

証券業の人事政策について

はじめに

前稿で見たように、ホワイトカラー労働者に限って言えば、日本的雇用慣行の特徴は、終身雇用や年功序列賃金よりも、むしろ「おそい昇進」と「幅広い専門性」に見い出すことができる。

諸外国のように、幹部候補をはじめから別枠で採用したり、別枠でないにしても入社一、二年以内には将来の中枢管理者の候補を決定し、エリート社員としての別コースを歩ませるケースに対して、日本的な「おそい昇進」では、十数年程度従業員の評価や昇進にあえて差をつけることをしない。このことは、長期にわたって決定的な格差をつけないことで、人事考課者の一時的な主観的評価を排し、従業員の能力の客観的な評価を確保すると同時に、内部労働市場での長期的な競争環境を維持することにつながっているという。

また、欧米では一般に就業時点で職務別に従業員と個別契約を結び、その後の職務の移動はまれであるのに対して、日本企業では、ローテーション人事と呼ばれるように人事異動を通じて従業員に関連性の強い部門を多く経験させ、いわゆるジェネラリストを養成することに主眼がおかれている。こうして作り上げられる「幅広い専門性」は、組織全体に分散して共有された知識を通じて経営環境の変化への柔軟な対応を可能にしていると考えられている。

しかしながら、近年では業種を問わず、年俸制の導入や定期採用の見直し、早期退職制度など従来の雇用慣行に反するような動きが多く見られるようになった。日本経済が低成長期に入ったことで従来のような右肩上がり

の賃金体系を維持することがもはや困難になったこと、人口構成比の変化によって組織内のポストが不足し昇進インセンティブが十分機能しなくなったこと、技術革新の進展によって高度な商品知識が要請されるようになったことなどの経済環境の変化にともなって、従来高い生産性と効率性の源泉であると考えられてきた「おそい昇進」と「幅広い専門性」も変質を迫られていると考えられる。

こうした日本の雇用慣行の見直しに呼応して、九〇年代前半以降、大手証券会社でも人事政策の見直しが進んでいる。大手証券会社でも、以上のような日本経済全体の変化の影響を受けて、日本的雇用慣行のデメリットが顕在化しおり、「おそい昇進」の悪平等的な面や、「幅広い専門性」の高度な専門性に欠ける面が目立つようになってきたと推測されるほか、バブル崩壊後の一連の証券不祥事の原因となった、業績至上主義的な経営のあり方や大量推奨販売方式の歪みなどが、社内の士気にマイナス的作用を及ぼしていると考えられ、人事面からの是正が試みられていると思われる。

人事評価制度の見直し

大手証券会社の多くが、バブル崩壊後の九〇年代の初めに人事評価制度の見直しを行ったことが報じられている^{〔1〕}。見直しの柱は、賞与に関して年功度の低い業績給を採用したことと、目標管理制度を導入して公平・透明で考課者・被考課者ともに納得できる人事評価を導入したことである。

人事評価に関して、欧米企業では、まず組織として必要な職務とその職責・権限が明確にされており、従業員は就業時に職務別に個別の雇用契約を結ぶため、給与も当然その職務に対して支払われることが知られている。また職務の変更に対しては雇用契約の変更をともなうため、頻繁な職務の変更は行われぬのが通常である。こ

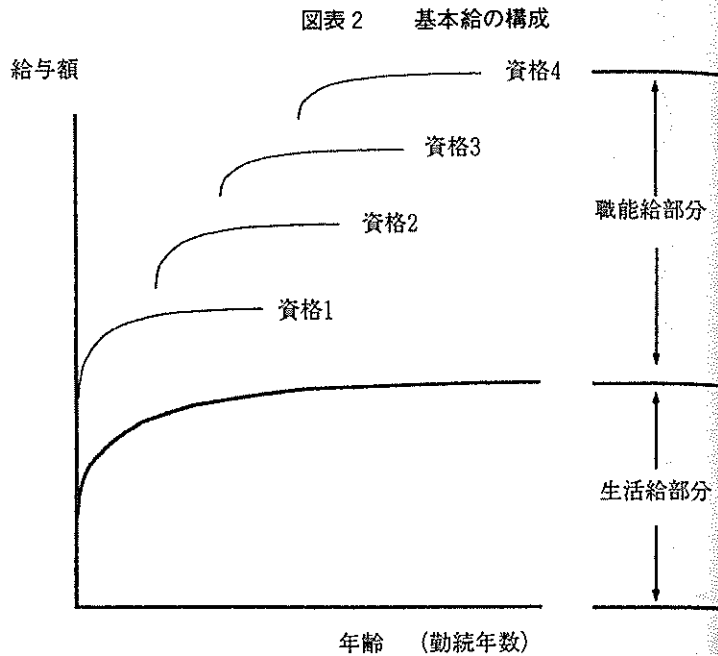
うした職務を中心にして職務にヒトを配分するという人材管理のあり方は職務分類制度 (Job classification system) といわれ、証券会社も欧米では職務分類制度にのっとり人材管理を行っている。

これに対して、採用時に職務ごとの契約を行わず、包括的な雇用契約を結ぶ日本企業では、給与は職務 (役職) ではなく、一定の職能資格を付与されたヒトに対して決定される。ほとんどの日本企業が人事評価に際してこうした職能資格制度を採用しているといわれているが、これは各従業員の職務遂行能力を等級化して職能資格とし、その等級に応じて用意された給与テーブルから実際の支給額を決定するものである (一般的な職能資格制度の例として図表1参照)。

職能資格制度は、職務 (役職) と職能資格を分離し、職能資格に対して給与を支給することになるため、給与変動をともなわずに組織の都合に応じた機動的な人材配置が可能になるというメリットを持つ。従業員との個別契約を行わない日本では職務変更をともなう人事異動が頻繁に行われるため、職能資格制度はそれに合致した人事管理システムであるといえることができる。また、働き方のことなる従業員を共通の基準で評価するので、公平で平等な人事管理を行うことができる。

しかしながら、図表1にもあるように、職能資格制度では昇格に最低滞留年数を設けるなど、運用が年功的になりがちである上、職務ではなく職能資格によって給与が決定されることから、抜擢などによって高い職責を担う職務についても、職能資格が昇格しない限り職責にふさわしい給与面での処遇を得ることはできない。図表2に見るように、職能資格制度を厳格に適用すると、昇格しない限り一定上限以上には昇給しないことになり、昇格・昇進インセンティブが過剰になる可能性があることがわかる。また、職務が同じでも、人口構成比が変わって職能資格の高い人の比率が増えてくると会社全体の人件費が増大するなどのデメリットがある。

えられる。また、賞与での格差は退職金や年金といった労働コストの大幅な増加をとまわらないという利点も存在する。



(出所) 今野浩一郎 (1991) 『人事管理入門』 日本経済新聞社

大手証券会社の今回の人事制度改革では、こうした職能資格制度のデメリットを是正するため、給与のうち賞与部分に関しては、従来の職能資格にこだわらず実際の職務(役職)に応じて決定することとなった。この改革によって、賞与に関しては、たとえば同年齢で職能資格上同格であっても、職務(役職)・職責が高いものについてはそれに応じた処遇が可能になり、また場合によっては職能資格上上位の従業員と処遇が逆転することもあるなど、年功的な要素は縮小した。月例給に関しては、労働法上の問題もあって、大幅な格差をつけることは困難であるが、賞与部分で見直しが行われたことによって、日本の雇用の悪平等的な面を緩和する効果があると考

図表1 職能資格等級フレーム

職能資格			職掌区分	対応役職			初任格付	理論モデル年数	昇格基準数	
層	等級	呼称		職能資格の等級定義(業務の職能の等級区分=職能段階)	役職位	専門・専任職			最短	最長
					技術系	事務系				
管理専門職能	M3 (9)	参与	管理統率業務・高度専門業務	部長	技師長	審査長		-	-	
	M2 (8)	副参与	上級管理指導・高度企画立案業務及び上級専門業務	副部長	副技師長	副審査長		⑤	-	
	M1 (7)	参事	管理指導・企画立案業務及び専門業務	課長	主任技師	調査役		⑤	③	
指導監督専任職能	(6)	副参事	上級指導監督業務・高度専門業務・高度判断業務	課長補佐	技師	副調査役		④	③	
	(5)	主事	指導監督業務・判断業務	係長	技師補	主査		④	②	
	(4)	副主事	初級指導監督業務・判断業務	主任				③	②	
一般職能	(3)	社員一級	複雑定型及び熟練業務				大学院修士	③	②	⑥
	(2)	社員二級	一般定型業務				大学卒	②	①	⑥
	(1)	社員三級	補助及び単純定型業務				高校卒 短大卒	④ ②	④ ②	⑥

(出所) 清水勤 (1991) 『ゼミナール会社人事入門』

目標管理制度

こうした実績主義的な要素の強い処遇制度の導入にもなつて、処遇を決める人事評価の透明性と客観性を確保する必要が生じている。これに対しては、目標管理による人事評価制度の導入が始まっている。これは、評価期間の初めに部下と上司の間で業務目標を設定し、期末に設定目標の達成度によって業績を評価するという方法である。この評価方法は、評価に本人が参加するという点で透明性に優れており、また、目標設定に従業員自身が参画するため本人の納得度が高く、従業員の自主性を引き出せるという利点がある。

目標管理制度の運用を左右するのは、個々の従業員の目標が、部門の方針や計画に合致しているかどうかという点と、目標をできるだけ具体的に定量的なものにすることができるとかということであると思われる。また、やさしい目標の達成度が高いのは当然であるので、目標の難易度自体も評価の対象にする必要があり、考慮を行う上司の評価能力が問われることになるだろう。

一般職と総合職の再編

男女雇用均等法の導入を契機として、ホワイトカラーの職務を総合職と一般職に区分する動きが一般的になっている。大手証券会社でも、営業など業務の第一線を担う総合職とは別枠で、一般職として補助的な業務を行う従業員を採用しており、その多くは女性である。近年は、従来一般職として採用された従業員にも総合職や、転勤・昇進をとまなわれない新しい職系への転換を認める制度が導入されている。新しい職系は新総合職、担当系列など呼び名はさまざまであるが、一般に転換には一定の資格を満たしたうえで選抜を受けることが必要とされる。

転換によって、営業などの場面で補助業務にと

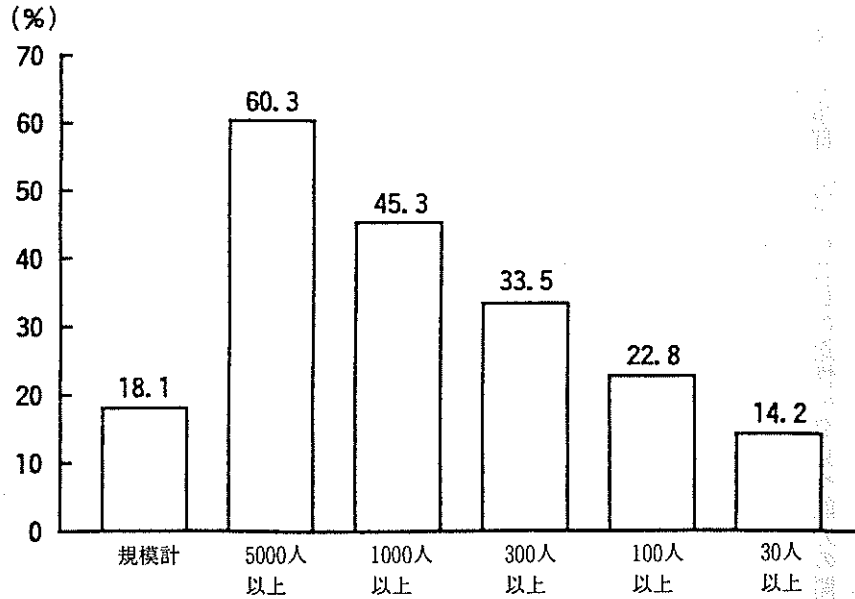
どまらない職務と職責を負っている場合には、それにふさわしい処遇が可能になった。

創設された新しい職系では、女性の勤務上の制約を考慮して転勤をとまなわれないことが通例であるが、女性にとどまらず、近年の少子化傾向にもなつて長男・長女の割合が増加し、転勤が個人的な生活と齟齬をきたすケースが増えつつある。このため、総合職についても地域限定採用を検討する余地は高いと思われる。

専門職制度

図表3に見るように、日本でも従業員五千人以上の大企業では、専門職制度を導入するところが増加している。管理職としてのキャリアをとらずに、一貫して特定分野の業務に従事するこうした専門職は今後増大する可能性が高いと考えられる。専門職は組織内のライン上で昇格

図表3 専門職制度の導入状況（「設置企業比率」）



【平成5年度雇用管理調査】

労働省

(出所)

考えられる。専門職は組織内のライン上で昇格

図表4 自己申告制度と社内公募制度の導入状況

	計	5,000人	1,000~	300~	299人
		以上	4,999人	999人	以下
企業数	967	99	243	298	327
自己申告制度	54.0	86.9	68.7	55.1	32.1
社内公募制度	14.0	47.5	21.4	8.0	3.5

(出所) 日本生産性本部【生産性モデル総合賃金実態調査】

研修について

日本の雇用慣行の下では、OJT(On the job training)が教育訓練の最も重要な方法として位置付けられていることが多い。OJTは仕事を通じた教育であるので、

していくというキャリアをとらないため、処遇は一般に業績を中心に決定されることになると考えられる。こうした専門職系列が登場した背景には、企業での技術革新がすすんで業務が高度化したため、これまでのローテーション人事中心のジェネラリストとしての人材育成を離れて、高度な専門知識を持つプロ集団の重要度が高まったことがあると考えられる。

大手証券会社でも、ディーラーやファンドマネージャーに限って、社内公募などで選拔し、専門職化する動きが始まっている。このように専門職体系を従来の総合職体系と別に創設することは、高度な専門知識を持つ人材を適切に処遇するという点で高く評価できると思われる。ただし専門職としての人事評価を誰がどのように行うのかという点や、ライン中心で運営されてきたこれまでの社内秩序上専門職をどのように位置付けるのかという点などに今後困難も予想される。現在は、専門職といっても、処遇上総合職と別体系にしない、総合職に準じる役職名をつけるなどの過渡的な工夫がなされているところもある。また、専門職は今後の管理職ポストの不足に対応するための消極的な役割を担われる可能性もあり、プロ養成として十分機能するかどうかは今後の運用にかかっている。

自己申告制と社内公募制

従来の日本型の人事管理では、曖昧な職務概念を前提に、会社主導型で人事異動が行われてきた。こうした会社主導の人事異動は、市場変動や技術進歩などの経営環境の変化に応じて、人材配分を柔軟に行えるという利点があるうえ、人事部主導で従業員の適性の発見や能力の開発を配慮した異動政策をとることができるため、幅広い人材を育成することが可能となる。

しかしながら、そうした人事異動はかならずしも従業員の希望に沿った形とはなっていないおそれがあること、転動をとまなう異動などが従業員の生活上大きな摩擦を引き起こす可能性があることなどが問題視されてきた。こうした問題に 대응するため、大手証券会社でも自己申告制度や社内公募制度を導入しているところが多い。自己申告制度は、従業員が定期的に希望する職務や部門を申請することで、異動の際に従業員の希望に配慮するという制度である。また社内公募制では新規プロジェクトや専門職の募集の際に、一定の資格を満たした従業員なら自由な応募が可能になっている。こうした自己申告制や社内公募制は、一般企業でもかなり広く取り入れられており、図表4で見られるように、自己申告制は従業員五千人以上の大企業では八割以上が、社内公募制も半分程度が導入している。自己申告制も社内公募制も、多用すると本来の人事制度に混乱をきたす可能性がある上、従業員が希望を本音通りに申告しにくい事情があったり、経営上の理由から必ずしも従業員の希望が入れられるとは限らないなど、運用次第によっては形骸化するおそれもある。

コスト面でも時間面でも効率が高く、文書化しにくい知識でも個別的な教育を通じて直接伝達することができるなど多くの利点を持ったシステムである。こうしたOJTを中心とする日本の人材開発制度の下では、研修は補助的な位置付けであることも多いが、複雑な商品知識を要求される証券会社では、定型的な知識を一度に多くの従業員に均等に伝えることができるOJTとしての研修も、高い重要性を持つと考えられる。

大手の証券会社のなかには、人事異動をともなったかなり長期の研修制度を用意しているところもあり、高い効果を上げている。またオプショナル、エクイティ、調査などの部門に関して特別の教育制度を設けたり、専門研修制度やチューター制度、トレーニー制度を導入するなど各社独自の工夫を行っている。

集合研修に関しては、一時的とはいえ営業などの現場を離れることになるため、現場の混乱を最小限に抑える工夫が必要であるし、誰がどのような研修機会を必要としているのかを適切に見極めて効率の高い制度を作り上げていくことが重要である。

おわりに

日本では大手証券会社も、製造業などと同様に、総合職に関しては新卒一括採用制をとっており、採用後は社内でのいわゆるローテーション人事が行われている以上、ジェネラリスト志向型の人材育成を重視していると考えられる。日本で多く引き合いに出されるアメリカの証券会社では、職務ごとの採用が一般的であり、職務間の人事異動もほとんどなく、処遇も含めた契約は職務ごとに個別に結ばれる。したがって同一の会社に所属していても、必ずしも同じ労働インセンティブを持つとは限らず、手数料収入の増加をめざす従業員もいれば、社内での昇進をめざす従業員もいる。こうした組織は、おそらく日本の組織に比べて一体感やまとまりに欠ける可能性は

あるが、専門知識・技能の蓄積や、部門ごとの意思決定の迅速さという面で優れた点も多いと考えられる。今後証券会社をめぐる経営環境が大きく変わる可能性が高い以上、人事政策の面でもアメリカ的な職務中心の人事政策から学べる部分は大きいと思われる。

(注)

(1) 日本経済新聞一九九二年一月六日、日経金融新聞一九九四年五月十七日、七月十二日、十月二十五日、一九九五年三月二十八日、四月二十五日、七月二十五日などの記事を参照。

参考文献

小池和男(一九九二)『仕事の経済学』東洋経済新報社

小池和男編(一九九二)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社

清水勤(一九九二)『ゼミナール会社人事入門』日本経済新聞社

橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編(一九九五)『昇進』の経済学』東洋経済新報社

中馬宏之・樋口美雄(一九九五)『経済環境の変化と長期雇用システム』猪木武徳・樋口美雄編(一九九五)『シリーズ現代経済

研究9 日本の雇用システムと労働市場』日本経済新聞社

二上季代司(一九九〇)『日本の証券会社経営』東洋経済新報社

R・G・エクルズ&D・B・クレイン『投資銀行のビジネス戦略』松井和夫監訳 日本経済新聞社

S・P・ラッパポート『アメリカの証券会社経営』藤原英郎訳 東洋経済新報社

(清水)