

専門人材の処遇改革が遅れる日系金融機関

- 「金融専門人材アンケート」調査結果から（その2） -

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

前号（8月号）の「専門人材強化を急ぐ日系金融機関」で、この5～6月に実施した「金融専門人材アンケート」調査結果をもとに、運用関連の専門人材へのニーズを高め、中途採用を積極化させている日系金融機関の現状について紹介した。今回はその第二弾として、日系金融機関による専門人材の処遇や育成の現状・課題について、アンケート結果をもとに紹介したい。

2. 専門人材に対する評価

(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回答している。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）」

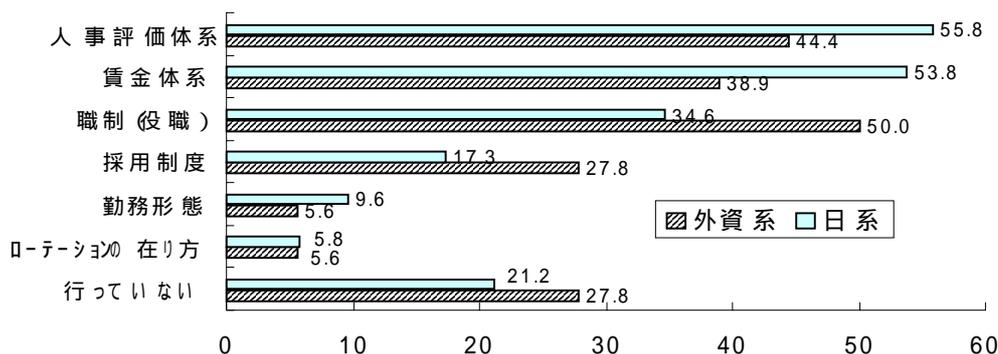
の見直し」（50.0%）を挙げるところが最も多くなっている（図表-1）。業態別にみると、賃金、人事評価、職制の見直しを行ったところは証券会社や投資顧問会社で多い。

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では、「人事評価体系」（66.7%）、「賃金体系」（55.6%）、「職制（役職）」（44.4%）などの見直しが高い割合で実施されている。

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（図表-2）。

図表-1 過去2年間に行った人事制度見直し（97～98年度）(%)



図表 - 2 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：%)

		系人事評価体	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、新しい人事、評価制度の導入ケースとして最も多いのが「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(同57.7%)との格差がみられる(図表-3)。

このように日系金融機関でも実績にリンクした賞与制度が次第に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。

(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み」が、外資系に比較するとかなり遅れていることから明らかである。

トレーダー、ディーラー、ファンドマネージャー、運用商品開発といった、いわば「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(図表-4)。

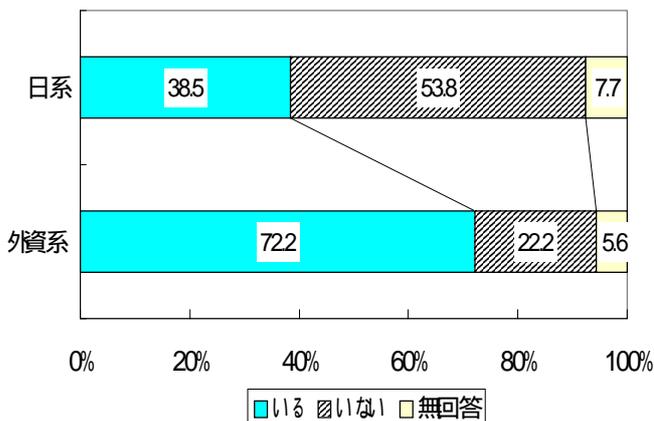
同様に、「部門別の収益管理を明確化し、部門収益と個人の貢献度合いに応じて報酬に明確な差をつけている」とする金融機関は、外資系は72.2%に達しているが、日系では15.4%と少ない。

図表 - 3 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：%)

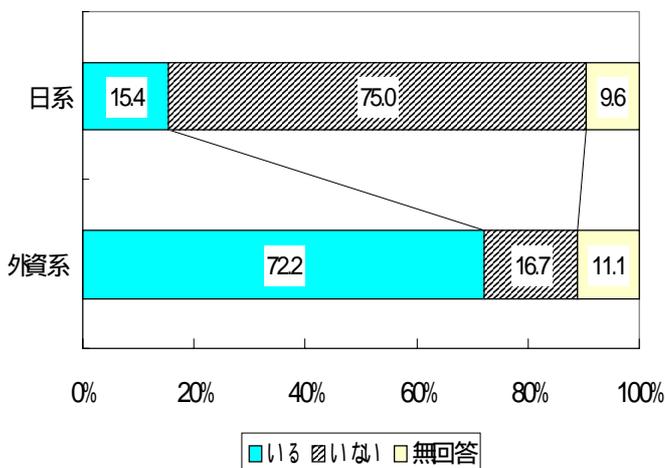
	実績の賞与制度	社内公募制度	年俸制	部門別採用	部門職種別給与制度	幹部候補生の早期選抜研修制度	裁量労働制	退職金前払い制度
日系	69.2	48.1	34.6	30.8	21.2	9.6	11.5	3.8
外資系	72.2	38.9	72.2	55.6	27.8	27.8	11.1	0.0

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（図表 - 5）。

図表 - 個人ごとの収益貢献度合いに応じた報酬に明確差をつけている」



図表 - 部門別収益管理を明確化し部門収益と個人の貢献度合いで報酬に明確差をつけている」



図表 - 6 専門人材の確保・育成方針（「社内育成中心」の回答率）（複回答：％）

	証券	市場性商品セ	市場性商品ト	市場性商品開	預金商品	企業金融	個人ローン	保険・年金商	ジャ	ファンド・マネ	アナリスト、エコ	理	審査・リスク管	アクチュアリー	会計・経理	法務・税務	市場開	事業企画・市	人事・労務	システム開発
日系	48.1	44.2	51.9	36.5	44.2	42.3	50.0	51.9	50.0	67.3	42.3	69.2	67.3	61.5	76.9	51.9				
外資系	11.1	16.7	11.1	11.1	16.7	11.1	11.1	11.1	5.6	11.1	5.6	16.7	11.1	5.6	11.1	5.6				

3. 専門人材の育成・教育

(1) 日系は内部育成中心

専門人材の育成については、日系金融機関では「社内育成が中心」、外資系では「中途採用が中心」としており対照的な結果となっている。日系では、特に「人事・労務」（76.9%）、「会計・経理」（69.2%）、「法務・税務」（67.3%）、「審査・リスク管理」（67.3%）で6割以上が「社内育成中心」となっている（図表 - 6）。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。

日系金融機関ではバックオフィスの業務は社内育成が圧倒的に多く、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。

(2) 社内研修等に積極的な日系金融機関

専門人材の育成を目指す制度として「社内研修」（58.6%）、「公的資格取得への経費補助等」（57.1%）、「社外研修」（57.1%）などは半数以上の金融機関で行われており、また、「海外留学」（37.1%）や「資格取得者への手当支給」（30.0%）についても3割以上の金融機関で実施されている。ただ、米国の企業に多く見られる「企業内大学」については実施しているところは1.4%と、ほとんどない（図表 - 7）。

図表 - 7 専門性形成のために導入している制度 (%)

	社内研修	社外研修	公的資格 取得への 補助	海外留学	資格取得 者への手 当支給	社内資格 制度	国内留学	企業や研 究機関へ の派遣	企業内大 学
日系	61.5	61.5	61.5	48.1	38.5	28.8	28.8	25.0	1.9
外資系	50.0	44.4	44.4	5.6	5.6	0.0	0.0	5.6	0.0

図表 - 8 取得を奨励している資格 (%)

	証券ア ナリスト (日本)	中小企 業診断 士	不動産 鑑定士	アク チュアリ ー	公認会 計士 (日本)	証券ア ナリスト (外国)	情報処 理系資 格	税理士	語学系 資格	MBA	弁護士	公認会 計士 (外国)
日系	78.8	42.3	40.4	38.5	34.6	32.7	32.7	30.8	30.8	19.2	15.4	11.5
外資系	61.1	11.1	5.6	11.1	16.7	16.7	11.1	5.6	5.6	16.7	5.6	11.1

(3)公的資格の取得奨励に熱心な日系金融機関

人材の専門性を高めるために取得を奨励している資格としては、「証券アナリスト(日本)」が74.3%と、2位の「中小企業診断士」(34.3%)を大きく引き離している。また、「アクチュアリー」や「不動産鑑定士」に関しても、ほぼ3社に1社が奨励している。

業種別にみると、証券アナリスト資格(日本)については、投資顧問会社では100.0%、証券会社では91.7%が奨励しており、アクチュアリー資格は保険会社の93.8%が奨励するなど、業態の特色が反映された結果となっている。

日系と外資系を比較すると、どの資格も日系企業ほど取得を奨励しており、外資系企業は日系に比べるとそれほど資格にこだわっていない状況がうかがわれる(図表-8)。

(4)専門性形成に最も重視されるのは職務経験

人材の専門性形成に最も役立つものとしては「職務経験」(42.9%)を挙げるところが最も多く、「職場内での教育(OJT)」(25.7%)がこれに続いている。反面、「学校教育や学歴」

(4.3%)、「専門資格」(1.4%)を挙げるところは少ない。金融機関は日系、外資系を問わず、専門性の形成には学歴や資格よりも、職務経験が最も役立つと考えているようである(図表-9)。

図表 - 9 専門性形成に最も役立つもの (%)

	職務経 験	職場内 教育	自己研 鑽	学校教 育や学 歴	専門資格 の有無
日系	40.4	26.9	21.2	3.8	1.9
外資系	50.0	22.2	0.0	5.6	0.0

4. 日系金融機関の専門人材処遇の課題

上述したように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。それは今回のアンケート結果に表れた以下のような点に顕著である。

(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%に達している。このように、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(図表-10)。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、銀行や保険会社では保守的な傾向が現れている。

図表-10 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ため合計は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」との問に対して、「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(図表-11)。

図表-11 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	17.3	15.4
	外資系	33.3	38.9	11.1	16.7

(注)若干の無回答があるため合計は100%にならない

(3)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(図表-12)。

図表-12 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

(4)見直しが進まない専門人材の人事ローテーション

専門人材の人事異動については、日系では半数近くが「他の従業員と同じ」と答えている。今回の個人対象のアンケート調査では、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も明らかになっている。金融機関サイドではローテーションの頻度や、その範囲について、5年前に比較して「変化なし」とするところが6割を超えており、専門人材を意識したローテーションの見直しはほとんど行われていないと考えられる(図表 - 13)。

今回の「金融専門人材アンケート」の金融機関(人事部門)向けアンケートでは、金融ビッグバンによる競争の激化を背景に、多くの金融機関が専門人材の確保を痛切に認識するようになってきた姿が読みとれた。そのため、中途採用を積極化させ、また人事評価体系の見直しに取り組み始めたところも多い。しかしながら、当レポートで明らかになったように、特に日系金融機関では、専門能力の評価に関して未だ十分な改革に踏み切れていない金融機関が少なくないことも事実である。

(注)

[金融専門人材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えます。
 ・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

図表 - 13 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)		
	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。