

## 人事異動 (9)

総合職社員の課長ポストへの昇進率は、1割から8割までと企業によって様々だ。

総合職と課長ポストとの関係の捉え方は、①「総合職＝管理職要員」なのでできれば全員管理職にしたい②「昇進トーナメントの結果」として優秀者を登用したい③登用は「ポストの空き状況次第」——の3つに大別できる。

こうした考え方の違いに加え、全従業員に占める総合職の比率や業種業態の特性もあり、課長昇進率は大きくバラついている。

課長登用年齢は「標準40歳、早い人は30代半ば」がだいたい相場になっていると言えそう。注目すべきは「登用上限年齢」を定めている企業が2割あることだ。50代後半とする企業が半数で、残り半数は40代前半としている。

42.5歳を境に「出世したいと思わない」人の割合が「出世したい」人の割合を上回るという当研究所の調査結果があるが、40代前半を過ぎると「出世したいと思っても出世できないようになっていく」企業があるということだ。管理職登用年齢には「旬」があり、登用はその年齢に集中する。

管理職を「若返り」させようと、登用年齢の前倒しを実施・予定する企業は15%ある。8割を超える企業が「抜てき」人事を行っている。だが抜てきの捉え方も、①「若い人」の登用②特定ポストへの登用③女性の登用——と企業

によって異なる。

抜てきを実施している企業の半数は、「若い人の登用」を抜てきと呼んでいる。「若い」とは、自社の平均的な登用年齢や人事制度で定めるルールより若いという捉え方だ。

「特定ポストへの登用」を抜てきと考える企業も2割あり、営業中心の企業に多い。営業現場の管理職ポストへの昇進は実力主義が徹底しており、若年者の登用も珍しくない。一方、本社のポストに登用するのはレアケースで、それを抜てきと捉えている。「本社に引き上げる」という表現が使われていたりする。

「女性登用」との回答も1割ある。これを抜てきと捉えるかどうかは別として、女性登用の「ポジティブアクション」（積極的差別撤廃措置）を講じる企業は多い。

「抜てきなし」という企業も2割近くあるが、年功序列的な企業ばかりというわけではない。むしろ「抜てきあり」の企業以上にダイナミックに役職登用をしている企業もある。もともと年功の要素がない人事制度をルール通り運用しているだけなので、抜てきという認識がなく、若年者登用が当然視されている。抜てきを意識するのは、年功序列色が濃い昇進の運用になっていることの裏返しであるとも言えそう。

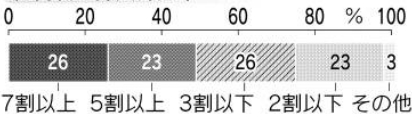
課長から部長への昇進は狭き門だ。昇進率1～2割という企業が7割近くを占める。ほとんどの企業が昇進率3割以下だ。40歳前後で課長に昇進後、部長になることなく役職定年または定年まで課長として勤務するのが典型的な管理職像だといってよい。課長の登用基準と部長の登用基準は明確に異なる。

部長昇進年齢は企業によって大きくバラついており、早ければ30代で部長に昇進できる企業もあれば、早くても40代後半という企業もある。課長登用の延長線上で部長昇進の年齢が決まるというより、役員登用年齢からの逆算と見られる。

# 管理職登用には「適齢期」

### 管理職への登用

総合職の課長昇進率



課長の部長昇進率



(注) 四捨五入の関係で合計は100にならない。出所は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