

急がれる非製造セクターの専門人材育成

産業調査部 窪谷 治

1. 成長分野に乗り遅れた日本経済

(1) 遅れるわが国の産業構造転換

バブル経済崩壊以降 10 年近くになるが、わが国経済は低迷から脱しきれない状況が続いている。企業は、バブル期の不良債権問題や、肥大化した管理部門への対応が長期化するなかで、次の成長段階へのきっかけを見出せないまま、現在に至っている。

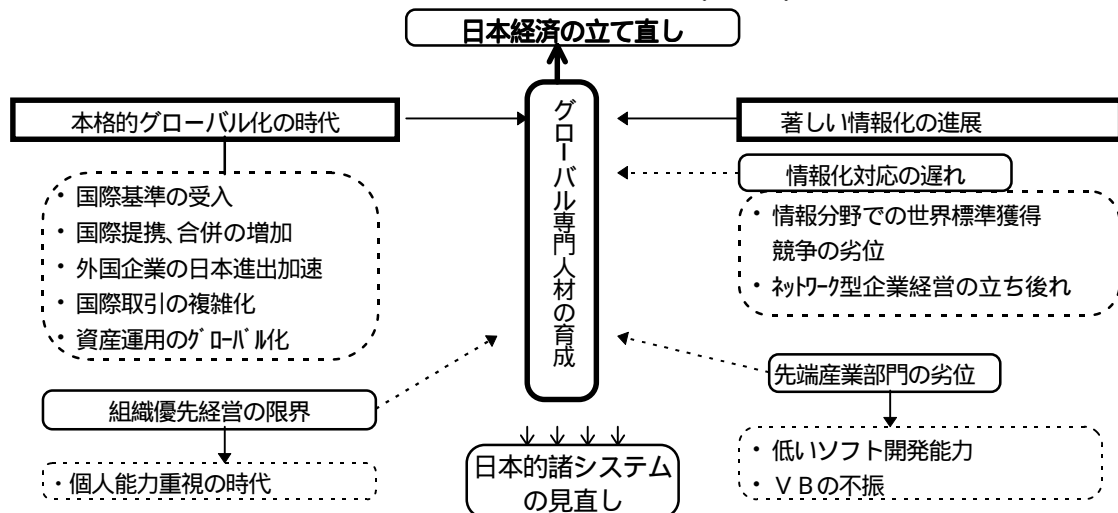
このため、わが国産業は 90 年代の新たなグローバル化や情報化に乗り遅れることになった。経営環境が大きく変化しているにもかかわらず、それに対応する新たな成長分野を核とした構造転換が図れなかったといえる。

(2) 組織から個人の時代へ

わが国の構造転換の遅れは、企業が依然として組織にこだわり続け、国際的に通用する専門人材の育成を怠ってきたことに大きく起因している（図表 - 1）。組織重視型の経営は、業務のスピード化や変革への対応を遅らせる結果となった。

これまで組織の強さで競争を勝ち抜いてきた日本企業も、90 年代の経営環境激変のなかで、組織以上に個々人の専門能力が経営に大きな影響を与える時代に突入してきている。つまり、企業にとっていかに専門人材を確保するかが極めて重要な経営課題となってきている。

図表 - 1 日本経済の再生に必要な専門人材育成（概念図）



2. 低い非製造部門の国際競争力

(1) 規制に守られてきた非製造セクター

わが国でもこの 20 年余りの間、経済のサービス化が著しい。非製造業セクターは第三次産業ベースで GDP の 60% 以上に達しており、金融、通信、運輸、小売、情報サービス、専門サービスなどの業種が経済活動に占める割合は急速に高まってきている。94 年にはサービス業の就業者数がはじめて製造業を上回った。

ただ、非製造セクターに属する多くの産業は、長年にわたる参入規制や価格規制等によって保護されてきた。このため、企業は実質的な価格競争やコスト競争を行う必要性に乏しく、多くの業種が先進的なサービス開発や、情報化、管理部門の効率化といった経営革新から取り残される結果となった。

したがって、商社やゲームソフトなど一部の企業を除けば非製造業部門で国際的に活躍する企業はほとんど存在しない状況であり、早くから国際競争にさらされてきた海外企業に比較すると、その競争力は大きく劣後している。

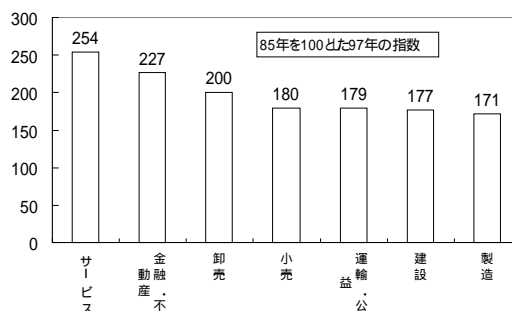
(2) 先端分野で復活した米国

わが国がバブル期の負の遺産に苦しみ、新たな成長分野も見出せないなか、欧米諸国では 90 年代以降、非製造セクターの先端分野で国際的に活躍する企業が多数出現した。

周知のとおり米国ではソフトウェア、金融、人材、ヘルスケア等のニュービジネスが一大産業に成長し、90 年代の復活を支えてきた。米国のここ 10 年の主要産業別の成長度合いの違いがそれを物語っている(図表 - 2)。そこには、米国が産業空洞化等による競争力低下をカバーするために、思い切った規制緩和をはかり、情報技術(IT)を核とした新分野への構造転

換に成功した背景がある。そして、こうした成長産業を支えたのは個人の専門能力によるところが大きかったといわれる。

図表 - 2 米国の主要産業の成長比較(名目 GDP⁺-ス)



(資料) U.S. Department of Commerce "Survey of Current Business"

3. 急がれる専門人材強化

(1) 高まる専門人材の重要度

わが国でも、90 年代に入って規制緩和が進展している。参入規制や価格規制の緩和は、外国企業の日本進出や日本へのサービス輸出を加速させ、規制に安住してきたわが国非製造業が本格的な国際競争の波にさらされることを意味する。すでに、ソフトウェア、エンターテインメント、外食、ホテルなど規制の少ない分野では海外からのサービス輸入や、外国企業の進出が活発化している。

したがって、これまで弱かった非製造分野において、専門人材を確保・育成して国際競争力を高めることが急務である。

非製造業で専門人材の必要性が高まっている今日的背景は大きく次のように整理できる。

金融分野の競争激化

98 年の日本版金融ビッグバンのスタートにより、日本の金融機関も本格的な国際競争の時代に突入し、海外金融機関との提携も相次いだ。外国金融機関がわが国のリテール分野にまで

進出するなかで、わが国金融機関の金融商品の開発力や、運用力、審査能力、V Bへの投資ノウハウ等が問われることになるため、わが国の金融機関が強化すべき課題は山積している。

金融分野の専門人材の育成・確保はわが国経済にとっても喫緊の課題であり、金融ビッグバンを契機に、関連する他の産業分野にも国際化や競争激化が波及すると思われる。

加速する海外非製造業の日本進出

海外からの要求の高まりで、非製造部門の規制緩和や、非関税障壁の撤廃は今後さらに進行すると考えられる。規制緩和により、日本市場への外国企業の進出が一段と活発化しよう。

今後、わが国への進出が活発化する外資は製造業ではなく、先端的な非製造業分野であることを認識する必要がある。特に、金融、流通、情報通信、コンピューターソフト、コンサルティング等の分野で大きな動きが予想される。

国際分野で活躍する外国企業の日本進出を受け、対抗する日本企業は、国際感覚や専門性に富む人材を今以上に確保・育成する必要に迫られることになる。また外国企業も、日本で専門人材を求める傾向が強まると考えられる。

新たな国際化への対応

とりわけ非製造業はこれまで独自の国内基準に準拠した事業運営を行ってきたが、今後は、非製造業も国際会計基準、ISOシリーズ等のグローバルスタンダードの導入なしでは国内外の事業展開が不可能になってくる。

また、国際的な合併や提携の活発化、EU等の新たな経済枠組みの発足、情報ネットワーク発達によるボーダレス化の進展は、企業経営の国際化を否応なしに押し進めることになる。国際分野で日本企業が生き残るために、国際的な経営管理手法や国際法務、リスク管理手法に精通した人材の強化が不可欠となる。

(2) 求められる専門人材の確保・育成

国際的に情報通信や金融などの非製造分野で新たなビジネスが成長している現状を見据えると、わが国の非製造部門の競争力強化は急務である。非製造業がモノではなく知恵やサービスを提供する業態であると認識すれば、その競争の源泉はまさに人材である。非製造分野では、人材の専門性とその効率的活用がすべての鍵を握ると言っても過言ではない。

非製造部門で専門人材を強化すべき分野として図表 - 3 のようなものが挙げられる。非製造業の競争力強化は、リストラによる人員効率化といった戦略のみで達成されるものではなく、国際的に通用する専門人材を確保育成することにより最も早く達成されると考えられる。

図表 - 3 非製造業分野の専門人材（領域）例

分野	専門人材（領域）
先端分野	システムエンジニア、システムアナリスト、各種コンサルタント
金融分野	運用手法開発、金融商品開発、ファンドマネージャー、エコノミスト、アナリスト、リスク管理・審査、金融法務
バックオフィス分野	法務、会計、税務、人事管理、マーケティング、情報マネジメント、経営管理

（資料）ニッセイ基礎研究所作成

4. わが国人材マーケットの現状

このように、専門人材の早急な育成が求められる環境下で、わが国の人材マーケットはどのような状況になってきているのであろうか。

(1) 加速する人材流動化

失業率が過去最高を記録するなか、わが国でも人材の流動化傾向が徐々に高まっている。リクルートリサーチが首都圏のビジネスマンを対象に実施した調査によると、90年代に入って

転職意欲は上昇傾向にあり、「転職したい」または「いずれ転職したい」とする層は 97 年時点で 35%強に達している（図表 - 4）。

図表 - 4 高まるビジネスマンの転職意向（%）

	現在、転職したいと考えている	いずれ転職したいと思っている	転職するつもりはない	無回答
91年	4.7	20.7	74.6	-
92年	5.8	25.8	68.3	0.1
95年	7.4	27.3	65.1	0.1
97年	7.6	28.1	64.2	0.1

（資料）リクルートリサーチ「首都圏ビジネスマンの転職実態調査」

最近、転職希望者が増加している要因として、以下のようなものが挙げられる。

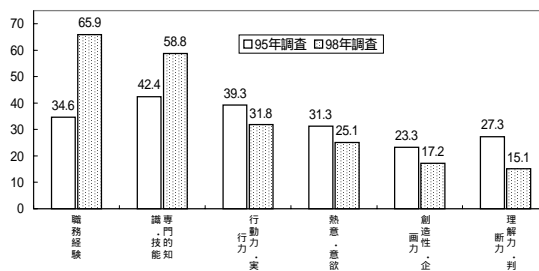
専門人材に対する中途採用意欲の高まり

わが国企業は、バブル経済期には大量の人員増強を目的とした中途採用を積極化させたが、雇用ニーズは「量」から「質」へ変化してきており、専門性の高い人材を外部に求める企業が増加してきている。

労働省の調査によると、97年に中途採用を実施した企業は、管理職で 12.7%、事務職で 31.8%となっている。中途採用の際の重視項目として、管理職は「職務経験」「専門的知識・技能」、事務職は「一般知識・教養」「職務経験」を挙げる企業の割合が高い。また、95年の

調査に比較すると、「行動力・実行力」「熱意・意欲」「創造性・企画力」といった定性的・抽象的項目は減少し、「職務経験」や「専門的知識・技能」など具体的なキャリアやスキルを重視する傾向が強まっている（図表 - 5）。

図表 - 5 中途採用の際の重視項目（管理職）



（注）中途採用を実施した企業を 100 とした割合、%

（資料）労働省「平成 7 年雇用管理調査」、同「平成 10 年雇用管理調査」より抜粋

金融機関や情報サービス企業などでは、個人の高度な専門性に依存する傾向が一段と強まっており、中途採用による人材確保が過熱してきている。実際、日本版ビッグバンのスタート以降、金融機関では多様な分野の専門人材を中途採用によって募集する動きが相次いでいる（図表 - 6）。今後も、激化する企業間競争に勝ち残るために、中途採用マーケットの重要性がますます高まってくると思われ、転職希望者の受け皿が広がってこよう。

図表 - 6 大手金融機関の中途採用職種事例

職種	内容
投資信託	投資信託の販売事務・顧客照会対応
証券管理	事務システム設計
債券流動化商品	リスク・リターン分析、投資判断
運用手法開発	株式デリバティブの運用手法開発
外国モーゲージ証券	運用
国際金融	プロジェクト・ファイナンス
国際不動産投資	商業モーゲージ貸付、運用
海外事業	海外事業展開の企画
国内不動産投資	ビル・マネジメント、コンストラクション・マネジメント
法務	会社法務、金融法務、不動産法務、保険法務
会計・税務	会計・税務全般、企業年金に係る会計・税務コンサルティング
保険業務	生損保商品開発、法人向けリスクコンサルティング

（資料）大手金融機関のホームページ等をもとに作成

雇用関連の規制緩和

女性の就業時間制限の緩和、裁量労働制の対象拡大、人材派遣対象職種の緩和、職業紹介の自由化などにより弾力的な雇用形態や勤務形態が可能になってきている。雇用ビッグバンとも呼ばれる一連の規制緩和により人材流動化のインフラが徐々に整いつつあるといえる。

景気低迷の長期化

企業業績が長期間回復に転じないことから、企業の人件費負担が一段と重くなってきている。このため、企業は自ら人材の流動化に対応する制度を構築して、終身雇用を前提とした人件費の固定化を見直す必要に迫られている。

また、97年以降の大手金融機関や建設会社の相次ぐ経営破綻は、多くの人材を雇用マーケットに流出させている。このことは、今後は大手企業といえども安定的な雇用を約束されていないという現実を就業者に示す結果となった。

(2) 本格化する企業の専門人材処遇への取り組み

専門人材の中途採用意欲が高まるなかで、企業では専門人材を受け入れ、処遇するシステムの整備が急務となっている。

90年代半ば以降、非製造業分野でも、金融機関や流通業、情報サービスなどの業種を中心に、画期的な専門職制度の構築や年俸制、裁量労働制の導入など、専門人材を処遇・育成する新たな取り組みが本格化している（図表 - 7）。

5. 求められる専門人材マーケットの整備

(1) 課題多い日本の雇用・処遇システム

上述のように人材流動化が徐々に進行しているとはいえ、これまでグローバルに通用する専門人材の育成を阻んできた伝統的な日本型雇用・評価システムやそれに付随する社会的システムは依然として主流を占めている。わが国

図表 - 7 金融機関にみる最近の専門職制導入対象職種

企業名	導入年	適用対象職種等
住友銀行	98	デリバティブ、外為ディーリング、資産運用など金融先端分野
大和銀行	98	スペシャリスト制度（年金信託、長期運用、短期運用、システム：公的資格を持つ入行7年以上の総合職）、プロフェッショナル制度（デリバティブ等高度な専門知識を持つ人材）
日興投信	98	投資信託営業（ファンドマネージャー、アナリスト、クオツ経験者）
東洋信託銀行	96	信託業務の専門家（証券運用、不動産仲介・土地信託等）、35才以上
野村投信	96	資金運用・調査に秀でた社員
東海銀行	94	入行4年以上、35歳以下（資金証券、資金為替、海外、法務、財務相談）

（資料）各種報道資料等をもとに作成

で専門人材の需給マーケットが発達していない背景には、終身雇用、年功処遇に代表される雇用慣行の影響が大きい。十分なマーケットが存在しない状況下では、人材は特定の企業内に埋もれ、高度専門人材として飛躍する資質を持ち合わせていても、特定の企業内でのみしか通用しない「専門家」の座に甘んじてしまうことになる。

換言すれば、これまでの日本的雇用システムには、特定の専門人材を高く評価して処遇するような考え方が適合しなかったといえる。特に非製造セクターでは、部門間異動、一定の人事ローテーションによるゼネラリストの養成が主目的とされてきたため、特定部門に長期間とどまる専門人材の確保育成は、日本の人事システムに合致しないものであった。

(2) 事務系職種の専門人材マーケットの整備が急務

現状の専門人材マーケットの未発達や、専門人材へのアクセスの困難性、専門人材の処遇システムの遅れは、わが国の経済産業構造の転換を一層遅らせる懸念をはらんでいる。

たしかに、人材派遣対象業務の原則自由化や有料職業紹介事業の自由化が検討されるなど、

最近になって人材マーケットのインフラが徐々に整いつつある。

ただ、技術系の専門人材に比較して、非製造分野や管理部門のいわゆる事務系人材については、専門資格制度や社会的な評価基準も未整備であり、国際性も低いことから今後は以下のような点の改善・強化が望まれる。

事務系専門人材の総合的な人材情報データベースの構築

マーケティング、コンサルティング、システム設計、金融商品開発・運用などの分野で国際的に通用する専門資格制度の確立

法務、会計、税務等、既存の専門資格の国際化（国際間統合）

事務系専門人材の能力開発に向けた支援制度の充実（労働省の「ビジネス・キャリア制度」の一層の拡充や専門性強化等を含む）

また、人材の流動化と人材マーケットの活性化をさらに押し進めるために官民共同で以下のような点に注力する必要がある。

企業年金のポータブル化

一部の企業で導入が始まった確定拠出型（401 K型）年金制度は、勤務先が変わっても年金制度を引き継げるシステムになっている。これまで転職のネックの一つとなっていた企業年金のポータビリティ（移動性）が確保されることは、人材の流動化を後押しする要因になると思われ、導入の本格化に向けたインフラ整備が期待される場所である。

更なる規制緩和と人材ビジネスの育成

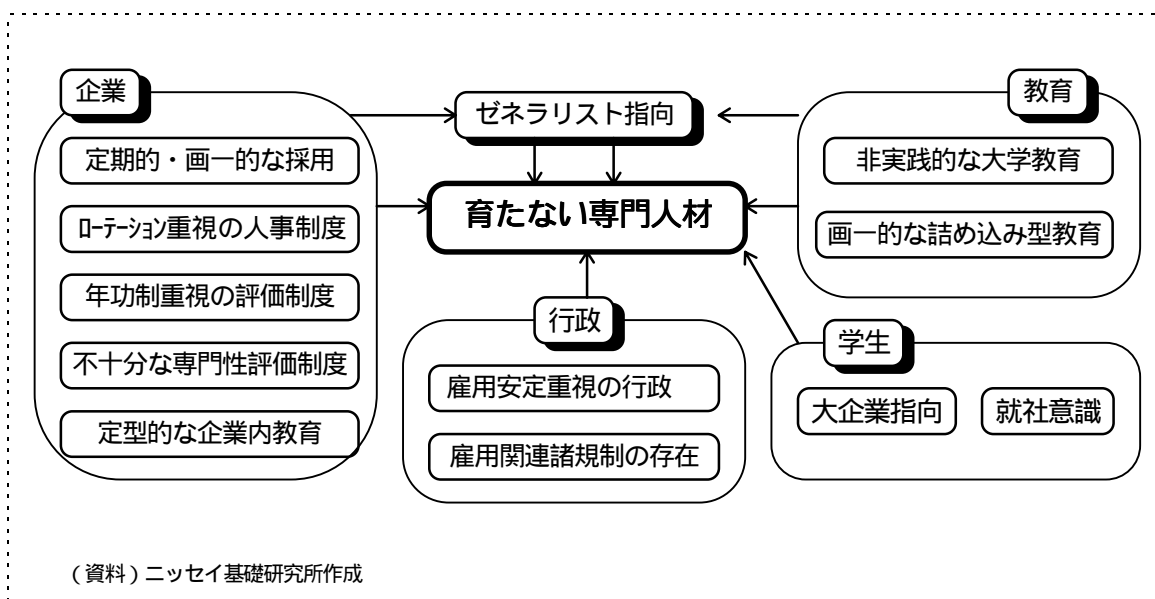
上述したとおり 90 年代になって雇用関連の規制緩和が進展しているものの、米国等に比較すると依然として多くの規制が存在している。

また、人材派遣、人材紹介などの人材ビジネスは、企業の人件費の変動費化や専門人材獲得ニーズの高まりを背景に、景気低迷下でも急成長を遂げている。人材ビジネスの成長は雇用の流動化を押し進め、人材マーケットを活性化させる原動力となるため、諸規制を順次緩和して事業環境を整える必要があると思われる。

高度な専門業務集団の育成

低成長時代に入り自社の最も強い部分（コアコンピタンス）を強化するために、周辺業務を

図表-8 専門人材が育ちにくい日本の環境



アウトソーシングする企業が増えてきている。
このため、企業の様々なニーズに応えられる外部専門集団を形成することは、専門人材の受け皿の拡大という視点からも重要である。海外の有力な事業所向けサービス業（アウトソーサー）が日本進出を積極化させているなかで、国内のアウトソーサーの高度化が求められる。

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

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