

# 大卒ホワイトカラーの昇進構造

—— 行政組織と民間企業の比較分析 ——

前 浦 穂 高

## 1. 序論

### 1.1 問題意識

本稿の目的は、行政組織と民間企業で働く大卒ホワイトカラーの昇進選抜の比較分析を行なうことにある。

白井 (1992) p. 216によると、日本の民間企業の昇進管理には「学歴別年功的昇進管理原則」が存在すると指摘されている。その仕組みの基では、学歴別に昇進ルートが設定され、そのルートをたどる集団は勤続年数と人事考課によって昇進の序列が決められるというものである<sup>1)</sup>。しかし、それは直ちに昇進をめぐる競争が繰り広げられていないということを意味するわけではない。

Turner (1960) によると、昇進競争の枠組みには、キャリアの最後まで昇進できるものを選ばない競争移動 (「Contest Mobility」) と初期の段階で昇進できるものを選び、彼らに将来の昇進を約束する庇護移動 (「Sponsored Mobility」) の二つが存在する。前者は長期に亘る昇進競争のことであり、後者はいわゆるファスト・トラックを意味するが、アメリカの企業で働くホワイトカラーを対象にキャリア・ツリーを作成した Rosenbaum (1984) によると、ホワイトカラーの昇進は、Turner のいう競争移動と庇護移動のいずれかではなく、その中間に位置するトーナメント競争であると主張する。このトーナメント競争とは、スポーツの大会で頻繁に採用されている選抜方法で、一つの試合に勝利をしても、次の相手との挑戦権を得るだけで次の勝利が保証されているわけではない。つまり昇進選抜に負けた者は次の昇進選抜を争う機会が与えられず、昇進競争に勝った者のみが次の昇進競争に参加できるという意味では庇護異動になるが、昇進競争に勝った者であっても、その後の昇進選抜で負ける可能性があり、この点では競争移動になるのである。

このトーナメント競争モデルがあるが、日本企業にも存在することを発見したのが、ブーチッ

---

1) 学歴別年功的昇進管理原則の存在は、八代 (1995) においても指摘されている。

ク(1981)である。プーチックは初期キャリアの評価が将来の昇進競争に勝つという点において非常に重要であるということから、初期の段階において低いランクのグループに入ってしまうと、昇進格差を挽回する機会は比較的少ないと述べる。つまりプーチックは、初期のキャリアがその後の昇進の可能性を左右することを述べており、それは日本の昇進が早期選抜(早い昇進)であることを意味する。このような早い昇進の指摘は、若林(1986)や花田(1987)においても指摘されている<sup>2)</sup>。若林(1986)は入社3年目、7年目、13年目の大卒社員の昇進を分析し、入社3年目で昇進できる者とそうでない者との選別が行われていると述べている。花田(1987)は業界を代表する日本企業5社の大卒社員のキャリア・ツリーを分析しているが、対象企業の全てではないものの、昇進できる者とそうでない者との選別する選抜の前段において、昇進格差を挽回することができないことを指摘する。これらの研究は早い段階で昇進できる者とそうでない者との選別が行なわれているという意味で早い昇進を主張しているが、その数は決して多くはない。

これに対し、日本企業の昇進はトーナメント競争(早い昇進)だけでないという分析は数多く存在する。その代表的な研究として、小池(1981)や岩田(1977)、竹内(1995)、今田・平田(1995)などがあげられる。小池(1981)は、日本企業の昇進は長期に亘る選抜であるが、15-20年目を過ぎると、昇進できる者を急激に絞り込むことから、「将棋の駒」に例えて説明する。小池氏によれば、年功的な部分は昇進の一部に過ぎず、将棋の駒の肩の地点を越えると、昇進できる者を急激に絞り込むのである。岩田(1977)は、初期の段階での僅かな差が後に拡大していく点に着目し、初期の僅かな差が日本人の地位意識や組織の性格、年功序列などの制度と適合し、有効なインセンティブ・システムになると主張する。これらの研究によれば、初期の昇進段階において昇進する者とそうでない者を選別する必要性はなく、トーナメント競争の存在を否定するわけでもない。つまり遅い昇進であっても、トーナメント競争モデルが成立しうることを意味するが、上記の研究はあくまでも仮説に過ぎず、より詳細な分析が必要となる。その実証的な研究が竹内(1995)や今田・平田(1995)である。

竹内(1995)は企業内の昇進はトーナメント競争であることを前提として、昇進時期と昇進確率の二つの観点から、同時期に昇進する「同期同時昇進」、昇進の年に差をつける「同期時間差昇進」、少数の者を同時期に昇進させる「選抜」、少数の者に対して昇進の年に差をつける「選別」に分けて分析を行っているが、日本の昇進は「同期同時昇進」から「同期時間差昇進」になり、「選抜」となった後は「選別」に移っていくことを明らかにしている。この過程では、

---

2) 若林(1986)は入社3年目、7年目、13年目の大卒社員の昇進を分析した結果、3年目までの実績が7年目の昇進を規定し、さらに7年目までの実績がその後の昇進に影響を及ぼすことから、入社3年目までに昇進できる者とそうでない者に選別されると述べる。花田(1987)は、業界を代表する5社の組織風土を分類した上で、キャリア・ツリーを作成しているが、伝統的・保守的な日本企業であっても、エリートの選別がかなり明確に存在すると言う。

一定期間の昇進格差は小さいが、それが徐々に拡大し、昇進する者とそうでない者を選別することになる。今田・平田（1995）は、日本の大企業におけるホワイトカラーを対象に分析を行い、日本企業の昇進モデルは、同期が同時期に昇進する「一律年功モデル」から、同期で昇進のスピードに差が見られる「昇進スピード競争モデル」になり、やがて昇進できる者とそうでない者を選別する「トーナメント型競争モデル」から成る重層型キャリアだと規定する。

これらの研究は、トーナメント競争を前提としながらも、初期の差は僅かであり、それが後に拡大していく過程で昇進できる者とそうでない者に分かれるという点が共通しており、遅い昇進を主張する研究と言える。これらの研究は、早い昇進を主張する研究よりも多いことから、総じて日本の昇進は遅い昇進が主流だと言って良いであろう<sup>3)</sup>。

このように既存研究は、分析方法や結果の解釈に違いはあるものの、いずれも昇進格差が発生する時期（第一次選抜出現期）と、昇進格差を挽回することができなくなる時期（横ばい群出現期）に注目し、それらの時期が早いか遅いかを分析しているのである。しかし民間企業の分析から得られたこうした成果が、行政組織で働く公務員を含むホワイトカラー全般に当てはまるのかどうかが問題となる。

そこで公務員の昇進に関する研究史を紐解くと、最近になって蓄積されつつあることがわかる。例えば、国家公務員を対象に昇進メカニズムを分析した渡辺（1976）や早川（1997）、国家公務員と地方公務員を含めた日本の官僚の人事制度を分析した稲継（1996）、地方公務員の昇進を分析した山本（1996）、峯野（2000）、松尾（2002）、前浦（2002）などがそれぞれである。いずれの研究も民間企業を対象とした既存研究の方法的枠組みを参考にしながら分析を試みているが、これらの分析によって「年功序列」的なイメージの強い公務員にあっても昇進格差は存在し、最終的に昇進できる者とそうでない者との選別が行われていることが実証されている。その意味においては、民間企業であれ、行政組織であれ、昇進構造に大きな差異は無いと考えられる。

このようにホワイトカラーの昇進は、最終的に昇進できる者とそうでない者を選別するトーナメント競争になるのである。しかし既存研究は、実証分析を行っているがゆえに、それぞれの分析対象に特化せざるを得ないという課題を有している。そのため、組織の論理や目的の異なる民間企業と行政組織で働くホワイトカラーの昇進構造について、どの点が共通し、どの点に差異が見られるかなどの分析が行われていないのである。ここにホワイトカラーの昇進構造の比較分析を行う必要性がある。

また公務員の昇進分析について付言すれば、渡辺（1976）や早川（1997）、稲継（1996）に

---

3) これらの研究以外に遅い昇進を主張する研究として、桑原（1988）や日本労働研究機構（1998）、上原（2003）、原・松繁（2005）などがある。なお上原（2003）は3つの事例を分析しているが、そのうちの2事例において、遅い昇進選抜が実施されていることから、遅い昇進を主張する研究に含めた。

代表されるように、多くの研究の分析対象は国家公務員であった。それらの分析は、キャリア官僚を中心としたキャリア・システムの実態を明らかにしているのであるが、そもそもこの制度は採用の段階からキャリアとノンキャリアを区別し、別々の人事管理を行うものである。キャリアに着目すれば、この制度は Tuner の言う庇護モデルでこそあれ、日本のホワイトカラー一般に見られる制度とは言いがたい<sup>4)</sup>。さらに前浦 (2002) が指摘するように、そのようなシステムは地方自治体には見られないことから、民間と公務という性格や目的の異なる組織で働くホワイトカラーの比較分析をする際には、地方公務員を対象とするのが適切だということになる。

なお既存の地方公務員の昇進分析には、研究の進んでいる民間企業との比較分析に耐えうるものが少ないため、前浦 (2002) のデータを一部修正して分析を行うこととする。

## 1.2 比較対象の選定とデータの性格

本稿は、民間企業のホワイトカラーのデータは今田・平田 (1995) を、行政組織で働く公務員のデータは前浦 (2002) を基に分析を進めていくが、その前に今田・平田 (1995) を比較対象とする理由とデータの性格について補足説明をしておこう。

今田・平田 (1995) は日本を代表するメーカーである OLL 社 (以下、○社とする) の人事情報を得て、様々な実証分析を試みている。筆者の管見の限り、ホワイトカラーの昇進に関してこれほどまでに精緻なデータに基づく分析は存在しない。これが今田・平田 (1995) を比較対象とする最大の理由である。さらに ○社は、1970年代半ばにかけて大卒中心の採用に移行したものの、それ以降はほぼ横ばいになっており、組織の規模はほとんど変わっておらず、したがってどの年齢層でも90%を超える残留率を誇っているため、雇用保障の厚い公務員との比較に耐えうるデータといって良い<sup>5)</sup>。

次にデータの性格についても説明しておこう。今田・平田 (1995) は1985年当時の ○社のホワイトカラーの全員 (約12,000人) の情報を基に分析を行っているため、多数のサンプルを確保することができるが、前浦 (2002) は1961年に A 県庁に入庁した職員約220名を対象に全

4) 日本労働研究機構 (1998) p. 63によると、「幹部候補生養成のためのキャリアートの有無」について「ない」と答えた企業は89.9%にものぼる。つまり日本企業には、庇護モデルはほとんど存在しないことになる。ただし橋木 (1997) が指摘するように、昇進として格差が出ていなくても、組織の人間から見ると、昇進しそうかどうかはわかってくるようである。このような分析に取り組んだのが、松繁 (1995) や梅崎 (2005)、上原 (2007) である。彼らは日本の昇進は遅い昇進を前提としながらも、松繁 (1995) は昇進前の異動に着目し、昇進前の異動の差が昇進の差となっている可能性を指摘しており、梅崎 (2005) は役職の上昇を意味する昇進と良い仕事に就くこととの関係に着目し、昇進していくためには良い仕事につくことの重要性を指摘している。上原 (2007) は商社で働くホワイトカラーのキャリアを分析しているが、彼が分析した A 社では、入社間もない時期から仕事の配分格差が見られ、昇進や昇格の格差が出る前に選抜が行われていることを明らかにしている。

5) 今田・平田 (1995) p. 25にある図 2-5 には、○社の入社年別残留率が示されている。

キャリアを追跡しているため、一つの年代の対象者を長期間追跡したデータになる。前者はサンプル数を多く確保できるというメリットを有する反面、一時点の分析に限定されてしまうが、後者はサンプル数が少なくなるものの、他方で長期的視点に立って分析を行うことができるというメリットを有する。

このようにデータの質に違いがあり、一長一短が見られるが、どちらも同じ課題を分析している以上、大きな支障にはならないと判断した。

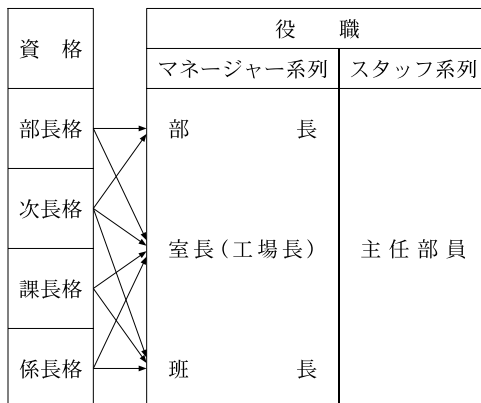
### 1.3 O社とA県庁の制度

具体的な分析に入る前に、O社とA県庁の制度の差異を明らかにしておこう。一般的に民間企業には、役職の昇進を意味する昇進と、職務遂行能力の序列である職能資格の昇進を意味する昇格という二つの仕組みが存在する。この二つの仕組みはO社にも存在するため、少し補足説明をしておこう。

今田・平田(1995) pp. 12-16によると、O社は資格と役職の分離が不十分であったため、資格を組織における処遇面での軸として独立させ、役職から分離している。それが1975年に実施された制度改定(図1)である。この制度改定を実施した背景には、管理職の増大により指揮命令系統が重層化し、意思決定の非効率性が問題になったこと、高学歴の定期採用者が団塊を形成して管理職候補者になっており、ポスト不足が生じ始めたことがある。この制度改定により、指揮命令系統が簡素化されたことで業務の効率化が進み、能力主義が浸透していくことになったのであるが、他方で役職と資格を分離したことにより、ポストとは無関係に昇格することが可能となったため、賃金の肥大化を招いてしまったのである。当時O社は、団塊の世代が課長格、部長格への昇進を控えており、同社にとってきわめて深刻な事態を生じさせていたのである。

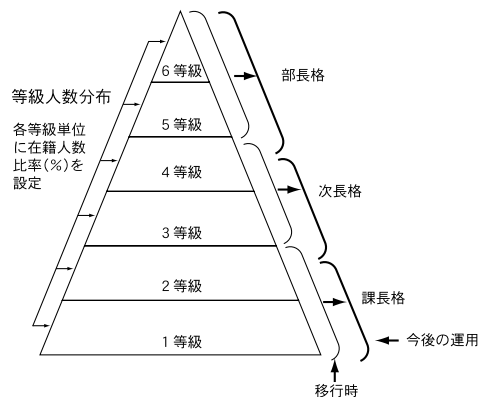
そこでO社は1986年に二度目の大きな制度改革に着手をする。この制度改定では、図2に

図1 役職と資格の関係



資料出所：今田・平田(1995) p. 14より。

図2 等級と資格の関係



資料出所：今田・平田(1995) p. 15より。

示したように、課長以上に6つの等級を配置し、本人の能力と業績によって等級が決められることとした。そして給与は資格ではなく、等級によって決定されることになった。これにより○社は、役職は職務上の指揮命令系統での地位を表示し、等級は給与体系での位置づけを意味し、資格は名目的なステータスを示すようになったのである。そこで今田・平田(1995)は、新たに導入されたばかりの等級を除く、役職の上昇を意味する昇進と職能資格上の上昇を示す昇格の二つを昇進として取り上げている。

これに対し、公務員には職務職階制という制度が存在する。吉本・田中(1970) pp. 276 277によると、職務職階制とは、「職務」をベースとした人事管理の基準となる制度のことであり、「能力」の序列を中心に展開される民間企業の人事制度とは大きく異なっている。ところが大森(1987) pp. 29 31において指摘されているように、職務職階制は完全には実現されておらず、職務をベースとした制度を前提としながらも、その「職務」の序列によって制度が運用されているわけではない。実際A県庁には、係長や課長、次長、部長などの役職だけでなく、主任や主査、主幹など上記の役職と同等に位置づけられるスタッフ職の二つの制度が存在する。前者はいわゆる権限や責任を伴うライン管理職であり、後者は直属の部下を持たないが、管理職と同等の職務を担当する職員であることを意味する。つまりスタッフ職は役職に付随する形で設置されているのである。役職数は組織の規模に左右されるが、スタッフ職は役職に比べて組織の規模による制約を受けにくく、柔軟に設置することができるのである。

具体的にA県庁の役職とスタッフ職の説明をすると、事務職員は事務補、技術職員は技師補となり、一定年度を経て主事・技師となる。その上には、副主任、係長級(係長、主査、主任)、課長補佐級(課長補佐、主幹)、課長級(課長、参事)、部・次長級(部長、次長、参事)がある。図5と6のキャリア・ツリーに見られる職位は、職位1が主事補・技師補、職位2が主事・技師、職位3が副主任、職位4が係長級、職位5が課長補佐級、職位6が課長級、そして職位7が部・次長級を指す。ただし本データでは、対象者の学歴分類を職位1から2への到達年数で代替したため、職位1から2への昇進については、分析していない<sup>6)</sup>。なお本稿が取り上げるA県庁のデータは、大卒事務が18人(全体の8.0%)、大卒技術が21人(全体の9.3%)である<sup>7)</sup>。

このように組織によって制度上の差異は存在するものの、それはあくまでも能力の序列で制度を設計するか、仕事の序列を基に制度が規定されているかの違いであり、いわば序列の中身の違いでしかない。また○社は昇進と昇格を同時に取り上げ、A県庁では、役職とスタッフ職を含めて昇進を定義していることから、どちらも昇進に役職の上昇だけでなく、それに付随する制度上の上昇を含んでいるため、両者を比較することに問題は無いと考えた。

6) 対象者の学歴分類については、前浦(2002) p. 45を参照のこと。

7) 昭和36年度入庁者が226名である。

## 2. 分析

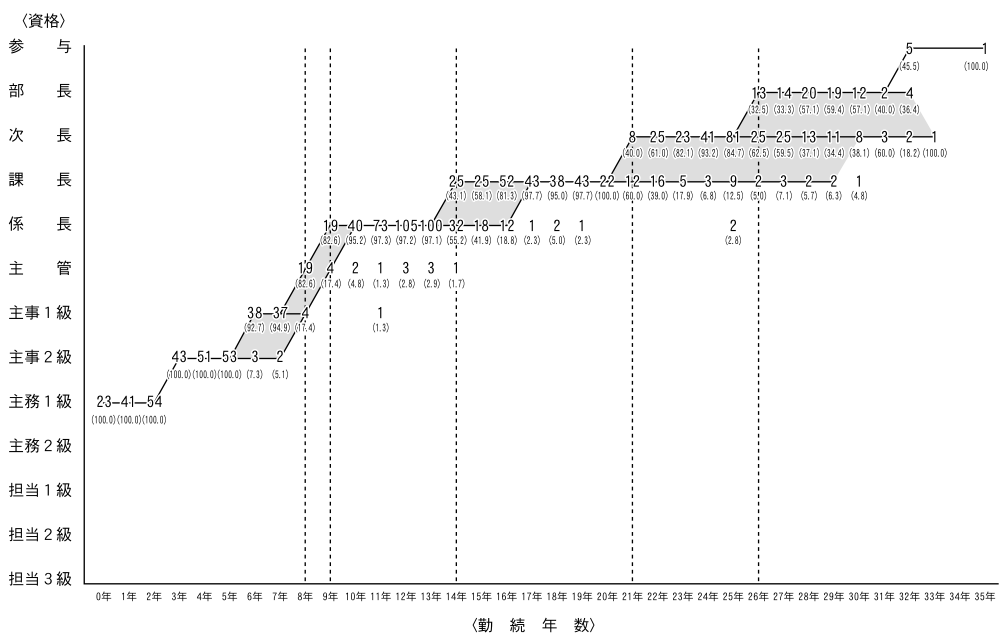
まず図3と図4を基に、〇社とA県庁に見られる昇進構造の全体像を概観したのち、そこから得られた諸結果について立ち入って実証分析を行なっていく。具体的には、昇進のスピード、昇進確率、追いつき追い越しの有無である。

### 2.1 昇進構造の全体像

図3の大卒事務のデータによると、入社から5年目までは一律に処遇されているが、入社6年目からは昇進の早い者と遅い者に分かれ始める。ただしこの段階での昇進格差は職能資格1ランク以上にはなっていない。そして課長への選抜になると、昇進の早い者と遅い者に分れるだけでなく、上位の役職に昇進しないで滞留する者が出現し、昇進する者としいない者との選別が行なわれている。この段階での昇進格差は、2ランク以上になっている。つまり入社5年目までは一律年功モデルであるが、入社6年目から課長に昇進する20年目にかけて昇進スピード競争モデルになり、それ以降になると、トーナメント競争モデルになる。

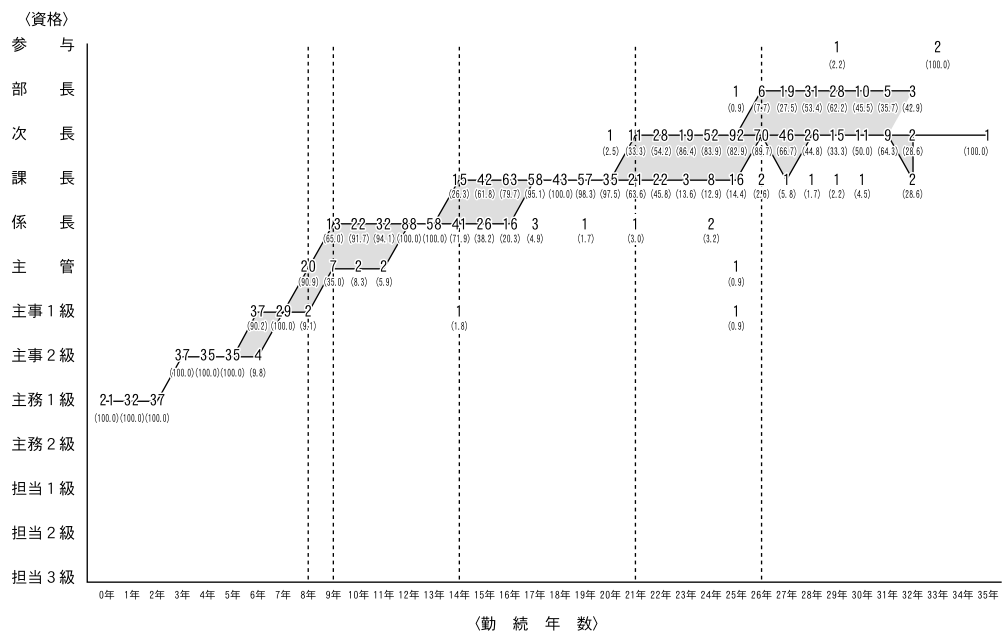
図4の大卒技術のデータであるが、大卒事務と同じ傾向を指摘できる。入社から5年目までは一律に処遇されているが、入社6年目から昇進の早い者と遅い者に分かれるようになる。た

図3 大卒事務



資料出所：今田・平田（1995）p. 42より。

図4 大卒技術

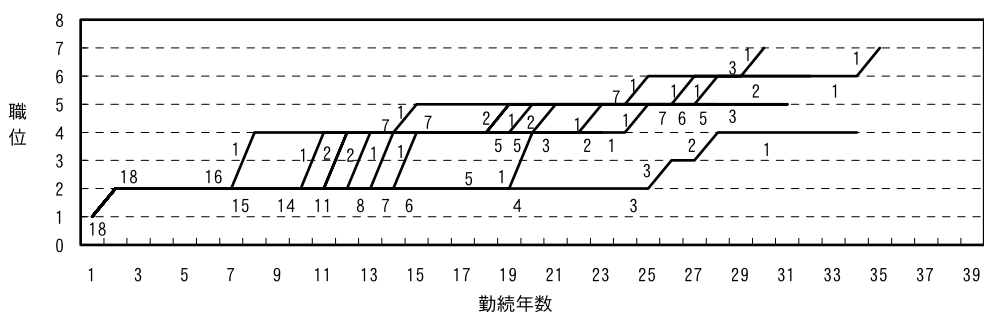


資料出所：今田・平田（1995）p. 44より。

だしこの段階での昇進格差は、職能資格1ランク以上の格差になっていない。そして課長以降の選抜になると、昇進の早い者と遅い者に分かれるだけでなく、上位の役職に昇進しないで滞留する者が出現し、昇進する者としいない者では2ランク以上の格差となることが指摘されている。大卒技術も入社5年目までは一律年功モデルであるが、入社6年目から課長に昇進する20年目にかけて昇進スピード競争モデルになり、それ以降になると、トーナメント競争モデルになる。

では公務員の昇進はどのようにになっているのだろうか。次に図5と図6を基に、A県庁の

図5 大卒事務

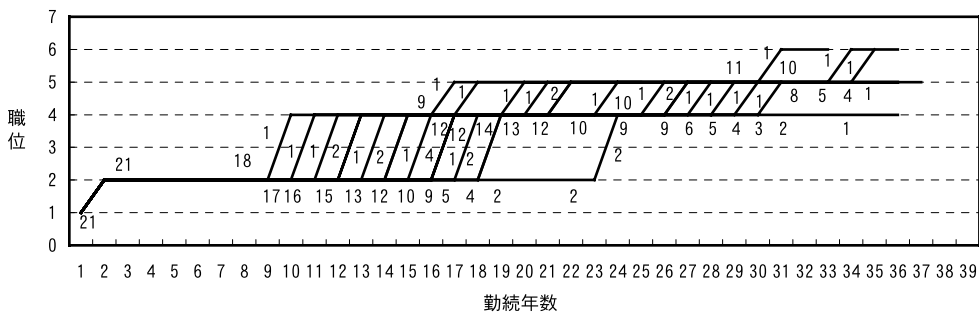


資料出所：前浦（2002）p. 46より。

大卒事務と大卒技術のキャリア・ツリーを見ていくが、図5によると、大卒事務は勤続3年目から6年目までは昇進格差は見られないが、職位4への昇進選抜では、昇進格差が発生する。最も昇進の早い職員は8年目に、最も遅い職員は28年目に到達していることから、その差は大きい。さらに昇進の早い職員は、他の職員が職位4に昇進する前に職位5に昇進しており、この段階での職員間の昇進格差は、役職一段階以上になっている。また勤続28年目に職位3に到達した職員は職位4に昇進するものの、それ以上は昇進しておらず、職位4から職位5への昇進選抜において昇進の頭打ちが発生している。ただしそのような職員は少数であることを考えれば、この段階で昇進できる者とそうでない者に選別しているとは言い切れない。そこで職位5への昇進選抜に目を移すと、勤続27年目に5人が職位6に昇進できずに滞留している。この結果から、この段階での昇進格差を挽回することはできないことがわかる。すなわちこの段階で昇進できる者とそうでない者との選別が行なわれていることになる。

図6は大卒技術のキャリア・ツリーであるが、大卒事務と同様、勤続3年目から8年目まで昇進格差は見られない。そこで職位2から職位4への昇進選抜に目を移すと、昇進の早い職員は勤続10年目から職位4に到達しているのに対し、昇進の遅い職員が職位4に到達するのは24年目である。この段階から昇進の時期にかなり開きが見られる。しかも昇進の早い職員は、全ての職員が職位4に昇進する前に、職位5へ昇進していることから、この段階での昇進格差は、大卒事務と同様、役職1段階以上となる。またこの段階では、職位4から職位5に昇進できない職員が2名存在するが、多くの職員が職位5に昇進していることを考えれば、この段階で昇進できる者とそうでない者の選別が行なわれているとは考えにくい。そこで職位6への昇進選抜を見ていくと、多くの職員がこの段階で昇進できなくなっていることがわかる。つまり大卒技術も、大卒事務と同様、この段階で昇進格差が挽回できないことになり、職位6への昇進選抜において、昇進できる者とそうでない者の選別が行われていることになる。

図6 大卒技術



資料出所：前浦（2002）p. 47より。

このように、A 県庁では、勤続6 - 8年目まで昇進格差は発生しないが、職位4への昇進

選抜において昇進する時期に差が見られる。また職位 6 への昇進選抜において、昇進できる者とできない者の選別が行なわれていることがわかる。つまり勤続 6 - 8 年は格差がつかないという点で一律年功モデルに近いが、それ以降になると、昇進格差が出始めるが、その格差は昇進の早い者と遅い者とで役職 1 段階以上になる。そして課長への昇進が始まる 20 年目以降になると、トーナメント競争になることがわかる。

そこで〇社と A 県庁の昇進選抜はどの点に差異と共通点があるのだろうか。両者に見られる共通点は、初期の頃の一定期間昇進格差が見られないことと、課長選抜以降になると、トーナメント競争になる点である。この結果は日本企業で一般的な遅い昇進であることを示している<sup>8)</sup>。他方で両者が異なるのは、トーナメント競争になる前段の昇進格差が発生し拡大していく過程で、〇社では 1 ランク以上の格差はつかないのに対し、A 県庁では役職 1 段階以上の格差がつくことである。

## 2.2 昇進のスピード

昇進のスピードでは、昇進選抜の時期と各昇進選抜におけるスピードの差という二つの視点から分析を試みる。

先に見た 4 つのキャリア・ツリーから〇社や A 県庁における昇進の全体的な構造が似ていることが明らかとなったが、その分析結果を踏まえて、さらに詳細な分析を行っていく。ただし性格の異なる組織を比較するため、両者の差異をできるだけ埋め合わせる分析上の工夫が必要になる。特に〇社と A 県庁は、人事制度が異なるだけでなく、役職数や役職名も異なっている。そこで本稿では、表 1 に示したように、混乱を避けるために、役職名よりもランクという言葉を用いて分析を進めていく。

表 1 〇社と A 県庁における役職の対応関係

	〇社	A 県庁
ランク 4	部長	部・次長級 (部長, 参事)
ランク 3	次長	課長級 (課長, 参事)
ランク 2	課長	課長補佐級 (課長補佐, 主幹)
ランク 1	係長	係長級 (係長, 主任, 主査)

資料出所：今田・平田 (1995) pp. 42-44 および前浦 (2002) より。

注 1. A 県庁の括弧内にはスタッフ職を記した。

### 2.2.1 昇進選抜の時期

まず表 2 の昇進の時期を見ていく。〇社の場合、ランク 1 への昇進選抜では、大卒事務、

8) 日本労働研究機構 (2002) によると、日本企業において昇進格差が付き始める第一選抜時期は、平均で 7.1 年であり、昇進できる者とできない者が出てくる横ばい群出現期は 22.1 年である。

表2 昇進スピード

		ランク 1	ランク 2	ランク 3	ランク 4
○社	大卒事務	9 - 16年	14 - 17年	21 - 30年	26 - 32年
	大卒技術	9 - 12年	14 - 16年	21 - 32年	26 - 32年
A県庁	大卒事務	7 - 27年	14 - 24年	24 - 27年	29 - 34年
	大卒技術	9 - 23年	16 - 30年	30 - 34年	-

資料出所：今田・平田（1995）pp. 42-44および前浦（2002）pp. 46-47より。

注1．今田・平田（1995）との比較のために、前浦（2002）のデータを一部修正している。

大卒技術に関係なく、9年目から昇進が始まっている。しかし大卒事務が16年目にかけて昇進しているのに対し、大卒技術は12年目で昇進が終わり、昇進選抜の期間は大卒技術の方が短い。この傾向は、ランク2への昇進選抜にも見られる。最も早くランク2に昇進した人は勤続14年目であるが、大卒事務は17年目、大卒技術は16年目で昇進が終る。これに対し、ランク3への昇進選抜では、大卒事務、大卒技術ともに21年目から昇進が始まるが、大卒事務が30年目、大卒技術は32年目で昇進が終わり、大卒事務の昇進期間の方が短くなる。そしてランク4への昇進選抜では、どちらも26年目から昇進し、最後に昇進した人は32年目である。

次にA県庁のデータを見たい。ランク1への昇進選抜では、大卒事務が勤続7年目から、大卒技術は9年目から昇進しており、事務職員は技術職員よりも昇進スピードが早いことがわかる。ただしランク1に昇進した人の中には、事務職員で27年目、技術職員は23年目の職員が含まれている。ランク2への昇進選抜では、大卒事務が14年目から24年目、大卒技術は16年目から30年目にかけて昇進している。ランク3への昇進選抜では、大卒事務は24年目から27年目にかけて、大卒技術は30年目から32年目にかけて昇進している。この段階から、事務職員と技術職員との差が大きくなる。ランク4への昇進選抜では、大卒事務は29年目から32年目にかけて昇進しているが、大卒技術はランク4には昇進していない。

これらの結果から○社とA県庁を比較すると、昇進が始まる時期には差が見られないことがわかる。つまり組織によって役職数と役職名に差異が見られるが、基本的な昇進選抜の時期は似通っていることがわかる。両者に見られる決定的な差異は、昇進にける期間の長さで大卒事務・大卒技術との差である。両者の選抜時期はほぼ同じ時期に始まっているが、最も遅く昇進する人のタイミングは、○社に比べてA県庁はかなり遅い。また○社は、どの昇進選抜であっても、大卒事務と大卒技術との差は見られないが、A県庁では、ランク1の段階から両者の差が見られ、それはランク3以降になると拡大していく。

### 2.2.2 各選抜におけるスピードの差

表2の結果から、○社とA県庁との共通点と差異が明らかとなったが、次にそれぞれの昇

表3 昇進スピードに見られる差

		ランク 1	ランク 2	ランク 3	ランク 4
○社	大卒事務	7年	3年	9年	6年
	大卒技術	3年	2年	11年	6年
A県庁	大卒事務	20年	10年	3年	5年
	大卒技術	14年	14年	4年	-

資料出所：表2に同じ。

進選抜における昇進の早い人と最も遅い人との差を見ておこう。

表3は最も早く昇進した人と最も遅く昇進した人の勤続年数の差を示しているが、ランク1への昇進選抜では、どちらの組織でも、大卒事務は大卒技術に比べ、昇進時期に見られる差が大きいという共通点が見られる。ただし昇進するのにかかった勤続年数は、A県庁は○社の3.5倍も長い。ランク2への昇進選抜になると、どちらの組織もランク1に比べて時間をかけなくなっているが、それでもA県庁は○社に比べ、昇進選抜に時間をかけている。ところがランク3への選抜になると、今度は○社がA県庁よりも昇進選抜に時間をかけている。この段階において、○社はA県庁の3倍程度の時間をかけている。ランク4への選抜では、A県庁の大卒技術が到達していないため、これを除けば、両者の差は見られなくなる。

要するに、A県庁はランク1とランク2への昇進選抜には時間をかけているが、それ以降になると、時間をかけなくなるのに対し、○社はランク1とランク2への昇進選抜ではあまり時間をかけないが、ランク3への昇進選抜には時間をかけるようになる。この結果だけを見れば、A県庁はランク1とランク2への昇進選抜において、多くの職員に昇進機会を与える一方で、同時により上位の役職に昇進する職員の選別を行い、それがランク3への選抜で形となって現れることが推測される。これに対し○社は、ランク1とランク2への選抜から昇進機会を限定し、ランク1とランク3への昇進選抜において、時間をかけて昇進する者とそうでない者を選別しているのか、もしくはランク1とランク2への昇進選抜では、ほぼ自動的に昇進しているだけで、本当の意味で絞り込むのはランク3への昇進選抜とも考えられる。この点については、昇進選抜にかかる期間の長短だけでははっきりしないため、昇進確率を検討して判断したい。

### 2.3 昇進確率

次に昇進確率を取り上げる。表4によると、○社では、ランク1への昇進選抜では、大卒事務と大卒技術ともに7割を超えているが、A県庁では、大卒事務が61.1%、大卒技術は85.7%であり、25%程度の差が見られる。ランク2への昇進選抜では、○社の大卒事務と大卒技術は45%前後の昇進確率を示しているが、A県庁では大卒事務が44.4%であるのに対し、大卒技術は66.7%と2割以上の差を維持している。ランク3に目を移すと、○社は20%台を示して

表4 昇進確率 (%)

		ランク1	ランク2	ランク3	ランク4
○社	大卒事務	73.7	45.3	23.4	6.1
	大卒技術	72.5	46.0	20.1	3.9
A県庁	大卒事務	61.1	44.4	16.7	11.1
	大卒技術	85.7	66.7	14.3	0.0

資料出所：今田・平田（1995）pp. 37の図2-14および前浦（2002）pp. 48の表4より。

いるが、A県庁の大卒事務は16.7%、大卒技術は14.3%になり、両者の差は6-7%ほど昇進確率が低くなる。ランク4への昇進選抜では、○社の大卒事務は6.1%、大卒技術が3.9%と10%を下回るが、A県庁の大卒事務は1割を超えており、この段階で初めてA県庁の昇進確率は○社を上回る。

以上の○社とA県庁の昇進確率から、○社はA県庁に比べ、ランク2とランク4への昇進の2段階で昇進確率が大きく低下するのに対し、A県庁では、ランク3への昇進選抜において、昇進確率が大きく下がることがわかる。つまりA県庁では、昇進する者を絞り込む時期が○社よりも早い可能性が指摘できるが、同時に表3より○社はランク1とランク3への昇進選抜に時間をかけていることから、○社は昇進できる者の絞り込みを2度行なっていることがわかる。

#### 2.4 追いつき・追い越しの有無

昇進における追いつきと追い越しとは、昇進の遅れを取り戻せるかどうかのことを言うが、前者は先に昇進した者に追いつくことであり、後者は昇進の遅れを取り戻すだけでなく、自分より先に昇進した者を追い抜くことを意味する。ここでは追いつきと追い越しが各昇進選抜に見られるかどうかに着目するが、これらが存在する場合は、人によって各ランクへの昇進の時

表5 グループ分け（大卒事務）

		ランク1	ランク2	ランク3	ランク4
○社	Fr	9年以下	14年以下	21年以下	26年以下
	M	-	15年	22年	-
	Fo	10年以上	16年以上	23年以上	27年以上
A県庁	Fr	7-16年	14-18年	24-25年	29-31年
	M	17年	19年	-	-
	Fo	18-27年	20-24年	26-27年	32-34年

資料出所：今田・平田（1995）pp. 54および図5-6より作成

表6 グループ分け（大卒技術）

		ランク1	ランク2	ランク3	ランク4
○社	Fr	9年以下	14年以下	21年以下	26年以下
	M	-	15年	22年	-
	Fo	10年以上	16年以上	23年以上	27年以上
A県庁	Fr	9-15年	16-22年	30-31年	-
	M	16年	23年	32年	-
	Fo	17-23年	24-30年	33-34年	-

資料出所：表5に同じ。

期が異なることを意味するだけでなく、昇進競争の厳しさを示す指標にもなる。

具体的なデータは、昇進するのに要した勤続年数を基に、フロントランナー（表中の Fr）とミドルランナー（表中の M）、フォロワー（表中の Fo）のグループに分類し、次の昇進選抜の際にどのグループに属したかを示している。今田・平田（1995）によると、フロントランナー（表中の Fr）は昇進レースにおける先行集団を形成する人を意味し、フォロワーズ（表中の Fo）とは先行集団であるフロントランナーを追いかけて後続集団を形成する人達を示す。ミドルランナー（表中の M）とは、フロントランナーとフォロワーズの間に位置づけられる。

グループ分けは、表5と表6に示したとおりであるが、分類の仕方は、昇進が最も早い者と昇進が最も遅れている者を取り上げ、両者が昇進するのに要した年数の差を算出している。年数が偶数の場合は、Fr と Fo の二つにわけ、奇数の場合は、真ん中の数値を M にし、前半部分を Fr、後半部分を Fo とした。

#### 2.4.1 大卒事務

##### ランク2への昇進選抜

表7によると、○社では、ランク1の Fr の7割がランク2の Fr になっており、ランク1の Fo の6割強がランク2の Fo になっている。縦に見ると、ランク2の Fr の84.7%をランク1の Fr が占め、ランク2の Fo の85.3%をランク1の Fo が占めている。これだけを見れば、ランク1での昇進の早さがランク2の選抜にも継続されていることを意味するが、ランク1の Fr はランク2の Fo に10.7%、ランク1の Fo は、ランク2の Fr に12.7%の割合で入っているため、割合としては高くないが、追いつきや追い越しが繰り返されていることがわかる。

A 県庁のデータには、ランク1の Fr しか存在しないが、ランク2の Fr に入るのは全体の37.5%、ランク2の M に入ったのが12.5%、ランク2の Fo には半分が含まれる。つまり○

表7 ランク2への昇進（大卒事務）

(%)

		ランク2 Fr	ランク2 M	ランク2 Fo	合計
○社	ランク1 Fr	70.5	18.8	10.7	100.0
		<u>84.7</u>	<u>42.4</u>	<u>14.7</u>	
	ランク1 Fo	12.7	25.3	62.0	100.0
		<u>15.3</u>	<u>57.6</u>	<u>85.3</u>	
	合計	100.0	100.0	100.0	
A県庁	ランク1 Fr	37.5	12.5	50.0	100.0
		<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	
	合計	100.0	100.0	100.0	

資料出所：今田・平田（1995）pp. 54-56およびA県庁職員録（各年版）より作成。

注1. 下線部は縦に見たときの割合を示している。以下同じ。

社と同じく、ランク 1 での昇進の早さでランク 2 の昇進が決まっているわけではないことがわかる。

ランク 2 への昇進選抜においては、○ 社も A 県庁でも、可能性の差こそあれ、ランク 1 での昇進の早さによってその後の昇進機会が決まるわけではないことがわかる。

### ランク 3 への昇進選抜

次に表 8 のランク 3 への昇進選抜に着目する。これによると、○ 社ではランク 2 への昇進選抜よりも、ランク 3 への昇進選抜の方がより厳しくなっていることがわかる。ランク 2 の Fr は、97.9% の割合でランク 3 の Fr に入っている。さらにランク 2 の M は、2 割がランク 3 の Fr に、半数以上がランク 3 の M に、約 1/4 が Fo になっている。ランク 2 の Fo では、94.1% がランク 3 の Fo になっており、ランク 2 への選抜よりも、全体的に割合が高い。つまりそれだけランク 2 への昇進の時期とその後の昇進との関係は強いということになるが、他方でランク 3 の M にはランク 2 の Fr, M, Fo で構成されているのに対し、ランク 3 の Fo にはランク 2 の M と Fo が入っていることから、この段階においても、僅かではあるが、追いつきや追い越しが見られる。

A 県庁を見ると、ランク 2 の M とランク 2 の Fo しか存在しないが、ランク 2 の M はランク 3 の Fr に、ランク 2 の Fo はランク 3 の Fo になっている。つまり追いつきも追い越しも見られないことを意味する。

○ 社と同様、A 県庁もランク 3 への昇進選抜になると、その前の昇進選抜の結果が強く効

表 8 ランク 3 への昇進（大卒事務）

(%)

		ランク 3 Fr	ランク 3 M	ランク 3 Fo	合計
○ 社	ランク 2 Fr	97.9	2.1	0.0	100.0
		<u>65.7</u>	<u>1.3</u>	<u>0.0</u>	
	ランク 2 M	19.1	57.1	23.8	100.0
		<u>34.3</u>	<u>93.5</u>	<u>31.9</u>	
	ランク 2 Fo	0.0	5.9	94.1	100.0
		<u>0.0</u>	<u>5.2</u>	<u>68.1</u>	
	合計	100.0	100.0	100.0	
A 県庁	ランク 2 M	100.0	0.0	0.0	100.0
		<u>100.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	
	ランク 2 Fo	0.0	0.0	100.0	100.0
		<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>100.0</u>	
	合計	100.0	0.0	100.0	

資料出所：表 7 に同じ。

いているが、その程度は A 県庁においてかなり強い。

#### ランク 4 への昇進選抜

最後にランク 4 への昇進選抜を取り上げる。O 社では、ランク 3 の Fr の 85.7% がランク 4 の Fr になり、残りはランク 3 の Fo になっている。またランク 3 の M と Fo は全てランク 4 の Fo になっていることから、この段階で追いつきは見られるものの、追い越しはできなくなっている。

A 県庁を見ると、ランク 3 の Fr はランク 4 の Fr に、ランク 3 の Fo はランク 4 の Fo になっており、この段階では、追いつきや追い越しも見られない。つまりランク 3 での昇進の早さがランク 4 の昇進選抜に強く影響を及ぼしていることがわかる。ただしこの傾向は、A 県庁のランク 3 への昇進選抜の段階から見られるものである。

これらの結果から、大卒事務については、A 県庁に比べ、O 社は上位のランクに至るまで追いつきや追い越しが行われており、O 社の大卒事務は、最終的に誰が昇進競争に残れるかがはっきりしない厳しい昇進競争が長期間継続されていることがわかる。それに対し、A 県庁はランク 3 への昇進段階において、追いつきや追い越しが見られなくなることから、この段階で実質的に昇進できる者とそうでない者との選別が行われている。つまり A 県庁は、O 社に比べ、選別の時期は早いのである。

表 9 ランク 4 への昇進（大卒事務）

(%)

		ランク 4 Fr	ランク 4 M	ランク 4 Fo	合計
O 社	ランク 3 Fr	85.7	0.0	14.3	100.0
		<u>100.0</u>	<u>0.0</u>	<u>22.2</u>	
	ランク 3 M	0.0	0.0	100.0	100.0
		<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>69.4</u>	
	ランク 3 Fo	0.0	0.0	100.0	100.0
A 県庁	ランク 3 Fr	100.0	0.0	0.0	100.0
		<u>100.0</u>	<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	
	ランク 3 Fo	0.0	0.0	100.0	100.0
		<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>100.0</u>	
	合計	100.0	0.0	100.0	

資料出所：表 7 に同じ。

## 2.4.2 大卒技術

## ランク 2 への昇進選抜

表10によると、〇社では、大卒事務に比べ、大卒技術はランク 1 での昇進の早さがランク 2 への昇進選抜に与える影響が強くないことがわかる。ランク 1 の Fr の36.3%がランク 2 の Fr に、ランク 2 の M に52.3%，ランク 2 の Fo に11.4%が含まれる。またランク 1 の Fo を見ると、ランク 2 の Fr に 5 %程度、ランク 2 の M に30.1%，ランク 2 の Fo に64.5%と分かれる。さらに縦の割合では、ランク 3 の Fr の多くはランク 2 の Fr で占められ、ランク 2 の M の多くはランク 1 の Fr で形成されている。この結果、ランク 2 への昇進選抜では、追いつきや追い越しが行われていることがわかる。

A 県庁を見ると、ランク 1 の Fr は、ランク 2 の Fr に75.0%，ランク 2 の M に12.5%，ランク 2 の Fo に12.5%に分かれている。この結果、追いつきも見られるということになるため、ランク 1 での昇進の早さがランク 2 への昇進を左右するわけではないということがわかる。ただしランク 1 の M と Fo が、ランク 2 の Fo になっていることから、〇社に比べ、追いつきや追い越しが制限されている。

ランク 2 への昇進選抜では、〇社では追いつきや追い越しが見られ、A 県庁では追いつきが存在している。そのためこの段階では、昇進できる者とそうでない者との選別は行なわれていないことになるが、その程度は A 県庁に比べ 〇社において大きい。

表10 ランク 2 への昇進（大卒技術）

（%）

		ランク 2 Fr	ランク 2 M	ランク 2 Fo	合計
〇社	ランク 1 Fr	36.3	52.3	11.4	100.0
		<u>86.4</u>	<u>62.4</u>	<u>14.4</u>	
	ランク 1 Fo	5.4	30.1	64.5	100.0
		<u>13.6</u>	<u>37.7</u>	<u>85.6</u>	
	合計	100.0	100.0	100.0	
A 県庁	ランク 1 Fr	75.0	12.5	12.5	100.0
		<u>100.0</u>	<u>100.0</u>	<u>33.3</u>	
	ランク 1 M	0.0	0.0	0.0	100.0
		<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>33.3</u>	
	ランク 1 Fo	0.0	0.0	100.0	100.0
		<u>0.0</u>	<u>0.0</u>	<u>33.3</u>	
	合計	100.0	0.0	100.0	

資料出所：表 7 に同じ。

### ランク3への昇進選抜

表11によると、ランク2のFrは、87.1%がランク3のFrに、12.9%がランク3のMになっており、ランク2のMは、ランク3のFrに11.5%、ランク3のMに51.8%、ランク3のFoに36.8%に分かれる。ランク2のFoは、5%程度がランク3のMに、多くがランク3のFoになる。これだけを見ると、ランク2の昇進の早さが決定的に重要だと思われるが、縦の割合を見ると、ランク3のFrはランク2のFrとMで構成され、ランク3のMは、ランク2のFrとM、Foから構成されている。つまりこの段階でも、追いつき追い越しが実施されているが、ランク3のFoは、ランク2のMとFoで形成されていることから、昇進は早い方が良いということになる。

A県庁については、ランク3のFrはランク2のFrのみであり、ランク2のMとFoはランク3のFoになっている。この段階での選抜では、追いつきや追い越しができなくなっていることがわかる。

ランク3への昇進選抜では、O社では追いつきや追い越しが繰り広げられているが、A県庁ではすでに行われなくなっている。A県庁では、ランク2への昇進選抜の段階で、上位への役職へ昇進できるかどうかが決まるといえる。

大卒技術については、大卒事務と同様、O社はランク3への昇進選抜でも追いつきや追い越しが見られ、昇進競争が展開されているが、A県庁では、ランク3への昇進選抜において、

表11 ランク3への昇進（大卒技術）

(%)

		ランク3 Fr	ランク3 M	ランク3 Fo	合計
O社	ランク2 Fr	87.1 <u>48.2</u>	12.9 <u>2.9</u>	0.0 <u>0.0</u>	100.0
	ランク2 M	11.5 <u>51.8</u>	51.8 <u>93.6</u>	36.8 <u>50.8</u>	100.0
	ランク2 Fo	0.0 <u>0.0</u>	5.3 <u>3.6</u>	94.7 <u>49.2</u>	100.0
	合計	100.0	100.0	100.0	
A県庁	ランク2 Fr	100.0 <u>100.0</u>	0.0 <u>0.0</u>	0.0 <u>0.0</u>	100.0
	ランク2 M	0.0 <u>0.0</u>	0.0 <u>0.0</u>	100.0 <u>50.0</u>	100.0
	ランク2 Fo	0.0 <u>0.0</u>	0.0 <u>0.0</u>	100.0 <u>50.0</u>	100.0
	合計	100.0	100.0	100.0	

資料出所：表7に同じ。

すでに追いつき追い越しは見られないため、ランク2への昇進選抜で、昇進できる者とそうでない者との選別が実質的に行われていることになる。

### 3. 結論

これまでの分析結果をまとめると、行政組織と民間企業では、昇進選抜がほぼ同じ時期に行われていること、さらに初期の段階ではあまり差はつけないが、その格差は徐々に広がっていき、課長への選抜期の手前になると、トーナメント競争が繰り広げられるという共通点を有することが明らかとなった。つまり公務員を含めたホワイトカラーの昇進構造は、今田・平田(1995)のいう三つの昇進モデルが重層的に重なり合っていることが確認できる。

しかし他方で昇進の実態を細かく分析していくと、両者にはいくつか差異が見られる。昇進確率では、A県庁は○社に比べ、総じて昇進確率が低いことである。そのためA県庁では、早い段階から厳しい昇進競争が繰り広げられている可能性が高い<sup>9)</sup>。さらに追いつき追い越しの有無では、○社はランク3への昇進選抜でも追いつきや追い越しが見られるのに対し、A県庁ではランク3への昇進選抜から、追いつきや追い越しが見られなくなる。追いつき追い越しが見られる期間が短いということは、それまでの昇進格差を挽回する機会が限定されることを意味するため、A県庁は、○社に比べ、早い段階で昇進できる者とそうでない者を選別していることになる。つまり昇進確率と追いつき追い越しの有無から見ると、A県庁はキャリア・ツリーに見られる横ばい群の出現期よりも、早い段階で選別を行なっていることになる。これらの分析結果から得られるインプリケーションとして指摘すべきは、○社の昇進は日本企業に広く一般的に見られる遅い昇進だと言えるが、A県庁の昇進競争は比較的早い昇進だということである。

ところで役職数は組織の規模によって規定されるため、上位の役職への昇進選抜になるほど、昇進競争は激しくなるのは当然であるが、他方で昇進はインセンティブ機能を果たす以上、一定程度の昇進確率を維持しなくてはならない。このような事情はどんな組織であっても共通するはずであるが、それにもかかわらず、なぜ組織によって昇進構造が異なるのだろうか。本稿では、その要因として下記の3点を指摘する。

第一に、雇用保障である。公務員は法律によって雇用が厚く保障されているため昇進選抜にめれたとしても、離職を選択しない可能性が高い。そのためA県庁は、早期選抜を行ないやすいのだと考えられる。これに対し民間企業は市場競争に晒されており、公務員に比べ雇用保障が厚いとは言い難い。そうであるからこそ、社員は自分の働き振りが組織の盛衰や存続に影響を及ぼすことを認識し、企業側はその前提に立って多くの社員の労働意欲を最大限引き出す

---

9) ただし○社は昇進できる者のしほり込みを2度も行っており、○社の昇進がA県庁に比べて厳しくないというわけではない。

ために、できる限り多くの社員に昇進機会を確保し、長期に亘る昇進競争を繰り広げる必要があるのだと考えられる。

第二に、大卒のホワイトカラーの位置づけの違いである。○社は製造業に属する35,000人を超える大企業であるが、大卒ホワイトカラーは約12,000人であり、全体の約1/3に相当する。これに対しA県庁は毎年大卒の採用を行っているものの、1961年度入庁者に限ってみれば、大卒職員が全体に占める割合は2割にも満たない。つまりA県庁にとって、大卒は貴重な戦力であり、彼らの中から将来の幹部候補生をできるだけ早いうちに選抜・育成する必要性があったのかもしれない。

第三に、人事制度に見られる差異である。一般的に民間企業は、権限や組織内での地位の保証は昇進で、昇給は職能資格制度でいうように、2つの制度を基準として社員の労働意欲を引き出しているが、公務員は職務職階制を前提とした制度のもとに置かれているため、職員の労働意欲を引き出す手段は昇進しかない。ただし行政組織であっても、多くの職員の労働意欲を高める必要があるため、表面上、昇進できる者とそうでない者を分ける選別をできるだけ遅らせながらも、徐々にその昇進可能性を低下させる形で、比較的早い時期に実質的な選別を行っているのだと考えられる。

最後に本稿が抱える課題を記しておく。本稿は○社とA県庁という性格の異なる組織の比較分析という形で、大卒ホワイトカラーの昇進の実証分析を試みたが、本稿の分析だけで地方公務員の昇進が早い昇進と断定することはできない。それは分析対象がA県庁や○社という2つの事例に限定されるという一般性の問題もあるが、それ以上にA県庁が実質的に早い昇進を実施しているのであれば、早い昇進の研究に見られるように昇進と異動の関係からの検証が必要となる。またA県庁のデータは、1961年にA県庁に入庁した職員であり、○社のデータは1985年当時のホワイトカラーのデータであることから、時期的なズレという問題も残される。これらの課題については、他日を期したい。

#### 参考文献

- 岩田龍子 (1977) 『日本の経営の編成原理』文眞堂
- 稲継裕昭 (1996) 『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社
- 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 (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, pp. 58-72
- (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
- 梅崎 修 (2005) 「早期選抜と仕事の序列競争」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著 『人事の経済分析 人事制度改革と人材マネジメント』ミネルバ書房。

- 大森 彌 (1987) 『自治体行政学入門』良書普及会
- 桑原靖夫 (1998) 「管理者・経営者のキャリア形成のメカニズム」 神代和欣・桑原靖夫編 『現代ホワイトカラーの労働問題』日本労働協会
- 小池和男 (1981) 『日本の熟練』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
- 橋木俊詔 (1997) 『昇進のしくみ』東洋経済新報社
- 日本労働研究機構 (1998) 『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム (2) アンケート調査編』
- 花田光世 (1987) 「人事制度における競争原理 昇進・昇格のシステムから見た日本企業の人事戦略」 『組織科学』 vol. 21 2 pp. 44 53
- 早川征一郎 (1997) 『国家公務員の昇進・キャリア形成』日本評論社
- 原琴乃・松繁寿和 (2005) 「学歴とキャリア」 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編著 『人事の経済分析 人事制度改革と人材マネジメント』ミネルバ書房。
- 前浦穂高 (2002) 「地方公務員の昇進管理 A 県の事例を中心に」 『日本労働研究雑誌』 509 pp. 42 51
- 松繁寿和 (1995) 「電機 B 社大卒男子従業員の勤続10年目までの移動とその後の昇進」 橋木俊詔・連合総研編 『昇進の経済学』東洋経済新報社
- 松尾孝一 (2002) 「地方公務員の初期キャリア 政令指定都市 A 市の大卒事務系職員の事例から」 『青山経済論集』54巻3号 pp. 43 81
- 峯野芳郎 (2000) 「地方公共団体における職員の昇進管理について」 『組織科学』34巻2号 pp. 80 91
- 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
- 山本 清 (1996) 「地方公務員の昇進構造分析」 『組織科学』30巻1号 pp. 68 79
- 吉本幹彦・田中暁 (1970) 「地方公務員の労務管理」 帝国地方行政学会
- 若林 満 (1986) 「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』 Vol. 2 1 pp. 1 13
- 渡辺保男 (1976) 「国家公務員のキャリア」 辻清明編 『行政学講座4 行政と組織』東京大学出版会
- Pucik, V. (1981) 「“日本の経営論” への挑戦 中間管理層昇進パターンの実証分析」 『週刊東洋経済』(臨時増刊 57) pp. 104 111
- Rosenbaum, James. E. (1984), Career Mobility in a Corporate Hierarchy, Academic Press.
- Turner, Ralph (1960) “Models of Social Ascent through Education: Sponsored and

Contest Mobility,” American Sociological Review vol. 25, 6.

#### 参考資料

A 県庁職員録 (昭和35年度版 - 平成11年度版)