

《論文》

組織内キャリア競争

— 準大手製造業における大卒ホワイトカラーの競争 —

中嶋 哲夫

Career Competition Within Firm

The purpose of this paper is to explain the actual condition of the career competition in Japanese companies. In this research, the personnel micro data at two points of time in three companies is examined closely. The correlation coefficient of basic wage and grade is analyzed.

The conclusion is following: 1) The ranking of basic wage interchanges even when the length of service is short. 2) The ranking of basic wage interchanges violently from around tenth year. 3) This ranking keeps changeable until retirement.

1 問題の所在

組織内のキャリアは3つの次元で構成されるといわれる。階層の次元、職能の次元、中心性の次元である(Shein (1980))。なかでも、階層の次元は、キャリア研究上大きな意味を持つと思われる。なぜならば、組織階層を登る競争こそが、従業員のキャリアの中心をなすからである。

まず、従業員の側から見てみよう。内部労働市場において個人は、提供する労働サービスの価値を昇進によって高めることができる。逆に、それを抜きにして労働サービスの価値を高める

ことは困難である。つまり昇進は、従業員が内部労働市場で自分の価値を高めるための手段である。

次に、企業の側から見てみよう。企業にとって、昇進は組織の成果と成功に最も貢献しうる役職に従業員を配置するための手段であるとともに、従業員に対するインセンティブと報奨としての役割を果たす(ミログラムら(1992))。つまり、昇進管理は企業の人事管理の中心的手段といえる。

従って、企業が構築する従業員の格付制度と昇進のあり方は企業に勤務する人々のキャリア競争に大きな影響を与える。

キーワード キャリア競争, 早期の競争, 基本給格差, 等級格差, 順位相関

日本企業のキャリア競争については、従来から様々な研究が行われてきた。代表的な研究を確認しておこう。花田（1987）は大手企業5社の学卒男性社員のキャリアツリーを作成し、第一選抜が入社5年目～12年目に発生することを明らかにした。小池編（1991）は大手企業3社のホワイトカラーを聞き取り調査し、入社5、6年目～入社12年目に第一選抜が行われることを明らかにした。加えて小池（2005）は「第一選抜出現期」、「横ばい群出現期」の二つの指標を用い、日本企業の特徴が「遅い選抜」にあることを明らかにしている。

一方、単一企業の人事データを精査した研究として、平田・今田（1995）がある。彼らは、大手重工業企業の人事データを分析し、日本企業の大卒男性社員の昇進競争を「重層的な昇進競争」とし、入社初期の「年功的一律昇進」、中期の「昇進スピード競争」、課長以降の「トーナメント競争」が存在するとともに、昇進競争に「踊り場」や「リターンマッチ」が存在することを明らかにした。また、竹内（1995）は大手金融保険会社の大卒ホワイトカラー社員のキャリアツリーを作成し、入社5～8年の「とも揃え式昇進」とその後の「昇進スピード競争」および「リターンマッチ」の存在を明らかにした。

このように、従来の研究は総じて、日本の大手企業におけるキャリア競争を選抜時期という指標でとらえ、キャリアの初期には緩やかな競争が、中期には昇進時間差競争が行われるというイメージを描いてきたといえよう¹⁾。

しかしながら、大手企業と同様のキャリア競争が、準大手企業や中小企業でも行われているかどうかは明確ではない。むしろ、大手企業と異なる競争の存在が指摘されている。例えば小池（1981）は中小企業において、幅広く高度な技能を持つ基幹層、経験10年ほどで技能水準が横ばいになる半熟練経験工、技能水準が上昇しない不熟練工の異質な3つのグループが混在していることを指摘している。また松繁ら（2005）は中小企業の人事マイクロデータをパ

ネル分析し、大卒社員の間で早期に格差が発生していることを明らかにしている。

このように、大手企業と中小企業では、キャリア競争のイメージがかなり異なる。そうであれば、準大手企業ともいべき従業員数1,000人程度の企業ではどのような競争が行われているのだろうか。本稿の目的は人事マイクロデータを用いて、これを明らかにすることである。それにより、従来の研究に厚みを増し、議論を深めたい。

本稿は、次のように構成される。第2章では、本稿の研究方法を述べる。第3章は、対象企業の制度説明である。第4章でデータを説明したうえで、第5章では基本統計量などを確認し、キャリア競争の実態を分析する。第6章がまとめである。

2 研究方法

前章で述べたように、これまでの研究はキャリア競争をとらえる主な指標として第一選抜の出現期を用いている。しかし、それだけでキャリア競争をとらえるのでは不十分な可能性もある。異なる指標を用いれば異なる競争実態が明らかになる可能性がある。毎年の昇給金額や賞与の個人差が従業員へのインセンティブとして機能するならば、それを巡る競争があるかもしれない。昇進競争に先立って仕事序列競争（梅崎(2005)）が行われている可能性もある。あるいは、昇進しない者どうしてなおも細かな競争が行われていることも考えうる（松繁(2005)）。これらの実態をとらえるためには、等級昇格以外の新たな指標を開発する必要があるだろう。

本稿では、3社の企業内人事マイクロデータを入手し、属性を大学卒・男性・新規採用に揃えたうえで、等級ごとの勤続年数の分布、勤続年数ごとの基本給と等級の格差、およびそれらの順位変動を観察する。それらの指標により、等級昇格競争と基本給を巡る競争の両方をとらえた上で、競争の全体像を明らかにする。

観察は3つの角度から行う。第1は等級別に勤続年数の分布を観察する。もし、下位等級に長期勤続者が存在すれば、「一律年功昇進」は存在しないことを意味する。また、管理職以前の等級で勤続30年を超える場合には、管理職に昇進しない従業員が存在することを意味する。また、等級ごとの勤続年数のバラツキによって、昇進の時間差や昇格における入社年次の逆転を確認することもできる。

第2に勤続年数別に等級と基本給の格差をみる。具体的には、勤続年数ごとの変動係数を観察する。変動係数が徐々に大きくなるのであれば、それは勤続年数とともに格差が開くことを意味する。逆に小さくなるのであれば格差が縮小することを意味する。また二つの格差の開き方に違いがあれば、キャリア競争は等級昇格と基本給を巡る競争が組み合わされた複雑なものであると考えるべきであろう。

第3は、等級と基本給の社内順位が2時点でもう変化するかを観察する。具体的にはスピアマン順位相関係数を観察する。2時点は、企業内での等級昇格のために必要な標準年数が4年前後であることを考え、5年の期間をおく²⁾。もし、順位相関係数の値が大きければ、2時点の間に順位があまり動かなかったことを意味する。逆にその値が小さければ、そこでは順位が大幅に入れ替わっていることがわかる。また、等級と基本給の順位変動の動きにズレが見られればキャリア競争は昇格だけではとらえきれない複雑な競争であるとも考えることができるだろう。

以上の観察を総合して、準大手製造業におけるキャリア競争の実態を明らかにする。

3 3社の人事制度

(1) A社の人事制度

A社は大正年間に創業した。従業員数が1,300人強の消費財製造業である。2000年時点で、平均年齢37才、平均勤続年数13年、大学

卒業者の比率は63%である。労働組合は会社と協調的な方針をとっている。1990年代には、製品開発戦略に力を注ぐことによって順調な成長を遂げた。1990年代後半には、組織と人事制度の改革を精力的に実施している³⁾。

人事制度の改革は、まず1994年に職能資格制度が導入され、その後、年齢給の廃止、管理者の年俸制、目標管理制度、コンピテンシー考課などが順次導入された。ただし、職能等級制度は、本稿の分析期間において、変更がなかった。

職能等級は12等級ある(図表1参照)。1等級から5等級まではベーシック層とされ、基礎能力を養成する期間である。大学卒業者は3等級に初任格付けされる。6等級から10等級までは、プロフェッショナル層である。専門性を高めながら成果を出していく期間である。11等級以上がエグゼクティブ層である。経営に準じ、会社経営に参画する期間とされている。管理職は9等級以上が原則だが、下位等級から抜擢されることもある。

各等級への昇格基準として「昇格ガイドライン」が社内に表示されている。3等級までは自動昇格とされる。その後は審査会議やトップ面接などで審査が行われる。また、各等級の最短在籍年数や審査合格のための人事考課基準なども示されている。過去の人事考課だけで昇格が決まるのではない。

図表1: A社の職能資格制度

年俸制対象者	12等級	管理職		エグゼクティブ層
	11等級			
	10等級			
職能給対象者	9等級	一般社員	修士卒	プロフェッショナル層
	8等級			
	7等級			
	6等級		大卒 短大・高専卒 高卒	
	5等級			
	4等級			
	3等級			
	2等級			
	1等級			
			ベーシック層	

(2) B社の人事制度

B社は歴史のある生産財製造業である。2000年時点で、従業員数が1,100人ほど、平均年齢が37才、平均勤続年数13年、大学卒業率が52%である。競争力の強い製品を武器に企業業績は順調に推移している。労働組合は会社と協調的な方針をとっている。

B社は1995年に職能資格制度を導入した。その後も「行きすぎた年功的処遇を改める」(人事担当者)段階的・漸進的な賃金制度の改定を積み重ねている⁴⁾。ただし、本稿の分析期間中に職能資格制度には変更がなかった。

職能等級は、総合職10等級、一般職4等級に分けられている。本稿の対象である総合職は、4つの職掌に分割されている。1～3等級が一般社員の若手クラスである。大学卒業者は3等級に初任格付けされる。4～6等級が係長・主任クラス、7～8等級が課長クラス、9～10等級が部長クラスである。7等級以上の多くが管理職に任命されている(図表2参照)。

各等級に昇格する手続きは社員に知らされ、昇格審査が設けられている。とくに、職掌を乗り移る時には、日常の人事考課結果に加えて、論文や試験、アセスメントなどを取り入れた昇格審査が行われる。また、各等級への最短到達年齢も定められている。

図表2: B社の職能資格制度(総合職)

等級	職掌	対応役職	初任格付	最低年齢	
10等級	経営補佐職	部長クラス			
9等級	管理・専門職	課長クラス			
8等級	監督・指導職	一般社員			
7等級	担任職				
6等級					
5等級					
4等級		大学院			26
3等級		大卒・修士卒			22
2等級		高専・短大卒			20
1等級		高卒			18

(3) C社の人事制度

C社は歴史の長い生産財製造業である。

2000年時点で、従業員数が1400人ほど、平均年齢が40才、平均勤続年数は18年である。大学卒業率は34%である。労働組合は会社と協調的な方針をとっている。前2社とは異なり、1990年代中盤に業績が低迷したため、1998年に45才以上の従業員に対して早期退職者の募集を行った⁵⁾。

C社が職能資格制度を導入したのは1991年である。12の等級が設けられている。1等級から4等級までが一般職とされる。大学卒業者の初任格付けは3等級である。5等級から7等級は指導職層とされ、8等級以上が管理職層である。管理職のポストには8等級以上から任命される(図表3参照)。

各等級への昇格手続きは社員に明示され、人事考課と面接を通じて審査が行われる。それに加えて、5等級への昇格に当たってはレポートが、8等級への昇格に当たっては適性試験が義務づけられている。また、7等級までの各等級では昇格のための最短在籍年数が2年と定められている。

図表3: C社の職能資格制度

職能階層	等級	業務特性	初任格付	
管理職層	12等級	経営補佐業務	大学院卒	
	11等級	統括業務		
	10等級	管理業務		
	9等級			
	8等級			
指導職層	7等級	指導・監督業務		
	6等級	判断業務		
	5等級			
一般職層	4等級	複雑定型業務		大学院卒
	3等級	定型業務		大卒
	2等級	補助定型業務		短大・高専卒
	1等級			高卒

以上の通り本稿が対象とする3社はいずれもが1990年代に職能資格制度を導入し、等級数も10～12となっている。多くの準大手製造業と共通の人事制度のもとにあると見て良いだろう。

4 データセット

観察するデータは3社から研究用に貸与され

た企業内人事マイクロデータである。いずれもが、年齢、学歴、勤続年数、職能等級、性別、基本給、賞与、前年度考課、所属部門などの情報を有している。

本研究の焦点は大卒ホワイトカラー層のキャリア競争にある。このため、貸与されたデータから、1)男性、2)大学卒業者（除く大学院卒業者）、3)新規採用者、に絞った新たなデータセットを作成し、研究に用いた。いずれの企業についても5年の期間を見ることができる。

研究対象となる大卒・男性・新規採用者の特徴を、基本統計量で確認しておこう。

A社は対象数が761人である。平均年齢は35.5才、平均勤続年数は11.8年である。平均等級は6.7等級となるので、多くの大学卒業者が中堅の等級に在籍していることがわかる。平均基本給はほぼ33万円である（図表4参照）。

図表4:A社の基本統計量(2000年)

変数	対象数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
年齢	761	35.5	8.05	22.0	58.0
勤続年数	761	11.8	8.09	0.0	35.0
等級	761	6.7	2.18	3	12
基本給	761	332705	116016	206700	812840

B社は対象数が420人である。平均年齢は35.4才、平均勤続年数は12.2年である。平均等級は4.8等級なので、低位の等級に多くの大学卒業者が在籍している。近年の大卒採用が増加傾向にあると推測できる。平均基本給はほぼ30万円である（図表5参照）。

図表5:B社の基本統計量(2000年)

変数	対象数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
年齢	420	35.4	7.84	23.0	56.6
勤続年数	420	12.2	7.93	0.9	33.0
等級	420	4.8	1.54	3	10
基本給	413	304965	81729	202806	633419

C社は対象数が440人である。平均年齢は37.6才、平均勤続年数は14.2年である。平均等級は7.0等級となるので、他の2社に較べて大卒社員が上位等級に格づけられている。業績悪化のため、近年の採用数が少ないことが原因であろう。基本給の平均はほぼ35万円である（図表6参照）。

このように、3社は平均年齢、基本給などが

比較的似ている。ほぼ同じような企業と見ても良いであろう。

図表6:C社の基本統計量(2000年)

変数	対象数	平均値	標準偏差	最小値	最大値
年齢	440	37.6	8.3	24.0	56.0
勤続年数	440	14.2	8.32	2.0	33.0
等級	440	7.0	2.54	3	12
基本給	440	347447	118348	205520	639900

5 キャリア競争の実態

本章では、キャリア競争の実態を観察する。焦点は、先行研究で十分にとらえきれていないキャリアの初期（勤続5年以内）および早期（勤続5年～10年）の競争とキャリア後期（勤続20年目以降）の競争が見られるかどうかにある。

観察は前々章で述べたように3つの角度から行う。まず、等級ごとの勤続年数の分布を確認する。それにより、昇格に取り残された者の存在や年次の逆転などを確認する。次に、勤続年数ごとの等級と基本給の変動係数を観察する。勤続による格差の開き方を確認することが目的である。第3に、2時点間の順位変動を観察する。順位の入替わりがどの程度起こっているのかを確認することが目的である。3つの観察を総合してキャリア競争の姿を明らかにする。観察は個別の企業ごとに行う。A社から見てみよう。

(1) A社のキャリア競争

最初に2000年のデータを用いて等級別に勤続年数の分布を確認する（図表7参照）。まず、レンジに注目して欲しい。多くの等級で10年以上となっている。なかでも8等級が21年、4等級が18年であることは注目に値する。8等級は、管理職のひとつ手前の等級であるから、昇格競争に大幅に遅れている者が存在することを意味する。最大値が34年なので、その従業員は管理職に昇格しないままの可能性もある。いっぽう、4等級の長期勤続者は、若い時代に

昇格機会を失っていることを意味する。すでに年次の逆転が起きていることも分かる。若い時期の年功的一律昇進は見られない。

次に、歪度を見よう。4等級～6等級では、右に歪んだ分布をしている。つまり、少数の長期勤続者の存在が見られる。尖度の値は大きいので、キャリアの初期や早期には、多くの者が同時に昇進するが、一部の者は昇進から取り残され、そこでは昇格年次の逆転も起きていることが分かる。

続けて、同じデータを用いて勤続年数ごとの格差を見てみよう。勤続年数ごとに等級と基本給の変動係数を算出し、対象数のバラツキによる影響⁶⁾を抑えるために3年移動平均法を用いて計算した結果をグラフに描いた⁷⁾。

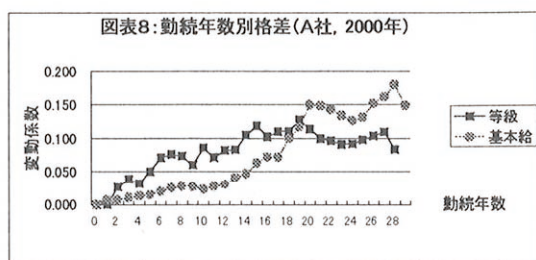
等級格差は、階段状に広がる。まず、勤続3年目にやや格差が拡大し、その後一段落する。続けて7年目にむけて格差が拡大し、その後安定する。勤続12年目から16年目にかけて再び格差が拡大し、勤続19年を超えると格差はや

図表7：等級別勤続年数(A社, 2000年)

等級	対象数	平均値	標準偏差	変動係数	最小値	最大値	レンジ	歪度	尖度
12等級	5	32.3	3.243	0.101	27.9	35.8	7.9	-0.346	1.589
11等級	19	29.3	4.306	0.147	23.9	35.8	11.9	0.170	1.590
10等級	68	24.3	3.248	0.134	19.9	33.8	13.9	0.633	2.836
9等級	94	20.5	3.708	0.181	15.9	33.8	17.9	1.309	4.445
8等級	101	17.5	4.069	0.232	12.8	33.8	21.0	1.204	4.789
7等級	68	14.1	3.603	0.255	10.8	24.8	14.0	1.164	3.207
6等級	139	9.8	1.715	0.175	7.8	16.9	9.1	2.182	9.199
5等級	137	7.0	1.724	0.246	4.8	17.9	13.1	2.074	13.323
4等級	85	3.3	2.276	0.691	1.8	19.8	18.0	4.902	34.506
3等級	45	0.8	0.000	0.000	0.8	0.8	0.0		
合計	761	12.7	8.124	0.640	0.8	35.8		0.534	2.534

や縮小して安定する。

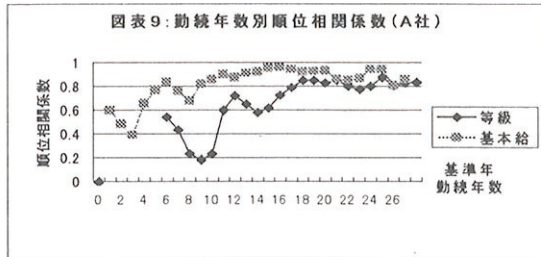
基本給格差は、入社初期から開き始め、勤続8年目くらいまで、徐々に開く。その後、数年の中だるみを経た後、勤続12年目から22年目にかけて急速に開き、その後安定する(図表8参照)。



このように、基本給では勤続1年経過後から徐々に格差が拡大するのに対して、等級格差は2年後から発生し階段状に格差が開く傾向が見られる。節目の等級に昇進する時間差によって等級格差が発生し、その後に基本給格差が拡大するように見える。

続けて2時点のデータを用いてその間の順位変動を見てみよう。1995年と2000年の順位相関係数を見ることにする。それが1を示せば、5年の間に順位が変動しなかったことになる。それが小さな値を示せば、5年の間に順位が入れ替わったことが分かる。例えば、同一等級の者が時間差をつけて昇格・昇給した場合や基準年の順位と比較年の順位が逆転した場合などに、順位相関係数は小さな値を示す。

グラフの作成に当たっては、勤続年数ごとにスピアマン順位相関係数を計算した。その後、勤続年数ごとの対象数の違いによる不安定さを防止するため、3年移動平均法によって計算した値をグラフに描いた⁸⁾。横軸の勤続年数は基準年の勤続であるので、勤続3年の場所にプロットされている順位相関係数は勤続3年目の順位と勤続8年目の順位との相関を示していることに注意をして欲しい(図表9参照)。



まず等級を見てみよう。勤続4年以下のものは5年後の順位相関係数が計算されない。勤続5年以降は順位相関係数が計算されるので、勤続5年終了時までには2回の昇格が行われ、1回目の昇格順位と2回目の昇格順位に変動が起きていることが分かる。勤続5年目以降8年目までのものは、値が徐々に小さくなる。勤続9年目以降12年目に向けて値は大きくなる。つまり、勤続5年目～8年目が順位変動の激しい時期であり、その後しばらくは順位変動の少ない時期を迎えることが分かる。勤続12年目以降17年目までにも、同じような動きが見られる。その後は順位相関係数が大きな値で安定する。しかしながら勤続17年目を超えてからも値が0.8前後になっているので、キャリアの終盤まで等級の順位変動は続くことがわかる。

基本給の順位変動は勤続2年目でつき始める。つまり勤続1年経過後の昇給が人によって異なり、そこでついた順位が次の5年間で入れ替わっていることがわかる。その後3年目にかけて順位変動が拡大後、6年目以降から9年にかけて、等級の順位変動と同様の動きが見られる。その後徐々に変動は小さくなり、勤続14年目に係数の値が1に近づく。それ以降は再び順位変動が起きることがわかる。

このように、キャリアの初期から、等級の順位も基本給の順位も変動をしている。キャリアの早期には、等級と基本給の両方の順位変動が激しくなったうえで、キャリアの中期に向けて徐々に変動が少なくなる。キャリアの中期になると、等級の順位は変動するが基本給の順位はあまり変動しない。これは、昇進時間差によって遅れた者が同一等級に昇格したとしても、先に昇格した者の賃金がアップしているため、賃

金の順位が従来と変わらないと考えることができよう。しかし、勤続30年頃まで基本給も等級も順位変動が続くので、競争の最終決着は最後までつかない。

以上をまとめるとA社のキャリア競争は、1)入社初期から査定を通じた昇給競争が存在する。多くの従業員は同時に昇進するが、長期間昇進しない一部の社員を生み出す、いわば「ふるい落とし」の競争が行われている。2)キャリアの早期に等級の順位変動が大きくなるが、この間、基本給の順位変動は徐々に小さくなり、順位が固定していく傾向が見られる。3)キャリアの中期にかけて等級の順位は変化しつつも基本給の順位は安定に向かい、格差が拡大する。4)しかし、キャリアの終盤になっても順位変動が起きている、キャリア競争がなくなるわけではない。以上のようにまとめられよう。

(2) B社のキャリア競争

B社に移ろう。まずは、2000年の等級別勤続年数の分布を確かめる。図表10に基本統計量を表した。まず、レンジに注目しよう。8等級以上においては小さな値を示すが下位等級ではそれが10年以上に広がっている。なかでも6等級や5等級では、ほぼ20年となる。また、最大値を見ると6等級以上がほぼ30年に揃っており、課長クラスに相当する7等級に昇格できないものが存在することを示唆する。同時に3等級や4等級といった下位等級においても最大値が10年を超えている。3等級で長期勤続者が存在することは、最初の昇格ですら同時に行われず、そこで早くも昇格年次の逆転が起きていることを意味する。

次に歪度と尖度を見る。5等級と7等級の値を除けば、上位等級ほど歪度と尖度の値が小さくなり、分布の偏りが小さいことが分かる。5等級と7等級は全体とは異なった傾向を示す。5等級では一部の長期勤続者が存在しつつ、勤続年数の分布は集中している。6等級が課長候補者と考えられるので、その手前の等級で不適

格者の昇格が止められていることを示唆している。また3等級、4等級では歪度、尖度とも大

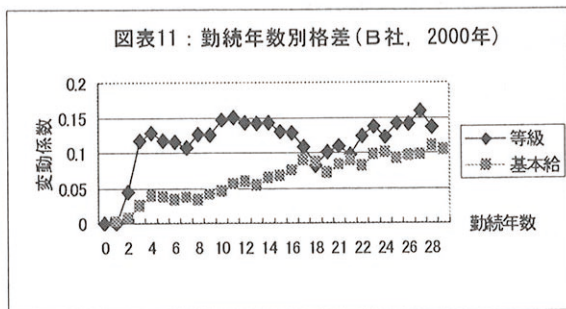
きな値を示すので、少数の長期勤続者が存在していることが分かる。(図表10参照)。

図表10：等級別勤続年数(B社, 2000年)

等級	対象数	平均値	標準偏差	変動係数	最小値	最大値	レンジ	歪度	尖度
10等級	2	31.5	0.707	0.022	31.0	32.0	1.0	0.000	1.000
9等級	9	28.3	3.354	0.118	24.0	33.0	9.0	0.115	1.719
8等級	12	25.1	2.503	0.100	22.0	29.0	7.0	0.556	1.788
7等級	37	23.6	4.481	0.190	16.0	31.0	15.0	-0.373	2.288
6等級	64	18.3	4.906	0.268	10.9	33.0	22.1	0.903	2.892
5等級	73	14.0	3.590	0.256	7.9	27.0	19.1	1.102	5.685
4等級	128	8.6	2.520	0.292	4.9	16.0	11.1	0.937	3.322
3等級	95	3.3	2.469	0.741	0.9	10.9	10.0	0.865	2.768
合計	420	12.2	7.927	0.652	0.9	33.0	32.1	0.633	2.624

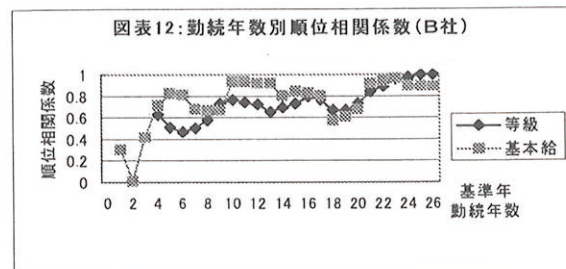
次に、勤続年数ごとの等級と基本給の変動係数をグラフに描き⁹⁾、格差の推移をみてみよう。B社では、等級格差と基本給格差のつきかたに大きな違いがある(図表11参照)。

等級格差は勤続2年目経過後から5年目にかけて急速に拡大する。勤続5年を経過すると、格差は基本的には横ばいとなる。ただし、勤続8年目から10年目にかけて緩やかに格差が拡大する。その後徐々に格差が縮小した後、勤続18年目にはいったん格差が縮小する。その後再び格差が徐々に拡大する。



基本給格差は、徐々に開いていく傾向を示す。しかし、そのなかでも注意をしておく必要がある点がある。第1に勤続2年目から格差が開き始めることである。勤続4年目までは徐々に格差が広がる。勤続5年目から10年目にかけては格差は横ばいで推移する。勤続11年目くらいから緩やかに格差の拡大が続き、それは、勤続年数とともに大きくなっていく。

続けて基本給と等級の順位変動をみてみよう。1998年下期と2003年下期の順位相関係数を観察する(図表12参照)。



まず等級の順位変動を見る。勤続3年目のものまでは基準年の等級が同じであるため順位相関係数が計算されていない。勤続4年目以降は計算されるので、勤続5年目までに2回の昇格機会があり、初回と2回目の昇格によって等級順位が変動していることが分かる。またここで注目すべきは4年目から9年目や13年目前後、18年目前後である。これらの時期には、順位相関係数の値が小さくなった後に、再び大きくなるV字型の動きを示す。A社にも見られたように、その前後に等級の順位が入れ替わり、その後落ちつくことを意味しよう。主任・係長クラスの等級への昇格時間差が反映していると推測できる。そのような時期を経ながらも、等級の順位変動は、全体的には右肩上がりになり、徐々に等級順位が固定化する傾向が見られる。勤続22年~23年前後で確定した順位が、その後はあまり変動しないようだ。

次に基本給の順位変動をみてみよう。基本給の順位相関係数は勤続1年経過後には計算される。また2年目には極端に小さな値を示す。このことは初年度の査定でついた順位と無関係に2年目の順位が決められていることを意味する。4年目には大きな値を示すが、6年目から10

年目にかけてV字型の動きを示す。一度ついた順位が変動し、その後安定する様子が見えてくる。主任・係長クラスへの昇格に伴う給与変動が起きていると考えることができる。勤続10年目からしばらくは、基本給の順位が安定した期間が続く。次に順位が変動するのは、14年目～20年目頃である。この頃には課長昇格という節目があり、昇進時間差のある競争が行われている様子である。勤続18年を超えると相関係数が大きな値を示し、順位が固定化することが分かる。

以上3つの観察をまとめるとB社のキャリア競争は、1)入社初期から査定を通じた基本給の昇給競争が行われており、また、最初の昇格は多くは同時昇格するが、そこで昇格しないものも発生するふり落としの競争が行われている、2)キャリアの早期に順位の変動をともなう激しい競争が行われ、管理職候補への昇格時間差によって徐々に順位が固定していく、3)キャリアの中期には課長昇格を機会とした順位の変動をともなう激しい競争が行われ、4)その後は基本給の順位も等級の順位も固定化する、といえよう。

(3) C社のキャリア競争

続けてC社の等級別勤続年数の分布を見てみよう(図表13参照)。まず、レンジを確認する。

3等級には長期勤続者が存在しない。しかし、

4等級の最大値は10年となるので、5等級への昇格は同時ではなく、入社年次の逆転も起きていることがわかる。また、5等級や6等級のレンジが広がることから昇格時期に大きな差がついていることが分かる。次に最大値を見てみよう。4等級では最大値は10年となり、歪度や尖度を見ると右に歪んだ分布をしているので、一部の人が昇格に取り残されていることが分かる。その後、7等級の最大値は32年となる。C社は8等級からが管理職なので、管理職の手前で昇格できなくなっているものが存在することが分かる。管理職候補者の選別が7等級で行われているようである。

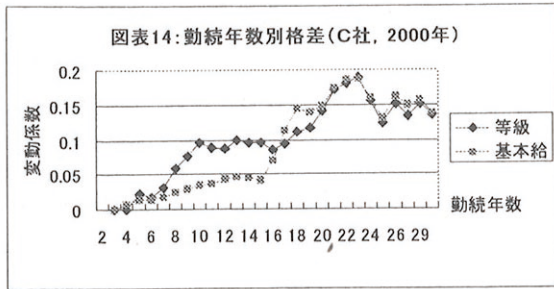
次に、勤続年数別の格差を見てみよう¹⁰⁾。C社の基本給と等級の格差は各々右肩上がりに開いていく。また、等級格差と基本給格差の開き方が異なっている。

等級の格差は勤続5年目から現れる。それは10年目にかけて拡大した後、しばらく安定する。勤続16年目から再び格差が拡大し、勤続23年が最大の格差となる。その後は再び格差が縮小して安定する。主任・係長クラスへの昇格と課長昇格における時間差が存在すると推測することができる。

基本給の格差は勤続3年目からつき始め、15年目まで緩やかに拡大する。勤続15年目から22年に向けて、格差は急速に拡大し、その後縮小する(図表14参照)。管理者昇格の時間差を反映したのと考えられる。

図表13: 等級別勤続年数(C社, 2000年)

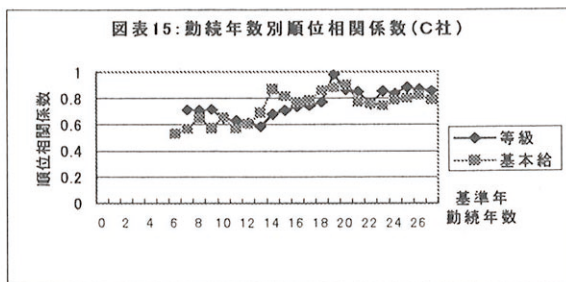
等級	対象数	平均値	標準偏差	変動係数	最小値	最大値	レンジ	歪度
12等級	35	27.9	3.081	0.110	21.0	33.0	12.0	-0.567
11等級	30	24.9	4.744	0.191	19.0	33.0	14.0	0.306
10等級	31	24.0	4.929	0.205	18.0	33.0	15.0	0.157
9等級	19	21.2	5.287	0.249	17.0	33.0	16.0	1.202
8等級	43	16.4	3.471	0.212	13.0	27.0	14.0	1.825
7等級	48	16.0	5.623	0.351	11.0	32.0	21.0	1.864
6等級	82	11.1	3.436	0.310	8.0	30.0	22.0	3.285
5等級	90	8.1	1.197	0.148	6.0	12.0	6.0	0.543
4等級	51	4.5	1.554	0.348	3.0	10.0	7.0	1.671
3等級	11	2.0	0.000	0.000	2.0	2.0	0.0	
合計	440	14.2	8.316	0.587	2	33	31.0	0.690



順位相関係数の観察に移ろう。C社はA社、B社に比べて順位変動の幅が小さいのが特徴である。また、順位変動が起こり始める時期が遅いのも特徴的である。最初の等級を同時に昇格させていることが影響していると思われる。

等級は入社6年目から順位変動が起きる。その後は14年目にかけて右下がりのグラフとなる。つまり、その間の順位変動は徐々に激しくなる。勤続14年を超えると今度はグラフは右上がりとなり、順位変動が少なくなる。勤続20年をピークに再び順位変動が起こる。その変動は勤続29年まで続き順位変動が完全に固定するわけではない。

基本給は勤続5年目から順位が動き出す。しかし、その順位変動は徐々に小さくなる傾向を示す。ただし、勤続8年目～12年目、16年目前後、21年目前後には順位変動が激しくなる傾向が見られる（図表15参照）。



このような傾向は、主任・係長相当等級への昇格や管理職昇格に時間差があり、このために順位が変化すると推測することができる。

以上を整理するとC社のキャリア競争は、1) キャリア初期の最初の昇格は同時昇格が行われるが、その次の等級には時間差をつけた昇格が行われる。勤続3年目以降は査定の差による基本給の格差もつき始める。昇格の時間差を

通じた緩やかなふるい落としも始まる、2) キャリアの早期には、主任への昇格時間差を通じて順位が入れ替わる激しい競争が行われるが、順位の入れ替わりはA社やB社に比べると穏やかである、3) キャリアの中期から課長昇格の時間差競争が行われ、格差も拡大する、4) キャリアの後期には順位は比較的固定化するが、それでもなお順位の入れ替わりがある、とまとめることができる。

(4) 3社のキャリア競争

3社に共通するキャリア競争の特徴をここでまとめておこう。

キャリアの初期、つまり勤続年数が数年という時期から、査定を通じた基本給の昇給競争が行われる。それに加えて、等級昇格も時間差をつけて行われる。A社、B社は最初の昇格ですら、時間差がつき、C社でも2回目の昇格からは時間差がつく。その結果、最初もしくは2番目の等級に長期に滞留する者が少数発生する。キャリアの初期から一部の者が昇格しない、いわば「ふるい落としの競争」が見られる。

キャリアの早期には主任クラスへの昇格が時間差をつけて行われる。この時期には、それまでの査定や等級の順位が入れ替わることも見られるが、その時期を過ぎると順位変動は落ちつく。またこの時期には、基本給格差も等級格差も拡大する特色がある。将来の管理職候補者とそうでない者の選別がある程度行われているように思われる。

キャリアの中期からは課長クラスに時間差をつけて昇格する。主任昇格時よりも順位の変動は少ないが、それでも基本給や等級の順位の入替わりをとまなう。また、この時期には、等級と基本給の格差がより拡大する傾向が見られる。

キャリアの後期になると順位変動は比較的安定する。等級格差や基本給格差は2社ではより広がり1社では縮小する傾向を示す。また、B社を除き、順位変動はこの時期にも起こってお

り、長期に勤続した後も順位が固定しない。競争の最終結果はまだ出ていないようである。

以上の観察と先行研究の関連をとらえておこう。まず、キャリアの初期と早期における競争の存在は先行研究と異なる結果である。先行研究では「年功的一律昇進」や「とも揃え昇進」が指摘されていたが、むしろ「ふるい落とし競争」とでも呼ぶべき、少数の長期滞留者を作りながら多くの者が同時に昇格する競争が確認できた。また、キャリアの早期に主任昇格時期までの時間差を競う競争が行われる。先行研究では第一選抜時期が勤続5年目～12年目とされるが、本稿が発見した事実は、相対的には先行研究のなかで最も早い時期に昇格時期の差がついていることになる。

第2に、キャリアの中期には、課長昇格の時間差を競うキャリア競争が行われる。先行研究に見られる昇進スピード競争と同様の競争が確認できたといえるだろう。

第3にキャリアの後期においては、相対的に等級と基本給の順位変更は少なくなる。しかしながら、2社では順位の変更が最後まで続く。キャリアの後期だからといってトーナメント競争のみが行われているのではなく、細かな順位変更が行われていることを意味しよう。キャリアの後期における競争については従来、十分な研究は蓄積されていないので、本稿の新たな発見といって良いだろう。

6 まとめ

本稿では、3社の人事マイクロデータを用いて準大手製造業におけるキャリア競争の実態を把握した。明らかになったことは、1)キャリアの初期と早期において「ふるい落とし競争」とでもいうべき競争が見られること、2)主任クラスへの昇進にも時間差があること、3)キャリアの中期においては課長クラスへの昇進時間差競争があること、4)キャリアの後期にも順位変動をとまなう競争が見られ、競争の最終決着がつかないこと、である。

このようなキャリア競争の姿は、先行研究に見られる姿とは多少異なる。とくにキャリアの初期と早期における「ふるい落とし競争」の存在やキャリアの後期における順位変動の存在は従来の研究には見られなかった事実発見といって良いだろう。また、キャリアの中期における昇進時間差は先行研究と同一の傾向を示すが管理職に昇格できない者が少なからず存在していることは先行研究の一部とは異なる結果といえよう。

これらの競争の発生原因を考えてみよう。キャリアの初期と早期にふるい落とし競争が行われる原因は次のように考えることができよう。

準大手製造業における大学卒業者の能力はバラツキが大きいと考えられる。準大手製造業は、超大手企業に較べると、採用に投入できる資源が少ない。超大手企業がきわめて優秀な多数の学生を候補者とする採用を行い、準大手製造業が残余の学生を採用すると考えれば、準大手製造業の新入社員の能力のバラツキは大きくなるを得ないだろう。なかには、将来管理職候補者となりえない者が混じり込むこともあろう。そのような場合、早期に格差をつけ、本人が退職を選択することを期待したシグナルを企業が送っているとも考えることもできる。また、管理職に昇格する前に何段階かの選抜を行って、候補者を厳選しているとも考えることもできよう。

キャリアの終盤に順位変動が起きることは次のように考えることができる。従業員の最大限の努力を引き出すためには、競争の決着は可能な限り先送りすることが望ましい。最終的な競争結果が明示されれば、それ以上の努力を従業員から引き出すことは困難であろう。昇格に取り残されたものにもその機会が開かれていることによって、従業員は最後まで自分の力を発揮しようとするであろう。

このような競争はマラソンを想い浮かばせる。最初はひとつの集団でスタートし、徐々に遅れるものが出てきて、いくつかの集団に分かれる。トップ選手はトップ集団のなかで、2番手選手は2番手集団のなかで競い合う。最終集団から

遅れることは関門閉鎖との競争となる。まさにキャリアマラソン（松繁（2005））と呼ぶべき競争である。

従来、日本企業でイメージされてきた若い時期の年功的一律昇進や遅い選抜のイメージは大手企業の研究において実証されてきた。本稿で明らかにしたように準大手製造業においては、大手企業とは異なる競争が行われている。つまり、日本企業のキャリア競争は従来考えられていた以上に多様なものである可能性が強い。従って、組織内キャリア競争を一般化してとらえる上では、業態や企業規模を配慮して、慎重な姿勢をとる必要があるだろう。また、査定を通じた基本給の格差がインセンティブとして機能するならば昇格競争と昇給競争の微妙なずれにも注意しておく必要がある。

本稿は準大手製造業のキャリア競争を研究した。ここで見られた競争実態は、ある程度までは一般化可能だと考え得る。しかし、それがどこまで一般化可能なのかを判断するためには、より多くの企業に関する研究の蓄積が必要である。今後の課題としたい。

謝辞：本研究はA社、B社、C社の多大なる協力によって可能となった。企業機密を保持するために個別の名称を記せないのは残念であるが、ここに記して感謝の意を表したい。また、本研究を行うに当たって大阪大学大学院国際公共政策研究科 松繁寿和教授、法政大学キャリアデザイン学部 梅崎修講師に幾多のアドバイスを頂いた。加えて神戸学院大学 中村恵教授にはキャリアデザイン学会における本研究の発表に対し有益なコメントを頂いた。記して感謝したい。

注

- 1) これらに対し異なった指摘も行われている。上原（2003）は銀行職員録を精査して大手銀行3社の昇進構造を分析し、そのうち2社では管理職昇進前から激しい競争が行われていることを明らかにしている。また、都留ら（2005）は3社の人事マ

イクロデータを分析した論文において、年齢ごとの月例給与、賞与、年収のはこびげ図を描いている。これを子細に検討すると、3社とも程度の差はあれ、多くの外れ値が見られ、職能資格制度の下位等級において長期滞留している従業員が存在することが推測できる。

- 2) 念のため4年の期間でも作業を行ったが同様の傾向が見られた。
- 3) 中嶋(2005)、松繁・中嶋・梅崎(2004)がこの経過を研究している。
- 4) 井川(2005)が分析している。
- 5) 柿澤(2004)が分析している。
- 6) 勤続年数ごとの対象者数は、平均値が24.8、標準偏差は13.7となる。
- 7) B社、C社とも同じ方法を用いてグラフを描いている。
- 8) スピアマン順位相関係数は基準年が同一順位の場合には比較年の値が計算されない。また、本稿のデータは勤続年数によっては対象者が0の場合や勤続年数によって対象数が大きく異なる場合もある。このような場合、順位相関係数が外れ値の影響を受ける危険がある。それを防止するため、次のような処置を行なった。第1に、対象数0の年次を無視し、対象数が存在する年次だけを使って順位相関係数の移動平均値を計算する。第2に前後年の加重平均値によって対象数が0の勤続年数に値を埋める。第3に、再度移動平均値を求め、その結果をグラフに描く。同様の処置をB社、C社についても行ないグラフをスムーズにした。なお初年度については加重平均値ではなく、最初に計算された順位相関係数を用いている。
- 9) 勤続年数ごとの対象数は、平均値14.2、標準偏差9.4である。
- 10) 勤続年数ごとの対象数は 平均値15.0、標準偏差10.4である。
- 11) 勤続年数が大きくなると、対象数は少なくなる傾向が3社ともに見られる。従って、勤続年数20年を超える部分についての事実発見には、少数サンプルであるが故の歪みが発生している可能性も考えられる。キャリアの後期についての事実発見については慎重な判断が必要であるが、人事担当者への聞き取りによって、3社の事実がサンプル数による歪みではないことを確認した。

参考文献

- 今田幸子、平田秀一（1995）『年功昇進の謎』『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構、第3章、

- pp.41-64
- 上原克仁(2003)「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造—キャリアアツリーによる長期昇進競争の実証分析」日本労働研究雑誌, No.519, pp.58-72
- 梅崎修(2005)「早期選抜と仕事序列競争—製菓企業MRの技能形成」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』第7章, pp.145-167
- 井川静恵(2004)「制度改定による賃金構造の変化—企業内人事マイクロデータによるパネル分析—」日本労働研究雑誌, 第534号, pp.54-56
- 柿澤寿信(2004)「早期退職制度による離職行動—ある企業の事例研究—」日本労務学会誌, 第6巻第2号, pp.2-13
- 小池和男編(1991)「大卒ホワイトカラーの人材開発」東洋経済新報社
- 小池和男(1981)「中小企業の賃金」『日本の熟練』同文館, 第6章, pp.185-212
- 小池和男(2005)「仕事の経済学 3版」東洋経済新報社, 第3章, pp.59-82
- 竹内洋(1995)「日本のメリトクラシー 構造と心性」, 東大出版会, 第5章, pp.155-190
- 都留康・阿部正浩・久保克行「3社の賃金構造とその変化」『日本企業の人事改革—人事データによる成果主義の検証』, 東洋経済新報社, 2005年, 第3章, pp.61-104
- 中嶋哲夫(2005)「人事制度改革のプロセス—成果主義への改革と従業員の受容」, 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』第2章, pp.36-55
- 中嶋哲夫・梅崎修・松繁寿和(2004)「賃金と査定に見られる成果主義導入の効果—企業内マイクロデータによる分析—」日本経済研究, No.48, pp.18-33
- 花田光世(1987)「人事制度における競争原理の実態—昇進・昇格のシステムからみた日本企業の人事戦略」組織科学, Vol.21, No.2, pp.44-53
- 松繁寿和・柿澤寿信・中嶋哲夫・梅崎修・岩田憲治・井川静恵(2005)「中小企業における査定, 昇格, 賃金格差」日本労務学会誌, 第7巻第2号, pp.28-43
- 松繁寿和(2005)「人事制度改革の多重性とマラソン型競争メカニズム」松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫編『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント』序章, pp.1-13
- Shein.H.E(1980) *Organizational Pshchology 3th*, Prentice-Hall.Inc, (邦訳, 松井寶夫『組織心理学』岩波書店, 1981年, 第2章, pp.13-40)
- Milgrom.P・Roberts.J.(1992) *Economics, Organization & Management*,(邦訳 奥野正寛・伊藤秀史・今井晴雄・西村理・八木甫『組織の経済学』NTT出版, 1997年, 第11章, pp.398-432)

〔なかしま・てつお 人事教育コンサルタント, 大手前大学非常勤講師, 大阪大学大学院国際公共政策研究科博士後期課程在学〕