

◇文献研究

企業内における昇進とキャリア形成

◇山形大学人文学部教授

遠藤 公嗣

日本企業の従業員は、企業内部でどのように昇進し、どのようにキャリアを形成するか。この問題についての近年の実証的な研究をレビューし、研究の成果を確認するとともに、研究の問題点と今後の課題を指摘する。が、この小論の目的である。なお、次のことをあらかじめ確認しておきたい。

従業員が一つの企業に長く働いて、その企業内で昇進しキャリアを形成する現象——この現象が日本企業で広くみられるのは、大企業に働く男性の正規従業員である。大企業に働く男性の正規従業員であれば、生産労働者にもホワイトカラー従業員にもこの現象は妥当する。したがって、企業内の昇進とキャリア形成を研究することは、多くの場合、彼らのそれらを研究することである。したがって、

て、この小論が検討する研究の多くは、彼らを対象とする研究である。

彼らの昇進とキャリア形成を議論するとき、彼ら以外の従業員で、もっとも重要なのは女性従業員である。また、中小企業の従業員は、企業内でキャリアを形成することは容易でない。女性従業員と中小企業の従業員のキャリア形成の研究については、この小論の最後で簡単に検討する。

昇進の実態

ホワイトカラー従業員の昇進の実態について、いくつかのめざましい研究成果がこの数年で発表されている。研究の第一類型は、Rosenbaum (一九八四) の影響を受け、career

tree 法を用いる研究である。

花田 (一九八七) は、大企業における大学新卒ホワイトカラー従業員の昇進の経路と遅速を追跡調査し、career tree 法を用いて、それを図示した。昇進の経路と遅速を企業ごとに事例研究し、それを図示したのは、本研究が最初である。さらに調査結果によれば、(1) ある企業では、課長への第一次選抜者の多くが中枢管理職者コースをたどり、第二次選抜者の多くが専門部長コースをたどる。第三次選抜以下の者は、昇進がさらに遅れるとともに、離職確率が高い。(2) 五つの企業の career tree を比較すると、企業によって昇進パターンが異なる。勝ち抜き移動 tournament mobility の昇進パターンの企業が多いように思われるが、敗者復活戦の多い競争移動 contest mobility

三つの企業もある。また、勝ち抜き移動であっても、企業によって選別のあり方が異なる。(3)昇進パターンの違いは、企業に対する従業員の意識に反映している。

プーチック（一九九一）は、ある電機企業からキャリア資料を入手し、花田（一九八七）と同一の調査を、一九六〇年の大学卒業者と七〇年の大学卒業者の二つの場合で、実施した。それによると、(1)一九七〇年大学卒業者の場合は、六〇年大学卒業者の場合と比較すると、昇進速度に差がつく時期が四年程度早くなる。言い換えると、同一企業でも、時の経過とともに昇進パターンは変化する。(2)二つの場合とも、敗者復活戦はない。なお、Purik（一九八九）も似た調査であるが、専門職制度などによる技術者の処遇を看過したため、納得しがたい結論となっている。

花田（一九八七）は、企業によって昇進パターンが異なることを発見した。プーチック（一九九一）は、同一企業でも昇進パターンが変化することを発見した。これらの発見は、キャリア資料の入手がきわめて難しいことを考慮すると、高く評価されよう。

研究の第二類型は、竹内洋による研究である。竹内は、昇進における競争の複雑な構造

の解明と、この競争構造の従業員による受容のメカニズムの解明に関心がある。

竹内（一九八八、第六章）は、株式市場に上場された全企業の管理職者名簿『ダイヤモンド会社職員録』を用い、一九七〇年の名簿で最年少課長であった者の八三年の名簿での役職を確かめ、さらに独自に考案したさまざまな指標によって、課長以上のホワイトカラー従業員の昇進競争を分析した。分析結果によると、(1)七〇年の名簿で最年少課長であったにもかかわらず八三年の名簿に掲載されない者を脱落者と定義すると、脱落率は学歴に關係する。すなわち、高学歴であり、有名大学卒業者ほど脱落率は低い。(2)事務管理系の国公立大学卒業者と技術系の有名大学卒業者は、競争で追い越されることが少ない。(3)従業員は、課長に昇進するまで平等的に処遇されるが、その上位への昇進パターンは競争の激しい勝ち抜き移動である。これは学校教育における選抜によく似ている。

竹内（一九八九）は、大学卒業ホワイトカラー従業員のキャリア資料を非製造業の一企業から入手し、その昇進パターンを詳細に分析した。分析結果によると、(1)昇進の可能な従業員の数と昇進の遅速は、時の経過によ

て変化する。すなわち、①同期入社者の多数が、同時期にある役職に昇進する時期↓②同期入社者の多数が、時間差をつけられながらもある役職に昇進する時期↓③同期入社者の少数のみが昇進する時期、である。この昇進パターン変化が、前段落の(3)「平等的処遇から激しい競争への変化」の、正確な内容である。(2)右記②の時期は、時間差をつけられる小刻みな選抜が特徴であって、これは勝ち抜き移動から逸脱している。(3)小刻みな選抜であっても、昇進速度の差を同期入社者は正確に認知できるので、彼らは競争に加熱・再加熱される。(4)ある時期までトップ昇進コースにいたが、その後、昇進で同期入社者に大きく遅れた少数の従業員がいる。彼らは実力主義 meritocracy の本当らしさを維持するため「いけにえ」である。

竹内（一九八九）は優れた研究であるが、やや特殊な公開形態のため、入手が困難なことが欠点である。もっとも、その一部が竹内（一九九一）で再論されている。

研究の第三類型は、若林満とそのグループによる、重回帰分析を用いた研究である。若林らは、一九七二年にある企業に入社した大学卒業者八五名の追跡調査を繰り返して実施

し、その結果を報告してきた。若林（一九八七）は、その最近の調査結果である。七八―八四年の昇進速度、八〇―八四年の昇進可能性、八四年のボーナス額、八四年の賃金額を被説明変数とし、さまざまな説明変数で重回帰分析を行なった。その結果、(a)入社後三年間に質問紙調査で測定された、上司との関係についての彼ら自身による評価、(b)七四年に実施された、彼らの昇進可能性についての上司、同僚、先輩、部下による評価、(c)入社後三年間に質問紙調査で測定された、彼らについての上司による評価、の三説明変数が、とくに有意であった。若林によれば、日本企業における人事管理の特徴は、よく特徴づけられるように「評価と昇進がともに遅い」のではなく、「評価は早いが昇進は遅い」のである。

昇進の基準

昇進の実態がこのようなものであるならば、その基準はどのようなものであろうか。

日本労働研究機構（一九九三）は、従業員一、〇〇〇人以上の企業約二、〇〇〇社に質問紙を送り、六四〇社から回答を得て、大企業ホワイトカラー従業員の昇進のさまざまな側面

を調査した。その調査の一つは、課長と部長への昇進で重視される要因である。その結果によれば、重視される要因は、第一位が「能力・業績」、第二位が「資格制度上一定のレベルに達すること」、第三位が「職場の上司の推薦」である。第一位の要素は査定制度の存在を反映し、第二位の要素は職能資格制度の存在を反映すると考えられる。二つの制度とも大企業には広くみられる。

二つの制度のうち、まず、査定制度についての実証的な研究を振り返っておこう。

Endo（一九九四）は、ある企業の事例研究によって、査定の結果として生まれる昇格の差を図示するとともに、一八歳から三二歳までの高校新卒男子生産労働者二五〇名全員について、査定が直接に影響する部分のみの月給額（すなわち本給と職能資格給の合計額）を明示することで、その額の彼らの間における分散の程度を明示した。たとえば、三二歳の労働者の上記月給額の最大値は二〇二、〇〇〇円であり、最小値は一七七、〇〇〇円であったが、差額二五、〇〇〇円のうち九、一〇〇円は職能資格給の差であった。労働者の属性を揃えた上で、多数の労働者の、査定が直接に影響する部分のみの月給額の明示は Endo

（一九九四）が初めてのはずである。

査定の結果は重要な昇進基準であるが、職能資格制度の実際の運用によれば、勤続年数もまた重要な昇進基準である。それでは、査定結果と勤続年数の二つは、昇進基準としてどのような関係にあるのだろうか。

富田（一九九二）は、ロジスティック分析を用いて、ある銀行の従業員の昇進基準における、査定結果と勤続年数の関係を測定した。測定結果によると、(1)勤続年数一二年までは、従業員間で査定結果に差があっても、昇進に大きな差はない。(2)勤続年数一二年を越えると、査定結果に差があれば、昇進にも差がでる。言い換えると、昇進には査定結果と勤続年数がともに影響する。

遠藤（一九九三）は、食品卸売業のある企業の従業員が査定制度で差別されることの事例研究であるが、その中で、管理役職に到達していない従業員の査定結果と年齢の関係を測定した。なお、従業員の年齢と勤続年数はきわめて大きい相関関係がある。測定結果によると、差別されない従業員の査定結果と年齢（または勤続年数）は有意に相関関係があった。このことが示唆するのは、管理役職に到達していない従業員に対しては、査定評点

そのものが年齢（または勤続年数）を考慮しつつ決定されることである。

富田（一九九二）と遠藤（一九九三）の測定結果と、花田（一九八七）と竹内（一九八九）の昇進・昇格の実態についての研究結果とを総合すれば、昇進のレベルによって、査定結果と勤続年数の関係は三段階に区分できよう。すなわち、

(1)あるレベルの管理役職／職能資格までの昇進／昇格では、主な基準は勤続年数である。したがって、同期入社者（同一勤続年数の従業員）の多数が同時期にある役職／職能資格に昇進／昇格する。

(2)そのレベルから次のあるレベルまでの昇進／昇格では、基準は査定結果と勤続年数の二つである。したがって、同期入社者のほとんどがそこまで昇進／昇格するけれども、彼らの昇進／昇格速度には、査定結果によって差ができる。

(3)やがて、勤続年数は基準として意味を失う。したがって、同期入社者の少数のみが昇進／昇格する。

産能大学（一九九一）は、百貨店・チェーンストアを営業する企業の査定制度について、質問紙で調査した。その調査の一つは査

定の結果の利用方法である。査定結果は、第一に、賃金（月給とボーナス）の増加額の決定に利用される。第二に、昇進と昇格を区別すると、昇格に査定結果はより多く利用される。第三に、従業員の移動と配置の決定には、査定結果はそれほど利用されない。

ところで、職能資格制度の機能についての実証的な研究は多くない。たとえば、同期入社の新規卒従業員のうち、低いレベルの職能資格へ昇格する第一次選抜者、第二次選抜者、そして第三次選抜者以下の割合は、人事管理部門でおおまかに規制されていると思われる。いわゆる昇格の遅速管理である。しかし、実際の遅速管理の割合が調査公表されることはまれである。私の知る限りでは、野村（一九九三、第五章）が、ある工作機械製造企業の生産労働者について、これを公表している。

査定制度と従業員

査定制度は、あるいは査定制度によって昇進と賃金額に従業員間で差がつくことは、従業員に容認または歓迎されているのか。この問題は、現在、研究者の関心を引きつけてい

る。

経営コンサルタントが査定制度を多く議論することは対照的に、数年前まで、奇妙なことではあるが、法学者をのぞく多くの研究者は査定制度をほとんど議論しなかった。その理由の一つは、彼らは査定制度を公正でないと考えており、査定制度を研究する価値がないと考えていたことにある。ところが石田（一九八五）は、一九六〇年代の労使関係史の研究結果（査定制度が重要な役割を果たす人事管理を、労働組合の戦闘的全国組織である総評でさえ規制しなくなったこと）を根拠に、査定制度が重要な役割を果たす人事管理は日本の従業員の公平観に一致すると主張した。石田の主張がさがけとなつて、査定制度は公正であり、効果的なインセンティブ制度であるとする理解が広まった。ポット（一九八八）はそうした理解の一つである。しかし、査定制度は従業員に容認または歓迎されているのか、あるいは従業員の公平観に一致するのかわという問題は、解決されたわけではない。石田（一九九〇）が認めたように、石田（一九八五）は仮説にとどまった。

石田（一九九二）は、工夫した質問紙によって、労働組合による査定制度の規制を調査

した。その結果によると、(1)労働組合が組織された企業では、労働組合が組織されていない企業でよりも、査定結果は賃金増加に大きな影響を与える。(2)労働組合はパートタイム労働者の雇用量などを規制するにもかかわらず、査定制度をあまり規制しない。(3)査定制度を規制する労働組合の力はさらに弱まりつつある。彼の結論では、日本の労働組合による職務規制の程度は、西ヨーロッパ世界の基準では労働組合の不存在の状況に等しい。石田(一九九二)は、石田(一九八五)の研究結果を確認する側面があるが、労働組合の規制力を否定的に評価することで、また、査定制度は従業員の公平観に一致するという主張をしないことで、異なる。

査定制度は従業員に容認または歓迎されているのか、あるいは従業員の公平観に一致するのかという問題の、もっとも素朴な解決の方法は、「査定制度を公正と思うか」と従業員に質問して従業員の回答を得ることである。村松(一九九三)は、連合の協力のもとに、質問紙調査でそれを実施した。結果によると、(1)従業員全体の回答は「不公正と思う」の側にあり、従業員の年齢増加とともに「不公正と思う」の程度がやや強まる。(2)労働組合に組

織された従業員は、組織されていない従業員より、「不公正と思う」の程度が明白に強い。村松(一九九三)は石田(一九八五)の主張を否定する。そして、村松(一九九三)の(2)と石田(一九九二)の(1)の関連は興味深い。

法学者は査定制度をよく議論してきたが、その理由は、使用者に対抗的な信条を持つ従業員を差別する道具に査定制度が使われ、差別が法律上の問題になってきたからである。彼らは査定制度によってしばしば差別されたから、差別を裁判所と労働委員会に訴えてきた。また、ごく最近では、査定制度によって差別された女性従業員が、性差別を裁判所に訴えるようになった。遠藤(一九九三)は、査定制度による差別の事例研究である。それによると、査定結果による賃金の分散のあり方と、査定結果と年齢との相関関係のあり方において、性の差別と信条の差別は異なる。石田(一九八五)は、査定制度が差別の道具に使われていることを無視していたから、その主張の根拠はそもそも弱かったのである。

熟練形成からみたキャリア

どのような熟練がどのように形成される

か、を明らかにする角度からキャリアについての研究を実施してきたのは、小池和男であった。小池の研究方法の基本は聞き取り調査である。小池は長期間に多くの研究成果を公表し、今日では、小池の研究は世界で強い影響力を持っている。

小池(一九七七)は、日本とアメリカ合衆国の重化学大工場を調査し比較して、日本でもアメリカ合衆国でも生産労働者は主にOJTで熟練を身につけること、しかし、日本の工場には職務ローテーションと柔軟な職務再配置の慣行があり、どちらの慣行も職場集団の自主性にゆだねられていること、このOJTの日本的なあり方によって、日本の労働者はアメリカ合衆国の労働者より多くの職務を遂行する能力を持つこと、を指摘した。のちに、小池はこの能力を「幅広い熟練」と呼んだ。小池・猪木(一九八七)は、タイとマレーシアの生産労働者のOJTと日本の生産労働者のOJTを調査し比較して、製品や労働者構成などの「変化」へ対応する能力と職場で起こる「異常」へ対応する能力の形成に注目し、OJTの日本的あり方はこれら能力の形成を促進することを主張した。小池はこれら能力を「知的熟練」と呼んだ。そして、「幅

広い熟練」と「知的熟練」とが「現代の熟練」の中核であり、この二つの能力とも、日本の生産労働者は外国の生産労働者に優ることを示唆した。

小池（一九九一a）は、大学を卒業したホワイトカラー従業員の能力形成を調査した。調査結果によると、(1)彼らの能力形成のあり方は生産労働者の熟練形成のあり方と大きな差はない。彼らは、よく言われるように多様な職務を経験して「ジェネラリスト」になるのではなく、経験する職務は一つの専門領域にほぼ収まる。もっとも、その中での職務の幅は広い。(2)彼らのキャリアが分化する時期、すなわち、中枢管理者にトップ昇進する者、部門管理者に昇進する者、非管理者に停滞する者、の三者へ従業員が分化する時期が、入社から一五年から二〇年後と遅い。

小池（一九九一b）は、自分の研究成果をまとめた教科書であった。

小池の研究に二つのコメントを与える。第一。小池の研究でもっとも重要な概念は生産労働者の「幅広い熟練」「知的熟練」の概念であるが、この概念に厳しい批判がある。野村（一九九二a）は次のように批判する。生産労働者のうちには、直接生産労働者のほか

に、専門労働者である準直接生産労働者が存在すること、そして、彼らの熟練形成にOff-J-Tが重要であること、これらを概念構成から排除したうえで、日本の生産労働者の「幅広い熟練」「知的熟練」の概念を小池は構成している。したがって、日本の直接生産労働者が専門労働者の能力を持つかのような誤解を、小池は許容している。小池（一九九三）は反論して、「知的熟練」の概念を再論した。

私の理解では、小池の反論で重要なことは、小池が①直接生産労働者と準直接生産労働者の間の分業関係を小池が承認したことであり、②準直接生産労働者の役割の一部が直接生産労働者に移転され、その結果として、準直接生産労働者の比重が減少したとの理解は、「軽率な『日本の経営』礼賛者や『日本的生産方式』礼賛者」の理解であると、小池が批判したことである。私の知る限りでは、小池による①の明示的承認ははじめてである。また、小池の「知的熟練」の概念は、Aoki（一九八八、p一五）とその日本語版である青木（一九九二、一九ページ）をはじめとして、②で小池が批判する「礼賛者」のように理解されてきたと、私には思われる。

第二。熟練形成と賃金増加・昇進との関係

を小池は十分に研究しない。あるいは、熟練形成が直線的に賃金増加・昇進に結果すると、小池は（旧）新古典派的に理解する。このため、(1)賃金増加の要因の実証研究の結果と小池の研究は一致しない。たとえば、小野（一九八九）による賃金統計の回帰分析によれば、年齢（小野によれば、生活費の代理変数である）は勤続年数・職種経験年数（小野によれば、熟練度の代理変数である）よりはるかに高く賃金増加を説明する。また、(1)この論文で検討した昇進・昇格の実態と、小池の研究がどのような関係にあるのか不明である。実態の研究によれば、昇進パターンは企業ごとに多様であり、一企業の昇進パターンも時間の経過とともに変化する。

私の理解では、第二次世界大戦後の日本では、小池とは逆に、いわゆる年功制度・終身雇用制度が企業経営者にとって与件であり、その与件のもとで企業にとっての効率的な経営施策をとってきた結果が、現在の熟練形成と賃金増加・昇進との関係である。すなわち年功制度・終身雇用制度のもとで賃金増加が与件となると、正規従業員に職務ローテーション・職務再配置などで高い熟練を身につけさせなければ、企業経営は効率性を落とすの

である。これを言い換えると、賃金増加・昇進が制度的に与件となっているので、熟練形成は賃金増加・昇進に部分的にしか反映しない関係になっている。私の理解は労働史研究の成果に一致するし、新しい新古典派の制度学派の議論 (agency 理論とか efficiency wage 理論など) 賃金は労働者の生産性に一致しない場合があることの主張) に矛盾しない。

ホワイトカラー従業員のキャリア形成

小池の研究方法である聞き取り調査は、一方では、職場内部での職務ローテーションの慣行と柔軟な職務再配置の慣行を観察できる利点があるが、他方では、小池も認めるように、観察が不正確となる欠点がある。キャリア形成の正確な調査のためには、経営者から従業員のキャリア資料の提供を受け、これを利用しなければならぬ。このことは困難であるが、筆者の知る限り、これを利用した研究が二つある。もっとも、二つの研究とも、ホワイトカラー従業員についての研究である。また、提供されたキャリア資料にその情報がないから、彼らの職場内部での移動を分析していない。

井上詔三(一九八二)は、鉄鋼産業の一企業における男性ホワイトカラー従業員のキャリア形成を調査した。井上は、彼らの移動過程をマルコフ連鎖と考えて、それを推移確率行列で記述した。調査結果によると、(1) 高校卒業者と大学卒業者の移動パターンはよく似ている。(2) 同一の職種内および近似する職種内での移動が多い。(3) しかし、異なった職種間の移動も少なくない。

異なった職種間の移動を少ないと考えるならば、井上の調査結果は小池(一九九一a)に適合的である。しかし、異なった職種間の移動を多いと考えるならば、井上の調査結果は小池(一九九一a)に適合的でない。井上自身は、異なった職種間の移動を多いと考え、それをOJTへの過剰な投資と考えているようである。

中村(一九八九)は、自動車部品を多く製造しミシンやベッドを少し製造する大企業、ホワイトカラー従業員(おそらく全員が大学卒業者)の入社時に配属される部署とその後の数年間の部署の移動を追跡した。その結果によると、(1) 入社時に配属された部署内部での移動および近似する部署や職務への移動が多い。(2) 高い能力を必要とする部署へは

誰も入社時に配属されず、その高い能力がOJTで養成される部署に入社時に配属された者の一部が、その後その部署に移動する。中村の調査結果は小池(一九九一a)に適合的である。

ホワイトカラー従業員の負担

ホワイトカラー従業員の熟練形成・キャリア形成には、賃金増加・昇進だけでは報われない、従業員本人とその家族の過剰な負担がともなう。その負担の一つは、ホワイトカラー従業員のいる部分に与えられるところの、内容的に異なった職務の間の再配置、居住地変更をとまなう転勤、しかも、頻度の高いこれらの実施、これらが原因となって従業員本人とその家族に負わせる、さまざまな過剰な負担である。この負担についての研究は乏しいが、負担を推測させる研究は存在する。

電機労連(一九九二)は、ホワイトカラー組合員のキャリア形成と移動について調査した。調査結果によると、研究技術者の移動がもっとも少なく、また、配置についての研究技術者の満足度がもっとも高い。しかし、研究技術者以外の満足度は高くない。そして興

味深いことは、配置に対する多くの不満意見が回答紙に記入されたことである。ホワイトカラー組合員のキャリア形成と移動について、労働組合が調査することは珍しいし、配置に対する多くの不満意見が信頼できる調査結果で明示されることは、もっと珍しい。

田中（一九九一）は、単身赴任についての、初めての研究書であった。単身赴任の研究書が刊行されることそのものが、ホワイトカラー従業員の負担を推測させる。彼女によると、単身赴任に結果としてなるかもしれない職務再配置も、そのルールはほとんど存在しない。管理職者の転勤では、管理職者の家族の事情はほとんど配慮されず、転勤は一方的に命令される。

ホワイトカラー従業員のもう一つの過剰な負担は、従業員本人の健康悪化である。頻度の高い職務再配置・転勤は、この原因となる。また、この小論で検討した昇進・昇格の実態によれば、長期間の激しい昇進競争が彼らの間にある。そのため、業績をあげるための長時間労働が一般化し、賃金の支払われない超過労働時間さえも、彼らの間で珍しくない。こうしたことも原因となる。従業員の健康悪化の最悪の場合が、過労死、すなわち働

きすぎたための死である（川人、一九九二）。

ホワイトカラー従業員の熟練形成・キャリア形成にともなう過剰な負担について、熟練形成の角度からキャリアを研究した小池は、まったく議論してこなかった。小池（一九九一a）の書評である八代尚宏（一九九二）と小池（一九九一b）の書評である井上雅雄（一九九二）は、二つとも、小池が主張する熟練形成に上記の過剰な負担がともなうことを指摘し、小池がこれを議論しないことを批判した。これらの過剰な負担が社会問題となつているときに、これらをまったく議論しない小池（一九九一a、一九九一b）が発表されたことが彼らの批判を呼び起こしたのである。

連合総合生活開発研究所（一九九三）は、ホワイトカラー従業員が公認会計士・税理士などの公的資格を取得しようとする現象についての調査であった。調査の問題意識と含意された政策提言は重要である。すなわち問題意識は、ホワイトカラー従業員の諸問題は労働市場の内部化の進みすぎに原因があると考へ、公的資格の取得が彼らの企業に対する交渉力・企業外への移動力を強めるならば、それは彼らの人事管理に大きな影響力を持つであろうというものである。また含意された政

策提言は、政府による現在のすべてのホワイトカラー能力開発支援政策が企業をおして実施されていることを批判して、ホワイトカラー個人を対象にした政策をとるべきであるというものである。

技術者・研究者のキャリア

ホワイトカラー従業員のなかでは、特殊な技術を持った従業員やもっぱら研究に従事する者の比率がしだいに大きくなっている。彼らのキャリアについての研究は始められたばかりである。

雇用職業総合研究所（一九八九）は、全上場企業の管理職にある技術者一万五七三名の自宅に質問紙を送り、彼らのキャリアを調査した。その結果のうち、彼らの移動で興味深いことは、つぎのとおりである。(1)年をとるにしたがって、基礎および応用研究の部門から離れる傾向にある。(2)ソフトウェア開発、情報処理、設計の部門に配置されると、その部門に定着し、移動しない傾向にある。これは大規模な質問紙調査であるけれども、企業ごとに多様なキャリアを研究するには質問が大まかすぎるため、めざましい事実発見

をすることができなかったと思われる。

戸塚・中村・梅澤(一九九〇)は、ソフトウェア開発と情報処理の企業に働くソフトウェア技術者の人事管理について、質問紙調査と事例研究を実施した。その結果によると、(1)彼らの多くは若く、大学卒業以上の高い学歴を持つ。(2)彼らはプロジェクトチームの一員として働くが、チームのリーダーも構成員も、よく移動する。(3)人事査定制度は重要な役割を持つけれども、チーム作業であることとチームの高い移動性などで適切に機能していない疑いがある。(4)他事業の企業よりも多い企業が、職能資格制度と専門職制度を導入している。(5)能力開発は主にOJTである。能力水準の低いプログラマーと能力水準の高いシステム・エンジニアが同じチームに属し、プログラマーはシステム・エンジニアによって事実上教育される。この研究は、ソフトウェア技術者の人事管理について、多くのことを初めて明らかにした。

徳永・富田(一九九〇)は、日立ソフトウェアエンジニアリング株式会社の人事管理と生産管理の事例研究である。この会社は日立の子会社であり、日本最大のソフトウェア開発企業の一つ(従業員数約三七〇〇人)であ

る。その人事管理と生産管理は、戸塚・中村・梅澤(一九九〇)によって明らかにされた平均的なソフトウェア開発企業のそれらとよく似ているが、大企業であるために、はるかによく整っている。

吉見(一九九二)は学術的研究でなく、NECの研究者の能力開発とキャリア管理についての、講演記録の要約である。吉見はNEC人事部長代理である。これによると、研究者の能力開発とキャリア管理がよく整えられていることがわかる。入社から二年間の「職務につきながらの能力開発」、管理職研究員の他部門への再配置、社内での公募制度と留学制度、研究員のための専門職制度、専門職と管理職との間の容易な移動、これらが整えられている。講演記録の要約なので正確でない。しかし、企業内の研究者の能力開発とキャリア管理について本格的な事例研究はないと思われるので、これは貴重である。

キャリアと労働組合役員の経験

今野(一九八七)は、人事部長のキャリアについての調査である。これによると、(1)人事部門に関連する職務のトラックは、かなり

専門職化している。すなわち四五%の人事部長が、本社における人事管理(おそらくホワイトカラー従業員に対する)、労務管理(おそらく生産労働者に対する)、教育訓練、庶務だけを経験しており、人事管理、労務管理、教育訓練だけでキャリアの約半分の期間を過ごしている。(2)人事部長はさらに昇進する可能性が大きい。すなわち、前任人事部長の半数近くが役員になっている。(3)三四%の人事部長が企業別労働組合の役員を経験する。とくに卸売・小売業、サービス業、金融・保険業では、一〇%近くが専従の労働組合役員を経験する。労働組合役員の経験はキャリア形成に組み込まれていると思われる。

山本(一九八一、一三八―一六七ページおよび二一八―二五一ページ)のみが、右記の調査結果の(3)から推測されたこと、すなわち、人事部門に関連する職務のトラックにおいて、労働組合役員の経験がキャリア形成に組み込まれていること、このことに関連する研究であると思われる。山本は、労働組合役員の経験と企業従業員としてのキャリアの関係を、日産自動車において研究した。山本によると、(1)東京大学の経済学部と法学部の卒業生で、入社して人的資源管理に関連する部

門に属する者は、入社から約七年後に、四年から一〇年間休職して専従の労働組合役員となり、その後復職して人的資源管理に関連する部門の管理役職に昇進する。専従の組合役員の経験は管理役職へ昇進するための条件である。(2)東京大学の経済学部と法学部の卒業生で、入社して人的資源管理に関連しない部門に属する者、および東京大学の工学部と理学部の卒業生は、二年間休職して専従の組合役員となり、その後復職する。(3)生産労働者は、専従の組合役員となると、二年から一〇年間その職に留まる。復職すると係長に昇進する。専従の組合役員の経験は係長へ昇進するための条件である。

労働組合の組織が企業別であることは、企業別組合に加入できる資格がその企業の従業員にのみ与えられることである。このため、専従の組合役員もその企業の従業員から選出される。専従の組合役員に選出されたホワイトカラー従業員の多くは、組合役員を長くつづける意志を持たず、その企業に復職する意志を持っている。このような状況のもとで、企業別組合が企業からの自主性を失うと、労働組合役員の経験は企業従業員としてのキャリアに、とりわけ人的資源管理に関連する部

門のキャリアに組み込まれやすい。それは彼らにとつての重要なOJTとなるからである。今野（一九八七）の調査結果の(3)が示すように、ホワイトカラー従業員が多い産業で、多くの人事部長が企業別労働組合の役員を経験するのは、このためである。

キャリア形成の多様化

昇進・昇格の実態から明らかのように、少数者のみが高いレベルの管理役職に昇進し、多数者は昇進できない。多数者のうちでも昇進がさらに遅いグループの従業員は、その企業を早い時期に退職する傾向がある。しかし、なおも多数者はその企業に留まる。そして、彼らの数が彼らにふさわしい管理役職の数を上回ることが明らかになるのは、彼らが勤続年数二〇年、年齢四〇歳を越えるところである。そうした彼らの、退職までのキャリアはどのような特徴を持つか。

専門職制度と職能資格制度による処遇、出向・転籍と呼ばれる関連企業への移動、これらが彼らのキャリアを特徴づける。

高年齢者雇用開発協会（一九八五）は、専門職制度と職能資格制度の普及状況と機能を

調べた。それによると、(1)専門職制度がある企業は、企業規模が大きくなるほど多くなる。(2)管理役職につくことのできる年齢を制限する制度「役職定年」は、企業規模が大きくなるほど多くなる。(3)専門職制度を、高度な能力を持つ従業員のためにつけられた「本格的専門職」と管理役職につけない従業員のためにつけられた「処遇の専門職」にわけると、後者はそれほどうまく機能しない。(4)専門職制度は、職能資格制度と結びつくとうまく機能する。

雇用職業総合研究所（一九八七a）は、株式市場上場企業に質問紙を送り、出向の状況を調査した。それによると、(1)八三・七％の企業が国内の関連企業への出向を実施し、四〇・五％の企業が海外の関連企業への出向を実施する。(2)五〇歳を越える従業員は出向されやすい。(3)月給、ボーナス、超過労働割増賃金、有給休暇などの条件は、半数以上の企業で、送り出し企業の基準で決定される。(4)五〇歳以上の従業員の出向で最大の問題は、受け入れ企業に彼らをさらに受け入れる余地がないことである。

この調査で、回答された出向の目的は興味深い。(1)出向従業員の年齢にかかわらず多い

回答は、経営・技術を指導することであり、ついで、経営多角化のもとで設立した新子会社に従業員を供給することである。(2) 出向従業員が四九歳以下の場合より、出向従業員が五〇歳以上の場合に回答がはつきりと多い目的は、定年退職した従業員にさらに雇用機会を提供すること、親会社の管理役職に空席をつくることである。(3) 出向従業員が五〇歳以上の場合より、出向従業員が四九歳以下の場合に回答がはつきりと多い目的は、従業員の能力を向上させること、人手不足を補うことである。出向の目的に二つの側面があること、その一つの側面が中高年齢従業員のキャリア形成のためであること、これらが明らかである。

出向・転籍と呼ばれる関連企業への従業員の移動が広く実施されると、親会社と関連企業で人事管理が異なるのではなく、企業を越えた人事管理、あるいは親会社と関連企業を一まとめにした「企業グループ」の人事管理、が実施されるかもしれない。こうした人事管理は「広域人事管理」と呼ばれる。雇用職業総合研究所(一九八七b)は、株式市場上場企業に質問紙を送り、「広域人事管理」の状況を調査した。この調査によれば、「広

域人事管理」を三つの要素に分けて考えると、程度はさまざまであるが、そのどれもが実施されている。なお、三つの要素とは、(1) 関連企業に出向・転籍した従業員を親会社が管理すること、(2) 「企業グループ」内の全従業員の管理を統一したり調整すること、(3) 関連企業に雇用された従業員を親会社が管理すること、である。この調査では、「企業グループ内」の各企業の従業員数とその間で出向・転籍した従業員数の平均値が算出されており、興味深い。

女性従業員

企業内のキャリア・モデルと昇進基準についてのここまでの議論は、事実上、大企業に働く男性の正規従業員についてのみ妥当する。妥当しない従業員の最大のグループは、女性従業員である。彼女たちの多くは、企業内でキャリアをそもそも形成しない・形成できないからである。

その主な理由は二つ存在する。第一の理由は、一企業で長期に働く女性の正規従業員の数がそもそも多くないことである。女性は、学校卒業直後に正規従業員として企業に入社

しても、結婚・出産・育児を契機に離職することが少なくない。彼女たちが中年になって再び企業で働くことは珍しくないけれども、そのときは、パートタイマーあるいは臨時従業員として働くことが少なくないのである。

第二の理由は、一企業に長期に働く女性の正規従業員であっても、彼女たちはしばしば限られた職務にしか配置されないことである。しかも、その職務の多くは単調な反復作業であり、熟練度を高めることができない。

野村(一九九二b)は、熟練度を高めることの可能な職務への男性従業員の配置とそうでない職務への女性従業員の配置という、企業内の性別分業を強調する。なお、M E化の下で労働組合が対処しなければならぬ項目を質問された日立の女性従業員の回答に、企業内の性別分業は反映される。野村(一九九〇)によると、第一位の項目は「健康管理・健康障害への対処」(男性従業員でも第一位であるが、女性従業員の回答率は男性従業員の二倍近い)であり、第二位の項目は「教育訓練機会の平等化と拡大」(男性従業員では上位五位に入らない)であった。

女性従業員の多くが企業内でキャリアをそもそも形成しない・形成できないことは、男

性従業員が企業内で熟練度を高めキャリアを形成し昇進すること、因果関係を持つ。企業内には熟練度を高めることのできる職務もあれば、そうでない職務もある。そうした企業のなかで、女性従業員が熟練度を高めることのできない職務で働くからこそ、しかも長期に働かないからこそ、男性従業員は熟練度を高めることのできる職務で働き、しかも長期に働き昇進するのである。この因果関係は多くの文献で指摘されてきたけれども、最近の緻密な指摘は大沢（一九九三）である。

一九八五年の男女雇用機会均等法は、企業内におけるキャリア形成に強く影響する配置や昇進について、性差別を行わないことの「努力」を使用者に要求した。「努力」を求められた使用者は、これらの性差別を明白に実施することを止め、従業員の「自由な選択」で企業内の性別分業が成立する制度を考案した。これが複線型人事管理制度である。労働省雇用情報センター（一九九一）によると、企業基準が大きくなるほど、この制度を持つ企業の割合は大きくなる。

もちろん、女性の正規従業員は存在するのであるが、管理役職についた女性の研究、女性のキャリア形成の研究も少しではあるが存在

する。

女性職業財団（一九九〇）は、大企業における女性管理職者の実態調査であった。調査結果によると、(1)東京・大阪・名古屋の株式市場上場企業では、課長レベル以上の女性管理職者がいる企業は二四・九％にすぎず、それら企業の六二・七％は、全管理職者のうちで女性が占める割合は一％未満である。すなわち、女性管理職者の数はきわめて少ない。(2)女性管理職者の五九・三％が未婚である。男性中心の企業のなかでは、昇進と結婚とを両立させることが女性従業員には難しかったことを推測させる。(3)七一・六％の女性管理職者は転職経験を持たない。そして、五九・五％が二ないし三の職務を経験してキャリアを形成している。中小企業事業団（一九九三）は、中小企業の女性管理職者についての同様の調査である。

武石（一九八七）は、賃金統計の分析から、興味ある事実を発見した。(1)従業員が「係長」「課長」「部長」それぞれの肩書きを持つとき、その従業員の年齢層別構成比率をみると、男性の場合の比率が最大である年齢層は、「係長」三五―三九歳、「課長」四〇―四四歳、「部長」四五―五四歳と、年齢順に並

ぶが、女性の場合の比率が最大である年齢層は、「係長」四五―四九歳、「課長」と「部長」五〇―五四歳と、ほぼ重なる。言い換えると、女性従業員の昇進のあり方は男性従業員のそれと異なり、しかも昇進速度は遅い。(2)従業員が「係長」「課長」「部長」それぞれの肩書きを持つとき、その従業員が「標準労働者」である比率をみると、女性の場合は男性の場合よりも、学歴、企業規模、産業にかかわらずなく、その比率は著しく低い。言い換えると、女性の「係長」「課長」「部長」の多くは中途採用者である。

女性職業財団（一九九〇）の(3)と武石（一九八七）の(2)は矛盾するように思われるが、今後の研究が必要であろう。

キャリア形成の事例研究も存在する。脇坂（一九九〇）は、四つの職種で働く女性のホワイトカラー従業員のキャリア形成を、聞き取り調査で研究した。その結果によると、スーパーマーケットの販売員では男女のキャリア形成に差がないが、銀行員では差がはっきりとあった。デパート店員と薬品会社の研究員では、差があることもあれば差がないこともあった。脇坂（一九九三）も同様の調査である。また野畑（一九八六）は、七名の女性

管理職者を詳しくインタビューし、昇進を促進する主体的・客観的要因を分析した。

中小企業の従業員

中小企業の従業員は、企業内でキャリアを形成することが容易でない。大企業に比較すると、中途採用の従業員は多く、雇用は安定的でなく離職率が高いし、熟練度を高めることのできる職務は少ないからである。しかし、大企業と中小企業は企業規模による区分であるから、大企業と中小企業は連続して存在する。したがって、大企業のようなキャリア形成と昇進がみられる企業と、そうでない企業が、中小企業のなかに混在する。

東京都立労働研究所(一九八八)は、東京都にある中小企業における人事管理の諸制度について、とりわけ職能資格制度と査定制度について、制度化の進展程度を調査した。調査結果によると、中小企業の人事管理は四つの類型に分かれる。その一つの類型は、制度化が相対的に進展し、大企業の人事管理に近い人事管理である。多くの従業員を学校卒業直後に採用し、企業内でキャリアを形成させる。しかし、こうした人事管理を実施するの

は調査企業の一八%でしかない。

今後の研究課題

とくに重要であると私が考える実証的研究の課題を、最後に指摘しよう。

第一は、小池が議論する熟練形成と、花田や竹内が議論する昇進競争の複雑な構造との関連を、実証研究で明らかにすることである。しかも生産労働者の場合とホワイトカラー従業員の場合に分けて、それぞれの場合の関連を明らかにする必要がある。両者の間でおそらく差があると思われるからである。

第二は、ホワイトカラー従業員のキャリア形成が、従業員本人とその家族にどの程度の負担を背負わせているかについて、実証的な調査研究を進めることである。あるいは、査定制度が従業員にどのような意味で容認されているのかについて、実証的な調査研究を進めることである。調査研究の主体としては、労働組合が期待されよう。労働組合こそが、こうした調査研究をもっとも実施しやすいし、労働組合こそが、こうした調査研究をもっとも熱心を実施すべきだからである。これまでの多くの調査研究のように、ホワイトカ

ラー従業員のキャリア形成と査定制度を、企業の効率性との関連でのみ研究し議論するのは不十分である。

第三は、男性従業員のキャリア形成と企業内の性別分業との関連について、実証的な調査研究を進めることである。この関連は多くの文献が指摘しているが、実証的な調査研究は不十分である。そして、不十分であるために、多くの文献の指摘にもかかわらず、この関連の認識はそれほど一般的になっていない。キャリア形成における、男性と女性の間の違いについても、実証的な調査研究を進める必要がある。

もちろんであるが、これら以外にも、個別的な分野で研究すべき課題は多い。この小論で検討した研究分野であっても、増加しつつある技術者・研究者のキャリアとか、人事部に関連する職務のキャリアと組合役員のキャリアとの関連とか、キャリア形成・昇進競争構造の今後の変化の方向とかは、もっと研究されてよいだろう。

*この論文は一九九一、九二年度文部省科学研究費補助金一般研究(C)による研究成果の一部である。

検討した文献

- 青木 昌彦 (1992) 『日本経済の制度分析』東京：筑摩書房
- Aoki, Masahiko (1988) *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, Cambridge : Cambridge U.P.
- 中小企業事業団 (1993) 『中小企業における女性管理職者等の登用の実態と問題点』東京：中小企業事業団
- 電機労連 (1992) 「事務・技術労働者の異動とキャリア形成に関するアンケート結果報告」, 電機労連企画調査部『調査時報』258号, 1 ページ—67ページ
- 遠藤 公嗣 (1993) 「査定制度による性と信条の差別」, 『日本労働研究雑誌』398号, 37ページ—48ページ
- Endo, Koshi (1994) “Satei (Personal Assessment) and Inter-Worker Competition in Japanese Firms,” *Industrial Relations* (U.C. Berkeley's Journal) vol. 33 No. 1
- 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』21巻2号, 44ページ—53ページ
- 今野浩一郎 (1987) 「人事部の現状と人事部長のプロフィール」, 『労働法学会研究会報』1655号, 1 ページ—50ページ
- 井上 雅雄 (1992) 「書評：小池和男『仕事の経済学』」, 『大原社会問題研究所雑誌』400・401号, 133 ページ—138ページ
- 井上 詔三 (1982) 「内部労働市場の経済的側面」, 『日本労働協会雑誌』282号, 2 ページ—13ページ
- 石田 光男 (1992) 「査定と労使関係」, 橋木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』東京：有斐閣, 19ページ—47ページ
- 石田 光男 (1990) 『賃金の社会科学：日本とイギリス』東京：中央経済社
- 石田 光男 (1985) 「賃金体系と労使関係」, 『日本労働協会雑誌』315号, 3 ページ—14ページおよび316号39ページ—49ページ
- 女性職業財団 『女子管理職調査結果報告書』東京：女性職業財団
- 川人 博 (1992) 『過労死社会と日本』東京：花伝社
- 小池 和男 (1993) 「知的熟練再論—野村正實氏の批判に対して—」『日本労働研究雑誌』402号, 2 ページ—11ページ
- 小池和男編(1991a) 『大卒ホワイトカラーの人材開発』東京：東洋経済新報社
- 小池 和男(1991b) 『仕事の経済学』東京：東洋経済新報社
- 小池 和男 (1977) 『職場の労働組合と参加』東京：東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳編 (1987) 『人材形成の国際比較』東京：東洋経済新報社
- 高齢者雇用開発協会 (1985) 『高齢化社会における人事管理の展望に関する調査研究報告書』東京：高齢者雇用開発協会
- 雇用職業総合研究所 (1989) 『技術者のキャリア形成に関する調査研究報告書—総括編—』東京：雇用職業総合研究所
- 雇用職業総合研究所 (1987a) 『企業グループ内人材活用に 関する 調査研究報告書』東京：雇用職業総合研究所
- 雇用職業総合研究所 (1987b) 『広域人事管理と雇用調整に関する実態調査報告書』東京：雇用職業総合研究所
- 村松久良光 (1993) 「仕事のやりがいと労働組合」, 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所編『労働組合の経済学』東京：東洋経済新報社, 89ページ—105ページ
- 中村 恵 (1989) 「海外派遣者の選抜と企業内キャリア形成」, 『日本労働協会雑誌』357号, 3 ページ—12ページ
- 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』東京：日本労働研究機構

- 野畑真理子 (1986) 「女性役職者のキャリア形成過程と促進諸要因」,『社会学評論』36巻4号, 438ページ—456ページ
- 野村 正實 (1993) 『熟練と分業—日本企業とテイラー主義—』東京: お茶の水書房
- 野村 正實(1992 a) 「1980年代における日本の労働研究—小池和男氏の所説の批判的検討—」,『日本労働研究雑誌』396号, 3ページ—21ページ
- 野村 正實(1992 b) 「日本の生産システムとテイラー主義」,『社会政策学会年報第36集 現代日本の労務管理』東京: お茶の水書房, 55ページ—75ページ
- 野村 正實 (1990) 「賃金制度・労働組合とME化」, 徳永重良・杉本典之編『F AからC I Mへ—日立の事例研究—』東京: 同文館, 267ページ—308ページ
- 小野 旭 (1989) 『日本的雇用慣行と労働市場』東京: 東洋経済新報社
- 大沢 真理 (1993) 『企業中心社会を越えて—現代日本を〈ジェンダー〉で読む—』東京: 時事通信社
- プーチック, ヴラディミール (Pucik, Vladimir) (1991) 「日本企業の経営人事戦略の変容」,『組織科学』24巻2号, 10ページ—22ページ
- Pucik, Vladimir (1989) “Managerial Career Progression in Large Japanese Manufacturing Firms,” Research in Personnel and Human Resources Management, Suppl. 1, pp.257-276.
- 連合総合生活開発研究所 (1993) 『個人尊重時代のホワイトカラーの雇用と処遇に関する労使の取り組みについての調査研究報告書』東京: 連合総合生活開発研究所
- 労働省雇用情報センター (1991) 「複線型人事制度下における賃金制度に関する調査結果」,『賃金と社会保障』1063号, 30ページ—37ページ
- Rosenbaum, James (1984) Career Mobility in a Corporate Hierarchy, Orlando: Academic Press.
- 産能大学 (1991) 『21世紀をめざす流通小売業の人事戦略—百貨店・チェーンストア167社のアンケート結果から—』東京: 産能大学
- 武石恵美子 (1987) 「増加する長期継続雇用と処遇問題」, 雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代』東京: 東京大学出版会, 37ページ—57ページ
- 竹内 洋 (1991) 「日本型選抜の研究」,『教育社会学研究第49集 理論を創る』東京: 東洋館出版社, 34ページ—56ページ
- 竹内 洋 (1989) 『社会的選抜過程における冷却 (cooling-out) の構造と機能に関する実証的研究』科学研究費補助金研究成果報告書
- 竹内 洋 (1988) 『選抜社会—試験・昇進をめぐる〈加熱〉と〈冷却〉—』東京: リクルート出版
- 田中 祐子 (1991) 『単身赴任の研究』東京: 中央経済社
- 徳永重良・富田義典 (1990) 「ソフトウェア開発と労働—日立SKの事例—」, 徳永重良・杉本典之編『F AからC I Mへ—日立の事例研究—』東京: 同文館, 309ページ—331ページ
- 東京都立労働研究所 (1988) 『中小企業における能力主義的管理と労使関係』
- 富田 安信 (1992) 「昇進のしくみ—査定と勤続年数の影響—」, 橋木俊昭編『査定・昇進・賃金決定』東京: 有斐閣, 49ページ—65ページ
- 戸塚秀夫・中村圭介・梅澤隆 (1990) 『日本のソフトウェア産業—経営と技術者—』東京: 東京大学出版会
- 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巻1号, 1ページ—13ページ
- 脇坂 明 (1990) 『会社型女性—昇進のネックとライフコース—』東京: 同文館
- 脇坂 明 (1993) 『職場類型とキャリア形成』東京: お茶の水書房
- 山本 潔 (1981) 『自動車産業の労資関係』東京: 東京大学出版会
- 八代 尚宏 (1992) 「書評: 小池和男編『大卒ホワイトカラーの人材開発』」,『日本労働研究雑誌』387号, 85ページ—87ページ
- 吉見 幸一 (1992) 「R & D部門における人材開発と組織活性化」, Business Research 1992年3月号, 60ページ—65ページ