

金融プロフェッショナルの就労観とキャリア

- 実績重視や専門能力評価への高い要望

- 「金融専門人材アンケート」調査結果から（その3） -

専門人材プロジェクトチーム

（社会研究部門 小豆川裕子）

1. はじめに

既に8月号、9月号で、本年5～6月に実施した「金融専門人材アンケート」『人事部門編』の結果として、金融機関における運用関連の専門人材への高いニーズや中途採用の積極化、さらに評価体系や賃金体系の見直しを行いつつも処遇改革が遅れている現状等について報告した。

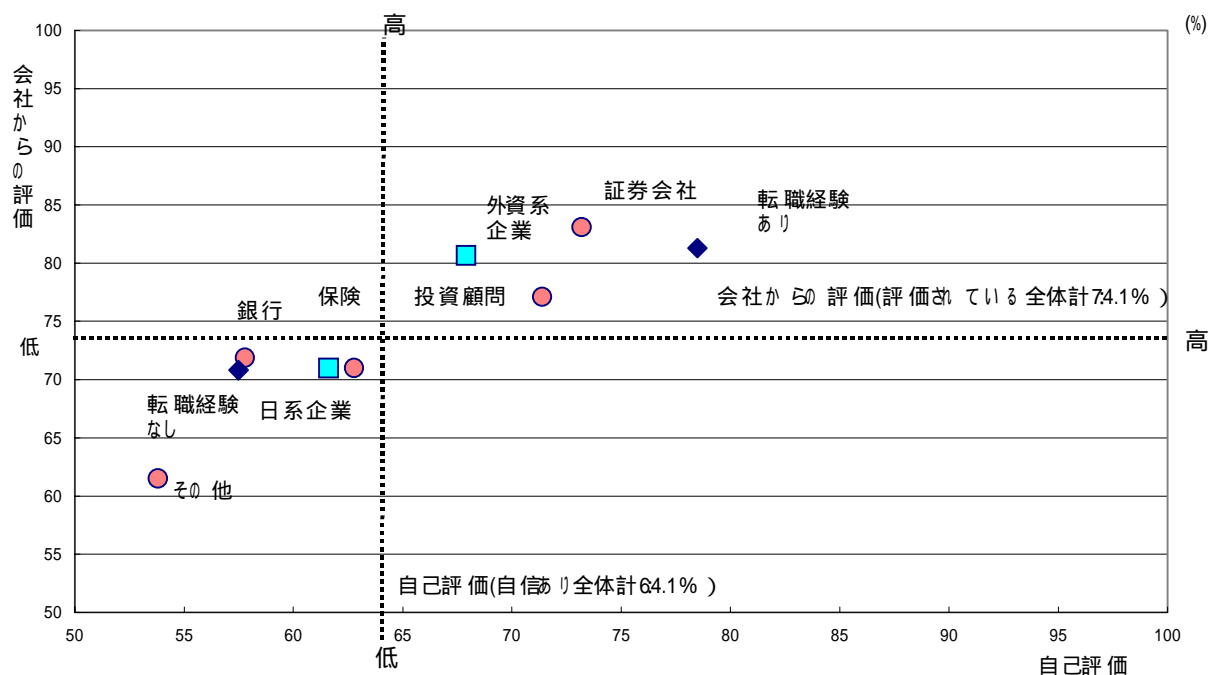
本稿では、金融機関の専門人材 340 名から回答

を得た『個人編』調査の概要を紹介する。

調査結果によると、専門人材は、自分の専門性についての自己評価も高く、会社からの評価も高いと認識する一方、特に日系企業においては、実績や専門性と処遇との結びつきに対して、満足度が相対的に低いことがわかった。

雇用流動化時代を迎え、人事制度や処遇など今後の雇用システムの課題が示唆される。

図表 - 1 「専門性」に関する評価：自己評価 / 会社の評価の受け止め状況
(資本別 / 業種別 / 転職経験の有無別)



2. 専門人材の「専門性」の評価

(1) 自己評価、会社からの評価、ともに高い外資系、証券会社、転職経験層

専門人材の「専門性」について、本人の自己評価をみてみると、「非常に自信を持っている」が1割、「まあ自信を持っている」をあわせると、6割超の人が「自信を持っている」と回答している。一方会社からの評価をどのように受けとめているかについては、「高く評価されている」が1割強、「まあまあ評価されている」をあわせると7割強が会社から「評価されている」と認識している。

資本別、業種別、転職の有無別の特徴については、図表1に示すように、本人の自己評価が高く、会社からの評価が高いと認識するのは、「転職経験あり」「証券会社/投資顧問」「外資系」の専門人材であり、一方、相対的に双方ともに低いのは、「転職経験なし」「銀行/保険」「日系」という対比が浮かび上がっている。

(2) 職場での経験と自助努力で専門性を強化

それでは、専門人材の「専門能力」の習得には何が役立っているのだろうか。

最も役立ったものは「職場での経験」、ついで「自己啓発」であり、資本別、業種別、転職別で

大きな差はみられない。また、「海外での業務経験」「他機関への派遣等」、さらに「海外留学」「公的資格取得」の有用性も高い。一方「社内での研修等への評価」は相対的に低く、「国内の大学での学習」については最も低い(図表-2)。

3. 専門人材の処遇・ローテーション

(1) 処遇の充実を図る外資系、証券・投資顧問

専門人材の実績がどのように処遇に反映しているかについては、業務上の実績(成果)が「給与・賞与、昇進ともに反映される」と回答した人が全体の53.2%と過半数を占める一方、3割弱は「給与・賞与、昇進ともに反映されない」(28.2%)と回答している。

「給与・賞与・昇進ともに反映される」割合が高いのは、外資系(61.5%)、証券会社(71.8%)、投資顧問(65.7%)、転職経験層(59.8%)である。さらに、「給与・賞与・昇進ともに反映される」は、会社が「専門人材の重要性を認識している」と考える専門人材で高く、企業における専門人材への考え方と処遇が密接に関連している様子がうかがえる。一方、日系、銀行、保険において「給与・賞与、昇進ともに反映されない」の占める割合が高くなっている(図表-3)。

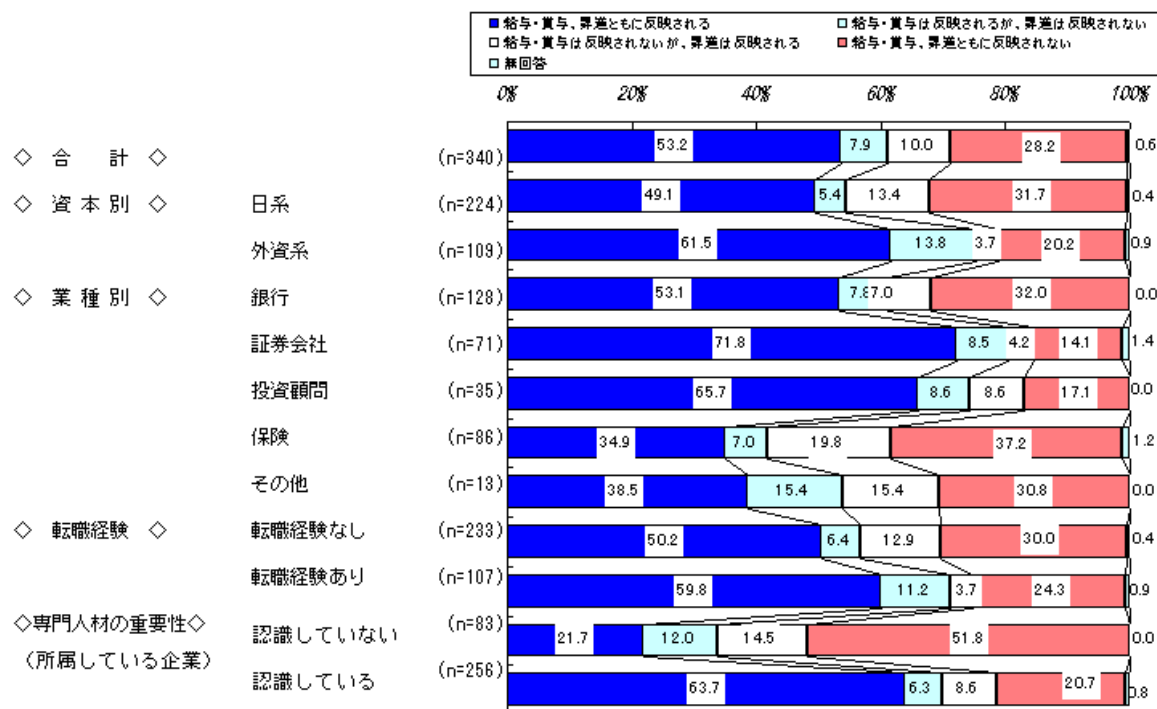
図表-2 「専門性」を向上させるために役立ったもの(実施者ベース)

	調査数 (n)	経験 職場での 業務	等 社 内での 研修	等 社 外での 研修	の 職 場の 指導 の 上 司等	自己 啓発	公的 資格 取得	の 国 内の 大学 で の 学 習	の 国 内 大 学 院 で の 学 習	遣 他 等 機 関 へ の 派 遣	海 外 留 学	経 海 験 外 での の 業 務
合 計	340	99.7	66.0	82.7	85.4	98.0	86.1	44.0	48.5	89.3	87.7	94.9
資本別/日系	224	100.0	62.4	84.8	83.8	98.1	88.3	44.1	42.9	90.5	88.0	97.3
外資系	109	99.0	74.3	78.2	89.7	97.7	82.0	42.7	54.5	81.3	86.8	94.7

(注) 表中太字の部分は各属性のうち、最高の占率を表す。

支持率は「経験していない」「無回答」を除外して算出

図表 - 3 実績の処遇（給与・賞与・昇進）への反映度

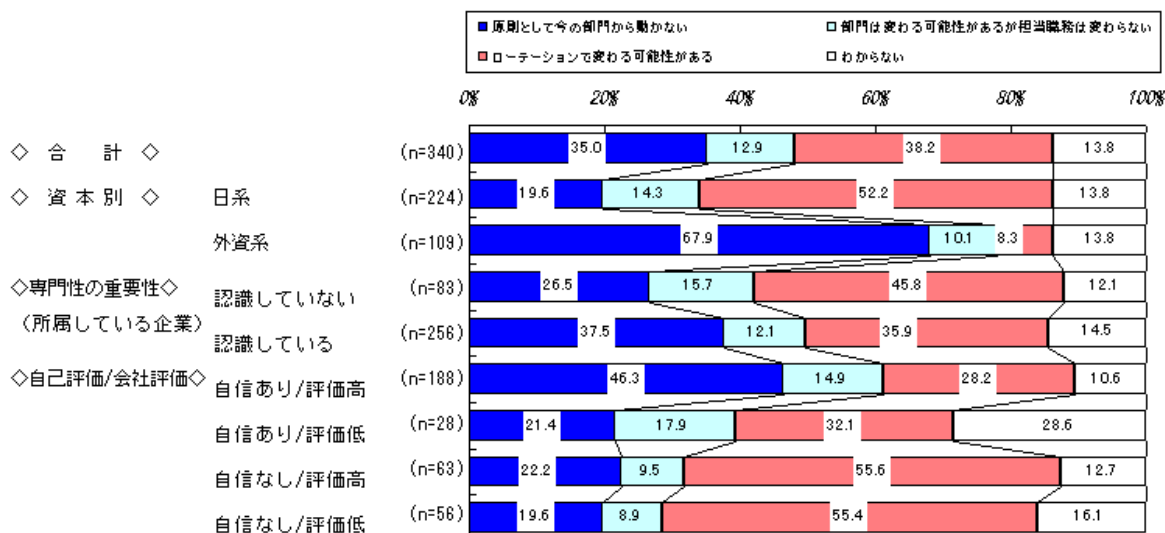


(2) 外資系に比し日系で高い、ローテーションの可能性

一般的に、日本企業の頻繁で小刻みなローテーションは、専門人材の育成を阻害している、と認識されている。専門人材の部門・職務の異動可能性はどうであろうか。「原則として今の部門から

動かない」が 35.0%、『部門は変わる可能性があるが担当職務は変わらないと思う』が 12.9%と、「部門もしくは職務が変わらない」とする割合が 5 割弱を占める一方、「ローテーションで変わる可能性がある」は 4 割弱（38.2%）を占める。

図表 - 4 部門・職務の異動可能性



資本別にみると、日系では過半数が「ローテーションで変わる可能性がある」(52.2%)、外資系では「原則として今の部門から動かない」(67.9%)が7割弱を占め、際立った差異となっている。業種別では投資顧問(62.9%)、証券会社(49.3%)で「原則として今の部門から動かない」とする割合が高く、また、転職未経験層では「動かない」が24.0%であるのに対し、転職経験層では58.9%と2倍以上を占め、その格差が目立つ。

さらに、専門性についての本人の自己評価、および会社からの評価の認識の高低でみると、自己評価、会社からの評価が高いと認識するグループにおいて、「原則として今の部門から動かない」と回答する割合が圧倒的に高い(図表-4)。

(3) 「評価(体系)制度」「報酬制度」「報酬の水準」への満足度は相対的に低い

会社や仕事全般に対する評価については、「満足している」と回答した割合は17.4%と2割に満

たないが、「まあ満足している」(53.8%)を合わせると7割強が満足している。日系・外資系では特に差はみられないが、業種別では、投資顧問の専門人材が最も満足度が高いという傾向がみられた。(図表略)

仕事・処遇の満足度(「満足」+「まあ満足している」)を項目別にみると、「現在の職務内容」「人間関係」などが相対的に高い一方で、最も満足度が低いのは「評価(体系)制度」(52.1%)、次いで「報酬制度」(57.1%)、「報酬の水準」(57.6%)という処遇関係の項目となっている。

また、日系企業の専門人材は、「報酬制度」「労働時間」「報酬の水準」、外資系企業では「仕事を通じた専門性の向上」「評価(体系)制度」「報酬の水準」に関する満足度が低いことがわかる。業種別にみた満足度の低い項目については、銀行は「仕事を通じた専門性の向上」、証券会社は「労働時間」、投資顧問は「評価(体系)制度」、保険は「報酬制度」である(図表-5)

図表-5 仕事・処遇の満足度<項目別>

(「満足している」+「まあ満足している」)(複数回答：%)

	調査数 n	現在の職務内容	仕事を通じた専門性の向上	報酬制度	報酬の水準	組織内の地位	評価(体系)制度	労働時間	勤務の自由度	人間関係
合計	340	81.2	61.2	57.1	57.6	71.8	52.1	58.5	63.2	81.2
資本別										
日系	224	81.7	64.7	53.1	56.3	73.7	50.4	55.4	57.6	83.5
外資系	109	81.7	53.2	65.1	61.5	68.8	54.1	64.2	74.3	76.1
業種別										
銀行	128	78.1	55.5	63.3	60.9	70.3	56.3	64.8	63.3	83.6
証券会社	71	81.7	60.6	62.0	54.9	76.1	54.9	50.7	69.0	73.2
投資顧問	35	91.4	80.0	60.0	68.6	71.4	48.6	57.1	71.4	88.6
保険	86	81.4	61.6	43.0	53.5	72.1	44.2	57.0	55.8	81.4
その他	13	92.3	61.5	53.8	46.2	69.2	46.2	46.2	53.8	76.9

(注) 表中の下線は各属性のうち、最も満足度が低い占率を表す。

(4)仕事に対するコミットメントが高い専門人材
 金融専門人材は、収入や処遇などよりよい条件を求めて転職を繰り返すイメージをもたれているが、彼らが最も重視する仕事や処遇の条件は何であろうか。「現在の職務内容」(29.7%)が最も高く、続いて「仕事を通じた専門性の向上」(25.6%)が上位を占め、処遇よりも仕事そのものやスキルアップなど、仕事に対するコミットメントの高さがうかがえた。一方、「組織内の地位」「労働時間」「勤務の自由度」については、相対的に重視度が低い。また、この傾向は資本別、業種別の差異はみられない(図表-6)。

4. 育成・処遇についての今後の要望

(1)企業に対しては、専門能力の評価や実績重視の処遇を要望

会社(職場)に対して、専門人材が今後、充実を図ってほしい要望については、「専門能力の評価」(44.7%)が最も高く、以下「実績重視の処遇」「情報機器や通信システム」が上位を占める。

日系では「専門能力の評価」(52.7%)、外資系では「教育研修制度」(42.2%)をあげる割合が最も高い。業種別では、銀行(39.8%)、証券会社(33.8%)、保険(61.6%)が「専門能力の評価」、投資顧問は「実績重視の処遇」(51.4%)への要望が最も高かった。

図表-6 専門人材が最も重視する仕事・処遇の条件

1位：現在の仕事の内容(29.7%)
2位：仕事を通じた専門性の向上(25.6%)
3位：報酬の水準(10.6%)
4位：人間関係(10.0%)
5位：評価(体系)制度(7.9%)
6位：報酬制度(6.2%)
7位：労働時間(2.9%)
7位：勤務の自由度(2.9%)
9位：組織内の地位(0.9%)

図表-7 今後会社(職場)に充実を図って欲しいもの

(複数回答%)

	調査数(n)	専門能力の評価	実績重視の処遇	教育研修制度	情報機器や通信システム	外部データベース	柔軟な勤務体制	特にない
合計	340	44.7	37.1	29.4	34.1	15.3	27.9	5.9
日系	224	52.7	42.9	23.2	35.3	16.1	29.9	4.5
外資系	109	27.5	24.8	42.2	33.0	13.8	22.0	9.2

(注)表中太字の部分は各属性のうち、最高の占率を表す。

(2)金融機関に対しては、評価システムの確立と人材流動化の促進を要望

さらに、日本の金融機関に関して、今後の専門人材の確保育成の要望としては、「企業における専門性の評価システムの確立」が最も高く、ついで「人材流動化の促進」、さらに「トレーニー派遣など海外金融機関との交流」が上位を占める結果となっている（図表 - 8）。

5 . 日系企業でも雇用流動化の兆し

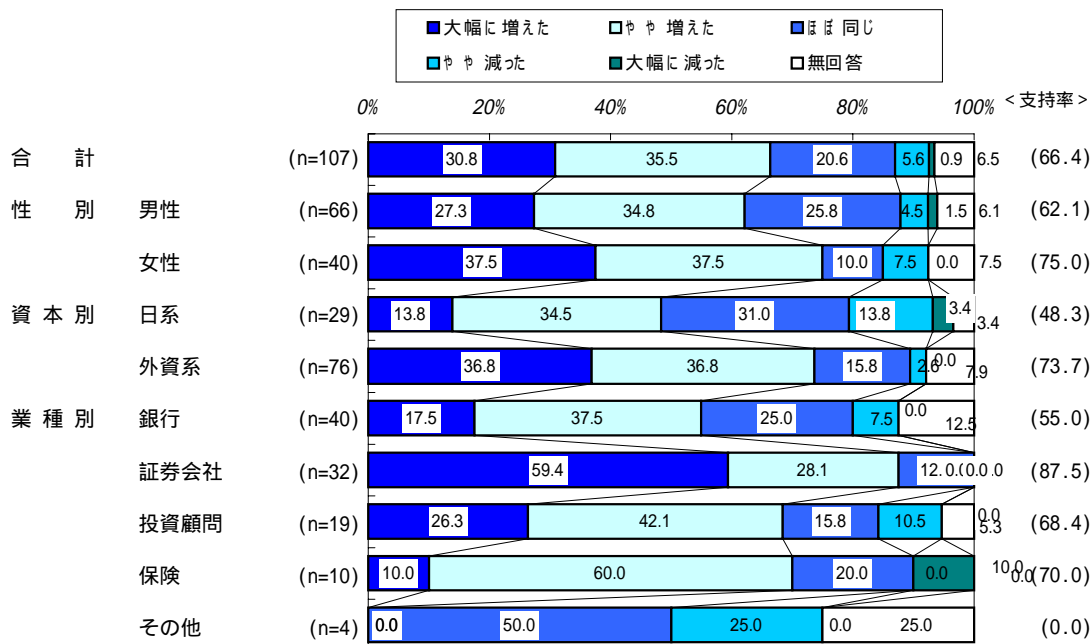
(1) 転職者は収入増、特に外資系・証券系で顕著
 転職者について「転職前後の年収変化」をみると、増加した（「大幅に増えた」（30.8%）「やや増えた」（35.5%）の計）割合が 66.4%を占める。特に「大幅に増えた」とする割合は日系が 13.8%に対し、外資系が 36.8%と高く、業種別では証券で 59.4%で突出して高い（図表 - 9）。

図表 - 8 金融機関に対して望む専門人材の確保育成に重要な対策
 (複数回答：%)

	調査数 n	実践重視の 大学教育	大学と企業 の連携・交流の 強化	企業内教育の 充実	トレーニー派遣 など海外金融 機関との交流	企業における 専門性の評価 システムの確立	人材流動化の 促進
合計	340	20.3	17.1	22.4	28.5	57.1	36.8
日系	224	23.7	17.4	24.6	27.2	56.3	36.6
外資系	109	12.8	16.5	18.3	32.1	57.8	38.5

(注) 表中太字の部分は各属性のうち、最高の占率を表す

図表 - 9 転職前後の年収変化



(2) 5割強が将来の転職を予想

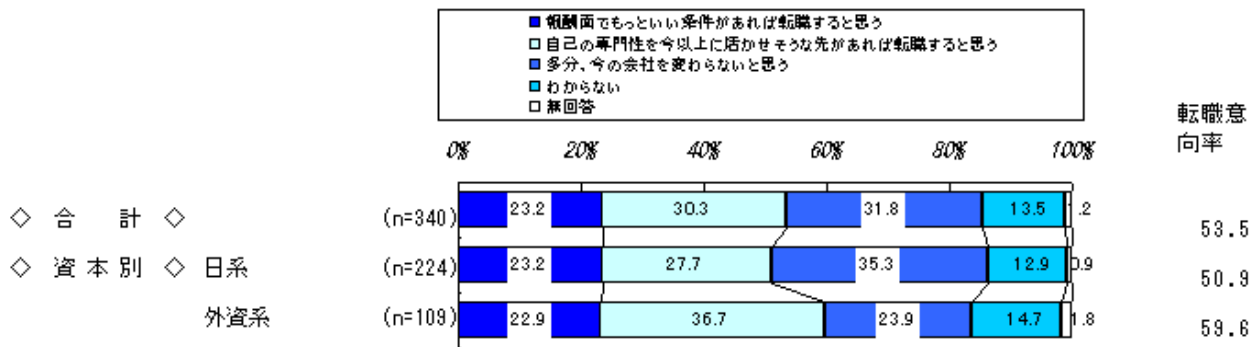
今後の「転職の可能性」については、場合により転職したい意向の割合（「報酬面でもっといい条件があれば」と「自己の専門性を今以上に活かせそうな先があれば」の計）（53.5%）が過半数を占め、「多分今の会社を変わないと思う」（31.8%）を上回る。

また、日系（50.9%）、外資系（59.6%）ともに半数を超え、業種別では、証券会社、投資顧問において、転職意向の割合が高かった（図表 - 10）。

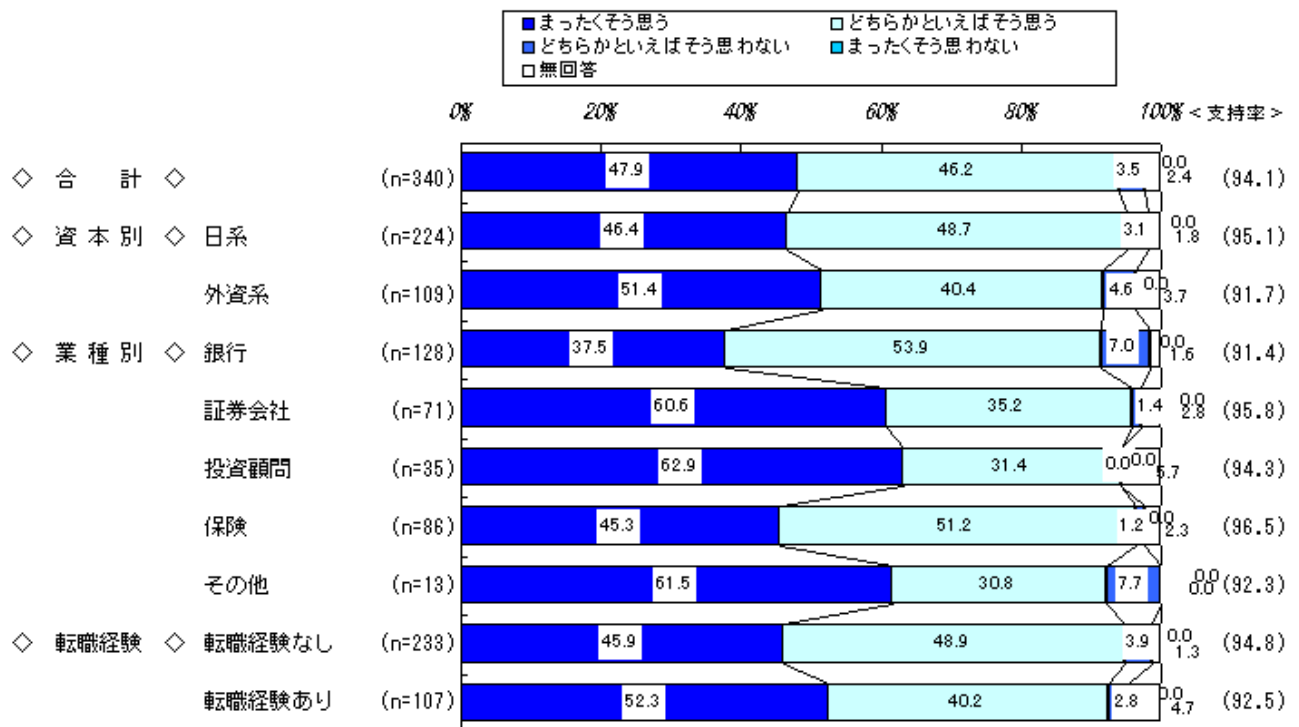
(3) 専門人材自身も金融機関の人材流動化を予想

専門人材自身は、雇用流動化についてどのように考えているのだろうか。「今後国内金融機関の人材流動化が増していくと思うか」について、「まったくそう思う」（47.9%）、「どちらかといえばそう思う」（46.2%）を合わせた割合は94.1%と、9割を超えている。資本別、業種別でも同様の傾向を示しており、特に「まったくそう思う」については投資顧問、証券で6割を超えて高かった（図表 - 11）。

図表 10 転職の可能性



図表 - 11 国内金融機関の雇用流動化についての予想



今回の「金融専門人材アンケート」『個人編』の調査結果から、金融機関の専門人材は、専門性の向上への意欲が高く、収入や処遇よりも仕事そのものにコミットする姿が浮かび上がっている。しかし、特に日系企業の雇用システムをみると、相対的に、実績処遇の給与・昇進システムや、専門性や実績を評価する制度については満足していない。

一方、外資系で勤務する専門人材は、既に実績（成果）が「給与・賞与・昇進ともに反映される」システムが整備されており、ローテーションの可能性も少ないと認識している。ただ、即戦力で雇用された外資系の専門人材において、仕事を通じた専門性の向上への満足度が特に低いことや、教育訓練への高いニーズが存在することは注目される。

さらに、雇用流動化という観点からは、転職者が、「職務経験」「専門知識」などにおいて人材マーケットからの評価を受け、実質的な収入増を経験して、自信と市場価値を高めている様子がうかがえた。

金融ビッグバンを迎え、金融再編成の動きを伴いながら一方ではリストラの断行、一方では人材獲得競争が現実的なものとなっている。

流動化を前提としつつ、企業内に優秀な専門人材をどのようにつなぎとめておくか、人と仕事のマッチングやキャリア開発、処遇やローテーションなど、総合的な視野にたった雇用システムの再構築が求められている。

(注)

[金融専門人材アンケート「個人編」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に勤務する特定の専門性を有した人材を対象

・実施方法：
郵便により、各企業に配布、人事部経由で回答依頼を行い、個別に回収を実施。補足的に上記に該当する専門人材に個別に依頼して実施。

・実施時期：1999年5月～6月

・回答者数：340名

・基本属性：

日系	65.9%	外資系	32.1%	無回答	2.1%
銀行	37.6%	保険	25.3%	証券会社	20.9%
投資顧問	10.8%	その他	3.1%	無回答	2.1%

(注) 対象者は以下のような部門に従事する特定の専門性を有した人材である。

[金融フロント部門]

市場性商品セールス、市場性商品トレーダー、市場性商品開発、M&A、企業金融、ファンド・マネージャー、アナリスト、エコノミスト、取引先渉外、保険商品開発、等

[事業企画部門]

運用企画、販売企画、新規事業企画、経営企画等

[バックオフィス部門]

審査・リスク管理、アクチュアリー（保険経理人）、経営コンサルタント、マーケティング、法務、会計、経理、税務、人事、労務、システム開発、等

[その他]

特定部門管理者、外国語精通者、等

・本レポート記載のデータは各種の情報源から入手、加工したものでありま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