

韓国における大卒ホワイトカラーの キャリア管理と早期退職

——財閥系列企業 S 化学の事例

佐藤 静香

はじめに

- 1 韓国における早期退職の現状
- 2 S化学の職級体系
- 3 S化学における大卒ホワイトカラーのキャリア
- 4 S化学におけるキャリア管理と早期退職

むすび

はじめに

韓国国立国語研究院が選定した2003年の新語656語の中に、「四五停（サオジョン）」「五六盗（オリュクト）」という言葉がある。「45歳が停年（四五停）」、「56歳まで勤務すれば泥棒（五六盗）」という意味のこれらの造語は、韓国のサラリーマンの間でやや自嘲気味に使われているという⁽¹⁾。1997年のIMF経済危機直後、韓国企業では「構造調整」の名の下に、中高年サラリーマンにたいする大規模な雇用調整が断行された。しかし、この「四五停」「五六盗」といった言葉の流行は、現在、韓国のサラリーマンにとって、早期退職が、一時的事態としてではなく、日常的に直面しなければならない不安要因として登場してきていることを示している。

中高齢者の早期退職の問題は、最近、世界的に類を見ない韓国社会の急速な高齢化の進行が目目されるようになるのにもなって、高齢者雇用促進の観点から議論されるようになってきている。それらの議論の中では、早期退職の原因として、高齢者にたいする年齢差別や、年功的な賃金制度による企業の賃金負担増加などがあげられている。そして、その対応策として、たとえば、60歳定

(1) ちなみに、「四五停」は西遊記に登場する「沙悟浄」、「五六盗」は釜山沖の島「五六島」と発音が同じ語呂合わせである。また、韓国では「定年」は「停年」の字を使用する。本稿では、韓国語資料からの直接の引用に限って「停年」を使用し、それ以外は「定年」を使用する。

年制の義務化⁽²⁾や、高齢者にたいする雇用差別を禁ずる年齢差別禁止法案の制定、年功給の弊害を解消するための「賃金ピーク制」⁽³⁾の導入および職務給あるいは成果給への移行などが提案されている（チャン・ジヨン，2003a，チャン・ジヨン他，2004，経済協力開発機構編，2005，パン・ハナム他，2005）。

しかしながら、本稿が事例研究の対象とするS化学では、すでに1998年から次長級以上の社員に、1999年からは課長級社員にも年俸制が導入されており、能力・資質と業績による賃金の個別化が進んでいる（佐藤，2003）。したがって、S化学の大卒ホワイトカラーの早期退職は、年功的な賃金制度によっては説明できない。また、「名誉退職制度」と呼ばれる早期希望退職制度や出向・転籍制度など中高年労働者にたいする数量的調整を目的とする制度が恒常的に運用されて、それが早期退職につながっているわけでもない。

本稿では、S化学における早期退職の原因が大卒ホワイトカラーのキャリア管理の内容にあると考え、その因果関係をあきらかにすることを試みる。そのために本稿では、まず、2000年3月と2005年4月の各時点でS化学の課長級以上の職位（＝資格）にあった大卒社員全員の入社後のキャリアにかんするデータを分析し、S化学における大卒社員のキャリア管理の実態を、この間の変化を含めてあきらかにする。その上で、それがS化学における早期退職とどのように結びつくことになるのかを考える。

なお、本稿の内容は、S化学人事管理部署の担当部長（第1次調査時点では担当課長）にたいする1999年11月から2000年12月にかけての第1次調査と2005年9月の第2次調査の2度のインタビュー調査の内容とメールによる内容確認、S化学の公開資料および内部資料によっている。

1 韓国における早期退職の現状

本稿で「早期退職」とは、定年制が導入されている企業に勤務しているにもかかわらず、定年年齢に達する前に退職することをいう。労働者の自発的退職か非自発的退職かを問わないし、また会社による意図的な人員削減手段による退職か否かも問わない。「四五停」「五六盗」といった言葉も定年制の存在を前提に使用されている。したがって、韓国における早期退職について考えるに際しても、まず定年制の導入状況とその内容を確認しておくことが必要である。

韓国における定年制の導入状況は、労働部が常時勤労者300人以上の事業場1,660ヶ所にたいして

(2) 現在、60歳定年制は努力義務である。「事業主が勤労者の停年を定める場合にはその停年が60歳以上になるよう努力しなければならない」（高齢者雇用促進法第19条）。60歳以上が努力義務とされている理由は、現在、韓国の国民年金受給開始年齢が60歳であるためと推察される。

(3) 定年までの雇用を保障するかわりに一定年齢から賃金の段階的な削減をおこなう「賃金ピーク制」については、政府も導入を後押ししており、2005年には高齢者の雇用安定と企業の賃金負担緩和をねらって「賃金ピーク制補填手当」が新設された（雇用保険法施行令第22条の4）。その内容は、勤労者代表の同意の上で55歳以上の年齢まで雇用を保障する事業場において、当該事業場に18ヶ月以上勤務する54歳以上の勤労者の賃金が、10%以上削減される場合に、賃金削減額の一部あるいは全部を最長6年間支援するというものである（韓国雇用情報院，2005，62）。

おこなった調査（2004年12月31日基準）によれば（労働部雇用政策本部，2005），全体の95.4%にあたる1,538事業場で何らかの種類の定年制が導入されていた（図表1）。この導入状況は，企業規模によっても大きな差はないので（300～499人：94.4%，500～999人：94.7%，1,000人以上：98.2%），韓国の大企業（従業員300人以上）においては，定年制がほぼ普遍的に普及しているといえてよい。

他方，中小企業においては，定年制の導入率はこれよりも低い。韓国労働研究院が2002年におこなった「事業体実態調査」によれば，何らかの形態の定年制を実施している事業体は調査対象1,433事業体の76.2%であったが，従業員50人以下の事業体に限ってみると50.2%にとどまった。導入率は，規模が大きくなるほど高くなり，51～150人では70.7%，151～300人では88.1%であり，300人以上では先に紹介した労働部の調査結果とほぼ同じ96.4%であった（チャン・ジョン，2003b，9）。

以上から韓国では，従業員50人以下の企業ではほぼ半数の企業が，それより規模の大きい企業では大多数の企業が定年制を導入しており，大企業ではほとんどすべての企業が定年制を運用していることがわかる。

では，これらの企業の平均的な定年年齢は何歳に設定されているであろうか。図表1に示される

図表1 定年制の導入状況（規模別，定年制の類型別，2004年）

（単位：ヶ所，%）

	単一型	職級別	職種別	その他	なし	計
300-499人	474	77	71	15	38	675
	70.2	11.4	10.5	2.2	5.6	100.0
500-999人	425	64	74	6	32	601
	70.7	10.6	12.3	1.0	5.3	100.0
1,000人以上	278	46	46	7	7	384
	72.4	12.0	12.0	1.8	1.8	100.0
計	1,177	187	191	28	77	1,660
	70.9	11.3	11.5	1.7	4.6	100.0

注）「高齢者雇用および停年制度の現況についての調査」（労働部，2004年12月31日基準，常時勤労者300人以上事業場1,660ヶ所対象）

出所）労働部雇用政策本部，2005，9から作成。

図表2 単一型定年制導入企業の定年年齢（規模別，2004年）

（単位：ヶ所，%）

	平均年齢 (歳)	54歳 以下	55歳	56歳	57歳	58歳	59歳	60歳	61歳	63歳	65歳	70歳 以上	計
300-499人	56.79	7	210	28	54	83	9	73	4	2	2	2	474
		1.5	44.3	5.9	11.4	17.5	1.9	15.4	0.8	0.4	0.4	0.4	100.0
500-999人	56.95	1	179	23	46	105	5	53	4	1	7	1	425
		0.2	42.1	5.4	10.8	24.7	1.2	12.5	0.9	0.2	1.6	0.2	100.0
1,000人 以上	56.62	1	124	18	34	69	2	29	1	0	0	0	278
		0.4	44.6	6.5	12.2	24.8	0.7	10.4	0.4	0.0	0.0	0.0	100.0
計	56.81	9	513	69	134	257	16	155	9	3	9	3	1,177
		0.8	43.6	5.9	11.4	21.8	1.4	13.2	0.8	0.3	0.8	0.3	100.0

注）「高齢者雇用および停年制度の現況についての調査」（労働部，2004年12月31日基準，常時勤労者300人以上事業場1,660ヶ所対象）

出所）労働部青年高齢者雇用課報道資料（2005年7月13日配布）から作成。

ように、定年制導入企業においては、社員全員にたいして同一の制度を適用する単一型定年制を導入している企業がもっとも多い。全体の70.9%、定年制導入企業の76.5%にあたる1,177事業場が単一型の定年制を採用している。この単一型定年制を導入している企業について、その定年年齢をみると、平均定年年齢は56.81歳で、これは規模別にみても大差ない（300-499人：56.79歳、500-999人：56.95歳、1000人以上：56.62歳）（図表2）。さらに定年年齢の分布をみると、55歳を定年年齢と定める事業場が513事業場でもっとも多く、ついで58歳257事業場、60歳155事業場、57歳134事業場と続き、それぞれ単一型定年制導入事業場1,177ヶ所の43.6%、21.8%、13.2%、11.4%を占める⁽⁴⁾。また、先述の労働研究院による「事業体実態調査」は、職種別に異なる定年年齢を定めている場合の職種別定年年齢を調査しているが、平均定年年齢は56～57歳（管理職57.9歳、研究開発・技術職57.4歳、事務職56.6歳、サービス・営業職55.9歳、生産技能職56.4歳）で、職種による差もさほど大きくない（チャン・ジヨン、2003b, 9）。

定年年齢についてまとめると、韓国企業の平均定年年齢は56～57歳であり、これは企業規模別および職種別にみても大差ない。また、ほとんどの企業は50歳代後半を定年年齢と定めており、なかでも55歳を定年年齢と規定している企業が多い。これにたいして政府が努力義務としている60歳以上を定年年齢としている企業は、いまだ少数派である。

ところで、図表2の定年年齢の分布に「四五停」「五六盗」をあてはめてみると、定年年齢が45歳であるかもしれない企業はわずか9事業場（0.8%）にすぎず、逆に、56歳以上を定年年齢としている企業は665事業場（55.6%）も存在する（韓国は日常生活では数え年を使用するので範囲を55歳以上に広げると1,168事業場、99.2%）。「四五停」「五六盗」という造語は、制度上45歳定年をとっている企業はほとんど存在しないにもかかわらず、45歳が可能性のある退職年齢として労働者の中で実感されており、また韓国企業の平均的な定年年齢まで勤め続けることは「泥棒」呼ばわりされるほど困難な状況になりつつあることを示している。言い換えると、「四五停」「五六盗」という言葉は、定年年齢に達する前に退職していく早期退職が社会現象となっているからこそ生まれた言葉といえる。以下では、いくつかの調査を利用して、韓国における早期退職の現状を探ることにする。

採用情報サイトを運営する株式会社ジョブ코리아（www.jobkorea.co.kr）が、大企業86社と大企業に在職中のサラリーマン473人にたいしておこなった調査（調査期間2003年9月22日～10月6日）によれば、調査対象86社の平均定年年齢は56.1歳であった。しかし、大企業に勤務するサラリーマンが肌で感じている「体感停年退職年齢」は平均48.3歳であり、実際の平均定年年齢よりも7.8歳低かった。また、「停年まで雇用の安定を保障される」と考えているサラリーマンは全体の18.4%にすぎないのにたいして、61.3%は「保障されないであろう」と回答した。この調査では、実際に定

(4) 労働部によるこの調査の最新は2006年12月31日基準であるが、定年制導入状況、定年年齢ともに大きな変化は生じていない。すなわち、調査対象1,950事業場の95.7%にあたる1,867事業場が定年制を導入しており、全体の73.0%、定年制導入事業場の76.2%（1,423事業場）が単一型定年制を導入していた。また、単一型定年制導入事業場の平均定年年齢は、56.93歳であり（300-499人：56.95歳、500-999人：56.95歳、1,000人以上：56.83歳）、定年年齢の内訳は、55歳42.9%（611事業場）、58歳23.4%（333事業場）、60歳13.7%（195事業場）、57歳10.2%（145事業場）であった（労働部高齢者雇用チーム報道資料2007年5月10日）。

年まで働く職員がごく少数にすぎないこともあきらかにされている。すなわち、企業にたいする「停年退職年齢まで働く職員がどの程度いるか」という質問にたいして、ほぼ半分にあたる42社(48.8%)が「ほとんどいない」と回答したのにたいし、「大多数が停年まで働く」と回答したのは2社(2.3%)にすぎなかった(図表3)。こうした状況を反映して、多くのサラリーマン(66.4%)が「停年年齢の低い高いにかかわらず、最小限停年年齢までだけでも安定的に雇用が保障されればよい」と、早期退職現象に不安、不満をあらわした。

図表3 定年年齢まで働く職員

項目	社 (%)
ほとんどいない	42 (48.8)
若干いる	21 (24.4)
無回答(わからない)	20 (23.3)
大多数が停年まで働く	2 (2.3)
まったくいない	1 (1.2)
合計	86 (100.0)

注) 株式会社ジョブ코리아による大企業86社にたいする調査(調査期間2003年9月22日～10月6日)。

出所)「http://www.jobkorea.co.kr/jobtimes/News/Research/result/2003_10_2.asp」

また、就職・人事ポータルサイトを運営するインクルート株式会社(www.incruit.com)が最近おこなった同種の調査(「予想停年と退職の形態についての調査」2007年5月、サラリーマン3,876人対象)は、自分が現在の職場で何歳まで働くことになりそうかという「予想停年」を尋ねている。それによれば、調査対象3,876人の平均予想停年は45.5歳で、年齢が低いほど「予想停年」は低く、男性よりも女性の「予想停年」が低かった(図表4)。また、その場合の退職の形態としては、「勤労者自身が自発的に希望する退職」を予想するサラリーマンが過半数を占め(2,181人、56.3%)、定年まで勤めあげて退職する「停年退職」は12.6%(489人)にとどまった。そして、「停年退職」以外の非自発的退職は全体の18%であった。年齢別では、若い世代ほど自身の将来にたいする不安が大きいためか、現在の職場に固執するよりは第2の人生を考えて自発的に退職しようとする傾向が強い。

図表4 予想停年年齢と退職の形態

退職の形態	全体		年齢別 (%)				性別 (%)	
	人 (%)	予想停年	20代	30代	40代	50代以上	男子	女子
停年退職	489 (12.6)	54.1歳	10.3	11.4	13.4	30.0	13.7	8.4
勤労者自身が自発的に希望する退職	2,181 (56.3)	44.1歳	67.0	56.1	50.9	26.7	53.8	65.8
会社から一定額の金銭的保障を受ける名誉退職	261 (6.7)	49.1歳	3.1	7.1	9.5	3.3	7.8	2.7
職級停年制による退職	171 (4.4)	44.5歳	1.5	5.2	3.4	6.7	4.9	2.7
会社の経営難、構造調整などによる減員退職	390 (10.1)	43.1歳	7.2	10.6	9.5	16.7	10.5	8.4
会社の勧告退職	147 (3.8)	41.9歳	4.1	3.5	4.5	6.7	4.1	2.7
その他	237 (6.1)	43.5歳	6.7	6.2	4.5	10.0	5.2	9.5
計	3,876 (100.0)	45.5歳	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
		予想停年	38.5歳	45.5歳	52.8歳	61.8歳	47.1歳	33.4歳

注)「予想停年と退職の形態についての調査」(インクルート株式会社、2007年5月実施、サラリーマン3,876人対象)
出所)「<http://www.incruit.com/docs/info/news/?action=r&id=310950&page=10&p=>」を再構成。

では、韓国の労働者は実際にはどのような理由で職場を離れているであろうか。韓国の雇用保険統計（韓国産業人力公団中央雇用情報院，2004）は、雇用保険に加入している労働者⁽⁵⁾が離職した場合の離職理由別に離職者を集計している。図表5は、2004年1年間に雇用保険の被保険資格を喪失した（すなわち職場を離職した）労働者の資格喪失事由（すなわち職場を離れた理由）を、離職者全体とそのうち勤続年数10年以上の離職者のそれぞれについて示したものである。まず、「停年」を理由に職場を退職した労働者の離職者全体に占める比率が低いことがわかる。先に確認した韓国の一般的な定年年齢にあたる55～59歳においてもその割合は7.7%（2005年7.3%）にとどまっており、そのうちさらに10年以上長期勤続者に限定した場合でも、「停年」を理由に退職するのは2人に1人である（51.2%）⁽⁶⁾。

図表5 年齢別雇用保険被保険資格喪失事由（2004年，男女計）

（単位：%）

	被保険資格喪失者					勤続年数10年以上被保険資格喪失者				
	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60歳以上	40-44歳	45-49歳	50-54歳	55-59歳	60歳以上
転職，自営業	20.16	17.93	14.93	11.29	8.82	24.13	18.76	14.64	5.87	4.89
結婚，出産，居住地変更，家事事情	1.82	1.43	1.34	1.09	0.98	1.17	0.80	0.72	0.33	0.53
徴兵，負傷，老齢など	2.04	2.70	3.54	3.71	4.15	1.97	3.19	5.03	2.74	4.04
懲戒解雇	0.34	0.30	0.29	0.22	0.15	1.12	1.10	0.74	0.20	0.10
その他個人の事情	37.26	35.33	32.91	29.47	28.91	19.57	18.81	16.15	8.49	10.15
会社移転など勤労条件変動	1.59	1.60	1.47	1.04	0.74	2.44	2.34	2.36	0.86	0.73
その他会社の事情による退職	16.96	18.05	18.58	16.40	14.80	38.02	41.43	44.77	18.53	17.21
廃業，倒産，工事中断	7.19	7.56	6.79	5.05	3.72	7.09	8.02	7.87	3.73	5.02
経営上の必要による退職	2.02	2.10	2.00	1.62	1.25	2.08	2.36	2.24	1.49	2.05
停年退職	0.01	0.02	0.18	7.07	3.82	0.01	0.09	1.14	51.18	20.60
契約期間満了，工事終了	9.81	12.12	17.21	22.48	19.70	1.26	1.50	2.84	5.60	9.05
雇用保険非適用	0.56	0.58	0.52	0.36	12.80	0.87	1.33	1.27	0.88	25.49
その他事由	0.21	0.24	0.21	0.17	0.12	0.28	0.25	0.22	0.09	0.10
分類不能	0.03	0.03	0.03	0.02	0.05	0.00	0.01	0.02	0.01	0.03
計（%）	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
計（人）	329,957	248,057	170,266	159,453	105,294	14,501	13,441	10,541	13,706	5,991
年齢別被保険資格喪失者に占める勤続年数10年以上被保険資格喪失者の割合						4.39	5.42	6.19	8.06	5.69

注）その他事由は，二重雇用による被保険資格喪失のみを示す。

出所）韓国産業人力公団中央雇用情報院，2004から作成。

ところで、韓国企業の定年年齢を考慮すると、これより若い層では「停年退職」はごく少数に限られるはずであり、実際に図表5でそれを確認することができる。したがって、54歳以下の10年以

(5) 韓国の雇用保険は、1993年12月に雇用保険法が制定され、1995年7月1日から施行されている。施行開始当初、失業給与は勤労者30人以上の事業場を、職業安定・職業能力開発事業では勤労者70人以上の事業場を適用対象にしてはじまった雇用保険は、その後徐々に適用対象が拡大され、1998年10月1日から勤労者1人以上の全事業場が適用対象となっている。また、2004年には日雇勤労者の雇用保険加入が義務化された（雇用保険インターネットサービス：<http://edi.work.go.kr/index.jsp>）。なお、月間所定勤労時間が60時間未満の勤労者（週間15時間未満の者を含む）は適用対象から除外される（ソウル特別市就業情報センター：<http://job.seoul.go.kr/help/data2.asp>）。

(6) この数字は、2005年の場合、それぞれ、7.3%、51.6%でほとんど変化がなかった（韓国雇用情報院，2005）。

上長期勤続者が職場を離れる場合は、多くが定年に達する前に退職した早期退職者と考えられる。そして、彼らの主たる離職理由としては、40-44歳、45-49歳、50-54歳の各年齢層で、「その他会社の事情による退職」が38.0%、41.4%、44.8%を占めてもっとも多く、「転職、自営業」(24.1%、18.8%、14.6%)と「その他個人の事情」(19.6%、18.8%、16.2%)が続いた⁷⁾。

離職理由としてもっとも多い「その他会社の事情による退職」には、たとえば、退職勧奨や指名解雇など会社の雇用調整の過程で非自発的に早期退職した場合が含まれる。これにたいして、自発的な早期退職は、「転職・自営業」、「その他個人の事情」などに分類されることになるであろうが、この2つを合わせた自発的退職は、40-44歳43.7%、45-49歳37.6%、50-54歳30.8%である。もちろん、これらのすべてが本当の意味での自発的退職とみることはできない。前述のインクルート社の調査が示すように、定年までの雇用を期待できないため自ら早期退職していく場合もあるであろうし、社内の雰囲気や有形・無形の圧力によって早期退職にいたる場合もあるであろう。

以上で韓国では、定年制が広く普及しているにもかかわらず、定年を迎える前に退職していく早期退職者が相当数存在すること、その際、会社からの勧告などにより非自発的に退職していく場合が多いが、同時に自発的に退職していく場合もかなりみられることが示された。

S化学においても、過去に会社による雇用調整がおこなわれ、それが社員の早期退職につながったケースもあった。しかし、S化学において早期退職が恒常化している現状は、そうした単発的な雇用調整の実施のみによって説明できるものではない。S化学の大卒ホワイトカラーの早期退職は、S化学の大卒ホワイトカラーにたいするキャリア管理のあり方と密接に結びついているというのが本稿の仮説であり、以下でその関係をあきらかにしていく。

2 S化学の職級体系

S化学における大卒ホワイトカラーのキャリア分析に入る前に、本章では、S化学の職級体系について説明しておきたい。それは、S化学において、キャリア管理を含む人的資源管理諸領域の運用の前提に職級体系があるからである。逆に、人的資源管理制度が大きく変化する折には職級体系が改編されている。結果として、それは大卒ホワイトカラーのキャリアにも影響を及ぼすことになるのである。

S化学は、韓国の四大財閥に数えられるSグループの中核企業S社が、1987年に外国企業との合弁で設立した石油化学中間製品の製造販売会社である。1992年に合弁先の外国企業が撤収し、現在

(7) 2005年の場合、「その他会社の事情による退職」(41.3%、45.7%、50.1%)、「転職、自営業」(23.2%、18.4%、13.5%)、「その他個人の事情」(17.5%、16.7%、14.7%)で、「その他会社の事情による退職」が割合を拡大し、「転職、自営業」「その他個人の事情」は縮小した(韓国雇用情報院、2005)。今後の推移を見守る必要があるであろう。

は純粋韓国資本として製品を生産，国内外に供給している⁽⁸⁾。2005年9月9日現在S化学には，正規社員375人（うち本稿の対象となる大卒社員は124人），非正規社員27人，役員9人が所属している。

S化学の職級体系は過去に2度の改編を経験している（図表6）。最初の改編は，S化学が1997年からはじめた一連の人事管理制度の転換にともなうものである（図表7）。S化学は，1990年代中盤以降，能力・業績主義の強化と社員育成の強化を柱とする新しい人事管理制度の確立に着手してきた。1997年に骨格ができあがった新制度は「新人力管理制度」と名づけられ，能力・資質と業績による評価を中心に据えて人事管理の諸領域をトータルに管理できるようにした。これ以降，S化学では，従来の年功中心の人的資源管理から能力・資質と業績に基づく人的資源管理への転換が進められることとなった⁽⁹⁾。

この「新人力管理制度」の導入過程でおこなわれた1997年の職級体系の改編では，まず，一般職（高卒生産職，高卒事務職）と基幹職（大卒社員）に二元化して管理する1997年以前の職級体系に

図表6 S化学職級体系

(1) 1997年以前

職位 (職責)	基幹職			一般職					
	職級	基準年数		職位	賃金等級	年限			
部長	12	-	-	社員（上位職）	8～11	-			
	11	2							
次長	10	-	2						
課長	9	-	4 (6)						
	8	3							
代理	7	-							
社員	6	2	7						
	5	3							
							社員（下位職）	5～7	3+
								2～4	3
					1	1			
				女子社員					

注) 基幹職は大卒社員，一般職は高卒男子社員（技術系・事務A系列）であり，大卒初任職級は5職級，高卒初任職級は社員（下位職）賃金等級1である。高卒女子社員（事務B系列）はこれらの管理体系の外に位置づけられる。技術系社員が工場の班長，総班長に昇進するとそれぞれ基幹職6職級，7職級で処遇され，係長，代理の呼称を使用していた。

出所) S化学資料。

(8) 2001年，S化学はSグループの構造調整の過程でグループ内企業のSケミカルと合併，Sケミカル化学事業部門として，IHSケミカルはSケミカル情報素材事業部門として，あらたに出發した。合併後のSケミカルは，1社2体制を採用しており，それぞれの部門に人事管理部署をおき，人事管理体系も異なる。化学事業部門ではS化学として独立していた時代の人事管理体系を現在まで維持，発展させている。本稿では，混乱を避けるため合併後の化学部門に関する記述についても「S化学」の名称を使用する。

(9) 「新人力管理制度」という用語は，日本語ではなじみのない用語ではあるが，1997年に確立された新しい人事管理制度をS化学がそのように名づけ，社内でも普遍的にその名称が使用されているため，S化学のこの新制度を指す場合のみ，「」つきでこの用語を使用することにする。なお，「新人力管理制度」に基づく人的資源管理各分野の制度改革の内容は，佐藤（2002，2003）を参照。

(2) 1997-2002年

職級	所要年数		職位 (資格 名称)	職 群			
	標準	抜擢		経営職	専 任 職	技術職 (高卒1～7級)	
12	—						
11	3	3	部長	経営職	専 任 職	部長待遇	
10	3	2	次長			次長待遇	
9	3						
8	3	4	課長	監督職		課長待遇	
7	3						
6	2	4	代理	指導職			
5	3	—					
4	3	2		社員	事務職		
3	3	—					
2	1	—					
1							

注1) 職務遂行能力が類似し同一の昇進経路・範囲をもつ職務の集合として経営職、指導職、監督職、専任職、技術職、事務職など6個の職群に区分する。

注2) 大卒社員、高卒社員、高卒女子社員の初任職級はそれぞれ5級、2級、1級である。

注3) S化学は2000年から次長の職位を部長Bに、従来の部長の職位を部長Aに名称変更した。

出所) S化学資料。

(3) 2002年以降

職位 (資格名称)	標準年限 (抜擢年限)	
	非大卒	大卒
部長	—	— (-)
課長	6 (最小3年)	6 (最小3年)
選任代理	— (-)	8 (最小6年)
代理	2 (-)	
社員	10 (-)	

注) 大卒社員は、選任代理・代理職位を運用しない。

出所) S化学資料から作成。

おける職群区分が事実上学歴をそのまま反映する階級区分と認識されてきたという問題を解決するために、二元化された職級体系を統合して「能力」の発展段階によって12の職級に区分する単一の職級体系に切り替え、仕事の性格によって6つの職群に区分して運用することにした(図表6(1)→図表6(2))。

また、それまで一体であった職位と職責(役職)の関係を分離することで、上のポストが空席になってはじめて可能であった職位の上昇をポストの数に関係なくおこなえるようにした。すなわち、S化学で使われる「職位」は、1997年まではそのまま職責を意味したが、1997年以降は資格の名称として使用されることになった。これによって「能力」があると判断されれば職責を任せられるか否かにかかわらず、職級および職位の上昇(それぞれ昇級、昇格と呼ぶ)が可能になった。たとえば旧制度で「課の長」という職責(役職)をあらわしていた職位「課長」は、新制度では資格名称・呼称として使用される。そして、かわりにチーム制を導入してチーム長、サブチーム長、班長という職責をあらたに置いた。このうちサブチーム長と班長は工場でのみ運用される職責である。チー

図表 7 S化学における人的資源管理制度の変遷

1987年	○会社創立（人的資源管理制度は親会社S社のものを引き継ぐ?）
1992年	○合弁先外国企業撤収
1994年	○チーム制導入開始
1996年	○グループレベルで人的資源管理制度改革にたいする大枠が決まる。 ・能力/業績主義の強化 ・社員育成の強化
1997年	○「新人力管理制度」導入開始（8月） ○職級体系改編 ・一般職（高卒）と基幹職（大卒）の単一職級体系化 ・職級/職位と職責（役職）の分離 ・職責としてあらたにチーム長→サブチーム長→班長を運用 ○新評価制度導入 ・評価基準＝能力・資質と業績
1998年	○昇進制度改善 ・年功中心の昇進管理→能力中心の昇進管理（職務遂行能力）、抜擢昇進拡大実施 ・職責（ポスト）中心の昇進管理→職位中心の昇進管理 ・当該年度評価結果反映→過去3年の評価結果反映 ○新賃金制度導入 ・職級別号俸制（査定のない年功給）から評価結果による給与の個人別差別化 ・標準考課昇給制（1-4級社員）、差等考課昇給制（5-7級社員）、 年俸制（次長・部長級）社員
1999年	○年俸制の適用を課長級社員まで拡大
2001年	○Sケミカルと合併、Sケミカル化学事業部門に。人事管理は継続。
2002年	○職級体系再改編 ・職級の廃止、職位の簡素化
2003年 （?）	○賃金制度の改正 ・社員級社員の考課昇給制を廃止（能力給を廃止して単一号俸制に＝査定のない年功給に回帰）。インセンティブ・ボーナスで対応 ・課長級以上社員にインセンティブ・ボーナス導入、年俸昇給格差縮小?

出所）S化学内部資料とS化学にたいするインタビュー内容から作成。

ムとサブチームはそれぞれ部課制当時の「部」と「課」に相当し、チーム長には通常部長級社員が、サブチーム長には次長および課長級社員が就く。したがって工場のライン管理系統は「チーム長→サブチーム長→班長」であり、本社ではチーム長の下にチーム員が職位に関係なく同列で配置される。

図表 6 にみるように、1997年以前の職級体系では基幹職と一般職はそれぞれ別の管理体系を持っていたが、1997年改編の新制度では単一の職級体系の下で新入社員は大卒の場合は5級社員で、高卒男子は2級社員で、高卒女子は1級社員でそれぞれ入社する。そして入社後は大卒社員と高卒男子社員の場合は、各職級毎に設定された標準所要年数を満たすと昇進対象者とし、その上で定められた基準を満たせば昇級させることにした（図表 8）。しかし、高卒女子は何年勤務しても1級社員から昇級することはない。

この職級体系の1回目の改編が、大卒ホワイトカラーの昇進にとって持つ意味を考えてみよう。2つの職級体系を比べてみると（図表 6 (1), (2)）、まず改編前後で職級数に変化はなく、昇進所要年限が伸びた職級は11級部長のみで、それも2年から3年へ1年長くなっただけである。この点からS化学は当時生じつつあった昇進停滞の問題を職級数の増加や昇進年限の延長によって解消し

図表 8 昇進基準

区分		昇進基準						
		年限	評価	語学	教育	勤怠	賞罰	昇格率
部長	11→12	○	○		○	○	○	
	10→11	○	○	○	○	○	○	○
次長	9→10	○	○	○	○	○	○	○
課長	8→9	○	○		○	○	○	
	7→8	○	○	○	○	○	○	○
代理	6→7	○	○		○	○	○	
	5→6	○	○	○	○	○	○	
社員	4→5	○	○		○	○	○	
	3→4	○	○		○	○	○	
	2→3	○	○		○	○	○	

出所) S化学資料。

ようとは考えていなかったことがわかる。他方、職級体系で変化した点は、改編前には職位昇進をひかえた7級代理、9級課長、10級次長、12級部長で昇進基準年数が定められていなかったのたいて、改編後は12級部長を除くすべての職級で昇進所要年数が定められた点である。これは改編前には職位と職責が一体化していたため上のポストに空席が発生するか、組織の拡大によって新しいポストが発生しない限り職位昇進が可能でなかったからである。改編後は職位と職責を分離することによって職位昇進がポストの数に関係なく可能になる。それによって役員昇進をひかえた12級部長をのぞいて昇進標準年限を定め、それを満たした者を職位昇進審査の対象者とするようになるようになった。しかしそうすると昇進対象者を実際にどの程度昇進させるかという昇進率の設定が重要になる。S化学では、課長以上の昇格時には昇進基準を満たした上で昇進率が適用される入学方式をとっている(図表8)。したがって、昇進率の設定によって大卒ホワイトカラーの昇進可能性は大きくもなるし、小さくもなるのである。

職級体系の2回目の改編は、2002年に実施された。その内容は、職級の廃止と職位の簡素化である(図表6(3))。職級は完全に廃止され、大卒社員の職位(資格)は代理と次長が廃止されることで、それまでの「社員→代理→課長→次長→部長」の5段階から、「社員→課長→部長」の3段階に簡素化された。職級の廃止は、「新人力管理制度」の導入過程で1998年に次長級以上の社員に導入され、1999年からは課長級社員にも適用が拡大された年俸制が定着するのにもなって、従来の職級別号俸制のもとでは必要であった職級管理がまず課長級以上では意味を持たなくなった。さらに、2003年の賃金制度の再改正によって社員級にたいする単一号俸制が導入されることで社員級にたいする職級管理も必要なくなった(図表7)。また、職位の簡素化は、能力・資質の上昇を評価する職位(資格)昇進による従業員管理の弱化を意味するが、よりフラットな組織を目指すチーム制が定着するのにもなって実施された。

3 S化学における大卒ホワイトカラーのキャリア

資料1は、2000年3月と2005年4月の各時点に、課長級以上の職位にあった大卒社員全員について、入社後何年目に各職級・職位に昇進したかを示したものである(カッコ内の数字は昇進年度)。

資料1 S化学大卒ホワイトカラーのキャリア (2000年3月, 2005年4月現在)

番号 2000年	番号 2005年	入社	生年	年齢	社員5年		社員 6級2年	代理 7級3年	課長 8級3年	課長 9級3年	部長1		現職位 滞留年数	職責 2000年	職責 2005年	役員選任	退職	備考	
					社員 5級3年	社員 6級3年					部長 1.0級3年	部長 1.1級3年							部長 1.2級1
1		78年	1955								12(89)	15(92)	17(94)			26(03), 48	23.5(01), 48	Sグループ社11.5年 Sグループ社9年	
2		79年	1953								12(90)	14.5(92)	16.5(94)			22(00), 48	24(03), 49	Sグループ社12年 Sグループ社16.5年	
3		79年	1952								13(91)	15(93)	18(96)						Sグループ社16.5年
4		80年	1954								14(95)	16(97)	19(00)						Sグループ社6年
5		82年	1955								14(95)	16(97)	19(00)						Sグループ社4年
6	1	84(83)年	1960	45			5(88)		6.5(89)	10(93)	13(96)	16(99)							Sグループ社3.5年
7	2	84(83)年	1958	47			5(88)		6.5(89)	10(93)	13(96)	16(99)							Sグループ社5年
8	88年	1958	1958	47			6(88)		8(90)	11(93)	14(96)	17(99)					22(04), 46		Sグループ社3.5年
9	3	84(83)年	1960	45			5(88)		7(90)	10(93)	13(96)	17(00)							Sグループ社3.5年
10	4	84年	1959	46			5(88)		7.5(90)	9.5(92)	14.5(97)	17(00)							Sグループ社6.5年
11	5	84年	1959	46			5(88)		7.5(90)	9.5(92)	14(97)	17(00)							外部経歴4年
12	6	83年	1951	51			6(88)		8.5(90)	10.5(92)	14(96)						19(02), 46		外部経歴5年
13	84年	1957	1957	44					7.5(90)	9.5(92)	13(96)								Sグループ社10年
14	7	84年	1961	44					13.5(96)	15(98)							18(02), 39		外部経歴4年, Sグループ社3.5年
15	85年	1959	1959	47			3.5(87)		7(91)	14(98)									Sグループ社2.5年
16	9	86年	1962	43			3.5(88)		6(91)	8(93)	14(99)								外部経歴, Sグループ社.01年に転入
17	10	86年	1962	43			3.5(88)		6(91)	8(93)	14(99)								院卒, Sグループ社2.5年
18	11	86年	1958	47			5(90)		6(91)	8(93)	14(99)								院卒, Sグループ社2.5年
19	12	87年	1962	43	1(87)		3(89)		5(91)	7(93)	9(95)	13(99)							外部経歴4年
20	13	87年	1961	44	1(87)		3(89)		5(91)	7(93)	9(95)	13(99)							Sグループ社1.5年
21	14	87年	1957	48	3(89)		3(89)		5(91)	7(93)	10(96)	13(99)							Sグループ社3年
22	15	86年	1959	46	3(88)		3(88)		5(90)	7(92)	10(95)	15(00)							外部経歴2年
23	16	87年	1961	44	1(87)		3(89)		5(91)	8(94)	10(96)	14(00)							院卒
24	17	88年	1962	43	2(89)		3(90)		5(92)	7(94)	10(97)	13(00)							外部経歴1年
25	18	88年	1962	43	1(88)		3(90)		5(92)	7(94)	10(97)	13(00)							
26	19	88年	1962	43	1(88)		3(90)		5(92)	7(94)	10(97)	13(00)							
27	88年	1962	1962	44	1(88)		3(90)		5(92)	7(94)	10(97)	13(00)					15(02), 40		外部経歴
28	20	88年	1964	41	1(88)		3(90)		5(92)	8(95)	11(98)	14(01)							
29	21	88年	1964	41	1(88)		3(90)		5(92)	7(94)	10(98)	14(01)							
30	22	89年前期	1965	40	1(89)		3(91)		5(93)	7.5(95)	10.5(98)	13.5(01)							
31	23	89年前期	1963	42	1(89)		3(91)		5(93)	7.5(95)	10.5(98)	13.5(01)							
32	24	02年	1961	44	1(89)		3(91)		5(93)	7.5(95)	10.5(98)	13.5(01)							修士, 外部経歴
33	89年前期	1964	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	7.5(95)	10.5(98)	11(02)					13.5(01), 37		一部工場売却による退社
34	25	89年前期	1961	44	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
35	26	89年前期	1963	42	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
36	27	89年前期	1962	43	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
37	28	89年前期	1963	42	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
38	29	89年前期	1963	42	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
39	30	89年前期	1962	43	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
40	31	89年前期	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							Sグループ社6年
41	32	89年前期	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
42	89年前期	1964	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
43	33	89年前期	1962	43	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14.5(03)							
44	34	89年前期	1963	42	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							Sグループ社3.5年
45	35	89年前期	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
46	36	89年前期	1963	42	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
47	37	89年後期	1962	43	1(89)		3(91)		5(93)	8(96)	11(99)	14(02)							
48	38	89年後期	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	8.5(97)	11.5(00)	15.5(04)							
49	89年後期	1964	1964	41	1(89)		3(91)		5(93)	8.5(97)	11.5(00)	15(03)					12(01), 37		

50	39	89年後期	1964	41	1(89)	3(91)	5(93)	8.5(97)	11.5(00)	15.5(04)			部長2年目			
51	40	89年前期	1965	40	1(89)	3.5(92)	5.5(94)	8.5(97)	11.5(00)	15.5(04)			部長3年目			
52	41	89年後期	1965	40	1(89)	3.5(92)	5.5(94)	8.5(97)	11.5(00)	15(03)			部長3年目			
53	42	89年前期	1965	40	1(90)	3(92)	5(94)	8(97)	11(00)	15(04)			部長1年目			
54	43	90年前期	1965	40	1(90)	3.5(92)	5.5(94)	9(98)		16(05)			部長1年目			
55	44	90年後期	1967	38	1(90)	4(93)	6(95)	9(98)		15(04)			部長2年目			
56	45	91年前期	1965	40	1(91)	3(93)	5(95)	8(98)		14(04)			部長2年目			
57	46	00年	1964	41	1(91)	3.5(93)	6(96)	9(99)		15(04)			部長2年目	10(00)	35	外部経歴
58	47	92年前期	1966	39	1(92)	3(94)	6(97)	8.5(99)					部長7年目			
59	48	92年後期	1966	39	1(92)	?	?	9(00)					部長6年目			
60	49	92年前期	1966	39	1(92)	?	?	9(00)					部長6年目	9(00)	34	Sグループ社5.5年
61	50	92年前期	1966	41	1(93)	?	?	9(00)					部長6年目			
62	51	01年	1965	40	1(93)	?	?	11(01)					部長6年目	△	△	院卒、外部経歴
63	52	02年	1965	40				11(02)					部長6年目			院卒、外部経歴
64	53	94年	1966	39	1(94)			8(01)					部長5年目			
65	54	94年	1968	37	1(94)			8(01)					部長5年目			
66	55	94年	1969	36	1(94)			8(01)					部長5年目			
67	56	94年	1965	40	1(94)			8(01)					部長5年目			院卒、外部経歴
68	57	01年	1967	38	1(94)			11(01)					部長5年目			外部経歴
69	58	04年	1963	42	1(94)			11(04)					部長5年目			外部経歴
70	59	94年	1969	36	1(94)			8(01)					部長4年目			
71	60	94年	1969	36	1(94)			9(02)					部長4年目			
72	61	94年	1968	37	1(94)			9(02)					部長4年目			
73	62	94年	1967	38	1(94)			9(02)					部長4年目			
74	63	94年	1968	37	1(94)			9(02)					部長4年目			
75	64	94年	1969	36	1(94)			9(02)					部長4年目			
76	65	94年	1969	36	1(94)			9(02)					部長4年目			
77	66	94年	1969	36	1(94)			9(02)					部長4年目			
78	67	02年	1969	36	1(94)			11(02)					部長4年目			外部経歴
79	68	03年	1969	36	1(94)			11(03)					部長4年目			外部経歴
80	69	95年	1970	35	1(95)			9(03)					部長3年目			
81	70	95年	1969	36	1(95)			9(03)					部長3年目			
82	71	95年	1969	36	1(95)			9(03)					部長3年目			
83	72	95年	1971	34	1(95)			9(03)					部長3年目			外部経歴
84	73	95年	1969	36	1(95)			9(03)					部長3年目			
85	74	95年	1969	36	1(95)			9(03)					部長3年目			
86	75	95年	1971	34	1(95)			9(03)					部長3年目			
87	76	96年	1969	36	1(96)			8(03)					部長3年目			
88	77	95年	1971	34	1(95)			10(04)					部長2年目			
89	78	96年	1969	36	1(96)			9(04)					部長2年目			
90	79	96年	1971	34	1(96)			9(04)					部長2年目			
91	80	96年	1971	34	1(96)			9(04)					部長2年目			
92	81	96年	1970	35	1(96)			9(04)					部長2年目			
93	82	96年	1971	34	1(96)			9(04)					部長2年目			
94	83	96年	1970	35	1(96)			9(04)					部長2年目			
95	84	96年	1970	35	1(96)			9(04)					部長2年目			
96	85	96年	1968	37	1(96)			9(04)					部長2年目			
97	86	96年	1970	35	1(96)			10(05)					部長1年目			外部経歴
98	87	04年	1970	35	1(96)			12(05)					部長1年目			

注1) 職級・職位名称は上段は2002年職級体系改編以降、下段はそれ以前。また、欄の年数は、標準所要年数。

注2) 職責欄の○、△はそれぞれチーム長、サブチーム長を示す。

注3) 現職位滞留年数は、S化学による。

出所：S化学資料から作成。

各時点における課長級以上の大卒社員の数、2000年3月62人（課長級36人、次長級以上26人）、2005年4月87人（課長級41人、部長級46人）である⁽¹⁰⁾。表は、1行が1人分のデータをあらわし、まず、2000年に課長級以上の職位にあった社員について上位職級から下位職級へ、2000年時点の職級に昇進した年度が早い方から順に並べ、2000年から2005年の間に異動があった社員についてはその情報を追加した。ついで、2000年3月から2005年4月の間にあらたに課長級以上に昇進あるいは中途採用された社員のデータを、これも現職位に昇進した年度の早い方から付け加えた。中途採用者については、入社時に認定される経歴年数にしたがって、該当する位置に挿入した。また、2000年3月には在籍したが、2005年4月には退職していた社員は網かけにした。

前述したように、S化学は1997年に職位と職責の分離をおこなったので、この表の1997年までは課長8級、次長10級、部長11級への昇進は職責（役職）昇進を意味するが、それ以降は資格昇格を示している。さらに、S化学は2002年には職級体系の再改編をおこない、職級を廃止し、職位を簡素化したために、2000年には「5級→6級→7級→8級→9級→10級→11級→12級」と職級昇進（昇級）、そして「社員→代理→課長→次長→部長」と職位昇進（昇格）していたものが、2005年には「社員→課長→部長」の2段階の昇進となった。そして、チーム制組織への移行が進みながら、1997年以降、職位と分離された職責として「チーム長→サブチーム長（工場でのみ運用）→班長（工場でのみ運用、非大卒）」を運用している。

資料1から、2000年時点でのS化学における大卒ホワイトカラーのキャリア管理についてつぎの点を指摘できる（佐藤、2002、132-136）。

- ① 次長および部長級社員は母体企業のS社を中心にSグループ社からの転入組と外部からの中途採用がほとんどを占める（26人中23人、88.5%）。
- ② 課長級社員はほとんどが新卒採用の内部昇進者である（36人中33人、91.7%）。
- ③ 同期入社の間では昇進にほとんど差がつかない原則同期横並び昇進である。課長9級から次長10級への昇進時に若干ばらつきが見られるが決定的とは言えない。
- ④ 97年の「新人力管理制度」の導入は昇進管理においては当初の目的であった能力・業績主義の強化をもたらしたというよりも、むしろ同期横並び昇進の維持を可能にした。

以下では、これらの点が、5年後の2005年に変化したのかどうかを検討しよう。

まず、この間に、部長級社員に占める新卒採用の内部昇進者の割合は拡大した。部長級社員46人中、新卒採用・内部昇進者は26人で、2000年の11.5%から56.5%にまで拡大した。2000年時点では、1987年9月のS化学の創設以前からその準備に携わり、その後S化学に転籍するなどしたSグループ社社員や外部からの中途採用者など会社立ち上げ時の即戦力が部・次長級社員のほとんどを占めていた。しかし、その後、年を経るとともに、2000年当時課長級にあった新卒採用の内部昇進者が部長級に昇進することで、部長級社員に占める新卒採用・内部昇進者の割合が拡大したのである。2000年当時、課長級以下の大卒社員における典型的な雇用管理の形態は、新卒採用・内部昇進であった。

他方、課長級社員では、新卒採用の内部昇進者は、2000年の91.7%（36人中33人）から80.5%

(10) 非大卒は、2000年3月：課長級3人、次長級以上2人、2005年4月：課長級16人、部長級3人であった。

(41名中33名)に11%ほど割合を下げた。しかし、このことからS化学における新卒採用・内部昇進という大卒社員の雇用管理の原則が、この間に放棄されたと判断することは適当でない。2000年の調査以降に採用され、現在、部・課長級にある中途採用社員は、9人(部長級2人、課長級7人)である。そのうち5人は、新規事業展開のため技術研究所内に新設された情報素材チームに採用された。他は、技術研究所内の技術開発チームに1人、そして事業開発チームに1人と営業部門に2人である。また、グループ内他社からの転籍は1人(部長級)のみで、新設のe-managementチームに配属されている。この間、S化学では新規分野開拓を担う能力を備えた人材を中心に、中途採用やグループ内他社からの転籍を使って、採用後の職務を定めて適宜社員の補充がおこなわれてきたことがわかる。それによって、課長級社員における内部昇進者の割合が小さくなったというのが、この間の動きである。S化学では従来どおりグループレベルでおこなう年2回の新卒定期採用を大卒社員採用の根幹としており、必要な場合にインターネット上の採用関連サイトやヘッドハンターを利用して経歴社員の募集をおこなったり、例外的にグループ内他社からの社員転入を利用するという採用管理の原則は崩れていない⁽¹¹⁾。なお、1999年1月から2005年9月のS化学の大卒社員の採用状況は、新入社員34人(うち7人退社)、中途採用社員14人(うち2人退社)、系列社からの転籍3人(うち2人役員)であった。

「同期入社の間では昇進にほとんど差がつかない原則同期横並び昇進」(③)という2000年調査から導き出されたS化学における昇進管理のルールは、2005年においても維持されている。課長級および部長級への昇進は、おおそ標準昇進所要年数にしたがって運用されており、同期の間で差がつくのはせいぜい1年程度である。また、上位の職位に昇進しないで滞留するケースはみられない。抜擢年数を定めて、能力のある社員の早期昇進を制度化してはいるが、「過去の慣例や、わが国の情緒上、後輩が先輩を押しあがるのはまだできなくて」、「実際に抜擢になるとすれば、標準年限より1年程度早く昇進する程度」(2005-9-16)の運用にとどまっている。

1997年に導入されたS化学の「新人力管理制度」は、昇進管理における当初の目的であった能力・業績主義の強化をもたらしたというよりも、むしろ同期横並び昇進の維持を可能にした(④)。当時、S化学では組織拡大の鈍化と昇進対象者の急増によって昇進停滞現象が発生しつつあった。職責と職位・職級を分離することでポスト不足を解消し、能力のある社員の職位・職級昇進を可能にすることも1997年の職級体系改編のもう一つの目的であった。S化学が1997年の職級体系改編の際に昇進停滞の問題を職級数の増加や昇進所要年数の延長によって解消しようと考えていなかったことは先に確認したとおりである。

他方、2002年に実施された職級の廃止と職位の簡素化を内容とする職級体系の再改編は、S化学による職位・職級昇進を通じた従業員管理の縮小、放棄を示しているといえる。

2002年に改編された職級体系の下では、大卒新入社員として入社すると、9年目に課長級に昇進し、15年目に部長級に昇進する。2002年改編の職級体系では「次長(部長B)」の職位を廃止することで、もともと日本よりもはるかに早い昇進スピードを示していた1997年改編の職級体系よりも

(11) 2000年時点におけるS化学の大卒社員の採用管理と採用実績については、佐藤(2002)を参照。

さらに3年部長昇進が短縮された⁽¹²⁾。韓国の徴兵制（2～3年）を考慮して、仮に大学卒業後26歳で入社したとすれば、34歳で課長級に、40歳には部長級に昇進する⁽¹³⁾。その後は定年の60歳まで20年間に部長級社員として勤務するように職級体系は組まれている。これは、部長級昇進（40歳）までは能力・資質の伸張を認めそれに職位の昇進で報いるが、その後は毎年の業績にたいして年俸の昇給率とボーナスの支給額でのみ報いる制度といえる。部長級昇進までは職位昇進による管理をおこなうといっても、課長級昇進と部長級昇進の2回のみで、それも同期横並び昇進という競争制限的な運用が維持されている。職位のもつ意味は小さくならざるを得ない。1997年の「新人力管理制度」の一環としてS化学は1998年に次長級以上の社員に年俸制を導入し、1999年からは対象を課長級にまで広げた。これによって、職級別号俸制当時には賃金等級を決めるために必要であった職級管理は、少なくとも課長級以上ではこの時点ですでに無用になっていた。また、組織構造の柔軟化を目的に導入されたチーム制も職級・職位体系の単純化に向かう。チーム制は、チーム長の下にチーム員がフラットに配置される組織であるため、職級・職位によって社員を細分化・階層化して管理する意味が小さくなり職級・職位体系の単純化が実施された。

他方、早い昇進と同期横並び昇進が組み合わさることによって、S化学では大卒社員の高職級化がこの間急速に進んだ（図表9）。2000年から2005年の間に、社員全体に占める部長級大卒社員の割合は7.1%（次長級4.1%+部長級3.0%）から12.3%に、課長級大卒社員の割合は9.8%から10.9%に、そ

図表9 S化学における大卒社員の構成比変化（2000年→2005年）

		2000年		2005年	
		人数	構成比	人数	構成比
大 卒 以 上	社員	60(49.2)	16.4	37(29.8)	9.9
	課長	36(29.5)	9.8	41(33.1)	10.9
	部長	26(21.3)	7.1	46(37.1)	12.3
	(次長)	15(12.3)	4.1		
	(部長)	11(9.0)	3.0		
	課長以上	62(50.8)	16.9	87(70.2)	23.2
	全体	122(100.0)	33.3	124(100.0)	33.1
短大卒以下		244	66.7	251	66.9
正規社員全体		366	100.0	375	100.0

注1) 2000年データは、1999年11月データと2000年3月データから作成。2005年データは、2005年9月データと2005年4月データから作成。

注2) 2000年の「社員」と「部長」は、それぞれ「代理」と「次長」を含む。

出所) S化学資料から作成。

(12) たとえば、今田幸子・平田周一（1995、41-46）の事例では、課長昇進には15年前後、部長昇進には25年以上を要している。また、課長までは昇進スピードに差がつきながらも全員昇進できているが、その後は次長以上に昇進できず課長に滞留する社員が存在する。S化学では部長級まで原則的に同期横並び昇進が維持されており、この点でも違いがみられる。

(13) 韓国の学校制度は、日本と同じ、6-3-3-4単線型学校体系をとっている。高等学校就学率は、男子91.7%、女子92.7%（2005年）、4年制大学進学率は男子60.4%、女子57.5%（2004年）であった（統計庁）。韓国では男性は原則全員兵役義務がある。入隊時期は19歳から29歳の間で選択可能であるが、大学進学者の場合は、大学の2年課程が終わって休学して入隊し、兵役を終えて復学する人が多い。

れぞれ拡大し、両者をあわせると16.9%から23.2%に拡大した。それにたいして、大卒平社員が社員全体に占める割合は、16.4%から9.9%に縮小した。これによって、社員全体に占める大卒社員全体の割合は、33.3%から33.1%とほとんど変化せず、大卒社員内での職位別構成比が変化することとなった。大卒社員の職位別構成比は、2000年には「社員（代理含む）：課長：部長（次長含む）」が49.2%：29.5%：21.3%（次長12.3%+部長9.0%）であったのが、2005年には29.8%：33.1%：37.1%と、ピラミッド型から逆ピラミッド型に変化した。これは、IMF経済危機以後大卒社員の採用が一時中断もしくは減少していたことと、この間に採用した大卒新入社員で退職した者が比較的多かったことによる大卒平社員の減少も原因としてあげられるが、同時に、上位職級への昇進がこの間も引き続き標準昇進年数にほぼしたがって同期横並び昇進ルールを維持しながらおこなわれてきたことが大きい。

次章では、このようなS化学における大卒ホワイトカラーのキャリア管理が早期退職とどのように結びつくことになるのかを検討する。

4 S化学におけるキャリア管理と早期退職

2005年4月現在、S化学の最古参の大卒社員は、番号6（2005）の部長級社員で、年齢は51歳である。50歳代の大卒社員はこの社員1人のみで、2000年には在職していた彼の同期や先輩社員は、40歳代後半で、役員に昇進したか（番号1, 3, 5（2000））、あるいは退職（番号2, 4, 8（2000））している（資料1）。S化学の大卒社員の平均的な退社年齢は定年の60歳よりはるかに早いようである。それは、人事担当者のつぎのような話しからもうかがえる。

「韓国語に、有名な言葉で、『五六盗』『四五停』という言葉がある。『四五停』は『45歳が停年だ』という意味だが、職場人の社会で、泣き言（愚痴）のように出てきた話が、45歳位になると、部長までいって、部長から役員になるのがこのごろ非常にむずかしいから、部長になれば、ほとんど職場生活が終わったんじゃないのか、という意味で使う。さらに『五六盗』は、『56歳まで勤務すれば、泥棒だ』という意味であるが、こういう言葉が出てくるほどに、停年が非常に短くなっている状況である」（2005-9-16）。

S化学の場合は、「名誉退職制度」と呼ばれる早期希望退職制度や、出向・転籍制度、役職定年制度など中高齢者にたいする数量的調整を可能とする制度が準備・運用され、それによって早期退職が恒常化して、大卒社員の定年までの勤務が保障されないという状況が作り出されているわけではない⁽¹⁴⁾。前章でみた早い昇進と同期横並び昇進を内容とする大卒ホワイトカラーにたいするキ

(14) もちろん、S化学においても過去に雇用調整が実施されたことはある。韓国の他の企業でもみられたように、1997年のIMF経済危機直後の1998年には希望退職を募集した。その際には、50人が希望退職者として退職し、うち8人が大卒社員であった。また、2001年にはSグループの構造調整の過程で実施された工場の一部売却による退社もあった。さらに、個別の退職勧奨は、成績が継続して下がり続ける社員にたいしてこれまでに部課長級2人（学歴不明）の例がある。これは、最近数年間の評価結果を参考に、成績の低い社員の名簿を作り、他チームでの引き取りが可能でない場合に実施する。その場合、慰労金を支給し、教育機会（費用、時間）も提供する。他に、子供を入社させることを条件に58歳での早期退職を募集、58歳までの2年間は契約職として雇用する制度運用し、2005年9月までに2人がこの制度を利用した。

キャリア管理が早期退職を引き起こす原因として作用しており、この間に進んだ大卒社員の高職級化によって早期退職にともなう雇用不安が表面化しつつあるのがS化学の早期退職問題の実体と考えられる。

S化学における早い昇進と同期横並びの昇進ルールは、部長級に昇進した大卒社員は、チーム長の役職を任され、普通40歳代後半、早ければ40歳代中盤、少し遅れても50歳代初には役員に昇進することを前提としており、部長級に昇進した大卒社員が部長昇進年齢の40歳から定年の60歳までを、チーム長としてであり、チーム員としてであり、社員として勤務し続けることを想定していないし、そのような人材を積極的に活用しようともして来なかった。「チーム制をとっているのだから、ポストがなければ部長に上がれないというわけでもなく昇進が可能である。ただ、部長の期間が長いので停年の年齢が異なってくる場合が現れる。普通入社して40歳代はじめに部長になって、20年ほど部長をすることになるのだが、そうするとどうしても気力や成果が落ちる時もある。それで60歳まで満たさないで」（2005-9-16）やめる。定年制が定年年齢までの雇用の保障とはなっておらず、部長級昇進後定年年齢までの人的資源管理のビジョンが確立されているとも思えない。

実際には、S化学では50歳前後にやってくる役員昇進から脱落すると離職するケースが多く、「50歳前後に迎える部長末年に退職するのが一般的で、停年まで勤務するのはまれなケース」（2001-6-12）であった。同期横並び昇進であるがゆえに、昇進競争すなわち役員選任から脱落することは、従来から退出を意味することになっていたとみられる。

確かに、従業員構造がピラミッド型をとっていた時期には、役員選任候補者自体が少なく、部長級社員はチーム長に選任され、その大部分は役員に昇進できてきたので、役員昇進から脱落した者が離職するケースがあったとしても、それほど大きな問題として認識されて来なかったのかもしれない。むしろ、役員昇進がある程度約束されている状況であれば、部長級までの早い昇進と同期横並びの昇進ルールは、厳しい入社試験をくぐり抜けてきた幹部候補生である大卒社員にたいする特権として彼らからやる気や忠誠心、献身、将来トップマネジメントとして活躍することの自覚といったものを引き出すことを可能にしてきたとも考えられる⁽¹⁵⁾。

しかし、この間の大卒社員の高職級化によって、部長級社員であっても、チーム長に選任されない場合が増えており、またチーム長に選任されても役員昇進がむずかしい状況が生まれている（資料1）。

人事管理担当者は、「私達もそのような（今後おおよそ何歳ぐらいが平均的な退職年齢になるのかという－佐藤）憂慮を持ちながら暮らしている。私の同期は、89年に入社して40代中盤にちょうど入る年齢になるので、非常に皆心配している。チーム長というのはポストが制限されており、チーム長は部長級社員のうちから能力や成果が優秀な者の中から選ぶが、これまではチーム長は年功序列で、普遍的にチーム長をしており、（彼らは現在－佐藤）大体40代後半であるから、彼らが退職しなければ、我々の同期は大部分（現在－佐藤）チーム員をしているのだが、いつまで勤務することになるのか、そのような心配をしている」と話し、大卒社員の平均的な退職年齢は「もう少し様子をみないとトレンドはわからないが」「今後の趨勢としては50代初ぐらいになるのではないか」

(15) 韓国における新規大卒労働市場と大学生の就職状況については、佐藤（1997, 1999）を参照。

(2005-9-16)と予想している。

組織の拡大が停止した状況で、早い昇進と同期横並び昇進は大卒社員の高職級化を生み、従来ならば年功序列式に可能であった部長級社員のチーム長、役員への昇進が困難な状況が作り出され、それが早期退職につながっていることがわかる。

むすび

以上で早い昇進と同期横並び昇進を内容とするS化学の大卒社員にたいするキャリア管理のあり方が、組織拡大の停止という状況の下で、早期退職を生み出す原因になっていることを確認した。現在の職級体系および昇進制度は、「職責と職位・職級の分離」さらには「職級の廃止」「職位の簡素化」を通じて、ポストに余裕があった当時のきわめて短い昇進年限を維持したまま、先輩社員が享受してきた部長級までの同期横並び昇進を保障しているが、その中身は以前の次長級を部長級にするなど職位自体がもつ意味を小さくしているのが実情である。会社創設当時には、S化学の創設自体が母体企業であるS社の大卒社員にたいする昇進機会の拡大になっていたと言えるし、その後組織の拡大が鈍化しポスト不足が発生しはじめた時期には職位と職責の分離によって部長級までの資格昇進を保障することによって昇進停滞の問題を回避し、部長級までの早い昇進と同期横並び昇進を維持してきた。しかし、大卒社員の高職級化が進むにつれて役員に昇進できない部長級社員の早期退職が表面化しつつあるのがS化学の現状である。

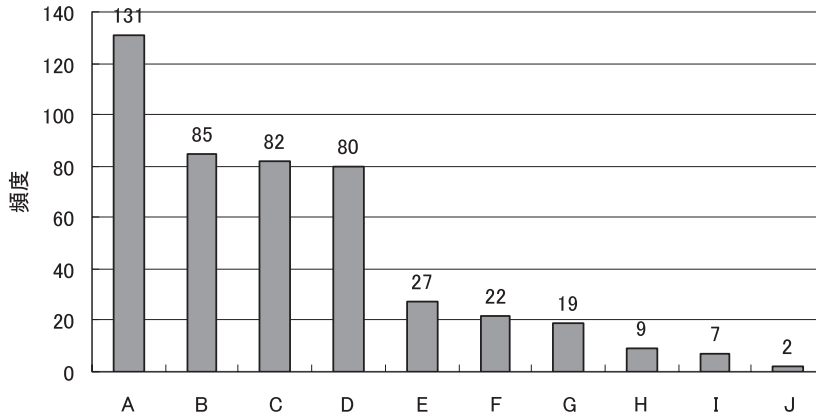
もちろん、S化学においても、IMF経済危機直後の希望退職の募集や、工場の一部売却にとまなう人員削減など、会社による構造調整の過程で早期退職にいたったケースもみられる⁽¹⁶⁾。しかしながら、大卒ホワイトカラーのキャリアを分析してみる限り、キャリア管理のあり方そのものが早期退職を引き起こす原因になっていることは否定できない。そして、これによって、S化学の大卒ホワイトカラーは、恒常的に早期退職の不安をかかえることになっているのである。

ところで、このような現象は、90年代韓国経済が低成長期に移行していくのにもなって、程度の差こそあれ、他の企業でも生じている現象であると思われる。2005年に韓国産業研究院が、企業の人事管理担当者にたいして実施した「中高齢労働力管理実態にかんするアンケート調査」(2005年5月、310社)によれば、管理・事務・技術職の「四五停」圧力の原因として、「『四五停』圧力はない」と回答した131社を除く179社のうち85社(49.7%、複数回答)が「ピラミッド式構造であるため中間管理者昇進時脱落するしかないから」を選択し、もっとも多かった(図表10)。「一般的なピラミッド型組織体系下では、高い職級で停年退職する労働力は少なくならざるを得ない。管理事務職に入職した多くの青年層労働力は、入職時大体停年退任まで在職することを希望するが、現実では大部分が『昇進、でなければ、退職(up-or-out rule)』という暗黙の規則によって退職させられる」(チェ・ヒソン、2005、51-52)のである。

また、S化学でみられる早い昇進は韓国企業の平均的な昇進スピードと言える。(図表11)。韓国経営者総協会の実施した調査によれば、2005年調査対象企業365社の規定上の昇進年数は、「大卒新

(16) 注14参照。

図表10 大卒管理・事務・技術職における「四五停」圧力の原因



注) A: 「四五停」圧力はない

B:ピラミッド式構造であるので中間管理者昇進時脱落するしかないから

C:生産性に比べて賃金を多く受け取っているから

D:企業成果不振で労働力構造の調整が必要であるから

E:新技術導入および自動化、設備縮小などで労働力構造の調整をしなければならないから

F:新技術および新知識の吸収速度が遅く、生産性が低いから

G:職務の性格上高齢者が適合しないから

H:無回答

I:技術および知識が劣り生産性が低いから

J:その他

出所) チェ・ヒソン, 2005a, 34。

図表11 規定上の昇進年数と実際の昇進年数 (大卒事務職)

	規定上の昇進年数			実際の昇進年数		
	1996年 (A)	2005年 (B)	B-A	1996年 (A)	2005年 (B)	B-A
部長→役員	3.9年	4.4年	+0.5年	5.6年	5.0年	-0.6年
次長→部長	3.5年	4.0年	+0.5年	4.3年	4.6年	+0.3年
課長→次長	3.5年	4.0年	+0.5年	4.3年	4.5年	+0.2年
代理→課長	3.3年	3.7年	+0.4年	3.7年	4.1年	+0.4年
新入→代理	-	3.9年	-	-	4.2年	-
新入→部長	-	15.6年	-	-	17.4年	-
新入→役員	-	20年	-	-	22.4年	-

注1) 韓国経営者総協会による全国従業員100人以上企業に対する調査(農業、狩猟、林業および漁業を除く全産業)。調査期間2005年4月18日~2005年5月10日。有効回答396企業。

注2) 1996年データは、韓国経営者総協会、1996『韓国企業の昇進管理実態と改善法案』。

注3) 1996年調査は、「大卒新入→係長」、'係長→代理'に区分したため、2005年調査と直接比較することはむずかしい。

出所) 韓国経営者総協会、2005『「昇進管理実態調査」結果主要内容』, p.3を再構成。

入→部長」15.6年、「大卒新入→役員」20年であり、実際の昇進年限は、それぞれ17.4年、22.4年であった(韓国経営者総協会、2005, 3)。

では、早期退職が社会問題となっている中、S化学の早期退職問題の解決策はあるのか。「今後は会社が成長したとしても、雇用を維持できるだけの成長はないと思われる」(2005-9-16)とS化学の人事管理担当者が話すように、現在のキャリア管理の内容を維持したまま早期退職の問題を解

決することはむずかしい。S化学の選択として大きく2つの方向が考えられる。1つは、昇進スピードを遅くする、すなわち遅い昇進に切り替えることである。資格等級を増やし、等級毎の滞留年数も長くする。それによって、部長級への昇進時期を遅らせ、規定上の部長滞留年限を現在の20年よりも短くして士気の低下を防ぐ方法である。これは、基本的に年功型の昇進体系を維持することになる。もう1つは、「職級の廃止」と「職位の簡素化」という現在の職級体系を前提に、チーム長、役員に昇進できない場合でも専門職として仕事を継続できる制度を整備することである。これは、より成果主義的な人事管理へと進む可能性を含んでいる。

定年年齢を60歳に定めているS化学の事例は、たとえ今後政府によって「60歳定年制」が義務化されたとしてもキャリア管理の見直しがおこなわれなければ「60歳定年制」は有名無実化し、早期退職問題も解決されないであろうことを示している。今後の推移が注目される。

(さとう・しずか 宮城学院女子大学非常勤講師)

【参考文献】

- ・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。
- ・韓国経営者総協会，2005『「昇進管理実態調査」結果主要内容』（韓国語）。
- ・韓国雇用情報院，2005『雇用保険統計年報2005年号』（韓国語）。
- ・韓国産業人力公団中央雇用情報院，2004『雇用保険統計年報2004年号』（韓国語）。
- ・経済協力開発機構（OECD）編，韓国労働研究院訳，2005『韓国の高齢化と雇用政策』韓国労働研究院（韓国語）。
- ・佐藤静香，1997「韓国における高学歴失業問題－「7.30教育改革措置」と新規大卒労働市場」東北大学経済学会『研究年報経済学』59(3)。
- ・佐藤静香，1999「韓国企業における大卒新入社員採用慣行－インターン社員制度を中心として」東北大学経済学会『研究年報経済学』60(4)。
- ・佐藤静香，2002「韓国財閥企業における大卒ホワイトカラーの昇進管理－S化学の事例」東北大学経済学会『研究年報経済学』64(2)。
- ・佐藤静香，2003「韓国財閥企業における大卒ホワイトカラーの賃金管理－S化学の事例」法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』No.536（2003年7月号）。
- ・チャン・ジョン，2003a『高齢化時代の労働市場と雇用政策（Ⅰ）』韓国労働研究院（韓国語）。
- ・チャン・ジョン，2003b『停年制の問題と対案』（大韓引退者協会「停年制改善のための公聴会」発表論文）（韓国語）。
- ・チャン・ジョン他，2004『高齢化時代の労働市場と雇用政策（Ⅱ）』韓国労働研究院（韓国語）。
- ・チェ・ヒソン，2005 a『中高齢人力にたいする企業の認識と現行賃金体系の問題点』（韓国産業研究院「中高齢人力活用と産業政策の役割セミナー」発表論文）（韓国語）。
- ・チェ・ヒソン，2005 b「中高齢人力の賃金と生産性－企業設問調査分析を中心に－」韓国産業研究院『KIET産業経済』2005年8月号（韓国語）。
- ・パン・ハナム他，2005『人口高齢化と労働市場の変化および労働政策課題』韓国労働研究院（韓国語）。
- ・労働部雇用政策本部，2005『300人以上事業場 高齢者雇用実態分析結果』（韓国語）。