

人事異動 (10)

課長不足が深刻な課題になっている。「兼務」でしのぐ動きも目立つ。

多くの企業で「部長兼課長」のように上位者が傘下の組織の管理職を兼ねる「タテ兼務」が見られる。一方、「第一課長兼第二課長」のように同格の組織の管理職を兼ねる「ヨコ兼務」は、プロジェクトの兼務を除けば少ない。

兼務を発令する理由の約8割は人材をアサイン（割り当て）できないため、やむを得ず兼務を発令している形だ。

なぜ課長の数が足りないのか。中堅層の従業員が少ない「ワイングラス型」と呼ばれる人員構成上のひずみと、社員の管理職志向の低さを理由として挙げる企業が多い。極端なケースでは、課長ポストの4分の1が兼務になっている企業もある。

兼務に半年や1年といった期限を設ける企業もあるが、その程度の短期間で解消できる見通しがあれば兼務を発令しないという企業も多い。タテ兼務をすると「マネジメント(管理)の目線が下がる」、すなわち部長なのに課長目線のマネジメントになってしまうと、兼務を問題視する企業もある。

大企業で管理職のキャリア採用（経験者採用）をする企業は6割だ。大手は新卒採用力が強いこともあって、4割の企業ではキャリア採用は数年に1～2人程度か、全く行っていない。

兼務だらけ、課長が足りない

管理職のキャリア採用を実施する企業であっても、対象となる業務を絞り込んでいる企業もある。財務・法務・IR（投資家向け広報）など管理部門に限定する企業は2割、新規事業やデジタルトランスフォーメーション（DX）部門に限定する企業も2割ある。企業の枠を超えて通用する専門的な職種や、新規事業など自社に人材がない分野はキャリア採用の対象になりやすい。

一方、俗に「営業職はつぶしが利く」と言われるが、営業の管理職は採用しないという企業が多く見られた。営業は社内に課長候補の母集団となる層が厚く、同じ業界であっても各社で特徴やこだわりがあることなどがその理由だ。

キャリア採用では、採用後すぐ管理職ポストに配置するのではなく、数カ月から1年ほど様子を見てからという企業が4分の1ほどある。人事制度タイプ別に見ると、ジョブ型の企業は職能型の企業よりも積極的に管理職のキャリア採用を実施している。

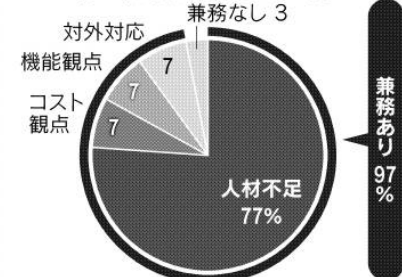
ジョブ型では、幅広い職種の管理職を対象にする企業が4割を占め、大半が観察期間を設けずに採用後すぐに管理職ポストに配置している。一方、職能型の企業では職種限定などの条件付きのキャリア採用がほとんどで、幅広い職種の管理職ポストを対象にする企業は5%にとどまっている。

管理職のキャリア採用には慎重な企業も多いが、「ポストを用意しないと優秀な人材は採用できない」との声もある。対象職種の範囲や観察期間の有無、さらには既存社員との処遇バランスなどに対するスタンスが問われそうだ。

また、課長のキャリア採用はしないが、部長やさらに上級の管理職はキャリア採用をするという企業も見られた。実務を担う課長は内部昇進で候補者が足りるが、変革のかじ取りを担う部長はキャリア採用が必要だとの指摘だ。

課長不足が量的問題だとしたら、部長不足は質的問題だと言えるかもしれない。

管理職兼務の有無と理由



(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)」