

Title	都市銀行における第3次オンライン化と新人事政策
Sub Title	Technological innovation and new human resources management in commercial banks
Author	清山, 玲
Publisher	慶應義塾経済学会
Publication year	1990
Jtitle	三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.83, No.特別号-I (1990. 9) ,p.188- 203
JaLC DOI	10.14991/001.19900901-0188
Abstract	
Notes	飯田鼎教授退任記念論文集：社会政策・労働運動史・労働問題
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19900901-0188

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

都市銀行における 第3次オンライン化と新人事政策

清 山 玲

目 次
はじめに
1 銀行の80年代経営戦略と第3次オンライン化
2 第3次オンライン化にともなう労働の変化
(1) テラーの労働の変化
(2) 渉外（得意先係）労働の変化
(3) 役席者の労働の変化
(4) 労働力編成の変化
3 新しい人事政策と労働問題
(1) 新しい人事政策—人事制度の改変
(2) 新人事制度下の労働問題
おわりに

はじめに

1980年代とりわけ後半に入って以後、金融の自由化・国際化が急速に進み、銀行をとりまく経営環境は著しく変化してきている。この金融の自由化・国際化のなかで、従来の証券業・保険業との間の、あるいは銀行内でみると普通銀行、長期信用銀行、信託銀行、相互銀行および信用金庫等の間の一定の棲みわけが崩れてきたこと、加えて外国資本の参入が進みつつあることから競争が激化している。

このような状況のもとで、銀行業とりわけ都市銀行では、国際化戦略（海外拠点の拡充）の展開、投資銀行機能の強化、そしてこれらのリスクをともなう業務に耐えうる経営基盤をつくるために国内リーテイル分野の強化といった経営戦略を推進しようとしている。これらの経営課題を量・質ともに十分に遂行するために、80年代後半にはいって、都市銀行各行は技術的基盤の構築として第3次オンライン化を進めながら、人材面でも新しい人事政策を打ち出してきており、労働過程の変化には著しいものがある。

本稿では、銀行の経営戦略の変化をふまえたうえで、その一環として導入された第3次オンライン化とこの効率の利用を促す新人事政策について検討する。その際、第3次オンライン化技術による労働過程の変化、およびこの基礎の上に打ち出された新人事政策の目的とその具体的な制度改変の

内容について経営の側面から明らかにするとともに、労働組合の内部資料やヒアリング調査に基づきながら労働者の側面から新人事政策の影響および労働者の労働実態について明らかにする。⁽¹⁾

こうした問題を取り扱うのは、近年いわゆるホワイトカラーと呼ばれる労働者は非常に増大しつつあり、この層の分析が労働問題研究にとってますます重要になってきているにもかかわらず、その重要な一角を構成する銀行労働者について、具体的にはまだほとんど明らかにされていないという状況があるからである。とりわけ、経営環境の変化に対応して80年代中葉に打ち出された第3次オンライン化の労働者への影響や新人事政策・新人事制度とそのもとでの労働実態について概括的に論じたものは、これらの導入後間もないことに加えて、金融機関とりわけ銀行では経営サイド・労働組合サイドともに人事面での資料公開を非常に限定していることもあってきわめて少ない。⁽²⁾

若干結論を先取りすると、分析の結果、次のことを指摘できるであろう。すなわち、第1に、80年代における都市銀行の経営戦略が、70年代半ば以後の国債の大量発行・消化、日本経済の低成長への移行にともなう法人企業の資本蓄積方式の変更にとともなう資金の調達・運用面での行動変化、経済摩擦の激化のなかで米国の金融市場解放要求の高まり等に対応した蓄積方式の構築にほかならないこと。第2に、都市銀行が構築しようとしている蓄積方式の技術的基礎である第3次オンライン化はそれ自体従来の労働内容を変化させるが、これをテコに職務の分割・再編を進め、大量の非正規雇用労働者の利用を可能にすること。第3に、新人事政策は、経営環境の変化に適合的で効率化に資する人材の育成・強化のために打ち出されたが、そのもとでは、第3次オンライン技術を基礎にした職務の分割・再編を通じて、正規雇用の非正規雇用での代替がかなり進められていること。第4に、新人事政策・新人事制度は、正規雇用の総合職、一般職、派遣常用、嘱託・パート労働者等との差別化の制度化・強化を一層おしすすめるだけでなく、成果対応型賃金へのシフトなどから正規の総合職あるいは一般職労働者の内部での競争の激化をももたらしていること。第5に、新人事政策下では、正規雇用のなかでも、一般職女子の低位固定化、中高年労働者の相対的評価の低下、労務職の漸次的排除とこれにとともなう雇用の不安定化、賃金等労働条件向上の抑制等が著しいことである。

1. 銀行の80年代経営戦略と第3次オンライン化

銀行の80年代における経営戦略は、基本的には、70年代中葉以後に現れた、①「減量経営」型「合理化」の遂行過程で生じた大企業のいわゆる「銀行離れ」、および②貿易・経済摩擦が激化するなかでの自由化・国際化等の急速な進行に対応してとられている。

日本企業の資本蓄積方式は、1973年の第一次石油危機を契機とする74～75年の戦後最大の不況か

注(1) 紙幅の制約上、非正規雇用および労務(庶務)職については簡単にふれるにとどめざるをえなかった。

(2) この問題に関する主要な研究業績として、ここではさしあたり、渡辺峻『現代の銀行労働』大月書店、1987年、同「第3次オンラインと労働過程」(『経済』1989年10月号)をあげておく。

らの回復過程で大きく転換し、「減量経営」型「合理化」が強力に遂行された。これは、売上高が停滞し操業度が低下した状況にあっても利潤を回復・上昇させていくことを目的に、①過剰設備の整理・廃棄と新鋭設備への生産の集中、②借入金の圧縮と資金調達コストの引き下げ等による金融費用の節減、③雇用および賃金・労働条件の両面から、不況による経営悪化の負担を人件費の節減などの「合理化」によって労働者に積極的に転嫁していくことであった。

銀行業との関連で重要なことは、金融費用節減の一環としての長期戦略的な資金調達コストの引き下げが、在庫の圧縮・設備投資の抑制等による資金需要の鈍化を背景に、銀行借入依存の体質から脱却⁽³⁾させると同時に、資金運用の効率化と金利選好を強めたことである。これが預金歩留率（取引先企業の借入金にたいする預金の割合）の低下といったいわゆる「企業の銀行離れ」（自己金融化）と呼ばれる現象を生じさせたのである⁽⁴⁾。

以上のような70年代中葉以後の変化を背景に、1980年代とりわけ後半に入って以後、金融の自由化・国際化が急テンポで進展している⁽⁵⁾。規制緩和が進み、これまで明確な棲み分けがあった銀行・証券・保険といった業務の境界線が不明確になり、金融機関の同質化傾向とともに競争が激化してきている。こうした状況にあって、銀行業とりわけ都市銀行は、80年代に入って、次の三本柱からなる経営戦略をとっている。その第1は、国際化戦略である。これは、日本企業の海外進出・多国籍化に対する金融面でのカバー、米国等による日本の金融市場開放要求への対応だけでなく、より積極的に各国の諸企業との取引をめざして海外拠点を拡充・展開することを意味している。第2は、投資銀行機能の強化である。これは、金融の自由化・国際化のなかで規制緩和が進むもて、銀行が証券業務へ進出し、株式の売買へも積極的に取り組んでいくことを意味している。第3は、国内リーテイル分野（小口金融）の強化である。これは、銀行が、国際化戦略をとり投資銀行機能を強化することとともなって増大するリスクを支えるためにとられた戦略である。都市銀行は、従来主として相互銀行・地方銀行・信用金庫などが取引をしてきた中小企業や個人を対象とするリーテイル分野へも進出するようになっている。

このような経営戦略を遂行するために、80年代中葉以後、第3次オンライン化と新人事政策が都

注（3） これは、第1に、設備投資の抑制・在庫の圧縮等による資金需要総額の圧縮を背景に、従来の長期借入金依存の資金調達方法を改め、長期資金は内部留保や引当金の自己資金と社債の発行による調達へと変更すると同時に、長期借入から短期借入に切り換えるという方法によって遂行している。第2に、第一次石油危機不況後の企業利潤の回復にともなって、時価発行増資や時価転換社債の発行などを通じたプレミアムの獲得による実質資金調達コストの引き下げをはかったこと、いわゆる外部金融から内部金融への転換の追求があげられる。

（4） 千田・鐘ヶ江・奥野著『変革期の銀行・証券』180ページ参照。

（5） 金融の自由化・国際化すなわち金利の弾力化・自由化、金融行政の弾力化・自由化および対外金融取引・業務の自由化等の背景には、金融構造の変化（①国債の大量発行とこれにともなう発行条件の弾力化・金融機関の証券業務への参入などの国債の引受・消化促進関連行政の変化、②第一次石油危機を契機とする低成長への移行にともない法人企業の資金調達・運用方法の効率化・多様化してきたこと、③金融資産選択における金利選好意識が高まってきたこと）や米国の金融市場解放要求の激化がある。鐘ヶ江毅「日本の金融構造の変化」（千田・鐘ヶ江・奥野著『変革期の銀行と証券』有斐閣、1986年）を参照。

市銀行を中心に次々と導入されたのである。新人事政策については第3節で詳述し、ここでは第3次オンライン化についてかんたんにふれる。

第3次オンライン・システムの目的は、金融の自由化・国際化・証券化と70年代半ば以後日本企業の蓄積方式が変化するなかで、一層のオートメーション化をテコとした省力化によるコスト・ダウン⁽⁶⁾と対外ネットワークの拡大に基礎をおいた業務内容の拡大による新しい収益源の確保であった。すなわち、オートメーション化を推進し、次節以降で詳述するようにこれをテコにした人員削減・賃金抑制・職務の分割・再編をとまなう差別的な労働力編成の実現を通じた営業経費の約54%をしめる人件費の節約や、金融自由化のなかで生じてくる新業務・新商品への対応、銀行カードの多機能化等新たなニーズの掘り起こしとそれを有料サービスとして提供することを通じた収益基盤の強化を意味している。さらに、情報通信システムとこれを利用したネットワークの形成による金利リスク・流動性リスクを回避するための資産負債管理、24時間ディーリングや本部による情報の一元管理を可能にしている。

2. 第3次オンライン化にとまなう労働の変化

本節では、前述した経営戦略と第3次オンライン・システムが、労働過程へどのような影響をあたえているかを具体的に検討したい。その際、まず、テラー（窓口者）、渉外（得意先係）、役席者という営業店での主要な3つの労働にあらわれた変化について検討したうえで、営業店レベルでの労働力編成の変化についても明らかにしたい。

（1）テラーの労働の変化

第3次オンライン化以前の営業店内部の窓口での事務労働は、第1次オンライン化で事務増加率が高くかつ即時処理を必要とした普通預金記帳事務の自動化（オンライン記帳）と自動振替のセンター記帳方式が導入され、その後科目別逐次オンライン化が進められた結果、記帳業務から解放されていく。第二次オンライン化で「多科目連動処理」（全科目総合オンライン）となり、CD（現金自動支払機）・ATM（自動入出金機）の大量設置等により勘定科目別の労働も消失し、顧客自身が入金、出金、から為替まで行うようになっていく。この結果、ATM1台の設置により女子職員1人の省力化が可能とされる。実際、第一勧業銀行では、1979年3月期から84年3月期までの5年間に、これら店頭自動機器が832台から1,978台へと1,146台増加しているが、この間に女子職員は1,387人減少している⁽⁷⁾。第二次オンライン化にとまなう大手都市銀行の営業店端末機器投資はおよそ100～150

注（6） 第3次オンライン化には投資総額の省力化効果が薄かったという評価が一方であるが、第3次オンラインにとまなう投資総額の内営業店端末機器投資と削減人員（省力化効果）のバランスは1次・2次オンライン化の時と同程度である（『ポスト第3次オンと銀行S I S』富士通システム総研山田文道・関口益照著、金融財政事情研究会、1989年）31ページ。

（7） 内田通夫「始まった銀行「人減らし作戦」」（『東洋経済』1985年4月27日号）40ページ。

億円であったが、この時期の削減人員は2,000～3,000人に及んで⁽⁸⁾いる。

80年代中葉以後進められている第3次オンライン化は、前述した第1次・2次オンライン化にひきつづいて、事務労働を後述するように一線完結処理ひいては「一点完結処理」・オートテラー・システムにまで徹底して自動化している。富士銀行が第3次オンライン化にともなって導入したオートテラー・システム⁽⁹⁾は、他の都市銀行に比較して、自動化・省力化効果とともに個人情報のセールス業務への利用という点で先んじていると考えられるので、ここでは同行の第3次オンライン化とそれによるテラーの労働の変化を分析する。

第3次オンライン化により導入されたオートテラー・システムの狙いは、①可能な限り伝票を不要化して端末処理で代替させてしまうこと（テラーによるオペレーター業務の遂行）、②一つの窓口で一度に複数の要件が処理できること、③煩雑な締め上げ業務（通帳・伝票・金額等の集計・確認作業）の自動化、④個人情報ファイルの一層の整備とそれに基づいた顧客向けセールス情報の店頭でのタイムリーな提供という4点に集約される。

「伝票の不要化」と「一点完結処理」という点に関しては、従来は定期解約、振り込み、普通口座入金等の複数の用件を処理する場合、別々の窓口の各テラーが各用件のためにそれぞれ伝票記入や印鑑照合等を行い、各要件の事務処理の完了には、記入された伝票が各窓口からそれぞれ二箇所、三箇所と他の係（セカンド・ラインのオペレーター）に伝達されなければならなかったのが、第3次オンラインでは、他係への伝票の回付が不要になると同時に同一窓口で全ての用件を処理できるようになったこと（＝「一点完結処理」）が重要である。具体的には、顧客が複数の用件を処理する際に、同一窓口で一部だけ伝票に記入すれば、あとは対話に基づきテラーが端末操作をすれば全ての事務処理が可能になっている⁽¹⁰⁾。これにより、他係への伝票回付漏れを回避して、事務の正確性と迅速性の向上をはかると同時に、営業店のペーパー・レス化と組織の簡素化を実現している。

また、煩雑な締め上げ業務もオペレーションの正当性チェックに変化し、従来閉店後に30分から1時間半程度かけて収支が合うまで集計・確認していたのが、完了キーを押すと5分足らずで終わるようになって⁽¹¹⁾いる。

このような第3次オンライン化による従来の事務労働のオートメーション化の進展により節約された時間は、渉外労働に割り当てられるようになってきている。従来、顧客の指示に従ってお金の出し入れの操作のみを行っていたテラーが、今では、コンピュータの指示にしたがってニーズを掘り起こし、商品セールスをも行うようになってきたのである。営業時間内に、オートテラー・システムやAI（人工知能）を活用したエキスパート・システムを利用しながら店頭でセールス・相談

注（8） 山田文道・関口益照著『ポスト第3次オンと銀行S I S』金融財政事情研究会，1989年，31ページ。

（9） 富士銀行のこの最新鋭のオートテラーは、現在はまだ玉川支店等一部営業店にしか設置されていない。

（10） 駒橋憲一「銀行最新レポート2 富士銀行第3次オンラインの完成度」（『金融ビジネス』1988年9月号）。

（11） 渡辺峻，前掲論文およびヒアリング調査による。

業務を遂行し、営業時間終了後は自分の顧客に電話をかけて預金等の勧誘を行っている。⁽¹²⁾

オートテラー・システムには、顧客の個人情報が入力されており、支店単位のセールスの重点項目にあわせてその要件を満たす顧客が来店した折には、テラーの画面に「セールスしろ」と表示され、同時に子供の人数や給与振込の有無等の属性に関する情報も表示される。コンピュータの指示にしたがって、表示された情報にもとづき定期預金等の商品説明画面を顧客に示しながらセールス業務を遂行するのである。また、オートテラー・システムとは別個に資産運用シミュレーション等をAIでおこなう端末が一部営業店に配置されてきている。これにより、窓口でア) 個人顧客に対しての投資や資金運用相談、イ) 税務相談、ウ) 資金借入の相談、エ) クレジット入会審査等もテラーが行うことが可能になる。⁽¹³⁾

第3次オンライン化にともなって、ガイダンス方式の採用により誰にでもできるような端末操作になり、テラーは、従来の事務労働だけでなく一部渉外労働をも担うようになってきたのである。

(2) 渉外(得意先係)労働の変化

次に、第3次オンライン化により渉外労働がいかに変化しているかを考察する。渉外労働は、基本的には、オンライン化による情報データベースの整備により、記帳・計算業務からの解放されると同時に、的確な情報のタイムリーな提供による判断労働からの解放という2つの方向で変化してきている。

記帳・計算業務からの解放は、すでに第2次オンライン化で顧客情報ファイルが整備されたことにより可能になっていた。これは、個人情報のデータベース化が行われた結果、名寄せ後の預金残高、諸サービス利用状況、地域別預金者動向、地域別取引シェア、業種別取引状況、取引先関連預金等の即時的把握が可能になったためである。

第2次オンライン化で導入された情報データベースは、第3次オンライン化で一層整備されている。すなわち、ア) 収益管理のための情報(支店単位の収益情報および取引企業別採算管理情報)の蓄積、イ) 取引推進情報の蓄積、ウ) 過去の取引状況や案件に関する情報の蓄積がなされている。こうして蓄積された情報は管理面での利用にとどまらない。情報システムから訪問予定表兼成果日誌がプリントアウトされる。これには、セールスの目的とともに残高・家族構成等の顧客明細情報から担当地域の順路まで記載されている。また、セールス目的を支店で指定すれば、自動的に対象リストがでてくるようになってきている。

以上のような情報システムの確立を利用して、人材の効率的活用の視点から、従来の渉外職の労働は、①事業所および事業所従属諸団体を対象とする新規取引開拓業務、②個人を対象とする新規取引開拓業務、③一旦獲得した取引にかかわるルーティーン業務(定期預金継続・集金・通帳返却・情

注(12) オートテラー・システムが導入されている富士銀行玉川支店では、テラーは、三時の閉店以後は電話セールスや近くをまわって集金をしたりというようにセールス業務の一翼を担うようになっている(駒橋憲一前掲記事参照)。

(13) 銀行研修社編『銀行支店長の経営術』40～41ページ。

報収集や相談条件の取次等) というように3つに分割され、詳しくは次の労働力編成の項で述べるが、総合職の渉外労働は①の対事業所・事業所従属団体取引に限定し、②の職域・店周個人取引および③のルーティーン業務は、一般職女子、派遣パート、嘱託労働者に委譲されつつある。

第3次オンライン化による財務分析、経常的な申請事務、および提案書類の作成等の渉外部門の単純事務の機械化とルーティーン業務の非正規雇用等での代替によって節約された総合職渉外労働者の時間は、比較取引規模も大きく、高収益の仕事に向けられるようになってきている。これまで預金取引中心だった渉外担当者に預金と貸金の両業務のノウハウを修得させて多能化がはかられた結果、今では渉外労働は従来の融資労働を大きく含むようになってきている。

(3) 役席者の労働の変化

従来のオンライン・システムでは役席者の大半はシステムの対象外であったが、第3次オンライン化により勘定系システムの領域が広がり、役席者の内部事務に関するチェック機能・ミス管理機能だけでなく、計画・統制などの管理機能もシステム化され、役席者の労働も管理労働から第一線の営業活動へと比重が移っている。

支店長を中心とする役席者は、本部から設定された支店別の資金予算や諸収入・諸支出・利益等の目標等を達成するために、マーケット状況・店歴・他行との競合度・従来の運営状態・行員の質・量・構成等を考慮して支店の戦略方針をたてている。その際に、オンラインを通じて本部機構から毎日送付されてくる諸々の資料(給与振込・退職金・要注意先・土地・取引先出店・自由金利商品の金利見通し・県政方針等々)や第3次オンラインで一層整備された情報データベースに蓄積された情報ア) 収益管理のための情報(支店単位の収益情報および取引企業別採算管理情報)、イ) 取引推進情報、ウ) 過去の取引状況や案件に関する情報を利用して重点取引推進対象先の選定等の計画をたて、職員の指導を行っている。従来情報の入手・分析資料作成・計画立案等にかけていた時間の一部を渉外労働に振り向けるようになってきている。今では支店長自ら目標達成のために、時間・体力の6割以上を渉外労働に割り当てている。⁽¹⁵⁾

また、役席者に課されているチェック機能・ミス管理機能も、システム化された結果、取引入力のとど、コンピュータが内容をチェックし、異例取引の場合に、役席者の承認を求める仕組みが一般化している。コンピュータの端末操作によって取引の承認を行い、コンピュータから示されるテラーごとの処理件数・仕掛け件数などを活用して店内運営を行うようになってきている。⁽¹⁶⁾従来は、たと

注(14) 住宅地店舗の渉外職の場合、定期預金等継続、通帳返却、書類受け渡し、小口の定例集金、表敬訪問等の基礎的業務に割かれる時間が全体の6割近く、渉外パートを利用することで外交訪問件数の約半分が肩代わりされ、全体として約3分の1の時間が節約できると推計されている(銀行研修社編同上書および荘司哲生『営業店パート活用法』)。

(15) 『金融財政事情』(1986年8月4日号)に掲載された金融機関支店長の意識と行動に関するアンケート調査および銀行研修社編前掲書等を参照した。

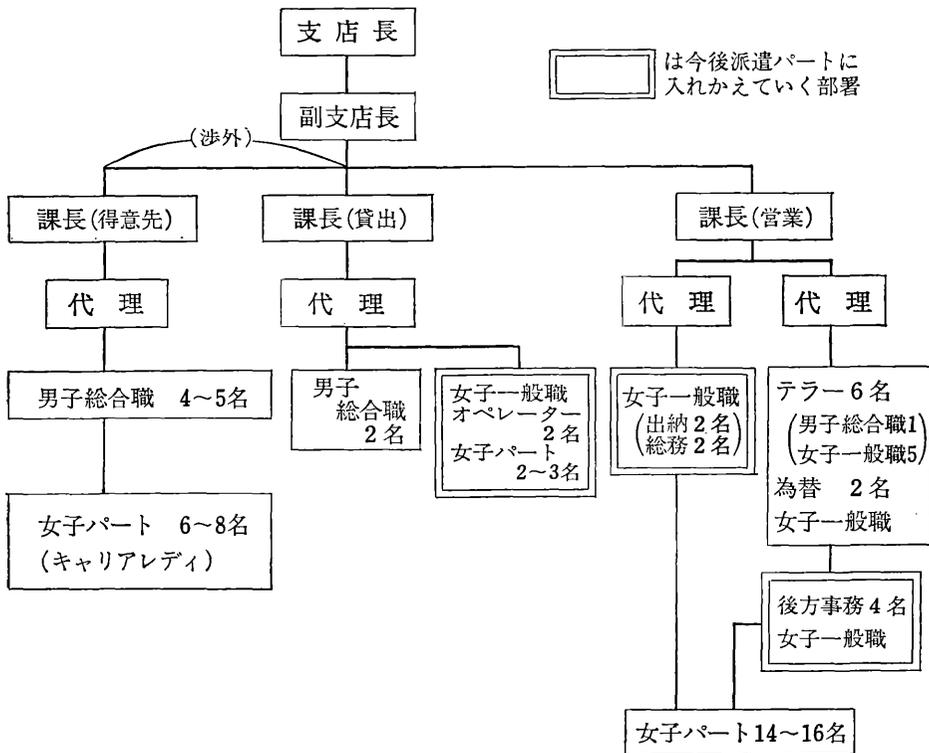
(16) 山下通「特集/金融の情報通信技術革命!第三次オンで営業店はどう変わる?」(『金融財政事情』1978年8月25日号)、28ページ。

例えば普通預金の検印作業の場合、「手書き時代には伝票、元帳、通帳をチェックし、口座番号、残高、入出金額、差引残高と検印することになっていたものが、給与オンラインとなってからは伝票と通帳の入出金額と口座番号をチェックするだけ」になり、第3次オンライン化ではほとんどがコンピュータによる自動チェックに代替され、検印者の不要化・権限の下部への委譲が進む一方で仕事量の増大もあり、⁽¹⁷⁾ 役席者は職員のミス管理の十分な遂行には不安感をもつようになってきている。

(4) 労働力編成の変化

これまで述べてきたような第3次オンライン化による内部事務労働のオートメーション化・作業の単純化とこれにともなう正規職員の多能化・労働内容の変化を基礎に、正規職員を削減・抑制しながら、⁽¹⁸⁾ 非正規雇用での代替が促進されている。

第1図 某支店の労働力編成 (年間利益3億円)



出所：川口和子「金融自由化時代の女子労働者」(『労働運動』1989年11月号) p. 72。
 注) テラーとして配置されている男子総合職は、新入職員の研修または健康上の問題などから例外的に配置されているにすぎない。

(17) 土岐正紀『銀行マンが大量整理される日』オーエス出版、49ページ。

(18) 第3次オンライン化が開始された1985年3月からの3年間で、たとえば富士銀行では女子職員が1,087人(20%)、都市銀行全体では11,008人(18%)削減されている。

この結果実現されている労働力編成（第1図）は、以下のように概括できる。①テラー（窓口者）は、従来セカンド・ラインのオペレーターの仕事だった預金・為替等の後方事務だけでなく、相談・セールス業務（一定のノルマ付）をも担当するようになってきている。これは、第3次オンライン化での事務部門のオートメーション化だけでなく、相談・セールス業務で必要とされる知識や経験がシステム化されたことにより可能になっている。労働の単純化と多能化が同時進行しているテラーの仕事には、正規雇用である一般職女子が配置されている。②後方事務（登録・照会事務、融資・外為部門の記帳事務、記帳済伝票の印字照合・精査事務）や出納・庶務部門の財務関係事務処理やファイリング業務ではすでに一部パート・派遣労働者での代替が進んでおり、今後はほぼ全面的にパート・派遣労働者で代替されていくであろう。③従来のテラーおよびオペレーターの業務を代替をしているATM等の使用説明や顧客の案内をするロビー係は、すでに系列子会社から業務請負の形で派遣されているパート労働者が配置されている。④従来総合職男子だけで行っていた外回りの渉外職の仕事も、ルーティーン業務は、パート・嘱託労働者で代替されてきている。また、新規取引・貸出・情報入手・基盤商品セールス（カード・年金・公共料金等）も対個人取引には一般職女子が投入され、総合職渉外担当者は、対事業所（事業所従属諸団体を含む）取引に仕事を限って配置されてきている。

このような労働力編成は、すでに述べたような国内リーテイル分野の強化という都市銀行各行の経営戦略遂行の一環として、第3次オンライン化の基礎上に実現しえたと理解できる。金融自由化による顧客の金利選好が強まり、これが業務範囲の拡大とあいまって都市銀行各行の新商品の開発を促進している。こうした状況にあっては、顧客の多様なニーズへの的確な対応とこれにフィットした商品・情報等の提供といったいわゆるコンサルティング業務・セールス業務が重要になってくる。国内リーテイル部門の強化は、とりもなおさず営業店における渉外部門の強化＝「新渉外体制」の確立（コンサルティング業務・セールス業務の強化）であった。このために、第3次オンライン化を利用して職務の分割・再編を進めながら、前述のような労働力編成（＝役席者からテラーまで正規職員の総営業マン（渉外職）化と渉外パートの導入および女子事務職員の非正規雇用での代替）を実現したといえる。

3. 新しい人事政策と労働問題

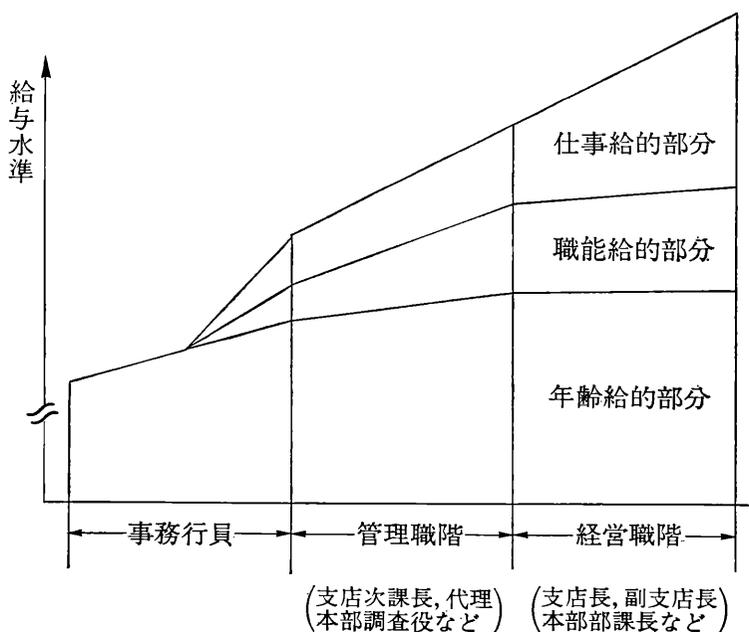
（1）新しい人事政策——人事制度の改変

新人事政策は、「経営の効率化と環境変化に適合的な人材の育成・処遇の適性化」というスロガンとともに、85年以後三井銀行をかかわりに各都市銀行で一斉に打ち出され、人事制度の改変が進められている。この人事制度の改変は、採用から退職にいたる人事の総合的見直しであり、その特徴は、①派遣・パート等非正規雇用の利用を前提としたコース別管理の導入、②成果対応型賃金へのシフト（職務給ウェイトの増大）、③キャリア開発制度の導入の3つである。⁽¹⁹⁾

新しい制度内容の具体的な検討に入る前に、大規模な制度改変が行われた理由について簡単に明

らかにしておきたい。第1の理由としては、金利規制の緩和や国際化・証券化によるリスク増大といった経営環境の変化のもとで、これまで以上に収益管理が強く意識されるようになったことに加えて、従業員の年齢構成の高齢化とポスト不足が生じてきたことである。この高齢化とポスト不足が、1960年代後半に導入した「職能資格賃金体系」のもとでは人件費コスト（85年度の営業経費に占める比率は54%）をさらに上昇させる圧力として作用するようになってきたのである。第2には、急速に進行する金融の自由化・国際化にともなって、従来なかったか、比較的手薄であった業務（国際・証券・SEなど）が急激に膨張し、この分野で中途採用の実施⁽²⁰⁾を余儀なくされるほど人材が逼迫

第2図 富士銀行・総合職コースの給与ポリシー図



出所：渡辺峻『現代の銀行労働』1987年，p. 107。

注(19) 渡辺峻氏は前掲『現代の銀行労働』のなかで、新人事制度の内容として、①コース別管理、②女子の再雇用制度、③キャリア開発制度の3つをあげられ、成果対応型賃金については①のコース別管理に含められている。しかし、コース別管理のもとでは成果対応型賃金へシフトするケースが多いが、必ず従来の年功を加味した職能資格賃金制度を変更しなければならないわけではなく、しかも新人事制度において、成果対応型賃金へシフトの重要性はきわめて高いことから、コース別管理とは別に成果対応型賃金を新人事制度の特徴としてあげた。また、女子の再雇用制度はすでに新人事政策以前からあったこと、またこの制度が実際にどれだけ機能しているかに疑問があり、ここではとりあげなかった。

(20) 中途採用の実施は、新業務担当（国際・証券・SE（システムエンジニア）など急激に変化・膨張する分野）の人材育成が新規学卒採用者の研修・教育による育成や社内公募による配置替えでは、時間的にも量的にも不十分であったことによる。銀行業界で、中途採用の先鞭をつけたのは住友信託銀行（1985年11月、14名採用）である。その後、三菱銀行や三井銀行等でも実施された。

してきたことである。これまでの人事制度のもとでは、経営戦略上重要なこの分野の人材の獲得・育成に困難が生じてきたのである。第3には、第2節で述べたように、第3次オンライン化のもとで正規雇用の非正規雇用での代替が技術的に可能になったこと、第4には、女子の労働力化率の上昇・長期勤続化傾向や労働力流動化の一層の進展といった労働市場の変化があったことである。⁽²¹⁾

新人事制度の第1の特徴であるコース別人事制度は、「キャリアコース」を従来のように一本の職能資格制度に限定せず、採用時にあらかじめ複数のコースから選択をさせるというものである。コース別に異なる労働条件（業務内容、能力要件、昇進・昇格のあり方、転勤の有無、職種・部門異動の有無、出向対象の有無、その他の特殊条件）が設定され、人事管理の仕方も異なってくる。

都市銀行の場合も他産業と同様に、コース設定は、以下に示したような①総合職、②一般職の2コース制かこれに③特定の専門的な知識・技能・資格を要する業務に限定されるコース、④市場性のある専門的な能力を要する特定職コースを加えた、3または4コース制をとっている。①の総合職コースは、基幹的業務を遂行できる高度・広範囲の能力を要する者で、職種間の異動・勤務地の広域異動・他社への出向等があるが、最上位資格・トップマネジメントへの昇格・昇進の可能性がある。②の一般職コースは、職種間異動がないか狭い範囲に限定された、相対的には「補助的に単純」とされる業務を遂行する者で、転居をとまらぬ勤務地の異動や他社への出向等もないが、昇格・昇進の可能性はほとんどない。③のコースは、特定の専門的能力を要する業務に限定され、転居をとまらぬ勤務地の異動もないが、昇格・昇進には一定の限界がある。④は、市場性の高い高度の専門能力を要する者で、ポスト・賃金・勤務地等の処遇も個別契約によって異なる。

制度変更の第2の柱である成果対応型賃金へのシフトは、このようなコース別人事管理を処遇の面で支えている。これまでは、一定の年齢に達したときに一定の水準を満たす職務遂行能力があれば職能資格が上昇し、これに賃金がリンクされていた。労働者の年齢構成がピラミッド型のまま拡大していった時期にはこの方式で問題ない。しかし、その後特に70年代後半以後、年齢構成の高齢化、ポスト不足、定年制延長や女性の勤続年数の長期化が生じるようになると、従来の賃金体系のもとでは人件費の上昇圧力が作用するという問題に加えて、能力を必要としないポストについて高齢者と第一線の若年層の賃金に齟齬が生じ、若年層のモラルの低下をひきおこしやすいという問題が生じてきた。これらの問題を解決するために、後述するキャリア開発制度とともに導入されたのが、成果対応型賃金である。その特徴は、各職務を仕事の難しさと戦略的重要性から格付けし、この格付けに対応して職務給のウェイトを高くしたことである。この結果、第2図に示したとおり、職階が上がるほど職能給・職務給の比率が高くなっている。従来の年功を加味した職能資格重視から実際に遂行している職務重視の賃金体系へと変更されたのである。

第3の特徴であるキャリア開発制度（CDP）は、コース・資格制のもとで、コース別の昇進・昇格・昇給等の限界が設定されたことによるモチベーション⁽²²⁾低下を防ぐと同時に、各コース内での

注(21) こうした労働市場の変化は、もちろん男女雇用機会均等法や労働者派遣法の制定と密接に関連している。

キャリア転換を容易にしようとするものであり、これを通じて長期的な経営戦略に沿った人材の確保・育成を図ろうとするものである。このために、コースごとに、キャリアガイダンス、自己申告制度、キャリアカウンセルを通じて本人の希望を重視したキャリアを設定し、これにみあうようにジョブローテーション、職場教育(OJT)、研修制度を有機的に結びつけ、各人の能力開発を行うのがCDP⁽²³⁾である。このCDPのもとでは、キャリアの各段階で設定された目標の達成度が人事評価に影響するため、個別管理が一層強まる。

(2) 新人事制度下の労働問題

次に、この新人事制度のもとでの銀行労働者の賃金・労働時間等労働実態を明らかにすると同時に、この制度の銀行労働者への影響について検討しよう。その際、まず新人事制度の主要な柱である成果対応型賃金体系のもとでの賃金実態を中心に分析し、労働時間その他の問題については紙幅の制約上簡単にふれるにとどめたい。

すでに述べたように、人件費コストの上昇や若年層のモラルの低下等の問題を解決するために個人別キャリア開発制度(CDP)とともに導入された成果対応型賃金は、結局のところ、一般に高賃金労働者⁽²⁴⁾といわれる銀行労働者間の賃金差別化を強め、少数の高賃金労働者と多数の銀行平均賃金以下の労働者への分化を結果している。

この賃金差別化の実態は、年齢別・コース別賃金(第3図)、賞与の等級別支給率格差(第1表)、等級別年収格差(第4図)、および雇用形態の違いによる女子の時間給格差(第5図)などから明らかにしたい。

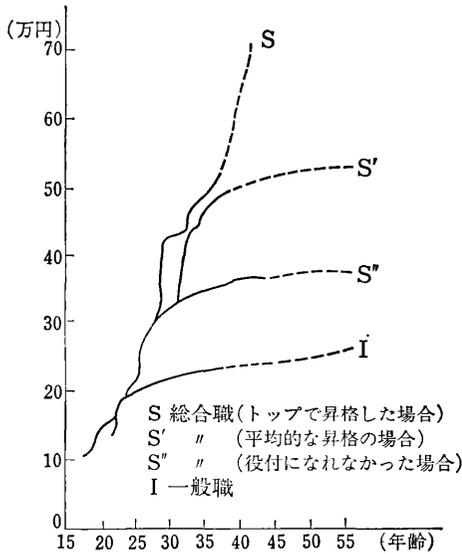
この4つの図表及びヒアリング調査から、以下のことが指摘できる。①従来のようないわゆる年功賃金制はすでに掘り崩されてきている。すなわち、低く設定された初任給から入社後7～8年間は総合職・一般職ともに賃金は比較的順調な上昇カーブをしめすが、その後は、勤続年数・年齢の伸びによる賃金上昇はほとんど頭打ちであり、職能資格の昇格以外に賃金上昇はほとんどないといえる。たとえば、総合職で30歳をこえて役職者になれずに1級にとどまっていた場合(総合職のおよそ2割がこれにあたる)には、勤続年数にもなう賃金上昇は35歳までは年3,000円、40歳以上では年1,500円程度にすぎない。一般職女子の場合には、主務以上に昇格する可能性はほとんどなく、その賃金は20歳台半ばで頭打ちでその後は勤続一年につきせいぜい500円前後の上昇にすぎない。しかしながら、比較的順調にトップで昇進・昇格をした総合職のなかの一部の労働者は、第3図に

注(22) これが、賃金に対する不満(女子の4割以上、男子の3分の1以上)や「コース別人事管理」のもとでの評価や運用の仕方への不満(37%)、制度それ自体への反対(7%)等が高まるとモチベーションの低下につながっていく(富士銀行『組合員意識調査』1988年)。

(23) このCDPは、中高年労働者にたいする選択定年制にもつながる。

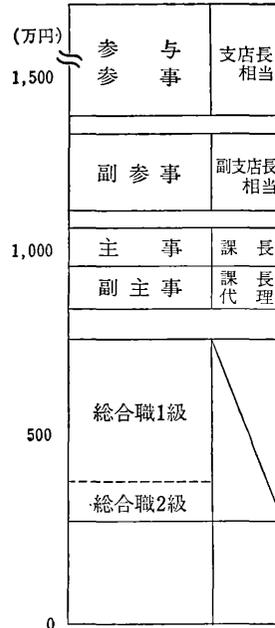
(24) 1988年の『賃金構造基本統計調査』によれば、1,000人以上規模の銀行・信託業の所定内月額平均賃金は同規模の調査産業平均を16%(男子のみの場合31%)、同じく賞与では49%(同69%)上回っている。

第3図 年齢別・コース別賃金



(注1) 所定内賃金から家族手当を除いた賃金額である。
 (注2) 点線部分は組合資料およびヒアリング調査からの推計額である。
 資料：都銀A行組合資料およびヒアリング調査による。

第4図 等級別年収



(注) 組合資料および聞きとり調査によるおおよその推計値である。

第1表 賞与の等級別支給率格差 (所定内給与比) (単位：%)

事務 行 員	主 事	338
	副 主 事	306
	総合職1級	294
	総合職2級	225
	主 務	278
	一般職1級	225
	一般職2級	229
庶 務 行 員	一般職3級	235
	主 任	278
	3 級	265
	2 級	253
	1 級	236

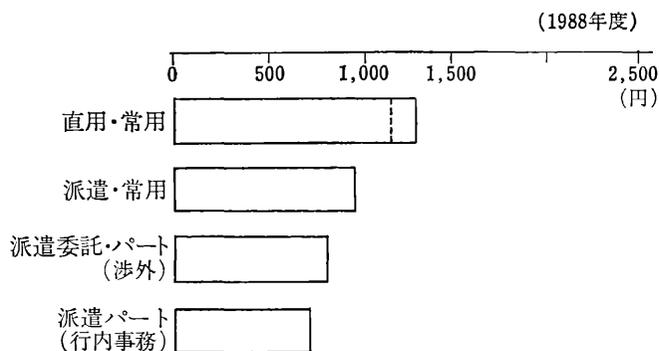
資料：都銀A行組合資料。

みられるように、従来の年功序列型賃金のもとの昇給以上の急激な賃金上昇を重ねている(たとえば、30歳で総合職一級から副主事に昇格した場合には、賃金の上昇は約10万円で、それ以前の30%に及ぶ)。総合職の多くの場合、賃金はこの中間(S'のグラフに代表される)にある。
 ②庶務(労務)行員の場合、資格給の比率が著しく高いことと、一般職女子と同様に昇格が期待できないことが特徴である。
 ③先任行員(55歳以上)の場合、賃金カット率が30~50%と、他産業の大企業よりもかなり高いことが特徴である。
 ④等級別の「賞与」の支給率格差だけでなく同一等級内の差も非常に大きい。「賞与」の場合、個人の業績評価のみでなく団体業績評価が加わり、特に経営職階では同一等級内での格付けの違いによる賃金格差が大きくなって(25)いる。
 ⑤新人事制度は大量の非正規雇用を前提としているが、正規

の一般職女子とこの非正規雇用労働者の賃金には、第5図に示したとおり顕著な賃金格差がある。

注(25) 同一職階における職務の格付けの違いが、第4図で示したとおり、各職階の年収の幅となってあらわれる。

第5図 雇用形態の違いによる時間給の格差（女子）



(注1) 直用・常用とは、銀行に直接採用された常用労働者（一般職）のこと。都銀A行の平均勤続年数を経過した場合の所定内賃金を参考にした。

(注2) 派遣・常用とは、都銀系列の人材派遣会社から親会社である都銀へ配属されている常用労働者のこと。この場合、新卒採用（短大卒）で都銀B行の系列人材派遣会社へ入社し、入社と同時にB行へ配属された5年目の労働者の賃金を参考にした。

(注3) 直用・常用の点線部分までは、銀行・信託業の平均値。実線部分は、都銀A行の平均値。

資料：組合資料、聞きとり調査等により算出。

最近、女子の新規学卒者が親会社である都市銀行で働くことを前提に採用され、業務請負のかたちで派遣されるケースがあるが、この場合、労働時間等の労働条件は全く同じ常用労働者でありながら、賃金・賞与等で明らかに差別されていることに注意する必要がある。

次に、銀行労働者の労働時間について簡単にみておきたい。銀行労働者の場合、とりわけ渉外・融資・外為ディーラーの長時間労働はしばしば指摘される場所である。これは、富士銀行の「組合員意識調査」（1988年1月実施）でも明らかである。退社後の時間の過ごし方について、「時間的余裕がないので、入浴や食事をして寝るだけ」と回答する者が、80年から88年にかけて21%から42%へと倍増しており、渉外（外為渉外を含む）・融資の場合にはこの回答が6割を越えるまでになっている。

このような長時間労働は、時間外労働時間が長いことを示しているのであるが、この時間外労働⁽²⁶⁾に対しては「公認された時間外労働時間」（男子の場合は20時間程度、女子の場合は10時間程度）に対してしか支払われない。この認められた残業時間枠をこえて労働者が時間外勤務手当を請求することはまれである。もし請求した場合、基本的にはその月の時間外勤務手当は支給されるが、その分は賞与の人事考課分でマイナスに調整される。この結果、時間外労働を請求した場合としない場合とで年間収入に差はなくなり、反対に考課に響くのでおのずと一定以上の時間外労働を請求しないという構造が作りだされている。

注(26) たとえば、三和銀行では、人事部長通達の「残業時間ガイドライン」がある。

また、仕事のきつさに関しては、前掲調査によれば、全体で3分の2、渉外・融資の部門では8割以上の者が「非常にきつい」・「かなりきつい」と回答している。その理由としては、一人当たりの仕事量の多さを指摘する者（約40%）、精神的緊張の高さを指摘する者（17%）、目標管理の強化を指摘する者（12%）となっている。仕事量の多さは長時間労働としてあらわれるが、精神的緊張の高さや目標管理の強化という回答は次のような管理の強さの反映であろう。たとえば、銀行労働者の場合、行内事務労働者だけでなく渉外労働者に対しても分刻みの時間管理がなされており、ノルマとともに過密労働を強いている。また、2～3年おきの配置転換・転勤により、「未知の互いに信頼関係の成立していない」上司の評価の目にさらされることになるが、彼の査定は昇格・昇進・賃金に大きく影響する。しかも、新人事制度のもとでは、従来とは異なり、降格の可能性が小さくはないのである。このため日常の労働は一層緊張を強いられることになるのである。

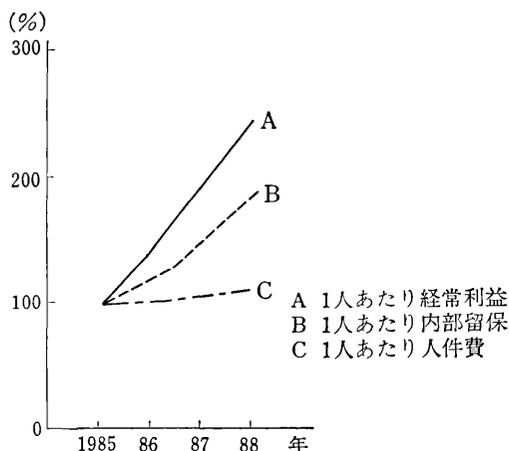
最後に、中高年労働者の出向の実態についてふれておきたい。銀行労働者には、新人事政策のもとで前述のような長時間過密労働が要求され、コース制の導入・成果対応型賃金・キャリア開発制度等の新人事制度がこれを促進する役割をはたしている。こうした状況の下では、中高年労働者は若年層ほど体力等の面で無理がきかず、経営戦略上効率的人材とは見なされず、余剰人員として出向という形で銀行の外に排出されている。50歳前後の中高年層の多くが、ほとんどの場合賃金その他の労働条件の水準が低下することになる転籍出向を余儀なくされるようになっている。このような出向を円滑に進めるため、40歳後半に入ると人生設計についてのアンケートをとったり、出向に際しての心構えについて研修等を行ったりしている。この結果、都市銀行では、出向者が近年ますます増大している。1985年3月以後の3年間に、都市銀行全体で出向者は3,370人増え、88年3月のそれは13,275人である。同じく、在籍者に対する出向者の比率は8.6%だが、男子に限ると12.7%、銀行によっては第一勧業銀行のように2割近いところもある。ある都市銀行では、86年4月から87年3月までの1年間の退職者227人の内、定年退職者がわずか14人にすぎないのに対して、依願解職者（自己都合退職者）は213人であり、定年以前の退職者が9割を越えている⁽²⁷⁾という指摘もある。

おわりに

新人事政策の課題は、一方で金融の自由化・国際化にともなう国際化戦略・投資銀行機能の強化と他方での国内リーテイル部門の強化＝「新渉外体制」の確立という経営戦略を遂行するために、人件費コストの上昇を抑制しながら人材の獲得・効率的活用をいかに進めるかということであった。これは、第3次オンライン技術を基礎に従来の分業体制の見直し、労働力編成の再編および人事制度の大幅な改変によって遂行されたのである。この結果、第3次オンライン化開始後の3年間に経

注(27) 中山哲「『不安定就業化』する銀行労働」(『労働運動』1989年11月号)を参照。

第6図 都市銀行における1人あたりの経常利益・内部留保・人件費の伸び



(注1) 内部留保は、法定準備金、剰余地、特別法上の引当金、退職給与引当金および貸倒引当金として計算した。

(注2) 各項目とも、当該年度末(3月)の従業員数で算出。

資料：『全国銀行財務諸表分析』の各年度版より作成。

ることにより労働者間競争が促進され、労働密度が全体的に高められるのである。彼らは、銀行内での相対的高賃金を保証されるけれども、徹底した管理下で従来以上に大変な仕事を、きついノルマを背負わされてこなすことを当然のように要求されるようになってきている。第2に、非正規雇用労働者の利用を拡大することにより、正規雇用労働者の労働強化を促すことである。特に、一般職女子に対しては、第2次・第3次オンライン化をテコとして利用しながら強力に進められた人減らしと、より低い賃金で雇用されている子会社からの派遣社員やパート労働者の増大を目のあたりにさせ、直接的に競合させること、およびキャリア開発制度により「自己実現欲求」を刺激することにより労働密度を高めることを強制している。また直接非正規雇用と競合する一般職女子だけでなく、銀行内のエリートである総合職男子ですら、さきに述べたような仕事の分割等により派遣・パートの導入や一般職女子の多能化等により労働強化を強いられるようになってきている。第3に、新人事政策下で当然のように要求される長時間過密労働に耐えることが困難な中高年層のほとんどは余剰人員とされ、労働条件の悪化をもたらすような転籍出向を余儀なくされている。第4に、新人事制度のもとでは、ほとんどの正規女子職員は一般職コースに閉じ込められ、昇格の可能性がない。これは、女子の勤続年数の伸びを賃金上昇に結びつけず、人件費の抑制を可能にしている。

常収益が1.5倍、経常利益が2.4倍にまで伸びているのに対して、人件費の伸びは1.1倍にも満たず、営業経費にしろる人件費比率を54%から45%にまで圧縮している(第6図)。このような人件費節減の内容については本稿で分析してきたが、その結果を総括的に述べれば次のようなことになる。

新人事制度のもとでは、第1に、男子職員と少数の女子職員にたいしては総合職・専門職として高い職階への昇格の可能性をもたせながら労働意欲の維持向上がはかられ、個人業績給・団体業績給というかたちで同一等級内でも賃金差別化を強めている。また、こうして一定量の高賃金労働者を創出す

(慶應義塾大学大学院経済学研究科博士課程)