

# 大手企業における 管理職の異動配置 に関する実態調査

# 2022

## はじめに

大手企業における管理職の異動配置に関する実態調査 2022

# 「全員型タレントマネジメント」に向けて 「普通の管理職」の異動配置を見逃すな

初年度である2020年度は、タレントマネジメント全般についての調査として実施し、結果として8割がたは「次世代経営人材の発掘・育成」に関する内容になった。次世代経営人材は、今も昔もタレントマネジメントの中核テーマであり、企業の関心の高さを再確認した。

しかし、次世代経営人材のタレントマネジメントの対象は社員のほんの一握りに過ぎないことから、翌2021年度は、社員の大数を占める一般社員層（非管理職層）の「異動配置」をテーマに調査を行った。もちろん、タレントマネジメントが異動配置だけではなく、長期間にわたって企業に雇用される社員のキャリアステージに応じた適所適材・適材適所の実現度合いによって、企業全体の業績が大きく左右されるであろうことは想像に難くない。

2020年から3年間にわたり、「タレントマネジメント」を基本テーマとして大手企業のヒアリング調査を行ってきた。実は、これらは当初から3本立ての調査として企画していたわけではなかった。

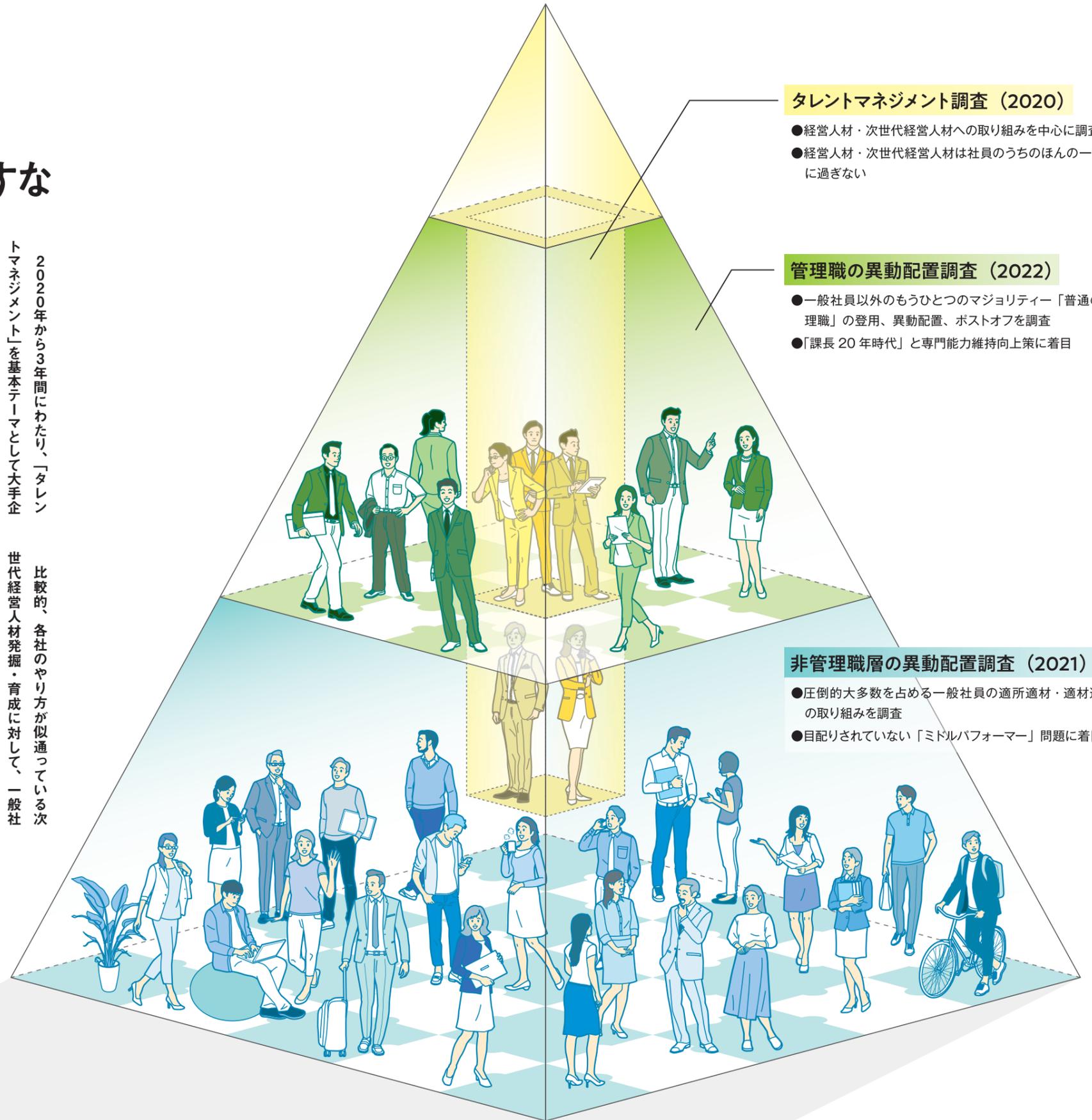
比較的、各社のやり方が似通っている次世代経営人材発掘・育成に対して、一般社員層の異動配置は業種業態や社員の年齢層、人事権の所在などによって、さまざまなバリエーションが見られた。

かつては、総合職の社員が同じ会社に勤め続ける場合のあるべき姿として、一般社員から課長、部長へと昇進していくパターンを想定することが一般的だった。確かに管理職になって部長まで昇進する人もいるが、それは管理職のマジョリティではない。課長になった後、部長に昇進することなく課長のまま後職定年や定年を迎える人のほうが多い。首尾よく部長になったとしても、役員に選任される人はさらに少数だ。

仮に標準より優れた人事評価成績を取り

パーソル総合研究所は「全員型タレントマネジメント」を提唱している。次世代経営人材と一般社員層の調査を終え、タレントマネジメントの対象者を一通りカバーしたようにも思えたが、もうひとつ大きな集団が残っている。それが今般2022年度の調査対象である「管理職」だ。

比較的、各社のやり方が似通っている次世代経営人材発掘・育成に対して、一般社員層の異動配置は業種業態や社員の年齢層、人事権の所在などによって、さまざまなバリエーションが見られた。



### タレントマネジメント調査 (2020)

- 経営人材・次世代経営人材への取り組みを中心に調査
- 経営人材・次世代経営人材は社員のうちのほんの一握りに過ぎない

### 管理職の異動配置調査 (2022)

- 一般社員以外のもうひとつのマジョリティ「普通の管理職」の登用、異動配置、ポストオフを調査
- 「課長20年時代」と専門能力維持向上策に着目

### 非管理職層の異動配置調査 (2021)

- 圧倒的多数を占める一般社員の適所適材・適材適所の取り組みを調査
- 目配りされていない「ミドルパーformer」問題に着目

#### ご協力企業 (34社) ※五十音順

株式会社アマダ/アルフレッサ株式会社/株式会社イトーヨーカ堂/福畑産業株式会社/株式会社インフォメーション・ディベロップメント/エイチ・ツー・オーリテイリング株式会社/エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社/王子マネジメントオフィス株式会社/大塚製薬株式会社/岡三証券株式会社/オリエンタルモーター株式会社/株式会社オンワードホールディングス/株式会社学研ホールディングス/グローリー株式会社/サッポロビール株式会社/JSR株式会社/株式会社商船三井/双日株式会社/ソフトバンク株式会社/大和ハウス工業株式会社/株式会社デンソー/東急株式会社/東京エレクトロン株式会社/株式会社東京スター銀行/日本新薬株式会社/日本郵船株式会社/パナソニック株式会社エレクトリックワークス社/ファナック株式会社/ブラザー工業株式会社/株式会社ボーラ/本田技研工業株式会社/三菱重工業株式会社/森永製菓株式会社/ヤマハ発動機株式会社

※企業名は2023年2月現在

# INDEX

はじめに  
「全員型タレントマネジメント」に向けて  
「普通の管理職」の異動配置を見逃すな ——— 02

1 課長登用は各部門主導に ——— 06

2 課長昇進率は企業によってさまざま  
登用年齢は標準40歳が相場 ——— 07

3 管理職への抜擢  
若年者登用を意識 ——— 08

4 管理職の社内公募はまだこれから ——— 09

5 思いのほか限定的な管理職のキャリア採用 — 10

6 管理職の兼務  
課長が足りない ——— 11

7 同一ポジション在任年数  
管理職は育成異動対象か ——— 12

COLUMN 人事部長の在任年数  
～人事部長は特別なポジションではない!?～ — 13

8 揺れる役職定年制度  
基本的には廃止の方向 ——— 14

9 緩さが目立つ役職定年運用 ——— 16

10 サクセッションプランの策定が進む ——— 17

おわりに  
「スペシャリスト型マネージャー」と  
「役職任期制」による  
管理職と専門職の双方向運用を ——— 18

## はじめに

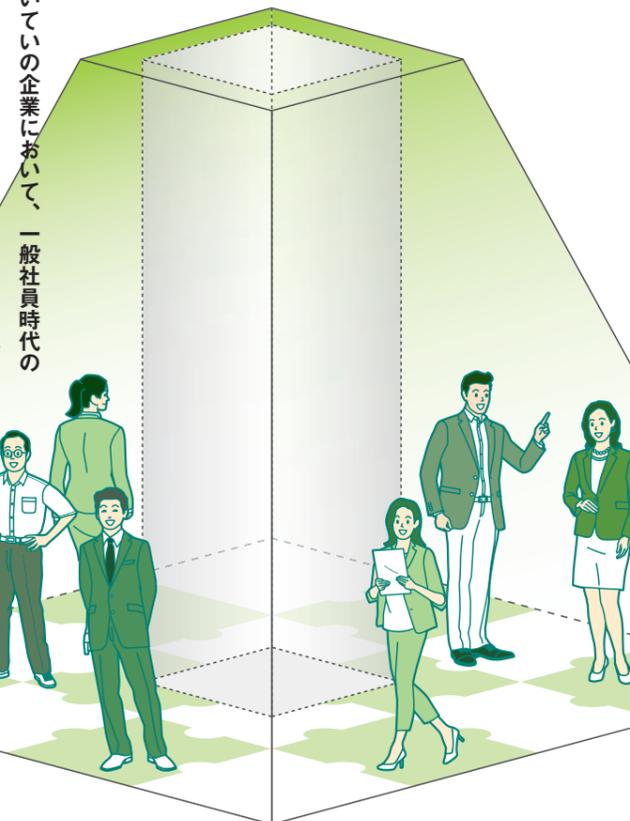
大手企業における管理職の異動配置に関する実態調査 2022

続ける人であっても、「一般社員20年、課長20年、ポストオフ後5年」というあたりが、会社員人生のリアルだろう。

これらの管理職の異動配置は、2020年度に調査した「次世代経営人材」とは考え方が、やり方が異なるはずだ。

建前はともかく、実態として管理職全員が次世代経営人材なのかというと、必ずしもそうではない。ミドルマネジメントとして位置付けられているこれら「普通の管理職」の登用や昇進、異動配置はどうなっているのか。

また、定年延長やエイジフリー、一方では若手の早期登用など、相矛盾する要請もある中、役職定年制度はどうなっていくのだろうか。ポストオフのやり方だけでなく、ポストオフ後のシニア層の問題にも各企業の関心が高い。



たいていの企業において、一般社員時代の20年、特に最初の10年については育成観点で相応の目配りをして人事異動が行われている。次の10年はプレーヤーとして働き盛り年代であり、各人の専門分野の柱が定まってくる。管理職にならない場合は「目配りされないミドルパフォーマンス」が40代半ばを過ぎてからローパフォーマンス化するリスクがあるとはいえ、プレーヤーとして働き続けている強みがあり、ある面、ミドルからシニアになっても心配が少ない。むしろ、人事部が気を揉んでいるのは、管理職経験者のほうだ。

ポストオフ後も活躍できるか否かは、管理職在任期間中の在り方によるところが大きいと思われる。

なお、管理職にはジョブ型の人事制度を適用する企業も増えているので、職能型の企業とジョブ型の企業との違いも意識しつつ、今般の調査を行った。

## 大手企業における管理職の異動配置に関する実態調査 2022

### 調査概要

調査名	管理職の異動配置に関する実態調査(2022)
調査内容	管理職の異動配置の考え方と実態、今後の方針を明らかにする
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>●各業界大手企業34社</li> <li>●人事責任者/人事異動責任者</li> <li>●調査対象一覧に社名開示するが、伺った内容と個社名をひもつけて掲載しないことを条件に協力いただく</li> </ul>
調査方法	1社当たり60分のヒアリング調査
調査時期	2022年5月10日～7月20日
調査実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※凡例の括弧内数値はサンプル数を表す  
 ※「課長」は公式組織の管理職としての課長を表す  
 ※図版の数値は、小数点以下第1位を四捨五入しているため、合計と内訳の計は必ずしも一致しない場合がある

### ご協力企業が管理職に適用している人事制度

「職能型」(役割等級制度併用を含む ※1) : 21社  
 「ジョブ型」(役割等級制度含む ※2) : 11社  
 その他 : 2社

※1 役割等級制度併用型の企業は、職能資格をベースにした人事制度に役割等級を付加していると考えられるため、職能型に分類した  
 ※2 役割等級単独の企業は、属人基準ではなく、役割に応じて等級を決める制度であるためジョブ型に分類した

# 2

## 課長昇進率は企業によってさまざま 登用年齢は標準40歳が相場

図2 総合職社員の課長昇進率

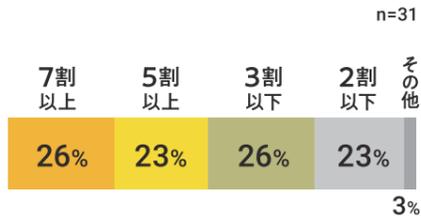
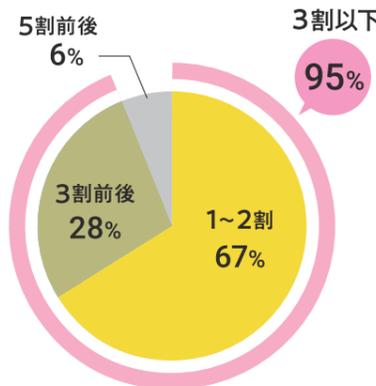


図3 課長の部長昇進率



**課長昇進率は8割から1割まで**

総合職の社員の課長（等級ではなく組織長ポスト）への昇進率は企業によってさまざま。「総合職」と課長ポストとの関係の捉え方は、次の3つに大別できる。

- ①「総合職＝管理職要員」なのでできれば漏れなく管理職にしたいと考える企業
- ②「昇進トナメントの結果」として優秀者を登用したいと考える企業
- ③「管理職登用は組織事情であり「ポストの空き状況次第」と考える企業

**企業の声**

◆6〜7割が課長になっている。ただしジェネラリストということではなく、営業系、管理系、企画系、戦略系など、専門性を持つ管理職にしている。

◆管理職比率25%を目安にしており、それを守っている。課長になれる割合は約3割。

◆採用数が多いということも

これらの考え方の違いのほか、「総合職・総合職以外の従業員」の構成比や業種業態の影響もあり、課長昇進率は大きくバラバラにしている（図2）。

**課長登用年齢は標準40歳、早い人は30代半ばが相場**

課長登用年齢は職能型の企業もジョブ型の企業も大きな差はない。「標準40歳、早い人は30代半ば」が相場になっているといえそうだ。

注目すべきは、2割の企業が、この年齢以上の者は課長に登用しないという「登用上限年齢」を定めていることだ。上限年齢は、50代後半と40代前半に大別される。50代後半に設定している企業は、定年や役職定年まで間もない人を登用しても活躍できる期間が短過ぎると考えており、40代前半の企業は、課長という仕事に年齢的な「旬」があると考えている。

また、登用年齢の前倒し策を行ったり予定している企業が15%ある。

**大半の課長は部長に昇進しない**

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（図3）。ほとんどの企業が昇進率3割以下であり、たいていの管理職は40歳前後で課長昇進した後、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ことになるといってよい。

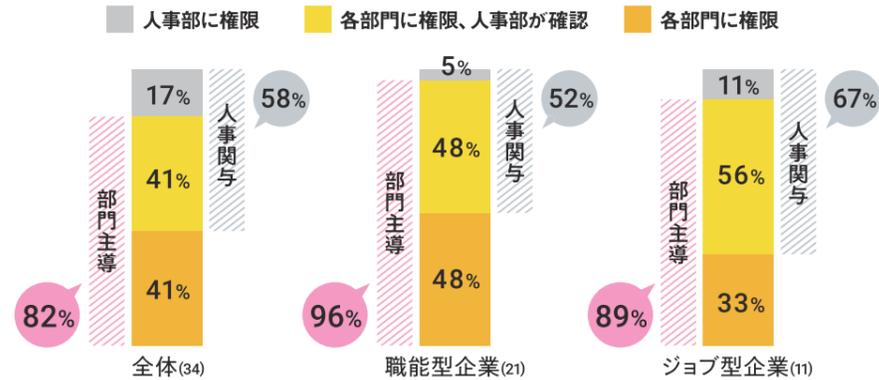
各企業からは、「課長は専門性を持った人材を登用するが、ジェネラリスト的にマネジメントができる人材でなくては部長になれない」とのコメントが聞かれた。

また、部長昇進年齢は企業によって大きくバラついており、30代で部長昇進できるという企業もあれば、早くても40代後半という企業もある。課長の延長線上で昇進年齢が決まるというよりも、各社の役員登用年齢からの逆算で決まる印象が強い。

# 1

## 課長登用は各部門主導に

図1 人事制度タイプと課長登用権限



**課長登用権限と人事制度タイプ**

一般社員から管理職への昇進は役割が変わるだけではなく、社内におけるステイタスや処遇も大きく変わるため、単純に

「誰を課長に昇進させるか」を各部門が起案する企業は8割を超える（図1）。そのうちの半数は各部門に登用権限があり、部門主導

一般社員層では「各部門が人事異動案を作り、ほぼ各部門で完結する」企業が約7割（非管理職層の異動配置調査2021）であり、課長登用のほうが各部門主導の傾向が強い印象だ。管理職の登用は一般社員の異動配置よりも事業推進上の影響が大きい

ため、一般社員層の異動以上に各部門の意向が強く働いていると考えられる。

部門任せにはしにくい面もある。課長登用権限と人事制度タイプの関係を見てみると、ジョブ型の企業よりも職能型の企業のほうが各部門裁量で課長登用できる企業が多く、およそ半数に達する。職能型の人事制度の場合は「資格先行」であり、管理職相当の資格に昇格している者の中から課長を登用する。あらかじめ資格昇格の際に人事部が主導権を持つため、課長登用自体は各部門に委ねやすい。

一方、ジョブ型の企業では各部門に「登用権限があっても人事部の確認を必要」とする企業が半数以上を占め、むしろ、登用時点の人事部関与度は職能型よりも高い。ジョブ型といっても、部門裁量で自由に課長登用できるというわけではない。

**企業の声**

◆「各部門に権限」

◆管理職登用は職能等級が一定以上であることが条件で、ほかに全社横断の審査などはない。しかし、組織編制について

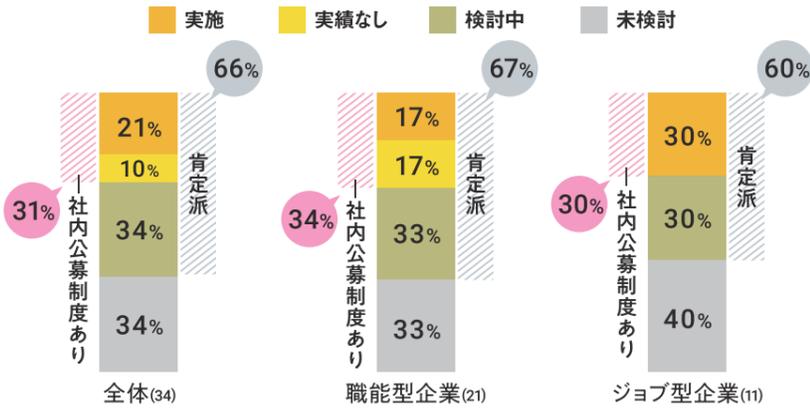
◆「人事部に権限」

◆昇進は基本的に人事部がコントロール。人事が全社最適の観点で決定する。部門推薦はあまり重視していない。課長登用は、人事異動専門のチームが部門と常時コミュニケーションして検討している（職能型）。

◆管理職はポジションがあることが前提で、全社横断的に人事部が管掌している。所属部門とは別部門で課長登用するルールになっているので7割は登用時に他部門に異動させる。やりくりがつかない場合は所属部門で課長昇進するが、その際はペナルティとしてその部門のヘッドカウントを1名減として後任の補充は行わない（ジョブ型）。

## 4 管理職の社内公募はまだこれから

図5 管理職ポストの社内公募実施率



### 社内公募制度がある企業は3割

管理職ポストの社内公募制度がある企業は3割、そのうち、制度はあるものの公募実績がない企業が1割あり、実際に制度を運用している企業は2割にとどまる(図5)。オープンポジション数は1桁〜20程度が多く、管理職ポストの社内公募を大規模に運用する企業は、まだまだ少数という状況だ。

しかし、制度導入を検討中の企業は3割を超えており、制度導入済みの企業と合わせると、全体の3分の2の企業が管理職ポストの社内公募に前向きに取り組みようとしている。

一方で、残り3分の1の企業は否定的だ。そもそもニーズがない、戦略配置を行っていくとの声がある。全体的に、管理職の社内公募は一般社員層との比較では消極的だが中には、「社内公募への応募者は一般社員よりも管理職のほうが多かった」という企業もあり、今後の動向が注目される。

### 先に向けては、ジョブ型企業には社内公募が普及か

人事制度タイプ別に「管理職の社内公募制度あり」検討中・「未検討」の割合を見ると、職能型企業のほうがジョブ型企業よりも、管理職の社内公募制度に対して、やや肯定的に見える。

しかし、制度導入済み企業の運用状況を見ると、ジョブ型企業は制度を導入すると実際に社内公募を行っているが、職能型企業では制度を導入しても運用実績がない企業が半数ある。導入検討中の企業はいずれ実際に制度を導入し、職能型企業もジョブ型企業も制度導入率は6割を上回るだろうが、実際の運用となると職能型とジョブ型では大きく差が出そうだ。

少なくともジョブ型企業では、将来に向けて管理職ポストの社内公募実施率が6割近くになると思われるが、職能型企業での実施率はそれほど高くない。また、社内公募と親和性が高いといわれるジョブ型企業でも、

## 3 管理職への抜擢若年者登用を意識

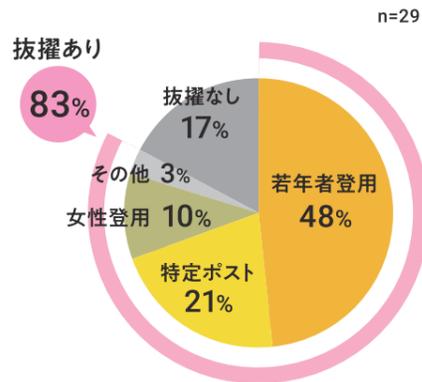
### 何らか「抜擢あり」が8割超

8割を超える企業が、「抜擢」を意識的に行っている(図4)。およそ半数の企業は「若い人」を登用することを抜擢と呼んでおり、「若い」とは、①自社の平均的な登用年齢より若い、②過去の最若年登用実績より若いか同程度、③人事制度で定められているルールよりも若い、いずれも「自社としては若い」という捉え方だ。

人事制度をジョブ型に変えて若年者登用ができるようになってきたとの声もある。実際には職能型もジョブ型も課長登用年齢はほとんど変わらないが、自社としてはジョブ型導入前に比べると登用が早くなっているという声もあつた。

若年者登用のほかには、「特定ポストへの登用」を抜擢と考える企業が2割ほどで、営業主体の企業に多い。それらの企業では営業現場の管理職ポストへの昇進は実

図4 管理職への抜擢実施率



力主義が徹底されており、若年者登用も珍しくない傾向がある。一方で、本社の管理職ポストへの登用はレアケースで、それを抜擢と捉えているパターンもある。「本社に引き上げる」という表現が使われていたりする。また、「女性登用」との回答も1割。これを抜擢と捉えるかどうかは別として、女性の管理職登用の「ポジティブアクション」を講じる企業は多い。

**企業の声**  
 「若年者登用」  
 ◆ジョブ型を導入して抜擢が出てきた。抜擢の定義は次の通り。

2つ。①職能等級時代の最若昇格年次を超えるスピードで課長、部長になること。②役員2ランクUPの飛び級。

**「特定ポストへの登用」**  
 ◆抜擢は、営業で顕著な業績を上げた人を早く昇進させる場合と、本社部門の管理職へ異動させる場合の2パターン。

◆ポジティブアクションは異なる部署のキーマンに据えること。例えば、新規ポストへの登用や、営業から人事の管理職に異動させるなど。

◆抜擢はグループ会社の役員ポストを活用している。40歳前後の課長職をグループ会社の役員へ登用したり、45歳くらいでグループ会社社長へ登用したりしている。

**「女性登用」**  
 ◆女性登用の枠がある。新卒入社時の適性検査結果を基に、2〜3年目から課長早期育成にのせるパターンもある。

◆事業部門からはなかなか推薦が上がってこず、人事部主導で優先的に登用している。女性の場合は、本来のルールよりも下の等級から登用することがある。

### 抜擢を意識せずに若年者を登用する企業も

「抜擢なし」という企業の中には若年者登用が根付いている企業もある。もともと年功要素がない制度をルール通り運用しているだけなので、若い人が登用されても抜擢という認識がないわけだ。むしろ、「抜擢あり」の企業よりもダイナミックな役割登用が行われている場合がある。抜擢を意識するというよりは、年功序列色が濃い昇進運用になっているというところの裏返しであるともいえそうだ。

**企業の声**  
 ◆平均より5歳くらい若く昇進する人もいるが、すべて個別判断で実力を踏まえて上げているので、特に抜擢という考え方があってもいい。

◆抜擢というほど大胆なこととはできていない。そもそも年齢に関係なく、できる人が上がるという文化があるので、役割基準で割り切って登用している。

管理職ポストの社内公募には否定的な企業が4割ある点も注目だ。

### 企業の声

**「社内公募制度あり」**  
 ◆キャリア採用する前にまずは社内ということ、今年から管理職の公募を始めた。募集に特別な条件はなく、人事に申請すれば公募できる。一般社員が管理職ポストに手を挙げることはできないが、応募に厳しい条件は設けていない。

◆人事制度をジョブ型にしてから管理職の社内公募を始めた。

**「検討中」**  
 ◆新設の管理職ポストについては一部を社内公募にしてもよいと考えている。既存ポストは玉突き人事のニーズがあるので、要検討ということになっている。

**「未検討」**  
 ◆現状、管理職にはリテンション上の懸念がほとんどない。社内公募は戦略配置を行いにくいし、公募後の調整が難しいので、導入は考えていない。

# 6

## 管理職の兼務 課長が足りない

図7 管理職兼務の有無と理由

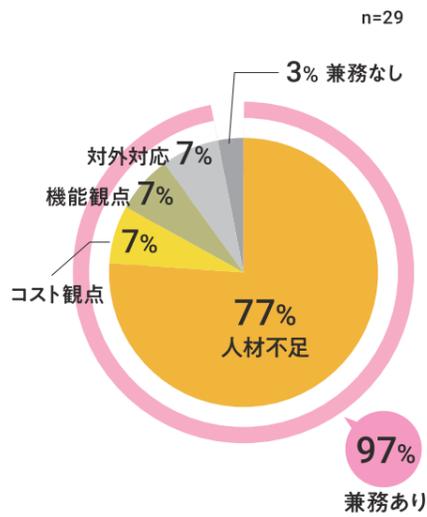
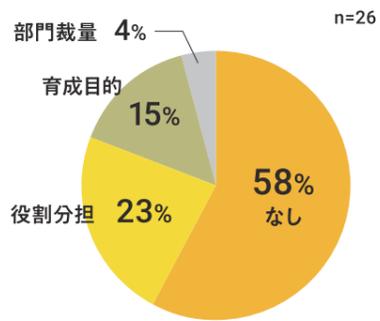


図8 中間役職の有無



ほとんどの企業で兼務があり、そのほとんどが「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」である（図7）。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、プロジェクト兼務を除くとレアケースだ。

兼務発令する理由の約8割は人材をアサインできないためであり、やむを得ず兼務になっている。課長の数が足りないという企業が多い。「人材不足」以外の兼務理由としては、「コスト

### 「タテ兼務」が常態化 兼務発令はやむなく

観点「機能観点」「対外対応」を挙げた企業がある。

### 企業の声

◆「人材不足」  
タテ兼務はあるが、ヨコ兼務はない。会社としてはマネジメントの目線が下がるので、兼務はあまり認めたくない。兼務を認める場合には半年または1年の期限をつけている。

### 中間役職を 置かない企業が6割

「副××」「××代理」「次長」などの中間役職を置かない企業が6割を占める（図8）。組織のフラット化や責任権限の明確化

### 企業の声

◆正式なライン職位として次長を置いている。次長の設置には形式基準があり、人数と機能の定義を満たせば次長を置くことができる。課長は各部門で自由に決められるが、次長に就く人は人事部でシビアに管理している。

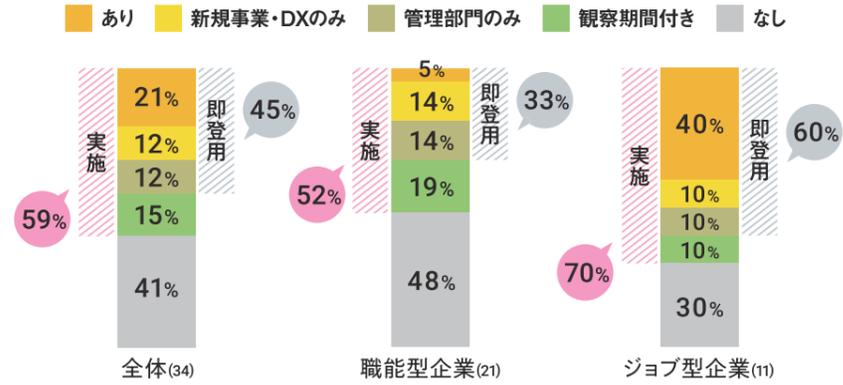
◆3分の1くらいの組織で副課長、副部長を置いている。副課長は次期課長候補で各課ひとりまで。若手の課長登用を促進するべくサブで経験を積ませたいという意図で、副課長の設置を推奨。課長が戦略・リーダーシップ業務に時間を割けないくらい課員数が多い場合に対処するためという面もある。副部長は次期部長候補としての位置付けで、こちらも各部署ひとりまで。

を企図している。中間役職を置く企業は、全組織に認める企業と一部組織に限定する企業に分かれる。設置理由は、管理スパンが広いために責任範囲を分担する「役割分担」型と、次期管理職候補のトレーニング・見極め期間とする「育成目的」型に大別される。

# 5

## 思いのほか限定的な管理職のキャリア採用

図6 管理職のキャリア採用実施率



「管理職キャリア採用は行わない」  
課長のキャリア採用はまったく行っていない。同業界経験者でも、まずは担当としてわが社のルールに慣れさせてもらう。

◆営業系は管理職の中途採用はやっていない。社風についていけるか、まずはプレーヤーを経験して慣れていただくことが必要。

「管理職キャリア採用を行う」  
財務、法務、ITなど専門的な職域については、課長はもとより部長も含め、いきなり登用もある。本社は半分以上が中途採用。

◆毎年のキャリア採用のうち15%程度が管理職層の採用だが、入社時点からいきなりライン課長になることはほとんどない。まずはいったん担当課長になる。ライン課長登用のタイミングは部門に任せている。

### 企業の声

◆課長、部長のキャリア採用も行っている。課長相当以上は役割等級制度になっていて、職務に照らして明確に登用判断している。

◆優秀な人材を採用しようとする、それなりの役職を用意しなければ採用できない。

### 管理職のキャリア採用を行う企業は6割

管理職のキャリア採用を数年に1〜2名程度、または、まったく行わないという企業が4割ある。キャリア採用を行う企業に絞って見ても、その半数以上

は条件付きであり、幅広くさまざまな職種管理職ポストを対象にする企業は2割ほどにとどまる（図6）。

キャリア採用を行う企業のうち、財務・法務・IRなど管理部門に限定が2割、同じく新規事業・DX部門に限定も2割。そして、数カ月から1年ほど様子を見てから登用する企業が4分の1ほどあり、慎重なスタンスの企業が多い。

職種別に見ると、企業の枠を超えて横断的に通用する専門的職種や、新規事業のようにそもそも自社に人材がいない職種の管理職がキャリア採用の対象になりやすい。一方で、俗に「営業はつぶしが利く」といわれるが、営業職は管理職の採用をしないという企業が多く見られた。社内に課長候補の母集団となる層が比較

的厚いことなどが、その理由だ。また、実務を担う課長は内部昇進で候補者が足りるが、むしろ変革を舵取りする部長はキャリア採用が必要と考える企業もあった。

### ジョブ型の企業は 管理職キャリア採用に 積極的

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行っている。ジョブ型では、幅広い職種の管理職を対象に実施する企業が4割で、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。

## 【人事部長の在任年数】

～人事部長は特別なポジションではない!?～

管理職を積極的にローテーション対象にするかどうかは企業によって考え方が分かれています。いずれにせよ、多くの管理職は結果的には3～5年で異動していました。では、人事部の管理職はどうでしょう。人事部の管理職のローテーションは、他部署とは異なるのでしょうか？

人事部長の在任年数を調べてみると、基本的にほかのポジションと変わらず、実態として「3～5年」でした。「2～3年」という企業と合わせると全体の4分の3を占めます。社内の人事の秘密を握る人事部長だからといって特別に在任年数が長いということはないようです。

在任年数に関するルールがある企業は、人事部も他部門と同じように運用しています。この場合、主管部門で

ある人事部がルールを破っては他部門に示しがつかないということでしょう。人事課長の在任年数も同じ傾向ですが、積極的にローテーション対象とする考え方も目立ちます。「次」のジャンプに向けてのキーポジションということかもしれません。ルールがない企業も、在任年数が長くなることには否定的な見方が多いようです。

人事部長への昇進は、人事部内での垂直昇進が中心の企業もあれば、事業部門経験を重視する企業もあります。ある程度、決まった昇進・異動パターンがある企業が多いものの、経営戦略・事業戦略と人事戦略の連動が求められる中、人事部管理職のキャリアパスを見直す企業が出てきています。HRBPポジションを設置するかどうか、どう活用していくかにも注目です。

### 人事部長の処遇に関する企業の声

#### 【他部門と同じルール】

◆人事課長、人事部長ともだいたい2～4年。同一ポジションに5年以上はNGという全社の異動ルールに従っている。

◆他部門と同じく、在任期間は3年が目安。

#### 【ローテーションを行う】

◆人事部長は3年、人事課長は3～5年が多い。かつて人事部は特別なポジションだった時代もあったが、今はそのようなことはない。ただ、人事部の管理職を固定することはよくないと思っている。

◆人にもよるが、人事課長は3年くらいで回すかたち。キーポジションであり、会社としてはいろいろな人に成長観点をやらせたい。人事部長も同じく3年くらい。

◆人事部長は3年間の人が多い。人事課長はもっと異動が早い。人事部全体として異動が多く、メンバーが頻りに変わっている。個人的な意見としては、4年前後が理想。人の育成は一定期間見定める必要があり、1～2年では結果を出せない。5年以

上では選り好みやものが言えなくなるなどの弊害が出る。

#### 【在任年数が長い企業】

◆人事課長、人事部長は10年くらい担当している。必ずしもよいやり方だとは思っていない。人事と現場とのローテーションがあってもいい。一方、人事担当役員は次のキャリアへのワンステップになっており、短期間で交代している。

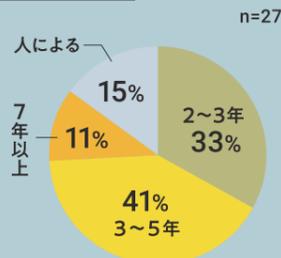
◆これまでは人事プロパーが人事部長、人事課長を10年くらいやっていた。本来は事業部門での管理職経験者がやるほうがよいのでは。任期も5年くらいが適切。

#### 【登用・異動パターン】

◆ずっと人事部でそのまま人事部長に昇進することはなく、人事制度企画→事業部門の現場→人事運用→事業部門の現場と経験して人事部長になるのが典型的なパターン。

◆人事のスペシャリストが少ない。本社の人事課長は、まず大規模事業所の人事課長

人事部長の在任年数



を3年勤めてから登用される。人事部長は事業観点が重視されることもあり、人事経験者でない場合も多い。

◆人事部長は人事の経験を積み重ねている人が就任する傾向で、比較的長めで5年くらい在任。人事部長を経験すれば箔がつくというようなことは特になく、人事課長は、これまで人事に縁がなかった人を抜擢するケースもある。

◆HRBPは3年で回している。HRBPは人事部所属の課長クラスが担い、3年経過後は事業部門に戻って部長相当ポストに登用されるのが典型的なパターンになっている。こうした「見せ方」も重要で、事業部門から人事に行きたいという希望者も多い。

## 7

## 同一ポジション在任年数 管理職は育成異動対象か

着目して人事異動を

の企業は、属人条件

よりも組織ニーズに

占める。

一方、「5年程度」

の企業は、属人条件

よりも組織ニーズに

占める。

一方、「5年程度」

の企業は、属人条件

よりも組織ニーズに

占める。

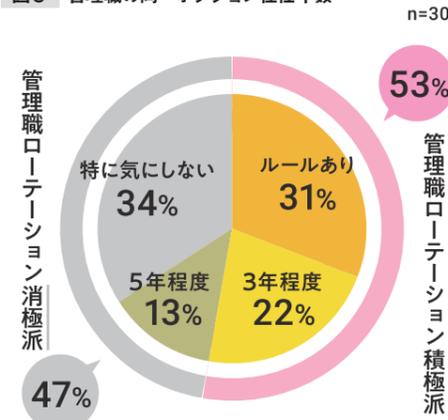
一方、「5年程度」

の企業は、属人条件

よりも組織ニーズに

占める。

図9 管理職の同一ポジション在任年数



管理職ローテーション消極派

47%

n=30

53%

管理職ローテーション積極派

#### 企業の声

「ルールありの企業」

◆ライン長はルールでは5年を目安にしている。5年で異動する人が90%。同じ人がずっと

行おうとする企業だ。組織改編の場合を除けば、本人が担当部署の管理職として機能しているのであれば、あえて人事異動を行う必要はないという考え方だ。「特に気にしない」の企業と合わせるとおよそ半数であり、管理職をローテーション対象と考える企業とそうでない企業に二分化している。

とマネジメントをするのは適切ではない。後継者育成のためという理由。

◆同一ポジションに4年在籍で部門ワーキングを出し、5年以上はNGとしている。これは異動配置としての全社ルールで、部門や役職に関わりなくそうしている。

#### ローテーションと人事制度の関係は単純ではない

「特に気にしない企業」

◆意図的に何年で回すという考え方はない。現任者の年齢や後継者の有無で決まってくる。所属部門で課長になって、そのままずっとそのポジションを担当する人が8～9割。

「3年程度の企業」

◆課長になった人には、この先、国内外の重職ポストを担える人になってほしいという思いがあるので、1カ所の課長を務めたらこれまでと異なるポジションにダイナミックに異動させる。

◆明確な期限はないが、だいたい3～4年くらい。課長・部長も育成対象なので、ポジションとしての「ありき」ではないが、ある程度の期間が経てば次へ異動する。

#### 「5年程度の企業」

◆一律の決まりはないが、4～5年くらいでフルモデルチェンジ並みにフォーメーションを見直している。

◆組織改編が多いので、ローテーションを行うというより、組織の見直しに伴って異動するというイメージ。

職能型は管理職ローテーション推進派、ジョブ型は組織ニーズ依拠型のように思えるが、人事制度別に同一ポジション在任年数を集計したところ、結果はほとんど変わらなかった。

ジョブ型企業は制度導入後、日が浅い企業が多いので、在任年数に差が出てくるまでのタイムラグがありそうだが、必ずしもそれだけではない。ジョブ型企業でも積極的に会社主導の管理職ローテーションを行いたいと考える企業、職能型でもローテーションは各部門に任せるという企業も少なくはない状況だ。

## 8 揺れる役職定年制度 基本的には廃止の方向

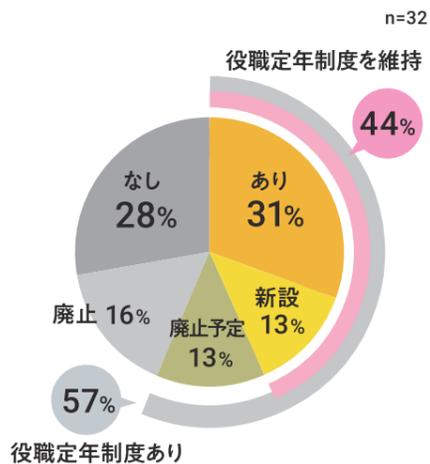
8

「役職定年制度あり」の企業は約6割  
「新設」は定年延長絡み

「役職定年制度あり」の企業が約6割であり、その内訳を見ると、この数年内に「新設」という企業が1割強、同じく「廃止予定」の企業も1割強含まれている(図10)。

「新設」した企業は、「60歳定年かつ役職定年なし」の企業が定年を65歳に延長した際に、役職定年制度を新設している。役職定年を60歳とし、実質的にこれまでと変わらないかたちにした企業が多い。

図10 役職定年制度の有無



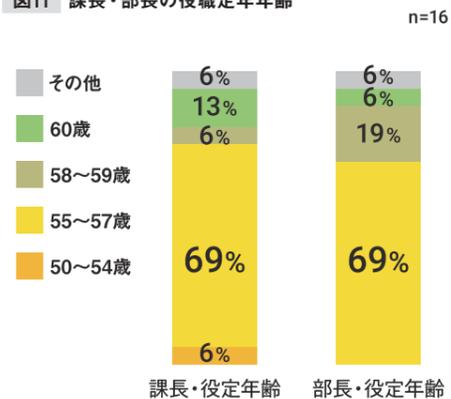
今回の調査対象企業の大半は60歳定年だったが、今後、徐々に定年を65歳に延長する企業が増えると思われるため、役職定年制度を新設する企業もある程度出てくるだろうと予想される。

一方で、「廃止予定」の企業もある。役職定年制度がある企業が多いため、役職定年制度を新設する企業が増える傾向にある。一方で、「廃止予定」の企業もある。役職定年制度がある企業が多いため、役職定年制度を新設する企業が増える傾向にある。

### 企業の声

「新設した企業」  
◆65歳定年延長に伴い、若年者登用を考えて新たに役職定年制度を新設している。

図11 課長・部長の役職定年年齢



年制度を設けた。定年延長と役職定年はセットで検討した。課長55歳、部長58歳で3年間は経過措置を設ける。

役職定年年齢は「55~57歳」が多数  
「55~57歳」が多数  
役職にかかわらず一律設定

役職定年の年齢を「55~57歳」の間に設定している企業が約7割を占める(図11)。具体的には、57歳とする企業が多い。役職定年年齢の設定パターンは、次のように分かれています。

- ①「役職を問わず一律」に設定する企業 60%
- ②「役職別」(上位役職は役職定年年齢が遅い)に設定する企業 27%
- ③「その他」 13%

かつては、役職別に設定する企業が多かったが、今は一律設定が主流のようだ。

「その他」のパターンとしては、課長よりも部長の役職定年が早い企業や、部長クラス以上には役職定年を設けて課長は対象外とする企業なども見られた。部長はポスト数が限られており、ポストオフの仕組みによって新陳代謝を行う必要性が高い一方、課長はポスト数が多く、兼務状況で見た通り、人材不足だと考えている企業があるためだ。

役職定年制度は基本的には廃止の方向

「役職定年制度なし」の企業と「廃止」「廃止予定」の企業を合計すると、「役職定年制度あり」

の企業と同じく約6割だ。一見、肯定派と否定派が拮抗しているが、役職定年制度は基本的に廃止の方向と見てよさそうだ。「役職定年制度あり」の企業も、このままずっと制度を維持するべきと考えているわけではなく、多くは当面の選択肢に過ぎず、先に向けては検討を要すると考えている。

ただし、役職在任を60歳までとするか、60歳以降も可能とするかでは企業のスタンスは分かれる。60歳定年の企業が多い現状では、定年までは役職在任可能という方向だといえそうだが、65歳定年延長の段階で役職定年制度を新設する企業があるように、65歳まで役職在任可能な企業が多くなるかどうかはまだ不透明だ。

### 企業の声

「役職定年制度ありの企業」  
◆年齢基準は人事ポリシーに反しているという点で、2年に1回は役職定年について議論が沸き起こっている。メリット・デメリットがあるが、現

状では役職定年を採用するメリットの大きさが勝っている。◆2023年春に予定する人事制度改定に合わせ定年を65歳に延長するが、役職定年は60歳にする方向で議論している。現状では役職定年を延ばしてしまおうと、若い人を登用できない。60歳で役職定年にすれば諦めがつくという意見もあれば、エイジフリーにならないという意見も多い。

「廃止」の理由は3つ

役職定年制度を「廃止」「廃止予定」とする理由は、ほぼ次の3つに集約される。

① 例外運用が多い/これは次項の「④ 緩さが目立つ役職定年運用」で詳しく説明する。

② 人材不足/「⑥ 管理職の兼務」で前述した通り、課長不足に悩む企業も多い。

③ エイジフリー総活躍/時代の要請として真正面からエイジフリーに取り組もうとする企業も増えている。また、グローバルで横並びに比較されるためとの声もある。

これら3つの理由のうち、どれに優先順位があるかは企業によって異なるものの、この3つを総合的に勘案して役職定年制度を「廃止」「廃止予定」とした企業が多い。

◆7~8年前に役職定年制度を廃止し、1年任期制度にした。55歳で役職定年だったが再任制度があり、ほとんどの人が再任されていた。もともと毎年役職ポストを見直す考え方であり、制度としても1年任期にしようということになった。任期制度をしっかりと運用している。

### 企業の声

「廃止した企業」  
◆7~8年前に役職定年制度を廃止し、1年任期制度にした。55歳で役職定年だったが再任制度があり、ほとんどの人が再任されていた。もともと毎年役職ポストを見直す考え方であり、制度としても1年任期にしようということになった。任期制度をしっかりと運用している。

役職定年後も給与があまり変わらない  
企業が約6割

役職定年になった後の給与は、「ほぼ変わらない」「数%減程度」「1割減程度」という企業が約6割を占める。これらは1社を除くと、職能型の人事制度の企業だった。

職能型の場合は、役職定年になっても役職手当などの部分が減額されるだけで、給与水準はそれほど大きく変わらないという企業が多い。そのため、後進に道を譲るという意味ではポストを空けやすいメリットはあるが、責任権限と報酬の関係とい

う意味では矛盾が残る面もある。

### 企業の声

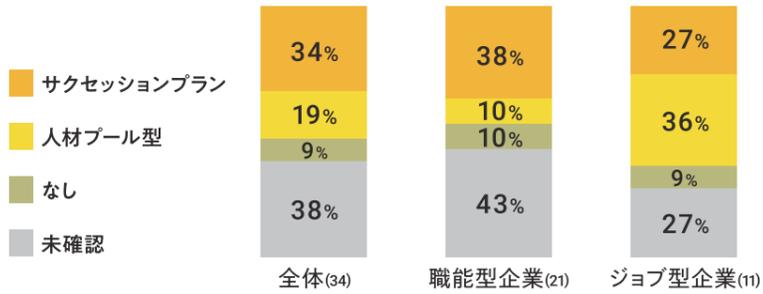
「職能型企業」  
◆職能等級で月給が決まっており、ライン課長が担当課長になっても月給は変わらない。賞与は役割等級によって決まるので、ライン課長を外れると標準成績であれば年収が10%弱下がる。部長も同様。月給部分に役割を反映させることもできるが、管理職と専門職の入れ替わりも頻繁にあるのでそうしていない。

### 企業の声

「ジョブ型移行予定の企業」  
◆職能等級なのでポストオフ後も給与の減額は5%以下でほぼ変わらない。ジョブ型に移行すると、人によっては、年収が40%ぐらいい下がることもあり得るため、これが制度移行のハードルになっている。◆現行制度は職能で給与が決まるので役職定年になっても給与ダウンはない。これではラインマネジメントは割に合わないという声が大きく、2023年に年収の10%を超えない範囲で給与ダウンするかたちで制度改定の予定。

## 10 サクセッションプランの策定が進む

図13 管理職のサクセッションプラン実態



サクセッションプランを策定する企業が増えた背景としては、コーポレートガバナンスコードの改定や人的資本経営への関心の高まりが契機になっている。取締役のスキルマトリックス開

「未確認」の企業も4割近くある。実際には、サクセッションプランを策定しているという割合は、もっと多いかもしれない。サクセッションプランを策定する企業が増えた背景としては、コーポレートガバナンスコードの改定や人的資本経営への関心の高まりが契機になっている。取締役のスキルマトリックス開

「ほぼ例外なし」から「半数以上」まで  
運用状況はさまざま

サクセッションプラン(後継者計画)については、「大手企業の実態調査(2020)」を行った際にも策定状況について質問

少なくとも3分の1の企業がサクセッションプランを策定

サクセッションプラン(後継者計画)については、「大手企業の実態調査(2020)」を行った際にも策定状況について質問

ここでの「サクセッションプラン」とは、人事担当役員や開発部長、大阪支社長などといった具体的な個別ポジションに紐づく後継者計画を指している。執行役員や部長の候補者などの役職階層に紐づくものは、「人材プール型」に分類している。少なくとも3分の1の企業は個別ポジションに紐づくサクセッションプランを策定しているということだ(図13)。

### ●企業の声

◆本社の部門長以上と海外の拠点長、合わせて450ポジションについてサクセッションプランを作成している。2000年代の初め頃からやっており、各ポジションに対して、すぐ登用できる人を1〜2名、中期的に育成する人を1名、最大3名ぐらいをエントリーしている。すぐ登用できる人については100%挙がっていて、中期

サクセッションプラン策定の動きに見られるように、経営戦略・事業戦略と人事戦略を連動させていくとする企業は、まだこれから増えていきそうだ。

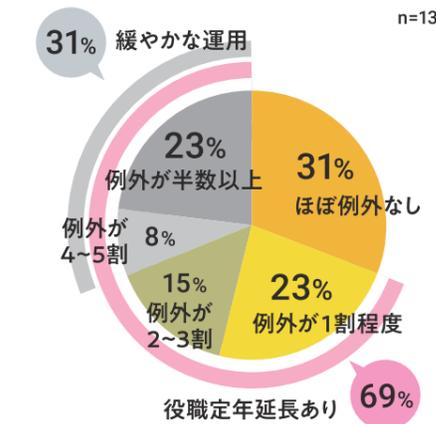
示や人的資本情報開示、動的人材ポートフォリオなどの言葉の流行が経営陣のサクセッションプランに対する注目度を一気に高めている。経営視点、事業視点で人事を見直せということで、経営陣から人事部門に対するプレッシャーが目に見えて強くなっているからだ。特に製造業では熱心に取り組む企業が目立っている。

◆部長・次長ポジションのサクセッションプランを策定している。5年後まではしっかり計画することになっている。各部門でサクセッサを1名挙げてもらい、会社としてほかの部門のサクセッサと重ならないようにしている。7〜8年前から始めたが、当初は同じ人が複数の部門のサクセッサに挙げられていた。毎年、会議で重なりを調整しており、今はサクセッサが重複しないようになっている。HRBPは置いておらず、会議で人事部が部門間の調整をしている。部長、次長ともにサクセッサを100%設定できている。

◆昨年から役員、統括部長クラスについてはポジションごとのサクセッションプランを作っている。部長、課長については10年ほど前から階層別の人材プールを作っているが、ポジション別のサクセッションプランは各事業部に任せている。階層別の人材プールはある程度職種別に分かれている。

## 9 緩さが目立つ役職定年運用

図12 役職定年制度の運用状況



「ほぼ例外なし」から「半数以上」まで  
運用状況はさまざま

役職定年運用を行っているという企業も、運用状況は企業によって大きなバラつきが見られる(図12)。

例外運用が「1割程度」の企業も基本的には役職定年を遵守しようとしている企業だ。「ほぼ例外なし」と例外運用「1割程度」の企業を合わせても、役職定年を厳格に運用しようとする企業は半数強しかない。

例外運用が「2〜3割」の企業は、ある程度の役職定年延長者をあらかじめ想定しているかたちだ。ここま

「比較的厳格に運用する企業」

◆役職定年は、課長50歳、部長55歳、本部長58歳。制度を作った当初は例外はなく厳格

「比較的緩やかに運用する企業」

◆役職定年は56歳。基本的にポストを外れるが、後任がおらず3割ほどが延長される。延長の場合はだいたい57〜58歳まで。最長で60歳。

◆ルールは管理職一律55歳で、運用は緩やか。必要であれば55歳以降も管理職を継続できる。継続の条件として業績基準などがあるわけではない。55歳の役職定年対象者のうち30〜40%は延長している。実際には、課長のポストオフは部門に任せ人事は関係していない。部長については、人事も協議している。

◆事業部門は55歳役職定年を緩やかに運用しており、6〜

残りの3割の企業は、該当者の「半数以上」や「4〜5割」が役職定年を延長されるということなので、もはや役職定年延長が「例外」とはいえない。これらの企業では、そもそも役職定年は厳守しなくてはならないルールというよりも、役職離任要件を検討する「目安年齢」という位置付けに近いと思われる。

### 年齢基準でなければ役職定年ではない

7割は延長され、その後半年単位で見直している。多くは2〜3年延長。中堅の人材が薄いため、今後5年ほどは今のかたちで運用し、時機を見て厳格に運用したい。

例外適用の理由としては、「企業の声」にあるように「後任者がいない場合」というのが典型だ。特に技術部門などで、その分野の専門能力があるマネジメント人材がほかにいないということになれば、留任もやむを得ないということになるのだろう。このほかにもうひとつ、「優秀な場合」を理由に挙げる会社も多い。優秀な場合というのは、後任者不在と比べると曖昧な面が多く、運用が徐々に緩い方向になっていくようだ。やがて、例外の制御が利かなくなり廃止に至るといえる企業も見られる。年齢を基準にするのかしないのかをはっきりさせる必要があるだろう。

# 「スペシャリスト型マネージャー」と「役職任期制」による管理職と専門職の双方向運用を

ルーティンに埋没するな

本調査を踏まえると、管理職層にはジョブ型的な仕組みを適用する企業が増える傾向にあり、長期間、同じ部署の課長を務める人が増えるかもしれない。

管理職は、ある面、キャリア形成上のインプットが少ない仕事だ。課長になると自社の業績動向や部下からの伝聞情報は頻繁に入ってくるものの、プレーヤー時代に比べると市場の生情報などに直接触れる機会がかなり減少する面もある。少々誇張して言えば、実際の仕事としては、会議資料作成に関するやりとりと会議、部下との1on1、各種承認業務などにほとんどの時間が割かれる人も少なくないのではないだろうか。

それが管理職というものだという見方もあるかもしれない。しかし、課長としてこのようなマネジメントのルーティン業務を長期間担当して専門能力を維持し、ブラッシュアップできるのかというと、疑問がある。課長にも、生情報のインプットは不可欠だ。

また、別の観点では、課長はマネジメントのルーティン業務に埋没することなく、戦略的業務やリーダーシップの発揮に時間を使うようにならなくては陳腐化リスクが大きい。

## 2種類のマネージャー

さて、一口に課長といっても、次世代経営人材含みの人材と、各事業最適・各職能最適の人材では期待役割や人材要件が異なる。

ヒアリング調査での各社の声を総括すると、管理職を「ジェネラリスト型マネージャー」と「スペシャリスト型マネージャー」に区分して考え、登用権限やローテーション施策を最適化する方向に進むのではないかと感じている。

### ●スペシャリスト型マネージャー

事業戦略上の要請に迅速に対応すべく、各部門に大幅に登用権限を委ねるマネージャー。各事業部門で種類の性質が異なる事業を展開しているのであれば、必ずしも全社で登用基準

を揃える必要がないと考えたほうがいいだろう。重視すべきは各事業最適・各職能最適とアジリティだ。どのように異動配置を行うかも、基本的に各部門権限の範疇だ。

### ●ジェネラリスト型マネージャー

各部門主導ではなく人事部が全社的な視点で審査登用し、広範なローテーションも視野に入れて育成していくマネージャー。調査でも、課長と部長とでは明らかに登用基準が異なるのが多かった。課長は専門能力重視で登用できるが、部長にはジェネラルなマネジメント視点が必要との考えだ。当然、課長登用の段階でも、何割かは次世代経営人材の候補になり得る人材が必要だ。そのため、各部門主導ではなく人事部が全社的な視点で審査登用し、広範なローテーションも視野に入れて育てていくことが望まれる。次世代経営人材発掘・育成の考え方に共通する。

もともと管理職全員がジェネラリスト型を目指す必要はなく、実態としては、スペシャリスト型マネージャーの必要人数のほうが多いはずだ。課長登用段階から仕組みとして2本立てに変えてしまつていくことを提案したい。

### スペシャリスト型マネージャー

「スペシャリスト型マネージャー」と「スペシャリスト」として「専任職」がある。特にスペシャリスト型マネージャーとスペシャリストとは相応の頻度で役割交代があるほうが、長期的にはメリットが大きいのではないか。相応のサイクルでスペシャリストの期間を挟み、専門能力をブラッシュアップし、そしてまた組織上の要請があれば、マネジメントポジションに就けばよい。

企業にはジェネラルなマネジメント人材も必要だが、人数的にはスペシャリスト型マネージャーの需要のほうが大きく、これまで以上に雇用が長期化していくことを考えると、人事部

の登用を各部門裁量で行うことには懸念もあるだろう。たいいてい、事業部門観点では、専門能力と業績を偏重しがちになる。人事部としてはマネジメント品質をどう担保するかが気になりそう。そのやり方は、人事制度が職能型かジョブ型かによって異なる。

### ●職能型人事制度の場合

「資格先行」なので、資格昇格審査の際にマネジメント面を見極める機会があるところがメリットだが、事業部門が期待するスピードで昇格できるように、ルールや運用を見直す必要があるかもしれない。昇格基準の滞留年数の短縮や、飛び級制度の導入、みなし昇格などが選択肢になる。

### ●ジョブ型人事制度の場合

ジョブ型の場合は、職能型の場合よりも管理職登用の部門裁量が大きくなりそう。人事部は各部門が適切に人選できるように、アセスメントの実施や人材データの事前提供などの支援が望まれる。さらに、管理職登用後のマネジメント教育や360度評価などを手厚く行うことも必要になりそう。

## 本命は役職任期制度

役職定年制度については、65歳定年延長とのセットで新設する会社もあるだろうが、全体的な流れとしては、グローバル化やエイジフリーの観点から廃止の方向だ。

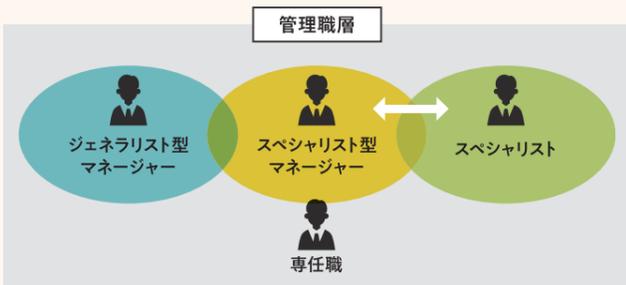
一方で、役職定年制度の廃止は新陳代謝の障害になる恐れがある。また、同一ポジションを長期間同じ人が担当することは、組織活力や本人の成長のためにもあまり好ましくなさそうだ。個別に判断すればよいというのが正論だろうが、やはり、ある程度の期間で「次」に移る仕組みがあるほうがやりやすい。

将来に向けては役職定年制度を廃止して、「役職任期制度」にすべきではないだろうか。

これはシニア向けのポストオフ対策として提案しているわけではない。対象は、若年者が登用されているポストを含む全管理職ポストであり、管理職のキャリア開発を企図している。

これまで、任期制度の成功例はあまり多くない。特にミドルマネジメントの任期制度の成功

今後の管理職の運用について



例はほとんどないといってよいかもしれない。それは、特別な理由がない限り任期更新することを暗黙の前提として運用してきたからだ。かたじけなくいうことになりがちな任期制度をきちんと機能させるには、任期満了時には退任を原則とすることが重要だ。

標準的な任期は2〜3年が適切なのではないだろうか。中期経営計画のサイクルなどからすると3年かもしれないが、アジ

## 管理職と専門職の双方向運用を

皆さんの会社では、一度管理職から外れるともう管理職にはならない運用になっていないだろうか？ まず、「外れる」「一方通行」という捉え方を変える必要がある。上図をご覧ください。図中には「ジェネラリス

ト型マネージャー」「スペシャリスト型マネージャー」と「スペシャリスト」がある。特にスペシャリスト型マネージャーとスペシャリストとは相応の頻度で役割交代があるほうが、長期的にはメリットが大きいのではないか。相応のサイクルでスペシャリストの期間を挟み、専門能力をブラッシュアップし、そしてまた組織上の要請があれば、マネジメントポジションに就けばよい。

分のキャリアに対して戦略的だ。今の瞬間だけでなく、この先長く「総面積として最大処遇」を得るためには、専門性を確立し磨き続けることがカギだと感じているように思える。すでに管理職になっている人も、まだこれからの職業人生は長い。

Profile



パーソル総合研究所  
上席主任研究員  
藤井 薫

電機メーカーの人事部・経営企画部を経て、日本総合研究所において20年にわたり人事制度改革を中心としたコンサルティングに従事、主席研究員/組織人事戦略クラスター長として同分野を牽引する。その後、タレントマネジメントシステム開発ベンダーに転じ、取締役としてタレントマネジメントシステム事業を統括するとともに傘下のコンサルティング会社の代表を務める。「労政時報」など人事専門誌への寄稿も多数。2017年8月パーソル総合研究所に入社、2020年4月より現職。近著に「人事ガチャの秘密-配属・異動・昇進のからくり」(中公新書ラクレ)がある。



PERSOL

パーソル 総合研究所

## 大手企業における管理職の 異動配置に関する実態調査 2022

2023年3月27日発行

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています