

# スーパーマーケット正社員のキャリア分析

Career Analysis of Regular Workers in a Supermarket Company

乗 杉 澄 夫  
Norisugi, Sumio

## ABSTRACT

This paper examines the careers of regular workers in a supermarket company. This subject constitutes part of a wider research project describing the work of white collar workers under the key concept of management. We aim to answer the following questions: 1) How are stores and store managers supervised by senior management? 2) How do store managers manage their stores? 3) What skills are required of store managers, and how are these skills developed over the course of their careers? This paper concerns particularly the third point.

## はじめに

本稿はスーパーマーケット正社員のキャリアを分析する。

これは、スーパーマーケットの店長を主な対象に、ホワイトカラーの仕事を管理を軸に描き出すという筆者の構想<sup>(1)</sup>の一部をなしている。その構想は次の3点からなる。1) 店長は上部管理者によってどのように管理されているのか、2) 店長は店舗をどう管理しているのか、3) 店長に求められる能力は何であり、店長のキャリアはこれにどう関わるのか、である。本稿は、これらのうちの特に第3点と関係している。

筆者の主な関心は店長のキャリアにあるが、本稿では、それに取りかかる前に、スーパーマーケット正社員全体のキャリアを分析する。その主な理由は、前者が後者の一部であり、正社員全体のキャリアを明らかにしておくことに

(1) この構想については、乗杉・岡橋他 [2008] を参照。

よって、店長のキャリア分析が容易になるからである。また、キャリアがこれまでホワイトカラー研究で最も熱心に追究されてきたテーマであり、本稿がこれまでの研究<sup>(2)</sup>と比較して、極めて良質なデータを利用できるからでもある。ホワイトカラー研究の発展のために、店長だけにとどまらず、正社員全体のキャリアを明らかにすべきであろう。

本稿が主に使用する資料はA社の人事データである。これは、1989年1月から2006年4月までの期間に在籍した正社員と契約社員の性別、生年月日、学歴、入社年月日等の基本事項と、異動事項一任命年月日、配属される店舗、職位、担当部門一で構成されている。

本稿はA社正社員のキャリアを、入社から10年までの時期に重点を置いて分析する。そうするのは、キャリアの時期的な変化を見たいからであると同時に、データが限られているためである。これまでのキャリア研究の対象は、基本的にある時点の特定集団のキャリアだった。例えば、1980年入社組の2010年までのキャリアがどうだったかである。しかし、同じ企業であっても、キャリアは変化しうる。そうであれば、複数の時期を比較しなければならない。とはいえ、上記の集団を10年前、20年前と比較するためには、1970年入社組、さらには1960年入社組のデータが必要になる。これほど長期間のデータを手することはまず不可能であり、本稿が使用する人事データもそれほど長くはない。そこで本稿は、1980年から1994年までに入社した正社員を5年ごとに3つの集団に分け、入社後10年までの時期について比較する。ただし、最初の集団(1980-1984年入社組)に関しては、比較的長い期間の分析ができる。

分析の対象となるのは、大卒の男性で、入社年の4月1日現在の年齢が22～24歳、入社から10年以上勤続した正社員<sup>(3)</sup>である。高卒は、大卒に比べて人数が少なく、特に昇進に関して十分な観察期間が得られないため、対象から除

(2) これまでの研究で最も良質なデータを利用したのは今田・平田[1995]であるが、そのデータとは1987年9月時点の在籍者のデータであり、それ以前の退職者を含んでいない。中途退職者は少ないようであるが、キャリア分析を行うさい、何らかの影響は出そうである。

(3) 本稿は入社年を0年次と数えるので、年次を用いれば、10年次末に在籍の正社員である。

外する。入社から10年以上勤続した者に対象を限定するのは、第1に、キャリア分析が企業への一定の定着を前提にしているからであり、第2に、そのことによってより以前の世代まで遡ることができるからである。本稿が使用する人事データは1989年1月以降に在籍した者からなっており、それ以前の採用者は、1989年1月に在籍した場合に限り、このデータに含まれている。したがって、勤続期間に条件をつけないのであれば、退職者の影響が出ないように、分析対象は1989年1月以降の採用者に限定せざるをえない。10年以上勤続者に対象を絞れば、1989年1月の10年前まで分析対象を広げることができる。

分析対象者の数は、1980-1984年入社組が152人、1985-1989年入社組が154人、1990-1994年入社組が242人、計548人である。以下では1980-1984年入社組を第1期採用者、1985-1989年入社組を第2期採用者、1990-1994年入社組を第3期採用者と呼ぶことにする。

本稿が分析するキャリアとは、水平的な異動—担当する商品部門の幅ないし数—と、垂直的異動—昇進—である。

前者に関して、スーパーマーケット業界では、担当する商品部門の変更は例外だとされており、<sup>(4)</sup> われわれの聞き取りでも、A社正社員のキャリアは部門別に組まれているとのことだった。ただし、これまでの事例研究では、複数の商品部門をまたがるケースがあることが報告されており、<sup>(5)</sup> この原則がどの程度のものであるのか調べる必要がある。また、配属される部門に何らかの変化があるのかも見る必要があろう。

これまで、より熱心に研究されてきたのは垂直的異動—昇進—である。その雛型を提供したのは小池 [1981] だった。それによれば、日本企業の昇進の仕組みは将棋の駒型をなしており、入社してかなり長い間—15年ときに20年近く昇進にあまり差をつけない。リターンマッチがあり、将棋の駒の肩の地点まで遅れを取り戻すことができる。しかし、将棋の駒の肩の地点をこえると、

(4) 食品商業編集部 [2000] 110頁。

(5) 富田 [1986], 川喜多 [1989] 第8章, 本田 [2002] 第4章。

選抜は急激にしぼられ、少数の人だけが昇進の階梯を登っていく<sup>(6)</sup>。この仮説は一連のホワイトカラー研究をへて、小池 [1991b]<sup>(7)</sup> で再確認される<sup>(8)</sup>。

その後のキャリア研究は基本的に小池 [1981]、小池 [1991b] の主張を支持した。それらによれば、特に初期キャリアにおいて入社同期の昇進差は小さく、その後中堅層までは、昇進の早い者と遅い者の差が出て、リターンマッチが可能な昇進が行われている<sup>(9)</sup>。こうしたモデルを批判し、かなり早い時期から差がつくことを強調する研究もあるが、入社 10 年から 15 年まで昇進年次のばらつきはそれほど大きくなく、一律昇進に近い<sup>(10)</sup>。ただし、昇進年次にかなり幅があることを示す研究もある<sup>(11)</sup><sup>(12)</sup>。

本稿が発見した事実は通説とかなり異なる。すなわち、昇進年次にははじめからかなりの差がつく一方で、リターンマッチをはじめとする昇進順位の入れ替わりも普通に見られるということである。

通説との相違が生じる理由はまず、これまでの研究が昇進を主に職能資格で測定してきたのに対して、本稿が昇進を職位で捉えることと関係がありそうである。本稿が使用する人事データにはそもそも職能資格の詳しい履歴がない<sup>(13)</sup>。職能資格の場合には処遇が問題であり、いわば横並び的な昇進となるのに対して、職位は企業のパフォーマンスに直接関わるため、差が大きくなるのであろう<sup>(14)</sup>。

(6) 小池 [1981] 29 頁以下。

(7) 小池 [1991a]。その後の研究として、日本労働研究機構 [1997]、日本労働研究機構 [1998]、小池・猪木 [2002]。

(8) 小池 [1991b] 182 頁以下。

(9) 富田 [1992]、日本労働研究機構 [1993]、佐野・川喜多 [1993]、今田・平田 [1995]、竹内 [1995]、八代 [1995]、西山 [1999]。

(10) 花田 [1987]、若林 [1987]。

(11) 同様の指摘は、中村 [1991b]。

(12) 小林 [1995]、松繁 [1995]、上原 [2003]、松繁他 [2005] 第 3 章、第 9 章。

(13) ただし、職能資格制度の下での各人の最高等級に関するデータは存在する。すなわち、職能資格制度廃止以前に退職した場合は退職時の資格等級、それ以外の場合は同制度廃止時点の資格等級である。

(14) 注 12 の研究も職位を分析している。

通説との相違は、本稿の対象が商業企業であることも関係していそうである。大企業ホワイトカラーの異動と昇進を扱った調査報告によれば、卸売・小売業は「入社後一定期間は差をつけない」という企業が最も少ない業種であり、役職初任年齢（ある年次の中で最初に上位役職に昇進する者の年齢）が課長クラス、部長クラスとも、最も低い業種である。また、抜擢人事が課長クラスで最もよく行われている業種でもある（部長クラスは金融・保険、不動産に次ぐ第2位）<sup>(15)</sup>。百貨店の昇進競争を扱った研究では、係長昇進の時期にかなりの幅があり、昇進の「追いつき」や「追い越し」が頻繁に起こっていることが指摘されている<sup>(16)</sup>。

本稿のもう一つの発見は、職能資格制度に収まらない早い昇進の実態である。A社の場合、特に早く昇進した者は、その職位に対応する資格等級よりも低い職能資格のままでも上位の職位に就いたように見える。これが人事管理研究にどのような意味を持つのかは、本稿の最後で述べることにする。

## 1 正社員の採用状況と勤続・年齢構成

キャリア、特に昇進の可能性は、上位ポストの数と被用者の勤続・年齢構成によって決まってくる。後者は採用状況の影響を受けるため、まずA社正社員の採用状況を見れば、次のようになる。

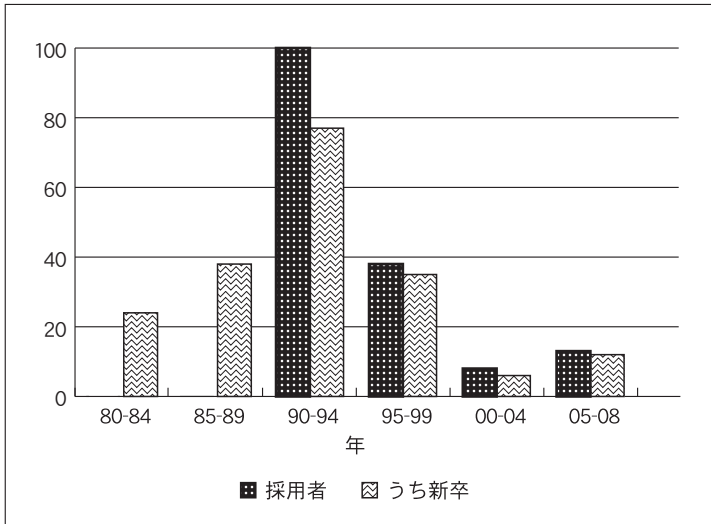
図表1に示すように、A社の新卒採用者は1990年代の前半まで増加した後、減少する<sup>(17)</sup>。特に2000年直後の落ち込みが目立つ。そのため、在職者に対する各年の採用者の割合は、1990年代前半に2割弱に達した後、2000年直後に1%前後にまで低下した。中途採用者を含む採用者については1980年代のデータがないが、新卒採用者と同様に推移したと見てよいだろう。なお、新卒に占める大卒の割合は1990年代前半の大量採用期に5割ほどに低下するが、それ以

(15) 日本労働研究機構 [1993]。ここで言う抜擢人事とは、「下の年次の者を、意識的に上の年次の者よりも先に役職に登用すること」である。

(16) 松繁他 [2005] 第9章。

(17) 1905-1908年の数値は1.25倍している。

図表 1 正社員採用者数の推移  
(1990-94年 = 100)



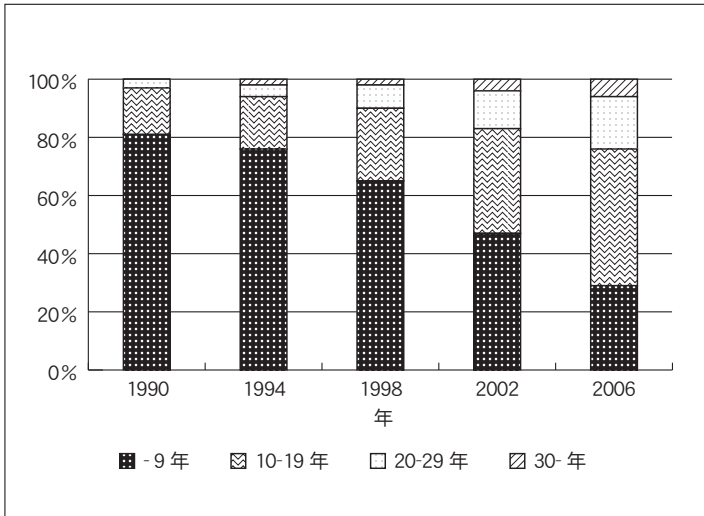
A社資料より作成。

外は7割前後で推移している。

採用者の増減はA社正社員の勤続・年齢構成に大きな影響を与えた。1990年代前半の大量採用のために、それからしばらくの間、正社員の多くは入社から間がない若年層で構成された。その後、採用が絞り込まれると、勤続年数が長く、年齢の高い層が多くなった。図表2に示すように、1990年代前半に勤続10年未満層は全体の8割近くを占めたが、2000年代初頭には半分以下となり、2006年には勤続10年以上層が7割以上を占めるようになる。年齢も同様である。採用者のほとんどが25歳未満であったため、図表3に示すように、1990年代前半は30歳未満層が正社員の6割以上を占めていたが、1990年代末にはほぼ半分となり、2006年には30歳以上層が9割近くを占めるようになる。

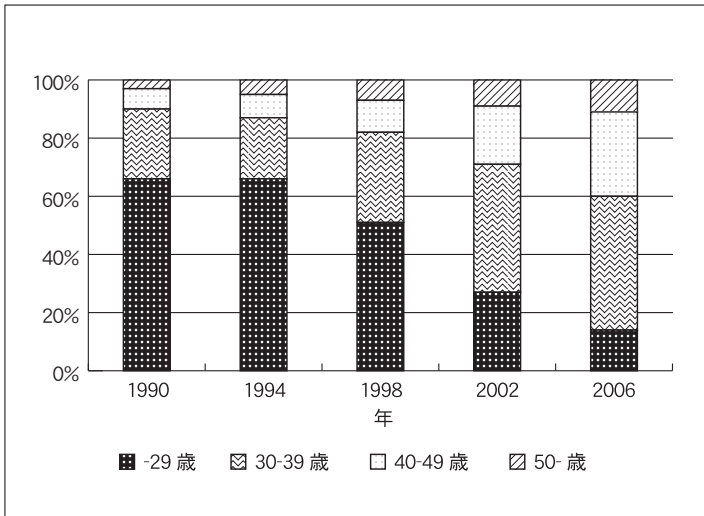
後で見るように、管理・専門職への昇進時期はしだいに遅くなるが、その背景にはこうした勤続・年齢構成の変化がある。なお、以上は男女計の数値に基づくが、男性に限定しても結果はほとんど変わらない。<sup>(18)</sup>

図表 2 正社員の勤続年数別割合 (%)



人事データより作成。

図表 3 正社員の年齢別割合 (%)



人事データより作成。

✓ (18) 相違点としては、男性に限定すると、大量採用期の大卒割合が6割と少し高くなる。

## 2 初任者教育と初任配属

### (1) 初任者教育

採用者のほとんどは入社後にまず初任者教育を受ける。その割合は第1期採用者と第2期採用者が9割強、第3期採用者は全員である。このように初任者教育の対象範囲は広がるが、教育期間は短期化している。それは1980年代半ばまで2ヶ月強(10～12週)だったが、1980年代末から1ヶ月半程度(6～8週)になる。

初任者教育を受けない者が若干いるのは、入社時期と関係がありそうである。採用者のほとんどは3月ないし4月に入社するが、初任者教育を受けない14人のうち9人は、それ以外の月に入社している<sup>(19)</sup>。初任者教育が基本的に定期採用者に対する集合教育として行われるためであろう。ただし、入社月が3月、4月でないと初任者教育を受けないというのは第1期採用者だけである。第2期採用者では、3月、4月以外に入社した者の一部が初任者教育を受けるようになり、第3期採用者では、3月、4月以外に入社した者を含む全員が初任者教育を受けるようになる。入社月に関わらず、必ず初任者教育を行うという方針が確立されたのであろう<sup>(20)</sup>。

### (2) 初任配属

新入社員は初任者教育後に一初任者教育を受けない者は採用後ただちにいずれかのポストに配属される。以下ではそのポストを、職位、部署、部門について論述する。

新入社員が任命される職位は担当である。ただし、ごく稀にチーフ代行となる場合がある。

---

(19) 残りの5人は3月ないし4月入社である。なお、それ以外に初任者教育の有無を確認できない者が3人いる。

(20) ただし、3月、4月以外採用者の初任者教育期間は1ヶ月未満と短い。



新入社員は、店舗、本社、工場等のいずれかに配属される。ほとんどは店舗であり、本社、工場等は少ない。店舗配属者の割合は、いずれの時期でも9割を超えており、特段の変化は見られない。本社、工場等に配属されるのは、あわせて5%ほどである。ただし、本社配属者はしだいに減少し、第3期採用者になるとほぼゼロとなる。他方、工場等に関しては増加傾向が見られる。<sup>(21)</sup>これらのうち前者に関しては、下で述べるA社の人事政策が反映している。後者については、鮮魚以外の食品加工作業が食品工場に集約化され、工場等が拡充されたためであろう。<sup>(22)</sup>

店舗配属の新入社員は特定の大型店に集中する。その割合は次第に低下しているが、全期間で見ると、新入社員の7割が上位10店に配属される。<sup>(23)</sup>図表4は上位10店を示したものであるが、店舗の構成は3期間を通じてほぼ同じで

図表4 初任配属店上位10店と配属人数

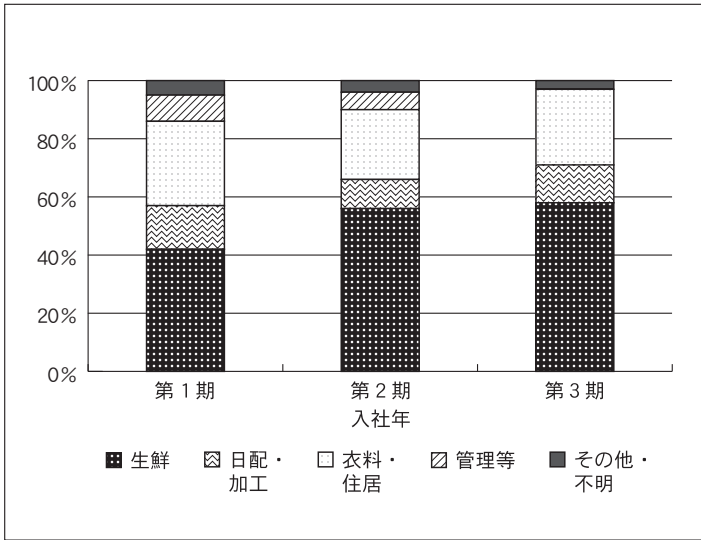
順位	全期間		第1期		第2期		第3期	
	店番号	人数	店番号	人数	店番号	人数	店番号	人数
1	001	88	002	19	001	25	001	47
2	002	57	001	16	002	19	003	27
3	003	52	006	13	003	16	002	19
4	004	32	004	12	005	10	008	19
5	005	28	005	12	006	9	004	13
6	006	28	007	11	013	8	010	7
7	007	21	009	10	004	7	015	7
8	008	19	011	9	007	6	005	6
9	009	17	003	9	014	6	006	6
10	010	16	012	8	011	4	009	6
計		358		119		110		157
割合		70.6		83.8		78.6		69.8

人事データより作成。008店は1992年開店。

(21) 本社配属者の割合は、第1期採用者から順に、4%、3%、0%であり、工場等配属者の割合は、1%、3%、5%である。

(22) 有価証券報告書によれば、1988年から1994年までの6年間に本社の人員がほとんど変わらなかったのに対して、工場等の人員は2.5倍に増加している（人員はいずれもパート等を含む）。

図表 5 初任配属部門別の割合 (%)



人事データより作成。

ある。これらはいずれも大型店であり、全期間上位 10 店の 1993 年時点での売場面積と人員（パート等を含む）<sup>(24)</sup>は次のとおりである。売場面積は、5000 m<sup>2</sup>以上が 3 店、3000 m<sup>2</sup>以上 5000 m<sup>2</sup>未満が 3 店、1000 m<sup>2</sup>以上 3000 m<sup>2</sup>未満が 4 店である。人員は、200 人以上が 2 店、100 人以上 200 人未満が 3 店、50 人以上 100 人未満が 5 店である。

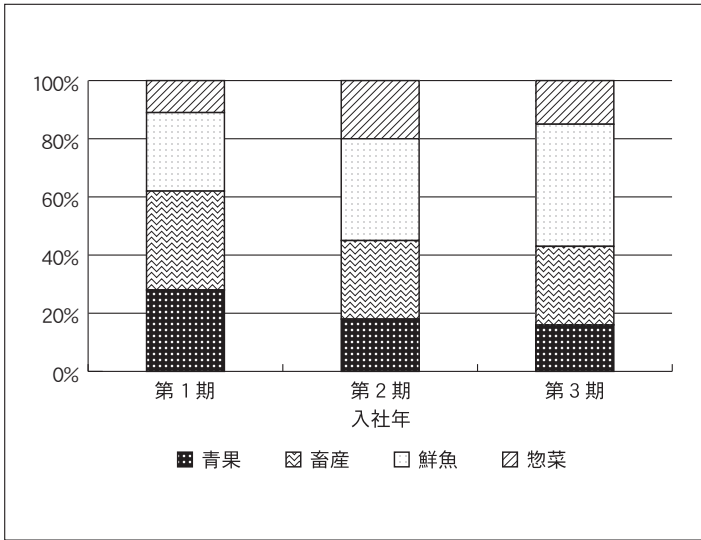
初任配属される部門については図表 5 に示している。最も多いのは生鮮部門であり、その割合は次第に高まっている。逆に管理部門等への配属者は、第 1 期採用者では 1 割ほどあったが、第 3 期採用者では 0%になる。<sup>(25)</sup>生鮮部門の内訳は、図表 6 に示すように、青果と畜産の割合が低下する一方、鮮魚と惣菜の割合が高まっている。

✓ (23) 割合の低下は店舗の増加によるものと見てよさそうである。上位 10 店ではなく、上位 1 割の店舗に配属される新入社員の割合を見ると、その割合は上昇している。

(24) 有価証券報告書による。

(25) 店舗の商品管理部門、本社の営業部門および管理部門である。

図表 6 初任配属生鮮部門の内訳（％）



人事データより作成。

これまで見てきたことは、A社が意図的に行ってきたことである。新入社員  
 のほとんどは養成人員<sup>(26)</sup>として店舗に配属されるが、A社スタッフによれば、配  
 属される店舗とは、教育に当たる管理層—チーフ、店長—が優秀であり、人員  
 配置に余裕があって、教育に時間をさける店だという。こういう店舗はほぼ大  
 型店となろう。

部門配属についても同様である。A社スタッフによれば、1980年代には入  
 社後すぐに本社の営業部門や管理部門に配属される者が何人かおり、初任配属  
 部門についても本人の希望をかなり容れていたが、次第に本社以外の何らかの  
 商品部門に配属先を限定するようになった。この流れはその後さらに強まり、  
 最近ではほぼ全員が生鮮4部門に配属されている。<sup>(27)</sup>

(26) 養成人員については、乗杉 [2009] 56 頁を参照。

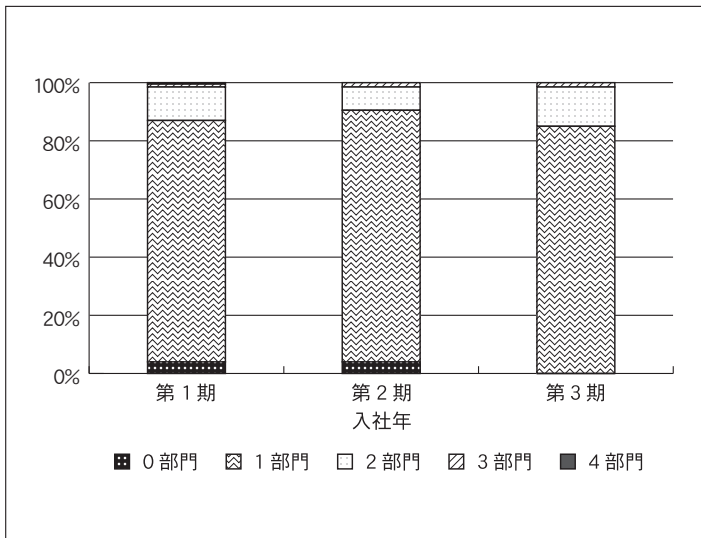
(27) この点は人事データでも確認できる。

### 3 経験部門

A社正社員が経験する商品部門は基本的に単一である。図表7はA社正社員の入社後10年間—10年次まで—に配属された商品部門数の割合を示している。管理部門は算定の対象外であり、0部門経験者とは初任配属以来ずっと管理部門等にいることを示している。いずれの時期においても単一部門経験者が8割以上を占めている。ただし、複数部門経験者が1割程度存在する。また、単一部門経験者についても、当該商品部門より管理部門等への配属期間が長い者が、ごく少数<sup>(28)</sup>であるが存在する。

単一部門経験者の商品部門については、初任配属と同様の事が見られる。生鮮部門が半分程度を占め、その割合は次第に高まっている。生鮮部門の内訳では、青果と畜産の割合が低下する一方で、鮮魚と惣菜の割合が高まっている。

図表7 経験部門数別の割合 (%)



人事データより作成。

(28) 全期間で2%弱である。

複数部門経験者の経験部門を2部門経験者58人について見ると、図表8のようになる。主部門とは在任月数が最も多い部門を指している。主・副を度外視した部門の組み合わせは28とおりあるが、その中で多いのは衣料・住居の12人、青果・住居、畜産・住居、鮮魚・日配の各5人である。個々の部門で見ると、最大は住居であり（主部門が11人、副部門が17人）、衣料がこれに次いでいる（主部門が13人、副部門が5人）。

2部門経験者の部門間異動は1, 2回に限られる。短期間で行き来する、いわゆるローテーション的な異動ではない。これらの異動は、初任配属部門、主部門、副部門の組み合わせによって3つに分類することができる。第1は、初任配属部門（主部門）にしばらくいた後に副部門へ転換するタイプである（22人）<sup>(29)</sup>。第2は、やはり初任配属部門（主部門）にしばらくいた後、副部門に移動し、再び初任配属部門に戻るタイプである（11人）。第3は、初任配属部門（副部門）に短期間いた後、別な部門に異動し、これが主部門になるタイプである（23人）<sup>(30)</sup>。

図表8 2部門経験者の主部門と副部門

(人)

主部門	副部門								計
	青果	畜産	鮮魚	惣菜	日配	加工	衣料	住居	
青果	—	0	0	0	0	1	0	4	5
畜産	0	—	1	1	1	0	0	2	5
鮮魚	0	1	—	0	4	1	0	0	6
惣菜	1	0	1	—	0	1	0	2	5
日配	2	1	1	2	—	1	0	0	7
加工	0	2	1	1	0	—	1	1	6
衣料	0	0	1	0	2	2	—	8	13
住居	1	3	0	0	1	2	4	—	11
計	4	7	5	4	8	8	5	17	58

人事データより作成。

(29) 副部門を短期間経験した後に管理部門に異動した2人を含む。

(30) 残り2人は初任配属部門が管理部門である。

3部門以上経験者については次のようである。3部門経験者は9人いるが、そのうち6人に住居の経験がある。これら6人が住居以外に経験した部門は、加工食品・衣料が2人、青果・鮮魚、鮮魚・日配、鮮魚・加工食品、畜産・衣料が各1人である。残りの3人はいずれも鮮魚と日配の経験があり、もう一つの部門は惣菜が2人、加工食品が1人である。4部門経験者2人はいずれも青果と加工食品の経験があり、残りの部門は畜産・惣菜、鮮魚・住居である。

## 4 昇進

### (1) 分析方法

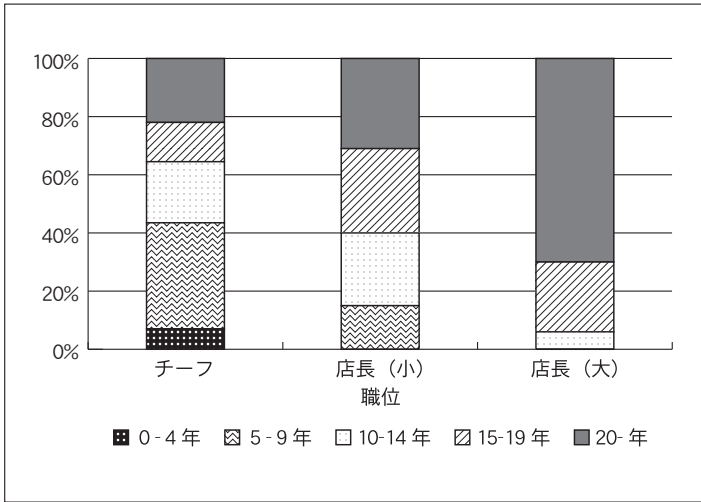
本稿は昇進を職位で分析するが、そこには特有の難しさがある。第1に、職位の上下関係を確定する必要がある。職能資格の場合、資格等級の上下関係は明らかであり、残るのは数多くの資格等級を何段階にまとめるかだけだろう。それに対して、職位の上下関係は必ずしも明らかではない。現在の職位に関しては、グレードごとの給与の基準額によって上下関係を知ることができるが<sup>(31)</sup>、過去も同様であったかどうかは不明である。現在では存在しない過去の職位については、その種の情報がそもそも存在しない。第2に、職能資格の場合、降格(降級)はあまり考えられないが、職位の場合、下位に異動し、その後再び上位に異動することは、それほど珍しくない。例えば、店長からチーフへ、チーフからSV、バイヤーへと異動することである<sup>(32)</sup>。このような上下動を含む異動履歴から、どのような上方異動を昇進として取り上げるかが問題となる。

これらの問題を本稿は次のように処理した。第1点に関しては、それぞれの職位の任命年次—任命されるのが入社後何年目であるか—を調べ、その分布が近いものを3つにまとめた。主な職位を下のレベルから挙げれば、次のようになる。レベル1はチーフ、トレーナー、次長である。レベル2は小型店店長、マネージャー(以下、Mrと略)、スーパーバイザー(以下、SVと略)、バイヤー

(31) 現在の人事処遇制度については、岡橋・乗杉[2010]57頁以下。

(32) 乗杉[2010]5頁。

図表 9 代表的職位の任命年次別分布 (%)  
— 第 1 期採用者 —



人事データより作成。

である。レベル 3 は大型店店長，上級 SV，上級バイヤーである。小型店とは売場面積が 3000 m<sup>2</sup>未満の店舗，大型店とは売場面積が 3000 m<sup>2</sup>以上の店舗である。<sup>(33)</sup> 図表 9 は，各レベルの代表的職位として，第 1 期採用者を対象に，チーフ，小型店店長，大型店店長の任命年次別の分布を示している。第 2 点に関しては，上位のレベルに到達した最初の異動を昇進と見なし，下方異動を含む，それ以外の異動は無視することにした。

## (2) 昇進年次と昇進順位

A 社の場合，昇進年次には初期から相当の幅がある。したがって，一律昇進では全くない。図表 10 は 3 つの採用時期ごとに昇進年次の分布を示している。第 1 期採用者の場合は全レベルを見ることができるとは，各レベルとも，主な昇

(33) 売場面積は，現存店の場合は現時点の面積，廃店の場合はその直前の面積である。売場面積には変動があるが，3000 m<sup>2</sup>をまたがる変動はごく少ない。

図表 10 採用時期ごとの昇進年次の分布

年次	第1期			第2期		第3期
	レベル1	レベル2	レベル3	レベル1	レベル2	レベル1
0						
1				1		
2	5	1		14	1	10
3	13	2		40	1	28
4	17	6		29	4	22
5	30	3		9	6	18
6	25	6		8	4	23
7	17	11		8	6	37
8	8	14		6	7	16
9	2	12		2	11	24
10	4	15	1	3	12	15
11	1	6		4	11	5
12		7	1	4	11	3
13		5	1	1	9	6
14	1	9	1	1	4	1
15		8	2		7	1
16	1	1	1		6	
17		5	2	1	2	
18	1	5	4	1		
19		5	8			
20		3	8		2	
21		3	5			
22			7			
23			2			
24						
25			1			
小計	125	127	44	132	104	209
該当なし	27	25	108	22	50	33
総計	152	152	152	154	154	242

人事データより作成。

進年次（図表で網がけ）だけでも4年から5年の幅がある。その他の年次を含めると、レベル1には17年、レベル2には20年、レベル3には16年の幅がある。第2期採用者のレベル1とレベル2、第3期採用者のレベル1も同様で



ある。以下では、主な昇進年次に昇進した者を標準昇進者、それより早い者を早期昇進者、遅い者を後期昇進者と呼ぶ。

昇進順位の入れ替わりも珍しくない。したがって初期の差は十分に挽回可能である。図表 11 は第 1 期採用者のレベル 1、レベル 2 の昇進年次の分布を示している。キャリア分析でよく用いられる各年のキャリアツリーは、昇進経路が複雑になりすぎるため、ここでは使わない。レベル 1 とレベル 2 がともに早期昇進者、標準昇進者、後期昇進者のいずれかであるのは、順に 0 人、42 人、9 人の計 51 人とどまり（図表で外枠）、他は何らかの意味でこれから外れている。第 1 に抜擢がある。レベル 1 を経ないでレベル 2 に昇進した者（レベル 1 が「該当なし」）が 21 人おり、そのうちのほぼ半分（11 人）はレベル 2 の早期昇進者である。第 2 に前方のグループに迫り着く者がいる。レベル 1 の標準昇進者のうち 7 人はレベル 2 の早期昇進者となり、レベル 1 の後期昇進者のうち 4 人はレベル 2 の標準昇進者となる（図表で点線網がけ）。第 3 に後方のグループに迫り着かれる者がいる。レベル 1 の早期昇進者のうち 1 人はレベル 2 の標準昇進者となり、レベル 1 の標準昇進者のうち 39 人はレベル 2 の後期昇進者となる（図表で斜線網がけ）。第 4 に後方のグループに迫り抜かれる者がいる。レベル 1 の早期昇進者のうち 4 人はレベル 2 の後期昇進者となる（図表で斜線網がけ）。

昇進順位の入れ替わりは、レベル 2 とレベル 3 の間、レベル 1 とレベル 3 の

図表 11 第 1 期採用者の昇進年次の分布（レベル 1、レベル 2）

(人)

レベル 1 年次	レベル 2 年次				該当なし	計
	-6	7-10	11-	小計		
-2	0	1	4	5	0	5
3-7	7	42	39	88	14	102
8	0	4	9	13	5	18
該当なし	11	5	5	21	6	27
計	18	52	57	127	25	152

人事データより作成。

間にも存在する。図表 12 は第 1 期採用者のレベル 2, レベル 3 の昇進年次の分布を示している。レベル 2 とレベル 3 がともに早期昇進者, 標準昇進者, 後期昇進者であるのは, 順に 4 人, 20 人, 1 人の計 25 人である (図表で外枠)。それ以外に, 前方のグループに迫り着く者が 10 人 (図表で点線網がけ), 後方のグループに迫り着かれる者が 9 人いる (図表で斜線網がけ)。なお, レベル 2 を経ないでレベル 3 に昇進した者はいない。図表 13 は第 1 期採用者のレベル 1, レベル 3 の昇進年次の分布を示している。レベル 1 とレベル 3 がともに早期昇進者, 標準昇進者, 後期昇進者のいずれかであるのは, 順に 0 人, 22 人, 1 人の計 23 人である (図表で外枠)。それ以外に, レベル 1 を経ないでレベル 3 に昇進した者 (レベル 1 が「該当なし」) が 8 人おり, 前方のグループに迫り着く者が 9 人 (図表で点線網がけ), 後方のグループに迫り着かれる者が 4

図表 12 第 1 期採用者の昇進年次の分布 (レベル 2, レベル 3)

(人)

レベル 2 年次	レベル 3 年次				該当なし	計
	-17	18-22	23-	小計		
-6	4	7	0	11	7	18
7-10	5	20	2	27	25	52
11-	0	5	1	6	51	57
該当なし	0	0	0	0	25	25
計	9	32	3	44	108	152

人事データより作成。

図表 13 第 1 期採用者の昇進年次の分布 (レベル 1, レベル 3)

(人)

レベル 1 年次	レベル 3 年次				該当なし	計
	-17	18-22	23-	小計		
-2	0	2	0	2	3	5
3-7	7	22	2	31	71	102
8-	0	2	1	3	15	18
該当なし	2	6	0	8	19	27
計	9	32	3	44	108	152

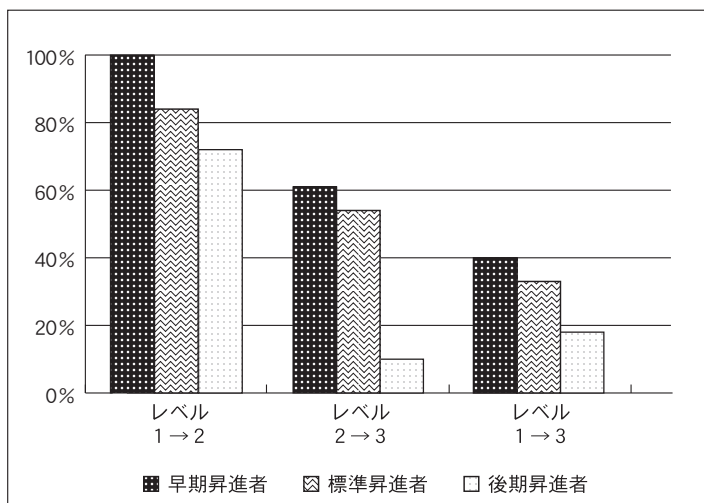
人事データより作成。

人いる（図表で斜線網がけ）。

ただし、昇進時期の早い方がその後の昇進に有利だということは、ある程度言えそうである。図表 14 は第 1 期採用者について、上位レベルへの昇進割合が昇進時期の違いによってどの程度変化するかを示している。「レベル 1→2」は、レベル 1 到達者のレベル 2 への昇進割合である。3 種類の昇進のうち、「レベル 2→3」については、現レベルへの昇進時期の早い方が、上位レベルへの昇進割合が高いことを確認できる。<sup>(34) (35)</sup>

図表 14 上位レベルへの昇進割合（％）

— 第 1 期採用者 —



人事データより作成。

(34) 「レベル 1→2」と「レベル 1→3」については、早期、標準、後期のいずれの組み合わせについても統計的に有意な差を確認できない。「レベル 2→3」の早期・後期、標準・後期には有意な差を認めることができる。また、図表には示していないが、第 2 期採用者の「レベル 1→2」の標準・後期にも有意な差を認めることができる。有意水準は両側 5% である。

(35) 単一部門経験者（0 部門経験者を含む）と複数部門経験者の間に、昇進に関して統計的に有意な差は認められない。両者の比較は、第 1 期採用者と第 2 期採用者のレベル 2 への昇進割合、第 1 期採用者のレベル 3 への昇進割合について行った。有意水準は両側 5% である。

### (3) 特に早い昇進と人事制度

A社が商業企業であり、この業種の昇進が早いとしても、昇進が特に早いケースについてはもう少し調べる必要がある。昇進が特に早いと見なすのは、レベル1に関しては入社から3年め(2年次)までであり、レベル2に関しては入社から5年め(4年次)までである。

レベル1に関しては、図表10で示したように、昇進が特に早い者は3つの期間を合わせて全部で30人いる。職位はチーフが11人、トレーナーが12人、次長が7人である。入社時の年齢は22歳が16人、23歳が10人、24歳が4人であり、年齢が特に高いわけではない。部門に関しては、生鮮が17人、日配・加工食品が5人、衣料・住居が7人、管理が1人である。正社員全体の初任配属と大きな違いはない。

レベル2に関しては、図表10で示したように、昇進が特に早い者は第1期と第2期を合わせて15人いる。職位は、小型店店長が2人、Mrが2人、SVが2人、バイヤーが9人であり、バイヤーの多さが目立つ。第2期採用者では6人中5人がバイヤーである。バイヤーは、レベル2の中では相対的に早く昇進できる職位なのであろう。<sup>(36)</sup>

昇進が特に早い者については人事制度との関係が出てくる。A社は2000年代のはじめまで、管理層に対しても、日本の多くの企業と同様に職能資格制度をとっていた。職位と資格等級の間には一定の対応関係が存在し、各資格等級には滞留年数が設けられていた。そうであれば、特に早い昇進が職能資格制度とどういう関係にあったかが問題となる。

レベル1に関しては、特に早い昇進はA社の人事制度の枠内で十分に可能だった。この時期、レベル1の職位がどの資格等級に対応していたのかは、今ひとつはっきりしないが、<sup>(37)</sup>大卒の場合、実態として、入社時に格付けされる資格等級でレベル1の職位に就くことができたように見える。1990年代に退職したチーフ等の資格等級を調べると、最も多いのは大卒入社時より1段階上の

(36) 全体として、バイヤーの昇進年次は小型店店長、Mr、SVよりも低年次に偏っている。

資格等級であるが、その次に多いのは入社時の資格等級である。

それに対してレベル2に関しては、特に早い昇進はA社の人事制度の枠外で行われたように見える。この時期、レベル2の職位がどの資格等級に対応していたかは、やはりはっきりしないが、大卒の場合、実態として、入社時よりも2段階以上高い資格等級につく必要があったように見える。1990年代に退職した店長、Mr、SV、バイヤーの資格等級を調べると、最も多いのは大卒入社時より2段階上の資格等級であり、それより低い資格等級は全体の2%にすぎない。当時の資料によれば、大卒入社時より2段階上の資格等級に昇格するためには、最短で6年、標準で10年かかるものとされており、特に早い昇進の場合、本来よりも低い資格等級でレベル2の職位に就いたと考えられる。

#### (4) 昇進年次の時期的変化

レベル1への昇進年次にはっきりした時期的な変化は見られないが、レベル2への昇進年次は次第に遅くなった。図表15は10年次までのレベル1昇進者の累積割合を示している。<sup>(39)</sup> グラフが上に表れるのは昇進年次が早いことを、下に表れるのは昇進年次が遅いことを表している。グラフは上から第2期採用者、第1期採用者、第3期採用者の順に並んでおり、10年次までにレベル1に昇進する割合は、第1期採用者90%、第2期採用者88%、第3期採用者84%の順である。<sup>(40)</sup> 図表16は10年次までのレベル2昇進者の累積割合を示している。

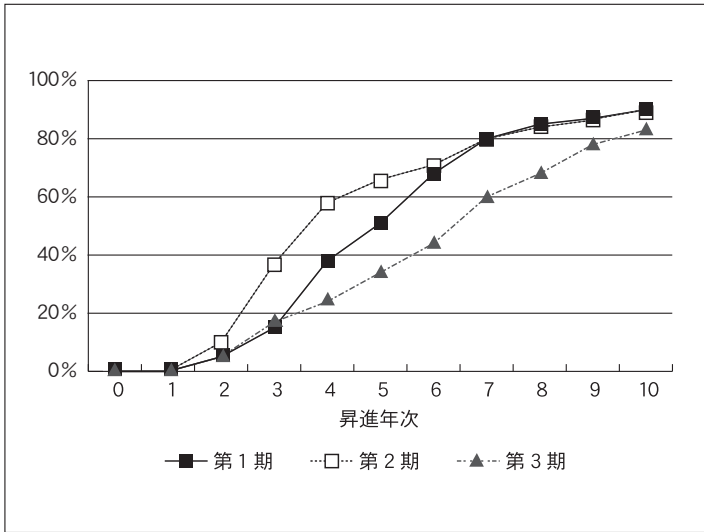
✓ (37) 1990年代より以前の職位と資格等級の対応関係を示す資料を、われわれは入手できなかった。その後の資料によれば、チーフは複数の資格等級にまたがっているが、その資料には、チーフが大卒入社時の資格等級から始まっているものと、1段階上の資格等級から始まっているものの2種類がある。

(38) その後の資料によれば、店長は大卒入社時より2段階上の資格等級と対応している。バイヤーについては、大卒入社時より1段階上という資料と、2段階上という資料がある。もし前者が正しければ、以下で述べる滞留年数との関係で、バイヤーの場合、特に早い昇進はA社の人事制度の枠内で可能だったことになる。

(39) レベル1昇進者はレベル2に直接昇進した者を含む。

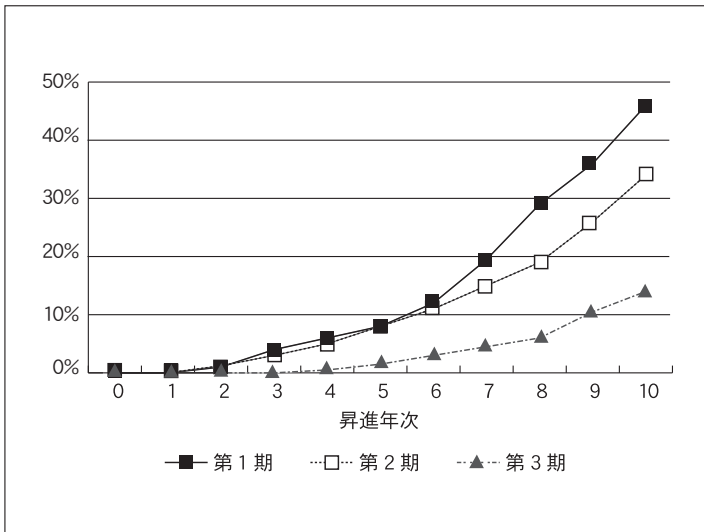
(40) これらの割合の間に統計的に有意な差は認められない。有意水準は両側5%である。

図表 15 レベル 1 昇進者の累積割合 (%)



人事データより作成。

図表 16 レベル 2 昇進者の累積割合 (%)

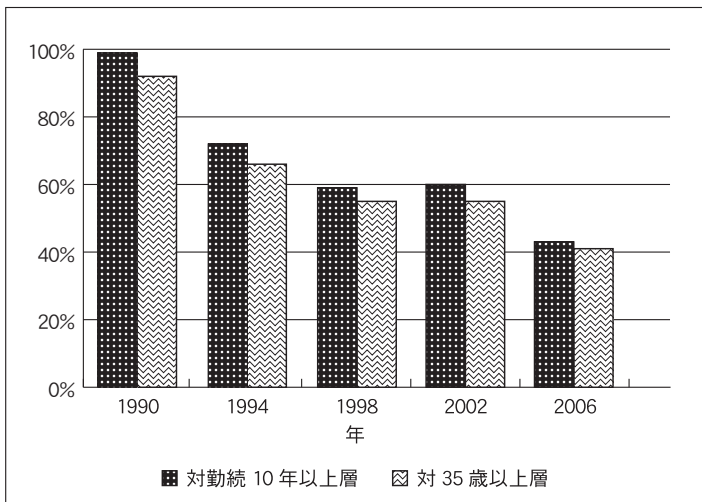


人事データより作成。

グラフは、上から第1期採用者、第2期採用者、第3期採用者の順に並んでおり、昇進年次が次第に遅くなったことを示している。10年次までにレベル2に昇進する割合も、第1期採用者から順に46%、34%、14%と低下している<sup>(41)</sup>。

レベル2への昇進年次が遅くなった理由は、レベル2以上のポストの増加に比べて、その候補となる中堅以上層の増加が大きかったことによる。1990年から2006年の間にレベル2以上のポストは2倍弱に増加したが、勤続10年以上層ないし35歳以上層はいずれもほぼ4倍となった。そのため、図表17に示すように、中堅以上層に対するレベル2以上のポストの割合は、1990年の10割弱から1998年の6割弱、さらには2006年の4割へと低下した。第1期、第2期採用者の特に早い昇進を可能にしたのは、1990年代前半のこの割合の高さである。なお、ここでの分析は、ポスト、正社員のいずれについても男性に限定した<sup>(42)</sup>。

図表 17 中堅以上層に対するレベル2以上ポストの割合 (%)  
— 男性 —



人事データより作成。

(41) これらの割合の間には統計的に有意な差を認めることができる。有意水準は両側5%である。

## おわりに

本稿の主な発見は、早い時期から昇進に差がつく一方で、昇進順位の入れ替わりが普通に見られるという事実であるが、もう一つの発見として、職能資格制度に収まらない早い昇進の実態がある。これまでの研究は、職能資格制度に関して、職能資格は職位と対応しており、上位の職能資格に昇格した者の中から上位の職位に昇進する者が決められていること、ズレが生じるのは、資格等級に見合った職位が不足し、昇格（昇級）に比べて昇進が遅れるためであり、これへの対応策として専門職制度が発生したと述べてきた。<sup>(43)</sup>とはいえ、少なくともホワイトカラーに関して、資格等級と職位の関係が実際のデータを基に研究されたことは、これまでなかったように見える。<sup>(44)</sup>両者の関係は改めて問い直されるべきであろう。

上記の実態は、成果主義への流れを構成するもう一つの要素としても重要である。なぜなら、成果主義はこれまで、職位（職務）に対して高すぎる資格等級（処遇）を、職位（職務）にまで引き下げるものとして理解されてきたからである。<sup>(45)</sup>それに対して、本稿の事例は、職位（職務）に対して低すぎる資格等級（処遇）を、職位（職務）にまで引き上げることが、成果主義のもう一つの役割であったことを示唆している。A社は2000年代の初めに成果主義的な人事制度を本格的に導入したが、その理由として、資格等級と担当する仕事にズレが生じており、賃金のアンバランスにつながっていることが挙げられた。<sup>(46)</sup>A

✓ (42) レベル1の場合、若年層に対するポストの割合は増大している。これは、1990年代後半以降、レベル1のポストが増加する一方で若年層が減少したためである。ただし、同時に、レベル2につけない中堅層が増えたため、レベル1の候補者は増えた可能性がある。

(43) 八代 [1995] 第6章、八代 [2002]。

(44) ただし、中村 [1991a] は、資格等級に対応する職位より上位に昇進する場合があることを指摘しており、小林 [1995] にも同様のデータがある。

(45) 松繁他 [2005] 249頁以下、中村・石田 [2005] 4頁、労働政策研究・研修機構 [2006] 37頁以下。成果主義導入の背景については、阿部 [2006] も参照。

(46) A社人事制度改革の説明資料。



社の場合、このズレは、職位（職務）に対して高すぎる資格等級（処遇）だけでなく、職位（職務）に対して低すぎる資格等級（処遇）も指していたはずである。

### 【参考文献】

- 阿部正浩「成果主義導入の背景とその功罪」、『日本労働研究雑誌』、554号、2006年。
- 今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』、日本労働研究機構、1995年。
- 上原克仁「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』、519号、2003年。
- 岡橋充明・乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗と店長の管理」、和歌山大学経済学会『経済理論』、353号、2010年。
- 川喜多喬『産業変動と労務管理』、日本労働協会、1989年。
- 小池和男『日本の熟練—すぐれた人材形成システム—』、有斐閣、1981年。
- 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、1991年（a）。
- 小池和男『仕事の経済学』、東洋経済新報社、1991年（b）。
- 小池和男・猪木武徳（編著）『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、2002年。
- 小林良暢「課長への道—昇格・昇進管理とサラリーマンの意識—」、橘木俊詔・連合総合生活開発研究所（編）『「昇進」の経済学—なが「出世」を決めるのか—』、東洋経済新報社、1995年。
- 佐野陽子・川喜多喬（編著）『ホワイトカラーのキャリア管理—上場500社調査による—』、中央経済社、1993年。
- 食品商業編集部『スーパーマーケット店長の教科書：食品商業2000年5月臨時増刊号』、商業界、2000年。
- 竹内洋『日本のメリトクラシー—構造と心性—』、東京大学出版会、1995年。
- 富田安信「大型小売業における技能形成」、小池和男（編著）『現代の人材形成—能力開発をさぐる—』、ミネルヴァ書房、1986年。
- 富田安信「昇進のしくみ—査定と勤続年数の影響—」、橘木俊詔（編）『査定・昇進・賃金決定』、有斐閣、1992年。
- 中村圭介・石田光男（編）『ホワイトカラーの仕事と成果—人事管理のフロンティア—』、東洋経済新報社、2005年。
- 中村恵「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、1991年（a）。
- 中村恵「昇進とキャリアの幅—アメリカと日本の文献研究—」、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、1991年（b）。
- 西山昭彦「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』, 464号, 1999年。
- 日本労働研究機構『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, 1993年。
- 日本労働研究機構『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 (1) 事例調査編 (調査研究報告書 No.95)』, 日本労働研究機構, 1997年。
- 日本労働研究機構『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, 米, 独の大企業 (2) アンケート調査編 (調査研究報告書 No.101)』, 日本労働研究機構, 1998年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明他「ホワイトカラーの仕事と能力形成の研究」, 『2008 オンリー・ワン創成プロジェクト報告書』, 和歌山大学, 2008年。
- 乗杉澄夫・岡橋充明「スーパーマーケット店長の店舗管理—店長の仕事と能力—」, 和歌山大学経済学会『研究年報』, 14号, 2010年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケットにおける店舗管理の変容—フルタイム人員の削減を中心に—」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 352号, 2009年。
- 乗杉澄夫「スーパーマーケットの人事異動—店長を中心に—」, 和歌山大学経済学会『経済理論』, 357号, 2010年。
- 花田光世「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』, 21-2, 1987年。
- 本田一成『チェーンストアの人材開発—日本と西欧—』, 千倉書房, 2002年。
- 松繁寿和「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」, 橋木俊詔・連合総合生活開発研究所(編)『「昇進」の経済学—なにか「出世」を決めるのか—』, 東洋経済新報社, 1995年。
- 松繁寿和・梅崎修・中嶋哲夫『人事の経済分析—人事制度改革と人材マネジメント—』, ミネルヴァ書房, 2005年。
- 八代充史『大企業ホワイトカラーのキャリア—異動と昇進の実証分析—』, 日本労働研究機構, 1995年。
- 八代充史『管理職層の人的資源管理—労働市場論的アプローチ—』, 有斐閣, 2002年。
- 若林満「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』, 2-1, 1987年。
- 労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書 No.61 現代日本企業の人材マネジメント—プロジェクト研究「企業の経営戦略と人事処遇制度等の総合的分析」中間とりまとめ—』, 労働政策研究・研修機構, 2006年。