

## 人事異動 (1)

人事異動は「The人事」だ。新聞で人事欄と言えば人事異動情報の掲載欄だし、広辞苑で「人事」を引くと「人事異動の略」とある。ならば、人事部の主要業務は人事異動の企画や運用であってもよさそうなのだが、実際には人事部は思いのほか人事異動に関わっていない。

パーソル総合研究所は、多くのビジネスパーソンから見て「ブラックボックス」になっている人事異動の実態を明らかにすべく、2020年から3年にわたって大手企業の人事責任者などにヒアリング調査した。各社のコメントは企業名を公表しない条件でヒアリングした大手企業人事部の本音だ。今回の連載はそれらの調査結果からポイントを抜粋してお届けする。

一般社員層の異動配置について「明確な方針がある」企業は約2割に過ぎない。「どちらかといえばある」という企業を加えると5割を超えるが、適材適所・適所適材の重要性とは裏腹に、多くの企業は一般社員層の異動配置方針があると切り切れない状況だ。

この傾向は製造業でより顕著で、「明確な方針がある」企業は1割強だ。

明確な方針があると切り切れない理由は、3つある。①事業部門に人事権があるから②若手以外は個別対応だから③複数の方針を組み合わせて運用しているからだ。

### 一般社員層の異動配置方針の有無

	製造業	非製造業	合計
「明確な方針」がある	2社 (13%)	5社 (31%)	7社 (23%)
どちらかといえばある	4社 (27%)	7社 (44%)	11社 (35%)
どちらともいえない	4社 (27%)	2社 (13%)	6社 (19%)
どちらかといえばない	1社 (7%)	1社 (6%)	2社 (6%)
「明確な方針」がない	4社 (27%)	1社 (6%)	5社 (16%)

(注) 四捨五入の関係で合計は100にならない。出所はパーソル総合研究所「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)」

# 明確な方針ある企業は2割

複数の事業部門を抱える企業では、管理職の異動配置は人事部が担当するが、一般社員層は各事業部門に任せる企業が多い。人事部が主管するのは管理職のうち次世代経営人材プールに登録されている人だけという企業もある。そもそも人事部は一般社員層の異動配置には関与していないわけだ。特に製造業は事業部門別や職種別に分権化されていることが多い。

明確な異動配置方針がない企業でも、新卒から10年程度の若手社員については、何らかの異動配置方針を持っている。スキル(技能)を持たない新卒を一人前に育てていく必要があるからだ。ところが、30代半ばを過ぎると、とたんに「個別対応」だとする企業がほとんどになる。この個別対応を方針と位置づけるか否か、中堅社員やベテラン社員のことも想定したか否かで、方針の有無に対する各社の回答が分かれた面もある。

適材適所や育成重視という粒度であれば全社員に共通の方針として掲げることもできるが、もう少し具体的なことを言おうとすると、対象者の年齢層や職種、職務適性、キャリアプランなどによって方針が変わる。実際には、複数の方針を使い分けたり、組み合わせたりすることになる。これを「個別対応」の一言でくくることもできるが、それでは方針が説明されることを期待している社員に対しては、何も示していないに等しい。さらに、実際の人事異動案の策定では個人や組織の個別事情も加味されるためより複雑だ。

次回以降、状況を分解して、異動配置のブラックボックスを解説していく。



ふじい・かおる 電機メーカー、コンサルティングファーム、システムベンダーを経て、2017年パーソル総合研究所入社。タレントマネジメントなどの調査研究に従事。専門誌への寄稿も多数。著書「人事ガチャの秘密」(中公新書ラクレ)。