専門人材を育む企業のマネジメントシステム
－金融機関におけるナレッジの持続的創造に向けて－

社会研究部門　主任研究員　小豆川　裕子
komame@nli-research.co.jp

＜要旨＞

1．規制緩和、情報化の進展、経済のグローバル化など激変する環境下で、企業は優秀な専門人材をできるだけ競争企業に奪われることのないよう、一層、求心力と柔軟性を併せ持つことが必要となっている。その際とりわけ企業に求められているのは、組織と個人の関係性を強めるのは期間の長さではなく、その時々の双方の目標の一致したところに取引や魅力の源泉があり、いつでも契約解消可能なオープンな関係性のなかで、個人がなぜその組織に所属し、なぜそこにいれば心地よいのか、という問いかけへの答を徹底して追求していくことであろう。

2．こうした問題意識から本稿では、専門人材を育む企業システムの方向性を、専門人材の直接的環境（ミドルマネジメントや組織文化）、配置・異動、教育訓練、評価・報酬などの雇用管理システム、モチベーションやＩＴ進展と個人の情報活用能力（情報ハンドリング力）、さらにナレッジ・マネジメント、などの要因に着目して分析を行った結果の一部を紹介する。

3．企業組織においては現在、個人の自律化、プロフェッショナル化、あるいは、ＩＴ進展や組織の統廃合によるフラット化などによって、中間管理職の存在や役割・機能が問われている。分析結果によると、専門人材を育む企業システムのなかで、ミドルマネジャーの果たす役割は大きく、このマネジメント力が専門性の満足度や専門性強化に多大な影響を与えることがわかった。そして、多彩な個性あふれる人材を活かす「チーム運営力」や「組織活性化力」、「情報力」を持ったミドルマネジャーに対する専門人材の満足度は高い。

4．また、専門人材の職務満足度を高める組織文化の特徴としては、独創性や多様性が尊重され、専門人材が重要視されている『創造性支援組織』、仕事のプロセスが明確化され、トップとの経営ビジョンが共有されている『信頼醸成組織』が浮かび上がっている。

5．組織と専門人材の関係性に着目し、日系企業について、「専門性」の自己評価が高く、会社からの評価の高い関係（専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル）を規定する要因を検討すると、ミドルマネジャーに対する満足度の高さ、ＩＴを利用したナレッジ・データベースの活用度の高さ、職務全般の満足度の高さがあげられた。一方、報酬・評価制度の満足度や職務異動可能性（ローテーションの可能性）は「専門性の統合」を低めていることから、現時点では専門人材の育成・活用の観点から、処遇制度や異動管理において課題があることが示唆された。

6．専門人材を育む組織のあり方として報酬制度、評価制度の整備はもとより重要ではあるが、専門人材にとっては、仕事を通した成長感や動機づけを高めるようなシステム、専門性強化に資する教育訓練制度やナレッジ・マネジメント、さらに、個人の創造性や独創性を支援し、コミュニケーションの明確化や透明度を高めることによって、組織と個人の信頼関係が醸成されていくような組織文化の創造が求められている。

Ⅰ. 問題意識と本研究の枠組み

規制緩和、ＩＴの進展、経済のグローバル化など外部環境変化への対応や企業間連携地図の塗替えだけでなく、企業内においてもこうした動きに呼応するように組織改革、人事制度改革、ＩＴによる業務プロセスの改善など、抜本的な体質改善に取り組む企業がみられはじめた。Paul Milgrom =John Roberts (1992) は、かつてよりも今日の方が製造業にとって、従業員の労力、技能、知識、献身的な働きが一層重要になってくると主張しているが、これはそのまま非製造セクターにもあてはまると考えられる。よき人材を引きつけ、引き止め、彼らの潜在能力の開発を助成し、彼らの技能と知識を活用し、彼らの意欲を高め、努力に報いていくための効果的な政策を考え実行することが、経営者の直面するもっとも重要な課題であり、そうした人的資源 (human-resource) 政策と彼らの管理方法は、組織の成功と組織の構成員が経験する生活の質の両方にきわめて大きな効果を持つ、と指摘する。

雇用安定が新しい挑戦の意欲を阻み、生産性の低下を招いているのか、雇用流動化の時代に、企業特殊的人的資本への投資は企業にとって合理性があるのか否か、優秀な専門人材は何にコミットして仕事を行っているのか、専門人材と企業システムをめぐって、検証すべきテーマは数多く存在する。

専門人材をめぐる企業組織の要因としては、経営理念やビジョン、経営戦略、組織構造があり、雇用システムとしては、採用から配置・異動、能力開発、雇用調整、退職に至る雇用管理、また、人事考課や昇進、賃金、福利厚生などの評価・報酬管理がある。

専門人材は雇用管理、報酬管理などの雇用システムなど組織の諸要因の影響を受け、多様な労働価値観、能力と職業キャリアを持ちながら職業生活を営む。これらを通じて、個人の「職務満足度」や、組織目標と個人目標が一致する「統合」(本研究の関心である「専門性」の統合) が実現され、時には、所属組織に対して、「勤続するか、転職するかの意思決定」を行うこととなる。

本研究では、１．専門人材の直接的環境として、(1)どのようなミドルマネジメントが専門人材の満足度を高めているのか、(2)どのような組織の状況(組織文化)が専門人材の満足度を高めているのか。次いで、2．組織と専門人材の関係性に焦点をあて、(1)専門人材の職務満足度を規定する要因は何か、、(2)「専門性」の自己評価も高く、会社からの評価の高い関係 (専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル) を規定する要因は何か、さらに、(3)専門人材の勤続・転職の意思決定を規定する要因は何かについての検討を行う。

以下に、本研究に関わる問題意識と関連する先行研究やマクロデータを簡単に紹介する。

■ 外部環境・組織の相互作用

企業組織は経済社会環境に対して開かれたオープンシステム（Lawrence=Lorsch, 1967）であるが、環境への適応という決定論的な見方だけではなく、組織内の諸要因と組織や環境との相互依存的な関係をとりうるという分析視角が今日主流となっている。また、生命システムになぞらえて組織を自律的実体として捉え、自律的な構成要素の持つ構造と構成要素がシステムを統合するという説明も試みられている[(1)]。企業組織にパソコンやインターネットなどのＩＴが普及するにつれ、ＩＴを活用する個人が内部参照性や共振性の特性を持つようになり、相互作用の現象が促進されるという考え方も普及しはじめている[(2)]。

■ 組織の情報効率性と組織文化

組織の情報効率性という観点については、青木・奥野（1997）は日本型経営を、「情報共有型：情報同化システム、水平的ヒエラルキー」[(3)]、アメリカ型経営を、「情報分散型：情報分散型／情報異化システム、分権的ヒエラルキー」[(4)]と特徴づけ、企業組織のあり方の違いによって労働者の技能を前者に有用な「文脈的技能（contextual skills)」、後者に有用な「機能的技能(functional skills)」と分類し、組織の情報効率性の均衡に求められる技能の差異を論じている。しかし、教育の普及とともに、労働者の教育水準がある程度に到達すれば、各人の情報処理能力に依拠した企業のコーディネーションシステムが相対的に優位性を持ってくると考えられる。

また、E.T .Hall(1977)は、欧米のLow Context社会と対比して日本における文化的特徴をHigh Context 社会と特徴づけている[(5)]。これはそのまま、同質性を前提とした日本の企業の特色として付合するものであった。しかし、日本型雇用慣行やマネジメントの変革が行われつつあるなかで、組織における情報管理やコミュニケーション慣習、さらに、これまで優位性をもってきた技能形成システムの修正が迫られている。企業においては業務プロセスや意思決定システム、組織文化の見直しが行われ、個人においては職務意識や組織への貢献意欲の変容と相まって、組織と個人の関係性にも相互影響が生起していくことが推察される。

組織は複雑な意思決定を行うので、すべてを分権化（decentralized）することも集権化(centralized)することも不可能である。今日、組織におけるＩＴの進展のなかで組織構造はフラ

---

(1) オートポエシス概念（H.R.Maturana& F.J.Varela, 1980）をさす。

(2) 高木はポリ・エージェント（複雑多主体）システムとしてネットワーク上に企業組織を編成すると、エージェントである人や要素組織は、システム全体の動きの構図（企業のビジネスモデルとプロセスモデル）を内部モデルとして持ち、内部モデルの共有化の進展において、エージェントたちが努力のベクトルを共振させるという現象を指摘している。

(3) このシステムでは、企業内におけるシステム・ショックに対して情報共有に重点をおく。企業内で発生するさまざまな局面において、互いにコミュニケーションをとり、協力して問題を解決する能力が必要である。

(4) このシステムでは、個別的な情報処理に重点をおく。各人が専門的な知識をもち個別に発生するショックに対応する必要があるので、専門的な技能が必要である。

(5) 情報の大半が明白にコード化されている「Low Context 社会」と、情報のほとんどが身体的 context の中にあるか、個人に内在されている「High Context 社会」を対比した。

ット化するという視点が強調されがちであるが、重要な意思決定に結びつく情報は、常に組織メンバーである個人によって発見され、利害が交錯しあう大量の情報の中で、階層別のコンセンサスを経るごとに、意味ある情報へ高められてきたのもまた事実である。局所的な情報は中央の意思決定者に伝達するか、さもなければ無視することが必要になるが、これらはいずれもコストを高くする。一方、実際に行動する個人にすべての意思決定を委ねると、決定のコーディネーションが行われなくなるというリスクを招く。従って全体的な意思決定のどの部分を個人に委ねるべきか、中央に委ねるべきか、誰が中央の決定を行うべきか、そしてどんな情報源を利用すべきかを決定することになる（Milgrom, P他,1992)。今日の企業組織におけるＩＴの普及は、このような集権的意思決定と分権的意思決定の双方に関わり、各機能を同時進行的に相互関与させ、あるいは機能を分担し、合理的な業務プロセスを実現する個人や組織のアカウンタビリティ（説明能力）の向上は、新たな相互の信頼構築に寄与する可能性を持っているものと考えられる。

■ ＩＴとナレッジ・マネジメント

昨今、経営の新手法、ナレッジ・マネジメント（知的資産経営）が注目されている。この枠組の概念構築や実践の活用段階において、ＩＴは中核的に位置づけられている。優れたナレッジ・マネジメントの実現は、強力にサポートする電子メール、グループウエア、WWWなどのＩＴインフラの整備が必要なことは自明であるが、個人に立ち戻ったところで、個人の情報への感度や情報活用能力（情報ハンドリング能力)、他者との情報共有を行う意識・意欲などパーソナルな側面、さらに、ナレッジが自由に交流する組織文化が、重要であると指摘されている。伝統的な認識論では、知識は主体と知覚の対象である客体の分離を前提とするが、ナレッジ・マネジメントが依拠する「暗黙知」を提唱したポランニーの主張の特徴は、知識は人間（すなわち主体）が客体に「住み込む」(indwelling)、つまり、コミットメントと自己投入を通じ、直接的に客体に関わることによって獲得されるという点にある。「組織的知識創造」は、個人によって作り出される知識を組織的に増幅し、組織の知識ネットワークに結晶化するプロセスである。このような現象は相互に作用し合う人々の集団の中で起こり、相互作用集団は組織内のヨコの境界やタテの階層、さらには、組織間の境界を越えて広がっていく（野中・竹内,1996)。個人の資産であり、個人の能力こそ「知」＝ナレッジであるが、この「知」をいかに組織体としてマネジメント(6)していくかが今後企業経営にとってますます重要なテーマとなってくるであろう。

---

(6) 最近ではナレッジマネジメントは経営そのものであるという考え方や、本質は知識のマネジメントではなく、知恵のマネジメント、さらにはこころのマネジメントまで究極にはいきつくという議論がある．野中は、組織における「知識」の創造において、場の重要性を指摘し、個人が異なる文脈（コンテクスト）を持ち、情報が常に「いつ、どこで」という文脈で解釈されることを指摘している。また、常磐は、情報は受け手の波動が共振しなければ、情報や知識は知として伝達されないこと、田坂は情報共鳴が起こる背景には、上司と部下のこれまでの歴史、組織の文化、人間関係、こころの関係があることを指摘している（週刊ダイヤモンド,99.9.11)。

■ 金融機関の専門人材

総務庁「就業構造基本調査」の経年変化をみてみると、金融・保険業の雇用者数は、1997年に1403,000人であったものが1992年に1,967,000人でピークを示し、1887年には減少に転じている。金融機関のホワイトカラー(7)の、専門的・技術的職業従事者については、1987年に25,000人（雇用者全体に占める割合　1.8%）であったものが、1997年には53,000人（同2.8%）となり徐々に増加傾向にある(8)。

管理的職業従事者については、総数では、1982年に132,000人（同　8.3%）でピークを示した後減少し、1997年は微増で112,000人、全体の占める割合は5.9%を示している。

図表－1　金融機関のホワイトカラーの推移（千人）

金融・保険業	総数	専門的・技術的職業従事者	管理的職業従事者	事務従事者	販売従事者
1977　(S52)	1,403	25(1.8%)	93(6.6%)	906(64.6%)	345(24.6%)
1979　(S54)	1,447	20(1.4%)	111(7.7%)	905(62.5%)	377(26.1%)
1982　(S57)	1,598	26(1.6%)	132(8.3%)	948(59.3%)	461(28.8%)
1987　(S62)	1,766	40(2.3%)	111(6.3%)	971(55.0%)	620(35.1%)
1992　(H4)	1,967	46(2.3%)	111(5.6%)	1076(54.7%)	701(35.6%)
1997　(H9)	1,887	53(2.8%)	112(5.9%)	1016(53.8%)	684(36.2%)

（資料）総理府統計局「就業構造基本調査」

■ 金融機関のミドルマネジャー

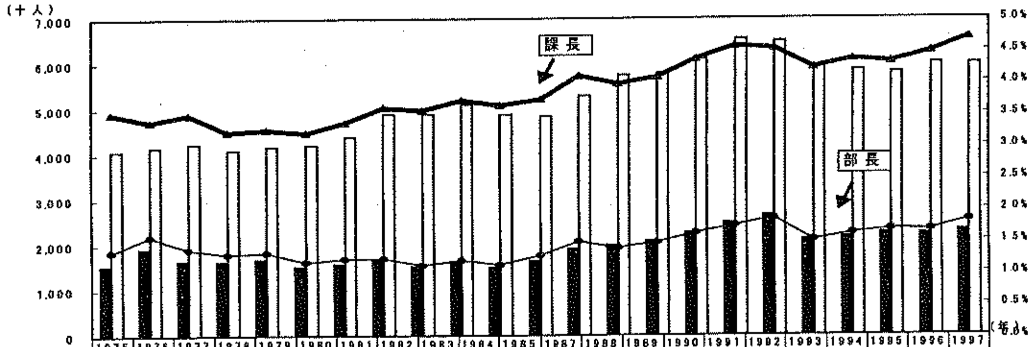
管理職については専門人材の管理者の統計がないので、組織の周辺状況の参考として、労働省「賃金構造基本統計調査」により、金融・保険業の部長、課長数と全体比率を概観してみる。部長数は1975年に15,350人（部長比率(9)：1.3%）であり、80年代後半から90年はじめにかけて急上昇し1992年にはピークを示したが93年に激減、その後はわずかながら上昇して、再び1997年には23,070人（同：1.8%）となり、1992年の割合に達している。

課長数については1975年に40,780人（課長比率：3.5%）で、部長同様80年代後半から90年はじめにかけて上昇し、1991年に4.6%でピークアウトしたが、95年以来再び増加、1997年には59,830人（同：4.7%）でこれまでの最高の占率となっている。

金融・保険業の管理職層は、全産業の動向と同様に実数、割合ともに増加しており、特に団塊の世代が部長職になる年齢に達する段階で、組織内で量的拡大を示すようになってきた。

(7) ここでいうホワイトカラーは、専門的技術的職業従事者、管理的職業従事者、事務従事者、販売従事者をさす。
(8) ここで紹介する専門的・技術的職業従事者の範囲は、今回の金融専門人材アンケート調査で位置づけた専門人材の範囲よりも、限定的であることを指摘しておく。
(9) 部長比率：金融保険業における部長数の全労働者数（100人以上の企業規模計の労働者数）に対する割合を示す。課長比率も同様にして算出。

図表－2　金融・保険業の管理職の量的変化



	1975	1976	1977	1978	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
部長数	1535	1924	1650	1631	1678	1519	1569	1649	1523	1625	1493	1812	1989	2079	2255	2475	2648	2098	2158	2245	2228	2307
課長数	4078	4149	4225	4091	4173	4197	4384	4889	4890	5100	4873	5282	5738	5776	6099	6540	6493	5907	5848	5805	5992	5983
部長比率	1.3%	1.6%	1.4%	1.3%	1.3%	1.2%	1.2%	1.2%	1.1%	1.2%	1.1%	1.5%	1.4%	1.6%	1.6%	1.7%	1.8%	1.5%	1.6%	1.7%	1.7%	1.8%
課長比率	3.5%	3.4%	3.5%	3.2%	3.2%	3.2%	3.4%	3.6%	3.5%	3.7%	3.6%	4.1%	4.0%	4.1%	4.4%	4.6%	4.5%	4.2%	4.3%	4.3%	4.5%	4.7%

部長数　課長数　部長比率　課長比率

（資料）労働省「賃金構造基本統計調査」

なお、金融・保険全体の平均年齢は1975年に33.4歳であったが、その後高学歴化、勤続年数の延びとともに上昇し、1997年には37.8歳となった。管理職層（部長／課長）の年齢については、部長の平均年齢は、1975年、47.4歳であったが、80年代後半以降は徐々に上昇し、1997年には50.9歳と過去最高となっている。課長については、1975年は42.6歳であったが、ほぼ20年間微増傾向を示し、1988年には45.3歳となり、年齢の上昇傾向は続いている（図表省略）。

統計には現れていないが、リストラで管理職は今後減少するものと予想される。また、組織の高齢化とともに管理職も高齢化傾向にあるが、雇用流動化の流れのなかで、組織の再構築とともに、専門人材を管理する管理職も年齢や組織慣習との葛藤のなかで変化を余儀なくされていくものと考えられよう。

■ 変革期にあるミドルマネジャー

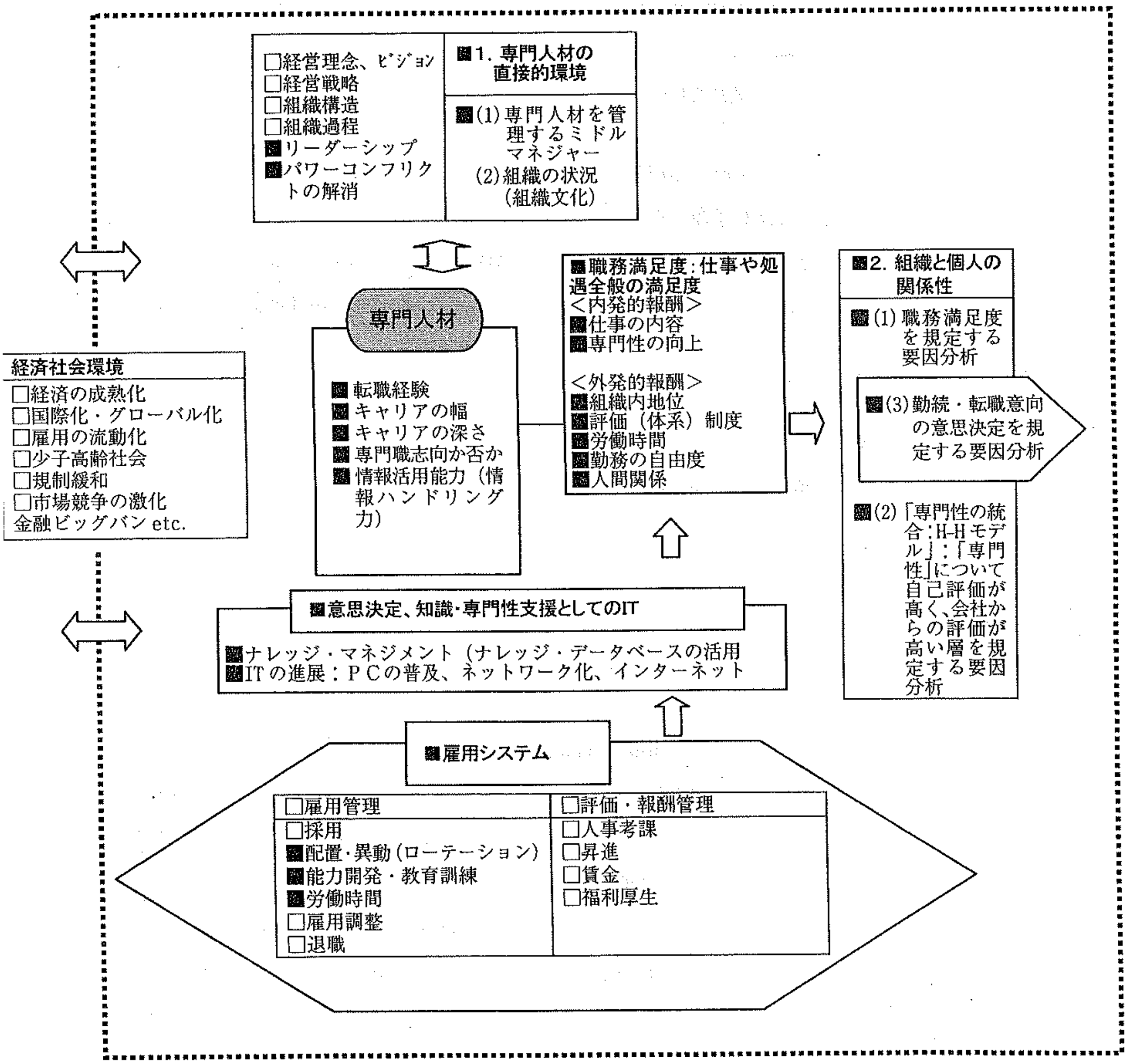
企業組織のミドルマネジメントの役割・機能の構成要素については、H. Mintzberg(1973)はマネージャについて、10のサブセットからなる「対人関係」「情報関係」「意思決定」の３つの活動を提示している。野中(1990)は、日本企業は組織的知識創造の一つの形態として、ミドル・アップダウン・マネジメントを行使してきたと指摘している。また、金井(1991)は、膨大な文献サーベイと定量調査結果より、①配慮②信頼蓄積③育成ないし学習促進④達成圧力⑤緊張醸成 ⑥戦略的課題の呈示⑦モデリング促進⑧方針伝達⑨連動性創出⑩連動性活用⑪革新的施行のミドルマネジメントの11の次元を導出している。ＩＴ進展とミドルマネジャーとの関連については、既に島田(1991)は、90年代初頭にＩＴによって定型的業務の機械化により第一線が専門職化し、セルフコントロールが重視されるので、それに伴って中間管理職はセルフコントロールの職場環境づくりと自らも専門的なスキルを駆使する必要性がますます高まる、と指摘している。

日本型雇用システムが変革期にあるなかで、これまで企業組織における階層や部署間の結節点の

役割を担っていたミドルマネジャーは、数の縮減とともにその役割・機能や処遇をめぐって、議論が活発に行われている。一方において、企業組織の次代の成長を担う専門人材を管理するミドルマネジャーはどのような属性を持っているべきか、どのような役割・機能を行使すべきかが注目されるところである。

専門人材をとりまく企業システムと本研究の枠組み、対象となる範囲を図表－3に示した。

図表－3　専門人材をとりまく企業システムと本研究の枠組み、対象となる範囲



（注）上記 ■ は今回の分析対象となるファクターを表す。

Ⅱ. 金融専門人材を育む企業のマネジメントシステム

本章ではニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（個人編）」1999をベースに分析を行う。

1．専門人材をめぐる組織の直接的環境

(1) 専門人材を管理するミドルマネジャーの状況

企業組織においては、今日、日本型雇用慣行の見直しがなされ、ＩＴの進展や組織階層の縮減、部門の統廃合が進む中で、これまで組織内の意思決定プロセスの結節点として役割を担ってきたミドルマネジメント（中間管理職）についても存在意義が問われている。その機能・役割は、ネットワークを活用したバーチャル組織の拡大や新しいワークスタイル、たとえばモバイルワークや在宅勤務などのテレワークが企業組織に浸透していくにつれ、今後一層変容していくことが予想される。また、従業員が多様な労働価値観を有し、個別化が進む中で、高度な専門性を持った人材を管理するミドルマネジャーはどうあるべきかについても、これからの企業組織のあり方を検討する上で重要なテーマである。

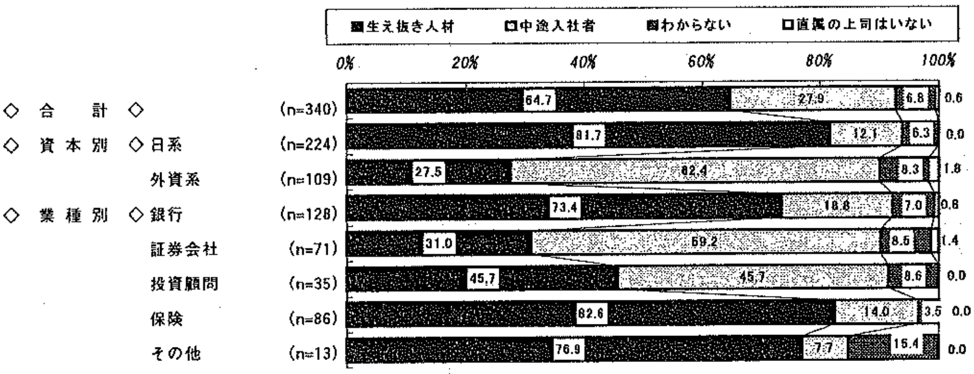
そこで本項では、専門人材を管理するミドルマネジャーの状況を把握し、さらに専門人材にとって望ましいミドルマネジャー像の検討を試みる。

① 専門人材を管理するミドルマネジャーの属性

ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（個人編）」1999では、専門人材の「直属の上司の属性」について尋ねている。「生え抜き人材」(64.7%)の割合が6割以上を占め、「中途入社者」(27.9%)は3割弱であった。

資本別にみると、日系では「生え抜き人材」(81.7%)の割合が最も高く、外資系では「中途入社者」(62.4%)の割合が高い。業種別では、特に保険（82.6%)、銀行（73.4%）の「生え抜き人材」の高さが顕著である。

図表－4　専門人材を管理するミドルマネジャーの属性<資本別／業種別>



（資料）ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（個人編）」1999

② 専門人材を管理するミドルマネジャーの状況

「所属する部門・グループのミドルマネージャーの状況」[10]について尋ねたところ、いずれの項目も「あてはまる」については半数に満たない。「あてはまる」と「まああてはまる」を合わせた割合は「業務に関する高い専門性がある」が79.9%と最も高く、次いで「社内外の人脈・ネットワークを広く持っている」(75.7%) が高い。一方最も低いのは、「多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる」である。「国際感覚を備えている」、「メンタル面を考慮してアドバイスを行う」についても、相対的に該当率が低くなっている。

資本別に日系、外資系で有意差のある項目に着目してみると、特に「 国際感覚を備えている」は、外資系が81.3%に対して日系は44.2%となっている (p<0.01)。「メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている」、「メンタル面を考慮してアドバイスを行う」、「情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている」に関しては、日系の方が外資系よりもあてはまる割合が高い (p<0.15)。

上司の属性別では「国際感覚を備えている」は中途入社の上司の方が生え抜きの上司よりも高く (p<0.05)、一方、「メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている」、「部下の意見・情報を上位職制に伝達も調整もうまく行っている」、「情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている」については、中途入社の上司よりも生え抜きの上司の方がよく行っている (p<0.15)。

この分析によって、専門人材を管理するミドルマネジャーは「生え抜き」の方が良いか、「中途入社」の方が良いかという結論は導き出せないが、企業組織の固有のルールや仕事の進め方を理解していると想定される「生え抜き人材」の方が、総じてチームマネジメント力を持ち、組織にとっての有用な情報を集め、相互調整を行いながら意思決定を行っていることがうかがえる。

図表－5 専門人材を管理するミドルマネジャーの状況（全体／資本別／上司の属性別）

	全体	日系	外資系	生え抜き	中途入社
1 業務に関する高い専門知識がある	79.9	78.1	83.2	78.6	81.1
2 メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている	71.3	75.4 ・	61.7	76.4 ・	61.1
3 新しい方法や提案を行っている	71.9	73.2	68.2	75.9	65.3
4 社内外の人脈・ネットワークを広く持っている	75.7	79.5	68.2	78.2	68.4
5 経営資源の獲得能力がある	62.7	64.7	58.9	66.8	53.7
6 部下の意見・情報を上位職制に伝達も調整もうまく行っている	69.5	74.1	59.8	73.6 ・	60.0
7 メンタル面を考慮してアドバイスを行う	61.8	65.2 ・	53.3	63.6	55.8
8 国際感覚を備えている	56.5	44.2	81.3 **	50.9	71.6 *
9 多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる	60.9	62.5	56.1	63.6	53.7
10 情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている	74.0	78.6 ・	65.4	79.1 ・	63.2

(備考) 上記**:p<0.001、*：p<0.05、・：p<0.15で有意

(資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート (個人編)」1999

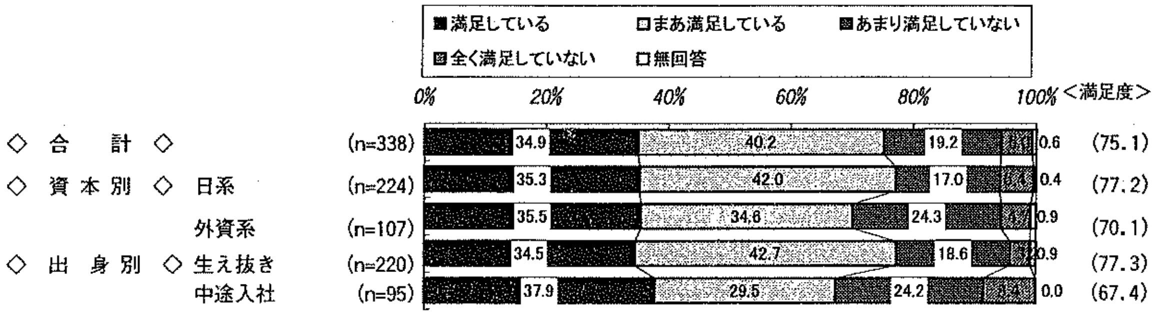
[10] 今回分析するミドルマネジャーの状況に関する設問については、金井(1991)の管理者行動次元をベースとして、筆者の先行研究(1995)で採用した「メンタリング」項目、さらに国際性や、人材の多様性に関する項目を追加した。

③　専門人材のミドルマネジャーに対する満足度

専門人材の「ミドルマネージャーに対する満足度」については、「満足している」は34.9%で4割に満たないが、「まあ満足している」をあわせた満足度は75.1%と7割を超えており、日系、外資系で比較しても差異はない。

上司の属性別にみると、「ミドルマネジャーに対する満足度」((「満足」「まあ満足している」の計) は、「生え抜き」が77.3%、「中途入社」が67.4%である。「満足している」のみをみると、「中途入社」の方が「生え抜き」を上回っているが、「まあ満足している」を合わせた「満足度」をみると、上司が「生え抜き」の方が「中途入社」よりも満足度が高くなっている ($p<0.01$)。

図表－6　ミドルマネジャーに対する満足度（全体／資本別）



(注) 上記生え抜き／中途入社は、P<0.01で満足度に有意差あり
(資料) ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート (個人編)」1999

④　ミドルマネジャーに対する満足度を規定する要因の分析

ここでは、専門人材のミドルマネジャーの満足度を規定する要因の分析を行う。被説明変数をミドルマネジャーに対する満足度、説明変数として、現在のミドルマネジャーの状況 (10項目)、およびミドルマネジャーの属性 (生え抜きか中途入社か) を設定し[11]、日系、外資系の資本別に標準化重回帰分析[12]を行った (図表－7①②)

(i) 日系企業の分析

専門人材のミドルマネジャーに対する満足度を規定する要因としては、「部下の意見・情報を上位職制に伝達も調整もうまく行っている」、「メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている」、「多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる」、「情報の入手・発信・的確な判

---

[11] ミドルマネジャーに対する満足度およびミドルマネジャーの状況は、4段階尺度 (満足している=4　まあ満足している=3　あまり満足していない=2　全く満足していない=1)、ミドルマネジャーの属性については、ダミー変数：2値 (生え抜き=1　中途入社=0) を設定した。

[12] $Y'=b1'\cdot X1'+b2'\cdot X2'+...+bp'\cdot Xp'$ で表される。：従属変数およびそれぞれの独立変数が，平均値=0，分散=1 に標準化 (正規化) bi' が標準偏回帰係数。Stepwise 法による。以下、本稿で分析する標準化重回帰分析手法は同様。

断を迅速に行っている」が上位にあげられ、また、「業務に対する高い専門知識がある」、「国際感覚を備えている」も有効な変数として抽出された。日系企業においては、チーム運営力に長け、戦略的に情報伝達・調整力を行い、情報力を持ち意思決定を行っているミドルが専門人材の満足度を高めている様子がうかがえる。

図表－7① 専門人材のミドルジャーに対する満足度を規定する要因分析（日系）

	Variable	パラメータ推定値	標準誤差	T値	P値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	0.047	0.144	0.323	0.747	0.000
6 部下の意見・情報を上位職制に伝達も調整もうまく行っている	RQ17A_6	0.240	0.057	4.199	0.000	0.239
2 メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている	RQ17A_2	0.201	0.059	3.415	0.001	0.211
9 多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる	RQ17A_9	0.178	0.059	3.017	0.003	0.176
10 情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている	RQ17A_10	0.179	0.065	2.749	0.007	0.171
1 業務に関する高い専門知識がある	RQ17A_1	0.151	0.048	3.159	0.002	0.157
8 国際感覚を備えている	RQ17A_8	0.088	0.044	1.983	0.049	0.092

R-Sq=0.712 AdjR-Sq=0.703
F 値=82.285 P<0.0001

（ii）外資系企業の分析

外資系の専門人材のミドルマネジャーに対する満足度を規定する要因として最も有効な変数は、「メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている」、次いで「多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる」、「情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている」、「社内外の人脈・ネットワークを広く持っている」と続く。

日系企業と比較して特徴的な点は、外資系では、「新しい方法や提案を行っている」はネガティブな要因としてあげられ、また、説明力は相対的に低いが、満足度を高める要因として、上司の出身：「生え抜き」の上司が抽出されていることである。この分析結果だけでは判断できないが、目先の新しさによる方法や提案を行う上司や、管理職自身が「生え抜き」の上司と比べて組織の固有の慣習になじんでおらず、流動性があることなどが、外資系企業の専門人材の満足度を低めている可能性が示唆される。

図表－７② 専門人材のミドルジャーに対する満足度を規定する要因分析（外資系）

		パラメータ推定値	標準誤差	T値	P値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	0.035	0.205	0.172	0.864	**0.000**
2 メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている	RQ17A_2	0.453	0.075	6.044	0.000	**0.481**
9 多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる	RQ17A_9	0.261	0.088	2.972	0.004	**0.286**
10 情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている	RQ17A_10	0.197	0.102	1.942	0.056	**0.187**
4 社内外の人脈・ネットワークを広く持っている	RQ17A_4	0.190	0.074	2.568	0.012	**0.181**
8 国際感覚を備えている	RQ17A_8	0.147	0.072	2.054	0.043	**0.144**
□ 上司の出身ダミー（生え抜きか／否か：中途入社か）	DV16	0.179	0.110	1.632	0.106	**0.087**
3 新しい方法や提案を行っている	RQ17A_3	-0.245	0.084	-2.928	0.004	**-0.257**

R-Sq=0.790 AdjR-Sq=0.773
F値=45.256 P<0.0001

(2) 専門人材をめぐる組織の状況（組織文化）

本項では、専門人材をめぐる組織の状況について尋ねた10項目について、分析を試みる。

個人は、文化に影響されて組織的価値を内部化する。組織的価値の希薄な組織にはコストがかかり、信頼、企業ロイヤリティの高い社会や組織は取引費用を節減し、経済性に貢献することは、N.Luhmann（1988）やK.Arrow(1973)によって指摘されてきた。組織文化についてはこれまで多くの研究蓄積があるが、全体の調査項目数の制約により、今回調査は、現在の環境変化や専門人材を擁する組織としての特徴を考慮して、８項目に絞って尋ねている[13]。

① 専門人材をめぐる組織の状況（組織文化）

まず、現在の会社や業務の状況について専門人材に尋ねてみると、全体傾向としては、「専門人材の重要性を認識している」（75.3%）の支持率（「あてはまる」と「まああてはまる」の計）が最も高く、以下、「個人の仕事のアカウンタビリティが求められている」（68.2%）、「変化はむしろチャンスととらえられている」（66.5%）と続く。

資本別に組織の状況をみてみると、日系企業は、「専門人材の重要性を認識している」、「変化はむしろチャンスととらえられている」、「個人の仕事のアカウンタビリティが求められている」、外資系企業は、「専門人材の重要性を認識している」、「個人の仕事のアカウンタビリティが求められている」、「体系的な数値や情報が重視される」、「変化はむしろチャンスととらえられている」が上位を占め、いずれも外資系企業の方が支持率は高くなっている。有意差のある項目に着目してみると、特に「個人のユニークさや独創性が尊重される」($p<0.01$)、「専門人材の重要性を認識している」($p<0.05$)において日系よりも外資系で高く、「個人の仕事のアカウン

(13) 加護野（1993）の組織文化の次元を参考にした。

タビリティが求められている」、「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」(p<0.15)についても同様に、外資系、日系で差異がみられる。

図表－8　専門人材をめぐる組織文化（全体／資本別）

	全体	日系	外資系	
1．専門人材の重要性を認識している	75.3	72.8	80.7	*
2．個人のユニークさや独創性が尊重される	48.2	41.5	61.5	**
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	56.8	54.0	61.5	・
4．トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えている	57.1	58.5	54.1	
5．体系的な数値や情報が重視される	65.9	64.7	67.9	
6．変化はむしろチャンスととらえられている	66.5	66.1	67.0	
7．個人の仕事のアカウンタビリティが求められている	68.2	65.2	76.1	・
8．部署を超えた横のコミュニケーションが活発である	48.2	47.8	48.6	

（備考）上記**:p<0.001、*：p<0.05、・：p<0.15で有意
（資料）ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（個人編）」1999

② 専門人材の満足度に影響を与える組織の状況（組織文化）の分析

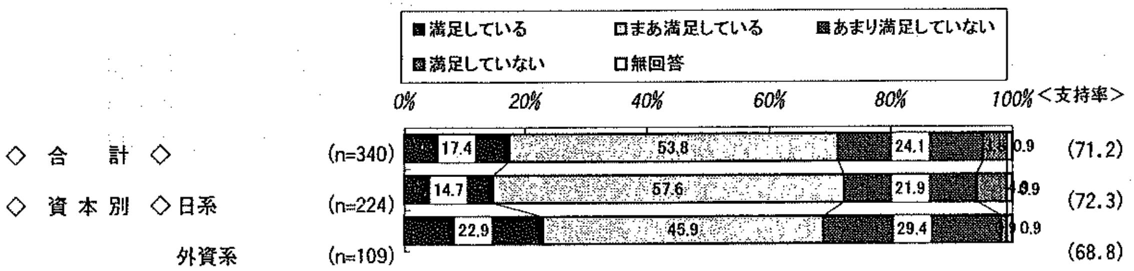
ここでは、専門人材をめぐる組織の状況と、専門人材の職務満足度（会社や仕事全般に関する満足度）との関連分析を行う。職務満足度を被説明変数とし、上記組織文化を表す会社や業務の状況（10項目）を説明変数として、標準化重回帰分析を行った。続いて、これら10項目について因子分析を行い、抽出された３つの因子『創造性支援組織』、『信頼醸成組織』、『合理性重視組織』をベースとした合成変数を説明変数として、同様に標準化重回帰分析を行った(14)。

職務満足度（会社や仕事全般に対する満足度）を図表－９、職務満足度に影響を与える組織の状況の分析を図表－10①ＡＢ ②ＡＢに示した。

なお、会社や仕事全般に対する満足度について、全体で「満足している」と回答した割合は17.4％と２割に満たないが、「まあ満足している」(53.8％）を合わせると７割強が「満足している」(71.2％）という結果であった。

(14) 職務満足度については、４段階尺度（満足している=4　まあ満足している=3　あまり満足していない=2　全く満足していない=1）、組織の状況については、４段階尺度（あてはまる=4　まああてはまる=3　あまりあてはまらない=2　全くあてはまらない=1）を設定。また、これらの８項目による因子分析（主成分解）を行ったところ、以下のようなⅢ因子を抽出した（累積寄与率：0.68)。
第Ⅰ因子：『創造性支援組織』－「専門人材の重要性を認識している」「個人のユニークさや独創性が尊重される」「変化はむしろチャンスととらえられている」に強くプラスに反応する因子、第Ⅱ因子：『信頼醸成組織』－「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」「トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えている」に強くプラスに反応する因子、第Ⅲ因子『合理性重視組織』:「体系的な数値や情報が重視される」「個人の仕事のアカウンタビリティが求められている」に強くプラスに反応する因子。項目を合計した指数の信頼性、内的一貫性を表すクロンバックのα係数値はそれぞれ、『創造性支援組織』=0.75,『信頼醸成組織』=0.68,『合理性重視組織』=0.62であった。

図表－９　職務満足度（会社や仕事全般に対する満足度）



（資料）ニッセイ基礎研究所「金融専門人材アンケート（個人編）」1999

（i）日系企業の分析

日系企業に勤務する専門人材の職務満足度（会社や仕事全般に関する満足度）に影響を与える組織文化としては、「個人のユニークさや独創性が尊重される」、「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」が上位を占め、「専門人材の重要性を認識している」、「部署を超えた横のコミュニケーションが活発である」も有効な変数として抽出された。

また、因子分析結果をベースとした標準化重回帰分析分析をみると、専門人材の職務満足度に影響を与える組織の状況としては、『創造性支援組織』、『信頼醸成組織』があげられた。

独創性の尊重、仕事の進め方の明確化による信頼構築、専門人材重視の組織文化が専門人材にとっての満足度を高める要因であることがうかがえる。

（ii）外資系企業の分析

外資系企業については、「個人のユニークさや独創性が尊重される」、「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」、「トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えている」が有効な変数としてあげられた。日系と比較して外資系で特徴的に抽出された変数は、「トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えている」である。

個人の独創性の尊重や、情報伝達、仕事のプロセスの明確化による職場の相互の信頼形成、コミュニケーション活性などが専門人材の満足度を高め、また、トップとの経営ビジョンの共有の有効性も示唆される。

図表－１０①Ａ職務満足度と組織文化との関連分析（日系）

		パラメータ推定値	標準誤差	T値	P値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	1.247	0.202	6.161	0.000	0.000
2．個人のユニークさや独創性が尊重される	RQ23_2	0.216	0.077	2.792	0.006	0.215
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	RQ23_3	0.153	0.076	2.010	0.046	0.153
1．専門人材の重要性を認識している	RQ23_1	0.131	0.062	2.113	0.036	0.152
8．部署を超えた横のコミュニケーションが活発である	RQ23_8	0.114	0.068	1.684	0.094	0.123

R-Sq=0.240 AdjR-Sq=0.226
F値=16.952 P<0.0001

図表－１０①Ｂ職務満足度と組織文化との関連分析（因子分析結果）との関連分析（日系）

		ﾊﾟﾗﾒｰﾀ推定値	標準誤差	Ｔ値	Ｐ値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	1.128	0.210	5.376	0.000	**0.000**
『創造性支援組織』	CREATE	0.124	0.028	4.421	0.000	**0.327**
『信頼醸成組織』	TRUST	0.089	0.030	2.972	0.003	**0.220**

R-Sq=0.241 AdjR-Sq=0.234
F値=34.5 P<0.0001

図表－１０②Ａ職務満足度と組織文化との関連分析（外資系）

		ﾊﾟﾗﾒｰﾀ推定値	標準誤差	Ｔ値	Ｐ値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	1.388	0.291	4.777	0.000	**0.000**
２．個人のユニークさや独創性が尊重される	RQ23_2	0.189	0.079	2.406	0.018	**0.241**
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	RQ23_3	0.184	0.090	2.050	0.043	**0.213**
４．トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えている	RQ23_4	0.199	0.088	2.265	0.026	**0.203**

R-Sq=0.230 AdjR-Sq=0.208
F値=10.373 P<0.0001

図表－１０②Ｂ職務満足度と組織文化との関連分析（因子分析結果）との関連分析（外資系）

		ﾊﾟﾗﾒｰﾀ推定値	標準誤差	Ｔ値	Ｐ値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	1.273	0.305	4.172	0.000	**0.000**
『創造性支援組織』	CREATE	0.095	0.033	2.836	0.006	**0.282**
『信頼醸成組織』	TRUST	0.101	0.038	2.662	0.009	**0.265**

R-Sq=0.224 AdjR-Sq=0.210
F値=18.180 P<0.0001

２．専門人材と組織の関係性に関する考察

本項では、専門人材を育む組織の要因を探索する。組織と専門人材の関係性に焦点をあて、どのようなマネジメントシステムが、１）専門人材の職務満足度を規定しているのか、２）「専門性」の自己評価が高く、会社からの評価も高い関係（専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル）を規定する要因は何か、さらに、今後一層、雇用流動化は進んでいくと想定されるが、３）専門人材が所属組織について、転職・勤続の意思決定を規定する要因は何か、について分析を行う。

なお、「専門性」についての自己評価、会社からの評価、ともに高い関係に焦点をあてた分析については、「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」として、以下記述を行う。尚、本項で分析する変数の説明については、図表－11に示す。

(1) 専門人材の職務満足度を規定する企業のマネジメントシステム

専門人材の職務満足度を規定する要因は何か、何によって動機づけられているのだろうか。また、日系、外資系に属する人材で相異があるのかについて、検討を行う。

本分析に使用する変数を図表－11に示す。分析手法は、標準化重回帰分析（Stepwise 法）による[15]。

図表－１１　専門人材の職務満足度を規定する要因分析に使用する変数

変数の内容	変数名	変数の属性
＜被説明変数＞		
職務満足度（会社や仕事全般に関する満足度）	RQ25	４段階評価（満足している=4 まあ満足している=3 あまり満足していない=2 満足していない=1）
＜説明変数＞		
・専門性の統合ダミー	NEW1_N1TEAM	２値（自己評価／会社評価が高い層＝１それ以外＝０）
・職務遂行形態ダミー	TURN	２値（チーム単位で仕事＝１　単独で仕事＝０）
・転職経験の有無ダミー	07_225	２値（転職経験あり=1 転職経験なし=0）
・キャリアの幅（これまでの職務経験の数）	NQ7_247	実数
・キャリアの深さ・（最長の職務経験の期間）	VN12	実数
・職務異動可能性（ローテーションの可能性）ダミー	VN131N	２値（あり＝1　なし=0）
・実績（成果）の給与・賞与への反映するしくみダミー	V132N	２値（あり＝1　なし=0）
・実績（成果）の昇進への反映するしくみダミー	Q14N	２値（あり＝1　なし=0）
・報酬制度：年俸制の有無ダミー	RQ9_1	２値（あり＝1　なし=0）
・専門性の自己評価	RQ11	４段階評価（非常に自信を持っている=4 まあ自信を持っている=3　あまり自信を持っていない=2 自信を持っていない=1）
・専門性の会社からの評価の認識		４段階評価（高く評価されている=4 まあまあ評価されている=3 あまり自信を持っていない=2 評価されていない=1）
・実施している教育、訓練制度：総合指標（ｉ）	TRQ15	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・上司の出身ダミー：生え抜きか中途入社か	VN16	２値（生え抜き＝1　中途入社=0）
・ミドルマネジャーに対する満足度	RQ17_2	４段階評価（満足している=4 まあ満足している=3 あまり満足していない=2 満足していない=1）
・情報化先進度ダミー	PCLN1	２値（一人一台／ネットワーク化=1 それ以外=0）
・情報活用能力（情報ハンドリング力）：総合指標（ii）	NEW2	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・ＩＴを活用したナレッジデータベースの活用度：総合指標（iii）	TRQ22	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
＜組織文化＞		
・『創造性支援組織』	CREATE	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・『信頼醸成組織』	TRUTH	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・『合理性重視組織』	LOGIC	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
＜仕事や処遇の満足度＞（iv）		
・報酬・評価制度	CNPS	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・職務・専門性向上	SKILL	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・労働時間・フレキシビリティ	FLEX	実数（合成変数：各４段階評価で構成）
・人間関係	HUMAN	実数（合成変数：各４段階評価で構成）

①　日系モデル

日系企業に勤務する専門人材の職務満足度を規定する要因としては、『職務・専門性向上の満足度』が圧倒的に高く、続いて、「専門人材の重要性を認識」「個人のユニークさや独創性が尊重」などの組織文化を持つ『創造性支援組織』、『ミドルマネジャーに対する満足度』、『労働時間・フレキシビリティの満足度』、『実施している教育、訓練制度の充実』、『キャリアの幅』が上位を占めた。さらに、説明力は低下するものの、『転職経験層』、『報酬・評価制度に対する満足度』も有効な変数としてあげられ、また、『中途入社』の上司の方が「生え抜き」の上司よりも専門人材の満足度を高めている。

---

(15) 本分析において欠損値を除いた最終サンプル数は、日系145名、外資系70名であった。

図表－１２①　専門人材の職務満足度を規定する要因分析（日系モデル）

	Variable	ﾊﾟﾗﾒｰﾀ推定値	標準誤差	T値	P値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	-0.414	0.257	-1.608	0.110	**0.000**
「職務・専門性向上」の満足度	SKILL	0.219	0.034	6.390	0.000	**0.413**
『創造性支援組織』	CREATE	0.073	0.023	3.168	0.002	**0.199**
ミドルマネジャーに対する満足度	RQ17_2	0.159	0.058	2.753	0.007	**0.187**
「労働時間・フレキシビリティ」の満足度	FLEX	0.071	0.030	2.415	0.017	**0.144**
実施している教育、訓練制度	TRQ15	0.025	0.011	2.159	0.033	**0.133**
キャリアの幅	07_225	0.060	0.025	2.400	0.018	**0.129**
転職経験の有無ダミー	TURN	0.226	0.123	1.840	0.068	**0.099**
「報酬・評価制度」の満足度	CNPS	0.028	0.018	1.488	0.139	**0.095**
上司の出身ダミー：生え抜きか中途入社か	VN16	-0.234	0.121	-1.938	0.055	**-0.106**

R-Sq=0.625 AdjR-Sq=0.600
F値=24.943 P<0.0001

③　外資系モデル

次に外資系企業の分析結果をみると、専門人材の職務満足度を規定する要因として、特に『ミドルマネジャーの満足度』が最上位にあげられた。続いて『実績（成果）の給与・賞与への反映するしくみがある』、『労働時間・フレキシビリティ』『職務・専門性向上』『報酬・評価制度』の満足度、さらに『職務異動可能性（ローテーションの可能性）があること』があげられ、これらの要因が専門人材の満足度を高めている。また、説明力はやや低下するが、『一人一台・ネットワーク化が実現している組織』が職務満足度を高める一方、『情報活用能力（情報ハンドリング力）の高さ』は職務満足度を低める傾向にある。

日系企業よりも中途採用が活発で、自律的、自己管理的に仕事を行っていると一般的に認識されている外資系の専門人材の職務満足度に、管理するミドルマネジャーに対する満足度が最も影響を与えていることは注目される。また、実績・成果主義の制度の整備の有効性は高く、同様にワークスタイルのフレキシビリティやプロフェッショナル・コミットメントを支援するシステムも重要なファクターであることがわかった。

これらの分析を通して、日系、外資系ともに専門人材は、仕事そのものに動機づけられる傾向が強く、ミドルマネジャーに対する満足度や、労働条件として、仕事のフレキシビリティや報酬制度、さらに、個人の独創性が尊重され、変化をチャンスととらえるような『創造性支援組織』によって、満足度が高められていることがうかがえる。

図表－１２②　　専門人材の職務満足度を規定する要因分析（外資系モデル）

	Variable	パラメータ推定値	標準誤差	T値	P値	標準偏回帰係数
	INTERCEP	0.238	0.344	0.690	0.493	0.000
ミドルマネジャーに対する満足度	RQ17_2	0.343	0.091	3.749	0.000	0.402
実績（成果）の給与・賞与への反映するしくみダミー	V131N	0.456	0.165	2.772	0.007	0.267
「労働時間・フレキシビリティ」の満足度	FLEX	0.096	0.045	2.118	0.038	0.175
「職務・専門性向上」の満足度	SKILL	0.092	0.054	1.697	0.095	0.174
「報酬・評価制度」の満足度	CNPS	0.044	0.027	1.622	0.110	0.173
職務異動可能性（ローテーションの可能性）ダミー	VN12	0.491	0.227	2.160	0.035	0.169
情報化先進度ダミー	PCLN1	0.200	0.137	1.466	0.148	0.121
情報活用能力（情報ハンドリング力）：総合指標	NEW2	-0.209	0.132	-1.583	0.119	-0.138

R-Sq=0.662 AdjR-Sq=0.617
F値=14.901 P<0.0001

(2) 専門人材と組織の「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を規定する企業のマネジメントシステム

本項では、個人と組織が「専門性」という点で共に評価が高い層、「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を規定する要因は何か、つまり、「専門性」という点で、組織と個人が統合形態にある要因が何かを、検討した。ここでは、日系企業の結果を紹介する[16]。分析に用いた変数の一覧を図表－13に示した。分析手法は、Logistic回帰分析[17],Stepwise法による[18]。

①　日系モデル

日系企業に勤める専門人材について、「専門性の統合」を規定する要因として、分析結果のオッズ比をみると、『ミドルマネジャーに対する満足度』、『ＩＴを利用したナレッジ・データベースの活用度』、『職務満足度』が上位を占めて高く、『キャリアの幅』、『キャリアの深さ』もプラスの影響を与えることがわかった。一方『報酬・評価制度の満足度』や『職務異動可能性（ローテーションの可能性）』があることは専門性の統合への影響度を低下させている。

このように、「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を実現する要因として、ミドルマネジャーの役割は非常に大きく、さらに専門人材の職務満足度、専門人材自身の情報ハンドリング力、専門性を支援するナレッジ・マネジメントの有効性が示唆され、また、相対的に、キャリアの深さよりもキャリアの幅の広さの方が「専門性の統合」を高めていることがわかった。

---

(16) 当初日系、外資系で検討を行う予定であったが、外資系については、プロファイルが疑似完全分離（quasic complete separation）で最尤推定値が存在しないため、モデルが作成できなかった。使用可能なサンプル数が少数であったためと推定される。本分析において欠損値を除いた日系企業のサンプル数は145名であった。

(17) 説明変数の生起する確率p(x)に対して、p(x)=exp(g(x))/1+exp(g(x))、g(x)=log((p(x)/1-p(x))=logitp(x)として、$\text{logit } P(x)=\beta_0+\beta_1 x_1+\beta_1 x_1+\beta_2 x_2+\beta_0 \cdots B_r\ x_r$ と表現されるモデル。

(18) 説明変数の二値変数については、尺度構成の場合は肯定、否定でカテゴライズ、総合指標や合成変数については、中央値で二分した。

図表－１３　「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を規定する要因分析に使用する変数

変数の内容	変数名	変数の属性
＜被説明変数＞ 専門性統合ダミー（自己評価／会社からの評価）	NEW1N_1	2値（自己評価／会社評価が高い層＝１それ以外＝０）
＜説明変数＞		
・職務遂行形態ダミー	TEAM1	2値（チーム単位で仕事＝１　単独で仕事＝０）
・転職経験の有無ダミー	TURN1	2値（転職経験あり=1 転職経験なし=0）
・キャリアの幅ダミー （これまでの職務経験の数）	WIDTH1	2値（広い＝1　狭い=0）
・キャリアの深さダミー ・（最長の職務経験の期間）	DEPTH1	2値（深い＝1　浅い=0）
・職務異動可能性（ローテーションの可能性）ダミー	VN12_1	2値（あり＝1　なし=0）
・実績（成果）の給与・賞与への反映するしくみダミー	VN13_11	2値（あり＝1　なし=0）
・実績（成果）の昇進への反映するしくみダミー	V13_21	2値（あり＝1　なし=0）
・報酬制度：年俸制の有無ダミー	Q14_1	2値（あり＝1　なし=0）
・実施している教育、訓練制度：総合指標	NEW3N1	2値（整備＝1　未整備=0）
・上司の出身ダミー：生え抜きか中途入社か	VN16_1	2値（生え抜き＝1　中途入社=0）
・ミドルマネジャーに対する満足度ダミー	V17_21	2値（満足＝1　不満足=0）
・情報化先進度ダミー		2値（一人一台／ネットワーク化=1 それ以外=0）
・情報活用能力（情報ハンドリング力）ダミー：高低	PCLN1 NEW2_1	2値（高い＝1　低い=0） 2値（高い＝1　低い=0）
・ＩＴを利用したナレッジ・データベースの活用度ダミー：高低	KMDB1	2値（高い＝1　低い=0）
＜組織文化＞		
・『創造性支援組織』ダミー ・『信頼醸成組織』ダミー ・『合理性重視組織』ダミー	NCRE1 NTRUST1 NLOGIC1	2値（高い＝1　低い=0） 2値（高い＝1　低い=0） 2値（高い＝1　低い=0）
＜仕事や処遇の満足度＞		
・報酬・評価制度満足度ダミー ・職務・専門性向上満足度ダミー ・労働時間・フレキシビリティ満足度ダミー ・人間関係満足度ダミー	CNPSN1 SKILLN1 FLEXN1 HUMANN1	2値（高い＝1　低い=0） 2値（高い＝1　低い=0） 2値（高い＝1　低い=0） 2値（高い＝1　低い=0）
・仕事や処遇全般の満足度：職務満足度ダミー	VN25_1	2値（満足＝1　不満足=0）

図表－１４　「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を規定する要因分析（日系モデル）

	Variable	パラメータ推定値	オッズ比	95％信頼区間	
ミドルマネジャーに対する満足度ダミー	V17_21	1.962	**7.113**	1.858	30.743
ナレッジ・データベースの活用度ダミー：	KMDB1	1.8328	**6.252**	2.45	17.905
仕事や処遇全般の満足度：職務満足度ダミー	V25_1	1.6688	**5.306**	1.725	18.51
キャリアの幅ダミー	WIDTH1	1.3939	**4.031**	1.666	10.602
キャリアの深さダミー	DEPTH1	1.2304	**3.422**	1.466	8.412
「報酬・評価制度」満足度ダミー	CNPSN1	-0.7915	**0.453**	0.175	1.13
職務異動可能性（ローテーションの可能性）ダミー	VN12_1	-2.1463	**0.117**	0.038	0.315

（備考）上記モデルはHosmer-Lemeshow検定：df:7　χ2=3.849(p=0.797)により適合

(3) 専門人材の勤続・転職意向を規定する企業のマネジメントシステム

本項では、所属する企業において、専門人材の勤続意向・転職意向を規定する要因が何であるかを、日系、外資系、「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」について分析を行う。分析に使用する変数の一覧は図表－15の通りである。分析手法は、Logistic回帰分析,Stepwise法による[19]。

(19) 本分析において欠損値を除いた最終サンプル数は、日系130名、外資系61名であった。

図表－１５　専門人材の勤続・転職意向を規定する要因分析に使用する変数

変数の内容	変数名	変数の属性
＜被説明変数＞		
転職意向ダミー	R_T1	2値(転職意向あり＝1　転職意向なし＝0)
＜説明変数＞		
・専門職志向ダミー	A_SPE	2値(専門職志向＝1　非専門職志向＝0)
・専門性統合ダミー（自己評価／会社からの評価）	NEW1_N1	2値(自己評価／会社評価が高い層＝1それ以外＝0)
・職務遂行形態ダミー		
・転職経験の有無ダミー	TEAM1	2値（チーム単位で仕事＝1　単独で仕事＝0）
・キャリアの幅ダミー	TURN1	2値（転職経験あり=1 転職経験なし=0)
（これまでの職務経験の数）	WIDTH1	2値（広い＝1　狭い=0)
・キャリアの深さダミー		
・（最長の職務経験の期間）	DEPTH1	2値（深い＝1　浅い=0)
・職務異動可能性（ローテーションの可能性）ダミー	VN12_1	2値（あり＝1　なし=0)
・実績（成果）の給与・賞与への反映するしくみダミー	VN13_11	2値（あり＝1　なし=0)
・実績（成果）の昇進への反映するしくみダミー		
・報酬制度：年俸制の有無ダミー	V13_21	2値（あり＝1　なし=0)
実施している教育、訓練制度：総合指標高低	Q14_1	2値（あり＝1　なし=0)
・上司の出身ダミー：生え抜きか中途入社か	NEW3N1	2値（整備＝1　未整備=0)
・ミドルマネジャーに対する満足度ダミー	VN16_1	2値（生え抜き＝1　中途入社=0)
・情報化先進度ダミー	V17_21	2値（満足＝1　不満足=0)
・情報活用能力（情報ハンドリング力）ダミー：高	PCLN1	2値（一人一台／ネットワーク化=1 それ以外=0)
低	NEW2_1	2値（高い＝1　低い=0)
・ＩＴを利用したナレッジ・データベースの活用度ダミー：高低	KMDB1	2値（高い＝1　低い=0)
＜組織文化＞		
・『創造性支援組織』ダミー	NCRE1	2値（高い＝1　低い=0)
・『信頼醸成組織』ダミー	NTRUST1	2値（高い＝1　低い=0)
・『合理性重視組織』ダミー	NLOGIC1	2値（高い＝1　低い=0)
＜仕事や処遇の満足度＞		
・報酬・評価制度満足度ダミー	CNPSN1	2値（高い＝1　低い=0)
・職務・専門性向上満足度ダミー	SKILLN1	2値（高い＝1　低い=0)
・労働時間・フレキシビリティ満足度ダミー	FLEXN1	2値（高い＝1　低い=0)
・人間関係満足度ダミー	HUMANN1	2値（高い＝1　低い=0)
・仕事や処遇全般の満足度：職務満足度ダミー	VN25_1	2値（満足＝1　不満足=0)

①　日系モデル

日系企業に勤める専門人材について、所属企業の勤続意向を規定する要因としては、『職務・専門性向上の満足度』、『実施している教育、訓練制度の充実』、『上司が生え抜き』となった。一方、転職意向を高める要因としては、「体系的な数値や情報が重視」「個人の仕事のアカウンタビリティが求められている」などの組織文化を示す『合理性重視組織』が最も高く、本人が『専門職志向』、『情報活用能力（情報ハンドリング力）の高さ』が有効な変数としてあげられた。

この結果から、専門人材にとって、企業組織が専門性の向上や専門性強化のシステムを保有していることは魅力である一方、企業組織が成果志向や客観的・合理的な組織風土を有していることや、個人側のファクターとして、本人が専門職志向を持っていること、情報収集力、発信力を持っている人材は、時機や条件がマッチすれば、流動していく可能性が高いことが示唆される。

図表－１６①専門人材の転職・勤続意向を規定する要因分析（日系モデル）

	Variable	パラメータ推定値	オッズ比	95%信頼区間	
『合理性重視組織』ダミー	NLOGIC1	1.6484	**5.199**	1.741	17.781
専門職志向ダミー	A_SPE1	1.1416	**3.132**	1.142	9.256
情報活用能力（情報ハンドリング力）ダミー	NEW2_1	1.0118	**2.751**	1.21	6.562
「職務・専門性向上」満足度ダミー	SKILLN1	-1.3172	**0.268**	0.093	0.712
実施している教育、訓練制度：高低	NEW3N1	-1.3671	**0.255**	0.103	0.593
上司の出身ダミー：生え抜きか中途入社か	VN16_1	-2.0681	**0.126**	0.024	0.489

（備考）上記モデルはHosmer-Lemeshow検定：df:8　$\chi 2=7.254(p=0.509)$により適合

② 外資系モデル

外資系企業に勤める専門人材について、所属企業の勤続意向を規定する要因としては、『職務・専門性向上に対する満足度』が圧倒的に高く、組織文化としての、「専門人材の重要性を認識している」「個人のユニークさや独創性が尊重されている」などの『創造性支援組織』、さらに『転職経験層』、『キャリアの深さ』、『報酬・評価制度に対する満足度』が有効な変数として抽出された。一方、転職意向を高める要因としては、『年俸制あり』、『職務異動可能性（ローテーションの可能性）あり』が抽出された。日系企業と同様、外資系企業においても企業組織が専門性向上のシステムを保有していることや創造性を支援する組織が専門人材の求心性を高めていることがわかる。

図表－１６②専門人材の転職・勤続意向を規定する要因分析（外資系モデル）

	Variable	パラメータ推定値	オッズ比	95%信頼区間	
報酬制度：年俸制の有無ダミー	Q14_1	3.9153	**50.165**	5.214	999
職務異動可能性（ローテーションの可能性）ダミー	VN12_1	3.4813	**32.502**	0.98	999
「職務・専門性向上」満足度ダミー	SKILLN1	-1.3755	**0.253**	0.036	1.445
『創造性支援組織』ダミー	NCRE1	-1.8771	**0.153**	0.015	1.03
転職経験の有無ダミー	TURN1	-1.9533	**0.142**	0.012	0.954
キャリアの深さダミー	DEPTH1	-1.9551	**0.142**	0.021	0.697
「報酬・評価制度」満足度ダミー	CNPSN1	-2.0965	**0.123**	0.016	0.693

（備考）上記モデルはHosmer-Lemeshow検定：df7　$\chi 2=10.48(p=0.163)$により適合

③ 「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」

「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」については、説明変数として専門性統合ダミー（自己評価／会社からの評価）を除いて分析を行った。

「専門性」について、自己評価が高く、会社からの評価が高い専門人材は組織と個人の均衡がとれている人材であり、おそらく組織にとっては、失いたくない人材であることと想定される。こうした人材の、所属企業の勤続意向を高める要因としては、『キャリアの深さ』、『労働時

間・フレキシビリティ』、『職務・専門性向上に対する満足度の高さ』、さらに『実施している教育、訓練制度の充実』が有効な要因としてあげられた。一方、転職意向を高める要因としては、本人の『専門職志向』、『情報活用能力（情報ハンドリング力）の高さ』であった。日系モデルと同様、個人側のファクターとして、本人が専門職志向を持っていることや、個人の情報収集・加工・発信力の高さは、時機や条件がマッチすれば、流動していく可能性が高いことが示唆される。

図表－１６③専門人材の転職・勤続意向を規定する要因分析（専門性統合Ｈ－Ｈモデル）

	Variable	パラメータ推定値	オッズ比	95%信頼区間	
専門職志向ダミー	A_SPE1	1.3947	**4.034**	1.279	13.982
情報活用能力（情報ハンドリング力）ダミー	NEW2_1	0.9615	**2.616**	1.08	6.653
キャリアの深さダミー	DEPTH1	-0.7179	**0.488**	0.201	1.154
「労働時間・フレキシビリティ」満足度ダミー	FLEXN1	-0.8209	**0.44**	0.172	1.077
「職務・専門性向上」満足度ダミー	SKILLN1	-0.9446	**0.389**	0.138	1.046
実施している教育、訓練制度の整備：高低	NEW3N1	-1.0704	**0.343**	0.137	0.816

（備考）上記モデルはHosmer-Lemeshow検定：df8 $\chi 2$=9.024(p=0.340)により適合

Ⅲ. 全体考察とインプリケーション

本章では、第Ⅱ章で行った実証分析の結果を踏まえ、そこから得られる専門人材を育む企業システムへのインプリケーションを検討する。

企業組織におけるミドルマネジメント層は現在、個人の自律化、プロフェッショナル化、あるいは、ＩＴ進展や組織の統廃合によるフラット化などによって、その役割・機能が問われている。

今回の分析結果で、専門人材を育むシステムのなかで、ミドルマネジャーの果たす役割は非常に大きく、このマネジメント力が専門人材の満足度や専門性の統合に大きな影響を与えることがわかった。そして、ミドルマネジメントに対する専門人材の満足度を高めるものとして、日系企業では「部下の意見・情報を上位職制に伝達も調整もうまく行っている」、外資系企業では「メンバーの能力等を把握しチーム運営に長けている」が上位を占めた。この他「多彩な経歴や特徴を持つ人々を活性化できる」、「情報の入手・発信・的確な判断を迅速に行っている」が日米、外資系で有効なファクターとしてあげられた。このように専門人材が望むものとしてチーム・マネジメント力に長け、戦略的に情報伝達・調整力を行い意思決定を行う役割・機能が浮かび上がっている。

専門人材をめぐる組織の状況（組織文化）としては、「専門人材の重要性を認識している」「個人のユニークさや独創性が尊重される」などの『創造性支援組織』、「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」などの『信頼性醸成組織』が専門人材の満足度を高めており、日系、外資系でみても同様の傾向を示している。ただ、外資系においては、「トップの経営方針と自分の仕事との関係を考えている」が有効な変数として抽出されている。自律的・自己管理的に働き、流動性が高いと想定される外資系企業において、経営ビジョンやトップとの価値共有の有効性が満足度を高めているという知見が得られたことは示唆に富んでいる。

日系企業に勤務する専門人材の職務満足度を規定する要因としては、「職務・専門性向上の満足度」が圧倒的に高く、続いて、「専門人材の重要性を認識」、「個人のユニークさや独創性が尊重」などの組織文化を示す『創造性支援組織』、「ミドルマネジャーに対する満足度」、「労働時間・フレキシビリティの満足度」、「実施している教育、訓練制度の充実」、「キャリアの幅」が上位を占めた。

外資系企業の専門人材の職務満足度を規定する要因としては、特に「ミドルマネジャーに対する満足度」が大きく、続いて、「実績（成果）の給与・賞与への反映するしくみがある」、「労働時間・フレキシビリティ」、「職務・専門性向上」、「報酬・評価制度」の満足度があげられた。

このように、日系、外資系ともに専門人材は仕事そのものに動機づけられ、ミドルマネジャーに対する満足度や、労働条件としては仕事のフレキシビリティや報酬制度、さらに個人の独創性が尊重され、変化をチャンスととらえるような『創造性支援組織』によって、満足度が高められている様子が

うかがえる。加えて、日系企業よりも中途採用が活発で、自律的、自己管理的に仕事を行っていると一般的に認識されている外資系専門人材の職務満足度に対して、管理するミドルマネジャーの満足度が最も寄与していることは注目される。さらに、実績・成果主義の制度の有効性は高く、同様にワークスタイルのフレキシビリティやプロフェッショナル・コミットメントを支援するシステムも重要なファクターであることがわかった。

日系企業における「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を実現する要因についても、同様にミドルマネジャーの役割は大きい。さらに続いて専門性を支援するＩＴを利用したナレッジ・データベースの活用など、ナレッジ・マネジメントの有効性が浮かび上がったことが特徴的である。

専門人材にとっての組織の魅力、つまり所属組織の勤続意向を高める要因として、日系企業は、職務・専門性向上の満足度が最も高く、所属組織が実施している教育、訓練制度の充実があり、プロフェッショナル・コミットメントを支援するシステムが浮かび上がった。また、外資系企業では、個人の独創性が尊重され、変化をチャンスととらえるような『創造性支援組織』、「転職経験層」、「キャリアの深さ」、「報酬・評価制度に対する満足度」が所属組織の勤続意向を高める有効な変数として抽出された。

専門人材の転職・勤続意思決定のメカニズムはさらに分析を加える必要があるが、本研究の分析結果に限った考察としては、情報力を持ち、合理的な風土に慣れ親しんだ専門人材の転職意識は高いが、報酬・評価などの処遇や、創造性を高めるような組織文化、また教育訓練など専門性の向上や仕事そのものの動機づけを高めるようなシステムを整備することにより、優秀な人材の退出を抑止したり、組織の求心力となっていく可能性が示唆される。

また、今回の分析結果によると、「専門性」の自己評価が高く、会社からの評価も高い「専門性の統合：Ｈ－Ｈモデル」を規定する要因としては、キャリアの深さよりもキャリアの幅の方が高かった。

日本の大卒ホワイトカラーの人材形成は、「幅広い専門性」が最も鮮やかな特色であり、専門の実務をこなす能力は、関連の深い一連の仕事のつながり、多様性の対応と重層的効果により形成されてきたという（小池, 1991）[20]。専門人材の技能形成としては、特定の領域における専門性が高ければ高いほどＯｆｆ－ＪＴに依存することは困難であり、職務を通じた経験や上司の指導など、これまでも日本企業の特徴といわれてきたＯＪＴが職場の専門性育成の中心的な役割を担っていく点は変わらないだろう。ＯＪＴの際にミドルマネジャーに期待されるところは未だ高く、今回の検討で浮かび上がった専門人材の職務満足度や専門性の統合を規定するファクターとして、「ミドルマネジャーの満足度」の有効性が物語っている。特にこれからのミドルマネジャーにとっては、熟知した専門知識や自

---

[20] たとえば、小池編（1991, pp45）によると、技術者のケースで、部門間異動は事務系に比べて少ないが、10年目で研究部門から出ている技術者が25％（20年目では25％）、同開発部門では約20%(同15％)にのぼり、特に高度な専門的能力が要求され、仕事の専門化が最も顕著である研究部門の技術者が開発部門を上回って他部門へ異動していると指摘している。また小池によると、岡本(1979)、Trevor(1984)、桑原(1989)が日本のホワイトカラーのキャリアの幅が思われているよりも狭く、機能部門や特定の専門部門をこえた移動よりもむしろそうした特定部門のなかでの移動がメインであるとの主張を行っている。

己の経験に加え、高度な未知の領域も含めた専門人材のマネジメントや、ネットワーク環境下で、自律的・自己管理的に日常の仕事を行う見えない部下のマネジメントが求められている。ミドルマネージャーは一人一人が十分な能力発揮ができるような、「プロセス・ファシリテータ」としての役割、多様で異質な人材を活性化させる「チーム・マネジメントスキル」、個人の専門性やキャリア形成に指導的な役割を果たしていく「メンタリング・スキル」を有することが、必要になってくるといえるだろう。

ところで、こういった、職場における直接の技能継承の重要性を認識しつつ、昨今、ネットワークを活用した教育訓練システム（遠隔教育：Web Based Training：ＷＢＴ）の可能性が注目されている。

ＩＴを活用した企業の人事・人材開発の取組状況に関しては、今回調査で、「インターネットを用いた採用活動を行っている」企業が57.1％と６割弱を占め、次いで、「人事情報システムの構築と活用」（45.7％）、「電子掲示板やメールを用いて社員に対する教育・研修情報の提供」（44.3％）であった。日系・外資系でみると、日系企業は「インターネットを用いた採用活動」の割合が65.4％と最も高く、外資系企業の（33.3％）の２倍弱である（しかし、統計的には有意差なし）。総じて外資系企業は積極的であり、特に「イントラネット上で社員の教育研修マニュアルを公開している」（p<0.05）、「イントラネット上における社員の教育訓練」、「人事情報システム構築と活用を行っている」「電子掲示板やメールを用いて社員に対する教育・研修情報の提供」（p<0.15）で顕著に進んでいた。

図表－１７　ＩＴを活用した人事・人材開発分野の取組状況（資本別）

	全体 (n=70)	日系 (n=52)	外資系 (n=18)		P値
１．インターネットを用いた採用活動を行っている	57.1	65.4	33.3		p=.17737
２．人事情報システムの構築と活用を行っている	45.7	44.2	50.0	・	p=.13422
３．電子掲示板やメールを用いて社員に対する教育・研修情報を提供	44.3	42.3	50.0	・	p=.11523
４．イントラネット上で社員の教育訓練を行っている	4.3	1.9	11.1	・	p=.09140
５．イントラネット上で社員の教育研修マニュアルを公開している	10.0	3.8	27.8	*	p=.00378
６．イントラネットを活用して社内公募制を行っている	10.0	9.6	11.1		p=.31995

（備考）上記**:p<0.001、*：p<0.05、・：p<0.15で有意
（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

ＷＢＴは、アメリカでは1997年頃より急速に普及してきたが、研修途上においては、集合研修の補完などによって、別途参加者のモチベーションの向上させるなど、多様な活用が行われている。ＷＢＴの導入意欲のある企業の特徴としては、１）職能資格制度がシステム化されている、２）知識がないとビジネスができない業界である、３）目標管理制度があり、上司と部下のコミュニケーションが良好である、などがある（吉村、「人材教育」1999年２月号）。

これまでの職務経験や自助努力で専門性を高めてきた専門人材も、企業組織の知識や専門性を強化する支援システムの整備によって、有意に職務満足度を高め、「専門性の統合」に寄与し、さらに、所

属組織の勤続意向を高めているのは興味深い。また、専門人材にとって、ＩＴを利用したナレッジ・データーベースの活用が既に「専門性の統合」を高める上で有効な変数として抽出されたことは注目される。こうしたことから、時間や場所にとらわれず、個人の業務タイミングと合わせたり、スキル向上のレベルが確認できるＷＢＴの有効性がますます確認されていくであろう。

専門人材の育成には長い期間の教育訓練が必要であり、職種への参入障壁は高いが、職務経験を通じて向上した知識やノウハウには、他企業でも通用できる可能性(employability)がある。スキルの獲得は容易ではないが、獲得したスキルは普遍性を持っているということがいえるだろう。

榊原(1995)によると、米国は日本と比較すると専門職制度の認知度が高く、専門職と管理職は対等処遇（あるいは専門職の方が優遇処遇）と考えられているという。今野（1992）は米国の専門職志向の技術者は明るい職業意識に満ちており、１．専門職志向が満たされるようなキャリア、具体的には管理職に登用されずとも専門職として職業生涯を過ごすことが実際に可能であったことが作用しており、２．専門職として職業キャリアを歩むことが、そうでない場合と比較して不利にならないような制度設計がなされているからだと指摘する。

終身雇用制の否定的見解や変質が主張されているが、現実の企業組織では、これまでの生え抜き重視やゼネラリスト重視の不文律、長期に渡った安定的な雇用保障などの伝統的要素と、市場や環境に即応した体制づくりのなかで、時には外部調達による高度な専門人材が混在することで生起する組織内コンフリクトをどのように解消し、融合させ、止揚していくかが問われている。

中途採用による外部調達人材に限ったことではなく、既に組織に属している生え抜き人材もさまざまな職業観、労働価値観、人生観など、個別性、多様性を有しており、新しい時代には、新しい人材価値観と処遇の考え方、組織の考え方が必要であると考えられる。雇用制度面だけで専門人材を育むことは難しく、さまざまな観点からの企業システムのあり方の検討が求められている。

(i) 実施している教育訓練制度についての総合指標は、教育訓練制度６項目「１．金融ビッグバンに応じた教育訓練がなされている」「２．専門人材として求められる人材像が具体的である」「３．業務変更時等に専門性を高める教育研修が行われている」「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」「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」「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」について、各サンプルごとに評価尺度を合計した。項目を合計した指標の信頼性、内的一貫性を表すクロンバックのα係数値は0.87であった。

(ii) 情報ハンドリング力については、たとえば、花王では情報リテラシーそのものの概念を「コンピュータリテラシー」（コンピュータのハード、ソフトの知識、操作・利用技術）と「ビジネスリテラシー」（ドキュメテーション、ディベート、プレゼンテーション）の融合部分と位置づけ、1.大量の情報から問題解決や意思決定に必要な情報を選別する能力、２．取り出した情報に付加価値をつけるための処理・加工能力、３．その情報を必要とする人たちにコンピュータを使用して伝達し、説得する能力としており、これら３つの能力の向上が真にホワイトカラーの生産性向上に寄与するものとしている。本研究もこのような考え方にたち、１．情報収集→２．情報選択→３．情報（編集）加工→４．情報発信という４つのフェーズで情報活用能力を捉え、自己評価を行ってもらった。類似研究は小豆川(1996)、小豆川、吉田（1999）を参照。
情報ハンドリング力総合指標は、「１．必要な情報がどこにあるかアクセス先を知っている」「２．収集した情報の中から必要なものを効率よく選択できる」「３．情報をあとで取り出しやすい形で保管できる」「４．情報を適切な形で加工できる」「５．情報を「いつ」「誰に」伝えるべきかを的確に判断できる」「６．加工した情報を情報伝達ツール等を利用して発信する」について、各サンプルごとに評価尺度を合計した。項目を合計した指標の信頼性、内的一貫性を表すクロンバックのα係数値は0.88であった。

なお、今回調査において、専門人材の情報活用能力（情報ハンドリング力）の属性別クロス集計結果は以下の通りである。

	調査数（n）	必要な情報がどこにあるかアクセス先を知っている	収集した情報の中から必要なものを効率よく選択できる	情報をあとで取り出しやすい形で保管できる	情報を適切な形で加工できる	情報を「いつ」「誰に」伝えるべきかを的確に判断できる	加工した情報を情報伝達ツール等を利用して発信する	情報ハンドリング力の平均総合指標	SD		P値
合　計	340	**79.4**	72.1	65.6	71.5	71.8	59.7	17.2	3.7		
性別／男性	251	**82.1**	74.5	66.1	74.1	75.7	59.4	17.4	3.6		p=.85407
女性	83	**72.3**	65.1	63.9	63.9	60.2	59.0	16.7	4.3		
年齢別／29歳以下	76	**77.6**	67.1	64.5	67.1	53.9	56.6	17.0	3.8	・	p=.13071
30～34歳	99	**77.8**	74.7	68.7	**77.8**	**77.8**	**62.6**	**17.6**	**3.5**		
35～39歳	103	**82.5**	76.7	63.1	70.9	78.6	63.1	17.3	4.0		
40～44歳	34	**79.4**	64.7	64.7	70.6	67.6	47.1	16.5	3.7		
45歳以上	20	**85.0**	75.0	70.0	65.0	**85.0**	**55.0**	**17.5**	**3.3**		
資本別／日系	224	**82.1**	74.6	66.5	76.8	73.2	55.4	17.2	3.3		p=.01297
外資系	109	**74.3**	67.0	64.2	60.6	68.8	67.0	17.3	4.6	*	
業種別／銀行	128	**71.1**	65.6	61.7	68.0	68.8	44.5	16.3	4.1		p=.82428
証券会社	71	**85.9**	77.5	71.8	70.4	78.9	77.5	18.3	3.6		
投資顧問	35	85.7	**88.6**	68.6	82.9	74.3	74.3	18.5	3.1		
保険	86	**82.6**	70.9	64.0	72.1	68.6	57.0	17.0	3.3		
その他	13	**92.3**	69.2	76.9	76.9	76.9	76.9	18.0	2.9		
転職経験／転職経験なし	233	**79.0**	71.7	66.1	72.5	70.0	54.5	16.9	3.6		p=.76842
転職経験あり	107	**80.4**	72.9	64.5	69.2	75.7	71.0	17.8	4.0		
職務満足度別／満足	242	**80.6**	73.6	66.5	71.9	75.2	64.5	17.4	3.7	*	p=.01773
不満足	95	**76.8**	68.4	63.2	70.5	64.2	49.5	16.7	3.8		

（注）表中太字の部分は各属性のうち、最高の占率を表す。

(iii) ＩＴを活用したナレッジ・データベースの活用度の総合指標は、「1．日常の仕事に関わるプロセス情報の共有」「2．ミーティング内容の情報共有」「3．公式プレゼンテーションの情報共有」「4．プロジェクト成果の記録、報告書等の情報共有」「5．個人プロフィール等人事情報の共有」のについて、各サンプルごとに評価尺度を合計した。項目を合計した指標の信頼性、内的一貫性を表すクロンバックのα係数値は0.83であった。

なお、今回調査において、ＩＴを利用したナレッジ・データベース活用度　＜「よく行っている」「まあ行っている」の計＞の各種属性別クロス集計結果は以下の通りである。

	調査数（n）	日常の仕事に関わるプロセス情報共有	P値	ミーティング内容の情報共有	P値	公式プレゼンテーションの情報共有	P値	プロジェクト成果の記録、報告書等の情報共有	P値	個人プロフィール等人事情報の共有	P値
合　計	340	68.2		54.7		45.3		55.3		33.5	
資本別／日系	224	69.6(**)	p=.00403	55.4 (*)	p=.06545	45.5	P=.25059	58.9(・)	P=.07739	35.7(・)	P=.05125
外資系	109	65.1		52.3		44.0		48.6		27.5	
情報進展度：高位層（情報インフラ整備）	169	73.8(**)	p=.00000	59.8(**)	p=.00000	48.9(**)	p=.00000	57.2(**)	p=.00035	34.1(**)	p=.00166
情報先進度：低位層（情報インフラ未整備）	61	57.5		44.3		37.7		51.9		33.0	
情報活用能力（情報ハンドリング力）高	136	87.1(**)		69.8(**)		62.2(**)		69.9(**)		38.5(**)	
情報活用能力（情報ハンドリング力）低	96	53.3	P=0.0000	42.8	p=0.0000	31.7	P=0.0000	43.9	P=0.0000	30.0	p=.00000
職務満足度別／満足	242	70.2(**)	p=.00000	58.3(**)	p=.00000	48.8(**)	p=.00000	58.7(**)	p=.00001	36.4(**)	p=.00000
不満足	95	63.2		46.3		36.8		47.4 ·		25.3	

（注）上記情報化進展度：高位層は、一人一台以上／ネットワーク化されている情報インフラが整備されている層で、情報化進展度：低位層は、一人一台未満もしくはネットワーク化されていないなど、情報インフラが未整備の層をさす。情報活用能力の高低は、情報ハンドリング力の総合指標を２分類にして、高位層、低位層に分類した。
（備考）上記**:p<0.001、*：p<0.05、・：p<0.15で有意

(iv) 仕事や処遇に関する満足度に対する設問10項目による因子分析（主成分分解）を行い、以下のようなⅢ因子を抽出した。（累積寄与率：0.81）

第Ⅰ因子：『報酬・評価制度』－「報酬制度」「報酬の水準」「組織内の地位」「評価（体系）制度」に強くプラスに反応する因子

第Ⅱ因子：『職務内容・専門性向上』（内発的動機）－「現在の職務内容」「仕事を通じた専門性の向上」に強くプラスに反応する因子

第Ⅲ因子：『労働時間・フレキシビリティ』－「労働時間」「勤務の自由度」に強くプラスに反応する因子

第Ⅳ因子：『人間関係』に強くプラスに反応する因子

内的一貫性を表すクロンバックのα係数値は、それぞれ『報酬・評価制度』=0.89、『職務内容・専門性向上』（内発的動機）=0.79、『労働時間・フレキシビリティ』=0.64であった。（『人間関係』は1項目で構成）

<引用・参考文献>

青木昌彦／奥野正寛編著(1997)『経済システムの比較制度分析』東京大学出版会

荒井一博(1997)『終身雇用制と日本文化ーゲーム論的アプローチ』中公新書

K.Arrow著、村上泰亮訳（1973）『組織の限界』岩波書店，pp.8-9，pp14-15，pp68

E.L.Deci著、安藤延男／石田梅男訳（1980）『内発的動機づけ』誠信書房

『特集：知の創造が競争力を高めるナレッジマネジメント』DHB,August-September,1999

Hall,E.T著、安西徹雄解注(1977)『Beyond Culture:文化を超えて』研究社出版

フランシス・フクヤマ（1995）「歴史の終わり」の後の新世界地図：Social Capital and the Global Economy」『中央公論』1995年10月号，pp351

濱口恵俊（1996）『日本型信頼社会の復権』東洋経済新報社

Herzberg, F著、北野利信訳(1968)『仕事と人間性ー動機づけ-衛生理論の新展開』東洋経済新報社

Charles Handy 萩原貴子訳(1996) "Trust and the Virtual Organization"「バーチャル組織“見えない人たち”をどう管理するか」ＤＨＢDec.～Jan.1996

石田英夫（1996）「研究人材マネジメントの現状と課題」『組織行動研究』1996.3,No.26,pp10-24,慶應大学産業研究所

今野浩一郎(1992)「技術者の労働市場と求職行動」『日本労働研究雑誌』1992.9

石田英夫、佐野陽子、重里俊行(1991)『変貌する金融機関と人材』東洋経済新報社

金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求ー戦略・革新指向の管理者行動』　白桃書房

小池和男(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社

小池和男(1991)『日本企業の人材形成』中公新書

加護野忠男、角田隆太郎、山田幸三、関西生産性本部(1993)『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房

木村忠正、村越秀樹、小西史一、小原弘道(1999)「1998年度東京都立科学技術大学学長奨励研究『新たな情報メディア技術を用いた研修・教育教材開発の現状・今後の方向性と遠隔教育への応用可能性に関する調査研究』報告書」東京都立科学技術大学

Edward P.Lazear著，樋口美雄　清家篤訳（1998）“Personnel Economics For Managers”『人事と組織の経済学』日本経済新聞社

N.Luhmann著、野崎和義／土方透訳（1988）「信頼」未来社

根本孝（1998）『ラーニング・シフト：アメリカ企業の教育革命』同文館

日本労働研究機構(1997)『管理職層の雇用管理システムに関する総合的研究』，日本労働研究機構

野中郁次郎(1999)『組織的知識創造の新展開』DHB,August-September,1999

野中郁次郎、田坂広志、常磐文克(1999)『日本型ナレッジマネジメントの本質を語る』週刊ダイヤモンド　199.9.11特集,pp88-95

日本能率協会(1999)特集『ネットワークが教育を変える』人材教育　November，1998

太田肇(1993)『プロフェッショナルと組織－組織個人の「間接的統合」』同文館
Paul Milgrom, and John Roberts 著(1992)、奥野正寛／伊藤秀史／今井晴夫／西村理／八木甫訳(1997)“Economics, Organization & Management”、『組織の経済学』ＮＴＴ出版
小豆川裕子(1996.12)「コミュニケーション革新を通じた組織と個人の統合の模索－日米情報ネットワーク調査を中心に」ニッセイ基礎研究所　調査月報
小豆川裕子(1998)「ＩＴ進展下の企業組織と個人に関する一考察～統合ワークプレイスを実現するマネジメント～」第14回産業組織心理学会予稿集
小豆川裕子／吉田英敬(1999)『情報ネットワーク社会における組織と個人の関係に関する一考察―信頼とコミットメントを醸成するネットワークの可能性―』日本社会情報学会学会誌第11号
榊原清則(1995)『日本企業の研究開発マネジメント』千倉書房
島田達巳(1991)『情報技術と経営組織』日科技連
高木晴夫(1995)『ネットワークリーダーシップ』日科技連
高木晴夫／木嶋恭一／出口弘(1995)『マルチメディア時代の人間と社会-ポリエージェントソサエティ』日科技連
Thomas H.Davenport(1993)“Process Innovation:Reengineering Work through Information Technology” Harvard Business School Press
Noel M.Tichy with Eli Cohen 著、一條和生訳(1999)“The Leadership Engine:How Winning Companies Build Leaders at Every Level”『リーダーシップ・エンジン』東洋経済新報社
高橋伸夫編著(1997)『組織文化の経営学』中央経済社
守島基博(1998)「研究者の業績と企業の人的資源管理」ビジネス・レビュー　vol.46 No.1
山岸俊男(1998)『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム』東大出版会