

国会議員の人材ポートフォリオ分析

福元健太郎
脇坂 明

本稿は、まず従来の経営学における人材ポートフォリオ論をレビューした上で、年齢と在籍年数に着目し、組織全般に適用可能な人材ポートフォリオの類型を打ち出す。特に組織内技術を重視する場合には、在籍年数に合わせた退場率を維持するとともに、若年層を採用してヴェテランを育てる必要があることを強調する。これらを踏まえて国会議員の人材ポートフォリオが中途採用・出世競争型とでも呼べるものであることを明らかにした上で、衆参両院や地方議会との違い、各政党の特徴、時間的变化を検討し、その含意を考察する。

1 はじめに

本稿は、経営学の分野で用いられている人材ポートフォリオの考え方を、国会議員の政治学的分析に応用するものである。人材ポートフォリオとは、企業が従業員の構成をどのように組むかということであるから、これは企業に限らず組織一般に拡張することができ、政治組織である議会とて例外ではない。政治学では人事管理についての研究は必ずしも進んでいないので、経営学の分析枠組を導入することにより、新たな知見が得られると考えられる。

企業のデータは多くの場合文字通りの私的情報であり、詳細な分析が難しい。これに対して政治組織・行政組織は公的組織であるために、ある程度の情報は公開されており、特に人材ポートフォリオを論じる際の人事データは国会議員に関する限りほぼ入手可能であるといつて良い。実際のポートフォリオ分析を通じて得られた知見が、モデルの構築にフィードバックされることも期待できよう。このように我々は、学際的アプローチが、

それぞれのディシプリンに対して何らかの示唆をもたらすことをも企図している。

本稿の構成は次の通りである。まず第2節で、これまでの経営学における人材ポートフォリオの議論を概観する。次に第3節で、組織内技術の養成という観点から年齢と在籍年数を軸とする人材ポートフォリオの類型を導き出し、これを国会議員のデータに当てはめる。第4節でまとめと課題を述べて締め括る。

2 人材ポートフォリオに関連する先行研究

人材（雇用）ポートフォリオに関しての学術的研究が蓄積されているわけではないが、関連する研究を概観することにより、わが国民間企業の実態がどうなっているかをみてみたい。

ポートフォリオとは、もともと金融の用語で、安全だけれども利子のつかない現金、大きく増やす可能性もあるけれども減ってしまうリスクの大きい株式など、さまざまな金融商品の組み合わせを指す。これは、どれか一つのタイプの金融商品をもつよりも、ポートフォリオを組む方が、最適

な資産保有が可能であるという現実的な発想からのものである。

これを人材、雇用の分野に意識的に適用したのが、引用されることの多い日経連（現・日本経団連）が1995年に発表した『新時代の「日本的経営」：挑戦すべき方向とその具体策』である。企業が活用する従業員を1)「長期蓄積能力活用型」、2)「高度専門能力活用型」3)「雇用柔軟型」の3つにわけて、企業と働く人々の双方のニーズを満たす「雇用ポートフォリオ」すなわち雇用の最適編成をめざすことを提唱している。企業側の考え方からすると、1)が定着、3)が移動、2)が中間、従業員側の考え方からすると、1)が長期勤続、3)が短期勤続、2)が中間となる。

これより10年前くらいに英国の研究者 J. Atkinson (1985) により「柔軟な企業モデル」という雇用戦略モデルが発表されている。労働力需要の量的変動への対応、そのなかの時間的変動への対応、質的変動への対応、支払い能力と労働費用の連動強化のそれぞれへの企業としての能力を「数量的」「時間的」「機能的」「金銭的」柔軟性とよぶ。この4つの柔軟性の向上を、業務の外部化や労働時間制度の柔軟化などで達成していこうというものである。日経連の「雇用ポートフォリオ」論はこの流れに沿うものと考えられるが、よりポートフォリオの観点を明確にしたものといえる。

（企業）組織にとって、同じタイプの人材を同じように育成・保持するのではなく、様々なタイプの人材を保持したほうが、効率的であるという認識に立つ。この「組織」を「政党」あるいは「国会」にかえれば、国会議員のポートフォリオも考えられる。

人材の最適ポートフォリオとは何かについて、コンセンサスがあるわけではないが、注意すべき点を確認したい。人材のタイプ分けをおこない、ある割合で組み合わせることによって、最も効果的な人材マネジメントを達成しようとするのが「人材ポートフォリオ」だとすれば、それぞれの

タイプで、どのような人材を企業が求めているかを明確にする必要がある。「人材スペック」の明確化で、その内容としては、1) 戦略から導かれる役割遂行能力、2) 雇用形態にあらわれる企業との関係のあり方、3) 組織文化や価値観の共有度、4) 組織の変革能力、5) 予想しないことを仕掛ける能力、を守島（2004）はあげている。2)が長期雇用か否かに関係する点である。

ポートフォリオをわかりやすくあらわすためによくとられる方法は、X軸とY軸に変数をおき、そのタイプを位置付けるものである（3つから4つのタイプ）。日経連は、勤続年数についての企業側と従業員側の考え方を軸としている。守島（2004）は例示として、「個人志向—組織志向」「運用—創造」という変数をおいている。どのような変数をおくかによって、ポートフォリオの議論も当然異なってくる。

社員区分

では1980年代まで、日本企業はまったく同じ長期雇用の人材だけを雇用、育成してきたかというところではない。かなり以前から、一つの企業に違ったタイプの人材が現におり処遇してきた。それを端的に表しているのが、社員区分である。社員区分は、いわゆる「正社員」と「非正社員」といった区分だけでなく、「正社員」のなかでも転勤の有無、専門職、管理職コースなどで分けている企業も少なくない。「非正社員」のなかにも様々な区分のある企業も多い。社員区分が直接、賃金などの処遇につながるだけでなく、将来の昇進にもつながるので、従業員にとっては最大の関心事であり、企業にとっても人件費の観点から重要な制度であった。

ただこれらの社員の区分は、すべてが「人材ポートフォリオ」という観点からなされていたわけではない。1990年代以降進行した就業形態の多様化といわれている現象は、背景にある価値観の多様化だけでなく、企業が人件費節約と様々な人

材を保持したいという観点から生じているものである。

いわゆる「正社員」と「非正社員」の双方を含めた社員区分の研究として、もっとも詳しいのは、佐野（2003）である。また正社員－非正社員の最適構成のためには、たんに人件費の観点から非正社員を増やせばよいというものではなく、非正社員の処遇と育成をして企業のパフォーマンスを高める必要がある。経営パフォーマンスの関連をみた研究としては、西本（2002）、原（2003）、厚生労働省雇用均等・児童家庭局・21世紀職業財団（2003）がある。

この背景には、非正社員の中心であるパートタイマーの基幹化がある。パートの基幹化の研究としては、中村（1990）を皮切りに、最近のものとしては、武石（2003）、東京都産業労働局産業政策部（2002）、脇坂（2002a、2003a）がある。パートの基幹化の進行は、パートの処遇向上を課題とする。著者の一人も参加した厚生労働省のパートタイム労働研究会の報告書（厚生労働省、2002）は、「均衡」概念を新しくつくり具体的な政策提言をおこなった。それを、より具体的に人事施策モデルを作成したものとして社会経済生産性本部（2003）がある。「正社員」と「非正社員」の処遇の均衡の実態をみたものとしては脇坂（2003b）がある。

ホワイトカラーのキャリアの研究

「人材ポートフォリオ」にもっとも関連する研究としては、ホワイトカラーのキャリアの研究蓄積があげられるであろう。技能形成の観点から、わが国のホワイトカラーがどのような仕事を、どのような時期に行っているかをみた一連の研究である。八代（2002）、日本労働研究機構（1999）にしたがって、ヨコの異動とタテの異動にわけて概観してみたい。

① ヨコの異動

日本の経営賛美論が謳歌された時期は、日本企

業は社員に、できるだけ多くの部門を経験させるという「日本＝ゼネラリスト」説が通説とされた。代表的なものには、ウイリアム・オーウチの「セオリー Z」がある（Ouchi, 1981）。この仮説の最大の問題点は、ゼネラリストとスペシャリストを区別する基準（たとえば職能）を明確にせずに論じられたことにある。

郵送質問紙調査による研究をみよう。大卒社員の入社10年前後を調べた日本労働研究機構（1993a）、職能部門を超える配置転換方針を尋ねた日本労働研究機構（1993b）がある。前者からは、「できるだけ多くの部門を経験させる」方針をもつ企業は4分の1強にとどまり、多く見ても半分の企業だけがゼネラリスト方針をもっており、実態も半分程度である。部門をきちんと定義した後者からは20歳代では半数が部門を超える配転をおこなうが、年齢が高くなるほど減少する。

同じくアンケート調査による日米独の3カ国を比較した研究をみよう（小池・猪木、2002）。「当該職能だけでなく、別の職能の仕事を体験する」方針が、わが国ではもっとも多い（56.9%）が、「数多くの職能」は16.1%にすぎず、米独でも「当該職能の中で1つ」は5%未満にすぎず、「当該職能の中で数多くの仕事を長く体験する」がもっとも多い。

典型的な「ゼネラリスト＝日本、スペシャリスト＝欧米」という図式とは違いますが、わが国のほうがやや広く経験させる方針をとっている。これは同じ国際比較調査でおこなった個人調査の結果をみても同じである。ただ、わが国は企業内キャリアの幅が国際的にみて広いといっても、複数職能型は約3割にすぎず、一つの部門しか経験しない単一職能型が約4割もいる。

こういった日本人による研究結果は事例研究とともに、英国のStoreyらの日英比較研究とも符合している（Storey et al., 1991, Storey et al., 1997）。日本は含まれていないが、Kakabadse and Myers

(1995) も、こういった関心に基づく研究で、フランス・オーストリアとドイツとの違いを見出している。

② タテの異動(昇進)

タテの異動については、どこの国でもいわゆる内部労働市場が一般的であることが明らかになってからは、社内昇進・昇格の国による違いが焦点となる。

昇進時期の国際比較研究から(小池・猪木、2002)、欧米の「早い昇進」に対して、わが国の「遅い昇進」が明らかとなる。同じ調査から、欧米も基本的には内部昇進だが、生え抜きは日本が多いことも明らかになっている。

とすると誰が昇進をきめ、誰が選抜されるかが重要なポイントとなる。誰が昇進を決めるかについては、八代(2002)は自他の研究成果をふまえ、『部分均衡』と『全体均衡』の間の『異動の力学』ととらえている。職能資格制度による役職と資格の分離をふまえ、上位資格への昇格は人事考課の結果にもとづき人事部門がイニシアティブをとり、役職昇進については、職場の上司の推薦が尊重されるとしている。

上述した国際比較の研究からは、課長レベルの昇進に際して影響力をもつのは、わが国では「当該部門の長」につづいて「人事・教育部門」がくるのに対し、米独では「直属上司」と「当該部門の長」が多い。わが国では人事部門が相対的に影響力をもっているが、もっとも影響力の強いのは、「当該部門の長」であるという事実がある。

誰が選抜されるか、あるいは昇進選抜をどのようにおこなうかは企業のデータが入手しにくく、なかなか現在でも研究は少ない。そのなかである製造業の長期にわたる膨大なデータを用いた今田・平田(1995)は、昇進プロセスを3つの段階にわたる「重層型キャリア」と名づけた。入社後ある時期までの「一律年功」、同じ勤続年数でも昇進する者としなない者が分かれる「昇進スピード競争」、課長以降の競争の勝者のみ上位競争に参

加できる「トーナメント競争」の3つである。生命保険会社のデータを用いた竹内(1995)も同じような結果をえており、「同期同時昇進」「同期時間差昇進」「選抜」「選別」という順にしぼっていく姿を明らかにしている。昇進に差がつかない時期であっても、その時期における人事考課が将来の昇進に影響することがわかっている。ゆえに人事考課の昇進への具体的な影響をみる研究が重要になるが、より機密の大きいデータになるので研究は難しい。その状況のなかでも富田(1992)をはじめ、いくつかの研究がある。富田の金融機関の研究は、査定結果と勤続年数はともに昇格確率を高めるが、上位資格になるにつれ勤続年数効果が減減し査定結果が重要になることを見出している。今田・平田に対応する結果であり、具体的な人事考課の影響をみたものである。

基本的に先進国が内部労働市場であるといっても、生え抜き率が日本で高かったように、まったく同じであるわけではない。新規採用するときや中途採用するとき、どのくらいの技能レベルの人間をどのポストから入れるかは、国によっても企業によっても異なる。事例研究による国際比較もこういった関心からなされ、Finegold, Wagner and Mason(2000)の米英独のホテルの研究が代表的であるが、小池をヘッドとする調査チームの事例研究も英語であらわされている。Nakamura(1998)、Inoki(1998)、Kato(1998)などがある。中途採用者に対する雇用管理の研究としては、八代(2002)第4章などがある。

ポスト不足からの企業内専門職

ポートフォリオの議論からすれば、他人を管理する能力にたけたものは管理職に、他人を管理することはうまくなくても優れた専門性をもつものは専門職に、というような議論そして雇用管理が成り立つはずである。しかしながら、必ずしも、そのような状況には現在なっていない。

八代(2002)第1-3章が、現況への流れをう

まくまとめている。低成長になってからの役職昇進の遅れは「管理職ポスト不足」から生じた。管理職ポストが不足しているのに管理職候補者が増える原因は、職能資格制度にある。能力指標である資格は供給に制限なく、候補者が増大する可能性をはらみ、職務遂行能力は年齢とともに向上し、そして職能要件が抽象的で年功的運用にならざるをえないためである（著者の一人は、最後の理由は職務調査をやっていない職能資格制度を導入している企業にのみ該当すると思う）。

役職につかない管理職への企業の対応は3つあり、そのひとつが専門職制度の導入である。あと2つは、「退出」を促す関連企業への出向・転籍、早期退職優遇制度、人材斡旋会社活用、および「参入」を減らすために行われる、管理職層への資格昇格厳格化による昇格者の制限である。この2つも実行可能性としての限界があるので、専門職制度に対する期待は大きい。今野・佐藤（2002）第8章によれば、1970年代初めから1980年代半ばにかけて第一世代の専門職制度が導入されたのに対して、2000年前後からは、より企業ニーズと従業員ニーズの両者を満たす第二世代の専門職制度が再構築されているという。これが定着すれば、ポートフォリオ戦略のひとつの軸となろう。

しかし企業内専門職に対する研究は、本来の専門職と処遇専門職の現実の違いを強調するにすぎない研究がほとんどで、深く調べたものは少ない。八代（2002）第3章は連合総研の調査をもとに詳しく論じたものである。また女性の企業内専門職についてヒアリング調査をおこなったものとして、著者の一人がおこなった日本労働研究機構（1995）がある。前項でみた異動の研究蓄積と比

べれば、かなり遅れているといわざるをえない。

3 組織内技術の養成と国会議員の人材ポートフォリオ

組織内技術の養成と人材ポートフォリオ

前節で述べたように、人材ポートフォリオで着目する指標はいくつか考えられるが、本節では年齢と在籍年数という2つを取り上げる¹⁾。というのも、日本社会のように、組織に固有の経験やそれに裏打ちされた特定の技術（これを「組織内技術」と呼ぼう²⁾）が重要な場合、組織内技術を養成することが必要であるが、その際にこれら2つの変数は有益な情報を提供するからである。

さて組織内技術を重視する組織では、長期間にわたり在籍する構成員を確保することが必要である。しかしある特定の時点で、長期在籍者があまりに多すぎるのも問題である。というのも、彼らの多くは当然に高齢者なので、いずれ近い将来に引退や死去の形で組織から退場するが、次期ヴェテランが十分に補充されていないために、一気に組織内技術の質が低下してしまう。そこでこうした事態を避けるためには、常に一定数の若年層を採用し、彼らを長期にわたって組織内で養成し、OJTにより組織内技術を蓄積させる、人的投資が必要になる。人間に寿命がある以上、年配になってから組織に入ったのでは、在籍年数を伸ばすには自ずと限度があるから、長い在籍年数に達するためには、若い時点で組織に入れることが必要である（但し、若くして入ったからといって、必ずしも長期間滞在し続けるとは限らない）。このように、在籍年数が現時点での組織内技術の水準

- (1) 前述した日経連（1995）のモデルでは、2つの軸とも在籍年数を表しているの、3つのタイプとも45歳線上に来ており、2つの軸を立てる意味がなくなっている。その点、年齢と在籍年数とは、後述する制約はあるが、別個の現象である。
- (2) これは経済学ではG・ベッカー以来、企業特殊熟練と呼ばれているものである。また政治経済学の分野では、Hall and Soskice（2001）が、技術も含めて制度間の補完関係に着目して、自由市場経済と調整市場経済の2類型を体系的に整理している。

や制度化・専門化の程度を表すのに対して、年齢は将来にわたり技術（経験）を維持する能力を示すことになる。本節で検討したいのは、長期的視点に立った組織内技術の確保にあたり、どのような年齢・在籍年数の人材ポートフォリオが適切なのか、という課題である。

以上は日本の大企業における終身雇用慣行を念頭に置いた議論であるが、実は同じ構図が議会や政党などの政治組織についても当てはまる。日本の国会では、組織内技術は組織外技術より3つの点で重要であり、かつそれは在籍年数を重ねることで習得された。まずは人間関係上の技術がある。当該政党内あるいは他党の議員（特に国対）、特定のキャリア官僚、各種圧力団体・企業、地元諸団体との人間関係を築く上では、在籍年数を重ねることがものを言う。次に、政策的技術が挙げられる。族議員に象徴されるように、特定の政策分野においてキャリアを積むことによって、当該分野での政治力を獲得する³⁾。最後に、これらの帰結として、権力を獲得する技術がある。例えば自民党における役職配分は、遅くとも1970年代以降、当選回数に基づいている（シニオリティ・ルール）（佐藤・松崎、1986、川人、1996、Epstein, Brady, Kawato and O'Halloran, 1997）。注意すべきは、日本社会で伝統的な年功序列とは異なり、たとえ年少であっても当選回数が多い議員が優遇されるという点である。以上から明らかのように、熟練政治家の養成は、組織内技術を持った構成員の確保という一般的な枠組の中に位置づけられ、そのためどのようなポートフォリオが望まれるかという同じ問題をかかえる。

もっとも、一般的に考えた場合、全ての組織が組織内技術を重視している訳ではないし、終身雇用型のポートフォリオを組んでいる訳でもない。例えば近年は日本の大企業でも、終身雇用型の人

材のみに偏重すると組織内技術の革新が遅れることの方がむしろ懸念されているのは、周知の通りである。これに対処するには、若年層だけを新規採用するのではなく、即戦力となる熟年層を中途採用することにより、新たな組織外技術を注入することが必要となる（但しこれは組織内技術の養成とはトレードオフの関係にある）。これはこれまで少なくとも日本の中小企業で実行されてきたことである。

同様のことは議会についても指摘できる。例えば一部の米国州議会における当選回数の制限は、政治のプロをむしろ排除し、新陳代謝を活発にすることを目的としている。そもそもかつての議会は権限も弱く、居続ける魅力がある組織ではなかったから、議員の再選志望率が低く、交代率は高く、在籍期間は短かった。また多大な時間やエネルギーを割くほどの案件もなかったから、組織内技術もそれほど要求されず、非常勤で済んだ。いわば「アマチュア議会」「紳士議会」であった。実際に戦前日本の帝国議会では議員の任期は短く、再選志望率・再選率は低く、初期の帝国議会では名望家間の議席の「交番制」なども存在した（川人、1992：32-8）。

しかし今日、多くの議会において、議員の交代率は低く、在籍年数は長い。その一因として議会あるいは議員の「専門職化（professionalism or careerism）」がある（Eliassen and Pedersen, 1978, King, 1981, Mathews, 1984: 567-70, Moony, 1994, Moncrief, 2002: esp. 56-9, 64-6, Rosenthal, 1996, Saalfeld, 1997: 41, Squire, 1992a）。社会の近代化に伴い議会の仕事量が増大・複雑化したため、議員職は常勤化し、会期も長期化し、それに合わせた報酬が支払われるとともに、スタッフも整備されていった。また民主化により、市民からの要求が増大した他、議会が多くの政策に影響を与え

(3) もっとも官僚出身議員の場合、むしろ組織外の政策的技術を持ち込んで即戦力として活躍することが期待されているので、事情は異なる。

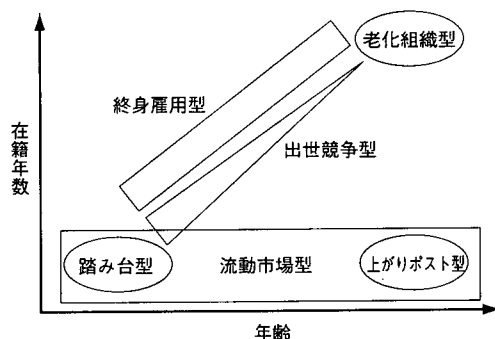
るようになり、議員職が（経済的）利益をもたらすようになった。このため、議員の再選志望率が高まり、選挙の競争も激しくなった。また議員を選ぶ基準が、地域活動や経済業績による社会的地位から、政党役職などの政治的地位へと移っていった。以上の結果、組織内技術が重視され、在籍年数は長期化した。⁽⁴⁾ 逆に言えば、組織内技術に相当投資している以上、転職する機会費用が高すぎるのである。このように専門職化した議会は、固定した議員構成により「外部環境からの差別化」を果たしたが、その職務をより効率的に遂行していくために、さらに委員会制度などの「内部組織の機能分化」、シニアリティ・ルールなどの「普遍的規則的機械的運用」をも兼ね備え、これら3つの条件が揃うことでポルスビーの言う「制度化」が進んだ（Polsby, 1968, Squire, 1992b: 1027-9）。従って、組織内技術を重視する議会を考察することには意味がある。

人材ポートフォリオの類型

以上からも明らかなように、組織の人事政策に応じて、人材ポートフォリオのあり方も当然に変わってくる。ここでは主として組織内技術を重視するか否かで分け、在籍年数と年齢という2つの軸から成る人材ポートフォリオを検討していく。なお本節では年齢の老若を若年／高齢と区別し、在籍年数の長短を新人／経験者（ヴェテラン）と呼び分ける。また組織に入ることを入場、出ることを退場と呼ぶ。例えば議員の任期が切れても再選されれば、退場ではない。

まず組織内技術を重視するポートフォリオをいくつか検討する。最初に終身雇用型の場合、若年の新人、中年の経験者、高齢のヴェテランが、大体均等に分布するポートフォリオをとる。図1でいえば、左下から右上に伸びる帯状の領域に構成

図1 人材ポートフォリオの類型



員が散在する。これは内部労働市場により人材を補給するシステムである。従って交代率は低く、入場は若年層が中心で、中途採用は原則としてない。典型的には役所（一般公務員）がこれに該当する。

これにはいくつかの変種を付け加えることができる。一つは出世競争型である。これは組織内技術の習得を全員には求めず、年を追って不適格者を退場させて、一部のエリートのみを選抜し長期間残存させる。従って、図1において終身雇用型と同じ領域に構成員はいるが、その分布は様ではなく、高齢・経験者になるほど段々に減っていく。企業における幹部候補生やキャリア公務員（稲継、1996）などはこれに当てはまる例である。

もう一つの亜種は、中途採用型で、若年ではなく中年を入場させ、そのまま長期にわたり在籍させるものである。図1でいえば、終身雇用型をそのまま右下方向へ平行移動したポートフォリオが該当する。先の上世競争型と組み合わせた、中途採用・出世競争型というものもあり得る。

さらに高齢のヴェテランを中心とした老化組織型もあり得るが、これは持続可能ではない。何故なら、彼らを継ぐべき次期ヴェテランが内部で養成されていないので、現役が引退した後は、反動で未経験者ばかりのポートフォリオに移行せざる

(4) 議会の専門職化を測る指標として、本稿では在籍年数に着目するが、近年のアメリカ政治学でよく用いられるのは、スタッフの数、会期の長さ、議員報酬である。

を得ない。従って、組織内技術を重視する場合には、避けるべき人材ポートフォリオと言える。

次に以上と異なり、一般的に通用する組織外技術を重視するポートフォリオを考えてみよう。まず流動市場型がある。これは若手から高齢者まで、全世代において在籍年数が短いものであり、図1において最下辺に横たわる帯状の領域によって表される。構成員は固定しておらず、外部労働市場を通じて幅広い世代から常に採用する。中小企業の多くはこれに該当するであろう。

ここでもいくつかの変型版が考えられる。まず高齢の新人しかいない上がりポスト型がある。これは天下りや名誉職のような場合もあれば、処遇に困る(定年)退職者を再雇用する関連会社のような場合もある。今日の転籍・出向先企業(稲上、2003)や官庁の外郭団体などでしばしば見られる現象は、そうした例である。ここでは組織内技術が必要とされず、むしろもともといた組織における人的コネクションや情報などの組織外技術が求められる。

逆に主として若年の新人によって占められる踏み台型もある。退出した後は、別のタイプの組織に行くことが当初から期待されている。また登竜門として、その組織で培った組織外技術が次の組織に入場する際に影響することもあり得よう。大規模な弁護士事務所などはこうした例であろう。

以上2つの中間に、中年の新人から成る中途採用型を想定することもできよう。

なお言うまでもないが、若年がかつヴェテランというポートフォリオはありえない。企業にせよ議員にせよ、加入する下限年齢に限界があるからである。最も下限年齢が低く在籍期間が長いもの

としては、3世代以上が同時に住む大家族を考えることができる。

以上の分析枠組を踏まえて、国会議員のポートフォリオを次に検討する。

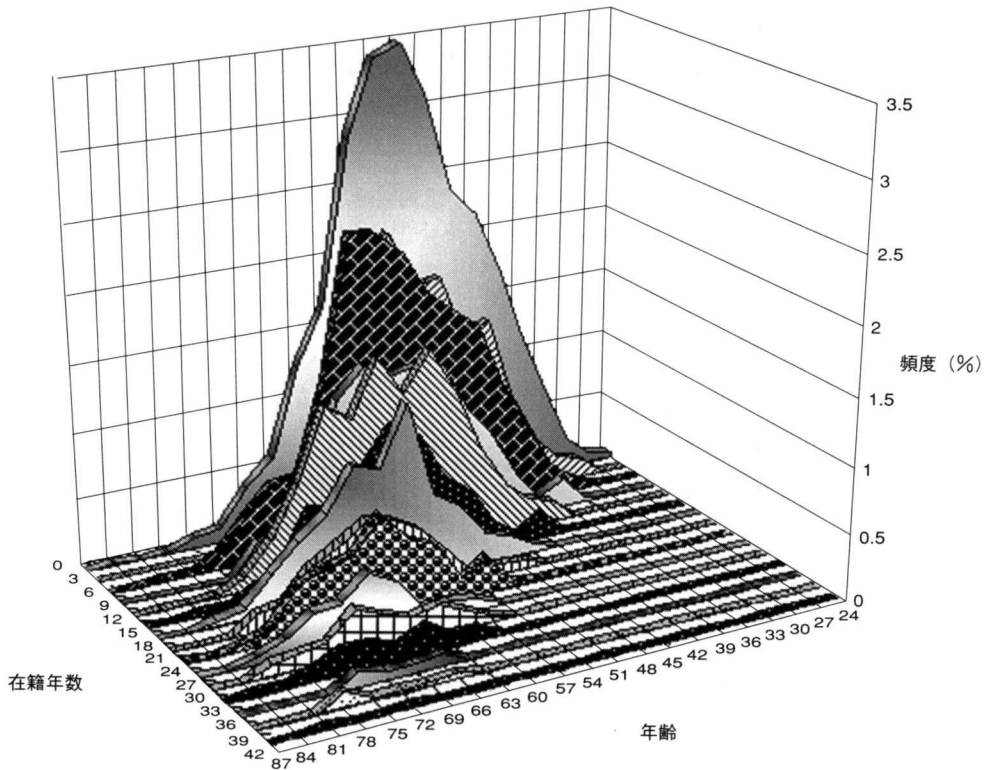
国会議員の人材ポートフォリオ

まず国会議員が各選挙で当選した時点での、年齢と在籍年数のカテゴリ別頻度(全体に占める百分率)をヒストグラム(面グラフ)で表すことにしたい。但し在籍年数は(衆参を比較するため)現行憲法施行後から勘定している。従って戦後しばらく在籍年数は当然に低く、年を追って増えた。国会議員の年齢と在籍年数の平均値が安定するのは1970年前後である(福元、2004: 102)。そこでまず安定期のポートフォリオの特徴を探るため(及び後で比較する地方議会のデータとも平仄を合わせるため)、分析期間を1970年から1990年までに限定したのが、図2である⁵⁾。年齢、在籍年数ともに、年単位で四捨五入したものを3年単位のカテゴリに分けている(例えば在籍6年とある範疇には、5.5年以上8.5年未満の議員が来る)。これは参院任期の半分であり、かつ大体衆院総選挙の間隔(平均2.7年)に相当する。そこで、例えば在籍3年で60歳の代議士が再選されると、ほとんどの場合は斜め左下の在籍6年で63歳のカテゴリに移動する。

ある特定の在籍年数の断面に着目すると、年齢の分布が釣り鐘型になっていることがわかる。例えば初当選に相当する在籍0年の層を見ると、40歳から50代半ばまでを中核として、両端に裾が伸びており、若手や高齢層ではなく、中年を中核として新人議員がリクルートされていることが分

(5) データは福元(2003、2004)で用いたものに基づく。但し第1回参議院通常選挙後に結成された緑風会の構成員74名については(衆議院・参議院編、1990: 251-2)、選挙時無所属等であっても緑風会とした。なお佐藤・松崎(1986: 57)は、衆参で分けた当選回数別の人口ピラミッドを示している。またポートフォリオに注目した議論としては、川人(1996)がある。彼は、戦前議員の断絶により入閣待望者が特定の当選回数に集中していたがために、シニオリティ・ルールは1950年代には確立せず、1960年代においても主流派にしか適用し得なかったと論じている。

図2 国会議員の年齢*在籍年数のヒストグラム



かる。次に、衆議院議員が再選されると、1つ隣の年齢層にずれた上で、1つ上の在籍年数に現れる。参議院議員の場合には2つである。但し再選率は3分の2と必ずしも高くないので（福元、2004: 107）、議員数の割合は順々に落ちている。また高齢者の裾は生物学的な限界で70歳代後半には殆ど消えてしまう。若年層の裾は、被選挙権の下限年齢から自ずと決まってくる。従って年齢の幅は縮まる。全体として、いわば波が斜め横にずれながら沈んでいくような形態を取っている。以上から、国会の人材ポートフォリオは、中途採用・出世競争型であると言える。

なおここで若年新人の位置づけについて触れておきたい。組織全般について、主たるポートフォリオが何であれ、一部に終身雇用型あるいは出世競争型の人材を、将来の幹部候補（ホープ）とし

て組み込むことはあり得る。彼らは中途採用組や高齢新人に比べて、在籍年数を伸ばすだけの余命があるので、当該組織が組織内技術を重視する場合、彼らは少数ではあっても重要な地位を占めることができる。これはまさに国会で起きていることである。つまり若くして赤絨毯を踏む自民党議員は、当選回数を重ねることができ、繰り返し政府や与党の要職を占めやすく、権力の階段を登ることになる。その典型は世襲議員である。例えば秘書出身者には二世議員が多いが、秘書は平均より6歳若く初当選し、また再選されて在籍年数を伸ばしやすい（福元、2003: 250, 2004: 106）。世襲議員が跋扈しているのは、単に三バンなどの政治的資産を親族から受け継いだからというだけでなく、若くして国政に進出したからという理由もある訳である。また権力の頂点である内閣総理大臣

に現行憲法施行後就任した者の初当選年齢を見ると(表1)、1980年代以降はほぼ30歳代以下である⁽⁶⁾。かつて田中角栄が「竹下は地方議員上がり…(そこから)総理総裁になった例はない」と酷評したと伝えられるが(内田、1989: 163)⁽⁷⁾、一般的に言っても、地方議員出身者は初当選年齢が全体平均より遅いから(福元、2004: 105)、当選回数を重ねるには限度がある。

表1 内閣総理大臣の初当選年齢

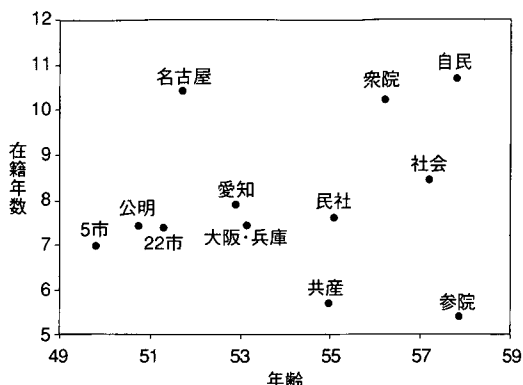
氏名	初当選年齢	備考
吉田茂	68.6	官僚派
鳩山一郎	32.2	2世、戦前初当選
石橋湛山	62.6	
岸信介	45.4	官僚派、戦前初当選
池田勇人	49.1	官僚派
佐藤榮作	47.8	官僚派
田中角栄	28.9	
三木武夫	30.1	戦前初当選
福田赳夫	47.8	官僚派
大平正芳	42.6	官僚派
鈴木善幸	36.3	
中曽根康弘	28.9	
竹下登	34.3	
宇野宗佑	38.3	
海部俊樹	29.8	
宮澤喜一	33.5	2世、参院初当選
細川護熙	33.4	参院初当選
羽田孜	34.3	2世
村山富市	48.8	
橋本龍太郎	26.3	2世
小淵恵三	26.4	2世
森喜朗	32.4	
小泉純一郎	30.9	2世
平均	39.0	(除、細川、羽田、村山 39.1)

次に、衆議院と参議院、および両院合わせた各政党、さらに地方議会の中からいくつかの府県議会、市区町村議会の例を挙げて、(比較を容易にするため)年齢と在籍年数の頻度分布ではなく平均値によってポートフォリオを示したのが図3である⁽⁸⁾。まず参議院は衆議院と比べると上がりポスト型に近い。また政党別に見た場合、自民党と民社党がほぼ同じ45度線に来るから、両者は似たような年齢(47歳)で中途採用しており、違いは残存する長さだけであることがわかる。社会党と共産党も互いに同じ45度線に来るが、こちらの入場年齢は自民より2歳遅く、その分上がりポスト型に近づいており、在籍年数を伸ばすのにも限度がある。これとは逆に公明党は入場年齢が4歳も若く、潜在的には自民党よりも在籍年数を伸ばすことが可能で、若年を採用する出世競争型に向かっている。最後に、地方議会は踏み台型あるいは流動市場型であるかと予想されたが、いずれの調査によっても実際にはむしろ終身雇用型に近く⁽⁹⁾、意外にも国会より制度化・専門職化が進んでいるとすら言えることが明らかになった。

なお同じく年齢と在籍年数のクロスをとって欧米諸国の政官エリートを比較すると(Aberbach,

- (6) 村山のみ例外である。中曽根以降の世襲議員については、東大法・蒲島郁夫ゼミ編(2000)で確認した。
- (7) ちなみに他に挙げられている「参院からの転進者」からは宮沢と細川が、安倍を指していた「落選経験者」としては村山が、総理になっている。
- (8) 愛知県議会と名古屋市議会については森(2004)、大阪府議会、兵庫県議会、関西5市町議会については若田(1981: 92、96)、22市区町村議会については黒田編(1981、36-7)を参照した。若田の市区町村議調査と黒田編は郵送法であり、その他は悉皆調査である。またこれらの地方議会の抽出はランダム・サンプリングによっていない。在籍年数は当選回数から1を引いた値に4を掛けて算出したので、途中入場(補選等)や途中退場(他の公職立候補のための退職等)は考慮されていない。黒田編の年齢は、我々が在籍年数に初当選年齢を足して算出したもので、途中落選などは考慮されていない。平均年齢の算出にあたり、年齢カテゴリーの中間値をとった(例えば31歳から40歳までなら35歳を充てた。30歳未満は27.5歳、60歳以上は65歳)。なお自治省選挙部『選挙年鑑』各号に掲載された統一地方選挙ごとの平均年齢を、国会議員の分析期間と重なる1971年から1987年までについて、我々の計算により平均すると、都道府県議54歳、市区議53歳、町村議54歳となる。従って、上記研究における標本平均年齢は、母集団の平均年齢からそれほど乖離していない。
- (9) 若田(1981: 96)によれば、3期目までは議員数があまり減っておらず、出世競争型ではない。

図3 各議院・政党・地方議会の人材ポートフォリオ



Putnam and Rockman, 1981: 67-72)、官僚が終身雇用型（彼らは「ギルド制」と呼ぶ）であるのに対して、政治家は上がりポスト型（「企業家制（entrepreneurial system）」）である。日本の国会や地方議会はこれら政治家よりさらに10歳ほど高齢で、上がりポスト型の特徴を強めていると言える。

また米国地方議会も、別の観点からだが、似たような形で類型化されている（Squire, 1988）。議会の専門職化が進み（これは給料の高さで測られるとされる）、（連邦議会等への）昇進可能性が低いと、議員の安定性が高まる。そうした議会は「キャリア議会」（本稿で言う終身雇用型に相当する）と言える。議員の平均在籍期間は5年で、初当選は39歳と若く、議員としてのアイデンティティを持っている割合も高い。これに対して、昇進可能性は低い専門職化していない「行き止まり議会」（上がりポスト型に相当する）の場合、議員の平均在籍期間は4年余りで、初当選は41歳と比較的遅めで、議員としての自己認識はゼロに近い。昇進可能性が高い「踏み台議会」は、両者の中間のような属性を持つ。

人材ポートフォリオの安定条件

前述したように、国会議員の年齢と在籍年数の

平均値は1970年頃までは上昇するが、それ以後はそれぞれ50歳と10年でほぼ安定している。このようにポートフォリオが安定しているのは、多くの組織で見られる現象であると考えられる。しかもそれは大抵、偶然ではなく組織の人事政策の所産である。そこで、一般的にポートフォリオが安定する条件を簡単に検討する⁽¹⁰⁾。まず、

$$\begin{aligned} \text{今年平均年齢} &= (\text{再選者の前年平均年齢} + 1) \\ &\quad * (1 - \text{退場率} * \text{補充率}) + \\ &\quad (\text{入場者の今年平均年齢}) * \\ &\quad \text{退場率} * \text{補充率} \end{aligned}$$

である。ここで補充率 = 退場者 / 全体数、補充率 = 入場者 / 退場者である。また

$$\begin{aligned} \text{前年平均年齢} &= \text{再選者の前年平均年齢} * \\ &\quad (1 - \text{退場率}) + (\text{退場者の前} \\ &\quad \text{年平均年齢}) * \text{退場率} \end{aligned}$$

である。ここで（選挙年以外は当てはまらないが）補充率 = 1 とすれば、

$$\begin{aligned} \text{今年平均年齢} &= (\text{前年平均年齢} + 1) + (\text{入} \\ &\quad \text{場者の今年平均年齢} - (\text{退} \\ &\quad \text{場者の前年平均年齢} + 1)) \\ &\quad * \text{退場率} \end{aligned}$$

従って、前年平均年齢 = 今年平均年齢 となって年齢が安定するための条件は、

$$\begin{aligned} \text{退場者の前年平均年齢} + 1 - \text{入場者の今年} \\ \text{平均年齢} &= 1 / \text{退場率} \quad (*) \end{aligned}$$

が成り立つことである。さらに、入場者と退場者の平均年齢も一定しているとすれば、この式の左

(10) 高沢（1980）は平均当選回数と頭打ちをもたらす再選率の条件について論じている。

辺は平均在籍年数に等しい。特に国会議員の場合は、入場が原則として選挙の時にしかないので、選挙後との退場率を年間平均に直して、

$$\text{平均在籍年数} = 1 / (\text{各選挙退場率} / \text{選挙間隔}) \quad (**)$$

となる。実際のデータに当てはめて考えてみても、衆議院は各任期終了時点での平均在籍年数が13.2年、退場率が24.4%、両者を掛けた3.2年は、平均の選挙間隔(2.7年)に近い。参議院についても、平均在籍年数11.4年、退場率が43.9%、両者を掛けると5.0年で固定任期の6年と大きくは異なる(11)。

また在籍年数の安定条件は、(*)式の年齢の代わりに在籍年数を入れると、入場者の在籍年数は0だから、(**)式と同じになる。

人事政策

これまではある一時点におけるポートフォリオについて考察してきた。しかし人的構成を何も変えないで1年が経つと、年齢、在籍年数共に1年増え、組織の老化が始まる。この場合、ポストが詰まり、新人に組織内技術を習得させることができない。また老化組織型のポートフォリオは持続可能ではない。従って、適切に一定の人材を辞めさせ、それを補充する新人を登用するという、退場と入場の制御が必要になる。また(*)式は、あるポートフォリオを維持するためには、人事政策上3つのパラメータ、すなわち退場率、入場者の年齢、退場者の年齢、に注意を払わなければならないことを示している。これらはまた、在籍年数とは違って外生的に操作可能であると同時に、長期にわたって組織のポートフォリオに影響を及

ぼす。

いかなるポートフォリオを取るものであれ、それを安定させるためには、(*)式を満たすべく、高齢者ほど退場率を高める必要がある。唯一の例外は老化組織型であるが、これは長期にわたって安定させることは不可能である。但し一般的に退場管理は、実際には必ずしも制御可能ではない。例えば日本企業の解雇権は相対的に制約されている。行政府の場合には尚更である。そうした中であって勧奨退職は、退場管理の主要な柱の一つである。国会議員の場合、退場管理は共産党や公明党のような組織政党であれば、定年制を敷いて、原則として60歳以上の議員の引退を強いることができる。しかし自民党の場合、政党にそれほど力はなく、議員が落選するか死ぬまで議席に居座り続けようとするのを止めることはできない(福元、2004: 107-8)(12)。しかも最終的に退場は選挙によって律せられている。

これに対して入場管理は、退場に比べればまだ管理しやすいと言える。例えば政党(あるいは派閥)は、党公認や政治資金などのバックアップを通じて、擁立する新人を取捨選択できる。企業においても採用は相当自由であろう。従って人事政策上、入場管理は退場管理より重要な位置を占める。ここで若年層を採用すれば終身雇用型、出世競争型、踏み台型に近づくし、逆に高齢層に偏れば上がりポスト型のようになる。

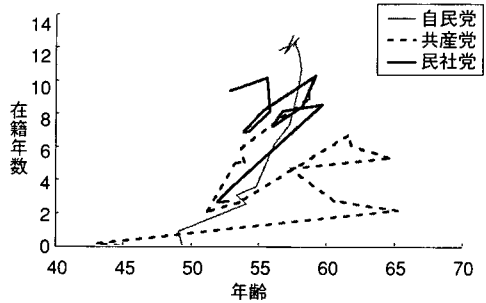
もちろん人材ポートフォリオを安定させることが常に最善とは限らず、上記の人事政策を通じてポートフォリオを変えていくことも可能である。但し、(意識的にかどうかはともかく)終身雇用型から流動市場型への移行は短期に可能であるが、逆はそうではないことに注意しておく必要がある。

(11) 総選挙・通常選挙ごとの平均値をさらに平均した値である。

(12) 但し1994年の政治改革法以降、小選挙区における公認権と政党助成金を通じて政党の力は強まっている。2003年総選挙前の中曽根・宮沢両元首相のように、最近は有力議員であっても相当高齢であれば引導を渡すこともできるようになってきた。

以上の観点に照らして興味深いのが、共産党と民社党のポートフォリオの変遷である。1947年から1990年までの各総選挙の時点における、両党所属衆議院議員の年齢・在籍年数の平均値の変化を追ったのが図4である。参照基準として自民党のものもあわせて示した⁽¹³⁾。1950年代から1960年代にかけて、共産党は自民党に比べても年齢が高くなっていった。これは若年層を補充せずに、特定の世代がそのまま居残り続けたためである。ところが彼らの引退に伴い、それを引き継ぐ後進にヴェテランがいなかったがために、1969年に年齢・在籍年数ともに大幅な若返りを強いられた。翌1970年には40歳の不破哲三が書記局長に抜擢されるなど党指導機構も刷新された(升味、1985: 644)。愛知県議会や名古屋市議会でも共産党は組織の硬直化を招いており、大幅な若返りを余儀なくされている(森、2004、図4、5)。民社党も、ヴェテラン高齢層の残留とその退場に伴う若返りというサイクルを3回繰り返している(1967年、1979年、1990年)。これは委員長交代(それぞれ、西尾末廣から西村栄一、春日一幸から佐々木良作、永末英一から大内啓伍)の時期にほぼ一致している。つまりこれらは単なる執行部の交代ではなく、党所属議員全体としての世代交代も意味していた⁽¹⁴⁾。これらに対して自民党は、国会創設後20年ほど、年齢・在籍年数ともに増えていくが、それがある水準に達した1970年前後からは、そのまま安定したポートフォリオを維持している。

図4 政党別人材ポートフォリオの時系列変化 1947-1990 (衆議院総選挙時)



4 おわりに

本稿では、まず従来の経営学における人材ポートフォリオ論をレビューした上で、年齢と在籍年数に着目し、組織全般に適用可能な人材ポートフォリオの類型を打ち出した。特に組織内技術を重視する場合には、在籍年数に合わせた退場率を維持するとともに、若年層を採用してヴェテランを育てる必要があることを強調した。その上で国会議員の人材ポートフォリオについて検討し、衆参両院や地方議会との違い、各政党の特徴、時間的な変化を明らかにするとともに、その含意を考察した。

但し残された課題も多い。まず経営学の分野では、繰り返し述べたように、学術的研究がそれほど蓄積されておらず、より多くの事例研究が積み重ねられることが期待される。また経営学の知見を政治分析に活かしきれた訳でもない。例えばヨコの異動については、政治の技術の幅にあたるものとして、対応可能な政策分野の広さを考えるこ

(13) 社会党、公明党はこれを左に(つまり若い方へ)並行移動した形になるが、見にくくなるので省いた。データについては福元(2004: 102)を参照。参議院の共産党と民社党のポートフォリオはさらに不安定である。

(14) 春日と佐々木は5歳差しかないが、他の2組は10歳以上離れている。実際、西村が委員長になった時は「若返り」の印象があったようである(石上、1978: 48-50)。これらとは逆に、1985年に佐々木が「世代交代」を理由に辞任した際は、後任の塚本三郎に代表される春日の「長老支配」が問題となって人事が紛糾したが、結局は春日派の勝利に終わった(法政大学大原社会問題研究所、1985: 406-9)。これはポートフォリオが変化しなかったこととも無関係ではないと思われる。なお塚本自身は佐々木より12歳若い、衆院初当選は3年しか遅れていない。

とができ、族議員の研究などと接合できよう。タテの異動としては、大臣など各種役職に早くに就任する要因や、役職経験が再選に及ぼす影響などの研究が有望であると思われる⁽¹⁵⁾。

また、より重要なことだが、企業と議会・政党では組織の目的を全く異にしており、何を最適化するポートフォリオなのかをモデルに組み込むことができれば、何故異なるポートフォリオをとるのかも、明らかにできるかもしれない。また選挙が関わってくるところも政治組織が企業と大きく違うところである。

ともあれ、本稿がこうした方向の研究を促すことができれば幸いである。

参考文献

- 石上大和 (1978)『民社党 中道連合の旗を振る「責任政党」』教育社
- 稲上毅 (2003)『企業グループ経営と出向転籍慣行』東京大学出版会
- 稲継裕昭 (1996)『日本の官僚人事システム』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
- 内田健三 (1990)『現代日本の保守政治』岩波書店
- 川人貞史 (1992)『日本の政党政治 1890-1937』東京大学出版会
- 川人貞史 (1996)「シニオリティ・ルールと派閥——自民党における人事配分の変化——」『レヴァイアサン』臨時増刊号
- 黒田展之編 (1984)『現代日本の地方政治家——地方議員の背景と行動——』法律文化社
- 今野浩一郎・佐藤弘樹 (2002)『人事管理入門』日本経済新聞社
- 厚生労働省 (2002)『パート労働の課題と対応の方向性——パートタイム労働研究会最終報告』21世紀職業財団
- 厚生労働省雇用均等・児童家庭局・21世紀職業財団 (2003)『パートタイム労働者の均衡処遇と経営パフォーマンスに係る調査研究会報告書』
- 小池和男・猪木武徳編 (2002)『ホワイトカラーの人材比較——日米英独の比較』東洋経済新報社
- 佐藤誠三郎・松崎哲久 (1986)『自民党政権』中央公論社
- 佐藤博樹 (2003)「パートタイマーの働き方：労働時間からみた特徴」日本労働研究機構『非典型雇用労働者の多様な就業実態——「就業形態の多様化に関する総合実態調査」等による実証分析』日本労働研究機構調査研究報告書 158号
- 佐野嘉秀 (2003)「多様な雇用区分の特徴と要員数の変化」連合総合生活開発研究所『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所
- 社会経済生産性本部 (2003)『短時間労働の活用と均衡処遇——均衡処遇モデルの提案——』社会経済生産性本部
- 衆議院・参議院編 (1990)『議会制度百年史 院内会派編 貴族院・参議員の部』大蔵省印刷局
- 高沢淳夫 (1980)「継続性と安定性——衆議院議員の場合——」中久郎編『国会議員の構成と変化』政治広報センター
- 武石恵美子 (2003)「非正規労働者の基幹労働力化と雇用管理の変化」『ニッセイ基礎研究所所報』26号
- 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
- 東京都産業労働局産業政策部 (2002)『パート労働者の人材開発と活用』東京都産業労働局産業政策部
- 東大法・蒲島郁夫ゼミ編 (2000)『現代日本の政治家家像』木鐸社
- 富田安信 (1992)「昇進のしくみ——査定と勤続年数の影響」橘木俊紹編『査定・昇進・賃金決定』有斐閣
- 中村恵 (1990)「パートタイマー労働」『日本労働研究雑誌』364号
- 西本万映子 (2002)「正社員とパートタイマーの人事管理制度の均衡で経営パフォーマンスを高める」『賃金実務』907号
- 日経連 (1995)『新時代の「日本的経営」：挑戦すべ

(15) 本稿では記述的な分析に留まったが、在籍年数や(初当選)年齢を決める要因については、福元(2003)で検討している。

- き方向とその具体策』日経連
- 日本労働研究機構 (1993a) 『大卒社員の初期キャリア管理に関する調査研究報告書——大卒社員の採用・配置・異動・定着』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構 (1993 b) 『大企業ホワイトカラーの移動と昇進——「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』日本労働研究機構
- 日本労働研究機構 (1995) 『女性の専門的キャリア形成』日本労働研究機構資料シリーズ No.49.
- 日本労働研究機構 (1999) 『雇用管理——リーディングス日本の労働 5』日本労働研究機構
- 原 ひろみ (2003) 「人材のポートフォリオ化と企業パフォーマンス」連合総合生活開発研究所『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所
- 福元健太郎 (2003) 「参議院議員は衆議院議員よりもシニアか？」日本政治学会編『年報政治学 2003年』
- 福元健太郎 (2004) 「国会議員の入場と退場：1947-1990」『選挙研究』19号
- 法政大学大原社会問題研究所 (1985) 『日本労働年鑑 第56集 1986年版』労働旬報社
- 升味準之輔 (1985) 『現代政治 下』東京大学出版会
- 森 正 (2004、近刊予定) 「地方議会における政策選好とリクルートメント—愛知県議会・名古屋市議会を中心に—」『選挙学会紀要』第3号
- 守島基博 (2004) 『人材マネジメント入門』日経文庫
- 八代充史 (2002) 『管理職層の人的資源管理』有斐閣
- 若田恭二 (1986) 『現代日本の政治と風土』ミネルヴァ書房
- 脇坂 明 (2002a) 「基幹パート労働の能力開発の分析」雇用能力開発機構・統計研究会『グローバルゼーション下における構造調整と労働市場に関する調査研究報告書』雇用能力開発機構・統計研究会
- 脇坂 明 (2002b) 『日本型ワークシェアリング』PHP研究所
- 脇坂 明 (2003a) 「パートタイマーの基幹労働化について」社会政策学会編『社会政策学会誌 第9号 雇用関係の変貌』法律文化社
- 脇坂 明 (2003 b) 「パートタイマーと社員の処遇の均衡」連合総合生活開発研究所『雇用管理の現状と新たな働き方の可能性に関する調査研究報告書』連合総合生活開発研究所
- Aberbach, J.D., Putnam, R. D. and Rockman, B. A. (1981). *Bureaucrats and Politicians in Western Democracies*. Cambridge MA: Harvard University Press.
- Atkinson, J.(1985). Flexibility, Uncertainty, and Manpower Management. *IMS Report* No. 89.
- Eliassen, K. A. and Pedersen, M. N.(1978). Professionalization of Legislature: Long-Term Change in Political Recruitment in Denmark and Norway. *Comparative Studies in Society and History* 20 (2): 286-318.
- Epstein, D., Brady, D., Kawato, S. and O'Halloran, S. (1997). A Comparative Approach to Legislative Organization: Careerism and Seniority in the United States and Japan. *American Journal of Political Science* 41 (3): 965-88.
- Finegold, D., Wagner, K., and Mason, G. (2000). National Skill Creation Systems and Career Paths for Service Workers: Hotels in the United States, Germany and the United Kingdom. *The International Journal of Human Resource Management* 11(3): 497-516.
- Kakabadse, A., and Myers, A. (1995). Qualities of Top Management: Comparisons of European Manufacturers. *Journal of Management Development* 14(1): 5-15
- Hall, P. A. and Soskice, D., eds.(2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Oxford: Oxford University Press
- Inoki, T. (1998). "Large Retail Stores in Germany" In Koike (1998)
- Kato, T.(1998). "The Nature and Scope of Career Development of Managers of Large Firms in Japan and the US" In Koike (1998)
- King, A. (1981). The Rise of the Career Politician in Britain - And Its Consequences. *British Journal of Political Science* 11 (3): 249-85.
- Koike, K. (1998) Human Resource Development of Professional and Managerial Workers in Industry: An International Comparison. *JIL Report Series* No. 7. Tokyo: The Japan Institute of Labour.
- Matthews, D. R. (1984). Legislative Recruitment and Legislative Careers. *Legislative Studies Quarterly* 9 (4): 547-85.
- Moncrief, G. F., (2002) "Recruitment and Retention in U.S. Legislature" In Loewenberg, G., Squire, P. and Kiewiet, D. R., eds. *Legislature: Comparative Perspectives on Representative Assemblies*. Ann Arbor: The University of

- Michigan Press.
- Moony, C. Z. (1994). Measuring U.S. State Legislative Professionalism: An Evaluation of Five Indices. *State and Local Government Review* 26 (2): 70-8.
- Nakamura, M. (1998). "Managers in Germany: Vertical and Horizontal Aspects of Their Careers in Organizations" In Koike (1998)
- Ouchi, William G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet Japanese Challenge*. Mass.: Addison-Wesley.
- Polsby, N. W. (1968). The Institutionalization of the U.S. House of Representatives. *American Political Science Review* 62 (1): 144-68.
- Rosenthal, A. (1996). State Legislative Development: Observations from Three Perspectives. *Legislative Studies Quarterly* 21 (2): 169-98.
- Saalfeld, T. (1997) "Professionalization of Parliamentary Roles in Germany" In Muller, W. C. and Saalfeld, T. *Members of Parliament in Western Europe: Roles and Behaviour*. London: Frank Cass
- Squire, P. (1988). Career Opportunities and Membership Stability in Legislatures. *Legislative Studies Quarterly* 13 (1): 65-82.
- Squire, P. (1992a). Legislative Professionalization and Membership Diversity in State Legislatures. *Legislative Studies Quarterly* 17 (1): 69-79.
- Squire, P. (1992b). The Theory of Legislative Institutionalization and the California Assembly. *Journal of Politics* 54 (4):1026-54.
- Storey, J., Okazaki-Ward, L., Gow, I., Edwards, P. K., and Sisson, K. (1991). Managerial Careers and Management Development: A Comparative Analysis of Britain and Japan. *Human Resource Management Journal* 3(1): 33-57.
- Storey, J., Edwards, P. K., and Sisson (1997). *Managers in the Making: Careers, Development and Control in Corporate Britain and Japan*. SAGE Publications.