

<論 説>

管理職昇進と学歴・年功 ——NKKの事例を中心として——

西 川 忠

目 次

1. 学歴・年功と能力
 2. 昭和 34 年における管理職就任傾向
 3. 分権型管理から中央集権型管理へ
 4. 肥大化する管理職とその対策
 5. 平成 8 年度における管理職就任傾向
- むすび

1. 学歴・年功と能力

わが国のホワイトカラーの昇進制度は、「雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律」の施行される前まで、男子中心のシステムとなっていた。

そのシステムは、学歴別に、年功に能力を加味したいわば、学歴・年功主義ともいうべきもので、同学歴・同期入社者を出来るだけ同時に昇進させていくものである。

勿論、高学歴者は、それ相応に知識や潜在能力において高いものを持っているし、年功は経験を意味し、経験はまた能力の重要な側面でもあるのだから、学歴・年功主義は広義の能力主義といえないことはない。

事実、大東亜戦争に入る前年の昭和 15 年の中学校（現在の高校に当る）進学率は、25%。現在の高校進学率が 90%をこえて義務教育化し、大学の進学率が 40%前後であるのを思うと、単純比較は出来ないが、昔の中学校卒業生の頭の程度は、今の大学卒業者の下 4 割より良かったといったらい過ぎか。

昔はその中学校の上に、旧制の高等学校や専門学校があり、更にその上に大学がある。大学は七つの帝大、国公立の医大等の単科大学、それに私大を加えて昭和20年の大学数は48。昔は初任給に、帝大出と私大出、私大出でも早慶とその他とで、差をつけたところがあったと聞くから、昔の学歴は、能力差と考えられ、学歴別管理は能力主義管理とおきかえてもおかしくなかったのであろう。

事実、明治この方、欧米にキャッチアップすることが課題であった日本にとって、創造力よりも、横文字を縦文字に直す能力、物真似をする能力が必要であったから、こういった能力は学歴の高さと相関関係にあり、学歴差は能力差であったと考えられる。

一言ここで余計な事をつけ加えれば、学校の秀才は必ずしも企業の秀才でないというのは事実であって、学校の入試や、試験は知能指数140以上といったとんでもない天才を別にすれば、数学といえども記憶力のテストであって、創造力を支配する大脳の前頭連合野のテストではない。社会にあっては、記憶を司る側頭葉だけでは仕事にならないのである。側頭葉のいい者は、必ず前頭連合野の機能もいいとは限らないようであるから、まして良い学校に入る為、精も根も使い果してしまった者に、社会に出て良い仕事の出来る訳がない。企業の役員になった人に、「あいつがねえ」と嘗ての同級生に思われるような人が多いのは、前頭連合野の働きと学校の成績とは特に関係がないせいであろう。

もう一つの余計な事をつけ加えれば、海軍士官養成の海軍兵学校の卒業成績を何故ハンモックナンバーと云うのか知らないが、その成績が軍籍にある間は一生涯ついて廻って昇進に影響したそうである。同様の事は海軍程でないにしても陸軍士官の定年名簿にもあったそうで、海軍の偉い人が、最後まで大艦巨砲主義に固執したのも、陸軍の参謀本部が机上の空論で作戦を樹てたのも情報の軽視と創造力の欠如によると考えられる。

ここでいいたいのは、創造力を必要とする非常の事態には欠陥があったとはいえ、先進国たる欧米に追いつけ追い越せをモットーとした戦前は勿論、戦後においても学歴・年功主義は必ずしも能力主義とは無縁のものではなく、能力

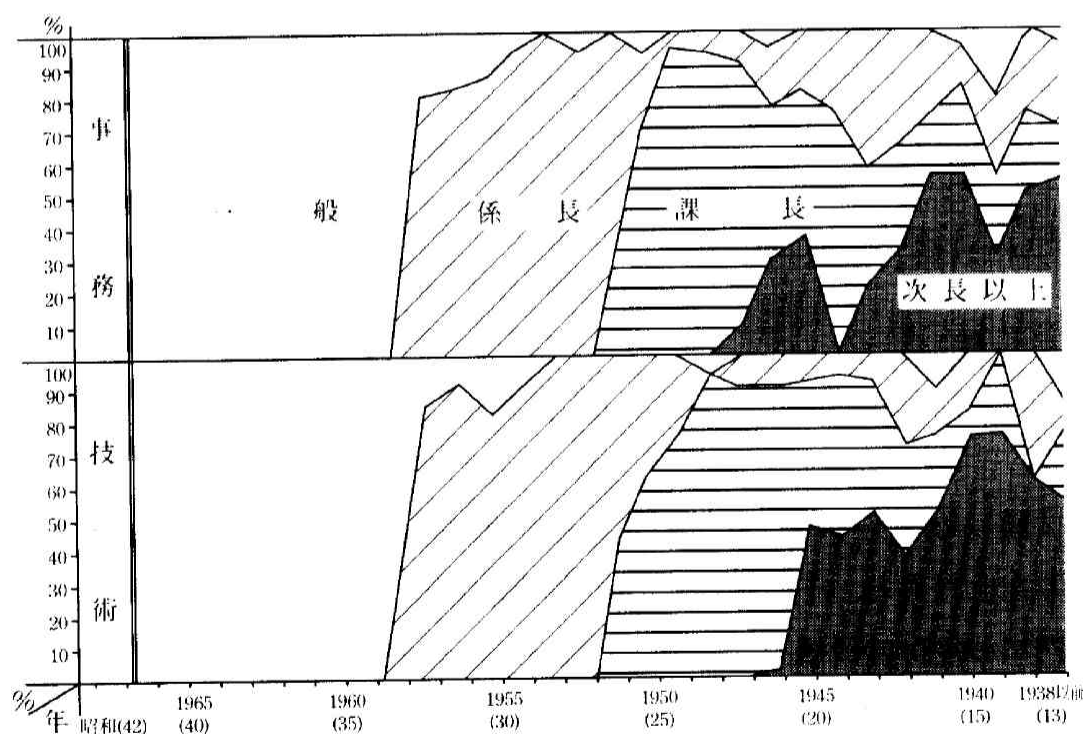
を図る客観的指標としてはそれなりに意味を持っていた。という事である。

2. 昭和34年における管理職就任傾向

学歴別、年功管理による昇進の実態について、第1図～第3図を見て頂きたい。

この表は、NKKにおける学歴別の管理職の勤続別（入社年次別）就任傾向を示している。この調査は昭和42年（1967年）で高度成長時代。池田首相が所得倍增計画を発表したのが昭和35年12月、昭和41年には、のちに単一製鉄所として世界最大となる福山製鉄所の第一高炉の火入れが8月にあり、昭和42年は、全国粗鋼8800万トン、うちNKKは1200万トンという年。経済の成長率（実質）は41年度11%、42年度13%という欧米では夢想だにされない数字を示した時代である。

第1図 管理職就任傾向——大学卒業者

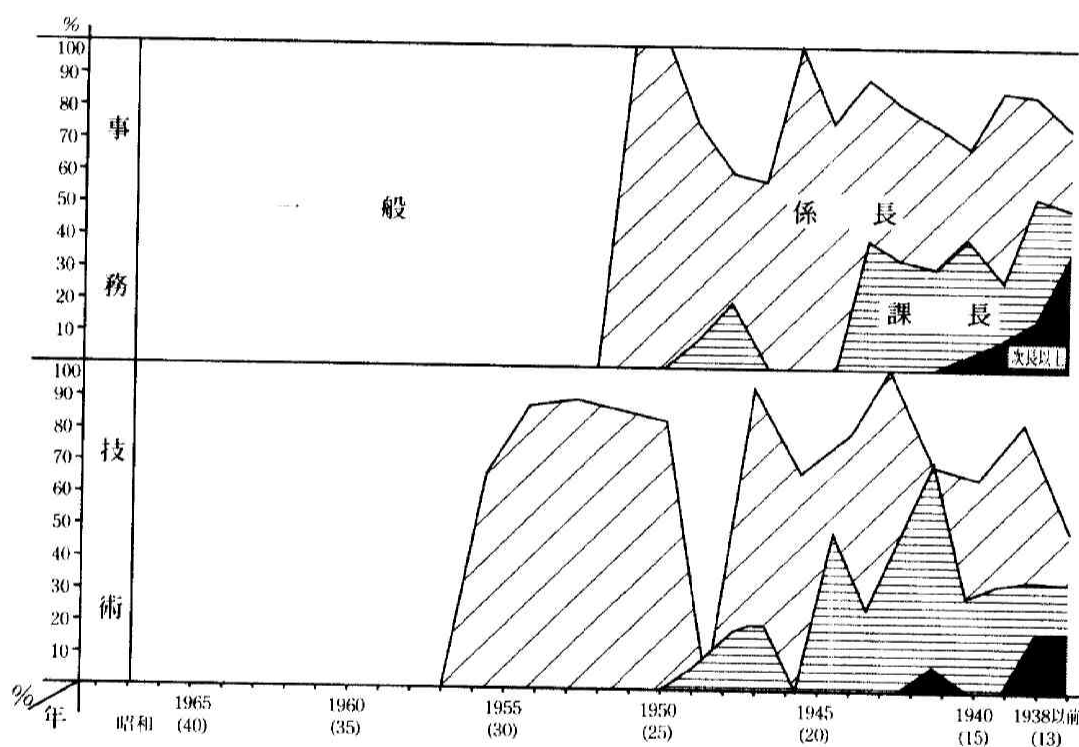


第1図は大学卒の管理職就任傾向図。事務は勤続9年で81%。技術は85%が係長に就任、勤続12年頃には90%をこえる人が係長に就任している。課長には勤続15年頃より就任し、事務は年次により差があるが2～3年で約8～9

割は課長に就任，次長以上になると，昇進の始まりは勤続19年から20年と事務と技術で差があるが，勤続21年以降はほぼ50%位が就任しているとみてよい。なお1945年を中心としてみられる谷は，戦後の退職や採用数が少ない事等によりこの調査の時点で在籍者が少数であるためのブレと考えられる。本格的な定期採用者の復活は昭和23年からであり，この点を考慮すれば大体次の事をいっても良いだろう，

大学卒のほぼ8割は課長に昇進し，撰別は次長より始まり，約5割は次長以上に就任する。

第2図 専門卒業者

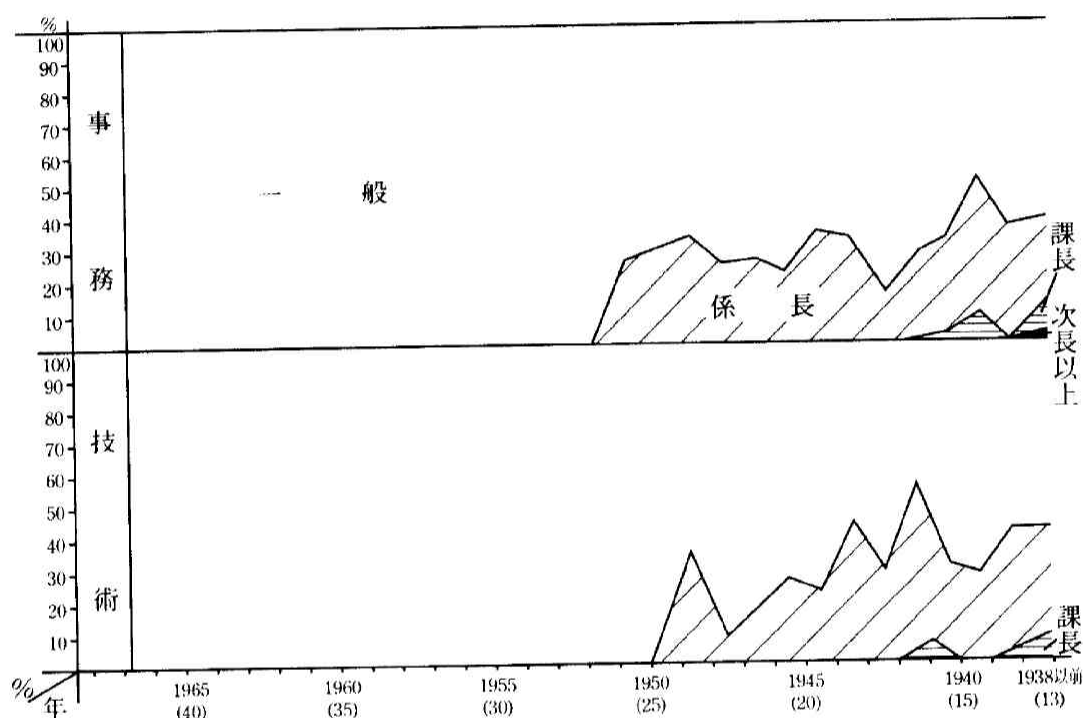


第2図は専門卒の役付就任図である，専門学校は昭和26年に最後の卒業生を送り出したあと，その輝かしい歴史の幕を閉じた。

専門卒の役付就任傾向はこの図では分らないが，別の調査によれば早い人で勤続13年で始まり，この調査時点では最後の卒業生も勤続16年に達しており，事務では100%，技術も70%近くが係長に就任，課長は勤続18年から昇任者が出始め，勤続26年頃には30～40%の就任率を示している。次長は勤続25年頃より昇任者が出るが，結局2～3割である。

これを総括すると修学年数の差を考慮するとトップグループがそれぞれの役職に就任するのは大学と殆ど差がないが、全体としての就任傾向は、大学の課長就任傾向が、専門の係長就任傾向であり、大学の次長以上の就任傾向よりも専卒の課長に就任する割合はやや低い、次長以上の昇任は、殆ど限られていたといえよう。

第3図 新高・旧中卒業者

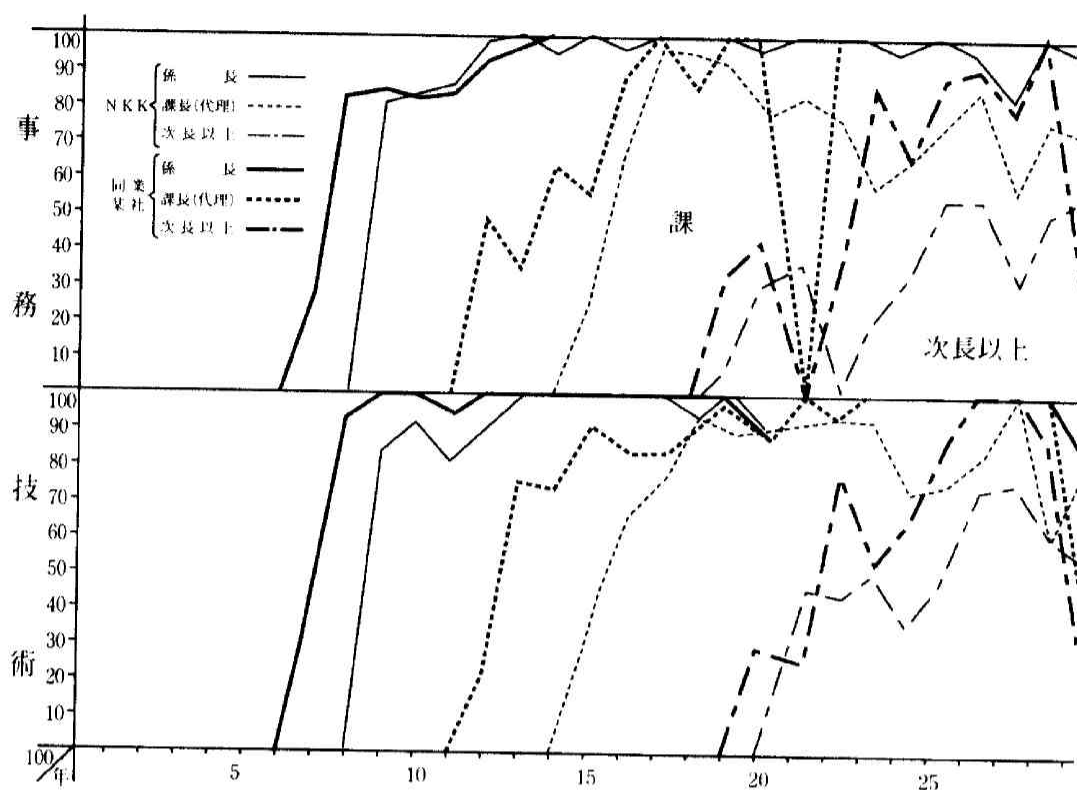


第3図は、旧制中学卒と現在の高等学校卒の役付就任図である、事務の昭和26年卒は、当時旧制中学は既に無いから新制高校卒であるがトップは勤続16年（就学年限差を考慮すれば専門卒とは年齢で1年差）で係長に昇進、就任の比率は専門卒の課長と類似している、なお高校卒の課長就任は殆ど例外と思える程である。

以上、大学から高校まで学歴別に見て言える事は、トップ層の係長昇進は、大学卒は1年の浪人を考慮して33才。専門卒も33才。高校卒は34才、殆ど差がない。しかし管理職への就任比率、特に上級管理職への就任は学歴により顕著な差異がある事が分かる。

こうした傾向は、例をあげたNKKだけの特異な現象ではない。同業他社（第

第4図 管理職就任傾向——大学卒



4図)ばかりでなく日本の企業、特に大企業に普遍的に見られる現象である、第1表は、昭和39年中央公論、経営特集春季号より作成した表であるが、従業員5000人以上の大企業22社についてみると、大学卒の昇進管理について大体次のような事がいえよう。

- ① 入社後15年位までは同期入社はほぼ同時に昇進している。
- ② 選抜は課長昇任時点で始まっており、入社15年では、係長残留組が少数派となる。
- ③ 入社後10年で係長、15年で課長、までは多数派だが、25年の次長は少数派であり、擧別は厳しい。
- ④ 特異なのはF社、入社後20年経っても平社員が90%近く残っており、他社では平社員が殆どゼロであるのに対し極めて特異な対称をなしている。

以上から、大企業の大学卒は、ほぼ課長までは昇進しており、NKKの事例が決して特異な事例でない事が分かる。

第1表 大学卒役付就任傾向

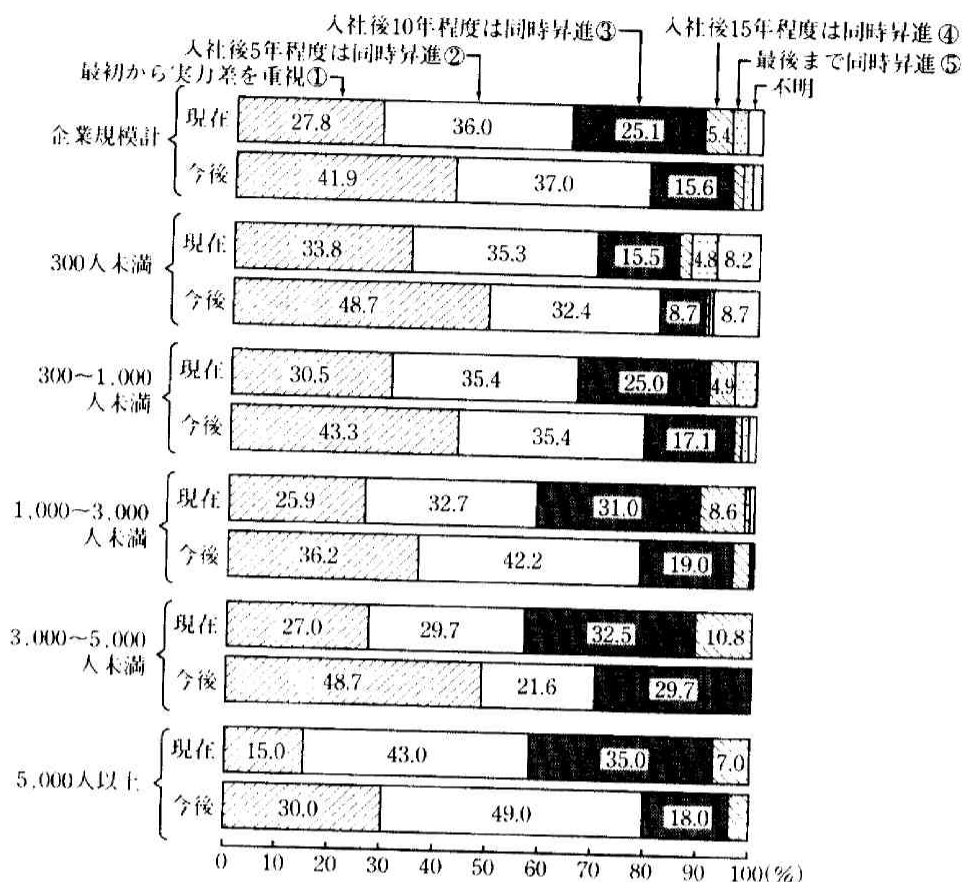
	入社後5年				入社後10年				入社後15年				入社後20年			
	役付		内訳		役付		内訳		役付		内訳		役付		内訳	
	総数	平	主任	係長	課長	次長	主任	係長	課長	次長	主任	係長	課長	次長	主任	係長
A	63	0	63	59	2	1	1	46	0	48	0	1	40	0	40	2
B	149	149	0	—	—	0	0	—	—	79	0	0	30	3	27	0
C	31	31	0	—	0	0	0	14	—	5	14	0	54	1	53	0
D	9	9	0	—	0	0	0	—	—	36	0	0	9	1	8	0
E	16	16	0	0	0	0	0	8	9	0	3	0	3	0	3	0
F	230	230	0	0	0	0	0	10	10	104	10	0	341	323	18	0
G	18	18	0	—	0	0	0	14	—	0	14	0	3	0	3	0
H	16	16	0	—	0	0	0	1	—	0	1	0	8	0	8	0
I	43	43	0	—	—	0	0	—	—	23	8	8	2	0	2	0
J	90	90	0	—	0	0	0	22	—	5	22	0	122	15	107	0
K	19	19	0	19	0	0	0	29	0	29	0	0	5	0	5	0
L	112	99	13	—	13	0	0	93	—	2	97	4	24	0	24	0
M	92	92	0	—	0	0	0	38	—	7	38	0	7	0	7	0
N	0	0	0	—	—	—	—	13	—	2	16	3	11	0	11	0
O	28	22	6	6	0	0	0	29	1	36	36	6	11	0	11	0
P	0	0	0	—	—	—	—	24	—	0	49	25	34	0	34	0
Q	15	15	0	0	0	0	0	2	2	2	2	0	4	0	4	0
R	57	0	57	57	0	0	0	9	2	62	0	51	25	0	25	0
S	14	14	0	0	0	0	0	6	10	0	6	0	5	0	5	0
T	159	159	0	0	0	0	0	40	40	56	16	0	15	1	14	8
U	158	0	158	—	158	0	0	—	—	134	0	134	0	0	0	—
V	98	98	0	—	0	0	0	14	—	69	20	35	15	0	15	3

注 1. 次長には、次長、部長代理・部長を含む。

2. 資料出所昭和39年中央公論経営特集号春季号p.77~78。

3. 従業員5,000人以上の企業。

第5図 同期入社の昇進方針



- ① 同期入社といえども、最初から実力差を重視し、同時昇進にはこだわらない
 ② 同期入社は、入社後5年程度はできるだけ同時に昇進させていくようにしているが、それ以後は格差をつけていく
 ③ 同期入社は、入社後10年程度はできるだけ同時に昇進させていくようにしているが、それ以後は格差をつけていく
 ④ 同期入社は、入社後15年程度はできるだけ同時に昇進させていくようにしているが、それ以後は格差をつけていく
 ⑤ 同期入社は最後までできるだけ同時に昇進させていく

昭62年：日本的雇用慣行の変化と展望（調査編）・労働大臣大臣官房政策調査編集部

こうした現象を能力主義管理の結果こうなったとみるのか、雇用慣行とみるのか、次に見てみたい。

「第5図 同期入社の昇進方針」は、労働省が、昭和60年12月1日から昭和61年2月28日の間に、今後の人事労務管理の方針や日本的雇用慣行についての考え方を明らかにするために、従業員100人以上の企業から1,500社を抽出して調査したものの抜粋である。

第5図によれば「入社後5年程度は出来るだけ同時に昇進させていく」とす

る企業の割合が36.0%と最も高く、次いで「最初から実力差を重視し、同時昇進にこだわらない」(27.8%)「入社後10年程度は出来るだけ同時に昇進させていく」(25.1%)となっており、入社後15年程度、或いは最後まで出来るだけ同時に昇進させていくとする企業の割合は低い。

企業規模別には、小規模ほど最初から実力差を重視する企業の割合が高く、大規模ほど長期にわたって同時昇進をはかるとする企業の割合が高い。

また、今後どう対処するかをみると、「最初から実力差を重視する」とする企業の割合が41.9%と最も高く、次いで「入社後5年程度はできるだけ同時に昇進させていく」(37.0%)「入社後10年程度はできるだけ同時に昇進させていく」(15.6%)となっており同学歴同期入社者の同時昇進についての反省検討が進むものと思われる。

この調査は一般職の資格昇進については妥当するが、管理職への昇進については既にみた通り、高校卒については全く実力主義で行われており、専門卒は現在すでに在籍していないので、省略するが、大学卒についてのみこの雇用慣行はあてはまる、と考えられる。

とするならば、一体こうした雇用慣行は何時頃から行われていたのか、戦前からの引き継ぎであるのか、戦後の産物であるのか、NKKについて調べてみた。

3. 分権型管理から中央集権型管理へ

戦前の昇進管理の実態については、NKKに資格の昇格基準はあるものの、管理職への昇進については昇進基準が残念乍ら残っていない。幸い、昭和37年6月調査の大学卒社員の卒業年次別経歴記録があったので、昭和13年入社と、昭和15年入社の大卒定期採用者について調査したものが第2表「大学卒管理職昇進年数実態」である。

昭和13年定期入社を選んだのは、この期から後に社長、副社長、専務3人を出しており昭和37年当時、既に部長が2人いたからである。余談だが、後の社長はこの2人の中には含まれていなかった。

第 2 表 大学卒管理職昇進年数実態

昭和 37 年 6 月現在

在職 勤続	昭 和 13 年 定 期 入 社						昭 和 15 年 定 期 入 社					
	課 長 昇 任			部 長 昇 任			一 般 在 職 年 数			管理職昇進に至る前職在職年数		
	係長昇任			次 長 昇 任			係			長 課 長		
	前職在職	勤	続	前職在職	勤	続	前職在職	勤	続	長 課 長	次 長	部 長
1～2 未	1											
2～3 未	2 (6)											
3～4	3 (1)										2 (1)	
4～5	4										1	
5～6	3 (5)										3 (1)	
6～7											2 (1)	
7～8	8 (1)										1 (1)	
8～9	5 (2)										2 (1)	
9～10	1										1	
10～11	3											
11～12	3											
12～13	1 (1)											
13～14	2											
14～15	1											
15～16	2											
16～17	1											
17～18												
18～19												
19～20												
20～21												
21～22												
22～23												
24～25												
計	22 (3)	22 (3)	12 (2)	2	4	25 (7)	17 (5)	9 (4)	0			

(注) () は技術系で内数

昭和15年定期入社組は、既に勤続22年に達しているのに未だに非管理職、すなわち一般職に止まっている人が在籍29人中4人(14%)もあり、係長8人(28%) 課長8人(28%) 次長9人(31%)と、第1図でみた傾向とは考えられない分布を示しているところからとり上げてみた。

13年入社組も終戦の時は勤続7年であり、15年入社組も終戦時は勤続5年である。厳密には戦前の昇進の実態を示しているとはいえないが、NKKの場合、後述するように人事管理が整備されるのは、昭和29年である。従ってそれ迄管理職昇進については戦前型の管理が行われていたと考える。

第2表でいえる事は、同期入社者の同時昇進という現象は13年入社組の係長昇進を除いて見当たらない。13年入社組の課長昇進は、係長在職1年から16年まで。昭和15年入社組の係長昇進は勤続4年から17年迄13年に亘る美事なバラツキようである。これをみると13年入社組が係長に勤続6年～8年で59%が昇進しているというのは、たまたまそうなっただけと考えざるを得ない。という事は、戦前の管理は、同期入社者の同時昇進という考えはなく、また大学を出ているからといって管理職にしなければならないという配慮もあったとも思えない。つまり学歴・年功管理ではなく、能力主義管理が行われていたと考えるのが至当であろう。

このような能力主義管理が、学歴・年功に傾斜した管理へと変貌するきっかけとなったものは何か。NKKの場合、それは昭和29年4月に行われた職制改正であった。

昭和24年3月ドッジ・ライン下の不況を朝鮮戦争による特需で乗りきったものの昭和28年7月朝鮮休戦協定調印、国際収支の悪化、内外需要の不振による景気後退によって、NKKはその難局を乗切るため昭和28年、29年の新卒採用を手控えると共に、昭和29年4月、事業運営の根幹となる機構および人事全般にわたる一大刷新を断行した。

例えば常務制の復活、経営企画運営の中核としての工務部新設、技術部強化、事業所にあった建設部を本社にもってくるなど本社集権体制を確立したが、なかでも特筆すべきはホワイトカラーの人事権をラインの管理者から吸い上げ、

トップに集中した事である。

従来、事業所にあつては人事セクションは勤労課人事係であり、本社にあつては勤労部人事課であつた。29年の改正で勤労部は労務部と呼称を変えると共に、人事課は労務部より離れて社長直轄となった。事業所にあつては、人事係は労務課より独立し、事業所長直轄の人事係となった。

従来の人事の管理は、職制の長が絶大な権限を持ち、例えば異動でも職制の長同志が話し合いで決めたものを、人事はただ手続をするセクションであつたから、本社の勤労部人事課人事係といえども職員は、係長を除けば専門卒と中学卒の係員が2名、女子の事務補助が数人という状況であつた。なお本社には勤労部内に人事課以外に人事企画課があつて、大学卒の優秀な社員が、ホワイトカラーの人事、給与、教育、等の制度企画に携わっていたが、実務は人事係、給与係が行っていた。

それが、職制改正によってトップ直轄となったから、組織管理から人事情報の蒐集、職制の長との調整、人事、給与、教育の企画運営、労働組合との交渉など繁忙をきわめた上に責任は重且大。本社人事が、課より部になり、事業所の人事が係より課になるのにそう年数は要しなかった。

昭和29年に人事権を本社に集中し、ホワイトカラーの一元管理を行った効果は大きかった。“もはや戦後ではない”といわれたのは昭和31年度の経済白書であるが、昭和30年頃を境として日本経済は戦後復興から発展へと向かう、いわゆる高度成長時代に入る。NKKも同業間のシェアを維持拡大するため大型投資を続ける。2年半かけて建設中であつた水江製鉄所が34年2月に発足、昭和38年には福山製鉄所の建設起工、昭和40年2月福山製鉄所発足、昭和44年1月津造船所発足、という成長発展の段階に入る。建設・稼動は資金と共にマンパワーの確保が必要となる。建設・稼動要員は、新しい職種の間人を必要とする場合を除いて、多くの場合、全社の稼動人員の中から適任者をピックアップし、そのあとに新卒を財源として穴埋めするのが普通である。

ところが、職制の長が実質的に人事権を握っている場合、ピックアップしようとしても、抽出される人間が優秀であればある程、職制はその人間を出す事

に抵抗する。人事権がトップにあれば、有無をいわず、発令する事が可能となる。事実、人事権を集中した当初は“依命通知”の原案を職制に提示し、その善後策について相談した事も随分あったし、また人事横暴の謗りをうけた事もあった。しかし何れにしても建設・稼動要員に人材を支障なく配置する事が出来たのは人事権がトップに集中していたからだと考えられる。

更にもう一つのメリットは、人材を計画的に育成できた事であろう。官僚のキャリア組が、広くセクションを渡り歩いて、高級官僚となる事は広く知られている事であるが、戦後日本の企業がアメリカから教わって人事制度の中にC・D・P、すなわちCareer Development Planは異動昇進計画として今日我が国大企業の中に定着している。

異動昇進計画が必要なのは、部の壁、課の壁が出来たり、それぞれが自分の城にとじこもり勝ちな職制の壁を打破し、幅広い視野と経験を持つ管理職を育成する上に効果的だからである。

最近、社内公募制度を採用する企業を散見するが、これもスムーズに行う為には、人事権を吸い上げておく必要があるであろう。

ところで制度には、メリットだけということは仲々無いのであって、メリットがあれば必ずデメリットがある。この中央集権型人事管理のデメリットは能力主義というか、実力主義管理から逸脱し易いという事である。

現在は現場の従業員にも資格制度をとっているから殆ど問題はないが、作業員の配置転換は労使間で昔はいつも問題となった。居所変更を伴う配置転換は今でも労使交渉上の問題になる課題であるが、昔は同じ工場内で他の職場に配転するのでも問題となり、配転手当を支払わされた。

その理由は、配転によって仕事が変われば今までの技能が陳腐化する。従って成績が下がる。成績が下がれば昇給、ボーナス等で差がつく、だから配転をとりやめるか、配転手当を支給せよ、というのが理由であった。

昭和38年5月、年功的賃金との調和を図るという事から、業務給が新設されたが、現場作業員はA業務給という名の職務給、事務技術部門はB業務給という名の職能給であった。この職務給は点数法による職務評価によって設定され

た本格的な職務給であったが、労使間で問題になったのは、スクラップ・アンド・ビルドによって、担当職務の等級が下がった場合、また配転によって職務等級が下がった場合の保障問題であった。結局実績保障をし、ベースアップ等により職務給が増額した際、増額の $\frac{1}{2}$ を以て保障分を取崩し、数年後にはあるべき職務給の額に位置づけることで妥結した。

内部労働市場を前提とした場合、採用時の配属部署、本人の希望によらない配置転換から起こる不公平。戦後強くなった差別の撤廃、平等思想、また、労働組合の基本的なスタンスの一つは平等という事もある。中央集権型管理の場合、公平を実現するため、全社一本の客観的基準として、同一学歴・同一勤続、同一待遇がまかり通る事となり、能力主義から外れた事も否めない。

こうして待遇の公平性という意味もある。学歴年功を基準とした昇進管理は職場に定着し、本来の意味での能力主義から逸脱し、学歴年功による昇進への公認、大学卒の年功による昇進への期待感となり、職制の長にはそれが昇進圧力となったのである。逆に管理職にはそれを悪用するけしからんものまで現われた。Aという昇進年限に達している者を部下におきたくないという場合、彼らの常套の口上はこうである。「A君はそろそろ年頃だ（係長とか、課長昇格時機という意味）A君はあれで仲々いい所がある。うちには、ご存じの通り、A君を上げるポストがない。どこか人事で適当なポストを探して貰えないか。」出来る上司にかぎってこういうところの説得はうまい。“こういういい点があるとか、あそこのポストではどうだろう”とかいって、説得されると、つい人事はその気になって、A君の昇進の為に一肌脱ごうかという事になる。

かくして次回の定期異動で、A君は昇進して他部署に転出と相成る。追出す方もニコニコ、追い出される方もニコニコ。という次第。

4. 肥大化する管理職とその対策

昭和29年以降中央集権的人事管理を行う事によって、大学卒は、第一図にみるように課長までは大体昇進する結果となった。専門卒は昭和26年卒を以て後がないし、高校卒の管理は中央集権といっても、実質は分権的管理で職制の

力も強いから、管理職昇進に関しては能力主義が先ず貫かれているとみて良い。

そうなると問題は大学卒であるが、この大学卒が、戦前の少数者とは違って、高校卒が義務教育化した結果、製造業においては、大学卒はホワイトカラー、高校卒はブルーカラーという事になり、ホワイトカラー層では女子を除けば男子従業員の大半は大学卒という結果になっている。

この大学卒が、年功管理で管理職に昇進したのでは、管理職インフレとなるのは、当然の帰結であろう。昭和50年段階で、管理職は、昭和32年の3.5倍、3,100人に達し、男子社員の40%を占めるに至った。既に増大する管理職の対処するため、昭和40年に第6図のような職能資格制度を作り、人によって組織が作られる事を防ぐ為、職制は、部長一次長一課長一係長の4階層とし、間にあった代理職を削除。また必要もないのに人の為、部・課・係が分化することのないよう、いわゆるラインの長を一般管理職、スタッフ・専門職を専門管理職として、例えば人事課長はラインの一般管理職、人事部課長、或いは人事課課長はスタッフ、専門職とし、待遇は副参事、参事といった資格によることとした。だが待遇系列たる資格は社内で通用しても、社外には通用しない。その為折角作った一般管理職と紛らわしい専門職・スタッフの呼称も本人は満足しているが、名刺を貰った社外の人には仕事上の位置づけがピンと来ない。

そこで発想を180度転換し、昭和50年管理職制度の改正が行われた。その大要は次の通りである。

① 組織の階層は3段階に簡素化し、社内にだけ通用する呼称とする。部—室—班。

② 部・室・班の考え方

部…出来るだけ大きな仕事のまとまり単位を部とする。

室…部の中で、恒常的に仕事があり、どうしても恒常的に人を配置する必要がある場合の組織単位

班…室の中で、恒常的に仕事があり、人を恒常的に配置する必要がある組織単位

- ③ チーム…部・室・班はパーマネントな組織で、必要最少限設置するものとするが、それ以外に業務上必要となる組織はチームとし、その都度編成し、課題を達成すれば速やかに解散する。
- ④ 柔構造の組織…部の格は全社共通だが、部の一次階層分化が室、二次階層分化が班であり、全社を比較した場合、室が班より格が上という事はない。チームについても同じである。
- ⑤ スタッフ、専門職、主任部員として、所属する組織の呼称を上冠し、〇〇部主任部員、〇〇室主任部員、〇〇チーム主任部員と称する。
- ⑥ 待遇系列

従来の資格呼称を改め、社会的ステータスとして通用する部長格、次長格、課長格、係長格とし、名刺には、〇〇部課長、〇〇室次長といったように資格を印刷して差支えないこととした。

すなわち従来、待遇系列としての資格は、その企業内ステータスとしてしか通用せず、社会的に通用するのは課長とか、次長とかの役職名称であったため、この役職名称をそのまま資格とし、組織は従来の剛構造の組織を改め、簡素化、柔構造の組織とした。そして組織上の職位と、待遇系列との対応関係を無くしたから、事業所の労務部長が課長格の人であったり、事業部の室長に部長格が就任したりという事があった。組織編成の考え方が、まとまり仕事単位であるから、部とか室とかいっても、そこにそれぞれポストの遂行要件に差を生ずる。従ってそのポストに能力からみて最もふさわしい人を補職したから以上のような事が起こった訳で画期的な事であった。

この改正により、組織の方は剛構造が柔構造化し、現在においても、先ず原則通り運用されているようである。ただ班長という呼称は未だに余り評判は良くないようだが、先ず合格とっていいのではないか。

問題は待遇系列たる資格に生じた。職務と余り関係が無く、名称だけは社会的ステータスとして通用する資格はインフレを起こす。この点は昭和50年の改訂の時から気になるころであった。右肩上りの成長を続けていた頃は未だ問題が顕在化しなかったが、バブルはじけて企業の存亡が問われるとなると、

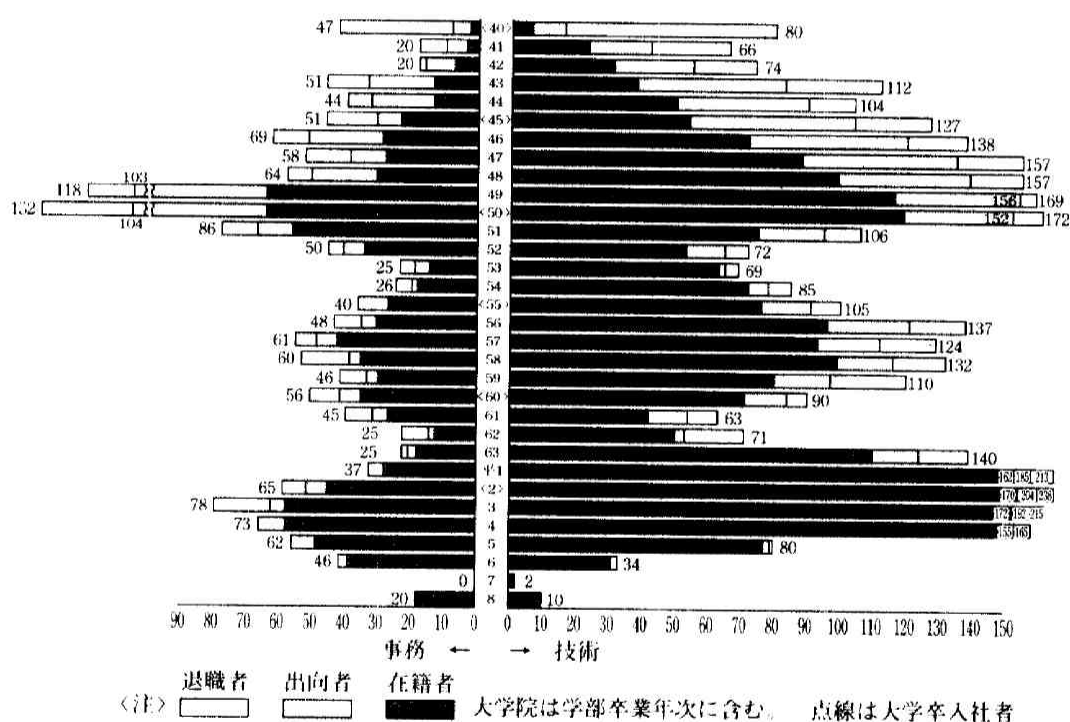
この管理職インフレはコストの面からも捨ててはおけない。リストラが実行された所以である。

それでは、この管理職インフレは現在どのようなになっているか、また能力主義管理を日本の企業あげて指向している現在、NKKにおける管理職の就任傾向はどのように変わったかを次にみてみよう。

5. 平成8年における管理職就任傾向

第3表は大卒定期採用者と在籍者（社内と出向）と社内稼働人員を見たものであり、第7図はそれを図表化したものである。

第7図 定期採用者・卒業年次別在籍状況



これをみて感ずる事は事務に較べ技術系の大幅な採用増で、採用の6～7割は技術系が占める、技術系のうち大学院卒は学士卒業の年次に合わせているので、実際の採用は表の2年あと、すなわち、院卒で昭和50年に記されている人員の本当の採用年は、52年という事になる。年によって若干の差はあるが概して大学院卒の比重が大きい。

昭和40年入社は勤続31年、年齢は53歳以上と考えられる、40年入社者で

表3 大学定期採用者社内在籍比率 (院卒は学士年次)

平成8年8月

卒 年	事 務				技 卒						術 計				合 計		
	採用		在籍		社内		院 卒		院 卒		採用		在籍		社内		%
	採用	在籍	社内	%	採用	在籍	社内	%	採用	在籍	社内	%	採用	在籍	社内	%	
昭和40	47	9	3	6.4	64	12	3	4.7	16	4	3	18.8	80	16	6	7.5	7.1
41	20	11	4	20	36	23	10	27.8	30	19	13	43.3	66	42	23	34.8	31.4
42	20	18	8	40	46	34	17	37	28	21	14	50	74	55	31	41.9	41.5
43	51	37	15	29.4	62	48	20	32.2	50	35	18	36	112	83	38	33.9	32.5
44	44	36	15	34	47	39	23	48.9	57	51	27	47.4	104	90	50	48.1	43.9
45	51	44	26	51	65	56	27	41.5	62	48	27	43.5	127	104	54	42.5	44.9
46	69	57	32	46.4	88	73	42	47.7	50	47	30	60	138	120	72	52.2	50.2
47	58	43	31	53.4	77	70	40	51.9	80	65	48	60	157	135	88	56.1	55.3
48	64	56	34	53.1	66	60	39	59.1	91	79	60	65.3	157	139	99	63.1	60.2
49	118	103	71	60.2	75	68	46	61.3	94	88	70	74.5	169	156	116	68.6	65.1
50	132	106	71	53.8	99	86	67	67.7	73	66	52	71.2	172	152	119	69.2	62.5
51	86	74	62	72.1	40	35	29	72.5	66	60	46	69.7	106	95	75	70.8	71.4
52	50	45	38	76	32	27	24	75	40	38	29	72.5	72	65	53	73.6	74.6
53	25	20	16	64	21	20	20	95.2	48	45	43	89.6	69	65	63	91.3	84
54	26	22	20	76.9	23	21	18	78.2	62	57	54	87.1	85	78	72	84.7	82.9
55	40	40	30	75	31	27	25	80.6	74	64	51	68.9	105	91	76	72.4	73.1
56	48	39	34	70.8	45	41	31	68.9	92	80	65	70.7	137	121	96	70.1	70.3
57	61	54	47	77	41	35	32	78	83	72	61	73.5	124	107	93	75	75.7
58	60	44	40	66.7	43	35	33	76.7	89	81	66	74.2	132	116	99	75	72.4
59	46	37	33	71.7	38	36	28	73.7	72	61	52	72.2	110	97	80	72.7	72.4
60	56	46	39	69.6	42	37	31	73.8	48	47	40	83.3	90	84	71	78.9	75.3
61	45	36	31	68.9	34	31	21	61.8	29	23	21	72.4	63	54	42	66.7	67.6
62	25	16	15	60	21	18	17	81	50	35	33	66	71	53	50	70.9	65
63	25	23	20	80	24	21	19	79.2	116	104	92	79.3	140	125	111	79.3	79.4
平1	37	32	31	83.8	89	76	63	70.8	124	109	99	79.8	213	185	162	76.1	77.2
2	65	57	51	78.5	115	101	81	70.4	123	103	89	72.4	238	204	170	71.4	72.9
3	78	59	54	69.2	97	84	67	69.1	118	108	105	89	215	192	172	80	77.1
4	73	64	63	86.3	96	88	82	85.4	69	67	67	97.1	165	155	149	90.3	89.1
5	62	54	53	85.5	58	57	55	94.8	22	22	22	100	80	79	77	96.3	91.5
6	46	43	42	91.3	9	7	7	77.8	25	24	24	96	34	31	31	91.2	91.3
7	0	0	0	100	2	2	2	100	—	—	—	—	2	2	2	100	100
8	20	20	20	100	10	10	10	100	—	—	—	—	10	10	10	100	100

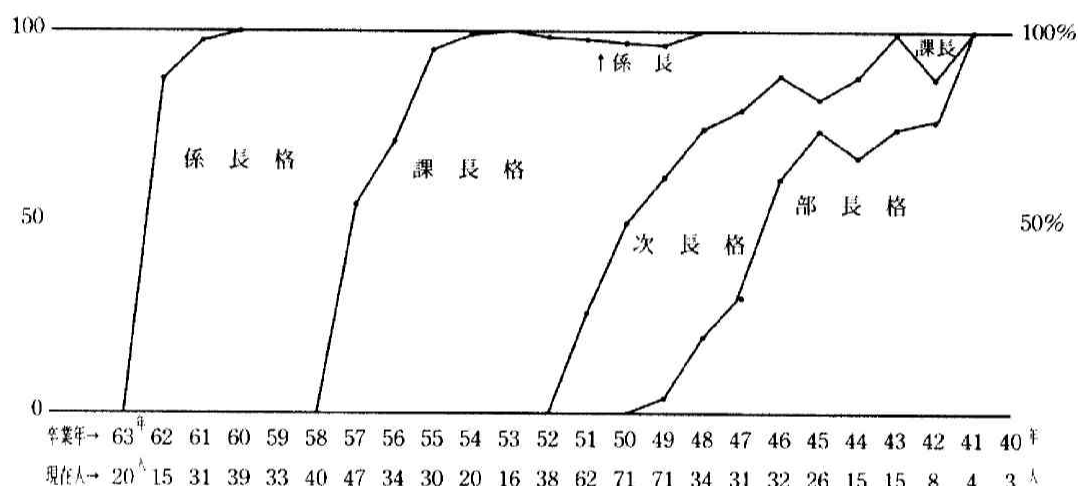
注 %は社内/採用

社内で勤務しているものは、僅か9人(7.1%) 出向を含めても採用人員の20%(25人)にしか過ぎない。

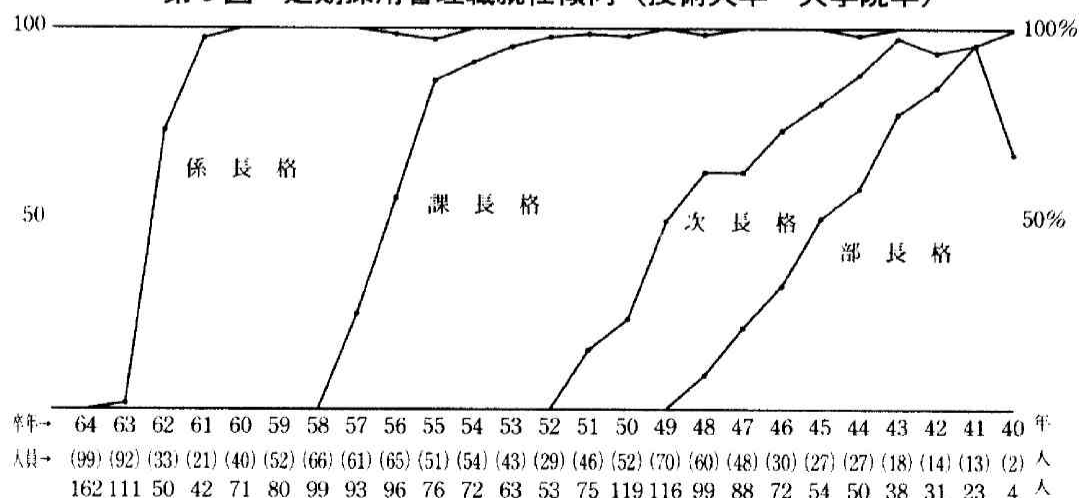
昭和45年入社(勤続26年)以上の年次をみると45%から31%しか社内に残っておらず、勤続が短くなるにつれ、社内稼働者の割合は増加しているが、勤続5年の平成3年入社者にして既に学士で社内にいる者が7割、院卒が8割とは相当厳しい。

ところで社内稼働者の管理職就任傾向を見たのが、第8図 事務系の管理職就任傾向、第9図 技術系の管理職就任傾向である。

第8図 定期採用管理職就任傾向(事務大卒)



第9図 定期採用管理職就任傾向(技術大卒・大学院卒)



注 () は大学院卒、人員は学部卒業年次に含む

これを第1図 即ち昭和37年、34年前の大学卒の管理職就任傾向と比較す

ると、予想に反して美事なぐらい年功序列が貫徹している。9年で係長に7～8割が昇進する事は変わらないが、100%になるのに昔は4年位かかっていたのが、今度は2年で100%になっている。

また課長層に昇進するのは昔より1年早く勤続14年で昇進が始まり約2年の格差で90%に達し、ほぼ100%近くが課長に昇任するのは34年前とは大変な違いである。

逆に次長層への昇進時機は勤続20年から始まっており、34年前より1年遅くなっているが、同時昇進ではないにせよほぼ9年かけて9割方次長にまで昇進している。

部長への昇進は第1図、すなわち34年前のデータにあてはめると、次長在資格2年で部長に昇進した事になるが、これは例外として、勤続23年頃よりポチポチ昇進者が出始め7～8年後には100%部長で、退職という年次もあらわれる。

係長100%、課長もほぼ100%、次長も90%をこえる所まで定年までは達し更にも社内に残っている者の90%は部長で退職とすると、能力主義は一体どこへいったのかねといたくなる。だがこれは同期の半分以上しか社内に残っていないからだとすれば、事務・技術を合わせ、出向者を含む全在籍者で管理職の就任傾向をみたらどうなるか。調べてみたのが、第10図である。

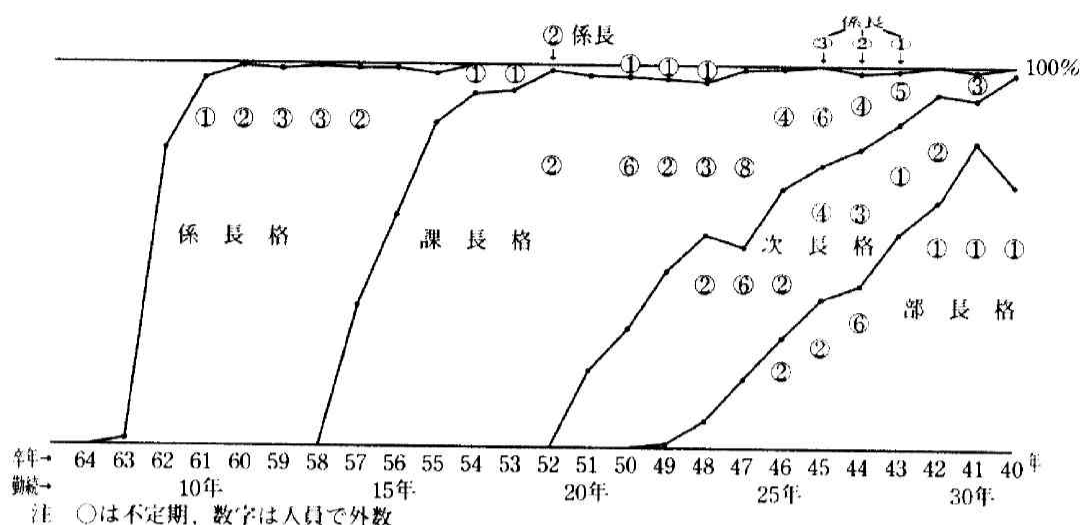
これをみても、社内稼働者でみた傾向と殆ど変わらない。むしろ人数が増えた分だけ、傾向がならされて、むしろ昇進の傾向がより鮮明に把握出来るように思われる。

係長は勤続9年80%、10年で95%、11年で例外を除き同期入社の者はほぼ100%係長になっており、同期昇進といって差し支えないだろう。

課長は勤続14年から35%、25%、25%と昇進、85%位に達したあと緩かに95%のラインに近づき横這いとなる。例外を除いて大学出は課長迄は昇進するという事か。

選抜が始まるのは、次長からである。勤続20年から昇進が始まり、約10年かけて次長層に90%は昇進している。第1図(34年前)と比較して、大きく違う

第10図 大卒定期在籍者管理職就任傾向
(院卒・学卒・社内・出向・全員)



点は、次長への昇進比率と次にのべる部長への昇進比率である。部長については、勤続22年から抜擢があり、序々に定年までの間に80%が部長に昇進している。

大学卒が各年次ともこのように昇進するとすれば、大学卒の採用人数から考え、会社はその人件費だけで破産せざるを得ない。その疑問を解く鍵は、先にもふれたように退職と出向による社内稼働人員の減少にある。

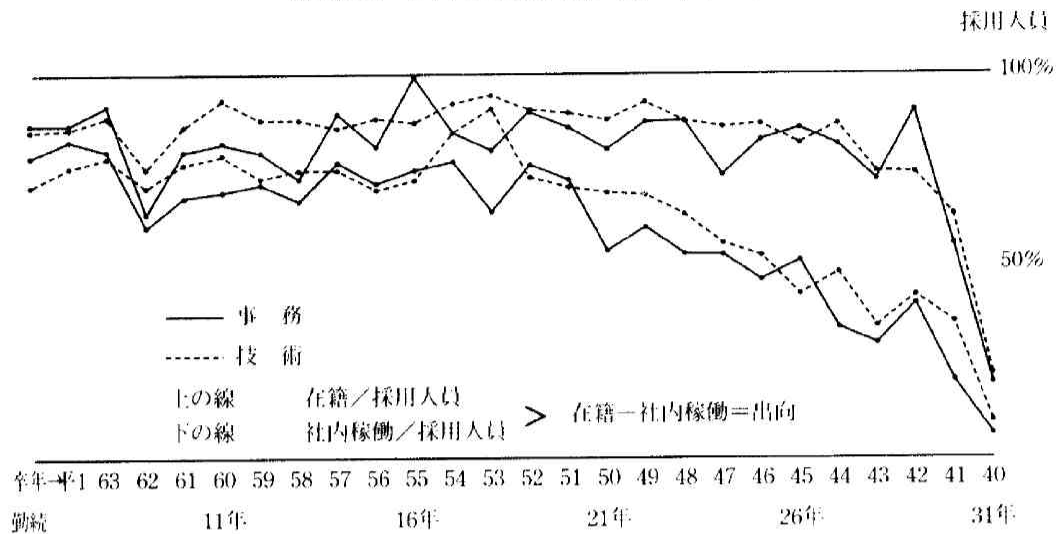
退職者は、退職金という一時出費はあるもののその人件費は減少するし、出向者は出向先との賃金差額の補填という出費はあるが、人件費の大部分の負担は免れる。要するに要点は次の点にある。

- ① 社内に残った人間が何人で、それがどの程度役職に就任しているか。
- ② 出向者に対する会社の政策のポイントは、出向者のモラルである。出向元における役職は出向者のモラルに大きな影響を与える。それは出向先における仕事振りを出向元がどう評価しているかにつながるからである。従って出向者の元籍における役職就任程度はどうなっているか。

以上の点をふまえて、整理したのが、第11図、第4表、第5表である。

採用人員を中心において、役付就任傾向を考えるとすると、大学卒定期採用者については次のように云えるのではないか。

第11図 大卒定期採用在籍人員比率



(係長) 勤続9年、10年ではほぼ昇進する。

(課長) 社内、出向の別なく、一生懸命やっておれば、いつかは課長に昇進する。

(次長) ここから撰別が始まる。同期のうち昇進出来るのは3割から4割、但し同期で部長が出始めると社内に残るのは難しい。

(部長) 次長の滞留年数とは関係なく、まさに会社に必要不可欠な人のみ昇進する。社内での昇進は目下の処同期の約30%以内。将来は10%以下となるであろう。

技術系について、大学卒と大学院卒との間に昇進上の差があるかどうかを調べたのが第12図である。院卒は学士卒業年次で凡て比較したが、特にその取扱いに差を見出せなかった。

研究所においては差があるのではないかと考えられるが、それは今後の調査をまちたい。

不定期採用者と定期採用者との間に差があるかを前掲の第10図に示してある。第10図の中の○は不定期で中の数字は該当人員である。招聘採用であれば、卒業同期のトップに位置づけられようし、要するに採用理由による事を確認した。

最後に高校卒についてふれる。高校卒の管理職就任傾向は第13図である。これによれば事務のトップは勤続14年、技術のトップは勤続16年で係長に昇進

第5表 技術系大卒定期役職就任傾向（学院卒社内：出向）

卒年	社 内						出 向						合 計						採用人数											
	部長格			次長格			課長格			係長格			部長格			次長格				課長格			係長格			平		合 計		
	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%		人	%	人	%	人	%	人	%			
人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%	人	%					
40	4	66.7	2	33.3			6	60	3	30	1	10	10	62.5	5	31.3	1	6.2									16	80		
41	22	95.7			1	4.3	23	12	63.2	4	21	2	10.5	1	5.3	19	34	81	4	9.5	3	7.1	1	2.4			42	66		
42	26	83.9	3	9.7	2	6.4	31	8	33.3	13	54.2	3	12.5			24	34	61.8	16	29.1	5	9.1					55	74		
43	29	76.3	8	21.1	1	2.6	38	16	35.6	14	31.1	14	31.1	1	2.2	45	45	54.2	22	26.5	15	18.1	1	1.2			83	112		
44	29	58	15	30	5	10	50	9	22.5	14	35	17	42.5			40	38	42.2	29	32.2	22	24.4	1	1.1			90	104		
45	27	50	16	29.6	11	20.4	54	7	14	27	54	16	32			50	34	32.7	43	41.3	27	26					104	127		
46	24	33.3	29	40.3	19	26.4	72	4	8.3	20	41.7	22	45.8	2	4.2	48	28	23.3	49	40.8	41	34.2	2	1.7			120	138		
47	19	21.6	36	40.9	33	37.5	88	3	6.4	8	17	35	74.5	1	2.1	47	22	16.3	44	32.6	68	50.4	1	0.7			135	157		
48	9	9.1	53	53.5	36	36.3	99			15	37.5	20	50	4	10	40	9	6.5	68	48.9	56	40.3	5	3.6	1	0.7	139	157		
49			58	50	58	50	116			8	20	28	70	4	10	40			66	42.3	86	55.1	4	2.6			156	169		
50			29	24.4	88	73.9	119			6	18.2	27	81.8			33	35	23	44	32.6	68	50.4	2	1.3			152	172		
51			12	16	62	82.7	75			1	5	18	90			20	13	13.7	80	84.2	1	1.1	1	1.1			95	106		
52					52	98.1	53					1	91.7	1	8.3	12			63	96.9	2	3.1					65	72		
53					60	95.2	63					5	50	1	50	2			61	93.8	4	6.2					65	69		
54					66	91.7	72					11	83.3	1	16.7	6			71	91	7	9					78	85		
55					66	86.8	76					15	73.3	4	26.7	15			77	84.6	12	13.2	2	2.2			91	105		
56					55	57.3	96					5	60	10	40	25			70	57.9	50	41.3	1	0.8			121	137		
57					24	25.8	93						35.7	9	64.3	14			29	27.1	78	72.9					107	124		
58							99							17	100	17											116	132		
59							80							16	94.1	1											96	110		
60							71							12	92.3	1											83	90		
61							41							11	91.7	1											52	63		
62							37							3	100	3											40	71		
63							1									14											1	0.8	124	140

年前後で数は少ないが始まっており勤続30年頃には20%をこえる勢いである。僅かではあるが次長への昇進も34年前の課長昇進位あり、事務の一部には部長への昇進もある。34年前にくらべ、能力主義管理が僅かではあるが、学歴の壁を崩した事をうかがわせる。

なお、今回は女子従業員について、ふれなかったが、大学卒の中に、一般職採用を除く女子もいることをつけ加えておきたい。

むすび

戦前型昇進管理が、幹部候補たる大学卒にも能力主義を貫いていた事を考えると、戦後何故年功に傾斜した管理が行われたかを検討する事は無駄ではあるまい。特にホワイトカラー男子の給源を大学卒に依存する割合が大きくなるだけにその必要性は大である。

戦前、戦後も昭和30年頃迄、大学卒にも能力主義が貫かれた理由として考えられるのは、職種、場所固定型で、ラインの長に人事権があった為ではないかという事である。

職種とは、会計とか、人事とか、営業とか、製造、保全とかいったものである。場所とは川崎工場とか、横浜営業所とかいった地域或いは特定の事業所を指す。同じ部屋で、同じような仕事をしていれば、自ら仕事の能力は知れ渡ってしまう。幾ら高学歴であるからといって、抜擢しても皆の納得は得られない。

嘗て作業現場の作業主任に聞いた話に、「職札の順序を入れかえるのが一番難しいが、これが職場の秩序を保っている」というのがあった。職札とは現場に出勤したら自分の名札を黒に裏返し、退勤する時は名札を赤に裏返して帰る名札のことである。その職札を並べる順序は、職場の序列、すなわち棒心から始まって熟練工、一般工、見習工だそうであるが、職札を並べる順序は作業主任の専権事項だそうで、決して年齢順とか勤続順ではないという事であった。この序列が、職場のモラルに関係するのだそうである。

そういえば私が会社に入社した頃、職員名簿というのがあって、職員名簿は職制順、役職順、すなわち、「会計部長 理事 何某」「会計課長 参事何某」

「会計係長 副参事何某」と続き、一般職は、「主事一級 何某」「同何某」と続くのであるが、主事一級という同じ資格内の順序は本給順となっていた。従って、昇給の結果、AとBが逆転すると、翌年の職員名簿はBが先に記載されるのである。

これが日常の事として行われるのは、職場内にその序列を受け入れる空気があるという事であり、その基準は能力プラス人格という事であった。

従って学歴ある者が昇進するためには、能力・人格共に職場が納得しなければならない。勿論あの人は大学を出ているからという事もあるだろうが、それだけではないのである。

中央集権の人事管理は、こうした点を勘案する必要がある。すなわち、まず職種別定員を定める事、それも狭い職種ではなく、会計なら資金も税務も含んだ職種、人事なら、労使関係、雇用管理、賃金、教育、福利厚生を含んだ職種とし、その中で、2～3の得意分野を作るよう育成する。

こうすれば大体職種内で自らなる能力の評価と序列が出来るのである。

次に職種別、役職別定員を作る。この定員は、積み上げ定員ではなく採算定員とする事は勿論である。

こうして課長に昇進した者—これは学歴・性別を問わず、職種内において能力・人格共にすぐれた者が定員の枠内において昇進する筈である—この中から将来の部長候補を課長在職中に部長定員の2倍程度選定し、次長在職中に、出向を含めた経歴管理を行い、その成果を見て部長に昇進させる、といったこと一つの案として考えられる。

何れにしても昇進管理は、人事管理、特に雇用管理の一環である。日本経済は右肩上りでなくても、企業としては維持だけでなく成長しなければならぬ。成長の鍵は人材である。日本的経営に反省の迫られている今日であるが、企業の基幹要員、何を以て基幹要員というかは、企業それぞれが考える事として、基幹要員だけは、長期雇用政策をとるべきであり、昇進管理はその重要な柱となるべきものであるが故に、能力主義管理をどのようにとり入れるかにかかっている。