

## 人事異動 (4)

# 目配りされない中核戦力

人事評価と人事異動との関係では、優秀な人材「ハイパフォーマー」に関心が集まりがちだ。しかし、多くの企業で「ミドルパフォーマー」は目配りされておらず、社員に「人事ガチャ」を感じさせる状況が散見される。

ハイパフォーマーは、各部門のエース人材であり、所属部署からすると「このまま今の部署で活躍してほしい」存在だ。直属の上司からも注目され、事業部門で育成プランを策定していたりする。

次世代経営人材プールにエントリーされている場合は人事部も放っておかない。プール人材には複数事業部やグループ会社を含む広範な経験を積ませることも定番になっている。部門の「抱え込み」と全社最適配置との間で綱引きとなるが、ハイパフォーマーの異動配置は相応のバランスをもって実施される傾向にある。

「ローパフォーマー」も各部門と人事部の目配りの対象になっている。所属部門としては低評価が続く社員をいつまでも放置しておくわけにはいかない。各部門の人事権の範囲では新たな配属先を見つけられない場合、人事部に異動先探しを要請することになる。そうした事情もあって、人事部は大抵そうした社員を把握している。

問題はミドルパフォーマーだ。

相対評価でのミドルパフォーマーは、平均的な評価を得ている人たちだ。絶対評価では、期待され

るコンピテンシー（能力）を備えており、期待される成果をほぼ達成している人たちである。つまり、各部門で「中核戦力」となっている人たちだ。上司からすると頼りになる人たちであり、言い換えると「問題がない人たち」だ。

問題ないがゆえに異動検討対象にはなりにくい。極論すると、異動候補者としてミドルパフォーマーの名前が挙がるのは、組織改編や欠員補充などでポジションを充足する必要がある場合だけだ。そこでリストアップされなければ、個人的な事情でもない限り異動候補者にはならない。この人材をどう生かすかという視点よりも、このポジションにかなう人は誰かという視点が優先されるわけだ。

現在の仕事で中核戦力となっているミドルパフォーマーに異動は必要なのか。当研究所の調査によると、同じ部署に5年以上在籍すると、成長志向や学習意欲、キャリア自律への関心が低下してくる。現時点では「問題がない人」であっても、今後もそのままいいのか。パフォーマンスが落ちてきた時になって検討するでは遅過ぎる。

人事部の人事権が強く、人材育成を起点としたローテーションに積極的な企業ではミドルパフォーマーも異動候補者になるが、「10年間3部署」などの明確な異動配置方針を打ち出していない場合は、人事部が必要性を認識していても、ハイパフォーマーやローパフォーマーの異動検討の優先度の方が高く、ミドルパフォーマーは後回しになりがちだ。

ミドルパフォーマーが目配りされない理由は、問題がないからだけではない。ミドルパフォーマーは人数が多く、人事権は各部門にあることが多い。孤立した部門「サイロ」の中に隠れていることもあるが、そもそも人事部からは一人ひとりが見えていない。大手企業では部門人事やHRBP（人事ビジネスパートナー）との分担体制の整備も含めて、「人材の見える化」を進める必要がある。

### 人事評価・人事権と人事異動

	事業部門視点	人事部視点
ハイパフォーマー	部門のエース人材抱え込み	全社最適配置
ミドルパフォーマー	・部門の中核戦力 ・異動検討対象外	・マンネリ防止 ・幅出しの異動検討対象
ローパフォーマー	新たなマッチング先探し	

(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