

日本における「遅い昇進」に変化は起きているのか？

——管理職昇進時年齢の変化とその要因に関する実証研究

吉川 克彦

(大学院大学至善館准教授)

坂爪 洋美

(法政大学教授)

高村 静

(中央大学大学院准教授)

本研究は、日本企業における人材マネジメントの特徴と長年見なされてきた「遅い昇進」に起きている変化とその要因について分析を行う。「遅い昇進」は、個々の人材への経営からの評価についてのシグナルを曖昧にすることによって、多くの人材を長期間動機づける。こうした仕組みは水平的調整と内部労働市場を重視する日本企業の経営システムと整合的だと見なされてきた。一方、昨今のビジネス環境の変化は、ドラスティックな事業変革を促進するためのより垂直的なコントロールの重要性を高めるとともに、外部労働市場におけるタレント獲得競争の脅威を高め、こうした伝統的システムの前足を脅かすと考えられる。筆者らが収集したデータ (n=839) の分析からは、相当数の企業において、過去3年間に部長並びに課長の昇進時の平均年齢の低下が起こっていること、また、事業変革及び外部労働市場の圧力が強いほど、部長、課長の昇進時年齢の低下が生じており、その関係を、年功にとらわれない実力本位の人事（登用・配置・代謝）が媒介することが示された。また、昇進判断における年齢や経験年数の条件の廃止・緩和もまた、昇進時年齢の低下に寄与することが示された。

目次

- I はじめに
- II 日本における昇進の特徴
- III 本研究の目的と仮説
- IV 方法
- V 結果
- VI 考察
- VII おわりに

I はじめに

管理職は経営者と現場をつなぐリンクピンとし

て位置づけられ (Likert 1961)、企業における戦略形成と実行のプロセス、また、人材育成や組織構築の役割を担う (金井 1991; 松尾 2013)。「昇進」は、そうした管理職を候補者の中から選び、任用する人事プロセスである。日本企業における昇進には、入社後10年、15年の期間にわたって昇進に大きな差がつかない「遅い昇進」である、という特徴があることが繰り返し指摘されてきた (上原 2007)。そして、「遅い昇進」は、新卒一括採用と長期雇用 (八代 2011) や、分権型の意味決定、未発達な中途転職市場 (Prendergast 1992) などの相互補完性を通じて、日本型の人事・組織管

理のシステムの一部をなしていることが議論されてきた。

こうした「遅い昇進」に呼応する形で、年功的な要素——例えば、年齢（清水 1984）や勤続年数（富田 1992；大竹 1995）——が、昇進に大きな影響を持っていることが早くから指摘されてきた。昇進における年功的基準をあらため、職業能力に関する要素——例えば、人事評価や職能等級、上司による推薦——を重視する形に見直す傾向が報告されている一方で（小野 1995；日本労働研究機構 1993）、職能等級制度上に最低滞在年数を設けることによって実質的な年功制を維持するメカニズムが盛り込まれてきたこと（八代 1995）、さらには、人事評価や、上司による推薦において年功が考慮されてきた可能性（石毛 2019）も指摘されている。

昨今、こうした伝統的な「日本的」昇進のあり方について、見直しの機運が高まっている。経営の中核的な役割を担う「コア人材」を早期に選抜し、集中的に能力開発の機会を提供する、という早期選抜の必要性が指摘されているのである（今野 2016）。ただし、大企業やグローバル企業などにおいて早期選抜への取り組みが観察される一方で、日本企業全体を俯瞰すると、管理職昇進時年齢は下がるどころか上昇する傾向にある（佐藤 2020）。一体、日本企業における「遅い昇進」に何が起きているのだろうか？ 仮に昇進時の年齢の引き下げが一部の企業のみで生じているとすれば、何がその違いを生んでいるのだろうか？ また、これに伴い、昇進の基準にも変化が起きているのだろうか？ これらの問いを考察することが、本稿の狙いである。

II 日本における昇進の特徴

1 企業における「遅い」昇進とその変化

日本企業における昇進研究において中心的な役割を占めるのが、「遅い昇進」をめぐる議論である。80年代から90年代初頭において、特に大企業では入社後10年～15年の期間は全員が同じように昇進していき、ある時点から急速に選抜が行

われ、昇進していくものとそうでないものにキャリアが分化する、という「将棋のコマ」型の企業内競争が指摘された（小池編 1991）。その後の研究によって、企業内競争が「多数の横並び」→「昇進スピードの違い」→「昇進する・しないの違い」の3段階で推移していること（今田・平田 1995；竹内 1995）、また、昇進に差がつかないキャリア初期においても、任される仕事の内容に個人間で違いが生まれており、その違いが後々の昇進競争に影響していること（八代 1995；松繁 2000；上原 2007）が指摘された。こうした研究を経て、管理職への昇進が「遅い」ことはコンセンサスとして認められてきた（上原 2007）。

こうした「遅い昇進」の合理性をめぐる代表的な議論の1つに、Prendergast (1992) による、比較制度論の立場からの研究がある。この研究は、「昇進」が人材に対する評価をシグナリングする役割を担うと見なし、「早い昇進」は選ばれた少数の人材のモチベーションを高める一方で、選ばれなかった人材のモチベーションを早期に下げってしまう、逆に「遅い昇進」は昇進競争の勝敗を長期間明らかにしないことで、全員のモチベーションを長期にわたり維持することに寄与する、と主張した。「早い昇進」が、経営者が中央集権的に意思決定を行う経営システムにおいては、少数の選ばれた管理職のモチベーションを高めるがゆえに有効な一方で、「遅い昇進」は、分権型で多くの人材の協働が必要となる経営システムにおいて合理性がある。また、転職市場が発達している場合には、社外からの評価によって人材に対する評価がシグナルされてしまうため、「遅い昇進」は機能しにくくなる、とも指摘した。この議論は、青木 (2003) による日米の比較分析と整合的である。日本では分権化された水平的な調整に力点をおき、内部労働市場を中心に労働調整を行う経営システムが一般的な一方、米国ではトップダウンでの垂直的コントロールに力点をおき、外部労働市場を調整メカニズムとして活用する傾向が強い。Prendergast (1992) の議論を踏まえると、前者には「遅い昇進」が、後者には「早い昇進」がフィットする、ということになる。

以上の議論は、昨今の「遅い昇進」への懸念

と、早期選抜の導入の必要性の議論の要因について、2つの示唆を与えてくれる。第一に、多くの産業において、市場や産業構造の変化から大胆な事業変革が必要となっている（経団連 2023）。こうした環境下では、インクリメンタルな改善を得意とする水平的調整システム（青木 2003）よりも、大胆な変化を得意とする垂直的統制のシステム（同）が適していると考えられる。そのため、事業変革圧力を感じている企業では、「遅い昇進」を維持する合理性が低下し、むしろ、昇進時年齢を引き下げ、（仮に昇進されない人材のモチベーション低下につながるとしても）能力の高い人材を早期に抜擢し、リーダーシップを高める能力開発機会を与える取り組みが行われる可能性がある（大湾・佐藤 2017）。第二に、日本国内においても、中途採用を積極的に行う傾向が継続している（リクルート 2023；日本経済新聞 2023）。そうした中で人材獲得力の向上のために伝統的な日本型の人事システムを見直す必要性の指摘が経営団体からも行われている（経団連 2020）。特に外部の労働市場からの脅威を強くうける企業においては、「遅い昇進」を維持する合理性が低下するだろう。外部から引き抜かれるかもしれない優秀な人材を早期に昇進させ、経営からの期待をシグナルとして送ることで、引き止めることが重要になると考えられるためである。

2 昇進に用いられる基準

昇進に影響する要因に関する研究からは、一貫して年齢（清水 1984）や勤続年数（富田 1992；大竹 1995）といった年功的な要素が、学歴や経験の幅（ブーチック 1981）や実績（若林 1987）、査定結果（富田 1992；大竹 1995）といった職務能力に関する要素と並んで重要な役割を果たしていることが指摘されてきた。

一方で、こうした年功的な要素に代わり、実力に基づき判断を行うことを志向する傾向もまた、報告されてきた。まず、小野（1995）は、労働省の調査（労働省『平成4年版労働経済の分析』（『労働自書』）を引用し、勤続年数を昇進条件に含む企業が減少傾向にあることを報告している。また、日本労働研究機構（1993）のアンケート調査

においても、「能力・業績」「資格制度上一定のレベルに達すること」「職場の上司の推薦」が最も昇進に影響する要因であり、年齢や勤続年数は相対的に重要ではない、というデータが示されている。

しかしながら、新卒採用・長期雇用を採用する日本企業において昇進の年功性を排除し、早期の選抜を行うことは、選抜されなかった低モチベーションの人材が長期にわたって滞留するというリスクを生む（八代 2011）。こうした思惑を反映し、昇進における格差を抑制するさまざまな仕組みが工夫されてきた（八代 1995）。第一に、職能資格制度における最低滞在年数の設定である。業績にかかわらず全員が一定の年数は同じ等級に留まるため、同一年次内の昇進に差異が生まれるのを遅らせることとなる。第二に、役職と職能資格を分離した上で、部下を持たない「管理職相当」の役職を設ける。これにより、従業員間の差異を曖昧化する。そして第三に、一定の職能等級に達することを管理職への昇進の条件とする。これにより、先述の職能等級への最低滞在年数に伴い、昇進における勤続年数の影響が一定程度維持される。このように、表面上、昇進の条件から年功的な要素を外したとしても、実質的に年功性を維持する仕組みが多く企業の用いられてきた。

さらに、上司による評価や推薦に基づく昇進判断は、評価者の恣意性の影響を受ける（宇津木 1987）。年功制を維持することが、組織成員の幅広いモチベーションを維持するとすれば、上司による評価や推薦においても実質、年功的な運用が行われる（石毛 2019）こともあろう。こうした、制度、運用の両面のメカニズムによって、実質的に年功が勘案されていることが、「早期選抜」の必要性が指摘されている中においても、全体として管理職昇進時の年齢が下がらないこと（佐藤 2020）の背景にあると考えられる。

III 本研究の目的と仮説

このような先行研究からの考察を踏まえ、本研究では、企業が直面する環境からの圧力と、人材マネジメントにおける対応が、管理職への昇進時

の年齢に与える影響について分析を行う。環境からの圧力は、総じて「遅い」ことが指摘されてきた日本の昇進が早まることにつながるのであろうか。

Prendergast (1992) の議論を踏まえると、市場環境の変化を受けて事業変革の圧力を受けること、また、外部労働市場からの人材獲得競争の圧力を受けることのいずれもが、「遅い昇進」の合理性を低下させることにつながると考えられる。よって、これらの環境圧力にさらされた企業ほど、管理職昇進時の年齢を引き下げる動きをとると考えられる。

仮説 1：事業変革の圧力が、昇進時年齢の低下を促す。

仮説 2：外部労働市場からの圧力が、昇進時年齢の低下を促す。

しかしながら、伝統的な日本企業における人材マネジメント (HRM) のあり方を踏まえると、こうした圧力が仮説 1、仮説 2 で想定するような昇進時年齢の変化につながるためには、年齢や経験年数を考慮する人材マネジメントの見直しが必要不可欠であると考えられる。例えば、大湾・佐藤 (2017) は、成果主義の導入が遅い昇進を変容させる可能性がある、と指摘する。さらに、人材マネジメントは、複数の人事施策のバンドルからなるシステムとして機能する (Huselid 1995)。例えば、成果主義を導入している企業群は、そうでない企業と比べて昇進選抜の早期化に積極的であることが指摘されている (労働政策研究・研修機構 2007)。また、昇進昇格審査における課題として、「管理職比率やポスト数に制限があり空きがない」ことを挙げる企業が多いこと (日本能率協会マネジメントセンター 2022) からは、昇進にかかわる仕組みのみを変更しても、すでにポストを埋めている既任管理職の配置や代謝も含めた実力主義の人事が行われない限り、「遅い昇進」の変化は起こりにくいと考えられる。これらを踏まえると、管理職への登用や彼ら彼女らの配置、さらには代謝 (ポストオフ) といった一連の人事諸活動を従来の年功的な考え方にとらわれず一貫して実力本

位で行う人事システムが存在することが、昇進時年齢の低下につながると考えられる。

仮説 3：実力本位の人事システムが、事業変革、外部労働市場の圧力の、昇進時年齢の低下への関係を媒介する。

こうした人事システムレベルでの取り組みに加えて、個別の昇進の判断の基準や方法を見直すことも、年齢の低下に寄与するであろう。これまでの日本企業における昇進に関する議論を踏まえると、II で指摘したように、個別の昇進の判断において、年齢や経験 (滞留) 年数を条件とするような仕組みが残っていたり、評価者の主観の影響を受ける運用が行われていたりしては、変化は起きにくい。こうした仕組みを廃止 (あるいは緩和) すること、また、管理職による評価、推薦の恣意性を抑制すること (例えば、求める要件を明確化する、管理職以外の評価を加えるなど) が、「遅い昇進」に変化をもたらすことに寄与すると考えられる。

仮説 4a：昇進基準における年齢や経験年数の基準を緩和・廃止することが、昇進時年齢の低下を促す。

仮説 4b：昇進判断にあたっての評価者の恣意性を抑制すること (基準の明確化や外部評価の導入など) が、昇進時年齢の低下を促す。

加えて、管理職の中での部長、課長による違いを検討する。同じ管理職であっても、課長への昇進が、「昇進スピードの違い」の競争、すなわち、同期入社した人材の多くが課長になるがそのタイミングが異なる、というものであるのに対して、部長への昇進競争は、「昇進の有無」の競争、すなわち、昇進する者が限られる、という傾向がある (上原 2007)。よって、部長における昇進時年齢の若年化は、課長におけるそれと比べ、個人に対する評価についてより明確なメッセージを早期に個人に対して送ることにつながる。よって、課長への昇進よりも、部長への昇進において、昇進

時年齢の低下，ならびに，それに関連する昇進判断の見直しはより慎重に行われると考えられる。また，こうした昇進競争の性質の違いに加えて，部長ポジションの数は課長ポジションと比べて限られることを踏まえると，ポジション数の制約からくる昇進時年齢の低下の障害は，部長においてより顕著に生じると考えられる。

仮説 5a：昇進時年齢の低化は，部長への昇進においてよりも，課長への昇進においてより広く発生している。

仮説 5b：昇進基準における年齢や経験年数の基準を緩和・廃止することや，昇進判断にあたっての評価者の恣意性を抑制すること（基準の明確化や外部評価の導入など）は，部長への昇進判断よりも課長への昇進判断において発生している。

仮説 6：ポジション不足が，昇進時年齢の低下を障害する傾向は，課長への昇進においてよりも部長への昇進においてより強く現れる。

IV 方 法

1 調査手続きと回答者属性

インターネット調査会社を通じて，データを収集した。サンプルとしては，「従業員数 100 人以上」かつ「課長・部長からなる管理職階層が存在する¹⁾」「民間企業」で勤務しており，「人事・総務・経営企画部門に所属する」「課長以上の管理職」で，「管理職（部長・課長）の昇進に関する意思決定に過去 3 年間関わってきた」人を対象とした。本研究の分析単位は企業であるため，本来は企業を対象とした調査を行うことが望ましいが，有効なサンプルを収集することが困難であるため，代替手段として，上記のように，解答に参加する条件を厳しく設定した上で，個人を対象に調査を行うこととした。なお，本調査においては，課長を「一般従業員を部下として持ち，彼ら彼女らの人事評価を行う管理職」，部長を「(上述の)

課長を部下に持ち，彼ら彼女らの人事評価を行う管理職」と定義し，「部長・課長相当だが部下を持たない」職位のものは含めないことを明記した。調査期間は 2023 年 2 月 20 日～2 月 22 日であり，回答者のうち，不良回答が疑われるものを除いた 893 サンプルを分析対象とした。

回答者の平均年齢は 55.2 歳 (SD=7.4)，男性が 96.1%，上場企業が 40.0%，日系企業が 96.4%，従業員規模は 300 人以上 1000 人未満 (26.1%) が最も多く，業界は製造業 (25.6%)，卸売・小売業 (11.7%)，サービス業 (10.9%) で働くものが多い。

2 分析に用いた変数

分析に用いる変数並びに尺度は以下の通りである。なお，記載のない場合には「1. 当てはまらない」～「5. 当てはまる」の 5 件法を用いた。

昇進時年齢の変化 部長，課長のそれぞれについて昇進時の平均年齢が過去 3 年間にどのように変化したかを，「1=低くなっている」「2=変わらない」「3=高くなっている」で聞いた。

企業の置かれた環境 仮説 2 に対応して，事業変革および外部労働市場の圧力にさらされている程度について，それぞれ 3 つの設問を設けた (表 1)。

実力本位の人事 仮説 3 に対応して，人材の登用や配置，代謝といった人材フローにかかわる諸活動において，(年齢や経験年数を考慮する) 従来のある方にとらわれず実力本位で行っているかについて，4 つの設問を設けた (表 1)。

昇進判断の基準や方法の見直し 部長，課長それぞれへの昇進の基準と昇進時の判断の方法について，過去 3 年間にどのような見直しを行ったかを多肢選択で聞いた。仮説 4a に対応して，「年齢や経験年数の条件を廃止・緩和した」を，仮説 4b に対応して「求められる要件を明確化した」「直属上長よりも上位の管理職や幹部による評価を考慮することとした」「アセスメントや外部コンサルタントなどのデータを考慮することとした」を盛り込んだ。加えて，タレントマネジメント文献で重要性が指摘されているポテンシャルの考慮 (Fernández-Aroz, Groyberg and Nohria 2011)，また，多国籍企業において見られる海外

表1 調査項目（文中に記載のないもののみ掲載）

事業変革	B1	今までにない事業の取り組みを次々に進めている。
	B2	組織のあり方を大きく変える変革に取り組んでいる。
	B3	産業や市場構造の大きな変化に挑戦している。
外部労働市場	E1	高度な経験やスキルを持つ人材を外部から積極的に採用している。
	E2	将来有望な人材が外部に流出するリスクに直面している。
	E3	労働市場での、他社との人材獲得競争に直面している。
実力本位の人事	J1	幹部・管理職の新陳代謝（降格も含めて）を積極的に進めている。
	J2	年齢や経験年数ではなく、実力や適性に応じた人事に取り組んでいる。
	J3	前例にとらわれない、思い切った登用や配置を行っている。
	J4	卓越した個人の活躍を促すことを、従業員全員の間での平等感・公平感を維持することよりも重視している。
グローバルな活動	G1	日本国外での成長機会を追求している。
	G2	日本国内と、海外拠点での連携が増えている。
	G3	日本国内だけでなく、海外でも人材の育成・登用に取り組んでいる。

赴任経験の考慮（上原 2007）を項目として盛り込んだ。

ポジションの不足 部長、課長それぞれについて、昇進候補人数に対してポジションが不足している程度を聞いた。

統制変数 企業規模（1. 100人以上300人未満、2. 300人以上1000人未満、3. 1000人以上3000人未満、4. 3000人以上1万人未満、5. 1万人以上）、業界（15分類）、上場企業かどうか（1=上場企業、0=非上場企業）、日系企業かどうか（1=日系企業、0=外資系企業）を用いた。

また、先行研究において、グローバルに活動している企業で早期選抜の傾向が見られるという報告があった（佐藤 2020）ことから、グローバルに活動している程度について聞く設問を3つ設けた（表1）。

分析にあたっては、Stata BE ver. 17 を用いた。

V 結 果

1 昇進時年齢及び昇進の基準や方法の見直し

まず、昇進時年齢の変化および、それにかかわると考えられる昇進判断の見直しがどの程度起きているのかを記述統計によって確認した。表2に示した通り、課長に関しては38.30%、部長に関しては32.14%の回答者が、昇進時年齢が「低くなっている」と回答した。カイ2乗検定により、分布には有意な差があることが確認された（ $p <$

.01）。よって、仮説5aは支持された。

また、表3に示す通り、「年齢や経験年数の条件を廃止・緩和した」「アセスメントや外部コンサルタントなどのデータを考慮することにした」は課長への昇進においてより多く生じていることが確認された（いずれも $p < .05$ ）。ただし、これらの違いはいずれも絶対値としては小さい点に留意が必要といえるだろう。一方、「求められる要件

表2 管理職昇進時の平均年齢の過去3年での変化

	差異（部長 - 課長）			χ^2 乗検定 (p 値)
	課長	部長	値	
低くなっている	38.30%	32.14%	-6.16%	p < .01
変化していない	52.74%	58.57%	5.83%	
高くなっている	8.96%	9.29%	0.33%	

表3 管理職昇進の基準や方法に関する過去3年間の見直し

	「行った」比率		差異 (部長 - 課長)	
	課長	部長	値	t 検定 (p 値)
求められる要件を明確化した	0.25	0.24	0.00	p > .10
年齢や経験年数の条件を廃止・緩和した	0.21	0.18	-0.03	p < .05
過去の実績よりも今後のポテンシャルに焦点をあてた	0.20	0.18	-0.02	p > .10
アセスメントや外部コンサルタントなどのデータを考慮することとした	0.07	0.06	-0.01	p < .05
直属上長よりも上位の管理職や幹部による評価を考慮することとした	0.10	0.11	0.01	p > .10
海外での勤務経験を重視することとした	0.05	0.06	0.02	p < .05

を明確化した」「直属上長よりも上位の管理職や幹部による評価を考慮することとした」では、有意な差はみられなかった ($p > .10$)。よって、仮説 5b は部分的に支持された。

以上の分析から、部長及び課長への昇進において、昇進時年齢の低下が起きている企業が存在すること、一方で、昇進時年齢の上昇が起きている企業もまた確認された。そこで、こうした変化を促進する要因について分析を行う。

2 分析に用いる尺度の確認

分析に先立ち、事業変革、外部労働市場、実力本位の人事、グローバルな活動の各尺度を構成する項目について、確証的因子分析を行った。項目 E1 については、予備的に行った項目間相関の確認において、E2, E3 との項目間相関が低いことが明らかとなったため、モデルから除外した。この 4 因子モデルの適合度は、カイ 2 乗係数 = 187.83, 自由度 = 48, $p < .01$, CFI = .98, TLI = .97, RMSEA = .06, SRMR = .04 であり、良好なモデルフィットであることが確認された (Hu and Bentler 1998)。また、4 因子のうち 2 因子を統合した 3 因子モデルはいずれも 4 因子モデルよりも低い適合度であったことから、4 因子モデルが支持された。クロンバックの α はそれぞれ、.85, .77, .85, .91 であった。表 4 に以下の分析に用いる変数および尺度の記述統計と相関を示す。

3 昇進時年齢に影響する要因の分析

課長、部長それぞれについて、昇進時の平均年齢の変化を結果変数とする多項ロジット回帰分析(「変わらない」をベースラインとした)を行った。階層的回帰分析アプローチを用い、モデル 1: 統制変数のみ、2: 事業変革及び外部労働市場、3: 実力本位の人事、4: 昇進の基準や方法の見直し及びポジションの不足(部長、課長、それぞれ対応する項目)を順次投入した。表 5 に課長、表 6 に部長に関する結果を記載する。正の係数は結果の選択肢(昇進時年齢が「低くなっている」あるいは「高くなっている」)がより起こりやすいことを示す。

まず、課長に関しては、モデル 2 において事業

変革の圧力を受けていることが昇進時年齢の低下を促すこと ($p < .01$)、が示された。一方、外部労働市場も類似の効果を持つが、その有意性は $p < .10$ と、低い水準にとどまった。よって、仮説 1 は強く支持された一方、仮説 2 に対する支持は限定的である。また、モデル 3 で実力本位の人事を投入したところ、昇進時年齢の低下を促す有意な効果があり ($p < .01$)、かつ、事業変革、外部労働市場の圧力の効果が有意ではなくなった ($p > .10$)。これは実力本位の人事の実施が、事業変革、外部労働市場の影響を媒介していることを示唆する(仮説 3)。加えて、実力本位の人事は、昇進時年齢の上昇を阻害する傾向も見られる ($p < .10$)。昇進時年齢の上昇についての仮説を設けていないものの、これも仮説 3 と一貫した結果であると言えよう。モデル 4 で課長に関する昇進の基準や方法の見直しに関して、年齢や経験年数の条件を廃止・緩和することが、昇進時年齢の低下に寄与することが示唆された ($p < .01$)。一方、評価のバイアスを抑制させるような見直し(求められる要件の明確化、上位の管理職や幹部による評価、アセスメントや外部コンサルタントの評価の考慮)は、効果が見られなかった。よって、仮説 4a は支持されたが、仮説 4b は支持されなかった。統制変数に関しては、グローバルな活動が昇進時年齢の低下を阻害する傾向がモデル 3, 4 において示された ($p < .05, .10$)。

次に、部長に関しては、モデル 2 において、課長と同様に事業変革と外部労働市場が昇進時年齢の低下に寄与することが示され(ともに $p < .01$)、仮説 1, 2 は支持された。また、モデル 3 で実力本位の人事が有意の効果を持つこと ($p < .01$)、また、実力本位の人事の投入により、事業変革と外部労働市場の影響の優位性が低下することが示された。これは、課長の分析に続き、実力本位の人事の媒介効果に関する仮説 3 と整合的である。さらに、モデル 4 の部長に関する昇進の基準や方法の見直しに関しては、課長と同様に、年齢や経験年数の条件を廃止・緩和することが昇進時年齢の低下に寄与することが示された ($p < .01$)。一方、上位の管理職や幹部による評価を考慮することは、むしろ昇進時年齢の低下を阻害する ($p < .05$)

表4 変数・尺度の記述統計および相関係数

	平均	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1 課長：昇進時年齢の変化	1.71	.62																						
2 部長：昇進時年齢の変化	1.77	.60	.68																					
3 事業変革（尺度）	3.37	.99	-.15	-.19																				
4 外部労働市場（尺度）	3.53	.96	-.10	-.14	.46																			
5 実力本位の人事（尺度）	3.41	.83	-.24	-.25	.68	.43																		
6 課長：求める要件の明確化	.25	.43	-.08	-.06	.24	.15	.25																	
7 課長：年齢・経験年数の廃止・緩和	.21	.41	-.20	-.15	.21	.07	.21	.06																
8 課長：今後のポテンシャルに焦点	.20	.40	-.04	-.03	.16	.06	.16	.16	.24															
9 課長：海外経験を重視	.05	.21	-.04	-.04	.16	.13	.15	.19	.22	.29														
10 課長：上位の管理職や幹部の評価	.10	.30	-.08	-.07	.15	.07	.19	.25	.20	.25	.33													
11 課長：アセスメント・外部コンサルタント	.07	.26	-.07	-.08	.16	.21	.17	.21	.16	.22	.41	.25												
12 部長：求める要件の明確化	.24	.43	-.11	-.09	.29	.17	.26	.72	.14	.17	.25	.26	.20											
13 部長：年齢・経験年数の廃止・緩和	.18	.39	-.19	-.18	.21	.08	.23	.19	.64	.34	.24	.22	.19	.19										
14 部長：今後のポテンシャルに焦点	.18	.38	-.06	-.05	.19	.09	.25	.26	.37	.54	.33	.33	.19	.20	.33									
15 部長：海外経験を重視	.06	.24	-.04	-.03	.19	.14	.17	.26	.30	.31	.58	.37	.34	.26	.32	.30								
16 部長：上位の管理職や幹部の評価	.11	.31	-.05	-.03	.15	.12	.20	.23	.23	.28	.39	.64	.29	.24	.23	.25	.38							
17 部長：アセスメント・外部コンサルタント	.06	.23	-.07	-.09	.18	.20	.18	.26	.21	.27	.45	.35	.62	.24	.20	.24	.42	.33						
18 課長：ポジシヨンの不足	3.22	1.11	-.05	-.06	.40	.34	.41	.14	.13	.14	.15	.14	.17	.17	.16	.17	.16	.16	.17					
19 部長：ポジシヨンの不足	3.18	1.10	-.06	-.05	.38	.39	.39	.11	.11	.13	.16	.12	.17	.18	.15	.17	.17	.15	.17	.81				
20 企業規模	2.74	1.44	.02	-.08	.28	.20	.17	.10	.08	-.01	.09	.02	.07	.10	.11	.01	.14	.04	.07	.17	.18			
21 上場企業（上場企業=1）	.40	.49	-.03	-.11	.27	.16	.15	.13	.08	.07	.11	.07	.09	.16	.10	.09	.12	.09	.07	.16	.18	.55		
22 日系企業（日系企業=1）	.97	.18	.00	.00	-.07	-.04	-.06	-.05	.04	.01	-.02	.00	-.05	.00	.06	.04	-.05	.01	-.04	-.03	-.03	-.03	-.03	
23 グローバルな活動（尺度）	2.78	1.34	-.05	-.14	.55	.31	.43	.21	.14	.16	.20	.15	.15	.25	.17	.13	.25	.16	.15	.36	.35	.39	.41	-.11

注：n = 897。相関係数 > .066 は .05 水準で有意。課長・部長の昇進時年齢の変化、企業規模は順序変数だが、便宜上、連続変数として扱って計算した値を記載した。

表5 課長の昇進時の平均年齢の変化に関する多項ロジット分析（項目内容をスペースのため一部省力）

「低くなっている」(vs.「変わらない」)	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4		
	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p
企業規模	-.02	.06	.77	-.04	.06	.51	-.03	.06	.62	-.03	.07	.63
業界（割愛）												
上場企業	.05	.19	.78	.03	.19	.87	.06	.19	.74	.04	.20	.85
日系企業	-.18	.41	.66	-.14	.41	.73	-.14	.42	.74	-.24	.43	.57
グローバルな活動（尺度）	.09	.06	.15	-.10	.07	.17	-.15	.08	.05*	-.15	.08	.06+
事業変革（尺度）				.41	.10	.00**	.10	.12	.37	.06	.12	.59
外部労働市場（尺度）				.17	.09	.06+	.08	.09	.38	.14	.10	.16
実力本位の人事（尺度）							.68	.13	.00**	.63	.14	.00**
求められる要件の明確化										.23	.19	.22
年齢や経験年数条件の廃止・緩和										.84	.19	.00**
今後のポテンシャルに焦点										.00	.21	.99
海外経験の重視										-.27	.42	.53
上位の管理職や幹部による評価										.18	.27	.51
アセスメントや外部コンサルタント										-.22	.33	.50
ポジション不足（課長）										-.09	.08	.25
切片	14.61	1409.59	.99	12.59	1042.65	.99	11.64	1028.43	.99	13.40	2044.95	1.00
「高くなっている」(vs.「変わらない」)	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p
企業規模	.20	.11	.06	.20	.11	.07+	.19	.11	.08+	.21	.11	.05+
業界（割愛）												
上場企業	-.35	.32	.27	-.35	.32	.28	-.36	.32	.25	-.42	.33	.20
日系企業	-.53	.60	.38	-.52	.60	.39	-.54	.61	.37	-.59	.61	.33
グローバルな活動（尺度）	.01	.11	.96	-.01	.13	.96	.03	.13	.82	.00	.13	.99
事業変革（尺度）				-.05	.16	.78	.12	.19	.51	.13	.19	.50
外部労働市場（尺度）				.13	.15	.37	.16	.15	.27	.19	.15	.21
実力本位の人事（尺度）							-.36	.21	.09+	-.38	.21	.07+
求められる要件の明確化										.05	.32	.88
年齢や経験年数条件の廃止・緩和										-.41	.40	.31
今後のポテンシャルに焦点										.50	.34	.13
海外経験の重視										.31	.71	.67
上位の管理職や幹部による評価										-.12	.50	.81
アセスメントや外部コンサルタント										-.121	.79	.12
ポジション不足（課長）										.05	.13	.68
切片	-1.45	3699.33	1.00	-1.71	2736.32	1.00	-1.20	2699.02	1.00	-1.26	5366.78	1.00
Pseudo R2	.03			.05			.07			.09		

注：n = 897. 有意水準 ** < .01, * < .05, + < .10

という予期せぬ結果が得られた。よって、仮説4aは支持されたが、仮説4bは支持されなかった。昇進時年齢の上昇に関する分析からは、モデル4において、実力本位の人事が、年齢の上昇を阻害する傾向が見られた（ $p < .10$ ）。これらは仮説3と整合的である。さらに、部長昇進候補者に対する部長ポジションの不足が、昇進時年齢の上昇に寄与することが示された（ $p < .05$ ）。課長の分析においては、ポジションの不足について有意な結果は得られておらず、この結果は仮説6を支持する。加えて、今後のポテンシャルに焦点を当てる

こと、海外での勤務経験の重視は、昇進時年齢の上昇に寄与する傾向が読み取れる（ $p < .10$ ）。

さらに、仮説3の媒介効果を検証するため、実力本位の人事を結果変数とし、事業変革、外部労働市場の圧力を要因変数として、統制変数を加えたモデルを重回帰分析した（表7）。事業変革と外部労働市場の圧力が、実力本位の人事を促進することが確認された（係数は.46, .13, いずれも $p < .01$ ）。よって、上述の多項ロジット分析の結果と合わせ、実力本位の人事が事業変革および外部労働市場の圧力と昇進時年齢の低下との関係を媒介

表6 部長の昇進時の平均年齢の変化に関する多項ロジット分析（項目内容をスペースのため一部省力）

	モデル1			モデル2			モデル3			モデル4		
「低くなっている」(vs.「変わらない」)	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p
企業規模	.06	.06	.37	.03	.07	.68	.04	.07	.56	.02	.07	.73
業界（割愛）												
上場企業	.22	.19	.25	.22	.19	.27	.24	.20	.22	.23	.20	.25
日系企業	-.04	.42	.93	.02	.43	.97	.03	.44	.95	-.03	.44	.94
グローバルな活動（尺度）	.19	.07	.01**	-.04	.08	.59	-.08	.08	.29	-.05	.07	.46
事業変革（尺度）				.44	.11	.00**	.16	.13	.21	.11	.13	.41
外部労働市場（尺度）				.29	.10	.00**	.22	.10	.03*	.25	.11	.02*
実力本位の人事（尺度）							.61	.14	.00**	.60	.15	.00**
求められる要件の明確化										.09	.20	.64
年齢や経験年数条件の廃止・緩和										.68	.22	.00**
今後のポテンシャルに焦点										.11	.23	.64
海外経験の重視										-.05	.40	.89
上位の管理職や幹部による評価										-.63	.29	.03*
アセスメントや外部コンサルタント										.36	.38	.35
ポジション不足（部長）										-.06	.08	.46
切片	-14.49	1263.96	.99	-16.14	1139.72	.99	-17.44	1428.94	.99	-17.54	1618.95	.99
「高くなっている」(vs.「変わらない」)	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p	Coef.	S.E.	p
企業規模	.14	.10	.17	.13	.11	.20	.12	.11	.25	.10	.11	.36
業界（割愛）												
上場企業	-.20	.31	.52	-.22	.31	.49	-.22	.31	.49	-.26	.32	.40
日系企業	-.55	.59	.35	-.54	.59	.36	-.55	.59	.35	-.45	.60	.45
グローバルな活動（尺度）	-.01	.11	.91	-.10	.12	.41	-.07	.12	.56	-.06	.11	.56
事業変革（尺度）				.12	.16	.43	.25	.18	.16	.19	.18	.27
外部労働市場（尺度）				.20	.14	.16	.23	.14	.11	.15	.15	.31
実力本位の人事（尺度）							-.28	.20	.15	-.37	.21	.08+
求められる要件の明確化										.00	.33	.99
年齢や経験年数条件の廃止・緩和										-.73	.44	.10
今後のポテンシャルに焦点										.61	.34	.08+
海外経験の重視										1.31	.56	.02*
上位の管理職や幹部による評価										-.64	.48	.18
アセスメントや外部コンサルタント										-.52	.73	.48
ポジション不足（部長）										.30	.13	.02*
切片	-15.11	2350.37	1.00	-15.75	2119.33	.99	-15.76	2657.14	1.00	-16.67	3010.47	1.00
Pseudo R2	.03			.05			.07			.09		

注：n = 897. 有意水準 ** < .01, * < .05, + < .10

表7 実力主義の人事に関する重回帰分析

	Coef.	S.E.	p
企業規模	-0.02	0.02	0.23
業界（割愛）			
上場企業	-0.04	0.05	0.42
日系企業	0.00	0.11	0.97
グローバルな活動（尺度）	0.07	0.02	0.00**
事業変革（尺度）	0.46	0.03	0.00**
外部労働市場（尺度）	0.13	0.02	0.00**
切片	1.31	0.61	0.03*

注：n = 897. 有意水準 ** < .01, * < .05, + < .10

する、という仮説3は概ね支持された。

VI 考 察

本研究では、日本における昇進に早期化が起きているのか、また、どのような要因が影響しているのかについて分析を行った。分析からは、部長、課長ともに一定の割合の企業（今回のサンプルでは30%強）において昇進時の平均年齢の低下が起きていること、また、課長においてより広くそうした傾向が見られることが示された。加えて、管理職の昇進に関して、求める要件の明確化や、年齢や経験年数の条件の廃止・緩和など、さまざまな見直しが行われていることが確認された。こうした結果は、今野（2016）、佐藤（2020）らによって議論されてきた早期抜擢の動きと一貫する形で、日本企業における「遅い昇進」の見直しが、少なくとも一部の企業で行われていることを示唆する。

さらに、多項ロジット分析からは、事業変革の圧力が、部長、課長ともに昇進時年齢の低化に寄与していること、また、部長においては外部労働市場の圧力もまた低化に寄与していることが示唆された。また、実力本位での人事——具体的には卓越した人材を活躍させることを重視し、前例にとらわれない、実力に基づく登用や配置、代謝を行うこと——が、これらの効果を媒介することが示唆された。これらの発見は、Prendergast（1992）が示した、日本企業における「遅い昇進」の合理性に関する分析、また、大湾・佐藤（2017）による、成果主義的な人事が遅い昇進を容認させる可能性の指摘と整合的である。事業変革の圧力により、大胆な変革を行いやすい垂直的な統制システムの有効性が高まり、このことが、多くの人材を長期間にわたって動機づけることよりも、より限られた有望な人材を早期に引き上げ、彼ら彼女らを動機づけ、育成することの重要性が高まっていることが示唆される。また、特に部長への昇進において外部労働市場の圧力が効果を持つことから、特に部長の候補たる課長層において優秀人材が引き抜かれる脅威を企業が感じ、その圧力が昇進の早期化につながっていることを意味す

る。日本企業における社内特殊知識の重要性を踏まえると、内部の事情をよく知る優秀な中間管理職層が引き抜かれた場合に、代替人員を確保することは容易ではないと考えられる。こうしたことが、外部労働市場の圧力が、特に部長層において昇進時年齢の低下と関係している原因かもしれない。

さらに、多項ロジット分析からは、部長、課長ともに、昇進の基準における年齢、経験年数の条件の廃止・緩和が昇進時年齢の低下につながっていることが示唆された。この発見は、昇進の条件において表立って年齢や経験年数を条件とする企業は90年代からすでに減少傾向にあったものの（小野 1995）、職能等級に最小滞留年数などを設けることにより、実質的に年功制の維持が行われてきた（八代 1999）とする指摘と整合的である。

これらの一連の結果は、日本企業の伝統的な「遅い昇進」と、その前提となる水平的調整と内部労働市場を重視する経営システム（青木 2003）が変質しつつあることを示唆している。本研究で扱ったのは、人事システムにおける昇進という一側面に限られるが、Aoki, Jackson and Miyajima（2007）らの指摘する、日本における雇用・人材マネジメントをめぐる制度環境の変質と、企業間の多様性の広がりに関する指摘と整合的であり、興味深い。

一方、昇進基準の明確化や、アセスメントや外部のコンサルタントの情報を考慮する、といった、昇進判断におけるバイアスを抑制するような取り組みは、今回の分析では昇進時年齢の低下に有意な効果が認められなかった。この結果は、こうした見直しを行うことの影響は、年齢や経験年数条件の廃止・緩和と比べれば、限られていることを示しているように思われる。また、直属の上長よりも上位の管理職、経営幹部の評価を昇進において考慮することは、我々の期待に反して、昇進時年齢の上昇につながることが確認された。タレントマネジメント文献において、経営幹部の関与が強調されている（例えば、石山・山下 2017）ことに鑑みると、この結果は重要である。こうした上位の管理職、経営幹部は、直属の上司と比べ、昇進対象者を観察する機会が限られるた

め、年功的な人事を行うバイアスがより働きやすいのかもしれない。

加えて、グローバルな活動を行っていることが、課長の昇進時の年齢の低下を阻害する、また、海外での勤務経験の重視が、部長への昇進時の年齢の上昇につながることを示唆された。日本企業における内部労働市場は国内の日本人従業員を対象にしたものと、海外の現地従業員を対象にしたものに分離されている（白木 2006）。そのため、海外に勤務する日本人の評価は、本社の人事制度によって行われるが、現地での勤務実態を直接知るわけではない本社の人事や管理職が関与することがある（例えば、守屋 1996）。こうしたことが、海外勤務期間中の評価がディスカウントされ、結果的に昇進の遅れにつながるのかもしれない。また、国内での評価をもとに昇進の見込みの高い人材を海外に赴任させるステップを置くことで、結果的に昇進が遅くなるのかもしれない。

なお、本研究には、いくつかの制限が存在する。我々が用いたデータは企業データではなく、企業内の個人からウェブ調査において集めたものである。企業調査において大規模サンプルを集めることの難度に鑑みれば、本研究にも一定の意義があると考えられるが、将来的には企業調査による検証が待たれる。また、同データはクロスセクショナルな調査に基づくものであり、コモモンメソッドバイアスの影響を受ける。マルチソースによるデータ収集を行うことが今後の研究には期待される。また、昇進時年齢の実数を分析しておらず、「遅い」程度がどの程度変化したのかは不明であるため、実際の昇進時年齢を経年でトラッキングするなどの研究も、今後期待される。加えて、先行研究からは、「遅い昇進」が日本企業において採用される背景として、日本企業が特徴的に重視してきた企業特殊的技能の形成が長期を要すること（Owan 2004）など、他の要因も指摘されている。また、「遅い昇進」の変容を促す可能性のある要因として「女性比率の上昇」が指摘されている（大湾・佐藤 2017）。本研究では扱わなかったが、こうした要素において起きている変化が「遅い昇進」の変化に与える影響についても、今後の研究が待たれる。

さらには、本研究では、昇進時の年齢の変化に焦点を当て、その要因について検討したものの、部長や課長への昇進に当たって求められる要件の内容にどのような変化が起きているのか、についての探求は行わなかった。本研究で指摘したような事業変革の圧力がある場合においては、課長や部長に求められる役割が変化し、それにともない昇進の要件にも変化が生じる可能性がある。こうした点についても、今後のさらなる検討が必要であろう。

VII おわりに

この研究では、日本における「遅い昇進」が変質しつつあること、それが、事業変革や外部労働市場の脅威といった圧力に刺激されたものであることを示した。このことは、伝統的な日本型人材マネジメントの変化を示しており、昇進以外のトピックも含む、さらなる研究を期待したい。

謝辞 本研究の調査の実施にあたっては、ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト（共同代表：佐藤博樹・武石恵美子）の個人研究費（坂爪洋美・高村静）を活用させていただいた。記してお礼を申し上げます。

- 1) 本調査では課長を「『一般従業員』の人事評価をする人（注1）」と、部長を「『課長』の人事評価をする人（注2）」と定義した。調査対象者には調査の冒頭で各定義を示し、認識を共有した。なお、（注1）（注2）にはそれぞれ次の内容を記載した。（注1）主任や係長、リーダーなどの役職名が付いていても、部下の人事評価を行っていない場合は、一般従業員に含めるものとします。（注2）企業により、さまざまな役職名がありますが、ここでは一律で課長・部長と呼びます。

参考文献

- 青木昌彦（2003）『比較制度分析に向けて』NTT出版。
- 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.
- 石毛昭範（2019）「日本における企業内昇進に関する研究の展開——1990年台までの研究を中心に」『経営経理研究』第116号, pp. 53-62.
- 石山恒貴・山下茂樹（2017）「戦略的タレントマネジメントが機能する条件とメカニズムの解明——外資系企業と日本企業の比較事例研究」『日本労働学会誌』Vol. 18, No. 1, pp. 21-43.
- 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。
- 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.
- 宇津木誠（1987）「企業の昇進昇格制度と人事評価の現状と問題点——昇進昇格制度等の実態調査から」『教育情報研究』2巻4号, pp. 76-79.

- 大竹文雄 (1995) 「査定と勤続年数が昇格に与える影響——エレベーター保守サービス会社のケース」『経済研究 (一橋大学)』46 卷 3 号, pp. 241-248.
- 大濤秀雄・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——経済学者の視点』第 1 章, 有斐閣.
- 小野旭 (1995) 「昇進と企業内賃金構造」『一橋大学研究年報 経済学研究』Vol. 36, pp. 3-102.
- 金井壽宏 (1991) 『変革型ミドルの探求——戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房.
- 小池和夫編 (1991) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社.
- 佐藤香織 (2020) 「管理職への昇進の変化——「遅い昇進」の変容とその影響」『日本労働研究雑誌』No. 725, pp. 43-56.
- 清水龍瑩 (1984) 「我が国大企業の中間管理職とその昇進——総合電機メーカー、総合商社の中間管理者 1,470 人についての実証研究」『三田商学研究』Vol. 26, No. 6, pp. 1-21.
- 白木三秀 (2006) 『国際人的資源管理の比較分析——「多国籍内部労働市場」の視点から』有斐閣.
- 竹内洋 (1995) 『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会.
- 富田安信 (1992) 「昇進の仕組み——査定と勤続年数の影響」橋本俊昭編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣.
- 日本経済新聞 (2023) 「中途採用比率が最高 37% 7 年で 2 倍に、23 年度計画」『日本経済新聞』2023 年 4 月 19 日.
- 日本経済団体連合会 (2020) 『2020 年版 経営労働政策特別委員会報告』.
- (2023) 『新成長戦略』.
- 日本能率協会マネジメントセンター (2022) 『JMAM 昇進昇格審査 実態調査 2022』.
- 日本労働研究機構 (1993) 『大企業ホワイトカラーの移動と昇進——「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』調査研究報告書 No. 37.
- ブーチック V. (1981) 「“日本の経営論”への挑戦——中間管理職昇進パターンの実証分析」『週刊東洋経済臨時増刊』No. 57, pp. 104-111.
- 松尾睦 (2013) 『成長する管理職——優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』東洋経済新報社.
- 松繁寿和 (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 (大阪大学)』4 卷 2 号, pp. 21-40.
- 守屋貴司 (1996) 「総合商社の国際人事管理——ロンドン店の人事管理を中心として」『産業と経済 (奈良産業大学)』第 10 卷 4 号, pp. 93-106.
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア——異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構.
- (2011) 「管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度」『日本労働研究雑誌』No. 606, pp. 20-29.
- リクルート (2023) 『2023 年転職市場の展望』.
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『日本の企業と雇用——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.
- 若林満 (1987) 「管理職へのキャリア発達——入社 13 年目のフォローアップ」『経営行動科学』第 2 卷第 1 号, pp. 1-13.
- Aoki, M., Jackson, G. and Miyajima, H. (Eds.) (2007) *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford University Press.
- Fernández-Aráoz, C., Groysberg, B. and Nohria, N. (2011) “How to Hang on to Your High Potentials,” *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 10, pp. 76-83.
- Hu, L.-T. and Bentler, P. M. (1998) “Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification,” *Psychological Methods*, Vol. 3, No. 4, 424-453.
- Huselid, M. A. (1995) “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance,” *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3, pp. 635-672.
- Likert, R. (1961) *New Patterns of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Owan, H. (2004) “Promotion, Turnover, Earnings, and Firm-sponsored Training,” *Journal of Labor Economics*, Vol. 22, No. 4, pp. 955-978.
- Prendergast, C. (1992) “Career Development and Specific Human Capital Collection,” *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol. 6, No. 3, pp. 207-227.

よしかわ・かつひこ 大学院大学至善館イノベーション経営学術院准教授。主著に“Generalized Exchange Orientation: Conceptualization and Scale Development,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 105, No. 3 (2020 年)。人材マネジメント・組織行動論専攻。

さかづめ・ひろみ 法政大学キャリアデザイン学部教授。主著に『シリーズダイバーシティ経営 多様な人材のマネジメント』(共著・中央経済社, 2022 年)。産業・組織心理学専攻。

たかむら・しずか 中央大学大学院戦略経営研究科准教授。主著に『シリーズダイバーシティ経営 管理職の役割』(共著・中央経済社, 2020 年)。人的資源管理論, 人材マネジメント専攻。