

名城大学 経済・経営学会会報

No.9

『名城論叢』
第三卷 第一号 付録
二〇〇二年六月三〇日
名城大学 経済・経営学会 発行

社会生活と大学での学び

経済学部教授 大庭清司

大学で学んだことは、卒業し社会人になった後どのような役割を果たすのであろうか。私の、銀行六年足らず、研究機関約三〇年の社会人生活を振り返りながら考えてみたい。

私は、大学を卒業して最初に、ある都市銀行に就職をした。動機は、大学のゼミで学んだ国際金融を、実際に銀行という場で経験したかったからである。今から思うと不思議なことに、大学で学んだ知識を銀行に入ってから活用したいとは思わなかった。というのは、卒業した一九六五年当時、大学で学んだ知識が会社に入ってからすぐに使えるとは、世間では考えられていなかったからである。

また、私の学んだ大学のある福岡県では、土地柄から、大学生が会社に入ってからすぐに役に立ちそうな英会話や経理、税務などを勉強していると、軟弱な輩といった非難を受ける風潮が

あったので、このようなことにも関与しなかった（この点は、TOEICや簿記あるいはファイナンシャル・プランナーの試験準備に精を出したり、パソコンの技術を習得したりしている現在の大学生の行き方とは大いに異なっている）。したがって、現実にも会社での即戦力には到底なり得なかった。

大学ではゼミを中心に、国際通貨や外国為替、貿易金融や国際決済のしくみなどを学んだが、完全には理解できなかった。むしろ勉強すればするほど疑問が集積され、何とかしてこれを解明したいという気持ちになっていた。その時にたまたま読んだ本が、住友銀行大島堅造著の「一銀行家の回想」であった。当時の日本の商業銀行は、世界で活躍できるほどの高い能力を持ち合わせていなかったが、この本には世界の金融中心地であるロンドン（シティー）やニューヨークで行われている国際金融取引の事例が生き生きと紹介されていた。本を読んで、今までの疑問が一部解消されたが、それよりも銀行に入っていない世界の大商業銀行やマーチャント・バンク、投資銀行（これは証券会社）と渡り合ってみたいという思いが強くなってきた。そして銀行に入行した。

銀行では、預金、内国為替、外国為替、貸付、営業など幅広く業務を経験した。中でも輸出、輸入の決済、それに係わるド

ル、ポンドによる国際ファイナンスの仕事は面白く、学生時代に抱いた国際金融についての疑問はことごとく解消した。同じ課の中に、インパクト・ローン(外貨借入)に関する銀行保証を担当している人がおり、その担当者が、日本の代表産業である鉄鋼、造船会社の、英マーチャント・バンク主幹事シンジケート・ローン案件を実際に取り扱っている現場に何度か立ち会い、国際金融の鼓動を感じてわくわくしたものであった。当時の日本には現在と違って外貨準備高が少なかったので(一九六〇年代後半で二〇億ドル余り)、外資導入は規制され、大企業に優先的に外貨借入枠が割り当てられていたのである。

また、外国との資本取引のみならず、貿易決済は厳格に管理されていた。したがって、業務の遂行のために外国為替管理法や貿易管理法をマスターする必要があった。基本法以外に大蔵省、通産省の省令あるいは通達も多数存在した。職場ではこのような法律を実務の中でどのように使用して行くかということに関しての、完成されたマニュアルがなかった。手元にあるのは法律の条文のみであり、法律の解釈は、経済学部出身の私にとって大変な努力を要するものであった。その後判明したことがあるが、国際金融分野に限らず、金融の実務には一般に法律の理解が必須であった。たとえば、貸付けには債権保全や担保・保証、貸出先企業倒産時には債権回収のための法律が必要であるし、毎日の当座預金取引においても、手形・小切手法の知識がベースになる。

当然に、これらの法律をマスターしながら、外国為替業務を遂行したわけであるが、そのときには、学生時代からの旺盛な

好奇心と難解な本を読み解く訓練が助けになった。

会社生活では、このように自分にとってまったく新しい分野のテーマに直面し、自分で解決しなければならぬことがしばしば起こる。また長い会社生活のうちには、業務を取巻く環境が急に変化して、既存の知識が役に立たなくなることも多い。私のビジネスマン生活にもこのようなことが多数発生した。

いくつかの事例を紹介すると、まず一つ目は、一九六七年の英ポンド切り下げであった。大学時代にイギリス金本位時代を中心にした国際金融論を学んでいたため、過去の栄光に支えられた英ポンドに対する私の信頼は絶大であり、当時は実務の上でも英ポンドが相当に使われていたために、一ポンド＝一〇〇八円の固定相場は盤石のものだと思っていた。しかし、平価は一夜にして八六四円に切り下げられてしまった。ポンド建ての輸出債権を保有していた得意先の日本企業は、大変な損失を被った。この時に反省したことは、既成概念にとらわれてはいけないこと、情報網を構築して常に情報の分析を行い、起こりうる可能性を検討していなければならないということであった。

二つ目は、銀行のルーティン・ワークに倦み、入行六年後に研究所に転職した直後の一九七一年に発生した、基軸通貨ドルの金交換停止、平価切り下げであった。当時はドルのみが基軸通貨として強固な地位を築いていた。固定為替相場のもとでは、基軸通貨に対して自国通貨すなわち、ドルに対して日本円や英ポンドなどが切り下げあるいは切り上げを行うのが通例であった。ところが、基軸通貨であるドルが世界の全通貨に対して平

価値切り下げを宣言したのである。世界は混乱した。私も一瞬何が起ったか判断できなかった。ポンド切り下げ時の体験が生きていなかったようである。多くの知識を得てその分野に自信をもつのはよいが、これが既成概念化するといかに柔軟性がなくなるかという良い例であった。

しかし、仕事であるから、立ち止まればかりはいられない。このようなときには、今までもっていた知識や概念を捨てて、一から物事を考え直すことが肝要である。私の経験に照らしてみれば、これも、学生時代のように若い頃から訓練をはじめると、効果が大きい。

三つ目は、一九七九年に発生した、共産主義中国の対外開放であった。共産主義の旗印の下で計画経済として運営されていた中国の中に、一部ではあったが市場経済取引を導入し、沈滞する経済を活性化しようとするものであった。そのために中国は世界の企業と中国内で合弁事業を推進する目標を掲げた。このニュースが流れた時、私の頭の中に、ヒト、モノ、カネの動きが計画経済化されている共産主義あるいは社会主義中国で、矛盾なく自由主義経済が遂行できるのか、また自由主義経済が計画経済を侵食し、中国は資本主義経済化してしまうのではないかと、貧富の格差が拡大し国の政治体制自体が危うくなるのではないかと、などのさまざまな疑問が湧き起った。このような危惧はあったが、日本企業はこの機を捉えて合弁事業を遂行した。主な目的は、安価な労働力を利用して、中国を製品の輸出・加工基地にすることと、中国の一〇億人の消費者を顧客にすることであった。

これまでの二つの事例に比べて、この件については私の対応は柔軟であった。できるだけ中国に日本企業が進出しやすい環境を作り上げるために、微力ながら尽力した。例えば、中国政府に対し日本を始め外国と投資保護協定を結ぶべきであるとか、中国の資金調達源を日本や欧米先進国市場に広げ、多様化すべきであるとか、といった提言を行ったり、債券発行に際し必要となる、格付けに関する国家レベルでの経済、財政、政治関係資料の作成について助言を行った。

成功はしなかったが、日中合弁の初期段階に、集材加工とそれを用いた完成品造りの合弁事業計画にも参画した。合弁事業不成立の原因は、中国側が、当時の日本の全生産量を超える完成品を製造し、全量日本向けに輸出する計画にこだわったことである。この合弁事業の交渉のために、メーカーの人二三人と黒龍江省まで出かけ、原料を切り出す森林や、製材所を見学した。合弁事業の話を具体的に進める際に、日本では企業採算が取れなくなると倒産することを説明しても、社会体制の違う中国の人にはなかなか理解してもらえなかった苦労など、懐かしき思い出される。その後、中国でも倒産法が新設されたので、現在ではこのことについての理解が相当進んでいるのではなかろうか。

中国については、学生時代にはまったく興味がなかったが、研究所に入ってから必要に迫られて勉強した。また、研究所で中国人研修生を受入れた際に、戦後の日本経済の発展要因についてレクチャーすると同時に、彼らから中国経済の仕組みや現状について逆に講義を受けることによって、中国に関する認識が

深められた。

大学卒業後、三五年余りの間の会社生活には、まだまだこの原稿では語り尽くせないほど興味深い体験があったが、このような比較的充実した人生のベースには、大学生活で養われたいくつかの知見があったように思える。思いつくままに挙げてみよう。

まず、①あらゆる事象に好奇心を働かせることである。例えば、輸出が行われる時になぜ為替手形が使われるのか、これは歴史的にはどのような事由で発生し、なぜ定着したのか。貿易に係わる信用状はいつ誰が考案したのか、といったことなどに思いを致すのである。また先にふれたように、将来中国は社会主義から資本主義の国に移行しないのか、などは当然に湧いてくる疑問であろう。このように、あらゆる事象について、疑問を持ちこれを解明するにはどうすればよいか考えることである。

また、②これを考えるために、関連する本や資料を入手して解明するヒントをうつることである。とくに、本、資料等の筆者の論理展開を、見つめていくことが大切である。③その点で、ハウ・トゥ本よりも、論理構造のしっかりした本などを読む方がよい。難解なものほど自分の頭が鍛えられ、思考力、分析力が増す。さらに、科学は進歩しても、人間の考えることなどは大して進歩しないので、歴史を勉強すれば、ヒントは必ず得られるように思う。私は、大学二年生のとき、ゼミで W. T. C. King の「ロンドン割引市場史」を読み、歴史の動きを通じて銀行学派と通貨学派の通貨論争を考えた。また指導教授の勧めで、

トウーク、フライトンの著書やバジョットの「ロンバード・ストリート」などを読み、「自ら問題設定して」論文を書いた。この時に、今日の中央銀行政策の原型を見、金融政策の変更とロンドンの金融市場の対応関係などを学んだことが、仕事の中で金融事象を見ていく場合に非常に役に立っている。さらに、「自ら問題設定」し、自らの論理を構築していく訓練は、会社に入ってから新しい企画を立てるときに必要な能力を磨いてくれたように思う。このようなときに大切なことは、指導教授など適切な人が、自分の論理展開の欠陥を指摘し、あるいは全く違った仮説や論理を投げつけるなど、頭の中が大混乱になるくらいまで付き合ってくれることである。それに対する答えを見つけるために七転八倒するうちに本質がみえてくる。これが、ものを考えることの喜びであり、醍醐味ではなからうか。

さらに、④検討したことを、一つの論文として纏め上げる訓練も、会社生活で威力を発揮する。銀行では、得意先に融資を行うに際し、稟議書（貸出先の将来の収益を予測し、元利金の返済能力を点検した上で、貸出の採択理由を述べたもの）を書かなければならないし、通常の企業の営業でも取引先当てに企画書や提言書を書く必要がある。

企画部や調査部に配属されればますますこの能力が問われることになる。私が一時携わっていた証券アナリストの仕事では、投資家に向けて長文の企業分析レポートを書かなければならなかった。一般に、ゼミを取らず、論文を書かない生徒は、会社に入っても役に立たない者が多いのは、このような訓練ができていないからである。

もう一つ大事なことを追加しておきたい。すなわち、生き方の上で大切なことは、本物志向を貫くことである。

現在、日本の会社の人事評価制度は、年功序列から業績本位に変更されているといわれているが、高度成長期でも業績本位の抜てき人事は数多く行われていた。本物はいつでも評価されている。ちなみに、証券アナリストや公認会計士などの資格をえて仕事をしていても、実力格差はすぐに人の目に分るため、力のない人には顧客がつかないというのが現状である。

最後に、就職面接について若干ふれておこう。私は研究所で、課長から役員にいたるまで、数多くの専門家面接（人事部の面接以外に専門的能力を見極めるための面接）を行ってきた。そのとき専門知識以上に重視したことは、発想力や、洞察力、分析力などの思考能力であった。また、質問された時に、何とか対応できる柔軟性にも高い評価を与えていた。このような能力は大学生時代に顕著に育成されるものと考ええる。

以上、私の体験から見た、社会生活と大学での学問との関連を述べてみた。ただし、これはあくまでも、私の体験から感じたことであって、人間の考え方は多様であるので、これを機会にほかの先生方や知り合いの方々の意見を拝聴してみてはいかがだろうか。そうすることで、より豊かな人生を送るヒントが得られると思う。