

「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。その背景には昨年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。



T.G.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」と言いながらかつての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、私に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

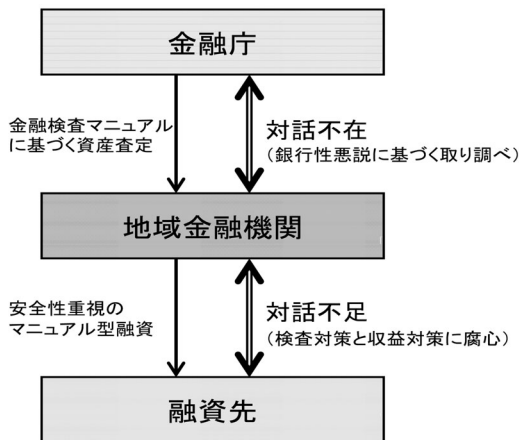
に偏らせ、マニュアル型の融資を続けた結果「日本型金融排除」の状況に至ってしまった。「リレーシヨンプランキング」も実効性がなく、このまま将来性のある中小零細企業において保全不足を理由に資金提供が拒まれる状況が続くようでは、日本経済が長期停滞から脱する道は見えてこない。特に地方では地銀の存在感が大きく、地域貢献より自己保身を優先する地銀が地元事業者の新陳代謝を阻害しているケースも少なくない。

このような状況を突破するには、まず先に金融庁自ら変わることが必要で、本行政方針の冒頭に異例の「金融当局・金融行政運営の革新」を掲げた理由もここにある。つまり、金融庁自身が金融検査マニュアル導入以降続けてきた監督姿勢を大胆に転換し、金融機関幹部との対話路線を打ち出すことが、二重構造の真ん

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、金融庁が金融円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

【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指すものと位置付けた。そのうえでダイアローグの基本構造について、聞く

(listening)、「大事にする(respecting)」、留保する(suspending)、「出す(voicing)」という4つの行動によってダイアロー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な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ィアに気づき、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る。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し、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に開かれた内省的または生成的な対話

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。

実は私が業としてしているコンサルティンク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に誘導し、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いことではない。ましてや金融機関が行うコンサルティンク業務においては、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。「コンサルティンク機能の発揮」を標榜する金融機関としては、取引先サイドがこのような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・シャインの「支援学」

である。シャインは「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）のほうが大事であると説いた。

シャインの考え方が実務的であると思うのは、「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なくなる原因の大半は、当初から存在することの不均衡を認めず、対処しないせいだ」^{注2}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、シャ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・プロセスを通じた信頼関係の構築を強調する。

情報やサービスを提供する専門家
診断して処方箋を出す医師
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、の専門家の役割はわかりやすいが、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。これに対するプロセス・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、シャインは「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^{注3}。

以上のようなプロセス・コンサルテ

【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。

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か。それを考えるにはシャインの近著『謙虚なコンサルティング』が大変参考になる。この中でシャインは「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(注4)。

レベルマイナス1…ネガティブな関係(凶人と看守、奴隷と所有者などの関係)

レベル1…取引上の、お役所的な、ほとほどの距離を保った関係

レベル2…個人的な関係

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ので説明は割愛するが、ポイントはレベル1とレベル2の違いである。世の中の支援的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、クライアントがほとほどの関係を保つ必要のある他人ではなくなり、もっと個人的な話のできる、唯一無二の相手となる。こつした「パーソナライゼーション」(注5)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けいな診断や分析をしたりせず、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の関係は要注意だ。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、なれあいや身びいき、えこひいきといった「腐敗」を生み出してしまつからである。

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る人との間の関係が、個人的な関係に裏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ャインは説いている。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つている専門家たちにとつ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つているうちは本当の情報が入つてこないし、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間柄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

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ル2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。もちろんレベル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ル1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ル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だとなって、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いらない。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のが言えず、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、初期調査として役員全員との個人インタビューを申し出た。

私のインタビュー手法は、その人のライフヒスト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、会社と後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氏は朴訥な人柄で、「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受託し、各部署の若手数名からなる検討チームを立ち上げて、密度の濃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

顧客に本当に役立つ
コンサルティング

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10000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、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つただろうが、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對話して、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つたので、大した効果を生まなかつたろう。そんなものより初回インタビュアーにおけるB氏との対話がその後の当社の再生の起点となつたと思われる。インタビュア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氏の潜在的能力が開花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つてB氏は経営者として目覚め、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つている。融資先との間で、お互いに地域や業域・職域の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。レベル1のよそよそしい関係では「深度ある対話」は難しいが、レベル2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てしまっ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「2045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『人を助けるとはどういうことか』(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『謙虚なコンサルティング』(2017年英治出版刊) 64～84頁。

(注5) パーソ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)。