

I. 金融機関（人事部門）向けアンケート結果の概要

1. 専門人材に対するニーズ

(1) 専門人材強化へ高い意欲

・わが国の金融機関は日系、外資系を問わず、専門人材の育成・確保を重要な経営課題に掲げている。このため、「専門人材を早急に確保・育成する必要がある」とする金融機関は半数を超え、「近い将来増強する必要がある」を合わせると9割近くが専門人材強化への必要性を強く感じている。

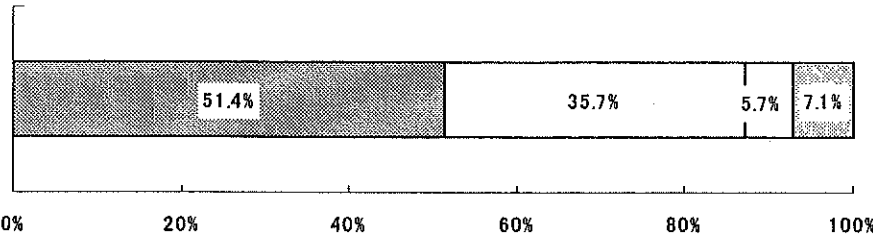
○現在の経営課題として「専門人材の育成・確保」を「重要」と考える金融機関は日系で61.5%、外資系で55.6%に達している。これは「新商品・サービスの開発」「業務効率化・コスト削減」（いずれも日系71.2%、外資系61.1%）と並んで、人材面の充実が金融機関の重要な経営課題とみなされていることを示している。

【経営課題の重視度（「重要」と答えた割合）】 (複数回答：%)

	競争激化への対応			マーケット変化への対応			人材・組織戦略				新規事業戦略			効率化、リストラ					
	日本の同業他社との競争激化への対応	金融業務相互乗り入れに伴う競争激化への対応	進出への対応	外資系の同業他社の国内進出への対応	様々な規制緩和への対応	マーケットの成熟への対応	国際化への対応	専門人材の育成・確保	知識生産性の向上	見直し	中間管理職の役割・機能の刷新	組織のフラット化・ネットワーク化	新製品・サービスの開発	新チャネルの開発	新規事業開拓	推進	業務効率化、コスト削減	既存のコア業務の強化	財務体質の強化
日系	80.8	61.5	51.9	65.4	51.9	19.2	61.5	44.2	36.5	25.0	71.2	48.1	21.2	71.2	71.2	59.6	15.4		
外資系	22.2	61.1	38.9	61.1	55.6	22.2	55.6	38.9	11.1	16.7	61.1	33.3	55.6	61.1	33.3	44.4	16.7		

○こうした背景には「専門人材が不足している」という金融機関側の強いニーズが存在する。日系、外資系ともに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になる。

【専門人材の必要性（日系+外資系）】



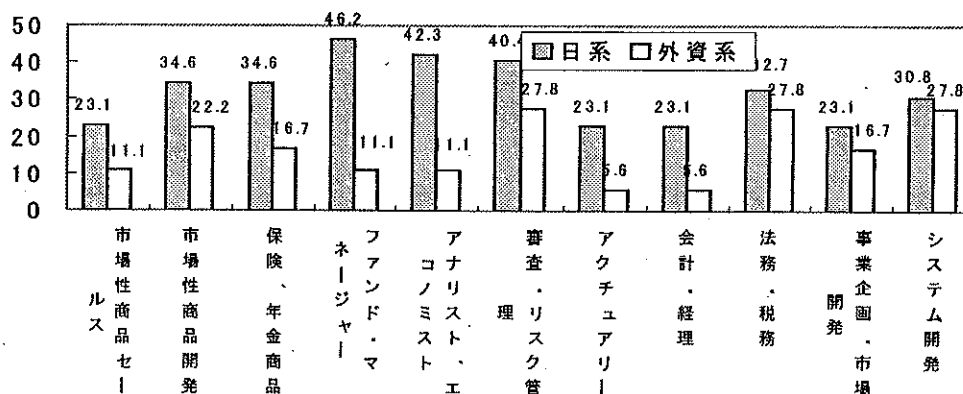
金融関連の専門人材を早急に確保・育成する必要がある
 現在は間にあるが、近い将来増強する必要がある
 当面は、今以上に専門人材を確保・育成する必要はない
 無回答

(2) 高い運用最前線人材へのニーズ

- ・業務分野別では「ファンドマネージャー」「アナリスト・エコノミスト」といった運用担当人材への必要度が高いほか、「システム開発」「審査・リスク管理」「法務・税務」関連のニーズも高い。
- ・総じて日系金融機関の方が専門人材を必要とする割合が高い。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・リスク管理担当者」などが、外資系に比べ必要度の高い専門人材として挙げられている。

- 日系金融機関で必要度の高い業務分野としては、「ファンドマネージャー」(46.2%)、「アナリスト・エコノミスト」(42.3%)、「審査・リスク管理担当者」(40.4%)が上位を占めている。また、「やや高い」を加えると「法務・税務」や「システム開発」でも必要度が高くなっている。
- 日系金融機関は、ファンドマネージャーなど、運用の最前線の人材ばかりでなく、法務・税務や、システム開発等、専門性の高いバックオフィス部門でも人材充実を急いでいる状況がうかがわれる。
- 外資系と比較すると、日系金融機関の方が総じて専門人材の必要度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、リスク管理担当者」「保険、年金商品」では、日系金融機関の必要度が外資系を大きく上回っている。

【必要度の高い専門人材(日系・外資系別)】 (複数回答:%)



(3) 運用最前線人材ニーズ増大の背景は金融ビッグバン

- ・金融ビッグバンによる異業種による相互参入や、既存業務の強化などが専門人材へのニーズを大きく高めている。
- ・このため外資系に比較して手薄な運用最前線の人材充実が急務となっていると考えられる。

- 運用先端分野をはじめとして、日系金融機関による専門人材ニーズが高まっていることは、金融ビッグバンにより、同業他社や異業種による新規業務への進出などが活発化していることが背景にあると思われる。金融機関の経営戦略をみると、現在行っている業務では「企業年金」や「投資信託」「投資顧問」「証券業務」などをさらに強化し、行っていない分野では「企業年金」「生命保険」「損害保険」「投資顧問業務」などに新たに進出したいとする意向が強い。こうした分野では今後も競争激化や業務の高度化が予想され、専門人材の確保・充実が急務になってきていると考えられる。

○とりわけ、企業年金や投資信託、投資顧問業務などでは運用力や営業力の強化が求められるため、日系金融機関にとっては経営戦略上も、「ファンド・マネージャー」「アナリスト、エコノミスト」「審査・リスク管理担当者」「保険、年金商品」「市場性商品セールス」等に対するニーズが大きく高まってきているものと考えられる。このように、専門人材へのニーズの高さは金融機関が今後強化したい分野を反映したものとなっている。

【今後強化、進出したい意向の強い分野】

現在行っている分野		現在行っていない分野	
更に強化したい意向の強い業務分野	意向を示した主な業態	今後進出したい意向の強い業務分野	意向を示した主な業態
企業年金 (76.7%)	投資顧問(100.0%)、銀行(90.0%)	企業年金 (44.8%)	保険(66.7%)、銀行(40.0%)
投資信託 (76.6%)	投資顧問(88.9%)、保険(80.0%)	生命保険 (29.4%)	証券会社(62.5%)、銀行(29.4%)
投資顧問 (69.7%)	保険(100.0%)、投資顧問(88.9%)	損害保険 (26.2%)	証券会社(57.1%)、銀行(29.4%)
証券業務 (68.6%)	投資顧問(100.0%)、証券(70.0%)	投資顧問 (25.9%)	証券会社(33.3%)

(注)・業務分野のカッコ内は強化、進出したいと答えた金融機関の割合を示す
 ・意向を示した主な業態のカッコ内は回答した割合を示す

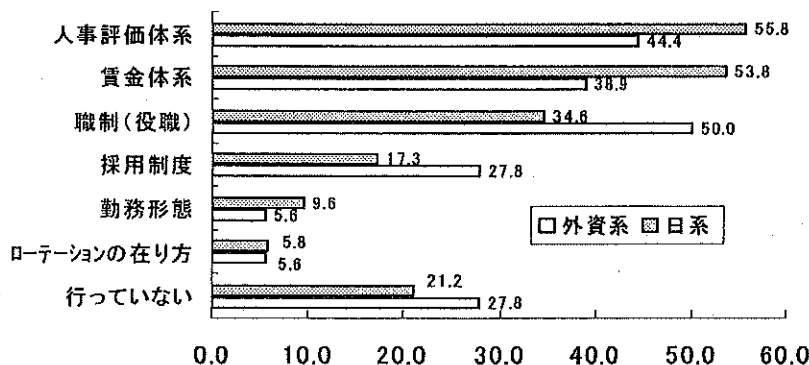
2. 専門人材に対する評価

- ・日系金融機関でもこの2年間に半数以上が評価体系や賃金体系の見直しを実施している。
- ・専門人材確保ニーズの高いところや、他の金融機関との業務提携を進めているところほど、人事制度改革や新しい人事制度の導入に積極的である。
- ・ほぼ7割の金融機関が「実績リンクの賞与制度」を導入している。外資系では「年俸制」導入が7割を超えているが、日系では導入に十分踏み切れない状況がうかがわれる。
- ・また、個人ごとの収益貢献度に応じた報酬制度の明確化では、未だ外資系に遅れをとっている。

(1) 日系金融機関の半数以上が評価体系や賃金体系の見直しを実施

○日系金融機関のおよそ8割が、過去2年間(97~98年度)に何らかの人事制度の見直しを行ったとしている。見直しの内容は「人事評価体系」(55.8%)や「賃金体系」(53.8%)が半数を超え、最も多い。外資系では「職制(役職)の見直し」(50.0%)を挙げるところが最も多くなっている。業態別にみると、賃金、人事評価、職制の見直しを行ったところは証券会社や投資顧問会社で多くなっている。

【過去2年間に行った人事制度見直し(97~98年度)】



- 専門人材確保に前向きな金融機関ほど、この2年間に積極的な人事制度の見直しを行っている。「専門人材を早急に確保・育成する必要がある」と答えた日系金融機関が見直しを行った分野は、「人事評価体系」(66.7%)、「賃金体系」(55.6%)、「職制(役職)」(44.4%)となっている。
- また、他の金融機関との提携を実施(または実施予定)している金融機関でも、人事評価体系や賃金体系、職制の見直しなどに積極的に対応している傾向が出ている。

【専門人材の必要度、業務提携状況と人事制度改革】 (複数回答：%)

		人事評価体系	賃金体系	職制(役職)	採用制度	勤務形態	ローテーションの在り方	行っていない
専門人材の必要性	早急に確保・育成する必要がある	66.7	55.6	44.4	22.2	7.4	3.7	14.8
	間にあっているが、近い将来増強する	47.4	57.9	21.1	15.8	10.5	10.5	21.1
	当面は確保・育成の必要はない	-	-	-	-	-	-	100.0
他の金融機関との業務提携	ビッグバンのスタート以降に提携	75.0	62.5	37.5	25.0	12.5	12.5	25.0
	90年代に入って提携	81.8	54.5	54.5	18.2	27.3	-	9.1
	90年代以前から提携	40.0	60.0	20.0	-	-	-	40.0
	今後1~2年以内に提携予定	75.0	75.0	50.0	25.0	-	25.0	-
	今後も提携予定はない	38.1	52.4	28.6	19.0	4.8	4.8	23.8

(注) 人事制度改革は過去2年間に実施した割合を示す

(2) 年俸制の導入率で日系と外資系に大きな格差

- 人事制度の見直しが進むなかで、最も多いのが「実績にリンクした賞与制度」である。日系金融機関でも「今後1年以内に導入予定」を加えると、およそ7割にのぼる。しかし、外資系では導入「済み」だけで72.2%に達しており、日系(57.7%)との格差がみられる。
- 日系金融機関でも実績リンクの賞与制度が主流になりつつある状況がうかがわれる。しかし、「年俸制」や「部門別採用」「幹部候補生の早期選抜」などは外資系に比べた導入率が低く、日系金融機関は新しい人事制度の導入に積極的な姿勢を示しながらも、未だ外資系ほどには思い切った改革に踏み切れていない面がうかがわれる。

【新人事制度の導入率(「導入済み」+「今後1年以内に導入」)】 (複数回答：%)

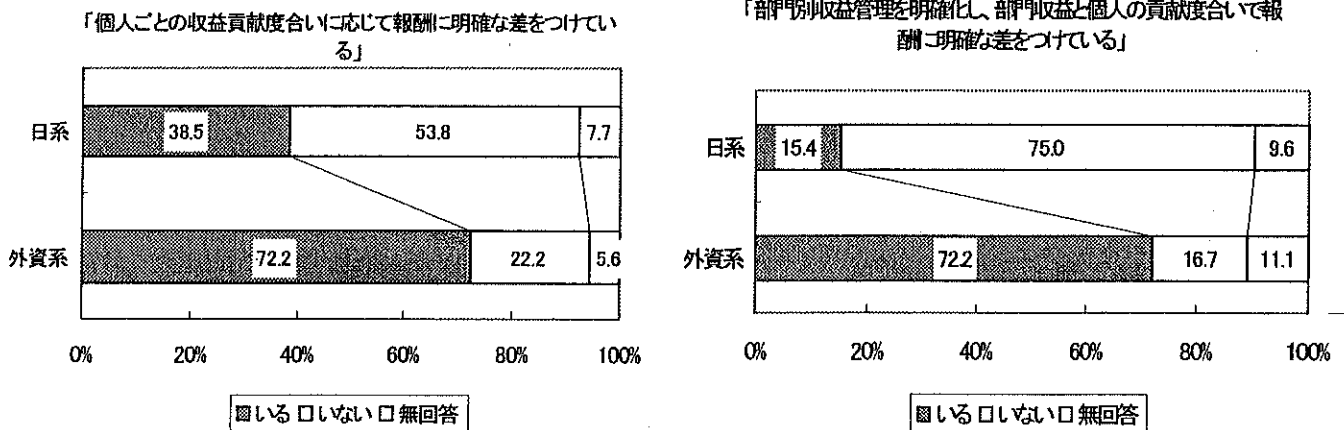
	実績リンクの賞与制度	社内公募制度	年俸制	部門別採用	部門・職種別給与制度	幹部候補生の早期選抜、研修制度	裁量労働制	退職金前払い制度
日系	69.2	48.1	34.6	30.8	21.2	9.6	11.5	3.8
外資系	72.2	38.9	72.2	55.6	27.8	27.8	11.1	0.0

(3) 収益貢献に対応した評価体系が不十分な日系金融機関

- 日系金融機関が思い切った人事制度改革に踏み切れていない状況は、個人や部門の「収益貢献度を明確に評価して報酬に反映させる仕組」が、外資系に比較するとかなり遅れていることにも明らかである。
- トレーダー、ディーラー、ファンドマネージャー、運用商品開発等の金融フロントの専門人材の業務成果に関して、「個人ごとに収益へ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」とする金融機関は、外資系では 72.2%に達しているが、日系では 38.5%である。同様に、「部門別の収益管理を明確化し、部門収益と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」とする金融機関は、外資系は 72.2%に達しているが、日系では 15.4%と少ない。業態別では証券会社で明確な格差をつけているところが多くなっている。

【金融フロント専門人材の業務成果の処遇】



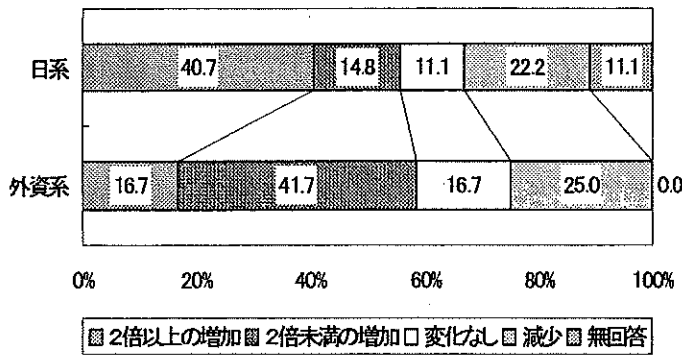
3. 専門人材の中途採用状況

- ・即戦力人材の中途採用は日系金融機関でも着実に増加している。
- ・過去5年間で中途採用数を2倍以上に増やした日系金融機関は4割にのぼる。中途採用人材の要件は「若年層」と「業務経験重視」の方向にシフトしている。
- ・経営戦略面で専門人材を重視している金融機関ほど、この5年間に中途採用数を大幅に増やしている。

(1) 高まる中途採用意欲

- この5年間で中途採用数を増やした日系金融機関は全体の 55.5%あり、「2倍以上増やした」ところも 40.7%を占めている。外資系に比較して2倍以上増やした割合が高いことから、日系金融機関が専門人材強化を急いでいる状況がうかがわれる。
- 業態別にみると、投資顧問会社や保険会社で中途採用者を増やした割合が他の業態に比較して高く、特に投資顧問会社では 66.7%が「2倍以上増やした」としている。これは、近年、銀行や保険会社系の投資顧問会社が相次いで設立され、即戦力の専門人材を中途採用によって確保しているという背景があるものと考えられる。
- また、中途採用人材は日系、外資系ともに「若年層にシフト」しており、「業務経験重視へシフト」する傾向も高まっている。採用対象職種については、「絞り込んでいる」ところが日系では6割近くに達している。

【この5年間の中途採用数】



【この5年間の中途採用（業態別）】 (%)

	増加 2倍以上の	増加 2倍未満の	変化なし	減少
銀行	16.7	16.7	25.0	33.3
証券会社	33.3	16.7	16.7	33.3
投資顧問	66.7	22.2	-	11.1
生保損保	25.0	37.5	12.5	12.5
その他	25.0	25.0	-	25.0

(注) 若干の無回答があるので合計は100%にならない

(2) 重要な経営課題をかかえる金融機関ほど中途採用に積極的

○重要度の高い経営課題をかかえる金融機関ほど中途採用を積極的に行っている。当然ながら「専門人材の育成・確保」を重要な経営課題にしている金融機関では、6割近くがこの5年間に中途採用数を2倍以上増やしている。また、「既存コア業務の強化」や「新商品・サービスの開発」を重要課題とする金融機関でも中途採用数を大幅に増やしていることがわかる。

【重要な経営課題の上位10項目と中途採用の関係（日系金融機関）】 (%)

		2倍以上の増加	2倍未満の増加	変化ない	減少
①	日本の同業他社との競争激化への対応(80.0)	45.5	13.6	13.6	18.2
②	新商品・サービスの開発(71.2)	52.4	19.0	9.5	9.5
②	既存のコア業務の強化(71.2)	55.0	20.0	10.0	10.0
②	業務効率化・コスト削減(71.2)	50.0	10.0	15.0	15.0
⑤	様々な規制緩和への対応(65.4)	47.6	19.0	14.3	9.5
⑥	専門人材の育成・確保(61.5)	58.8	11.8	5.9	17.6
⑥	金融業務相互乗り入れに伴う競争激化対応(61.5)	33.3	26.7	6.7	26.7
⑧	財務体質の強化(59.6)	38.5	7.7	15.4	23.1
⑨	外資系同業他社の国内進出への対応(51.9)	47.1	17.6	5.9	23.5
⑨	マーケット成熟への対応(51.9)	57.1	7.1	7.1	14.3

(注) ・「重要である」と答えた割合の高い経営課題をかかえる金融機関の5年前と比べた中途採用の変化

・カッコ内の数値は重要であると答えた金融機関の割合(%)

・無回答があるため、合計は100にならない

4. 日系金融機関の専門人材処遇の課題

- ・専門人材の処遇に関しては、日系金融機関も評価体系の変更等に積極的な意識を示しているが、実際の処遇見直しとなると、まだ十分とは言えない。それは次の各点に顕著である。
- (1) 専門人材の処遇に積極的な見解を示しつつも、「現在はまだその段階ではない」とする金融機関が3割を超えている。
- (2) 「今後は個人の専門能力が企業経営に大きな営業を及ぼす（まったくそう思う）」とする金融機関は1割強にとどまる（外資系は3割以上）。
- (3) 中途採用者向けに独自の評価基準を設けている日系金融機関は少ない。
中途採用者の初任格付けでは、外資系に比較して在職者バランスや前職の条件といった専門能力以外の条件を考慮するところが多い。
- (4) 日系金融機関では昇給、昇格に関して専門人材を特別に処遇する制度を設けているところは1割に満たず、外資系との格差がみられる。
- (5) 専門人材の人事ローテーションについては、依然として変化がみられず、個人も「異動の可能性はある」と考えている人材が多い。
- (6) 日系金融機関は中途採用マーケットで得られる人材情報や、人材の層に対して、外資系に比較して不満をいっている割合が高い。人材紹介業への信頼も外資系に比較して低い。

(1) 「専門人材の特別な処遇は時期尚早」とする日系金融機関が約3割

○専門人材の処遇に関する考え方では、「専門人材を処遇するために職務の明確化、評価体系の変更を行っていく必要がある」とする金融機関が全体の8割以上を占め、また、「日本の企業風土のもとでは、専門人材に対して給与等で差をつけることは望ましくない」という設問に対しても「そうは思わない」が67.3%に達するなど、わが国の金融機関は総じて、専門人材を特別に処遇していくことに対して、積極的な見解を示している。

○ただ、「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」と考える金融機関も3割を超えている。日系金融機関は意識面では専門人材に対する処遇見直しの必要性を感じながらも、実際にはまだその整備に十分踏み切れていない状況がうかがわれる。業態別にみると、専門人材に対する処遇では投資顧問会社や証券会社が積極的で、銀行や保険会社は保守的な傾向が現れている。

【専門人材の処遇に対する考え方】

(%)

		そう思う	そうは思わない	どちらともいえない
専門人材を処遇するために職務の明確化、評価体系の変更を行っていく必要がある	日系	84.6	5.8	5.8
	外資系	83.3	5.6	11.1
日本の企業風土のもとでは、専門人材に対して給与等で差をつけることは望ましくない	日系	13.5	67.3	15.4
	外資系	11.1	77.8	11.1
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	日系	30.8	50.0	15.4
	外資系	22.3	55.6	16.7

(注)・「そう思う」＝「まったくそう思う」＋「まあまあそう思う」

・若干の無回答があるので合計は100にならない

(2) 個人の能力の重視度合いに格差

○このように日系金融機関では現段階で専門人材を特別に処遇することに対して、多少の抵抗感が残っている。このことは、企業経営にとって個人の専門能力がキーポイントであるとする外資系金融機関

で主流となっている意識が、日系金融機関ではまだ十分に浸透していないことの現れともいえよう。今回のアンケートでも、「今後は組織より個人の専門能力が企業経営に大きな影響を及ぼすと思う」との間に対して、「まったくそう思う」としたのは外資系では3社に1社あったが、日系では1割にとどまっている。

【専門人材の重要性の認識度合い】 (%)

		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
		今後は組織より個人の専門能力が企業経営 に大きな影響を及ぼすと思う	日系	11.5	51.9
	外資系	33.3	38.9	11.1	16.7

(3) 中途採用人材の初任格付けでは、専門能力以外の条件も考慮

○中途採用専門人材の初任格付け（採用直後の職能や報酬段階の設定）において、最も重視する決定要因として「専門能力」を挙げる割合は外資系では6割以上に達しているのに対して、日系は3割弱にとどまっている。また、日系では「在職者とのバランス」（25.8%）や「前職での地位や報酬」（19.4%）を挙げる金融機関が外資系に比較して多く、こうした要件も重視されている実体がかがえる。

【中途採用人材の初任格付け決定要因】 (%)

	専門 能力	在 職 者 と の バ ラ ン ス	前 職 で の 地 位 や 報 酬	年 齢	学 歴
日系	29.0	25.8	19.4	12.9	3.2
外資系	61.5	7.7	15.4	-	7.7
銀行	46.2	15.4	7.7	7.7	7.7
証券会社	14.3	14.3	57.1	14.3	-
投資顧問	66.7	11.1	11.1	11.1	-
生保損保	20.0	30.0	10.0	10.0	10.0

(注) 若干の無回答があるので合計は100%にならない

(4) 昇給、昇格に結びつきにくい専門能力や資格

○「昇給や昇格などに関して専門人材を特別に処遇する制度」を設けているとした金融機関は日系では1割弱と少ないが、外資系では3社に1社が「制度がある」と答えている。

○また、公的資格等の専門資格の保有者に対する処遇でも日系と外資系で大きな違いが出ている。外資系では専門人材の能力を特別に処遇して恒久的支出を行うところが3社に1社みられる反面、日系は専門資格取得への報奨金など、一時的な支出にとどまっており、専門能力の評価に関する日系と外資系の格差がみられる。

【専門性や専門資格に対する処遇】 (%)

	昇給や昇格などに関して 特別に処遇する制度		指定する専門資格取得者 に報奨金等を与える制度	
	ある	ない	ある	ない
日系	9.6	86.5	65.4	32.7
外資系	33.3	66.7	11.1	88.9

(注) 若干の無回答があるので合計は100%にならない

(5) 専門人材の人事ローテーションは半数の金融機関が他の従業員と同じ

○専門人材の人事異動については、個人対象の調査では、外資系ではローテーションがほとんど行われていないが、日系では「異動の可能性がある」と考えている人材が多いことが明らかになっている。企業サイドではローテーションの頻度、その範囲を依然変えていないところが多くなっている。

【人事異動、ローテーション頻度】 (%)

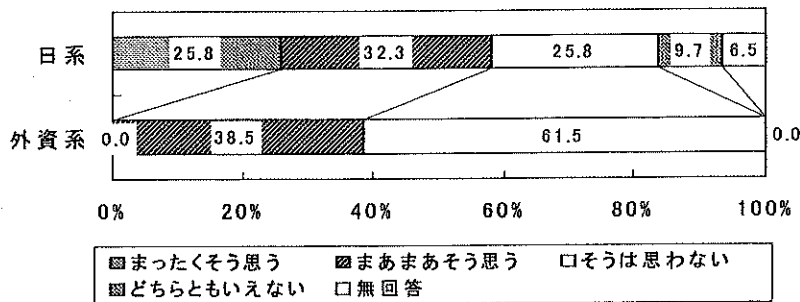
	専門人材の人事異動の考え方		ローテーションの頻度 (5年前に比較して)			ローテーションする部門 (5年前に比較して)		
	と他の従業員 と区別	他の従業員 と同じ	高くなった	低くなった	変化なし	広がった	狭くなった	変化なし
日系	48.1	48.1	15.4	15.4	65.4	9.6	19.2	67.3
外資系	50.0	27.8	-	16.7	72.2	-	22.2	66.7
銀行	30.8	53.8	11.5	7.7	69.2	7.7	15.4	65.4
証券会社	33.3	50.0	16.7	8.3	75.0	16.7	8.3	75.0
投資顧問	77.8	22.2	22.2	33.3	44.4	11.1	33.3	55.6
生保損保	62.5	37.5	-	25	68.8	-	25.0	68.8

(注) 若干の無回答があるため、合計は100にならない。

(6) 中途採用情報等に対する不満大きい日系金融機関

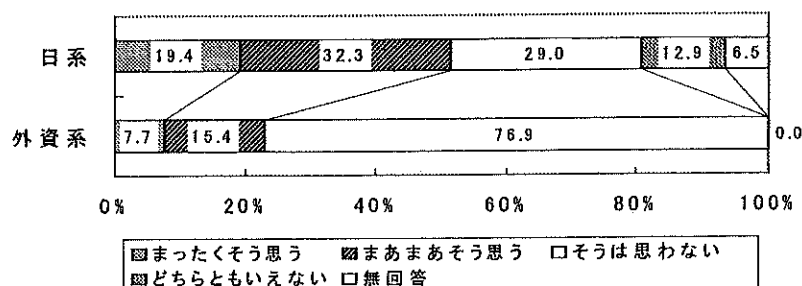
○わが国の中途採用マーケットについて、「中途採用のマーケットが未整備で専門人材情報が少ない」とする割合は日系で58.1%、外資系で38.5%と格差が出ている。

【中途採用マーケットが未整備で専門人材情報が少ない】



○また、「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」とする割合も、外資系は23.1%だったが、日系金融機関では51.7%と半数を超えている。

【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】



- 人材紹介業等に対する評価も日系と外資系で意見が分かれた。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おお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「そうは思わない」は12.9%にとどまり、「そう思う」は29.0%と高い結果になった。これは、外資系は人材紹介業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。
- 総じて日系金融機関は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割合が外資系に比較して高い結果となった。これは①日系金融機関では中途採用が急増しているとはいえ、未だ運用最前線の一部にとどまっていた、②中途採用に関する情報収集やヘッドハンターの活用などに関して外資系ほど慣れていない点、および③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、等を反映した結果と推察される。また、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、外資系は専門人材の流動性が高いことを前提としていることがうかがえる。

(以上)

II. 個人向けアンケート結果の概要

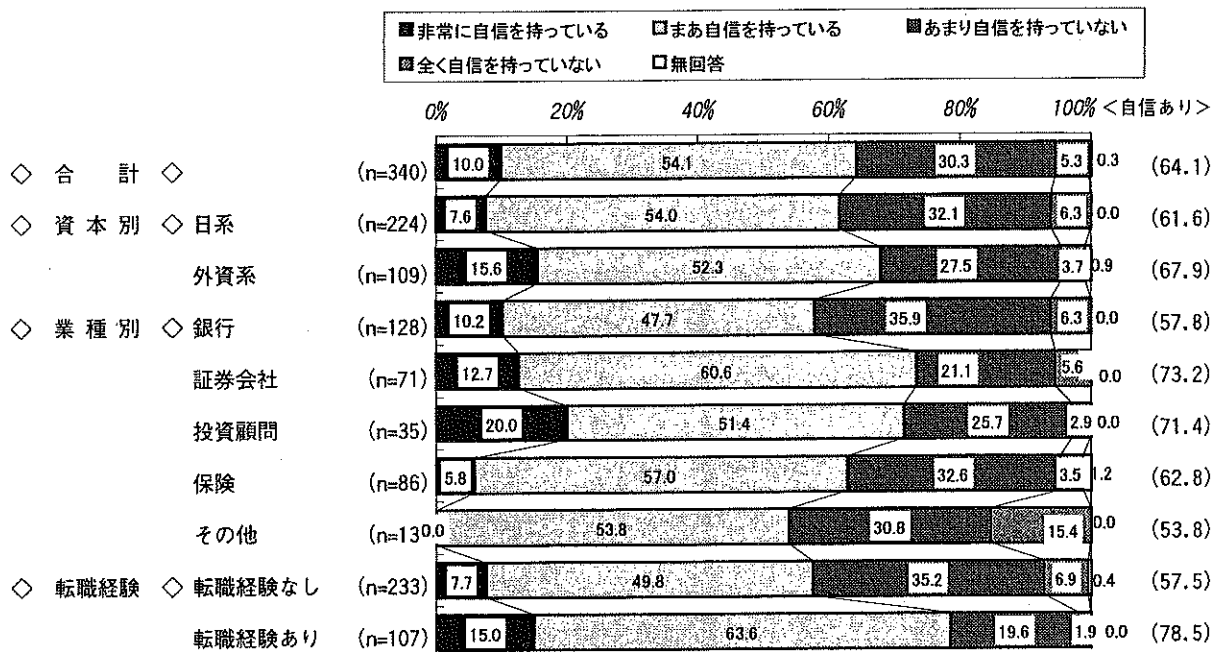
1. 「専門性」に対する認識

- ・自分の職務に関する専門性については、64%が「自信あり」と回答しており、証券業務系、転職経験者に「自信あり」と回答した人が多かった。
- ・企業が自分の専門性を評価してくれていると認識している割合も高く、自己評価と同様、証券業務、転職経験者に多い。

(1) 自己評価

- 専門性についての自己評価としては、自信を持っているとする割合（「非常に自信を持っている」＋「まあ自信を持っている」）が64.1%を占めている。日系に比べると外資系で自信を持っている割合が高く、特に「非常に自信を持っている」は外資系15.6%、日系7.6%と差がみられる。
- 業種別には、証券会社、投資顧問で自信を持っている割合が70%を超えているが、特に投資顧問では「非常に自信を持っている」が20.0%と高い。
- 転職経験の有無別には、転職経験者の方が自信を持っている割合が78.5%と、転職未経験者（57.5%）を大きく上回っている。

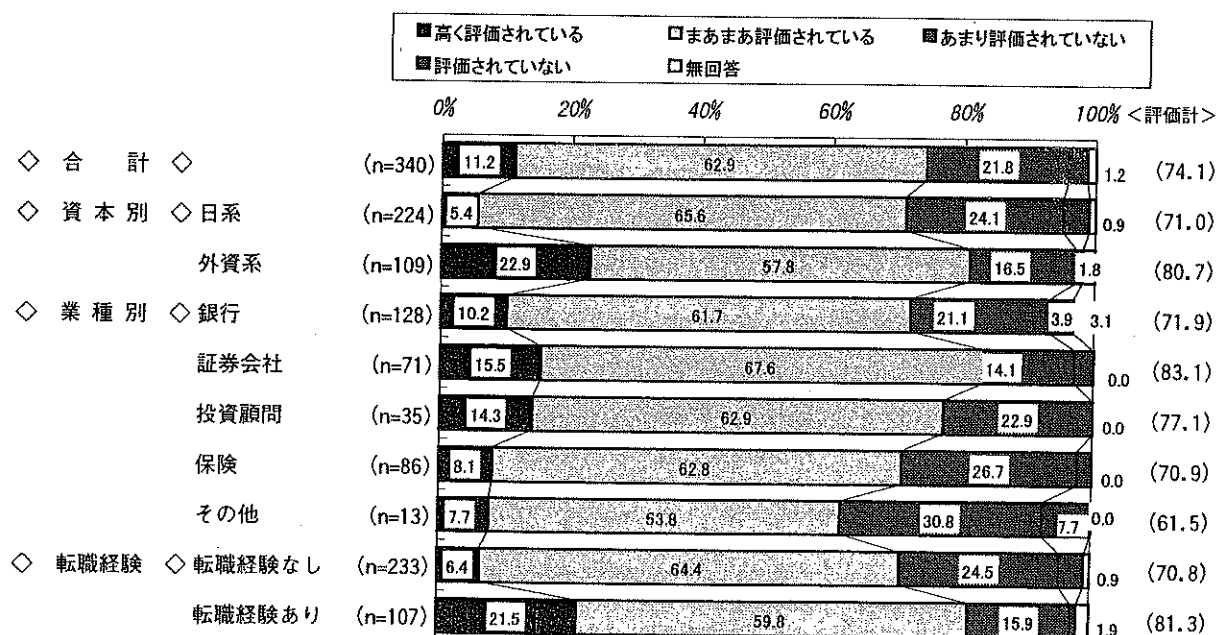
【専門性の自己評価】



(2) 会社の評価の受け止め状況（7割近くが評価されていると認識）

- 自己の専門性について、就業中の金融機関から評価されている（「高く評価されている」＋「まあまあ評価されている」）とする割合は74.1%に達している。
- 日系(71.0%)に比べ、外資系(80.7%)の方が評価されているとする割合が高い。業種別には、証券会社(83.1%)や投資顧問(77.1%)で評価されているとする割合が高く、保険(70.9%)や銀行(71.9%)では相対的に低い傾向がある。
- 「転職経験あり」の方が「評価されている」という認識度が高い。

【会社の評価の受け止め状況】



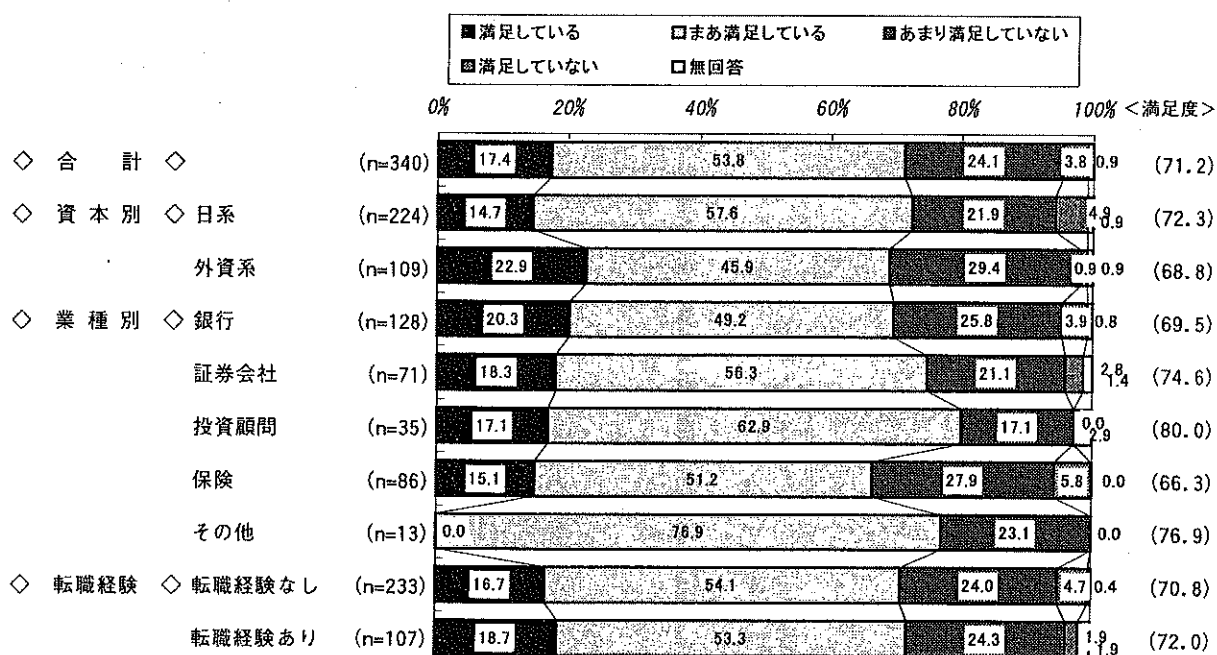
2. 専門人材の処遇に対する意識

- ・会社や仕事全般に関して「満足している」と回答した人材は2割に満たないが、「まあ満足」も加えると、7割強が満足している。
- ・また、専門人材が最も重視する処遇条件は、「現在の職務内容」「仕事を通じた専門性の向上」である。
- ・全般的な満足度は高いとはいえ、「評価制度」に対する満足度は必ずしも高くなく、会社に充実を図って欲しいものとして「専門能力の評価」を挙げる割合が最も高い。

(1) 「現在の仕事」には高い満足、しかし「評価（体系）制度」には不満足

- 会社や仕事全般については「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・外資系では差異はみられないが、業種別では、投資顧問が最も満足度が高い。
- 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」(81.2%)、「人間関係」(81.2%)が最も高く、「組織内の地位」(71.8%)、「勤務の自由度」(63.2%)も相対的に高い。一方、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%)となっている。
- 「仕事を通じた専門性の向上」「組織内の地位」「人間関係」については相対的に日系の方が満足度が高く、「報酬制度」「報酬の水準」「労働時間」「勤務の自由度」については外資系の方が満足度が高い。

【会社や仕事全般の満足度】



【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」）（%）

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		内現 容在 の職 務	向た仕 上専 事門 性を 通じ のじ	報 酬 制 度	報 酬 の 水 準	位組 織内 の地 位	系評 価 制 度 （体 系）	勞 働 時 間	度勤 務の 自由	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	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	128	78.1	55.5	63.3	60.9	70.3	56.3	64.8	63.3	83.6
銀行	71	81.7	60.6	62.0	54.9	76.1	54.9	50.7	69.0	73.2
証券会社	35	91.4	80.0	60.0	68.6	71.4	48.6	57.1	71.4	88.6
投資顧問	86	81.4	61.6	43.0	53.5	72.1	44.2	57.0	55.8	81.4
保険	13	92.3	61.5	53.8	46.2	69.2	46.2	46.2	53.8	76.9
その他										

(2) 重視する処遇の条件は「仕事の内容」「専門性の向上」

- 専門人材が最も重視する項目は、「現在の職務内容」「仕事を通じた専門性の向上」である。
「組織内の地位」「労働時間」「勤務の自由度」については、重視度が低い。
- 日系、外資系では傾向に差異がないが、業種別にみると、銀行、投資顧問は「現在の職務内容」、証券、保険は「仕事を通じた専門性の向上」を最も重視する項目としてあげる割合が高い。

【専門人材が最も重視する仕事・処遇の条件】

	調査数 (n)	合計	現在の職務内容	向 上 事 業 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	勞 働 時 間	勤 務 の 自 由 度	人 間 関 係
合 計	340	100.0	29.7	25.6	6.2	10.6	0.9	7.9	2.9	2.9	10.0
資本別/日系	224	100.0	30.8	29.0	6.3	8.0	1.3	7.6	2.2	3.1	8.9
外資系	109	100.0	27.5	19.3	5.5	15.6	0.0	9.2	3.7	2.8	11.9
業種別/銀行	128	100.0	29.7	22.7	5.5	11.7	0.8	6.3	3.9	3.1	10.9
証券会社	71	100.0	19.7	28.2	7.0	15.5	0.0	14.1	4.2	4.2	5.6
投資顧問	35	100.0	45.7	17.1	8.6	8.6	0.0	8.6	0.0	2.9	2.9
保険	86	100.0	32.6	33.7	5.8	4.7	1.2	7.0	1.2	1.2	12.8
その他	13	100.0	23.1	15.4	0.0	15.4	7.7	0.0	0.0	7.7	23.1
転職経験/転職経験なし	233	100.0	30.0	28.3	6.0	8.6	0.9	7.7	3.4	2.6	9.4
転職経験あり	107	100.0	29.0	19.6	6.5	15.0	0.9	8.4	1.9	3.7	11.2

(注) 表中太字の部分は各属性のうち、最高の占率を表す。

(3) 日系に高まる「専門能力評価」への要望

- 「今後会社（職場）に充実を図ってほしいもの」については、「専門能力の評価」（44.7%）の割合が最も高く、以下「実績重視の処遇」（37.1%）、「情報機器や通信システム」（34.1%）と続く。日系では「専門能力の評価」（52.7%）を挙げる割合が最も高く、外資系では「教育研修制度」（42.2%）が最も高い。
- 業種別にみると、「専門能力の評価」が、銀行(39.8%)、証券会社(33.8%)、保険(61.6%)で最も高い。投資顧問は「実績重視の処遇」（51.4%）が最も高い。

【今後会社（職場）に充実を図って欲しいもの】

	調査数 (n)	合計	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 タペー ス	柔軟な 勤務体 制	特 に な い
合 計	340	100.0	44.7	37.1	29.4	34.1	15.3	27.9	5.9
性別／男性	251	100.0	48.2	40.2	25.5	35.9	15.5	26.3	6.8
女性	83	100.0	32.5	26.5	42.2	30.1	14.5	30.1	3.6
年齢別／29歳以下	76	100.0	31.6	23.7	32.9	35.5	15.8	30.3	7.9
30～34歳	99	100.0	48.5	41.4	31.3	28.3	15.2	31.3	5.1
35～39歳	103	100.0	48.5	40.8	28.2	39.8	15.5	19.4	4.9
40～44歳	34	100.0	47.1	38.2	26.5	35.3	17.6	35.3	8.8
45歳以上	20	100.0	50.0	45.0	25.0	30.0	10.0	20.0	5.0
資本別／日系	224	100.0	52.7	42.9	23.2	35.3	16.1	29.9	4.5
外資系	109	100.0	27.5	24.8	42.2	33.0	13.8	22.0	9.2
業種別／銀行	128	100.0	39.8	36.7	36.7	35.2	10.9	28.1	6.3
証券会社	71	100.0	33.8	26.8	32.4	28.2	15.5	23.9	8.5
投資顧問	35	100.0	42.9	51.4	25.7	34.3	17.1	14.3	2.9
保険	86	100.0	61.6	38.4	17.4	39.5	20.9	32.6	5.8
その他	13	100.0	38.5	46.2	30.8	30.8	15.4	38.5	0.0
転職経験／転職経験なし	233	100.0	49.4	39.9	26.6	36.9	17.2	32.2	4.7
転職経験あり	107	100.0	34.6	30.8	35.5	28.0	11.2	18.7	8.4
職務満足度別／満足	242	100.0	40.1	36.8	28.5	33.1	15.3	26.4	7.0
不満足	95	100.0	57.9	37.9	32.6	36.8	15.8	32.6	3.2

(注) 表中太字の部分は各属性のうち、最高の占率を表す。

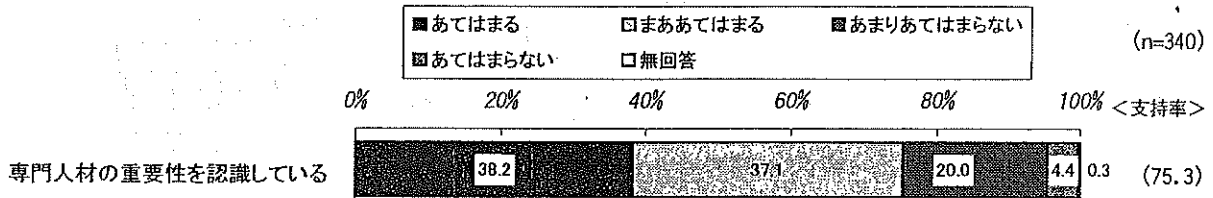
3. 専門人材の職場評価

- ・「企業が専門人材の重要性を評価していること」への評価は総じて高い。特に高いのは証券業務系、外資系、40歳前後の専門人材である。
- ・企業が専門人材の重要性をどの程度認識しているかについて、専門人材が評価する規準はやはり処遇である。企業への評価が高い外資系や証券系の人材では、実績が処遇に反映されると答えた割合も高い。
- ・専門人材といえども、日系では依然、将来ローテーションの可能性があると考える層が多い。

(1) 「企業は専門人材の重要性を認識している」は外資系、証券系、40歳前後に多い

- 現在の会社や業務状況において、「専門人材の重要性を認識している」にあてはまる人の割合（「あてはまる」＋「まああてはまる」）は、全体の75.3%を占めて高い。
- 会社が「専門人材の重要性を認識している」にあてはまる人を属性別にみると、年齢別では30代後半、40歳前半の層の割合（各76.7%、80.7%）が際立って高い。また、日系（31.3%）よりも外資系（52.3%）の方が高く、転職経験者では半数以上（54.2%）が「あてはまる」としている。業態別では証券会社と投資顧問で高い割合になっている。

【「企業が専門人材の重要性を認識している」かどうかへの評価】

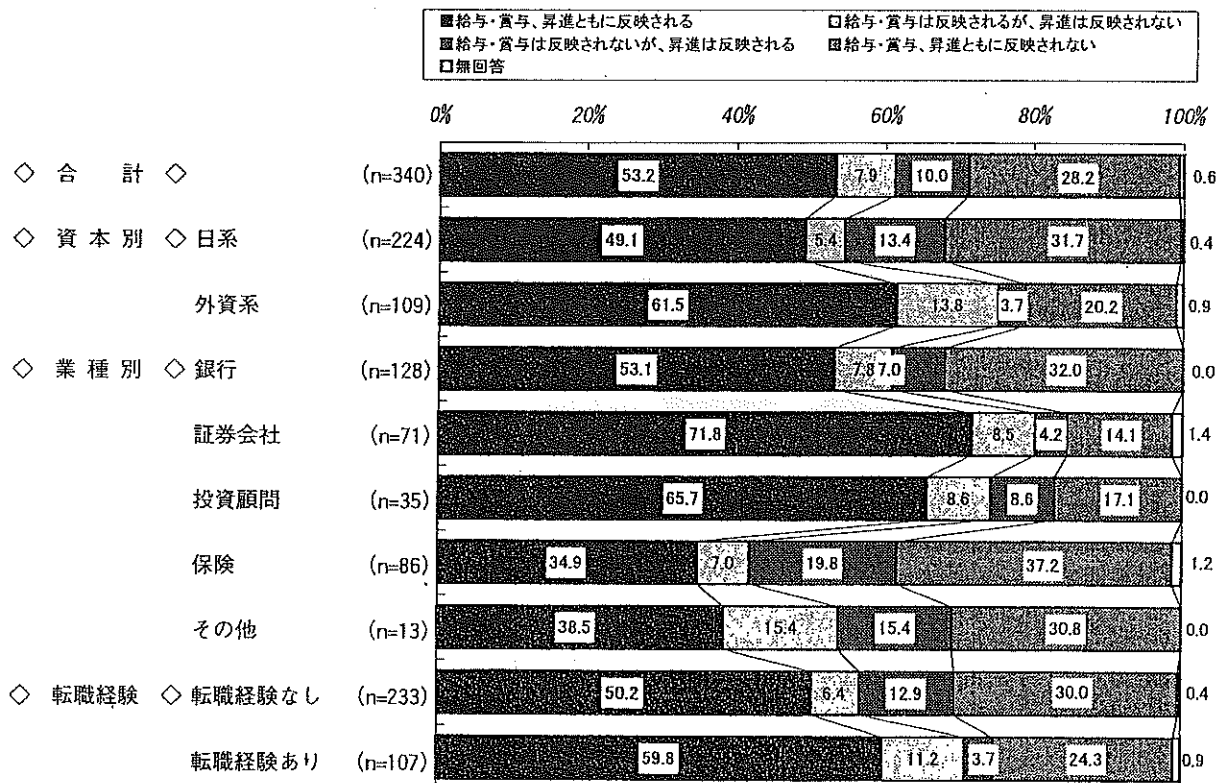


	調査数	割合 (%)
◇ 合計 ◇	340	75.3
年齢別 / 29歳以下	76	73.7
30～34歳	99	73.7
35～39歳	103	76.7
40～44歳	34	82.4
45歳以上	20	70.0
◇ 資本別 日系	224	72.8
外資系	109	80.7
◇ 業種別 銀行	128	71.9
証券会社	71	85.9
投資顧問	35	94.3
保険	86	62.8
その他	13	84.6

(2) 専門人材に対する企業の認識度が高いと答えた業種ほど、実績の処遇への反映も高い

- 専門人材の実績の処遇への反映度については、業務上の実績（成果）が「給与・賞与、昇進ともに反映される」が53.2%と過半数を占める一方で、「給与・賞与、昇進ともに反映されない」も28.2%あった。給与・賞与もしくは昇進のどちらか一方に反映されるのは17.9%である。
- 「給与・賞与ともに反映される」割合が高いのは外資系（61.5%）、証券会社（71.8%）や投資顧問（65.7%）であり、「会社が専門人材の重要性を認識している」とする割合と同じ傾向にある。また、転職経験のある人材の方が「給与・賞与ともに反映される」とする割合が高い。日系では「給与・賞与、昇進ともに反映されない」が3割を超え、外資系（20.2%）を上回っている。

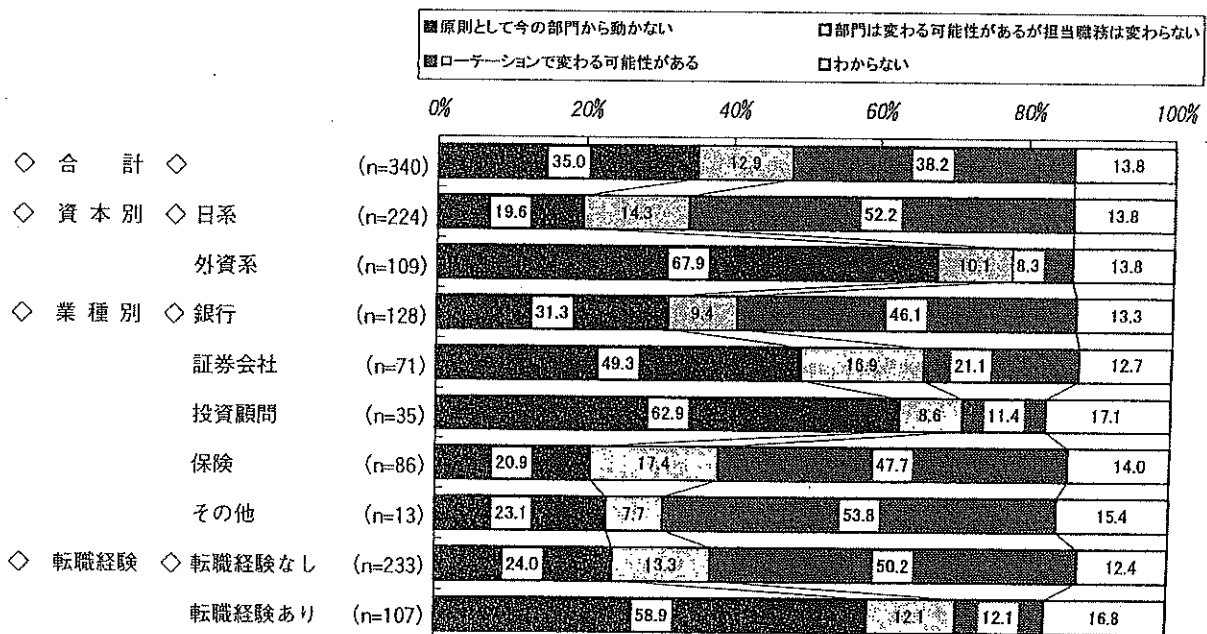
【実績の処遇（給与・賞与・昇進）への反映度】



(3) 外資系に比し、日系で高いローテーションの可能性

- 部門・職務の異動可能性については、「原則として今の部門から動かない」は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%で、部門もしくは職務が変わらないとする割合が5割弱を占めている。「ローテーションで変わる可能性がある」は38.2%である。
- 日系では「ローテーションで変わる可能性がある」が52.2%と過半を占めるが、外資系では、「原則として今の部門から動かない」が67.9%と7割近くを占めており、際立った格差になっている。
- 業種別には、投資顧問で「原則として今の部門から動かない」が62.9%と高く、証券会社も49.3%と高い。保険や銀行では、「ローテーションで変わる可能性がある」がそれぞれ47.7%、46.1%となっている。
- 転職経験のある人材は、「原則として今の部門から動かない」が58.9%を占め、転職経験のない人材（24.0%）と大きな違いがみられる。

【部門・職務の異動可能性】



4. 専門人材の転職の状況

- ・転職にあたって役立ったと専門人材自身が考える割合が最も高いのは「職務経験」である。
- ・転職にあたって収入増があったとする人は外資系、証券系に多い。
- ・満足度が高いわりに専門性向上や報酬面でよりよい条件を提示されれば転職すると考える人は、半数を超え、日系でも外資系でもさほど変わらない。

(1) 転職に役立ったのは「職務経験」

○ 入社にあたって役に立ったと思う経歴、スキル、資質に関しては、「職務経験」が54.2%と最も高く、「専門知識」(33.6%)、「前職での具体的な実績」(26.2%)、「語学力」(26.2%)と続いている。男性に比べると女性の方が、職務経験よりも、「語学力」、「海外経験」、「学歴」等が決め手になったと考える傾向がある。また、転職年齢が高いほど「職務経験」や「前職での具体的な実績」など職務経歴が決め手になったと考える割合が高く、転職年齢が低いほど「学歴」をあげる傾向がみられる。また、日系では「職務経験」をあげる割合が高いが、外資系は「語学力」や「海外経験」をあげる割合が日系企業に比べると高い。

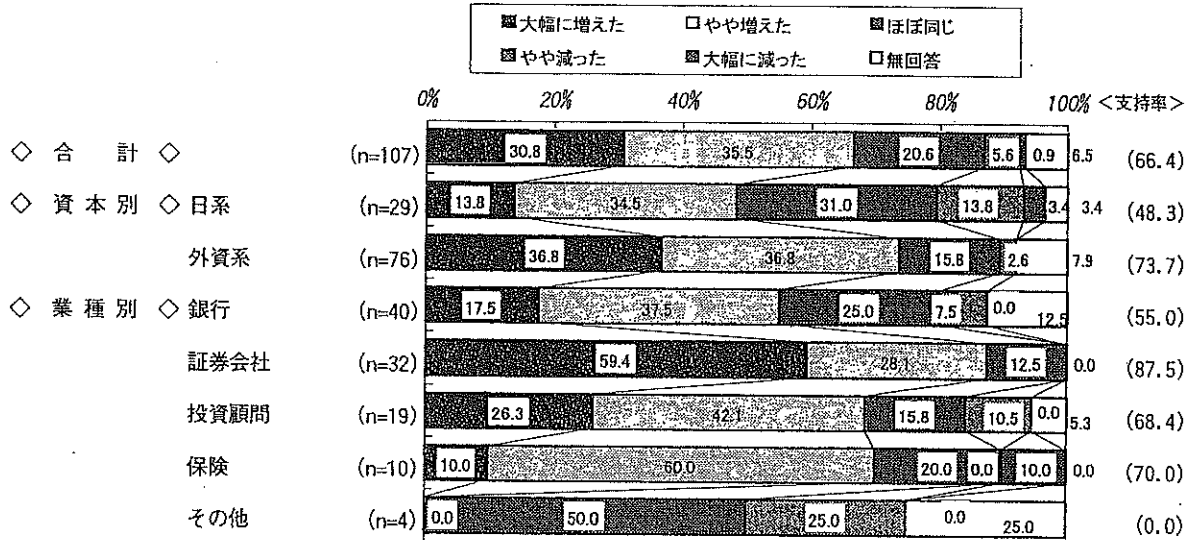
【転職に役立ったもの】

	(調査数)	合計	公的資格	職務経験	前職での具体的な実績	学歴	専門知識	語学力	海外経験	熟意・意欲	体力・健康	無回答
合計	107	100.0	3.7	54.2	26.2	11.2	33.6	26.2	12.1	14.0	5.6	6.5
性別／男性	66	100.0	4.5	59.1	31.8	9.1	42.4	18.2	9.1	16.7	1.5	6.1
女性	40	100.0	2.5	45.0	17.5	15.0	20.0	40.0	17.5	7.5	12.5	7.5
転職年齢別／24歳以下	12	100.0	8.3	41.7	16.7	16.7	33.3	8.3	0.0	16.7	25.0	0.0
25～29歳	32	100.0	0.0	53.1	28.1	15.6	34.4	34.4	12.5	18.8	6.3	0.0
30～34歳	35	100.0	8.6	62.9	22.9	8.6	37.1	31.4	14.3	20.0	2.9	0.0
35歳以上	20	100.0	0.0	70.0	45.0	5.0	40.0	20.0	20.0	0.0	0.0	0.0
資本別／日系	29	100.0	6.9	69.0	27.6	10.3	41.4	3.4	6.9	13.8	3.4	3.4
外資系	76	100.0	2.6	48.7	26.3	11.8	31.6	34.2	13.2	13.2	6.6	7.9
業種別／銀行	40	100.0	2.5	50.0	22.5	15.0	22.5	30.0	5.0	15.0	7.5	12.5
証券会社	32	100.0	0.0	53.1	40.6	9.4	40.6	37.5	21.9	6.3	3.1	0.0
投資顧問	19	100.0	10.5	57.9	21.1	5.3	42.1	15.8	10.5	21.1	10.5	5.3
保険	10	100.0	10.0	80.0	10.0	10.0	60.0	0.0	10.0	10.0	0.0	0.0
その他	4	100.0	0.0	25.0	25.0	25.0	0.0	0.0	0.0	25.0	0.0	25.0

(2) 転職による大幅収入増は外資系・証券系

○ 転職前後の収入の変化をみると、「大幅に増えた」が30.8%、「やや増えた」が35.5%で、両者を合わせて「増えた」とする割合が66.4%を占めている。反対に「大幅に減った」は0.9%、「やや減った」は5.6%である。また、日系に比べ、外資系の方が増加した割合が高く、特に「大幅に増えた」とする割合は日系の13.8%に比べ、外資系では36.8%である。業種別には、証券会社で増加したが87.5%と高く、「大幅に増えた」とする割合も59.4%にのぼるなど、他業種に比べて突出している。なお、年収が増加した割合は、転職年齢が20代の場合に75%以上を占め、最も高い。

【転職前後の年収変化】



(3) 5割強が将来の転職を予想

- 「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転職すると思う」+「自己の専門性を今以上に活かせる先があれば転職すると思う」）が53.5%と過半数を占め、「多分今の会社を変わないと思う」（31.8%）を上回っている。
- 転職意向を示す割合は日系(50.9%)よりも外資系(59.6%)の方がやや高い。業種別にみると、銀行(42.2%)が他に比べ顕著に低く、「多分今の会社を変わないと思う」（43.8%）が他に比べて最も高い。一方、証券会社、投資顧問において、場合により転職したい意向の割合は、相対的に高くなっている。
- 職務満足度別にみると、場合によって転職したい意向の割合は、満足層(45.5%)に比べ、不満層(75.8%)が顕著に高い。

【転職の可能性】

