慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

| | |
|---|---|
| Title | 管理職への昇進スピードとアセスメント・スコアとの関係についての一考察 |
| Sub Title | Promotion speed and assessment scores |
| Author | 関本, 昌秀 |
| Publisher | 慶應義塾経済学会 |
| Publication year | 1984 |
| Jtitle | 三田学会雑誌 (Keio journal of economics). Vol.77, No.2 (1984. 6) ,p.208(84)- 223(99) |
| JaLC DOI | 10.14991/001.19840601-0084 |
| Abstract | |
| Notes | 青沼吉松教授退任記念特集号 |
| Genre | Journal Article |
| URL | https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234610-19840601-0084 |

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.

# 管理職への昇進スピードとアセスメント・スコアとの関係についての一考察

関　本　昌　秀

## 序　　論

近年，急速に起ってきている経営環境の変化は，わが国の企業の人事戦略や伝統的な人事管理のシステムに大きなインパクトを与えてきている。これまで，日本の企業，ひいては日本経済の成長を支えてきた日本的経営，なかんずく日本的人事管理は，今日，新しく生れてきている環境との間に不適合をひき起し，さまざまな矛盾や葛藤を生じ，いろいろな摩擦を発生し始めている。(1) 昇進・昇格制度にかかわる葛藤もまた，その中の一つの大きな問題といえる。

この問題を解決するためには，企業にとって一日も早く健全なヒューマン・アセスメント制度を確立することが必要である。それはなぜだろうか。次頁の図1に示した「論理フローチャート」にのっとって，それを必要とする背景要因を簡潔に概観してみよう。

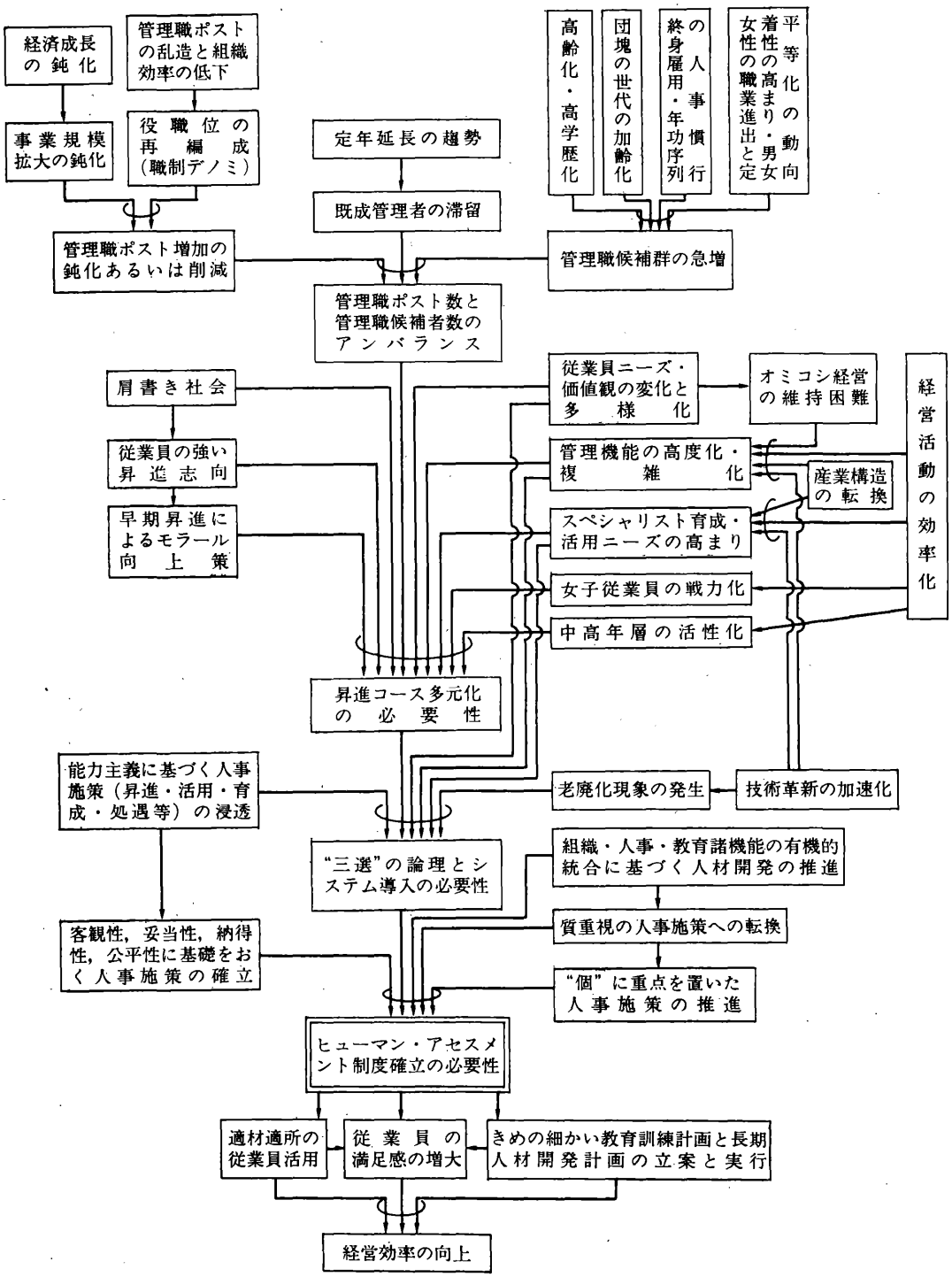
経済成長の鈍化は，各企業の事業規模の拡大にブレーキをかけるようになってきた。そのため，新しい工場や営業所が増設されず，管理職ポストがいっこうに増えないという状況が生れてきた。他方，これまで年功序列昇進の慣行に固執してきたわが国の企業は，適齢者の処遇のためにやたらと管理職ポストを乱造し，そのため組織は不必要に細分化され，多重階層化して，それが著しく組織効率の低下を招く結果となった。この状態を改善するため，今日，各企業は役職位を再編成して，組織の贅肉を切り落すことを真剣に検討し始めている。これによって，管理職ポストは増えないどころか，かえって削減される傾向にある。

一方，管理職候補者は急増の一途を辿っている。わが国の企業においては終身雇用と年功序列昇進の人事慣行が根強く存在しており，その中において，従業員の高齢化と高学歴化が進行し，団塊の世代が加齢化してきて，管理職候補者の数は年々増加の傾向にある。これに加え，近い将来，男女雇用平等法の影響を受けて，多くの女性が管理職候補者群に仲間入りしてくることが予想される。

一方において，管理職ポストの増加が鈍化し，あるいはポストが削減され，他方において，管理

注（1） 関本昌秀編著「人事の時代——人材戦略のマスタープラン」ダイヤモンド社，1980年，pp. 19～82.

**図1　ヒューマン・アセスメント制度の確立がなぜ必要か**
**〔論理フローチャート〕**



職候補者の数が年々急増してくれば，当然のことながら，管理職ポストの数と候補者の数との間にアンバランスが発生してくる。さらに，定年の延長は既成管理者の滞留をもたらし，このアンバランスにいっそう拍車をかける結果となる。

しかし，日本の社会は相変らず「肩書き社会」であり，従業員の昇進願望はいまだに根強い。したがって，昇進をあまり抑えたり，遅らせたりすることは，モラールの低下を招く恐れがある。だからといって，管理職ポスト数と候補者数のアンバランスが起っている現状において，やたらと管理職昇進を行うことはできない。この矛盾を解決するための一つの有効な対策として，役職昇進コースを多元化していくことが必要になってくる。すなわち，従来のように，すべての人を管理職として昇進させていくのではなく，従業員の能力や適性の違いに応じて，ある人は管理職に，ある人は専門職（真のスペシャリスト）に，またある人はエキスパート職にと，多元的な役職コースを昇進させていくというやり方が必要である。(2)

役職昇進コースの多元化は，なにも昇進の行き詰りに対する打開策として必要な手段であるだけでなく，経営活動の効率化のためにも必要な方策である。

経済低成長時代の到来によって，日本の企業は，量的拡大を重視したこれまでの経営から，質的充実を重視する経営への転換を強く迫られている。それにともなって，経営活動の効率化ということは，これまで以上に重要な経営課題になってきている。経営活動の効率化を計っていくためには，近年とみに高度化，複雑化してきている管理機能を十分こなせる能力を身につけた人材を管理職に登用していくことが大事である。もはや年功だけによって管理職が務まる時代ではない。他方，高付加価値化産業への転換を迫られ，国際的に技術的優位性を保てる自主技術の開発を強く求められているわが国の企業にとって，真のスペシャリストの育成と積極的活用は，経営活動を効率化するための重要な施策となってきている。しかし，従来のような管理職一本の役職昇進コースでは，高度のスペシャリストは育ちにくいし，また，彼らを十分処遇しきれない。さらに，高度化し複雑化してきている管理機能を十分担いきれないような人材が，ただ年功だけのために管理職に昇進させられていくといったおかしなことが起りやすい。こういう人材は，本来管理職としてではなく，エキスパート職として育て上げられていくべき人材である。こういった矛盾を解決し，能力と適性に応じた人材の有効活用を計り，経営活動の効率化を高めていくためにも，役職昇進コースの多元化は必要となってきている。

さらに，昨今従業員の価値観も変化し，多様化してきている。これまでのように，みんながみんな管理職への昇進を望まなくなってきている。ある者はスペシャリストとして自分固有の技術をベースに会社に貢献したいと希望している。またある者は，長年自分が業務を通じて積み上げてきたスキルと経験を活用して会社に貢献したいと願っている。このような従業員ニーズの変化と多様化

注（2） 関本昌秀稿「専門職制度の現状と改善の方向」法学研究，第54巻第6号，1981年，311～340頁。

に対応していくためにも，役付昇進コースの多元化は必要になってきている。

そのほか，年々定着性が高まり勤続年数が長期化してきている女子従業員を戦力化し有効活用するためにも，また，中高年層の活性化を計るためにも，役職昇進コースの多元化は欠かすことのできない施策となってきている。

役職昇進コースの多元化が行われれば，それにともなって必然的に“三選”の論理とシステムの導入が必要になってくる。三選の論理とは，「選別」，「選抜」，「選択」の3つの“選”の論理である。

企業が役職昇進コースを多元化し，従業員各人の能力，パーソナリティ，指向性などの特徴に基づいて，各人に適した昇進，活用を計っていこうとすれば，当然，企業は，彼らをどの道に昇進させ，活用していくかを，ある時期に選別しなければならない。ここに企業側の「選別」の論理が働く。

選別の論理を働かせることによって，たしかに従業員の有効活用の道は開けてくる。だが，選別をおこなうだけでは，現在の役職昇進の行き詰り問題は完全に解決されない。今日，役職候補者の数は目白押に増えてきており，選別の論理とシステムの導入だけでは，それを捌ききれない。企業が従来のような入社年次を基準とした昇進政策に固執している限り，役職者の高齢化現象はいやおうなしに起ってきて，組織は活力を失っていく。このような状況の中で企業が若さと活力を維持していくためには，若い力の登用と活用が是非とも必要である。また，有能な人材はできるだけ若いうちに責任の重い仕事を担わせ，将来に向けての計画的育成を図っていかなければならない。このような理由から，企業は今後，「選別」の論理に加えて「選抜」の論理を強めていかざるをえない。

企業が「選別」「選抜」の論理を強めれば，一方において，従業員の側にも「選択」の論理をもたせなければならない。彼らの担う職務や役割を，また進むべき道を，自から選択させることは，今後ますます重要になってくると思われる。従業員の自我要求や自己実現の要求の高まりを推察すれば，それは明白なことである。

以上の3つの“選”，すなわち三選の論理をいかにうまく調和させた人事施策を打ち出していくかということは，80年代の一つの大きな人事課題である。それはまた，役職昇進コースの多元化施策を成功させるための重要な鍵となる。

三選の論理とシステムの導入は，他方において従業員の老廃化（Obsolescence）[3]防止のためにも必要な施策である。近年，技術革新のペースは年々加速度を増してきており，企業の中には，従業員の老廃化現象が急速に発生してきている。この老廃化現象の発生を抑えるためにも，選別，選抜，選択の論理とシステムの導入は，欠かすことのできない重要な施策である。人は，自分の能力や適性に適い，また，興味のもてる仕事に従事しているとき，最も老廃化の進行を抑えることができる

注（3） 老廃化とは，加齢化にともなう個人の肉体的・精神的能力の減退によって，もはやその個人が技術革新のペースについていけなくなった状態をいう。

――若い時代は別であるが。

他方，能力主義に基づく人事施策の推進は，現在の環境の諸条件からみて，時代の趨勢と考えられる。能力主義的人事施策が強化されればされるほど，選別，選抜，選択の論理とシステムは，その重要性を増してくる。

さて，三選の論理とシステムが導入されれば，当然，何を基準に選別，選抜，選択していくかということが問題になる。その基準として重要なものは，従業員各人の過去の業績であり，顕在的，潜在的能力であり，また適性（性格や指向性など）であろう。しかも，それらのものは客観性，信頼性，妥当性を具えた手法によって測定されたものでなければならないし，さらに，その結果に対して納得性，公平性を感ずるものでなければならない。これらのニーズを満たすために，科学的なヒューマン・アセスメント制度を確立することは，企業にとって重要な経営課題である。健全なヒューマン・アセスメント制度の確立はまた，「客観性，妥当性，納得性，公平性に基礎をおいた人事施策の確立」，「組織・人事・教育諸機能の有機的統合に基づく人材開発の推進」，「質重視の人事施策への転換」，「個に重点を置いた人事施策の推進」といった80年代の人事施策の新しい展開を促進するためにも，要となる施策である。

さて，以上，わが国の企業において今日，なぜヒューマン・アセスメント制度の確立が必要なのか，その背景理由を概説してきた。ヒューマン・アセスメント制度において，最も大事なことは，いうまでもなく，従業員各人の能力や適性をいかに測定するかということである。この点に関しては，これまで数多くの研究が行われ，とくに管理能力（広義の）の評価に関しては，エクソン流の手法，アセスメント・センター流の手法，適性多面評価法，MATなどさまざまな手法が開発されている。これらの手法はそれぞれ独特の持ち味をもって管理能力の早期発見と評価に役立っている。

筆者もまた，管理能力の評価手法の開発に長年努力を重ねてきた。[(4)] 今回ここに報告しようとしている調査結果もその研究の一環である。今回の調査の主たるねらいは，入社試験成績，MAT得点，インバスケット・テスト得点が，管理職への昇進スピードをどの程度的確に予測できるかを検討してみることにある。

## 本　　論

### 1　調査目的

本研究は次のようなねらいをもって行われた。

(1)　課長昇進における第1次選抜者，第2次選抜者，第3次選抜者の間において，入社試験時の

注（4）　日本能率協会「人材評価システム――実践資料集」日本能率協会，1982年，および関本昌秀稿「管理能力のアセスメント――日米の比較を中心として」組織科学，第10巻第1号，1977年，21～33頁。

テスト得点，ＭＡＴ（Management Aptitude Test）得点，ＩＢＴ（In-Basket Test）得点に有意な差異が認められるかを検証する。

(2) 職能の違いによって，つまり，管理部門，営業部門，生産部門，研究開発部門のいずれに属する人であるかの違いによって，上記の諸テストの得点に有意な差異が認められるかを検証する。

(3) 出身学校（国立，私立），出身学部（文科系，理工科系）の違いによって，上記の諸テストの得点に有意な差異が認められるかを検証する。

## 2 調査対象者

某大手化学会社の昭和40年の大卒入社者のうち，昭和56年６月時点までに課長職に昇進し，新任課長研修を修了した者68名が本調査の対象者となった。

この会社では，昭和40年に198名の大卒者を採用した。それらの中から，昭和54年４月に22名（同期入社の11%）が第１次選抜課長昇進者に選ばれた。ついで，翌年４月，65名（33%）が第２次選抜課長昇進者に選ばれた。さらに，その翌年の４月に82名（41%）が第３次選抜課長昇進者に選ばれた。

これらの課長昇進者は，特別の事情のあるものを除いては，課長昇進後６か月以内に新任課長研修に出席し，そこでＭＡＴとＩＢＴを受けている。第１次選抜者は18名が，第２次選抜者は52名が，第３次選抜者は58名が，この新任課長研修に出席し，ＭＡＴとＩＢＴを受けていた。

それらの中から，さらに，第１次選抜者に関しては全員を，第２次選抜者と第３次選抜者に関してはそれぞれ25名を無作為抽出し，分析の対象とした。各対象者グループの研修参加時点における特性は，次の通りである。

第１次選抜者：　18名。平均年齢36.6歳。管理部門２名，営業部門７名，生産部門５名，研究開発部門４名。

第２次選抜者：　25名。平均年齢37.4歳。管理部門５名，営業部門８名，生産部門７名，研究開発部門５名。

第３次選抜者：　25名。平均年齢38.1歳。管理部門４名，営業部門８名，生産部門８名，研究開発部門５名。

## 3 調査方法

各選抜群ごとに，また，各職能群ごとに，さらに，各出身学校・学部ごとに，以下のテストの得点を分析し，それらの間の差異を比較，分析してみた。

(1) 入社試験データ：　この会社は，当時（昭和40年），入社試験に知能検査（京大ＮＸ式），英語

テスト，集団討議観察，個人面接を実施していた。これらの試験の得点（あるいは評価点）を，上記の各群ごとに比較，分析した。

(2) MATのデータ： このテストはリクルート社が開発したテストで，管理能力の一側面を測定することをねらいとしている。評価は管理職にとって必要な知的能力と性格の両面についてなされる。性格面は，さらに強靱性，統率性，社交性，決断性，思索性，意欲性の各側面からなっている。評価得点は偏差値で表現されている。(5)

今回の調査対象者は，新任課長研修の場において，全員このテストを受けていた。このMAT得点を，上記の各群別に比較，分析した。

(3) IBTのデータ： 関本が開発した In-Basket Test の得点を，上記の各群別に比較，分析した。

In-Basket Test (IBT) とは，管理能力の中の主として Administrative Skill を測定することを目的としたテストである。(6)(7) このテストは最初，プリンストン大学の Educational Testing Service (ETS) のスタッフが，空軍の人事・教育研究所の要請を受け，1952年に開発したテストである。(8) その後，産業界の注目を浴び，1956年にATT社がETSの協力をえて，このテストの産業界への初の適用をこころみた。当初は，管理者の教育訓練の目的に用いられていたが，今日ではこのテストが管理能力のアセスメントに盛んに用いられている。(9)

---

注（5） 日本リクルートセンター著「管理者適性検査MAT型利用の手引」1976年。

（6） 関本昌秀他稿「管理能力の発見とインバスケット・テスト(I)——インバスケット・テストの意義と構成について」慶應ビジネス・フォーラム，第10号，1971年，1～33頁。

（7） Lopez, F. M. Jr. *Evaluative Executive Decision Making—In-Basket Technique,* AMA Research Study 75, 1967.

（8） Frederiksen, Norman Factors in In-Basket Performance, *Psychol. Monogr.*, Vol. 76, No. 22, 1962.

（9） In-Basket Test は，その名が示すように，管理職の机の上の未決裁箱（In-Basket）の中に入っている未決裁の書類，報告書，手紙，メモを，そのポストの管理職になった積りで，ある限られた時間内に処理させていくという，きわめて現実的・状況的なテストである。

テストを受ける人（被験者）は，通常，突然ある状況において，数多くの意思決定とアクションをとらなければならない管理者の役割を担わされる。彼の机の脇には未決裁箱がおかれてあり，その中には意思決定を下したり，あるいはアクションをとらなければならない数多くの書類，報告書，手紙，メモといったものが無差別に入れてある。

被験者に求められる意思決定事項は，普通20数項目から30数項目におよぶ。その中にはいろいろと緊急度や重要度の異なる事項が含まれている。被験者は，そのポストの管理者になった積りで，ある限られた時間内に（大体1時間30分乃至3時間），未決裁箱の中の書類を処理し，それぞれに必要な意思決定やアクションをおこなっていく。つまり，被験者は，それらの書類や報告書やメモを検討し，その重要度や緊急度を考えに入れながら，必要に応じてみずから意思決定を下したり，計画を練ったり，報告書や返信を書いたりする。また，部下に権限を委譲してその処理をまかせることもある。場合によっては，その処理を延期したり，無視したりすることも必要かも知れない。さらに，意思決定を下す前に，もっと必要な情報を集めることに努力したり，上司や部下と話合ったり，会合をもったりすることもあろう。とにかく，このテストにおいては，被験者は，テストの中で与えられたポストの管理者としての管理行動やリーダーシップを，自分の意のままに展開していくことを求められる。

ついで被験者は，自分がこれらの未決裁事項に関し，それぞれどのような意思決定をおこない，どのようなアクションをとったか，また，なぜそのような意思決定を下し，アクションをとったかを，所定の記述用紙（action report）に記入することを求められる。

被験者が記入した意思決定とアクションに関する記述は，ある標準スコア・ガイドに照らして分析・採点され，その結果に基づいて，彼の管理者としての意思決定能力や Administrative Skill が測定される。

日本版のＩＢＴは，1970年に関本らによって初めて開発された。それはビール会社のある事業部を場面とした23項目の未決済事項からなるテストであった。[10] このＩＢＴは，その後若干の改訂が加えられ，現在では25項目の未決済事項からなっている。関本はこのテストの採点基準の標準化と妥当性の検証に関する研究をおこない，この日本版ＩＢＴが管理能力の測定に有効であることを立証した。[11][12]

今回の調査においては，その採点基準（各未処理事項ごとに＋２～－２の５段階評価を行う）を採用し，各人のＩＢＴ得点を評価した。

## 4　調査時期

ＭＡＴとＩＢＴに関するデータは，課長職昇進後６か月以内におこなわれる新任課長研修の場において収集した。したがって，各選抜群に対する調査時期は次の通りである。

第１次選抜群　昭和54年６月～10月

第２次選抜群　昭和55年６月～９月

第３次選抜群　昭和56年６月～10月

入社試験データは入社直前，すなわち昭和40年に実施された試験のデータである。

## 5　調査結果

〔１〕 選抜群別の結果

まず，選抜群別に入社試験の得点の差異を分析してみると，表１が示すように，英語の得点において，第１選抜群と第３選抜群との間に統計的有意差（$t=2.759$, $p<0.01$）が認められる以外は，あとは全く有意な差異はみられなかった。もし，昇進スピードの差が選抜時における能力差をあらわしているものと仮定すれば，入社試験の得点はほとんどその能力差を予測する手掛りとはならない。

**表１　選抜群別入社試験の得点**

| | 入社時の試験点数 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知能検査(京大ＮＸ)の指数 | | 英語得点 | | 集団討議観察点 | | 個人面接点 | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 第一選抜者(Ｎ＝18) | 129.17 | 6.24 | 68.94 | 7.16 | 20.89 | 1.30 | 30.36 | 7.77 |
| 第二選抜者(Ｎ＝25) | 125.72 | 8.26 | 64.88 | 7.74 | 20.78 | 2.10 | 28.78 | 2.78 |
| 第三選抜者(Ｎ＝25) | 126.96 | 6.50 | 61.04 | 10.20 | 20.72 | 2.11 | 29.34 | 3.49 |

注 (10)　関本昌秀他稿　前掲論文，1971年，19～24頁。

(11)　関本昌秀稿「管理能力の発見とインバスケット・テスト(Ⅱ)――日本版インバスケット・テストの採点基準作成のこころみ」慶應ビジネス・フォーラム，第15号，1975年，27～47頁。

(12)　関本昌秀稿「管理能力の発見とインバスケット・テスト(Ⅲ)――ＭＡＴとの比較における妥当性の検証」慶應経営論集，第１巻第２号，1979年，１～20頁。

つぎに，同じく選抜群別にMAT得点とIBT得点を分析してみると，表2が示すような結果になった。

MAT得点の結果からみていくと，決断性に関しては，第1選抜群と第3選抜群の間に統計的有意差（$t=3.025$, $p<0.01$）が認められ，また，意欲性に関しては，第1選抜群と第2および第3選抜群との間にそれぞれ統計的有意差（$t=3.268$, $p<0.01$；$t=6.097$, $p<0.01$）が認められた。しか

**表2　選抜群別MATおよびIBTの得点**

| | MAT得点（偏差値） | | | | | | | | | | | | | | インバスケット・テスト得点 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知的能力 | | 性格 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 強靱性 | | 統率性（支配性） | | 社交性 | | 決断性 | | 思索性 | | 意欲性 | | | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 第一選抜者（N＝18） | 62.39 | 7.92 | 54.50 | 8.74 | 56.33 | 9.45 | 54.17 | 10.29 | 59.78 | 8.30 | 54.17 | 12.45 | 65.08 | 7.10 | −8.06 | 5.51 |
| 第二選抜者（N＝25） | 60.44 | 6.21 | 56.32 | 7.64 | 51.28 | 11.47 | 52.32 | 9.02 | 55.92 | 7.24 | 53.60 | 9.94 | 54.64 | 9.57 | −13.64 | 5.89 |
| 第三選抜者（N＝25） | 59.36 | 6.09 | 56.88 | 7.31 | 53.56 | 7.98 | 56.24 | 6.96 | 52.92 | 6.22 | 51.84 | 8.79 | 50.76 | 8.86 | −12.36 | 4.30 |

し，その他の項目に関しては，全く有意な差異は認められなかった。つまり，決断性と意欲性の得点しか選抜群に対する弁別力をもたない。

他方，IBTの得点結果をみると，第1選抜群と第2および第3選抜群との間にそれぞれ統計的有意差（$t=3.075$, $p<0.01$；$t=2.807$, $p<0.01$）が認められたが，第2選抜群と第3選抜群との間には有意な差異はみられなかった。つまり，第1選抜で選ばれる人は，明らかに他の選抜群の人よりもIBT得点が高いスコアを示していた。

〔2〕 職能別の結果

同じような分析を職能別に行ってみると，表3および表4のような結果になった。

まず，入社試験の得点からみると，表3が示すように，すべての得点においてどの職能間にも，統計的有意差は認められなかった。つまり，どの職能の人も，平均値的にみてだいたい同じような入社試験の成績で入社していることが推測できる。

**表3　職能別入社試験の得点**

| | 入社時の試験点数 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知能検査(京大NX)の指数 | | 英語得点 | | 集団討議観察点 | | 個人面接点 | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 管理（N＝11） | 127.27 | 7.34 | 68.05 | 4.74 | 21.00 | 1.83 | 28.55 | 2.62 |
| 営業（N＝23） | 129.04 | 7.13 | 65.26 | 10.95 | 21.22 | 1.89 | 30.93 | 6.57 |
| 生産（N＝20） | 126.25 | 6.93 | 62.68 | 7.68 | 20.22 | 2.17 | 28.60 | 3.21 |
| 研究開発（N＝14） | 124.93 | 7.07 | 63.29 | 9.47 | 20.71 | 1.41 | 28.71 | 4.28 |

つぎに，職能別にMATおよびIBTの得点を分析してみると，表4が示すような結果になった。

**表4　職能別MATおよびIBT得点**

| | MAT得点（偏差値） | | | | | | | | | | | | | | インバスケット・テスト得点 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知的能力 | | 性格 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 強靱性 | | 統率性（支配性） | | 社交性 | | 決断性 | | 思索性 | | 意欲性 | | | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 管理（N＝11） | 62.09 | 5.09 | 56.27 | 5.82 | 53.36 | 9.43 | 57.36 | 6.62 | 53.18 | 6.77 | 56.36 | 9.59 | 52.55 | 10.03 | −10.27 | 5.96 |
| 営業（N＝23） | 58.39 | 6.82 | 57.00 | 7.13 | 60.65 | 6.70 | 58.91 | 6.35 | 56.30 | 8.19 | 48.59 | 9.74 | 57.95 | 12.02 | −10.74 | 4.54 |
| 生産（N＝20） | 61.30 | 7.48 | 55.70 | 9.25 | 48.00 | 9.54 | 49.45 | 8.95 | 57.90 | 7.46 | 53.71 | 9.25 | 50.59 | 6.40 | −12.00 | 6.52 |
| 研究開発（N＝14） | 61.86 | 5.83 | 54.79 | 8.17 | 49.50 | 8.11 | 51.00 | 8.92 | 54.21 | 6.78 | 57.00 | 9.19 | 58.58 | 8.20 | −13.93 | 5.28 |

MATの得点に関しては，統率性，社交性，思索性，意欲性の項目において，いくつかの職能群の間に統計的有意差が認められた。

統率性については，営業部門の人の得点が高く，それと生産部門，研究開発部門，管理部門の人びとの得点との間に，それぞれ統計的有意差（$t=4.962, p<0.01$；$t=4.405, p<0.01$；$t=2.509, p<0.05$）が認められた。

社交性については，営業部門と管理部門の人の得点が生産部門や研究開発部門の人のそれよりも高かった。すなわち，営業部門の人の得点と生産部門および研究開発部門の人びとの得点との間には，統計的に有意な差異（$t=3.939, p<0.01$；$t=3.056, p<0.01$）が認められた。また，管理部門の人の得点と生産部門の人の得点との間にも，有意な差異（$t=2.486, p<0.05$）が認められた。つまり，事務系の人のほうが技術系の人よりも社交性が高いことがうかがわれる。

思索性については，唯一，研究開発部門の人の得点と営業部門の人の得点との間に，統計的有意差（$t=2.381, p<0.05$）が認められた。研究開発部門の人は思索性が高く，営業部門の人は非常に低い結果になっていた。

意欲性については，研究開発部門と営業部門の人の得点が高く，生産性部門の人の得点が低かった。すなわち，研究開発部門および営業部門の人びとの得点と生産部門の人の得点との間には，それぞれ統計的有意差（$t=2.833, p<0.01$；$t=2.228, p<0.05$）が認められた。

つぎに，IBTの得点に関しては，技術系が事務系に比してやや悪いといえるものの，各職能間の得点の間には，統計的に有意な差異は全然みられなかった。

〔3〕 出身学校・出身学部別の結果

まず，出身学校別（国立・私立別）に入社試験の得点の差異を分析してみると，表5が示すように，両者の間に統計的に有意な差異は全く認められなかった。

同じことを出身学部別（文科系・理工科系別）に分析してみると，表6のような結果になった。

この結果によると，英語の得点において，文科系の出身者が，理工科系の出身者よりも高い得点

**表5　出身学校（国立・私立）別入社試験の得点**

| | 入社時の試験点数 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知能検査(京大NX)の指数 | | 英語得点 | | 集団討議観察点 | | 個人面接点 | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 国立大学出身者(N=51) | 126.98 | 7.53 | 64.61 | 8.76 | 20.92 | 2.08 | 29.09 | 3.36 |
| 私立大学出身者(N=17) | 127.41 | 6.40 | 64.35 | 10.18 | 20.38 | 1.27 | 30.35 | 7.73 |

**表6　出身学部（文科系・理工科系）別入社試験の得点**

| | 入社時の試験点数 | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知能検査(京大NX)の指数 | | 英語得点 | | 集団討議観察点 | | 個人面接点 | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 文科系出身者(N=27) | 128.96 | 7.53 | 67.46 | 10.06 | 21.06 | 1.65 | 30.09 | 6.16 |
| 理科系出身者(N=41) | 125.85 | 6.81 | 62.62 | 7.91 | 20.61 | 2.07 | 28.95 | 3.72 |

をとっている（$t=2.180$, $p<0.05$）という以外は，両者の間に統計的に有意な差異は認められなかった。

つぎに，MATおよびIBTの得点を分析してみると，出身学校別には表7のような，また，出身学部別には表8のような結果になった。

**表7　出身学校（国立・私立）別MATおよびIBTの得点**

| | MAT得点（偏差値） | | | | | | | | | | | | | | インバスケット・テスト得点 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知的能力 | | 性格 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 強靱性 | | 統率性（支配性） | | 社交性 | | 決断性 | | 思索性 | | 意欲性 | | | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 国立大学出身者(N=51) | 60.57 | 7.04 | 55.80 | 7.57 | 52.53 | 9.39 | 53.57 | 8.85 | 55.10 | 7.67 | 53.82 | 10.38 | 53.04 | 9.45 | −11.66 | 6.07 |
| 私立大学出身者(N=17) | 60.53 | 5.89 | 56.76 | 8.73 | 56.24 | 11.07 | 56.29 | 8.59 | 58.06 | 7.26 | 50.82 | 8.94 | 66.53 | 10.34 | −11.29 | 4.88 |

**表8　出身学部（文科系・理工科系）別MATおよびIBTの得点**

| | MAT得点 | | | | | | | | | | | | | | インバスケット・テスト得点 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 知的能力 | | 性格 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 強靱性 | | 統率性（支配性） | | 社交性 | | 決断性 | | 思索性 | | 意欲性 | | | |
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 文科系出身者(N=27) | 58.52 | 6.76 | 57.22 | 6.93 | 58.67 | 8.35 | 59.19 | 6.12 | 54.78 | 8.07 | 50.63 | 11.04 | 55.78 | 12.08 | −10.52 | 5.32 |
| 理科系出身者(N=41) | 61.90 | 6.44 | 55.27 | 8.37 | 50.02 | 9.45 | 51.00 | 8.89 | 56.54 | 7.32 | 54.83 | 8.88 | 54.57 | 8.57 | −12.46 | 5.84 |

MATの得点をみていくと，意欲性の得点において，私立出身者と国立出身者との間に統計的有意差（$t=2.842$, $p<0.01$）がみられた以外は，すなわち，前者が後者よりも意欲性が高いという以外は，いずれの項目においても有意な差異はみられなかった。

出身学部別にみると，文科系出身者と理工科系出身者との間に，いくつかの項目において，統計的に有意な差異が認められた。すなわち，理工科系出身者は，文科系出身者よりも知的能力の得点が高く（$t=2.048$, $p<0.05$），他方，理工科系出身者は，統率性と社交性において，文科系出身者

よりも低い得点をとっていた（$t=3.806$, $p<0.01$；$t=4.115$, $p<0.01$）。

ＩＢＴの得点に関しては，表７および表８の最右欄が示すように，出身学校別，出身学部別の有意差は全く認められなかった。

## 6　結果の要約と考察

まず，前項において分析した諸結果を要約してみると，次のようになる。

Ⅰ　入社試験の成績について

(1)　第１次選抜で課長昇進を果した人たちは，第３次選抜で課長に昇進した人たちよりも，英語の試験において高い得点をとっていた。それ以外の入社試験科目においては，選抜順位の間に統計的に有意な差は全く認められなかった。

(2)　どの入社試験科目においても，現在の職能群の違いによる得点の差異はみられなかった。つまり，管理部門の人も，営業部門の人も，生産部門の人も，さらに，研究開発部門の人も，入社試験の成績は，平均的にみて，どの試験科目においても同じような得点を示していた。

(3)　国立大学出身者も私立大学出身者も，入社試験の成績は，どの科目においても同じような得点をとっていた。

(4)　文科系の出身者は，英語の試験において理工科系の出身者よりも高い得点をとっていたが，他の入社試験科目の得点に関しては，両者の間に有意な差異はみられなかった。

Ⅱ　ＭＡＴの成績について

(5)　第１次選抜で課長に昇進した人たちは，第２次選抜や第３次選抜で課長に昇進した人たちよりも，「意欲性」の得点が高かった。また第１次選抜の人たちは，第３次選抜の人たちよりも，「決断性」の得点が高かった。それ以外の項目については，選抜順位の間に統計的に有意な差はみられなかった。

(6)　営業部門の人たちは，平均的にみて，「統率性」の項目で，他の部門の人たちよりも高い得点をとっていた。

(7)　「社交性」の項目において，事務系の人たちは技術系の人たちよりも高い得点を示していた。すなわち，営業部門の人たちの得点は生産部門や研究開発部門の人たちの得点よりも高く，管理部門の人たちの得点は生産部門の人たちの得点より高かった。

(8)　「思索性」の得点に関しては，研究開発部門の人たちが一番高く，営業部門の人が一番低かった。両者の間には統計的な有意差がみられた。

(9)　「意欲性」の得点は，研究開発部門と営業部門の人たちが高く，生産部門の人たちが低かった。両者の間には統計的な有意差がみられた。

(10)　私立大学の出身者は，国立大学の出身者よりも「意欲性」の得点が高かったが，その他の項目

においては，両者の差異はほとんどみられなかった。

(11) 出身学部別の結果では，理工科系の出身者が，「知的能力」の得点において文科系の出身者よりも高く，逆に，「統率性」と「社交性」の得点において文科系の出身者よりも低かった。

Ⅲ　ＩＢＴ（In-Basket Test）の成績について

(12) 第1次選抜で課長昇進を果した人たちは，第2次選抜や第3次選抜で課長に昇進した人たちよりも，高い得点を示していた。しかし，第2次選抜群と第3次選抜群の得点の間には，統計的に有意な差は認められなかった。

(13) 一般に，技術系の人たちの得点は事務系の人たちの得点に比してやや低いが，各職能部門間には統計的に有意な差異は認められなかった。

以上，今回の分析結果の中から統計的に有意な差異のみられた事実を列挙してみた。これらの結果を総合的に考察してみると，入社試験の段階では，出身校が国立私立をとわず，また出身学部別にも，だいたい同じような成績の人を採用していることがわかる。さらに，本調査時点において彼らが配属されていた職能部門についても，別にある部門に入社試験成績のよいグループが固まって配属されていたということもない。

他方，選抜の順位（すなわち昇進スピード）についても，第1次選抜の人がとりわけ入社試験の成績がよかったという結果もみられなかった。せいぜい第1次選抜の人が第3次選抜の人より英語の成績が多少よかったという程度のものであった。このように，当社の昭和40年の入社試験に合格し採用された人たちに限ってみた場合，入社試験の成績は，その後の彼らのキャリアや昇進スピードに，なんらの影響も与えていないことがわかる。いいかえるならば，入社試験の成績は，それ独立には入社後の彼らのキャリアや昇進スピードの予測変数にはならない。

このことは若林氏らの研究[13]によっても裏付けされている。彼らは，某デパートの新入社員を対象に，入社後3年間の追跡調査を行った。その中で彼らは，入社試験成績と入社3年後の業績評価，適性多面評価，ボーナス，組織適合性との間の相関分析を行っているが，その相関係数の値は，それぞれ，0.24，0.26，0.30，0.34といった低い値を示していた[14]。

つぎに，ＭＡＴの成績について考察してみると，第1次選抜群が第3次選抜群よりも「決断性」と「意欲性」において高い得点を示している。この結果は，以前に別の調査対象（課長層）について行った関本の研究結果[15]と非常によく似ている[16]。やはり，日本の企業においては，意欲や決断力の

注（13）若林満他稿「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達課程――その継時的分析」組織行動，No. 12，1980年，5～130頁。

（14）若林氏らは，入社試験成績を「潜在能力」と呼び，適性多面評価の結果を「潜在能力指標」と呼んでいる。また，本人が上司の目からみて，当該組織に適合した人間になっているかに関する評価を「組織適合性」と呼んでいる。

（15）関本昌秀稿　前掲論文，1979年，10～11頁。

有る無しが課長昇進の重要な要素と考えられているようである。

今回の分析でも，前回の調査と同様に，強靱性，統率性，社交性，思索性といった項目は，選抜順位の間で有意な差異がみられなかった。それは，この会社がそれらの特性を課長昇進への要件としてそれほど重視していないのか，あるいは，MAT自体がそれらの特性を十分測定しきれないのか，現在の分析でははっきりしない。しかし，次に述べるような事実からみて，どちらかというと前者のような理由から，選抜順位間に有意な差がみられなかったのではないかと思われる。

すなわち，MATの成績を部門別に検討してみると，営業部門の人たちは統率性，社交性，意欲性の項目において他の部門の人たちよりも高い得点をとっており，逆に，思索性の項目では一番低い得点に留まっている。この事実は営業マンの特性傾向をよく反映しているように思われる。他方，研究開発部門の人たちは，思索性と意欲性の項目においては一番高い得点をとっているが，社交性や統率性においては低い得点に留まっている。この結果もまた現実をよく反映しているように思われる。さらに，理工科系の出身者は文科系の出身者と較べ，社交性と統率性の得点がかなり低くなっている。この結果もまた常識とよく一致している。

これらのことから，MATの中の統率性，社交性，思索性といった項目も，決断性や意欲性といった項目と同じように，それぞれの特性をよく測定しているように思われる。

最後に，IBTの成績について考察を加えてみよう。調査結果をみると，第1次選抜で課長に昇進した人たちのIBT得点は，第2次選抜や第3次選抜で課長に昇進した人のそれよりも，明らかに高い。しかし，第2次選抜と第3次選抜の人たちのIBT得点の間には，ほとんど差がみられなかった。この結果は前回の調査結果と非常に共通している。[17] 前回は人事評価の得点を基準に分析が行われたが，人事評価の上位群と中位群および低位群との間には，IBT得点に統計的に有意な差異が認められたが，中位群と低位群との間には有意な差は認められなかった。

いまかりに，課長への選抜順位や課長としての人事評価の得点が管理能力（Administrative Skill）の良し悪しをそのまま反映していると仮定するならば，関本の作成したIBTは，上述のように，管理能力が特に優れた人びと，すなわち上積みの層をそれ以外の層と弁別するには，非常に役立つが，一方，中位層と下位層とを弁別するにはあまり効力をもたないことがわかる。従って，IBTは，日本企業の場合，優秀なエリート層を選抜するのに有効な方法であるように思える。

以上，選抜順位（昇進スピード）と入社試験成績，MAT得点，IBT得点との関係を考察してきた。しかし，これらの関係を考察していく過程において，いくつかの疑問が湧いてくる。入社試験で同じような成績の人を採用しているのに，なぜ14，5年もすると昇進スピードに差のでるような

注（16） この調査の場合は，選抜順位別でなく，課長昇進後の人事評価とMAT得点との関係を分析している。選抜の順位も人事評価の順位もともに能力の高い低いの反映であると考えれば，両研究の結果は共通性をもつものと考えてよいだろう。

（17） 関本昌秀稿　前掲論文，1979年，8～10頁。

能力差が現れてくるのだろうか。その差は入社試験の成績からは説明できない。入社試験は管理能力とはあまり関係のない別の能力を測っているのだろうか。いやむしろ，入社後のキャリアの性格が，その差を作り出しているのかもしれない。その場合，入社後のキャリアと入社時の能力との間には相互作用の関係はないのだろうか。第1次選抜群とその他の選抜群との間には，ＩＢＴ得点のうえで明らかに有意な差がみられる。しかし，この得点と入社試験成績との間には，それほど高い相関関係はみられない。ＩＢＴ得点と入社時の知能検査の得点との相関係数は0.36であるが，他は，英語が0.24，集団討議が0.24，個人面接が0.06といずれも低い値である。となると，ＩＢＴへの反応に現れる管理能力（Administrative Skill）の良し悪しは，どのような過程で形づくられるのであろうか。やはり，入社後のキャリアによって作られるのか，あるいは潜在能力によって作られるのか，それとも両者の相乗効果によって形成されるのか。

同様のことはＭＡＴ得点についてもいえる。第1次選抜で課長に昇進した人たちは，その他の選抜群の人たちよりも「意欲性」と「決断性」の得点が高い。この「意欲性」と「決断性」は潜在能力の違いによって規定されてくるのだろうか（少なくとも，これらの得点と入社試験成績との相関係数はほとんど0に近い），それとも，入社後のキャリアの違いによって規定されてくるのであろうか。あるいは両者の相乗効果によってであろうか。

かつて Bray らは，アメリカ電話電信会社(AT&T社)の大卒採用者を対象に行った Management Progress Study の第1次報告書において，大卒新入社員の8年後の中級管理職昇進実績は，入社時のアセスメントの結果のみならず，入社後8年間を通じての彼らの職務環境，すなわち入社後のジョブ・チャレンジ（上司の職務遂行模範度，仕事の刺戟とやりがい，自己に委された監督責任度，体系的な職務の賦与か非体系的な職務の賦与かの4つの変数を総合した尺度）の程度によっても規定されてくることを指摘している。[18] すなわち，入社時のアセスメント結果のあまりよくない人でも，その後の職務環境がジョブ・チャレンジの高い場合は，アセスメント結果はよいが，その後のジョブ・チャレンジが中位，低位の人よりも，中級管理職への昇進率が高くなるという結果を示している。もちろん，アセスメント結果がよく，かつジョブ・チャレンジが高い人の昇進率が一番高いことはいうまでもない。

若林らもまた，前述の大卒新入社員の3年間の追跡調査の報告書において，潜在能力要因（入社試験の成績）が，いかなる状況においても，3年後の職務遂行やその他の結果変数に一律に正の影響を及ぼすのではなく，その後の職務環境，とくに入社1年目の垂直的交換関係のいかんによって，正の影響を及ぼしたり，負の影響を及ぼしたりすることを指摘している。[19]

(18) Bray, D. W., Cambell R. J. & Grant D. L. *Formative Years in Business: Long Term AT&T Study of Managerial Lives.* New York: Wiley, 1974, pp. 68～81.（最上潤訳「企業は人をどう変えるか」ダイヤモンド－タイム社，1974年，47～55頁。

(19) 若林満他稿　前掲論文，1980年，56～73頁。

以上のような考察からみて，本研究においても，調査対象者の入社後の職務環境やキャリアの分析はきわめて重要な意味をもっている。幸い，本調査においては，彼らの入社後の職務内容や上司の影響力等に関する若干のデータを収集しており，目下そのデータを分析中である。いずれ近いうちに，上述の疑問に答えられる結果を報告できるだろう。

（大学院経営管理研究科教授）