

道半ばの金融機関の人事制度改革と プロフェッショナル人材育成

経済産業調査部門 副主任研究員 吉久 雄司
yoshisan@nli-research.co.jp

<要旨>

1. 日系金融機関は、資産運用や投資銀行など金融先端分野のプロフェッショナル人材の育成に向けて、評価や賃金体系、採用制度改革に着手し、実績主義型の人事制度への転換を図っている。ただし現在の改革は、「採用→キャリア開発→評価・報酬」といった人材フローを貫く基本的視点が充分定まっていないこと、人件費抑制が主目的となっている感が強いこと、他社追随型とも呼べるような横並びの改革が多いことなど、実効性の面で課題が残っている。
2. プロフェッショナル人材の育成には、小手先の人事制度の見直しだけでなく、一貫した視点に基づいた人材開発プロセス改革が求められる。その視点としては、生産性と賃金のミスマッチなど人的資源配分のアンバランスを解消するための「市場原理の人材開発システムへの導入」、プロフェッショナル人材に求められる自律的な職務遂行スタンスの体得に向けた「部門・個人主導のキャリア開発への移行」、業務経験を通じたキャリア開発を重視する傾向が強い「プロフェッショナル人材のモチベーション向上」の3点が重要と思われる。
3. 上記の視点に基づいた改革の具体策を人材フロー段階別にみると、まず採用面では、人材サービス会社の利用等を通じた中途採用市場へのアクセス強化、部門別・職種別採用や通年採用など適性或意欲を反映できる採用手法の充実、職責をはじめとするプロフェッショナル人材の採用条件の明確化などがあげられる。
4. キャリア開発面では、企業が求めるプロフェッショナル人材のスキル等の要件を具体化し、社員にキャリア開発の目標として提示することが必要である。そのうち具体化が難しい職務能力要件については、高業績者の行動特性を人事管理に利用する、コンピテンシーモデルの活用も考えられる。またエンプロイヤビリティ（他企業への移動を可能とする、外部に通用する市場価値のある能力）の形成を念頭においた選択型・部門主導型研修の充実、職務経験の蓄積に向けたローテーション頻度・範囲の見直しなども必要と思われる。
5. 評価・報酬面では、プロフェッショナル人材の価値を的確に把握するため、個人や部門の貢献度を測定し、それを評価や報酬に公正に反映するシステムの整備が必要である。また評価の納得性向上に向けて、同僚や部下の評価をとり入れる多面評価を導入することや、部門別・職種別の評価基準を整備することも求められよう。
6. ただし人事制度の見直しはあくまで改革のツールであり、改革の実効性を高めるには実績主義、市場原理、個人重視といった理念が、社員に充分浸透することが不可欠であろう。

I. 日系金融機関のプロフェッショナル人材の現状

わが国の大手金融機関では、金融ビッグバン進行に伴う業務区分の崩壊や、外資系金融機関との競争激化のなか、高度な金融スキルを有するプロフェッショナル人材の育成・確保が急務となっている。当論文では、日系金融機関におけるプロフェッショナル人材の現状と、その育成・確保に向けた取り組みをみたく、日系金融機関に求められる人材開発システム改革の方向性について考えてみたい。

なお分析に当たっては、大手金融機関の事例を参考にするとともに、99年5～6月にニッセイ基礎研究所で実施したアンケート調査（外資系を含む金融機関の人事部門ならびに専門人材個人を対象、以下では「金融専門人材アンケート」）の結果を用いた。

1. 金融先端分野の人材ニーズ上昇で変貌する金融機関の専門職

(1) 管理職の代替キャリア的な従来の専門職

日系金融機関におけるプロフェッショナル人材として最初に想起される人材は、日本の大企業で幅広く導入が進んでいる、専門職への登用者である。しかし大手金融機関の専門職は、90年代半ばを境に、対象者や導入分野が大きく変化している。

90年代半ばまでの専門職は、主に一定年齢に達した中高年社員が対象であった。また業態別にみると信託銀行における導入例が目立つが、これは信託銀行が企業年金や不動産など多様な業務分野を抱え、各分野で専門知識を持つ人材を必要としていたことが要因と推測される（図表-1）。

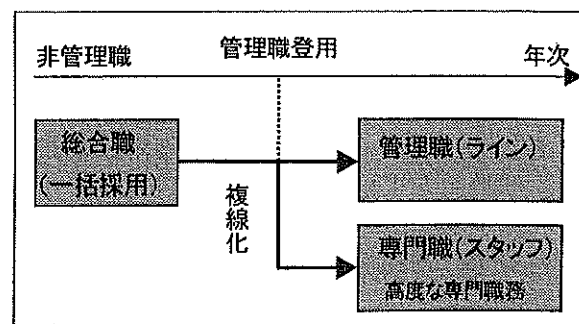
図表-1 90年代半ばまでの大手金融機関の専門職導入事例

業種	企業名	導入年	導入分野・適用対象	内容補足
銀行	住友信託銀行	77	財務コンサルタント。40歳以上の個人営業経験者。	役職名「営業推進役」
	三菱信託銀行	83	年金、不動産、不動産鑑定、証券フィナンシャル、証券アナリスト、税務、信託・金融制度、貸付制度、会社法務、情報処理。35～45歳の総合職を対象。	役職はコンサルタント、次席コンサルタント、首席コンサルタント。社内公募方式で登用。
	安田信託銀行	85	税務、会計、企業経営コンサルティング、情報処理、証券業務、不動産、年金、国際資金、法務、財務アドバイザー	制度名「マスター制度」。「専門家として評価できる水準」、「社内トップ水準」、「業界内トップ水準」の3ランクを設定
	東洋信託銀行	96	証券運用・不動産仲介・土地信託業務など。35才以上が対象。	年2回社内公募で登用。

（資料）新聞報道等をもとに加工・編集。

図表-2 従来の専門職のイメージ

他業界の事例も含めて従来の専門職の一般的な仕組みは、管理職相当の職能資格に達した社員（課長クラスが一般的）を、ラインの管理職としてではなく、高度な専門能力を要するスタッフ職務につく専門職として処遇するものである（図表-2、給与はライン管理職とほぼ同じ水



（資料）ニッセイ基礎研究所

準)。金融機関の専門職の導入状況を労働省「雇用管理調査」で見ると、96年段階の導入率は24.6%で、全産業平均の19.9%に比べて高くなっている。

ただし同じ調査で専門職制度の導入理由をみると、「役職、ポスト不足による管理職相当の能力保有者の処遇を図るため(金融・保険業：19.8%>全産業：14.2%)」、「中高年者の処遇を図るため(金融・保険業：10.6%>全産業：7.5%)」といった回答がかなりの割合を占めており、かつ金融・保険業ではそれらの回答率が全産業平均と比べて高くなっている(図表-3)。これは専門職に、高度な専門能力を要するスタッフ職務の側面とは別に、管理職登用の対象外の人材を処遇するための代替キャリア的役割があるからであると考えられる。

こうしたことから90年代半ばまでの専門職は、当論文で育成・確保策を検討する、高度な金融スキルを持つプロフェッショナル人材とはイメージがあまり合致しないものである。

図表-3 専門職の導入理由 (%)

	役職、ポスト不足による管理職相当の能力保有者の処遇を図るため	中高年者の処遇を図るため	個々の労働者をスペシャリスト化して、能力の有効発揮を図るため	高度な企画力、研究開発力を有する専門家の確保を図るため	管理職と専門職の機能分化により組織の効率化を図るため
全産業計	14.2	7.5	37.3	9.5	27.7
金融・保険業	19.8	10.6	33.5	6.2	28.2

(注) 専門職を導入済みの企業に対する質問。

(資料) 労働省「雇用管理調査(平成8年版)」

(2) 90年代半ばを境に変化した金融機関の専門職

金融ビッグバンを迎えた90年代後半になると、資産運用分野や投資銀行分野(株式・債券の引受やM&Aの仲介業務等)¹⁾など金融先端分野の人材を対象に、新しいタイプの専門職が相次いで導入されている(図表-4)。

ここ1~2年の間に導入された専門職の特徴は、①導入部門がデリバティブ、ディーリングなど金融先端分野(資産運用・投資銀行分野)が中心であること、②制度の適用対象が管理職段階に達した中高年人材だけではなく、若手総合職や中途採用者も対象としていること、③年俸制など実績連動型の報酬制度が導入されていることなどである。

図表-4 最近の大手金融機関の専門職導入事例

業種	企業名	導入年	導入分野・適用対象	内容補足
銀行	大和銀行	98	年金信託・長期運用・短期運用・システム(公的資格を保有する7年目以上総合職が対象)、デリバティブ等の金融先端分野(社内外から公募)	制度名は「スペシャリスト制度」、「プロフェッショナル制度」。プロフェッショナル制度適用者には年俸制を導入。
	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。対象は社内外から公募。	制度名「専門職マスターコース」。内部からの登用者は、一旦退職後、再雇用。
	第一勧業銀行	99	システムエンジニア、法務、経理、リスク管理等。	制度名「エキスパート職」。年俸制を適用。
証券	大和証券	99	デリバティブ会社の社員	制度名「特別専門職」。年俸制を適用。
保険	明治生命	99	特別勘定の証券運用部門	原則として他部門への異動を廃止。

(資料) 新聞報道等をもとに加工・編集。

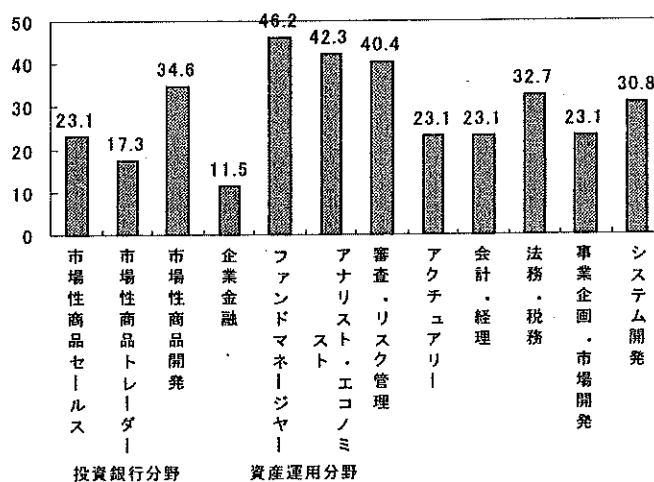
¹⁾ 投資銀行の主な業務は、①企業の有価証券の新規発行の引受、仲介、②これに伴って生じる事業組織、資本構成、企業買収戦略等に関する諸問題のコンサルティング業務である(東洋経済新報社「金融用語辞典(第3版)」より)。

資産運用分野や投資銀行分野で新しい専門職制度が導入されている背景には、ビッグバンによる金融市場の構造変化で両分野が大手金融機関にとって必須の戦略分野となり、その業務に精通した人材確保が急務となっていることがある。資産運用分野では個人金融資産の預金商品から投資信託や株式など市場性金融商品へのシフト、投資銀行分野では社債や株式など直接金融への企業の資金調達手段のシフトが予想されている。

「金融専門人材アンケート調査（人事部門編）」でも、資産運用分野（「ファンドマネージャー」、「アナリスト・エコノミスト」）、投資銀行分野（「市場性商品開発」など）の金融先端分野の人材は、「審査・リスク管理」など専門性の高いバックオフィス部門とならんで、必要度が高いとする回答が多くなっている（図表－5）。

新しいタイプの専門職の導入効果は、実施してからまだ日が浅いことや、適用者が一部の社員にとどまっていることから、まだ明らかではない。しかし金融先端分野を対象とした専門職が次々と誕生していることで、日系大手金融機関においても、高度な金融スキルを持つ専門人材いわば本当の意味で「プロフェッショナル」と呼べる人材が、一般ゼネラリスト社員と区分されて、ようやく一定のボリュームをもつ集団として顕在化しつつある。

図表－5 日系金融機関の業務分野別人材必要度（「必要度が高い」の回答率、%）



（資料）ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（人事部門編）」（1999）

2. 外資系に流出する金融先端分野の専門人材

しかし現在のところ、金融先端分野のプロフェッショナル人材の確保については、グローバル化やデリバティブ商品の開発で先行した外資系金融機関が優位にたっており、日系金融機関は有能な人材が外資系に大量に流出して劣勢に立たされている。

そうした傾向は、アナリストのトップクラス人材の在籍状況をみると顕著である。日経金融新聞「アナリスト人気ランキング」（99年4月発表）をみると、あらゆる業種分野で外資系証券会社のアナリストが上位を占め、全28分野のうち18分野で1位、上位5位に占める割合は71.4%に達しており、「ウインブルドン現象」が本格化している（図表－6）。人気アナリストを個別にみていくと、以前は日系大手証券会社（系列の研究所含む）で活躍していた人材が非常に多く、日系から外資系への人材流出を裏付けている。

図表-6 外資系証券在籍者が席捲するアナリスト人気ランキング

順位	通信	コピエ ソフト	店頭全 般	建設	住宅・ 不動産	小売り	証券・ 損保	放送・ レジャー	商社	銀行	鉄鋼・ 非鉄	電力・ ガス	運輸・ 倉庫	機械
1位														
2位														
3位														
4位														
5位														
順位	造船・ プラント	食品	医薬品	自動車 ・部品	化学	繊維紙 パ	産業用 電子	民生用 電子	電子部 品	企業総 合部門	ストラテ ジ	テクニカ ルアナ リスト	クオン ツ	エコバ スト
1位														
2位														
3位														
4位														
5位														

(注1) アミ掛け部分が外資系証券会社のアナリスト。薄いアミ掛け部分は、日系・外資合併証券会社のアナリスト。
 (注2) 主要金融機関のファンドマネージャーの投票にもとづくランキング。
 (資料) 日経金融新聞99年4月12日号「第11回アナリスト人気ランキング」をもとにニッセイ基礎研究所にて編集・加工

図表-7 中途入社者の直前の勤務先分布 (%)

	中途入社前の勤務先				
	日系 金融機関	外資系 金融機関	金融機関以外 の民間企業	官公庁・ 学校	その他
全体	41.1	32.7	14.0	1.9	6.5
日系	62.1	10.3	24.1	0.0	3.4
外資系	31.6	42.1	10.5	2.6	7.9

(資料)ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート(個人編)」(1999)

同様の傾向は、「金融専門人材アンケート(個人編)」でも明らかであり、外資系金融機関の中途入社者のうち日系金融機関からの転職者は31.6%を占め、外資系からの中途入社者(42.1%)に次いで多くなっている(図表-7)。反面、外資系から日系金融機関への転職者は、10.3%と少ない。

また人材獲得をめぐる日系金融機関の競争力低下は新卒採用面でも表れており、最近では外資系金融機関に入社を希望する学生が増えている。それは日系金融機関の将来性に対する不信感に加えて、キャリア開発意識を明確に持った学生が増加して、ゼネラリスト採用中心の日系金融機関よりも、プロフェッショナルとしてのスキル形成が期待できる外資系を選好する傾向を反映したと思われる。

3. 金融プロフェッショナル人材の特性

(1) プロフェッショナル人材とは

次に当論文で育成・確保策を検討する人材像を明確にするため、日系金融機関でも金融先端分野において顕在化しつつあるプロフェッショナル人材について、ゼネラリスト人材との違いを明確にしながら、こういった特性をもった人材であるかについて検討したい。

プロフェッショナルの定義について論及した文献としては、人事コンサルタントである高橋俊介氏の「自由と自己責任のマネジメント」があり、そこでは企業の収益に寄与する人材を「収益

への貢献の仕方」と「スキルのタイプ」を軸に、「プロフェッショナル」・「スペシャリスト」・「ゼネラリスト」・「企業家人材」の4つに分けている（図表-8）。そこではプロフェッショナルは専門性の高いスキルを持ち、収益に直接貢献する存在として位置づけられており、「自己管理において顧客と対峙し、顧客に対して付加価値を生み出していく人材、すなわち儲かる仕組みの一部となっている人材」とされている。こうした観点に該当する具体的な金融機関の業務分野を考えると、資産運用・投資銀行分野など、現在必要度が高まっている金融先端分野の人材が想定される。

また一般的に「プロフェッショナル」と「スペシャリスト」は、その意味の違いが余り意識されずに用いられているが、この分類では収益への貢献の仕方では両者は明確に区分されている。「スペシャリスト」は、専門性の高いスキルを持つことは同じだが収益には間接的に貢献する人材とされており、具体的には専門性の高いバックオフィス人材、金融機関では審査部門等の人材が該当すると考えられる（プロフェッショナルとスペシャリストに関する同様の議論は脚注参照⁽²⁾）。

図表-8 金融機関の人材ポートフォリオ区分

		収益への貢献の仕方	
		間接貢献	直接貢献
スキルのタイプ	一般 マネジ メント スキル	ゼネラリスト 与えられた儲かる仕組みのなかで働く 〇 管理部門（人事等）	企業家人材 儲かる仕組みを作る
	専門性 の高い スキル	スペシャリスト 豊富な知識と経験で、儲かる仕組みの外から間接的に貢献 〇 審査、会計、システム開発等	プロフェッショナル 儲かる仕組みの一部となる顧客に対して付加価値を生む 〇 資産運用、投資銀行部門等

（資料）高橋俊介「自由と自己責任のマネジメント」を参考にニッセイ基礎研究所

(2) 職務志向が強い金融プロフェッショナル人材

次に金融プロフェッショナル人材の意識面の特性として、職務・仕事に対する意識が高いこと、自分の持つ専門能力が正当に評価されているかどうかに関心が高いことをあげることができる。それを「金融専門人材アンケート（個人編）」で見ると、専門人材が「最も重視する仕事・処遇の条件」にあげる項目をみると、「現在の職務内容（29.7%）」や「仕事を通じた専門性の向上（25.6%）」の回答率が高く、また別の設問で専門人材が「今後会社（職場）に充実を図ってほし

⁽²⁾ 「エキスパート（ならびにスペシャリスト）」と「プロフェッショナル」の区別について、労働省「知的創造型労働と人事管理」（96年）は、部門別・仕事別に下表のように区別している。

	創造的仕事	定型的仕事
創造部門	Professional	Para Professional
定型部門	Specialist	Expert

い要望」としてあげる項目をみても、「専門能力の評価 (44.7%)」が最も高く、「実績重視の処遇 (37.1%)」を上回っている。

(3) 金融プロフェッショナルの確保は内部調達・外部調達併用

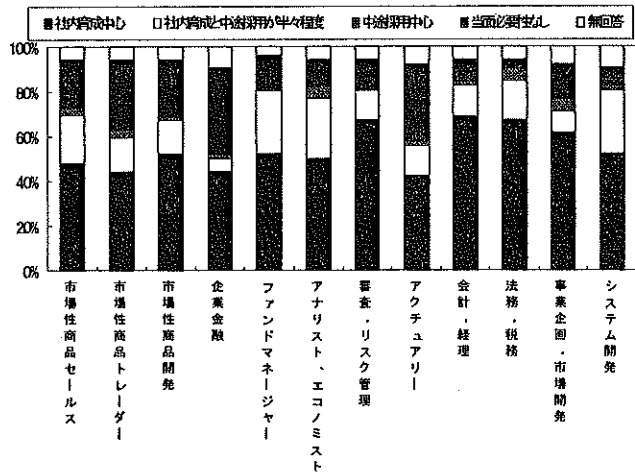
人材の育成・確保策を「金融専門人材アンケート (人事部門編)」でみると、「市場性商品開発」、「ファンドマネージャー」、「アナリスト・エコノミスト」といった資産運用・投資銀行分野では、社内育成を中心とする回答率が他分野と比べて相対的に低く、社内育成と中途採用を半々程度とする回答が比較的多くなっている (図表-9)。

こうした人材調達方法の違いから人的資本としての性格を考えると、バックオフィス部門のスペシャリストが社内育成中心の「ストック型」人材である一方、金融先端分野のプロフェッショナルは需要にあわせて社内育成と外部調達 (中途採用) をミックスする「ストック・フロー混合型」人材と整理できよう。

また金融先端分野の人材で、社内育成と中途採用を半々程度とする回答が比較的多いのは、外資系金融機関の人材需要もあって、当分野ではある程度中途採用の人材市場が形成されていることの表われと思われる。そのため労働市場との関係からみると、プロフェッショナル人材は外部労働市場で価格がつき、その価格で能力の外部評価が可能な人材といえる。

上述をふまえて、金融プロフェッショナル人材の特性を、職務意識や人材の流動性といった観点から、従来型のゼネラリスト社員と比較すると、図表-10のように整理することができよう。

図表-9 日系金融機関の専門人材の確保・育成方針



(資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート調査 (人事部門編)」(1999)

図表-10 金融プロフェッショナル人材の特性

	金融プロフェッショナル人材	従来型の人材
所属部門	資産運用・投資銀行部門	バックオフィス部門、管理部門
意識	仕事に対する帰属意識 (専門能力が正当に評価されているかどうかに関心が高い)	企業に対する帰属意識 (社内序列に関心が高い)
人的資本としての性格	ストック・フロー混合型 (社内調達/外部調達併用)	ストック型 (社内調達中心)
労働市場との関係	外部労働市場で価格がつく	外部労働市場から遮断
能力評価	外部評価が可能	社内での相対評価に依存

(資料) ニッセイ基礎研究所

II. プロフェッショナル人材の育成・確保に向けた人事制度改革

従来の日系金融機関の人事制度は、護送船団体制ともいわれた安定的な業界構造の下で構築されたもので、ゼネラリスト人材の大量育成に関しては非常に効率的に機能していた。しかし現在ではその制度疲労が一気に表面化しており、なかでも金融先端分野のプロフェッショナル人材の育成や評価に関しては、とりわけミスマッチが大きくなっていると思われる。

この章では現行人事制度の問題点を整理したうえで、プロフェッショナル人材の育成・確保に向け、日系金融機関が取り組んでいる人事制度の改革状況を分析する。

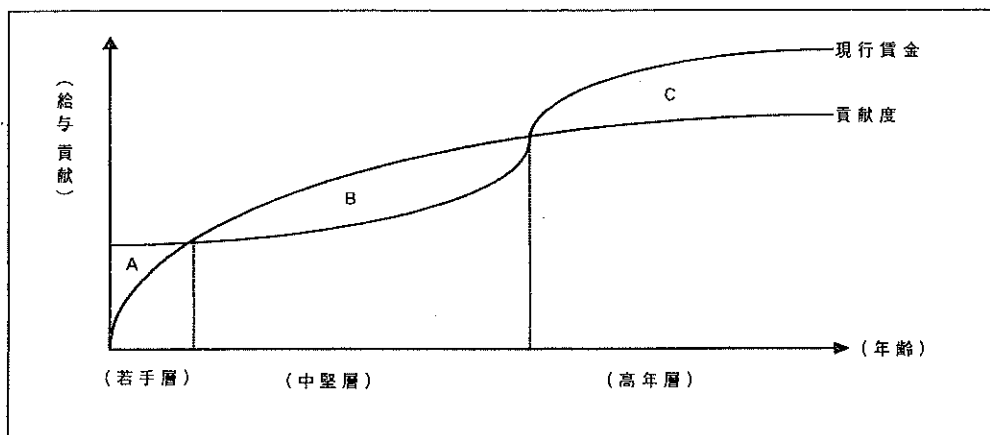
1. 日本版金融ビッグバン進行で表面化する人事制度の問題点

(1) 賃金と生産性のミスマッチを助長する職能資格制度

評価・報酬制度の基礎をなす職能資格制度は、社員を職務遂行能力に応じて評価・処遇するシステムだが、上位資格への昇格は勤続年数とほぼリンクしているため、長期勤続者に有利な制度となっている。そのため高資格者が多い高年層段階では、個人の生産性（貢献度）を賃金水準が大きく上回るミスマッチが発生しており（図表-11中のC）、また逆に働き盛りの中堅層では賃金水準が個人の生産性・貢献度を大きく下回っている（同B）。

この構造は社員個人にとって、同一企業での長期雇用を前提とすれば、社員生活全体ではバランスがとれている（図表11では、 $B=C+A$ ）。しかし現在は高度成長期に大量採用した人材が高年層に達したため、この生産性と賃金水準のミスマッチ規模がいっそう顕著になっており、中堅層、特に金融先端分野で収益貢献している人材にとっては、大きなモラルダウンを招きかねない構造になっている。

図表-11 個人の賃金プロファイルと生産性（貢献度）



(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所

(2) 人材流動化を妨げる新卒採用者の長期安定雇用

新卒採用に偏った採用と長期安定雇用による社員の囲い込みは、需要・供給の両面で人材の流動化を阻害し、金融プロフェッショナル人材の中途採用市場の形成・成長を阻害する要因となっている。

金融業務の中途採用人材の需要は、日系金融機関が人材需要を殆ど新卒採用者を社内育成することで賄っていたため、外資系金融機関を除くとニーズ規模は小さくなっている。また外資系金融機関の人材需要も、本社の戦略変更や、欧米における金融機関のM&Aの影響などから、募集人数や募集分野の変動が大きく不安定となっている。供給面からみても、在籍年数に応じた給与・ポストの上昇など、長期勤続者に有利な日系金融機関の人事システムが金融機関の人材の転職意欲を抑制しているため、転職希望者の数は少なかった。

また中途採用市場の整備の遅れは、プロフェッショナル人材の価値を公正、定量的に把握する目安となる市場価格の形成を妨げている。そのため日系金融機関のプロフェッショナル人材の多くは、自分の市場価値を認識することが難しくなっており、そのことも有能な人材らが中途採用市場に出てくることを抑制する要因となっている。

(3) 社員の自律性形成を阻害する企業・人事部門主導のキャリア開発

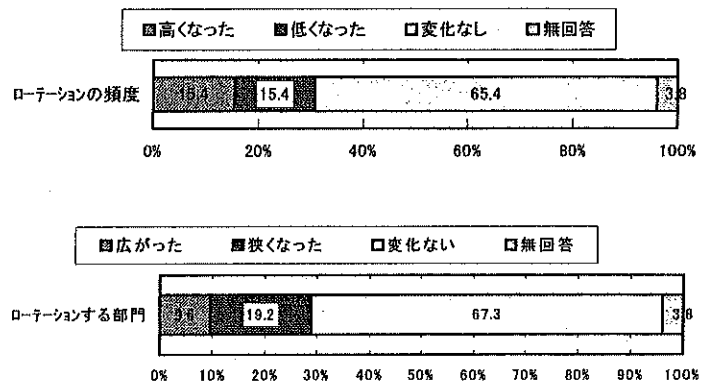
また企業や人事部門が社員のキャリア開発に強い影響を及ぼしていることは、ゼネラリストの育成には有効であったが、仕事を通じた専門性向上を重視するプロフェッショナル人材の育成には不適合が大きくなっている。

その最大の要因は、多頻度の部門をまたがるローテーションである。従来の金融業は厳しい規制に守られた安定した業界であったため、定められたシステムを安定的、効率的に運営できるゼネラリストが重視され、幅広い業務経験を積ませることを目的に部門・職務をまたがるローテーションが頻繁に行われてきた（たとえば資産運用部門から支店営業への異動など）。またその

ローテーションは会社都合のものが通常で、本人の希望に沿ったものとは言い難い面があった。

日系金融機関の多頻度の部門をまたがるローテーションについては、「金融専門人材アンケート（人事部門編）」でみると、現在も大きな変化はうかがえない。同アンケートではここ5年間の変化をヒアリングしているが、日系金融機関ではローテーションの頻度や異動範囲に関して「変化なし」が2/3を占め、専門スキルの形成につながると考えられる「異動頻度の低下」や「異動部門範囲の縮小」を実施した企業の割合は低くなっている（図表-12）。

図表-12 最近5年間のローテーションの変化(%)



(資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（人事部門編）」(1999)

こうしたことから日系金融機関の社員は、社員がある分野のプロフェッショナルを目指したキャリア開発プラン(職業上の経験や能力開発等に関する計画)を自律的に定めることが難しくなっている。

2. 進行する実績主義型の人事制度の導入

(1) 全社的規模で進む賃金・評価制度の見直し

① 職務給や年俸制の導入が相次ぐ賃金制度

最近の大手金融機関の賃金制度見直しで大きな潮流となっているのは、「職務給(仕事給)」の導入と、管理職に対する年俸制の適用である(図表-13)。

図表-13 全社的に進む大手金融機関の賃金制度の見直し

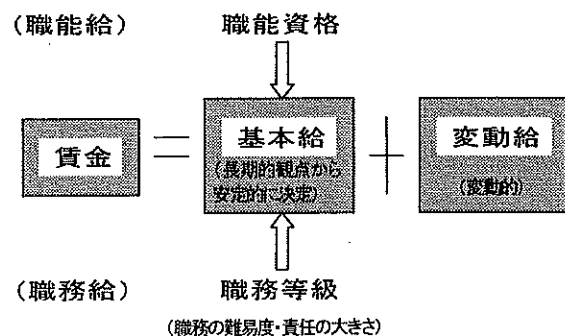
業種	企業名	取り組み項目	内容
銀行	第一勧業銀行	仕事給制度の導入 (99/9~)	・ 職能資格給を、市場評価の難易度に合わせて仕事の価値を算定、賃金水準を決定する「仕事給」制度に変更。
	富士銀行	資格制度のフラット化 職務等級の設定 (98/7~)	・ 管理職の資格を「上級職」に一本化し、職務等級制度に移行。 ・ 業務内容の重要度・難易度を示す7段階の職務等級を設定。給与の90%を職務等級比例、10%を成果対応に。
	さくら銀行	職務給の導入 (99/7~)	・ 専門性、難易度、経営への影響度に基づき「職務等級制度」を導入。 ・ 資格給を廃止、ポストごとに賃金を決定する「役割給」を設定(新入行員以外の全社員に適用)。賞与は、ポスト・目標達成度・部門業績で決定。
	東海銀行	成果給制度・年俸制	・ 業務内容を区分した職務等級と成果評価で判定した給与に、資格給を加えて支給。 ・ 上級職種には基本年俸、業績年俸からなる、年俸制を導入。
	あさひ銀行	成果給、職務給の導入 (98年~)	・ 課長クラス以上は資格給を廃止し、実績で評価する「成果給」を導入。 ・ 仕事の内容で評価する「職務給」も導入。
	東洋信託銀行	年俸制の導入(99年)	・ 部長、室長、支店長が対象。
証券	大和証券	資格制度の簡素化 (99/4~)	・ 9段階の等級資格を4段階に簡素化。 ・ 各等級の最低経過年数を短縮し、降級制度も新設。
		退職金前払い制 (99/4~)	・ 退職金、適格年金制度について、1年分を給与・賞与とは別に年一回支給する前払い制度を新設(通常の退職金制度との選択制)
	日興証券	年俸制 (99/1~)	・ 課長以上の管理職層が対象。 ・ 固定給部分、職能給、実績評価給の3部分で構成。(賞与に加え、給与にも能力、実績主義を導入)
保険	住友生命	年俸制(99年~)	・ 課長クラス以上の定期昇給を廃止し、前年度の職務実績に基づく年俸制を導入。 ・ 年収格差は、課長クラスで最大300万円、次長・部長クラスで最大700万円。

(資料) 新聞報道等をもとに加工・編集

・都市銀行を中心に導入進む職務給制度

職務給とは、給与支給額を担当業務の格付けレベル(職務等級)をベースに決定する制度で、職務等級は仕事の重要度や責任の大きさ、専門性の高さなどに応じて設定されている。職能資格給と比較すると、「基本給+変動給(実績給)」という一般的な賃金構成のうち、基本給の決定基準を職能資格から、職務等級に組み替えている(図表-14)。

図表-14 職務給と職能給の違い(イメージ図)



(注) 実際は職務給と職能給を組み合わせた制度となっている場合も多い。

(資料) ニッセイ基礎研究所

職務給の導入目的は、担当職務内容と給与水準を連動させて、個人の生産性や専門性に見合った処遇を行うことにある。これは職能資格給で問題となっている、生産性と給与水準のアンバランスを解消しようとするものである。

職務給は都市銀行における導入事例が目立つが⁽³⁾、その背景には大半の都市銀行が、公的資金注入の条件として大規模なコスト削減を要求されていることがあると考えられる。

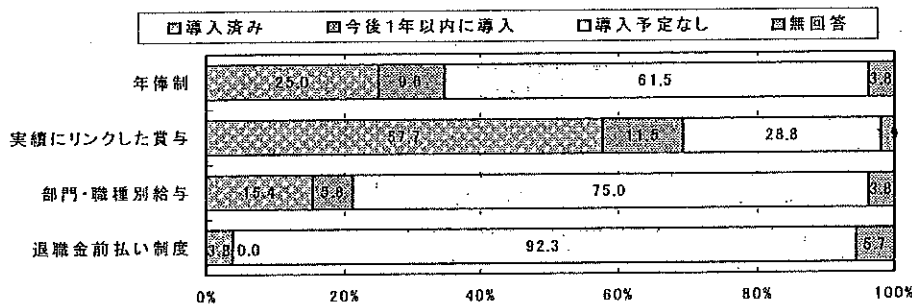
・管理職を対象とする年俸制

年俸制はわが国の産業界一般に広く普及しつつあり、金融機関でも業種をとわず導入事例が見られる。「金融専門人材アンケート調査（人事部門編）」における日系金融機関の年俸制導入率は25.0%で、賃金制度の見直しでは「実績にリンクした賞与」の57.7%に次いで高い導入率となっている（図表-15）。

日系金融機関の年俸制は、一般的に固定的な基本年俸部分（一定の生活水準の維持を保障する部分）と、実績により変動する業績年俸部分から構成されている。基本年俸と業績年俸の構成比は企業によって異なるが、固定的な基本年俸部分が残っているため、完全な実績連動型の賃金とはなっていない。

年俸制の適用対象は、課長クラス以上の管理職となっている事例が多い。これは年俸制導入のねらいに、管理職層の賃金が勤続年数に応じて自動的に上昇するのを防ぐ目的があることを反映している。

図表-15 日系金融機関の新賃金制度の導入状況 (%)



(資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（人事部門編）」(1999)

② 評価の納得性・客観性向上に向け導入される多面評価制

評価制度では、多面評価制度を導入する金融機関が多くなっている（図表-16）。多面評価制は、評価内容の納得性・客観性を高めるために、評価者に業務で関係のある同僚や部下、他部門の上司などを加える制度で、外資系金融機関では一般的な制度になっているといわれる⁽⁴⁾。

⁽³⁾ 職務給制度は、全産業ベースで見ても関心度は高く、社会経済生産性本部「日本の人事制度の現状と課題（99年3月）」によると、「関心あり」とする企業が77%となっている。なお職務給制度が普及している米国では、職務区分の硬直性による問題を改善するため、職務区分の括りを緩やかなものに見直す動き（ブロードバンド制）が進んでいる。

⁽⁴⁾ 評価者担当者の範囲で180度評価（上司+同僚）、360度評価（上司+同僚・部下）といった、様々なバリエーションがある。

日系金融機関で多面評価制を導入する動きが積極化しているのは、実績連動型の賃金の導入と深い関係がある。なぜなら個人の実績を重視した賃金制度では、賃金決定のベースとなる実績評価の納得性、客観性を高めることが不可欠となるからである。

図表-16 大手金融機関の評価制度見直し事例

業種	企業名	取り組み項目	内容
銀行	さくら銀行	多面評価制度 (99/7)	・部下、同僚を含めた複数行員が、ポスト設定基準の達成度合いを評価。
	東海銀行	多面評価制度の導入 (99/4~)	・同僚、部下の評価を併せた人事評価 (360度サベイ) を実施。 ・上司の勤務評定を本人が確認する方式も導入。
	日本長期信用銀行	多面評価制度 (98年~)	・入行8~9年以上は、同僚・関係部の社員による180度評価。 ・入行16年程度以上は、部下・同僚による360度評価を実施。

(資料) 新聞報道等をもとに加工・編集

(2) 資産運用・投資銀行分野で導入進む実績連動の賃金制度

全社的な賃金改革とは別に、資産運用・投資銀行部門を中心として、個人や部門の成果がピビッドに賃金に反映される実績主義型賃金が、最近1~2年間で本格導入されている。その中身をみると、資産運用・投資銀行分野を中心に新しい専門職コースを設置し、年俸制や実績連動型賞与を導入するものが多い (図表-17、東京三菱銀行・住友銀行など)。

図表-17 資産運用・投資銀行分野における大手金融機関の賃金・評価制度の見直し事例

業種	企業名	取り組み項目	内容
銀行	東京三菱銀行	成果主義賃金制度 (98年~)	・成功報酬と年俸制を組み合わせた賃金を適用する「フィナンシャル・エキスパート職」を導入、市場部門だけでなく、支店長など管理部門も対象。 ・報酬上限はなく、収益貢献度の一定割合 (10%) を年俸に上乘せ。
	住友銀行	成果主義賃金制度 (98/10~)	・「ディレクター」、デレバティブ、証券業務等実績主義の賃金制度を導入。 「専門職マスターコース」: 本人の市場価値で報酬を決定 (上限なし) 「総合職マスターコースA」: 個人の収益貢献度に応じて、年収が80%~400%の幅で変動 「総合職マスターコースB」: チーム単位の業績を年収に反映 (上限を1.2~2倍、下限を95~98%)
	三和銀行	成果主義賃金制度 (99/4~)	・市場国際部門の全ての総合職が対象。 ・給与はポストを基準とする職務給の年俸制で、資格手当は全廃。賞与は、行員本人と所属部署の収益に連動 (最低保証額はゼロ、最高支給額は通常の総合職の10倍程度)。
	第一勧業銀行	専門職制度 (99年)	・システムエンジニア・法務・経理・リスク管理部門等が対象。制度名「エキスパート職」。年俸制を適用。
	さくら銀行	成果主義賃金制度 (98/10~)	・投資銀行部門に、「エキスパート」職を導入。基本年俸に加え、半年ごとに設定した収益目標を上回ると、業績報酬を上乘せ。
	大和銀行	専門職制度 (98年~)	・年金信託・長期運用・短期運用・システムの4分野 (公的資格を保有する7年目以上総合職が対象、「スペシャリスト制度」)、デレバティブ等の金融先端分野 (内外から公募、「プロフェッショナル制度」) ・プロフェッショナル制度適用者には1年間の嘱託雇用契約・年俸制を導入。
	住友信託銀行	「市場価格」に基づく賃金体系 (99/4~)	・一定期間の個人業績に、外部コンサルティング会社の助言を参考にして、外部市場での市場価格を算定して、賞与に反映。 ・評価は定量・定性の両面で実施。 ・資産運用部に所属する、ファンドマネージャー、アナリスト、トレーダーなどの職種が対象 (総合職・中途入社・契約社員)
	証券	大和証券	特別専門職制度 (99/4~)
保険	明治生命	専門職制度 (99年)	・特別勘定の証券運用部門に導入。原則として他部門への異動を廃止。

(資料) 新聞報道等をもとに加工・編集

それらの制度を実績と賃金の関係で分類すると、①個人業績を賃金に反映させるもの、②所属部門・チームの業績を賃金に反映させるもの、③個人業績・所属部門（チーム）業績の双方を組み合わせて賃金に反映させるものに分類される。そのうち個人業績を賃金に反映させる制度のなかでは、理論的には社長の年収を上回る報酬もありうる仕組みを導入している企業もみられる。金融先端分野で実績連動型賃金の導入が進んでいる背景としては、賃金面のインセンティブによる生産性向上が期待されていることに加えて、有能な人材をめぐって人材獲得競争が激化していること、特に日系金融機関の場合は外資への人材流出防止のため、当分野の人材に対する処遇の見直しが急務となっていることが考えられる。

こうした実績主義型の賃金制度の導入は、本体から分離された資産運用・投資銀行分野の子会社ではいっそう本格化している（図表-18）。その理由としては、別組織であるため柔軟な人事制度改革が可能であること、社員構成で中途採用者の占める比率が高いこと、業務分野が狭いため個人・部門実績の測定が容易であることなどが考えられるが、今後は子会社の先進的取り組みの成果が金融機関本体にも波及してくることが予想される。

図表-18 資産運用子会社の賃金・評価制度の見直し事例

企業名	母体企業	取り組み項目	内容
東京三菱投信投資顧問	東京三菱銀行	年棒制(99/4~)	・ファンドマネージャー、アナリスト、商品企画、営業など職種別の給与、評価体系を導入。 ・給与構成は、年棒として固定する「職務給」、実績に応じて変動する「賞与」（半期実績で評価）の二本立て。 ・ファンドマネージャーの場合、顧客からのアンケートも評価に反映。
パートナーズ投信	三和銀行	年棒制(99/4~)	・若手社員は「S（スタッフ級）」に格付け、年次で大部分の給与を決定。 ・中堅以上の社員は「P（プロフェッショナル級）」に格付け、業績・職務能力、資質の3点で評価。
7化・ジェイ・ムラ・フィナンシャル・プロダクツ	日本興業銀行 野村證券	時価主義賃金	・社員報酬を、各グループ長が実績をみて決定（人事部は非設置）。 ・固定給の比率は、当初1/3程度。
興銀第一ライフ・アセットマネジメント	日本興業銀行 第一生命	年棒制等	・出向者も全員転籍させ、親会社の人事制度から分離。 ・年棒制か能力給の比率を高めた給与の選択制に。

（資料）新聞報道等をもとに加工・編集

3. 金融先端分野を中心に多様化が進む採用制度

(1) 資産運用・投資銀行分野で進む即戦力人材の中途採用

わが国の大手金融機関は、従来は人材の内部育成志向が強く、中途採用はあまり積極的に行ってはいなかった。しかし近年は日系金融機関も、金融先端分野を中心に即戦力人材の中途採用を積極化している状況が、「金融専門人材アンケート」に表れている。

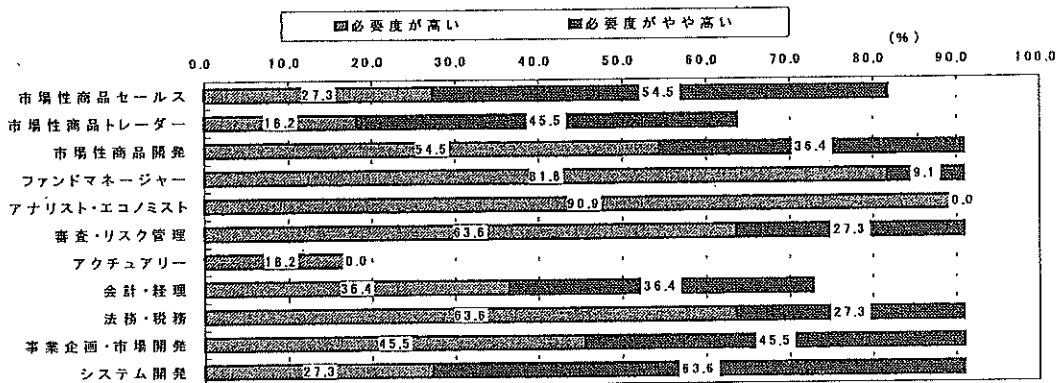
まず中途採用数については、日系金融機関は5年前との比較で40.7%の企業が「2倍以上の増加」と回答しており、「2倍未満の増加」とあわせると55%を超える企業が採用数を増加させている。また中途採用の際の重視事項については、日系金融機関のうち85%の企業が「経験重視ヘシフト」と回答しており、職務経験の蓄積によって培われる専門スキルを重視している傾向が顕著となっている。

また中途採用の実施理由をみると、「即戦力の人材を確保するため(77.3%)」が圧倒的に多く、その他では「新規分野へ進出するため(32.3%)」、「既存の事業拡大のため(29.0%)」が続いている。これは社内人材が中高年層を中心に量的には過剰感が強い一方、即戦力人材は社内だけでは質的にも量的にも充足が難しくなっている状況を反映しているものと思われる。

業務分野別にみると、資産運用・投資銀行分野などのプロフェッショナル人材を強く必要としている企業が、中途採用を積極化させている様子が見える。中途採用に積極的な企業（5年前と比べて中途採用を2倍以上増やした企業）の人材必要度をみると、「ファンドマネージャー」や「アナリスト・エコノミスト」の必要度がとりわけ高くなっている（図表-19）。

日系金融機関が中途採用を積極化させている背景としては、高い専門スキルを持つ即戦力人材の必要性の高まりに加えて、北海道拓殖銀行や山一証券など相次ぐ大手金融機関の破綻で、中途人材市場において金融分野の人材供給量が増加したことが要因として考えられる。

図表-19 中途採用に積極的な日系金融機関の分野別専門人材必要度 (%)



(注)「5年前と比べて中途採用を2倍以上増やした」企業の業務分野別にみた専門人材必要度の動向。
 (資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート(人事部門編)」(1999)

(2) 新卒採用も資産運用分野中心に多様化

新卒採用についても、個人の適性や意欲を重視した、新しい採用手法の導入が見られる（図表-20）。

具体的には、特定の専門分野（資産運用や年金数理など）について、採用時点から配属先を決めて選考を行う部門別（職種別）採用を導入する企業が多くなっている。部門別採用の導入率を、「金融専門人材アンケート(人事部門編)」でみると、日系金融機関では26.9%が導入済みとなっている。ただし外資系金融機関の導入率は55.6%で、日系は外資系に比べて普及が遅れている。部門別採用の導入が進んでいる理由は、応募段階で職務意欲の高い人材を集めることができ、一括採用の人材に比べて入社後の高い育成効率が期待されることがあげられる。

部門別採用と同様、応募者の主体性を重んじた人物本位採用に転換しようとする試みとしては、新卒採用を出身大学別のリクルーター採用から、完全公募制に切り替えた事例（野村証券）がみられる。また採用と直結はしないが、住友生命保険が資産運用部門を対象に導入するインターン

シップ制（学生が在学中に企業で就業を体験する制度）も、金融業務に適性を持つ人材や職務意欲が高い人材の発掘を図ろうとする試みであるといえる。

図表-20 大手金融機関の新卒採用の見直し事例

業種	企業名	取り組み項目	内容
銀行	三和銀行	部門別新卒採用 (98年～)	・「投資銀行（為替、債権流動化、M&A）」「デリバティブ研究開発」「システム企画」の3分野で実施。原則として専門分野以外への異動はなし。
	さくら銀行	通年採用（96年～）	・海外の大学卒業業者や中途採用者の受け入れが目的。採用数は、採用全体の1割程度。
	住友信託銀行	通年採用（96年～）	・新卒学生その他、26歳以下の大卒、大学院卒者を対象。
証券	野村証券	中途採用・第二新卒採用の強化 (98/7～)	・職種別に中途採用を実施、年齢は40歳まで。デリバティブやアナリストが対象。半年間は嘱託契約で、能力を見極めたあと、半年後に相当年次の社員と同等の処遇で正規採用。 ・第二新卒者の採用も実施、年齢は25歳まで、待遇は新卒新入社員と同等。
		コース別新卒採用 完全公募制 (98年～)	・新卒募集に関し、リサーチ部門、金融エンジニア部門についてコース別エントリー制度を導入。最初の1回目の配属を限定するもので、配属後3年以内に本人が適性がないと判断すれば、他の分野に変更可能。 ・リクルーター制度（出身校別の採用）を廃止、完全公募制に移行（選考会への参加が応募の唯一の方法）。
保険	日本生命	部門別新卒採用（99年～）	・証券投資業務、保険数理業務を対象に、分野別の新卒採用を実施。
		通年採用（97年春～）	・海外留学生、帰国子女、既卒者、大学院卒者等が対象。
	住友生命	インターンシップ制 (2000年～)	・大学生と大学院生を対象に、資産運用部門でインターンシッププログラムを導入。募集人数は40人で、論文などを通じて選考。
	安田火災	部門別新卒採用（99年～）	・資産運用、システム、保険数理など、専門コース別の新卒採用を実施、採用数は総合職全体の1割程度。各部署の職員が面接し、適性を判断。

(資料) 新聞報道等をもとに加工・編集

(3) 活性化する社内公募制度

外部労働市場からの人材調達の改革と同時に、社内労働市場を活性化させる試みとして、社内公募制度を充実させる動きがみられる(図表-21)。

社内公募制度は、空席となっている職務を希望する社員を社内で公募する制度で、従来から日系金融機関では、資産運用や商品開発部門等を主な対象として導入が進んでいた(「専門人材アンケート(人事部門編)」では、46.2%の日系金融機関が導入済み)。

最近の事例にみられる特徴は、社内公募制度による異動枠が従来より大きく増加していること、応募職種が支店長など幹部管理職ポストに拡がっていることなどである。

図表-21 大手金融機関の社内公募制度の活性化事例

業種	企業名	導入年	公募部門	適用対象など
銀行	安田信託銀行	98 (注)	専門性の高い職務	・従来の社内公募制(ジョブチャレンジ制度)の適用枠を約10倍に拡大(従来の適用者は年10人程度)。 ・募集職種は社内イントラネットに公示。
	東洋信託銀行	99	支店長(個人向け業務を展開している支店)	・36歳以上の課長級が対象。応募者は支店を特定し、その支店経営に関する3ヶ年計画等を提出し、それを人事部が審査。 ・登用者には、年俸制を適用。
	大和銀行	99	支店長等の支店幹部	・支店長の場合、支店次長級の参事補以上の資格者が対象。
証券	日興証券	98	支店長(東京近郊小規模店)	・総合職全社員が対象。社内イントラネットを通じて募集。
保険	住友海上火災	98 (注)	社内のあらゆる職務・部署	・92年度に導入された制度の応募対象職務を全業務に拡大。 ・次長以下の社員が対象。応募者は人事部に申請後、希望部署の責任者と面談。

(注) 従来の制度を大幅に拡充した年。

(資料) 新聞報道等をもとに加工・編集

5. 現在の人事制度改革の問題点

本章でみた最近の日系金融機関の人事制度改革は、本格化してから日が浅いこともあって、以下に述べるような問題点を残しており、プロフェッショナル人材の育成・確保に関して実効性の面では課題が大きいと思われる。

まず全般的に人事制度の表面的な見直しが多く、制度改革を貫く基本的視点が充分定まっていない感が強いことがあげられる。現在日系金融機関が導入を進めている実績主義型の人事制度は、従来型システムからの抜本的転換であるだけに、その定着には新制度の仕組み（賃金規定や新しい職階など）だけでなく、改革の背景にあるビジョンを社員全体で共有化することが求められる。しかし実際の場面では人事管理を円滑に行うための精緻な制度作りの方が優先され、個々社員の意識を変革する取り組みが遅れていることが懸念される。

次に人事制度見直しの目的が、人材の確保・育成よりも、人件費の抑制が主眼となっている点である（先にみた職務給や年俸制は、勤続年数による自動的な賃金上昇を抑制する狙いがある）。これは現在金融機関の経営環境が非常に悪く、特に大手銀行は公的資金注入の条件として大規模なリストラを義務付けられたこともあり、やむをえない面もある。しかし実績主義の導入という改革の基本思想が、人件費削減を正当化するための理屈付けのツールに終わっては、本来人材競争力強化に資するはずの新しい人事制度が「仏作って魂入らず」ということになってしまう可能性が大きい。そしてさらには改革の実効性に失望した優秀な人材の流失を招くことも懸念される。

各社の経営戦略に基づく人材開発戦略の差別化が見られないこと、さらにいえば「他社追随型」とも呼べるような同じような制度改革が多いことも指摘されよう。それは依然として大手金融機関で横並び的発想が強く、全方位的志向を捨て切れていないことが原因であるが、こうした状況のもとでは株主価値の追求という外資系金融機関では自明の経営理念は定着しにくく、人的資本の資産効率を高めようとする発想が出てこないと思われる。

また中途採用を積極化させながらも、人事制度の見直しが社内人材の処遇を念頭においたものが中心となっている点もあげられる。中途採用者を受け入れるための評価、処遇などのインフラが充分整備されていないことは、閉鎖的な日系金融機関のカルチャーともあいまって、外資系のプロフェッショナル人材の採用が進まない一因となっていると考えられる。

第3章ではこういった問題点を意識しながら、人材フロー段階別の人材開発プロセスの改革方向性を検討したい。

Ⅲ. 期待される人材開発プロセス改革

先にみたように日系金融機関は、プロフェッショナル人材の必要性に対する認識を高め、その育成・確保に向けた人事制度改革に取り組んでいる。ただし「採用→キャリア開発→評価・報酬」といった人材開発の流れ(人材フロー)は、ひとつながりの密接不可分なプロセスであり、人材の専門能力はその集大成として結実されるものである。したがってプロフェッショナル人材の育成に当たっては、ような小手先の人事制度の見直しではなく、改革を貫く基本的視点を定め、その一貫した視点にもとづいて人材開発プロセスの改革を進めることが必要となる。

以下では第1章の図表-8・10でみたプロフェッショナルの人材特性を踏まえ、金融先端分野のプロフェッショナル人材の育成に必要と思われる、人材開発プロセス改革の基本的視点を提示し、その視点にそった人材フロー段階別の改革方向性を検討したい。

1. 人材開発プロセス改革に求められる基本的視点

(1) 市場原理(マーケットメカニズム)の導入

日系金融機関の人材開発システムでは、精緻に作り込まれた人事制度のもとに、人事部門が全社員のキャリアを管理する「計画経済」的な運営がなされており、人材を経営資源(=人的資本)としてとらえ、その利用効率の改善を目指すという視点は乏しかった。また人的資本は長期雇用の内部人材が中心で、固定的なストック資産の性格が強かった。従来はゼネラリスト育成に効果を発揮したこのシステムは、現在では社員の生産性と賃金のミスマッチや、金融先端部門の人材不足と過剰な中高年人材という人材過不足の共存など、人的資本の資源配分のアンバランスを生んでいる。

こうしたアンバランスを解消するには、人材開発システムにも需要と供給の均衡を通じて最適な資源配分を達成する市場原理(マーケットメカニズム)の視点を導入することが不可欠と考えられる。これは「フリー」、「フェア」といった金融ビッグバンの思想を、人材開発システムに取り入れようとする試みともいえる。第2章でみた日系金融機関の取り組みでは、中途採用の増加や、資産運用・投資銀行分野における実績連動型賃金の導入などが、この視点に沿った取り組みと考えられる。

(2) 企業・人事部門主導から部門・個人主導へ

金融先端分野では、個人の専門スキルや高い職務意欲が付加価値の源泉であり、企業よりも個人が前面にたって自律的に業務を遂行することが求められる。そのため金融先端分野のプロフェッショナルを目指す人材は、自ら目標を設定して自己管理していくという、職務に対する自律的なスタンスを体得することが不可欠である。

組織の面からみると、今までは人事部門が社内の全部門に対して強力なイニシアチブをとって、

画一的な人材育成を行っていた。しかしプロフェッショナルの育成に当たっては、業務の専門性やゼネラリストと異なる人材特性に対する配慮が必要であり、現業部門の関与を強めることが必要である。

こうしたことからプロフェッショナル人材の育成においては、企業・人事部門が主導する体系から、社員個人や所属する現業部門が主体的に参画する仕組みに移行することが求められよう。第2章でみた日系金融機関の取り組みでは部門別の新卒採用などが、この視点にそった取り組みといえよう。

(3) プロフェッショナル人材のモチベーション向上

従来の人事制度では、年功序列賃金や勤続年数比例の退職金制度など、長期安定雇用のインセンティブでゼネラリスト社員の動機づけを行っていた。しかしプロフェッショナル人材は、自分の専門職務に対する意識が強く、処遇面の条件として業務経験を通じたキャリア開発を重要視するため、長期安定雇用は動機づけとはなりにくい。したがってプロフェッショナル人材の専門能力をフルに発揮させるには、当該人材の職務に対するモチベーションを高める仕組みを、採用、評価など人材フローの各段階で新たに盛り込む必要がある。先にみた日系金融機関の取り組みでは多面評価制などがこの視点にそった取り組みといえるが、多頻度のローテーションの持続など、プロフェッショナルに必要な職務経験の蓄積を妨げるような制度が残っている感も強い。

2. プロフェッショナル育成に向けた人材開発プロセス改革

(1) 多様化が求められる人材採用

① 外部労働市場の有効活用

「市場原理の導入」の視点からは、新卒者の定期採用にかたよった採用手段を多様化し、外部労働市場の利用を促進することが求められる。

具体的対策としては、即戦力人材の中途採用を定例化し、新卒採用と並ぶ人材調達手段に位置づけることが考えられる。特に専門性の高い資産運用・投資銀行分野のプロフェッショナル人材については、社内育成では増大する需要を充足できないため、中途採用手法の巧拙は今後の金融先端分野における企業競争力を左右する要因ともなる。

しかし現在のところ日系金融機関は、人材サービス会社の活用になじめないこともあって、中途採用市場へのアクセスが遅れている。「金融専門人材アンケート（人事部門編）」でみると、日系金融機関は中途採用市場の整備状況や中途採用人材の資質に対して不満を持つ割合が高く、人材サービス会社（ヘッドハンティング会社、人材紹介会社など）に対する満足度も低くなっている。

図表-22 専門人材確保に関する情報面の課題

(%)

		まったくそう思う	まあまあそう思う	そうは思わない	どちらともいえない	無回答
①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	合計	18.2	34.1	36.4	6.8	4.5
	日系	25.8	32.3	25.8	9.7	6.5
	外資系	0.0	38.5	61.5	0.0	0.0
②中途採用マーケットの層が薄く、求 める専門人材が見当たらない	合計	15.9	27.3	43.2	9.1	4.5
	日系	19.4	32.3	29.0	12.9	6.5
	外資系	7.7	15.4	76.9	0.0	0.0
③人材紹介業やヘッドハンティング会 社の紹介は、当たり外れが大きく当 てにできない	合計	6.8	22.7	27.3	38.6	4.5
	日系	9.7	19.4	12.9	51.6	6.5
	外資系	0.0	30.8	61.5	7.7	0.0

(資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート調査(人事部門編)」(1999)

したがって今後は、人材サービス会社の活用に習熟して中途採用市場へのアクセスを強化することが必要である。折しも人材サービス事業については、民営人材紹介の自由化など、様々な規制緩和が進行しているところであり、日系金融機関の人材サービス会社の利用増加は、厚みのあるプロフェッショナル人材市場の形成に資するものと思われる。

② 個人の適性や意欲を重視した採用

「部門・個人主導」の視点からは、プロフェッショナル予備軍の発掘と育成の効率化に向けて、金融業務に対する適性や応募者の職務意欲を考慮した採用手法を導入することが求められよう。

なぜなら現在の新卒採用選考が、実質1～2週間の短期決戦となっており、適性や意欲を充分吟味した選考を行うことが難しくなっているからである。労働省「雇用管理調査(平成10年版)」によると、金融・保険業の新卒採用の重視項目では、「理解力・判断力」や「創造性」よりも「協調性」が上位となっており、プロフェッショナル予備軍の選考基準としては疑問が大きい結果が出ている(図表-23)。また応募者サイドからみても、短期間の選考では金融業界や企業に対する研究期間が充分とれないまま入社判断を迫られるため、入社後に企業との間で認識ギャップが発生する可能性が高くなっている。

具体的対策としては、入社後の配属先を限定して部門や職種別に採用選考を行う部門・職種別採用の採用枠拡大や、一年中採用の門戸を開放する通年採用などが考えられる。通年採用は、時間・労力を充分にかけた選考が可能であること、日本とは卒業時期が異なる海外の大学・大学院への留学者の選考も容易となることから、プロフェッショナル予備軍の発掘には有効と考えられる。

また採用した人材の育成効率を高めるには、人事部門に代わって各現業部門が面接から採用可否の判断まで、直接携わることが必要である。なぜなら現業部門の判断・責任において採用した人材の方が、人材育成に対して各部門のコミットメントが高まることが期待できるからである。

図表-23 大卒事務職の採用時の重視項目 (%)

	専門知識	一般常識 教養	学業成績	創造性 企画力	個性	語学力 国際性	理解力 判断力	行動力 実行力	熱意 意欲	協調性	健康 体力
金融・保険業	4.5	37.1	6.4	20.3	8.1	1.5	35.4	48.4	60.8	48.6	10.2
全産業	5.2	42.1	11.5	17.9	6.0	5.4	35.9	38.6	58.7	33.3	18.5

(資料) 労働省「雇用管理調査 (平成10年版)」

③ 採用条件の明確化

「プロフェッショナル人材のモチベーション向上」の視点からは、各金融機関が自社の経営戦略に基づいて、プロフェッショナル人材 (予備軍含む) の採用条件 (求めるスキル、職務、待遇など) を明確化することが、企業と人材の意識のギャップを予防するために必要となろう。

特に中途採用の即戦力人材では、報酬・役職など待遇面での正当評価に加えて、担当業務のミッションを事前に明確化しておくことが必要であろう。なぜならプロフェッショナル人材は、報酬や地位以上に職務に対する関心が高く、業務を通じて能力向上が図れる環境を重視するからである。

こうした金融プロフェッショナル人材の意識を示したものとしては、ヘッドハンティング会社であるヘッズジャパン社が、外資系金融機関の人材に対して行ったアンケート調査がある。

それによると外資系金融機関の人材は、日系金融機関に応募する場合に重視する条件として、「職責」(自分の希望する分野で自由な裁量権を与えられること) を上位の優先事項にあげる傾向が、「報酬」や「安定性」に比べて高くなっており、プロフェッショナル人材の職務意識の高さが裏付けられている (図表-24)。

図表-24 外資系金融機関社員の日系金融機関への応募条件 (優先順位の分布)

	報酬	地位	安定性	職責
1位	33	2	16	37
2位	17	17	15	31
3位	26	19	20	9
4位	3	37	27	7

(注) 調査時点は97年5月。調査対象はヘッズジャパン社とコンタクトのある外資系金融機関の社員。総回答数107人。

(資料) ヘッズジャパン社

(2) 個人の自律性形成を促すキャリア開発

① 人材要件の明確化と社内労働市場の活性化

「市場原理の導入」の視点からは、企業の人材需要と社員のキャリア目標にギャップが生じることを防ぐことが必要である。

具体的対策としては、企業が必要とするプロフェッショナル人材について、分野別にスキルや職務能力の要件を具体化し、社員にキャリア開発の目標イメージとして提示することが求められよう。

そのうち具体化が難しい職務能力要件については、抽象的な職能資格制度の職務要件ではなく、最近注目が高まっている、高業績者の成果達成の行動特性を人事管理に利用する、「コンピ

テンシー(competency)」モデルの活用を検討する必要がある。

コンピテンシーモデルとは、心理学の成果をとりいれて米国で開発されたもので、職務ごとに高業績者(ハイパフォーマー)の行動特性を具体的に抽出・記述して、それを社員の能力開発や人事管理に利用しようとするものである。その活用手法はまだ開発途上にあるが、米国ではGE、モトローラといった多くの有力企業が人材マネジメントに当モデルを活用している。

金融プロフェッショナル人材についてその活用が期待される理由は、コンピテンシーモデルが特定職務に求められる要素を抽出していること、標準者ではなく高業績者の行動特性に焦点を当てることなどから、職能資格要件と比べて、金融プロフェッショナルの人材特性(図表-10参照)をより適切に示していると考えられるからである(図表-25)。

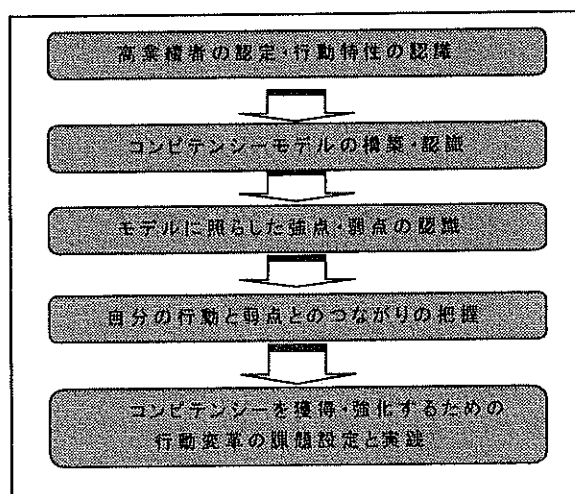
また能力開発面における利用方法としては、各職務ごとのコンピテンシー要件を、保有能力の認識や今後の課題意識の設定に利用していくことが求められよう(図表-26)。

図表-25 職能資格とコンピテンシー

	職能資格	コンピテンシー
基準者のレベル	標準者	高業績者
記述単位	全社一律	業務単位
重視項目	プロセス重視	結果重視
表現	抽象的(～できる)	具体的(～する)

(資料) 太田隆次(1999)「アメリカを救った人事革命コンピテンシー」経営書院

図表-26 コンピテンシーと能力開発



(資料) ウィリアム・マーサー社「戦略人材マネジメント」(東洋経済新報社)をもとにニッセイ基礎研究所

②「エンプロイヤビリティ」の向上支援

「部門・個人主導」の視点からは、社員のキャリア開発プランに沿った「エンプロイヤビリティ(employability、雇用されうる能力)」の形成を支援することがあげられる。

エンプロイヤビリティは、近年の雇用不安の高まりで注目が高まっている概念で、一般的には「現在働いている企業から他の企業への労働移動を可能にする、外部に通用する市場価値のある能力」と説明される。金融機関の人材で考えると、従来型ゼネラリストのスキルは、企業内特殊能力は高いが、外部に通用するエンプロイヤビリティは不十分である。一方プロフェッショナルに求められる金融先端分野のスキルは、それ自体が収益を生み出す汎用性が高いスキルであり、日系・外資系を問わず需要が多いため、その習得はエンプロイヤビリティ向上に直結する。

エンプロイヤビリティは個人の転職可能能力を問題とするため、全社画一的なキャリア開発

システムでは、その形成支援は難しい。したがって具体的方策としては、社員がキャリア目標に応じて選択できる研修カリキュラムの充実や、現業部門が運営するキャリア開発プランへの支援などが求められよう。

③ 専門性形成に資する職務経験蓄積の支援

「プロフェッショナル人材のモチベーション向上」の観点からは、社員のキャリア開発プランを念頭においたローテーションを行うことが必要である。それは現在の頻繁かつ広範囲のローテーションが、プロフェッショナルを目指す社員の自発的な能力開発意欲をそいでいるからである。

具体的対策としては、金融プロフェッショナルを目指す人材については、ローテーションを実施する頻度・範囲を縮小して、できるだけ同じ分野の職務経験を蓄積するシステムに移行することである。こうしたシステムが前提となれば、各社員もキャリア開発プランにあわせた自己啓発を主体的に行う意欲を高めるものと思われる。ただし同じ業務カテゴリー範囲内での異動を適宜実施することは、チャレンジングな仕事の機会を提供し、専門スキルの幅を拡張するために今後も必要であろう。

(3) 実績連動型への移行が求められる評価と賃金

① プロフェッショナル人材の価値の正当評価

「市場原理の導入」の観点からは、プロフェッショナル人材の価値を的確に把握し、正当に評価・処遇することが不可欠と考えられる。

金融先端分野では、個人・部門の業績が期間単位で比較的數字としてはっきり表れるため、業績を評価・報酬にリンクさせる実績主義が、インセンティブとして機能しやすい。そのため金融プロフェッショナル人材の評価・処遇は、短期間の成果・実績に基づくことが適している。またプロフェッショナルが、企業より仕事に対する帰属意識が強く、長期雇用のインセンティブが働きにくいことも、短期実績による評価・処遇が適している理由である。

具体的対策としては、各職務分野ごとに個人や部門・チームの期間業績を定量的に測定し、それを評価・賃金に公正に反映するシステムを整備することが必要である。たとえば外資系投資銀行の自己取引部門では、「セールス・クレジット」とよばれる商品ごとに定められた収益額の目安を計算する料率表が作られており、個人の収益貢献度が簡単に計算できる透明性の高いシステムが整備されている。

ただ現時点では、日系金融機関はプロフェッショナル人材の処遇について、実績主義の考え方がまだ充分浸透していない。「金融専門人材アンケート（人事部門編）」で専門人材に対する業績連動型報酬の導入率をみると、日系金融機関は個人の貢献度と連動した報酬が38.5%（外資系は72.2%）、部門収益と連動した報酬が15.4%（外資系は72.2%）と、外資系と比べて低く

なっている。また専門人材の処遇についても、「専門人材を処遇することは必要だが現在はまだその段階ではない」が3割を超えている。

図表-27 専門人材の処遇に関する考え方 (%)

	個人毎に収益の貢献度等の指標を設け、貢献度合いに応じて報酬に明確な差をつけている			部門別の収益管理を明確化し、部門収益により、個人の貢献度合いに応じて報酬に明確な差をつけている			専門人材を処遇することは将来は必要だが、現在はまだその段階ではない(注)			
	いる	いない	無回答	いる	いない	無回答	そう思う	そうは思わない	どちらともいえない	無回答
合計	47.1	45.7	7.1	30.0	60.0	10.0	28.6	51.4	15.7	4.3
日系	38.5	53.8	7.7	15.4	75.0	9.6	30.8	50.0	15.4	3.8
外資系	72.2	22.2	5.6	72.2	16.7	11.1	22.2	55.6	16.7	5.6

(注) 「そう思う」は、「まったくそう思う」と「まあまあそう思う」の計
 (資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート調査(人事部門編)」(1999)

② 個人・部門業績と連動した評価・報酬

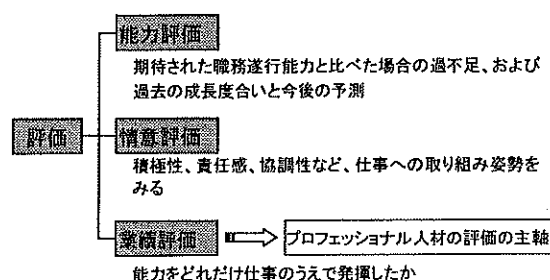
個人・部門業績と連動した評価・報酬制度の整備の必要性は、前頁でみた「市場原理導入」の視点の項でも述べた通りだが、「部門・個人主導」の視点からも、プロフェッショナル人材に自律的な職務遂行を促すインセンティブとして、実績連動型の評価・報酬制度の整備が求められよう。

③ 評価の納得性の確保

「プロフェッショナル人材のモチベーション向上」の視点からは、プロフェッショナル人材の評価について、納得性を高めることが必要と思われる。現行の評価システムは、職能資格制度をベースとしたゼネラリストを対象とする制度で、能力評価部分の比重が高い。また情意評価部分(協調性や責任感など仕事に対する姿勢の評価)を中心に評価者の恣意や先入観が入る要素が大きく、評価結果のフィードバックも部分的である。こうした体系では実績連動の賃金を適用するに当たって、プロフェッショナル人材の納得性を得ることは難しくなっている。

具体的対策としては、同僚や部下の評価をとり入れる多面評価や、部門別・職種別の評価基準の整備などが挙げられる。多面評価では、たとえば資産運用部門のアナリストでは、分析結果を利用して営業やディーリングを行うセールスマンやトレーダーこそが彼(彼女)の貢献度を把握しているため、評価にセールスマンやトレーダーが参画するということが想定される。

図表-28 人事評価対象項目の分類



(資料) 清水勤「会社人事入門」(日本経済新聞社)をもとにニッセイ基礎研究所

3. スピードアップが求められる人材開発プロセス改革

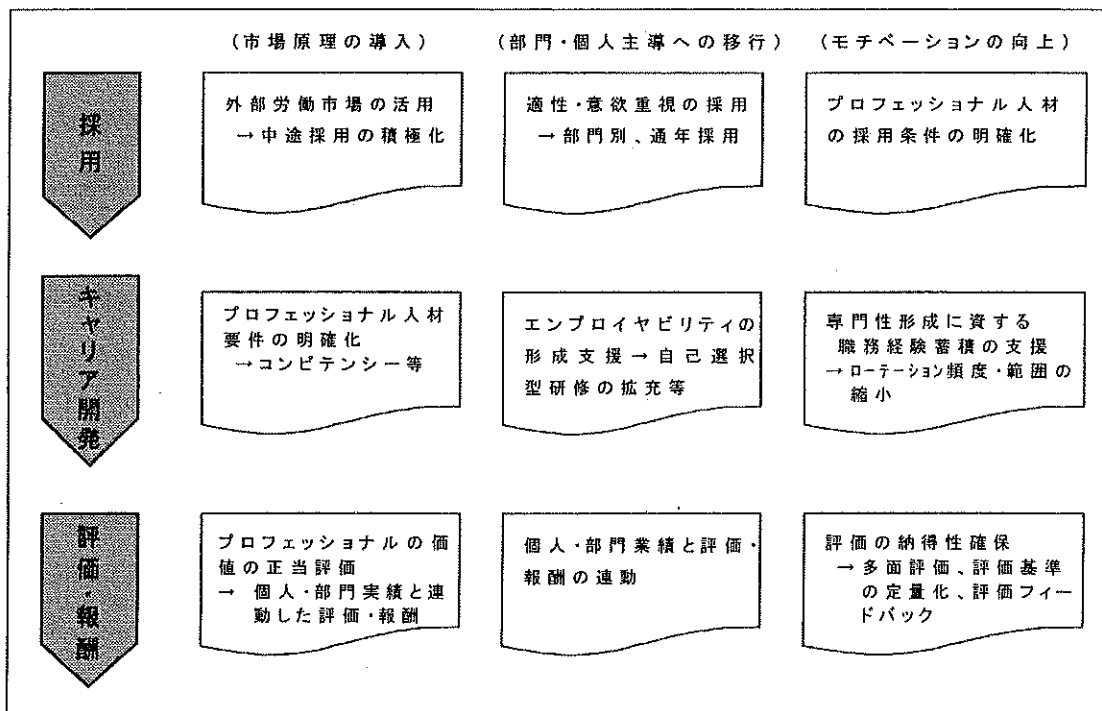
当章では資産運用部門や投資銀行部門など金融先端分野のプロフェッショナル人材の育成・確保について、人材開発プロセス改革の基本的視点、ならびにその視点に基づく改革の方向性や具体策を検討してきた（その全体像は図表-29）。具体策のかなりの部分は、第2章でみた日系金融機関が現在実施している人事制度の見直しにも盛り込まれており、今後の定着・機能発揮が待たれるところである。

しかし人事制度の見直しは、あくまで改革のツールにすぎない。プロフェッショナル人材の育成・確保に向けた改革の実効性は、実績主義や市場原理、個人重視といった基本理念が、社内にとどの程度浸透するかにかかっている。そうした点からみて、現在の日系金融機関の改革は、制度の部分的見直しにとどまっている感があり、一貫した理念で人材開発プロセスを再構築するという視点が欠けている。

また真の改革には、人事制度の改革に加えて、社員の側も会社に対する帰属意識を捨て、自律的にスキル向上・職務に取り組むように意識転換が求められる。特にバブル崩壊以前に「就社」した社員については、従来の年功序列的システムに長く浸っていたために、かなり厳しい意識転換が必要と思われる。

日系金融機関ならびにそこに勤務する社員が人材開発プロセス改革に対する認識を高め、その改革をよりスピードアップさせることが切望される。当面は新しいシステムへの移行に当たって「産みの苦しみに直面せざるをえないが、大手日系金融機関の人材もポテンシャルの面では外資系の人材と大差ないと考えられ、彼（彼女）らの今後の奮起が期待されよう。

図表-29 人材開発プロセス改革の全体像



(資料) ニッセイ基礎研究所

主要参考文献

(書籍)

- 清水勤 (1991) 「ビジネス・ゼミナール 会社人事入門」 日本経済新聞社
- 高橋俊介 (1995) 「自由と自己責任のマネジメント」 ダイアモンド社
- 今野浩一郎 (1996) 「人事管理入門」 日本経済新聞社
- 糸瀬茂 (1997) 「ビッグバンを超えるスーパー金融マンの条件」 経済法令研究会
- 労政時報別冊 (1997) 「ハイブリッド賃金革命」 労務行政研究所
- 今野浩一郎 (1998) 「勝ちぬく賃金改革」 日本経済新聞社
- 糸瀬茂 (1998) 「アングロサクソンになれる人が成功する」 PHP 研究所
- 高橋俊介 (1998) 「人材マネジメント論」 東洋経済新報社
- 高橋辰明 (1998) 「金融人事革命」 きんざい
- ウィリアム・マーサー社 (1999) 「戦略人材マネジメント」 東洋経済新報社
- アンダーセンコンサルティング (1999) 「金融業の人材・組織モデル革新」 東洋経済新報社
- 太田隆次 (1999) 「アメリカを救った人事革命 コンピテンシー」 経営書院
- 山本成一・森本紀行・保田和彦 (1999) 「「人材」「報酬」「年金」のポートフォリオ戦略」 東洋経済新報社
- 西村信勝 (1999) 「外資系投資銀行の現場」 日勝BP社

(報告書・その他)

- ニッセイ基礎研究所 (1999) 「専門人材アンケート(人事部門編・個人編)」
- 労働省「雇用管理調査(各年版)」
- 社会経済生産性本部 (1999) 「日本の人事制度の現状と課題」
- 日本経営者団体連盟 (1999) 「エンプロイヤビリティの確立をめざして」
- 日本経済新聞・日経金融新聞など新聞各紙
- 金融ジャーナル98年7月号「ビッグバン・金融マンの条件」
- 金融ジャーナル99年8月号「総ゼネラリスト時代の終焉」
- 週刊東洋経済99年1月16日号「金融マンの市場価値」
- ヘッズジャパン社ホームページ