

■ 書 評 ■

今田幸子・平田周一 著（奥田健二監修）

『ホワイトカラーの昇進構造』

明治大学 岩内 亮一

1 重層的な昇進構造

この本は製造業 OLL 社（仮名）の男性・事務職と技術職の7,937名を対象にして、その経歴を集計分析した結果を主要な材料として書かれたものである。日本的キャリアの謎、ピラミッドの謎、年功昇進の謎、職務ローテーションの謎、日本的キャリアの検証、結論と展望などの7つの章によって構成されているが、関心の焦点は何といても“昇進”つまり組織内の縦の移動である。男子のホワイトカラー層の昇進過程がどうなっているかを量的分析を通して明らかにして、次のような結論が導き出されている。

①初期キャリアの段階で適用されるルールは一律年功型と呼ばれる。大卒者は5年目まで、そして大学院修了者は3年目までは例外なく同じ資格にまで昇格される。

②中期キャリアにおいて適用されるルールは昇進スピード競争型と呼ばれる。大卒では6年目の主事1級の資格への昇進（正確には昇格）の段階で、上位へ昇格する者とそうでない者に分かれる。6年目以降の早い時期において、昇格年数の差は小さく、より上位の資格の段階ではその差は大きくなる。しかし係長、課長でも、昇格・昇進が早かった者も遅かった者が同一資格に並ぶことがあ

り、トーナメント競争ではない。これが昇進スピード型昇進と呼ばれるゆえんである。

③後期キャリアに適用されるルールはトーナメント競争型と呼ばれる。課長以降の昇進の段階においては、昇進の差がより明確になり、なかには昇進しないで滞留する者も出る。課長昇進のフロントランナーは、次長、部長においても昇進が早く、課長昇進時が遅いミドルランナーやフォロワーズはそれより上位の昇進においてフロントランナーと逆転することは非常に困難である。筆者らはこれを重層的な選抜に基づく昇進構造と呼んでいる。

ここで OLL 社の資格制度について若干の説明をしてみよう。資格区分は大きく担当、主務、主事、主管、管理職格と分けられている。各資格区分の内部はさらに級（ランク）に分けられ、担当は5級から1級まで5段階、主務は1, 2級の2段階、主事も1, 2級の2段階となっている。主管には級分けがない。管理職格は、係長格、課長格、次長格、部長格と4つの資格に分けられている。そして課長格以上には等級区分がつけられている。すなわち課長格は1および2等級、次長格は3および4等級、部長格は5および6等級となっている。しかもさらに

複雑な点は、係長格から部長格にいたる管理職の4つの資格と役職との相応関係である。役職はマネージャー系列(班長, 室長<工場長>, 部長), スタッフ系列(主任部員のみ)の2系列があり, マネージャー系列の3つの役職と係長格から部長格にいたる4資格が平行ではない。例えば次長格の資格保持者は役職, 班長, 室長, 部長のどれかに任ぜられるのである。室長は係長格から部長格にいたる4つの資格保持者によって任ぜられる。ところがスタッフ系列は部下をもたない主任部員一本であり, 係長格から部長格にいたる4つの資格保持者とも役職上は主任部員に位置づけられている。これら資格, 役職, 等級の関係は複雑であるが図を見れば容易に理解できる。なお筆者らは昇進の集計分析にあたって資格系列を用いている。これはOLL社の資格制度がユニークなものであるが, 係長格以上の昇格が昇進過程を分析するのに好都合であるからであろう。というのは係長格から部長格までが4つの資格区分によって構成されていて, 競争的な昇進状況を観察するのに適しているからであると考えられる。

2 職務ローテーションの分析

職務移動は横の移動であるとともに, 従業員のキャリア形成の面でも重要であるとする観点から, まず職務間の移動頻度が扱われる。職務分布, 職務分類の幅によって移動の距離が異なるため, 職務の大分類, 中分類, 小分類ごとの移動が検討されるが, 最終的には大分類の職務間移動, 職務内移動が問題とされる。その移動が, 事務職と技術職との間で, ま

た学歴によって異なることが明らかにされた。

ついで職務内容, 移動の中味をより詳細にみるために, すべての移動を合算する統合職務移動表が作成される。これは移動元職務と移動先職務のクロス表である。統合職務移動表から職務別同職率と流出率が算出される。この職務別同職率, 流出率が大卒事務職, 大卒技術職について対比される。

さらに, ある職務からある職務へ移動する傾向が, 他の移動と比べて強いかわいという職務間の関連の強さを知るためにログリニア分析を用いて職務移動の構造が検討される。その結果として, 職務移動のレジームは, 「同一職務内での移動と職務間のランダムな移動との合成」といえる。この傾向は事務職により明確であり, 技術職ではランダムな移動が相対的に少ない。

著者らは, さらに部長の長期にわたるキャリアを洗い出して, キャリア・パターンを析出している。それは一貫型(完全一貫型と不完全一貫型を含む), 移籍型(完全移籍型と不完全移籍型を含む), 流動型の3つの型である。この3つの型の分布は, 一貫型33.7%, 移籍型38.9%, 流動型27.4%となっている。

3 多様な解釈の可能性

最後の章「日本的キャリアの検証」では, ①イヴェント・ヒストリー分析, ②大卒者の昇進過程, ③職務間移動と昇進の3点について分析を加えている。ここでは新たな資料の追加によって, 大卒者の課長に昇進するまでのスピードがそれ以降のキャリアに重要性をもつこと, 職

務移動はファジィな構造を示すが遅れて課長になる者ほど昇進時に職務移動がおきていることなどが明らかにされている。

以上、この本の紹介にかなりの紙幅を費やしてしまったが、それでも説明の足りないところがあることをおそれている。昇進に関する問題は、学歴主義、社会的選抜、企業社会における地位の分配などの観点から、本学会の多くの会員の関心の的となってきた。この本は一企業をケースにして“生の人事データ”を子細に分析し、三層の昇進ルールが存在していることを確認している点で貴重な業績である。1つのケース分析であるが日本の企業の昇進管理の典型を、ここにみてとることができよう。しかしいくつかの点で著者らとは異なる観点から異なる解釈を加えることも可能であると考えられる。

第1に OLL 社の昇進の実態が日本の大企業全体のなかでどのように位置づけられるかが問われる。1975年ごろは多くの大規模製造業企業が大胆な組織改革を断行した時期である。第1次石油危機の直後で生産調整があり、人事制度も改定された。いくつかの企業は課長制度を廃止した。ところが非製造業のある業種では石油危機の影響が少なかった。OLL 社および同社が属する業種が日本の産業全体のなかでどのように位置づけられるか。新しい人事制度と昇進管理システムがどう変わり、その後どのように運用・改変されてルールが形成されたのであろうか。課長職を廃止したが資格名に課長格が明示されたのはいつであり、なぜで

あったのか。これらを明らかにすれば昇進スピード競争型が明確化した背景を説明することができよう。

第2は資格、役職、等級との関係である。企業内資格制度の歴史のなかで1970年代中後半には職能資格制度を採用する企業が出現したが、多くの企業では資格は給与との結びつきが強かった。当時ベビーブーマーが30歳台に集中し管理職候補者が大量に滞留していた。その候補者をある段階の資格に昇進させ、管理職位就任に待機させつつ非管理職者に給与で遇していた。OLL 社では円高が進行しつつあった1986年に給与を資格から分離する制度改革がとられたようであるが、その理由はどこにあったのか。著者らは報酬体系が威信（資格）、権限（役職）、賃金（職能）の三元構造としてルール化されていると結論づけられている。職能加給の比率が高い賃金体系が導入されているとしても、昇給のための査定と昇格昇進のための査定を明確に分離している企業は少ない。ただし業種によっては昇格昇進のための試験を課している企業はかなり増えてきている。最近では非管理職者の残業手当が激減している。とすれば役職に加給がついてくると解する方が妥当ではないのか。OLL 社では資格上の課長格～部長格に等級を設けて経済的な報酬を与えているとされるが、そこでは等級数が少ないため、資格と等級を区別して、前者で威信を賦与し後者によって給与面で処遇するとは判断し難い。もし OLL 社の人事部が、資格に威信的要素しか認めないとすれば、人的資源管理の基本が問われるであろう。職能資格制