

山口省蔵が訊く

金融業界の課題を読み解く

熱い!! 金融対談

第54回 人に関わる金融人人生

柳沢 祥二 (ゲスト) × 山口 省蔵 (聞き手)



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」を主催する山口省蔵氏による識者との対談をお伝えするものである。

今回は、大東京信用組合代表理事会長兼理事長の柳沢祥二氏（全国信用組合中央協会会長、東京都信用組合協会会長）を訪ねた。長年にわたり「一人」に関わる仕事を積み重ねた、金融一筋の柳沢氏の人生を中心に対談を行った。

病弱からの脱却

山口 お生まれはどちらですか？

柳沢 東京の中野です。両親と兄の4大家族でした。小学5年生の10月に、父が横浜に家を買って、引っ越すまでは中野にいました。

山口 どのような子供だったのですか？

柳沢 東京に住んでいた頃は病弱で、学校も休みがちでした。そんな自分自身に対して情けな

いと思っていましたし、東京時代は何ごとにも消極的で、引っ込み思案な子供でした。環境が変わったのがよかったのか、年齢が上がって体力がついてきたのかはわかりませんが、横浜に引っ越した頃から身体も元気になり、活発になりました。少年野球チームに入ったり、人前で意見を言えたりするようになりました。

兄がバスケットボールをしていたこともあり、中学からはバスケットボール部に所属し、クラスでも学級委員長になりました。小学校時代には、人前で話すとか、皆を統率していくことなど考えられませんでした。が、せっかく元気になったのだから、いろいろなことに挑戦してみようという意欲が高まったのだと思います。信用組合に入った後に、労働組合（労組）の世界に飛び込んだのも、様々なことに挑戦してみたいという思いからでした。

山口 なぜ信用組合に入ろうと思われたのですか？

柳沢 私の出身大学は東京経済大学という経済の大学でしたの

で、周囲の多くが金融や商社に就職していました。兄が東京海上という保険会社でしたので、自身も何となく金融がよい、と考えていました。大学時代に、10種類以上のアルバイトを経験し、飲食業や小売業は向いていないと感じました。一番長く続いたのは百貨店での販売でしたが、売り場は女性の世界で、当時の私には生涯を通じて働ける職場には思えません。結局、アルバイトでは経験できなかった金融を志望し、銀行、信用金庫、信用組合のすべてを受けました。

山口 大東京信用組合（大信）に決められたのはどのような理由からですか？

柳沢 一番早く内定をいただいたからです。また、当時、金融機関の中で、大信の初任給が最も高かったこともあります。入ってから昇給で、すぐに他業態に抜かれるのですが、目先の初任給は高かったのです。加えて、大信には、良い人が多いと感じました。

顧客と家族のような 関係を築けた支店時代

山口 入組して、最初は営業店ですよね。

柳沢 当初、田町駅前支店に配属になり、そこに10年いました。

山口 10年間とは長いですね。

柳沢 支店長は数年で異動していましたが、他の周囲の同僚の任期は長かったです。近年は、顧客との癒着のリスクが意識され、当局の指導もあって、部署の期間は短くなりましたが、当時、田町駅前支店内で私の担当地区は10年で一度しか変わっていませんでした。

10年も一緒にいると、職場の同僚だけでなく、取引先とも家族のような関係になります。昭和50年代当時、私はまだ20代でしたので、取引先の経営者の方とは親子のような関係でした。預金を集めてくれば、貸出先には困らない時代でしたね。取引先との関係強化のために、旅行や観劇の企画、感謝デーの催しなどを行うなど、信用組合という協同組織に入って良かったと

感じた10年間でした。

山口 預金集めはうまくいったのですか？

柳沢 成績優秀でしたよ。当時

は全従業員で1000人近く、渉外担当も500人近くいました。その全員の順位が半期ごとに出ました。たいていは30位以内の上位にいました。

山口 若くて経験も浅い時代なのに、成績を上げられた秘訣は何ですか？

柳沢 それはやはり人間関係です。お客様の懐にどのよう飛び込むかが大事です。もちろん金融機関職員とお客様ですの

で、一線は画さなければなりません。そのバランスを当時の先輩方に教わりました。実績を上げられたので、楽しかったですね。

山口 その次は本部ですか？

柳沢 いえ、次は品川駅東口支店です。そこに移って2年目のときに、新しく品川支店を作る構想が起ち上がり、新店開設準備員の募集がありました。中学時代から芽生えたチャレンジ精神の現われで、私はそれに手を挙げました。そこで新たな店舗

の顧客開拓の仕事に携わりますが、既存の営業先はまったくなく、雨が降ろうが暑かろうが、毎日新規訪問でした。

私が担当した地域はマンションや団地が多かったですね。海岸のほうに14階建ての都営住宅があり、1棟で数百戸ある団地の全戸をローラーしました。不在先にはチラシと名刺を郵便受けに入れました。何度も回っていましたので、やっと会えた顧客からは、「あなたが郵便受けに入れていった名刺でトランプができそうだ」と言われるほどでした。1年間で随分と開拓しました。

山口 都営住宅に住んでいる人の層でも、預けるほどのお金をお持ちなのですか？

柳沢 都営住宅には一定所得以下でないと入居できないので、お金がないのではと思いますよね。実際は違います。田町駅前支店のときも都営住宅を回っていて知っていたのですが、意外と富裕層が住んでいて、見かけの所得を調整できる自営業の方は、数千万円単位の預金を持っていました。「都営住宅に一定

のお金持ちがいる」というのは、都内の金融機関では常識でした。城南信用金庫が預金獲得の強力なライバルでした。

金融危機の時代の 労働組合専従

山口 品川の次は、本部に異動ですか？

柳沢 開設準備を含めて品川駅東口支店に4年間いました。田町駅前支店の最後の頃から、声がかかって、労働組の執行委員を務めていました。当時は若かったので、職場のレクリエーションのとりまとめのような仕事が主でした。品川で3年経った時に、労働組の執行部から「来年、専従を任せたい」との話があり、本店営業部に異動になりました。

日中は本店営業部で融資事務の仕事をして、17時半になると労働組執行部の部屋に移り、夜は労働組の仕事をするという二重生活をしていました。当時、本部の執行委員4人のうち、本当の意味で信組の仕事にせずには労働組の仕事をしている専従者は



●様々な時代の苦労の中で、大切に
してきた人のつながりを振り返る
柳沢理事長

1人でした。それ以外の3人は、本部の部署に席をおきながら、労組の仕事をしていました。
山口 労組の活動には何年くらい取り組まれたのですか？
柳沢 田町の支店時代から始めてトータル15年です。田町3年、品川4年、本店・本部8年です。本店営業部に異動して、労組専従になったのが1992年、執行委員長まで務めて、労組の役員を退任したのが2000年です。

山口 日本の金融がだんだんと厳しくなっていく時代ですね。
柳沢 94年（平成6年）には、安全信用組合や東京協和信用組合といった金融機関が破綻しました。私が執行委員長になった97年（平成9年）は、山一證券や北海道拓殖銀行が潰れていく時代でした。それまで、どこの労組も賃上げや従業員の福祉の向上などに取り組むものだと思っていました。ところがこの頃から、賃上げどころではなく、ボーナスをカットしてでも破綻を回避し、雇用を守るといった方向に変わっていきます。私は、97年に大信の労組の委員長になると同時に、全国の信用組合ならびに信用金庫の労組の上部団体である全信労連（全国信用金庫信用組合労働組合連絡会議）の議長にもなりました。当時の全信労連には、加盟単組はおよそ23、そのほかに友好単組が20くらいありました。私が全信労連の議長であった時期は、信用組合や信用金庫が大量に破綻する時代と重なっています。

山口 あの頃は毎週末に何先もの信用組合が破綻していましたね。

柳沢 当時、全信労連にオプザバー加盟している地方の信用金庫が破綻しました。その執行委員長だった方から「譲受先となっている信用金庫に行きたくないという職員がいる」との話があり、雇用確保のために、労組の全国組織である日本労働組合総連合会の地域支部に協力を要請しに行ったりしました。その甲斐もあり、最終的には地域の郵便局や製造業などに再就職されました。

賞与カットと 経営責任の追及

山口 他の信金・信組だけでなく、大信も経営危機にあったそうですね？

柳沢 私が委員長になって以降、大信の経営状況も厳しくなっていました。リストラは避けることができたが、経営側は賃金の切下げを要求してきました。「このままだと破綻するかもしれない。大信を潰すわけにはいかない」という気持ちが強くなりました。賞与の確保のために、やらなくてはなら

ない不良債権処理が遅れてしまつては、大信を破綻させることになります。それまでに、他の信組、信金の破綻を目の当たりにしてきました。

大信の存続のためには職員が我慢をする必要がありました。99年、賞与カットによつて大信を存続させるとの観点で当時の理事長と談判しました。「組合員を納得させるための条件として、経営責任を取ってほしい」と理事長に要求しました。経営責任を取る施策として、役員数の削減、役員報酬の削減、役員定年制の導入、公用車の廃止などの要求項目を箇条書きで羅列して、提案しました。

山口 理事長の退任は要求しなかったのですか？

柳沢 そうですね。当時の理事長も就任されたばかりでしたし、理事長就任前から経営状況は悪化し始めていたので、理事長の責任を問う意識はありませんでした。私自身、尊敬している理事長でした。

山口 労組の要求に理事長はどう対応されたのですか？
柳沢 「即時にすべてはのめな



●金融界が厳しかった90年代の労働組合の状況に聞き入る
山口氏

異例の抜擢で
最年少支店長へ

多くの賛成が取れました。私は、翌2000年の春闘まで委員長を務めていましたが、その秋に労組を離れて、通常の職制に戻ることにあります。

い、必ずやると約束する」との返答でした。最終的には、経営側とは合意でき、当時4カ月はあった賞与を1カ月分まで引き下げる案としました。

山口 職員側は納得させられたのですか？ 賞与が3カ月分なくなるのは相当厳しかったでしょう。

柳沢 自分自身も厳しかったです。子供の学費を出せなくなり、妻にも働いてもらいました。資金面で厳しくなった職員に対して、信用組合が融資を行う制度を設けてもらうように条件に入っておきました。

という条件で、労組側の説得を始めました。当初の感触では、職員の半数ぐらいいが反対だったと思います。私以外の執行委員十数人ほどで、手分けして支店に説明に行ってもらいました。支部内で多数決を取って、反対の人が半数以上いたら、その支部は反対支部になります。逆に賛成の人が半数以上いれば賛成支部になります。賛成支部が半数以上なくては成立しません。説明のうえで、賛成の議決を取れそうにない場合は、議決しないで帰ってくるように指示しました。そういった支部には、再度、私も同行して、説明を行いました。3カ月くらいかけて、最終的には25支部のうち20支部近くの賛成が取れました。

山口 労組の仕事を降りてからは、いかがされたのですか？

柳沢 理事長に経営責任を問うた立場ですから、冷遇されることは覚悟していました。しかし、実際は逆でした。当時の業務部（現・営業推進部）の調査役という管理職になりました。その半年後に、突然、理事長に呼ばれて、「支店長をしてこい」と言われました。「それは無理だ」と思いました。このタイミングで支店長になったら、職員の多くから、「あいつは労働組合を使つて賞与カットをして出世したとんでもない奴だ」と言われると思います。ですの、断りました。そのとき、理事長が烈火のごとく怒ったのです。「いつまで労働組合の委員長のつもりだ。文句があるなら大信から出ていけ」と言われました。それで「そこまでおっしゃっていただけるなら」ということで、亀戸支店長をお引き受けしました。当時、最年少の支店長でした。

くる人はあまりいませんでした。支店の中に言うことを聞いてくれない人はいました。

山口 「職員を犠牲にして支店長になった」と思われた、ということですか。

柳沢 そうだと思います。加えて、異例の抜擢で、支店内の半分以上は年上の職員でした。これには苦勞しました。口先だけでわかつてもらえることはありませんので、支店の職員の何倍も業務に取り組みました。朝5時に家を出て、帰宅が夜の0時過ぎ、それぐらい仕事をしました。女房は、「寝てればいい」と言うのに私が帰るまで起きて待つていてくれるのです。それで女房が体調を崩すことがあり辛かったですが、自分自身はそんなに辛とは思っていませんでした。支店の職員に認めてもらいたいという一心でした。亀戸支店の管轄は江東区全域でしたので、すべてのお客様をバイクで回りましたね。

山口 若い頃、営業が得意だったとのお話でしたから、ご経験を活かされたのですか。

柳沢 振り返ってみても、人間

関係でも、仕事でも、いろいろと培ってきたことが人生のどこで活かせるか本当にわかりません。

山口 支店の皆さんには認めてもらえたのでしょうか？

柳沢 支店での課長や次長の経験なしに支店長になったので、わからないことだらけでした。稟議書の判を押す場所から、女性職員に一つずつ教えてもらいました。本当に1から10まで教えてくれました。だんだんと気が知れてきて、就任してから1年後の春、「支店長、社内旅行を企画しましょう」と職員が言い出しました。そこから、自分は認めてもらえた、と感ぜられるようになりました。

人事部での職員処遇の復元

山口 亀戸支店の後はどうなったのですか？

柳沢 亀戸支店長のときに、理事長から電話があり、「来年に役員定年制を導入する。これでおまえとの約束はすべて果たしたぞ」と言われました。その後

2003年に人事部に異動になります。人事部も労組も、基本的な考え方は、職員のため、従業員のため、という点で同じです。そのような意味で、人事部では苦労しなかったです。その点も理事長は見極められていたのだと思います。

山口 人事部には何年いたのですか？

柳沢 約10年です。人事部に来て2年後の2005年には人事部長になります。部長の中では最若手でした。

山口 人事部ではどのようなことに取り組まれたのですか？

柳沢 様々な制度を抜本的に変えました。特に、それまで年功要素が強かったため、若年層の処遇改善に努めました。私が入組した当時の初任給は9万8000円で、それなりの給与がもらえるには7年かかりました。私は26歳のときに結婚しましたが、家賃で給与の半分がなくなってしまう、その頃は苦労した思いがあります。

若年層の賃金アップにつなげる制度の変更は、03年に着手し、2年半かけて現在の形にしまし

た。また、頑張った人を手厚くする成果的要素を含めて賞与配分を行っています。他にも、試験制度を導入してポイント制にするなど、人事制度改革を手がけました。

山口 削減した賞与を4カ月に戻せたのはいつですか？

柳沢 04年から段階的に引き上げ、最終的に4カ月になったのは15年です。

山口 労組の時に下げた賞与を人事部に来て元に戻せたわけですね。大信の経営状況が改善し始めたのはいつ頃からですか？

柳沢 本格的に改善し始めたのは08年以降です。金融危機の時代、大信は、都内で経営が行き詰まった信用組合の受け皿として機能していました。1998年に品川信用組合の事業譲受をしたのが始まりで、2001年に振興信用組合、02年に三栄信用組合、第三信用組合を譲り受けました。国からの優先出資を受け入れ、経営改善を図ってききました。優先出資等の返済を開始したのが10年頃からだったと思います（13年に全額返済）。

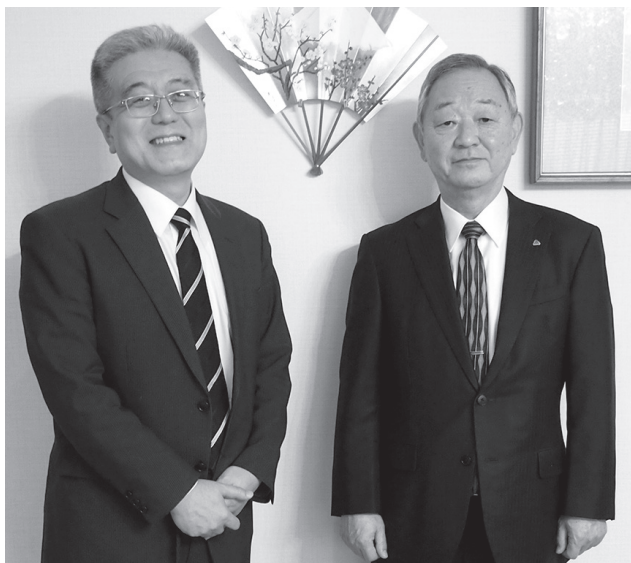
これからの大信に求める人材

山口 現在、理事長として、役員についてどのようなビジョンを描いていますか？

柳沢 今年4月1日の入組式に新入職員に話をしたことが2つあります。1つは、過去踏襲型はやめてほしいということです。もちろん、信用組合においては、相互扶助の精神など変えてはいけないものはあります。しかし、過去を踏襲するだけではダメです。大信の職員には、時代に合わせて変わっていける人になってほしいと思っています。

もう1つは、信用組合の内側だけをみているのではなく、組織の外に出て行って人間関係を作ってほしいということです。他の信用組合、他の金融機関がどうなっているのか、広い世界をみて、その良い部分を大信に取り入れてほしいと思っています。

山口 私は、大信の監事を3年ほどさせていただいています。



●大信らしさを大事にしながらも時代に合わせて変化し続けてほしいと話す柳沢理事長と熱い対談が行われた

大信の人について感じるのは、「これまでのつながりを大切にしている」という点です。これは、組合員に対しても、役職員に対しても同じです。古くからの組合員の方々、ベテラン職員の方々に優しい。一方で、新しい顧客層、若い職員に対し、どれだけ気持ち向けられているかについては、まだよく見えていないところです。

組織の枠を超えたつながりで仕事を

柳沢 先日、人事部に、新入職員と意見交換をしたいという話をしました。上司経路だけでなく、まずは、直接、若い人たちの意見を聞きたいと思っています。

山口 柳沢さんは、信用組合業界内でも、

人に関わる仕事をされていますよね。柳沢 そうです。今ですと、東京信用組合協会（都信協）で、人的資本経営についての勉強会を開催しています。山口 都信協の会長のほかに、全

国信用組合中央協会（全信中協）の会長もなさっていますね。大信の理事長が歴代就任しているわけではないですよ？

柳沢 全信中協の会長を務めた大信の理事長は、私と2代前の中津川（正裕氏）の2人だけです。私の場合、全信中協の理事も経ずに会長になりました。そういう意味では、珍しいパターンだと思います。

山口 柳沢さんは、信用組合同士の横のつながりを持っていますよね。例えば、全信労連時代からの仲間もいますよね。

柳沢 それは、ありますね。加えて私は、15年前に大信の理事になった際、全信中協が開催している「しんくみ大学院」（各信用組合から参加する幹部向け研修）に参加しています。その時、一緒に学んだ仲間とは今も親しい間柄です。

山口 しんくみ大学院を経験された理事長は多いですよ。

柳沢 そうですね。私のしんくみ大学院同期も、多くの方が理事長になっています。私が全信中協の会長になった時も、その仲間がお祝いしてくれて、「お

まえが要望したことは実現しよう」と言ってくれました。本当にありがたい限りです。

山口 「組織の外に出て、人間関係を作る」というのは、柳沢さんがこれまで実践していたことでもあるんですね。本日は、ありがとうございました。

プロフィール（ゲスト）

やなぎさわ・しょうじ ●大東京信用組合代表理事会長兼理事長。大学卒業後、同組合に入組。77年田町駅前支店、87年品川駅前支店、91年本店営業部、田町駅前支店に在籍しながら労働組合に従事。後に専従となり、執行委員長まで務める（00年退任）。01年最年少で亀戸支店長に着任、03年人事部（05年人事部長）。10年理事などを経て現職。25年「旭日小綬章」受章。

（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。特定非営利活動法人金融IT協会理事長。近著に『頭がいいだけの銀行員はもういない 対話型人材開発のチャレンジ』（共編著、経済法令研究会）がある。