

中央大学企業研究所
Working Paper
Oral History Series No.5

ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー
： 団塊の世代の仕事とキャリア 5

元日本長期信用銀行営業第4部長
清水 ヒロシ 氏

監修：比較史的アプローチによる企業研究チーム

2017年3月

中央大学企業研究所ワーキングペーパーシリーズ

「団塊の世代の仕事とキャリア ホワイトカラー・オーラル・ヒストリー」の発刊にあたって

谷口明丈 中央大学企業研究所研究員(中央大学商学部教授)

団塊の世代が定年を迎えるに至った今日、彼らが担ってきた日本経済は失われた 20 年の中でもがき苦しみ、その出口を未だ見いだせずにいる。翻ってみると、この世代が社会へと巣立っていった時期は、学歴によって多少異なるが、おおむね高度経済成長が終わりにさしかかり、公害問題やオイルショックなどの困難な問題が噴出していた時期であった。しかし、日本経済はその独特のシステム（日本的経営）によって困難を克服して新たな成長を遂げ、ジャパン・アズ・ナンバーワンといわれる地位にまで上り詰めることになる。そして、バブル崩壊後の状況は上に述べたようである。

1970 年前後から 2010 年前後までの約 40 年間の日本経済の担い手は彼らであった。彼らの証言を集めることによって、この世代とこの時代の特徴と歴史的意義を明らかにしたいという思いがこの研究プロジェクトの出発点である。

一口に団塊の世代といってもその存在は多様である。この研究プロジェクトではいわゆる大卒エリート社員に焦点を当てたいと思う。この世代は、大学進学率の高まりの中で大量の大学生がいわゆるマスプロ教育を通じて生み出され、それへの反発もあって大学紛争を引き起こし、その後、大量に企業に就職していわば企業戦士として活躍することになるのである。その中でも有名大学を卒業し、大企業に就職して昇進の階梯を昇っていったエリート社員達は、現実に社会の中核を担うと同時に、次世代のライフ・モデルにもなっていたのである。この層の解明は、団塊の世代の歴史的意義を明らかにするための不可欠の課題と言える。とはいえ、これ自体がきわめて困難な課題である。このプロジェクトでは、とりあえず研究メンバーの個人的なつながりで、ヒアリングを依頼するという方法をとった。実際には京都大学経済学部の卒業生を対象にヒアリングを行うことにした。

このプロジェクトは本格的な研究のための予備的調査という位置づけで行われている。したがって、厳密なプランに沿ってヒアリングを行うというより、報告者に比較的自由に話をさせていただき、研究メンバーが各人の関心から質問を行うという形をとっている。ただ、ヒアリングの前に、ここで述べたような簡単な主旨と、調査の目的として

1. 大卒エリート社員のキャリアパスを明らかにする
2. 彼らが日本企業の組織能力の形成に果たした役割を明らかにする
3. バブル崩壊後の彼らの位置・役割を明らかにする
4. 団塊の世代の歴史的意義を明らかにする

の 4 項目を示し、あらかじめ準備をしていただいた。

ヒアリングの結果はこのワーキングペーパーシリーズで順次、可能なかぎり元の形のままで報告していくことにしたい。ご協力を頂いた皆様、これから頂く皆様にお礼を申し上げます。

なお、このプロジェクトは、中央大学企業研究所研究プロジェクト「比較史的アプローチによる企業研究」の一環である。

解 題

清水克洋 中央大学企業研究所研究員(商学部教授)

日本長期信用銀行(以下長銀)の破綻と、それに伴う長銀行員達の受難は、戦後団塊の世代の大卒エリートホワイトカラーのキャリアと仕事の解明にとって、避けて通ることのできない、同時に、極めて重い課題である。今回、元長銀行員清水ヒロシ氏から長銀勤務時代とその後を聞くことができたことは、得難い成果である。

清水ヒロシ氏は、1972年京都大学経済学部を卒業して、日本長期信用銀行に入社し、融資業務を経験した後、優秀な若手行員を官庁に出向させるという当時の長銀のポリシーに基づき、1980年から二年半通産省に出向して、プラント輸出推進に成果をあげた。長銀に戻り、伊藤忠商事グループを担当してプラント輸出を中心に融資を拡大し、最大の融資銀の地位を実現した。氏のキャリア展開は極めて順調であった。しかし、しばしば指摘されるように、長銀を含む、三長期信用銀行の金融債の発行による基幹産業への融資は、すでにその社会的役割を終えていた。石油危機以降の低成長への転換、国債の大量発行、都銀の長期資金市場への進出、大企業の証券市場からの直接資金調達など、日本における資本市場が大きく変化し、1977年に出された『日本長期信用銀行二十五年史』は、「当行は歴史的転換点に立っている」と書いている。さらに、変動相場制への移行、オイルマネーの蓄積は、アメリカ、イギリスの銀行を先頭に世界の金融市場の自由化に帰結し、日本でも金融自由化、市場開放が進められようとしていた。長銀内部では、インベストメントバンクか「総合金融会社」かの方向選択が議論され、1985年から営業企画部に所属した清水ヒロシ氏は、後者を推す立場でかかわっている。しかし、折からのバブル景気は、このような改革を頓挫させ、長銀は、貸し先のなくなった資金を、ノンバンク、建設会社、不動産会社に流し込み、バブルがはじけると巨額の不良債権を抱え込むことになる。清水氏は人事部を経た後、42歳で第一証券に出向し経営企画部長となる。それは、順調な昇進の継続ではあったが、そこでの主な仕事は、株価下落に伴う含み損処理であった。その後長銀に戻ってから本店営業部長まで昇進した。従来の慣行からは取締役になるころであったが、難局に対応するための機構改正で参与に止まる。仕事も、不良債権の回収・整理など事態の收拾のためのものとなっていた。結局、破綻と同時に長銀を退社することになる。氏は、第2の道をマンション、オフィス、ホテル、健康ランドなどを擁する不動産会社の経営に見出したが、ここでも不良資産の処理に追われ、結局はこの道も断念せざるを得ないことになる。したがって、氏のキャリアは、バブル景気とその崩壊期の長銀と文字通り運命を共にしたものと言える。一方で順調な、同期の中でも先頭に行く昇進を遂げ、将来は取締役から、経営トップを展望するものであっただけに、氏の話からは無念さがうかがえる。他方で、不良債権、不良資産の処理という、後ろ向きの、しかし、個別の企業にとっても、日本経済にとっても果たすべき重要な仕事をやり遂げたという確信も強く感じられる。氏の話は、団塊の世代の大卒エリートの軌跡である

とともに、長銀破綻にかかわった行員の語りとして耳を傾けていただきたいものであり、これが、今やリタイヤの時期を迎えている多くの長銀行員たちの語りの始まりであることを願う。

中央大学企業研究所公開研究会
「長期信用銀行におけるミドルマネジメントのあり方
一担い手のキャリアパスに注目して一」
清水 ヒロシ (しみず ひろし)

| | |
|-----|---|
| 日 時 | 2013年5月9日(木)16時30分～18時30分 |
| 場 所 | 中央大学研究所会議室3 |
| 参加者 | 清水 ヒロシ (元日本長期信用銀行営業第4部長) 久保 文克 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授) 関口 定一 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授) 谷口 明丈 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授) 清水 克洋 (中央大学企業研究所研究員・商学部教授) 佐々木健太郎 (中央大学商学部4年) 溝渕 雄貴 (中央大学商学部3年) 渡辺 敏明 (中央大学商学部3年) 水谷 錬 (中央大学商学部3年) 石黒 祐基 (中央大学商学部3年) 長田 彩香 (中央大学商学部3年) 岩木 優花 (中央大学商学部3年) |

司会 (清水克洋) : それでは、この間継続してやっています「日本のホワイトカラーの研究」ということで、継続したものとしては4人目のお話をいただきます。

きょうは、学生さんたちにも来ていただきました。今まで、学生さんの参加があまりなかったものですから、私たちも「学生さんが来てくれたらいいんだけど、そこまで関心を持ってくれないかな」などと言っていました、きょうは本当にありがとうございました。

早速、きょうお話ししていただく清水さんをご紹介したいと思います。

清水ヒロシさんは、後ほどお話にもありますので、詳しく説明する必要もないと思いますが、京都大学経済学部を卒業されて、日本長期信用銀行に入られました。倒産とってよろしいのでしょうか、経験されて、それ以降独立した仕事をさまざまやってこられました。銀行ということもありますので、毛色が変わるかと思えますけれども、きょうは興味深いお話を聞かせていただけるのではないかと思います。

早速よろしくお祈いします。

清水ヒロシ : 清水でございます。どうぞよろしくお祈いいたします。

私は全く浅学非才でございます、きょうはいろいろお話ししようとは思いますが、事実誤認や間違ったことを言うなど、大いにあり得ると思っておりますので、その辺はご容赦いただきたいと思えます。また大先生方を前にしての話でございますから、そういう意味ではもの足りないところがあるかもしれません。やや基本的なところも含めてお話をさせていただきますたいと思っております。

きょうの私の話の組み立てです。テーマは頂戴していますが、なかなか難しいテーマです。「『日本企業の組織能力の形成に果たした役割』はどうですか」と、難しいテーマです。そのことに対して正面からお話するにはちょっと難しいという感じですので、直接的な話にはならないかもしれません。

最初に、日本の金融システムの特長性のお話をさせていただきますたいと思えます。日本長期信用銀行は長ったらしい名前ですから、2文字で「長銀」と通称してましたので、長銀と言わせていただきます。次に、長銀の歴史と役割。三番目に、その中で、私が歩んできたキャリアの話です。長銀は1998年に破綻し、破綻しつづけてしまいましたから、その後私も職を失って次の人生を歩んでいるわけですけれども、四番目に、アフター長銀の話も少しさせていただきます。こうした四つの組み立てでお話をさせていただきますたいと思えます。

長銀ということでございますけれども、特に若い方にとってはほとんど初めてお聞き

になることがあるかもしれません。先ほど申しましたように、1998年ですから、今から14年前に破綻して役割を終えてこの世からなくなってしまった、過去の歴史にうずもれた一つの銀行の話でございます。そういう意味では、今につながるものは少ないわけですが、日本の戦後の経済史、金融史を語る上ではなくてはならない一つの重要な役割を果たしてきた金融機関あるいは特殊銀行でございますので、まずその辺のところのご紹介をさせていただきますと思います。

日本の資本主義は歴史が浅く、資本形成に非常に苦労してきた歴史が長くあります。戦前もそうです。太平洋戦争でたたきつぶされゼロになったわけでございますから、戦後の出直しの中でも資本形成が非常に難しかったわけです。

欧米の場合、民間の資本形成の仲介は主として証券会社が担っています。民間企業が資本を調達したり、あるいは長期の債務を必要とした場合、主として証券市場から調達する仕組みが出来上がっています。イギリスの場合はマーチャントバンク、アメリカの場合は、インベストメントバンクという言い方をして、それらの銀行がその機能を果たしてきたわけです。

例えばアメリカの場合、今はずいぶん変わった部分もございますけれども、ゴールドマン・サックスやバンカーズ・トラストあるいはモルガン・ギャランティなど名だたる歴史のあるインベストメントバンクがそういう機能を果たし、資本市場から資金を集めて企業に供給していく形で資本形成が容易になされていました。

しかし日本の場合は、それに代わる機能を別に求める必要がありました。戦後に絞っていいますと、その機能の一つを果たしたのが長期信用銀行という業態でした。長期信用銀行が果たした役割は、集合社債という形で、企業が資本市場から資金を調達する代わりに、銀行がその信用力で民間から資金を集め、企業に代わって社債調達をするような仕組みです。集めたお金を企業に長期で貸し付ける形で供給しました。こういう変則的な形を取ったわけです。

「設備投資資金調達」の方法には二つあり、いわゆる資本金、株式で集めるお金です。もう一つ補完的手段として企業が発行する社債に代わり、長期信用銀行が長期の資金を安定的に融資する制度があったわけです。

そのため昭和27年、銀行法のほかに長期信用銀行法という法律ができました。日本の基幹産業である鉄鋼、電力、造船・重機など戦後復興に欠かせない基幹産業向けに長期安定の資金を供給するための特殊銀行を設立する法律で、それに基づき三つの銀行が長期信

用銀行として設立されました。

その一つが日本興業銀行でございます。それから日本長期信用銀行、少し遅れて日本不動産銀行、後に日本債券信用銀行という名前が変わり、今はあおぞら銀行という名前になっています。長期信用銀行法に基づき、長期信用銀行に分類される三行にのみ集合社債的性格を持つ金融債の発行が認められました。金融債は実際には期間が五年もの一年ものの二種類が発行されましたが、それを政府あるいは地方の銀行など金融資本、あるいは余剰資金を持つ企業や個人向けに販売して資金を集め、長期で貸し付けをする仕組みが出来上がりました。

長銀は、日本政府がもくろみました戦後復興に必要な基幹産業の復興・育成のため、長期安定資金を供給する主要な銀行として発足し、戦後の基幹産業の成長を、そして、その後の高度成長の時代の企業の資金需要をずっと支え続けました。高度成長が一段落して、一次、二次のオイルショックを経て、その後バブル経済に突入するわけですが、そのころには基幹産業だけではなく、中堅・中小の優良企業が多く育つ状況が出てきました。そういった中堅・中小企業の育成につながっていったわけでございます。それが日本の金融システムの特異性と長銀の誕生のお話です。

長銀がどういう銀行で、どういう歴史をたどってきたのかについて話を移らせていただきます。それに関しては、レジメを三つ準備しています。「日本長期信用銀行の特徴」という資料と、五枚書きの年表を付けています。話がずいぶん細かくなりますので、分かりにくいところがあると思います。これを一つ一つ解説することはしませんが、斜めにご覧いただきながら話を聞いていただきたいと思います。

長銀の特徴を今振り返ってみますと、大体四つぐらいのポイントにまとめられるのではないかと考えています。

最初のポイントは、先ほど申しました長期安定資金の供給という機能でございます。二番目のポイントが少数精鋭による効率的な経営を貫いてきたということ。一般的に皆さんがよくご存じの銀行は都市銀行だと思います。都市銀行もずいぶん変わり、今ではメガ銀行三行と、あとはプラスりそななどに集約され、都市銀行とっていた銀行もすっかり姿が変わってしまいました。

メガ銀行に移る前は都市銀行は、従業員数が概ね3万人から4万人ほどで、国内店舗数が数百店舗でした。

資金量は、長銀の場合ピーク時30兆円と書いていますが、ほぼ同じで30兆円から40

兆円ぐらいの資金量を持っていました。例えば、第一勧銀や富士銀行、三菱銀行などメガ銀行に統一される前の銀行の姿の話です。

長銀の場合、従業員数は都市銀行に比べて少なく、ピーク時で約 8,000 人でした。男女だいたい半々でしたから、男子行員が 4,000 人、女子行員が 4,000 人ほどでした。大体 4,000 人ぐらいの男子行員が 30 兆円の資金をマネジメントしており、一人当たりの資金量は圧倒的に多く、効率的な経営を行っていました。

組織の性格として、少数精鋭の「エリートの集団であった」と言えましょう。エリートというと、偉そうに聞こえるわけですが、採用については極めて絞っていました。採用数は年によってずいぶんバラつきもありますが、初期の創立から 20 年ぐらいの間は、男子職員は毎年大体 20 名ぐらいしか採用しないということで絞っていました。その後 30 年、40 年と発展期に入っても大体 50 名から、ピーク時でも、バブルの一時期を除き、70 名ぐらいしか採用していませんでした。

「指定大学制度」と書いていますけれども、採用する大学は、大体有名大学の卒業生に限られるという感じでした。国家公務員第一種の試験をするわけではありませんが、旧国立大学 1 期校を卒業した学生や、早慶が中心で、中央大学の学生さんも少しいらっしゃいました。例外的には、申しあげました大学以外の学生さんの採用は若干ありましたが、おおむね有名大学の学生に絞って採用するという採用を貫いており、そういう意味では非常にクローズドで、学生からは入社するのが就職するのがなかなか難しい銀行ということはずっと貫いたようなところがありました。

企業のカルチャーとしては、ちょっと役人的ではありますが、国家のために働くという意思が非常に強く、民間企業としてもうければいいという考えではなく、社会貢献をしていく、国のために役立つ、日本の産業を育成するという気概に燃えてみんなが仕事をしていたという特徴がありました。

三番目の特徴として国の産業政策と密接な関係があったことです。先ほど申しましたように、誕生の時から国の政策に沿って設立されたいきさつがありましたが、その後も役所との密接な関係を常に維持していました。例えば通商産業省から産業の再編や新しい産業の育成などについて情報収集し、必要があれば具体的案件で連絡しながら連携し、国の政策に沿った金融を行っていくことに経営として非常に気を使ってやっていたということがありました。

そのために、役所への出向人事を行い、毎年優秀な行員を通商産業省、経済企画庁、大

蔵省、建設省など主要な役所に出向させ、役人との交流を図り、人的情報パイプを育てることを系統的にずっとやっていたということがございます。官との癒着を図っていたということかもしれませんが、そういった特徴がありました。

四番目に「産業調査の充実による先進的な情報発信」がもう一つあると思っています。学生さんたちはあまりご存じないかもしれませんが、長銀出身の有名なエコノミストに竹内宏さんや日下公人さん、岡田康司さんらがいました。非常にタレント性のある優秀なエコノミストを長銀調査部で育成し、輩出していきました。また、女性のエコノミストの育成についても、日本の産業界ではいち早く手掛け、何人かの優秀な女性エコノミストを世の中に輩出する役割も実際に果たしていました。

それを社会に発信するとともに、長銀の経営の中で役に立てていこうということがありました。先ほど官との密接な関係の話をしましたけれど、それと非常に相まって、例えばソフト化経済です。「重厚長大からソフト化へ」という言葉もございますが、日本経済があるところで大きくターンをしていきますが、そういう節目に経済のソフト化の話をいち早く指摘し、そういった部門をどうやって育成していったらいいのか、これを社会に提言し、率先してやってきたことがあります。

流通部門、サービス部門では、長銀に助けられ、大きく成功した企業はいくつもありますし、例えば、通信産業で第二電電の育成をいち早くやっていたのも長銀です。通信は変化や進歩が非常に激しかった業界ですが、NTT 独占の時代から通信の多様化を認め、産業として育成していく仕事をやってきたのは長銀の一つの特徴だったと、今から振り返ると言えるのではないかと思います。

どちらかという、長銀のポジティブな面のお話をしてきましたが、実はネガティブな面もいろいろございました。長銀の設立の話をしましたけれども、基幹産業の育成が一段落したところで、野村証券をはじめ四大証券が大きく成長し、資本市場での資金調達徐徐に証券会社を中心に円滑にできるようになってくる中、長期信用銀行の存在意義そのものを疑う議論が出てきました。大企業が信用力をつけて、資本市場から、株式や社債など様々な方法で、長期安定資金を自力調達できるようになってきました。

また都市銀行なども、長期資金の供給をする力を持ち始め、「都市銀行がその機能を担うから、長期信用銀行はいらないんじゃないか」と言われて始めます。昭和 40 年代後半の日本の高度成長が一段落するころからそのような「長銀無用論」が多くで始めました。それとの戦いを続けていくのが実は長銀のもう一つの宿命でした。レジメの中には、金融

制度改革の話がいろいろ書いてあります。金融制度改革の話をし始めると、これは一つ
分野でございまして、いろいろお話ししなければいけません。きょうはそのことについて
お話ししても仕方がないので、ほとんど端折っていきたいと思います。

日本の金融界においては、金融制度改革が、高度成長の終わった昭和 40 年代後半ぐら
いから盛んに議論され、金融の自由化・国際化をどんどん進めていこうとします。その中
で、長期信用銀行をどのように位置付けていけばいいのか、非常に大きな問題になってい
きました。

もう一つの課題として、制度問題ともからみがありますが、大企業の銀行への依存度が
どんどん減少していったことがあります。日本の戦後の発展の中で、メイン銀行制度は非
常に重要なキーワードだったと考えています。メインバンクがあるから、企業は信用が揺
らいでも、最終的なところでのセーフティーネットを確保していました。ところが、企業
のほうに資金調達の手段が増え、証券会社を使って容易に資本市場から資金を直接調達す
ることができるようになります。加えて銀行の競争が非常に激しくなり、メイン銀行を差
し置き、ほかの銀行が猛烈な融資攻勢をかける。銀行の競争が激しくなり、「うちのほう
が安い金利で、いい条件でたくさんの資金を供給します」といろいろな銀行が言い出すよ
うになってきます。その中でメインバンク制度が徐々に揺らぎ始めていきました。

企業に力があればあるほど、銀行への依存度が減少していき、特に「長期信用銀行でな
くてもいいのではないか」という話がたくさん出始めてきたわけです。

そういう流れの中で、銀行は都市銀行も含めて大きく変質していかなければならなかつ
たわけで、銀行の競争が非常に激しくなりました。その中で銀行の新しい経営戦略のキ
ーワードが「国際化」「証券化」だったわけです。

国際化は当然のことながら企業の海外進出に伴うニーズの変化に対応するものです。企
業は、初めはアジア、次に欧米へとどんどん出ていきました。その中で、金融のネットワ
ークの仕組みそのものの国際化を取引先の企業が要求し、必要になってくる状態になっ
てきました。銀行はそれに対応していかなければいけません。ですから、銀行の視点から見
ると外銀との協業や競争がクローズアップされてくるわけです。そういう意味では、欧米
の金融機関は昔からの歴史を持ち、海外業務については経験とノウハウを豊富に持って
いました。欧米の金融機関と対等に、海外金融のサービスを提供していくことをしていかな
いと、力のある企業からは見放される心配があり、日本の銀行は必死になって国際業務の
強化を図っていきました。

国際業務の強化は、海外に支店を出してネットワークを広げるだけではなく、国内における単純な金融から国際業務にまつわる複雑な金融手法の習得というところに広げていかなくてはならないということでした。

もう一つは証券化です。銀行と証券は、実は企業から見た場合は不可分のものです。企業から見ると、借り入れをしても、社債で調達しても、増資をして資金調達しても何でもいいわけです。一番有利で条件のいい方法で資金が集まればいいわけです。いろいろなメニューの中で最も自分に適したふさわしい条件のいい資金を供給してくれるところがあればいいわけです。

ワンストップサービスという言い方が流通だけではなく、銀行にもあります。銀行においてもワンストップサービスを企業に提供していく必要がだんだん出てきました。貸し付けだけをしていけば企業が満足してくれるわけではありません。資本市場からの資金調達も銀行が提供していくことができればより便利になります。

制度問題の中で、銀行と証券はすみ分けなさいというのがずっとあったのですが、日本企業の成長とともに銀行と証券のすみ分けをやめて、銀行と証券が一体となってワンストップサービスを提供していこうという機運がずっと高まっています。

その話を少しだけ掘り下げますと、実は、銀行と証券はリスクのありようが違います。特に株式と借入、増資による資金調達と借入金による資金調達は、実は性格が全く違うものです。金融機関の経営や管理手法においても両者は全く異質のものです。アメリカにおいては、戦前にグラス・スティーガル法を作りました。それ以前、銀行と証券は一体的に運営されていました、1930年代大恐慌という事態が起こったときに、株の暴落で大きな損失が発生しました。銀行と証券を一体的に経営したために、多くの銀行が証券業務の損失で潰れる事態に陥りました。銀行は皆さんから小口資金を集めており、銀行が潰れたら大変なことになってしまうわけです。そのため、銀行は社会的に経営の安定性を非常に要求される業務です。一方、証券マネーというのはリスクマネーです。もちろん小口投資家も証券を買いますが、このリスクマネーは「なくなってもしょうがない」と割り切りができる性格のマネーです。ですから、銀行と証券の経営手法は根本的に違います。だから米国ではグラス・スティーガル法を作り、銀行と証券の経営をはっきりと分けるということをやらざるを得ませんでした。

ヨーロッパの場合は、アメリカよりももっと伝統が古く、投資家の層が厚いため、銀行と証券の分離はあまり明確にしていません。歴史的に大不況も経験しましたし、大戦争も

経験し、証券会社が潰れるということも経験しましたが、銀行と証券は一体的に経営することをずっと伝統的に認めています。イギリスのマーチャントバンクは、銀行と証券を兼営しているのです。

日本の場合は、アメリカの金融制度を模範として戦後の金融行政をやってきたことがございまして、銀行と証券を明確に分けました。証取法 49 条で「銀行と証券は全く別に経営分離しなさい」という指導が法制面ではっきりしました。

しかし、1980 年代後半から 90 年代にかけてアメリカでグラス・スティーガル法の緩和が少しずつ進められました。完全には廃止されませんでした。実質的に骨抜きが進められました。先ほど金融制度調査会の話についてあまり詳しくしませんが、日本でも米国を見ながら、同じように、証取法 49 条の緩和や廃止が、金融制度調査会でずっと話し合われ、銀行と証券の融合が少しずつ実現していきました。

ところが数年前の、2007 年のリーマン・ショックでアメリカの大手インベストメントバンクが壊滅します。ここであらためて証券業務の怖さがクローズアップされ、アメリカでは「もう一回銀行と証券の経営は分けなければいけない」と、グラス・スティーガル法の強化みたいな話が蒸し返しされるようになりました。

歴史はこのように、必ずしも一つの流れに沿って動いているわけではなく、その局面局面で、いろいろな課題を抱えながら、行きつ戻りつしながら動いているような感じがいたします。日本においても一直線で銀行と証券の経営の一体化が進んできただけでなく、曲折を経て慎重に行われてきたのが現状です。

ちょっと話がそれました。

長銀の歴史にこれ以上踏み込んでも仕方がないところもありますから、後半の話に移ります。後半はバブルの勃発から、長銀がどうして破綻への道を歩んだのかです。

バブルが起こった原因などについては今日はお話ししません。別の研究がいろいろありますから、そちらの方に委ねたいと思います。バブルが醸成される中で、先ほど申しましたように、銀行は非常に激しい競争下に置かれることになっていたのが一つ予件としてあります。さらに、その中で国際化、証券化を進めないと世界のグローバルバンクとして生き残っていけないということがあり、国際化、証券化をどこの銀行も猛烈に進めていたことがまた一つあります。

国内の銀行の競争が非常に激しくなる中、1980 年代の後半には株価と地価が上がってきます。地価上昇に伴い、土地がらみの資金需要が猛烈に増えてきました。典型的な例は土

地転がしです。土地を取得し、極端な例だと半年、1年抱いて売ると、その土地が倍で売れて大儲けできるようなことが各地で起こりました。

当時、財テクという言葉がはやりました。どこの企業もまた個人もそうした財テクをやらないと損をするという風潮が生まれました。株でも、土地でも、買って転がせばもうかるわけですから、それをやらない手はないというわけです。自動車メーカーでも商社さんでも、どこの会社も財務部門の一つの役割として、そういう財テクをすることによって本業以外の収益を得ようじゃないかということが行われました。

土地や株を転がそうと思うと、その取得資金が必要になり、銀行から借りるわけです。「それを売ったらその売却代金で返せばよいではないか」、「倍になって返ってきますよ」という構造があったわけですから、「土地を買いたい」「株を買いたい」というお金の需要がどんどん出てきました。

初めのころはみんな懐疑的でしたが、それが何年も続き、もうけた話が至る所で出てくると、みんながそれに慣れてきます。銀行も、土地の値上がりはしばらく続き、それほど心配しなくても、土地の担保があれば貸せるではないかとだんだん変わっていき、そのためのお金の貸し出しをどんどんやり始めました。「バブル融資」です。

長銀もこの例に漏れず、土地取得や株の購入のための融資を、今から考えるとかなりおらかにどんどん拡大していきました。

先ほど申しましたように、「長銀無用論」がありました。長銀は日本社会から存在意義を問われ、新しい役割を見つけていかなければいけないということもあったと思います。その結果、不動産分野や建設会社向け、あるいはまた、物流基地などの整備や、店舗拡大を急いだ、流通産業向けの土地取得資金もどんどん膨らんでいきました。

また他方、今ではずいぶん変質しましたが、当時、銀行が貸さないかなり危ない資金を大量に供給するリース会社や信販会社などのノンバンクが数多く出てきました。個人も企業も、銀行から資金が借りられない場合、ノンバンクから借りて土地転がしや株を買ってもうけようとして、ノンバンクの業務が拡大し水ぶくれになりました。必然的に、銀行からの、そういうノンバンクに対する貸し出しもずいぶん増えていきました。

しかしバブルが崩壊すると、そういうものが全部泡のごとく消えてしまったわけです。長銀の場合も、1990年からのバブルの崩壊で不良債権が発生・拡大し、経営がピンチに追い込まれました。

いろいろなことが総括されています。長銀が倒産して14年たちます。みんなが完全に

クールな目でみることができるわけではないかもしれませんが、もう過ぎた歴史の中に入っていますから、かなり客観的な検証も行われるようになっていきます。言えることは、長銀が特別お行儀の悪いことをたくさんやって特別不良資産が多く、特別大きな問題があったということではありません。バブル崩壊とともに、日本の金融機関が持っていた問題が凝縮されて一気に全部吹き出してしまったということが、長銀の不幸だったのではないだろうかと思います。

長期信用銀行の中で最も優等生であった日本興業銀行も単独では存続することができず、その後みずほコーポレーションという形で、第一勧銀や富士銀などと合併しなければならなかったということもありました。またせっかく誕生した日本のメガバンクもリーマン・ショックで大きな問題を抱えました。

名だたる都市銀行が単独での生き残りができず、三つのメガバンクに集約されていった日本の銀行の歴史を振り返りますと、世界の金融機関と対等に競争し、金融サービスを提供していく組織をつくっていくためには、日本の金融機関はあまりにも乱立しすぎて、個別には脆弱（ぜいじゃく）だったことが根本にあったらうと思っています。そしてバブル崩壊が引き金になり、日本の金融機関の再編を一気に推し進めざるを得なかったと思っています。

しかし、日本の金融機関の脆弱性の問題は実は本当には解決していません。証券業務で見ると、四大証券はバブル崩壊とともに危機に直面しました。まともに生き残っているのは野村証券だけです。大和証券も相当がたついていると思いますし、日本の資本市場は健全な形でしっかりした基盤を持って世界の他の証券・金融機関と同じような実力を持ってやっつけられるかという、全くそういう状況にはありません。まだ依然として課題を引っ張っている感じがいたします。

長銀は、1998年10月国家管理に移行しましたが、その後の経過は、国家管理の期間が一、二年続いた後、リップルウッドというアメリカの投資グループが日本への金融の進出の足がかりとして倒産した長銀を買収し、今新生銀行という形で残っています。

新生銀行は長銀との間で歴史的な継続性がありますが、経営の実態や行っている金融サービスは似て非なるもので、全く別の銀行でございます。それは今の新しい時代に合ったような金融業のあり方を模索し、今行っているということだろうと思っています。

長銀の中で、私自身がどのような役割を果たしていたのかという話に移りたいと思います。

久保：その前に質問してよろしいでしょうか。経営史を研究している人間からすると、長銀は一つの失敗した企業の一例として捉えていて、なぜこの企業が破綻に至るまで事実上の失敗してしまったのか、どうしても関心がいきます。

その時に、略年表を拝見しているときに、ターニングポイントというか、気になる場所が二つあって、一つが「長銀不要論」が背景にあると思いますが、1986年に前川レポートが出て、金融緩和が起きた後に、優良中堅企業をターゲットとした取引量の拡大をここで打ち出しています。

おそらく時期的に、基幹産業に対する育成はもっと早い段階で役目を終えているはずで、そういう意味でいうと、ある種の「長銀不要論」はもっと早い段階で叫ばれていたと思います。そういうことが一回あって、金融緩和が進行する中で、優良企業・中小企業をターゲットとしたものへ拡大していくということが、ここであったのかどうか。有り体に言うと、バブルが始まりつつある中においてある種、長銀が踊ったところがないのかという感じがします。

もう一つが最終段階のところで、1995年に大野木（克信）頭取が登場します。そこで新頭取は、守りの姿勢よりも証券業務、国際化業務の収益拡大で不良債権問題を乗り切ることを意思決定されて、それまでの路線を収束させるより、さらに展開していったけれども、結果としては行くところまで行ってしまったという、これは後から見た意思決定の評価になります。この時の彼の意思決定が適当だったかどうか。多くの失敗した企業を見てきた私からすると、意思決定上の過ちがあったように見えなくもありません。

両方を含めて、当時の長銀の中で、一方では不要論を背景とした焦りがあり、もう一方では国全体がバブルに踊っていったという状況があり、両方が相まって本来の長銀の姿を見失いつつあったところがなかったのかと思えてなりません。お答えにくいかもしれませんが。

清水：まさに正鵠（せいこく）を射たご指摘だと思います。最初の点に関しましては、銀行の中でも経営戦略について路線対立がございました。

いわば制度で守られた銀行みたいな部分があったので、金融自由化を非常に恐れていましたが、その金融自由化対応を巡って、経営の選択肢は二つありました。

一つは、非常に簡単に表現すると、インベストメントバンクに特化した銀行になろうという路線です。少数精鋭という大きな特色があり、優秀な人材をたくさん抱えているのでインベストメントバンクに特化すれば、非常に高収益の一金融機関が実現できるのではな

いかという読み。将来の日本の金融自由化を先取りする戦略になるだろうという考え方で

す。

もう一つは、総合金融グループを目指すという考えです。総合金融グループとは、金融自由化の中で銀行だけではなく、金融周辺業務がいろいろできるようになります。航空機リースやリテール・リースなど各種リース業務、ノンバンク業務、さらに不動産などの金融周辺業務を展開し、リテールを含めた総合金融業務を展開するような路線をいいます。

この二つについて議論が非常に深刻になされたのは事実です。「バブルに踊った」という言葉をおっしゃいましたが、そういった面は否めません。バブルの時は住友銀行が走りました。有り体に言うと、住友銀行が一番走り、「向こう傷を恐れるな」と、磯田（一郎）さんが号令を発して積極策が出るのですが、その住友銀行に刺激される形で、インベストメントバンクではなく、後者の総合金融グループを目指したほうがいいのではないかとこの議論が勝っていくわけです。

そういう中でわかりやすくいうと、それ以前は5,000社ぐらいだった取引先を8,000社に拡大していこうという目標が提起されました。そして優良中堅・中小を開拓し、3,000社を新たな取引先としていこうという試みを始めました。

二番目の大野木頭取のもう少し後の話でございますが、これはまさに結果が証明しています。大野木頭取のチョイスとしては、国際業務、インベストメントバンク業務で収益を稼ぎ、不良債権処理の財源に充てるために、最も確かな手近な方法として当時のSBS（スイス・バンク・コーポレーション）との提携という道を選んだわけです。

SBSの提携がうまくいっておれば、九回逆転大ホームランはあり得たかもしれませんが、実は外銀はそれほど甘いものではございません。長銀との提携にサインはしたものの、より有利な条件での提携の緊密化を狙って株の持ち合いなどの条件の履行になかなか入ってきませんでした。

本当の腹はわかりませんが、うがった見方をすると、長銀がもっと弱るのを待ち、より有利な条件での吸収合併を狙っていたのではないかともいわれます。最終的には長銀の株を、実は売り浴びせました。ここに一部書いていますが、それが長銀の信用を決定的に粉碎し、株価暴落の引き金になって破綻していくわけです。実は、SBSはそのような陰謀を裏でやったわけです。

そうした結果から見ると、外銀と組んで食べ物にされた面は否めないわけですし、死期を早めたということはある程度はあり得たのではないかと考えています。あるいはこういうことをせ

ずに、本当に地味にコツコツと不良債権の処理を続けていけば、あのような結末はなかったかもしれないという見方もあります。これは分かりません。Ifの問題は分かりませんが、飛んだり跳ねたりしたから死期を早めたということはあると思っています。

久保：そういう意味で言うと、後者の積極的な收拾策も、手繰っていくと、前者の二つの軸の対立の中の積極策のほうに舵を切ったというところに原点が見いだせるような気がします。そういう理解でいいですか。

清水：そうですね。結果としてみると、バブルで打撃を受けた程度がやや大きかったかもしれません。それはおっしゃったような、バブルの後半で踊ったというところがやや多めに影響を受けたということがあるかもしれません。

久保：ありがとうございます。

清水：私のキャリアの話になりますが、一枚紙の履歴書を付けておりますから、それをご覧いただくと大体のイメージはつかんでいただけたと思います。

私のパーソナルな履歴を細かく見てもあまり意味がありませんので、長銀の人事制度の話をしたほうが、話としてはより面白いかもしれません。

「長銀の人事制度」という三枚紙に詳しく書いてあります。これは別の目的で書いたものです。

一枚目の下に表があります。年齢と資格とのリンクを一覧表にしています。長銀の人事制度は非常にシンプルで、会社に入って役員になるまでのキャリアパスが明示されていました。最短で27年で役員に到達することになっています。

このとおりのパスで出世すれば、49歳で間違いなく役員になれることになっています。こういうパスに対して、実はふるい分けの作業があり、それが人事制度になっていました。

一般的には新卒採用者は最初の3年、次に4年、さらに4年の計11年間、兵隊をやるわけです。この兵隊の間は、基本的に昇進の振り分けはあまり行われません。病気をしたり、事故を起こすなど特殊なケースを除くと、おおむね11年間は平穩無事に、皆が共通して一緒に足並みをそろえて歩いていくということになります。

33歳で副主事の管理職になるところで一回目の本格的な振り分けがあり、例えば8割ぐらいの人がここで昇格するけれども、2割ぐらいの人はステイすることになりました。第一弾の振り分けが行われます。

最初に申しましたように、総合職のキャリアパスでして、総合職以外の採用の方はこれ

とは違うパスがありますから、それはまた別の話です。総合職は入り口の段階でエリート採用しています。国家公務員でいうと一種で全員が採用されたようなもので、二種、三種の人はこの中には入っていません。ですから、同期の皆さん全員がライバルになり競争し、11年目で最初の振り分けを受けることになります。

多くが33歳で管理職になりますが、本格的に振り分けが行われるのが40歳の副参事なるときです。すなわち副参事以上は中級管理職で、次長、副支店長ということで、部長への登竜門になります。40歳で本格的な振り分けがあり、その後43歳で参事になるところでまたかなり厳しく選別されます。

参事になると、部長や支店長などの一級のマネージャーになる資格が備わります。

私の場合は、おかげさまで順調に昇進し、一回も遅れることなくトップで49歳まで進みました。ところが、キャリアを見ていただければ分かりますが、最初に部長級の仕事をしたのは、1990年10月に就任した第一証券の経営企画部長です。第一証券は一部上場の証券会社でしたが、長銀がかなりてこ入れしていた親密証券会社という位置付けで、この経営企画部長に派遣されました。当時バブルが崩壊し、株価がドカーンと下がったため、第一証券も多くの含み損を抱えていました。「飛ばし」ということが当時よくいられていたのですが、発生した含み損を表面化させないために、損失隠しが一般によく行われていました。証券（会社）がなぜ損失を出したかという話をすると面白くて、長話になりますが、簡単に言うと、お客さんに対して利回り保証をして、「これだけ株価を上げてあげますよ」ということを約束して株を買ってもらう「にぎり」という手法が当時行われていました。とんでもない話です。しかしそういうことによって、第一証券の場合も数百億円の損失を抱え込むことになり、その損失の処理のお手伝いを最初にやったわけです。

当時私は42歳ですから、その年で部長級の仕事をさせていただき、そういう意味では、若い時から重要な仕事を任され、活躍する場を得ていたとは言えると思っています。

その後、銀行に戻り、不良債権の処理に当たったりしました。本店営業部部長は本来は取締役のポストでした。しかし取締役ではなかったんですが、営業三部長、営業四部長と本店営業部長のポストを務めました。49歳では順調にいけば役員になるはずでしたが、その年には長銀がガタガタになっており、執行役員制度を日本の金融機関としては初めて導入するというので、それまで取締役は20名弱でしたが、取締役を6名に絞り、難局に当たったわけです。少数の取締役で本当に責任のある議論と意思決定をしないと駄目だという考え方があったわけです。

取締役の制度を大幅に変更したことで、私の最速での取締役の芽はなくなり、代わりに参与という肩書きをいただきました。しかし、長銀がなくなることがショックで、参与などいただいても何の足しにもならないわけで、国家管理になったその年の10月、銀行を自発的に辞めることにしました。沈没船の幹部は、本来船とともに沈まないといけないのですが、私は国家管理を潔しとせず飛び出る選択をして外に出たわけでございます。

その前後の話をすると時間が足りません。その後の人生も、きょうのテーマからすこしかけ離れるかもしれませんが、いただいたテーマに「団塊の世代、バブル崩壊後の彼らの位置、役割を明らかにする」という項目もございますから、「バブル崩壊後の彼らの位置、役割」の中で私が銀行を卒業した後、どういうことをしたのか少しお話するのも意味があるかもしれませんので、少し紹介したいと思います。

退職した後、銀行時代に親しくしていた取引先であった神戸の不動産経営者から話がありました。「経営がうまくいかず、不良債権の処理に当たっているけれども、資産を二つに分割して、腐った資産を処理する会社と、収益物件を集めて生き残る会社の二つに分けたい」という相談です。「自分は腐った資産を管理、処理する任に当たりたい。」また、「銀行に対して個人保証を提供している関係上、自分には破産の道しかないから、自分は破産します。その代わりに、生きた収益業務だけを集めた別の会社については残りたいので、社長として継いでくれないか。」という話でした。

たっつてのお願いということもあり、引き受けることにして、神戸に単身赴任し、分譲マンションやオフィスビル、ホテル、健康ランドなどを運営する会社の社長を務めることになりました。

私としては、銀行がそういうことになったけれども、新しい活躍の場が得られれば幸運だと、熱意を持って当たりましたが、私の眼鏡違いのところがあり、収益物件として分類されていた資産の中に、実はまだ多くの不良資産が隠れていました。売却処理が非常に難しい物件が幾つかあり、残された会社の存続自体が難しくなり、その仕事は一年半ぐらいしかできず、ギブアップして東京に戻らざるを得ないことになりました。恥ずかしい失敗の話で公言もはばかれるようなことかと思いますが、そういった大きな失敗をしてしまいました。

東京に戻りブラブラしていましたが、友人から最先端の三次元 CAD/CAM（コンピューター援用の設計・製造）ソフトを開発している面白い米国の会社があるが、そのソフトを世界に売り出す仕事をしないかと誘いを受けました。CAD/CAM 分野は私にとっては

未知の分野ではありましたが、ベンチャーをやりたいという気持ちは非常に強く、その友人と一緒に会社を立ち上げました。スポンサー企業がお金を出す形で、アメリカの会社を買収し、ソフトを完成させて世界に売り出していくことを手掛けたわけです。これが「新分野の設立」と書いてあるところです。

確かに非常に面白い分野で、面白いソフトでした。三次元 CAD/CAM についてはご存じかどうか分かりませんが、ものづくりには必ず必要なツールです。昔は設計図面を描いていましたが、それをコンピューター上に二次元でなく三次元でモデル描いていきます。例えば、こういう局面の多いコップ形状モデルを作ると、それが直ちに設計図になります。そのデータを工作機械に渡せば、工作機械が自動的にそれを削り、コップをつくり上げていくという一貫した作業ができるソフトでした。その類いのものは他社製品にもいろいろとありましたが、非常に小型化されて使い勝手が良く、しかも安いのが売り物でした。普通、CAD/CAM のちゃんとしたソフトは 1 本 1,000 万円でしたが、私が手掛けていたソフトは 3 分の 1 の 300 万円で提供できるソフトでした。

それを完成させる夢を見ていたのですが、スポンサーから 10 年間で 100 億円近い金を投入してもらいましたが、残念ながら事業としてはうまくいかず、最終的には中国の会社に売却せざるを得ませんでした。それが 2010 年の新分野の社長代行辞任と書いてあるところです。10 年間そういうベンチャーを一生懸命やりましたが、「日の丸 CAD/CAM の世界的認知」に非常に強く思い入れをしたわけですが実現に至らず、中国に取られたのが結末で、日本のものづくり、製造業のあり方の一つの象徴みたいな出来事だったと、自分では考えています。

それとは別に、併行して片手間ではありましたが国際標準化機構(ISO)の国際規格取得のコンサルティング会社も設立しました。NTT グループを中心に大企業十数社にスポンサーになってもらい、情報セキュリティ分野での認証セキュリティを売りにした業務を始めました。ISMS (Information Security Management System) という規格です。しかしリーマン・ショックの影響もありましたが、この企画は日本に十分に定着せず、見切りを付ける必要が生じて、これも 10 年ぐらいチャレンジしましたが、結局アメリカの会社に事業売却してしまいました。

ちょうど時間となりましたので、私の話は終了させていただきます。

司会：貴重なお話をありがとうございました。

幾つか質問等があると思います。5 時ということになっていますが、いかがでしょうか。

私から質問します。部長代理になられた、この 80 年代ごろのお仕事が、先ほどは新しい融資先を開拓するというお話でもあったので、そこと関わらせた形で、この時代の仕事についてお話しただけだと思います。

清水：私のキャリアの中で話を飛ばしましたが、80 年代の最初は、旧通商産業省に 2 年半ほど出向しました。最初に「官庁との密接な関係」という話をしましたが、優秀な行員は官庁に出向させるのが長銀の基本的なポリシーでもあり、私も通産省に出向しました。機械情報産業局通商課でしたが、プラント輸出の推進を一番の重要テーマとして担っていたところです。貿易保険や輸出入銀行の金融、民間金融などを組み合わせ、日本のプラント輸出を大きな産業として育てたいということ、当時始めていたところでした。

私はこのポストの初代の出向者で、当時、日本のプラント輸出は年間 80 億ドルぐらいのオーダーでしたが、好環境により二年間で 180 億ドルのオーダーまで引き上げることができました。

これは政策としては非常に成功した例です。日本のプラント輸出の一つの隆盛期をつくった時代でした。

その後の私のキャリアの中でも、通産省への出向は非常に大きく役に立ちました。銀行に戻って、伊藤忠グループ担当と書いていますが商社融資に携わりました。プラント輸出の担い手はやはり商社が大きかったですね。商社とエンジニアリング三社といっている日揮や東洋エンジニアリングなどのエンジニアリング会社が主な担い手でした。

伊藤忠商事も海外に出て、プラント輸出をどんどんやろうという時代で、私の通産省でのいろいろなノウハウや人脈が役に立ち、伊藤忠との取引を大幅に拡大しました。伊藤忠のメインバンクは当時、第一勧銀、第二が東銀でしたが、実は私の時代に長銀をナンバーワンの銀行にひっくり返しました。伊藤忠グループだけで約 4,000 億円の貸付金の勘定を持つ重要な一大取引先グループをつくり上げたということをやっています。

その後、営業企画部という例の融資の参謀本部にまいりまして、先ほど出た「顧客開拓をしたほうがいいのではないか」との方針を打ち出したのは私です。先ほど路線の対立があると申し上げましたが、インベストメントバンクに特化していく路線には、私は大反対でした。私は「総合金融会社を目指すべきだ」との路線を支持しており、そのために取引先基盤を拡大する必要があると考えました。「5,000 社を 8,000 社にしなければいけない」と言い出したのも私でございます。もちろん私だけではなく、私もその一員だったということです。

営業企画部にいるときに、新規開拓の新しい手法や組織をつくり、それを始めるということを手掛けました。ちょうどその時に、バブルが少しずつ進行していて、時流に乗ったといえば時流に乗ったわけですが、当時は時流というよりはもっと長い意味での判断として総合金融会社を目指すことが銀行のためになり、また日本の産業のためになる判断していたということでございます。

そういうことを手掛けた後、人事部に移りました。80年代の最後のことです。人事部では、総合金融会社を実現するための人事制度、人事諸手当をやりました。一番象徴的なことは大量採用の実現です。誇れる話しではありませんが、先ほど、「長銀は少数精鋭で、採用人数は多いときでも50人から80人に絞っていた」という話をしました。実はその殻を破るべきだと考えていたのです。

89年の採用から一気に120名に増やしました。僕は、「銀行の資産は人である」と思っています。当時は、優秀な学生はいくらでも採ることができました。非常に象徴的な話をすると、東大法学部の学生を20名採用しようと考えたこともあります。実は、東大法学部の学生だけで40名、50名行列をつくって採用に応募してきたわけです。その中からえりすぐって、東大法学部の学生を20名採用する。東大経済学部の学生も15名採用する。それで35名確保できるではないかというようなことが実際に実現できた時代でした。そういうことで、120名一気に拡大することを手掛けました。そういうことで獲得した人材で総合金融業を目指すのが一つの大きな戦略になり得ると判断していました。

バブルが崩壊した後も、100名を超える採用は三、四年続けましたが、その後経営の問題が浮上するにしたがってしぼんでいき、また通常の数十名のペースに戻っていった経緯がございました。

私としては、バブルに踊った意識は全くありませんが、結果として、バブルの時に経営の膨脹を図る片棒を担いだという意味では戦犯の一人かもしれません。

司会：どうもありがとうございました。学生から質問はどうでしょうか。

谷口：人事制度のところですか。政策投資銀行（旧日本開発銀行）に何人か友人がいますが、彼らの話を聞いていると、「何年入社」という話で完全に役人と一緒です。同期の中で出世組が一人が出ると、役人と一緒に辞めていって、天下りしていくと徹底的に官庁と一緒にいます。仮に長銀がそのまま残っていたとしたら、同じような感じでしょうか。

清水：同じような人事の仕組みでございました。私の弟が開銀に勤めていて、開銀のことはよく知っていますが、全く同じような人事制度であり、運用をしていました。ただ違う

点は、OBの処遇については開銀の場合、限界がありました。OBの処遇はもちろん取引先に頼んで、一定年齢まで指定ポストみたいなことで雇用を維持してもらう仕組みを作っていましたが、長銀の場合、関係会社を含めたポストのキャパシティが大きく、終身雇用で一生面倒を見てもいいといった点が違っていました。

司会：制度的にはもちろん転籍するわけですね。

清水：定年までに転籍します。

司会：出向というわけではありませんね。

清水：そうではありません。役職定年は比較的早く、同期が役員に昇格する年次で、全員外に出て、55歳では銀行と縁を切る制度です。開銀も同じです。

司会：行った先が比較的良かったということ。

清水：取引先のほかにも、子会社で人を抱える能力がいっぱいあったということです。

関口：基本的なことですが、先ほど男子行員、それが多いと思いますけれども、行員の中の比率はどれぐらいですか。

清水：半分ぐらいでしょうか。

関口：40歳のところで選抜が行われ、次長から部長になる人がたちがいるんですけども、そうならなかった方は、一番上だと、ここまでいき、この次長止まりということですか。

清水：現実には、少しずつ遅れて資格昇格はあります。完全にステイという人は少なかったですね。給料は少しずつ増えるようにしていました。

関口：ほとんどの方は、資格でいうと、どこまでいけますか。

清水：定年時に副参事というところが多かったように思います。参事になれる人は少なかったように思います。

関口：もう一つ。人事部にいらっしゃったときに、ジョブサイズシステムを入れられました。海外拠点の中で、外国人の採用、国内で大量採用に転じたことと、ジョブシステムには直接の結びつきはないのですか。

清水：直接的な結びつきはありませんが、同じ時期でした。外国人を含む多様な人材の確保のために必要でもありました。

関口：ジョブシステムを88年に入れたときは結構早かったと思います。しかし、結局、最終的には手続きが非常に複雑だったりして、(笑)ほかにも見たことがありますが、実際の運用はかなり難しいものですか。

清水：私は、理念はものすごくいいと思いますが、ジョブサイズを決める手法が未完成で

した。そこがやはり運用を難しくさせている原因だったと思います。ジョブサイズが客観的に決められれば、もう少し透明性もできるし、運用上楽でしたが、ジョブサイズを決めるのは非常に難しかったです。

関口：ジョブサイズを確定する際に、一番難しかったことは。

清水：ジョブサイズは、頭取を 1000 点にして、全ての職務を点数化します。ある職務が 500 点、別のが 550 点とし、その差の 50 点があるとすれば、その理由が一体何かを客観的に透明化することが難しかったということです。頭取の仕事は 1000 点で、この仕事は頭取の半分の能力しかいないということを証明する絶対評価も難しかったということです。

批判的にいうと、仕事に貴賤をつけたという弊害がありました。それを透明化すればするほど、同じ部長のポストでも 800 点の部長さんもいれば、400 点の部長さんも出てきて、仕事に貴賤が出てきます。貴賤という言葉はよくなくて、軽重という言葉に言い換えると、仕事に軽重があってもおかしくはないと思いますが、そのことが赤裸々となり非常に大きな弊害にもなりました。

関口：三枚の資料の二枚目に書いてありますが、ジョブサイズが過小評価されると、モラルが下がっていったと書いてありますが、そのことでしょうか。

清水：そういうことです。

谷口：日本の銀行の仕事の仕方と、アメリカの仕事の仕事はずいぶん違う感じがしています。日本で、清水さんみたいな方が入られ、だんだん一生、オン・ザ・ジョブ・トレーニングみたいな形でいろいろなことをやりながら出世をしていく、ある意味非常に日本的ですが、そこでいってみれば、「長銀特殊的な」、ある種知識みたいなものを身に付けながらという。それと、いつごろからというのはよく分かりませんが、アメリカなどは、MBA みたいな形で、ファイナンスか何かやった連中が、早い時期から上のところに入ってきていて、ある意味で非常に専門的な知識で勝負していくみたいなのところがあると思います。これはそういうふう理解していいのですか。

清水：一つは、アメリカの場合はオフィサーとクラークが非常に明確に分かれています。オフィサーはオフィサーで、クラークはクラークです。ですから、クラークは 20 年やろうが、30 年やろうがクラークです。

日本の場合は、そこが比較的混在しています。若いころはクラークの仕事、事務的な仕事をします。クラークの仕事をしてからオフィサーになるというイメージかもしれません。

ですから、独自の企業文化の習得とともに、余計なパスを踏んでいるかもしれませんが、それはちょっと分かりません。

もう一つ言えるのは、欧米は流動性が高いということです。銀行員は金融業だけにいるのではなく、おっしゃったように、メーカーの財務担当をやった人が銀行員になったり、オフィサーになったり、証券会社のオフィサーが銀行のオフィサーになったりと、流動化がかなりありますから、人の育ち方が全然違うようには思います。

ただ、私も基本的にはそういうふうに理解していますが、バンカーズ・トラストやゴールドマン・サックスは流動性が低いともいわれています。もちろん日本の金融機関に比べると流動性は高いですが、みんな案外 20 年、30 年と勤めあげるオフィサーも結構多くいます。そういう意味では、日本の銀行のエリート行員の歩みと似ている部分もあるという感じが指摘されています。なお、長銀の場合でも、高度な金融技術の獲得は常に大きな課題でした。

谷口：日本の銀行は、例えば長銀の場合だと、長銀からほかの銀行に移ることはありますか。

清水：バブル崩壊前までは、百パーセント近くありませんでした。外銀への転職はありましたが、邦銀から邦銀は、百パーセント近くありませんでした。

関口：アメリカの銀行のオフィサーと日本の長銀の正社員の総合職の話が出ました。以前、こういう研究会でお話しした方が、アメリカの MBA を取った後、現地でメリルリンチに入っていて、入った途端に投資部門に回され、とにかく難しい仕事が結構あったそうです。そうすると、アメリカの学部卒がいるのですが、対応ができずになかなか大変で、MBA の知識が役に立ったという話を伺ったことがあります。

例えば、このキャリアを見ても、それぞれの仕事にかなり専門的な知識が必要だと思いますが、そういうことは基本的にどういう形で身に付けていくのか、あるいは身に付けてこられたのでしょうか。

清水：私の場合は、そういう意味では、どちらかというと、企業審査や企業融資に特化したキャリアだったかもしれません。国際化、証券化の話をしました。国際化、証券化の流れの中で、特殊な知識を必要とする業務は銀行の中でたくさん出てきましたが、そのための専門の要員を特化して養成していました。

例えば、端的な例はディーラーという職業です。為替や証券のディーラーです。このディーラーはディーラーでないと務まりません。僕らがディーラーになるわけにはいきませ

ん。ディーラーになる資質があり、合っている人が、例えば5年とか修行して初めてディーラーとして一本立ちすることができるということでした。

ですから、金融も専門性がだんだん要求されるようになると、そういう特化された業務が幾つか出てくるようになってきており、そういう専門家を目的意識を持って養成するやり方でしか育ちませんでした。

日本の銀行が弱かったのは、そういう人たちが少なかったからです。ですから、必死になってアメリカの銀行に人材を送って、また、合弁会社を設立したりして、技術を身に付けさせ戻してくる形で技術を取り入れようとしてきた面があります。

関口：大卒で採用された人の中から選抜されて、そういう知識を身に付けさせる。そういう方のキャリアパスは、ほかのそうでない人たちとは変わってくるわけですか。

清水：全然違います。専門家として育ちます。

質問：専門家として育った場合、例えば先ほど言った、こういうキャリアの階段を上がっていくときに、それがプラスにいくのか、マイナスにいくのかということについては。

清水：これは一つの大きな問題です。尺度が全然違うわけですから、違う尺度でものを測らないといけないというジレンマはかなり生じるようになっていました。しかし、私の時代はまだそういう人たちを旧来の制度に無理やり押し込もうとやっていた時代です。今は、例えばディーラーで5億円もうけた人は、5億円は出さないかもしれませんが、ボーナスを相当はずむという形で、給料体系の弾力化を図らないと、そういう人たちに能力を発揮してもらって、引き止めるということは難しくなっているのではないかと思います。

関口：日本の企業は専門職の位置付けにずっと困っています。しかし、いろいろな分野で専門的な技術と知識が必要になってくると、その辺りから日本の金融システムを根本から考え直していかなければいけないところが出てくるのでは。

清水：これはまず外国人採用の問題が一つあります。外国人採用をしようと思ったらグローバル・スタンダードに合わせた給与体系でないと無理です。

日本の従業員の場合は、為替ディーラーで腕があって、5億、10億もうける人でも、自分が一生そういうパフォーマンスを上げられるとは思いません。ですから、例えば転職して外銀に行き、一時的に数千万円の給料をもらう代わりに不安定な身分を選ぶのか、それとも今は給料がそれほどなくても、自分がくたびれて、40歳、50歳になってディーラーができなくなってもきちんとした給料をもらえる道を選ぶのかという選択をするわけです。私の時代は、終身雇用を選択したという感じですが。

関口：野村証券なども、リーマンのアジア部門を吸収して、会社の中を二本立ての人事みたいな形に。それをどう統合するかということで難しいですね。

清水：そうですね。

関口：どうもありがとうございました。

久保：90年に第一証券に行かれました。これは都市銀のモニタリング機能の一環なのか、あくまでも産業育成の一環として出向されたのですか。要は、長銀に都市銀でいうようなモニタリング、メインバンクでいうところのモニタリング機能的な要素があったのですか。

清水：ありましたね。モニタリング的な要素はありますが、この時は第一証券の社長は、長銀のOBですし、もちろん第一証券のプロパーの人が役員の大部分を占めていますが、重要なポストは長銀OBが占め、私はそのサポートをやる位置付けも含めた役割でした。モニタリングという機能もありますが、問題解決がウエートの的には多かったと思います。

司会：どうでしょうか。時間ですけども。どうですか、これを機会に何か。

佐々木：一つだけ質問させていただきます。

司会：学生さんですね。

佐々木：はい。

司会：何年生ですか。

佐々木：商学部4年生です。先ほどの話の中で、仕事が専門化されていき、そのために特化した職種、キャリアを育てていくという話がありました。この仕事が専門化していった過程はいつごろから、なぜ専門化していったのでしょうか。

清水：専門化しないと対応できない仕事は幾つか挙げることができます。先ほど挙げたディーラーや、証券の受託業務、M&A、リース業務などがあります。リースにはいろいろな業務がありますが、ファイナンス・リースの特殊のものなどが例として挙げられると思います。

日本の銀行がこうした業務を本格的に始めるようになったのは1980年代です。先ほどから言っているような証券化、国際化を進めていかなければならないニーズがあり、一部証券業務が解禁される中で新しい業務として出てくるのですが、旧来の銀行の中ではなかった業務で、専門家を別途育成していく必要が出てきたということです。

そういうことでいかがでしょうか。

司会：どうでしょうか。遠慮なさらなくて結構です。どうぞ。いいですか。

最後に一つだけ。苦労話になるかもしれませんが、バブル崩壊後に、関西地区不良債権

の回収・整理という仕事をされています。この仕事をされたときに、先ほど言われた 5,000 社、8,000 社にして総合金融機関にしていくということでした。そのことと関わらせて、この時の印象といいますか、苦労話を 5、6 分で結構です。

清水：私が管轄していた関西地域の不良債権は金額にすると全部合わせて約 2,000 億円でした。そのうち最終的に損失がいくらになったかは、結果は全然分かりませんが、私の当時の試算では半分でした。額面で 2,000 億円、ネットで 1,000 億円程度の損失になるのではないかとみていました。

「思ったより軽く、大したことないね」というのが私の印象で、1,000 億円自体、大きいといえば大きいのですが、想像していたよりは小さかったということです。関西地区はもっと踊っていたという印象で、一番気になっていたのは、やーさんがらみの話ですが、大阪には建設会社でやーさんがらみの話はたくさんありました。そういうことで内容がひどいのではないかと感じていましたが、金額は先ほど言ったようなことで、内容的にもサンプルはものが多く、ややこしい案件は少なく、この程度あれば、銀行の体力の中で十分に解消できる範囲だという印象を持ったのは事実です。

司会：貴重なお話を長時間にわたって、ありがとうございました。

(拍手)

中央大学企業研究所

(The Institute of Business Research, Chuo University)

代表者 : 三浦 俊彦 (Director : Toshihiko Miura)

〒192-0393 東京都八王子市東中野 742-1

(742-1 Higashinakano, Hachioji-shi, Tokyo 192-0393 JAPAN)

TEL 042-674-3272 (+81 42 674 3272)

FAX 042-674-3278 (+81 42 674 3278)

E-mail kigyoken@tamajs.chuo-u.ac.jp

URL [http:// www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html](http://www.chuo-u.ac.jp/chuo-u/ins_business/index_j.html)
