

# 要旨

今回実施した調査の結果から、以下のような実態を確認することができた。

#### 明確に進む人事制度の 分化」。 変質」する複線型人事制度の運用目的

## ここ20年で標準的な昇進スピー ドニ変化なし。一方で、一部の社員を対象とした早期 選抜は進行

・昇進スピードや標準昇進年齢(平均値)は、過去(18年前)と比べて大き〈変化していない。しかしながら、過去2~3年で昇進スピードが早〈なったと感じる企業」や 今後も昇進スピードは早〈なると想定している企業」は、いずれも全体のおよそ1/3を占めている。また、最年少昇進者は標準昇進者より管理職以上でおよそ5年程度早〈昇進しており、標準的な昇進・昇格とは異なる抜擢に近いパス(制度)が増えてきていることが考えられる。

### 全社員の 割が役付き - 上昇した可能性のある 役職者比率」

・役職者比率については、部課長で16.7%係長まで含めると40.2%なる。この比率は1991年の調査結果と比較するとやや上昇しており、昨今ウラット化」が叫ばれていたにもかかわらず、むしろ役職者比率が高まっている可能性が高いことがうかがえた。

#### 候補者は 小粒化」。困難さを増す、部長 課長への 移行 (トランジション)」

・役職者に期待する能力要件は、部長では 戦略的 ・革新的思考力」、課長では 目標達成に向けての実行力」と明確に挙げられているが、その昇進・昇格候補群の 小粒化」や 能力不足」を問題とする企業は増加している。また、管理職は さまざまなマネジメント関連業務 (メンタルヘルス・コンプライアンス)に追われる中で組織目標を達成する」といったことを求められており、管理職層への移行 (トランジション) の困難さが増している現状が推察される。

## 管理能力の劣る」管理職層に苦慮。 降格」実施企業は3割を超える

部長クラスで「管理能力が劣る」人材が「少しはいる」、やや多い」、かなり多い」と回答した企業は79.8%、課長クラスでは95.5%という回答結果となった。「管理職全体の質の低下」を昇進・昇格の問題としてあげる企業比率も増加してきている。「マネジメントの複雑性」や「役割・遂行能力開発・更新の必要性」が示唆される。

・昇進後の育成施策としては 役割 能力開発研修」が中心であり、課長 係長に対してはおよそ7割~8割の企業が 実施している」 今後 (も) 実施していくと回答している。その一方で、部長に対しては現在の実施率および今後の検討比率ともに、相対的に低い比率となった (倉)弱)。

・管理能力の劣る」管理者層への対応として、部課長ともに約3割以上の企業で 降格制度の導入」が進んでいることがわかった。部長層では 降格」が最も多く選択されており、課長層でも 能力の再開発」に次いで 降格」が選択されている。課長層については、1991年と比較して 相応の等級 職位に降格する」比率が高まっていることが明らかになった。

## 施策の検討が求められる 昇進 昇格候補者層」への意識付け・マイン F醸成

・昇進・昇格における問題点として、 昇進・昇格に魅力を感じない人の増加(33.3%) 後輩育成の経験のない層が管理職になる不安 (30.8%)」が上位に挙がってきた。管理職候補層へのケア、レディネスの必要性が示唆される。

#### 関心は高いが、進まない 女性管理職登用」

・昇進・昇格に関する問題のトップは 女性の管理職登用が進まない」であり、回答企業のおよそ半数が回答する結果となった。また今後の施策としても 女性管理職比率の目標値設定、女性の能力開発推進」を挙げる企業が4割を占め、女性活躍推進に対する企業の関心の高さが確認された。

## 昇進 ·昇格」への注目高まる。約半数が新たな施策を模索。重点は 「コア人材の早期 発掘 ·育成」

・昇進・昇格に関する 吟後実施を予定している」施策として、 昇進・昇格に新たな基準・考え方を設け、適切な選考を行う(63.3%)」 経営幹部候補者の早期発見・育成(60.7%)」が挙げられている。 企業環境や昇格候補者の変化に伴い、 昇進・昇格制度に対する見直しの要請が高まり、 コアとなる人材の早期発見・育成を人事の重点施策ととらえている企業が増加している。