

# SCB

SHINKIN  
CENTRAL  
BANK

NEW YORK 通信  
(第17-2号)

(2005.12.21)



信金中央金庫

SCB

総合研究所 (ニューヨーク駐在)

〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1

TEL.03-3563-7541 FAX.03-3563-7551

<http://www.scbri.jp/>

## 米銀の人事戦略

### 視点

真に優れた企業は、まず「何をするか」を決める前に「誰に任せるか」を決めるという。金融を含め、サービス業は「人材」が勝負であるとよく考えられている。一方、人材戦略は科学というよりはアートに近い、または「ブラックボックス」であるとも言われる。日本的な人事慣行は世界的にも優れていると以前は考えられてきたが、時代の変化により変貌を余儀なくされている。将来の日本企業の人材戦略を考えるうえで、人事戦略の方向性として強い影響を与えるであろう米国の人材戦略を理解することは欠かせない。よって、本稿では、米国の、主に金融機関の人材戦略に焦点を当て、優れた銀行の人材戦略について、多少なりともブラックボックスの解明を試みる。

### 要旨

- ・ 職員からみて業績目標は努力すれば達成可能であり、達成した場合に報酬が得られ、その報酬は魅力的でなければならない。ただし、報酬イコール金銭的報酬ではない。業績を達成すればそれを認められることがまず必要である。さらに、明確なキャリアパス、将来の成長の可能性を望む職員も多い。企業カルチャー、チームとしての一体感も重要である。
- ・ 人事戦略は、全社戦略と一致し、例えば企業としての方針と報酬制度はリンクしている必要がある。また、組織と人事戦略の関連も重要である。例えば、分業化・専門化した組織であれば、顧客紹介インセンティブ給のような縦割りの弊害を抑制する報酬制度の導入が求められる。
- ・ 人事戦略は経営手法とも一致していなければならない。例えば、米国的な業績主義の報酬体系を導入するためには、企業全体として、数値目標管理を中心とした経営を行っていく必要がある。

**キーワード** 米国金融機関、人事戦略

## 目次

- 1．はじめに
  - 2．人事理論および銀行における人事と生産性に関する先行研究
    - (1) 期待理論：人事・モチベーションの基礎理論
    - (2) 従業員満足が顧客満足につながる
    - (3) 人事戦略と全社戦略の方向性を一致させる
    - (4) 部下の業績を認め、的確な業績のフィードバックが有効
    - (5) 給料を上げるよりも、キャリアアップの機会を提供すべき
  - 3．人事戦略の各論および実践
    - (1) 組織
    - (2) 採用
    - (3) 配属・昇進
    - (4) 考課
    - (5) 報酬
    - (6) 研修
    - (7) 企業カルチャー
  - 4．考察
- 取材協力<sup>1</sup>
- 参考文献
- (別紙1) インセンティブ制度の例

---

<sup>1</sup> 本稿作成は、巻末にあるように、多くの米銀関係者等のご協力がなければなしえなかったものである。この場をお借りして深く感謝申し上げたい。

## 1. はじめに

米国の人事制度は、日本の従来型の人事制度とは基本的な点で大きく異なっている。典型的な日本型と米国型の人事制度と比較すると、例外も多いが、概して次のようになる。

(表1：日本型と米国型の人事制度の概要)

|                | 日本型                         | 米国型                        |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|
| 採用             | 新卒一括採用。業務を限定しないゼネラリスト採用     | 中途採用中心。業務を限定するスペシャリスト採用    |
| 業務の割当て、キャリアアップ | 社内でのジョブローテーションにより多種多様な業務を経験 | 同じ職種の中で昇進                  |
| 人事考課           | 総合的だが抽象的                    | 数値目標を達成したかどうか。             |
| 報酬             | 固定給中心                       | 固定給 + 歩合給等の変動給             |
| 雇用期間           | 定年まで終身雇用 + 定年解雇             | 年齢とは無関係な自由な契約              |
| 研修             | 社内研修が充実                     | 既にスキルのある人材を雇用し、業者等の社外研修で補完 |
| 全体的な特徴         | 各人の短所を直して、平均的な水準を上げる。       | 能力のある人材の長所を伸ばす。            |

## 2. 人事理論および銀行における人事と生産性に関する先行研究

### (1) 期待理論：人事・モチベーションの基礎理論

まず、銀行に限らず米国の人事制度の根底にある重要な考え方の一つに「期待理論」がある<sup>2</sup>。これは、従業員のモチベーションを上げるためには、魅力的な報酬、業績と報酬のリンク、業績の達成の可能性の3つが必要である、という説である。

報酬は魅力的か：一般的に言えば、金銭や高い職位は魅力的であるが、全ての人にとって魅力的とは限らない。

業績を達成すれば報酬は得られるのか：例えば、日本的な年功賃金では、業績をあげてもあげなくても、報酬は大きく変わらないが、米銀では、歩合給的なインセンティブを積極的に導入することにより、どのくらいの業績をあげればどのくらいの報酬が得られるかが事前にわかりやすくなっている。

現実的に業績は自分にとって達成可能なのか：報酬が魅力的であっても、その報酬を得るための業績が自分にとって達成不可能なほど高ければ、従業員は努力しよ

<sup>2</sup> Nadler & Lawler [1995]

うとしなくなるであろう。

## (2) 従業員満足が顧客満足につながる

銀行のようなサービス業では、従業員と顧客との間のやりとりにおいてサービスが生産・消費されるため、顧客満足度を上げるためには、従業員満足度をまず上げること、また従業員のスキルレベルを上げることが重要である、という考え方は以前から強い。例えば、Schneider〔1985〕は、ある米国の大西洋岸の銀行の28の支店142人の銀行職員と968名の顧客を対象に調査を行ない、サービスについての顧客の認識と職員の認識には強い関係があることを立証した。具体的には、職員のサービスが悪いとまず顧客が他行に流出し、職員は顧客からの不満が増えると耐えられなくなり、やはり他行などに流出する。銀行の顧客は自分で預金帳票に記入するように、サービスの生産には職員だけではなく、顧客も参加している。よって、従業員満足度が顧客満足度に影響を与えるだけでなく、顧客満足度も従業員満足度に影響を与え、相互に影響し合っている。

## (3) 人事戦略と全社戦略の方向性を一致させる

個別の人事戦略は人事戦略だけを見て良し悪しを判断すべきではなく、全社戦略と合っているかどうか重要である、という研究結果がある(Frei et al〔2000〕)。一方、人事戦略には、全社戦略により変えていくべきものもあれば、全社戦略に変更があっても普遍的に正しい戦略もあるのではないか、という考え方もある。Delery & Doty〔1996〕によると、人事戦略には次の3つの説があり、いずれも一定の場合において成立することが立証された。

普遍説：人事戦略には普遍的に正しい戦略があり、そうした人事戦略のベストプラクティスはどの組織にも正しい。

戦略一致説：人事戦略はその企業の全体の戦略と一致していなければならない。

人事戦略セット一致説：人事戦略には一定の特質があり、考課、昇格、研修などの人事戦略内で一致していなければならない。そしてその人事戦略セットは、全社戦略と一致していなければならない。

## (4) 部下の業績を認め、的確な業績のフィードバックが有効

Bartel〔2000〕では、カナダの大銀行の支店を対象に支店毎のパフォーマンスと人事戦略の実践の比較を行っている。業績の悪い支店では、支店長は部下同士で密告を奨励したり、顧客の前で職員の悪いところを指摘したり、顧客の手柄を認めていない、とのことであった。一方、支店長が変わり業績が改善している支店では、職員は支店長がどのような行動を期待していて、どのようなことを評価するかがわかりやすくなった、と言っている。支店長は、非公式なご褒美として、半日休暇などを認めている。また、以前から成功している別の支店では、支店長は部下の味方であり、顧客が多いときはテラーの席に座ることもある。この支店長は、よい仕事をした部下を認めている。これらを勘案すると、コミュニケーション、有効な人事考課とフィードバック、支店長は部下に半日休暇などのご褒美を与える権限があること、管理職が部下の業績を認めているかど

うか、がポイントとなっている。

例えば、銀行職員へのアンケート調査のうち、「仕事がうまくいったときに、私はどのように私の業績が評価されているかを明確に理解している」というポイントが高い方が貸出の伸びが高いという傾向が見られた。つまり、上司・部下相互および部下同士のコミュニケーションがうまくいっているとローンの販売もうまくいっている。この銀行の全ての支店長は同一の正式な人事規定を銀行本部から渡されているが、その運用については、かなり支店長によって幅があり、それによって支店の業績にも幅がある。

#### (5) 給料を上げるよりも、キャリアアップの機会を提供すべき

最近の研究 (Nalbantian & Szostak [2004])<sup>3</sup>では、2004年にバンクオブアメリカに買収されるまで、全米7位の銀行であったフリート銀行の人事改革について興味深い研究が行われている。フリート銀行はもっぱら合併・買収により成長した銀行であるため、職員の離職率が高いことが課題であった。そこで、同行では、離職率を低減させるために、その原因究明と解決を図った。同研究によると、1年以内に昇進した職員は離職しにくい、固定給よりも歩合給的なインセンティブ給の方が離職率を低減させる効果がある、直属の上司が離職すると部下も離職しやすい、などの客観的なデータを集めた。その結果、一律に固定給を上げたとしても、銀行にとってコストがかかる割には効果は薄く、むしろ実績を上げれば上げるほど収入も多くなり、また昇進の機会も多くなることを職員が理解できるような人事制度とすれば、離職率が減ることが明らかになった、ということである。

### 3. 人事戦略の各論および実践

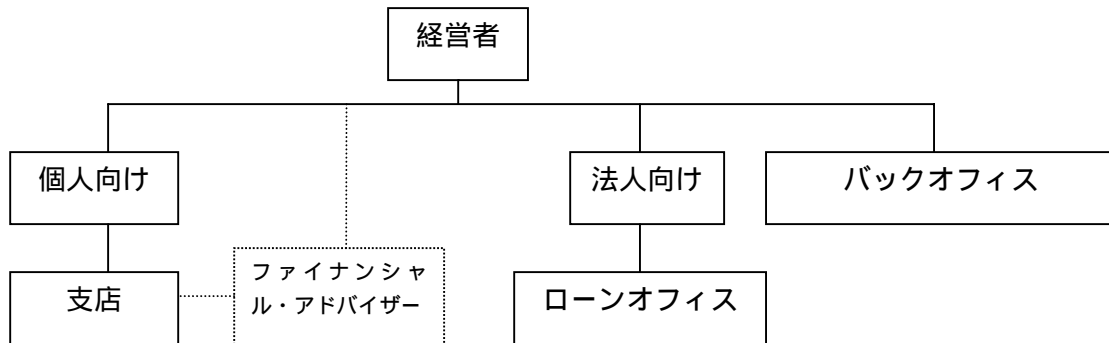
#### (1) 組織

米銀の人事戦略と実践を理解するためには、まず米銀の組織について理解する必要がある。米銀の組織で行われていることは、銀行業務の分業化、プロフェッショナル化である。大きく分けると、まず営業を行うフロント業務と、事務・庶務・管理等を行うバックオフィス業務に分かれている。このことは日本の銀行と同様であるようにも見えるが、米銀の場合はそれが徹底している。例えば、米銀の支店を見てまず驚くことは、カウンターの背後には窓口担当のテラー職員がいるだけで、日本の銀行のように検印を行う係長・課長のようなバックオフィス人員は支店にはいない。バック事務は支店から遠く離れた事務センターや本部に集中している。

さらに、米銀の多くは個人向けのリテール業務と融資業務を分離している。支店が担当するのは負債（預金）サイドのみであり、資産（貸出）は支店とは別の組織であるローンオフィスが責任を持つことが多い。

<sup>3</sup> Nalbantian, H. R. & Szostak, A, "How Fleet Bank Fought Employee Fight," Harvard Business Review, April 2004, Boston

( 図 2 ) 米銀の組織の例

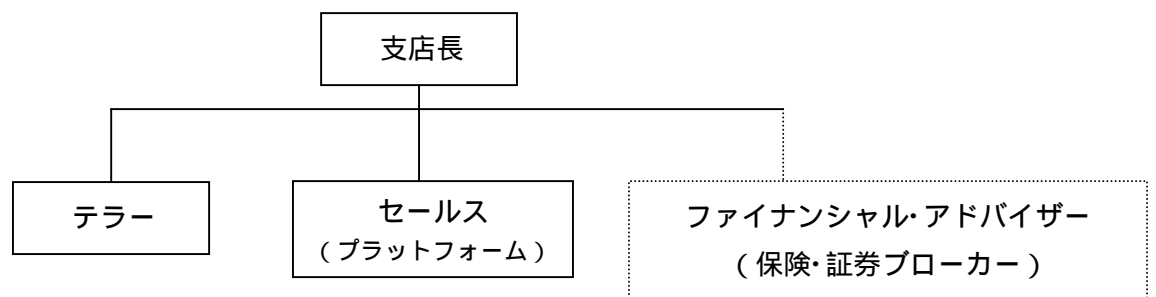


さらに、投資信託や保険商品を販売するのは、ファイナンシャル・アドバイザー等と呼ばれる上級外務員資格を持った系列または提携証券会社のブローカーであることも多い。彼らは特定の支店に常駐するのではなく、複数の支店を担当し、顧客にアポイントベースで会うことが普通である。

つまり、人材配置の見地からいうと、銀行には もっぱら個人に対する営業や預金集めを行う支店長をはじめとする支店の職員、いくつかの支店を担当して投資商品を販売するファイナンシャル・アドバイザー、法人営業および審査を行うローンオフィサー、バック事務、会計、財務、人事などの様々なバックオフィス人員、および 経営者、により構成されている。

さらに、支店内の役割分担は典型的には次のようになっている。

( 図 3 ) 米銀の支店内の役割分担の例



テラーはカウンターで入出金などの一般事務をこなす。セールスは、プラットフォームとも呼ばれ、新規口座開設事務のほか、住宅ローン、消費者ローン、クレジットカード、デビットカードの販売を行い(審査は行わない。) 銀行によっては基本的な投資信託や保険商品の販売を行う(外務員資格が必要)。ただし、複雑な投信・保険商品や株・債券などはシリーズ7と呼ばれる上級の証券外務員資格を持ったファイナンシャル・アドバイザー等と呼ばれるブローカーが担当する。

## (2) 採用

### 総論

このように米銀の組織は分業化されているため、採用も職種ごとに行われることが普通である。例えば、支店のテラーはテラーとして採用され、ローンオフィスのローンオフィサーはローンオフィサーとして採用される。特に大銀行ではテラーは比較的非熟練の業務として考えられており、高校卒業レベルの者が中心に採用されることが多い。一方、ローンオフィサーは大卒または大学院(MBA)卒を採用することが一般的である。つまり、職種により入口から異なっている。このように、職種別の採用、つまり横の専門化が行われているだけでなく、職位、つまり縦の細分化・専門化も行われている。例えば、支店長は行内から昇進する者もいるが、行内に候補者がいない場合、支店長として他行などから採用されることも珍しくない。

### 新卒採用

米銀であっても、新卒採用をしないわけではない。大手銀行であれば、有力な大学へリクルーターを派遣し、採用面接を行っている。大学生の場合は、夏休みにインターンといって短期間希望の銀行で働き、そこで学生・銀行側とも意見が一致すれば、卒業後その銀行に就職することも多い。

また、米国でも比較的大規模の銀行であれば、日本の銀行でいう総合職のように、大卒や経営大学院修士号取得者(MBA)の主に新卒者を対象に、「マネジメント・プログラム」と称して、1～3年間かけて銀行内の様々な職種を経験させ、将来の幹部候補生に育てる制度を持つ銀行もある。このほか、大学の新卒者に対し、3年間の期限付きでジュニア・ローンオフィサー(融資担当の見習い)として採用し、審査などのノウハウを教える代わりに雑用を含めた仕事を行わせ、3年後は解雇する制度を持つ大銀行もある。

### 中途採用

ただし米銀で採用と言え、多くの場合は中途採用である。米国の中途採用市場はネットワーク社会と言われている。わかりやすく言えば、コネ社会である。コミュニティバンクにおいても、重要な役職員を採用する場合は、まずはCEO等の経営陣がよく知っている人物、または知っている人から紹介された人材の中で適任者がいるかどうか優先される。つまり、経営者にとっては、優秀な人材を得るためにはどれだけ社外に人脈を持っているかが鍵となる。一方、大銀行の場合や、コミュニティバンクの場合でも知り合いなどで適任者がいない場合は、ヘッドハンティング会社に依頼したり、中間管理職以下の仕事であればインターネットや新聞広告に掲示することになる。

ところで、英語の「リテール」とはそもそも「小売業」という意味である。実際、米国

の個人向けのリテールバンキングでは、消費者ローンやカードなどの商品を「売る」ことを重視する志向が強まっており、その名のとおりリテール（小売業）化が進み、いわば「リテールバンキングのリテール（小売業）化」が進行している。ただし、従来型の「お堅い」銀行員は小売業的なセールスという行動様式を持たないため、個人の顧客に積極的なセールスができないという懸念も生じている。人に銀行業務という技能を教えることはできるが、セールスというのは技能というよりも行動様式であり、人の行動様式を変えていくことは相当に困難である。

こうしたことから、セールス力を重視しているバンクオブアメリカでは、小売業出身者の中途採用を積極的に行っている。しかもこれは、下層レベルではなく、支店長やその上の地区マネージャーレベルであり、リテールマネージャークラスの 35%は他業種出身であるという。彼らは銀行業務は知らないが、技能を教えることは難しくない。一方、彼らは部下のセールスマンのやる気を引き出したり、コーチ（指導）したり、数値目標に向けて達成の努力をすることができる。

#### ケーススタディ：ロックビル銀行の場合

大銀行の場合、低コストや商品の品揃えが競争優位の源泉となるが、コミュニティバンクの場合は、顧客一人一人を大切にしたサービスの質により競争優位を築こうとする銀行が多い。それでは、コミュニティバンクの場合、職員の採用段階において、どのようにして高いレベルのサービスを提供し得る者を見抜くことができるのであろうか。

ロックビル銀行は、ニューヨーク州に隣接するコネチカット州にある総資産約 970 億円のコミュニティバンクである。同行のクリスチン・ジョンソン SVP（人事部長）によると、サービス志向の強い職員を採用する秘訣は次のとおりである。

- ・まず、職員に必要な資質を明確にする。同行では、顧客とのリレーションシップ、サービス、付加価値の提供が職員にとって必要な資質と考えている。また、起業家的なマインド、あたかも自分で自分のビジネスを経営しているような自発的な行動が求められる。
- ・テラーの採用に関しては地元の人を優先する。同じ地元なので、彼らは顧客を知っているし、採用される職員自身、半分以上は、同行の顧客であるので、同行の価値観をわかっている。同行のカルチャーにフィットしやすい。また、地元の友人を顧客として獲得することもよくある。
- ・採用に際しては、まず書類審査段階でバックグラウンドチェック、推薦状のチェック、信用状態のチェックなどをしっかりと行う。
- ・テラーは銀行経験者ばかりではない。一般の小売業出身者が多く、コールセンターのオペレーターも多い。顧客に対するサービスのノウハウを得ていればよく、銀行経験は必ずしも重視していない。他の銀行からテラーを引き抜くわけではない。
- ・テラー採用の面接では、例えば「顧客との対応において自分ではすぐにこたえられな



いような問題が発生したら、どのように対応するか？」などと質問する。その理想的な答えとしては、人に押し付けるのではなく、自分の問題として責任をもって処理するかどうかのポイントである。また、問題へのフォローが重要である。そうした質問により、候補者がこれまでの職務経験で良好な顧客サービスを行っていたかがわかるという。これまでの顧客サービスの経験が当行で使えそうかどうか、それを面接でうまく表現できるかがポイントである。また、銀行なので正確性が重要であり、正直で信頼されることが必要である。これには、過去の上司の話は参考になるし、前の会社での入社率なども重要である。また、自分の仕事にプライドを持っているかどうか、自分の仕事に強い責任感を持つことが大事である。

- ・また、スーパー内のインストアブランチの支店長の場合は、スーパーやアパレルなどの小売業の店長などを中途採用する場合もある。ただし、一般の支店は銀行業務の経験がある人を雇うことが普通である。普通の支店に来る顧客は洗練されているし、インストアブランチでは柔軟性が求められるので、支店長に必要な資質も異なってくる。
- ・ローンオフィサーについては、基本的には他行の経験者を採用しており、審査の経験がある人を雇う。同行のような小さなコミュニティバンクでは自前でローンオフィサーを育てることはできない。採用後、業績がよければ上級ローンオフィサーに昇進する。

### (3) 配属・昇進

専門家・細分化が行われている米銀の組織では、配属も日本式のゼネラリスト型ではなく、スペシャリスト型である。業務の内容や特性が異なっているため、配属もその業務に合った人材が配属され、基本的にはその分野の中で昇進していくことになる。テラーがローンオフィサーになることはまずなく、その逆もない。

#### 個人向けリテール業務のキャリアパス

個人リテール業務のキャリアパスは典型的にはテラーまたはセールス（プラットフォーム）から始まり、まずは支店長を目指すことになる。例えば、中西部の大手地方銀行のスーパーマーケット内のインストアブランチの支店長によると、典型的な支店長になるためのキャリアパスは次のようになる。一般的な支店長へのキャリアとしては、大学を22歳で卒業して、それまでの経験により3～5か月間、短期のジョブローテーションを含めた研修制度に参加する。その後、支店のオフィスマネージャーになる（インストアブランチなどの小型店舗ではナンバー2～3の地位）。自らセールスを行うとともに、テラーの指導を行う。これを2～4年行えば、実績に応じて支店長になる機会も出てくる（つまり若い人であれば24歳くらいでインストアブランチの支店長になれる。）

ただし、テラーから支店長に昇進する例も珍しくない。そのインストアブランチの支店長自身は、高校を卒業して、まずテラーから仕事を始めた。5年間テラーをやりながら、夜学で大学に通った。大学卒業後にオフィスマネージャーとなり、それから

支店長となった。このように、米銀では支店長といっても、20代～30代の若い支店長も珍しくなく、また、女性の支店長も珍しくない。ミシガン州のコミュニティバンクであるオックスフォード銀行でも、高卒でテラーで入行した人で、セールスの実績があり、コミュニケーション能力がある人であれば、10年ほど、つまり30歳くらいには支店長になれるという。

多くの日本の金融機関のように、勤続20年ほど経て40歳を超えなければ支店長になれないこととの違いの原因の一つは、多くの米銀では、支店で企業向け貸出を行わないため、支店長には審査のノウハウは不要だからであり、必ずしも財務諸表を分析できる必要はない。支店長に求められるのは何よりもセールスの業績であり、同時にテラーなどのマネジメントや内部管理能力も必要となる。つまり米銀の支店長はより飲食店やアパレルなどの小売業の店長に近く、金融関連のスキルよりも、セールス力と対人関係能力が求められる仕事となっている。最近の傾向としてこれがさらに強くなってきており、バンクオブアメリカにおいては、支店の入口に立っているのは受付係ではなく、支店長である。支店長は、支店の前線で来店した個人客の要望を聞いて、担当の職員や窓口割り振ったり、相談にのったり、部下の指導を行っている。従来のように「奥の大きな机に座っている」状況ではない。

なお、コネチカット州のコミュニティバンクであるロックビル銀行の場合の典型的なリテール業務のキャリアパスは次のとおりである。

- ・ 同行における典型的なリテール業務出身者のキャリアパスとしては、テラー セールス担当 副支店長 支店長 地区マネージャー(アシスタントバイスプレジデント) バイスプレジデント(本部課長・次長級) シニア・バイスプレジデント(部長級) エグゼクティブ・バイスプレジデント(副頭取) CEO(頭取)となる。
- ・ ただし、実際のキャリアパスは様々であり、テラーの次にセールス担当ではなく、テラーの管理をするテラー長となる場合も多い。また、支店のセールス担当から本部のバックオフィスであるオペレーションや決済などを担当する場合もある。そうしたサービス事務が好きな職員も多く、必ずしも全員が人を管理する管理職を目指しているわけではない。

#### 職員のキャリア開発を銀行が支援する

コロラド州のファースト・ナショナル銀行では、銀行が積極的に職員のキャリア開発を支援している。まず、同行には個別の職員ごとに、2種類の計画がある。1つ目は、銀行の業績目標を細分化した部門の業績目標、さらにそれを割り振った個人の業績目標をどのような計画で達成していくか、という業績計画である。2つ目は、将来のキャリアアップの計画書というものがある。これは、例えば、テラーであればセールス担当になりたいとか、その後に支店長になりたいとかいう計画である。それに向けて、キャリアゴールを達成するためには何が必要かを上司と相談することもできる

し、人事部長自身がキャリアコンサルタントとなり、職員から依頼があれば、いつでもアポをとって相談にのっている。

次のレベルに上がる場合、例えばテラーから初級セールス担当者になる場合、必須要件として自発性やチームワークなどがあるが、それらは基本的に今の上司による人事考課で判断する。さらに、そのポストへの応募書類や面接などでも判断できる。

同行の支店のセールス担当はパーソナルバンカーと呼ばれ、職位は3段階となっている。パーソナルバンカー1というのは、セールスの初歩であり、預金口座開設が中心である。パーソナルバンカー2は消費者ローンの販売を含み、パーソナルバンカー3はリーダーシップがある者を言う。なお、同行では投資商品は販売していない。

さらに、同行ではジョブ・シャドウ制度により職員のキャリア開発を支援している。このジョブ・シャドウ制度では、例えばパーソナルバンカー1になりたいテラーが1日だけ見習いをして、それがどんな感じの仕事なのかを理解する制度である。もちろん1日だけですべてがわかるわけではなく、なりたい仕事の予備調査のようなものであるが、概要や感覚的なもの、どのような感じなのかはおおよそわかるものである。その結果、パーソナルバンカー1になる意欲を増す者もいれば、反対に、約20%の者は自分には向いていないと悟る。いずれにしても、無駄ではないという。

#### ローンオフィサー等の場合

一方、中小企業向け貸付を行うローンオフィサーについては、財務諸表を読む力・分析力が必要であり、新規法人取引も開拓する必要はあるものの、支店職員のような小売業的なセールス力、というよりは、取引先や会計士・弁護士等のネットワークを利用して、優良顧客を開拓していく人脈型のセールス・対人関係能力が必要な業務となっている。

#### (4) 考課

米国の人事考課の基本は「マネジメント・バイ・オブジェクティブ(目標管理)」、つまり数値目標を達成したかどうか、である。例えば、ある中西部の地方銀行の場合は次のようになっている。

支店長レベルでは、業績目標は預金増加、貸出増加、手数料収入、利益の4項目がある。四半期ごとに評価して、誰が4項目の目標全てを達成したか、誰が3項目達成したか、などを行内で公開している。インセンティブを誰がいくらもらったかもわかるようになっている。支店長の業績は、四半期ごとに考課される。業績が悪ければ仕事を続けることは難しくなる。1~2四半期で解雇されることはないが、1~2年やっても業績があがらない場合は解雇もあり得る。支店長の任期は2~4年が普通である。

数値目標による人事管理を行うためには、まず上司と部下との間で目標となる数値を設定する必要がある。上司、例えば支店長から見れば支店の業績が自分の業績となるた

め、目標を高く設定したい、と考える。一方、部下から見れば、目標を達成すれば報酬が得られ、達成できなければボーナスは減り最終的には解雇される可能性もあるため、目標をできるだけ低く設定しようとする。つまり上司と部下は利益相反関係にあることが普通であるため、目標設定のプロセスが重要となる。ここにおいて、目標は上意下達方式で目標を押し付けるのではなく、合意の上で設定することが望ましいが、このためには上司と部下との間で建設的な議論が行われることが望ましい。米国では、文化的に上司と部下の関係はあくまで業務上の命令系統であり、人間的な上下関係ではないと考えられているため、虚心坦懐な議論が可能であり、部下が上司に対して自分の意見を率直に言いやすいカルチャーがある。これにより、米国では数値目標型の人事管理が可能となっている。一方、日本では上下関係がビジネスとしての関係以上に厳しく、部下が上司に意見を言いにくい文化があるため、目標は上意下達になりがちであり、その結果、部下は自分の目標というよりは単に押し付けられた目標であり、自らの目標として達成に責任を持つ、というよりは一応の目安であり必ずしも達成しなくてもよい努力目標と考える懸念もある。よって、米国式の数値目標型の目標管理制度を日本で導入する際は、そうした目標設定プロセスにも配慮する必要がある。

さらに、上司と部下との間での業績考課に関するフィードバックが重要となる。米国では、部下の業績が思わしくない場合、思わしくないことをフィードバックせずに解雇すると、裁判上会社側が不利となると考えられている。部下の業績が目標と比較して思わしくないことを正確に伝え、部下が改善努力をする機会を与えることが重要と考えられているからである。また、部下としても今現在の会社からの評価が思わしくないことを知っていれば、じきに解雇されるだろうと予想できるため、次の仕事を探す余裕も出てくるため、解雇のショックも和らぐ。

なお、人事考課において米国でよく使われているのがいわゆる 360 度考課である。これは、上司だけでなく同僚や部下からの評価も勘案して考課を行う仕組みである。例えば、ニュージャージー州のユニティ銀行では、一般社員の考課は課長が行うが、課長の考課は部下である一般社員の課長に対する評価も勘案して部長が行う。これにより、一般社員の不公平感・不満がかなり減少したという。

北東部のあるコミュニティバンクでは、職員ごとに業績目標を設定し、業績目標には職員も合意のサインをして、責任を持つことを約束する。上司は四半期ごとに職員と面談を行い、目標の進捗状況を確認し、最終的な考課は年に 1 回行う。業績と報酬はリンクしており、トップクラスの業績の職員は 7% の昇給、優良な職員は 5%、標準以上なら 2.5 ~ 3% の昇給だが、標準よりも悪い職員には昇給は一切ない。給与だけでなく、福利厚生も業績に連動しており、健康保険なども、銀行側の負担額が優秀な職員は月に \$ 20 分加算され、標準以上なら \$ 15 加算される。標準以下なら加算はない。標準よりもやや低い業績の職員に対しては、上司が重点的にコーチ（指導）するため、次回からは標準以上になる場合も多い。業績が下位 10% 程度の職員は、業績主義の同行には合

わないことは彼らも理解しているので、解雇されるまでもなく自発的に去ることが普通であるという。

## (5) 報酬

### イ．米国コミュニティバンクの給与水準

あくまで都市における一般論であるが、日米の銀行の違いとして、米国では幹部レベルを除けば、中小銀行の方が給与などの報酬は高い場合も珍しくない。なぜなら、中小銀行であるほど、バンカーの質が重要になるからである。大銀行は広告宣伝費をふんだんに使えることもあり、ブランド力があるため、職員が営業努力をそれほどしなくても顧客を集めることが可能である。一方、顧客からみればあまり聞いたこともないような中小銀行であれば、バンカーの力で顧客を獲得しなければならない。一般的には小さな組織の方が仕事の幅も広く、バンカーあたりの権限や責任も大きい。このため、高い報酬を払わない限り、優秀なバンカーを採用することができない、という事情がある。特にローンオフィサーの場合は、中小銀行の場合は自前で育てられないため、大銀行からスカウトする必要がある、そのためには報酬も高くする必要がある。

まず、米国コミュニティ銀行協会の調査による、暦年 2003 年の米国のコミュニティバンクの平均的な年間給与水準は次のようになっている<sup>4</sup>。米国の金融機関は合計で 14 兆円もの人件費を支払っており、これは非金利費用の 43%を占めている。これは、銀行にとって最も重要な資産が「人材」であることも示している。(年収は \$ 1 = ¥ 110 換算。)

- ・一般テラー：190 万円～228 万円の固定基本給に加え、13 万円～20 万円のボーナス
- ・テラーを統括する役席者：307 万円（固定基本給）+ 18 万円（ボーナス）+ 19 万円（歩合給）
- ・支店長：固定基本給 424 万円・総収入 438 万円（預金量 16.5 億円未満の支店）～固定基本給 556 万円・総収入 608 万円（預金量 82.5 億円以上の支店）
- ・法人ローンオフィサー（非不動産担保）：固定基本給 1,098 万円・総収入 1,340 万円
- ・法人ローンオフィサー（不動産担保）：固定基本給 1,001 万円・総収入 1,182 万円
- ・住宅ローンオフィサー：固定基本給 784 万円・総収入 1,015 万円
- ・消費者ローンオフィサー：固定基本給 658 万円・総収入 737 万円
- ・コンプライアンスオフィサー：固定基本給 383 万円・総収入 385 万円～固定基本給 778 万円・総収入 816 万円

ちなみに、米国の 2002 年の政府・民間をすべて含めた固定給与の平均は 442 万円、

<sup>4</sup> ACB [ 2004 ]

報酬計で 534 万円となっている<sup>5</sup>。つまり、米国の金融機関の給与水準は、テラーは低めに抑えてあり、支店長や本部のコンプライアンスオフィサーで平均並み、ローンオフィサーは平均を大きく上回っている、という状況である。日本の金融機関のイメージからすると、支店長の給与水準が相対的に低く感じるが、これは先述のとおり、米国の金融機関の支店の業務はもっぱら個人を対象とした預金集めであり、貸出は支店とは別のローンオフィスにいるローンオフィサーが行うからである。傾向としてはローンオフィサーのように法人を対象とする職務では給与が高く、主に個人を対象とする支店長は相対的に低い。ローンオフィサーでも個人向け住宅ローンとなると法人向けよりも低くなる傾向が見られる。つまり、対象とする顧客の規模が大きいほど、米銀の銀行員の給料は高くなる傾向がある。

#### ロ．インセンティブ報酬の戦略的活用

職員の技能を磨くことは可能だが、行動様式や考え方を変えることは困難であると言われている。ただし、報酬制度を変更し、銀行にとって望ましい行動を行った職員に報酬を与えることにより、職員の行動を銀行の望ましい方向に向けていくことは不可能ではない。

報酬には金銭的な報酬と福利厚生、その他個室や社用車などのステイタスシンボルもあるが、本節では金銭的な報酬を中心に議論する。金銭的な報酬には、ベースとなる固定給与（サラリー） 銀行、部門または個人の業績に連動した賞与（ボーナス）に分けられる。さらに、ボーナスのうち、例えば当座預金開設 1 口座につき 10 ドル支給など、あらかじめ業績に見合う報酬額が決まっている歩合給に近いものは特に インセンティブ給と呼ばれる。固定給および一般的なボーナスについては、日本の金融機関でも一般的に利用されているため、本節では歩合給に近い インセンティブについて主に紹介・議論する。

さらに、リテール銀行業務でのインセンティブ給には、テラーなど自らはセールスを行わない職員が顧客をセールスを行う職員に紹介すると得られるリファール（紹介）インセンティブおよび セールス担当者が消費者ローンや貯蓄預金などの商品売れば売るほど得られる歩合制のセールスインセンティブがある。

米銀のように各業務が専門化してくると、どうしても横の連携が悪くなり、いわゆる縦割りの弊害が発生しやすい。紹介インセンティブは、こうした官僚的な縦割主義を是正するために、部門間で顧客を紹介し合うことを奨励することを目的として発生したものと考えられる。紹介インセンティブでは、例えば、窓口のテラーが預金をしにきた顧客に住宅ローンニーズがあることを知り、その顧客を、住宅ローン販売担当者に紹介すると 1 件当たり \$ 20 などのボーナスが支給される。多くの場合、月ごとか四半期ごとに紹介実績に応じて、まとめて現金で支給される。インセンティブの管理は、支店長が

<sup>5</sup> Statistical Abstract of the United States 2004-2005 No. 618

手作業で管理している場合もあれば、全社的な管理システムを導入している場合もある。この紹介ボーナス制度は米銀では極めて一般的である。セールス担当者であっても、中小企業向け貸付、プライベートバンキング、株式売買など自らは販売できない商品を顧客から求められた場合は、販売資格のある職員にその顧客を紹介することになり、内容に応じて紹介インセンティブが得られることもよくある。

なお、紹介インセンティブは、単純に紹介件数×金額で支給されることが普通だが、セールスインセンティブはより複雑である。まず支払いのための最低の業績ラインが設定されていることが普通であり、例えば業績目標値の80%~90%は達成しなければ支給されない。また、クロスセリング（取引深耕）を重視している銀行の場合、一人の顧客に対し、4商品以上（当座預金、貯蓄預金、CD、デビットカード等）を販売した場合にはボーナスが入るが、3商品以下の場合はゼロ、という設定にしている銀行もある。（銀行によっては、3商品以上でよい、など様々なバリエーションがある。）このように格差をつけることにより、セールス職員は中途半端で終わらせずに、より多くの商品を売ろうと努力する。

さらに先進的な例を挙げると、ある巨大銀行では、例えば比較的大口の預金であったとしても、預金口座を開設しただけではセールス担当者のインセンティブポイントは低く、口座開設後90日以内に預金残高が増えれば大きなポイントが得られるような仕組みとなっている。これにより、セールス職員は預金口座開設後に残高を増やそうと、その顧客に手紙を出したり電話をしたり、セールス努力を続けることとなる。また、このようにしてコンタクトを取ることにより、他の商品を販売するきっかけがつかめるかもしれない。同行では、このような商品販売インセンティブに、顧客維持率および顧客満足度率を掛けることにより、セールス職員のインセンティブ給が決まる。（例えば、商品販売インセンティブが100ポイント、顧客維持率が-5%、顧客満足度が+10%の場合、 $100 \times 95\% \times 110\% = 104.5$ ポイントが金額換算されて支払われる。）同行では、商品を単に販売するだけでなく、顧客が満足してその銀行と取引を続けていない限り大きなインセンティブ給は得られない仕組みとすることにより、銀行の目指す方法にセールス職員を向かわせようとしている。

このように、特にセールス志向の強い大銀行ほどインセンティブを効果的に設定している。米国の大銀行では、高いセールス目標を職員や支店に課し、社内でも競争をさせ、目標と実績の乖離の状況を数値データで頻繁に本部から支店にフィードバックしている。セールス目標は単なるノルマではなく、実際に達成すればインセンティブ給、旅行、休暇、表彰などのご褒美がある。また、業績が目標に達しない場合、「コーチング」といって上司等指導者がその職員を指導する。また、ヒントになるようなリソースや情報を本部が支店に提供する。こうした様々な施策の組み合わせにより、大銀行は職員1人あたりの収入などの生産性を向上させており、その中でもインセンティブ給は重要な役割を担っている。なお、米銀の具体的なインセンティブ制度の詳細は別紙1のとおりであ

る。

また、職員を一律に扱うのではなく、重要な職員を特に優遇し、メリハリをつける銀行も米銀では珍しくない。例えば、ニューヨークのある大手銀行では、特に抜けてもらっては困る大事な職員 60 人を選び、約 200～400 万円相当分の同行の株式をボーナスとして 5～10 年の売却禁止期間を条件として払うことにした。これは重要な職員の流出を防ぐためには必要な措置であるという。なお、同行のトップの 3 人(会長・副会長・CFO)は退職するまで自社株は売れない規則とすることにより、それだけ真剣に経営に取り組む仕組みとなっている。

## 八．その他の報酬

そもそも報酬を支払う前に、業績をあげた職員を銀行として公的に認識する必要がある。多くの米銀でセールスコンテストや表彰制度が導入されており、優秀な職員は頭取との食事会、旅行のご褒美などのほか、写真が本店に飾られることも珍しくない。

また、フリー銀行の研究でも述べたとおり、昇進・キャリアアップの可能性も職員のモチベーションにとって重要である。ニュージャージー州の有力地銀であるコマース銀行は、年率約 20%もの割合で支店を増やしている。同行の人件費は平均的には必ずしも高い水準ではないが、同行が成長しているため、職員には支店長になるなどの昇進・昇格のチャンスが多くあるため、よく働くという。また、カンザス州のブルーバレー銀行のレニヤーCEO によると、給料だけでなく、優秀な職員には昇進の機会を与える必要があり、つまり銀行自身を成長させていくことが経営トップの役割であるという。

## (6) 研修

銀行業務についての初心者新卒を採用して各金融機関が独自に研修を行い、その金融機関に合った人材を育成する日本型とは異なり、典型的な米国型では既に技能のある職員を中途採用し、即戦力として活用することが一般的である。ただし、米銀は日本の金融機関ほど行内での研修には力を入れていないと断定することは適切ではない。米国には約 9 千もの金融機関があり、研修に力を入れている銀行も少なくない。

### a. コロラド ファーストナショナル銀行の企業内大学<sup>6</sup>

ファーストナショナル銀行は、コロラド州の総資産約 700 億円のコミュニティバンクである。同行では、ギルマン頭取が職員調査を行ったところ、各職員にとって、キャリアパスに関する要望が多いという結果が出た。同頭取は、銀行にとって職員が最も重要な資産であると考えていたので、企業内大学を設置することにした。研修の重要性を示すため、この企業内大学の学長は、頭取自らが勤めることとなった。企業内大学といっても、もちろん学位を出す正式な大学ではないが、一定のコースを終了し

<sup>6</sup> Cocheo [ 2004 ]



た場合に、修了書は出している。

またすべて自行内で完結する研修制度でもない。いわば研修のための窓口であり、具体的には、同行独自の講師による研修が 23%、外部の研修業者によるものが 34%、オンラインベースの研修が 43%となっており、こうした組み合わせにより、職員の技能をレベルアップする内容となっている。コース内容は様々である。同行の職員は 240 人しかいないため、かなり職員のニーズに合ったものを提供することができる。人気のあるコースは、マイクロソフトエクセルの使い方のような技術的なもの、銀行業務の基礎、時間管理、コミュニケーションなどである。

さらに、「学習マップ」と呼ばれる業務とポジションごとの研修計画を作ることとなった。それぞれの業務のポジションを分析し、そのポジションの業務内容、必要な資格や資質は何か、またそれはその業務を行うためにどのくらい重要であり、それは OJT で学べるのか、研修が必要なのか、それを学ぶことはどのくらい困難なのか、などを明確にした。例えば、個人向けセールス担当になるためには、次のような資質が必要であるとしている。

- ・ 不可欠の資質：自発性、顧客サービス技能、チームワーク
- ・ その業務についてから学ぶべき技能：パソコン技能や商品知識など
- ・ 事前に持っていることが望ましいが、その業務に就きながら学ぶことも可能な技能：セールス技能や規制に関する知識

こうした「学習マップ」は業務とポジションごとに作成されるが、それとは別に職員個人ベースの「職員開発行動計画」が作成される。この計画には、本人の進みたい方向や行いたい業務、そのために研修で何を学ばせるべきかなどを明確にしている。これにより、自分の行いたい業務と、今の自分とのギャップは何か、それをどう埋めていくか、を計画的に考え、実施することができる。さらに、同行の職員は外部研修を受ける際に、年間約 30 万円まで学費の補助を同行から受けることができる。

こうした研修制度の充実の結果、動向の内部検査におけるコンプライアンス状況は改善し、口座維持率やクロスセリングが上昇し、職員の離職率が大幅に減少したという。

#### b. ビューシー銀行の例（イリノイ州）

ビューシー銀行は、イリノイ州のアーバナ・シャンペイン地区にある総資産約 1,600 億円の優良地銀である。特に同行は、職員教育を非常に重視している。同行には Busey Way（ビューシー式経営）という経営方針がある。これはもっぱら顧客に対する対応の方法について定めたものであり、例えば顧客サービスの基準の概要は次のとおりとなっている<sup>7</sup>。これらを職員に徹底的に教育している。

<sup>7</sup> 同行の冊子“The Busey Way Focusing on Excellence”

- ・ 顧客が入ってきたら、すぐにあいさつをする。電話なら 3 コール以内に受話器をとる。
- ・ 今何か仕事をしていても、顧客が来たらそれを中断して顧客に集中する。
- ・ 顧客は自分の家に来たお客さんと同じように友好的に受け入れる。
- ・ 顧客の声を聞き、当行の商品は顧客が理解できるような方法で説明する。常識と適切な判断により、手数料の減免等が適切であればそれを行う。
- ・ 顧客の懸念や不満には 24 時間以内にお答えする。
- ・ 自分自身でわからないときは、「わかりません」と答えるのではなく、わかる人間を探す。
- ・ プロフェッショナルとして当行の商品を理解する。
- ・ チームワークを重視し、顧客や同僚に対して自分にして欲しいと思うことと同等の敬意を持って接する。

ただし、これは単なる心構えではない。人事考課も業績だけでなく、このビューシー式経営方針に従ったかどうか重要な評価項目となっている。職員はビューシー式にのっとっているかどうかを期待されているし、検査される。人事考課では、顧客に対して適切に対応しているか、苦情処理は適切か、などが細部にわたり考課表の項目となっている。

また、同 CEO によると、「我々はプロとして顧客とのコミュニケーションに卓越していなければならない」という。例えば、顧客との文章のやりとりで、スペルミスや文法ミスがあったら顧客は同行のことをよく思わないであろう。これは文章だけでなく、話し言葉も同じである。このため、同行では小さな冊子に適切な言葉・文章、そうではない言葉・文章を記載し、各職員に配布し、内容を徹底している。

実際に、クール CEO からその冊子をいただいたが、電話の転送の仕方、不適切な文章表現（例：×There are three computers in the office. Three computers are in the office.前者は文法的には間違っていないが、表現として弱さが感じられるということ。）などが事細かに、ただし簡潔に冊子に記載されている。職場のエチケット集といってしまうとそれまでだが、同 CEO が最も重要な経営方針・施策の一つとして、多忙な中で筆者のために割いてくれた 45 分のインタビュー時間のうちの相当部分をこの Busey Way の説明に使ったことから、いかに同行にとってこれが重要であるかが理解できる。

同行では、入行時の人材教育に力を入れており、パートを含めてどのような職員でも、まる 1 日のビューシー式経営方針についての研修を受けさせる。さらに、常勤職員であれば、どのレベルの職員であっても、入行時に CEO はじめ経営陣全員がそれぞれ直接我々の経営哲学を語るという。入行時の研修は、レベルによって異なるが、通常はテラーでも 1 週間、上のクラスなら 1 か月の研修を行う。

## (7) 企業カルチャー

このように、ビューシー銀行がトップ自ら率先して行っていることは、Busey Way という顧客サービス志向の企業カルチャー作りである。企業カルチャーというものは、自然発生的に出来上がることが普通であるが、米国企業の場合は、トップなどの経営者が意図的に作り上げていく場合も多い。例えば、ビューシー銀行の場合は、採用した職員に徹底的に顧客サービスのあるべき姿について研修することにより、顧客サービスのカルチャーを全社的に醸成しようとしている。顧客サービスのカルチャーができてしまえば、あとは経営者がこまごまとした指示を部下に出さなくても、部下が自発的に顧客志向のサービスを行い、結果的に同行にとって望ましい方向に会社全体が動いていくことになる。つまり、経営者にとって望ましい企業カルチャーを作り、職員に徹底させることに成功すれば、あとは職員が自発的に動いて結果を出してくれるものである。経営者は職員の箸の上げ下ろしまで指示することはできないため、部下に権限を委譲する必要があるが、効果的な権限委譲は、望ましい企業カルチャーがあって初めて実現可能ともいえる。

企業にとって望ましいカルチャーを養成するには、人事戦略の実行の各段階で、カルチャーを徹底させる必要がある。例えば、「優れた顧客サービス」を企業カルチャーにしたいとする。まず採用の段階では、ロックビル銀行のように、顧客サービス志向の強い職員を採用する必要がある。その際、面接を行う銀行の職員も顧客サービス志向の強い職員でなければならない。入社後の研修では、ビューシー銀行のクール頭取のように、顧客サービスの重要性を職員に説く必要がある。人事考課においては、単に業績を上げるだけでなく、「優れた顧客サービス」を実行しつつ実績を上げた者を評価する必要がある。そして「優れた顧客サービス」を実行した職員は公的に認め、ボーナスや表彰で報いなければならない。もちろん、社内でも出世できるのも、「優れた顧客サービス」を行った職員だけである。さらにその前提として、「優れた顧客サービス」を測定できる仕組み、例えば外部業者による顧客満足度調査、顧客ロイヤリティ調査、ミステリーショッピングなどにより、正確に計測する必要がある。

## 4. 考察

子供の頃、何かいいことをしたり、よい成績をとったりした場合に、どのようにされると嬉しかったらうか？おそらく、多くの子供は、よいことをしたことを親や先生などの権威が認め、握手をしたり頭をなでたりして愛情を示すと同時に、ご褒美としてお小遣いをもらうことにより、次もがんばろうと思ったであろう。このようによいことをしたという認識、愛情、金銭的報酬、そのいずれも重要であり、どれか一つ欠けても効果は薄くなる。企業が業績を上げるために、職員のやる気を引き出す方法は、こうした子供の頃の体験と何ら変わるものではない。よい業績を上げた職員は企業として認め、

愛情や敬意を表するとともに、その業績に見合う金銭的報酬を支払うことにより、その職員はさらに力を発揮することになる。ここでいう認識には、公正な人事考課のフィードバック、表彰制度などが含まれ、愛情には、職場でのチームワークや一体感、協力的な同僚、効果的な上司の指導や企業カルチャーなども含まれるだろう。そして、金銭的報酬にはボーナスやインセンティブが含まれる。職員が能力を引き出すための動機付けを行うためには、これらのいずれも重要であり、欠くことはできない。

こうした基本的な考え方については、日米とも大きな違いはないだろう。ただし、米国型の方がより徹底してそれを行っているように思える。また、米国型の方がより全社戦略と人事戦略の方向性の一致に敏感であるように思える。例えば、ある銀行がセールス志向の強い銀行になりたいとする。日本型の人事制度であれば、既にいる銀行員にセールスを教えようとするだろう。一方、米国型であれば、実績のあるセールスマンを新たに雇って銀行業務を教えることになるだろう。その上で、数値目標を設定し、達成した職員にはボーナスを支払い、福利厚生制度を充実させ、目標を達成できない職員には指導はするが、それでも目標を達成できない職員はそこに居辛くなり、自ら去るような雰囲気となるだろう。

経済が成熟化し、競争が激化すると、可もなく不可もないような中ぐらいの業者は不要となり、専門的な強みがなければ生き残れない。このため、米国企業では、直しても中くらいにしかならないような短所は思い切って捨て、企業としてのエネルギーを自社の長所を伸ばすことに集中している。これは人事戦略についても同様である。米国型の人事制度はトップクラスの人材の業績を上げようとし、下のクラスは可能性のありそうな者に入れ換える。一方、日本式の人事制度は平均的な水準を上げようとし、特に短所を直そうとする。日米の置かれている環境は異なり、一概に比較することはできないが、例えば、業績面を簡単に比較すると次のようになる。役職員当りの収入、利益とも米銀が大きく上回っており、そうした役職員一人当たりの生産性の高さが最終的な ROA の差にも出ている。日米の人事戦略の違いが業績の違いにもあらわれているということは否定できないだろう。

信用金庫（2005年3月）と米銀（2005年6月）の業績比較<sup>8</sup>

|               | 信金(2005年3月) | 同規模米銀平均 |
|---------------|-------------|---------|
| 役職員当り年間収入(千円) | 19,023      | 24,918  |
| 当期利益/役職員数(千円) | 1,581       | 6,435   |
| 総資産当期利益率(ROA) | 0.16%       | 1.41%   |

一方、米国型のメリハリのある人事制度、特に考課制度を導入したいが、公正な考課を行うことが難しく、躊躇している日本の金融機関経営者も多いと思われる。これは、

<sup>8</sup> 出典：連邦預金保険機構、2004年度全国信用金庫概況。米銀は総資産1～10億ドルの商業銀行の平均であり、2005年1月～6月までの数値を2倍にしている。為替は\$1=¥110換算。信金は単体、米銀は連結ベース

人事制度だけを「米国型」にしようとするからである。米国型の人事制度を導入する場合は、米国型の経営手法を導入していなければ、十分に機能しないであろう。

米国型の経営手法の基本は、「マネジメント・バイ・オブジェクティブ」、つまり、あらかじめ設定した数値目標を達成したかどうかを評価する、ということである。例えば、米国のコミュニティバンクの経営者のボーナスは、その金融機関のROEなどの利益率が同業・同規模平均と比べてどのくらい高いのか、平均との差の大きさに応じて、あらかじめ設定された算式にもとづき決定される場合が多い。融資渉外担当者の場合は、貸出残高や手数料収入などがあらかじめ決められた目標水準をどのくらい上回ったか、その上回った度合いに応じて支払われる場合が多い。窓口テラーの場合も、住宅ローン顧客を行内の担当者に1人紹介すれば例えば\$15のボーナスがもらえる、ということをおあらかじめ理解しているため、ボーナスが欲しい者は努力するし、努力しない者は報われないことを理解している。いずれにしても、評価される側はどのくらいの業績を上げるとどのくらいの報酬になるかが事前にわかっているため、公正となり、恣意的ではないことが理解できる。すなわち、経営の目標を極力数値化し、それをブレイクダウンして組織の末端にまで数値目標を分配してはじめて米国型の人事考課制度が有効に機能することとなる。

そのような手法をとると、セールス第一主義、目先の収益第一主義となり、顧客サービスの質が低下するのではないかと、という懸念ももちろんある。このため、多くの米銀ではサービスの質も極力定量的に計測し、数値目標化して向上させようと努力している。例えば、ミステリーショッパーという顧客のふりをしたスパイが支店のサービスレベルを定期的にチェックしている。ある地方銀行では、コールセンターを使い、コールセンターから毎月各支店の30名の顧客に無作為に電話し、その支店のサービスレベルを調査し、基準となる顧客満足度を超えていると、その支店のボーナスプールを増やし、下回るとボーナスプールを取り上げている。また、外部業者を使って顧客満足度調査を定期的に行っている金融機関も多い。こうした調査の結果、サービスレベルが低い、という指摘を受けた職員に対しては、支店長などの上位者が指導を行うこととなる。

むろん個別金融機関の経営は個別金融機関の経営者が考え、実行していくべきことであるが、こうした数値目標管理型の経営手法を既に導入しているという前提の上で、米国型のメリハリのある人事制度を、日本式をアレンジするとすると、例えば次のような制度が考えられる。

比較的規模の大きな信用金庫（都市型の総資産5,000億円以上の信用金庫を想定）

信用金庫とはいえ、総資産5,000億円を越える規模となると、かなりの大型金融機関であるといえる。コミュニティバンクとしての理念は持ちつつも、影響力のある大型金融機関としての洗練されたマネジメントを行っていく必要がある。ただし、組織が専門化・高度化していくと、どうしても縦割りの弊害が生じる。このため、横の連

携を奨励する紹介インセンティブなどを効果的に利用することが考えられる。

- ・ 支店の業務体制を抜本的に見直し、検印などの後方事務は極力効率化し、バックオフィスについては、本部や事務センターに集中し、効率化する。支店にはテラー、セールス担当および必要最低限の管理職をおき、セールスとサービスの拠点とする。
- ・ 支店においては、サービス（テラー）担当とセールス担当を明確に分離する。テラーについては、取引事務を中心とし、報酬は固定給が中心となる。自らはセールスは行わないが、顧客のニーズを聞き、ニーズがある場合はその顧客をセールス担当者に紹介する。テラーには、紹介した内容や件数に応じて、紹介ボーナスを支払う。
- ・ 支店のセールス担当には、ボーナス制度を工夫し、セールスの件数や額が多いほど報酬が多くなるようにする。この際、支店全体の業績に連動したボーナスだけでなく、個人の成績に連動した歩合給的なインセンティブ給を組み込む。チームワークを重視する場合、前者を重視し、業績を重視する場合は後者を重視する。
- ・ 投資信託や保険の販売は、外務員資格を持ち、なおかつ十分な説明ノウハウを持った職員を全ての支店に配置することは必ずしも現実的ではない。資格と能力を持った職員がいくつかの支店を担当し、顧客とのアポイントベースで会って販売する。販売額等に応じてボーナスを支払う。
- ・ 貸出担当と預金担当を明確に分離する。貸出担当は審査のノウハウが必要なため、専門家として慎重に育てるが、預金担当はセールスのセンスのある者を小売業者などからスカウトする。貸出担当のボーナスは融資残高や不良債権比率に連動させる。

比較的規模の小さい信用金庫（非都市型の総資産 1,000 億円未満の信用金庫を想定）

- ・ 支店のバックオフィスについては、極力本店に集中するか、外部にアウトソーシングする。
- ・ テラーとセールスを明確には分離しない。テラーは取引業務を行うだけでなく、基本的な商品を理解し、説明を行う（無論必要な資格に応じて）。顧客が興味を示した場合、本部や母店の専担者に紹介する。テラーには紹介件数および金額に応じてボーナスを支払う。
- ・ 貸出担当者は自前で育てることにこだわらず、必要であればノウハウを持つ者を大規模金融機関からスカウトする。
- ・ 投信・保険などを取扱う場合、技能のある者を他金融機関からスカウトして本店に配置し、各支店からの取次ぎを受けて説明やセールスを行う。

中間的な規模（総資産 1,000～5,000 億円）の信用金庫の場合はこの および を適宜ミックスさせていくことになるだろう。つまり、金融機関の規模と市場が大きくなるほど組織は細分化・専門化・効率化し、小さければ兼任、アウトソーシング、他金融機関

からの人材の調達に頼ることになるだろう。いずれにしても必要なことは、業績を上げた職員を認めること、そしてそれに見合った報酬（金銭、昇格・昇進、その他）を支払うことである。

（文責：ニューヨーク駐在 Senior Analyst 青木 武）

[sri@shinkinny.com](mailto:sri@shinkinny.com)

### 取材協力先

バンクオブアメリカ

ビューシー銀行

シチズン銀行

コネチカット・バンクアンドトラスト

ファースト・ナショナル（コロラド）銀行

フィフス・サード銀行

独立米国コミュニティバンク協会全国大会

ノースフォーク銀行

オックスフォード銀行

ロックビル銀行

シェナンドーバレーナショナル銀行

ランダル・シュラー教授（ニュージャージー州立大ラトガース校）

サミット銀行

ワコビア銀行

ほか

### 参考文献

America's Community Banker (ACB),"ACB's 2004 Compensation Survey," *Community Banker*, October 2004

Bartel, A., P, "Human Resource Management and Performance in the Service Sector: The Case of Bank Branches," National Bureau of Economic research Working Paper, Jan 2000

Boorstin, J., "100 Best Companies to Work For," *Fortune*, Jan. 2004

Collins, J., *Good to Great*, Harper Business, 2001

Cocheo, S., "If you Build It, They Will Learn," *ABA Banking Journal*: Feb 2004; 96, 2, American Bankers Association

Delery, J. E. and Doty, D. H., "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions," *Academi of Management Journal*, Aug 1996, 39, 4, p.802-835

- Frei, F. X. et al, “Inside the Black Box: What Makes a Bank Efficient?,” Harker, P. T & Zenios, S. A. eds, *Performance of Financial Institutions*, Cambridge: Cambridge University Press, 2000, p. 181-203
- Hofstede, G., *Culture and Organizations: Software of the Mind*, McGraw Hill, New York, 1997, p. 113
- Hunter, L. W., “How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective,” 1995, Wharton School Working Paper
- Nadler, D. A. and Lawler III, E. E., “Motivating Individuals in Organizational Settings,” *Psychological Dimensions of Organizational Behavior*, Staw, B. M (edit), Prentice Hall, New Jersey, 1995
- Pope, N.W. “Mickey Mouse Marketing”
- Schneider, B. and Bowen, D. E., , “Employee and Customer Perceptions of Service in Banks Replication and Extension,” *Journal of Applied Psychology*, August 1985 Vol. 70, No. 3, p. 423-433
- Schultz, H. and Yang, D. J., *Pour Your Heart into It*, Hyperion, New York, 1997
- Serres, C., “Good Fortune for Third Federal employees,” *Crain's Cleveland Business*. Cleveland: Jan 24, 2000.Vol.21, Iss. 4; pg. 17
- US Census Bureau, *Statistical Abstract of the United States*, 2004-2005
- Welch, J. and Welch, S., *Winning*, Harper Business, April, 2005
- インゴ・ウォルター、「GE キャピタルの株主価値経営」、ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー、2001年1月号

本レポートは、経営判断の参考となる情報提供のみを目的としたものです。施策導入等に関する最終決定は、ご自身の判断でなさるようお願いいたします。また、当研究所が信頼できると考える情報源から得た各種データなどに基づいてこの資料は作成されておりますが、その情報の正確性および完全性について当研究所が保証するものではありません。

なお、本レポートのうち意見にわたる部分は、筆者の個人的見解であり、必ずしも信金中央金庫としての意見を反映させたものではないことをご断りしておきます。記述されている予測または執筆者の見解は、予告なしに変更することがありますのでご注意ください。また、本レポートは、掲載時点における情報提供を目的としています。したがって施策実施・投資等についてはご自身の判断によってください。



(別紙1)

## インセンティブ制度の例

### I. 南部のコミュニティバンク(連結総資産約1,031億円)

#### 《1》テラー用インセンティブ制度

##### 1 対象者

常勤テラーおよびパートタイムテラーのうち週に13時間以上勤務している者。銀行での勤務期間が30日未満の者を除く。

##### 2 頻度

毎月支店長が査定し、毎月テラーに支払われる。

##### 3 査定項目

###### (a) 顧客サービスの質(各項目とも0~6点。36点満点)

- ・顧客と対応する際にスマイルがあるか
- ・情熱的で温かみのある挨拶をしているか
- ・顧客を名前で呼んでいるか
- ・迅速で正確な処理を行っているか
- ・アイコンタクトはあるか(顧客に対して興味を示しているか)
- ・Thank you とお礼をしているか

###### (b) 事務の正確性(31点満点)

- ・貸借が合っている率(95%以上合っていれば20点。80%未満なら0点)
- ・現金引出しの制限を守っているか(95%以上守っていれば5点、80%未満なら0点)
- ・規定外の小切手などを受入れていないか(守っていれば6点、いなければ0点)
- ・適格な方法に基づく照合事務を行っているか(行っていないければ-10点)

###### (c) チームワークなど(33点満点)

- ・情熱的に同僚とともに働くことができるか(0~6点)
- ・服装や外見はプロフェッショナルでドレスコードに合った適正なものか(0~6点)
- ・席は整頓されていて、プロフェッショナルな外観を保っているか(0~6点)
- ・出席率(欠席0なら6点、2日を超えれば0点)
- ・遅刻率(0回なら6点、3回以上なら0点)
- ・何か特筆すべき事項があればプラス3点

###### (d) 顧客紹介(10点満点)

毎月、顧客を他部門等(住宅ローン、投信・保険など)に紹介するリファーマル目標がある。(達成すれば10点、しなれば0点)

以上を合計し、110点満点中100点以上なら\$100、95~99点なら\$50、90~94点なら\$30が支払われる。90点未満なら支払われない。

## 《2》セールス担当用インセンティブ制度

同行では、新規口座を開設する権限のある支店職員はセールス担当者で見なされる。セールス担当者には、テラーと類似顧客サービス、事務の正確性、チームワーク、顧客紹介の月\$100までの基本制度に加えて、月\$750までのセールスインセンティブがある。

最初に顧客が支店に来た目的に加え、次の商品を2商品以上合わせて販売すれば、ボーナスが加算される。(最初の商品は商品数としてはカウントされるが、セールス担当者の努力ではなく、顧客の意思でセールスできたことになるので、ボーナス額としてはカウントされない。)3商品以上なら合計額が\$25の高い方、4商品以上なら合計額が\$35の高い方、5商品以上なら合計額が\$45の高い方、6商品以上なら合計額が\$80の高い方がボーナスとなる。

- ・ 無金利当座預金：\$7
- ・ 金利付き当座性預金：\$9
- ・ 法人向け当座預金：\$7
- ・ デビットカード：\$6
- ・ インターネットバンキング：\$10
- ・ インターネットでの支払い：\$15
- ・ 給与振込み：\$5
- ・ 貯蓄預金：\$7
- ・ 5,000ドル以上のCD(定期性預金)：\$25
- ・ 5,000ドル未満のCD(定期性預金)：\$7
- ・ 貸金庫(年間賃貸料の50%)
- ・ 自動口座振替：\$10
- ・ 小切手の注文：\$2

例えば、顧客が支店に来た目的が無金利当座預金口座開設の場合は次のようになる

- a. 無金利当座預金開設のみ：\$0(3商品未満の場合はボーナスなし)
- b. あわせて貯蓄預金を開設：\$0(＂)
- c. あわせて貯蓄預金とインターネットバンキングを申込み：\$7+\$10<\$25 なので\$25が支払われる
- d. あわせて、インターネットバンキング、自動口座振替、5,000ドル以上のCD、を販売した場合：\$10+\$10+\$25=\$45>\$35 なので\$45支払い

- ・北東部の地銀（連結総資産約 1,680 億円）
- ・個人のインセンティブについては、支店長の場合、6 項目の目標があり、配分は新規事業貸付が 15%、非金利収入が 20%、新規住宅ローン取得が 12.5%、新規消費者ローンが 12.5%、給与振込みが 15%、預金増加が 25%となっている。インセンティブの基準額は、四半期あたりで \$ 750（つまり年間 3,000 ドル）であり、トータルスコアで目標の 90%以上を達成していれば支給される。スコア × 基準額の割合で実際の金額は計算される。つまり、例えば 2005 年の第一四半期にトータルで目標の 95%を達成した場合、その支店長には 712.5 ドル（\$ 750 × 95%）が支給される。
- ・支店のセールス担当については、個人のインセンティブ給は、個人の目標、セールスと紹介ポイント、顧客プロフィール、顧客からの感謝の手紙などをスコア化し、クロスセリング率（商品販売数 / 顧客数）× スコアなどをもとに計算される。例えば、セールス担当の商品販売ポイントについては、次のように決められる。
  - ・ 中小企業向け当座預金口座開設：@10 点、6 口座開設で 60 点
  - ・ 住宅ローン：@75 点、3 件で 225 点……
 これらを合計し、合計で 1,000 点であったとする。また、販売商品数が 60、顧客数が 40 であったとする。クロスセリング率は  $60 \div 40 = 1.5$  となるので、インセンティブ四半期合計は  $1,000 \text{ 点} \times 1.5 = 1,500 \text{ ドル}$  となる。さらに、新しい法人または顧客獲得で \$ 10、新規住宅ローン獲得で \$ 100 を追加で支払うようになっている。
- ・支店のテラーのインセンティブ給については、リファーマル（紹介ボーナス）が中心である。つまり、窓口に来た顧客を例えば住宅ローン担当者に紹介すればポイントとなる。テラーあたりのリファーマル件数の目標については、四半期あたり最低 20 件となっている。最も稼ぐテラーは四半期あたり \$ 300 得る。リファーマルの管理は、ペーパーベースで行っているのをやめて、2002 年からシステム化した。これは、基幹システムそのものではなく、基幹システムに連動した外付ソフトウェアとなっており、自動化している。
- ・支店へのチームインセンティブとしてのプールは、支店が各業務の目標を達成すれば支給される。目標の内訳は、セールス関連が 30%、預金増加が 30%、住宅ローンが 12.5%、消費者ローンが 12.5%、非金利収入が 15%となっている。目標を 100%達成した場合は、四半期あたり 1,000 ドル（約 10.5 万円）が支店に支給される。目標を下回っていても、目標の 90%以上を達成していれば支給される。
- ・このほか、職員全体としては、頭取賞、テラーオブザイヤー、頭取とのランチ、受賞者は賞入りの名刺が使える、などの報酬がある。
- ・クロスセリング（重ね売り、取引深耕）を推進するためには、マクドナルドのように、商品とサービスをセットにして販売すると、効率的であり、職員にとっても売りやすい。例えば、当座預金、デビットカード、オンラインバンキング、電気料金などの支払いなどをセットにしている。

- ・この銀行では、顧客にもインセンティブがある。顧客が他の顧客を紹介して当座預金を開設したら、サンキュークッキーを自宅に届ける。ビジネス顧客などがほかのビジネス顧客を紹介すると、旅行券などがもらえる。また、5年間同行の顧客でいてくれたら、ゴディバチョコレートを顧客に贈呈する。顧客感謝の日などもある。

・カリフォルニア州の地方銀行（連結総資産約1,700億円）

- ・同行の支店のテラーの上司にあたるカスタマーサービススーパーバイザーのボーナスは次のとおり。なお、テラーの評価にはミステリーショッパー<sup>9</sup>を使っている。その結果は取締役会にも報告しており、全職員にも開示している。

| 支店の収益（計画に対して） | サラリーに対するボーナス率 |
|---------------|---------------|
| 120%～         | 10%           |
| 105-120%      | 7.5%          |
| 95-105%       | 5%            |
| 85-95%        | 2.5%          |
| 80-85%        | 1%            |
| ～80%          | 0             |

- ・サラリーが年収で500～1,000万円相当のローンオフィサーのインセンティブは次の表のとおり

| 項目         | ウェイト | 目標を100%達成した場合の四半期あたり基準額 | 四半期目標の例  |
|------------|------|-------------------------|----------|
| 貸出残高増加     | 45%  | \$2,250                 | 130万ドル増加 |
| 貸出手数料収入    | 30%  | \$1,500                 | 4.1万ドル   |
| 延滞率        | 15%  | \$750                   | 0.6%未満   |
| リテール投資商品紹介 | 10%  | \$500                   | 10万ドル    |
| 合計         | 100% | \$5,000                 |          |

例えば、第一四半期の貸出残高目標は130万ドルの増加であったとする。この目標を100%達成した場合、その四半期のインセンティブは\$2,250となる。150%達成の場合は\$3,375(=\$2,250×1.5)、80%なら\$1,800(=\$2,250×0.8)であり、80%未満の場合はインセンティブは支払われない。4項目の基準額合計は四半期あたり5千ドル、つまり年間ベースで2万ドルとなるため、固定給が年間8万ドルとすると、固定給の25%に相当する額がインセンティブ給の基準となる<sup>10</sup>。

<sup>9</sup> お客のふりをした本部側のスパイ

<sup>10</sup> 同行に限らず一般的に言うと、固定給：インセンティブの割合は、平均的な業績の職員で100：15～25程度が一般的であり、米銀とはいえ、通常の銀行の場合は報酬の大部分は固定給である。

- ・ 職員の表彰制度も充実しており、チームパフォーマンスと個人の成績がよかった者には賞が与えられる。毎年スターセールスマン7人には、豪華客船での7日間カリブ海旅行のプレゼントがある。例えば、ローン残高を8億円増やしたり、ローン手数料を4千万円分ほど稼ぐとそうしたご褒美がある。
- ・ さらに、成績の良いものには頭取賞（夕食を一緒にする）、セールス賞などもある。本店の殿堂の壁には、各賞を受賞した職員の写真が2～3年飾られる。なお、賞の選択においては、同僚からの推薦も重視する。

「New York 通信」に関するお問い合わせは、信金中央金庫営業店または総合研究所(TEL: 03-3563-7541、FAX: 03-3563-7551)までお寄せください。

なお、総合研究所ニューヨーク駐在のE-mail アドレスは sri@shinkinny.com です。

【バックナンバーのご案内：New York 通信（平成 16 年度以降）】

| 号 数      | 題 名                  | 発行年月         |
|----------|----------------------|--------------|
| 第 16-1 号 | 米国金融機関の地域開発・貢献活動     | 平成 16 年 7 月  |
| 第 16-2 号 | 米国の田舎におけるコミュニティバンキング | 平成 16 年 8 月  |
| 第 16-3 号 | リレーションシップバンキング再考     | 平成 16 年 11 月 |
| 第 17-1 号 | 米銀のビジネスモデル（前編）       | 平成 17 年 9 月  |
| 第 17-1 号 | 米銀のビジネスモデル（中編）       | 平成 17 年 9 月  |
| 第 17-1 号 | 米銀のビジネスモデル（後編）       | 平成 17 年 9 月  |

\*バックナンバーの請求は信金中央金庫営業店にお申しつけください。

\*なお、28号以前のバックナンバーについては41号、29号～第15-4号のバックナンバーについては第16-1号の巻末に掲載しております。

ご意見をお聞かせください。

信金中央金庫 総合研究所 行

今回の New York 通信について  
(17 - 2)

今後、New York 通信で取り上げてもらいたいテーマ

信金中央金庫総合研究所に対するご要望

差し支えなければご記入ください。

年 月 日

信用金庫 部署名

役職名

氏名

ありがとうございました。信金中央金庫営業店の担当者にお渡しいただくか、総合研究所宛ご送付ください。

(〒104-0031 東京都中央区京橋 3-8-1)

(E-mail : s1000790@facetoface.ne.jp)

(FAX : 03-3563-7551)