



イギリスの労働市場

八代 充史

(慶應義塾大学教授)

目次

概観

- I はじめに
- II 1993～1995年の「国間比較」から見た金融機関の雇用管理
- III 2003～2005年の「資本国籍間比較」から見た投資銀行の人的資源管理
- IV 2003～2005年の「日系企業間比較」から見た金融機関の人的資源管理
- V 2015年の聴き取り調査から見たビジネススクールと経営者の労働市場
- VI 終わりに

概観

本稿では、イギリスの労働市場について、ホワイトカラー、管理職層、経営者を対象に、主に日本の雇用制度との関連において検討する。筆者の聴き取り調査に従えば、主な論点は以下の通りである。

1 採用——企業は労働力をどこから調達するか

一般に、新規学卒採用は日本企業の固有の慣行であり、イギリスを含めて海外では中途採用が一般的であると言われている。しかし筆者の調査によれば、必ずしもこの点は日本企業の「お家芸」

ではない。ミルクラウンドと呼ばれる大学での説明会からテスト、本社でのビジネス・ゲーム、とロンドンの金融街で最も新卒採用を組織的に行っているのは、アメリカ系、イギリス系企業である。

また新規学卒採用は、当該職能が確立した職業団体と対応しているかという点とも関係している。確立した職業団体という供給源があれば中途採用を給源とした方が訓練コストを節約できるからである。実際同一企業でも職業資格と対応しているマーケティング職能や会計職能では中途採用に積極的であるのに対して、支店の第一線のオペレーションでは新規学卒採用が中心である。ただしある企業のマーケティング職能では、中途採用はジョブ・グレイドの下2つの階層に限られており、中途採用が行われている場合も企業内労働市場の全ての階層を対象にしているとは限らない。

2 企業内キャリア——育成と昇進はどの様にして行われるか

企業内キャリアに関しては、人事権が本社人事部に集約され、職能を越える異動が頻繁に行われる日本と異なり、イギリスでは従業員のキャリアはほぼ職能内で完結している。彼我のこうした違いは、企業内労働市場と外部労働市場、どちらが人的資源の配分において重要であるかの違いを反映していると言えるだろう。

ただし会計職能では、同一職能内では、例えば会計職能では財務会計と管理会計の両方を経験させることによって螺旋状に昇進していくキャリアを経験していた。また職能に関係なく、ファスト・トラックの従業員に関しては職能を越える異動を行うことが可能であると言う。その理由はファスト・トラックの従業員が本社の人件費で雇用されているという点にある。イギリスの企業では、企業内キャリアの幅が各従業員の人件費の所在と密接に関係しているのである。

また、空席を充当するポリシーは「ベスト・キャンディデイト」であり、「空席の発生、即ち外部労働市場」ではなく、社内でまず適材を調達する努力がなされている。

さらにイギリスではCEOは社内の登用よりもヘッド・ハンターを活用して社外取締役のネットワークを駆使した社外からの招聘が主流である。「社内育成か社外から調達か」という問題は、ホワイトカラー・管理職層だけではなく経営者の労働市場にも存在するのである。

3 報酬——賃金は仕事で決まるのか

賃金制度は、日本は職能資格制度等「属人給」が中心であるが、イギリスは「仕事給」である。しかし内実は、業種によって異なる。例えば職務評価に基づきジョブ・グレイドを構築して、各等級にサラリー・バンドが対応する職務給を採用している企業が見られる。他方、投資銀行では職務給を採用している企業は皆無であり、すべての企業がウェイジ・サーベイに基づいて賃金を決めていた。職務給は企業内の職務価値の序列であり、言わば「仕事の企業価値」で賃金を支払う仕組みである。他方ウェイジ・サーベイは企業が提供した職務毎の賃金データに基づいて企業が社外から労働力を調達した際の賃金相場を調査する仕組みであり、「仕事の外部（労働市場）価値」を賃金で表している。その意味で、より流動的な労働市場における人材獲得競争に対応していると言えるだろう。

I はじめに

この稿では、筆者の聴き取り調査に基づいて、イギリスの労働市場について論じたい。

とは言え、掲題については、これまで数多の研究が行われている。労働組合、労使関係、職業訓練、職業紹介など日本語になる物だけでも膨大であろう。しかし、膨大な研究の蓄積にも関わらず、ホワイトカラー、特に経営・管理職層の労働市場、人的資源管理については、体系的な研究は大きくない。また、日本に充分事実が伝えられているとは言えない。そこで本稿は、こうした観点からイギリスの労働市場を概観する。ただし聴き取りは3つの時期に行われており、必ずしもすべてが現状を反映している訳ではない。また、筆者が専門としているのは日本の人的資源管理であり、イギリスのそれではない。本稿の論点はあくまで日本的雇用制度との比較を念頭に置いた物であり、イギリス労働市場に存在する重要な問題を検討していない可能性があることを予めお断りしておきたい。

本稿の構成は、下記の通りである。まずⅡは、「国間比較」であり、1990年代の知見に基づきイギリスの労働市場を英国企業と日本企業の比較において考察する。念頭に置いているのは、金融機関である。Ⅲは、2000年代前半における「資本国籍間比較」であり、ロンドンという同一市場で競争している投資銀行という同一産業の異なる資本国籍の企業の比較によってイギリスの労働市場を検討する。Ⅳは「イギリスにおける日系企業間比較」であり、Ⅲの日系金融機関を深掘りすることで企業内労働市場の構造が如何なる物であるかを明らかにする。Ⅴは直接の日英比較ではないが、イギリスにおける経営者の労働市場、具体的には産業としてのビジネススクールや社外取締役、CEOの労働市場に関する2015年の状況をまとめたものである。

II 1993～1995年の「国間比較」から見た金融機関の雇用管理

1 先行研究, 問題意識

まず本節は、1990年代の「国間比較」（産業や企業規模、職種を可能な限り統御した上で、異なる国の人的資源管理の比較検討）によりイギリスの大卒社員の雇用管理を検討する¹⁾。一般に、イギリスでは新規学卒採用は行われていない、その結果企業は必要に応じて労働力を中途採用という形で調達する、また雇用は「就職」、即ち仕事に対するものであるから、個人の希望する仕事が公募の対象になる場合を除いて異なる仕事への配置転換は稀である。当時はその様に考えられていた。果たしてこの点が事実かどうかを確認することが、筆者の問題意識だった（八代2002）。

この点は八代（1994）、同（1996）、同（1997）、同（2002）でも述べたが、イギリスの企業でも新規学卒採用は行われている。もちろん、新規学卒者に対する依存度は企業によって異なる。また同一企業内でも会計職能やマーケティング職能では新卒採用は余り行われていないが、第一線の支店業務では積極的であるという様に、職能間でも対応が異なる場合もある。また、中途採用が行われている場合でも、必ずしも企業内労働市場の全てのレベルがその対象である訳ではない。例えば、ある企業のマーケティング職能では新規学卒採用は行われませんが、中途採用は賃金に対応するジョブ・グレイドの下2つに限られていた。

次に職能間の異動に関しては、職能内を基本としながらも職能を越える配置転換が頻繁に行われる日本とは異なり、イギリスでは従業員のキャリアは基本職能で完結しているが、同一職能内では、例えば会計職能では財務会計と管理会計の両方を経験させるなど幅広い仕事を経験していた。またファスト・トラックの従業員に関しては本社が人件費を負担しているため、職能を越える異動を行うことが可能であると言う。

2 金融機関における「国間比較」

以上が、言わば「総論」であるとすれば、八代

（1998）は日本の信託銀行とイギリスの投資銀行の会計職能を対象にした「国間比較」を通じた「各論」である。

第1点は、大卒ホワイトカラーのキャリア形成が、日本と比べてイギリスにどのような特徴があるかである。日本では新規学卒採用が原則であるのに対して、イギリスではマネジャークラスからの中途採用が常態である。これは人的資本理論で言う「一般的能力」に相当するCA（Chartered Accountant）という職業資格が重視されているからである²⁾。しかし新規学卒者を採用して、CIMA（Chartered Institute of Management Accountant）という資格をOJTで取得させる企業も現れていた。

次に企業内キャリアについて。日本の信託銀行では職能を越える配置転換一般的である。イギリスでは従業員のキャリアは会計という職能内ではほぼ完結している。しかし、職能内では多様な仕事を経験して、財務会計と管理会計を共に経験しながら螺旋状に昇進していくキャリアが観察され、マネジャークラスになると会計職能から他職能への異動が行われていた。

第2点は、人事制度である。日本の企業では賃金を決定するのは職能資格制度であるのに対して、イギリスではマネジング・ディレクター、エグゼクティブ・ディレクターといったジョブ・タイトルにサラリー・バンドが対応しており、各々のバンドは外部労働市場の賃金相場を表すウェイジ・サーベイによって決められる。さらに人事権に関しては、日本では支店内の配置転換が支店長の権限であるほかは本社人事部の専決事項であるのに対し、イギリスでは職能内のキー・パーソンに関しては人事委員会が従業員のキャリアを決めていた。これは、彼らのキャリアが職能内ではほぼ完結することに対応すると言えるだろう。

III 2003～2005年の「資本国籍間比較」から見た投資銀行の人的資源管理

1 資本国籍間比較とは

次は2003～2005年にかけて筆者が従事した、

ロンドン市場における「資本国籍間比較」である。前節の「国間比較」は、異なる地域の人的資源管理や雇用制度を他の条件を一定にして比較することだった。これに対して「資本国籍間比較」は産業及び市場を統御した上で、人的資源管理や雇用制度を異なる資本国籍間で比較することである。資本国籍を越える人材獲得競争の結果、雇用制度や人的資源管理が同一の方向を向いているか（収斂）、お国柄や戦略によって異なったままか（差異化）が明らかにできるのが、その長所である。

以下では八代（2005；2017）、に依拠しながら、ロンドンにおける投資銀行の資本国籍間比較の結果を見ることにしよう。

2 採用，キャリア形成，賃金

まず、日本の人事制度の中心は職能資格制度であるが、イギリスの投資銀行の人事制度の中心はジョブ・タイトルである。マネジリアル・グレイドの階層はバイス・プレジデント、マネジング・ディレクターなどのジョブ・タイトルに区分され、その下に新卒社員を格付けるアソシエイト、アナリストというトレーニーの階層がある。

職能資格制度では給与の一定割合は個人が在籍している資格等級によって決められるが、ジョブ・タイトルと給与の関係は①給与との間に一定の対応があるコーポレート・タイトル、②給与との対応はなく、対外的必要性のみに基づくマーケティング・タイトル、という2つに分けられる。調査対象企業ではコーポレート・タイトルは少数派であり、マーケティング・タイトルを採る企業の方が多くなっている。

次に採用について、中途採用は企業内労働市場全ての階層で行われており、企業内昇進が中心である所は日系、非日系を問わず皆無である。ただしイギリスの企業では、空席を充当するポリシーは「ベスト・キャンディデイト」であり、「空席の発生、即ち外部労働市場」ではなく、社内でまず適材を調達する努力がなされている。この点は、コーポレート人事担当者、投資銀行部門人事担当者、ライン・マネジャーが強調していた点である。

同様な点は、新卒採用においても見出された。

ミルクラウンドと呼ばれる「大学での説明会、テスト、本社でのビジネス・ゲーム」とロンドンの金融街で最も新卒採用を組織的に行っているのは米系、英系企業であり、これに続くのが仏系企業である。他方日本本社では「完成された新卒採用」を行っている日系企業は、シティでは皮肉にも最も新卒採用に依存しない企業である。

それでは、投資銀行におけるキャリア形成は一体どの様な形で行われているのだろうか。この点は部門や職種によって異なる。フィクスト・インカムやエクイティなどの部門では、セールス、トレーダー、リサーチといった職種毎に労働市場が形成されており、同一職種内の企業間のヒトの異動は日常茶飯事であるが、一部の例外を除けば職種を越える異動が行われることはない。他方仏系企業の人事担当者によれば、インベストメントバンキング部門では中途採用はもちろんのこと、それと並行して企業内昇進も行われている。

賃金については、マクラガン（McLagan）が実施するウェイジ・サーベイが重視される³⁾。同社は、ロンドンの金融機関から守秘義務を前提に賃金のデータを入手し、それに基づいて職種毎、職務毎の標準的な金額（これをマーケット・レートと言う）を提示する。他方ヘイ・システムに代表されるジョブ・グレイドや職務給は存在しない。投資銀行では、労働市場が流動的であり、外部労働市場に対して報酬をコンペティティブにする必要がある為、「仕事の企業内価値」を表す職務給よりも「仕事の外部（労働市場）価値」の指標であるウェイジ・サーベイの結果の方が重視されるのではないだろうか。

IV 2003～2005年の「日系企業間比較」から見た金融機関の人的資源管理

1 日系企業における企業内労働市場の構造

これまで、「国間比較」「資本国籍間比較」を取り上げたが、本節では八代（2008, 2017）に基づいてロンドンの日系金融機関をさらに検討し、日本人出向者とローカル・スタッフによる企業内労働市場の構造を明らかにしたい。

まずイギリスの日系の金融機関では、①経験者の中途採用、②コーポレート・タイトル、③ウェイジ・サーベイといった点でロンドン市場のベスト・プラクティスに収斂している。

問題は、こうしたベスト・プラクティスに収斂した人的資源管理が、果たして誰を対象としているかである。例えばある企業では、日本人出向者の給与を決めているのは日本本社であり、東京の人事制度（即ち、職能資格制度）を基本とした東京のものが適用されている。従って、彼らの賃金はウェイジ・サーベイに含まれていない。このことは、日本人出向者とウェイジ・サーベイで給与が決められるローカル・スタッフとの間に、給与と職位に関する「二重構造」が存在することを示している。

2 日本人出向者の役割

日系金融機関が、なぜこうした「二重構造」を自らの中に内包しているのかを探るために、日本人出向者の割合を見よう。まず投資銀行においては、従業員数1000人弱の企業では6%、500人弱の企業では13%である。商業銀行では、従業員数400～600名で、日本人出向者比率は13～15%となっている。他方日系以外の投資銀行では、本国からの派遣者の比率は従業員数の1割程度である。

日本人出向者が果たしている役割であるが、本社とローカル・スタッフの橋渡しの役割を果たすことや、日本本社——現地法人という企業グループ内で若手従業員の人材育成を行うことなどが指摘された。しかし、最も重要なのは、現地法人がロンドン市場で「差異化戦略」の為に日本人を必要としており、各社とも日本人出向者比率と「日系依存度」の間に強い相関が存在することである。例えば、先の日本人出向者比率6%の日本人出向者比率の違いは正にこの点に対応しており、エクイティ部門では日本人出向者比率が15%と高く、さらに日本人部門長の直属の管理職の多くも日本人である。即ち日本株という「プロダクト」や日系機関投資家という「顧客」を扱う部署では日本人をキー・ポジションに据えることが必要なのである。

さらに八代（2016）によれば、日系企業の人的資源管理は、監督行政とも関係している。金融機関の場合、現地法人化している場合も日本の監督官庁に服するので文書は日本語、そして監督官庁とのやり取りも本社経由ということになる、従って現地と本社との調整は日本人が担わざるを得ない。

こうした点を前提とすれば、問題は単にローカル・スタッフを管理職に登用するかどうかという点には留まらない。例えば、イギリス日系企業のローカル管理職から、「日本人がローカル管理職を会議に入れず日本人だけで会議をするのは差別だ」という趣旨の発言がなされたことがある。また、別のイギリスにおける日系企業の現地法人では、ローカルの幹部社員が派遣社員による意思決定から自分が疎外されていることを「差別」として係争案件にするのも厭わないと言う。即ち、ローカル・スタッフを形式的にキー・ポジションに昇進させても日本人出向者とローカル・スタッフの間にコミュニケーションがなければ問題は解決しないのである。

V 2015年の聴き取り調査から見た ビジネススクールと経営者の労働市場

これまで、「国間比較」や「資本国籍間比較」を通じてイギリスの労働市場を日本的雇用制度との関連において検討した。本節では、日本企業や日系企業との直接の比較ではないが、日本的雇用制度との関連で2つの点に言及する。第1はビジネススクールである。日本ではビジネススクールへの派遣はなお企業派遣が多いが、イギリスでは個人負担である。要は、ビジネススクールは転職やサラリーアップを目的とする人的資本の自己投資の手段なのである。産業としてのビジネススクールは、こうした個人の需要にどの程度応えているのだろうか。

1 産業としてのビジネススクール

イギリスにおけるマネジメント教育はサッチャー政権時代の1980年代に遡り、現在イギリスだけでも200校近くのビジネススクールがあ

る。しかし伝統ある大学では、自然科学はもちろん、人文系では神学や哲学といった深淵な学問が序列の上位に位置づけられており、「実務に近い」経営学の位置づけはこれまで高くはなかった。エジンバラ、ケムブリッジ、オックスフォードといった伝統的な大学がビジネススクールに参入したのは1980～90年代と比較的最近である。

聴き取り調査によれば、ビジネススクールを産業として捉えると「学生の選抜→教育→就職→賃金→選抜」という循環が存在し、様々な機関が「格付」を行う。成功しているビジネススクールは、この循環を通じて拡大再生産されていく。格付けの指標は、教員や学生のダイバーシティやGMATの点数など様々だが、最も重要であるのは、平均年収とMBA前後の年収の変動幅である。ビジネススクールの資金調達先は、授業料と国家の補助金、寄付金が重要に見えるが、実は収入の多くは企業向けの各種研修である。では、収入にそれほど影響のないMBAの格付がなぜ重視されるのか。それは格付けが上げれば良い学生を採用できるし、彼らが良い企業に就職して年収がアップ、結果ランキングが上昇すれば研修を受注する際有利になるからである。

もっとも、イギリスのビジネススクールがすべてこうしたビジネスモデルに従う訳ではない。ある教授によれば、イギリスにおける「広義」のビジネススクールは次の4つに類型化される。まず第1のタイプは、「総合ビジネススクール」とでも呼べるべきもの。MBAからEMBA(Executive MBA)、企業研修、ケース教材の開発と幅広い。イギリスではロンドン・ビジネススクール、海外ではINSEAD、IMD、また北米の大学などがこのグループに属する。学生の圧倒的多数はMBAである。

第2グループは、第1のグループに比べて学部学生のウェイトが高く、MBAは20～70名程度、その他MSc(Master of Science)といったMBA以外の修士号のコースを設けており、ハイブリッドである。エジンバラ、ウォーリック、バース、ランカスター、といった大学がこのグループである。ケムブリッジとオックスフォードは第1グループと第2グループの境界線上であると言う。

第3グループは伝統的経営学部の体制を維持しており、MBAは少数であるというもの。ロンドン大学の多くのカレッジはこのグループである。各グループ間の違いはMBAの比率とそれを反映した授業料の違い、その点と密接に関係するであろうサポートスタッフと教員の割合である。

最後に第4グループとして、MBAは自前では行わず他大学との提携のみに留めるというロンドン・スクール・オブ・エコノミクスがある。各々の大学は、自らの立ち位置を考えて、「ビジネススクール市場」で差別化を指向しているのである。

2 経営者の労働市場

さて、これまで本稿で取り上げたのは全て雇用労働者だった。しかし、労働市場で取引の対象となるのは、雇用労働者に留まるものではない。CEOや社外取締役といった「経営者」についても「選考」「報酬」「交代」は存在する。本節では彼ら経営者をも広義の労働市場の構成員と見なし、イギリスにおける経営者の労働市場の実情を探りたい(八代2015)。

まず、ある日系金融機関の事例である。同社は本社の役員を兼任するCEOを筆頭に、CFO(Chief Finance Officer)、CRO(Chief Risk Officer)という経営陣を含む7名の取締役中で2名が社外取締役である。取締役の選任、解任及びその報酬は取締役会、正確には取締役会に設置された報酬委員会が実質的な決定を行う。構成はCEO、CFO、会長、副会長、人事部長、の5名である。これまで取締役会のインタビューでボードに擬せられた者が「No」と言われた事案は存在しないが、あくまでも報酬委員会のインタビューが最終決定である。社外取締役の選任に関しては、特別な規制は存在しない。ただ、例えば同一企業で7年継続して社外取締役をしている者は既に「社外」取締役ではなく「インサイダー」と見なされる。

次は、イギリスの金融機関である。こちらは15名の取締役会メンバーのうち、執行権を持つのは3名のみである。社外取締役の機能については、クレジット・リスクの部長によれば、「15名という人数は実質的な議論を行うために適切であ

る。そもそも金融機関の取締役は極めてリスクであり、名前や報酬だけで引き受ける者はいない。しかし、同社の中堅社員によれば、社外という点では取締役より金融当局との関係が重要である。同社では金融不祥事以降当局の求めに応じて様々な資料を作成する専属部署が立ち上がり、当局官僚が銀行内に常駐していると言う。

現在イギリスでは、大企業には会長を除いて取締役会の過半数は社外取締役でなければならないという縛りが存在する。ケムブリッジ大学のコーポレート・ガバナンスの専門家によれば一見透明性が担保されているかに見えるこのやり方は問題が多い。社外取締役が多くなるほど取締役会は形骸化し、CEOの専横を助長することになりかねないからである。しかも彼らが監督行政の指導に従って頻繁に交代しなければならないとすれば、なおさらである。社外取締役の給源は、CEO、CFO経験者というのがオーソドックスだが、このプールは数に限りがある。その結果、まるでスポーツチームの選手争奪戦を彷彿させる人材の争奪戦が起り、1人で10社以上の取締役を兼任する者までいると言う。

これまで執行権を監視する社外取締役について述べたが、次は実際に企業経営の舵取りを行うCEOの選任である。この点については「CEOの選任は会長以外の全員が社外取締役により構成される選考委員会で決定しなければならない」という、「透明性」を重視したルールが存在する。先述した金融機関も、このルールに倣っている。その結果、イギリスではCEOは社内の登用よりもヘッド・ハンターを活用して社外取締役のネットワークを駆使した社外からの招聘が主流である。

ケムブリッジ大学のコーポレート・ガバナンスの専門家は、社外招聘が好まれるのは、社外の候補が華々しい業績は開示されている反面、性格や問題点は社外であるゆえに充分分からないのに対して、社内候補については後者の情報が「知られ過ぎている」という点を指摘している。その結果、他の条件が等しければ、どうしても社外の候補が優先される。しかしそうなると、トップマネジメントの計画的育成のために存在しているタレントマネジメントは、単なる「当て馬」探しになって

しまうだろう。

確かにイギリス流は、社外の大きな母集団から経営者を選び、企業経営を「刷新」できるというメリットが存在する。しかし現社長が専ら自分の意に添う人間を後釜に据え、企業を私物化するのは論外として、法人の舵取りを担うCEOの選任を社外取締役の委員会に委ねれば、結局代理人であるヘッド・ハンターが潤う人事が横行することにならないだろうか。「日本では、社長の最も重要な仕事は次期社長を選ぶことだ」。イギリスの事例を見る限り、こうした考えを捨て去るのは余りにも危険であると言わざるを得ない。

VI 終わりに

本稿では、イギリスの労働市場について検討した。以下、主要な結果をまとめよう。

まず新規学卒採用の実績は、当該職能がCAなど確立した職業団体と対応しているか、募集を行う企業がホームカントリーか、或いは外資系かによって異なるのが実情である。例えば、確立した職業団体という供給源があれば中途採用を給源とした方が訓練コストを節約できるし、他方、他の条件を一定にすればホームカントリーの企業は新規学卒労働市場において（日系を含む）外資系に比べて優位性があるだろう。

企業内キャリアに関しては、人事権が本社人事部に集約され、職能を越える異動が頻繁に行われる日本と異なり、イギリスでは従業員のキャリアはほぼ職能内で完結している。こうした彼我の違いは、企業内労働市場と外部労働市場、どちらが人的資源の配分機能として重要であるかの違いを反映していると言えるだろう。

次に人事・賃金制度であるが、イギリスの賃金制度は「仕事給」である。しかし、その内実は、業種によって異なる。これは調査時期の違いがあるとも思われるが、1990年代のイギリス企業で見られたのは職務給であったのに対して、2000年代前半に投資銀行の人的資源管理の資本国籍間比較に従事した際にしたのはウェイジ・サーベイだった。職務給は職務価値によって等級が形成され、その等級と賃金が対応している。他方、

ウェイジ・サーベイは、企業内の職務序列ではなく、仕事の外部（労働市場）価値を賃金で示した物である。両者は「仕事」をベースにしており、属人給的な日本の職能資格制度とは異なる点では共通しているが、「仕事の企業内価値」を表す職務給に比べて「仕事の外部（労働市場）価値」を表す投資銀行のウェイジ・サーベイは、より流動的な労働市場における人材獲得競争に対応していると言えるだろう。

さらに金融機関を対象にして日系企業の企業内労働市場を深掘りした結果、日本人出向者とローカル・スタッフの間には賃金と職位に関する「二重構造」が存在している。日本人出向者は本社の職能給によって管理されているのに対して、ローカル・スタッフはローカルの労働市場におけるウェイジ・サーベイが賃金を決めている。その背景にあるのは、日系企業が日系案件への依存度が高いことや本社との調整に日本人が必要なことであり、単にローカル・スタッフを管理職に登用すれば解決するという簡単なものではない。

最後に取り上げたのは、産業としてのビジネススクールと経営者の労働市場である。現在日本では社会人大学院が林立しており、且つ社外取締役導入に関する議論が喧しく、報酬の開示や女性の登用実績が、投資家の議決権行使の判断基準となりつつある（これをスチュワードシップ・コードと言う）。こうした中で、経営者の労働市場に関するイギリスの実情は、「社内育成か社外調達か」という問題が、ホワイトカラー・管理職層だけでなく経営者の労働市場にも存在するという意味で、日本にも貴重な示唆を与えるものと言えるだろう。

- 1) 従来、日英の「国間比較」に関して行われた研究としては日本の日立とイギリスのGEを比較したドーア (Dore 1973)、があるが、ホワイトカラー・管理職層は、スチュワート他 (Stewart et al.) (1994)、ストレイ = エドワーズ = シッソン (Storey, Edwards and Sisson) (1997)、八代 (1998) 小池・猪木編 (2002)、須田 (2004) などが挙げられる。
- 2) 柳田 (2004) によれば、知的能力の到達度指標として学歴や学校歴が幅を利かせている状況を解決し、雇用の流動性に対応して効果的な職業訓練を実施するためには、学習成果を評価判定するための「共通基盤の整備」が必要である。これが資格である。
特に重要であるのは「資格の標準化」であり、それによつ

て初めて多種多様な複数の学習機会を横断して、整合性のある接続が可能になると言う。柳田はこの点を①枠組みの標準化（共通枠組みの設定と、それに基づく資格の整理統合）、②評価の標準化（共通の評価基盤に基づく評価の実施）の2つに分類している。

イギリスでは伝統的に職業資格の多くを民間団体が設定しており、これらは全く独自に資格を開発授与してきた。そのために、教育現場や職場において資格に関する情報が十分に把握しにくくなるという「資格ジャングル」と呼ばれる問題が生じるようになった。しかも各付与団体は、自ら授与してきた資格に必要な能力を客観的に提示できなかったので、中央政府による職業資格の標準化が必要とされた。

こうして出来上がったのが「全国資格枠組み」である。この枠組みは①普通・一般教育の資格、②職業に関係する資格、③業務に関する資格、という3本立てであり、どの様な資格であれ、この枠組みにおける水準段階が同じであれば、同水準と見なされる。柳田は、資格制度の本質的問題として、①過去の実績を示すばかりの「実績主義」に陥りがちであること、②実務の過度なマニュアル化の助長、③資格取得後の能力低下、④資格の能力ととの間の乖離、⑤資格要件の不必要な上昇、といった点を指摘している。以上は、八代 (2004) に依拠する所が大きい。

3) ここでマクラガンのウェイジ・サーベイについて説明すると、調査項目は①基本給、②変動給、③長期インセンティブの3つである。この点を各々のポジションについて、前年と今年について尋ねる。そして、調査の結果を予め社内で構築された職務体系の「雛型」に当てはめる。具体的な作業手順は、下記の通りである。

①年度の初め（3月）にジョブ・ディスクリプションを検討する。

↓

②同社が一般化したジョブ・ディスクリプションを、全てのクライアントに送付し、定義が各社にマッチングするか否かを判断してもらう。

↓

③データのプロセスを行う段階。企業からデータを入力する。

それに基づいて、インターナル、エクスターナル・コンシステンシー（社内・社外）を分析し、それに基づいてコンサルティングを行う。

ジョブの категорияについて、エクイティ、フィクスト・インカム、インベストメント・バンク、インフラ、アセット・マネジメント、という5つのコードがあり、世界統一である。インプット・ファイルにはサラリー、ボーナス、トータルコンベンションについて当該企業のマーク（下位25パーセント、中位、上位25パーセント）、当該企業を除く他社のデータ、を提示する。或いは、○社中○位という順位をつけることもできる。他社データは、具体的にどこの企業と比較したいという要望が見つかる場合がある。ただマクラガンとクライアント各社は守秘義務の契約を結んでいるので1:1の比較することはできない。「最低○社のデータを含める」ことが契約上決められている。

各社がウェイジ・サーベイに参加する理由は、以下の3点である。

まず第1点は市場を知ること。他社に人材を引き抜かれられないため、或いは他社から人材を引き抜くためには、労働条件を他社とコンペティティブにすることが重要である。第2点は、トレンドを見ること、具体的には市況によってサラリーやボーナスがどの様に変動するかを理解するためである。さらに、第3点は人事制度改定材料とすることである。

以上は大手コンサルティング会社の東京本社、及びロンドン

支社で2005～2006年にかけて実施した取材で得られた言明であり、八代(2017)第3章、注5に依拠する所が大きい。

参考文献

- 小池和男・猪木武徳編(2002)『ホワイトカラーの人材形成——日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 須田敏子(2004)『日本型賃金制度の行方——日英の比較で探る職務・人・市場』慶應義塾大学出版会。
- 八代充史(1994)「英国における大卒ホワイトカラーの異動と昇進」『JILリサーチ』No. 19, pp. 26-29.
- (1996)「英国における大卒社員の異動と昇進 Part 2」『JILリサーチ』No. 25, pp. 8-11.
- (1997)「大卒ホワイトカラーの日英比較」『人材教育』9巻9号, pp. 8-12.
- (1998)「金融機関における大卒ホワイトカラーの雇用管理の日英比較」『三田商学研究』41巻3号 pp. 29-46.
- (2002)「英国における大卒社員の雇用管理」小池・猪木編(2002), pp. 135-157.
- (2004)「書評：柳田雅明『イギリスにおける「資格制度」の研究』」『日本労働研究雑誌』532号, pp. 98-100.
- (2005)「イギリスの投資銀行—日系企業と非日系企業における管理職層」『日本労働研究雑誌』545号, pp. 51-61.
- (2008)「ロンドンの日系金融機関における日本人出向者の役割」『三田商学研究』50巻6号, pp. 89-107.
- (2015)「英国におけるコーポレート・ガバナンス(英

国から①)」『日本労働研究雑誌』665号。

——(2016)「ゼロアワー・コントラクト&ロンドン日系企業の人材マネジメント(英国から②)」『日本労働研究雑誌』666号。

——(2017)『日本の雇用制度はどこへ向かうのか——金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社。

柳田雅明(2004)『イギリスにおける「資格制度」の研究』多賀出版。

Dore, Ronald (1973) *British Factory, Japanese Factory: The Origins of National Diversity in Industrial Relations*, Berkeley: University of California Press (山之内靖・永易浩一訳『イギリス工場・日本の工場——労使関係の比較社会学』筑摩書房, 1987年)。

Stewart, Rosemary, et al. (1994) *Managing in Britain and Germany*, Basingstoke: The Macmillan Press Ltd.

Storey, John, Paul Edwards, and Keith Sisson (1997) *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*, London: SAGE Publications Ltd.

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。最近の主な著作に『日本の雇用制度はどこへ向かうのか——金融・自動車業界の資本国籍を越えた人材獲得競争』中央経済社、2017年。人的資源管理論、労働経済学専攻。