

頭がいいだけの 銀行員は もういない

対話型人材開発のチャレンジ

江上広行／山口省蔵 [編著]

JPBVリーダーシッププログラムメンバー [著]



はじめに

——未来の金融を切り拓く種である皆さんへ

私は使いものにならない銀行員でした。

この本では、そんな使いものにならなかった私が、自分のことを棚に上げて金融機関の人材開発の変革についての提言を行っていくつもりです。そのベースとなっているのは、私たちが実施している未来の金融を変革するリーダーが組織の枠を超えて参加している「JPBVリーダーシッププログラム」という対話型の人材開発の取り組みです。(本書ではこのあと「SHIFT」という言葉が多く出てきますが、それはこのプログラムの愛称のことです)。はじめに、私がどうしてそのような取り組みを始めることになったのか、そして何を目指そうとしているのかについて、自分のキャリアを振り返りながらお話ししたいと思います。

私が地方銀行に就職したのは、バブル経済のピークといわれた1989年です。池井戸潤の原作でドラマにもなった『オレたちバブル入行組』世代です。最初は地方の支店に配属されました。右も左もわからない新人に法人向けの営業を担当させるぐらいに地方の景気は上り調子で、企業の資金需要も旺盛でした。しかし、私はといえば、入行してすぐに「はたしてこの仕事を選んでよかったのだろうか？」と後悔したぐらいに銀行の営業が苦手でした。「金融商品をセールスする」ことにモチベーションが上がらず、仕事が板につかないのです。「どうして、お客様が求めている商品を提案しなきゃいけないんですか？」と上司に質問したら「何を青臭いことを言っとるんだ！」とどやされたこともあります。そんな感じだったのでどの支店でもノルマが未達で、本部に転勤になりました。本部では審査部署に配属になりました。支店から上がってくる融資案件が書かれた稟議書の審査をする仕事です。支店と本部では人事評価の基準がガラリと異なります。支店のときは「数字を上げること」で評価がされていましたが、今度は「審査能力が高いこと＝自分が賢いこ

と」を証明しなくてはなりません。

緻密な分析をしたフリをして長文の報告書を書いたり、どれだけ融資案件の懸念点を指摘できるかを競ったり、どうみてもAにしか見えないことをBのように見せる技術を磨く仕事にしばらくは没頭していました。それらの仕事をそこそここなすことはできましたが、時間が経つとともに、だんだん嫌気がさしてきます。そのとどめとなった出来事がありました。あるとき、多額の融資をしている地域の名門企業が粉飾決算をしていたことに気がつき、10年分の決算書を並べて裏取りの分析をしたうえで、「この会社は実質的に債務超過である」と報告しました。しかし、あろうことかその報告書はスルーされ、その企業との取引はそれまでどおりに継続されました。そのあと、その企業の粉飾決算が明るみに出てニュースにもなるぐらい話題になりました。そのとき、上席から私が呼ばれ何を言われるかと思いきや「いや～、あのときの江上君の分析は素晴らしかったね」と褒めてくれたのです。そのことで銀行の中の誰も責任をとることもなくです。

それからというもの、仕事をしていても、いつも「この作業って、何の意味があるのだらう」と考えるようになり、意味がないと思う仕事をしなくなりました。目の前を通り過ぎていく「稟議書」にはハンコだけ押してさっさと回し、誰もやらないだらうと思うことを自分で探して時間を使うようになりました。それは現在に至る「バンカーにとって本当に必要な仕事」の探求の始まりでした（ここでは銀行、信用金庫、信用組合などの金融機関にお勤めの皆さんをバンカーと呼ぶことにします）。

銀行員の人事評価は、能力評価と業績評価です。私は「頭がいい」という基準での能力評価はソコソコだったのかもしれませんが、指示どおりに仕事をしないので業績評価はよくありませんでした。さぞ、上司にとっては使いにくい人間だったことでしょう。それでも、なかには私がやっていることをおもしろがって応援してくれた先輩や同僚もいて、その支えで仕事は続けていました。

言われた仕事をしない言い訳として「銀行の仕事は無駄だらけだ」と

いつも声を上げていたら、今度は大きな業務改革プロジェクトを任されることになりました。多額の予算を投じて実施されたそのプロジェクトは紆余曲折の末、最後の最後に頓挫してしまい、今度は自分のマネジメント能力不足を思い知るかたちで、心も体もボロボロになって、40歳で銀行をあとにしました。これが使いものにならなかった私の銀行員としての18年です。

銀行を退職した私は、今度は金融機関向けにITシステムを提供する会社に転職しました。複雑化した金融機関の業務の効率化や合理化を支援する仕事です。全国各地の地域金融機関が顧客だったので、47都道府県のうち46を数年かけて巡りました。いろいろな金融機関で業務改革の提案をしたり、そのためのシステムを導入したりをするなかでたくさんの成功と失敗を経験できました。

その経験を経て気づいたことがありました。どれだけ高度で便利なシステムを導入したとしても、それを使う組織の「価値観」や「組織文化」が変わらなければ変革は進まないということです。例えば、情報を共有してみんなで活用しようとするCRMシステムを、それを使う現場の人が「大切な情報ほど人に見せてはいけない」という価値感のままに導入しても効果が得られることはありません。そのような経験を通して、私は戦略やシステムなどの目に見える部分だけではなく、目に見えない「人や組織」の内側の変革に関心を持つようになりました。そして、システム開発をする会社の中で、ここでも勝手に「人や組織」の変革を支援するコンサルティングの事業を立ち上げました。その仕事の中で「つらい、なんとかしたい」または「やばい、なんとかしなきゃ」という思いで変革を進めようとしているバンカーともたくさん出会いました。彼らの多くは、役員や〇〇長という役職が付く肩書上のリーダーではなく、ボトムアップで仲間を集めて活動を進めている現場のリーダーたちでした。

私は変革を進めようとして失敗した自分のキャリアを取り返そうとするかのように、彼ら・彼女らが進めようとする変革を応援したいと思うようになりました。そして「人や組織」の変革をサポートすることに専念する「組織開発コンサルタント」を自分の生業とすることを選択し、

独立しました。

これまで私が関わってきた仕事は

- ・大規模な組織的な不祥事を起こした金融機関の沈滞ムードを断ち切るための、組織文化改革のプロジェクト
- ・合併した文化が異なる金融機関の対立を解消し、新組織としての一体感を再構築するプロジェクト
- ・トップダウンの体質から抜けられない硬直的な組織に対して、多様性や対話的な文化を浸透させようとするプロジェクト

などです。これらのプロジェクトを通して骨身に染みたこと、それは組織は「機械」ではなく「生き物」だということです。官僚的でまじめな人が多い金融機関を固く冷たい機械に例える人もいますが、そこで働いている人たちは、複雑で多様な感情を持つ多様な人たちが構成される集団です。

企業は人材に対して「スペック」という言葉を時々使いますが、機械の部品を入れ替えるように、人を入れ替えたからといって、きちんと稼働して成果が得られることはありません。計画を立てて、目標どおりに目的を達成しようとするP D C Aという管理手法は、機械に対しては有効かもしれませんが、感情を持つ人間に対してはなかなか難しいものです。それでも組織は、利益などの目標を達成するために、「人」を機械のように管理しようとします。今どきでは金融機関でも「人的資本経営」の取り組みが盛んですが、私たちは「人」という存在を「資本」としてバランスシートの中に埋め込んで、道具のように「使える」資源にコントロールしようとしかねません。

「人は変わりたくないのではない、変えられたくないのだ」とは『学習する組織』（英治出版）という著書で有名なピーター・センゲの言葉です。金融機関の経営者からDXやSXなどの戦略を策定して、「変革」を訴えながらも現場になかなか浸透しないという悩みをよく聞きます。しかし、「変わろうとする意思」がない人に対して、人事評価制度を変

えたり、組織改変を行ったりと、いろいろな改革を進めても本質的な変化が起きることはありません。私自身が、銀行の中で言うことを聞かなかった人間の代表のようなものですから自分が一番よく知っています。繰り返しますが、人や組織はスイッチを押せば動くような「機械」ではなく、意思も感情も持つ「生き物」なのです。

それでも、「人は変わりたくないのではない」というピーター・センゲの言葉にあるように、人は自分で自分を進化させようとするエネルギーを内側に持っています。ただし、生き物である植物の種がいつ芽を出しどんな花を咲かせるかを予測できないように、人にそのタイミングがいつ訪れ、それがどのように進化していくのかは思うようにコントロールできません。

コンサルタントには、クライアントの「戦略」や「システム」など目に見えやすい外側の変革を支援する人と、クライアントの「価値観」や「文化」など目に見えにくい内側の変革を支援する人という2つのタイプがあります。「組織開発コンサルタント」は後者になります。そこで働いている人たちがどんなふうになろうとしているのか、または、何がその変化を阻害しているかを洞察し、必要なタイミングが来たときに、時間をかけて寄り添い手を差し伸べていく仕事です。自分の無能さをさらすようですが、お仕事をいただくときは「一生懸命やりますが、成果は約束できません」とお伝えします。「3か月間で、心理的安全性が高い組織にしてください」と依頼されてもそれは無理な相談なのです。

組織開発コンサルタントとして、人や組織の変革に携わる仕事をしてきて、私が多くみかけた光景、それは「変革を進めるリーダーが、それを本気で進めようとするほど傷ついていく」という頭が痛い現実です。

そもそも変革とは、リスクを伴うどころかその成果さえも保証されないものです。変革の途上には、必ずといってよいほど抵抗勢力という敵が現れます。時間をかけて、ようやく成果が出たかもしれないというタイミングでゲームのラスボスのような巨大な敵が現れて、変革が頓挫し

てしまうこともしばしばです。

「変革は常に犠牲を伴う」とは、よく聞く言葉です。変革とは、それまでの慣れ親しんだ仕事や、そのベースにあった価値観を手放すことでもあります。それを進めることで、仕事を失ったり、不遇な待遇を受けたりする人が増えていくという犠牲は避けて通れません。さらに、変革は外に犠牲者を生みながらも、変革を進めようとしている当事者も傷ついていきます。人に迷惑をかけることに苦悩を感じない人はいません。変革を進める人はその苦悩から自分の心も傷つけます。さらに組織の居場所や自分のキャリアさえも失ってしまう恐怖に耐えなくてはなりません。

以下のまるでドラマのような出来事は、すべて私が目撃した変革にチャレンジしたバンカーに起こった事実です。

- ・ハードに進めた人事制度改革の抵抗に直面し、メンタルに痛手を負って担当をはずれることになった。
- ・自分たちが作り上げた新規事業の成果を、それをやっかむ勢力に乗っ取られて、金融機関を去った。
- ・組織で起きた不祥事をきっかけに、組織の構造改革に本格的に取り組もうとして抵抗に遭い、子会社に出向させられた。
- ・他の組織から移籍してきたある金融機関の経営者は強烈なリーダーシップを発揮して、数年でビジネスモデルと組織文化の改革を成し遂げ、業績をV字回復させたものの、その後旧勢力の抵抗に遭い、最後は変革を支えた仲間たちとともに経営の座から降りることを選択した。

私は自分のキャリアの傷を取り返そうという思いに駆られて始めた仕事で、かつての自分と同じように傷ついていく人たちとばかり仕事をしています。そして、クライアントも自分も傷つくことばかりの繰り返しです。それでも、ときどき「人が変わる」「組織が変わる」という瞬間に立ち会うことがあります。

コンサルタントとしての成果がなかなか出ず「自分の仕事に意味があ

るのだろうか?」と思い巡らしているとき、知り合いのセラピストからこんなことを教えてもらいました。セラピストの役割とは苦しんでいる人に対して痛みを癒す「甘い薬」ではなく、あえて「苦い薬」を処方し、その痛みの中から自分を取り戻すために寄り添うことだということです。私の仕事はこのセラピストのようでありたいと思っています。

変革は痛みを伴うものであるからこそ、一人で成し遂げられるものではありません。その痛みを分かち合える仲間が必要です。変革を進めるリーダーとは、たとえ人に迷惑をかけてでも、そして自分が痛い思いをしてでも、リスクをとって「こんな未来を作りたいという」というアイデアを実現させようとする人のことです。私はそんな思いをしてまでも、未来に何かを存在させようとする人を応援することほど、仕事として誇りを感じることはありません。

日本の金融業界には、このように痛みを伴ってでも変革を押し進めるリーダーがたくさんいます。そのような人たちは、それぞれの現場で孤独に組織の中で苦悩し闘っています。私たちがJ P B Vリーダーシッププログラムを始めたのは、そのようなリーダーたちが組織の枠を超えて対話をしながら互いの成長をサポートしたいという意図からでした。変革を進めるリーダーに寄り添う仲間がいることほど心強いものはありません。変革は痛みを伴うからこそ、仲間が必要なのです。

J P B Vリーダーシッププログラムは2021年4月に金融変革者を支援する金融業界でのまったく新しいスタイルの人材開発プログラムとしてスタートしました。ここには、メガバンク、地方銀行、第二地方銀行、信用金庫、信用組合、労働金庫、政府系金融機関などすべての金融業態に加え、クラウドファンディング、コンサルタント、メディアなど金融業界のリーダーが全国から参加しています。20代から60代まで幅広いメンバーがコミュニティとしてお互いをサポートしながら、対話と内省を繰り返しています。外面としての知識や能力を高めることよりも、リーダーとして内面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

後援してもらっています。

J P B Vリーダーシッププログラムの母体となっているのは、名前のとおりこれも私が立ち上げに参画したJ P B Vという団体です。J P B VはThe Japanese Practitioners for Banking on Valuesの略で正式名称は「一般社団法人 価値を大切にする金融実践者の会」です。その名称にあるとおり「価値を大切にする金融」というコンセプトを日本で実践し普及させることを目的に2019年12月から活動しています。2024年1月現在、金融機関を含む70の個人・組織がメンバーとして加盟しています。

「価値を大切にする金融」とは、未来に残したい世界をビジョンとして描き、それを実現させるための手段を、金融の存在目的とする考え方です。これはリレーションシップ・バンキングを、社会や環境を含めてより長期の時間軸に拡張した概念です。「価値を大切にする金融」の詳細については、本書の第1章で説明しています。

本書ではこのSHIF Tで提供しているコンテンツやそこで繰り広げられた対話をベースに、金融機関の人材開発がこれからどのように再定義されるべきかについて皆さんに問うていきたいと思います。そして痛みを伴ってでも変革を成し遂げようとする現場のリーダーが、未来の金融を切り拓いていく種となることが私や共著者たちの願いです。

この本の中には、それまでの金融業界には馴染みがない用語がたくさん出てきますが、その裏付けとなる理論や考え方についてもできる限りわかりやすく説明するように努力をしました。また、実際にこのプログラムに参加したメンバーの生の声もたくさん掲載しています。SHIF Tで実践している私たちの人材開発の取り組みも試行錯誤の途上であり、実際に取り組んだことの成果と課題についても、そのまま感じ取っていただけたらと思います。

そして、この本が、日本中の金融機関にいる隠れた未来のリーダーの誕生への一助となることを心から願っています。

江上 広行

はじめに (i)

第1章 再定義される金融機関の人材開発

▶▶ 江上広行

あなたは、どうしてバンカーという職業を選択したのですか? 002

「創造すること」と「問題を解決すること」の違い 004

行きすぎた能力主義の弊害 006

「能力を高めることによって、結果がついてくる」は本当か? 007

人の成長には、水平方向と垂直方向がある 008

バンクとバンカーの関係 010

価値を大切にする金融 013

JPBVリーダーシッププログラム (SHIFT) とは 018

新しいタイプのリーダーの出現が待たれる金融業界 021

再定義される金融機関の人材開発に向けた5つの提言 022

第2章 「再定義される人材開発」の用語辞典

▶▶ 江上広行

■ 内面と外面の4象限とSHIFTで取り扱ったテーマ 030

1 U理論 032

 「過去からの学習」から「未来からの学習」への転換 032

 U理論が示す変革の5つのレベル 032

 Uプロセス 035

 金融業界でのU理論の実践 036

2 成人発達理論 038

成人発達理論が示す大人の発達段階	038
環境順応型知性	038
自己主導型知性	040
自己変容型知性	042
金融機関の水平的成長偏重依存からの解放	044
3 メンタルモデル	045
私たちの行動を制約するメンタルモデル	045
「左側のセリフ」を用いたメンタルモデルの探求	046
痛みの分離から統合へ	049
4 プロセスワーク	051
無意識の領域に光を当てるプロセスワーク	051
1次プロセス・2次プロセス	052
エッジ	054
5 インテグラル理論	055
インテグラル理論のクワドラント	055
内面の変化が求められる金融業界	057
「役割」を演ずる「バンカー」たち	058
6 IDGs	060
2030年までにSDGsの目標は達成できるか?	060
IDGs誕生の背景	061
IDGsの5つの開発目標	062
7 システム思考	065
論理的思考の限界	065
システム思考という思考の枠組み	066
システム思考とリーダーシップ	069
あなたもシステムの中にいる	070
8 クネビン・フレームワーク	071
私たちはものごとをありのままに見ず、見たいように見ている	071

自明の問題	072
煩雑な問題	073
複雑な問題	073
混沌の問題	074
混乱状態	075
9 対話	076
金融業界に対話が求められる背景	076
群盲象を評す	077
対話において大切なことは「話す」ことではない	079
「対話」と「議論」の違い	080
「対話」を求められている金融が、今果たすべき責任	082
10 「営業」と「ファシリテーション」	084
時代とともに変遷する金融機関の営業スタイル	084
価値共創パートナーへ	085
バンカーに期待されるファシリテーション能力	087
11 ビジョン	089
ビジョンに対する誤解	089
問題解決はビジョンではない	090
ビジョンを描けない日本の金融機関	091
ビジョンから共有ビジョンへ	092
SHIFTが探究する共有ビジョン	093
12 ポリヴェーガル理論	095
神経生理学とポリヴェーガル理論	095
交感神経系と副交感神経系	095
背側迷走神経複合体と腹側迷走神経複合体	096
自律神経のホメオスタティック・ダンス	098
自律神経の誤作動	099
ホメオスタティック・ファイナンスとは	100

第3章

リーダーたちのストーリー

1 私がSHIFTを始めたワケ ▶▶ 山口省蔵

人はどのようにすれば変わるのか——日銀で得た気づき	104
なぜ金融マンは冷めている？ 組織の構造の問題に目を向けたきっかけ	107
JPBVリーダーシッププログラムの構想に着手	108
JPBVリーダーシッププログラムがスタート	110
変革に向けた問い	113
醸成されるコミュニティ	115
伝播する対話	116

2 変革への実践ストーリー ▶▶ 馬場貴裕

ビジネススクールでの試行錯誤（2019～2020年）.....	119
バンカーとしての私とSHIFTへの参加（2021年4月）.....	121
最初の企画案（2021年5月）.....	122
部内でのトライアル開始（2021年7月～）.....	123
私自身の成長への新しい挑戦（2021年9月～）.....	123
対話カフェの本格始動（2021年11月～）.....	124
対話カフェの今と未来	125

3 SHIFTでライフシフトを実現させたバンカー ▶▶ 林 大祐

SHIFTのラーニングジャーニーに登壇	130
SHIFTとライフシフトの3つの資産	131
ライフシフトをデザインし、発信する	133

4 私がSHIFTに所属している意味 ▶▶ 宮入則之

私がSHIFTに参加したきっかけ	135
私がSHIFTや対話で得たもの	137

私がSHIFTに所属している意味	139
皆さんがSHIFTに入ると得られると考えていること	140
5 山梨県における地域経済エコシステムの実践 ▶▶ 藤野宙志	
JPBVとSHIFTとの出会い	142
山梨をメインに東京との二拠点居住を開始	143
山梨中央銀行 地域DX実践アドバイザー就任とSHIFT 秋合宿	144
山梨イノベーションベース (YNIB) 事務局長就任と地域経済団体との 連携	145
地域経済エコシステムの実践に向けて	146
6 個人として思いを起こし、かけがえのない瞬間に向き合うこと ▶▶ 栗田 亮	
ビニール袋を被り、ひたすら白い線の上をはみ出ないように一生懸命 歩いている	147
「自分は何をしたいのか」に立ち戻ってみる	148
強烈な自意識に囚われて	149
前に出て、瞬間に身を委ねてみる	149
そして、その瞬間に向き合う	150
皆さんはどう生きるか	151
7 自己変革ストーリー ▶▶ 岩立頭一郎	
SHIFTとの出会い	153
SHIFTにおける学び	154
SHIFTで得たもの	156
自身の志の棚卸し	157
今後実践していくこと	158
だから私たちはSHIFTする ～女子会対話録～	
会社の同期や上司を見返してやりたい!	161
ありのままの自分でいて良い	161
周りを巻き込む難しさの壁	162

対話し、理解を深める	162
一緒に挑戦する仲間ができた	163
職員の皆が全然幸せそうではない	164
フラットで自由な組織への憧れ	164
挫折したと言える場	165
銀行だからできることと、モヤモヤが一致	166
グイっと引っ張るリーダーとは違う形のリーダーへ	167
むすびに	170
〈付録〉 JPBV リーダーシッププログラム参加者へのアンケート調査	176

第1章

再定義される金融機関の人材開発

▶▶▶ 江上広行

再定義される金融機関の人材開発

■ あなたは、どうしてバンカーという職業を選択したのですか？

「あなたは、どうして今の職業を選択したのですか？」

この問いかけに対してあなたはどのように回答するでしょうか？

私はいろいろな業界の方を対象に対人サービスの仕事をするなかでクライアントに向かってときどきこの問いかけをします。

例えば、自動車メーカーにお勤めの方の多くは「子どもの頃からクルマを作りたいと思ってエンジニアを目指してきた」と話します。医療従事者であれば、「身内に病気の人がいた体験から人々を苦しみから解放してあげたい」と語る方もいます。そう話す方々の目はいつも輝いています。夢やビジョンを自分のアンカー（錨）のように携えている人は、いろいろとつらいことがありながらも、仕事を自分の生きがいの一部にして働いている感じがします。

私がこの問いかけをするのは、一定期間のキャリアを重ねてきた人たちに対して、一度立ち止まって就職した頃の気持ちを思い出し、働く理由の原点に返ることで自分のキャリアを見つめ直すきっかけにしてほしいという意図があるからです。

しかし、ある業界に限ってはこのやり方があまり通用しません。その人たちの多くは、この問いかけをすると決まって「理由はあったかなー」と回答を避けるような冷めた感じの表情をします。回答があったとしても、「地元の大企業だから」「給与が、そこそこいいから」などの言葉を発します。その顔は「そんなこと聞くなよ」「目の前にある現実や問題で手いっぱいなんだ」「夢やビジョンを語るなんて子どもじみている」と言っているように私には聞こえてきます。

● 『『さよなら、頭がいいだけの銀行員』全国巡業プロジェクト』 クラウドファンディング 支援者一覧

本書の出版を機会に、2024年2月から4月にかけて、未来の金融とそれを担うリーダーのあり方について全国のバンカーと対話する全国巡業プロジェクトを実施いたします。その運営費用を調達するため、2023年11月30日から2024年1月18日までの間『『さよなら、頭がいいだけの銀行員』全国巡業プロジェクト』というクラウドファンディングを実施いたしました。

結果、130名の皆さんから、2,025,000円のご支援をいただくことができました。お力添えをいただいた皆さんに心からの御礼を申し上げますとともに、公表に同意していただいた皆さんのお名前を掲載いたします。

EQ College International 様	北野 浩一 様 (株)金融経営研究所 様	だてちゃん 様 津田 洋行 様	星野 弘一 様 (株)ポテンシャルライト 様
HIDE 様	金融を愛する人 様	テッシー 様	本多 洋八 様
Junko ☆ 様 (実験道場)	日下 智晴 様	土井 隆多 様	(いわき信用組合理事長)
TFL株式会社 様	(株)グッドウェイ 様	鳥居 正年 様	本間 誠一 様
アズマックス 様	工藤 禎 様	富田 訓司 様	本村 直之 様
有冬 典子 様	栗原 成悦 様	中川 亨 様	三澤 龍哉 様
(株)Corelead 代表取締役)	熊澤 慎太郎 様	中川 康子 様	南井 浩治 様
飯田 孝治 様	倉田 晋司 様	仲谷 俊之 様	宮垣 健生 様
石川 友喜 様	(株)経済法令研究会 様	中土井 僚 様	宮崎 寛子 様
石黒 卓 様	幸野 陽平 様	中平 康 様	合同会社めぐる 様
石橋 仁 様	小久保 貴史 様	新国 泰正 様	森内 一朗 様
磯田 泰佑 様	榎藤 淳 様	新田 信行 様	森田 由起子 様
伊藤 隆慶 様	斉藤 友孝 様	日本一古いおでん屋 「たこ梅」 様	森 隼人 様
稲葉 涼太 様	鷗島 利佳 様	野田 浩平 様	森本 綾 様
井上 雅光 様	実森 ふみ 様	のり 様	役に立つ合同会社 様
入江 亘 様	柴田 雄一郎 様	橋本 直美 様	保井 俊之 様
鵜川 洋明 様	渋谷 健 様	秦野 久実子 様	安川 光 様
江上 広行 様	清水 菜保子 様	花房 宣孝 様	柳田 純子 様
えすみん 様	清水 広久 様	馬場 貴裕 様	谷野 知美 様
大塚 和慶 様	新谷 正志 様	林 大祐 様	山口 郁子 様
小川 俊明 様	末友 和雄 様	林 尚郎 様	山下 洋輔 様
沖原 厚則 様	末吉 隆彦 様	林 伸幸 様	ゆかちえん 様
(株)エクステンド 代表取締役)	鈴木 優太 様	林 裕基 様	ゆっきー 様
小野 加奈子 様	関口 すみれ子 様	原 陽子 様	吉野 良子 様 (国際環境 NGO グリーンピース・ジャ パン ファンドレイジング・マ ネージャー)
籠原 潤一 様	世羅 芳子 様	檜山 堯史 様	よるずや 祐子 様
風戸 健一 様	高木 愛弓 様	平田 護 様	鷺山 雄一 様
堅田 瑠那 様	高橋 栄美 様 (株)ダーウィ ンウイング 代表取締役)	福島 由美 様	(50音順)
片山 立 様	武井 浩三 様	福家 康文 様	
河合 祐子 様	武田 徳人 様	藤井卓哉 様	
川上 晃弘 様	田崎 辰夫 様	古江 強 様	
川島 知司 様	田代 達生 様	星 享秀 様	
川畑 圭右 様			

執筆者紹介

[編著者]

江上 広行 (えがみ・ひろゆき)

(はじめに、第1章、第2章執筆)

株式会社URUU 代表取締役／一般社団法人価値を大切にする金融実践者の会 (JPBV) 代表理事／グロービス経営大学院 専任教授

地方銀行、システム開発会社を経て2018年9月株式会社URUUを設立。金融機関やベンチャー企業などを対象に組織開発コンサルティングやリーダーシップ教育・コーチングなどを行う。著書に『対話する銀行——現場が描く未来の金融』(金融財政事情研究会、2017年)、『誇りある金融 バリュース・ベーシックの核心』(共著、近代セールス社、2020年)、『金融機関のしなやかな変革——ピラミッド組織の崩壊、セルフマネジメント組織の誕生』(共著、金融財政事情研究会、2020年) などがある。

山口 省蔵 (やまぐち・しょうぞう)

(第3章、むすびに執筆)

株式会社金融経営研究所 代表取締役 所長／特定非営利活動法人金融IT協会 理事長

1987年日本銀行入行後、金融機関の考査・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。著書に『実践から学ぶ地方創生と地域金融』(共著、学芸出版社、2020年)、『金融機関のしなやかな変革——ピラミッド組織の崩壊、セルフマネジメント組織の誕生』(共著、金融財政事情研究会、2020年) などがある (月刊誌「銀行法務21」にて連載中)。

[著者 (執筆順)]

馬場 貴裕 (ばば・たかひろ)

(第3章執筆)

東邦銀行 個人コンサルティング部

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ち上げ等を担当、3,000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。グロービス経営大学院卒業。

林 大祐 (はやし・だいすけ)

(第3章執筆)

なりし価値起点イノベーターズ 代表 (個人事業、所属 南都銀行・中小企業診断士)

同志社大学商学部卒業後、南都銀行入行。支店勤務、本部での審査・信用リスク管理、住宅ローン業務や経済研究所での執筆、調査研究等に従事。個人ではSHIFT、ちいきん会、地域金融変革運動体、大阪府中小企業診断協会、奈良県中小企業診断士会、ウェルビーイングデザイン研究会、編集奈良、ライフシフト対話会等で交流しながら、共同研究やイベント開催・研修・執筆等のマルチステージで活動中。

宮入 則之 (みやいり・のりゆき)

(第3章執筆)

株式会社DTGCFO・コンサルタント

2007年あおぞら銀行入行後、個人・法人営業、企画本部などに従事。名古屋支店勤務時代にはマネージャーとして富裕層向け資産運用、相続、事業承継業務に従事。2022年8月同行退社し、株式会社DTGCFO・コンサルタント、株式会社常磐植物化学研究所経営企画室長兼DX本部長、playground株式会社PM、2023年株式会社TFLCFOに就任。実務経験を活かして執筆活動にも注力。

藤野 宙志 (ふじの・ひろし)

(第3章執筆)

株式会社グッドウェイ 代表取締役社長／山梨中央銀行 経営企画部 地域DX実践アドバイザー／一般社団法人山梨イノベーションベース (YNIB) 事務局長
慶應義塾大学理工学部卒業。キヤノンマーケティングジャパン、SBI証券、ナスダック・ジャパン、シンプレクスを経て、2010年グッドウェイを創業。2020年フューチャーベンチャーキャピタル株式会社社外取締役 (退任)、2022年1月山梨中央銀行地域DX実践アドバイザー就任、2023年一般社団法人山梨イノベーションベース事務局長に就任。

栗田 亮 (くりた・あきら)

(第3章執筆)

金融庁 総合政策局 国際協力調整官 兼 グローバル金融連携センター (GLOPAC) 次長
2008年金融庁入庁。現在、アジア諸国当局等との政策対話を担う。入庁当初は、金商法制を担当。2011年の震災後は、内閣官房や原子力損害賠償支援機構にて東京電力に対する経営財務調査に関与した。2013年以降は、地域経済活性化支援機構 (REVIC) 法案の準備や、金融円滑化法終了後の地域金融機関に対する監督を含む監督業務の企画調整など。2014年から、海外に出向し、在エジプト日本国大使館財務アタッシュェおよびミャンマー計画財務副大臣政策アドバイザー (証券市場の活性化) ののち、英国留学。2020年帰国後、金融庁にて、金融行政方針の策定や金融分野の経済安全保障のほか、デジタルバンキングの推進を担当。RIETI「DXの思考法」シリーズ・金融編に登壇。

岩立 顕一郎 (いわだて・けんいちろう)

(第3章執筆)

一般財団法人北海道勤労者信用基金協会 参与
北海道の地域金融機関に所属しつつ、小樽商科大学大学院・グロービス経営大学院でMBAを取得。ポートフォリオワーカーとして、戦略立案、HRM、キャリアコーチング、ソーシャルビジネス支援といった領域で活動中。北海道内私立大学 (地域社会学科) の「金融学」非常勤講師、大学や高校での登壇の機会を活かし、次世代の人材育成にも注力している。

清水 葉保子 (しみず・なほこ)

(第3章座談会担当)

一般社団法人ゆずり葉 代表理事／熊本こども・女性支援ネット 共同代表
大阪外国語大学卒業後、産業廃棄物のリサイクル提案をするアマタ (株) (現アマタサーキュラー (株)) に入社。パートナーの海外留学を機に退社し、海外の大学院に留学。帰国後、環境教育やグリーンコンシューマー等の市民団体に活動。地域密着型クラウドファンディングを中心とした一般社団法人ゆずり葉を設立し、「温かいお金」をキーワードに展開。熊本地震後、熊本こども・女性支援ネットを設立し、こども・女性支援事業にも携わる。2023年よりアマタホールディングス株式会社社外取締役。

頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ

2024年 3月15日 初版第1刷発行

編著者 江上 広行
山口 省蔵
著者 JPBVリーダーシッププログラムメンバー
発行者 志茂 満仁
発行所 (株)経済法令研究会
〒162-8421 東京都新宿区市谷本村町3-21
電話 代表 03(3267)4811 制作 03(3267)4823
<https://www.khk.co.jp/>

営業所／東京03(3267)4812 大阪06(6261)2911 名古屋052(332)3511 福岡092(411)0805

カバー・本文デザイン／清水裕久 (Pesco Design)
制作／西岡諒 印刷／富士リプロ(株) 製本／(株)ブックアート

©Hiroyuki Egami, Syozo Yamaguchi 2024 Printed in Japan ISBN 978-4-7668-3508-3

☆ 本書の内容等に関する追加情報および訂正等について ☆
本書の内容等につき発行後に追加情報のお知らせおよび誤記の訂正等の必要が生じた場合には、当社ホームページに掲載いたします。

(ホームページ 書籍・DVD・定期刊行誌) メニュー下部の (追補・正誤表)

定価はカバーに表示してあります。無断複製・転用等を禁じます。落丁・乱丁本はお取替えます。