

賃金データで 人事を診断

連載

第10回 (最終回) 職場内での競争

MBO実践支援センター 代表 **中嶋 哲夫**

はじめに

この連載は今回で最終回を迎えます。最後は、問題意識を深化させるための分析を紹介します。ある問題意識をもったときに、人事データから、その問題意識を裏付ける作業です。筆者のキャリア競争に対する問題意識を、データで裏付けてみます。

問題意識

日本企業のキャリア競争は、マラソンにたとえることができます。最初は大きな集団で走り出すのですが、その集団から脱落する人が徐々に発生して、トップ集団、2番手集団といった集団を形成します。最後は、トップ集団のなかから抜け出す人がいると同時に、トップ集団から脱落する人を後方集団から追い上げる人も出てきます。マラソンは、日本企業のキャリア競争にぴったりのイメージ

です。つまり、日本企業におけるキャリア競争は、脱落に対する恐怖を伴う、厳しい競争であると考えられます。

一方、厳しい競争が職場のなかで行われることは、仕事の成果にはマイナスの影響を与える可能性があります。それがお互いの協力の阻害要因になるからです。筆者の実感でも、職場の協力関係がスムーズであるほど、個人は能力を発揮しやすいようです。

厳しい競争と職場の協力、この2つが両立するためには、そこに何かの工夫があるはずで、最も考えやすいのは、個人

間の競争を職場間の競争に置き換える工夫です。つまり、職場内での協力が、結果として個人の競争力を高めるような工夫です。その工夫が、同期間での昇進競争ではないかというのが問題意識です。

同期間の昇進競争は、競争の結果が社内に公開されます。当該の人だけでなく、所属する職場の人々にも競争への強いプレッシャーがかかる仕組みです。しかし同期間の競争は、同じ職場に同期がいない限りは、直接に競争相手を見ることができない競争になります。

また、部下を昇進させること

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。

がパワーの源泉となる管理者は、昇格候補者と協力関係を結びつつ、昇進競争を乗り切る可能性が高くなります。このようにして、個人間の昇進競争が職場間競争に転化する、それが同期間の昇進競争です。個人間競争を職場間競争に置き換える、実に巧みな競争の仕組みと考えられます。

分析の前提とデータ整理

今回は、A社の単年度のデータを用いて問題意識が成立する可能性を探ります。分析に当たって、2つの前提を置きます。

まず、第1の前提は、同期が職場内に存在するとき、個人間の昇進競争が厳しくなるという前提を置きます。年次を強力な参照情報とする日本の企業では、同期の昇格のタイミングが同時になる可能性が高く、その場合、競争相手が職場内に存在すると、競争が厳しくなるからです。何を観察すればよいかに関する前提です。

第2に、職場内競争といえる状況が起きるのは4人以上～10人未満の職場である、という前提を置きます。こちらは職場の規模をある程度にそろえ、観察対象を限定するための前提（手数を減らすため）です。

第1の前提条件によって、分析すべきデータを、同期が成立する学卒・男性の管理職昇格の前段階までとします。156職場

図表1 職場ごとの等級分布

等級	A 職場	B 職場	C 職場	D 職場	E 職場	F 職場	G 職場	H 職場	I 職場	J 職場
3						1				1
4	2	2								
5		1	1		1	2		1	2	2
6			3		3	1	1	3		2
7	1	1		4						1
8	2			3	1		3		1	1
合計	5	4	4	7	5	4	4	4	4	6

(注) 同じ職場で同一等級に複数の人物が存在する場合に網をかけている。

の575人が分析対象となります。

第2の前提条件を置くと、分析対象は大きく圧縮されます。

3人以下の職場は91職場、162人、10人以上の職場は4職場、93人となりますので、分析に用いるのは、61職場、320人が対象となります。201のセルに320人が分布しているサンプルを分析対象とします。

分析の手順

今回の分析は、1つの職場のなかに同一等級・同一勤続年数の人が配置されている事象を観察する作業を行えばよいこととなります。この作業は、職場ごとに等級と勤続年数のクロス表を作成し、2人以上が存在するセルの数を数えればよいこととなります。作業の手間を省くため、次のステップを踏みます。

- 1) 同一等級に複数の人が配置されている職場を見つけ出す(職場と等級のクロス表)。
- 2) 同じ職場に同一勤続年数の人が複数配置されている職場を見つけ出す(職場と勤続年数のクロス表)。

3) 2つを付き合わせて、同一等級・同一勤続年数の者が配置されている可能性のある職場を見つけ出す。

4) 可能性のある職場ごとに、勤続年数と等級のクロス表を作成し、確認を行う。

以上のステップを踏んで、昇格競争において直接的に相手が見える関係がどのくらい存在するのかを把握します。

2種類のクロス表

最初に、職場と等級のクロス表を作成します。作業にはピボットテーブルを用います。

クロス表の一部を図表1に示しました。図表1の範囲では、全体の対象10職場のうち、すべての職場に複数の人間が配置されており、その人数は33人、セルの数(昇格の機会と同じこととなります)では、33のセルのうち13のセルで、直接的な競争関係が見られます。

この作業を全社で行うと、4職場の17人については、同一等級に1人だけしか配置されていません。つまり、直接的な昇格

競争相手とはなりません。残りの57職場、304人について直接競争の可能性があるので、次の分析に入ります。

続けて、勤続年数と職場のクロス表を作成します（一部を図表2に示しました）。すると、同一勤続年数の人が複数配置されている職場が、30職場であることが分かりました。この段階で、残りの27職場については直接的な競争関係がないことが分かります。先ほどの4職場と合わせると、61職場中31職場が直接的な競争相手が見えない職場となります。

職場ごとのクロス表

3段階目の分析は、同一勤続年数の人が同一等級に複数配置されているケースを、より詳しく見てみます。等級だけ、あるいは勤続年数だけを見ていると、同一等級に同一勤続年数の人が複数配置されているように見えても、内容を確認すると、そうではないケースが出てくる可能性があるからです。例としてD職場のクロス表（図表3）を示しましたので、参照してください。

図表3 等級と勤続年数（D職場）

勤続年数	7等級	8等級	合計
16	1	0	1
17	0	1	1
18	0	1	1
20	1	0	1
21	2	1	3
合計	4	3	7

図表2 職場ごとの年齢分布

勤続年数	A職場	B職場	C職場	D職場	E職場	F職場	G職場	H職場	I職場	J職場
0						1				1
1		1								
2	1	1								
3										
4	1									1
5		1						1	1	1
6					1				1	
7			2		1		1			1
8					1	3		2		1
9					1			1		
10										
11				1						
12					1					
13	1									1
14	1									
15							1			
16		1	1	1			1			
17				1						
18				1					1	
19	1						1			
20				1					1	
21				3						
22										
(空白)										
総計	5	4	4	7	5	4	4	4	4	6

(注) 同じ職場で同一等級に複数の人物が存在する場合に網をかけている。

図表4 同一勤続年数・同一等級者の所在状況

	職場数	人数	セルの数
全体のサンプル	156	575	372
対象外	職場規模3人以下	91	162
	職場規模10人以上	4	93
分析対象	サンプル	61	320
	同一等級複数配置	57	304
	同一勤続年数複数配置	30	170
	同一勤続年数・同一等級配置職場	26	78

この作業を行うと、直接的な競争関係が見られるのは26職場の78人、28セルであることが分かります。

ここまでで、直接的な競争関係（同一勤続年数・同一等級者の複数配置）が見られる職場の確認を終えました。全体は320人でしたから、直接的な競争に

さらされているのはほぼ25%の人々で、残りの75%は競争相手の見えない競争を行っていることとなります。昇格の機会での比率を見ると、201セルのうち28セルですから、13.9%となります。これまでの作業を整理した結果を図表4に示しました。

重複が起こる等級

念のため、どの等級で競争が起こりやすいのかを確認するため、図表5を作成しました。

これを見ると4等級、6等級、7等級で競争が起こりやすくなっています。A社の場合、9等級からが管理職、6等級、7等級は主任クラスとされていますので、管理職の手前で直接的な競争が起こりやすくなっているようです。

個人間競争回避の仕組み

今回の分析は、人数が3人以下の職場と10人以上の職場を除いた分析になっていますが、お

おむね75%の人は、職場内に昇格競争の直接の相手がいないことが分かりました。同じ職場に同期が存在せず、多少の勤続年数差を開けて人材を配置する方法と年次順の昇格推薦は、昇格競争を個人間競争から職場間競争に置き換える巧みな方法のように見えます。筆者の、問題意識を深める作業を積み重ねることは、無意味ではなさそうです。

お礼

読者の皆様のご愛読に感謝します。皆さんが、事実ベースの人事実務を創り出す作業を積み重ねてくださることを願っています。『人事の統計分析』（ミ

図表5 等級別の直接的競争関係

等級	人数	競合関係		
		人数	競合者比率	セル数
3等級	31	7	22.6%	3
4等級	54	21	38.9%	7
5等級	73	5	6.8%	2
6等級	75	25	33.3%	9
7等級	33	13	39.4%	4
8等級	54	7	13.0%	3
	320	78	24.4%	28

ネルヴァ書房)を道しるべにお使いください。また、連載終了を記念して、無料の公開セミナーを開きます。

日程は11月18日午後、会場は大阪です。MBO 実践支援センターにお問い合わせください。

MBO MBO(目標管理)実践支援センター 主催

「賃金データによる人事診断」解説セミナー

「賃金事情」10回連載の総括と解説を行うセミナーです。個別相談も行います。

【特徴】

1. 賃金データを用いて組織の実態を分析した内容を解説します
2. 賃金事情の連載内容を著者が解説します
3. 初心者でも理解しやすい内容です
4. 人事担当者には事実ベースの人事政策を打ち出すための糸口となるセミナーです

【対象】賃金実務担当者、人事制度担当者、教育研修担当者

【講師】中嶋哲夫

【日時】

2014年11月18日(火)13:30~17:00

【会場・住所】

(株)エム・シー・アンド・ピー内 セミナールーム
大阪市北区中之島2-2-2 大阪中之島ビル12F

【定員】10名様

【料金】無料

- お問い合わせは、(株)エム・シー・アンド・ピー内 MBO実践支援センター事務局 (宮原・高平)まで
- 電話番号 06-4706-3311 ●FAX番号 06-4706-3321 ●メールアドレス mbodoor@mbo.mcp.co.jp
- ホームページからでもお問い合わせ、お申し込みいただけます <http://mbo.mcp.co.jp/index.html>
(個人情報については弊社Pマーク保護管理規定に則って管理し、当セミナーの目的以外には使用いたしません)