

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第39回 対話で同僚の成長を支援する

馬場 貴裕 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マシオン協会」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、東邦銀行個人コンサルティング部ブライベートバンクキングマネージャーの馬場貴裕氏と、馬場氏が銀行内で展開している「対話カフェ」の話を中心に対談を行った。

● 国際関係や環境問題に興味があった学生時代

山口 銀行員になる前は、どんな若者だったのですか？

馬場 生まれは宮城県仙台市です。当時は両親と妹と祖母の6人で暮らしていました。私は、先天性股関節脱臼で生まれてきました。日常生活に支障はありませんが、いつの日か股関節の状態が悪くなったら手術をし、場合によっては人工関節を入れる可能性があるというものです。小さい頃から、医者に股関節に負担がかかることは控えましょう、と言われていました。このため冬のスポーツ全般はで

きませんでしたし、小学生から続けていた野球では、中学校のときに野球部で言う学校裏にある神社の石段ダッシュも私だけできませんでした。一人だけチームメンバーから外れて校庭や神社の外周をランニングしていた私は、どんな他のメンバーとの距離が遠くなっていると感じていました。しかし、私は一見した目は他の仲間と同じなのに自分は違う。でも、私以上に苦しい思いをしている人がいるのではないかと考えた。野球以外の何かもやりたい、と思い始め、ボランテニア活動のようなことに興味を持ちました。

現在、銀行では相続や事業承継のコンサルティングを実施しています。相続の話は表面的(外見)にはわからない、心の奥底に触れるものです。私が小さい頃から感じてきた、「一見した目は何も他の人と変わらないのに、事情を抱えて生きている」という感覚は、相続のコンサルティング現場でものすごく生きています。家族には外から見えない事情やこれまでのストーリーがあるということを強く意識して話を聴いています。これは、私

の原体験から来るものです。高校では野球をしながら、赤十字活動もしていました。高校3年生の時、タイにある赤十字社との交流事業で現地へ1週間ほど行きました。タイ赤十字の方々の活動は日本にいる私たちとは全く違いました。貧困層をいかに救うか、学校に来られない子供たちにどうやって教科書を渡していくか等、教科書を当たり前前に持てる自分たちとは全く異なる世界に関心が湧きました。大学は、国際インスティテュートのコースがある立命館大学に入りました。大学2年のときに、ウエールズへ1カ月間の研修留学がありました。自給自足のエコな暮らしをしながら、環境問題に先進的に取り組むヨーロッパの視野の広さを体験しました。また、大学主催の世界学生サミットの事務局を担い、世界20カ国以上の方々との議論する場作りもしました。

山口 馬場さん(以下、「バビさん」)は、副業でSDGsのカードゲームのファシリテーターをしていますよね。私も一度バビさん主宰で、SDGsのカードゲームをやらせてもらい



●顧客と深く対話をする姿勢は、自身の原体験につながると思いを語る馬場氏。

ました。これには、高校・大学の頃からの伏線があるのでですね。

●住友信託銀行での仕事

山口 大学卒業後、住友信託銀行（現三井住友信託銀行）に入られたとのことですが、入社理由は何ですか？

馬場 大学3年生の頃にAFP資格（日本FP協会認定ファイナンシャルプランナー）を取得しました。ライフプランを作る実技科目がありました。例題は、父は○歳、子供は○歳、資産がこれくらいあって収入はこのくらい、これらをもとに老後まで

の資金計画を作ってください、という内容でした。お金周りをいろいろと考える人生設計が本当に楽しく、金融の世界に興味を持ちました。就職活動では、いち早く内定を出していただいた住友信託銀行に決めました。

山口 住友信託銀行では、どのような仕事をされていたのですか？

馬場 入社後1年ほどはリテール営業をしていました。窓口での各種手続や外回りでの退職金の資産運用提案等をしていました。その後、年金の部門に異動となり東京勤務になりました。当時、確定給付企業年金や確定拠出年金という新しい年金制度

がスタートしてまだ間もない時期でした。豊富な知識を持つプロの方々ばかりの組織で、どうにか食らいつつこうと考え社労士資格を取得しました。確定給付年金制度の部署に6年所属した後、確定拠

出年金部に異動となりました。確定拠出年金制度の導入、導入した企業の制度変更、企業内での投資教育を企画・実施するという部署です。その頃、東邦銀行が確定拠出年金を導入しようとしていました。当時の私の担当は西日本エリアだったので

が、課長が「馬場さんの出身は東北の仙台だね。福島は東邦銀行の案件があるけど、担当してみようか」と声をかけてくれました。「じゃあ行きます」ということで担当することになりました。

東邦銀行には制度導入の担当者として1年以上行きました。そこが私と東邦銀行の最初の出会いです。銀行職員向けの投資教育のメニュー作成、研修講師との打ち合わせ、運用商品への書類提出等のお手伝いをしました。

●銀行を辞めての独立

山口 住友信託銀行を辞められたのはどうしてですか？

馬場 当時、社会人になって10年を経過しようとしていまし

た。一定期間経験を積んだら地元で仕事をしたいと漠然と考えていました。仙台出身の妻と結婚していたこともあり、ここで思い切って退職しようと考えていました。今となっては少し苦い思い出ですが……。

山口 独立されてからは、どのような仕事をしていたのですか？

馬場 将来的には社労士の仕事をしたいと思っていましたが、当然社労士の仕事は最初ありません。確定拠出年金の制度導入の関係で投資教育に関わっていたので、企業の社員向け投資教育の研修講師の仕事が最初の中心でした。それまで研修メニューを作る立場でしたが、確定拠出年金制度についても熟知して話すことができて、評判も良かったと思います。

山口 この時期に、心に残っていることはありますか？

馬場 独立すると、自分で仕事をとってこなければなりません。今でも忘れませんが、研修

講師を探していたある運用会社
に行ってプレゼンをしたときの
ことです。その場で「馬場さん、
あなたのことを気に入った。話
し方、佇まい、柔らかな表情
とても良いですね。この場で契
約させてください」と言っても
らえたことがありません。信託銀
行の看板ではなく、馬場貴裕と
いう一人の人物を評価いただき
仕事を頂戴する経験はとても貴
重なことでした。

●再び銀行員になる

山口 なぜ再び銀行員になった
のですか？

馬場 今考えれば当たり前で苦
い思い出なのですが、研修講師
の仕事は、ほぼ仙台にはありま
せんでした。東京出張が多かつ
たですね。地元で仕事をしたい
と思って戻ってきたのに地元で
ほぼ仕事がありませんでした。
その中で、東邦銀行とご縁があ
りました。信託銀行時代に担当
していた縁がつながるとは思っ
てもいませんでした。2015
年6月のことです。

山口 最初の仕事は、どんなも
のだったのですか？

馬場 最初は、本店営業部に配
属されました。その時の本店営
業部長が今の頭取の佐藤稔さん
です。佐藤さんからは、「1年
くらい現場を経験してくれたら
大体わかるから、安心して働い
て」と言われました。結局、1
年9カ月本店営業部にいて、東
邦銀行が信託事業を立ち上げる
ことになり、2017年4月、
当時の法人営業部に異動になり
ました。

山口 バビーさんの入社は、東
邦銀行が信託事業を行ううえで
も好都合だったのですね。

馬場 それは私にはわかりませ
んが、信託銀行出身者という珍
しいキャリアに白羽の矢が立つ
たのだと思います。法人営業部
の隅に席を作ってもらい、実働
部隊としては私ともう1名の2
名でスタートしました。事務取
扱や、販促チラシ、社内向け説
明資料も本当に最初は何もな
かったです。とはいえ、201
7年6月からトライアルでのお
客さま向け説明や契約がスター

トすることは決まっていたので、
工程表を作成し必要と思
われることを見える化しつづ
も、がむしやりに、気合いで事
業を削っていきました。ゼロか
ら事業を進めていく経験は非常
に学びになりました。最初は遺
言信託から始めて、その後金銭
信託に広がっていきます。

●SHIFTとの出会い

山口 SHIFT（JPBV
リーダーシッププログラム）に
参加するきっかけは何だったの
ですか？

馬場 2017年4月に法人営
業部に異動したタイミングでグ
ロービス経営大学院に本科生と
して入学し、2019年3月に
卒業、MBAを取得しました。
卒業後、グロービスで学んだこ
とを使って何かしたいと思っ
たのですが、ことごとくうまく
いきませんでした。例えば、学
んだフレームワークを使って企画
書を作ったとしても反応が芳し
くありません。様々なケースメ
ソッドを通じた学びのシャワー
を浴びてきたはずなのに、自身

の力を発揮できていないと感じ
る日々は、私自身を苦しめてい
きました。

その中で私は、2030SD
Gsというカードゲームの体験
会に参加します。ファシリテー
タの資格をとり、東邦銀行で副
業が解禁されると、そのファシ
リテータの仕事を副業として始
めました。この行動が大きな変
化をもたらします。SDGsを
起点とし、未来を考える癖が付
きました。

副業で試行錯誤する日々の中、
私の中に1つの問いが生ま
れます。「バンカーとしての私
は、自分が何者なのか語ること
ができていないのではないか」
というものです。その頃に、グ
ロービスの友人から江上広行さ
ん（JPBV代表理事）のことを
紹介していただきました。江
上さんからSHIFT参加のお
誘いを受けたのがきっかけでし
た。

●対話カフェの取組み

山口 SHIFTに参加して、
何か変わりましたか？



●対話カフェの取組みに深くうな
ずく山口氏。

馬場 2021年4月からSH
IFTに参加しました。グル
ープ対話の中で、いろいろな話を
聴いてもらえることによって、
自分の行動の振り返りができ
る場でした。私は早速SHIFT
で学んだことを活かして、銀行
の中で何か企画してみたいと思
いました。SHIFTに参加し
て1カ月後の2021年5月、
対話カフェの企画書を作りました。
東邦銀行と一緒に働く仲間
の成長を後押しする何かをした
いという想いから、単に対話す
る場ではなく現場職員のコンサ
ルティングスキルを上げること
を目的としたオンラインでの学
び合う場の提供です。コンテ
ンはすべて私が作成しました。
当時の課長に対話カフェの企画

について相談すると、課長から
「説明を聞いただけでは、どん
なものかもわからないからトラ
イアルを実施しよう」と言われ、
課内の6人、7人でトライアル
をすることになりました。7月
から9月までの約2カ月、土日
を使って4回ほど実施しまし
た。ありがたいことに私の想像
以上に好評でした。そのうえで、
部長に相談すると部長はすぐに
了解してくれて、部の後押しが
あるなかでスタートを切ること
ができました。

山口 従来の営業店向け研修と
は、どう違うのですか？

馬場 対話カフェの大きな特徴
は、1年という期間にあります。
単に知識の習得とい
うのではなく、「学び・
行動するサイクルが
ある」ということで
す。学び、振り返り、
そして行動するとい
うサイクルを意図的
に仕組みとして入れ
ました。1カ月に1
回、オンライン上で
90分のワークショップ
を実施します。そ

して、自分の職場（現場）に戻
り、また1カ月後にオンライン
で集まります。このサイクルが
1年続くことに特徴がありま
す。繰り返されることで自然と
体に染み込みます。そして、1
年一緒に学び合うことで学ぶ仲
間とコミュニケーションも作れます。

山口 対話カフェの参加者はど
のような方なのですか？

馬場 課内のメンバーがこうし
たコミュニケーションに興味があり
うな人に個別に声をかけて参加
者を募ってくれました。公募で
はなくいわゆる声かけで集めて
います。対話カフェは基本的に
土日開催です。時間帯はメン
バーの都合に合わせています。
一期（2021年11月～202
2年11月）のメンバーは夜8時
から、二期（2022年12月～
2023年12月）のメンバーは
朝7時からの開催が多かったで
すね。メンバーは本当に多様な
方々に来ていただいています。
勤務する地域も年次もほぼバラ
バラ。感じている課題、悩みも
様々でした。「よくわからない
けど面白そうなので」といった
ニュアンスで参加してくれたメ

ンバーに感謝ですね。

山口 対話カフェの内容につい
て教えてください。

馬場 Day1からDay11ま
での11回を基本とした内容とな
っています。最初に「対話と
は」という回と「問いのスキル」
の回を行います。その後、「オ
ンライン懇親会」を1回として
カウントしています。海外の金
融機関の事例を2回、SDGs・
ESGが1回、2on2（2対2
で分かれて、4人で行うグル
ープ対話の手法）が2回、まとめ
を1回やります。その間に外部
からのゲストとの対話を2回
入れて、11回です。

例えば、海外の金融機関の事
例は、山口省蔵ほか著『金融機
関のしなやかな変革』（金融財
政事情研究会）や新田信行ほか
著『誇りある金融』（近代セ
ルズ社）を参考に、ハンデルス
銀行やGLS銀行の事例を紹介
しています。こうした海外事例
を聞いたうえで、東邦銀行のこ
とを考える、といった感じ
です。また、外部からのゲストは、清
水菜保子さん（ゆずり葉代表）、
山口さん、江上さんなどのSH

I F T関係者に参加していただきました。その他2on2等では、他のS H I F Tのメンバーにゲストとして参加していただいています。

●対話カフェの効果

山口 対話カフェの参加者は、対話カフェをどのように受けとめているのですか？

馬場 アンケートに感想を書いてもらっています。「仕事の仲間でありながら、いつもは話せない会話をする不思議な存在」「一緒に働いたことのない職場の人と悩みや人生観について話し合える場」「それぞれのポジションに寄らないフラットな意見を交換できる貴重な場所」といった意見をいただいています。また、参加することによって、「考え方についてハッとさせられる場面が多かった」「毎回気づきがあり、終わった後はいつも満足感があった」「毎月自分の今や、他の方の今を知り、共感やそんな意見があるんだなといった発見があり、日曜日、また明日から頑張ろうという気

持ちになりました」という感想もいただいています。

山口 対話カフェ参加者から銀行内での表彰者が出ている、との話を伺いました。これに対する対話カフェの影響はどの程度あるのですか？

馬場 定量的には測れないです。もともとそういう素地があるメンバーに来てもらえている面があると思います。とはいえ、来てもらったことよって、よりいっそう、その能力を発揮する幅が広がるとか、視野が広がるとか、などがあるならば、役に立ってたかなと思っています。

山口 心理的安全性が確保できている、対話が成り立つチームの生産性が向上することは、Googleの調査プロジェクトでも明らかにされています。ただ、短期的に成果が上がるものでもないと思っています。今回の対話カフェに関して、結果につなげる点で気をつけたことが何かありますか？

馬場 「学びを普段の仕事にどう活かすか？」という問いかけ

を意図的に入れるようにしています。また、1カ月後の振り返りでも、どのように活かせたかを聴くようにしてきました。自身の学びを言語化する機会は実は多くはないのだと思います。言語化を繰り返すことで自身のものになっていきます。学びのサイクルを作ることと同様に意図的にプログラムに組み入れられました。

山口 対話カフェのメンバーの行動の変化がわかるような具体的な事例はありますか？

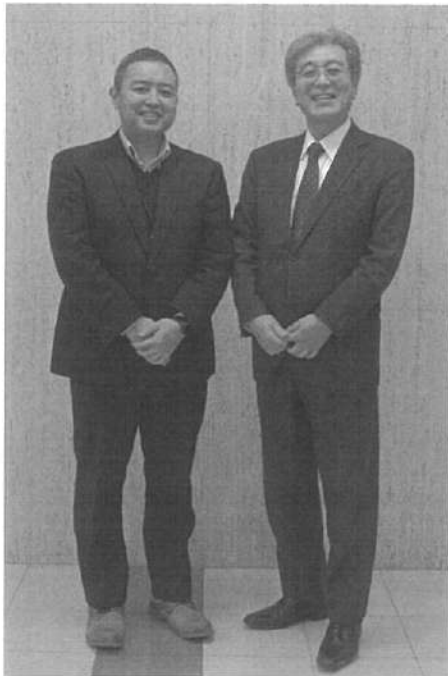
馬場 2023年6月から8月の3カ月、立候補してくれたある対話カフェメンバーに対して、1on1を実施しました。その1on1で自身の課題や成長に向けた行動を一緒に確認していただきました。あるセッションで本人から「成長できたと感じたことがありました。支店長の話を受け止めることができました」との声がありました。その方は、従来、自分は支店長から質問されたら答える、言われたことに反応することしかしていなかったそうです。1on1のトレーニングを続けているなかで、「自

分から問いを投げけるほうが良いかな」と思うようになり、ある朝礼で支店長が言ったことに関心を持って、「なぜ朝礼でその話をされたのか」と支店長との1on1の場で尋ねたところ、とても盛り上がりつつそうです。「支店長の気持ちも少し理解できるようになった。自分から問うようになっただら、関係性に変化があった」ということでした。

山口 話の聴き方が変わったということですね。

馬場 そうですね。紹介したのは1on1での事例でしたが、参加している人自身が変化していることは、対話カフェのセッションの中でも感じます。お客さまの発言への注意の向け方とか、自分の組織の中での発言の仕方が少しずつ変わっていったらと思っています。対話カフェで新しいインプットを入れて、普段の仕事に戻って来たら、また対話カフェに戻って来てということを、1年間、振り子のようには繰り返していく間に、他者の話を受け止める力がついていると思います。

金融業界の課題を読み解く
熱い!! 金融対談



●課題解決を急がない対話から生み出される気づきが今回の対談からも垣間見えた。

山口 対話ってチームワークですよね。話す人も聞く人も問う人も、一つのチームとして何かを探究しようとする雰囲気を作っているからこそ、何かしらの気づきを得るといふことだと思います。これに関して工夫している点はありませんか？

馬場 この人には話しても大丈夫だという心理的安全性ができていからこそ話せる、という点があるので、何でも話せるコミュニケーション作りがまずは大事だと思っています。良い雰囲気の場作りを行うことで学びが深まるセッションに2on2があります。

す。2on2では「課題解決をしないでください」という決まりがあります。解決策を提示したら対話の探究が終わってしまうからです。課題解決をしないように、対話を深めていくことをひたすら意識してもらった結果、あるメンバーがこのようなフィードバックをしてくれました。「課題解決をしないまま話をしていたら、自分であろうとしたら良いかなどという解決策が自然と自分の中から出てきました。解決の道筋は私の中にすでにあったのですね」と言っていました。「悩みを聴いてもらって受けと

めてコメントしてもらおう」というサイクルは、一つのチームとして何かを探究しようとする良い雰囲気の場でこそ、深い気づきを自身で見つけることができます。

山口 周囲の人が傾聴して問いを出さずだけで寄り添った結果、話し手が自分自身で何かに気づくというのは、対話が上手い場合のパターンの一つですね。

馬場 主宰する私が社内の人間であることが大事なことだと思っています。社外から研修講師が来てやるのではなく、一緒に仲間が作っているコミュニケーションで1年かけてフォローし続けることの安心感が参加者には大きいと思います。

これからも何らかの形で職員の成長支援の場作りをしていきたいと思えます。馬場と一緒に学びたいという方、ぜひ私に連絡をいただきたいと思いますね。待っています。

山口 私は、金融機関へ対話の導入を勧めています。本日、馬場さんから伺った取組みに希

望を感じました。ありがとうございました。

プロフィール
 (ゲスト)

ばば・たかひろ ●東邦銀行個人コンサルティング部所属。立命館大学法学部卒業後、大手信託銀行入行。退職金制度の構築や投資教育等の業務を担当。その後仙台にUターンし独立。大手企業向けの投資教育研修等を行う。2015年に東邦銀行へ入行し相続関連の新規事業の立上げ等を担当。3000名以上の相続の話に寄り添う。銀行で働く人の成長支援を行う傍ら、「サステナブルサポーター」として、副業でSDGs研修、社外1on1等のコーチを実施する顔を持つ。グローバル系経営大学院卒業。

(聞き手)

やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。特定非営利活動法人金融1丁協会理事長。