

コミュニケーションを軸に据えた マネジメントを貫く

株式会社高知銀行 副頭取 河合祐子氏は、国内外の金融業界で活躍され、今年7月に自身初めて地域金融機関のキャリアを重ねられることとなった。今回、これまでのキャリア、デジタル化による地域、社会全体の活性化への期待等についてお話をお聞きした。



株式会社高知銀行 副頭取 河合祐子 氏

●地域×デジタルに縁があり
副頭取に就任

——高知銀行副頭取に就任された経緯をお聞きしたい。

河合 かねてから、「地域×デジタル」、つまり地域社会にデジタル化を推進させることにより、生活の不便さの解消に始まる地域に係る課題を解決できると強く思っていた。日本銀行で決済機構局審議役 FinTech センター長、欧州統括役ロンドン事務所長を務めたが、その間アジアや欧州のデジタル化の事例を視察し、日本でも実現させたいと考えた。

その後、三菱UFJフィナンシャルグループ傘下の Japan Digital Design 株式会社にて「金融の新しいあたりまえを創造する」ミッションの実現に取組んでいたが、高知銀行とも、地域×デジタルの推進といった観点でご縁があり、今般、さらに関与する

範囲を広げていくことを目指して、2023年7月3日付で副頭取に就任した。

——ご自身の地域金融機関のキャリアが高知県となる。

河合 私は2014年9月から16年6月まで日本銀行高知支店長を務めたが、県外からやってきた私を高知の皆さまは快く受け入れていただいた。オープンコミュニティと表現するのか、他の土地から来た人を上手に受け入れて、すぐに仲間として扱ってくれる高知に魅力を感じた。高知県は女性経営者が多いのも、壁がないことに繋がるだろう。

また、高知県の人口は約67・6万人、全国45位と多い方ではないが、その分コミュニティのメンバーの顔が見えやすい。何かあった時にすぐ人と人が繋がりがやすい。このコミュニティサイズは、変革を進めるといって観点においても、大変良いと私は感じて

いる。

●日本の大学を卒業後、アメリカからキャリアをスタート

ト

——大学卒業後、アメリカからキャリアをスタートされた。

河合 京都大学を卒業後、ケミカルバンクに入行し、ニューヨークでも勤務した。日本は男女雇用機会均等法が施行されたばかりであったが、アメリカではメディアでもジェンダーギャップが頻繁に採り上げられ、女性の活躍も真剣に推奨されていた。

そのため、同国でのダブルマイノリティ（性別、人種）に当たっていた私は、当時は英語がさほど得意でなかったにもかかわらず、性別や肌の色で電話を切られるようなことはなかった。過分な機会を与えられ、実力をつけることができて、非常にラッキーだった。

——その後、留学を経てアメリカでキャリアを重ねられ、日本銀行に入行された。

河合 ケミカルバンク在籍中に米国に留学してMBAを取得後、東京支店に戻って勤務した。多様なバックグラウンドを持つメンバーと共に働いた経験はたいへんに貴重なものであったと思う。それぞれが違う価値観で生きてきたメンバーと、短時間でコンセンサスを形成し事業を進めていくためには、明確かつ簡潔なコミュニケーションをとることが何より重要と実感し、日々実地で学んできた。

2003年に日本銀行に入行したが、当時の同行は働いている方々の均質性が高く、常に自分が異質であることを意識して「自分はこういう人間で、こういうことをしてきた」と話すように心がけた。そのスタイルは日本銀行でも受け入れていただいていたと

思うし、さらにJapan Digital Designでも代表として多様なバックグラウンドのメンバーが属するチームを束ねる立場に就いたので、コミュニケーションを軸に据えるというマネジメントスタイルは成功してきたと考えている。

——日本銀行は、当初女性の管理職も少なかったのでは。

河合 働く上で女性であることを意識していなかったが、日本銀行は自分がそれまで働いていた外資系銀行の組織と比べれば極めて伝統的であり、そこは意識して業務に従事する必要があった。そのような環境で、日本銀行で初の女性支店長、欧州統括役を歴任され、現在は同行で理事をされている清水季子さんを、女性のプロフェッショナル・キャリアとして尊敬していた。私と清水さんは年齢的に同世代だが、日本銀行では大先輩に当たる。彼女の存在により、

後に続く私も違和感なく働くことができ、高知支店長、FinTechセンター長、欧州統括役とキャリアを重ねることができた。日本銀行の他の職員も、私が女性だからと特に意識して接していることはなかったと感じている。

——さらに、民間金融機関でキャリアを重ねられる。

河合 20年11月に入社したJapan Digital Designは三菱UFJフィナンシャルグループのほぼ100%子会社、データ分析、ITエンジニアリング、デザインを主業とする会社である。21年からは同社代表、22年9月からは三菱UFJ銀行と三菱UFJフィナンシャルグループの2社の経営企画部長を兼務した。デジタル戦略全般に関わり、戦略立案をするに当たっての情報収集、また事業を始めるに当たって対象となる組織のネットワークをどのように構築し、

見直しを行うかといった検討に参画した。

——そして、副頭取に就任された高知銀行の魅力を改めてお話しいただきたい。

河合 先ほど高知県の魅力として述べた点と重複するが、日本銀行や三菱UFJフィナンシャルグループと比べて高知銀行は組織の規模が小さい分全体像が把握しやすい。高知銀行は長く地域に根差しており、伝統的な面もあるが、高知県には男性・女性の垣根が低く、県外から来た人間もすぐに大らかに仲間として受け入れてくれる風土があるので、金融取引にかかわる様々な分野において、機動性をもって取組んでいけると確信している。現場も積極的に回り、現場にもお客様にも有用な変化を促したい。

——様々な場所でキャリアを重ねてこられている。

河合 私が転職をそれなりに

重ねていることもあって「劇的な変化を考えているのではないか」と言われることがあるが、そのようなことはない。

私は、様々な環境の変化を冷静に見つめて適合し、目の前のミッションを達成するごとに意欲的に取組むという方針である。一つ拘っていることとして、幅広く興味をもち、徹底的に勉強して、実践にまで繋げたいと考えている。

その時々で、自分が置かれた立場と興味を持つことは当然変わってくるので、私自身はその時点で興味を持ったことを徹底的に学んできた。それらの集大成を、地域×デジタルを実現すべく、現在のポジションで生かしていきたいと考えている。

●デジタル化は終わることのないイノベーションの連続

——貴行の中期経営計画「こうぎん新創造第Ⅱ期…進化」

経営基盤戦略に「デジタル化等を活用した業務の改革および組織最適化」とあるが、現状をお聞かせいただきたい。

河合 デジタル化を考える際には、とても幅の広い概念であることに気を付けなければならぬ。多くの方は、デジタル化と言われると個人のお客様に対するタブレット端末やアプリによる対応など非対面チャネルを想像されるが、それはごく一部に過ぎない。

お客さまは個人だけでなく法人もいらっしゃるし、銀行×テクノロジーという概念で考えれば営業店に設置されたATMや国際送金のような伝統的なツールも含まれる。そのような観点に立てば、デジタル化はいつまで経っても終わることのないイノベーションの連続といえる。日常的に紙を使っていたものがデジタルに置き換わり、その範囲もどんどん広がっていく。現状

はと問われれば、「今はやりたいことがたくさんある」という答えに尽きる。

——限りなく、次の課題を探し進めていくということか。

河合 その通りで、現在の課題は二つある。一つはお客様とのインターフェイスを非対面に切替える、紙で行っていたものを端末で対応するといった、お客さまの需要に合わせた新たなサービス開発や、行職員の業務効率の向上に取り組むこと。もう一つは、金融取引に係るデータをいかに有効に使うかである。私は金融データ活用推進協会の理事を務めているが、同協会はユーザーにとってためになるサービスの構築、業務の効率化を考えており、私も高知銀行において、データを軸にした顧客貢献を進めたい。

——金融データの扱いにおける課題は何か。

河合 この10年で、金融機関

に限らずあらゆる個人や企業のデータの規模が、スマートフォンとの普及・発展により劇的に拡大した。例えば、私が一日スマートフォンを持ち歩けば、どこを歩いたか、何を購入したか、何を調べたか、誰と何をチャットしたかがすべてデータ化される。これはかつてなかったことである。そのデータで何ができるかを考えてきたのが、おそらくこの5年から10年の話だ。金融分野におけるデータの扱いにおける課題もいくつかあるが、一言でいうと気を付けながらも前に進めていくしかなく、まだまだできること、やるべきことはあると考えている。

●一人ひとりの属性を大事にして組織・地域に貢献したい

——高知銀行は、女性活躍も意欲的に進められている。

河合 自身はこれまで恵ま



河合祐子 (かわい・ゆうこ)
 1987年京大法学部卒業、ケミカルバンク(現JPモルガン・チェース銀行)、2003年日本銀行入行。20年Japan Digital Design入社、21年同社代表取締役CEO。22年三菱UFJフィナンシャルグループ経営企画部長、三菱UFJ銀行経営企画部長を兼務。23年7月高知銀行副頭取就任。ペンシルバニア大ウォートン校卒業(MBA)。

れた経歴を辿ってきて、女性だから不利な扱いを受けた、あるいは女性であることを特別に意識したことはない。人種や性別においてアンコンシヤスバイアスを感じたことはゼロではないが、それが仕事の上で不利になったということとはなかった。

そうはいつでもすべての女性私のように恵まれているわけではなく、女性活躍推進を特別に掲げて発信しなければならぬ背景には、女性で

あるために、差別などの不利益な扱いを受けた人がいるという事実があると思う。

私がどこまでお役に立てるか分からないが、現場の実態をちゃんと見て、直していかなければならぬ点があれば直していききたいし、女性の意見が表に出にくいという点があれば、それは引き上げていきたい。また、私は子どもがいないが、子どもを育てることとは女性だけでなく男性も担う責務であり、また、子育て

にかかわる喜びも両性で享受すべきものだと思う。諸制度の一層の拡充に加え、カルチャーの変革も重要である。

一方で、ジェンダーのみならず一人ひとりの属性を大事にすることも考えていきたい。一人ひとりの属性に着目すると言うと男女平等と逆行すると言われかねないが、そうではない。例えば、私であれば静岡県出身、女性といった属性にかかわるミニコミユニティを作っていきたい。

属性が同じ人同士話が合う、繋がりがやすいという特性があることで、そのメンバーが集まることで、自分が属するミニユニティで何ができるか、貢献していけるかを考えられればよい。各コミュニティが意見を出し合って力が集まれば、大きな力になっていくと思うので、ダイバーシティを一つの要素としてどうしたら自分が地域、組織に貢献できるか

を考えていけると思う。

——後進に向けて、メッセージをお願ひしたい。

河合 まずは、目の前にあることを一生懸命やるのはすごく大事だよ、と伝えたい。仕事や生活は、必ずしも自分の望むことばかりで成り立っているわけではない。それに対し批判することももちろん大事だが、文句を言う前にまずはやり切ってみよう、ということをお伝えしたい。

もう一つは、これと相反するようだが、「木を見て森を見ず」にならないように考えてほしいということだ。全体が俯瞰できないと、異なる考えや価値観を取り入れることができなくなってしまうので、進化が生まれにくい。時には視点を変えて取組んでいくこともおすすめしたい。

——ありがとうございます。
 (構成・編集部 佐藤潤実)