

# 管理職への昇進の変化

## ——「遅い昇進」の変容とその影響

佐藤 香織

(国士舘大学講師)

日本企業の「遅い昇進」には、長期の技能形成へのモチベーションの維持等、一定のメリットがあるが、近年ではビジネスのグローバル化や社会環境の変化により弊害が指摘され、コア人材の早期選抜が企業の重要な経営課題として注目されている。本稿では日本企業における管理職昇進の変化について既存の研究や調査結果を整理し、理論的背景、変化の広まりや特徴、そして変化が労働者のキャリアに与える影響について論じた。将来の経営幹部や管理職の候補を選抜するプロセスである早期選抜は大企業を中心に一定の割合で広まっており、その方法は技能蓄積に必要な仕事の割り振りを中心とするものであることが示唆された。また、早期選抜を導入する企業の特徴として、大規模企業、グローバル企業、成果主義の導入という3点が確認されたが、大企業は昇進が遅いため、早期選抜に積極的に取り組んでいる可能性が考えられる。賃金センサスの分析結果からは近年の管理職昇進への遅れが示唆され、昇進年齢の早期化は確認できなかった。企業の長期雇用を維持しようとする傾向が続けば、当面の間、管理職の平均年齢は高止まりすると考えられる。早期選抜の導入が今後も進み、管理職昇進の早期化につながるかどうかについては、注視する必要がある。

### 目次

- I はじめに
- II 日本型昇進の特徴
- III 昇進制度の経済的合理性
- IV 調査データから見た早期選抜と昇進スピードの変化の実態
- V 女性への影響とキャリアパスの多様化
- VI おわりに

### I はじめに

日本型雇用慣行の特徴の1つである「遅い昇進」には、長期に渡って労働者に技能形成へのモチベーションを維持し、複数の上司による恣意性の少ない評価を可能にするといった一定のメリ

ットが指摘されてきた(上原 2007)。しかし、近年ではビジネスのグローバル化や社会環境の変化により、「遅い昇進」の弊害が強まり、コア人材の早期選抜が企業の重要な経営課題として注目されている(今野 2016)。一方で、社会状況の変化と管理職昇進の変化との関係を論ずる際に、「遅い昇進」から早期選抜への移行に関する理論的背景や企業における早期選抜制度の導入状況、及びその影響について包括的に提示したものは少ない。本稿では日本企業における管理職昇進の変化について既存の研究や調査結果を整理し、理論的背景、変化の広まりや特徴、そしてこれらの変化が労働者のキャリアに与える影響について論じる。本稿の構成は以下の通りである。「II 日本型昇進の特徴」では、従来の日本企業で実施されて

きた「遅い昇進」制度について、アメリカ型の早期選抜制度である「スターシステム」と対比しながら説明する。「Ⅲ 昇進制度の経済的合理性」では「遅い昇進」制度と「スターシステム」のそれぞれの合理性、及び合理性の前提条件の変化について指摘する。「Ⅳ 調査データから見た早期選抜と昇進スピードの変化の実態」では、既存の調査結果をもとに管理職候補者の早期選抜の広まりや特徴、そして昇進スピードの変化の状況について整理する。「Ⅴ 女性への影響とキャリアパスの多様化」では、「遅い昇進」制度が変化することで、生え抜きの男性社員と比較すると昇進が不利とされてきた女性と転職者に対してどのような影響が生じるのかについて論じる。「Ⅵ おわりに」では本稿の内容を総括する。

## Ⅱ 日本型昇進の特徴

日本企業の昇進の特徴は、入社後の比較的長期間に渡って格差が大きく広がらない「遅い昇進」であるとされてきた（花田 1987；今田・平田 1995；小池 2005；小池 1981）。「遅い昇進」制度の下では、職位の上昇という目に見える形で差がつくのは新卒入社後 10 年～15 年程度であり、それ以降は敗者復活のない「トーナメント方式」によって同期入社者間で昇進格差がつく（上原 2007；小池 2005；今田・平田 1995）。一方で、昇進格差が出現する以前に経験する部署や仕事に格差が存在し、それらの経験の蓄積とその後の昇進との関連が示唆されることから、若年期の仕事の配分を通じて昇進前に選抜が行われている可能性も指摘されてきた（上原 2007；松繁 1995, 2000；梅崎 1999）。日本企業の昇進選抜は同一年度に入社した新規学卒者の間で行われる競争のため、新規学卒採用と年次管理を前提としている（八代 2011）。また、昇進に差がつく時期を遅くすることでモチベーションを長期に渡って維持し、技能形成を行うことが可能となる。即ち、「遅い昇進」制度は長期雇用・年功賃金・新規学卒採用を特徴とする日本型雇用慣行に密接に結びついた選抜制度である。一方、日本企業の「遅い昇進」制度とは対照的に、アメリカでは入社後早い段階から昇進で差

がつく「スターシステム」が採用されることが多い（Rosenbaum 1979）<sup>1)</sup>。それでは、これらの対照的な「遅い昇進」制度と「スターシステム」には、どのような合理性やインセンティブのメカニズムがあるのだろうか。次節では、日米の企業の代表的な組織構造と紐づいた 2 つの昇進制度の合理性について、比較制度分析のアプローチを用いた説明を行う。

## Ⅲ 昇進制度の経済的合理性

### 1 日本企業の人事制度と組織構造の特徴

大湾・佐藤（2017）は比較制度分析のアプローチを用いて、日本型企业とアメリカ型企业の人事制度の違いを両者の組織構造の差から説明する。以下、大湾・佐藤（2017）を参考に両組織構造の説明を行う。Aoki（1986, 1988）によれば企業を情報処理システムとして捉えた場合、2 タイプの組織構造に類型化できる。1 つは水平的な情報共有とコーディネーションを通じた情報処理システムであり、これは日本型組織に対応する。もう 1 つは垂直的な情報集約と意思伝達経路に沿った垂直的コントロールを通じた情報処理システムであり、これはアメリカ型企业に対応する。緩やかな環境変化に対しては前者の水平的コーディネーションが、断続的な環境変化に対しては後者の垂直的コーディネーションが最適となる。日本型組織の特徴である水平的コーディネーションを実現するためには、利害対立が小さく幅広い技能を持つジェネラリスト同士が部門を超えて協調する必要があり、企業特殊的人的資本の形成を通じたジェネラリストの育成が不可欠となる。そのため、分権的な組織構造を補完するために集権的な人事部が計画的に組織全体の人材の採用・配置を行い、企業特殊的人的資本の蓄積を促進する。企業をインセンティブ・システムとして捉えるプリンシパル・エージェントモデルの枠組みにおいても、長期的な人事システムを通じた企業特殊的技能形成が各種の人事制度と補完的な役割を果たすことが示されている（Itoh 1994）。プリンシパル・エージェントモデルでは日本型の「遅い昇進」制度は

トーナメント競争を通じた長期インセンティブシステムとして位置付けられ、非管理職層の大多数に将来の昇進期待を抱かせることにより、企業特殊な技能形成へのモチベーションを維持することができる。

## 2 遅い昇進の合理性

昇進制度と技能蓄積のインセンティブとの関係をより詳細に明らかにするために、ここではPrendergast (1993) の理論を紹介する。Prendergast (1993) は日本型の「遅い昇進」制度とアメリカ型の早期選抜制度である「スターシステム」が企業特殊的人的資本の蓄積に与える影響を、シグナリング理論を用いて説明する。この理論では、昇進させることは企業が労働者と労働市場にその労働者が有能であるとのシグナルを送ること意味する<sup>2)</sup>。モデルは、企業は1期目の最後に労働者の能力を把握するが、これは企業の私的情報であって労働者には知られないとする仮定を置き、シグナリングを行わない一括均衡とシグナリングを行う分離均衡の2つが存在することを示す。前者の一括均衡では、企業は労働者の能力という情報を持ちながらもそれを活用せず、全員に対して企業特殊的人的資本を身に着けるためのトレーニングを実施する。これは日本企業の「遅い昇進」に対応しており、このようにして多くの労働者に昇進への期待を長期間保持し、企業特殊的人的資本の形成を促進する。一方、分離均衡では企業は能力の高い労働者に早期の昇進や賃金増を行うことでシグナルを送り、モチベーションを高めるが、能力の低い者はモチベーションを喪失する。これはアメリカ型の早期選抜型昇進である「スターシステム」に対応している。両者の均衡のどちらが実現するかは、組織構造の差と転職市場の発達具合による。日本の分権型組織では現場の低位の職務レベルの労働者にも大きな裁量権が与えられているため、低位の労働者の企業特殊的人的資本投資のリターンは高く、彼らのモチベーションの低下による損失が大きい。そのため、企業は能力の情報を持っていてもシグナルは送らず、即ち、昇進や賃金に差をつけず、選抜の時期を遅らせることで、全員のインセンティブを保つ

必要がある。一方、アメリカ型企業のような中央集権型組織の場合は、一部のトップ層が経営の意思決定を行うため、低位の労働者のモチベーションの低下によるコストはそこまで大きくはない。そのため、早い時期から有能な人間だけに訓練投資を行い昇進させる「スターシステム」が効率的となる。また、転職市場が発達している場合、有能な労働者には他社からオファーが来ることで能力が労働者に開示されたり、他社からオファーが来た場合に企業が有能な労働者を引き留めるといふ行為によっても能力が開示されるため、このような場合は日本型の遅い昇進政策を導入することは困難となる。

## 3 合理性の前提条件の変化

Ⅲ1では、日本型組織の特徴である水平的コーディネーションと、それと補完的な集権的人事制度は変化が緩やかな環境で合理性を持つことを説明した。そして、Ⅲ2ではPrendergast (1993) の理論を紹介し、分権型組織で低位の労働者のモチベーションを保つことが重要であり、かつ転職市場の未発達な状況において、「遅い昇進」制度が効率的であることを示した。しかし、近年ではこれらの合理性を保つための前提条件に変化が生じており、新たな人事制度への転換の必要性が指摘されている。大湾・佐藤 (2017) は、前提条件の変化の要因としてグローバル化の進展、社員の多様化、少子高齢化等を挙げ、これらの変化が雇用保障、内部昇進、年功賃金に特徴づけられた長期インセンティブから、成果給を中心とする短期インセンティブへのシフトを促すと予想する。以下ではこれらの前提条件の変化が「遅い昇進」制度にどのような影響を与えるかについて3つの観点から説明する。まず、グローバル化の進展と競争の激化により、「遅い昇進」制度は海外法人との統合度を高める上での障害となる。これは、海外法人で「遅い昇進」制度を実施すると、優秀な人材が早く昇進できる欧米企業に流れてしまうためである。また、競争激化による不確実性の増大がリーダーシップの価値を上昇させ、末端社員のインセンティブを重視する日本型のインセンティブ・システムは非効率になる可能性がある。2つ

目は、水平的なコーディネーションを行うためには同質的な社員が協働することが必要となるが、社員の多様化が進むことで利害相反が増し、情報共有コストが上昇する (Dessein 2002)。これまでの分権的な組織構造や意思決定が非効率になる可能性があり、そうなれば集権的な人事システムを通じた企業特殊技能形成のメリットが薄れ、従来のローテーションを中心とした人材育成・配置システムを根本的に変更する必要が生じる。そして、高齢化の進行においては高齢社員の活用のためには社員の専門性を高めることが必要となるが、「遅い昇進」制度では多くの社員が管理職になることを想定して人材育成を行うため、ジェネラリストの供給過剰となる。従って、早期選抜により管理職の能力のある労働者は早期に昇進をさせ、そうではない労働者は早期から専門能力を蓄積できるキャリアコースを備えた人事制度への変更が必要となる。

上記の3点に加えて、コーポレート・ガバナンスも人事制度と相互補完性を持つため、その変化は既存の人事制度に大きな影響を与える。宮島 (2011) によれば、1980年代までの日本の企業統治は、メインバンク関係、株式相互持合い、内部昇進者からなる取締役会を特徴とし、長期雇用、長期取引などと補完的關係にあった。しかし、1990年代後半の銀行危機により日本企業のガバナンス構造は大きく変化し、海外機関投資家の所有が増加した。株主重視のコーポレート・ガバナンスへのシフトは事業再編や株価に連動した報酬体系の構築につながり<sup>3)</sup>、経済成長の鈍化とも相俟って従来の長期雇用制度の再検討が本格化し、早期退職の導入や新規学卒者の採用減、成果主義賃金体系が拡大した。成果主義の導入は高い能力を持つ社員を早期に開示することと同じ効果を持つため、昇進選抜の早期化につながる (大湾・佐藤 2017)。

以上のような社会環境要因や組織のガバナンスの変化を通じて、昇進制度を含めた日本型のインセンティブ・システムは大きく変革することが予想される。既に、長期雇用関係が規模や業種を超えて弱まり (Kawaguchi and Ueno 2013)、年齢賃金プロファイルがフラット化するなど、日本的雇

用慣行の弱まりが確認され (Hamaaki et al. 2012)、厚生労働省の『雇用動向調査』では転職者入職比率が微増傾向にある (佐藤 2018)。昇進制度についても、多くの企業で次世代経営幹部候補を早期に選抜、育成することの重要性が認識されはじめて (内田 2009)。以下では、調査結果や実証分析の結果を参照しながら、企業における早期選抜の導入状況、早期選抜の具体的内容、早期選抜を導入する企業の特徴、そして実際に管理職への昇進スピードの変化の状況について整理する。

#### IV 調査データから見た早期選抜と昇進スピードの変化の実態

本節では将来の経営幹部・管理職の候補者を早期選抜する企業の実態と、昇進スピードの変化について、既存の調査や分析の結果をもとに整理する。早期選抜は将来の管理職や経営幹部の候補者を選抜するという意味で用いられることが多く、昇進スピードを速めて優秀な若手人材を管理職に抜擢することとは区別する必要がある。本稿では早期選抜という言葉を使用する場合には、経営幹部・管理職の候補者を選別するためのプロセスを指す。

##### 1 早期選抜の状況

(1) 早期選抜はどのくらい広まっているのか  
まず、早期選抜の導入状況について、早期選抜に関する質問項目を含む、リクルートワークス研究所、日本生産性本部、労働政策研究・研修機構が実施した調査を中心に整理する。表には早期選抜の導入状況について、3種類のデータ別に導入率の推移を記載している。それぞれ調査年、調査対象、サンプル数、設問形式が異なるため、各調査の特徴と共に順に見ていくことにする。まず、リクルートワークス研究所の実施した「人材マネジメント調査」は2005年から隔年で実施されており、現在、2017年までの結果が公表されている。2005年から2011年までは独自の基準で抽出した「日本のリーディングカンパニー」を対象とし、2013年以降は東証1部上場企業を調査対象としている。表中の数値は「早期選抜人事制度」

表 早期選抜の実施状況の推移

調査主体	調査対象	質問内容	(単位：%)															
			2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
リクルートワークス研究所	2005-2011: 日本のリーディングカンパニー 2013以降: 一部上場企業	早期選抜人事制度を導入している	—	44.7	—	41.7	—	44.9	—	25.2	—	11.3	—	38.1	—	29.9	—	
日本生産性本部	全上場企業	サンプルサイズ	—	228	—	156	—	98	—	198	—	238	—	170	—	197	—	
労働政策研究・研修機構	全国の従業員100人以上の企業	早期選抜・育成を行っている	26.1	—	43.6	—	42.6	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
		選抜や育成のための仕組みや制度がある	—	—	16.6	—	19.3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
		仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う	—	—	27.0	—	23.3	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
労働政策研究・研修機構	全国の従業員100人以上の企業	サンプルサイズ	253	—	241	—	176	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
		将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	15.4	—	—	—	12.4
		「早期選抜」を行っている	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
		サンプルサイズ	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	1003	—	—	—	2260	

注：1) 表中の数値は回答した企業の割合を示す。

2) 表中の欠損部分は調査を実施しなかった年、または早期選抜に関する質問項目が調査に含まれていなかったことを示す。

3) 日本生産性本部のデータの2006年及び2009年の「早期選抜・育成を行っている」と回答した企業の割合は、「選抜や育成のための仕組みや制度がある」及び「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」と回答した企業の割合を合計した数値である。

出所：リクルートワークス研究所 (2005, 2007, 2009, 2011, 2013, 2015, 2017)、日本生産性本部 (2005, 2007, 2009)、労働政策研究・研修機構 (2015, 2018) より一部抜粋、作成。

について「1. 導入し、継続的に運用中」と「2. 導入したが見直し/再編中」の割合を足したものを使用している。尚、2013年のみ回答形式が異なり、「2. 導入したが見直し/再編中」という選択肢がないため、「導入し継続的に運用中のもの」と回答した割合を使用した。2005年から2017年の推移を見ると、2005年から2009年にかけて導入企業の割合は40%台前半であり、大手企業の中で早期選抜人事制度が一定程度広まっていることが窺われる。しかし、2011年は25.2%、2013年は11.3%と大幅に下落しており、その後も2015年に38.1%と回復したものの、2017年には29.9%と3割弱の導入率である。2013年の導入割合の落ち込みについては回答形式の違いが影響を及ぼしている可能性も考えられる。2011年、2015年、2017年の期間で数値が変動していることに関しては、人事制度改革に熱心な企業ほどアンケートに回答する傾向があるといったサンプルバイアスによる影響も考えられる<sup>4)</sup>。

次に、日本生産性本部による「日本的人事制度の変容に関する調査」から得られた結果を見てみよう。この調査は上場企業を対象として実施され、2004年、2007年、2009年の調査で経営幹部の早期選抜・育成の実施状況を質問している。2004年の質問項目は「経営幹部への早期選抜・育成を行っているか」であるが、2007年と2009年では「選抜や育成のための仕組みや制度がある」と「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」の2項目に分けて質問をしている。2004年では仕組みや制度の有無に関わらず、早期選抜・育成を行っていると回答した企業は26.1%である。2006年では「選抜や育成のための仕組みや制度がある」と回答した企業は16.6%、「仕組みはないが意図的に選抜・育成を行う」と回答した企業は27.0%と、併せて43.6%であり、2009年は同19.3%、23.3%の合計42.6%である。これらの値はリクルートワークス研究所の「人材マネジメント調査」の2007年、2009年の数値と近い値になっている。リクルートワークス研究所は日本のリーディングカンパニーを、日本生産性本部は上場企業を調査対象としているため、両者はほぼ同じ企業層を対象にしており、両者の導入率の値

が近いのは妥当であると考えられる。両調査の数値から、大手企業では2000年代後半にかけて管理職・経営幹部候補の早期選抜が普及してきた状況が窺える。

最後に、労働政策研究・研修機構が2014年と2018年に実施した調査結果について見てみよう。2014年の数値は「人材マネジメントのあり方に関する調査」(労働政策研究・研修機構2015)から、2018年の数値は「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(労働政策研究・研修機構2018)から抜粋したものである。両調査共に「将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」を行っている」と回答した企業の割合を示しており、早期選抜が人事制度として導入されている場合と、制度や仕組みはないが実施している場合の両方が含まれている。両調査ともに全国の従業員100人以上の企業を対象に調査を実施しており、取り上げた3つの研究機関の調査の中でサンプル数が最も多い。回答企業の規模構成は、2015年、2018年共に、300人未満企業が6割程度、1000人未満企業が8割程度を占めており、中小企業が主体のサンプルであるという点で先述のリクルートワークス研究所や日本生産性本部の調査と大きく異なる。将来の管理職や経営幹部の育成を目的にした「早期選抜」の実施状況について「行っている」と回答した企業は2014年で15.4%、2018年で12.4%と、リクルートワークス研究所や日本生産性本部の調査結果と比べると低い値である。また、2018年調査の報告書では企業規模が大きくなるほど「早期選抜」を「行っている」とする割合が高くなる傾向にあることを報告している(労働政策研究・研修機構2018)。以上、3つの研究機関の調査結果より、大企業を多く含むサンプルほど早期選抜の実施割合が高いという傾向が確認された。昇進選抜に関する先行研究の多くは大企業を対象としており(花田1987; 今田・平田1995; 小池2005; 上原2007)、「遅い昇進」制度は一定規模の内部労働市場が形成され、管理職候補者のプールが厚い日本の大企業に特徴的な昇進制度と考えられる。実際に、後述のIV2では、管理職になるための平均標準登用年数は大企業の方が長く、大企業の方が昇

進が遅いことが示唆される。2000年以降に大企業において早期選抜を実施する傾向が確認されたのは、大企業ほど昇進が遅いため早期選抜を導入してこれを是正しようとする動きの表れである可能性がある。

## (2) 早期選抜を実施する企業の特徴

(1) では企業における早期選抜の実施状況を3つの研究機関の調査データをもとに概観し、企業規模の大きさと早期選抜の実施傾向が関連する可能性を指摘した。それでは規模の大きさ以外に、どのような特徴を持つ企業が早期選抜を実施しているのだろうか。ここでは早期選抜についての詳細な質問を含む調査の報告に基づいて、早期選抜の実施に関連する企業の特徴について現時点で明らかになったことを整理する。

まず、調査結果から明らかになったのは企業の海外事業の展開との関係である。労働政策研究・研修機構(2015)によれば、IV1で確認したように、早期選抜を実施する企業の割合はサンプル全体で15.4%であった。しかし、海外事業を「展開している」企業(全体の17.1%)だけで見ると、早期選抜の実施率は26.2%と増加した。Ⅲ3では海外法人で遅い昇進政策を行うと優秀な人材が欧米企業に流出するという問題を指摘した。海外事業を展開している方が早期選抜の実施率が高いというのは、企業がグローバル化における昇進制度の問題に対応した結果とも解釈できる。

次に早期選抜と成果主義の関係について述べる。Ⅲ3では、成果主義の導入も昇進選抜を早めることにつながる可能性を指摘した。労働政策研究・研修機構(2007)は500名未満の中小企業が半数を占める1280社のアンケート回答を分析した結果、回答企業の約6割が成果主義を導入し、成果主義の導入企業は「成果による処遇の格差」「昇進選抜の早期化」及び、「経営幹部育成の特別プログラム」や「一部の者に限定した訓練」に積極的であることが明らかにしている。目に見える形で労働者の能力や成果の差を明らかにする企業では、賃金だけではなく、昇進につながる訓練投資や昇進そのものについても早期に差をつける傾向があると考えられる。

以上を整理すると、早期選抜を導入する可能性が高い企業の特徴として、大規模企業である、海外事業を展開している、そして成果主義を導入しているという点を挙げるができる。(1)においても言及したが、「遅い昇進」は大企業の特徴であり、大企業ほど早期選抜を導入する必要性が高い可能性がある。また、海外事業を展開する企業では遅い昇進が現地法人での人材獲得上での障害となりやすいため、早期選抜のインセンティブは高まるだろう。そして、早期から労働者の能力を開示するという点で成果主義と早期選抜は同時に取り入れやすい制度であると考えられる。

## (3) 早期選抜の具体的な方法と実施時期

早期選抜を行うための具体的な方法にはどのようなものがあるのだろうか。(1)で参照した「人材マネジメントのあり方に関する調査」(労働政策研究・研修機構 2015, 以下, 2015年調査)及び、「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(労働政策研究・研修機構 2018 以下, 2018年調査)では具体的な選抜方法についての企業の回答結果を報告している。まず、2015年調査では、具体的な方法の上位3項目は「多様な経験を育むための優先的な配置転換(国内転勤含む)」(53.9%), 「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験」(51.9%), 「経営幹部との対話や幹部から直接、経営哲学を学ぶ機会」(48.7%)である。2018年調査では、早期選抜の具体的な方法を非管理職層と管理職層に分けて聞いており、非管理職層の上位3項目は「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」(54.6%), 「選抜型研修に優先的に参加させる」(53.2%), 「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換(国内転勤含む)をする」(49.3%)であった。一方、管理職層(候補者含む)の上位3項目は「多様な経験を積ませるための優先的な配置転換(国内転勤含む)をする」(35.4%), 「特別なプロジェクトや中枢部門への配置など重要な仕事の経験を積ませる」(30.0%), 「経営実務に関する知識を積極的に習得させる」(25.0%)であった。これらの結果より、非管理職層、管理職層共に転勤を含む配置転

換や重要な仕事の経験を積ませるなど、職務配置を通じた選抜が主体であることが窺われる。先行研究では昇進前の仕事配分を通じた選抜の存在が指摘されてきたが、近年においても多くの企業では昇進の格差がつく前から仕事の配分を中心とした選抜が引き続き実施されていると考えられる。しかしながら、日本生産性本部（2009）の調査結果にあるように「早期選抜の仕組み・制度がある」と回答した企業は2006年では16.6%だったのが、2009年では19.3%と2割弱に達するなど微増傾向にある。従来では目に見えない形で配属を通じた選抜が実施されてきたのが、人事制度や仕組みとして目に見える形で導入されつつあるというのが近年の特徴といえる。成果主義の導入によって従業員の目に見える形で処遇の差がつけられるようになり、早期選抜に関しても同様の動きが進行していると考えられる。

早期選抜の実施時期については、2015年、2018年調査共に、最も多かったのが「入社から5年以上10年未満」（2015年調査では31.2%、2018年調査では34.3%）、次いで「入社から10年以上」（2015年調査では28.6%、2018年調査では27.9%）、「入社から5年未満」（2015年調査では22.7%、2018年調査では24.3%）、「採用時点」（2014年調査で9.7%、2018年調査では11.4%）である。選抜の時期が「入社から5年未満」とする企業の割合と「採用時点」とする企業の割合を併せると2015年、2018年共に3割程度であり、入社後比較的早い段階で優秀な社員を選抜している企業が一定数存在することは特筆すべき状況であるといえよう。しかしながら企業規模ごとの数値は報告されていないため、大企業ほど選抜時期が遅いかどうかは不明である。早期選抜の実施時期の変化についても企業規模別に分析し、動向を把握する必要があるだろう。

以上、早期選抜の実態を整理する。将来の管理職や経営幹部育成のための早期選抜の実施状況については、一部上場企業では2000年代中盤に4割ほどであったのが減少し、2017年時点では3割程度である。中小企業を多く含むサンプルでは、2000年代中盤までの実施率は不明であるが、2018年では1割強程度である。早期選抜を導入

しやすい企業の特徴として、大企業、海外事業を展開している、成果主義を導入している、の3点が挙げられる。しかしながら、大企業ほど管理職への昇進が遅いために早期選抜を導入している可能性があるため、実際に選抜の時期が早まっているかどうかについては不明である。早期選抜の具体的な方法は、転勤や重要な仕事の割り振りなど、職務配置を通じたものが主となっており、早期選抜を人事制度として導入する企業も微増傾向にある。選抜時期で多いのは入社から5年以上10年未満であるが、一部においては入社直後に選抜を実施する企業も存在する。

## 2 昇進スピードは速まっているのか

### (1) 調査データの分析報告

IV1では大企業を中心に早期選抜の一定程度の広まりが確認された。しかし、早期選抜は将来の経営幹部や管理職の候補者を早期に選抜することであり、昇進時期の早期化に必ずしもつながるとは限らない。また、「遅い昇進」は大企業のみに当てはまる特徴である可能性があり、そのために大企業ほど早期選抜の導入に積極的である可能性もある。以下では日本生産性本部と労働政策研究・研修機構が実施した調査報告にもとづいて、昇進スピードの状況とその変化について論じる。

まず、管理職の登用年数と企業規模との関係について、日本生産性本部（2005）は早期選抜の実施有無と企業規模でサンプルを分類し、管理職への平均登用年数を比較している。これによれば、早期選抜・育成を実施する企業全体の標準登用年齢は37.5歳である一方、5000人以上の企業に限定した場合、標準登用年数は38.1歳であった。早期選抜・育成を未実施の企業の場合、全体の標準登用年齢は37.9歳である一方、5000人以上の企業に限定した場合は38.5歳であった。また、日本生産性本部（2007）は管理職の標準登用年数の平均値を企業規模別に算出した結果、企業規模が大きいほど標準登用年数も長くなることを報告している。以上の結果より、大企業ほど管理職への昇進スピードが遅く、「遅い昇進」は大企業の特徴であることが示唆される。

次に、管理職への昇進スピードの変化の状況



について、IV1で参照した「人材マネジメントのあり方に関する調査」(労働政策研究・研修機構2015, 以下, 2015年調査), 「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(労働政策研究・研修機構2018, 以下, 2018年調査)の報告を整理する。管理職登用の方針として「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」している企業は2015年調査では50.7%であり, 「年功的に育成・登用」している企業(19.1%)を上回った。2018年調査では同項目の質問がないため数値は不明だが, 2015年時点では抜擢人事が半数以上の企業で広まっており, 一般的になりつつあると考えられる。次に, 昇進スピードの変化について, 2015年調査では課長(相当)職の昇進スピード(登用までに要する期間)が「早まっている」と回答した企業は27.1%であり, 「遅くなっている」と回答した企業(13.0%)を上回った。一方, 「変化はない」と回答した企業が60.0%であった。部長(相当)職についても同様の傾向が見られ, 「早まっている」と回答した企業の割合が「遅くなっている」と回答した企業の割合を上回った。また, 「年齢に関係なく優秀者を抜擢・登用」する企業では「年功的に育成・登用」している企業より2歳以上, 管理職登用の平均年齢が低く, 最年少昇進者は標準より5歳以上早く登用されることが報告されている。2018年の調査報告においても同様の傾向が見られ, 課長(相当)職は5年前と比べて昇進スピードが「早まっている」と回答した企業が27.7%, 「変化はない」が63.5%, 「遅くなっている」が6.8%でとなり, 「早まっている」と回答した割合が「遅くなっている」と回答した割合を大きく上回った。また, 部長(相当)職についても同様の傾向が見られた。更に, 課長(相当)職において企業規模が大きくなるほど昇進スピードが「早まっている」とする割合が高くなる傾向が確認されており, 部長(相当)職でもわずかに同様の傾向が見られた。2015年, 2018年の調査共に昇進スピードが「早まっている」と回答した企業が「遅くなっている」と回答した企業を上回るものの, 「変化しない」と回答した企業は6割程度であることから, 昇進スピードの速まりは一部の企業において進行していると考えられ

る。また, この設問は回答企業が以前と比較した場合の昇進スピードの変化を聞いているため, 管理職に登用されるまでの年数が平均的に短くなっているかについては不明である。日本生産性本部(2005)の調査結果でも明らかになった通り, 大企業は昇進が遅いため, 社会状況の変化に対応するために以前よりも昇進スピードを速めた可能性がある。どのような企業で「遅い昇進」が継続し, 早期選抜や抜擢人事が導入されているのかを明らかにするために, 管理職の登用年数の推移を規模などの企業属性ごとに分析できるデータの蓄積が必要だろう。

## (2) 賃金センサスによる管理職昇進の変化の検証

ここでは厚生労働省の『賃金構造基本統計調査』を用いて管理職への選抜状況の推移を検証した研究を紹介する。大湾・佐藤(2017)は2002~2015年の賃金センサスを用いて2000年代後半以降の管理職への昇進状況を調べた。大卒の管理職昇進の状況については, 2000年では最も昇進の早いグループの多くが30歳代後半に課長昇進を果たしていたのに対して, 2015年ではそれが40歳代前半にシフトしていることがわかった。部長についても, 2002年から2015年にかけて40代で部長に昇進する人が減少していた。このことは大卒では課長への昇進時期の遅れと高齢化が進み, 部長ポストが削減されて部長へ昇進しにくい状況を示す。賃金センサスからは昇進の早期化への転換は確認されておらず, 逆に一層, 昇進時期が遅くなっている傾向が読み取れる。この理由として, 管理職昇進時期にあたる現在40歳代後半は団塊ジュニア世代にあたり数が多いため, この世代が詰まることで管理職昇進が全般的に遅れていることが考えられる(川口2020)。日本生産性本部(2005)の調査結果から, 大企業ほど管理職への平均登用年数が高いため, 昇進の遅れの傾向は大企業ほど強いことが予想されるが, 大湾・佐藤(2017)では企業規模別の分析結果は報告されていない。大規模な政府統計を用いて規模などの企業属性別に管理職昇進の推移を確認するなどして, 昇進スピードと企業属性の関連について実態

を明らかにすることは今後の課題であろう。

### 3 コーポレート・ガバナンスの変化との関連についての分析

Ⅲ3ではコーポレート・ガバナンスの変化が雇用制度の変化と関連することを指摘した。従来の銀行主導型、長期的関係を前提とした日本企業のコーポレート・ガバナンスの変化に伴い、長期雇用を前提とした日本企業の人事制度にも変化が生じている可能性がある。ここでは、日本企業のコーポレート・ガバナンスの変化と人事制度の変化の関連を検証した実証分析を紹介する。

Abe and Hoshi (2007) は、労務行政研究所の「人事労務管理制度の実態調査」を用いてコーポレート・ガバナンスと人的資源管理手法の関係を検証し、外国人投資家の保有比率が高いほど、従業員の勤続年数が短く、女性管理職が多いといった、伝統的な日本の雇用慣行から乖離する傾向を見出した。また、労働政策研究・研修機構(2007)は、企業1280社へのアンケート結果を基にコーポレート・ガバナンスと成果主義、長期雇用との関係を分析した。その結果、株主価値重視のガバナンスは成果主義の導入を強めるのに対して、長期雇用とは有意な関連が見られなかったことから、企業の成果主義の導入は従業員の仕事意欲を高めることを目的としており、株主価値の重視が必ずしも長期雇用の放棄につながるわけではないと結論づけている。これらの結果を踏まえると、企業が成果主義を導入することで能力の開示自体は速まるが、長期雇用を維持しようとする努力は結果的に社員の高齢化につながるため、管理職の平均年齢も高止まりする状況は続く可能性がある。従って、海外展開を行う一部のグローバル企業を除けば、遅い昇進の是正は比較的緩やかに進むのではないかと考えられる。

本節では早期選抜と昇進スピードの変化の状況について、研究機関が実施した企業アンケート結果と、賃金センサスを使用した実証分析の結果を整理した。研究機関が実施した企業アンケートでは、大企業を中心に仕事の割り振りを中心とした早期選抜が一定程度広まり、同一企業内での昇進スピードの相対的な速まりも大規模企業であるほ

どその傾向が強くなることが確認された。「遅い昇進」は大企業で見られる特徴とされてきたが、日本生産性本部(2005)の調査では大企業ほど管理職登用の平均年数が高いことが報告され、整合的な結果が得られた。2015年までの賃金センサスの分析結果からは管理職昇進への一層の遅れが示され、管理職昇進の早期化の傾向は確認できなかった。昇進の遅い大企業ほど早期選抜の導入や抜擢昇進に積極的である可能性が考えられるが、本稿で取り上げた分析の多くは企業規模による差を考慮していないため、規模別の昇進の特徴については明らかでないことが多い。今後は、企業規模別に管理職の平均登用年齢や早期選抜の導入割合の企業規模別の推移を分析するなど、企業属性と昇進選抜の特徴の関りに踏み込んだ検証が必要であろう。

## V 女性への影響とキャリアパスの多様化

昇進には労働者のインセンティブを引き出す機能と同時に、人材の適材適所の配置を行うという機能も存在する。企業は女性・男性、生え抜き・転職者等、労働者の属性によって能力分布や訓練投資のコスト、離職の可能性が異なる場合、それに応じた昇進政策を採ると考えられる。本節では企業における早期選抜の広まりが、従来の企業における一般的社員像である「新卒一括採用で入社した生え抜きの男性社員」には含まれない、女性や転職者といった人々にどのような影響を与えるのかについて先行研究をもとに論じる。

### 1 男女間の昇進格差

日本は先進国の中で管理職に占める女性の割合は低いことが指摘されている(労働政策研究・研修機構2018;山口2017)。男女の昇進格差について、Lazear and Rosen(1990)は情報の非対称性による統計的差別に基づいた理論を提示している。これによれば、企業は個々の女性の仕事に対するコミットメントを把握できないという情報の非対称性があるため、女性は男性よりも平均的に離職率が高いという統計的差別に基づき、管理職

になるための訓練投資を行う基準を女性に対しては男性よりも高く設定する。その結果、限られた有能な女性のみが管理職になるための訓練投資を受けて昇進するため、女性は男性より昇進しにくい。Kato, Ogawa and Owan (2016) もシグナリング理論を用いて同様の結論を導いている。これによれば、企業は女性に対する統計的差別に基づき、女性に対する管理職になるための訓練投資を過小にする。そのため、一部の有能な女性は企業へのコミットメントを示して企業から訓練投資を受け、昇進をする。多くの男性は管理職になるための訓練投資を受ける一方で、一部の有能な女性のみが訓練投資を受けて管理職になるのであれば、管理職になるための訓練投資と将来の昇進の相関関係は男性より女性において強く出ると予測される。Kato, Ogawa and Owan (2016) と Sato, Hashimoto and Owan (2019) は1社の日本企業の人事データを用いた分析により、個人の能力をコントロールしても女性の方が長時間労働及び転勤回数と昇進の相関が男性よりも高いことを明らかにした。このことは女性が企業に対するコミットメントとして長時間労働や転勤を受け入れて昇進している現状を示唆している。

Lazear and Rosen (1990) の理論は早期選抜型の昇進制度においてもあてはまるが、日本の「遅い昇進」制度の下では女性の管理職昇進は更に不利になる可能性がある。それは、遅い昇進制度の場合、出産適齢期の後に管理職昇進の時期が来るため、出産や育児によるキャリアの中断が昇進に影響し、男性よりも昇進に不利になりやすいと考えられるためである(大湾 2017)。企業の遅い昇進施策と女性管理職の関係について分析した数少ない研究の1つとして労働政策研究・研修機構(2014)がある。これによれば、企業と管理職への調査データを分析した結果、昇進スピードが早い企業では企業属性をコントロールしても有意に女性管理職割合が高いことが明らかになった。管理職候補の早期選抜が実施され、昇進スピードが早まれば、出産や育児のタイミングが昇進後に移行するため、企業からの支援を受けやすくなり、男女間の昇進格差も縮小すると考えられる。また、格差是正のためには Kato, Ogawa and Owan

(2016) で示されたような、長時間労働が貢献として評価されて昇進するといった状況を変える必要もあるだろう。「遅い昇進」制度の変更と共に、労働時間ではなく成果で評価を行い、男女共に柔軟な働き方が出来るような仕組み作りを同時に進めることが男女間の昇進格差を縮小する上では重要であると考えられる。

## 2 転職者と生え抜きの昇進格差

人的資本理論及びインセンティブ理論の枠組みでは、企業は同等の一般的的資本を持つ者であれば、外部から採用した転職者よりも企業内労働市場にいる生え抜きの社員の方を昇進させる内部昇進を好む。人的資本理論の観点からは、転職者は生え抜き社員より企業特殊的人的資本が少なく、両者の一般的的資本が同等であれば、生え抜き社員より生産性が低いためである(DeVaro and Morita 2013)。インセンティブ理論では、昇進のトーナメント競争において、外部から採用した転職者を昇進させることは生え抜き社員の昇進確率を下げるため、生え抜き社員のインセンティブを低下させることになる(Chan 1996)。実証研究においてもほとんどが理論を支持する結果となっており、転職者は生え抜き社員と比較すると昇進が遅いことが示唆されている(小野 1995; Ariga, Ohkusa and Brunello 1999; Baker, Gibbs and Holmstrom 1994)。一方で、近年の日本企業では昇進のキャリアパスの多様化が進みつつある。例えば、仕事における高度な専門技術への需要の高まりや管理職ポストの減少を背景として、高度専門人材を育成・処遇するための専門職制度の導入が1980年代より広まってきた。専門職制度はホワイトカラーを対象とした複線型人事制度として実現されることが多く、専門能力を有するスペシャリスト人材の確保・有効活用を図ることを目的とする(今野・佐藤 2002)<sup>5)</sup>。専門職制度のようなスペシャリスト人材のキャリアパスの導入が進むことは早期選抜制度への移行の要因の1つとなり得ることが指摘されている。大湾(2017)は、大卒男性社員全員を管理職にすることが不可能な中で、管理職にならずともモチベーションと技能形成を維持できる仕組みとしてスペシャリストのキ

キャリアパスを増やすことが必要であるとした上で、早期選抜により、従来のライン管理職を目指すジェネラリストと専門職を目指すスペシャリストの双方のキャリアパスにおいて早期に人材開発投資を行うメリットが向上すると指摘する。もし、入社後比較的早い段階でライン管理職のキャリアパスと専門職のキャリアパスに別れ、それぞれに応じて前者はマネジメントに必要な人的資本を、後者は職種特殊的な人的資本を蓄積することが出来れば、専門職のキャリアパスを進んだ者は転職しても昇進に不利になる可能性が低くなるため、転職が容易になる可能性がある。また、成果主義や早期選抜の仕組みによって早期に個人の能力が開示されることにより、外部からのオファーも受けやすくなり、企業外部の労働市場へのアクセスが容易になると考えられる。早期選抜を行うことで労働者の専門性が確立されやすくなり、企業間移動が促進される可能性がある。

## VI おわりに

本稿ではこれまでの日本型の「遅い昇進」制度について、理論研究に基づいて経済的合理性を説明し、合理性の前提条件である環境要因の変化から早期選抜への移行の必要性を指摘した。そして、既存の調査結果から企業における早期選抜の導入状況と特徴を整理し、政府統計を用いた昇進スピードの変化の検証の結果を紹介した。将来の経営幹部や管理職の候補を選抜するプロセスである早期選抜は大企業を中心に一定の割合で広まっており、その方法は技能蓄積に必要な仕事の割り振りを中心とするものであることが示唆された。また、早期選抜を導入する企業の特徴として、大規模企業、グローバル企業、成果主義の導入という3点が確認された。大企業ほど管理職登用年齢は高い傾向にあり、同一企業内での昇進スピードが以前より早まる傾向にあることから、昇進の遅い大企業ほど早期選抜や抜擢人事に積極的になっている可能性が考えられる。賃金センサスの分析結果からは近年の管理職昇進への遅れが示唆され、昇進年齢の早期化は確認できなかった。今後は企業規模別の分析を行い、この傾向が大企業に

特に当てはまるものかどうかを確認する必要があるだろう。新規学卒入社と長期雇用を前提とした日本企業の昇進選抜においては、出産や育児等でキャリアが中断されやすい女性や、企業特殊的人的資本の少ない転職者は昇進に不利であるとされてきた。しかし、管理職候補の選抜や昇進時期の早期化によって女性の出産・育児のタイミングが昇進の後になれば、女性が管理職のキャリアから脱落しにくくなり、男女の昇進格差が縮小する可能性がある。また、キャリアの早期から管理職トラックと専門職トラックに別れ、後者のトラックを歩む労働者が職種特殊な技能を蓄積できれば、転職先でも職種特殊なスキルを活かして活躍できる可能性がある。社会・経済の環境が変化し、労働者の多様化も進む現状では、長期雇用を前提とした「遅い昇進」制度から早期の選抜と専門能力の育成に転換し、多様な労働者の技能を活用できる機会の増加が望まれる。企業の長期雇用を維持しようとする傾向が続けば、当面の間管理職の平均年齢は高止まりすると考えられる。早期選抜の導入が今後も進み、管理職昇進の早期化につながるかどうかについては、注視していく必要がある。

\* 本稿は科学研究費助成事業（基盤A）課題番号18H03632「企業内データを用いた企業間生産性格差と労働政策課題の解明」の一環として執筆した。本稿の執筆にあたり、早稲田大学の大湾秀雄教授からは多くの有益なコメントを頂戴した。深く感謝申し上げます。なお、本稿の誤りは全て筆者個人に属する。

- 1) 小池（2005）は日米独の部課長3000人に対するアンケートにおいて、日本は昇進状況に差がつく時期がアメリカよりも遅いことを確認している。
- 2) Owan（2004）は、企業特殊的人的資本の蓄積には時間がかかる点に着目し、「遅い昇進」は企業特殊の技能に依存するウエイトが高いため、労働者の企業特殊的人的資本投資を促す一方、一般的技能に基づく「早い昇進」よりもシグナリング効果が低く（signal jamming effect）、賃金格差を広げないと説明した。他方、Ishida（2004）は、最適な昇進のタイミングは、労働者が自己の能力をシグナルする機会がどの程度あるかに依存すると主張し、専門職大学院などの整備の遅れと社内の職業訓練の発達が日本の遅い昇進の主因という見方を示した。
- 3) Jackson（2007）は大企業を対象とした調査データを用いて、外国人株主比率が高いほど、年功賃金を維持する程度が高いという結果を見出している。
- 4) 齋藤（2015）は同データを用いて成果給の導入状況を確認した際に2011年と2013年に導入比率に落ち込みがあることを指摘し、2000年代半ば以降の成果給ブームが落ち着き、成

果給の問題点が噴出したことが現れた結果と解釈している。早期選抜導入割合の2011年の落ち込みについても、後に述べる成果主義と早期選抜の関連から、成果主義ブームの落ち着きの影響が反映されている可能性がある。

5) 佐藤(2018)は専門職制度のキャリアパスにおける管理職と同程度の職位の専門職のことを管理職相当専門職と呼び、「ワーキングパーソン調査」を用いて転職者と生え抜き社員で従来のライン管理職と管理職相当専門職において昇進に差があるのかどうかを検証した。その結果、事務・営業等の職種では大企業で転職者はライン管理職に昇進しにくく、企業規模が大きいほど内部昇進しやすいが、技術・専門職ではこの傾向は確認されず、管理職相当の専門職への昇進については職種に関わらず転職者は生え抜きと比べて不利にならないことが確認された。この結果は転職における専門的職業能力の重要性を示すものである。

#### 参考文献

- 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構。
- 今野浩一郎(2016)「労働供給制約時代の人事管理」『日本労働研究雑誌』No.674, pp. 16-25。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2002)『人事管理入門』日本経済新聞出版社。
- 上原克仁(2007)「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」『日本労働研究雑誌』No.561, pp. 86-101。
- 内田恭彦(2009)「次世代経営幹部候補者のキャリアと技量」『日本労働研究雑誌』No.592, pp. 60-72。
- 梅崎修(1999)「大企業におけるホワイトカラーの選抜と昇進——製薬企業・MRの事例研究」『大阪大学経済学』49(1), pp. 94-108。
- 大湾秀雄(2017)「働き方改革と女性活躍支援における課題——人事経済学の視点から」RIETI ポリシーディスカッションペーパー 17-P-006。
- 大湾秀雄・佐藤香織(2017)「日本の人事の変容と内部労働市場」(川口大司編『日本の労働市場』)有斐閣, pp. 20-49。
- 小野旭(1995)「昇進と企業内賃金構造」『経済学研究』Vol.36, pp. 3-102。
- 川口大司(2020)「解雇の金銭解決導入が急務(経済教室)」日本経済新聞(2020年5月21日朝刊)。
- 小池和男(1981)『日本の熟練——すぐれた人材形成システム』有斐閣。
- (2005)『仕事の経済学』東洋経済新報社。
- 齋藤隆志(2015)「成果給が企業のパフォーマンスに与える影響」リクルートワークス研究所 Works Discussion Paper No.6。
- 佐藤香織(2018)「企業内労働市場における転職と昇進の関係」『日本労働研究雑誌』No.695, pp. 80-97。
- 日本生産性本部(2005)『第8回日本の人事制度の変容に関する調査結果概要』日本生産性本部。
- (2007)『第10回日本の人事制度の変容に関する調査結果概要』日本生産性本部。
- (2009)『第12回日本の雇用・人事の変容に関する調査結果』日本生産性本部。
- 花田光世(1987)「人事制度における競争原理の実態昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』21(2), pp. 44-53。
- 松繁寿和(1995)「電機B社大卒男子労働者の勤続10年までの異動とその後の昇進」『昇進』の経済学——なにが「出世」を決めるのか』東洋経済新報社。
- (2000)「キャリアマラソンの序盤——文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国際公共政策研究』4(2), pp. 21-40。
- 宮島英昭(2011)「日本の企業統治の進化をいかにとらえるか——危機後の再設計に向けて」宮島英昭(編著)『日本の企業統治——その再設計と競争力の回復に向けて』東洋経済新報社。
- 八代充史(2011)「管理職への選抜・育成から見た日本の雇用制度」『日本労働研究雑誌』No.606, pp. 20-29。
- 山口一男(2017)『働き方の男女不平等』日本経済新聞出版社。
- リクルートワークス研究所(2005)『ワークス人材マネジメント調査2005調査報告書【基本分析編】』リクルートワークス研究所。
- (2007)『ワークス人材マネジメント調査2007調査報告書【基本分析編】』リクルートワークス研究所。
- (2009)『Works 人材マネジメント調査2009調査報告書【基本分析編】』リクルートワークス研究所。
- (2011)『人材マネジメント調査2011』リクルートワークス研究所。
- (2013)『Works 人材マネジメント調査2013調査報告書【基本分析編】』リクルートワークス研究所。
- (2015)『Works 人材マネジメント調査2015調査報告書【基本分析編】』リクルートワークス研究所。
- (2017)『Works 人材マネジメント調査2017調査報告書【基本分析編】』リクルートワークス研究所。
- 労働政策研究・研修機構(2004)『労働者の働く意欲と雇用管理のあり方に関する調査』JILPT 調査シリーズ No.1。
- (2007)『日本の企業と——長期雇用と成果主義のゆくえ』第1期プロジェクト研究シリーズ No.5。
- (2014)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)——分析編』JILPT 調査シリーズ No.119。
- (2015)『「人材マネジメントのあり方に関する調査」および「職業キャリア形成に関する調査」結果——就労意欲や定着率を高める人材マネジメントとはどのようなものか』JILPT 調査シリーズ No.128。
- (2018)『多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)』JILPT 調査シリーズ No.184。
- Abe, M. and Hoshi, T. (2007) “Corporate Finance and Human Resource Management in Japan.” *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational diversity*, Oxford: Oxford University Press, pp. 257-281.
- Aoki, M. (1986) “Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm,” *American Economic Review*, 76: pp. 971-983.
- (1988) *Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy: a Microtheory of the Japanese Economy*. Cambridge University Press.
- Ariga, K., Ohkusa, Y. and Brunello, G. (1999) “Fast Track: Is it in the Genes? The Promotion Policy of a Large Japanese Firm.” *Journal of Economic Behavior and Organization*, 38(4), pp. 385-401.
- Baker, G., Gibbs, M. and Holmstrom, B. (1994) “The Internal Economics of the Firm: Evidence from Personnel Data,” *Quarterly Journal of Economics*, 109(4), pp. 881-919.
- Chan, W. (1996) “External Recruitment versus Internal Promotion,” *Journal of Labor Economics*, 14(4), pp. 555-570.
- Dessein, W. (2002) “Authority and Communication in Organizations,” *Review of Economic Studies*, 69(4), pp. 811-838.
- DeVaro, J. and Morita, H. (2013) “Internal Promotion and External Recruitment: A Theoretical and Empirical Analysis,” *Journal of Labor Economics*, 31(2), pp. 227-269.
- Hamaaki, J., Hori, M., Maeda, S. and Murata, K. (2012) “Changes

- in the Japanese Employment System in the two Lost Decades,” *ILR Review*, 65 (4), pp. 810-846.
- Ishida, J. (2004) “Signaling and Strategically Delayed Promotion,” *Labour Economics*, 11 (6), pp. 687-700.
- Itoh, H. (1994) “Japanese Human Resource Management from the Point of View of Incentive Theory,” in Aoki, M. and Dore, R. eds., *The Japanese Firm: The Sources of Competitive Strength*, pp. 233-264, Oxford University Press.
- Jackson, G. (2007) “Employment Adjustment and Distributional Conflict in Japanese Firms 1,” *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, pp. 282-309, Oxford: Oxford University press.
- Kato, T., Ogawa, H. and Owan, H. (2016) “Working Hours, Promotion and the Gender Gap in the Workplace,” IZA Discussion Paper No. 10454.
- Kawaguchi, D. and Ueno, Y. (2013). “Declining long-term Employment in Japan,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 28, pp. 19-36.
- Lazear, E. P. and Rosen, S. (1990) “Male-female Wage Differentials in Job Ladders,” *Journal of Labor Economics*, 8 (1, Part 2), S106-S123.
- Owan, H. (2004) “Promotion, Turnover, Earnings, and Firm-sponsored Training,” *Journal of Labor Economics*, 22 (4), pp. 955-978.
- Prendergast, C. (1993) “The Role of Promotion in Inducing Specific Human Capital Acquisition,” *Quarterly Journal of Economics*, 108 (2), pp. 523-534.
- Rosenbaum, J. E. (1979) “Tournament Mobility: Career Patterns in a Corporation,” *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), pp. 220-241.
- Sato, K., Hashimoto, Y. and Owan, H. (2019) “Gender Differences in Career,” *Journal of the Japanese and International Economies*, 53, 101028.

さとう・かおり 国士舘大学経営学部講師。最近の論文に「企業内労働市場における 転職と昇進の関係」『日本労働研究雑誌』No.695, pp. 80-97 (2018) など。人事経済学、人的資源管理論専攻。