

Title	わが国大企業の中間管理者とその昇進： 総合電機メーカー、総合商社の中間管理者1,470人についての実証研究
Sub Title	The Behavior and Promotion of Middlemanagement in Japanese Big Firms : Empirical Research of the Staff of 1,470 in Electronics Manufacturing Companies and Sogo-Shosha
Author	清水, 龍鬱(Shimizu, Ryuei)
Publisher	
Publication year	1984
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.26, No.6 (1984. 2) ,p.1- 21
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	
Genre	Journal Article
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19840220-04052232">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19840220-04052232</a>

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

三田商学研究  
26巻6号  
1984年2月

## わが国大企業の中間管理者とその昇進

——総合電機メーカー、総合商社の中間管理者1,470人についての実証研究——

清水 龍瑩

### 1 研究の目的

わが国大企業の中間管理者を研究する理由は、わが国企業の中間管理者がその優れた能力によつて、一般従業員のモラールを向上させ、企業組織をささえ、さらに企業成長を維持していること、及び、このわが国大企業の中間管理者昇進の評価基準が、わが国社会経済全体の一本化された人間評価の考え方の根源となっているからである。本来中間管理者とは、経営者と一般従業員との中間に位置し、経営者が意思決定した全般的執行計画に基いて部門的執行計画を設定し、それに応じて組織化、調整、動機づけ、統制などの機能をもつものである。特にわが国大企業では、長期計画設定の場合に下部の意向まで汲上げるU字型意思決定方式<sup>1)</sup>、部課単位でお互いに競争する集団管理方式などをとるため、中間管理者は組織活性化のために非常に大きな機能を果すことになる。一方わが国では、いわゆる管理社会が確立し、大組織中心の考え方が強くなっている。多くの優秀な人材が大組織をめざして競争し、またその大組織の中で上昇のための競争を行っている。その大組織の中心に位置するのが大企業である。大企業の中で能力のある人間を高く評価するという考え方は、その組織を効率よく運営するためにはよいかもしれないが、一方それが現在の人々の“能力のある人間が楽ができるのは当然である”，という一本化された価値観を形成しかねない。そしてそれが現在の受験戦争の原点となり、教育荒廃、家庭内暴力、非行の1つの遠因になっている。そこでわが国大企業の中間管理者の実態、特に昇進との関連において調査することは、狭い意味の経営学研究にとっても重要であるばかりでなく、さらに社会経済全体の研究にとっても重要である、と考える。

従来、中間管理者の昇進については、いくつかの研究が発表されているが、本格的なものは未だ少い。クーンツは、管理者評価のうまくいかなかった例として、アメリカ海軍における上司による

1) 通産省企業行動委員会；わが国企業の活力の源泉—活力を支える企業経営システム—1983.

2) 三戸公；財産の終焉—組織社会の支配構造—, pp. 167～182, 文真堂, 1982.

下士官の性格評価の実例をあげ、計画、組織化、人事、指揮、統制の5つの基本的な管理者機能からみた新たな評価方法を唱導している。<sup>3)</sup>ベニスやシェインも、従来の上司が行う業績評価制度は多くの理由からうまくないとして、自ら目標を設定し、その目標達成度を評価する責任を主に当人にやらせる方法がよいと主張している。<sup>4)</sup>

ジェミルとドゥサルヴィアは、その実証研究によって、中間管理者達は自分たちの昇進評価要因として管理能力 (management proficiency), スマートさ (public image), 政治力 (political proficiency) の3つが重要であると考えているが、<sup>5)</sup> 実際の昇進結果と相関をとってみると、管理者能力は有効であるが、他の2つの要因は有効でないことを見出した。ピュチックは、日本のある総合商社の実証研究によって、係長に5年以内になれない人間はいくら年数がたっても部長になれないなどの多くのデータから、商社では、年功ではなく入社後の早期に決定される地位の差によってその後の昇進がきまることを見出した。<sup>6)</sup> また通産省の上場製造業、大型小売業についての調査によると、部長への昇進には、洞察力・先見性などの個人特性が最も重要であり、次に企画力・創造力などが重要であって、専門的知識・技術はほとんど重視されていない。一方課長への昇進には企画力・創造力などが最も重要であり、次に専門的知識・技術が重要であって、洞察力・先見性はほとんど重要でない。<sup>7)</sup>

本研究は、従来わが国大企業の昇進について漠然といわれていたいくつかの仮説を検証したり、新たなファクトファインディングを行うことを目的としている。企業の、社風、たとえば、人の三井、組織の三菱のようなはっきりした差がある、昇進には学歴が重要である、昇進には学歴より能力が重要である、昇進は入社後の早い時期の選抜によって決まる、昇進は長期にわたった評価によってきまる、昇進のための能力としてコンセプチュアル・スキル、ヒューマン・スキル、テクニカル・スキルが重要である、メーカーと商社は人物評価要因は異なる、企業ごとに人物評価要因は異なる、などの仮説を検証する。さらにわが国大企業の中間管理者の実態、すなわち学歴、出身地、体格、結婚・子供の有無、趣味、酒、煙草、ものの考え方、行動、さらにそれらの間の関係についてファクトファインディングをしたい。

3) Harold Koontz & Cyvil O'Donnell ; Management, A Systems and Contingency Analysis of Management Functions, Sixth Edition 1976. McGrawhill.

高宮晋監修、中原伸之訳 経営管理4、一経営人事・指導、マグロウヒル好学社 pp. 99~100.

4) Bennis and Schein ; Leadership and Motivation, MIT Press 1966.

高橋達男訳、新版リーダーシップ、産能大 pp. 235.

5) Gary Gemmill and Donald Desalvia ; The Promotion Belief of Managers as a Factor in Career Progress: An Exploratory Study, Sloan Management Review, Winter 1977.

6) Vladinir Pucik ; Promotions and Intraorganizational Status Differentiation among Japanese Managers, Academy of Management Proceedings 1981.

7) 通産省企業行動課；新しい経営力指標（製造業編）、（小売業編）、57年度版

## 2 調査対象と調査方法

本研究の調査対象は、わが国大企業、すなわち総合電機メーカー、総合商社の40歳代の社員である。具体的には日本電気262人、日立製作所305人、東芝343人、三井物産228人、三菱商事205人、日商岩井127人、メーカー合計910人、商社合計560人、全企業合計1,470人である。調査は各社の人事担当、公報担当の部署に予め調査票を多数預託し、そこから40歳代の社員に調査票をランダムに送ってもらい、回収については日経ビジネス編集部へ各個人から直接送ってもらった。回収された有効回答が1,470人である。各社の担当部署が、実際に何人に調査票を送ったか不明であるが、こちらから預託した調査票の数からみて相当高い回収率(80%以上)であることは確かである。調査は1983年3月～4月に行われた。

このほかアンケート調査の結果を正しく解釈するために、1983年7月～8月にかけて、日本電気の関本忠弘社長、東芝の佐波正一社長、三井物産の八尋俊邦社長、三菱商事の松田忠雄副社長、日商岩井の植田三男社長の5人の方々に面接調査を行った。

調査アンケートの調査項目は以下のようなものである。まず、いわゆるデモグラフィック(demographic)、あるいはジオグラフィック(geographic)な客観的属性を調査する。

1 性別；(男女)、2 年齢(歳)、3 身長(cm)、4 体重(kg)、5 最終学歴(学校名)、6 卒業年(昭和～年)、7 入社年(昭和～年)、8 現在の役職、9 あなたの役職は次のどれに該当しますか。一番近いものの番号に○をつけて下さい。役員、部長、次長、課長、課長代理、係長等、10 現在の役職についていた年齢、11 初めて役職についていた年齢、12 社歴(職場を何回変りましたか)、13 家族構成；配偶者(有、無)、子供(有、無)、14 喫煙(一日平均何本)、15 酒；飲まない、時々飲む、毎日飲む、16 カラオケ；きらい、どちらでもない、好き、17 趣味(下から1つだけ選んで○をつけて下さい)；ゴルフ、テニス、野球、釣り、散歩、絵画、音楽、読書、碁・将棋、映画・演劇、競輪・競馬、マージャン、パチンコ、その他( )、18 出身地(県単位)；北海道、青森、岩手……沖縄、海外( )、

次に、サイコロジック(psychologic)な特性、すなわち考え方・行動について表1のようなSD法による質問項目をつくった。

左側の括弧の名称は実際の質問表にはつけていない。従って回答者は何を質問されているかわからないようになっている。またSD法も、各属性がすべてBの方で強くなると、回答に偏りが生ずる可能性があるので、適宜逆にしてある。1から15項目までは逆。16～17はそのまま。18から32まで逆。33と34はそのまま。35は逆になっている。

表1 中間管理者の考え方・行動についての質問

- 以下の質問にお答え下さい。A. B. いずれかご自分の考えに近い方の番号に○をつけて下さい。
- (積極性) 1 あなたは上司と意見が対立したときどのように対処されますか。  
 A あくまで自分の意見を主張する 1 2 3 4 5 6 B すぐ自分の意見をひっこめる
- (やる気) 2 あなたは上司から自分の能力を上まわる仕事を提示された場合  
 A 積極的にひきうける 1 2 3 4 5 6 B 自信がないのでことわる
- (競争心) 3 あなたは友人が思わぬ知識を持っていることを知ったとき  
 A 猛烈なコンプレックスを覚えて勉強する 1 2 3 4 5 6 B 何んとも感じない
- (自己研鑽) 4 あなたは仕事以外の何らかの勉強をしていますか  
 A 長期間続けている 1 2 3 4 5 6 B 全く何もしていない
- (闘争心) 5 あなたは同期入社の者が自分より先に課長や部長に昇進したとき  
 A 同期の者には絶対に負けられない 1 2 3 4 5 6 B まあ、あいつはできるのだからと思ひ、対抗意識を燃やして頑張る
- (昇進意欲) 6 あなたは自分の将来について  
 A 何が何でも出世したい 1 2 3 4 5 6 B 今の地位で十分である
- (社交性) 7 あなたは仕事を離れた社外の友人と  
 A 積極的につき合う 1 2 3 4 5 6 B ほとんどつき合わない
- (運についての自信) 8 これまでの人生においてあなたは  
 A 運がよかったと思う 1 2 3 4 5 6 B 運がよかったとは思わない
- (能力についての自信) 9 あなたは自分の仕事をこなす能力が同世代の人々と比べて  
 A かなりあると思う 1 2 3 4 5 6 B 平均より劣ると思う
- (体力) 10 あなたは接待や個人的つきあいの際に  
 A 長時間かかるような場合でも帰宅時間にはこだわらない 1 2 3 4 5 6 B 翌日のことも考えて、あまり遅くなり過ぎないように気をつけている。
- (交渉力) 11 社内の折衝事で  
 A 結果としてほとんど自分の思いどおりになることが多い 1 2 3 4 5 6 B 残念ながらほとんど思いどおりにならない
- (部下のモーティベーション) 12 出来の悪い部下には、いつも明るく接し、その気にさせることができますか  
 A 完璧にできる 1 2 3 4 5 6 B つい本心が顔にでる
- (適応力) 13 あなたはこれまでの人事異動で新しい職場についたときに  
 A 総じて何の心配もなく、すぐにその職場になじめた 1 2 3 4 5 6 B 新しい職場になじむためにかなり努力したり、またその結果ストレスもたまつた
- (指導力) 14 部下に難しいプロジェクトを命じたとき  
 A 皆、私の指示通り動いてくれる 1 2 3 4 5 6 B あまり指示通り動いてはくれない
- (部下の能力開発) 15 部下が不完全なレポートをつくったとき  
 A もう一度自分の考えを丁寧に説明して再度提出させようとする 1 2 3 4 5 6 B 面倒だから自分でやってしまう
- (楽観主義) 16 あなたは社内の人間関係について  
 A 男には7人の敵があると考える 1 2 3 4 5 6 B 渡る世間に鬼はなしと考える

- (協調性) 17 あなたは仕事上の意見で同僚と対立したとき  
 A あくまで自分の意見を押し通す場合が多い  B 自分を殺して譲歩する場合が多い
- (明るさ) 18 あなたは職場の仲間とのムダ話を  
 A 楽しく思って積極的に参加する  B あまり好まない
- (決断力) 19 仕事上で決断が必要なとき  
 A ある程度の情報があれば決断する  B できる限り情報を集めた上で決断する
- (几帳面) 20 あなたはふだん会社の机の上が  
 A きちんと片付いてないと気がすまない  B 散らかっていても気にならない
- (計画力) 21 あなたは自分の仕事をこなす場合に  
 A 予め、段取りをきちんと考へて、できたるだけその通り実行する  B まず仕事に着手し、問題が生じた場合にはそのつど検討しながら進めてゆく
- (企画力) 22 過去に新しいポジションについていたとき  
 A まず、何か新しいことができるかと考えた  B まず、前任者など、過去の例を調べた
- (批判精神) 23 あなたは会社の問題点について  
 A すぐ10項目以上あげられる  B すぐには思いつかない
- (柔軟な考え方) 24 あなたは物事を考える場合に  
 A 1つの観点だけにこだわらずに、だめだと思ったらすぐに他のいろいろな観点から考えていく  B 1つの観点というものをしっかりと持ち、何事もその観点に照らして考えていく
- (論理性) 25 物事を予測するとき  
 A 客観的データから理づめで結論を出す  B 自分の経験、勘を重視して結論を出す
- (忠誠心) 26 あなたは社外で自社の悪口を言われたとき  
 A 積極的に反論する  B 何とも感じない
- (ゴマスリ) 27 あなたは上司との間の関係について  
 A 上司との間には円滑な人間関係をつくるべきだと考え、積極的に益暮のあいさつ、贈物を行ってきた  B 社内での仕事上の関係なので虚礼は必要ないと考えて実行しなかった
- (ワークホリック) 28 あなたの仕事と私生活のバランスは  
 A 仕事のためなら私生活を全面的に犠牲にすることもいとわない  B 仕事よりも私生活を優先する
- (先輩がいる) 29 いざというとき、あなたが頼りにできる先輩はいますか  
 A 全面的に頼れる人がいる  B 全くいない
- (上司に密着) 30 かつての上司は公私の別なく大事にしていますか  
 A 大事にしている  B 不即不離の関係
- (責任感) 31 あなたは自分が仕事に失敗したとき  
 A 黙って自分で責任をとる  B 上司に事情を説明して理解してもらう

(忍耐力) 32 あなたは恵まれないポストにつけられた場合

A 会社全体がうまくいくならと思って納得する  B 断じて我慢できない

(品位) 33 電車のあみ棚にある新聞、雑誌類を

A 平気で取って読む  B 絶対にとらない

(公平さ) 34 あなたと気の合う部下が失敗した場合

A ある程度大目に見る  B 全く他人と同様に扱う

(思いやり) 35 あなたの部下の仕事ぶりについて

A 総じて大変、努力していると思う  B 総じて大変、楽をしていると思う

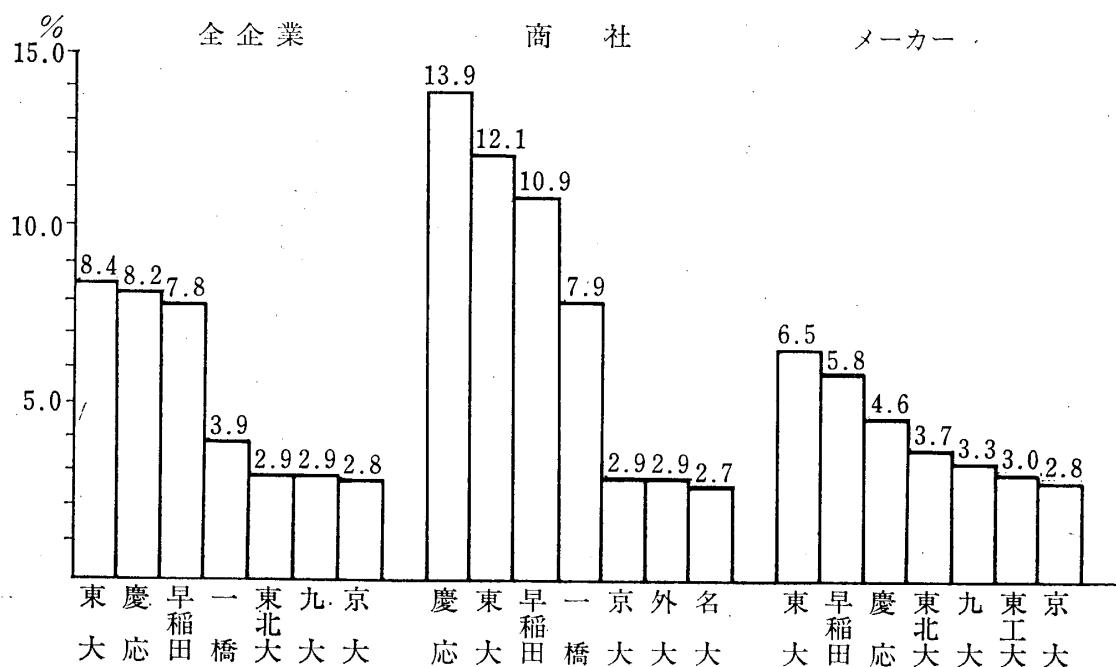
### 3 大企業の中間管理者の実態

#### 3-1 中間管理者の客観的属性

今回調査対象となった大企業の中間管理者の出身地についてみると、東京都出身が圧倒的に多く(24.2%)、その次に神奈川(6.7%)、大阪(4.4%)、兵庫(4.2%)、福岡(3.9%)、福島(3.2%)、などがつづく。特に少ないので鳥取(0.4%)、島根(0.4%)、高知(0.4%)、宮崎(0.4%)、滋賀(0.3%)、福井(0.3%)、奈良(0.2%)、沖縄(0.1%)である。

学歴は全企業でみた場合、77.4%が大卒で、中高率は20.5%である。大卒は、商社では大部分をしめ(95.0%)、メーカーでは $\frac{2}{3}$ をしめている(66.6%)。中高卒はメーカーに多く(30.1%)、商社では非常に少い(4.8%)。一方、大学院卒はメーカーには少しあるが(2.4%)、商社にはほとんどい

図1 中間管理者の出身校



ない (0.2%)。

大卒を出身校別にみると、全企業では東大が最も多く、商社、メーカーにわけると、商社では慶應が最も多く、メーカーでは東大が最も多い。すなわち全企業では東大 (8.4%) が最も多く、次に慶應 (8.2%), 早稲田 (7.8%), 一橋 (3.9%), 東北大 (2.9%), 九大 (2.9%), 京大 (2.8%) の順になっている。中高卒者は全体で31.0%である。商社では、慶應 (13.9%), 東大 (12.1%), 早稲田 (10.9%), 一橋 (7.9%), 京大 (2.9%), 外語大 (2.9%), 名大 (2.7%) の順になっており、中高卒者 5.0% である。メーカーでは東大 (6.5%), 早稲田 (5.8%), 慶應 (4.6%), 東北大 (3.7%), 九大 (3.3%), 東工大 (3.0%), 京大 (2.8%) の順になっており、中高卒者は全体で34.0% である (図1 参照)。

また全企業について、役職ごとにその出身校をみると、部長、次長では東大が最も多く、課長は早慶が最も多く、係長には中高卒者が多い。すなわち部長では東大 (11.5%) が最も多く、次に慶應 (10.1%), 早稲田 (8.7%), 東工大 (6.3%), 一橋 (4.8%) がつづき、中高卒者は 5.3% で非常に少い。次長でも東大 (17.2%), 慶應 (13.0%), 早稲田 (11.2%), 一橋 (8.4%), 神戸大 (5.6%) と上位3校の順は変らず、中高卒者も非常に少い (4.2%)。課長では慶應 (7.6%), 早稲田 (7.6%), 東大 (6.5%), 一橋 (3.1%), 九大 (3.1%) と慶早の私大が多く、中高卒者も22.0%と急増する。課長代理は、東大 (7.1%), 早稲田 (7.1%), 慶應 (6.0%), 外語 (4.8%), 京大 (3.6%), 九大 (3.6%) となっているが、中高卒者が多い (28.6%)。係長の大部分 (79.8%) は中高卒者である。これらのデータは、従来わが国大企業では学歴社会が確立し、中高卒者の多くは課長にまでしか昇進しえない、と言われていたことをほぼ証明している。

役職者の現在の平均年齢を、全企業でみると、部長46.1歳、次長45.7歳、課長43.2歳、課長代理41.7歳、係長42.6歳となっている。またそれぞれの役職についた年齢をみると、全企業では、部長43.3歳、次長43.4歳、課長39.3歳、課長代理37.9歳、係長35.8歳である。これを企業別にみると表2のようになる。部長、課長への昇進は、商社の方がメーカーより遅い。次長、課長代理への昇進は、商社とメーカーと、どちらが遅いかわからない。日本電気では次長になる平均年齢の方が、部

表2 はじめてその役職についた年齢

	部 長	次 長	課 長	課長代理	係 長
日本電気	43.6歳	45.3	39.4	—	37.0
日立	43.1	42.2	37.8	39.3	34.8
東芝	42.7	41.3	38.6	40.0	37.1
三井物産	—	44.1	40.6	37.2	—
三菱商事	47.3	43.1	39.7	38.3	—
日商岩井	46.1	45.7	42.2	37.0	—
全 企 業	43.3	43.4	39.3	37.9	35.8

長になる平均年齢より上である。また日立、東芝では、課長代理になる平均年齢の方が、課長になる平均年齢より上である。これらのこととは、これら企業において、次長、課長代理の職位が、学歴別などの何らかの要素によって、係長→課長→部長の一列の職階から、ややはざれていることを示すのであろう。

今回調査対象となった大企業の中間管理者の平均身長は 168.0cm、平均体重は 64.8kg であり、商社とメーカーとを比べると、商社の社員の方がメーカーの社員より体格はよいようである。すなわち前者の身長、体重はそれぞれ 168.5cm、65.8kg に対して、後者はそれぞれ 167.6cm、64.2kg である。役職ごとに身長をみると、部長を除いて、役職が上のほど身長は高くなっている。係長 166.8cm、課長代理 167.0cm、課長 168.0cm、次長 169.0cm、部長 167.6cm である。体重も同じような傾向がある。それぞれ 62.4kg、64.1kg、64.8kg、66.1kg、65.0kg である。肥満度を体重／身長で測定すると、やはり同じ傾向があり、係長から次長までは肥っていき、部長になってやせはじめる。すなわちそれぞれ 0.374、0.384、0.386、0.391、0.387。部長の年（平均47歳）になると健康上の理由からダイエットをはじめるからであろう。

全企業でみた場合、99.6% の人が結婚しており、96.6% の人に子供がいる。煙草は約半数の人が吸っている。1 日に吸う煙草の本数を、吸う人、吸わない人を合せて合計してみると、平均 12.2 本である。吸う人の平均は 1 日 27.5 本である。しかし 52.6% の人は全く吸わない。業種別にみると、商社の人は 1 日 平均 16.0 本、メーカーの人 9.7 本と、商社の人がメーカーの人より多く煙草を吸っている。役職別に平均喫煙本数をみると、係長（10.7 本）、代理（11.8 本）、課長（12.1 本）、次長（14.0 本）と職位が上のほど本数がふえるが、部長になると 8.1 本と急減する。健康を重視するようになるからであろう。酒は過半数の人が毎日飲んでいる。特に商社の人がメーカーの人より酒を飲んでいる。酒を飲まない人は 1 割には満たない。全企業でみると、毎日飲む（53.5%）、ときどき飲む（38.8%）、飲まない（7.7%）である。商社では毎日飲む人は 62.0% に達し、メーカーでは 48.8% である。役職別にみると毎日飲む人は、課長代理（61.9%）、次長（58.1%）に比較的多く、係長（43.6%）、課長（53.2%）、部長（51.4%）は比較的少い。

趣味は圧倒的にゴルフが多く（32.6%）、次に読書（11.1%）、テニス（7.6%）、音楽（6.9%）、碁・将棋（5.0%）、マージャン（5.0%）の順である。競輪・競馬（0.2%）、パチンコ（0.1%）と非常に少い。この傾向は、メーカー、商社で変わらない。役職別にみてもこの傾向は変りなく、部長では読書より音楽の趣味の方がやや多いところが異なるぐらいである。係長では 1 割以上（10.6%）の人が釣りの趣味をもっているが、これは他の役職ではみられない傾向である。

### 3—2 中間管理者の個人特性

中間管理者のサイコロジカルな考え方や行動についての個人特性の調査結果を企業別に一表にま

表3 企業別にみた考え方・行動などの個人特性

		全企業	日電	日立	東芝	三井物産	三菱商事	日商岩井
積極性	1.押し(平均) (分散)	3.9 0.7	3.9 0.6	3.9 0.6	3.8 0.7	4.2 0.7	3.9 0.7	4.0 0.8
	2.やる気	4.9 0.9	4.8 0.6	4.9 0.9	4.8 0.9	5.1 0.9	4.9 1.0	4.8 1.1
	3.競争心	3.9 1.2	3.9 1.0	4.1 0.9	3.9 1.2	3.9 1.5	3.7 1.4	3.8 1.5
	4.自己研鑽	3.9 1.8	3.9 1.5	4.0 1.7	3.9 1.9	3.9 2.0	3.6 2.0	3.7 1.7
	5.闘争心	3.9 1.2	3.9 1.0	3.9 1.1	3.8 1.0	4.1 1.4	3.9 1.4	4.0 1.2
	6.昇進意欲	3.8 0.9	3.6 0.9	3.6 1.0	3.7 0.8	4.2 0.8	4.0 0.8	3.7 1.0
	7.社交性	4.3 1.6	3.9 1.5	4.1 1.8	4.2 1.6	4.7 1.3	4.5 1.5	4.5 1.4
	8.運についての自信	4.3 1.3	4.2 1.2	4.2 1.2	4.2 1.4	4.4 1.4	4.3 1.4	4.3 1.2
	9.能力についての自信	4.7 0.6	4.5 0.5	4.6 0.7	4.6 0.6	5.0 0.5	4.8 0.6	4.7 0.8
	10.体力	4.3 2.1	4.0 1.9	4.2 2.1	4.1 2.1	4.7 2.0	4.3 2.1	4.5 1.9
	11.交渉力	4.5 0.7	4.4 0.7	4.4 0.7	4.5 0.6	4.8 0.6	4.5 0.7	4.3 0.8
	12.部下のモーティベイション	4.1 1.1	4.0 0.8	3.9 1.1	4.1 0.9	4.2 1.4	4.1 1.2	3.9 1.2
	13.適応力	4.5 1.3	4.3 1.3	4.4 1.3	4.4 1.3	4.9 1.3	4.6 1.3	4.3 1.5
	14.指導力	4.5 0.7	4.5 0.8	4.6 0.7	4.5 0.7	4.8 0.7	4.5 0.8	4.3 0.8
	15.部下の能力開発	4.6 1.1	4.7 0.8	4.6 1.0	4.6 0.9	4.7 1.3	4.5 1.1	4.0 1.6
明朗性	16.楽観主義	3.5 1.5	3.6 1.2	3.6 1.6	3.5 1.4	3.5 1.6	3.5 1.5	3.2 1.5
	17.協調性	3.2 0.7	3.2 0.6	3.2 0.6	3.3 0.6	3.1 0.8	3.2 0.7	3.0 0.6
	18.明るさ	4.0 1.4	3.9 1.0	4.0 1.5	4.0 1.4	4.1 1.5	4.1 1.4	4.1 1.4
	19.決断力	3.9 2.0	4.1 1.6	3.9 2.2	4.0 1.8	3.9 2.6	3.8 2.3	4.0 1.9

		全企業	日電	日立	東芝	三井物産	三菱商事	日商岩井
科学的思考	20. 几帳面	4.0 1.8	△3.9 1.8	○4.1 1.7	○4.1 1.8	4.0 2.2	○4.1 1.7	○4.1 1.7
	21. 計画力	4.0 1.5	4.0 1.4	○4.1 1.5	4.0 1.4	○4.1 1.8	4.0 1.5	△3.9 1.7
	22. 企画力	4.1 1.7	4.0 1.3	4.1 1.6	4.1 1.5	○4.3 2.0	4.0 1.9	△3.9 1.9
	23. 批判精神	4.7 1.0	4.7 0.9	4.7 1.0	4.7 0.9	○4.9 1.0	4.8 1.0	△4.6 1.2
	24. 柔軟な考え方	4.7 1.1	4.7 1.0	△4.6 1.1	4.6 1.0	○4.9 1.2	4.7 1.2	△4.0 1.1
	25. 論理性	3.9 1.2	○3.9 1.1	○3.9 1.2	○3.9 1.0	○3.9 1.5	△3.8 1.2	△3.8 1.2
	26. 忠誠心	4.2 1.0	4.2 0.9	○4.4 1.0	4.3 0.8	4.3 1.2	△4.0 1.3	△4.0 1.2
	27. ゴマスリ	2.3 1.9	△2.1 1.4	2.2 1.8	○2.4 1.8	○2.4 2.2	○2.4 2.1	○2.4 2.3
	28. ワークホリョウ	4.3 0.8	4.3 0.8	○4.5 0.9	4.3 0.7	4.3 0.9	△4.2 0.9	△4.2 0.9
	29. 先輩がいる	4.2 1.7	4.1 1.6	△4.0 1.8	△4.0 1.5	○4.7 1.4	4.3 1.7	△4.0 1.9
会社人間度	30. 上司に密着	4.5 1.3	△4.4 1.1	4.5 1.5	4.5 1.1	○4.7 1.3	△4.4 1.4	△4.4 1.6
	31. 責任感	3.7 1.6	3.6 1.3	3.7 1.7	3.8 1.4	3.8 1.9	△3.5 1.8	○4.0 1.4
	32. 忍耐力	3.8 1.3	○4.0 1.2	3.9 1.3	3.9 1.0	△3.6 1.6	3.9 1.4	△3.6 1.2
	33. 品位	4.4 2.1	4.3 1.9	△4.0 2.1	4.4 2.0	4.7 2.2	4.7 1.9	○4.8 1.8
	34. 公平さ	3.8 1.7	○4.0 1.7	3.9 1.7	3.8 1.5	3.7 2.0	3.6 1.9	△3.4 1.4
	35. 思いやり	4.7 0.8	○4.8 0.7	○4.8 0.7	4.6 0.8	○4.8 0.9	4.5 1.1	△4.4 1.1

○印は各個人特性を横に比較した場合の最大値

△印は同上最小値

とめると表3のようになる。各項目の上段の数値、例えば“押し”の項目の全企業の数値3.9は、表1の質問1 “あなたは上司と意見が対立したとき、どのように対処されますか。すぐ自分の意見をひっこめる 1 2 3 4 5 6 あくまでも自分の意見を主張する”において、評点値と各評点に回答した人数の比率との積和、すなわち  $1+0.0007+2\times0.0442+3\times0.2218+4\times0.4830+5\times0.2415+6\times0.0088=3.9468$  として求めたものである。各項目の下段の数値は、その分散を示す。○印は各項目の行の最大値、△印はその最小値をあらわす。この表から次のようなことが読みとれる。

全企業についてみると、大企業の中間管理者は一般に、やる気があり(4.9)、自分の能力に自信があり(4.7)、会社に対する批判精神も強く(4.7)、ものの見方が柔軟で(4.7)、部下に思いやりがあり(4.7)、部下の能力開発(4.6)、交渉力(4.5)、適応力(4.5)などの管理的能力にすぐれている、と思っている。ただ上司に対して積極的にゴマスリをしようとは思っていない(2.3)。

メーカーと商社とを比較すると、商社の方はメーカーより積極性、管理者能力、明るさなどで優れており、逆にメーカーの方は、商社より科学的思考、仕事の熱心さ、自己抑制力に優れているようである。すなわち商社では、押し、闘争心、昇進意欲、社交性、運についての自信、能力についての自信、体力、明るさ、ゴマスリ、品位などの項目でメーカーより優れ、逆にメーカーは、自己研鑽、決断力、計画力、論理性、ワークホリック、忍耐力、公平さ、思いやり、などの項目で商社よりすぐれている。商社の人々に強く要求される外向的性格、メーカーの人々に要求される科学的性格が、入社後20年経て形成されるようである。

社風として“人の三井”、“組織の三菱”といわれるよう、三井物産と三菱商事を比べると、前者では個性の強い人が多く、後者では個性があらわれていない。すなわち三井物産では、積極性、管理者能力、科学的思考の項目で○印のついた項目が他の5社と比べて圧倒的に多く、三菱商事では○印、△印のついている項目は非常に少く、よい意味でも悪い意味でも個性的な考えは少い。

従業員モラールは、企業が長期に維持発展していくための利潤蓄積の源泉となるものであるが、これを、やる気と帰属意識(=忠誠心)との総合として考えると、メーカーで最も高いのは日立(9.2)、次に東芝(9.1)、日本電気(9.0)の順であり、商社では三井物産(9.4)、三菱商事(8.9)、日商岩井(8.8)の順となっている。

### 3—3 中間管理者の客観的属性と、その考え方・行動との関係

役職、年齢、学歴など客観的属性と、押し、やる気、交渉力、指導力などの考え方・行動についての個人的特性との関係をみるために単相関行列をつくった。統計的に有意(5%有意水準)なものだけに注目する。すると役職が上昇するに従って、運のよさについての自信、能力についての自信、交渉力、モーティベイション、指導力、部下の能力開発などの管理者能力が明らかに増大する。また、明るさ、決断力、批判精神、柔軟な考え、公平さ、思いやりなど成熟した人間としての能力も

明らかに増大する（以上、正の相関）。ただ役職が上昇すると、年をとるせいか、新しい仕事への適応力は減少し、また計画力も減少する（以上、負の相関）。計画力は、上述の通産省の調査でもわかるように、部長に対してよりも、下の課長により強く望まれる能力であるからであろう。学歴が高くなると、適応力を含めて、管理者能力は明らかに増大する。その他の成熟した人間的な能力も一般に増大するが、ただ、学歴が高まると、几帳面さ、会社に対する忠誠心、忍耐力などでは低下する。子供のある人は、ない人と比べて考え方・行動においてほとんど変りないが、忍耐力において強く、品位においてやや落ちる。喫煙する人は、体力が非常に強く、自信があり、交渉力、モーティベイション、指導力などの管理者能力が強く、ワークホリックで明るく、先輩もいるが、やや協調性、几帳面さに欠けるところがある。酒を飲む人は、やはり体力が強く、自信があり、交渉力、適応力などの管理者能力が強く、明るく先輩もいるが、やや計画力、忍耐力に欠けるところがある。

考え方・行動についての変数だけについて因子分析を行うと、5個の因子で、累積寄与率は35.5%にしかならず、また9個の因子まで入れても累積寄与率は48.8%にしかならないので、あまり有効な分析はできない。さらにバリマックス法によって軸を回転させ、シンプルトラクチュアを求めたが、第1因子は“積極性のある管理者能力”，第2因子“人間味のある管理者能力”，第3因子“強い自己主張”，第4因子“おとなしい会社人間”と、第4因子まではなんとかネーミングができたが、あとは全くネーミング不可能な漠然とした因子であった。そこで因子を基礎にする分析は断念した。

#### 4 昇進に貢献する要因

##### 4—1 昇進度の概念とその測定

昇進速度は、2つの局面から考える。1つは、ある人のその役職についての年齢が、当該企業の平均より早いか遅いか、もう1つは、ある人の現在の役職での留り方が当該企業の平均より長いか否かである。前者は平均より早ければ昇進速度が大と考え、遅ければ小と考える。後者は次の上の役職に昇進しえないので、平均より長く現在の役職に留っているのはその段階で昇進度が停滞していると考える。すなわち、いくら早く現在の役職に昇進しても、その役職になってからあまりパットせず、次の役職に昇進しえないものは、その昇進度をディスカウントしなければならないと考える。このような2つの局面から測定した、個人の昇進度を、さらに現在の役職の、その企業における職位の高さに従ってウェイトづけする。すなわち係長、課長代理、課長、次長、部長の順にウェイトを大きくしていく。かくてすべての個人に、各企業内での昇進度を測定しうることになり、これを被説明変数として昇進にどのような要因が貢献するかを見出すことができる。

以上の昇進度の考え方を、以下のような手順で定量化する。

まず  $n_{ij}$ ;  $i$  社  $j$  役職の人数 (サンプルの人数ではなく、その企業の実際の人数)

ただし  $j = 1$ ; 部長,  $j = 2$ ; 次長,  $j = 3$ ; 課長,  $j = 4$ ; 課長代理,  $j = 5$ ; 係長

$b_{ijk}$ ;  $i$  社  $j$  役職  $k$  の「年齢 (昭和58年3月1日現在)」

$a_{ijk}$ ;  $i$  社  $j$  役職  $k$  の「現在の役職についたときの年齢」

と記号をきめる。

次に役職についた年齢の早いか遅いかを見るために規準化をする。平均  $\bar{a}_{ij}$  の左右に,  $2.5\sigma_{ij}$ だけとって、最大値5, 最小値0, 平均値2.5の新しい規準化された評点  $Z_{1ijk}$  をつくる。 $2.5\sigma_{ij}$ 以上はなれた数値は異常値とし、すべて5点または0点とする(図2参照)

$$\text{すると } Z_{1ijk} = 2.5 - \left( \frac{a_{ijk} - \bar{a}_{ij}}{\sigma_{ij}} \right)$$

ただし  $\bar{a}_{ij}$  は  $a_{ijk}$  の平均値

$\sigma_{ij}$  は  $a_{ijk}$  の標準偏差

図2 役職についた年齢の規準化

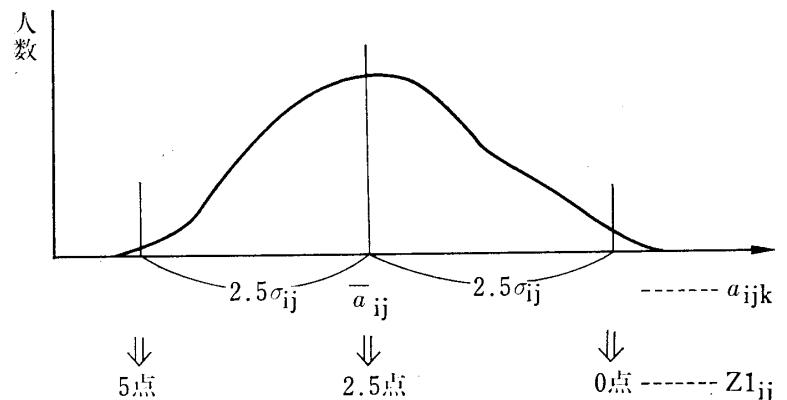
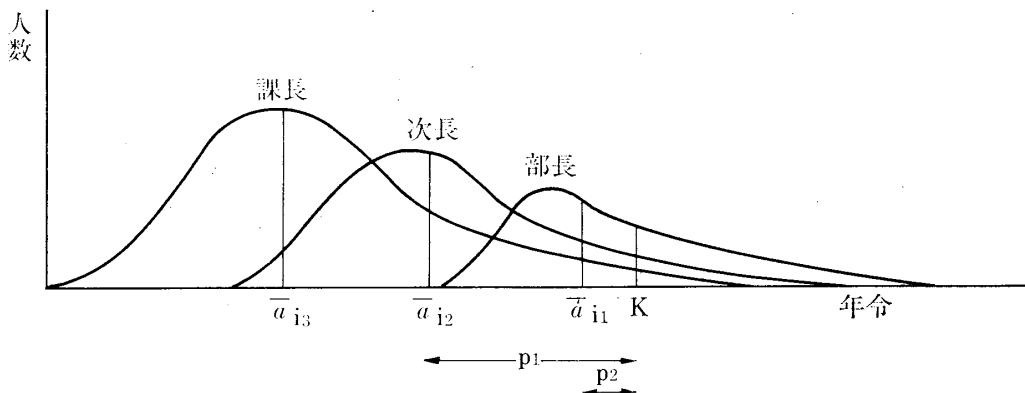


図3 次の役職への遅れのペナルティの計算



次に、現在の役職になった後、いつまでも上の役職に昇進できず、その役職に留っている場合、平均より遅れた分だけペナルティとする。たとえば図3のような分布があったとき、ある個人Kが未だ課長である場合、彼は次長の平均年齢  $\bar{a}_{i1}$  よりも年をくっていることになる。彼は次長への遅れのペナルティ  $p_1$  と部長へのペナルティ  $p_2$  とをうける。この場合も規準化した数値を用いる。一般には

$$Z2_{ijk} = Z1_{ijk} - \sum_{m=1}^l \left( \frac{b_{ijk} - \bar{a}_{i(j-m)}}{\sigma_{i(j-m)}} \right)$$

ただし  $j = 5$  のときは  $l = 1, 2, 3, 4$

$j = 4$  のときは  $l = 1, 2, 3$

$j = 3$  のときは  $l = 1, 2$

$j = 2$  のときは  $l = 1$

$j = 1$  のときはペナルティなし。

となる。すなわち  $j = 5$  (係長) のときは、課長代理、課長、次長、部長のそれぞれに関する4種類のペナルティの可能性があるが、 $j = 2$  (次長) のときは部長に関するペナルティのみを考え、 $j = 1$  (部長) のときはペナルティを考えない。

次に課長になるより、次長になる方が難しく、さらに部長になる方が難しい、ことを考える必要がある。その役職者の人数が少ないほど難しいと考え、そのウェイトを役職者の総人数 ( $n_{ij}$ ) の逆数とする。たとえば  $i$  社で部長  $n_{i1}=130$ , 次長  $n_{i2}=350$ , 課長  $n_{i3}=1000$ , 課長代理  $n_{i4}=1400$ , 係長  $n_{i5}=1800$  とすると、それぞれのウェイトは、 $7.69 \times 10^{-3}$ ,  $2.86 \times 10^{-3}$ ,  $1.00 \times 10^{-2}$ ,  $7.14 \times 10^{-4}$ ,  $5.56 \times 10^{-4}$  となる。一般には

$$Z3_{ik} = \frac{1}{n_{ij}} \times Z2_{ijk}$$

とする。

最後に、各企業の昇進速度を見やすくするために、会社ごとに最大値を10点、最小値を0点とするような線型変換を行う。

$$Z4_{ik} = \frac{Z3_{ik} - MIN_i(Z3_{ik})}{MAX_i(Z3_{ik}) - MIN_i(Z3_{ik})} \times 10$$

ここで  $MAX_i$  は  $i$  社内における最大値、 $MIN_i$  は同最小値をあらわす。

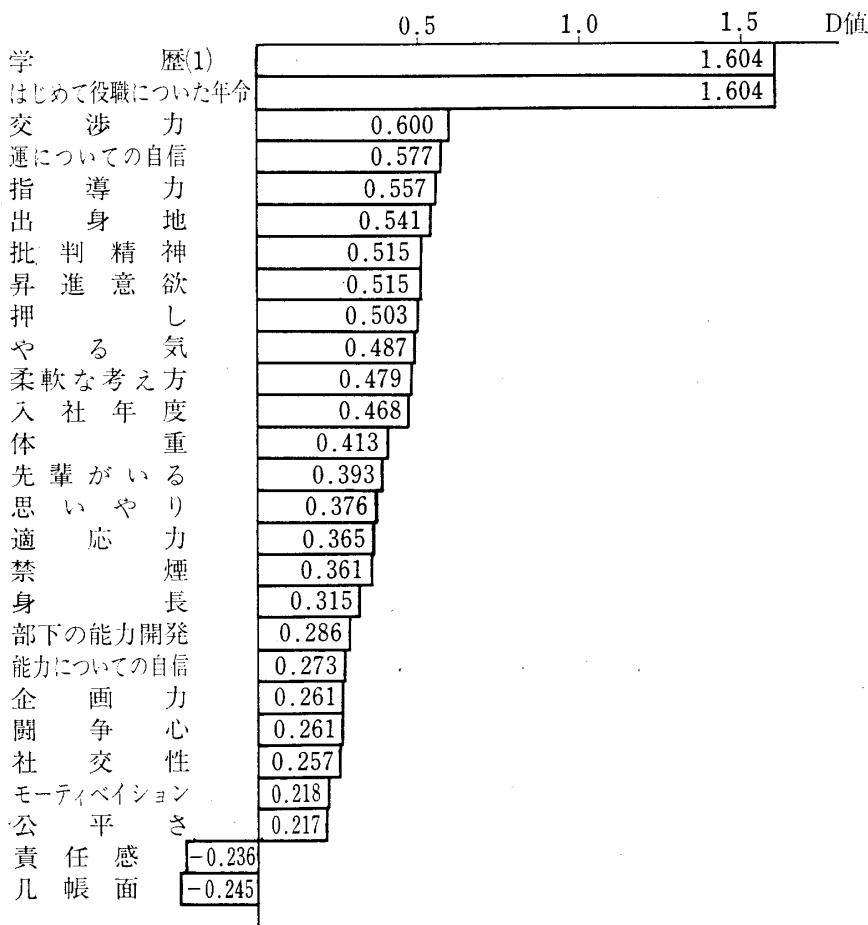
この  $Z4_{ik}$  をそのまま本研究における昇進度とした。各社ごと、人数などのウェイトづけするようなことはしない。なぜならば、昇進とは、その社内での昇進であり、A社の部長も、B社の部長も同じ水準の部長と考えているからである。

## 4-2 中間管理者の昇進要因分析

昇進に貢献する要因を見出すために、被説明変数として、昇進度  $Z_{4ik}$  を用い、これに対する各個人の客観的属性要因、考え方・行動についての個人特性要因の貢献度を  $D$  値分析によって測定する。<sup>8)</sup>

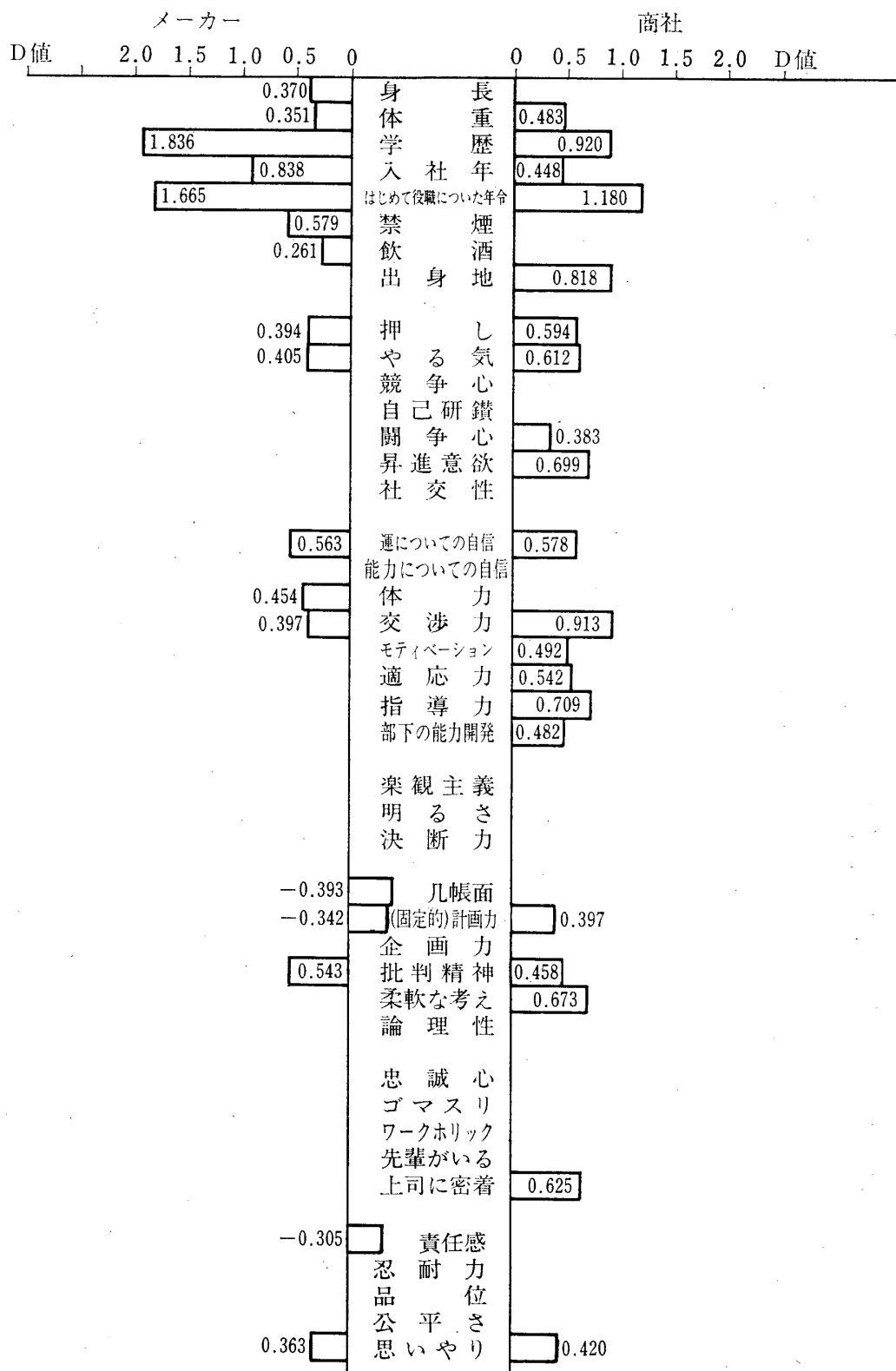
まず、全企業についてみると、部課長までの昇進のためには、学歴、及び早い時期での評価が圧倒的に重要であり、そのほかに、交渉力、指導力、自信などの管理者能力、昇進意欲、押し、やる気などの積極性が重要である。忠誠心、明るさなどは重要ではなく、過度の責任感や几帳面さなどは昇進にマイナスに作用する。全企業について、中間管理者の客観的属性、及び個人特性の昇進に対する貢献度を昇進度に対する  $D$  値の大小によって測定し、それを大きい順に並べると、図 4 のようになる。この図の中には、忠誠心、ゴマスリ、ワークホリックなどはないし、責任感や几帳面さはマイナスの値をとっている。ここで学歴(1)は、旧帝大、その他国公立、慶早、その他私大、中高卒の 5 つに分けたものであり、その中で旧帝大卒が最もよく、中高卒は最も悪い。またはじめて役職になった年齢は、23歳から32歳が最もよく、37歳から45歳が最も悪い。これら学歴及びはじめて役職になった年齢の 2 つの要因の  $D$  値は、他の要因の  $D$  値と比べて圧倒的に大きい。従って、昇進

図 4 昇進に貢献する要因（全企業）



8) 拙著『現代企業評価論』pp. 259~267, 中央経済社, 1981.

図5 昇進に貢献する要因



にとって、学歴と早い時期の評価が、わが国企業では非常に重要であることがわかる。

次に個人特性についてみると、積極性についての質問7項目のうち（表3参照）、押し、やる気、闘争心、昇進意欲、社交性の5項目のD値が統計的有意として出ており、そのD値の平均値は0.405となる。また管理者能力についての質問8項目のうち、運、自信、交渉力、モーティベイション、順応性、指導力、部下の能力開発の7項目のD値が有意であって、その平均値は、0.411となる。

明朗性の3つの項目のうち協調性だけが-0.313として入ってくるが、これは、押しと異常に高い相関（相関係数、-0.454）をしており、これは回答者が、押しと同じに解釈したと考えられるから、ここではこれをはずす。すると明朗性は昇進には貢献しないことになる。科学性の6項目のうち、批判精神、柔軟な考え、几帳面の3つが入るが、几帳面さはマイナスである。これは几帳面な人間は部下に寛大でなくなるからであろう。その平均値は0.250と非常に小さい。会社人間度は4項目のうち、先輩がいる、だけが昇進に貢献し、忠誠心、ゴマスリ、ワークホリック、上司に密着、などは昇進に貢献しない。先輩がいるという項目のD値も0.393であまり大きくない。

最後に自己抑制力は5項目のうち思いやり、公平さ、責任感の3つが貢献し、その中で過度の責任感はマイナスに作用するためその平均値は0.119で非常に小さい。

かくて以上のことから、考え方・行動などの個人特性のうち昇進に貢献するのは、管理者能力、積極性であって、科学性、明るさ、自己抑制力などはあまり貢献しないと言える。いわゆる管理者として必要な能力としての3つのスキルのうちコンセプチュアル・スキルを管理者能力と考え、明るさ、自己抑制力をヒューマンスキルと考え、科学性をテクニカル・スキルと考えると、コンセプチュアル・スキルは昇進に大きく関係するが、他はあまり関係ないようである。

メーカーと商社とを分けて、くらべてみると、前者では学歴、はじめて役職についた年齢が圧倒的に重要であり、その後、入社年度、運、批判精神の順で続くが、後者では、はじめて役職についた年齢、学歴、交渉力、指導力、昇進意欲が重要である（図5参照）。商社では、学歴と交渉力とはほとんど差がない。これは商社では学歴よりも個人の能力が重要であることを示している。

商社では、考え方・行動の個人特性のうち、部下に対するモーティベイション、適応力、指導力、部下の能力開発、などは重要であるが、メーカーではそのようなものは昇進のためにあまり重要でない。また商社では計画をはじめからきちっとたてる人間が評価されるが、逆にメーカーでは、行動と共に計画を変えられるようなダイナミックな計画をたてる人間が高く評価される。商社では環境変化がはげしく計画がたて難く、ややもすれば計画をたてもムダだという考え方でズサンな計画をたてる傾向が強く、メーカーは逆に計画があまりに堅くなる傾向があるからであろう。トリビヤルな問題であるが、図5でみる限り、メーカーでは、毎日酒を飲むが煙草を吸わない人間が高く評価されるようであるが、商社では、酒、煙草は関係ないようである。

各企業ごとその特徴をみると以下のようになる。

日本電気では、はじめて役職になった年齢 ( $D$  値 1.948), 学歴 (1.909), 入社年度 (1.120) のような個人の客観的属性が昇進基準として重要であり、考え方・行動についての個人的特性は余り重要でない。有意なものは、忍耐力 (0.698), 弾力的計画力 (0.448), 批判精神 (0.439) だけである。

これに対して関本忠弘社長は、“当社では学歴は意識していない。実力主義だ”，とまず主張され、次に“管理とは Target, Plan, Do, See である。Plan, Do では自信と誇りが、See では謙虚さが必要である”，と述べ、弾力的計画力は自信と誇りから生じ、忍耐力は謙虚さから出てくることを説明する。さらに批判精神については、“それは進歩の原動力である。しかしそれは憂いをもった批判精神でなければならない”，と述べ、同志的批判の重要性を強調する。このように日本電気は学歴は意識しないらしいが、学歴のある人達が現実に自信や謙虚さをもっているため結果として昇進してしまうらしい。日本電気で学歴を東大、一橋、慶、早だけの 4 校についてみると、東大卒が最もよい。入社年度としては昭和 36～38 年度のものが最もよい。

日立製作所では、学歴 (2.399), はじめて役職になった年齢 (1.002), 出身地 (0.931), 入社年 (0.687) の 4 つが重要であるが、考え方・行動の個人特性もまた重要であり、多くの項目が貢献している。やる気 (0.740), 押し (0.625), 社交性 (0.546), 開闢心 (0.526) などの積極性、運 (0.823), 交渉力 (0.570), 自信 (0.511), モーティベイション (0.468) などの管理者能力が重要である。そのほか批判精神 (0.815), 決断力 (0.476) も貢献している。学歴としては慶早卒がよく、出身地としては、東京・関東地方出身がよい。

東芝でも、はじめて役職になった年齢 (2.262), 学歴 (2.145), 出身地 (0.830), 入社年度 (0.650) が重要であるが、そのほか個人特性としては、柔軟な考え (0.638), 弾力的な計画力 (0.498), 批判精神 (0.481) などの科学性がまず重要であり、その次に運 (0.434), 指導力 (0.406) の管理者能力がつづく。積極性は、やる気 (0.478) しか貢献しない。そのほか責任感 (-0.783) がマイナスに貢献している。どうも東芝では科学性が重視されているようである。また上司に失敗の理由を説明せず、黙って自分で責任をとってしまうような過度の責任感はいけないようである。

これに対して、佐波正一社長は、“学歴は必要条件でなく単なる 2 次的条件である。高等教育を受けることによって capability が高まったのであろう”，として学歴が能力の背景であることを主張する。また社風として、“競争心、しつこさを持つことを希望する。人を押しのけては困るが、製品・技術開発、営業部門では特にねばり、しつこさが必要”，と述べて、しつこさが社風であることを強調する。

三井物産は、人の三井の社風にみられるように、学歴 (0.000) など関係なく、客観的属性として重要なのは、はじめて役職についての年齢 (1.720), 身長 (0.836), 体重 (0.583), 出身地 (0.964), 入社年度 (0.721) などがある。考え方・行動についての個人特性としては、交渉力 (1.060), 運 (0.901), 体力 (0.878), 指導力 (0.808), 自信 (0.562) などの管理者能力、押し (0.869), 昇進意欲 (0.809),

闘争心 (0.694), 競争心 (0.523) などの積極性が昇進に貢献し, そのほか柔軟な考え方 (0.758), 企画力 (0.484) の科学性, 先輩がいる (0.839), ワークホリック (0.501) の会社人間度, さらに思いやり (0.509) も貢献する。出身地としては四国・九州がよく, 身長は 171~185cm, 体重は 72~98kg 入社年度は昭和39~52年がよい。

これらに対して八尋俊邦社長は, “商社は競争がはげしい。不作為の罪を考える。自ら商売を createしなければならない。特に現在は競争がはげしくなっている。プロ意識を全社員が持つことが大切。取引先を引っ張っていくにはプロ意識がなければダメ。メーカーより一步, 二歩進んでなければならない”, として, 社員全体の行動力を強調し, さらに管理者の資質として, “管理者は部下の私生活までわかつてなければならない。責任は自分でとる。成果は一人じめしない。しかも自分より一段上の職位を意識して 2 回り上の視点から部下を引きずっていくことを考える”, と述べて, そのリーダーシップ能力の重要性を主張する。このような社長のフィロソフィーと, 創立以来つづけてきた部店別独立採算制の制度とが, バイタリティーのある, 人の三井の社風をつくっているのであろう。以上要するに, 三井物産は学歴などは関係なく, 体の恰幅がよく, バイタリティーがあり, 管理者能力のある人間が昇進しているようである。他社にみられない実力主義の社風があるようである。

三菱商事は, 組織の三菱の社風にみられるように, 個人の客観的属性も, 考え方・行動の個人的特性も昇進に関係ないようである。強いて言えば, はじめて役職についた年齢 (1.233), 入社年度 (0.699), モーティベーション (0.622) だけが昇進に貢献しているに過ぎない。

これらに対して松田忠雄副社長は“人間性の問題が重要。考課表の中に信頼度を入れていることが当社の特徴。能力主義はダメ。みんなの認めるものでなければならない。管理者も部下と公私にわたって自己の人生観にほれこませる位の人間でなければダメ”, と主張して人間性を重視する。そして現実には人間は短期的には評価できないという考え方から, 入社後最初の15年間は同期生は同列で昇進するという年功序列の昇進制をとっており, また過度の競争を避けるために, 支店の独立採算制はとっていない。かくておっとりした人々の集団である三菱の社風ができ上るのであろう。

日商岩井も, 三菱商事と同様に個人の特性はあまり重要でない。事実, 植田三男社長も, 望ましい人材として, 信頼形成, 組織的思考力をもつ人をあげ, 公報担当理事も, 日商岩井では, 各個人の特性を生かす人事管理より, 構成員のハーモニーを重視する組織づくりに力を入れているとのことである。強いて言えば, 学歴 (1.683), はじめて役職についた年齢 (0.733), 運 (0.626) だけが貢献する。学歴は一橋大卒がよい。

以上 6 社を比べると, はじめて役職についた年齢という, 入社後早期の人事評価が 6 社共通して重要である。次に日本電気では, 学歴, 入社年度, などの客観的属性が重要であり, 日立, 東芝では客観的属性と, 考え方・行動の個人特性などが同じように重要である。特に日立では積極性と管

理者能力が重要であり、東芝では科学性と管理能力が重要である。三井物産は人の三井にみられるように学歴など関係なく、体の恰幅がよく、積極性、管理者能力、科学性、会社人間などの欧米で典型的とみられる中間管理者がよい。三菱商事は、組織の三菱にみられるように、客観的属性も、考え方・行動の個人特性もあまり昇進に関係ない。年功序列的である。日商岩井も三菱商事と同様客観的属性、個人特性はあまり昇進に関係ない。

最後に学歴と昇進との関係を全企業についてみると、1) 東大・一橋大・東工大・旧帝大、2) その他国公立大学、3) 慶大・早大、4) その他私立大学、5) 中高卒の5つにわけると、昇進の最も早いのは、東大その他であり、次に慶早、その他国公立、その他私立、中高卒の順である。中高卒と大卒とに2分すると昇進の差は統計的に有意である。しかし大卒を東大、一橋大、慶應、早稲田の4つのみについてみると、昇進について統計的に有意な差はない。

## 5 結び

現代、大企業の中間管理者の昇進に対して、学歴と入社後早期の評価が圧倒的に大きく作用する。考え方・行動の個人特性としては、管理者能力、積極性などが比較的大きく作用する。すなわち学歴としては、東大その他旧帝大卒が最も昇進が早く、次に慶早卒、その他国公立大卒、その他私立大卒、中高卒の順となっており、東大その他旧帝大卒と中高卒とは昇進に明らかに差がある。しかし、東大、一橋、慶、早の4校にしほると統計的に有意な差はない。現在受験戦争にみられる偏差値のような差は全くない。一般に、日本企業は終身雇用制をもち、従業員は長期にわたって評価されるから活力が保たれると言われているが、ピューチックの研究のように、入社後の早い時期にA, B, Cコースに決まってしまうところが多いようである。日本の企業では、人をおこらせないようにして自分の意見を通す交渉力、あの上司のためなんとかしようと部下に思われる程の指導力、あくまでも自分の意見を主張する押し、難しい仕事に積極的に挑戦しようとするやる気などが重要であって、忠誠心、ゴマスリ、先輩がいるなどは昇進に関係なく、過度の几帳面さとか責任感は、マイナスにさえ作用する。マネジメント・スキルのうち、コンセプチュアル・スキルを管理者能力、ヒューマン・スキルを明るさ、自己抑制力と考え、科学性をテクニカル・スキルと考えると、コンセプチュアル・スキルが最も重要で、ヒューマン・スキル、テクニカル・スキルはコンセプチュアル・スキルほど重要でない。メーカーと商社とは、昇進のための評価要因が異なる。すなわちメーカーでは学歴、入社後早期の評価が非常に重要であるが、そのほかの考え方・行動などの個人能力はそれほど重要ではない。一方商社では学歴、入社後早期の評価はメーカーほど重要でなく、交渉力、指導力、昇進意欲、柔軟な考え方などの個人能力が重要である。また社風は明確に存在する。人の三井と言われるように、三井物産では、学歴などは昇進に関係なく、バイタリティがあり、管

理者能力のある人間が昇進している。一方、組織の三菱と言われるよう、三菱商事では年功序列制が徹底し、個人を売り込む個性的な人間は少く、昇進には個人の能力よりも年功の方が貢献している。

### あとがき

本調査は日経ビジネスとの共同研究であり、同社編集部の、野々村泰彦、森一夫、小池洋次、岩丸陽一の諸氏にアンケートの作成、調査表の回収分析など、あらゆる面で大変お世話になった。また、アンケート調査にお答え下さった企業の方々、面接調査をお受け下さった経営者の方々に大変御迷惑をおかけした。心から御礼申し上げます。またこの研究に大学側から参画した、名古屋経済大学の篠原光伸、慶應義塾大学の岡本大輔両氏に心から感謝いたします。