

急がれる非製造部門の専門人材強化

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

<要旨>

1. 早くから国際展開を図ってきたエレクトロニクス、自動車、機械等の加工組立型製造業は、わが国の伝統的な組織や人事システムにいち早く改革を加えながら、国際的に通用するシステムを構築し、プロフェッショナルを育成してきた。このことが生産性向上や競争力強化に果たした役割は大きい。
2. 加工組立型のグローバル企業は、90年代以降も専門職制度、多面的評価制度、国際人事制度など積極的な人事改革を進めているが、そこには、21世紀の高収益企業を目指すためには人事・処遇制度改革を避けて通れないという経営者の強い共通認識がある。
3. このような加工組立型製造業に比較すると、わが国の非製造業セクターでは様々な競争制限的な保護政策がとられてきたため、国際化は大きく遅れ、専門人材も充分育っていない。ところが、90年代の規制緩和の進展で、壁の取り払われた日本市場へ金融、情報サービス、通信など非製造セクターの海外有力ビジネスの進出が活発化している。これは、わが国にとって新たな国際化の始まりである。
4. 非製造業は人的資源への依存度が高く、競争力強化のためには企業収益に直結する専門人材の育成、確保が不可欠となる。欧米では情報サービスやプロフェッショナルサービス、金融サービス、医療など生産性の高い非製造業が経済を牽引している。わが国でも、経済のサービス化が進展するなか、国際的に劣位にある非製造業の専門人材育成は、製造業以上に重要なテーマであることを認識すべきである。
5. なかでも、長年にわたって規制下にあった金融機関ではゼネラリスト育成に主眼がおかれ、専門人材の育成が遅れた。しかしながら、邦銀の経営破綻や「日本版金融ビッグバン」により、金融分野も他業態や外資系を巻き込んだサバイバル競争に突入してきており、競争に打ち勝つ専門人材の強化が喫緊の課題になってきている。わが国の金融機関が直面するコスト競争、運用力競争、リテール業務の強化、コンサルティング能力の強化といった課題の解決には、専門的な人材の確保が大きな鍵を握っている。
6. 最近になって、専門人材の中途採用が活発化しているが、専門人材確保には、それを評価する専門的なチームの組成が求められる。直接業務に携わる専門性の高いメンバーの他に、人材価値を客観的に評価するために社外のコンサルティング機関等を加えることも検討すべきであろう。そして、各人材が獲得した収益を最大の評価基準とする明確な評価基準の策定と開示が不可欠である。
7. さらに、人材の専門性を最大限に活用するためには、組織や職種別の採用・評価体系を構築する必要が出てくる。しかしながら、事業本部制等の組織形態をとったとしても、同一企業内に多様な評価体系を併立させることは現実的に難しく、最終的に指向すべき体制は業務分野ごとの別会社化であろう。このように、金融機関をはじめとする非製造セクターの専門人材育成には、現状否定型の思い切った改革の断行が求められる。

はじめに

わが国は90年代に入って第二の「国際化」段階を迎えているといえる。第一の国際化は主に加工組立型製造業が、国際マーケットに販路を求めて輸出や現地生産を進めた段階である。エレクトロニクスや自動車産業、電子部品産業などは国際的に高いシェアを確保し、一定の成果を収めたといえる。そして、第二の国際化とは、逆に海外企業がわが国への進出を活発化させる新たな段階である。この段階で、わが国への進出が加速する業種は金融、プロフェッショナルサービス、情報サービス、通信などの非製造分野が中心である。外圧に押されながら徐々に進展してきた非製造分野の規制緩和によって、壁の取り払われた日本市場へ海外の有力ビジネスが押し寄せてきている。

非製造分野で最大の資源は高度で独創的なノウハウやサービスであり、それを支えるのは国際的な競争にも打ち勝っていける専門人材の存在にはかならない。しかしながら、長い間規制に守られ、国内マーケットに依存してきたわが国の金融機関やサービス業などの非製造分野の専門人材育成は欧米に比較して大きく遅れている状況にある。このことは、国際的な加工組立型製造業が早くから人事制度改革に取り組み、一定の成果を挙げてきたのとは対照的である。わが国の非製造分野における「日本版ウインブルドン現象」を回避するために、金融をはじめとする非製造業分野での専門人材の育成が急がれる。

I. 加工組立型製造業からのインプリケーション

1. 国際マーケットで鍛えられたグローバル製造業

高度経済成長の波に乗って積極的な国際展開を図ってきたわが国の加工組立型製造業（電機、自動車、機械、電子部品等）は、国際的に通用する製品開発や、海外への販路拡大、コストの効率化、貿易摩擦に対応した現地生産移転等に早い時期から注力してきた。そこでは、様々な国際ルールの導入、国際的なコミュニケーション、現地スタッフの活用、現地での品質管理等のノウハウが不可欠である。そして、安価で高品質の製品を市場に提供するためには、高度な研究開発技術、応用技術、生産（量産）技術、品質管理技術等が必要とされるが、同時にこれらをバックアップする管理部門（情報システム、法務、会計・税務、人事管理、マーケティング等）にも高い専門性と効率性が求められる。

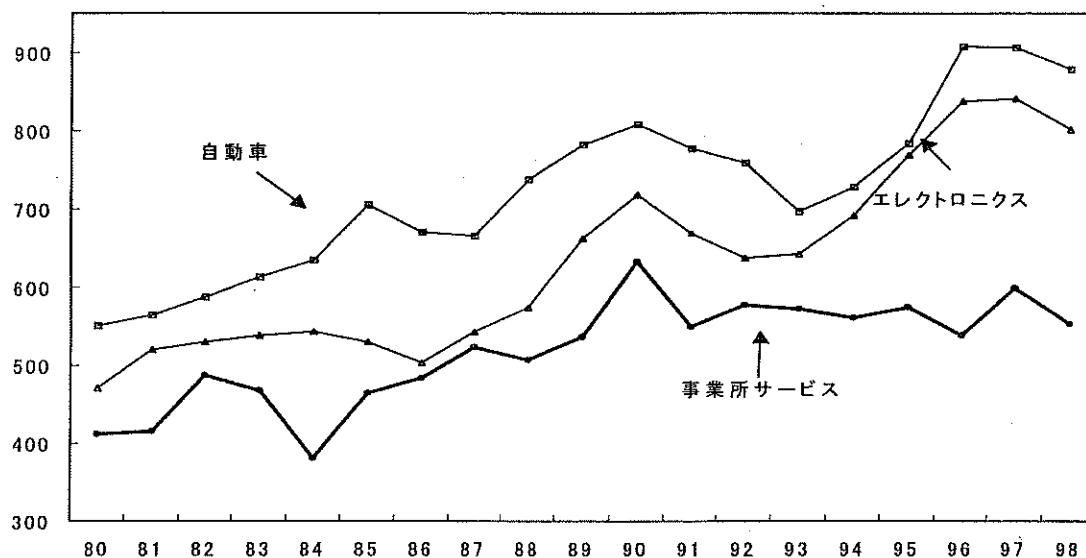
グローバル展開を図ってきた加工組立型製造業は、わが国の伝統的な組織や人事管理制度にいち早く改革を加え、試行錯誤のなかで国際的に通用するシステムを構築し、プロフェッショナルを育成してきたといえる。

長期的な就業構造のトレンドをみると、製造業の就業者数はほぼ横ばいで推移してきたため、全

就業者に占める製造業のシェアは徐々に低下してきている。70年に30%近くあった製造業シェアは97年には24.1%にまで低下した。94年に製造業とサービス業の雇用者数が逆転したことが製造業からサービス業への大きな構造転換を象徴している。しかし、このことはただちに製造業の停滞を意味するものではない。確かに、国際競争の激化や大量消費時代の終焉は製造業の経営環境を厳しいものにしていく。このため、エレクトロニクス企業や自動車メーカーなどは、自ら競争力維持のために高コストの国内を脱出してアジアの「工場化」を進めたり、欧米で現地化政策を推進して、国内生産からの脱出を図っている。

国内の製造部門の空洞化が進むなか、産業別の付加価値額をみると製造部門と非製造部門の格差はむしろ拡大傾向にある。なかでも加工組立型製造業の生産性は90年代後半以降、大きく伸びている（図表-1）。

図表-1 一人当たり付加価値額の推移（万円）



（資料）大蔵省「法人企業統計年報」

また、売上高人件費率（注）を法人企業統計（大蔵省・98年度調査）でみると、製造業の中でも自動車（12.7%）やエレクトロニクス産業（13.9%）の割合は製造業平均（14.9%）やサービス業（18.3%）に比較しても低い。このことは加工組立型製造業が人的資源の高い生産性を追求してきた結果といえよう。

注：（従業員給与＋役員給与）／売上

さらに、以下のような点が加工組立型製造業の専門性を高めている。

(1) 厳しい消費者の目

加工組立型製造業が素材型製造業や非製造業と大きく異なる点は、目に見える形の最終製品が直接、消費者の厳しい評価を受けるという点である。製品の質や機能、価格に加え、製造物責任

(PL)や環境問題など、し烈なモノ作り競争と並行して、消費者への高度な対応が要求される。

(2) 国際情勢変化への対応

さらには、グローバル輸出企業にとっては、国際情勢の変化や為替の動向などが、企業経営にとって大きな要素であり、絶えず緊張を強いられる。国際情勢の状況判断を誤ると、企業収益の大きなマイナス要因になりかねない。

こうした消費者の厳しい評価や、国際情勢への対応にあたっては、高度な専門知識や判断力を有した人材の育成・活用が不可欠のものとなっている。すなわち、グローバル企業にとっては人材の個々の能力が企業収益を大きく左右しているといえる。

2. 思い切った人事制度改革を実施してきたグローバル製造業

わが国企業の組織改革や人事制度改革の歴史をみると、上述のような加工組立型のグローバル製造業が思い切った改革を行ってきたことがわかる。松下電器産業は、米国で事業部制が広く普及する以前の1933年にはすでに製品別事業部制をスタートさせている。同社は1965年には週休二日制を導入した。日本電気は製品・技術とマーケット対応をクロスさせるマトリックス型の事業部制を1965年に導入している。また、ソニーは1960年頃から中途採用を開始し、1968年には社内公募制を導入している。

バブル経済崩壊後の90年代に入ってから、加工組立型のグローバル企業は次々と人事制度改革を打ち出している。

ソニーは94年に社内カンパニー制を導入、97年には取締役を38人から10人に削減するなど、意思決定のスピード化や人材強化を目指した改革を断行した。ソニーは①海外現地法人の運営は基本的に現地採用社員に任せているほか、②グループ企業間でのニーズに応じて国や地域を越えた人材異動を行なうなど、人材面での国際化を積極的に推し進めている。こうした仕組み作りがソニーの国際的な専門人材育成につながっているといわれる。

トヨタ自動車は専門人材の育成プランである「PRO21」を99年度に本格化させている。その根底にあるのは、第一段階はトヨタ社員として必要最低限のレベル、第二段階は各部門ごとに専門性の高いプロフェッショナルとなり、第三段階では国際的に通用する基幹職を目指す、という考え方である。このためにトヨタではこれまでの多頻度の人事ローテーションを見直し、同じ部門に長くどどめて専門性を習得させる方針に切り替えるとしている。

図表-2 加工組み立て型グローバル企業の人事改革等 (90年以降)

	ソニー	松下電器産業	NEC	リコー	トヨタ自動車	その他
1990			<ul style="list-style-type: none"> 従業員自主性と個性を重視する目的で自己申告制を改革し、上司評価と一体化 	<ul style="list-style-type: none"> 一部の社員を対象とする「専門職制度」を導入 		<ul style="list-style-type: none"> キャノン～海外の大学を卒業した日本人留学生を対象に10月入社の新卒定期採用を実施 コマツ～高度な専門知識や実績をもつ社員の待遇改善を目指した専門職制度をスタート
1991	<ul style="list-style-type: none"> 「専門職特別研究室」を設置して功績を挙げた研究者を処遇 	<ul style="list-style-type: none"> 米国、ドイツ、シンガポールに研修センターを開設し、社員教育を現地化 国際人材交流を積極化させるため、外国人社員が日本で勤務する制度を新設 				
1992			<ul style="list-style-type: none"> 職位体系を見直し、管理職をスリム化、専門的な業務に従事する専任職を設置 専任職を対象に自分の肩書きを自由に設定できるフレイトイトル制を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 高度専門職を技術系のみから事務系にも拡充 		
1994	<ul style="list-style-type: none"> 社内カンパニー制を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 年俸制の契約研究者を採用 研究本部で裁量労働制を導入、研究成果に応じた特別業績給与制度をスタート 管理職の賞与を完全な実績主義に切り替え 		<ul style="list-style-type: none"> 特許登録件数に応じて技術者に報酬金を支払う「パテントマスター制度」を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 専門性の高い即戦力人材を年俸制で契約する「プロフェッショナル・コントラクト制度」を新設 	
1995		<ul style="list-style-type: none"> 管理職を除く全社員に専門職制度を導入 			<ul style="list-style-type: none"> 年功制見直しの一環として、管理職の年齢制限を引き下げ 	<ul style="list-style-type: none"> セイコー電子工業～年俸制に月単位のプロセス目標を設定
1996					<ul style="list-style-type: none"> 部下や関連部署による多面的評価制度を導入 昇格に際して入社年次を考慮しない制度を導入 職能効果を潜在能力から顕在能力(実績)へ変更 転職支援制度を新設 	<ul style="list-style-type: none"> コマツ～トップ候補生の早期選抜、育成制度を導入
1997	<ul style="list-style-type: none"> 取締役を38人から10人に削減 		<ul style="list-style-type: none"> 管理職の年俸にグループの連結業績を連動 NECホームエレクトロニクス～中間管理職を対象にした多面的評価制度を導入 	<ul style="list-style-type: none"> 若手社員を対象に「専門分野申告・登録制度」を導入 成果主義を若手社員にも拡大。管理職には賞与の年功要素を排除 	<ul style="list-style-type: none"> 課長級以上にプロ育成のアクションプログラムを導入 	<ul style="list-style-type: none"> 武田薬品工業～新薬開発の研究者に最高5千万円の退職金支給 ホンダ～若手の登用を図るため後継任期制を導入 マツダ～早期選抜のため能力主義人事制度を導入
1998	<ul style="list-style-type: none"> 大学院卒の技術系社員の初任給に格差導入 	<ul style="list-style-type: none"> 新入社員を対象に退職金前払い制度を導入 目標管理制度と人事効果の一体化による能力主義移行 	<ul style="list-style-type: none"> 課長、担当部長を廃止して「エキスパート」とし、業務のスピード化と専門化を図る 			<ul style="list-style-type: none"> 曙ブレーキ工業～管理職の人事異動に入札制度を導入 キャノン～東京や欧米地域本社など異なる管轄を異動する際の賞金計算、資格認定登録ルールを確立 コマツ～昇格審査を語学力とリンクさせる制度を導入 コマツ～月給の95%を能力による変動部分に切替
1999	<ul style="list-style-type: none"> 雇用期間を最長5年間に限定した契約社員の募集を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 部課長向けの年俸制を本格導入 女性管理職を3年間で2.5倍に増やす 			<ul style="list-style-type: none"> 有能な専門職を養成するために「プロ21」をスタート 海外現地法人間や本社との人材交流を図る国際人事制度を開始、同時に「GRグローバル人事室」を新設 全職種で年齢給の要素廃止 	<ul style="list-style-type: none"> コマツ～退職金前払い制度を導入
2000年～		<ul style="list-style-type: none"> 2001年から65歳までの雇用期間延長 2001年遂に退職金前払い制度を一般社員にも適用 				<ul style="list-style-type: none"> コマツ～2000年以降、課長クラスへの昇格要件としてTOEIC500点以上を義務付け

(資料) 各種資料をもとにニッセイ基礎研究所作成

図表-3で紹介するように、大手グローバル製造業の経営層には「21世紀の高収益企業となるには人事、雇用制度改革を避けては通れない」「新規学卒者を育てていくスタイルだけでは、市場の変化についていけない」という共通の認識がある。したがって多くの企業がすでに人材の通年採用に踏み切っている。職種やプロジェクトに応じた中途採用を活発化させている富士通では98年度に420人の中途採用を実施した。

また国際人材に不可欠な語学能力も、採用や評価面で明確な姿勢を採る企業が増えてきている。富士ゼロックスでは職種別採用を行っているが、技術翻訳ならTOEIC850点以上といった具体的な基準を設けている。また、コマツは98年度の昇格審査から課長クラスへの昇格へTOEICの受験を義務づけている。

図表-3 先端的なグローバル製造業の経営層の人材戦略に対する認識

[現状認識]

- ・21世紀の高収益企業となるには人事、雇用制度改革を避けては通れない
- ・新規学卒者を育てていくスタイルだけでは、市場の変化についていけない
- ・情報化やグローバル化の中で、特にホワイトカラー職種では、経験年数と個人実績が比例しなくなってきた
- ・欧米のプロを相手にいつまでも素人の雑居集団で戦えるわけがない

[人事戦略]

- ・社員に早期に専門分野を自覚させ、プロ意識を育成する必要がある
- ・日本本社では社員の国籍を管理しない国籍不問制度を採用する
- ・人事制度改革は一点集中ではなく、グローバルスタンダードから明らかに不合理と見られるものを見直していく
- ・優秀な人材をいかに辞めさせないかが人事の仕事でもある

[人材の処遇・評価]

- ・どこの国で仕事をしていても、チャンスはみな平等に与えるシステムを導入する
- ・管理職は公正な評価ができなければ部下に逃げられかねない
- ・上司が人事権を握ったままでは社員は上を向いてしまい、イノベーションを起こせる人材は育たない
- ・管理職ポストが限られている以上、人為的に世代交代を進めないと若手の昇進機会を奪うことになる
- ・全社員を対象とした専門職制度の導入で年功序列、ゼネラリスト重視の日本的経営からの脱皮を目指す

(資料) 新聞・雑誌報道等をもとに作成

グローバル製造業の今後の人事戦略で共通しているのは、人材の国際化を一層推し進めるという姿勢である。この点は金融機関や大手ゼネコンなどが海外事業から撤退しつつある状況とは対照的である。製造業の人材グローバル化には二つの側面がある。ひとつは①国際的に通用する資質と専門性を備えたグローバル人材を育成するという側面であり、もうひとつは、②海外採用の専門人材を世界広域で活用するための人材戦略の国際化である。製造業は現地生産の浸透というハード面の国際化はある程度定着した感があり、今後は国際人材の育成と交流といった人材面のグローバル化を一段と推し進めるものと思われる。

II. 差し迫った非製造業の専門人材強化

加工組立型製造業に比較すると、わが国の非製造業セクターの国際化は大きく遅れ、その競争力も低いと言わざるをえない。金融、情報サービス、運輸、通信、小売、コンサルティング、エンターテインメント、ヘルスケアなどで国際的に活躍している企業は、欧米企業に比較して極めて少ない。

わが国の非製造業分野では、産業の保護育成、過当競争の抑制などを理由に長年にわたり参入規制や業務規制、価格規制等の措置がとられてきた。昨今の規制緩和論議の対象になっているのも、そのほとんどが非製造分野に関するものである。異業種や外資からの参入を阻んできたこれらの規制は、結果的にわが国の非製造業の国際競争を低下させ、基幹産業に育てる機会を逸してきたといえる。この結果、国内マーケットに依存し続けてきたわが国の非製造分野の事業ノウハウや慣行は、国際マーケットでは通用しにくいものになってきている。すなわち、競争原理が働かなかった非製造分野では、業務の先進性や合理化、管理部門の専門化、少数精鋭化、高度情報化といった点で海外企業に大きく遅れをとることになったわけである。

図表-4 これまでの経営を左右してきた要因

	加工組立型製造業	非製造業
	他社よりもいち早く優れた製品、売れる製品を市場に提供するための合理的発想	与えられた与件(規制)の中で、既存マーケットと販売システムに依存する消極的発想
経営を支える主要要素		
経営の緊張要因	<ul style="list-style-type: none"> ○ 消費者の厳しい目 ○ PL法(製造物責任) ○ 国際情勢 ○ 為替動向 ○ 仕入商品市況(鉄鋼、半導体等) ○ 海外からの訴訟(ダンピング等) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 規制緩和・強化 ○ 行政によるチェック・指導
人材に求められるもの	<ul style="list-style-type: none"> ○ 独創的アイデア ○ 業務改善・効率化能力 ○ 国際的交渉能力 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 手順に沿った業務遂行能力 ○ 特定業務のノウハウ習得

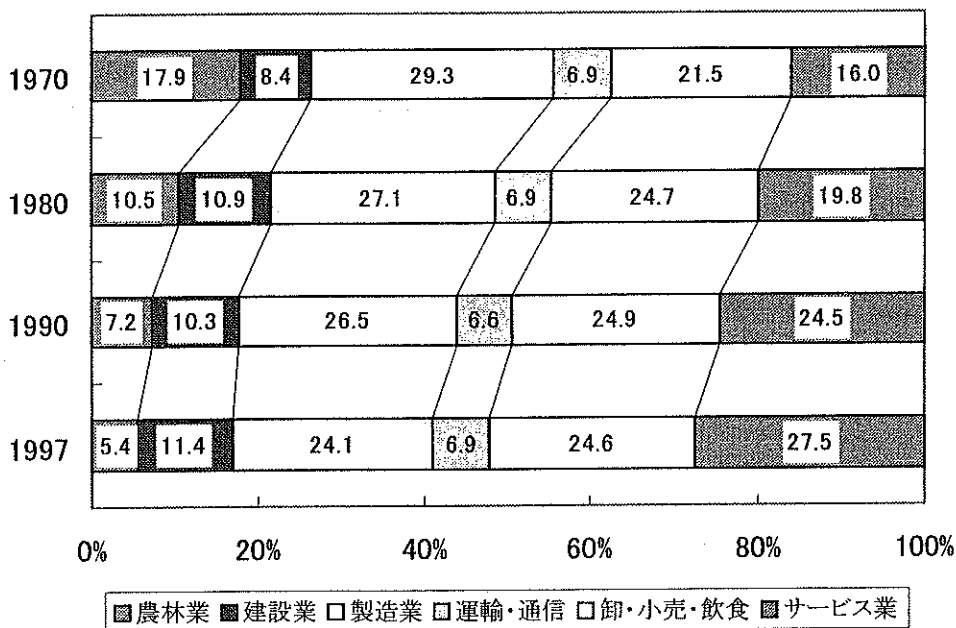
(資料) ニッセイ基礎研究所

とはいえ、こうした非製造業の規制も90年代に入って、緩和が一気に進んできている。参入規制や価格規制の緩和によって、外国企業の日本進出や日本へのサービス輸出がより容易になり、わが国の

非製造業はいやおうなしに国際的な競争の舞台に引き出されようとしている。90年代に入って欧米の非製造業がわが国に押し寄せてきているが、それ以前でも、情報サービス、エンターテインメント、外食、ホテルなど規制の少ない分野ではすでに外国資本が一定のシェアを確保している。

わが国の就業構造の変化をみると、1970年に44.4%だった非製造部門（運輸、通信、卸・小売り、飲食、サービス）の就業者は、1997年には59.1%まで上昇している。これは、産業構造の変化とともに就業者が非製造部門へ大きくシフトしていることを示している。雇用の6割を占める非製造部門の生産性を高め、国際競争力をつけていくことは、今後のわが国経済にとっても急務の課題であるといえよう。

図表-5 主要産業別就業構造の変化

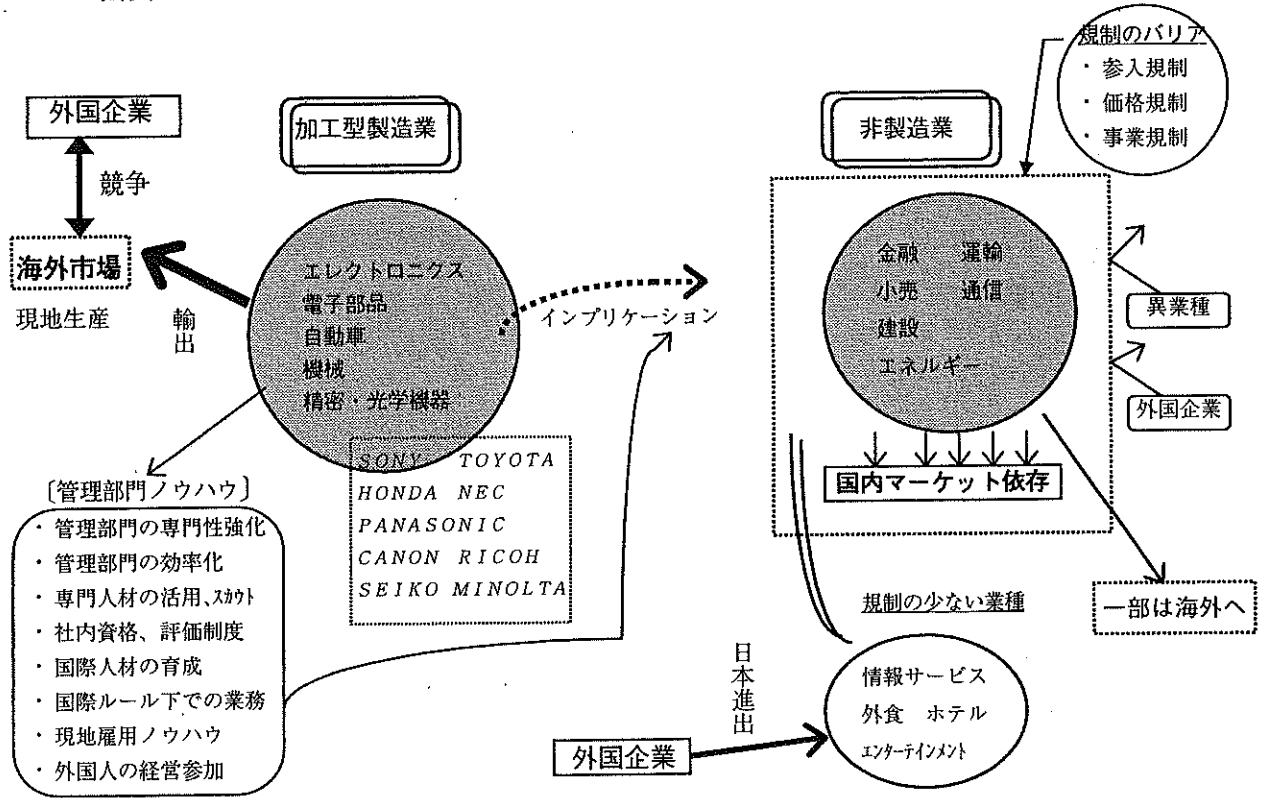


(資料) 総務庁「労働力調査」

非製造業は総じて労働集約的であり、その労働生産性は製造業に比較して一般的に低いという特性をもつ。製造業のように自動化による生産性向上が難しい業種が多いため、生産性を高めるためには企業収益に直結する専門人材の育成、確保が不可欠となる。米国では、情報サービスやプロフェッショナルサービス（法務、会計、コンサルティング等）など生産性の高い非製造業が経済を牽引し、国際的にも活躍している。

非製造業は本来アイデアやサービスを提供する業態であるため、その競争力の源泉はまさにヒトそのものである。すなわち、非製造業においてはコア業務からバックオフィスに至るまで人材の専門性や効率の高さが大きな鍵を握っていると言っても過言ではない。その観点からは非製造業の人材の質や専門性の向上を図ることは、製造業以上に重要なテーマである。非製造業の競争力強化は、人件費コストの引き下げといった戦略に終始するばかりでなく、高度な専門人材を確保育成することが、最短の道であると考えられる。

図表-6 製造業が非製造業に与える管理部門人材強化のインプリケーション



(資料) ニッセイ基礎研究所作成

Ⅲ. 金融ビッグバンと金融機関の専門人材強化

非製造セクターの中でも、総合商社など国際展開を図ってきた業種は専門人材育成や人材のグローバル化に積極的に取り組んできた。その一方で、金融機関は参入規制や業務規制などにより守られてきたため、長い間ゼネラリスト育成に主眼がおかれ、専門人材の必要性に乏しかったといえる。

しかしながら、不良債権問題で経営破綻した金融機関を外資系金融機関が買収したり、国内金融機関と海外金融機関の提携が一気に加速するなど90年代半ば以降、様相が一変してきている。加えて98年に本格スタートした「日本版金融ビッグバン」により、金融分野は他業態や外資系を巻き込んだサバイバル競争に突入してきており、これに打ち勝つ専門人材強化が喫緊の課題になってきている。金融ビッグバンは①雇用の流動化と、②専門人材の確保という、これからの日本企業が直面せざるを得ない2つの課題を浮かび上がらせる契機となった。

(1) バブル経済と金融機関の専門能力

バブル経済崩壊後の長期経済低迷には様々な背景があるが、その根元が金融機関がいまでもかかえる多額の不良債権にあることを考えると、日本経済の地位低下は、個々の金融機関の能力や事業戦略の在り方によってもたらされた面も大きかったといえる。資産価格の急上昇とそれに便乗した開発ブーム、財テクブーム等を後押ししたのは金融機関から大量に供給された資金である。急激な環境変化の中で、的確なリスク判断が働かず専門性を発揮できなかった点が最大の問題といえる。バブル崩壊後に複数の金融機関が経営破綻や、それに近い状況に陥っているという状況がそれを証明している。

規制に守られ、国内マーケットのみでほとんどの利益を確保できた金融機関にとっては、リスク管理や投資ノウハウ、運用ノウハウなどで国際的に通用するような専門性の醸成は強く求められなかった。金融機関ではこれまで何度も国際化や専門能力強化というテーマが認識されてはきたものの、企業経営にとって最優先すべき課題にはならなかったわけである。

(2) 加速した金融機関の人材流動化

人材の流動化という視点からは、金融機関はわが国産業の中でも最も保守的なグループに属していたと考えられる。銀行や保険会社における新卒採用人材の定着率は高く、限られた人材が外資系金融機関やコンサルティング会社等に転職することが希にある程度であった。各種の調査をみても金融機関の転職者割合は、他業種に比較して少ない(図表-7)

図表-7 産業別の転職者動向

(単位：%)

	転職した者のいる 事業所の割合	1年以内に転職し た者のいる割合	職業別の転職者割合	
			専門的・技術的な仕事	管理的な仕事
鉱業	43.9	5.5	7.3	6.1
建設業	46.8	6.2	22.7	8.8
製造業	43.6	4.5	13.8	5.0
エネルギー関連	24.0	1.0	29.0	7.2
運輸・通信業	48.8	6.3	3.2	1.1
卸売・小売・飲食	35.4	6.2	7.9	4.7
金融・保険業	28.3	3.6	4.1	3.7
不動産業	43.8	7.3	7.1	5.0
サービス業	47.5	8.2	35.8	5.5
(計)	(41.6)	(6.0)	(19.5)	(5.2)

(資料)「H10年度・転職者総合実態調査(速報)」(労働省)より

ところが、バブル経済の崩壊に伴う金融機関の経営破綻や業績低迷を契機に金融業界の人材が多数雇用マーケットに放出されることとなった。たとえば大手金融機関の経営破綻だけでも、相当数の総合職人材が市場に流出したように、短期間で金融関連の人材が動き出したわけである。

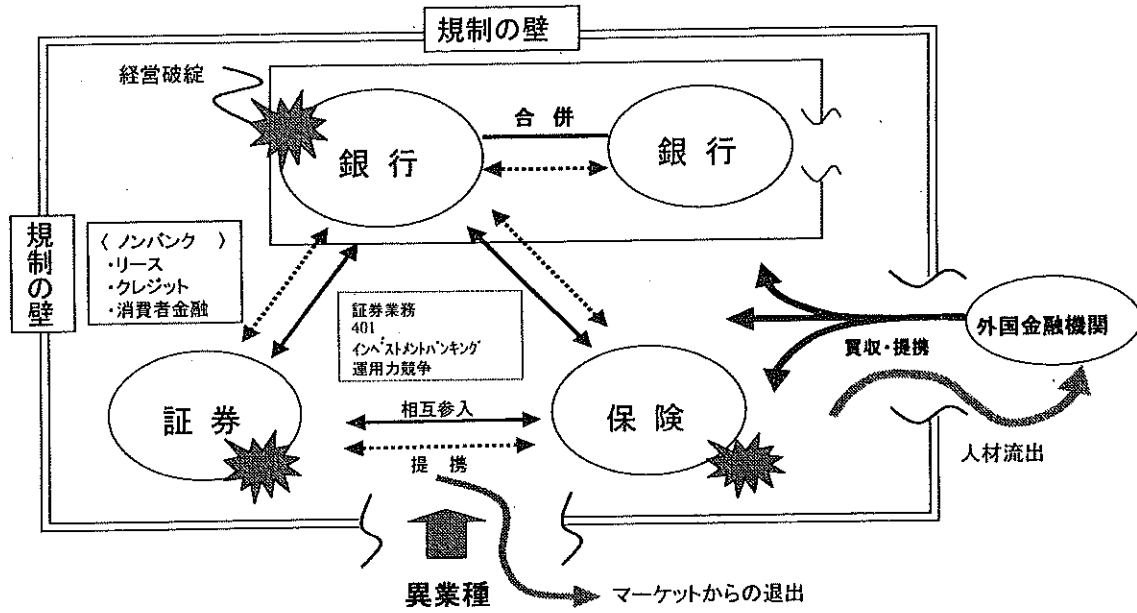
さらに、このところ相次いでいる大手金融機関同士の合併や提携は、そこに籍を置く人材にとって、大手といえども将来にわたって必ずしも安泰でないことを改めて認識させられた。このことは、個々人レベルでも、専門性を高めなくては金融機関で生き残っていけないことを認識させる結果になった。したがって、これまでのような金融機関への「就社」意識は大きくゆらぎはじめていているといえる。

(3) 金融ビッグバンのスタートと専門人材強化

金融機関の事業規制や運用規制を緩和して自由競争を促進し、同時に閉鎖的な日本の金融マーケットを開放すべきといった国際的な要請は特にこの4～5年の間に急速に高まってきた。それに伴い、金融分野の規制緩和が進められ、98年4月には金融事業分野の相互乗り入れを土台とする日本版金融ビッグバンが本格的にスタートした。わが国での金融ビッグバンのスタートは、多額の不良債権をかかえた金融機関の体力が十分に回復していないなかで、外国金融機関の日本進出や、日本の金融機関への資本参加、日本の金融機関との広範な提携等を一気に加速させている。

すなわち、わが国の金融機関は、いやおうなしに海外の大手金融機関との競争にさらされはじめており、それに対応できる人材の層の薄さが浮き彫りになりつつある。換言すれば、これまでのある程度「余裕」を持った経営から、緊迫度が一気に高まってきたということである。規制によるガードが取り払われた中では、競争に打ち勝つ戦略の見直しを迫られるが、その戦略の方向性を決定づけるのは個々の人材のパフォーマンスそのものである。

図表-8 金融ビッグバンで激動する金融業界（イメージ図）



(資料) ニッセイ基礎研究所

当研究所が実施した「金融専門人材アンケート」(99/5)によると、日系大手金融機関の経営課題として80.8%が「同業他社との競争激化への対応」、71.2%が「新商品・サービスの開発」、61.5%が「専門人材の育成・確保」を挙げており、これらの割合はいずれもわが国に進出中の外資系金融機関を大きく上回っている(図表-9)。わが国の金融機関にとって、同業他社対策や新商品開発といった戦略と並行して、人材面の強化が大きな課題として浮上してきていることが明らかである。

図表-9 経営課題の重要度 (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				
	化への対応	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	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	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	業務効率化、コスト削減の推進	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	

(注) それぞれの経営課題が「重要」と答えた割合

(資料) 「金融専門人材アンケート」99/5 ニッセイ基礎研究所

今後、金融機関が直面する競争とそれに対する対応策はおよそ以下のように整理できる。

① 効率化・コスト競争

手数料の自由化によるコスト競争が激化する一方で、株主重視経営が求められる。大手銀行は公的資金注入に伴う「経営健全化計画」の中で、部門別収益の明確化や、社内カンパニーの導入計画を挙げているところが多い。また、人件費コストの削減が大きな課題であり、合併や提携を機に大規模な人員削減が予定されている。人員の少数精鋭化は、一方で専門性の高い人材の確保・育成を促すものである。加えて、間接部門の効率化のためにはシステムの共同開発や、業務のアウトソーシング戦略も重要性を増してくる。

② 新規事業分野の強化

金融ビッグバンによって銀行等からも参入が可能になった投信委託業務は、来るべき確定拠出型年金の導入ともあいまって成長が期待できるため、大手金融機関は一斉に事業強化に乗り出している。また、インベストメントバンキング業務のキャッチアップを目指した戦略的提携や、資産流動化業務の強化なども大きなテーマである。

③ 運用のパフォーマンス競争

投資信託商品の開発や、将来の確定拠出型年金の運用受託においては各金融機関の商品開発力や運用力の差が業績を大きく左右することになる。また、個人金融資産の取り込みのためには、多様な運用スタイルの確立が必要となる。このため金融テクノロジースキルにかかわる人材強化とともに、ファンドマネージャーやアナリストの充実が求められる。証券運用力の向上を目指した海外運用機関との提携も一層増加が見込まれる。

④ 営業基盤の強化

大手都市銀行は、提携や合併を契機に国内店舗網の再編・効率化を打ち出している。店舗の統廃合による効率化のみならず、今後は法人、個人、富裕層など顧客の特性に応じた専門的な店舗づくりが求められる。また、欧米金融機関に比較してわが国が弱いとされてきた顧客系の情報システムについても早急に構築する必要がある。

⑤ リテール業務の強化

プライベートバンキング事業や個人ローン事業の強化などによって、わが国金融機関が得意としてきたリテール業務をさらに強化する必要がある。同時に、フィナンシャル・プランナーなどの専門要員の充実を図る必要がある。

⑥ コンサルティング能力、提案能力の強化

インベストメントバンキング業務の基礎となる経営戦略や、財務戦略の策定にかかわるコンサルティング能力や提案能力を強化する必要がある。今後は、新規株式公開（IPO）や合併・買収（M&A）仲介業務のニーズが高まることは必至であり、この分野では外資系金融機関のノウハウが先行しているため、早急な人材強化が求められる。

公的資金導入に伴う大手都市銀行等の経営健全化計画をみると、各行とも人員削減や店舗の統廃合、海外業務からの撤退などの業務の効率化（コスト削減）策を挙げている。その一方で、今後強化する項目としてはリテール戦略や、証券業務の強化などに加えてプロフェッショナル人材の育成が挙げられている。

そして、これらから共通して導き出される戦略のポイントは大きく「顧客（マーケット）毎のセグメント戦略」「情報化の推進」「資産運用力の強化」「専門人材育成」に絞られるといえる。この4つの戦略は相互に深く関連しあっているが、とりわけ、専門的な人材の確保は今後の経営戦略において、すべての部門で不可欠と考えられる（図表-10）。

図表-10 金融機関の経営課題と必要人材

今後の経営課題	具体的対応策	必要な人材分野
①効率化・コスト削減	社内カンパニー制、少数精鋭化、情報化推進、アウトソーシング推進	情報戦略人材、 税務・法務精通人材
②新規事業分野の強化	投資信託、401k型年金、イバーストック・ボンド業務、証券化業務	金融商品開発人材 海外金融機関経験者
③運用パフォーマンスの向上	投資信託、年金運用、金融テクノロジーの強化	金融テクノロジー精通人材、アナリスト、ファンドマネージャー
④営業基盤の強化	店舗統廃合、顧客別専門店舗、顧客系システムの強化	事業企画、 システムエンジニア
⑤リテール業務の強化	個人ローン強化、プライベートバンキング	フィナンシャルプランナー
⑥コンサルティング・提案能力の強化	IPOノウハウ、M&Aノウハウ	コンサルタント、

（資料）ニッセイ基礎研究所

(4) 活発化する中途採用と、投資銀行部門の処遇改革

上記のような状況を受けて、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-11）。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は今後ますます高まってくると思われ、転職希望者の受け皿も広がってこよう。

図表-11 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

一方、外資系金融機関も日本マーケットの潜在成長性に着目して体制の増強を図る動きが活発化している。たとえば米国系の大手証券会社は、米国流の運用や資産管理手法を売り物に業容を拡大しており、国内の一般企業や、機関投資家などからの需要が急速に高まっているといわれる。外資系金融機関の攻勢は、中途採用等の増加を通して専門人材の流動化に拍車をかけ、日系金融機関への影響も強まると考えられる。

図表-12 人員強化等をはかる米系大手証券会社

企業名	人員	注力業務等	現状、今後の戦略等
ゴールドマン・サックス証券	850人	投資銀行、市場取引、資産運用	・資産運用部門の事業拡大が加速 ・投資信託の資産残高は99/3末で外資系最大の1.5兆円強で1年前に比べ96%増加
モルガン・スタンレー証券	1000人	投資銀行業務に注力	・過去1年で人員が20%増加 ・戦略部門として証券化ビジネスを強化 ・人員増強計画
メリルリンチ日本証券		フィナンシャル・マーケットによるリテール業務 地域密着・資産管理型業務	・ストラクチャード・ファイナンスの組成業務、投資銀行部門も強化 ・預かり資産1兆円以上 ・99年末までに営業人員を1,200人体制に

(資料) 新聞報道等をもとに作成

こうした状況を背景にわが国の金融機関も、ようやく業務の専門化や人材流動化を意識した人事制度改革を進めようとしている。その主な内容は、これまでの能力重視の賃金体系から、収益への貢献度をそのまま賃金に反映する実績主義への転換であり、対象は投資銀行部門や市場部門のディーラーが中心となっている。そこには、①マーケット別に処遇を見直して収益を向上させるといふ経営戦略とともに、②有能人材の外資系金融機関等への人材流出を防ぎ、③外部人材の中途採用にも対応するという、いくつかの目的が読み取れる。

図表-13 都市銀行による最近の新賃金制度の導入例

銀行名	実施時期	実施概要
住友銀行	98/10～	・市場取引業務などの金融先端分野を対象に「マスターコース」を新設。獲得利益を年収に還元(年収は最大4倍)
三和銀行	99/4～	・債券ディーリングなどの市場部門のすべての総合職を対象に「エキスパート制度」を採用。個人の獲得利益を賞与に反映
さくら銀行	98/10～ 99/7～	・投資銀行部門で「エキスパート職」を導入。収益目標の1～5%を達成報酬として上乘せ ・全行員を対象に実績本位の賃金体系を導入。年齢に応じた資格給を廃止して、ポストによる専門性や難易度を賃金に反映

(資料) 新聞報道等をもとに作成

IV. 見直しを迫られる日本型雇用・処遇システム

1. 求められる専門性評価システムの早期構築

(1) 専門人材評価チームの組成

前章で述べたように、わが国でも専門人材確保を目的に中途採用に踏み切る企業が増えてきた。業種別ではエレクトロニクス、情報サービス、金融機関などで活発化している。ただし、採用形態が多様化して外部専門人材の受け入れが活発化しつつある反面、企業内のシステムはこうした変化に十分対応しているとは言い難い状況である。端的に言うならば専門人材を評価する仕組みが不十分であるということである。専門人材を確保してその能力を活用するためには、それに対応しうる評価システムを構築することが不可欠である。

たとえば、外部人材の中途採用にあたっては採用時の専門性を見極めや、採用後の評価について、これまでの人事部門の枠を超えた評価グループを組織することが望まれる。評価グループは被評価人材の業務に直接携わっている専門性の高いメンバーに加えて、社外の機関、たとえば提携先企業の専門人材や、外部のコンサルティング機関等を加えることも検討すべきであろう。外部機関を入れることによって、当該人材のマーケットバリューの客観的な評価が可能になり、人材の評価の精度が向上すると思われる。

図表-14 金融機関の専門人材評価チームのイメージ

分野	採用時	採用後
金融派生商品取引 フロントマネージャー	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運用部門リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運用部門専門人材</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">提携外資系金融機関の運用部門人材</div> * 人事部門～人材情報の提供	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運用部門リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">運用部門専門人材</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">金融人材コンサルタント</div> * 収益貢献実績データ
M&A	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">引受け部門リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">引受け部門専門人材</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">提携先投資銀行の専門人材</div> * 人事部門～人材情報の提供	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">引受け部門リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">引受け部門専門人材</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">外資系金融コンサルタント</div> * 収益貢献実績データ
国際法務	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">国際渉外部門リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">国際渉外部門専門人材</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">渉外弁護士</div> * 人事部門～人材情報の提供	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">国際渉外部門リーダー</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">国際渉外部門専門人材</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">外資系ヘッドハンティング会社</div> * 担当案件実績データ

(資料) ニッセイ基礎研究所 (注) 太字は外部機関

精密機械部品（金型部品、FA機器用部品）の企画・販売を手がけるミスミは徹底したアウトソーシング経営で知られるが、そこでは、人材の専門性を高め、高い収益の確保を目指した思い切った評価体制がとられている。ミスミではチームリーダークラスの幹部社員の市場価値の評価を外資系人事コンサルタントに委託している。すなわち外部機関による中立的な立場で人材の市場価値を評価し、それをもとに年俸を決定している。この背景には、外部による公正な評価の導入により企業や組織にとられる「会社人間」ではなく、業務の専門性や革新を追求する「仕事人間」を育成しようとする企業の戦略があり、その方が個人にとってもエンプロイビリティを追求でき、転職等にも有利になるという判断がある。

ミスミでは社員の転職はむしろ歓迎するという。転職理由には二つのタイプがある。ひとつは当社で評価を得られない人材（収益に十分貢献できない人材）にとっては本人にとっても転職が妥当であり、企業としても人材の活性化がすすむ。また、企業で専門性を高めて高い市場価値がついた人材が転職するとしても、当該人材は当社の収益に十分貢献した結果であり、また有能人材が他社に前向きな転職をすることで企業間取り引きの可能性も出てくるという発想がそこにある。

人材の専門化、活性化のためのマーケットバリューを基本としたミスミの評価体制は、今後の企業戦略に示唆を与えるものであろう。

図表-15 ミスミの組織デザインの転換と人材評価の考え方

	組織デザインの転換		評価・処遇
	ハコ型 (ハードウェア型)	チーム型 (ソフトウェア型)	
基本構造	<ul style="list-style-type: none"> 先にハコあり 管理・機能中心 垂直部門・部課 	<ul style="list-style-type: none"> 先にタスクありき 目標達成最重視、有限 水平チーム 	<ul style="list-style-type: none"> マーケットバリューをベースにした年俸 全社員値付け（毎年見直）
人材マネジメント	<ul style="list-style-type: none"> 定型的キャリアパス 自社人材優先 	<ul style="list-style-type: none"> 個々人のキャリア設計 社内外にとらわれない最適人材の追求 	<ul style="list-style-type: none"> チャージア外型「PL」をベースにした利益配分 マネジメントロイヤリティー コミッション
ワークスタイル	<ul style="list-style-type: none"> ヒエラルキー フォーマル（部門、会議、プロジェクト…） ハコごとの規律、常識重視 	<ul style="list-style-type: none"> フラット 電子メール、会議室 個人の自立、自律重視 	<ul style="list-style-type: none"> インセンティブ ストックオプション ポイント制退職金
	[会社人間型]	[仕事人間型]	

(資料) (株)ミスミ資料をもとに作成

(2) 明確な評価基準の策定と提示

たとえば金融機関の場合、国内の運用競争に外資系金融機関の参加が増える状況下では、金融フロントやマーケット対応部門では、各人材が獲得した収益を最大の評価基準にして、収益重視の企業ミッションと個人の貢献度をリンクさせる必要が出てくる。このような評価基準の明確化なしでは、パフォーマンス向上が期待薄となるのみならず、外部の有能な人材を獲得することが

難しくなり、また自社の有能人材の社外流出リスクも高まることになる。

特に、個々の人材の収益貢献が測定可能な部門や業務では、明確な成果報酬体系を構築すべきである。前章でふれたように、都市銀行の投資銀行部門では、99年あたりから利益貢献度を賃金に反映させる制度を導入するところが出てきている。その他の部門では収益目標に相当する目標管理制度等が導入されることになるが、具体的な収益貢献が図れない以上、報酬の上限が低くなることは当然である。ただし、外資系企業では短期的な収益に直結しない業務であっても、革新性や独創性の高い企画や情報発信に関しては相応に評価するシステムが構築されているところが少なくない。

また、収益貢献度以外の評価項目も、これまでのゼネラリストの養成を意識した「指導力」「協調性」「勤勉性」「勤務態度」といった項目から、「独創性」や「自主独立性」を評価する方向へ発想の転換が求められる。太田（1997）によると、非専門人材にとって重要な要素とされる「協調性」や「勤勉性」「指導力」などを専門人材にも強く求める傾向は、非製造業で強く表れており、このことは非製造業で制度的あるいは組織的な分化が進んでいないことを立証するものであるとしている。

今後の専門人材の評価は従来の評価システムの枠組みの中にとどまっていたは考えられないものであり、むしろ長年続いてきたシステムを否定することによって始めて構築されるものであろう。そして新しい評価体系はすべてをオープンにして行うことが本人および周囲の納得を得られることになる。

2. 部門別組織から分社へ

上述のように、専門性の高い人材を採用、育成し、人材の専門性を最大限に活用するためには評価制度が必要だが、これと同時に組織や職種別の採用・評価体系を構築する必要が出てくる。いわば部門別の独立性の高い処遇制度の構築である。しかしながら、一部のグローバル製造業を除いて、わが国企業でこれを明示的に実施しているところは少ない。たとえば顧客種類に合わせたマーケット対応型の事業本部制といえども、それぞれの事業本部内に類似した複数の業務が分散されるため、人材評価面でのメリットは薄れることになる。このため事業本部を横断的に統括する人事部門が組織され、結局は各職種にまたがる横断的かつ相対的な、「分化」する前と大差ない評価が行われることになる。

部門別組織は、金融機関でいうならば「年金運用本部」「株式運用本部」「融資営業本部」「個人ローン本部」「システム開発本部」といったように業務分野別の組織体制を構築して、それぞれの部門の収益貢献に応じた人材の処遇体系を構築しなければならない。

しかしながら企業の枠組みの中での部門別組織については部門別の採用や人材教育ができたとしても、同一企業内に多様な評価体系を併立させることは難しく、部門横断的な人事異動や評価基準はどうしても温存されることになり、評価面での独立性を保つには障害が多い。

そこで最終的に指向すべき体制は業務分野ごとの別会社化である。組織的な分化が最も進んだ形態が分社である。大手金融機関の人事部門でも「業務や職種別に処遇体系を変えようとするれば、最終的には分社しかない」という意見は多い。企業の業務の中でも特に専門性の高い部門や、収益に直結した部門を分離して別会社化することが望まれる。分社化のメリットは各カンパニーの事情に応じた採用、評価制度が明確化され、かつ長期の人材育成が可能になる点である。実績重視の報酬制度も導入しやすい。また、カンパニーごとの高い独立性が保たれることから、「集中」による業務効率の向上や、意思決定の迅速化が図られることになる。

図表-16 組織形態と人材評価

〈部門横断的な評価体系〉	なし	部門・職種別組織A (事業本部制等)	部門職種別の分社型
	あり	統合型組織	部門・職種別組織B (事業本部制等)
		なし	あり

〈専門性を重視した部門職種別の評価体系〉

(資料) ニッセイ基礎研究所

おわりに

わが国の伝統的な雇用・人事システムは、グローバルに通用する専門人材の育成を多面的に阻んできた。わが国で専門人材の需給マーケットが発達していない背景には、終身雇用、年功処遇等に代表される雇用慣行の影響も大きい。専門人材の確保・育成を目指して企業が思い切った人事制度改革を推進したとしても、「人材市場のインフラ」の改革は企業単位でできるものではない。

人材の評価や受け入れ等に関する十分なインフラが存在しない状況下では、専門人材がその能力を活かせる職場を求めてマーケットに流出するインセンティブがわからないことから、人材は特定の企業内に埋もれてしまうことになる。または、高度専門人材として飛躍する資質を持ち合わせた人材であっても、彼らは企業内でのみ通用する「専門家」の座に甘んじることになる。これまでは、特定の専門人材を雇用マーケットから調達して、高く評価し、処遇する考え方は、わが国の社会システムに適合しないものであった。

このような、専門人材マーケットの未発達や、専門人材へのアクセスの困難性、労働市場の流動化の遅れ、専門人材の処遇システムの未整備といった雇用面での改革の遅れは、結果的に経済産業構造の転換を遅らせ、国際的な競争に取り残されるなど様々な支障をもたらすことになろう。本レ

ポートでは充分言及できなかったが、専門人材の確保育成のためには、企業の枠組みを超えた社会システムの整備や改革が当然必要となろう。

今後の検討課題としては、転職マーケットの整備（求職者データベース・人材データベースの充実、民間人材ビジネスの支援や規制緩和）、専門性の評価機関の確立（適正な能力評価を行う外部機関の養成、能力評価に関する公的サポート、専門職種ごとの専門家集団の形成）、企業システムの横断的改革（退職金、企業年金制度の改革、企業内組合の再検討）などが挙げられよう。

ここで述べてきたように、わが国の専門人材育成は、とりわけ金融機関や情報サービス業などの非製造セクターで急務となっているが、そこでは企業も社会も現状否定型の思い切った改革の断行が求められる。そのためには先ず、早くから国際競争にさらされた加工組立型製造業からのインプリケーションに学ぶべきである。

当レポートでは、非製造セクターの雇用・人事システムの「後進性」と専門人材育成の遅れにスポットを当てた。しかしながら、実際の改革にあたっては、これまでのわが国の強みも残しながら、海外の先進事例や成功事例から得られるシステムを導入して、いかにわが国に合ったスタイルを構築していくかがポイントとなろう。

主要参考文献

（書籍）

太田肇（1997）「プロフェッショナルと組織」同文館

太田肇（1999）「仕事人と組織」有斐閣

根本孝、G.G.Poeth（1992）「カンパニー資本主義」中央経済社

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

雇用情報センター（1994）「ホワイトカラーの生産性向上と賃金制度」

（レポート等）

日本経済研究センター会報 1998.9.15「国際標準と日本のビジネス社会」（ケリン・S・フジマ）

ニッセイ基礎研 REPORT99年2月号「急がれる非製造セクターの専門人材育成」（窪谷）

ニッセイ基礎研 REPORT99年8月号「専門人材強化を急ぐ日系金融機関」（窪谷）

ニッセイ基礎研 REPORT99年9月号「専門人材の処遇改革が遅れる日系金融機関」（窪谷）