

#011 コミュニティバンクで働くメジャーリーガー
[アナット・バード / 2001.3.26]ハードは草野球レベル(?)

California Community Bancshares (CCB)での初日、自分の部屋に入った私は、まず暖房のスイッチを入れた。しばらくして気づいたのだが、どうやら暖房は3つのオフィスで共有されているらしい。しかも、1つの部屋を十分に暖めると、他の2つの部屋は冷蔵庫状態から脱出できない。骨董品並みの冷暖房システムは、部屋ごとに室温をコントロールすることすらできないのだ。ドアは紙のように薄く、プライバシーなどというものはかけらも存在しない。まるで、ここには「プライバシーなんて必要ない」というカルチャーがあって、話が筒抜けのドアは、そのカルチャーのシンボルかのようにさえ思える。私はこれまでこのような環境で仕事をしたことはない。ニューヨークだったら、このようなデザインのオフィスビルが存在することすら許されないだろう。・・・これが、コミュニティ・バンクのまさに「コミュニティ」的側面とのはじめての出会いであった。

コンピューター・システムもやはり旧式である。相当数のサーバーやテラー端末を入れ替える必要がある。しかも、システムが部署ごとにまったく統一されていない。コンピューターなどのシステムを購入する権限が一箇所に集中されていなかったのも、考え得る限り様々な種類のテクノロジーが雑多に導入されている。・・・だから、メンテナンスや標準化への取組は、大いなるチャレンジである。

持ち株会社の本部オフィスをどこに置くかでなかなか意見がまとまらなかったらしい。複数の銀行から人々が一箇所に集まることになったのだが、もちろん全員の希望を通すことなどできないからだ。どこに本部を置こうか、株主にとっての企業価値にも、企業としての成長にもまったく関係がないというのに、相当な時間と議論が費やされたと聞いた。ITの責任者であるトニー (Tony Rutolo)も、総務の責任者であるトレーシー (Traci Timon)も、どうやってシステムをアップグレードし、オフィスを効率化するかについて、ちゃんとした意見を持っている。しかし、それをいざ実行しようとする、経営陣の意見がなかなかまとまらず、何もできないでいたのである。

人材はメジャーリーガー

同じ日、CCB 傘下の銀行の一つであるプレーサー・シエラ銀行(Placer Sierra Bank)の頭取ボブ・ヘイドン(Bob Haydon)と昼食をとることにした私は、彼を助手席に乗せ、オーバーン(Auburn)の街中を、レストランへと向かった。その途中、何度も車をとめることになった。通りかかる人すべてが彼の知り合いであり、挨拶をしようと声をかけてくるからである。これまでも、入ったレストランのすべての客が顔馴染みだったというようなバンカーには何度か会ったことがある。しかし、走っている最中に車をとめざるを得なかったことはない。ボブはまさに「ミスター・オーバーン」であり、なぜそう言われるかを目の当たりにさせられたのである。彼の暖かさ、分け隔てなく人と接する心は、お客さまとの付き合いだけに限られているわけではない。その日、我々と昼食をともにしたのは、彼の奥さんコニー、そして、彼らのお手伝いさんであった。お手伝いさんもまた、家族の一員として扱われているのである。……ここでもまた、私は「コミュニティ」的側面と出会った。

先日、ウェルズ・ファーゴ時代の大事なお得意先の一人が、CCB の主要顧客でもあることに気がついた。彼は CCB の大ファンであり、我々のことを手放しで誉めてくれている。大きな会社の社長ではあるが、CCB の融資担当者、特に、ランディ(Randy Reysono)のサービス・レベルの高さとプロ意識をとて評価している。CCB との取引を大変気に入ってくれていて、これからはずっと取引を継続したいと言ってくれている。会社がこれからいくら大きくなろうと、CCB のサービスに絶大なる信頼を置いてくれているのだ。……これもまた、私にとって、本当の意味でのコミュニティ・バンクとの出会いであった。

翌日、私は預金事務センターを訪れた。みんな訪問をとて歓迎してくれ、そこで働いている人々について、また、バック・オフィスのオペレーション・プロセスについて、いろんなことを教えてくれた。ドーナツを頬張り、リンゴをかじりながら、目の前に広がっている無限の可能性について意見を交わしたのである。特にナンシー(Nancy Storrs)とダイアン(Diane Demearst)からは、非常に多くを学んだ。彼女らは、支店が今どうなっているか話してくれ、オペレーション・プロセスの改善のヒントをくれ、また、コミュニティ・バンクにおける友情とは何かを教えてくれた。開放的な人柄と他人への深い思いやりの心を合わせ持った彼女たちは、私生活でも職場でも驚くほど大きな障害を克服してきたのである。二人の勇気と粘り強さは尊敬に値するし、また、その非の打ちどころがない献身的な態度は、銀行の規模など何の関係もないことを改めて認識させてくれた。

今回紹介したいいくつかのエピソードは、私の CEO という新しい仕事の環境を象徴する出来事である。確かに、我々の会社には、まだまだコミュニティ・バンク特有の欠点があ

る。テクノロジーも満足できるレベルではないし、設備も決して近代的ではない。改善を重ね、標準化し効率化しなければならないことも多い。しかし、ここに働いている人々は紛れもなく「ワールド・クラス」である。会社のことを、顧客のことを、コミュニティのことを、他の誰にもまねできないくらい、気にかけている。彼らのコミットメントにも、物事を実現させようという熱意にも、大きな刺激を与えられた。プロ意識も非常に高い彼らは、他の大銀行で職を得ることができないからという理由ではなく、顧客にフォーカスしているからという理由で CCB を選んだ人々なのである。

私が現状にどれだけ興奮しているかわかってもらえたであろうか。やるべきことはいっぱいある。CCB との取引が一種類しかない世帯も多いし、従業員の力もまだまだ活かしきれていない。システムも効率化し、一見困難で大胆な目標を達成しようと貸出・預金の増強に力を入れているバンカーをサポートできるようにしなければならない。しかし、その一つ一つが、人材という強みを武器にしてワールド・クラスのスーパー・コミュニティ・バンクに成長していくための大きなチャンスでもあるのだ。我々は「スーパースター」になると心に決めている。そのための秘密兵器は私とともに働いてくれる人々である。彼らがいる限り、すべての困難は競争優位の武器へと、すべての障害物がチャンスへと変わっていくであろう。