

金融機関の成長の鍵を握る 3つの金融人材の育成

磯崎彦次郎



山崎大輔



CONTENTS

- I 金融機関における競争力の源泉
- II 金融機関で求められる3つの人材分類
- III 大手行・地方銀行等で育成が急がれる人材
- IV 人材育成の課題と対応策

要約

- 1 金融機関の主要資産は人材であり、人的資源管理こそが競争力の源泉といえる。商品組成からその販売・営業まで、価値創出に人材が果たす役割は大きい。
- 2 金融機関の競争力強化には人材育成が重要である。①金融工学人材は、金融派生商品や資産運用に関する先端的な知識を有し実務に活用する人材で、創造性が鍵である。②事業金融人材は、企業の資金調達、企業買収・合併関連ファイナンスなどの知識と実務経験を有する人材で、顧客理解が鍵である。③経営層・マネージャー人材は、金融工学の動向や顧客ニーズなどを広く理解し、それを経営判断などに活用する人材で、広範囲に及ぶ知識・リテラシーが鍵である。
- 3 金融工学人材は、欧米だけでなくアジアにおける競争でも、その確保が勝敗を分けつつある。グローバル競争に直面している大手行は、特に確保が急務である。事業金融人材は企業のニーズを適切にくみ取ることができ、地方経済が縮小傾向にある日本では、地方銀行等での確保が急務である。経営層・マネージャー人材はニーズや動向を広く把握し、リソース（資源）を適切に配分する。競争が激化している場面で特に重要で、地方銀行等での確保が急務である。
- 4 金融工学人材の育成の課題は外部化であり、共同研究や人事交流が重要である。事業金融人材の育成の課題は育成方法の体系化であり、OJT（職場内での実施訓練）とOFF-JT（職場外での実施訓練）を適切にバランスさせたプログラムが必要である。経営層・マネージャー人材の育成には啓発が必要で、そのうえで、米国のエグゼクティブ向けプログラムへの派遣を検討したい。

I 金融機関における競争力の源泉

金融危機の背景として、証券化の進展、金融規制・監督制度の不備、市場のグローバル化、2000年以降の金融緩和——などが指摘されている。欧米を中心とする投資銀行やヘッジファンドのビジネスモデルに対する批判がある一方で、金融は事業運営に多大な貢献をしており、その重要性に疑う余地はない。

金融機関の主要資産の一つは人材であり、人的資源管理は金融機関の競争力の源泉といえる。たとえば、商品の組成においては金融工学を理解・応用できる人材が不可欠とされる。特に新商品は、金融工学を駆使した発想から生み出されるものであり、そうした個々の人材が生み出す付加価値は他の産業よりも大きいとされる。このことは、優秀な人材獲得が過熱することからも推察される。

また、金融商品は無形で数字で組成され、その数字も相場や条件が変われば変動して一般にはわかりにくい。このため、ホールセール（大口法人向け）であれリテール（個人向け）であれ、商品の販売・営業において商品

を理解してもらうには人の説明が果たす役割が大きい。

II 金融機関で求められる3つの人材分類

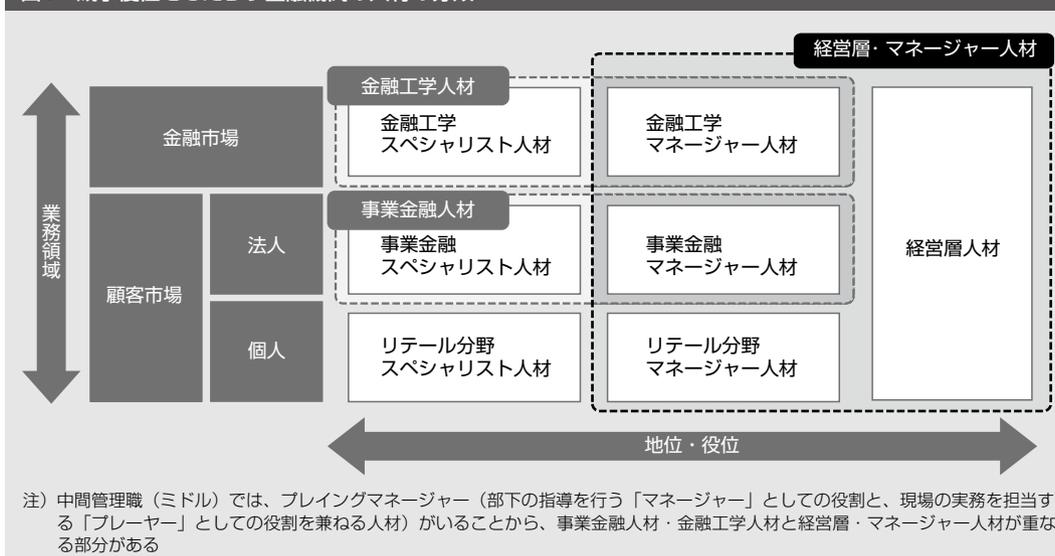
1 金融人材の分類

金融機関を競争優位に導くために確保・育成すべき人材像とは、どう定義し考えればよいのだろうか。経済産業省に事務局を置く高度金融人材産学協議会の「高度金融人材の育成・活用に関する調査研究（平成19年度）」では、金融人材を「金融工学人材」と「事業金融人材」に区別している。さらに平成20年度と同調査研究では、金融機関における「経営層人材の育成」にも言及している。

また、金融機関の業務を考えると、これら3つの人材以外に、リテール分野の人材育成も必要である（図1）。

これらのうち、人材獲得競争がグローバルに激化していること、顧客ニーズの変化が特に早く育成・対応が難しいことから、本稿では金融工学人材、事業金融人材、経営層・マ

図1 競争優位をもたらす金融機関の人材の分類



ネージャー人材の3つを取り上げる（表1）。

2 人材像の特徴

(1) 金融工学人材

金融工学人材とは、デリバティブ（金融派生商品）や資産運用に関する先端的な金融工学の知識を有し、実務に活用する人材で、一般に金融商品開発・プライシング（価格設定）業務や資産運用業務などを担当する。金融工学人材は、数理的素養やIT（情報技術）スキル（技能）、および高度な金融商品の知識を有し、勤務経験が浅いうちから活躍するケースも珍しくない。大学卒業後もアカデミックな研究機関とかかわりを持ち、金融工学などの最新の動向を把握している。「創造性」が鍵となる。

(2) 事業金融人材

事業金融人材とは、企業の資金調達、企業買収・合併（M&A）関連ファイナンス、プロジェクトファイナンスなどの分野に関する専門的な知識と実務経験を有する人材で、一般に法人営業やコンサルティング業務などを担当する。「顧客理解」が鍵となる。

(3) 経営層・マネージャー人材

経営層・マネージャー人材は、トップある

いはミドル（中間管理職）以上の役職で金融機関経営をリードする。金融工学の動向や事業会社のニーズなどを広く理解し、その知識を経営判断や内外のコミュニケーションに活用する。「広範囲の知識・リテラシー」が鍵となる。

野村総合研究所（NRI）が2008年に実施した金融機関などの人材のキャリアパスに関するインタビューでは、金融機関の経営者になった後も、最新情報などを理解する必要性に言及しており、自らが日々の勉強を怠らざ続けている人が多いことが印象的であった。

Ⅲ 大手行・地方銀行等で育成が急がれる人材

金融工学人材が金融市場に向き合い、事業金融人材が顧客市場で法人のニーズを拾う。経営層・マネージャー人材は、金融工学人材や事業金融人材を活用することで金融機関を競争優位に導く——。金融機関は、本稿で挙げた3タイプすべての人材を確保することが理想的である。個別の金融機関が置かれている環境はさまざまだが、大手行（都市銀行、信託銀行）と地方銀行等（第一地方銀行、第二地方銀行、信用金庫など）に分けて、それぞれが優先的に育成すべき人材を見ていく。

表1 金融機関に求められる3つの人材の定義、担当業務、必要な知識・スキル（技能）

	金融工学人材	事業金融人材	経営層・マネージャー人材
定義	金融工学分野の先端的な知識やスキルを保有し、それを活用して競争力の核となる業務を担当する人材	事業会社の経営や個人の資産運用において、顧客ニーズに合わせた金融サービスを提供する人材	金融機関でリーダーシップを発揮する経営者・役員
担当業務（例）	基礎研究、商品・ソリューション企画、商品・ソリューション開発、資産運用・トレーディング、リスク管理など	法人融資・渉外担当、企業財務アドバイザー、M&A（企業合併・買収）関連ファイナンスアドバイザーなど	金融機関の経営層（経営者・役員）、マネージャー
必要な知識・スキル	ベースとなる数理解析スキル、商品開発、マーケティング力、資産運用・管理、システム開発などの金融工学の実現力	企業金融全般（税務・法務・会計など）に関する理解・知識、理論の実務への应用能力、コミュニケーション能力・交渉力など	金融工学・顧客ニーズの動向への理解、マネジメント、コミュニケーション能力

1 大手行で求められる人材

(1) 金融工学人材

2008年秋以降の金融危機を受け、金融市場の競争は一時的に落ち込んだ。業績回復までの期間は各金融機関でまちまちだが、金融分野で厳しい国際競争が再発することは間違いない。日本経済が成熟化するなか、大手行は持続的な成長を遂げるために、アジアなどの新興市場も含めて海外へ進出することが求められる。

大手行は、特に金融商品の商品性などで、日本国内でも外資系金融機関に大きく差をつけられている。金融工学人材は高収益の源泉であり、そうした人材が乏しいことが、商品組成力をはじめ、国際競争で大手行が存在感を示せない要因となっている。逆に、金融工学人材を外資系金融機関並みに確保・育成できれば、融資先との長期的信頼関係など、日系金融機関である強みを梃子に外資系金融機関とも互角以上に渡り合うことが可能となる。大手行には、特に金融工学人材の確保・育成が必要であると考えられる。

昨今では、欧米だけでなくアジアでの競争においても、金融工学的な側面が勝敗を分けるポイントになりつつある。近年では、アジアなど新興国の金融機関も、将来性のある人材を欧米のMBA（経営学修士）コースを設置するビジネススクールなどに通わせるなど、欧米式の育成方法を採用し始めている。金融工学人材は、ウォール街やロンドンのシティだけでなく世界中の金融市場で活躍しており、金融工学人材の確保・育成は、急務である。

(2) 事業金融人材

製造業を中心に日系企業の海外進出が進ん

でおり、グローバルな資金調達など多様かつ新しい金融ニーズが高まっている。企業の動向や先行きを見すえ、顕在化したニーズだけでなく、提案によりニーズを掘り起こすことができる事業金融人材の育成も必要である。

2 地方銀行等で求められる人材

(1) 事業金融人材

大手行ばかりでなく地方銀行等も厳しい競争環境にある。一部の例外を除いて地方経済は縮小傾向にあること、自己資本比率で国内基準を採用する大半の地方銀行等には海外進出という選択が難しいこと、ゆうちょ銀行等の新たな競合が脅威となっていること——など、競争を激化させる事由には事欠かない。

競争を勝ち抜くには、まず、地元企業のニーズを適切にくみ取ることのできる事業金融人材の確保が必要である。前述のNRIのインタビューでは、ある地方企業から、「自身でリスクを取って資金を提供する銀行と、自身でリスクを取らずに投資家の資金導入を手助けする証券会社とでは、両者は対極の立場にあり、事業会社に最適な金融サービスが存在しない」という意見が聞かれた。地方企業のニーズを適切にくむことで、成長を遂げる余地は十分に残されていると考える。

(2) 経営層・マネージャー人材

経営層・マネージャー人材の確保も必要である。日系金融機関は横並び意識が強かったため、自行の経営資源を適切に把握・配分し、そのうえで差別化を図るといった経営感覚や意識が不十分なことが多く、それが課題とされてきた。

一般に市場が縮小していく際に、経営者の

適切な舵取りが企業の生死を分ける。金融業界では、競争の激化とともにマネジメントの役割が高まっている。地方銀行等では、事業金融人材の確保に加えて経営層・マネージャー人材の確保が必要である。

IV 人材育成の課題と対応策

1 金融機関における人材育成上の課題

3つの金融人材の必要性を論じてきたが、それぞれの育成に向けた課題は少なくない。以下で課題を明確にしたうえで、対応策・解決策を提示したい。

金融工学人材と事業金融人材の育成には大きく2つの課題がある。第1に、理論と実践を融合させる「育成の体系化」である。金融実務は急速に発展してますます複雑化しているため、現場では新たな問題に直面することが多い。その問題に早急かつ適切に対応するには、「実践で培ったこれまでの経験」だけでなく、「実践の背後にある金融理論を理解している」必要がある³¹。

人材育成の方法は、OJT（職場内での実施訓練）とOFF-JT（職場外での実施訓練）がある。OJTの重要性は今後も引き続き変わらないものの、日系金融機関は、これまでOJTによる人材育成に過度に依存していたと考える。前述のインタビューでは、外資系金融機関は、採用後早い段階で、広範囲にわたる金融理論をまとめて習得させるOFF-JTを提供している事実が確認できた。理論を応用したり実践を積むことはその後のOJTの範疇であるが、その前に理論全般を知り、業務の全体感をイメージさせることが、金融実務の現場

の問題に早急かつ適切に対応する基礎となっている。

終身雇用のもとで人材育成に長期間をかけていた時代は、実践を通して理論を断片的に理解していく方式でも、キャリアパス（昇進・昇格機会）を重ねることで最終的に理論全般を理解することができたかもしれない。しかし、中途採用が増加している現在の雇用実態にも鑑みると、OJTに過度に依存した人材育成は、金融機関の競争力向上に適しているとはいえない。OJTとOFF-JTを適切にバランスさせ、「育成の体系化」を図ることが課題といえる。

第2の課題は、費用と効果を踏まえて外部リソース（資源）を取り入れる「外部化」である。海外へのMBA取得留学が流行となった時期はあったものの、原則的に日系金融機関は、新卒で採用し、自前で育成するという「自前主義」が支配的であった。

上述のように、金融実務は急速に変化しており、金融市場や同業他社など外部の動向を常に注視する必要がある³²。また、自社内で競争力を高める人材の要件を確定することは、難しい問題をはらむ。特定の知識やスキルを有する人材が価値を持たなくなったり、市場での希少性を失ったりする事態が十分に考えられるからである。たとえば、証券化によりリスク分散を図るという専門性は、金融危機前後で評価が一変した。このように、中長期で人材を育成する自前主義だけでは、人材ニーズの変化に対応しきれない危険性がある。

実際に外資系金融機関は、金融工学人材や事業金融人材の確保・育成に関して大学院などを積極的に活用している。米国の大学院へのインタビューによれば、大学院は金融機関

をはじめ社会人教育に熱心であり、相当の規模で研修などを請け負っている。大学院が金融機関の社員向け講座を広く開催することもあり、個社の育成ニーズにオーダーメイドで対応して研修を提供することもある。

また、金融機関の規模と教える内容によるが、限られた育成対象者に、自前で社内研修を実施するのは高コストになる。内部リソースだけで対応するよりも、学術分野との連携により「知の移転」や人事交流を図ることが必要である。米国では、金融機関と大学の研究室の双方に籍を置く金融専門家が、共同研究や交流を促進させたり、大学カリキュラムを金融実務に合ったものに改変していったりするなど、重要な役割を負っているケースがある。

次に経営層・マネージャー人材は、確保・育成以前の段階で課題がある。海外に比べて、日本では組織を経営するという能力が、専門的なスキルとして十分に認められていない。まずは、経営層・マネージャー人材を育成する必要性を、経営層・マネージャー人材自身も含め社内に理解してもらう必要がある。そのうえで、経営層・マネージャー人材に、「広範な知識・リテラシー（共通言語）」を教育する必要がある。

金融工学人材や事業金融人材を適切に管理したり、IR（投資家向け広報）などで外部へ事業環境やビジネスモデルを説明したりする場合、広範な知識・リテラシーが必要とされるが、現状は対応できていないことが多い。

2 「外部化」への対応と 金融工学人材の育成

外部化への対応策・解決策を示したい。先

に、特に大手行で金融工学人材の育成が必要であると述べた。外部化の取り組みは、大手行の金融工学人材育成に訴求すると考える^{注3}。

国内の製造業などで多い産学連携の実績・事例は、国内の金融分野では少ない。欧米では金融分野での産学連携が盛んで、日本でも金融分野での産学連携は可能であり、先んじて取り組むことで先行者利益を獲得できると考える。金融工学人材の育成・確保のためには、大学と金融機関の間で知の移転を目的にした共同研究の実施や、それを踏まえた人事交流などが有効である。

共同研究や人事交流は、大学などの研究者の研究領域・テーマに対して金融機関が支援することで進めていく。支援は、資金的な支援だけでなく、金融関連のデータ等の情報提供なども考えられる。また、金融機関から研究者に対して、より積極的に研究テーマを提示し、調査・研究を委託するケースもあるだろう。金融機関から大学、あるいは大学から金融機関へ、必要に応じて研究者を派遣するスタイルも考えられる。

たとえば、広島銀行と広島大学が2005年12月～06年5月にかけて実施した共同プロジェクトでは、株式投資のモデルとソフトウェアを開発している。このソフトウェアを用いた投資手法の結果、市場平均を上回るリターンが期待できると公表されており、実業と大学が結びついて具体的な研究成果を上げた注目すべき事例である。

共同研究・人事交流を実施するためのスキーム（枠組み）を、前述の「高度金融人材の育成・活用に関する調査研究（平成20年度）」は以下のように提示している（次ページの図2）。

共同研究・人事交流の一環として、インタ

ンシップ形式を取るケースもある。このインターンシップは、採用のみを念頭に置いたものとは違い、研究に主眼を置いたものと考えられることができる。金融工学分野以外の研究分野では、このようなインターンシップ的な制度を用いた産学連携の人材育成が行われている。たとえば、東芝が複数の大学院（理系）を対象に実施している「研究インターンシップ制度」では、大学院生の研究者としての素養を高めることを目的に、採用ではなく研究を主目的に運営がされている。

3 OJT、OFF-JTを融合させた「育成の体系化」への対応と事業金融人材の育成

(1) 育成の体系化の方法——OJTの役割

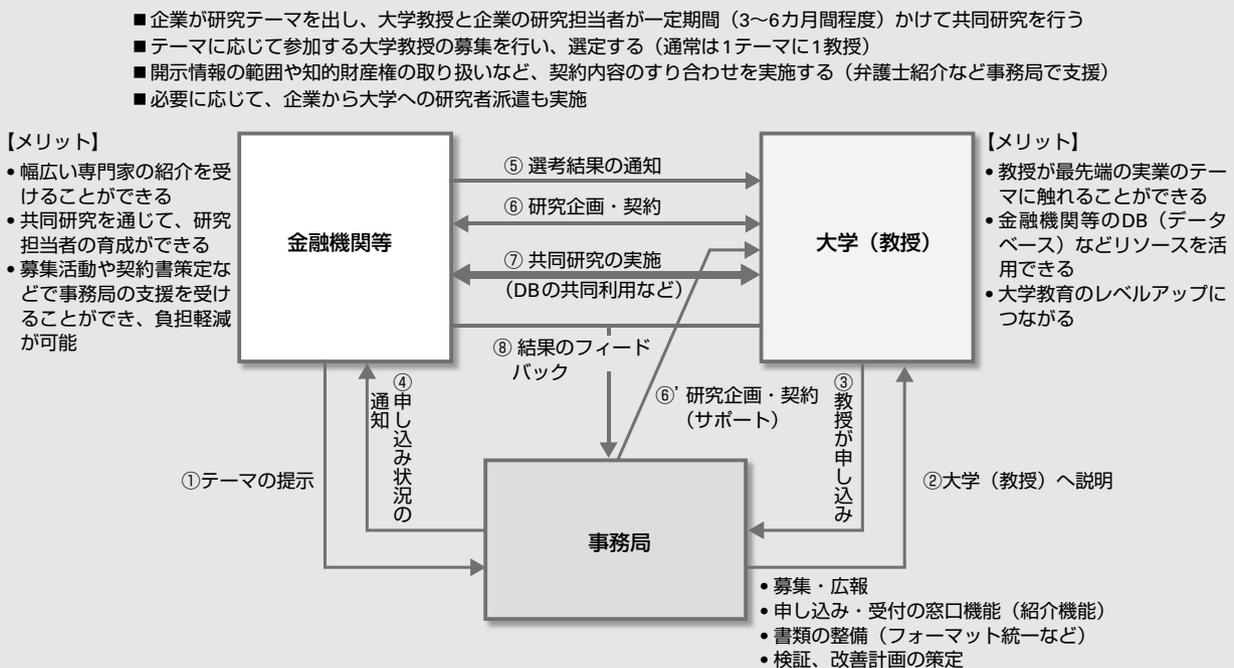
次に、「育成の体系化」に対する対応策・解決策を示したい。先に、特に地方銀行等では事業金融人材の育成が必要であると述べ

た。育成の体系化は、地方銀行等の事業金融人材育成に訴求すると考える²⁴。前述のように、体系的な人材育成ではOJTとOFF-JTは両輪で、適切にバランスさせる必要がある。

まずOJTについては、日系金融機関はこれまで重視してきたので、従来のやり方の踏襲が原則となる。たとえばインストラクター制度など、先輩から実務を学ぶ仕組みは、多くの金融機関で実施されており、有効な方法といえる。しかし、従来の方法には改善すべき点もある。外資系金融機関や他の知識集約型産業²⁵と比べて、日系金融機関はナレッジマネジメント（知識・知恵管理）が弱い。具体的には、法人営業などさまざまな分野において、社内の過去の事例・取り組みが共有されていない。失敗事例も含めて事例を整理・蓄積し、社内全体で共有することは、OJTを進化させるための重要な方法であると考え

一方、日系金融機関は、メインバンク制の

図2 共同研究・人事交流のための産学連携スキーム



出所) 経済産業省高度金融人材産学協議会「高度金融人材の育成・活用に関する調査研究（平成20年度）」

もと、日系企業と長期的な信頼関係を築いてきた。顧客との連携を強め、さらに要望に徹底して応えることが基本であり、また大きな成長を促すだろう。実際に事業金融・金融工学人材へのインタビューでも、「こちら（金融機関）の提案などに対して要求が高い顧客と相対することで成長した」という意見が出ている。しかし、日系・外資系双方の金融機関を経験した人へのインタビューでは、日系金融機関のうち、特に銀行について顧客意識の低さを指摘する意見があった。「顧客と相対することで成長する」という貴重な機会を逸していることにもつながるので、自省が求められる。

事業会社へのインタビュー調査によると、事業金融分野では、「資金調達方法の決定」「株主対策（配当政策、自社株買い、IRなど）」「企業の買収・合併に関するファイナンス」などを重要課題としている。また、金融工学分野では、「為替変動リスクのヘッジ」「金利変動リスクのヘッジ」「企業年金の運用」などを重要課題としており、今後重点的に対応が必要なテーマとして参考になるだろう。

(2) 育成の体系化の方法——OFF-JTの役割

OFF-JTでは、理論全般を知り、業務の全体感を持たせるために、当該分野の内容を知っているだけでなく、当該分野の考え方や周辺分野について理解させることが必要である。これまで金融機関では手薄であった分野もあるので、社内だけでOFF-JT研修を構築するのは難しいだろう。内容が多岐にわたるため、外部の教育機関を組み入れて、体系的な内容を教えていくことが必要である。

ビジネスマナーなどの基礎スキルは、企業

研修を提供する会社で対応できる。しかし、本業である金融業で競争力を強化するには、高度な教育が提供できる外部教育機関を厳選しなくてはならない。MBAファイナンスコースが充実している大学などの専門教育機関が候補となる。米国を中心に海外では、教育水準の高さやファイナンス教育に強みを持つMBA・大学は数多く存在する。しかし、留学にはかなりのコストがかかるため、十分な人

表2 国内MBAの実施科目と内容

		(N=114団体、単位：%)			
		実施の有無	ケーススタディがあるか	実務経験者が教えているか	他校より強いのか
金融 ファイ ナンス	コーポレートファイナンス (企業財務)	79.8	28.1	32.5	25.4
	インベストメント (証券投資)	44.7	10.5	21.1	19.3
	統計学	60.5	10.5	5.3	12.3
	ファイナンスのための数理	34.2	4.4	7	12.3
	コンピュータショナルファイ ナンス	11.4	1.8	5.3	5.3
	M&A、買収防衛策	24.6	14	13.2	10.5
	証券化	21.9	5.3	12.3	9.6
	応用ファイナンス (金融システム分析)	33.3	9.6	10.5	9.6
	インターナショナルファイ ナンス (国際金融)	36.8	10.5	11.4	10.5
	不動産ファイナンス その他	11.4 6.1	1.8 1.8	7.9 1.8	4.4 4.4
会計	財務会計	85.1	25.4	26.3	31.6
	管理会計	79.8	23.7	13.2	21.1
	その他	11.4	1.8	4.4	3.5
法律	企業法務 (会社法、税法、 危機管理など)	57	13.2	26.3	12.3
	国際法務 (国際金融法、国 際経済法、国際取引法など)	15.8	6.1	5.3	3.5
	その他	1.8	0.9	0	0
経済	基礎経済理論 (マクロ経済 学、ミクロ経済学など)	69.3	13.2	9.6	17.5
	計量経済学 (統計手法・分 析ツール等も含む)	51.8	13.2	3.5	13.2
	国際経済学・国際経営	65.8	14.9	10.5	20.2
	その他	3.5	1.8	0	1.8
その 他	知財 (マネジメント・実務、 国際知財、訴訟など)	32.5	13.2	14	8.8
	MOT (研究開発、技術戦略、 生産・販売、物流など)	36.8	16.7	18.4	14.9
	その他	3.5	1.8	1.8	1.8

出所)「高度金融人材の育成・活用に関する調査研究(平成20年度)」資料集「大学向けアンケート調査(2008年11、12月実施)」より抜粋

数を派遣することは難しい。一方、2003年から開始された「専門職大学院制度」を契機に、日本でもMBAをはじめ多くの社会人向けの大学院が開設されている（前ページの表2）。海外留学だけでなく国内の大学院にも注目し、積極的に活用すべきである。

とはいえ、金融機関によっては、社会人教育としての大学院の存在はまだなじみがないだろう。国内の大学院の活用の際に、実施科目と実施方針の面から下記の点に留意する必要がある。

実施科目としては、「コーポレートファイナンス」や「財務会計」「管理会計」など、事業会社の財務・経理向けの科目は多くの大学で提供されており、事業金融人材の育成カリキュラムについては、利用の余地が大きいと思われる。他方、「ファイナンスのための数理」「応用ファイナンス」は3割前後、「コンピュータショナルファイナンス」「証券化」「不動産ファイナンス」などは1、2割の大学しか提供していない。特に金融工学人材の育成に関しては、必要な科目を提供しているかどうかを十分確認したうえで、大学に派遣する必要がある。

教育内容だけでなく、教育方針の面からも大学を選ぶ必要がある。第1に、入学対象に

ついて「金融機関からの入学を意識しているか」「金融機関からの入学実績があるか」に注目する。第2に、育成目標とプログラムの対応について、「育成したい人材像（今回の分類では、事業金融人材、金融工学人材）」「プログラム内容が自社の育成目標」が、大学側と一致することが重要である。第3に、「どのような教授方法（ケーススタディなど）を採用しているか」「教員（特に実務経験者の教員）の数やバックグラウンドはどのようなものであるか」などの点を大学間で比較することも有効だろう。

4 経営層・マネージャー人材の育成

日本ではマネジメントが専門能力と見られてこなかったため、現時点で日本の大学院の経営層・マネージャー教育は、欧米に比べて充実していない。大学への調査では、MBAなどのコースを有する国内の大学のうち、エグゼクティブ（経営者候補）コースを用意している大学は7%にとどまった。まず国内の大学院で適した派遣先がないか探してみるのがよいだろう。その際、次の3点を確認する必要がある。第1に、忙しい経営層・マネージャーが限られた時間で、広範囲な知識・リテラシーを獲得できる工夫・配慮がされてい

表3 米国におけるエグゼクティブプログラム

	MBAコース	エグゼクティブMBA	エグゼクティブエデュケーション
教育体系の特徴	若手	経営者候補向け	主要な役割は経営者教育
履修科目	受講生全員が履修する科目に加え、自由に選べる科目を提供（2年目がメイン）	同左	履修科目を2、3日の集中講座で提供するア・ラ・カルト方式
受講期間の長さ	2年	2年	2、3日 まれに20日間の授業も
受講生の平均年齢	27歳	35歳	40代、50代の経営者層が中心
卒業後のキャリアパス	転職 組織内でレベルアップ	転職（少数） 組織内でレベルアップ	特に変更なし
費用	約10万ドル	約15万ドル	1クラス：4000～7000ドル

出所）各大学の公開情報・ヒアリングより作成

ること。第2に、たとえば実務経験者の教員がいるなど教員の質が高いこと。第3に、応募してくる学生の能力、経歴、意欲が高いことである。

もし国内に適した大学院・プログラムがない場合、費用はかかるものの、米国のエグゼクティブ向けプログラムへ派遣することも選択肢に入れたい。米国では、中間管理職以上の経営者候補向けの教育プログラムが普及しており、他の金融機関・事業会社のエグゼクティブとの交流・意見交換を促すことも可能となる。費用の関係でマネージャー以上の人材を派遣させることが難しければ、最初は経営層に絞って派遣するとよいだろう。

金融機関などへのインタビューでは、海外MBAなどの修了者で、特に経営層・マネージャー人材において、社外ネットワークの重要性を指摘する声が多かった。ケーススタディやグループワークは受講生同士のネットワークを促しやすく、経営層・マネージャー人材の育成において特に評価できる。

MBAなどの社会人教育で先行する米国では、「MBAコース」「エグゼクティブMBA」「エグゼクティブエデュケーション」という3区分がある(表3)。受講生の平均年齢で比べると、マネージャーであればエグゼクティブMBA、経営層であればエグゼクティブエデュケーションが一般に適していると考えられる。エグゼクティブエデュケーションは、時間のない経営層に対して、短期集中で効果的に教育することが多く、時間的に都合が付きやすいと考えられる。

大手行と地方銀行等というくくりで整理し

たが、求める人材には各行で差があるだろう。本稿の分類を参考に必要な人材を明らかにし、適した人材を確保・育成してほしい。

注

- 1 具体的に見ると、金融工学は、新たな学術理論が出るとすぐにモデル化して実務に取り入れる。たとえば、証券化を駆使したサブプライムローンの組成が挙げられる。また、事業金融は、学問的な思考と事業会社の実務が密接に関連する。たとえば、資本構成の理論に応じて財務戦略の興隆があることが挙げられる。このように、金融分野では理論と実践・実務が密接につながっていることが多い
- 2 金融商品ひとつを取っても、ある金融機関がモデル化した商品を、別の金融機関が同様のスキームですぐに提供するなど、日常的に激しい競争が行われている
- 3 外部化は、金融工学人材だけでなく事業金融人材の育成にも重要である
- 4 体系化は、事業金融人材だけでなく金融工学人材の育成にも重要である
- 5 たとえば、経営コンサルティング会社のマッキンゼー・アンド・カンパニーでは、情報・図書館サービスとして、過去事例を共有するなどのナレッジマネジメントを実施している。同社は知の共有を重要視し、業務遂行に反映させることで知られている

著者

磯崎彦次郎 (いそざきひこじろう)

金融戦略コンサルティング二部副主任コンサルタント

専門は政策金融・財政政策、金融機関経営評価、人材育成など

山崎大輔 (やまざきだいすけ)

金融戦略コンサルティング一部上級コンサルタント
専門はリテール金融の事業戦略、マーケティング、人材育成など