

# 大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析

上原 克仁

（一橋大学大学院）

本稿は、入手した37年におよぶ社員名簿をもとに、総合商社A社における選抜プロセスとキャリアの実態を明らかにすることを目的とする。1962年から1977年に入社し、勤続15年以上で課長以上に昇格した大卒男子社員2933人のデータをもとに分析を試みた。その結果、遅い昇格構造が採られる中、最も早く初任配属後最初の異動から、課長昇格順位や最終到達資格に有意な格差が検出された。経理グループに配属された82人の入社から退職までのキャリアの分析では、課長昇格順位を技能習得順位の代理指標と仮定すると、OJTを通じて形成される技能の習得速度に応じて難易度の高い業務に就く時期や経験部署に異なる傾向が、第2配属以降、常時示された。昇格格差発生後においては、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、従事する部署が顕著に異なっていた。ゆえに、A社では、早期から仕事競争モデルの様相が示され、習熟度に応じた人的資源配分が行われていた可能性がある。しかし、昇格競争において逆転現象が少ない中、敗者復活を遂げた者は後に遅れをとった者よりも上位資格に昇格する割合が高かった。遅れて頭角を現す者の教育訓練や活躍の場が限定されることは、多種多様な人材形成が不可欠である今日の企業にとって不合理で、このことが加速する人事制度改革の一因となっていると考えられる。

## 目次

- I はじめに
- II 先行研究の展望と仮説の設定
- III A社の人事制度と用いるデータの説明
- IV 昇進・昇格と異動の実証分析
- V 考察
- VI おわりに

## I はじめに

本稿は、入手した37年に及ぶ社員名簿<sup>1)</sup>をもとに、総合商社<sup>2)</sup>A社におけるホワイトカラーのキャリア<sup>3)</sup>の実態を明らかにすることを目的とする。すでに、伝統的な日本企業における昇進構造が明らかにされてきた。しかし、入社から退職までを対象とし、昇進・昇格と異動を関連づけ、なぜそのような構造になるのか実証的に分析を試みた研究は数少なく、これを行う点で有益と思われる。

1990年代以降、多くの企業で人事制度改革が断行され、今日もなお、その流れは加速している。本稿では、旧来の制度におけるキャリア形成過程の実態とその問題点を、分析を通じ明らかにする。

本稿の構成は以下の通りである。次節では、日本企業の昇進・昇格と異動に関する先行研究を展望するとともに仮説の設定を行う。続くIIIでは、分析対象となるA社の人事制度と用いるデータの説明を行う。IVでは、社員の経歴をもとにキャリアの分析を試みる。その結果をふまえてVで仮説の検証を行い、最後に、本稿の要約と今後の課題を提示する。

## II 先行研究の展望と仮説の設定

### 1 先行研究の展望

日本企業における昇進管理の特徴は「遅い選抜」

にあると言われる。今田・平田（1995）や竹内（1995）など、個別企業の昇進構造の分析を通じてそれが裏付けられ、キャリアの段階に応じて変化する昇進・昇格プロセス<sup>4)</sup>が明らかにされてきた。上位への昇進・昇格に向けた選別が入社後かなり遅い時点で行われるこの方式には、多くの者の長期にわたる能力向上の誘因保持と、複数の上司による恣意性が少ない適正な能力評価を可能にするといった利点がある。他方、優秀で将来の経営幹部になる者を育成する時間が少なく、教育訓練投資に無駄が生じるといった指摘もなされている（小池（1999）など）。

異動には、従業員に適性発見の機会を提供し、仕事の経験の幅を広げ、能力の伸長を図るなどの目的がある。日本企業におけるヨコの異動に関する研究は、これまで、多くが聞き取り調査によるキャリアの観察を通じて行われてきた（小池編（1991）、小池・猪木編（2002）など）。そして、変化や問題といった不確実性をこなす技量の形成すなわち人材開発は、主としてOJTを通じ、関連のある易しい仕事から難しい仕事へ異動を繰り返しながら幅広い専門性を構築することが明らかにされた。

先行研究から、同期入社者間で初めて昇進・昇格格差が発生する時点で早期に選抜されることが役員等上位役職昇進には必要である（花田（1987）、阿部（1995）、西山（1999）、上原（2003）など）。しかし、第1選抜出現期<sup>5)</sup>以降に現れるこのような格差は、突然生じるものではない。能力の見分けは入社直後から始まり、格差発生以前においても、それが仕事の配分や職能等級の違いとなって顕在化している可能性があり（若林（1987）、松繁（1995、2000）、梅崎（1999）など）、八代（2002）はこれを「隠微なファストトラック」と表現している。さらに、どの仕事に就いたかにより、従業員の能力や技能に差がつく（松繁（2000））としているものの、ある時点での異動やそれまでの異動回数をもとに、直後の昇進・昇格に対する影響を少数の者のデータを用いて分析するととどまっているものが多い。桑原（1988）や全日本能率連盟・人間能力開発センター（1979）など、上場企業で部長や役員まで昇進した者がどのような部署を経

験したか観察した研究も存在するが、大多数を占める上位まで昇進できなかった者との対比など、それ以上の分析はなされていない。

## 2 仮説の設定

以上の先行研究をふまえ、本稿では、次のような作業仮説を設定する。

**【仮説】** 昇進・昇格格差発生前から選抜が行われ、キャリアに格差が生じている

これまで、昇進・昇格格差発生後の競争の実態については詳細に分析がなされてきた。しかし、入社から退職まで、一貫した流れの中でキャリアが形成されるにもかかわらず、長期にわたる同期同時昇格期の分析は数少ない。小池（2002）は、効率的に技能形成を行うべく上手にキャリアを組むには、本人の技能向上度をよく把握する必要があるとし、松繁（1995）などにより昇進・昇格格差発生前のヨコの異動格差の存在可能性が指摘されてきた。しかし、対象を一民間企業に限定し、大量の人事データを用いて、どのような格差が存在するのか、それはいつ頃から生じ、第1選抜出現期時点の順位やその後の昇進・昇格にいかなる影響を及ぼすのか、詳細に分析した研究は少ない。そこで本稿では、このような観点から、タテの昇進・昇格とヨコの異動を関連づけて分析を行い、1990年代後半までの人事管理の実態を明らかにすることを目的とする。

あわせて、個票データを用いて昇進・昇格構造を分析するには長期にわたる観察が必要で、先行研究の多くが、すでに定年を迎えている1960年代に入社した者を対象としている（花田（1987）、竹内（1995）、阿部（1995）、西山（1999）など）。その後についてもアンケート調査（日本労働研究機構（1993））などで傾向が示されているものの、その実態を、データを用いて明らかにした研究は少ない。本稿では、複数コーホートのデータを用い、時代とともにA社のキャリア構造がどのように変化したかについても分析を試みる。

表1 総合職の資格区分と勤続年数基準，ポストとの対応

区分	資格呼称	標準年齢	勤続年数基準	大まかな資格とポストの対応				
役員				<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">役員補佐</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">本部長</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">部長</div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">代行</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">リーダー</div> </div> <div style="margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">現地法人社長</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">国内外支店長</div> </div> </div>				
参与								
10級	部長	47歳	26年目or47歳					
9級	次長	44歳	23年目or44歳					
8級	代理	40歳	19年目					
7級	課長	36歳	15年目					
6級	課代	33歳	12年目					
5級	主事	30歳	9年目					
4級	主任	26歳	5年目					
3級		22歳	大卒初任級					
2級		20歳	短卒初任級					
1級		18歳	高卒初任級					

注：6級以上が管理職。網かけ部分が同期同時昇格期を表す。第1選抜出現期は15年目である。勤続年数基準の欄の年数は大卒者換算したものである。高卒者は+4年，短大・専門学校卒者は+2年した年数となる。高卒5年目，短卒3年目の者は3級に該当する。リーダーとは，他企業でいう，ポスト上の課長におおむね一致する。

出所：聞き取り調査および得られた資料に基づき作成。

### Ⅲ A社の人事制度と用いるデータの説明

#### 1 A社人事制度の概要

分析に際し，実際に制度を作成，運用された2人の人事部OBの方と現在の人事担当者に聞き取り調査<sup>6)</sup>を行った。これをもとに，A社の人事制度を概観する。

A社では1970年代初めに資格制度を導入した。それまでのポスト増発に伴う管理職者の急増などを反省し，資格が社内での地位を表す唯一の指標とし，等級ごとに定員率を設け昇格者数を制限するなど，上位に多くを滞留させない制度設計を行った。表1は総合職社員の資格区分と勤続年数基準，さらに，資格とポストの大まかな対応を示したものである。大卒者は3級からスタートし，第1選抜出現期は7級（課長）昇格が始まる入社15年目である。昇格条件に必要滞留年数はなく，勤続年数基準さえ満たしていれば1年でも昇格が可能である。また，10級（部長）以下では，56歳で役職および資格の定年を迎える。制度上，学歴による差別や将来の経営幹部を早期から育成するファストトラックはない。制度導入後，同期同時昇格期間の短縮等数回の修正<sup>7)</sup>がなされたものの，2000年の制度改定までのおよそ30年にわたり，

制度の根幹は維持され続けたという。

A社では，中村（1991）が分析した商社同様，1960年代後半から商品本部制を導入し，機械や燃料など約10のグループに分類されている。初任配属グループの決定は人事部が行うが，その後の中長期的な人事管理はグループごとに行われる。大卒者の多くは，東京，大阪，名古屋のいずれかに初任配属された後，グループ内で，部内，部間，海外を含む支店間の異動や出向を通じキャリアを形成する。上司が優秀な部下を放さないなどといった事象を避けるべく，1970年代以降，1部署での標準在勤期間を定めるとともに，毎年，人事部主導で各部署の所属長に異動計画を作成させ，それに基づき計画的な異動を実施してきたという。

#### 2 用いるデータの説明

本稿の分析は，1961（昭和36）年から1997（平成9）年までの37年にわたるA社の社員名簿に基づく<sup>8)</sup>。これには，A社に在籍する者の氏名および資格呼称が勤務地および部署ごとに列記されている。しかし，入社年次や性別，学歴などといった個人の属性が記載されてなく，十分なデータではない。ゆえに，分析に際し，それらの区分を行った。具体的に，初めてその者の氏名等が名簿に記載された年と主任及び主事への昇格時期から，1962（昭和37）年以降の入社年次を推定した。性

表2 入社年次毎、分析対象者数と1997年時点の最終到達資格  
(単位 人数:人, 比率:%)

入社年次	最終到達資格						
	課長	代理	次長	部長	参与	役員	合計
1962 (昭和 37)	10	37	69	45	19	9	189
1963 (昭和 38)	9	23	49	25	24	6	136
1964 (昭和 39)	6	33	77	40	18	10	184
1965 (昭和 40)	7	29	67	31	21	3	158
1966 (昭和 41)	12	37	65	35	21	3	173
合 計	44	159	327	176	103	31	840
比率 (%)	5.2	18.9	38.9	21.0	12.3	3.7	100.0
累積比率 (%)	100.0	94.8	75.8	36.9	16.0	3.7	

注：表2は、1962年から1966年に入社した大卒社員のうち、A社に25年以上勤務し、課長以上に昇格した840人の、1997年時点での最終到達資格を入社年次ごとに示したものである。1997年以前に役職定年した者については役職定年直前の、退職した者については、退職直前の資格にそれぞれ数えた（以降、同じ）。

表側の「比率 (%)」は、各資格ごと、840人に占める割合である。また、その下の数字は、上位資格（役員）から算出した「累積比率 (%)」である。

例えば、表頭「参与」の行を見ると、1962年から1966年に入社した者のうち参与を最終到達資格とする者は103人で、840人の12.3%に相当する。また、最下部の「16.0%」は、840人のうち、参与以上（役員および参与）に昇格した者の全体に占める割合（参与103人+役員31人=計134人、134人÷840×100=15.95…）を示している。

1965年以降入社者についてはまだ役職定年年齢を迎えておらず、1998年以降、上位資格へ昇格する者が現れる可能性がある。すなわち、最終的な到達資格の分布ではない。但し、A社の横ばい群出現期は約26年であり、1966年入社者も1997年で勤続32年が経過していることから、そのような可能性も少なく結果に大きな影響はないと判断し、分析対象に加えた。

なお、1962年から1966年に入社し25年以上勤続した大卒社員には840人のほか、課代に滞留する者が4人存在する。

別については男性と女性で資格体系が異なるゆえ、その違いを利用した。学歴は、入社から主任昇格までの勤続年数基準の違いを判断の根拠とした。さらに、会社職員録や閲覧可能な大学の卒業生名簿<sup>9)</sup>を活用し、これらの特定を確実なものとした。その結果、就職情報誌<sup>10)</sup>に記載されたA社採用人数の約95%を推定できた。このうち本稿では、1962年から1977年に新卒でA社に入社し、勤続15年以上、最終到達資格課長以上の大卒男子社員2933人のデータをもとに分析を試みる。2933人の入社年次の内訳は、のちに示す図3の横軸下段に記した。就職情報誌によれば、大卒者の約6割は銘柄大学<sup>11)</sup>出身で、1970年代半ば以降、男子高卒者の採用は行われていない。

#### IV 昇進・昇格と異動の実証分析

作業仮説を検証するにあたり、以下の手順で分

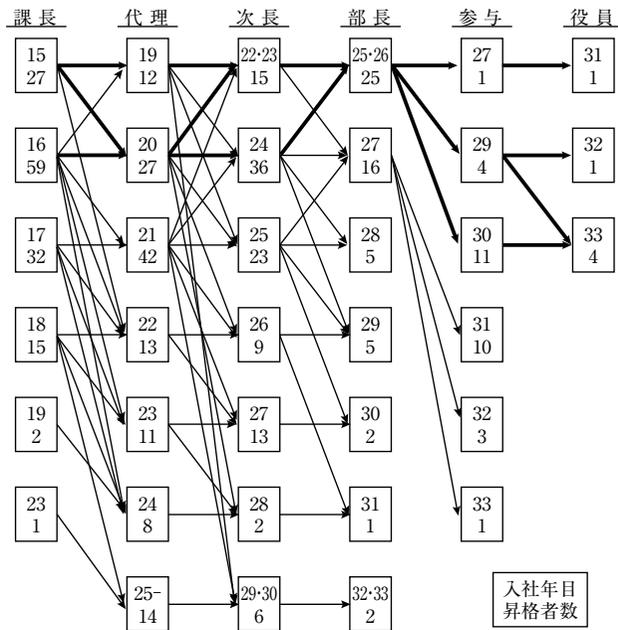
析を試みる。

1. A社の昇格構造を解明する。議論の出発点として、昇格格差発生以降、同期入社者間でいかに昇格競争が展開されるか、キャリアアツリーを描いて明らかにする。加えて、課長昇格順位と最終到達資格の関係や敗者復活の可能性を探る。さらに、A社を取り巻くさまざまな環境の変化が昇格構造をどのように変化させてきたのか、明らかにする。

2. 昇格格差発生前のヨコの異動格差存在可能性を探る。昇格格差発生前の異動パターンが課長昇格順位や最終到達資格、上位資格昇格の可否を説明しうるか、さらに、課長昇格順位に影響を与えるのはいつのどこでの勤務で、どの時点の異動が重要か、プロビット分析を行い、明らかにする。

3. 入社から退職までの昇進・昇格とヨコの異動の関係を明らかにする。経理グループに配属された82人を最終到達資格ごとに区分し、この者

図1 1963(昭和38)年入社136人のキャリアツリー



注：図1は、1963年にA社に入社、勤続25年以上、最終到達資格課長以上の大卒社員136人の昇格に関するデータを用い、同期入社者間昇格競争の実態を示したキャリアツリーである。図中、四角枠内の上段は上記資格に昇格した入社年目を、下段は上段の年に昇格した人数を表している。具体的に、136人のうち、入社15年目に課長に昇格した者は27人である。四角枠右側から出る矢印は27人の直近上位資格である代理への昇格ルートを示したものである。上図では、27人は入社19、20もしくは22年目のいずれかの年に代理に昇格している。太い矢印は役員まで昇格した6人がたどった課長以降の昇格の軌跡である。

たちが経験した勤務地や所属部署にいつごろからどのような違いが見られるか分析を試みる。業態柄、営業グループを対象とすべきであるが、ここでは部署の新設や統廃合が頻繁に行われ、それらの区分や分析結果の表示が非常に困難である。経理グループでは長期にわたり大幅な組織変更はなく、営業グループと同様の傾向がここでも観察されたことから、これを分析対象として選択した。

### 1 A社の昇格構造

昇格構造を概観すべく、本稿の分析で主として用いる1962年から1966年に入社、勤続25年以上かつ課長以上に昇格した840人の1997年時点の資格分布を表2に示した<sup>12)</sup>。840人を100とすると代理以上に昇格した者の比率は94.8、次長以上は75.8、部長以上36.9、参与以上16.0、そして役員は3.7で、4人に3人が次長以上に、3人に1人が部長以上に昇格している。この他、課

長に昇格できず課代に滞留する者が存在するが、極めて少ない(4人)。分析対象者のデータをもとに算出した横ばい群出現期<sup>13)</sup>は約26年で、日本労働研究機構(1998)が調査した日本の大企業の平均約22.30年に比べかなり遅い。

同期入社者間の昇格競争 図1は、840人のうち、1963年に入社した136人<sup>14)</sup>の経歴をもとに作成したキャリアツリーである。これによれば、入社15年目に27人(19.9%)が第1選抜され課長に昇格する。その後、代理昇格が始まるまでの3年間(同18年目まで)にほぼすべての者(133人、97.8%)が昇格するなど、この時点で格差は生じていない。

代理昇格時点では第1選抜者の数が絞られ、同期入社者間にスピード格差が生じている。次長および部長昇格時点で再びその数は増加するものの、スピード格差はさらに拡大し、昇格できず滞留する者の数も漸増する。部長に第2選抜者が昇格す

表3 1962～1966年入社大卒男子840人の課長昇格順位と1997年時点での到達資格  
(単位 人数：人，比率：%)

課長昇格順位	最終到達資格							比率 (%)	
	課長	代理	次長	部長	参与	役員	計		
第1・2選	人数	4	46	180	132	90	31	483	57.5
	比率	0.8	9.5	37.3	27.3	18.6	6.4	100.0	
	累積	100.0	99.2	89.6	52.4	25.1	6.4	—	
3選以降	人数	40	113	147	44	13	0	357	42.5
	比率	11.2	31.7	41.2	12.3	3.6	0.0	100.0	
	累積	100.0	88.8	57.1	16.0	3.6	0.0	—	
人数計		44	159	327	176	103	31	840	100.0
比率 (%)		5.2	18.9	38.9	21.0	12.3	3.7	100.0	
累積比率 (%)		100.0	94.8	75.8	36.9	16.0	3.7		

注：表3は、1962年から1966年に入社し、勤続25年以上、課長以上に昇格した840人の1997年時点の最終到達資格を、課長昇格順位ごとに示したものである。

表側にあるように、ここでは分析対象者の840人を、入社15年目から始まる課長昇格において、15・16年目に昇格した「1・2選」者と、17年目以降に昇格した「3選以降」者とに区分して示した。表側の「比率」は該当者全体(840人)に占める割合を、その下の数字は上位資格(役員)から計算した「累積」比率である。また表頭の「比率」は、840人に占める「1・2選」者(57.5%)、「3選以降」者(42.5%)の割合を示している。例えば、課長に「1・2選」された者のうち1997年時点で部長まで昇格した者は132人おり、「1・2選」された483人の27.3%に相当する。さらに、課長に「1・2選」され部長以上(役員、参与および部長)に昇格した者は、483人のうち、この132人を含む253人で52.4%に相当する(役員6.4%(31人)+参与18.6%(90人)+部長27.3%(132人)=52.4%(253人))。

る入社27年目以降に次長に昇格した者の部長への昇格はほとんど見られない。このような選別の傾向は次長昇格時点から見られ、上位になるにつれ顕著になる。図中に太い矢印で示された役員昇格者6人の昇格経路を逆向きにたどると、課長以降、いずれの資格においても第1もしくは第2選抜で昇格し、部長には全員が第1選抜されている。課長昇格順位と最終到達資格 役員昇格者の昇格パターンから、840人を課長に第1、第2選抜されたか否かで区分し、この者たちの最終到達資格の分布を表3に示した。内訳は、第1、第2選抜された者は483人(57.5%、以下、「1・2選」という)、第3選抜以降の者は357人(42.5%、以下、「3選以降」という)である。これを見る限り、課長昇格時点の順位がその後の昇格に少なからず影響していることがわかる。すなわち、課長に1・2選されれば過半数(52.4%)が部長以上に、4人に1人(25.1%)が役員もしくは参与まで昇格している。他方、3選以降の者には役員に昇格した者は存在せず、参与には3.6%(13人)、部長以上に範囲を拡大しても16.0%(57人=参与13

人+部長44人)しか昇格していない。

昇格競争での逆転現象と最終到達資格 3選以降の者が上位資格昇格時に1・2選に順位を上げることを敗者復活と考え、840人の前後資格間での昇格順位の逆転現象を表4に示した。これによれば、敗者復活現象は③次長→部長時点まで見られる。代理昇格時点での1・2選者の絞込みの反動で、②代理→次長時点での敗者復活者の割合(17.6%)が高いものの、他の時点においてはいずれも1割に満たず、総じて少ない。

このような状況下で、代理および次長昇格時に順位を変動させた者の最終到達資格を表5に示した。代理昇格時点で順位を後退させた者(表中「12」の者、287人)と敗者復活した者(同「21」、19人)の最終到達資格を比較すると、前者には役員に昇格した者(6人、2.1%)も存在するが、参与以上に昇格した者の割合は敗者復活者のほうが(「21」：21.1% > 「12」：12.6%)、代理で滞留する者の割合は後退した者のほうが高くなっている(「21」：5.3% < 「12」：15.7%)。このような傾向は次長昇格時点でもうかがえる。すなわち、部長お

表4 1962～1966年入社大卒男子840人の前後資格間での順位変動

(上段：人数(人)，下段：比率(%))

①課長→代理

		代理昇格		課長 滞留	計
		1・2	3～	4	
課長昇格	1・2 選	39.8	59.4	0.8	57.5
	3選 以降	19	298	40	357
	計	211	585	44	840
		25.1	69.6	5.2	100

1・2→3，3→1・2の割合合計 64.7

②代理→次長

		次長昇格		代理 滞留	計
		1・2	3～	2	
代理昇格	1・2 選	81.0	18.0	0.9	26.5
	3選 以降	103	325	157	585
	計	274	363	159	796
		34.4	45.6	20.0	100

1・2→3，3→1・2の割合合計 35.6

③次長→部長

		部長昇格		次長 滞留	計
		1・2	3～	45	
次長昇格	1・2 選	71.9	11.7	16.4	43.0
	3選 以降	36	45	282	363
	計	233	77	327	637
		36.6	12.1	51.3	100

1・2→3，3→1・2の割合合計 21.6

よび参与に昇格した者の割合は、課長、代理と3選以降だったものの次長で敗者復活を遂げた者(同「221」, 20人)のほうが、課長、代理と1・2選されたものの次長で昇格順位を後退させた者(同「112」, 30人)よりも高く(「221」: 80.0% > 「112」: 26.7%)、順位を後退させた者の7割超(73.3%, 22人)はそれ以上昇格していない。

**昇格構造の変化** A社の昇格構造は、会社規模拡大の鈍化<sup>15)</sup>や男子高卒者の採用停止などに伴い、どのように変化しただろうか。図2は、横軸に分析対象者の入社年次をとり、1962年から1976年までに入社した者の、課長昇格者に占める各資格昇格者の割合の推移を示したものである。なお、この者たちの同期入社者に対する課長昇格者、課代滞留者および課長昇格前に退職した者の割合には大きな変化は見られない。これによれば、入社年次が遅くなるにつれ各資格昇格者の割合が漸減し、1990年代半ばに昇格する世代では、1962年入社者に比べ、いずれの資格においても2割ほど低下している。この内実を、課長と代理昇格時に焦点を当て、詳細に見たのが図3と図4である。

図3は、課長昇格年の動向を示したものである。ここでは、3選以降の者を代理昇格開始前(17, 18年目)とそれ以降(19年目以降)に昇格した者にとに細区分して図示した。これを見ると、1966年入社者を境に1・2選者と3選以降の者の割合が逆転し、以後、1970年前半入社者まで一貫して1・2選者の割合が減少する。最も少ない1971年入社者のそれは3割に満たない。反対に、19年目以降に昇格した者の割合は最大2割にまでなっている。それゆえ、課長昇格に要する期間が長期化し、最も遅い者が課長に昇格する時点で先頭をいく者はすでに次長に昇格するなど、この時点で

明確な昇格格差が生じるようになった。その後入社した者については再び1・2選者の割合が微増し、19年目以降に昇格する者の割合が低下する傾向にある。1973年と1976年入社者に見られるやや特異な変動は、同期入社者の数が少ないことが要因と推測される。

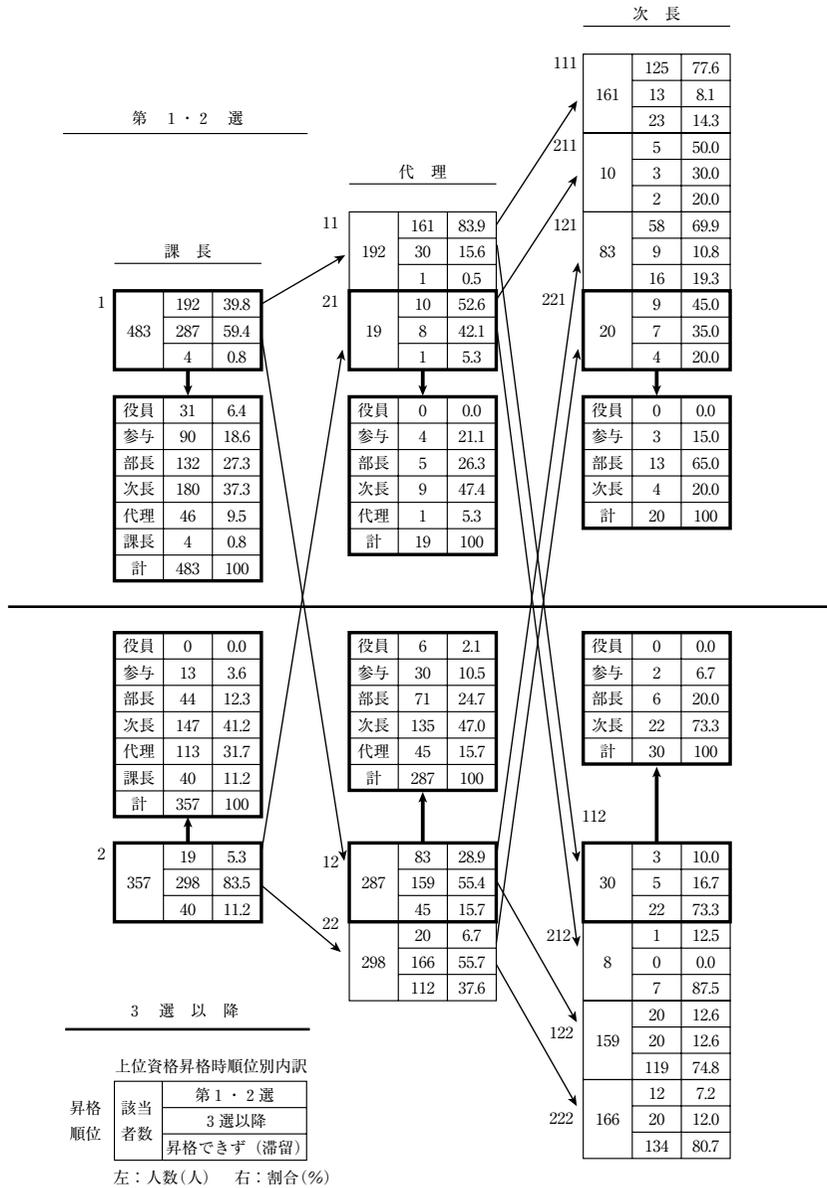
代理昇格時点の順位変動の推移を図4に示した。図3で見たように、課長3選以降の者の割合が増加したものの、代理昇格時の敗者復活者の割合に大きな変化は見られず(常時10%未満)、代理3選以降および代理滞留者の割合の増加につながっている。他方、課長1・2選だった者が代理3選以降に後退する者の割合は、図3の課長1・2選者比率の低下と類似の傾向を示している。すなわち、遅い選抜を維持可能にしてきた存立基盤の変化で、第1選抜出現期である課長昇格にかかる期間が長期化及び遅延化し、同期時間差昇格期が短縮され、その後の順位変動が少なくなるなど、総じて選抜の早期化傾向が示された。

## 2 統計的分析

IV1の分析結果を踏まえ、昇格格差発生前のキャリアの違いが課長昇格順位や最終到達資格、上位資格昇格の可否を説明しうるか、統計的な分析を試みる。ここでは、東京、大阪・名古屋、国内地方支店、国内出向、現地法人(米国、主要国<sup>16)</sup>、その他に細区分)、海外出向、その他(労働組合専従、語学留学、ビジネス留学に細区分)の11勤務地(基準：東京)での通算勤務年数をキャリアの違いと考え、転勤回数、さらには所属グループと入社年次、東大、一橋、慶應の出身大学のダミー変数を説明変数に加えて分析を行う。

1962年から1966年に入社、勤続15年以上、

表5 代理および次長昇格時に順位を変動させた者の最終到達資格



代理

21	10	52.6
	8	42.1
	1	5.3

役員	0	0.0
参与	4	21.1
部長	5	26.3
次長	9	47.4
代理	1	5.3
計	19	100

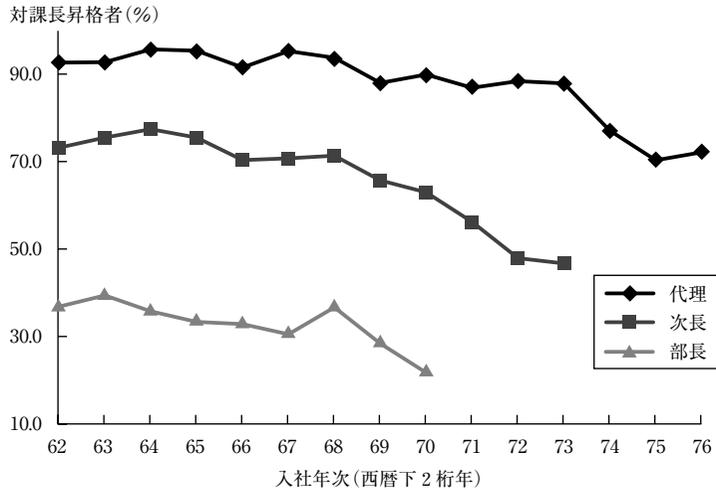
表5は、1962年から1966年に入社し、勤続25年以上、最終到達資格課長以上の840人の課長から次長昇格時の順位の変動と順位変動者の最終到達資格を示したものである。

中央の太線を挟み、上は「1・2選」、下は「3選以降」での昇格を表す。左記では、上四角枠外左上部の数字は下位資格昇格時からの順位を表す。1は「1・2選」、2は「3選以降」を表す。「21」とは課長昇格時は3選以降、代理昇格時は1・2選で昇格したことを表す。

枠内左列は枠外表示の昇格パターンの該当者数を表す。中央列の数字は該当者を上位資格(次長)昇格時の順位で区分したものである。上段は「1・2選」、中段は「3選以降」、下段は「昇格できず滞留」者の数である。さらに、該当者に占める割合を右列に示した。

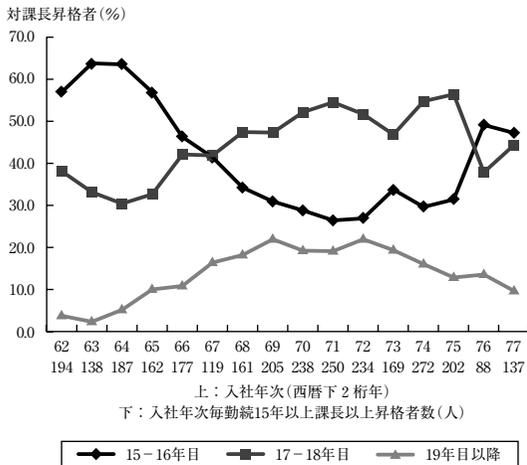
左記では、課長3選以降、代理1・2選という昇格パターンを歩んだ者が19人おり、うち、次長に1・2選で昇格した者が10人(52.6%)、3選以降で昇格した者が8人(42.1%)、代理で滞留する者が1人(5.3%)いることを示している。矢印で結ばれた下表は、該当者の最終到達資格である。19人のうち、参与には4人、部長には5人昇格した。

図2 入社年次別各資格昇格比率



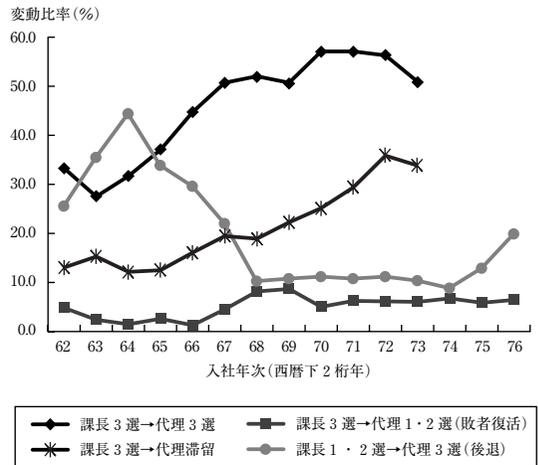
注：名簿に記載されたデータをもとに作成。各曲線の最右端は、分析対象者のデータから当該資格昇進を終えたと推測される入社年次までを示した。

図3 入社年次別課長昇格年の動向



注：名簿に記載されたデータをもとに作成。各曲線の最右端は、分析対象者のデータから当該資格昇進を終えたと推測される入社年次までを示した。

図4 代理昇格時の順位変動



注：名簿に記載されたデータをもとに作成。各曲線の最右端は、分析対象者のデータから当該資格昇進を終えたと推測される入社年次までを示した。

課長以上に昇格した858人のデータを用いて課長昇格順位（1・2選を1，3選以降を0）を被説明変数とするプロビット分析を行い，その結果を表6(1)に示した。これを見ると，出向を含む全ての海外勤務および組合専従経験は早期の課長昇格に正の，大阪・名古屋および国内地方支店勤務は負の効果を示し，1ないし5%水準で有意であった。また，出身大学ダミーにも有意な結果が示された。さらに，分析対象者を勤続25年以上の840人

に限定し，上記説明変数を用い，参与以上，部長以上の上位資格へ昇格したか否か（した者を1，しなかった者を0）を被説明変数とするプロビット分析，最終到達資格を被説明変数とするオーダードプロビット分析を試みた（表6(2)～(4)）。その結果は，有意水準に多少の違いは見られるものの，課長昇格順位のそれとほぼ同様であった。とりわけ，米国および主要国での勤務経験はいずれにおいても1%水準で有意な結果（正）が示された。

表6 入社後14年間の各勤務地における通算勤務年数を説明変数とするプロビット分析結果

対象 1962-66年入社者 被説明変数 右記の通り	(1)	(2)	(3)	(4)	被説明変数 課長昇格順位 oo4	1962-77	交 差 項		
	課長昇格 順位 over_8	参与 以上 over_8	部長 以上 over_7	最終到 達資格 lgrade			1962- 1966	1967- 1972	1973- 1977
定数項	+	-***	-***		主任 (5-8年目)				
大阪名古屋	s2	-***	-	-	国内地方支店 sn_3	-0.011	-0.013	-0.073*	
国内地方支店	s3	-***	-	-	その他海外 sn_7	0.0936***	0.0138	0.0317	
国内外向	s4	-	+	+	主要国現法 sn_8	0.0609	0.0282	0.1543*	
海外外向	s6	++	+	+	米国現法 sn_9	0.0970**	0.1122***	0.2419**	
米国現法	s9	+++	+++	+++	ビジネス留学 sn_bu	0.3680***			
主要国現法	s8	+++	+++	+++	主 事 (9-11年目)				
その他現法	s7	+++	++	++	大阪名古屋 sj_2	-0.050	-0.061*	-0.005	
組合専従	skumiai	++	+	+++	その他海外 si_7	0.0184	0.0572**	0.0350	
語学留学	sgogaku	+	+	+	主要国現法 sj_8	-0.024	0.1045***	0.0204	
ビジネス留学	sbusiness	+	+	++	米国現法 sj_9	0.0254	0.0974***	0.0603	
転勤回数	scarea	-	+	-	ビジネス留学 si_bu	0.1988**			
出身大学ダミー					課 代 (12-14年目)				
東大ダミー	today	+++	+++	+++	その他海外 ka_7	0.0454*	0.0006	-0.030	
一橋ダミー	hito	++	+	+++	主要国現法 ka_8	0.1569***	0.0940***	0.0328	
慶應ダミー	keio	+++	+++	+++	米国現法 ka_9	0.1643***	0.1091***	0.0543*	
入社年次ダミー					語学留学 ka_go				
1963年入社	entry63	+	++	+	ビジネス留学 ka_bu	0.1698**			
1964年入社	entry64	+	+	+					
1965年入社	entry65	-	-	-	組合専従 seach1_u	0.6066***			
1966年入社	entry66	-***	+	-	異動回数 carea14	-0.031***			
サンプル数	858	840	840	840	サンプル数	2927			
対数尤度	-494.3	-316.3	-491.2	-1202	対数尤度	-1637.22			
調整済決定係数	0.1565	0.1423	0.1127	0.0737	調整済決定係数	0.1674			

注：表6は、昇格差発生前の入社後14年間に於ける各勤務地での通算勤務年数が、課長昇格順位や最終到達資格を説明しうるか明らかにすべくプロビット分析（(4)、(6)についてはオーダードプロビット分析）を行い、有意な変数とその結果を示したものである。

(1)は、1962年から1966年に入社、勤続15年以上、最終到達資格課長以上の858人を、(2)から(4)は、勤続25年以上、最終到達資格課長以上の840人を分析対象としている。

(1)～(5)の説明変数は、各勤務地（大阪・名古屋、国内地方支店、国内外向、米国現地法人、主要国現地法人、その他現地法人、海外外向、組合専従、語学留学、ビジネス留学）での入社後14年間に於ける通算勤務年数（基準：東京）、転勤回数、入社年次ダミー（基準：1962年入社者）、所属グループダミー、および出身大学（東京、一橋、慶應）ダミーである。ここでいう「主要国」とは英・独・仏・豪・加を、「その他」とは米国と主要国を除く全ての諸外国をさす。

被説明変数については、(1)は、課長に1・2選された者を1、3選以降の者を0として、(2)と(3)は、当該資格に昇格したを1、しなかったを0として分析を行った。(4)については、分析対象者の1997年時点での最終到達資格とした。

(5)と(6)は、分析対象者を勤続15年以上、最終到達資格課長以上の1977年入社者まで拡大し（2933人）、(1)と同様の課長昇格順位を被説明変数とする分析を行った。しかし、ここでは、分析対象者を3区分（1962-66、1967-72、1973-77年）、さらに入社後14年を表1で示した資格等級で4区分し、(1)で有意な結果が得られた勤務地に関する説明変数に、世代間格差を観察するため、交差項を用いてこれを行った。(6)は、何年目のどの異動パターンが早期の課長昇格（1・2選）に有意か分析を試み、入社8年目までの有意な結果が得られた異動パターンのみ結果を記したものである。表中の略記は以下を示している。

「大名」：大阪・名古屋、「国支」：国内地方支店、「主要」：主要国（英・独・仏・豪・加）現地法人、「他海外」：米国および主要国を除く現地法人、「ビジ留」：ビジネス留学、「語学留」：語学留学  
また、表中の\*は有意水準を表し、\*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で有意であることを示している。

いつの時点のどこの勤務経験が課長昇格時期に有意な効果をもたらすのか、入社後14年間に於ける各勤務地の通算勤務年数を同期同時昇格期の資格で4区分して分析を試みる。ここでは1977年入社者までを分析対象者に加え、勤続15年以上、1997年時点で課長以上に昇格した2933人のデータを用い、課長昇格順位（1・2選を1、3選以降を0）を被説明変数とするプロビット分析を行った。以下においては、分析対象者を、先にキャリアアッリーなどを用いて分析を行った1962-1966年、課長1・2選者の割合が一貫して減少傾向にあった1967-1972年、それがやや好転した1973-

1977年入社者に3区分した。また、表6(1)の分析で有意な結果が示された海外現地法人勤務および大阪名古屋を含む国内支店勤務については、世代間格差を観察するために交差項を用いた。そして、有意な結果が導かれた説明変数のみを抽出し、その限界効果を表6(5)に示した。これによれば、最も早く、主任（5～8年目）時点での米国勤務経験および主任以降のビジネス留学経験が、入社年次を問わず、早期の課長昇格に有意な正の効果を示した。また、1962-66年入社者ではその他海外勤務（正）、1973-77年入社者では主要国勤務（正）と国内地方支店勤務（負）が有意であった。組合

(6) 入社年目ごとの異動パターンを説明変数とする分析

被説明変数: 課長昇格順位	1962- 1977	交 差 項		
		1962- 1966	1967- 1972	1973- 1977
初任配属				
大阪・名古屋 area2	-***			
国内支店 area3	-***			
国内出向 area4	-**			
2年目				
東京→大名 sa2_12			-**	-**
東京→米国 sa2_19				***
3年目				
東京→国支 sa3_13			-**	
国支→東京 sa3_31	+			
4年目				
東京→大名 sa4_12		-*		+
東京→国支 sa4_13				-**
東京→他海外 sa4_17		+	**	**
大名→東京 sa4_21	***			
5年目				
東京→大名 sa5_12		-**	-***	-***
東京→国支 sa5_13			-**	
東京→語学留 sa6_15g	-*			
東京→他海外 sa5_17		**		
東京→主要 sa5_18				+
東京→米国 sa5_19				**
大名→国支 sa5_23	-***			
米国→東京 sa5_91	-*			
6年目				
東京→大名 sa6_12			-*	-***
東京→国支 sa6_13				-**
東京→ビジ留 sa6_15b				
東京→他海外 sa6_17				+
東京→米国 sa6_19		**	***	
大名→他海外 sa6_27	+			
国内出向→東京 sa6_41	+			
他海外→東京 sa6_71	-**			
7年目				
東京→大名 sa7_12		-*	-*	
東京→国支 sa7_13		-***	-***	
東京→米国 sa7_19			+	
大名→国支 sa7_23	-***			
主要→本店 sa7_81	-**			
8年目				
東京→大名 sa8_12		-**	-***	
東京→国支 sa8_13				-*
東京→ビジ留 sa8_15b	**			
東京→主要 sa8_18			+	
東京→米国 sa8_19		**	+	**
サンプル数	2933			
対数尤度	-2722.58			
調整済決定係数	0.1436			

専従経験（正）と異動回数（負）についても有意な結果が示された。

さらに、いつの時点のどの異動が課長昇格に有意なのか、説明変数に初任配属先を加え、課長昇格順位を被説明変数とするオーダードプロビット分析を行った。また、表6(5)と同様の趣旨および方法で説明変数に交差項を使用した。そして、主事昇格前の入社後8年間において有意な結果が示された異動パターンを表6(6)に示した。それは無役（1～4年目）から観察され、世代が若くな

るに従い早期から示されるようになり、その数は増加している。世代を問わず、2年目以降の「東京→大阪・名古屋」「東京→国内支店」の多くは有意な負の効果を、「東京→米国」「東京→他海外」の多くが有意な正の効果を示した。初任配属については、いずれの勤務地も、東京に比し、課長昇格順位に負の有意な効果が示された。しかし、無役時点のそこから東京への異動は、早期の課長昇格に有意（正）であった。

### 3 ヨコの異動パターンに見るキャリア格差

入社から退職までの昇進・昇格とヨコの異動の関係をより具体的に明らかにする。表7は、1962年から1966年に入社、経理グループに配属され、勤続25年以上、最終到達資格課長以上の82人<sup>17)</sup>を最終到達資格ごとに区分し、1997年までに経験した勤務地・部署を時期・ポストごとに集計したものである。経理グループは、主計、財務、営業会計、審査、システムの5部からなる。人事部OBの方によれば、経理グループでは、専門性の高い審査部とシステム部を除き、主計、財務、営業会計の3つの部署を、ジョブローテーションにより万遍なく経験させていたという。対象者82人の最終到達資格比率（資格名下に記載された人数÷82人）および課長昇格順位比率（1・2選：48人（58.5%）、3選以降：34人（41.5%））は全社のそれを示した表3とほぼ一致する。初任配属先は東京、大阪もしくは名古屋のいずれかで、その内訳は、東京で各営業グループの経理業務を担当する営業会計部（38人、46.3%）、東京の財務部（19人、23.2%）、大阪・名古屋（16人、19.5%）、東京の主計部（9人、11.0%）となっている。入社間もない時期における営業会計部での経験は、営業グループに在籍しない中、業務を通じて商社の業態を知るに有益と思われ、小池編（1991）などがいう下積みの経験に相当しよう。OJTを通じ技能が形成されていく中、第2配属以降、課長昇格順位に応じ、キャリアに異なる傾向が見え始める。

「役員・参与」の多くは、初任配属と第2配属で営業会計と財務・主計を、第3配属で海外勤務を経験している。初任配属から長期にわたり財務

表7 1962-66年入社、経理グループに配属された82人のキャリア

(単位:人)

役員・参与 10人	勤務地	同期同時昇格期			昇格格差発生後		
		初任	2配属	3配属	15年	リーダー	代行
		部長					
東京	米 国		1	3	1	1	1
	主要国			1		1	
	その他			1			
	海外外向				1		1
	本部						
	本部分						1
	監査						1
	主計	2	2		1	2	1
	各種会計						1
	財務						1
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						4
	主計			1			
	各種会計	2	1		1		1
	財務				1	1	1
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						
	監査						
	主計						
	各種会計						
	財務						
東京	米 国						
	主要国						
	その他						
	海外外向						
	本部						
	本部分						

もしくは主計部で従事する者も見られる。昇格格差発生後の海外勤務は少なく、多くは東京の財務部内でリーダーに就く。その後、囀中に太い矢印で示した役員昇格者の異動パターンに見られるように、リーダーを経験した部署で引き続き部長代行と部長に就いた者が最終的に役員にまで到達している。部長代行まで同様のキャリアを歩んだものの、そこで部長職を経験できなかった者は、営業会計など異なる部署でそれを経験し、国内出向している。第2配属以降、大阪・名古屋や国内地方支店を経験した者は、部長として赴任した1人を除き、存在しない。

「部長」についても、昇格格差発生前の傾向は「役員・参与」に類似している。しかし課長昇格後は、営業会計部でリーダーを経験する者が多い。主計や財務でも見られるものの、海外現地法人もしくは営業会計部に異動して代行職に就き、そこで部長職を経験している。大阪・名古屋や国内支店で就く者も多い。また、最終到達資格が同じでも、課長昇格順位の違いで経験する部署が異なる傾向が示されている。課長3選以降の者には同期同時昇格期間中に海外勤務を経験する者は少なく、多くは、格差発生後にその他現地法人で経験している。その後、営業会計部内でリーダーに就き、そこでの業務を監視する監査部に異動している。課長1・2選者に監査部を経験した者は存在しない。さらに、A社内で部長職に就いた者は見られず、国内企業に役員等として出向している。

「次長」でも、課長に1・2選されたか否かで異動傾向は異なる。同期同時昇格期間中の異動パターンや海外勤務経験者の割合から、課長に1・2選された「次長A」はこれまでに見てきた上位資格昇格者と、課長3選以降の「次長B」は後に見る下位資格滞留者のそれと類似している。「次長A」では、上位資格昇格者に比し、昇格格差発生以降に海外勤務を経験する者の割合が高くなっている。その後、営業会計部もしくは海外現地法人でリーダー職および代行職を経験し、国内企業に出向する者が多く見られる。

他方、「次長B」は、ほぼすべての者が、初任配属に引き続き、第2配属でも営業会計もしくは大阪・名古屋を経験し、第3配属で、上位資格昇

格者や課長1・2選者の多くが第2配属で従事した主計や財務を担当する。海外勤務については、多くが入社15年目以降にその他現地法人で経験する。すなわち、第2配属以降、これまで見てきた者に比べ1期(1配属分)遅れて異動する傾向にある。「次長A」に比し、海外でリーダーに就く者は少なく、営業会計や大阪・名古屋でリーダーを経験し、代行職を経験せず国内出向する者が多い。

「次長B」で見られた傾向は「代理」でも示され、その傾向がより顕著になる。退職まで、海外勤務を1度も経験しない者も見受けられる。第2配属で主計や財務、第3配属で米国勤務を経験する者も見られるが、これらの多くは囀中の網掛け部分であることから、課長に1・2選された者である。

「課長」では、第2配属以降、主計や財務、海外勤務を経験する者は極めて少ない。多くが、退職前の出向まで、営業会計部、大阪・名古屋、国内地方支店間での異動を繰り返している。リーダーにもそこで就く者が多く、就く時期が遅くかつ短期間である。

## V 考 察

これまでの分析結果を要約し、それをもとに仮説の検証を行う。

IV1では、キャリアツリー(図1)などを用いてA社の昇格構造を分析した。その結果、15年目の第1選抜出現期や7割を超す次長昇格者(表2)、さらには部長昇格時点まで続く順位変動などから判断して、遅い選抜の傾向が示された。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中(表3)、代理および次長昇格時に敗者復活を果たした者と順位を後退させた者の最終到達資格を比較すると、前者のほうが上位に昇格する者の割合が高かった(表5)。

IV2では、昇格格差発生前のヨコの異動格差の存在可能性を統計的に検証した(表6)。その結果、主任以降の米国をはじめとする海外勤務経験が課長昇格順位や上位資格昇格に正の、大阪・名古屋を含む国内支店勤務経験は負の有意な効果を示し

た。また、有意な結果を示す時点が、世代が若くなるにつれ早期化していた。大阪・名古屋および国内地方支店への初任配属は早期の課長昇格に有意な負の効果をもつものの、無役時点のそこから東京への異動には有意な正の効果が示された。

IV 3 (表 7) では、経理グループに配属された 82 人のデータを用い、昇進・昇格とヨコの異動の関係を詳細に明らかにした。その結果、第 2 配属以降、課長昇格順位に応じ、経験部署および経験時期に格差が見られた。加えて、昇格格差発生後は、課長昇格順位や最終到達資格の違いで、同じ役職名であっても従事する職務内容が異なっていた。

以上のことから判断して、A社においては、入社後間もない早期から、同期入社者間で仕事の配分格差が観察された。この実態は、入社後 14 年間に培った技能水準や技能習得順位の可視な代理指標と仮定しうる課長昇格順位を用い、訓練費用最小化のため、労働者の仕事機会(訓練機会)への配分は仕事待ち行列における相対的位置に基づくとする仕事競争モデル(Thurow (1975))で説明できよう。表 7 でいう、営業会計など下積みを経験する初任配属先で習得した技能レベルに応じ第 2 配属以降の OJT の内容が異なる。下位の仕事における技能の高低は、上位の仕事と比べ、比較的、測定や評価がしやすく(猪木 (2002))、そこで一定レベルに達した者から、易から徐々に難易度の高い業務に就き、高度な技能習得を可能にする。達しなかった者(次レベルの職数枠から漏れた者)は、達する(含まれる)まで初任配属と同水準の業務を担当する。第 2 配属以降もこの連続で、OJT を通じ昇格格差発生前に習得すべき技能水準に達した者から課長に昇格する。効率性に規定される学び方の順序に従い技能形成がなされるため、易から中を飛ばして難の業務に配属されることはなく(猪木 (2002))、初任配属以降、各配属先で求められた技能レベルの早期の習得が、上位資格昇格には不可欠と考えられる。

経理グループにおける初期のキャリアには、営業会計→主計・財務→海外勤務という 3 つの領域と学びの順序が観察された。また、IV 2 でも、海外勤務経験の有無とその経験時期が、課長昇格順

位やその後の昇格に有意であった。中村 (1991) にもあるように、海外勤務での担当業務は、現地従業員の管理も含め、複数の領域にまたがる。そのため、赴任時点で、一定の技能を習得していることが要求されるという。このことから、昇格格差発生前ではあるものの、各々の技能向上度をもとに選別がなされ、本稿の分析結果が導かれたと推測される。海外取引が主要業務の一つである総合商社において、下積み経験ののち、海外業務を管轄する管理職に就く前に自ら海外勤務を経験するという、A社における一連の易から難への効率的な仕事群(キャリア)の存在が示されたといえよう。

昇格格差発生後においても同じモデルで説明が可能である。しかし、発生前の敗者弁別型から選抜方法が一転し、早期に高度な技能を培った者同士での上位資格昇格を目指した振り落とし型に変わる。また、たとえ同じ経理グループで幅広い専門性を形成するとしても、技能習得状況に応じ、専門とする主たる領域や幅の広さ、さらには難易度に違いが見られた。技能習得に時間を要した者ほど、早期に習得した者が就く部署と比較して、責任度合いが軽微と思われる部署で業務に従事する。課長滞留者等、時間をかけたものの一定水準に達しなかった者は、初任配属時にも経験した営業会計や国内支店経理業務に特化し、異動を繰り返しながら専門性を構築していた。昇格格差発生後の順位変動が少なく、課長 3 選以降の者から上位資格まで昇格する者が少ないのは、さらに、敗者復活したものの先に昇格した者と同等の役職に就いていないのは、キャリア初期に習得した技能の程度の差および待ち行列の順位によるものと推測される。

本稿の分析結果は、先行研究で議論されてきた早期選抜のデメリット、とりわけ、第 1 選抜出現期に早期に選抜されなかった者のモラルダウンを懸念させる。これには、多くの者が次長まで昇格すること、A社の賃金は年次管理されているため、遅れて昇格しても、昇格後は第 1 選抜された同期入社者と同額がもらえること、さらには、少ないながらも敗者復活の可能性の存在が、それを維持していよう。上位資格昇格の道が断たれたと

しても、習得技能に応じた活躍場所の提供も有益と思われる。しかし、若い世代に見られた上位資格への昇格可能性と第1選抜出現期における早期昇格者の割合の低下、そしてその後の昇格順位の変動が減少する傾向は、技能向上の誘引保持を困難にする可能性が指摘されよう。このことは、上位資格の滞留者と同期入社者の増加で、いわゆる良い仕事に就く機会を得る者が減少し、キャリアの格差がより早期に生じていることを示している。

仕事を行う上でのスキルや人材としての価値はどういうキャリアを歩んだか、さらに、職業能力の伸長は、配置される仕事のレベルによって規定されるともいわれる(小池(1999)など)。この点からすれば、課長3選以降の者に、異動の目的の一つである職業能力伸張の機会の提供が十分にされていない。それゆえ、遅れて頭角を現す者にとっては不利で、海外勤務だけが一皮むける経験(金井(2002))ではないものの、課長1・2選者と等しく十分な教育訓練やのちの活躍の場が与えられていない。加えて、今日、競争力を維持すべく多種多様な人材育成が不可欠である企業にとって不合理で、これが今日の人事制度改革を加速させる一因となっていよう。

## VI おわりに

本稿は、入手した総合商社A社の社員名簿をもとに、タテの昇進・昇格とヨコの異動を関連づけ、入社から退職までの選抜プロセスとキャリア構造の実態を明らかにした。その結果、遅い昇格構造を採るものの、第2配属以降、仕事競争モデルの様相が示され、異動のスクリーニング機能を活用し、習熟度に応じた人的資源配分が行われていた。

本稿の分析は、花田(1987)でいう伝統的保守企業型に該当する総合商社1社の事例を取り上げて行ったに過ぎない。それゆえ、本稿の分析結果をより確固たるものにするため、さらに対象を広げ、議論する必要がある。A社においても、2000年に、年功をはじめとする資格制度の運用で生じる人材活用上の制約を克服し、時代環境に対応しうる人材の育成を行うべく、新しい資格制

度を導入した。1970年代後半以降に入社した者が経験した昇格パターンの変化、さらには、この制度変更が本稿の分析結果やA社の業績にどのような変化をもたらしたのか明らかにすることも今後の課題としたい。

\*本稿の執筆に際し、A社ならびにA社人事部OBのお2人には大変お世話になった。また、匿名レフリーからは適切なコメントを頂戴した。ここに記して深く感謝の意を表したい。本稿の内容に関するすべての責任は筆者にある。

- 1) 社員名簿は、匿名と純学術的研究目的のみ利用することを条件に、使用が許可された。
- 2) 伊藤忠商事(株)調査部編(1997)によれば、総合商社とは、貿易取引にウエイトを置いた卸売業である商社の中でも、取扱商品が多様で、国内、輸出、輸入、三国間取引と商取引の規模も大きく、それらを有機的に統合する機能をもつ。さらに、国内外に多くの支店や現地法人を有し、世界的規模でビジネスを展開すると定義されている。
- 3) キャリアの定義について、小池(1999)では長期に経験する仕事群、守島(2004)では個人がさまざまな経験や訓練を通じて、自分の職業人としての価値を高めていく過程としている。本稿でも、これらの定義を念頭におき議論を進める。
- 4) 竹内(1995)は、同期同時昇進、同期時間差昇進、選抜、選別の順で、今田・平田(1995)は一律年功型、昇進スピード競争型、トーナメント競争型の順で昇進パターンが変化すると指摘している。表現方法は異なるものの、いずれも遅い選抜の様相をより詳細に表現していると考えられる。
- 5) 定義は日本労働研究機構(1998)に従う。すなわち、同期入社者間で昇進・昇格に初めて差が付きはじめる時期をいう。
- 6) 人事部OBの方には2003(平成15)年11月と2005(平成17)年7月、現在の人事担当者とは2003(平成15)年12月に、聞き取り調査を行った。また、人事部OBの方には幾度となくメールでA社人事制度に関する私の質問に丁寧にお答えいただいた。
- 7) 資格制度導入以降、A社では、3回にわたり、勤続年数基準の早期化を主たる内容とする制度改定を行っている。具体的に、1985(昭和60)年にそれまで同期同時昇格期であった6級(課代)の、さらに1988(昭和63)年には5級(主事)の昇格開始時期を1年早めた。加えて、それまで同期同時昇格期だった6級を、3年で全員を昇格させる同期時間差昇格期とした。混乱を避けるため、表1には、分析対象者が適用になった基準のみを示した。なお、匿名性を維持する観点から、資格名や職掌名で、実際とは異なる表記を行っている箇所がある。
- 8) ただし、1976(昭和51)年版は入手できなかった。ゆえに、36冊の名簿をもとに分析を試みている。
- 9) 公共図書館で閲覧可能な東京大学、一橋大学、慶應義塾大学の卒業生名簿を活用した。
- 10) ダイヤモンド社『ダイヤモンド大卒就職ガイド』など。
- 11) ここでは、橋木(1995)同様、旧制7帝国大学と一橋、神戸、東京工業、慶應、早稲田の12大学をいう。
- 12) 1997年以前に役職定年した者については役職定年直前の、退職した者については退職直前の資格にそれぞれ数えた。
- 13) 定義は日本労働研究機構(1998)に従う。すなわち、同期入社者のうち5割以上の者が昇進・昇格しなくなる時期をい

- う。
- 14) この年の推定入社者は141人で、残りの5人は課長昇格前に退職(4人)もしくは課代に滞留(1人)している。また、社員名簿から推測した最も古い入社年度は1962(昭和37)年度であり、本来なら、この者たちのデータを用いて図示すべきであるが、入手した名簿には1976年のそれがない。1962年入社者における1976年度は入社15年目にあたり、図示に不可欠な課長第1選抜者の実態が把握できない。それゆえ、翌年に入社した1963年入社者のデータを用いて分析を行った。
- 15) A社の業績は、第1次オイルショックまでは一貫した業績拡大、それ以降は、日本経済の景気の動向に応じ推移している。
- 16) ここでの主要国とは英・独・仏・豪・加の5カ国をいう。社史等に記載された取引高や赴任社員数などをもとにこれを判断した。
- 17) 経理グループには、82人のほかに、情報システムと審査の業務に従事する者が存在する。しかし、この者たちは、入社後一貫して同一業務に従事するなど、82人とは異なる特異な異動パターンをとる。それゆえ、ここでの分析対象から除外した。

#### 参考文献

- 阿部健(1995)「事務系ホワイトカラーの企業内異動——大企業A社の事例」『日本労働研究雑誌』, No. 426, pp. 30-39.
- 伊藤忠商事(株)調査部編(1997)『ゼミナール日本の総合商社(第二版)』東洋経済新報社.
- 猪木武徳(2002)「ホワイトカラー・モデルの理論的含み——人・組織・環境の不確実性を中心に」. 小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 第2章.
- 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構.
- 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(1999)「大企業におけるホワイトカラーの選抜と昇進——製薬企業・MRの事例研究」『大阪大学経済学』Vol. 49, No. 1, pp. 94-108.
- 金井壽宏(2002)「仕事で「一皮むける」——関経連「一皮むけた経験」に学ぶ」光文社新書.
- 桑原靖夫(1988)「管理者・経営者キャリア形成のメカニズム」神代和欣・桑原靖夫編『現代ホワイトカラーの労働問題』日本労働協会, 第8章.
- 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(1999)『仕事の経済学(第2版)』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——日英米独の比較』東洋経済新報社.
- 小池和男(2002)「問題, 方法, 意味」小池和男・猪木武徳編『ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社, 第1章.
- 全日本能率連盟・人間能力開発センター(1979)『部長のキャリア・パターン——部長173人のキャリアと意見』.

- 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.
- 橋本俊詔(1995)「役員への途と役員の役割」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 第1章.
- 中村恵(1991)「総合商社におけるキャリア形成」小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社, 第3章.
- 西山昭彦(1999)「大企業ホワイトカラーの最終キャリア——A社における最終選抜」『日本労働研究雑誌』No. 464, pp. 147-159.
- 日本労働研究機構(1993)『大企業ホワイトカラーの異動と昇進:「ホワイトカラーの企業内配置・昇進に関する実態調査」結果報告』調査研究報告書, No. 37.
- 日本労働研究機構(1998)『国際比較:大卒ホワイトカラーの人材開発, 雇用システム——日英米独の大企業(2) アンケート調査編』調査研究報告書, No. 111.
- 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(1995)「電機B社大卒男子従業員の勤続10年までの異動とその後の昇進」橋本俊詔・連合総合生活開発研究所編『「昇進」の経済学』東洋経済新報社, 第7章.
- 松繁寿和(2000)「キャリアマラソンの序盤——文系大卒ホワイトカラーの異動と選抜」『国際公共政策研究』第4巻2号, pp. 21-40.
- 守島基博(2004)『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.
- 八代充史(2002)「日本のホワイトカラーの昇進は本当に「遅い」のか」『日本労働研究雑誌』No. 501, pp. 41-42.
- 若林満(1987)「管理職へのキャリア発達——入社13年目のフォローアップ」『経営行動科学』2号, pp. 1-13.
- Thurow Lester, C. (1975) *Generating Inequality*, Basic Book (邦訳:『不平等を生み出すもの』小池和男, 脇坂明訳, 同文館).

#### データ・資料

- A社『A社名簿』.
- A社『A社社史』.
- ダイヤモンド社『会社社員録』(各年版).
- ダイヤモンド社『ダイヤモンド大卒就職ガイド』(各年版).
- 慶應義塾塾員課『会社別塾員名簿』(昭和46年版).
- 如水会『如水会会員名簿(勤務先別)』.
- 東大卒業生名簿刊行会『東大人名録 会社編』(昭和60年版).

(2004年8月13日投稿受付, 2007年1月23日採択決定)

うえはら・かつひと 一橋大学大学院経済学研究科博士課程。主な論文に「大手銀行におけるホワイトカラーの昇進構造——キャリ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, など。労働経済学, 人的資源管理論専攻。