

専門人材の最大活用をめざす米国企業の人事戦略

経済産業調査部門 郷 一尚

企業経営が複雑化・高度化・専門化し、金融ビッグバンが進行するなか、プロフェッショナル（専門人材）に対するニーズが高まっている。しかし、ローテーションや年功序列賃金等を基本とする伝統的な日本型人事組織制度の下では、こうした専門人材の確保や育成、処遇などがうまく行かず、金融機関などを中心に頭を悩ます企業も多い。

ここでは、専門人材のヒューマン・リソース・マネジメントⁱ（以下、HRMという）において、思い切った手法を取り入れている米国企業について、現地ヒアリング結果等を織り込みながら簡単に紹介しつつ、これからの日本企業（とりわけ金融機関）が目指すべき方向性について言及してみたい。

1. 米プロフェッショナル・ファームの人事戦略

専門人材の活用という意味で、もっとも参考になりそうな事例の一つが、米国のプロフェッショナル・ファームⁱⁱにおける人事モデルである。そこでは、「専門人材こそが最大の無形資産で付加価値の源泉」という観点から、専門人材の確保と最大活用、品質の維持等を目的とした特異な人事マネジメント・モデルが、その長い歴史のなかで構築されている。

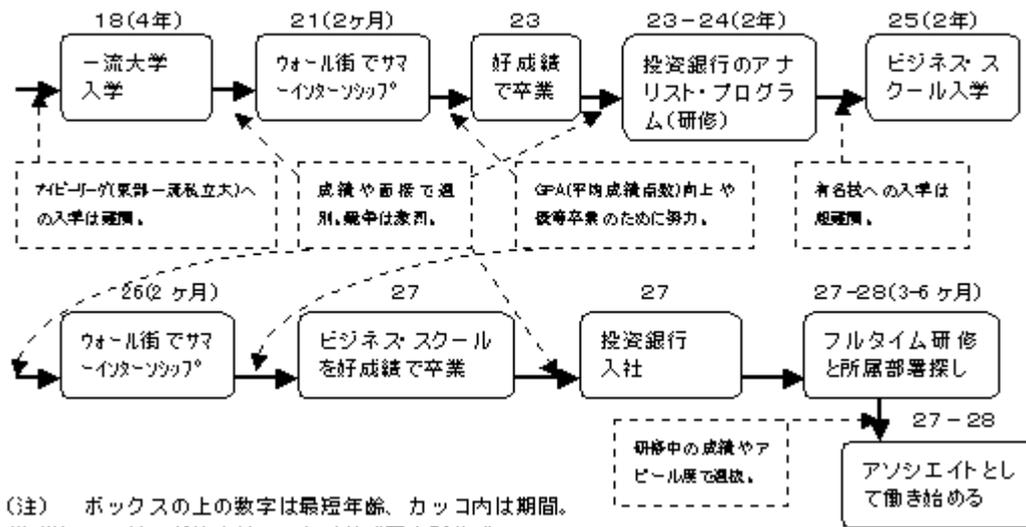
(1) 米国投資銀行の人事戦略

投資銀行への長い道のり

学卒 投資銀行への道を図示すると、図表 - 1 のようになる。職務経験のない学部生に関しては、正職員としての採用はほとんど行っていないものの、多くの投資銀行では「アナリスト・プログラム (Analyst Program)」と呼ばれる2年間の研修プログラムを実施している。研修終了後は、ほとんどが有名ビジネス・スクール（経営大学院）やロー・スクール（法大学院）へと進学し、卒業後初めて正職員として採用されるのであるⁱⁱⁱ。

こうしたプロセスは、図表 - 1 のとおりすべてが難関である。投資銀行を志す学生は、一般企業にパーマナントなポジションで入社できるにもかかわらず、将来の高報酬や高度専門知識の獲得を目標に、敢えて多大な努力が必要でリスクも高い道を選択することになる。投資銀行サイドとしては、こうした採用プロセスを通じて、高い潜在能力・分析力・コミュニケーション能力、一定の経験と専門知識、実証済みの向上心・スタミナ・リスク耐性・リーダーシップなどを兼ね備える30歳弱程度の候補者を安定的・効率的に確保できる仕組みを構築している。

図表-1 米国投資銀行の専門人材採用までのプロセス



成績次第で退社もあり得る研修制度

通常主要各社では、入社後3～6ヶ月は実務に従事せず、フルタイムでの研修を実施する。社会人としてのマナーや基礎実務、販売等に関する講義やOJT等が中心の日本企業の「入社時一斉研修」とは全く異なり、大学教授や現役インベストメント・バンカーが金融市場や企業財務等に関わる最先端・実践的・ハイレベルな専門知識を叩き込み、ケース・スタディやトレーディングのシミュレーションなどを行う。一方で研修生は身分上は試用であり、研修期間中に、自分が所属を希望する部門に対し自ら「売り込み」を行わなければならない。研修の成績等によっては、配属先(引き取り手)が見つからず、わずか半年足らずで退職を余儀なくされるケースもある。

完全実力主義の評価・報酬

各人のポジションの損益がデイリーでわかるセールス・トレーディング部門は、典型的なハイリスク・ハイリターンの職場である。報酬は成果比例で支払われるので、「アップサイドは無制限(unlimited)」といわれる。このため、巨額の富を得て「40歳で引退しよう」というのが、トレーダーやディーラーの合言葉である。しかし「年収の3～5倍」の収入を上げられない状況が数年続くと、即「肩叩き」の対象とな

る。あるいはマーケットの状況が悪化したり、金融機関同志のM&Aの結果、重複部門・余剰人員が出たりすると、たちまちレイオフの対象になる^{iv}。

企業金融部門(引受、M&A仲介等)に関しては、やや長い時間軸で評価されるが、ディールの成否(およびその数・金額)がすべてという意味では、同じく完全な成果主義である。また調査部門(アナリスト、ストラテジスト、エコノミスト等)では、顧客(機関投資家)に対する満足度アンケートや、Institutional Investor誌などのランキングが評価の基準となる。このような厳しいプロセスを生き残った者だけが、バイス・プレジデント マネジング・ディレクターと昇進して行く。

(2) 米国経営コンサルティング会社の人事戦略

高度なビジネス・スキルを試される採用

一部、会計事務所系のコンサルティング会社が学部レベルの新卒採用を行っているが、戦略系コンサルティング会社ではMBAの新卒採用が主力である。後述するように平均勤続年数が短いため、毎年大量のMBAを採用し、新陳代謝を図る仕組みである。入社への競争は熾烈で、極めてシビアなケース・インタビュー（その場でケースを与えて解かせる面接）等で厳しく候補者の絞り込みを行う。

多額の教育投資

短期雇用志向（後述）にもかかわらず、教育研修に相当な費用が注ぎ込まれる。1ヶ月程度の入社時研修（フルタイム）に加え、キャリア・パスに応じた非常に豊富な定期的トレーニング・メニューがある。また各コンサルタントがアクセスできる過去のコンサルティング実績や各種スキルのデータベースがイントラネット等を通じて自由にアクセスできるなど、各社ともナレッジ・マネジメント^vに力を入れている。

パートナー維持に必要なアップ・オア・アウト

パートナーシップ制を取る上位戦略コンサルティング会社では、ほぼ共通して「アップ・オア・アウト（up or out）制」を採用している。これは「2年程度で昇格できなかつたら解雇」というルールであり、会社によっては5年後に残れる可能性が10%程度という厳しさである^{vi}。このためコンサルティング会社では、コンサルタント マネージャー パートナーと、上職位に行くほど急速に人数が減り、逆に自治権や収入は増大する組織構造となっている。収益に貢献できない者は自動的に退出を迫られるため、会社としては生産性の低い人材を長期間抱え込むリスクがほとんどない。また、パートナーを

目指して、激務を厭わず熾烈な競争を繰り広げるため、専門人材としての品質が高レベルに保たれるなどのメリットがある。

(3) 投資銀行とコンサルティング会社の共通点

これまで述べてきた米国の投資銀行とコンサルティング会社に関し、両者におおむね共通する人事戦略をいくつか指摘することができよう。それは、修士号（大半がMBA）以上が採用の前提、有名ビジネス・スクールからの直接（新卒）採用が人材確保の主力、入社までの競争プロセスが非常に厳しい、極めて高い報酬と付帯的便益（perks and frills）が得られるが、給与の業績連動性は極めて高い、時間的・業績的なプレッシャーが極度に高い、専門人材が付加価値の高い専門業務に専念できるような組織上の仕組みが整っている（バック・オフィスの分離やリプログラフィックス部門^{vii}による支援等）、専門職としての成長が期待されているためにローテーションはない、短期雇用志向にもかかわらず能力開発に費用を惜しまない、管理職は専門職からの内部昇進が多い^{viii}、業績の上がない場合は容赦なく解雇する（常に解雇プレッシャーをかけて人材の品質を保つ）、解雇による欠員を定期的なMBA新卒確保で補充するため、組織が常に新陳代謝を反復・継続する、解雇リスクは大きい、職務経験が高く評価されるため有利な条件で転職が可能、などの点である。

こうしたプロフェッショナル・ファーム型のHRMには、専門人材の確保・育成・活用という意味では利点も大きいものの、デメリットも多い。収益性や効率性を極端に重視するあまり、過度の雇用流動化や雇用不安、QWL^{ix}の極端な低下（超長時間労働と極度のストレス）、モラル・ハザード（チームワークや職業倫理の不足・欠如、解雇される公算が

大きいときに必要以上のリスクを取る等)などの問題が起こりがちである。また、このようなシステムの下では幅広い知識と長期的な視野を持つ経営者の育成も容易ではないといわれる。米国でも、たとえば「ウォール街的な仕事」というのは、極めて特殊で「万人向けではない」といった認識が一般的だといえよう。

2. 米国一般企業の専門人材マネジメント

以上のようにプロフェッショナル・ファームにおける専門人事マネジメントは、日本から見るとかなり特殊なものである。しかし数の上では圧倒的多数を占める、それ以外の一般事業会社に関しては、かなり事情は異なる。米国一般事業会社のHRM(専門人材を含む)は、プロフェッショナル・ファームと比べると、ハイリスク・ハイリターン的な色彩がかなり緩和される。

(1) 学部からも採用

大企業では、学部(および大学院)からの新卒採用も行っている。ただ日本企業のように毎年一定数を定期的に一括採用するというよりは、優秀な学生に対し、エントリー・レベルでの門戸を開いているというイメージである。学生側も、リーズナブルに長く勤務する意識が強いものの、一生の雇用保障があるとは思っていない。

(2) 意外に長い雇用期間:

米国でも70年代頃までは、終身雇用(たとえばIBMのノン・レイオフ・ポリシーなど)や年功序列的な制度・慣習が存在していた。しかし80年代の不況時にレイオフが活発化したことなどから、労使間に不信感が生まれ、転職を繰り返すライフスタイルが定着したといわれる。したがって「米国の雇用流動性は高い」という認識は、日本に比べて高いのは

事実だが、ここ20年程の現象であり、不特定に出入りを繰り返すブルーカラー層や、解雇・転職が多いウォール街やシリコンバレー等を想定した側面もある。大企業のホワイトカラーに関しては、専門人材も含め、より長期の雇用スタイルが一般的といえよう。

(3) 企業内大学などを通じたヒューマン・キャピタルの蓄積

「米企業は完成した人材を外部から調達する」といったステロタイプのイメージに反し、教育研修制度も予想外に充実している。米国の企業および社会では、ヒューマン・キャピタルに対する認識が高いことが、その一因といえよう。内容的には、職種や個人の技能レベルに差異があるにもかかわらず一斉研修を受けさせることが多い日本企業とは異なり、米企業の場合は個人のニーズに応じてカスタマイズされた研修がほとんどである。

企業内大学は、その端的な現れといえる。企業内大学とは、人材開発の画期的手段として、企業内に設置された大学レベルの研修機関を指す。現在全米に約1,600校あるといわれ、その設立企業は、図表-2のとおり、製造業からハイテク、流通にまで及ぶ。たとえば最大手の一つであるモトローラ大学などは、400人のフルタイムの教授と、800人の契約教授、年間10万人の学生数を擁する巨大なものである。こうした社員教育に対するコミットメントは、社員教育重視といわれる日本企業のスタンダードと比べても大きく、米国企業の底力が感じられる。

図表 - 2 : 企業内大学を設置している
米国企業の例

Arther D. Little (コンサルティング), AT&T (通信), Bell Atlantic Corp. (通信), Anheuser-Busch, Inc. (ビール), Charles Shwab (証券), The Walt Disney Company (映画), Ford Motor Company (自動車), General Electric (電機), General Motors (自動車), McDonald's Corp. (外食), Harley-Davidson, Inc. (二輪車), Intel Corporation (コンピュータ), Mastercard Int'l (クレジットカード), McDonnell Douglas Corp. (防衛・航空), Motorola, Inc. (通信機器), Oracle Corporation (コンピュータ), Sears Roebuck & Company (流通), Sprint Corporation (通信), Sun Microsystems (コンピュータ), Tennessee Valley Authority (公益), United Healthcare (医療), Whirlpool Corp. (電機), Xerox Corp. (事務機器)

(資料) Meister, J.C. "Corporate Universities", McGraw Hill, [1998] pp.255-265より抜粋

図表 - 3 : G E大学のキャンパス風景



(注) ニューヨーク州オシニングにあるG Eクロトンビル大学。豊かな自然に囲まれた53エーカーの広大な敷地に、多数の学習施設、レクリエーション施設、宿泊施設などが点在している。毎年全世界から6,000人~8,000人のG E社員がここを訪れ、必要なコースを受講する。MBO (Management By Objectives) やSWOT (長所・短所・機会・脅威) 分析、ビジネス・スクリーン分析、シックス・シグマなど、ビジネス・スクールや経営コンサルティング等で使われる手法が、ここで編み出された。

(4) 米国型のローテーション制度

米国企業にも職種のローテーションは存在する。ただし新入社員がいきなりローテーション

から始める日本型とは異なり、一般的にはまず一つの専門分野を確立させてから、特定の選ばれた人材(いわゆる fast track)だけがローテーションの対象となるパターンが多い。たとえばG E社では、H P I (High Performing Individual) と呼ばれる選抜人材に、国内外の子会社経営や不採算事業の立て直しといった挑戦的な経営体験を次々と与えることにより、経営者に相応しい資質について判断するとともに、経営者として必要な経験を積ませるといった人事戦略を採用している。

3 . 革新が求められる金融専門人材のマネジメント

(1) 専門人材マネジメントに業界間格差が生じる理由

これまで述べたような、プロフェッショナル・ファームと一般事業会社のHRMの格差について、その理由を以下に簡単に考察してみたい。プロフェッショナル・ファームの場合、コア業務(あるいはバリュー・チェーンの中で、本来、最も付加価値が大きい業務)を行うのは、専門人材そのものであるが、一般事業会社の場合は、どちらかといえばゼネラル・マネージャーである(図表 - 4)。また、専門人材とゼネラル・マネージャーでは、確保すべき人材、動機付けなどにおいて、大きな相違がある(図表 - 5)。しかも、各人が短期間で収益を上げることが至上命題であるプロフェッショナル・ファーム(とくに投資銀行)と比べ、一般事業会社では人材に対する評価タイムスパンがより長くなる。こうした違いがあるため、どちらを「主役」と考えるかによって、全体としての人事組織戦略に大きな違いが生じる。以上を概念的に示したのが図表 - 6である。

図表 - 4 : プロフェッショナル・ファームと一般事業会社の人事組織の相違

タイプ 職能	プロフェッショナル・ファーム 型 (知識集約型)	一般事業会社型 (労働資本集約型)
ゼネラル・マネージャー (GM)	専門職から昇進	コア業務(経営戦略立案・経営判断)を行う主役
専門職	コア業務を行う主役	GMの決定した方針に基づき、財務会計・マーケティング技術等を担当
スタッフ	専門人材のサポート役	GMのサポート役・予備軍
典型的な該当業種	経営コンサルティング会社 監査法人、P-ファーム 投資銀行等	一般事業会社 商業銀行等

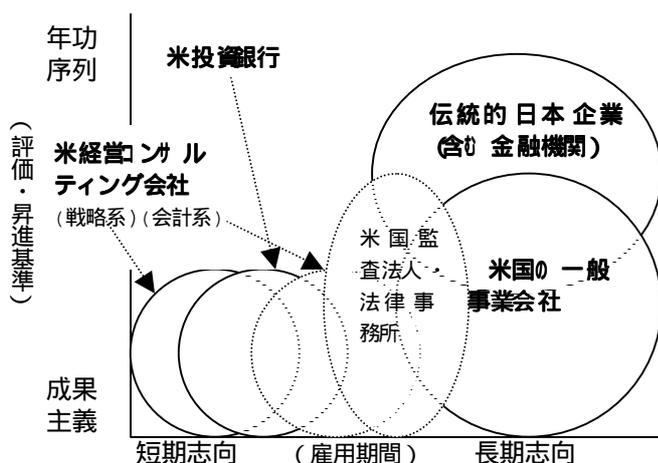
(資料) ニッセイ基礎研究所

図表 - 5 : 専門人材とゼネラル・マネージャーの相違

	専門人材	ゼネラル・マネージャー (GM)
求められる資質	高いスキル、耐力、スタミナ、決断力、自主性、創造性	総合的・多角的見地からの経営判断能力、管理能力、優れた人格・見識
動機付け	短期的な金銭的報酬、プロとしての満足度や成長	昇進・昇格・昇給・組織内での評価、長期的な自己実現や成長の可能性、安定雇用、会社への忠誠心
評価基準	短期的・定量的な成果	中～長期にわたる定性的・定量的成果
雇用形態	年俸制、フリーエージェント的	長期雇用

(資料) ニッセイ基礎研究所

図表 - 6 : 業界別人事戦略の相対関係 (概念図)



(資料) ニッセイ基礎研究所

(2) 金融業界における専門人材事情の日米比較

米国では、ここで取り上げた投資銀行を始め、投

資顧問、デリバティブ・ハウス、ヘッジ・ファンド、アセット・マネジメント(投資顧問・信託等)といった専門性の高い運用機関において、主にプロフェッショナル・ファーム型のHRMが採用されている。一方で、リテール志向の金融機関(マネー・センター・バンク以外の商業銀行、生命保険会社、個人向け証券ブローカー等)では、主に一般事業会社型のHRMである。つまり同じ金融業界でも、業態によって二つのHRMにわかれている。

ところがわが国の金融機関については、これまでこうした区別はほとんどなく、業態を問わず一般事業会社型が主流であった。大手証券会社や都銀や長信銀、信託銀行等では、運用部門や金融商品開発部門、事業法人部門など、欧米であれば投資銀行に相当するような業務も行うセクションも内包しているが、それら部門における金融専門人材に対しても、一律に一般事業会社型モデルが適用されてきたのである。

反対に、日本における外資系金融機関の多くは、本国にならってプロフェッショナル・ファーム型モデルを採用してきた。このため、金融機関における専門人材マネジメントに関しては、日系企業と外資系企業との間で、これまで大きなギャップが存在してきた。

(3) 増加する日系金融機関からの人材流出

現在、わが国金融業界における専門人材に関しては、「日系金融機関から外資系金融機関」という流れが、その逆の流れを大きく上回る状況にある。これは専門人材が、雇用安定性や完全成果主義に不安を感じつつも、専門職としての地位やキャリア・パスが確立し、成果に応じた高報酬が得られるプロフェッショナル・ファーム型人事モデルを魅力的と感じ始めたからに他ならないといえよう。

こうした動きに呼応して、思い切った人事制度改革を行う日系金融機関もある。専門職制度や

成果主義、年俸制度等を導入する企業が増えて
いるほか、たとえば日本興業銀行と野村証券の
合弁子会社である I B J ・ ノムラ ・ ファイン
シャル ・ プロダクツ (99 年 1 月発足) は、外資
系並みの成果主義を導入することを決めている。
また純粋な日系企業ではないが、日興証券や日
興リサーチ ・ センターから約 700 人が移籍した
日興ソロモン ・ スミス ・ バーニー証券では、日
興証券の人事制度を廃し、旧ソロモン ・ スミ
ス ・ バーニーの人事制度や組織制度、業務プロ
セスを採用している。

実は同様の事例は、欧州の金融機関にも見られ
る。80 年代後半以降、国際的な金融自由化の流
れを受けて、欧州 (大陸) の大手商業銀行など
が、より高成長 ・ 高採算な投資銀行業務 (M &
A 仲介等) への進出を狙って、英米などの中小
投資銀行の買収を仕掛ける事例が相次いだ。こ
うしたケースでは、いずれも買収される側の投
資銀行の企業カルチャーや人事制度への統一が
試みられている。こうして見ると、金融専門人
材の HRM に関しては、プロフェッショナル ・
ファーム型がグローバル ・ スタンダードと化し
た印象さえ受けよう。

(4) 新たな人事戦略の必要性

金融ビッグバンの渦中にあるわが国の金融機関に
も、重要性を増す運用業務や投資銀行業務の強化を
打ち出す金融機関は多い。しかし現実には、たと
えば都銀や長信銀の証券子会社の多くが、M & A の仲
介といった投資銀行業務の強化を打ち出しているに
もかわらず、その人事制度が旧来と大きく異なる
とは言いがたい。

むろん、都銀本体などでは今後とも人数的には大
半を占めるであろうリテール部門に関しては、人事
制度刷新の必要性は低いといえよう。しかし投資銀
行部門や運用部門等については、優秀な専門人材を

巡って外資系金融機関と争奪戦が繰り広げられるこ
とは不可避の状況にある。こうした観点からは、こ
れら業務における専門人材のマネジメントに関して
は、プロフェッショナル ・ ファーム型に近づける必
要があるといえよう^{xi}。具体的には、これら部門を
分社化や子会社化などを通じて明確に既存組織から
分離させたうえで、専門職制度の導入、ローテー
ションの廃止、個人業績の明確化、部門別給与の導
入、成果主義 ・ 年俸制の導入、フロント ~ ミドル ~
バック ・ オフィスの分化といった人事組織戦略を採
用することが効果的といえよう。

こうした人事組織制度の刷新には、当然相応の痛
みを伴う。しかし「投資銀行への変身」を目標とし
て掲げるからには、既存の伝統や企業文化を創造的
に破壊し、従来は至上命題であった雇用維持をある
程度は犠牲にすることも辞さないほどの覚悟と意識
改革が、経営側にも従業員側にも求められるといえ
よう。

ⁱ 人事組織制度を企業の戦略的目的に合わせてマネジメ
ントする手法。なお本稿でいう「専門人材」とは、金
融 ・ 財務 ・ 会計 ・ 法律 ・ 経営戦略 ・ マーケティング ・
人事管理等に関し、高度な専門知識や経験を持つホワ
イトカラー人材を想定している。

ⁱⁱ プロフェッショナル ・ ファームとは、狭義には経営コ
ンサルティング会社、監査法人 (公認会計士事務所)、
ロー ・ ファーム (弁護士事務所) 等を指すが、後二者
は比較的保守的な (一般事業会社に近い) 人事制度を
持つため、本稿では主に経営コンサルティング会社と
大手投資銀行 (バルジ ・ ブラケット ・ ファーム) を想
定する。

ⁱⁱⁱ ただビジネス ・ スクール卒業生は既に数年の職務経験
を持っているため、日本で言う「新卒」とは異なる。

^{iv} ただし大手投資銀行における勤務経験は、市場では高
く評価されるため、解雇されたとしても、バイサイド、
ベンチャー ・ キャピタル、プロブリエタリー ・ ファイ
ナンス、プティックの投資銀行等といった再就職先が
容易に見つかることが多い。

^v 社員や組織にバラバラに蓄積される知識 (ナレッジ)
を整理 ・ データベース化し、無形資産として体系的に
蓄積 ・ 管理 ・ 共有しようとする考え方 ・ 手法。

^{vi} ただし解雇されても、米国ではトップのコンサルティ
ング会社勤務経験が高く評価されるため、好条件で顧
客企業などに転職が可能なケースが多い。しかし一般
産業界が内部昇進を基本とする日本では、アップ ・ オ
ア ・ アウト実施のための十分なインフラが揃っていない。

-
- vii プレゼンテーション資料やレポートの図表などを専門に作成する部署。
- viii 「プロを管理できるのはプロを経験した者でないと勤まらない」という考えによる。
- ix Quality of Working Life：勤労生活の質。
- x 個々人のスキルの積み上げを、経営資源あるいは一種の社会資本として捉える考え方。
- xi ただこのことは、日本型HRMが見劣りするということを必ずしも意味しない。本稿は経営文化論には深く触れないが、日本型人事システムに普遍性があることは、2.の分析からも明らかである。ただ専門人材のマネジメントに限って言えば、アングロサクソンのスタイルが現状としては優位に立つといえる。

-
- ・ 本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものです。その正確性と完全性を保障するものではありません。
 - ・ 本レポート内容について、将来見解を変更することもあります。
 - ・ 本レポートは情報提供が目的であり、記載の意見や予測は、契約の締結や解約を勧誘するものではありません。なお、ニッセイ基礎研究所に対する書面による同意なしに本レポートを複写、引用、配布することを禁じます。

Copyright © ニッセイ基礎研究所 1996 All Rights Reserved

