

第1回
ZOOMオンライン

対話に関する研究会

2021年3月17日（水）19:00～21:00

Keynote Speaker

保井 俊之氏

叡啓大学ソーシャルシステムデザイン学部学部長予定者・教授
(Eikei University of Hiroshima)



事務局：金融経営研究所
madoguchi@kinken.biz

「対話の本質」【参加申込】
<https://taiwaken01.peatix.com>

参加費 無料

- ①本研究会はボランティアで運営しています。
- ②運営にご協力いただける方を募集しています。

事務連絡

- ①お名前は、ご本人と分るもので。
- ②発言する時以外はミュートで。
- ③質問・感想をチャットに。
- ④記録への協力のお願い（FBおよび熱金HPで開示）
 - ・研究会終了時にご自身の発言・感想等をFB記録ページに。
 - ・質問や回答のポイント等は質問者が書込みで。
- ⑤録画します（全体でのスピーカーのみ）。
- ⑥本日の資料は、熱い金融マン協会HPに掲載済み

本日の次第

- ①本研究会について（山口）
- ②講演「対話の本質」（保井氏）
- ③講演に関するQ&A
- ④「深度ある対話とコンサルティング」論稿紹介（玉井氏）
- ⑤対話（ブレイクアウトセッション）
- ⑥次回の課題図書と要旨担当決め等事務連絡

金融マンは対話のプロになる



熱金

熱い金融マン協会

金融マンは最初から

冷めていたのか？



はじめに

001

第1章

ピラミッド組織の特徴

山口省蔵

019

第2章

新しい組織の方向性

山口省蔵

057

第3章

人と組織の力で変革を成し遂げた海外の金融機関

江上広行

095

第4章

金融の変革における真・善・美の統合

江上広行

173

第5章

日本の金融機関の共感経営への組織文化づくり

坂本忠弘

213

第6章

多様な自立型人材が集まる組織へ

坂本忠弘

293

おわりに

331

じゃあ、どうやったら

組織は変わるのか？

一言でまとめると

金融機関職員の個人の変容

それって金融マンに熱くなれってこと？



2年半かかって
1周回ってきた。。。。

2年半前との
違いは何か？

1人で熱くなつて

組織を変えろとか無理！

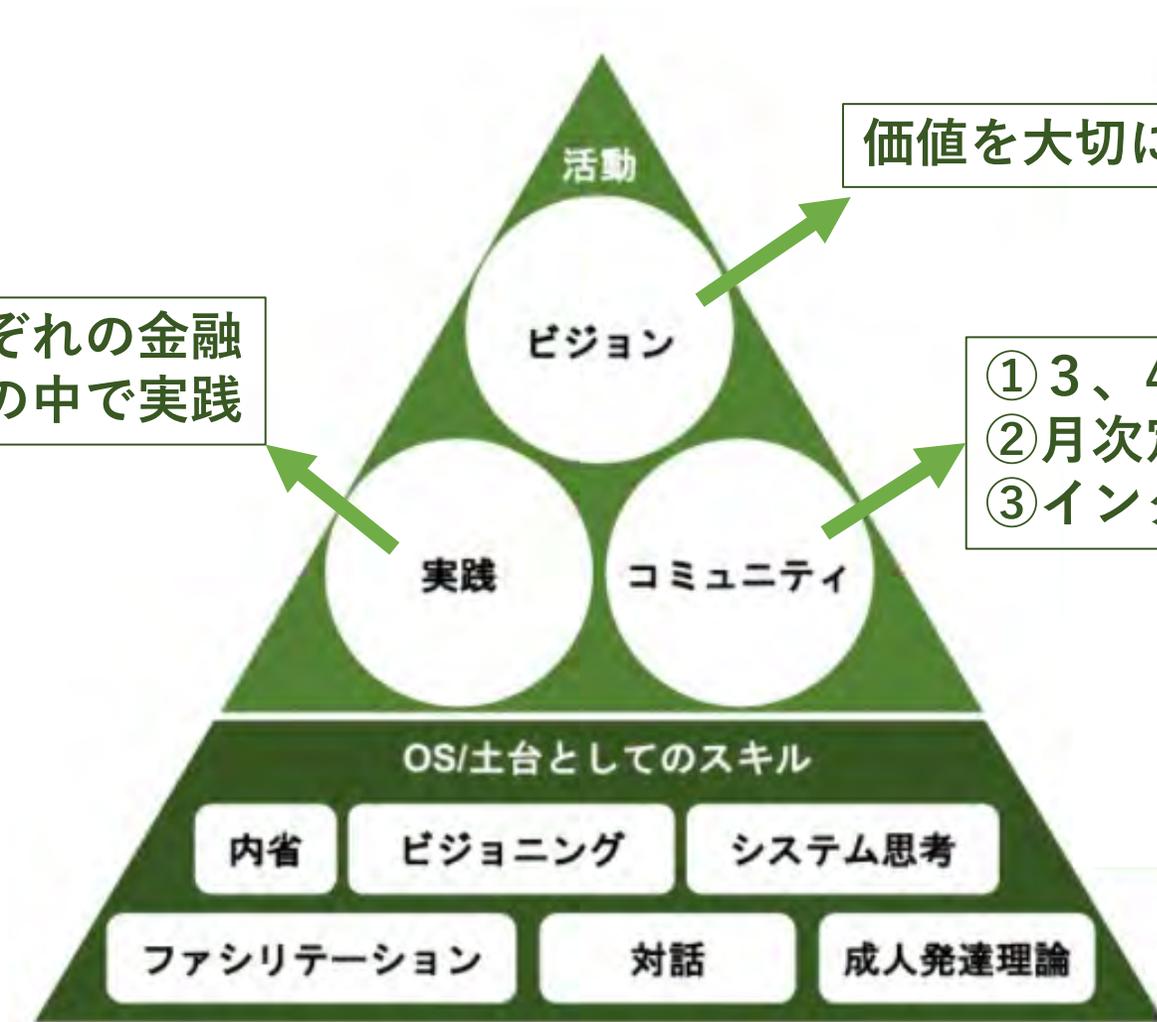
JPBVリーダーシッププログラム

変革の実践者を
支援したい

価値を大切にする金融

それぞれの金融
機関の中で実践

- ① 3、4人グループのコミュニティを組成
- ② 月次定例会では、それぞれの実践を元に対話
- ③ インターバルでは、SNSやZOOMを使って相互支援

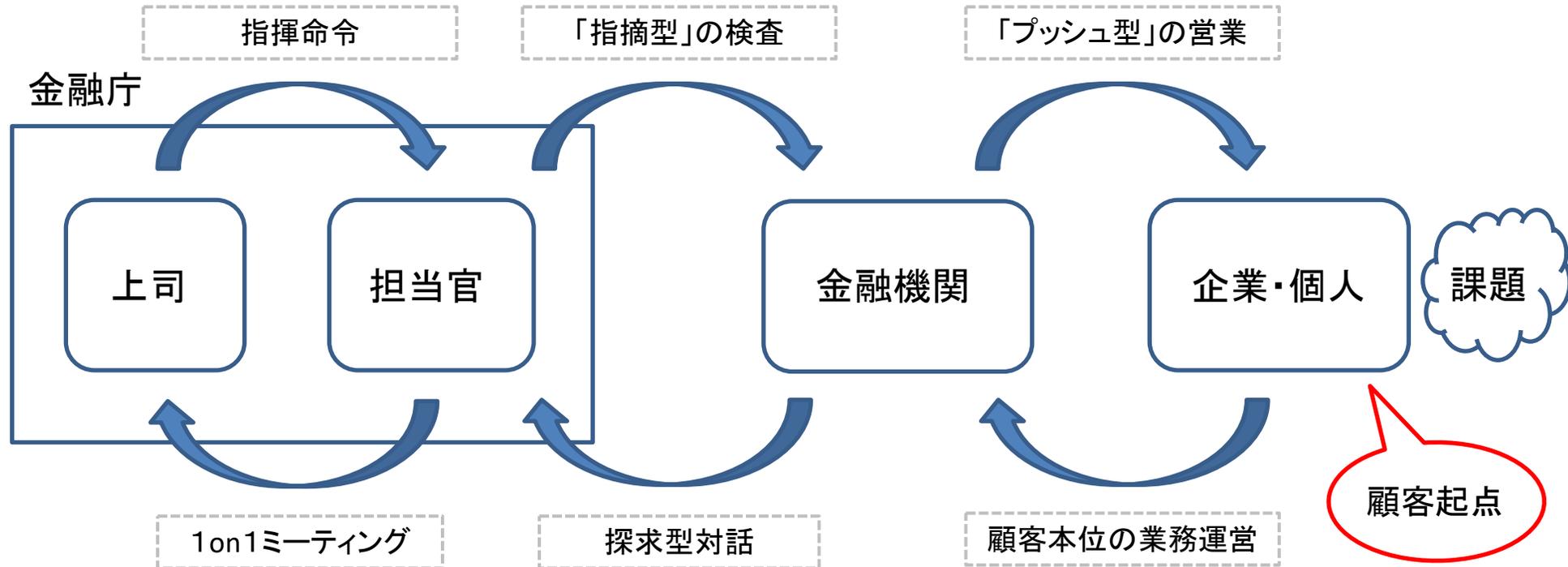


自己変革と共創のスキルを提供

後援：金融庁

金融行政における1on1ミーティングの位置づけ

- 1on1ミーティングは、「共通価値の創造」の実現に欠かせない1ピースなのではないか？



指示の連鎖“Chain of Command”から、対話の連鎖“Chain of Dialogue”へ

これまで と これから

金融マンの熱量アップ

組織構造の変革

対話による金融変革者の共創

今からここ

金融機関内部での変革者共創

金融機関と顧客との変革者共創

金融マンは対話の
プロになる

対話を勉強して、伝えたい！

課題図書候補

(玉井さん推薦)

デヴィッド ボーム「ダイアログ」
ジャルヴァース・ブッシュ他「対話型組織開発」
エドガーシャイン「問いかける技術」、「人を助けるとは
どういうことか」、「プロセスコンサルティング」、「
組織文化とリーダーシップ」、「謙虚なコンサルティ
ング」
河合隼雄「カウンセリングの実際問題」
エイミー・C・エドモンドソン「チームが機能するとは
どういうことか」
マズロー「人間性の心理学」
デール・カーネギー「人を動かす」
マルチンブーバー「対話的原理」

(山口推薦)

保井俊之「無意識と対話する方法」
江上広行「対話する銀行」
ピーター・センゲ「学習する組織」
安斎勇樹、塩瀬隆之「問いのデザイン」
永松茂久「人は話し方が9割」
島村華子「自分でできる子に育つほめ方叱り方」
野中幾次郎「知識創造企業」

(保井さん推薦)

Baldwin, C. Calling the Circle
Baldwin, A. and Linnea, A. The Circle Way
アニータ・ブラウン, デイビッド・アイザックス, ワー
ルド・カフェ・コミュニティ「ワールド・カフェ: カ
フェ的会話が未来を創る」
Edmondson, A.C. The Fearless Organization: Creating
Psychological Safety in the Workplace for Learning,
Innovation, and Growth.
Isaacs, W. Dialogue: The Art of Thinking Together.
アダム・カヘン「手ごわい問題は、対話で解決する」
フレデリック・ラルー「ティール組織」
マーガレット・ウィートリー「対話が始まる時」
鈴木義幸「新・コーチングが人を活かす」
DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー「マイン
ドフル・リスニング」、「共感力」
山田 博「森のように生きる」

対話 3 先輩 を誘いました





無意識と *dialogue* 対話する 方法

あなたと世界の
難問を解決
に導く
「ダイアローグ」
のすごい力

無意識は、
いつもあなたの
味方です!

ひらめき!
問題解決!
イノベーション!
協創&幸福!

慶應義塾大学大学院教授
前野隆司 × 慶應義塾大学大学院特別招聘教授
保井俊之

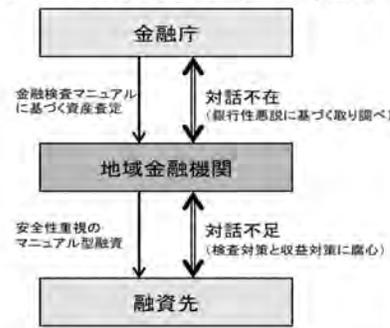
無意識研究の第一人者と、
在米の社会システム研究者が
やさしく解き明かす、
新しい時代の「コミュニケーション」

ワン・プラス

勉強会の目的と運営

- ①目的：対話の理論とノウハウを吸収する。
(金融機関内部、金融機関と顧客、金融機関と当局との対話のあり方?)
- ②読書会：課題図書の要旨説明（持ち回り）と対話。
- ③日程：毎月第3水曜日の19：00～（ZOOMオンライン）
- ④参加条件：課題図書に事前に目を通してくる。運営に協力。
- ⑤運営方法：参加無料。全員ボランティア。毎回記録を作る。FB活用。
- ⑥要旨説明者：毎回最後に、次回課題本の要旨説明者等を決めます

【図表1】 金融庁と地域金融機関は二重写しの関係



利の低さよりも自社の事業に対する理解であるという事実は大きなインパクトがあった。顧客の多くは「うちをわかってくれる」といった心情的な信頼関係の回復を求めているのに金融機関側が応えていないのではないかと。当局が、財務データや担保・保証ばかり見るのではなく取引先の事業内容にもっと関心を向けて「事業性評価」に注力すべきだと旗を振ってみても、それが浸透しない理由があった。やはり取引先との対話という基本動作を怠ってきたために、人と事業を見て信用リスクを取るといふ金融本来の能力が劣化しているのではないかと。一連の調

査結果を当局がこのように総括したとしてもおかしくない。
金融庁は対話重視の路線を一層明確にするため、いよいよ金融検査マニュアルの廃止と検査局のモニタリング部(仮称)への改編を柱とする抜本的な改革に踏み出す見通しだ。金融検査マニュアルが導入された1999年以来的の大改革であるが、金融の現場から見れば、金融検査官の呼称を「モニタリング・オフィサー」と変えることなどよりも、対話力を有する人材が実際に育つかどうかに改革の成否はかかっていると思われる。

2 対話の構造

それでは鍵になる対話とはいったいどのようなものか。実は対話(ダイアログ)は今、世界的なブームにあると言っている。社会的分断や「トランプ現象」を引くまでもなく世界的に対話不足の自覚が高まっているからだ。ダイアログ研究の第一人者はマサチューセッツ工科大学のウィリアム・アイザックス教授で、対話は討論のように相手を言い負かすことが目的ではなく、自己の内面に向き合い相手との共通の基盤を構築することを目指すものと位置付けた。そのうえでダイア

ログの基本構造について、聞く

（listening）、大事にする（respecting）、保持する（suspending）、出す（voicing）、という4つの行動によってダイアログの場がもたらされるとまとめている。これは近代合理主義的思考に縛られない新しい対話のあり方を示すものであり、これが実践されると対話者の双方が無意識を含めた自己の内部と深く向き合うことになり（内省的対話）、埋もれていた感情やアイデアに気づき、うまくいけば自己を取り巻く常識の殻を破って画期的な改革やイノベーションにたどり着くこともある（生成的対話）とされる（注1）。

しかしこれでは抽象度が高すぎるので、泥臭い人間関係や利害状況に関わる実務家としてはもっと噛み砕いて考察する必要があります。本稿では金融庁検査官と金融機関幹部との間の「深度ある対話」、あるいは金融機関の支店長と融資先の社長との間の「深度ある対話」を取り上げており、そこでは上位者と下位者という権力関係が先行して存在するのだ。監督官庁と監督される金融機関は対等ではない、債権者たる金融機関と債務者たる融資先も対等ではない。こうした暗黙の権力関係が存在するなかで行う対話において、アイザックスが主張するような双方

特集

顧客に本当に役立つコンサルティング
「深度ある対話」とコンサルティング

金融庁は検査マニュアルを廃止する見通しだ。その背景には昨春秋に掲げた金融機関との「深度ある対話」があるが、その真意は何か。また金融機関においても、債権者・債務者の力関係の中で真の対話が成り立つのか。「対話」をめぐる最近のコンサルティング理論を参考に、本当に役に立つ支援はどういうものか考察した。



TGコンサルティング
代表取締役社長
玉井豊文

1 金融庁「深度ある対話」の真意

平成28事務年度金融行政方針において、金融庁は「金融仲介の質の向上に向けての金融機関との深度ある対話」を打ち出した。これに対し、監督官庁とその監督下にある金融機関との間に率直な対話などそもそも成り立つのか、「対話」と言いながらかつ行政指導を実質的に復活させる意図ではないか、などと金融機関側にはさまざまな憶測があるようだが、私はその意図を以下のように受け止めた。
金融庁と地域金融機関とはいわば「二重構造、あるいは「二重写し」の関係にある（図表1参照）。金融庁は2000年に発足して以降、邦銀の資産健全化と信用回復を目的として厳格な資産査定を長年続けてきたが、それに過剰に適応した金融機関は融資先に対する態度を安全性重視

に偏らせ、マニュアル型の融資を続けた結果「日本型金融排除」の状況に至ってしまった。「リレーシヨシップバンク」も実効性がなく、このまま将来性のある中小零細企業において保全不足を理由に資金提供が拒まれる状況が続くようでは、日本経済が長期停滞から脱する道は見えてこない。特に地方では地銀の存在感が大きく、地域貢献より自己保身を優先する地銀が地元事業者の新陳代謝を阻害しているケースも少なくない。

中にある金融機関の融資先に対する姿勢を変えることにつながる。「金融仲介機能のベンチマーク」は対話のための道具であり、金融機関が顧客目線で融資先と対話することを強力に後押しする仕掛けとなる。
こうした対話重視の路線への転換の契機となったのは、金融庁が金融IT滑化法の出口対策の一環として全国各地で実施した対事業者向けの「業務説明会」と、その後の企業ヒアリングだろう。金融庁は金融機関を飛び越して直接事業者と接する機会を得て、事業者サイドから見た地域金融機関の活動内容を知ることとなった。昨年5月に公表された企業ヒアリング調査結果によれば、メインバンクの選択理由は「貴社や事業に対する理解」が最も多く、「融資の金利」の約3倍となっている。融資先が求めているのは金

融資先が求めているのは金

顧客に本当に役立つ コンサルティング

【図表2】 本当の協力関係をつくる7つの原則

- ①与える側も受け入れる側も用意ができているとき、効果的な支援が生じる。
- ②支援関係が公平なものだと見なされたとき、効果的な支援が生まれる。
- ③支援者が適切な支援の役割を果たしているとき、支援は効果的に行われる。(専門家か医師かプロセス・コンサルタントか)
- ④あなたの言動のすべてが、人間関係の将来を決定づける介入である。
- ⑤効果的な支援は純粋な問いかけとともに始まる。
- ⑥問題を抱えている当事者はクライアントである。
- ⑦すべての答えを得ることはできない。

①レベルマイナスイ・ネガティブな関係 (囚人と看守、奴隷と所有者などの関係)

シヨンの考え方を金融検査官や金融機関の職員に適用することはできないだろう。それを考えるにはシヤインの近著『謙虚なコンサルティング』が大変参考になる。この中でシヤインは「人間関係における信頼と率直さ」を次の4つに分けている(図表2)。

- ②レベル1…取引上の、お役所的な、ほとんど距離を保った関係
 - ③レベル2…個人的な関係
 - ④レベル3…深い友情、愛情、親密さ
- 各レベルの意味合いは、一般常識に合致する形で説明は割愛するが、ポイントがレベル1とレベル2の違いである。世の中の支援の行動の多くがレベル1に分類され、その関係では個人的なことに踏み込まず、感情をあまり差し挟まないことが良しとされる。だがそのような姿勢は、問題を技術的に解決できる場合なら大いに役立つものの、組織や経営などの複雑な問題が絡んでいる場合にはすぐ行き詰ってしまう。クライアントの提起した問題を額面どおりに受け止め、さまざまなツールを使って型どおりの診断を行い、型どおりの助言を与えるからである。これに対しレベル2の関係では、クライアントがほぼどの関係を保つ必要がある他人ではなく、もっと個人的な話のできる、唯一無二の相手となる。こうした「パーソナライゼーション」を通して、クライアントもコンサルタントも、役割ではなくその人自身を見て互いに接するようになる。そのときコンサルタントはよい診断や分析をしただけで、即座にクライアント本人とその状

況について好奇心と関心を示し、クライアントの本当の考えや思いをできるだけ早く知ろうとする。他方、レベル3の関係は要注目だ。特に組織に関する仕事ではレベル3の関係は避けるべきで、なれあひ身びきい、えこひいきといった「腐敗」を生み出してしまっている。要するに、組織や経営などの複雑な問題が絡む支援行動においては、支援者と支援を求めらる人との間の関係が、個人的な関係に真打ちされた信頼と率直さをベースにしていないと本当に役に立つものにならないとシヤインは説いている。この考えはある意味シンプルだが、本当に人を助けたいと思っている専門家たちにとって共有できる真理ではないだろうか。

金融機関の担当者や取引先経営者との関係においても、お役所的な距離感を保っているうちは本当の情報が入ってこないし、反対にベタベタの癒着関係では不正行為の温床になりかねない。個人的な関係を築いて相互に信頼しあい、率直な意見のやり取りができる関係になることがお互いに有益である。相手の役割や立場に拘束されるのではなく、その人本人を見て接するようになれば、債権者と債務者という権力関係を乗り越えて、真

がどうすれば成り立つのか。これが本稿のテーマの一つである。

実は私が業としていたコンサルティング分野においても同様の問題が潜んでいる。自分の弱みを開示せざるをえないクライアントはコンサルタントに対して劣位の立場にあると感じており、そのなかで深い対話を誘導し、クライアントの抱える問題の真相を聞き出すのはたやすくはない。ましてや金融機関が行うコンサルティング業務においては、助言者・クライアントという関係だけでなく、債権者・債務者という権力関係が加わるので、二重の意味で債務者・クライアントの側は劣位のプレッシャーを感じ取ることになる。あるいは「こんな事実が知れたら融資を引き上げられてしまうのではないか」と心配しながら相談する取引先もいるだろう。「コンサルティング機能の発揮」を標榜する金融機関としては、取引先サイドがこのよう二重のプレッシャーに抵抗感を感じていることに留意すべきである。

3 プロセス・コンサルテーション

ではどうしたらいいのか。この難問解決のヒントになるのは、組織行動論の碩学エドガー・H・シヤインの「支援学」である。シヤインは「プロセス・コンサルテーション」という方法を独自に確立して、問題解決の支援を求める相手(クライアント)に対して、内容に入る前に、まずクライアントが何を求めているのかを知る、場合によってはともに考えるための過程(プロセス)のほうを大事であると説いた。

シヤインの考え方が実務的であると思えるのは、「そもそもどんな支援関係も対等な状態にはない。クライアントは一段低い位置(ワンダウン)にいるため、力が弱く、支援者は一段高い位置(ワンアップ)にいるため、強力である。支援のプロセスで物事がうまくいかなくなる原因の大半は、当初から存在するこの不均衡を認めず、対処しないせいだ(頁25)という人間関係に関するリアルな認識からスタートするからである。そのうえで、シヤインは支援のあり方を次の3つの役割(モード)に区分して、コミュニケーション・プロセスを通じて信頼関係の構築を強調する。

- ①情報やサービスを提供する専門家
- ②診断して処方箋を出す医師
- ③公平な関係を築き、どんな支援が必要か明らかにするプロセス・コンサルタント

このうち①の専門家の役割はわかりやすいが、②の医師は比喩であって、カウンセラーやコーチなど「人を直す人」を含む。クライアントを「診断・し、処方箋」を書き、治療行為「を行う」という点で強大な権力を手にしている。これに対し③のプロセス・コンサルタントは、支援者が最初からコミュニケーションのプロセスに焦点を当て、クライアントの要求の内容よりもクライアントが解決にたどり着くプロセスを支援する。まずクライアントの態度や声の調子、環境、ボディランゲージなどに注意を払い、お互いの立場を対等にして、クライアントがさまざまな事柄を打ち明けられるような環境を作るのである。そして重要なことは専門家や医師でも、その役割を適用する前に、プロセス・コンサルタントの役割を演じることが求められるという主張だ。プロセス・コンサルタントの役割から始めることによりある程度の信頼関係が築かれ、それで初めて正確な情報が得られるようになり、その結果、専門家や医師の役割に移行できるのだ。なお、シヤインは「本当の協力関係をつくる7つの原則」を(図表2)のようにまとめているので、参照されたい(頁3)。

以上のようなプロセス・コンサルテ

ほど後に実績を聞いてみると、売上・利益ともに劇的に改善し、計画をはるかに上回る利益を実現していた。その主因は工事原価率が2割も下がったことにあるという。従来は、例えば1000メートルの通信ケーブルを要するという工事見積もりがあるときに、慣行として1200メートル発注して工事をを行い、残余分は期末に産業廃棄物としてまとめて処分するようなことをやっていたのだが、従業員がこの無駄に気づいて慣行を改めたのである。これは経営改善計画外の出来事である。B社長が指示したことでもない。社長自身もなぜそうなったかよくわからないという。もちろん検討チームのメンバーが各職場に危機感を浸透させた功績もあっただろうが、最大の転換点はB社長がリトルリーグのコーチの手法を当社の経営に持ち込んだことだと私は理解している。B社長は就任演説で全社員80名との個人面接を約束しそれを愚直に実行した。一人当たり2時間以上かけて従業員と真剣に話しして、各人を一人の人間として尊重しつつ、同時に自分の思いを語りかけ、危機感を伝えて協力を仰いだのである。この対話の力によって従業員モチベーションと当事者意識が格段に高まったのは間違いない。私が関与した

経営改善計画には的外れの施策もあったので、大した効果を生まなかったろう。そんなものより初回インタビューにおけるB氏との対話がその後の当社の再生の起点となったと思われる。インタビューでリトルリーグのコーチの話を聞いた私が、思わず発した「それって会社の社長がやることと同じじゃないですか」という素朴な反応がB氏の潜在的な能力が開化する扉を開いたと言えるのではないか。シャイン流に言えば、プロセス・コンサルタントの介入によってB氏は経営者として自覚め、B氏のもとで当社は自力で回復していったのである。

ところで、信用組合はこうしたプロセス・コンサルタントの役割を果たすうえで大きな優位性を持っている。融資先との間で、お互いに地域や業種・職域の仲間として認識し合っているのだから、これは協同組織特有の強みだ。レベラーのよそよそしい関係では「深度ある対話」は難しいが、レベラーの個人的な関係に馴染んでいる信用組合においてはそんなりと深い対話に入っていく。取引先の本当の考えを知ることができる。これは融資を積み上げる場面だけでなく、融資後の経営状況を把握し助言して不良債権化を防ぐうえできわめて重要な役割であ

る。取引先について「本当に役に立つのはどういうことか」を真摯に考え、率直な意見交換ができる信用組合の存在は、我が国の金融機関と融資先との間で傷ついていた信頼関係をこれから修復していくうえで価値あるお手本となることだろう。

(注1) 前野隆司・保井俊之「無意識と対話する方法」(2017年2月ワニ・プラス刊)参照。なお保井氏は本誌2016年2月号に「2015年の信用組合」時代のフロントランナーになる」を寄稿し、信用組合への熱い期待を表明している。

(注2) エドガー・H・シャイン「人を助ける」とは何か(2009年英治出版刊) 69頁。

(注3) エドガー・H・シャイン前掲書229～249頁。

(注4) エドガー・H・シャイン「謙虚なコンサルタント」(2017年英治出版刊) 64～84頁。

(注5) パトナライゼーションの原義は「個人化すること」であるが、シャインは「自分が本当はどんな人間で、どこから来て、どこへ向かっているのか」というストーリーの一部を、互いに伝え合うこと」と解説している(前掲書186頁)。

の対話を成り立たせることも可能になるはずだ。

金融検査官と金融機関幹部との関係についてはどうか。公務員だからといって、民間人と個人的な信頼関係を取り結ぶのを否定されることはない。むしろ本当に意味のある公務を果たそうとすれば、真実に迫るうえでレベラーの人間関係における信頼と率直さは不可欠なのではないだろうか。もちろんレベラー3の関係となつて癒着や腐敗の批判を受けるのは論外だが、だからといってレベラーの文字どおりお役所的な距離感で万事対応しては何も変わらない。金融庁が金融機関との「深度ある対話」を掲げて、本気で金融機関の実態を知り悩みを共有しようとするのであれば、コミュニケーションのプロセスにおいてレベラー2の関係を目指すのは当然であり、検査官はそれができる人材でなければならない。

4 ある工事業者の事例

シャインの「支援学」を学習した後、今振り返ってみると自分が果たした役割はプロセス・コンサルタントだったのではないかと思える事例があるので、最後に私自身が関与した中小企業を取り上げて、読者の理解の一助としたい。

対象企業A社は電気通信工事を営む中小企業で業歴40年を誇るものの、長年のぬるま湯体質があたとなって、近年は売上がピーク時の半分に激減、5期連続で営業赤字に陥っていた。「負け組」企業の典型だが、無借金ゆえに過去の遺産で食いつないでいる。創業社長が10年前に死亡した後、創業一族が4割強の筆頭株主として残っているものの経営を切り盛りする能力はなく、また株式は従業員や取引先に分散していて支配株主がない。こうしたなかで危機感を抱いた創業家が動いて私に経営改善の支援を求めてきたわけだが、肝心の社長は古参のプロパーで律儀な性格のため創業家にもが言えず、会社の幹部と創業家の間には感情的な溝があった。私としては業界知識が皆無なうえに会社の運営状況もわからないので、初期調査申し出て役員全員との個人インタビューを申し出した。

私のインタビュー手法は、その人のライフストーリーを語ってもらうことが中心である。生い立ち、入社した経緯、その後の経歴における成功と失敗などを打ち解けた対話の中で話してもらうので、当然自身のストーリーも語ることになる(シャイン流に言えばパーソナライゼーションに当たるだろう)。そのやり

取りの中で、当人がどのような思いで仕事をしているのか、業績不振の背景や会社組織の問題点などが自然と浮かび上がってくる。A社で面談した6名の役員は全員が高卒で入社した生え抜きで、会社と先輩たちに深い愛情をもっていることがわかった。そのなかでB氏は林訥な人柄で、「会社では引退間際の冴えない役員だが、ひとつだけ自慢できるのは少年野球のコーチを30年続けていることだ。コーチとしてレギュラーになれる子どもたちに毎試合一人ひとりに言葉をかけていると、その子がどんどん良くなる。それが面白くてやめられない。雨の日以外、土日はほとんど野球場にいる変わり者だ」と語ってくれた。私はこの話に感激してしまってB氏との出会いに心から感謝した。しばらくして社長が体調不良を理由に退任することになり、私は創業家から後任社長の人選について相談されたので、迷うことなくB氏を推挙して社長に就任してもらった。直後からB社長のもとで改めて経営改善策を取りまとめるミッションを委託し、各部署の若手数名からなる検討チームを立ち上げて、密度の高いファシリテーションを重ねるなどして経営改善計画をまとめ上げた。そこから先は私の手を離れたが、3年

Humble Consulting
How to Provide Real Help Faster

謙虚な

コンサルティング

エドガー・H・シャイン
Edgar H. Schein
金井壽宏 訳
野津智子 訳

クライアントにとって
「本当の支援」とは何か



第2回 対話研究会

ZOOMオンライン

2021年4月21日（水）19:00～21:00

課題図書

「謙虚なコンサルティング」

エドガー・H・シャイン著

【参加申込】 <https://taiwaken02.peatix.com>



事務局：金融経営研究所
madoguchi@kinken.biz

参加費 無料

- ①本研究会はボランティアで運営しています。
- ②運営へのご協力をお願いします。

Humble Consulting
How to Provide Real Help Faster

謙虚な コンサルティング

エドガー・H・シャイン
Edgar H. Schein
金井壽宏 訳
野津智子 訳

クライアントにとって
「本当の支援」とは何か



次回 (4/21) 課題図書要旨担当

- 1 コンサルタントなのに、
どうしたらいいのかわからない！
21
- 2 謙虚なコンサルティングは
どのように新しいのか 43
- 3 互いを信頼し、率直に話のできる、
レベル2の関係の必要性 63
- 4 謙虚なコンサルティングは
最初の会話から始まる 131
- 5 パーソナライゼーション
——レベル2の関係を深める 185
- 6 謙虚なコンサルティングは
プロセスに集中する 241
- 7 新しいタイプの
アダプティブ・ムーヴ 275

(記録協力へのお願い)

①FBグループの第1回研究会記録用ページ
にご自身の発言ポイント・感想等のコメント
上をお願いします。

②FBをやっていない方は、ZOOMのチャット
に、NFB + 感想等コメントをお願いします。

第11回
ZOOMオンライン

熱い金融マンセミナー



2021年 4月26日（月） 19:00～20:45

熱い金融マン講演者

杖村 修司 氏

北國銀行頭取



事務局：金融経営研究所
madoguchi@kinken.biz

「生産性向上への変革の道」

【参加申込】 下記Peatixから

<https://atsukin11.peatix.com>



Clubhouse

SUN, MAR 21 22:00

金融と対話 第6回 ステキ対話金融パーソン
をゆるゆるみなで褒めちぎる



w/ Toshiyuki Yasui, eisuke kawaguchi, Hiroyuki Egami, Yuko Kawai & Shozo Yamaguchi —