

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

1990年代初頭から2000年代前半には、「成果主義人事制度の導入」が人事制度におけるひとつのトレンドとなっていた。しかしながら現在では、企業を取り巻く環境も変化し、人事制度上のトレンドは一律ではなくなった。今回の調査結果では、主に管理職層を対象とした人事制度は、「職能」「職務」「職能と職務の折衷」の3パターンに分化してきていることが確認された。

また多くの企業(75.5%)で、いわゆる「複線的」な人事制度運用が行われている実態も浮かうことができた。複線的な人事制度を運用している企業では、多くの企業が一旦管理職層へ昇進させた上で「管理職(部下をもった組織の長)への任用を行う」という運用を行っていることが明らかになった。「専門職制度」の位置づけについても、「スペシャリスト育成」から、ポスト不足のなかで「管理職と同等の能力を保有する人材の処遇およびモチベーション維持」へと変質しつつあることが確認された。

ここ20年で標準的な昇進スピードに変化なし。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(10年前)と比べて大きく変化していない。しかしながら、「過去2~3年で昇進スピードが早くなったと感じる企業」や「今後も昇進スピードは早く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年程度早く昇進しており、標準的な昇進・昇格とは異なる抜擢に近いパス(制度)が増えていることが考えられる。

全社員の4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%となる。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「フラット化」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。

