

## 日本の証券会社の経営組織

企業の経営組織や人事政策のありかたはその企業の生産性を左右する要因の一つである。一九九〇年代の平成不況が単なる循環的なものではなく、産業構造の転換の過程で生じた構造的な不況であるとの認識が深まるに連れ、経営組織や人事政策の見直しが始まったのは当然のことである。我が証券界もその例にもれない。

一方、日米比較をすればすぐ分かるように経営組織や人事制度は国によって大きく異なっている。そして現在のわが国では、規制緩和の名のもと、アメリカナイズすることで解決の方向を見出そうとする風潮が強い。そこからアメリカの証券会社の経営組織や人事政策についての関心も出てくるのである。<sup>(1)</sup>しかし、他方では、わが国の証券会社の経営組織や人事制度はそれなりの合理的理由があつて形成されてきたと考える方が自然であり、そうであれば一挙にアメリカナイズできるとも思えない。事実、九〇年以後、わが国証券会社の一部には人事制度では業績給や年俸制の導入、経営組織では後方事務（バックオフィス）におけるアウトソーシングの利用さらには子会社化による分離独立などの試みが見られるが、これらはなお部分的な動きにとどまっている。

制度のリストラは不可避であるが、その将来像はどのような形を採るのか、まだ見えてこない。そこで、参考までに以下では、『社史』によりつつ日本の証券会社の経営組織なり人事制度がどのような歴史的経緯を経て形成されてきたのか、をみてみた。

### 経営組織

まず、現在のわが国の証券会社の経営組織や人事制度はどのような特徴を持っているのか、簡単にしておく必要がある。第一に経営管理機構については職能別部門組織、もつと具体的に言えばライン・アンド・スタッフ組織をとっていることが挙げられる。すなわち①リテール営業（支店・営業店）、②法人営業（事業法人・金融法人部）、③投資銀行業務（資本市場部）、④トレーディング業務（株式部、債券部）等の部門別ライン組織があり、これと並んで、ラインをサポートする法務、経理、調査、企画、人事などのスタッフ諸部門がある。

第二に常務会など全般的な経営管理、経営の基本方針を審議する機関、いわば社長の諮問機関を設置している会社が多いことである。常務は各ライン組織を担当しており、各部長は担当常務に日常の業務を定期的に報告しその指示を仰いでいる。したがって部長には実質的には権限がなく、各部門の調整は常務会で行われ、集権的な構造になっているのである。ライン・アンド・スタッフ組織にせよ常務会の設置にせよ、これは証券会社に限らず、大企業であれば事業会社にも共通して見られる組織であつて日本の特徴である。

これに対しアメリカの証券会社はどうか。アメリカでも職能別部門組織を採っている証券会社は多いのであるが、事業部制組織や持株会社制度を採用してところもある。また職能別部門組織をとつてもトップマネジメントの権限を職能別各部門に委譲し分権化する場合もある。つまり日本と比べて権限の委譲、分権化の程度が進んでいるのである。とくに、リテール営業と投資銀行業務との間には組織的にもはっきりした区分がある。

第二にアメリカの証券会社の人事部は各部門の管理職に対して従業員の採用、人事考課、解雇等の局面においてコンサルタント、アシスタントを行う文字どおりスタッフ部門にすぎないが、日本の場合には人事権を持つており単なるスタッフ組織とはいえないのである。すなわち日本の証券会社の人事部は採用、配置、解雇などのラ

イン機能を持つている点で欧米と大きな違いがある。

## 人事政策<sup>(2)</sup>

これに関連して日本の証券会社の雇用慣行は、これまた事業会社同様、①終身雇用制、②年功序列制などの特徴を持つている。従業員はアメリカのようにライン別に採用するのではなく、本社人事部で一括採用される。また職務ごとの契約ではなく包括的な雇用契約が結ばれ、入社後は各支店、各部門に配置替え、転勤があり、広範な職種を経験するのが一般的である。

また人事考課は職能資格制度に基づいて従業員の職務遂行能力を評価し、それでもってランク付けを行い、給与が決められていくし、能力向上が認められ職能資格がランクアップすることで昇格していく。

これに対し、アメリカでは営業員は支店長が採用するように、ラインの長が職務(営業員、投資銀行部員、トレーダー)ごとに採用する。その後の配転、転勤もほとんどない。従業員は自分が従事している職務の価値に応じて評価され、これによって給与、昇格も決まることになる。これを職務分類制度と呼んでおり、証券会社もその例に漏れないのである。もっともアメリカの営業員の多くは歩合給を支給されるコミッションブローカーであるから、評価基準は出来高そのものであり、投資銀行部員やトレーダーと違って職務にグレード(等級)はなく、したがって昇格もない。

(3)

## 日本の証券会社の経営組織・人事制度の源流

さて、このような日本の証券会社の経営組織、人事制度はいつ、どのような事情の下で形成されたのか。この問題について包括的に取り扱った文献はほとんど無い。そこで、証券会社各社の社史にあたってみて、これに関する記述を拾い上げてみよう。

### 【人事制度】

戦前のわが国の証券会社は、①公社債專業者、②株式現物商、③株式取引員の三業態に分かれていたが、株式現物商ならびに株式取引員は総じて小規模であり、営業員の雇用形態も歩合外務員が一般的であり社員としての雇用はレアケースであったことが知られている。<sup>(3)</sup>

日興証券<sup>(4)</sup>の前身の一つ、川島屋商店は株式現物商として出発したが、一九二三(大正二二)年五月、第一次機構改革を行い(事務分掌規定を設け、職制を明確化)、社員の資格をはじめて明文化している。またこの時に、社員とは別枠の歩合外務員を管理するため外交部を設置している。三三年(昭和八年)には内規の全般的改正に着手、事務分掌規定、ついで人事規定、服務規定、職務規定、庶務規定、給与規定、賞罰規定をおいている。その直後、社員資格を改正し、参事、副参事、書記、書記補、見習、雇、傭人の分類で資格をおき、書記までが社員、書記補以下は準社員扱いとなっている。

(4)

一九四四年、合併新立された日興証券の社員資格は参事、主事、書記、書記補、技員、事務員、雇、傭人であり、その後、部分的な手直しのまま二〇年近く存続するが、証券恐慌のあった一九六五年には大幅な改定が行われている。すなわち、給与体系は年功序列給から職能給に変更され、社員の資格の呼称も「職能」と変更され、①管理・専門職(四、三、二、一級)、②一般職(二、一級)、③監督職(三、二、一級)、④技能職(三、二、一級)、⑤業務職(三、二、一級)に区分された(なお六七年には監督職以下は技業職と一括され、職務給が導入されている)<sup>(5)</sup>。なお、その間、五二年には人事部の新設、五九年には従業員による拠出性年金制度を導入して

いる。

一方、公社債專業者として出発した、野村、藤本ビルブローカー（大和）、旧日興については「社史」に人事制度についての詳しい記述はない。野村銀行証券部が分離独立してなった野村証券は、社員三五名、社員見習い三〇名、女子事務員一三名、このほか傭員一名で発足した（一九二六年）こと、三〇年には職員数増加のため、人事その他を所管する秘書課を新設（四四年に人事部へ改組）した<sup>(5)</sup>こと、また三三年には営業を担当する部門は本店営業部として分離され他の部をもって本部組織が設けられ、ほぼ職制の基本的形態が確立した等の記述がある。<sup>(6)</sup>

一般的にいつて、戦前の公社債專業者の従業員<sup>(7)</sup>の雇用形態は社員であり、歩合外務員はなかったと推定される。また公社債專業者は株式業者と比べ規模が大きく、比較的早くから職能別部門組織をとっていたと考えられる。このことは同じ株式業者でも、山一や川島屋のように起債業務へ進出した業者では職制の明確化が早く、社員の雇用も多かったことと整合的である。

#### 〔経営組織〕

このように、四社の系譜をひく公社債專業者ならびに債券引受業務を兼営していた株式現物商では戦前すでに職能別部門組織を作り上げていたが、現在にいたるような組織は一九六〇年前後に出来上がったと推定される。

たとえば日興証券では一九五四年に常務会を設置している。六一年には本部制を廃止して常務の本部長・部長兼務を廃止している。各部には専任の部長を置き、常務には本店各部、地域の分担を定め、常務会において全社的立場から経営問題を討議してもらうこととなったとされる。なお、五四年には経営各部門の活動を計数的に調整・総合し、各支店に業績目標を与えて経営の合理化、安定化を図る目的から、予算制度の採用（管理部の所管）

を開始している。また六一年には地区制を実施している。これは、営業管理体制の強化を図るため、全国の営業部店を地域別にまとめて五地区を設定し、これを統括するため常務クラスの役員が地区総務となり各地区に派遣、常務による地区分担制を推し進めたとされている。<sup>(8)</sup>

このような常務会の設置、分担役員制の採用、地域ブロック制の整備は他にも見られるところであつて、たとえば大和証券では一九六〇年に機構改革が行われ、このときに常務会と社長室の新設、ライン・アンド・スタッフ組織の採用、分担役員制、ブロック制の導入など現行に近い組織形態がとられている。各本部は各営業店にそれぞれ専門的事項に関する直接命令を指示し、各営業店はこれらからそれぞれ別個の指示命令を受けて営業を推進する。そして各営業店は地域的に七つのブロックに集団化される。各部、各ブロックは分担役員によって統括され、分担役員がトップマネージメントとして常務会において会社の全般的事項を審議決定することとされており、その際には、役員は分担する部門の利益代表としてではなく全社の全般的立場に立ついわばゼネラルスタッフでなくてはならないとされる。<sup>(9)</sup> なお野村、山一両社の社史にはこの種の記述はないが、事情は同様と考えられる。

(6)

#### 日本の経営と証券会社

以上、きわめて断片的であるが、四社に代表させて現在にいたる日本の証券会社の経営組織、人事政策の源流をたずねてみた。これをまとめてみると、次のようになろう。

(一) 戦後の証券業界は大手証券と中小証券に二極分化していくが、日本の証券経営を代表しているのは言うまでもなく大手四社である。その四社はいずれも公社債業者の系譜を引くのであり、経営組織や人事政策についてその歴史的経緯を引きずってきたことは否定できないであろう。

(5)

(二) もちろん、戦後の事情がこれに加味されていくわけであるが、四社の経営組織や人事政策における戦後の変遷は証券業独自のものというよりは、メーカーにも共通する日本的経営慣行に即したものである。すなわち、日本の雇用慣行は、大正末期、勃興する重化学工業において大企業が基幹技能工を確保するために導入したのが始まりとされている。<sup>(10)</sup> 第二次世界大戦による年齢別労働力構成の変化、戦後インフレによる生活難のなかで終身雇用、年功序列は一時消滅するが、一九五〇年代に再び復活、労働組合の圧力もあつて終身雇用の保証は戦前に強くなる。他方、戦前の日本企業の人事考課は客観的な考課基準をもたず上司の主観的な評定にとどまっていたため、給与や昇進・昇格も従業員の職務遂行よりも年齢に規定されざるをえなかった。ところが、一九五〇年代の貿易・資本の自由化を迎え、これでは日本企業は国際的競争に勝てないとの認識が広まり、アメリカ流の職務分類制度とそれに基づく職務給を導入し、年功型人事制度の是正を図る動きが生まれた。しかし職務評価に時間とコストがかかること、職務が変わると給与が変わるため、機動的な人材配置が難しい等の理由で、職務分類制度の導入は見送られ、これに代わって現在の「職能資格制度」が導入された、という経緯がある。戦前から戦後にいたるこのような一般実業界における人事制度の変遷は、公社債專業者(のちの大手四社)にかなり忠実に反映されており、これに準大手証券以下も追随し、証券界全体に浸透して現在の姿になったと考えられるのである。

(三) 経営組織の変遷についても同様のことがいえる。組織形態としては職能別部門組織は日本の特徴でも何でもないが、常務会の設置、分担常務制は最高経営管理組織から見た場合の日本の大企業の特徴とされており、これも一九五〇代後半から一般化したものであつて、わが証券界もその例にもれないのである。戦後の商法により最高意思決定機関としての取締役会の役割は強化されたはずであるにもかかわらず、取締役会は形式的なものとなつたといわれている。アメリカと違って、終身雇用制をとる日本では取締役はどうしても内部出身者となり外部重役はレアケースとなる。このため取締役は内部から年功序列的に選任され、社長―副社長―専務―常務―取締役の序列が取締役会に持ち込まれるため、取締役会では同等な資格で経営方針を審議するというわけにはいなくなる。この代替物が常務会というわけである。

### 小括

このように見ると、問題は、日本の証券会社の経営組織・人事制度がなぜ戦前の公社債專業者の歴史的系譜を継承せざるをえなかったのか。一九六〇年前後に形成されたと考えられる現行の経営組織・人事制度には証券業の独自性がほとんど反映されていないのはなぜか、ということになる。この問題は別に稿を改めて論じてみたい。

(二一)

1 アメリカの証券会社の人事制度については拙稿「証券会社の経営組織」(本誌一五三三三号、一九九六年六月号)を参照。

2 職能資格制度と職務分類制度については清水「証券業の人事政策」(本誌一五三三六号、一九九六年七月)を参照。

3 拙著「日本の証券会社経営」東洋経済新報社、一九九〇年。

4 同社は一九四四年、川島屋証券と旧日興証券との合併によって設立された。川島屋証券は株式現物商川島屋商店(一九一八年設立)として出発、二〇年には株式会社川島屋証券に組織替えし、その後は起債市場にも進出、三九年には公社債引受業務を分離して川島屋証券を設立する。旧日興証券との合併直前、川島屋商店と川島屋証券は合併している。他方、旧日興証券は一九二〇年、日本興業銀行の

子会社として設立、同行の金融債売り捌き機関として出発し、債券引受け専業としての道を歩む。(日興証券「五〇年史」一九七〇年)

- 5 同右書、八八六―七ページ。
- 6 「野村証券株式会社二十五年史」一九五一年。
- 7 大和証券では宛町支店に歩合外務員を管理する外務員課というセクションがあったが、これは一九四四年に株式取引員を吸収合併した際、その歩合外務員を継承したものである。
- 8 日興証券、前掲書、三七三、五二〇―五二二ページ。
- 9 「大和証券六〇年史」一九六三年、四八四―五ページ。
- 10 尾高燾之助「日本的「労使関係」(岡崎哲一・奥野正寛「現代日本経済システムの源流」日本経済新聞社、一九九三年)。