

# 銀行という職場

— 元銀行員から、就職について考える若者へ —

## 第二章 銀行員というもの

第一章で記したように、私の勤めていた銀行は、若干特殊な銀行でしたが、以下の話は普通の銀行の人の話も聞いた上でのものですから、銀行業界一般の話だと考えていただいて、大きな誤りは無いと思います。

### 第一節 総合職と一般職

(総合職と一般職の違い)

銀行員は、通常、総合職と一般職に大別されます。一般職は制服を着ているのが普通ですから、すぐに見分けがつかず。総合職は男性が多く、一般職は殆んどが女性です。

総合職というのは、幹部候補生で、ローテーション（人事異動で様々な仕事を体験すること）を繰り返しながら、ジェネラリストとして広い視野を持ち、高い見地からの判断が出来るように訓練されていきます。これに対し、一般職は、ルーティン・ワーク（日常的な淡々とした事務処理作業等々）を正確に素早くこなせる事を主に求められる人々です。ベテランになれば、現場のプロとして、時として生じるトラブルの処理なども迅速に行なえるようになります。

身近な例で言えば、銀行の窓口で預金を預かったり送金の依頼を受けたりしているのは主に一般職です。その後ろで検印を押している（上司として部下の行為をチェックしている）のが総合職です。もっとも、総合職の新入社員も、研修のため、一般職と並んで銀行の窓口に出る事があります。

融資関係部署で言えば、顧客と交渉して融資の可否を決めるのは総合職で、その補助として契約書の作成、経理処理伝票の作成などを行なうのが一般職です。その他、銀行としての方針を立てたり銀行内部の規則を作ったりするのは総合職の仕事です。

総合職は、ローテーションをします。若いうちは常に「不慣れな」

仕事を担当し、ベテランの一般職に教えられながら育ちます。課長になっても、現場の細かい事はわかりませんから、やはり一般職のベテランを頼りにする事になります。このことは、総合職にとって、ベテラン一般職の機嫌を損なうと大変仕事がやりにくくなる、という事を意味しています。これは、銀行に入行する総合職の人には、強くアドバイスしておきたい事項の一つです。

若手総合職の男性は、「さわやかな青年」として年長者を立てていれば、概ね問題は無いのですが、問題は女性です。ベテラン一般職の中には、彼女たちに対して「同じ女性なのに、自分はルーティン・ワーク要員で彼女は幹部候補生だ」という意識を持つ人も少なくありませんから、結構苦労している若手女性総合職も多いのだらうと思います。

銀行は男女差別の厳しい組織だと言われています。確かにそうした面は否定できませんが、実際に若手女性総合職の立場に立つと、男性よりもベテラン一般職の方が悩みの種なのかもしれませんね。

#### (預金課長の仕事)

さて、預金窓口の後ろにいる課長は、主に何をしているのでしょうか。主には、上記のように検印を押しているわけですが、その主目的は、不正の防止です。顧客の依頼どおりにコンピューターへの入力になされているか、等々をチェックしているわけです。この仕事は、「一般職は悪い事をするかもしれないから、悪いことをしない総合職が見張っている」というように聞こえるかもしれませんが、実態はそれほど厳しいものではありません。総合職の課長は、膨大な書類を全てチェックする事は出来ないので、多くは詳しく見ずに押印し、何件かだけ抜き打ち的に選んでじっくり調べるといったケースが多いようです。それでも悪いことをしようと考える社員がいた場合に抑止力として働く効果は大きいのです。

余談ですが、日米の銀行で、チェック機能の考え方は大きく異なります。日本の銀行のシステムは、性善説が主で、「たまに悪い人がいるかも知れないから、そういう人が悪いことを企まないようにしよう」という程度ですが、米国の銀行は性悪説ですから、「そもそも人間は悪いことをするものだ。特に、札束が目のある銀行窓口の係は、悪いことをするインセンティブが強い。」という発想で、日本の銀行よりも遥かに厳しいチェック体制がとられています。

預金課長の仕事は、いま一つあります。それは、一般職を怠けさせないこと、出来れば気持ちよく働いてもらうことです。皆さんも、銀行の窓口

に行かれた事があると思いますが、窓口の人々は実によく働きます。しかも、顧客に笑顔で対応しています。これは、よく考えると、不思議な事なのです。

一般職は終身雇用です。したがって、ダラダラ仕事をしていても、顧客に笑顔を振りまかなくても、解雇される事はありません。一方で、真剣に働いても顧客に笑顔を振りまいても、大して偉くなれるわけでもなく、給料が大きく上がるわけでもありません。それなのに、一般職が真剣に働いているのは、何故でしょうか。

最大の理由は、日本人が真面目で勤勉であること、仲間はずれにされる事を嫌う傾向が強いこと、等々なのでしょうが、課長が一般職のモチベーションのアップに気を使っている事も一因になっているわけです。いずれにしても、外国の銀行の窓口に比べて、日本の銀行の窓口の対応が素晴らしいという事は疑いありません。

## 第二節 総合職行員の仕事

(世間のイメージ)

銀行員という言葉に対する世間一般のイメージは、「お堅い」「多忙」「高給」「娘の嫁ぎ先にしたい」といった所でしょう。(否定的なイメージとしては、冷たい、傲慢だ、等々もあるようですが、ここでは省略します)。

銀行は、現金を扱う商売なので、他の業界にも増して信用第一です。そこで、採用に際しても銀行内でも「真面目である」事が重視されます。これを外から見ると、「お堅い」と見える事は、不思議ではありません。

「多忙」と「高給」に関しては、昔は本当にそうでした。私の若かった頃は、「銀行員は労働時間も年収も平均的なサラリーマンの2倍だから、時間当たり給料は同じだ」と言われたものです。

その後、労働基準局の検査なども厳しくなり、若者の仕事に対する意識も変化し、昔のような残業は無くなったようですが、一方で年収もバブル崩壊後の金融危機を経て大きく下がりました。

現在では、平均的な銀行員は忙しさも年収も「サラリーマンの平均より少し上」といった所ではないでしょうか。ちなみに、総合職銀行員は殆んどが大学卒なので、同じ大学の卒業生と比較してみると、忙しさも年収も大差ないと思われます。(バブル崩壊の影響をどの程度受けたか、といった銀行間の格差はあるようですし、銀行内でも業務の繁忙度には大きな差が

ありますので、こうした格差の方が業界間格差よりも大きいかも知れません)。

「娘の嫁ぎ先にしたい」というのは、真面目で年収が高い男性と娘を結婚させたいという親心でしょうが、これについては特に反対する理由はありませんし、特にお勧めするわけでもなく、何ともコメントのしようがありません。

#### (責任のある仕事)

総合職銀行員で最も一般的な仕事は営業(融資など)ですから、銀行の融資の仕事と自動車のセールスを比較してみましょう。

まず、お客様に信頼される事、お客様のニーズを把握し、適切なアドバイスをする事、などが取引を獲得するために重要です。この点は両者共通です。取引が成立した時の充実感も、共通です。自動車は製品の品質でお客様を説得できますが、銀行の融資は品質で勝負が出来ませんから、アドバイスの適切さなどが一層重要になってくる、といった違いはありますが。

おそらく、最も大きな違いは、銀行の融資担当者の肩には取引先の運命がかかっているという事だと思います。自動車のセールスマンが仕事をサボっても、自動車が売れなくなって会社が損するといった程度でしょうが、融資担当者がサボると、借り手が倒産しかねないのです。借り手は、支払い予定日に合わせて銀行から融資を受ける予定にしているのです。融資担当者が借り手の希望日に融資を実行出来ないと、借り手が資金繰りに詰まって倒産してしまう可能性があるからです。そうすると、借り手の従業員が何百人も路頭に迷うことになりかねません。大変責任の重い仕事なのです。

責任の重さは、「返済能力には疑義があるが、既に行なっている融資の期限が来た時に、借り換えを断らなくては行けないか否か、判断に迷うような先」に対する判断を行なう際にも、痛感します。判断を誤ると、多くの人々に多大な迷惑をかけてしまうからです。

一方、大変充実感を感じる瞬間もあります。自分が貸そうと判断した先に関して、渋る上司を説得する資料を作成し、融資を実行して、何百人かの借り手社員の生活を守った時です。「自分が適切な資料が作れなければ路頭に迷っていたかも知れない人々」を助ける事が出来たという喜びは、おそらく自動車のセールスに成功した時の喜びとは比較にならないでしょう。

(ノルマと実績)

銀行は、基本的にノルマ社会です。新入社員には、「〇と〇の資格を取得せよ」といったノルマが課せられ、週末に勉強して資格を取る事を余儀なくされます。

営業マンには「預金を〇円集めて来い」「融資を〇円増やせ」「投資信託を〇円売って来い」といったノルマが課せられ、それを達成した者が出世する、というのが基本です。

課長には、課のノルマが与えられますから、部下がサボっていると自分のノルマが達成できず、部下も自分も出世が遅れます。従って、部下の尻を叩いて働かせる事が課長には必要なのです。課長は部下を鍛えているのでも虐めているのでもなく、自分の出世のために尻を叩いているのです。

ノルマを達成したか否かの勝負は、相対的なものです。同期の中でノルマ達成率が何番目であるかによって、出世に影響するのです。したがって、「皆で協力して」という雰囲気は醸成されにくい職場だと言えるでしょう。

余談ですが、私の勤めていた興銀は、その意味でも特殊でした。ノルマが無いのです。一方で、「皆と協力して仕事をする能力と意欲」が重要な評価基準となっていましたから、競争心を剥き出しにする事が出世の妨げになるような文化でした。そうした和気藹々とした文化が、合併に際して変化してしまった事は、大変残念な事でした。

### 第三節 総合職行員のライフサイクル

(若手行員)

若手総合職は、第一に兵隊です。「さわやかな青年」として雑用を厭わず笑顔でこなす事が大前提です。たとえば私は日銀に札束を届けたりしました。その他、たとえば職場で花見を行なう際には、場所取り等も自発的に行なう事が望まれます。体育会系の出身者は、そのあたりの身のこなしが鍛えられていて、順応しやすいようです。そうでなくとも、学生時代に飲食店などでアルバイトをしておく、役に立つでしょう。(家庭教師のアルバイトは、収入にはなりますが、社会勉強にならないので、飲食店なども経験しておく事が望ましいと思います)。

若手総合職は、同時に幹部候補生です。平日は、与えられた仕事をこなしながら、銀行の全体の仕事の流れを頭に入れ、他の部署と自分の部署がどのように繋がっているか、といった事を理解していきます。自分の書い

た伝票が何処の部署に回付されてどのように処理されるのか、どの部署の誰がどういうミスをするか、どの部署でどのようなトラブルが発生するのか、といった部署間の連携にも注意を払えば理想的です。将来、管理職になった際に、高い見地からの判断をする際に、こうした経験が役に立つはずです。

週末は幅広く勉強して様々な資格を取得することを求められます。私が若かった頃に比べて、取得すべき資格は格段に増えていきますから、これは結構大変な事だと思います。もともと、残業時間は大幅に減っていますから、その分の時間を自分のために投資することは、悪い事ではないでしょう。ちなみに、取得すべき資格が増えたのは、規制緩和で銀行の業務が多様化したからです。私の頃は、銀行が保険や投資信託を売る事は禁止されていたから、保険や投資信託について勉強する必要はなかったのです。

(営業担当者)

若い時は、様々な仕事を経験する場合も多いのですが、何と言っても重要なのは、営業担当者としての仕事です。これは銀行の基本なので、誰でも一度は若い間に経験する事になります。

最大の仕事は、企業からの借入申込に対して企業の返済能力を調べ、大丈夫と判断すれば書類を書いて上司に申請し、許可をもらって貸出す事です。しかし、それだけではありません。預金や外国為替などの取引も取引先に御願ひします。個人企業であれば、社長の個人預金も御願ひします。大企業であれば、新入社員の入社式で銀行預金口座の開設申込書を配らせてもらえるよう、依頼する事もあります。取引先と親密になり、様々な取引を獲得する事が、営業担当者には求められているのです。

営業担当者として重要なことは、ノルマを達成することです。ノルマを達成する事が、出世の重要要件です。ノルマは、「本部」から支店に来ます。支店宛のノルマを支店長が個人毎に割り振る場合が多いようです。ノルマは、その時々銀行の方針によって変化します。預金を集めたい時、貸出を増やしたい時、投資信託を売りたい時、等々です。もちろん、すべて出来れば完璧ですが、そういう人は少ないので、「営業担当者の力をどこに優先的に使わせようか」という本部の方針が反映されるわけです。

営業成績が優秀だと、「本部」に転勤する場合があります。たとえば銀行の方針を決めたり、支店別のノルマを決めたり、人事異動を行ったりする部署です。場合によっては、他社や関連会社などに出向して多様な経

験を積み重ねてもらえる場合もあるようです。

(管理職)

管理職は、部署の仕事が全体としてうまく回るように工夫する事が求められています。最低限、守らなければならない事を守らせる事(コンプライアンスの徹底)は当然ですが、これは実際には結構面倒な事です。「そこまで厳格に管理しなくても、部下が悪い事をするはずが無い」という信頼関係をどう考えるか、といった問題も出てくるからです。

「部下に何を命じるか」が次に重要な事です、これは比較的明らかな場合も少なくありません。その場合には、「部下を如何に指導するか」が重要になります。部下に仕事の上手な進め方を指導するほか、部下が相互に協力出来るように調整する事も重要です。

いま一つ、「部下のやる気を如何に引き出すか」も極めて重要です。部下は上司の人事考課を受ける立場ですから、基本的には上司の命令に従うわけですが、それでも「あの人のためなら全力で頑張ろう」と思われる場合と、「嫌な上司だが、上司だから仕方ない」と思われる場合では、自ずと部下の仕事振りは変わってきます。部下の仕事振りだけではありません。管理職の人事考課にも影響します。管理職の上司が管理職を評価する際には、「管理職が部下たちのやる気を引き出しているか」も考慮するからです。

部下のやる気を引き出す事は、容易な事ではありません。上司の人間性というか、人徳といったものが大きく影響するのですが、それ以外にも古来部下の使い方については様々な名言がありますので、それを参考にします。たとえば「やってみせ、言って聞かせてさせてみて、ほめてやらねば人は動かじ」といった具合です。

なお、管理職の仕事で気が重いものの一つは、部下の人事考課です。もちろん、人事考課があるから部下が自分の指示に従う、という面が強いので、これを行なう事は絶対に必要なのですが、一方で、部下の将来を左右しかねない判断を行なうわけですから、責任の重い仕事です。人事考課の難しい所は、「総合的に評価すること」と、「客観的に評価すること」です。

「総合的に評価する」とは、表面の数字だけで評価しない、ということです。ノルマを達成しても、協調性が欠けていて、職場の雰囲気や規律を損なう人物には厳しい評価をする必要があります。しかし、職場の雰囲気作りに如何に貢献しても、ノルマを達成しない部下には厳しい評価をせざるを得ません。その辺りを、如何に評価すべきか、大変悩ましい所です。

また、意外と難しいのが、「人事考課は年に一度なので、その直前に頑張った人の印象は強く、前回の人事考課の直後に頑張った人の印象は薄くなりがちである」といった事です。理想を言えば、「毎月人事考課を手帳に付けておき、実際の人事考課の際には1 2個の評価を平均する」という作業が望ましいのですが、実際にそこまで行なっている管理職は稀でしょう。

ちなみに、このことは、若手にとって重要な事です。それは、「1年間の仕事量を一定とすれば、人事考課直後には若干手を抜いて、次の人事考課直前に思い切り頑張る事が合理的」だからです。第一章で「相手の視点で物を見る」と記しましたが、これは、その一例です。若手にとっては「上司がどのように人事考課を行なっているのか」という視点で物を見る事で、得をするからです。

「客観的に評価する」という事も、意外と難しいものです。「上司に御世辞を言う部下を高く評価する」事は望ましくありませんが、「上司の指示に素直に従う」部下を高く評価する事は当然です。言葉ではその通りなのですが、実際に人事考課を行なう際には、どうしても御世辞を言う部下が可愛く思えてしまい、「上司の指示に素直に従う望ましいサラリーマン」として評価してしまう可能性は否定出来ないでしょう。だからこそ、御世辞を言う部下が多いわけですが。

#### (出向、転籍)

銀行員は、「終身雇用」です。これは、銀行が行員の雇用について定年まで責任を持って面倒を見る、という事です。従って、銀行に入行すれば、失業する心配からは解放されますが、これは一生銀行が雇ってくれるという事ではありません。銀行員は、50歳を過ぎると、他社に出向し、その後は「転籍」するのが一般的なのです。

銀行は、年功序列ですから、年齢を重ねると収入も地位も上昇していきます。一方で、ポストはそれほどありませんし、給料の高い行員を大勢雇っておくとコストが嵩みます。したがって、50歳を過ぎた行員は、他社に転籍(他社の社員となること)して欲しい、というのが銀行の希望です。重役になると、50歳を過ぎても銀行に残りますが、それも数年間の話です。

一方、銀行の取引先にとっても、銀行のOBを受け入れるメリットがあります。中小企業は人材不足な場合も多いので、経理部門の責任者に銀行のOBを迎えたがる企業も多数あります。また、銀行のOBを受け入れておけば、会社が苦境に陥った際に、銀行の支援が受けやすくなる、という

思惑も働くでしょう。その裏返しとして、銀行の依頼を無碍に断るわけにいかない、といった力関係も影響しているものと思われます。

このように、双方の思惑が一致すれば、銀行員が取引先に出向し、転籍することになるわけです。もっとも、銀行と企業の関係が変化してきたため、「銀行の要請だから無碍には断れない」という取引先が減少し、銀行員の引き受け手が少なくなりつつあります。したがって、銀行の関連会社に転籍する人数が増える傾向にありますし、取引先に転籍する場合も、従来の転籍先と比べて給与水準の低い企業に転籍するケースが増える傾向もあるようです。

#### (銀行員の転職)

かつては、転職する人は稀でした。一つには、銀行が恵まれた職場であり、転職する動機が小さかったからです。いま一つは、日本中の会社が終身雇用制を採っていて、中途採用をする会社が稀であったため、転職しようと思っても転職先が見つからなかったのです。

当時から転職をしていたのは、外国為替のディーラーでした。腕利きのディーラーは、年に何億も稼ぐので、外資系企業から年収何千万円で引き抜かれていった人が話題になったものです。しかし、それは大変例外的なケースでした。

他の大企業が受け入れてくれなければ、「銀行を辞めて会社を作る」という選択肢もあるのですが、かつての日本では、大企業に勤める事に価値を見出す人が多く、ベンチャー企業を興す事に価値を見出す人は多くなかったのです。(私が留学中に米国人からショックを受けた話を御参照)。

しかし、最近では銀行員の転職も大分増えて来ました。第一に、銀行がそれほど恵まれた職場では無くなってきている事、第二に、中途採用を行なう銀行や企業が増えてきている事、第三に、銀行を辞してベンチャーを設立する事に対する心理的な抵抗が減ってきた事、などが理由だと思われます。

興銀の例で言えば、中途採用で長銀などから人が来ていましたし、外資系に転職した人、ベンチャーを興した人、大学に転出した人、なども増えました。銀行業界全体としては、まだまだ少数派のようですが、外資に譲渡された長銀や都銀と合併した興銀のように、企業文化が大きく変化したケースでは、結構な比率で転職が起きているようです。

どういう人が転職しているのでしょうか。仕事の内容で言えば、市場関

係者（外国為替のディーラー、株のファンドマネージャーなど、株式や外貨などの売り買いを仕事とする人）が多いようですが、国際関係の仕事をしてきた人も比較的転職が多いようです。これは、「手に職が付いている」ことで、転職市場での価値が高いことによるのでしょうか、職場の雰囲気も影響している可能性があります。市場関係者は、個々人が「職人」であり、集団組織の一員というよりは一匹狼的な仕事の仕方に慣れているのかもしれない。国際関係の仕事をしている人は、外国の転職文化に触れる機会が多く、転職を特別なものと考えない傾向が強いのかもしれません。

また、メガバンクの人が出身地の地銀などに「Uターン」する場合もあり、こうしたケースでは市場関係者などに限らず、営業部門の人なども多いようです。

転職の契機としては、ヘッド・ハンティングされる（＝人材仲介のプロに声をかけられる）場合もありますが、「元の同僚に誘われて」というケースも少なくないようです。外資系に転職した人、ベンチャー企業を興した人などが、人員を拡充しようと考えた時には、昔の職場で気心の知れた人に声をかける事が自然だからです。

今後も、転職する銀行員は、少しずつ増えていくかもしれません。外資系に高給で引き抜かれる人、ベンチャー企業で夢を追う人、経営が傾いた銀行の社員、銀行の業務に見切りを付けて他の業界に移る人、等々です。

転職しようとする際、重要なのは、実績と人脈と資格です。銀行業界の中で転職する場合には、「彼（彼女）は優秀だ」という評判が物を言います。ヘッド・ハンターや昔の同僚に誘ってもらえるのは、実績のある人だからです。人脈も重要です。社内外に知り合いを増やし、情報網を張り巡らしておけば、そうでない人よりも絶対に有利です。転職は、秘密裏に決まる事が多いので、個人的な繋がりが重要なのです。

資格を取る事も重要です。公認会計士、不動産鑑定士などの資格をとれば、会計士事務所などが雇ってくれるでしょう。MBAの資格も、外資系に転職する際には有利に働くかもしれません。夜間大学院で博士号を取得すれば、大学教員に一步近づくでしょう。もっとも、転職に結びつくような資格は、相当な覚悟で望まないと、なかなか取れません。仕事と資格の両立が難しいとすれば、転職に軸足を移した対策が必要な場合も出てくるかもしれませんね。

#### 第四節 会社員というもの

(組織の歯車)

皆さんが銀行員になるか否かは別として、就職して会社員になる人が多いでしょうから、ここからは、会社員というものについて、述べましょう。

会社員と学生の違いは沢山ありますが、もっとも大きな違いは、「学生は個々の学生だが、会社員は組織の歯車である」という点です。自分の思ったように行動するのではなく、組織の一員として組織のために行動する必要があることは、給料をもらっている以上、当然の事です。問題は、組織の方針が自分の考えと異なる場合です。自分としては違う事をした方が会社のためになると思っても、自分だけが他人と違うことをしてしまうと、組織がバラバラになってしまうので、そこは自分の判断を曲げて組織の方針に従う必要があるわけです。これは、場合によって、大変なストレスになります。しかし、それが組織というもののなのです。

ちなみに、組織が意思決定をする際には、上が一方向的に決める場合ばかりではなく、結構民主的に若手の意見も聴取する場合も少なくありません。しかし、意思決定方式がどのようなものであったにしろ、一度決まった方針には全員が従う必要があります。

新入行員の時に先輩に言われた事があります。「組織というのは、偉大なものです。君が組織の一員であるから、新入行員の君に大金を託してくれる顧客がいるのです。君が一人で銀行を開設したら、預金をしてくれる人は殆んどいないでしょう。君が生活出来るのは、そして仕事出来るのは、組織の一員だからなのです。こうした利益を考えれば、組織の方針に従うことのストレスなど、我慢しなければならないでしょう。君が一人で銀行を開設した場合に得られるであろう収入と、実際に君が貰っている給料の差額部分は、自棄酒を飲むための費用だと考えなさい。そうすれば、気に入らない組織の方針に従わされるストレスなど消えてなくなるでしょう」。(ついでに、バカな上司にバカだと怒られるストレスも消えてくれれば良いのですが・・・笑。)

この言葉の意味を身にしみて理解したのは、銀行を退職してからマスコミに登場する回数が減った時です。現在の私は、興銀調査部にいた時よりも質の高いレポートを書いているのに、本の印税や原稿料などで食べていくのは到底無理です。そう考えると、調査部にいた時に貰っていた給料の半分を自棄酒（単なる飲み会？）に使っていたのは正しい選択であったと

言えるようです（笑）。

組織の歯車という意味は、いまひとつあります。それは、歯車が動かないと、全体が止まってしまう、ということです。「学生が勉強をサボると自分が困るが、会社員が仕事をサボると他人が困る」という事です。仕事をサボると、多くの人に迷惑がかかります。同僚が補ってくれれば、迷惑を受けるのは同僚だけで済みますが、そうでない場合には深刻な影響がでかねません。たとえば部品を工場に届ける仕事を新入社員がサボれば、工場が止まってしまう、大変な迷惑を広い範囲に及ぼしかねないでしょう。借入申込を受けた銀行員が期日までに貸出を行なわないと借り手が倒産しかねないこと、などは既に述べた通りです。

いま一つの重要な違いは、「学生は大学の代表ではないが、会社員は対外的には組織の代表である」という事です。大学生が受験生に「合格させてあげます」と言っても、単なる冗談で終わりますが、銀行の新入行員が顧客に「貸してあげます」と言えば、銀行が融資を行なう義務を負う事になりかねません。銀行員の言葉は、銀行の外の人に対しては、「銀行を代表して、銀行の立場を説明するものである」と捉えられるのです。

銀行が貸し出さなければ、裁判になるかもしれません。裁判で勝つか負けるかわかりませんが、とにかく裁判になる事自体、銀行の評判を大変落としますから、銀行に多大な迷惑を及ぼします。あるいは、銀行は、評判が落ちる事を嫌って貸し出しをせざるを得なくなるかもしれません。

（対人関係）

学生時代は、真面目に勉強する事で良い点数を取る事が重要でした。会社員になっても、真面目に仕事をして良い成績をあげる事が重要である事は間違いありません。しかし、多くの会社員にとって良い成績をあげるために最も重要な事は、対人関係であって、個々人が机に向かって行なう仕事ではありません。ここが学生との決定的な違いです。

顧客との関係は、人間的な信頼関係が極めて重要です。顧客に好印象を持たれる事が営業の第一歩であり、顧客の信頼を得る事が成功の秘訣です。

社内でも、上司に信頼されない部下が出世する事はあり得ません。同僚と上手く協力していくためには、同僚からの信頼も重要です。部下でさえも、上司を信頼している時とそうでない時の仕事振りには差が出ます。

社内でも社外でも、「君の頼みだから、仕方ない。聞いてあげよう」と言われる事の多い人と少ない人では、長い間の仕事の実績に大きな差が出

る事は当然です。その違いがどこから来るのかといえば、ペーパーワークの出来栄えではなく、仕事に対する取組姿勢、他人に対する態度、等々様々な要素の総合計です。

もちろん、対人関係の重要度は仕事の内容によって大きく異なります。したがって、職業の選択を考える際には、自分の対人関係能力がどの程度であるかを考えて、対人関係が極めて重要な意味を持つ職業を選ぶのか、そうでない職業を選ぶのか、考える必要があるように思います。

対人関係の面で学生時代と異なる事は、他にもあります。学生時代は、原則として気のあった相手とだけ付き合えば良いのですが、会社の中では、上司や同僚や部下や取引先は、自分で選ぶわけに行きませんから、「気の合わない人々と如何に付き合っていくか」が重要な課題となります。

もちろん、如才なく対応する事が重要なのですが、明るい材料としては、「大企業に於いては定期的に人事異動があるので、同じ人と同じ職場にいる期間は、それほど長くない」という事があります。嫌な思いをしても、「暫くの辛抱だ」と思えば、それほどストレスを溜め込む事もないでしょう。

逆に、気のあった人とは、部署が離れても、様々な協力関係を作れる場合も少なくありません。たとえば「当店でこういう問題が生じたが、貴店で似たようなトラブルの前例は無いか？」と問い合わせる事が出来る相手を幅広く持つておく事は、長いサラリーマン生活で絶対に役に立つはずで

す。ここで「気のあった人」とは「飲み仲間として楽しい友人」という意味ではありません。サラリーマン同士の付き合いは、原則として「ギブ・アンド・テイク」である事を忘れてはなりません。これは、個々の事例の損得というよりも、長い目を見た「損得予想」という事です。「あいつは義理堅いから、あいつに恩を売っておけば、将来何かの形で帰ってくるだろう」とお互いに思える事が「気が合う」という事なのです。いくら飲み友達でも、どちらかが「あいつは自己中心だから、あいつに恩を売っておいても将来見返りは無いだろう」と思っているようでは、「気の合った仲間」とは呼べないのです。

## 第五節 日本の経営について

(会社は家族)

日本の大企業は、米国の大企業と法律的には同じなのですが、実体は大きく異なっています。最近では、少しずつ米国の大企業に近づいている点もありますが、ここでは少し前の典型的な大企業の話をしていきましょう。

日本的雇用慣行と言われるものがあります。「終身雇用」「年功序列賃金」「会社別組合」です。日本では、学校を卒業して就職したら、定年まで同じ会社に勤める事が原則です。これが終身雇用です。したがって、会社が発展するか否かが個々人の幸福度にとって重要となります。そこで、人々は会社の発展を祈り、会社のために尽くそうという忠誠心を持つようになります。

これは、社員にとって有難い制度です。学校を出て就職する際に、「君は能力がないから」と言われて短期間で解雇されるリスクがある会社には就職したくないからです。したがって、会社にとっても「終身雇用制を採用することで人材の採用が容易になる」、というメリットがあるわけです。

全員が仲間意識を持って会社の発展に尽くす事が重要ですから、同期入社の間では余り格差をつけない事が一般的です。勤続年数を重ねることで、同期が一斉に給料が上がり、係長になるなど昇進していきます。これが年功序列賃金です。典型的な格差のつけ方は、「全員一斉に課長にする。その後、部長にするか否かは、それまでの長い間の勤務評定の合計によって決める」というものです。つまり、同期は基本的に差が無いので、仲間として気持ちよく働けますし、一方で「真面目に働けば部長になれる」という報酬が用意されていますから、若い時の同期の給料に差がなくても、真面目に働く動機は十分に与えられているというわけです。

年功序列賃金は、会社にとっても社員にとっても、都合のよいシステムでした。これは、若いうちは「会社への貢献よりも少ない給料」で我慢し、年をとってから「会社への貢献よりも多い給料」を貰う、というシステムですから、社員が退職せずに定年まで勤めるインセンティブとなります。したがって、会社としては「コストをかけて社員教育を行なっても社員が途中で退職することはない」という安心を得る事ができるのです。成長している会社ほど若い社員の比率が高く、人件費を抑えられる、というメリットもあります。

社員にとっては、若い頃は生活費がそれほど必要ありませんが、歳とともに住宅ローンや子供の教育費などが必要になります。したがって、歳を

とってから給料が上がるのは、望ましい事なのです。

労働組合は、会社ごとに設立されます。これが企業別組合です。無理な賃上げを要求して会社が傾いたら自分たちの損になりますから、会社側と利害が共通する点については協力しあいながら、適度な賃上げを要求します。これに対し、会社側も、社員が会社に忠誠心を持つ事が大事ですから、出来るだけ社員に報いようと努力します。会社毎に組合があるから、こうした協力関係が保てるのです。

こうした日本的雇用慣行により、日本の大企業は「共同体」的な色彩を持っています。「社員の社員による社員のための会社」というわけです。「会社は家族」という言葉がありますが、家族は最も基本的な共同体の形ですから、これは「会社は共同体」という事を意味しているわけです。

共同体の仲間たちの間で一番出世した人が社長ですから、社長は共同体の構成員である社員の幸福を最重要に考えます。第一に首切りをしないこと、第二に会社を発展させることが重要です。株式会社である以上、株主に配当をしなければなりません、それは優先順位として後の方です。

(米国では社員は道具)

一方、米国の企業は、株主が儲けるための「装置」です。「金儲けの上手な人を株主総会で会長（米国企業の最高実力者は会長です）に選ぶ」事が出発点です。会長には、「儲けた分は山分けしよう」と言っておきます。そうすると、会長は儲けるために真剣に働くのです。

社員は、「儲けるための道具」に過ぎませんから、必要な時に雇い、必要がなくなれば解雇します。社員の方も、それが分かっていますから、会社に対して忠誠心を持つ事はありません。

しかし、それでも社員は真面目に働きます。それは、第一に人員削減の対象にならないためです。人員の一割カットという場合、働きの悪い社員から順番に首切りに会うからです。いま一つは、自分の実力を認めてくれる人が増えるほど、次の仕事が見つけやすくなるからです。

第一章で、私が香港にいた時の部下の話をしました。彼は、ファンドマネージャーと言って、「値上がりしそうな株について顧客にアドバイスをし、手数料をもらうプロ」です。彼は、「自分の過去のアドバイスはこんなに的確だった」という証拠を得るために、真剣に働いているのです。それにより、アジア興銀を解雇される可能性が減ると同時に、仮に解雇された場合に他社への転職が楽になるからです。

これは、プロ野球の選手に似ているかもしれません。「阪神の捕手」は、

「阪神タイガースのメンバー」であると同時に「捕手」です。そのどちらを強く意識しているのか、という事です。阪神に天才捕手が入団してきた時、従来の捕手に「明日から投手をやれ」と命じても、無理でしょう。したがって、彼は他の球団に移って捕手を続けることになるでしょう。したがって、彼は「阪神のメンバー」というより「捕手」という性格が強いわけです。彼は、実績を上げるために練習しますが、その目的は、「阪神の捕手として高い給料がもらえるように」という事と、「他の球団が自分を欲しがるように」という事です。この点も、香港時代の私の部下に似ています。

#### （日本的経営の変化）

日本的経営が変化して、米国的な面も持つような企業が増えてきた、と言われます。理由は何点かあります。

第一は、長引く不況の影響です。年功序列賃金は、経済が成長し、会社が成長している間は、うまく機能します。若い社員の比率が高いので、社員の平均給与が低く抑えられるからです。しかし、成長が止まると、若かった社員が歳をとり、高い給料をもらうようになります。成長しない企業は若手を採用しませんから、社員の平均給料がどんどん上がってしまうわけです。そこで、売り上げが伸びない中で人件費が増えていく事に危機感をもった企業は、年功序列賃金を廃止しようとする、というわけです。

第二は、グローバル・スタンダード信仰です。バブル崩壊後、日本経済は長引く低迷に喘いでいます。一方、リーマン・ショックまでの間、米国経済は長期間にわたる順調な成長を続けてきました。そこで、「日本的なやり方が問題なのだ。米国的なやり方を真似すれば、日本経済も元気になるはずだ」という人が増えました。彼らは、米国的なやり方を「グローバル・スタンダード」と呼び、日本もこれを真似するべきだと主張したのです。

こうした声を受けて、企業の経営が少しずつ変化しました。会社が「社員の共同体から株主の利益のための道具へ」という変化をはじめたのです。第一に、企業は正社員の採用を抑えて派遣社員などを増やしました。派遣社員などは、終身雇用ではありませんし、会社への忠誠心もありませんが、給料は安いですし、不要な時には簡単に解雇できるので便利です。また、会社が儲かった時にも以前ほどボーナスを払わないようになりました。以前は「会社は社員の共同体だから、儲かったら社員で山分けしよう」という事でしたが、米国的に考えれば、「儲けは株主に配当するのが当然」というわけです。

第三は、外資系への転職の増加です。年功序列賃金に変化して会社への期待が裏切られ、会社が共同体でなくなりつつある中で、不満を持った社員の中には、外資系企業に転職する人も増えてきました。どうせ忠誠心が持てないのならば、給料の高い外資系に転職しよう、というわけです。外資系の方が給料が高い理由は二つあります。第一は、雇用の保障をしない分だけ給料が高いという事です。第二は、優秀な社員しか雇わないので高い給料が払える、という事です。後者については少し説明が必要でしょう。

日本企業は、新卒の学生を大量に採用します。個々の学生の能力があるか否かわからない中で、平均的な会社への貢献度を予想し、その分だけ給料を支払うわけです。能力のある社員には会社への貢献よりも少ない給料が、能力のない社員には貢献よりも多い給料が支払われることとなりますが、会社としては損はありません。社員の方も、入社した時点では自分の社会人としての能力はわかりませんから、平均的な給料をもらえるという保証があれば、満足します。

一方、外資系企業の雇用は、終身雇用ではなく、「要る時に要るだけ雇う」事が基本です。したがって、会社への貢献に見合った給料を支払う事が基本です。つまり、能力のある人は、能力に応じて高い給料がもらえるのです。能力の無い人は雇いませんから、結果として外資系企業の給料は日本企業よりも高くなるのです。

もともと、日本的経営が根本的に変化する事は考えにくいと思います。理由は3つあります。第一は、終身雇用制が揺らぐとは考えにくいことです。銀行側から銀行員を解雇する事は、倒産寸前にならないと困難ですから、これは気にする必要はないでしょう。銀行員の側からの転職も、それほど増えないでしょう。過去の金融危機の時でさえも、長銀や興銀といった特殊な事情を抱えた銀行を除けば、銀行員の転職は、それほど増えませんでしたので、当時以上に銀行員が転職するようになるとは考えにくいからです。外資系への転職も、リーマン・ショック後に外資系金融機関が大量に解雇を行なったため、日本人の間で「外資系は怖い」というイメージが再確認されており、少なくとも当面は増えないでしょう。

第二は、グローバル・スタンダード信仰が後退している事です。「米国的なやり方が正しい」という論者は、GMがトヨタに敗れて倒産し、米国の主力産業であった金融業がリーマン・ショックで大打撃を被ると、黙り込んでしまいました。それを見ている経営者にも、「企業は株主の物ではなく、従業員や取引先など多くの人々のためのもの」という意識が少しずつ

戻ってきているようです。

第三は、年功序列賃金制度を改革した企業が失敗して元に戻している例が多い事です。能力主義、成果主義を強調すると、社員が互いに仲間ではなくライバルになるので、相互に情報の交換をしなくなり、結果として業績が悪化する例が多かったようです。銀行のように、各人が外の顧客と応対する場合はともかく、製造業のように協力しあう事が重要な職場では、年功序列賃金が望ましいのでしょうか。そうなると、銀行だけが他の業界と大きく異なる賃金体系を採る事も難しいように思われます。現状すでに、銀行ではノルマの達成状況によりボーナスに差がついていますが、今後もその程度の「成果主義」に留まる可能性が高いように思われます。