

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 —

(はじめに)

高校生、大学生で、自分の就職や将来について考えている人は多いと思います。しかし、学生にとって、様々な職業の実際の姿を想像する事は容易ではないはずです。

そこで、少しでも学生の選択の参考になれば、と考えて、銀行という職場についての紹介文を書くことにしました。

24年間銀行に勤務した時の経験、感じた事、考えた事を紹介したほか、他の銀行の人から聞いた話も参考にして、「銀行に就職するという事はどういう事か」をイメージしてもらえそうなものにしました。

序章では、私が大学時代、何を考えて就職を決めたのか、御紹介します。

第一章では、私の銀行での仕事歴を御紹介します。預金課、外国為替課、調査部等々で、どのような仕事をしたのか、イメージを伝えようというものです。

第二章は、銀行員というものについて、御紹介します。加えて、そもそもサラリーマンというものについても、イメージを持ってもらえるように工夫しました。

第三章では、銀行業界の将来性について、考えてみました。戦後今までの銀行業界の歴史を振り返ると共に、30年後に銀行業界がどのようなになっているのか、私なりに想像してみた、というわけです。

終章は、就職先について考える際に、検討すべき事項について記しました。これを参考にして、「後から後悔する事がないように、全力で検討」していただければと思います。

なお、内容については出来るだけ正確に書いたつもりですが、思い込みや誤解もあるかもしれません。その節はお許してください。

序章： 私の大学時代

銀行員について述べる前に、私が就職を決める際に、何を考えて何をしたのか、御紹介しておきます。

第一節 学生生活

(前半)

私は高校卒業後、都内の大学に入学しました。大学によっても専門によっても時代によっても異なるのですが、私の周囲では、前半2年間は余り勉強せず、後半2年間は必死で勉強する、というパターンが普通でしたから、私も前半2年間は大して勉強もせず、サークル活動とアルバイトに熱中していました。

もともと、僅かながらに勉強した事柄は、知的好奇心をそれなりに満足させるものでした。たとえば、当時は絶対の権力者だと思っていた毛沢東が、実は4人の裏の実力者に操られているのだ、といった事を学んだ時は、高校では学べなかった「活きた社会の現実」を学んでいるのだという興奮を覚えたものです。

法学入門という科目も、少なくとも1時間目は面白かったのを覚えています。「大学教授が毒殺された。複数の学生が、互いに相談する事なく、大量の毒を教授の杯に入れたのだ。逮捕された学生は、だれも自分を殺人犯と認めない。自分が毒を入れなくても、どうせ教授は死んでいたのだから、自分の行為と教授の死は無関係だ、と言い張ったのである。判決はどうか、考えなさい」というものでした。

今思えば、素人が各分野の専門家に自由に質問出来、それに対して彼等が真摯に対応してくれる事など、社会に出てしまえば滅多にありません。父や母が会いに行っても会えない人々が我々青二才のために時間を割いてくれるわけですから、こうしたチャンスをもっと活用すればよかったと思います。しかし、当時は自分の置かれた恵まれた環境を特に意識せず、サークル活動の合間に授業を割り込ませていた、といった意識でした。

(後半)

大学時代の後半は、一転して極めて退屈な生活でした。法律を学んだのですが、大学受験時代と同じような感覚でした。英単語や世界史の年号を

覚える代わりに、法律の条文と判例を覚え、学説を覚え、過去に出題された記述式問題に対する模範解答をひたすら暗記する、という生活でした。

卒業するだけであれば、教授が講義で話した事だけを理解して覚えておけば、何とかこなったのかもしれませんが。期末試験は記述式なので、些細な事は聞かれませんが、過去問と予想問題に対する論点メモ（〇〇の問題が出たら、△△と××の点に言及すべし、というメモ）を作成し、暗記しておけば、ある程度の成績はとれたと思います。

しかし、私は公務員試験を受けたので、それだけでは足りませんでした。公務員試験や司法試験は、大学入試がそうであるように、暗記した量で差がつく面も大きかったからです。

ちなみに、公務員試験では、教科書に載っていない最近の判例を覚えておく事、教養科目（高校時代の復習など）もある程度準備する事、などが比較的成本パフォーマンスが良かったように記憶しています。

勉強の話から離れて、大学時代と言え、人生で最高の時間です。（新婚時代に次いで二番目だという人もいますが）。金はありませんが、時間は十二分にあります。問題は、その事の有難みを知るのが就職後だ、という事です。就職した途端に、ある程度の金はもらえますが、自由な時間が激減します。そこで反省したのが、時間をもっと大切にすればよかった、という事です。

学生時代には、「暇つぶし」にマーじゃんやパチンコをする事も多かったのですが、どうせ遊ぶなら真剣に遊ぶべきだったと思います。「人生で、これほど自由な時間は無いのだから、思い切りマーじゃんを楽しもう」といった決意で遊んでいれば、就職後の反省も少しは減った筈だ、と思います。

第二節 就職活動

（興銀に就職）

就職活動に際しては、「天下国家のために働きたい」という理由で、公務員試験と興銀を受けました。興銀というのは特殊な雰囲気のある銀行で、「天下国家銀行」と呼ばれていたのです。法律的には普通の民間銀行でしたが、自行の利益ばかりを追求するのではなく、天下国家のために仕事をする事を標榜しており、その御褒美というわけでもないのですが、大蔵省（今

の金融庁) から陰に陽に特殊な保護を受けていた、というわけです。

「天下国家」などという言葉は、今の時代に相応しくないのですが、当時の時代の雰囲気からすれば、それほど不自然ではありませんでした。高度成長の余韻が残っていた時代で、「日本の高度成長を牽引したのは通産省の行政指導だ」とか「天下国家銀行がエネルギー開発に取り組んで、日本を石油ショックに耐えられる国にするのだ」とか、勇ましい事を人々が平気で口にする時代でした。「官僚たちの夏」とか「不毛地帯」とか、最近のドラマから当時の雰囲気を感じた人もいたと思いますが、我々の世代にとっては、「そんな時代だったね」と懐かしく感じられるドラマでした。

興銀を受けた第二の理由は、「大蔵省は予算配分を通じて、通産省は行政指導を通じて、興銀は資金配分を通じて、日本経済を望ましい方向に誘導している」と考えたからです。戦後の日本は、「低金利政策」の影響で、恒常的に資金が不足していて、銀行が膨大な借入申込の中から貸出先を選んでいました。当時、「銀行員は接待されるばかりで、接待する事は無い」と言われていましたが、それは借入申込をした企業が自社への融資を依頼するために銀行員を接待していた、という事を示すものです。こうした状況下、日本経済の発展に寄与しそうな企業に優先的に資金を廻す事は、極めて重要な仕事であるように思われ、「天下国家銀行」の役割は非常に大きいもののように思われていました。少なくとも、学生たちの間では。

実際には、銀行の資金配分機能は、当時すでに大方消滅しつつあり、我々が就職してからは、ほとんど資金配分機能を実感した事はなかったのですが、当時学生であった私には、そうした事情が読めていなかったのです。その辺りの事情は、後述します。

ちなみに、接待が受けられる、といった事は、就職先を考える上では殆ど考慮しませんでした。時代の雰囲気もあったでしょうし、学生という「理想に燃えた年齢」も影響したのでしょうか、私も周囲の学生も、「大きな仕事がしたい」という意識が強かったように思います。その傍証としては、当時は銀行の方が公務員よりも給料が高かったにもかかわらず、公務員の方が銀行よりも人気が高かった、という事を挙げる事ができるでしょう。

就職に際しては、産業の盛衰についても考えました。戦後の日本では、石炭や繊維が花形産業でしたから、就職の人気も高かったわけですが、そうした産業に就職した人々は、当時既に斜陽産業になっていた不振企業の中で仕事人生の後半を送っていました。産業が衰退してしまうと、人材が死蔵されてしまう、という終身雇用制のデメリットが実現してしまってい

たわけですが、自分もその当事者になる可能性を考えずにはられません
でした。我々の学生時代には、鉄鋼や自動車が高形産業で、コンピューター
関連が次世代の高形産業になると言われていたように記憶しています。
しかし、そうした産業に就職した場合に、30年後は衰退産業になっている
可能性が懸念されたわけでは。

一方で、公務員と銀行は、「その時々で、最も元気のよい産業と付き合
ってれば良いので、どの産業が栄えてどの産業が衰退しても、関係ない」
と考えたわけでは。後日談としては、銀行業界自体が勢いを失っていくの
ですが、当時はそこまで予想出来なかったのでは。

弁護士や大学教授という職業も、人気は高かったのですが、私は考えま
せんでした。第一に、経済に興味のあった私は、法律を学ぶ事にあまり興
味を感じられなかったのでは。第二に、世の中を動かす仕事をしたいと考
えていたので、世の中を動かしている大きな組織の中で働きたいと考えた
のでは。もちろん、深層心理としては、弁護士や大学教授になるのは大変
難しそうだ、という事だったかもしれませんが。

そんなわけで、興銀に就職することになったわけでは。

(大学教育と就職)

大卒者は、高卒者に比べて、就職に有利です。何故でしょうか。企業は
大学に何を求めているのでしょうか。理科系の事は別にして、文科系、特
に法学部と経済学部について考えてみましょう。

一つには、大学入試という選抜試験の機能が考えられます。しかし、そ
れだけが理由なのであれば、「大学入試の直後に企業が採用試験を行なって、
大学を中退させて就職させる」という事が起きるはずでは。そうになってい
ないのは、何故でしょうか。

サークル活動などで人間的に成長するからでしょうか。そうした面も確
かにあります。就職試験の面接では、「あなたが大学時代に打ち込んだ事は
何ですか？それによりあなたはどのように成長しましたか？」と聞かれる
事も多いようでは。もっとも、そうした質問は、学生が根暗、無気力、変
人であるか否かを問う意味もあるのであって、サークル活動だけのために
4年間を過ごすのであれば、企業がその4年間をそれほど高く評価する
とは考えにくいでしょう。

専門科目について豊富な知識を持っているからでしょうか。皆さんは、
そう思うかもしれませんが、実はそうではありません。実際に銀行に就職
してみると、法学部や経済学部で学んだ知識が役に立つ事は殆どありませ

ん。憲法や刑法は全く役に立ちませんでしたし、民法や商法のごく一部は役立ちましたが、それは入行後に学ばば充分なほど、少量の知識でした。経済学も、調査部で景気予測を行なう際に僅かに役に立った事がありましたが、それも調査部に配属されてから学ばば充分なほど、少量の知識でした。

私の考えでは、企業が大学に期待しているのは、物事を論理的に考える能力を養うこと、考えた結果を理路整然と記して読み手を納得させる能力を鍛えること、等々だと思います。銀行幹部に求められるのはゼネラリストとしての総合的な判断力であって、個々の知識ではない、という事だからです。

その意味では、学部はどこでも良いのです。しかし、実際には文学部よりも法学部や経済学部が有利だと言われています。それは、おそらく大した理由ではなく、経済現象への興味があると思われるから（法律の多くは経済面の争いの調停です）ではないでしょうか。

第一章 私の仕事歴

第一章では、私が銀行員として働いた 24 年間で、どのような仕事をしたのか、記します。やや特殊な銀行だったので、私の経験は「普通の銀行員」とは若干異なりますが、それでも参考にしてもらえる所は多いと思います。

第一節 名古屋支店預金課

入行と同時に、名古屋支店預金課に配属になりました。個人の御客様の担当ではなく、法人担当、資金繰り担当ということでした。

法人担当としては、小切手の集金、取引先への預金の依頼、などが仕事でした。後者は、取引先の手元資金を他行ではなく自分の銀行に預金してもらえるように依頼する仕事です。当時は資金不足でしたから、預金さえ集める事が出来れば、いくらでも儲ける事が出来たため、各行とも注力していたのです。実は、これには裏の事情もあったようです。中小企業から、「大企業と同じ金利で借りたい」、という申し入れを受けた場合、大量に預金をしてくれる事を条件に承諾する事があったらしいのです。中小企業としては、実質的なコストは変わらずに、メンツが立ったというわけです。

資金繰り担当というのは、支店全体として資金の過不足が生じないように調整する仕事です。少し説明しましょう。銀行は、手形交換などにより、他行との資金のやりとりが発生します。名古屋地区の手形の決済は、日銀の名古屋支店で行なわれますから、支払い側であれば日銀名古屋支店に預けてある預金の残高が不足し、受け取り側であれば余ります。足りない場合には、興銀本店に頼んで興銀名古屋支店が日銀名古屋支店に開設している口座に送金してもらわなければなりません。余った場合には、興銀本店に送金します。興銀本店では、各支店の過不足を調整した上で、本店で余った資金があれば、それを他行に貸し出します。コール・ローンです。本店で資金が足りなければ、他行から借ります。コール・マネーです。

手形交換だけではなく、日銀名古屋支店との間の現金の受払いなども生じますから、これらも考慮して残高の過不足を調整することになります。その結果、支店全体としての資金の出入り全体を見る事になり、これは勉強になりました。

今ひとつ、勉強にはならなかったけれども話の種になったのが、日銀との間の現金のやりとりです。銀行の金庫の中には、実はそれほど現金がありません。理由の一つは、大量の現金があると強盗に襲われた際の被害が大きくなるからですが、今ひとつ重要な理由は、金庫の現金を日銀に預金して、それを本店に送ると、本店が他行にコール・ローンを貸し出す事が出来て、金利が稼げるからです。

そこで、日銀閉店直前に現金の束を預けに行き、翌朝現金の束を下ろしに行くという仕事が生じます。当然、新入行員の仕事です。警備の方に守られながら、何億円という札束を朝夕運ぶわけです。最初こそ感動しましたが、二度目からは単なる荷物です。2億円までなら持って走れるが、4億円になると持つだけで歩けない、といった所でしょうか。知っていても役立つ無駄知識ですが。

もともと、都市銀行に行った大学同期の中には、JRの自動券売機のコインを集金するという気の遠くなるような作業を担当していた人もいますから、それに比べれば、私は恵まれていた方だと言えるでしょう。

第二節 名古屋支店外国為替課

二つ目の仕事は、外国為替です。基本的には取引先の輸出入に関連した海外との資金のやりとりを扱う仕事です。

輸入企業が輸出企業に注文を出す際に、「必ず代金は払います」という保証が必要です。そこで、輸入企業の取引銀行が、輸出企業の取引銀行に信用状(L/C)と呼ばれる保証書を送ります。輸出企業は、信用状があるので安心して商品を送ります。輸出企業の取引銀行は、代金が回収出来る事がわかっていますので、輸出企業から「輸出代金を今すぐ欲しい」と言われた場合には、入金前に払う事も出来ます。もちろん、金利相当分は差し引くわけですが、その金利が相当高く、外国為替課にとっては結構な収入源でした。もちろん、最大の収入源は、外国からドルで受け取って顧客に円を渡す際の交換手数料でしたが。

輸入企業の取引銀行は、取引先から円を受け取ってドルに換え、輸出側に支払いをするわけですが、その際に「支払いを3ヶ月ほど待って欲しい」という依頼(ユーザンスと呼びます)を受ける場合があります。輸入原材料を用いて製品を作り、それを売って代金を回収するまで、それくらいの時間がかかるからです。その際の金利も大変高いものでした。おそらく高

度成長期の資金難の時代には、高い金利を払って支払いを猶予してもらう輸入企業が多かったのでしょう。しかし、私が入行した頃には資金難は大分緩んでいたもので、ユーザンスの依頼は少なく、収入源と呼べるようなものではありませんでした。

以上の仕事は、顧客の依頼を淡々と処理するという事務的なものが中心でしたが、顧客から為替相場の見通しを聞かれた時は緊張しました。輸出企業はドルが高い時に、「今日の値段で将来ドルを売る予約」をします。しかし、その後ドルが更に高くなると、結果として儲け損ねることになります。一方で、ドルが高くなると考えて予約をしないと、ドルが安くなった際に損をする事になります。そこで、顧客から予約をするべきか否かのアドバイスを求められた際には責任の重い仕事をする事になるわけです。

為替レート予想というのは、極めて難しく、後から考えれば確率 50% に近いので、当たらなくても仕方の無いものなのですが、当時はアドバイスが外れて取引先に損をかけると申し訳ない気持ちがしたものです。

この時期に出会ったのが、本店にいる「為替ディーラー」という人々です。彼らの仕事は二つあります。一つは、顧客から銀行が買ったドルを他の銀行に売る事です。銀行がドルを持っていると、ドルが値下がりした際に損をするかもしれないからです。今ひとつの仕事は、故意にドルを持ったままにすることです。ドルが値上がりすれば儲けることが出来るからです。前者はともかく、後者に関しては、会社の資金でドルを売ったり買ったりして、いわばバクチを打っている人々だと言えます。非常に神経を使う仕事で、体力も必要で、大変な仕事なのですが、花形ディーラーになると年に何十億円も稼いで、大変に尊敬されることになります。場合によっては、年収何千万円で外国の銀行に引き抜かれる人もいます。

我々から見ると、彼等の職場は常にピリピリしていて、新入社員が電話で間違えたりすると、怒鳴られる事もしばしばあり、近づきたくない職場でした。それもそのはずで、彼らは何百万ドルというドルを売り買いしていますから、判断が一秒遅れると何十万円か損をする可能性が常にある職場なのです。

こうして、名古屋支店で預金課と外国為替課を経験しましたが、両方とも本店に比べれば、忙しさという点では恵まれていたようです。比較的早く帰宅できるので、英語の勉強をして、社内の留学生試験を受けました。特に海外志向は無かったのですが、銀行全体として海外展開を進めていた時期で、「留学しなくても勤務で行かされる」というムードだったからです。

第三節 留学

(勉強と生活)

留学先は、米国 UCLA の経営大学院（ビジネススクール）でした。日本の大学が「直ちには役に立たないが、思考力の訓練にはなる」教育をしていたのと比べ、「直ちに仕事に役立ちそうな事」を中心に教えてくれたのは、驚きでした。

米国は終身雇用ではないので、何年か働いて資金をため、仕事を辞めてビジネススクールに通う人が大勢います。無事に卒業できれば、即戦力として従来よりも給料の高い仕事にありつける可能性が高まるからです。米国では投資銀行などが MBA を積極的に採用していて、そこで成功すれば年収何億円という道も夢ではありませんから、夢を求めて多くの人々が集まってくる、というわけです。

最近では日本でもビジネススクールが出来、直ちに役立つ知識を得るために通ってくる学生も出てきたようです。彼らは、自分で授業料を払っているだけ、学部の学生よりも真面目に勉強するという事のように見えますが、必ずしも転職のために通っているわけではないようです。それに比べると、就職のかかっている米国人学生は、それ以上に真剣だったのでしょうか。

英語のハンディがある日本人留学生にとって、1年目は結構辛い事もありました。もともと、日本人は米国人に比べて数学が出来るので、数学を多く使う科目を重点的に履修することで、何とか凌ぐ事ができました。数学を米国人に教えてあげて、グループ研究などで助けてもらう、といったギブアンドテイクも可能でした。

2年目になると、英語に慣れてきたという事もありますが、周囲の米国人が職探しに忙しくなるので、教授陣も宿題を出すのが憚られるようになるようで、その意味でも我々留学生の負担は大きく軽減されました。

特に、最終学期は残っている単位も殆ど無かったので、ゴルフと旅行に打ち込みました。大学時代の反省から、決して「暇つぶし」はしないと誓っていたからです。

(留学で得たもの)

留学をした事で、得られたメリットは数多くあります。人事部への報告としては、英語が上達したこと、米国の最先端の金融技術の香りを嗅げた

こと、等々を挙げましたが、実際のメリットは他にも沢山ありました。

大きかったのは、一人で異国の地で生活した経験です。大学時代は自宅から通っていましたが、名古屋支店時代は独身寮でしたから生活面での苦労はほとんどありませんでした。私にとって、自分一人で生活するという初めての経験でしたし、それが異国の地であったため、苦労もしましたが、大変良い経験になったと思います。

今ひとつ大きかったのは、異文化に触れる事で、今まで「当然だ」と思っていた事が、実は当然ではない事が判ったことです。たとえば「家の入り口で靴を脱ぐのは何故か」と問われて「それは当然だからだ」と答えたのでは、相手に理解されません。

衝撃的であったのは、ビジネススクールの最初の時間に「今の自分と10年後の自分」という題の自己紹介スピーチをさせられた時の事です。「私は日本の一流銀行に勤めています。10年後は少し偉くなり、給料も上がり、部下も出来ているでしょう」と話したら、「お前は夢の無い退屈な奴だ」と言われたのです。私としては、「日本人の中で就職に成功した、羨ましがられる存在である」と自慢したつもりだったので、意表をつかれて何も反論出来ませんでした。彼らは「IBMに入社してコンピューター技術を習得し、独立してビルゲイツのようになる」と言った夢を口々に語っていたのです。

授業の後、日本人が集まって、次回に向けて対応を協議しました。「終身雇用というのは失業しない保証である。それと引き換えに転職の権利を放棄しているのだから、合理的な行動なのだ」と説明する事にしたのですが、米国人たちの「日本人は夢が無い」という印象は変わらなかったようです。今思えば、「一攫千金を目指してわざわざ大西洋を渡ってきた人々」と「何千年も同じ土地にしがみついている日本人」では遺伝子が違うのですから、普通に説明しても理解されなかったのは当然なのですが、当時は結構悩んだものです。

それ以来、私は「相手の視線で物を見る」ように心がけることにしています。たとえば人前で話しをする時には、自分の話したい事ではなく、「相手が何を考え、何を知りたがっているのか」を考えて話をする、という事です。もっとも、必ずしも「優しい気持ちで思いやりを持って」という事ではありません。将棋や囲碁をやる時には、「何をやられたら相手が最も困るか」という事を考えるわけです。ビジネスでも同様で、「何をやられたらライバルが最も困るか」という事を考える必要がある、という事です。

第四節 調査部

留学から帰国して、調査部に配属になりました。担当は、マクロ経済の予測（＝景気の予測）です。私は、中学高校時代から、何故か経済に興味があり、大学入試も政治経済で受験した程ですから、この仕事は大好きな仕事でした。サラリーマンが、人事異動で自分の大好きな仕事を任されるという可能性は、決して大きくありません。その意味では、私は大変ラッキーだったと言えるでしょう。余りにこの仕事が気に入ったため、それ以外の仕事に余り興味が持てなくなってしまうのは、残念な事ですが、それを言うのは余りのワガママというものでしょう。

仕事の内容は、景気を予測するチームの一員として、最初は金利の予測を、次に国際収支の予測を担当するというものでした。

景気をどのように予測するのか、という事は、話し始めると止まらなくなってしまうので、ここでは省略します。興味のある方は、私のホームページ（<http://www.tsukasaki.net>）を御覧ください。

銀行が何故景気を予測するのかと言えば、第一に「景気が悪化すると借り手の返済能力が低下する。したがって、景気が悪化しそうな時には貸出に慎重になろう」という事です。次に、「景気が悪化すると、金利が低下する可能性が高い。したがって、「3年定期を受け入れる事を控えて、3ヶ月定期を積極的に受け入れることにしよう。3ヶ月後に3年定期を受け入れれば、今よりも低い金利で資金が調達できるだろう」といった事です。

また、銀行は顧客から景気見通しを聞かれますので、これに答える必要があります。借り手としては、景気が拡大しそうならば材料を仕入れ、人を雇い、工場を建て、生産を積極的に拡大しようという事になるわけです。銀行の商品である預金と貸出は、他行と品質が等しいため、製品差別化が図れません。したがって、「あの銀行と取引をすると、景気の予測について教えてくれる」といった評判が重要なのです。

気に入っていた景気予測の仕事から、部内異動で金融業界の調査に担当が変わりました。仕事の第一は、大手米銀の決算内容の調査、戦略の調査です。自行の経営戦略を考えるための材料を集める仕事という位置づけです。仕事の第二は、金融制度改革を巡る議論を整理する事です。米国での議論を整理する事で、日本に於ける議論を自行に都合の良い方向にリードしていくための参考材料としたい、という位置づけです。

仕事としては、銀行の将来に直結する重要な仕事だったのですが、それ故に役員から無理難題が降ってくるなど、気の休まらない仕事でした。

調査部の時期は、仕事は結構忙しかったので、私は調査部の同期に不満を漏らした事があります。その時の同期のコメントは意外なものでした。自分は新人時代に本店の極めて忙しい部署に配属されたので、その時に比べれば調査部の忙しさは気にならない。むしろ今は幸せだ、というのです。

私は、調査部の忙しさを不満に感じた自分を恥ずかしいと思うと同時に、「若いうちの苦労は買ってでもせよ」という言葉の意味が（一部だけです）実感出来たようにも思えたものです。

第五節 営業部

次の配属は、営業部でした。営業部というのは、各自が取引先を担当し、融資を行なうのみならず、当該取引先と興銀とのすべての取引について窓口になるという部署です。

（融資の基準）

ここで、銀行の融資について、少し説明しておきましょう。銀行は、借り手の返済能力を確認し、担保を取った上で融資をする事が原則です。担保とは、万が一借り手が返済出来なくなった場合に、銀行が借り手の特定の財産を勝手に処分して自行の貸出金の返済に充当してよい、という契約です。

ここまでは建前ですが、実際には新規融資の際と借換えの際は、与信判断の基準が異なる場合が多いようです。新規融資の場合には、少しでも返済能力に疑義があれば、融資を行なわない自由が銀行にはあります。しかし、既存の貸出先の返済能力が低下してきた場合、銀行には借換え融資を拒絶する自由が乏しい場合があるのです。それは、借換え融資を拒絶すると、借り手が返済不能に陥り、担保にはいつている工場設備が競売にかけられ、スクラップ業者に二束三文で買い叩かれることになりかねません。そうなると、銀行の既存の貸出がほとんど回収できない事になります。それくらいなら、借換えに応じた上で、将来借り手が返済してくれる可能性に賭けた方が銀行としては得だ、という判断もあり得るからです。

借換えの場合には、借換えを断って借り手が倒産した場合に、「あの銀行は借り手を見放す銀行だ」という評判が立つ事も避けなければなりません。そうした噂が立つと、「他の銀行は借り手の苦境に際して助けてくれる

のだから、他の銀行から借りよう」と言って借り手が逃げていってしまうからです。

(メインバンク)

借り手側から見た銀行取引についても記しておきましょう。各企業は、取引銀行が決まっており、メインバンク、準メインバンクなどの順位も、借入シェアも決まっているのが普通です。メインバンクというのは、借り手が最も頼りにしている銀行の事です。普段から借入シェアが一番で、預金などの取引も出来るだけメインバンクで行ないます。メインバンクのOBを財務部長などとして受け入れている企業も少なくありません。一方で、メインバンクは借り手が苦境に陥った時に支援するという責任を負います。支援は法律的な義務ではありませんが、多くの場合、メインバンクは応分の支援をします。支援をしないと「あの銀行にメインバンクになってもらっても、わが社が苦境に陥った時に支援してもらえないから、別の銀行にメインバンクを頼もう」と考える借り手が増えて、結局は損をする事になるからです。

メインバンクは長い取引関係を前提とした制度ですから、滅多な事では変わりません。したがって、銀行の担当者としては、引継ぎの時に、「この会社は本行がメイン、この会社は〇〇銀行がメイン、本行が準メイン」といった情報を最重要に考えます。自分が担当している間にメインバンク先が変わったら大問題です。自分が余程嫌われたか、他行担当者が余程気に入られたか、いずれにしても深刻な事態だと言えるでしょう。

(融資業務)

さて、融資の仕事ですが、大変に責任とやりがいのある仕事です。自分が借入申込を断れば、借り手が破産して従業員が路頭に迷う事にもなりかねません。自分が貸そうと思っても、上司を説得出来なければ、やはり借り手は破産しかねません。一方で、自分が貸し出しを実行した後で借り手が破綻すれば、銀行に多大な迷惑をかけかねません。

もともと、真剣に考えた結果、判断したのであれば、悪い事態に陥っても仕方ない事だと諦めるしかありません。判断を誤らない人間はいませんし、数多くの判断を迫られるのですから、予想が外れる事は必ずあるからです。大事なことは、全力を尽くして行なった判断であれば、悪い結果となっても後悔しないが、全力を尽くさなかった場合には悪い結果が出た場合に後悔する、ということです。(同じことは、人生の多くの決断に関して

言えます。就職先を決める決断などは、その最も重要なものの一つです)。

融資を行なう際、最も気をつけるべきは、タイミングの制約です。借り手が資金を必要とする期日までに書類を整え、上司を説得し、貸出を実行しなければならないからです。一日でも遅れたら、借り手が資金繰りに詰まって破綻してしまう可能性もあります。これは、判断の誤りではなく、明らかな失敗ですから、絶対に許されることではありません。

私の担当は大企業営業でしたから、中小企業営業とは若干異なる経験もしました。その一つが不良債権のお守りです。赤字続きの企業のメインバンクとして、当該企業にリストラをさせる仕事なのですが、今ひとつ重要な仕事は、他行が貸出の回収に走らないように牽制する事でした。当該企業は、資産をすべて売却しても負債が返済しきれない状態（債務超過と言います）にありました。そうした時に、すべての銀行に「貸出金を回収しないで当社の回復を見守ってください」と頼んで回るわけです。一行でも回収する銀行があると、「それでは我が行も回収しよう」という銀行が出てきて、結局借り手は破綻してしまうからです。

銀行は、評判の悪化を恐れます。したがって、メインバンクから「見守ってやって欲しい」と頼まれた銀行は、基本的には要請を受け入れます。要請を断ったことによって借り手が破産すれば、「あの銀行と取引していると、わが社が苦境に立った時に倒産の引き金を引かれる可能性がある。あの銀行との取引を止めよう」という企業が増えるからです。

もっとも、それでも回収に走る銀行が出てくる可能性がありますから、メインバンクとしては、十分に注意しておく必要があります。細かい話はしませんが、銀行同士で「手で握手して足で蹴り合う」ような事は、珍しい事では無いからです。

営業部の時代は、超多忙でした。営業部の仕事が慣れない仕事で時間がかかった事もありましたが、取引先のリストラを指導するには取引先の業務内容を詳しく把握する必要があります。他行を牽制するためには「待ってもらえれば、当社は立ち直りますから」という説明をする必要があるのですが、赤字続きの会社が立ち直るといふ説明をして納得してもらうのは、容易な事ではありません。

通勤時間が惜しくて、会社近くのホテルに泊まりこんだ事もあります。余り思い出したくない2年間でした。

第六節 調査部（２回目）

営業部の仕事を終え、再び調査部に戻りました。この時は、前回の後半に担当していた金融業界の調査を再度担当することになりました。バブル崩壊に伴う不良債権問題が深刻化しつつあった時期ですので、米銀の動向の調査、金融制度改革関連の調査に加えて、不良債権問題も担当業務に加わりました。金融産業の痛み具合が本行にどのように影響するか、といった調査に加え、住専問題に対してどのように本行として主張していくべきか、といった事を考えるための材料集め、といった位置づけもあったわけです。

この時期は、仕事の内容にはそれほど新味はありませんでしたが、係長になり、初めて部下を持った事が変化でした。問題は、調査部に於いては、上司と部下の関係が微妙な事でした。

営業部に於いては、担当者は各々担当会社を持っていますが、営業の手法、与信判断の手法などは共通していますので、上司が部下よりも優れた判断をする事が比較的容易です。従って、上司が部下の判断を覆す事も日常茶飯事であり、上下関係は比較的厳格です。

一方で、調査部の仕事は、各担当者が担当分野の専門家として誇りを持って担当している面が強くあるので、上司としては部下のレポートに何処まで口を出すべきか、難しい判断を迫られます。もちろん、若手社員の教育や問題のあるレポートの修正などは上司の仕事ですが、営業部に比べると、上下関係はあまり厳格なものではなく、上司は取りまとめ役に近い面が強かったように思われます。

第一回の調査部の際、上下関係があまり厳格で無い文化に慣れていた私は、営業部に行った際に上司に対する態度を注意された事がありましたが、営業部で厳しい上下関係に慣れた頃に調査部に戻ってきて部下を持った私は、今度は部下の自主性を重んじなければならないという立場に立たされたわけです。

第七節 証券投資調査部市場調査課長

次の職場は、平均株価などを予想する部署でした。株価の予想は、個別株と平均株価の二つを別々に行ないます。個別株の予想は、企業の財務諸表などを見て、他の企業と比べて優良な企業であるか否かを判断するものです。優良な企業であるのに株価が低ければ、投資家はその企業の優良さに気づいていない可能性が高く、そうであれば将来投資家が気づいた時にその企業の株価は上昇する可能性が高い、というわけです。

一方で、平均株価の予想は、景気がどうなるか、という事が大きいのですが、それ以外にも大口投資家が株を買うか否かが重要です。株式投資を行なう際に重要な事は、「他の投資家が株式投資に前向きか否か」という点が挙げられます。「他の投資家を買うだろうから株価が上がるだろう。その前に買っておこう」という投資家が増えれば、実際に株価が上がるからです。

したがって、投資家は常に「他の投資家がどう考えているか」を知りたいがります。そこで、「今週多くの投資家から聞いた話を総合すると、来週は株を買う投資家が多そうだ」といったレポートをまとめ、投資家に配ることが投資家に感謝されるのです。毎週月曜日に投資家たちにレポートを配って感謝してもらい、その週に各投資家の話を聞きに行った際に深い話が聞ける、ということで、来週のレポートが一層充実する、という事になるわけです。

もちろん、自分ひとりでは出来ませんから、チームを組んで作業をする事はもちろんですが、証券会社の担当者にレポートを配ってもらい、その際にレポートの読者から株式投資に強気か弱気かを聞いてきてもらう、といった協力もしていました。

レポートには、投資家から聞いた話を集約した「投資家動向」を載せるほか、調査部から聞いた景気の話も載せます。さまざまな計算式を用いて「株価が割安だから買い時だ」といった分析も載せます。更には投資家の状況を独自に分析した結果も載せます。たとえば、「最近は生命保険会社の契約が好調に伸びているから、彼等が資金を潤沢に持っており、株式投資を増やす可能性が高い」といった具合です。

平均株価の予測は、景気予測と密接に関係のある仕事なのですが、実際の仕事の仕方は、全く異なるものでした。景気の予測は、発表された統計の数字を足したり引いたりする事が基本ですが、平均株価の予測は、投資

家の話を聞くことが中心だからです。したがって、部署の文化も調査部とは大分異なるものでした。密接に関連する業務で文化が大きく異なるという事自体が驚きでしたが、この経験のおかげで、本業である景気予測を行なう際の幅が広がったような気がしています。

ちなみに、景気の前測を担当する人は「エコノミスト」、平均株価などの前測をする人は「マーケット・エコノミスト」と呼ばれています。「株式市場などで売買されるものの値段を前測する人」といった意味です。市場調査課という名前が、調査部とは異なり、「市場動向（市場で取引されるものの値段など）を調査する」といった意味です。似たような名前ですが、大分雰囲気異なるという事が理解していただけたでしょうか。

私は課長でしたから、頻繁に打ち合わせを行なって担当者相互の情報交換を促すなど、担当者に思う存分仕事をしてもらえるように工夫したのは勿論ですが、私自身もレポートの一部を執筆し、投資家向けに説明に行きました。私が入行した頃の課長はマネージャーでしたが、その頃には課長は「プレイング・マネージャーだ」と言われるようになっていたのです。

第八節 アジア興銀取締役

（外国人の部下）

留学経験者であった私は、1997年から海外で勤務をすることになりました。「費用をかけて国際感覚を磨かせてやったのだから、それをビジネスに活かさせよう」というわけです。

行き先は香港です。当時、勢いを増しつつあったアジアにあって、金融の中心地が香港でしたから、活気のあるビジネスが展開出来るだろうという事でした。役職名は、アジア興銀という子会社の取締役投資顧問部長です。投資顧問業務を発展させる事が主で、そのためにはアジア経済の調査も行なう、といった位置付けでした。

投資顧問という仕事は、顧客から資金を預かって株式などを購入し、手数料をいただく、という仕事ですので、株価の前測と密接に関係があります。したがって、株価の調査の際に仕事上の密接な関係のあった人々と、引き続き密接な関係を持つことになったわけです。

もともと、今回の仕事は、それまでの仕事と相当大きく異なるものでした。それは、「香港で雇っている部下が上司の言うことを聞かないので、体制を立て直す必要がある」という状態だったからです。

これには、少し説明が必要です。日本の企業は、基本的に「ジェネラリスト」の集団です。様々な仕事を経験しながら視野を広げていき、部下に対して高い見地から指示を出す事が期待されているわけです。必ずしも担当業務について部下よりも詳しい知識を持っているわけではありませんが、高い見地からの発言さえ出来れば、その事自体は問題とはなりません。

一方、海外の企業は、基本的に「スペシャリスト」の集団です。彼等は、基本的に同じ仕事を続けるので、自分の仕事に関しては非常に詳しいですし、その上司はその仕事に関して更に詳しい事が当然だと考えられています。

そうした中で、アジア興銀という香港の会社に私が取締役として赴任したわけです。私としては、「投資顧問業務は未経験だが、関連する幅広い業務をこれまで経験してきたので、部下の専門的な知識と私の高い見地からのアドバイスの相乗効果で、きっと素晴らしい仕事が出来ようだろう」と考えるわけですが、部下としては「部下が上司の言うことを聞くのは、上司がその仕事を長年やってきて、部下よりもその仕事に詳しい場合だ。素人が上司だと言って威張っていても、話を聞くつもりはない」と考えるわけです。

私が赴任する前には、前任者と現地スタッフの間のこうした考えの違いがうまく調整出来ずに、険悪な雰囲気は充満していました。そこで私は、東京で同じ仕事を行なっている同僚と連携する事で、事態を打開しようと考えていました。しかし、事態は思わぬ方向に進みます。私の赴任がアジア通貨危機と重なり、アジア興銀が巨額の損失を計上し、閉鎖に追い込まれたのです。

投資顧問部自体は、御客様からお預かりしている資金で株式を購入しているだけですから、株式をすべて売却して御客様に資金をお返しすれば、仕事はおわりです。(アジア通貨危機で株価が暴落し、御客様は大きく損をされましたが、それは仕方がないことだと諦めていただくしかありません)。現地スタッフは終身雇用ではありませんから、投資顧問部の解散と同時に、彼等は解雇しました。

(国際業務のリスク)

さて、アジア興銀は、自分の資金でも証券投資を行なっていました。主な投資対象はアジア諸国の企業が発行する社債でした。これがアジア通貨危機で巨額の損失をもたらしたわけですが、損失の巨額さはさておき、学ぶ所も多い出来事でした。それは、外国でビジネスを行なう際の、予想も

しないリスクの存在です。

社債を発行して得た資金が直ちにオーナーへの貸付金に化けてしまう企業があり、裁判官が賄賂を要求してくる国がある事などは、ある意味で予想出来たことなのかもしれませんが、先進国のビジネスに慣れ親しんだ邦銀にとっては、やはり驚きでした。

それ以上に私が驚いたのは、破産法が無い国では借金を返さなくても経営者が職を追われないので、経営者の方が開き直っているという事です。先進国では、企業が借金を踏み倒せば、貸し手が裁判に訴えて借り手を破産させ、借り手の資産を処分して借り手企業を解散してしまう事が出来ません。そうなれば経営者は失職するわけです。しかし、破産法が無い国では、債権者は何も出来ないのです。そのうち、どこからか「貴行の保有している貸出債権を額面の1割で買い取ろうか？」といった打診が入ります。買い手の正体は不明ですが、疑えば借り手企業のオーナーであるようにも思えてくるのは、被害者意識が強すぎたのかもしれませんが。

第九節 調査部海外調査課長（3回目）

（再び景気予測）

アジア興銀が閉鎖されたために予定より早く帰国した私は、アジアでの調査の経験を活かし、調査部の海外調査課長となりました。海外調査課という名前ですが、エマージング担当の担当です。エマージングとは、最近で言えばBRICsのイメージですが、当時は中国と東南アジアが主な関心地域でした。

1999年当時、中国が既に注目を集めはじめていました。私は、中国経済については香港時代に片手間に調べていただけで、中国語も出来ませんから、決して専門家ではないのですが、当時から中国に関しては非常に強気の見通しを立てており、現在に至るまで見通しは概ね当たっています。自分の得意とする日本経済や米国経済の見通しがあまり当たっていないので、中国経済の見通しが当たっても、自慢は出来ないのですが。

なぜ専門外である私の中国経済の見通しが当たっているかという点、考えられる理由は一つしかありません。それは、日本の高度成長期の事を勉強し、それと比較しながら中国経済を考えていることです。中国経済の専門家にとっては高度成長は初めての経験ですから、今後何が起きるのかを予測するのは大変ですが、私にとっては、過去に日本で起きた事と同じ事

が起きると考えておけば、概ね当たるわけですから、話は簡単です。上記の話で言えば、ジェネラリストである私が中国研究のスペシャリストよりも「視野が広がった」ことが幸いした、ということでしょう。

課長としては、比較的経験の浅いメンバーが多かったのも、彼等の指導をしながら全体のとりまとめを行なった事、銀行内部向け、顧客向けの講演などを行なったこと、等々が主な仕事でした。

ここまでは、私の銀行員としての普通の人事異動でした。ゼネラリストを養成する、という銀行の大方針が少しずつ変化し、スペシャリスト的な要素も必要だという意識も銀行内に芽生えた、過渡期だったのでしょう。私自身は、さまざまな仕事をしましたが、比較的調査との関連の強い仕事が多かったように思います。

(勤務先の合併)

帰国して間もなく、興銀が合併（正確には経営統合と呼ばれましたが）するというニュースが流れました。97年に山一証券が破綻した後、金融危機の嵐が吹き荒れていましたから、興銀が生き残るためには合併する必要があるかもしれない、という漠然とした意識は持っていました。しかし、それでも都市銀行2行との対等合併という話は、大変にショックでした。

一つには、プライドの高いことで有名な銀行員が、3行の対等合併という中で、どれほど熾烈なバトルを繰り広げるのか、容易に想像が付いたことです。今一つは、都市銀行という大人数の銀行が二つと、比較的人数の少ない興銀が合併すれば、人数比で都市銀行の文化になることも容易に想像が出来ました。合併は「混じりあうこと」だとしても、大きな海が二つ合併し、そこに川が合流したとして、川の魚は生きて行くのが辛いでしょう。

そこで私は、大学への転進を決心しました。しかし、大学での仕事は、すぐに見つかるものではありません。仕方がないので、合併の具体的な作業が始まる前に、銀行の外の研究所に出向したいと希望しました。希望したから実現したのか、もともと前任者との交代が予定されていたのか、人事の事ですから知る由もありませんが、合併を控えて人事が流動化する中で、結果としては希望が叶って外部の研究所に出向することになったわけです。

第十節 JCIF 出向

(外部の研究所)

出向した先は、国際金融情報センター (JCIF) という研究所でした。これは、各銀行が資金と人員を出し合って作った研究所で、主にカントリーリスクを調べる所です。1980年代にブラジルやメキシコが借金を返せなくなり、大問題となりましたが、これが JCIF の設立のきっかけとなりました。日本中には 100 以上の銀行があり、各銀行がブラジルやメキシコについて詳細に調べる担当者を置く事は、現実的ではありませんし、効率的でもありません。まして、他の国々で同様な事が起きないのか否か (これをカントリーリスクと呼びます) を常時見張っていることは、大変なコストがかかります。そうであれば、各銀行がその部分については協力し合おう、という事になったわけです。

日本の銀行が日本の企業に融資をする際には、互いに競争していますから、情報の共有は難しいでしょう。仮に情報を共有した場合には、独占禁止法が問題となるかもしれません。しかし、ブラジルやメキシコのカントリーリスクについては、日本の銀行が競争する必要はなく、協力する方が合理的なのです。

JCIF という組織は、それ以外の面でも有効に機能していました。第一は、人材の交流です。銀行員は、通常は他行の行員とライバル関係にありますが、JCIF では仲間です。しかも、JCIF に出向した人々は、将来は各銀行で海外関係の仕事をする可能性が高いですから、JCIF に出向した人々が仲良くなっておく事は、将来にわたって大変大きなメリットを相互にもたらすと期待されるわけです。海外でのビジネスは邦銀同士が協力しあう事も多いからです。

今一つ、調査のノウハウを得られるという点も、小さい銀行にとってはメリットです。興銀をはじめ、大手銀行は調査部が充実しているので、銀行内に調査のノウハウが溜まっていますが、小さい銀行には十分な調査のノウハウが溜まっていない場合も多いのが実情です。そうした銀行からは、興銀の調査部に「トレーニー」という形で働きながら調査のノウハウを学びに来ていた人々もいますが、どうしても「御客様」という感じで本当には仲良くなれない場合も少なくありません。それに比べて、JCIF では全員が出向者ですから、皆が仲良くなる事が容易なのです。仲良くなれば、ノウハウの伝授も行なわれやすくなります。そうして、JCIF は小さい銀行に対して調査のノウハウを得る良い機会を提供しているわけです。

(組織と個人)

私個人にとっては、大好きな景気予測の仕事が出来て、かつ銀行の調査部の時代に比べると、時間的にも仕事内容的にも比較的自由でしたから、ハッピーな5年間でありました。

JCIFは、必ずしも調査経験が豊富な人々が集まっているわけではないので、調査経験の長い私にとっては、与えられた仕事をこなす事はそれほど困難ではありませんでした。そこで、若手に対する指導なども行ないました。その際には、「そもそも景気とは何か、どのように変動するのか」、といった事を説明する事からはじめました。これは、分かっているようで、意外と分からないものだからです。

経済学の教科書には「景気循環は在庫循環、設備投資循環などによって生じる」とだけ書いてあります。しかし、実際に景気を変動させるのは、財政政策による景気刺激であったり、インフレ期の金融引き締めであったり、米国の景気後退に伴う輸出の減少であったり、在庫循環や設備投資循環以外の要因が圧倒的に多いのです。このように、経済学の教科書と現実との間には、比較的大きな乖離がありますから、それを最初に理解してもらう事が重要だと考えたわけです。

景気が何故、どのように変動するのか、という点については、「景気の見方・読み方」という本を出しました。仕事に余裕があり、残業が少なかったのも、アフターファイブに執筆の時間が充分とれた、という事もありますが、仕事の自由度が出向によって上がった事も大きかったように思います。それは、「組織の見解と個人の見解の使い分け」という事です。

興銀調査部の構成員は、組織の一員として活動しているわけですから、組織の見解に縛られる事は当然です。したがって、たとえば私が「景気の見方・読み方」という本を出そうとすると、「興銀調査部に於ける景気予測の手法は如何なるものであるか」という議論を経て、統一見解を出す必要が出てきます。しかし、景気予測の手法やノウハウは、組織の中で明文化されない形で伝承されつつ時として担当者により微妙に変化してきたものであり、いざ本にまとめようとする、各人の認識を摺り合わせる事は相当な困難を伴うことになるはずで

しかし、私が1人で「景気の見方・読み方」という本を出す際には、そうした制約はありません。したがって、私が興銀調査部時代に取得した知識やノウハウを自分なりの理解に基づいて執筆すれば良いわけです。

ここで大変有難かったのは、JCIF側の姿勢です。JCIFも組織ですから、組織の一員として外部に話をする際には、統一見解に基づいて話をすべき

事は当然なのですが、組織を離れて個人としての資格で外部で話をする際には、個人の見解を話しても構わない、という事でありました。そうした姿勢のおかげで、本が出版できたというわけです。

今一つ、個人の資格で景気見通しについて語る事も許されていたので、比較的自由に外部で発言する事が出来ました。組織としての見解が発表される頻度が比較的低かったのも、その合間では組織内の統一見解を取りまとめる必要はなく、比較的自由に発言できたわけです。組織としての見解が私見と大きく異なる場合には発言を控えていた事は当然ですが。

もともと、組織という物の重要さを痛感させられたのも、この時でした。興銀の調査部に在籍していた時は、平社員であった頃でもマスコミからの原稿の依頼などが大量に舞い込んで来ていたのですが、個人の立場で発言するようになってから、マスコミからの依頼が大幅に減少しました。

5年間 JCIF に在籍していた間、マスコミに出ようという努力をそれなりにしたのですが、結局興銀調査部時代には遠く及ばないまま終わってしまいました。少なくとも、私の話の内容は平社員であった頃よりも進歩していたと思っているのですが。

2005年、私はみずほグループを退職し、大学の教員になったため、JCIFへの出向も終了しました。しかし、大変御世話になった組織ですから、今後とも何らかの御恩返しはしたいと考えて、「客員研究員」という肩書きを残していただき、若手向けの講習会などを担当させていただく事になりました。今でも、毎年講習会は行なっています。

私の銀行員としての仕事暦は以上です。次章では、皆さんが銀行を職場として選ぶとしたら、どんな生活が待っているのか、イメージしてもらえそうな話をしましょう。

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、すぐに見分けがつきます。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。もともと、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ので、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が行なわれているか、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、札束が目の前に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ますから、これは結構大変な事だと思います。もっとも、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います。個人企業であれば、社長の個人預金も御願います。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ませ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が、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12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、従来と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い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、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

が止まってしまい、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、長い目で見た「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、社員が会社で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すが、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になりませんが、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。

もっとも、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。そうすると、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。

第三章 銀行業界の将来性

銀行業界の将来を考える上で重要な事は、過去について学ぶことです。まずは戦後の銀行業界の軌跡を振り返ってみましょう。その上で、銀行の行なっている各ビジネスの30年後について考えて見ましょう。

第一節 銀行業界の苦悩

(低金利政策の終焉)

高度成長期まで、日本は低金利政策を採用していました。これは、「資金の需要と供給が一致する金利水準（以下、均衡金利と呼びます）よりも低い水準の金利を実現させる」という政策です。当時は、資金需要が非常に強かったため、均衡金利は非常に高かったと思われます。従って、低金利政策を採用しても、実現した金利は現在よりも遥かに高かったという事には留意が必要です。

低金利政策の背景には、重点産業を育成するという国策がありました。たとえば当時の日本は外貨不足でしたから、外貨の稼げる輸出産業は重点的に育成しよう、という事だったわけです。一つには、重点産業には低金利で資金を調達してもらい、大いに設備投資をしてもらおう、という事でしたが、今ひとつの目的は、重点産業以外の産業に資金が流れないように、限られた資金を重点産業に集中させよう、という事でした。

仮に均衡金利が実現してしまうと、「均衡金利では採算割れの輸出企業」が借入を諦め、一方で「均衡金利でも黒字が見込めるが、輸出などには全く貢献しない企業」が借入をしてしまう事になります。一方で、低金利政策であれば、両者とも借入の申込をしますから、銀行が重点産業への貸出を選択すれば良いわけです。

銀行にとっては、重点産業であってもなくても、きちんと返済してくれる企業ならば構わないのですが、当時の銀行は、大蔵省（今の金融庁）の厳しい管理下にありましたから、国の御意向に沿った判断をするのは当然だ、という事でありました。

銀行には預金量を遥かに上回る借入申込が来て、その中から銀行が融資先を選ぶわけですから、極端に言えば銀行が借り手の生殺与奪の権を握っていたわけで、借り手は銀行に頭が上がりませんでした。加えて、銀行員には国策の遂行の一翼を担っているという満足感もあったわけです。

さて、上で「限られた資金を重点産業に重点的に配分する」と書きましたが、資金が限られているとはどういう事でしょうか。日銀が紙幣を印刷すれば良いのではないのでしょうか。そうではありません。経済学的に言えば、「日銀が紙幣を印刷するとインフレになる」という事なのですが、当時の現実に即して言えば、「日銀が紙幣を印刷して、銀行がそれを各社に気前良く貸し出すと、各社が活発に設備投資を行なうだろう。そうになると、二つの困った事が起きる。一つは鉄やセメントが足りなくなると、重点産業の設備投資に支障が出る。今ひとつは鉄鉱石や石油などを輸入するためのドルが足りなくなる。だから日銀が紙幣を印刷する事は出来ないのだ」という事でした。したがって、日銀の紙幣印刷量には上限があったわけで、それを超える資金需要（＝借入申込）があったから、銀行が調整していたわけです。

高度成長期が終わると、事態が一変します。日銀が印刷する紙幣の量は変わりませんでした。重点産業が工場を建てたいと思わなくなり、従って資金を借りたいと思わなくなり、「他の産業を押しつけて、資金を重点的に輸出産業に廻そう」という国策が意味をなさなくなったのです。そこで、低金利政策が撤廃され、金利も一般商品と同様に、需要と供給の一致する所に決まる（すなわち均衡金利が実現される）事になったのです。

均衡金利が実現すると、各社は「銀行の金利を払っても利益が出る企業は借入を行なう。そうでない企業は借入を行なわない」という行動を採りますし、銀行は貸せる金額と借入申込の金額が等しくなりますから、「貸出先を選ぶ」事が出来なくなります。（借り手が返済能力が乏しい場合に、融資を断る事は当然です。ここで「選ぶ」というのは、返済能力がある借り手が複数いる場合に、いずれかを断る、という意味です）。

こうして銀行は、資金配分という国策を背負った企業から「普通の企業」になりました。もっとも、当時は未だ、保護と規制により、かなりの収益を稼ぐ事が可能でしたから、その意味では「普通でない」面も残っていたわけです。その背景は、「銀行は潰さない」という当時の大蔵省の政策でした。銀行が潰れると世の中に多大な迷惑を及ぼすことから、一番収益力の乏しい銀行でも赤字にならないように、大蔵省は銀行間の競争を制限していました。これは、それ以外の銀行にとって、大変有難い話であり、比較的手厚い利益が安定的に得られると保証されていたわけです。

しかし、こうした大蔵省の方針も、90年代以降、大きく変化しました。規制緩和という大きな流れの中で、「銀行も破綻する可能性がある」という事を前提とした制度に変化していったのです。そうになると、一番収益力が

乏しい銀行を黒字に保つというインセンティブが当局（かつての大蔵省。現在の金融庁）に働きませんから、銀行が手厚い利益を安定的に得られる時代も終わったのです。

（バブルの崩壊）

80年代後半、日本ではバブルが発生しました。様々な要因が複合的に作用した結果、土地や株の価格が高騰したのです。その際、値上がり益を求めて土地を購入した人の多くは、銀行から融資を受けていました。銀行は、地価が下落する可能性を過小評価し、土地担保融資を積極的に行っていました。後から考えれば慎重さに欠けていたのですが、当時は「地価は下がらない」と人々が思っていたのですから、ある意味で仕方のない事だったと言えるでしょう。

バブルは永遠には続きませんから、何時かは終わります。その際に起きる事は、銀行からの借金で土地を買っていた人々の破産であり、銀行から見ると彼等に対する融資の貸し倒れです。バブルが90年頃に崩壊した後、15年ほどにわたり、銀行業界は不良債権問題（＝貸し倒れ損）に文字通り「もがき苦しみ」ました。大雑把に言うと、銀行業界全体で貸出金の2割程度が損失となって消えてしまったのです。

銀行によって、バブル期の貸出姿勢が異なりますから、バブル崩壊の痛手も異なりますが、銀行業界全体として見れば、バブル崩壊により、戦後の長期間にわたって蓄えてきた利益が全て吹き飛んだばかりではなく、政府に公的資金を注入してもらい、「ようやく生き延びた」というのが実態です。

銀行員の給料も大幅に下がりました。大学時代の同期と比べても、銀行員が特に給料が高いという状況では無くなっているようです。

（低利鞘）

バブル崩壊後、日本経済は20年にわたり、低迷を続けています。景気が悪いと、工場を建てる企業が少ないので、銀行借入の申込が減ります。もちろん、借金をする会社もありますが、それ以外の会社は過去に工場を建てた時に借りた資金を10年程度に分割して返済していくので、残高で見ると、銀行の貸出は増えないのです。

銀行は、バブル崩壊による損を取り返す必要がありますから、貸出を増やそうと焦っているのですが、借入申込が減っているので、「値引き合戦」を繰り広げるようになりました。貸出金利を他行よりも安く設定して、他

行の顧客を奪ってこよう、というわけです。

牛井の安売り競争と同じ事なのですが、牛井と異なる点が二つあります。第一は、需要増が見込めないことです。牛井店が安売り合戦をする場合には、他の業態から客がシフトしてくるので、牛井業界の売上は増えると思込まれます。しかし、銀行借入の需要は一定なので、銀行同士が値引き合戦をしても、銀行業界の貸出は増えず、すべての銀行の利益が減るだけに終わります。

第二の違いは、牛井はコストが明らかなので、価格設定をする際に収益の予想が立ちますが、銀行はコスト（貸し倒れ損の部分）が後から明らかになるので、価格設定をする際に収益の予想を立てにくい、という事です。銀行の収益は、貸出が回収できるか否かで大きく異なってきますが、これは将来の景気がどうなるかによって大きく影響されます。赤字になることが分かっている値引きをする銀行は無いでしょうが、「今後も貸倒は増えない」という楽観的な前提で低い金利で貸出を行なう銀行はあるでしょう。

一部でもそうした銀行があると、残りの銀行にとっては極めて難しい選択を迫られることとなります。「冷静に考えれば、今後も不況は来るだろうから、貸倒率が上がる事もあるだろう。その時に備えて、若干高めの金利を顧客に要求しておくべきだ」というのが正論なのですが、それでは顧客を他行に奪われてしまいます。しかし、他行なみの低い金利で貸出を行えば、次に不況が来て貸倒が増えた時に赤字に転落してしまいます。

こうした状況下、銀行業界は低利鞘に苦しみ続けています。日本企業は一般的に「過当競争体質」ですが、銀行も、決して例外では無い、ということでしょう。

（普通の会社に）

こうして、銀行は、「特殊な会社」から「普通の会社」になって来ました。日本経済に対する影響力の面でも、収益力の面でも。

給料は、「普通の会社」よりは若干高いですが、大企業の大卒者と銀行の大卒者を比べれば、それほど差はありません。会社にもよりますが、人にもよりますが、50歳を過ぎると転籍し、給料が下がる事を考え合わせると、生涯所得は大企業の大卒者と同じくらいではないでしょうか。

ちなみに、私が新入社員だった頃、我が社の株価は600円程でした。それがバブルの頃には6000円程になり、バブル崩壊後は60円程になり、現在では150円程です。株価の動きは、会社の実力をある程度反映するわけですから、こうした株価の動きを見ても、日本の銀行の栄枯盛衰の一端が

垣間見えるというわけです。

職業を聞かれると、銀行員は「会社員」と答えずに「銀行員」と答えます。戦後、銀行員が威張っていた時に出来た習慣らしいのですが、そろそろ「会社員」と答える銀行員が増えてきて良い頃かもしれませんね。

第二節 銀行業の将来性

ここからは、今後の見通しです。これについては、様々な見方があるでしょうから、その中の一つという事で、気楽に読み流してください。

(安定したリテールビジネス)

銀行業務は、地味だが安定した業務と、派手だが浮き沈みの大きい業務に分けられます。前者は、「リテール業務」と呼ばれるもので、個人や中小企業を相手にした、伝統的な銀行業務などです。預金を集めて貸出を行ない、送金などを請け負い、投資信託や保険などを販売する、といったビジネスです。後者は、先端的な金融技術を活用したビジネス、大企業との複雑な金融取引を行なうビジネス、国際的な金融ビジネス、等々であり、高度な金融技術を用いてグローバルに活躍するイメージです。

メガバンクなどは、リテール・ビジネスもそれ以外も幅広く手がけていますが、普通の銀行（地銀、第2地銀、信金、信組）は、業務の大半がリテール・ビジネスです。したがって、ここではまずリテール・ビジネスについて記し、その他については後述することにしましょう。

銀行のリテール・ビジネスは、流行り廃りの無い、安定したビジネスです。預金したい人が減る事は考えられませんし、景気の波の影響を均せば、借金をしたいという人や会社も一定の水準は維持するでしょう。

一方、ライバルが参入する可能性も、相当低いと考えてよいでしょう。まず、証券会社が中小企業に社債発行を勧めるという可能性は小さいです。社債ビジネスは、一件当たりの発行額が一定規模以上でないと採算が取れないからです。

外資系の銀行がリテール・ビジネスに参入する事も考えにくいでしょう。リテール・ビジネスは、人と人の繋がりが重要な要素となります。地元で密着した人が顔なじみの人から信頼されて預金をしてもらったり融資を受けたりする、というのが基本だからです。銀行からの借入は、(金利に差がない限り)性能は同じですから、借りる側からすれば、相手が親身になっ

て相談に乗ってくれるか否か、といった点が重要です。一方で、貸す方にとっても、借り手の返済能力を判断する際には、地元の企業で様子が分かった所の方が安心です。たとえば商店街の肉屋と雑談している中で「最近、隣の魚屋の親父が競馬に夢中で仕事をしていない」といった話が出れば、魚屋の親父に「競馬をやめないと、融資を引き上げるよ」と脅かしに行く事も出来るでしょうが、そうした情報無しに、いきなり魚屋が夜逃げをしては大変だからです。

以上のように、リテール・ビジネスは、安定したビジネスです。ゼロ成長時代ですから、成長や発展が望めるわけではありませんが、萎んでいく事もないでしょう。他の就職先との相対的な比較で言えば、悪い条件では無いように思います。

（金融の先端技術）

リテール・ビジネスの対極にあるのが、金融の先端技術です。数学者などを大量に雇い、難しい数式やコンピュータープログラムを用いて「デリバティブ」や「証券化」などと呼ばれる新商品を開発し、それを用いてグローバルに商売をしようというものです。これは、「顧客との親しさ」よりも「製品の品質」が物を言う商売です。

こうしたビジネスは、米国の金融機関が圧倒的に強い分野です。最大の要因は、人事制度の違いでしょう。彼等は世界中からプロを高い給料で雇ってきます。優秀なプロは年間何億円も稼ぎますが、そうしたプロを大勢雇って開発された商品は、その何倍もの利益を金融機関にもたらすのです。

一方、日本企業は新卒の学生を終身雇用で採用し、ゼネラリストとして養成し、年功序列賃金で処遇します。これは、チームワーク等々には有効ですが、数学等を駆使する高度な技術の開発には向かないのです。

もともと、こうしたビジネスは流行り廃り、浮き沈みの激しい事が特徴ですから、常に儲かるわけではありません。リーマン・ショックと、その原因となったサブプライム・ローン問題は、米国の金融機関が積極的に従事してきたものですが、一度市場の流れが逆転すると、彼等は大きく傷つきました。その意味では、先端ビジネスに注力してこなかった邦銀の方が今回は安定していたということになります。

ちなみに、リーマン・ショックの影響で日本経済も大きく落ち込みましたが、これは米国向けの輸出が激減したことによるもので、日本の銀行が高度な金融技術競争に参戦して痛手を被ったということではありません。

(大企業とのビジネス)

日本国内で銀行が大企業とビジネスを行なう際には、単に貸出を行なうだけではなく、総合的な金融サービスを提供する必要があります。複雑な資金調達の方法、合併や買収に関する情報、等々の幅広いアドバイスが総合的な取引関係を深めるために重要となる場合もあります。知恵を出す事が求められているのです。しかも、競争は大変に熾烈です。大企業の取引銀行になると、下請け企業などとの取引を行ないやすくなるからです。

社債の発行に関しては、日本では米国などと比べて、あまり活発に行なわれていません。大企業向けの銀行貸出の金利が相当低く抑えられているので、多くの大企業から見ると社債よりも銀行借入の方が金利が低いからです。銀行貸出の金利が低い理由の一つは過当競争ですが、理由は今一つあります。それは、銀行は貸出により大企業との取引関係が出来ると、下請け企業などとの取引が行なえる可能性も増すため、貸出自体では儲からなくても、総合的な収益で考えると悪くない場合も多いからです。社債の投資家は、そうした総合的な収益という発想が無いので、どうしても銀行より高い金利を要求してしまう、というわけです。

この点については、一時期「日本の金融を銀行貸出から社債等にシフトさせていくべき」という政策論議がありましたが、下火になっていくでしょう。グローバル・スタンダード信仰の一環として米国的な社債中心のシステムに移ろうという人が多かったのですが、リーマン・ショック後に社債の発行が極めて難しくなった事もあり、「金融危機の時には、社債よりも銀行貸出の方が頼りになる」という事が明らかになったからです。

米国金融機関が強みを持つ最先端金融技術については、邦銀（＝日本の銀行）だから日本の大企業との取引を行なえるというわけではありません。しかし、こうした分野についても、本当に最先端の金融技術を欲している顧客はそれほど多くなく、一步遅れの技術でも顧客の総合的なニーズを適格に把握すれば十分に顧客の満足を得られる場合も少なくありませんから、メガバンクはそこそこの実績は挙げる事が可能なようです。

大企業とのビジネスで忘れてはならないのが、海外進出に伴うサポートです。メガバンクは世界中に拠点を持ち、常に現地の情報を収集しているので、大企業が進出する際には、現地通貨を融資するのみならず、様々な情報提供などが可能となるわけです。現地の事情は現地の銀行の方が詳しいのですが、やはり日本企業は日本の銀行を頼りにするという傾向が強いようです。(情けない事ですが、日本人は英語が苦手な人が多いので、邦銀からの情報が日本語であるという点も、実際には重要な要因のようです)。

(海外でのビジネス)

メガバンクは、世界中に拠点を開いていますが、リテール・ビジネスは殆んど行なっていません。それは、外国の銀行の東京支店が日本でリテール・ビジネスをほとんど営んでいないのと同じです。地元に着した金融機関には、情報量でも顧客の感じる親しみ易さでも全くかなわないため、外国の銀行はリテールに向かないのです。

外国の大企業と取引する事も、容易ではありません。彼等にとって、わざわざ日本の銀行と取引するメリットは大きくないからです。外国の大企業で、日本との貿易などを行なっている所は、日本の情報が得られるという理由で邦銀との取引を行ないますから、そうした企業を探して取引する事になります。

少し専門的な話ですが、かつて日本の銀行が信用力が高かった頃は、外国の大企業に対する貸出なども積極的に行なっていました。それは、信用力が高い銀行は低い金利で預金を集めることが出来るので、低い金利で貸出をする事が出来たからです。しかし、今や日本の銀行は欧米の銀行に比べて信用力が高いわけではありませんから、そうしたビジネスも難しくなっています。

アジアの経済が急激に発展しているので、アジアでのビジネスを拡大しようという動きもありますが、アジアでのビジネスにはリスクも多い事は充分認識しておく必要があります(アジア興銀が損を被った話を参照)。

アジアに於いては、邦銀が拠点を作って現地のスタッフを雇い、現地の企業に融資を行なう、という事も考えられなくはありませんが、これも容易な事ではないでしょう。第一に、「スタッフが現地人でも、わざわざ日本の銀行から借りる必要はない」と顧客が考えること、第二に、「現地スタッフを日本人が使いこなせるか」という問題です。後者は、アジア興銀で私が経験した、ジェネラリストとスペシャリストの問題です。

日本と海外で、上司と部下の関係が大きく異なるという事は、なにもアジア興銀の投資顧問部だけで起きている現象ではなく、世界中で生じている現象です。これは、邦銀が国際化する際の最大のネックの一つかもしれません。どちらが良いとか悪いとかいう問題ではなく、日本企業と外国企業は全く異なる生き物であって、接ぎ木をする事が極めて難しいのです。

製造業では、日本企業の海外での工場が、日本から管理職を送り込み、現地で単純労働者を雇って成功している例も少なくないようですが、日本の金融機関が海外で展開する業務は、単純労働者をあまり必要としないため、現地のスペシャリストを雇う場合が多く、製造業よりも一層問題が深

刻であるように思います。

こうして考えると、邦銀の国際業務も、現地企業との取引などは容易ではないようです。そうなると、残された道として、「日本経済の国際化に伴って、日本企業の海外進出や外国企業の日本進出などが活発化し、それに付随する形で邦銀の海外ビジネスが増えていく」、という事が邦銀の海外展開の中心になるのだと思われま

(怖いのはバブルだが)

今後 30 年を考えると、バブルの再発の可能性が懸念されます。バブルの後遺症に再度銀行が苦しむ事になったら、それは悲惨な事です。しかし、結論から言えば、それほど心配する事は無いと思います。

少し専門的になりますが、バブルには二通りあります。一つは、人々が「地価や株価は高すぎるが、明日は更に値上がりするだろうから、今日買って明日売ろう」と考えている場合です。この場合には、銀行は土地購入者に融資をしませんから、問題ありません。

今一つは、人々が「我が国の経済は素晴らしい。それに比べて地価や株価は安すぎる。更に値上がるだろう」と考える場合です。この場合には、銀行自身も地価が上がると考えていますから、土地購入者に融資を行なって痛い目にあう可能性があるわけです。今後の日本経済を考えると、少子高齢化で人口は減少していきま

す。後者のバブルの際には、当事者が舞い上がっている割に、他国の人々は冷めている場合が多いからです。そうであれば、たとえば中国でバブルが発生しても、日本の銀行は冷静で、「中国の地価は上がりすぎたから、下がるリスクがある。中国の土地を購入する資金を融資するのは危険だから、断わろう」という判断をする可能性が大きいからです。

以上見たように、総合的に考えると、銀行業の将来は、特に明るいわけでもありませんが、特に暗いわけでもなさそうです。遠い将来の事です

から、何が起こるか、わかりませんが。今ひとつ気をつけるべき事は、就職先が業界内で勝ち組と負け組みの何れにはいるのかです。これも、先の事は簡単にはわかりませんが。

終章 よりよい就職のために

終身雇用制が緩んだとは言っても、基本は変わっていませんから、就職は今でも人生の方向を大きく変える最大のイベントの一つです。したがって、就職先を決める際には、十分な検討が必要です。

重要なポイントは、「銀行とはどういう職場で、銀行に就職すると自分の将来はどのようなものになるのだろうか」という就職先に関する考察、「自分は何が得意で何が好きで、何が苦手で何が嫌いなのか」という自己分析、「自分の欲しいものは何か。金か、名誉か、社会貢献の充実感か、自由時間（ワーク・ライフ・バランス）か。そのためにリスクが採れるか」といった目的の設定、の3つです。

私はこれまで、銀行という職場について御話してきました。「百聞は一見に如かず」ですから、なかなかイメージしていただけない部分も多かったかもしれませんが、それでも何らかの参考にはなったと思います。同じような話を様々な職業の人々から聞き、あるいは本を読み、様々な職業について、イメージを持って下さい。サラリーマンに限らず、自営業についてもベンチャービジネスについても、幅広くイメージしてみてください。

次は、自分自身についての分析です。算数が得意か国語が得意か、といった点数化できるものではなく、対人関係と書類の読み書きのいずれが得意か、いずれのストレスが少ないか、といった事を考えましょう。これも、実際に働いた事が無いと、難しいでしょう。しかし、サークルの人間関係が上手でリーダーシップのある人、課題について調べてレポートを書くのが上手い人、好きな人、などは学生時代から見当が付くでしょう。

あとは、アルバイトなどをしてみると、社会の様子が少しは分かるかもしれません。その中で自分はどの部分を担っていきたいのか、といった事を考える事も有益でしょう。その観点からは、アルバイトを選ぶ際に家庭教師などではなく、コンビニなどでもなく、なるべく事務所の電話番やコピーとりのような仕事が望ましいと言えるでしょう。それが無理でも、飲食店で接客をしながら営業の仕事や管理職（店長など）の仕事に就いている自分をイメージする、といった事は可能でしょう。

最後は働く目的を明確化する事です。これは、個々人の人生観と密接に関わる問題です。たとえば小児科の医師は、夜中も救急で起こされて大変

ですが、子供の命が救えるという仕事は、大変にやりがいのある仕事でしょう。こうした仕事を選ぶのか否かは、人生観の問題です。

リスクについても考える必要があります。外資系金融機関は、成功すれば巨額の報酬がもらえますが、雇用の保障がないので、リスクも大きな仕事です。「夢を求めてリスクを採る」のか、堅実に日本企業に就職するのか、といった選択も、人生観の問題です。

海外での勤務を望むのか避けるのか自然体なのか、という点も大きいと思います。日本企業は、海外で通用する人材が不足している例が多く、ひとたび「海外要員」とカウントされると、比較的長い間海外で勤務させられる場合も多いので、海外展開をしている企業に就職する際には、そのような可能性を考えた上で、それが自分の人生設計に合っているか否かも、よく考える必要があるでしょう。

現在についてのみならず、その職業が 30 年後にどう変化しているか、自分の価値観が 30 年後も変化していないか、という事も考えて見ましょう。これは、極めて難しい事ですが、30 年勤める会社を決めるのですから、真剣に考えましょう。結果として予想が外れる可能性も大きいのですが、それでも真剣に考える事には重要な意味があります。一つは、成功する可能性が少しでも高まるということです。いま一つは、考える過程で世の中や自分についての理解が深まることです。

そして、いま一つ重要なことは、結果として予想が外れても、真剣に考えた結果の判断であれば、後悔する必要が無いということです。不運な結果となっても、不運を嘆くだけで済みます。自分を責める必要はありません。しかし、真剣に考えなかった結果として不幸せになれば、それは自分を責める原因ともなりかねません。その差は決して小さくないのです。

繰り返しになりますが、就職は、自分の一生を決める重大な選択です。くれぐれも後悔する事の無いように、全力で取り組んでください。

以上です。