

日本企業における人事等級制度と役職昇進制度の実態

谷田部 光 一

一 はじめに

企業が従業員に付与する、あるいは企業から従業員が得られる広い意味の報酬には、大きく「外的報酬」と「内的報酬」の区分があり、外的報酬はさらに「金銭的報酬」と「非金銭的報酬」に分けられる。非金銭的報酬にも様々な種類が存在するが、その代表的なものは「組織上の地位・ステイタス」の付与と上昇である。日本企業の場合、組織上の地位・ステイタス (status) とその上昇にも二種類あつて、一つは課長、部長などの役職位とその上昇¹昇進であり、もう一つは社員 (従業員) 等級制度による等級 (資格) とその上昇¹昇級・昇格である。以上についてはすでに別稿¹でその概要を述べたところである。

本稿では報酬を企業における従業員に対する動機づけの手段・方法、動機づけの要因・要素として位置づけ、なか

でも重要な非金銭的報酬である組織上の地位・ステイタスに焦点を当てて考察する。社員(従業員^②)の組織上の地位が上昇すれば、仕事の責任と権限、仕事の裁量度が増し、賃金等の金銭的報酬が増加するなど外的報酬が高まるだけでなく、ステイタス欲求を満たし、仕事の自己決定感や充実感が増すことによつてモチベーション、働く意欲が強化され、内的報酬につながる蓋然性が高まるという仮説が前提になっている。

本稿の構成は次のとおりである。組織上の地位のうち、まず人事等級制度(社員等級制度)に関して検討する。各種の人事等級制度の実施状況を統計資料から把握し、また人事等級制度の改定動向を専門誌に掲載された企業事例から分析する。とくに、近年導入企業が増加している柔軟な仕事基準の制度である役割等級制度について、概念と運用をやや詳しく検討する。また、人事等級制度における降格・降級制度と飛び級制度の実態をみる。これら人事等級制度に関する考察が本稿では大きな割合を占めている。

次いで検討するのは役職昇進制度である。役職者構成割合の推移について試算した資料から役職層の変化を分析し、同様に調査結果から昇進スピードとその変化、および役職の早期選抜制度の実態を把握する。併せて、日本におけるこれまでの昇進競争、キャリア競争の先行研究を概観する。以上のように、本稿は人事等級制度と役職昇進制度の実態と現状を把握することが主な目的であるが、最後はむすびにかえて、ここまでに把握した実態と課題を総括する意味で、人事等級制度と役職昇進制度の今後についてごく簡単に展望する。

二 人事等級制度の実施状況

1 人事等級制度の定義

「はじめに」でも述べたとおり、日本では企業に雇用されている従業員の「組織上の地位・ステイタス」を表現するシステムに、役職制度と人事等級制度（社員等級制度）が併存していることが多い。とくに中堅・大企業にその傾向が顕著である。経営組織の役職（post）、職位（position）の階層である役職制度、とくに役職昇進制度の実態に關しては後述することにし、まず人事等級制度の実態からみていくことにする。

役職制度は組織の構造、機構的な側面から従業員を位置付ける仕組みであり、ポスト数の関係で全員が役職に就くとは限らないのに対して、人事等級制度は人事・処遇管理的な側面から、職務や役割、能力などの基準で従業員を序列付け、全員を何らかの等級に格付ける仕組みである。しかも単なる従業員格付制度にとどまらず、人事等級制度は昇進・昇格・配置、評価制度、能力開発制度、賃金制度などの人事・処遇管理をトータルにシステム化する基軸の機能を担っている。等級自体の昇格・昇級管理、等級と関連付けた役職任用、等級にふさわしい仕事の配分や職場への適正配置、等級を評価の基準とする人事評価、等級に求められる能力レベルを目標、基準とする能力開発、等級に応じた適正な賃金の決定など、人事・処遇管理のあらゆる面にわたって人事等級が中軸になる。

そこで本稿では、人事・処遇制度全般の基軸となる等級制度という意味から、社員等級制度や従業員格付制度ではなく「人事等級制度」という表記を用いている。^③人事等級制度は、等級が役職で決まる制度や、等級と役職に一定の対応関係を持たせる企業事例も多く、実際には役職制度とも強く関連している。むしろ、役職制度運用のベースに

なっている。ここで改めて筆者なりに人事等級制度を定義づけると、次のようになる。

「人事等級制度とは、従業員を一定の基準で等級に格付けるとともに、等級を中軸にして昇進・昇格(昇級)・配置、人事評価、能力開発、賃金などの人事・処遇をトータルにシステム化する基盤となる制度である。」

2 統計からみた人事等級制度の実施状況

人事等級制度は、どのような理念、基準で設計するかによって性格が異なってくる。代表的なのは、従業員が従事している職務の大きさ、難易度などを基準にする「職務等級制度」、従業員が担当する役割の大きさ、期待度などを基準にする「役割等級制度」、従業員の職務遂行能力を基準にする「職能等級制度」である。職務等級制度と役割等級制度は「仕事基準」の等級制度に分類され、職能等級制度は「人基準」、従業員の「能力基準」の等級制度である。なお、一般的には職能資格制度という呼称が用いられているが、筆者は職能等級制度を使用しており、以下では調査における選択肢の用語等は別にして、主として職能等級制度と表記する。

表1は、労務行政研究所の「人事労務諸制度実施状況調査」から抽出した人事等級制度の実施状況の推移である。対象は上場企業およびそれに匹敵する企業に限定しており、いわゆる主要企業を対象とした調査である。日本の人事制度は大企業が主導し、先進的で体系的な人事制度が整備されているのは中堅・大企業が中心であるから、企業に導入されている人事制度の状況を概観するには適した調査である。ただ、集計社数はこのところ二〇〇社台前半にとどまっており、また回答企業は調査年によって入れ替わりがあるから、日本企業全体における人事等級制度の導入実態をストレートに反映しているとはいえないが、おおよその状況を把握することは可能である。

表1 人事等級制度実施状況の推移

(複数回答) —単位：％—

| 調査年 | 2001年 | 2004年 | 2007年 | 2010年 | 2013年 |
|-------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 集計企業数 | (372社) | (260社) | (229社) | (221社) | (214社) |
| 職能資格制度 | 68.5 | 50.4 | 46.3 | 46.6 | 54.7 |
| 職務等級制度 | 9.1 | 21.2 | 19.7 | 19.0 | 12.6 |
| 役割等級制度 | | | 15.3 | 25.8 | 27.6 |
| 等級(資格)降格制度 (懲戒処分は除く) | 16.4 | 31.9 | 36.2 | 36.2 | 35.5 |
| 等級(資格)の 飛び級(抜擢)制度 | 10.2 | 13.8 | 11.8 | 14.9 | 18.2 |

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査(各年)」。

なお、2007年までの調査名は「人事労務管理諸制度実施状況調査」。

- (注) 1. 調査対象は、全国証券市場の上場企業と、それに匹敵する非上場企業(資本金5億円以上かつ従業員500人以上)。
 2. 『労政時報』に各年調査が掲載されているが、第3847号(2013年6月14日)と第3773号(2010年5月14日)を参照することで、2001年調査まで遡って集計結果が把握できる。
 3. 職能資格制度と職務等級制度は2001年から、役割等級制度は2007年から調査されている。
 4. 管理職層には職務(役割)等級制度を適用し、非管理職層には職能資格制度を適用しているケースも重複計上されている。

こうした統計自体の限界を前提にしながら表1をみると、直近の二〇一三年における各種等級制度の導入状況は(複数回答)、職能資格制度54・7%、役割等級制度27・6%、職務等級制度12・6%の順である、二〇〇〇年に入って職能資格制度の導入比率は低下傾向にあったが、このところ50%前後で安定している。一時は増加傾向にあった職務等級制度が最近では減少傾向にある。一方、同じ仕事基準の役割等級制度は増加傾向にある。しかし、職務等級制度と役割等級制度を合算しても、二〇〇七年が35・0%、一〇年44・8%、一三年40・2%と、いずれも職能資格制度より導入割合は少ない。

複数回答であるから、職能資格制度と職務等級制度あるいは役割等級制度を併存させている企業があるわけだが、従業員としての能力育成段階にある一般社員層(非管理職層)には能力基準の職能資格制度を適用し、職業人として高度な能力水準に達していて、その

職業能力を発揮して成果を出すことが期待されている管理・専門職層には、仕事基準である職務（役割）等級制度を適用する企業も少なくない。この点に関しては、次節で分析する企業事例からみた人事等級制度の改定・実施状況においても考察する。

3 企業事例からみた人事等級制度の改定・実施状況

表2は、中堅・大企業の事例からみた人事等級制度の改定・実施状況である。表の出所に明記してあるように、一九九九年四月～二〇一五年七月発行の労務行政研究所『労政時報』に掲載された企業事例を中心に、同時期発行の産労総合研究所『人事実務』（二〇〇六年三月までの誌名は『賃金実務』）、同じく産労総合研究所『賃金事情』の掲載事例も参照した結果をまとめたものであり、事例の改定年次自体は一九九七年からである。なぜ一九九七年からの改定事例を取り上げたかといえば、実は筆者は以前、同様な人事・処遇制度の企業事例について、一九九〇年から一九九六年までの改定動向を分析したことがあり、今回はそれ以降について把握することを目的にしたからである。

(1) 一九九〇年～一九九六年までの動向

ここではまず、前回の分析結果に関して概要を整理しておく。対象企業の規模は今回と同じ中堅以上（従業員規模で三〇〇人以上）である。参照した人材マネジメントの専門誌の種類は今回より多いが、『労政時報』と旧『賃金実務』の掲載事例がやはり中心である。対象とした人事制度には、今回目的とした人事等級制度だけでなく、複線型人事制度、賃金制度、専門職制度などの改定事例も含まれている。したがって、対象期間が七年間と今回より短い割には、参照したのは一四四事例であった（複数回の改定により一社で複数計上している場合がある）。分析結果を人事等級制

度を中心にとめれば次のようになる。⁽⁴⁾

ハ一九九〇年～一九九六年の企業事例分析結果▽

① 一九九〇年代初めまでは、職能等級（資格）制度、つまり能力基準、能力主義に立つ人事・処遇制度の導入、改定、強化事例が多い。

② ただし、九〇年や九一年に職務等級制度や役割等級制度など仕事基準、仕事主義の人事・処遇制度を導入した企業も少なくない。

③ 九三年以降に關しても能力主義の人事制度が基本ではあるが、仕事主義そして業績主義の人事・処遇制度を導入する企業が増えだした。

④ 九五年、九六年には管理職層対象に改定した企業が多い影響もあり、仕事主義（職務等級制度、役割等級制度など）とこれらをベースとする業績主義の事例が増えている。

⑤ このように、しだいに仕事主義の人事・処遇制度にシフトする傾向にあるものの、全面的に仕事基準に移行するのではなく、能力基準と並列的に、あるいは能力基準をベースに部分的に仕事要素を取り入れるなど、全体的には能力主義を中心としながら仕事主義を併存させているのが九〇年代半ばの実態といえる。

(2) 一九九七年～二〇一五年の状況と動向

次に表2により、一九九七年から二〇一五年までの人事等級制度の動向を分析する。

前述したように、筆者が専門誌の企業事例を読み込んで、その内容を筆者独自の基準と判断で区分、分類したものである。⁽⁵⁾二〇〇〇年を区切りの一つとし、改定年を三年ごとに区切って事例数を掲載しているが（最終区分のみ四年

間)、あくまで便宜的なもので理論的な意味はない。管理職のみ対象の事例、一般社員(非管理職)層のみ対象の事例、全社員共通でかつ管理職層と一般社員層を同時に改定・導入した事例に区分してある。ただし、同じ会社で管理職層と一般社員層について同時期に改定・導入しても、等級制度が異なる場合は別事例として計上し、管理職層と一般社員層の改定・導入時期が異なる場合は、類似の等級制度でも別の事例として計上した。また、対象期間が一八年間にあぶるので、同一企業で複数回改定したケースがいくつか含まれているが、その場合も別事例として重複計上している。

なお、根本的な見直し、改定事例のみ計上し、制度の部分的な改定や微調整、運用方法の修正は計上しなかった(大幅な見直しを行なったが、結果的に職能等級制度自体を維持したケースなどは取り上げた)。この結果、参照したうえで表2に計上したのは、全体で一八二社(事例)となった。

等級制度の種類は職務等級制度、役割等級制度、職能等級制度を想定した。しかし、実際の企業事例には複数の要素による複合的制度あるいは併存型の事例があり、それは「複合」として分類した。また、いずれの区分にも分類しづらい事例があり、それは「その他」として計上した。なお、職務等級制度と役割等級制度の関係についてとくにみられたが、個別の企業が表示している等級制度の名称と、事例の記述から筆者が把握した内容とが齟齬しているケースがあり、その場合は筆者の判断でいずれかの区分に分類した。理論的な区分はともかく、企業実務レベルでは同じ仕事基準である職務等級制度と役割等級制度の厳密な区分は難しい。それで、表1と異なり、等級制度に関しては「職務・役割等級制度」「職務(役割)等級制度」と、職務と役割をセットの選択肢として設問し、集計している調査が多い。ただし本稿では区別して設問、集計している調査のみ取り上げた。

表2の集計結果は、前述のとおり筆者が参照した人材マネジメント専門誌に掲載された中堅以上(従業員規模で

表2 企業事例からみた人事等級制度の改定・導入状況

—単位：社数—

| 改定・導入年 | 管理職層対象 | | | | | | 一般社員層対象 | | | | | |
|------------|--------|----|----|----|-----|----|---------|----|----|----|-----|----|
| | 職務 | 役割 | 職能 | 複合 | その他 | 計 | 職務 | 役割 | 職能 | 複合 | その他 | 計 |
| 1997～1999年 | 5 | 7 | 1 | 6 | 1 | 20 | 2 | 2 | 4 | 1 | | 9 |
| 2000～2002年 | | 12 | 3 | 3 | 4 | 22 | 1 | 4 | 2 | | 6 | 13 |
| 2003～2005年 | | 7 | | 2 | | 9 | | 8 | 7 | 1 | 2 | 18 |
| 2006～2008年 | | 3 | | | | 3 | | 2 | 1 | | 2 | 5 |
| 2009～2011年 | | | 1 | | | 1 | | 1 | 1 | | | 2 |
| 2012～2015年 | | 4 | 1 | | | 5 | | | 4 | | | 4 |
| 計 | 5 | 33 | 6 | 11 | 5 | 60 | 3 | 17 | 19 | 2 | 10 | 51 |

| 改定・導入年 | 全社員共通・同時導入 | | | | | | 計 | | | | | 合計 |
|------------|------------|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|-----|-----|
| | 職務 | 役割 | 職能 | 複合 | その他 | 計 | 職務 | 役割 | 職能 | 複合 | その他 | |
| 1997～1999年 | 4 | 2 | | | | 6 | 11 | 11 | 5 | 7 | 1 | 35 |
| 2000～2002年 | 4 | 9 | 3 | 4 | 3 | 23 | 5 | 25 | 8 | 7 | 13 | 58 |
| 2003～2005年 | 3 | 6 | 4 | 2 | 4 | 19 | 3 | 21 | 11 | 5 | 6 | 46 |
| 2006～2008年 | 1 | 7 | | | 3 | 11 | 1 | 12 | 1 | | 5 | 19 |
| 2009～2011年 | 1 | 2 | | | 2 | 5 | 1 | 3 | 2 | | 2 | 8 |
| 2012～2015年 | | 2 | 1 | | 4 | 7 | | 6 | 6 | | 4 | 16 |
| 計 | 13 | 28 | 8 | 6 | 16 | 71 | 21 | 78 | 33 | 19 | 31 | 182 |

出所：1999年4月～2015年7月発行の労務行政研究所『労政時報』に掲載された企業事例を中心に、同時期発行の産労総合研究所『人事実務』（2006年3月までの誌名は『賃金実務』）と、同『賃金事情』の掲載事例も参照して筆者が集計。

- (注) 1. 同一企業で複数回見直し、改定した場合も重複計上している。
 2. 管理職層は役割等級制度、一般社員層が職能等級制度などのケースは別々に計上している。
 3. 「複合」は、複数の要素による複合的制度あるいは併存型の事例である。
 4. 「その他」は、いずれにも分類しづらい事例。

三〇〇人以上)の企業事例だけに基
 いている。これ以外にも紹介され
 ない企業事例は当然存在するの
 で、日本の企業における全体的な
 状況、正確な傾向を絶対的に表
 しているとはまではいえない。と
 くに専門誌の企業事例を掲載す
 る視点が、それまでの能力基準の
 職能等級制度から仕事基準の職
 務等級制度あるいは役割等級制
 度へ改定する事例に重点が置かれ
 ていたとすれば、制度を見直した結
 果として職能等級制度を継続実施
 した事例の掲載数は少なくなるこ
 とが考えられる。しかしながら、
 統計からみた実施状況の場合と同
 様、おおよその傾向、概要は把握
 できる^⑥。以上のような企業事例の
 選択基準、事例の区分・分類条件
 と、そも

そも専門誌に掲載された事例に限られることを前提にして、以下、表2と実際の企業事例の内容に基づき分析する。
△一九九七年～二〇一五年の企業事例分析結果▽

① まず「合計」欄で年次別に改定・導入事例数をみると、二〇〇〇年代半ばまでが多い。人事・賃金制度を五年から一〇年間隔で見直し、改定する企業が多いので、実際には二〇一〇年代に入ってから見直しあるいは改定した企業も当然あるだろうが、専門誌に掲載された事例数は二〇〇〇年代より少なくなっている。掲載事例数は専門誌の企画の方針や内容にも影響されるが、最近では制度の部分的改定、微調整、運用の見直しにとどまる企業が多く、職能等級制度から職務等級制度あるいは役割等級制度への大幅な制度改定は二〇〇〇年代で一段落し、現在は定着段階にあると推測することもできる。

② 「計」欄で導入された等級制度の種類をみると、役割等級制度が最も多く、次いで職能等級制度、「その他」、職務等級制度、「複合」と続く。表2でみる限り、中堅・大企業における人事等級制度の改定、導入は今や役割等級制度が中心になっている。

③ 従業員層別にみると、管理職層対象の場合は役割等級制度が圧倒的に多く、一般社員層は職能等級制度が多いものの、役割等級制度がそれと拮抗している。全社員共通に同時期に導入した事例でも役割等級制度が最も多く、「その他」、職務等級制度と続く。

④ 個々の企業事例を総括的に通覧すると、役割等級制度を導入する場合、まず管理職層へ導入して妥当性を検証し、その結果を踏まえながら次ぎに一般社員層へと適用を拡大するケースがみられる。

⑤ 前節の「統計からみた人事等級制度の実施状況」でも指摘したが、事例を通覧することにより、能力育成段階

にある一般社員層（非管理職層）には能力基準の職能等級制度を適用し、職業能力が一定段階に達した管理職・専門職層には仕事基準の等級制度、とくに役割等級制度を適用するというように、従業員層によって適用する人事等級制度を分けている企業が少なくないことが分かる。

⑥ 前掲表1では職能等級（資格）制度普及の底堅さが表現され、表2からは役割等級制度の普及度が強調される。一方、表1でも役割等級制度の増加傾向が読み取れるが、表2と企業事例の読み込みからは、社員層によっては職能等級制度が有効だと考えている企業がまだ多く存在するし、能力要素を「複合」的人事等級制度や「その他」の人事等級制度に組み込んでいる企業が少なからず存在することは無視できない。どちらが本当に多いのかはともかく、また社員階層によってウエイトの置き方は異なるものの、仕事基準の人事等級制度（とくに役割等級制度）と能力基準の人事等級制度は、中堅・大企業を中心とする日本企業全体としてみれば併存しているのが今日の実態である。しかも、先にみた一九九〇年代半ばよりは、仕事基準の比重が高まっている。

三 役割等級制度の検討

1 理論的な「役割」の概念

前節で役割等級制度が仕事基準の等級制度として増加し、あるいは定着していることを確認した。そこで本節では、役割等級制度に関してやや詳しく検討する。ところが、人事等級制度における「役割」は、同じ仕事基準である「職務」や、職務遂行能力（の略）として理解されている「職能」に比べ、必ずしも確立された概念とはいえない。日常用語でも役割という言葉は多用されるが、役割等級制度や役割給で使用する場合の役割には専門用語としての独自性

がある。

人事等級制度における役割の概念を理解するにあたって、職務との違いに焦点を当てた捉え方がある。たとえば、「『役割』とは、社員各人が組織目的を達成するために、組織上の立場において担う機能・働きのことをいい、——(中略)——これに対して『職務』は社員各人が役割を果たすために遂行すべき業務のことをいい」、⁽⁷⁾「『職務』が業務の観点だとすれば、⁽⁸⁾『役割』は機能の観点に立っているといえる」⁽⁸⁾などがその例である。また、機能論に通じるが「組織上の役割分担論(組織機能論)からとらえた大きくりの仕事主義」、⁽⁹⁾「個人に期待される職責のあり方や職務領域の分担から捉えた、大括りにされた仕事のまとめり」⁽¹⁰⁾などは、仕事を機能面から大括りで柔軟に捉える考え方である。

より端的なのは、「役割とは、経営ビジョン・経営戦略に基づき立案された本部・部・課等の計画を達成するために、所属する社員に割り当てられた役目である。また、経営が社員に与えるだけでなく、社員自身が自分の持ち味・長所、レベルアップすべき点等を加えて自ら設定し、場合によっては拡大していくことが求められるものである。すなわち、役割は成果を上げるために割り当てられ、自ら設定し拡大することも期待される仕事の大きなくくり(ミッション)⁽¹¹⁾である。」という説明であり、具体的に分かりやすい。この説明で注目されるのは、役割は組織目標達成のために割り当てられた役目であるが、経営側が与える基本的役割のほかに従業員のチャレンジ度を付加するという考え方である。

以上のような定義あるいは考え方も参考にして、筆者自身はやや抽象的ながら以下のように役割を定義づける。

「①役割とは成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能であり、企業に対する業績貢献の態様である。

②その範囲は各職位(position)に固有の役割のほか、実際の担当者が設定する業務目標によっても高め、広め、深め

るなど変動することができる柔らかな職務概念である。」

この定義は、役割を組織上の固定的な職務ではなく、組織目標に沿った成果・業績を達成するための機能（はたらしき）として捉えており、また、当該職位に固有の役割のほか担当者によっても変動する柔軟な職務概念であることが特徴である。

2 役割等級制度の運用

(1) 役割の設定、評価方法

「2-1」の人事等級制度の定義に当てはめれば、「役割等級制度は、従業員を役割の大きさ、重要度などで等級に格付け、昇進・昇格（昇級）・配置、人事評価、能力開発、賃金などの人事・処遇をトータルにシステム化する制度」ということになる。参考までに職務等級制度の場合は、「従業員を職務の困難度、重要度などで等級に格付け」と置き換え、職能等級制度は「従業員を職務遂行能力の発展段階に応じて等級に格付け」と置き換えることになる。

ところで、役割等級制度を設計・運用するにあたってのポイントは、役割等級の設定方法、従業員の役割格付方法である。筆者はかつて、前述した一九九〇年～一九九六年に役割等級制度を導入した企業事例について、役割の設定方法、役割評価の方法に関して次のようにタイプ分類した¹²⁾。

① 「役職」基準方式。チャレンジ部分を除いた固有役割部分については、役職 (post) と役割にかなりの相関関係があるから、役職を基準にしながら、例えばその重要度、期待貢献度等を組み合わせて役割ランクを決定する方法である。

② 役割分類基準方式。職務等級評価における分類法のように、あらかじめ一定の役割分類基準表を設定しておき、従業員個人の役割をその基準に当てはめて決定する方法である。

③ 点数法。これも職務等級評価の点数法と同じく、設定した評価要素ごとに点数化してその総合点で役割ランクを決める方法である。

④ 業績的役割評価法。担当する業務の重要度、難易度、責任度等のほか、前年度の業務遂行度評価も加味して当年度の役割等級を決定する方法である。

その後の一九九七年から二〇一五年までに役割等級制度を導入した企業事例をみても、役割等級設定方法と従業員
の役割決定・格付方法は、右にあげた分類からほとんど変化していない。ここでは個別企業ごとの具体的な評価方法
の紹介は省略するが、筆者の認識では点数法が中心になっているもの、分類法、役職基準法を用いる企業、あるいは
はこれらと業績法を併用する企業、各種の評価方法の混合型など様々である。個別の企業によってそれぞれ多様な方
法で従業員個人の役割を評価し、あらかじめ設定してある役割等級に格付けているのが実態である。役割が必ずしも
確立された概念とはいえないことと同様、役割等級制度も実に多様で、標準的な制度が確立しているわけではない。¹³⁾

(2) 役割等級制度と業績主義

点数法や分類法を主な評価方式として用いる役割等級（制度）は、評価基準、格付基準が職務等級（制度）とかな
り似たものになる可能性がある。実際の企業事例でも、会社側の意図やネーミングはともかく、内容的に違いが明確
でないケースがあった。ただ、職務等級と異なり、役割等級の格付けの場合、その仕事を担当する従業員に対する上
司の期待度や、従業員によるチャレンジ度など、¹⁴⁾人の要素を加味する事例が多い。直接的な人の要素である従業員

の発揮された職務能力を加味する事例さえある。

さらに重要な役割等級制度のメルクマールは、筆者による役割の定義にも「成果責任との関連でみた組織上の役割分担あるいは機能」とあるように、役割の達成度、つまり役割の成果・業績要素も含めて処遇へ反映する制度であることだ。¹⁴ もちろん、職務等級制度そして職能資格制度においても、設定した業務目標の達成度を評価して賃金・賞与をはじめとする処遇に反映させることはできるし、実際に反映している。しかし、役割等級制度では、直接的に前述の業績的役割評価法を採らない場合でも、役割の達成度Ⅱ役割業績を個人別の役割評価や格付け、賃金等の処遇と結び付ける仕組みが制度の要素、前提としてビルトインされている事例が多い。というのも、従業員の役割自体が経営計画、組織目標によって変動するから、¹⁵ 役割に基づき具体化された個別従業員ごとの業務目標の達成度、つまり成果・業績がセットにならないければ、役割等級制度は完結しないからである。

四 人事等級制度における降格・降級と飛び級の実態

1 人事等級制度と降格・降級

実務上、役職が上がることを昇進といい、人事等級が上がるのは昇級あるいは昇格と称する。人事等級が上がることに對してこれまでは昇格という言葉が一般的に使用されていたが、これは職能資格制度（職能等級制度）が全盛だったからである。本稿では適宜、昇格あるいは昇級と表記する。一方、役職が下がるのを降職、人事等級が下がるのは降格あるいは降級と呼ぶことにする。

企業が職務等級制度や役割等級制度を導入する目的は、人事・処遇制度における仕事要素の明確化と強化をはじめ、

降職や降級の実施など仕事基準人事を徹底させることにある。仕事主義は、現時点の職務能力と担当する仕事（職務・役割）それに賃金等の処遇を一致させるという、仕事の現在価値重視の考え方である。もし現在担当する職務・役割に求められる能力が不足していて職責が全うできない、あるいは現在の職務・役割で期待される成果・業績、具体的には業務目標の達成度が不十分な場合は、降職、降級を実施し、賃金・賞与もそれに応じて柔軟に減額変更する。逆に担当する職務・役割の遂行度、業務目標の達成度がめざましい場合は、通常の昇進・昇級だけでなく抜擢昇進や飛び級も実施するし、賃金・賞与は顕著に増額する。つまり、職務や役割を基準にその達成度を評価し端的に処遇する成果主義への移行、仕事をベース・基準とする明確な成果主義の実現も、職務等級制度や役割等級制度を導入するねらいの一つである。

しかし、能力基準の職能等級制度でも、前述したとおり成果主義的処遇は十分に可能である。担当する仕事に関する業務目標の達成度を評価し、昇格・昇進、賃金・賞与へ反映する。業績考課とそれを材料とする能力考課により、現在格付けられている職能等級にふさわしくないと評価されれば、降格もあり得る。ところが、職能等級制度（職能資格制度）に理論的に降格はない、降格はできない、というのが実務界や学界の通念になっている。¹⁶なぜ、そうした通念がまかり通っているかといえば、職能等級制度の基本的理念が「能力育成・開発・活用主義」だからである。中長期的な観点から従業員の職務遂行能力を育成・開発し、そのうえで適性にに応じて配置し、育成・開発した能力を企業活動で従業員が大いに発揮・活用し、その結果として成果・業績を上げたなら適正に処遇し、併せて最終的な目的である企業の発展につなげる——という考え方が基礎にある。¹⁷

このスタンスから、職能等級制度は職務遂行能力の育成つまり昇格に主眼があり、したがって降格はないという考

え方につながる。しかしながらこの基本的理念から理論的に降格がない、降格できないと結論づける根拠は乏しい。一度身に付いた能力も環境に適応できず低下することはあり、現在の職務遂行能力が以前格付けたときより落ちていく従業員、現在格付けられている職能等級の水準を満たしていない従業員は、残念ながら実態として存在する。そして後述するように、職能等級制度にこうした従業員を降格させる仕組みを取り入れている企業も実際に存在している⁽¹⁸⁾。もちろん、企業のポリシーとして制度的にあるいは運用面で降格させない、という取り扱いにすることもこれまた可能である。

2 統計からみた人事等級の降格・降級、飛び級の実施状況

本項では人事等級制度の一般的な昇格・昇級制度とその運用ではなく、特殊な扱いになる降格・降級と飛び級制度について検討する。人事等級制度の仕事基準化や成果主義化の検証にもなるからである。まず降格・降級を取り上げる。

(1) 降格・降級制度の実態

前掲表1の下段から二〇〇七年以降の集計をみると、懲戒処分を除く降格・降級制度があるのは、主要企業で三五～三六%である。この中にはこれまで触れた各種の等級制度が混在していると思われるが、同表の上段と比較すると、「降格がない」という職能資格制度を導入する企業の割合が二〇〇一年以降減少する一方、職務等級制度や役割等級制度が増加する傾向にあり、それに比例して降格・降級制度の導入企業も増加する傾向にあることが読み取れる。

表1と同じ調査機関である労務行政研究所が、主要企業対象に「昇進・昇格、降格に関する実態調査」を数年おきに実施している（調査の概要は後掲表4の「出所」および「注」参照）。二〇〇九年と二〇一四年に同じ定義に基づくと同じ

設問・選択肢により降格に関する調査を行なっているので、概要をみることにする(集計表不掲載)。なお、この調査の「降格」には役職が下がる降職、懲戒処分による降格、役職定年による降格などは含まれていない¹⁹⁾。

降格制度があるのは〇九年調査(回答二二五社)で56・0%、一四年調査(回答一二二社)で59・8%と約六割の企業で降格制度を導入している。この中には職能資格制度の導入企業も含まれる。降格制度の有無にかかわらず実態として降格者がいた企業の割合は、〇九年調査(回答一一七社)で50・4%、一四年調査(回答一一〇社)で58・2%と半数を超えている²⁰⁾。ただ、調査時点から過去一年間では降格した人数がゼロの企業が一番多く、降格者がいる場合でも実際の人数自体は少ない。さらに、集計社数が〇九年調査で管理職六〇社、一般社員四九社、一四年調査は管理職六一社、一般社員五一社と少ないが、いずれの調査年も職務・役割等級制度の導入企業の方が職能資格制度導入企業よりは降格者の存在する比率は高い傾向にある。

同様に回答社数は少ないのだが、降格・降級制度の対象をみると管理職だけでなく一般社員を含む全社員を対象とする企業が多く、降格判定基準を公開する企業が多く、降格の要件は一定期間における人事考課結果の累積とするのが最も多い、という集計結果が出ている。そのほか同調査では、降格決定前の事前告知(警告)、降格者への異議申立機会の付与、降格後の指導・是正措置、降格者の再昇格に向けた特例措置の有無、についても質問項目を設定している。回答社数がさらに少なくなるので、これらに関する全体的な傾向を指摘することはできないが、少なくとも降格制度を設けている企業でこのような各種措置を講じている事実があることは確認できる。

同調査で自由記述により企業が降格・降級の課題、問題点として挙げているのは、降格・降級の主な判断基準となつている人事考課の評価者によるばらつき、降格・降級者のモチベーションの維持などであるが、ある意味で常識

的な指摘である。降級・降格制度は、人事等級制度の運用にメリハリをつけ、従業員に能力開発を促すシステムではあるが、モチベーションの観点からはマイナスに働く可能性が否定できない。

(2) 飛び級制度の実態

次ぎに飛び級制度であるが、やはり前掲表1の下段によると、少しずつだが増加する傾向にある。これも職務等級制度や役割等級制度が増加している影響であろう。それでも実施企業の割合は二〇%を下回る²¹⁾。そもそも職務等級制度や役割等級制度では、等級が上がるというよりも、担当する職務、役割、役割によって等級自体が決まる仕組みである。実態として役職や役割の抜擢があつて、現行より数ランク上位の等級に格付けられたとしても、制度に基づく格付けにすぎないので、飛び級と捉えない企業もあろう。こうしたことから、職務等級制度や役割等級制度においては役職や役割の抜擢昇進はあつても、人事等級における「飛び級」という概念が稀薄になる可能性はある。

これに対して、職能等級制度（職能資格制度）では、基本的に飛び級制度を導入する可能性は前述した降格よりむしろ低くなる。というのも、職能等級は職務遂行能力の発展段階に応じたグレードⅡ等級であつて、各等級ごとに遂行できなければならぬ仕事（課業）とそのレベル、身に付けるべき知識・技能といった職能要件が、本来の職能等級制度では詳細に定められている。通常は、その等級の能力を身に付けるためには最短でも二年〜三年程度の経験が必要な内容を職能要件（書）では定めるのである。この年数は、本当に能力を身に付けたか否か評価し、見極める期間でもある。よく、職能等級制度には「滞留年数」があるから非実力主義だ、年功的だという批判があるが、能力が伸びたのに滞留させているのではなく、能力を身に付けるために最低必要な経験年数なので、滞留年数ではなく「経験年数」と呼ぶのが正しい。

それはともかく、以上のような職能等級制度の基本的な設計思想から、能力の育成段階にある一般社員層（非管理職層）に在籍する間は、等級をひとつずつクリアしながら昇格する考え方なので、原則的に「飛び級」は導入しないのである。もし、この段階で飛び級が発生するとしたら、職能要件の設定内容自体が適切でないことになる。もつとも、等級の中をさらに細分化して年功的なランク等を設定している会社があり、そのランクを飛び越して昇格することを飛び級と称するケースもあるが、本項で想定する飛び級とは性格が異なる。

これに対して、職務遂行能力が高度なレベルに達して、能力の活用段階にきた管理・専門職層に関しては、一般社員層と異なり通常は最短昇格年数を設定しない。能力を発揮した結果として実績を挙げれば、すぐにでも昇格させる。とはいっても正しい評価をするためには一定の期間が必要で、また人事サイクルからいっても昇格するのに一年程度は必要になる。もちろん、この段階では制度的に飛び級を実施することも可能である。職能要件自体が課業レベルの仕事で設定するよりは、役割的な表現や内容になるからである。ただし、管理・専門職層に対しても、飛び級制度を導入している企業は多くない。

以上のような理由から、職能等級制度を導入している企業の場合には飛び級制度を導入するケースが少なくなり、職能等級制度の高い普及率も影響して統計的には低い飛び級制度の導入割合につながるわけである。職務等級制度や役割等級制度においても飛び級制度を実施するには、評価制度が整備され、従業員の納得性が必要である。また、従業員が飛び級（抜擢）を肯定的に受容する企業風土が前提になるだろう。後輩や下位等級者に飛び越された従業員のモラルダウンへの対応が必要だし、飛び級制度がある企業で併せて降格・降級制度が導入されていれば、飛び級したものの実績が出せず、その後以降格・降級するケースも出てくる可能性がある。その場合の対策も難しい。飛び級

制度を導入する企業の割合があまり高くないのは、飛び級制度の存在が必ずしも従業員の動機づけにつながらず、導入することにより発生するマイナス面を無視できないためであると思われる。

以上のように降格・降級と飛び級の実施状況だけからみると、人事等級制度の実質的な仕事基準化や成果主義化は現状ではまだ徹底されていないことになる。もつとも、降格・降級や飛び級に伴う組織内のモラールダウンに対する対処など実務上の困難さを考えると、日本の企業風土では人事等級制度の仕事基準化に降格・降級、飛び級制度を結び付けるのがそもそも妥当でないともいえる。

五 役職昇進制度の実態

1 統計からみた役職者構成割合の推移

ここからは役職制度とくに役職昇進制度を中心に論ずる。既述のとおり役職が上がることを昇進というが、役職には大きく分けて二系統ある。一つは課長、部長、本部長など一定組織の長であるライン（Ⅱ指揮命令系統）管理職に係長、課長代理などの監督職を含め、通常は部下がいる管理・監督職の系統である。もう一つの系統は、管理・監督職と同等に扱われるが、通常は部下のいない専門職（スペシャリスト）、専任職（エキスパート）、スタッフ職などいわゆる専門職の系統である。この系統でも専門（専任）係長→専門（専任）課長→専門（専任）部長と昇進する。筆者は、（ライン）管理職・監督職の系統と専門職・専任職・スタッフ職の両系統を含む上位概念として、「役職（者）」という言葉を使っている。²² 管理・監督職を役職者と呼ぶ論者が多いが、その意味では筆者の用法は広義の役職者概念ということになる。実際には、「四」で検討した人事等級制度に基づいて賃金など基本的な労働条件は決まることが多いの

であるが、人事等級が従業員のステイタス欲求を満たすことは難しく、いまだに役職とくに管理・監督職系統に対する従業員の選好度が根強いことは別稿で説明した。⁽²³⁾

ここでは、以上のような概念規定による広義の役職者あるいは「管理・専門職層」の任用、登用、昇進の実態を中心に把握、分析する。管理・専門職層とは、管理・監督職系統と専門職系統を統合した用語で、広義の役職者に含まれる二つの系統を明示する表現であり、要するに筆者の用法における役職者、役職層と同義である。

まず、役職者の構成割合の推移を確認する。表3は、労務行政研究所が厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」を基に試算した「管理職構成割合の実態」を筆者が整理したものである。同研究所では「管理職構成」と称しているが、試算対象は筆者のいう広義の役職者、管理・専門職層である。試算の要領は表3の脚注を参照していただきたい。二〜三年ごとに実施している試算であるが、そのたびに五年前と一〇年前(二〇〇三年対象の試算時には二〇年前まで)の試算を行なっているので、試算結果は一九八三年から二〇一〇年間にわたる多くの年次について把握できる。なお、「その他の役職」は厚生労働省では計算しておらず、あくまで労務行政研究所独自の推計である。

以上のとおり「賃金構造基本統計調査」から間接的に推計した数値であり、直接的に役職者の構成割合を調査した厳密な統計ではないが、調査および集計、推計方法には連続性があるので、日本における役職者の構成割合と推移の概要を把握することに耐える資料である。表3によれば、日本の従業員に占める部長級の構成割合は一九八三年に1.9%、二〇一〇年後の二〇一三年は2.6%だが、一九九三年からの二〇一〇年間は2%台後半で安定している。課長級も八三年の4.6%から微増傾向にあったが、九六年以降はやはり6%前後で安定している。したがって、部長級と課長級を合計した管理職層の割合は九九年以降8%台後半で推移している。監督職である係長級は八三年の4.8%以

表3 役職者構成割合の推移（企業規模100人以上計）

—単位：％—

| 区分 | 部長級 | 課長級 | 部・課長級計 | 係長級 | その他の役職 | 役職計 | 非役職 |
|-------|-----|-----|--------|-----|--------|------|------|
| 1983年 | 1.9 | 4.6 | 6.5 | 4.8 | 9.3 | 20.5 | 79.5 |
| 1988年 | 2.1 | 5.0 | 7.1 | 5.3 | 9.2 | 21.6 | 78.4 |
| 1993年 | 2.5 | 5.6 | 8.1 | 5.6 | 9.6 | 23.2 | 76.8 |
| 1996年 | 2.4 | 5.8 | 8.2 | 5.5 | 9.7 | 23.4 | 76.6 |
| 1998年 | 2.5 | 5.9 | 8.4 | 5.5 | 9.1 | 23.0 | 77.0 |
| 1999年 | 2.6 | 6.1 | 8.7 | 5.7 | 9.6 | 24.1 | 75.9 |
| 2001年 | 2.7 | 6.0 | 8.7 | 5.6 | 9.3 | 23.6 | 76.4 |
| 2003年 | 2.7 | 6.1 | 8.8 | 5.3 | 10.4 | 24.4 | 75.6 |
| 2004年 | 2.6 | 6.1 | 8.7 | 5.0 | 9.7 | 23.4 | 76.6 |
| 2006年 | 2.8 | 6.4 | 9.2 | 5.8 | 19.9 | 34.9 | 65.1 |
| 2008年 | 2.6 | 6.2 | 8.8 | 5.4 | 20.5 | 34.8 | 65.2 |
| 2009年 | 2.7 | 5.9 | 8.6 | 5.1 | 21.0 | 34.6 | 65.4 |
| 2011年 | 2.7 | 6.0 | 8.7 | 5.2 | 20.5 | 34.3 | 65.7 |
| 2013年 | 2.6 | 5.9 | 8.5 | 5.2 | 23.1 | 36.7 | 63.3 |

出所：労務行政研究所『労政時報』第3642号、同第3712号、同第3771号、同第3819号、同第3864号掲載の「管理職構成の実態」から著者作成。

- (注) 1. 厚生労働省『賃金構造基本統計調査』における労働者数の集計データに基づき、労務行政研究所が試算した数値である。
2. 役職別データは、常用労働者100人以上規模の民間企業が対象で、常用労働者のうち雇用期間に定めのない者の集計である。
3. 役職名に「級」とあるのは、いわゆる部長、課長、係長のほかにそれらと同等の責任と重要度を持つ職務の従事者も含まれているためである。
4. 「その他の役職」には部長代理、次長、課長代理などの中間的役職位やスタッフ職、工場長、支店長、営業所長などが含まれているが、厚生労働省では集計を行っていないため、労務行政研究所で独自に推計、試算している。詳しくは、『労政時報』第3864号（2014年3月28日）75頁参照。

降5%台後半まで微増傾向にあったが、最近では5%台前半にとどまっている。組織のフラット化等で係長級のポストを削減した企業が増えた影響もある。

このように、部長級から係長級まで、三〇年前よりはやや増えているが、九三年以降の二〇年間は構成割合がほとんど変わらない。一方で変化があるのは「その他の役職」である。表3によれば、八三年から9%台で増減してきたが、〇六年に19・9%、〇八年に20・5%に達してからは、以降20%台前半を占めている。その他の役職の範囲には、表3の注にもあるように、部長代理、次長、課

長代理などの中間的役職位やスタッフ職のほか、工場長、支店長、営業所長なども含まれている。ライン管理職と同等の権限を有する者以外は、専門職系統の役職者も多くがこの中に含まれていると考えられる。

その他の役職者の割合が増加した背景、理由について、推計した労務行政研究所では、①部課制に代表される従来型組織とは異なる組織形態（グループ、チーム、プロジェクトなど）の増加に伴う新しい役職の出現・増加、②女性労働者の管理・専門職層登用の拡大（推計では女性の「その他の役職」数が大幅に増加している）などを挙げている。²⁴ 筆者の見によれば、企業はむしろ中間的役職位を抑制する傾向にあるので、まず中間的役職者の増加はあまり考えられない。したがって、労務行政研究所の指摘のほか、それらとも関連するが、第三次産業の増加により従来型の部・課長以外の役職（例えば店舗の管理・監督職）が増加していること、さらには専門職、専任職、スタッフ職など専門職系統の役職者が増加しているのではないかと推測している。

結果として、役職者計は八三年の20・5%から一三年の36・7%まで16・2ポイント増加し、逆に非役職者は79・5%から63・3%まで同じポイント減少したことになる。従業員に占める役職者の割合は、八三年の約20%から〇六年以降は約35%を占めるようになっていく。つまりこの推計によれば、日本の企業では今日、従業員の三分の一強が監督職層も含む役職者、管理・専門職層なのである。

なお、労働政策研究・研修機構が二〇一四年二月に全国の一〇〇人以上規模の企業を対象に実施した調査²⁵によると（集計表不掲載）、課長（相当職）以上の管理職に関してだが、従業員に占める割合は約二〇%であり、近年の管理職層の増減傾向としては「横ばい」が最も多く68・6%、「増加傾向」は24・8%、「減少傾向」6・6%である。その中からライン管理職だけを集計して比較すると横ばいが74・5%と高く、増加が19・1%と低いことから（減少は6・4%と

表4 制度上の最短昇進年齢および標準昇進年齢の推移（新卒入社大学卒社員）

—単位：(社数)、歳—

| 調査年 (全回答社数) | 係長 (相当職) | | | 課長 (相当職) | | | 部長 (相当職) | | |
|----------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|------------|------------|-------------|
| | 最短 昇進年齢 | 標準 昇進年齢 | 実在者 平均年齢 | 最短 昇進年齢 | 標準 昇進年齢 | 実在者 平均年齢 | 最短 昇進年齢 | 標準 昇進年齢 | 実在者 平均年齢 |
| 2003年(112社) | (54) 29.7 | (47) 32.7 | (42) 38.0 | (64) 33.9 | (51) 39.3 | (49) 44.6 | (55) 39.7 | (43) 47.5 | (44) 51.7 |
| 2005年(137社) | (65) 29.5 | (67) 32.4 | (75) 38.8 | (72) 34.2 | (76) 38.8 | (91) 44.8 | (66) 41.0 | (64) 47.9 | (92) 51.3 |
| 2009年(138社) | (71) 29.5 | (56) 32.7 | (77) 39.6 | (84) 33.9 | (63) 39.4 | (91) 45.1 | (72) 40.1 | (55) 47.0 | (88) 50.7 |
| 2014年(117社) | (59) 29.4 | (59) 33.2 | (74) 41.7 | (78) 33.8 | (68) 40.2 | (94) 46.3 | (64) 39.6 | (50) 47.1 | (91) 51.5 |

出所：労務行政研究所「昇進・昇格、降格に関する実態調査（各年）」（ただし、2003年は同「成果主義の導入状況と管理職に関する実態調査」）から筆者作成。

各年調査は『労政時報』第3599号、同第3626号、同第3771号、同第3885号に掲載。

- (注) 1. 調査対象は、全国証券市場の上場企業と、それに匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）。
 2. 最短と標準の集計対象は新卒で入社した大学卒社員で、実在者は中途採用を含む全学歴。
 3. 各欄の（ ）内は集計社数。

ほぼ同じ、「相当の専門職」の方が相対的に増加傾向にあると指摘されている。労務行政研究所の試算結果に関する筆者の推測を補強する調査結果である。参考までに同調査によると、課長以上の管理職層に占めるライン管理職の割合は63・8%、相当の専門職の割合は36・2%であった。

2 統計からみた昇進スピードの実態

前述した主要企業対象の労務行政研究所「昇進・昇格、降格に関する実態調査」から、新卒で入社した大学卒社員について、制度上の最短昇進年齢と標準昇進年齢の推移をみたのが表4である。二〇〇三年～二〇一四年の間はほとんど変化がないといえる。具体的には、係長（相当職）への最短は三〇歳、標準は三三歳、課長（相当職）への最短三四歳、標準四〇歳、部長（相当職）への最短四〇歳、標準四七歳が現状における制度上の大まかな昇進年齢といえる。ただし、中途採用者も含む全学歴でみた実在者の役職別平均年齢をみると、企業内従業員構成の高齢化を反映してか、〇三年から一四年の間に、係長や課長は二歳弱高くなっている。

表5 管理職（課長クラス）への第一選抜（最短）と標準登用年齢

—単位：歳—

| 調査年 (集計社数) | 2000年 (301社) | 2003年 (251社) | 2004年 (253社) | 2006年 (241社) | 2012年 (154社) |
|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| 第一選抜年齢 | 37.1 | 33.9 | 34.1 | 34.1 | 35.0 |
| 標準登用年齢 | 38.4 | 38.5 | 37.8 | 38.1 | 39.1 |

出所：日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」

(ただし07年調査以前は「日本の人事制度の変容に関する調査」)。

(注) 調査対象は全上場企業。

次に表5は、日本生産性本部が全国の上場企業対象に毎年実施している調査から、管理職（課長クラス）への昇進年齢調査を実施した年の結果をまとめたものである。第一選抜年齢（表4の最短に相当）は、二〇〇〇年が三七歳とやや高い以外は、三四歳～三五歳であり、標準登用年齢は三八歳～三九歳である。この調査結果は調査票からみると制度上というより実態を表したものであるが、やはりこのところあまり変化がなく落ち着いている。さらに、前掲した労働政策研究・研修機構の調査により、二〇一四年における管理職への実際の登用年齢をみると（集計表不掲載）、課長（相当職）の最年少が平均三四・九歳（中央値三五歳）、標準は平均四〇・五歳（同四〇歳）、部長（相当職）の最年少が平均四二・二歳（同四三歳）、標準は平均四八・一歳（同五〇歳）であった。

以上の調査結果をみると、いずれもほぼ同じ様な傾向と年齢になっている。日本の企業におけるおおよその昇進年齢の現状を示しているといえよう。課長クラスでいえば、平均的には最短（第一次選抜）年齢が三四歳～三五歳、標準昇進年齢が三九歳～四〇歳ぐらいである。

なお、前掲・労務行政研究所調査により、管理職である課長と部長への実在者の昇進に関して、五年前と比較した昇進スピード（昇進までに要する期間）をみたのが表6である。回答企業の入れ替わりと〇五年が他の年次と傾向が異なること考慮しても、課長や部長への昇進スピードが「変わらない」企業が増加傾向にあり、「早くなっている」企業と「遅

表6 5年前と比較した課長、部長への実在者の昇進スピード

—単位：％—

| 調査年 | 課長 (集計社数) | 早くなっ ている | 変わらな い | 遅くなっ ている | 部長 (集計社数) | 早くなっ ている | 変わらな い | 遅くなっ ている |
|-------|--------------|-------------|-----------|-------------|--------------|-------------|-----------|-------------|
| 2003年 | (101社) | 37.6 | 45.5 | 16.8 | (99社) | 36.4 | 46.5 | 17.2 |
| 2005年 | (125社) | 55.2 | 35.2 | 9.6 | (127社) | 46.5 | 42.5 | 11.0 |
| 2009年 | (130社) | 28.5 | 56.9 | 14.6 | (127社) | 29.9 | 59.1 | 11.0 |
| 2014年 | (113社) | 26.5 | 61.1 | 12.4 | (113社) | 23.0 | 70.8 | 6.2 |

出所：表4と同じ。

(注) 調査対象は表4の注1参照。

くなっている」企業が減少傾向にある。ただ、遅くなっている企業よりは早くなっている企業の方が割合は多い。

また同じく、前掲・労働政策研究・研修機構の調査から二〇一四年時点の管理職への昇進スピードをみると(集計表不掲載)、課長(相当職)では、「変化はない」60・0%、「早まっている」27・1%、「遅くなっている」13・0%、部長(相当職)は「変化はない」65・7%、「早まっている」22・10%、「遅くなっている」12・2%であり、労務行政研究所調査とほぼ同じ結果である。両調査からいえることは、管理職への昇進スピードは遅くなるよりは早くなっている企業のほうが多いものの、変わらない企業がかなりの割合を占めている。

制度上あるいは運用上で昇進スピードを速めるということは、結果的に従業員の昇進スピードに格差が付くことでもあり、選別の早期化につながる。労務行政研究所調査では、同期入社あるいは入社年次の近い社員が課長(相当職)に昇進するまでのスピードの個人差について、〇九年と一四年に設問している。〇九年調査(集計一三三社)では五年前と比較して個人差が広がった企業は43・9%、小さくなった企業が4・1%、変わらない企業が52・0%、一四年調査(集計一〇八社)では広がった企業35・2%、小さくなった企業1・9%、変わらない企業63・0%であった。このようにちょうど五年間隔の調査で、いずれも五年前と比べて変わらない企業の比率が高いという結果になった。た

だし、広がった企業の割合は減少している。

以上にみてきた最短昇進年齢や標準昇進年齢、それに昇進スピードに関する各種調査では、ここ一〇年あまりは変化がない結果が出ている。これには、①昇進スピードを速めるつもり企業はすでに実施し、二〇〇〇年代前半の段階で一段落あるいは定着した、②昇進スピードの短縮化は実施したいが実際には計画どおりに実現していない、③企業風土からともと明確な昇進の個人差を付けづらい会社がある、など様々な企業が混在していると思われる。

そもそも、役職の昇進スピードに関しては企業のポリシーが左右するのは当然として、当該企業の組織構造が重層構造かフラットか、当該企業の属する産業が成熟産業か成長産業か、当該企業自体が社歴が長く従業員の年齢構成が高いか、社歴が短くかつ若く勤続年数も短い従業員が多いか、急テンポで多店舗化を図っている小売業か事業所を縮小している製造業か、などの状況、条件によっても異なってくる。こうした様々な事情の企業を対象に集計した結果が調査の数値になるわけである。ただ、調査結果の数値は日本における企業の全体的な傾向を表しており、二〇〇〇年代に入ってから昇進スピードにあまり変化がないとだけはいえよう。

3 役職者や経営層の早期選抜の実態

(1) 役職の早期選抜（抜擢）制度

先に等級の飛び級制度をみたが、ここでは役職の早期選抜（抜擢）制度の実施状況を統計調査から把握しよう。役職の降職、交替はもとも等級制度の降格・降級より可能性が高く実際にも行なわれているので、役職制度では今日的にはむしろ選抜・抜擢の方が注目されるからである。表7はこれまでも取り上げた三機関の調査結果である。い

表7 経営幹部・管理職の早期選抜（抜擢）制度の実施状況

(1) 日本生産性本部調査（表5参照）

—単位：％—

| 2005年（254社） | 2006年（241社） | 2009年（176社） |
|--|---------------------------|---------------------------|
| 早期選抜・育成の 制度あり： 16.9 制度はないが意図 的に実施： 40.6 | 制度あり： 16.6 意図的に実施：27.0 | 制度あり： 19.3 意図的に実施：23.3 |

(2) 労務行政研究所調査（表4参照）

| 2003年（112社） | 2014年（113社） |
|------------------------------|-------------------|
| 抜擢の制度あり：18.8 抜擢の実態あり：33.9 | 早期選抜（抜擢）制度あり：22.1 |

(3) 労働政策研究・研修機構調査（本文注25参照）

| 2014年（1,003社） |
|-----------------------------|
| 早期選抜を実施：15.4 導入を検討中：22.1 |

いずれも管理職（役職）だけでなく経営幹部層への早期選抜・育成として設問しているので、純粹に役職への選抜・抜擢だけを調べた結果ではないが、企業の早期選抜・抜擢に対する方針を伺うことは可能である。

日本生産性本部調査は選択肢の設問が同じ調査年のみ掲載したが、仕組みや制度のある企業の割合は一〇％台後半、制度はないが意図的に実施しているのは二五％前後といったところである。労務行政研究所調査では、制度あり（慣行で実施も含む）の企業は二〇％前後である。なお、〇三年調査では制度ありよりも実態がある企業割合のほうが多い結果になっている。労働政策研究・研修機構の調査では、制度の有無ではなく実施の有無を設問しているが、右二機関のように主要企業だけを対象にした調査ではないためか、実施企業の割合は一五％とやや低い。これらの結果をみると、制度はもちろん実態としても早期選抜・抜擢を実施している企業の割合は多いとはいえない。

日本生産性本部の調査では、早期選抜の課題として選抜の基準設定や選抜方法の難しさ、選抜されない同世代のモラル低下などが挙げられている。早期選抜・抜擢は該当者の動機づけになる反面、組織全体でみたデメリットが生じる恐れがある。役職者への早期選抜・抜擢でいえば、

あえて「選抜・抜擢」としなくても、前述した最短昇進年齢の適用による昇進スピードの迅速化で対応できるからであろう。また、昇進スピードの項で指摘した、企業のポリシー、組織構造、産業・業種の特性、社歴、従業員の年齢構成、などによっても企業により取り扱いは当然異なってくる。

(2) ファスト・トラックの存否

役職の早期選抜昇進とは別に、経営幹部候補者の早期選抜・特別育成システムつまりファスト・トラック (Fast Track) は日本企業に存在するのだろうか。筆者は別稿で日本企業における次世代経営層の「選抜型研修・育成」の実態について統計と事例から検討した⁽²⁶⁾。経営幹部候補の直接的な早期選抜システムに関するものではなく、次世代経営層を育成するための選抜型育成システムであるが、若手・中堅社員から課長、部長まで対象者として選抜する層の幅が広く、その意味では純粋なファスト・トラックが存在するとはいえない実態であった。なお、八代充史によれば、日本には明確なファスト・トラックは存在しないが、暗黙のうちに選抜する「隠微なファスト・トラック」が存在する⁽²⁷⁾という。しかも、効率的な人財育成の仕組みとして明示的なファスト・トラックを導入するには、選ばれなかった者のモチベーションの低下、選抜を実施するキャリア段階選択の難しさ、ファスト・トラックからの脱落者の処遇など、越えるべきハードルが多いことを指摘する。

4 これまでの昇進競争、キャリア競争に関する先行研究の概要

日本の大企業における大卒男子ホワイトカラーの昇進を特徴づけるのは、「遅い昇進」「遅い選抜」だと従前から指摘されてきた。小池和男による有名な「将棋の駒」型選抜モデルでは、長期間かけて複数の評価者により社員の仕事

ぶりの評価が行なわれ、将棋の駒の肩の地点を過ぎると急激に選抜が絞られ、少数が昇進していく「念入りな選抜」が説明される。⁽²⁸⁾ また、日本の遅い選抜は、国際比較によつて欧米の早い選抜との対比でも強調される。⁽²⁹⁾

昇進競争に関しては、過去に日本の個別企業を対象にした実証研究があるので、要点だけ紹介する。なお、日本企業対象の昇進の研究では、役職制度と不即不離の関係にある人事等級の昇格・昇級も昇進競争の一部に組み込んで論じている場合がある。まず、キャリア・ツリーの手法で数社の昇進構造を分析した花田光世は、伝統的企業における敗者復活の可能性が低い敗者弁別型の昇進システム、革新的企業における敗者復活のある勝者選抜型システムなど、大企業における厳しい競争原理の存在と数種類の昇進競争のパターンを明らかにした。⁽³¹⁾ 同じくキャリア・ツリーの手法で大手保険会社の昇進競争を分析した竹内洋は、同期入社者の昇進に関して「同期同時昇進」↓「同期時間差昇進」↓「選抜／選別」と昇進パターンが移つていくことを指摘した。⁽³²⁾ キャリア・ツリーの手法ではないが、大手製造業における大卒事務職の昇進構造を分析した今田幸子・平田周一は、①初期キャリアにおける「一律年功型」、②中期キャリアにおける「昇進スピード競争型」、③後期キャリアにおける「トーナメント競争型」、というキャリア段階に応じた重層型昇進ルールが存在すると結論づけた。⁽³³⁾

いずれの研究も大卒ホワイトカラーに関して長期の昇進競争、選抜競争が存在することを見いだしている。ただ、これらはみな調査時点である一九八〇年代までの昇進競争の構造、キャリア競争のパターンに関する研究である。なお、一九九七年時点で、上原克仁が大手商社の大卒男子対象に実施したキャリア・ツリーの手法などによる研究では、遅い昇進の傾向、キャリアの段階に応じて変化する重層の昇進構造、敗者復活の少なさといった先行研究同様の結果とともに、昇進の長期化・遅延化と併存する一九七〇年代以降入社者に見られる選抜の早期化（格差発生の早期化）傾

向が指摘されている。⁽³⁴⁾ 人事・処遇制度が変容している一九九〇年代以降の昇進構造、キャリア競争の変化は今後の研究で明らかになっていくであろう。

ところで、大企業とは異なる準大手の製造業三社を対象に、大学卒・男子・新卒採用について二〇〇〇年時点でのキャリア競争の実証研究を行なった中嶋哲夫は、①キャリアの初期と早期に「ふるい落とし競争」が見られる、②主任クラスへの昇進にも時間差がある、③キャリア中期に課長クラスへの昇進時間差競争がある、④キャリア後期にも順位変動を伴う競争が見られ、競争の最終決着がつかないことを明らかにした。大企業を対象にした先行研究とは一部異なる結果になったが、①の背景は準大手企業における大卒者の能力にばらつきが大きいこと、④の目的は競争の決着をできるだけ先送りして従業員の努力を最後まで引き出すためである。⁽³⁵⁾ 最後まで順位変動の可能性がある継続的なキャリア競争は、先頭集団や第二集団だけでなく、各集団間、そして最終集団のなかでも競い合うマラソン型競争メカニズムに例えられる。⁽³⁶⁾

中島は、日本企業のキャリア競争は従来考えられていた以上に多様なものであると指摘する。実際、中堅企業や中小企業においては、大企業とは自ずから異なる昇進競争の構造があるし、産業や業種・業態、個別企業のポリシーなどによってもキャリア競争のパターンは様々であると筆者も考えている。

なお、昇進競争、キャリア競争においては「キャリア・プラトー現象」にも注目したい。キャリア・プラトー現象とは、従業員が現在以上の職位(役職)に昇進する可能性が非常に低くなる現象をいう。⁽³⁷⁾ 役職昇進がプラトー(plateau)つまり頭打ち状態になれば、従業員の動機づけ、モラル(士気)、定着そして人材の活用などに負の影響が生じる。人材マネジメントの観点からは、実証的な研究を踏まえた実際的な人事管理施策の検討が必要になるのだ

が、ここでは課題があることだけの指摘に止め、詳しく論ずるのは別の機会に譲ることにする。

六 人事等級制度と役職昇進制度の今後―むすびにかえて

最後に、本稿で把握した事実と分析結果を踏まえ、人事等級制度と遅い昇進制度の今後に関してごく簡単にまとめておくことにする。

1 人事等級制度の方向性

職能等級制度は、資格等級と役職を分離し、資格昇格と役職昇進の緩やかな関連づけで処遇の安定性と組織の柔軟性を実現するシステムである。年功制から能力主義へ移行するための人事等級制度として一九七〇年代に広く普及した。しかし、「一 人事等級制度の実施状況」で分析したように、かつて人事等級制度の主流であった職能等級制度は、育成段階にある一般社員層（非管理・専門職層）を中心に現在でも一定の存在価値を示しているものの、従前ほどの圧倒的な実施割合ではなくなった。

職能等級制度が勢いを失った理由については様々なことが挙げられているが、根本的なことは、職務遂行能力による能力主義という本来の理念とは異なる年功的運用に陥り、能力や仕事と乖離した高資格者の増加と高止まり、人件費コストの増加などのデメリットが顕在化したからである。また、グローバル化、企業間競争の激化など経営環境の変化に対応するために、人事・処遇システムが成果主義へシフトせざるを得なくなったことも、職能等級制度が後退した原因の一つである。仕事の現在価値をダイレクトに処遇に結び付ける成果主義には、職務等級制度や役割等級制度のほうがより馴染むからである。

実際には、企業事例の分析でも指摘したように、能力基準の人事等級制度である職能等級制度と仕事基準の人事等級制度（役割等級制度、職務等級制度）は、日本の中堅・大企業において併存しているのが現在の姿である。その場合、非管理職層には職能等級制度を適用し、管理・専門職層に役割等級制度を導入する形態や、職掌・従業員系統によって異なる複線型等級制度を採用するほか、前掲表2でみたように「複合的等級制度」「その他の等級制度」などの存在形態がとられている。複数の要素を取り入れた複合的制度、併存型制度や、典型的な職能等級制度、役割等級制度、職務等級制度には収まりきれないその他の制度の増加である。今後、個別企業の実情に合った、個別企業なりに工夫した人事等級制度が増加することが考えられる。人事等級制度の個性化、多様化の動きともいえる。

2 日本企業における遅い昇進、遅い選抜の動向

日本企業の特徴といわれている遅い昇進、遅い選抜、時間をかけた長期の昇進競争のメリットは、①従業員の多くが能力向上へのモチベーションを長期間保持し続ける、②複数の上司による評価情報が蓄積されることで適正な評価が行なわれ、かつ従業員の納得が得られる可能性が高くなる、などがあげられている。逆にデメリットとしては、①上級管理職育成に相当の期間を要するので、若手の抜擢ができないだけでなく選抜コストもかかって効率が悪く、教育訓練投資に無駄が生じかねない、②長期の競争を強いることになって過度の競争状態が生じ従業員が疲弊する、などがあげられている³⁹。

「五 役職昇進制度の実態」で把握、分析したように、二〇〇〇年代に入ってからからの日本企業における昇進スピードは、制度上も運用上もあまり変化していないことが明らかになった。参考までに、賃金構造基本統計調査から男性

管理職の実在者平均年齢の推移をみると（表8）、部長級、課長級とも二〇〇〇年までの変化に比べて二〇〇〇年以降は管理職平均年齢の変化が少ない。他方、表8で男性全体の平均年齢の推移をみれば、二〇〇〇年以降も着実に高齢化している。定年年齢が延び、高齢化、高学歴化し、しかも組織の量的拡大が鈍化した現在、全体の平均年齢の増加に比べて管理職の平均年齢の伸びは相対的に低いといえよう。従業員の高齢化は管理職の高齢化にダイレクトにはつながっていないのである。

各企業は従業員の高齢化とポスト不足に対応するため、たとえば一定年齢で管理職位から離れる管理職定年制（役職定年制）を導入し、専門職制度の導入だけでなく「その他の役職者」も含めた役職制度の複線化（複線型役職制度）を実施するなど、様々な工夫を行ってきた。そうした施策以上に、管理職登用アセスメントの採用による昇進管理の厳格化など制度上はもちろん、なるべく第一選抜者や標準昇進者の年齢を上昇させない、あるいはむしろ早める方向で運用してきたことが、管理職の高齢化を一定程度抑制する結果につながっているのである。

二〇〇〇年代以降の傾向をみると、今後昇進年齢が遅くなることはないが、当分は現状程度で推移し、現在より昇進スピードが早まる可能性は少ない。前述のように遅い昇進、遅い選抜にもメリットはあり、一方で管理職の早期選抜・抜擢やファスト・トラックにはデメリットもあるからだ。管理職昇進にはそれなりの人材育成・能力開発の期間が必要だという視点から、とくにキャリアの初期や早期段階での選抜・抜擢に慎重な日本企業は多い。次世代経営層育成の観点から、早期選抜型研修・能力開発の仕組みを導入する企業や、ごく少数の優秀人材対象に経営層へ早期抜擢する企業はあっても、日本企業全体として現在以上の早い昇進、早い抜擢にシフトすることは当面ないと思われる。

表8 管理職と全従業員の平均年齢の推移 (男)

—単位：歳—

| | 部長級 | 課長級 | 全従業員 |
|-------|------------|------------|------------|
| 1981年 | 49.1 | 43.7 | 37.9 |
| 1990年 | 50.3(+1.2) | 45.4(+1.7) | 39.5(+1.6) |
| 2000年 | 52.0(+1.7) | 47.0(+1.6) | 40.8(+1.3) |
| 2014年 | 52.4(+0.4) | 48.0(+1.0) | 42.9(+2.1) |

出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査 (各年)」

(注) 1. 「部長級」と「課長級」は企業規模100人以上計、「全従業員」は企業規模10人以上計、いずれも民間企業の産業計・学歴計。

2. () 内は前表記調査年との年齢差。

- (1) 谷田部光一「日本的雇用システムと報酬マネジメント」『政経研究』第四十九巻第三号、二〇一三年) 三三二頁―三四二頁。
- (2) 「社員」は、法律的には株式会社社の構成員である株主、社団法人の構成員などを指すが、世間一般の日常用語や人材マネジメントの分野では、会社などに雇用される被用者、従業員を指すことが多い。本稿では後者の被用者を指す用語として社員あるいは従業員という言葉を文脈に応じて適宜使用する。
- (3) 奥林康司(他) 編著『入門 人的資源管理 (第2版)』(中央経済社、二〇一〇年) 第4章(厨子直之執筆)のタイトルも「人事等級制度」を用いている。
- (4) 詳しくは、谷田部光一「連載・経営組織と人事戦略」第14回V企業事例にみる人事・処遇システム改定の方向」『賃金実務』第七八二号、一九九六年一月一日) 六〇頁以下参照。
- (5) 参照した掲載企業の中には、その後企業間の合併や持株会社化その他の理由で社名変更した企業が少なくないので、具体的な会社名は省略する。現在存続していない会社の事例でも、その時点の制度自体としては意味があり参考になる。それにしても、今回対象にした期間内に、実に多くの会社が企業合併や企業分割を実施し、社名変更を行い、あるいは消滅していった。この間の経営環境の激変とその厳さを表わしている。
- (6) 従来、日本企業の人事・処遇制度に関しては、事例研究会や専門誌紙で詳しい企業事例の発表や紹介が行なわれ、それを参考に他社がさらに工夫を重ねてよりよい制度を作り、それをまた公開して共有し、相互に作り込んでいくという企業社会の風土があった。最近はその傾向がやや薄れてきたが、それでも少なからぬ先進企業が自社

の事例を専門誌紙を通じて積極的に公開している。また、専門誌紙の編集者も人材マネジメントのトレンドを読み取って特集を組んでいく。こうしたことから、筆者が収集した専門誌の掲載事例を参照すれば、日本の人事・処遇システムのおよそのトレンドは把握できるといってよい。人材マネジメント専門誌の編集・記者と、人事処遇制度の設計・運用コンサルタントを経験してきた筆者の実感でもある。

- (7) 元井弘『役割主義人事システム「新版」』（生産性出版、二〇〇九年）四一頁。
- (8) 栗田猛「『役割主義』に基づく人材マネジメントの進め方」(『人事実務』第一〇四三号、二〇〇八年九月一日) 五頁。
- (9) 森本昭文『役割主義人事』（東洋経済新報社、二〇〇〇年）四五頁。
- (10) 栗田・前掲論文、五頁。
- (11) 堀田達也・船引英子『戦略達成型・人材マネジメント』（かんき出版、二〇〇二年）五二頁。
- (12) 谷田部光一『改訂版 成果・業績賃金の実務』（経営書院、一九九九年）二二七頁以下。
- (13) 平野光俊『日本型人事管理―進化型の発生プロセスと機能性―』（中央経済社、二〇〇六年）も、「その内実は多様であって合意されたスタンダードがあるわけではない」と指摘する（四七頁）。
- (14) 堀田達也『等級制度の教科書』（労務行政、二〇一〇年）八六頁。
- (15) 同上書、四〇頁、八六頁、一〇〇頁―一〇一頁。
- (16) 職能資格制度（職能等級制度）の仕組みの説明や同制度のデメリットを指摘する実務書、実務論文、人材マネジメント（人事・労務管理、人的資源管理）の専門書、教科書、学術論文のほとんどが「職能資格制度は蓄積された能力を評価して等級に格付ける。一度身につけた能力は落ちることはないという考えから降格がない」といった趣旨の記述している。理論面からなのか実態を指しているのかは必ずしも明らかでないものの、あまりにも多くの既存の文献が「職能資格制度に降格はない」と記述するので、ここでは個々の具体的な文献名を挙げることはしない。
- (17) 楠田丘『改訂5版 職能資格制度』（経営書院、二〇〇三年）参照。
- (18) たとえば筆者は、人事処遇制度の設計・運用コンサルタント時代、降格制度のある職能等級制度も設計していた。ただ、

日本企業における人事等級制度と役職昇進制度の実態（谷田部）

筆者も職能等級制度は育成・開発が基本理念であり、降格自体が目的ではないと考えていた。そこで、能力を発揮できない、成果を出せない従業員には事前に警告し(サッカーになぞらえればイエローカード)、それでも改善されない場合には降格を実施する(レッドカード)。ただし、その後に努力して能力を高め実績を出せば、早ければ一年後でも再昇格できる仕組みとした。

(19) 二〇〇九年調査に関しては『労政時報』第三七七一号(労務行政、二〇一〇年四月九日)、二〇一四年調査に関しては『労政時報』第三八八五号(労務行政、二〇一五年三月二七日)参照。

(20) 同じ労務行政研究所がやはり上場企業を中心として主要企業対象に二〇〇三年に実施した「成果主義の導入状況と管理職に関する実態調査」(『労政時報』第三五九九号、二〇〇三年九月五日)では、回答一〇社のうち降格制度を定めている企業は59・1%、降格制度の有無にかかわらず実態として降格者がいる企業は44・5%であった。選択肢の設定が異なり、筆者が掲載表に基づいて「制度あり」「実態あり」の割合を再計算しているので本文には引用しなかったが、制度の導入割合が本文引用調査とほぼ同様であり、実態がある企業の割合は〇三年、〇九年、一四年と次第に増加している。

(21) 同上「成果主義の導入状況と管理職に関する実態調査」からやはり筆者が再計算すると、回答一二社のうち昇格(昇級)における抜擢人事(飛び級)の制度がある企業は25・1%、制度の有無にかかわらず実態があるのは34・0%であった。この調査によると、制度より実態の方が多い結果になっている。

(22) 谷田部・前掲論文「日本的雇用システムと報酬マネジメント」三三七頁および三三八頁の図表2参照。

(23) 同上論文、三三八頁。

(24) 労務行政研究所『労政時報』第三八六四号(労務行政、二〇一四年三月二八日)七四頁以下。

(25) 労働政策研究・研修機構『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、二〇〇一五年)二二頁～二六頁参照。同調査は全国の従業員一〇〇人以上の企業一万社を対象に、二〇一四年二月～三月に実施し、有効回答は一〇〇三社であった。

- (26) 谷田部光一「人材育成における選択型研修と選抜型研修」(『政経研究』第五十一卷第三号、二〇一四年) 参照。
- (27) 八代充史『管理職層の人的資源管理―労働市場論的アプローチ』(有斐閣、二〇〇二年) 二三四頁―二三七頁、同『人的資源管理【理論と制度】〈第2版〉』(中央経済社、二〇一四年) 一一五頁―一二七頁参照。
- (28) 小池和男『日本の熟練』(有斐閣、一九八一年) 二九頁―三二頁。
- (29) 小池和男・猪木武徳編著『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、二〇〇二年)。
- (30) キャリア・ツリー法とは、同じ会社の同期入社者が、その後の時間的経過とともにどのように昇進したか、昇進がどう異なっているかを追跡した結果について「幹から枝が分かれていく樹木の構造」のように図式化する手法である。
- (31) 花田光世「日本の人事制度における競争原理 昇進・昇格システムの実態」伊丹敬之(他) 編『リーディングス 日本の企業システム第3巻 人的資源』(有斐閣、一九九三年) 二七六頁―二九九頁。
- (32) 竹内洋『日本のメリトクラシー―構造と心性』(東京大学出版会、一九九五年)。
- (33) 今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』(日本労働研究機構、一九九五年)。
- (34) 上原克仁『ホワイトカラーのキャリア形成―人事データに基づく昇進と異動の実証分析―』(生産性労働情報センター、二〇〇七年)。
- (35) 中嶋哲夫「組織内キャリア競争―準大手製造業における大卒ホワイトカラーの競争」(『キャリアデザイン研究』Vol.2、二〇〇六年) 五頁―一七頁。
- (36) 松繁寿和(他) 編著『人事の経済分析―人事制度改革と人材マネジメント―』(ミネルヴァ書房、二〇〇五年) 六頁―八頁。
- (37) 山本寛『昇進の研究「増補改訂版」―キャリア・プラトー現象の観点から―』(創成社、二〇一四年) 二七頁。
- (38) 都留康(他)『日本企業の人事改革』(東洋経済新報社、二〇〇五年) 三七頁―三八頁。
- (39) 佐藤博樹『人材活用進化論』(日本経済新聞出版社、二〇一二年) 三三頁―三四頁、慶應義塾大学ビジネス・スクール編『ビジネススクール・テキスト 人的資源マネジメント戦略』(有斐閣、二〇〇四年) 八八頁―八九頁。

