

昇進とは 誰が決めるものか

—— 本人意思を起点とする昇進は機能するのか



目次

はじめに	03
Part1 変わる管理職、変わる昇進	04
Part2 本人意思を起点とする昇進	09
Part3 本人意思を起点とする昇進は 機能するのか	18
Column 挙手型昇進が機能しないのはなぜか？	23
おわりに	26
調査概要	27

はじめに

昇進をめぐる、新しい問い

「管理職になりたくない」。近年、この言葉を耳にする機会は少なくない。管理職の業務負担の増加や責任の重さ、いわゆる「管理職罰ゲーム」という表現に象徴されるように、管理職を取り巻く環境は大きく変化している。企業からは「管理職のなり手が不足している」という声も多く聞かれるようになった。こうした状況のなかで、管理職をどのように選び、育てていくのかという問いへの関心は高まっている。

しかし、これまでの議論は、管理職志向や負担、育成などに焦点が当てられる一方で、「誰が、どのようなプロセスで管理職になるのか」という昇進そのもののあり方については、必ずしも十分に議論されてこなかった。従来、多くの企業における昇進は、会社や上司が候補者を選び、本人はその提案を受け入れるかどうかを判断するという形が一般的であった。本人の意思がまったく考慮されてこなかったわけではない。しかし、その意思は昇進プロセスの入口というよりも、最終的な確認や調整の位置づけであることが少なくなかった。

こうしたなか、一部の企業では、本人自らが管理職への昇進意思を表明し、その後に会社が適性や能力を踏まえて選考する「挙手型昇進」が導入されている。本人意思を昇進プロセスの起点に位置づけるこの仕組みは、従来の昇進とは異なる発想に立つ制度である。一方で、その導入は現時点では約3割にとどまり、導入後に見直しや廃止を行った企業も存在する。挙手型昇進は、すべての企業に広がる新たな標準になったわけでも、管理職不足を解決する万能な制度であるわけでもないだろう。それでも、この制度が注目に値するのは、管理職の選び方に新たな視点を投げかけているからである。昇進は企業が決めるものなのか。それとも、本人意思をより積極的に扱うことで、より望ましい昇進が実現できるのか。本人意思を昇進プロセスの起点とすることは、企業と個人にとって、どのような意味を持つのだろうか。

本レポートでは、企業調査、個人調査、さらに導入企業および廃止企業へのインタビューを通じて、挙手型昇進の導入実態、運用のあり方、効果と課題を明らかにする。その目的は、挙手型昇進という制度の優劣を結論づけることではない。本人意思を昇進プロセスにどのように位置づけることが望ましいのかという視点から、これからの昇進のあり方を考える視点を提供することである。



Part 1

変わる管理職、変わる昇進

Part 1 変わる管理職、変わる昇進

管理職をめぐる環境は変わった

近年、管理職に求められる役割は大きく変化している。かつて管理職は、部下を育成しながら組織を運営する役割として位置づけられ、昇進は多くの従業員にとって自然なキャリアの延長線上にあった。しかし現在では、管理職に求められる役割は大きく広がり、その負担や責任も増している。

第一に、管理職の業務負担は増加している。プレイングマネジャー化が進み、多くの管理職はマネジメントだけでなく、自らも担当業務を抱えながら組織運営を行っている。部下育成や目標管理、人事評価に加え、コンプライアンス対応やメンタルヘルスへの配慮、多様な働き方への対応など、担う役割は年々拡大している。

第二に、管理職を取り巻く経営環境も大きく変わった。DXやAIの進展により、業務プロセスや求められるスキルは急速に変化している。管理職には、自ら新しい技術を理解するだけでなく、組織の変革を推進し、部下の学習やキャリア形成を支援する役割も求められるようになった。従来の経験だけでは対応できない場面も増えている。

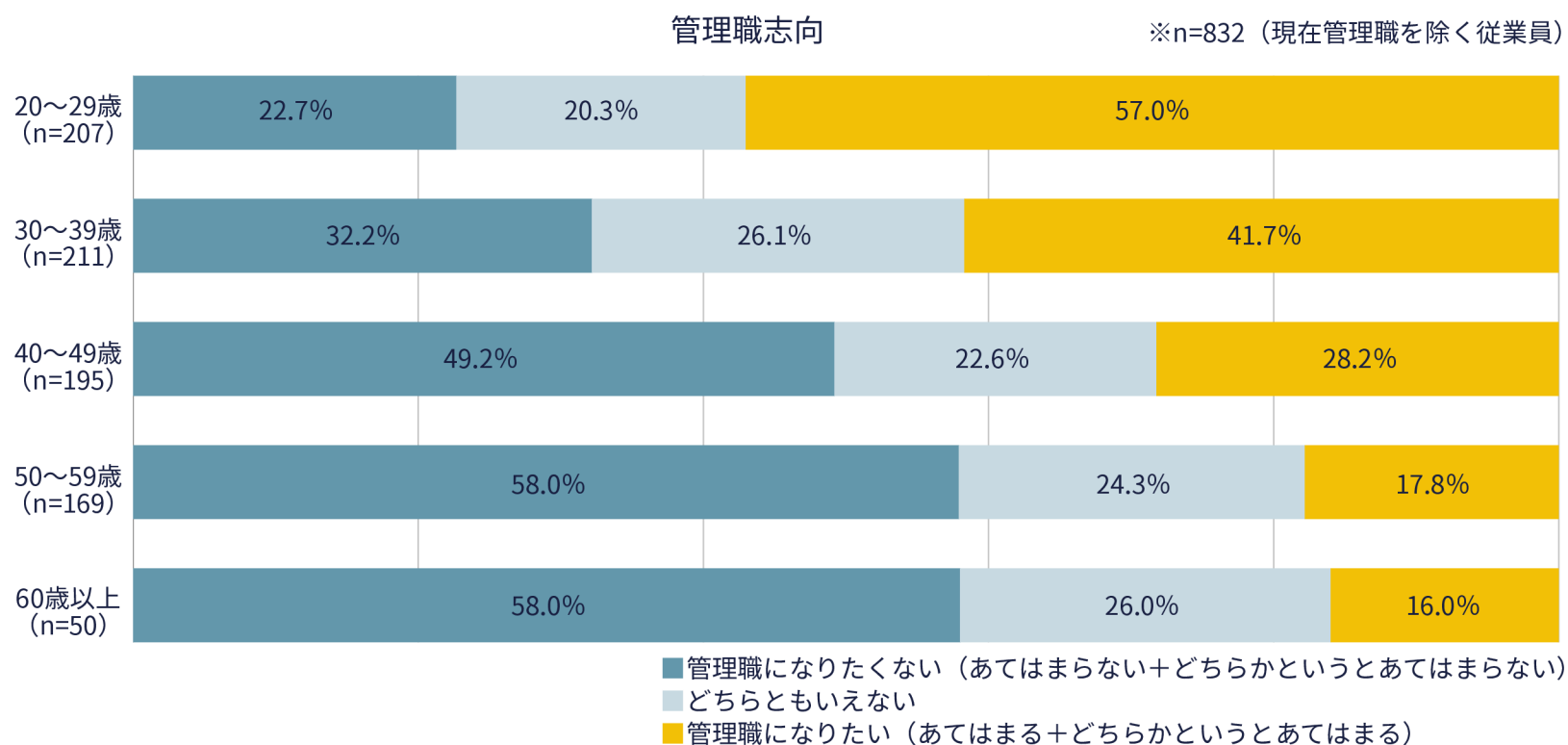
第三に、管理職に求められるマネジメントの質も変化している。ハラスメント防止や心理的安全性の確保、多様な価値観を持つ人材のマネジメントなど、組織運営にはこれまで以上に高度なコミュニケーション能力が求められる。加えて、人的資本経営やエンゲージメント向上への関心が高まるなか、成果を上げるだけでなく、「人を活かす」ことも管理職の重要な役割となっている。

こうした変化を背景に、「管理職は罰ゲーム」といった言葉が聞かれるようになり、管理職という役割に対するイメージも変質している。もちろん、管理職は組織の中核を担い、事業や人材を動かす重要な役割であることに変わりはない。しかし、その役割に伴う期待や責任は以前よりも格段に大きくなっているように見える。このように、管理職を取り巻く環境は大きく変化している。こうした変化は、管理職に求められる資質や能力だけでなく、「誰を、どのように管理職へ登用するのか」という昇進のあり方にも新たな問いを投げかけている。

Part 1 変わる管理職、変わる昇進

管理職は希望される役割なのか：管理職志向は年齢とともに低下する

20代では管理職を希望する人が57.0%を占める一方、40代以降は「管理職になりたくない」が多数派となり、50代以降では約6割に達する。



読み取り

管理職への昇進意欲は年代によって大きく異なり、特に40代以降では管理職を希望しない人が多数派となる。管理職のなり手不足は、昇進時点で生じる問題というだけではなく、キャリア形成の過程で管理職への昇進意欲が変化している問題からも発生する可能性を示している。

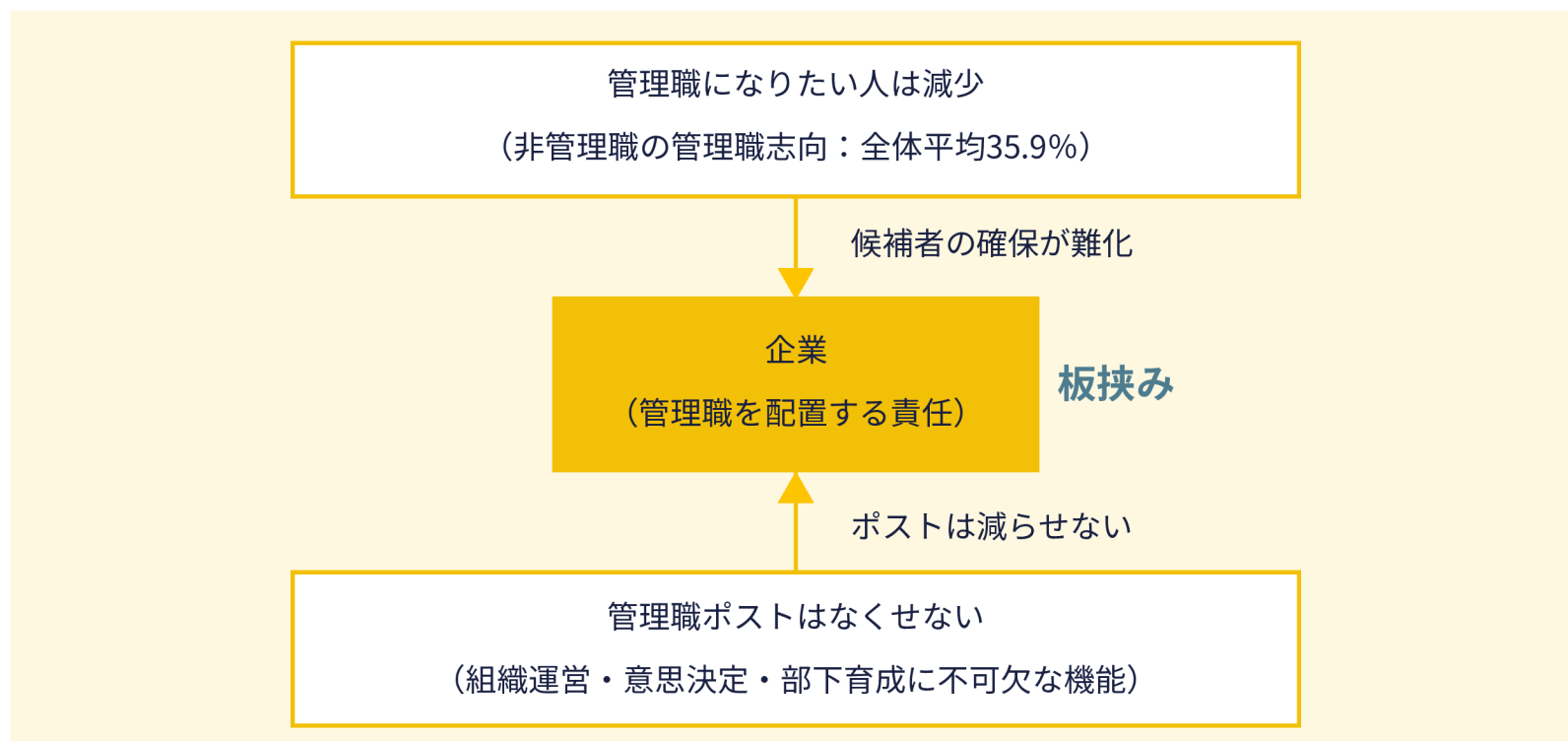
Part 1 変わる管理職、変わる昇進

管理職になりたい人が減っても、企業は管理職を選ばなければならない

少子高齢化や価値観の変化により、管理職になりたいと考える社員は年々減少している。調査結果でも、非管理職の管理職志向は全体で35.9%にとどまり、50代では17%台まで落ち込む。

一方で企業には、組織運営・意思決定・部下育成のために管理職ポストを維持する責任があり、ポスト自体を減らすことは容易ではない。企業は「なりたい人の減少」と「ポストを埋める必要性」という相反する力に挟まれ、構造的なジレンマを抱えている。

今後は、限られた候補者のなかから誰を、どのように登用するかという選抜のあり方が、これまで以上に重要な経営課題となる。こうしたなかで、本人意思を起点とする「挙手型昇進」は、選抜のあり方の一つとして注目されている。



Part 1 変わる管理職、変わる昇進

昇進の決まり方は変わりつつある

企業における昇進は、これまで「企業が誰を管理職として選ぶか」という問題として考えられてきた。日本企業では、内部労働市場のもとで従業員を長期的に育成し、その能力や実績、経験を踏まえて管理職へ登用することが一般的である。昇進は企業の人事権に基づいて行われるものであり、上司や人事部門が候補者を選び、本人に打診するという進め方が主流であった。本人の意思は、昇進を受け入れるか辞退するかという場面で確認されることはあっても、候補者を決める段階では必ずしも重視されてこなかった。

このような昇進のあり方は、既存研究にも色濃く反映されている。経済学では、昇進や上位ポストを従業員のインセンティブとして捉える研究が蓄積され^{※1}、組織内部の人事データを用いた研究では、昇進速度や内部労働市場、早期選抜などが分析されてきた^{※2}。また、管理職への昇進についても、候補者の探索、評価、選択といった企業側の意思決定プロセスを中心に捉える研究が行われてきた^{※3}。そこでは、「誰を昇進させるべきか」「どのような基準で選抜するか」といった企業側の意思決定に関心が向けられ、昇進を希望する本人の意思は分析の中心には置かれてこなかった。

一方、近年では、昇進を「企業が誰を選ぶか」だけでなく、「誰が候補者になるのか」という視点から捉える研究も現れている。たとえば、本人が自ら候補となる意思を表明する「Opt-in」と、一定の条件を満たした人をあらかじめ候補とし、本人が辞退できる「Opt-out」という制度設計に着目する研究がなされている^{※4}。また、リーダー選抜においてOpt-inとOpt-outを比較し、候補者となる仕組みの違いによって、誰が選抜プロセスに参加するのかが変わり得ることを示しているものもある^{※5}。これらの研究は、制度の設計次第で、誰が候補者となるのかも変化し得ることを示唆している。こうした研究では、誰が応募するのか、あるいは応募に男女差が生じるのはなぜかといった点に焦点を絞るものである。企業が本人意思を昇進プロセスにどのように組み込み、どのような制度として運用しているのか、また、その仕組みが企業や個人にどのような影響をもたらすのかについては、まだ十分に明らかになっていない。

こうした研究を踏まえると、次に問われるのは、本人意思を昇進プロセスにどのように組み込むのかという制度設計である。特に日本企業では、管理職のなり手不足やキャリア自律を重視する人材マネジメントへの転換を背景に、本人意思を起点とする昇進制度を導入する企業が見受けられつつある。そこで、Part2では、本人意思を起点とした昇進に焦点を当て、その導入実態、運用のあり方、効果と課題について整理する。

※1 Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). "Rank-order tournaments as optimum labor contracts." *Journal of Political Economy*, 89(5), 841-864.

※2 Baker, G., Gibbs, M., & Holmstrom, B. (1994). "The internal economics of the firm: Evidence from personnel data." *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 881-919.

※3 Stumpf, S. A., & London, M. (1981). "Management promotions: Individual and organizational factors influencing the decision process." *Academy of Management Review*, 6(4), 539-549.

※4 He, C.J., Kang, K.S., & Lacetera, N. (2021). "Opt-out choice framing attenuates gender differences in the decision to compete in the laboratory and in the field," *PNAS*, 118(42).

※5 Erkal, N., Gangadharan, L., & Xiao, E. (2022). "Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling?" *The Leadership Quarterly*, 33(2).

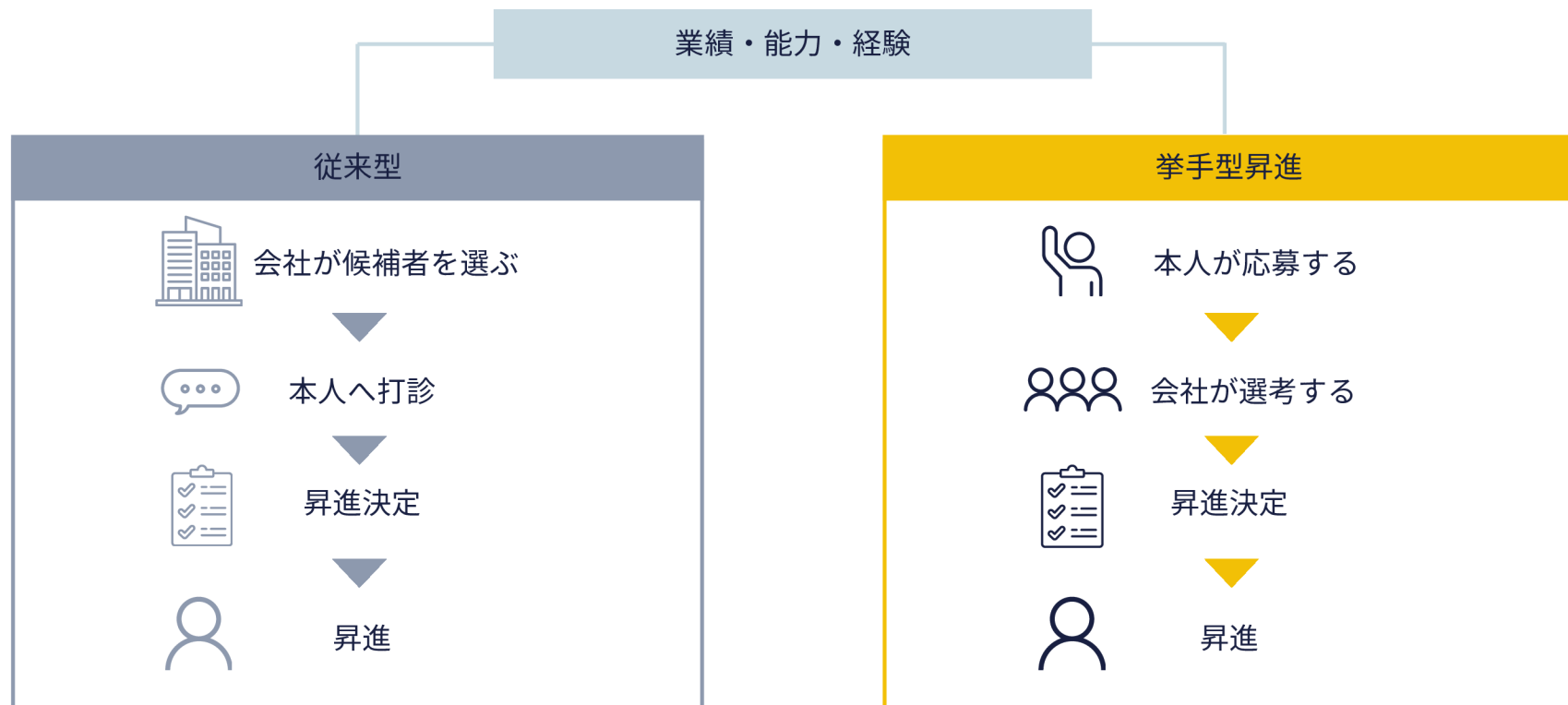
Part 2

本人意思を起点とする昇進

Part 2 本人意思を起点とする昇進

本人意思を起点とする昇進「挙手型昇進」

従来の昇進では会社が候補者を選定し本人へ打診していたのに対し、挙手型昇進では、本人意思の表明を起点として会社が選考を行うプロセスへと変化している。



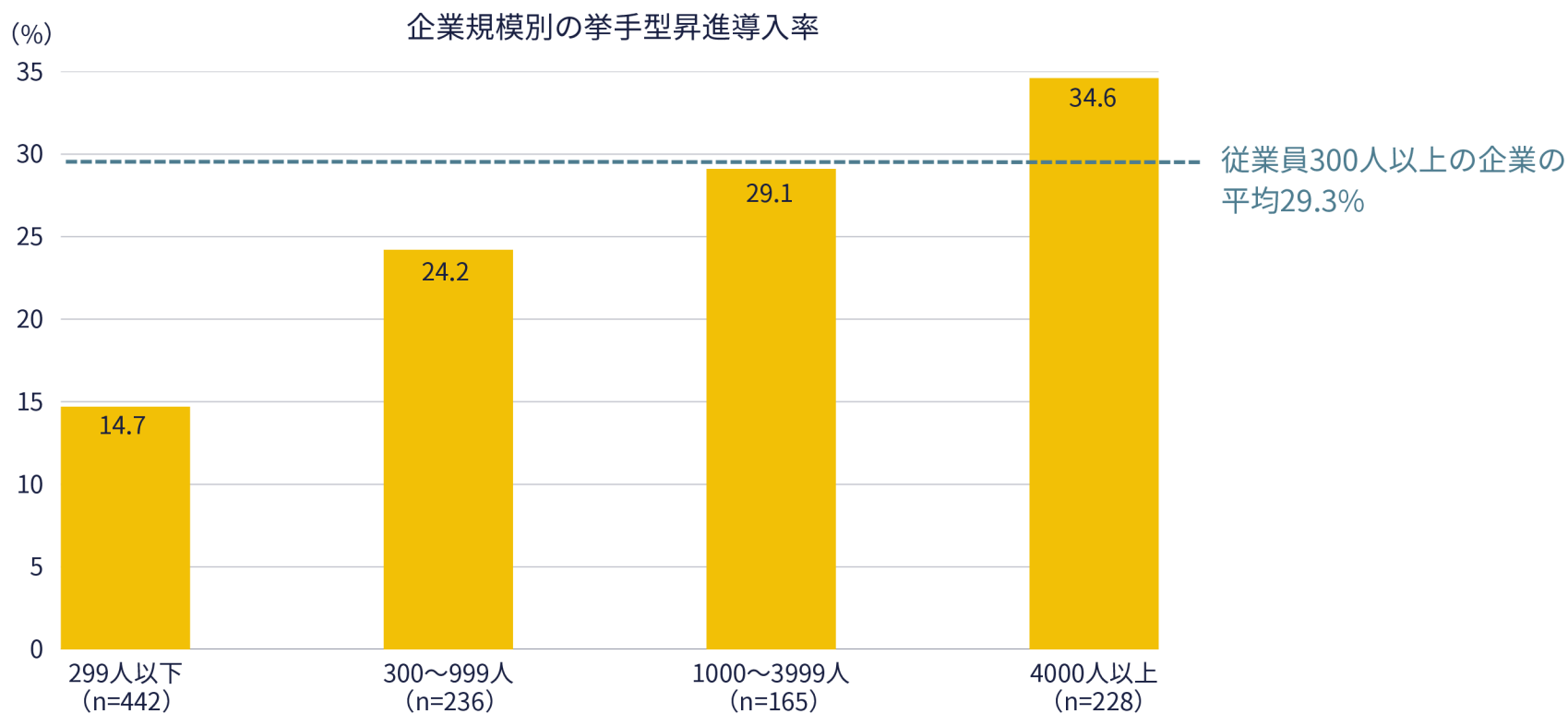
読み取り

挙手型昇進は、本人の意思表明を昇進プロセスに位置づける点に特徴がある。最終的な昇進判断は会社が担うため、「本人が決める昇進」ではなく、本人意思と企業判断を組み合わせた仕組みといえる。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

挙手型昇進は大企業を中心に約3割まで普及

挙手型昇進制度を導入している企業は、従業員300人以上の企業で平均29.3%と約3割であった。企業規模が大きいほど導入率は高く、従業員4000人以上の企業では34.6%に達している。



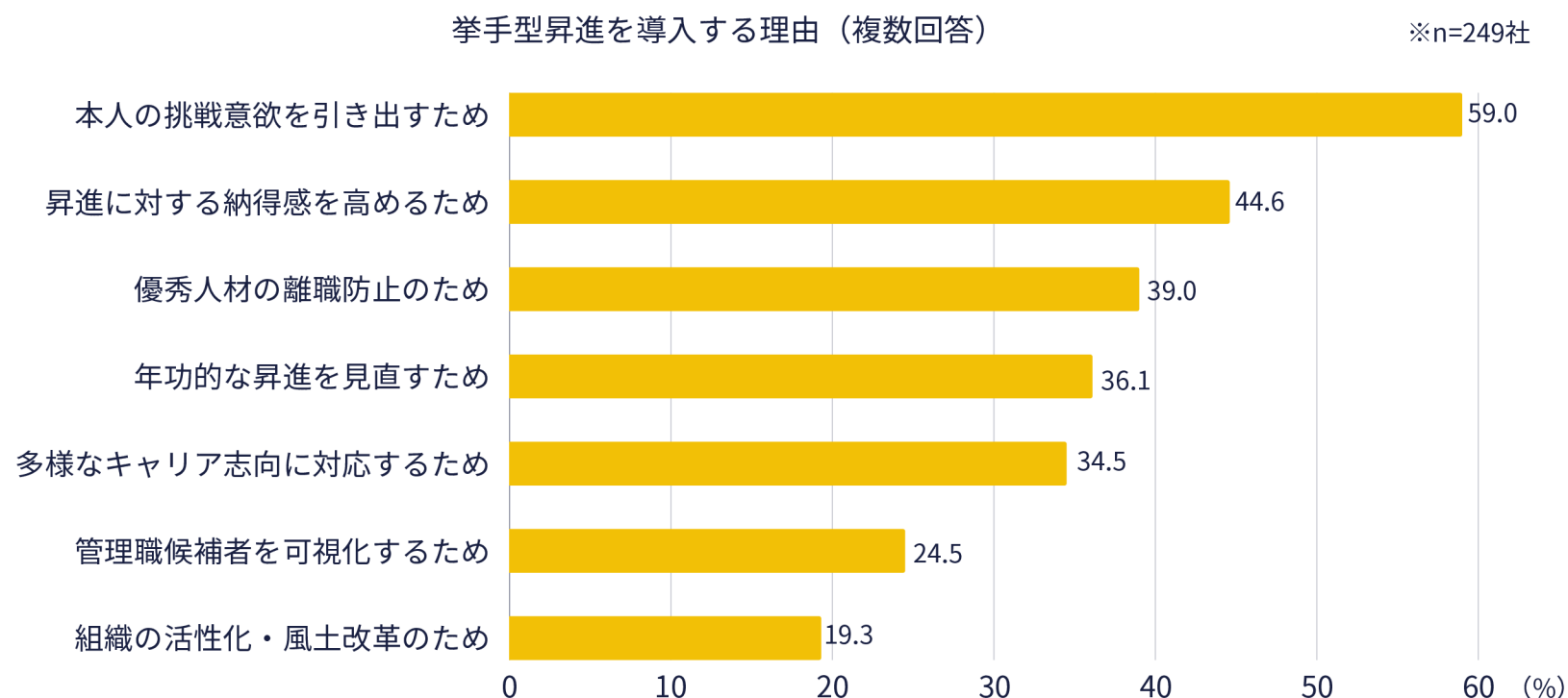
読み取り

挙手型昇進は一部企業に限られた制度ではなく、大企業を中心に一定程度普及している。一方で、導入率は約3割にとどまっており、挙手型昇進は広がりつつあるものの、なお発展途上の制度であることがうかがえる。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

なぜ企業は本人意思を起点にするのか：本人意思は挑戦意欲を引き出す手段として期待されている

本人意思を起点とする最大の理由は、「本人の挑戦意欲を引き出すため」(59.0%)であった。これに続き、「昇進に対する納得感を高めるため」「優秀人材の離職防止のため」が上位を占め、企業は本人意思を人材の挑戦意欲や定着を高めるものとして期待していることがうかがえる。



読み取り

本人意思は、昇進候補者を選抜するためだけではなく、挑戦意欲や納得感を高めることで、組織へのコミットメントや人材の定着を促す役割も期待されている。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

現代企業における昇進・昇格制度の類型

昇進・昇格制度は、「役職への登用か、等級の昇格か」と、「会社が決定するか、本人が意思表示するか」という2つの観点から整理できる。近年は、従来の会社主導の制度に加え、本人意思を起点とする昇進・昇格制度も広がりつつある。

	会社が決定	本人が意思表示
役職への登用 (課長・部長など)	任命型役職昇進 会社が候補者を選び、 役職へ登用する	挙手型昇進 本レポートの対象 本人が意思表示をし、 企業による選考の上、 役職へ登用される
昇格 (資格等級など)	任命型昇格 会社判断により等級を 引き上げる	挙手型昇格 本人が意思表示をし、 企業による選考の上、 等級を引き上げる

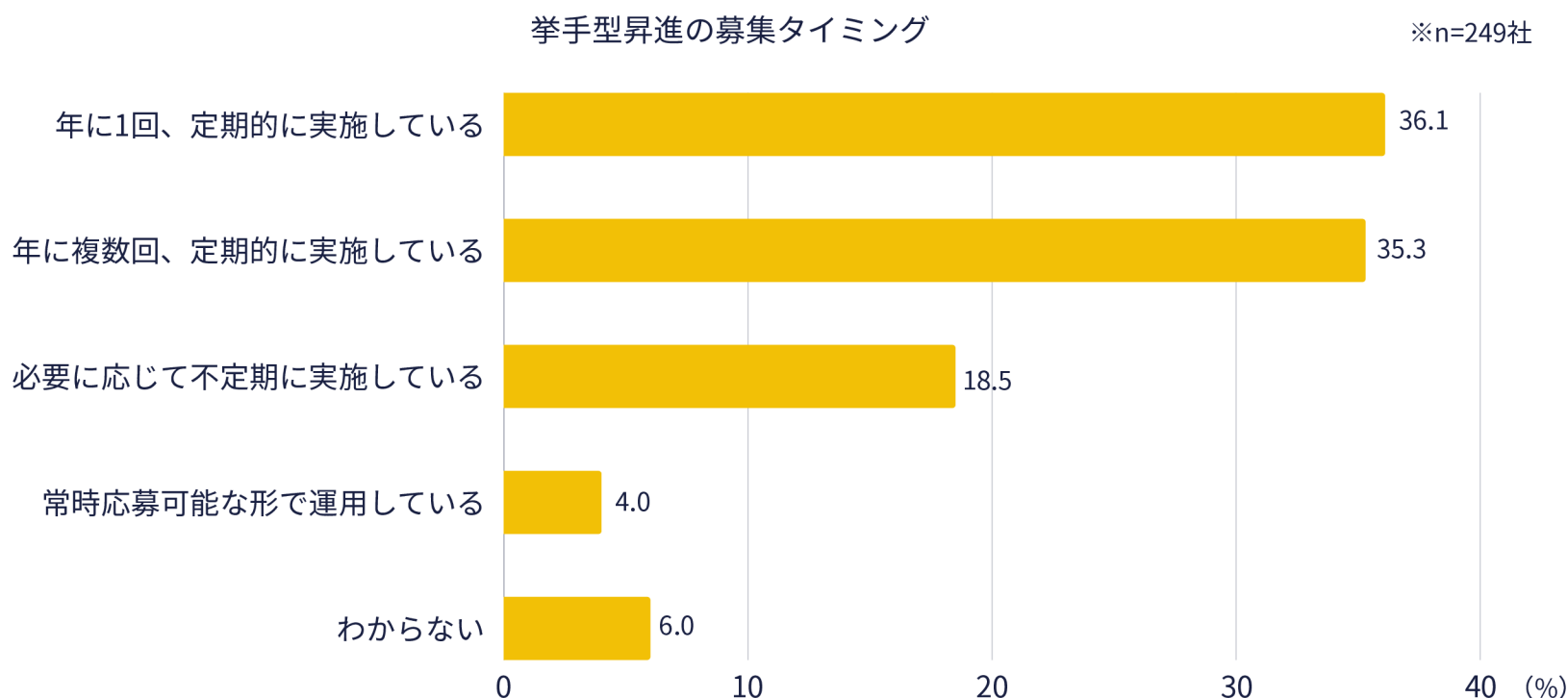
読み取り

従来の昇進・昇格制度は会社が候補者を選ぶ「任命型」が中心であった。一方、近年は本人が意思を表明する「挙手型」が登場し、役職昇進だけでなく昇格にも広がりつつある。本レポートでは、このうち管理職登用を対象とする「挙手型昇進」に焦点を絞る。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

いつ応募できるのか：本人意思は定期的な募集を通じて表明される

挙手型昇進の利用タイミングは、「年に1回」(36.1%)、「年に複数回」(35.3%) など、定期的な募集が約7割を占めた。一方、「常時応募可能」とする企業は4.0%にとどまり、多くの企業では応募時期を限定した運用となっている。



※小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。

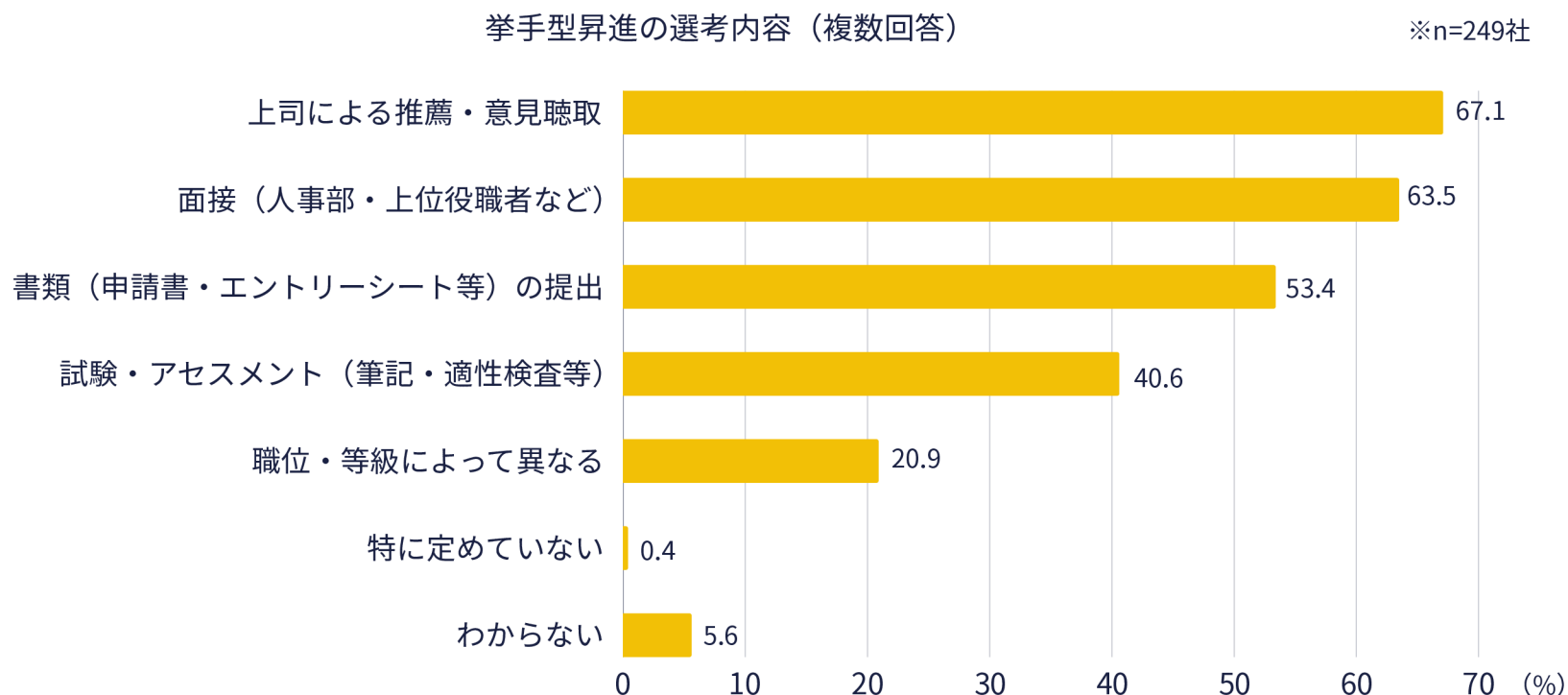
読み取り

本人意思は尊重される一方、その意思を表明する機会には企業が設計している。挙手型昇進は、本人の挑戦を促しながらも、組織運営や人員計画との両立を図る制度として運用されている。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

どうやって選ぶのか：本人意思だけでなく、多面的な選考を行う

挙手型昇進では、「上司による推薦・意見聴取」（67.1%）、「面接」（63.5%）、「書類の提出」（53.4%）が多く実施されている。本人が手を挙げる制度であっても、多くの企業では複数の選考方法を組み合わせて昇進可否を判断している。



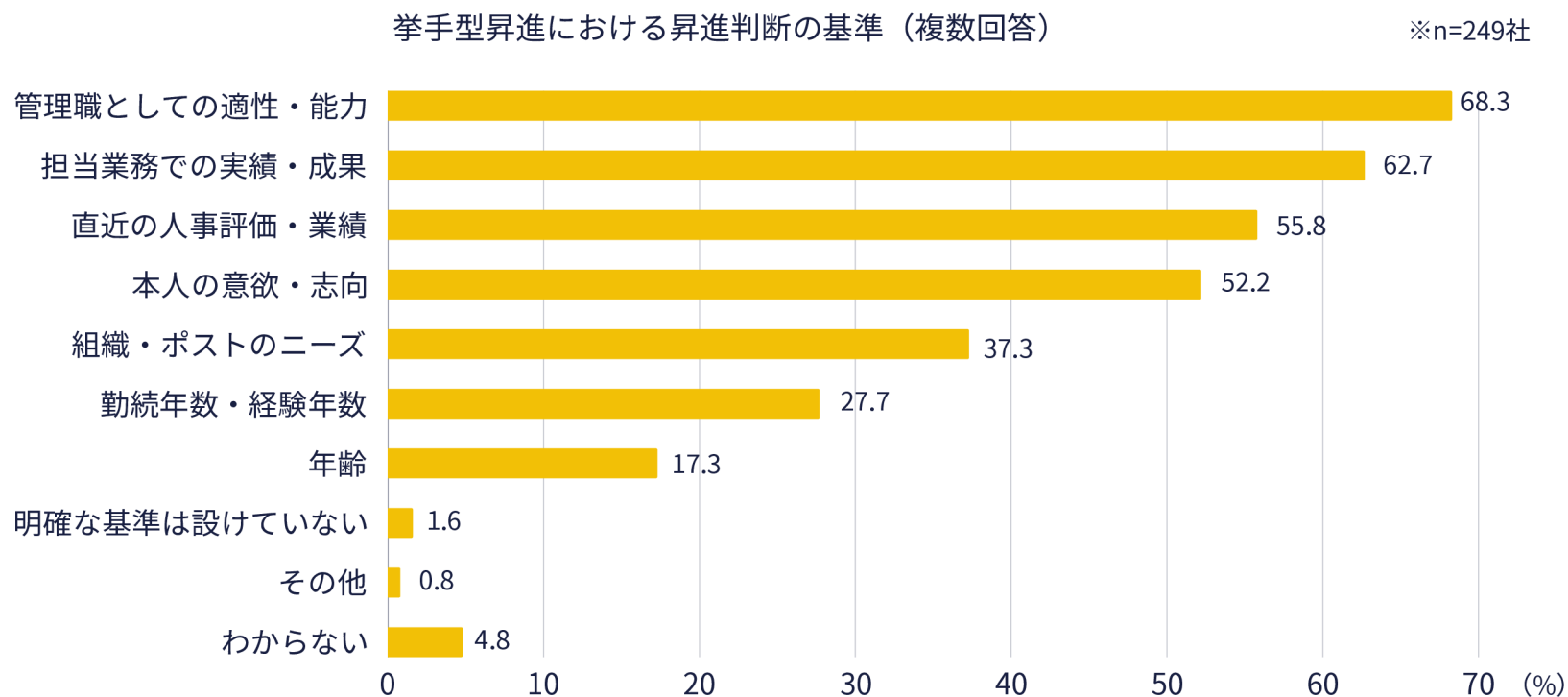
読み取り

本人意思は昇進への出発点である一方、昇進可否は上司の意見や面接、書類などを総合的に評価して判断されている。挙手型昇進は、本人意思と企業による選抜を組み合わせた制度として運用されている。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

何を基準に選ぶのか：本人意思だけでは昇進は決まらない

挙手型昇進の判断基準としては、「管理職としての適性・能力」(68.3%)、「担当業務での実績・成果」(62.7%)、「直近の人事評価・業績」(55.8%)が上位を占めた。「本人の意欲・志向」(52.2%)も半数を超えるものの、本人意思のみで昇進を判断している企業は少ないことがうかがえる。



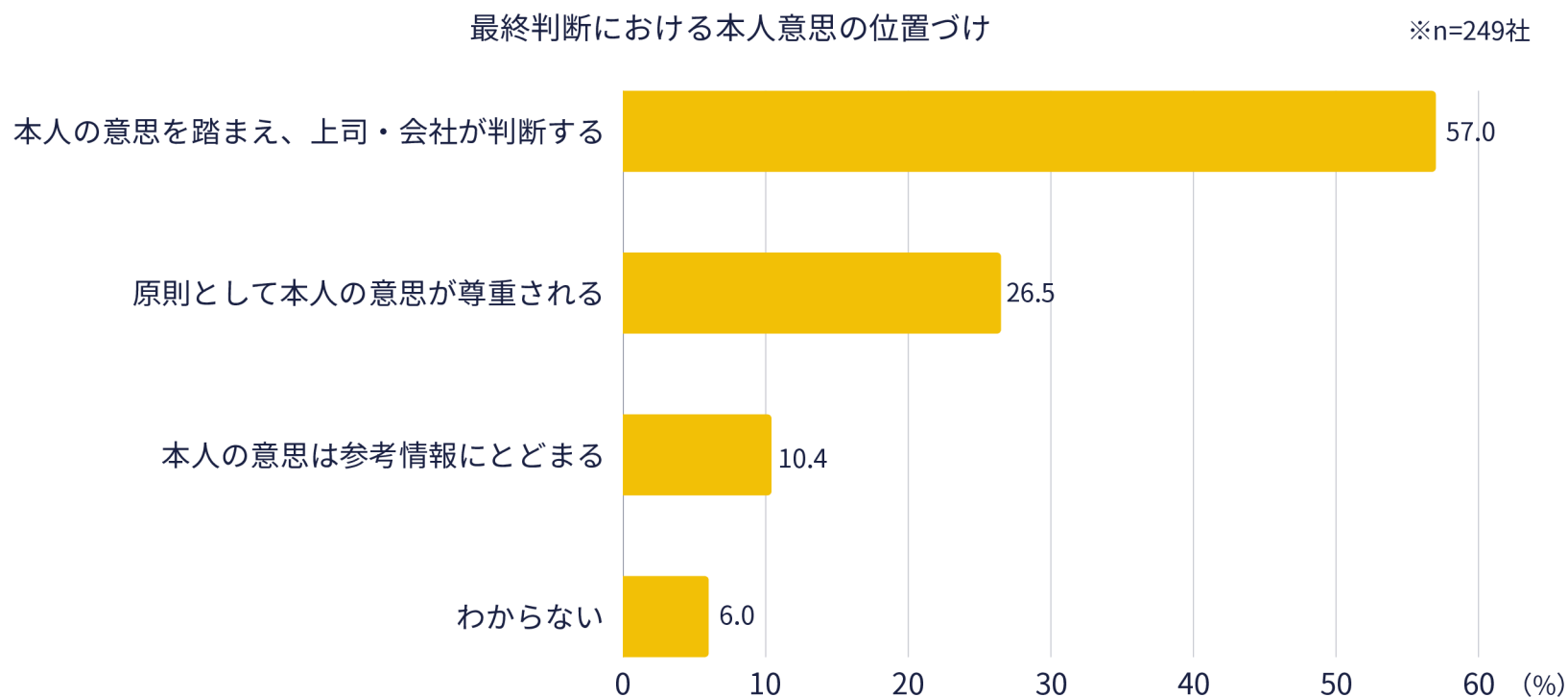
読み取り

企業は本人意思を尊重しつつも、それを唯一の判断基準とはしていない。本人意思は新たな判断材料として加わる一方、能力・実績などを踏まえた総合的な昇進制度として運用されている。

Part 2 本人意思を起点とする昇進

最終的に誰が、何を優先して決めるか：本人意思はどのように判断へ反映されるのか

挙手型昇進における昇進判断では、「本人の意思を踏まえ、上司・会社が判断する」が57.0%と最も多かった。次いで、「原則として本人の意思が尊重される」（26.5%）が続き、本人意思を考慮しつつも、最終的な判断は会社が担う企業が多数を占めた。



※小数点第2位を四捨五入しているため、合計が100%にならない場合があります。

読み取り

本人意思は昇進判断に反映されるものの、多くの企業では最終的な決断は会社が下す。挙手型昇進は、本人意思を尊重しながらも、企業の人事権とのバランスを図る制度として運用されている。



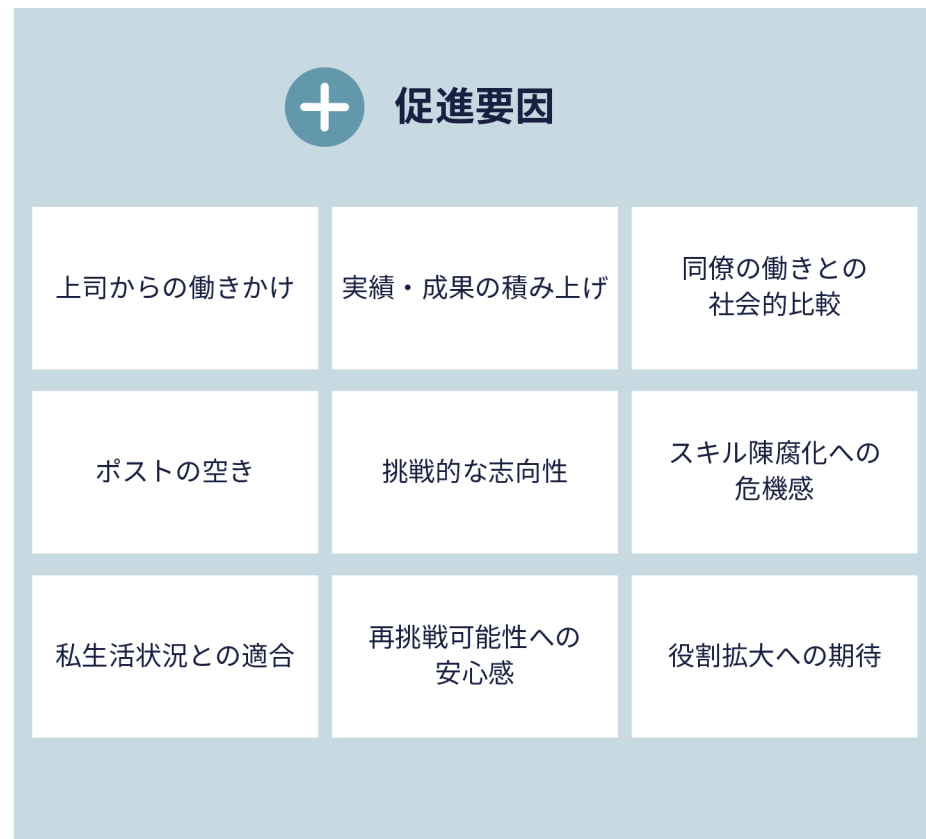
Part 3

本人意思を起点とする 昇進は機能するのか

Part 3 本人意思を起点とする昇進は機能するのか

本人意思の形成を左右する18の要因

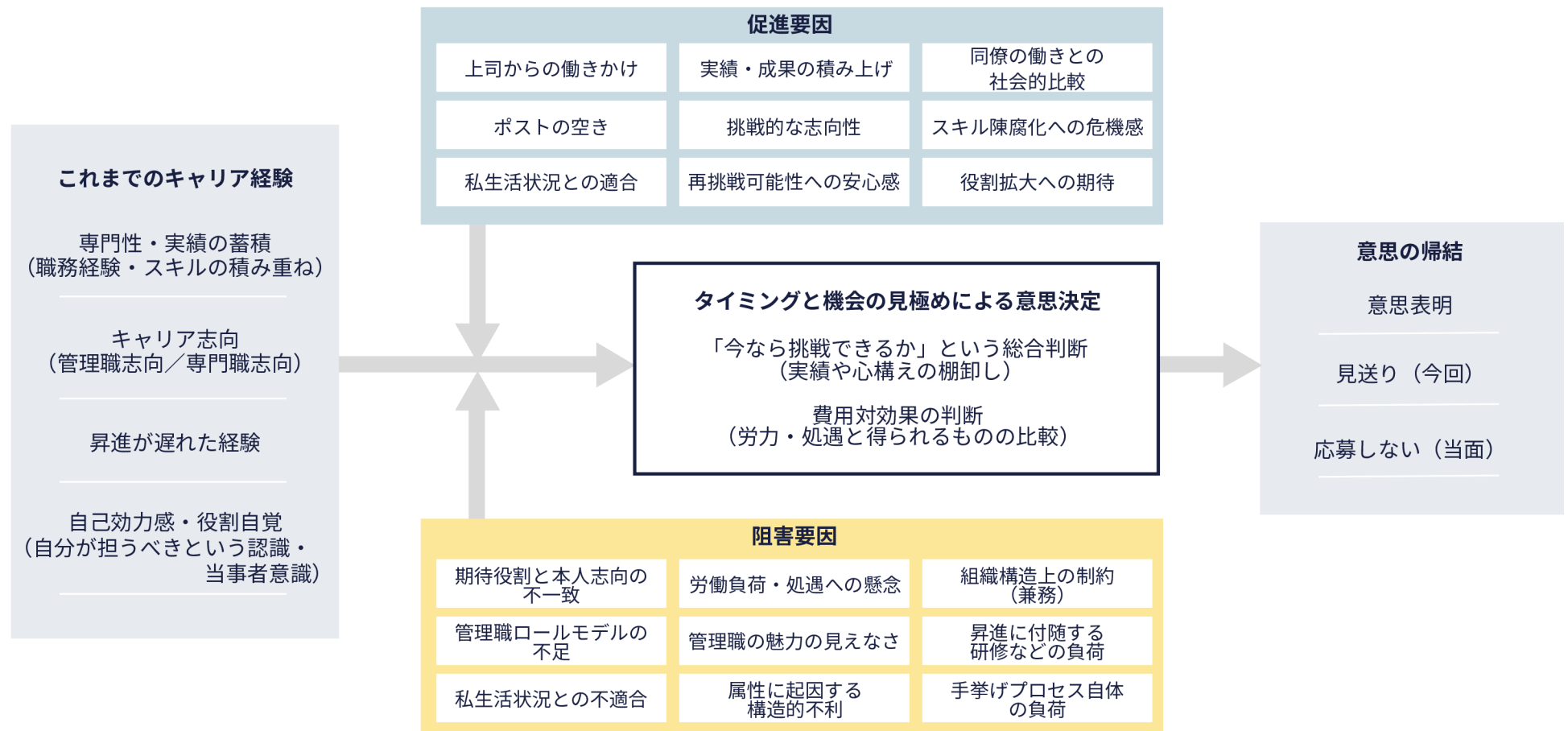
本人意思の形成は、個人の志向性だけでは説明できなかった。インタビューからは、上司からの働きかけや実績・成果の積み上げ、役割拡大への期待といった促進要因と、負荷への懸念や私生活状況との不適合、組織構造上の制約などの阻害要因が相互に作用しながら、本人意思が形成されることが示唆された。



Part 3 本人意思を起点とする昇進は機能するのか

本人意思はどのように意思決定されるのか

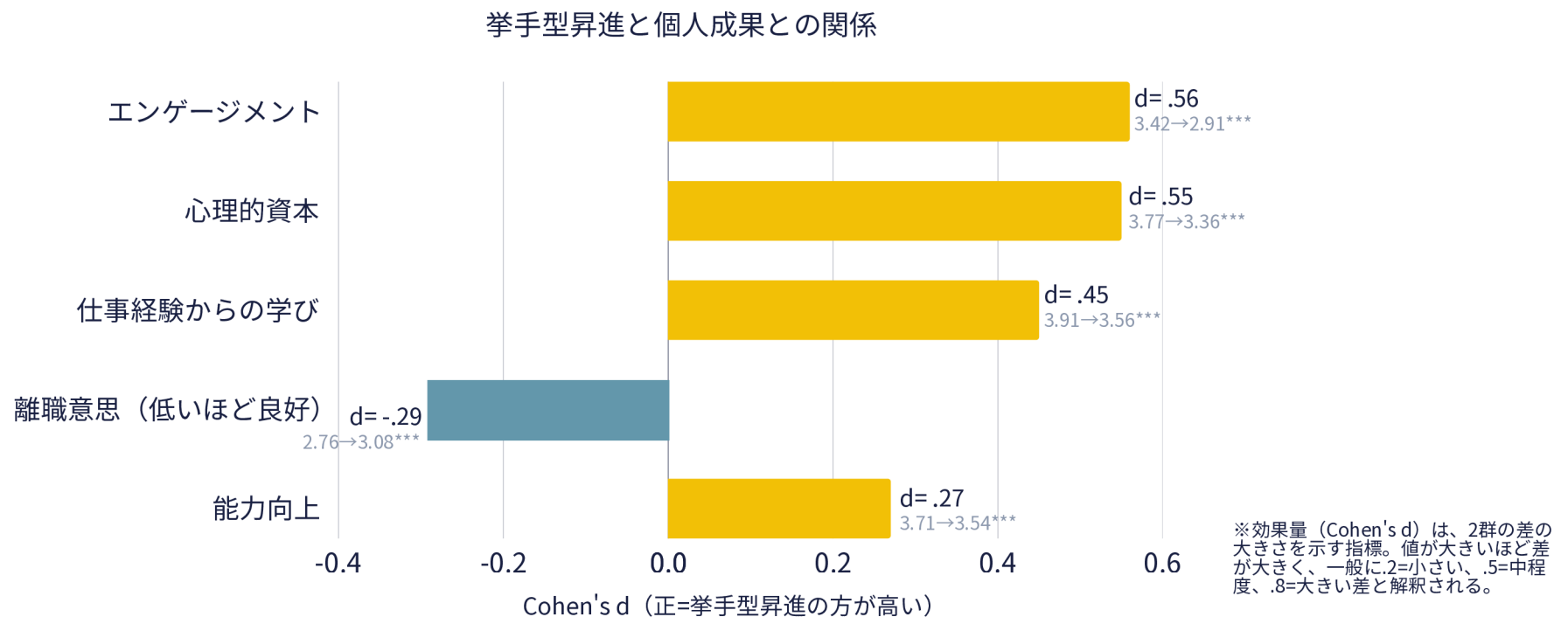
本人意思は「管理職志向」の有無だけでは決まらない。これまでのキャリア経験を土台に、その時点の機会・期待・負担を総合的に判断した結果として形成される。



Part 3 本人意思を起点とする昇進は機能するのか

本人意思は個人に何をもたらしたのか

挙手型昇進では、エンゲージメント ($d=.56$) と心理的資本 ($d=.55$) で中程度の差が見られ、仕事への前向きな姿勢や自信・レジリエンスといった心理的資本との関連が比較的強いことが示唆された。



※離職意思のみ低い方が良好な指標のためd符号が負。

※dの下値は左から順に「挙手型昇進の平均→企業主導型昇進の平均」。アスタリスクは平均値差の検定結果を示す (** $p<.001$)。

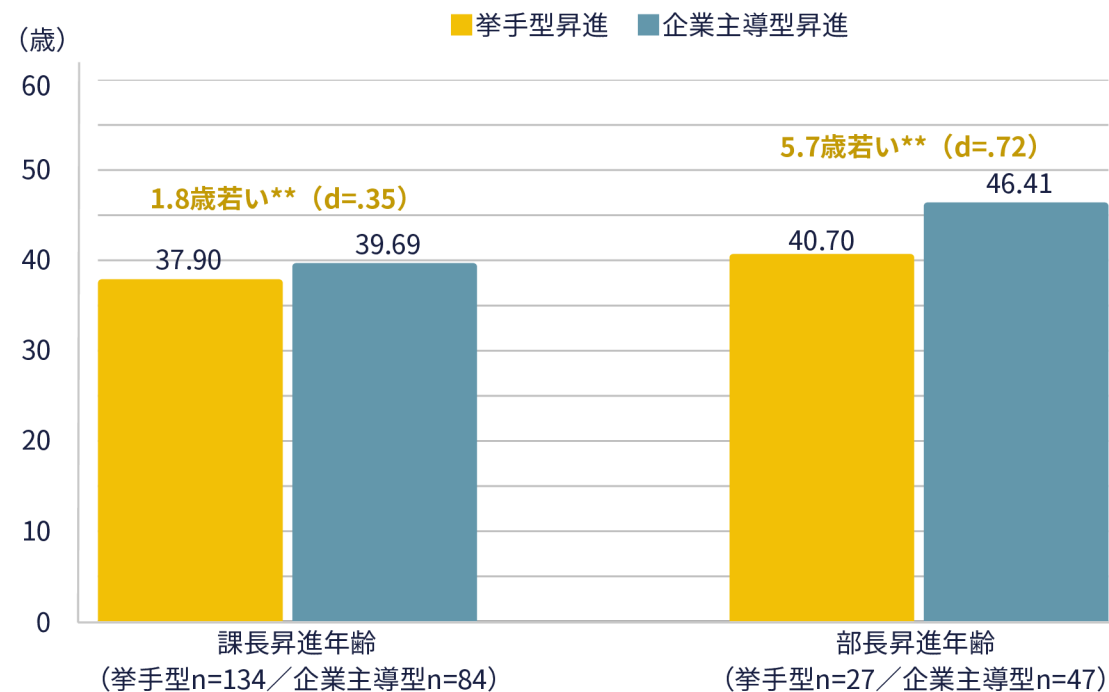
読み取り

本人意思を反映した昇進は、昇進後の能力向上だけでなく、仕事への前向きな心理状態や組織へのコミットメントとも関連している。本人が自ら意思を示して昇進することは、管理職という役割を主体的に受け止めることにつながり、その後の学習や仕事への取り組みにも好影響を及ぼしている可能性がある。

Part 3 本人意思を起点とする昇進は機能するのか

本人意思は企業に何をもたらしたのか

挙手型昇進を導入している企業では、課長・部長ともに昇進年齢が低い傾向が見られた。課長では平均1.8歳、部長では平均5.7歳若く、特に部長昇進では比較的大きな差（ $d=.72$ ）が確認された。挙手型昇進を導入することで、管理職候補者の裾野が広がり、意欲ある人材をより早い段階で登用できている可能性がある。



※部長昇進の差はサンプルサイズが小さいため参考値。アスタリスクは平均値差の検定結果を示す (** $p<.01$)。
※ d =Cohen's d (.2=小、.5=中、.8=大の目安)。

読み取り

本人意思を確認する仕組みは、単に本人の希望を尊重だけでなく、企業にとっても昇進意欲のある人材を早期に発見・登用する手段となり得る。管理職候補者の確保という点でも意味を持つ可能性がある。

挙手型昇進が機能しないのはなぜか？



課長級の公募登用の休止事例

ジョブ型導入と同時に、課長級ポストを他部署からの公募で埋める「ライン長人財公募」を始めたX社。狙いは、社員が自らキャリアを選択し、組織の枠を超えて挑戦できる機会をつくることだった。しかし、4年間で47ポストに181人が応募したものの、実際に異動できたのは29人、合格率は16%にとどまった。応募者の約6割が充足に至らないという厳しい結果となった。

さらに、公募で昇進した人は、その後のパフォーマンスが高いとは限らなかった。成果・能力評価が低く、着任後の部下エンゲージメントも低下したケースが見られた。挑戦意欲や昇進意思があっても、「そのポストで成果を上げられるか」は別の問題だったのである。こうした結果を受け、X社は制度の継続をいったん見直し、休止を決めた。

X社は、「今の職場への不満からの逃避」や「昇進そのものを目的とした応募」も少なくないと判断した。本人が手を挙げたことだけでは、管理職としての適性やポストとのマッチングは保証されない。公募には、候補者を見極め、着任後の活躍まで支える仕組みが必要になる。X社の事例は、「欠員補充のための公募」と「戦略的な公募」を分けて考える必要性も示している。

本人意思を表さない社員

手を挙げない社員には、いくつかの共通した特徴が見られる。第一に、管理職になることへの費用対効果を厳密に計算しており、昇進後に想定される長時間労働や兼務負荷の増加が、得られる処遇の伸びに見合わないと冷静に判断している。第二に、会社が期待する役割像（マネジメント）と本人が志向する役割像（たとえば専門性の発揮など）との間にズレがあり、昇進そのものに意味を見いだしにくくなっている。第三に、過去にポスト不足など構造的な制約によって昇進機会が限られた経験があり、挑戦しても報われないという諦めの感情が根づいている。第四に、ライフステージに応じて手挙げをセーブしている、というものである。

総じて、行動を後押しする感情よりも、不安や諦めが優位になっており、手を挙げるという能動的な意思そのものが形成されにくい心理状態が続いていた。つまり、手を挙げないという行動の背後には、「なりたくない」という単純な意思だけでなく、処遇、役割期待、過去の経験、ライフステージなどを踏まえた判断がある。挙手型昇進を機能させるには、手を挙げる機会を用意するだけでなく、社員が「挑戦してみたい」と思える環境や制度そのものを整える必要がある。

Part 3 本人意思を起点とする昇進は機能するのか

本人意思を活かす6つの設計原則

挙手型昇進を効果的に運用するためには、応募機会を設けるだけでなく、本人意思の形成から昇進後の定着・活躍までを見据えた制度設計が求められる。本調査結果を踏まえ、その実現に向けた6つの設計原則を整理した。

本人意思を活かすために重要なのは、単に「手を挙げる機会」を設けることではない。本人意思が形成されてから、実際の挙手につながり、昇進後も活躍できるまでを一連のプロセスとして捉える必要がある。そのためには、本人への働きかけだけでなく、挙手しやすい環境から昇進後の支援、ポストの魅力、ライフステージへの配慮までを含めた制度設計が求められる。これらはそれぞれ独立した取り組みではなく、本人が「挑戦してみたい」と思い、実際に一步を踏み出し、その後も力を発揮するための一連の仕組みとして機能する。本人意思と企業の判断をうまく結びつけるには、昇進の入口からその後までを連続的に設計する視点が重要である。



1 本人意思を入口に位置づける

挙手型昇進は、本人の意思を昇進プロセスの「入口」に据える仕組みであり、最終決定をすべて本人に委ねるものではない。実際に挙手型昇進を導入する企業事例でも、立候補後にプレゼン評価や上司との面談、上長・経営層の判断といった多面評価を経て登用が決まっていた。本人意思と会社側の判断を対立させず、両者を組み合わせて機能させる設計こそが、挙手型昇進の本質だといえる。



2 本人意思を育てる

本人意思は自然に生まれるものではなく、育てる対象である。多くの社員は突然応募するのではなく、上司からの期待の言葉や、周囲が抱く管理職イメージを通じて意欲が形成されていく。調査でも、管理職になりたい人の割合は20代の57.0%から50代の17.8%まで年代とともに低下しており、本人が「まだ早い」と感じる前のタイミングで、周囲が昇進の機会を促す働きかけが欠かせない。



3 挙手しやすい環境を整える

意欲があっても、挙手のハードルが高ければ応募には至らない。募集のタイミングや基準の明確さ、必要な情報の提供、上司との面談や1on1といった日常的な対話の積み重ねが、実際の挙手行動を後押しする。調査でも、管理職を目指さない理由の一つに「自分には能力がないから」という自己評価の低さが挙げられており、環境整備を通じてこうした心理的ハードルを下げる工夫が求められる。



4 昇進後を支援する

昇進した後、役割を十分に発揮できるかどうかは、本人の資質だけでなく周囲の支援に左右される。挙手型昇進を経験した人は、会社主導の昇進者に比べて心理的資本やエンゲージメントが高い傾向が見られたが、これは挑戦後の適応を後押しする支援があつてこそ活きる数字である。視座を高める対話を通じ、昇進後の定着と成長を支えることが重要になる。



5 ポストの魅力を高める

職種によって挙手の集まりやすさには差があり、人気のないポストには応募が集まりにくい。ポスト側の魅力を高め、それが社員に伝わるようにすることも、本人意思を機能させるための重要な条件である。マネジャーは自らの組織や役割の魅力を磨き上げ、個人はその機会をつかめるよう日頃から準備しておく、という双方向の努力があつて初めて、適切なマッチングが生まれる。



6 キャリアのライフステージを考慮する

昇進の意欲は、本人の仕事と家庭の状況によっても変動する。子育てや介護など両立の負荷が大きい時期に無理に昇進を迫れば、本人にとっても組織にとっても望ましい結果にはつながりにくい。ポストオフも含め、キャリアをオン・オフできる柔軟な人事設計を用意することで、ライフステージの変化に応じた「今は難しいが、いずれ挑戦したい」という意思を尊重できることが必要となる。

おわりに

本人意思を昇進にどう位置づけるか

本レポートでは、「昇進とは誰が決めるものか」という問いを起点に、本人意思を昇進プロセスに組み込む「挙手型昇進」の実態や効果、課題について、企業調査、個人調査、インタビューをもとに検討してきた。

従来、多くの企業における昇進は、会社が候補者を選び、本人はその打診を受け入れるかどうかを判断するという仕組みであった。そのため、昇進をめぐる議論も、「誰を昇進させるべきか」「どのような基準で選抜するか」といった企業側の意思決定に焦点が絞られてきた。これに対して本プロジェクトでは、本人が昇進への意思を表明する挙手型昇進に焦点を当て、その実態を検討してきた。そこから浮かび上がってきたのは、本人意思を組み込むことは、昇進の決定を本人に委ねることではない、ということである。むしろ昇進は、本人意思と企業判断をどのように組み合わせるかというプロセスとして捉える必要がある。

本人意思は、単なる「管理職になりたい・なりたくない」という固定的な志向ではなかった。これまでのキャリア経験や上司からの働きかけ、仕事や家庭の状況、管理職への期待や不安など、さまざまな要因を踏まえながら、その時々タイミングで形成されるものであった。そして、自ら意思を表明して管理職となった人は、仕事への前向きな姿勢や学習意欲、心理的資本などで高い傾向が見られた。一方で、制度設計や運用を誤れば、本人意思は十分に機能せず、期待した成果につながらないことも明らかとなった。

こうした結果は、本人意思を尊重すればよいことや、すべての企業が挙手型昇進を導入すべきことを意味するものではない。重要なのは、本人意思を昇進プロセスのどこに位置づけ、企業の判断とどのように組み合わせるかという制度設計である。本人意思は企業判断に代わるものではなく、企業がより良い候補者を見だし、本人が主体的に役割を引き受けるための「入口」として機能し得る。

管理職のなり手が不足し、キャリア自律への期待が高まるなか、これからの昇進制度には、「会社が選ぶ」という視点だけでなく、「本人がどのように意思を形成し、その意思を企業がどのように活かすのか」という視点が求められるだろう。本レポートが、本人意思と企業判断を対立的に捉えるのではなく、その両者を活かした新たな昇進のあり方を考える契機となれば幸いである。

調査概要

本レポートで取り上げる3つの調査の概要は以下の通りです。

1

管理職への昇進・昇格に関する企業調査

調査期間	第1回調査：2026年2月 第2回調査：2026年3月
調査目的	管理職への昇進・昇格制度の実態や本人意思の位置づけ、挙手型昇進制度の導入・運用状況などを把握し、本人意思を活かした昇進・昇格のあり方を明らかにする
調査方法	インターネットモニター調査。同一回答者を対象に2時点調査を実施。コモンメソッドバイアスの影響を抑えるため、調査項目を第1回調査（2月）と第2回調査（3月）に分けて測定した
対象者	企業に勤務し、人事施策について一定の理解を有する人事部門の担当者
有効回答数	1,071名
主な調査内容	昇進・昇格制度の運用状況、挙手型昇進制度の導入状況・導入理由、募集・選考方法および昇進判断、昇進基準・本人意思の位置づけ、管理職への昇進をめぐる課題、昇進後の適応・成果など

2

管理職への昇進・昇格に関する個人調査

調査期間	第1回調査：2026年2月 第2回調査：2026年3月
調査目的	管理職への昇進・昇格に対する本人意思やその背景を把握するとともに、挙手型昇進への応募・選考・昇進後の経験を明らかにする。あわせて、昇進のあり方と、その後の仕事やキャリアとの関係を明らかにする
調査方法	インターネットモニター調査。同一回答者を対象に2時点調査を実施。コモンメソッドバイアスの影響を抑えるため、調査項目を第1回調査（2月）と第2回調査（3月）に分けて測定した
対象者	企業に勤務する正社員 （管理職・非管理職）
有効回答数	1,059名
主な調査内容	昇進・昇格経験、管理職への昇進意思、挙手型昇進への応募・選考経験、昇進・昇格前後の経験や支援、仕事・キャリアに対する意識、昇進後の適応・成果など

3

管理職および管理職候補のキャリアに関する調査

調査期間	2026年8月
調査目的	管理職候補者を対象に、管理職への昇進意思形成や意思決定の背景、管理職・キャリアに対する考え方や経験を把握することを目的として、国内大手企業A社との共同調査を実施した
調査方法	インタビュー調査
対象者	国内大手企業A社に勤務する従業員
有効回答数	管理職4名、非管理職5名
主な調査内容	現在の業務内容やキャリアの歩み、管理職に対する認識、管理職登用制度に対する受け止め方、管理職への昇進意思形成・意思決定プロセス、および管理職手挙げ後（または手挙げを見送った後）の経験など

Works Report 2026

昇進とは誰が決めるものか

——本人意思を起点とする昇進は機能するのか

「手上げ昇進の評価」研究プロジェクト

プロジェクトリーダー

千野翔平（研究員）

プロジェクトメンバー・制作

柳沼知代子（アソシエイト）

校正

ディクション

印刷

北斗社

2026年9月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本プロジェクトの記事はこちらから読みいただけます。



本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

