

投資銀行における賃金制度の 資本国籍間比較

——ロンドンと東京

八代 充史

(慶應義塾大学教授)

目次

- I はじめに
- II 研究の枠組み——同一産業，同一市場で競争している異なる資本国籍企業の HRM
- III ロンドン調査の概要
- IV ロンドン調査を踏まえた新たな研究の枠組み——賃金管理における「収斂」と「差異化」
- V 調査結果——東京
- VI 考察

調査を行ったこと，その延長線上で特に賃金管理に焦点を絞って検討すること，以上2点である。

本稿の構成は以下の通りである。まずIIでは，この研究の基本的な枠組みを提示し，IIIではロンドンで実施した聴き取り調査結果を概観する。さらにIVではそれを踏まえて新たな研究枠組みを提示し，Vではそれに基づいて東京で行った聴き取り調査の結果を検討する。最後にVIでは，2つの調査を踏まえた考察を行う²⁾。

I はじめに

本稿は，八代（2005）に引き続き，投資銀行を対象にして同一地域，同一産業で競争している企業の人的資源管理（Human Resources Management, 以下HRM）を検討する¹⁾。

これまで，人的資源管理の領域では，多くの国際比較研究が行われている。しかし，その多くは地域間で異なる資本国籍企業を比較する，同一多国籍企業を本社—進出先や異なる進出先間で比較する，といった地域間比較研究であり，同一地域における異なる資本国籍の企業の比較はほとんど行われていない。

この点，八代（2005）は，「同一産業・同一市場で競争している企業のHRMは何が同一方向に収斂し，何が企業間で異なっただまなのか」という点を，異なる資本国籍の投資銀行を対象にして，2003～05年ロンドンで実施した聴き取り調査の結果に基づいて検討した。本稿が八代（2005）に付け加える点は，ロンドンに加え東京でも同種の

II 研究の枠組み——同一産業，同一市場で競争している異なる資本国籍企業のHRM

1 国際比較研究の4つのタイプ

八代（2005）でも述べたが，これまで人的資源管理の領域で行われた国際比較研究は，そのほとんどが地域間の比較研究だった。こうした地域間比較研究は，次の3つに分類できる。

第1は，地域間で異なる資本国籍企業を比較する，例えば「アメリカのアメリカ企業（GM）」と「日本の日本企業（トヨタ）」とを比較することである。ホワイトカラー・管理職層に関する近年の比較研究成果として，Stewart *et al.* (1994)，Storey, Edwards and Sisson, (1997)，小池・猪木編（2002），八代（2002），須田（2004），などがある。

第2は，同一多国籍企業の中で，本社と進出先の現地法人とを比較する，具体的には日本本社と現地法人の相違点・共通点を，本社から現地への

人的資源管理の移転度合いの代理指標とする研究であり、代表的なものとしては、俗に「日本的経営」と呼ばれるもののどの部分が海外に移転可能かという点を詳細に検討した石田（1985）がある。

さらに第3は、同一多国籍企業を異なる進出先間で比較すること、例えば同一多国籍企業でドイツに進出した現地法人、イギリスに進出した現地法人を比較し、異なる環境が経営パフォーマンスにどのような影響を与えているかを検討することである。こうした研究の代表的なものとして、酒向（1995）がある。

こうした地域間の比較研究はいずれも価値があるが、残念ながら同一産業、同一市場で競争している企業の人的資源管理の実態についてはわからない。例えばロンドンで操業している日系、米系、仏系の金融機関は、ロンドンの労働市場で競争している一方で、本国の経営慣行からも制約を受けており、したがって、こうしたHRMの共通点、相違点を明らかにすることは極めて重要であろう。

この点、白木（1995）は、インドネシアの地場企業、欧米系企業、日系企業、NIES系企業に郵送質問紙調査を行った。その結果、欧米系企業は大卒者の採用やキャリアパスの提示に積極的であり、他方内部育成や内部昇進、フレキシビリティ保持は、日系企業の特徴であることが明らかになった。白木の研究は、アセアンという同一地域において資本国籍間で人的資源管理に生じる相違点を明らかにした価値あるものであるが、他方、調査対象産業がコントロールされていないこと、人的資源管理の資本国籍間比較の枠組みが明示的に示されていると言えないことが問題であろう。

2 収斂か、異なったままか

それでは同一地域、同一産業で競争している異なる資本国籍の企業の人的資源管理は、どのような枠組みで比較できるだろうか。この点については、当面次の2つの仮説が考えられる（Sherer and Macy, 2003）。

まず第1の仮説は、同一産業、同一地域内の企業競争によってHRMに求心力が強くなるというものである。企業は生産物市場だけではなく、労働市場でも競争している。したがって、ベスト・

タレントを外部労働市場で獲得し、またこうしたベスト・タレントをリテインするためには、ローカルで主流になっている経営慣行（「ベスト・プラクティス」と呼ばれている）に適合していかなければならない。こうした求心力が強ければ、各国企業のHRMは資本国籍如何にかかわらず一定方向に「収斂」していくだろう。

他方同一産業、同一地域内の競争によっても各国企業のHRMはなお「異なったまま」であり続けるというのが、第2の仮説である。企業が市場競争を勝ち抜くためには他社と「差異化」され得るもの、すなわち他社にはない強みを持たなければいけない。八代（2005）では、こうした「差異化」要因として①プロダクトによる差異化、②顧客による差異化、③人的資源・組織による差異化、の3点を挙げている。さらに④として、こうした差異化戦略とは別に、本稿の冒頭で述べた、「日本的経営」「アメリカ的経営」といった本国の経営慣行の移転による差異化も当然存在するだろう。

以上明らかのように、本稿で検討すべき課題は、同一産業・同一地域で競争している異なる資本国籍の企業の人的資源管理は、どこまでが同じ方向に収斂し、またどこまでが、企業の差異化戦略や本国企業からの経営慣行移転の結果「特殊的」なものとして残るか、すなわち、同じ市場で競争している企業が、互いに何を「模倣」し、何を「創造」しているのかである。収斂、非収斂は、かつて技術的要因によって論じられたが、この問題を市場競争の観点から検討したいというのが、本稿の趣旨である。

III ロンドン調査の概要

次に、上記の枠組みに基づいて2003～05年にロンドンで行った事例調査の結果を要約しよう。調査対象に投資銀行を選んだ理由は、①規制緩和が進み、異なる資本国籍の企業が進出している産業が相応しいと考えられる、②投資銀行は株式の引き受け、M&Aアドバイザーなど資本市場の仲介という重要なビジネスにもかかわらず、これまでほとんど研究が行われていない、という2点である³⁾。

(1)人事制度 ロンドンの投資銀行の人事制度の中心はジョブ・タイトルである。従業員は、バイス・プレジデント、マネジング・ディレクター等のジョブ・タイトルに区分され、その下に新卒社員を対象にしたアソシエイト、アナリストというトレニーの階層がある。タイトル数は、アソシエイトからマネジング・ディレクターまで4段階という簡素な仏系から、日系のように10段階と多階層のところまでさまざまである。

ジョブ・タイトルと給与の関係は、①給与の間に一定の対応が見られるコーポレート・タイトル、②給与との対応関係はなく、対外的な必要性のみに基づくマーケティング・タイトル、の2つに分けられるが、コーポレート・タイトルは少数派で、マーケティング・タイトルのほうが多くなっている。なお投資銀行では、日系、非日系に関係なく、ハイ・システムに代表されるジョブ・グレイドはなく、したがって職務給も存在しない。また昇給に関しては、パフォーマンス・アプレイザルを考慮すると答えた企業は皆無である。

(2)キャリア形成 中途採用は企業労働市場すべての階層で行われており、日本のように企業内昇進が中心であるのは、日系、非日系を問わず皆無である。従業員のキャリア形成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ではセールス、トレーダー、リサーチなどの職種ごと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超える異動が行われることはない。他方、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。

(3)コンペンセーション・サーベイ 転職によるキャリア形成のインセンティブは賃金であるが、フィクスト・ペイとパフォーマンス・ボーナスを分けて議論する必要がある。まず、前者はマクラガン (McLagan) が行うコンペンセーション・サーベイが重視される。同社はシティ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ごと、職務ごとの標準的な金額を提示する。これがマーケット・レートである。つまり、マーケット・レートは企業が外部労働市場か

らヒトを採用する場合最低限払わなければならない「世間相場」であり、投資銀行各社のベース・ペイはこのマーケット・レートに収斂していく。この点は資本国籍に関係なく各社共通であり、職種別に形成された労働市場に対応していると言えるだろう。

(4)ボーナス・プール ボーナスは、まず会社が支払能力の観点から粗利益の50%前後に人件費の上限を設定し、それに基づいて各ビジネスラインがボーナスを帳簿上に積み上げ、それが各部門、最終的に個人に配分されるというのが一般的な決め方である。ある日系の人事担当者によれば、このプロセスは、①各部門によるボーナス金額申請と報酬委員会で検討→②グローバル・ビジネスラインを含む各部門の折衝によるロンドン各部門のボーナス総額の決定→③個々の従業員への配分、という形で行われていく。

IV ロンドン調査を踏まえた新たな研究の枠組み——賃金管理における「収斂」と「差異化」

1 雇用関係の市場化？

以上ロンドン調査を概観した。もっとも上記の調査結果は、次の点で不十分である。例えばウェイジ・サーベイに参加するとは言っても、それが企業のウェイジ・テーブルそのものかどうかはわからない。もしそうなら、「雇用関係の市場化」(キャベリ, 2001) が起こっていると言わざるを得ないだろう。

しかし、実際にサラリーやボーナスを支払うのはマクラガンではなく個々の企業だとすれば、こうした事態を想定することは困難である。したがって、HRMの領域に関して、個々の企業の主体的な判断は市場の圧力の前に消滅してしまうのか、あるいは逆に市場の大きな流れの中から何を選択するかがHRMなのか、以下ではこうした点も視野に含めながらこの問題について考えたいと思う。

2 外部労働市場要因、企業内労働市場要因、多国籍企業要因、市況要因

ここでは、賃金制度を次の4つの側面から検討しよう。まず第1は外部労働市場要因である。企業が労働市場で競争している以上他社と労働条件をコンペティティブにするためには、まず世間相場に目配りしなければならない。この点、具体的指標としては、コンサルティング会社が行うコンペンセーション・サーベイの数値や、前職での実績が挙げられる。

第2は、企業内労働市場要因である。企業がベスト・タレントをリテインするために外部労働市場要因を重視することは当然として、彼らが請負でなく企業に雇われる以上、会社としての格付けや他の従業員とのバランス（internal equity と言う）を考慮しないことはありえない。また採用時点のサラリーをどの程度にするか、採用後の昇給をどの程度行うかに関しては、上長に一定の裁量があると考えるのが自然であろう。したがって、等級制度、具体的にはコーポレート・タイトル、パフォーマンス・アプレイザル、人事部門やライン管理職の役割といった企業内労働市場要因も重要である。

第3点、近年投資銀行では、インベストメント・バンキング、エクイティ、といったビジネスラインがグローバルに形成されており、こうしたビジネスラインの中で資源が配分されている（八代、2004）。各国投資銀行の東京の拠点も、こうしたグローバルの意向を無視することはできないのである。グローバル・ビジネスラインが、ベース・サラリーやボーナスの決定に与える影響力を多国籍企業要因と呼ぶことにしたい。

さらに第4点として、市況要因（すなわち支払能力）が挙げられる。ボーナス・プールや人件費に関する50%ルールが、この点に該当すると言えるだろう。

以上を踏まえて、本稿で明らかにすべき課題を示せば、下記の通りである。

(1)外部労働市場と企業内労働市場の接点である採用で重視されるのは①外部労働市場要因、②企業内労働市場要因、③多国籍企業要因、④市況

要因、のいずれか？

(2)企業内労働市場で行われる昇給で重視されるのは①外部労働市場要因、②企業内労働市場要因、③多国籍企業要因、④市況要因、のいずれか？

(3)ボーナスの決定で重視されるのは①外部労働市場要因、②企業内労働市場要因、③多国籍企業要因、④市況要因、のいずれか？

(4)上記の点は、部門や職種、あるいは日系と非日系でどの程度異なるか？

V 調査結果——東京

以下では、こうした枠組みに基づいて、2006年6～8月にかけて実施した東京での聴き取り調査の結果を検討しよう。調査対象は投資銀行6社（日系1社、米系1社、英系1社、仏系1社、スイス系2社（A社、B社））の人事担当者である。また、これに先立って、外資系コンサルティング会社の担当者からも聴き取りを行った⁴⁾⁵⁾。

1 採用において重視される要因

まず、日系を含めてすべての企業がマクラガンのコンペンセーション・サーベイに参加しており、その目的として、①コンペティターとの賃金比較による人材流出の防止、②従業員採用に際しての市場価値に見合った報酬を決定するための基準（スイス系A社）、という点が挙げられた。「本国ではともかく、東京市場ではサード・ティア。そこで優秀な人材を獲得すべく現場がベネフィットを出し過ぎないようにするためのガイドラインが必要」（英系）という点も指摘された。日系では、サーベイの対象となるのは、正規従業員約7000名のうち中途採用者対象の「専任職」コースの600名と通常の職能資格制度が適用される層のうち約200名（うち20名は管理職層）、計800名、適用者は株式部門、債券部門等で増大傾向にある。人件費は人事部勘定ではなく部門勘定となっている。

もっとも、そのデータをどのように活用するか、どの程度重視するかは各社さまざまである。例えば仏系の場合、新規採用に際して「50%マイル」（データの100人中の50番目）に格付けることがバ

りから強く要請されている。他方米系では、マクラガンのデータはミドル・オフィス用のマネジグ・ディレクターならいくらか程度といった雛型とともにライン管理職に「御参考」として提示されるだけで、管理職の裁量が大きくなっている。英系では、マクラガン等のデータに基づいて、おのこのポジションに関して、キャップ、アベレージ、ミニマム、という3つのポイントを設定している。日系では、「終身雇用を提供している以上、サーベイの結果はあくまでも参考値に過ぎない」と言う。

次に、コーポレート・タイトルについて見ると、職能資格制度を採用する日本企業を含め仏系以外すべての企業でタイトルとベース・ペイには何らかの対応関係が見られる（仏系の場合、タイトルとサラリーとの関係はあくまで「事後的」であり、サラリーはポジションで決められる）。しかし、ここでもタイトルによるサラリーの制約の度合は、「(世間一般で言う「資格」ごとに：筆者注) 職位給(固定部分)と能力給(変動部分)に分かれている」(日系)、「部門によっては、タイトルごとにサラリー・バンドを設けているところもある」(米系)、「ワールド・ワイドでサラリー・レンジを決めている」(スイス系A社)、「タイトルは参考程度、ポジション中心」(スイス系B社)、などさまざまである。

こうした仕組みに基づいて、サラリー・レンジへの格付け、個々人のベース・サラリーの決定を行うのは、外資系ではライン管理職である。その際彼らは、在籍者との整合性よりは市場での希少性や前職のサラリーなどを重視している。唯一在籍者との整合性を重視としたのは、スイス系A社である。また仏系を含むすべての外資系で、サラリー・レンジを超えて初任給を支払う「例外措置」が本社の承認を条件に認められている。

ところで、各社は東京で新規学卒者の採用を行っているが、最近ではワールド・ワイドで新卒者の初任給を決定するのがスタンダードである。今回の聴き取りでも米系、英系、スイス系2社、計4社で導入されており、金額は6万ドルとなっている。

2 昇給において重視される要因

次に昇給について検討しよう。この点、日系と外資系では大きな違いがある。すなわち日系には労働組合が存在し、本社で団体交渉が行われて総額人件費が決められる。他方外資系に労働組合はなく、人件費予算はボード・ミーティングに従ってビジネスラインごとに決められ、それが各地域に配分されていく。その結果、債券部門と株式部門では同じ企業にもかかわらず収益が異なるので人件費予算も異なり、極端な場合は、米系、仏系のように同一タイトルであってもサラリー・レンジすら異なっている。これと対極に位置するのがスイス系A社で、「ワン・カンパニー」という観点から、同一タイトルのサラリー・レンジはフロント、ミドルと部門とを問わず、全社共通になっている。英系では予算はタテ割りで決定される部分と拠点長に配分される部分の合計であり、サラリー・レンジは部門ではなくタイトルで決められている。少なくともベース・サラリーについては、社内のガイドラインを遵守することが、コンペティション・ポリシーの基本である。両者の中間に位置するのが、スイス系B社であり、サラリー・レンジはミドル、バックのマネジグ・ディレクター、エグゼクティブ・ディレクターのみに存在する。

次に、毎年一定金額の昇給が約束されている「定期昇給」を制度として実施しているところは、(外資系のノン・エグゼンプションを例外として)皆無である。そこで昇給のプロセスであるが、スイス系B社では「全社で〇%」という昇給原資(これをサラリー・プールと呼んでいる)を人事考課の結果に基づいて配分する。これをビジネスラインごとに行っているのが米系である。仏系の場合、毎年バリのグローバル人事部門が国際競争上後れを取っている部門に行く勧告に基づいて、グローバルの執行委員会で決定される。昇給の実際は、ボーナスで報いる米系とは異なり、初任給は中位値に位置づける代わり毎年小刻みに昇給する。この点に関して米系人事担当者によれば、グレイドの等級数がフロントでは少なく、ミドル、バックで多いのは、前者はサラリーをインセンティブ

にすることが可能だからだと言う。スイス系A社では、約束はしていないがほぼ全社で一定金額昇給が行われている。ただし辞められたくない人材に関しては当然昇給額も手厚くなり、マクラガンの75%マイルまで引き上げる、といった措置が採られている。

もっとも、外資系の場合は後述するボーナスだけではなく、ベース・サラリーの昇給も市況に依存するところが多い。したがって、市況が思わしくなく、昇給ファンドが少ない場合は評価の高い者だけが昇給することもあり、ハイパフォーマーに厚く報いる結果、他の従業員にしわ寄せが行くこともあると言う(米系、スイス系A社)。

昇給を決定するのは日系では人事部門であり、ライン管理職の評価に基づいてランクづけを行う。他方外資系では、昇給は採用の場合と同様管理職の権限である。人事部門の役割はデータの提示や管理職に対する助言が中心、管理職の側も人事部門よりは昇給予算を配分する権限を有するビジネスライン上の上司と交渉しながら金額を決定する。

また、管理職が行う人事考課の用途も企業によって異なっている。例えば日系の場合昇給評価と賞与評価は別々に行われているが、外資では評価は年1回のみで、評価結果はボーナスには反映されるが、ベース・サラリーに関しては「反映されない」(英系、仏系、スイス系A社)、「トータル・コンペンセーションの中で、渾然一体」(米系)「ベース・サラリー、ボーナスの両方に反映される」(スイス系B社)、と各社対応が分かれている。

3 ボーナスにおいて重視される要因

最後はボーナスである。まず各社に共通しているのはトータル・コンペンセーションに占めるボーナスのウェイトが日系を含めて高いことである。外資系の場合、フロントでは賞与の方がベース・サラリーよりも多い者がいるのはまれではなく、日系でも30歳以降はボーナスの方が多くなる。これには、通常のボーナスの他に他社から人材を採用する際の条件となるボーナスの前払い(「ガランティード・ボーナス (guaranteed bonus)」)も含まれる。ボーナスの前払いには、①入社時点で支払われる「契約金」的なもの、②ボーナスの金

額を入社時点で確定するもの、③入社時点で一定金額を支払い、その金額を後日トータル・ボーナスから差し引くもの、などいくつかのタイプがある。また、これとは別に、退職者を引き留めるための「リテンション・ボーナス」も存在する。

次にボーナスのファンドについては、ロンドンでの聴き取りと同様各部門がボーナス支払いのために一種の引き当てを行い(これを「ボーナス・アクルーアル」(bonus accrual)と言う)、それに基づいて全社でボーナス・プールを決定し、各部門が地域ごとに配分する。スイス系A社では、ミドル、バックに比べてフロントでは積み方が大きくなっている。部門間で市況を反映して収益に大きな格差が生じる場合、高収益部門から低収益部門にプールが移動することは一般的ではないが、皆無と言うわけでもない。実際、スイス系A社では、低収益部門でも人材の流出防止が必要なので、予算の移動が行われているし、スイス系B社も「原則はない」が、両者が共同でビジネスを行っている場合は行われるという言及があった。

次に配分方法であるが、英系では、拠点の各部門に配属されて人件費配分の決定権限を持つコンペンセーション・マネジャーの監督の下で拠点長の獲得した予算が部門代表者に渡される。先に述べたように、東京の予算はタテ割りの中のポーションだけではなく、社長独自の持分もある。その際、人事部門も同一タイトル内の「ピア・レビュー(peer review)」を行い分布をチェックする。同様な情報収集はスイス系A社でも行われている。他方、米系の場合は「タテ割りのプールが『ギブン』として渡される」。仏系でも、「サラリーは人事部門の担当だがボーナスは管轄外、極めて主観的なプロセスである」。

これに対して日系では、賞与原資は通常の人事部勘定のものと同様役員裁量分の2つに分かれている。前者は3月と9月の年2回行われる賞与評価の結果によって配分される。これは自己評価から上長の評価、人事部によるランクづけを経て担当役員が最終ランクを確定する。担当役員は、人事部のランクづけを±1段階までは変更できる。他方後者は担当役員の裁量で配分できる部分であり、彼らがグローバル・ヘッドを兼ねていればこ

の部分を活用してグローバルの配分に裁量を行使用することは可能になっている。

なお、今回の聴き取りでは、人件費に関する「50%ルール」の存在は必ずしも確認できなかった。その理由として、このルールが拠点単位でなくグローバルで運用されており（スイス系B社）、そのルールに基づいて決定された人件費が各拠点に配分される結果、拠点ではその存在を把握していないという点が考えられる。

VI 考 察

以上、東京で行った調査結果を検討した。本節では、上記の結果が「収斂と差異化」という観点からどのように理解できるかについて、若干の考察を行うことにしたい。

まず採用については、外部労働市場要因として、マクラガンのコンペンセーション・サーベイによって労働条件をコンペティティブにしていることが全社に共通していた。また外資のほとんどがワールド・ワイドで新規卒者の初任給を共通にしており、採用においても多国籍企業要因が重要であることが分かった。

しかしこの点を資本国籍別に見ると、まず日系ではコンペンセーション・サーベイの対象になるのは従業員7000名のうちの800名に過ぎない。また、データは参考程度の活用であり、「終身雇用」とその帰結である職能資格制度が処遇の中心となっている。

また、米系と欧州系との間にも顕著な差が存在する。すなわち前者では、コーポレート・タイトルとサラリーの間に全社レベルの関係はなく、採用に際して在籍者との兼ね合いは重視されない。人事部門の役割は、ライン管理職に「御参考」データを提供することに留まっている。これに対して後者では、ワン・カンパニーという観点からタイトルごとのサラリー・バンドを全社で設定している、マクラガン・データに基づいて、キャップ、アベレージ、ミニマム、というポイントを設定している、グローバルの人事部門が初任格付けを事実上決定している、在職者との兼ね合いを重視する、といった形で人事部門やコーポレート・タイ

トルによる「ヨコグシ」がより強くなっている。

次に昇給であるが、ここでも日系と外資系との間には大きな差が存在する。すなわち日系には労働組合が存在し、昇給原資は団体交渉によって決められる。昇給を最終的に決定するのは人事部門であり、人事考課の結果に従って従業員のランクづけを行う。他方、外資系に労働組合はなく、ワールド・ワイドで決定された昇給原資が部門ごと、各地域に配分されていくので、人事部門は日系の様に直接昇給に関与することもない。むしろ原資の配分権限を有する直属上長との関係が重要である。またベース・サラリーのウェイトが低いため、人事考課の結果が直接昇給には反映されないのが実情である。さらに労働組合が存在しないため、市況の良し悪しや転職可能性が昇給に影響しているのである。

しかし、にもかかわらず、米系と欧州系の間には採用と同様な差異が存在することも事実である。つまり米系では、タテ割りの人件費が地域でも完結しているのに対して、欧州系ではグローバル人事部門による昇給勧告や部門でなくタイトルによるサラリー・レンジの設定、初任給を中位に抑える代わりに小刻みに昇給させるといった形で、「ヨコグシ」が刺されている。

最後にボーナスであるが、日系では、ボーナスに関しても組合との交渉、賞与評価、人事部門による格付け、という企業内労働市場要因が重要になっている。他方、外資系で最も重要なのは市況要因と多国籍企業要因であり、各部門が利益の中からボーナス・アクルールを行い、その結果全社レベルで決定されたボーナス・プールが、部門ごと、地域ごとに配分されていく。同時に、ガランティ・ボーナス、リテンション・ボーナスといった外部労働市場要因も重要である。外資系コンサルティング会社の担当者によれば、投資銀行業界では、ベース・ペイに比べボーナスのウェイトが高く、採用に際しては、ベース・ペイを抑えボーナスで対応するのが一般的である。これは市況の変動の大きい投資銀行業界が、人件費の固定部分を減らし変動部分を増やすための方策であると言う。

ただし、タテ割りの配分が貫徹する米系とは異

P.キャベリ (若山由美訳) (2001) 『雇用の未来』 日本経済新聞社.

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.

酒向真理 (1995) 「日本の多国籍企業における技能訓練・生産性・品質管理」 青木昌彦・ロナルド・ドーア編 『国際・学際研究 システムとしての日本企業』 NTT 出版, 所収.

白木三秀 (1995) 『日本企業の国際人的資源管理』 日本労働研究機構.

須田敏子 (2004) 『日本型賃金制度の行方——日英の比較で見る職務・人・市場』 慶應義塾大学出版会.

八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理——労働市場論的アプローチ』 有斐閣.

八代充史 (2004) 「イギリスの投資銀行」 『JSHRM Insights』 26-29 号.

八代充史 (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.

Sherer, Peter D. and Robert S. Macy (2003) "Gaining

Competitive Advantage (or not) through Best Practices versus Different-from Competitor Practices in Highly Successful Law Firms", Paper Presented to the Conference of Clifford Chance Centre of Management of Professional Service Firms, Said Business School, University of Oxford.

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

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

やしろ・あつし 慶應義塾大学商学部教授。最近の著作に「イギリスの投資銀行」『日本労働研究雑誌』545号(2005年)。労務管理・労働経済専攻。