

〈研究ノート〉

# 日本における企業内昇進の実態に関する研究の展開

— 1990年代までの研究を中心に —

石毛 昭 範

## 1. はじめに

経営学、とりわけ人的資源管理論やキャリア研究といった分野において、古くから関心を持たれてきたテーマの1つに昇進がある。これは、昇進が適正な配置、あるいは優秀な人材をより重要なポスト（地位・仕事）につけるための選抜、あるいは従業員のインセンティブとりわけ長期の技能形成の促進という意義を有しており（有賀他，1996）、企業経営に大きな影響を与えるものとして意識されているためであると考えられる。

筆者は以前、この昇進研究の展開について、キャリア・ツリー分析を中心にして考察を加えた（石毛，2004）。ここで明らかになったことは、日本での昇進研究ではキャリア・ツリーを用いた分析は必ずしも多くない。それは、この手法は相当のキャリア・データの確保を前提としたうえで、かなり限定した目的の手法であるためであり、そのゆえにキャリア・ツリーを用いない実証分析が相当見られる、ということである。

そこで、日本におけるキャリア・ツリー以外の手法による企業内昇進の実態に関する研究の展開を検討したい。これまで、キャリア研究のレビュー論文、とりわけ昇進に限定したものは、日本では八代 [1995] などのほかはあまり多くはなかったと思われる。その意味で、昇進についてのレビューを行う意義は少なからずあると考える。

なお、本稿ではおおむね1990年代までを対象とし、次稿にてこれ以降について検討したい。1990年代を画期とするのは、この時期（20世紀の末ごろ）にキャリア観の転換があったとされるからである。柏木 [2016] によれば、20世紀後半にキャリア形成の担い手が組織中心から個人中心に変化したとされ、佐藤 [2013] によればこのような変化も含めてキャリア環境全体が変化したという。また、キャリア研究でも、この時期から内的キャリアを中心としたキャリア発達の研究が盛んになる（例えば渡辺，2009によるキャリア発達研究の説明など）とともに、境界なきキャリア（boundaryless career）といった新たな概念が登場してきた（金井，2002）のである。

## 2. 日本における企業内昇進研究のはじまり

日本の企業内昇進は学歴別年功的昇進であるといわれてきた（白井，1992）。すなわち、学歴別・ブルーカラー／ホワイトカラー別のコースがあり、かつ同一のコースの中では勤続年数と査定

(人事考課)が昇進の序列を決めていた(勤続年数と査定ウエイトづけは企業内外の状況により異なる)とされる。その前提として、企業内の仕事上の地位の階層的構成に見合った労働力構成(とりわけピラミッド型年齢構成)や、経済成長による企業規模の拡大、定年制や出向などによる高年齢労働者の排出メカニズム、このような昇進システムから切り離された従業員(女性・臨時工・パートなど)の存在などがあることはよく知られている。

ここで、「年功的」とは単に年齢や勤務年数だけでなく、査定も含めて考えていることに留意すべきである。先にも述べた企業内の仕事上の地位の階層的構成からすれば、年齢や勤務年数だけで昇進させるということは全く非現実的である。そこに何らかの競争があるのは当然であるといえる。岩田 [1977] は、基本的にわが国の企業では年齢や勤続年数によって昇進するが、査定の結果によって僅かずつ差がついて、その差がだんだん拡大していくとした(「僅かな差仮説」と呼ばれる)。また西田 [1987] は日本の企業では、年功的な昇進の中で、会社の中のことに詳しい「会社専門家」が主に育てられてきたと述べている。

しかし、こういった昇進構造に関する議論は長らく概念的なものにとどまってきた。その結果、長期にわたり日本では年功昇進が主流であるという考え方が通念というべき状況にあった。日本で企業(主に大企業)におけるホワイトカラーの昇進に関する実証的な研究が本格的に始まったのは1980年代に入ってからであった。

その背景には、アメリカなどにおいて実証的な研究が進んだことが考えられる。Doeringer and Piore [1971] の内部労働市場論は、新古典派経済学にみるような労働市場の需給関係で賃金や仕事などが決まるという議論に対して、企業でのインタビュー調査を通して、賃金や仕事などが企業ごとのルールや手続によって決められていることを示した。この考え方からすれば、企業内での移動によってキャリアを形成していくのが一般的であり、その中で関連ある仕事への移動によって特殊熟練の形成が促されていくことになる。そういった過程を実証的に研究することの重要性が1970年代から認識されるようになってきた。その中で登場したのが、例えばRosenbaum [1979, 1984] のキャリア・ツリーなどを用いた「トーナメント移動」(Tournament Mobility)の研究、Abraham & Medoff [1985] による昇進に影響を与える要因の研究(査定結果と潜在能力の影響が大きいとした)などである。こういった研究が、日本における実証的な研究に影響を与えたと考えられる。以下、日本における研究を挙げていきたい。

### 3. 企業への聞き取りなどによる研究

この分野での研究で早いものとしては小池編 [1991] がある。対象は大企業約60社で、データソースは聞き取りおよび内部資料である。この研究全体としての結論は小池 [1991A] に次のように示されている。

- ① 意図的なキャリア形成
- ② 必要とされる技能レベルの高さ
- ③ 「遅い昇進」、すなわち入社後15~20年後にコースに分化する(これを小池は「よこばい群出現期」と称した)。すなわちその後管理者となるコース(中枢管理者コース・部門管理者コース)と管理者にならないコースである。

遅い昇進の特徴は次の通りである。

- a. 企業内部の競争を高めること。昇進を決めるのは仕事ぶりの評価であるが、この評価は仕事の複雑さゆえに上司による査定によるしかない。そしてこの評価資料を偏りなく集めるためには、いろいろな上司に査定させる、すなわち長期の観察期間を要する。
- b. 技能向上が促進されること。長期間であれば技能の高い人が昇進していく。また学歴などの要因よりも専門性が重視されることになるため、専門性も促進される。
- c. リーダーの選抜に不利なこと。リーダーは企業内の主要部門を経験させるべきだが、遅い昇進ではこれが難しい。

この遅い昇進に関するその後の研究に佐藤厚 [2001] がある。対象は製造業の大規模企業の部・次長で、データソースはアンケート調査である。この研究の結論はおおむね上記小池編 [1991] に沿うもので、遅い昇進の存在、移動を繰り返しつつも同じ職能分野の経験年数が長い人の多さがあげられているが、これに加えて工場や支店・営業所などの現場経験を持つ人が少なくないことがあげられている。

日本ではこのような遅い昇進、すなわち従業員の昇進に格差をつけて選抜を行う時期の遅さが見られるのに対し、例えばアメリカでは早期に選抜を行うとされる。日本労働研究機構 [1998] の調査によれば、同一入社年次の従業員の昇進に差が初めて生じる時期について、アメリカ企業は入社後3.4年であるのに対し、日本企業は7.9年であった。

もっとも、遅い昇進の解釈については、昇進では差がつかなくても仕事の内容で実質的に差をつけている（八代，1999，松繁，2000），あるいは課長以上のレベルでは抜擢人事や逆転人事もある程度は行われている（日本労働研究機構，1993，日本労働研究機構，2000），さらには管理職ポスト不足による同一年入職者間の昇進格差拡大と役職就任年齢の遅れ（日本労働研究機構，1993）という指摘もあり、さらなる分析の余地を残していた。

#### 4. 昇進に影響を与える要因に関する研究(1) 計量的な研究

この分野の研究で早い時期のものとしてプーチック [1981] がある。この研究は日本のある大手製造業のデータを用い、管理職について昇進に影響を与える要因は学歴・「統合性」（経験の幅）および早期の能力発見（入職後まもない時期の能力評価）であるとした。

また若林 [1987] は、大手百貨店の同年入職者の中間管理職昇進に至る長期間にわたる研究であり、データソースはアンケートおよび企業資料である。その結果、出身大学・潜在能力・最初の配属先といった要因が中間管理職昇進に与える影響は弱いこと、入職後3年間の直属上司とのコミュニケーションが一貫して昇進にプラスの貢献があったこと、入職後13年目までの昇進に最も影響を与えるのは入職から3年間の実績であったことが明らかになった。この最後の点は強いインパクトがある。すなわち、昇進は遅いが評価は早くから行われており、しかも早い時期の評価で将来の昇進がかなりの程度決定されてしまっているという、いわば事実上の早期選抜論である。これには早い時期の評価でキャリアが分かれてしまうのでなければ早期の選抜とはいえないという批判がある（小池，1991B）。

一方、アメリカで多く見られた昇進確率の分析による研究がある。ただ、査定結果を独立変数と

する研究は、査定データが非常に入手困難なため、労働委員会による不当労働行為に関する審査の資料が用いられている。

富田 [1992] はある銀行のデータを用い、昇進に影響を与える要因は査定結果と勤続年数の両方であると結論づけた。一方、大竹 [1995] は、あるエレベーター保守サービス会社のデータを用い、昇進に影響を与える要因は査定結果であり、年齢はむしろマイナスの影響を与えると結論づけた。この結果の食い違いを大竹は、銀行は規制産業であり従業員の能力のばらつきが少ないのに対し、エレベーター保守サービスは急成長した産業のため従業員の能力の差が大きく、昇進スピードに差をつけていた可能性もあるとしている。

さらに有賀他 [1996] は、富田および大竹のデータを再テストするとともに、新たに放送局2社のデータ（ただしこれには査定データがない）を用いた分析を行った。その結果、まず富田と大竹の結果の相違は各々の企業の技能形成のあり方の相違（富田の企業は企業内部で技能形成を行う内部労働市場的であるのに対し、大竹の企業は専門的な技能形成を外部で行うタイプの労働市場＝職能別労働市場的であるという）によるものであるとした。そして放送局2社では、昇進確率に対して、下の地位での滞留年数の長さがマイナスの、専門資格（無線技師）の保有や学歴の高さなどが昇進確率にプラスの影響を与えており、これらの企業も大竹の企業と同じ職能別労働市場的な企業であるとした。結局、技能形成のあり方が昇進に影響を与える要因の相違につながるということである。

ここまであげた研究はミクロ面からのものであるのに対して、マクロ面からの研究を継続して展開してきているのが小野 [1997] である。この研究では、賃金構造基本統計調査のデータを用い、「生え抜き」（いわば“純粋の”内部昇進）の昇進に与える影響を分析している（対象期間は1980～1990年）。この研究によれば、管理職に占める生え抜きの割合が上昇していること、生え抜きの昇進速度は「非生え抜き」よりも速いが次第に遅れてきており差が少なくなっていること、生え抜きと非生え抜きの平均年齢の差は上位になると少なくなることなどが明らかにされている。従って小野は、日本では生え抜き重視の傾向はあるものの、それが変化してきており、非生え抜きや他企業経験者に対する差別的処遇が少なくなったと結論づけている。

## 5. 昇進に影響を与える要因に関する研究(2) アンケート調査

日本労働研究機構 [1993] は、課長・部長クラスの昇進選抜で重視される要因を大規模企業に対するアンケートにより調査している。

その結果は、「能力・業績」が圧倒的に多く（課長 94.5%、部長 97.2%）、続いて「資格制度上一定のレベルに達する」（課長 67.2%、部長 61.1%）、「職場の上司の推薦」（課長 56.9%、部長 39.7%）であった。「年齢」（課長 15.2%、部長 12.2%）、「勤続年数」（課長 17.0%、部長 12.2%）は少なく、「昇進試験」（課長 20.6%、部長 8.6%）、「部門を超える配転経験の有無」（課長 5.9%、部長 11.6%）もそれほど多くない。能力重視ではあるが、それだけでなく資格制度上の一定レベルへの到達や上司の推薦を求めるということは、能力があってもそれ以外の一定の要件を満たす（例えば特定資格での滞留年数も考えられる）、あるいは企業内部のコンセンサス（上司の推薦をその代理指標と考えるならば）が昇進には必要であると解釈できよう。少なくとも年齢や勤続年数優先で

昇進させるということは（建前上は）あまり見られないようであるが、資格や上司の推薦といった制度の運用によってはかなり年齢・勤続年数に偏った運用も可能になると考えられる。

上記の要因の中には、前述の計量的な研究（とりわけ富田、大竹、有賀らおよび松繁による昇進確率による分析）ではとりあげられていないものが多い。実態としてはこれらの要因も昇進にある程度は影響を及ぼしている可能性がある。しかし、これら全てのデータを同一企業である程度の対象人数分集めるのは至難の業であり、アンケートによる分析と昇進確率の分析を日本において接合させて分析するのは極めて難しいと考えられる。従って、上述の計量的な分析による結論に、アンケート調査で現れた要因も加えて考えるという折衷的な結論をとらざるを得ないと思われる。

## 6. その他の企業内データによる研究

今田・平田 [1995] は、日本のある大規模重工業企業の膨大な人事データ（約 8,000 人分）に基づく本格的なキャリア研究である。この研究の中で、昇進に関しては勤務年数ごとに次の 3 つの昇進パターンの存在が指摘されている。

- ① 一律年功型 入職後の年数に応じて、キャリア初期の全員が同時に昇進する
- ② 昇進スピード競争型 キャリア中期の全員が昇進はするが時期が異なる
- ③ トーナメント競争型 キャリア後期の競争に勝った一部の人が昇進していく

この考え方は、上述の小池 [1991A] のいう遅い昇進の修正であり、かつ竹内 [1995] がキャリア・ツリーを用いた分析により示した「昇進パターンの変化」（同期（同年新卒）入職者同時昇進→同期時間差昇進→選抜（少数だけの同時昇進）または選別（少数だけの時間差昇進））とほぼ整合的である。

## 7. 昇進をめぐるこのほかのテーマ

これまであげた研究のほか、多様な実証的研究が登場している。以下概述する。

### (1) ゲーム理論による研究

昇進構造のモデル構築において、ゲーム理論を応用した研究がある。その中で多く用いられているのは、「序列トーナメント（rank-order tournament）理論」である（Lazear & Rosen, 1981）。

この理論によれば、昇進という移動形態には 3 つの特徴があるという。第 1 は、昇進選抜に勝利した場合、それによって与えられるものはあらかじめ決まっている。具体的にはある地位とそれに伴う報酬であるが、仮に選ばれた人が他の候補者に比べて圧倒的な差で選ばれようと、ほんのわずかな差で選ばれようと、与えられるものには変わりはないということである。第 2 は、昇進選抜は相対的な評価によって行われる。すなわち、候補者の中で相対的に上位の評価を得た人が選ばれるのであって、絶対的な評価によって選ばれるのではない。第 3 は、昇進のインセンティブは昇進による昇給額が大きければ強くなる。従って昇給額が大きいかほど候補者は努力することになる。ただ、昇進選抜のための評価の過程で「ノイズ」（正しく評価をできなくする障害）が発生することがある。その原因は業績達成の不確実性と達成結果の測定誤差である。このノイズがあまりに大き

い場合、インセンティブを維持するためには昇進による昇給幅をさらに拡大する必要がある。なお、この理論にはいくつかの前提がある。報酬が地位によって決まっていること、昇進選抜によって必ずあらかじめ決められた人数が選ばれることなどである。

以下、日本においてゲーム理論を用いた昇進についての分析を概述する。まず伊藤 [1996] は、Rosenbaum らの分析で見られた「初期の成功が後の競争で有利に働く（敗者復活可能性は少ない）」という実証結果の経済的合理性をこの理論から説明した。清滝 [1998] は、敗者復活を含めた序列トーナメントのモデルにより、競争の敗者でもリターンマッチの機会があればさらに努力を続けるインセンティブをもつことを証明した。序列トーナメント理論による分析はアメリカでは盛んに行われたが、モデル上競争回数が1回ないし少数回であることが多い、競争への中途参入・退出を考慮していないことが多いなどの問題点がある。

一方これに対し、序列トーナメント理論を用いない分析もある。湯本 [1999] は、有限戦略型ゲームの理論を用いて、昇進システムと組織メンバーの行動パターンとの関係のモデル化を試みた。具体的には、花田 [1987] がキャリア・ツリーを用いた分析で見られた2つの昇進パターン（敗者ピックアップ型と勝者ピックアップ型）と、それに対応して見られた組織風土に合った組織メンバーの行動パターン（従来からの慣習に従うパターンと各メンバーが独自に行動するパターン）の関係のモデル化である。結果として、敗者ピックアップ型であれば従来からの慣習に従うパターンを、勝者ピックアップ型であれば各メンバーが独自に行動するパターンを選ぶのが均衡となった。

## (2) プラトー現象

プラトー現象とは従業員が組織内において現在の職位から昇進する可能性が低い地位にあることをいう (FERENCE et al, 1977)。プラトーとはもともと「高原」の意味であるが、ここでは現在の地位がその人にとっての昇進の上限になってしまったという意味でこの語を用いている。

この現象の研究はアメリカで1970年代後半から本格的に行われるようになった。その背景にはベトナム戦争などによるアメリカ経済の停滞に伴う管理職削減の動きがあったといわれる (山本, 2000)。管理職削減の動きは昨今わが国でも盛んに見られるようになっており、実際に1980年代末の時点で既に昇進（具体的には役職に初めて就任する）年齢の遅れる傾向が見られるという (日本労働研究機構, 1993)。わが国でもプラトー現象が広がってきていることをうかがわせる。

山本 [2000] は、「プラトー現象の根底には管理職への昇進をキャリア上の成功と考える従業員の一般的な意識が働いている。」と述べているが、このことは管理職への昇進だけでなく役員への就任（内部昇進としての）でも同様にいえることであろう。その意味では、役員就任年齢の高齢化や役員就任後の昇進の遅れも一種のプラトー現象として研究を進める価値はあろう。

## (3) 経営者交代

昇進というより役員の就任・退任のみに関するものであるが、これまであげたものとはかなり違ったアプローチで研究の進んでいる分野が、主にコーポレートガバナンス論を根底とした、いわゆる経営者交代論の研究である。

この研究が本格的に進んだのはアメリカでは1980年代初め頃から、日本では1980年代後半からである。この研究の前提には、企業に対するガバナンス（規律づけ）のあり方が経営者（この研究

では主に企業トップ、とりわけ CEO をさす) の交代に影響を与える、換言すれば経営者に対するチェック機能が働くがゆえに、経営者の行動は制約を受け、遂には交代にまで追い込まれることもあるという考え方がある。

従って、この研究で問題になるのは、経営者に対する監視は誰が行い、経営者が交代するのはどんな要因(企業内部およびトップ個人にとって)が主なものであり、また経営者交代が業績や株価にどのような影響を与えるか、さらに経営者が退任直前に自己の利益のために機会主義的な行動をとることがあるのかといった点にある。

日本の経営者交代論の代表的な研究に Kaplan [1994] および Kaplan & Minton [1994] がある。前者は企業の業績悪化と経営者交代に相関関係があることを示し、後者ではメインバンクや系列企業から派遣された役員による企業の監視があることを示している。また Kang & Shivdasani [1995] は、経営者交代と経営者の年齢および企業業績の悪化との相関関係を示している。

青木 [1995] は、企業業績の悪化に伴い、経営の実権が内部者(内部昇進のみならず、オーナー型経営者なども含まれる)からメインバンクに移ることを示した。宮島 [1998] によれば、このようなメインバンクによる規律づけ(すなわち経営者交代への影響)は高度成長期に始まり、オイルショック後に最も機能していたという。その後 1980 年代には一時機能しなくなったが、1990 年代に入り再び機能するようになった。

ただ、ここまであげてきた研究は経営者の交代そのものが主な関心の対象で、経営者への昇進(経営者のキャリア)に注目しているものではない。

これに対し塩次 [1986A, 1986B] は、経営者交代を企業文化の変容プロセスととらえる考え方からいくつかの興味深い仮説を提起している。その中では、経営者交代要因に関して「大規模企業であるほど、生え抜き社長への交代がおこなわれる」「生え抜き社長に後継されるほど、取締役会での内部重役の構成比率が高くなる」、トップの能力に関して「後継社長に必要な戦略志向性や能力・資質は環境適応課題に依存する」、経営者交代と業績との関係に関して「経営業績は経営者交代の決定要因にはなりにくい」といった仮説があげられている。最後の業績に関する仮説は Kaplan らの研究によって否定的な解答が出されているといえるが、その他についてはまだ検証の余地があろう(ただ、トップの能力に関する仮説は、操作的定義の設定が比較的難しいと思われる)。特に生え抜きの問題を扱った最初の 2 つの仮説はキャリアとの関係も深いものである。

なお、金融機関の経営者交代については、富山 [2001] が有価証券報告書のデータをもとにした分析で、銀行のトップの交代は業績の悪化時に見られること、天下りや大株主役員がいる場合は交代確率が下がることから、これらの役員はモニタリング機能を果たしているとはいえないことを指摘している。

## 8. むすびに代えて

これまであげてきた、日本の企業での昇進に関する、おおむね 1990 年代までの研究により明らかにされたことをまとめる。

- ① 内部昇進が主流であった。ただ、職能別労働市場の存在や生え抜きと非生え抜きの昇進格差の縮小など変化の兆しは見られていた。

- ② 一般的に見て、アメリカなどに比べて遅い昇進が見られていた。すなわち、一定の時期（入職後15～20年程度）までは比較的競争が緩いが、その後は激しい競争となり、トーナメント移動に近い状況となる。これはほとんどの研究で肯定されている。
- ③ 昇進に影響を与える要因は研究によって様々であった。例えば、年齢や勤務年数、実績や査定、上司とのコミュニケーション、経験業務の数や内容などである。この原因は各研究によって採用されている要因の候補が異なることもさることながら、企業により、また時期により昇進基準が変化している可能性も否定できない。計量的な研究のほとんどが1企業だけの分析で、一般的な説得力は残念ながら乏しい。データの入手が非常に困難なのは事実であるが、良質のデータによる研究の積み重ねが十分といえなかった。ただ、かつての通念にみられる年功昇進が主流というのは、必ずしも実態に合っていないことは明らかになったといえる。

このような研究の結果を踏まえて、2000年代から現在に至るまでどのような実証的研究が進んできたか、改めて詳述したい。

#### 参考文献

- Abraham, K. G. & Medoff, J. M., [1985] "Length of Service and Promotion in Union and Nonunion Work Groups," *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 38, No. 3.
- 青木昌彦 [1995] 「システムとしての日本企業」青木昌彦・ロナルド＝ドアー編 NTT データ通信システム科学研究所訳『国際・学際研究 システムとしての日本企業』NTT 出版
- 有賀健 [1999] 「人的資源管理の制度改革——中高年の処遇を中心に」『日本労働研究雑誌』第474号
- 有賀健・プルネッロ＝ジョルジョ・真殿誠志・大日康史 [1996] 「企業ヒエラルキーと人的資本形成——内部労働市場と職能別労働市場の比較分析」伊藤秀史編『日本の企業システム』東京大学出版会
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J., [1971] "*Internal Labor Market and Manpower Analysis*," Lexington. (白木三秀監訳 [2007] 『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部)
- Ference T. P., Stoner, J. A. F., & Warren, E. K., [1977] "Managing the Career Plateau," *Academy of Management Review*, Vol. 2.
- 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巻2号
- 金井壽宏 [2002] 『働くひとのためのキャリア・デザイン』PHP 研究所
- 柏木仁 [2016] 『キャリア論研究』文眞堂
- 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
- 石毛昭範 [2004] 「キャリア・ツリー分析の意義と限界」『商経論集（早稲田大学）』第86号
- 伊藤秀史 [1996] 「序列トーナメント理論による昇進パターンの分析例」『オペレーションズ・リサーチ』第41巻第12号
- 岩田龍子 [1977] 『日本的経営の編成原理』文眞堂
- Kang, J. & Shivdasani, A. [1995] "Firm Performance, Corporate Governance, and Top Executive Turnover in Japan," *Journal of Financial Economics*, No. 38.
- Kaplan, S. N., [1994] "Top Executive Rewards and Firm Performance: A Comparison of Japan and the United States," *Journal of Political Economy*, Vol. 102, No. 3.
- Kaplan, S. N. and Minton, B. A. [1994] "Appointment of Outsiders to Japanese Boards Determinants and Implications for Managers," *Journal of Financial Economics*, Vol. 36.
- 清滝ふみ [1998] 「内部昇進における敗者復活とインセンティブ」『経済学研究（関西学院大学）』第51巻第4号
- 小池和男 [1991A] 「はば広い専門性」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 小池和男 [1991B] 『仕事の経済学（初版）』東洋経済新報社
- 小池和男編 [1991] 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- Lazear, E. P. & Rosen, S., [1981] "Rank Order Tournaments as Optimal Labor Contracts," *Journal of*

*Political Economy*, Vol. 89, No. 5.

- 松繁寿和 [2000] 「キャリアマラソンの序盤：文型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）』第4巻第2号
- 宮島英昭 [1998] 「戦後日本企業における状態依存的ガバナンスの進化と変容——Logitモデルによる経営者交代分析からのアプローチ——」『経済研究（一橋大学）』第49巻第2号
- 日本労働研究機構 [1993] 『大企業ホワイトカラーの異動と昇進——「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』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構 [1997] 『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、英、米、独の大企業(2) アンケート調査編』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構 [2000] 『新世紀の経営戦略，コーポレート・ガバナンス，人事戦略』日本労働研究機構
- 西田耕三 [1987] 『日本的経営と人材』講談社
- 小野旭 [1997] 『変化する日本的雇用慣行』日本労働研究機構
- 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）』第46巻第3号
- プーチック，P [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』第4306号（近代経済学シリーズNo.57）
- Rosenbaum, J. E. [1979] “Organizational career mobility: Promotion chances in a corporate during periods of growth and contraction,” *American Journal of Sociology*, No. 85.
- Rosenbaum, J. E. [1984] “*Career mobility in a Corporate Hierarchy*,” Academic Press.
- 佐藤厚 [2001] 『ホワイトカラーの世界——仕事とキャリアのスペクトラム——』日本労働研究機構
- 佐藤厚 [2013] 「人材育成とキャリア形成」『日本労務学会第43回全国研究大会研究報告論集』
- 塩次喜代明 [1986A] 「経営者交代論の系譜と仮説(I)——文化変容アプローチの可能性——」『松山商大論集』第37巻第4号
- 塩次喜代明 [1986B] 「経営者交代論の系譜と仮説(II)——文化変容アプローチの可能性——」『松山商大論集』第37巻第5号
- 白井泰四郎 [1992] 『現代日本の労務管理（第2版）』東洋経済新報社
- 富田安信 [1992] 「昇進のしくみ——査定と勤続年数の影響——」橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 富山雅代 [2001] 「銀行のガバナンス構造と役員交代」『日本経済研究』第42号
- 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巻第1号
- 山本寛 [2000] 『昇進の研究』創成社
- 八代充史 [1995] 『大卒ホワイトカラーのキャリア』日本労働研究機構
- 八代充史 [1999] 「ホワイトカラーのキャリア形成と『異動の力学』」『組織科学』第33巻第2号
- 湯本祐司 [1999] 「昇進システムと組織風土」『南山経営研究』第14巻第1・2号
- 渡辺三枝子 [2009] 「キャリアとキャリア発達」産業・組織心理学会編『産業・組織心理学ハンドブック』丸善

（原稿受付 2019年6月21日）