

証券会社の人事制度改革の動きについて

清水 葉子

1 はじめに

一九九〇年代以降、多くの証券会社が人事制度改革を行っており、証券会社の人事制度は年功序列型の強い従来制度から、実績重視の変動性の高いものへと変わってきている点を大きな流れとして指摘することができる。こうした実績重視の報酬体系への移行は、一九九〇年代前半からなかばにかけては賞与を中心としたものであったが、一九九〇年代後半に入ってから月例給レベルに及ぶ改革を行うところが出てきた。

こうした人事制度改革の背景には、経済全体の低成長化と人口構成の高齢化によって従来のような年功序列型の処遇制度を維持して行くことが困難になってきたことのほか、証券業界固有の問題として、手数料自由化を前にして証券会社の固定費のなかで大きな比重を占めている人件費を削減・変動費化すること、外資系を中心に専門性の高い技術を持った人材が流出している問題などにくわえて、証券会社の経営方針との間に矛盾のない報酬制度を作ることによって組織運営の効率化をはかるという目的もあると考えられる。

こうした中で、実績重視の報酬体系の導入のために職務給制度が注目されるようになってきている。従来多くの日本企業では報酬や昇進の体系として職能資格制度を採用しており、証券会社もまた例外ではない。しかしながら、職能資格制度は運用上年功序列的な性格をもちやすいため、弊害が目立つようになってきているためである。しかしながら職務給制度の採用は、あとでみるように、年功序列的な要素を排除することのできる万能の人事制

度というわけではない。職能資格制度が年功的であるのは運用上の事情であるのと同様、職務給制度も厳密な職務分析とそれに対する明確な合意なしに導入すれば、やはり運用上年功的になる可能性があるからである。職務給制度の導入に際しては、証券会社として職務別の組織運営を行うことがどのように今後の経営目的に影響するかといった視点からの検討が必要であると思われる。

2 職能資格制度

職能資格制度は、従業員の職務遂行能力を等級化して職能資格とし、報酬や昇進などの処遇をその等級に応じで行うものである。従業員は入社後下位の資格等級から始まって人事考課等に基づいて順に上位の資格等級に移るわけだが、報酬についても、資格等級と年次のマトリックスに諸手当を加える形の給与テーブルが用意されており、職能資格が上がるにつれて昇給していく仕組みである。同一資格内でも年次を経るにしたがって報酬が上昇する。昇進についても、資格等級と職責が比例するように対応関係が定められている。このように、職能資格制度では、従業員はどの資格等級にいるかによって処遇が定められるのであって、どのような職務についているかという点は処遇に大きな違いをもたらさない。

日本の多くの企業では、採用時に職務を特定せず、ジョブ・ローテーションと呼ばれるように、採用後多くの部署を経験しながら人材育成を行うという方針がとられることが多い。ジョブ・ローテーションは、個々の従業員の適性を見極めとともに、社内で機動的な人材配置を可能にすることも目的とされている。したがって、職務の移動は本人の希望も考慮されるとはいえ、会社都合の人事異動も比較的頻繁に行われることになる。職能資格制度は、職務（役職）と職能資格を分離しているという点でこうした人事政策にたいへん都合がよい。

というのも、あとで見ると、報酬が職務に対して支払われるような制度の下では、異動によって職務が変わるとそれに応じて報酬が変動することになるため、会社側の都合で人事異動を行うことは本人の納得を得にくくからである。これに対して、職能資格制度の下では、職務にかかわらず、ある人がどの資格等級が付与されているかによって報酬が決定されるため、報酬の変動をともなわずに職務変更が可能である。したがって、職能資格制度は、組織の都合に応じて機能的な人材配置を行う、日本的なローテーション人事に極めて適した制度であるということが出来る。

3 職能資格制度のデメリット

このように、職能資格制度はジェネラリスト育成を重視して頻繁な配置転換を行う日本的な人事政策に適した報酬の決め方であるということが出来るのだが、近年そのデメリットが目立つようになってきた。

まず第一に、職能資格制度は、運用面で報酬や昇進が年功序列型になりやすい。すなわち、各資格等級に最低滞留年数が設けられていることが多いために、一定以上の年数を経ないかぎり資格等級が上がらないということになり、結果的に報酬が年功序列的な性格を持つ。当然ながら滞留年数の制限を長くすればするほど年功序列的な性格は強まる。

第二に、社内の人口構成が高齢化して高い資格等級を持つ人の割合が増加すると、業務内容が同じであっても会社全体の人件費が増大する。また、ある資格等級に長く在籍すれば報酬が上昇するような運用がなされることが多いため、職能等級ごとの人数比を一定に保つたとしても、総人件費は徐々に増加する。

第三に、職務の専門化が進むにつれて、高い専門性を持った人材には専門性に見合った十分な報酬を支払う必要が生きているが、職能資格制度の下では若年従業員が抜擢されて高い職責を負うことがあっても、処遇は職能資格に基づいてなされるので、職責に相応しい処遇を受けることができない。逆に高い職能資格を付与された人が、会社側の都合で能力を十分発揮できない職務につき場合もあり得るが、その場合、報酬は職務ではなく資格等級に基づいて決定されるため、職務に比べて高い報酬が支払われることもあり得る。

最後に、職能資格制度では、資格等級が昇格しない限り一定以上には昇給しないので、昇進インセンティブが過剰になる可能性もある。このため、高い職能資格に対応するポストが不足するという弊害が見られるようになる。

こうした理由で、職能資格制度は運用面で年功序列型になりやすいと考えられ、制度としての行き詰まりを見せ始めた。このため、職能資格制度に代わるあらたな人事制度が模索されるなかで、実績連動型の評価・報酬制度として職務給制度の導入が注目されているのである。

4 職務給制度

職務給制度は、仕事の内容である職務に対して報酬を支払うという欧米型の制度である。したがってどのようなヒトが職務を遂行しようと、職務の内容と実績が同じであるなら同じ報酬が支払われることになる。この点で、同じ職務を担当しても、付与されている資格等級によって報酬に違いの出る職能資格制度と大きな違いが見られる。

このように、職務給制度では、報酬は職務に対して支払われるので、まず、社内の業務を職務ごとに明示的に分類し、職務責任の大きさを判定（職務格付）する必要がある。職務がはっきりと分類・評価されれば、報酬は、

それぞれの職務の重要性や責任といった職務内容と、職務の達成度や実績とのマトリックスによって決定される。したがって、だれがその職務を行おうが、同じ職務を行って同じ成果をあげるなら同じ報酬が支払われることになる。

職務給制度のもとでは、単純にいえば、高い職務に従事するヒトには高い報酬が、低い職務に従事するヒトには低い報酬が支払われることになる。同じ職務に就いていても、高い実績をあげれば昇給が行われる。また、同じヒトであっても担当する職務が変われば報酬が変更されることがあり得る。この制度のもとでは、人口構成がどのように変化しても、社内の職務内容が変わらないかぎり総人件費は変化しない。現在、職務給制度が注目されているのは、このように、年功序列的要素が少ないという理由が大きいと思われる。

5 職務給制度導入の実際

ところで、従来の人事制度をとってきた日本企業が、厳密な意味での職務給制度をそのまま採用することはすくなくには難しい。というのは、日本企業ではそもそもの採用時点で職務を定めない採用が行われており、その後の人事ローテーションも会社都合で行われることが多いため、ある時期を境に突然職務給制度を導入して職務に就いて処遇をかえようとしても、社内の合意が得られないからである。したがって、職務給制度を実際に採用する場合には、従来の職能資格制度と組み合わせて導入するという工夫がなされており、こうした折衷型の職能給制度はすでにくつかの銀行や証券会社でも導入され始めている。

それでは、具体的にはどのような形で両者が折衷されているのであろうか。実際の導入に際しては、職能資格制度を資格の段階を減らすなどして簡素化しつつ残し、給与の一部分ないし半分程度を従来通り職能資格に基づいて支給する一方、残りの半分は職務に応じて支給するといった方法がとられている。職能資格によって決まる給与部分は固定給的な性格が強いため、生活給的な性質のものとして認識されているようである。したがって、能力開発期間と位置付けられている若年従業員の場合は固定給的な職能資格に基づく部分を多くしてローテーション人事を行いやすくする一方、一定資格以上に達すると職務給の割合を増やして実績主義的な性格を強めていく。

職能資格によらず報酬を決定する方針は、一九九〇年代の前半にすでに賞与部分に関して実施されているため、同年齢で職能資格上同格であっても、職務・職責が高いものは高い賞与を得るなど格差がつく仕組みになっており、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ていた。今回、同様の職務給制度が月例給についても導入されようとしているのである。

6 職務給制度のデメリット

職務給制度は、このように年功序列的な人事・報酬性に大きな変化をもたらす新たな制度であると考えられることができる。しかしながら職務給制度にも問題がないわけではなく、次のような問題が指摘されている。(1)職務の格付けの妥当性について全員の納得を得ることが難しい、(2)経営環境の変化にともなって職務分類を機動的に行わねばならない、(3)職務が序列化されるため、低い格付けの職務を担当するものにモラルダウンが起きる可能性がある、(4)上位職務に空きポストがないと昇進インセンティブが働かずモラルダウンの可能性がある、(5)職務間の異動が報酬の変更をともなうため本人の同意が得にくい、などといった問題である。

こうした弊害の中には運用上の工夫で解決可能なものも多いと思われるが、職務給制度は、厳密には採用時点

で職務を明確化した雇用契約が双方納得の上で取り交わされることを前提にしていると考えられ、職務を限定しない包括的な採用を行う一方で厳密な職務給制度を導入することには矛盾が生じる可能性があり、既述のような折衷的な導入がなされている理由でもあると思われる。

7 年功序列性と報酬制度

先に述べたように、職務給制度は年功序列的な性格を持たないという理由で注目を集めているわけであるが、従来制度の年功序列的な性格は運用上生じているものであつて、制度が必然的に持つている性格ではないことは改めて注意が必要である。

すなわち、職能資格制度は確かに年功序列的に運用されているが、それは運用上の問題に過ぎないのであつて、次のような工夫を行うならば、年功序列的な制度とならない。まず年次に対応して自動的に昇級する仕組みを改め、昇級に厳格な認定基準を作ること、資格級が年次ではなく実際の能力に対応するようにする。第二に、同一資格の最低滞留年数を短縮し、若年層でも高い資格が得られる道を開く。第三に、同一資格内での年次による報酬格差を小さくする。第四に年次に代わつて実績・評価による報酬格差を重視する。以上のような運用がなされる場合、職能資格制度は必ずしも年功的な性格のものとはならないであろう。

逆に、職務給制度の下でも、年次の高いものが職務分類上で上位の職務につきやすいような運用や、職務分類が確立せず頻繁なローテーション人事が並存する場合、職務が変わつても処遇が大きく変わらないような配慮がなされる可能性が高く、職務給制度が当初期待されたような効果を持たないことは十分考えられる。

このように、年功序列的な性格は制度運用上の問題である部分がかかなり大きい。従来職能資格制度の下でも非年功的な制度運営を行うことは十分可能であるし、逆に職務給制度でも運用次第で年功序列的になつてしまふ可能性もおおいにあることは職務給制度導入に当たつて十分留意すべきであると考えられる。

8 おわりに

現在行われている証券会社の人事制度改革は、二つの面を持つていると考えられる。ひとつは人口構成の高齢化や経済全体の低迷のために、従来のような年功序列型の賃金体系を維持することができなくなったといういわばマイナスの側面、もうひとつは証券会社の経営方針と矛盾の少ない効率的な組織を作り上げるための手段として人事制度改革を位置付けるプラスの側面である。現実の改革にはこうした二つの面が混在していると考えられる。

すでに見たように、職能資格制度が年功序列的な性格を持ったのは運用上の理由であつたため、従来の職能資格制度の下でも非年功的な運営を行うことは可能である。このため職能資格制度に代わる新たな人事・報酬制度として職務給制度を導入するのは、本来ならば年功性の排除が問題なのではなくて、職務分類に基づいた職務中心の業務組織を打ち立てる必要があるかどうかという点から判断されねばならない。

職務給制度への変更は、本来の形で運営されれば証券会社の業務組織のあり方を大きく変える可能性があり、職務別の業務組織の確立へとつながつて行くだろう。職務給制度の導入を検討する場合には、こうした点に自覚的であることが重要であると考えられる。職務給制度が自覚的な組織改革なしに導入され、頻繁な異動をとまなうローテーション人事と併用されるのであれば、職務が変わつても処遇が大きく変わらないような運用上の配慮がなされて、結果的に大きな改革にはつながらない可能性があるからである。

注

(1) 清水葉子(一九九六)に簡単な紹介を行っている。

参考文献

稲葉尚(一九九八)「職務給を日本流に定着させる」『金融財政事情』一九九八年十月十二日

清水葉子(一九九六)「証券業の人事政策について」『証研レポート』一五三六号

二上季代司(一九九九)「日本の証券会社経営」『東洋経済新報社』