

本調査の背景と構造

内外環境が変化中、活躍する人材を輩出し続けるには

これからの昇進・昇格を考える際に、私たちはどのような環境からの影響を視野にいれるべきでしょうか。

「VUCAワールド」という言葉が、近年、経営や人事の責任者の間で広く聞かれるようになりました。今日の世界をVolatility(変動性) / Uncertainty(不確実性) / Complexity(複雑性) / Ambiguity(曖昧性)という言葉で描写し、その頭文字を取った略語です。VUCAワールドでは高度な専門性と柔軟性、広い視野と判断力を兼ね備えた人材が求められると考えられます。現在の昇進・昇格システムは、そのような人材を輩出し得ているでしょうか。

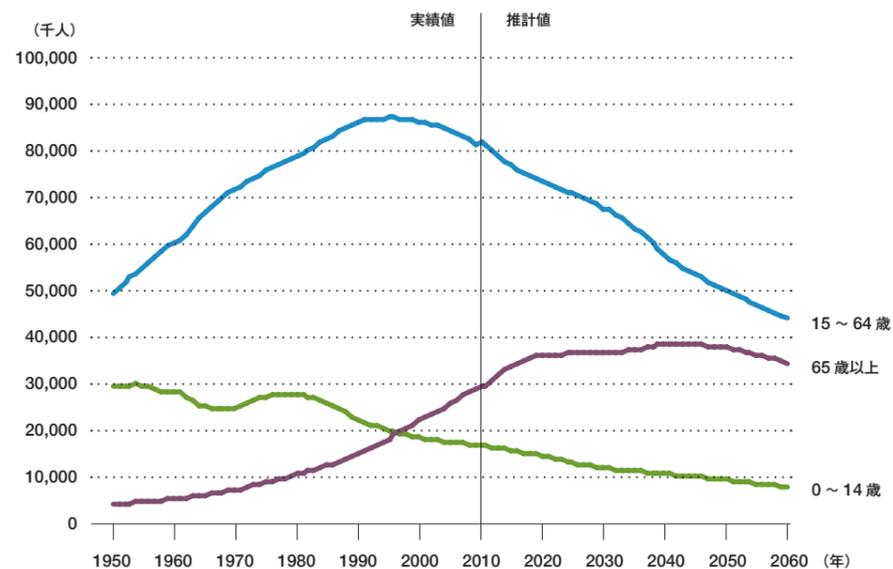
また、わが国においては老年人口の増加、年少・生産年齢人口の減少が進んでいます。企業においても人材不足のトレンドが生じ、人材の惹きつけ(A&R: Attraction & Retention)が重要性を増していきます。同時に、家族構成の変化から介護や子育てといったケア責任を担う人材が性別を問わず増加、働くことへの価値観が多様化

し、柔軟な働き方へのニーズがますます高まっていくと考えられます。

一方、企業内の年齢別人員構成は、大量採用の時代と採用抑制の時代を経た「ワイングラス型」「変形菱形」が多いとされ、そのような企業においては、今後、採用抑制世代である「氷河期世代」(一般的には1990年代半ば～2000年代半ばごろの採用)が40代に差し掛かり、母数の少ない年齢層が管理職候補世代の中心を占めることになります。

このように企業内の期待役割や人員構成が変化の中で、活躍できる人材を選抜し続けるために、どのような策を講じることができるでしょうか。

私たちは昇進・昇格はさまざまな人事施策の要とらえ、1991年、2009年、そして今回と実態調査を続けてまいりました。本調査では、選抜のみならず候補者の育成、登用後の支援、代謝のしくみまでを含んだ視野で昇進・昇格をとらえます。



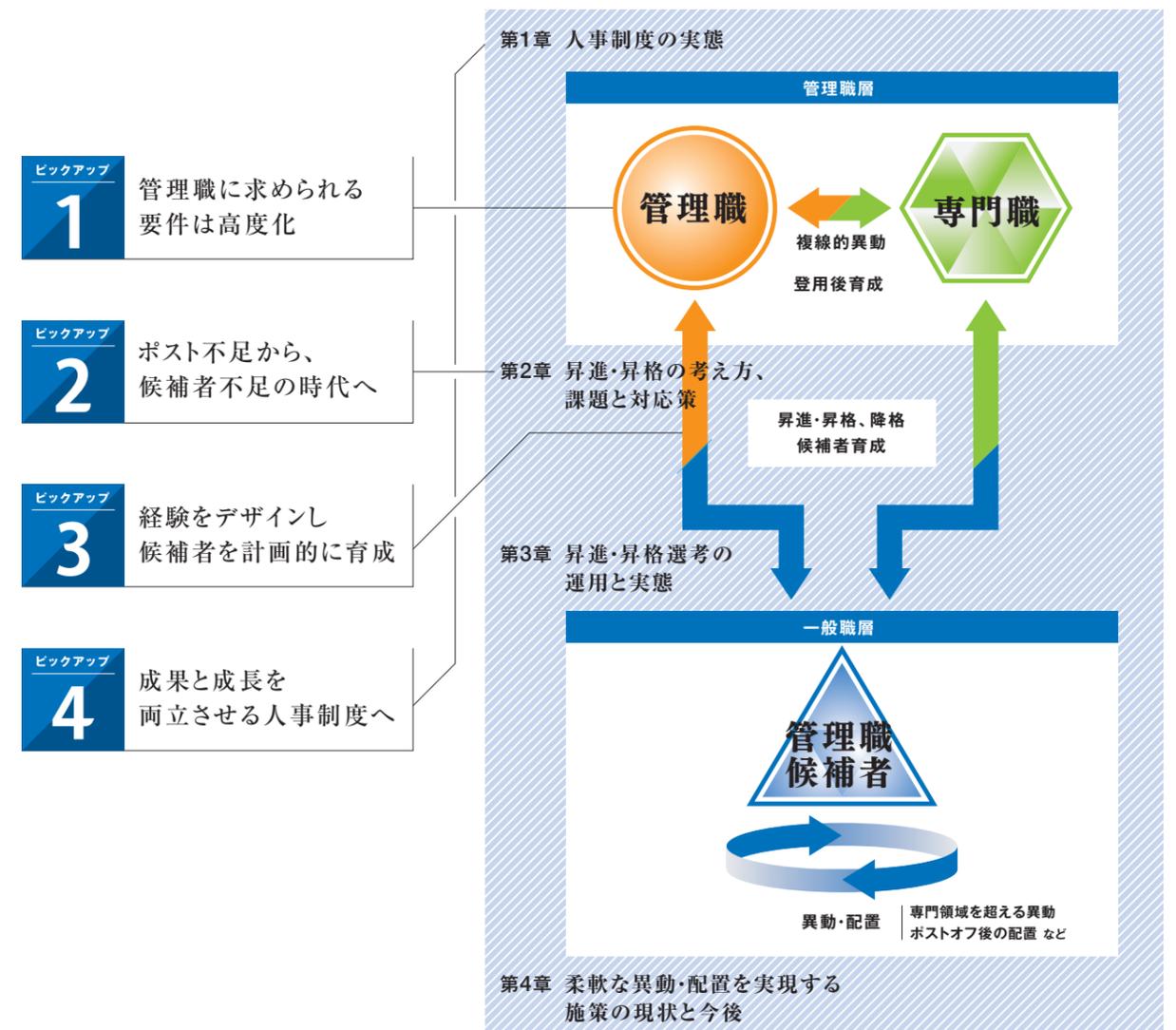
国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」(平成24年1月推計)
(公表データをもとに小社にて図表を作成)

本調査の枠組み

本調査では、昇進・昇格および異動・配置のシステムの実態と変化を下図のような構造でとらえました。昇進・昇格がどのような人事制度のもとでいかに運用され、そこでの課題と施策とは何であるのか(第1章、第2章)。管理職層には何が求められ、どのような選抜と育成が行われているのか(第3章)。異動・配置の意図とはどのようなものか

(第4章)。本報告書では小社「昇進・昇格実態調査2009」との比較も行いながらご報告してまいります。

調査結果の全体像を概観いただくために、特徴的な調査結果を取り上げ、次ページからのピックアップコーナーでご紹介いたします。



管理職に求められる要件は高度化

戦略的思考・実行力に加え、部長では対人能力、課長では専門知識と柔軟な対応力が求められる

不確実性、多様性が高まり、企業内の人員構成が変化
する中、管理職に求められる要件は変化しているの
でしょうか。「昇進・昇格において求められる要件」として多くの
企業が選択した要件をみてみましょう。部長には、「戦略・
革新」を構想し「実行」すること、「大局」をみて「判断」する
ことが求められています。一方、課長には、自職場を目標
達成に向けてリードすることが求められているようです。

2009年調査との比較においてもこれら上位要件の

優先度は不変です。では2009年調査から選択率が上昇
した要件は何だったのでしょうか。

部長においては「指導・育成・動機付け能力」「人間的
魅力」「社内外のネットワーク形成力」、課長においては
「スキル・知識」や「変化への柔軟な対応」が上昇して
います。戦略的な思考や実行力に加えて、人間的
魅力や専門性によって人を動かす力を求める企業が増えて
います。

昇進・昇格において求める要件



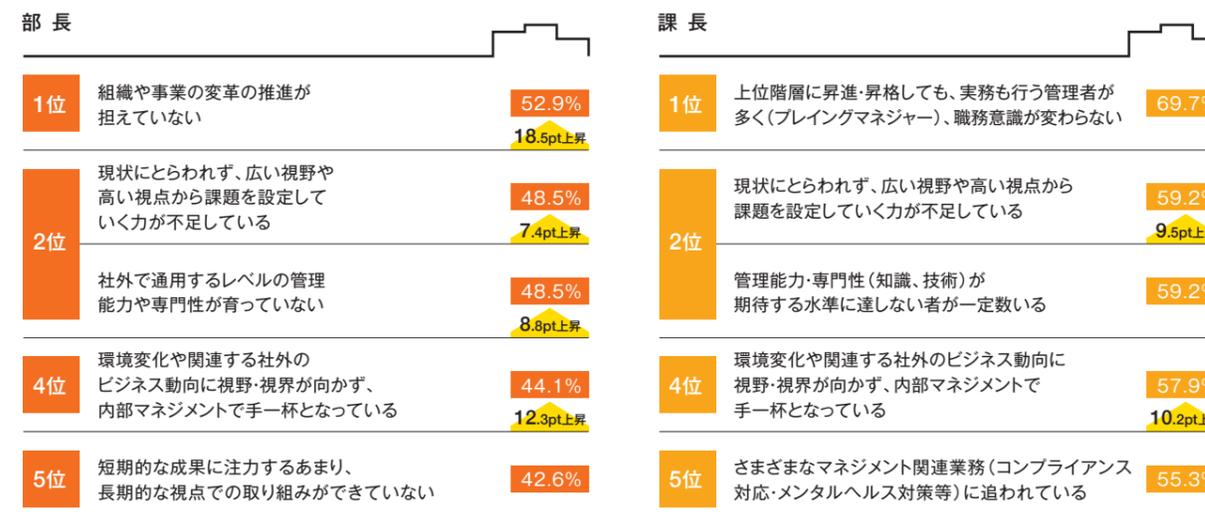
部長の問題は「組織・事業の変革推進の不足」 課長の問題は「職務意識の転換不全」

では、現在の管理職は求められる要件を満たしているの
でしょうか。現在の管理職に関する問題について各社の
回答をみると、部長においては「組織・事業の変革推進が
担えていない」との問題意識が高く、2009年調査と比較
しても18.5ポイントの上昇がみられます。課長においては
「上位階層に昇進・昇格しても、実務も行う管理者が多く、
職務意識が変わらない」が、2009年の調査と変わらず最も
選択率が高い結果となりました。また半数以上の企業が、
「管理能力・専門性が期待水準に達しない者が一定数いる」
と指摘しました。

その他、部長、課長に共通の問題状況として、内部
マネジメントに追われ、視野が内向きになり、広い視野や
高い視点での課題設定ができていない様子が見受け
られます。

このように、現在管理職にある人材においても、求められ
る要件を十分に満たし、活躍できているとはいいきれず、
各社は頭を悩ませているようです。組織や事業を担うポスト
に優秀な人材を配置し続けるために、昇進・昇格はどのよう
なしくみであるべきでしょうか。各社の取り組みの実態を見て
まいります。

現在の管理職に関する問題



ポスト不足から、候補者不足の時代へ

昇進・昇格における人材の見極めは厳格化の方向

小社2009年調査では、管理職の質を常に高いものとするためには、能力再開発を中心とした人材開発アプローチのみならず、選抜や代謝のしくみを強化していくことが今後重要な取り組みとなるだろうとの展望が得られていました。

その後実際に、各社が人材をより厳しく見極めようとしてきたことが今回の結果から伺えます。昇格者数を候補者数で割った昇格比率を2009年と比較すると、全体的に下降傾向にあります。

部長層昇格時

	2016年(1000名以上)	2009年	16年-09年ポイント差
100%	37.5	43.9	-6.4
80~99%	10.9	9.8	1.1
60~79%	4.7	6.1	-1.4
40~59%	12.5	9.8	2.7
20~39%	7.8	8.3	-0.5
0~19%	26.6	22.0	4.6

課長層昇格時

	2016年(1000名以上)	2009年	16年-09年ポイント差
100%	20.3	25.0	-4.7
80~99%	10.1	12.9	-2.8
60~79%	10.1	12.9	-2.8
40~59%	17.4	12.1	5.3
20~39%	18.8	13.6	5.2
0~19%	23.2	23.6	-0.4

Check!

関連する調査結果

第3章 2.昇進・昇格時の選抜比率

P.56~57

高まる候補者の不足感

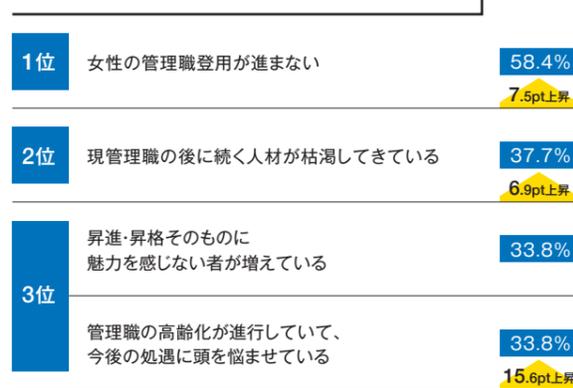
しかし、厳しい選抜基準に合う管理職候補者は必ずしも潤沢ではないようです。昇進・昇格に関する問題として、第一には国策として推進されている女性の管理職登用への注目が伺えますが、次いで「後継人材の枯渇感」「昇進・昇格に魅力を感じない者の増加」「管理職の高齢化」への問題意識があがっています。

第一線で活躍してきた大量採用世代の管理職層の定年・役職定年が近づく中、次の世代に期待が寄せられますが、採用抑制世代である「氷河期世代」を中心とした中堅社員層において、要件を満たす人材が十分に見出せない様子が見えます。「昇進・昇格に魅力を感じない」候補者もあり、動機の間でも管理職候補としてのミスマッチがみられます。

能力・動機の両面で十分に準備ができていない候補者から、変化の時代の管理職として活躍できる人材を輩出

するために、人事は何ができるでしょうか。制度面・人材開発面から考えていきたいと思えます。

昇進・昇格に関する問題



Check!

関連する調査結果

第2章 4.昇進・昇格に関する問題

P.33

経験をデザインし候補者を計画的に育成

計画的な育成・登用と、選考基準等の見直しによる適切な見極め

能力や動機が十分な管理職候補者が不足しつつある中、各社は昇進・昇格に関連してどのような策を講じるのでしょうか。

今後、「経営幹部候補の早期育成」を実施したいという企業は、現在すでに取り組んでいる企業より38.1ポイント上昇し、67.1%にのびました。管理職を担い得る能力や管理職になりたいという動機が自然に醸成されないのであれば、ポテンシャルの高い人材を早期に見出し、計画的に育成を図ろうという動きが見取れます。

「女性管理職の登用」に現在取り組んでいる企業も2009年から19.9ポイント上昇し、今後の実施意向がある企業も58.9%と高い割合となっています。各社が、性別に

かかわらず、優秀な管理職の育成・登用を進めようとしていることが伺えます。

また、「昇進・昇格選考の見直し」によって、より適切な見極めをしたいと考えている企業が47.9%あります。厳しい環境で成果をあげ得る人材を見極めるため、必ずしも潤沢でない候補者群からより精緻に選考していく基準や考え方が求められているといえます。

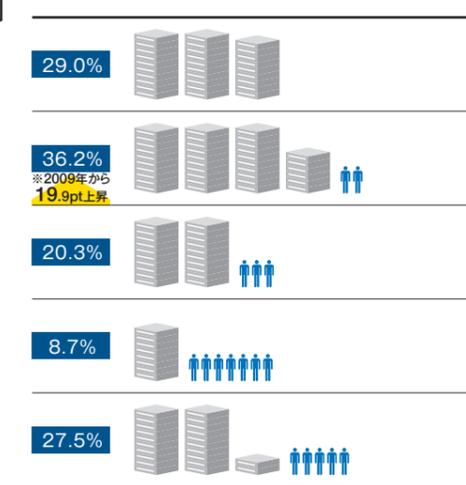
その他、「専門職制度の新設・拡充」や「職務等級制度による処遇」など、制度面の見直しに取り組もうとする企業も一定数みられます。専門性を用いて組織貢献する役割を設け、キャリアを複線化することが、優秀な人材のリテンションにつながることも考えられます。

昇進・昇格に関する施策

〈今後〉取り組みたい施策



〈現在〉取り組んでいる企業の割合



Check!

関連する調査結果

第2章 5.昇進・昇格に関する施策

P.34~35

意図的な異動・配置、体系的な経験により候補者を育成し続ける

優秀な管理職を輩出するには質の高い候補者群が必要です。昇進・昇格を効果的に行うためにも、管理職候補者の安定的な育成は重要な課題です。

各社が、候補者育成のために現在実施している施策、今後実施予定の施策の双方で最も選択率が高かったのは、「意図的な異動・配置」です。6割を超える企業が、仕事での経験を通じた育成を志向しています。

「リーダーとなり影響力を発揮する経験」を半数の企業が実施していることも、同様の趣旨と考えられます。今後はさらに、現場リーダーの立場を超えて「事業や組織全体を見る視点をもつ機会」も必要とみられています。

また、「研修やコーチング」によってそれらの経験を体系づけることにも、半数以上の企業が既に取り組んでいるか、これから取り組もうとしています。昇進・昇格に魅力を感じない者が増えているため、管理的な役割へと動機づけたり、

経験を意味づけたりする機会は今後ますます重要になることでしょう。

このような、仕事経験を通じた育成への各社の意向を背景に、「仕事・業務経験の体系化」に今後取り組もうとしている企業が4割強あり、すでに取り組んでいる企業より29ポイント増加します。いつ、どのような「意図」をもってどのような仕事を任せるかということを体系化する必要性を感じている企業が多いようです。異動・配置や影響力発揮の機会提供を適切に行うためには、どのような仕事経験から何を習得することが将来の役割を担うために有効なのかを明らかにする必要があります。「仕事・業務経験の体系化」と、その体系に基づいた戦略的な人材配置・育成が、人事の機能として重要性を増すと考えられます。

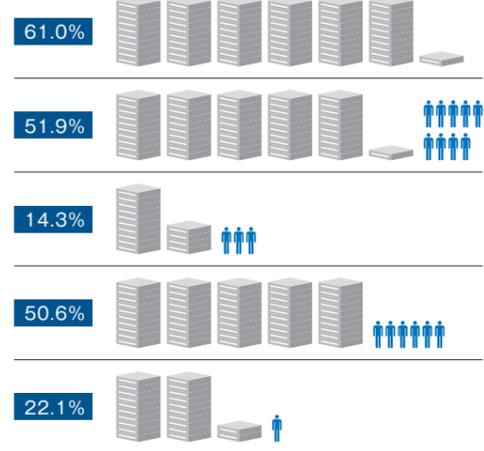
候補者育成の施策

〈今後〉取り組みたい施策



今後-現在
ポイント差

〈現在〉取り組んでいる企業の割合



+29.0pt

+12.2pt

Check!

関連する調査結果

- 第3章 7.登用・任用後の育成施策 P.67~70
- 第3章 8.管理職候補育成のための施策 P.71
- 第4章 1.柔軟な異動・配置に関わるHRMの実態 P.74
- 第4章 5.専門領域の変更をとまなう異動の意図 P.78~80

ピックアップ

4

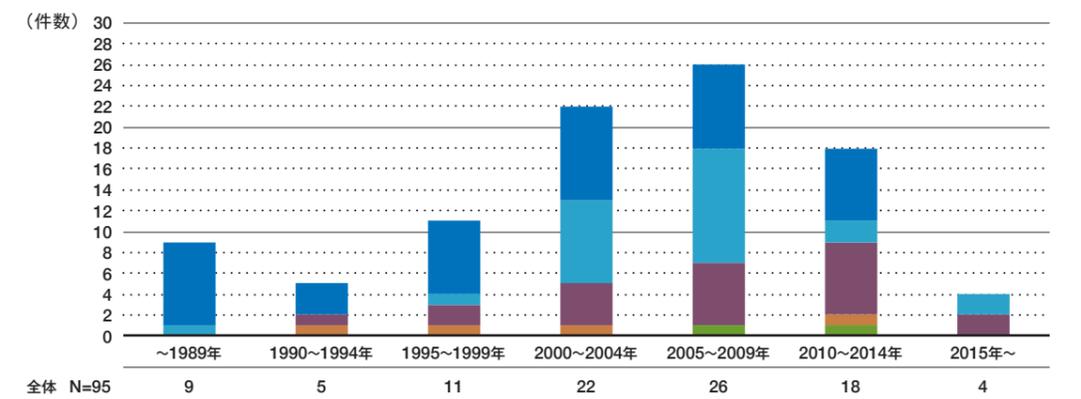
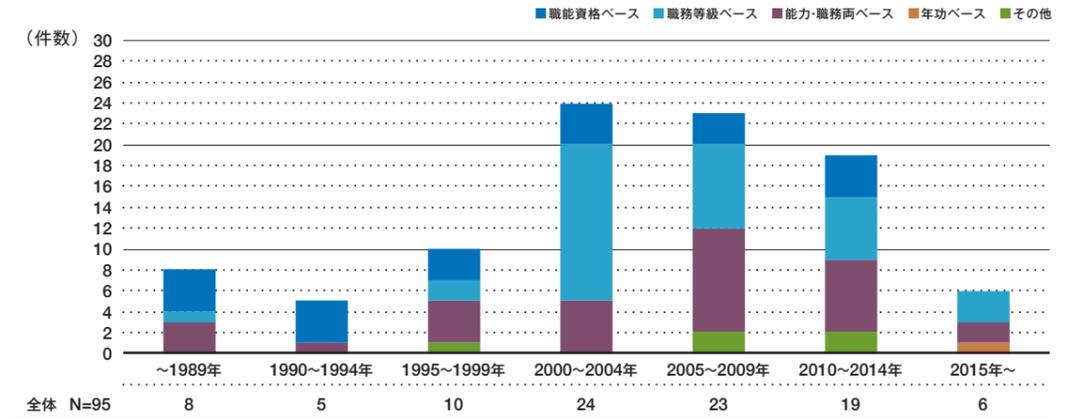
成果と成長を両立させる人事制度へ

職能、職務の利点を両立する役割ベースの制度を導入する企業も

最後に、昇進・昇格の土台となる人事制度改定のトレンドに目を向けてみます。制度改定の一つの契機は2000年前後の成果主義ブームでした。現在の成果との連動を強めた報酬制度とともに、職務等級を基軸とする制度改定が多く行われました。しかし、成果主義的な人事制度の導入は、現在の成果に直結しづらい職場での役割や中期を見据えての成長につながる挑戦的な職務をアサインしにくいという問題につながったと指摘があります。

そのような問題に対応するためか、2005年以降は、職能・職務の両要素をベースとした制度の導入割合が高くなっています。成果に責任をもつことを明確に求める職務等級制度の考え方と、能力開発を促すメッセージにつなげやすい職能資格制度の考え方の両要素を取り入れようという各社の意図を背景としてうかがうことができます。成果責任と能力開発を両立する最適な人事制度を、各社、模索している状況ではないでしょうか。

制度の基軸部分の構築時期



Check!

関連する調査結果

- 第1章 1.基軸となる人事制度 P.18~20
- 第1章 2.制度の基軸部分の構築時期 P.22~23

意図的な異動・配置の実現などにより、
「選抜」と「育成」の融合を

ピックアップした調査結果から、管理職に求められる要件が高度化・変化し成果責任が高まる中、次代の管理職候補者に能力面・動機面での不足感があることをみてきました。このような変化を踏まえ、昇進・昇格システムをよりよく機能させるための取り組み例を次ページに整理しました。

優秀な管理職層の確保、そのための昇進・昇格は、もはや「選抜」を中心としたシステムとしてとらえるだけでは不十分です。現管理職の能力発揮・伸長の環境をいかにつくるか、良質な後継者をいかに育成するかが選抜の成否と不可分となると考えられます。

今後は管理職候補者育成の重要性が増しており、候補者には仕事を通じた成長が期待されています。経営幹部候補者の早期からの発掘・育成への関心の高まりや、新たな選考基準の導入など制度面の整備にも同様の背景があり、ともに重要な課題といえるでしょう。

昇進・昇格はさまざまな人事施策の要であるという視点で見ると、意図的な異動・配置による管理職候補者育成は、人事企画の施策と人材開発的施策の融合のひとつの試金石といえることができます。「柔軟性の高い評価・処遇制度」、「仕事・業務経験の体系化」といった土台を築いた上で、異動・配置にどのような意図を持たせるのかを明確にし、関係者で合意することが必要になります。

また、「昇進・昇格に魅力を感じない」というような、働く人の価値観の多様化が今後進んでいくと予測するならば、組織を担う人材の育成は個人のキャリア開発との融合なしには達成し得ないと考えることが必要になります。機会と支援を提供することで人材を育て、同時にキャリア上の意味づけを行いながら役割を任せていくしくみづくりが求められています。

