

平成 31 年 4 月 19 日現在

機関番号：33305

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K03477

研究課題名(和文) 日本企業の管理職昇進システムとやる気に関する実証分析

研究課題名(英文) Empirical Study of Promotion System of Japanese Company and Worker's Motivation

研究代表者

奥井 めぐみ (Okui, Megumi)

金沢学院大学・経営情報学部・教授

研究者番号：90333161

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,500,000円

研究成果の概要(和文)：本研究では、独自アンケート調査を行い、女性管理職も含めた豊富なサンプルについて、昇進前後の努力水準や、職能経験・配置転換の情報、昇進希望についての情報を得た。これらの情報を利用し、大きく3つの分析を行っている。一つは、職場のインセンティブの男女差についての分析であり、二つ目は、配置転換や職能経験が昇進スピードに与える影響の男女差についての分析、三つ目は、育児休業取得後の女性の仕事満足度についての分析である。

一つ目の研究結果より、働く意欲は昇進直後に高くなるがその後低下することが示された。

二つ目と三つ目については、コメントに基づきリバイズを行っているところである。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、独自のアンケート調査を利用することで、働く意欲や仕事満足度といった、数値化が難しい要因について、それを高める要因について分析を試みている。労働力人口が減少している現在にあって、日本では、以下に労働者の生産性を高めるかが重要な課題であり、やりがいを持って働ける職場、仕事満足度の高い職場でこそ、労働者の高い生産性が発揮されるものと考えられる。本研究では、働く意欲の変化は昇進から時間がたつと意欲が低下してしまうことや、入社時からの意欲は男女とも「向上した」より「低下した」の方が比率が高いという結果が得られ、今の日本では、入社後に働く意欲が低下してしまうという問題が明らかにされた。

研究成果の概要(英文)：We use a original questionnaire survey and got data of several information, such as effort level, occupation experiences, dislocation experiences and will for promotion before and after promotion. We made three analysis. First, we analysed Gender differences of Incentives at office. Second, we analysed impact of relocation and occupational experiences to worker's promotion speed. Third, we analysed woman's satisfaction for work after she get child-care leave.

From the first analysis, we found worker's will for work become higher just after the promotion but after that it begins to fall, and so on.

We are now revising the second and the third analysis.

研究分野：労働経済学

キーワード：仕事満足度 昇進 やりがい 職能経験 配置転換 育児休業

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、管理職昇進世代に対する独自のアンケート調査を用いた実証分析を通して、男女の管理職昇進のタイミングと昇進の要因を明らかにし、それがやる気に与える影響を分析することを目的としている。管理職の昇進についての研究は過去にも行われているが、既存のアンケート調査では質問項目の制約から昇進のタイミングやその要因についての分析が困難となっている。また、特に女性で管理職のデータそのものが少ないことや、管理職と非管理職の両方のデータが十分得られないことから、先行研究ではケーススタディが中心となり、実証分析が遅れている。そこで、このような問題を解消するため、独自のアンケート調査を実施し、日本の昇進の実態を明らかにするとともに、労働者のやる気とも絡めて、望ましい昇進の在り方を考える。

日本企業の特徴としては、従来「遅い昇進」が指摘されてきた。すなわち、入社してかなりの年月がたたないと従業員のキャリアの分化が表面化しない(橘木(1992))というものである。これは日本の「長期雇用」の上で成り立っている昇進制度といえる。長期雇用を前提とすれば、早い時期で同期の昇進に差がつくと、昇進に遅れた者の労働へのインセンティブが低下してしまうからだ(Prendergast(1992))。一方で、非正社員の増加、企業における中高年労働者の増加により、従来の日本的雇用慣行であった「長期雇用」や「年功賃金」が崩壊しつつあることも指摘される。このような変化により、管理職への昇進の在り方も近年変わりつつある。八代(2011)は、競争の敗者のモチベーションを維持するため、日本企業では企業内で幅広く部門や職能を移動し、昇進可能性を高めていることを指摘しているが、その結果、専門職になりうる者が管理職に、また昇進したもののその上に昇進できなくなったものが専門職になるというミスマッチが存在するとしている。そして、今後の雇用制度の多様化を示唆している。

日本企業において管理職への昇進はどのように決まるのか、また昇進のタイミングはいつか。小池・猪木(2002)は、日米英独の4カ国で、管理職に対しまったく同じアンケート調査を行うことで、国際比較を行った。この調査では、過去のキャリア、どのような仕事を担当したかについてもきめ細かく質問しているという点で大変画期的である。ただし、せっかく現在の職に就いた時期について尋ねている項目があるものの、現在の職の前にすでに管理職に昇進しているケースもあるため、実際に管理職に昇進した時期はいつかが明らかでないことや、日本の場合は女性の管理職サンプルが非常に少ないなどの問題点も多い。また、調査時期も1995年から1997年と古く、日本の最近の管理職昇進動向を探るには不十分である。管理職のみが調査対象であり、出世競争の敗者の情報も得られない点も問題である。

女性については、管理職のデータそのものが少ないことや、女性の場合は子どもの数など、家庭のバックグラウンドが働き方に大きく影響を与えると考えられるが、そこまでの情報が得られる調査がなかなか存在しないことも問題である。また、労働者のやる気と昇進のタイミングとの情報が両方得られるデータも知る限り存在しない。

そこで本研究では、独自のアンケート調査を実施し上述の問題を解消した上で、日本の企業における管理職への昇進のタイミングと、昇進に影響を与える要因について明らかにし、企業の昇進のしくみが労働者の育成ややる気にどのように影響するのかを調べる。

### 【参考文献】

奥井めぐみ・大内章子(2012)「管理職キャリアパスの日米独比較 日本の女性管理職比率低迷の原因を探る」金沢学院大学紀要経営・経済・情報科学・自然科学編、第10号、pp.9-22。  
小池和男・猪木武徳(2002)『ホワイトカラーの人材育成 日米英独の比較』(東洋経済新報社)。  
日本労働研究機構(2000)『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム - 日、米、独の大企業』調査研究報告書、No.101。

### 2. 研究の目的

本研究の目的は、管理職昇進のタイミングと労働者のやる気との関係を、独自アンケート調査で明らかにすることである。労働力人口が今後減ると予想される中、いかに人々の生産性を上げるかは、やりがいややる気をもって働くことができるかに関わってくると考えられる。やる気や労働者の努力水準を明示的に扱った研究は少なく、独自アンケート調査でこれらについて昇進前後を含める複数のタイミングで尋ねる項目を設け、分析することで、これまで明示的に研究されなかった部分について明らかにするのが目的である。

また、独自アンケート調査の特徴を生かして、女性の育児休業取得期間が、仕事満足度に影響を与えているのかについての分析や、女性の管理職が少ないことは、男性に比べて配置転換、職能経験が少ないことが影響しているのではないかと、との仮説のもと、男女の配置転換、職能経験と昇進スピードとの関係についても分析を行い、女性の労働力を活かすための提言につなげることも目的としている。

### 3. 研究の方法

#### (1) 全体の研究方法

平成27年度には、日本企業の管理職への昇進に関する実証的・理論的な先行研究のサーベイならびに、既存調査の集計データを利用して、現状を把握する。併せて、独自のアンケート調査の調査票の設計を行い、ウェブアンケートを専門の調査会社に依頼する。アンケート調査票

の設計の際には、実証分析に必要な情報が漏れないように十分配慮する。年度内にアンケート調査の結果を得た場合は、集計値を求め、研究会等で報告する。平成 28 年度には、平成 27 年度のアンケート調査を用いた実証分析を行う。特に昇進のタイミング、昇進の決定要因について詳細な分析を行う。もし実証分析に耐えうるだけの女性管理職のデータも入手できた場合には、女性管理職の昇進タイミングについても実証分析を行う。平成 28 年度の研究結果は論文にまとめ、学会で発表し、専門誌への投稿を行う。

#### ( 2 ) 平成 27 年度

初年度は、既存の集計データを利用した分析を中心に行った。分析を行う前に、実証的・理論的な先行研究のサーベイを行い、管理職の昇進制度についての理解を深める。同時に、アンケート調査会社にウェブアンケート調査を依頼した。その際、アンケート調査票の設計は十分に吟味し、分析に必要な情報が得られるものとする。特に、「努力水準」「仕事のやりがいに対する満足度」という指標を質問項目に加えることで、労働者の仕事満足度を明示的に測定する。また昇進前後を含めた複数のタイミングで、努力水準や昇進可能性を聞くなど、労働者の仕事に対する取組みの変化についても追えるような質問項目の設定とした。サンプルサイズは、男女合わせて 4901、男性 3067、女性 1834 と豊富なものになった。また、女性の管理職についても、課長クラス 578、部長クラス 196 が得られた。アンケート調査は年度内に終了し、次年度に向けて分析方法等を検討した。

#### ( 3 ) 平成 28 年度

2 年目には、1 年目に行ったアンケート調査の個票データを利用し、実証分析を行った。特に、昇進のタイミングと、その決定要因について、管理職、非管理職両方のデータを利用し分析を行った。決定要因としては、学歴など本人の属性や、勤続年数、経験年数、職場内での異動経験、子どもの数などの家庭の情報が影響を与えていると考えられる。また、実証分析を説明しうるモデルも、先行研究をサーベイしつつ構築する必要がある。分析結果を論文にまとめた。学会では、昇進と努力水準に与える影響についての分析について報告を行った。

#### ( 4 ) 平成 29 年度

3 年目には、引き続き実証分析を行い、実証分析結果の公表に力を入れた。2 つの学会でそれぞれ異なる研究の報告を行った。論文報告で得られたコメントを最大限に活かし、論文の改定を行った上で、主要な労働・経済関係の国内外雑誌掲載を目指して分析・執筆作業を行った。

#### ( 5 ) 平成 30 年度

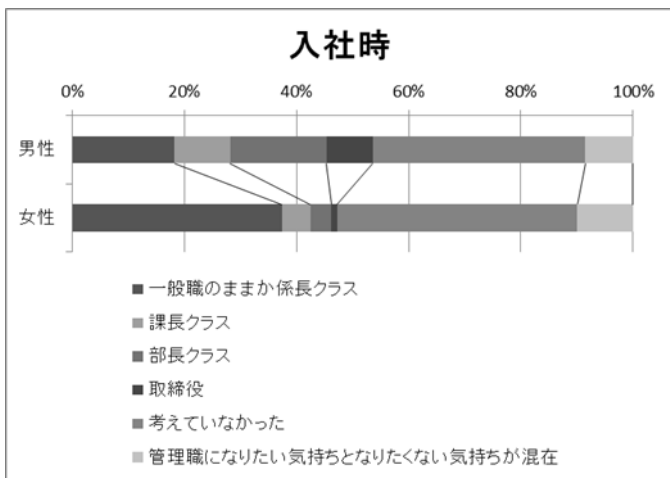
4 年目は学会報告した論文を専門誌に投稿した。残念ながら大幅な改定が必要との回答が得られたため大幅な改訂を行い、再度投稿した。平行して、小規模な研究会を利用して、論文の発表も行い、多くの有識者から有意義なコメントをいただいた。

### 4 . 研究成果

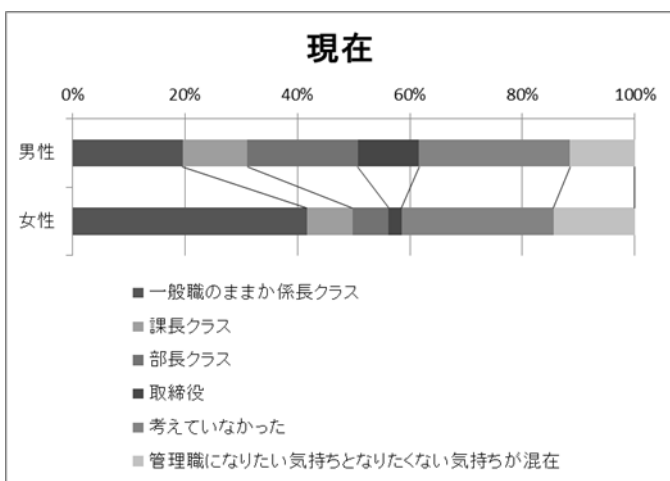
#### ( 1 ) 「独自アンケート調査の集計値から見る職場経験と労働者のインセンティブの男女差」

独自アンケート調査を利用し、労働者の職場での経験やインセンティブに男女で違いがあるかを調べることを目的としている。主な結果として、1) 職場での配置転換経験や職能経験は男女で差があるが、役職が高くなるにつれ差のある配置転換経験や職能経験が減る。2) 現在の仕事の満足度は、「仕事のやりがい」以外は男女で差がなく、男性の方が女性に比べて「仕事のやりがい」に不満を感じている。3) 昇進意欲も昇進の可能性も男性よりも女性の方が有意に低い。4) 働く意欲の変化は男女で有意な差がなく、役職に昇進した前後で意欲は「向上する」傾向にあるものの、昇進から時間がたつと意欲が低下してしまう。また入社時からの意欲は男女とも「向上した」より「低下した」の方が比率が高い、の 4 点が得られた。

図表 1 - 1 昇進意欲の男女比較



図表 1 - 2 昇進意欲の男女比較



( 2 ) 「昇進のタイミングと努力水準 - 独自データに基づく実証分析 - 」

本研究は、労働者の独自のアンケート調査を利用し、今後の昇進の可能性や自身の職場における相対的な昇進スピードが、労働者の努力水準に影響を与えるかどうかを分析することを目的としている。本研究の分析結果より、1)現在の昇進可能性は努力水準を有意に高めること、2)現在の職場に役職付きでない一般社員として入社した課長では昇進可能性や昇進スピードが努力水準を有意に高めること、3)現在の職場に一般社員として入社した部長では昇進可能性や昇進スピードは努力水準を有意に高めないことが示された。また、本人の年齢が職場の平均昇進年齢よりも低いほど主観的な昇進可能性が高くなることも示され、インセンティブ理論のいう、日本の遅い昇進が労働者のインセンティブとなるという点と整合的であった。

図表2 努力水準と昇進スピード（入社時の役職が一般社員で現在の役職が課長）

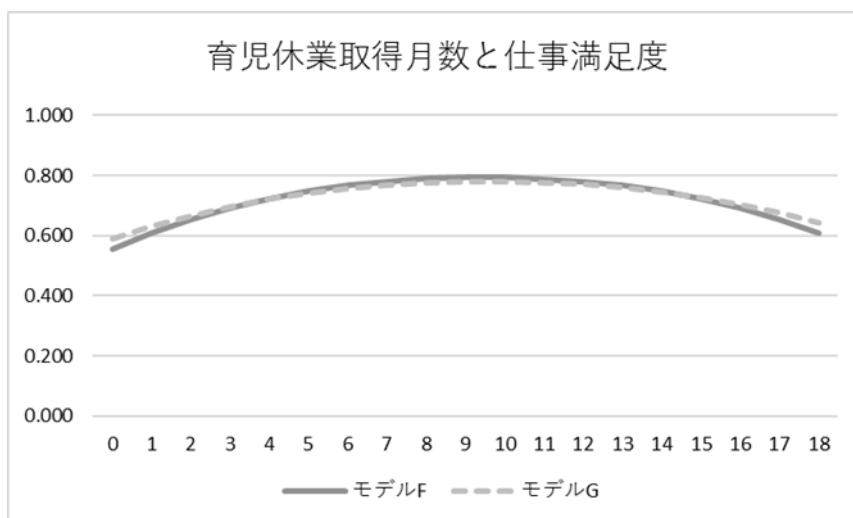
被説明変数：努力水準	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
課長昇進スピード	2.3915	1.1366 **	2.3347	1.1337 **
女性ダミー変数	3.0955	1.8983	2.2078	1.9766
勤続年数	0.2978	0.4373	0.2756	0.4512
勤続年数2乗項	-0.0080	0.0106	-0.0064	0.0109
大卒・大学院卒ダミー変数	-2.5749	1.7553	-3.2997	1.8981 *
収入に対する満足度	1.6962	0.5851 ***	2.1058	0.6111 ***
入社時の努力水準	0.3838	0.0490 ***	0.3814	0.0491 ***
定数項	55.9117	5.8882 ***	60.1422	6.6642 ***
企業規模、産業、職種ダミー	無し		有り	
Number of Obs	650		650	
LR chi2	84.59		115.34	
Prob>chi2	0		0	
Pseudo R2	0.0198		0.027	

\*\*\*...1%水準で有意、\*\*...5%水準で有意、\*...10%水準で有意。

(3) 「育児休業取得期間が復帰後の女性の仕事満足度に与える影響」

本研究では、現在の企業に入社した後に出産を経験した女性を対象として、育児休業取得月数の決定要因の分析と、育児休業の取得期間が復帰後の仕事満足度に与える影響とを分析した。それにより、女性の労働力を活かすことのできる育児休業期間が存在するのを探ることを目的としている。育児休業期間が仕事満足度に与える影響には、もともと仕事満足度が高い女性が育児休業を取得するという逆の因果関係も考えられるので、育児休業期間の内生性も考慮した分析を行う。分析には独自のアンケート調査を利用した。分析結果より、1)育児休業取得月数には、育児休業給付の在り方や自治体の待機児童比率といった、国や自治体の両立支援制度が有意な影響を与えること、2)育児休業取得月数は仕事満足度に対して有意ではあるが、育児休業取得月数の外生性は棄却され、もともと仕事満足度が高い女性が1年前後の育児休業を取得していると考えられること、3)育児休業の取得が一般的となったより最近になって出産した女性に限って分析すると、育児休業取得月数の外生性は棄却されず、育児休業が9、10か月で仕事満足度が最も高くなることが示された。

図表3



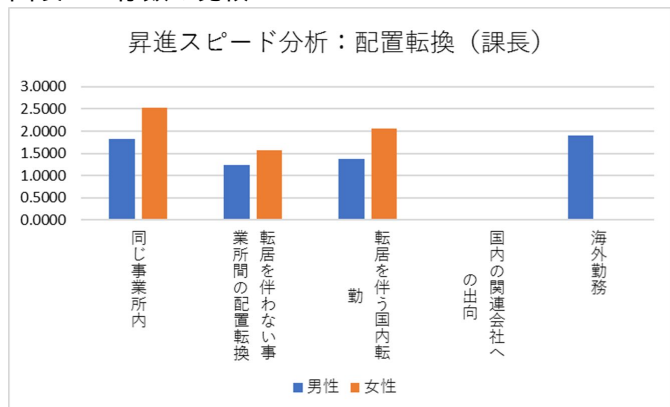
子どもの年齢7歳以下のより最近のサンプルでの分析結果。モデルGはモデルFから役職ダミー変数と落とした推計式を利用。縦軸は仕事満足度、横軸は育児休業取得月数。

(4) 「男女の昇進スピード格差と配置転換・職能経験」(共著)

本研究は、女性の管理職が少ない原因は、職場内での経験が男性と異なることにあるのではないかと、という予測のもと、独自のアンケート調査を用いて、昇進スピードに配置転換・職能経験が与える影響について分析することを目的としている。女性の管理職登用が少ない原因がこれらの経験にあるとすれば、女性管理職比率を高めるための根本的な解決策が見えてくる。今回利用したデータは、女性の管理職（課長、部長）のサンプル数は比較的豊富であり、昇進のタイミングや昇進する前後での配置転換・職能経験の情報も得られるという利点がある。Cox

比例ハザードモデルを用いて、昇進年齢に影響を与える要因を分析した結果、次の点を示された。Cox 比例ハザードモデルを用いて、昇進年齢に影響を与える要因を分析した結果、次の点を示された。1)昇進前の職場内経験をコントロールしても、女性は男性に比べて、課長・部長への昇進年齢が遅くなる、2)配置転換や職能経験が昇進年齢に有意な影響を与える、3)女性の場合、子どもがいると昇進年齢が遅くなるが男性にはその傾向はない。さらに、プロビットモデルを用いて配置転換の有無に影響を与える要因を分析した結果、勤続年数や学歴、入社時の昇進意欲をコントロールしても女性は男性に比べて配置転換の機会が小さいことが示された。

図表4 係数の比較



## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計 2 件)

奥井めぐみ、独自アンケート調査の集計値から見る職場経験と労働者のインセンティブの男女差、金沢学院大学紀要第 15 号、査読なし、2017、pp.135 - 150

奥井めぐみ、昇進のタイミングと努力水準 - 独自データに基づく実証分析 - 、金沢学院大学紀要第 16 号、査読なし、2018 年、pp.20 - 31

〔学会発表〕(計 3 件)

奥井めぐみ、昇進・昇給が労働意欲に与える影響の男女差、2016 年度日本経済学会秋季大会報告、2016 年 9 月 10 日

奥井めぐみ、育児休業の取得期間で女性の労働意欲は変わるのか、日本経済学会平成 29 年度春季大会報告、2017 年 6 月 24 日

奥井めぐみ、大内章子、男女の昇進スピード格差と配置転換・職能経験、日本労務学会第 47 回全国大会報告、2017 年 7 月 15 日

〔図書〕(計 0 件)

〔産業財産権〕

出願状況 (計 0 件)

取得状況 (計 0 件)

〔その他〕

ホームページ等 開設せず

## 6. 研究組織

(1)研究分担者 なし

(2)研究協力者

研究協力者氏名：大内章子

ローマ字氏名：(OUCHI, akiko)

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。