

# 韓国銀行業の成果主義の現状と特質\*

— K 銀行の事例を中心に —

禹 宗 杅

キーワード：韓国銀行業，グローバリゼーション，成果管理，KPI，人事制度，制度の規定力

## 目 次

1. はじめに
2. 成果管理の実態
  - (1) K 銀行の組織
  - (2) 成果管理の実態
3. 人事制度の現状
  - (1) 資格と昇進／降格
  - (2) 報酬
  - (3) 人事考課
4. おわりに

## 1. はじめに

本稿は、近年、韓国銀行業において推し進められている成果主義の現状をグローバリゼーションとの関連で考察し、その特質を明らかにしようとするものである。

1980年代以降、銀行業をめぐる経営環境は世界的に大きく変化した。一方ではM&Aの波が押し寄せ、他方では規制緩和の動きが世界中で強まった<sup>(1)</sup>。その結果、従来、比較的官僚的であった銀行業の人事管理は、そのスタイルを一変した。同時に、相対的に安定的であった銀行業の雇用慣行も、劇的な変化を遂げた。頻繁な雇用調整で銀行職場はもはや安定的なものではなくなった。成果給の導入で既存報酬体系の有した「年功的」な性格も急速に薄まった。教育訓練においてもいわ

ゆるゼネラリスト本位からスペシャリスト本位へシフトし、なおコア人材に訓練を集中させる差別化が進んだ<sup>(2)</sup>。

世界的に共通のこのような現象は、韓国においても、殊に1997年の経済危機以降顕著に現れた。BIS規準<sup>(3)</sup>の達成如何で明暗が分かれるなかで<sup>(4)</sup>、銀行は以前のシェア拡大から収益性重視へと経営戦略を急速に旋回した。むろん、国策銀行の民営化（後述）や資本自由化<sup>(5)</sup>などにより、この転換はある程度予想されてはいた。それが、1997年33行あった銀行数が2004年19行へとドラステックに減少するなかで、いわゆるアメリカンスタンダードの伝播として具体化されたのである。

収益性重視への戦略転換は組織の変化をもたらした。社外取締役の役割を強化した形での取締役会の再編、顧客別の事業本部制の導入、リスク管理の集権化を通じた営業店権限の縮小、営業店の

\* 本稿の作成に当たってK銀行の労使より多大なご協力をいただいた。いちいちご氏名は列挙しないが、ここに記して心より御礼を申し上げたい。

顧客別差別化、「高付加価値」顧客専用のPB (Private Banking) の強化、支援業務のコールセンターへの集中、マニュアル業務のアウトソーシングなどがそれである<sup>(6)</sup>。そして、戦略と組織の変化は人事管理の変化をもたらした。非正規雇用の増加に代表される雇用形態の多様化<sup>(7)</sup>、成果重視の報酬体系の導入<sup>(8)</sup>などがそれである。

こうしてみると、戦略が組織を規定し、さらに戦略と組織が人事管理を規定するという力学が、韓国でも例外なしに貫かれているように見える。すなわち、「戦略→人事管理」のグローバルな次元での貫徹＝収斂というストーリーである。しかし、収斂仮説に対しては反論も少なくない<sup>(9)</sup>。国ごとの固有性が働くゆえ、簡単には収斂しないという主張である。この際、制度の強韌性がその固有性を支える土台となる<sup>(10)</sup>。

本稿は、これらの議論をふまえ、単線的な収斂仮説では現状の把握が難しいとの立場に立ち、従来からの人事制度の強韌性が「戦略→人事管理」の展開を制約し、それがグローバル化の流れのなかにあっても韓国銀行業に固有の特質をもたらしていることを実証しようとするものである。この際、焦点は成果主義に合わせる。それは一つには、成果主義こそ雇用多様化とともに近年の人事管理の変化を代表するものであるという理由による。そして二つには、にもかかわらず、銀行の内部事情へのアプローチが困難なため、雇用多様化に比して成果主義に関する実証はきわめて少ないという理由による。なお、実証の方法はケーススタディによる。問題の性質上定量的分析が難しいうえ、特質の析出はケースの丹念な観察によるしかないと思うからである。

ここで問題関心を少し敷衍しよう。経済危機以後広く導入された「新人事制度」については、従業員間の競争をおおるものであるという解釈が一般的であった。たとえば、「新人事制度の経営戦略は、コース別雇用管理のみならず、包括的な意味で人事考課の強化、職級と職位の分離、経歴開発制度等によって内部労働市場の競争をおおって、組織の中核部分については少数精鋭体制を作り、それ以外の人力はいつでも解雇が可能な臨時職や、

パートタイム、派遣労働者を使用するということにある」<sup>(11)</sup>のごとくである。しかし、肝心の「内部労働市場の競争」がどのように推し進められ、その手段である成果主義管理がどのように行われているかに関しては、何も明らかになっていないのである。

問題の所在を明確にするために、成果主義をめぐる労使の最近の攻防を垣間見てみよう<sup>(12)</sup>。2007年末、本稿が対象とするK銀行の経営側（以下、経営と略す）は、「2008年成果管理方向および営業店KPI」と称する文書を各営業店宛に発送した。その要点は、営業店成果評価のなかに職員一人当たり営業収益を取り入れる一方、評価方式を相対評価に転換するということであった（その意味については後述）。これに対し、全国金融産業労働組合K銀行支部（以下、組合と略す）は、次のように異議を唱えた。第一に、個人ごとの営業収益の評価は、営業店別労働力構成の問題が解消できていないいまの段階では時期尚早であり、労働強度の強化につながりかねない。第二に、相対評価の導入は、店舗間の競争をさらに激化させる一方、評価結果の正規分布化により職員の成果給を減少しかねない。

この攻防から二つのことが確認できる。一つは、職員一人当たり営業収益が争点になっていることからわかるように、組織単位の評価と個人単位の評価が拮抗する段階にあり、いまだ個人ごとの成果評価が定着していないことである。もう一つは、にもかかわらず、その評価結果が個々人の成果給に影響を及ぼすメカニズムが働いていることである。すなわち、成果と報酬が妙な形で結合されているのである。この妙な結合の仕組みを解き明かすことが問題究明のキーといえよう。よって、問題は次のように集約される。一つは、成果管理の実態を把握すること。二つは、人事制度の現状を分析し、それが成果管理を制約する仕組みを理解すること。三つは、成果管理と人事制度の拮抗がどの辺で落ち着いているかを解明することである。以下、2で成果管理の実態を、3で人事制度の現状とその成果管理への制約を分析し、おわりで両者がどの辺で決着をつけているかを中心に、韓国

銀行業の特質を検討する。資料は、主に労使の刊行した文献と内部資料に依拠し、労使への聞き取りを以てそれを補完した。

## 2. 成果管理の実態

### (1) K 銀行の組織

K 銀行は韓国の代表的な都市銀行の一つであり、成果主義をもっとも体系的な形で導入している銀行の一つである。K 銀行は 2001 年、旧 K 銀行と旧 J 銀行との統合で生まれた<sup>(13)</sup>。前身の旧 K 銀行は、1963 年に庶民のための国策銀行として設立され、1995 年に民営化された。経済危機後の 1998 年、「構造調整」の対象になった DD 銀行を資産負債引受 (P&A) 方式で受け取り、なお J 信用銀行と合併して規模を拡大した。一方、旧 J 銀行は、1967 年に住宅資金供給を主な目的とする国策銀行として設立され、経済危機後の 1998 年に同じく DN 銀行を資産負債引受方式で受け取り、銀行再編の流れのなかで「勝ち組」の一員となった。この勝ち組 2 行のさらなる合併で資産規模最大の K 銀行が誕生したのである。2008 年 3 月現在、従業員は 2 万 6 千 5 百人弱で、そのうち正規従業員が 1 万 8 千人、契約社員が 8 千 5 百人弱である。契約社員のなかでは女性が約 7 千人で大部分を占める<sup>(14)</sup>。

K 銀行の組織から検討を始めよう。K 銀行は基本的に「本部組織」「営業支援本部」「営業店およびセンター」の 3 段階組織からなっている<sup>(15)</sup>。「本部組織」が全国組織、「営業支援本部」が地域組織、「営業店およびセンター」が現場組織に当たる。

まず、本部組織をみると、本部組織は 2008 年現在、13 グループ・14 本部・61 部で構成される。13 グループは具体的には、営業グループ I、営業グループ II、マーケティンググループ、投資金融・海外事業グループ、クレジットカード事業グループ、信託・基金事業グループ、資金市場グループ、与信グループ、財務管理グループ、戦略グループ、HR グループ、電算情報グループ、業務支援グループである。そのうち営業グループ I・II、投資金

融・海外事業グループ、クレジットカード事業グループなどはライン部門である。一方、戦略グループ、HR グループ、電算情報グループなどは典型的なスタッフ部門である。各グループは担当の副頭取がそれを率いる。副頭取は原則 1 年単位で採用される。後述する「KPI」の成果評価によって契約更新如何が決定される。なお、「本部」はグループの下に設置される。営業グループ I を例に取り上げると、営業本部、PB 事業本部、個人営業支援本部、企業営業支援本部がその下に設けられている。「部」はグループ直属あるいは本部の下に設置される。たとえば営業本部の場合、個人営業企画部、個人営業推進部 I、企業金融部がその下に設けられている。

ところで、2004 年に K 銀行の本部組織は 9 グループ・4 本部・65 チームの体制であった。それが 2007 年には 16 グループ・14 本部・1 局 83 部 5 室に膨れ上がった。本部所属の職員数（ただし、正規だけ）も 2005 年 2 月末の 2,900 人強から 2007 年 6 月末の 3,300 人弱へと増えた。12% 強の増加率である。同期間、K 銀行全体の正規職員増加率は 4.7% であった<sup>(16)</sup>。「はじめに」にて指摘した事業本部制の導入と管理の集権化が着実に進んだのがわかる。ただし、2007 年 12 月に職制を改編し、現行の 13 グループ・14 本部・61 部に本部組織を多少縮小した。主には企業金融グループと PB 事業グループを廃止し、個人営業グループに統合して、管轄地域を基準に「営業グループ I」と「営業グループ II」に再編した。そもそも K 銀行はその顧客層の多数が「庶民」であるゆえ、既存の顧客別事業本部制の行き過ぎを修正し、実情に合わせた措置であったといえよう。

地域組織の「営業支援本部」は、営業グループ I および営業グループ II の傘下に設けられ、個人営業店と企業金融店の支援および管理の役目を担う。即ち、それ自体営業活動をするのではなく、傘下の営業店の営業活動を督励するのが営業支援本部の主な機能である。主にソウルをカバーする営業グループ I の下に 12 の個人営業支援本部と 3 の企業営業支援本部が設けられている。ソウル以外の地域をカバーする営業グループ II の下には

18の個人営業支援本部が設けられている。一つの営業支援本部はおおむね30~40ヶ所の営業店を管轄する。

地域組織も以前に比べればその数が増えた。2004年に16の「地域本部」体制であったのが、2007年の「個人営業支援本部30+企業営業支援本部4」の体制を経て、現行のものになったのである<sup>(17)</sup>。管理スパンの縮小を通して管理の密度を高めようとした措置であったといえる。留意すべきは、「地域本部」から「営業支援本部」になるにつれ、「本部長」の権限が弱化されたことである。従来の地域本部長は、所管地域内の全営業店に対する予算権と人事権を有していた。管内での営業店の配置と営業店への予算配分を行うと同時に、管内営業店所属の職員に対して人事考課と昇進を実施できる権限を握っていたのである。反面、新たな営業支援本部長は、管内営業店の配置を行い、営業店へ予算を配分する権限をもたない。成果主義管理において営業支援本部が、営業店に対する「アメ」の機能は吸い上げられ、「ムチ」の機能だけを果たしているといわれる所以である<sup>(18)</sup>。ただし、営業支援本部は依然として「地域本部」と俗称されており、本稿でも殊にことわらない限り、これを踏襲する。

末端組織の「営業店」は一線の営業活動の拠点である。業務内容によって個人営業店、企業金融店、PBセンターに分けられる。この際、「PB」が富裕層相手の営業活動を意味するのはいうまでもない。K銀行ではこれらの三つの業態をそれぞれ「チャンネル」と呼ぶ。後述するように、成果管理はチャンネルごとに行われる。2006年現在、営業店の数は全国で1,048ヶ所である。そのうち個人営業店は、2007年12月現在、全国で982ヶ所である。

## (2) 成果管理の実態

では、成果管理の実態をみよう<sup>(19)</sup>。K銀行の成果管理のツールはKPI(Key Performance Indicators)である。Balanced Scorecard<sup>(20)</sup>の応用と見ることのできるこのツールは、旧J銀行がINGグループと戦略的提携を結んだときに、マッ

キンゼー(Mckinsey & Company)のコンサルティングで導入が進められたとされる。

興味深いのは、K銀行のKPIが基本的に組織を対象とすることである。すなわち、事業グループ、本部、部署、地域本部、店舗などあらゆる組織が原則的に成果管理の対象となる。ここから二つの論点が提起される。一つは、その成果が目に見えにくいグループ・部署の評価はどのように行えるかということである。この問題は、KPIを「計量KPI」と「非計量KPI」とに分け、「非計量KPI」を精緻化して適用することによって解決し得るというのが、K銀行の考え方である。もう一つは、個人は成果管理の対象としないかということである。今のところ、その設計が難しく、労働組合の反対もあるため、個人にまでは広げないというのが、K銀行の考え方である。これについては再び論じる。

K銀行において成果管理は基本的に、①ビジョンおよび戦略の樹立、②経営計画の作成、③成果管理基準・KPI開発、④目標配分、⑤レビュー、⑥評価および補償のプロセスに沿って行われる。ここでは①と②は割愛し、③の成果管理基準とKPI開発からみることにする。

### 成果管理基準とKPI開発

まず、KPI開発の主体をみると、各事業グループのKPIとその配点は戦略グループが、各事業グループ所属本部部署のKPI設定と変更は各事業グループの所管部署が(ただし、戦略グループと協議)、各チャンネルのKPI設定と変更は戦略グループとチャンネルを管轄する事業グループが共同で行う。この際、戦略グループは、全行の経営戦略と事業計画を考慮し、各事業グループのKPIと配点を立案することになっており、各事業グループと本部部署は、それぞれ戦略Map作成を通して、グループ・部署ごとの価値創出の内部プロセスを明確にし、その価値創出目標をKPIに反映することになっている。なお、財務管理グループは、事業グループ別の成果契約書締結を担当し、事業グループごとの目標配分・実績管理・評価業務を担う。

表1 成果管理の主体と対象

成果管理の単位 (評価対象)	成果管理の実行主体	主 な 内 容
各事業グループ	戦略グループ 財務管理グループ	事業グループ別 KPI および配点作成 (戦略グループ) 細部評価基準作成・目標設定・成果契約書締結 (財務管理グループ) チャンネル別目標総額設定
事業グループに属する本部・本部部署	事業グループ	本部・本部部署 KPI 設定と目標配分 (ただし, 戦略グループと協議)
チャンネル	チャンネルを管轄する事業グループ	チャンネルごとの総合業績評価基準作成・目標設定・目標配分・評価を遂行 (ただし, 戦略グループおよび財務管理グループとの合意が必要)

出所:注(19)。

KPI 開発以降の目標管理を含め、成果管理の主体と対象をまとめると、表1のようになる。経営戦略を成果管理に具体化する責務を「戦略グループ」という別途組織に任していること、「成果契約書」という形式を媒介として各級レベルの「長」にドライブをかけていることが興味深い。留意すべきは、1年ごとの成果契約が「短期業績主義」をもたらす可能性である<sup>(21)</sup>。これについては後述する。

次に、KPI 開発の流れをみよう。ここではチャンネル KPI に焦点を合わせる。チャンネル KPI こそ、一線の営業店まで貫く成果管理のコアだからである。2008 年度 KPI の場合、まず、前年の 2007 年 5 月に本店戦略グループの主管のもと、戦略企画部・財務管理部・個人営業企画部・企業金融部・個人地域本部・企業地域本部の担当者が集まり、成果管理 TFT を組織した。ここで成果管理の方向と営業店 KPI の基本設計を行い、9 月に入って地域本部長と営業店長を対象に成果管理全般に関する改善事項をインタビューした。それをふまえ、同月、上記の成果管理 TFT と商品所管部署の実務者が集まり、2007 年度の改善課題と 2008 年度の方向性に関して認識の共有をはかりながら、チャンネルごとの KPI 方向を設計した。これを受けて 10 月、個人営業と企業金融別に地域本部と商品所管部署ごとの成果管理担当者が集まり、チャンネルごとの成果管理ワークショップを開いた。11 月、実務者会議と部署長会議を通して、各チャンネル所管部署・商品所管部署・

営業店 KPI 関連部署間の調整を行いながら、成果管理方向と営業店 KPI 案に関する意見を集約した。12 月、これをふまえ、副頭取会議で案を確定し、全行の執行機関である経営協議会<sup>(22)</sup>に報告した<sup>(23)</sup>。通常、ここでの議決で実施が決定される。問題は、KPI の意思決定プロセスがトップダウンになりがちで、一般職員とのコミュニケーションが十分でないことである。たとえば、地域本部長と営業店長を対象に行った「成果管理受容度調査」によると、2006 年には対象者の約 30% だけが目標配分の手続きに満足していると答えている。2007 年にはより悪化し、対象者の 20% 強だけが満足感を示した。なお、地域本部と商品所管部署ごとの成果管理担当者が集まり、1 回のワークショップを開いたとしても、その内容が一般職員にまで行き渡るとは限らない。経営側が、これからの課題として「内部コミュニケーション活性化」と「現場中心教育プログラム運営」を掲げている所以である。

では、最終案の内容をみよう。最終案は、2007 年度の成果管理に対する反省のうえに立てられた。貸出利ざやの縮小など全般的な収益性の下落や、個人預金の不足など全般的な資金調達困難が、反省の主眼点である。これに対処するため、2008 年度成果管理の基本方向は、「収益性とコスト管理の強化」および「収益基盤の拡充と将来の成長動力への支援」に定められた。2008 年度 KPI 案を、個人営業店を例に取り上げてその概要を示せば、表2の通りとなる。

表 2 2008 年度個人営業店 KPI (案)

		2007 年		2008 年度 (案)	
		KPI 名	配 点	KPI 名	配 点
財 務 価 値	収 益 性	営業利益	240	営業利益	200
				職員一人当たり営業利益	40
		非利子収益増大	250	非利子収益増大	220
	健 全 性	家計貸出延滞管理実績	40	家計貸出延滞管理実績	35
		SOHO貸出延滞管理実績	25	SOHO貸出延滞管理実績	30
	基 盤 拡 充	貸出総額増加実績	125	貸出総額増加実績	80
預金総額増加実績		75	預金総額増加実績	120	
			退職年金増加実績	20	
顧 客 部 門		優良顧客増加実績	60	優良顧客管理実績	40
		顧客当たり賞品群増加実績	50	顧客当たり賞品群増加実績	75
		顧客満足度	30	顧客満足度	30
		DM住所整備率	5		
学 習 成 長		職員育成	20	職員育成	20
プ ロ セ ス そ の 他		検査および内部統制	-100~+5	検査および内部統制	-100~+5
		苦情	-30~+3		
		協力マーケティング	+10	協力マーケティング	+20
		経営懸案指標	70	経営懸案指標	90
合 計		15 個指標	990	15 個指標	1000

出所：表 1 と同じ。

個人営業店 KPI の主な項目は「財務価値」「顧客部門」「学習成長」「プロセスその他」である。2008 年度案の場合、合計 1000 点のうち、それぞれ 745 点、145 点、20 点、90 点の比重である。4 項目で構成されているものの、財務価値の比重が圧倒的であることがわかる。財務価値はさらに収益性 460 点、健全性 65 点、基盤拡充 220 点で構成される。収益性の比重が大きく、財務価値の 6 割を占める。ただし、他行との競争が激化して預金額が縮小している現状を反映し、2007 年度に比べれば収益性の比重が若干減り（2007 年度 490 点→2008 年度 460 点）、基盤拡充の比重が増えた（2007 年度 200 点→2008 年度 220 点）。この傾向は基盤拡充の中身にも示され、貸出総額増加実績の比重が減る代わりに（125 点→80 点）、預金総額増加実績の比重が増大している（75 点→

120 点）。なお、「退職年金増加実績」（20 点）を新たに評価指標に組み入れたのも、資金調達に向けたインセンティブを強化すると同時に、「将来の成長動力」となり得る市場を先占するためといえる。

企業金融店 KPI も基本的には同じ方向で設計された。2007 年度は「財務価値」790 点（その内訳は収益性 350 点、健全性 100 点、基盤拡充 340 点）、「顧客部門」140 点、「学習成長」20 点、「プロセスその他」50 点であった。それが 2008 年度においては「財務価値」790 点（その内訳は収益性 360 点、健全性 70 点、基盤拡充 360 点）、「顧客部門」120 点、「学習成長」20 点、「プロセスその他」70 点に変わった。大きな変化ではないが、基盤拡充の比重が少し増える形で成果目標が設定されているのがわかる。

留意すべきは、2008年度 KPI 案が営業店間の相対評価をより意図していることである。表2に戻ると、収益性の柱の一つである営業利益において、2007年度は単に240点であったものが、2008年度は「営業利益」200点と「職員一人当たり営業収益」40点とに分解されている。これは企業金融店でも同じで、2007年度の「営業利益270点」が、2008年度では「営業利益230点+新規貸出利ざや改善度50点」に変わっている。このように「職員一人当たり営業収益」（個人営業店）と「新規貸出利ざや改善度」（企業金融店）を新たに設けたのは、従来のKPIが目標対実績の絶対的評価に傾いていたことを見直し、これらの指標を活用しながら営業店間の相対評価をより強化するためである。ほかに、預金総額増加実績および退職年金増加実績も2008年度より相対評価の対象となった。

このような個人評価および相対評価の強化に組合が反発していることはすでに述べた通りである。興味深いのは、経営側の対応である。組合の異議申し立てに対し、経営は次のように答えている。「職員一人当たり営業収益は、実は従前の職員一人当たり配分目標概念を引き継いだもので、いまの段階での修正提案は、正規職員は1（ただし新入社員あるいは再配置社員はその加重値を下げる）、契約職員は0.5の加重値を与え、なお現状と実績改善を別々に評価するということである」<sup>(24)</sup>。ここから二つの重要な事実を読み取ることができる。一つは、「職員一人当たり営業収益」が、成果主義を個人レベルにまで浸透させるために新たに開発した指標というよりは、従前のやり方を踏襲あるいは応用したものにすぎないということである。もう一つは、成果主義管理を適用されない契約職員が「0.5」とカウントされている点でわかるように、「職員一人当たり」という指標は、職員一人一人を評価対象とするという意味ではなく、あくまでも「職員一人当たり×職員数＝営業店」という意味での、基本的には組織を評価するツールとなっているということである。

よって、現実の問題は一人一人の成果を飛び越え、営業店における配置と要員に突き当たる。こ

こで配置問題とは、高年齢のL2・L3（後述）職級者の配置換え、あるいは本部職員の現場へのジョブ・ローテーションを意味する。これらの人々は高年齢であるがゆえに、または現場になれないがゆえに、一人当たりの生産性が落ちかねない。したがって、これらの人々が自店へ配置されるのを誰も歓迎しない可能性が出てくるのである。一方、要員問題とは、営業店における若年層の構成比と、職員の絶対数を意味する。部・店長の立場からは比較的若くて働き盛りの層が多ければ多いほど、職員の絶対数が少なければ少ないほど、自部・店の生産性が高くなるゆえ、他部・店より有利な要員構成・要員数にこだわる可能性が高いのである。とまれ、ジョブ・ローテーションが当然という環境のもとにあって、「生産性＝アウトプット／インプット」の向上をアウトプットの増大よりインプットの選別／抑制に求めてしまっただけでは、部・店長の短期的な業績と、部・店の長期的な成長とが衝突する蓋然性は高くなるといえよう。

#### 目標配分

では、冒頭で述べたプロセス④「目標配分」に移ろう。上記のように設計された営業店KPIが、具体的な成果目標として個々の営業店にどのようにブレイクダウンされるかの問題である。まず、配分の流れをみると、年度末の経営協議会で実施が決定された営業店KPIは、直ちにすべての部・店に通知される。そして、年度初めの1月、成果目標の振り分けが行われる。これは、a. 本店財務管理部がチャンネルごとに成果目標を配分する、b. これを受けて各チャンネルの所管部署が地域本部ごとに成果目標を配分する、c. これを受けて各地域本部が営業店ごとに成果目標を配分する、という順に行われる。この際、地域本部は、各営業店の従来の実績と成長率、そして営業店の職員数を考慮して成果目標を定める。ただし、非常に不利な立地条件など「特異事項」は勘案する。

配分された目標に異議のある営業店は異議申立を行い、2月上旬までは営業店ごとの成果目標が確定する。営業店ごとの配分と確定は、通常「実務者会議」（「実務者ワークショップ」ともいわれ

表3 「成果契約」の締結

被評価者	評価者	締結方法
事業グループ副頭取 事業グループ所属以外の 本部長・部署長	頭取	互いに成果契約書を作成
事業グループ所属本部長 地域本部長	事業グループ副頭取	互いに成果契約書を作成
検査本部長	常勤監査委員	互いに成果契約書を作成
本部部署長(部・室・局)	事業グループ副頭取	互いに成果契約書を作成
営業店長	地域本部長	チャンネル別「総合業績評価基準」による KPI および目標設定を以て成果契約に代える

出所：表1と同じ。

注：事業グループ所属以外の本部長・部署長は、海外事業本部、遵法監視人、秘書室、理事会事務局などである。

る)を通して行われる。地域本部からは所管部署の担当者が、各営業店からは成果管理を担当する次長または課長が参加する。営業店の担当者は営業店の事情をふまえ、成果目標に関する意見を述べる。しかし、その反映の程度は大きくないというのが現場の大まかな見解である。つまり、地域本部より降りてきた目標がそのまま通るのが普通とされる。

次に、目標配分の手続きをみると、本店→事業グループ→地域本部→営業店にブレイクダウンされる成果目標は、基本的に各段階における「成果契約」という形を以て具体化される。その内訳を表したのが表3である。このように結ばれた成果契約は、その達成如何を被評価者の地位と連動させることによって、強制力を発揮することになる。例えば地域本部長は、基本的に任期が2年であるが、所属する事業グループ副頭取と取り結んだ成果契約の達成度が芳しくない場合は、1年で任期が切れることもあり得る。あるいは任期は維持されたとしても、その年の実績によって年俸がカットされる<sup>(25)</sup>。営業店においても、営業店長は実績が悪い場合、年俸がカットされるか、後述する後線役に降格される。こうして毎年更新される成果契約は、目標達成に向けて組織の努力を引き出す強力なツールとなる。

ここで検討すべき一つの問題は、地域本部である。すでにふれたように、地域本部は独自の権限

をそれほどもたない。にもかかわらず、管内営業店の実績の「和」によってその評価が決まる位置におかれる。よって、「ムチ」だけで営業店にドライブをかける可能性が高くなる。現にこの問題は労使間の争点となり、「地域本部 KPI 評価の廃止如何」が労使共同の特別委員会で議論されるはこびとなった<sup>(26)</sup>。ちなみに、「職員満足に係わる事項を KPI に取り入れること」も特別委員会で同時に取り扱われることになる。

### レビュー

以上をふまえ、プロセス⑤「レビュー」に移ると、与えられた年間の成果目標は月単位と四半期単位でチェックされる。レビューの対象と周期および内容をまとめたのが、表4である。目標に向けたチェックは、チャンネルを管轄する事業グループの場合、基本的に実績モニタリング→ビジネス・レビュー→成果管理レビューのプロセスで行われる。月単位で実績をモニタリングしながら、四半期ごとに「経営計画⇔ビジネス現況⇔対応策」を主に検討する「ビジネス・レビュー」と、「成果目標⇔目標達成度⇔改善策」を主に検討する「成果管理レビュー」を通して、目標達成を促すことになる。

このプロセスに合わせて、地域本部以下では次のようにチェックがなされる。まず、日常的な情報やりとりが行われる。毎日地域本部が営業店



表4 レビューの対象・周期・内容

	実績モニターリング	ビジネス・レビュー	成果管理レビュー
対 象	Non-Business グループを除いた事業グループ	事業グループ (頭取へ報告あるいは財務管理グループと協議)	事業グループ・チャンネル・本部部署
周 期	毎 月	四半期	四半期
内 容	Financial Summary Dash Board KPI 実績	与えられた経営計画の正確性・適合性を検討。 グループごとの成果および改善対策。	四半期決算をふまえ、目標対比達成度を評価。 目標達成の阻害要因の把握と対応策の作成。

出所：表1と同じ。

に流す実績値が16個、各営業店が地域本部に報告する実績値が10個といわれる<sup>(27)</sup>。次に、この情報に基づき、実績のよくない場合の指導が行われる。地域本部レベルでは、主要KPIに即して、たとえば「非利子収益増大」という目標に問題があるとすれば、「カード不振店対策会議」を開く。場合によっては当該営業店に不振の理由と改善を問う「報告書」を提出させる。一般的な実績が芳しくない時は地域本部部長が営業店を直接訪問し、改善を督促するケースもある。営業店レベルでは、地域本部より降りてくる日単位の実績表に基づき、毎週（主に月曜日）「責任者会議」（営業店長以下、各チーム長が集まる）を開き、店舗の実績を点検しながら主な取引先の情報を交換し、改善策を練ることになる。

ただし、ここで問題が生じる。KPIは最終的にはその照準を営業店に定める。ゆえに、実績向上如何も不振の責任もそのほとんどが営業店長の一身にのしかかることになる。実際、有能な営業店長を担いだ職員は、自分の能力・努力がそのレベルに相応しくない場合でも、他店より相当程度よい成果報酬を受け取ることになる（後述）。反面、有能さに欠ける営業店長は、後線役への降格などペナルティに脅かされ、成果達成のために部下職員を駆り立てる誘惑にとらわれがちである。よって、運わるくそのもとに配置された職員は、やる気を失い、ただ我慢の何年かを送るしかない境遇におかれる。現に、「一部営業店長の場合、渉外など固有の業務に力を入れる代わりに、一日中営業店に座り込み、職員の監視とドライブに没

頭する」という報告がなされている<sup>(28)</sup>。

#### 評価および補償

それでは、成果管理プロセス⑥の「評価および補償」をみることにしよう。評価は、「KPI目標—達成率—得点—等級」という仕組みで行われる。KPI目標は、原則的に「従来の最高実績×1.2」として与えられる。目標は通常、年間を通じて達成すべきものとして与えられるが、その評価周期は指標によって多少異なる。営業店KPIを例に取り上げ、主な指標と評価周期とをクロスさせたのが表5である（KPIごとの配点については前掲表2を参照）。「健全性」または「顧客／プロセスその他」のようにコンスタントな管理が必要な指標は、四半期あるいは半期ごとに評価するが、収益性と基盤拡充のように総額が重要な指標は年度の終わりに一括して評価するという仕組みである。ただし、目標遂行の時期的な偏りを避けるため、上半期得点（「得点」に関しては後で説明）を10%の範囲で評価している。

与えられた目標と達成した実績との比率が「達成率」である。達成率は、主なKPI指標によって、その評価程度が若干異なるように設計されている。チャンネルを中心にみると、収益性の場合、「営業利益」は30～120%、「非利子収益」は0～120%である。一方、健全性は30～100%、基盤拡充は30～120%である。目標自体が「従来の最高実績×1.2」で与えられるゆえ、健全性は目標達成だけでよく、ほかは目標を20%も超過して達成すればそれで充分という考え方である。なお、

表 5 営業店 KPI の主な指標と評価周期

	1 四半期	2 四半期	3 四半期	4 四半期
収 益 性	上半期得点 10%→			
	年間得点 90%→			
健 全 性	四半期得点 25%	四半期得点 25%	四半期得点 25%	四半期得点 25%
基 盤 拡 充	上半期得点 10%→			
	年間得点 90%→			
顧 客 / プ ロ セ ス その他	上半期得点 50%		下半期得点 50%	

出所：表 1 と同じ。

当該年度の目標達成率が高い場合、それに準拠して次年度の目標値が設定されるため、次年度以降の目標達成如何を危惧して、営業店によっては当該年度の達成率を一定程度以内に抑えようとする動きが出かねない。これに対処する方法の一つとして、KPI 指標別目標の 160% を超過した分に対しては、その一定率を次年度目標より差し引くことにしている。

この達成率に KPI 配点をかけたのが「得点」である。つまり「KPI 別得点 = KPI 指標別達成率 × KPI 指標別配点」である。ただし、達成率が 100% を超過した場合と 100% 以下の場合とでは、その計算方式が異なる。達成率 100% 以下の区間では、1% 当たり 1 点で計算するのに対し、それを越えた区間に対しては 1% 当たり 0.33 点の比率で計算する。超過達成成分に対して割引が行われるのである。

この KPI 指標別得点を評価単位ごとに全部足したのが、その評価単位の「総合得点」である。そして、この総合得点を原則絶対評価方式によってランクつけたのが「等級」である。KPI 目標を完全に達成した際の総合得点を 100 として、その 80% 水準を達成したものが「G 等級」となり、それを基準として S・A・G・C・D の 5 段階評価が行われる。具体的には 80% 以上 87.5% 未満が G 等級、87.5% 以上 95% 未満が A 等級、95% 以上が S 等級、80% 未満 70% 以上が C 等級、そして 70% 未満が D 等級である。

ただし、等級の決定においては相対評価の原理も働く。それは二つのルートによる。一つは、前

述した通り、「職員一人当たり営業収益」「新規貸出利ざや改善度」「預金総額増加実績」および「退職年金増加実績」などは当初より評価単位間の相対評価が予定されていることである。もう一つは、下位単位（たとえば本部・部署）の評価結果の平均値が直近上位単位（たとえばグループ）の評価結果と異なった場合は、それを直近上位単位の評価結果と合致するように調整することである。なお、同レベルの評価単位間にメリハリをつけるために、評価者が一定の範囲内で評価等級を調整できるようにしている。たとえば、各事業グループについては頭取が配点の「±15%」の範囲内でそれらの評価等級を調整でき、グループ所属の本部・部署については担当の副頭取が配点の「±10%」の範囲内でそれらの評価等級を調整できる。

一方、主なラインである個人営業店、企業金融店、PB センターなど各チャンネルの評価等級は、当該年度の全行の経営目標達成如何と連動して、その等級が調整されることになっている。全行が目標を達成した場合には、営業店の等級比率は取り立てて調整しない。ただし、C および D 等級がそれぞれ 20% を超過した場合は、それを 20% 以内に制限する。全行が目標を達成しているわけだから、底上げをはかるという意味である。反対に、全行が目標を達成できなかった場合は、それぞれ 20% を超過した営業店の S・A・C・D 等級は各 20% 以内に制限され、G 等級を中心に分布が調整される。全行の目標未達成という事態に合わせて上位等級の比率を一定程度以内に抑えと

いう意図である。

検討すべきは、店舗の立地等を考慮した場合、最初から営業店間の有・不利が存在し得ることである。これを勘案しない評価は、その説得力を失いかねない。この問題は、現実には「成果評価群」の設定という方法で解決が試みられている<sup>(29)</sup>。「成果評価群」は次のようなプロセスで設けられる。まず、すべての営業店を「地域」によって「首都圏」と「地方」に大分類する。次に、「営業規模指数」によって、首都圏を6個のグループ、地方を5個のグループに分類する。次に、「営業与件指数」によって、各グループを首都圏は「上」「中」「下」の三つのグループ、地方は「上」と「下」の二つのグループに分類する。総じて、首都圏18群（＝営業規模6×営業与件3）、地方10群（＝営業規模5×営業与件2）、合計28群に分類するのである。なお、新設店舗2群、「環境劣悪店舗」2群は別途に分類する。この際、営業規模指数は「営業収益規模指数45%＋主要資産負債規模指数30%＋非利子収益規模指数25%」で測定される。営業与件指数は「地域本部長および営業店長の営業与件評価指数40%＋立地環境指数25%＋KPI総合得点率指数30%＋開店以降の経過月数5%」で測定される。

このようなカテゴリーの設定が、評価の公正さの確保に寄与するのは間違いない。組合が留保付きではあるものの、相対評価の長所を一部認めているのもそのためである<sup>(30)</sup>。しかし、「成果評価群」の設定で解決されるほど問題は簡単でない。ポイントは、「従来の最高実績×1.2」としてKPI目標が与えられるところにある。スタートラインの違いが認められたとしても、120%超過達成に向けた有利不利は依然残る。立地など営業与件の良い営業店ほど目標達成の可能性が高くなるのである。したがって、自分の意思によらない職場配置で生じる実績の格差に、多くの職員が苛立ちと不満をおぼえるのは自然といえる。この問題を解決しない限り、公平性はなかなか確保できないのが現実である。

評価結果は人事、報酬、褒賞にそれぞれ反映される。人事においては、すでにふれたように、成

果契約書を締結した各組織単位の長の任期と昇・降格に直接かかわる。単位組織の長を除いた職員の場合はその昇格と昇進に深くかかわる。たとえば職級L3・L4（後述）の場合、昇格のための総合評価に成果評価が70%の比率で反映される。なお、昇進においても成果評価の結果は昇進基準の重要な要素となる。報酬においては成果給、そのなかでも変動成果給に直接反映される。成果評価の結果により一線の営業店長の場合は通常賃金の300～900%、チーム員の場合は400～800%の範囲内で変動成果給がそれぞれ支払われる。その差は少なくないといえよう。褒賞においては、たとえば本部・部署所属職員の場合、評価結果が上位20%以内で総合得点がA等級以上の部署は「頭取表彰」を受ける。この褒賞は名誉になるだけでなく、個人評価において当人の成果評価点数に「満点の5%」が加算されるなど、人事にもつながる仕組みとなっている。ただし、成果と人事との関連の程度はまだ限定的である。具体的にみよう。

### 3. 人事制度の現状

#### (1) 資格と昇進／降格

##### 資格と昇進

K銀行の掲げる人事管理の原則は、「成果主義文化の確立」「職員の価値極大化」「組織と個人の調和」である<sup>(31)</sup>。ここでは「成果主義文化」がどの程度「確立」されているかを、主に昇進および報酬制度との関連で検討する。それを通して、「成果主義」のはずの人事制度が、どのように成果管理を制約しているかを考察するのが課題である。ところで、K銀行は職員を「一般職員」「専門職員」「特定職員」に区分して管理している。以下、一般職員すなわち通常の正規職員に限って検討する。

K銀行における人事管理の骨格は「職級」である。職級は「職務遂行と関連して求められる力量段階」と定義される。日本の資格に当たるといえよう。一方「職務」とは「個人が遂行するに適切な形で割り当てられた業務と、その業務遂行に

当たっての義務と権利の集合」をいう。日常的な人事管理は職級に即して行われる。職務は「職務給」と関連して意味を有するにすぎない（後述）。

一般職員の職級は「L1」「L2」「L3」「L4」の四つに分けられる。以前は6級～1級の6ランクであったが、2001年の両銀行の統合を契機として「5・6級→L1」「4級→L2」「3級→L3」「1・2級→L4」にそれぞれ移行した。これに関しては若干の説明が要る。統合当時、旧K銀行は基本的に職位に対応した6段階の職級構造を有していた。「主任→係長→代理→課長→次長→支店長」がそれである。これを、統合後行われた「新人事報酬統合」（2002年12月）を契機として、旧J銀行の職級構造にならない、4段階に改定したのである。改定の要点は、職位と職級を分離し、職級中心にランクを定めると同時に、職位の意味を弱め、「チーム制」を強化するということであった。L1・L2は職位を離れ「チーム員」となり、その分、組織の編成替えが自由に出来るようになったのである。世界的な組織フラット化の流れに乗った措置であったといえよう。L1→L4の順に上がる職級別力量段階を示せば、表6の通りになる。日本の職能資格の定義に類似した、オーソドックスな概念設定をしていることがわかる。

この職級の上がることを「昇格」という。昇格は、直下位職級の職員のうち「昇格資格最小要件」を備えた者を対象に、所定の審査に基づいて行う。昇格資格最小要件は、①L1は入行後4年、L2は当該職級昇格後4年、L3は当該職級昇格後3年を経過し、②当該職級期間のうち営業店勤務を最小1年以上行い、③上位の職級に必要な研修課程を履修することである。審査は、「総合評価」の結果を中心に、各事業グループ副頭取および地

域本部長の推薦意見、職務経歴、賞罰事項、特別功績あるいは職務資格等の人事資料を総合的に考慮して実施する。

ここで評価に目を転ずると、昇格審査の中心となる総合評価は「力量評価」と「成果評価」で構成され、毎年6月末と12月末を基準に行われる。力量評価は、最近4年間（ただし、L3は3年間）の力量評価取得点数を算術平均することで得られる。成果評価は、当該職級期間中（ただし、L1は最近4年間）の成果評価取得点数を算術平均することで得られる。力量評価と成果評価の反映比率は職級によって異なる。L4とL3は「力量評価30%+成果評価70%」、L2は「力量評価50%+成果評価50%」、L1は「力量評価60%+成果評価40%」の比重で評価される。こうして、昇格資格最小要件を備えた者のなかから、総合評価の得点順位が上位20%以内に入る者をもって「昇格候補者プール」を構成し、この候補者を対象に上記の諸人事資料を総合的に考慮した最終審査を行って職格者を決めるのである。評価の詳細に関しては後でまたふれる。

昇格は、モデル的には最速でL1→L2に4年、L2→L3に4年、L3→L4に3年かかるようになっているが、実際はL1→L2に8～10年、L2→L3に8～10年、L3→L4に6～8年程度かるとされる。昇格と組織単位との関連性をみると、L1→L2およびL2→L3の昇格は各事業グループの権限で行う。L3→L4、つまり部・店長級への昇格は本店がかかわる。具体的には、各事業グループより推薦された昇格対象者名簿をもとに、本店HRグループ（すなわち人事部）が定員の3倍数まで昇格予定者を絞る。そのなかから地域本部が順位を決め、それを考慮しながら各事業グルー

表6 職級別力量段階

職 級	力 量 段 階
L1	職務役割の学習および制限的範囲内での業務遂行
L2	専門力量の蓄積および独立的な問題解決力量の保有
L3	専門力量の完成および単位組織リーダーシップ承継力量の保有
L4	戦略的リーダーシップによるビジョンの提示および経営リーダーシップ承継力量の保有

出所：注(31)。

プ、たとえば普通の営業店所属の職員であれば営業グループⅠあるいは営業グループⅡが人選を最終的に決定する。このプロセスにおいて、人脈など錯綜する人間関係が昇格に相当程度影響を及ぼすことが、たびたび問題点として指摘される。

### 降格と「後線補任」

一方、日本のポストに当たる「職位」は「職務を担当する者の業務組織上の地位」と定義される。一般職員の場合、その職位は大きく「チーム員級」「チーム長級」「部・店長級」の三つに分けられる。チーム員級は「チーム員、別定、開設準備委員、専門役、後線役」など、チーム長級は「単位組織内の小チームの長、副頭取直属の小チームの長」などで、部・店長級は「部・店長、開設準備委員長、調査役」などである。一つ留意すべきは、このような職位と対内外の呼称との関係である。部・店長級およびチーム長級の職員は、自分の職級にかかわらず、当該職位あるいは職務をそのまま呼称として使うことになる。チーム員級の職員は、自分の職級にしたがい、L1は代理あるいは係長、L2は課長あるいは次長、そしてL3とL4は先任次長の呼称を使い得る。この際、原則的に代理は入行後4年以上の者に、そして次長はL2昇格後4年以上経過した者に付与される。なお、銀行は他業種に比して昇進が遅いゆえ、対外的なバランスをとるために、L3以上のチーム長の場合、「副支店長」「副部長」「副センター長」などの呼称を使えるようにしている。

職級と職位との関係を見ると、規則のうえでは「職員は職務遂行力量段階によって次の職位に任じられる。L1はチーム員、L2～L4は単位組織の長、チーム長、あるいはチーム員」と、大まかな対応関係しか定められていない。しかし、現実ではより細かい対応が行われている。前述の呼称の意味を含めると、L1は平の行員および代理、L2は課長級、L3は次長級、L4は支店長級の職位・職務に任じられるのが通常である。この職位が上がるのが、狭い意味での「昇進」となる。昇進は、「当該分野の職務経歴と職務力量、リーダーシップ力量、当該職務遂行の意思、事業グルー

プ副頭取と地域本部長の推薦意見、および各種評価結果」を考慮して、「当該職務の任用資格要件にもっとも適合した者」を対象に行うこととなっている。

職位において殊に説明を要するのは、チーム員の中に含まれている「後線役」である<sup>(32)</sup>。「後線役」は「授与信関連の渉外業務および所属長指定の特定業務を遂行する者」として定義される。ただし、それは業務上の定義にすぎず、実際は業績不振による左遷者＝降格者である。後線役は段階的に「業務推進役」と「相談役」とに分けられる。前者は「業績不振、諸評価不良、その他の事由で後線配置が必要となった者」である。後者は「業務推進役のうち、さらに実績不振あるいは諸評価不良の者」である。「相談役」でなお業務実績が不良な場合は1年以内の「待機」を命じられる。そして、待機期間が終わった後でも何かしらの職位が与えられない場合は「(命令)休職」となる。つまり、業績不振を事由として、通常の職位→業務推進役→相談役→待機→休職(→免職<sup>(33)</sup>)という下降異動が生じるのである。この際、報酬水準は通常の職位を100%とした場合、業務推進役81%、相談役63%、待機43%、休職17%となる(ただし、2006年現在)。相当程度の賃金削減であることがわかる。

むしろ、業績を改善することによって、「休職」から遡って「通常の職位」にまで復活できる道は用意されている。しかし、その道は平坦でない。むしろシビアなほうである。後線役は四半期ごとに評価を受け、連続した2期の評価結果によって次期の処遇が決められる。評価基準の110%以上の実績を収めれば、職位は上がり、現職に復帰できる。基準の66%以上の実績であれば、現状のままである。それ以下の実績であれば、さらに一段階降格される。留意すべきは評価基準である。後線役は「一線」から退けられたがゆえに、チーム・レベルの実績目標は与えられない。代わりに、個人レベルの目標が与えられる。原則的に個人が開拓した新規口座と手数料収入だけが実績と認められる。では、「100%の実績」とは何を意味するのか。簡単にいえばそれは、評価期間中に稼いだ

収益がその期間中に本人に支払われた報酬総額と同等になることである。こうしてドライに計算し、自分の受け取る報酬より10%上回る金を稼いだ者だけを現職に復帰させることになっているのである。後線役への降格、あるいはそれに対する恐怖が、尋常でないストレスをもたらし得ることがよくわかる。

この問題においてもポイントはやはり「部・店長」である。後線役への降格者は、懲戒事由による者を除けば、大きく「部・店長級後線補任職員」と「チーム員級後線補任職員」とに分けられる。このうち後者の「チーム員級」は実際にはあまり意味を有しない。2005年の段階で労使が「これからは労組の同意なしに後線補任の発令をすることはできない」と合意しているからである<sup>(34)</sup>。通常、チーム員級は組合員身分であり、労組が彼らの後線補任にやすやすと同意するはずがない以上、その降格は実際には防がれているとみて差し支えない。よって、争点はおのずと前者の部・店長級の後線補任問題に絞られる。すでにみた通り、成果管理は部・店長を結節点としていた。そのうえ、部・店長級がキャリアの決定的な分岐点（さらなる昇進か、そのままでの退職か、後線役への降格か）になっていることに照らせば、部・店長級にのしかかる重圧感は想像に難くない。

この重圧のため、現場でさまざまな問題が生じていることはすでにみた。第一線の職員＝組合員に対する実績向上ドライブ・過重労働の原因が「部・店長級後線補任制度」にあるとらえた組合は、彼らが非組合員の身分であるにもかかわらず、後線補任制度の廃止を機会あるたびに要求した<sup>(35)</sup>。これに対して経営は、後線補任制度の廃止が成果管理の効率性を害するという理由で、その存続を強く求めた<sup>(36)</sup>。なかなか妥協点を見出せなかった両者は、一応「部・店長総合評価制度を新たに設けて成果評価と人事評価を総合的に考慮する、初任の部・店長は3年間後線補任対象より除外する、後線補任基準は最小1年前までに公知する」ことに合意した<sup>(37)</sup>。しかし、これで問題解決の目途がつくわけではない。後線補任問題は2007年末、労使が「賃金ピーク制」に合意す

ることでようやく解決の端緒についた。「53, 54歳の部・店長後線補任対象者は後線補任と賃金ピーク制のいずれかを選択することができる」と規定することで、対象者が名誉ある賃金カットを選択し、代わりに雇用保障を得られるようにしたのである<sup>(38)</sup>。

ちなみに、職員の部署間異動と部署内配置についてみると、部署間異動は「同一部・店内での勤務期間、職務経歴、適性、能力、勤務成績等」を考慮して行うとされている。実態としては、主に5年以上同一部・店内に勤務した者を対象に行われる。定期異動の時期がくると、対象者に一応希望部・店のリストを出させる。しかし、希望通りにはなかなかいかないのが現実である。経営は、店舗ごとの男女間の構成比、同一学校出身者の比率、出勤および退勤時間<sup>(39)</sup>、職員間の人間関係などを考慮して発令を出す。なお、部署内配置は「キャリア開発経路にしたがって職員を循環配置し、所定の教育を履修しあるいは職務資格を取得した者には、関連業務の職務を与え事務を分担させる」原則で行うとされる。

## (2) 報 酬

### 「基本年俸」

では、賃金制度はどのようになっているのだろうか。K銀行の賃金は次のように構成される<sup>(40)</sup>。

$$\begin{aligned} \text{賃 金} &= \text{基本年俸} + \text{成果年俸} + \text{法定手当} \\ \text{基本年俸} &= \text{基本給} + \text{資格給} + \text{職務給} + \text{厚生給} \\ \text{成果年俸} &= \text{基本成果給} + \text{利益配分制} + \text{インセンティブ} \\ \text{法定手当} &= \text{時間外勤務手当} + \text{年次休暇手当} \end{aligned}$$

このような賃金体系は、現実的には統合の影響によるものである。そもそも旧K銀行は単一年俸制に基づく比較的シンプルな賃金体系を有していた。それに対し、旧J銀行は号俸制＋集団成果給制を採用していた。それが、統合をきっかけに旧J銀行の賃金制度を取り入れる形で整備されたのである。ただし、両行とも長い期間年功的な号

韓国銀行業の成果主義の現状と特質

表7 K銀行の基本給表(2007年末現在)

(単位:ウォン)

等級	金額	等級	金額
1	670,000	9	1,650,000
2	760,000	10	1,780,000
3	860,000	11	1,910,000
4	980,000	12	2,020,000
5	1,120,000	13	2,120,000
6	1,125,000	14	2,230,000
7	1,380,000	15	2,330,000
8	1,520,000		

出所:注(40)。

表8 K銀行の資格給表(2007年末現在)

(単位:ウォン)

等級	金額
L4	830,000
L3	680,000
L2	530,000
L1	320,000

出所:表7と同じ。

体制を採用してきており、以下にみるように、その影響は現在でも根強く残っている。

賃金項目のうち、基本年俸は基本給に当たる。基本給は「基本的な役割遂行のために支払われる報酬」と定義される。表7でみるように、15の等級ごとに定額で決められる。等級間の間差がほぼ等しく、上位等級のほうに進んでも差は開かない。通常、上位等級に進めば進むほど間差が大きくなる、日本など諸外国の例とは対照的である。従来の単一号俸制の痕跡といえよう。各等級へのランクづけは基本的に学歴と勤続年数による。最下位の1等級の1年次が高校卒の初任等級である。

2年制短期大学卒は1等級3年次に、4年制大学卒は2等級2年次にそれぞれ格づけられる。上位等級への昇給は原則3年ごとに行われる。勤続年数だけでほぼ自動的に昇給する<sup>(41)</sup>。人事考課によって昇給に差をつけること<sup>(42)</sup>はまだ行われていない。これもまた深く刻まれた年功制の痕跡といえる。なお、資格給は、上述した「職級」ごとの定額給である。その内訳は表8の通りである。基本給と同じく、資格給においても職級間の間差は比較的均一である。否、あえていえば、下層のL1→L2がもっとも大きい。従来のオーソドックスな年功制の規定力がどの程度強いかをよく表している。

一方、職務給は「職務価値と個人の力量に対する報酬」と定義される。職務給は大きく「部・店長級」「チーム長およびチーム員級」「後線役」に分けてそのテーブルが定められている。部・店長級は、たとえば支店長の場合、各種計数・顧客数・従業員数など、主に店舗規模によって四つのランクに分けられ、1,700,000ウォンから2,150,000ウォンまでを支払われる。本部の部署長またはその他部・店長は四つのランクに分けられ、1,850,000~2,300,000ウォンを支払われる。チーム長およびチーム員級の職務給は、表4の通りである。「電算職務」と「一般職務」とに分けられ、一応職級とは分離して定められた職務等級(J1~J5)によって定額を支給される。

留意すべきは、この職務等級が、大まかなランクづけに基づいて定められており、範囲職務給のように細かい昇給を前提とするものでないことである。よって、通常のチーム長あるいはチーム員は、類似したレベルの同僚とまったく変わらない職務給を受け取ることになる。名称は職務給であるものの、実態は資格給に近いものといえよう。ちなみに後線役の場合は、業務推進役が五つのラ

表9 K銀行のチーム長およびチーム員級の職務給表(2007年末現在)

(単位:千ウォン)

	J1	J2	J3	J4	J5
電算職務	500	680	850	1030	1150
一般職務	470	620	770	930	1050

出所:表7と同じ。

ンクで100,000～800,000ウォン、相談役が五つのランクで50,000～400,000ウォンである。なお、厚生給は、一般職員全員に一括して昼食代として200,000ウォン、通勤費として200,000ウォンを支給し（ともに2007年末現在）、福祉年金として各人の個人年金信託口座に通常賃金<sup>(43)</sup>の15%を積み立てる。

総じて、「基本給+資格給+職務給+厚生給」で構成される基本年俸は、同期入社のものであればほぼ同額を受け取る仕組みになっているといえる。もし差が出てくるとすれば、それは昇進年次にズレが生じ、その結果資格給・職務給に格差が生まれることによる。ここから幾つか論点を引き出すことができる。一つに、もし職員間の「競争」を刺激しようとするなら、それは「成果年俸」によるしかないこと。二つに、一般職員の長期的なインセンティブはほぼ昇進に絞られており、その意味では昇進こそ職員間の長期間にわたる「競争」を刺激できる有効な手段であること。三つに、にもかかわらず、年功的な秩序が強固で、それが職場および企業の安定性を保っている側面を有している以上、むやみにその秩序を破壊するわけにはいかないことである。これらを念頭におきながら検討を進めよう。

「成果年俸」

成果年俸は「基本成果給+利益配分制+インセンティブ」で構成される。そのうちもっとも大きな比重を占めるのは基本成果給である。それは「単位組織および個人の成果と連動して差をつけて支払われる報酬」と定義される。しかし、実際

はほぼ「単位組織」の成果だけで決められる。いまだ「個人」の成果を本格的に評価する作業は行われていないからである。よって、単位組織（その多数は営業店）の成果によって、その組織に属するほぼ全員が同じ倍率の基本成果給を受け取ることになる。これについてはまた論じる。

ところで、基本成果給は定率成果給と変動成果給とで構成される。その支給率は表10の通りである。定率成果給は、全職員に一括して通常賃金の100%を旧正月と秋夕に50%ずつ支給する。変動成果給は、通常賃金の600%を基準として、前年度の成果評価の結果により、営業店のチーム員であれば「S等級800%」から「D等級400%」まで差等支給する。営業店長の場合、その幅は900～300%でより大きい。変動成果給は4分され、2・5・8・11月にそれぞれ支給される。一方、利益配分制（Profit Sharing）は、銀行が一定水準以上の当期純利益を出した際に、その一定比率を、予め決まった配分基準により職員に配分することである。なお、インセンティブとは、実績の優れた職員に別途支払う報酬をいう。

(3) 人事考課

「力量評価」

では、最後にヒトに対する評価制度をみよう。K銀行の場合、人事考課は「個人評価」と呼ばれる<sup>(44)</sup>。その評価結果は、昇格・昇進・報酬・キャリア開発・異動配置・教育訓練に広く活用される。個人評価は大きく「力量評価」と「成果評価」とに分けられる。前者は「業務遂行に必要なコア力量を評価するもの」と定義され、後者は

表10 K銀行の基本成果給支給率表（2007年末現在）

（単位：％）

		定率成果給	変動成果給				
			D	C	B	A	S
本部部署	部長	100	400	500	600	700	800
	チーム員	100	500	550	600	650	700
その他の部・店	部・店長	100	300	450	600	750	900
	チーム員	100	400	500	600	700	800

出所：表7と同じ。



表 11 力量水準評価における分布規制

	S 等級 (95 点超過)	A+ 等級 (95~90 点)	A 等級 (90~85 点)	B+ 等級 (85~80 点)	B 等級 (80 点以下)
評価等級の累積分布	10%	25%	40%	60%	100%

出所：注(44)。

「業務遂行の結果の業務成果を評価するもの」と定義される。なお、力量評価は再び「業務成果を達成するために職員が習得・開発すべき知識、技術および行動特性の保有水準を評価する力量水準評価」と「力量開発努力を評価する力量開発評価」とに分けられる。力量開発評価は、たとえば昇格においては、力量評価全体の 20% 程度の比重で反映される。ここでは力量水準評価を中心に検討する。

力量水準評価は、「基本力量」「リーダーシップ力量」および「職務力量」を主な評価項目とする。評価は年に 2 回、すなわち当該年度の 7 月初めと翌年度の 1 月初めに行われる。7 月の評価が 1 月より 6 月までを、翌年 1 月の評価が 7 月より 12 月までをその評価対象とする。評価は、2 段階で行われる。まずは、評価項目ごとに絶対評価で「S 等級：10 点」から「D 等級：6 点」まで点数を付ける。次は、それらを合算したものを「S 等級：95 点超過」から「D 等級：65 点以下」まで 7 等級（S・A+・A・B+・B・C・D）にランクつける。この際、評価対象者の評価等級に偏らないように、表 11 のような分布規制をかける。評価者の心遣いでむやみに S 等級・A+ 等級などが増えることを防ぐためである。ただし、B 等級以上で累積分布が 100% に達すればよい（すなわち C および D 等級はなくともよい）わけだから、それほど厳しい規制とはいえない<sup>(45)</sup>。

力量水準評価には上司による上記の評価のほか、「力量評価結果の信頼性と妥当性を補完する一方、評価対象者のリーダーシップ向上など自己啓発を導き、組織活性化をはかる」ため、「自己評価」「リーダーシップ評価」「同僚評価」をも付け加えられる。この際、リーダーシップ評価とは、部下職員が上司を評価することをいい、同僚評価とあわせていわゆる多面的評価を構成する。自己評価

は前述した定期の力量評価の直前に、リーダーシップ評価と同僚評価は毎年 4 月と 10 月に行う。

#### 「成果評価」

成果評価は、具体的には「銀行全体、事業グループおよび部・店の事業計画目標と当人の担当業務ごとのミッションと関連して定められた成果目標の達成度あるいは寄与度を評価すること」と定義される。この際、「成果目標」の定め方に留意する必要がある。部・店長の場合は「当該部・店 KPI あるいは部・店目標」がそのまま当人の成果目標となる。一般職員の場合は「部・店 KPI あるいは部・店目標」と「評価対象者のコア業務」に基づいて成果目標が設定される。問題は、一応「評価対象者のコア業務」が取り上げられてはいるものの、成果目標はあくまで「チーム単位で設定するのを原則とする」と明記されていることである。つまり、成果目標は個人単位にまでブレイクダウンされないのである。

成果管理を徹底化し、それを個々人の報酬体系と結びつけて「成果主義文化」を確立するためには、成果目標を個人単位にまでブレイクダウンする必要がある。現に、K 銀行も部・店目標を小チームおよび個人 KPI 目標に分解し、担当職務別コア業務を中心に個人 KPI を設定する構想を有していた。具体的には、個人別に KPI 目標を設定させ、MBO (Management by Objective) 方式による絶対評価で目標対比達成度あるいは寄与度を評価した後、それに分布規制をかけて相対的に評価するということである。

しかし、2006 年の段階で個人別目標付与は猶予された。まずは、個人評価制度を軟着陸させる必要があるというのがその理由であった。よって、チーム（小チーム／職務）単位目標の付与が過渡期の課題となった。具体的にはチーム長が、部・

店の重点推進業務のなかでチーム単位に配分され付与されたコア業務課題に沿ってチーム目標を提示し、これを部・店長が承認することで、目標を設定することである。これは個人営業店であれば、オンラインチーム、商品販売チーム、企業顧客チーム、VIPチームごとに目標を設定することを意味した。チーム長がチーム目標を設定すると、それは自動的にチームに所属する個々人の目標となる。こうして「チーム」は、営業店ごとに落とされた企業目標を個人にまで行き渡らせるパイプ役割を期待されたのである。

けれども、結論を先取りしていえば、この試みは中途半端に終わった。成果年俸のところでもふれたように、成果を評価する単位は営業店が基本で、所属員全員が営業店ごとに同一評価を受けているのが現実である。少なくとも成果評価においてチーム単位はその存在意義を認められずにいるのである。では、経営側の試みが挫折したのはなぜであろうか。その理由は二点に求められる。一つは、そもそも「チーム」という単位が、成果管理の単位たり得ないかもしれないということである。たとえば、個人営業店のオンラインチーム、商品販売チームなどはせいぜい5・6人で構成されるのが一般的である。分業の単位としてはともかく、自律的な目標管理の単位としては人員数、その構成、チームのなし得る権限などにおいて適切でない側面が多々ある<sup>(46)</sup>。いまだ営業店の仕事が完全な「分離方式」<sup>(47)</sup>になっておらず、チーム間に顧客の引渡しが頻繁に行われているのも、チームごとの目標管理を難しくさせる要因である。顧客引渡しの現状を承認すれば、チーム間の競争はその意味が色あせるし、チーム間の競争を駆り立てれば、顧客引渡しの慣行は壊れてしまうからである。この意味ではチーム単位の目標管理は、経営の判断ミスによるものであったといえる。

もう一つは、人事制度からくる制約である。成果主義を浸透させるためには、チーム単位など中途半端な媒介を経ずに、成果に沿って個人を直接評価する方案を導入するのが王道であろう。しかし、すでに検討したように、個人の評価と個人の報酬を直接結びつける土壌は存在しなかった。半

世紀を越える年功制の慣行がそれを許容しないのである。勤続年数を重ねると一律に「自然昇給」する世界のなかに、いきなり個人差を持ち込むのは、至難のわざといわざるを得ない。ともすれば経営は、個人評価に踏み切れない理由として、「組合の強い反対」を前面に出す傾向がある。もちろん、組合が反対するのは事実である。しかし、それだけが理由とは限らない。経営も、代案なしに職場・企業秩序の根幹にふれたとき、それがもたらす反作用を承知しているから、個人評価に踏み切れないとみるべきであろう。この意味ではチーム単位の目標管理は、制約条件を知ったうえでの経営側の妥協策であったといえる。以下、個人の成果評価においては、所属組織の評価結果が基本的に使われるということを前提に議論を進める。

#### 評価プロセス

全体的な評価のプロセスをみよう。力量評価と成果評価を合わせて個人評価は基本的に、評価項目・目標の設定→業務指導および中間面接→最終評価の順で行われる。この際、最終評価はさらに自己評価→評価面接および評価者評価→確認評価の順に進められる。評価は、項目ごとの評価点数を合算し、最終的には合計点数によって「S等級(95点超過)」「A+等級(95~90点)」「A等級(90~85点)」「B+等級(85~80点)」「B等級(80~75点)」「C等級(75~65点)」「D等級(65点以下)」の七つにランクづけられる。このランクに基づいて昇格等が行われることは、すでにみた通りである。

評価者は、原則、直属の上司がそれに当たる。チーム員であれば、チーム長が「1次評価者」、部・店長が「2次評価者」となる。2次評価者は1次評価の結果を調整・評価する。なお、評価者の直上位職責者が「確認者」となって、評価結果の適正性、公正性および評価単位間の衡平性を確認し、必要ならば再評価を命ずるか調整を行う。なお、評価単位間のバランスを維持する必要があるときや、絶対評価結果を相対分布化する必要があるとき、あるいは部・店の成果評価結果と連携して成果評価結果を調整する必要があるとき、HR

表 12 個人評価の仕組み

確認者	地域本部長	事業グループ長（副頭取）	本店 HR グループ副頭取
2次評価者	部・店長	地域本部長	事業グループ長（副頭取）
1次評価者	チーム長	部・店長	地域本部長
被評価者	チーム員	チーム長	部・店長

出所：聞き取りにより作成。

注：HR グループは、人事考課の結果だけでなく、非公式の各種監査の結果、行内の評判なども考慮し、昇格候補者プールから対象者を適正倍数に絞る。

グループ副頭取は、評価結果を個別的にまたは一括して調整することができる<sup>(48)</sup>。これを図示すれば、表 12 のようになる。

#### 4. おわりに

要約は省き、K 銀行の成果主義の特質をまとめよう。そのもっとも著しい特徴は、部・店長のリーダーシップに依存するところが大きいことである。これは「戦略→人事制度」のストーリーが想定するように、成果管理上の戦略的・組織的要求からもたらされた結果ではない。むしろ戦略的・組織的には、意思決定プロセスが集権化された結果、部・店長の権限が以前より相当程度弱化されているのが現実である。よって、部・店長への依存は、ほかの角度より説明されなければならない。安定的な事業運営を営むという経営の観点からみた際、それは次のように説明できるのではないか。

まずは、成果管理の現実的な限界を認めたことである。希望としては個人にまで成果主義を浸透させたい。そのためにも個人の成果と個人の報酬とを何とかして結びつけたい。しかし、それができる基盤はいまのところ用意されていない。査定による昇給格差を一回も経験したことのない従業員が、成果による給与格差を全面的に受け止められるなど、あり得ないことなのである。であれば、以前より現場管理の主軸として機能してきた部・店長の管理機能を媒介として、成果主義の浸透をはかったほうが現実的な選択となる。

次は、従来の慣行の有効性を認識したことである。確かに、いまの現場は、成果をめぐる個人が競争を繰り広げられる環境にはなっていない。長い間維持されてきた年功制のためである。しか

し、相対的に安定的で高水準の労働条件に引かれて優秀な人材が集まってきたのも事実である。一部有能さに欠ける者があるとしても、部・店長の多くは長期的な競争を括りぬけて昇進してきた連中である。何よりも、彼らは一線で働く部下職員の気持ちを知り、動機付与のできる存在である。バラバラな個人のやる気よりは、しっかりしたチームワークが成果の達成に有利に働くかも知れない。

つまり、一方では成果管理の限界を認め、他方では慣行の有効性を認識したがゆえに、K 銀行の経営は中途半端な成果主義を採用したと解釈することができるのである。むしろ、経営が最初からこれらを考え、戦略と組織を練ってきたというのではない。チーム単位目標管理のところで検討したように、経営にも試行錯誤はあった。おそらく当初はチーム単位目標管理でうまくいこうと判断を誤っていた可能性が高い。ただし、現在になって、ある種の均衡点に落ち着いているのも事実である。留意すべきは、これらすべての試行錯誤の背後に、人事制度からの制約が絶え間なく働いていたことである。制度の規定力、すなわち「人事制度→組織・戦略」というストーリーの意味を遺憾なく示しているといえよう。

ただし、K 銀行の成果主義が個性を有するものとして完全に落ち着いた、というにはまだ早い。それなりの効率性は確保できたとしても、管理や制度を支えるもう一つの軸である公平性においては、ままたらぬ問題を抱えているからである。一線で働く職員の観点からすれば、自分の意思と能力によらない変数で、自分の報酬とキャリアが決まってしまう状況は、何をしても改善しなければならない。にもかかわらず、部・店長への依存がもたらすこの問題を是正できる手立ては、いまの

ところ見当たらないのが現実である。公平性の問題を考慮に入れた際、K銀行の成果主義がどのような進路をたどるかを展望し、その可能性と限界を検討するのが、今後の重要な課題の一つとなる。

一方、本稿は、K銀行の事例を以て韓国銀行業を代表させる前提に立って、議論を進めてきた。現に、成果主義の流れとその特質において、韓国の銀行業が相当程度の共通性を示しているのは否めない。シンプルな年功的秩序の規定性という点では、産業を越えた共通性さえある程度主張できる。査定による昇給格差をあまり経験していないことは、韓国を特質づける重要な要素の一つだからである。しかし、産業間においてはいうまでもなく、銀行間においてもなお差異は相当程度存在する。どこまでを「韓国の固有性」と特定できるか、それを究明するのも、残された課題の一つといわざるを得ない。

#### 《注》

- (1) 金融産業におけるM&Aの動きが雇用に及ぼした影響については、ILO(2001)を参照。
- (2) 1980~90年代にOECD諸国で生じた銀行業の組織と人事の変化に関しては、Regini, M., J. Kitay and M. Baethge (eds) (1999)を参照。
- (3) BIS規準とは、BIS(Bank for International Settlements:国際決済銀行)が事務局となっているバーゼル銀行監督委員会が取りまとめた国際的統一規準である。それによる規制には第一次規制と第二次規制がある。BIS第一次規制は、銀行の自己資本がリスク・アセット総額の8%以上であることを求めている。
- (4) 経済危機最中の1998年6月、BIS比率6%未満の同和銀行、大同銀行、東南銀行、京畿銀行、忠清銀行の5行が営業停止に追い込まれ、やがて「優良銀行」に吸収された。
- (5) 1996年、韓国政府は外国銀行と外国証券会社の韓国現地法人の設立を許可する方針を固めた(ただし、実施は1998年より)。
- (6) これらの変化に関しては、Kim, Dong-Bae (2004)が詳しい。
- (7) これに関しては、Kim, Dong-Hwan & Woo, Jong-Won (2005), Pak, Chang-Myoung (2002), Jeon, Sang-Gil &

Baek, Yun-Jeong (1999) およびKim, Jae-Gu (1999)を参照。

- (8) これに関しては、Pak, U-Seong, Yu, Gyu-Chang & Kim, Beong-Yeon (1999)を参照。なお、経済危機を契機とした韓国企業の人事管理の変化については、Pak, U-Seong & Noh, Yong-Jin (2001)を参照。韓国企業における成果主義的な人事管理は、製造業・サービス業を問わず、経済危機に対応する過程において急速かつ広範に進んだ。
- (9) さしあたり、Hall, Peter A. and David Soskice (eds.) (2001)とWhitley, Richard (1999)を参照。
- (10) 制度の強靱性に関しては多くの研究があるが、さしあたりJacoby, Sanford M. (2005)を参照。一方、Jacobyが国ごとの固有性に重きを置くのに対し、Kats, H. C. and Owen Darbishire (2000)は国の範囲を超える、産業ごとの特質を重視する。
- (11) 朴昌明(2004), 176頁。もとは、Lee, Chang-Sun (1998)「組織の柔軟化と組織構成員の周辺化」(韓国語)『慶熙大企業経営研究』第5号(12月), 128頁。
- (12) 以下、その概要は、全国金融産業労働組合K銀行支部『K労組』(韓国語), 第430号, 2008年1月9日による。
- (13) 統合の過程とその意味に関しては、金融監督委員会・金融監督院(2000)およびKim, Sang-Jo (2000)を参照。なお、この時期、銀行業の構造調整に関する労使政委員会の役割については、Seon, Han-Seong (2000)を参照。
- (14) K銀行の2008年度第1四半期の「分期報告書」(韓国語)による。(韓国)金融監督院の「電子公示システム」で閲覧した(<http://dart.fss.or.kr/>)。
- (15) 以下、組織の現状に関しては、K銀行「職制および業務分掌規程」(韓国語)による。
- (16) 本部組織の、2004・2005年度との比較は、全国金融産業労働組合K銀行支部『政策ブリピン』(韓国語), 第33号, 2007年8月14日による。
- (17) 同上。
- (18) 同上。
- (19) 以下は、殊にことわらない限り、K銀行「2008年度成果管理基準」(韓国語)とK銀行「2008年成果管理方向と営業店KPI」(韓国語)および聞き取りによる。
- (20) Balanced Scorecardに関しては、Kaplan,

- Robert S. and David P. Norton (1992) を参照。
- (21) 「短期業績主義」のほか、組合は、KPI 設計における年ごとの変動が大きく、一貫性と予測可能性を低めているのを問題にしている。全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 458 号, 2008 年 3 月 10 日。
- (22) 頭取, 取締役の副頭取, 執行役員副頭取全員で構成され, 業務計画の作成・変更, 予備日の使用と繰越などを決定する機関。
- (23) 個人営業, 企業金融, PB センターなどいわゆるチャンネルを管轄する事業グループは, 銀行の主力ラインであり, 評価の対象者も多いゆえ, その KPI 案は経営協議会に報告され, ここで議決する手続きをとっている。
- (24) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 435 号, 2008 年 1 月 30 日。
- (25) 通常, 実績が悪い時は, 年俸が 20% 程度カットされるといわれる。
- (26) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『政策ブリピン』(韓国語), 第 43 号, 2008 年 1 月 23 日。
- (27) 前掲, 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『政策ブリピン』(韓国語), 第 33 号。
- (28) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 378 号, 2007 年 6 月 22 日。
- (29) 成果評価群に関しては, K 銀行「2008 年個人営業店 KPI 成果評価群設定(案)」(韓国語) による。
- (30) 前掲, 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 430 号。
- (31) 以下, 殊にことわらない限り, 人事制度の骨格に関しては K 銀行「人事規定」(韓国語), K 銀行「人事運営指針」(韓国語) および聞き取りによる。
- (32) 以下, 後線役に関しては, K 銀行「後線補任職員実績評価基準改善施行」(韓国語) 2006 年をも参照。
- (33) 休職期間が満了した後も復職の命令が出されない場合, あるいは休職の期間延長の許可が出されない場合は「当然免職」となる。現実的には「待機」の辞令を受け取る前の段階で希望退職等の措置がとられるのが普通である。
- (34) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 321 号, 2007 年 1 月 30 日。
- (35) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 312 号, 2007 年 1 月 2 日。
- (36) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 288 号, 2006 年 9 月 21 日。
- (37) 同上。
- (38) 全国金融産業労働組合 K 銀行支部『K 労組』(韓国語), 第 413 号, 2007 年 10 月 18 日。
- (39) 銀行業務には時間外勤務を要するものが多く, これをこなせるかどうかは異動の目安の一つとなる。
- (40) 以下, 賃金制度に関しては殊にことわらない限り, K 銀行「報酬・退職金規程」(韓国語), K 銀行「報酬・退職金運営指針」(韓国語) および聞き取りによる。
- (41) これは「自然昇給」と呼ばれる。
- (42) これは「考課昇給」と呼ばれる。
- (43) 通常賃金は, 毎月支払われる基本給, 資格給, 職務給を足したものである。
- (44) 以下, 人事考課に関しては殊にことわらない限り, K 銀行「個人評価指針」(韓国語) と聞き取りによる。
- (45) ちなみに, 日本の能力評価にあたる「力量評価」に, 経営はそれほど相対評価を取り入れようとはしない。相対評価が強調されるのは「成果評価」においてであり, それも現状では組織単位間の相対評価が中心となっている。
- (46) 非正規雇用の増大とともにチーム員のなかで非正規職員の占める比重は増えており, なおその比重がチーム間に異なるゆえ, チーム単位で実績を管理し, それをチーム同士で競わせるのは, さらに難しくなる。
- (47) 「統合方式」と「分離方式」に関しては, 前掲 Regini, M., J. Kitay and M. Baethge(eds)(1999) を参照。
- (48) ここで本店人事部の機能について簡単にふれておくと, 人事業務の企画および統制, 人材のグループ間異動の実施, 従業員の昇格と営業店長昇進の実施および調整が主なものと要約できる。

#### 参考文献

- 金融監督委員会・金融監督院 (2000) 「K・J 銀行の営業正常化推進現況」(韓国語)
- Hall, Peter A. and David Soskice (eds.) (2001), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford University Press
- Jacoby, Sanford M. (2005), *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press
- ジョン・サンギル, バク・ユンジョン (Jeon, Sang-Gil & Baek, Yun-Jeong) (1999) 「IMF 体制の下でのわが国銀行業従事者の雇用不安の原因: 概

- 念的フレームワーク」(韓国語)『Hanyang Business Review』第11号, 1999年12月
- ILO (2001), *The Employment Impact of Mergers and Acquisitions in the Banking and Financial Services Sector*, Geneva, 5-9 February
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February
- Kats, H. C. and Owen Darbishire (2000), *Converging Divergences: Worldwide Changes in Employment Systems*, Ithaca: Cornell University Press
- キム・ドンベ (Kim, Dong-Bae) (2004) 「銀行の人的資源管理体系」アン・ジュウヨップ (Ahn, Joo-Yeop) ほか『経済危機前後金融産業と労働』(韓国語) 韓国労働研究院
- 金東煥, 禹宗杭 (Kim, Dong-Hwan & Woo, Jong-Won) (2005) 『金融労働者転職支援体系構築方案』(韓国語) 労使政委員会
- 金載久 (Kim, Jae-Gu) (1999) 『金融業の人事管理の変化と女性人力開発方案』(韓国語) 韓国労働研究院
- キム・サンジョ (Kim, Sang-Jo) (2000) 「最近の金融市場の動向と第二次金融構造調整」(韓国語) 『産業労働研究』第6巻第2号, 2000年12月
- 朴昌明 (Pak, Chang-Myoung) (2004) 「韓国の金融改革とデュアリズム — 銀行業を中心に: 1998~2002 —」 同著『韓国の企業社会と労使関係』ミネルヴァ書房
- 朴昌明 (Pak, Chang-Myoung) (2002) 「韓国における銀行の雇用柔軟化戦略と雇用の不安定化」『金融労働調査時報』630号
- パク・ウソン, ノ・ヨンジン (Pak, U-Seong & Noh, Yong-Jin) (2001) 『経済危機以降の人的資源管理および労使関係の変化』(韓国語) 労働研究院
- パク・ウソン, ユ・ギュチャン, キム・ビョンヨン (Pak, U-Seong, Yu, Gyu-Chang & Kim, Beong-Yeon) (1999) 『銀行産業の年俸制導入方案』(韓国語) 韓国労働研究院
- ソン・ハンスン (Seon, Han-Seong) (2000) 「労使政委員会の金融大妥協の役割と成功要因」(韓国語) 労使政委員会
- Ragini, M., J. Kitay and M. Baethge (eds) (1999), *From Tellers to Sellers: Changing Employment Relations in Banks*, Cambridge: MIT Press
- Whitley, Richard (1999), *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*, Oxford University Press

《Summary》

Characteristics of Performance Management  
in the Korean Banking Industry:  
The Case Study of K Bank

WOO Jong-Won

This paper investigates the characteristics of performance management in the Korean banking industry, especially focusing on the case of K Bank which is one of the top-ranked banks in Korea and has led in introducing the 'American-style' management techniques and compensation systems. The characteristics found in the case can be summarized as below:

K Bank installed KPI (Key Performance Indicators) as the performance management tool after the economic turmoil of 1997-98. It tried to break down KPI into individual goals and to link them to individual compensations. However, the attempt did not succeed because the employees were too familiar with the seniority-based pay to approve the individual wage differential generated by individual KPI measurement. As a result, K Bank depends not on individual motivations but on branch managers' leadership for carrying out the performance management. This situation shows the inertia of institutions in that intrinsic HR practices disturb the permeation of world-wide performance-based strategy/organization trend.

**Keywords:** Korean Banking Industry, Globalization, Performance Management, KPI, HR Practices, Inertia of Institutions