

〔論 文〕

「遅い」昇進選抜からの移行と昇進意思・教育訓練

佐野 嘉 秀

1. はじめに

日本企業の昇進に関する慣行は「遅い」選抜として特徴づけられてきた（小池（1981、2005）：今田・平田（1995）：竹内（1995））。ここで「遅い」選抜とは、同期入社の新卒のあいだで昇進時期に初めて差をつけるかたちで「第一選抜」（最初に昇進する社員）を選ぶ選抜や、課長層や部長層といった最終的に昇進しない社員がいる階層への選抜など、決定的な昇進選抜の時期が社員の入社後かなり経ってから行われることを指す。このような「遅い」選抜は、アメリカやイギリス、ドイツ、フランスなどの企業に見られる「早い」選抜とは対照的な慣行とされる（佐藤（2002）：三谷・脇坂（2016））。こうした日本企業における「遅い」選抜の慣行は、長期にわたる人事評価の積み重ねにもとづくことで上司による恣意性を少なくした管理職層の人材の見きわめや、社員の多くに対し長期的に昇進へのインセンティブを提供して定着化や仕事への動機づけを促すことに貢献してきたと考えられる（小池（2005）：上原（2007）：今野・佐藤（2020））。

このような日本企業における「遅い」選抜の慣行は、職能資格制度等において課長相当や部長相当の管理職層を設け、これを含む管理職層の比率を保つことにより支えられてきた面がある（久本（2008）：守島（2009））。すなわち、ポスト数のかぎられる職階制度上で役職昇進しなくても、能力（「職務遂行能力」）などを基準として、社員格付け制度上の管理職層へと昇進（昇格）できる仕組みを設ける。これにより社員の多くに対して長期的に管理職層への昇進機

会を確保することが可能であったと考えられる¹⁾。

ところが1990年代以降、日本企業では、職階制度上での役職昇進を社員格付け制度上の管理職層への昇進（昇格）の条件とするなどして、社員格付け制度上の管理職層への昇格基準を厳格化し、管理職層の比率を抑制する動きが見られた（今野（1998）：石田（2006））。これにより、管理職層の人員費抑制がはかられる一方で、役職昇進の時期を遅くしないかぎり、管理職層への昇進の有無を決める決定的な選抜の時期は早まると考えられる²⁾。そのぶん昇進選抜の慣行は「早い」選抜としての性格をもつことになる。

「早い」選抜への移行は、より積極的には、管理職層の候補者を早期に選抜して重点的に教育訓練への投資を行うことで、効率的な管理職層の人材育成に貢献しうる。また育児の負担が女性に偏る現状では、「遅い」選抜の場合、管理職層への昇進前に育児休業の取得等によりキャリアの中断が生じやすい女性社員の管理職登用に不利になるとの指摘もある（脇坂（2018））。それゆえ管理職層の効率的な人材育成や、女性社員の管理職登用の観点から、積極的に「早い」選抜への移行を進める企業もあると見られる。

こうして日本企業では、すべての企業においてではないものの、従来と比べてより「早い」選抜への移行が一定程度、進んでいると考えられる（佐藤（2020））。これにともない日本企業のあいだでは、「第一選抜」や管理職層への昇進選抜といった決定的な選抜の時期に関して相違が広がっている可能性がある³⁾。

こうしたなか、相対的に「早い」選抜を選択する企業では、「遅い」選抜の慣行を維持する企業と比べ、昇進へのインセンティブを提供できる社員が、入社後の早い段階からより少数に限定されがちと考えられる。この傍証としては、現在の日本企業において、昇進を目指さない社員がすでに多くを占めることが挙げられる。すなわち、職業的キャリアの初期の段階から、昇進にこだわらず、専門的な仕事での活躍や家庭生活等と両立しやすい働き方を希望する社員も多く、社員のキャリア志向は多様化している（佐野（2015））。もちろん、こうした昇進への志向は、社会における価値観の変化などを背景に、企業における昇進機会とはある程度、自律的に形成されている可能性もある。とはいえ他方で、企業における「遅い／早い」選抜の慣行は、昇進へのインセンティブを左右し、社員の昇進への意思に影響を与えていることが十分に考えられる。

このような関心から、本研究では、企業における「遅い／早い」選抜の慣行と、社員の昇進への意思（以下、昇進意思と表記）との関係を明らかにしたい。その際、「遅い／早い」選抜の慣行に関しては、「第一選抜」出現時期をはじめとする決定的な選抜の時期のほか、管理職層の比率にも着目することとする。上述のとおり社員格付け制度において管理職層の比率を高く確保することは、管理職層への選抜の期間を先に延ばし、「遅い」選抜の慣行を支えてきたと考えるためである。

したがって仮説としては、「早い」選抜の企業ほど、すなわち①「第一選抜」出現時期をはじめとする決定的な選抜の時期が早く、また②管理職層の比率が低いほど、昇進意思をもつ社員が入社後の早い時期からより少数に限定されると予想される。これを確かめたい。

そのうえで本稿では、昇進意思と教育訓練の機会にも焦点を当てる。先行研究は、日本企業の「遅い」選抜のもとでも、昇進に差がつく前から、管理職層の有力な候補者に対して配置や仕事配分をつうじた技能形成の機会が重点的に与えられていることを示す（若林（1987）：松繁（1995）：梅崎（1999）：上原（2007））。ま

た「早い」選抜の利点としては、管理職層の効率的な人材育成が指摘されている（小池（2005）：今野・佐藤（2020））。「早い」選抜を選ぶ企業も、こうした利点を活かすため、管理職層の候補者に対して重点的な技能形成の機会を与えていると考える。したがって昇進選抜の時期が「遅い」か「早い」かにかかわらず、教育訓練の機会は管理職層の候補者に対して重点的に与えられている可能性がある。

そして管理職層への昇進意思をもつ社員は、こうした重点的な教育訓練の対象と大きく重なると思う。というのも管理職層の人材育成のための教育訓練は、昇進に向けて技能向上に取り組む意欲をもつ社員を対象に行うほうが効果が高いと考えられる。また昇進意思をもつ社員であれば、管理職登用が本人の意向で見送られることにより、これに向けた教育訓練投資が無駄になることも少ないと考えるためである。さらに社員は、人事評価の成績や上司からの評価などの情報のほか、同期社員などと比べて充実した教育訓練の機会についての認識をもとに、自らの昇進の見込みが大きいと認識することもある。その結果、昇進意思をもち続けるという関係も想定される。

それゆえ、「遅い／早い」選抜の慣行にかかわらず、管理職層への登用に向けた教育訓練の機会は、昇進意思をもつ社員に対してより多く与えられていると考えられる。

もちろん他方で企業は、昇進意思を必ずしももたない社員に対しても、専門分野で高度な技能をもつ人材や現場第一線での実務を支える人材の育成のために広く教育訓練を行っている可能性もある。これらの層では、「遅い」選抜との関係について先行研究があまり焦点を当てていない off-JT や自己啓発が、OJT の機会の小ささを補完していることも考えられる。それでも、これらを含めた教育訓練全般の機会は、管理職層への昇進意思をもつ社員においてとくに充実する傾向にあるか。

もしそうした傾向があるとするならば、「早い」選抜の企業で昇進意思をもつ社員が入社後の早い時期からより少なくなることは、企業が充実した教育訓練の機会を与える社員が、そのぶん

少なく限定されることを意味する可能性がある。そこで、配置や仕事配分に関わる OJT だけでなく、off-JT や自己啓発支援も含めた教育訓練の機会と昇進意思との関係を明らかにし、その含意について考察したい。

以上から本稿では、日本企業における「遅い／早い」選抜の慣行の実態を確認したうえで、「遅い／早い」選抜の慣行と社員の管理職層への昇進意思との関係、および社員の昇進意思と教育訓練の機会との関係について明らかにする。このような分析のため、労働政策・研究研修機構 (JILPT) が 2016 年 1～3 月に実施した「企業内の育成・能力開発、キャリア管理に関する調査」の個票データを利用する⁴⁾。同調査は、人事部門を対象とする企業調査 (企業票) と、同じ企業の社員を対象とする社員調査 (社員票) を含む。本稿では、企業調査の個票データを用いた分析に加え、社員調査の個票データに回答者が所属する企業についての企業調査から得られる情報を補完したデータを用いた分析も行う。これにより、企業調査から把握できる「遅い／早い」選抜の慣行に関わる企業の状況と、社員調査で把握できる社員各人の昇進意思や教育訓練の機会との関係について分析することが可能である。

2. 「遅い／早い」選抜の現状

上で検討したように、現在の日本企業では、「遅い／早い」選抜の慣行に関して、企業間の相違がある程度、広がっていると考えられる。そうした現状について、企業調査のデータをもとに確認することとしたい。

1) 決定的な選抜のタイミング

まずここでは、昇進における決定的な選抜が行われる時期として、①昇進に差が付きはじめる時期 (入社後何年目か) と、課長層への昇進年齢について②「最も早いケース」と③「一般的なケース」に着目する。①昇進に差が付きはじめる時期はいわゆる「第一選抜」の出現時期にあたる。また②③の課長層への昇進年齢に着目するのは、日本企業では通常、第一次考課者

として部下の人事評価を行う課長層への昇進を本格的な管理職層への昇進と見なすことが多いと考えるためである。表 1 には、企業票のデータにもとづき、昇進選抜に関する企業の方針別に、これらの指標に関する企業の回答を集計している。

表 1 よりまず全体についての集計を見ると、①「第一選抜」出現時期は平均 7.3 年である。また、課長層への昇進年齢は、②「最も早いケース」で平均 36.0 歳、③「一般的なケース」で平均 42.1 歳となっている⁵⁾。

昇進に関する企業の方針との関係を見ると、これら①～③のいずれの指標についても、昇進選抜において勤続年数を重視する方針をとる企業ほど選抜時期は遅く、勤続年数に関わりなく抜擢する方針をとる企業ほど選抜時期は早い傾向にある。このように、「第一選抜」出現時期をはじめとする決定的な選抜時期は、企業が昇進選抜において勤続年数を重視するか抜擢を行うかという方針の違いによっても大きく異なる。これから、日本企業の中に、企業の方針として決定的な選抜をあえて早い時期に行う企業があることが分かる。

ただし表 1 において、最も「抜擢」の方針をとる企業のグループでも「第一選抜」出現時期の平均は入社後 5.0 年であり、例えば佐藤 (2002) の示すアメリカとドイツの企業の「第一選抜」出現時期の平均である 3.43 年および 3.71 年と比べてより遅い時期となっている。とはいえ本稿では、日本企業の中での比較にもとづき、決定的な選抜が相対的に早い企業を「早い」選抜の企業と位置づけることとしたい。

2) 管理職層の比率と「遅い／早い」選抜

次に「遅い／早い」選抜に関わるもう一つの側面として、社員に占める管理職層の比率に焦点を当てる。この指標としてとくに課長層の割合に着目すると、分析対象の企業における社員 (「正社員」) に占める課長層の割合の平均は 10.4% であった。その分布は、課長層割合「5%未満」が 22.3%、「5%以上 10%未満」が 30.2%、「10%以上 15%未満」が 17.0%、「15%以上」が 22.1% となっている。このよう

表1 企業における昇進選抜の方針別、決定的選抜の時期の平均値（単位：年、歳）（企業票）

		「第一選抜」出現時期：入社後何年目か	課長層への昇進年齢・最も早いケース	課長層への昇進年齢・一般的なケース
「勤続年数を重視して、昇進させる」に近い	平均値	9.1	37.0	43.4
	標準偏差	5.03	4.36	3.17
	度数	21	21	21
どちらかといえば「勤続年数を重視して、昇進させる」に近い	平均値	8.4	37.4	42.7
	標準偏差	4.43	4.88	4.61
	度数	133	133	133
どちらかといえば「勤続年数に関係なく、抜擢する」に近い	平均値	6.9	35.5	42.0
	標準偏差	4.32	3.97	6.39
	度数	143	143	143
「勤続年数に関係なく、抜擢する」に近い	平均値	5.0	33.7	40.1
	標準偏差	2.87	4.81	4.80
	度数	54	54	54
全体	平均値	7.3	36.0	42.1
	標準偏差	4.38	4.66	5.43
	度数	351	351	351

注) 正社員数 300 名以上の企業の票のうち表頭・表側の設問すべてに回答しているもののみ集計。

に、課長層の割合には企業間で違いが見られる(N=417。うち無回答票は 8.4% (n=35))。

企業のあいだでのこうした管理職層比率の相違は、管理職層への実質的な選抜の時期に影響を与えていると考える。すなわち前節で考察したように、管理職層比率が低いほど管理職層への選抜の時期は早くなると考えられる。これに関して表 2 は、課長層割合の区分別に「同一年次に入社した大卒正社員のなかでそれ以上の昇進の見込みがなくなる人が半数以上になる時期」(入社後何年目か)を尋ねた結果を集計している。そうした時期については、企業が必ずしも明確に把握できないためか、無回答の票がやや多い。それでもおおよその傾向を把握することはできると考える。

表 2 の集計から、課長層割合が低いほど、より上位の階層に昇進しない社員が同期集団の半数となる時期は早まる傾向にある。そして、課

長層割合が 5% 未満の企業(平均 15.1 年)と 15% 以上の企業(平均 20.0 年)とでは平均で 4.9 年ほどの差が生じている。こうした結果からは、管理職層比率が低いほど、管理職層への昇進の有無を決める決定的な選抜の時期は早く、「早い」選抜としての特徴をもつ傾向にあることが確認できる。

この背景に関して、表 3 は、課長層割合と「役職上の課長・部長(=部門責任者としての課長・部長)への昇進の見込みがなくなった正社員のキャリア」で「最も多いケース」との関係を見たものである。集計から、課長層割合が低いほど、役職昇進しない社員の主なキャリアとして「役職には就かず社員格付け(職能資格等)上、課長・部長相当職等となる」とする割合が低く、「昇進・昇格のないまま勤続を続ける」とする割合が高くなっている。

このような結果は、管理職層比率の高い企業

表2 課長層割合別、昇進の見込みのない社員が同期集団の半数となる時期（単位：年）（企業票）

	平均値	標準偏差	度数
課長層割合 5%未満	15.1	7.26	69
課長層割合 5%以上 10%未満	19.6	8.16	95
課長層割合 10%以上 15%未満	19.6	7.94	56
課長層割合 15%以上	20.0	6.58	78
全体	18.6	7.81	314

注) 正社員数 300 名以上の企業の票のみ集計。全体には課長層割合について無回答 (n=35) の票も含めて集計している。

表3 課長層割合別、部長・課長への役職昇進の見込みがない社員の主なキャリア（企業票）

	昇進・昇格のないまま勤続を続ける	役職には就かず社員格付け(職能資格等)上、課長・部長相当職等となる	管理職相当の専門職として昇格する	出向・転籍により他社に移る	その他	全ての社員が課長・部長に昇進している	無回答	合計	度数
課長層割合 5%未満	75.3%	8.6%	4.3%	1.1%	2.2%	0.0%	8.6%	100.0%	93
課長層割合 10%未満	73.0%	11.1%	7.9%	0.8%	1.6%	0.0%	5.6%	100.0%	126
課長層割合 10%以上 15%未満	64.8%	12.7%	11.3%	0.0%	2.8%	0.0%	8.5%	100.0%	71
課長層割合 15%以上	65.2%	21.7%	7.6%	0.0%	1.1%	0.0%	4.3%	100.0%	92
全体	70.0%	12.7%	7.2%	0.5%	1.7%	0.2%	7.7%	100.0%	417

注) 正社員数 300 名以上の企業の票のみ集計。全体には課長層割合について無回答 (n=35) の票も含めて集計している。

ほど、職階制度上で役職昇進しなくても社員格付け制度上で管理職層に昇進（昇格）できている場合が多いことを示すと考えられる。これにともない管理職層への昇進めぐる選抜の期間がより後に延びていると解釈できる。これに対し、管理職層比率の低い企業では、役職昇進せずに管理職層に昇進（昇格）する余地が小さいぶん、管理職層への昇進の有無がより早く決められる傾向にあると考えられる。

3. 「遅い／早い」選抜と昇進意思

以上のような企業間に見られる昇進選抜の「遅い／早い」の違いは、社員の管理職層への昇進意思に影響を与えていると予想される。すなわち「遅い」選抜の企業と比べ「早い」選抜の企業では、入社後の早い時期から、自らの昇進機会を小さく見積もることで管理職層への昇進意思をもたなくなる社員が多いと考えられる。はたして実際にはどうか。

1) クロス集計から

表4は、企業票による勤務先企業の情報を反映させた社員票のデータを用いて、企業における「遅い／早い」選抜の慣行と社員の管理職層への昇進意思との関係を見たものである。集計は、今後の管理職層への選抜の主な対象層と考えられる40歳台までの社員に限定した。さらに管理職層への昇進意思に焦点を当てるため、課長層以上の管理職層に昇進していない、係長相当までの一般社員について集計している。

「遅い／早い」選抜に関する指標としては「第一選抜」出現時期と課長層割合を取り上げる。これに関し、表としては示さないものの、「第一選抜」出現時期が早い企業ほど課長層への昇進時期も早い傾向にある⁶⁾。したがって「第一選抜」出現時期は、企業において昇進に差のつく決定的な選抜の時期全般の早さに関する指標と見なすことができる。また、前節で確認したように管理職層比率（課長層割合）は、管理職層への昇進機会を規定するとともに、管理職層への昇進の有無を決める決定的な選抜の時期の早さにも関わる。

管理職層への昇進意思の指標としては、社員票の「現在の会社でどのくらいまで昇進したい

と思っていますか」という問いへの回答を用いる。表4の表頭に示した選択肢のうち、左に示した選択肢ほど、より上位の階層への昇進を希望していると見ることができる。なお同設問では、昇進への一般的な希望ではなく、現在、勤務する企業での昇進の希望を尋ねている。そのため一般的な昇進意思について尋ねた場合と比べ、現在、勤務する企業における自らの昇進機会についての社員の認識が、昇進意思により大きな影響を与えていると考える。

まず表4の最下段の行に示した全体についての集計結果を見ると、「特に昇進したいとは思わない」とする割合が約4割を占める一方で、課長層以上の各階層の管理職への昇進を希望する社員も合わせて5割程度を占める。社員間で、昇進に関する希望には違いがあることが確認できる。

そこで表4より「第一選抜」出現時期と昇進意思との関係を見ると、「第一選抜」出現時期が遅い企業ほど「特に昇進したいとは思わない」とする割合は低く、昇進したい管理職の階層はより高いほうに分布している。

次に、課長層割合と昇進意思との関係を見ると、「とくに昇進したいと思わない」とする割

表4 「第一選抜」出現時期および課長層割合と若年層・中堅層一般社員の昇進意思との関係（社員票）

	社長、経営層（役員・本部長）まで	部長層まで	課長層まで	係長層まで	とくに昇進したいと思わない	無回答	合計	度数
「第一選抜」出現5年目まで	8.4%	15.6%	18.3%	8.9%	45.2%	3.7%	100.0%	405
「第一選抜」出現6～10年目まで	12.7%	18.8%	18.8%	8.8%	37.3%	3.6%	100.0%	308
「第一選抜」出現11年目以降	20.8%	20.0%	22.3%	8.5%	27.7%	0.8%	100.0%	130
課長層割合5%未満	7.5%	11.8%	16.0%	8.0%	51.3%	5.3%	100.0%	187
課長層割合5%以上10%未満	11.3%	16.0%	18.1%	9.9%	40.3%	4.4%	100.0%	293
課長層割合10%以上15%未満	16.8%	19.1%	20.8%	10.4%	31.8%	1.2%	100.0%	173
課長層割合15%以上	15.6%	25.1%	18.4%	6.7%	32.4%	1.7%	100.0%	179
全体	11.6%	17.0%	18.5%	9.2%	40.3%	3.4%	100.0%	904

注) 正社員数300名以上の企業に雇用される20～49歳の係長相当・一般社員の票のみ集計。全体には表側の設問に無回答の票も含めて集計している。

合は、課長層割合が「10%以上 15%未満」と「15%以上」の企業では3割程度であるのに対し、「5%以上 10%未満」の企業では4割程、「5%未満」の企業では5割程度となる。このように、課長層割合がおよそ1割を切ると、課長層割合が低いほど、管理職層への昇進意思をもつ社員の割合は低くなっている。

これらの結果からは、「第一選抜」出現時期と課長層割合に関して「早い」選抜の特徴をもつ企業ほど、管理職層への昇進意思をもつ社員が少なくなる傾向が確認できる。

2) ロジスティック回帰分析から

ただし「第一選抜」出現時期と課長層割合は、社員の年齢層によっても昇進意思に対する影響が異なる可能性がある。すなわち「第一選抜」出現時期をはじめ昇進に差がつく時期が早い企業では、とりわけ中堅の年齢層（以下、中堅層と表記）の一般社員にとって、すでに管理職層に昇進している同じ年齢層の社員は多いはずである。そうしたなか、とくに中堅層の一般社員が、自らの昇進機会を小さいと認識することで管理職層への昇進意思をもたなくなると考えられる。他方で管理職層比率が低いことは、管理職層への昇進機会自体を小さくするとともに、先に確認したように、管理職層への昇進の有無を決める決定的な選抜の時期を早める。それゆえ管理職層比率が低い企業では、より若い年齢層のうちから、社員が自らの昇進機会を小さく見積もり管理職層への昇進意思をもたなくなる傾向があるかもしれない。

そこでここでは「遅い／早い」選抜の慣行に関わるこれら2つの側面が、それぞれ管理職層への昇進意思に与える独立した影響を明らかにしてみたい。そのために、管理職層への昇進意思を被説明変数とし、①「第一選抜」出現時期と②課長層割合を説明変数とするロジスティック回帰分析を行う。その際、40歳台までの一般社員（係長相当を含む）の全体についての分析に加え、20～34歳の若年層と35～49歳の中堅層にサンプルを分けた分析を行うこととする。

管理職層への昇進意思の指標としては、表4

と同じく「現在の会社でどのくらいまで昇進したいと思っていますか」という設問への回答を利用する。ただし、管理職層への昇進意思を端的に捉えるため、同設問の回答において「社長、経営層（役員・本部長）まで」「部長層まで」「課長層まで」のいずれかを選択した票を「昇進意思」あり（得点1）、それ以外の選択肢を選んだ票を「昇進意思」なし（得点0）とする被説明変数とした。

分析では、昇進意思に影響を与える可能性のある主な変数の影響についてもコントロールする。そうした変数としては、昇進機会に関わる企業の規模（社員数）や社員の年齢構成といった企業の基本属性のほか、社員各人の企業内での位置づけとして、制度上、昇進できる役職に上限を設けることの多い限定正社員に該当するかどうかや、すでに係長相当に昇進しているかどうか、従事する職種を取り上げる。このほか、年齢や性別といった個人の基本属性の影響もコントロールすることとしたい。

表5の推計結果より、まず昇進意思に対する「第一選抜」出現時期の影響を見ると、40歳台までの社員全体では、「第一選抜」出現時期が「11年目以降」の企業の社員のほうが、「5年目まで」の企業の社員よりも統計的に有意に昇進意思をもつことが多い。ただし年齢層別に見ると、こうした傾向は、若年層では確認できず、中堅層において確認できる。中堅層では、有意水準は10%であるものの、「第一選抜」出現時期が「6～10年目」の企業の社員も、「5年目まで」とする企業の社員と比べて昇進意思をもつことが多い。

次に課長層割合との関係について見ると、40歳台までの社員全体では、課長層割合「10%以上 15%未満」「15%以上」の企業の社員は、課長層割合「5%未満」の企業の社員と比べて、統計的に有意に昇進意思をもつ社員が多い。ただし年齢層別の分析では、若年層にのみこの傾向が確認できた。

このように「第一選抜」出現時期と課長層割合とでは、昇進意思に影響を与える社員の年齢層が異なっている。すなわち「第一選抜」出現時期が早いほど中堅層において、また課長層割

表5 「第一選抜」出現時期および課長層割合と若年層・中堅層一般社員の昇進意思との関係（ロジスティック回帰分析）（社員票）

	全体（20歳以上 49歳以下）		若年層（20歳以上 34歳以下）		中堅層（35歳以上 49歳以下）	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald
（「第一選抜」出現5年目まで）						
「第一選抜」出現6～10年目まで	0.232	1.519	0.037	0.019	0.464	2.726 *
「第一選抜」出現11年目以降	0.902	11.586 ***	0.558	2.093	1.321	11.749 ***
（課長層割合5%未満）						
課長層割合5%以上10%未満	0.199	0.670	0.126	0.124	0.291	0.657
課長層割合10%以上15%未満	0.660	5.538 **	0.914	5.472 **	0.348	0.620
課長層割合15%以上	0.609	4.796 **	0.924	5.199 **	0.368	0.797
（40歳以上割合5割未満）						
40歳以上社員割合5割以上	0.283	2.314	0.627	5.646 **	-0.053	0.035
（正社員規模300名以上500名未満）						
正社員規模500名以上1,000名未満	0.238	1.431	0.551	3.471 *	-0.183	0.418
正社員規模1000名以上	0.824	11.330 ***	0.683	4.237 **	1.127	7.424 ***
（限定正社員ではない）						
限定正社員	-0.162	0.682	-0.525	3.489 *	0.241	0.627
（一般社員）						
係長相当	0.663	7.642 ***	0.706	1.168	0.648	5.838 **
（人事・法務・経理・広報・一般事務等）						
研究開発・商品企画・マーケティング等	-0.294	1.522	-0.862	6.256 **	0.198	0.289
営業・販売	0.368	1.873	0.261	0.470	0.603	2.270
製造・施工・購買・物流等	0.041	0.010	0.365	0.430	-0.200	0.100
医療・サービス・その他	-0.069	0.050	0.150	0.090	-0.424	1.022
（男性）						
女性	-1.514	61.453 ***	-1.735	41.256 ***	-1.246	17.221 ***
（20歳以上34歳以下）						
35歳以上49歳以下	-0.145	0.548				
（高校）						
短大・高専等	0.927	6.797 ***	0.336	0.236	1.131	6.596 **
大学・大学院	1.009	12.790 ***	0.616	1.550	1.249	11.936 ***
N		718		363		355
—2対数尤度		815.197		396.060		389.408
カイ2乗		178.552 ***		105.706 ***		102.386 ***
Nagelkerke R2		0.294		0.337		0.334

注1) ()はレファレンス・グループ

注2) ***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準でそれぞれ統計的に有意であることを示す。

注3) 分析対象は正社員数300名以上の企業に雇用される係長相当・一般社員の票のうち説明変数・被説明変数の設問すべてに回答しているものに限定している。

合が低いほど若年層において、それぞれ昇進意思をもつ社員が少なくなっている。

このほかの変数を見ると、企業の年齢構成に関して、若年層においてのみ、40歳以上の社員の比率が5割以上の企業では、5割未満である企業と比べて統計的に有意に昇進意思をもつ社員が多い。若年層の社員では、40歳以上の社員比率の高い長期勤続の慣行がある企業において、昇進意思をもつことが多いのかもしれない。他方で中堅層の社員にとって、40歳以上の社員比率が高いことは、そのぶん昇進選抜の競争相手が多くなることにもなるため、必ずしも昇進意思をもつことを促していないと解釈できる。

限定正社員であることは、有意水準は10%であるものの、若年層では昇進意思をもたないことにつながっている。制度上、通常の社員と比べて昇進機会がかぎられることの多い限定正社員では、とくに若年層において昇進意思をもつ社員が少ない可能性がある。

また係長相当の社員は、とくに中堅層において、統計的に有意に昇進意思をもつことが多い。これは、中堅層になると、昇進意思をもつ社員が係長層に昇進している場合が多いことを示すと考える。こうしたなか係長層に昇進していない中堅層の社員は、自らの課長層への昇進機会を小さく見積もるために昇進意思をもちにくいことも背景として考えられる。

職種では若年層において、研究開発・商品企画・マーケティング等の職種で統計的に有意に昇進意思をもたない社員が多い。これらの専門的職種に従事する若年層の社員は、昇進にとられないキャリアを志向することが多いことを示すのかもしれない。

個人の基本属性に関しては、女性において、男性と比べて統計的に有意に昇進意思をもたない社員が多い。「遅い」選抜の慣行のほかにも、女性の昇進に不利な条件があることが示唆される。学歴に関しては、とくに中堅層において、高卒の社員と比べて短大・高専や大学・大学院卒の社員が、統計的に有意に昇進意思をもつ傾向にある。高学歴の社員ほど、中堅層になっても昇進意思を維持する傾向にあることが読み取

れる。

以上から、40歳台までの一般社員について見ると、総じて「早い」選抜の企業ほど、管理職層への昇進意思をもつ社員が少なくなる傾向が確認できる。年齢層別にみると、課長層割合の低い企業では若年層において、「第一選抜」出現時期が早い企業では中堅層において、それぞれ昇進意思をもつ社員が少なくなっている。

4. 昇進意思と教育訓練の機会

それでは、こうした管理職層への昇進意思と教育訓練の機会にはどのような関係があるか。第1節で検討したように、企業は管理職層への昇進意思をもつ社員に対して、これに向けた教育訓練を行う傾向にあると考えられる。これにともない、昇進意思をもたない社員と比べて、教育訓練全般の機会も充実している可能性がある。はたしてどうか。

1) クロス集計から

これに関して表6は、社員票のデータを用いて、管理職層への昇進意思と教育訓練の機会との関係について集計した結果をまとめたものである。ただし、管理職層への昇進意思がなくても、とくに専門的な人材としての企業内キャリアを希望する社員に対しては、専門的な技能の形成に向けて充実した教育訓練が行われている可能性がある。そこで昇進意思をもたない社員のうち、「あなたは今後、どのように仕事をしていきたいですか」という設問について「専門性や技能を活かせるような仕事につきたい」と回答した社員を「昇進意思なし（専門職志向）」とし、それ以外の「昇進意思なし（非専門職志向）」と区別して集計を行うこととする。また表4～5と同じく40歳台までの一般社員（係長相当を含む）を集計対象とした。

教育訓練の機会のうち、OJTの機会を示す指標としては、「昨年1年間」に「あなたの仕事にはどのような変化がありましたか」という設問について、「仕事の担当範囲」が「広くなった」とする割合と、「仕事のレベル」が「高くなった」とする割合に着目する。直近の

表6 若年層・中堅層一般社員の昇進意思と教育訓練の機会との関係（社員票）

	「仕事の担当範囲」が「広がった」割合	「仕事のレベル」が「高くなった」割合	「教育訓練」を受けた割合	「自己啓発」を行った割合	度数
昇進意思あり	70.4%	68.1%	63.8%	51.4%	426
昇進意思なし（専門職志向）	60.0%	53.6%	56.4%	57.1%	140
昇進意思なし（非専門職志向）	55.0%	45.9%	52.4%	35.2%	307
全体	63.3%	58.0%	58.6%	46.6%	873

注) 正社員数 300 名以上の企業に雇用される 20～49 歳の係長相当・一般社員の票で表頭・表側の設問すべてに回答しているもののみ集計。

期間において仕事の範囲が広がったり、仕事が高度になったりしている社員は、これに対応した職場での仕事の割り振りや指導等をつうじた教育訓練（OJT）の機会を得ていると考えられる。

また off-JT の機会の指標としては、「昨年 1 年間に「あなたは、会社の指示で『教育訓練』を受けましたか」という問いに対し「受けた」とする割合を用いる。さらに、自己啓発の機会の指標として、「昨年 1 年間に「あなたは、仕事に関わる自己啓発（＝会社や職場の指示によらない、自発的な教育訓練）を行いましたか」という問いに対し「はい」と選択した割合を用いることとした。

表 6 の集計から、OJT の機会に関わる「仕事の担当範囲」が「広がった」割合と、「仕事のレベル」が「高くなった」割合は、いずれも「昇進意思あり」で最も高く、「昇進意思なし（専門職志向）」がこれに続き、「昇進意思なし（非専門職志向）」で最も低い。また off-JT の機会に関わる「教育訓練」を受けた割合は、とくに「昇進意思あり」の社員で高い。他方で「自己啓発」を行った割合は、「昇進意思あり」と「昇進意思なし（専門職志向）」で高い。両者を比べると「昇進意思なし（専門職志向）」において「自己啓発」を行った割合がやや高くなっている。

以上のように、とくに管理職層への昇進意思をもつ社員で、OJT や off-JT など企業が提供

する教育訓練を受ける割合が高い。ただし、自己啓発については、専門職志向の社員が、昇進意思をもつ社員と同等以上の割合で実施している。他方で、昇進意思と専門職志向のいずれももたない社員は、OJT や off-JT を受ける割合や自己啓発に取り組む割合が最も低い。

2) ロジスティック回帰分析から

ただし、社員の昇進意思と教育訓練の機会はいずれも、勤務する企業の規模のほか、限定正社員や係長相当であるか、職種、性別、年齢といった社員の企業内での位置づけや基本属性の影響を受けている可能性がある。そこで表 7 では、ロジスティック回帰分析の手法により、これらの変数の影響をコントロールしたうえで、昇進意思と教育訓練の機会とのあいだの関係を分析する。40 歳台までの一般社員（係長相当を含む）を分析対象とし、説明変数と被説明変数のすべてに回答している票に限定して分析を行っている。

被説明変数とする教育訓練の機会としては、表 6 で指標とした「仕事の範囲」拡大、「仕事レベル」向上、「教育訓練」受講、「自己啓発」実施の 4 つの変数を用い、それぞれ該当する場合を 1、非該当の場合を 0 として分析した。説明変数としては、表 6 で表側に示した昇進意思の 3 区分を用いている（「昇進意思なし（非専門職志向）」をレファレンス・グループとした）。

表7 若年層・中堅層一般社員の昇進意思と教育訓練の機会との関係 (ロジスティック回帰分析) (社員票)

	「仕事の担当範囲」拡大		「仕事のレベル」向上		「教育訓練」受講		「自己啓発」実施	
	B	Wald	B	Wald	B	Wald	B	Wald
昇進意思あり	0.636	12.068 ***	0.809	20.479 ***	0.324	3.302 *	0.613	11.537 ***
昇進意思なし (専門職志向)	0.284	1.586	0.392	3.146 *	0.090	0.164	0.916	16.120 ***
(昇進意思なし (非専門職志向))								
(正社員規模 300 名以上 500 名未満)								
正社員規模 500 名以上 1,000 名未満	0.063	0.134	0.117	0.473	-0.350	4.290 **	0.009	0.003
正社員規模 1000 名以上	0.161	0.569	0.287	1.906	-0.285	1.979	0.159	0.627
(限定正社員ではない)								
限定正社員	-0.286	2.867 *	-0.400	5.848 **	-0.311	3.551 *	-0.384	5.176 **
(非管理職)								
係長相当	0.088	0.180	0.089	0.190	0.059	0.085	-0.061	0.089
(人事・法務・経理・広報・一般事務等)								
研究開発・商品企画・マーケティング等	-0.152	0.428	-0.019	0.007	0.074	0.110	-0.342	2.436
営業・販売	-0.523	4.763 **	-0.142	0.353	-0.021	0.008	-0.713	8.781 ***
製造・施工・購買・物流等	-0.376	1.215	-0.350	1.080	0.399	1.302	-0.570	2.671
医療・サービス・その他	-0.542	4.724 **	-0.320	1.660	0.298	1.394	-0.212	0.720
(男性)								
女性	0.018	0.010	-0.002	0.000	-0.155	0.831	-0.003	0.000
(20 歳以上 34 歳以下)								
35 歳以上 49 歳以下	-0.419	5.954 **	-0.179	1.134	-0.330	3.887 **	0.152	0.812
(高校)								
短大・高専等	0.159	0.325	0.066	0.056	-0.234	0.709	0.617	4.356 **
大学・大学院	0.300	1.706	0.138	0.364	0.051	0.050	0.928	14.156 ***
N		806		806		806		806
— 2 対数尤度		1015.055		1049.171		1060.443		1055.428
カイ 2 乗		44.792 ***		48.404 ***		27.304 **		59.065 ***
Nagelkerke R2		0.074		0.078		0.045		0.094

注1) () はレファレンス・グループ

注2) *** は 1% 水準、** は 5% 水準、* は 10% 水準でそれぞれ統計的に有意であることを示す。

注3) 分析対象は正社員数 300 名以上の企業に雇用される係長相当・一般社員の票のうち説明変数・被説明変数の設問すべてに回答しているものに限定している。

表7より、昇進意思と教育訓練の機会との関係について見ると、OJTに関わる「仕事の範囲」拡大および「仕事レベル」向上を経験した社員は、「昇進意思なし（非専門職志向）」と比べて「昇進意思あり」のほうが統計的に有意に多い。ただし「仕事レベル」向上を経験した社員は、有意水準は10%にとどまるものの、「昇進意思なし（非専門職志向）」と比べ「昇進意思なし（専門職志向）」も統計的に有意に多い。また、これも有意水準は10%にとどまるものの、「昇進意思あり」ではoff-JTに関わる「教育訓練」を経験した社員も統計的に有意に多い。「自己啓発」を行った社員は「昇進意思あり」と「昇進意思なし（専門職志向）」において統計的に有意に多くなっている。

これから、管理職層への昇進意思をもつ社員は、昇進意思をもたない社員と比べて、とくにOJTやoff-JTの機会を得る傾向にある。ただし昇進意思をもたない社員のうち、専門職志向の社員は専門職志向をもたない社員と比べ、仕事の高度化に関わるOJTの機会を得ている可能性がある。また自己啓発は、昇進意思をもつ社員と専門職志向の社員においてより多くが取り組んでいる。

このほかの変数と教育訓練の機会との関係について見ると、正社員規模300～499名と比べ正社員規模500～999名では、統計的に有意に「教育訓練」を受講した社員が少ない。統計的に有意ではないものの、正社員規模1,000名以上でも符号はマイナスであることから、off-JTをつうじた教育訓練は、分析対象とした社員数300名以上の企業のなかでは相対的に小さな企業において積極的である可能性がある。

限定正社員では、通常の社員と比べて「仕事レベル」向上を経験する社員や「自己啓発」を行う社員が統計的に有意に少ない。また有意水準は10%にとどまるものの、「仕事の範囲」拡大や「教育訓練」受講を経験する社員も少ない。総じて、限定正社員では教育訓練の機会が小さい傾向にある。

係長相当であるかと教育訓練の機会のあいだには統計的に有意な関係は確認できない。職種

では、営業・販売職および医療・サービス・その他の職種に従事する社員で、「仕事の担当範囲」拡大を経験する社員が統計的に有意に少ない。これらの職種に従事する社員では、営業や販売、医療やサービス等の仕事に専門的に従事していると自己認識する傾向にあることを反映している可能性がある。このほか、営業・販売職では「自己啓発」を行う社員が統計的に有意に少ない。

性別と教育訓練の機会のあいだには統計的に有意な関係は確認できなかった。年齢層に関しては、中堅層と比べ若年層のほうが、統計的に有意に「仕事の担当範囲」拡大および「教育訓練」受講を経験する社員が多い。若年層の社員において仕事の幅を広げる方向へのOJTや、off-JTがより多く行われていることを示すと考えられる。学歴に関しては、高卒者と比べて、短大・高専等卒および大学・大学院卒者において、統計的に有意に「自己啓発」を行う社員が多い。高学歴者ほど、自己啓発を行う傾向にあることが分かる。

以上のように、昇進意思をもつ社員ではOJTやoff-JTといった企業が行う教育訓練の機会が充実する傾向にある。また自己啓発についても、昇進意思をもつ社員は、専門職志向の社員と同じく、それ以外の昇進意思をもたない社員と比べてより多くが取り組んでいる。紙幅の制約から表として示さないものの、こうした傾向は、「早い」選抜の企業に限定しても確認できる。すなわち、管理職層への昇進意思をもつ社員が少なくなる企業の区分として、「第一選抜」出現時期が入社10年目までの企業や、課長層割合が10%未満の企業に限定し、それぞれ表7と同じ変数による推計を行っても、昇進意思と教育訓練の機会とのあいだには同様の関係が確認できた⁷⁾。

5. まとめ

本稿では、日本企業の「遅い」選抜の特徴に関わる2つの側面として、主に「第一選抜」出現時期と課長層割合に着目し、これらと管理職層への昇進意思との関係を分析した。さらに昇

進意思と教育訓練の機会との関係についても分析している。分析による事実発見をまとめると以下ようになる。

第1に、「第一選抜」出現時期および課長層の選抜の最も早い時期と一般的な時期には、企業が昇進選抜において勤続と抜擢のいずれを重視するかに応じて一貫した相違が見られる。これから日本企業の中に、企業の方針として「遅い」選抜の慣行を維持する企業と、相対的に「早い」選抜の慣行を積極的に選択する企業とがあることが分かる。

第2に、課長層割合の低い企業ほど、より上位の階層に昇進しない社員が同期集団の半数となる時期は早い。このような傾向は、管理職層比率の低い企業ほど、管理職層への昇進の有無を決める決定的な選抜の時期が早いことを示すと考えられる。この背景として、管理職層比率の高い企業では、役職昇進によらない社員格付け制度上での管理職層への昇進（昇格）のルートを保つ傾向にあった。これに対し、管理職層比率の低い企業では、役職昇進の有無により管理職層への昇進機会がより大きく左右される傾向にある。

第3に、企業における「第一選抜」出現時期と課長層割合は、その企業に勤務する社員の管理職層への昇進意思に影響を与えている。すなわち係長層までの一般社員のうち、34歳までの若年層では課長層割合が低いほど、35歳から49歳までの中堅層では「第一選抜」出現時期が早い企業ほど、それぞれ管理職層への昇進意思をもつ社員が少ない。総じて「早い」選抜の企業ほど、40歳までの一般社員において、管理職層への昇進意思をもつ社員が少なくなっている。

第4に、こうしたなか、昇進選抜の慣行の「遅い」か「早い」かにかかわらず、OJTやoff-JTといった企業がを行う教育訓練の機会は、昇進意思をもつ社員においてとくに充実している。ただし昇進意思をもつ社員と同じく、昇進意思をもたない社員のうち専門職志向の社員は、これ以外の社員と比べて、より多くが自己啓発に取り組んでいる。

以上のように、現在の日本企業では「早い」

選抜への移行がある程度、進んでおり、「第一選抜」や管理職層への選抜に関して「遅い」選抜を保つ企業と、より「早い」選抜を選択する企業とがあることが確認できた。このうち「早い」選抜の企業ほど、管理職層への昇進意思をもつ社員が入社後の早い時期により少数となる。そして、こうした「早い」選抜の企業も含め、企業が提供するOJTやoff-JTといった教育訓練の機会は、管理職層への昇進意思をもつ社員に重点的に与えられている。

このような事実発見をふまえると、「早い」選抜の企業では、管理職層への昇進意思をもち、企業が充実した教育訓練の機会を与える社員が入社後の早い時期により少なくなる可能性がある。これにともない、企業としては、昇進に向けて技能向上に取り組む少数の社員への教育訓練投資による効率的な管理職層の人材育成が期待できる。しかし他方で、充実した教育訓練の機会を得る社員はより少なく限定されることになる。この結果、高度な専門的業務を担当したり、現場第一線の業務遂行を支えたりする人材の育成が低調となりかねない。とくに、管理職層比率の低い企業では、若年層において昇進意思をもつ社員が少なくなっていた。それゆえこうした帰結につながる可能性がより高いと考える。

「早い」選抜の企業がこれを回避するには、必ずしも管理職層への昇進意思をもたず、企業として管理職層への登用に向けた教育訓練の対象としない社員に対しても、早期から専門的人材の育成に向けた教育訓練を行ったり、現場第一線の業務遂行に関わる技能の底上げのための教育訓練を行ったりすることが重要と考える。またあわせて管理職層と同等の処遇を社員が得ることを可能とする専門職制度を整備するなどして、管理職層への昇進をとまなわない企業内でのキャリア形成に向けて、技能向上に取り組むインセンティブを社員に提供することも重要となろう。

*本研究はJSPS 科研費 20K01862 の助成にもとづく成果の一部である。

[注]

- 1) 本稿では昇進を、狭義の昇進を意味する職階制度上の役職昇進に加え、職能資格制度等の社員格付け制度上の昇格も含む広義の意味で用いることとする。
- 2) このほか組織のフラット化により役職上の管理職のポストが減少することも、管理職層の比率を減らし、より「早い」選抜への移行を促す要因になると考えられる。この点に関して今野・佐藤(2020)は「遅い」選抜の存立条件のひとつとして高い昇進確率を挙げる。そのうえで企業の成長鈍化や組織のフラット化による役職ポストの削減等により昇進確率が低下しつつあることを指摘している。
- 3) 花田(1987)や上原(2003)はそれぞれ事例とする大手企業の中に「第一選抜」出現時期などの決定的な選抜の時期に関して相違が見られることを示す。以前より日本企業のあいだで決定的な選抜の時期に違いがあったことが分かる。
- 4) 同調査研究プロジェクトのメンバーは藤本真、高見具広、山口壘(いずれも労働政策研究・研修機構)と佐野嘉秀(法政大学)であった(所属は当時)。調査結果の詳細については労働政策研究・研修機構(2017)を参照されたい。
- 5) 先行研究の調査によれば「第一選抜」出現時期に相当する「初めて昇進に差が付きはじめる時期」の平均は、日本企業では入社後7.85年であるのに対し、アメリカ企業では3.42年、ドイツ企業では3.71年であった(佐藤:2002, 265頁)。本稿で分析対象とした日本企業の「第一選抜」出現時期の平均は7.3年であり、国際比較的に見ると依然として「遅い」選抜の特徴をもつと見ることができる。
- 6) 課長層への最も早い昇進年齢の平均は、「第一選抜」出現時期が入社5年目までの企業では34.9年であるのに対し、入社6~10年目までの企業では36.5年、入社11年目以降の企業では38.9年である。また課長層への一般的な昇進年齢の平均は、「第一選抜」出現時期が入社5年目までの企業では41.3年であるのに対し、入社6~10年目までの企業では42.4年、入社11年目以降の企業では44.0年である(いずれもN=351。企業票のうち社員数300名以上であり、「第一選抜」

出現時期と課長層への最も早い昇進および一般的な昇進時期のいずれにも回答した企業の票のみを集計している)。このように「第一選抜」出現時期が早い企業では課長層への昇進選抜も早いタイミングで行われる傾向にある。

- 7) ただし「第一選抜」出現時期が入社10年目までの企業に限定すると、「昇進意思あり」と「教育訓練」受講、「昇進意思なし(専門職志向)」と「仕事レベル」向上のあいだの統計的に有意な関係はなくなる。とはいえこれらの関係については、表7に示した「第一選抜」出現時期を限定しないサンプルによる分析でも有意水準は10%にとどまっていた。

引用文献

- 石田光男(2006)「賃金制度改革の着地点」『日本労働研究雑誌』No.554、労働政策研究・研修機構、pp.47-60.
- 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(1998)『勝ちぬく賃金改革—日本型仕事給のすすめ』日本経済新聞社。
- 今野浩一郎・佐藤博樹(2020)『人事管理入門(第3版)』日本経済新聞出版社。
- 上原克仁(2003)「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造—キャリアツリーによる長期昇進競争の実証分析」『日本労働研究雑誌』No. 519、労働政策研究・研修機構、pp. 58-72.
- 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、労働政策研究・研修機構、pp. 86-101.
- 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)、大阪大学、pp. 94-108.
- 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。
- 小池和男(2005)『仕事の経済学(第3版)』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、労働政策研究・研修機構、pp.43-56.
- 佐藤博樹(2002)「キャリア形成と能力開発の日独英比較」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人

- 材形成』東洋経済新報社、第2章。
- 佐野嘉秀 (2015) 「正社員のキャリア志向とキャリア多様化の現状と正社員区分の多様化」『日本労働研究雑誌』No.655、労働政策研究・研修機構、pp.59-72.
- 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。
- 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.
- 久本憲夫 (2008) 「正社員のキャリア管理」若林直樹・松山一紀編『企業変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版、第14章。
- 松繁寿和 (1995) 「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社、第7章。
- 三谷直紀・脇坂明 (2016) 「女性管理職比率の国際比較—日仏比較を中心に」『岡山商大論叢』第51巻3号、岡山商科大学、pp.1-50.
- 守島基博 (2009) 「人材育成の未来」佐藤博樹編著『人事マネジメント』ミネルヴァ書房、第2章。
- 労働政策研究・研修機構 (2017) 『日本企業における人材育成・能力開発・キャリア管理』(労働政策研究報告書No.196)、労働政策研究・研修機構。
- 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』2号、pp. 1-13.
- 脇坂明 (2018) 『女性労働に関する基礎的研究—女性の働き方が示す日本企業の現状と将来』日本評論社。

