

# 変わりつつある証券会社の人事制度

二上季代司

これまで日本企業の経営分析は製造業に焦点が当てられ、銀行や証券会社等、金融機関のマネジメントについて分析対象とされることは少なかった。その理由は、おそらく日本経済の奇跡といわれた戦後の高度成長が、自動車や電機産業等の組み立て産業に代表される製造業の高い生産性向上によって牽引され、その優れたマネジメントの秘密は何か、という問題意識が強かったからであろう。「日本の経営」と呼ばれるもののほとんどは日本の製造業に対する経営学的研究からえられた知見であるといっても過言ではない。

ところが九〇年代に入って保険、銀行、証券会社の破綻が相次ぎ、それと同時にいやおうなく金融機関において経営改革を進めざるをえない状況になっている。日本の金融機関についてもマネジメントの本格的な研究が必要になってきたのだらう。そこで以下では、大手証券会社を取り上げて九八年のビッグバン以後、顕著になり始めたマネジメントの改革について、今回は特に人事制度に焦点を当てて改革の方向性を整理してみた。

## 1 証券界における職能資格制度

大手証券会社の人事評価制度は、基本的には製造業における他の大企業と同様に「職能資格（等級）制度」が採られてきた。この制度では、職務の遂行能力（職能）という基準で従業員を等級や資格の形で格付し、この資格・等級に対応して役職位（主任、係長、課長補佐、課長、次長、部長等）と給与が決定される。そして現在の

職能等級においてどの程度の能力を發揮したか、さらにより高い職能等級に位置付けるべきかどうかという観点から職能評価がなされ、これに基づいて基本的な処遇が決定される。

この職能資格制度は、恐らく一般産業界でも同様と思われるが、次ぎのような特徴を持っていた。すなわち、基本給のうち職能基準によって決まる部分（職能給）は一部分だけで、年齢給も残っており、しかも各等級には標準経過年数ならびに最長滞留年数が決められているので、年が経てば自動的に進級・昇給し定年までには誰でも課長程度には昇任できる反面、最短滞留年数もあるので、ある年齢に成らなければ昇任できない仕組みになっていた。つまり年功序列的な色彩もなお残っているのである。<sup>(2)</sup>

これに加えて職能資格の等級定義（位置付け）と期待される水準もかなり曖昧であった。例えば下級段階は一般職能として担当業務について基礎的な実務知識を有することが期待され、中級段階は指導監督職能として部門業務全体について十分な知識、経験と判断力を有すること、上級段階は管理職能として部門運営的な視野と識見を有することが期待される、といった具合である。

各社によって等級が級・号まで細分化されていたり、資格呼称や等級定義の細目が異なっていたりするが、この職能資格制度は、大手証券会社ではほぼ同時の一九七〇年ごろに定着した。<sup>(3)</sup> こうした動きは証券界だけではなく、一般産業界でも共通しており、七〇年ごろには業種を問わず大企業において職能資格制度が整備、定着していったのである。証券界ではその後、準大手証券会社等にまで拡がり、一九九〇年ごろには総合証券化を指向する中堅・中小証券にまで拡大していった。<sup>(4)</sup>

なお、証券界では「総合職」と「一般職」（あるいは総合系列と一般系列）の複線的職掌制度をとってきており、両者とも資格等級によって処遇が決定されるが、総合職は男子、一般職は女子で、一般職の場合には資格等

級の上限が低く押さえられ、かつ各等級の滞留期間が長い（すなわち昇給・昇格が遅い）反面、転動を伴う異動は無し、とされる仕組みになっていた。一九八五年の男女雇用機会均等法の制定以後は、一般職から総合職への転換制度や、両者の中間的な職掌（準総合職あるいは担当系列など）を導入して、機会均等を図ろうとする動きがあった。ただ、これは職能資格制度の根本に触れるものではない。

## 2 九〇年代初期の変化

ところが、九〇年代に入ると大手証券を先頭に、年功的要素を押さえ、成果主義に重きを置く方向へ、これまでの資格職能制度に修正を加える動きが開始される。まず、大和と山一が九三年に、野村は九四年に新人事制度の改革を打ち出している。

すなわち、大和証券は、課長以上の総合職につき、基本給のなかで純粋の年功的部分（同社ではこれを勤続給と称した）を廃止して年功に実績評価を加えた本人給に一本化（これにより基本給は本人給プラス等級手当となる）、賞与についても営業関係の総合職の賞与体系を、各人の役割や実績、経営の意思・方向性に対する貢献度などを重視したものに改訂された。<sup>5)</sup> 同様に、山一証券でも従来の職能資格に加え、社員が担当している職務の責任の大きさに応じた「職責区分」を新たに導入、賞与は各自の「職責区分」において与えられた職責をどの程度達成したかによって支給する、としたのである。<sup>6)</sup>

さらに、野村証券では職能等級に代えて「職階職位制度」を導入した。この職階職位制度では、従来の職能等級と同様に社員の職務遂行能力を九つの職位に格付するが、この九つの職位は、「業務職」「指導職」「基幹職」「経営職」の四つの職階に大きくくり分けて束ねられている。そして、月例給は職位の水準（すなわち従来同様に職務

能力) によって規定されるが、役職(ポスト)は職階の中から適性にあわせて与えられ、賞与は職階ごとに業績に応じて支払われる。<sup>(7)</sup>

以上のように、処遇対象である月例給と賞与(そしてポストについても)の評価基準を切り離し、課長以上の賞与については目標達成度合いや業績におうじて支払うことで、従来の職能資格制度から大きく逸脱しない範囲で年功的要素よりも成果・実績を重視する方向へと修正が図られていったのである。

### 3 ビッグバン以後

次に大きな変化があったのが、ビッグバンのあった一九九八年前後である。

#### 【F A職】

大手証券がこの年の秋から、従来の総合職、一般職のほかに地域限定営業専門職を新設した。これは、F A(ファイナンシャルアドバイザー)と称されているが、転勤なしの営業専門職で一年単位の有期雇用契約である。給与は実績給、昇給・昇格はなくボーナス、退職金も無し、という処遇内容になっている。なお実績給の内容は、現時点で保証給二五万円前後または実績給(手数料収入の二五%~五〇%)のいずれが多いほう、となっている。すなわち、営業という職務に規定された職務給であり、その内容は下限を保証された出来高払いとなっている。その後、このF A制度は準大手証券会社、中堅証券にも広がっており、また各社とも営業員に占めるF Aの比率を急速に高めている。

他方、従業員の基幹部分である総合職でも、これまでの職能資格制度をさらに成果主義、実績主義へと修正する動きが加速していった。その点、大手証券では日興コーポリアルグループが最も進んだ制度を取り入れている。

同グループは一九九九年、アメリカのシティグループと戦略的提携を結び、ホールセール部門はシティグループとの合併会社、日興ソロモン・スミス・バーニー社（現日興シティグループ証券）として分離した。このとき以来、同グループは数次にわたって人事制度の改訂を行い、二〇〇三年四月実施の新人事制度は以下のようになっている。<sup>8)</sup>

#### 【日興コーディアルグループ】

リテール主体の日興コーディアル証券会社では、かつての総合職、一般職の区別は廃止され、プロフェショナル社員に統合、これを職責に応じて三クラスに分けている。クラス一の職責は、管理職の具体的指示で定型的業務を行うもので、最短年数二年でクラス二へ昇格する。クラス二は管理職の包括的指示で基幹的、専門的な業務を行うもので、最短年数六年で最後のクラス三へ昇格する。通常、大卒採用は、クラス二からのスタートとなる。クラス三の職責は、会社の基幹的、専門的業務を行うものでプロとして担当職務の成果に責任を負うとされる。

これらの給与・賞与体系は固定給に実績ベースの賞与を加えたもので欧米の証券会社に近いものである。例えばクラス二では、三〇万円弱の月例給に賞与が加えられるが、賞与は業績に連動しており、評価によっては最大四八ヶ月の格差が生じるとされる。クラス三は年俸制となっており、一定額のベース年俸に職務に応じた職務年俸が加算され、職務の達成度合いに応じてさらに評価年俸が支払われる。評価年俸はいわゆるボーナスである。そして職務ごとに評価項目が細分化されており、その達成度合いに応じて評価年俸が支払われ、これも最大四八ヶ月の格差が生じるとされる。

他方、日興シティグループ証券の人事制度は、合併相手のシティグループに平仄を合わせており、欧米の投資銀行と同様に、職務に応じた固定給に実績ベースのボーナスが加算されるという年俸制になっている。

## 【大和証券グループ】

同様に住友銀行と戦略的提携を行い、リテールとホールセルに分社化した大和証券グループの新人人事制度をみておこう。同グループでは、提携直前の九八年、課長職相当以上について新給与体系の適用が開始された。これは年功的要素の残る本人給を廃止して等級別基本給に一本化、定期昇給を廃止、考課加減給の新設により年俸的要素（すなわち給与減もありうる）を導入したものである。つづいて、住友銀行との戦略的提携を通じた三社分社化（持ち株会社、リテール、ホールセル）の組織再編の後、三社共通の新人人事制度が九九年から始まった。これによれば、等級制度を一〇級区分から四段階に簡素化されている（これによって昇進年数が短縮され実力に見合った処遇がしやすくなる）。またデリバティブなどの職種を念頭に、等級制度とは切り離れた特別専門職制度ならびに目標管理制度をホールセルの大和S M B Cに導入している<sup>(10)</sup>。

二〇〇四年度からは、職種別処遇体系が導入され、営業・管理・事務、そのほか企画・人事などの三つにわけ、給与体系、ポーンラス考課に職種系列差を反映させるとしている。また月例給考課を一段階から一六段階に細分化するとしている<sup>(11)</sup>。すなわち、同グループも欧米流の職務給の採用を考えているようである。

## 4 人事制度変革の方向性

以上は、公表された社史やアニユアルレポートの類から拾い集めた証券会社の人事制度の変遷である。大手証券について見ただけで、それもきわめて部分的である。網羅的なものでないことはもちろんである。ただし、ある程度の概観はつかめよう。

すなわち職能資格制度を基本としつつも、成果給、さらには職務給の要素を取り入れようとしていることであ

る。九〇年代はじめには、月例給ならびに役職位（ポスト）の評価基準と賞与の評価基準を切り離し、賞与を成果給と位置付け、さらに賞与部分を大きくして成果給の比重を高めていく、という工夫が出てくる。次にビッグバンが行われた九八年ごろには、地域限定営業職という職掌を並行的に設けて営業職務給を導入し、この職務給を出来高払いにしている。これは大手証券（さらには準大手、中堅の一部を含め）に共通した傾向である。

もっとも、今後の動向、とりわけ職能資格制度そのものを放棄してしまうかどうか、は不明確であり、異なった対応が見られる。上記のように日興コーディアルグループの人事制度改革の方向は、職能資格制度を否定しているように思われるが、野村証券は出来高払いのFA制度を並行させながらも職能資格制度を基幹的な人事制度として維持しているようである。

そこで、証券会社における人事制度の今後を展望するためには、そもそも、証券界においてこれまでの職能資格制度がどのような機能を果たしてきたのか、それは制度疲労を起しているのか、あるいはなお存在理由があるのか、という点についての検討が必要になってくる。だが、これは、次ぎの課題としておこす。

#### 注

(1) 等級としては一級、八級ないしは一〇級までの区分があり、その各等級に対して資格名称（助手、書記補、書記、副主事、主事、副参事、参事、理事など）が与えられる。

(2) もともと職能資格制度は、(一) 高度成長期の技術革新によって年功的熟練の意味が薄れてきたこと、(二) 高齢化による人事の停滞（ポスト不足）という事態を背景に、それまでの電産型賃金制度のもつ過度に年功的な要素を緩和するため、一般産業界において導入されたのである。

- (3) 例えば『大和証券百年史』二〇〇三年、四七〇ページ以下を参照。
- (4) 『日本勸業角丸証券史』一九八八年、『コスモ証券七〇年史』一九八九年、『国際証券十年史』一九九一年、『第一証券五十年史』一九八九年、『一吉証券史』一九九一年、『泉証券二二〇年の歩み』二〇〇二年、『千代田証券三十五年の歩み』一九八四年、『大華証券五十年史』一九九七年、等を参照。なお、準大手、中堅・中小証券の間では、歩合外務員の利用も根強く残っていたが、方向性としてはこれを社員外務員に置きかえる傾向の方が強く働いていたといえる。
- (5) 前掲『大和証券百年史』七七〇ページ。
- (6) 山一証券プレスリリースによる(『日経金融新聞』九五年一月一〇日、四月一八日)。
- (7) 野村証券プレスリリースによる(『日経金融新聞』九四年一月二九日)。
- (8) 以下は日興コーディアルグループ『アニアルレポート』各年版およびホームページより。
- (9) この月例給は、転勤の有無によってA(転勤地域限定無し)、B(転勤は特定地域内)、C(転勤を伴う異動無し)の三コースに若干の差がある。
- (10) 前掲『大和証券百年史』七七〇ページ、八二五ページ。同社アニアルレポート九九年版。
- (11) 大和証券グループアニアルレポート二〇〇三年版。

( )にかみ きよし・客員研究員