

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12回 対話する金融庁

川口英輔、江上広行 (ゲスト) × 山口省蔵 (聞き手)



🌀 テーマと概要

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、金融庁川口英輔氏と株式会社URUU代表取締役江上広行氏が主宰する「対話する金融庁」についての対談をお伝えする。

● 問いを持ち帰る場

山口 月1回の対話イベントである「対話する金融庁」は、今はリモート(ZOOM)開催となっていますが、コロナ前に新虎小屋(虎の門にあるコミュニティスペース)で実施していた時から、私も参加しています。今さらながらの質問になります。が、そもそも「対話する金融庁」とは何ですか？

川口 金融に関係のある人たち

が、フラットな立場で集まり、問いを持ち帰る場です。金融庁は、「金融機関とその向こうにいるお客さまとの間に対話の連鎖を生み出したい」と考えています。そのためには、金融庁と金融機関の間にも対話できる関係性を醸成することが大切であり、この取組みもそうした関係性の素地を作る一つのきっかけになれば、と考えています。金融に関わる方々の声を互いに受け止め、何か決まった答えを出すのではなく、一人ひとりが問いを持ち帰ってもらいたいと考えています。

山口 始めたきっかけは何だったのですか？

川口 江上さんが、新虎小屋で月1回、お金にまつわるワークショップを開いていて、私はそこに参加していました。霞ヶ関では出会えない人たちとフラットに語り合うことの面白さを感じていたところ、新虎小屋の忘年会で、「自分も金融庁の対話イベントをやりたい」と酒の勢いで言ってしまったのです。そ

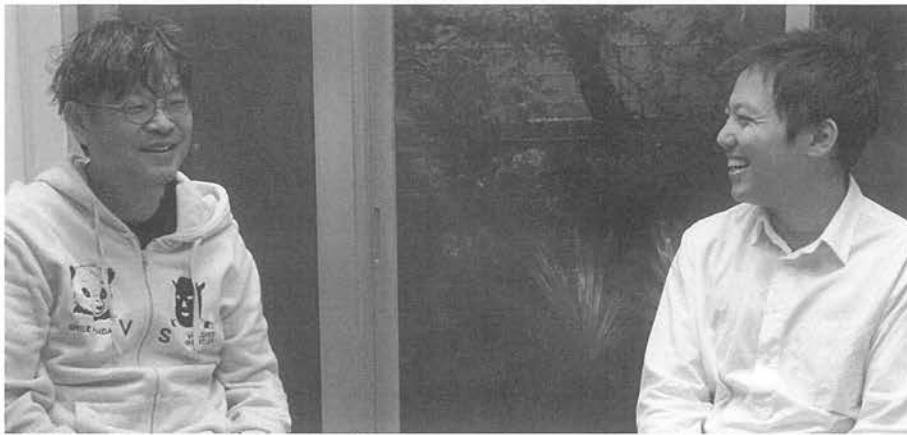
こに江上さんから、「いいじゃん。やろう、やろう」と賛同されて、2019年2月から始めることになりました。

江上 組織の意思決定のために行うのが「議論」である一方、新たな気づきを得るために行うのが「対話」です。金融業界では、議論はされていますが、対話が不足しています。このため、もともと金融業界での対話の必要性を感じていました。「対話する銀行」という本を書いたこともあります。やがて金融庁も「対話」を言い始めました。

対話の効果は実践でしか理解できません。対話についての説明を聞いても、泳いだことがない人が泳ぎ方を頭で理解しているようなものです。対話する金融庁は、金融業界における対話の実践のために始めたものです。

山口 金融庁で承認を取って、取り組み始めたのですか？

川口 そうです。金融庁の組織改革施策として始まった「政策



●対話による関係性の変化が始まりつつある、また対話は答えを出すことが目的ではないと語る川口氏(右)と江上氏(左)

オープンラボ」(金融庁における職員の自主的な政策提案の枠組み。社内副業的な位置づけで、業務時間の1〜2割を充てることができる)の枠組みを使いました。政策オープンラボは、上

司の了解を取り、長官以下幹部にプレゼンして認められれば、始められます。

山口 「対話する金融庁」は、政策オープンラボの中では、一番柔らかい取組みのように感じます。

川口 金融庁のイベントで最初からお酒を飲んでいいのは、ここだけかもしれないですね。金融庁内部で、半期に1回取組みについて報告をしますが、「こういう調査研究をして、こういう成果が出ました」といった報告でないこともあってか、金融庁幹部の方々からも新たな問いにつながるコメントを頂いていると感じます。

具体的には、外部の人との関係性の変化を面白がってくれる方、中長期的な課題を考える職員に共感してくれる方等、様々です。幹部から、「外部との関係だけでなく、どうしたら職員同士の対話が広がるか」と

問われたこともあります。まさに「議論」で決まった答えを探すのではなく、「対話」による関係性の変化が始まりつつある、と感じます。

私自身は金融庁に入ってすぐ金融検査マニュアルの担当になりました。「検査官は金融機関の職員と双方向の議論をする」と書いてあるのを読んで「双方向じゃない議論はあるのか?」と不思議に思った記憶があります。おそらく、それだけ一方だど世の中から思われていたことの現れなのでしょう。そうした中で、最近では金融行政方針などに「対話」という言葉が使われるようになりました。大きな変化の中の一つに、たまたまこの取組みもある、と思っています。

江上 金融業界は「答え探し病」にかかっています。結果が出やすい答えを求めていることが、問題への理解を妨げています。例えば、頭痛がしたとき、その原因を探らず、薬を飲んでやり過ぎすうちに、根本的な改善が図れないままになるのと同じで

す。「こうやれば、こうなる」という短絡的な見方をしている世界に、イノベーションは起きません。実際、日本の金融では、多様なものが生まれにくいと感じています。

「対話する金融庁」では、問いの種類や対話のやり方は毎回変えますが、ある意味、問いが出されるだけです。それに対する参加者の様々な考え方が示されますが、答えを出すことを目的にはしていません。なので、その日の回が終わったら、すつきりするわけでもなく、もやもやした感じを持ち続ける場合もあります。

山口 金融庁が政策オープンラボについて対外発信をする際に、「対話する金融庁」は、あまり取り上げられていませんね。「対話する金融庁」のわかりやすい成果はありますか?

川口 定期報告の場で、幹部の方から「すぐにわかりやすい成果を求めてはいけけないのはわかっているけれど、どこを目標にしたらいと思う?」と問われ

たのが印象に残っています。「成果を求めた瞬間につまらなくなる」と理解している一方で、成果の曖昧な活動は説明しにくい、との感覚をもっています。

「対話する金融庁」の参加者が集うコミュニティにも問いとして投げかけましたが、「成果にこだわる必要がある?」、「そもそも対話への執着を手放したほうがいいのではないか?」などと新たな問いが生まれました。成果を求めることは、結局、自分がどう見られたいか、に過ぎません。最近、「無理してわかりやすい成果を求めなくてもよいのでは」と思っています。

「対話する金融庁」つながりで、中原淳先生（立教大学教授）ゼミの学生、きらぼし銀行、金融庁の3者のコラボで、研究イベントを開催したことがあります。また、『問いのデザイン』（安齋勇樹、塩瀬隆之著）に関するイベントも行いました。いずれも、ゼミの学生や銀行員、同書を読んだ銀行員と「問いのデザイン」の内容を仕事としている会社の方がこのコミュニティで出会ったことから発生しまし

た。これらは成果かもしれないませんが、最初から狙っていたわけではありません。

江上 対話の成果は対話です。対話には連鎖する性質があります。最近、対話に熱中しているしよーぞーさん（山口氏）がよい例ですね（笑）。対話の起点となる場を作っておけば、あとは自然に広がります。その起点が「対話する金融庁」です。ふつうの対話は、気楽に話せるコミュニティのような場から発生するので、金融庁から起きていることが珍しいし、そこに価値があると思います。

山口 そうですね。私も、今年に入って、「対話研究会」を立ち上げてしまいました。対話する金融庁には、どんな人たちが参加しているのですか?

川口 金融機関、フィンテック、コンサルティングファームの職員、大学教授、雑誌の編集者、他省庁の方等です。たまに、「何で来ているんだろう?」という人もいますね。

江上 シンプルに対話を楽しむ人がきています。例えば、映画を見るのは映画が好きだからであって、何か正解を得たくて映画を見ていくわけではありませんね。対話自体が、新しい気づきや一体感が得られる創発のプロセスです。「議論」を求めてきた人が、「ちょっと違う」と感じて抜けていくこともあるし、その人自身が「対話」的な姿勢に変わることもあります。

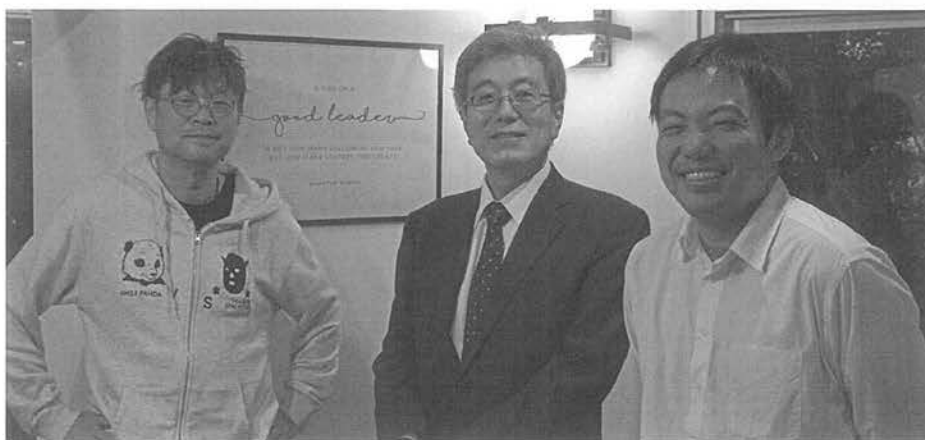
山口 運営ポリシーのようなものは、ありますか?

江上 いかに従来の思考の枠組みを外すかを考えますね。一回思い浮かんだ考えをあえて捨ててみるとか、感情や価値観、気持ち良さ・悪さみたいなものを丁寧に扱おうと、見える景色が変わることがあります。毎回、参加者を「うーっ」と悩ませる問いや、「それを聞くか!？」と思われるような問いを考えています。これまでのこだわりをいったん脇に置いて考える、例えば「金融機関はこうあるべき」をいったん保留することを意識し

ています。

川口 どんなに評判が良い回でも、同じことを繰り返さないようにしています。「来月はどうしよう」と悩むのですが、そのこと自体を楽しんでいます。

始めのうちは、とても緊張しました。ファシリテータとして、「どうやってプログラムを回そうか」、「誰に振ろうか」とか、会議の進行のように考えていました。当たり前ですが、時間通りに進まなかったり、思ってもみない方向に話がどんどん展開したりすることがあります。そんな時、私は困っているのに、江上さんはニヤニヤしているんです。帰りの道すがら江上さんに「どうしたら上手くやれるんだろう?」と質問すると、「基本的な構えは、上手くやろうとしないこと」と教えてもらいました。その場の声に耳を傾けるほうが結果的に良い場になると、次第に気がつきました。



●山口氏(中央)を聞き手に、対話する金融庁について熱い対談が行われた。

●参加者の意識の変化と
今後の展望

山口 印象に残っている回があれば、教えてください。

川口 「心理的安全性」という言葉が金融行政方針に入った直後の回が印象的でした。「どうしたら職場で心理的安全性が確保されるか?」といった問いを投げて、グループで話し合ってもらうと、ほとんどの人が「上司が悪い」、「組織が悪い」と言っていました。それで散々盛り上がった後に、「それ以外で何が原因なのか考えてください」と聞くと、「関係性をどうしたら良くできるのだろう」と、みんな自分自身に目を向け始め、「明日からやってみるか」となりました。問題を洗いざらい出し、みんなでそれを眺め、世界は何も変わらないとあきらめずに、振り絞って考えると、新しい視点から前向きなものが出てきたことが印象に残りました。

山口 今後はどのような展開になりそうですか?

川口 続けていけば、きっと金融庁と金融機関とお客さまの対話の連鎖の一助になると思っています。「対話する金融庁」での出会い等をきっかけに、昨年は、本業であるリージョナルバンキングサミット(金融庁と日経の共催イベント)にも活かすことができました。思ってもいなかった場へ「対話」に連れてこられた感覚があります。対話する金融庁に参加した方々から、「自分もこんな場を作ってみたい」等、相談を受ける機会が増えました。今後も、対話の連鎖を後押しする一助となれば、と思っています。

江上 目標はないです。目標を決めたとたんに上手いかわ

なくなる気がします。例えば、参加人数を増やすために、汲々としたくないんです。その場その瞬間の対話を楽しみ続けたいです。金融機関の皆さんは、日々の仕事で散々コミットし続けていますよね。「対話する金融庁」は、コミットしない場でありたいです。

プロフィール
(ゲスト)
かわぐち・えいすけ ●「対話する金融庁」代表者。2007年立教大学法学部卒業。金融庁入庁後、検査部門、企画部門を経て、14年株式会社東日本大震災事業者再生支援機構へ出向し、事業者支援に従事。17年組織戦略監理官室、18年開発研修室、19年地域金融企画室、21年より銀行第一課。

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。地方銀行に入庁後、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。

(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入庁後、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。