

人事異動 (7)

「これからの役職登用は適材適所ではなく『適所適材』を基本にする！」など、「適所適材」という言葉を聞く機会が増えている。

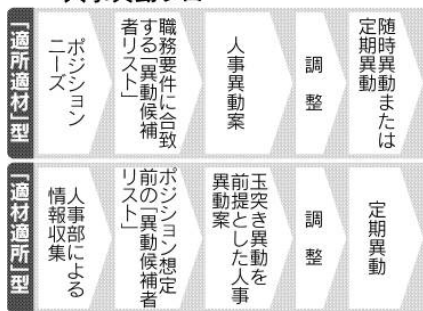
「適材適所」は、広辞苑に「人を、その才能に適した地位・任務につけること」とある。一方、「適所適材」は辞書にはない言葉で、人事用語だと言えそうだ。

適所適材は「地位・任務に、適した才能の人をつけること」だが、適材適所との違いが分かりにくい。結果的に適材適所と適所適材が一致することが理想だが、両者の異動検討のプロセスは大きく異なる。適材適所は人材を起点とした異動で、適所適材はポジションを起点とした異動だ。

「適所適材」は空きポジションありきで、そこから異動配置の検討が始まる。手順としては、そのポジションに必要な能力・経験などの要件を洗い出し、それらを備えている人を探すやり方だ。

例えば、A事業部の営業企画担当者ポジションには、「Must (必須) 要件」としてA事業部またはB事業部での3年以上の法人営業経験、「Want (歓迎) 要件」としては営業本部主催の市場分析の研修修了、自己申告による異動希望者という具合だ。いくつかの要件を満たせば異動候補者として検討される。空きポジションの要件に合致しない限りは、適所適材の異動候補者としてリストアップされることはない。

「適所適材」型と「適材適所」型人事異動フロー



(出所)「人事ガチャの秘密」(藤井薫)から筆者作成

「適材適所」と「適所適材」

一方、適材適所の異動は人材起点であり、「ポジションを想定する前に異動候補者を定める」。どこに異動させるかはさておき、どこかに異動させるべき人を先に決めるやり方だ。異動先のポジションは、誰を異動させるかを決めた後に、その人の能力・意欲に合わせて検討する。これはポジション起点とは真逆のやり方だ。

そもそも、ポジションの想定がないのに、なぜ、ある人を異動させる必要があるのだろうか。例えば、何年か連続して評価が低いなど、現在の職場がミスマッチだと思われる場合は、その人が能力を発揮できる新たなポジションを見つける必要がある。また、10年間3部署などのサイクルで他部署の経験を積むことが成長につながると考える企業は、長期間同じ部署にいる人を異動対象者と見なす。人材育成を主眼とした適材適所の異動は、人事部の人事権が強い企業や定期異動型の企業になじみやすいパターンだ。

適材適所型の人事異動検討フローは、各社ではほぼ共通している。まずは人事部手持ちの基本情報が材料になる。典型的には現部署の在籍年数や入社年次などだ。さらに2~3年続けて成績が芳しくない人、自己申告書で異動希望がある人などを初期リストに加える。

人事部が各部門に組織構想や人事構想をヒアリングしたうえで、人事部が異動候補者リストを作る。この段階では各人の異動先は想定されておらず、誰が異動候補者なのかが決まっているだけだ。つまり「異動先を想定する前段階での候補者リスト」であり、これが狭い意味での「適材適所」型、人材起点の異動の特徴だ。一度に大勢の社員がリスト化されるため「玉突き人事」も多い。そして何段階かの調整を経て、定期異動で一気に発令するわけだ。

随時異動型企业では「適材適所」型の異動はほとんど行われぬ。適材適所と適所適材は二者択一ではなく、両方を組み合わせながら使い分けることが望ましい。