

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 調査結果

パーソル総合研究所
シンクタンク本部

2021.12



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	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】 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】 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】
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	【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 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 II.従業員対象調査： 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：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） 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 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 ※報告書内では、「一般社員層（非管理職層）」のカッコ内（非管理職層）の記載は省略
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

引用について

本調査を引用いただく際は出所を明示してください。出所の記載例：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」

1. 一般社員層（非管理職層）の異動配置の企業方針・実態

- 人事管理上の取り組み課題として、一般社員層の適正配置は、次世代経営人材や戦略的ポジション人材の発掘・育成に次ぐ優先度の高さ。一般社員層は1年間に全体の2割程度が異動している。
 - ・「従業員のキャリア開発・キャリア自律意識向上のための組織的支援」72.5%、「一般社員層（総合職）の戦略的異動配置」70.1%と、重要であるとの認識が高い。
- 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35.0%。
 - ・年齢別に尋ねると、新卒～34歳くらいまでの若年層に対して「明確な方針がある」との回答は38.0%と、若年層についても4割未満にとどまっている。
- 決まった時期に行われる定期異動を運用している企業は全体の約7割。
 - 1年間に行われる一般社員層の異動のうち1/4（2.5割）が定期異動で異動をしており、残りの約3/4（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。

2. 異動配置が組織・個人にもたらす効果と個人の異動意向の実態

■ 異動配置は、個人の知識面、意識・行動面に正の影響を与えることが示唆された。

- ・従業員側調査の分析結果より、異動経験は「社内知識形成」の知識面や「成長志向」「学習意欲」「キャリア自律度」などの個人の意識・行動面に正の影響を与えていることが示唆された。
- ・ただし、職種変更を伴う異動の場合、一時的にはパフォーマンス（活躍・適合度）は低下する。
- ・一方で、所属部門の在籍年数の長さは上記のような知識面、意識・行動面への影響は確認できなかった。
- ・企業側調査の分析結果より、「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。

■ 一般社員層において、異動意向がある層は35.8%。

性年代別に見ると若年層で異動意向者が多く、20代男性40.1%、20代女性では47.5%。

また、異動意向は所属部門の在籍年数が5年を超えると、低下していく傾向が見られた。

- ・会社指示による異動命令の受け入れ意向を尋ねると、職種の変更を伴う異動については、「会社の指示なので従う」43.2%、「希望条件に合えば従う」35.2%、「希望条件にあ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%となった。

3. 会社主導と個人希望による異動配置による効果の比較

- 会社主導と個人希望の異動配置では、個人希望の方が異動後の職務満足度が1.4倍高い。
 - ・職務満足度は異動後の活躍・適合度と正の相関がある。
 - ・会社主導と個人希望の異動配置経験者別に異動後の職務満足度をみると、異動後に満足している層は会社主導では38.7%、個人希望では55.5%となった。
 - ・職務満足度が異動前後で「不満足」から「満足」に変化した層は、会社主導では12.0%、個人希望では23.0%と、約1.9倍の差がついた。

4. 社内公募制の導入・活用状況

- 「社内公募制」の制度や仕組みがある企業は55.7%。
 - 一方で「活用されている」と回答する企業は33.1%にとどまり、活用に課題。
 - ・社内公募制を活用している企業の一般社員層の異動のうち、手挙げ制（FA制、キャリア自己申告制含む）での異動は1割程度。
 - ・社内公募制の応募条件として、「所属部門の上司の許可や推薦を得る必要がある」と回答する企業が45.2%あり、活用推進のボトルネックになっている可能性が推察される。
 - ・社内公募制導入企業のうち、廃止、縮小を検討している企業の理由は1位は、「要員計画に沿った配置が困難なため」51.4%、次いで「部門間の調整が困難であるため」45.7%が続いた。

5. 会社主導による異動配置を行う際に必要な異動支援

■ 異動理由に関する十分な説明を受けている異動者は4割程度。

異動前の、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が活躍の鍵に。

・異動前のコミュニケーションが、異動後の活躍・適合度を高めていることが示唆された。詳細は以下。

- ① 異動理由の十分な説明は、異動者の異動の肯定的な受け止めを促し、異動後の活躍・適合が促進される。
- ② 異動後の役割・期待感や部門間による連携・協働の期待を伝えると、異動後の活躍・適合の見通しが高まり、異動後の活躍・適合が促進される。

・異動前に異動先ポジションの理解度が高いほど、組織再社会化が促され、異動後の活躍・適合度を高めていた。

6. 異動以外で異動と同様の効果を得られる経験

■ 社内知識形成は異動以外で「部門横断的なプロジェクトへの参加」などで高めることが可能。

・異動で得られる効果を他の経験で代替できないか検討した。

-学習意欲は「自己啓発・自己学習等の活動への支援金の受給」「キャリア研修」等で高められていた。

-キャリア自律は「キャリア・カウンセリング」「キャリア研修」などのキャリア支援、「自己啓発・自己学習への資金援助」などで高められていた。

調査結果からの提言

- 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一般社員層の異動配置の優先度が高まってきている。一方で、一般社員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%と多くない。実態としては事業上の要請に応じてタイムリーに人員を確保していくという側面が大きいことが推察される。
- 今回の調査結果より、会社主導の異動よりも、個人希望の異動の方がマッチング度が高く、異動後の活躍状況も相対的に見て高いことが示唆された。また、キャリア自律の重要性が高まっている中、これからは手挙げ制の異動配置の仕組みを増やしていくことが必要だろう。
- しかし、手挙げ制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。自主性に任せると、中にはキャリアの計画を持たないまま一つの部門に長期在籍するような個人も出てくる。そのようなケースは、成長意欲や学習意欲が低下していき成長が鈍化してしまう懸念がある。在籍年数が5年を超えると異動意向が低下するという実態を踏まえると、在籍年数が5年を超えた人材を対象に、会社から異動を提案するという施策なども考えられる。
- また、個人希望による異動が実現できない従業員に対しては、学習支援、キャリア支援、部門横断の交流機会の提供などを実施することで異動配置に代わる成長機会を提供することも必要である。個人の希望を反映する異動配置の仕組みの整備のみではなく、個人が成長できる機会を主体的に選べるよう、多くのメニューを揃えることが肝要と言えそうだ。

企業の異動配置の運用実態

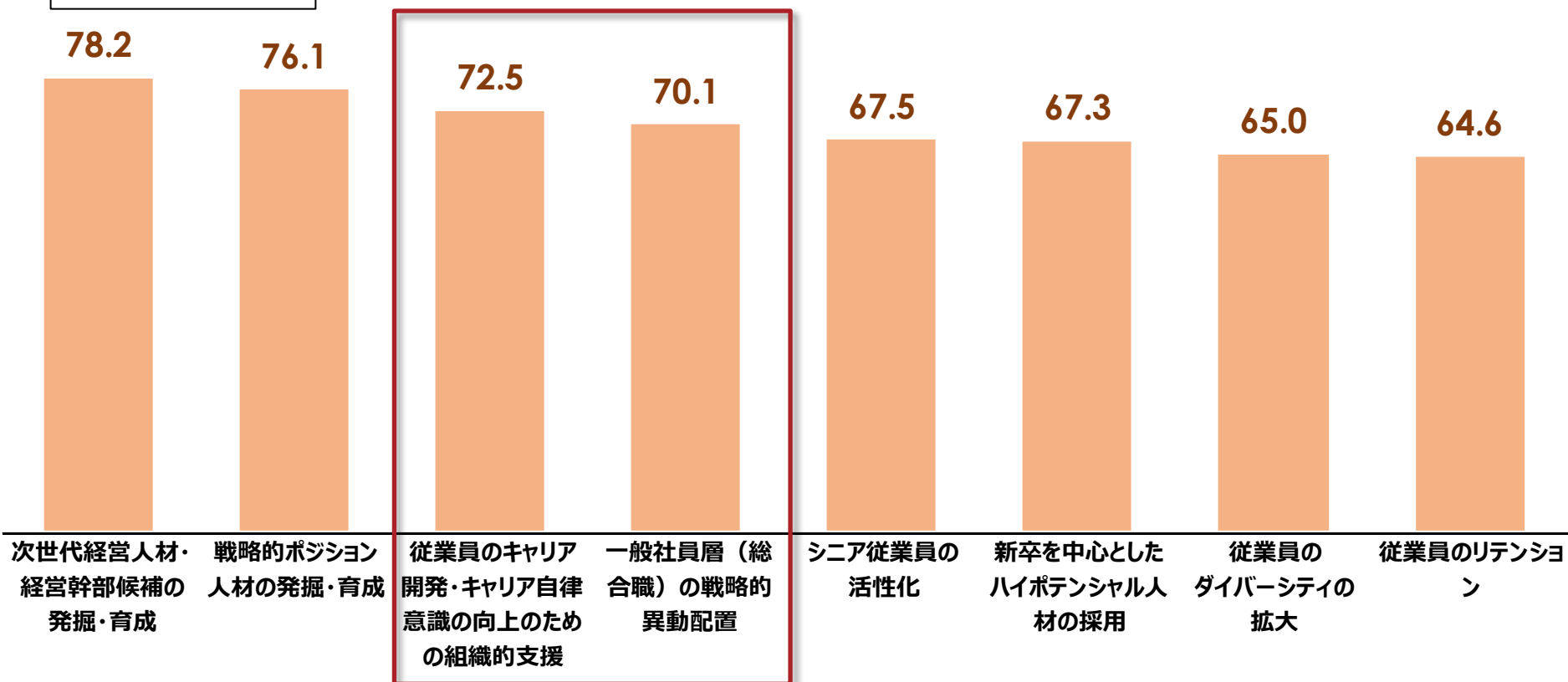
[企業側調査]

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」などの中間層への課題は、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

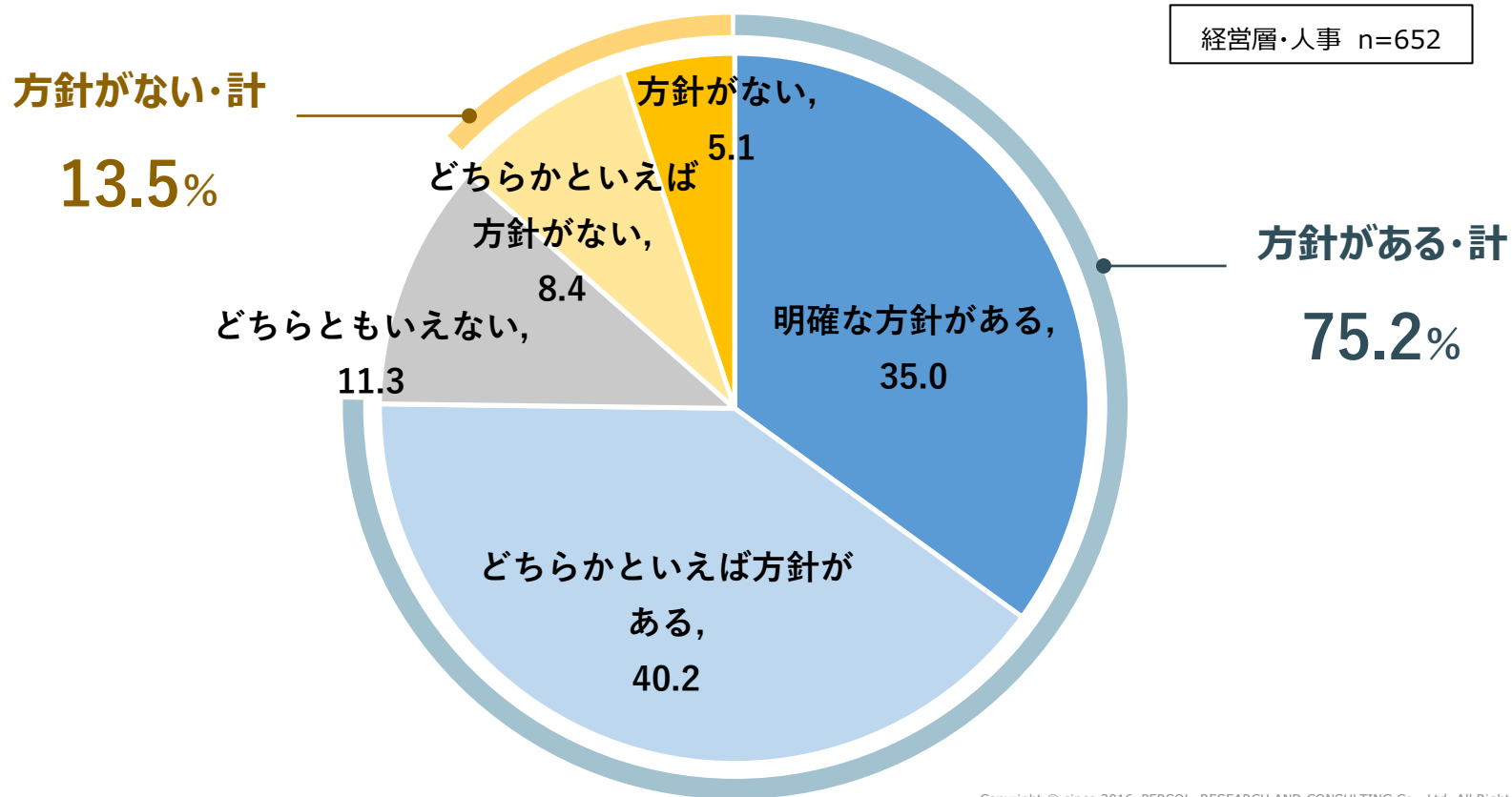
※聴取方法：非常に重要である-全く重要でない 5件法
グラフ数値：重要である・計 (%)



一般社員層の異動配置に関する方針について、「明確な方針がある」は35.0%にとどまる。

一般社員層の異動配置に関する方針

Q. あなたの会社では、一般社員層（総合職）の異動・配置に関する指針や方針（中・長期的）はありますか。 (%)



企業規模、売り上げ規模が大きい企業、グループ企業や海外支社、海外現地法人がある企業で
一般社員層の異動配置に関する方針がある傾向が強い。

一般社員層の異動配置に関する方針 [企業属性別]

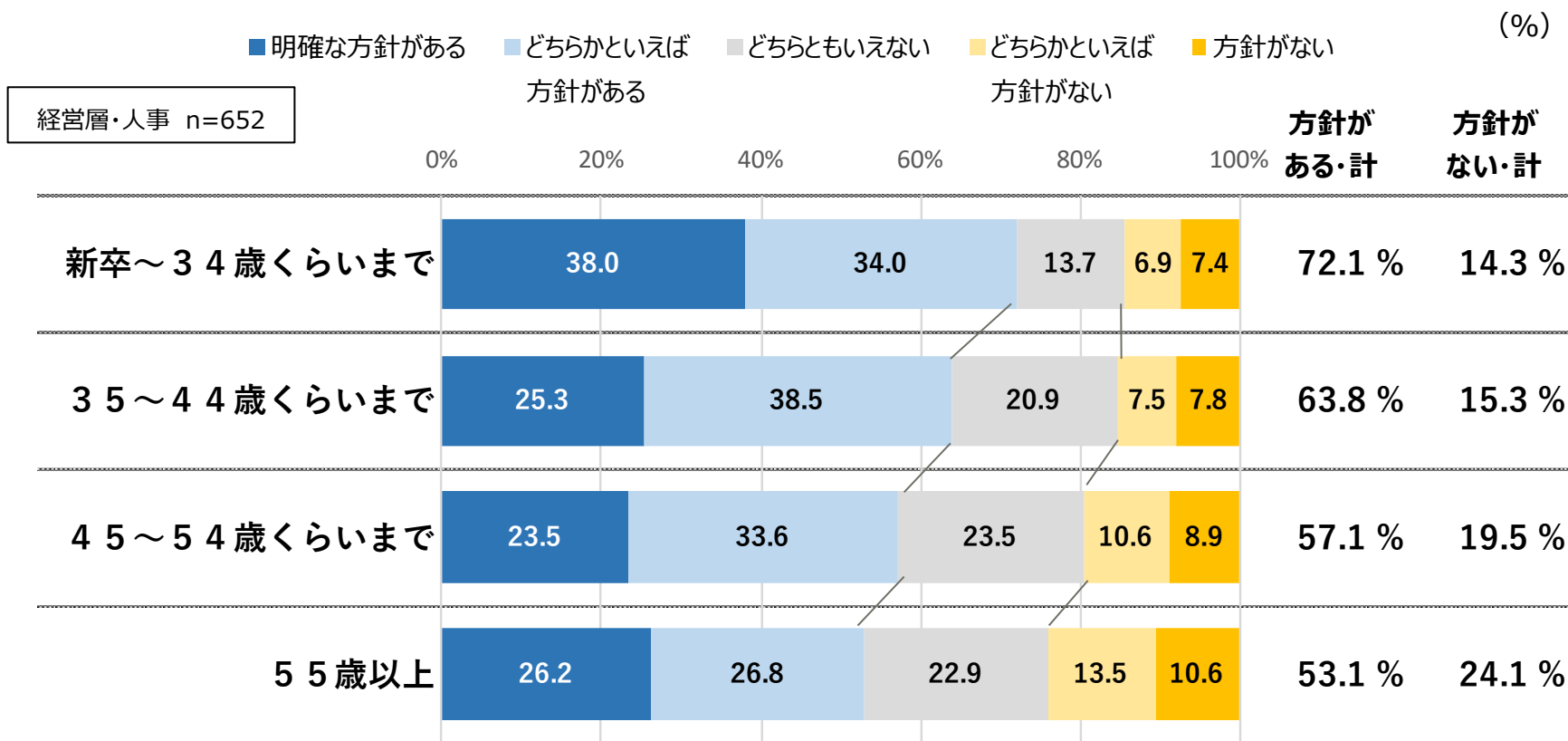
経営層・人事 n=652		サンプル数	方針がある・計 (%)
全 体		(652)	75.2
企業規模	300人-1000人未満	(291)	72.5
	1000人-5000人未満	(200)	70.0
	5000人以上	(161)	86.3
売上規模	300億円未満	(293)	64.8
	300-1000億円未満	(148)	79.1
	1000億円以上	(211)	86.7
グループ企業	あり	(530)	78.9
	なし	(122)	59.0
海外支社・海外現地法人	あり	(328)	81.1
	なし	(324)	69.1

経営層・人事 n=652		サンプル数	方針がある・計 (%)
全 体		(652)	75.2
業種	建設業	(35)	85.7
	製造業	(182)	73.1
	電気・ガス・熱供給・水道業	(13)	100.0
	情報通信業	(53)	81.1
	運輸業、郵便業	(51)	92.2
	卸売業	(38)	81.6
	小売業	(34)	67.6
	金融業、保険業	(37)	81.1
	不動産業、物品賃貸業	(19)	89.5
	学術研究、専門・技術サービス業	(7)	71.4
	宿泊業、飲食サービス業	(24)	87.5
	生活関連サービス業、娯楽業	(13)	61.5
	教育、学習支援業	(9)	66.7
	医療、福祉	(40)	50.0
	サービス業（その他）	(77)	61.0
	その他（上記以外）	(20)	80.0

※サンプル数が少数の業種（グレー表示）は参考値

一般社員層の異動配置に関する方針について年齢別に尋ねると、若年層で方針があり、
高齢層ほど方針が無くなる傾向。

一般社員層の異動配置に関する方針_年齢別

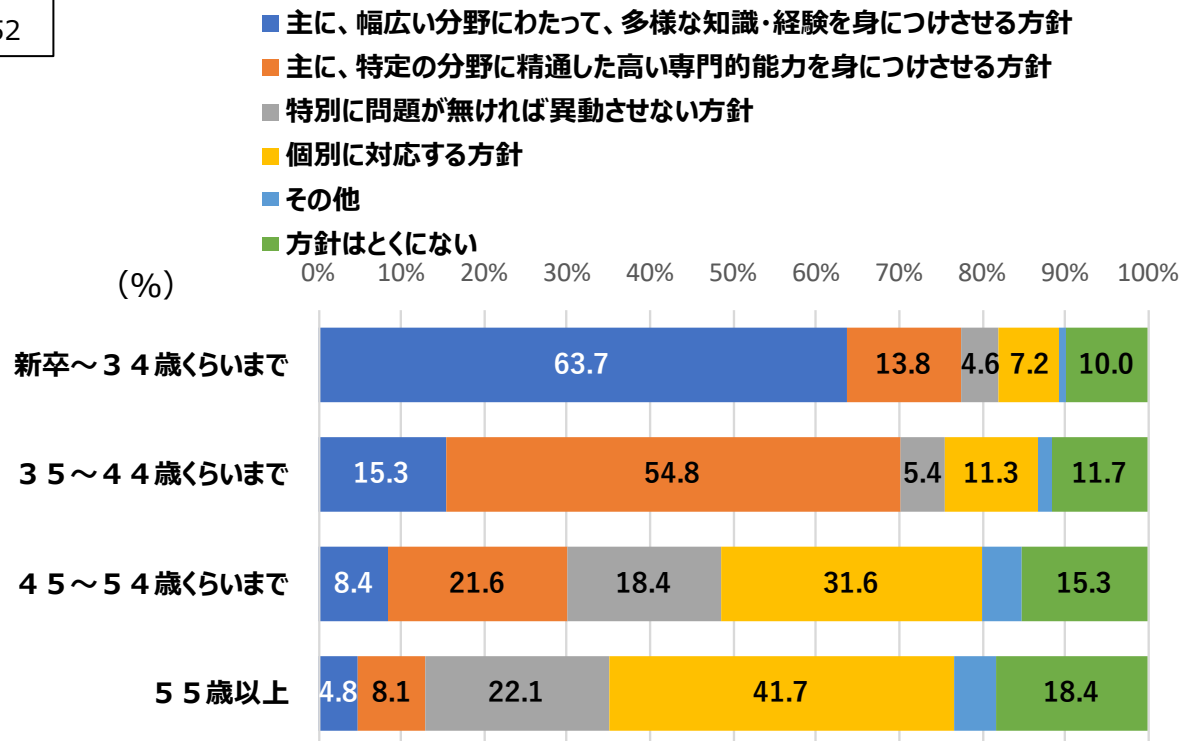


年齢層別に、異動配置における詳細の方針について尋ねると、
新卒～34歳くらいまでは「主に、幅広い分野にわたって、多様な知識・経験を身につけさせる方針」が63.7%で最多。
35～44歳くらいまでは「主に、特定の分野に精通した高い専門的能力を身につけさせる方針」が54.8%で最多。
45歳以上は「個別に対応する方針」が最多となっている。

一般社員層の異動配置に関する方針[現在]_年齢別

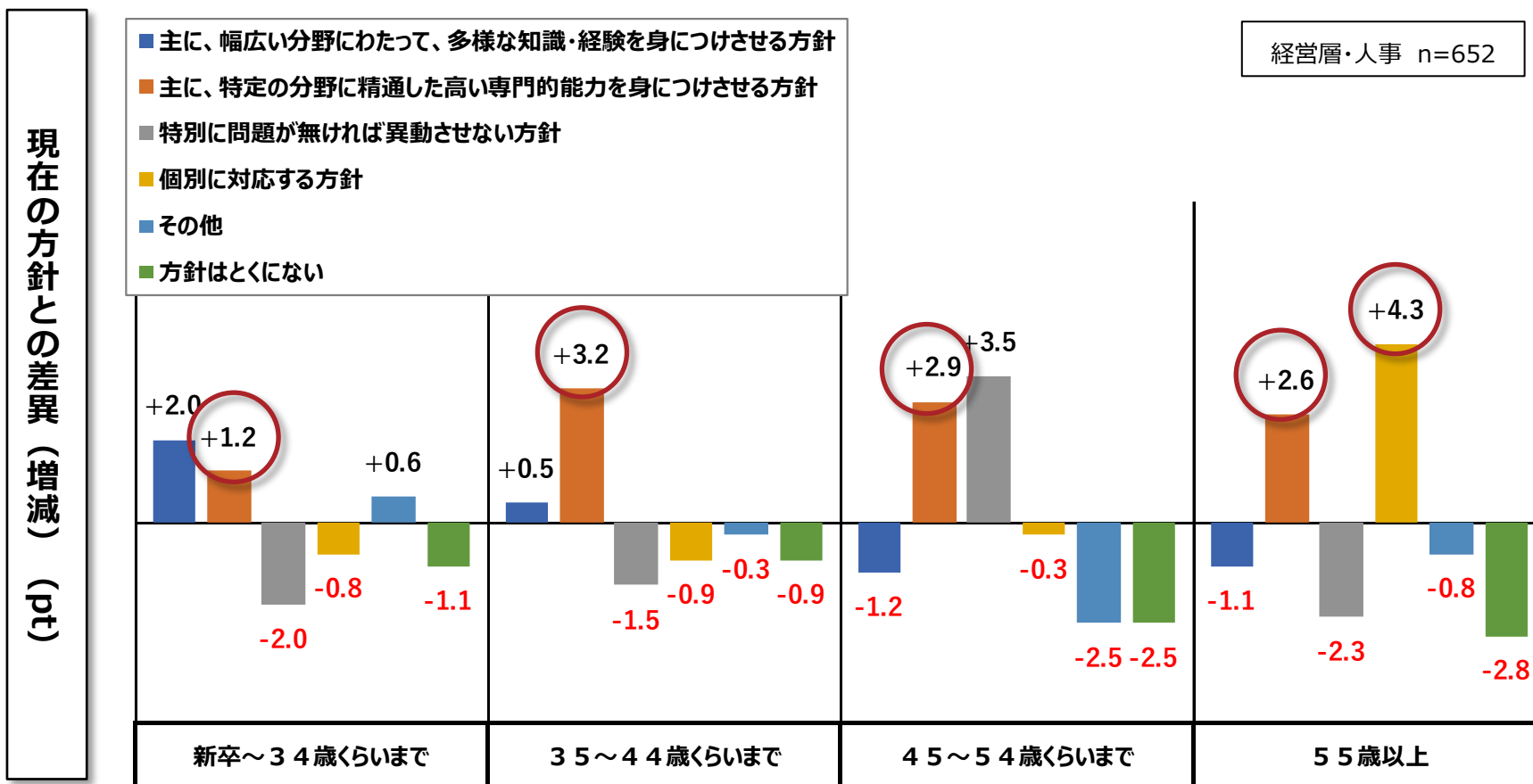
Q. 一般社員層（総合職）の異動配置における【現在の方針】について、年齢層ごとに最も近いと思うもの一つずつお選びください。（年齢層別に単一回答）

経営層・人事 n=652



現在の方針と今後の方針の変化をみると、全年齢層で「方針は特にはない」が減少し、「主に、特定分野に精通した高い専門的能力を身につけさせる方針」が増加している。また55歳以上で「個別に対応する方針」が4.3pt増加。

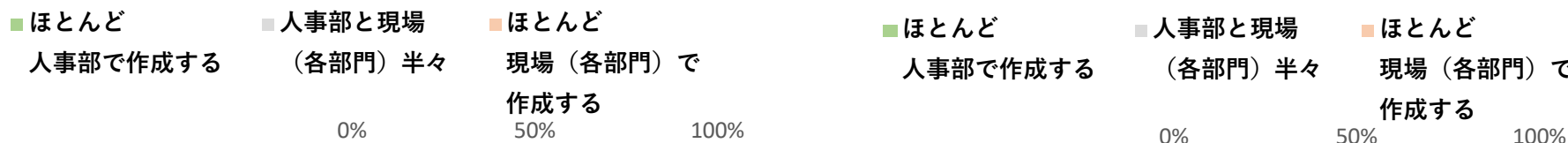
一般社員層の異動配置の現在の方針と今後の方針の差異



人事異動案の作成主体は、「ほとんど人事部で作成する」31.0%、「人事部と現場半々」47.2%、「ほとんど現場で作成する」21.8%となった。企業規模、売上規模で大きな差はなく、業種別で大きく異なる傾向が見られた。

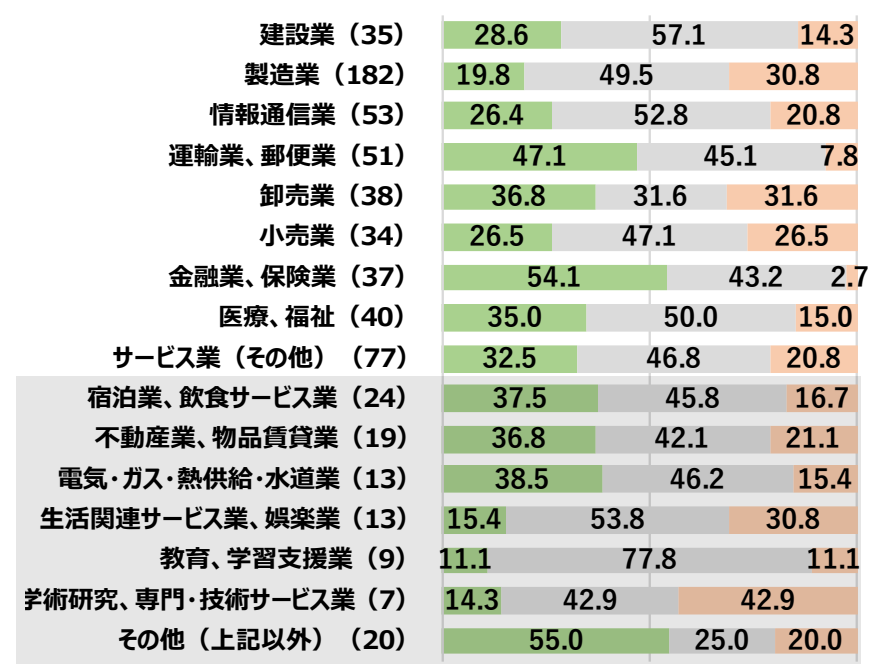
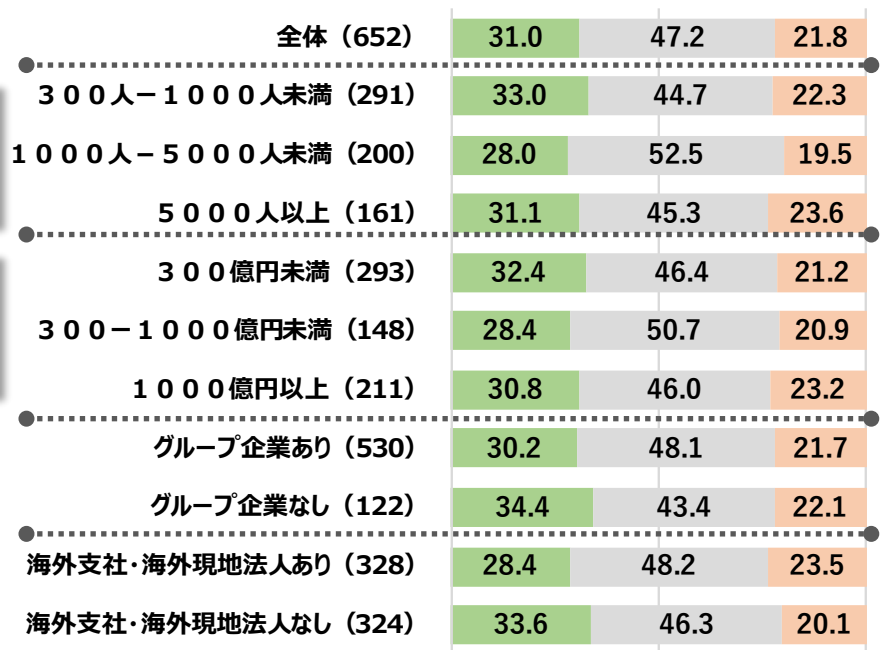
人事異動案の作成主体 [企業属性別]

経営層・人事 n=652



企業規模

売上規模



※サンプル数が少数の業種（グレー表示）は参考値

人事異動の決裁権限は、「ほとんど人事部の決裁が必要」42.0%、「昇進・昇格を伴う異動は人事部の決裁が必要」33.7%、「ほとんど現場の責任者が決裁できる」21.6%となっている。

企業規模、売上規模で大きな差はなく、業種別で大きく異なる傾向が見られた。※n数が少ない業界は参考値

人事異動の決裁権限の所在 [企業属性別]

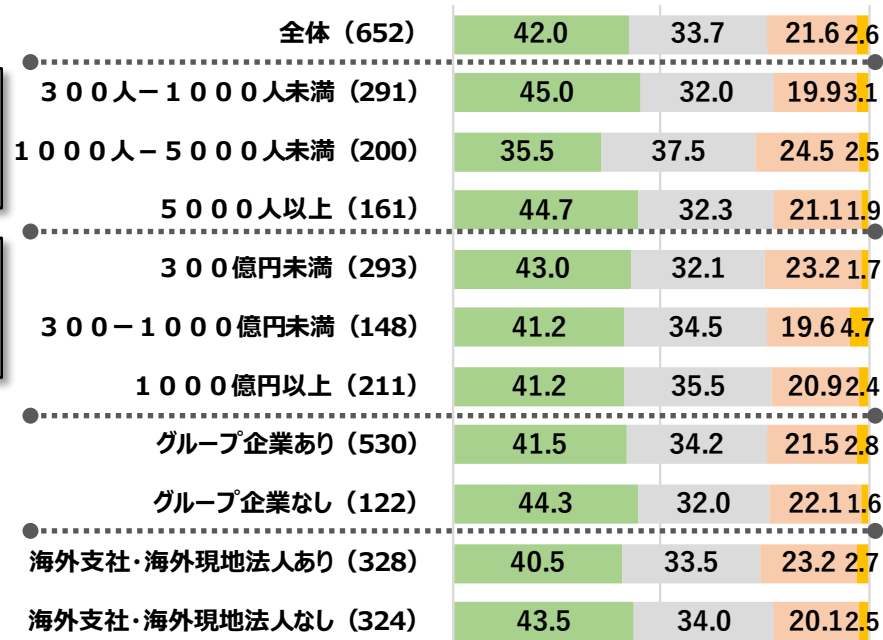
経営層・人事 n=652

- ほとんど人事部の決裁が必要
- 昇進・昇格を伴う異動は人事部の決裁が必要
- ほとんど現場（各部門）の責任者が決裁できる
- その他

0% 50% 100%

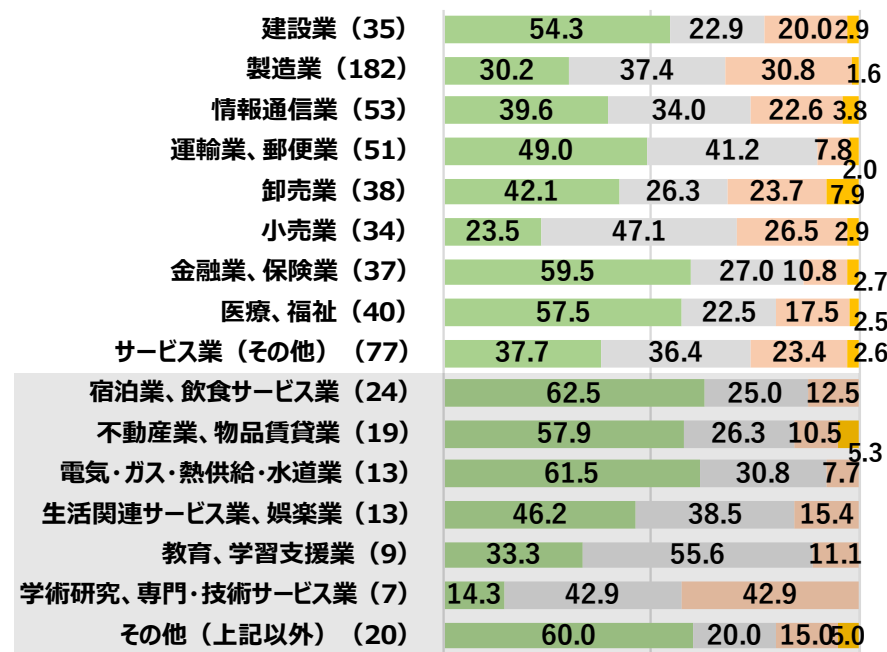
企業規模

売上規模



- ほとんど人事部の決裁が必要
- 昇進・昇格を伴う異動は人事部の決裁が必要
- ほとんど現場（各部門）の責任者が決裁できる
- その他

0% 50% 100%



※サンプル数が少数の業種（グレー表示）は参考値

定期異動がある企業は全体の70.1%。

企業規模が大きいほど導入率は高く、従業員人数5000人を超えると導入率は80.7%と高い。

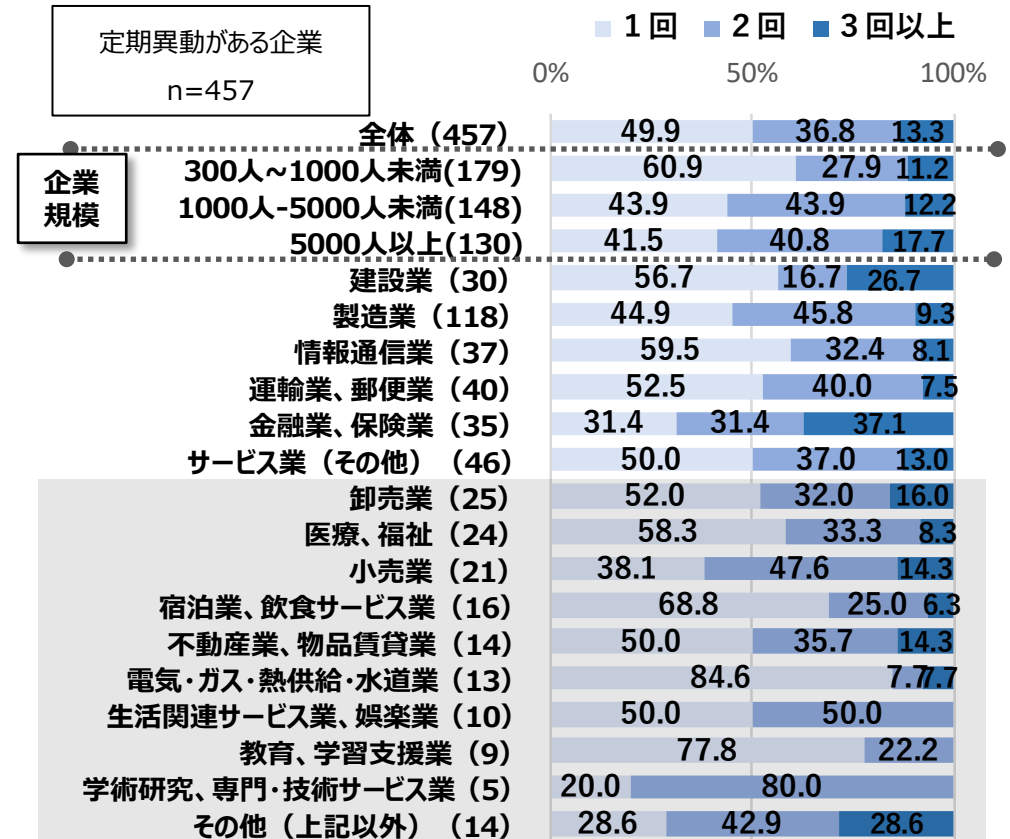
※定期異動：年度毎に一斉に行われる異動

定期異動の有無

経営層・人事 n=652		サンプル数	定期異動がある (%)
全 体		(652)	70.1
企業規模	300人-1000人未満	(291)	61.5
	1000人-5000人未満	(200)	74.0
	5000人以上	(161)	80.7
業種	金融業、保険業	(37)	94.6
	建設業	(35)	85.7
	運輸業、郵便業	(51)	78.4
	情報通信業	(53)	69.8
	卸売業	(38)	65.8
	製造業	(182)	64.8
	小売業	(34)	61.8
	医療、福祉	(40)	60.0
	サービス業（その他）	(77)	59.7
	宿泊業、飲食サービス業	(24)	66.7
	不動産業、物品賃貸業	(19)	73.7
	電気・ガス・熱供給・水道業	(13)	100.0
	生活関連サービス業、娯楽業	(13)	76.9
	教育、学習支援業	(9)	100.0
	学術研究、専門・技術サービス業	(7)	71.4
	その他（上記以外）	(20)	70.0

※サンプル数が少数の業種（グレー表示）は参考値

1年間あたりの定期異動の回数

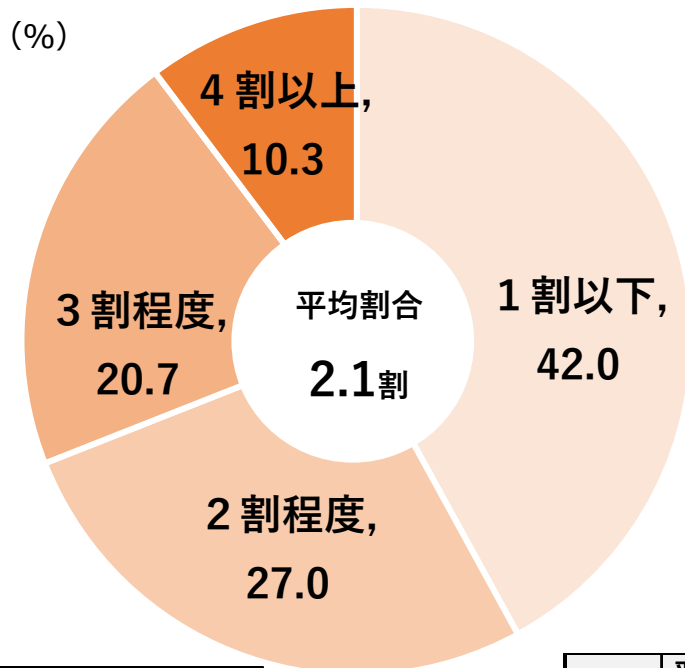


※サンプル数が少数の業種（グレー表示）は参考値

一般社員層では、1年で平均2.1割の社員が異動をしている。

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いる。

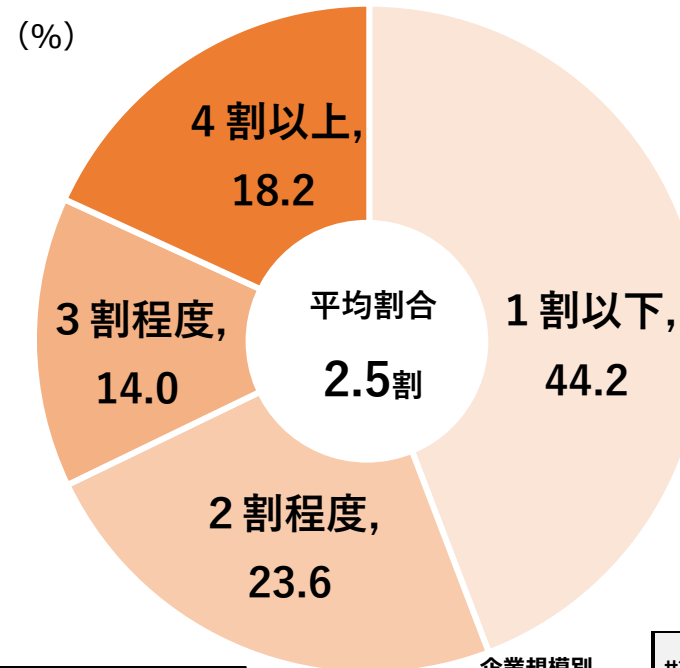
1年間あたりの異動者の割合



経営層・人事 n=652

企業規模別	サンプル数	平均割合 (割)
300人-1000人未満	(291)	1.9
1000人-5000人未満	(200)	2.1
5000人以上	(161)	2.5

異動のうち定期異動の割合

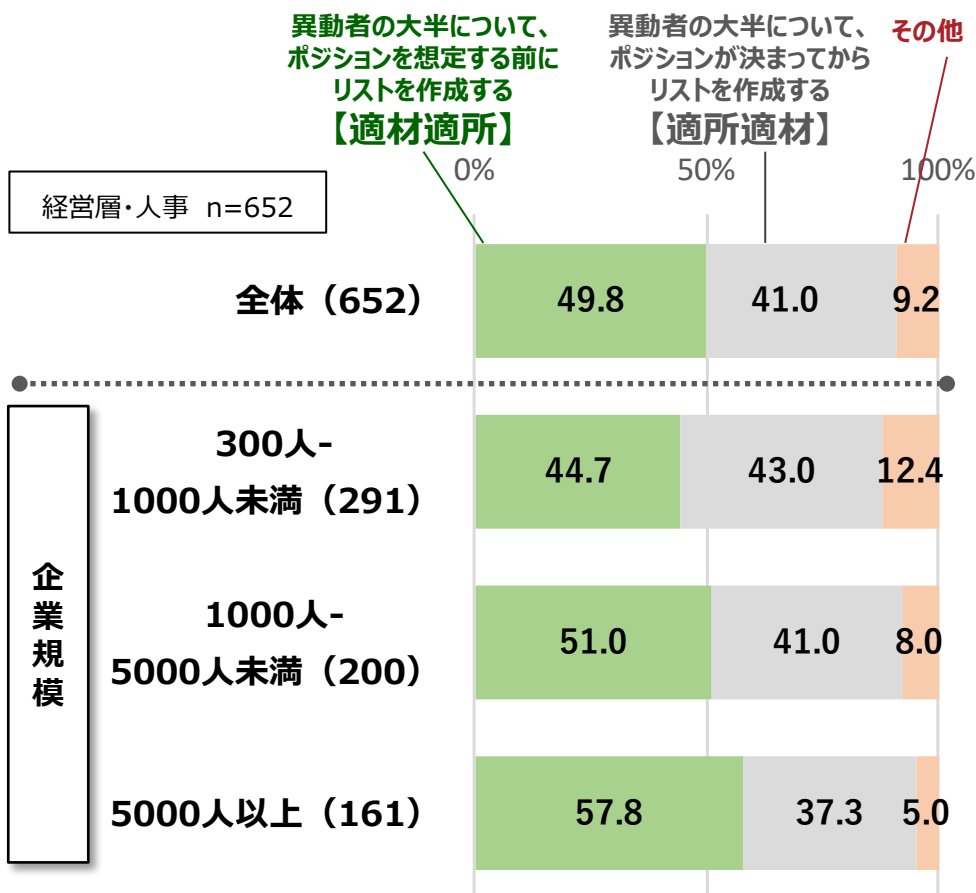


定期異動がある企業 n=457

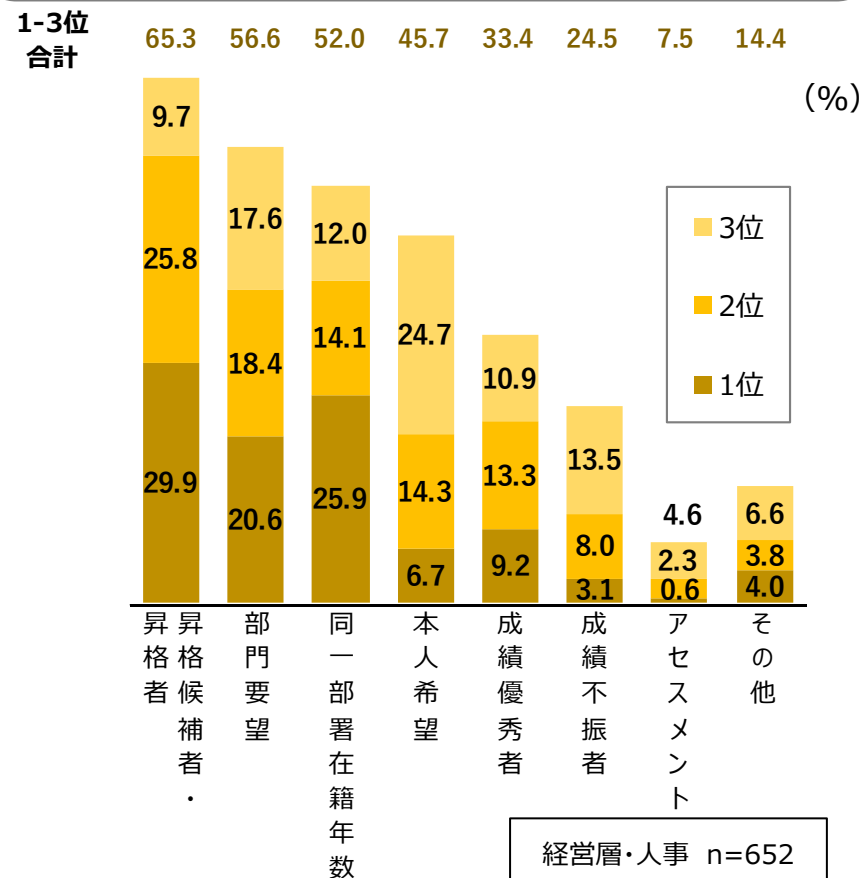
企業規模別	サンプル数	平均割合 (割)
300人-1000人未満	(179)	2.2
1000人-5000人未満	(148)	2.5
5000人以上	(130)	3.0

異動候補者のリスト作成は「異動者の大半について、ポジションを想定する前にリストを作成する（適材適所）」が全体の49.8%を占め、企業規模が大きいほどこの割合が高まっている。

異動候補者リストの作成



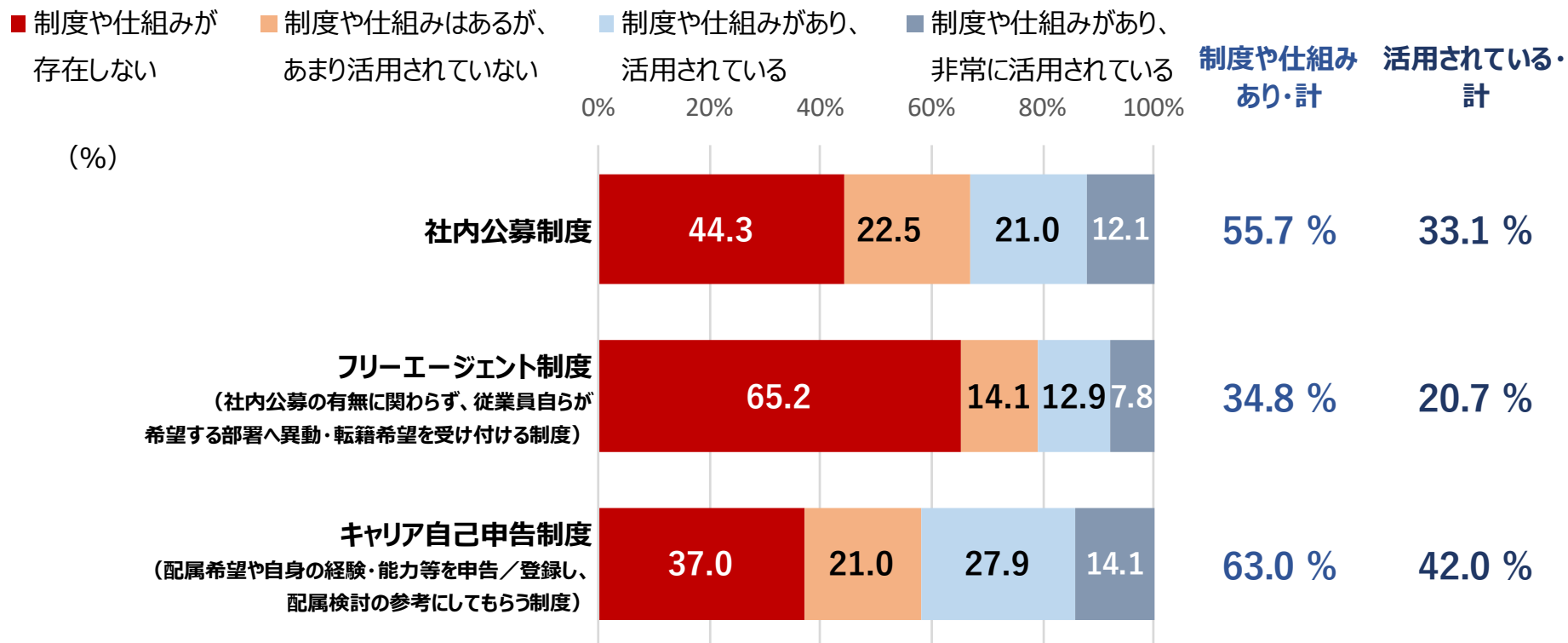
リストアップ標準（1-3位選択）



「社内公募制度」の制度や仕組みがある企業は55.7%。
一方で「活用されている」と回答する企業は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

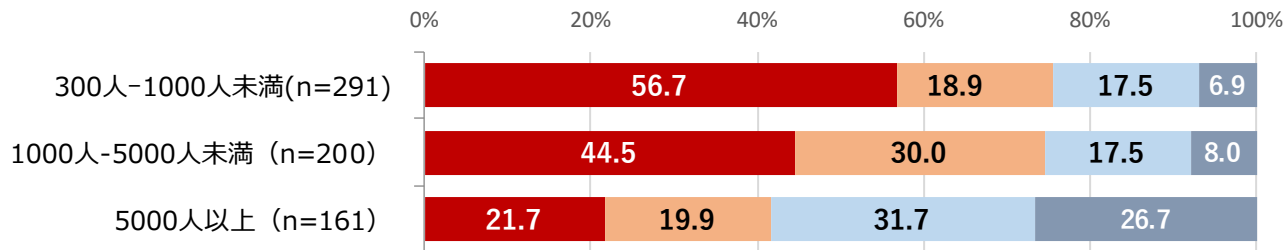


個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況 [企業規模別]

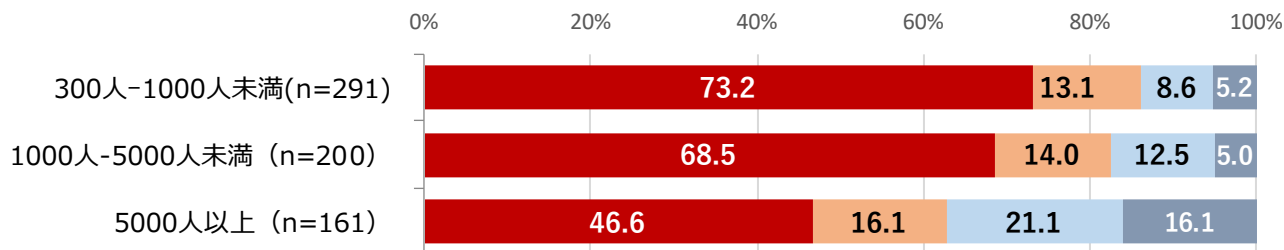
経営層・人事 n=652

■ 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
 ■ 制度や仕組みがあり、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

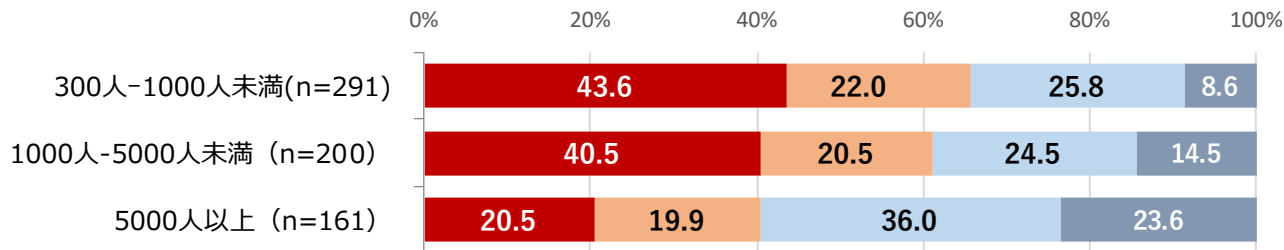
社内公募制度



エージェントフリー



自己申告制度
キャリア



個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況を企業規模別に見ると、従業員5000人以上の企業規模で導入率、活用度は大きく高まる。

社内公募制を活用している企業は従業員人数が多い、あるいはグループ企業数が多いなどの特徴が挙げられ、組織風土としては開放的対話志向、人事管理においてはキャリアの透明性が高い、D&Iを推進しているなどの特徴が見られた。

■ 社内公募制の活用度合いを結果変数にした重回帰分析の結果抜粋
 ・標準化偏回帰係数、1%水準で有意項目のみ抜粋
 ・分析対象：経営層・人事 n=652

社内公募制
[活用] 企業の特徴

社内公募制
[非活用] 企業の特徴

従業員人数 5000人以上

従業員人数 1000人未満

グループ企業数 [多]

グループ企業数 [少]

企業属性

企業規模

組織風土

開放的対話志向

非開放的対話志向

・上司でも部下でも、分け隔てなく仲が良い
 ・上の者に対しても言いたいことが言える
 ・職場では、いつも活発な意見交換が行われておりにぎやかだ

その他

人事管理の
特徴

キャリアの透明性 [高] /
D&I 推進志向

キャリアの透明性 [低] /
D&I [非] 推進志向

・社内にどのような仕事・ポジションがあるか、従業員に明示的に示されている
 ・社内のキャリアパスが明確に示されている
 ・キャリアについての面談・インタビューが定期的に行われている など

・どのような従業員でも活躍しやすいように配慮されている
 ・従業員の多様性の促進を人事課題として注力している

社内公募制の運用実態

[企業側調査]

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。

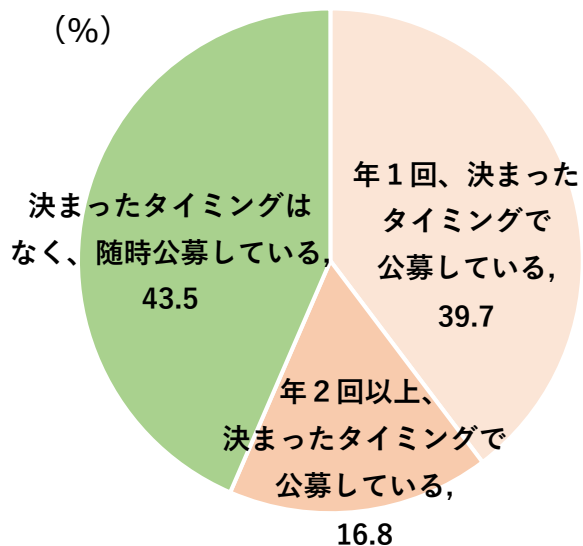
募集ポジションについては「ごく限られたポジション」48.2%と、約半数を占めている。

社内FA制、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

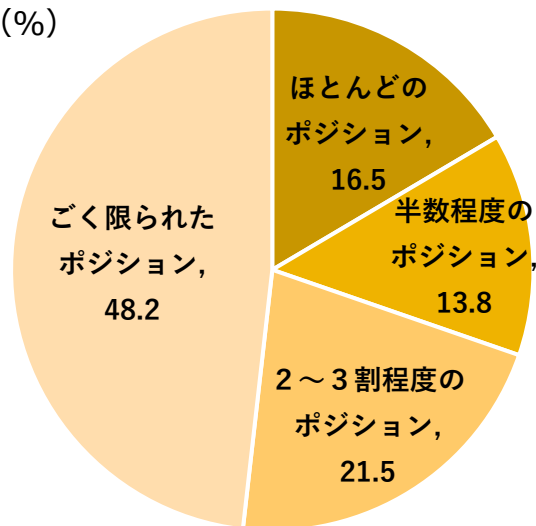
(%)



募集ポジション

社内公募制がある企業 n=363

(%)

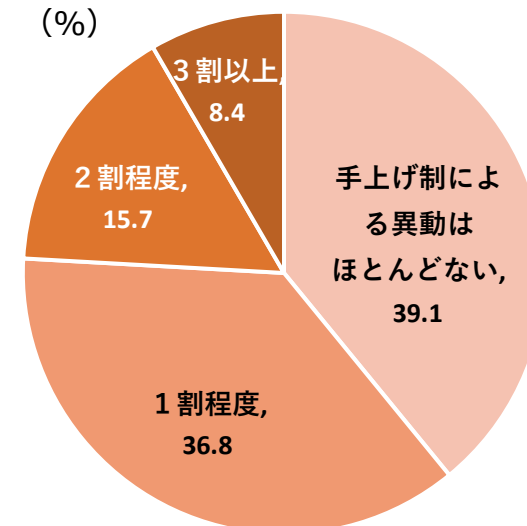


手挙げ制による異動の割合

※手挙げ制：社内公募制、社内FA制度、キャリア自己申告制度

手挙げ制の仕組みがある企業 n=394

(%)



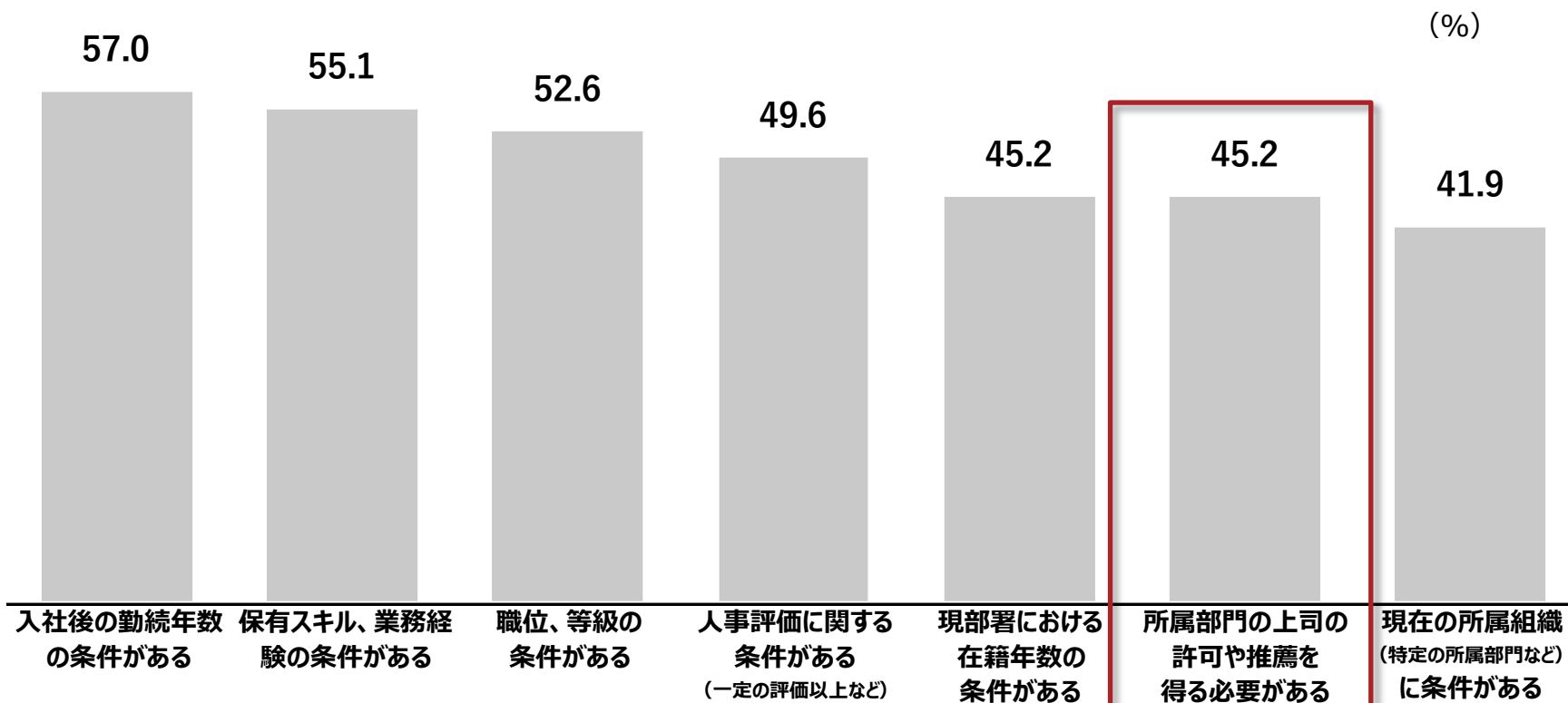
平均 1.1割
(加重平均値)

社内公募に応募する際の条件は「入社後の勤続年数」57.0%が最も多く、次いで「保有スキル、業務経験」55.1%、「職位、等級」52.6%が続く。「所属部門の上司の許可や推薦を得る必要がある」も45.2%と高い。

社内公募に応募する際の条件（あてはまる・計%）

社内公募制がある企業n=363

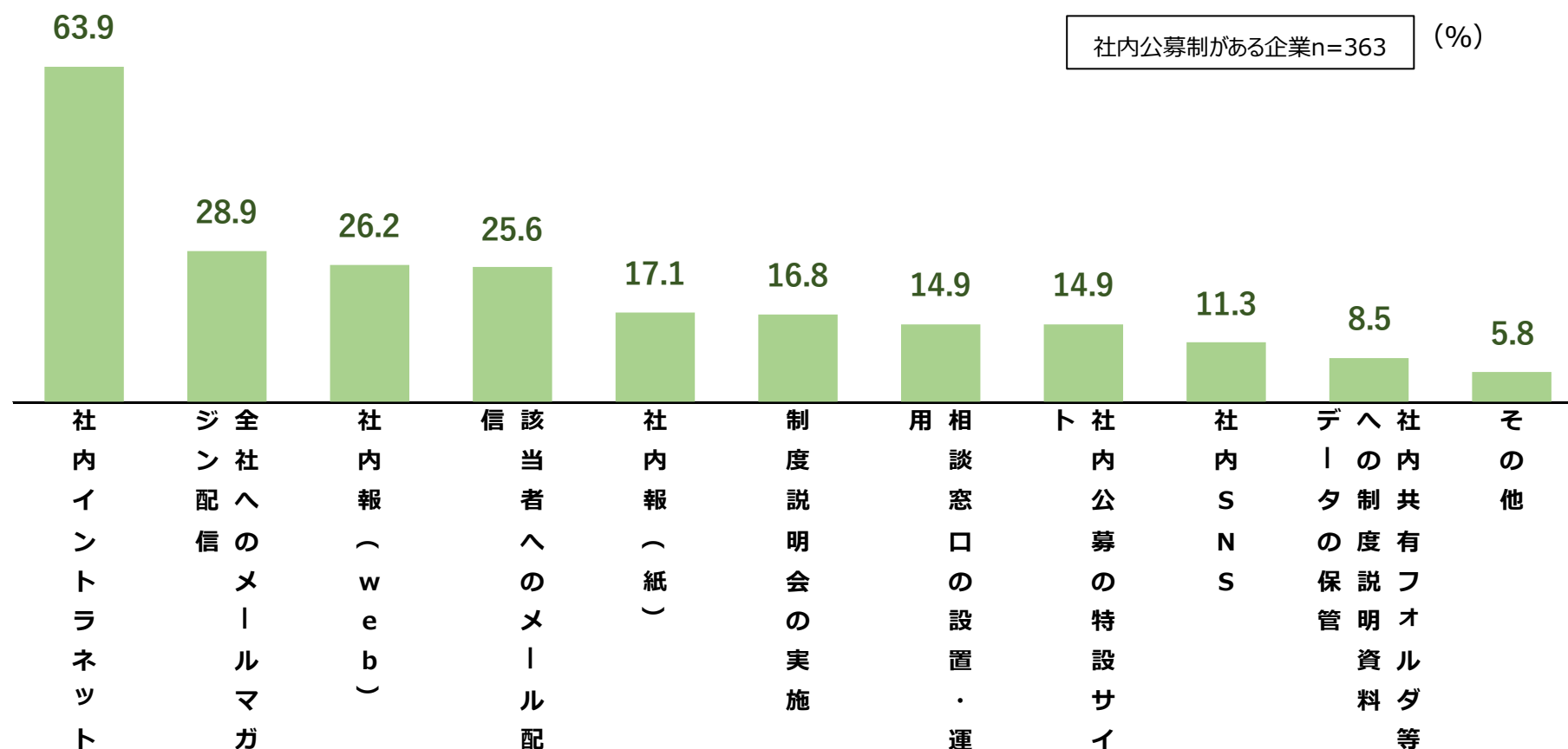
※聴取方法：あてはまる－あてはまらない 5件法



社内公募に関する情報の従業員への周知方法は「社内イントラネット」63.9%が最多。

次いで「全社へのメールマガジン配信」28.9%、社内報（web）26.2%が続く。

社内公募関連情報の従業員への周知方法（複数回答）

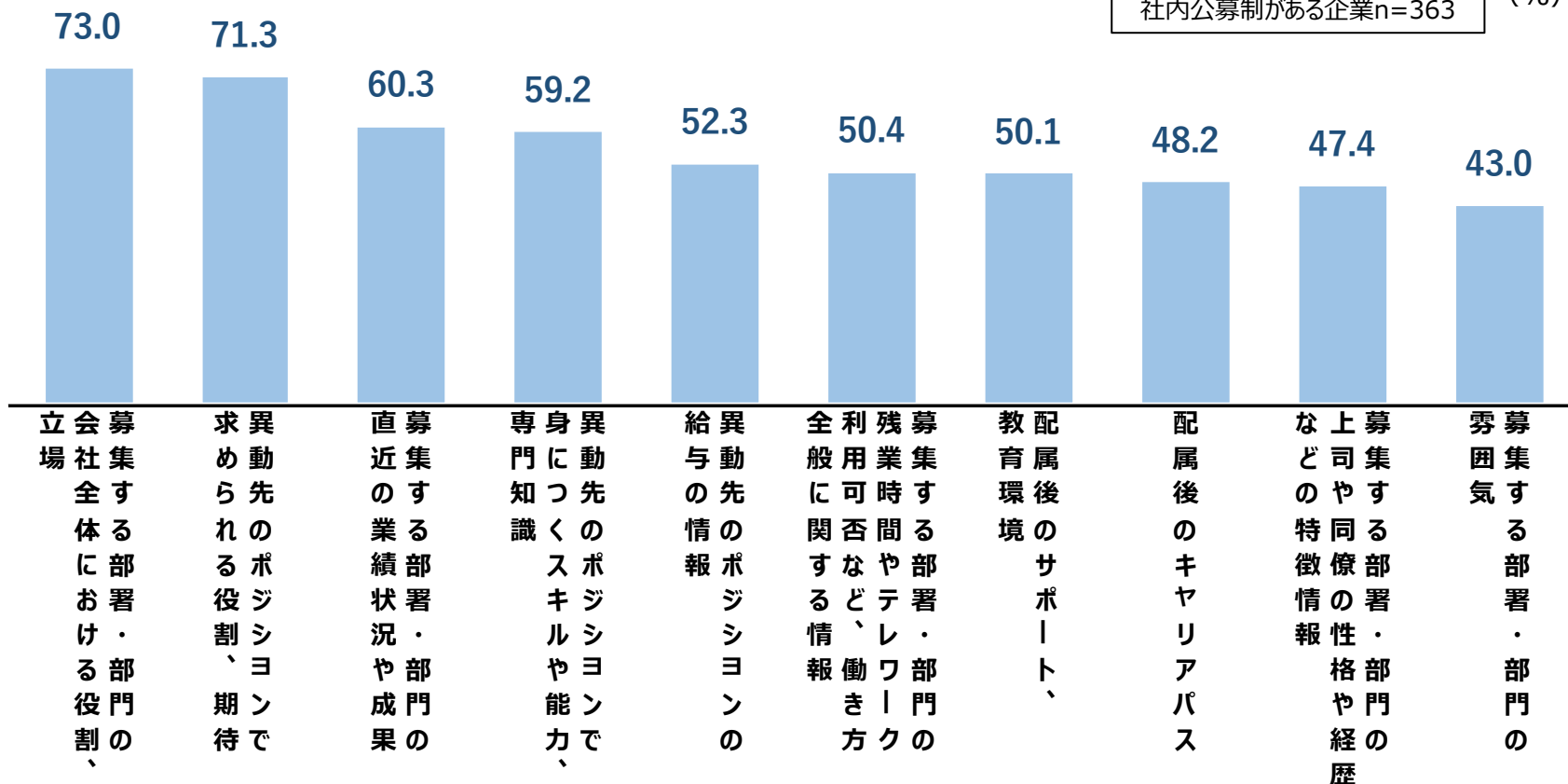


社内公募関連情報の情報提供は「募集する部署・部門の会社全体における役割、立場」「異動先ポジションで求められる役割、期待」などは7割超で十分に行われている。

社内公募関連情報の情報提供充実度（十分に行っている・計%）

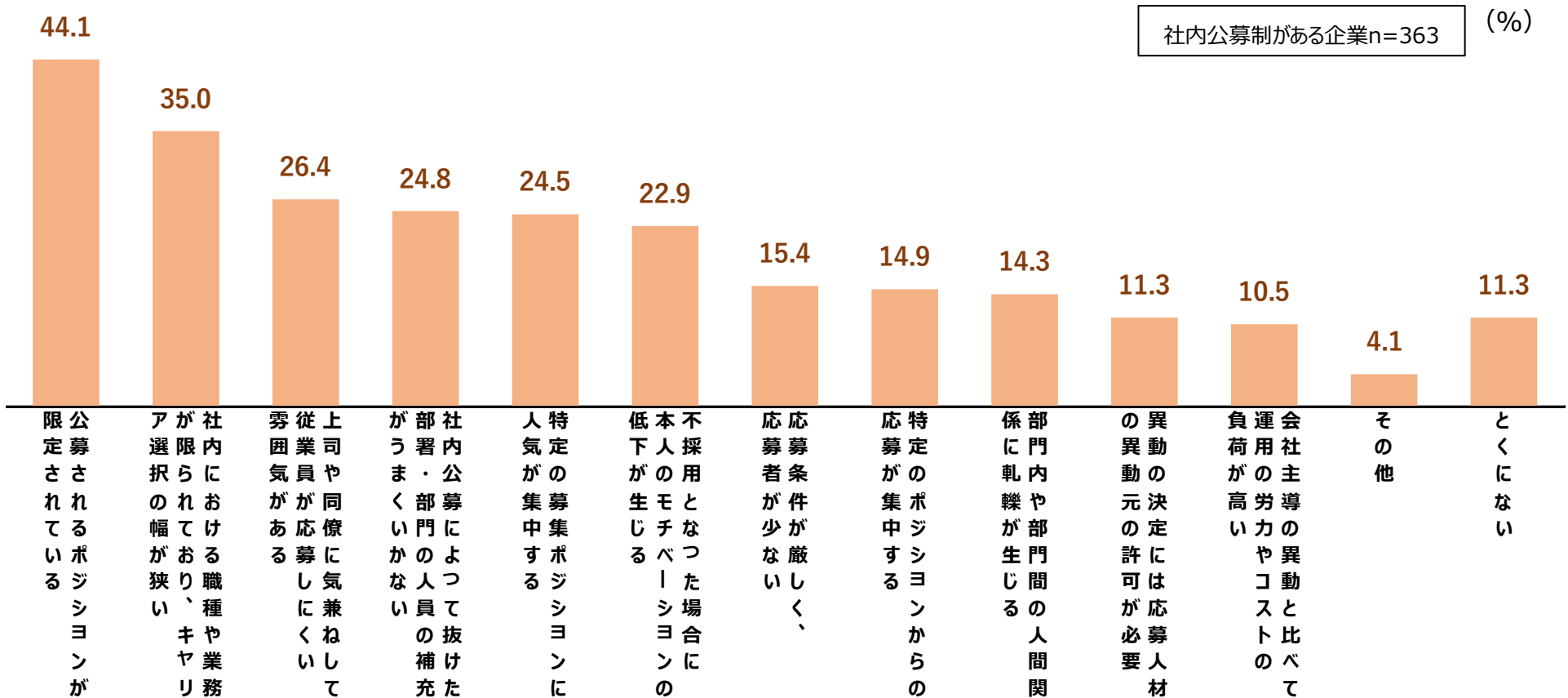
※聴取方法：十分に行っている-まったく行っていない 5件法

社内公募制がある企業n=363 (%)



社内公募制の運用における課題感は、「公募されるポジションが限定されている」44.1%が最多。次いで、「社内における職種や業務が限られており、キャリアの選択肢の幅が狭い」35.0%、「上司や同僚に気兼ねして従業員が応募しにくい雰囲気がある」26.4%と続く。

社内公募制の運用における課題感（複数回答）



社内公募制が積極的に活用されている企業では、ほとんどのポジションで募集が行われている。
また、ポジションに関する情報提供量が多く、公募の際の社内周知では該当者へのメール配信や全社へのメルマガの配信など、
様々な手段を用いて周知が行われている。

- 社内公募制の活用度合いを結果変数にした重回帰分析の結果抜粋
- ・標準化偏回帰係数、1%水準で有意項目のみ抜粋
- ・分析対象：社内公募制導入企業 n=363

社内公募制 [活用] 企業の 運用の特徴

社内公募制 [非活用] 企業の 運用の特徴

募集ポジション

ほとんどのポジション

ごく限られたポジション

公募タイミング

年2回以上の決まったタイミング

随時

ポジションに関する
情報提供

情報量【多】

情報量【少】

- ・異動先のポジションで身につくスキルや能力、専門知識
- ・募集する部署・部門の残業時間やテレワーク利用可否など、働き方全般に関する情報 など

公募周知手段

周知手段数【多】

周知手段数【少】

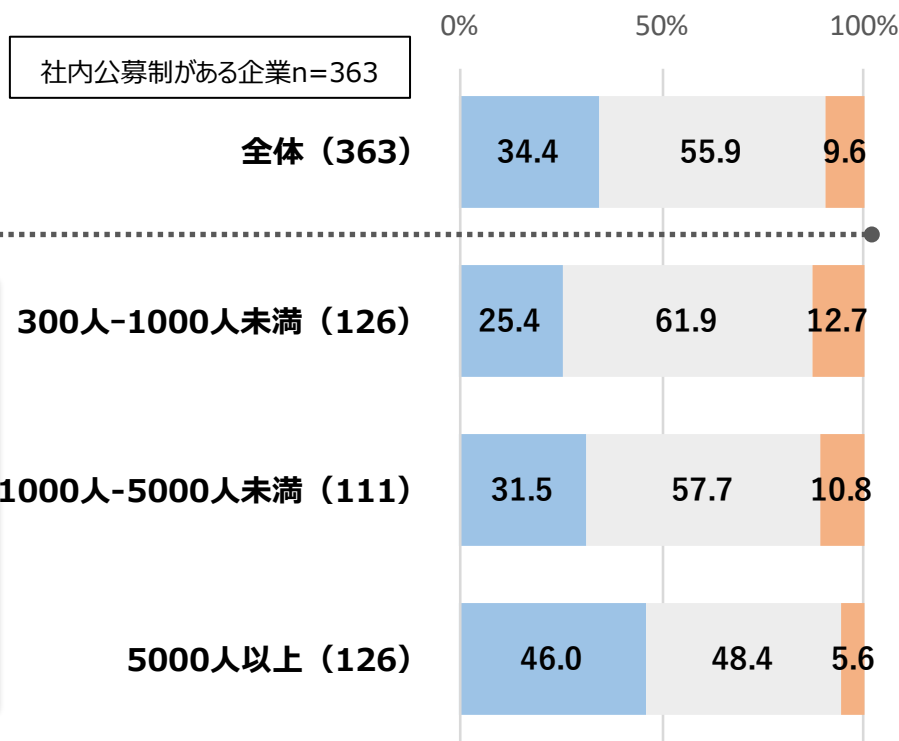
- ・該当者へのメール配信
- ・全社へのメルマガ配信 など

現在社内公募制がある企業では、「活用を拡大していきたい」企業は34.4%。

現在社内公募制が無い企業では、「導入するつもりはない」は50.9%。残りの49.1%は導入予定がある、導入を検討する意向があるという結果になっている。

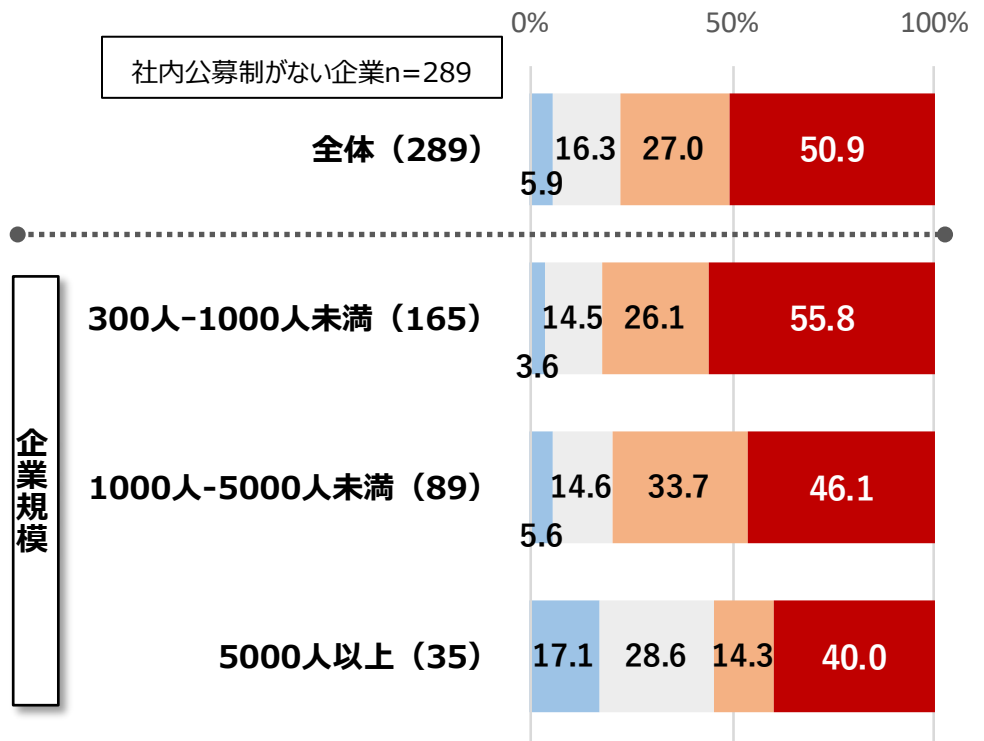
現在社内公募制度が【ある】企業の今後の意向

■ 活用を拡大していきたい ■ しばらく現状を維持していきたい ■ 廃止を含めた活用の縮小を検討したい



現在社内公募制度が【ない】企業の今後の意向

■ 導入する予定である ■ 導入について検討している ■ 導入についてこれから検討したい ■ 導入するつもりはない



社内公募制を導入している企業の廃止縮小検討理由は、「要員計画に沿った配置が困難なため」51.4%が最多、
次いで「部門間の調整が困難であるため」45.7%が挙がっている。

社内公募制の非導入意向理由（非導入企業）

順位	非導入意向理由（複数回答）	(n=147)	(%)
1位	要員計画に沿った配置が困難なため	29.9	
2位	人事異動は会社が主導して考える方針であるため	29.3	
3位	部門間の調整が困難であるため	21.1	
4位	人事部門が一括して人事配置を行う方が効率的なため	15.6	
5位	社内公募制の運用等に関するノウハウがないため	10.9	
-	その他	3.4	
-	とくに理由はない	27.2	

社内公募制の廃止、縮小検討理由（導入企業）

順位	廃止、縮小検討理由（複数回答）	(n=35)	(%)
1位	要員計画に沿った配置が困難なため	51.4	
2位	部門間の調整が困難であるため	45.7	
3位	人事部門が一括して人事配置を行う方が効率的なため	28.6	
4位	人事異動は会社が主導して考える方針であるため	20.0	
5位	社内公募制の運用等に関するノウハウがないため	11.4	
-	その他	2.9	
-	とくに理由はない	8.6	

異動配置が組織・個人にもたらす効果

[企業側調査／従業員側調査]

異動配置（社内人材の流動性）が 組織にもたらす効果

「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

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

異動配置

（社内人材の流動性）から

事業・経営状況への

直接効果：.083

間接効果：.307

総合効果：.390



等、全13項目

等、全6項目

個人のパフォーマンスに正の影響を与える以下の要因について、異動経験がどのように作用するか確認していく。

知識

他部門の業務内容に詳しい方だ
 社内の各部門間の関係性はよくわかっている方だ
 社内の業務の流れについて、概ね理解できている
 など、計4項目

社内知識形成
 α 係数：.886

仕事を通じて成長することは、自分にとって大切だと思う

成長志向

何歳になってもスキルや学びを直しをする必要がある時代だ
 積極的にスキルや能力を伸ばしている
 企業や組織に依存しない働き方を模索している
 など、計5項目

学習意欲
 α 係数：.859

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なりたいと強く思う
 これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている
 など、計27項目

キャリア自律度
 α 係数：.960

重回帰分析結果
 【結果変数】パフォーマンス
 【統制変数】性別、年齢、業種、企業規模、職種、勤続年数など
 ***：1%水準で有意
 一般社員層 n=3000

調整済R²:.378

.138

.339

.072

.153

パフォーマンス
 α 係数：.784

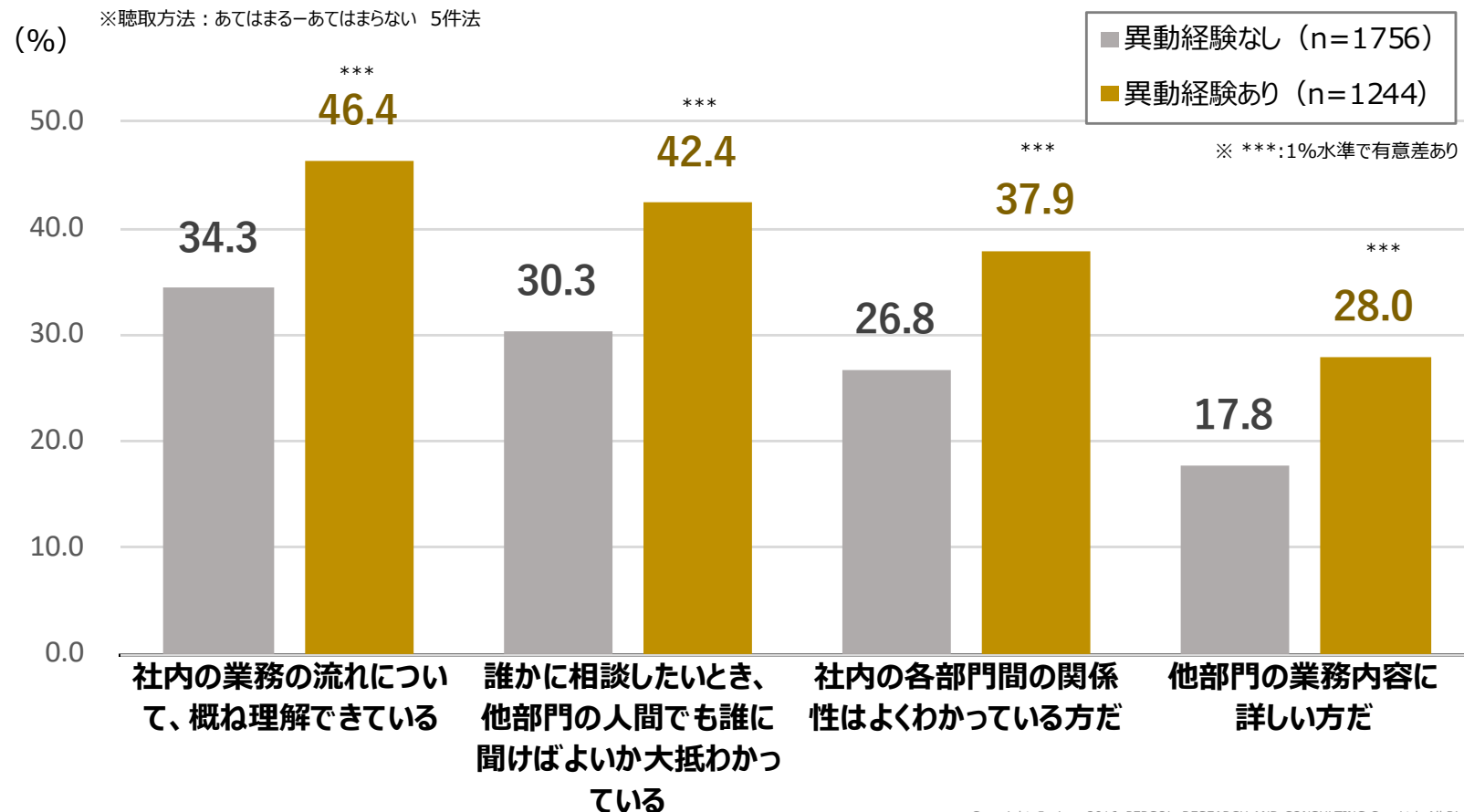
任された役割を果たしている
 担当業務の責任を果たしている
 仕事でパフォーマンスを発揮している
 会社から求められる仕事の成果を出している

意識・行動

社内知識形成は異動経験がある層の方が、ない層と比較して有意に高いことが分かった。

（性別、年齢、勤続年数等を統制した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）

社内知識形成（あてはまる・計%）



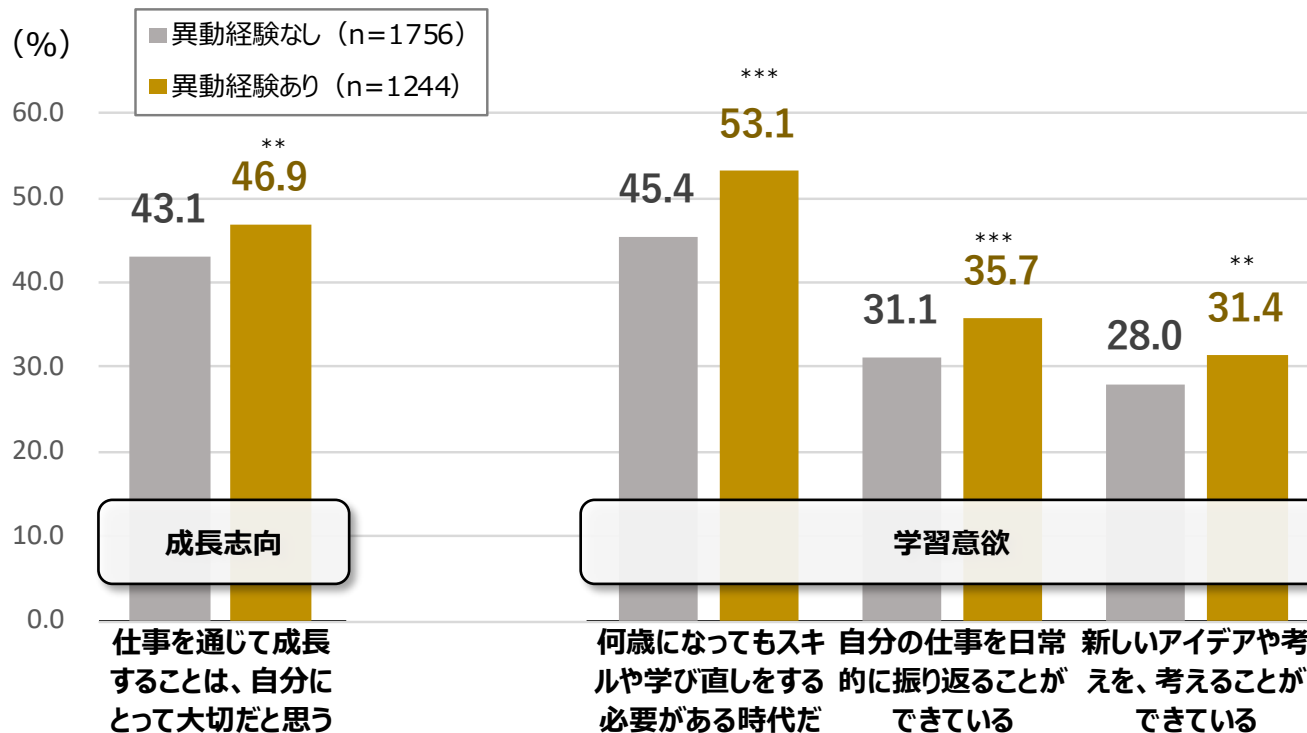
成長志向や学習意欲、キャリア自律度は異動経験がある層の方が、ない層と比較して有意に高いことが分かった。

（性別、年齢、勤続年数等を統制した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）

成長志向／学習意欲（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、** : 5%水準で有意

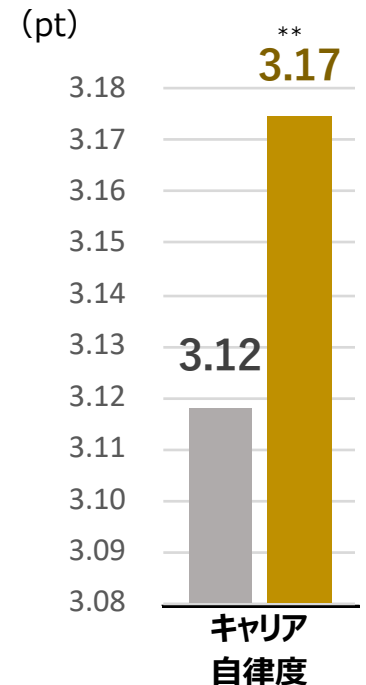


※全5項目中、有意差が見られた3項目抜粋

キャリア自律度

※聴取方法：あてはまる-あてはまらない 5件法

※ 27項目平均値。詳細項目はAppendixに記載



異動経験は社内知識形成や、成長志向、学習意欲、キャリア自律度に対してプラスの影響を与えることが示唆されたが、現在所属部門の在籍年数の長さは、これらに対する有意な影響は確認されなかった。

■ 下記変数を結果変数として分析した重回帰分析結果の一覧
 統制変数：性別、年齢、業種、企業規模、職種、勤続年数など
 ※調整済みR²値、偏回帰係数の記載は省略

結果変数	知識	社内知識形成
	意識・行動	成長志向
		学習意欲
		キャリア自律度

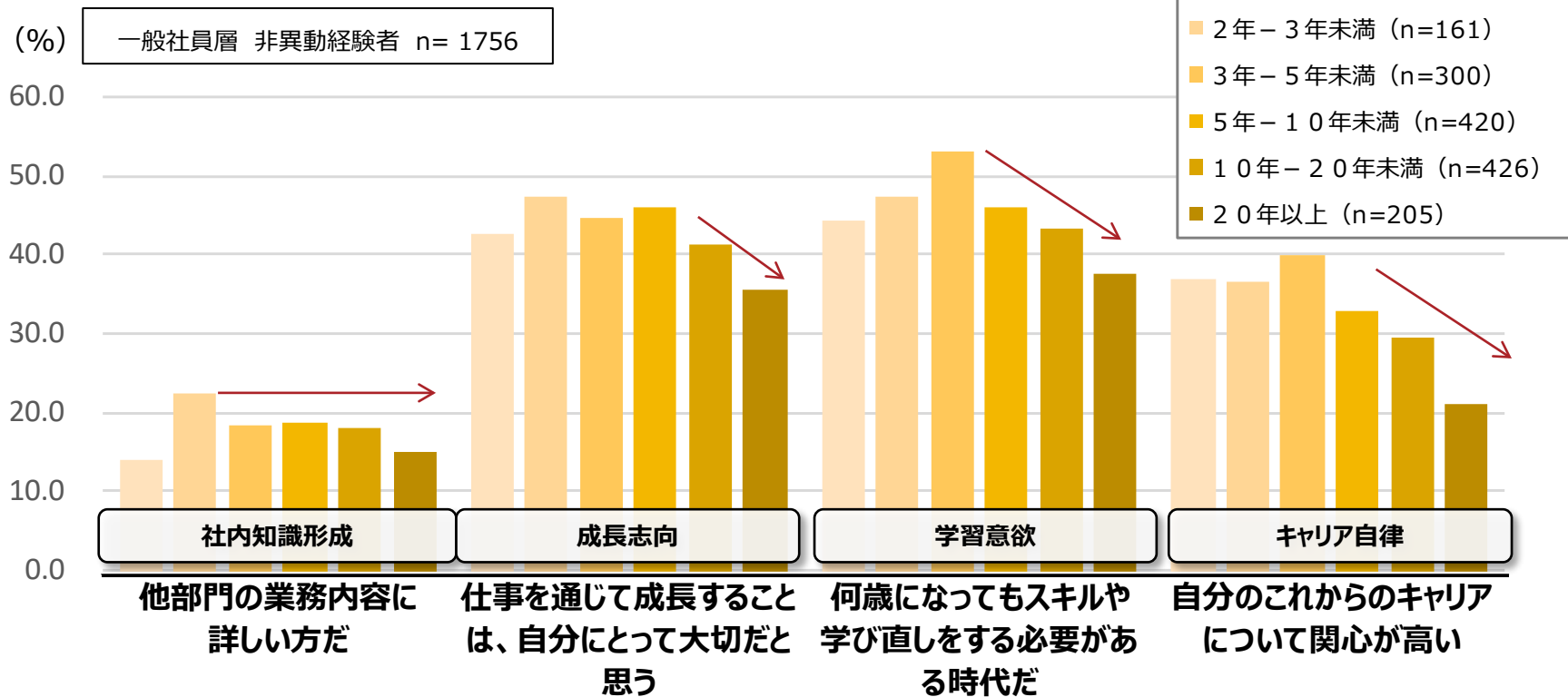


説明変数（要因）	
異動経験	現在所属部門の在籍年数
プラス効果あり	影響なし
プラス効果あり	影響なし
プラス効果あり	影響なし
プラス効果あり	影響なし

非異動経験者の知識形成面、意識面を在籍年数別に見ると、社内知識形成（他部門の業務内容に詳しい方だ）は3年以降ほぼ横ばいで、学習意欲、キャリア自律については5年以降で低下していく傾向が見られた。

非異動経験者の【在籍年数別】知識形成面、意識面の状態（あてはまる・計）

※社内知識形成、学習意欲、キャリア自律度については、1項目ずつ抜粋



一般社員層の異動に対する意識

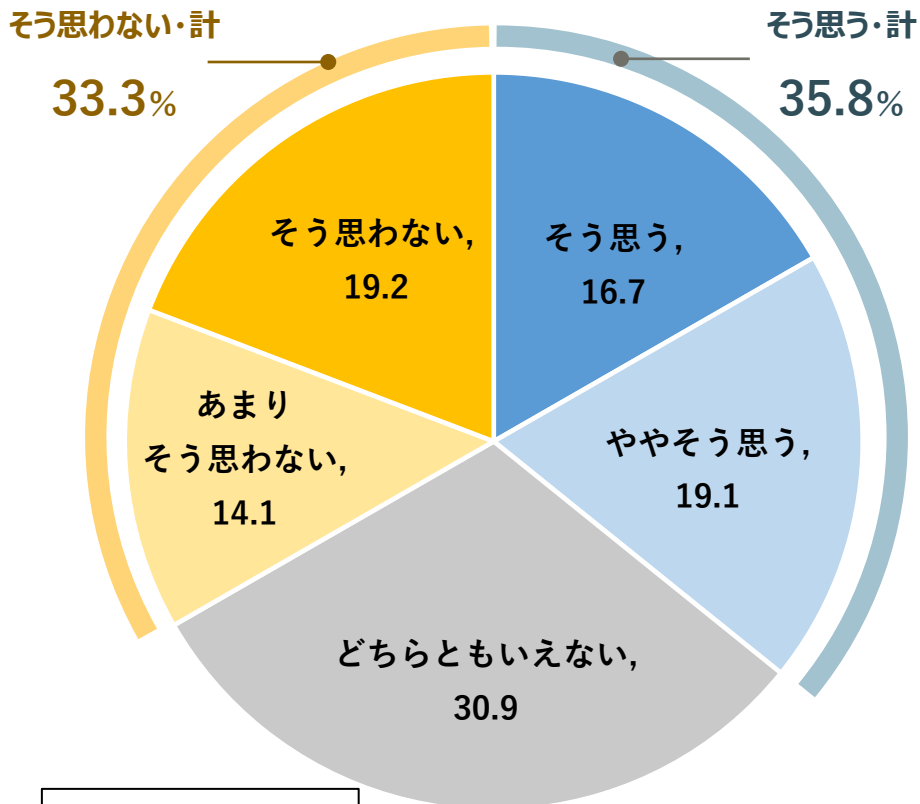
[従業員側調査]

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。

性年代別にみると若年層で異動意向が高い。

一般社員層の異動意向 [全体]

Q.あなたは、現在の会社で今後異動したいと思いますか。



一般社員層 n=3000

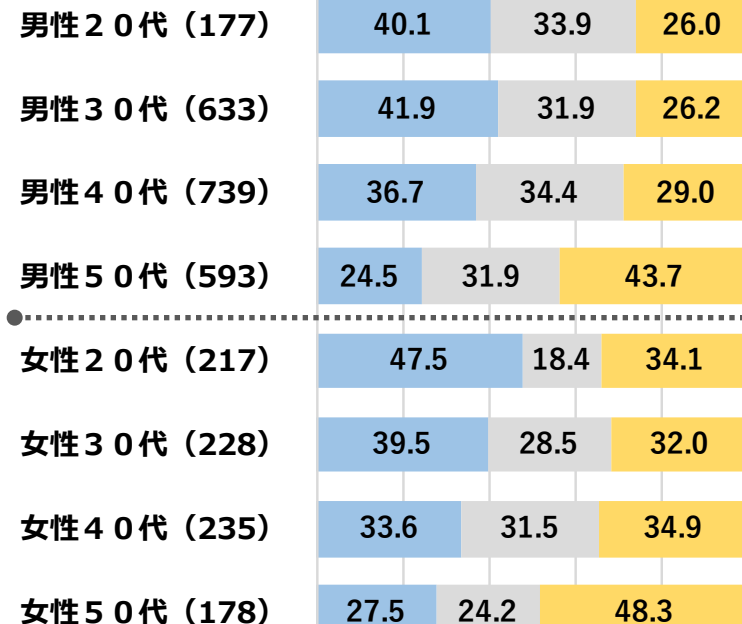
一般社員層の異動意向 [性年代別]

Q.あなたは、現在の会社で今後異動したいと思いますか。

一般社員層 n=3000

■ そう思う・計 ■ どちらとも ■ そう思わない・計
いえない

0% 20% 40% 60% 80% 100%



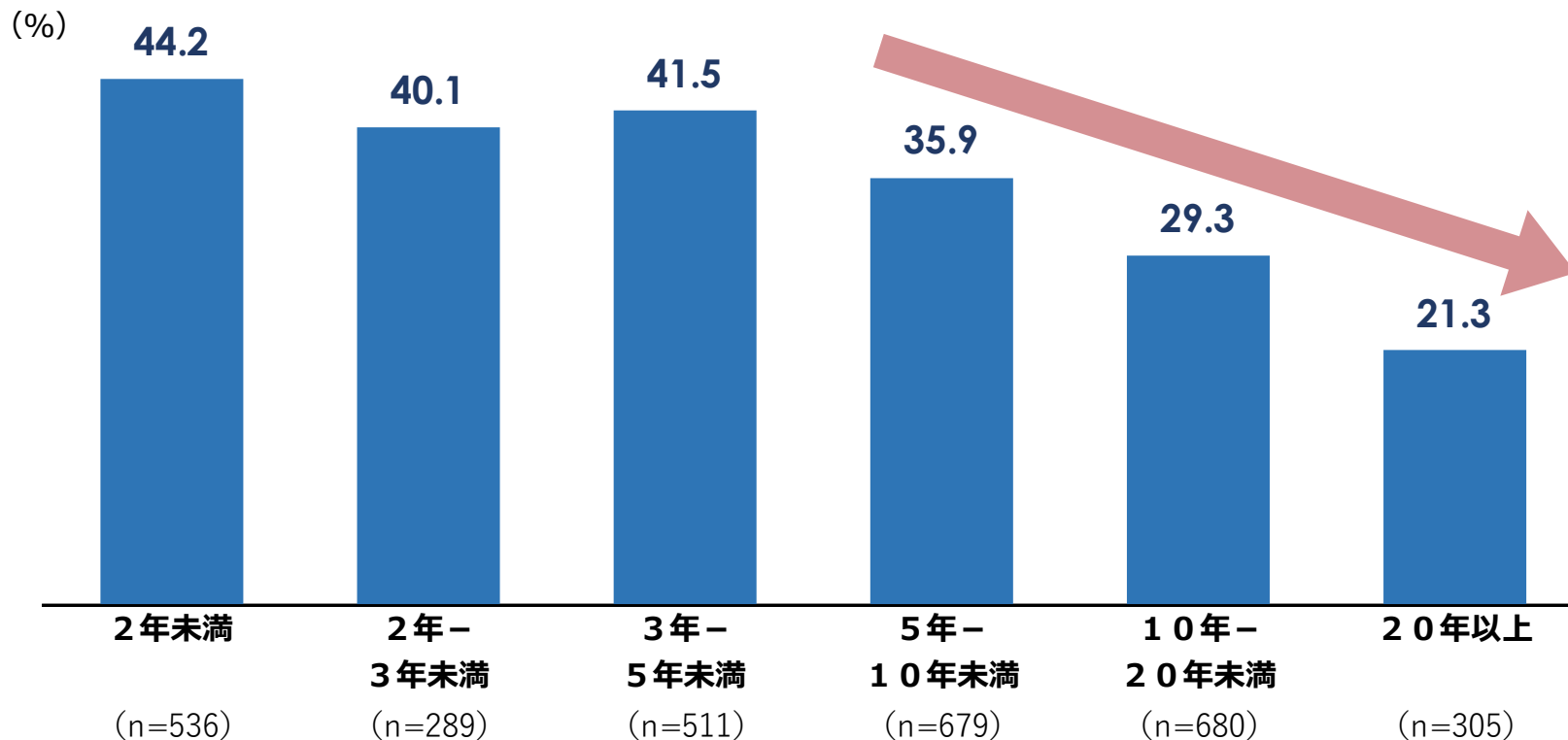
所属部門の在籍年数が5年を超えると異動意向は低下する。

一般社員層の異動意向 [所属部門の在籍年数別]

Q.あなたは、現在の会社で今後異動したいと思いますか。

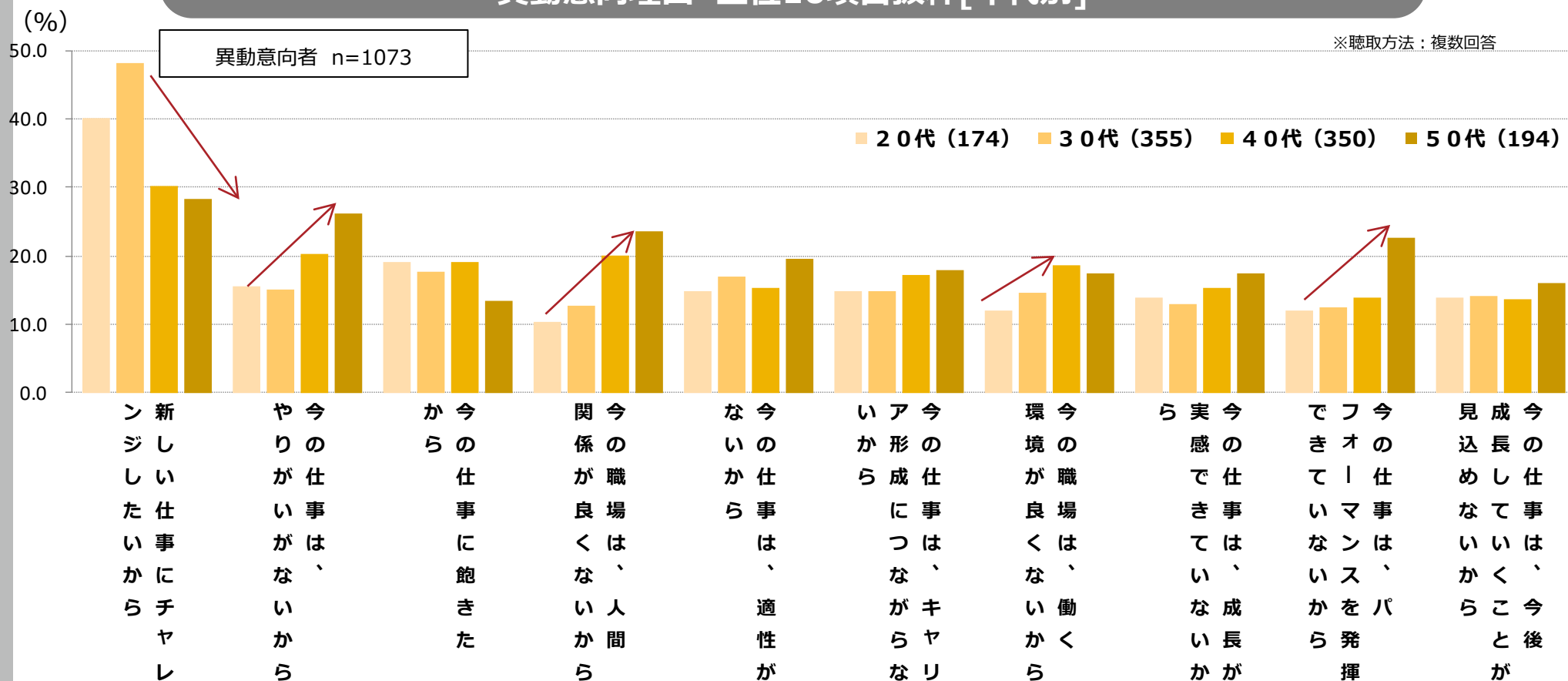
一般社員層 n=3000

※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 (%)



異動意向理由は20、30代では「新しい仕事にチャレンジしたいから」が40、50代と比較して相対的に高く、40、50代では現状への不満が相対的に高い。

異動意向理由 上位10項目抜粋[年代別]



現状への不満

異動意向と転職意向には有意な正の弱い相関がある。異動意向者のうち、手挙げ制の異動の仕組みがある層とない層で転職意向を比較すると、仕組みがある層の方が転職意向が有意に低いことがわかった。

(重回帰分析で性別、年齢、業種、企業規模などを統制して分析した結果でも、手挙げ制の仕組みが転職意向を有意に抑制していた)

異動意向と転職意向の関係

一般社員層 n=3000

*** : 1%水準で有意

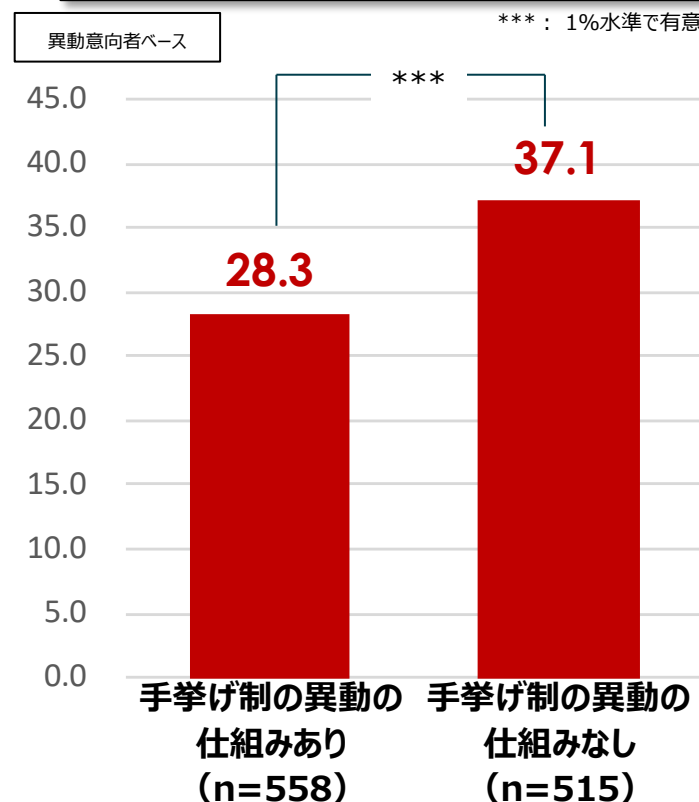
数値は相関係数



手挙げ制の異動の仕組み有無別の転職意向

他の会社に転職したい（そう思う・計 %）

*** : 1%水準で有意差あり



会社主導の異動と個人希望の異動の比較

[従業員側調査]

※分析対象：現在の会社で5年以内に会社主導、または個人希望による異動を経験した者

異動後の職務満足度を会社主導、個人希望の異動経験者で比較すると、

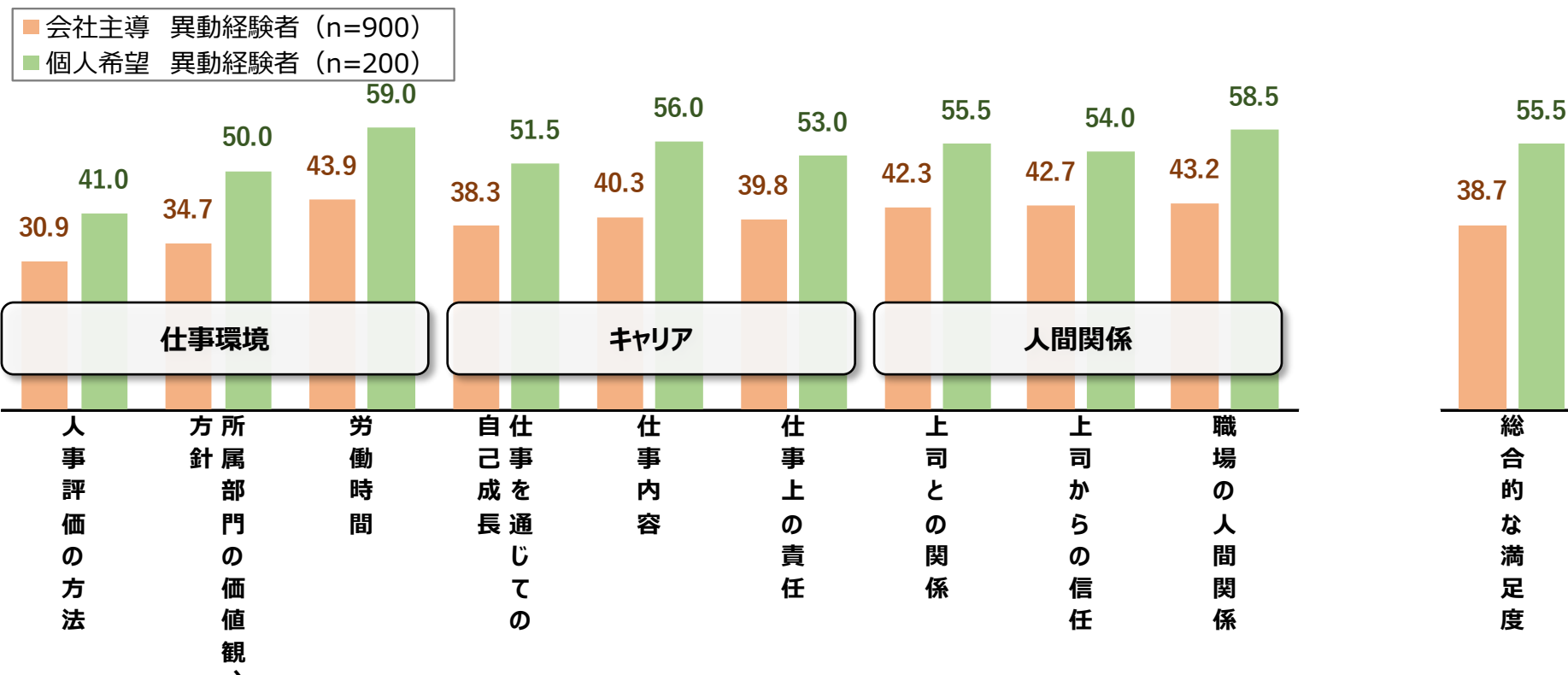
個人希望の異動経験者の方が相対的に見て高い。

（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職務満足度に有意に正の影響を与えていた）

異動後の職務満足度（満足・計 %）

(%)

※聴取方法：満足-不満足 5件法
グラフ数値：満足・計

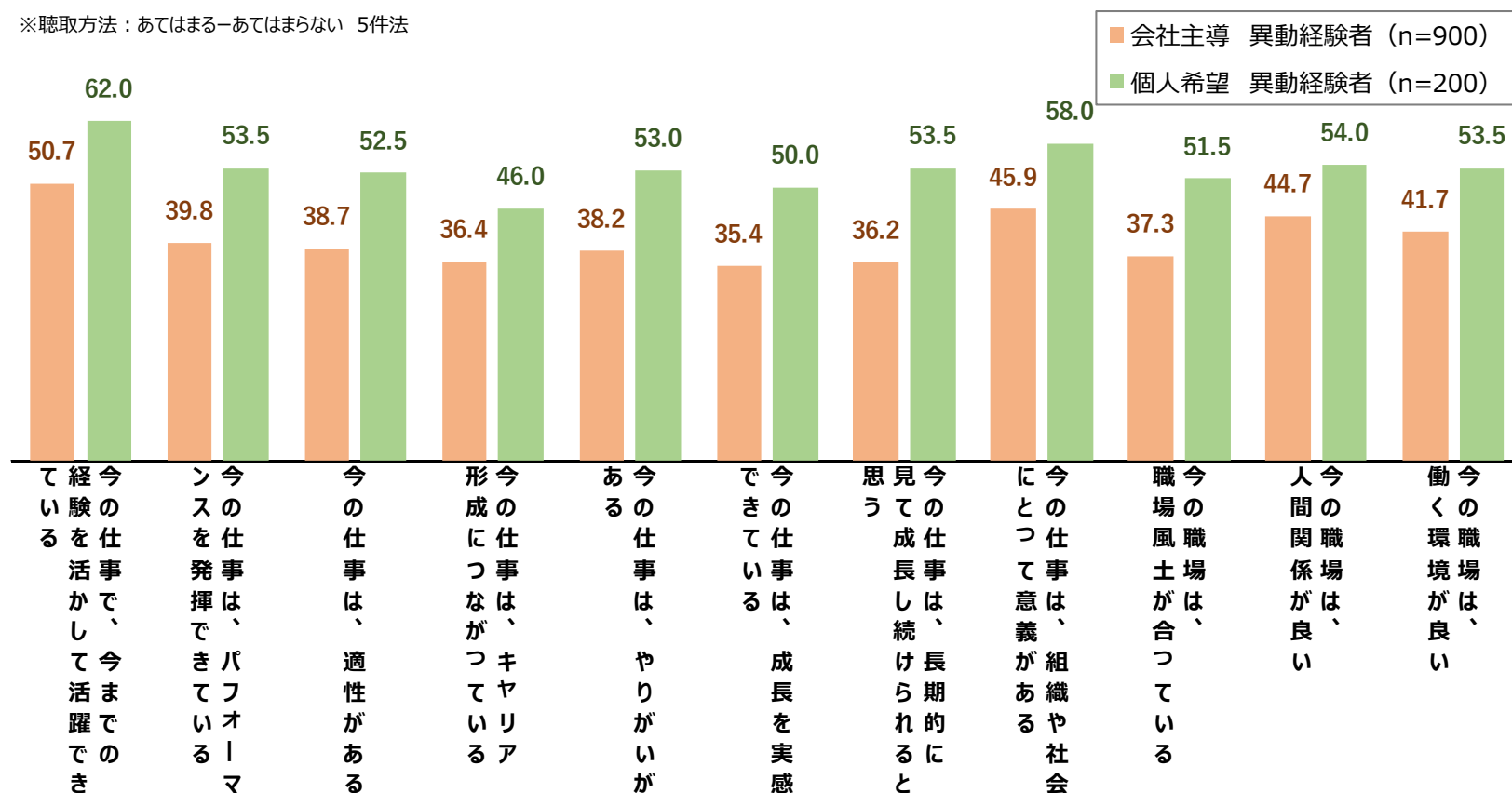


異動後の活躍・適合度（主観評価）を尋ねると、個人希望の異動経験の方が相対的に見て活躍・適合意識が高い。

（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）

異動後の活躍・適合度（主観評価）（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

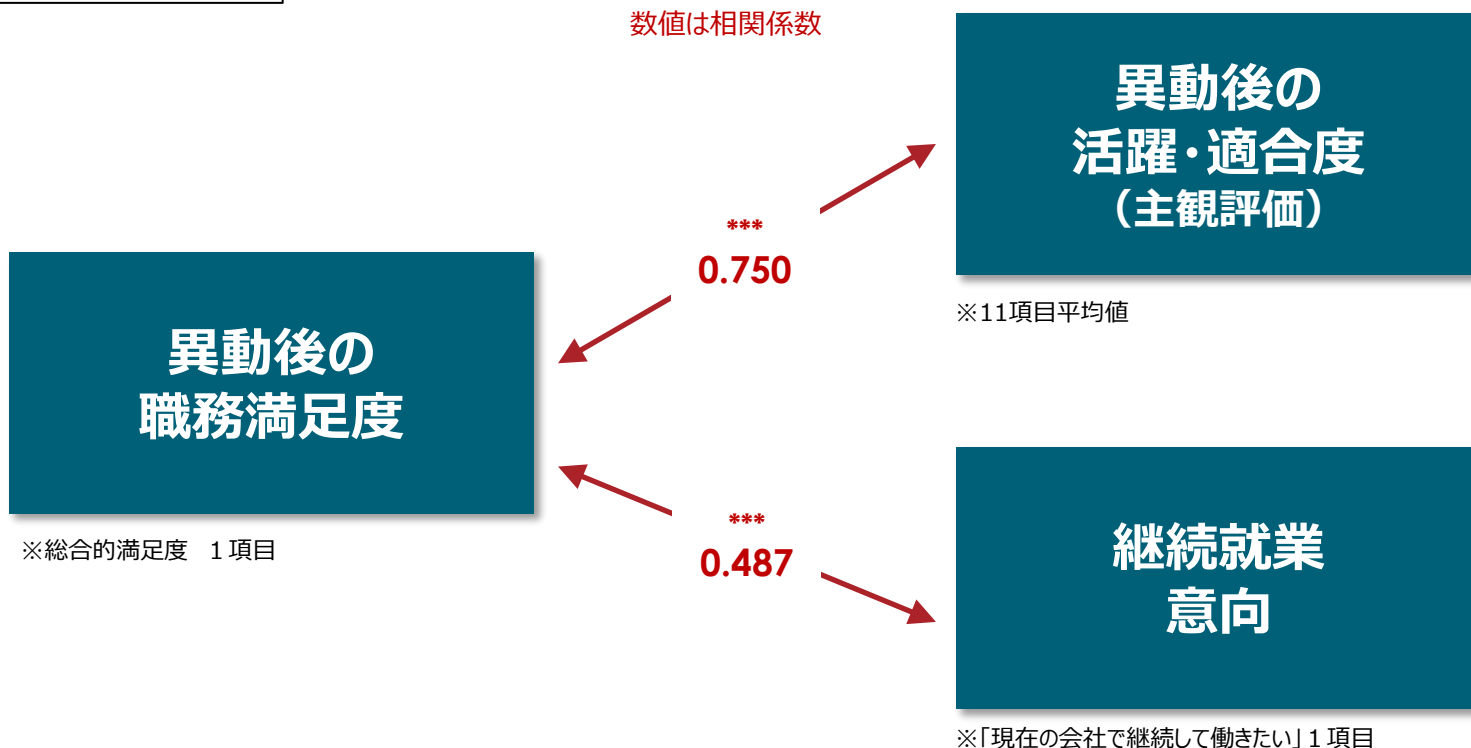


異動後の職務満足度は、異動後の活躍・適合度（主観評価）や継続就業意向と有意な正の相関がある。

異動後の職務満足度と活躍・適合度（主観評価）の関係（相関分析結果）

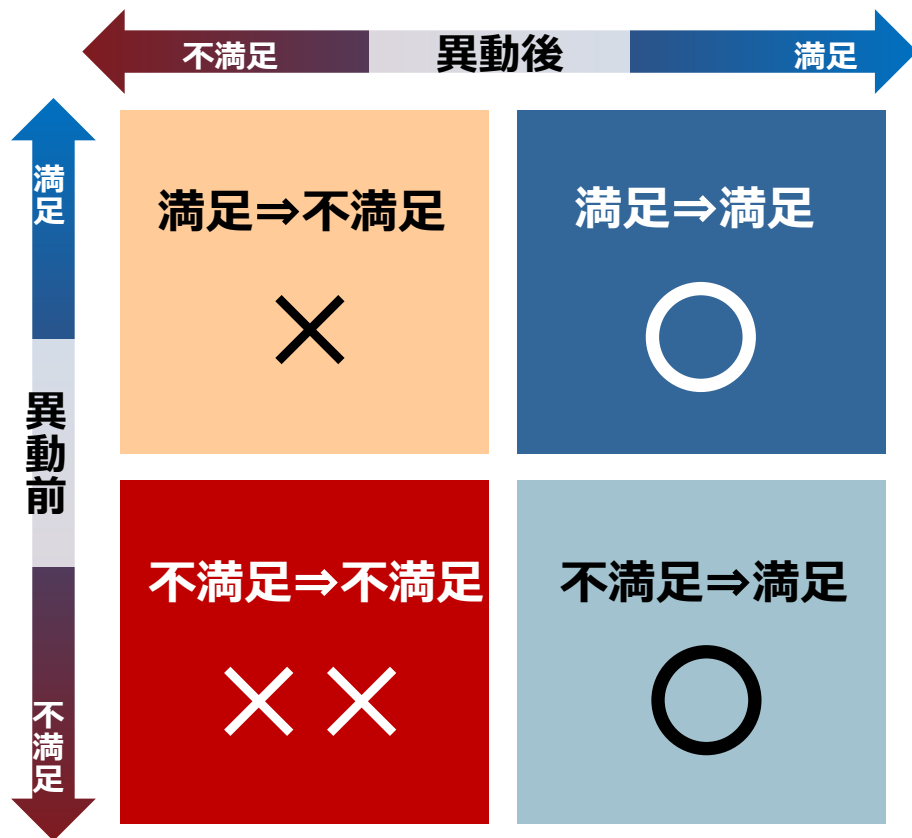
※ ***:1%水準で有意

異動経験者 n=1100

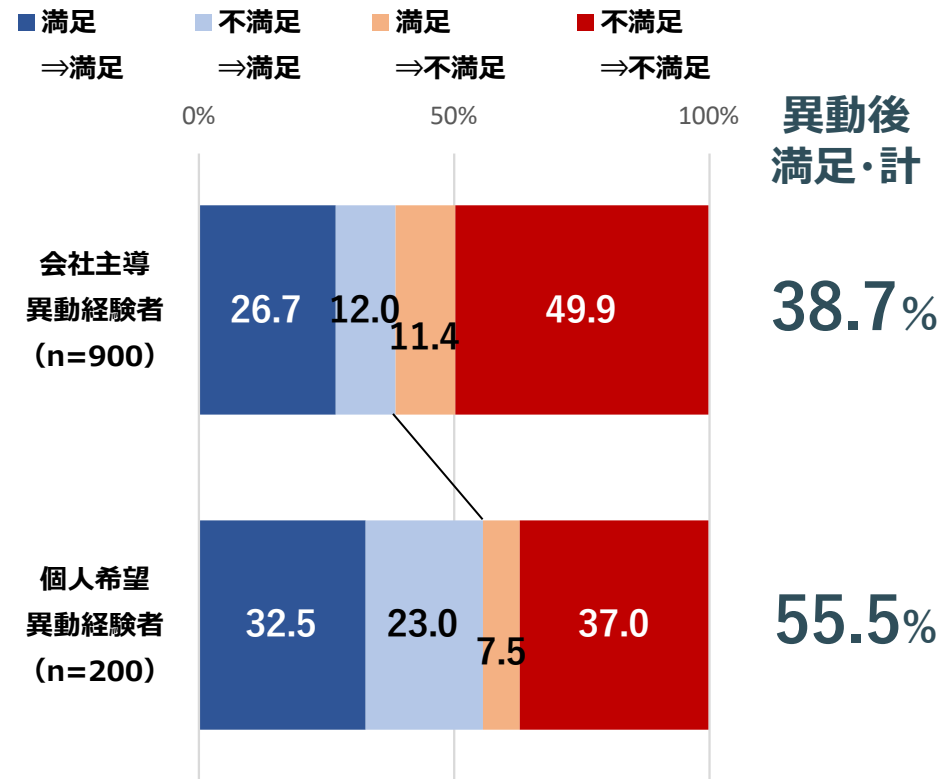


異動前後の職務満足度変化の分類

異動前後それぞれの【総合職務満足度(5件法聴取)】を「満足+やや満足」「不満足+やや不満足+どちらともいえない」に分け、かけ合わせて4象限に分類した



異動前後の職務満足度変化の分布



異動後の職務について、総合的にみて満足している層は、会社主導の異動経験者では38.7%、個人希望の異動経験者では55.5%となっている。

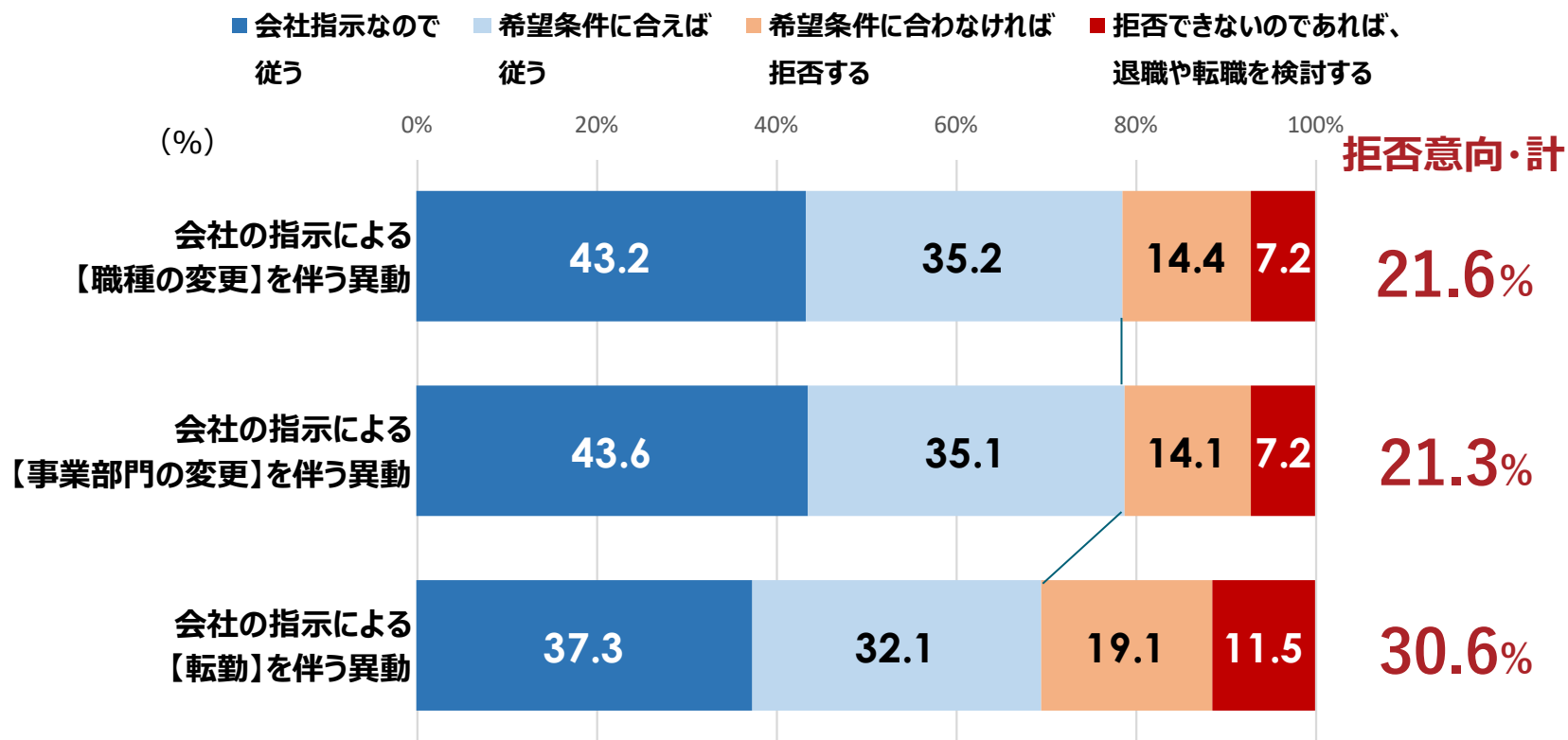
会社主導による異動配置後の 活躍・適合を促進する要因 [従業員側調査]

※分析対象：現在の会社で5年以内に会社主導による異動を経験した者

会社主導の異動命令に対する受け入れ意向を尋ねると、「職種の変更を伴う異動」「事業部門の変更を伴う異動」について拒否する意向がある人は2割程度、「転勤を伴う異動」について拒否する意向がある人は3割程度。

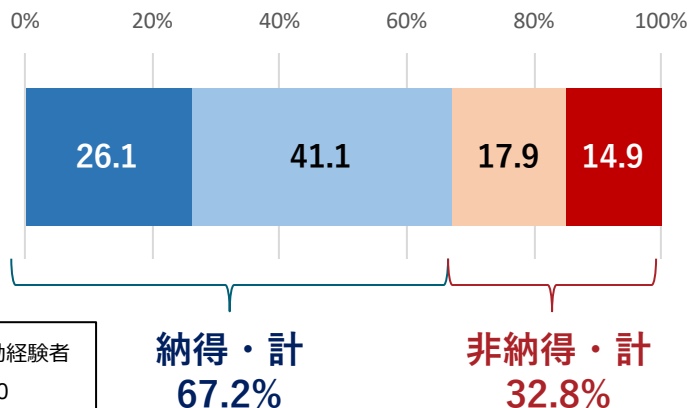
会社主導の異動命令に対する受け入れ意向

一般社員層 n=3000



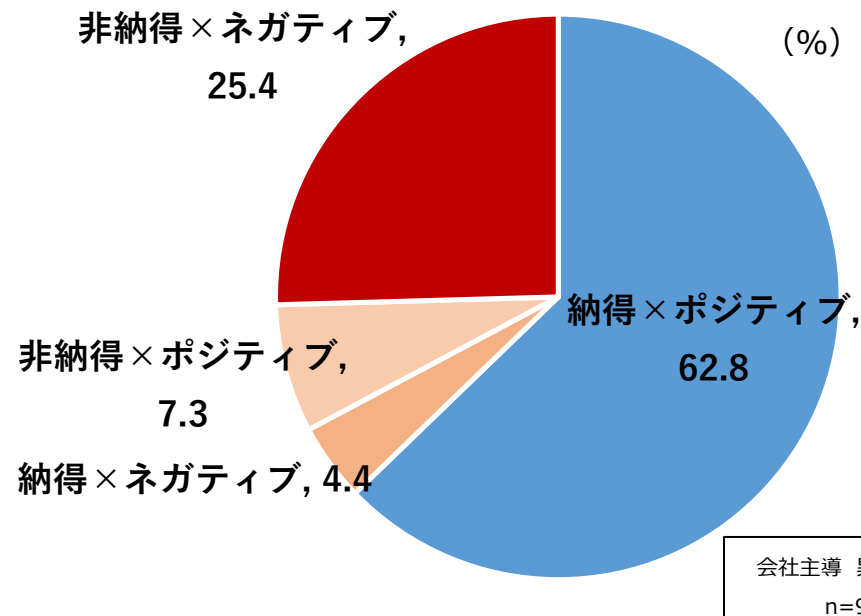
異動に対する納得度／受け取り方

■ 納得していた どちらかといえば どちらかといえば ■ 納得していなかった
 納得していた 納得していなかった



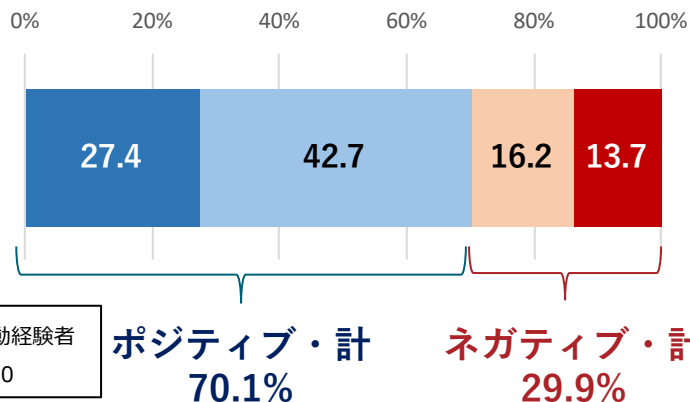
会社主導異動経験者
n=900

異動に対する納得度×受け取り方



会社主導 異動経験者
n=900

■ 【ポジティブ】に どちらかといえば どちらかといえば ■ 【ネガティブ】に
 受け取った 【ポジティブ】に 受け取った 【ネガティブ】に 受け取った



会社主導異動経験者
n=900

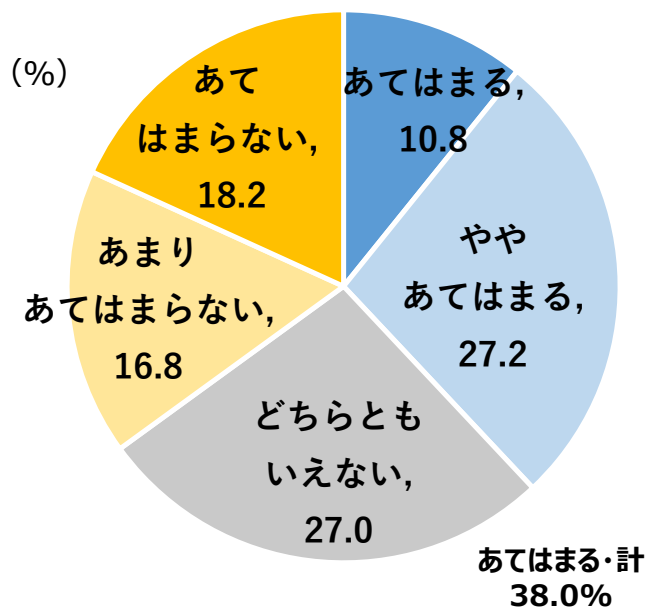
会社主導の異動者の中で、納得してかつ異動をポジティブに受け取っている層は62.8%。
 納得していない、かつネガティブに受け取っている層は25.4%。

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、
「異動の理由について、十分な説明があった」とする層は、40.0%にとどまっている。

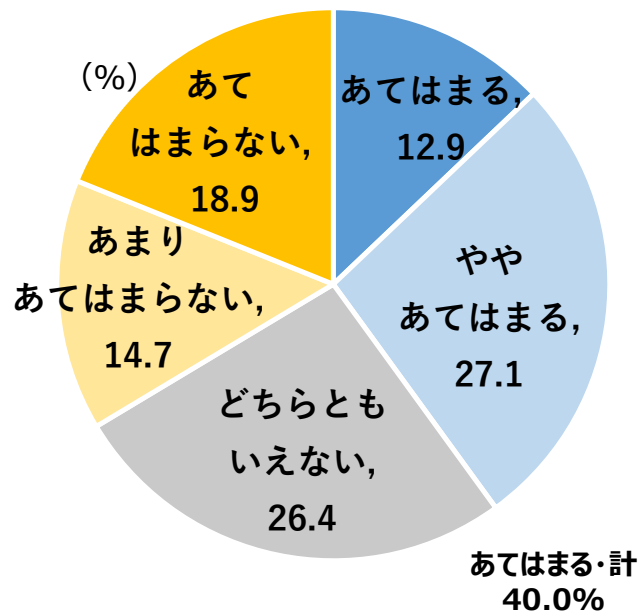
上司からの異動に関する説明

会社主導 異動経験者 n=900

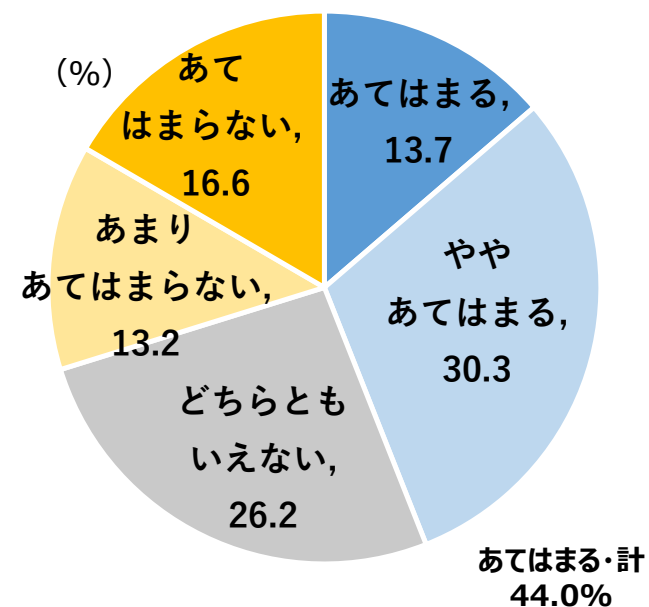
異動先に関する情報について
十分な説明があった



異動の理由について
十分な説明があった

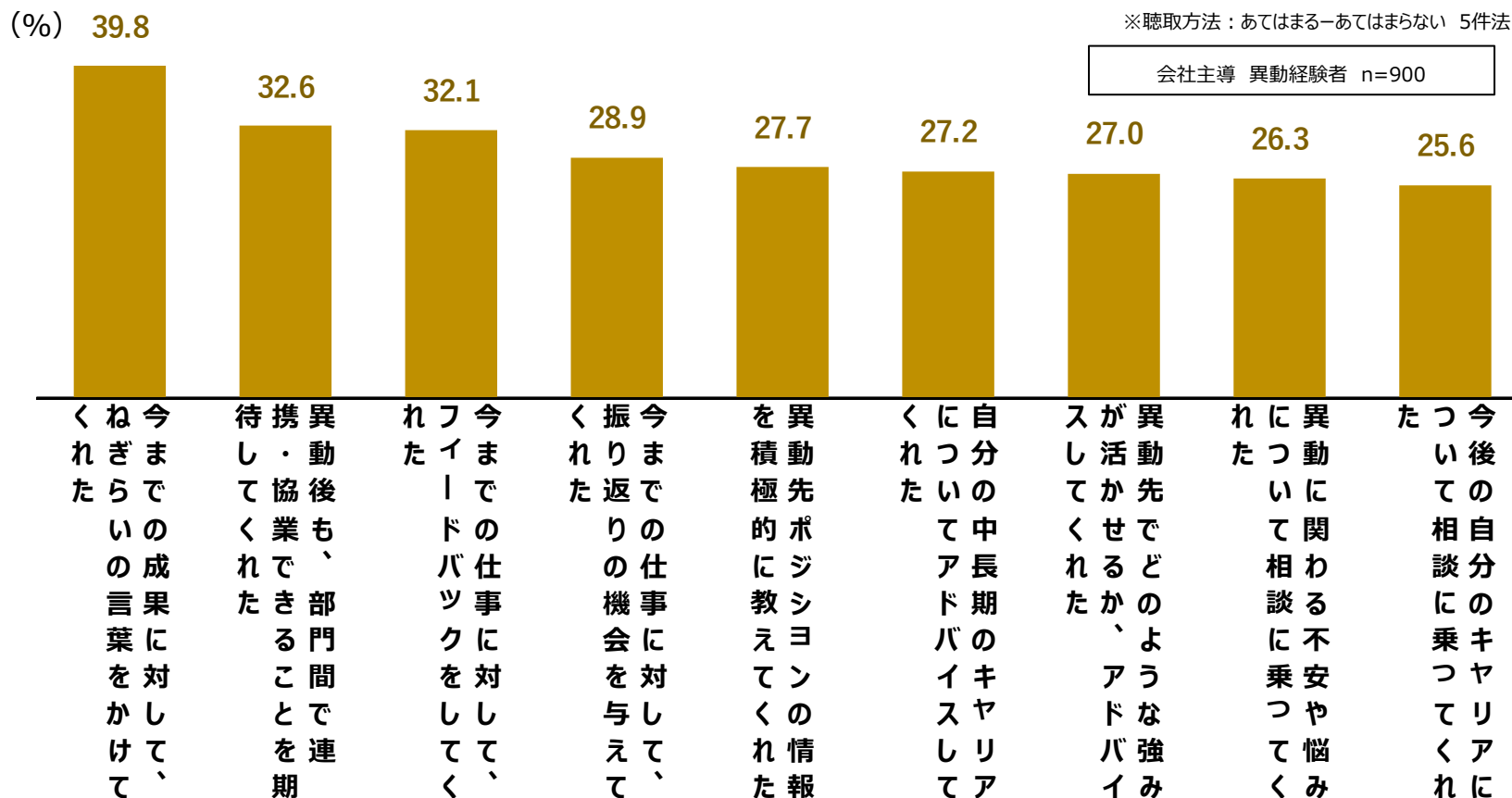


異動先での役割や期待感を伝えられた



異動元上司からの異動に関するコミュニケーションについて尋ねると、「今までの成果に対して、ねぎらいの言葉をかけた」39.8%が最多。次いで「異動後も部門間で連携・協業できることを期待してくれた」32.6%と続く。

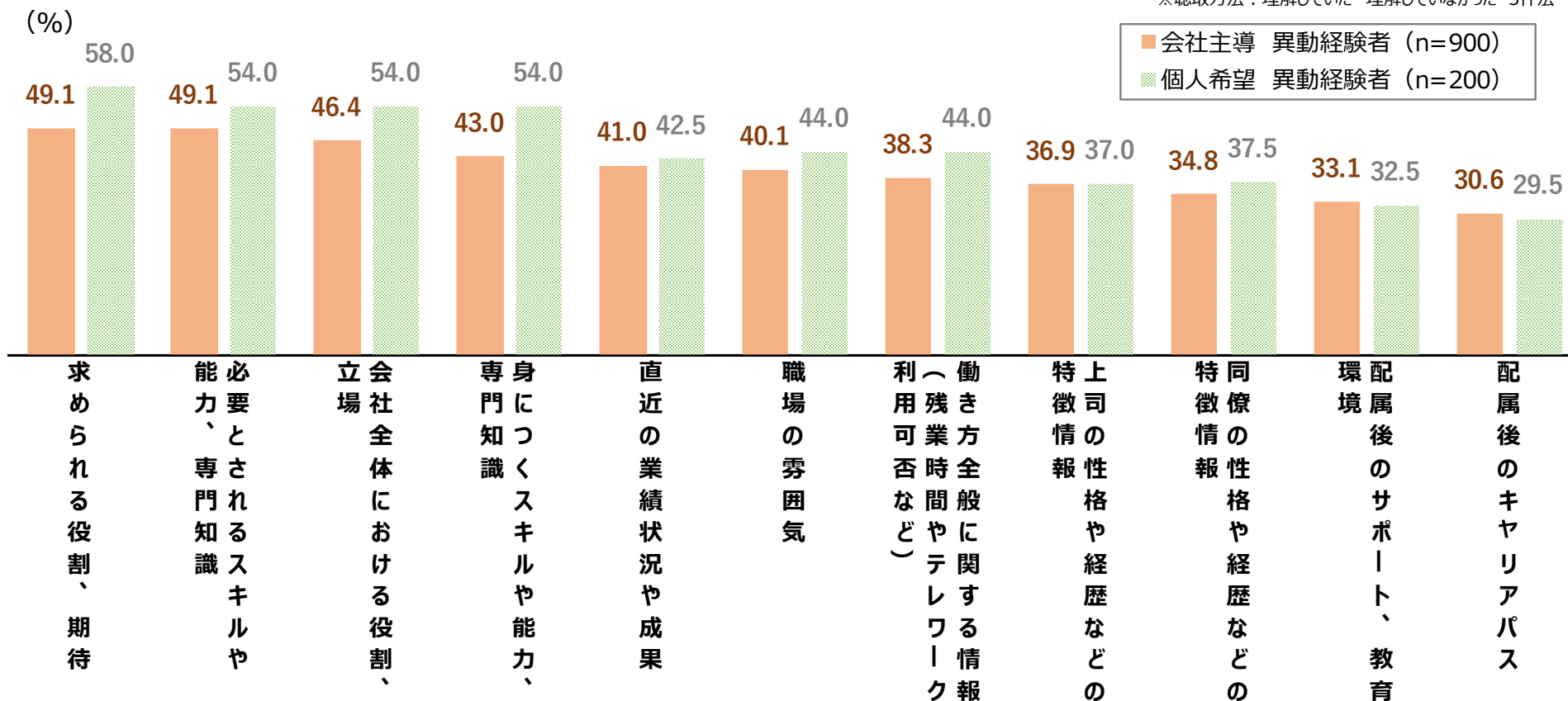
異動元上司からの異動に関するコミュニケーション（あてはまる・計%）



異動先ポジションに関する異動前の理解度を会社主導と個人希望の異動経験者で比較すると、
会社主導の異動者は相対的に見て、ポジションへの理解度が低い。

異動先ポジションに関する異動前の理解度（理解していた・計%）

※聴取方法：理解していたー理解していなかった 5件法

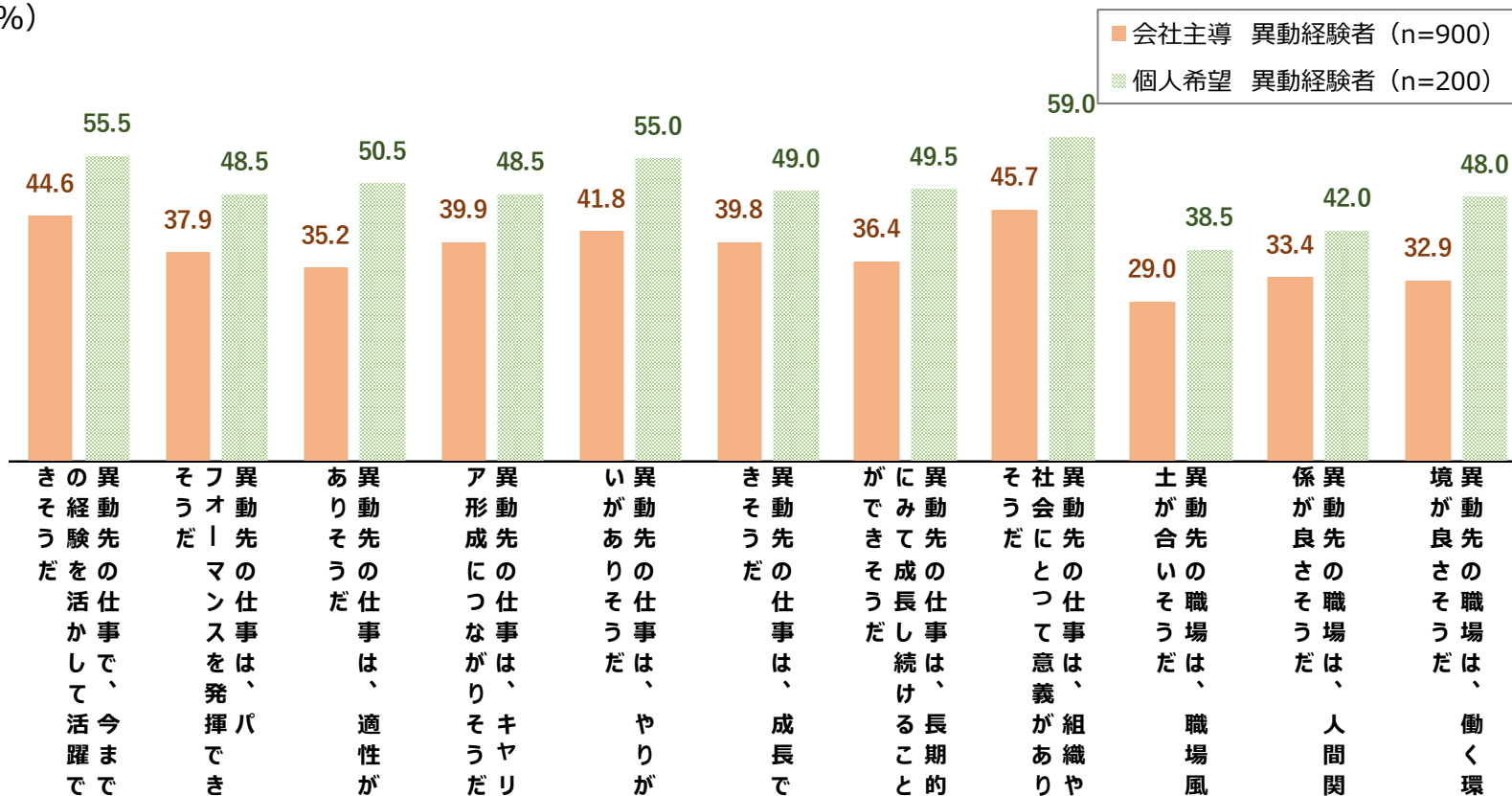


異動前における異動後の活躍・適合の見通しを会社主導と個人希望の異動経験者で比較すると、
会社主導の異動者は相対的に見て、活躍・適合の見通しが低い。

異動前における異動後の活躍・適合の見通し（あてはまる・計%）

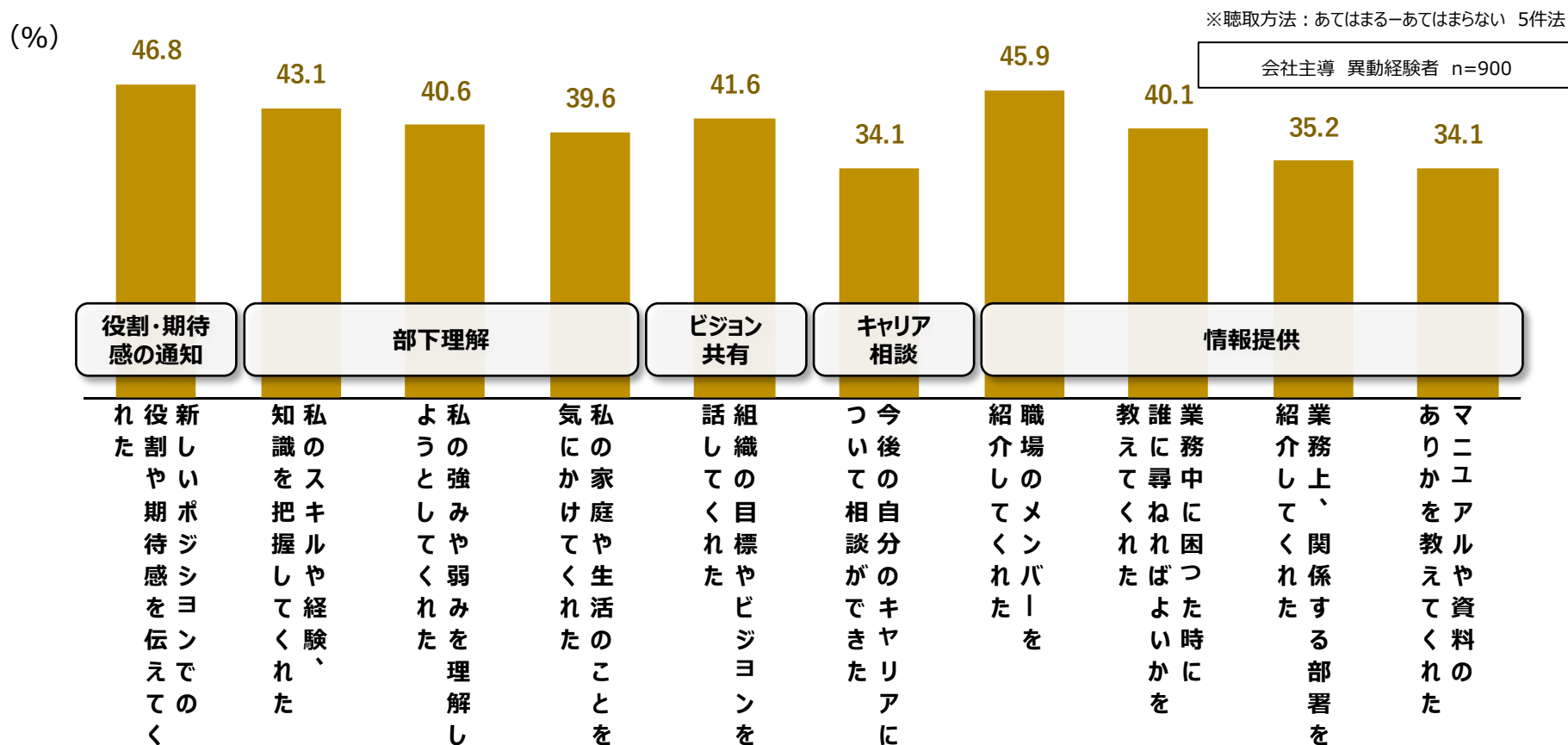
(%)

※聴取方法：あてはまる-あてはまらない 5件法



異動先ポジションの上司によるコミュニケーションについて尋ねると、「新しいポジションでの役割や期待感を伝えてくれた」46.8%が最多。部下理解、ビジョン共有などのコミュニケーションは4割前後、キャリア相談は34.1%にとどまっている。

異動先上司による異動時のコミュニケーション（あてはまる・計%）



異動後の組織再社会化※の状況を、会社主導の異動経験者と個人希望の異動経験者で比較して見ると、
会社主導の異動経験者の方が相対的に見て組織再社会化が進んでいないことがうかがえる。

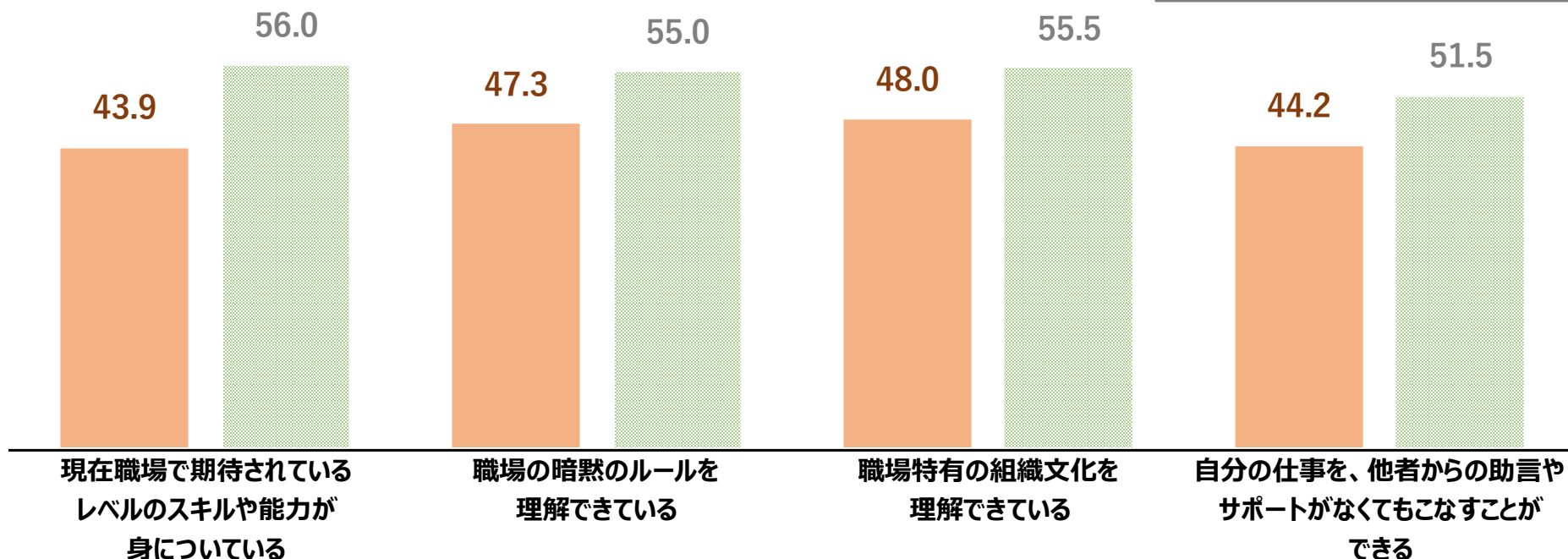
※「組織社会化」とは、組織の一員となるために、組織の規範や価値、行動様式を獲得しながら、組織に適応していく過程のこと。「組織再社会化」とは、すでに特定の組織の一員として組織社会化された人が、組織間移動によって別の組織に参入した際に“再び社会化される”こと

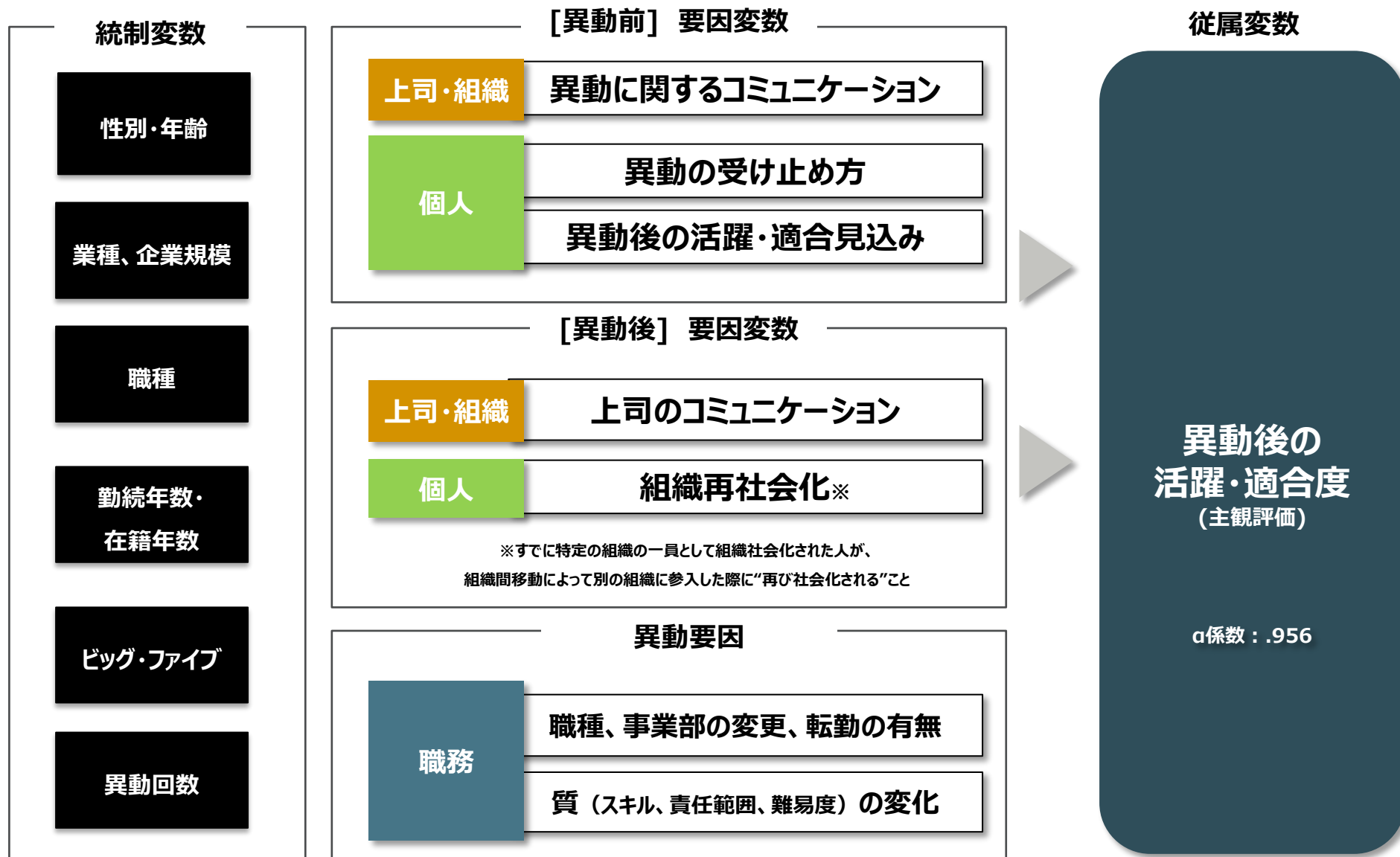
異動後の組織再社会化（あてはまる・計%）

(%)

※聴取方法：あてはまる-あてはまらない 5件法

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





上司による異動理由の十分な説明や、異動後の役割・期待感の通知などのコミュニケーションが、異動者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ことが示唆された。

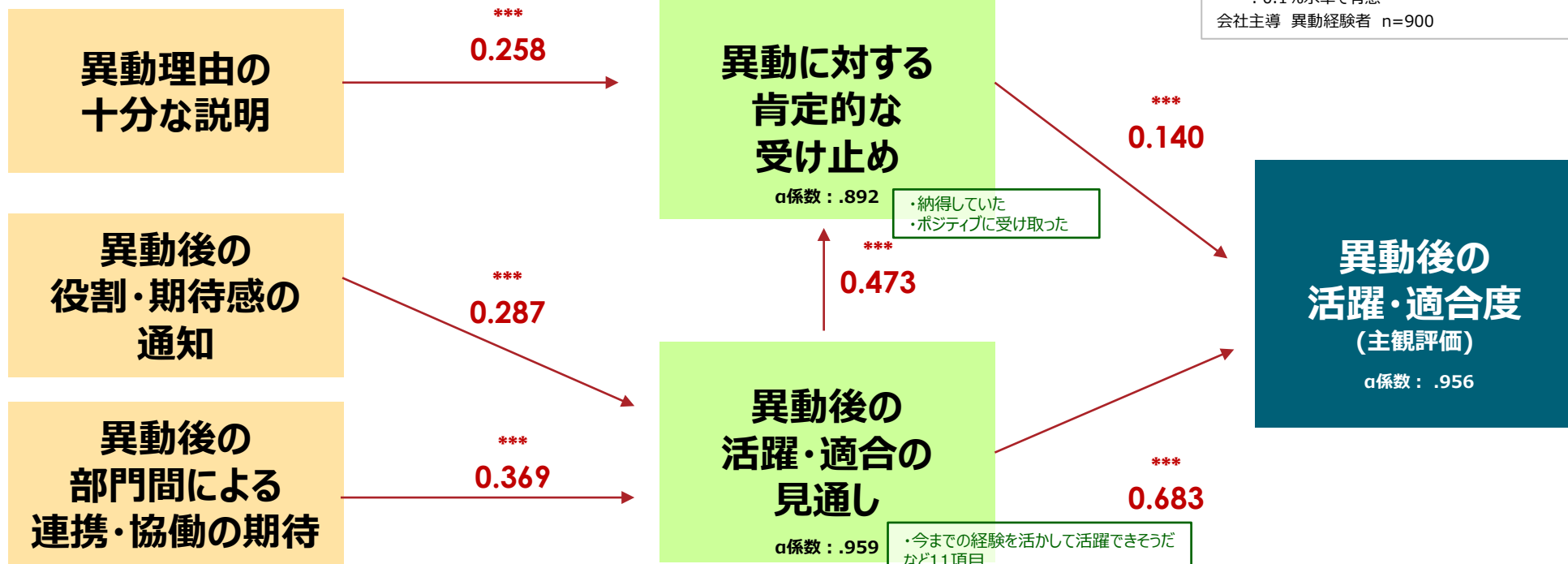
異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動前]

異動前

上司・組織要因

個人要因

共分散構造分析結果
適合度：GFI=.986 AGFI=.970 RMSEA=.047
図中の係数は、標準化係数を記載
***：0.1%水準で有意
会社主導 異動経験者 n=900



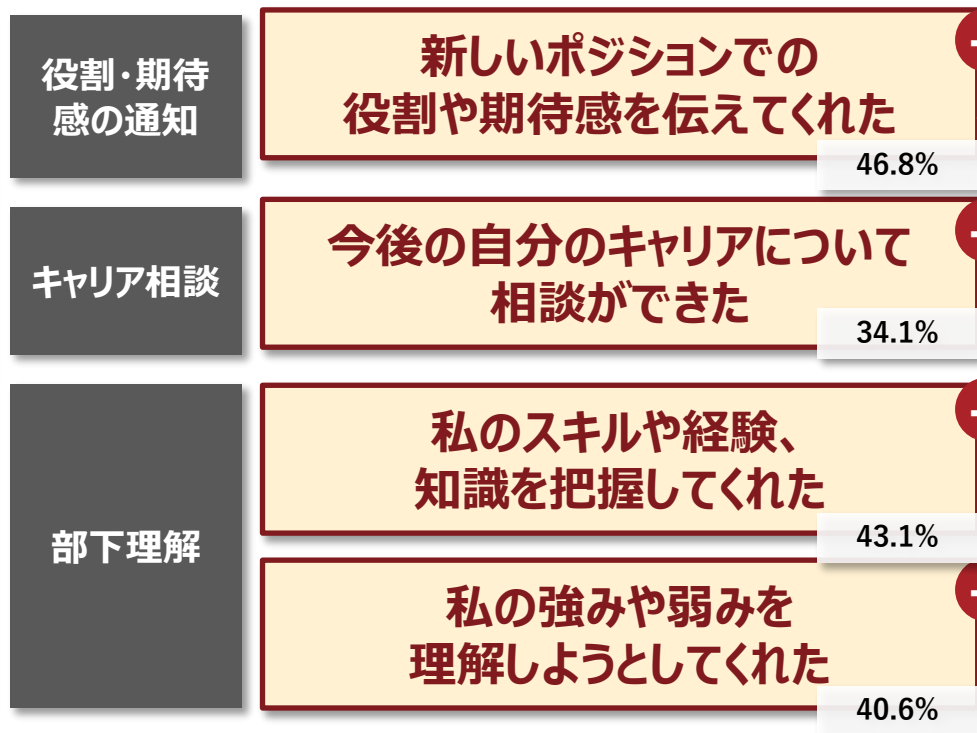
異動後の上司による「役割・期待感の通知」「キャリア相談」「部下理解」などのコミュニケーションが、異動者の異動後の活躍・適合度を促進していることが示唆された。

異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動後]

異動後

※説明変数の右下の数値は実施率

上司からのコミュニケーション



重回帰分析結果
【結果変数】異動後の活躍・適合度
【統制変数】年齢、業種、企業規模、職種、在籍年数、ビッグ・ファイブなど
*** : 0.1%水準で有意
会社主導 異動経験者 n=900

調整済R²:0.455

0.175

0.149

0.132

**
0.128



異動後の活躍・適合度を促進する個人要因の一つとして、「組織再社会化」が挙げられる。
また、異動者の異動後の組織再社会化は、「異動前の異動先ポジションの事前理解」を高めることで、
促進されることがわかった。異動先の情報提供が、異動支援となることが示唆された。

異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動前後]

重回帰分析結果

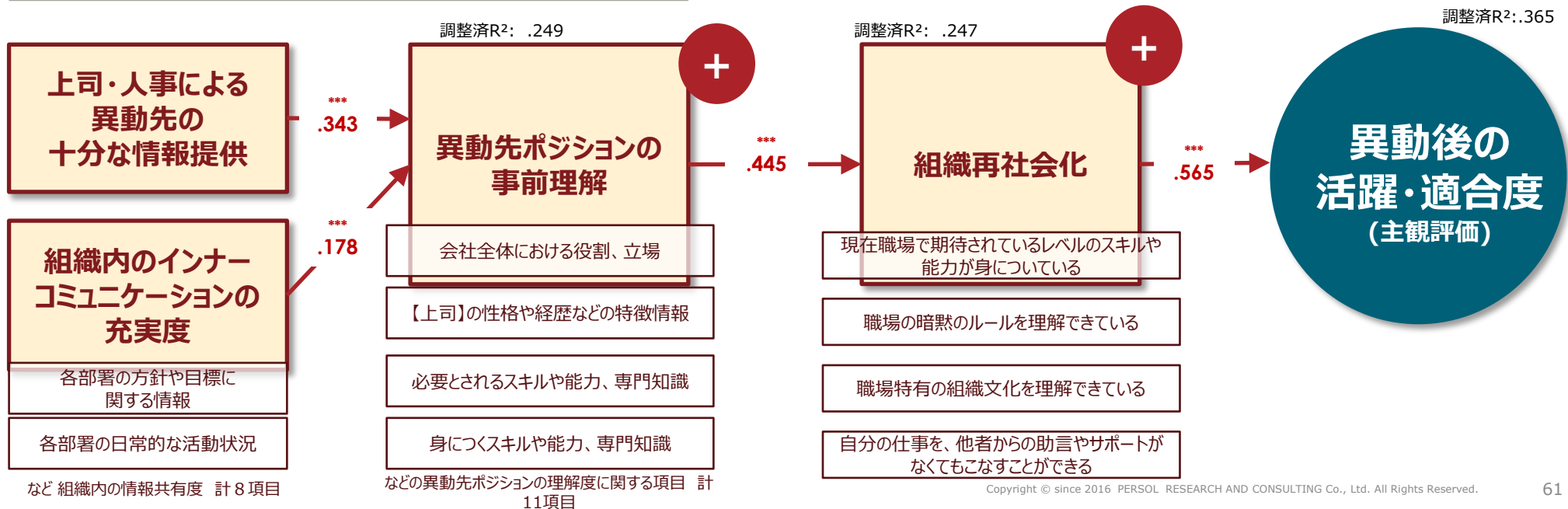
【結果変数】異動後の活躍・適合度、組織再社会化
【統制変数】性年齢、業種、企業規模、職種、在籍年数、ビッグ・ファイブなど

*** : 0.1%水準で有意

会社主導 異動経験者 n=900

異動前

異動後



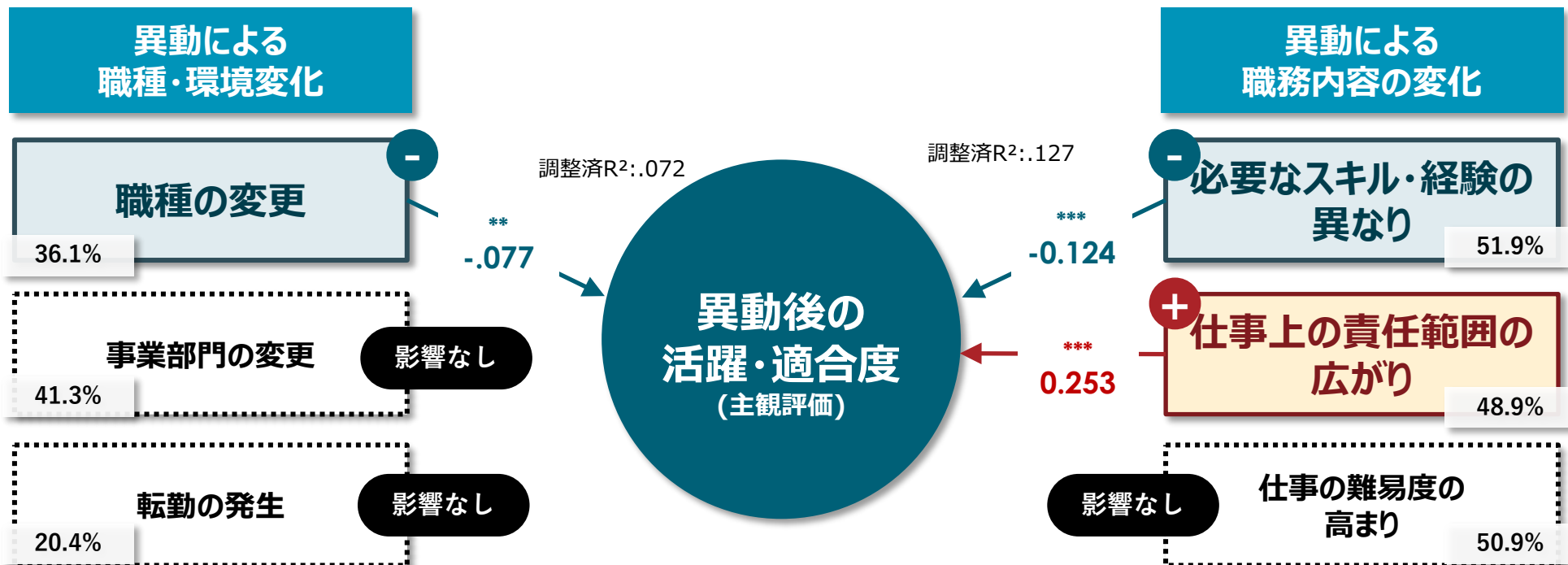
異動によって発生する「職種の変更」や「必要なスキル・経験の変化」は、異動後の活躍・適合度を抑制する効果が確認された。
一方で、「仕事上の責任範囲の広がり」は活躍・適合度を促進していた。

異動後の活躍・適合度に影響する職務変化

※説明変数の下部にある数値は該当割合

重回帰分析結果

【結果変数】異動後の活躍・適合度
【統制変数】性年齢、業種、企業規模、職種、在籍年数、ビッグ・ファイブなど
***：1%水準、**：5%水準で有意
会社主導 異動経験者 n=900





個人要因



+

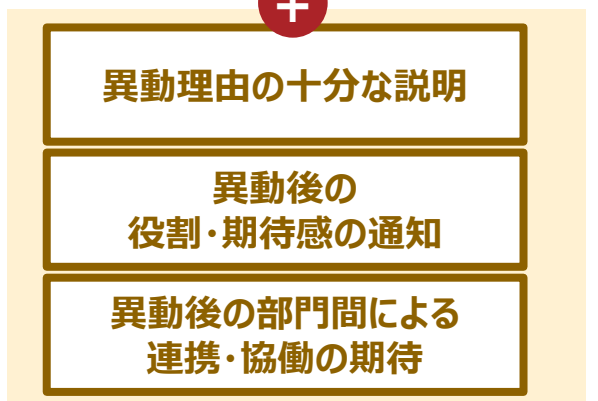


+

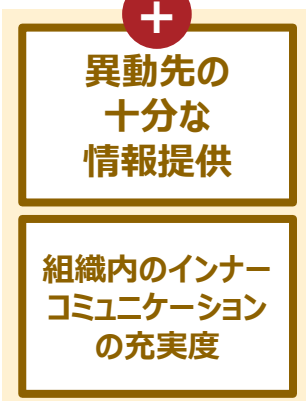


+

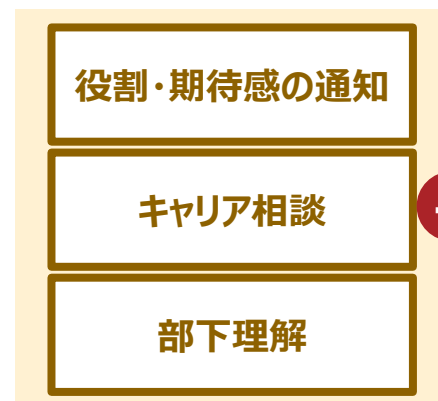
上司／
組織要因



+



+



+

職務要因



-

+

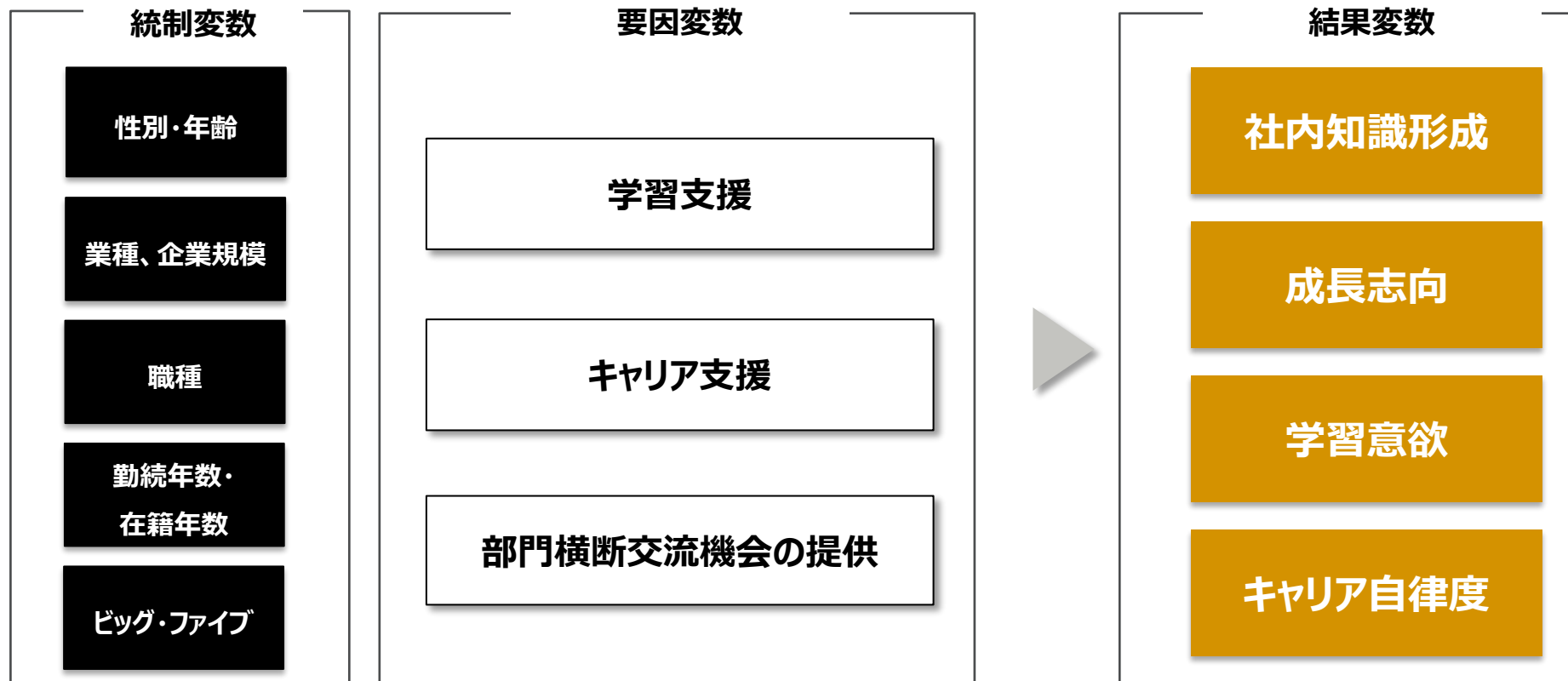
異動者の異動後の活躍・適合度（主観評価）

異動配置に代わる施策の検討

[従業員側調査]

異動経験による得られる効果と、同様の効果を得られる職場の支援要因を確認する。

異動配置の代替施策の検討



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検討した。非異動経験者に絞って分析を実施したところ、以下のような学習支援策、キャリア支援策、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
 濃いピンクで記載：1%水準で有意、薄いピンクで記載：5%水準で有意
 ※偏回帰係数の記載省略
 非異動経験者 n=1756

	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
調整済R ²	0.13	0.141	0.201	0.216

説明変数	支援策	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
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	
	社内部活動・社内サークル活動への参加	プラス効果		プラス効果	

Appendix

■ 企業側調査 経営層・人事 (n=652)

業種	%
建設業	5.4
製造業	27.9
電気・ガス・熱供給・水道業	2.0
情報通信業	8.1
運輸業、郵便業	7.8
卸売業	5.8
小売業	5.2
金融業、保険業	5.7
不動産業、物品賃貸業	2.9
学術研究、専門・技術サービス業 (法律、税理士、測量など)	1.1
宿泊業、飲食サービス業	3.7
生活関連サービス業、娯楽業	2.0
教育、学習支援業	1.4
医療、福祉	6.1
サービス業（その他）	11.8
その他（上記以外）	3.1

従業員人数	%
300人～500人未満	21.3
500人～1,000人未満	23.3
1,000人～2,000人未満	17.2
2,000人～5,000人未満	13.5
5,000人～1万人未満	9.0
1万人～3万人未満	8.4
3万人～5万人未満	2.5
5万人以上	4.8

グループ企業数	%
0社（グループ企業はない）	18.7
3社未満	11.7
3～5社未満	14.4
5～10社未満	19.5
10～20社未満	12.7
20～30社未満	4.4
30～50社未満	6.9
50社以上	11.7

■ 個人側調査

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：3000s

年代	%
20代	13.1
30代	28.7
40代	32.5
50代	25.7

性別	%
男性	71.4
女性	28.6

業種	%
建設業	3.5
製造業	37.3
電気・ガス・熱供給・水道業	2.1
情報通信業	12.0
運輸業、郵便業	5.8
卸売業・小売業	8.0
金融業、保険業	8.9
不動産業、物品賃貸業	1.6
学術研究、専門・技術サービス業 (法律、税理士、測量など)	0.9
宿泊業、飲食サービス業	1.6
生活関連サービス業、娯楽業	1.5
教育、学習支援業	0.6
医療、福祉	4.1
サービス業（その他）	8.6
その他（上記以外）	3.6

従業員人数	%
300人～500人未満	12.4
500人～1,000人未満	17.8
1,000人～2,000人未満	15.9
2,000人～5,000人未満	15.9
5,000人～1万人未満	11.0
1万人～3万人未満	11.7
3万人～5万人未満	15.3

職種	%
間接部門	18.6
事務職	8.2
営業・販売職	15.9
サービス職	6.0
生産工程・管理・製造	12.3
配送・物流・運輸職	3.5
情報処理・通信技術職	11.3
商品開発・研究職	13.2
専門・技術職	5.8
その他	5.3

■ 個人側調査

②現在の会社で5年以内の[会社主導]による異動経験者（直近の異動が会社主導によるもの）：900s

年代	%
20代	8.1
30代	29.7
40代	35.9
50代	26.3

性別	%
男性	75.1
女性	24.9

業種	%
建設業	2.9
製造業	39.1
電気・ガス・熱供給・水道業	3.0
情報通信業	10.9
運輸業、郵便業	5.0
卸売業・小売業	9.1
金融業、保険業	9.7
不動産業、物品賃貸業	2.2
学術研究、専門・技術サービス業 (法律、税理士、測量など)	0.9
宿泊業、飲食サービス業	2.2
生活関連サービス業、娯楽業	1.3
教育、学習支援業	0.3
医療、福祉	3.6
サービス業（その他）	6.6
その他（上記以外）	3.2

従業員人数	%
300人～500人未満	9.1
500人～1,000人未満	14.7
1,000人～2,000人未満	15.3
2,000人～5,000人未満	17.7
5,000人～1万人未満	13.2
1万人～3万人未満	14.0
3万人～5万人未満	16.0

職種	%
間接部門	24.9
事務職	8.2
営業・販売職	14.8
サービス職	6.4
生産工程・管理・製造	9.6
配送・物流・運輸職	1.9
情報処理・通信技術職	10.1
商品開発・研究職	13.4
専門・技術職	5.0
その他	5.7

■ 個人側調査

③現在の会社で5年以内の[個人希望]による異動経験者（直近の異動が個人希望によるもの）：200s

年代	%
20代	9.5
30代	35.5
40代	26.0
50代	29.0

性別	%
男性	65.0
女性	35.0

業種	%
建設業	3.0
製造業	44.5
電気・ガス・熱供給・水道業	2.0
情報通信業	12.5
運輸業、郵便業	5.0
卸売業・小売業	4.0
金融業、保険業	8.0
不動産業、物品賃貸業	0.5
学術研究、専門・技術サービス業 (法律、税理士、測量など)	0.5
宿泊業、飲食サービス業	1.5
生活関連サービス業、娯楽業	0.0
教育、学習支援業	0.5
医療、福祉	4.5
サービス業（その他）	8.5
その他（上記以外）	5.0

従業員人数	%
300人～500人未満	5.5
500人～1,000人未満	16.5
1,000人～2,000人未満	13.5
2,000人～5,000人未満	18.0
5,000人～1万人未満	10.0
1万人～3万人未満	14.5
3万人～5万人未満	22.0

職種	%
間接部門	26.5
事務職	8.5
営業・販売職	11.5
サービス職	3.5
生産工程・管理・製造	13.5
配送・物流・運輸職	2.5
情報処理・通信技術職	12.0
商品開発・研究職	9.5
専門・技術職	7.0
その他	5.5

社内人材の流動性

α係数：.784

定期的な人事異動が行われている
 経営や人事が企図するジョブ・ローテーションが頻繁に行われる
 出向やグループ会社への転籍が頻繁に行われる
 単身赴任、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係数：.934

同業他社と比べて、高い経営効率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係数：.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が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

キャリア自律度 α 係数：.960

心理	
職業的自己イメージの明確さ	<p>自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つまっている</p> <p>自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである</p> <p>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</p> <p>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</p>
主体的キャリア形成意欲	<p>自分のこれからのキャリアについて関心が高い</p> <p>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</p> <p>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</p> <p>これからのキャリアをどう歩むべきか、時々考えている</p>
キャリアの自己責任自覚	<p>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</p> <p>キャリア形成は、自分自身の責任である</p> <p>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</p> <p>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</p>

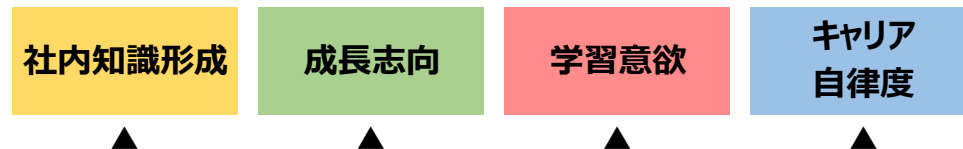
行動	
職場環境変化への適応行動	<p>新しい環境や状況にも、比較的早くなじんで対応している</p> <p>職場環境がどう変わっても動揺しないで対応している</p> <p>新しい職場に移ってもすぐに自分らしさを発揮している</p> <p>職場の制度や仕事が変わってもすぐ対応している</p>
キャリア開発行動	<p>自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している</p> <p>仕事のために新しいことをいろいろ勉強している</p> <p>社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している</p> <p>新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている</p>
ネットワーク行動	<p>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</p> <p>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</p> <p>新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる</p>
主体的仕事行動	<p>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</p> <p>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</p> <p>常に自発的に仕事を行っている</p> <p>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</p>

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

重回帰分析結果

【統制変数】性年齢、業種、企業規模、職種、在籍年数、ビッグ・ファイブなど
 【結果変数】社内知識形成、成長志向、学習意欲、キャリア自律
 【説明変数】異動経験、学習支援、キャリア支援、部門横断交流機会の影響
 ※表中の数値は標準化偏回帰係数
 ※有意水準の記載省略

結果変数



分析対象：一般社員層n=3000

調整済みR ²	0.136	0.103	0.182	0.204
異動経験	0.119	0.049	0.043	0.064

分析対象：非異動経験者 n=1756

調整済みR ²	0.130	0.141	0.201	0.216
学習支援	部門横断型研修			0.052
	自己啓発・自己学習への手当・支援金の受給		0.066	0.077
キャリア支援	キャリア・カウンセリング	0.066	0.066	0.092
	キャリア研修	0.057	0.082	0.056
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	0.093	0.057	0.048
	社内部活動・社内サークル活動への参加	0.07		0.054

説明変数