

## 人事異動 (2)

一般社員層の異動配置について「明確な方針」を持っている企業は約2割に過ぎない。その理由の一つに、人事部と事業部門との役割分担が進んでいることがある。

人事部が主導して人事異動案を作る企業は全体で約3割、製造業では2割だ。

一般社員層の人事異動案の作成は、「現場任せ」というか部門主導の傾向が顕著だ。人事部は管理職の異動と事業部門間の異動を担当し、一般社員層の異動は各部門に任せる企業が目立つ。特に製造業の大手企業は事業や職種が多く、それぞれの状況に即した異動配置をしようとするため、方針策定を含めて異動配置業務の全般を各事業部門に委ねる傾向がある。

では、各部門で行う場合、具体的な人事異動案は誰が作っているのか見てみよう。

各事業部門で人事異動案を作成する企業のうち、部門人事の専門組織を設置している企業は4分の1だ。なかなか部門人事の専門組織にまで人員を割けないというのが実態だ。残り4分の3の企業では、各事業部門の企画室や管理部などが人事異動業務も担当している場合が多い。

ただ、担当しているといっても、人事異動案を作成しているというよりは、大抵は各管理職が起草したものを「取りまとめ、調整する」役割が中心になっている。すなわち、一般社員層の人事異動

### 人事異動案の作成主体

	製造業	非製造業	合計
「人事部」が人事異動案を作る	3社 (20%)	7社 (44%)	10社 (32%)
「各部門」が人事異動案を作りほぼ各部門で完結する	12社 (80%)	9社 (56%)	21社 (68%)

(出所)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)」一部修正

# 人事部は異動案を作らない!?

を起草しているのは各部門それぞれの管理職だというのが、多くの企業の実態だ。

「HRBP (人事ビジネスパートナー)」を置く企業も2割ほどあるが、その役割を文字通り事業部門の人事戦略の参謀と位置づける企業もあれば、オペレーション (業務処理) を中心とする部門人事という企業もあり、事業部全体を俯瞰 (ふかん) して異動配置を企画する体制を持つ企業は、少数だと言わざるを得ない。

事業部門主導で異動配置をすること自体は、悪いことではない。事業環境の変化が早い昨今、異動配置もそれぞれの事業現場に近いところでアジリティー (機敏性) 重視の対応が望まれる。今後もその傾向は強まるだろう。

ただ弱点もある。各部門最適が優先されて全体最適や戦略配置の視点が弱くなりがちになること、事業上のニーズや組織上のニーズを起点とした人事異動に終始し人材育成の視点がなおざりになりがちな点だ。事業部門配属の人事のプロや人事部が補完する体制を整える必要がある。各事業部門の人事異動担当にどの程度の人事に関する見解があるのか、全体最適や人材育成への対応はどうしているのか気になるところだ。

部門人事やHRBPとは別の形もある。製造業や建設業ではコーポレート部門に職種別の職能本部組織を設置している企業も多い。典型は、各事業部に配属されている技術開発職については全社に横串を刺す形で目配りする技術開発本部を設けるパターンだ。人事権は各事業部にあるものの、技術開発職の社員の育成や事業部間異動については技術開発本部が主管し事業部を支援する。

技術系はある程度職種が固定されている分、全社で職種別リソース (資源) を管理するニーズもあるが、事務系は人事部以外に目配りをしてくれる組織があるわけではない。技術系よりも事務系社員の支援体制の方が課題といえるかもしれない。