

山口省藏が訊く

金融業界の課題を読み解く 熱い!! 金融対談



第31回 路肩爆走系金融ウーマン

山口郁子 (ゲスト) × 山口省藏 (聞き手)

🌀 テーマと概要

本連載は、金融業界における課題をテーマに、「熱い金融マン協会」を主催する山口省藏氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、全国労働金庫協会政策調査部部長の山口郁子氏とNPO支援を中心とした金融ウーマン人生について対談を行った。

※なお、今回は発言者の表記につき、山口省藏氏を「省藏」と山口郁子氏を「郁子」とする。

● 遅く育った子供時代

省藏 郁子さんは、どんな子供時代を過ごされたんですか？

郁子 幼い頃から「みんなと同じ」では納得しない性格でしたね。私は、三人兄弟で兄と弟に挟まれた真ん中です。母の姉妹たちが近所に住んでいて、兄弟、従兄弟といつも一緒にいました。私

● 渋谷支店での活躍

省藏 まず、東京労金(当時)に入られた経緯を教えてください。

郁子 短大での就活時に、友達から「一緒に受けられないか」と言われたことがきっかけです。福祉金融機関というところに興味を持ちました。働く人がお金を出し合って作った金融機関とい

が初の女の子だったんですが、お兄ちゃんたちにくっついて遊ぶながら、自分が埋もれてしまわないように、面白いことを言ったりして、存在感をアピールしていた気がします。置いてけぼりにならないよう工夫していたのかもしれないですね。兄のお下がりの洋服を着て床屋に一緒に行くと、男の子と間違われて坊ちゃん刈りにされてしまい、「女の子ですけど」と言うと、あわてて赤いリボンをつけられたりして(笑)。物怖じしない性格は、遅く育った子供時代の影響があるかもしれません。

う創設のストーリーを聞いた時に「いいな」と思いました。1985年に労金に入り、最初の配属は渋谷支店で、26歳までの6年間在籍しました。24歳の時に女性初かつ最年少の渉外担当になりましたが、その初日に営業室に入ろうとすると「女の子の渉外だから戦力ダウンだね」「彼女をカバーしなきゃならぬいから大変だぞ」と先輩たちが話しているのを偶然耳にしてしまったんです。ショックでしたがその悔しさがバネになり、「早く一人前になって、働く人の役に立ちたい」という思いを強くしました。

渉外担当となり、「労金の良さをもっと多くの人に知ってほしい」という思いから、自作のチラシを作るようになりました。商品の説明とともに、紙面の隅に「労金のこと、ご存じですか？」というコラム欄をつくり、都市銀行との違いなど、労金の豆知識を掲載しました。続けるうちに、訪問先で「あ、ろうきんさん。ちょっと相談したいんだけど」と、呼び止められることが多くなりました。



●幼少時代に培った逞しさと努力で、営業成績上位者に選ばれた。

カードローンの推進に際しても、利用を勧めるだけでなく、計画的に返済していただくお手伝いまでが自分たちの責任と考え、最初に取り組んだのは延滞件数の削減でした。返済が滞りがちな方一人ひとりにじっくりお話を伺いながら1件ずつ問題の解消に努めました。1カ月以上かかって、ようやく延滞を解消し、いよいよカードローンの推進を始めようとすると、これまで社内のチラシ配布を了承していただけだった労働組合役員の方が、全面的に協力してくれるようになりました。

そうした協力もあり、私は、その年度の営業成績上位者5人の一人として「決起集会」というイベントに呼ばれ、約300名を前にスピーチをすることになりました。私以外の4人は成績上位の常連で、目標達成までの武勇伝を話し、中には鉢巻姿で、エイエイオーとパフォーマンスをする人もいて、圧倒されました(笑)。

私の順番になり、壇上に上がりました。前の晩、両親から「背伸びせず、自分の言葉で話してくればいいんだよ」と励まされたことを思い出し、覚悟を決めました。メモを持たずに、「目標は必ず達成したいと思います。なぜなら、労金職員である私への信頼であり、労金に対する共感と示す数字だ」と思うからだと思います。話し始めると、会場が静まりかえって

しまいました。そして、「私は労金で働くことを誇りに思っています。理念の実現に向けて、自分にできることは何かを考え、これからも取り組んでいきたい」と締めくくると、温かい拍手で包まれ、上司や先輩の中には涙を拭っている人もいました。あの「決起集会」の感動が、私の労金人生のキックオフだったような気がします。

●営業推進部への異動

省藏 渋谷支店時代に最年少で表彰されて、その後は本部に異動になったのですか?

郁子 はい。決起集会の翌年に、本部の営業推進部に配属になりました。40人ぐらいの部署でしたが、女性はわずか2人でした。当時、お茶入れは女性の仕事という暗黙のルールがあり、一日に何度も事務室と給湯室を往復しましたが、給茶機の設置と担当の廃止を提案し、半年後にはめでたくお茶当番を卒業しました。

営業推進部では、宣伝担当を任せられました。宣伝物の制作のほか、商品企画のプロジェクトにも加わりました。仕事をやる中で、先輩たちから「こいつはへこたれないし、仕事もそこそこやるな」と少しずつ認められるようになりました。28歳の時には、広報活動の強化を提案しました。ニュースリリースを作り、記者クラブ回りや記者レクを行いました。ある日、先輩職員から受けた「女の子なんだし、そんなにガツガツ仕事しなくてもいいんじゃない? もっと楽に生きられるのに」という助言がどうしても腑に落ちず、「自分が納得する働き方でいいんだ」という考えにたどり着きました。

●NPO支援の苦闘

省藏 NPO支援は、いつ頃から、どういった契機でやり始めたのですか?

郁子 制度づくりは1998年

がスタートでしたが、きつかけは、1995年に起きた阪神・淡路大震災の被災地で、ボランティアが活躍する様子が報道された時の先輩の言葉でした。「これからは自助努力だけでも、行政による公助だけでもない、市民による『共助』の時代になるよ」という言葉を聞き、共助という概念と市民活動の役割に強い関心を持ちました。当時はまだ「NPO」という言葉がなく「市民活動団体」とよんでいました。市民活動団体の方と付き合い始めると、預金したくても、金融機関で口座が作れない、設備を買おうにも、お金が借りられないという問題があることがわかりました。NPOの活躍が期待される一方、信用力がなげないために金融サービスが受けられないという矛盾があることを知り、何とかしなければという思いが強くなりました。

すぐに任せてもらえる仕事ではないと考え、当時の業務課題であったイントラネット導入の担当者として手を挙げました。情報管理の知識はまったくありませんでしたが、仕事で信頼を得たいという一心の行動でした。日々奔走しながら、1年後にイントラネットが無事導入されました。「よくやった」と部長に声をかけていただいた翌日に、温めていたNPO施策の企画書と自分の思いを部長に打ち明けました。「これは労金の未来につながる仕事だと思うので、ぜひ挑戦させてほしいです」と素直にお話しすると、「よしわかった、やってみる」と言っていただけでした。

省藏 NPO支援に関する労金の当初の反応はどのようなものだったのですか？

郁子 「NPOって何？」という状態でした。理解を深めるためシンポジウムや学習会を企画しましたが、一足飛びに組織内の理解は進みませんでした。中には「山口郁子はPKO (Keeping Operations : 国連平和維持活動)にはまってるらしい」などと言われてました(笑)。

1999年に、近畿労金、群馬労金、労金協会とともに業態内での「NPO研究会」を立ち上げ、1年間NPOに関する研究をしました。山あり谷ありの活動でしたが、2000年の4月に、東京労金と近畿労金が、国内金融機関初のNPO法人向けの融資制度(NPO事業サポートローン)を公表します。

その記事が日経新聞に載ると、組織内はもろろん、金融界、NPO界などからも大きな反響がありました。

しかし、ある日事件が起きました。今だから笑って話せますが、当時大変な剛腕で知られる幹部が私の席にやってきて「ボランティア団体に融資をするなんて、労金を潰す気か！今すぐやめろ」と怒鳴ったのです。周りにいた人も、一緒に固まりましたね。当時、1都7県の労働金庫の合併準備が進んでおり、2001年4月に中央労金が誕生する予定でした。私は、合併後はNPO支援が関東、そ

して全国へ広がると確信していたので、突然のカミナリは大変ショックでした。でも、ここで泣いたり、引き下がったりしたら後悔すると思い、「そのようなお考えであれば、事業計画から『市民社会への貢献』とか『金融CSRの実践』という一切の文言を消していただきたいです。その時は、やめさせていただきます」と反論しました。どちらもうすごいですよ(笑)。



● NPO 支援の仕事に熱心に聞き入る省藏氏。

多くの人に支えてもらいました。労働組合や生協など、労金の会員の方々が支持してくれたことも、大きな励みでした。全国の労金で同じ思いを持つ職員や、新聞記者、研究者、そしてNPOのリーダーなど、あの頃に出会った方々は私にとって「同志」のような存在で、20年経った今もお付き合いが続いています。

理由の一つは、事業融資の審査経験がないことでした。労金は、貸出金の9割以上が住宅ローンなど個人融資なんです。そのため、事業審査の勘どころが乏しいうえに、NPOは労金法上の「会員外取引」となるため積極的に取り組みにくいという課題もありました。そうした状況は今も改善したわけではありませんが、制度発足から20年以上経ち、近畿労金や九州労金など、社会的事業としてのNPOへの金融支援を通じて、地域課題の解決に取り組む事例が全国の労金でも増えてきました。今、ご縁あって労金協会で働く機会をいただいたので、全国で奮闘する担当職員を少しでも応援できたらと思っています。

省藏 NPO支援の仕事は1998年から始められて何年までやっていたのですか？

郁子 5年間、得難い経験でした。新入職員以来の、24年ぶりの支店勤務ですから、プランクなんてもんじゃありません。先輩からは「支店長はどっしり構えて座っていればいい」と言われて座りましたが、動いちゃいましたね(笑)。涉外担当者が日頃なかなかお伺いできない労組や生協の役員を訪ね歩き、厳しい労働環境で働く業種の労働組合を小まめに回りました。

そのほかにも、生協が運営するカフェや地域のNPOの事務所、買物途中に子連れで参加できる短時間の金融セミナーを開催する等、前例のない新たな試みに、支店一丸となって挑戦してくれました。職員も、最初は戸惑いもあったと思いますが、支店長が覚悟を持って率先して動き、結果が見え始めると、職員は指示などしなくても、ほとんど自発的に動いてくれました。

省藏 支店長時代は、どうでしたか？

●支店長時代

郁子 総合企画部にいた2009年までです。2009年から2012年までは国際労働財団に出向し、その後本部に戻り、2015年から2020年まで支店長として3店舗に勤務しました。

で来たのは初めてだ」と言われました。また、月1回の組合集会所に開催されるといので、前泊して出席すると「まさか本当に来るとは思わなかった」と驚かれました。そうしたお付き合いを続けていると、「支店長さん、組合員に声をかけて労金の積立預金を作らせるよ。うちの会社は退職金がないから、貯蓄の勉強会も計画したい。協力してくれる？」と言っていたきました。職員総出で応援し、わずか1カ月で年間目標を上回る新規契約を成約していただき、労組役員や支店職員とハイタッチして喜び合いましたね。

た。こうした支店長時代の経験は、私自身を成長させてくれたと思っています。

省藏 2022年に労金協会に異動になったと聞いています

● 労金協会に来て

郁子 そうですね。「有識者懇談会」という会合です。協同組

省藏 昨年末の12月27日、労金協会が主催する会合に、私もフアシリテータの1人として呼んでいただきました。あのイベントも、郁子さんが仕掛けた新しい取組みですね。

郁子 そうです。私自身も参加者の一人として、有意義な時間を過ごしました。



考える・知る・つながる

think-R 通信

vol.9

2022年12月29日
発行：政策調査部

「第5回有識者懇談会」開催

“労働金庫の変革”について対話しました

2022年も残りわずかとなった12月27日、KKRホテル東京（東京都千代田区）にて「第5回有識者懇談会」を開催しました。今回は、協会・連合会の常勤役員および関係部長27名に出席いただき、「変革」をテーマに、対話を中心とした懇談会を行いました。当日の懇談会の様子をレポートします。

有識者懇談会とは…

「有識者懇談会」は、労働金庫の中長期的な課題や役割発揮に向けた論点などについて、金融・協同組織・社会課題等を専門分野とする有識者6名と協会常勤役員が、ざっくばらんな意見交換を行うための「緩やかな懇談会（勉強会）」として位置づけ、2020年12月に発足しました。これまで4回開催し、それぞれのご専門の立場か



ゲストスピーカーからは以下のテーマで講演をいただき、最後に参加メンバーへ問いの投げかけがありました。

● イベントの様子が掲載された社内報（抜粋）。

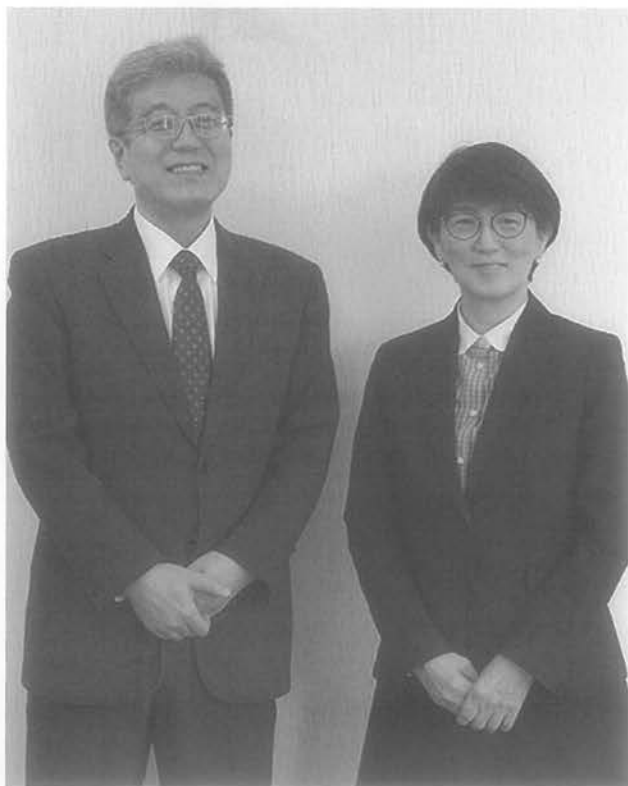
が、郁子さんが今いる政策調査部は何をするところですか？

郁子 労金のビジネスモデルや事業開発に向けた調査・研究が主な仕事です。調査情報誌の発行などもしていますが、定型業務というよりは、つながりの中から、これから必要なものを「創出する」ことが期待されている部署かもしれません。

就任の際、役員から「失敗をおそれず、既存概念にとらわれず、どんどん提案してほしい」と声をかけていただき、とてもうれしかったです。着任して1年、まだまだこれからという段階ですが、期待に応えられるよう精一杯取り組みたいと思っています。

合や協同組織金融の専門家と役員が意見交換する定例会です。「変革」「対話」というキーワードが、役員会でもたびたび出ていましたので、書籍『金融機関のしなやかな変革』の著者である山口省藏さん、江上広行さん（一般社団法人価値を大切にする金融実践者の会（JPBV）代表理事）とともに、新田信行さん（一般社団法人ちいきん会代表理事、元第一勧業信用組合理事長）をお招きして対話会を企画しました。

カジュアルな服装での参加の推奨や、肩書ではなくニックネームで呼び合うなどのグラウンドルールの設定など、これまでと全く異なる進行には当然戸惑いの声も聞こえてきました。正直なところ、私自身も確信と不安は半々でしたが、グループ対話が始まると、会場はすぐに打ち解けた雰囲気になり、和やかに進行していききました。対話会の最後に撮影した記念写真、一人ひとりがすごくいい笑顔なんです。私自身も参加者の一人として、有意義な時間を過ごしました。



●労働者への支援や郁子氏の取組みについて、熱い対談が行われた。

省藏 2〜3日後に、イベントの様子が掲載された労金協会の社内報を送っていたいただきました。まとめるのが速いですね。参加者の雰囲気が変わる写真がたくさん載っていました。もしかして、郁子さんが作られたのですか？

郁子 はい。これも渋谷支店時代にチラシ作りで培った成果ですね(笑)。参加者の「温度」が冷めないうちにとあって、開

催から2日後に社内のイントラに載せました。また、役員がトールキングオブジェクト(話をする人が手に持つアイテム。これを持つている人だけが話す、というルールで対話を進める)のぬいぐるみを持って話すお茶目な写真を、職員の皆さんに見てもらったんです。何か面白いことが動き出した、何かが変わり始めた、と感じてもらえたら、と思いました。

省藏 色々なお話を聞かせていただきましたが、最後にひと言お願いします。

郁子 ニーズや環境が変化する中、金融機関にも変化が求められています。たとえば「みんなと同じ」でなくても、「労金にしかできないこと」が求められる時代だと感じています。私の労金人生は、「路肩」を爆走してきた感がありますね(笑)。メインスタリウムを歩いて来なかったからこそ、たくさんの景色を見ることができたり、回り道をしながらか多くの経験と出会いがありました。「労金の理念に合致しているか」「働く人の生活に寄与しているか」「社会的なニーズがあるか」という自分のモノサシで測り、意義があれば、前例がなくても提案し、できることから実践してきました。

労金がオンリーワンの金融機関になること、小さくてもキラッと光る金融機関になることが、入庫以来の私の目標です。労金が大好きなんです。自分らしく、路肩を走り続けたいと思います。

います(笑)。

省藏 戦後、銀行が企業へ融資するばかりで、労働者個人が金融界の路肩に置き去りにされた時代に設立されたのが労働金庫だと聞いています。その時、労金が金融界の路肩を走ってくれなければ、多くの労働者が自分の家を持てたりはしなかったと思います。労金には、いつまでも金融界の路肩を走り続けてほしいです。本日は、ありがとうございました。

プロフィール
(ゲスト)
やまぐち・いくこ ●一般社団法人全国労働金庫協会 政策調査部 部長。短大卒業後、東京労働金庫(現 中央労働金庫)に入庫し渋谷支店、営業推進部、総合企画部、国際労働財団(出向)、支店長(3店舗)等を経て現在に至る。(聞き手)
やまぐち・しょうぞう ●1987年日本銀行入行後、金融機関の調査・モニタリング部署を中心に担当し、金融高度化センター副センター長を経て、2018年に株式会社金融経営研究所を設立。金融を通じた社会の発展を目的に「熱い金融マン協会」を運営。