

〔論文〕

能力主義化する人事制度と組織人の心情 (4)

川喜多 喬

第7章 組織人から見た、企業の人事制度上の課題

1 現行人事制度の課題

(1) 組織人の主要属性と経営状況認識

ここからは個人調査の結果を分析する⁽¹⁾。重要な分析軸として、能力主義型企業に属するか否かを用いたが、これは、本人の判断で自社の能力主義化の状況で「かなり前から能力主義」93人と「最近、能力主義になってきた」132人とを合わせ「能力主義型企業の人」とし、その他と比較したものである。

なお、複数回答に対するクロス集計は、原則として集計の機軸に使った変数によって差があるところのみ表示した。

回答者及び所属企業の属性等の一部は末尾注に紹介した⁽²⁾。所属企業の業種は製造業が多く、次いでサービス業の比率が高かった。多くの者が大企業グループの中核企業のサラリーマンである。

企業の成長性については、成長する31.1%、現状維持42.7%、衰退する24.0%と意見が分かれている。ただ、能力主義型企業の組織人ほど、成長可能性に楽観的な者が多い。

表123 所属企業の能力主義化の評価別
経営状況予測 (2000年まで) (列 %)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
急成長	2.2%	.5%
ますます成長	42.7%	25.8%
現状のまま	36.4%	45.0%
やや衰退	12.4%	21.4%
かなり衰退	3.6%	5.5%
無回答	2.7%	1.9%

(2) 企業の人事制度に関する知識

現在の企業の人事制度について、その下にあるというだけでなく、子細に研究した経験があるかどうかを見るため、人事労務部署にいたり組合役員であったりすることがあるかをみたところ、7人に一人に人事部署経験があり、3割に組合役員経験がある。

- ① (現在の会社にこだわらず)
会社の人事労務部署にいたことがある (いる)。 123人 14.3%
- ② (現在の組合にこだわらず)
労働組合役員として人事制度を研究したことがある (している)。 258 30.0

また今の会社しかしらなければ人事制度の企業間比較ができないところがあると考えて、異質の人事制度の経験の有無を聞いたが、大企業組織人に調査対象が偏っているためか、今の会社しか知らない者が大部分であった。ここから個人の認識はあくまで自分の会社の状況に依存することに留意しておく必要がある。

表124 異質の人事制度の経験

1 今の会社しか知らない	709人	82.3%
2 いま以上に年功的な会社にいたことがある	28	3.3
3 いま以上に能力主義的な会社にいたことがある	42	4.9
4 その他のタイプの会社にいたことがある	30	3.5
5 いまの会社と似た人事制度の会社にいたことがある	26	3.0
6 無回答	26	3.0

(3) 現行人事制度の評価点

「会社の人事制度の現状に仮に点数をつける
とすると何点か」と聞くと、

平均 62.4点

であった。しかしばらつきは大きいので、以後、
分析上、人事制度への自信度を区分した。

表125 人事制度への自信度得点

自信度	区分	人数	割合
自信満々 (76点以上)	1	132人	15.3%
まずまず (66-75点)	2	226	26.2
平均なみ (51-65点)	3	229	26.6
問題山積 (50点以下)	4	206	23.9
無回答	5	68	7.9

(4) 問題のある人事制度

以上のように、人事制度の現状に自信満々だ
とする者は少ない。では、どういう人事制度が
問題になるのだろうか。

「会社の人事制度上で問題がある（改訂が必
要だ）と思っておられる制度は、どういうもの
ですか」と聞いたところ（複数回答）次の表の
ような結果が得られた。このように人事考課が
一番問題点として指摘されている。

表126 改訂が必要な人事制度

項目	人	%
1 人事考課方法	487	56.6①
2 昇進昇格階梯	338	39.3②
3 賃金・賞与規定	278	32.3③
4 退職金規定	207	24.0⑤
5 職能資格制度	227	26.4④
6 役職・資格ポストに関わる組織変 更	180	20.9
7 複線人事制度（ライン管理職と専 門職を分けるもの）	177	20.6
17 キャリアに関わる教育制度	164	19.0
11 役職定年制度	157	18.2
12 出向・転籍規定	147	17.1
14 福利厚生制度	148	17.2
13 採用方針・区分・時期	141	16.4
10 定年制度	103	12.0
15 配転・転勤規定	103	12.0
8 複線人事制度（経営幹部昇進を可 能とする総合職と他を分けるもの）	93	10.8
9 複線人事制度（転勤のあるなしで 分けるもの）	72	8.4
18 職掌・職種区分の変更	71	8.2
16 海外人事規定	64	7.4
19 その他	9	1.0
20 ない	20	2.3

年齢層別にみると、

人事考課や昇進昇格は30歳ぐらいから中年
に問題意識があり、

ポスト問題は35-44歳に問題意識があり、
退職金規程は45歳以上、役職定年制は50歳
以上

というように、企業の中のキャリアコース上の各
ステージでぶつかる問題を重視する傾向がある。

表127 所属企業の能力主義化の評価別 改訂が必要な制度表 年齢階層別 (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
人事考課方法	43.3%	59.0%	62.4%	61.5%	53.1%	60.6%
昇進昇格階梯	35.1%	43.0%	45.3%	40.8%	33.7%	30.8%
ポストに関わる組織変更	16.4%	17.5%	27.6%	25.4%	18.4%	18.3%
退職金規程	17.2%	16.0%	28.8%	24.6%	30.6%	32.7%
役職定年制度	8.2%	12.5%	21.2%	20.8%	14.3%	39.4%

(5) 改訂が最も望まれる人事制度

以上のうち、最も重要だと思われる改訂対象は（「ない」とした人を除いた母数で集計）、少なくとも1割の指摘があったのを見ると、

① 人事考課方法	265人	31.5%
② 昇進昇格階梯	102	12.1
③ 賃金・賞与規定	96	11.4

であった。

2 人事制度改定の必要性

(1) 制度改定が必要な理由

人事制度の改訂を望む理由は（複数回答）、

①「業績低迷の中で頑張る社員の業績への貢献に報いるようにしてほしい」「年功主義の弊

害が目立つので、能力主義、実績主義を徹底するようにしてほしい」というように、業績貢献を主眼としたものと、

②「個人の能力がばらついてきているので、それに対応し個人差がつく人事を行ってほしい」「社員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めるようになってきているので対応してほしい」というように、多様化への配慮を求めるもの、

③「人材不足が目立つので、人事制度を能力開発の刺激になるようにしてほしい」「今の制度では優れた人材を確保できないし、流出も防げない」というように、人材確保・育成を求める立場のもの、の三種が多くみられた。

表128 人事制度改定が必要な理由

(複数回答)

12	業績低迷の中で頑張る社員の業績への貢献に報いるようにしてほしいから。	291人	34.6%
1	個人の能力がばらついてきているので、それに対応し個人差がつく人事を行ってほしいから。	288	34.2
2	社員の価値観・行動様式が多様化し、多様な処遇を求めるようになっているので対応してほしいから。	285	33.9
4	年功主義の弊害が目立つので、能力主義、実績主義を徹底するようにしてほしいから。	268	31.9
5	人材不足が目立つので、人事制度を能力開発の刺激になるようにしてほしいから。	252	30.0
6	今の制度では優れた人材を確保できないし、流出も防げないから。	175	20.8
17	会社の業態・業務が大きく変わった状態に対応するようにしてほしいから。	134	15.9
9	旧来の制度が作られてから時間がたち、古くなってしまっているから。	127	15.1
7	女性の活用が進むようにしてほしいから。	117	13.9
8	高齢者を社内で活用するようにしてほしいから。	112	13.3
15	現場に近いところで働く人を優遇するようにしてほしいから。	91	10.8
3	労務費が経営を圧迫するようになっているので、それを避ける仕組みにしてほしいから。	82	9.8
13	国際化時代にふさわしいものにしてほしいから。	76	9.0
14	ポスト不足が解消されるようにしてほしいから。	76	9.0
10	労働組合からの人事制度改定の要望を聞いてほしいから。	57	6.8
11	同業他社など世間での人事制度改定の動きに合わせてほしいから。	40	4.8
16	再就職がスムーズに進むようにしてほしいから。	34	4.0
18	その他	60	7.1

能力主義人事型企業以外の企業の組織人ほど、個人差の拡大の中で年功主義人事が弊害をもたらしている、という意識が強い。

表129 所属企業の能力主義化の評価別
人事制度改定が必要な理由
(複数回答) (列 %))

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
個人差の拡大	24.5%	<u>37.7%</u>
年功主義の弊害除去	23.2%	<u>34.9%</u>

(2) その他人事制度上の問題点

上では、人事制度を改革する目的を聞いたが、

では現状の制度にどこに問題があるかという視点で聞いてみると、

- ①人事考課の内容、理由を知らされていないという透明性の欠如
- ②短期的な業績ばかりを問われがちだと
考課期間の短期性
- ③女性の活用が進んでいないという性差別の存在
- ④年功昇進
- ⑤その逆に年功の無視

が多く指摘されていた。④⑤のように、組織人の間にも年功を大切にするか否かでは意見がわかれていると思えるような場合があった。

表130 人事制度上の問題点 (複数回答)

	人	%
3 自分に対する人事考課の内容、理由を知らされていない。	411	47.7 ①
2 短期的な業績ばかりを問われ、長い目でみた貢献が軽視されがちだ。	360	41.8 ②
14 女性の活用が進んでいない。	260	30.2 ③
6 年齢を重ねたというだけで昇進している者が多い。	212	24.6 ④
1 長年、会社のために苦勞して働いてきた人が報われていない。	190	22.1 ⑤
10 経営幹部の顔ぶれが変わらず人事が停滞している。	173	20.1 ⑥
5 学歴、学校歴差別が横行している。	160	18.6 ⑦
13 社外から優秀な人を迎え入れようと言う気風がない。	157	18.2 ⑧
4 現場で実績を積んでいない人が本社で出世している。	155	18.0 ⑨
8 高齢者を排除しようと言う傾向が目立つ。	121	14.1
12 時代遅れの人事制度で、改定の機運がない。	75	8.7
7 過去の成績ばかりが重視され、現在の成績が低く見られがちである。	59	6.9
9 親会社、本社から移ってきた者が威張りがちである。	42	4.9
15 管理職に対して管理が厳しすぎる。	42	4.9
11 社員の間に差をつけすぎで人間関係がギスギスしている。	28	3.3
16 その他の問題がある ()	35	4.1

幾つかの問題点では、年齢層によって意識の差がある。

40歳以上の層では、長年の苦勞が報われないとか高齢者排除の傾向があるという点を強調し

ているが、より若い層では、自分に対する考課がわからない、年齢だけで昇進しているようだ、女性活用が進んでいない、などをより問題視しているときである。

表131 年齢層別 人事制度上の問題点 (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
長年の苦勞が報われず	17.4%	19.9%	21.6%	<u>26.8%</u>	<u>28.4%</u>	<u>26.0%</u>
高齢者排除の傾向	9.7%	10.0%	10.6%	<u>18.5%</u>	<u>18.4%</u>	<u>25.0%</u>
学歴学校歴差が横行	<u>26.9%</u>	18.5%	17.6%	<u>23.8%</u>	15.3%	4.8%
考課を知らされず	<u>52.2%</u>	<u>59.0%</u>	<u>55.3%</u>	44.6%	37.8%	21.2%
年齢だけで昇進	<u>33.6%</u>	<u>29.5%</u>	<u>27.6%</u>	20.0%	12.2%	14.4%
女性活用進まず	<u>33.6%</u>	<u>37.0%</u>	27.6%	26.9%	25.5%	25.0%

また自分の企業が能力主義型でないとする組織人ほど、考課を知らされていない、としているし、我が社は年齢だけで昇進とする者の比率も能力主義型企業の組織人よりかなり高い。

表132 所属企業の能力主義化の評価別
人事制度上の問題点 (列 %)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
考課を知らされず 年齢だけで昇進	38.7%	50.9% 28.8%

第8章 能力主義人事の定義、現状、可能性

1 能力主義人事の定義と賛否

(1) 能力主義の定義

「能力主義」と言われるとき、実は定義が様々に違って思われているのではないか。これは企業調査でも分かったことであった。その所

属する会社では何が意味されていると思われるかとの問（複数回答）に対して、

①企業貢献という結果が結局はすべてであるという成果主義、

②態度・意欲・やる気の評価

という必ずしも相入れないことの指摘が多かった。

更に

③社会通用性のあるプロフェッショナルへの高い評価

④特に貢献した個人へ特別の処遇

というように個性性を強めた報酬管理を言う者も比較的多かった。

このように、「能力主義」と言われても組織人の属する企業によって、あるいは部署や部門、職種などによって違う思いがこめられて使われているのである。とすると「年功人事」からの脱却と言ってもその脱却の方向は多様であり、簡単に予測はつかないと考えるべきかもしれない。

表133 所属企業において使われている「能力主義」の意味 (複数回答)

2 「企業への貢献という結果が結局は、すべてである。具体的な成果を出した人を評価すべきだ」という考え方	543人	63.1%
5 「人間の組織としての企業は、本人のやる気に大きく依存するので、本人の態度・意欲・やる気の評価していくべきだ」という考え方	380	44.1
4 「企業内の業務が高度化する中で、広く世間でも通じるプロフェッショナルといえる人を他の人よりも高く評価してあげるべきだ」という考え方	329	38.2
6 「会社全体の業績に大きく貢献した、特別の発明・改善・アイデア・顧客獲得などを行った個人へ特別の処遇をしていくべきだ」という考え方	306	35.5
8 「学歴、学校歴を無視した人事が行われるべきだ」という考え方	236	27.4
7 「入社年次を無視し、抜擢人事・逆転人事が常に自由に行われるべきだ」という考え方	226	26.2
1 「社員の力は、必ずしもすぐには実績としてあらわれないので、隠された能力を買って処遇などをしてやるべきだ」という考え方	174	20.2
3 「長年、企業に籍を置いていれば、能力もそれなりに育ってくるから、年の功も一つの能力として評価すべきだ」という考え方	158	18.4
9 その他 ()	17	2.0

(2) 能力主義化への賛否

①以上のような基準で「能力主義化」が必要だという意見に対して、概してどういう意見で

あるか、を聞いたところ、賛成だという意見が疑問だという意見を大きく上回っている。

表134 「能力主義化」への意見

1	概して言えば賛成だ。	464人	53.9%
2	概して言えば疑問だ。	58	6.7
3	簡単には決められない。	329	38.2
4	特に意見はない。	6	.7
5	無回答	4	.5

②能力主義化に賛成だという意見は、45歳以上の、部課長層が多い年齢層に多い。

表135 年齢階層別 能力主義化への賛否 (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
概して賛成	44.0%	50.5%	48.8%	55.4%	<u>60.2%</u>	<u>76.0%</u>
簡単に決められず	9.0%	7.0%	8.8%	4.6%	4.1%	3.8%
概して疑問だ	<u>44.8%</u>	<u>41.0%</u>	<u>41.2%</u>	<u>39.2%</u>	35.7%	20.2%
特に意見はない	2.2%	.5%	.6%	.8%		
無回答		1.0%	.6%			

③しかし、先に見たように企業によって「能力主義」という概念が違っていると組織人は感じているのであるから、その能力主義概念によって賛成・反対は違っている可能性がある。

そこで所属企業における能力主義概念(複数回答)別に評価を集計してみた。複数回答であるから中にはどの概念を主に念頭におくかで違

っている可能性はあるが、大体の傾向はわかると思われる。

これをみると、その他の能力主義には賛成の声が大きくても、年功も実力のうちと能力主義といいながら年功制を変えない企業の「能力主義化」には批判の声があることがわかる。

表136 所属企業における「能力主義」概念(複数回答)別 能力主義化への賛否 (行 %)

	概して賛成	簡単に決められず	概して疑問だ	特に意見はない	無回答
学歴・学校歴の無視	<u>65.7</u>	2.5	31.4	.4	.0
抜擢人事・逆転人事	<u>65.5</u>	4.0	30.1	.0	.4
特別の貢献に特別処遇	<u>63.4</u>	2.9	32.7	1.0	.0
世間通用のプロを評価	<u>60.8</u>	2.7	35.9	.6	.0
潜在能力の評価	<u>57.5</u>	5.2	36.8	.0	.6
態度意欲を評価	<u>55.8</u>	5.8	36.6	1.6	.3
具体的成果が全て	<u>55.2</u>	5.3	38.7	.6	.2
年功も実力のうち	34.2	17.1	<u>47.5</u>	1.3	.0

2 企業の能力主義人事化の現状

(1) 能力主義化の総合評価

①先に見たような基準で見たとき、自社の能力主義化の程度はどうか、と聞いた。

その結果、現在能力主義化しようと努力している段階にある企業が多い、という評価になっ

たが、すでにかなり能力主義化しているという者も4人に1人ある。

日本の少なくとも主要な企業では、「年功主義が跋扈している」と決めつけるにはほど遠いほど、人事の性格はかなり変わってきている、と推測できる。

表137 自社の能力主義化の総合評価

1	かなり前から能力主義である	93人	10.8%
2	最近、能力主義にしてきた	132	15.3
3	いま、能力主義にするように努力している	265	30.8
4	今後近いうちに、能力主義に切り替えるつものようだ	97	11.3
5	21世紀には、能力主義に変えたいようだ	49	5.7
6	能力主義にしたいと言っているが、なりそうもない	133	15.4
7	もともと能力主義にはなじまない	41	4.8
8	よくわからない	36	4.2
9	無回答	15	1.7

②このような評価は、能力主義の定義とは関連がなかった。

(2) 逆転人事・抜擢人事

実際にどの程度、いわゆる能力主義になっているだろうか。幾つかの指標をあげてみた(「わからない」とした者を除いて有効回答で平均した)。

①同期の者で、より入社年次の後の上司の下で働いている人の数は平均11.9%であった。

しかし、この全体平均の数字は余り意味がない。というのも次の表をみればわかるように、より年長者ほど、その同期には後輩の上司を持つ者がより増えるからである。

特に50歳以上では、その同期の4割が後輩の上司を持っているとしている。

同期で後輩の上司を持つ者の比率は、能力主義型企業のサラリーマンの企業でより高い(18.6%：他では9.4%)。

表138 年齢階層別 同期で後輩の上司を持つ者の比率 平均 (%)

20歳代	.0
30-34歳	.6
35-39歳	4.7
40-44歳	14.1
45-49歳	22.6
50歳以上	40.9

②同期の者で、より入社年次の早い部下を持っている人は、平均して同期中の15.0%であった。

この数字も、平均は余り意味がない。下の表に見るように、年齢で差があり、50歳以上だと、その同期の3人に一人は先輩に当たる部下がいるとしている。

また、同期で先輩の部下を持つ者の比率は能力主義型企業のサラリーマンの企業で高く、平均19.6%である(その他では13.3%)。

表139 年齢階層別 同期で先輩の部下を持つ者の比率 平均 (%)

20歳代	2.7
30-34歳	3.5
35-39歳	10.6
40-44歳	25.6
45-49歳	21.5
50歳以上	34.1

(3) 給与の個人差

①人事制度上、同等の層(同一職階・職級)の人事考課で、成績で賞与の個人差がつく幅は(傷病による休職などによる差は除く)、平均を100%とすると、上下の幅で16.8%ぐらいとされた。

しかし、自社は能力主義型企業と判断しているサラリーマンは23.0%の差がつくとしており、その他の人の14.5%よりかなり高い。

②人事制度上、同等の層（同一職階・職級）の人事考課での能力査定次第で年収（給与）に差がつく度合いは、（理論上ではなく、実際に会社の中で行われていることと推定して）年間給与を100%とすると能力査定次第で平均15.2%であった。

これは企業が既に能力主義化しているかどうかで差があるのであり、自社は能力主義型企業と判断しているサラリーマンは平均18.6%の差がつくとしており、その他の人の平均13.8%よりかなり高い。

(4) 早い昇進

①一番若くしてなった課長（社長の同族を除く）は平均35.9歳であった。

②一番若くしてなった部長（社長の同族を除く）は平均43.7歳であった。

(5) 昇進ピラミッドにおける適材適所

①部長層で、その職務が要求するだけの能力がないと思われる人の比率は、部長の平均35.2%であるとされた。

これについては、部長が含まれる50歳代ではやや少ない指摘になるものの、ほぼ年齢層間に意見の違いはない。

差が見られたのは、能力主義化の状況の判断によってである。すなわち、我が社は能力主義化していないとするサラリーマンほど、部長に力不足の人が多くとしているからである。

表140 所属企業の能力主義化の評価別
部長層で能力不足の人の比率

1	能力主義型企業の人の意見	28.5%
2	その他の企業の人の意見	37.7

②課長層で、その職務が要求するだけの能力がないと思われる人の比率は、課長の平均36.9%であるとされた。

これについても、課長以上が含まれる45歳以上ではやや少ない指摘になるものの、ほぼ年齢層間に意見の違いはない。

差が見られたのは、やはり能力主義化の状況の判断によってである。すなわち我が社は能力主義化していないとするサラリーマンほど、課長に力不足の人が多くとしているからである。

表141 所属企業の能力主義化の評価別
部長層で能力不足の人の比率

1	能力主義型企業の人の意見	31.3%
2	その他の企業の人の意見	39.2

③現場長、グループリーダー、第一線監督層で、その職務が要求するだけの能力がないと思われる人の比率は平均31.8%であるとされた。

これについては年齢層で意見の差はない。

また、課長以上では差があった、能力主義型企業の者の意見かどうかについては、差がなかった。能力主義かどうかは、管理職レベルの人選で差が出るのかもしれない。

④一般（非役付）層で、その職務が要求する能力がないと思われる人の比率は平均28.0%であるとされた。

これについても、年齢層間に意見の差はない。

また、課長以上では差があった、能力主義型企業の者の意見かどうかについては、ここでも差がなかった。③と同様に能力主義かどうかは管理職レベルの人選で差が出るのかもしれない。

(6) 昇進人事において重視されていること

以上のように各昇進レベルにそれぞれ有能な人がついているかということ、そうではないという厳しい評価がサラリーマンからされたわけであるが、ではそういう人が昇進できるのはなぜであろうか。それを推測するために昇進人事の要因を聞いてみた。

表142 会社での昇進人事は、一つ上の層に昇進するものとしてどのことを重視して行われているか
(無回答の比率を表示していない) (行 %)

	現 状			
	決定的に 影響する	かなり 影響する	やや 影響する	関係がない
1 勤続年数	12.9	39.1	33.7	9.9
2 年齢	7.5	33.2	40.9	13.2
3 学校歴	6.0	19.0	28.8	40.5
4 学歴	14.9	27.8	27.8	24.3
5 学部・学科	1.9	6.9	23.2	62.1
6 経営幹部層との縁戚関係	6.4	15.3	26.7	44.3
7 性格の明るさ・暗さ	1.9	27.6	48.5	16.1
8 論文、講演などでの社外での活躍	0.8	10.7	38.8	43.3
9 自分のアイデア、企画	2.8	31.1	43.2	16.8
10 本人の日々の努力・態度・姿勢	14.1	45.1	31.5	4.1
11 業績への個人の貢献(結果)	14.1	18.5	43.0	28.0
12 現在の職場が花形職場であること	3.9	25.9	37.4	26.8
13 最初に入った職場、事業所	2.6	14.5	27.3	49.7
14 自分が担当している商品の成長性	3.4	24.9	35.7	29.3
15 上司との人間関係、引き	12.0	38.9	35.9	8.2
16 学卒直入者であること	5.2	16.6	29.4	42.7
17 関連会社に出て成果をあげること	0.7	7.9	30.8	53.9
18 労働組合で活躍すること	3.1	13.6	31.9	44.5
19 ボランティア活動	0.0	1.0	8.6	84.0

上の表に示された結果をより簡便にみるために、表のように「影響度評価点」を100点-0点で算出してみた。

この結果、
 ①業績への個人の貢献(結果)、
 ②本人の日々の努力・態度・姿勢、
 ③勤続年数、
 ④上司との人間関係、引き
 などがかなり影響すると考えられている。

その逆に
 ①労働組合で活躍すること、
 ②論文、講演などでの社外での活躍、
 ③最初に入った職場、事業所、
 ④関連会社に出て成果をあげること、

⑤学部・学科、
 ⑥ボランティア活動
 などはほとんど影響がないと考えられている。

年齢層で差がある意見をみると、勤続年数、学校歴、最初に入った職場などが影響するとするのは若い層に多く、逆に業績への貢献、本人の態度、性格の明るさなどは高齢層に影響するとする者が多い。

表143 昇進人事の現状理解：影響度評価点

(決定的に影響=100, かなり影響=67, やや影響=33, 関係がない=0とし, 他を除いて平均点を集計)

	合計	年齢階層別 (差がある場合のみ表示)					
		20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
11 業績への個人の貢献 (結果)	59.7	55.8	59.1	56.3	58.5	59.9	<u>72.8</u>
10 本人の日々の努力・態度・姿勢	57.8	53.5	56.4	56.4	57.7	59.0	<u>67.5</u>
1 勤続年数	52.5	<u>60.1</u>	<u>56.8</u>	48.9	51.5	51.8	42.6
15 上司との人間関係, 引き	52.3						
2 年齢	45.8						
4 学歴	45.0	<u>49.6</u>	<u>50.0</u>	<u>43.1</u>	<u>50.8</u>	42.9	26.8
9 自分のアイデア, 企画	40.4	35.1	39.2	37.2	39.7	<u>46.1</u>	<u>49.9</u>
7 性格の明るさ・暗さ	38.9	34.0	37.3	37.8	37.9	36.2	<u>52.9</u>
12 現在の職場が花形職場であること	35.7						
14 自分が担当している商品の成長性	34.0						
3 学校歴	29.9	<u>34.7</u>	<u>33.3</u>	27.0	30.5	28.2	22.4
6 経営幹部層との縁戚関係	27.5						
16 学卒直入者であること	27.5	<u>32.8</u>	<u>30.2</u>	<u>24.7</u>	<u>30.2</u>	<u>26.2</u>	17.6
18 労働組合で活躍すること	24.5						
8 論文, 講演などでの社外での活躍	22.3						
13 最初に入った職場, 事業所	22.3	<u>27.4</u>	<u>24.9</u>	<u>23.0</u>	18.7	15.5	20.5
17 関連会社に出て成果をあげること	17.1	18.2	14.7	14.1	17.0	<u>20.5</u>	<u>22.7</u>
5 学部・学科	15.0						
19 ボランティア活動	3.7						

(7) 「失敗を許す人事」「敗者復活人事」について

①上では昇進の要因を聞いたが, 逆に昇進が遅れたり, あるいは降格になったりする原因として仕事上の失敗があると考えられる。しかし俗論でよく「失敗を許す人事が大切だ」とも言

われるが, 実際にはどうであるか。悪意によらない仕事上の失敗を念頭において複数回答で指摘してもらったのが次の表である。これで見ると幾ら失敗を許すといっても極めて寛容だということには普通ならない。

表144 「失敗を許す人事」について

(複数回答)

1 入社直後の失敗が後々まで響くことが多い	54人	6.3%
2 役付になるまでの中堅社員時代の失敗が後々まで響くことが多い。	133	15.4
3 最初の役付段階での失敗が後々まで響くことが多い	115	13.4
4 課長層になると, 失敗は後々まで響く	198	23.0
5 部長層になると, 失敗は絶対に許されない	132	15.3
6 失敗にきわめて寛容な会社だ	225	26.1
7 よくわからない	251	29.2

しかしながら、どういう「失敗を許す」人事が行われているかどうかは、企業に長く勤めていなければわからないことかも知れない。そこで年齢別に集計し、差があると思われるものを表示したのが以下の表145である。これにみる

ように、より年長者になると、各段階での失敗はサラリーマン生活に響くとする者が増えている。かりに50歳以上の者の意見を正鵠とすると、課長クラスぐらいから簡単に失敗は許されなくなるというのが実態ではないかと思われる。

表145 年齢階層別 「失敗を許す人事」の現状 (列 %)

	20歳代	30-34歳	35-39歳	40-44歳	45-49歳	50歳以上
中堅時代の失敗が響く	6.0%	10.5%	17.6%	17.7%	<u>22.4%</u>	<u>23.1%</u>
最初の役での失敗響く	7.5%	9.5%	17.1%	13.8%	<u>16.3%</u>	<u>19.2%</u>
課長での失敗が響く	11.9%	22.5%	24.7%	21.5%	23.5%	<u>37.5%</u>
部長では失敗できぬ	8.2%	18.0%	13.5%	13.1%	14.3%	<u>26.9%</u>

また能力主義型企業の組織人ほど、中堅から以上になって失敗は響くものだと考えている。ここから推察できることは「失敗を許す」という名の下にいわばぬるま湯的な人事が行われているようなことは、能力主義人事を感じている組織人の世界では少ないということである。

表146 所属企業の能力主義化の評価別 「失敗を許す人事」の現状 (列 %)

	能力主義型 企業の人	その他の 企業の人
中堅時代の失敗が響く	<u>21.3%</u>	13.4%
課長での失敗が響く	<u>26.7%</u>	21.7%
部長では失敗できぬ	<u>20.0%</u>	13.7%

②若いときに悪意によらず仕事上で大失敗をしたが、その後がんばって実力が認められて評価を逆転させ、昇進した人がいるだろうか。そういう人を社内に知っているかとの間に、平均では0.6人で、若いうちの仕事上の大失敗への評価を逆転させることは、現実には難しいのではないだろうか。(続)

【注】

- 個人調査の有効回答は861人であった。以下、煩雑さを避けるため、クロス集計表では各グループの母数を表示していない。年齢階層別集計の母数は20歳代134人、30-34歳200人、35-39歳170人、40-44歳130人、45-49歳98人、50歳以上104人である。
- 回答者の平均年齢は38.3歳である。分布は次のとおりである。

20歳代	134人	15.6%
30-34歳	200	23.2
35-39歳	170	19.7
40-44歳	130	15.1
45-49歳	98	11.4
50-54歳	52	6.0
55歳以上	52	6.0
無回答	25	2.9

回答者は各企業規模にわかれていたが、中小企業は少なく、概して大企業から中堅企業のサラリーマンの意見であると考えられる。

1万人以上	318人	36.9%
3000-9999人	224	26.0
1000-2999人	194	22.5
999人以下	101	11.7
無回答	24	2.8

所属企業の業種は次の通りで電気機械を中心に製造業が多く、ついでサービス業の比率が高かった。

表 所属企業の業種

	人数	%		人数	%
1 食品製造	1	.1	17 卸売・商社	81	9.4
2 繊維・衣服製造	34	3.9	18 小売業	60	7.0
3 木材・家具製造	1	.1	19 飲食店	1	.1
4 パルプ・紙製造	26	3.0	20 建設業	73	8.5
5 出版・印刷	28	3.3	21 運輸業	2	.2
9 鉄鋼・非鉄金属製造	13	1.5	22 通信業	4	.5
10 金属製品製造	9	1.0	23 電気ガス熱供給業	26	3.0
11 一般機械・器具製造	55	6.4	24 情報処理(ソフトウェア)	9	1.0
12 電気機械器具製造	128	14.9	25 広告企画・専門職事務所・対企業	21	2.4
13 造船	48	5.6	26 ホテル・旅館	25	2.9
14 自動車・車両製造	25	2.9	27 その他のサービス	135	15.7
15 精密機械器具製造	6	.7	29 金融・保険・不動産業	7	.8
16 その他の製造	17	2.0	29 それ以外	26	3.0

多くの者が大企業グループの中核企業のサラリーマンである。

表 所属企業と企業グループ

1 大企業グループの中核企業	365人	42.4%
2 大企業グループの一般企業(子会社, 孫会社を除く)	140	16.3
3 大企業グループの子会社・孫会社	67	7.8
4 中堅企業グループの中核企業	79	9.2
5 中堅企業グループの一般企業	33	3.8
6 中堅企業グループの子会社・孫会社	5	.6
7 系列のない単独企業	161	18.7
8 もと官公庁で民営化した企業	1	.1
9 外資系企業	1	.1

このような企業の成長性については、成長する31.1%、現状維持42.7%、衰退する24.0%と意見が分かれている。

表 所属企業の成長性予想

1 急成長していく	8人	.9%
2 まずまず成長していく	260	30.2
3 現状のまましていく	368	42.7
4 やや衰退する	164	19.0
5 かなり衰微する	43	5.0
6 無回答	18	2.1