

# 金融業における専門人材のキャリア管理

社会研究部門 主任研究員 武石 恵美子  
takeishi@nli-research.co.jp

## <要旨>

1. 金融機関を取り巻く経営環境はかつてないほど多様かつ急激に変化しており、この変化に即応しうる人材をどのように調達し、また育成するかは、企業の経営戦略の根幹にもかかわる経営課題となっている。金融機関の専門人材確保へのニーズは高く、専門人材を内部で育成しようとする企業は多い。人材の調達方式の違いは、その後のキャリア管理の仕組みに影響を及ぼしており、外部調達型の企業では、職種や部門別の採用・処遇体系をもっている企業も多く、成果を個人の報酬に反映させる仕組みを備えている。一方内部育成型の企業では、職種別のキャリア管理や成果主義を貫くことが難しく、ゼネラリスト育成とスペシャリスト育成を分離していない状況にある。また、専門人材の必要性を認識しつつも、そうした人材に対して特別な処遇体系をもつことについては時機尚早との感触ももっている。
2. 専門人材のキャリアの幅は、必ずしも単一業務に特化したものではなく、複数の業務経験者が多い。ただし、その中でも一つの業務経験年数が職業キャリアの3分の2程度を占め、複数の業務を経験しながらも、特定業務のキャリアを深めている状況がうかがえる。単一業務の経験者よりも複数業務をしている方が、またその中で特定業務のキャリアの深さが深い方が、自己の専門性への自信は高い。
3. 転職経験者の専門性への自信度は高く、転職により年収が増加する傾向がみられ、外部市場における評価を受けた経験が自信度にプラスに作用していることが考えられる。しかし、企業の中で成果を正当に評価し報酬に結び付ける仕組みがあれば、人材の自信や満足を高めることが示唆されており、外部労働市場の優位性というよりは、企業内においても専門人材の評価システム、それを報酬とリンクさせる仕組みの重要性が指摘できよう。
4. 専門性獲得にあたっては、業務経験や上司の指導等のOJTが効果的と考えられており、企業内部での育成の重要性を示している。教育・訓練に関しては、専門人材の必要性を社内で認知し、体系的に対応することが重要なポイントとなっているのと同時に、社外にも目を向けたネットワークの支援や、自己啓発への支援の重要性も指摘できる。
5. 日系金融機関では、職種構成、学歴等の労働者構成の同質性が他産業に比べて高く、こうした労働力構成を背景に、差をつけない平等主義・画一主義がキャリア管理の底流にあった。しかし、このような育成方式が、専門性の高いスペシャリストには適合していない面もある。格差を容認しつつ、成果を報酬に反映し、コアとなる専門性をもてるような育成が、専門人材のキャリア管理には重要である。社内における専門人材の位置づけを明確にした上で、平等・画一主義を脱した処遇のあり方を検討する必要がある。

## はじめに

本稿では、金融業界における専門人材に対する需要の高まりを確認した上で、専門人材に関する人的資源管理という企業サイドの視点と、専門的なキャリアの開発という人材サイドの視点の双方から、金融業界における専門人材のキャリア管理をめぐる現状を分析し、その課題抽出を試みる。特に、我が国の金融業は、新卒者、とりわけ大卒者を一括採用し、その後頻繁なローテーションを経てキャリアを形成し、ポストを上昇していくという点で、企業内で職務やポストの配分が行われる内部労働市場の機能が他業界に比べて強い傾向がある。このようなキャリア管理の仕組みは、特定分野での専門性の確立・深化とは同調しにくいと考えられる。金融機関において今後専門性の高い人材を育成、活用するためには、どのようなキャリア管理のシステムが求められるのか、という課題設定を行った。

具体的には、ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート調査（人事部門編・個人編）」（1999）を使用して、次の点について明らかにすることを目的に分析を進める。

第1に、企業の専門人材の調達に関する問題である。専門性の高いスペシャリストタイプの人材は、いわゆるゼネラリストタイプの人材に比べると、外部労働市場での調達に馴染むと考えられがちであるが、実際に金融機関において、専門人材の調達方式にどのような特徴が見られるか。調達方式を内部育成型と外部調達型の2つの類型に分けて検討する。そして、この調達方式の違いが育成や処遇のシステムとどのように関連しているかを検討する。第2に、個人調査をもとに人材自身のキャリアについて、その幅と深さを分析する。幅広いローテーションによるゼネラリスト育成を第一義的に考えてきた金融機関において、専門人材と考えられる人たちのキャリアにはどのような特徴が見られるだろうか。ここでも、人材側の転職経験の有無を切り口にすることで、キャリアの企業内部化との関連に着目する。そして第3に、専門人材に対するキャリア管理のパターンが、人材自身の専門性への自信度や仕事への満足度とどう関係しているのかを明らかにする。これによって、専門人材に対する効果的なキャリア管理のあり方に接近できると考える。

なお、本稿で、専門人材とは、金融フロント部門（市場性商品のセールス、トレーダー、商品開発等）、事業企画部門（経営企画、販売企画等）、バックオフィス部門（審査・リスク管理、法務、税務、人事等）等で特定の専門性を有して業務に従事する人材をさしており、業務や部門を特定して共通の資質を持つ人材という形でのとらえ方はしておらず、それぞれの企業の実態に照らした「専門人材」の定義となっている。

# I. 人材を取り巻く労働市場の変化

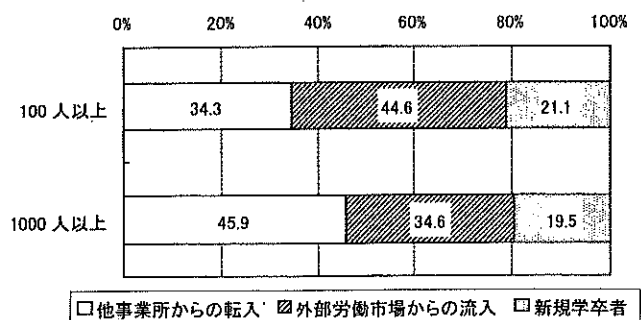
## 1. ホワイトカラーのキャリア管理

日本企業のキャリア管理の仕組みを欧米諸国と比較したときに、いくつかの共通点もあるが、相違点もある<sup>(1)</sup>。日本企業の、とりわけ大企業のホワイトカラーに対するキャリア管理の特徴として、キャリアが企業内部化する程度が大きい点があげられる。例えば、異動に関しては、企業内で幅広い部門を経験し、人的ネットワークを広げることを主眼に置いた、多能的な人材育成が行われてきた（八代（1995））。また、昇進は、ある時期までは個人間の格差をつけない「遅い昇進」が多く、エリートに関しては早期選抜を行うアメリカやフランスとは対照的である。こうしたやり方は「平凡なリーダーシップとレベルの高い一般層」（石田（1985））という言葉に象徴されるように、多数のモラルを維持し、人材のレベルの底上げを図る上で効果があるが、他者に抜きこんでた人材を十分処遇しきれないという問題が残る。

Doeringer, P.B. and Michael J. Piore (1971)は、賃金の決定や仕事への労働力の配分が企業内のメカニズムによって行われている状況を確認し、これを「内部労働市場」として外部の労働市場と区別をしたが、この理論は、特に日本企業におけるキャリア管理にアプローチする際に多くの示唆を与える理論となっている。長期的な雇用関係、企業への入職口（port of entry）の制限、企業内でのキャリア・パス、内部昇進制など、内部労働市場の特徴が、日本企業では明瞭な形で確認される。労働省（1998）は、事業所への流入者を、同一企業の他事業所からの転入（内部労働市場）と、転職等による流入（外部労働市場、出向等の準内部労働市場を含む）に分けて分析を行っているが、この結果、1000人以上の大企業では、内部労働市場の機能が外部労働市場よりも大きいとしている（図表-1）。大企業では、内部労働市場における労働力調整機能が大きく、部門間のローテーションによる労働力の配分を行いながら、構造変化への対応が行われていると考えられる。

こうした処遇体系の下で、ホワイトカラーの専門的な人材の育成が遅れてきたと一般に考えられてきた。働く人のゼネラリスト志向、それを促す仕組みとなっているゼネラリスト育成をいわゆるスペシャリスト育成よりも重視し、ゼネラリストを優遇する人事管理のシステムの存在が、専門性をもつ人材が育たなかった背景であると考えられている。高

図表-1 労働市場の配分機能（全産業）



（資料）労働省「平成10年版 労働白書」

<sup>(1)</sup> 小池・猪木（1987）小池（1993）などに詳しい。

齢化等の従業員構成の変化の下で導入が進んだ専門職制度についても、専門職に期待する役割が不明確なままに制度を導入したために、十分機能していないとの評価がなされている（今野（1995）、社会経済生産性本部経営アカデミー（1999）など）。

長期継続雇用を前提にすると、限定された分野での専門性の深化は、企業、従業員双方にとってリスクな選択となる。企業の経営環境は常に変化するので、変化に対応しうる柔軟性のある組織を、従業員の長期継続雇用を前提にしながら構築しようとするれば、従業員は、長いスパンの中での経営環境の変動に耐えられる、ある程度汎用性をもった能力を身につけておくことでリスクヘッジできることになる。当面短期的に必要な能力を集中的に付与して、特定の専門性を深める方向での人材育成の方式では、環境変化に対応しきれなくなる場合もでてこよう。特にホワイトカラーに関しては、企業の中で複数の、場合によっては相互に関連性のない部門・業務を経験し、幅広い能力を身につけることが、人材育成の基本的なスタンスとなってきた。同一の従業員が複数の部門を異動することになると、従業員の賃金や昇進等の処遇システムを部門や業務内容別に構築することは難しく、少なくともホワイトカラーの従業員については、ある程度共通性をもった従業員の処遇体系が求められることとなる。

新卒採用を中心とした採用、長期継続雇用、企業内での異動による職務やポストの配分、同一年次入社者を一つの集団として処遇していくシステムなど、個々の雇用慣行は互いに関連性もちながら全体のシステムを作ってきた。この全体的なシステムの中に、特定分野で優れた専門能力を持つ人材や、短期的に高い業績をあげた従業員に対して、それに報いる報酬やポストを与える形で特別に処遇するのを難しくしてきた要因が内在していたといえるだろう。能力が高いと自負する人材は、企業内での評価が外部労働市場における評価よりも不当に低いのではないかとの不満が発生する可能性がある。

しかし「日本的」といわれてきた雇用システムが変質していることを示す実証的な研究の蓄積が行われている。小野（1997）は、生え抜き重視の内部昇進制が変化していることを示し、これが労働者の企業への定着性を弱め、労働市場を流動化させる効果を持つとしている。また、奥西（1998）は、企業内の賃金構造について、賃金カーブのフラット化、同一年齢内の賃金格差の拡大等、賃金カーブの年功制が薄れていることを示している。これらの変化が進めば、今後は、雇用システム全体の変化につながると考えられる。

## 2. 内部労働市場の機能が強い金融業のキャリア管理の特質

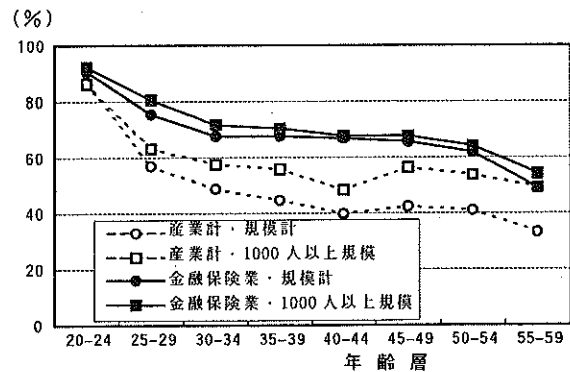
金融業は、全体に男性労働者の定着率が高い業種である。産業計でみた男性の平均勤続年数は13.1年であるが、金融・保険業では15.5年と2.4年程度長い（労働省「賃金構造基本調査」（1998））。従業員全体に占める標準労働者（学卒後同一企業に継続勤務した労働者）の割合も、産業計に比べ各年齢層で高く、中途での参入が少なく、他の業界に比べて内部労働市場の機能が強い業界といえる（図表-2）。

また、大卒比率をみても、男性労働者全体に占める割合は29.4%であるが、金融・保険業（男性）では71.3%と突出している。1000人以上規模の企業に限定すれば、男性労働者全体の40.8%に対して、金融・保険業（男性）では75.7%と4人に3人の割合である（労働省「賃金構造基本調査」（1998））。さらに、金融・保険業はホワイトカラー職種がほとんどで、高学歴者が多い同質的な集団といえる。

前述した労働省（1998）と同様の方式で、労働力配分の方式をみると、金融・保険業は、他産業に比べて同一企業内の他事業所からの転入（内部労働市場）による調整機能が強く、外部労働市場からの流入が少ない傾向がある（図表-3）。労働省「平成8年版 雇用管理調査」によると、平成7年の1年間に配置転換を行った企業割合は、金融業の87.2%が最も高く、産業計の43.8%の2倍という高さである。しかも転居を伴う配置転換も配置転換実施企業の59.2%が実施するなど、企業内での異動の幅が大きい点が特徴である。

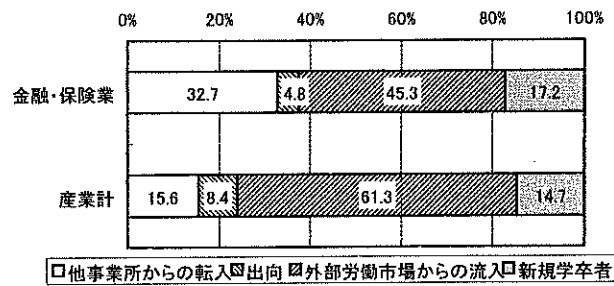
中村（1991）は、大手都市銀行の事例研究を通じて、人材育成の方式が平等的に行われており、国際業務や資金・証券業務の専門キャリアを歩む者に対しても、中小企業や個人マーケット中心の支店業務の経験をさせ、将来の支店長等支店管理職ポストの活用に着目していることを指摘している。富田（1992）は、ある銀行の昇格認定資料の分析により、勤続12年目くらいまでは昇格時期に差がつかず、また、昇格にあたって、査定だけでなく勤続年数が考慮されており、この点がアメリカの状況と異なることを指摘する。八代（1998）は、金融機関の会計職能に関する日英比較を通じて、イギリスでは職能内でキャリアが完結しているのに対して、日本では他職能間との異動がある点を、相違点としてあげている。

図表-2 労働者に占める標準労働者比率（男性労働者、大卒）



（資料）労働省「賃金構造基本調査」（1998）

図表-3 労働市場の配分機能（金融・保険業）



（注）図表-1と同様の方式で推計。ただし、図表-1は、100人以上規模についてのデータであるが、「雇用動向調査報告書」からでは規模別のデータが不明な部分があるために、ここでは規模計のデータを使用している。したがって、小規模事業所が含まれるために図表-1に比べて外部労働市場による配分機能が大きくなっている。（資料）労働省「雇用動向調査」（1998）

### 3. 専門性をもつ人材に対するニーズの高まり

それでは、このような金融業において、人材のニーズにどのような変化が起きているだろうか。

金融業に限らず、産業全体で職業構造の専門化が進んでおり、雇用者全体に占める専門的・技術的職業の比率は、1985年の10.46%から1998年に13.71%へ増加しており、今後も増加が見込まれている（労働省（1999））。一方で、管理的職業従事者の構成比は同期間に4.80%から4.04%へと低下している。本稿でとりあげる金融機関の専門人材と職業大分類における専門的・技術的職業従事者とはその範囲が必ずしも重なり合うものではないが、全体の職業構造として、マネジメントする人材から、専門的な技術や能力を持った人材への、企業ニーズのシフトが確認される。

これは、産能大学総合研究所「第3回マネジメント教育実態調査」（1998）によっても確認できる。同調査によれば、将来の人材ニーズとして、「人事や総務などの管理部門の管理職」や「事業活動の第一線（営業・生産など）を指揮する管理職」を「減らしたい」と考える企業はそれぞれ46.7%、29.3%と、「増やしたい」とする企業割合（それぞれ10.8%、25.2%）を上回っている一方で、「増やしたい」と回答する企業が多いのが「プロフェッショナルやスペシャリストと呼ばれる高い専門性を持ち独自に仕事をこなす専門家」（「増やしたい」が80.9%、「減らしたい」が1.4%）や「新規事業を立ち上げることでできる社内起業家」（「増やしたい」が77.8%、「減らしたい」が0%）、「部横断的なプロジェクトチームやタスクフォースを指揮するリーダー」（「増やしたい」が71.0%、「減らしたい」が1.4%）で、専門性をもったり、組織の枠にとらわれずに職務を遂行できる人材へのニーズの高まりを示す結果となっている。

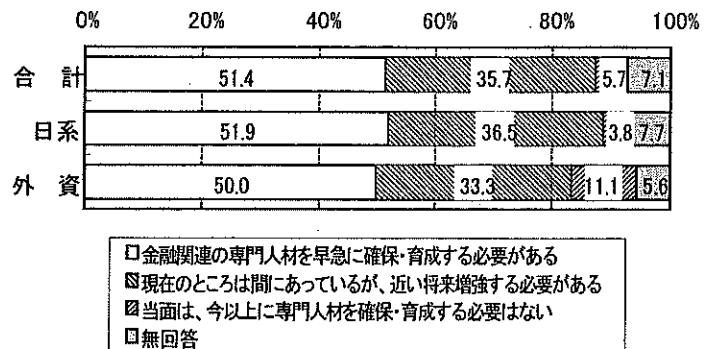
専門性の高い人材へのニーズが高まっているといわれるわけだが、社内における専門人材のボリュームとしてはどの程度をイメージすればいいだろうか。日本経営者団体連盟（1998）は、「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟型」の3つのパターン<sup>(2)</sup>の労働力について、企業の中でどのような雇用のポートフォリオが考えられているのかを把握しているが、現在「高度専門能力活用型」の構成比は全体の労働力の5.9%であるが、将来（3年位）は11.4%に増加すると見込まれている。「長期蓄積能力活用型」が84.0%から72.7%と構成比を低下させてはいるが、依然として多数派を占めるとみられている。もちろん、こうした比率は、業種や個別企業により異なるわけだが、大勢としては、今後数年程度のスパンでは、高度な専門能力を持つ人材への需要はかなり高まるものの、それが企業の中で多数派を占めるということではなく、「長期蓄積能力活用型」をベースにしつつ、「高度専門能力活用型」の活用を増加させていく段階といえよう。

金融業に目を向けると、業際部門を含む新規分野への事業展開、競争力強化のための合併・提携等により、前述したような内部労働市場の機能が強かった金融業界において、人材の確保・育成に關して変化が起きていると考えられる。

<sup>(2)</sup> 日本経営者団体連盟（1995）において、今後の雇用の動きとして、「長期蓄積能力活用型」、「高度専門能力活用型」、「雇用柔軟型」の3つの雇用グループを効果的に組み合わせる「自社型雇用ポートフォリオ」を企業が検討する必要があることを提言している。

専門人材の必要性に関しては、「早急に確保・育成する必要がある」とする企業が51.4%と過半を占め、「現在のところは間にあるが、近い将来増強する必要がある」が35.7%、「当面は、今以上に専門人材を確保・育成する必要はない」が5.7%という状況である（図表-4）。専門的な能力を持つ人材に対する企業のニーズは高い。

図表-4 専門人材の必要性



（資料）ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（人事部門編）（1999）（以下、本調査は「人事部門編」と表記する。）」

金融業界を取り巻く様々な経営環境の変化が専門人材に対するニーズとどのように関連しているか確認するために、専門人材の必要性と経営課題への認知についての相関をみると図表-5のとおりである。「マーケットの成熟への対応」(p<.05)、「国際化への対応」(p<.05)、「既存事業の見直し・縮小」(p<.05)の各項目で、専門人材の必要性と正の有意な相関を示しており、「新規事業開拓」(p<.10)、「財務体質の強化」(p<.10)、「組織のフラット化・ネットワーク化」(p<.10)でも正の相関を示している。マーケットの変化や国際化等を背景にして、既存事業の見直し、新規事業への進出を検討する中で、専門性をもった人材へのニーズが顕在化してきていると考えられる。一方、「日本の同業他社との競争激化への対応」(p<.10)については、マイナスの相関を示しており、競争が激化するといった段階から一歩踏み込んで、事業戦略の再編成を睨んだ経営展開の中で、専門人材の位置づけがクローズアップされてきているのではないかと推察される。

図表-5 専門人材の必要性と経営課題に対する認知の相関

	係数	p
日本の同業他社との競争激化への対応	-0.245	*
外資系の同業他社の国内進出への対応	-0.116	
金融業務相互乗り入れに伴う競争激化への対応	-0.016	
マーケットの成熟への対応	0.275	**
様々な規制緩和への対応	0.172	
知識生産性の向上	0.116	
業務効率化、コスト削減の推進	0.158	
既存のコア業務の強化	0.075	
新規事業開拓	0.250	*
財務体質の強化	0.253	*
新商品・サービスの開発	0.096	
新チャネルの開発	0.013	
国際化への対応	0.294	**
既存事業の見直し・縮小	0.313	**
組織のフラット化・ネットワーク化	0.250	*
中間管理職の役割・機能の見直し	0.149	
企業イメージの向上	0.201	

（注1）\*\*\*p<.01 \*\*p<.05 \*p<.10

（注2）ピアソンの相関係数の算出方式については次のとおり。

専門人材の必要性：「早急に確保育成の必要あり」を3点、「近い将来増強の必要あり」を2点、「当面必要なし」を1点でポイント付与。

経営課題：各事項に対して、「重要」を4点、「どちらかといえば重要」を3点、「どちらかといえば重要でない」を2点、「重要ではない」を1点でポイント付与。

（資料）人事部門編

## II. 専門人材の調達方式とキャリア管理

専門人材に対するキャリア管理の実態について、ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート」(1999)の人事部門に対する調査結果をもとにみていきたい。Iで概観したように、金融業、とりわけ日本の金融機関におけるキャリア管理に関しては、新卒者を大量採用し、企業内部のローテーションによってキャリアを形成していく内部育成型のキャリア管理が一般的で、一定時期までは同期入社者を横並び的に処遇していくような格差をつけない処遇方式がとられることが多かった。こうした金融機関において、現在、専門人材の確保・育成や処遇に関してどのような対応がなされているのかを把握したい。ここでは、企業の人材の調達方式の違いと、その後のキャリア管理の仕組みとの関連性に着目した。キャリア管理の入り口となる人材の確保のあり方は、その後のキャリア管理のシステムのあり方を規定すると考えられる。

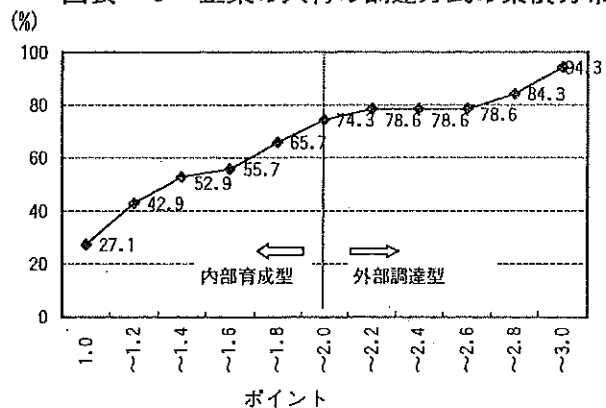
### 1. 人材の調達方式—内部育成型と外部調達型

企業が人材を調達する方法としては、新卒者を採用して企業内での育成を行う内部育成型の方式と、他社等で経験を積んだ人材を中途採用の形で獲得する外部調達の方式とに大別できる。採用を新規学卒者中心にして長期継続雇用を視野においた企業内部での育成を行うか、即戦力となる人材を経営戦略に合わせて随時採用していくかでは、人材の育成や報酬体系のあり方も影響を受けるだろう。

そこで、調査対象企業を、内部育成型と外部調達型にタイプ分けをした。調査において、市場性商品セールス、市場性商品トレーダー等、20の部門・業務<sup>(3)</sup>について、人材の確保育成を、「内部育成中心」(1ポイント)、「内部育成と中途採用が半々程度」(2ポイント)、「中途採用中心」(3ポイント)に分けて回答を求めており、各企業について、20の部門・業務の平均値を算出した。ただし、「当面必要性を感じていない」に回答した部門、業務については平均値の算出から除外した。そして、平均値が2未満の場合には「内部育成型」、2以上の場合には「外部調達型」として分類した。

分布を図表-6によりみると、完全に内部育成型(平均が1.0)の企業が27.1%と4分の1

図表-6 企業の人材の調達方式の累積分布



(資料) 人事部門編

<sup>(3)</sup> 20の部門、業務は、次のとおりである。

1 市場性商品セールス、2 市場性商品トレーダー、3 市場性商品開発、4 預金商品、5 企業金融、6 M&A、7 個人ローン、8 保険、年金商品、9 ファンド・マネージャー、10 アナリスト、エコノミスト、11 審査・リスク管理、12 アクチュアリー、13 取引先渉外、14 経営コンサルタント、15 会計・経理、16 法務・税務、17 事業企画、18 人事・労務、19 システム開発、20 外国語精通者



程度を占め、一部中途採用をおりませながらも、全体としては内部育成型に分類される企業が4分の3程度を占め、専門人材についても、社内での育成が重視されている点が指摘できる。

企業属性別の状況は図表-7のとおりである。日系金融機関は圧倒的に内部育成型が多いのに対して、外資系金融機関では外部調達型が72.2%を占め、日系金融機関と外資系金融機関の人材調達方式の違いが明瞭である。また、業種別には内部育成型が多いのが

保険、外部調達の比率が比較的高いのが証券、投資顧問である。企業規模別には、大企業で内部育成型が多い傾向にあり、これは、規模の大きい企業は日系金融機関で多いことと関連していよう。

人材確保のあり方は、経営環境の変化のスケールやスピードと関係があるだろう。変化が小規模な時には、企業内で必要な人材を長期的なスパンで育成することが有効である場合も多いが、変化の激しい時には、人材が内部で育つのを待ってはられない。急激な変化に即応しうる人材を外部から調達することが求められてくる。金融ビッグバンにより金融業の経営戦略が大きく転換し、他社との差別化を図らなければならない現在、即戦力を外部から調達する企業が増加しており、金融機関における専門職の中途採用が活発化している。データをみても、外部調達型の企業において、「専門人材を早急に確保・育成する必要がある」と回答する傾向が強く、内部育成型の企業では「将来の課題」とする傾向があり、外部調達型の企業で専門人材の確保・育成の緊急度が相対的に高い傾向がみられている（図表-8）。

アンケートでとりあげた20の部門・業務に関して、専門人材の充足状況（「やや不足」、「不足」と回答した割合）と、専門人材の社外調達率（「内部育成と中途採用が半々程度」、「中途採用中心」と回答した割合）の関係を見ると、図表-9のとおりで、専門人材が充足できてい

図表-7 企業属性別人材の調達方式

	n	(%)	
		内部育成型	外部調達型
計	70	68.6	25.7
資本別			
日系	52	86.5	9.6
外資系	18	16.7	72.2
業種別			
銀行	26	61.5	26.9
証券会社	12	50.0	41.7
投資顧問	9	66.7	33.3
保険	16	87.5	12.5
その他の金融機	7	85.7	14.3
企業規模別			
~100人	21	66.7	28.6
101~500人	10	70.0	30.0
501~1000人	7	42.9	57.1
1001人以上	23	87.0	8.7

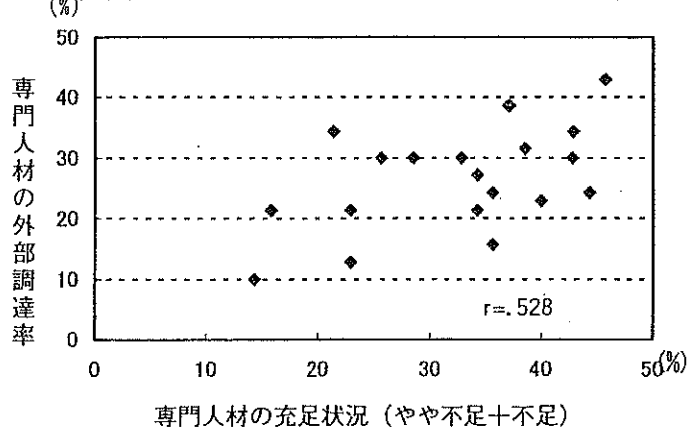
(資料) 人事部門編

図表-8 調達方式と専門人材の必要性

	(%)		
	早急に確保・育成が必要	近い将来増強の必要	当面確保・育成の必要なし
計	51.4	35.7	5.7
内部育成型	50.0	41.7	2.1
外部調達型	66.7	22.2	11.1

(資料) 人事部門編

図表-9 専門人材の充足状況と外部調達率



(資料) 人事部門編

ないと考える企業が多い部門・業務ほど、人材の確保を外部調達に依存する傾向がみられており（ $r = .582$ ）、人材需要の高い分野、特に新規事業への進出等により自社内に専門性の高い人材の蓄積が不十分な場合には、外部調達方式での人材確保が活発化すると考えられる。

## 2. 人材の調達方式別にみたキャリア管理の特徴

次に、人材の調達方式の違いが、育成方式や報酬等の処遇体系等とどう関連しているのかを検討したい。

まず、各種人事制度の導入状況を比較すると、「部門別（職種別）採用」（ $p < .01$ ）、「年俸制」（ $p < .05$ ）、「部門・職種別給与制度」（ $p < .05$ ）、「幹部候補生の早期選抜、研修制度」（ $p < .05$ ）の4項目で、外部調達型の企業での導入率が高くなっている（図表-10）。外部調達型の企業では、部門や職種の違いを意識したキャリア管理を行う傾向があり、また、賃金、昇進等の報酬体系についても、成果を明確に反映させることのできる制度を導入する傾向が強い。

図表-10 調達方式別人事制度導入状況（「導入済み+今後1年以内に導入」の企業割合）

	年俸制	実績リンクの賞与制度	裁量労働制	部門別（職種別）採用	社内公募制度	部門・職種別給与制度	退職金前払い制度	幹部候補生の早期選抜、研修制度
計	43.9	71.2	10.6	39.4	47.0	24.2	3.0	15.2
内部育成型	35.4	68.8	10.4	29.2	43.8	16.7	4.2	8.3
外部調達型	66.7	77.8	11.1	66.7	55.6	44.4	0.0	33.3
$\chi^2$ 値	4.61 **	0.52	0.00	6.71 ***	0.62	5.05 **	0.81	5.96 **

(注) \*\*\* $p < .01$  \*\* $p < .05$  \* $p < .10$

(資料) 人事部門編

専門人材の選抜方式をみても、外部調達型の企業では、「採用時に選抜」の割合が55.6%と過半を占め、採用時から専門性を意識したキャリア管理が行われていることを示唆する結果となった。内部育成型では「採用時に選抜」は10.4%

と1割程度にすぎず、「採用後一定期間後に選抜」（75.0%）が多い（ $p < .01$ ）（図表-11）。

また中途採用した専門人材を初任格付けする場合の決定要因として重視している事項としては、内部育成型、外部調達型ともに「専門能力」をあげる企業割合が最も高いが、特に外部調達型企業では「専門能力」をあげる企業が53.8%と半数を上回る。一方で、内部育成型の企業では、「前職での地位や報酬」（20.7%）や「年齢」（13.8%）も重視する傾向がみられ、専門能力以外に年齢、前職とのバランス等に配慮した格付けが行われている（図表-12）。

図表-11 専門人材の選抜

	採用時に選抜	必要に応じて 随時選抜	採用後一定期間 後に選抜
計	22.7	6.1	65.2
内部育成型	10.4	8.3	75.0
外部調達型	55.6	0.0	38.9

(資料) 人事部門編

図表-12 中途採用時の初任格付けの決定要因（過去2年間に中途採用を実施した企業）

	n	年齢	学歴	専門能力	前職での地位や報酬	在職者とのバランス
計	44	9.1	4.5	38.6	18.2	20.5
内部育成型	29	13.8	3.4	34.5	20.7	20.7
外部調達型	13	0.0	7.7	53.8	7.7	23.1

(資料) 人事部門編

専門的な能力を持つ人材に対する特別な対応状況をみると、貢献度合いの報酬への反映に関して差がみられ、外部調達型の企業では、「個人ごとに収益への貢献度の指標を設け貢献度合いに応じて報酬に明確な差をつけている」及び「部門別の収益管理を明確化し、部門収益により個人の貢献度合いに応じて報酬に明確な差をつけている」といった、部門あるいは個人ごとに収益管理を明確にしつつ個人の貢献の程度に応じた成果配分の報酬体系を持つ企業が多い(p<.01)。内部育成型の企業では、「指定する資格等を取得した人材には一時的な報奨金を与える制度」で高く (p<.05)、資格取得という客観性をもった努力に対して、一時的な報酬によって個人の貢献に報いようとする傾向がみられている (図表-13)。

図表-13 雇用管理面で専門人材に対する特別な対応状況（「対応している」企業割合）

	個人の貢献度合の報酬への反映	部門収益、個人の貢献度合の報酬への反映	人事異動にあたっての対応	昇給・昇格で特別に処遇	資格取得に対する一時的な報奨金	資格取得に対する恒久的手当等
計	47.1	30.0	48.6	15.7	51.4	12.9
内部育成型	35.4	18.8	52.1	12.5	64.6	10.4
外部調達型	77.8	55.6	44.4	22.2	22.2	16.7
$\chi^2$ 値	10.23 ***	9.94 ***	0.11	0.84	9.78 **	0.44

(注) \*\*\*p<.01 \*\*p<.05 \*p<.10

(資料) 人事部門編

外部調達型の企業は、採用の段階から専門人材を意識した採用戦略をとり、専門能力を重視した採用を行っている。当然、外部調達型の企業では、即戦力となる人材を市場に求めるのであり、求める職務の内容や専門性を具体的にイメージした人材確保が行われていることになる。そして、採用後も、成果を報酬に反映させる形での処遇体系を構築している企業が多く、その前提として、部門別・職種別給与制度等全社一律でなく、部門をセグメントしたキャリア管理が行われていることが推察される。

内部育成の方式を選択する企業は、専門性を見極めるまでは一律的な管理を行い、ある時点でスペシャリストを選抜し、そこから育成することになる。ただし、企業内の処遇制度は一本であり、専門人材だからといって特別な処遇体系をとることは少ないようである。

専門人材に対する処遇についての考え方では、「専門人材に対して給与等で差をつけることは望

ましくない]、「専門人材を処遇することは将来必要だが現在はその段階ではない」という考え方を否定する企業が全体に多く、「専門人材処遇のために職務の明確化、評価体系の変更が必要」という考えを持つ企業が8割以上を占め、専門人材に対する処遇面での特別な対応の必要性を認識する企業は多い。ただし、「専門人材に対して給与等で差をつけることは望ましくない」という考えを支持する企業は内部育成型企業で16.7%と外部調達型の企業の5.6%に比べて高く、これを否定する企業は外部調達型企業で83.3%と高い。また、「専門人材を処遇することは将来必要だが現在はその段階ではない」という考えを支持する割合は内部育成型企業で33.4%と3社に1社にのぼり、外部調達型企業の16.7%の2倍の割合となっている（図表-14）。

内部育成型の企業は、専門人材を処遇するための仕組み作りの必要性を認識しつつも、処遇面での格差を容認しつつ専門人材への処遇問題に対応するという具体的な対応には至っていないようである。内部育成型の企業では、従来のゼネラリストの育成・処遇体系と分離した形でのキャリア管理の仕組みを持つことに関しての迷いがうかがえる結果となっている。

図表-14 専門人材の処遇に対する考え方

	(%)			
	まったくそう思う	まあまあそう思う	そうは思わない	どちらともいえない
＜専門人材に対して給与等で差をつけることは望ましくない＞				
計	0.0	12.9	70.0	14.3
内部育成型	0.0	16.7	68.8	14.6
外部調達型	0.0	5.6	83.3	11.1
＜専門人材を処遇することは将来必要だが現在はその段階ではない＞				
計	1.4	27.1	51.4	15.7
内部育成型	2.1	31.3	50.0	14.6
外部調達型	0.0	16.7	66.7	16.7
＜専門人材処遇のために職務の明確化、評価体系の変更が必要＞				
計	45.7	38.6	5.7	7.1
内部育成型	45.8	41.7	6.3	6.3
外部調達型	50.0	38.9	0.0	11.1

(資料) 人事部門編

### Ⅲ. 専門人材のキャリア

次に、専門人材に対するキャリアの現状を、人材個人に対する調査結果からみていきたい。本節では、専門人材のキャリアにどのような特徴がみられるかを、特に日系金融機関と外資系金融機関、及び転職経験の有無との関連で分析していく。転職経験の有無を分けることで、個人のキャリアが一つの企業内に閉じたものかそうでないかを区分することができ、Ⅱでみた企業の人材調達方式の二つのタイプ別分析結果と重ねて考察することで、専門人材のキャリアに立体的に接近できると考えた。

#### 1. キャリアの幅

専門人材、つまり企業が専門性があると認める人材のキャリアは、特定業務に特化したものか、あるいは複数の業務にまたがるものなのか、彼らのキャリアの幅をみていきたい。

キャリアの幅を、経験した業務分野の数でとらえることとする。調査においては、金融商品開発、運用手法開発等20の業務分野<sup>(4)</sup>について、それら業務の経験の有無を尋ねている。この経験については、現在の会社における経験と、転職者については現在の会社以外での経験も尋ねおり、これまでの職業経歴の中で経験した業務をとらえることができる。

20の業務分野について、各個人の経験分野をカウントした結果が図表-15で、平均は2.41業務、日系金融機関では2.45業務、外資系金融機関2.34業務である。分布は、全体で2業務を経験した割合が26.5%と最も高い。調査の対象となった専門性の高い人材は、特定の単一業務のみに特化したキャリアではなく、複数の業務を経験している。業務の性格が似ている業務どうしをまとめた8分類<sup>(5)</sup>でも、平均2.11業務、2業務の経験者が30.3%を占め、類似業務と考えた分野を超えた業務経験をしている人が多いようである。

ただし、日系金融機関と外資系金融機関とでは差がみられる。外資系金融機関では、単一の業務のみの経験が34.9%で最も多い。一方日系金融機関では、2業務が28.6%と最も多く、4業務以上も24.1%（外資系金融機関は20.2%）と4人に1人を占めている。日系金融機関の方がキャリアの幅が広い傾向が確認できる。

<sup>(4)</sup> キャリアの幅や深さを見る上で、業務の範囲をどの程度まで細かく見るかは、結果を左右する重要な点である。本調査では、調査対象を金融機関に限定したことから、業務を具体的に細分化して捉えている。この点、他の調査との比較において留意する必要がある。本調査では、所属業務等を次の20分野に分類した。

1 金融商品開発、2 運用手法開発、3 有価証券運用、4 企業融資、5 M&A、6 個人ローン、7 プロジェクトファイナンス、8 国際金融、9 不動産投資、10 営業、11 情報システム、12 審査・リスク管理、13 コンサルティング、14 アナリスト・エコノミスト、15 年金業務、16 保険数理、17 会計・経理、18 法務、19 その他の管理部門（企画、人事、総務等）、20 その他

<sup>(5)</sup> 8業務分野は下記のように区分した。

1 開発業務：金融商品開発、運用手法開発、2 運用・融資業務：有価証券運用、個人ローン、国際金融、不動産投資、企業融資、3 営業、4 情報システム、5 審査・分析等：審査・リスク管理、コンサルティング、アナリスト・エコノミスト、年金業務、保険数理、6 会計・経理、法務、7 その他の管理部門（企画、人事、総務等）、8 その他：M&A、プロジェクトファイナンス、その他

日系/外資に転職経験の有無をかけ合わせてみると、外資系金融機関で転職経験がない場合には、平均が1.88業務、単一の業務経験が51.5%と半数以上を占め、日系金融機関で転職経験がない場合との差が大きい。外資系金融機関でも、転職経験がある場合には、複数業務の経験者が多くなり、日系金融機関で転職経験がある場合と似た傾向を示す。特に、日系金融機関では、転職経験がある場合の方がキャリアの幅は狭い傾向にあり、これは外資系金融機関と異なる傾向である。8業務分野の分類でみると、この傾向がより顕著になり、日系金融機関企業では転職によってキャリアの幅は限定的になる傾向がある。

一般に、日本企業に比べると欧米の企業はローテーションが少ないといわれている。日本労働研究機構(1998)は、部課長層のキャリアを分析し、日本では複数職能のタイプがアメリカやドイツに比べて高く、アメリカやドイツは単一職能型が主流であることを見出しているが、日系金融機関と外資系金融機関、とりわけ転職経験なしの場合のキャリアの幅は、こうした先行研究と一致する結果となっている。ただし、外資系企業の場合でも、転職者に関しては、前職等において現在とは異なる業務を経験しているケースが多くなっている。

図表-15 これまでの経験業務(キャリアの幅)

<20業務分野別>	(%)(業務)							平均
	1業務	2業務	3業務	4業務	5業務	6業務	7業務以上	
計	25.9	26.5	17.4	14.1	4.7	2.4	2.4	2.41
日系金融機関	22.3	28.6	17.9	15.6	3.6	3.6	1.3	2.45
転職経験なし	21.5	28.2	17.9	14.9	3.6	4.1	1.5	2.46
転職経験あり	27.6	31.0	17.2	20.7	3.4	0.0	0.0	2.41
外資系金融機関	34.9	22.9	17.4	9.2	7.3	0.0	3.7	2.34
転職経験なし	51.5	12.1	12.1	6.1	6.1	0.0	3.0	1.88
転職経験あり	27.6	27.6	19.7	10.5	7.9	0.0	3.9	2.54

<8業務分野別>	(%)(業務)					平均
	1業務	2業務	3業務	4業務	5業務以上	
計	27.6	30.3	22.1	10.0	3.2	2.11
日系金融機関	24.1	33.5	21.9	9.8	3.6	2.14
転職経験なし	23.1	31.8	23.6	9.2	4.1	2.07
転職経験あり	31.0	44.8	10.3	13.8	0.0	2.07
外資系金融機関	36.7	24.8	20.2	11.0	2.8	2.14
転職経験なし	51.5	18.2	6.1	9.1	6.1	1.73
転職経験あり	30.3	27.6	26.3	11.8	1.3	2.20

(資料)ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート調査(個人編)」(1999)(以下、本調査は「個人編」と表記する。)

これまで経験した業務の中で経験年数の最も長い業務を経験最長の業務として、現在の業務と経験最長の業務との一致度をみると、外資系金融機関では両者が一致している割合が66.1%と日系企業の56.7%より高く、また別の業務の

図表-16 現在の業務と経験最長の業務との一致状況

	(%)		
	同一業務	別の業務	無回答
計	59.4	27.4	13.2
日系金融機関	56.7	32.6	10.7
転職経験なし	57.4	32.8	9.7
転職経験あり	51.7	31.0	17.2
外資系金融機関	66.1	16.5	17.4
転職経験なし	69.7	15.2	15.2
転職経験あり	64.5	17.1	18.4

(資料) 個人編

割合が日系金融機関では32.6%と、外資系金融機関の16.5%よりも高い ( $p < .01$ )。これに関しては、転職経験の有無による違いは小さく、現在の仕事が経験最長職と一致している割合は外資系金融機関で高い (図表-16)。

## 2. キャリアの深さ

以上が人材のキャリアの横への広がりであるのに対して、キャリアの縦の深さはどうであろうか。ここで、キャリアの深さとは、これまでの通算の就業経験年数に占める経験最長の業務 (20業務分野による分類) の経験年数の比率をとった。

平均は65.8%で、これまでのキャリアのうちの3分の2程度が経験最長の業務に就いていることになる。特に外資系金融機関で転職経験がない場合には、キャリアの幅が単独業務の割合が高かったことを反映して79.1%と高い。分布については、「25%未満」はほとんど0で、「25~50%未満」、「50~75%未満」、「75%以上」にはほぼ三分される。それぞれのシェア及び平均値は、日系金融機関と外資系金融機関で大きな差は認められない。しかし、キャリアの幅と同様に、転職の有無別の傾向に差違が確認できる。外資系金融機関では、「75%以上」の割合が、転職経験なしの場合に45.5%と半数近くを占め、転職ありの場合の23.7%と比べて高い。一方で日系金融機関では、転職経験がない場合 (29.2%) に比べて転職経験がある場合 (34.5%) の方が、「75%以上」の割合が高い傾向がみられている (図表-17)。

図表-17 経験最長の業務分野の通算就業経験年数に占める割合 (キャリアの深さ)

	n	(%)				平均 (%)
		25%未満	25~50%未満	50~75%未満	75%以上	
計	340	0.3	22.9	27.4	29.4	65.8
日系金融機関	224	0.0	25.4	26.3	29.9	65.9
転職経験なし	195	0.0	24.6	27.7	29.2	65.9
転職経験あり	29	0.0	31.0	17.2	34.5	65.9
外資系金融機関	109	0.9	19.3	29.4	30.3	65.6
転職経験なし	33	0.0	9.1	24.2	45.5	79.1
転職経験あり	76	1.3	23.7	31.6	23.7	59.9

(資料) 個人編

企業が専門人材と考えた今回の調査対象者のキャリアをみると、必ずしも単一の領域内での専門性の深化をめざしたキャリア育成の下でマネジメントされてきたとは限らないことがわかる。また、人材のキャリア管理のあり方は、日系金融機関と外資系金融機関では異なっているようである。外資系金融機関では、少なくとも同一企業内では、キャリアの幅はある程度限定され、同一業務での経験を深めることで専門性を高めるといったキャリア管理の方式を採用している企業が多いと考えられる。日系金融機関では、むしろ転職経験者の方が、キャリアの幅が狭く、経験最長業務の経験年数が長いという特徴がみられている。

### 3. 転職者のキャリア

以上の分析は、日系、外資系企業といった資本形態の差に加え、転職経験の有無がキャリアの幅や深さに関係していることを示唆する。転職者のキャリアについて、その特徴を把握しておく必要がある。

転職経験がある割合は、全体で31.5%、女性は48.2%と半数近くを占める。資本別には、日系金融機関で転職経験ありは12.9%であるが、外資系金融機関では69.7%と高く、差がみられる (p<.01)。また投資顧問や証券会社で転職経験者が多い傾向がある (図表-18)。

転職者の前職は、金融関連業種が73.8%を占め、さらに現在と同じ業態の割合は45.8%と半数程度である。現在外資系金融機関に勤務している場合には、同じ業態からの転職割合は51.3%と、現在日系金融機関に勤務している場合の31.0%よりも高くなっている (図表-19)。また、日系金融機関から日系金融機関への移動は全体の16.8%で、日系金融機関から外資系金融機関への移動は22.4%の方が多。外資系金融機関から日系金融機関への移動は2.8%にすぎない (図表-20)。

図表-18 個人属性別、転職経験の有無

	n	(%)		(回)
		転職経験なし	転職経験あり	平均転職回数
合計	340	68.5	31.5	1.9
性別/男性	251	73.7	26.3	1.8
女性	83	51.8	48.2	2.0
年齢別/29歳以下	76	78.9	21.1	1.3
30~34歳	99	74.7	25.3	1.6
35~39歳	103	59.2	40.8	1.7
40~44歳	34	67.6	32.4	3.0
45歳以上	20	50.0	50.0	2.7
資本別/日系	224	87.1	12.9	1.6
外資系	109	30.3	69.7	2.0
業種別/銀行	128	68.8	31.3	1.9
証券会社	71	54.9	45.1	2.0
投資顧問	35	45.7	54.3	1.8
保険	86	88.4	11.6	1.6
その他	13	69.2	30.8	1.5

(資料) 個人編

図表-19 転職者の転職前の業種等 (転職経験者)

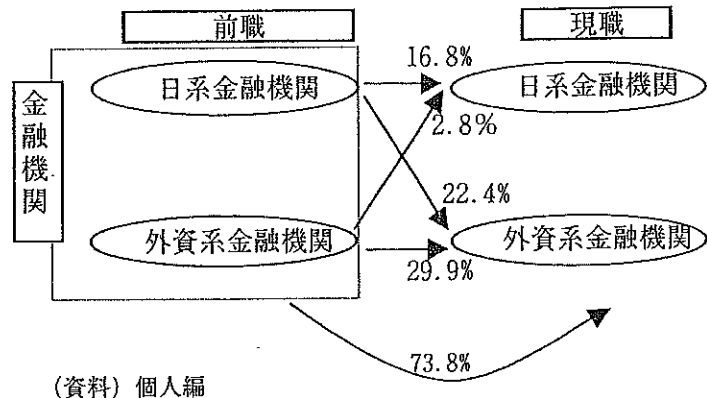
	調査数 (n)	(%)							
		現日系金融機関勤務先と同業種	現日系金融機関勤務先と異なる業種	現外資系金融機関勤務先と同業種	現外資系金融機関勤務先と異なる業種	金融業以外の民間企業	官公庁・学校	その他	無回答
合計	107	21.5	19.6	24.3	8.4	14.0	1.9	6.5	3.7
資本別/日系	29	27.6	34.5	3.4	6.9	24.1	0.0	3.4	0.0
外資系	76	18.4	13.2	32.9	9.2	10.5	2.6	7.9	5.3

(資料) 個人編



転職に伴う年収変化については、「増えた」とする割合が66.3%を占め、転職者の3人に2人は年収が増加している。特に「大幅に増えた」が30.8%と高い。また、現在の勤務先が外資系金融機関の場合に「大幅に増えた」が36.8%を占め、転職パターンで見ると、日系→外資系で「大幅に増えた」が41.7%を占める。また、日系→日系、外資系→外資系の場合には、「やや増えた」が最も多く半数程度を占めている（図表-21）。

図表-20 転職者の移動パターン



図表-21 転職に伴う年収の変化

	n	大幅に増えた	やや増えた	ほぼ同じ	やや減った	大幅に減った	無回答
計	107	30.8	35.5	20.6	5.6	0.9	6.5
日系金融機関	29	13.8	34.5	31.0	13.8	3.4	3.4
日系→日系	18	11.1	50.0	33.3	0.0	0.0	5.6
外資系→日系	3	0.0	0.0	0.0	66.7	33.3	0.0
外資系金融機関	76	36.8	36.8	15.8	2.6	0.0	7.9
外資系→外資系	32	25.0	46.9	25.0	3.1	0.0	0.0
日系→外資系	24	41.7	33.3	16.7	0.0	0.0	8.3

(資料) 個人編

#### 4. キャリアの特徴と自己の専門性の自身との関連性

以上分析してきたキャリアの幅や深さが、人材個々人の専門性とどのように関連しているのかについて検討する必要があるだろう。ここでは、専門性に対する自己評価を指標として、上述したキャリアの特徴の影響を考察する。

分析は専門性への自信度を被説明変数とする重回帰モデルを使用した。自信度は、「非常に自信をもっている」：4点、「まあ自信をもっている」：3点、「あまり自信をもっていない」：2点、「全く自信をもっていない」：1点、としてスコア化した。

使用した説明変数は次のとおりである。

- ① 経験業務数 (Cw1)：これまでに経験した業務数をカウント。キャリアの幅を示す変数。
- ② 業務変化 (Cw2)：現在就いている業務と経験最長職の業務が同じか否かをとり、これもキャリアの幅を示す変数と考えた。現在の業務と経験最長の業務が一致すれば0、異なれば1のダミー変数。
- ③ 経験最長業務の比率 (Cd)：通算就業経験年数に占める経験最長職の業務の経験年数の比率(%)で、キャリアの深さを示す変数。

- ④ 就業経験年数 (YEAR)：通算の就業経験年数 (年)
- ⑤ 転職ダミー (JC)：転職経験の有無。転職経験があれば1、なければ0のダミー変数。
- ⑥ 資本ダミー (CAP)：勤め先の企業が日系金融機関か外資系金融機関かを示す。日系金融機関は1、外資系金融機関は0。

専門性は、特定の分野での経験が必要であると考えられるので、キャリアの幅が狭く、キャリアの深さが深いほど、専門性への自信度は高いと予想した。転職経験は、外部市場による評価を受けた経験になることから、自信度にプラスに作用すると予想される。就業経験年数は長い方が自信が高いと考えられる。このモデルを使って、全体モデルに加え、日系金融機関、外資系金融機関それぞれについても推計を行った。これにより、日系金融機関と外資系金融機関について、自信度を高める要因が異なるかどうかを検討することができる。なお、図表-22は、分析に用いる変数の平均と標準偏差を示している。

分析結果は図表-23に示した。まず、全体モデルをみると、キャリアの幅に関して、経験業務数はプラス、業務変化つまり現在の業務と経験最長職の異同についてはマイナスのパラメータとなっている。経験業務数が多い方が専門性への自信度は高く、現在の業務が経験最長職と同じ方が、専門性への自信度が高い。キャリアの深さについては、経験最長職の通算勤続年数に占める比率が高いほど、つまりキャリアが深いほど自信度が高くなる。さらに、就業経験年数が長い方が、転職経験がある場合の方が、自信度は高い。日系金融機関に勤務しているか外資系金融機関に勤務しているかは、専門性の自信度には影響していない。キャリアの幅が狭く、さらに深いキャリアの方が専門性への自信度は高いと予想されたが、キャリアの幅に関しては、予想とは異なる結果になった。

日系金融機関モデルでは、全体傾向と同様の結果が出ているが、外資系金融機関では、キャリアの幅を除くと今回採用した変数は専門性の自信度への影響は確認できない。とくに日系金融機関では就業経験年数の効果が大きいですが、外資系金融機関ではこの効果は消失する。キャリアの深さに関しても同様で、日系金融機関ではキャリアの深さが自信度にプラスに影響しているが、外資系金融機関では関連がみられない。外資系金融機関では、実績・成果主義が日系金融機関よりも徹底していると考えられ、経験が短くても、実績、成果をあげれば、報酬によって評価されやすい。こうした報酬制度の存在が、経験の長短と専門性の自信度とが必ずしもパラレルの関係にない要因の一つとも考えられる。

日系金融機関、外資系金融機関に共通してキャリアの幅が自信度に影響があることが確認された。ただし、最初の予想に反して、経験業務が多い方が自信度が高いという結果になっている。複数の業務経験を経つつもその中でコアとなるキャリアを意識し、一定の幅のある経験の中で特定の専門領域での経験を深めるといのが、専門性への自信を高める方策なのかもしれない。

図表-22 分析に使用する変数の平均及び標準偏差

	全体		日系金融機関		外資系金融機関	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差
経験業務数 (Cw1) (業務数)	2.61	1.53	2.65	1.46	2.51	1.69
業務変化 (Cw2) (ダミー)	0.31	0.46	0.36	0.48	0.21	0.41
経験最長業務の比率 (Cd) (%)	65.52	23.57	65.31	23.66	66.00	23.51
就業経験年数 (Year) (年)	11.07	5.86	11.46	5.87	10.20	5.79
転職ダミー (JC) (ダミー)	0.31	0.46	0.13	0.33	0.70	0.46
資本ダミー (CAP) (ダミー)	0.69	0.46				

(資料) 個人編

図表-23 専門性に対する自信度の要因分析 (重回帰モデル)

	全体				日系金融機関				外資系金融機関			
	パラメータ	標準誤差	t値	p	パラメータ	標準誤差	t値	p	パラメータ	標準誤差	t値	p
切片	1.955	0.244	8.028	0.000	1.792	0.277	6.474	0.000	2.274	0.436	5.220	0.000
経験業務数 (Cw1)	0.108	0.034	3.199	0.002	0.108	0.042	2.569	0.011	0.136	0.061	2.223	0.029
業務変化 (Cw2)	-0.276	0.097	-2.838	0.005	-0.211	0.109	-1.936	0.054	-0.567	0.225	-2.515	0.014
経験最長業務の比率 (Cd)	0.004	0.002	1.650	0.100	0.005	0.003	1.761	0.080	0.001	0.004	0.180	0.858
就業経験年数 (Year)	0.017	0.008	2.082	0.038	0.022	0.010	2.187	0.030	0.004	0.016	0.274	0.785
転職ダミー (JC)	0.270	0.114	2.380	0.018	0.273	0.152	1.791	0.075	0.256	0.186	1.378	0.172
資本ダミー (CAP)	-0.025	0.113	-0.218	0.828								
n	262				180				82			
R-Sq	0.123				0.107				0.146			
Adj R-Sq	0.102				0.082				0.090			
F	5.955 p<.000				4.191 p<.001				2.605 p<.031			

## IV. キャリア管理システムの有効性

専門人材の育成・処遇のあり方に関しては、内部育成型と外部調達型とに大きく分かれ、それぞれのタイプによってキャリア管理のあり方に違いがあることがわかった。こうしたキャリア管理のあり方は、専門人材に対してどの程度有効性を発揮するのであろうか。

### 1. キャリア管理のタイプと自信・満足度

キャリア管理制度の有効性の検討にあたって、人材自身の専門性についての自信と、現在の会社や仕事全般に関する満足度を組み合わせた指標を合成する<sup>6)</sup>。専門性に対する自信に関しては、「非常に自信をもっている」「まあ自信をもっている」「あまり自信をもっていない」「全く自信をもっていない」の4段階で回答を求めており、満足度に関しても「満足している」「まあ満足している」「あまり満足していない」「満足していない」の4段階での回答となっている。両者の相関係数は.07で、自信度と満足度との間に一定の関係はみられず、それぞれ独立していると考えられる。そこで、この両者の組み合わせで、次の4タイプに区分した。

	n	自信度	満足度
①自信あり・満足	159	非常に自信をもっている、 まあ自信をもっている	満足している、 まあ満足している
②自信あり・不満足	57	非常に自信をもっている、 まあ自信をもっている	あまり満足していない、 満足していない
③自信なし・満足	83	あまり自信をもっていない、 全く自信をもっていない	満足している、 まあ満足している
④自信なし・不満足	37	あまり自信をもっていない、 全く自信をもっていない	あまり満足していない、 満足していない

以下、いくつかのキャリア管理の指標別に上記4パターンとの関係を分析するが、ここで解釈上留意しなくてはならない点は、キャリア管理に関する指標は人材自身の主観的な判断に委ねられたもので、必ずしも客観的な管理のあり方を示すわけではないという点である。また、キャリア管理のタイプと自信・満足度の関係についての分析は可能であるが、その因果関係が必ずしも明確に把握できるわけではない。

まず、ローテーションの可能性であるが、「原則として今の部門から動かないと思う」場合に、

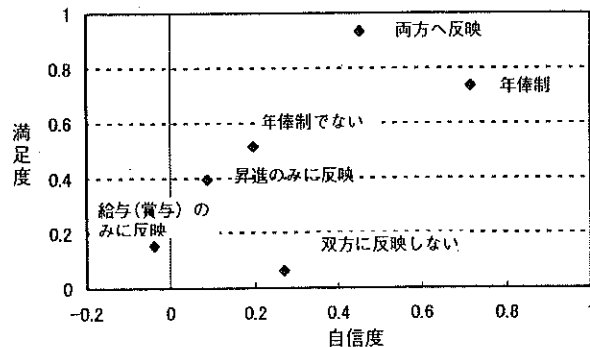
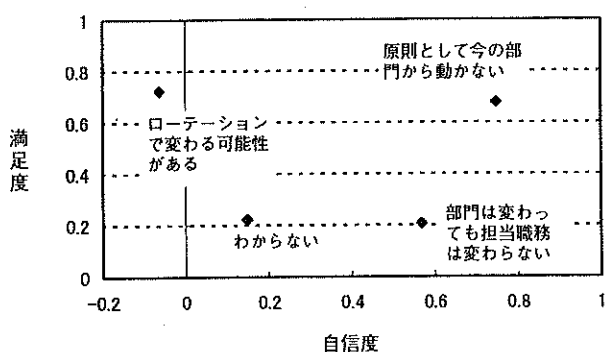
<sup>6)</sup> このような主観的な判断を有効性の指標とすることについての問題もあるが、専門人材個人の生産性や専門性に対する客観的評価のデータは入手できないので、ここでは、専門人材は全体に仕事へのコミットメントが高いことから、仕事に対する自信度と満足度を分析指標とすることにより、専門人材のインセンティブを引き出すことのできる制度という観点からの検討をしてみたい。

自信度、満足度ともに高い傾向がみられている。また、「ローテーションで変わる可能性がある」場合には、満足度は「原則として今の部門から動かないと思う」場合と変わらないが、自信度がマイナスを示している。また、「部門は変わる可能性があるが担当職務は変わらないと思う」場合には、自信度は高いが満足度は低い。ローテーションがあるから専門性への自信がもてないのか、専門性への自信がないからローテーションの可能性があると考えなのか、因果関係はわからないが、専門性への自信と、現在の部門への定着の見通しとは関係がみられている。

また、外部調達型の企業に特徴的であった、成果の報酬への反映、あるいは年俸制の導入に関しては、双方とも高自信度、高満足度に関係している。「実績（成果）が給与・賞与及び昇進の双方に反映される仕組み」の場合には、自信度、満足度ともに高い傾向がみられ、給与・賞与もしくは昇進のどちらか一方にしか反映しない場合に比べて高自信・高満足の高割合が高い点が注目される（図表-24）。

図表-24 キャリア管理の特徴と自信・満足度の関係

	n	自信度				満足度平均	満足度平均
		自信あり・満足	自信あり・不満足	自信なし・満足	自信なし・不満足		
今後部門・職務変更の可能性							
原則として今の部門から動かない	119	60.5	17.6	13.4	7.6	0.75	0.68
部門は変わっても担当職務は変わらない	44	45.5	29.5	15.9	9.1	0.57	0.20
ローテーションで変わる可能性がある	130	40.0	8.5	38.5	12.3	-0.06	0.72
わからない	47	31.9	25.5	21.3	17.0	0.15	0.22
実績（成果）の給与・賞与への反映							
明確に反映される	40	65.0	10.0	22.5	2.5	0.65	1.13
ある程度は反映される	169	52.7	11.2	24.9	9.5	0.34	0.77
あまり反映されない	98	37.8	21.4	28.6	12.2	0.22	0.36
全く反映されない	32	18.8	40.6	12.5	25.0	0.22	-0.52
実績（成果）の昇進への反映							
明確に反映される	27	81.5	7.4	11.1	0.0	1.04	1.26
ある程度は反映される	189	51.3	11.6	27.0	9.0	0.31	0.79
あまり反映されない	93	33.3	24.7	23.7	16.1	0.21	0.16
全く反映されない	30	26.7	33.3	23.3	16.7	0.20	-0.17
実績（成果）の給与（賞与）・昇進への反映							
両方へ反映	181	59.1	9.9	23.8	6.6	0.45	0.93
給与（賞与）のみに反映	27	25.9	18.5	29.6	18.5	-0.04	0.15
昇進のみに反映	34	32.4	17.6	32.4	14.7	0.09	0.39
双方に反映しない	96	33.3	29.2	21.9	15.6	0.27	0.06
年俸制							
年俸制である	88	59.1	17.0	17.0	5.7	0.72	0.74
年俸制でない	251	42.2	16.7	27.1	12.7	0.20	0.51



(注) 平均値は次のようにポイントを付与して算出した。  
 自信度：「非常に自信をもっている」+2点、「まあ自信をもっている」+1点  
 「あまり自信をもっていない」-1点、「全く自信をもっていない」-2点  
 満足度：「満足している」+2点、「まあ満足している」+1点  
 「あまり満足していない」-1点、「満足していない」-2点

(資料) 個人編

成果が給与や昇進に結びつく実績重視の報酬体系は、専門人材の自信や満足を高める上で重要な要素となっている。Ⅲで指摘したように転職者は自信度が高い傾向がみられるが、これは、外部労働市場での評価を経験したことが一つの要因ではないかと考えられる。しかし、外部労働市場だけが人材の専門性の価値を評価する場ではなく、企業の中で、個々人の成果を正当にかつ客観的に評価する仕組みがあれば、それが人材自身の専門性への自信を高めることにつながるのではないだろうか。

これまで日本の企業はある段階までは従業員の間の実績や成果を報酬にそれほど反映させずに、表面的には格差をつけないやり方で、全体のモラルの底上げを図ってきた。しかし、専門性をもった人材においては、成果を反映したメリハリのある報酬体系が自信度、満足度を高めることにつながるようである。こうした報酬体系のあり方を検討する必要があるだろう。

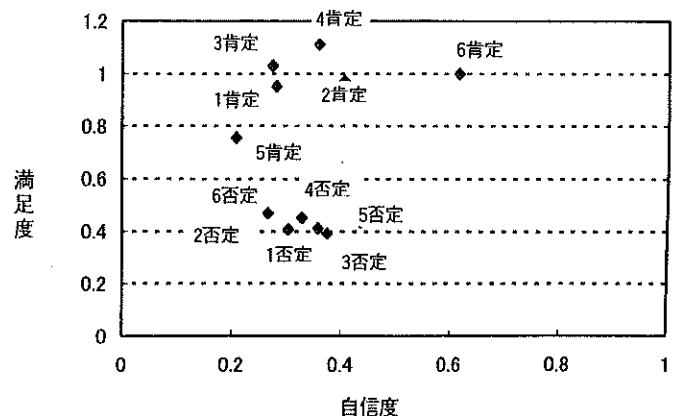
図表-25 教育・訓練制度と自信・満足度の関係

	n	(%)				自信度平均	満足度平均
		自信あり・満足	自信あり・不満足	自信なし・満足	自信なし・不満足		
1. 金融ビッグバンに応じた教育訓練がなされている							
あてはまる	103	54.4	7.8	32.0	4.9	0.28	0.95
あてはまらない	233	43.8	20.6	21.0	13.3	0.36	0.41
				<F値>		0.31	16.45 ***
2. 専門人材として求められる人材像が教育研修の中で具体的である							
あてはまる	101	60.4	6.9	26.7	5.0	0.41	0.97
あてはまらない	235	41.3	20.9	23.4	13.2	0.30	0.41
				<F値>		0.55	17.72 ***
3. 業務変更等に専門性を高める教育研修が行われている							
あてはまる	102	57.8	2.9	30.4	6.9	0.27	1.03
あてはまらない	233	42.5	23.2	21.9	11.6	0.38	0.39
				<F値>		0.53	23.09 ***
4. 国際的な業務能力向上のための教育研修が充実している							
あてはまる	64	57.8	4.7	29.7	6.3	0.36	1.11
あてはまらない	272	44.5	19.5	23.2	11.8	0.33	0.45
				<F値>		0.04	17.79 ***
5. 社外の研修等に積極的に参加することが奨励されている							
あてはまる	154	46.8	11.7	30.5	9.7	0.21	0.76
あてはまらない	183	47.0	20.8	19.7	11.5	0.43	0.43
				<F値>		3.18 *	6.67 **
6. 社外の専門家とのネットワーク形成を支援されている							
あてはまる	68	63.2	10.3	20.6	4.4	0.62	1.00
あてはまらない	267	43.1	18.4	25.1	12.4	0.27	0.47
				<F値>		5.00 **	11.90 ***

(注) \*\*\*p<.01 \*\*p<.05 \*p<.10

(資料) 個人編

企業内における教育・訓練制度との関係では、図表-25のように、「金融ビッグバンに応じた教育訓練がなされている」、「専門人材として求められる人材像が教育研修の中で具体的である」など、ここで取りあげた6項目すべてについて、満足度に有意差がみられ、各項目に肯定的な場合ほど満足度が高い結果になっている。専門



人材の具体像を明確にし、目的意識をもった教育・研修が行われていると認識できることは、人材の満足度を高めている。

しかし、自信度への影響については、肯定的回答の方が自信度が高いとは一概にいえず、「社外の研修等に積極的に参加することが奨励されている」(p<.10)は、否定的回答の方が自信度は高い傾向にある。その中で、「社外の専門家とのネットワーク形成を支援されている」(p<.05)は、専門性への自信にプラスの影響を及ぼしている。全体としては専門性への自信が、教育・研修の重要性の認識を低めているのかもしれない。

## 2. 組織特徴と自信・満足度

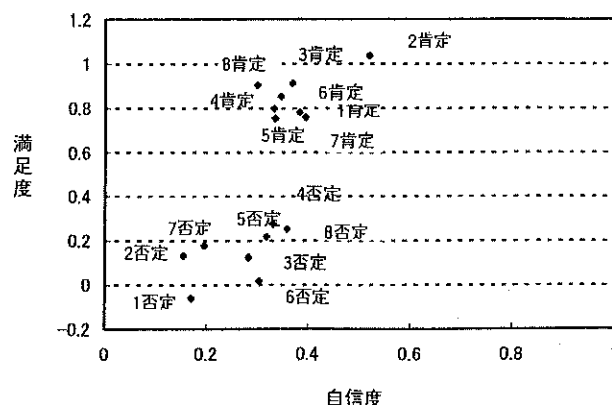
キャリア管理制度の運用を支える組織の風土が、専門人材の自信・満足度に及ぼす影響について検討したい。

図表-26 組織特徴と自信・満足度の関係

	n	自信あり・満足	自信あり・不満足	自信なし・満足	自信なし・不満足	自信度平均	満足度平均
1. 専門人材の重要性を認識している							
あてはまる	256	53.9	11.3	24.2	9.8	0.38	0.78
あてはまらない	83	25.3	33.7	25.3	14.5	0.17	-0.06
					<F値>	2.07	37.10 ***
2. 個人のユニークさや独創性が尊重される							
あてはまる	164	62.8	7.3	25.6	4.3	0.52	1.04
あてはまらない	175	32.0	25.7	23.4	17.1	0.16	0.13
					<F値>	8.39 ***	61.62 ***
3. 情報伝達、仕事のプロセスが明確で職場相互の信頼関係がある							
あてはまる	193	56.5	8.8	27.5	6.7	0.37	0.91
あてはまらない	146	34.2	27.4	20.5	16.4	0.28	0.12
					<F値>	0.44	43.85 ***
4. 経営方針と自分の仕事との関係を考えてながら仕事を行っている							
あてはまる	194	53.1	11.3	26.3	7.7	0.33	0.80
あてはまらない	145	38.6	24.1	22.1	15.2	0.33	0.28
					<F値>	0.00	17.88 ***
5. 体系的な数値や情報が重視される							
あてはまる	224	50.4	12.9	27.2	8.5	0.33	0.75
あてはまらない	114	39.5	24.6	19.3	15.8	0.32	0.22
					<F値>	0.01	16.98 ***
6. 変化はチャンスとしてとらえられている							
あてはまる	226	54.4	10.2	27.0	7.5	0.35	0.85
あてはまらない	113	31.9	30.1	19.5	17.7	0.30	0.02
					<F値>	0.10	44.97 ***
7. 個人の遂行している仕事のアカウントビリティが求められている							
あてはまる	232	53.9	11.6	23.7	9.5	0.39	0.76
あてはまらない	107	31.8	28.0	26.2	14.0	0.20	0.18
					<F値>	2.11	19.62 ***
8. 部署を超えた横のコミュニケーションが活発である							
あてはまる	164	54.9	7.3	28.7	8.5	0.30	0.90
あてはまらない	174	39.1	25.9	20.7	13.2	0.36	0.25
					<F値>	0.22	29.00 ***

(注) \*\*\*p<.01 \*\*p<.05 \*p<.10  
(資料) 個人編

調査では、図表-26にあげる8項目について、勤務先の状況を尋ねている。これらは、組織の先進性や、柔軟性を示す項目であるが、これらの項目に肯定的回答をする場合には、満足度が有意に高い。また、「個



人のユニークさや独創性が尊重される」に関しては、自信度も高める結果となった。情報伝達や仕事のプロセスの明確化、体系的な数値や情報の重視、個人の仕事のアカウントビリティへの要請等、組織が向かう方向性を明確に示し、それを共有するような組織になっていることは、人材の満足度を高める要因となっている。さらに、個人のユニークさや独創性を重視し、人材の個性を組織に埋没させない仕組み作りは、専門人材が自信をもちかつ満足できる処遇という視点に立つと重要な要素であることを示唆していよう。

### 3. 自信・満足度と就業意識の関連性

こうした自信・満足度が、人材自身の就業意識とどのように関連しているだろうか。

専門知識の習得や専門性向上に役立ったこととして、「職場での業務経験」をあげる割合が高いが、とりわけ高自信・高満足層で、「かなり役立った」とする割合が85.5%と高い。「職場の上司等の指導」についても同様に高自信・高満足層で高く、業務経験を通じたOJTは専門性への自信、仕事への満足と関連しており、効果的なOJTの仕組み作りは、専門性の獲得、仕事への満足度の向上にとって重要な要素となっている。また、専門性に自信をもっている場合に、自己啓発や公的資格取得に対する評価が高く、自己啓発等を促す仕組み作りも重要であろう（図表-27）。

図表-27 専門知識の習得や専門性向上に役立ったこと

	職場での業務経験		社内の研修等		社外での研修等		職場の上司等の指導	
	かなり役立った	多少役立った	かなり役立った	多少役立った	かなり役立った	多少役立った	かなり役立った	多少役立った
	合計	73.5	21.2	8.2	38.5	16.5	43.8	29.1
自信あり・満足	85.5	13.2	10.1	38.4	19.5	45.9	36.5	48.4
自信あり・不満足	61.4	33.3	5.3	38.6	12.3	47.4	12.3	49.1
自信なし・満足	66.3	25.3	8.4	39.8	13.3	39.8	31.3	43.4
自信なし・不満足	56.8	29.7	5.4	35.1	18.9	35.1	21.6	40.5
	自己啓発		公的資格取得		国内大学			
	かなり役立った	多少役立った	かなり役立った	多少役立った	かなり役立った	多少役立った		
	合計	45.0	42.4	21.8	36.8	3.5	31.2	
自信あり・満足	53.5	35.2	28.9	33.3	3.8	37.1		
自信あり・不満足	61.4	33.3	26.3	38.6	3.5	43.9		
自信なし・満足	27.7	57.8	10.8	44.6	4.8	19.3		
自信なし・不満足	21.6	56.8	10.8	35.1	0.0	16.2		

(資料) 個人編

企業で今後充実を図ってもらいたいものとして、「専門能力の評価」(44.7%)と「実績重視の処遇」(37.1%)が上位にあがっている。ここまでの分析結果からも、専門性を客観的に評価される仕組みがあり、成果が報酬に結びつくことで、人材の自信や満足が高まることを導いてきたが、この結果は、これを裏付けるものである。特に高自信・低満足の場合に、「専門能力の評価」へのニーズが高く、また高自信グループで「実績重視の処遇」へのニーズが高い(図表-28)。

今後のキャリア展望に関しては、「これまでの経験を中心にしながら関連する領域についても経験したい」が全体で44.1%と高い。高自信のグループでは、「これまでの経験を中心に特定分野の



専門性を更に深めたい」とする割合が低自信グループに比べると高く、キャリアの幅を一定の範囲内に置きながら、専門性を深めたいというニーズがうかがえる（図表-29）。

図表-28 企業で今後充実を図ってほしいもの

(%)

	n	専門能力の 評価	実績重視の 処遇	教育研修制 度	情報機器や 通信システ ム	外部データ ベース	柔軟な勤務 体制	特にない
合計	340	44.7	37.1	29.4	34.1	15.3	27.9	5.9
自信あり・満足	159	45.9	40.9	27.0	28.3	14.5	24.5	6.3
自信あり・不満足	57	66.7	43.9	28.1	36.8	17.5	29.8	3.5
自信なし・満足	83	28.9	28.9	31.3	42.2	16.9	30.1	8.4
自信なし・不満足	37	43.2	29.7	40.5	35.1	13.5	37.8	2.7

(資料) 個人編

図表-29 今後のキャリア展望

(%)

	n	特定分野の専門 性の深化	関連領域を経験	幅広い経験	わからない
合計	340	33.8	44.1	20.6	0.9
自信あり・満足	159	36.5	46.5	16.4	0.6
自信あり・不満足	57	42.1	40.4	15.8	1.8
自信なし・満足	83	27.7	41.0	30.1	1.2
自信なし・不満足	37	27.0	48.6	24.3	0.0

(資料) 個人編

今後の転職可能性については、「報酬面でもっといい条件があれば転職すると思う」が23.2%、「自己の専門性を今以上に生かせそうな先があれば転職すると思う」が30.3%、「多分、今の会社を変えないと思う」が31.8%と、よい条件があれば転職を考える割合が半数を超えている。特に専門性に自信をもちながら満足度が低いグループでは「自己の専門性を今以上に生かせそうな先があれば転職すると思う」が59.6%と転職意向が強い。高満足のグループは、「多分、今の会社を変えないと思う」とする割合が高い傾向がある（図表-30）。

図表-30 今後の転職可能性

(%)

	n	報酬面でいい条件 があれば転職する	専門性を生かせれ ば転職する	会社を変わ らない	わからない
合計	340	23.2	30.3	31.8	13.5
自信あり・満足	159	22.6	28.3	36.5	11.3
自信あり・不満足	57	24.6	59.6	7.0	8.8
自信なし・満足	83	19.3	15.7	42.2	22.9
自信なし・不満足	37	32.4	29.7	27.0	10.8

(資料) 個人編

以上から、専門人材が、流動的な層であると考えるのは一面的な見方といえる。専門人材も、業務経験等のOJTを高く評価している。そして、仕事や職場への満足度を高めれば、企業に定着していくのである。企業に利益をもたらす人材であれば、そうした人材を内部に引きとどめようとするはずである。その場合に、評価・処遇制度が重要な要素となることをもこれらの結果は示している。

## V. 専門人材のキャリア管理の課題

以上の分析結果に基づき、専門人材のキャリア管理の課題を考えてみたい。

第1に、専門人材の調達方式について、内部育成と外部調達とどちらが有効か、という問題である。確かに、転職経験者は、転職に伴い年収が増加し、また専門性への自信度も高いことで、外部労働市場の活用が効果的であることを示唆している。しかし、それでもなお、企業の多くは、内部育成により専門人材を調達しようと考えている。転職経験が専門性への自信を高めていることは、企業外の人材マーケットで客観的な評価を経ていることと関係していると思われる。こうした客観的な評価の仕組みを企業内で構築することは可能である。仕事の成果を客観的に評価してそれを給与や昇進に結び付けるようなシステムが存在していることは、人材の自信度、満足度との関連性がみられており、このようなシステム作りが重要であることを示している。

企業の専門人材に対する要請の増大は、同時に社内に高い能力をもった人材を引きとどめたいというニーズにつながる。そこで、専門人材にとって魅力ある職場をどう作り出すか、が第2の課題となる。社外に通用するような高い専門性をもった専門人材は流動性が高い労働力と考えられるが、そのような人材こそ、社内にとどまってほしい人材であろう。専門人材の仕事や会社への満足度が高ければ、企業への定着意向は高い。人材の満足度は、教育・訓練制度に対する企業の方針、あるいは、制度を動かす組織の風土に大きく関係している。満足度を高めるためには、専門人材の重要性を組織の中で認識して育成が行われていることに加え、個人の独創性を尊重しながら、組織の目標や評価体系などにおいて透明性のある組織風土をもっていることが重要であることを分析結果は示している。こうした対応により、必要な人材の社外への流出を防止することが可能であろう。

第3に、スペシャリストの育成に関する課題である。キャリアの幅を限定した専門性の深化を目指すのか、あるいはある程度の幅を意識しながら、その中での専門性の育成を意図するのか、という問いかけに対する解答が求められよう。調査の対象となった専門人材のキャリアの幅は必ずしも単一の業務に特化したものではなく、周辺業務の経験を持ちあわせている人材が多い。そして、専門性への自信度も、経験業務数が多い方が高い傾向がみられている。ただし、そうした複数の業務経験をもちながらも、特定業務の経験が職業キャリアの3分の2程度を占めており、キャリアの深さが専門性への自信を高める方向に作用している。一般に、キャリアの幅を広げるとキャリアの深さが浅くならざるを得ないというジレンマがあるわけであるが、これらを両立させることで、専門性への自信度が高まっている。一定の専門領域におけるキャリアの深化は重要であるが、同時に他の業務も経験させることが有効であると考えられる。他者と差別化できる専門的なキャリアを核にして、同時に複数の業務経験によりキャリアの幅を意図的に広げることの重要性が指摘できよう。

第4に、スペシャリストの育成は、従来のゼネラリスト育成とどのような点で異なるのか、という問題である。専門人材であっても、専門性を獲得する上で、業務経験、あるいは上司の指導が重要で

あるとしており、職場におけるOJTの重要性があらためて確認された。ゼネラリストに比べてスペシャリストは流動性が高いといわれ、その背景には、内部労働市場を成立させている企業特種的な能力に加えて企業横断的な能力が重要であると考えられるわけであるが、専門人材の能力の多くの部分は、やはり業務経験を通じて開発されているのである。ただし、自己啓発が重要である点は否定できず、業務経験を通じたキャリアの育成と同時に、自己啓発を促す仕組み作りが求められる。ゼネラリストと異なり、特定領域の専門性を深化させるキャリア形成は、その専門性が社内では必要がなくなった場合の対応を考える必要があり、その意味からも、個人が自身のキャリア形成に主体的に関与する仕組みは重要である。業務経験が専門性育成に重要であるということは、ローテーションのあり方への留意が重要になる。今後の異動可能性があるという認識は、専門性へに対する自信のなさに関係しており、また、今後のキャリアとして特定分野での専門性を深めることを望む人材が多く、専門性の育成を意識した異動が求められる。

労働者構成面での同質性の高い日本の金融業では、これまで一定の時期までは差をつけない処遇が行われていたケースが多かった。しかし、従来のキャリア管理の仕組みが、会社よりも仕事にコミットする専門人材にはフィットしていない部分もみられている。多元化していた内部労働市場を単一化して教育機会を平均化したために、人材育成コストが大きくなっているとの指摘もあり(今野(1998))、専門人材の育成や処遇のあり方を企業全体の人事システムを視野に入れて検討し、専門人材のキャリア管理のあり方についての明確な方針をもつべき時期にきているのではないだろうか。

## 参考文献

- Doeringer, P.B. and Michael J. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*.  
Heath.
- 今野浩一郎 (1995) 「専門職制度のあり方」『ジュリスト』No.1066
- 今野浩一郎 (1998) 『勝ちぬく賃金改革』日本経済新聞社
- 石田英夫 (1985) 『日本企業の国際人事管理』日本労働研究機構
- 小池和男 (1993) 『アメリカのホワイトカラー 一日米どちらがより「実力主義」か』東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較』東洋経済新報社
- 中村恵 (1991) 「銀行におけるキャリア形成」小池和男編 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋  
経済新報社
- 日本経営者団体連盟 (1995) 『新時代の「日本的経営」 ー挑戦すべき方向とその具体策ー』
- 日本経営者団体連盟 (1998) 『第2回「新時代の日本的経営」についてのフォローアップ調査報告』
- 日本労働研究機構 (1998) 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム』 ー日、米、  
独の大企業 (2) アンケート調査編』日本労働研究機構
- 奥西好夫 (1998) 「企業内賃金格差の現状とその要因」『日本労働研究雑誌』No. 460
- 小野旭 (1997) 「生え抜き登用の後退と内部労働市場の変質」中馬宏之・駿河輝和編 『雇用慣行の変  
化と女性労働』東京大学出版会
- 労働省 (1998) 『平成10年版 労働白書』
- 労働省 (1999) 『第9次 雇用対策基本計画』
- 産能大学総合研究所 (1998) 『第3回マネジメント教育実態調査』
- 社会経済生産性本部経営アカデミー (1999) 「管理職のリエンジニアリング」『平成10年度 経営  
アカデミー 人事労務コースグループ研究報告書』
- 富田安信 (1992) 「昇進のしくみ ー査定と勤続年数の影響」橋本俊詔『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 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
- 八代充史 (1998) 「金融機関における大卒ホワイトカラーの雇用管理の日米比較」『三田商学研究』  
1998年8月