



慶應義塾大学ビジネス・スクール

住友信託銀行

——キャリア採用——

「“純血主義”はもう古い!?!住友信託大幅に中途採用」という見出しで、昭和61年1月25日（朝刊）付の『朝日新聞』は次のように報じた。「住友信託銀行が中途採用の行員を公募し、面接での選考に入っている。大学を出てから十年程度、産業界などで様々な経験を積んだ30歳前後の若手を、同年代と同じ待遇で三年間に数十人迎え入れる計画だ。結束の固い旧財閥系で、しかも純血主義の銀行に似合わぬ大胆な試み、として注目を集めている。多様化する信託業務を進めるには外からの人材が必要、というのが同行の考えで、『忠誠心より実力で勝負するプロ集団を目指す』と、年功序列、終身雇用の企業秩序にあえて挑戦する構えだ。」

会社の概況

住友信託銀行は、大正14年創業の大手信託銀行である。昭和62年3月現在で、資本金は604億3千万円、経常利益は1,457億円、総資金量は18兆6,961億円である。従業員数は6,211人（男子3,637人、女子2,574人）、従業員の平均年齢は38.6歳（男子43.6歳、女子30.1歳）となっている。

同社は業界の中で、新しい商品の開発に定評があり、これまでにファンド・トラスト（昭和56年）、金信託（昭和57年）、土地信託（昭和59年）の開発を他社にさきがけて手掛けている。

同社の組織図は附図1に示されている。同じ金融機関といっても、信託銀行には都市銀行とは異なり、多様な業務が存在する。

同社の事業の内容は附図2に示されている。信託業務とは、簡単に言えば、個人または法人から依頼されて、その財産の管理運用を行うことである。その対象は、単に金銭にとどまらず、不動産や有価証券等広範な領域に及んでいる。大きく分けて同社の事業は、信

このケースはクラス討議の資料として用いるために、慶應義塾大学ビジネス・スクール石田英夫教授の指導の下に、八代充史が作製した。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。

このケースの著作権は慶應義塾大学ビジネス・スクールが所有している。1989年6月作製

（注）以下の記述は、同社からのヒアリングと共に、次の文献を参考にした。「住友信託銀行の大量中途採用、業務多様化に対応、即戦力で新風を」『日経ビジネス』昭和61年9月15日号、「住友信託銀行」『労政時報』第2828号（昭和62年4月10日）、三村守「都銀を襲う『人材革新』の衝撃波」『WILL』昭和62年10月号、「中途採用大研究」『NEXT』昭和63年1月号、「本格化した金融業界の中途採用」『Bing』昭和63年3月10日号。「改訂の動き急な金融業界の人事制度」『労政時報』第2873号（昭和63年3月25日）、「住友信託銀行の専門社員制度」『労政時報』第2867号（昭和63年2月12日）

託事業、開発・不動産事業、総合金融サービス事業の3つの部分から成っている。

従来は、信託事業の中心は貸付信託であった。特に高度成長期には、企業の設備投資需要の増大に対し、貸付信託によって吸収した資金を長期設備資金として融資するという長期金融機能が重要であった。

しかしながら、産業構造の変化や企業の資金調達の証券化等を反映して、こうした貸付信託の運用についても見直しが行われている。一方近年は、金利の低下や企業の金余り等を反映して、特定金銭信託（略称「特金」）や、ファンド・トラスト（略称「ファントラ」）といった新しい金融商品の信託が増大している。

まず特金とは、信託銀行が企業から受託した資金を有価証券投資という形で投資家に代わって運用し、収益を挙げるという形式の信託商品である。ただし、ここで実質的な投資アドバイスを行うのは、証券会社やその傘下の投資顧問会社であり、信託銀行は主に事務代行という側面を担当している。こうした特金は、(1)法人税法上のメリットがある、(2)有価証券投資に伴う事務処理を行う必要がない、という理由から、余資を持つ企業の財テ

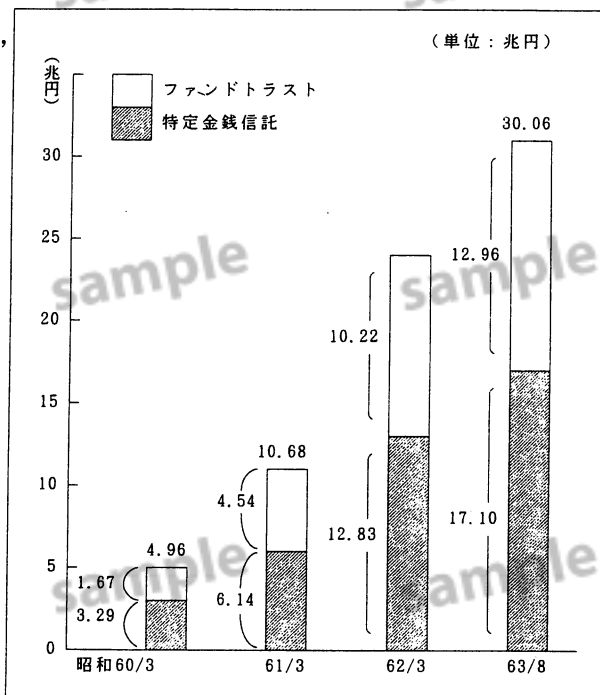
クの手段として急速に発達した。これに対し、信託銀行自身が受託した財産の運用を行うものとして注目を集めたのが、住友信託が昭和56年に販売を開始したファンド・トラストである。ファントラにおいては、信託銀行が、金銭の受託から投資判断、取得した有価証券の管理までを一貫して行う。従って投資家は、先に述べた税法上の効果と共に、信託銀行から投資顧問サービスをも一括して受けることができる。業界全体で特金とファントラの残高を示すと図1のようになる。

住友信託の、ファントラの受託残高は昭和62年3月末で2兆6,759億円となっている。開発・不動産事業についても、従来は、

仲介（不動産の売買に際しての物件の斡旋、代理）、提携（不動産会社が行う分譲事業の一部を代行すること）、鑑定等が主な業務であった。しかし近年は、こうした業務によって得られたノウハウを用いた、開発業務の比率が増大している。

こうした開発業務の代表的なものとして土地信託が挙げられる。土地信託とは、信託銀行が所有者から土地を受託し、資金の調達、建物の建設、賃貸・分譲等を行い、配当を受益者に交付するという信託商品である。これは、臨調の第3次答申の中で民間活力の導入が打ち出されたことによって注目を集め、昭和59年に住友信託が第1号を

図1 特定金銭信託、ファンドトラスト残高



資料出所：斎藤精一郎『ゼミナール現代金融入門』
日本経済新聞社、昭和63年、P.287。

受託した。同社では、昭和62年3月期で、71件の土地信託を成約しており、取扱高は7,952億円となっている。

金融サービス事業においては、ディーリング業務や国際業務が重要になっている。国債市場の発達にともない、銀行についても昭和59年に、公共債に限って証券会社と同様なディーリング業務が認められ、住友信託でも現在この分野が拡大しつつある。さらに、日本企業の国際化に伴い、海外での資金調達（金利・為替スワップ、債券の引受）や海外への証券投資に際しての投資顧客業務、海外企業への円建ておよびドル建てでの貸付等の業務も重要性を増しつつあるのである。

こうした業務分野の多様化と共に、信託銀行は現在、外資系信託銀行の日本での信託業務の開始や、投資顧問業法の制定による他部門からの投資顧問業務への参入等競争の激化に見舞われている。

キャリア採用実施の背景

住友信託銀行は、昭和60年の11月に、銀行の中では前例のない中途採用の実施に踏み切り、この制度により今日まで多くの人材を採用している。こうした同社の中途採用は、他の金融機関にも大きな影響を与え、安田信託銀行、三菱信託銀行、三菱銀行、三井銀行等が中途採用の実施に踏み切った。銀行以外でも、生保・損保の企業も中途採用の実施に積極的となった。

住友信託銀行の桜井修社長はキャリア採用のねらいについて次のように語っている。

「会社には、もちろん組織への忠誠心に厚い人も多数必要だし、異彩を放つ人も必要。従来の日本的経営をベースに、価値観の多様化も併せて進めていこうというわけだ。そんなことができるのかと言われるが、それなら阪神タイガースを見て欲しい。“生え抜き”という感覚も大事にした上で、真弓選手のようなトレード組も立派に戦力化している。要は、終身雇用制とドライな欧米型の労働移動は決して二律背反ではないということだ。むしろ、その微妙なバランスをとっていくことで、組織体質が強化されていくはずだ。

キャリア採用実施に踏みきるまでに社内は大もめにもめた。当然だと思う。そしてまだ問題は山積している。たとえば、定型的な仕事をする層と遺産信託など顧客ごとに個別の対応をする層は同じモノサシで評価できない。信託業務の多様化に伴い、公正な人事制度の実現はますます難しくなる。だが、それを恐れてキャリア採用に踏み切らないのでは本末転倒。難問を解決していくことで、住友信託は他の金融機関を大きくリードできる。」(注)

住友信託が、中途採用（同社ではこれをキャリア採用と呼んでいる）の実施を決定した理由としては、次のような点が挙げられる。

まず第一に、人材不足である。先にも指摘したように、金融の自由化を反映して国際業

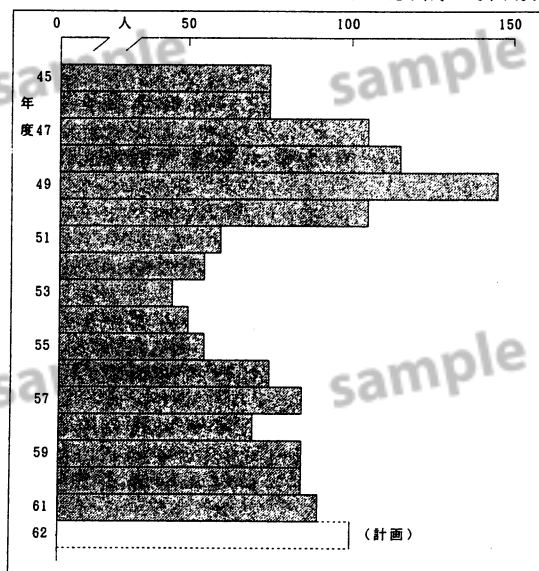
注) 「住友信託の大量中途採用」『日経ビジネス』1986年9月15日号

務、証券業務、不動産業務等に対する規制が緩和されつつある。こうした金融環境の変化に伴い、同社でも現在、国際業務、債券ディーリング等が強化・拡充分野となっている。また、法人の金余りを反映して、先に触れたように、ファンド・トラストや土地信託等の信託商品が急成長している。

こうした業務はいずれも企業の中で最先端の分野であるから、この様な仕事を担当する人材を社内の研修で調達するには限界がある。それゆえ、外部から中途採用により、即戦力となる人材を調達することが必要となった。

第二に、人員構成上の問題がある。他の企業と同様に、同社は第1次オイルショックの影響で昭和51年から昭和55年に採用数を抑制した。その結果、現在社内に30歳前後の働き盛りの社員が不足し、年次構成がアンバランスになるという問題が生じている。(図2を参照)金融自由化に伴う業務の拡大に対応して、この年代の社員を補充するというのも、キャリア採用の目的の一つなのである。

図2 住友信託銀行の年度別一般職の採用人数



出所：「日本経済新聞」昭和63年7月19日

第三に、同社のキャリア採用は、組織の活性化という点も意図されている。同社の桜井社長の表現を用いれば、新規学卒者の採用は、プロ野球の「ドラフト制度」に相当するものであり、これだけでは会社を強くすることはできない。もちろん生え抜きの人材に良さがあることは確かだが、中途採用で異なる文化を持った人材を採用し、社内に刺激を与える(桜井社長は、これを「ネアカの不協和音」と呼んでいる)ことも必要ではないか、という考え方が、こうしたキャリア採用実施の背景にあった。

キャリア採用の特徴

募集方法としては新聞・雑誌の広告（および新聞記事等のパブリシティ）のみを利用し、スカウト等はいっさい行わないということである。媒体としては、現在朝日新聞、日本経済新聞、日経コンピュータ、日経アーキテクチャが用いられている。

同社において、このような募集方式によって、果して優秀な人材を採用することができるかという点について懸念の声があったと言う。にもかかわらず、こうした方法が採られているのは、他企業との関係に配慮しているためである。

日本の企業では、取引に義理人情がからまることが往々にしてあるから、他企業から人を引き抜くということは、取引上の関係を決定的に悪くすることになる。「相手がワンマン経営者であるような場合、こうしたことによって、何百億円という取引がキャンセルされることもある」と言う。従って、キャリア採用の実施についても、この点に配慮することが必要とされた。

募集に際しては一応の年齢制限を設け、35歳をその上限としているが、これは必ずしも厳格なものではなく、35歳以上で採用された者もいる。

この点についての理由としては、ある年齢以上になると新しい組織になじめなくなるということや、また、同社がキャリア採用において重視している外為ディーラーや債券ディーラーの場合、体力面・精神面共にハードな業務であるだけに、30代後半までが配置の限界であろうということが挙げられる。また、年金の受給資格に配慮したということ、35歳というのが同社における課長昇進年次であるということも、こうした年齢制限を設定した理由である。

募集する職種においては他社と違いがみられる。例えば安田信託銀行の場合、中途採用は国際金融部門、国際証券部門を対象としており、応募資格も国際証券業務、国際金融業務経験者、ないしは英語に堪能な者となっている。配置部門も、国際部、国際金融部、国際証券部、もしくは海外拠点のいずれかとなっている。

これに対し、住友信託の場合、キャリア採用に際してこうした職種の限定は行っていない。同社がこれまで新聞に掲載した募集の広告には、「キャリアで自分を語れる人」というキャッチ・フレーズが使われている。（附録1を参照）これは、信託業務に活かすうるキャリアの持ち主であればよいということを意味しており、特定の資格・経験を有していることは募集に際しての条件にはなっていないのである。

キャリア採用に合格した者が、そのことを現在勤めている会社に伝えた場合、その会社から何等かの形で慰留が行われるのが一般的である。特に、本人が社内でプロジェクトに参加しているような場合は、退社することによる損失は大きいであろう。それゆえ、三菱銀行のように、取引先との関係を配慮して、中途採用に際しては、現在勤めている会社を円満に退社することを採用の条件としているところが実際に見られる。

しかし、円満退社を条件とする結果、選考にパスした者が採用できなくなってしまうと

ということが現実にかかる場合がある。事実、三菱銀行の例では、40人を中途採用者として内定したが、円満退社を条件としたために、実際の採用者が20人強に減少してしまったという（附録2参照）。

住友信託の場合、現在勤務している会社を円満退社することを望ましいとはしているが、それを必ずしも採用の条件とはしていない。「喧嘩はしたくないが、その点あやふやだと実際のところ採用できない。結局、日本の会社では円満退社など有り得ないのではないか」というのが、採用担当者の偽らざる心境のようだ。

キャリア採用された者の処遇については、一般社員と公平に処遇することを、基本的な考え方としている。問題なのは、日本の企業では人材の内部養成が定着しているため、一般に「生え抜き」意識が強いということである。中途採用者が社内の同じ年次の者と同じの処遇をされると「我々は汗水たらして貢献したのに、なぜ彼らと同じなのだ」といったくすぶりが生ずることが往々にしてある。実際他社では、中途採用者が村八分にあり、同期会にも入れてもらえないというようなケースすらあるという。

こうした生き抜き意識を払拭するこめに、同社では、キャリア採用の実施に際して各店の店次長や人事担当者を集めて通達を出し、この点についての徹底を図った。

応募者の選考

住友信託銀行では、昭和60年11月に第1回のキャリア採用の募集を行い、その後概ね四半期毎に継続して募集を行っている。昭和60年10月から昭和62年3月にかけて約2,000人が応募し、そこから52人が採用された（表1参照）。採用者は、大多数が26～36歳の者であり、平均年齢は31歳である。

応募者の経歴としては、金融、商社、不動産関係の前歴を持つ者が比較的多いが、寿司屋、八百屋、公務員、大学教授等多様な職業からの応募があった。

応募者は、まず書類選考でふるいにかけてられ、それを通過した者に対しては、人事部による面接が行われる。書類選考を通過するのは、応募者総数の約1割に過ぎないと言う。面接は、人事担当者とラインの部長等によって数回行われ、都合がつけば桜井社長の面接が行われる場合もある。

面接では、これまでのキャリアや希望する仕事の内容等について話し合われるが、給与については、あまり話題にのぼることはないと言う。尤も、外資系の証券会社・銀行の勤務者などで給与面で折り合いがつかず、採用に至らなかったケースも存在するが、大多数の者は「給与が下がることはないだろう」と想定しているからだという。実際には2割程度ダウンする場合もあったという。

表2は、キャリア採用者の出身業種について示したものである。外資系の銀行や証券、生保・損保等の金融機関や、建設・不動産関係の出身者が多いことが明らかである。転職の経験については、「1回目」という者が全体の6割を占めているが、「4回目」という

者も1人いたという。

表1 キャリア採用の実績
(昭和62年3月現在) (単位:人)

広告月	媒体	応募数	採用数
60.11	日経	400	14
61.3	日経, 朝日, 日経 コンピュータ	600	10
9	〃	500	10
12	〃	350	8
62.3	〃	350	10
計		2,200	52

資料出所:社内資料。

表2 キャリア採用者の出身業種
(昭和62年3月現在)

採用業界	人数
外資系銀行	4
商社	5
証券	3
その他金融	3
コンサルタント	2
生損保	3
コンピューター・ソフト	6
建設・不動産	12
公務員	4
その他企業	7
その他	3

資料出所:社内資料。

証券会社からの転職組は、ノルマに追われるような体質について行けなくなった、という理由を挙げる者が多いと言う。外資系からの転職者の中には、一度日本企業から外資に転職した者が比較的多く、彼らは、「外資になじめない、日本企業に戻りたい」と考えているという。

20

キャリア採用においては、中小企業からの採用者はごく少ない。「大企業のしかるべき地位を経験した者の方が、やはり人材としてのレベルが高い」という。

キャリア採用者に対する処遇

キャリア採用された者は、実際に企業の中でどのような処遇を受けているのだろうか。

25

採用された者の職種は、全員が基幹的な仕事を担当する総合職に位置づけられる。同社には現在総合職の他に、仕事は基幹的であるが転勤がなく昇進の限度が限られている業務職、主に定型的な仕事を担当する事務職、という2つの職種があるが、キャリア採用で採用された者がこうした職種に位置づけられることはない。

彼らの賃金や職制上の位置づけについては、公平な処遇という観点から、採用直後の位置づけは、社内の同一年次の者の中央値となっている。

30

図4は、同社の総合職の資格制度を示している。入社10年目の主事2級までは年次に基づいた昇格管理が行われているので、キャリア採用者は、これに基づいて同一年次の中位の者と同じ資格に位置づけられる。

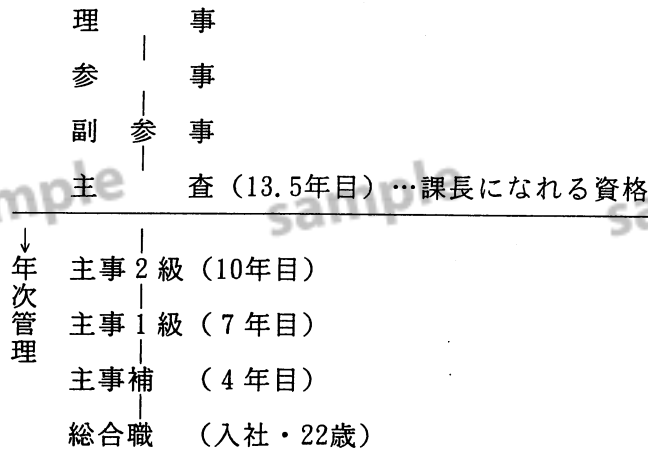
賃金についても、年次別に標準者の賃金テーブルが決定されているため、キャリア採用

35

者の賃金はこのテーブルに基づいて決定される。しかし、その後の昇進・昇格は本人の実力次第ということである。

退職金については、入社日から起算される。その他、社宅や社内融資等は規程通りとなっている。

図4 総合職の資格制度



資料出所：「住友信託銀行」『労政時報』第2828号（昭和62年4月10日）。（一部修正）

表3 キャリア採用者の配属部門（昭和62年3月現在）

配属部門	人数
国際	17
証券	7
不動産	17
システム	8
年金	1
その他	2

資料出所：社内資料。

キャリア採用者は社内で実際にどのような仕事を担当しているのだろうか。表3は、この点を示したものである。現在の同社の業務展開を反映して、国際、証券、不動産部門等に配属される者が多くなっている。

キャリア採用者が配置される仕事は、必ずしも以前の経験をいかせるものとは限らない。むしろ実際には、以前の経験を直ちにいかせるような仕事についている者は少ないと言う。これは、応募資格を限定していないことや、キャリア採用が、単に即戦力の確保のみを目的としているわけではないことによるものである。同社の人事担当者は「能力的に高い者を採用することを心がけているため、これまで経験のない仕事に配置しても、早い時期にキャッチ・アップしてくれるのではないかと述べている。

キャリア採用者に対するインタビュー

同社には、昭和62年3月現在既に50名強の者がキャリア採用者として採用されている。それでは彼らは、どのような理由からこの制度に応募したのだろうか。また、実際にこの制度についてどのように考えているのだろうか。以下に記すのは、3名のキャリア採用者に対するインタビューの結果である。

海外不動産課古賀氏

古賀氏は、現在海外不動産課の課長代理である。昭和61年3月に行われた2度目のキャ

リア採用に応募し、同年の7月に入社した。現在の仕事は、機関投資家や事業会社等が海外不動産投資を行うに際してのコンサルティングである。なおこの課には、古賀氏の他にも一人キャリア採用の社員がいる。

古賀氏は、昭和49年から12年間大手の不動産会社に勤務した。海外勤務が長かったこともあって、海外不動産関係の仕事に9年間携わったが、その後国内のビル関係の仕事に異動になった。古賀氏はもともと海外指向が強く、海外関係の仕事に復帰できるよう人事部と折衝したが認められなかった。その時たまたまキャリア採用の新聞広告を見て、応募したのである。住友信託については、「前の会社とこの銀行が仲が良く、会社の雰囲気については、ある程度分かっていた」と言う。

採用面接で古賀氏は、海外不動産関係の仕事に就けること、また、給与が少なくとも現状を維持できることを条件として提示した。給与は、結果的には前の会社とほとんど変わらなかった、という。

わが国の場合、転職に際して前の企業との関係をどのようにして処理するかが重要である、古賀氏の場合「実は、退職する直前に子会社に出向になり、そのため前の仕事を引きずっていないことが結果的に幸いした。もちろん慰留はされたが、最終的には会社の人事政策と自分のキャリア指向が噛み合わないということで、先方の了解をとることができた」と言う。

古賀氏は、今の仕事については、前の会社の経験が「7割程度は活用できる」と述べた。同じ不動産業務でも業種によって考え方に違いがある。「不動産会社では、やっていけないこと以外はやることができ、その代わりリスク管理は比較的緩やかだ。逆に銀行の場合

は、やっていいことしかできず、リスク管理は厳しい。自分としても、銀行の不動産業務がどこまでできるのか、まだ充分掴みきれていない」と言う。

今後の社内のキャリアについて古賀氏は、「何ができるかと聞かれれば不動産と答えるしかないが、何がやりたいかということなら、それ以外にもファイナンス等いろいろある」と述べた。

資金為替部稲葉氏

稲葉氏は、資金為替部資金営業室の調査役補であり、昭和62年5月に同社に入社した。現在の仕事は金融先物のディーリングである。部全体の人員数は50名前後であるが、そのうち10名近くがキャリア採用者である。

稲葉氏は、住友信託に入社するまで7年間大手の石油会社に勤め、営業や原油の輸入といった仕事をしてきた。稲葉氏によれば、この業界は「政府主導で役所的」なところがあり、新しい仕事を開拓していくというよりは「日々の仕事を無難にこなしながらトコロテン式に偉くなっていく」ような者が多いと言う。こうしたキャリアには満足することができず、転職を決意したのである。

稲葉氏は、転職する際の前の会社の者の反応については「『何を好き好んで』と言う人と『やはりそうか』と言う人が半々だった」と述べた。また、慰留については「一応はあったが形式的なもの。人事の人は、社内で誰か辞める話があっても、仕事の一部として機械的に処理してしまう」という。

石油会社から銀行に転職した感想としては「前の会社に比べて銀行はルールや規則がきちんとしている」と言う。また、給与については転職によって50%アップしたが、これは「業界の差」によるところが大きいようだ。

稲葉氏の場合、現在は前の会社とは全く異なる仕事をしている。この点については、どのようにして対応しているのだろうか。「前の会社を退職する数年前に、アメリカのビジネススクールに会社から派遣されて留学していたので、金融の基本は勉強していた。金融自由化により、従来は銀行に持ち込まれなかった業務が持ち込まれている。ビジネススクールで金融の基本的な考え方を学ぶことができたので、いまの仕事には非常に役にたっている」と稲葉氏は述べた。

同氏は、前の会社で2年間海外勤務の経験があり、将来のキャリアについては「銀行業務の経験のない分をカバーするため」海外で仕事をしたいと言う。

ところで稲葉氏は、このキャリア採用の制度について、次のような感想を述べた。

「キャリア採用者が社内で円滑に仕事をするためには、その人数を増やすことが必要だと思う。プロパーの社員とキャリア採用の社員との間にはやはり意識の差があり、このギャップは制度を変えてもなかなか埋まるものではない。この点は、キャリア採用者がある程度の数になれば自動的に解消されるのではないか。事実、資金為替部ではキャリア採用者の数が多く、この問題は既に解消されてしまっている。」

本社管理部門高尾氏

高尾氏は住友信託銀行が昭和61年春に初めて採用したキャリア採用の第一期生13人のうちの一人で、現在調査役補であった。高尾氏は大手電機メーカーの企画部門に数年間勤めたあと一念発起して慶應大学の大学院経営管理研究科に入学し修士の資格(MBA)を得た。就職の時期に高尾氏は住友信託のキャリア採用の広告を見て応募した。最終面接では桜井社長自ら1時間以上高尾氏の面接に当たった。高尾氏は桜井社長になぜキャリア採用を始めたのかを質問し、桜井社長は高尾氏の銀行観をたずねた。それに対して高尾氏は「これまでの銀行のあり方では駄目だと思う。第一にマーケティングのセンスがない。第二に銀行はメーカーより上だという妙なエリート意識がある。これからは銀行の看板で商売するのではなく自分の腕で何ができるかというようになるだろう」と指摘した。「ダメでもともとと思っていたから、ふだん考えていたことをズバズバ社長に述べた」と高尾氏は語っている。

高尾氏にとって住友信託のキャリア採用は人生の転機として“絶好のタイミング”であ

り、本当に有難かったと語った。高尾氏はキャリア採用組としてはめずらしく、本社の管理部門に配属され、3年間に担当職務を3度変わった。入社当初はキャリア採用組は他の社員から“異国人”という感じをもたれていたと高尾氏は述べた。「一方で同期の定期採用者は営業店で汗水流して働いているのに、キャリア採用者は本店で仕事が出来てめぐまれている」というのが生えぬき組の偽らざる感情だろうと高尾氏は語った。上役や先輩格の社員から、「銀行業務を何も知らないのに何を言うか」とか「教科書的なことは実務には不要なんだよ」と高尾氏の意見を否定されるようなこともあった。後輩にあたる若手が仕事について教えてくれないという場面もあったという。

これまで高尾氏は仕事の上では順調であったが、悩みもあった。「この問題は誰かに聞いてこい」と指示されても、どこの誰に聞けばよいのかわからないということもある。

「社内のカオ、人的ネットワークはキャリア採用組にとって大きな障壁となる」と高尾氏は語った。メーカーと銀行ではバランスシートの左右が違うので、頭の切り換えに苦労したが、「オレはこういうことを承知の上で入ったのではないのか、忍耐と時間でゆくしかない」と高尾氏は割り切るように努めた。社内の人脈と用語に一応慣れ、銀行の掟を身につけるのに3年かかった。「石の上にも3年とはよく言ったものだ」と高尾氏は述懐した。

「3年経った今振り返ってみると、“丁稚奉公”はやはり大事だ、他人に教えてもらったのでは身につかないが、自分で苦労して習得したものは確かに身につく」と高尾氏は言う。高尾氏の場合三度仕事を変ったので3年かかったが、もし同じ仕事を続けていたら、半分の1年半で銀行のコトバやヒトやオキテに慣れることができるかもしれないと高尾氏は語った。

キャリア採用組の配属について、会社は本人の希望をかなり聞いてくれると高尾氏は感じていた。今後国内支店や海外現地法人への転勤を申し渡されたとしても、「全然抵抗がない」と高尾氏は述べた。キャリア採用者はこれまで3年間で80人にのぼるが、退職したのはごく少数だったという。

専門社員制度

住友信託はキャリア採用の他に昭和62年秋に「専門社員制度」を実施して、外部から人材を調達している。同社は金融環境の変化に対応するため、「あらゆる形での人材の採用」を基本的な戦略とし、採用形態の多様化を進めている。例えば、ファンドマネージャーや外為ディーラーを採用する場合、一般社員と同じ形を採ると処遇に格差を設けることができないが、それでは優秀な人材を調達することは難しい。雇用期間を定めて処遇を弾力化し、人材を確保することが、専門社員制度の重要なねらいなのである。現在、日本人で10数名、外国人で6～7名の者が専門社員として働いている。

契約期間については個別に決定されるが、1年間の場合が多い。なお専門社員は1級から4級までに格付けされており、制度上は4級になれば部店長につくこともできる。

専門社員の給与は年俸制を採り、賞与は支給されない。その水準は、社内の同一職務・同一レベルの社員のそれよりは高めに設定されることが多い。ただし、一般社員の様な定期昇給はなく、契約更改時に、期間中の成果に基づいて新しい年俸が決定される。従って、年俸がダウンすることもありうる。

労働時間については、一般社員と同一であり、在宅勤務やフレックスタイム等が適用されるということはない。ただし契約により、勤務日数が一般社員に比べて少ない場合がある。福利厚生については、原則として一般社員と同様に扱われることになっている。

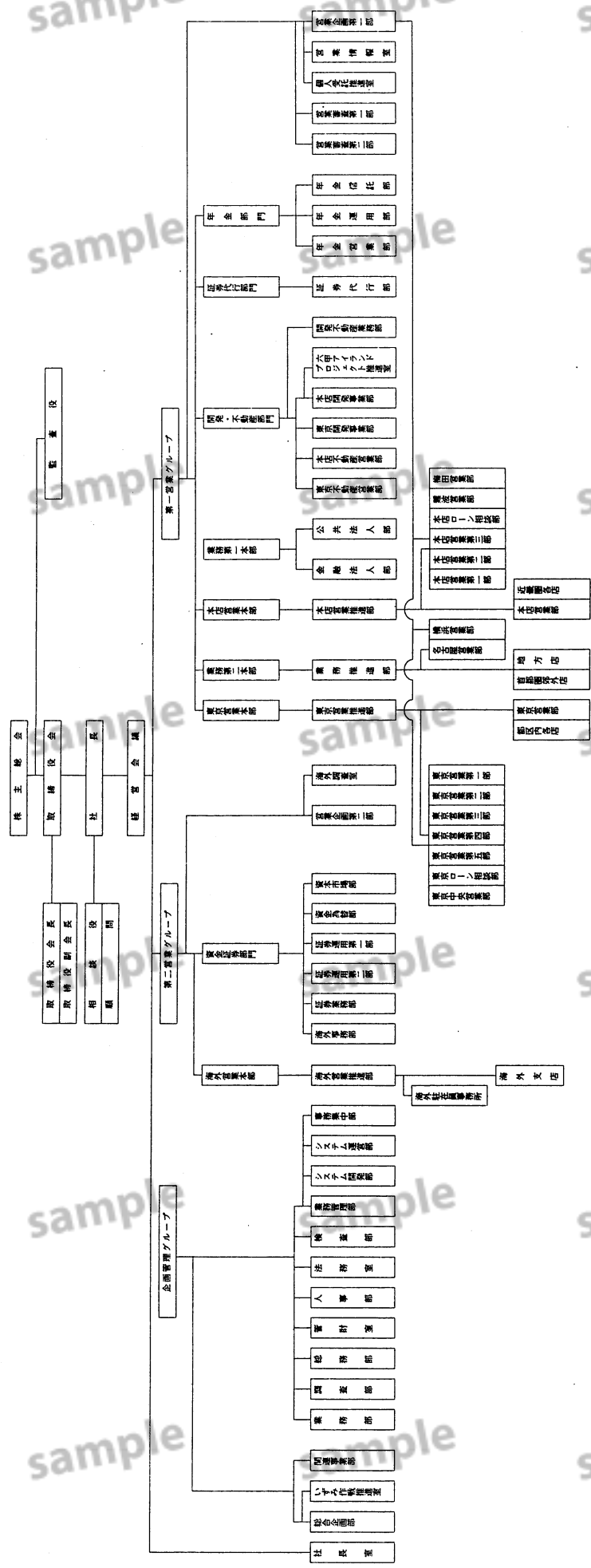
キャリア採用に対する評価と今後の方針

キャリア採用によって実際に同社では、どのような成果が得られたのだろうか。この点については、国際や証券等同社の業務拡充分野にキャリア採用者を投入することができ、人材の調達という点については一定の成果があったが、当初のこの制度のねらいのひとつであった「異文化の吸収による組織の活性化」という点については、まだ今の時点では、明確な評価をすることはできないと人事担当者は言う。

社内の者は、キャリア採用についてどのような認識を持っているのだろうか。この点については、「競争者が増えた、自分も頑張らなければいけない」というのが社内の一般的な受けとめ方である。しかしながら、先に見たように、キャリア採用者が同社の花形部門に配属される傾向があるため、一部には「どうして彼らだけが先端部門に配置されるのか」といった不満を持つ者もいると人事担当者はみている。

キャリア採用の今後について、同社の人事担当者は、「今後も継続して実施する予定で、着実に増やしていきたい」と語った。

附圖 1 住友信託銀行組織圖



附図2 住友信託銀行の業務内容

住友信託銀行の事業の内容	
信託事業	<p><資産運用管理業務></p> <ul style="list-style-type: none"> 貸付信託 { ビッグ 利払式 金の通帳 金銭信託 { 特約付金銭信託 金銭信託 (1年据置型) "ヒット" 個人年金信託 財産管理サービス "P. M. S." 遺言信託 海外勤務者信託 公益信託 特定贈与信託 金信託 "コールド・トラスト" 運用基金信託 "ファンド・トラスト" 特定金銭信託 金銭資産運用管理サービス "FAIMAS" 財産形成信託 財産形成給付金信託 財産形成基金信託 財産形成年金信託 社内預金引当信託 従業員特殊信託 証券投資信託 動産・不動産信託 金銭債権の信託 有価証券信託 担保附社債信託
	<p><企業年金信託業務></p> <ul style="list-style-type: none"> 適格退職年金信託 厚生年金基金信託 (年金資産の管理・運用、制度設計コンサルティング、主務官庁への申請、年金数理、加入者・受給者の管理)
	<p><証券代行業務></p> <ul style="list-style-type: none"> 名義書換業務 単位未済株式の買取事務 株主総会に関する事務 配当金・新株式発行その他に関する事務 外国株の株式事務
	<p>開発・不動産事業</p> <ul style="list-style-type: none"> <開発業務> <ul style="list-style-type: none"> 不動産有効利用のコンサルティング 土地信託 国・公有地の土地信託 都市再開発・大規模地域開発のコーディネート <不動産業務> <ul style="list-style-type: none"> 不動産の売買・賃貸借の媒介 不動産のプロジェクト企画・販売提携 不動産の管理 不動産の鑑定評価 海外不動産投資のコンサルティング
	<p>総合金融</p> <ul style="list-style-type: none"> <預金業務> <ul style="list-style-type: none"> 当座預金 普通預金 通知預金 納税準備預金 定期預金、福祉定期預金 自由金利型定期預金 市場金利連動型預金 譲渡性預金 外資預金 <融資業務> <ul style="list-style-type: none"> 法人向け融資 (各種貸付、当座貸越、債務保証) 個人向け融資 (カードローン、消費者ローン、住宅ローン、アパートローン) 各種公庫・事業団の代理貸付 <海外関連業務> <ul style="list-style-type: none"> 融資業務 (各種貸付、当座貸越、債務保証) 投資銀行業務 (金利・為替スワップ、債券の引受け、投資顧問) 財産管理業務 (カストディー、証券代行) 海外証券投資 その他の業務 <証券業務> <ul style="list-style-type: none"> 国債等公共債の窓口販売 ディーリング業務 有価証券取次業務 投資顧問業務 社債の募集の受託 株式の払込 公社債の元利払・配当金の支払 債務管理預り <その他業務> <ul style="list-style-type: none"> 金運用口座 金の現物売買 住信VISAカード 貸金庫 保険預り 内国為替 会計検査など

資料出所：同社会社案内

社員募集

キャリアで 自分を語れる人。

今まさに「信託」の時代。21世紀に向けて、証券・海外・年金・不動産・システムなど幅広い業務を開発・展開している私達は、業種を問わず様々な分野で活躍されている方を求めています。

住友信託銀行を舞台として、あなたが今まで培ってこられた経験や専門性を十二分に発揮してください。待遇は当社の同年代職員と同様に優遇いたします。ご自分のキャリアに胸を張ってお越しいただける方を、お待ちしております。

応募先
〒100 東京都千代田区丸の内1-4-4 TEL03-286-8129(直通)
住友信託銀行 人事部採用・研修グループ

住友信託銀行

募集要項
●職種/証券部門:ファンドマネージャー、証券ブローカー、アナリスト、社債の発行・引受などの経験者 海外部門:為替ブローカー、スワップオペレーションなどの新金融商品、海外勤務などの経験者 年金部門:アクチュアリー、年金資産運用などの経験者 不動産部門:都市内開発コーディネーター、マンション開発の企画営業、用地取得、建築設計管理などの経験者 システム部門:システムの基本設計、OS周辺は開発

●必要書類/履歴書(市販可)と職務経歴書(様式自由、職務内容・応募職種や希望職種など詳細:)を連絡先に郵送 ●送付期日/12月24日(必着) ●面接日/各選考の上別途連絡 ●応募書の秘密は厳守いたします。

応募手続
●必要書類/履歴書(市販可)と職務経歴書(様式自由、職務内容・応募職種や希望職種など詳細:)を連絡先に郵送 ●送付期日/12月24日(必着) ●面接日/各選考の上別途連絡 ●応募書の秘密は厳守いたします。

住友信託銀行

〒100 東京都千代田区丸の内1-4-4 TEL03-286-8129(直通)
住友信託銀行 人事部採用・研修グループ



「自分史」を大切にする人、募集します。

自分史の中で、後悔がなければ、ささやかな進歩があり、さまざまな経験があります。でも人生の転機予報は、いつか来るとは思いません。そう住友信託銀行は思っています。このメッセージを込めているあなたが、なにかの理由で悩んでいるなら、住友信託銀行の可能性に満ちた舞台で、ささやかな進歩が、住友信託銀行は、証券、年金、不動産をはじめ、国内・海外で幅広い業務を展開しています。あなたがこれまで培ってきたキャリアを、十分に発揮できる場があります。待遇は、当社の同年代職員と同様です。自分史に納得のいくまで、自分を語りたい、ささやかに自分を語りたい。

募集要項
●職種/証券部門:ファンドマネージャー、証券ブローカー、アナリスト、社債の発行・引受などの経験者 海外部門:為替ブローカー、スワップオペレーションなどの新金融商品、海外勤務などの経験者 年金部門:アクチュアリー、年金資産運用などの経験者 不動産部門:都市内開発コーディネーター、マンション開発の企画営業、用地取得、建築設計管理などの経験者 システム部門:システムの基本設計、OS周辺は開発

●必要書類/履歴書(市販可)と職務経歴書(様式自由、職務内容・応募職種や希望職種など詳細:)を連絡先に郵送 ●送付期日/12月24日(必着) ●面接日/各選考の上別途連絡 ●応募書の秘密は厳守いたします。

応募手続
●必要書類/履歴書(市販可)と職務経歴書(様式自由、職務内容・応募職種や希望職種など詳細:)を連絡先に郵送 ●送付期日/12月24日(必着) ●面接日/各選考の上別途連絡 ●応募書の秘密は厳守いたします。

晴れがいいよな 人生の転機、予報。

**住友信託銀行の
専門社員募集 (開発業務推進者)
建築技術者**

<p>職種/開発業務</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 再開発事業推進 ② 開発行政折衝 ③ 近隣折衝業務 ④ 土地信託の企画・推進 ⑤ 企画・設計 <p>資格/30才～50才位迄</p> <p>待遇/業務経験・能力・年齢等考慮の上決定</p>	<p>勤務時間/8時50分～17時10分</p> <p>休日/土曜、日曜、祝日、連続厚生休暇(5営業日連続年2回)</p> <p>勤務地/中央区八重洲(東京駅南口)</p> <p>応募/写真付履歴書及び業務経歴書並びに希望職種(①～⑤明記、書式自由)を6月20日までに下記宛郵送。</p> <p style="text-align: right;">書類選考後面接日を通知。</p>
--	---

住友信託銀行 〒104 東京都中央区八重洲2-3-1
開発事業部 ☎03-286-8602(担当:花木・藤村・川津)

附録 2 都市銀行の中途採用に関する新聞報道

都銀相次ぎ中途採用、三菱、今月から100人

『日本経済新聞』昭和61年7月1日朝刊（一面トップ記事）

都市銀行各行が相次いで行員の中途採用制度を導入する。三菱が今月半ばから約100人の大量公募に踏み切るほか、三和や三井なども検討に入っている。金融自由化の進展で、国際業務や資金証券業務の戦略部門について即戦力の確保が急務となっているため。各行とも商社、メーカーの財務担当者や証券マンなどに狙いを絞っている。三菱は来年以降も定期的に中途採用する予定で、金融界はこれまでの純血主義・終身雇用から人材流動化の時代へ移ることになりそうだ。

都銀のトップを切って実施する三菱銀行の場合、国際業務、資金証券、システムエンジニア（SE）の三分野について専門知識と経験のある人を公募する。50年代に入社した大卒社員で「現在の勤務先との円満退社が条件」（同行）。ライバルの都銀からの採用は業界内の混乱を引き起こす恐れがあるため見合わせる考えだが、長期信用銀行や地方銀行など他業態の金融マンの応募は受け入れる方針。

中途採用者の待遇や昇進はいずれも生え抜きの同期生と同じにし、約1カ月間の研修の後、それぞれの専門性を生かす部門に配属する。募集枠は一応百人とするが、一定レベルに達した応募者が多ければ百人以上採用、少なければ百人以下にとどめる。今回の募集が順調にいけば、来年も約百人を募集、以後も毎年定期的に人材補給を続ける予定。新卒採用は従来通り継続し、今年の280人に続いて、来年も約300人採用する。

三和、三井両行はともに「具体的な採用計画が固まったわけではない」としながらも、「金融自由化、国際化の影響で銀行業務の多様化が進んでおり、人材を広く外部にも求める時代に入っている」（三和銀幹部）とみて準備に入った。三井はまず、1日発足する同行のシンクタンク、三井銀総合研究所のスタッフを外部からも募集、そのあと銀行本体の中途採用を考えている。

都銀が従来の行員純血主義にこだわらない採用計画を採用し始めたのは、これまで業務の中心だった国内の預貸金分野の利ザヤが金利自由化の影響で縮小、新たな収益源として国際業務や資金証券業務の比重が高くなっているため。これらの分野はコンピューター知識や証券取引のノウハウなど高度の専門知識と経験を必要とする。

このため三菱をはじめ各行は新卒者の採用に当たって、語学力や理科系の知識の評価を高め、入行後も系列証券会社への派遣などに力を入れている。しかし、行内での人材育成のスピードよりも業務拡大テンポの方が速いことから、このままでは慢性的な人材不足に陥る可能性も出てきた。また昨年末以来、住友信託銀行などの信託各行が都銀に先行してごく少数ながら中途採用を実施、人材確保の実績をあげていることも刺激になった。

都銀各行が戦略分野の人材中途採用に乗り出すことで、狙われる形となる証券各社や商社、メーカー、在日外銀が防衛的な動きに出ることも予想される。

「人材とるのは難しい」三菱銀行、目標100人採用20人

『朝日新聞』昭和62年3月11日朝刊

三菱銀行が昨年夏から始めた「中途採用」がはかばかしい成果をあげていない。予定は100人採用だったが、いまのところ採用されたのは20人だけ。うち15人ほどがコンピューターのシステム技術者で、「頭取も目ざせます」とのふれ込みの「幹部候補生」はまだ1ケタしか集まっていない。内定は出したものの、内定者の勤め先のグループ企業や取引先企業に反撃され、円満退職できないケースが多らしい。「人材をとるのは難しい」と同行は嘆いている。

中途採用で狙ったのは①外国語や海外の金融事情に強い国際派②証券業務、企業財務のプロ③コンピューターのシステム技術者など。金融の国際化、証券化、エレクトロニクス化に対応するための「即戦力」で、年齢は25歳から35歳までに絞っていた。

昨年7月の第一次募集には560人が応募。書類選考で約3分の2をふるい落とし面接した結果、一月までに約40人に内定通知を出した。内定者は、コンピューター技術者のほか、商社、地方銀行、証券会社、メーカーの財務担当などだった。

ところが、実際に転職の段になって、“脱落”が相次いだ。コンピューター技術者は比較的順調に移ってきたが、国際派、証券のプロなどの移籍は難航している。財テク時代の今日、証券・財務のプロは稼ぎ手。人材流出はその企業の収益の減少につながる。国際派はどこの企業も不足している。

「どこも貴重な人材を手放してくれない。取引先もあり、銀行としてはあまり無理なことできなくて」と尾上洋二人事部長。

内定者が「転職」を切り出すと、勤務先の企業は本人の意向を反映した配属をしたり、給与などで優遇条件を示したりして引き止めにかかるケースが多い。取引先や三菱グループ企業の内定者の場合は「様々な筋」を通じて銀行に白紙還元を迫るケースが少なくないという。トラブルを避けるため「円満退社」を再就職の条件にしたのが足かせになった、との見方も行内にはある。

当初予定した100人には遠く及ばず、力点が置かれた国際派、証券・財務のプロはごく少数になったため、同行は第二次募集を行い、現在面接中。「時間をかけて息長く人材を集めていく」といっている。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.