

【論 説】

金融保険業でのキャリア形成 ——国際比較のための予備的分析——*

熊 迫 真 一

目 次

1. はじめに
2. 先行研究
3. 使用データ・分析方法
4. 結果・解釈
5. むすびにかえて

1. はじめに

少子高齢化が進む昨今、日本経済の維持・成長のためには、より労働の質を高め、労働生産性を高めていかなければならないという風に言われている。労働の担い手が少なくなる中で、効率を上げて対応しようという理屈であるが、そもそも日本の労働生産性は欧米先進国と比較すると低いということが知られている。『平成 27 年版労働経済の分析』には、2014 年のマンアワーベースの労働生産性水準が掲載されており¹⁾、日本の労働生産性は、欧米先進国より低いだけでなく、OECD 諸国の平均をも下回っている。経年で見ても、アメリカ・イギリス・ドイツ・フランスとの比較では、この四半世紀の間、常に日本が最も低い値になっている。もっともこれは、産業によって様相が異なる。同白書ではアメリカと日本との比較の中で、日本の非製造業の労働生産性が低いことが指摘されている²⁾。

ここでは、非製造業の中でも金融保険業に着目する。日本の銀行では、総合職は、支店・本店を定期的に異動し、あらゆる職能を広く経験してキャリ

金融保険業でのキャリア形成（熊迫）

アを積んでいく。これは欧米での大卒ホワイトカラーのキャリアの積み方と大きく異なるように思われる。キャリアの積み方の違いが、従業員の専門性の差となって表れ、労働生産性の差となって表れているのかも知れない。逆に、幅広い経験が仕事によっては効率を上げるとも考えられるので、それ以外の要因、例えば IT 投資など、が影響して労働生産性に差が出ているのかもしれない。

このようなキャリアの幅に着目した研究としては、日本労働研究機構³⁾がホワイトカラーのキャリアに関して国際比較調査⁴⁾を実施している。このような国際比較調査は実施が極めて困難であり、非常に貴重である。この調査結果ならびにそのデータを分析した先行研究は、極めて示唆に富むものであるが、産業特性を意識したものではなかった。筆者は、金融保険業を対象とした国際比較調査を実施したいと考えているが、その予備的分析として、日本労働研究機構が実施した当該調査の個票データを産業別に観察することにする。

注

- 1) 労働生産性の国際比較については、『平成 27 年度労働経済の分析』pp. 94-109 参照。
- 2) もっとも、製造業の全てにおいて労働生産性が高いわけではない。2000 年—2006 年平均でみると、製造業の中でも「その他製造業」や「電気機器」は低い値になっている。
- 3) 現在の日本労働研究・研修機構（JILPT）。
- 4) 「管理職のキャリアとホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較調査」

2. 先行研究

日本の高度成長により、日本企業から学ぼうとする日本的経営ブームが起こった。オオウチ（1981）は日本的経営の特徴として、終身雇用、遅い人事考課と昇進、非専門的なキャリア・パス、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な関わりなどを挙げている¹⁾。この

非専門的なキャリア・パスというのが、ジョブローテーションによって様々な仕事を広く経験させる経営慣行を示している。オオウチ（1981）は、日本の銀行に入った幹部候補生が、まずは支店に出されて窓口係と同じような仕事をし、次に本店に戻って商業銀行業務につき、また支店に戻って違う担当になり、というようなキャリアを歩むことを示した上で、アメリカの銀行のように細分化された専門分野の中だけで全キャリアを過ごす状況とは大きく異なる事を指摘した。オオウチ（1981）は、この日本の銀行でのキャリアの積みせ方により“広い組織全体にわたるものの見方をし、かつだれとでも協調できる能力がうまれるだけでなく、実際にそうする誘因が組織の中で形成される”という²⁾。

細分化された専門分野に特化するより、幅広い経験を積ませることが生産性を高め、日本企業の優位性の1つに繋がっているという見方は、小池和男らによる知的熟練論にも共通してみられる³⁾。小池らは、日本の製造現場をつぶさに観察し、問題への対応と変化への対応、すなわちふだんとは違った作業において他国との違いを見出した。小池（2005）での表現を用いれば、生産労働者は“ふだん”の作業に専念し“ふだん”と違った作業を技術者などに頼むやり方を分離方式と言い、生産労働者が普段と違った作業の一部も担当するのを統合方式と言う。生産労働者にこのような作業を担当させられるだけの技能形成にコストがかかり過ぎないのであれば、問題や変化に迅速に対応できるため、統合方式の方が効率的である。日本企業のとりわけ大企業では、統合方式が多くみられるとされており、それは生産労働者の担当を定期的に変えて複数の担当が出来るように育成することから実現されているとみられる。

日本企業でのキャリア形成は欧米と比較して幅が広いというのは半ば自明な事として捉えられているようであるが、それに反する実証研究も存在する。Storey（1991）は、日本とイギリスの4つの産業において計239名のマネジャーを対象にアンケート調査を行っている。その結果、製造業と金融業では、経験した仕事の幅が、日本よりイギリスの方が広いという結果になっ

金融保険業でのキャリア形成（熊迫）

ている。

日本労働研究機構（1998）は、日本、アメリカ、ドイツの3ヶ国において、各企業での人事・営業・経理の3職能で、部長・課長を対象にアンケート調査を実施し、ホワイトカラーのキャリア・パスについて国際比較を行っている。当該アンケート調査を実施した研究者グループは、当該アンケート調査に先立って各国でヒアリング調査も実施しており⁴⁾、双方の調査結果を整理して小池・猪木編著（2002）にまとめている。その中で佐藤（2002）は、現在の最長経験職能分野の経験年数が勤続年数に占める比率を算出し、その値が76%以上を単一職能型、51%～75%を準単一職能型、50%以下を複数職能型と分類した。その結果、単一職能型はアメリカ・ドイツで多く、日本は3つの類型がほぼ同じ割合で存在すると結論付けている。この類型化は大変わかりやすいものの、勤続年数の4分の3をもって同一職能のみ経験していたとみなすというのは少し極端な想定のように思われる⁵⁾。もう少しその分布を細かく見たい。また、3職能を区分せずに集計しているが、職能によって理想的なキャリア・パスの組み方が異なる可能性があるように考えられる。守島（2002）の分析によれば、日本とアメリカを比較した結果、特に営業の職能において、日米ともに幅広い職能を超えた経験をしているとし、営業という職能は不確実性に対応するため、幅広い経験が求められているのであろうと指摘している。また守島（2002）は管理職が現在の仕事に役立ったとする項目についても分析し、一般的にアメリカよりも日本の方が、より多くの職能を経験することが有効だと考えられていると指摘している。但し、いずれも産業別には分析されていない。

注

- 1) オオウチ（1981）P.88
- 2) オオウチ（1981）P.55
- 3) 知的熟練論については、例えば小池（2005）に詳しい。
- 4) ヒアリング調査の対象国は、先の3ヶ国にイギリスも加えた4ヶ国になっている。
- 5) 例えば勤続30年の部長の場合、7年間違う職能の仕事をしていても、それは無視

され、単一の職能分野のみを経験していたことになる。

3. 使用データ・分析方法

(1) 使用データ

本稿では、日本労働研究機構が実施した「管理職のキャリアとホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較調査」の個票データを用いている。

調査対象は、日本では、「ダイヤモンド会社職員録」のデータを基に従業員規模が大きい順から各職能の部次長を 1000 名ずつ抽出し、部長向け調査票 1 部と当該部長の部下である課長向けの調査票 2 部を発送したとされる。これは、職能毎に抽出された企業が異なることを意味する。調査時期は 1996 年 7 月から 8 月である。

アメリカでは、Ward's Business Directory（The Reference Press, 1995 年版）と CompustatII（Standard and Poor's, 1995 年版）を併用して従業員規模が大きい順に 1000 社を選び、その企業の 3 職能においてそれぞれ 1 名の部長を抽出して、部長向け調査票 1 部と当該部長の部下である課長向けの調査票 2 部を発送したとされる。調査時期は 1995 年 6 月から 9 月である。

ドイツでは、Index of Deutsche Gesellschaft für Personalführung（1996）および Hoppenstedt, Handbuch für Großunternehmen（1996）をベースに調査協力者であるデュッセルドルフ高等専門学校の Heidack 教授の経験的知識が加味されて行われたとされる。当初、抽出企業 500 社に対して 3 職能の部長向けと課長向け調査票を各 1 通づつ、合計 6 通を送付した後、各部長については 130 社、人事課長については 70 社を追加抽出したとある。但し、その追加抽出の方法等については定かではない。調査時期は 1996 年 11 月から 1997 年 1 月である。

各国での郵送数と回収数は表 3-1-1 の通りである。

当該調査の質問項目は、人事部長向けとそれ以外では内容が異なる。人事部長向けは、自身のキャリアに関する内容、すなわち最終学歴、転職の有

表 3-1-1 各国での郵送数と回収数

			人事	営業	経理
日本	部長	郵送数	1000	1000	1000
		回収数	148	157	282
	課長	郵送数	2000	2000	2000
		回収数	260	269	451
アメリカ	部長	郵送数	1000	1000	1000
		回収数	99	92	132
	課長	郵送数	2000	2000	2000
		回収数	126	110	193
ドイツ	部長	郵送数	630	630	630
		回収数	131	91	120
	課長	郵送数	570	500	500
		回収数	150	94	88

出典：日本労働研究機構（1998）を基に筆者作成

無、これまで経験した職能、現在の仕事に役立った項目などを尋ねているのに加えて、会社の雇用管理に関する内容、すなわち新卒比率、部課長の外部調達比率、昇進の差異などについても尋ねている。人事部長以外は、自身のキャリアに関する内容のみが質問項目になっている。

(2) 分析方法

金融保険業のホワイトカラーにおいて、キャリアの幅がどの程度にまでわたっているのか、またそれが管理職の仕事にどの程度役立っているのかを見出したい。そこで、金融保険業とその比較対象となる製造業とで、以下のような分析を行う。

まず現在の企業における最長経験職能分野での経験年数が勤続年数に占める比率（以下、「最長経験年数勤続年数比率」とする）を個人毎に算出し、その分布を確認する。この比率が高い（1に近い）ほど単一の職能分野でキ

キャリアを積んでいることを意味する。次いで現在の企業における最長経験職能分野が現在の職能分野と一致する比率（以下、「最長職能現在職能一致比率」とする）を見る。職能がキャリアを通じて変わりにくいのであれば、この値が大きく（1に近く）なることが予想される。この2つで各職能のキャリアの幅がどの程度にわたっているかの判断がある程度できよう。

その後、現在の仕事に役立った項目の回答を職能別職位別に平均値を算出して比較する。アンケートでは、「最終学歴の教育内容」（以下、「最終学歴」とする）、「会社が主催する Off-JT」（以下、「Off-JT」とする）、「独学や自費で受けた教育訓練」（以下、「自己啓発」とする）、「当該職能内のいろいろな仕事を経験したこと¹⁾」（以下、「同職能（複数）」とする）、「当該職能内の特定の仕事を長く経験したこと」（以下、「同職能（特定）」とする）、「当該職能以外の職能の仕事を経験したこと」（以下、「他職能」とする）、「職場の上司の指導やアドバイス」（以下、「上司指導」とする）の7項目について、それぞれ“かなり役に立った”を1，“多少役に立った”を2，“役に立たなかった”を3，“経験しなかった”を4として回答してもらっている。ここでは、“経験しなかった”との回答を除外した上で平均値をとっている。この値が1に近いほど仕事に役立ったと認識している割合が高く、3に近いほど仕事に役立たなかったと認識されている割合が高いことを意味する。本稿の問題意識からすれば、各国の各職能が同職能内の特定の仕事を長く経験した事が専門性を高めて役だったとするのか、それとも他職能にまでおよぶ幅の広い経験が役だったとするのかが主たる観点になるが、それ以外の項目との相対比較という側面も考えられるため、全ての項目を示すことにする。

注

- 1) 実際の設定には、“当該職能”という表現ではなく、3職能のそれぞれの名称が入っている。以降の項目も同様である。

4. 結果・解釈

(1) 最長経験年数勤続年数比率

図 4-1-1 は日本の製造業，図 4-1-2 はアメリカの製造業，図 4-1-3 はドイツの製造業の最長経験年数勤続年数比率の分布を示したものである。

これら 3 つの図を比較すると，アメリカは比率の高い領域に集中しており，右上がりの傾斜の度合いが最も急である。ドイツもアメリカと似たような形状であるが，裾野が広く，傾斜が若干緩やかである。日本の形状は，1 と 0.5 の 2 つの山がある。アメリカやドイツのキャリアは職能限定型で，日本のキャリアはアメリカやドイツと比較すると幅広いと解釈できる。

次いで金融保険業の結果を示す。図 4-1-4 は日本の金融保険業，図 4-1-5 はアメリカの金融保険業，図 4-1-6 はドイツの金融保険業を表したものである。

金融保険業では，製造業で指摘した傾向がよりはっきりと表れている。す

図 4-1-1 最長経験年数勤続年数比率—日本・製造業

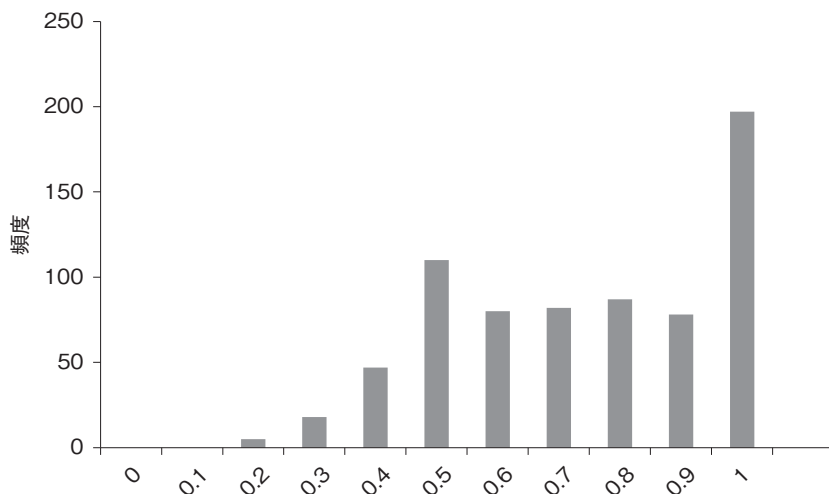


図 4-1-2 最長経験年数勤続年数比率—アメリカ・製造業

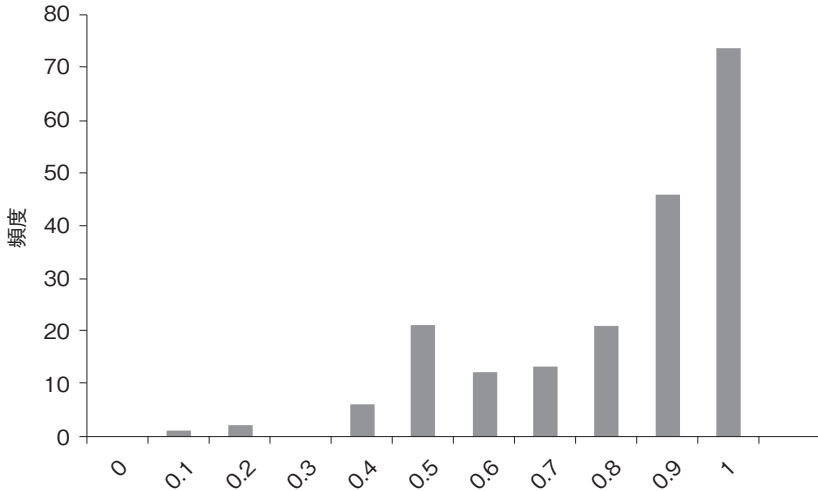
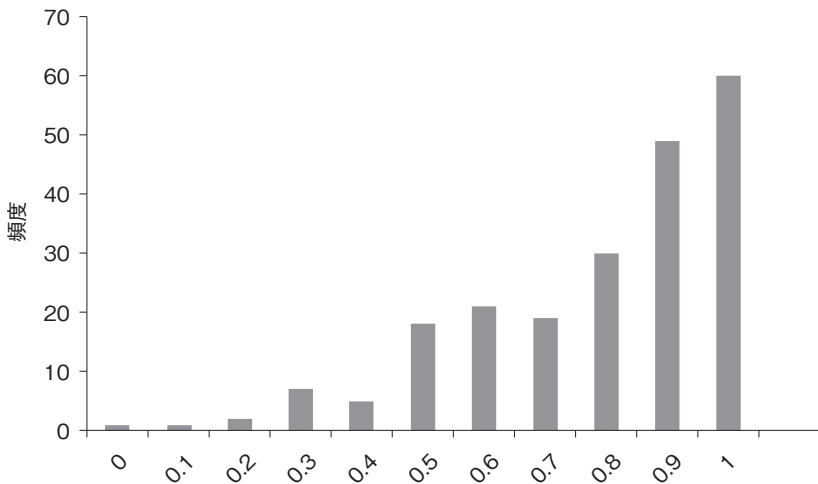


図 4-1-3 最長経験年数勤続年数比率—ドイツ・製造業



なわちアメリカは比率の高い領域に集中しており、右上がりの傾斜の度合が最も急である。ドイツもアメリカと似たような形状であるが、裾野が広く、傾斜が若干緩やかである。日本の形状は、2つの山がある。アメリカやドイツ

金融保険業でのキャリア形成（熊迫）

図 4-1-4 最長経験年数勤続年数比率—日本・金融保険業

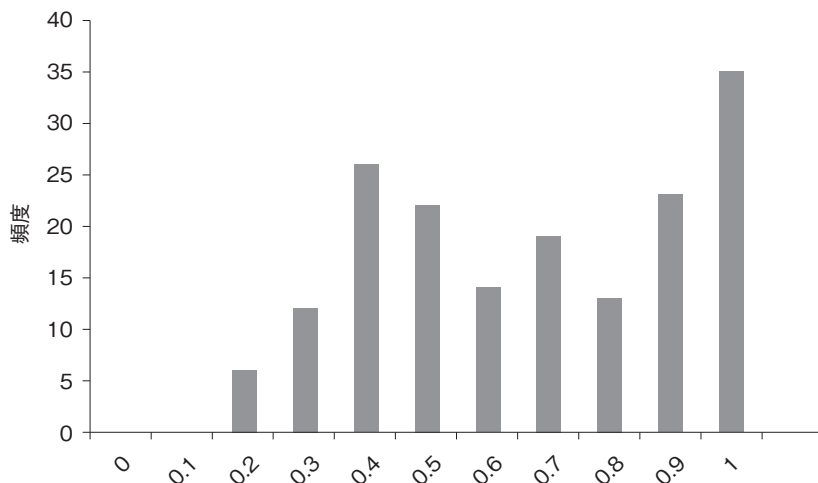
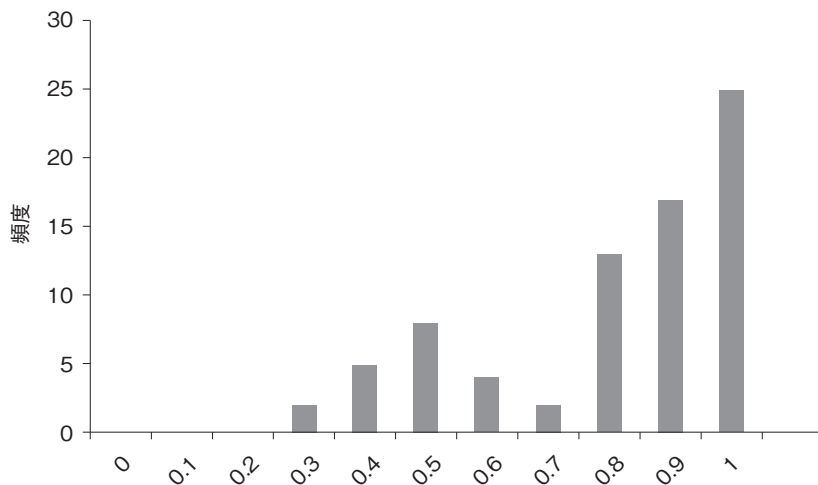


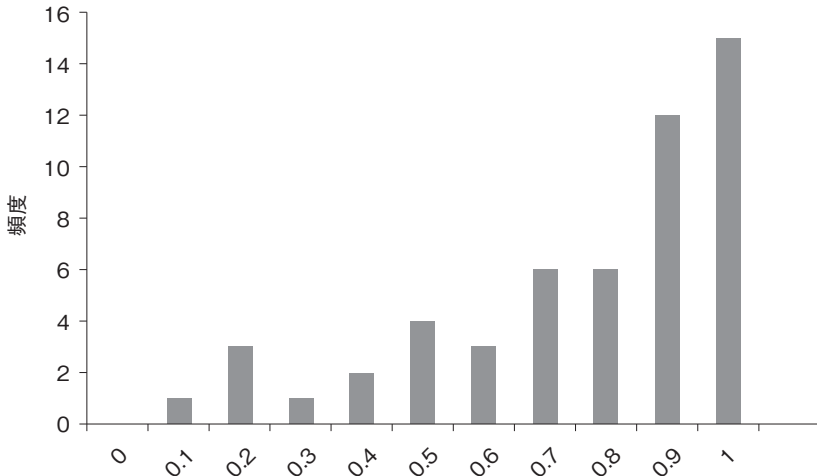
図 4-1-5 最長経験年数勤続年数比率—アメリカ・金融保険業



のキャリアは職能限定型で、日本のキャリアはアメリカやドイツと比較すると幅広いと解釈できる。

これについては、製造業と金融保険業とでは、大きな違いはなく、日本で

図 4-1-6 最長経験年数勤続年数比率—ドイツ・金融保険業



のキャリアの積み方は、アメリカやドイツと比べると幅広いと解釈できる。

(2) 最長職能現在職能一致比率

表 4-2-1 は製造業，表 4-2-2 は金融保険業の結果を表したものである。

表 4-2-1 を見ると，全体で比較する限りアメリカの数値が高く，次いでドイツ，日本となっている。ところが職能分野別に見ると，日本は人事の値が特に低く，営業や経理ではアメリカ・ドイツとそれほど差がない。表 4-2-2 を見ると，金融保険業においても，全体で比較する限りアメリカの数値が高く，次いでドイツ，日本となっているが，職能別では日本の人事の値が特に低く，また日本の経理やアメリカの営業も低い値になっている。

このことから，全体を俯瞰して見れば，アメリカ・ドイツに比べると日本はキャリアを通じて職能が変わりやすいようであるが，それは職能によって大きく異なる。特に日本の人事においては，製造業，金融保険業共に管理職に対して長期の経験が求められておらず，その専門性を深めるというよりも経験の幅が重視されているようである。

表 4-2-1 最長職能現在職能一致比率—製造業

		部長	課長	全体
日本	人事	0.44	0.51	0.49
	営業	0.66	0.72	0.70
	経理	0.73	0.79	0.77
	小計	0.63	0.70	0.67
アメリカ	人事	0.91	0.80	0.84
	営業	0.79	0.67	0.73
	経理	0.95	0.92	0.93
	小計	0.89	0.83	0.86
ドイツ	人事	0.82	0.78	0.80
	営業	0.76	0.72	0.74
	経理	0.65	0.67	0.66
	小計	0.75	0.73	0.74

表 4-2-2 最長職能現在職能一致比率—金融保険業

		部長	課長	全体
日本	人事	0.18	0.13	0.15
	営業	0.65	0.69	0.68
	経理	0.35	0.50	0.45
	小計	0.42	0.49	0.46
アメリカ	人事	0.82	0.80	0.81
	営業	0.25	0.64	0.47
	経理	1.00	0.96	0.97
	小計	0.76	0.84	0.81
ドイツ	人事	0.91	0.89	0.90
	営業	1.00	0.40	0.60
	経理	0.67	0.55	0.61
	小計	0.82	0.60	0.71

(3) 現在の仕事に役立った項目

ここでは、各項目が管理職の仕事に役だったかどうかについて確認する。表 4-3-1 は日本、表 4-3-2 はアメリカ、表 4-3-3 はドイツの製造業の結果を示したものである。なお、各表中で 1.5 以下のセル（すなわち、当該項目が特に役立ったとみなされるもの）の値は太字にしてある。

日本は、人事、営業、経理を問わず、同職能の中で幅広く経験したことが特に役立ったとされている。また、人事と営業に関しては、他職能の経験も役立ったと認識されている。それにたいして経理は、同職能のうち特定の仕事が役立ったとされる。これらの傾向は、いずれも職位にかかわらず共通して観察される。なお、人事の課長においては上司の指導も役立ったと認識されている。

アメリカは、部長においては、人事、営業、経理ともに、同職能のうち特定の仕事が最も役立ったと認識されているようである。また、人事の部長

表 4-3-1 役立った項目の回答平均—日本・製造業

		最終学歴	Off-JT	自己啓発	同職能 (複数)	同職能 (特定)	他職能	上司指導
部長	人事	2.03	1.93	1.64	1.30	1.57	1.34	1.58
	営業	2.04	2.03	1.78	1.33	1.60	1.36	1.78
	経理	1.89	2.06	1.58	1.19	1.50	1.52	1.66
	小計	1.96	2.02	1.64	1.26	1.54	1.43	1.67
課長	人事	2.28	1.98	1.79	1.26	1.59	1.50	1.47
	営業	2.22	2.06	1.85	1.39	1.59	1.46	1.57
	経理	2.14	2.13	1.71	1.24	1.46	1.56	1.57
	小計	2.20	2.07	1.76	1.28	1.53	1.52	1.54
全体	人事	2.19	1.96	1.73	1.27	1.58	1.44	1.51
	営業	2.15	2.05	1.82	1.37	1.60	1.43	1.65
	経理	2.04	2.10	1.66	1.22	1.47	1.54	1.60
	小計	2.11	2.05	1.72	1.27	1.53	1.49	1.59

表 4-3-2 役立った項目の回答平均—アメリカ・製造業

		最終学歴	Off-JT	自己啓発	同職能 (複数)	同職能 (特定)	他職能	上司指導
部長	人事	1.65	1.94	1.57	1.32	1.16	1.33	1.73
	営業	1.62	1.60	1.52	1.67	1.14	1.64	1.70
	経理	1.40	1.89	1.61	1.52	1.14	1.67	1.65
	小計	1.54	1.83	1.57	1.50	1.15	1.57	1.69
課長	人事	1.62	1.51	1.62	1.33	1.40	1.67	1.59
	営業	1.67	1.75	1.62	1.37	1.46	1.65	1.48
	経理	1.59	1.84	1.77	1.39	1.23	1.97	1.64
	小計	1.62	1.72	1.69	1.36	1.33	1.77	1.59
全体	人事	1.63	1.70	1.59	1.32	1.30	1.54	1.65
	営業	1.64	1.67	1.57	1.52	1.30	1.65	1.59
	経理	1.51	1.86	1.70	1.44	1.20	1.82	1.64
	小計	1.58	1.76	1.64	1.42	1.25	1.68	1.63

表 4-3-3 役立った項目の回答平均—ドイツ・製造業

		最終学歴	Off-JT	自己啓発	同職能 (複数)	同職能 (特定)	他職能	上司指導
部長	人事	2.19	1.80	1.57	1.57	1.23	1.84	1.93
	営業	2.13	1.89	1.71	1.55	1.20	1.90	1.77
	経理	2.03	1.76	1.50	1.79	1.40	1.71	1.95
	小計	2.13	1.81	1.58	1.63	1.28	1.82	1.90
課長	人事	2.05	1.71	1.51	1.68	1.48	1.92	1.90
	営業	2.06	1.77	1.59	1.44	1.38	1.75	2.00
	経理	1.98	1.92	1.65	1.67	1.45	2.09	1.88
	小計	2.03	1.78	1.57	1.62	1.45	1.92	1.92
全体	人事	2.12	1.75	1.54	1.63	1.36	1.89	1.91
	営業	2.09	1.83	1.65	1.49	1.29	1.82	1.90
	経理	2.00	1.84	1.57	1.73	1.43	1.90	1.91
	小計	2.08	1.80	1.57	1.62	1.36	1.87	1.91

は、同職能の中で幅広く経験したことや、他職能の経験が次いで役立ったとみられる。経理の部長は、最終学歴での教育内容が次いで役立ったとされる。これに対して課長では、経理は部長と同様に、同職能のうち特定の仕事が最も役立ったと認識され、次いで同職能の中での幅広い経験が役立ったとされるが、人事と営業の課長においては、同職能の中での幅広い経験が最も役立ったとされ、次いで同職能の中での特定の仕事が役立ったと認識されている。また営業の課長においては上司の指導も役立ったとされる。

ドイツは、人事、営業、経理ともに、同職能の中での特定の仕事が最も役立ったと認識されている。これは部長と課長に共通してみられるが、特に部長の方がそのように認識している割合が高いようである。また、経理の部長では自己啓発が、営業の課長では同職能のうちの幅広い経験が、次いで役立ったとされている。

これらを比較してみると、製造業では、日本は同職能を幅広く経験し、特に人事や営業においては他職能まで幅広く経験することが有用であると認識されているのに対して、アメリカやドイツでは、同職能の中でも更に特定の仕事の経験が有用であるとされ、より専門が細分化されているようである。

次に金融保険業の結果を見てみる。表4-3-4は日本、表4-3-5はアメリカ、表4-3-6はドイツの結果を示したものである。

日本は、部長では、人事、営業、経理を問わず、同職能のうち幅広く経験する事が最も役立ったと認識されている。次いで、人事の部長においては他職能の経験が、経理の部長においては同職能の中での特定の仕事が、役立ったとみられている。課長では、職能によって違いが見られる。人事の課長では、同職能の中で幅広い経験が最も役立ったとみられ、次いで他職能の経験、同職能中での特定の仕事、上司指導が続く。営業の課長は、同職能の中での特定の仕事が最も役立ったとされ、次いで同職能の中での幅広い経験がそれに次いでいる。経理の課長では1.5を下回る項目は見られなかった。

アメリカは、職能や職位によって役立った項目の順位がことなる。人事の部長では、上司指導が最も役立ったと認識され、次いで自己啓発、同職能の

金融保険業でのキャリア形成（熊迫）

表 4-3-4 役立った項目の回答平均—日本・金融保険業

		最終学歴	Off-JT	自己啓発	同職能 (複数)	同職能 (特定)	他職能	上司指導
部長	人事	2.00	1.71	1.53	1.25	2.00	1.41	1.59
	営業	1.96	1.88	1.76	1.32	1.59	1.59	1.54
	経理	1.87	1.88	1.63	1.27	1.43	1.65	1.59
	小計	1.94	1.83	1.65	1.29	1.60	1.55	1.57
課長	人事	2.20	2.00	1.71	1.34	1.48	1.43	1.48
	営業	2.24	2.11	1.84	1.46	1.45	1.76	1.53
	経理	2.24	2.29	1.97	1.52	1.73	1.74	1.73
	小計	2.23	2.13	1.85	1.44	1.53	1.66	1.58
全体	人事	2.13	1.89	1.64	1.32	1.59	1.43	1.52
	営業	2.14	2.03	1.82	1.41	1.50	1.70	1.53
	経理	2.10	2.15	1.84	1.43	1.61	1.71	1.68
	小計	2.13	2.02	1.78	1.39	1.55	1.62	1.58

表 4-3-5 役立った項目の回答平均—アメリカ・金融保険業

		最終学歴	Off-JT	自己啓発	同職能 (複数)	同職能 (特定)	他職能	上司指導
部長	人事	1.64	1.67	1.38	1.40	1.50	1.75	1.10
	営業	1.89	1.78	1.44	1.43	1.38	.86	1.56
	経理	1.38	2.07	1.44	1.81	1.31	1.57	1.81
	小計	1.58	1.88	1.42	1.61	1.37	1.73	1.54
課長	人事	1.93	1.50	1.42	1.70	1.36	1.50	1.29
	営業	1.54	1.91	1.33	1.25	1.08	1.73	1.50
	経理	1.58	1.71	1.56	1.36	1.39	2.17	1.54
	小計	1.67	1.69	1.45	1.41	1.30	1.80	1.46
全体	人事	1.81	1.57	1.40	1.55	1.41	1.60	1.21
	営業	1.68	1.85	1.38	1.32	1.19	1.78	1.52
	経理	1.50	1.87	1.50	1.55	1.36	1.95	1.65
	小計	1.64	1.77	1.44	1.49	1.32	1.77	1.49

表 4-3-6 役立った項目の回答平均—ドイツ・金融保険業

		最終学歴	Off-JT	自己啓発	同職能 (複数)	同職能 (特定)	他職能	上司指導
部長	人事	1.89	1.90	1.80	1.20	1.20	2.10	1.90
	営業	2.14	2.00	1.40	1.14	1.14	2.57	2.00
	経理	2.00	1.90	1.73	1.27	1.27	2.20	2.25
	小計	2.00	1.92	1.69	1.21	1.21	2.26	2.07
課長	人事	2.13	1.86	1.50	1.54	1.46	2.08	1.71
	営業	2.20	2.00	1.40	1.60	1.50	1.70	2.10
	経理	2.09	1.82	1.64	1.50	1.50	2.10	2.00
	小計	2.14	1.89	1.51	1.55	1.48	1.97	1.91
全体	人事	2.04	1.88	1.63	1.39	1.35	2.09	1.79
	営業	2.18	2.00	1.40	1.41	1.35	2.06	2.06
	経理	2.05	1.86	1.68	1.38	1.38	2.15	2.13
	小計	2.08	1.90	1.59	1.39	1.36	2.10	1.98

中での幅広い経験，同職能の中での特定の仕事の順となっている。営業の部長では，同職能の中での特定の仕事が最も役立ったとされ，次いで同職能の中での幅広い経験，自己啓発がそれに続く。経理の部長では，同職能の中での特定の仕事が最も役立ったとされ，次いで最終学歴での教育内容，自己啓発の順となっている。人事の課長では，上司の指導が最も役立ったとされ，次いで同職能の中での特定の仕事，自己啓発，他職能の経験，Off-JTの順であり，営業の課長では，同職能の中での特定の仕事，同職能の中で幅広い経験，自己啓発の順で役立ったと認識されている。経理の課長では，同職能の中で幅広い経験が最も役立ったとされ，次いで同職能の中での特定の仕事の順である。総じてみると，個々に順位の違いは見られるものの，同職能の中での特定の仕事が役立ったと認識されているのに加え，自己啓発が職能に共通して役立ったとみられる。また人事では上司の指導の値が突出している。

ドイツは，部長では，人事，営業，経理に共通して，同職能の中での幅広い

金融保険業でのキャリア形成（熊迫）

い経験と、同職能の中での特定の仕事を同程度に役立ったと認識しているようである。営業の部長においては、これらに次いで自己啓発も役立ったとみられる。課長では、人事は同職能の中での特定の仕事が最も役立ったとされ、次いで自己啓発の順になっている。営業は、自己啓発が最も役立ち、次いで同職能の中での特定の仕事の順となっており、経理では、同職能の中での幅広い経験と同職能の中での特定の仕事が同程度に役立ったとされている。総じて言うと、同職能の中での特定の仕事が、職能や職位にかかわらず役立ったとされる。また部長では同職能の中での幅広い経験が役立ったと認識されており、営業では自己啓発が役立っていると見られる。

金融保険業では、日本の経理だけでなく営業においても、他職能にわたる経験の評価は高くない。同職能での経験が評価されることから、より専門的な仕事になっているのかもしれない。この点については、先の分析結果から、実際には経理も営業も、他職能にわたって幅広く経験しているものとみられるため、齟齬が生じている可能性がある。

5. むすびにかえて

本稿では、日本労働研究機構が実施したアンケート調査の個票データの提供を受け、金融保険業のキャリアの幅に関する分析を試みた。

その結果、部長・課長クラスが経験した範囲で見ると、日本はアメリカ・ドイツより職能を超えて幅広く経験しているように見受けられる。これは、人事・営業・経理の3職能に共通して見られるが、とりわけ人事の幅が広い。他国は人事もその職能の中での特定の経験が重視されていることから、その機能に差があるのかもしれない。

それに対して、現在の仕事に対して幅広い経験が役立ったかという点、営業・経理では必ずしもそうではないようである。営業・経理の職能では、職能を超えて幅広く経験させるローテーションは望ましくないのかもしれない。

また、アメリカの金融保険業において、自己啓発が役立ったとする値の高

さは、流動性の高い労働市場の中で、自分の価値を高めるために自己研鑽に励む金融保険業ビジネスマンの姿を表しているように見える。

本稿での分析には多くの問題点も抱えている。使用データである「管理職のキャリアとホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較調査」は金融保険業を意識して作成されたものではなく、どちらかと言うと製造業を念頭において作られたものだと見られる¹⁾。もし金融保険業を念頭において作成すれば、職能の区分の仕方なども、より適したものに出来るであろう。また調査の実施時期が今から約 20 年前のことであり、現状とは大きく異なっているかもしれない。今後、本稿での分析結果を検証するためにも、金融保険業を対象にしたアンケート調査を実施したいと考えている。

注

- 1) 例えば、職能の区分として“生産技術・生産管理”，“製品開発・設計”，“研究・開発”などが挙げられているが、このような区分は金融保険業にはなじまない。

参考文献

- John Storey, Lola Okazaki-Ward, Ian Gow, P.K. Edwards and Keith Sisson, (1991), “Managerial Careers and Management Development: a Comparative Analysis of Britain And Japan”, Human Resource Management Journal, Volume 1, Issue 3
オオウチ W.G., (1981), 『セオリーZ』, 徳山二郎監訳, CBS ソニー出版
小池和男 (2005), 『仕事の経済学』第3版, 東洋経済新報社
小池和男・猪木武徳編著 (2002), 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』, 東洋経済新報社
佐藤博樹 (2002), 「キャリア形成と能力開発の日独米比較」, 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』, 東洋経済新報社
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—日, 米, 独の大企業 (2) アンケート調査編』, 日本労働研究機構調査報告書 No. 101, 日本労働研究機構
守島基博 (2002), 「日米管理職の「キャリアの幅」比較」, 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』, 東洋経済新報社

『平成 27 年版労働経済の分析』, 厚生労働省 Web 公開版, <http://www.mhlw.go.jp/>

金融保険業でのキャリア形成（熊迫）

wp/hakusyo/roudou/15/15-1.html, 2016 年 6 月 17 日アクセス

* 本稿執筆に当たり，東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「管理職のキャリアとホワイトカラーに関する国際比較調査，1995～97」（労働政策研究・研修機構）の個票データの提供を受けました。ここに記して御礼申し上げます。