

賃金データで 人事を診断

連載

第3回 キャリア競争の分析

MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫

はじめに

連載の1回目では賃金格差を、2回目では等級滞留年数を統計的に把握しました。これらは、一時点における、データの分布を表す統計指標を用いた分析です。これに対し今回は、変化を分析します。具体的には、賃金や等級の序列がどう変化したかを明らかにし、賃金や等級の順位が変化しているのか、それとも変化が乏しいのかを統計指標で把握していきます。いったんついてしまった賃金や等級の格差が、そのまま固定するのか、それとも敗者復活も起こり得るのかといったことを観察するわけです。

相関係数による把握

2つの変数があるときに、1つの変数の値が大きくなるにつれ、もう1つの変数の値が大きくなるような関係がある場合、

2つの変数に相関関係があると、いいます。そして、その関係の強さを表す統計指標に相関係数があります。

相関係数は1からマイナス1までの値をとります。相関係数の値が0であれば2つの変数の間にはまったく関係がなく、1であれば完全に相関しており、マイナス1であれば完全に逆相関の関係となります(図表1~3)。つまり、相関係数の値の絶対値が大きいほど、2つの変数の間の関係が強いことを意味します。

相関係数を人事データ分析に用いると、さまざまな分析が可

能になります。第1には、2時点での2つの変数の相関を分析する方法があります。

たとえば、入社時の賃金と退職時の賃金の相関を分析する場合、入社時の賃金差(学歴や性別といった個人属性で決まっていることが多いはずです)が退職までにどの程度影響するのかということを分析することができます。さらに、2時点間において順位がどの程度変動するのかを分析することもできます。

今回は、勤続年数ごとの賃金と等級の相関係数を観察することによって、キャリア競争の実態を観察します。

著者プロフィール 中嶋 哲夫 (なかしま てつお)

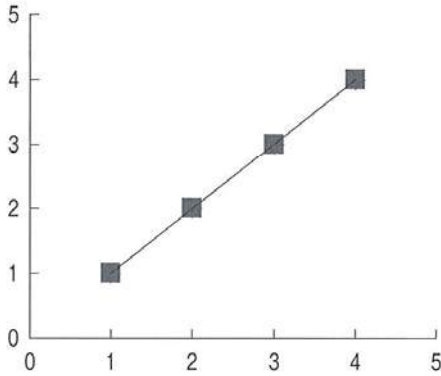
MBO実践支援センター 代表

1948年生まれ。鐘淵化学工業(株)(現カネカ)に20年勤務の後、産労総合研究所MBO実践研究所顧問を経て、現職。大阪大学博士(国際公共政策)。大阪商業大学大学院、大手前大学において非常勤講師を務める。主な著書は「仕事テキパキ目標管理活用学」(経営書院)、「人事の経済分析」(ミネルヴァ書房・共著)、「人事の統計分析」(ミネルヴァ書房・共著)など。

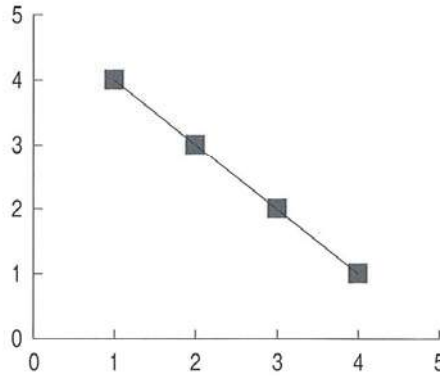
★本連載に関心をもたれた方は、MBO実践支援センター

<https://secure.mcp.co.jp/contact.html> にお問い合わせください。

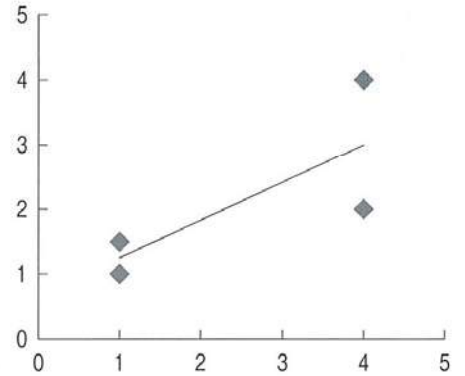
図表1 相関係数=1



図表2 相関係数=-1



図表3 相関係数=0.768



キャリア競争をみる視点

日本の大手企業では重層的な昇進競争が行われていると言われています（今田幸子・平田周一共著『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構，1995年刊。以降，今田・平田と表記）。若い時期には揃って昇進し，壮年期には昇進スピード競争が行われ，上級管理職からはトーナメント競争が行われるという考え方が企業内でよく使われる第一選抜，第二選抜という言葉は，昇進スピード競争を表している言葉です。しかし，そこでは敗者復活人事や抜擢人事のイメージは思い浮かびません。ゆっくりと徐々にキャリアの差がつくイメージが浮かびます。

しかし，実際にはもっとさまざまな競争が行われています。早期の抜擢人事も行われますし，敗者復活も頻繁にみられます。また，そこにこそ企業ごとの人事の特徴が出ているはずです。したがって，自社の人事の特徴を「年功的で安定的な昇進」

ととらえてしまうと，実態を見誤る危険性があります。

では，どうやって実態を把握すればよいか。それが，2時点間の社内順位の相関をとらえる方法です。相関係数の値が大きければ2時点間での順位の変動は少ない（一度ついた序列が変わらない）し，それが小さければ2時点間での順位の変動が大きい（一度ついた序列がひっくり返る）とみることができます。それを年代別にみていけば，どの年代で激しい競争が行われ，何歳くらいで順位が安定するのかが把握することができます。

順位の相関をみる

では，具体的に分析してみましましょう。等級と基本給を分析します。どちらも職能資格制度における人の序列を素直に反映する変数です。ただし，少しだけやっかいなことがあります。それは，昇格が毎年行われるわけではないということです。つまり，昇給は毎年行われますから，1年ごとに相関係数を計算することに意味がありますが，等級

の場合，1年ごとに相関係数を計算しても意味がないかもしれません。したがって，標準昇格年数プラス a の年数をおいた2時点の相関係数を計算するのが妥当かと筆者は考えています（経験的には5年が最も適切でしょう）。たとえば2013年の基本給，等級と2008年の基本給，等級の相関係数を計算するわけです。

図表4，5にA社とC社のグラフを示しました。これは，大卒新卒入社者の基準年順位と，5年後の2時点の相関係数を勤続年数ごとに計算したものです（年度ごとに対象数が異なるので，その影響を除去するために移動平均法という方法を用いて，数値を均しています）。グラフの縦軸は相関係数，横軸は基準年の勤続年数です。つまり，基準年順位が5年後の順位とどの程度相関しているのを表しています。グラフが上のほうにあれば，順位の変動が小さく，グラフが下のほうにあれば，順位の変動が大きいことを意味します。

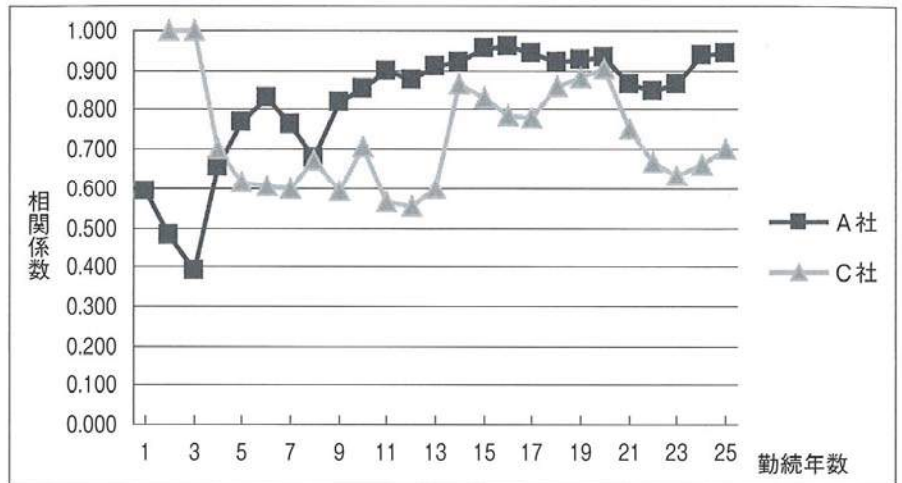
基本給の順位変動

図表4は基本給の変動を表しています。両社ともやや右肩上がりとなっています。つまり、徐々に基本給の順位が固定化していく傾向があることがわかります。じわじわとキャリアの差がつくわけです。しかし、その傾向はA社とC社ではずいぶん異なります。A社では勤続10年目過ぎから相関係数が0.9ほどで安定します。C社では勤続5年目以降、相関係数の値が小さくなります。それが勤続13年目まで続いた後、相関係数の値が高原状となります。勤続20年を過ぎると、相関係数の値が小さくなります。あえて推定すればA社は課長昇格とともにほぼ順位が固定するのに対し、C社は課長昇格後も順位が固定せず、敗者復活なども起きる激しい競争が行われているようです。C社は入社初期には差をつけず、序列は安定していますが、その後は順位が激しく入れ替わる人事が行われています。

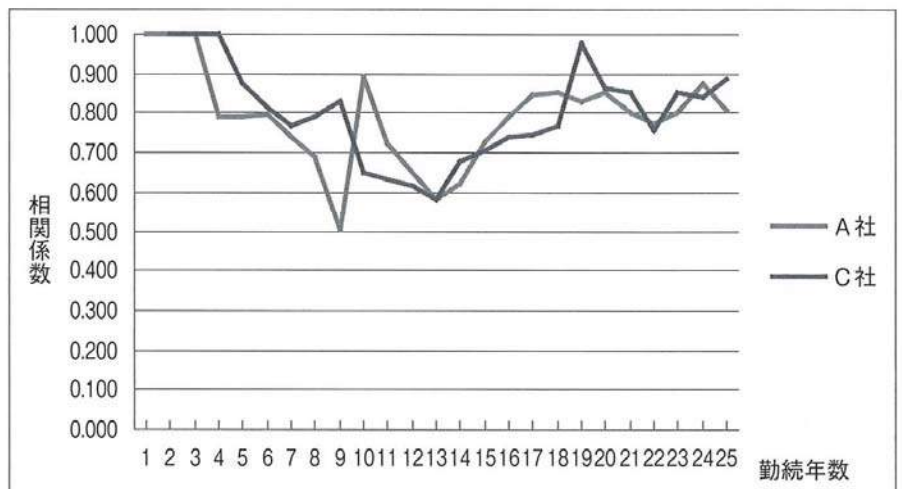
等級の順位変動

図表5は等級に関するグラフです。基本給とは異なる印象を受けるグラフになっています。では、A社をみてみましょう。A社では勤続9年目と13年目に相関係数の値が小さくなります。つまり、勤続9年目から14年目、13年目から18年目の間に

図表4 基本給の相関係数（大卒新卒入社者）



図表5 等級の相関係数（大卒新卒入社者）



大きく等級の順位が変動しています。入社初期と勤続20年目以降は値が大きくなっていますので、等級の変動は主として勤続5年目以降～20年目の間に起きていることがわかります。30歳代に順位の逆転を起こしながら激しい競争が行われていることがわかります。

一方C社は、勤続13年目を底とするV字型のグラフとなります。勤続8年目～13年目にかけて逆転が起きる激しい競争が行われるものの、その前後は順位が安定しています。今田・平田

が述べている昇進スピード競争を示しているのかもしれませんが。

もう一つ着目すべきことは、勤続年数が20年を超えても両社とも順位変動が起きていることです。決して、勤続年数の順に昇格するのではなく、企業生活の末期に至っても競争が残っているわけです。ここからは推測ですが、競争の決着がいつまでもつかないことによって、従業員がもつ能力を、定年まで手抜きせず発揮させる巧みな仕掛けが、両社に存在しているようにみえます。