

HITO Research Digest

異動配置による 従業員の活躍を促進するポイント

一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査
（2021年12月）



エグゼクティブサマリ

企業の人事管理の課題は、次世代経営人材や戦略的ポジション人材に次いで非管理職層の異動配置の優先度が高まってきている。企業成長のためには、管理職や既存のハイパフォーマーだけではなく、非管理職を含めた社員全体の最適な異動配置を行うことが望ましい。

そこで、非管理職層の異動配置施策の実態を調査し、異動配置施策が組織・従業員にもたらす効果や異動配置後の個人の活躍・適合度に影響を与える要因を探った。

分析の結果、以下のことが見えてきた。

①非管理職層の異動配置に対する優先度と現実の乖離

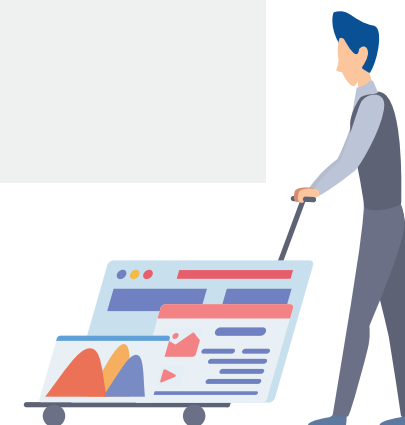
- 人事管理上の取り組み課題の優先度において「非管理職層の戦略的異動配置」の優先度が高まってきている。
- 一方で、非管理職層の異動配置について明確な方針があると回答した企業は35.0%にとどまる。

②異動後の従業員の活躍を促進するポイントは2つ

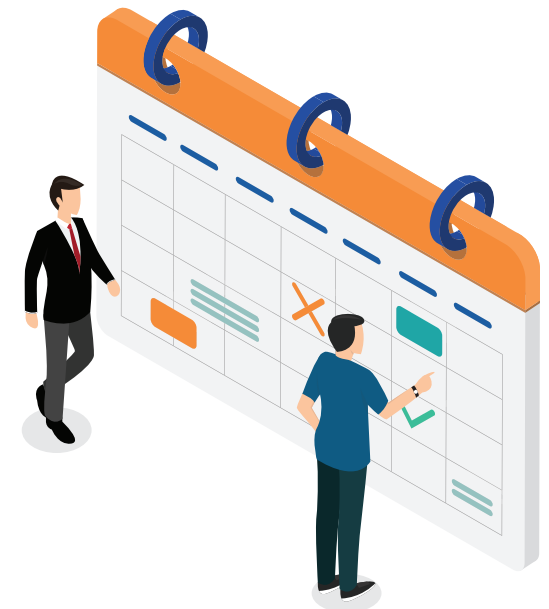
- 個人希望を反映する異動配置の仕組みを増やす。
- 会社異動の場合は、上司や人事から、異動に関する十分な説明や異動先ポジションの情報提供をする。

③異動が困難な場合でも、異動経験と同様の効果を得られる支援が3つある

- 学習支援：部門横断型研修、自己啓発・自己学習への手当・支援金の受給
- キャリア支援：キャリア・コンサルティング、キャリア研修
- 部門横断交流機会の提供：部門横断的なプロジェクトへの参加、社内部活動・社内サークル活動への参加



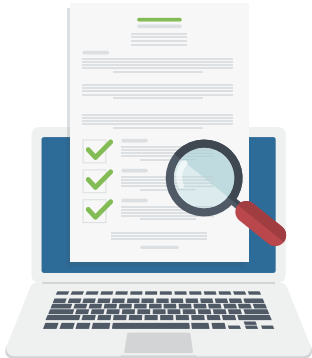
1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- 異動配置の実態や従業員の異動意向の現状	5
	・ 人事管理上の取り組み課題の優先度	
	・ 異動配置に関する方針	
	・ 定期異動の実態	
	・ 従業員の異動意向 [全体]	
	・ 従業員の異動意向 [所属部門の在籍年数別]	
	・ 会社指示の異動命令に対する受け入れ意向	
	- 異動配置の効果	12
	・ 組織への効果	
	・ 従業員への効果 [社内知識形成]	
	・ 従業員への効果 [成長志向、学習意欲、キャリア自律度]	
	・ 会社主導と個人希望の異動による効果の違い	
	・ 個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況	
	・ 社内公募制の運用実態	
	- 「会社主導の異動」や「異動に代わる施策」によって、活躍を促すには	19
	・ 人事や上司からの異動に関する説明状況	
	・ 会社主導の異動後の活躍・適合度を促進する要因	
	・ 異動経験と同様の効果を得られる支援	
3	まとめ	23
	Appendix	24
	- 調査概要	
	- 変数の構成項目	



調査の背景と目的

企業の人事管理の課題は、次世代経営人材や戦略的ポジション人材に次いで非管理職層の異動配置の優先度が高まってきている。企業成長のためには、管理職や既存のハイパフォーマーだけではなく、非管理職を含めた社員全体の最適な異動配置を行うことが望ましい。

そこで、非管理職層の異動配置施策の実態を調査し、異動配置施策が組織・従業員にもたらす効果や異動配置後の個人の活躍・適合度に影響を与える要因を探った。



調査対象者

【企業調査・従業員調査 共通事項】

従業員人数300人以上の企業の勤務者対象（農業、林業、漁業、国家公務、地方公務 除外）

企業調査

人事管理（異動配置）を把握している人事担当・経営層 年齢70歳未満：652人

従業員調査

- ①一般社員層（非管理職層）：年齢20～59歳 正社員 総合職一般社員 勤続1年以上 男女：3,000人
- ②現在の会社で5年以内の[会社主導]による異動経験者（直近の異動経験が会社主導）：900人
- ③現在の会社で5年以内の[個人希望]による異動経験者（直近の異動経験が個人希望）：200人

※①は平成27年国勢調査 正規の職員 年代別構成比と令和元年度雇用均等基本調査の男女別の総合職・限定総合職の割合を掛け合わせ割付を作成。
男性20代は割付数に満たなかったため、男性30-50代で不足分を補填した。※②③は①と重複するサンプルが含まれる

調査結果の見方 〔重回帰分析について〕p14、15、21、22 〔共分散構造分析について〕p13、21

本調査分析では、分析対象の成果（目的変数）にどの要素（説明変数）がどの程度影響を与えているかを分析する「重回帰分析」や、因果関係を探る「共分散構造分析」を行っているものがある。その図中に出てくる「標準化偏回帰係数」は、影響の度合いを比較できるようにした数値で、数値が大きいほど影響度合いが大きいと見ることができる。

また、図中の***などのマークは、1%や5%など定められた水準において、統計上、意味のある結果であったことを示している。

※報告書内の数値は、小数点以下第2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

調査結果

－ 異動配置の実態や従業員の異動意向の現状

- ・ 人事管理上の取り組み課題の優先度
- ・ 異動配置に関する方針
- ・ 定期異動の実態
- ・ 従業員の異動意向 [全体]
- ・ 従業員の異動意向 [所属部門の在籍年数別]
- ・ 会社指示の異動命令に対する受け入れ意向



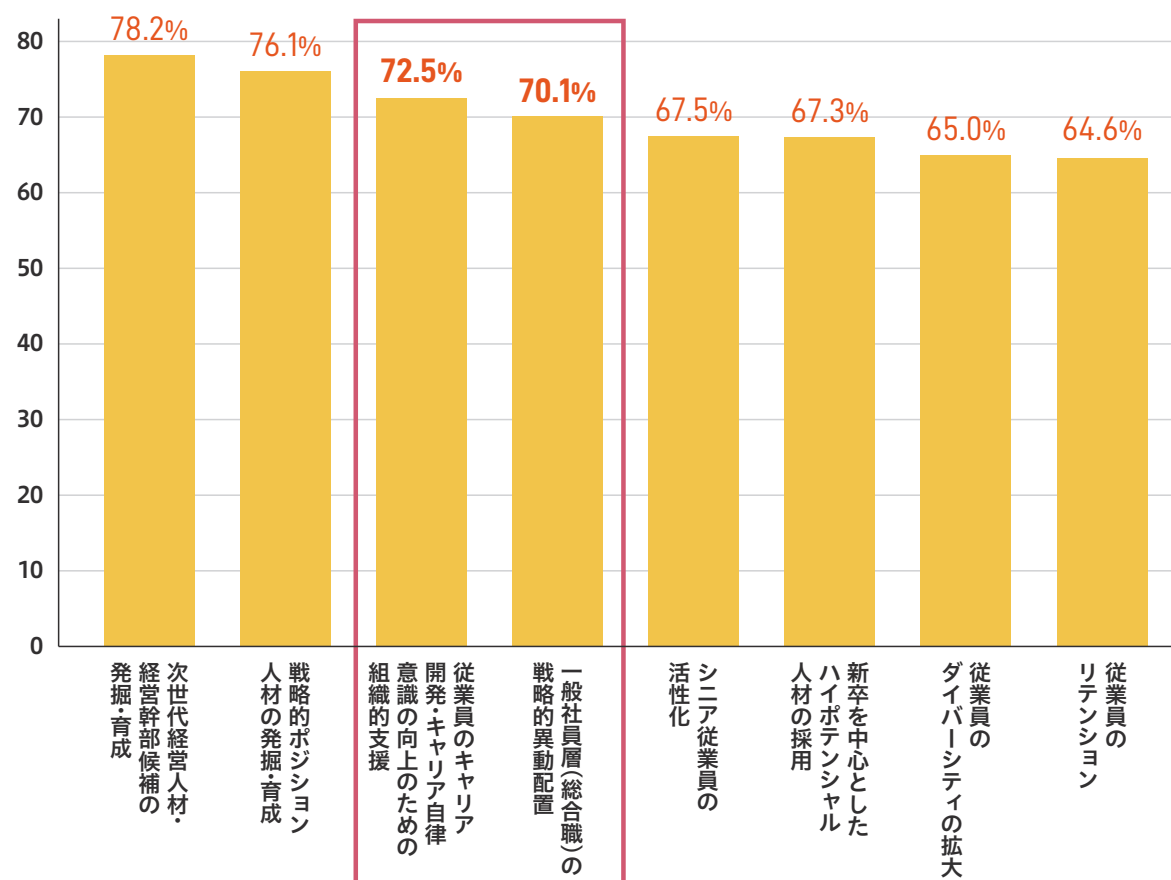
人事管理上の取り組み課題の優先度

人事管理上の取り組み課題の優先度を見ると、「従業員のキャリア開発・キャリア自律意識の向上のための組織的支援」「一般社員層（総合職）の戦略的異動配置」などの非管理職層への課題は、次世代経営人材や戦略的ポジション人材に次ぐ 優先度の高さとなっている。

人事管理上の取り組み課題の優先度 経営層・人事 n=652

※聴取方法：非常に重要である－全く重要でない 5件法

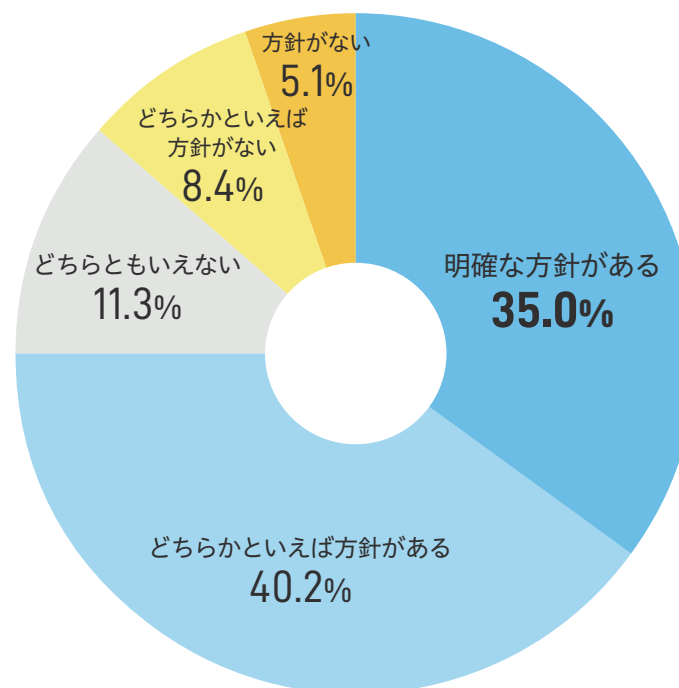
グラフ数値：重要である計



異動配置に関する方針

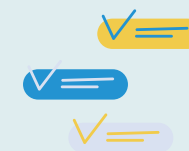
人事管理上の取り組み課題の優先度が高い非管理職層だが、非管理職層の異動配置に関する方針について経営層・人事に聞いたところ、「明確な方針がある」は35.0%にとどまった。

非管理職層の異動配置に関する方針の有無 経営層・人事 n=652



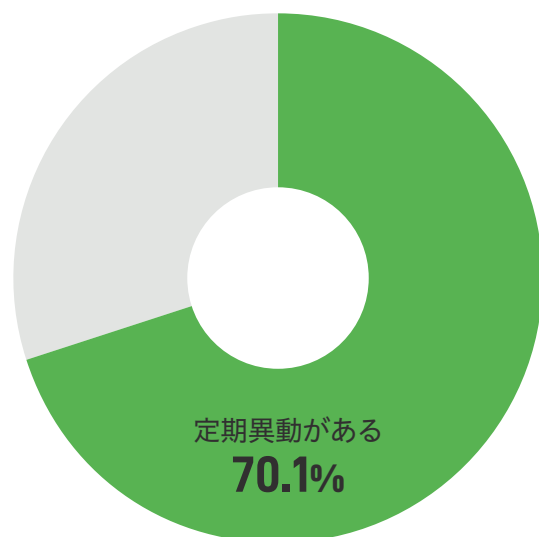
定期異動の実態

定期異動がある企業は全体の70.1%。1年間あたりの定期異動の回数は1回が約半数だった。定期異動のある企業では、1年で行われる異動のうち、平均2.5割が定期異動によって行われており、残りの約7.5割は事業の必要性に応じた随時異動で異動が行われていることが分かった。



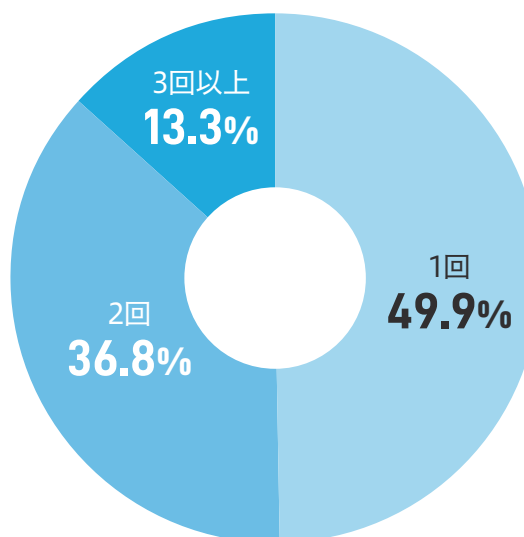
定期異動の有無

経営層・人事 n=652



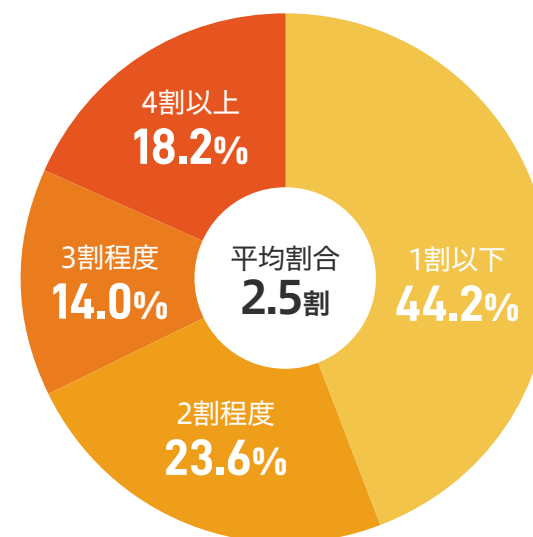
1年間あたりの定期異動回数

定期異動がある企業 n=457



異動のうち定期異動の割合(%)

定期異動がある企業 n=457

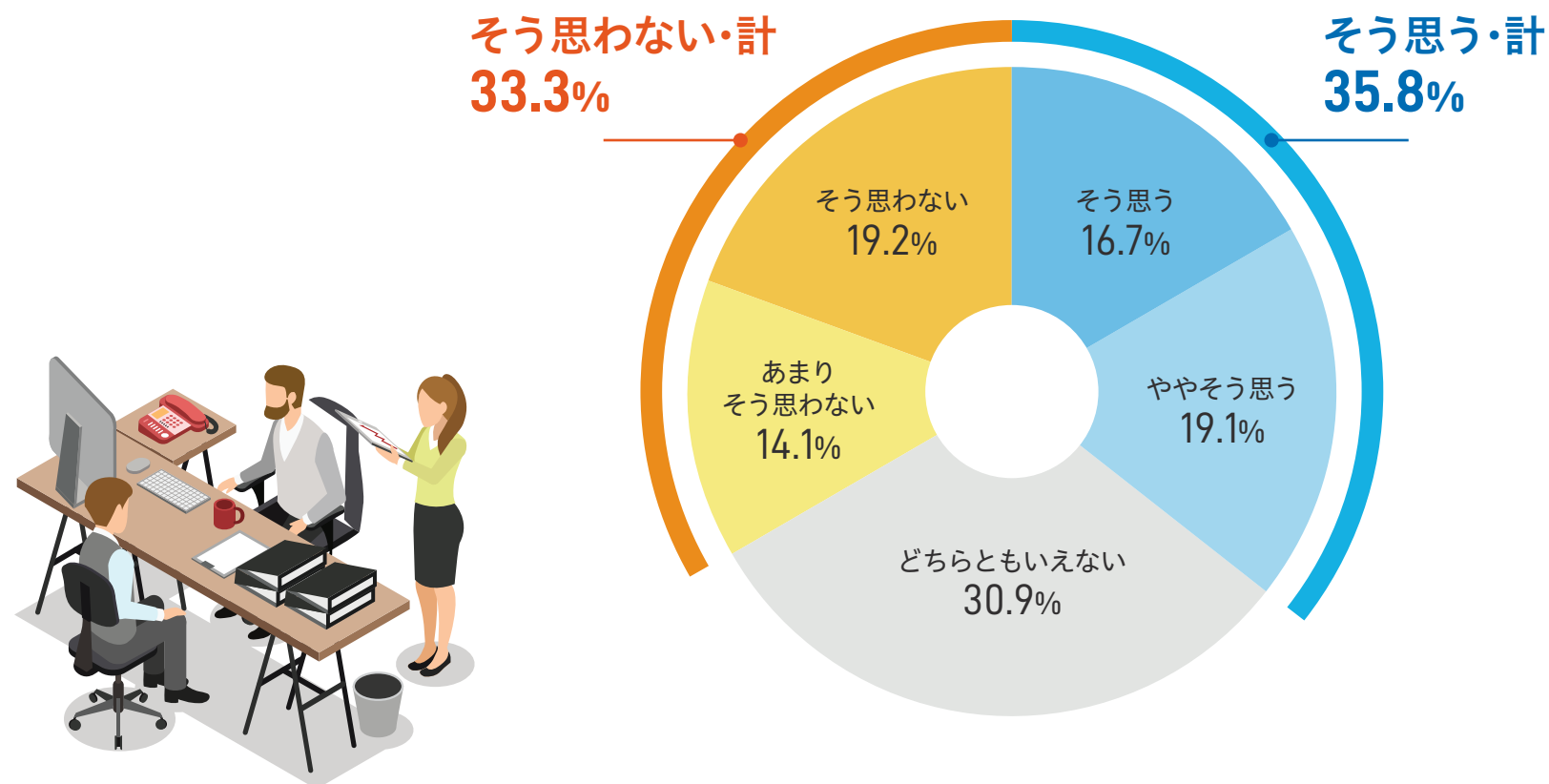


従業員の異動意向[全体]

異動に対する従業員の意向はどうだろうか。現在の会社で今後異動したいかを尋ねると、異動意向層35.8%、非異動意向層33.3%で拮抗している。

非管理職層の異動意向 非管理職 n=3,000

Q.あなたは、今の会社で今後異動したいと思いますか。



従業員の異動意向[所属部門の在籍年数別]

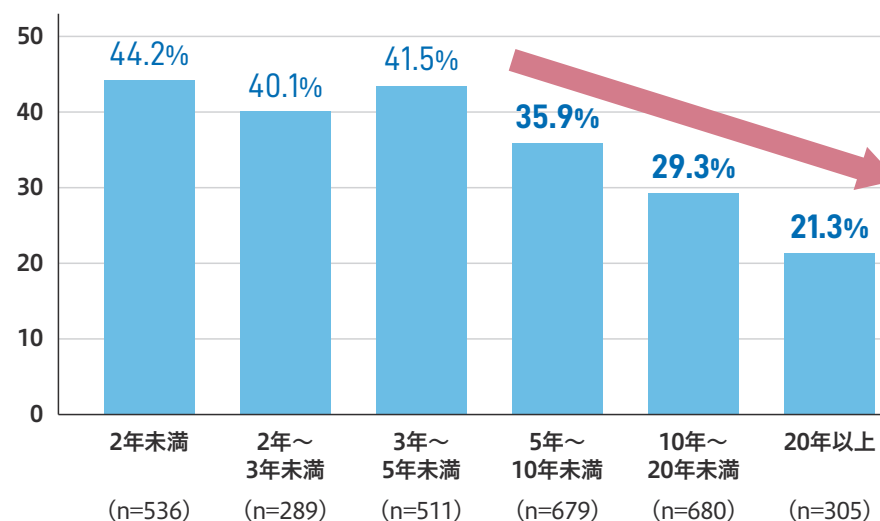
なお、所属部門内における在籍年数が5年を超えると異動意向は低下していく傾向が見られた。

非管理職層の異動意向 非管理職 n=3,000

※聴取方法：そう思うーそう思わない 5件法

グラフ数値：そう思う計(%)

Q.あなたは、現在の会社で今後異動したいと思いますか。

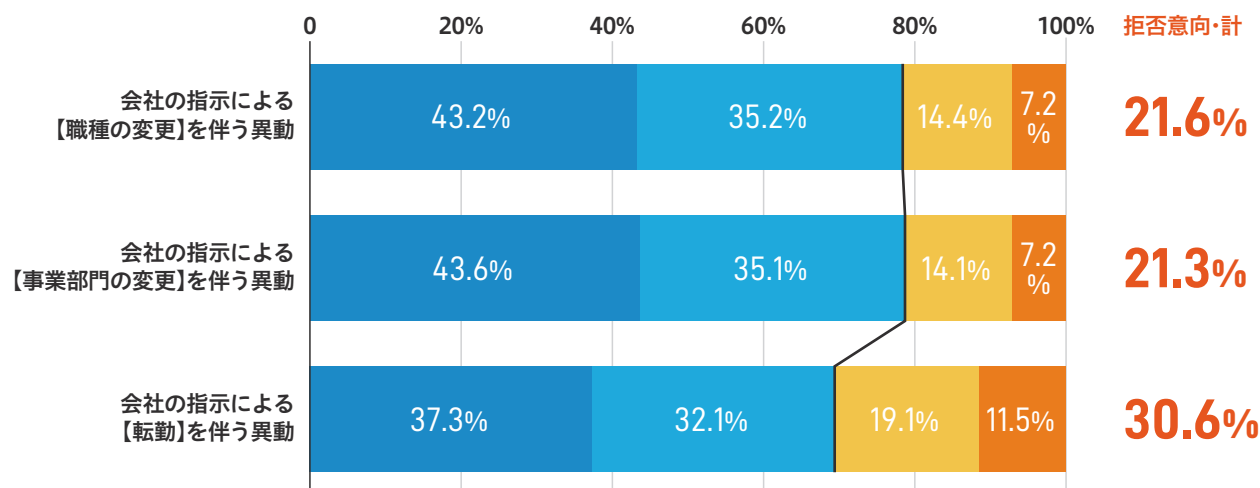


会社指示の異動命令に対する受け入れ意向

会社指示による異動命令の受け入れ意向を従業員に尋ねると、職種の変更を伴う異動については、「希望条件に合わなければ拒否する」14.4%、「拒否できないのであれば、退職や転職を検討する」7.2%と、拒否意向がある層は21.6%となり、転勤を伴う異動になると拒否意向は30.6%に上る。

会社主導の異動命令に対する受け入れ意向 非管理職 n=3,000

■ 会社指示なので従う ■ 希望条件に合えば従う ■ 希望条件に合わなければ拒否する ■ 拒否できないのであれば、退職や転職を検討する



調査結果

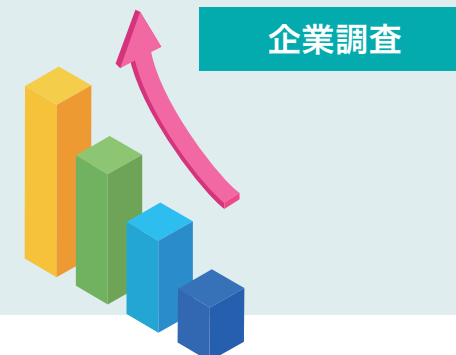
－ 異動配置の効果

- ・ 組織への効果
- ・ 従業員への効果 [社内知識形成]
- ・ 従業員への効果 [成長志向、学習意欲、キャリア自律度]
- ・ 会社主導と個人希望の異動による効果の違い
- ・ 個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況
- ・ 社内公募制の運用実態

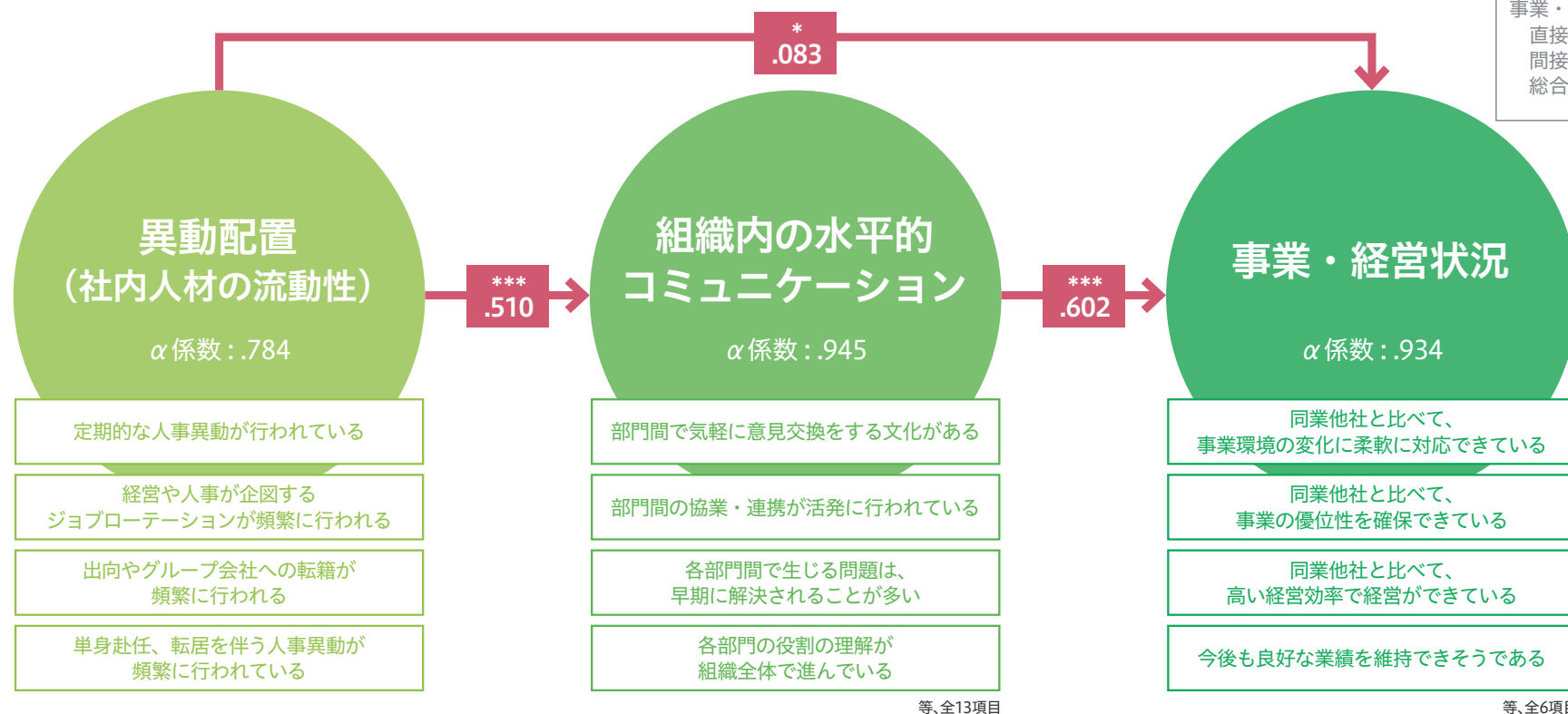


組織への効果

「異動配置（社内人材の流動性）」は「組織内の水平的コミュニケーション」を媒介し、「事業・経営状況」に正の影響を与えていることが示唆された。



異動配置(社内人材の流動性)が組織にもたらす効果



※社内人材の流動性、組織内の水平的コミュニケーション、事業・経営状況の詳細項目はAppendixに記載

共分散構造分析結果

適合度 : GFI=1.000 AGFI=.999 RMSEA=.000

図中の係数は、標準化係数を記載*** : 0.1%水準で有意、* : 5%水準で有意
経営層、人事 n=652

従業員への効果 [社内知識形成]

従業員調査

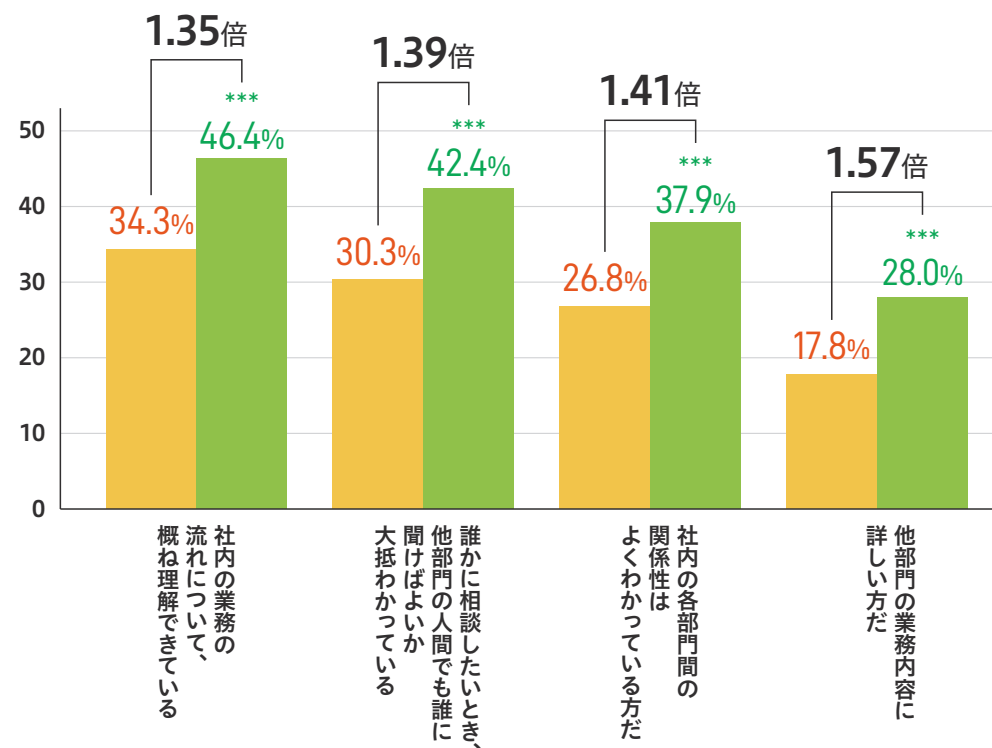
社内業務の流れや社内で相談すべき人を把握できているといった「社内知識形成」の度合いは、異動経験がある層のほうが、ない層と比較して高いことが分かった。

社内知識形成 (あてはまる・計)

※聴取方法：あてはまる－あてはまらない 5件法

※ ***:1%水準で有意差あり

■ 異動経験なし (n=1,756) ■ 異動経験あり (n=1,244)



※性別、年齢、勤続年数等を統制して行った重回帰分析でも異動経験の有意な正の影響が確認された



従業員への効果 [成長志向、学習意欲、キャリア自律度]

従業員調査

「成長志向」や「学習意欲」「キャリア自律度」も、異動経験がある層のほうが、ない層と比較して高いことが分かった。

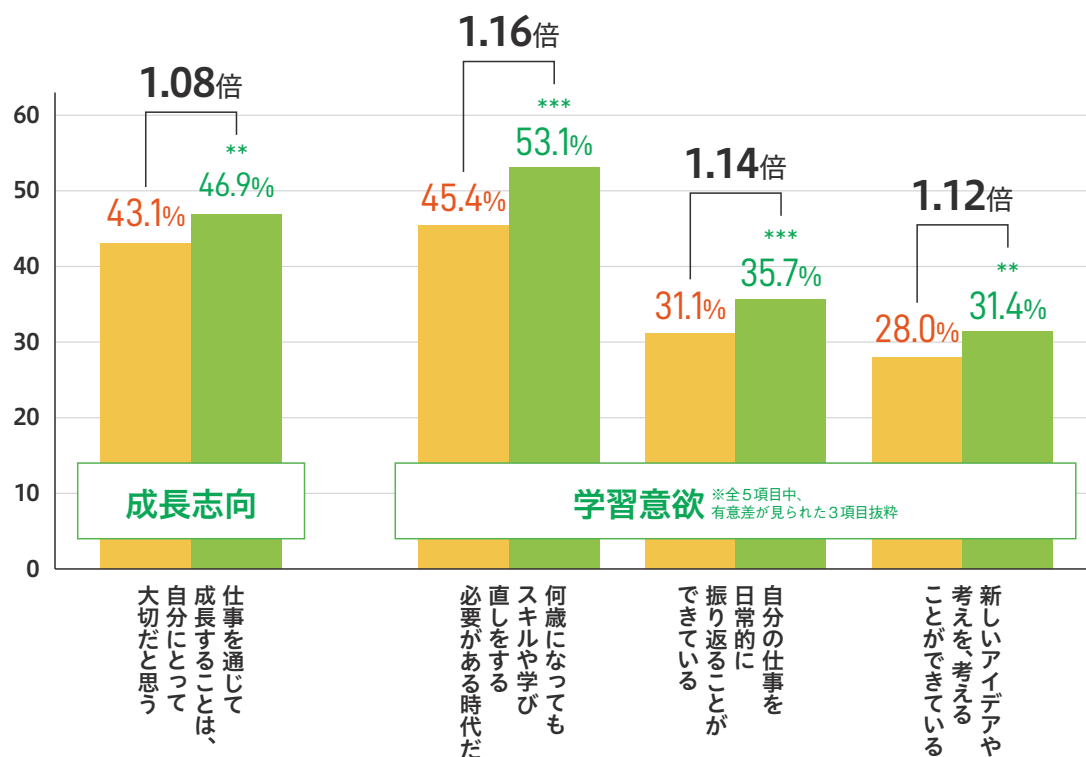


成長志向／学習意欲 (あてはまる・計)

■ 異動経験なし (n=1,756) ■ 異動経験あり (n=1,244)

※聴取方法：あてはまる－あてはまらない 5件法

※ ***:1%水準、**：5%水準で有意



※性別、年齢、勤続年数等を統制して行った重回帰分析でも異動経験の有意な正の影響が確認された

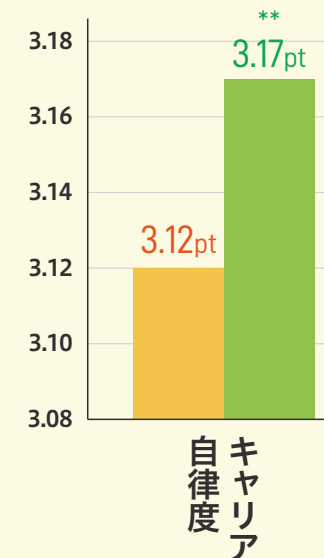
キャリア自律度

■ 異動経験なし (n=1,756) ■ 異動経験あり (n=1,244)

※聴取方法：あてはまる－あてはまらない 5件法

※ **：5%水準で有意

※ 27項目平均値。詳細項目はAppendixに記載



会社主導と個人希望の異動による効果の違い

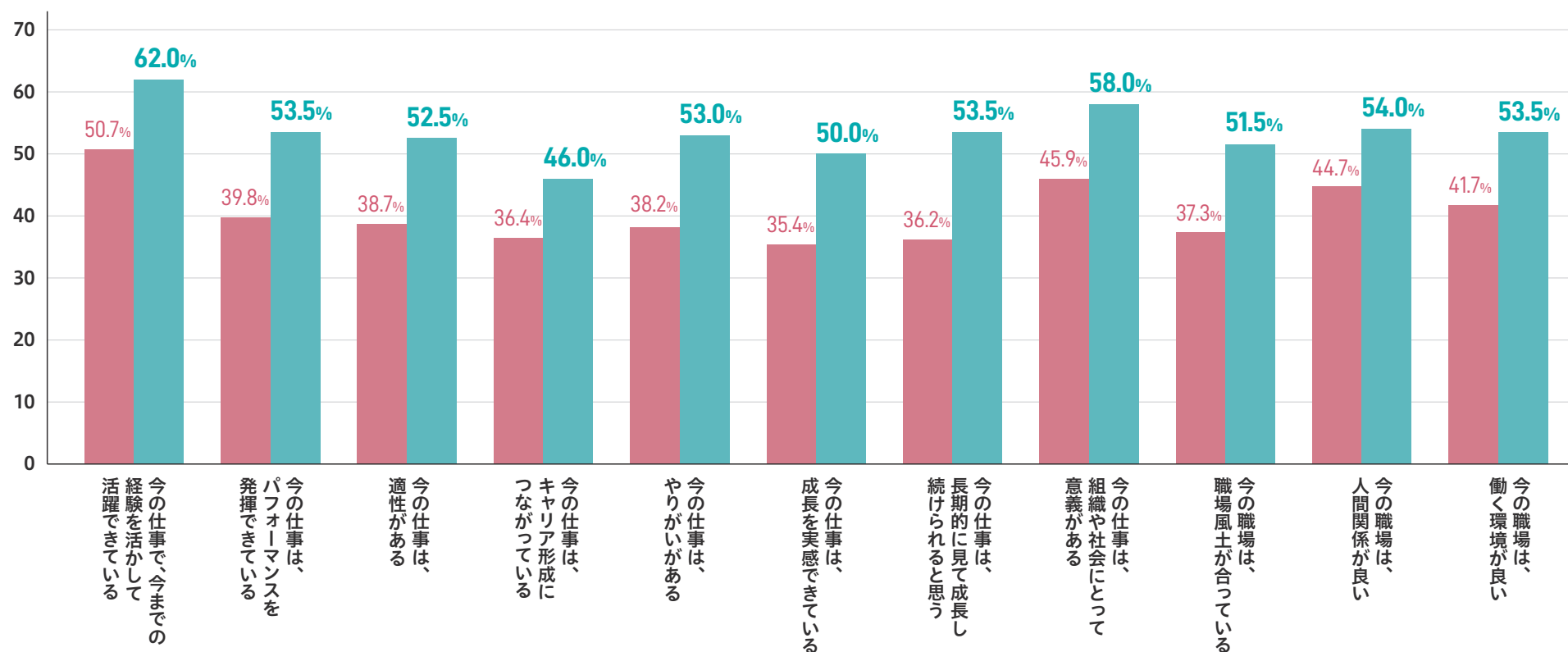
異動後の活躍・適合度（主観評価）を尋ねると、個人希望の異動経験者のほうが相対的に見て活躍・適合意識が高い。



異動後の活躍・適合度（主観評価）（あてはまる・計）

■会社主導 異動経験者 (n=900) ■個人希望 異動経験者 (n=200)

※聴取方法：あてはまる－あてはまらない 5件法



※重回帰分析によって性年齢、職種、勤続年数などを統制しても個人希望の異動経験が異動後の活躍・適合度への有意に正の影響を与えていた。

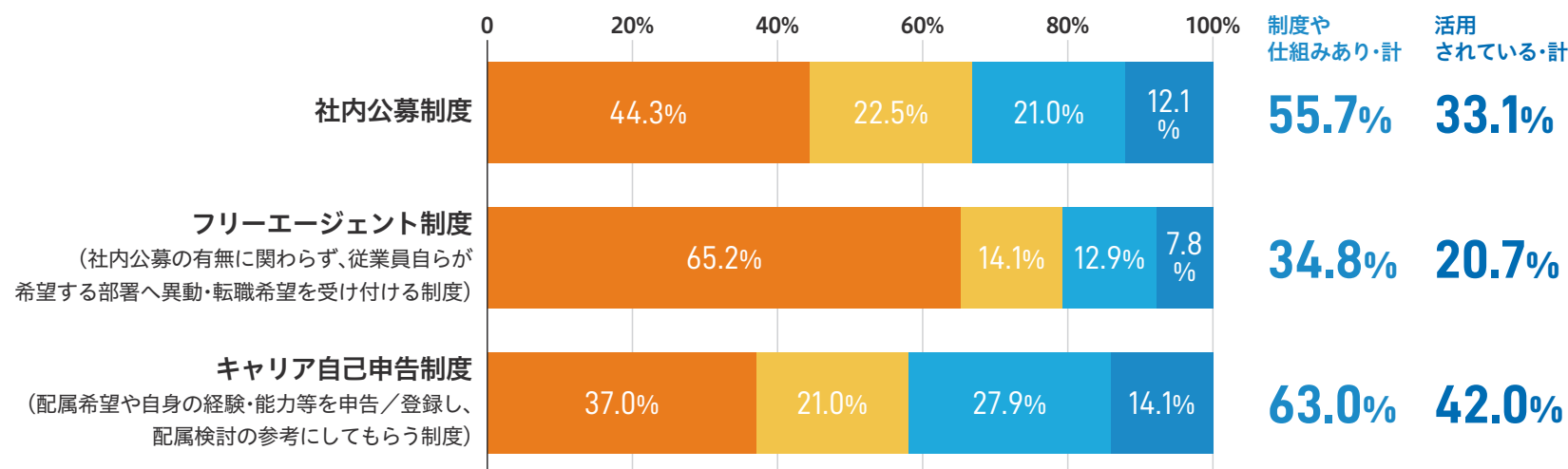
個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況

しかし、活躍・適合意識が高い個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況を調べたところ、例えば「社内公募制度」は、制度や仕組みがある企業は55.7%だが、「活用されている」企業は33.1%にとどまっている。



個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況 経営層・人事 n=652

■ 制度や仕組みが存在しない ■ 制度や仕組みはあるが、あまり活用されていない
■ 制度や仕組みはあり、活用されている ■ 制度や仕組みがあり、非常に活用されている



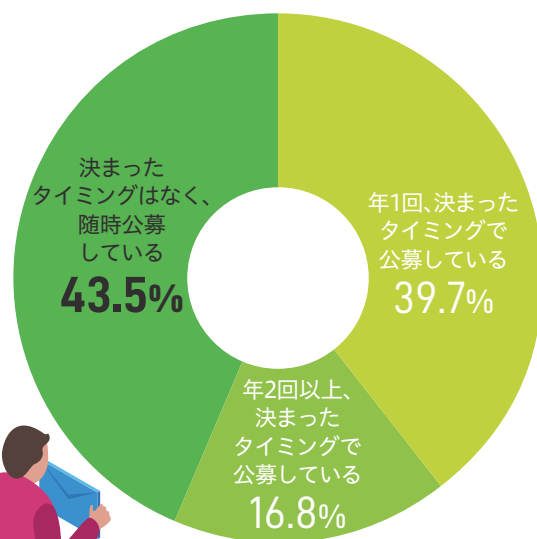
社内公募制の運用実態

社内公募制について詳しく見てみると、公募のタイミングは「決まったタイミングはなく、随時公募している」が43.5%で最多。募集ポジションについては「ごく限られたポジション」が48.2%と、約半数を占めている。社内フリーエージェント制度、キャリア自己申告制度も含めた「手挙げ制」による異動の割合は、平均で異動全体の1.1割だった。



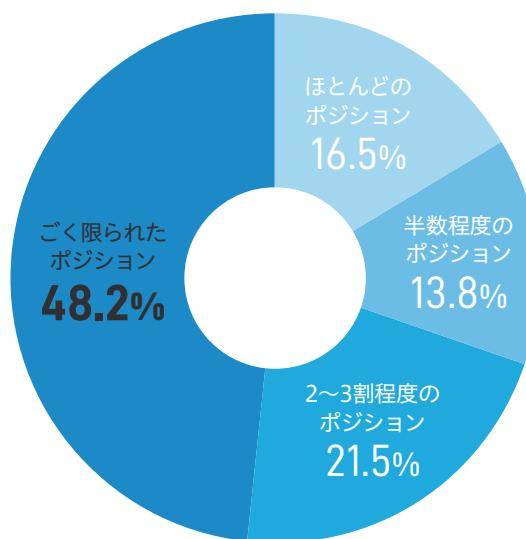
公募タイミング

社内公募制がある企業 n=363



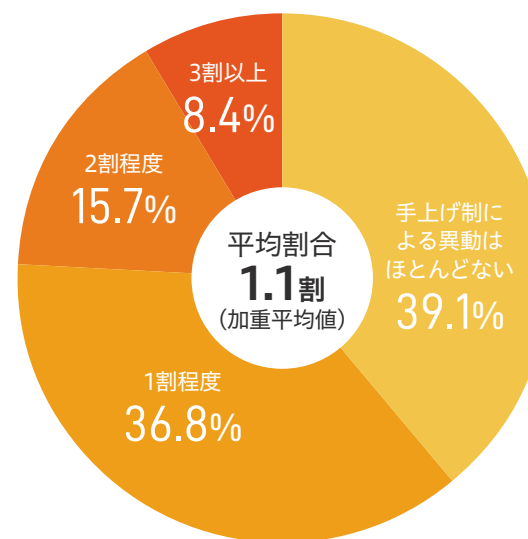
募集ポジション

社内公募制がある企業 n=363



手挙げ制による異動の割合

手挙げ制の仕組みがある企業 n=394



※手挙げ制：社内公募制、社内フリーエージェント制度、キャリア自己申告制度

調査結果

－「会社主導の異動」や「異動に代わる施策」によって、活躍を促すには

- ・ 人事や上司からの異動に関する説明状況
- ・ 会社主導の異動後の活躍・適合度を促進する要因
- ・ 異動経験と同様の効果を得られる支援



人事や上司からの異動に関する説明状況

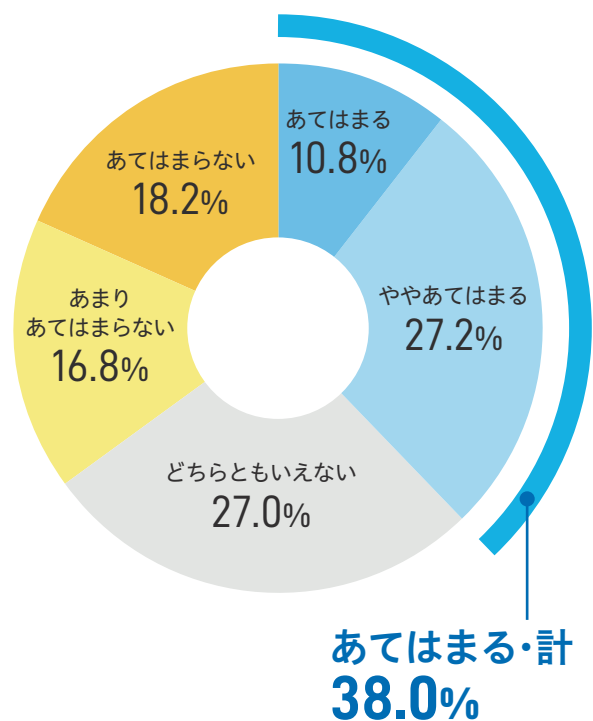
従業員調査

会社主導の異動を言い渡されたときの上司からの異動に関する説明状況について尋ねると、「異動先に関する情報」「異動の理由」「異動先での役割や期待感」において、十分な説明や伝達があったとする層はいずれも40%前後にとどまっている。

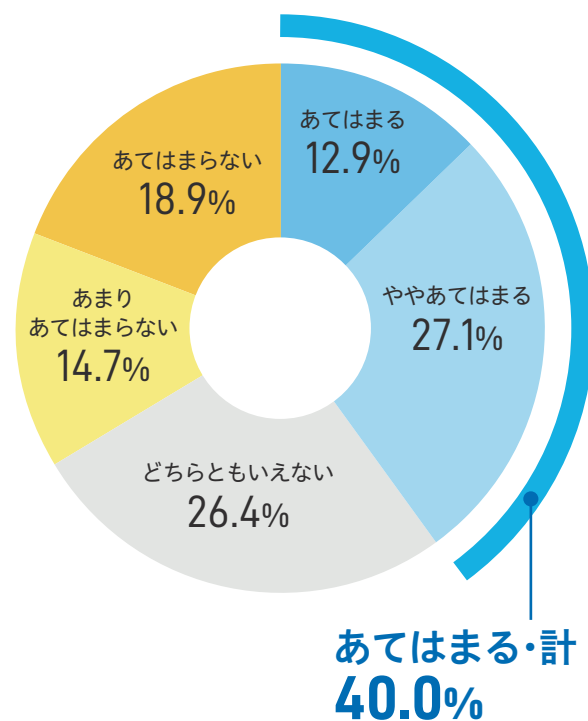


上司からの異動に関する説明 会社主導 異動経験者 n=900

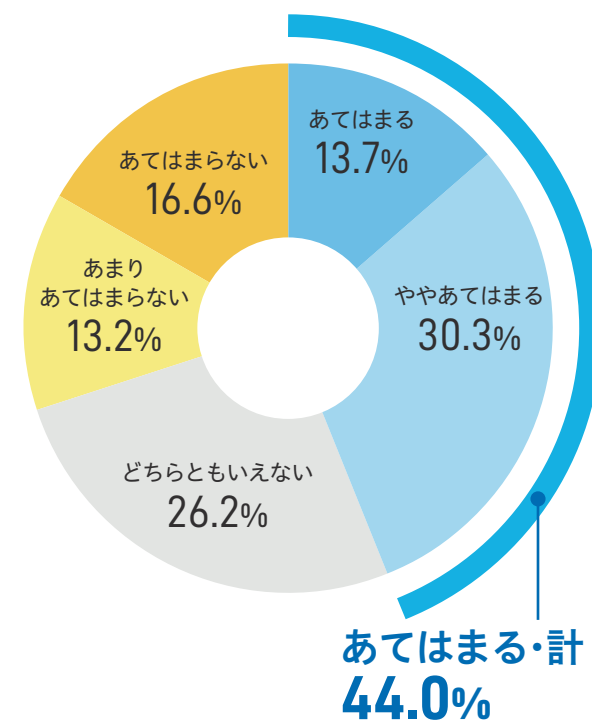
異動先に関する情報について十分な説明があった



異動の理由について十分な説明があった



異動先での役割や期待感を伝えられた



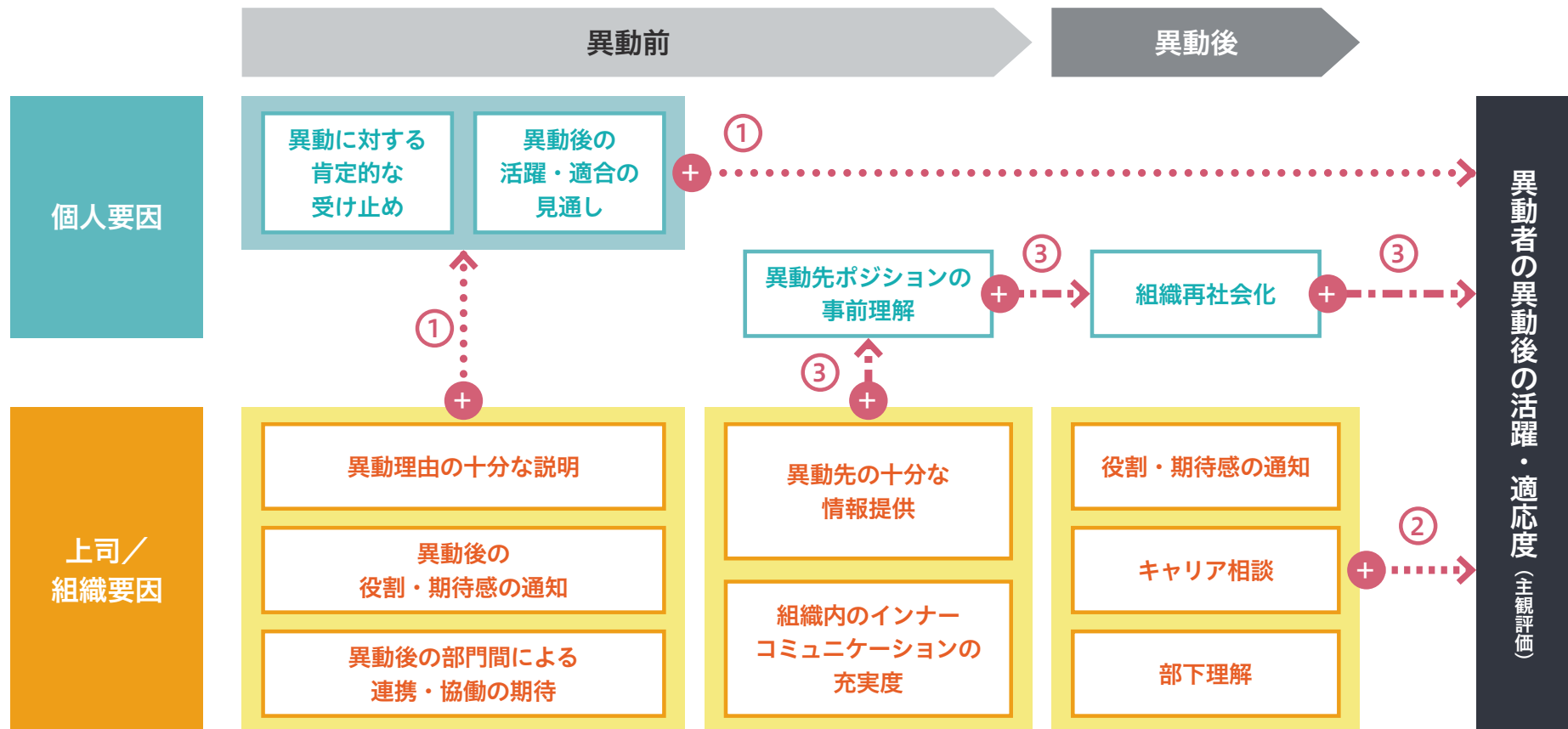
会社主導の異動後の活躍・適合度を促進する要因

従業員調査

しかし、異動前後のコミュニケーションは、異動後の活躍・適合の鍵になっている。具体的には次の3点が示唆された。

- ① 異動前における「異動理由の十分な説明」などの上司のコミュニケーションは、異動者本人の「異動に対する肯定的な受け止め」や「異動後の活躍・適合の見通し」を促し、「異動後の活躍・適合度」を高めている。
- ② 異動後における「役割・期待感の通知」などの上司のコミュニケーションも、異動者本人の「異動後の活躍・適合度」を高めている。
- ③ さらに、異動前に異動者本人の「異動先ポジションの事前理解」を高めることで、異動後の「組織再社会化(※)」が促進され、「異動後の活躍・適合度」を高めている。

※組織再社会化:ある組織の一員として組織社会化され仕事をしてきた人が、転職や異動などにより参入した別の組織において再び、必要とされる知識・技術・価値観を獲得し、その組織の一員として再び社会化され直すこと。



※図は共分散構造分析、重回帰分析の結果をまとめたもの

異動経験と同様の効果を得られる支援

従業員調査

中には効果を狙った異動をすぐには実現させられない組織もあるだろう。そこで、異動経験によって得られるプラス効果が他の支援策で代替できないかを検討したところ、以下のような「学習支援」「キャリア支援」「部門横断交流機会の提供」などの支援策により、異動経験と同様の効果が得られることが示唆された。



重回帰分析結果

【統制変数】性年齢、業種、企業規模、職種、勤続年数、在籍年数、ビッグ・ファイブなど
濃いオレンジで記載：1%水準で有意、薄いオレンジで記載：5%水準で有意

※偏回帰係数の記載省略

非異動経験者 n=1,756

調整済みR²

			結果変数			
			社内知識形成	成長志向	学習意欲	キャリア自律度
			0.13	0.141	0.201	0.216
説明変数	学習支援	部門横断型研修				プラス効果
		自己啓発・自己学習への 手当・支援金の受給			プラス効果	プラス効果
	キャリア支援	キャリア・カウンセリング		プラス効果	プラス効果	プラス効果
		キャリア研修		プラス効果	プラス効果	プラス効果
	部門横断 交流機会の 提供	部門横断的な プロジェクトへの参加	プラス効果	プラス効果	プラス効果	
		社内活動・ 社内サークル活動への参加	プラス効果		プラス効果	

まとめ

異動配置による従業員の活躍を促進するポイントは 《個人希望の異動配置の促進》《異動に関するコミュニケーション》



< 結果 >

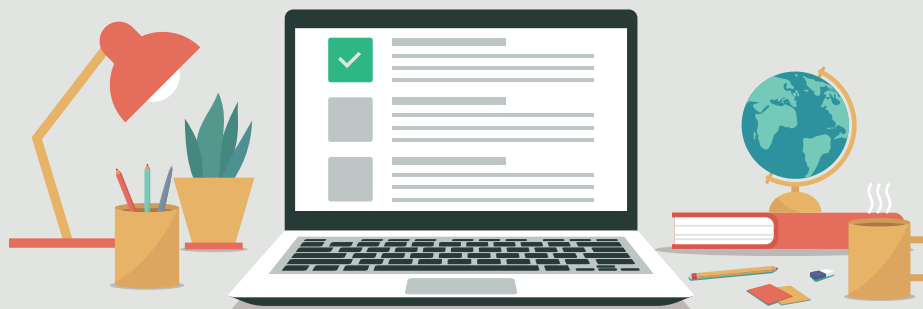
- ① 会社主導の異動よりも、個人希望の異動のほうが異動後の活躍状況が相対的に見て高い。
- ② 異動前における「異動理由の十分な説明」や「異動先の十分な情報提供」などをはじめ、異動後の「役割・期待感の通知」や「キャリア相談」など、異動前後のコミュニケーションが異動後の活躍・適合度を高めていた。
- ③ 異動経験による効果と同様の効果を得られる支援は「学習支援」「キャリア支援」「部門横断の交流機会の提供」の3つ。

< 対策 >

- ① 個人希望を反映する異動配置の仕組みを増やす。
- ② 個人希望の異動の仕組みがあったとしても、全員が手を挙げるわけではないため、異動意向が低下する在籍年数5年以上の人材を対象に、会社から異動を提案する。
- ③ 上司や人事から、異動に関する十分な説明や異動先ポジションの情報を提供する。
- ④ 異動が実現できない場合は、「学習支援」「キャリア支援」「部門横断の交流機会の提供」など異動配置に代わる成長機会を提供する。

– Appendix

- ・ 調査概要
- ・ 変数の構成項目



調査概要

調査名称	パーソル総合研究所「一般社員層(非管理職層)における異動配置に関する定量調査」
調査内容	<p>①企業における一般社員層(非管理職層)の異動配置施策の実態を把握する。【企業調査】</p> <p>②異動配置施策が組織・個人にもたらす効果を明らかにする。【企業調査／個人調査】</p> <p>③異動配置後の個人の活躍・適合度に影響を与える要因を明らかにする。【個人調査】</p>
調査手法	調査会社モニターを用いたインターネット定量調査
調査時期	2021年 7月21日 - 8月1日
調査対象者	<p>【共通条件】 従業員人数300人以上、農業、林業、漁業、国家公務、地方公務 除外</p> <p>I.企業対象調査:人事管理(異動配置)を把握している人事担当・経営層 年齢70歳未満:652s</p> <p>II.従業員対象調査:</p> <p>① 一般社員層(非管理職層):年齢20～59歳 正社員 総合職一般社員 勤続1年以上 男女:3000s (平成27年国勢調査 正規の職員 年代別構成比と令和元年度雇用均等基本調査の男女別の総合職・限定総合職の割合を掛け合わせ割付を作成。 男性20代は割付数に満たなかったため、男性30-50代で不足分を補填した)</p> <p>②現在の会社で5年以内の[会社主導]による異動経験者(直近の異動経験が会社主導):900s</p> <p>③現在の会社で5年以内の[個人希望]による異動経験者(直近の異動経験が個人希望):200s ※②③は①と重複するサンプルが含まれる</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

変数の構成項目：企業側調査

社内人材の流動性

α 関数：.784

- ・ 定期的な人事異動が行われている
- ・ 経営や人事が企画するジョブ・ローテーションが頻繁に行われている
- ・ 出向やグループ会社への転籍が頻繁に行われている
- ・ 単身赴任や転居を伴う人事異動が頻繁に行われている

事業・経営状況

α 関数：.934

- ・ 同業他社に比べて、高い経営効果で経営ができている
- ・ 同業他社と比べて、事業の優位性を確保できている
- ・ 同業他社と比べて、事業環境の変化に柔軟に対応できている
- ・ 今後も良好な業績を維持できそうである
- ・ 既存事業が成長できている
- ・ 新しい事業の芽が育ってきている

組織内の水平的コミュニケーション

α 関数：.945

- ・ 部門を超えた社員間の交流が活発である
- ・ 部門間で気軽に意見交換をする文化がある
- ・ 顧客に関する情報の部門間の交換は活発に行われている
- ・ 各部門間で生じる問題は、早期に解決されることが多い
- ・ 部門を超えた勉強会が頻繁に行われている
- ・ 部門間の協業・連携が活発に行われている
- ・ 部門間で競争するよりも、協力して組織の目標達成を目指す雰囲気がある
- ・ 常に部門ごとの最適ではなく、組織全体の最適が優先して考えられている
- ・ 部門間がフラットな関係にある
- ・ 各部門のミッションや価値観が組織全体に共有されている
- ・ 部門ごとの活動内容や業績状況が随時共有されている
- ・ 部門間でお互いのミッションや価値観を尊重する文化がある
- ・ 各部門の役割の理解が組織全体で進んでいる

変数の構成項目：個人側調査

キャリア自律度 α 係数：.960

心理		行動	
職業的自己 イメージの 明確さ	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つかった ・自分はどんな仕事がやりたいのか明らかである ・自分は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている ・自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている 	職場環境 変化への 適応行動	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい環境や状況にも、比較的早くなじんで対応している ・職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している ・新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している ・職場の制度や仕事が変わってもすぐ対応している
主体的 キャリア 形成意欲	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のこれからのキャリアについて関心が高い ・これからのキャリアを、より充実したものにしたいと強く思う ・キャリア設計（職業生活の設計）は、自分にとって重要な課題である ・これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている 	キャリア 開発行動	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している ・仕事のために新しいことをいろいろ勉強している ・社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している ・新しい知識・技術を積極的に学ぼうと努めている
キャリアの 自己責任自覚	<ul style="list-style-type: none"> ・納得いくキャリアを歩めるかどうかは、自分の責任だと思う ・キャリア形成は、自分自身の責任である ・納得いくキャリアを歩めない原因と周囲の環境はあまり関係ない ・キャリアは周りの環境によって決められていくとは思わない 	ネットワーク 行動	<ul style="list-style-type: none"> ・新しい人間関係が構築できるように、社内外の活動に積極的に参加している ・仕事と直接関係ない人とも積極的に交流するようにしている ・新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる
		主体的 仕事行動	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる ・自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している ・常に自発的に仕事を行っている ・仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる

参考：堀内 泰利，岡田 昌毅．”キャリア自律を促進する要因の実証的研究”
産業・組織心理学研究 29(2), 73-86, 2016.
よりキャリア自律心理尺度およびキャリア自律行動尺度を一部改変して使用

紹介

タレントマネジメントに関する調査研究

パーソル総合研究所は、かねてより「タレントマネジメント」に関する調査研究として、定量調査や人事責任者などへのヒアリング調査、識者・企業への取材などに取り組んでまいりました。機関誌「HITO」や冊子「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査（2020）」「大手企業における非管理職層の異動配置に関する実態調査（2021）」では、こうした調査研究活動によって得られた知見や要点を一冊にまとめています。

2012年3月発行



2016年11月発行



2019年10月発行



2021年5月発行



2022年3月発行



この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

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



お問い合わせフォーム

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

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

