

経済産業省 平成21年度産業技術人材育成支援事業(高度金融人材育成事業)

# 「高度金融人材育成の普及に関する調査研究」

## 報告書

平成22年2月

受託者:株式会社 野村総合研究所

## 目次

はじめに.....	3
1. 産学連携OFF - JT研修プログラム.....	4
1) プログラムの概要と実施の意義.....	4
2) 本年度までのプログラムの検討・試行状況.....	4
3) プログラム展開上の課題.....	6
2. プログラム受講側の調査.....	7
1) 調査概要.....	7
2) 対象企業の体制等.....	8
3) 人材育成制度.....	10
4) 人材育成のニーズ.....	13
5) 受講側から見たOFF - JT研修プログラム展開上の課題.....	16
3. プログラム提供側の調査.....	18
1) 大学等のリストアップ 1次調査結果.....	18
2) 大学の体制・経営資源 2次調査結果.....	21
4. 本格運用に向けたプログラム例.....	26
1) 協議会の検討を踏まえたプログラムの進展.....	26
2) 初級編に関する実施案.....	27
3) 中級編への対応案.....	29
5. 本格運用に向けた課題.....	31
1) 本格運用に向けたロードマップ.....	31
2) 中級編の実施に際しての検討課題.....	31
3) 受講生確保のための検討課題.....	33
おわりに.....	35

## はじめに

近年、グローバル経済の進展などを背景として、事業会社における財務・金融の高度化が喫緊の課題となっている。一例として、グローバル競争を勝ち抜くため、国境をまたぐ事業を行うための資金調達・資金管理や、事業を拡大するためのM & Aの活発化などに伴い、高度な金融スキームの必要性が高まっている。また、輸出入に係る為替リスクだけではなく、地震などの災害リスク、原材料高騰リスクなどの複雑化するリスクに対応するため、デリバティブ等の金融手法を活用したリスク管理手法の高度化の必要性が高まっている。さらに、成熟した企業においては、例えば、企業内の年齢構成の変動や市場の投資環境の変化等を踏まえた適切な企業年金の運用のため、年金運用手法の高度化が必要とされるなど、投資運用の高度化も重要な課題となっている。このような金融の高度化に対応できる「高度金融人材」の育成・強化の必要性については、疑う余地の無いところである。

このような中、高度金融人材の育成・活用に係る課題を克服し、高度金融人材の育成・活用を進めるために産業界・金融界・学界の三者が意見交換を行い、認識を共有する場として、平成19年6月に「高度金融人材産学協議会」(事務局：経済産業省産業資金課)が設立された。同協議会は、平成19年度に、金融人材をめぐる産業界・金融界・学界の現状を整理するとともに、三者の共通認識のもとで課題及び対応方針を明らかにすることを目的として、「事業金融人材委員会」及び「金融工学人材委員会」の2つの専門委員会を設置し、高度金融人材の育成・活用に係る現状と課題及び今後の対応策等を取りまとめた。(「高度金融人材の育成・活用にに向けて」平成20年2月)

平成20年度は、2つの専門委員会に加えて、「金融初歩教育ワーキンググループ」、「金融工学トップ人材ワーキンググループ」及び「転職人材ワーキンググループ」の3つのワーキンググループを設置し、調査、検討を続けた。これらの委員会及びワーキンググループでは、平成19年度に取りまとめた高度金融人材の育成・活用にに向けた対応策を具体化する実行可能な施策案の検討を行い、事業金融人材及び金融工学人材の育成・活用にに向けた6つの具体的施策を提示した。(「高度金融人材の育成・活用にに向けた報告書」平成21年2月)

平成21年度は、これまでの取りまとめの結果を反映させる形で、いくつかの人材育成プログラムを試行しているが、その中の一つとして「産学連携のOFF-JT研修プログラム」の詳細設計・試行に取り組んできた。具体的には、同プログラムの一部科目のカリキュラム、テキストの作成等を行い、来年度からの本格運営を見据え、試行的に講座を開催した。

「産学連携OFF-JT研修プログラム」は、本年度一部の科目の詳細設計・試行に取り組んだものの、初級編の残科目、中級編の詳細設計など、平成22年度の本格運用に向け検討課題が残されている。本報告書では、協議会会員企業以外の人材育成ニーズや大学におけるプログラム提供主体の可能性を調査し、来年度の本格運用への準備・検討に資することを目的としている。

## 1. 産学連携OFF - JT研修プログラム

### 1) プログラムの概要と実施の意義

高度金融人材産学協議会（以下「協議会」）では、主に事業会社から寄せられた「実務に即した内容を効率的に教える（社外の）財務・経理等に関する教育プログラムがない」という意見を受けて、産学連携のOFF - JT研修プログラムを検討してきた。

平成20年度に寄せられた意見をまとめると、プログラム全体では、以下のように、初級編・中級編の2つのプログラムが望まれていた。

#### プログラム全体の概要

初級プログラム	【考え方】各テーマ・業務が「自社とどう関係するか」を想像させながら、財務業務に根ざした基礎的な共通言語、知識・スキルを習得させる。 【科目】7科目29テーマ(案)を策定。他にも「財務部の位置づけ・心構え」の必要性を確認。
中級プログラム	【考え方】知識・スキルより問題解決力・柔軟性が求められるため、ケースメソッド等が適している。既存MBAの中にも近い内容があり、それを体系的に整理すると良い。 科目・テーマ(案)は策定していない。

(出所 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

プログラムの実施方法については、「知識の詰め込みではなく、考え方も含めて育成したい」「財務・経理に必要な共通言語を体系的に習得させたい」「実務への連動を意識して学習してほしい」といった意見が多く寄せられた。具体的に、これらを実現できるプログラム提供主体としては、教員の数と質が充実した大学が望ましいとされた。

また大学側としても、「従来からある大学科目(MBAなど)の更なる活用と相乗効果が期待できる」「必要なら、他大学等と連携することで学外リソースを活用できる」「カリキュラムの内容の検討・運営に際し、事業会社等と連携・協力ができる」といった観点から、本教育プログラムを担当することにはインセンティブがあるとの声が聞かれた。

### 2) 本年度までのプログラムの検討・試行状況

#### (1) 初級編の試行

本年度は、プログラムの詳細設計のためにOFF - JT研修プログラムワーキンググループ（以下、WG）を設置し、本分野に熱心な協議会企業（事業会社）と、早稲田大学ファイナンス研究科が検討を重ね、初級編の詳細設計から試行まで実施することができた。当初想定した科目・テーマ（7科目29テーマ）から特にニーズの高い「財務諸表分析」「資金調達方法の決定」、応用的な視点の入った「投資の意思決定と企業価値創造・M&A」を採用し試行科目とした。初級編の受講対象は、事業会社などの財務・経理部門の若手社員を想定している。

本年度に早稲田大学が実施した試行プログラム内容

	午前Ⅰ [9:00~10:30]	午前Ⅱ [10:45~12:15]	午後Ⅰ [13:30~15:00]	午後Ⅱ [15:15~16:45]	午後Ⅲ [17:00~18:00]
1月22日(金)	財務諸表の読み方① (桑野講師)	財務諸表の読み方② (桑野講師)	資金調達方法の比較と評価① (砂川講師)	資金調達方法の比較と評価② (砂川講師)	【特別講演】
1月29日(金)	企業の財務的な健全性等の評価① (海老原講師)	企業の財務的な健全性等の評価② (海老原講師)	財務レバレッジ① (砂川講師)	財務レバレッジ② (砂川講師)	
2月5日(金)	企業の財務的な健全性等の評価③ (海老原講師)	キャッシュフロー予測 (海老原講師)	新しい資金調達方法 (砂川講師)	ペイアウト政策 (砂川講師)	
2月12日(金)	日本と世界のM&A市場 (服部講師)	株価倍率指標分析 (服部講師)	資本コストの算出方法 (内倉講師)	DCFによる企業価値評価 (内倉講師)	
2月19日(金)	予測財務諸表と財務計画の作成① (海老原講師)	予測財務諸表と財務計画の作成② (海老原講師)	資金計画と資金調達方法の選択 (砂川講師)	財務戦略 (砂川講師)	
2月26日(金)	類似会社比較と類似案件比較 (服部講師)	M&Aの意思決定 (服部講師)	投資の意思決定 (内倉講師)	EVAの活用方法 (内倉講師)	

(出所 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

(2) 中級編の設計

協議会では、中級編の概要設計についても検討されている。中級編に必要とされる3つの要件と、その要件を受けた3つの方針は、以下の通りとされた。

中級編の要件と方針

要件	方針
基礎的・体系的な知識を整理・高度化するといった初級編のステップアップとなる内容・レベルである	初級編の大枠である「資金業務」「市場業務・運用業務」「戦略立案・企業価値マネジメント」という3区分を踏襲する
既存のMBA科目のうち、特にファイナンス系科目を取り込んだエッセンスである	各大学のMBAプログラムを調査し、既存の科目の充実度合い(どの程度内容をカバーできる)を考慮する
新しい制度・業界動向など最新トピックを適宜カバーできる	各大学の教員・実務家等のネットワーク、並びにセミナー等の実施経験・ノウハウなどを考慮する

(参考 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

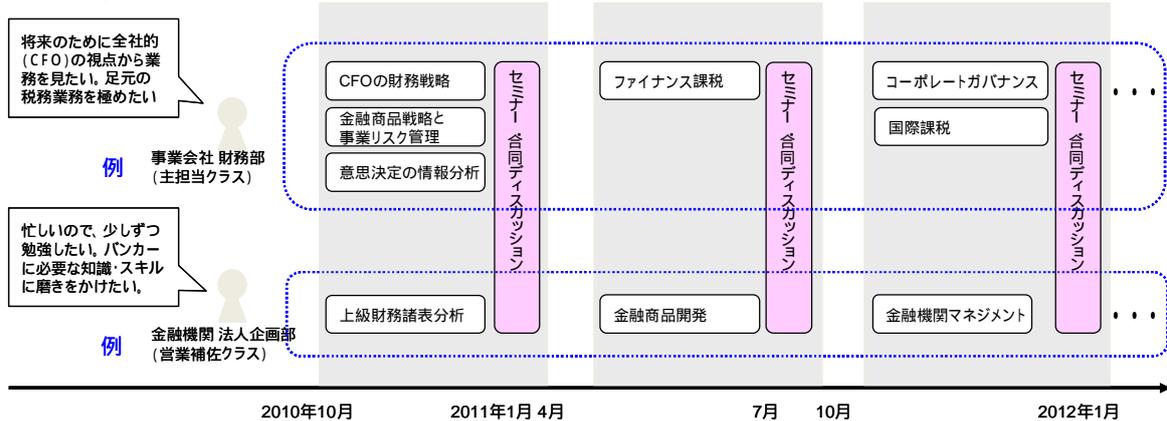
方針 より中級編として提供されるかどうかは、提供主体(大学等)の既存プログラムの状況に依存する。また、中級編受講生は、主担当クラスを想定しているため、スケジュールが忙しいこと、必要とするスキル・知識など受講のニーズが多様であることを考慮する必要がある。つまり、提供主体の

既存科目をベースに、アラカルト形式での受講が必要であると考える。例えば、以下のような受講をイメージしている。

### 産学連携のOFF-JT研修プログラム 中級編の受講イメージ

- 【コンセプト、科目】中級編は、大学と事業会社が抽出した8科目26テーマを対象範囲とし、プログラムの提供大学の科目、講義スケジュールをベースに策定する。
- 【受講方法】「科目等履修生」などの形で、自分のレベルに合った、必要な科目をアラカルト形式で受講する。定期的にセミナーや合同ディスカッションを開催し、受講者が一同に研修する場を設定する。

### <【中級編】の実施イメージ>



\*科目名は、早稲田大学大学院ファイナンス研究科を参照。

(出所 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

### 3) プログラム展開上の課題

協議会が実施した本年度の試行プログラムについては、“受講者が17名であり、十分な数を確保できたとはいえない。実施規模の適正さは、講師の考えや会場のキャパシティーなどから一概に言えないが、大学等が自立的にプログラムを運営することを考えると、20名~30名程度と考えている。”というのが協議会の評価である。

今後は、本プログラムの評価を確立し、認知度を高めること、企業の人材育成制度の一環として積極的に採用してもらえるようにプログラムを見直していくこと、プログラムの対象者の拡大などが課題として挙げることができる。

対象者については、協議会企業が主な対象であり、引き続き協議会のコミットをベースに考えていく。また、実施地域についてはこれまで、東京圏を中心とした大企業が中心とならざるを得なかったが、育成ニーズにおいて、共通部分が見込めるならば、東京以外での実施や中堅企業や地方金融機関などにもプログラムの展開が可能である。そうなると、大学等のプログラム提供主体も、複数の大学・団体が実施するということが必要になる。

## 2. プログラム受講側の調査

「高度金融人材産学協議会」の会員企業を中心に実施している「OFF-JT研修プログラム」は、協議会が関与し支えていくことが、プログラムの質や参加規模の維持の観点から、強く望まれている。その上で、協議会の賛助会員や類似団体等を通じて、本プログラムを展開していくことも検討に値する。特に、東京以外の都市で開催を検討することは、地理的な公平性を期するだけでなく、東京以外に本社を持つ協議会企業にとっても望ましいことといえる。

以上の理由から、本格運用に向けて、会員企業以外の幅広い意見を把握すると共に、本プログラムへニーズを把握するため、協議会以外の事業会社の経理・財務・経営企画部門に対して調査した。併せて、現在の「OFF-JT研修プログラム」に対する意見を調査した。

### 1) 調査概要

#### (1) 調査方法

都心部及び地方都市における事業会社（中堅・中小企業）や地方金融機関（地方銀行・信用金庫等）の担当者に対しヒアリングを行い、事業金融人材の育成と研修プログラムのニーズ調査を実施した。

事業会社は財務・経理・経営企画を担当している人材、地方金融機関は法人（事業会社）向けの金融業務を担当している人材を事業金融人材とそれぞれ定義し、育成ニーズを調査した。

#### (2) 調査対象

事業会社12社、金融機関2社に対して取材を行った。

事業会社は、中堅・中小企業を中心に、以下3点の条件（金融人材の関心が高い、熱心な人材育成の事例がある、地方（東京以外）である）を軸に対象を選定した。

金融機関は地方銀行・信用金庫の中から、熱心な人材育成の事例がある企業を対象を選定した。

#### (3) 調査項目

OFF-JT研修プログラムへのニーズを把握するため、主に以下の4点を調査項目とした。

- 対象企業の体制等

- 人材育成制度
- 人材育成のニーズ
- 受講側から見たOFF - JT研修プログラム展開上の課題  
それぞれの調査結果を次節以降に整理する。

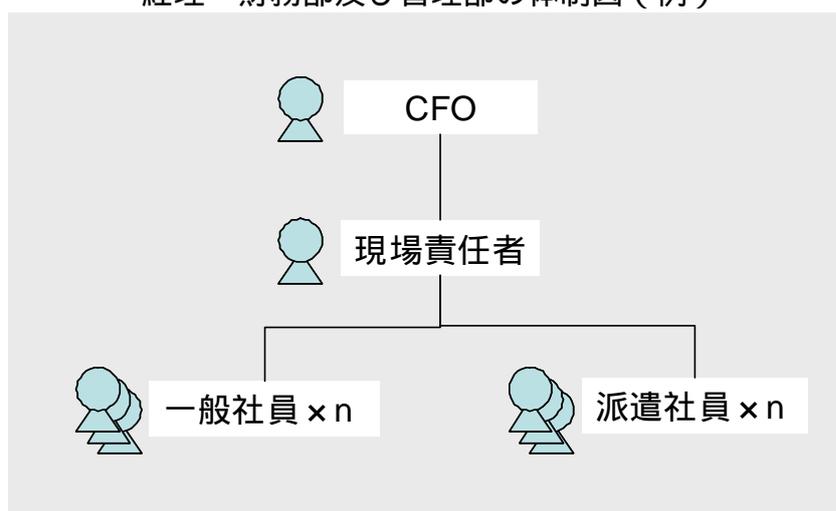
## 2) 対象企業の体制等

### (1) 事業会社の体制等

中堅企業（資本金10億円以上）では経理部や財務部といった専門部署を置いているが、中小企業（資本金10億円未満）では管理部という形で、金融業務に限らず管理業務全般（人事・広報など）を担う部署を置いているケースが多い。

経理・財務部及び管理部の人員体制は、管理部のトップ（CFOの位置づけとなる人材）、財務・経理業務の現場責任者、財務・経理業務全般を担う一般社員、出納など日々の業務を担う派遣スタッフ、で構成されているのが大半である。但し、企業によっては、管理部のトップと現場責任者が同一人物であったり、派遣スタッフがおらずに出納業務全般を一般社員が担うケースもある。

経理・財務部及び管理部の体制図（例）



業務の中心は経理業務全般と財務分析であり、資金調達などは限られた方法の中で必要に応じて行う、というケースが多い。直接金融からの資金調達や金融商品を駆使した資金運用、M & Aなど高度な財務業務を行っている企業は少ない。

管理部は人員不足の問題が多く、財務・経理の専門知識よりも、管理業務全般の広い（金融以外も含む）知識が求められている傾向がある。財務・経理等の一定領域のみに深い知識を有する“スペシャリスト”ではなく、管理業務全般の広い（金融以外も含む）知識が求める“ジェネラリスト”の育成

ニーズが高いといえる。

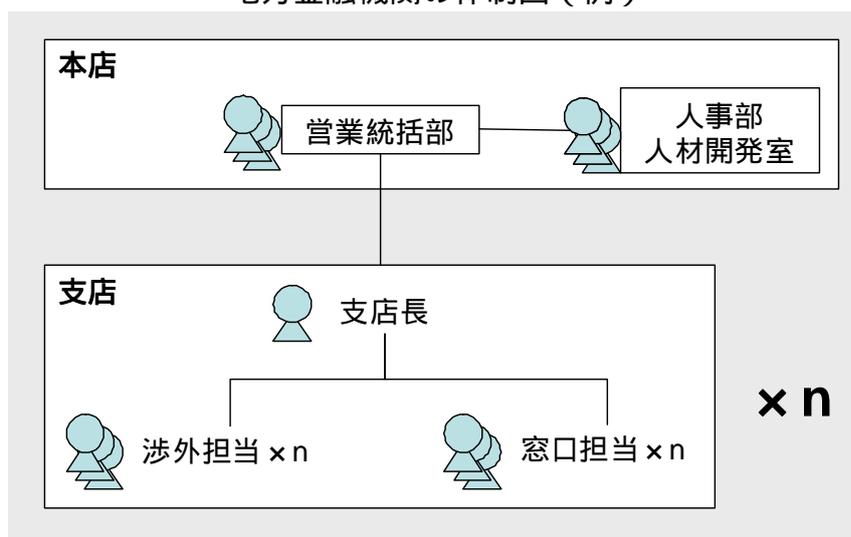
人材の採用に関しては、企業の方針によって異なるが、今回調査した限りでは、即戦力の必要性が高いため、比較的中途採用を採る傾向が見られる。専門スキルの高い金融機関出身の人材より、事業会社の経理担当経験者を採用することが多い。その理由として、スペシャリストのニーズが低いことに加えて、金融機関出身者は事業会社が必要とする実務経験が乏しいため、即戦力にならないという意見も聞かれた。また、給与が下がる等の理由で転職に応じないケースがある。

## (2) 金融機関の体制等

地方金融機関の事業金融人材として、法人向けの金融業務を担っている人材を想定する場合、各支店の渉外担当が対象とされることが多い。窓口は、リテール等向けに機能しており、担当は女性が多く、近年ではファイナンシャルプランナーなどの有資格者を積極的に配置するケースが増えている。

各支店のトップとして支店長が配置され、渉外担当と窓口担当をマネジメントする体制となっている。各支店の営業を統括する営業統括部が本店にあり、それらの部の人材採用や人材育成に関しては、人事部が体制作りを行っていることが多い。

地方金融機関の体制図（例）



各支店での渉外はエリアごとに担当を分けており、法人から個人営業主まで担当エリアの全ての顧客を相手に業務を行うのが一般的である。そのため、様々な業務・業種の事業会社と付き合いようになり、幅広い知識・スキルが必要となる。

業務を行う上で、ファイナンスなどの知識は当然必要だが、それ以上に顧客との信頼関係を構築するスキルも必要となる。また、財務的に高度な提案

(投機など)については、風評リスクが高いため、証券会社のように大胆な提案を行うことはできない。大半の顧客は「地銀・信金に預けておけば、損しない」と考えているため、堅実な運用が求められている。

採用は新卒採用が中心で、中途採用は積極的に行っていないケースが多い。中小企業同様、風土に合わないという理由が多い。現時点では、必ずしも高度な知識を必要とする業務は増えているとは考えていないため、人材の不足はあまり感じていないようだ。但し、新卒の採用を抑えていた時期があったため、年齢層の歪みが生じており、その解決に中途採用を行うということは考えられる。

### 3) 人材育成制度

#### (1) 事業会社の人材育成制度

##### 育成方針

育成制度は企業の規模よるところも大きいですが、全社員を対象にした研修を行う企業と行わない企業に大別される。全社員に研修を行う企業は自己研鑽の意識が低い人材に対して、「いかに意識を高めていくか」という問題意識を持っていることが多い。全社員に研修を実施しない企業は、自己研鑽の意識が低い人材に関しては研修を提供せず、意識の高い人材に育成の対象を絞ることで費用対効果を上げる場合が確認された。両者は、社員の意識向上も研修に求めるか否かという点で、研修へのニーズが大きく異なっている。

##### 内部研修

通常の日本文企業の人材育成がそうであるように、財務・経理の人材育成に関しても、OJTが中心である。そのため、OJT以外に特別な社内研修を行えるだけの余裕がある企業は、中小企業には多くは存在しない。しかし、中にはCFOや顧問会計士などが、社内向けに体系的な研修を行っている育成熱心な企業も確認できた。

育成熱心な中小企業においても、上述のように“ジェネラリスト”育成の観点から、財務・経理の専門スキルより人間力(コミュニケーション能力、一般常識、他)を重視する傾向が見られる。あるいは、愛社精神や一般常識などを身に付ける研修を用意している企業が多い。

### 内部研修の実例

(例1)	「選抜研修」の一つとして、監査役自らが「経営財務塾プログラム」を開催している。受講生には、9ヶ月(3月～12月に計16回)に渡って授業を受けてもらい、最終的にCFO協会が提供しているFASS検定の受検を義務付けている。
(例2)	社内研修は全体研修・階層別研修・ライン別研修・選抜型研修を用意している。また、全社員を対象にして、選択型研修を用意している。この研修の費用は半額自己負担となる。e-learningでの研修が中心で、財務・経理の基礎スキル(簿記3級など)も学ぶことができる。
(例3)	財務知識をマネージメントゲーム研修(簡単な収支計画を立てて、シミュレーションを行うゲーム)という形で学ばせている。簡単な財務諸表を作りながら、現場感をもたせて財務知識を習得させている。

### 外部研修

OFF-JTは、金融機関開催のセミナーなどの外部研修を活用するケースが多く見られる。外部研修において、大学が意識され、利用されてきたケースはほとんど確認できなかった。取引等のある証券会社やコンサルティング会社などの研修を活用している。外部研修は比較的充実しており、不足感を感じていない企業が多い。まずは無料セミナーを活用しており、有料セミナーは、特に必要があれば活用している。

外部研修の利用目的は大きく2つ挙げられる。第一に、社内で十分な研修体系を組めていない場合の代替である。この場合、高度な研修というよりもOJTの補助的な意味合いが強く、すぐに業務に反映できる事務的な研修のニーズが高い。第二に、内部研修では扱えないような専門知識・スキルの習得である。この場合、直近必要となる知識・スキルを集中的に習得させたいというニーズが強い。専門性の高い内容であるので、金融機関や大学等の活用が考えられるが、習得の成果をすぐに期待されることが多い。

一方、外部研修を活用して、他社の担当者と交流することはない。企業側にネットワーク構築のニーズは中小企業でも存在するが、セミナー形式の研修では交流が難しいという意見が多い。このため懇親会の有無など雰囲気が大きく変わるようなメリットを明確に打ち出している研修へのニーズが高いと思われる。

企業が期待しているネットワークとして、同業種のネットワークに限らず、他業種とのネットワークも有用であるという意見が多い。同じ業務でも、業種によって全く異なるため、交流を深め、課題を共有することで、個人にとってプラスになることが多い。また、業務上で問題が起きた際に、他社に気軽に聞くことができるような人材は企業にも有用である。

一方、中小企業の担当者は、大企業の財務・経理部門の人材との交流はあまり魅力を感じないという意見が見られた。大企業は資産規模が大きいため

経理の業務・考え方が全く異なる。また、1人当たり幅広い業務を扱う中小企業の担当者は、大企業の担当者とは業務の仕方・考え方が違うと考えるケースが多いようだ。ただし、若手が大企業の業務を知ることによって刺激を受け、モチベーションが高まる、大企業のシステムチックな仕事分担などを将来導入していきたいという声も聞かれた。

外部研修は、コスト（費用＋時間）がかかるため、派遣する人材の選別は慎重に行っている。また、研修に出すことによる費用対効果を最重視しているため、短期的なアウトプット（資格を受験させる等）を求める企業も見られる。

また、中小企業でも資格取得を推奨しているケースが多く、インセンティブには資格手当や登用など人事制度上の優遇を用意する企業が多い。資格取得者が増やすことを目標の1つにしているようである。

#### 外部研修の活用例

(例1)	金融機関、コンサルティング会社、中小企業大学などが開催している中堅企業向けのセミナーを活用している。比較的安価で、ビジネスマナーから財務・経理の実務まで、様々なセミナーがある。
(例2)	大学が開催しているCFO育成塾に参加した。自社が抱える課題を持ち寄り、ビジネスプランニングの基礎とリスク分析の手法を学びながら、持ち寄った課題に適用しながら進めていく形式の研修で、大変有用であった。

### (2) 金融機関の人材育成制度

#### 育成方針

基本的な育成の方針として、金融機関は新入社員全員に対して入社時研修を用意している場合がほとんどである。ビジネスマナーや事務処理などの基礎スキルを習得した後に、営業店での渉外を経験させるメニューを用意しているケースが多い。

その後の人材育成の中心は、営業店でのOJTが中心であるが、営業店によって育成方針が異なり、その上3～5年の間に営業店や担当エリア間のローテーションが義務付けられている。どのような意識・キャリアパスであったかにより、中期的には事業金融の知識やスキルの習熟度合いにおいて、大きな個人差が確認された。

金融機関において、営業店がOJTの足並みをそろえ、外部からの刺激を受けつつ研鑽意欲を高めるためにも、体系的な社外研修を育成方針の一部に組み込むことに潜在的なニーズがあると考えられる。

## 社内研修

金融機関では、近年の不況に伴い、事業金融や財務戦略の重要性を再認識し、渉外担当に対して財務知識の習得を徹底させる傾向が見られる。定期的に社内研修を実施しているケースが多く、決算書作成などのケーススタディも実施している。

また、専門性の高い人材を育成するために資格試験（中小企業診断士、ファイナンシャルプランナー、社会労務士など）取得を推奨しているケースが多い。昇格条件などに加え、資格取得を促すことにより、一定レベルのファイナンス知識が職員に備わっている。

資格取得支援のために外部講師を呼び、社内研修を実施するケースが多い。土日や夜間などの業務時間外に、自主参加の勉強会を開催している。中小企業診断士に関しては、一定期間、「中小企業大学」などの外部機関に派遣して、集中的に勉強させるケースも確認された。

## 社外研修

渉外業務で普段扱わない金融商品やM & A に関しては、専門的な人材のみを対象に習得させれば良いと考えている。そのため、必要に応じて全国信用金庫協会など社団法人等が用意した研修を受講させるケースが確認された。

金融機関の団体（全国信用金庫協会など）の研修はコンテンツが充実しているだけでなく、業界内の共通課題を研修テーマにしているので、内容にもよるが積極的に利用されている。

## 4) 人材育成のニーズ

### (1) 事業会社の人材育成ニーズ

中小企業では、人材の質のばらつきが大きいという共通した課題が見られた。全体研修などで知識・スキルを平準化しようとしている企業も多いが、結局は個人の成長意欲に大きく依存してしまうケースが多く、問題解決に至っていない。

個人の学習能力や既存の知識水準、成長意欲が、育成の効果が大きく依存してしまうため、中小企業は育成プログラムを個人単位で考えていかなければならない。そのため、育成ニーズは育成対象の知識レベルや成長意欲によって、大きく異なってくる。以下、役職と成長意欲別に育成ニーズを整理した。

まず、十分な成長意欲を有している場合を整理してみよう。

## 成長意欲の高い金融人材の特徴と育成ニーズ

	財務知識	成長意欲	特徴	育成ニーズ
 CFO			・CFOとして、知識・意識共に高い人材。必要な知識・スキルを自ら補うことが出来る。	・知識全般の復習 ・情報のアップデート
 現場責任者			・現場経験を十分積んでいる人材。成長意欲も高く、CFO候補として成長が期待される。	・専門知識習得 ・マネジメントスキル ・体系的な財務知識習得
 一般社員	×		・現場経験は浅いが、成長意欲が高い人材。自己研鑽による差が出やすい。	・一般教養・ビジネスマナー ・一般財務知識習得 ・業務スキル習得
 派遣社員	×		・与えられた業務に対して、常に改善意識を持って遂行している人材。	・業務スキル習得

上記の図は成長意欲の高い人材を ~ の役職で分け、特徴と育成ニーズを整理した。

成長意欲の高いCFOタイプ( )は、知識のアップデートを怠らない。アップデートするために、自ら必要な研修を探し、適宜受講している。自らが予算を管理していることが多く、外部研修参加への自由度は高い。また、財務知識の基礎を習得してから時間が経っているため、過去に習得した知識・スキルについて復習したいという声もある。

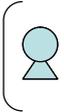
成長意欲の高い現場責任者( )は、CFO候補として企業が一番力を入れて育成したい人材である。専門知識やマネジメントスキルなど高度な研修が必要なため、社内研修では限界がある。外部研修のニーズが一番高い属性と言える。人員も絞られるため、積極的に育成資金を投入できる。ただし、業務負荷が大きく、外部研修に参加できないという点を考慮する必要がある。

成長意欲の高い一般職員( )は、一般的な財務知識に加えて、ビジネスマナーや業務スキルの習得が必要である。業務スキルはOJTで習得するのが一般的であるが、有効と考えれば外部研修の活用も可能である。対象職員全員を外部研修に参加させるとコストがかかってしまうため、人選が必要となってくる。また、若いうちは業務負荷が比較的少ないため、資格取得などが推奨されることが多い。

成長意欲の高い派遣社員( )は、一般職員と同様にOJTによる育成が多い。育成に積極的な企業は、全社研修に参加させるケースも見られるが、派遣社員という契約関係の中で、経費を投入して外部研修に参加させることはない。

次に成長意欲があまり高くない場合を見てみよう。

### 成長意欲が低い金融人材の特徴と育成ニーズ

	財務知識	成長意欲	特徴	育成ニーズ
 CFO		×	・意欲がなければ、財務知識を身に付けるのは不可能なため、基本的に存在しない。	
 現場責任者		×	・業務経験が豊富なために責任者となった人材。成長意欲が低く、CFO候補ではない。	・現場責任者の自覚向上 ・モチベーション向上
 一般社員	×	×	・現場経験、成長意欲が共に乏しく、与えられた業務を通常処理する人材。	・モチベーション向上 ・業務への関心向上 ・自己研鑽必要性の気付き
 派遣社員	×	×	・与えられた業務をルーティンワークとして行う人材。	・モチベーション向上

上記の図は成長意欲が低い人材を ~ の役職で分け、特徴と育成ニーズを整理した。なお、CFO ( ) が括弧になっているのは、この役職において成長意欲の低い人材は実際には確認できなかったため、このような表記とした。

前節でも述べた通り、成長意欲が低い人材に対しては、企業によって対応が分かれるところである。下記の育成ニーズは、あくまで成長意欲が十分ではない人材の意欲をどう向上させるか、という問題意識を持っている企業を前提にしているもので、成長意欲が十分ではない人材は育成の対象に含めない企業も多い。

役職に関係なく、基本的な育成方針として、モチベーションを高め、 ~ の属性への移行を図っている。

成長意欲が十分ではない現場責任者 ( ) は、まれに確認することができる。業務経験が豊富なことや、金融機関等から転職してきた結果現場責任者に就任しているが、現状維持の試行が強く、自身も企業も成長させようという意識が十分に高いとはいえない。したがって、自身も部下も外部の研修に参加するインセンティブは高くない。ただ、会計基準の変更など外部要因が現状を脅かす事態に対しては、現場責任者として担当することが多く、部分的に研修のニーズが高まることもある。

成長意欲が十分ではない一般職員 ( ) は、自ら学習するという習慣が備わっていない若手で、年々増加傾向にある。退社リスクも高い場合もあるため、企業にとって扱いが難しい。モチベーションを高めるだけでなく、自身が行っている業務に関心を持たせたり、自己研鑽の必要性に気付かせることも必要である。

成長意欲が十分ではない派遣社員 ( ) は、基本的に育成の対象にはならない。業務を遂行してもらうために、モチベーションの向上は必要である。

## ( 2 ) 金融機関の人材育成ニーズ

金融機関も人材の質のばらつきが多いことから、基本的には事業会社の育成ニーズに近い。但し、地方の金融機関では終身雇用の気風が強いため、成長意欲が十分ではない人材に対しても意欲向上を図ろうと努力する姿勢は強いようだ。ただ、年功序列でのキャリアアップなどの習慣も残っているため、意欲も実力も高い人材が十分に活躍できないという問題も併せ持っている。

## 5 ) 受講側から見たOFF - JT研修プログラム展開上の課題

### ( 1 ) 制約条件と対応方法(案)

費用面に関しては、制約が大きく、「1人に対して30万円の研修は高い」という意見が多い。無料の研修も存在する中で、高額な費用を出すには、ニーズに合ったコンテンツが必要となる。同じ30万円を支払うなら、外部講師を呼んで社内研修を開催した方が良い、という意見も確認された。対策として、金融機関などが提供する無償セミナーとの違いの明確化や、中小企業でも参加できるような料金体系での開催が求められる。

受講対象に関しては、育成対象としたい人材は、多くの業務を抱えているため、外部研修には出しにくいようだ。研修の必要性と業務状況を天秤にかけ判断している状況である。業務状況は、各社様々であるため開講時間に関して「業務に支障をきたさない夜間か土日の開催が望ましい」という意見と「業務内で参加できる平日終日での開催が望ましい」という意見が並存している。業務時間外で開催を希望する企業の意見は、人材の不足の問題を理由に挙げている。但し、あらかじめ日程が分かれば、平日でも対応可能であるという意見も多い。大企業と比べて担当している業務範囲が広いと、制約があるという声もあるが、各社とも1人しかできない業務は作らないようにしている。「週1回という形よりも、合宿研修のように集中的に学ぶ研修の方が参加しやすい」という声もある。

地理に関しては、近郊の方が望ましいという意見は当然あるが、必要な研修であればどこで開催しても制約にはならないという意見が多い。

育成内容に関しての既存のメニューに不足は感じていないという意見が多い。同時に、ダイレクトメール(DM)など外部からの紹介を受けて、問題意識に気付かされることも多いようで、潜在的なニーズに気付いていない可能性も考えられる。企業として受講させやすい研修は、受講した内容を活用して、自社の意思決定にフィードバックできるような研修である。

チャネルに関しては、商工会議所や金融機関などの案内で十分であるという意見が大半である。一方、大学開催の研修に関しては認知が低く、チャネルが不足している。大学開催の研修に参加経験のある企業は、大学等のHPをチェックするなどして、その後のプログラムを把握している。

## (2) 今後の展開(案)と留意点

中小企業は研修に対し、費用対効果を重視するため、「必要な時期に、必要な内容を、必要な期間で習得したい」というニーズがより高い。先行投資(今後の業務の発展を考えての育成)での外部研修の活用は少ない。そういった育成ニーズがないというわけではなく、現段階ではそこまでの余裕がないためである。

したがって、OFF-JT研修プログラムで扱う4科目23テーマを体系的に学ぶニーズは大企業と比較すると低いと言わざるを得ない。業務で扱う「資金業務」は比較的ニーズが高いが、「運用業務」や「戦略立案・企業価値マネジメント」は業務で扱うことは少なく、「必要になった時に習得すれば良い」といった認識である。

以上の調査結果から、現行のプログラムを同じ内容・形式で中小企業に提供する、というのは現実的ではないことが分かった。中小企業に提供するには、上記のニーズに合わせてプログラムのアレンジが必要となる。(例えば、現段階ではプログラムの全科目を受講することが前提となっているが、アラカルト形式にする等)

また、OFF-JT研修を受けるインセンティブを明確化して欲しいという意見が多い。同じようなプログラムが多いため、受講側が選択する際の決め手となる差別化要因が必要である。選択する際に、キャリアや研究分野も重要であるが、興味を持てる講師でなければならない。

今後、OFF-JT研修の資格化や修了試験を実施し評価を派遣元企業にフィードバックするといった工夫を通し、研修をブランド化することが可能となれば、受講者を増やすこともできる。例えば、研修の中に他企業への出向などを含め、そのベースとして初級編の知識体系が求められるような形にして欲しいという声もある。試験に関しては、ゼロから作るのは困難なため、既存試験(FASS検定等)を効果的に活用することも考えられる。

### 3. プログラム提供側の調査

OFF-JT研修プログラムは、産学が連携して実施することが前提とされている。事業会社などの受講側は、プログラムというサービスの享受を一方的に受けるだけでなく、受講ニーズを伝えたりすることで、より効果的なプログラムを作り上げていくという意識が重要である。一方、プログラムを提供する主体として、大学をはじめとする教育機関の関与が欠かせない。企業の協力も、それを受け止めるプログラム提供主体あってのものと言える。

受講側のニーズを把握するだけでは、プログラムの健全な発展は望めない。往々にして過剰なニーズとなり、提供側が対応できないという事態が想定されるためである。したがって、受講側の調査に併せて、提供側の調査を実施することは必要不可欠である。ここでは、プログラム提供側となりうる主体を選定して、上述の協議会で取りまとめたプログラムイメージを受けて、提供の可能性を調査した。

#### 1) 大学等のリストアップ 1次調査結果

##### (1) プログラム提供側の調査の背景・全体像

これまでの産学連携プログラムのうち、製造業を中心とした共同研究を念頭においた産学連携は、1980年代後半から取り組まれている。教育面での産学連携は、2003年度に創設された「専門職大学院制度」が契機となり、これまで急速に進展してきた。2008年4月時点で、174の専門職大学院が創設されており、多様かつ広範な実践的プログラムが展開されている。

金融分野においても、金融の高度化に対応し、高度なスキルをもつ人材を輩出することを目的に、いくつかの先進的な大学が金融専門のコースや研究所等を立ち上げてきている。また、ビジネススクール（高度職業人養成を謳う大学院で経済・経営・商学・ファイナンス・起業家向けのコースをもつ大学院）でも多くの大学が金融分野の教育を開始している。

このような中、高度金融人材産学協議会は、実態を把握するため、毎年アンケート調査を実施してきた。特に平成20年度に実施した「金融人材の育成についてのアンケート調査」では、大学の金融分野等での社会人教育の実態を調査しているため、今回調査対象とする大学等を選定するのに有効である。以上から、はじめに、上記のアンケート調査結果などを元に幅広く調査し、プログラム提供主体になりそうな大学等をリストアップすることとした。

次に、そのリストに従って、アポイントが取れた大学等に対して、インタビュー調査を実施し、プログラムに関する考えや、提供の可能性、提供する場合の実施イメージなどを調査することとした。

## (2) リストアップの考え方

プログラム提供候補となる大学等<sup>1</sup>は、最適なサンプルを検討から除外される懸念を最小化するため、はじめはできるだけ広く対象候補を捉えることが望ましい。具体的には、経理・財務系の社会人育成という観点から、「アンケート調査」「世間の評価」「立地」の3つを材料として、候補大学のリストアップを行った。

第一の「アンケート調査」として、平成20年度に実施した「金融人材の育成についてのアンケート調査」の結果を活用した。これは、全国のMBA等を有する大学に対して実施したアンケートであり、具体的に「入学対象が学部学生のみではないこと」「財務・経理関係の科目を実施しており、特に当該科目が自校の強みと感じている」あるいは「当該科目に関するケーススタディを実施している」大学をプログラム提供大学として有望であると判別する指標として活用した<sup>2</sup>。

第二の「世間の評価」とは、上記のアンケート調査に回答していないなど、見逃していることを危惧し、「MBAランキング」(『日経キャリアマガジン 国内MBAランキング』より)等でランクインしている大学からいくつかの大学を有望として拾い上げることとした。

第三の「立地」とは、東京、大阪等の大都市にキャンパス、もしくはサテライトキャンパスを持つ大学を優先させた。実際にプログラムを提供する場合、社会人の通学の利便性、もしくは受講生の人数確保の観点から、都市部に立地していることが不可欠であると考えた。

---

<sup>1</sup> プログラムの提供候補は、大学(MBAコースなどを有する大学・大学院)と、大学以外の機関(業界団体・公益的組織など)の2つが考えられる。「大学等」と記載した際は、「大学」と「大学以外の機関」の双方を指すものとする。

<sup>2</sup> 具体的に、アンケートでは「コーポレートファイナンス(企業財務)」「インベストメント(証券投資)」「M&A、買収防衛策」「証券化応用ファイナンス(金融システム分析)」「財務会計」「管理会計」などの科目に対して、「実施の有無」「他校より強いと感じるか」といった質問が設定されていた。

### (3) リストアップ結果

以上の観点から、第1次調査として、プログラム提供主体として有望と考えられる大学等(大学・大学院、大学以外の機関(業界団体・公益的組織など))をリストアップした。

#### インタビュー候補のリストアップ(大学)

大学名	学科名	大学名	学科名
グロービス経営大学院大学	経営研究科	関西学院大学	経営戦略研究科
テンブル大学ジャパンキャンパス	MBAプログラム	神戸大学	経営学研究科
一橋大学	国際企業戦略研究科	大阪学院大学	商学研究科
一橋大学	商学研究科	大阪府立大学	経済学研究科
横浜国立大学大学院	国際社会科学研究科	同志社大学	ビジネス研究科
慶應義塾大学	経営管理研究科	同志社大学	総合政策科学研究科
国士舘大学	経営学研究科	名古屋商科大学大学院	マネジメント研究科
青山学院大学	国際マネジメント研究科	立命館大学	経営学研究科
早稲田大学	ファイナンス研究科		
拓殖大学	商学研究科		
中央大学	国際会計研究科		
日本大学大学院	グローバル・ビジネス研究科		
法政大学大学院	経営学研究科		
法政大学大学院	イノベーション・マネジメント研究科		
明治大学	グローバル・ビジネス研究科		
明治大学専門職大学院	グローバル・ビジネス研究科		

#### インタビュー候補のリストアップ(大学以外の機関)

機関名	機関のミッション・強み
日本CFO協会	経営財務(コーポレートファイナンス)の国際資格認定機関
日本経営協会	経営の近代化、事務の効率化を目指して、情報化の普及・推進事業ならびに人材開発・育成事業を展開
日本証券アナリスト協会	アナリスト試験のための教材・通信教育を実施。広範にわたる研究者・実務家とのネットワークを有する。
関西社会人大学連合	大学で構成された大学院連合組織体。NPO法人。

## 2) 大学の体制・経営資源 2次調査結果 (1) 第2次調査概要

### 調査方法・調査対象

第1次調査によりリストアップした大学等のうち、アポイントが取れたところに対して、インタビューを実施した。実際に、大学(6校)、大学以外の機関(4団体)に対してアポイントを取ることができた。責任者(研究科長など)やカリキュラム検討の担当者(担当教授、事務長)などに対し、以下で示す項目などについてインタビューを実施した。

### 調査項目

大学やそれ以外の機関に対しては、まず、協議会が試行したOFF-JT研修プログラムの考え方やカリキュラムの妥当性などに対して、客観的な意見を伺った。また、併せて、大学等の既存プログラム、各種実績について把握することで、OFF-JT研修プログラムの目的と各大学等の意識が適合しているかを検討した。具体的に、以下のような項目でインタビューした。

#### 調査項目(1/2)プログラムへの意見と大学等の実績など

<p>【カリキュラムの妥当性】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• テーマ・テーマ数について</li><li>• 科目・科目数について</li><li>• その他(受講順、難易度、カリキュラム全体など)</li></ul> <p>【大学等の提供プログラム・実績】</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• 貴校の既存プログラム(既存の講義、演習、公開講座、出前講座など)</li><li>• 類似科目の提供実績、ケーススタディ作成実績</li><li>• 外部機関・企業との提携プログラムの実施実績</li><li>• 社会人を対象としたプログラムの提供実績</li><li>• 既存プログラム受講者の属性(知識、経験、階層、部門、年齢等)</li><li>• 既存プログラムの実施状況(開講形式、価格等)</li></ul>
--

次いで、実際に各主体がプログラム提供可能性を調査した。具体的には、経営資源として、もっとも重要な「講師」に加えて、プログラム設計に必要なノウハウ・実績(「カリキュラム作成」「テキスト作成」「ケーススタディ作成」)、プログラム実施に必要なインフラ(「施設」「受講生募集」「費用徴収」)が必要であると考え、下記の観点について、大学等が「自前で(単独で)提供可能」「主導して(連携して)調達可能」「サポートが必要(他社が主導する必要がある)」「不可能」という区分で判別した。

## 調査項目（２／２）プログラム提供に必要と考える経営資源

- カリキュラム作成：初級編などで、企業のニーズも考慮してカリキュラムを作成することができるか
- テキスト作成：プログラムの実施に際して、自前でテキスト（使用教材）を作成・調整できるか
- ケーススタディ作成：ケース作成の意向・ノウハウがあるか、ケーススタディを講座の中にどのように位置づけていくか
- 講師の手配・調整：カリキュラムに適した教員を手配することができるか
- 施設の保有・整備：プログラムの実施した場合、会場・備品などは十分に手配・確保可能か
- 受講生の募集：受講生を募集するノウハウ・チャネルなど有するか、他
- 受講に関する費用の徴収：受講代金の集金などの事務機能を担当できるか、他

## （２）プログラムの内容等 第２次調査結果（１／２）

調査項目の前半「プログラムへの意見と大学等の実績など」を調査した結果、初級編・中級編・全般に関すること、それぞれについて、大学等から様々な意見を聞くことができた。以下に調査結果を取りまとめる。

### 初級編に対する意見

初級編について、科目内容は妥当と評価されることが多かった。アカウントिंग（財務会計・管理会計）・ファイナンス（市場金融・事業金融）がバランスよく盛り込まれているため、カリキュラムとしては、斬新さもない代わりに、よく練られて妥当な内容と評価された。

初級編の改善に向けて寄せられた意見は、実施時期、期間、受講順序、受講方式の４点が主であった。第一に、実施時期としては、年度末に近い２・３月の試行は時期が悪いという意見が多かった。５・６月から夏にかけての時期、１１月などが社外研修のハイシーズンであり、通常の企業は派遣しやすい時期といえる。

第二に、受講期間については、事業会社など派遣元企業のニーズを踏まえて、短期集中のプログラムとして６週間で試行した。しかし、大学等の教育機関の目線からは、これだけの内容であれば３ヶ月から半年、あるいは１年かけないと習得できないのではないかという意見も存在した。

第三に、初級編（４科目２３テーマ）がどのような順序で受講するかで、習得率が変わるので、十分な検討が必要であるという意見も多かった。プログラムのスケジュール設計に関しては、担当教員の都合も考慮しないといけない。調整が難しいが、提供主体の調整能力が必要となる。

第四に、現状の受講形態として、一括受講のみとしているが、この点に疑問を持つ大学等の意見も少なくなかった。特に中堅企業、中小企業等を参加の対象として念頭におくなら一括受講は敬遠される。一括受講を基本としながら、希望者にはアラカルトの受講も認めるべきという意見が多かった。

## 中級編に対する意見

中級編（P. 7 参照）は、大学の既存設置科目を活用するとした場合、新たに設けられるセミナー・合同セッションが今回提供するプログラムを差別化する上で、きわめて重要な位置づけになることが再三指摘された。例えば、コンテンツとしては、合同セッション用にケーススタディを策定する、受講生の派遣元企業の経営課題を（必要なら匿名で）題材とする、など参加型であること、主体性が発揮されることが重要である。形式としては、合同セッションの場を、該当者の中級編の修了試験をかねる、合宿形式などで長時間討議する、などの工夫が考えられる。このように、セミナー・合同セッションをどのように活用するかが、中級編を提供する大学等に工夫が求められる部分となる。

他には、中級編の位置づけに関する意見が多かった。第一に、「初級編からのステップアップという中級編の位置づけが分かりにくい」という意見が挙げられた。初級編を受けた後で中級編を受けるケースと、主担当者クラスの社会人がいきなり中級編を受けるケースで受講生の特性・水準が違うため、中級編としてターゲットを絞れていないという意見もあった。

第二に、中級編のカリキュラムの全体像についても意見が出た。具体的には、中級クラスを受講者は、財務・経理部門の人材であっても、必ずしも金融に関する知識・スキルだけを習得していれば良いというわけではない。むしろ、ファイナンス科目に特化しすぎずマネジメントにかかる科目も中級クラスを受講生には必要であるという意見が出ることもあった。

第三に、中級編の教授メソッドについて、例えばよりケーススタディを中心にするなど、知識の応用・実践を意識するべきであるという意見があった。なお、上述の「ファイナンスに特化しすぎない」「ケースメソッドを中心に」という観点は、中級編を提供する大学等の方式にかなり依存すると思われる。逆に言えば、そういう観点からも多様な主体にプログラムを提供してもらうことが、多様なプログラムのあり方を可能にするだろう。

更にいえば、多様な大学等に関与してもらうためには、単発のセミナーや通信教育等を主要事業としている大学等も存在する。それらの主体も巻き込んで多様な形態でプログラムが展開されていくことが望ましい。

## 全般に対する意見

初級編・中級編を問わず、プログラムを改良するために、受講者や派遣元企業に対して各大学が工夫している点についてもインタビューした。その結果、成績や評価を与える必要性について多くの意見が出た。集約すると、「修了試験や修了要件を課す方が受講生のモチベーションを維持できる」「派遣元企業も受講生の学習姿勢や研修成果などを人事評価に織り込みたいという気

持ちが大きいため、成績をつけることが重要」といったものが挙げられる。

修了試験や成績は、知識習得を判別するペーパーテストというよりも、プログラムの最後に発表したり、討議した内容をレポートにまとめ提示させるなどの方式が適しているようだ。特に中級編は、上述のように、応用的・実践的であることが望ましいので、それに合った評価方法を取るべきだろう。

また、社外のプログラムがネットワーク構築の場として期待されていることを、大学等もよく理解していた。例えば、プログラム実施時のネットワークを受講後にも維持したり別の時期に受講した人ともネットワークを広げるには、受講修了者の“同窓会”といったアイデアも寄せられた。

### (3) プログラムの提供可能性 第2次調査結果(2/2)

大学等への調査では、プログラムの実施に関する意向についても調査を行った。意向の有無は、経営資源の充実度合い等の影響を受けており、「全面的に意向のある大学等」「部分的に意向のある(条件次第では実施もありうる)大学等」「実施意向のない大学等」の3つに整理することができる。

#### 全面的に意向のある大学等

全面的に意向のある大学等は、調査項目(2/2)で挙げた「プログラムを提供するための経営資源」が既に一定程度確保されていること、民間企業への研修の提供実績があるなどで、OFF-JT研修プログラムの提供に際しても、大きな抵抗を感じていない。ただし、経営資源のうち「受講生の募集」について自信を持っている大学等は皆無であった。受講生が集まらないことにより赤字事業を抱えるというビジネスリスクには非常に慎重であり、この点について何らかの方策を望んでいる。

全面的に意向のある大学等は、既存のMBAプログラムや実施セミナーにおいて、顧客企業へのネットワークを有しており、独自に募集をかけるルートを持っていることも多い。それでも、新規にOFF-JT研修プログラムを実施する場合、プログラムが派遣元企業にとってどの程度魅力的に見えるかという点において、不安を感じている。受講生の規模を読みにくいのは、プログラムが定評を得ていないことにも一因がある。

受講生の規模の確保に関しては、東京圏よりも関西圏のほうがよりリスクを感じている可能性がある。関西地区は、東京に比べて、募集対象の企業(特に大企業)が少なく、受講規模を一層読みにくいものとしている。

## 部分的に意向のある大学等

部分的に意向のある大学等は、主に初級編で要請される「体系的」「実務的」なカリキュラムに対して、十分に対応できないと考えているようだ。

具体的に経営資源で言うと、「講師」や「プログラム設計に必要なノウハウ・実績」という点で、本プログラムを単独で受けることが明らかに難しいと認識している。例えば、アカウンティング分野の講師のネットワークやセミナー実施ノウハウを有する大学等は、資金業務関係の科目については、担当できるが、運用業務・市場業務、戦略立案・企業価値マネジメントの科目の提供ができないと感じている。

このような大学等については、他の大学等と連携してプログラムを実施することなどが考えられる。その際、「大学等の中でどう分担するか」「事務局機能をどこが担うのか」といった論点が新たに発生する。大学間の競争が始まっている現在の教育環境の中では、適した大学等同士をマッチングしたり、調整したりするコストを織り込んでおくことが必要とされるため、「全面的に意向のある大学等」が主導できれば、そちらを優先するほうが望ましい。

## 実施意向のない大学等

実施意向のない大学等は、主に2つの理由が示された。第一に、既存の設置科目の実施に経営資源をフル稼働しており、新たなプログラムに資源を割くことが不可能な場合である。第二に、これまでに産学連携等の経験・実績がないため実施を検討できない場合である。

前者の「経営資源がすでにフル稼働している場合」は、既存事業で既に忙しいため、OFF-JT研修プログラムに新たに取り組みたいという意向は、当面は出てこないと考える。

後者の「産学連携経験不足の場合」は、今後、初級編の設計などで主導する立場で関与するのは難しいが、今後プログラムを大学間で共同で提供する場合に一部科目を担う形で関与してもらうことなどは可能である。ただし、そのような場合は、学内で新しい取り組みへの承認を得ることが難しいといった事情も考えられるので、個別の配慮や注意が必要である。

#### 4. 本格運用に向けたプログラム例

##### 1) 協議会の検討を踏まえたプログラムの進展

協議会は、平成21年度に3科目を試行することで、産学連携OFF-JT研修プログラムの初級編を開始した。当初、初級編は、事業会社の育成ニーズをベースに科目・テーマ設定をしており、以下のような7科目29テーマで実施することを想定していた。

##### 初級編の概要（当初案）

科目		科目		
資金業務		運用業務・市場業務		
管理会計・会計制度	企業活動と固定費・変動費	金融商品 (デリバティブ等)の活用	金融商品と金融市場の整理、規制等	
	原価計算と損益分岐点分析		株式(価格、利回り等)分析	
	設備投資に関する経済性分析		債券(価格、利回り等)分析	
	財務部門にかかる制度会計制度		先物・オプション等でのリスクヘッジ・オプションの評価	
財務諸表分析	財務諸表の読み方	資金運用方法	統計や情勢を読む上で必要な経済原理の概説	
	企業の財務的な健全性等の評価		経済環境・金融市場の現状・動向の把握	
	キャッシュフロー予測		資金量と資金性質の把握	
	予測財務諸表と財務計画の作成		運用方法(リスク・リターン)の比較・分析	
与信管理と キャッシュフローの改善	FCF(フリー・キャッシュフロー)マネジメント		年金等の運用と運用会社の選定	
	倒産プロセスと財務諸表			
	信用リスクと格付(格付の読み方と取得)			
資金調達方法の決定	与信限度額の決め方・戦略的な与信管理	戦略立案・企業価値マネジメント		
	財務レバレッジ、金利の計算法	投資の意思決定と 企業価値創造、M&A等	企業価値の定義と評価方法	
	資金調達の選択肢の比較・評価方法		DCF法による算定・比較	
	必要資金の算定		EVAなどによる算定・比較	
	新しい資金調達方法		M&Aの定義と類型	

(参考 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

しかし、本年度、プログラムを試行したところ、当初の29テーマの中で優先度の低いもの、内容が重なっているもの等を認識することができた。その認識を元に、協議会で検討し、以下のような初級編（修正案）が提示されている。

##### 初級編の概要（修正案）

科目		科目			
資金業務	試行科目1 財務諸表分析	財務諸表の読み方	運用業務 市場業務	経済環境・金融市場の現状・動向、金利の考え方	
				企業の財務的な健全性等の評価	金融市場の機能・仕組み、金融関連の情報概説
				キャッシュフロー予測	株式(価格、利回り等)分析
				予測財務諸表と財務計画の作成	債券(価格、利回り等)分析
	試行科目2 資金調達方法の決定	資金調達方法の比較と評価		試行科目3 投資の意思決定と 企業価値創造・M&A	デリバティブ等の金融商品の考え方・仕組みの概要
		財務レバレッジ			ポートフォリオによる運用の比較・分析
		新しい資金調達方法			日本と世界のM&A市場
		ペイアウト政策			株価倍率指標分析
	資金計画と資金調達方法の選択	資本コストの算出方法			
	財務戦略	DCFによる企業価値評価			
キャリアパス等に関する特別講演 ・意見交換	科目ごとに実務家(CFOなど)を呼んで、財務・経理の キャリアパス・心得、研修方法などについて講演頂く。	戦略立案・企業価値マネジメント	類似会社比較と類似案件比較		
			M&Aの意思決定		
			投資の意思決定		
			EVAの活用方法		

(出所 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

修正案では、4科目23テーマとなり、以前よりシンプルにまとまった。具体的に、当初案からの変更点は主に以下の3点である。なお、平成22年度の本格運用では、この修正案をベースに大学等が、詳細設計の上で、プログラムを実施していく可能性が高い。

- 資金業務系の科目は、細目までテーマとして取り上げていたが、内容的に重なるところが多く、2科目で当初4科目想定した内容をほぼカバーできる。
- 運用・市場業務系科目は、基礎理論は各論の土台になるので、初級編で扱うべきだが、「金融商品の活用」や「運用機関の評価」など難易度の高い部分を一部中級編に回すべきである。
- 試行では1回だけ実施したが、「キャリアパス等に関する特別講演・意見交換」は、回数を増やしている。これを通じて、受講生の意識・やる気を高めることが期待されている。

このような協議会の修正点を前提に本格運用の実施案を調査した結果、以下のような結果が得られた

## 2) 初級編に関する実施案

具体的に、大学等が初級編(4科目23テーマ)を、自校の特徴や強みを活かして、カリキュラム化とするとどのようになるだろうか。ここでは関西学院大学が考える初級編の科目・テーマ案を提示する。

関西学院大学における初級編の科目・テーマ（イメージ）

資金業務	財務諸表分析	財務諸表の読み方
		健全性評価
		<u>収益性評価</u>
		キャッシュフロー予測・流動性評価
		財務諸表と財務計画の作成
	資金調達	各種資金調達方法の比較
		財務レバレッジ
		新しい資金調達方法
		ペイアウト政策
		資金計画と資金調達方法の選択
運用業務・市場業務	証券投資	経済環境・金融市場の現状と動向、金利見通し
		金融市場の機能と仕組み、金融関連情報
		株式分析
		債券分析
		デリバティブの仕組みと利用法
		<u>アセットアロケーション</u>
		年金資産の運用
戦略立案・企業価値マネジメント	投資の意思決定と企業価値創造	日本と世界のM & A市場
		資本コストの算出
		DCFによる価値評価
		<u>収益率の算出と評価</u>
		リアルオプションによる価値評価
		EVAの活用
	<u>リスクマネジメント</u>	<u>保険とデリバティブ</u>
		<u>リスクファイナンス</u>
		<u>証券化によるリスク移転</u>

（注）下線は新たに追加（あるいは修正）した項目  
（出所）関西学院大学経営戦略研究科の提供資料を元にNRI作成

関西学院大学経営戦略研究科が提示した上記のカリキュラム例や関西学院大学が提供するプログラムの特徴として、特に以下の4点を挙げることができる。

- 関西（大阪）での実施を念頭に置いて、カリキュラムを検討することとなる。大企業だけでなく中堅企業も念頭にカリキュラムを考えることが必要である。
- 関西地区で大学同士が連携する可能性も検討に値する。例えば、金融工学に強みを持つ大学、大阪圏から少し離れた関西の大学（名古屋地区など）大学以外の機関などとの連携が考えられる。
- カリキュラムにおいては、特に「リスクマネジメント」という科目を設定し、独自性を出している。

- 関西学院大学では、香川大学と共同で「地域マネジメントを担う金融人材の育成」といったプロジェクトを策定・実施しているノウハウ・実績があり、高度金融人材育成産学協議会と目的意識を共有しやすいと考えることができる。

### 3) 中級編への対応案

中級編は、上述のように要件から方針を設定しており、大枠として「資金業務」「運用・市場業務」「戦略立案・企業価値マネジメント」を維持するとしていた。協議会では、更に以下のような8科目26テーマを、中級編のイメージとして提示していた。

#### 中級編の概要 (イメージ)

科目		科目	科目	
資金業務	企業の戦略と資金業務	CFDの役割、企業経営と財務	資本政策	
		財務分析(応用編)		資本政策の考え方、経営戦略との関係
		新しい資金調達方法		使用するファイナンス方法と留意点
	税務戦略	企業利益と税制(優遇措置)の整理	企業再生戦略	資本政策の策定方法・手順
		成長段階に応じた税務戦略		倒産の定義と関連法・制度・動向の整理
		グループ全体(連結)での税務戦略、等		倒産兆候の把握と再生戦略の立案
運用業務 市場業務	金融商品の活用(中級編)	デリバティブの種類と仕組み・リスク	再生ファンド活用などの再生ファイナンス	
		先物・オプション等でのリスクヘッジ・オプションの評価	M&Aファイナンス・事例研究	
		デリバティブの活用事例		買収側から見たM&Aの論点整理
	金融機関・運用機関の評価と活用	ポートフォリオマネジメント(復習)と留意点		買収にかかるファイナンスと意思決定
		資金量と資金性質の把握	防衛側から見たM&Aの論点整理	
		資金(年金等)の運用方針の策定	防衛にかかるファイナンスと意思決定	
		資金運用の評価と、運用会社の選定・評価	コーポレートガバナンスと内部管理	
				ステークホルダーと関連法・制度・動向の整理
				各種リスクと通常のリスクマネジメント方法
		事業・組織特性に応じたリスクモデリングと対応		

(出所 高度金融人材産学協議会「平成21年度高度金融人材の育成・活用に向けた報告書」)

協議会がイメージの提示にとどめたのは、中級編は、初級編と異なり、大学等の既存科目をベースに実施するため、提供主体により科目数・テーマ内容など大きく変わってくる。

それでは具体的に、大学等が中級編を、自校の特徴や強みを活かして、8科目と対応させるとどうなるだろうか。早稲田大学が考える中級編の科目を整理した。

## 早稲田大学における中級編の科目の対応表（イメージ）

中級編の科目(例)		早稲田大学が提供する場合(科目名)	科目の概要説明・備考等
資金業務	企業の戦略と資金業務 (資金業務科目の復習)	□ CFOの財務戦略	CFOに求められている業務の全体像と、知っておくべき主要テーマについての基本的知識を実践的観点から習得する。
	税務戦略	□ 上級財務諸表分析 □ 意思決定の情報分析	会計不正と企業不祥事について研究し、専門家にとって不可欠な専門知識を習得し、不測の事態に対応できる能力を身につける。 意思決定における情報の役割を考察し、それに基づいて原価・収益情報の目的適合性、代替案の評価と選択について理解する。
運用業務 市場業務	金融商品の活用(中級編)	□ ファイナンス課税 □ 国際課税	近年ますます複雑化・グローバル化する金融取引への課税について、その考え方を事例や判例を通じて体系的に学ぶ。 クロスボーダー取引の増加に伴って増えつつある国際課税問題について、日本と外国の課税ルールを比較しながら学ぶ。
	金融機関・運用機関の評価と活用	□ 金融商品開発 □ 金融商品戦略と事業リスク管理	金融商品のスキームを開発する上で必要な、市場関連知識やストラクチャーに関する知識を基礎から学ぶ。 金融商品の代表であるデリバティブ取引に即して、概要やストラクチャーだけでなく総合的な知識を学び、戦略的に活用する力を養う。
		□ 年金運用とALM □ 年金マネジメント	確定給付年金制度における資産運用についての知識を、理論の応用事例や先端的なトピックスを通じて学ぶ。 主に企業年金のマネジメントの4つの側面を理解し、企業の担当者、責任者として資産運用や制度設計に応用できる知識を得る。
		□ アセット・アロケーション	アセット・アロケーション(資産配分)理論の基礎と応用を、先端的な話題や実務での活用事例を交えて考察する。
中級編の科目(例)		早稲田大学が提供する場合(科目名)	科目の概要説明・備考等
戦略立案 企業価値マネジメント	資本政策	□ 応用コーポレート・ファイナンス	伝統的なファイナンス理論が、昨今の資本市場における実務にどのように応用されているかについて理解するとともに、エージェンシー理論等比較的新しいコーポレート・ファイナンス理論の概要を理解する。また、日本の企業・資本市場における実践にあたっての課題や問題点などについてクラス討議も行う。
	企業再生戦略	□ 事業再生	事業再生のための問題点の整理と論点の把握、問題解決のための選択肢の整理、最善解の決定とその実行、といった作業を通してグランドデザイン構成力を養う。
	M&Aファイナンス・事例研究	□ M&A □ M&Aと企業価値評価	M&Aの戦略目標を達成するための知識やスキルを体系的に理解し、企業戦略としてのM&Aを実践する力を身につける。 M&A実務における企業価値評価手法を事例を通じて学び、実践に応用できる力を養う。
		□ プライベート・エクイティと投資銀行	投資ファンドの活動を軸に、投資銀行業務についての理解を深めるとともに、投資ファンドの仕組みや考え方、その役割について学ぶ。
		□ コーポレートガバナンス	企業価値評価の基礎理論をベースに、幅広い視点からコーポレートガバナンスをめぐる諸問題について学ぶ。
	コーポレートガバナンスと内部管理	□ 日本企業システムとコーポレートガバナンス □ 金融機関マネジメント	日本企業システムの制度的・機能的特徴と近年の変化に関する包括的な知識を学び、その知見を裏付け分析に生かす方法を習得する。 日本の金融業界の基本的な産業構造を学ぶとともに、経営課題について考察し、今後の金融機関経営のあり方を考える。

(出所) 早稲田大学ファイナンス研究科の提供資料を元にNRI作成

早稲田大学ファイナンス研究科は、本年度初級編の試行を実施しており、来年度からの本格運用でも引き続き初級編の提供が期待される。同時に、新たに開始される中級編についても提供主体となる可能性がある。早稲田大学の提供可能な中級編は、以下の3点を特徴として挙げることができる。

- 早稲田大学ファイナンス研究科には、財務・会計、金融等のほぼ全ての科目に対して、講師（非常勤も含む）などが充実している。中級編でイメージされていた科目群が充実している。
- 早稲田大学本学とは別のキャンパスや事務局を有しており、受講生への対応（受講料の徴収等）をはじめとして、高い事務局機能を有する。
- 科目等履修生という制度を有しており、中級編で活用できれば、中級編をスムーズに実施することが可能となる。

## 5. 本格運用に向けた課題

### 1) 本格運用に向けたロードマップ

本格運用に向けて、プログラム提供主体となる大学等を確定させ、大学等が協議会など受講側のニーズに考慮しながらプログラムの設計・実施を行うことが必要である。受講生を多く集めるためには、特に開講スケジュールについて、受講側のニーズを汲み取り確定することが重要であると考え。また、テキストの作成においては、受講側の企業から様々な意見をもらうことが、産学連携の仕組みを有効活用することにつながるだろう。

以上の検討は、以下のような段階を追って、対応していくことが必要であると考える。

#### プログラム実施までのロードマップ

段階	概要
1	プログラム提供主体（大学等）の確定 （ 複数が連携する場合、以下の段階で調整コストが発生する ）
2	講師の手配
3	プログラムのスケジュールの決定
4	プログラムのPR開始
5	テキストの作成とテキストに関する意見交換
6	テキストの確定
7	プログラムへの正式な募集開始
8	申込の受付、追加募集
9	プログラムの実施（本格運用）

### 2) 中級編の実施に際しての検討課題

初級編のプログラム提供は、上記のロードマップを参照し、本格運用につながる事が可能である。他方、中級編は、平成22年度において始めて開始される。提供側への調査では、中級編の位置づけなどについて疑問が出ており、本格運用（あるいは試行）に向けて整理すべき課題として以下を挙げることができる。

#### 大学制度の活用

今回の調査から、一般的に、大学の科目等履修生制度、単位認定制度（履修生として履修できる上限単位など）が、中級編を提供する上で、大きな制限となることはない。しかし、実施細目については、個別の規則として大学ごとに定めているため、中級編を提供する場合は、調整、確認が必要になる。

### 中級編の修了要件・認定

提供側・受講側双方から出された意見として、本教育プログラムをオーソライズしてほしいという意見が強かった。特に中級編については、主担当クラスが受講対象となるため、一定のオーソライズがないと企業としても派遣しにくい。また、大学としてもプログラムを差別化する材料として、国などが認定することが重要であるという意見があった。例えば、「資格化」「試験化」という2つの方向性については上述「受講側から見たOFF-JT研修プログラム展開上の課題」の通りである。

特に中級編は、アラカルトを前提としているため、「一定期間内に」「一定の科目数(単位数)」「一定程度の成績で」修了すると、認定される仕組みが一層求められる。これにより、受講生のモチベーション維持、大学等(教員も含む)の緊張感の維持などが可能になるだろう。

### 受講ガイドラインの策定

中級編は、既存科目をベースに提供するため、受講側に対して、どういう科目があるのかといった情報を整理して伝えることが重要となってくる。そのため中級編を提供する大学等が「受講ガイドライン(仮称)」を作成する必要があると考える。

他方で、大学が独自の書式でガイドラインを作成することは、既存のパンフレットと同じで分かりにくいものとなる可能性がある。特に複数の大学がガイドラインを策定する場合、比較しにくいなど問題が発生するだろう。したがって、あらかじめ「受講ガイドラインの雛形」を用意しておくことが合理的である。以下に、受講ガイドラインに盛り込まれる内容として適当な項目を列挙してみた。

### 中級編の受講ガイドラインの項目(イメージ)

#### 【記載が必須と考えられる項目(案)】

- 大枠(「資金業務」「運用・市場業務」「戦略立案・企業価値マネジメント)との科目の対応関係
- 科目名称と内容紹介、他(講師名・単位数など)(各大学のシラバス等より抜粋)
- 当該科目の開講日時・申込方法(各大学のシラバス等より抜粋)
- 授業形式(座学、ケース中心、他)(各大学のシラバス等より抜粋)
- 当該科目において前提とされる知識・スキル、受講条件

#### 【記載が推奨される項目(案)】

- 当該科目の難易度、またそれを踏まえた望ましい受講順序のコメント
- 受講者の目的意識・所属業界などを踏まえたモデルとなる受講パターンの例示
- 自校の特徴・強み、当該科目の特徴・メリットなどのPR

### 3) 受講生確保のための検討課題

中級編・初級編を問わず、プログラム提供主体（大学等）の確定に際して、大学等が危惧する最大の懸念は「受講生の確保」であった。この点は、大学等の個別の取り組みですべて解決できない部分であり、協議会や受講側などの総合的な見地で解決していくことが必要である。受講生確保に関して、求められる留意事項・対応策を整理した。

#### 需要の掘り起こしと需給バランス

受講料と受講人数の関係は否めないが、受講人数を確保するために2つが考えられる。第一に、協議会企業の強力なコミットである。具体的には、プログラムの改定・検討段階から関与するなどして、十分な理解を協議会企業に広げ、受講生派遣を検討することである。ある程度協議会の会員企業持ち回りなどでプログラム改定・検討WGなどを開催していくことも有効である。

第二に、プログラム提供主体を増やしすぎないことである。具体的に、現時点の試行結果と受講側のニーズ調査を踏まえると、大都市圏に1機関程度が妥当と考えられる。今後は、東京圏・関西圏（大阪・名古屋）などを中心に本格運用を開始し、参加企業からプログラムの前向きな評価を獲得することが、当面の課題である。

#### 受講料の検討

大学等の専門的な教育機関が提供する以上、良質の育成サービスが提示される一方、策定・実施に費用がかかり、価格が高くなることはやむを得ない側面がある。受講料自体の金額の多寡よりも、人材育成に対する取り組みの強化の重要性や、その後の裨益効果を強調することが必要である。

まず、人材育成に関する理解を醸成することが重要である。次に、プログラムの付加価値・魅力を整理することが重要である。例えば、以下のようなアイデアが考えられる。

#### プログラムの付加価値・魅力を高めるためのアイデア

- 「1人に何円かかる」という発想ではなく、受講した社員が受講後にプログラムのエッセンスを社内・後輩等に教えるという意識を持つ。また、社内講師を担うという使命を持たせて受講生を派遣する。（いわゆる“trainee-trainee”）
- プログラムの受講生同士のネットワーク構築に資する会合、親睦会、受講生の同窓会組織など、あるいは、実施した大学等の学生・卒業生との交流の機会を用意するなど、人的ネットワークを拡充するチャンスを用意する。
- 派遣元企業の人事評価に資する情報（受講生に成績をつけるなど）を提供し、派遣元企業にフィードバックする。

受講生に対し、修了認定などを交付し、キャリアとして認定可能な任意資格とする。（特に中級編で必要。詳細は上述参照） など

#### テキストの公開、講座のアラカルト受講の容認

OFF - JT研修プログラムをはじめて受講する企業には、部分的に内容を開放し、体験授業などの実施や、テキストの公開や初級編のアラカルト受講を認めるなどの対応についても検討が可能である。(テキストは著作権の所在にもよるが、有償ベースが基本となろう。)

また、初級編のアラカルト受講は、全面的に禁止とするのではなく、例えば初回のみアラカルト受講可能とするなどの柔軟な対応も考えることができる。

## おわりに

世界同時不況からの景気回復のタイミングや金融市場・規制の動向など、日本経済の先行きは不透明な状態が続いている。我が国の産業界・金融界がさらに成長していくためには、グローバルな競争環境の下、リスクを適切に評価しつつ、リスクをテイクし、高いリターンを得ていくことが不可欠といわれている。そのためには、事業会社・金融機関双方において、グローバルレベルで最先端の金融手法を適切に活用し、企業財務及び金融サービスの高度化を担う「高度金融人材」の育成・活用が必須である。

本報告書は、本年度、詳細設計・試行された「産学連携OFF-JT研修プログラム」の来年度の本格運用につなげるために、プログラムの受講側、提供側の双方に対して実施した調査を取りまとめたものである。

「産学連携のOFF-JT研修プログラム」は、協議会発足から3年目に試行段階まで至ったものの、高度金融人材の育成という目標から見ると、まだ緒についたばかりである。

今後、プログラムが円滑に展開・運営されていく中で、必要な修正がなされ、「産」と「学」のニーズとシーズが合致した効果的なプログラムとして発展していくためには、多くの検討、調整が必要であろう。具体的に、「学」は、提供側として、受講側のニーズをどこまで真摯に汲み取り、カリキュラムの中に反映させていけるかという妥協なき対応が期待される。

「産」は、受講側として、特に協議会会員企業はプログラムを一方的に享受するという姿勢に留まらず、受講ニーズを正確に伝え、検討の場に加わることでプログラムを作り上げていくという意識が重要である。

このように、産学が試行錯誤しながら、プログラムを発展させていくときに、両者の連携を促す高度金融人材産学協議会の存在は一層重いものとなると考えられる。

最後に、金融人材の育成・活用は長期にわたる取り組みが必要である。即ち、育成・活用に長期間を要するからこそ、一度高めることに成功すれば、長期に渡り競争優位を築くことも可能となる。高度金融人材産学協議会の場で、引き続き情報共有を進め、新たな課題に協力して取り組んでいくことが必要である。