

日本企業の昇進・選抜基準とその合理性 ——評判とコンティンジェンシーの観点から——

石原 直子 リクルートワークス研究所・主任研究員

日本企業では誰がどのような基準で昇進し、幹部人材となるのかを、日本企業13社へのヒアリングを通じてあきらかにした。日本企業における昇進・選抜基準において重視される「評判」の働きを検証し、評判を類型化した。また、その評判の基準の合理性について、各社が置かれている事業環境を分析し、コンティンジェンシー理論の観点から説明した。

キーワード： 評判, 選抜, 日本企業, コンティンジェンシー, 昇進

目次

- I. はじめに
- II. 先行研究レビューと問題提起
 - II-1. 昇進構造に関する研究
 - II-2. 問題提起
- III. 調査方法
- IV. 分析結果
 - IV-1. 選抜の基準に関する分析
 - IV-2. 選抜基準の合理性に関する分析
- V. 考察
- VI. まとめ

I. はじめに

米企業のタレントマネジメントの事例をひもとくと、「いかに早く優秀なリーダーを生み出すか」という経営課題に、多くの企業が、真剣に地道に取り組んでいることがわかる。タレントマネジメントを実施している米企業では、タレントと目された人物は、常に新たなチャレンジとその結果に基づく能力や資質の判定というサイクルのなかにおかれる。与えられたミッションやゴールをクリアしたかどうかと自社がリーダーに求める行動規範（リーダーシップ・バリューまたはリーダーシップ・コンピテンシー）にのっとなって行動してい

るかどうかの2点を、恒常的に、厳しく評価されている。このサイクルを早く回して自社が求めるリーダーを早く、生み出し、また、能力としてのリーダーシップをもつ人材を組織内で増やそうとするリーダーシップ・ディベロップメントこそが、米企業で展開されているタレントマネジメントの本質である。また、こうしたタレントマネジメントシステムのルールは、通常すべてのマネジャーと従業員に公開されている。企業内でリーダーになることを目指す人は、この2方向で評価されることを目指して日々励む（石原 2013）。

ひるがえって日本企業においては、どのような基準で人が選抜され、リーダーになっていくかについてのルールは明確ではないように思われる。まず、日本企業においては「突出して高い業績」は出世の必須条件ではないことが多く、また、各企業が求めるリーダー像やリーダーシップ・バリューは必ずしも明示化されていない。当該企業内ではどのような人が経営人材として選抜されるのか、言い換えればどうしたら出世できるのかという問いに対して明確な基準は設定されておらず、そうした人材を選ぶ基幹人事は、いわばブラックボックスのなかでおこなわれているように、少なくとも外部からは見える。

しかし、すべての日本企業が、脈々と新しいリ

リーダーを選出し、その指揮下で厳しい競争環境のなかで生存し続けた結果としていまここにあるのだから、それぞれの企業は、リーダーの候補者を選別し、その候補群を吟味・評価し、その時々に応じた最もパフォーマンスを発揮するであろう人物をリーダーとして任命する、なんらかの手法をもっているはずである。

それぞれの日本企業において、リーダーを選抜する基準とはどのようなものなのか。これが本稿の出発点となる問題意識である。

II. 先行研究レビューと問題提起

II-1. 昇進構造に関する研究

企業における昇進構造に関する研究にはすでに膨大な蓄積がある。Turner は競争移動 (contest mobility) と庇護移動 (sponsored mobility) という概念を提示した。競争移動では、エリートの地位はすべての人が参加可能な競争の結果であり、競争は繰り返しおこなわれるので上昇移動の可能性はいつまでもあると人々に認知されている。庇護移動では、エリートになりうる人間を初期の段階で絞り込む選抜がおこなわれる。既存のエリートによる絞り込みで選ばれたグループに入った場合にはエリートとして庇護された上でエリートとしての教育を受け、グループ外の人々が享受できない地位や権利を独占できる (Turner 1960)。

これに対して、Rosenbaum はトーナメント移動 (tournament mobility) という概念を提示した。トーナメント移動では、各段階で競争がおこなわれているという点で競争移動との共通点があるが、そこにはすべての人がいつでも参加できるのではなく、前段階の競争で敗れた人は次の競争には参加できないという経路依存的な競争がおこなわれているのであり、その意味では初期の段階で競争に勝った人だけが次の競争に参加する特権を得られるという意味で庇護移動的な側面をもち合わせている。また Rosenbaum はトーナメント移動が発生するプロセスの説明で、人々の間には、いったん勝ち残った人は優秀なはずであると

いうラベリング効果が発生すること、また、より高次の職務において好業績をおさめられるかどうかの能力の代理変数として、(高次の職務に必要な能力と現在の職位に必要な能力が異なる可能性があるにもかかわらず) 現在ある職位に到達していることそのものをもちいてしまうシグナリングが発生することを指摘している (Rosenbaum 1984)。

日本企業における昇進構造に関する研究蓄積も進んでいる。なかでも、小池をはじめとして、日本企業の昇進構造の特徴は「遅い昇進」であるとする研究結果は多い (小池 1981; 竹内 1995; 今田・平田 1995 等)。小池は日本企業の昇進は長期にわたる選抜であるが、15~20年目を過ぎると昇進できる者を急速に絞り込む「将棋の駒」の形をしていると指摘し (小池 1981)、この方式には、多数の者の長期にわたる能力向上の誘引となること、複数の上司による評価が能力評価の適正性を高めることといった利点がある一方、ほんの一握りでよい将来の経営幹部に重点的に教育投資することが不可能になり、投資に無駄が発生するとした (小池 1999)。

こうした理論系をもとに実証的な研究をおこなったのが竹内や今田・平田である。竹内は、日本企業の昇進が以下のように推移することをあきらかにした。すなわち、同期が同時期に昇進する「同期同時昇進」、昇進のタイミングに差がつく「同期時間差昇進」、少数の者が同時に昇進する「選抜」、少数の者の昇進に時間差のつく「選別」である (竹内 1995)。今田・平田は、日本企業の昇進は、同期が同時期に昇進する「一律年功モデル」、同期間で昇進スピードに差が発生する「昇進スピード競争モデル」、昇進できる者とできない者が選別される「トーナメント型競争モデル」へと推移する重層型であるとした (今田・平田 1995)。

こうした遅い昇進ばかりでなく、日本企業においても「早い昇進」が存在することを示唆する研究もある (若林 1986; 花田 1987; 八代 2002 等)。

若林は、入社3年目、7年目、13年目の大卒社員のキャリアを分析し、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

の先の昇進に影響を及ぼすことをあきらかにし、つまり、入社3年目までに昇進する者とそうでない者は選別されていると結論づけた(若林 1986)。

花田は、代表的な日本企業5社の従業員のキャリアツリー分析をもちいて、同期入社者の間で初めて昇進に格差が発生する時点で、一次選抜や二次選抜といった早い選抜をされない者には、役員等の経営ポジションへの昇進機会はほとんどなくなることを指摘した(花田 1987)。

八代はこうした日本企業における、キャリアの初期のわずかで目立たないほどの評価の差が後の大きな昇進格差につながる構造を「隠微なファストトラック」と表現した(八代 2002)。

これらの研究結果に対し、上原は「早い選抜・遅い昇進」という構造こそが日本企業におけるホワイトカラーの昇進構造であると指摘した。すなわち、日本企業においては、キャリアの初期段階でどのような職務を経験させるかという「異動」の格差によって、実は選抜はおこなわれているのだが、実際にそれが昇進格差となって現れるのは比較的遅くなってからであるとする。また、こうした異動・昇進構造は、同期同時昇進期の能力開発の誘引となり、また、その期間の異動が、教育訓練の効率を高めているとしている(上原 2003, 2007a, 2007b)。

II-2. 問題提起

ここまで見てきた企業内の昇進構造に関する研究では、もっぱら、昇進という現象にどのようなパターンがありうるのかという点、あるいは、昇進とその格差の発生する時期をつまびらかにすることによる、時系列の昇進パス図を描くことに主眼が置かれていたといえる。言い換えれば、昇進の基準がなんであるか、また、その基準で昇進させることが当該企業にとって、いかほどの経済合理性をもつのかについては触れられていない。

また、「人事評価」でもちいられる評価要素はすでに多くの研究によって網羅的にまとめられている(たとえば高橋 2010¹)が、これらの研究では、

人事評価の諸要素が、次代のリーダーの「選抜」や「昇進」の評価要素と一致しているかどうかについては触れられていない。そこで筆者は本稿における問題を以下のとおり提起する。

- ・日本企業ではどのようなプロセスで次代のリーダーとなるエグゼクティブが選ばれているのか
 - ・各企業のエグゼクティブ(およびその候補)の選抜基準はどのようなものか
 - ・当該企業がその基準によってエグゼクティブを決定することによってどのような合理性があるのか
- なお、本稿におけるエグゼクティブの定義は「5~10年の間に執行役員や取締役といった経営の中枢に任命される可能性のある人材群として現経営陣からの個別人材管理の対象となりうる人々」とした²。

本稿では、伝統的日本企業に対する定性的調査に基づいて、以上の問いに対する答えを発見することを目的とする。

III. 調査方法

伝統的な日本企業13社に対するヒアリング調査を実施した³。調査対象企業の業種大分類は図表1のとおりである。

図表1 調査対象企業の業種と企業規模

| | 業種 | 規模(千人・連結) |
|---|---------|-----------|
| A | 商業 | 104 |
| B | 商業 | 66 |
| C | 製造(食品) | 40 |
| D | 金融 | 28 |
| E | 製造(機械) | 339 |
| F | 製造(消費財) | 33 |
| G | 製造(消費財) | 33 |
| H | 製造(食品等) | 50 |
| I | 情報・通信 | 65 |
| J | 製造(食品) | 28 |
| K | 製造(食品) | 13 |
| L | 製造(総合) | 330 |
| M | 製造(化学) | 32 |

ここで、調査対象を「伝統的な」日本企業としたのは、リーダー候補としてのエグゼクティブを

選抜し、育て、実際にリーダーとして登用する、というサイクルを恒常的に回しており、リーダー人材の育成と選抜についての自社なりの手法を確立させているのは、相応の経営年数が経過しており人材層に厚みのあるこうした企業群であろうと考えたためである。業歴の浅いベンチャー企業等では、実質的なリーダーは創業者や創業メンバーが大勢を占め、また若い社員の採用も少ないことが多いため、社内でのリーダー育成のサイクルが未完成である可能性が高い。

ヒアリング調査は当該企業の人事部長相当以上の役職者または役員に、1~1.5時間をかけて実施した。ヒアリング調査における質問項目はおおむね以下の3点である。(1)どのようにして人々がエグゼクティブ候補として選ばれるのか。その選抜基準と選抜される時期。(2)自社でエグゼクティブから役員になっていくような基幹人材に共通する点はあるか、それはどのようなものか(資質・能力・人柄等の人的側面および配属先や成果の出し方等の経験的側面)。(3)なぜそのような基準でエグゼクティブおよびその候補を選抜するのか。

IV. 分析結果

IV-1. 選抜の基準に関する分析

①選抜基準

ヒアリングを終えての結論からいうと、対象企業によって、個人の何が評価され、幹部人材に登用されていくのか、すなわち選抜の基準については多様性があった。しかし、多くの企業に共通しているのは、その基準について「直属の上司や人事などの少数だけでなく、多数の関係者が同じ評価をしている」こと、「特定段階で昇進者を決める時だけでなく、入社まもなくの段階から高位の役職や職階に到達するまで、同じ基準が重視され続けている」こと、「業績も大事だが、業績だけでは昇進できず、その業績以外の部分を総合的に表すものである」こと、という3点である。

以下に、調査対象企業における評価基準の内

容・その認定時期・その頑健性の3つの観点から選抜基準の類型化を試みる。

評価基準の内容とは、当該企業においてエグゼクティブとして昇進していく人々は何を評価されているのか、ということである。基準達成の認定時期とは、その人が評価基準の内容を満たす人物であることが周囲によって認められるのが入社後どれくらいの時期であるか、ということである。また、評価の頑健性とは、一度成立した基準を満たす人物であるという評価がどれほど長く生き続けるかということである。頑健性が高い場合には、一度評価された人物は、その後も長期にわたりエリートとして特別な扱いを受けることになるだろう。反対に頑健性が低い企業では、一度高く評価されたとしても、それが持続するとは限らず、評価の変更、エグゼクティブ候補の入れ替わりが発生しうる。図表2に、ヒアリングに基づく各社の選抜基準を整理した。

図表2 エグゼクティブへの選抜基準

| | 評価基準の 明確性 | 評価基準の 内容 | 基準達成の 認定時期 | 評価の 頑健性 |
|---|--------------|-------------|---------------|------------|
| A | ○ | おもしろい | 35歳くらい | 強 |
| B | ○ | 視座が高い・王道 | 入社2~5年目まで | 強 |
| C | ○ | ネットワーク | 30歳くらいまで | 強 |
| D | ○ | 素直・一所懸命 | 入社4.5年目まで | 弱 |
| E | ○ | 謙虚・人徳 | 部長級 | 弱 |
| F | ○ | 人柄・調整力 | 管理職以上 | 弱 |
| G | ○ | 気配り | 40手前 | 弱 |
| H | ○ | 変人・とがっている | 30代前半 | 弱 |
| I | ○ | リーダーシップ | 30手前 | 強 |
| J | × | - | - | - |
| K | × | - | - | - |
| L | × | - | - | - |
| M | × | - | - | - |

※J~Mの4社では、エグゼクティブへの選抜にあたって一様の明確な基準があるという言明がなかった。

たとえば、A社(商業)では、採用活動の段階から「おもしろい」ということが評価の基準として機能しているという。「おもしろい」の中身には特別な意味合いが込められており、それはたとえば「いうことを聞かない」「組織に一石を投じる」「人と違うことをやる」「(しかし)顧客にかわいがられる」というような特性であり、A社内で「おもしろい」と人物を評する時はこうした意味合い

が含まれていることを、A社の社員であれば理解しているという。また、入社前からのこうした「おもしろい」という評価は、最初は小さなネットワークのなかでしか流通していないが、35歳くらいまでになんらかの高い業績とセットになることによってその人物の存在感が「全国区になる」との説明があった。よって、エグゼクティブになるだろうと基準達成の認定時期を「35歳くらい」としている。また、こうした評価が一度確立すると、それは後々まで本人を表す「武勇伝」としてついでまわることになるという。また、業務における失敗があったとしても次にもチャンスを与えられる可能性が高いということであった。そこで、A社における評価の頑健性は「強」とした。

②選抜基準としての評判

ここまでの分析で、各社におけるエグゼクティブへの選抜基準は内容も多様であり、また、その認定時期、認定後の寿命も多様であることがわかる。ただし、それぞれの企業においては、自社でエグゼクティブになる人物とは図表2のような選抜基準のある時期までに達成した人物である、ということが共通認識となっているようである。リーダーを目指す若手はこれらの基準を満たしているという評判を得ようとふるまい、中堅層以上の人々は、こうした基準に見合う人物であるという評判をもつ人物には、より注意を払って接し、その実力を確かめようとする。そして、多くの人からの「評判の良い」人物が、実際にエグゼクティブになっている。

ここで評判という用語をもちいたが、Bromleyによれば、評判の定義は「ある組織体における多数者が共有し、表現する、ある人物に対する接続し合った印象の中核部分」である(Bromley 1993: 43)。また、Ferrisらは評判を以下のように定義する。すなわち「目立った個人の性質と、ある期間にわたって出現した業績・とられた行動・意図された印象の複雑な結合を反映した認知された性質であり、直接に観察されたり、二次情報源から

もたらされたりするものである」(Ferris et al. 2003: 205)。日本企業がエグゼクティブを選抜するにあたって重視しているものも、多数者が共有している、ある人物の過去の言動に対する評価である。この意味で選抜基準を「評判」と言い換えることができるであろう。

また、Gioia and SimsやTsuiは、評判は業績の歴史であり、特定他者との業績の比較としてもちいられるという(Gioia and Sims 1983, Tsui 1984)。評判はつまり、他者との選別としてもちいられうるのであり、この点からも、日本企業がエグゼクティブを選抜するにあたって重視しているのはその人物の「評判」であるということは可能であろう。

③評判の類型化

そこで、各社のエグゼクティブへの選抜基準を評判に置き換えて、各企業で重視される評判の型を分類してみる。まず、評価基準の内容を、成果をあげる主体として個人を念頭に置いているのか、チームを念頭に置いているのか、という観点から整理し、評判の基準という概念に置換した。たとえばA社であればあくまでも「おもしろい」人物の武勇伝となるような成果を期待しているので、成果を出す主体として個人を重視していると判断することができる。次に、基準達成の認定時期を相対的な早さ/遅さの観点で整理し、評判の形成時期という概念に置換した。日本企業の管理職昇進の平均年齢は38.3歳⁴であるので、30歳より前との発言があった企業については「早」、30代前半から35歳くらいまでと発言した企業については「やや早」、管理職以降と発言した企業については「やや遅」、部長になった頃との発言があった企業や40歳を超えてからと発言した企業については「遅」という4つの区分をもちいた。評価の頑健性については強弱をそのままもちいて評判の頑健性とした。

以上の置換作業を経て、各社でエグゼクティブになるにあたって重視される「評判」を一般化し

図表3 評判の類型化

| | 評判の 基準 | 評判の 形成時期 | 評判の 頑健性 |
|---|-----------|-------------|------------|
| A | 個人 | やや早 | 強 |
| B | 個人 | 早 | 強 |
| C | 個人 | 早 | 強 |
| D | 個人 | 早 | 弱 |
| E | チーム | 遅 | 弱 |
| F | チーム | やや遅 | 弱 |
| G | チーム | やや遅 | 弱 |
| H | 個人 | やや早 | 弱 |
| I | 個人 | 早 | 強 |
| J | チーム | 遅 | - |
| K | チーム | 遅 | - |
| L | - | 遅 | - |
| M | - | 遅 | - |

※選抜基準そのものについて明確な言及がなかった J~M の 4 社についてもヒアリングから推論できる範囲で内容を補足した。

た結果を図表3にまとめた。

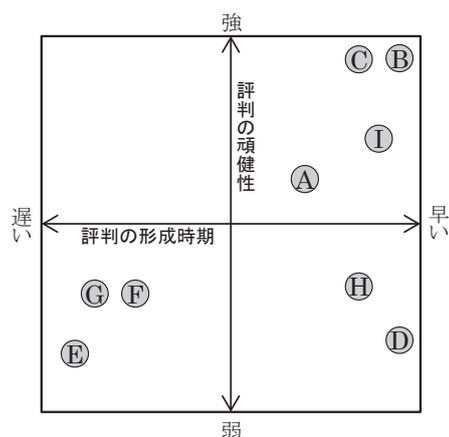
評判の基準は、評判の形成時期の規定因になると考えることができる。なぜなら、成果を出す主体としてチームを想定しつつ、そのなかで評判を形成するということは、チーム内で中核的立場にあることが予想され、その立場になるためには日本企業ではある程度の年齢になっていることが標準的だと考えられるからである。そこで、評判の形成時期と評判の頑健性を軸としてマトリクスを作成し、A~Iの9社をプロットすると、図表4のようになる。

第1象限のB社(商業)では評判の基準は視座が高く、王道を歩む人物であるかどうかであり、成果を出す主体として個人を重視している。そうした視座をもっているかどうかは入社2~3年目にもなればわかるとされている。また、ひとたび評判を確立すると、その人物は公式・非公式にさまざまなネットワーク形成の場に連れ出されるようになり、部門横断的なプロジェクトや本部の財務部門等の職務にアサインされるようになり、将来の幹部候補として特別な機会提供を受けるようになる。

第2象限に該当する企業はなかった。

第3象限のE社(製造・機械)では、評判の基準は謙虚であるかどうかであるという。擦り合わせ型の製造業であるE社においては、利己的な行

図表4 評判のマトリクス



動は全体最適を損ねるため、徹底的に利他の人であるかどうか、謙虚な人格者であるかどうかの評判の中核を形成する。成果は個人ではなくチームにつく、と明言しており、評判の形成時期も部長級の管理職になる頃であり遅い。また、一度評判を立てた人材がその後も特別扱いされることはなく、評判の頑健性は弱いといえる。同じ第3象限のG社、F社も擦り合わせ型の製造業である。

第4象限には、金融のD社と製造(食品等)のH社がプロットされた。D社でもH社でも、成果を出す主体としては個人が重視され、頭角を現す人物が特定されるのも早い。しかし、どちらの会社においても、業務における成果を連続的に生み出さなければ、その者たちにいつまでもチャンスが提供されるわけではない。この意味で評判の頑健性は低い。

ここまでの分析から示唆されるのは、エグゼクティブとして選抜される人物にまつわる評判の内容や性質は、企業の置かれた環境、事業、文化等と関連があるのではないかという仮説である。そこで、次に、エグゼクティブ選抜基準としての評判が、なぜその企業で重視されるのか、そこには合理的な理由があるのかを検討する。

IV-2. 選抜基準の合理性に関する分析

① コンティンジェンシー理論からの示唆

検討にあたってコンティンジェンシー理論を援

用することができるだろう。コンティンジェンシー理論によれば、有効な組織構造や組織内部の行動は環境や戦略によって異なりうる (Burns and Stalker 1961; Lawrence and Lorsch 1967; Galbraith 1993)。つまり、競争の状態や事業の内容等の環境によって適する採用される戦略は異なり、さらにその組織で取り込まれる人事諸制度の内容や組織行動も異なる。前項で整理した各社で重視される評判は、そうしたコンティンジェンシーの影響を受ける組織行動の一部として位置づけることができるだろう。

②事業環境が導く戦略と人事諸制度や組織行動

ここで、まず企業の置かれている環境を、業界内ポジションと事業体制の両面から考える。前者は、当該企業が業界トップか二番手以降か、すなわち既存事業の維持発展を重視するのか新規事業の創出などによりトップ企業を追い抜くことを重視するのか、という視点である。後者は、事業ごとに組織が分化した事業分化型か、事業を横断した擦り合わせや調整を必要とする機能分化型かという視点である。この2点で整理すると、企業は、①事業分化したトップ企業群、②機能分化したトップ企業群、③事業分化したチャレンジャー企業群、④機能分化したチャレンジャー企業群という

4つに分類できる (図表5)。

それぞれの事業環境タイプに応じた戦略と人事諸制度や組織行動を考えてみよう。類型①の事業分化した業界トップ企業であれば、重要なのは主力となる既存事業を維持発展させ勝ち続けることになる。また、他部門との擦り合わせや調整はあまり重要ではなく事業部門内で自己完結的に事業を推進することができる。こうした環境のもとでは、これまでに蓄積された勝ち方の「型」を踏襲し、過度にリスクを取ることなく着実に結果を出すことのできる個人が重視されることになるだろう。

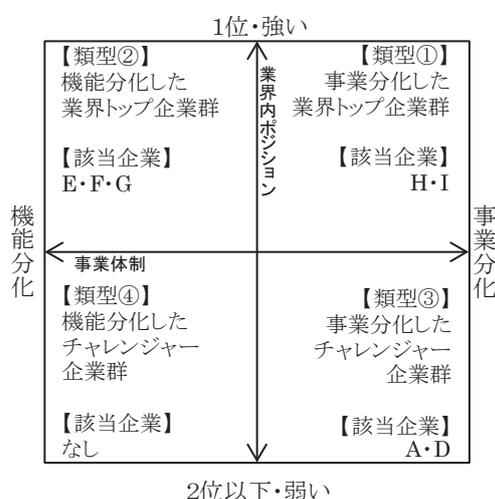
類型②の機能分化したトップ企業群では、既存事業の維持発展が重視されるので、機能間での連携を密にとりながら、勝ち方の「型」を踏襲しつつ効率運営を続けることが重要な競争戦略になる。組織風土としては前後の機能との擦り合わせや歩調をそろえるということ意識しながら、チームとしての成果を出すことが望まれる。

類型③の事業分化したチャレンジャー企業群では、トップ企業に勝つために新しいビジネスモデルを開発することが求められている。また、事業分化しているため、新事業の創出等の行動にあたっては組織横断的な調整や擦り合わせはあまり重要ではなく、個人あるいは少数でのイノベーションが奏功しうる。組織風土としては、新事業を立ち上げ成功に導くなどの結果を出すイノベーションの気風が重要視される。

類型④の機能分化したチャレンジャー企業群では、新規事業を創出するなどの方法によりトップ企業を追い抜く戦略が求められるが、部署間の調整や擦り合わせを包含した組織としてのイノベーションがおこなわれなければならない。

調査対象企業のうち、類型①に該当するのはHとI、類型②に該当するのはE、F、G、類型③に該当するのはAとDである。類型④に該当する企業はなかった。ここでB社とC社はやや複雑な事業環境にある。商業のB社も食品メーカーのC社も伝統的に業界第1位の座を長く守ってきた事業分化型の企業であり、現在でも総売上では業界

図表5 企業のおかれている事業環境



第1位である。ただし、そのポジションは近年追随する企業に脅かされつつあるという状況にあり、たとえばB社では、新しいビジネスモデルの創出が近年の最大の課題となっている。またC社ではいくつかの製品群のうち、最大売上規模である主力製品ではすでに競合に抜かれており、その事業での巻き返しと、その他の製品群での競争力を高める多角化戦略の両面から業界1位のポジションを守り続けなければならないという現状にある。

③選抜基準としての評判の合理性

ここからは、各類型の企業で、どのような人材が次世代を担うリーダーとして必要であるかを検討し、それに照らした場合に、調査対象企業がエグゼクティブ選抜基準として重視している評判の内容に合理性があるかどうかを検証する。

類型①の企業では、過度にリスクを取るのではない有能な実務遂行型の人材が重視されるであろう。また、組織への貢献よりは個人としての能力の高さが重視される。また一握りの優秀な人材が高い能力を発揮することでも勝つことが可能なため、一部の選抜された人材に優先的な異動を含めた機会提供をおこなうことにも意味がある。したがって評判の基準として個人の能力が重視されること、形成時期が早く、頑健性が高いことに合理性がある。

類型②の企業では、過度にリスクを取ることなく、組織間の調整や擦り合わせに能力を発揮する人材が全体最適の視点で組織経営することが重要である。重視される。また組織力が強さの源泉であるので、一握りの個人に優先的に機会提供するよりはなるべく多くの人材に機会提供し、底上げを目指すことが合理的である。したがって、こうした企業で重視される評判の基準は組織への貢献であり、形成時期は遅く、頑健性は必ずしも高くなくてよいということになる。

類型③の企業では、事業創造的な能力のある個人を重視し、さまざまな経験を通じてその能力を高める抜擢型の人材育成が重要である。したがっ

て見込みのある人材に継続的に難易度の高い職務をアサインし、修羅場を乗り越えて新しい価値を創造することを期待した人事がおこなわれることになる。重視される評判の基準は個人の能力となり、形成時期が早いことに合理性がある。また、イノベーションにはトライアンドエラーがつきものであるから、評判の頑健性は低い方がよいであろう。

類型④の企業では調整や擦り合わせといった組織貢献を求めながら、新事業の創造を成功に導くことができる人材が必要とされる。事業創造的な人材には調整や擦り合わせといった組織貢献行動が苦手なタイプも多い⁵ため、この類型の企業でどのような人材を選抜するかについては難易度が高いことが予想される。

たとえば、類型②のE社（製造・機械）は、機能分化した業界ナンバーワン企業である。E社では、独自の仕事の進め方を確立させており、これを着実にやり切り、チームとしての成果を最大化することが重視される。こうしたことができる人材を組織内に増やすために、多くの人材に成長機会を付与している。

また、類型③のD社（金融）は、単一事業のチャレンジャー企業である。D社では、若いうちに頭角を現した人材には、支店業務・／本店業務、法人業務／個人業務というように次々と領域を変えながら、新しいチャレンジが与えられる。それぞれの任務において成果を出せるかどうかによってより高次の職位に選抜されていく。

次に、B社とC社を検討する。両社ともに重視される評判の型としては、ごく早いうちに評判が形成され、その評判の頑健性が高いタイプの企業である。一度評判が形成された後は、本社の中核の部署に配属され「エリート」として、いわば「赤い絨毯」の上を歩くように大事に育てられている。そこで評判のマトリクス上は第1象限にプロットされることになった。一方で事業環境を見ると、B社（商業）とC社（製造・食品）はどちらも近年まで業界で断然のトップ企業として君臨していたが、それぞれに競争環境が変化するなかで、そ

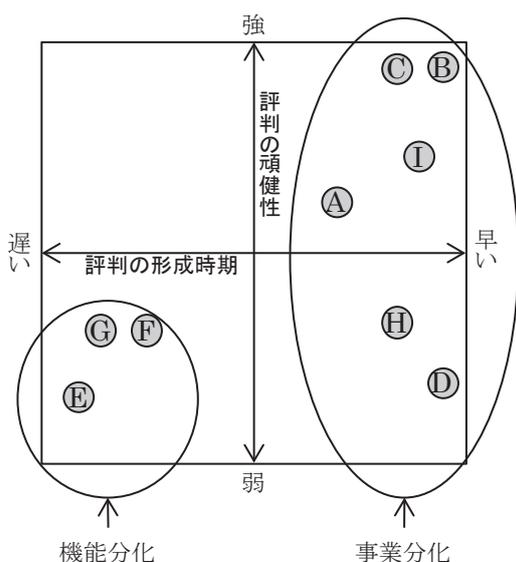
の地位が万全とはいえなくなり、今や新しい事業開拓や製品開発が非常に重要視されている。

両社がトップ企業として君臨していた時代であれば、その企業の中核人材としては、確立された儲けのシステムを回し続ける才覚と、対外的に「キズひとつない」経歴が重視され、また、それによって企業の便益が最大化されていたと想定できるが、そうした安泰の時代が過ぎ、新たな事業を開発し、激しい競争を勝ち抜く必要がある現在では、こうした庇護のもとで大事に育てられた「エリート」が、中核人材としてふさわしいのかどうかは一考に値する課題ではあろう。

V. 考察

以上のような検討を経て、図表4と図表5をあらためて見比べた時にわかるのは、評判における「評判の形成時期」と事業体制の「機能分化・事業分化」別が密接にかかわっていることである。事業分化型のA・B・C・D・H・Iでは評判の形成時期が早く、また機能分化型のE・G・F社では評判の形成時期は遅い（図表6）。

図表6 評判の形成時期と事業体制



コンティンジェンシーの観点から言えば、事業体制が機能分化型（すなわち擦り合わせ型）の組

織では他者との連携が重要であり、個人としての成果を追求するよりも他者と歩調を合わせたり、全体最適を考えたりすることのできる視座が重視されることになる。そのため、チームを率いたり、部門を代表して他部署との交渉や話し合いに参加するようになるミドル以降に発揮される実力が評判の源泉となり、したがってその形成時期は遅くなる、と説明することができる。

一方で、業界内ポジションと評判の形成時期、事業体制と評判の頑健性、業界内ポジションと評判の頑健性、といった組み合わせの検討においては明確な相関は見られない。

VI. まとめ

本稿では、日本企業ではリーダー人材はどのようにして選ばれているのか、という問いを出発点に、エグゼクティブ選抜のプロセス、その際に基準となるものの特定、その選抜基準がその企業で採用されている理由（合理性）はなんであるのかの解明を試みた。

これまでの日本企業の昇進に関する研究では、昇進がどのようなパターンでおこなわれるのか、また、昇進とその格差が発生する時期をあきらかにし、昇進によって人材の絞り込みがどのようにおこなわれるのかに焦点をあてたものが多かった。本稿では、企業において誰を昇進させ、誰を昇進させないかを定める当該企業に固有の暗黙的な基準をあきらかにすること、また、その基準がその企業の生存戦略にとって合理的であるかどうかを判断することに挑戦した。

結論として、各社が昇進させる人を決める「評判」には多様なものがあること、多くの企業ではその評判に基づく人選は自社の競争環境に照らして合理的であると言えることがわかった。

日本企業のなかには、早い時期に形成された評判が強い頑健性を持ち、また、そうした評判をもつ人物を過保護といえるほどに大事に庇護しながら企業の中核に据える庇護移動のパターンをもつ企業もあるようだが、これが現時点での競争環境

とフィットしていない場合には、将来の事業存続が危険にさらされることになりかねない。

本研究における最大の課題は、そもそもヒアリング調査で入手した情報が客観的なものであると断定できないということである。本稿における議論の確度をより高めるためには、客観データや人事情報をもちいた実証分析が必要になるであろう。また、今回の調査対象企業はそのほとんどが業界を代表する大企業であり、また、近年の業績が安定している企業が多かった。業績下降期または衰退期の企業においては、選抜の基準が変わるといような可能性も考えられる。より幅広い企業へのアプローチと、それらとの比較検証によって、本稿の議論はより確かさを増すことになるだろう。

注

¹ 高橋は人事評価の要素として能力、パーソナリティ、職務行動の3種をあげる。能力として職務遂行能力とコンピテンシーを、パーソナリティとして知識とスキルとパーソナリティが、職務行動としてリーダーシップとアセスメントセンター・ディメンションを取り上げている。また、「努力」を評価要素として取り上げる可能性について論じている(高橋 2010)

² この定義によればエグゼクティブは、企業によっては、また同一企業内でも課長相当の階層の人材から部長や部門長といった階層の人材まで幅広く該当することになると考えられるが、実態としても、課長級にも「将来の役員候補」とみなされるような人材がいることを考え、幅広い年齢層・階層を含む概念としてエグゼクティブを定義した。

³ 当該企業のエグゼクティブを選抜する基準という、基本的に外部に公開されていない機密性の高いテーマについてのヒアリング調査であったため、社名の特定を避けるために、本稿では業種の大分類と人員規模のみあきらかにし、詳細な業種、業績等の説明は省略する。

⁴ リクルートワークス研究所による(リクルートワークス研究所 2011)。

⁵ 石原・白石による(石原・白石 2011)

参考文献

- Burns, Tom and G. M. Stalker, 1961, *The Management of Innovation*, London: Oxford University Press.
- Bromley, D. B., 1993, *Reputation, image, and impression management*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ferris, Gerald R., Fred R. Blass, Ceasar Douglas, Robert W. Kolodinsky, and Darren C. Treadway, 2003, "Personal Reputation in Organizations," Jerald Greenberg Ed., *Organizational Behavior The State of the Science*, London: Lawrence Erlbaum Associates, 201-34.
- Galbraith, Jay R., 1993, *Competing with Flexible Lateral Organizations*, 2nd ed., New Jersey: FT Press.
- Gioia, Dennis A. and Henry P. Sims, Jr., 1983, "Perceptions of Managerial Power as a Consequence of Managerial Behavior and Reputation," *Journal of Management*, 1983,

9(1): 7-24.

- 花田光代, 1987, 「人事制度における競争原理の実態——昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」『組織科学』21(2): 44-53.
- 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。
- 石原直子, 2013, 「タレントマネジメントの本質——日本企業が学ぶべきポイントに着目して」『Works Review vol.8』: 20-26.
- 石原直子・白石久喜, 2011, 「企業内事業創造人材の特性と成長」『Works Review vol.6』: 22-47.
- 小池和男, 1981, 『日本の熟練』有斐閣。
- 小池和夫, 1999, 『仕事の経済学 (第2版)』東洋経済新報社。
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch, 1967, *Organization and Environment*, Boston: Harvard Business School Press.
- リクルートワークス研究所, 2011, 『人材マネジメント調査 2011』。
- Rosenbaum, James E., 1984, *Career Mobility in a Corporate Hierarchy*, London: Academic press.
- 高橋潔, 2010, 『人事評価の総合科学——度量と能力と行動の評価』白桃書房。
- 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。
- Turner, Ralph H., 1960, "Sponsored and Contest Mobility and the School System," *American Sociological Reviews*, 25: 855-67.
- 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』519: 58-72。
- , 2007a, 「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』561: 86-101。
- , 2007b, 『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』社会経済生産性本部生産性労働情報センターブックレット。
- 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』2: 1-13。
- 八代充史, 2002, 「日本のホワイトカラーの昇進は本当に「遅い」のか」『日本労働研究雑誌』501: 41-42。