



2018年11月22日 森本紀行はこう見る

相手に何かを要求をするときは相手の利益を先にいえ

飛行機に乗れば、必ずシートベルトを締めろと指示されますが、商業において顧客に命令形の表現を使うことは厳に戒められることですから、安全のためにという顧客の利益を先にいうことになっています。この相手の利益優先という原則は、全ての商業、あるいは全ての人間関係に通じるものですが、実際には忠実に守られることの少ないものです。例えば、組織の長が所属員に勤勉や創意工夫を要求するのは普通として、相手の利益をいうことは稀のようですが。

顧客に何かを要求するとき、その要求に従うことの顧客の利益を先にいうことは、商業の基本中の基本です。なぜなら、いうまでもなく、顧客に単純な命令形を用いた表現など使い得ないからです。典型的な例は、乗客にシートベルトを締めさせる航空会社の要求ですが、これには、必ず、お客様の安全のためにという枕詞を先にいわなければならない決まりがあります。

また、仮に金融機関が滞っている弁済の督促をすることで、債務者は顧客なので、単純に払えとはいえないわけで、相手の利益を先にいう、即ち、社会的信用を守るために、あるいは安定的取引関係の維持のために払うことを強く推奨します等の表現にすべきものなのです。

更に、交通機関などで、マナーに関する注意をうるさくいうことは、商人の立場として僭越とも思われますが、利用者全体の快適性と利便性の維持という共通利益を前提にしてこそ、許容されるものです。

シートベルト着用については、規制当局からの要請とも構成できないでしょうか。

最近、航空業界では、搭乗する前の安全検査に典型的にみられるように、安全確保という利用者の利益よりも、規制の強制力が前面にでていようで、商業の王道に悖る感があります。そもそも、規制自体が乗客の安全確保のためにあることを忘れてはならないでしょう。

また、官民を分かち本質的な差異は、官においては、法律等の根拠を理由に国民を強制することができるのに対して、民においては、取引当事者の双方利益が前提になっているので、利益を提供することによってしか、相手を動かすことができないという点にあるのではないのでしょうか。もちろん、政府の存在自体が国民の利益のためにあるのしょうから、法令等に従うことも国民の利益のはずですが、そこに民間の取引のような直接的連関を見出すことは容易ではありません。

個人情報の利用も、情報を提供する側に利益がある限りでのみ、可能なことですよ。

政府は、国家権力の行使によって個人情報を取得して利用していますが、民間では、情報を提供する側に利益を約することによってのみ、情報を取得することができ、提供側の利益になる範囲においてのみ、情報を利用することができるのです。実際、荷物の配達を業者に頼めば、住所と電話番号を教えますが、その個人情報は、荷物の配達

という目的のためだけに利用され、目的完了とともに使用不可になるべきものです。

例えば、銀行は、顧客から融資の申し込みがあれば、所得や財産などに関する多くの個人情報に要求するわけですが、それを顧客が提供するのには融資を得ることが自分の利益だからだということを忘れてはならないのです。しかし、現実には、多くの銀行員は、銀行の規定に従い、顧客は情報を提供すべきだと誤解しているのではないのでしょうか。

そうした商業の王道に悖る姿勢に対して、是正を求めるべく、金融庁は顧客本位といったわけですか。

銀行においては、様々な帳票類への記入とか、情報提供とか、確認書への押印とか、銀行が顧客に要求することは著しく多い一方で、顧客の側においては、それに従うことの合理的根拠や利益は必ずしも明確ではなく、要は、銀行は、規制業の特殊性を利用し、形式への準拠を顧客に求めているにすぎないとも思えるのです。これは、ちょうど、顧客の安全という本来の目的から遊離し、単なる規制上の形式として、シートベルトの着用を強制するのと同じでしょう。

こうした実態について、金融庁は、近江商人の「三方よし」まで引き合いにだして、顧客の利益が先になければならないという商業の常識を説いたわけですか。役所に商業の道を説教される銀行というのは、役所以上に役所的だということですから、驚くべきことというよりも、呆れるべきことです。

フィンテックといいますか、金融庁のいうデジタルイゼーションにおいては、個人情報の活用が鍵ですから、そこにおける顧客本位の確立は決定的に重要ではないのでしょうか。

金融庁は、デジタルイゼーションを重視し、今年の金融行政方針でも大きな分量を割いて論じているのですが、要点は、次の引用に尽きていて、明確に、個人情報利用における金融サービス利用者の利益優先の考え方が示されています。

「デジタル化された情報が金融・非金融サービスを問わず活用され、利用者目線での金融サービスの高度化が可能となる中、既存の金融機関には、より利用者ニーズに即した金融サービスを提供できるよう、そのビジネスモデルを顧客起点で変革していくことが求められている。」

文末は、「求められている」となっていますが、求めているのは、国民でしょうか、監督官庁である金融庁でしょうか。金融庁として、金融サービスの提供者に何かを求めるのなら、その利益を先にいうべきではないのでしょうか。

金融庁は、官庁としては異例の自己改革を推進しています。その主旨は、いうなれば、国民を顧客として位置づけるものといっていでしょう。従って、論理的には、金融庁が金融サービスを提供する事業者に何かを求めるとしたら、それが事業者の利益だからで、なぜ事業者の利益かという、それが国民の利益だからだという構造になっているはずですか。

つまり、国民である顧客の利益になることは、「三方よし」の理屈で事業者の利益になるわけですから、金融庁が

国民の利益の視点で施策立案し、事業者に実行を求めることは、事業者の利益の視点にたったことであり、同時に、より根源的には、国民の利益の視点にたったことなのです。

この国民の利益の視点は、もはや金融庁の行動原理であって、デジタルイゼーションだけではなく、金融の資本市場化、高齢者貯蓄の計画的取り崩しなど、金融庁の全ての重点施策に共通して適用されているのです。

しかし、金融庁として、国民の利益を十分に示し得ているでしょうか。国民が利益を実感しない限り、事業者を動かすことはできないでしょうから、金融庁の施策は実行され得ないのではないのでしょうか。

国民の利益を示すことは、政治の機能であって、行政の機能ではないでしょう。だからこそ、金融庁の行政目的は、経済の持続的成長と国民資産の安定的形成を通じた国民の厚生を増大と再定義されていたはずで、国民の厚生を増大というのは、明らかに政治の目的そのものであって、金融庁の施策という次元ではなく、総理大臣の口から直接に語られるべきものです。

ここで想起されるのは、40年ほど昔、英国においてはサッチャー首相の、米国においてはレーガン大統領の強力な指導力のもとで、金融の資本市場化が断行されたことです。おそらくは、金融構造改革が政治の主要な課題だったからこそ、改革が実現したのでしょう。今、日本では、金融庁が行政機構の次元で同様の改革を志向するわけですが、もはや、ここまでくれば、前面における政治の指導力が必要かと思われま

なるほど、国民を動かすためには、先に国民の利益を語る、これは政治の基本ですね。

政治の基本であるだけでなく、経営の基本です。より一般的にいて、指導、あるいは権威的でない語感の片仮名を使えば、リーダーシップということの本質です。

企業の営業活動において、顧客の利益を先に語るべきことは、商業の王道として、少なくとも経営者の頭のなかでは理解されているでしょう。しかしながら、事業執行のためには多数の従業員を使用して、様々な職務の遂行を要求しなければならぬわけですが、そのときにも相手の利益優先という原則は維持されているのでしょうか。

この場合、報酬の支払いをもって、従業員の利益ということとはできないでしょう。なぜなら、ここでも経済取引の原則は有効であるべきで、役務の提供に対して合理的な報酬を支払うことは等価交換にすぎず、雇う側にも、雇われる側にも、特別な利益などあり得ないからです。

では、民間企業の例ではないですが、金融庁が職員に対して国益への貢献を求めるとき、その要求に従う職員の利益は示されているのでしょうか。

その点について、金融行政方針には、「金融庁が、そこで働く一人ひとりの職員にとって、仕事にやりがいを感じ、自身の成長を実感できる職場となる必要がある」と書かれてあります。ただし、「必要がある」という表現は、他人事のように、よくありません。金融庁として、責任をもって、職員の仕事のやりがいと成長を約束するのでなければ、組織の長の発言として意味をなさないのです。

しかし、金融庁を批判することはできません。民間企業においても、従業員に精励や創意工夫を求めることは

普通ですが、その際、従業員の利益が提示できているかという、疑問を感じる場合が多いでしょう。むしろ、金融庁においては、職員のやりがいと成長のために、「外部有識者等を交えた職員による自主的な政策提案の枠組み(政策オープンラボ)を設ける等、職員一人ひとりが政策形成に参加する機会を拡充する」として、具体的な施策を掲げているだけ優れているとも思われます。

相手に利益を示すというよりも、相手に利益を約束する、あるいは、もっと強く、確約することが必要だというわけですか。

いうまでもなく、確約したことが実現する保証はありません。しかし、確約した時点で、確約が実現すると信じさせる力がなければ、何の意味もありませんし、確約した後に、確約が実現しつつあるという実感を与え得るのでなければ、やはり、何の意味もありません。ここに、政治と経営の本質があり、リーダーシップの本質があるということです。

ちなみに、片仮名を使うほうがいいのなら、確約はコミットメントというべきです。組織の長が変革にコミットするからこそ、組織の構成員を変革にコミットさせることができるのです。あるいは、もっと精神主義的な漢語を用いるなら、信念を共有する共同体としての組織の形成ということです。

金融庁は、顧客との共通価値の創造という表現を使っていますが、組織のなかに向かっても同じ理屈が適用になるべきで、組織の中と外に共通価値が創造されれば、そこには、顧客の利益、組織参画者の利益、組織の利益があるのです。その分配の公正公平性は、次にくる問題です。この本質を見ずして、先に所属員や幹部の処遇のあり方を論じるのは、愚かなことです。

以上