

## 人事異動 (8)

30代半ばを過ぎて管理職ではない人たちは、広い意味で専門職的な人ということになるが、「専門職志向の人」と「管理職に向かない人」の両者が混在する。

IT (情報技術) など専門職重視の企業では30歳を過ぎたあたりで「管理職コース」か「専門職コース」かを本人に選択させるのが定番となっているが、多くの企業では「選抜された管理職」と「それ以外の人」に分かれていると見た方が実態に近そうだ。「非管理職＝専門性が高い専門職」ではなく、大手企業の人事部へのヒアリングでは「ホンモノの専門職と言える人は2割くらい」との声が多い。

管理職以外の人たちは、異動頻度が少なくなり、特に事業部門に人事権がある企業のミドルパーフォーマーは、組織の改廃や特段の個人的な事情がなければ各部門の中核戦力として同じ業務を担当し続けるパターンが増える。

40代半ばになると、管理職は経営人材に向けて切磋琢磨(せっさたくま)中で、他の人が新たに管理職に登用される機会は激減する。かといって本格的な専門職として通用する人は少なく、専門職と「管理職でも専門職でもない人」に分かれてしまう。人事制度上はどちらも専門職と呼ばれることも多いが、実質的には専門分野を持った人というより専ら同じ仕事を長く担当してきたベテランであり「専任職」と呼ぶ方がびったりくる。

### 管理職層の人材構成



(出所) パーソル総合研究所「管理職の異動配置に関する実態調査(2022)」一部修正

## 管理職・専門職と「専任職」

専任職的な人材を多数抱える企業も多く、その配置が課題になっている。それらの人材は、消去法で現在の業務を担当し続けるか、高度な専門性が要求されない業務に量的バッファー(調整弁)として配置されるというパターンが多い。この場合、人材の需給状況に応じて会社の都合で便利に使われ、異動を繰り返すこともある。

なぜ専任職的な人材が増えるのか。一因は30代半ば～40代前半の異動配置施策にある。専任職的な人材の多くは、各部門の中核戦力であるミドルパーフォーマーだった人たちだ。狭い範囲の同一業務を担当し続ける中でいつの間にかローパーフォーマーの専任職的な人材に変わってしまう。マンネリ化や陳腐化でパフォーマンスが落ちてくるケースもあるが、昇格や昇給に伴って評価基準や期待値が上がっていくのに応えられずローパーフォーマー扱いになっていく。

同じ仕事を続けていく中で専門性を身に付けられればいいが、そうでない場合はキャリア上の大きなリスクになりそうだ。

50代半ば以降には元管理職の専任職的な人材が大量発生する。役職定年制の有無にかかわらず新陳代謝のニーズは変わらないので、50代半ばを過ぎると管理職ポストを外れる人が増えてくる。管理職退任後、ホンモノの専門職として通用すればいいが、人事制度上はさておき、実質的に専任職的な人材とみなされる人も少なくない。

元管理職については、マネジメントのスキル(技能)にたけていれば若手管理職のサポート役などのポジションがあるという企業もある。だが20年ほど前に管理職になり役職定年を迎えた人たちは、今日風のマネジメントスキルをもっているとは限らない。

一方で課長級が不足しているとの声もあるが、実務推進の専門能力があればこそそのポジションだ。ポストオフ(役職定年)以降も働く期間は長くなっている。管理職であってもなくても専門性を磨き続けることが欠かせない。