

ホワイトカラーのキャリア形成

－ 人事データに基づく昇進・昇格と異動の実証分析 －

一橋大学審査博士学位請求論文 要旨

上 原 克 仁

1. 本論文の背景と目的

1.1 背 景

1980年代において、いわゆる日本型の人事管理は、国際競争力の源泉として、世界から注目を浴びていた。しかし、1990年代に入り、バブル景気が崩壊し、デフレ不況下にあって企業業績が低迷を続けると、一転して、その原因を日本型人事管理に帰属させる論調が噴出した。そして、多くの日本企業は、それまで長期にわたり人事制度の骨格をなしてきた職能資格制度に見切りをつけ、成果主義の導入を柱とする人事制度改革を行った。その流れは、賛否両論の議論がなされ、運用の見直しがなされるなど試行錯誤を繰り返しながら、今日もなお続いている。あわせて、昇進・昇格についても、日本企業の特徴とされる遅い選抜のデメリットを解消するため、早期選抜や抜擢人事が可能な制度を導入する企業も多く見られた。

ブルーカラーの研究に比べ少なさが指摘される中（小池編（1991）など）、今日に至るまで、ホワイトカラーのキャリア形成に関する研究が徐々に蓄積されてきた（花田（1987）、小池・猪木編（2002）など）。その結果、欧米企業と対比させ、「遅い昇進」、「遅い選抜」（小池編（1991）など）、「キャリアの段階に応じて変化する選抜メカニズム」（今田・平田（1995）、竹内（1995））などといった日本企業特有の昇進管理の特徴が見出されてきた。さらに、「選抜・育成」と「動機づけ」の相矛盾する制約要因に直面する中で、見出された昇進構造がいかに効率的か、どのようなメリットやデメリットが存在するか、議論がなされてきた。しかし、データの入手困難性も手伝って、いまだ解明されていない実態が数多くあるように思われる。

昇進・昇格に関する先行研究の多くは、主として、格差がいつ発生するかに多くの注意を注いできた。しかし、今田・平田（1995）の冒頭にもあるように、企

業で働く者のキャリアは、昇進・昇格と異動（職務の配置転換）が密接に関係しあって形成されるものと考えられる。にもかかわらず、小池編（1991）なども指摘するように、これまでの昇進・昇格構造の分析を試みた研究の多くは、配置転換（異動）と強く関係している技能形成の視点に乏しい。その逆もまた然りである。一体であるものを一緒に、もしくは関連付けて分析がなされていないことに、現実を把握しきれない一因があるように思われる。

1.2 目 的

このような現状を踏まえ、本論文の目的は、1990年代後半までなされていた、日本の大企業で働くホワイトカラーの人的資源管理の実態を明らかにすることにある。とりわけ、入手した人事データを用い、これまで、主として別々に分析、議論がなされてきた昇進・昇格と職務配置を2軸で結合させ、彼らのキャリア形成過程とその問題点を再吟味する。そして、キャリアを通じて、従業員が企業の目的に沿って行動するよういかに誘因が与えられてきたのか、さらには、生産性向上を図るため、いかに教育訓練がなされ適材適所を実現してきたのか、労働経済学と人的資源管理論の観点から実証的に解明し、新たな知見を導くこととした。本論文の構成は以下の通りである。

第1章	「問題意識と課題の設定」
第2章	「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造」
第3章	「総合商社における異動と昇格」
補論	「総合商社D社の会社概要と人事制度」
第4章	「異動パターンに見る昇格格差発生前のキャリア分化」
第5章	「総合商社における出向施策」
第6章	「結論と含意」

2. 各章の要約

第1章「問題意識と課題の設定」では、本論文における分析枠組みを設定すべく、Doeringer and Piore（1971）の内部労働市場論や小池編（1991）の知的熟練論、遅い選抜論、さらには早い昇進と遅い昇進の理論的考察を行ったPrendergast（1992）など、関連する労働経済学の理論を、誘因と教育訓練および人的資源配分の観点から概観する。それをふまえて、日本企業におけるホワイ

トカラーの昇進・昇格と異動に関する先行研究から得られた知見を、アメリカ企業における労働慣行との比較も試みながら展望する。そして、そこから析出された、未だ解明されていない先行研究の空白部分を埋めるべく、本論文の研究課題を設定する。

第2章 「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造」では、昇進のインセンティブ機能の観点から、同じ業種を営む企業でも業態が異なることで、そこで働く者のキャリアにいかなる違いが見られるか分析を試みた。具体的には、公開されている『銀行職員録』を20余年にわたり追跡し、1972年に入行した大卒行員の昇進に関するデータをもとに、大手銀行3行の昇進構造を、キャリアツリーを描いて明らかにし、比較検討を行った。

その結果、いずれにおいても、第一選抜出現期が入社後かなり遅い時点で設定されていたものの、その後の昇進構造には顕著に異なる傾向が示された。業態柄、行員が専門性の高い業務に特化し、生産性や責任の度合いが役職や報酬ほど大きな格差となって現れないとされる長期信用銀行A行では、入行後20年以上が経過した参事昇進時点においても、5年程度の昇進スピード格差の中でほぼ全員が昇進していた。他方、都市銀行2行（B行およびC行）では、入行7年目頃の第1選抜出現期時点で、すでに10年以上の格差が同期入行者間で生じていた。それまでの修得技能を活かした厳しい職務が課せられることに伴う昇進時点での厳しい選別と、護送船団方式と呼ばれた規制による一貫した企業規模拡大をもたらす環境が、かかる昇進構造を可能にしていたと推測される。また、昇進競争に遅れをとった者が早期に退職するといった傾向は示されず、敗者復活や上位役職昇進の可能性が残されていた。これまで、企業の組織風土と昇進・昇格パターンの間に関連が存在することが明らかにされたが、観察された傾向を踏まえると、社員に技能習得や能力向上の誘因を保持させる昇進機能の効率的活用の観点から、属する産業や業態もそれと強く関連していることが明らかになった。あわせて、A行のキャリアツリーは、ピラミッド型の組織では本来不可能な構造である。規制の恩恵がそれを可能とし、昇進の選抜機能やコストの面で、さらには誘因機能の観点からも最適でない昇進構造を合理的なものと化している可能性がある。

第3章 「総合商社における異動と昇格」では、職務配置と昇進・昇格がいかに関連し、大企業で働くホワイトカラーのキャリアを形成しているのか、入手した総合商社D社の37年におよぶ社員名簿をもとに、1960年代前半に入社した大卒男子社員840余人の人事データを用いて、キャリア構造の分析を試みた。とりわけ、職務配置に焦点を当て、異動パターンが職務間の関連性の強さや企業による人事情報の蓄積の度合いなどに応じて決まることを、グループごとおよびグループ内に遷移行列などを示してこれを明らかにした。結果、D社では、入社から

長期にわたり同一グループに所属し、営業グループ内においても、多くは長期にわたり1つの専門商品を担当し、国内外の勤務地間の異動を通じキャリア形成が行われていた。一方で、経理グループでは、キャリア初期には営業会計、主計・財務、海外現地法人とローテーションする傾向が示されたが、中期以降は異動先が限定されるなど、かかる傾向は示されなかった。

そして、所属グループや担当する専門商品（部署）の違いで、上位資格への昇格可能性に有意な格差が見られるのか、 Kaplan・マイヤー推定値を用いて生存時間曲線を描くとともに、ログランク検定や一般化ウィルコクソン検定を用いて差の検出を行った。結果、生存曲線には、グループ間でスピードと昇格者割合に異なる傾向が観察され、行った検定では課長及び代理といった下位昇格時点で、有意な格差が検出された。

機械グループに配属された者に対象を限定し、グループ内の部署間で昇格格差が検出されるか分析を試みた。結果、いずれの部署にも、上位資格昇格者と下位資格滞留者が混在していたが、最終到達資格の分布に異なる傾向が示され、代理および次長昇格時点で、部署間に有意な格差が検出された。各部で、最終的に上位資格まで昇格した者の多くは、長期にわたり同一商品を担当し、同一部内で昇進していた。すなわち、先に見た遅い選抜という分析結果に反し、同一部内さらには少ない部間異動で人事情報の粘着性が低く、昇格格差発生前から課長昇格順位や最終到達資格に規定されるキャリア（職務配置）の違いが観察される可能性を指摘した。

第4章 「異動パターンに見る昇格格差発生前のキャリア分化」では、第3章の分析結果を踏まえ、Prendergast（1992）の誘因と人的資源配分の相互作用に関する理論、小池の知的熟練論、さらにはThurow（1975）の仕事競争モデルなどの検証を行うべく、D社における入社から退職までのキャリア構造を分析した。そして、なぜそのような昇格構造になるのか、何が差を生み出し、昇進・昇格と異動がいかに関係しているか明らかにした。

1960年代前半に入社した大卒社員840人の昇格パターンを分析した結果、遅い昇格構造を示すものの、敗者復活が少なく、課長昇格順位が最終到達資格に影響を及ぼす結果が示された。これをふまえ、昇格格差発生前の職務配置に目を向け、異動格差の存在可能性を統計的に検証した。結果、主任（入社5-8年目）昇格以降の海外勤務経験が課長昇格順位や上位資格昇格に正の、国内支店勤務経験は負の有意な効果を示すなど、格差発生前のキャリアから、その者の将来の昇格を推測することが可能だった。

さらに、前章で、キャリア初期には部署間をジョブローテーションする傾向が観察された経理グループに対象を限定し、グループ内での昇進・昇格と異動の関

係を詳細に分析した。結果、第2配属以降、技能習得順位の代理指標と仮定する課長昇格順位に応じ、難易度の高いと思われる業務に就く時期や経験部署および経験時期に異なる傾向が示された。加えて、昇格格差発生後は、たとえ同じ役職名であっても、課長昇格順位や最終到達資格の違いで、配属される部署が顕著に異なっていた。

あわせて、遅い選抜の存立基盤が変化したことで、D社の昇進・昇格と職務配置の構造にいかなる変化がもたらされたか、コーホート比較を通じて明らかにした。結果、1970年代前半の世代では、課長昇格の遅延化傾向が見られ、有意な異動格差を示す時点が早期化するなど、早い選抜、キャリア分化の早期化傾向が示された。

第5章 「総合商社における出向施策」では、日本独自の雇用慣行と言われる出向に焦点をあて、これまで人事データを用いた分析があまりなされていない中、D社ではいかに出向政策が採られてきたか、分析を通じ明らかにした。

その結果、1960年代前半以降、国内外を問わず出向者が増加し続け、1990年代半ばには、全社員の約6分の1（1500人、女子社員を含む）が出向していた。とりわけ、1970年代の石油危機や1980年代後半の定年延長等、D社の人事管理に影響を及ぼすイベントごとに、出向者の顕著な増加傾向が示された。出向者のD社関連会社に出向する者の割合は概ね7割を超え、出向先のおよそ9割が中小企業であった。

さらに、出向の雇用調整および人材育成などといった観点から、誰がいつどこに出向するのか、さらには、出向がその後の昇進・昇格にいかなる効果や影響を及ぼすのかなどを、1970年代後半入社の子世代にまで分析対象を拡げて行った。結果、世代が若くなるにつれ、出向の早期化と出向者数の増加、さらには出向年数の長期化傾向が示され、出向動向に関しては1%水準で帰無仮説が棄却されるなど、世代間で有意な格差が検出された。

出向前後の職位や業種の変化に関しては、ほぼ全ての者が出向前にD社で担当していた専門商品群（業種）を扱う中小企業に出向し、出向先では役員などD社での資格よりも上位の職位・資格に就いていた。

課長昇格前のキャリア前半に出向を経験した者の課長昇格順位と最終到達資格を未経験者とコーホート間で比較した。その結果、出向者が少ない1960年代入社者では、海外出向経験者を中心に、上～中位で課長に昇格した者が多く見られた。しかし、世代が若くなるにつれ、出向者数とともに、遅れて課長に昇格する者の割合が増加した。さらに、1980年代半ば以降、出向者が急増し、外国企業に出向経験を有する者を中心に、最終的に上位資格まで昇格する者が見受けられたが、その数は、未経験者の割合と同等か若干下回る程度で、先行研究で指摘され

る、出向の、将来の経営者を養成する人材育成機能は示されなかった。

3. 本論文の結論と含意

以上が、各章で展開されている議論の要約である。日本の大企業で働くホワイトカラーのキャリア構造に関して、本論文で得られた主要な結論と含意をまとめると以下のようになる。

先行研究では、主としてアンケート調査や聞き取り調査に基づき、欧米企業より遅い第一選抜出現期の時期や、分析により得られた格差発生後の昇進パターンの形状から、日本企業における昇進・昇格に関する議論がなされてきた。本論文では、公刊されている職員録や独自に入手した社員名簿をもとに、格差発生前のヨコの異動にも目を向け、昇進・昇格と職務配置がいかに関し、彼らのキャリアを成しているか明らかにした。より詳細に分析した結果、これまでなされていた議論とは異なる可能性を示す結果がいくつか現れた。

具体的に、同期入社者間で資格等級上では格差が生じていなくても、初任配属以降、事実上の選抜が継続して少しずつ行われ、格差発生時点では、役員等上位資格まで昇格しうる者が相当に絞り込まれていた。すなわち、格差発生前の勤務地や職務配置から、誰が課長に早期に昇格し、誰が上位まで昇格するか推測でき、第1選抜出現期以降に格差がつき始める昇進・昇格は、入社直後からの、長期にわたるパフォーマンスに基づく「早い選抜、遅い昇進・昇格」構造を日本企業は採っていた可能性がある。このことは、日本のサラリーマン社会では、ある意味で常識の話と指摘されるかもしれない。しかし、そうした通説的な仮説を、人事データを用いて、改めて実証的に確認したことにある（清家（2007））と考える。

日本企業では、長期雇用慣行に伴い、長期にわたり誘因保持をさせておく必要があった。それゆえ、遅くあまり格差が生じない昇進・昇格構造と、生産性向上や能力に応じた技能形成などといった効率を維持するために、格差が発生しない時点からヨコの異動パターンに技能習得状況に応じた格差をつけることで、効率と誘因（動機づけ）の2つの制約要因の保持に努めていたものと推測される。このことは、従業員の潜在的能力に関する情報収集にも有益と思われる。

すなわち、分析を試みたD社においても、Prendergast（1992）の議論を支持する、全従業員が技能を習得するインセンティブを保持することが可能な構造が示された。しかし、仕事の配分については、昇格格差発生前から、企業内で蓄積された従業員の潜在能力に関する情報をもとに、Thurow（1975）のいう仕事獲得競争が行われている傾向が示された。このことから、企業側の生産性向上と従

業員の技能形成に早期から効率性を効かせ、技能習得状況に応じた教育訓練を通じ、優秀な者の技能の有効活用やリーダーの育成が可能と推測され、このことが、これまで懸念されてきた遅い選抜のデメリットを軽減させている可能性がある。また、同期入社者間で昇格格差が長期にわたり発生しなくても、第一選抜出現期以降に生じ始める昇進・昇格格差が、入社直後からの長期にわたるパフォーマンスに基づくものであると認識でき、Gibbons and Murphy (1992) や伊藤 (1992) の議論から、優秀な者の誘因保持および促進が可能なことが明らかになった。

【参考文献】

- 伊藤秀史 (1992) 「査定・昇進・賃金体系の経済理論 ―情報とインセンティブの見地から」 橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』第9章、pp.207-229、有斐閣。
- 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・猪木武徳編 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成 ―日米英独の比較』東洋経済新報社。
- 清家篤 (2007) 「第8回労働関係論文優秀賞 講評「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」に対して」『日本労働研究雑誌』No.568、pp.119。
- 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。
- 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。
- Doeringer, P., and M. Piore (1971) *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*, Lexington MA, D.C. Heath. (邦訳：白木三秀監訳 (2007) 『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版部)。
- Gibbons, R and K. Murphy (1992) “Optimal Incentive Contracts in the Presence of Career Concerns: Theory and Evidence”, *Journal of Political Economy*, Vol.100, No.3, pp.468-505.
- Lester, C. Thurow (1975) *Generating Inequality: Mechanisms of Distribution in the U.S. Economy*, Basic Book (邦訳：小池和男、脇坂明訳 (1984) 『不平等を生み出すもの』同文館)。
- Prendergast, Canice. (1992) “Career Development and Specific Human Capital Collection,” *Journal of the Japanese and International Economies*, Vol.6, No.3, pp.207-227.