

わが国の専門人材を巡る現状と課題

経済産業調査部門 主任研究員 窪谷 治
kubochan@nli-research.co.jp

<要旨>

1. 専門人材の定義は確立されていないが、民間企業における専門人材は、学術的な専門性の高さよりも、収益面等で具体的なメリットをもたらす専門性を有していることという見解が支配的である。また、専門人材は特定の企業にのみ通用する特有のものではなく、企業の枠組みを超えて通用する専門性としてとらえるべきものであるといえる。
2. これまでの日本企業では、人材を組織的に活用することによって高いパフォーマンスをあげる戦略に重点がおかれてきた。しかしながら、昨今の急激な環境変化は、組織よりも個々人の能力の高さが企業収益を大きく左右する競争社会を形成しつつある。
3. とりわけ90年代になって、①様々なグローバルスタンダードの導入、②外国企業の日本進出の活発化、③著しい情報化の進展、④国際取引の複雑化、⑤資産運用のボーダレス化、⑥企業経営の効率化指向、⑦国際的枠組みの変貌、といった環境変化が進んだ。こうした環境変化に対応して、国際的な競争を勝ち抜いて行くためには、これまで日本企業が重点を置いてこなかった専門人材の育成が急務となっている。
4. わが国で専門人材が十分に育たなかった背景には様々なものが考えられる。①組織重視型の経営とそれに沿った人事・教育システム、②規制に守られ競争原理が働かなかった産業特性、③終身雇用を前提にした制度や慣行、④同一性が重視される社会システム、⑤実践教育が不足している学校教育、⑥ユニークな発想を避ける個人意識、などがそれである。
5. 90年代半ばあたりから人材の流動化が加速し始めている背景には、専門人材に対するニーズの高まりという要因の他に、景気低迷の長期化による雇用調整圧力の高まり、金融機関の経営破綻等による人材の流出と外資の進出、雇用関連の規制緩和の進展といった環境変化も大きな影響を与えている。一方で、企業の中途採用も専門性を重視した「質」の確保へと変化してきているが、中途採用マーケットの未整備などから、企業が求める人材が必ずしも流動化していないのが現状であり、雇用のミスマッチが生じている。
6. 専門人材へのニーズを高める企業にとって、専門人材を受け入れ、処遇するシステムの構築が急務となっている。90年代半ば以降、専門職制度や年俸制、裁量労働制の導入など、新たな取り組みが本格化しているものの、これまでのところ、人件費コストの抑制という色彩が強く、専門人材を育成、管理する視点が確立しているとはいえない。なかでも十分な競争原理が働いてこなかった金融をはじめとする非製造セクターでは、専門人材の育成面での課題が山積している。

I. 専門人材とは何か

一般的に専門性の高い人材を「専門人材」と呼ぶが、専門性についての捉え方は様々であり、専門人材を厳密に定義づけるのは難しい。期待される専門能力が顕在化したものであることは当然であるとしても、収益事業体である企業の専門人材に求められる専門性は、教育機関や学術研究機関等で求められる専門性とは一線を画すものであると考えられる。

太田（1997）は、専門人材や専門職を「あえて共通的に定義づけるならば、仕事を通して組織の利益に貢献する人。または、組織の利益に貢献しようという評価を市場や社会から受けている人」とし、企業への利益面での明確な貢献といった点に焦点をあてている。また、八代（1999）は、当該人材が代替的であるかどうかという点に着目して、「当該人材が欠けた時に、それをどれだけ多くの人が代替可能かどうかで、その専門性の高さが評価される。代替が難しいほど専門性が高い」としている。

こうしてみると、少なくとも、専門人材とは特定の業務や資格等によって定義されるものではなく、その専門性が発揮する「効果」という視点から説明されるべきものであるといえよう。とりわけ民間企業における専門人材は、たとえば学術的な専門性がいかに高くても、具体的なメリットを企業にもたらさなければ専門人材とは言い難いという見解が支配的である。しかも専門人材は特定の企業にのみ通用する特有のものではなく、企業を超えた業務（ファンクション）に関わる専門性としてとらえるべきものであるといえる。

企業の管理部門業務に従事するホワイトカラー職種を例に挙げると、専門性の高い業務のファンクションとしては、フロント業務では商品開発、事業企画、マーケティング、資産運用などが、マネジメント・バックオフィスでは経営管理、情報マネジメント、情報システム、収益管理（会計、経理、財務）、人事労務といった業務ファンクションがその対象になると考えられる。

企業における専門人材に必要な要件を、多少強調するかたちで整理するならば以下のようなものになると考えられる。

図表－1 民間企業における専門人材の要件

【高い専門性】	～特定の分野や業務に関して他では短時間でキャッチアップできない専門的な知識や能力、技能を有していること
【顕在能力】	～潜在能力ではなく、自ら付加価値を創出して、実際に企業の収益に貢献する「顕在能力」があること
【経 験】	～専門知識や技能の他に当該領域における豊富な経験や実績があること
【ニーズの存在】	～当該専門性や能力に対して具体的な需要があること（企業が今実際に求めている能力や専門性であること）
【実務的】	～スキルや資格は必要条件だが、十分条件ではない。実際に企業実務に精通したプロフェッショナルであること
【汎用性】	～複数の組織で通用する移動可能な専門性であること（専門性は企業横断的な能力でなくてはならない）

（資料）ニッセイ基礎研究所

しかしながら、企業収益への貢献という観点については、職種や業務によって微妙に異なるため、その程度に関して基準を設けることは難しい。また、企業へのインタビュー等で得られた情報を総合すると、専門人材には「専門能力を支える的確な判断力や周辺分野も含めた広範な知識」が必要であり、また「文章作成力」「語学力」「OA活用能力」「プレゼンテーション能力」といったベーシックな技能や知識も求められ、これらのものが大きく欠如していると、「人材」としての成果が十分に発揮されない可能性が高いといえよう。

加えて、グローバル化に対応して、外資系企業にも通用する高度な専門人材となると、図表-2にかかげるような数々の要件が必要とされることになる。

図表-2 国際的に通用する専門人材のイメージ

項 目		グローバル専門人材のイメージ (ホワイトカラー人材)
資 質	職 歴 経 験	・ 専門分野での豊富な実績や成果 →例えば企業にどのように貢献し、利益をもたらしてきたのか
	学 歴	・ 専門分野の高度化、複雑化に対応したプロフェッショナルとしての学歴 (欧米ではMS、MA、MBA、JD等の修士号)
	国際経験	・ 国際的なコンテキストでビジネス文化を理解できること (bicultural)
	英語力	・ 専門業務遂行に必要な英語力 会話：十分なプレゼンテーションやディスカッション能力 ライティング：レポート、ドラフト、論文等が短時間で正確に作成できる能力
	意 識	・ 最高品質の仕事を求めるジョブ・ロイヤリティ、社会・組織貢献を目指す高次元の動機付け ・ 顧客の利益を第一に考える顧客志向 ・ 激務・緊張・ストレス・プレッシャー等に耐えうる集中力・スタミナ・ポジティブ思考 ・ 新しいことにチャレンジする先取の精神 ・ 専門人材としてのキャリア・アップ志向、長期的職業目標の自主設計意欲
	倫 理	・ 違法行為や不正 (贈収賄、差別、セクハラ、fraud & waste、顧客秘密・インサイダー情報漏洩等) に対する高い職業倫理の保持とそのコンプライアンス
専門知識	基 準	・ 一定の体系に基づいた知識や技術 ・ 習得に長期の学習、訓練、経験、知識の集積を要するもの ・ 知識や能力に対して社会的要請または顧客の要請が存在すること ・ 組織の枠を超えた専門家集団で知識の供給や向上、職業倫理水準の維持向上を図ること ・ 専門知識の性質が特定国だけではなく、グローバルに認知され得るものであること
	活用力	・ 専門知識、能力に立脚した判断力 ・ 専門知識に基づいた価値の創造により戦略の立案、執行等に従事できる能力 ・ 企業の競争、運営、環境適応上、不可欠または必要性が高い専門知識であること ・ 高い汎用性を有する専門知識・能力 (他の組織等でも機能する移動可能性) であること ・ 専門知識が企業の生産性や収益に寄与するものであること
基礎力	基礎・潜在能力	・ 高度な情報収集・分析力、論理構成力、創造力、環境認識力、問題解決力、戦略的思考等 ・ 口頭、文書による高度なコミュニケーション能力 (会話能力、プレゼンテーション能力、ドラフト能力等) ・ 情報化への対応能力 (情報機器の創造的・問題解決的活用、コミュニケーションツールとしての活用力) ・ 集中力・スタミナ・体力、柔軟性・バランス感覚、決断力・交渉力、ストレス耐性
	組織管理能力	・ 組織の目標と専門職務の役割を認識して、組織、業務、時間、部下等をマネジメントできる能力 ・ 顧客とのリレーションを適切にマネジメントできる能力 ・ チームプレーヤーでもあること
組織社会	企業組織	・ 専門能力の発揮や長期的な能力の涵養に必要な組織内における一定の権限や影響力を確保 ・ 専門能力を発揮し、その周辺業務に専念できる組織や制度的な保障の獲得 ・ 性別、年齢、人種を問わず、専門的な機能と成果に応じたマーケット・バリューで評価される制度的枠組みの存在

(資料) ニッセイ基礎研究所

Ⅱ. 専門人材が必要とされる今日の背景

「企業は人なり」と言われるように、企業にとって人材は最大の経営資源である。ただ、これまでの日本企業では人材は組織を構成する単位であり、人材を組織的に活用して高いパフォーマンスをあげることに重点がおかれてきた。しかしながら、昨今の急激な環境変化は、組織よりも個人一人ひとりの能力の高さが企業収益をも大きく左右する競争社会を形成しようとしている。個々人の専門性や、ユニークな発想が企業に大きな富をもたらすという事実は米国の情報産業や金融サービス等の多くの企業で実証されている。

昨今の企業経営を取り巻く環境変化と専門人材の必要性を整理すると、およそ以下のようになる。

(1) 企業経営を揺るがすグローバルスタンダード

多くの日本企業はこれまで伝統的な国内基準に準拠した事業運営を行ってきたが、本格的な国際化時代を迎え、今後は、国際会計基準、ISOシリーズ、PL法、HACCP、国際環境基準等の世界共通基準の導入なしでは国際的な事業展開は不可能になってきている。すなわち、「日本の常識は世界の非常識」といわれた時代から、グローバルスタンダードを積極的に受け入れざるをえない時代に突入してきており、これらを受け入れることにより企業経営も大きく変わることになる。また国際的な要求の高まりに押されて、規制緩和や、非関税障壁の撤廃が一段と進行すると考えられる。したがって様々な国際基準に精通した人材や、グローバル企業の経営に携わった人材への必要性が高まっている。

(2) 加速する外国企業の日本進出

規制緩和の進展は、国内における競争促進のみならず、これまで規制に守られた産業が国際化の波にさらされることを意味する。すなわち、日本市場をターゲットにした外国企業の進出が一段と活発化してくる。特に、金融、流通、情報通信、コンピューターソフト、コンサルティング等の非製造セクターで大きな動きが予想される。

国際分野での豊富な事業経験とプロフェッショナルを多数かかえる外国企業の日本マーケットへの進出に対抗して、日本企業は国際感覚や専門性を身につけた人材を現在以上に確保、育成する必要に迫られている。同時に日本に進出した外国企業は、グローバルに通用する専門人材の重要性を日本企業に対してさらに認識させる役割を果たすだろう。

(3) 著しい情報化の進展

コンピューターシステムを駆使した商品開発や生産技術、資産運用、情報インフラ構築などの流れは一段とスピード化、高度化してきている。こうしたIT（情報技術）の活用度合いが企業

収益に与える影響はますます強まるため、企業経営にとってIT分野の専門人材の確保・育成が不可欠となる。また、インターネット等の情報ネットワークの発達によるボーダレス化の進展は、ネットワークを介した国際取引やコミュニケーションの機会を増やすため、国際情勢に精通した人材へのニーズが高まってくる。

(4) 国際取引の複雑化

大競争時代を迎え、金融、通信、自動車、化学等をはじめとする多くの分野で生き残りをかけた国際的な合併や提携の動きが加速している。このような国際的な企業間取引の増加は当然ながら契約、法務、訴訟問題等を複雑化させている。こうした面からも国際的な経営管理手法や国際法務に精通した専門人材の役割は一段と高まることになるだろう。

(5) 資産運用のボーダレス化

日本版金融ビッグバンのスタートは国内金融機関の再編を加速させるとともに、日本の主要金融機関が本格的な国際競争にさらされることを意味する。膨大な個人金融資産をターゲットに外国金融機関がわが国のリテール分野にまで進出してきているなかで、わが国金融機関の金融商品の開発力や、運用力、リスク管理能力等が問われることになる。また国際マーケットで通用する運用力やプロジェクトファイナンス能力、インベストメントバンキングのノウハウ、技術評価能力、VBへの投資ノウハウなど、規制に守られてきたわが国の金融機関が強化すべきテーマは山積している。金融分野での専門人材の育成、確保はわが国経済全体にとっても喫緊の課題といえる。

(6) 企業経営の一層の効率化の必要性

バブル経済が崩壊してすでに10年近くになるが、バブル期に積みあがった管理部門のコストは、依然として高止まりのままである。このため、管理部門のコスト削減や効率化は日本企業にとって大きな課題である。管理部門のコストは、その多くが人件費およびそれに付随するものである。

このため、管理部門人材の専門性を高めて、少数精鋭による効率化を図る必要があるほか、効率化やコスト削減、海外ノウハウの導入等を企画、実行する専門人材がますます必要となってくる。また、国際的な企業間競争に勝ち抜くための最適戦略として、海外企業との提携、海外商品の受入、海外人材の雇用、海外の経営手法の導入といった戦略をとる企業が増えてくると考えられる。さらに、コア業務強化のためにアウトソーシングを活用する企業も増えることから、高度なアウトソーサー、すなわち企業の高度なニーズに応えられる外部専門集団の形成も必要となろう。

(7) 国際的枠組みの変貌

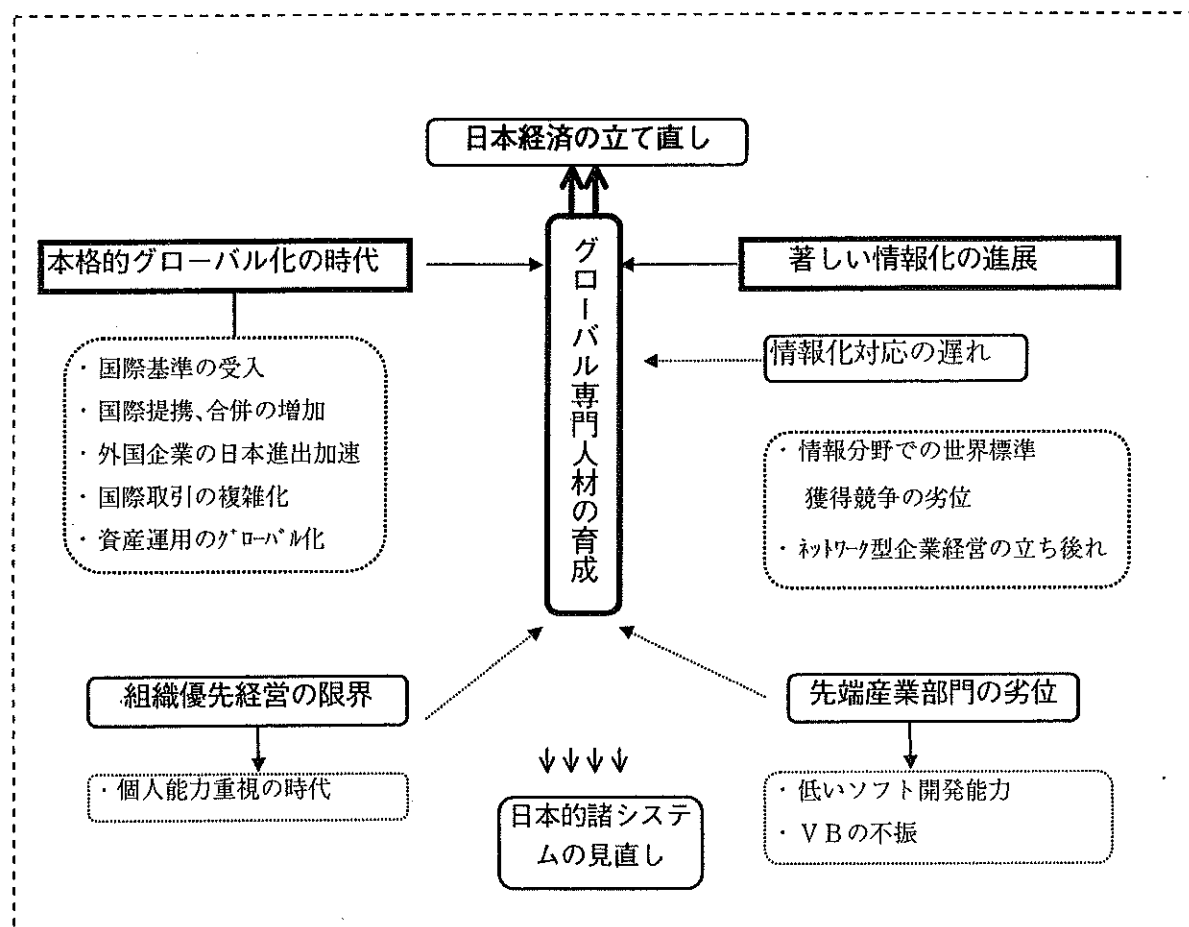
東西冷戦構造の解消や、EUの発足等、国際的な枠組みの変貌は、企業経営にとっても大きな影響を及ぼすことになる。国際的な経済圏の枠組みの中で日本企業が生き残るためにはグローバ

ルな経営ノウハウが必要なほか、旧共産圏諸国や途上国との取引拡大には高度なリスク管理能力を要することになる。

このように、わが国経済がバブル崩壊後の長期低迷から脱しきれずに負の資産の処理に追われている間に、国際的な経営環境は大きく変貌している。このため、わが国産業は90年代の新たなグローバル化や情報化に乗り遅れることになり、新たな成長分野への構造転換に遅れをとっているといえる。

このような構造転換の遅れは、企業が依然として組織重視経営にこだわり続け、専門人材の育成を怠ってきたことに一因がある。組織重視型の経営は、業務のスピード化や変革への対応を遅らせる結果となった。企業にとっていかに専門人材を確保するかが極めて重要な経営課題となってきたのである。

図表－３ 日本経済の再生に必要な専門人材育成（概念図）



(資料) ニッセイ基礎研究所

Ⅲ. 専門人材育成の阻害要因

わが国で専門人材が十分に育たなかった要因を挙げるならば、そこには実に様々なものが考えられる。上述した、わが国特有の企業システムや公的規制の存在などが大きいと思われるが、雇用マーケットや教育など社会全体のインフラも大きく影響している。

ここでは、今後の企業や社会システムの変革の方向性を探るために、専門人材育成の阻害要因を整理してみる。

(1) 企業における阻害要因

企業側の要因としては、わが国で長年培われてきた画一的な雇用システムや教育システムが、環境変化にもかかわらず温存されてきている点を指摘できる。また、中央集権的なタテ型組織や、ゼネラリスト偏重で専門的人材に対する処遇の遅れなど、企業経営や企業文化からも様々なものが人材の専門化を阻んでいたと考えられる。これらを項目別に整理すると、およそ次のようになる。

① 経 営

- 個人より組織重視
- 企業理念優先（従業員の同質化）
- 管理部門の専門人材を育てる意識の希薄さ

② 雇用・人事システム

- 新卒者の同時期、一括採用
- ゼネラリストの育成を目的としたジョブ・ローテーション
- スペシャリストよりもゼネラリストを高く評価するシステム
- 終身雇用を前提とした雇用体系（年功序列賃金、退職金・年金制度）
- リカバリーの効かない評価システム

③ 企業内教育

- マス教育（合同研修）
- 専門性向上よりも経営理念、意識高揚のための教育
- 実務中心のOJT

④ 企業組織

- 中央集権的なタテ型組織
- 社内調整力・折衝力重視
- ユニークなアイデアや人材が活かされない組織
- 有資格者を活かしきれない業務や組織
- 少ない若手人材への権限委譲

⑤ 企業文化・慣行

- 専門人材・専門職を重視しない文化
- 協調性、従順性、組織の和を重視する文化
- 個性的人材の排除
- 中途入退社に対する許容度の低さ
- 人縁・地縁採用、学閥、天下り

(2) 産業特性としての阻害要因

以下に挙げるように、特に非製造業は規制に守られてきた業種が多く、自由競争にさらされてこなかったため、国内外の競争を勝ち抜く専門人材育成に主眼が置かれなかった面がある。

- 非製造業のグローバル化の遅れ（サービス、金融、通信等）
- アウトソーシング産業（アウトソーサー）の未成熟
- 日本独自の競争制限的規制の存在（参入規制、価格規制、需給調整規制）
- 様々な国内産業保護政策

製造業の中には早くから国際競争にさらされた業種が多く、そのことが専門人材を育ててきた面がある。また、公的規制に関しても、製造業の規制は安全基準のようなものも多く、総じて専門性の促進要因になっている反面、非製造業は競争制限的なものも多く競争力や専門性の向上を阻害してきたと考えられる。業種別にみても、総じて製造業は専門人材育成の「促進」要因が多く、非製造業は「阻害」要因が多いという特徴がある（図表－４）。

図表－４ 業種別にみた専門人材育成の「促進要因」と「阻害要因」

	規制・慣行	国際展開・国際競争				技術開発	IT 活用	労働生産性
		輸出	現地化 or 海外ブレイク	外資参入	海外企業との提携			
鉄鋼		△	△	—	—	△		
化学		△	—	—	—	△		
自動車	排気ガス規制 (○) 安全基準 (○)	○	○	△	○	○		○
電機	リサイクル法 (○)	○	○	△	—	○	○	○
機械		○	△	—	—	○	○	○
建設	建築基準法 (○) 外資参入規制 (×)	—	○	—	—	△		
運輸	参入規制 (×) 価格規制 (×)	△	—	△	—	—		
不動産		—	—	—	—	—		
商社		○	△	—	○	△	○	
小売	店舗規制 (×) 日本的商慣行 (×)	—	△	△	—	—		
情報サービス		△	—	○	—	○	○	○
通信	参入規制 (×) 業務規制 (×)	—	—	△	—	○	○	○
金融	業務規制 (×) 参入規制 (×)	—	△	△	○	—	△	

(注) ・「○」→専門人材育成にプラス、「△」→専門人材育成にややプラス、「×」→専門人材育成にマイナス
「—」→対象外またはほとんど実施せず ・大手市場クラスの企業を想定

(資料) ニッセイ基礎研究所

(3) 雇用制度・慣行面からの阻害要因

終身雇用を前提とした企業年金制度や、雇用面の諸規制により、雇用の流動化が阻害されてきた面がある。このため、欧米のように、優秀な人材が活躍の場を求めて積極的に転職していくという社会システムがほとんど構築されてこなかったといえる。

- 企業年金制度の非ポータブル性
- 人材流動化を阻む諸規制（女性の就業制限等）
- 民間有料職業紹介、人材派遣に関する法的制限
- 専門人材へのアクセスの困難性
- 再雇用マーケットの未整備

(4) 社会面からの阻害要因

日本社会は地理的、民族的閉鎖性から海外との交流に消極的であり、また閉鎖的な社会の中で企業や大学のブランド志向が確立されたため、グローバルな専門人材育成が十分なされてこなかった。

- 民族的、文化的閉鎖性（民族、文化、言語）
- 地理的閉鎖性
- ブランド志向（大企業、一流大学）
- 限定的で取得難易度の高い国家専門資格
- 同一性、ことなかれ主義（変化、特異性、異なる意見を好まない社会）

(5) 学校教育面からの阻害要因

学校教育という観点からは、受験や得点重視に偏重して、米国などのような実践的な教育が十分なされてこなかった点が指摘できよう。国際的にみた英語力の弱さや、大学教育のレベルの低さなどは諸外国からも指摘されているところであるが、このことが、専門人材の基礎を十分築いてこなかったといえる。

① 教育全般

- マニュアル教育、個々人の個性よりも、暗記、得点重視（個性の埋没）
- 理論的、概念的、教科書的教育（実学の不足）
- 受験戦争
- 読解偏重の英語教育
- 情報化教育の不足
- グローバル的視点の欠如した教育

② 大学教育

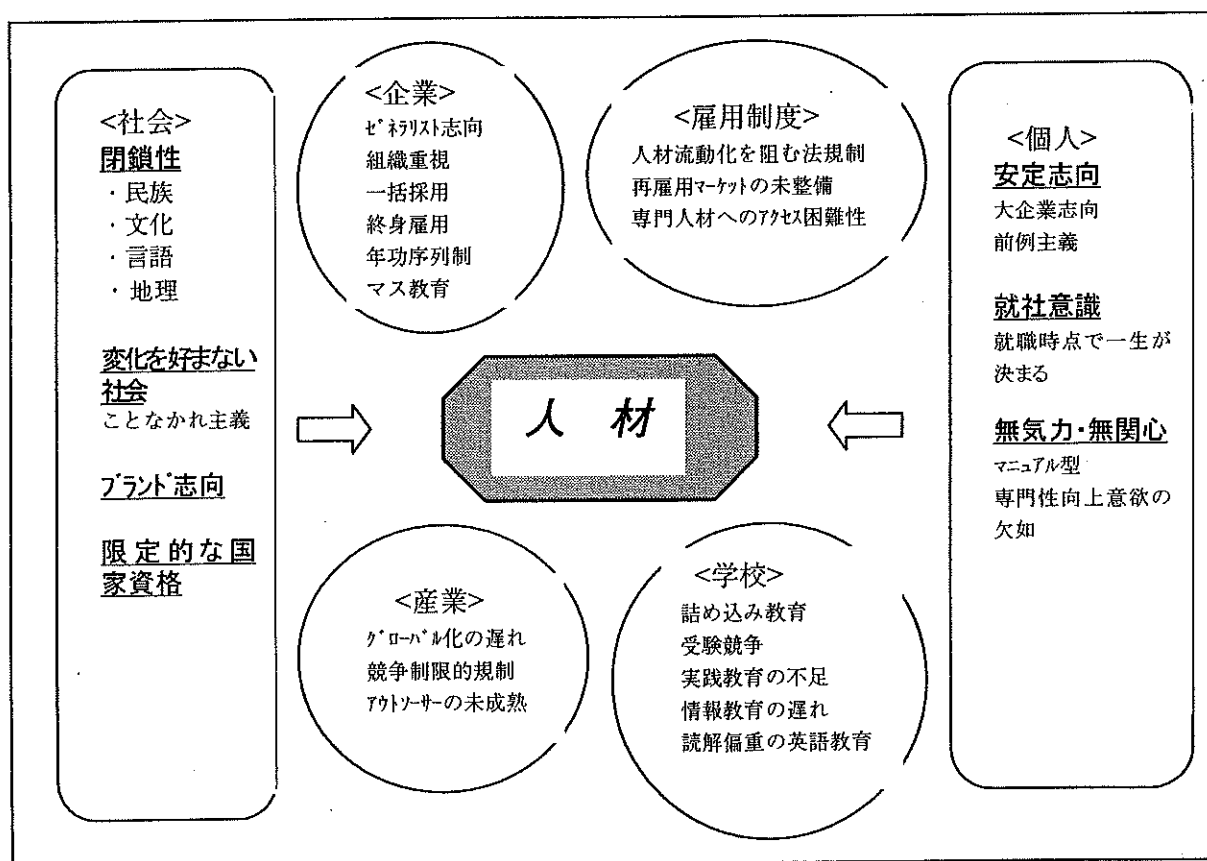
- 実践的教育の少ない大学、大学院
- 大学と産業界のつながりの薄さ
- 大学のアイデアをビジネス化する仕組みの弱さ

(6) 個人としての阻害要因

個人レベルでみると、わが国社会のシステムの中で、個人の意識にも安定志向や大企業志向が定着し、また得点主義（減点主義）により個人はマニュアルや前例を重視し、ユニークな発想をあえて避けてきた面がある。

- 就社意識の浸透～どの企業に就職したかで一生が決まる
- 安定志向・大企業志向～安定を最優先、就職は大企業ならどこでもよい
- 職業選択～専門性や業務内容より企業規模や業種
- 変化、変革への抵抗～前例主義
- 大学入学、就職時点で目標達成～専門能力を高める意識の薄さ
- 無気力、無関心～議論を避ける風潮
- マニュアル型人間～マニュアル偏重、想像力の欠如

図表－5 わが国の人材をめぐる環境～専門人材育成の阻害要因



(資料) ニッセイ基礎研究所

IV. 人材流動化と専門人材育成

わが国は専門人材育成にあたっての様々な阻害要因をかかえながらも、専門人材の早急な確保・育成が求められている。一方で、わが国でも人材の流動化が徐々に進むなか、専門人材の確保を巡って、企業採用姿勢や人事システムも徐々に変わってきている。

1. 変化の兆しが見える雇用市場

(1) 加速する流動化

景気回復の遅れから、大手企業の雇用調整圧力が一層強まり、99年は失業率が過去最高を記録した。同時に、わが国でも人材の流動化傾向が徐々に高まっている。リクルートリサーチが首都圏のビジネスマンを対象に実施した調査によると、90年代に入って転職意欲は上昇傾向にあり、「転職したい」または「いずれ転職したい」とする層は97年時点で35%強に達している（図表－6）

図表－6 高まるビジネスマンの転職意向（%）

	現在、転職したいと考えている	いずれ転職したいと思っている	転職するつもりはない	無回答
91年	4.7	20.7	74.6	-
92年	5.8	25.8	68.3	0.1
95年	7.4	27.3	65.1	0.1
97年	7.6	28.1	64.2	0.1

（資料）リクルートリサーチ「首都圏ビジネスマンの転職実態調査」

人材の流動化は本来、専門人材に対するニーズの高まりとともに促進されると考えられるが、ここ2～3年の状況をみると、以下のような環境変化が人材の流動化を後押ししている面がある。

① 景気低迷の長期化による雇用調整圧力の高まり

企業業績が長期間回復に転じないことから、企業の人件費負担が一段と重くなっている。このため、企業は自ら人材の流動化に対応する制度を構築して、終身雇用を前提とした人件費の固定化を見直す必要に迫られている。

② 97年から98年にかけての大企業の経営破綻等による人材のマーケット流出

また、97年以降の大手金融機関や建設会社の相次ぐ経営破綻は、多くの人材を雇用マーケットに流出させている。このことは、今後は大手企業といえども安定的な雇用を約束されていないという現実を就業者に示す結果にもなった。

③ 雇用関連の規制緩和の進展

女性の就業時間制限の緩和、裁量労働制の対象拡大、人材派遣対象職種の緩和、職業紹介の自由化などにより弾力的な雇用形態や勤務形態が可能になってきている。雇用ビッグバンとも

呼ばれる一連の規制緩和により人材流動化のインフラが徐々に整いつつあるといえる。

こうした環境変化の下で、これまでのように安定性に主眼をおいて大企業に生涯「就社」するといった意識は、若い世代を中心に薄れてきている。個人レベルでも、個々の技能や専門性を高めて一般社会で通用する人材への志向が高まっている。

したがって個人からみた業務や評価に対する意識もかなり変わってきているように思われる。最近、大手都市銀行の人事部門で以下のような話しが聞かれた。

〈参考〉

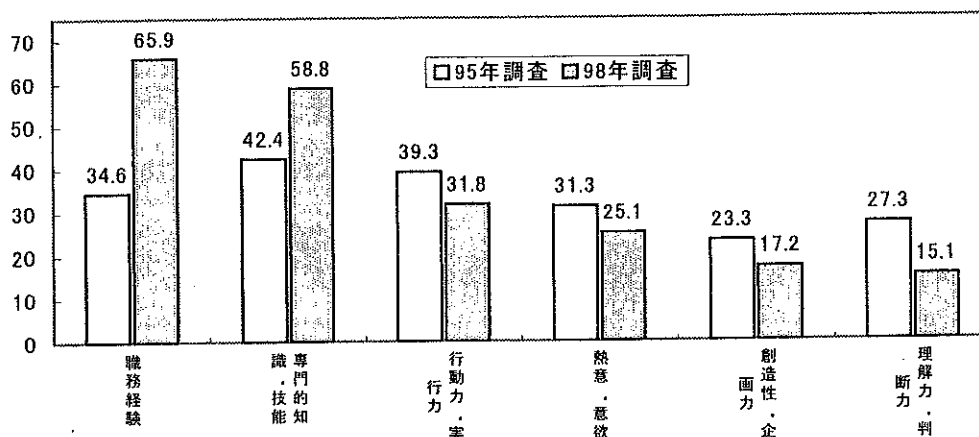
昨今では従業員個人に対して「将来があるから、今はガマンしろ」という論理は通用しなくなった。業務に対しては、ローテーションを行っても、その業務に本人が納得すれば頑張るが、当然それに見合ったペイを要求してくる。しかも、人事評価の結果をオープンにして欲しいという声も多い。すなわち、従業員は以前に比べてかなり合理的になってきており、いわば無意識のうちに終身雇用を拒否していると思う。(99/7 都市銀行人事担当談)

(2) 専門人材に対する中途採用意欲の高まり

わが国でも、ここ2～3年、中途採用を積極化させる企業が増えてきている。好景気時に人員補充を目的に行う中途採用とは異なり、最近の中途採用ニーズは「量」から「質」へ変化してきている。すなわち、専門性の高い人材を外部に求める企業が増加してきているといえる。

労働省の調査によると、97年に中途採用を実施した企業は、管理職で12.7%、事務職で31.8%となっている。中途採用の際の重視項目として、管理職は「職務経験」「専門的知識・技能」、事務職は「一般知識・教養」「職務経験」を挙げる企業の割合が高い。95年の調査に比較すると、「行動力・実行力」「熱意・意欲」「創造性・企画力」といった定性的・抽象的項目は後退し、「職務経験」や「専門的知識・技能」など具体的なキャリアやスキルを重視する傾向が強まっている(図表-7)。

図表-7 中途採用の際の重視項目(管理職)



(注) 中途採用を実施した企業を100とした割合、%

(資料) 労働省「平成7年雇用管理調査」、同「平成10年雇用管理調査」より抜粋

金融機関や情報サービス企業などでは、個人の高度な専門性に依存する傾向が強まっており、中途採用による人材確保が過熱してきている。実際、日本版ビッグバンのスタート以降、金融機関では多様な分野の専門人材を中途採用によって募集する動きが相次いでいる（図表－8）。今後、激化する企業間競争に勝ち残るために、中途採用マーケットの重要性がますます高まってくると思われ、転職希望者の受け皿は広がってこよう。

図表－8 大手金融機関の中途採用職種の事例

職 種	内 容
投資信託	投資信託の販売事務・顧客照会対応
証券管理	事務システム設計
債券流動化商品	リスク・リターン分析、投資判断
運用手法開発	株式デリバティブの運用手法開発
外国モーゲージ証券	運用
国際金融	プロジェクト・ファイナンス
国際不動産投資	商業モーゲージ貸付、運用
海外事業	海外事業展開の企画
国内不動産投資	ビル・マネジメント、コンストラクション・マネジメント
法務	会社法務、金融法務、不動産法務、保険法務
会計・税務	会計・税務全般、企業年金に係る会計・税務コンサルティング
保険業務	生損保商品開発、法人向けリスクコンサルティング

（資料）大手金融機関のホームページ等をもとに作成

2. 高まる専門人材へのニーズ

同時に、企業の求める人材像も変化してきており、従来のゼネラリスト中心の人材ニーズから、特定の部門に特化したスペシャリストへのニーズが徐々に高まってきている。

規制に守られた「最終不安のない競争」の下では、多くの分野で業務経験を積んだゼネラリストを育成することが企業の業務をスムーズに行う上でも重要であった。しかしながら、上述のような急激な環境変化が企業の求める人材像を大きく変えようとしている。

業種にもよるが、たとえばホワイトカラー職種で企業が今求める人材をいくつか列挙すると、以下のようなものである。

- ・ 国際経験や国際感覚に富んだ人材
- ・ 法務や会計に強い人材
- ・ 新規事業立ち上げ等、事業企画経験の豊富な人材
- ・ コンピューターシステムやネットビジネス等に精通した人材
- ・ 金融運用手法に精通した人材

専門人材いってもその領域は広いが、管理部門、情報技術、金融などの分野で企業は、それぞれの事業戦略に沿って、より高いレベルの専門人材を求める姿勢を強めていると考えられる（図表－8）。たとえば、99年5月にニッセイ基礎研究所が大手金融機関に対して行った「金融専門人材アンケート」では、必要度の高い専門人材として、日系金融機関はファンドマネージャー、アナリスト・エコノミスト、

審査・リスク管理などを多く挙げており、運用関連の専門人材ニーズの高さが浮き彫りになった。

図表－9 専門人材の分野別類型イメージ（管理部門系）

			雇用形態等の特徴		関連する資格制度				
			被雇用	独立自営	国家・公的資格		民間資格	米国資格等	
管理分野	経営	経営管理	(*)					MBA	
	雇用	人事	*						
		労務・福利厚生	*		社会保険労務士				
	営業	マーケティング	*					MBA	
		商品開発	*						
	法務・会計	法務	(*)	*	弁護士	司法書士			
		会計	(*)	*	公認会計士			米国公認会計士	
		経理	*				簿記検定		
情報テクノロジー		税務	(*)	*	税理士				
		システムエンジニア	*		情報処理技術者				
		システムアナリスト	*						
金融・経済分野		プログラマー	*						
	運用	ファンドマネージャー	*						
		不動産関連			不動産鑑定士				
	開発	アクチャリー	*				アクチャリー		
	リサーチ	アナリスト	*				証券アナリスト	米国証券アナリスト	
		エコノミスト	*						
		ストラテジスト	*						
建築・設計分野		建築・設計	*	(*)	建築士				
		デザイナー	*						
医療分野		医師		*	医師	歯科医師			
		薬剤	*	(*)	薬剤師				
		看護	*		看護婦	保健婦	衛生管理者		
教育分野		学校教員	*		大学教員				
コンサルティング		コンサルタント	(*)	*	中小企業診断士		フィナンシャルプランナー		
共通分野		語学	*	*	英語検定			TOFEL	TOEIC

（資料）ニッセイ基礎研究所

昨今の企業による中途採用の活発化は、専門性の高い人材をマーケットから調達しようとする採用姿勢の現われである。特に、90年代に入ってから事業環境の激変は、各産業分野で専門人材の必要性を高めていると思われる。なかでも国際法務や情報技術等に精通したプロフェッショナル人材は業種にかかわらずニーズが高まっていると考えられる。

図表－10 厳しさを増す事業環境と必要とされる専門人材のイメージ

		事業環境の特徴	必要人材分野のイメージ	専門人材の充足度イメージ
製造業	鉄鋼	・国際価格競争、輸入圧力	国際法務、国際会計	○
	化学	・業界再編、国際価格競争	情報技術	△
	自動車	・国際競争、過剰設備	電子技術、環境技術	◎
	電機	・国際競争、デジタル化	情報技術、電子技術	◎
	機械	・国際競争	情報技術	○
非製造業	建設	・不良資産、受注低迷	事業企画、プロジェクト管理	△
	運輸	・規制緩和、サービス競争	情報システム、事業企画	△
	不動産	・不良資産、バランシート調整	プロジェクト管理	△
	商社	・ビジネス縮小、新分野開拓	事業企画、情報技術	○
	小売	・外資進出、大店立地法	マーケティング	△
	情報サービス	・外資進出、人材不足	情報技術、システムエンジニア	△
	通信	・規制緩和、国際規格競争	情報技術、国際法務	○
	金融	・ビッグバン、業界再編 ・外資進出、運用競争	資産運用、リスク管理 国際法務・税務	△

（資料）ニッセイ基礎研究所

しかしながら、中途採用マーケットの未整備などから、企業が求める人材が必ずしも流動化しておらず、雇用のミスマッチが生じているのが現状である。加えて、人材そのものの専門性が大学教育等を通じて十分に培われているとは言い難いのがわが国の現実である。

図表-11 求められる人材像と、実際の人材とのギャップ

	求められる人材像	実際の人材像
素養	・ 独創性 ・ 斬新なアイデア ・ チャレンジ精神	・ マニュアル人間、詰め込み知識 ・ 画一的マス教育の産物 ・ 安定志向
スキル	・ 実践的な経済、社会知識 ・ 実践的な外国語能力 ・ グローバルな知識(経済、制度、企業、法務) ・ 情報ツールの高度な活用能力	・ 理論的、教科書的な経済、社会知識 ・ 実用的でない受験英語(読解偏重) ・ グローバル教育の欠如 ・ 実践的な訓練不足

(資料) ニッセイ基礎研究所

3. 急がれる企業の専門人材処遇への取組み

専門人材の中途採用意欲が高まるなかで、企業では専門人材を受け入れ、処遇するシステムの整備が急務となっている。そもそも、専門人材を評価、処遇する企業システムの構築なしでは、求める人材の確保もおぼつかない。90年代半ば以降、非製造業分野でも、金融機関や流通業、情報サービスなどの業種を中心に、画期的な専門職制度の構築や年俸制、裁量労働制の導入など、専門人材を処遇・育成する新たな取り組みが本格化している(図表-12)。

図表-12 新しい人事・処遇制度等の導入状況 (%)

	導入済み	導入の方向で検討中	関心はあるが検討中	導入予定なし
年俸制	14.6	9.8	49.2	25.3
裁量労働制	11.4	21.3	50.3	16.5
目標管理制度	70.2	12.0	13.8	2.4
多面評価制度	16.0	9.3	43.4	28.5
社内公募制度	27.1	8.0	35.4	26.6
フレックスタイム制度	52.9	4.5	22.3	18.6
有給教育休暇制度	7.7	3.7	36.7	48.7
外部教育機関での受講費用援助	70.5	4.5	14.1	9.6
在宅勤務制度	2.7	1.9	27.1	66.2
通年採用	29.5	12.8	35.4	19.4
職種別採用	34.0	10.4	32.7	20.5
学歴不問採用	19.7	4.5	36.4	35.6
インターンシップ制度	9.0	3.7	43.4	39.6
転身援助制度	22.3	8.5	31.9	34.6
役職定年制	57.2	7.7	21.3	12.5
ストックオプション	5.1	4.3	48.7	39.6
カンパニー制	3.2	5.1	37.0	51.9
社外取締役	17.6	2.1	34.8	42.3
執行役員制度	3.7	7.7	43.6	42.3

(注) 調査対象は上場企業2368社の人事労務担当者で、回答企業376社。若干の無回答がある。

(資料) 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

ただし、昨今の企業による人事制度等の改革の背景には、人件費コストの抑制といった側面も色濃くうかがわれる。しかも、わが国企業の人事制度改革は緒に就いたばかりであり、新しい諸制度が導入されても、それが十分に運用される段階には至っていないという声も多い。今後は専門人材を確保し、その能力を充分引き出すために採用や雇用・処遇形態をより柔軟なものにして行くと同時に、企業が経営戦略のあらゆる場面で人材の専門性を高めようとする姿勢に転換していくことが望まれる。

主要参考文献

(書籍)

小池和男編 (1991)「大卒ホワイトカラーの人材開発」東洋経済新報社

太田肇 (1997)「プロフェッショナルと組織」同文館

八代充史 (1995)「大企業ホワイトカラーのキャリア」日本労働研究機構

(レポート等)

通商産業省 (1998年 6 月)「産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書」

労働大臣官房政策調査部編 (1996年12月)「知的創造型労働と人事管理」

日本経営者団体連名教育特別委員会 (1997年 2 月)「グローバル社会に貢献する人材の育成を」

同上 (1999年 4 月)「エンプロイアビリティの確立を目指して」

ニッセイ基礎研 REPORT 1999年 2 月号「急がれる非製造セクターの専門人材育成」(窪谷)