



「上場企業等役員のキャリアにおける専門性」

August 23, 2002

柿澤 寿信 (KAKIZAWA, Hisanobu)

大阪大学大学院経済学研究科 博士前期課程

松繁 寿和 (MATSUSHIGE, Hisakazu)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 助教授

湯浅 安由里 (YUASA, Ayuri)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士前期課程

片倉 絢子 (KATAKURA, Ayako)

大阪大学大学院国際公共政策研究科 博士前期課程

中谷 常二 (NAKAYA, Jouji)

日本学術振興会・特別研究員

【キーワード】キャリアパス、幅広い専門性、コア職能群、学校教育

【要約】本稿は、国内上場企業等役員を対象としたアンケート調査結果を用いて、就業から役員に至るまでのキャリアパスを分析した。

まず、役員層が受けた学校教育と就業直後に配属される初任部門との関係を分析し、特定の専攻分野あるいは大学から特定の初任部門へ就業するパターンを複数確認した。次いで、就業後のキャリアパスにおける部門間異動の分析を行い、特定少数の職能（群）における継続的な経験を見出しうるか否かを検討した。その結果、キャリアパス形成のコアとなるような職能群が複数確認された。複数の先行研究による指摘と同様、役員層のキャリアパスについても「幅広い専門性」を見出すことができる。また、コア職能群の存在は、比較的初期の段階からキャリアの基本的な方向性が定まることを示唆している。更に学校教育と初任部門の関係を考慮すると、一部のキャリアパスについては、事実上、学校教育段階からキャリアの行方がある程度規定される場合もあると考えられる。

連絡先 〒560 0043 大阪府豊中市待兼山町 1-31

大阪大学大学院国際公共政策研究科

松繁 寿和

matusige@osipp.osaka-u.ac.jp

1. 序論

本稿は、1993年に実施された「エグゼクティブのキャリア調査^{*1}」のデータを用いて、国内上場企業等の役員が歩んできたキャリアパスを分析する。いうまでもなく、役員とは長期的な選抜を経て最終的な地位にまで到達した人々である。その意味で、日本企業における人材像の一典型を体現した層と考えてよい。彼らはどのような教育的背景を持ち、そしてキャリアの途上でどのような経験を積み重ねたのか。それらの点を明らかにすることが、この研究の目的である。

二つのポイントについて分析を行う。最初に、キャリアパス形成に対する学校教育の影響を考える。むろん、その影響は長いキャリアの随所に表れうるであろう。しかしながら、学校教育に関する諸属性は、何よりもまず就業当初の段階での配属部門の決定に直接的な影響を及ぼすと考えられる。本稿はまずこの点を分析する。

キャリアパスの出発点である初任部門は、その後の行方を決める重要な要因の一つであろう。しかし、学校教育とキャリアとの関係を論じた先行研究^{*2}は少ないものの、企業内での配属部門に焦点を当てた分析はかならずしも十分とはいえないようである。その中で注目すべき例としては、野田（1995）や大橋（1995）が挙げられる。これらはいずれも本稿と同一のデータを用いた研究である。野田（1995）は就業後のキャリアにおける部門間異動の「幅」を理工系出身者と文系出身者に分けて分析し、前者の方がより幅広い異動を経験することを見出している。また、大橋（1995）は、いわゆる「名門」と目される大学の出身者が、他と比べてより幅広い異動を経験することを指摘している。しかしこれらも、初任段階ではなくそれ以降の過程を対象としていること、学校教育に関する諸属性を明示的に説明変数としていないこと等の点で、本稿の意図とはやや異なるものである。

次に行うのは、初任部門以降のキャリアにおける部門間異動パターンの分析である。この点に関する重要な命題の一つは、小池（1991）や小池[編]（1991）のいう「幅広い専門性」であろう。すなわち、日本企業におけるホワイトカラーのキャリアは、一つあるいは特定少数の職能での経験をコアとして、そこに周辺職能の経験を付加的に積み重ねていくことで形成されるとする主張である。このキャリア上の「専門性」に言及した先行研究^{*3}としては、まず桑原（1988）が挙げられる。中村（1992）はアンケート調査とケーススタディから、やはりこの命題を支持する結果を示している。守島（2002）は日米両国でのアンケート調査から、同一職能内における多数の職域の経験（「幅広い専門化」）に比較的小数の職能間異動を加えることで、人材育成のための「正しい」キャリアパスが築かれていくと論じている。また、今田・平田（1995）はかならずしもキャリアの専門性に焦点を置く研究

^{*1} 本調査は、全国8証券市場への上場企業、非上場の大手損害保険会社及び生命保険会社の役員から無作為抽出された8000名を対象として、「エグゼクティブ研究会（代表：橋本俊詔）」により実施されたものである（有効回答数2246票）。

^{*2} ここでは、他に竹内（1995）、富田（1995）、村上（1997）等を参照した。

^{*3} 企業内キャリアパスに言及した海外の実証研究としては、Baker, Gibbs and Holmstrom(1994a)やBaker, Gibbs and Holmstrom(1994b)、Gibbs(1994)等がある。しかし、これらはいずれも昇進あるいは賃金を研究対象としたものであり、キャリアの「幅」に焦点を当てているわけではない。

ではないが、ここでも、対象企業における部長職の7割以上が一つまたは少数の職能の範囲内でキャリアを形成していることなどが指摘されている。

これらの諸研究と同様に、本稿でみる役員層のキャリアパスについても、やはりこの命題を見出せるのかもしれない。しかし他方、橘木（1995）が指摘するように、より長い経験年数を持つ役員層のみを観察した場合、一般に経験部門数は増え、結果的にキャリアはより幅広いものと映るであろう。従って、役員層についてはゼネラリスト的な傾向が強まるのではないかという予想もまた、先験的には成り立ちうる。この点を確認するには、役員層が経験した部門間異動の数だけでなく内容をも吟味し、キャリア形成のコアとなるような職能（群）を見出しうるか否かを検証しなくてはならない。この点が分析の目的となる。

本稿の構成は次のとおりである。まず第2節では、学校教育と初任部門との関係を分析する。次いで第3節では初任部門以降の昇進に伴う部門間異動の様子を分析する。第4節で結論をまとめる。なお、役員の所属産業と学校教育との関連についての分析を、補論として末尾に付す。

2. 学校教育と初任部門の関係

2.1. 分析の手法

まず、初任段階での配属部門の決定に対して、最終学歴や学生時代の専攻分野、出身大学等の学校教育に関する諸属性が与える影響を分析する。

アンケートでは、配属部門の選択肢として「経理・財務」、「人事・労務」、「総務・広報」、「経営企画」、「情報処理」、「営業」、「購買・外注」、「物流」、「製造」、「技術」、「研究」、「国際輸出入」、「出向」、「海外勤務」、「その他」の15部門が挙げられている。ここでは、これら各々を示すダミー変数を被説明変数とし、最終学歴ダミー、学生時代の専攻ダミー、出身大学ダミーを説明変数としたプロビット分析を行う。ある説明変数の係数が有意^{*4}に正の推定値をとるならば、その教育的背景を持つ者は、初任段階で当該部門に配属される確率が特に高いと判断できるであろう。この点を検討する。

2.2. 初任部門の決定に対する学校教育変数の影響

プロビット分析の推定結果は表1に示されている^{*5}。これを見ると、特徴を持つ部門がいくつか存在するようである。

まず部門別に専攻分野の影響を見てみよう。最も顕著な特徴が見られるのは「研究」及び「技術」の2部門である。「研究」に対しては理学部、農林・水産学部、医学・薬学部ダミーの係数が有意に正である一方、法学・政治学部、経済・経営・商学部ダミーの係数が有意に負の推定値をとる。また、「技術」に対しては、工業科（高卒）、工学部、理学部ダミ

^{*4} 本稿では有意水準10%を基準とする。

^{*5} 表1は赤池情報基準による変数選択を行った結果である。

一の係数が有意に正、教養学部ダミー係数が有意に負と推定される。容易に予想されることながら、明らかに、初任段階でこれらの部門を経験し、その後役員にまで到達するような人材は理系出身者である確率が高いことが分かる。特に工学部ダミー係数は「技術」に対してのみ有意に正であり、それ以外の全部門に対して非有意もしくは有意に負となっている。これは、工学部出身者が「技術」部門から出発して役員に至るケースが、特に高い確率で生起することを示している。

なお、「製造」もこれらと類似の傾向を示しており、これについては有名大学理系学部卒ダミー及び農学・水産学部ダミーが有意に正、文学部、法学・政治学部、経済・経営・商学部ダミーが有意に負の係数推定値をとる。ただしこの部門については、文系大学院卒ダミーの係数もまた有意に正となっている。

一方、「経理・財務」及び「人事・労務」については文系分野の専攻ダミーが有意に効く。前者については商業科、法学・政治学部、経済・経営・商学部、後者については文学、法学・政治学部、経済・経営・商学部の各ダミー係数が有意に正である。また工学部ダミーは両部門に対して有意に負の係数推定値をとる。また、これらほど明確ではないものの、「経営企画」及び「購買・外注」も類似の傾向を示しており、いずれも商業科、法学・政治学部ダミー係数が有意に正、工学部ダミー係数が有意に負となる。

次に出身大学の影響を見よう。これらの影響は専攻分野ダミーほど明瞭には確認できないようだが、一部の大学に関しては多少の特徴を見て取ることができる。最も顕著なのは「研究」に対する影響であり、東京大学、京都大学、九州大学、東京工業大学、横浜国立大学、慶應義塾大学の各ダミー係数が有意に正の値をとる。初任段階から「研究」に配属され、その後役員にまで至るのは、ごく限られた大学の出身者であることがうかがえる。他方、「営業」には別の特徴が見られる。この部門に関しては神戸商科大学、同志社大学、立命館大学などの各ダミーが有意に正の係数推定値を示す一方、東北大学、東京大学、京都大学、神戸大学、横浜国立大学の各ダミー係数は有意に負に推定される。後者のような比較的著名な大学の出身者が初任段階で「営業」に配属され、その後役員に至るケースは相対的に少ないといえそうである。

3. キャリアパスにおける「専門性」

3.1. 分析の手法

次に、就業し初任部門に配属された調査対象者が、それ以降のキャリアにおいて経験した部門間異動を職位別に分析する*6。

アンケートで用意された部門の選択肢は、前節で掲げた15部門である。一方、就業してから役員に至るまでの過程は初任、一般職、係長、課長、部長、役員の6職位に分類され、これら各職位における経験部門を複数回答で尋ねている。これを用いて、次の2つの分析

*6 このデータでは同一部門内での異動は把握できないため、分析の対象は部門をまたぐ異動のみに限られる。

を行う。

第一に、ある職位における配属部門を示す部門ダミーを被説明変数とし、その直前の職位での配属部門を示す部門ダミーを説明変数として含むプロビット分析を行う^{*7}。これにより、前者の決定に対して後者が及ぼす影響を推定できる。例えば、課長クラスでの「製造」配属に対して、その直前の係長クラスでの「技術」配属を示す部門ダミーの係数が有意に正であるならば、その2職位を通じて、「技術」から「製造」への異動が生じる確率が特に高いものと考えてよい。以下、異なる2部門のこのような関係を、当該の昇進段階における異動パスと呼ぶことにする。

この異動パスの観察から、キャリアパスの形成過程をみる事が可能になる。もし、特定少数の部門が多くの上昇段階で異動パスを持つようであれば、それらの部門での経験をコアとして、そこに何らかの他部門経験を付加しながら形成されていくキャリアパスを、ひとつの典型として想定する事が可能であろう。こうした傾向が見られるか否かを確認する必要がある。

このプロビット分析により昇進に伴う部門間異動は分析されるが、それだけでなく、同一職位内での部門間異動も見ておくべきである。そこで第二の分析として、各部門ダミーの相関係数を職位別に算出し、職位内異動の様子も観察しておく。

3.2. 観察されるコア職能群

表2は、プロビット分析の結果から部門ダミーの係数推定値のみを取り出し、各昇進段階における配属部門の変化を整理したものである。なお、これらの推定値は赤池情報基準による変数選択を行った結果であり、一部にp値の高いものも残っているが、ここでは有意水準10%以下で棄却できない推定値のみについて考察していく。

表2を一見したところ、特定の「幅」の範囲内に異動パスがまとまって存在するようなパターンが複数見受けられる。それらを多少詳しく見てみよう。

1) 営業型のコア職能群

まず、他部門との異動パスが最も少ない部門として「営業」が目につく。多くの昇進段階で見られるのは「営業」から「経営企画」への異動パスのみであり、それ以外には、「営業」から「国際・輸出入」、及び「物流」から「営業」への異動パスがやや目立つ程度である。なお、「経理・財務」、「総務・広報」、「製造」、「技術」の各部門とは、複数の昇進段階で有意に負の相関を示す。

また、表3の記述統計量を見ると、「営業」担当役員は継続的な経験者の占める比率が高い。「営業」役員経験者965名中、249名(25.8%)が初任以降の全職位で「営業」配属を継続的に経験した人材であり、このうち103名(10.7%)は、他部門を一切経験しないま

^{*7} 他の説明変数として最終学歴ダミー、学生時代の専攻ダミー、出身大学ダミーを含め、赤池情報基準による変数選択を行った。

ま役員に到達している。特に後者の比率は、他部門のそれに比べて顕著に高い。更に表4の平均経験部門数を見ると、「営業」担当役員の値は他と比べてやや低い^{*8}。これらから、「営業」担当役員になるような人材は、部門をまたぐ異動の経験が比較的少ないと判断できる。従って、営業職の現場から企画立案業務までの、比較的「幅」の狭い経験をコアとして、そこに少数の他部門経験を付加しながら役員に至る過程が、「営業」を専門領域とする人々の典型的なキャリアパスとして想定される。

2) 研究・技術・製造型のコア職能群

「研究」、「技術」及び「製造」の3部門の間に、ある程度まとまった関係が見られる。これら3部門はいずれも継続的な経験者が占める比率が高く、特に「技術」のそれは突出している。また、「技術」と「研究」は、これら以外の部門との異動パスをほとんど持っておらず、かつ複数の部門と有意に負の相関を示している。従って、これら3部門から構成される一つのコア職能群があると考えられる。

この3部門間での異動の様子を見ると、まず、一般職以降の全ての昇進段階で、「研究」から「技術」への異動パスと、「技術」から「製造」への異動パスが見られる。「研究」から「製造」への異動パスも見られるが、これは先の2つほど多くはない。一方、その逆の動きとしては、「製造」から「技術」への異動パスは多くの昇進段階で見られる。「製造」から「研究」への異動パスも見られるが、これはそれほど多くはない。

従って、主に上流の「研究」部門から下流の「技術」部門への異動、もしくは「製造」と「技術」の双方向の異動を経験し、この「幅」の範囲内で蓄積したスキルをコアとして役員に至る過程が、この3部門に関する典型的なキャリアパスとして考えることができる。

3) 製造・流通型のコア職能群

「製造」と「購買・外注」及び「物流」の間にも、ある程度まとまった関係が見て取れる。なお、「購買・外注」、「物流」と「研究」、「技術」の間にはほとんど異動パスは見られず、一部の昇進段階では有意に負の相関を示している。従って、同じ「製造」関連とはいえ、ここには研究・技術・製造型とは別個のコア職能群が成立しているものと判断できる。

「製造」と「購買・外注」の間には、全ての昇進段階にわたって双方向の異動パスがある。また、「製造」から「物流」への異動パスも一般職以降の各昇進段階で存在する。逆に、「物流」から「製造」への異動は係長から課長、及び課長から部長の段階でしか存在しないが、係長から課長の昇進段階での異動は、他部門への異動としてはかなり確率が高い($dP/dX = 0.158$)。また、「購買・外注」及び「物流」では継続的な経験者の比率は低い、「製造」のそれは比較的高い。従って、「製造」から「購買・外注」、更には「物流」までを含む、

^{*8} この点は先行研究とやや異なる。例えば、守島(2002)は人事、営業及び経理部門の部課長レベルに対するアンケート調査結果を分析して、営業部門担当者の平均経験部門数は他と比べてやや多いことを指摘している。本稿の分析が役員層のみを母集団とするものであることが、この相違の原因となっている可能性がある。

やや幅のある経験をコアとして役員へ至る過程を、一つの典型的なキャリアパスとして想定することができる。

ただし「購買・外注」についてももう少し観察すると、ここから「技術」、「人事・労務」、「総務・広報」、「経営企画」、「情報処理」等への異動パスも、それぞれ少数づつ散在することが分かる。このうち「技術」以外の4部門については、いずれも係長から課長、もしくは課長から部長への昇進段階で異動パスが生じている。これらの段階でこのコア職能群から抜け出し別のコア職能群（後述のバックオフィス型）に移っていくコースも、比較的頻繁に生じている。また「物流」について見ると、この部門からは他にも「営業」や「情報処理」、「国際・輸出入」への異動パスが、複数の昇進段階において伸びている。製造業務よりもむしろ物流系の職能を専らとするキャリアも存在するのかもしれない。

4) 物流・国際業務型のコア職能群

「国際・輸出入」から「海外勤務」への異動パスは全ての昇進段階にわたって見られ、また多くの昇進段階で高い確率を示している。しかし、これ以外の明瞭な関係は特に見られず、「物流」や「営業」等、類似性ある部門との異動パスがやや目立つ程度である。

従って、物流系の職能の中で、特に「国際・輸出入」業務を専門として形成されるキャリアパスも考えることができる。

5) バックオフィス型のコア職能群

「経理・財務」、「人事・労務」、「総務・広報」、「経営企画」、「情報処理」の5部門の間には、かなり多くの異動パスが錯綜しているように見える。特に課長から部長、部長から役員の昇進段階では、5部門各々の間に多くの異動パスが見られ、かなり幅広い異動が行われていることをうかがわせる。

しかし、課長以下の3つの昇進段階では異なる特徴が見られる。まず、これらの段階での異動には、「人事・労務」と「総務・広報」、「経営企画」と「情報処理」という2組の組み合わせがあるように見える。それぞれの組の2部門は各昇進段階において双方向の異動パスを持つが、この2組にまたがる異動パスは疎らである。一方、「経理・財務」の位置づけは独特である。「経理・財務」から他の4部門各々への異動パスは多く見られるが、その逆は少なく、「総務・広報」からの異動パスがやや目立つ程度である。

従って、課長以下の段階でのコア職能群としては、「人事・労務」+「総務・広報」型、「経営企画」+「情報処理」型、及び「経理・財務」+「他部門」型の3つを考えることができる。こうして、課長までの段階では比較的限定された範囲での経験を積んだ後、部長以上の段階に至って幅広い異動を経験するのが、この5部門に関する典型的なキャリアパスと考えられる。

ただし、このキャリアパスについては次の2点に留意すべきである。まず、表3の記述統計量を見ると、「経理・財務」は継続的な経験者の比率が他の4部門に比べて顕著に高いこ

とが分かる。例えば、「経理・財務」役員の経験者 417 人中、87 人(20.9%)が初任以降の全職位において「経理・財務」への配属を経験した人材である。これは、業務の専門性を反映した特色であろう。このことから、上に挙げた「経理・財務」+「他部門」型の中には、単に他部門に異動していくのではなく、周辺部門をある程度経験しつつも^{*9}、基本的には「経理・財務」をコア職能として形成されるキャリアパスも含まれると考えられる。

次に、「総務・広報」の特異性にも留意しておくべきである。異動が頻繁になる課長以降の昇進段階でも、他の 4 部門から「総務・広報」への異動パスは多く見られるが、その逆は少ない。特に、課長から部長の昇進段階では、「総務・広報」から他部門への異動パスは一例も観察されず、かつ「経営企画」、「情報処理」とは有意に負の相関を示す。これは、他の 4 部門とは異なる特徴である。

また、そのまま「総務・広報」に定着する確率も比較的低い。従って、特に課長レベルでこの部門を経験した人材については、それ以降の明確なキャリアパスが見出しにくい。他の様々な部門に拡散していく傾向が強いものと思われる。

3.3. 相関係数による職位内異動の分析

最後に、部門ダミーの相関係数を職位別に算出し、各職位における職位内部部門間異動の様子を確認しておく。任意の 2 部門間で部門ダミーが比較的強く^{*10} 正相関するならば、それら両部門をまたぐ異動が当該職位内で生じる傾向が強く、負相関ならばその逆と判断できよう。

職位別の相関係数は表 5 の通りである。前節の分析では、異動パスの観察に基づき、「出向」と「その他」を除く 13 部門を 5 つのグループに分類した。これを踏まえて相関係数を観察すると、職位内異動に関してもほぼ同様の分類ができることが見て取れる。これは、全般的には、同一職位のまま複数の隣接部門を異動するかたちが多いことを意味する。

前節の記述の順序に従いつつ、各部門別に確認しておく。第一は「営業」である。ここでもやはり、「営業」は特異な傾向を示している。どの職位においても「営業」と強い正相関を示す部門はなく、むしろ強い負相関を示す部門が目立つ。これは、「営業」と他部門の間での職位内異動が少ないことを意味する。また、プロビット分析では観察された「経営企画」との関係も、ここでは確認されない。従って、これら両部門間の異動は職位内異動でなく、昇進に伴い実施されるものである可能性が高い。

第二は「研究」、「技術」、「製造」の 3 部門である。全職位を通じて、「製造」と「技術」、「技術」と「研究」の間にそれぞれ強い正相関がある。また部長以上では「製造」と「研究」の間にも強い正相関が見られる。従って、これらの間での異動は、職位内異動としてごく頻繁に実施されるものと考えられる。また、「研究」及び「技術」は、これら以外の部

^{*9} 「経理・財務」の継続経験者も、他部門を一切経験しないわけではない。表 3 を見ると、継続経験者 87 名中、他部門を一切経験しないのは 14 名にすぎない。

^{*10} ここでは、相関係数の絶対値 0.1 以上を基準として考察する。

門との正相関をほとんど持っていない。この点も前節での観察に一致する。

第三は「購買・外注」、「物流」、「製造」の3部門である。全職位を通じて、「購買・外注」と「物流」、「購買・外注」と「製造」の間に強い正相関がある。また、課長以上の段階では「物流」と「製造」の間にも強い正相関が表れる。これらの間での異動もまた、職位内異動としてごく頻繁に実施されるものであろう。

第四は「国際・輸出入」及び「海外勤務」である。この両部門は全職位を通じて強い正相関を持っており、職位内異動の頻繁さがうかがえる。

最後は「経理・財務」、「人事・労務」、「総務・広報」、「経営企画」、「情報処理」の5部門である。これらについても前節の分析は基本的に支持される。ただし、課長以下の段階について相関係数を見ると、係長段階で一時的に正相関が減少する点が目を引く。これは、係長段階では比較的長く同一部門に留まる傾向があることを示している。また、部長及び役員段階では、これら5部門全て^{*11}が強い正相関を示すようになり、その段階からの異動の増加を裏付けている。

4. 結語

本稿では最初に、就業後のキャリアに対する学生教育上の諸属性の影響を分析した。その結果、専攻分野や出身大学がキャリアの出発点に影響する可能性があることが明らかになった。特に理系出身者や一部の比較的著名な大学の出身者については、そうした傾向が観察された。また、「営業」部門についても出身大学について特定の傾向を見ることができた。

次に、就業から役員に至るまでのキャリアパスを分析し、コア職能群の析出を試みた。その結果は「幅広い専門性」という命題と概ね整合的なものであった。ここでは、専門性を要することが容易に予想される「研究・技術・製造型」だけでなく、「営業型」や「製造・流通型」、「国際・輸出入型」等、キャリアパス形成のコアとなりうる職能群が複数存在することが示された。また、「経理・財務」部門についても、それ自体をコアとして形成されるキャリアパスが存在する可能性があることも示唆された。

他方、「バックオフィス型」のように、比較的多くの部門を経験するキャリアパスも確かに観察された。ただし、その場合も多数の部門を万遍なく渡り歩くわけではなく、特に職位が比較的低い段階では、ある程度限られた範囲内での経験を蓄積する傾向が強い。その段階である程度“得意分野”を固めた後に、部長等の高い職位でより幅広い範囲に異動していくのが、このキャリアパスの典型的な姿だと考えられる。

また、このようなコア職能群の存在は、比較的初期の段階からキャリアの基本的な方向性がある程度決まっていることを意味する。更に学校教育と初任部門の関係を含めて考えると、理系出身者をはじめとする幾つかのキャリアパスは、事実上、学校教育の段階からあ

^{*11} なお、前節で特異性を指摘した「総務・広報」も、他の4部門全てと強い正相関を示している。前節のプロビット分析で見たように、部長以上の段階では「総務・広報」部門ダミーが他に効かないことと併せて考えると、この相関係数は、他部門から「総務・広報」への流入を示すものと考えられる。

る程度規定される場合もあると考えられる。

補論：所属産業と学生時代の諸属性の関係

本稿で用いたアンケートでは、残念ながら就業段階での産業を知ることができない。しかし、調査実施時点での就業産業については回答を得ている。そこで、この所属産業と最終学歴、専攻分野、出身大学及び年齢等の諸属性の関係を分析し、各産業において役員に至る上で有利に働く属性があるか否かを検討した。

所属産業は「農林水産業」、「鉱業」、「建設業」、「製造業」、「電気・ガス・熱供給業」、「運輸・通信業」、「卸売・小売業」、「金融・保険業・不動産業」、「サービス業」、「その他」の10種に分類されている。これらを被説明変数とし、上記の諸属性を示すダミー変数を説明変数とするプロビット分析を行った。

推定結果は表6の通りである。各ダミーの推定結果を見ると、まず出身大学ダミー、最終学歴ダミーについては特段の傾向は見当たらない。しかし専攻ダミーに関しては、いくつかの産業についてある程度の傾向が見られた。例えば「建設業」、「製造業」及び「電気・ガス・熱供給業」に対しては、工学部、理学部、農学・水産学部、医学・薬学部を示す専攻ダミーが有意に正の係数推定値をとる。従って、これらの産業の役員は理系出身者である確率が相対的に高いと考えられる。他方、「卸売・小売業」、「金融・保険業・不動産業」、「サービス業」に対しては、経済・経営・商学部、法学・政治学部、教育学部、教養学部の各ダミーが有意に正の推定値をとる。これらの産業の役員では、逆に文系出身者である確率が相対的に高いものと考えられる。

最後に、「卸売・小売業」、「金融・保険業、不動産業」、「サービス業」の各業種について、年齢ダミーの係数は有意に負の推定値をとる。これら第三次産業の役員は相対的に若年である可能性が高いと考えられる。

以上

【参考文献】

- ・桑原靖夫(1988):「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(1991):『仕事の経済学』, 東洋経済新報社
- ・小池和男[編](1991):『ホワイトカラーの人材開発』, 東洋経済新報社
- ・中村恵(1992):「ホワイトカラーの労務管理と職種概念」, 橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』, 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
- ・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
- ・野田知彦(1995):「理工系、文系と昇進 - 理工系役員と文系役員の比較 - 」, 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『昇進の経済学』, 東洋経済新報社
- ・大橋勇雄(1995):「会社のなかの学歴社会」, 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『昇進の経済学』, 東洋経済新報社
- ・富田安信(1995):「理工系出身者の仕事意識と処遇」, 橘木俊詔・連合総合生活開発研究所編『昇進の経済学』, 東洋経済新報社
- ・村上由紀子(1997):「技術者の職務間移動と昇進 - 早稲田大学卒業生のデータ分析より - 」, 『早稲田政治経済雑誌』329号、pp.353-372
- ・守島基博(2002):「日米管理職の「キャリアの幅」比較」, 小池和男・猪木武徳編著『ホワイトカラーの人材形成』, 東洋経済新報社
- ・Baker, George, Michael Gibbs, Bengt Holmstrom(1994a), “The Internal Economics of the Firm : Evidence from Personnel Data”, *The Quarterly Journal of Economics*, CIX(1994), pp818-919
- ・Baker, George, Michael Gibbs, Bengt Holmstrom(1994b), “The Wage Policy of a Firm”, *The Quarterly Journal of Economics*, CIX(1994), pp921-955
- ・Gibbs Michael (1994), “Incentive Compensation in a Corporate Hierarchy”, *Journal of Accounting and Economics*, XIX(1994), pp247-277

表1 初任部門に関するプロビット推定結果

	研究		技術		製造		経理・財務		人事・労務		経営企画		購買・外注		営業		物流		総務・広報		情報処理		国際・輸出入		出向		海外勤務		その他								
	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値							
最終学歴 ダミー	高卒																																				
	大学学部卒	0.020	0.034	0.028	0.136	0.054	0.037			-0.030	0.075																										
	理系有名大学学部卒					0.038	0.022									-0.085	0.044					-0.011	0.073														
	理系大学院卒							0.105	0.156																												
文系大学院卒					0.260	0.091										-0.145	0.128					0.067	0.092	0.104	0.047												
専攻 ダミー	普通科																																				
	商業科							0.333	0.000																												
	工業科			0.625	0.000																																
	農水産科															0.326	0.099																				
	文学					-0.066	0.027			0.177	0.000					0.234	0.005																				
	教育																																0.215	0.012			
	法学・政治	-0.076	0.000			-0.107	0.000	0.136	0.000	0.117	0.000					0.211	0.000			0.079	0.000			-0.012	0.064	-0.008	0.152										
	経済・経営・商学	-0.099	0.000	-0.112	0.000	-0.126	0.000	0.190	0.000	0.049	0.001	0.023	0.004	0.018	0.028	0.172	0.000																-0.011	0.160			
	教養																							0.222	0.000												
	工学			0.502	0.000			-0.118	0.000	-0.045	0.008	-0.015	0.084	-0.028	0.005	-0.201	0.000	-0.042	0.000					-0.035	0.000									-0.046	0.000		
	理学	0.371	0.000	0.423	0.000																		0.037	0.057													
農学・水産	0.103	0.000			0.061	0.060																															
医学・薬学	0.092	0.023														0.225	0.029																				
大学 ダミー	北海道大学									0.060	0.042	0.071	0.011			-0.112	0.080																0.110	0.021			
	東北大学									0.022	0.072					-0.063	0.056	-0.020	0.069																		
	東京大学	0.054	0.004																																		
	名古屋大学							0.111	0.038																								0.059	0.095			
	大阪大学							-0.074	0.027											0.051	0.113																
	京都大学	0.078	0.000																					0.042	0.002								0.038	0.014			
	九州大学	0.100	0.003																																		
	一橋大学									0.045	0.117																										
	東京工業大学	0.146	0.001																																		
	神戸大学																-0.095	0.041																			
	横浜国立大学	0.169	0.017					0.185	0.055	0.101	0.088																										
	金沢大学																																				
	名古屋工業大学			-0.053	0.144	0.130	0.040			0.284	0.011																										
	大阪市立大学							-0.055	0.157																												
	神戸商科大学																0.243	0.024																			
	早稲田大学																																		0.033	0.041	
	慶應義塾大学	0.065	0.018												0.036	0.020																			-0.023	0.118	
	明治大学							-0.042	0.119																												
	中央大学									-0.017	0.184				0.039	0.070																					
	立教大学																																				
法政大学																	0.055	0.096																			
日本大学			0.118	0.008			-0.048	0.183																													
同志社大学																0.096	0.074	0.079	0.000	-0.032	0.199																
立命館大学																0.249	0.005																				
関西大学																																					
関西学院大学																						0.113	0.007														
学習院大学																																					
Number of obs.	2236		2236		2022		2236		2236		2236		2236		2022		2236		2236		2022		2236		2236		2245		2236								
Obs. P	0.097		0.213		0.114		0.150		0.056		0.028		0.037		0.276		0.038		0.049		0.012		0.030		0.009		0.006		0.043								
Pseud R^2(平均値:0.119)	0.272		0.437		0.154		0.183		0.128		0.043		0.048		0.170		0.079		0.054		0.037		0.088		0.012		0.006		0.068								

表2 部門間異動に関するプロビット推定結果(要約)

・「営業」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																															
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他			
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値		
営業	初任 ⇒ 一般職	0.636	0.000			-0.070	0.000	-0.036	0.006							0.012	0.072			-0.024	0.049			-0.008	0.194	0.027	0.045	0.017	0.015				
	一般職 ⇒ 係長	0.637	0.000			-0.048	0.008													-0.032	0.000					0.025	0.070						
	係長 ⇒ 課長	0.608	0.000			-0.036	0.048	-0.054	0.001	-0.018	0.070									-0.025	0.065			-0.020	0.033	0.095	0.000						
	課長 ⇒ 部長	0.563	0.000									0.019	0.023	0.014	0.192					-0.052	0.000			-0.022	0.080	0.067	0.002						
	部長 ⇒ 役員	0.540	0.000							-0.019	0.111																	-0.025	0.037			-0.020	0.121

・「研究」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																															
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他			
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値		
研究	初任 ⇒ 一般職	-0.082	0.106	0.484	0.000	0.520	0.000	0.073	0.000	-0.018	0.096																	-0.014	0.116				
	一般職 ⇒ 係長			0.494	0.000	0.078	0.000									-0.017	0.158															-0.014	0.141
	係長 ⇒ 課長			0.439	0.000	0.050	0.013	0.035	0.080	0.043	0.066											-0.047	0.072									-0.017	0.187
	課長 ⇒ 部長	-0.091	0.033	0.404	0.000	0.066	0.009	0.051	0.038					0.044	0.019											0.105	0.005						
	部長 ⇒ 役員			0.317	0.000	0.077	0.002							0.053	0.005					-0.090	0.002	-0.059	0.034	-0.059	0.028	-0.057	0.124						

・「技術」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																															
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他			
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値		
技術	初任 ⇒ 一般職	-0.070	0.142	0.024	0.039	0.520	0.000	0.038	0.002	-0.012	0.117																						
	一般職 ⇒ 係長					0.525	0.000	0.061	0.000																			0.013	0.078				
	係長 ⇒ 課長					0.451	0.000	0.079	0.000	-0.020	0.157									-0.048	0.046												
	課長 ⇒ 部長					0.389	0.000	0.072	0.000							0.047	0.001													0.038	0.047		
	部長 ⇒ 役員			0.041	0.000	0.403	0.000	0.041	0.044																							-0.038	0.013

・「製造」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																															
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他			
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値		
製造	初任 ⇒ 一般職			0.026	0.046	0.109	0.000	0.471	0.000	0.027	0.010							0.028	0.252			0.032	0.013	0.042	0.041	0.015	0.130						
	一般職 ⇒ 係長							0.511	0.000	0.040	0.001	0.014	0.075											0.046	0.040								
	係長 ⇒ 課長			0.023	0.043	0.041	0.026	0.617	0.000	0.051	0.002	0.029	0.021													0.036	0.012						
	課長 ⇒ 部長					0.062	0.002	0.465	0.000	0.057	0.000	0.047	0.000							0.028	0.242							0.033	0.054				
	部長 ⇒ 役員			0.036	0.002	0.058	0.004	0.508	0.000	0.049	0.002	0.083	0.000	0.042	0.010	0.010	0.064									0.062	0.054	0.022	0.217				

・「購買・外注」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																															
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他			
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値		
購買・外注	初任 ⇒ 一般職	0.090	0.130	-0.036	0.033			0.103	0.001	0.440	0.000	0.083	0.000			-0.035	0.058					0.025	0.094									0.022	0.211
	一般職 ⇒ 係長					0.145	0.001																										
	係長 ⇒ 課長			-0.023	0.111			0.044	0.132	0.565	0.000													0.094	0.026			-0.030	0.150				
	課長 ⇒ 部長			-0.022	0.139			0.050	0.078	0.380	0.000			0.082	0.001							0.113	0.000									0.058	0.002
	部長 ⇒ 役員			0.023	0.154	0.077	0.008	0.089	0.002	0.445	0.000	0.040	0.014									0.074	0.012	0.051	0.036	0.089	0.023	0.044	0.015			0.048	0.036

・「物流」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																															
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他			
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値		
物流	初任 ⇒ 一般職	0.343	0.000							0.066	0.001	0.284	0.000	0.048	0.015					0.057	0.005												
	一般職 ⇒ 係長	0.315	0.000											0.348	0.000	0.072	0.004																
	係長 ⇒ 課長					-0.063	0.077	0.158	0.005	0.108	0.010	0.540	0.000	0.063	0.086											0.100	0.129	-0.029	0.075	0.102	0.021		
	課長 ⇒ 部長			0.051	0.111	0.086	0.067	0.093	0.043	0.063	0.026	0.405	0.000															0.047	0.062				
	部長 ⇒ 役員											0.348	0.000															0.060	0.029				

・「国際・輸出入」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
際・輸出	初任 ⇒ 一般職																														
	一般職 ⇒ 係長	0.110	0.030																												
	係長 ⇒ 課長					-0.045	0.112																								
	課長 ⇒ 部長									0.058	0.040	0.026	0.076	0.680	0.000	0.157	0.000														
部長 ⇒ 役員									0.030	0.131	0.042	0.009	0.616	0.000	0.170	0.000	-0.052	0.036													
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

・「海外勤務」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
海外勤務	初任 ⇒ 一般職																														
	一般職 ⇒ 係長					-0.046	0.079																								
	係長 ⇒ 課長					0.097	0.006																								
	課長 ⇒ 部長																														
部長 ⇒ 役員	0.085	0.066	0.039	0.050																											
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

・「経理・財務」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
経理・財務	初任 ⇒ 一般職																														
	一般職 ⇒ 係長	-0.096	0.002	-0.035	0.069																										
	係長 ⇒ 課長	-0.122	0.001	-0.028	0.063																										
	課長 ⇒ 部長	-0.146	0.000			-0.068	0.040																								
部長 ⇒ 役員	-0.123	0.000																													
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

・「人事・労務」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
人事・労務	初任 ⇒ 一般職	-0.091	0.059																												
	一般職 ⇒ 係長																														
	係長 ⇒ 課長	0.072	0.086																												
	課長 ⇒ 部長			0.024	0.179	0.034	0.243																								
部長 ⇒ 役員																															
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

・「総務・広報」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
総務・広報	初任 ⇒ 一般職	0.124	0.018																												
	一般職 ⇒ 係長																														
	係長 ⇒ 課長					0.073	0.138	0.057	0.087																						
	課長 ⇒ 部長																														
部長 ⇒ 役員																															
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

・「経営企画」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
経営企画	初任 ⇒ 一般職	0.099	0.151																												
	一般職 ⇒ 係長	0.060	0.137																												
	係長 ⇒ 課長	0.059	0.115																												
	課長 ⇒ 部長																														
部長 ⇒ 役員	0.046	0.077	0.015	0.130																											
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

・「情報処理」から直後の職位における各部門への異動

		直後の職位における経験部門																													
		営業		研究		技術		製造		購買・外注		物流		国際・輸出入		海外勤務		経理・財務		人事・労務		総務・広報		経営企画		情報処理		出向		その他	
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値
情報処理	初任 ⇒ 一般職																														
	一般職 ⇒ 係長					-0.054	0.040	-0.034	0.092	0.030	0.201	0.024	0.088																		
	係長 ⇒ 課長	-0.126	0.064																												
	課長 ⇒ 部長																														
部長 ⇒ 役員																															
	役員 ⇒ 部長																														
	部長 ⇒ 役員																														

表3:各部門役員の経験の継続性および他部門経験の有無

	各部門の 役員経験者 (人数)	初任以降の 継続経験者* ¹		他部門経験無し の継続経験者* ²	
		(人数)	(比率)	(人数)	(比率)
1. 営業	965	249	25.80	103	10.67
2. 研究	269	42	15.61	10	3.72
3. 技術	473	195	41.23	31	6.55
4. 製造	408	63	15.44	6	1.47
5. 購買・外注	225	7	3.11	5	2.22
6. 物流	161	5	3.11	0	0.00
7. 国際・輸出入	222	20	9.01	1	0.45
8. 海外勤務	50	1	2.00	0	0.00
9. 経理・財務	417	87	20.86	14	3.36
10. 人事・労務	386	24	6.22	3	0.78
11. 総務・広報	371	13	3.50	1	0.27
12. 経営企画	644	11	1.71	3	0.47
13. 情報処理	230	3	1.30	1	0.43
14. 出向	69	0	0.00	0	0.00
15. その他	247	13	5.26	3	1.21

*1 各職位における当該部門経験者中、初任以降の全職位で当該部門を経験している人材(継続経験者)を指す。

*2 継続経験者中、初任から部長までの全職位において当該部門以外を一切経験していない人材を指す。

表4:各部門役員の平均経験部門数

	営業 (965)* ¹	研究 (269)	技術 (473)	製造 (408)	購買・外注 (225)	物流 (161)	国際・輸出入 (222)	海外勤務 (50)	経理・財務 (417)	人事・労務 (386)	総務・広報 (371)	経営企画 (644)	情報処理 (230)	出向 (69)	その他 (247)
一般職	1.50	1.69	1.56	1.62	1.61	1.68	1.86	1.73	1.68	1.58	1.63	1.65	1.70	1.68	1.69
係長	1.56	1.83	1.71	1.70	1.75	1.78	1.98	1.84	1.66	1.64	1.59	1.80	1.72	1.65	1.62
課長	1.87	2.26	2.15	2.21	2.35	2.32	2.47	2.34	2.16	2.17	2.20	2.18	2.31	2.31	2.01
部長	2.27	2.94	2.77	2.96	3.16	3.26	3.13	3.20	2.64	2.86	2.85	2.84	3.14	3.17	2.38
役員	2.66	3.76	3.40	3.77	4.82	4.90	4.02	3.76	3.74	4.30	4.37	3.80	4.93	3.75	2.31

*1 括弧内の数値は各部門の役員経験者数を示す。

表5 職位別の部門ダミー相関係数

一般社員	営業	研究	技術	製造	購買・外注	物流	国際・輸出入	海外勤務	経理・財務	人事・労務	総務・広報	経営企画	情報処理	出向	その他
営業	1.000														
研究	-0.194	1.000													
技術	-0.360	0.165	1.000												
製造	-0.198	0.071	0.190	1.000											
購買・外注	-0.023	-0.068	-0.083	0.089	1.000										
物流	0.036	-0.051	-0.076	0.003	0.182	1.000									
国際・輸出入	0.089	-0.048	-0.100	-0.066	0.028	0.032	1.000								
海外勤務	0.019	0.011	-0.047	-0.022	-0.021	0.032	0.329	1.000							
経理・財務	-0.141	-0.138	-0.233	-0.119	-0.013	-0.021	-0.031	-0.025	1.000						
人事・労務	-0.140	-0.088	-0.149	-0.067	0.037	0.011	-0.006	-0.020	0.106	1.000					
総務・広報	-0.074	-0.077	-0.132	-0.045	0.091	0.017	0.015	-0.020	0.145	0.304	1.000				
経営企画	-0.038	-0.042	-0.086	-0.030	0.029	0.015	0.024	0.018	0.089	0.067	0.106	1.000			
情報処理	-0.015	-0.015	-0.023	-0.020	0.016	0.035	-0.003	-0.015	0.056	0.003	0.019	0.105	1.000		
出向	0.001	0.039	0.024	0.048	-0.013	0.015	0.017	0.041	-0.018	0.008	-0.020	0.012	-0.015	1.000	
その他	-0.035	-0.055	-0.089	-0.030	-0.010	-0.021	-0.026	0.006	-0.014	-0.040	-0.007	0.006	-0.034	0.018	1.000

係長	営業	研究	技術	製造	購買・外注	物流	国際・輸出入	海外勤務	経理・財務	人事・労務	総務・広報	経営企画	情報処理	出向	その他
営業	1.000														
研究	-0.181	1.000													
技術	-0.293	0.207	1.000												
製造	-0.162	0.033	0.242	1.000											
購買・外注	-0.025	-0.048	-0.016	0.109	1.000										
物流	0.065	-0.013	-0.049	0.038	0.133	1.000									
国際・輸出入	0.065	-0.053	-0.077	-0.047	0.008	0.057	1.000								
海外勤務	-0.035	-0.002	-0.035	-0.014	-0.006	0.039	0.266	1.000							
経理・財務	-0.197	-0.119	-0.202	-0.113	-0.012	0.012	-0.037	-0.022	1.000						
人事・労務	-0.112	-0.095	-0.143	-0.074	0.021	-0.013	-0.040	-0.027	0.063	1.000					
総務・広報	-0.082	-0.050	-0.114	-0.057	0.037	-0.008	-0.028	-0.033	0.114	0.299	1.000				
経営企画	-0.055	-0.047	-0.096	-0.027	-0.020	0.009	0.021	0.047	0.053	0.037	0.057	1.000			
情報処理	-0.056	0.019	-0.023	-0.050	0.023	0.026	-0.014	-0.008	0.067	0.037	0.031	0.063	1.000		
出向	-0.003	0.061	0.029	0.012	-0.015	-0.012	0.001	0.016	0.019	0.044	0.014	0.044	0.017	1.000	
その他	-0.063	-0.056	-0.087	-0.028	-0.038	-0.029	-0.040	-0.025	-0.006	0.009	0.041	-0.004	-0.011	0.010	1.000

課長	営業	研究	技術	製造	購買・外注	物流	国際・輸出入	海外勤務	経理・財務	人事・労務	総務・広報	経営企画	情報処理	出向	その他
営業	1.000														
研究	-0.105	1.000													
技術	-0.239	0.241	1.000												
製造	-0.153	0.099	0.312	1.000											
購買・外注	-0.026	-0.037	0.028	0.141	1.000										
物流	0.047	-0.015	-0.039	0.138	0.190	1.000									
国際・輸出入	0.059	0.018	-0.058	-0.013	0.079	0.078	1.000								
海外勤務	-0.028	-0.029	-0.030	-0.019	-0.017	0.000	0.226	1.000							
経理・財務	-0.167	-0.112	-0.193	-0.126	0.024	-0.011	-0.056	-0.027	1.000						
人事・労務	-0.051	-0.080	-0.143	-0.051	0.049	0.028	-0.068	-0.068	0.110	1.000					
総務・広報	-0.052	-0.074	-0.126	-0.061	0.110	0.024	-0.034	-0.032	0.196	0.320	1.000				
経営企画	-0.022	-0.029	-0.077	-0.051	0.062	0.049	0.036	0.014	0.073	0.042	0.048	1.000			
情報処理	-0.077	0.016	-0.016	0.023	0.104	0.071	-0.001	-0.012	0.103	0.027	0.098	0.117	1.000		
出向	-0.007	0.000	0.018	-0.001	0.012	0.051	0.005	0.069	0.026	0.047	0.044	0.050	0.065	1.000	
その他	-0.032	-0.040	-0.064	-0.032	-0.024	-0.009	-0.024	-0.012	-0.018	-0.002	-0.015	0.009	0.017	0.001	1.000

部長	営業	研究	技術	製造	購買・外注	物流	国際・輸出入	海外勤務	経理・財務	人事・労務	総務・広報	経営企画	情報処理	出向	その他
営業	1.000														
研究	-0.122	1.000													
技術	-0.119	0.290	1.000												
製造	-0.134	0.178	0.362	1.000											
購買・外注	0.008	-0.009	0.078	0.181	1.000										
物流	0.041	-0.010	0.012	0.163	0.229	1.000									
国際・輸出入	0.062	0.003	0.004	0.018	0.090	0.096	1.000								
海外勤務	-0.029	-0.049	-0.004	-0.011	0.004	0.009	0.272	1.000							
経理・財務	-0.179	-0.104	-0.152	-0.104	0.031	0.016	-0.034	-0.025	1.000						
人事・労務	-0.028	-0.079	-0.067	-0.041	0.094	0.066	-0.007	-0.015	0.200	1.000					
総務・広報	-0.064	-0.062	-0.102	-0.054	0.091	0.055	-0.019	-0.042	0.214	0.422	1.000				
経営企画	-0.020	0.003	-0.019	-0.009	0.032	0.062	0.031	-0.008	0.132	0.130	0.122	1.000			
情報処理	-0.066	-0.007	-0.026	-0.026	0.065	0.084	0.043	-0.032	0.150	0.107	0.136	0.191	1.000		
出向	-0.028	-0.025	-0.011	0.049	0.022	0.030	0.053	0.113	0.043	0.063	0.058	0.018	-0.003	1.000	
その他	-0.065	-0.046	-0.071	-0.054	-0.024	-0.028	-0.020	-0.006	-0.024	-0.020	-0.016	0.001	0.012	-0.002	1.000

役員	営業	研究	技術	製造	購買・外注	物流	国際・輸出入	海外勤務	経理・財務	人事・労務	総務・広報	経営企画	情報処理	出向	その他
営業	1.000														
研究	-0.082	1.000													
技術	-0.043	0.408	1.000												
製造	-0.031	0.264	0.383	1.000											
購買・外注	-0.011	0.096	0.133	0.247	1.000										
物流	0.003	0.094	0.077	0.223	0.304	1.000									
国際・輸出入	0.071	0.043	0.045	0.064	0.108	0.087	1.000								
海外勤務	0.009	-0.028	-0.019	0.023	0.010	0.040	0.183	1.000							
経理・財務	-0.151	-0.088	-0.151	-0.083	0.123	0.063	-0.009	-0.041	1.000						
人事・労務	-0.048	-0.045	-0.082	-0.016	0.170	0.084	0.007	0.003	0.335	1.000					
総務・広報	-0.067	-0.072	-0.124	-0.057	0.163	0.086	0.050	-0.010	0.410	0.614	1.000				
経営企画	0.040	0.042	0.015	0.018	0.097	0.110	0.123	0.031	0.237	0.272	0.277	1.000			
情報処理	-0.020	0.029	-0.005	0.027	0.176	0.231	0.075	0.019	0.281	0.243	0.320	0.270	1.000		
出向	0.017	-0.010	-0.016	0.023	0.027	0.021	0.079	0.096	0.028	0.042	0.011	-0.005	0.034	1.000	
その他	-0.147	-0.060	-0.091	-0.096	-0.056	-0.048	-0.026	-0.024	-0.055	-0.070	-0.049	-0.053	-0.011	-0.030	1.000

* 表中の網掛けは相関係数の絶対値0.1以上の箇所を示す。

表6 現在の所属産業に関するプロビット推定結果(補論)

		製造業		建設業		金融・保険業、 不動産業		運輸・通信業		電気・ガス・ 熱供給業		卸売・小売業		サービス業		その他		
		dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	dP/dX	p値	
最終 学歴 ダミー	高卒																	
	大学学部卒					-0.139	0.000											
	理系有名大学学部卒									0.012	0.171	-0.051	0.015	-0.016	0.125			
	理系大学院卒																	
	文系大学院卒																	
専攻 ダミー	普通科																	
	商業科					0.329	0.000											
	工業科									0.227	0.015							
	農水産科																	
	文学					0.134	0.038							0.224	0.000			
	教育												0.335	0.007				
	法学・政治					0.237	0.000	0.059	0.000									
	経済・経営・商学					0.202	0.000	0.046	0.000	0.017	0.017							
	教養					0.552	0.000											
	工学	0.237	0.000	0.139	0.000								-0.090	0.000			-0.025	0.004
	理学	0.273	0.000															
	農学・水産	0.302	0.000															
	医学・薬学	0.438	0.000															
大学 ダミー	北海道大学	-0.152	0.107	0.109	0.069													
	東北大学																	
	東京大学											-0.037	0.026					
	名古屋大学			-0.085	0.059													
	大阪大学					0.055	0.218											
	京都大学																	
	九州大学									0.048	0.011			0.048	0.086			
	一橋大学											-0.035	0.111					
	東京工業大学			-0.072	0.118													
	神戸大学					-0.062	0.025									0.048	0.052	
	横浜国立大学	0.276	0.037															
	金沢大学																	
	名古屋工業大学			-0.085	0.103					0.148	0.003							
	大阪市立大学																	
	神戸商業大学																	
	早稲田大学	-0.121	0.004	0.088	0.001													
	慶應義塾大学											-0.036	0.029					
	明治大学	-0.121	0.094			0.091	0.019					-0.043	0.073					
	中央大学			0.065	0.123													
	立教大学			0.133	0.142									0.089	0.080			
	法政大学											-0.044	0.192					
	日本大学	-0.173	0.006	0.171	0.000							-0.043	0.143					
	同志社大学	0.145	0.021	-0.067	0.112													
立命館大学											0.090	0.062						
関西大学					-0.059	0.096												
関西学院大学					0.115	0.035												
学習院大学																		
年齢	0.005	0.022	-0.063	0.145	-0.003	0.003			0.001	0.019	-0.003	0.002	-0.002	0.010				
Number of obs.	2199		2199		2199		2236		1989		1989		1989		2236			
Obs. P	0.510		0.121		0.114		0.055		0.018		0.093		0.036		0.037			
Pseud R ²	0.055		0.091		0.126		0.021		0.071		0.110		0.073		0.018			