



# 「昇進競争における学歴と性別 ～百貨店業の事例～」

January 11, 2002

原 琴乃

(大阪大学国際公共政策研究科博士前期課程2年)

松繁 寿和

(大阪大学国際公共政策研究科助教授)

【キーワード】 昇進 学歴 性別 異動 年功

## 【要約】

本稿では、ある百貨店における従業員間の競争を促すメカニズムを取り上げる。特に、同一学歴内、学歴間の競争、同性間、異性間に分解して分析を進める点で特徴があると思われる。分析の結果、学歴と性別による差は存在するものの競争意欲を消滅させてしまうほど明確な線引きをするわけではなく、かつ同一グループ内では極めて競争的であることが明らかになった。また、移動や昇進を観察することでその競争はかなり早い段階から生じていることも明らかになった。

---

論文の作成に当り、橋本介三氏(国際公共政策研究科)、中嶋哲夫氏(人事・教育コンサルタント)、梅崎修氏(政策研究大学院大学)から有益なコメントとアドバイスをいただいた。記して感謝したい。なお、当然のことながら本稿に含まれる誤りはすべて筆者の責任である。

連絡先:

松繁寿和 〒560-0043 大阪府豊中市待兼山町 1-31 大阪大学大学院国際公共政策研究科  
e-mail matusige@osipp.osaka-u.ac.jp

## 1. はじめに

この研究では、百貨店業におけるホワイトカラーの昇進競争を、「学歴」「性」の視点から分析する。その際、今まであまり行われてこなかった、大卒男性、大卒女性、高卒・短卒男性、高卒・短卒女性の4つのホワイトカラーグループにおけるキャリア形成を同時に比較することで、ホワイトカラーの昇進システムと競争メカニズムを包括的に把握したい。また、学歴間や性別で昇進格差が存在するならば、その差を生む要因を模索することも研究の目的とする。

ホワイトカラーに関するこれまでの研究は、大卒男性のみや女性のみを対象に限られることが多かった。大卒男性の昇進では、遅い昇進とトーナメント型からの逸脱が主な特徴とされている。例えば、小池(1993)は、日米のホワイトカラーの昇進を比較し、日本企業においてホワイトカラーの昇進選抜が比較的遅く行われると特徴付けた。具体的な時期としては、勤続10年目くらいからとしており、松繁(1995,2000)による電機産業及び加工産業における統計的分析の結果もこれを支持している<sup>1</sup>。今田・平田(1995)は、日本企業における昇進を初期キャリア、中期キャリア、後期キャリアの3層構造で捉えた。初期において昇進は一律に処遇され競争がない。一方、中期<sup>2</sup>では昇進に差が生じはじめるが、時期的な差に留まり、職位自体は同一線上に並んでいて差が開くことはない。さらに、大卒事務職においては、次長まではリターンマッチや逆転が可能であり、後期すなわち部長からようやくトーナメント型が開始するという。竹内(1995)も、日本企業における大卒ホワイトカラーの昇進は、Rosenbaum(1984)が見出した欧米型の「トーナメント方式」から逸脱した「小刻みな選抜方式」であり、リターンマッチの可能性が残されていると主張している。

したがって、日本企業内の競争メカニズムを解明するには、まず、昇進構造や昇進格差の実体を正確に把握する必要がある。その上で、格差が生まれたりリターンマッチが可能となる時期や要因を探ることが求められる。これまで、その要因のひとつとして「異動(job rotation)」が注目されてきた。小池(1991a,1991b)は、技能労働者を対象とした小池・猪木(1987)の議論をホワイトカラーに拡張して、従業員がいくつかの仕事または職場を経験することにより技能・能力を向上させ、ひいては生産性を上げるとしている。一方で、中村

---

<sup>1</sup> 松繁(1995)の研究結果では、大卒の場合、理科系・文科系とも、係長への昇進は勤続10年目前後に始まる。

<sup>2</sup> 今田・平田(1995)は、大卒では、勤続6年目の主事1級への昇進から差が生じるとしている。

(1994)は異動前後における仕事の関連性が重要であることを協調した。ただし、関連性の度合いによってはOJT投資の回収が十分でないことにも言及している<sup>3</sup>。これら異動のプラス面・マイナス面をふまえて、松繁(1995,2000)は、種類別の異動回数と昇進の関係を統計的に分析している。

一方、女性ホワイトカラーの昇進分析に関しては、データの不足を理由<sup>4</sup>に研究の対象から外されることが多かった。数少ない先行研究としては、脇坂(1986)によるスーパー業界での聞き取り調査や、コース別雇用管理制度を有しない百貨店を調査した木本(1995)、大内(1999)が行った大卒女性のスノーボール・サンプリングによる面接調査等がある。脇坂は、仕事における役割分担、権限の配分を調査し、仕事の移動と技能形成の関係を分析することで女性の昇進可能性を探っている。また、木本により、大卒女性は、男性と同様に昇格し高卒・短卒女性と明確に区別される一方で、「女性職務」に引き寄せられ、男性とも異なる立場の「グレーゾーン」に位置していることが見出された。一方、大内は、大卒女性のキャリア形成、特に企業内異動(配置転換と昇進)の側面を明らかにし、基幹労働者として働く女性が就業を継続する要因として、適切な異動・OJTを通じた技能形成が最も重要だとしている。小売業を対象とした研究としては、先に述べた脇坂や木本に加え、百貨店業におけるパート労働の職域形成と労使関係について、詳細な聞き取り調査を行った佐野(2001)等が挙げられるが、いずれも統計的な分析はなされていない。

また、先にも述べたように、ホワイトカラーの企業内部キャリア・データは充分とはいえず、「学歴」と「性」の両方をとらえ、大卒男性、大卒女性、高卒・短卒男性、高卒・短卒女性の4グループを包括的に分析したものはほとんどない。そこで、当研究は、「学歴」「性」による昇進格差を確認し、その格差を生む要因を探る。さらに、いくつかの先行研究にならって異動にも注目し、初期キャリアにおける技能形成の時点で既に格差が生じているかどうか、またその後の昇進格差に影響を与えているかどうかを探る。

以下の順序で分析を進める。まず、2節では、昇進格差が明確になる時期やその競争の程度を見ることで、各ホワイトカラーグループの昇進メカニズムの特徴をつかむ。そして3節では、昇進に影響を与える要因として、各従業員の属性や初期キャリアにおける異動を分析する。4節はまとめである。各節の分析結果を踏まえて、各ホワイトカラーグループにお

---

<sup>3</sup> 中村(1994)は、異動前後の仕事にまったく関連性がない場合には、労働者は新しい仕事を覚えるために再度時間と労力が割かれることから、異動前の仕事に対する回収が十分に行われただけでなく、異動後の仕事に対する投資に関しても続けて仕事をした場合に比べて回収期間が短くなるというデメリットを指摘している。

<sup>4</sup> 今田・平田(1995)や松繁(1995,2000)も、女性従業員の情報不足により分析対象に加えることを断念している。

ける昇進要因を整理し、学歴や性を軸に企業内労働市場の競争性を判断する。

## 2. 昇進メカニズムの特徴

分析に使用されるデータは、百貨店 A 社の正規従業員を対象に、1993 年半ばに行われたアンケートによって得られたものである<sup>5</sup>。この企業は、明治時代に創業され、年間売上 4000 億円以上、資本金 300 億円以上の大規模百貨店である。従業員約 6000 名のうち、男性 2000 名、女性はその 2 倍の 4000 名であり、平均年齢は、男性 39.1 歳女性 30.3 歳と 10 歳の開きがある。女性の年齢構成では、30 歳未満が 6 割強を占めており、既婚率は 17%にとどまっている<sup>6</sup>。

表 1 は、アンケートから得た統計的データを整理したものである。分析に必要な最小限の設問答えたものは 228 名であり<sup>7</sup>、その内訳は男性 159 名、女性 69 である<sup>8</sup>。平均年例は男性 36.1 歳、女性 33.5 歳であり、学歴構成は、男性は大卒が 4 分の 3 を占めているのに対し、女性は過半数が高卒となっている。また、大卒女性の採用はアンケート実施時点の 10 年前から開始したばかりであり、残念ながら、課長以上に昇進したサンプルはない。

アンケートでは、基本的な質問事項として、誕生日、学歴、専攻分野、現在の職位および各職位への昇進年齢を聞いている。ここから、入社年齢・現在年齢の変数、及び各職位へ昇進時の年齢を表す変数を作成した。これらを使用して、係長、課長、部長の各職位への昇進時期を、次に各職位間の昇進のペースを見る。これらの特徴を総合して、百貨店業界における昇進メカニズムを把握したい<sup>9</sup>。

### 2.1 学歴内競争と学歴間競争

表 2 は、各職位に何歳で昇進しているかを示したものである。まず、係長への昇進であるが、大卒男性に関しては、28 歳すなわち勤続 6 年目前後から本格化しており、小池 (1991a,1991b) や松繁(1995,2000)の分析結果である勤続 10 年目よりも、かなり早い時期

---

<sup>5</sup> 当分析で使用するアンケートは、1993 年 7 月に労働組合員及び管理職（課長クラスが中心）を対象に行われた自記入方式の『ホワイトカラーのキャリア調査』であり、配布数 300 のうち有効回答数は 247（有効回収率 82.3%）であった。

<sup>6</sup> 企業による公表データ（日本経済新聞社『会社情報 1993 年（夏期）』）

<sup>7</sup> 企業が公表した従業員データ、及び今回のアンケート調査から得た従業員データは、双方とも正規従業員のみを対象としており、パート・タイマー等は含まれていない。

<sup>8</sup> 男性が女性の 2 倍以上になっており、必ずしも企業全体とサンプルの構成バランスが一致していないことに、注意しておく必要がある。

<sup>9</sup> なお、当研究では対象を学歴で限定しないため、「時期」の基準として、「勤続年数」ではなく「年齢」を使用することにする。

から「選抜」が始まっていることがわかる。昇進時期はラッシュ期だけでも 28～32 歳と幅があるのに加えて、25～27 歳の若さで昇進を果たす昇進先発組も存在している。係長までは同期同時昇進が行われていて、遅れても 1～2 年の差にとどまるとした竹内(1995)の結果とも異なっており、同じ学歴内では、早い時期からかなり競争的な選抜が行われている様子がわかる。一方、30 歳・31 歳で昇進するものの数が突出していることから、この時期が係長昇進年齢の相場となっていることが考えられる。ただし、35 歳までで全員が昇進を終えており、将来の昇進可能性があるものとそうでないものを 35 歳で見極めている様である。

高卒・短卒の昇進も、大卒の昇進とほぼ同一期の 28～33 歳に集中している。平均昇進年齢は大卒男性と同様に、高卒・短卒男性も 31 歳すぎとなっている。さらに、係長へ昇進するものが 25 歳から出始め、優秀なものには学歴差を越えて早期からチャンスを与えているようである。一方で、少人数ずつではあるが 45 歳まで昇進のチャンスが残されていることから、大卒よりも長期にわたる持久戦に参加させているといえる。

以上、各学歴内で見れば、大卒、高卒・短卒ともに昇進時期に幅があり、かなり競争的といえる。また学歴で区別されず平等に処遇されていることも分かった。

「性別」に焦点を当てると、平均値で見ると、大卒女性は大卒男性と平等に処遇されている。むしろ、大卒では係長昇進への平均年齢が女性の方が若い<sup>10</sup>。その一方、高卒・短卒女性は高卒・短卒男性から 6～7 年の遅れをとっており、「学歴」「性」という 2 つの壁で、昇進の第一歩から出遅れている様子がうかがえる。木本(1995)も、大卒女性は、男性と同様に昇格し、短卒・高卒女性と区別されるとしている。

次に課長への昇進をみたい。大卒男性では、全員が係長昇進を終えた 35 歳以降に始まり 36 歳から本格化している<sup>11</sup>。このことから、同学歴の従業員間では、一職位以上の差を生じさせないように配慮されている可能性が考えられる<sup>12</sup>。一方、高卒・短卒男性は、大卒男性より数年遅れ 39 歳が昇進時期のピークとなっており、ここでは「学歴別」で処遇の差が生じてきている。つまり、年齢での画一的な昇進管理は、係長までで終了していると考えられる<sup>13</sup>。また、「性別」では、短・高卒男性と高卒女性における昇進ペースの相違は、7 年の

---

<sup>10</sup> ただ、百貨店 A 社が、大卒女性の採用を開始してまだ日が浅く、その数もあまり多くない為に、優秀な女性ばかりが選出されているだけの可能性も考えられる。

<sup>11</sup> 松繁(1995)も、大卒男性の課長への昇進は、37～8 歳で行われている、としている。

<sup>12</sup> 今田・平田(1995)は、キャリア中期における昇進の特徴について、資格の差では 1 ランク以上開かず、係長や課長でも昇進の早いものと遅いものが同一資格に横一線に並ぶという、上位競争への仕切り直しをする期間が存在するとしている。

<sup>13</sup> 竹内(1995)は、明らかな選抜が始まるのは課長職からであり、課長の昇進年次には大きな差が出てくるとしている。

差を保ったままである。

部長への昇進では、大卒男性にとって、42～45歳が一般的な昇進時期となっている。彼らの部長昇進が本格化するのには、大卒男性全員が課長昇進を追えた40歳からとなっている。一方、高卒サンプルは4名だけであり、女性が一番手で45歳に、男性に至っては48歳、51歳となっており、大卒から大きく遅れをとっている。

学歴別や性別における昇進スピードの格差を統計的に検証するため、母集団の平均値におけるt検定を行った。ただし、部長への昇進スピードに関しては、女性が1名いるだけなので、統計的な検定はできない。分析結果は表3のとおりである。係長昇進では、大卒男性と大卒女性、大卒男性と高・短卒男性の間で格差が確認できなかったが、それ以外では、各グループ間で平均昇進年齢に格差が存在した。その結果、昇進スピードの順位は次のようになっている。

係長への昇進スピード：大卒男性 = 大卒女性 > 高・短卒男性 > 高・短卒女性
課長への昇進スピード：大卒男性 > 高・短卒男性 > 高・短卒女性
部長への昇進スピード：大卒男性 > 高・短卒男性 <sup>14</sup>

## 2.2 順位の変動

前節では、昇進の時期と学歴別・性別の昇進スピードを見てきた。この節では、「追いつき」「追い越し」等のリターン・マッチの可能性や、競争の程度をより鮮明に把握したい。係長から課長の昇進ペースに関しては表4-1に、課長から部長への昇進ペースは表4-2に示しており、対角線からサンプルが離脱するほど、昇進順序が入れ替わり「競争的」であることを表している。

係長から課長へ昇進する際、大卒男性は、昇進を果たすほとんどのもので縦長の長方形が形成されていることから、係長昇進でついた昇進時間差を、課長昇進で縮める形になっている。高卒・短卒も大卒男性と同様に対角線の離脱が見られ、しかもその度合いはより大きい。つまり、高卒・短卒の方が競争は激しい可能性がある。各学歴内では、「追いつき」や「追い越し」が頻繁に起こっており、かなり厳しい競争が行われているのだ。例えば、29歳で係長に昇進したものが、39歳まで課長に昇進できずにいたのに対し、係長昇進には10年を要し32歳でようやく果たしていても、次のステップである課長には38歳で昇進するものもいる。係長昇進の年齢と、課長昇進の年齢における相関係数を見ると、大卒男性で0.4623、高卒・

---

<sup>14</sup> 高卒男性で部長まで昇進しているサンプルは3名いるが、その内1名は35歳という異例の早さで昇進している。平均値の検定では、分散が大きく信頼性にかけるため、部長に関するt検定のみ、当サンプルを除いて行った。

短卒で 0.2856 とあまり高くない。昇進競争がかなり厳しく、それがとりわけ高卒・短卒で顕著であることが裏付けてられている。ただ、高卒女性に関しては、系列相関の値が 0.5792 と高く、昇進順序を保ったまま、職位のステップを上っていくケースが多い。つまり、男性よりは競争的ではないと考えられる。

一方、学歴間では、表 4 で示されるように、かなり明確に各学歴ごとに団塊化し、しかもその間に格差が生じていると判断できる。ただ、常に後続グループが密接しており、他グループが後から迫ってくる状態が維持されていることが分かる。竹内(1995)は、日本のホワイトカラーが、長期間に渡ってほぼ全員に競争意欲がある理由として、取り返しのつく僅かな差によって、ノンエリートに意欲を持続させ、エリートにも不安を持たせるテクニックによるとしている。ここでも、同様の仕組みが導入されている可能性が高い。

課長から部長への昇進ペースを見ると、一部の例外を除いては、枠線で囲まれた左上に大卒男性が集中している。これは、課長昇進時についた昇進スピードの格差が、学歴間では解消されたり逆転されたりすることなく、そのまま保たれていることを示している。一方、各学歴内では、大卒男性も高卒・短卒も共に、対角線から離脱しており「競争的」といえる。

### 3. 昇進要因の学歴間比較

前節で、「学歴」及び「性」により、昇進プロセスが異なっていることが明らかにされた。ここでは、各学歴集団の昇進に差をもたらす要因を分析していきたい。特に注目したいのは「異動」である。その理由としては、まず、異動の持つ「明確性」が挙げられる。査定結果や昇給における差は、周囲のものに認知されていない可能性があるが、異動は隠しようがない点で昇進の可能性を示す明確な指標となりうる。2 点目は、「技能・能力形成との関連性」である。日本企業では、仕事に必要な技能習得の多くが OJT によって行われる。そのため、どの仕事や職場をどれだけ経験したのか、すなわち配置転換が、技能・能力形成の差、ひいては将来における昇進の差に影響する可能性が考えられる<sup>15</sup>。ここでは、異動の回数のみならず、その時期や種類の違いにも目を向けたい<sup>16</sup>。

アンケートでは、まず「同期の中で、誰が上位の管理職まで昇進しそうか分かるか」と

---

<sup>15</sup> 松繁(1995,2000)も、機械産業及び加工組立産業で、同様の分析を行っており、昇進に影響力をもつとしている。

<sup>16</sup> 猪木(1993)は経済効率的な技能・能力形成には、異動前後における「仕事の関連性」を挙げている。松繁(1995)も同様の指摘をし、異動の種類にまで言及して分析を行っている。

いう設問に対し、「かなり分かる」、「なんとなく分かる」、「まったく分からない」から選択して答えるようになっており、さらに「かなり分かる」または「なんとなく分かる」と答えたものを対象に、昇進格差が「どのようにして分かるか」を聞いている。回答には、「これまでに経験した部署」「優れた業績を挙げている」「昇格が常にトップである」「学歴・出身校」「研修などでわかる能力の高さ」「その他」の内から2つ選択する。

表5は、昇進格差がわかる理由を35歳までの従業員に関してまとめたものである。「経験部署」については、学歴別・性別の4グループに共通して重要性が高い。表には示していないが、大卒では入社7年目あたりの29、30歳、高卒・短卒に関しては同じく入社7年目あたりの25歳～27歳で、昇進の判断基準として「経験部署」を過半数が挙げている。従業員の認識からも、異動はその後の昇進を決定する重要な変数であることが確認できた<sup>17</sup>。

アンケートでは異動に関してはより具体的に、「事業所内の異動」、「事業所間の異動」、「関連会社への出向」、「関連会社からの戻り」の4種類についてそれぞれを何歳で経験したか聞いている。これを使用し、何歳までにどの種の異動を計何回経験したかを示す変数を作成できる。残念ながら、「異動」を含めた昇進要因の統計的分析が可能なサンプル数を取れるのは係長昇進までであるため、異動のデータは係長昇進が本格化する30歳前後までの期間のものを使用することになる。また、「関連会社からの戻り」に関しては、ほとんどのものが記入しておらず分析には使えない。

推定では、被説明変数として現在係長以上の職位についている場合を1、そうでない場合を0として作られる変数を用いProbit分析を行った。この際、異動が独立変数でなければならぬので、推定にn歳までの異動を用いる場合には、現在年齢がn+1歳以上であるものを対象としている。また、昇進したためにある種の異動が生じるということも考えられるため、n歳までに係長に昇進したのも除いて推定した。ここで用いた説明変数は、まず、従業員の属性に関するものとして、

外部経験ダミー、年齢、年齢の二乗項

大卒ダミー、短卒ダミー、理系大卒ダミー

---

<sup>17</sup>「学歴」については、学歴間及び性別間で大きな認識の相違が見られる。大卒男性は過半数を超えるものが学歴を重視している。これは、松繁(1995)や竹内(1995)の議論と一致する。大卒女性に関しては、「学歴」の重要性が早期に現れることはないが、対照的に高卒・短卒女性はかなり「学歴」を重視している。「研修」については、大卒男性・女性ともに、入社間もない頃から重要度が高くなっている。「業績」も、大卒男性・女性ともに重要性が高い。一方、高卒・短卒男性に関しては業績に対する意識が希薄である。「昇格トップ」が重要度を増すのは、係長昇進が本格化する時期とも一致しており、「昇格」と昇進「選抜」が、同時に行われていることを示している。

女性ダミー、年齢と女性の交差項

異動に関するものとして、

n 歳までの、各年における各種異動の有無

n 歳までの、各種異動の累積回数

である。

表 6 は、高卒・短卒と大卒の入社年齢が異なることを考慮して、別々に分析した結果を示している。表に挙げられた順に、変数の効果を検討していきたい。

高卒・短卒に関しては、外部(他社)での経験の有無を示すダミー変数の係数が、一貫して有意に負になっている。小池(1999)は、日本企業では昇進が勤続と関係することから、キャリアの中断は技能・能力形成に大きなマイナスとなり昇進を阻むとしている。高卒者の中には転職・途中入社組も多いが、かれらは将来の昇進に不利な立場にあることが分かる。一方、大卒では有意な結果が得られない。また、年齢の係数は有意に正である。これは、今回の推定のほとんど全てにおいて一貫しており、年齢を重ねる程、係長以上の職位に昇進する可能性が高まっていくことを示している<sup>18</sup>。ただし、年齢の二乗項の係数が負に有意なことから、年齢の効果は徐々に減少することがわかる。

女性ダミーの係数は、高卒・短卒集団において有意に負であり、係長以上への昇進に対し、女性であると不利になることを示している。また、女性ダミーと年齢の交差項が 26 歳で有意に負であることから、年を取るほど女性であることが昇進に不利となっている。大卒では、係長以上に昇進している女性のサンプル数が少ないため、有意な結果が得られなかった。

短卒ダミーの係数はいずれも有意にはなっておらず、高卒よりも 2 年間余分に公的機関を通じて人的資本への投資が行われているにも関わらず、「短卒」という学歴は、高卒と比較してなんら昇進に有利に働くことはないといえる。このことは、百貨店 A 社の人事制度の内容と一致している<sup>19</sup>。また、大卒の分析に使用した理系ダミー変数の係数は、27 歳で負に有意になっている。これは、理系出身者は将来の昇進に不利である可能性を示しており、前掲の昇進メカニズム分析の結果と一致している。

各種の異動のうち、当分析で有意な結果を示す異動は、高卒・短卒に関しては、21 歳の事業所間異動のみで有意に負である。21 歳の異動に関しては、高卒・短卒にとって入社 3

---

<sup>18</sup> これは富田(1992)の結論と一致しており、松繁(1995)の統計的分析でも同様の推定結果が導き出されている。

<sup>19</sup> 百貨店 A 社の人事制度では、高卒・短卒ともに入社時は資格 1 級でスタートする一方、大卒は当初から 2 級が与えられる。

年目の時期にあたる。大卒では、26歳の事業所内異動のみが有意に負になっている。26歳の異動は、大卒の入社年齢は22歳、23歳が主流であり、彼らにとっては入社3～4目にあたる。百貨店A社では、売り場での実務研修および3年間の学歴別集団研修が、入社直後から実施されている。21歳及び26歳は、それぞれの学歴において、これらの実績や成果が現れてくる頃と時期的に一致することから、能力や適性が不適格と判断されたものに適用されている可能性が考えられる。

異動の種類が学歴間で異なる理由は、正確には把握できない。ただ、一つの解釈として、高卒・短卒が不適格と判断された場合早々に他事業所に移動させられるのに対し、大卒に関しては事業部内の売場等の移動によって、適性を模索する出直しの機会が与えられている可能性が考えられる。つまり、キャリアの展望に対する見切りが、大卒よりも高卒・短卒の方が早いのかもかもしれない<sup>20</sup>。

## 5 . 結語

当研究では、百貨店A社の従業員を対象に統計的分析を行うことで、大卒男性、大卒女性、高卒・短卒男性、高卒・短卒女性という4つのホワイトカラーグループを対象に昇進メカニズムを解明し、百貨店産業で展開される企業内労働市場の特徴を把握しようと試みた。

分析の結果、次のことが明らかになった。まず、当研究の柱である「学歴」に関して、同学歴内では、かなり早い時期から競争が始まっている。さらに、各昇進ステップで頻繁に「追い越し」も起きている。一方、大卒と短卒・高卒は、係長昇進までは年齢で管理されており平等に処遇されている。しかし、係長以降はグループ間に昇進格差が生じてくることが確認された。ただし、その差は僅かで「追いつき」の可能性は常に残されており、競争の完全な冷却は行なわれていない。すなわち、「学歴」で分類されたグループ間では、ある程度競争は制限されつつも、硬直的に差が補償されている非競争的な内部労働市場では決してない。同学歴内だけでなく学歴間をも乗り越え、キャリアのかなり早期から終盤にかけて、熾烈な競争が継続していることがわかった。

「性別」に関しては、高卒・短卒の女性が昇進に不利な結果となっている。また、「年齢」を重ねるほど昇進の可能性は高まるが、その効果は年齢が高くなるにつれて薄れていくこと

---

<sup>20</sup> 今田・平田(1995)は、組織と人員の伝統的な調整メカニズムとして「学歴」を挙げ、高卒では下位の資格から厳しい絞込みが行われているのに対して、大卒ではかなり上位の資格になって初めて厳しい選抜が行われるとしている。

が確認された。

最後に、昇進前の「異動」をみた。高卒・短卒に関しては、21歳の事業所間異動が負に有意である一方、大卒では26歳の事業所内異動が有意に負となっている。異動の種類が学歴間で異なっていることから、キャリアの展望に対する見切り判断が高卒・短卒と大卒では異なる可能性が示された。

今回の分析には、統計的にはいくつか欠点をもつ。1つは、異動を空間的なものとしてしか把握していない点である。商品系列等より技能の中味を正確に反映するものにする必要がある。2つ目は、大卒女性サンプルの「少なさ」と「新しさ」から、女性集団内における「学歴別」内部労働市場の存在が確認できなかったことである。男性と同様の市場が女性のホワイトカラー集団でも存在するのか、それとも、高卒・短卒集団とはまったく異なる「男女平等」な労働市場が大卒集団で展開されているかは、当研究では示せなかった。最後は、当研究の分析対象となったデータが1993年に行われたアンケート調査を基にしているが、ここ数年で日本の労働市場自体が大きく変わろうとしている点である。近年の採用動向を見ても、変革の波は百貨店産業にも達している可能性は高く、新たな調査が望まれる。

#### [参考文献]

- 猪木武徳・大橋勇雄(1993)『人と組織の経済学・入門』宝島出版
- 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
- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成 総合職・期間職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』 471:15-28
- 木本貴美子(1995)「性別職務分離と女性労働者 百貨店A社の職場分析から」『日本労働社会学会年報』第6号
- 小池和男(1991a)『仕事の経済学』東洋経済新報社  
編(1991b)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社  
(1999)『仕事の経済学』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』東洋経済新報社
- 佐野嘉秀(2000)「パート労働の職域と労使関係 百貨店A社の事例」『日本労働研究機構雑誌』 481:12-25
- 竹内 洋(1995)『日本のメリトクラシー 構造と心性』第5章、東京大学出版会
- 中村恵(1994)「ホワイトカラーの異動 企業別データから」『ストック雇用調整下の雇用と労働力配分( )』雇用促進事業団、関西経済研究センター、pp.75-95
- 日本労働研究機構(1995)『資料シリーズ:女性の専門的キャリア形成』 49

- 松繁寿和(1995)「電機 B 社大卒男子従業員の勤続 10 年までの移動とその後の昇進」  
『「昇進」の経済学』橋木編、第 7 章、pp.153 177
- (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、第 2 号
- Rosenbaum, J.E.(1948) Career Mobility in an Corporate Hierarchy, Academic Press
- 脇坂 明(1986)「女子労働者昇進の可能性 スーパー調査の事例から」  
『現代の人材形成』小池編、2 章、ミネルヴァ書房

表1:従業員(有効回答者)の統計データ

	平均年齢	平均経験年数	係長昇進時の年齢	課長昇進時の年齢	部長昇進時の年齢	現在の役職						サンプル数
						一般	係長	課長(部下無し)	課長	次長	部長	
大卒	36.1	0.86	30.2	36.9	43.8	66	42	3	8	1	9	129
(男性)	32.2	0.93	30.3	36.9	43.8	56	39	3	8	1	9	116
(女性)	26.6	0.21	29			10	3					13
高卒・短卒	38.3	0.51	31.5	40.4	44.8	56	17	5	17		4	99
(男性)	43.8	0.38	30.7	39.5	44.7	6	14	5	15		3	43
(女性)	34.1	0.61	36.3	46.3	45	50	3		2		1	56
全体	34.5	0.7	30.7	38.9	44.1	122	59	8	25	1	13	228

単位:歳

単位:人

表2:各学歴層における、各職位への昇進時期

		係長			課長			部長	
		高卒	短卒	大卒	高卒	短卒	大卒	高卒	大卒
昇進年齢	25	1		①					
	26	1		2					
	27	①	1	1					
	28	4		5					
	29	6	2	9					
	30	2		17②					
	31	2	1	11①			1		
	32	3①		6	1	1			
	33	4		2					
	34			1			1		
	35	1		3	1		1	1	
	36	1						3	
	37	1①			2			4	
	38	①			1①			4	
	39	1①			8			2	
	40								1
	41								
	42				2				2
	43				1				1
	44								2
	45	1			1			①	1
	46								
	47								1
48				①			1	1(理)	
51							1		

○:女性

二重線:昇進の可能性の「天井」

**表3:各職位への昇進年齢における平均値の検定**

帰無仮説:各ホワイトカラーグループにおける各職位への昇進年齢の平均値の差=0

対立仮説:各ホワイトカラーグループにおける各職位への昇進年齢の平均値の差>0

		t値	P>t
係長昇進の平均年齢	高卒・短卒男性－大卒男性	0.6929	0.2451
	大卒女性－大卒男性	-1.2875	0.8985
	高卒・短卒女性－大卒男性	5.4776	0.0000
	大卒女性－高卒・短卒男性	1.0262	0.1562
	高卒・短卒女性－高卒・短卒男性	3.4183	0.0008
	高卒・短卒女性－大卒女性	2.2000	0.0295
課長昇進の平均年齢	高卒・短卒男性－大卒男性	1.9147	0.0320
	高卒・短卒女性－大卒男性	4.4376	0.0002
	高卒・短卒女性－高卒・短卒男性	2.0840	0.0251
部長昇進の平均年齢	高卒・短卒男性－大卒男性	2.8933	0.0089



表4-2:課長から部長への昇進ペース

		部長への昇進年齢								計		
		40	42	43	44	45	47	48	51	大卒	高・短卒 (男性)	高・短卒 (女性)
課長への昇進年齢	34							1		1		
	35	1						1		1	1	
	36			1		1		1		3		
	37		1		1		1			3		
	38				1	①				1		1
	39								1			1
計	大卒	1	1	1	2	1	1	2				
	高・短卒(男性)							1	1			
	高・短卒(女性)					1						

■ : 大卒男性  
○ : 高卒女性

表5:昇進候補の判断基準

	昇進候補と判断する指標						計
	業績	所属部署	研修	昇格	学歴	その他	
大卒男性	18	18	22	16	5	3	41
	43.90	43.90	53.66	39.02	12.20	7.32	200.00
大卒女性	6	5	5	4	1	1	11
	54.55	45.45	45.45	36.36	9.09	9.09	200.00
高卒・短卒男性	1	4	3	2	2	0	6
	16.67	66.67	50.00	33.33	33.33	0	200.00
高卒・短卒女性	7	4	1	8	3	3	13
	53.85	30.77	7.69	61.54	23.08	23.08	200
計	32	31	31	30	11	7	71
	45.07	43.66	43.66	42.25	15.49	9.86	200.00

上段:実数

下段:%

注)回答者1人につき2項目選択なので、各集団(横軸)の合計は200%となっている

表6:昇進要因のProbit 分析

対象者	高卒・短卒集団				大卒集団		
	25歳以上	26歳以上	27歳以上	28歳以上	27歳以上	28歳以上	29歳以上
サンプル数	93	88	81	78	86	82	67
Pseudo-R2	0.75	0.7	0.65	0.7	0.53	0.46	0.39
<説明変数>							
外部経験ダミー	-1.93 [0.015]	-2.37 [0.008]	-1.82 [0.015]	-2.04 [0.018]			
年齢	1.43 [0.013]	2.01 [0.002]	1.35 [0.005]	1.01 [0.005]	2.07 [0.000]	1.82 [0.000]	1.4 [0.041]
年齢の二乗項	-0.16 [0.012]	-0.21 [0.002]		-0.017 [0.005]	-0.03 [0.000]	-0.02 [0.001]	-0.18 [0.05]
女性ダミー	-7.11 [0.013]			-3.65 [0.000]			
女性 * 年齢	-0.5 [0.000]	-0.084 [0.000]					
短卒ダミー							
理系ダミー					-1.76 [0.035]		
21歳での事業所間異動	-2.73 [0.043]	-2.85 [0.105]	-2.87 [0.049]				
26歳での事業所内異動					-1.16 [0.062]	-1.17 [0.062]	-1.66 [0.028]

下段:P>|z|  
(有意水準5%)