

【第3セッション・討議概要】

第3セッションは、鈴木宏昌氏（早稲田大学）の進行で、八代充史氏（慶應義塾大学）、須田敏子氏（青山学院大学）の報告があった。

1 コメント

八代、須田両氏の報告に対して、中村恵氏（神戸学院大学）から、比較対象とする企業の類似点に視点を置き、企業の中で技能をどのように身につけるか、キャリアをどのように形成するのかという視点からコメントがなされた。

八代報告に対するコメントは以下の通りである。調査対象となった日本の証券会社の構造と欧米の投資銀行の組織構造の違いが内部のキャリアの作り方にも影響があるのではないかと。もしそうならば、賃金体系や人的資源管理（以下、HRM）も異なってくるのではないかと。

また、八代報告は同一産業、同一市場でコントロールした調査を行っているが、規模の違いも採用、離職賃金の設定に影響があるのではないかと（八代報告でいう「ティア」がこれに該当する）。顧客や取り扱う商品範囲が異なるとHRMにも違いが出てくるのではないかと。労働市場の関係では、日本の大企業と中小企業が直面する労働市場が異なるのと同じように、どのティアにいるのかによって賃金の設定やHRMが異なってくるのではないかと。企業の日米欧比較を行うと、日本企業はヨーロッパ企業に近く、アメリカ企業とは遠いという印象がある。これはキャリアの作り方にも共通していて、日欧間ではキャリアの作り方が似ていて、日米間では違うという印象があるがどうか。

つぎに、須田報告に対するコメントは以下の通りである。須田報告の中では、日本は人・ストック・組織ベース、イギリスは職務・フロー・市場ベースであるとのことであったが、技能の身につけ方、キャリアの作り方がどれだけ異なるか。特に、長期的な視点を持っているのか、短期的な視点を持っているか、換言すれば、長期のキャリア形成をどれだけ重視するかによって賃金体系、賃金制度の違いを補完的に見ることが出来る。このことは、選抜が早いか遅いか、キャリアの幅の広さ、どの程度の人数を対象にするかにも関連がある。

ラジャーによれば、選抜が早ければ評価のノイズが

大きく、遅ければ評価のノイズが小さくなるので、遅いほうが効率的な決定になるとのことであるが、その意味でアメリカはノイズが大きく、リターンマッチの可能性を小さくするが、賃金格差で補償するという評価をしているのではないかと。

さらに、賃金体系が人ベースか仕事ベースかで違って見えてくるのではないかと。役割給がシングルレートなのか、幅を持たせているのか、前者であれば仕事ベースに移っていると考えられる。もしそうならば、評価として適切なものなのか。イギリスでは職務ごとに細かく賃金設定を行っている移動させにくい、キャリアのあり方との関係で、企業の中でどれだけの範囲の仕事を経験するほうが合理的、効率的かがこうした変化につながっていると思う。さらに、調査対象がイギリスのベストプラクティスはキャリアを広げる、職務ベースを緩やかにしていく方向であるのに対して、日本が反対に向かうのはなぜか。日英の違いと共通性は何か。

2 コメントへのリプライ

中村氏のコメントに対して、八代、須田両報告者から以下のようなリプライがあった。

八代氏は、組織構造の違いとキャリアの違いとの関連について確認していないが、指摘の通りだと考える。日本のある証券会社は企業別組合で、そのことによって労働条件を規制するとともに、キャリアを規制することにつながる。つまり、企業別組合であることは企業内でキャリアが完結すると考えられる。職種別賃金サーベイに参加はするが、補完的にしか使われていないことと対応するように思う。それに対して、イギリス（ロンドン）ではすべてのエグゼンプションの賃金は賃金サーベイによって決められる。言い換えれば、職種別労働市場が形成されており、人が職種別に移動するから引き抜きを行う際、競争的にするために賃金サーベイが使われる。

ただし、投資銀行部門では企業内ヒエラルキーがかなり多いが、トレーダーセールスは緩やかである。これは、ヒエラルキーがどれだけ深いかによって従業員が企業に留まるインセンティブにつながる。企業からすると、昇進にともなって人材のふるい落としをすることになるので、双方の思惑によって企業に留まるイ

ンセンティブが存在する。企業内ヒエラルキーやラダーの構造とキャリア形成、職種別労働市場が絡んでいるのではないかと考える。

大企業と中小企業との違いについて、日本企業は大企業でも外資系は中小企業という見方もできるが、ベースとなるのはやはり大企業であり、イギリスでも同じ問題がある。ただ、大企業といっても投資銀行部門だけを比べると差は小さい。

日米欧の違いを規定する要因は、組織的な問題以外にもキャリアの問題もある。また、多国籍企業要因、人事部の人事権行使の違いに行き着く。日本企業とアメリカ企業の人事部の機能の違いは、雇用保障の差ではないか。雇用保障の必要性が大きい企業では企業内で労働者を移動させる必要があるから人事権を行使するのに対して、雇用保障の必要性がなければ人事権は現場におくと考えられる。いずれにしても今後の課題としたい。

須田氏のリプライは以下の通りである。キャリアと賃金との関係については、日本企業に比べてイギリス企業のほうが新卒採用の割合や内部昇進の割合が多様であり、職種や階層によっても異なる。イギリスの場合、新卒採用についてはワークプレースメント（1年程度の職場経験）で新卒の1/3をとっているという調査結果もある。新卒スキームを本配属まで2、3年かけてローテーションして教育期間にあてている職種もある。他方ではその時々で必要な人材を外部から採用することもある。キャリアの面でも分権化が進んでいるので、どのような分野の仕事か、業種によっても異なる。さらに、成長部門では人材開発投資に費用をかける。しかし、M&Aが頻繁なところでは人材を育成する土壌はない。

賃金決定も部門によってかなり異なっている。仕事ベース、人ベースとの関連でいえば、職種によっても階層によっても異なる。形骸化した仕事、スキル修得に時間がかからない仕事ほどマーケットペイ重視になる。そして、技術展開が速い、流動化が激しい仕事ほどマーケットで決めている。

ただ、個人賃金のレートを点数法を使って決めている企業が多い。特に、ストックオプション、ボーナス、年金の企業負担分の割合、各種保険など、報酬要素を決めるためにグレードを使っている。

3 フロア質疑

中村コメントに対する2名の報告者からリプライがあった後、フロアとの質疑に移った。

福谷正信氏（立命館アジア太平洋大学）から、賃金制度について議論する際、日本型、イギリス型、アメリカ型という視点より職種、業種といった視点から整理してはどうかとのコメントがあった。

願興寺皓之氏（南山ビジネススクール）は、須田氏に対して、賃金決定の仕方はなぜそのシステムがとられているのかという視点から日英比較をするほうがよいのではないかと、調査結果によれば、係長クラス以下についてはイギリスタイプに近づいているのに対して、基幹職以上、課長以上については日本的な方式がとられている。どういう形で係長以下を考え、それ以上をどういう形で使うのか、仕事内容との兼ね合いでどの決め方がよいか、賃金の決めり方の背景から分析するのがよいのではないかと、とのコメントがあった。

諏訪彌一郎氏（社会保険労務士）から八代氏に対して、評価の方法としてプロセスだけではなく、パフォーマンスがどのように評価されているのか、説明が求められた。

これに対して、八代氏は、報告は投資銀行部門の株式、債券、M&Aをやっているところ、エグゼンプションについては収益を生む部門と管理部門のうち、前者について取り上げた。また、ボーナスはパフォーマンスで決まり、特にヘッジファンドのマネージャーなどはパフォーマンスだけで決まる。しかし、それ以外は結果だけではなく、チームワークへの貢献、コミュニケーションスキル等を考慮して、裁量的な上司の評価によって決められるとのリプライがあった。

（渡邊博顕：労働政策研究・研修機構主任研究員）