪＰＢＶリーダーシッププログラム」という人材育成のプログラムについてご紹介する。

一　ＧＡＢＶとＪＰＢＶ

やや周り道になるがＪＰＢＶという組織の成り立ちから説明させていただきたい。

２００９年にＧＡＢＶ（The Global Alliance for Banking on Values）という金融機関の国際ネットワーク組織が誕生する。その引き金となったのはリーマンショックである。「利益」に偏重しすぎた金融機関が、実体経済とかけ離れた経営を続けた結果、引き起こされた経済的混乱への反省から、コミュニティに根ざした持続可能な社会を実現する金融を世界に普及させようと、オランダのトリオドス銀行、ドイツのＧＬＳ銀行等によって組成されたのがＧＡＢＶである。ＧＡＢＶは持続可能な経済・社会・環境の発展の実現を使命とした「バリュー・ベース・バンキング（価値を大切にする金融）」を標榜してスタート、その後この活動が世界に普及し２０２２年3月現在、44カ国66の金融機関が参加している。

日本からは、唯一、第一勧業信用組合（東京四谷に本店）の地域で人とコミュニティを大切にしている取組みが評価され、２０１８年7月にＧＡＢＶに加盟した。これを契機に、日本でもＧＡＢＶの理念である「価値を大切にする金融」を広めていきたい、との想いを持つ有志を募って、２０１８年12月に「価値を大切にする金融実践者の会（ＪＰＢＶ：The Japanese Practitioners for Banking on Values）」が設立された。その後２０２０年2月に一般社団法人化し、31の金融機関を含む70以上の法人・個人が参加している（２０２２年3月末現在）。

ＧＡＢＶは「価値を大切にする金融」に対して6つの原則を掲げている。それは（①社会・環境への影響と持続可能性を中心としたビジネスモデルを中核におくこと、②実体経済への貢献、③顧客本位、④長期的な健全性確保、⑤経営の透明性⑥この5つの原則を金融機関の企業文化にすること）である。ＪＰＢＶも同様にこの6原則を大切な価値観に据えている。

これを示しているのが、図表1である。6番目の原則である「Culture（組織文化）」は、①

～⑤の金融機関の行動のすべてに影響を与えるものとして中心におかれているところがポイントである。

二　組織文化を変える人材の育成

「価値を大切にする金融」とは、利益獲得のみを目的としてきた金融ビジネスのパラダイムを転換する考え方である。これは、サステナブルな未来を実現するために、社会や環境へのインパクトを考慮し金融機関のあり方を再定義するものである。それを実現するためには、単に行動としての金融のビジネスモデルを転換するだけではなく、組織文化という組織や人の内面からの変革の視点が欠かせない。だからこそ、6原則でもその中心であり、起点となるところに「Culture（組織文化）」を置いているのである。

【図表1】GABVの6原則

（出所）www.gabv.org/about_us より筆者翻訳。

そして、「Culture（組織文化）」を耕していくために「どんな人を必要としているのか」「どんな能力を磨く必要があるのか」というその組織に参加するメンバーの内面からの変容が求められてくるのである。

実際にGABVでは、人材育成に関してユニークな取組みを行っている。そのひとつが、「リーダーシップ・アカデミー」である。

このプログラムは世界中のバンカーが、国や民族、人種を超えて集い、対話をし、内省を深めながら、進められる。新型コロナの影響がないときは、実際に参加者が世界中を旅しながら、各地のオピニオンリーダー、活動家、ビジネスリーダーとの交流を通じて、現在の混乱を生み出している構造的な問題についての理解を深めていく。そこからリーダーとして「何ものとして、何をなすのか」という問いを探求しながらイノベーションを促していくのだ。

プログラムの根幹部分には、最先端のリーダーシップ理論である「U理論」というコンセプトが採用されている。「U理論」とは自己の内面からの変容を起点として組織や社会にイノベーションを引き起こしていくプロセスをMITのオットー・シャーマー博士らが独自の視点から解き明かしたものである。

三　JPBVリーダーシッププログラム

日本でのJPBVの取組みに論点を移そう。JPBVは設立後2年ほど世界の「価値を大切にする金融」の勉強会や情報交換などの活動を継続的に行っていたが、それを実践するリーダーを育成することの必要性にたどりついた。

そこで、GABVのリーダーシップ・アカデミーの取組みを参考にしつつ開始したのが「JPBVリーダーシッププログラム」である。このプログラムは6ヵ月の構想期間を経て、2022年4月から開始した。参加資格をバンカーに限定せずに金融の変革の意思がある人としたため、金融機関の職員のほか金融庁の職員、金融コンサルティング会社、メディア、クラウドファンディングの事業者など多様なメンバーが参加している。知識や能力を高めることよりも、リーダーとして内面の開発

を目的としたユニークなプログラムとして金融庁からの後援も得ている。

このプログラムは参加者たちが名付けた「ＳＨＩＦＴ」という愛称を持っているので、以降、シンプルにＳＨＩＦＴと呼ばせていただくこととする。

ＳＨＩＦＴが目指していることは日本の金融業界に求められる新しいタイプのリーダーである。ここでいうリーダーとは、地位や権力をもつボスではなく、与えられた仕事を計画どおりに進めていくマネージャーでもなく、自らが起点となって一歩を踏み出す変革の実践者のことである。そのようなリーダーになるには、これまでの金融機関の人材育成のメニューにあった専門知識や管理能力の習得だけではとても十分とはいえない。

新しいタイプのリーダーには深い内省によって自己の変容を遂げ、内側から溢れ出るビジョンを言葉にし、対話と実践によって仲間を巻き込んでいくというようなセンスが求められる。

そこで、プログラムの詳細を設計する前提として、自分たちが共有すべきビジョンとして次のことを定義している。

① 私たちは、「価値を大切にする金融」の実現に向けたアクションを、対話を通して生み出すリーダーの集まりです。
② 私たちは、それぞれ多様な立場や考え方を持ち、互いの考えが異なる場合に深く真摯に対話するという一点を共有しています。
③ 私たちは、金融が経済や社会・環境に影響を引き起こしている当事者としての責任を引き受け、自らリーダーとしての一歩を踏み出します。

四　ＳＨＩＦＴのコンセプト

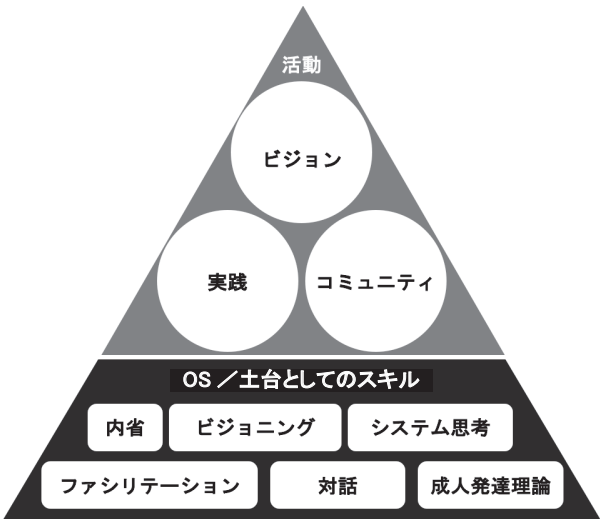
ここに表現されているとおり、ＳＨＩＦＴでは「対話」をとても重視している。

図表２が、ＳＨＩＦＴのコンセプトを示した図である。この図に沿って、説明してみよう。

この図の上半分にある３つ「ビジョン」「コミュニティ」「実践」が、ＳＨＩＦＴで実際に実施している活動の要素である。

活動の１つめである「ビジョン」とは、「あってほしいもの」「創り出したいもの」という意味である。ＳＨＩＦＴでは、ＪＰＢＶが設立された成り立ちを大切にしているため、先に述べた願う未来から必要とされる「価値を大切にする金融」を「共有ビジョン」としている。「共有ビジョン」組織のメンバーが「ともに目指したいもの」のことである。つまり、企業でいえば経営理念という言葉にいいかえられる。余談であるが、読者の皆様が所属している、ほとんどの金融機関にも経営理念が存在していると思う。もしそれが浸透していないとすれば、それは、経営サイドからの押し付けにすぎず、その理念・内容が職員１人ひとりのもっている生き様と結びついていないことが原

【図表２】SHIFT のコンセプト



（出所）ＪＰＢＶ「リーダーシッププログラムの概要」より

因である。それは「共有ビジョン」とはいわない。組織として目指す「共有ビジョン」と1人ひとりがもつ「個人のビジョン」が整合したときにはじめて、私たちの仕事に感動と意味を与え、多くの人がそれを目指すことに心から打ち込みながら私たちの持てる力を超えて、それまで想像もしていなかったような大きな力を発揮させる原動力になるものである。

ＳＨＩＦＴでは、ともに金融として目指す「共有ビジョン」と1人ひとりがもつ「個人のビジョン」について語り合う対話に多くの時間を割いている。

活動の2つめは「コミュニティ」である。ひとの成長には、「知識・スキル」が向上していく「水平的成長」と「知性・意識」が成長していく「垂直的成長」があるということを本連載の第1回で説明したが、「垂直的成長」の難所は成長するときに、必ずといっていいほど壁にぶち当たり、そこに葛藤が伴うということである。読者の皆さんも自分が「一皮むけた」という体験をしてきたと思うが、そこにセットとして思い出されるのが、困難なチャレンジや失敗によって引き起こされた、悶々とするような葛藤の記憶であろう。ＳＨＩＦＴは人材の「垂直的成長」を促すプログラムであるために、ときには参加者が葛藤を伴う「苦い水」を飲むことを選択することがある。そのときに我々が意識している大切なことは葛藤が大きければ大きいほど「1人では乗り越えてはいけない」ということである。

そこで、必要なことは、自分を曝け出して対話ができる仲間であり、それを形成するコミュニティである。ＳＨＩＦＴは、自己の垂直的成長のためにチャレンジする実践の場であるからこそ、心理的安全性をもって対話ができるコミュニティを何よりも大切にしている。

活動の3つめは「実践」である。ここでいう実践とは、ＳＨＩＦＴのプログラムが提供する課題などの実践のことではない。参加しているメンバーが所属する金融機関などの日常のなかで実際に行う変革の実践活動のことである。

このプログラムに参加するときには、自分が所属する組織でどんなチャレンジを行いたいのかをヒアリングさせていただいている。特別なチャレンジがない場合は、実践計画策定をサポートすることもある。

ＳＨＩＦＴでは月1回3時間の対話が行われるが、その最後の時間に

・24時間以内にやること
・1週間以内にやること
・1ヵ月以内にやること

を「行動宣言」として発表することにしている。そして、翌月の対話会は、その実践したことの振返りの対話から始まる。そこで仲間とのコミュニティで実践したときの葛藤を分かち合うことになる。

つまり、ＳＨＩＦＴプログラムのメインは、集合研修をインプットにするようなイメージするようなインプットにあるのではなく、あくまで日常のなかの実践である。

ここまで、ＳＨＩＦＴのコンセプトとしての活動の要点について説明をしてきた。次回は、その土台となるＯＳ（オペレーションシステム）について説明していくことにしよう。

えがみ・ひろゆき●株式会社ＵＲＵＵ代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。1989年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、ＣＲＭシステムの開発等に従事。2007年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社ＵＲＵＵを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第４回　システム思考と人材育成

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

本連載では、金融機関の人材育成には、「知識や能力」など、客観的に評価できる外面の成長だけではなく、人の器を表す「意識や知性」といった内面の成長を伴った人材を育てていくことが必要だということを一貫して述べてきている。そのなかで、前回は私自身が現在取り組んでいる「ＪＰＢＶリーダーシッププログラム」（以下、通称ＳＨＩＦＴ）のコンセプトとその具体的な活動について紹介させていただいた。

今回からは、その続きとして、ＳＨＩＦＴのベースとして置いている「思考の枠組み」について説明しようと思う。「思考の枠組み」とは、コンピュータのアプリケーションを支える土台としてのＯＳに当たる部分である。

一　論理的思考の限界

ビジネスに有効な「思考の枠組み」として重要視されるもののひとつとして「論理的思考」がある。「論理的思考」とは、ある問題を解決するときに、その問題を論理的に整理して分析していくという方法である。分析とは、文字のとおり、「分けて折る」ことである。例えば、「収益性が低下している」という問題があるとすれば、商品カテゴリーや地域ごとに区分して問題の重要なポイントを捉えやすい。または、収益性を、「総資産回転率×総資産利益率」に区分して分析するという方法は銀行員にはおなじみだろう。

この「論理的思考」は、どの分野にも応用できる重要な思考法であり、ビジネススクールなどでも、基礎中の基礎として最初に叩き込まれるものである。最近ではいくつかの金融機関が「論理的思考」を研修のプログラムに採用しているところも増えてきている（ロジカル・シンキング、またはクリティカル・シンキングと呼ぶ場合もある）。

そこで皆さんに問うてみたい。皆さんが頭を悩ませている問題は論理的に「分析」をするだけで解決し得るだろうか。例えば、本連載の主題である人材育成の問題はどうだろう。様々なプログラムを提供しても、社員のモチベーションが上がらなかったり、離職率が下がらなかったりしていないだろうか。

つまり、皆さんは、問題解決をサボっていたわけではなく、日々「分析」して解決できる問題を実際に解決してきており、皆さんの頭を悩ませている問題はそれでもなお、解決しきれない複雑な問題として残っているものなのかもしれない。

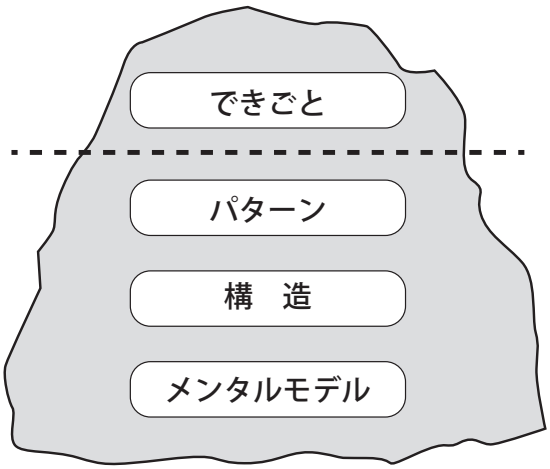
世の中には分析しようがないぐらい複雑な問題がたくさんある。例えば、皆さんの人体はとても複雑な存在である。人体を脳や臓器や筋肉、骨などに分割したところで、人間という複雑な存在を説明することはできない。その人体で起きる「頭痛」という問題は「頭」という部分にあるわけではない。頭のなかに原因があるとして鎮痛剤を飲

むという解決策はおそらく一時的なものでしかなく、本当の原因は食事などの生活習慣や、人間関係など別のところから引き起こされているかもしれない。

経営、組織、政治や社会などが抱える問題の多くは、とても複雑である。その多くは、分析して原因を特定できるほど単純なものではない。皆さんが抱えている金融業界の問題はどうだろう。取引先の事業承継対応、コロナ禍におけるリスク管理、地方創生、金融機関の持続可能なビジネスモデル等、どれをとっても複雑なものだらけである。

いま、金融機関にはこの複雑な問題に向き合うリーダーとしての人材の育成が不可欠であり、論理的思考を超えた「思考の枠組み」が求められるのである。

【図表１】氷山モデルのイメージ図



二　システム思考という思考の枠組み

ＳＨＩＦＴで大切にしている「思考の枠組み」のひとつが「システム思考」である。システム思考とは多様で動的に変化していく問題を、構造として見極め、様々な要素のつながりと相互作用を理解することで、真の変化を創り出そうとするアプローチである。

「システム」といえばＩＴやコンピュータをイメージする方が多いが、システム思考では「システム」を次のように定義する。

・２つ以上の要素が相互に影響を与え合うつながりの集合体
・１つの要素が変化すると、他の要素も変化する
・つながりは見えるものと見えないものがある
・システムの構造が動きを決める

人体、夫婦関係、家族、など生きているものはシステムである。地球という星も自然の生態系が相互に影響を及ぼす大きなシステムである。

皆さんが所属している組織も、複雑性をもったシステムのひとつである。システム思考ではこのように「論理的思考」では解決しない複雑なものを扱う思考法である。そのとき近視眼的、表層的に捉える「虫の目」ではなく、一歩ひいて俯瞰し時間による動的な潮流を捉える「鳥の目」が必要となる。

またシステム思考では、表層で捉えるのではなく問題の本質を水面深く潜って探究しその変化の流れを読み解く「魚の目」も必要となる。ここで用いるのが「氷山モデル」である（図表１）。

氷山モデルでは、まず解決したい課題を、水面に浮かび上がる氷山の一角のように目に見えている「できごと」として捉える。例えばある会社が「売上が低下している」という課題は目に見えているだろう。

システム思考では、ここから水面下にある問題の本質を探究

するために時間を遡って一定のパターンをよみとっていく。それは、「だんだん悪くなっている」とか「よくなったり、悪くなったりを繰り返している」というようなパターンである。例えば、この会社は売上の低下を防ごうと営業管理を強化しているにもかかわらず「売上の低下に歯止めがかからない」という状況だとしたら、そこに「だんだん悪くなっている」パターンが見つけられる。

パターンがあるということは、そこに何らかの構造を見出すことができる。

例えば、ある組織で「顧客の満足度が下がっている」「離職率が上昇している」「職場での飲み会が減っている」などの症状が見受けられたとする。そこで、この職場に起きているかもしれない現象を表現すると、図表2のようになる。

この会社は売上が低迷に歯止めをかけようと、社長の号令で営業管理を強化して社員への追い込みを強めた結果、社員同士の競争が激しくなり職場がギスギスするようになった。社員はお互いにサポートしあうこともなく、問題もひとりで抱え込むようになり仕事に対するモチベーションが低下し、顧客トラブルやクレームが増加して、売上も落ち込む一方となる。社長はますます焦りが増して、社員に厳しくあたることが多くなり、幹部社員も辞めていくようになった。

このように、結果がある方向に変化したとき、その傾向にどんどん拍車がかかっていく状態をシステム思考では「自己強化ループ」という。これを放置しておくと、状況がどんどん悪化していくので、どこかでこの自己強化ループを止めなくてはいけない。

システム思考では、そのうちのどれかに問題を特定するのではなく、それらすべてが原因であると考える。問題は売上低下などの部分にあるのではなく、このループ図にあるすべての要素が関係し合いながら引き起こしているというように見立てるのである。

ループ図で問題の構造が明らかになったからといって、問題が解決するわけではない。社長であれば当然のことながら、この負のループから抜け出したいと考えるだろう。ここで、陥りがちなのは「やっぱり問題は○○だ」と特定して、拙速にそこに手を入れてしまうことである。例えば、「よし、社員のモチベーションが上がるような成果報酬に見合う評価制度に変更しよう」というような施策を打ちたくなるかもしれない。

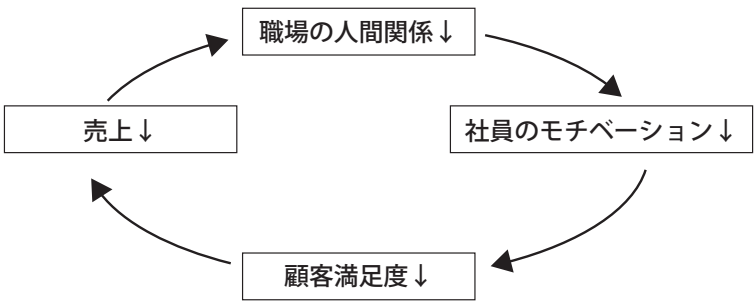
しかし、ここはぐっとこらえて、「鳥の目」「魚の目」になって問題の構造を観察してみる覚悟が必要となる。そこに、リーダーとしての在り方が問われてくる。

三　システム思考とリーダーシップ

システム思考がリーダーの持つべき思考の枠組みとしてなぜ大切なのか、ここが本稿でお伝えした最も重要なポイントである。

システム思考を繰り返し実践していると、ひとつの「問い」が芽生えてくる。それは例えば「私たちは、どうしてこのような構造を作り出してしまったの

【図表2】業績悪化時の「自己強化ループ」のイメージ



だろうか」というものである。問題を生み出している要素には、景気変動や人口減少など外部環境としてコントロールできないものもあるが、大半は、当事者として組織や仕組み、経営方針など自分たちが作り出しているものである。

つまり、構造は経営者や社員たちの内側にある意識から作られている。システム思考では、これを「メンタルモデル」と呼び、それは氷山モデル（図表1）の一番奥底に存在する。メンタルモデルとは、心の奥底にある決めつけとしての「解釈」や「前提」のことである。やっかいなのは、その多くは、無自覚であったり、無意識であったりすることである。

例えば、図表2のような構造を生み出している、「メンタルモデル」には、どのようなものがあるだろうか。営業管理の強化や、社員のモチベーションアップを目的としていた施策の背景には、社長のなかに、「社員を道具のように扱っていた」というメンタルモデルがあるかもしれない。

社長が社員に対して利益を上げるための道具のように扱えば、社員は助け合いながら一体感がある職場を作ろうとはしないだろう。もし、社長がそのことに気づくことができたら、「職場の人間関係」をよくすること、そのために社長が自分の弱さも曝け出して、社員と対話するという行動となり、そのことがこの会社の売上を上げるポイントとなるかもしれない。

四　「あなた自身はシステムのなかにいるか?」

システム思考は、実際に実践してみるとわかるが、いつもすっきりとした問題解決につながるとは限らない。むしろ、問題の本質である自分自身や組織のメンタルモデルに立ち入ることで、もやもやが増していくことのほうが多い。つまり、「論理的思考」が「複雑な問題をシンプルに捉える」ものだとすれば、システム思考は「複雑な問題を複雑なままに捉える」思考法である。

また、システム思考を用いて、どれだけの問題をどれだけ論理的に的確に説明できたとしても、そのシステムのなかに自分が存在していなければ、その人はリーダーであるとはいえない。

むしろ、問題の本質である自分自身や組織のメンタルモデルに立ち入るともやもやが増してくことのほうが多い。SHIFTではこのようなシステム思考のアプローチで参加者が所属する組織の構造をあぶり出し、その問題を生み出している当事者としてリーダーシップを発揮するサポートを行っている。

組織開発の大家であるビル・トルバートは、「もし、あなたが問題の一部でなければ、あなたはソリューションの一部になれない」と伝えている。つまり、自分たちは、どんなわずかなことかもしれないけれど、その問題を作り出しているシステムに組み込まれている一部である。

そして、私たちはその当事者であるからこそ、自分事として問題を解決することができる。これは、そのことが正しいかどうか、または自分が与えている影響が大きいか、小さいかという問題ではなく、自分事としてそこに立つかどうかという一人ひとりの選択なのである。

分析では解決しない、複雑な問題の解決の一歩はこのようなリーダーの行動が起点となるのである。

えがみ・ひろゆき●株式会社URUU代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。1989年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、CRMシステムの開発等に従事。2007年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社URUUを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第５回　人材育成において、なぜ「対話」が大切なのか

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

本連載では、金融機関の人材育成には、「知識や能力」など、客観的に評価できる「外面の成長」だけではなく、人の器を表す「意識や知性」といった「内面の成長」が求められるということを繰り返し述べてきている。

前回から、その内面の成長を促す取組みの事例として、筆者が金融機関の職員などを対象に実施しているＳＨＩＦＴ（正式名称「ＪＰＢＶリーダーシッププログラム」）という人材育成プログラムを紹介し、そこで大切にしている「思考の枠組み＝ＯＳ（オペレーション・システム）について説明を進めてきた。また、前回は問題を分析するだけではなく、全体のつながりをみていくという「システム思考」について紹介した。そして、今回テーマとするのは、「対話」である。「対話」とは、人と人が言葉を交わす手段にすぎないが、それを行うリーダーに求められる「思考の枠組み」はとても奥が深いものである。

一　金融業界に対話が求められる背景

金融業界でも「対話」という言葉が頻繁に使われるようになってきている。そのきっかけとなったのは、２０１７年頃から金融庁が公式に「探究型対話」という言葉を使い始めたことである。

平成30年６月に発表された「金融検査・監督の考え方と進め方」にはこのように書かれている。

「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」。

新型コロナの蔓延や、気候危機など不確実で変化が加速していくなかで、金融行政にとっても金融機関にとっても、「正解がない時代」へと突入している。「金融検査マニュアル」が廃止されたことに象徴されるように、金融機関の運営は誰かが示した「正解」に従うのではなく、正解そのものを「探求」するスタイルへと業務運営の転換が求められてきたのである。

金融業界に「対話」ブームが訪れている関係で、近年は私の会社に対しても、いろいろな金融機関から「対話を導入したいので、どうすればいいですか」という相談をよくされるようになった。

こうした金融機関の多くは、変革のために経営戦略を立てたり、仕組みを作ったりといった施策に取り組んできたものの、それでも成果が出ず「組織文化そのものから手を入れないといけない」と気がついたタイミングで相談にやってくる。「対話」があたかも、魔法の道具であるかとすがるように。

【図表】「即興劇ワーク」のスクリプト例

架空の人物、フトシくんを主人公とする、即興のストーリーをグループで創作します。
Aさんが最初に、次の出だしからはじめてください。
「秋晴れの土曜日の朝、私は眠い目をこすり犬の散歩に出かけた。」
この後に続くストーリーを自由に創作して続けます。
例：「すると突然、道端で知らない女性が深刻な表情を浮かべて話しかけてきた」
区切りのいいところまで話したら「次、Cさん」といって次に話す人をランダムに指名します。指名された人（この場合Cさん）は、前の人（この場合Aさん）のストーリーをつないで話しはじめます。
例：「私は、地球のみなさんに危機をお伝えするために火星からやってきたのです。実はあと1時間で、地球が滅びるのです、、、」
全員が話すようにバトンを渡しながら、交代してストーリーをつないで行きます。これを繰り返して、ワクワクするストーリーを作っていきます。

そのとき私は依頼者に、こんな話をする。

『例えば、「家族の対話が少ない」という課題を抱えていて、親であるあなたが、私に「我が家に対話を導入したいのですが」と相談したとしましょう。そのとき私が「朝のあいさつをしましょう」「コロナも落ち着いたのでたまには家族で外食して対話しましょう」とアドバイスしたとしても、それをそのまま実行することは、本質的な問題解決にはならない。家族が対話で満たされるには、「家族を愛することが9割」で、行動はちょっとした習慣づけにすぎないはずである』。

これは「対話」を推進しようとする組織でも同じである。最近は対話を推進するために1on1などのミーティング制度の導入や、カフェスペースの拡充などのインフラの整備を行う金融機関もめずらしくない。しかし、それだけでは、対話は進展することはない。金融機関で働く人が地域や社員を心から愛し、信頼し、答えがあろうがなかろうが「地域や未来に何を残していきたいか」という問いを持って同僚やお客様と語り合うことが、対話を根づかせる必要要件のほとんどなのである。

もし、読者が金融機関のマネジメント層の方であり「対話を組織に定着させたい」と考えるのであれば、まずあなたが、このような問いを職場や地域のコミュニティに投げかけることである。

二　対話において大切なことは「話す」ことではない

「対話」とはそもそもどういう行為なのだろうか。ここを深掘りすると、いま金融機関が置かれている状況や、人材育成における「対話」の意義も見えてくる。

対話において大切なことは、「話す」ことだと思っている方が多い。現場に降りていって、思いを伝えることが大切だと唱える金融機関の経営者も多い。しかし、実は対話の本質は「話す」ことよりも「聴く」ことにある。

そのことを体験・体感するために、最近、金融機関の研修などで実施しているワークショップを紹介する。

それは「即興劇ゲーム」といわれるものである。3～5人がチームになって即興で物語を創作するというシンプルなゲームで、オンラインでもリアルに集まる研修のどちらでも実施できる（図表）。

まず、ファシリテータがチームの1人を指名して「秋晴れの土曜日の朝、前日までの疲れが残っている私は眠い目をこすり

犬の散歩に出かけた」という文章を読んでもらった後、「では、この後に続くストーリーを自由に創作して続けてください」と促す。

その方は、戸惑いつつもちょっと考えて「すると突然、道端で知らない女性が話しかけてきた。その女性は深刻な表情を浮かべていた……」と区切りのいいところまで話しきったら、「次、○○さん」といって次に話す人をランダムに指名してもらう。

指名された方は、それを受けて咄嗟に「え～私は、地球のみなさんに危機をお伝えするために火星からやってきたのです。実はあと1時間で、地球が滅びるのです」というように物語をつないでいってもらう。これを何回も繰り返していくと、物語があらぬ方向へと展開していき、ともに創作しているチームによい雰囲気の一体感が生まれてくる。

ところが、一体感が生まれず硬い雰囲気のまま、物語が展開しないチームが時々現れる。その違いは、チームのメンバーが前の人の話を「傾聴しているかどうか」によって生じる。誰かが次に面白いことを言おうと心の中で準備していたストーリーを話し始めると、逆に脈絡がない展開となって独創的なストーリーにならないばかりか、チームの一体感を阻害してしまうのである。

前の人が話している最中から次に自分が話すことで頭がいっぱいで、ちょっとした笑いはとれたとしても物語がつながっていかない。自分の出番が来ようが来まいが、頭を空っぽにして、そこまでつながっているストーリーを全身で傾聴していると、自分の番が回ってきたとき、自分でもハッとするような言葉が突然湧き上がってくる。

ここで出てくる言葉は「自分ではなく、場から立ち上がってくる」ものである。そこで創られる物語はメンバーの誰もが用意していたものではないにもかかわらず、そのメンバーが創り出した唯一無二の作品である。それは、音楽のセッションから生まれるグルーヴ感や、極限状態のスポーツチームの一体感にも似ている。

三　「対話」と「議論」の違い

前述した即興劇ゲームは「対話の本質」をとてもよく表している。対話を重ねていくと、元々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、全体として現れてくることがある。

相手の立場に立ち、多様な見え方を受け入れることによって、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。そして、最初は存在していなかった新たな意味のようなものが、突然立ち現れてくる。この現象を創発（emergence）という。この創発は「議論」をどれだけ繰り返しても絶対に起こり得ない。

創発されるものは、これまでの概念を超えた価値であるイノベーションだったり、新たな組織文化だったりする。参加者が元々持っていた範囲を超えずにその内側で物事が決着していくか、そこに新たな創発が立ち上がってくるかどうかが、「議論」と「対話」の大きな違いである。

「議論」とは、誰の意見が正しいかについて勝敗をつけることである。英語ではディスカッション（discussion）の語源はパーカッション（percussion）と同じ「たたく」ということ、つまり「相手を打ち負かす」というところからきている。

議論とは、自分が正しいと信じていることを証明するための戦いである。引き分けになったり、落としどころが決まったりする場合もあるが、いずれにせよ、そこで勝敗は決することになる。

実は、我々が会議でやっていることの大半はこの議論である。議論の特徴は、そこから生

み出されるアウトプットが、元々参加者が持っていた知識や経験のレベルを超えることはない。つまりそれは、過去の延長で未来を描くプロセスにすぎないということである。

先ほど紹介した即興劇ゲームで、ユニークなストーリーにつながらなかったチームの例は、まさに「議論」をしていた状態といえる。誰かがあらかじめ用意した話がとてもユニークだったとしても、そこからは新しいものが創発されてこない。

金融機関が顧客に対して、本部が支店に対して、はたまた行政当局が金融機関に対してアドバイスと称して、正しいとされているもの、ベストプラクティスと言われるものを伝えたり指導したりすることは、必要ではあるが、それは「対話」とはいえない。

一方、「対話」とは未来を出現させていくプロセスである。「対話」は英語でいうとダイアログ（dialogue）である。ダイアログの語源は「意味や言葉（logos）の流れを作ること（dia）」という意味だそうだ。それはまさに、先ほどの即興劇ゲームで物語が創発されていくプロセスとなる。

対話に戦いはなく、すべての意見がその人にとっての真実であるという考え方に立つ。「対話」の手法にはいろいろなものがあるが、すべての意見をテーブルの上に乗せて、話し、聴き、そして感じるという基本の所作は同じである。

四　「対話」を求められている金融が、いま果たすべき責任

複雑であいまいな事業環境を意味する「VUCA」という言葉がここ最近使われるようになった。これは、「Volatility（変動）」「Uncertainty（不確実）」「Complexity（複雑）」「Ambiguity（あいまい）」の頭文字をとった言葉である。

また、同様によく用いられるようになったのは「破壊的」という意味の「Disruption」や、DXに代表される転換という意味の「トランスフォーメーション（X）」という言葉である。

いま現在、新型コロナウイルスや気候変動でVUCAの混沌にさらされ、その体験をいやほど味わっている私たちは、すでに「複雑だ」「あいまいだ」などと言っていられない局面に突入している。

金融は社会や経済の鏡となり、変化を促進していくレバレッジポイントとなるポジションにある。したがって、これまで存在していた何かを手放し、まだ存在していない何か生み出すという重要な役割がある。

いま金融業界にも「対話」が求められているのは、過去の延長線上にはない未来を創発することが求められているからであり、金融業界を牽引するリーダーにはその対話を促していくファシリテータとしての役割が求められてくる。

次回は、そのファシリテータとはどんな役割であるかについて触れることにする。

えがみ・ひろゆき●株式会社URUU代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。1989年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、CRMシステムの開発等に従事。2007年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社URUUを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第６回　創発を生み出す「対話」とファシリテーション

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

前回はバンカーが高めるべき能力の土台となるOSの一つとして「対話の重要性」についての説明を試みた。その要点として次のようなことを述べた。

・「対話」とは、知識や権威がある人がリードして何が正しいか、正しくないかの結論を出すのではなく（これは議論）、すべての意見がその人にとっての真実であるという考え方の立場に立って、そこから新しいアイデアを創発していくプロセスである。
・金融業界に「対話」が求められているのは、VUCAと言われる複雑な時代に突入したため、過去の延長線上にはない未来を創発することが求められているからである。
・対話の本質は「話す」ことよりも「聴く」ことにある。

ここでいう「対話」の対象は、必ずしも金融機関の組織内の職員同士だけを指しているものではない。金融機関と顧客、株主、金融庁などの監督当局、地域社会など、ありとあらゆるステークホルダーとの対話によって、出現させたいと願う未来の実現に向けて創発を生み出していくことが、金融機関にとって重要な役割となる。

そこで、今回はこの対話をテーマに、さらに考えを深めていきたい。

一　時代とともに変遷する金融機関の営業スタイル

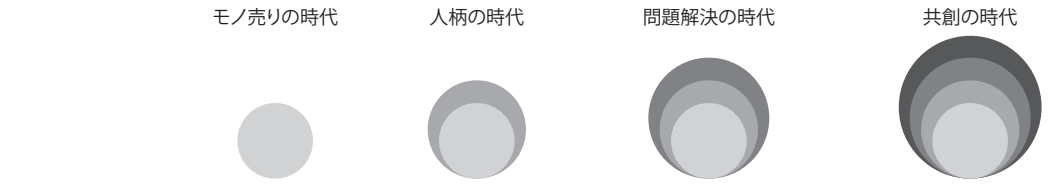
金融機関において対話が必要とされる一つの場面として、「営業」という業務について考えてみよう。

まずは、金融機関の営業スタイルが、時代とともに変化してきていることについて大きく俯瞰してみる（図表１参照）。

その昔、金融機関の営業とは顧客の「御用聞き」と同義語であった。多くの金融機関で行われていた「集金業務」がその代表的なものである。毎月決まった日に定期積立の集金に行き、そのついでに「何かお困りごとはないですか」と尋ねながら、運用の相談や、家や車のローンの相談にのることが、営業の仕事であった。いかに顧客と多くの接点を持ち、かつ話術巧みに商品を売り込めるかということが、金融機関の職員にとって同僚や他の金融機関との競争に勝ち残っていく条件であった。高度成長の過程で、顧客の需要が供給より大きい「モノ売りの時代」は、それでよかったともいえる。この時代の金融機関の商品は、どこも似たりよったりで、金融機関ごとの独自性はほとんどなかったからである。

しかし、ひとまず金融機関と取引が安定してできるようになると、顧客は金融機関との関係性を重視するようになる。そして、「どの商品を選択するか」よりも「どの銀行やどの担当者と取引するか」を気にしはじめる。ここで、営業スタイルは「人柄」の要素を取り込んでいく。「人としての信頼感」が重視され

【図表１】時代とともに変わってきた「営業スタイル」



	モノ売りの時代	人柄の時代	問題解決の時代	共創の時代
営業の役割	顧客の「御用聞き」	顧客の「理解者」	顧客の「先生」	顧客の「共創パートナー」
営業の価値の源泉	専門知識や商品	人としての信頼感	問題と解決法のパターン知識	共感性や個性
営業のコアスキル	話術や交渉力など	人間関係構築力など	ヒアリング力や論理的思考力など	対話力や発想力など

るようになり、金融機関の支店長にはその象徴的存在として町やコミュニティの名士としての存在価値を求められた。そして、ゴルフや会食での接待が支店長の大切な仕事の１つとなっていく。現場の営業担当は、顧客の理解者となって「預金してください」「借りてください」と頭を下げて回るような「お願い営業」が金融機関の営業スタイルとなって定着する。これは、今日まで続いているともいえる。

やがて、１９９０年代にバブル崩壊によって不良債権問題が発生し、日本経済の成熟とともに企業の資金需要が停滞しはじめる。そこで「お願い営業」スタイルだけでは勝ち残れないということに気がついた金融機関は新しい営業スタイルを模索する。事業者は、資金をただ調達できるだけではなく、戦略を立ててビジネスモデルを構築していかなければ、生き残っていけなくなってきた。そこで金融機関としても専門知識や能力を高めることで「顧客の先生」となって、顧客の問題解決を支援するという営業の新たな役割を探求しはじめる。そして金融機関の営業スタイルは「問題解決の時代」へと突入する。「コンサルティング機能の強化」「事業性評価能力の向上」「アドバイス機能の向上」「ソリューション営業」などの言葉が、営業のコンセプトとして多く使われるようになった。今日でも、この問題解決型の営業スタイルが金融機関の主流となっている。実際に、それができているかどうかは疑問があるとしても、それを目指しているということでは、現存する大半の金融機関が同意するであろう。したがって、金融機関の人材育成プログラムの多くが、その専門能力を高めることを目的に構築されている実状がある。そして、そこで用いられるコミュニケーションの技術とは、いかに専門知識を習得し、相手を納得させて顧客の課題解決に導くかというものであった。

二　課題解決支援型からともに価値を創り出す共創パートナーへ

この「問題解決を支援する営業スタイル」もやがて限界を迎えることになる。ようやくここで、本題である営業スタイルにおける「対話の重要性」について触れることができる。

「問題解決の時代」は論理的に正解を導き出し、相手を説得する能力が求められた。これは、前回に説明した「議論」する能力である。金融機関の職員が専門性を高めて顧客を支援することの限界については、本連載第１回からすでに触れている。事業性評価やコンサルティング能力など、「知識や能力」の外面を育成するだけでは、来るＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）やＳＸ（サステナブル・トランスフォーメーション）という業界を突き動かす構造的な変化に適合し得ない。すでに金

融機関などの専門領域であったM&Aの手数料は低価格化とコモディティ化が進んでおり、また、融資審査などで重宝されてきた「目利き力」といわれる能力は、AIやビッグデータに役割を譲りつつある。

つまり、金融機関が専門知識を高めて答えを出すのではなく、顧客の共創パートナーとなって、ともに価値を創り出していくことが、これからの営業スタイルとして求められてくるのである。

そこで必要となってくるOSが「対話」なのである。ここで述べている対話とは、専門知識を高めることで、顧客の先生となろうとするそれまでの営業スタイルとは考え方が全く異なる。そもそも、事業をしたことがない金融機関の職員が、事業を評価したり、コンサルティングしたりすることには限界がある。そして、その事業に価値を生み出していけるかについては、正解など存在しない。

今、金融機関は躍起になってコンサルティング能力を高めようとしている最中であるが、すでにコンサルティング業界では、その限界に気づき始めている人もいる。

2017年に、支援学の権威であるエドガー・H・シャインが著した『謙虚なコンサルティング――クライアントにとって「本当の支援」とは何か』という書籍が、それまでのコンサルティングのパラダイムを大きく転換するものとして話題になった。

この本のなかで、シャインは次のように主張している。

・今日の組織は、解決に必要な知識や技術が自明でない問題に直面し、「答えを提供する」から、「答えを見出せるよう支援する」へとコンサルタントの役割も変化していく。
・コンサルティングとは相手を説得しようとして喋るのではなく、「謙虚に問いかける」コミュニケーションが必要である。
・「本当の支援」を実現するには、自分では答えを出せないことを自覚し、謙虚な姿勢を選び、謙虚に問いかけることが不可欠である。

コンサルタントにおける顧客とのコミュニケーションの技法を「議論」ではなく「対話」へとシフトさせていくべきであるというシャインの主張は、金融機関も同様に適用し得るものである。謙虚な意図をもって、「共創パートナー」として顧客と対話していくことがこれから再定義される金融機関の営業スタイルの1つとなっていくであろう。

コミュニケーションが「これまでの思考」の延長である、情報交換から個別の議論を超えて、「新しい思考」へと発展していく展開を図示したものが図表2である。

三　金融機関職員に期待されるファシリテーション能力

図表2で示すように、対話がさらに場の全体に広がっていくと、「対話からの創発」が生まれてくる。「創発」とは、個の集合を超えたものが全体に立ち上がってくることである。それは、組織やコミュニティの新しいビジョンであったり一体感であったりする。その創発を促していく役割として、ここではファシリテーション能力に着目したい。ファシリテーションの一般的な定義は「会議や議事の進行や議論の際に、グループがより協力し、共通の目的を理解し、目的達成のための計画立案を支援すること」とされている。これを狭義に、会議や打合せの進行役のように捉える場合もある。しかし、これはファシリテーションの役割のごく一部にしかすぎない。

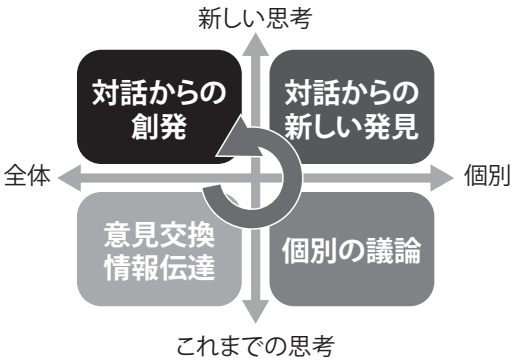
私は、創発を促す対話におけるファシリテーションを「ある意図をもって、その場にいる人たちの意識を解放し、創発が促されるように働きかけることである」と定義している。

つまり、ここでいうファシリ

テーションとは、目的やゴールを定めてそこに向かって議論を収束させることではなく、むしろ結論を出すことをあえて保留し、互いに共感し、本質的課題に気づきをもたらすように場を耕していく役割を担う。その深い本質的な気づきから立ち上がる行動は、これまでの延長にはない創造性やイノベーションをもたらす。

先ほど紹介したシャインの「相手を説得しようとして喋るのではなく、謙虚に問いかける

【図表２】コミュニケーションの発展の変遷



コミュニケーション」は対話を促すファシリテーションの大切な要素といってよいだろう。

この答えがでない、もやもやの中に居続ける能力を「ネガティブ・ケイパビリティ」という言い方をする場合がある。この「ネガティブ・ケイパビリティ」は対話を促すファシリテーターに求められる能力の１つとしてとても重要である。

課題が複雑であればあるほど、我々は問題を単純化することで、即効性のある問題解決を図ろうとする傾向がある。しかし、そこから打ち出される施策の多くは、対症療法にすぎず、いっとき問題が解決したかのように見えたとしても、それは一時的であるか、今度は別の問題を生み出していく場合が多い。金融機関が、現場の生産性向上を目的にオペレーションのＡＩ化やシステム化を図った結果、現場の能力低下がさらに加速し、モチベーションの低下によってさらに生産性が悪化するというのは、この一例である。

このような複雑な問題を単純化せずに、複雑なままに捉えていくにはシステム思考も重要になってくる。システム思考とは「多様で動的に変化していく問題を構造として見極め様々な要素のつながりと相互作用を理解することで、真の変化を創り出そうとするアプローチのこと」である。詳しくは本連載の第４回を参照されたい。

※　　※

金融機関の職員が地域コミュニティや業界の創発を促すファシリテーターとしての役割を果たしていくことが、これまでのバンカーのあり方が再定義された姿であると私は考えている。金融機関の多くの職員は、「自分の能力が高くなくてはならない」「顧客の先生にならなくてはいけない」というメンタルモデル（固定観念）を抱えている。しかし、ＶＵＣＡといわれる複雑化した時代には、答えを教えようとする先生の役割は低下していくであろう。そもそも、そこに答えは存在していないのである。まだ見ぬ答えは、地域コミュニティや所属する組織の場の中にある。

金融機関の人材に、知識や経験を高めていく「水平的成長」だけでなく、地域の人やコミュニティとつながっていく人の器としての「垂直的成長」が求められるのは、このためである。

えがみ・ひろゆき●株式会社ＵＲＵＵ代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。１９８９年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、ＣＲＭシステムの開発等に従事。２００７年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社ＵＲＵＵを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第7回　ビジョンをもつ

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

本連載ではＶＵＣＡと呼ばれる複雑で予測不可能な事業環境にさらされているなかで、バンカーが高めるべき能力とその土台となるＯＳについての説明を続けてきている。

これまで取り上げてきたテーマは「インテグラル理論」「システム思考」「対話」「ファシリテーション」などである。読者にとっては、いずれも、馴染みが薄い言葉であったかもしれない。しかし、これらは、ビジネススクールや組織開発コンサルティングの領域においてグローバル規模で議論され、手法開発のチャレンジが続いているものばかりである。たとえば、どの金融機関も取り組んでいるであろうＳＤＧｓ（持続可能な開発目標）は、17の目標がバラバラに存在しているのではなく、相互に影響を与え合う要素の関係からみるという「システム思考」の考え方を取り入れたものであり（本連載第４回で解説）、その17の目標を達成するには、外面的な行動やルール作りではなく、人や組織の内面にある意識や組織文化の変化を伴っているものでなくてはならないという考え方については「インテグラル理論」が体系化を行っている（本連載第２回で解説）。

残念な現実ではあるが、日本の組織、とりわけ金融業における人材育成のパラダイムは、その最先端から比較すると20～30年ぐらい遅れているといわざるを得ない。

そうなってしまった本質的な原因はどこにあるのだろうか？それは金融機関の人材育成に「ビジョン」が欠けているからかもしれない。

そこで、今回はその能力開発の土台のなかの土台としてのテーマである「ビジョン」を取り上げることとする。

一　ビジョンとは何か

そもそも、「ビジョン」とは何を指すものであるか。英語で視覚や映像を表すＶＩＳＩＯＮは、ビジネスの領域でも組織が目指す方向性、価値観を示すときによく使われる言葉である。組織や事業の「ビジョン」をテーマにした企業研修やワークショップもよく行われているが、「そんな青臭い議論は苦手である」「抽象的すぎて具体的にイメージできない」「ビジョンで飯は食えない」という声をよく聞く。実際に、あなたが「日本一、お客さまに愛される銀行になりたい」というビジョンを頭でイメージしたとしても、人前で言葉に出すのには勇気がいるかもしれない。

1　ビジョンとは純粋なもの

皆さんはビジョンに対して次のようなふうに思っていないだろうか。

・立派なものでなくてはいけない
・達成する方法が示されていな

いといけない
・普遍的なものでなくてはならない
・顧客や事業の価値と整合していなくてはならない

しかし、本来「ビジョン」とはもっと純粋なものである。

私も組織のビジョンをテーマとしたワークショップを行うことがあるが、その時、〝ビジョン＝私が実現してほしいもの〟というふうにシンプルな説明をするようにしている。ビジョンとは、実現を純粋に願っているものであり、立派である必要も、達成方法を知っている必要もないのである。ビジョンは誰でもなく、今ここにいる「私」がイメージするものであり、それを語っている自分が「本当に嘘をついていない状態」といえるものだけがビジョンである。

ビジョンとは外からではなく、内面から立ち現れるものである。あなたに、「日本一、お客さまに愛される銀行になりたい」というビジョンが湧いてきたとしても、それが組織の目標や顧客のニーズを意識していたとしたら、それは外からの要望に対応しているものであって内側から出る本当のビジョンとはいえない。

同じ言葉であっても「本当に自分に嘘をついていない状態か」と自分に問うてみて「YES」と言えるようであれば、それは紛れもなくあなたのビジョンである。たとえそれが、実現可能性が低く、あなたが生きている間に実現しなくてもである。

2　キング牧師が描いたビジョン

アメリカで人種差別撤廃を訴え活動したキング牧師は、〝I have a dream〟という演説で夢という言葉を使ってビジョンを語っている。有名な演説なのでご存じの方も多いであろう。出だしの部分を引用する。

> 私には夢がある。いつの日かジョージア州の赤土の丘でかつての奴隷の息子たちとかつての奴隷所有者の息子たちが、兄弟として同じテーブルにつくという夢である。

銃弾に倒れたキング牧師は、それが実現している世界を見ることなくこの世を去った。人種差別をなくすという彼のビジョンは2022年の現在においても実現していない。それでも彼が純粋に人種差別のない世界を「私が実現してほしいもの」として描いたことは紛れもなく、キング牧師のビジョンであった。

キング牧師の演説は、ビジョンに関するもうひとつ重要な示唆を与えてくれる。それは、苦痛から逃れたい、失敗したくないという「恐れ」や「不安」ではなく、「願い」や「愛」が起点となっているということである。だから、キング牧師は、恐れや不安のすべてが完全に解消された世界がやってきたとき、その先に実現してほしい世界を、「憎みあった人たちが同じテーブルにつく」と具体的にイメージできるように描いたのである。そして、彼がそのビジョンをともに見た人たちによって、歴史が動いたのである。

「自転車に乗りたい」はビジョンではなく、「自転車に乗ってどこに行きたいか」がビジョンである。

ビジョンとは、どうやってそれを実現するかを表現するものではなく、それが実現した世界がどんなものかを描くものである。

多くの地域金融機関が掲げる、「地方創生」や「DX（デジタル・トランスフォーメーション）」はビジョンではなく、それが実現した世界を描くことがビジョンである。同様にここ最近の流行語でもある、サステナビリティ（持続可能性）もビジョンではない。持続した先の何世代も先の人たちに、どんな

【参考】ビジョンについて演説するドネラ氏

（出所）https://www.youtube.com/watch?v=bxowxs22jFk

「世界がもし100人の村だったら」の原案者であるアメリカの環境科学者で作家のドネラ・メドウズ氏は1994年行ったコスタリカでのサステナビリティ会議で〝Down to earth〟というタイトルの講演でビジョンを描くことの重要性を訴えている。

ドネラ氏はシステム思考を世界に広げる貢献を果たした1人でもある。

少々長い引用であるが、ビジョンについて、すばらしい洞察が得られる内容なので、その一部を紹介しよう（参考）。

10年ほど前、私は飢餓をなくす方法を考えるための一連のワークショップを開催しました。参加者は、世界最高の栄養学者、農学者、経済学者、人口統計学者、生態学者、開発現場の労働者など、何らかの形で飢餓をなくすために人生を捧げている人たちでした。（中略）最初のワークショップで、「飢餓のない世界に対するあなたのビジョンは何ですか?」と問いかけました。（中略）。実現できると思っている世界や、妥協してもいいと思っている世界ではなく、本当に望んでいる世界を語ってほしかったのです。すると、怒りの声が返ってきました。参加者は拒否したのです。彼らは、それは愚かで危険な質問だと言いました。彼らはビジョンは空想であり、何も変えられない。それについて話すことは時間の無駄だ。飢えがなくなるとはどういうことか、ということではなく、どうすれば飢えがなくなるのか、ということです。私たちは皆、空腹でない状態がどのようなものか知っています。話すべき重要なことは、空腹であることがどれほど恐ろしいことかということです。（中略）そして、最後にもう一人の人が、どの理屈よりも真実に近いかもしれないことを言いました。〝私にはビジョンがありますが、それを口に出して言うのは子供じみていて無防備な感じがします〟と。（中略）なぜ、私たちは見ず知らずの人には躊躇なく皮肉や不満を伝えられるのに、夢を伝えることができないのか。なぜ私たちは、常に、ほとんど自動的に、先見性のある人たちを嘲笑する文化を持つに至ったのでしょうか? 「現実的になれ」というのは誰の考えでしょうか。私たちはいつ、誰から、ビジョンを抑えるように教えられたのでしょうか。（中略）

（ビジョンをもつことは）何よりも、私たちが知っている世界と、私たちが心の底から望んでいる世界との間にある巨大なギャップの痛みに耐えられるよう、自分自身を強くすることができるのです。その痛みを認め、許容し、背負うことによってのみ、私たちは世界を現在の苦しみや持続不可能な状態から徐々に遠ざけ、私たちの最も深い価値観や親愛なるビジョンへと向かわせることができると信じています。

人間は動物のなかで唯一ビジョンを描き、それを実現させ

二　ビジョンは現実的である必要はない

このように言うと、ビジョンを描くことはとても難しいと皆さんは感じるかもしれない。しかし、安心してほしい。皆さんは必ずビジョンを描いた経験がある。ただし、それは子どもの頃だったかもしれないが…。

日本でもよく知られている世界を残したいかを描いたものがビジョンである。

ようと脳や神経を進化させてきた種である。「ビジョンをもとう」ということは、我々が進化しようとする存在そのもののニーズなのである。

三　ビジョンを描けない日本の金融機関

金融機関の事例についても取り上げる。カナダのバンクーバーに拠点をおく、バンシティ信用組合は、〝Make Good Money〟という言葉を使って彼らが実現させたいビジョンを次のように表現している。

バンシティで、よいお金をよいことに使えば、あなたのお金はグッド・マネーになります。私たちは、会員の皆さまに商品、サービス、アドバイスを提供し、富の構築を支援します。皆さまが私たちに預けてくださった預金は、地域社会に経済的、社会的、環境的にプラスの影響をもたらす地元の企業や団体に融資したり、投資したりします。その結果として、雇用が生まれ、温室効果ガスの排出量が削減され、住宅所有率の向上などの利益がもたらされます。そして、純利益の一部を組合員や地域社会に還元します。

昨今は日本の金融業界においてもビジョンの重要性について認識が高まっており、パーパスまたはパーパス経営という言葉も普及してきている。金融機関にいわせると、それらは、経営理念・企業理念などに表現されているとしている。そこには、地方創生や顧客第一といった言葉がならんでいる。また、それを実現する戦略はデジタルやソーシャルなどのキーワードを使って表現されている。しかし、「その金融機関がその地域やコミュニティにどんな未来を残したいのか」ということについて、具体的にイメージできる表現がされているところは残念ながらほとんど見当たらない。

私は、ビジョンを描き出すことができる人材が金融機関に多く現れることがとても重要だと考えている。この連載でも紹介した、私たちが運営している対話型の人材育成プログラムである、JPBVリーダーシッププログラム（通称SHIFT）ではそのプログラムの説明の中で「ビジョンを描き出すこと」について次のように表現している。

今、日本の金融業界には新しいタイプのリーダーの出現が求められています。ここでいうリーダーとは、地位や権力をもつボスではなく、与えられた仕事を計画どおりに進めていくマネージャーでもなく、自らが起点となって一歩を踏み出す変革の実践者のことです。そのようなリーダーになるには、これまでの金融機関の人材育成のメニューにあった専門知識や管理能力の習得だけではとても十分とはいえません。新しいタイプのリーダーには深い内省によって自己の変容を遂げ、内側から溢れ出るビジョンを言葉にし、対話と実践によって仲間を巻き込んでいくというようなセンスが求められます。

SHIFTは「ビジョン」をもつことによって組織や社会の課題解決に向けたエネルギーを引き出す活動を行っている。

実際に2022年1～3月において、ビジョンについて3カ月間をかけて対話を行ってきた。次回は、その内容について紹介することにしたい。

えがみ・ひろゆき●株式会社URUU代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。1989年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、CRMシステムの開発等に従事。2007年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社URUUを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第8回　ビジョンから共有ビジョンへ

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

内面にあるビジョン

前回は、金融機関の人材育成について「ビジョン」をもつことの大切さについて触れた。そしてそのビジョンとは「私が実現してほしいもの」という個人の内面からあふれ出る純粋なものであり、それは、どうやって実現するかの方法を表すものではなく、それが実現した世界がどんなものかを描くことであると示した。

サステナブル領域での金融のグローバルリーダーを育成する活動を行っているカトリン・カウファーはその著書「Ｊｕｓｔ Ｍｏｎｅｙ」のなかで次のように述べている。

私たちは、未来への不安を抱えていますが、その不安は私たちが願う未来のイメージがあってはじめて克服することができるのです。その未来のビジョンはすでに私たちのなかにあります。

例えば私たちが、今の日本の地域社会の行末に不安を感じているとすれば、心の内面にそれが解決している世界を願っていることの証である。その不安が解消した先のビジョンを誰もが見えるように映し出すことが、組織の中や外にいるあらゆるステークホルダーを束ね、その世界を実現へと導いていく原動力になっていくのである。

私たちが行っている対話型の人材育成プログラムであるＪＰＢＶリーダーシッププログラム（以降、通称「ＳＨＩＦＴ」）では２０２２年１～３月に、３回シリーズで「ビジョン」を探求する対話を行ってきた。ここからは、その内容を紹介しつつ、どのようにビジョンが共有され変革へとつながっていくかについて辿っていこうと思う。

―　ＤＡＹ１「ニーズ」～感情や行動の源（みなもと）にアクセスする

「あなたのビジョンは何ですか？」と問いかけたとしても、それをいきなり説明できる人は少ない。

ＳＨＩＦＴでは、参加しているメンバーの「ビジョン」を描く前に、その源（みなもと）にある一人ひとりの内側にある「ニーズ」について言葉にするところから、対話をスタートさせた。

ここで使っている「ニーズ」という言葉について説明しておく。ビジネスの世界で「ニーズ」とは、「顧客ニーズ」のように、人々が抱えている欲求や需要を意味する場合が多い。しかし、ここでの「ニーズ」という言葉はその人の願いの源にある概念として、より広く捉えられる。アメリカの臨床心理学者マーシャル・Ｂ・ローゼンバーグ博士によれば、人間は誰しもが未完成なものを完成させようとしてすべての瞬間を生きており、その完成させたいと願っているものを「ニーズ」と呼んでいる。そして、人間のあらゆる行動は、何らかのニーズを満たすために

行われているものであり、それは人種、性別、時代を問わず、すべての人に普遍的な生きる源泉であるとした。ローゼンバーグ博士はこの「ニーズ」を１０８の言葉として抽出している。図表は、そのサンプルである。

「ニーズ」は人の感情に紐づけるとそれに辿り着きやすい。「感情」は「ニーズ」が満たされたり、満たされていなかったりしていることのサインとして現れるからである。たとえば「受け入れられること」というニーズが満たされているときに私たちは「嬉しい」、「安心する」という感情が現れる。一方でそれが満たされていないときは「怒り」や「悲しみ」の感情が湧いてくる。それらの感情はその奥に「ニーズ」があることのサインである。

ＳＨＩＦＴではこの考えを踏まえて、対話を通して自身の感情の源にある「ニーズ」にアクセスするというワークを実施した。具体的には参加者に「今の自分が大切している価値観に最も影響を与えた人生のエピソード」について仲間に聴いてもらい、相手からのフィードバックをもらうことで、自身のニーズに気づきを得るという方法である。感情のサインを通して「ニーズ」にアクセスするという体験は、対話のなかに共感を生み出すものであった。

【図表】ローゼンバーグ博士が唱えるニーズ（サンプル）

「つながり」のニーズ	「遊び」のニーズ	「平和」のニーズ
受け入れられること 愛情 認めてもらうこと 等	喜び ユーモア 楽しみ 等	美 調和 秩序 等
「身体的幸福」のニーズ	「意味」のニーズ	「自由・自立」のニーズ
安全 食べ物 性的表現 等	創造性 成長 学び 等	選択 自由 独立 等

（参考）マーシャル・Ｂ・ローゼンバーグ著 / 安納献監訳「NVC 人と人とのつながりにいのちを吹き込む法」（日本経済新聞社）

二　ＤＡＹ２「ビジョン」～「私が実現してほしいもの」を表現する

ＤＡＹ１で言語化した「ニーズ」は、共感を生み出すものであるが、それはまだ抽象的であり、イメージとしてあいまいである。ＳＨＩＦＴのＤＡＹ２では、このニーズを起点に「私が実現してほしいもの」をビジョンとして具体的にイメージにしていく作業を行った。

ここで注意したいのは、多くの人がビジョンをイメージするときに「私が実現してほしいもの」ではなく、「実現させなくてはいけないもの」に捻じ曲げてしまうことである。このような思考に陥ってしまうのは「こうすべきである」という思考が常に私たちにつきまとっているからである。私たちは社会の中で他者の期待にあわせて適応していかなくてはいけないし、金融機関に所属していれば、「利益」や「顧客満足」などの上司や本部からの期待に応えることを義務のように感じている。

しかし、「実現させなくてはいけないもの」をビジョンとおいたとしても、その人の内側から出て来ない限りは、他者を動かすほどのインパクトはもたない。

ビジョンから「実現させなくてはいけないもの」の要素を排除するために、ＳＨＩＦＴでは、ジャーナリングという問いかけをしながらメモをとっていく手法を用いてビジョンを言語化するというワークを行った。

その時に投げかけた問いは、このようなものである。

ビジョンを考えるとき、それを実現する方法を知っている必要は一切ありません。また、このビジョンがこうあったらいいなっていう未来ではなく、今ここに実現している状態としてイメージしてくだ

さい。すでにその状態が実現していて、今ここにあって、私がその中にいることをイメージするのです。

このようにビジョンを表現するワークを通して私たちは「ビジョンとは作るものではない」という境地に辿り着いた。「ビジョンを作れ」と言っておきながら「ビジョンとは作るものではない」というのは一見矛盾するようではある。そのときに紹介した米国の作家であるパーカー・パーマーが残した一節を紹介する。

私は長いあいだ、「こういう人生を生きる必要がある」と自分が思っていた通りに生きてきた。ある時、そうではないことを発見した。「私を通して生きたいと思っている人生」に対して、素直に耳を傾ければいいのだ。

ここで、パーカー・パーマーは、「私」という存在を、利己的な意識を超えて「より大きなものの一部」と捉えている。ビジョンの定義である「私が実現したいもの」はより本質的な「私を通して実現させたいもの」と言い換えられるかもしれない。それは、「作る」ではなく、むしろ「聴く」という作業からもたらされる。

三　DAY3「共有ビジョン」～組織のメンバーが共有して描く未来のイメージ

DAY2でビジョンが表現されているとしても、それはまだ一人ひとりの個人のなかに存在しているものに過ぎない。一人ひとりのビジョンがつながりあって、個の集合を超えたものとして創発され、組織のメンバーが共有して描く未来のイメージへと形作られていくものを「共有ビジョン」という。

米国のシステムサイエンティストであるピーター・センゲは、システム思考の教科書ともいえる「学習する組織」という本の中で、共有ビジョンについてこのように説明している。

（共有ビジョンとは）「私たちは何を創り出すのか?」「私たちはどうありたいのか?」に対する答えである〝効果的な共有ビジョン〟は、私たちの人生に感動と意味を与え、多くの人が心から打ち込みながら私たちの持てる力を超えて、それまで想像もしていなかったような大きな力を発揮させる原動力になる。

よく勘違いされるが、共有ビジョンとは経営者などが作る組織のビジョン（経営理念）にそこで働く人々を付き従わせるものではない。組織の中にいる個人のビジョンをひとつも犠牲にすることなく、それらが組織のビジョンとも整合している状態を指して、共有ビジョンが機能する。舞台や映画に例えれば、俳優である個人一人ひとりが自分らしさを何ひとつ犠牲にすることなく演技しながら、映画という脚本の中で全体の価値が発揮されているということである。

これが組織と個人が理想的な関係にある状態である。

この状態を欲求の5段階説で有名な米国の心理学者アブラハム・マズローが見出した傑出したチームに見たものとして次のように表現している。

任務はもはや自己との区別がつかなかった。むしろ自己がこの任務と強く一体化しているため、その任務を抜きにして本当の自己を語ることができなかった。

また、ここで形作られる共有ビジョンは、やはり、組織がどうやってそれを実現するかという方法ではなく、それが完全に実現した世界がどんなものかを描いているものである。

フランス人の作家であるA・サン＝テグジュペリが記した次の一節が組織としての共有ビジョンの意味をわかりやすく説

明している。

> 船をつくりたかったら、人に作業を割り振るのではなく、果てしなく続く広大な海を慕うことを教えよ。

ＳＨＩＦＴでは、組織の中でこのような共有ビジョンが生まれる条件として、次の３つの要素を抽出して対話を行ってきた。

１　ビジョンを体現するリーダーの存在

（ＤＡＹ２までみてきたような）個人のビジョンが存在せずに、組織としての共有ビジョンが存在することはない。

２　心理的安全性

心理的安全性とは「組織のメンバーが、何かをしても、他のメンバーから罰せられたり評価を下げられたりすることはないと感じられる雰囲気がつくられている」という状態を指す。このような状態は、人々がお互いに信頼し尊敬しあっているときに生まれる。

３　心理的契約

心理的契約とは、一人ひとりが組織の一員として、どうありたいかを考えていることによって組織が一体化できている状態のことである。（「エンゲージメント」と表現される場合もある）これは、組織と個人が相互に期待していることと、組織と個人が相互に負っている義務が、形式的な契約がなくとも暗黙的に成立している状態である。

以上が、ＳＨＩＦＴでの３つの段階を通じて、対話を行う内容である。ＤＡＹ３で扱った共有ビジョンが体現できている金融機関は日本にはほとんど存在していない。ＳＨＩＦＴでの３カ月のプログラムで辿ってきたのは、一人ひとりの個人のニーズを源としてビジョンが形作られ、それらがつながって共有ビジョンがつくられていくというストーリーであった。しかし、それは一般的に金融機関がビジョン（＝経営理念）を組織に浸透させようとする方法とは逆のプロセスを辿っている。

日本の金融機関の大半は、利益を求める株主などのステークホルダーの期待に対する適応策としてビジョン（＝経営理念）を作成し、それを現場に「浸透させる」というアプローチをとる。そのプロセスがすでに限界にきている。

しかし、嘆くべきことだけではない。金融機関全体として共有ビジョンが体現されている金融機関はまだ少ないが、ひとつの支店、ひとつの事業の単位でみれば共有ビジョンが芽吹いている事例は現れている。

それが連鎖していくことで、いずれティッピング・ポイント（急激な変化）が訪れ、日本の金融システムに新たな共有ビジョン出現するに違いない。そのための土壌を耕しＳＨＩＦＴのメンバーがその起点のひとつとなることが私のビジョンである。

えがみ・ひろゆき●株式会社ＵＲＵＵ代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。１９８９年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、ＣＲＭシステムの開発等に従事。２００７年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社ＵＲＵＵを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第９回
最先端の神経生理学「ポリヴェーガル理論」と未来の金融

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

これからの金融機関の人材育成のありかたについて、人や組織の内面からの変革のアプローチを試みてきた本連載も終盤に差し掛かってきた。これまで、成人発達理論やインテグラル理論といった最先端の組織行動理論や心理学などを参照しながら人材育成のありかたについての探求を試みてきた。

そこで、今回はちょっとした脱線をお許しいただき、神経生理学という金融とは縁遠い領域から未来の金融の方向性について論じてみたい。おそらくあまり誰も行っていないアプローチであり、これから述べることには筆者の妄想も多分に含まれていることをあらかじめお伝えしておく。

筆者が、神経生理学に関心をもったきっかけは、アメリカの神経生理学者であるステファン・W・ポージェス博士が１９９４年に発見したとされる「ポリヴェーガル理論」との出合いであった。

ポリヴェーガル理論は人間が備えている恐るべきともいえる自律神経の仕組みを解明したものである。さらに、この理論は「人の心や体」の構造を解明するだけではなく、そこを超えて「人と人」の関係や「人と社会」のシステムにまで応用範囲が展開されることから、精神分析や心理学、組織開発、社会科学の領域にまで拡大して注目を集めている。この理論は心理的安全性やリスクや信頼という金融に馴染みがある領域にも示唆を与え得る。

一　ポリヴェーガル理論とは

それでは、その「ポリヴェーガル理論」について、皆さんにも何となくでも理解できるような説明を試みる。とはいえ、やや難解な専門用語がでてくることだけは許していただきたい。

自律神経とは、心臓の鼓動や体温調節、代謝など脳からの意識的な指令がなくとも「自律的に」体をコントロールしている神経のことである。心臓の鼓動がそうであるように、ヒトを含む生物は体で起きることのすべてを意識的にコントロールすることはできず、体のほうが勝手に動いてくれるから安全に生きていくことができるのである。自律神経は「交感神経系」と「副交感神経系」の２つに区分される。この言葉は、皆さんも聞いたことがあるだろう。

「交感神経系」とは、生命の危機に瀕したときに、「戦うか逃げるか」というような生物的本能からくる興奮状態を引き起こすものである。動物同士が餌を奪い合って闘っているときは瞬発的に行動が起こせるように、心臓が酸素を送り込もうと鼓動が高まる。同様に、皆さんが仕事中に激しい怒りを感じたり、誰かから攻撃を受けてパニック状態になったりするときに心臓がドキドキするのは「交感神経系」が働いている証である。

一方「副交感神経系」は逆に心臓を含めた身体の状態を落ち着かせようと働く。副交感神経系の大半は人体中を迷走するか

のようにかけめぐっていることから「迷走神経」とよばれている。ポージェス博士は、この迷走神経が、二種類の迷走神経系によってなりたっているという大発見をし、それを複数（ポリ）の迷走神経（ヴェーガル）」と命名した。「それがどうした」と思うかもしれないが、これがすごいのである。

【図表１】「ポリヴェーガル理論」が解明した３つの自律神経

	状態	状態の例	発生系統生物
腹側迷走神経複合体	つながりあい	心理的安全に満たされている	哺乳類以降
交感神経系	闘うか逃げるか	激昂している	硬骨魚類以降
背側迷走神経複合体	凍りつき	シャットダウン	軟骨魚類以降

二　背側迷走神経複合体と、腹側迷走神経複合体

その２つの迷走神経とは脳の背中側から出ている「背側迷走神経系」とお腹側から出ている「腹側迷走神経系」である。これらの迷走神経系が身体全体の機能をコントロールしていることから「背側迷走神経複合体」および「腹側迷走神経複合体」とよばれている（ここから大事なところなので、頑張ってついてきてください）。

「背側迷走神経複合体」が果たす代表的な機能は、生命の危機に瀕したときに起きる「凍りつき」である。例えばトカゲが危機を感じると固まってしまうようにみえるのは「背側迷走神経複合体」が駆動した状態である。「背側迷走神経複合体」は生物の進化のなかでも最も原始的なものであり、太古の海の中にいる魚類にも備わっていたとされている。我々の日常でも、仕事中に極度の緊張が発生すると、思考停止状態に陥ったり、無表情になったりすることがあるだろう。さらに行きつくと、誰とも話したくない引きこもり状態にもなる。これらは凍りついたトカゲと同様に「背側迷走神経複合体」が働いているからである（図表１）。

一方「腹側迷走神経複合体」は、人と人が「触れあい、つながりあう」ときに活性化する、いわば、生物の社会的交流システムをつかさどる機能を果たしている。「腹側迷走神経複合体」は、生物が他者と協働する社会を形成して安全を確保するために進化した機能である。この「腹側迷走神経複合体」は哺乳類以降に発達した生物進化の中で最も後発のものであり、ヒトは、「腹側迷走神経複合体」が最も進化した種とされている。ヒトは「腹側迷走神経複合体」の機能によって複雑な表情筋を操って他者とのコミュニケーションを図り、さらに言語を操る大脳新皮質の拡大によって言葉や文字を生み出した。そして多様な文化や民族、そして社会を築いて現代にいたるのである。我々が扱う貨幣そして、金融や経済は進化したヒトがもつ「腹側迷走神経複合体」が作り出した社会的交流システムの産物である。

ここまでをまとめるとこんな感じである。

- ヒトにも備わっている自律神経は、生物進化の古い順に「背側迷走神経複合体」「交感神経系」「腹側迷走神経複合体」の３つで構成されている。
- それぞれに「背側迷走神経複合体＝凍りつき」、「交感神経系＝闘うか逃げるか」、「腹側迷走神経複合体＝つながりあい」によって生命の安全を確保しようとする機能である。
- ヒトは「腹側迷走神経複合体」が最も進化した種であり、それによって社会的交流システムを形成し、経済社会が発展してきた。

金融業界でも注目されている「心理的安全性」や「対話」を

重視する主張の多くは、文系文脈でのビジネスの合理性や、人間的倫理観から語られてきている。それに対して「ポリヴェーガル理論」は理系文脈の神経生理学の視点から、「心理的安全性」や「対話」の必要性をヒトという種が獲得した安全を獲得するために進化した機能として説明しているのである。この洞察には、目から鱗が落ちるような知的興奮を筆者は感じている。

三　調整し合う自律神経のホメオスタティック・ダンス

「ポリヴェーガル理論」の面白さはここにとどまらない。3つの自律神経は、それぞれに独立して機能しているわけではなく、お互いに抑制したり活性化したり、または複数の神経系を組み合わせたりと調整をしながら心身の安全状態のバランスを保つように働いている。その中で、指揮者のようにその全体の調整役をしているのが、「腹側迷走神経複合体」である。進化した「腹側迷走神経複合体」を備えている私たちは、いわば最も優秀な指揮者を体内にもっているともいえる。ポージェス博士は、この機能に対して恒常性を意味する「ホメオスタティック・ダンス」という粋な命名をしている。

例えば「腹側迷走神経複合体＝つながりあい」と「背側迷走神経複合体＝凍りつき」が同時に活性化するというのはどういう状態だろうか。それは言うなれば「(たとえ危険に晒されていたとしても)人が誰かつながることで恐れを感じずに、その瞬間に踏みとどまることができること」である。その状態をポージェス博士は「愛」とよんでいる(皆さんがいつも感じている愛ですよ、愛!)。

もうひとつ「腹側迷走神経複合体＝つながりあい」と「交感神経系＝闘うか逃げるか」が同時に活性化しているときは「予測不可能な状態に身を委ねて、それを楽しんでいる」状態である。ポージェス博士はそれが「遊び」であるとした。例えば、動物が意味もなく、じゃれあったりするのは、「遊び」である。人が生命の安全という確かな基盤がある前提で闘うスポーツは、豊かな「遊び」の代表であるといえよう。我々がスポーツをしているときは「交感神経系」を活性化して心臓をドキドキさせながら安全につながりあっている。

「腹側迷走神経複合体」の指揮者のもと、他者や社会とつながりながら「愛」と「遊び」の「ホメオスタティック・ダンス」を踊りながら自由で安全な「信頼社会」を獲得する生物としてつくられているのである。

四　「ストレスの時代」から「トラウマの時代」へ

この自律神経の機能は誤作動を起こすことがある。敵がいない安全な環境にあるにもかかわらず、「交感神経系」がいつまでも活性化してイライラしてしまうのは自律神経の誤作動がもたらす「ストレス」状態である。

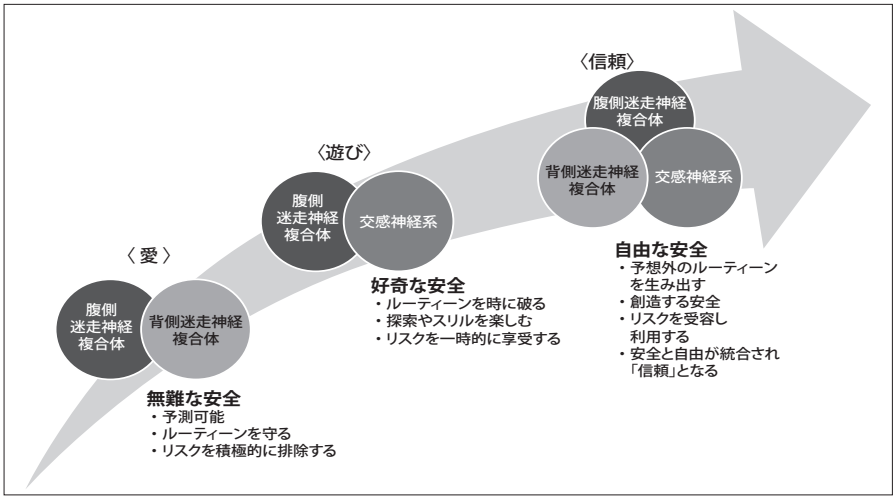
また、同様に安全な環境にあるにもかかわらず、「背側迷走神経複合体」が活性化しつづけると、引きこもりや対人恐怖にも発展する「トラウマ」状態が訪れる。「ストレス」も「トラウマ」も「つながりあい」をもたらす、「腹側迷走神経複合体」の機能が誤作動している状態である。この誤作動が引き起こされる背景には、我々が作り出す社会や環境が大きく影響している。

日本でのポリヴェーガル理論の研究者である、津田真人氏は、日本社会は1990年以降に「交感神経系」が活性化しやすい「ストレスの時代」から、「背側迷走神経複合体」が活性化しやすい「トラウマの時代」へと移行したという洞察をしている。それまでの高度成長期の「産業社会」では、「闘うか逃げるか」の競争に晒されているストレスフルな社会であったが、現代の個人が低成長時代で予測不能な不安に晒されている「リスク社会」では、引きこもりなどの「凍りつき」が発生しやすい状況にあるというのだ。

五　ホメオスタティック・ファイナンスの出現

金融機関もこの状況に適応して機能を変容させてきている。「産業社会」では、企業や個人の成長や競争を支援するものとして金融は機能してきたが「リスク社会」である現代では、リスクを回避するためのテクノロジーや資産形成の機能が強化されてきている。

【図表２】安全空間の３段階



（出所）『ポリヴェーガル理論への誘い』（津田真人著）を参考に筆者が作成。

　金融は発展する経済のなかでは、リスクを適度に排除したり、テイクしたりすることによって社会に「安全空間」を確保する機能として発展してきたといえる。

　そして、ヒトが感じる「安全空間」の状態も段階的に進化している。予測をしながらリスクを排除することで得られる「無難な安全」が第一段階であるとすれば、一時的にリスクを享受しながら「好奇な安全」が第二段階である。日本の金融業界も、過度にリスクを排除する「無難な安全」を超えて、地方創生や起業家支援に踏み出す「好奇な安全」の領域に突入している。

　さらに発展したこれからの人類が手に入れる第三段階の「安全空間」とはどのようなものであろうか。筆者は３つの自律神経が統合することによって得られる信頼に基づく「自由な安全」状態であると考える。これは、予測不可能で不確実な世界のなかでリスクを受容しながらもそれを利用していくという「創造する安全」である。「自由な安全」を手に入れた世界に訪れるのは、本当の意味で自由で安全な「信頼社会」である（図表２）。

　我々人間は、外側にある経済や社会の環境に影響を受けながら「生きていく安全」を探し求めている生物である。

　金融などの社会インフラも、最終的には人間に「生きていく安全」をもたらすためにあるものである。これから訪れる社会で新たな「自由な安全」を手に入れるためには、金融が扱うリスクという概念を再定義する必要があるかもしれない。筆者はこの新たな金融機能を「ホメオスタティック・ファイナンス」とここで命名してみたい。「ホメオスタティック・ファイナンス」では「遊び」と「愛」が融合し、安全と自由が統合された「信頼」として機能するようになる。それがどのような機能であるかを筆者としてもしばらく探究してみたいと思う。

えがみ・ひろゆき●株式会社ＵＲＵＵ代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。１９８９年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、ＣＲＭシステムの開発等に従事。２００７年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社ＵＲＵＵを設立し現在に至る。

「再定義」される金融機関の人材育成

第10回（最終回）
再定義される金融機関の人材育成にむけた５つの提言

株式会社URUU 代表取締役　江上 広行

はじめに

これからの金融機関の人材育成のありかたについて、様々な考え方や取組事例の紹介を続けてきたこの連載も本稿で最終回を迎えることになった。

そこで、今回は、これまでの議論を総括し、再定義される金融機関の人材育成において具体的に取り組むべきことを「５つの提言」として示そうと思う。

一　マネジメント人材だけではなく、リーダーシップ人材を育成する

マネジメント人材とは、与えられた目標に対して、人・モノ・カネの管理統制を行って効率的・効果的に達成させていく能力を備えている人のことをいう。正当な権威と指導力をもち専門性にも長けているマネジメント人材は、これまでの人材育成における理想とされてきた。しかし、マネジメント人材だけでは、複雑で予測不可能なＶＵＣＡの時代の構造変化に太刀打ちできない。求められるのは起き得る変化に適応するだけではなく、望ましい未来に向けた変化を創り出すリーダーシップ人材である。ここでいうリーダーシップとは、頭取や部長などの組織上の権力や専門性を備えていることは条件ではない。問題を自分事として捉え、そこに飛び込み、自らが起点となって一歩を踏み出す変革の実践者のことである。

マネジメント人材に求められているのは「知識・スキル」の向上（第２回で触れた「成人発達理論」でいうところの「水平方向」での成長）であるが、リーダーシップ人材には人間としての「器」としての拡大を意味する「知性・意識」の成長が求められる（同、「垂直方向」での成長）。

二　失敗とチャレンジを許容する

これまで金融機関の中で重宝されてきたマネジメント人材は、失敗とリスクを回避する経験の積み重ねによって能力を高めてきた。その能力とは知識や経験を武器として組織の中で自分の身を守り、社会・経済の中で金融機関の存在を自己正当化させていくことであった。しかし、「私が正しい」ということに執着する自己正当化は、創造性や多様性とは対極にある思考である。

皮肉なことに、金融機関がマネジメント人材を育成すればするほど、リーダーシップ人材を育てる土壌を失うという代償を支払うこととなる。リーダーシップとは、自分の弱さえもさらけ出すことによって自らの器を拡大させていくことである。グローバルにリーダーシップ開発を行っているCenter for Creative Leadershipがビジネスマンに対して「自身のリーダーシップがどのようなときに開発されたか？」という質問を行った。その結果、一番多い回答が「困難な経験」で34％、「チャレンジングなアサインメント」が27％と、この２つで大半の回答を占めていた。この調査結果が示していることは、リーダーシップ人材は失敗を含む試練を通して育成されるということである。

「心理的安全性」という言葉

がビジネス界に広がるきっかけを作った、エイミー・C・エドモンソンは、著書『チームが機能するとはどういうことか』の中で、失敗を9つに区分し、それが「非難に値する」か「賞賛に値する」かを段階的に示している（図表1）。

リーダーシップ人材を育成していくには「賞賛に値する失敗」を許容していく組織文化と、お互いに厳しいフィードバックが行える心理的安全性の構築がとても重要となる。

【図表1】「賞賛」と「非難」の区別はどこですか？

非難に値する	逸脱	所定のプロセスに従わないことを意図的に選択。
	不注意	うっかり逸脱。
	能力不足	仕事を遂行するスキルやトレーニングが不足。
	プロセスの不備	所定のプロセスに従ったが欠陥があり不完全。
	困難な仕事	困難で、確実な遂行が毎回はできない仕事。
	プロセスの複雑さ	多くの要素から成り立っているプロセスが、さらなる要素と出会い滞る。
	不確実性	将来何が起きるかはっきりしない中で、妥当に見える行動をとり、好ましくない結果が生まれる。
	仮説検証	アイデアや構想の試みが失敗に終わる。
賞賛に値する	探査実験	知識を広げ可能性を調べるための試みが失敗に終わる。

（出所）チームが機能するとはどういうことか（エイミー・C・エドモンソン）

三　「システム思考」を取り入れる

財務分析に代表されるように金融機関の職員には「分析力」が求められる。「分析」の思考法はロジカル・シンキングや論理的思考といわれる。これは複雑なものを部分に分割することで問題を特定し、そこから解決策を見出していく手法である。この手法は、原因と結果が直線的であるような、静的な問題を技術的・合理的に解決するには有効であるが、問題が動的に変化していたり、因果関係が複雑であったりする場合には、近視眼的になりすぎるがゆえに問題の本質を捉えることの阻害要因にもなることもある。また、論理思考のみに依存することには問題と自分を切り離して捉える「評論家」を組織に蔓延させていくという弊害もある。

多くの地域金融機関が課題としている「地方創生」が対象とする地域社会や地域コミュニティは複雑なシステムである。例えば地域に対して、経済性だけではなく、社会や環境までを考慮したＥＳＧの概念を投融資の意思決定を行う場合、問題の因果関係がとたんに複雑になり、論理思考だけで問題の本質を捉えることはできなくなる。

この複雑な問題に対して有効なアプローチの一つが「システム思考」である。システム思考とは、問題解決を部分ではなく、要素の関係性から見出していく考え方である。システム思考では多様で動的に変化していく問題を、構造として見極め、様々な要素のつながりと相互作用を理解することで、真の変化を創り出そうとするアプローチをとる。事業性評価やコンサルティングにおいてもシステム思考は十分に有効なツールとなり得る。複雑な社会課題を扱うＳＤＧｓの取組みや、複雑で多様なデータを動的に取り扱うＤＸ（デジタル・トランスフォーメーション）を取り入れていくにはシステム思考はもはや必須のツールである。システム思考は金融を通して社会・経済にインパクトを及ぼす金融業界こそ取り入れていかなくてはいけない。

四　トップダウンの階層別研修からオープンな全員参加型の学びの場の構築へ

多くの金融機関の研修は、「新人研修」「中堅管理職研修」「幹部研修」のように階層別に体系

化されており、これに、営業スキルや財務分析、コンプライアンスなどの目的別研修が組み合わさる。領域によっては外部講師や通信教育などが金融領域を専門としている外部講師や研修業者に外部委託される。つまり、金融業界の研修の大半は教えるほうも教えられるほうも業界内に閉じた「金融村」で運営されている。筆者は、多様な業界の社会人がＭＢＡを取得するために学ぶビジネス・スクールの教壇にも立っているが、そこに来る学生に金融業界で働く人（とりわけ銀行員）は相対的に少ない。

金融業界の職員が法人融資などで、多くの業界と関わりをもつ機会があるにもかかわらず、「世間知らず」となってしまうのは、この教育・研修体系の構造が少なからず影響している。金融業界では前項で挙げた、システム思考はおろか、ビジネス・コミュニケーションの基本とされているロジカル・シンキングでさえも使いこなせる人は少ない。

知識やノウハウがダイナミックに変化している時代には、人事部が企画し階層別に構成していく研修体系のみでスピード、柔軟性、多様性を高めていくには限界がある。

現代は教えることに情熱をもっていれば、現場の誰もが講師になれる時代である。そのためのタレント・マネジメントツールやＥラーニングのＩＴツールも実用性が高まってきている。例えば、ＹｏｕＴｕｂｅのコンテンツ評価に対して密かに能力を発揮し得る人材が、現場に眠っていて、そのノウハウは金融機関の知的財産評価に有効である可能性がある。さらにいえば、組織を超えた顧客や地域の市民も講師となり得る。オンライン会議ツールの普及で業界や領域を跨いで交流できるコミュニティが次々と誕生しており、職員の誰もがオープンに多様な知識を取り入れる機会が増えているが、そういった場に金融機関の人を見かけることは少ない。業界の枠組みを超えてよりオープンに学び合う組織文化が金融業界の風通しをよくするばかりではなく、新たなリーダーシップ人材を生み出す可能性を広げていく。

多様性を意味するダイバーシティの重要性が金融業界でも取り沙汰されるようになったが、これは何も、多様な人材を採用したり、活用したりすることだけを意味するものではない。人は誰しも一人の人格の多様性を自分の中に持ち合わせている。これを「インターナル・ダイバーシティ（内なる多様性）」という。しかし、銀行に就職すると、どんな人も銀行員っぽくなっていくように、組織は一人ひとりの個性を画一化してしまう。本業とは異なる価値観をもつような「異質な場」と積極的に関わることで、組織の中で一人ひとりの多様性を再度解放していくことはとても重要である。一部の金融機関が導入している副業の推進はとても有効である。

五　「対話の日常化」とそれを促す「ファシリテータ」を育成する

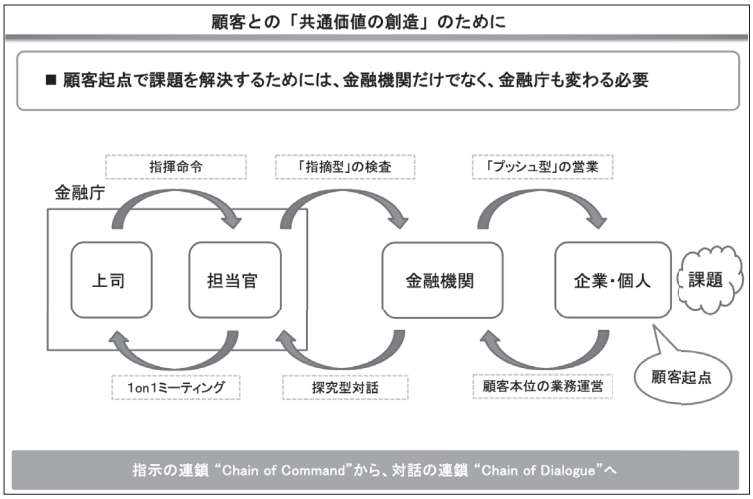
金融機関の職員は「先生」や「専門家」になりたがる傾向が強い。金融業界に身を置く多くの人は学生の頃から「人よりも勉強ができること」をアイデンティティとしてきている。就職後も「優秀であり続けること」をキャリア目標として、それに秀でた人がマネジメントを行っていく。その結果、「優秀な人がそうでない人を指導する」という能力至上主義に則って本部は支店を指導し、支店長は職員を指導し、そして金融機関の職員は顧客の「先生」となって顧客を指導しようとする。金融機関は、対外的にも対内的にも「コンサルタント」や「アドバイザー」であることを理想のアイデンティティとしている。

連載の初回で触れたが、金融機関が得意としてきた専門家としての知識や情報は、情報化の進展により誰もが低コストまたは無料でその情報を手に入れられるようになり、対価を得られるほどの価値を生み出さなくなってきている。金融機関などの専門領域であった「目利き力」「事業性評価」の能力は、ＡＩやビッグデータに役割を譲りつつある。「優秀であろうとすること」が悪いわけではない。優

秀であることは、金融機関に期待される能力の一つに過ぎないのだ。

優秀な人がトップダウンでそうでない人をコントロールするというパラダイムの転換を図ろうとしはじめたのは、金融行政のトップにいる金融庁であったことは象徴的である。金融庁は2017年頃から「共通価値の創造」や「対話」という言葉を行政方針等で頻繁に使い始めた。金融業界の全体が顧客起点で課題を解決するために、金融庁自ら連鎖を断ち切り、双方向での対話の連鎖を生み出す方向に舵を切ったのだ（図表2）。

【図表2】金融庁の方針の転換



（出所）金融庁広報誌　アクセスFSA202号

図表2が示しているとおり、「対話」は、必ずしも金融機関の組織内だけを指しているものではない。金融機関と顧客、金融機関と株主、金融機関と金融庁などの監督当局、金融機関と地域社会など、ありとあらゆるステークホルダーとの対話によって、出現させたいと願う未来の実現に向けて創発を生み出していくことが、金融機関にとって重要な役割となる。

対話を促すために、重要な役割を果たすのがファシリテータである。ファシリテータについては連載第6回で「ある意図をもって、その場にいる人たちの意識を解放し、創発が促されるように働きかけること」と定義した。

正解やベストプラクティスがあるときは、金融業界がトップダウンでコントロールすることは有効である。しかし、VUCAの時代には、金融機関も顧客も正解を持ち得ておらず、正解をも見つけたとしても明日にはそれが変わっているかもしれない。対話によって創発を生み出していくファシリテータという人材のニーズはますます高まってくるであろう。

おわりに

全10回にわたり続けた本連載もここで、筆をおかせていただくことになった。

この連載第1回のタイトルは、「これまでの人材育成のやりかたの延長に、金融の未来はない」であった。正直にいうと、読者の関心を惹きつけようと、あえて挑戦的なタイトルにしてみたのだが、読者や編集者からの様々なフィードバックをいただきながら連載を進めていくにつれ、この言葉は筆者自身の中でも徐々に確信へと変化していった。未来から求められる金融の実現は、変革を担うリーダーの手にかかっている。そのリーダーが、読者である皆さんであることを願ってやまない。

えがみ・ひろゆき●株式会社URUU代表取締役、（一社）価値を大切にする金融実践者の会代表理事・事務局長。1989年金沢大学経済学部卒業。地方銀行に入行後、営業部門、融資部門にて信用調査、研修講師、CRMシステムの開発等に従事。2007年に株式会社電通国際サービスにて人材開発、組織開発などのコンサルティングを行い、18年株式会社URUUを設立し現在に至る。