表12　役員への昇進に要する最短年数

（単位：社）

昇進年数	25年以下	26～28年	29～31年	32年以上	無回答	計
企業数	2	1	3	1	11	18

表13　役員に昇進しなかった者の割合

（単位：社）

割合	10%未満	10～29%	30～49%	50～69%	70～89%	90%以上	無回答	計
企業数						6	12	18

⑵　昇進の基準

昇進の基準として用いられているものは、「人事評価」が最も多く、次いで「上司等の推薦」、「日頃の人物評価・評判」の順となっており、各職制段階において同様の傾向がみられた。特に、係長級及び課長級の段階における「人事評価」は、回答のあった全ての企業において用いられていた。このほか、係長級において「試験」を課している企業もあった。「その他」としては、アセスメントの実施、社長等をメンバーとする人事委員会への諮問等があった（表14参照）。

また、選抜は、直近下位の職制段階における評価に基づいて行う企業が多くみられたが、過去の実績も総合的に勘案して行うとする企業もあった。

表14　昇進の基準

（複数回答）
（単位・社）

基準／職制段階	人事評価	上司等の推薦	日頃の人物評価・評判	試　験	その他	無回答
係長級	17	8	5	5	3	1
課長級	18	9	6	1	4	
部長級	17	9	6		4	
役　員	14	8	6		4	3

⑶　選抜されなかった者への対応

採用同期で各職制段階に選抜されなかった者について、志気の維持のため何らかの取組を「行っている」とする企業は、回答のあった15社のうち９社となっており、その内容としては、本人に対する理由等の説明、社内の人事異動による配慮、子会社への出向等となっている。

なお、「行っていない」理由として、採用年次による昇進管理をしていないこと、一斉昇進の慣行がないこと、将来における昇進の可能性が否定されているものではないこと等を挙げている。

⑷　幹部候補者育成プログラム

幹部候補者のための特別の育成プログラムは、半数以上の企業で実施していた（表15参照）。育成プログラムは、各職制段階に応じて実施されており、その内容としては、経営管理手法、国際情勢、リーダーシップ等についての講義や、重要課題に関するグループ討議などがある。

なお、特別の育成プログラムはないが、昇進後の各職制段階において研修を実施しているという企業もあった。

表15　幹部候補者のための育成プログラムの有無

（単位：社）

対　象	あ　る	な　い	無　回　答	計
課長級候補	10	7	1	18
部長級候補	12	5	1	18
役 員 候 補	10	6	2	18

トピック：幹部候補者育成プログラムの事例

経営幹部候補者を早くから選定し、中長期的に育成を図るためのプログラムを実施している企業（製造業）がある。社内に幹部候補育成機関を設け、採用されてから10年程度経過した35歳前後の係長級の者を対象とするプログラムと、更に10年程度経過した45歳前後の者を対象とするプログラムを用意している。

前者は、ＯＪＴ（職場内での実務を通じて行われる研修をいう。）を基本とするもので、例えば、営業の者を生産部門に配置するなど異なる専門分野を経験させながら育成を行うものである。

また、後者は、OffJT（職場を離れて行われる研修をいう。）で、一定期間職務を離れて集中的に研修を行うものであり、更に、国内外の大学やビジネススクールに行くこともある。

これらの対象者になることで昇進が保障されるものではないが、後者のプログラムについては、役員になるための必要条件とされている。

２　幹部職員の早期選抜についての取組

幹部職員の選抜の在り方については、回答のあった15社のうち11社において、現在、適正な昇進選抜が行われているとの認識の下、選抜の早期化等の見直しの必要性はないとしている。一方、

・　係長級への登用を早期化するとともに、新たに人事評価に基づき給与面で降格を可能とする制度を導入
・　経営リーダーの早期選抜・育成の観点から、部長級及び役員候補の選抜時期を早期化する方向での取組を実施中
・　役職定年を前提とした育成を図るため、課長級候補者の選抜について早期化を予定

といった取組もあり、早期選抜が課題となっている企業もみられる。

このほか、幹部に求められる資質に関し、グローバル化に対応することができるリーダーの確保・育成が課題であるとする企業があった。

第２節　地方公務員の幹部職員の育成・選抜の状況

人事院は、平成25年３月から４月にかけて、地方公共団体について、事務・技術系の職員の昇進選抜の状況及び幹部人材の育成について聞き取り調査を行った。

地方公共団体については、地方公務員法において国と同様に成績主義の原則が定められているが、国と同じような採用時から幹部要員として特別に育成する人事運用を採っている団体はない。地方公共団体においては、職員の昇任は一般に勤務成績等に基づいて行われているが、一部の団体においては管理職登用のための昇任試験を実施している。

そこで、昇任試験を実施している２団体を含む地方公共団体４団体を対象に聞き取り調査を行った。

※　各地方公共団体における昇任年数等の状況は、大学卒業者についてのものである。

１　勤務成績等に基づき昇任が行われている地方公共団体の状況

⑴　Ａ地方公共団体

ア　採用試験の位置付けについて

職員の採用試験は、大学卒業程度、短大卒業程度、高校卒業程度がある。

幹部職員への登用は、採用後の能力・実績に基づいて行われており、採用試験の種類等により幹部要員となるグループは区別されていない。