

専門人材強化を急ぐ日系金融機関

専門人材プロジェクトチーム
(経済産業調査部門 窪谷 治)

1. はじめに

日本版金融ビッグバンがスタートして1年余りが経過したが、業態を超えた競争激化や外国金融機関の進出活発化などを背景に、わが国金融機関は一層の体力強化を迫られている。とりわけ、運用力の向上や金融商品開発、インベストメントバンク業務のノウハウ蓄積、リスク管理など、早急に対応すべき分野では専門性の高い人材の充実が望まれるところである。

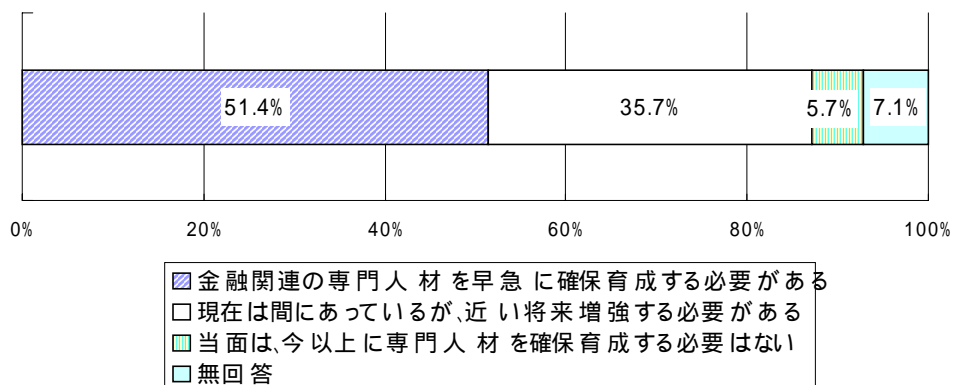
こうした認識の下で、ニッセイ基礎研究所ではこのほど、わが国の主要金融機関(わが国に進出中の外資系金融機関を含む)に対して「専門人材に関するアンケート調査」を実施し、70社から回答を得た。ここでは、今回のアンケート調査によって判明した金融機関の専門人材に対する意識や戦略、日系と外資系金融機関による違い等について簡単に紹介したい。

2. 専門人材強化へ高い意欲

わが国は本格的な金融ビッグバン時代を迎えているが、回答のあった金融機関のうち、現在の重要な経営課題として「専門人材の育成・確保」を挙げる金融機関は全体の9割に達している。投資顧問会社では100%が「重要である」と答えている。

こうした経営課題を受けて、半数強の金融機関が「専門人材を早急に確保・育成する必要がある」(51.4%)としており、「現在のところは間にあるが、近い将来増強する必要がある」(35.7%)を合わせると、9割近くの金融機関が専門人材の必要性を強く感じていることが、今回のアンケート結果で明らかになった(図表-1)。

図表 - 1 専門人材の必要性



3. 日系金融機関で高い運用最前線人材へのニーズ

(1) 運用担当人材に加えシステム開発や審査・リスク管理等へのニーズも高い

専門人材の必要度を業務分野別にみると、必要度が「高い」分野では「ファンドマネージャー」(37.1%)、「審査・リスク管理」(37.1%)、「アナリスト・エコノミスト」(34.3%)、を挙げる金融機関が多く、「高い」と「やや高い」を合わせた割合では「システム開発」(75.7%)、「審査・リスク管理」(72.9%)、「法務・税務」(70.0%)の割合が高くなっている。金融機関は、ファンドマネージャーやアナリスト、エコノミストといった運用の最前線の人材を強く求めているほか、システム開発やリスク管理、法務・税務等の専門性の高いバックオフィス部門の人材充実も急いでいる状況がうかがわれる(図表-2)。

反面、「個人ローン」「M&A」「預金商品」の人材については「必要度が低い」と「やや低い」の合計が60%を超えている。こうした人材の必要度が低い背景の一つには、個人ローンや預金商品に関しては既に人材が「充足している」とする割合が他業務に比較して高いことも

影響していると考えられる。

(2) 人材充足度に日系と外資系で格差

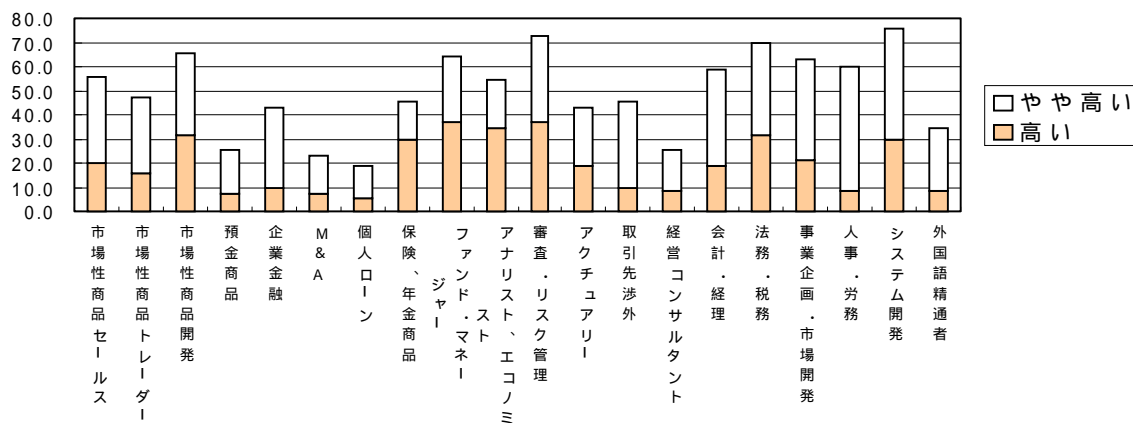
部門・業務別の専門人材の充足度(「充足」+「まあ充足」)は、「企業金融」(62.9%)、「預金商品」(61.4%)、「市場性商品セールス」(58.6%)で高い。資本別にみると、外資系では「ファンドマネージャー」や「アナリスト・エコノミスト」「市場性商品セールス」の充足度が日系金融機関を大きく上回っているのが注目される。逆に日系の充足度が外資系を大きく上回っているのは「預金商品」「市場性商品トレーダー」「人事・労務」などである。総じて、外資系金融機関の方が運用関連の人材の充実ぶりがうかがえる(図表-3)。

図表-3 部門・業務別の専門人材充足度 (複数回答:%)

	預金商品	企業金融	市場性商品 セールス	市場性商品 トレーダー	ファンド・マ ネージャー	エコノミスト・ アナリスト	人事・労務
合計	61.4	62.9	58.6	55.7	48.6	44.3	42.9
日系	71.2	63.5	57.7	55.8	44.2	38.5	50.0
外資系	33.3	61.1	61.1	16.7	61.1	61.1	22.2

(注)「充足」「まあ充足」と答えた割合の合計

図表-2 分野別の専門人材の必要度 (複数回答:%)

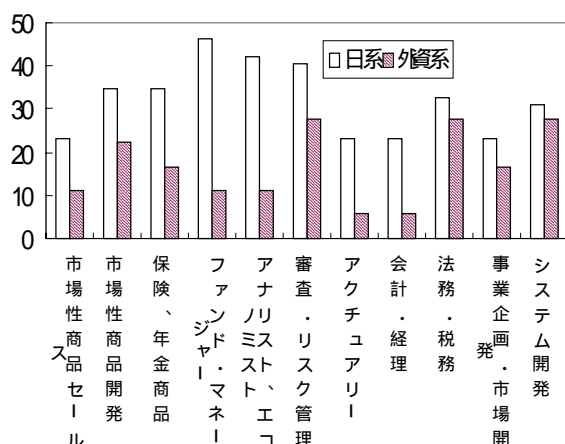


(2) ファンドマネージャーや市場性商品セールスの充実を急ぐ日系金融機関

日系金融機関と外資系では専門人材の必要性に対する考え方に大きな格差があり、総じて外資系よりも日系の方が専門人材を必要とする割合が高い結果になっている。特に、「ファンドマネージャー」「アナリスト、エコノミスト」「審査、リスク管理」「保険、年金商品」では日系金融機関で「必要度が高い」とする割合が外資系を大きく上回っている。

緊急に必要な専門人材としては日系金融機関では「ファンド・マネージャー」「審査・リスク管理」「システム開発」、外資系では「市場性商品開発」「市場性商品セールス」「システム開発」を挙げる割合が高い。その中で、最も緊急度の高い部門としては日系が「ファンド・マネージャー」「市場性商品セールス」、外資系が「市場性商品開発」となっている。「ファンド・マネージャー」や「アナリスト、エコノミスト」については、外資系では緊急度が高いとするところはゼロで、日系との格差が目立っている（図表 - 4）。

図表 - 必要度の高い専門人材（複数回答%）



4. 社内育成による人材確保を挙げる割合が高い

専門人材の確保・育成については、いずれの分野でも「社内育成が中心」とする金融機関が多いが、特に「人事・労務」（60.0%）、「会計・経理」（55.7%）、「法務・税務」（52.9%）、「審査・リスク管理」（52.9%）では半数以上が「社内育成中心」を挙げている。ただ、「システム開発」「ファンドマネージャー」「アナリスト、エコノミスト」では「社内育成と中途採用が半々程度」とする割合も20%を超えている。

以上からは、バックオフィスの業務は社内育成が多く、金融商品の開発や運用、マーケットリサーチでは中途採用による人材確保も比較的多いという特徴がみられる。

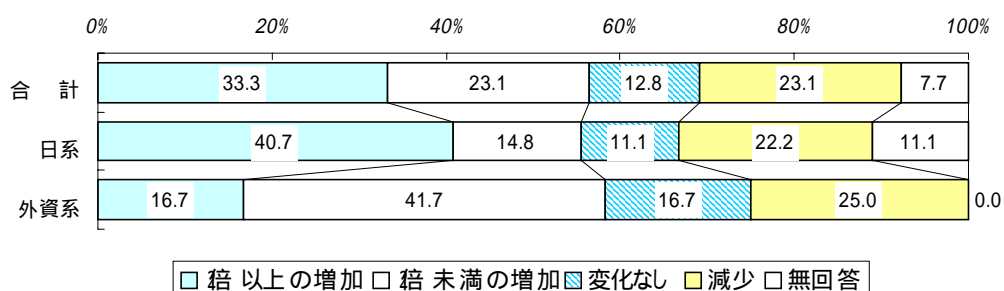
5. 高まってきた中途採用意欲

(1) 3社に1社が、過去5年間で中途採用数を2倍以上に

全体の56.4%が、この5年間で中途採用数を増やしたとしており、2倍以上増やした金融機関も全体の33.3%に達している。特に日系金融機関では、40.7%が2倍以上増やしたとしている。逆に、この5年間で中途採用数が「減少した」金融機関は23.1%となっている（図表 - 5）。

また、中途採用人材は「若年層にシフト」（66.7%）しているのと同時に、人材の「業務経験重視へシフト」（79.5%）する傾向が高まっている。採用対象職種は全体としては「絞り込んでいる」（51.3%）としているが、日系で「絞り込んでいる」（59.3%）ところが6割近くに達している一方で、外資系では逆に「広げている」ところが58.3%となっている。出身業界は「特定の業界に絞り込む」（71.8%）傾向

図表 - 5この年間の中途採用数



が強まっている。なお、年齢の若年層シフトは外資系ほど、経験重視シフトは日系ほど多い傾向がある。

中途採用の実施理由としては、「即戦力の人材を確保するため」とする割合が77.3%と際立って高く、「新規分野への進出のため」「既存事業の拡大のため」（各31.8%）がこれに続いている。業態別では「新規分野への進出のため」は銀行で最も多く、「即戦力の人材確保のため」は投資顧問会社で多くなっている。

(2) 9割以上が「職務経験」「熱意・意欲」を重視

中途採用者の要件として重要なもの（「重要」+「どちらかと言えば重要」）としては、「職務経験」（93.2%）、「熱意・意欲」（93.2%）、「専門スキル」（88.6%）、「コミュニケーション能力」（88.6%）を挙げる割合が高く、「海外経験」「学歴」「公的資格」については

半数以上が重要ではない（「重要ではない」+「どちらかと言えば重要ではない」）としている。

日系と外資系を比較すると、「語学力」は外資系の84.6%が重要視しているが、日系では29.0%にとどまっている。一方で、「公的資格」を重視している外資系金融機関は15.4%にとどまっており、日系（同41.9%）と大きな開きが出ている（図表 - 6）。

(3) 主流を占める在職者基準

中途採用専門人材の職務目標については、88.6%が、また職務評価基準も86.4%が「在職者と同じである」としている。すなわち、金融機関は専門人材の中途採用を活発化させているものの、採用した人材の職務目標や評価については中途採用者向けに独自基準を設けているところは少ない。

また、中途採用専門人材の初任格付け（採用

図表 - 6 中途採用募集要件の重要度（「重要」+「どちらかといえば重要」）

（複数

回答：%）

	職務経験	熱意・意欲	専門スキル	コミュニケーション能力	情報機器活用能力	年齢	語学力	公的資格の有無	学歴	海外経験	海外生活経験
合計	93.2	93.2	88.6	88.6	70.5	59.1	45.5	34.1	31.8	13.6	
日系	93.5	93.5	87.1	87.1	71.0	61.3	29.0	41.9	22.6	9.7	
外資系	92.3	92.3	92.3	92.3	69.2	53.8	84.6	15.4	53.8	23.1	

直後の資格等級など)の決定要因としては、「専門能力」(38.6%)を挙げるところが多く、「在職者とのバランス」(20.5%)がこれに続いている。ただ、外資系企業では「専門能力」を挙げるところが61.5%と際立って高い反面、日系企業は「専門能力」(29.0%)と「在職者とのバランス」(25.8%)が拮抗している。

6. 日系、外資系で分かれる中途採用マーケットの評価

(1) 中途採用市場をおおむね評価

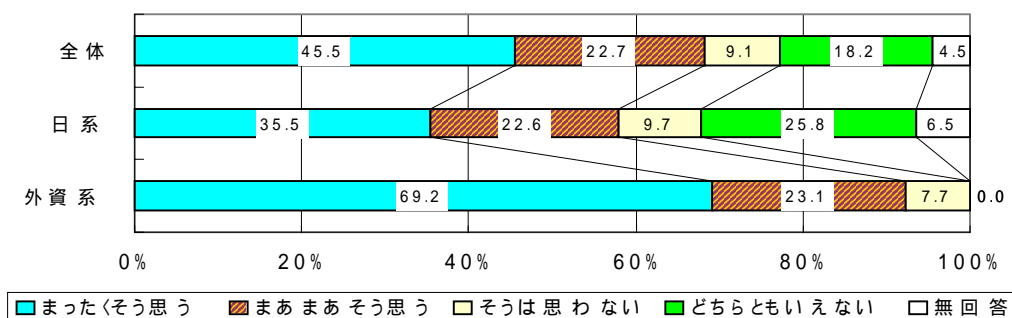
わが国の中途採用マーケットを通じた人材確保の現状については、「最近の中途採用者は期待水準にかなってきている」かどうかについて、「まったくそう思う」とする割合は2.3%と少ないものの、「まあまあそう思う」は86.4%あり、おおむね中途採用マーケットを評価する答えとなっている。また、今後の中途採用に関して、「今後も継続的に行っていく」とする回

答は日系企業の58.1%に対して外資系企業では92.3%と高くなっている。日系企業では4社に1社が「どちらとも言えない」と答えており、今後の中途採用について、方針を決めかねている金融機関もある(図表-7)。

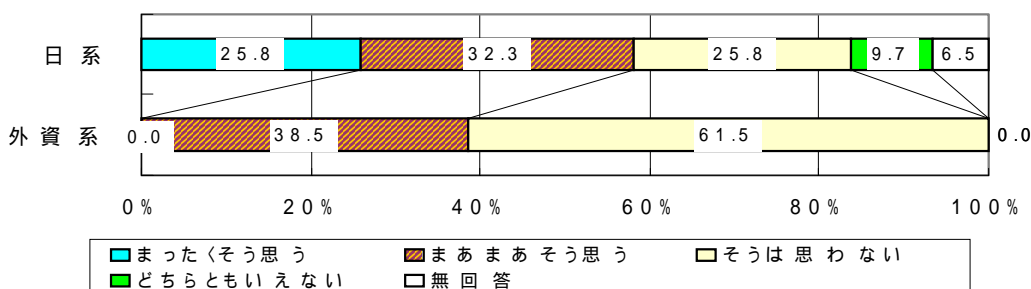
(2) 人材情報不足への不満多い日系金融機関

ただ、わが国の中途採用マーケットについて、「中途採用のマーケットが未整備で専門人材情報が少ない」(52.3%)とする割合も半数以上あり、企業によって見解が分かれている。日系と外資系を比較すると、日系企業の方が中途採用マーケットの整備や中途採用で得られる人材の質に不満を持っている金融機関が多い(図表-8)。特に「(日本は)中途採用マーケットの層が薄く、求める人材が見当たらない」と思うかどうかについては、「まったくそう思う」と「まあまあそう思う」の合計が外資系の23.1%に比較して、日系では半数以上(51.1%)に達している(図表-9)。

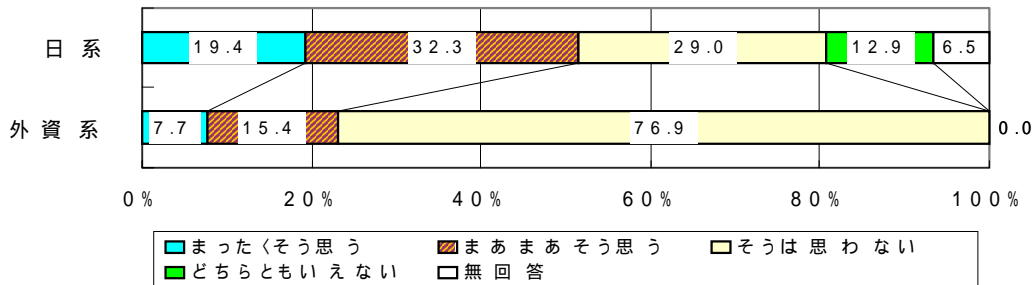
図表-7 中途採用は今後も継続的に行っていく



図表-8 中途採用マーケットが未整備で専門人材情報が少ない



図表 - 9 中途採用マーケットの層が薄く求める人材が見当たらない



これは 中途採用マーケットの有能人材が外資系企業に流れている傾向に加え、日系と外資系のこれまでの中途採用経験の蓄積の差を反映したものと推察される。とはいえ、外資系企業の61.5%が「中途採用者は採用しても再び転職するリスクが高い」としており、日系（同38.7%）に比較して、外資系では人材の流動性が高いことを物語っている。

(3)人材紹介ビジネスへの信頼高い外資系金融機関

また、人材紹介業やヘッドハンティング会社に対する評価も日系と外資系で多少意見が分かれた。すなわち、「人材紹介やヘッドハンティング会社による紹介は当たり外れが大きく当てにできない」という問に対して、外資系では「そうは思わない」が61.5%を占めたものの、日系では12.9%にとどまり、「どちらとも言えない」（51.3%）、「そう思う」（29.0%）とする割合が高い結果になった。これは、外資系金融機関は人材紹介やヘッドハンターを積極的に活用して、その満足度も高いが、日系ではそれらに対して、必ずしも十分な信頼を置いていないことの現れと考えられる。

(4)人材紹介への規制緩和に高い期待感

全体の61.4%が「人材紹介等に関する規制緩和が進むと、欲しい人材へのアクセスがかなり

改善されると期待する」としており（外資系企業では76.9%）、雇用関連の規制緩和による中途採用マーケットの活性化を望む声は多い。

今回のアンケートを通じて、特に日系の金融機関はファンドマネージャーやアナリスト、エコノミストなど運用に直結する即戦力人材を強く求めている姿が明らかになった。それを裏付けるかのように、この5年間で中途採用数を2倍以上増やした日系金融機関は4割を超えている。ただ日系金融機関は外資系と比較すると、中途採用マーケットの人材情報量の少なさや、求める人材とのギャップなどを強く感じていることも明らかになった。

【アンケートの実施概要】

実施対象：	日本に拠点を置く日系および外資系の大手金融機関
実施方法：	郵便による発送回収方式
実施時期：	1999年5月～6月
回答企業数：	70社（日系52社、外資系18社）
業態別割合：	銀行37.1%、証券会社17.1%、保険会社22.9%、投資顧問会社12.9%、その他10.0%

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