

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

はじめに

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

人事部門は 適所適材・適材適所を どう実現するのか

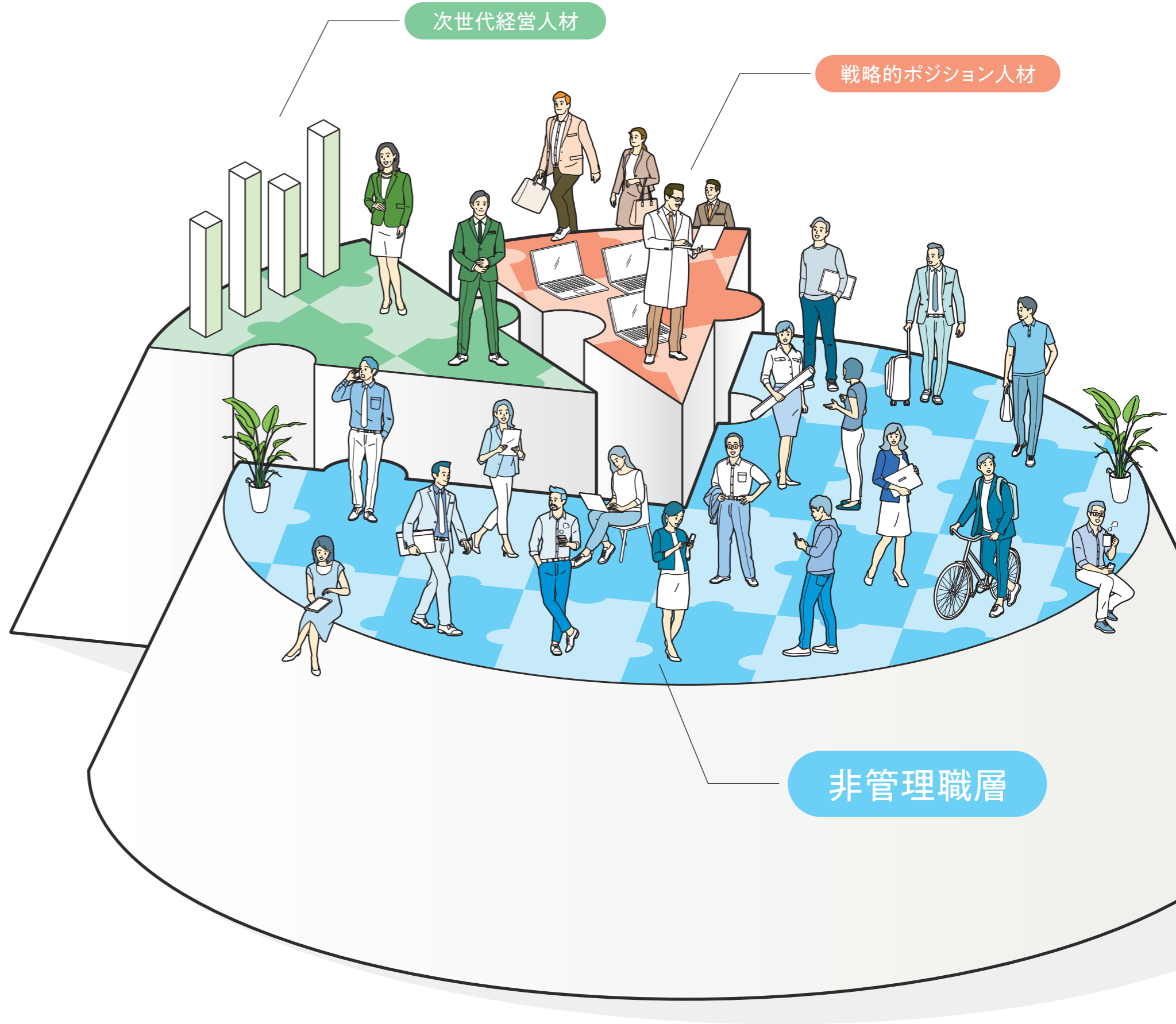
パーソル総合研究所はかねてより重点テーマのひとつとして「日本型タレントマネジメント」の調査研究に取り組んでいる。タレントマネジメントといえば経営人材の話と思われがちだが、決してそれだけではない。確かに、2020年に行った「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020」でも、過去3年間、今後3年間の最優先テーマとして「次世代経営人材の発掘・育成」を挙げた企業が最も多い。また、事業構造転換を推進するDX（デジタルトランスフォーメーション）人材など、「戦略的ポジションを担う人材の確保」も急務になっている。これら経営人材、戦略的ポジション人材の重要性は言うまでもないが、タレントマネジメントにはもうひとつ、大テーマがある。それは、ひと握りの人たちだけではなく新入社員からシニアまでの「非管理職層、一人ひとりの適所適材・適材適所をどう

実現するか」だ。多くの社員の配置が最適化されればされるほど、企業のパフォーマンスは高まるはずだ。

非管理職層の社員の職種やキャリアステージ、ライフバランスの考え方も経営人材や戦略的ポジション人材よりもはるかに多様性に富んでおり、対象人数も桁違いに多い。ジグソーパズルのように、一人ひとりの「はまりどころ」を見つけていくのは簡単なことではない。

非管理職層の異動配置において各企業の人事部門はどのような方針で取り組んでいるのか、運用の実態はどうなっているのか、何を課題と考えているのか。

そこで今回、「非管理職層の異動配置に関する実態調査2021」では、内容と個社名をひもつけて掲載しないことを条件に大手企業の人事責任者に率直なお話を伺った。



INDEX

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

はじめに
人事部門は適所適材・適材適所を
どう実現するのか ————— 02

1 非管理職層の異動配置方針は
「あると言い切れない」企業が大半を占める — 06

2 人事部門の多くは人事異動案を作らない — 07

3 「適材適所」型の人事異動を行う会社は
思いのほか少ない ————— 08

4 目配りされないミドルパフォーマー ————— 10

5 一般的ポジションの社内公募にも
関心は高いが様子見状態 ————— 12

6 若年層は適性を見極め方で
異動配置方針が大きく変わる ————— 14

7 30代半ばから優秀人材の
選抜・育成配置の動きが本格化する ————— 16

8 専門性が乏しい専門職の配置に苦慮 ————— 18

9 人事部門は人事異動規模を
管理していない ————— 20

10 転勤の有無による
実質的な格差をもう放置できない ————— 21

おわりに
今後の課題は各社に共通
事務系ミドルパフォーマーにも目配りを ————— 22

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

「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020」に引き続き、当調査「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」を実施した。この2つの調査は、タレントマネジメントの具体的な取り組みを明らかにするためのヒアリング調査であり、相互補完的なものである。

当調査では、非管理職層（より具体的には非管理職層の総合職）の異動配置について、

- ・異動配置方針の内容と年代層や職種、評価成績などによる違い
- ・人事権の所在と運用実態
- ・定期異動と随時異動、社内公募やFA（フリーエージェント）制度、転居を伴う異動
- ・今後の課題

などについて人事責任者／人事異動業務責任者にヒアリングを行った。

また、今回はヒアリング調査と並行してインターネットによるアンケート調査も実施しているが、当冊子はヒアリング調査の内容を中心にまとめたものになっている。ご関心のある方は、別途、調査レポート「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」*をご覧いただきたい。

* <https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

ご協力企業 (31社) ※五十音順

(株)アマダ / (株)インフォメーション・ディベロプメント / H.U.グループホールディングス(株) / (株)ATグループ / SBテクノロジー(株) / エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ(株) / 大塚製薬(株) / 岡三証券(株) / オリエンタルモーター(株) / 鹿島建設(株) / キヤノンITソリューションズ(株) / グローリー(株) / サッポロビール(株) / (株)商船三井 / J.フロントリテイリング(株)・(株)大丸松坂屋百貨店 / 住友電装(株) / 双日(株) / ソフトバンク(株) / 東京海上日動あしん生命保険(株) / 日本たばこ産業(株) / 日本通運(株) / 日本郵船(株) / パナソニック(株)インダストリー社 / パナソニック(株)コネクティッドソリューションズ社 / ポッカサッポロフード&ビバレッジ(株) / (株)ポーラ / 本田技研工業(株) / (株)ミツトヨ / ヤマハ発動機(株) / (株)ユナイテッドアローズ / (株)ラクス

※企業名は2022年3月現在

ご協力企業プロフィール

従業員規模	製造業	非製造業
10,000人以上	4社	2社
5,000～9,999人	3社	4社
3,000～4,999人	4社	3社
3,000人未満	4社	7社
計	15社	16社

※工場を持つ企業を製造業、それ以外を非製造業に分類した
※人数は単体の正社員数

調査概要

調査名	非管理職層の異動配置に関する実態調査 (2021)
調査内容	非管理職層の異動配置の考え方と取り組み実態、今後の方針を明らかにする
調査対象	<ul style="list-style-type: none"> ●大手企業31社 ●人事責任者／人事企画責任者 ●調査対象一覧に社名開示するが、伺った内容と個社名をひもづけて掲載しないことを条件に協力をいただく
調査方法	1社当たり60～90分のヒアリング調査
調査時期	2021年6月3日～8月19日
調査実施主体	株式会社パーソル総合研究所

※図版の構成比の数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため、個々の集計値の合計は必ずしも100%とならない場合がある

2 人事部門の多くは人事異動案を作らない

図2 人事異動案の作成主体

	製造業	非製造業	合計
「人事部門」が人事異動案を作る	3社 10%	7社 23%	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 39%	9社 29%	21社 68%

※割合は全31社に対する値

特に製造業では各部門に任せる傾向が強い

6ページ図1「異動配置方針の有無」を見ると、製造業と非製造業では回答の傾向が異なる。製造業では「明確な方針はない」との回答も多い。図2「人事異動案の作成主体」は「誰がどこに異動するか」という人事異動案をどこで作成しているかを尋ねたものだ。人事部門が規定上の人事権を持っていても原則と

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であり、4分の3の企業では各事業部門の企画室や管理部などの組織が人事異動業務も担当している場合が多い。な

部門人事の専門組織を設置する企業は4分の1

含めて各事業部門に委ねる傾向が強い。

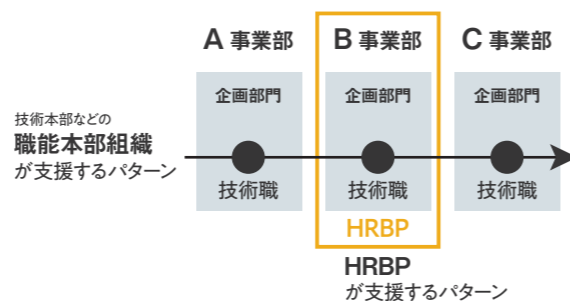
して部門案をそのまま承認するという運用になっている場合は「各部門」とカウントした。人事部門が人事異動案を作る企業は全体では約3割。製造業では1割にすぎない。非管理職層の人事異動案は人事部門以外の各部門主導で作成する傾向が顕著だ。人事部門は管理職の異動と事業部門間異動を担当しており、非管理職層の異動については各部門に任せる形だ。特に、大手の製造業は事業や職種の種類が多く、それらに即した人事異動を行うために、方針策定を含めて各事業部門に委ねる傾向が強い。

製造業では、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。各事業部に配属された技術職の育成や事業部間異動については、コーポレート部門に設置された技術本部が全社横串で支援するとい

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のようだ。また、企画室や管理部は、各部門の管理職が起案した人事異動案を「取りまとめ、調整する」機能とみたほうがよさそう。各事業部門の人事異動担当組織にどの程度の人事知見があるか、また、全社一貫した起点の人事異動をどのように行うのかは気になる。中

中には事業部門の支援役としてHRBPや職能本部組織を置く企業もある。HRBPを設置している会社は2割ほどだ。HRBPは事業部門に籍を置く場合もある。コーポレート部門に籍を置く場合もある。ただし、たいていは管理職や高度専門人材、組織編成にフォーカスしており、非管理職層の個別の人事異動に深く関与しているというわけではない。

図3 HRBPと職能本部組織



うパターンだ(図3)。職種別の委員会になっている場合もある。こうした形での目配りは技術系の特徴といつてよい。技術系の社員はある程度職種が固定されており、全社で職種別にリソース管理したいということだろう。一方で、事務系の社員についてはたいがいの場合、人事部門以外に目配りをしてくれる組織があるわけではない。各事業部門に人事権があり、人事異動がほぼ各事業部門で完結する企業が多い中では、むしろ事務系社員の支援体制のほうが課題といえるかもしれない。

1 非管理職層の異動配置方針は「あると切り切れない」企業が大半を占める

図1 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」はない	4社 27%	1社 6%	5社 16%

明確な方針がある企業は約2割にすぎない

非管理職層の異動配置について「明確な方針がある」という企業は約2割。「どちらかといえばある」という企業を加えると6割近くになるものの、「明確な方針はない」「どちらかといえない」という企業も2割あり、異動配置方針があると切り切れない企業がほとんどだ(図1)。適所適材・適材適所の

重要性とは裏腹に、方針が確立しているとは言い難い様子が見え

方針の内容は、「適材適所、戦略事業への人材シフト」など目的を掲げるもの、「本人希望重視、会社主導」など方法論を掲げるもの、「10年間で3部署」というようにさまざまな。「個別対応」との回答も目立つ。同じような内容でも「決まった方針はなく個別対応」と回答する企業と「方針として個別対応」と回答する企業があり、前者は方針なし、後者は方針ありとカウントしている。中には「10年間で3部署異動を行っているが明確な方針があるとはいえない」と回答した企業もある。明確な方針を持って異動を行っている」と認識している企業は多くないといえそう。

「10年で3部署」との企業が3分の1

調査対象には伝統的大企業

も多かったためか「10年間で3部署経験させる」という回答が3分の1(10/31社)を占めた。ただ、それらの企業も10年間で3部署という言葉からイメージされるようなジェネラリスト育成志向の企業ばかりではない。専門職としての幅を広げるといいう意味で、職種は変えないが商品サービスや顧客を変更するというコメントも目立つ。いずれにせよ、異動を育成と結び付けて考える。

企業の声

【ジェネラリスト育成志向】

◆入社後10年間は育成期間と位置付けている。それぞれ得手不得手があるだろうが、各人の適性を見極めるために財務、営業、人事など、出向や海外勤務も含めて、あえて3部署とも種類が異なる仕事を経験させている。眠っている能力が出てくるかもしれない。ある部署で高評価でも異動させずにそのまま籍させるということはない。

◆環境変化に対応し得る多角的な視点を持った人材を育て

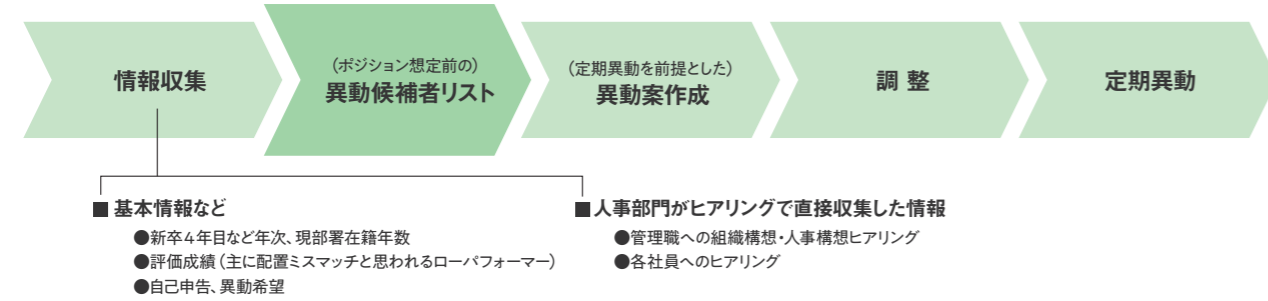
なければどの認識から入社10年くらいまでに「3エリア2部門」を経験させる。営業部門から始まり、10年のうちに1度はコーポレート部門や営業企画部門に配置することを目指している。出向などを含めると、95%は何かしら営業部門とは異なる部門の経験をしている。そもそも採用基準が営業適性を核としているので、コーポレート部門でも活躍できるかという見極めを行っている。

【専門職育成志向】

◆職種は変えないが、特定エリアのルールしか知らないということにならないように、若いうちに全国異動を行って、10年間で2〜3部署経験させている。

◆顧客担当はいろいろな顧客を経験することで、新たな提案ができるようになる。管理職手前のリーダークラスへの昇格条件として2回以上のローテーションが必要と定めており、担当顧客や役割の変更もローテーションとしてカウントしている。

図6 適材適所型人事異動フロー



一方、随時異動における主な異動ニーズは、期首の異動に織り込めなかった期中の組織変更やプロジェクト組成への対応などだ。人材起点といっても家庭事情で急遽遠隔地への転居が必要になった社員の異動先を探すといったケースを除けば、多くは期中退職などによる欠員ポジションへの補充であるから、実質的には随時異動はほぼすべて

すでに適所適材型、ポジション起点の異動のほうが主流に

● 企業の声
【適材適所型人事異動】
 ◆基本的に同じ部署に3年以上在籍している人をリストアップし、まずは異動タイミングが同じ人のポジションから考えていく。各部門と頻繁にコミュニケーションを取り、配属は部門の合意を取っているが、人事異動の権限は人事部門にある。部門内の異動であっても人事部門に稟申する必要があり、人事部門が審査や調整を行っている。

7ページ図2「人事異動案の作成主体」で挙げた「人事部門が人事異動案を作る」企業しか適材適所型の人事異動を行わず、それらの企業は定期異動を中心に行っているといってもよい。すなわち、実際には日本人材の典型的のように思われている適材適所型の人事異動を行う企業は3割程度にすぎず、非管理職層については現時点でもポジション起点で行われる異動が中心になっているといえることだ。むしろポジション起点での異動が行

図7 定期/随時異動型企業の特徴

	定期異動中心の企業	随時異動中心の企業
人事権	比較的、人事部門が強い	比較的、事業部門が強い
人事異動の端緒	ポジション起点の異動と人材起点の異動の両建て	ほぼポジション起点の異動
社員育成志向	比較的強め	比較的弱め
事業スピード志向	比較的弱め	比較的強め

われないのは管理職のほうだといえるかもしれない。さて、改めて図7に定期/随時異動型企業それぞれの特徴をまとめてみた。多くの企業で半期ごとに組織の見直しなどがあるはずなので、善意に解釈すれば、毎月の随時異動はそこで織り込めなかった環境変化や事業ニーズに迅速に対応するものといえるだろうが、半面、場当たり的と見えなくもない。また、非管理職層は随時異動を中心に

● 企業の声

【定期異動が中心】

◆4月の定期異動は、まず11月に各部門の要員計画ヒアリングを行い翌年度の等級別要員数を把握する。同時に人事部門が異動候補者リストを作成し始める。
 ◆半期ごとの定期異動の3、4カ月前に全社配属検討会議を開き、準備を始める。

【随時異動が中心】

◆部長以上の異動は年1回4月の定期異動に集約しているが、それより下の層は毎月異動があり、事業上必要であればすぐに実施する。
 ◆定期異動はあるが、実態としては随時実施している。事業ニーズに応じて柔軟に実施するという考え方だが、実務上煩雑なので月1回にとどめるようにしている。

3 「適材適所」型の人事異動を行う会社は 思いのほか少ない

適材適所型の異動は 定期異動で実施される

図4「定期異動と随時異動」は、毎年4月・10月など決まった時期に行う人事異動が中心か、それとも必要に応じて随時行う異動が中心かを尋ねたものだ。全体では半々、製造業では随時異動が多く、非製造業では定期異動がやや多い。これがどういう意味を持つか、図5「異動ニーズと異動タイミング」をご覧ください。

図4 定期異動と随時異動

	製造業	非製造業	合計
定期異動中心の会社	6社 19%	9社 29%	15社 48%
随時異動中心の会社	9社 29%	7社 23%	16社 52%

※割合は全31社に対する値

適材適所型の人事異動フローは 各社に共通している

ここでいう「適材適所型の人事異動」とは何か？ 適材適所と適所適材の違いは、配置を人材起点で行うか、ポジション起点で行うかということだ。もちろんポジション起点の異動の場合もそのポジションに適した人材を配置しようとするので、結果としては適材適所を目指す。純粋な適材適所型の異動とは、異動の契機としてポジション想

どの企業にも期首の組織変更、定年退職や新卒社員の入社、昇進昇格など、毎年定期的に発生する異動ニーズがあり、定期異動型の企業はそれらに合わせて年間の人事異動の大半を年数回の決まった時期に行う。この定期異動型の企業には2つの特徴があった。ひとつは人事部門の人事権が強い企業が多かったこと、もうひとつは適材適所型の人事異動を定期異動時に行っていたことだ。

定前に異動候補者リストを作成することだといつてよい。この適材適所型の人事異動フローは各社には共通している(図6)。

まず人事部門が手持ちの属性情報から初期異動候補者リストを作成する。典型的には年次や現部署在籍年数などで、そもそも適材適所型人事異動を行う企業は「10年間で3部署」など、育成と異動を結び付けて考える志向が強い。現部署との適合度合いによらず、いったんは異動候補者として組上に載せるといふことだ。このほか、現部署とミスマッチと思われるローパフォーマンスや、逆に、重点育成対象として人材プールに入っている優秀者、また、自己申告などで考慮すべき点がある者などをリストに加える。さらに、人事部門によるヒアリング情報もリストアップの材料になる。各部門の管理職への組織構想、人事構想のヒアリングは広く行われている。中には人事部門が直接、社員ヒアリングを行う企業もある。全社員を毎年ヒアリングすることは難しいので、新卒3年目までや昇格者など、対象

図5 異動ニーズと異動タイミング

	定期異動	随時異動
定例ニーズ 毎年定期的に発生する異動ニーズ	●定年退職、新卒入社対応 ●昇進昇格対応	-
人材起点ニーズ 人材育成やマンネリ防止など	●ポジション想定前の異動候補者リストによる玉突き(適材適所型異動)	●個人事情対応
事業起点ニーズ 事業要請に基づくタイムリーな人材供給	●期首の組織改編対応	●期中の組織改編対応 ●プロジェクトアサイン ●欠員補充対応

を絞って実施する会社が多い。そうして異動候補者としてリスト化された社員を対象に異動先ポジションを検討し、部門調整を行って、定期異動時に一斉に異動させる。これが典型的な適材適所型の人事異動だ。

している、管理職の異動は基本的に半期に1度という企業も多い。これは、管理職の異動は計画的に行うものの、非管理職層の異動は時々の人員過不足状況に応じて柔軟に行っているといふことを示している。

4 目配りされないミドルパフォーマー

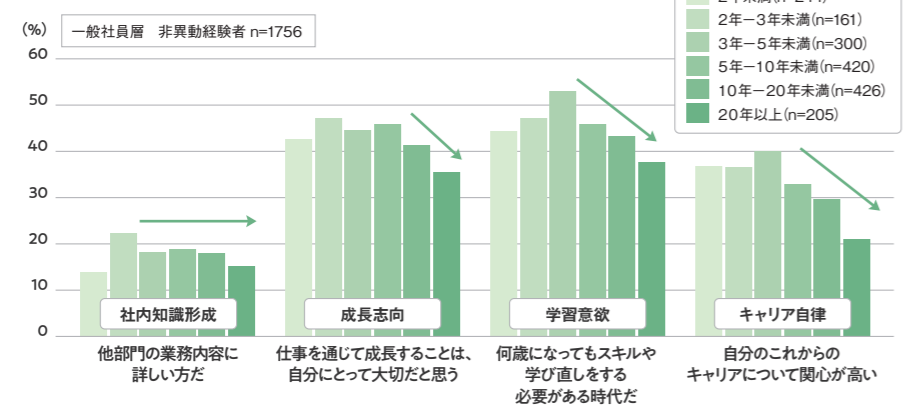
●企業の声

◆「ローパフォーマーの異動方針」
ひとつの職場での評価だけでは判断しないという社内合意があり、2〜3カ所の職場経歴を通じて評価している。ハイパフォーマー、ローパフォーマーいずれも事業部間の異動がある。

ミドルパフォーマーは異動させる必要がないのか？

人事部門はハイパフォーマーとローパフォーマーは把握できているようだが、ミドルパフォーマーについてはどうか。ミドルパフォーマーには2つの特徴がある。ひとつは人数が多いこと。ミドルパフォーマーは社員の大多数を占め、企業によっては数千人、数万人規模になる。もうひとつはその部門の戦力として有効に機能している人であるということだ。S・A・B・C・Dの5段階評価な

図9 非異動経験者の知識形成面、意欲面の状態 (在籍年数別)



注) 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
注) 聴取方法: あてはまる-あてはまらない5件法 ※出所: 欄外参照

豊富な知識と、まさにわが部門の基幹戦力といった位置付けになる。事業部門からすると何か特殊事情がない限り「異動させる理由がない人」なのだ。事業部門に人事権がある場合は、若手はともかく一人前以降のミドルパフォーマーは長期間同じ部門に在籍し続けるパターンが多くなる。人事部門に人事権がある場合、もう少し正確にいうと、前述の適材適所の人事異動を行う企業の場合は状況が異なる。適材適所の人事異動では、現部門で問題なく機能しているミドルパフォーマーも所属在籍年数などでいったんは異動候補者としてリストに挙がる。ここでは実際に異動させるかどうかよりも、異動候補者として検討するかどうか重要だ。

らBの人ということになるが、たいていの評価制度ではBは業務目標をほぼ達成しており、資格等級やグレードに要求されるコンピテンシーなどをおおむね備えている人ということになるだろう。特に30代半ばから40代前半くらいの人であれば経験も

特に後回しになりやすい事務系のミドルパフォーマー
技術系の職種は専門性が高きりしており、職種別リソース管理の必要性も高い。それもあって技術系の社員については、開発本部・技術本部などの職種の組織が全社横断的に担当職種を担っている場合も多い。

図9「非異動経験者の知識形成面、意欲面の状態」は、このヒアリング調査と並行して実施したインタビューネットワーク定量調査における異動配置に関する定量調査の結果の一部だ。

人事部門にもミドルパフォーマーに関する課題意識はあるだろうが、さしあたり問題なく機能しているミドルパフォーマーよりもハイパフォーマーとローパフォーマーへの対応のほうが優先順位が高いため、どうしても後回しになるというのが実態ではないだろうか。適材適所型の人事異動は時代遅れの人事の典型のようにいわれる部分もあるが、見過ごされがちなミドルパフォーマーの棚卸しを定期的に行い、能力開発・発揮場所を検討するという意味で効果的だ。

一方、事務系の社員については、財務、法務などの職種を除くと職種別に全社横断でリソース管理をしている企業はほとんど見られない。事業部門に人事権がある場合、人事部門は事業部が作成した異動案を確認することはあっても、異動案に入っていない人材の異動を検討することはめったになく、誰を異動候補とするかは部門任せになりがちだ。ある面、事務系には人事部門以外に目配りする人がいないといつてよい。

図8 評価成績と人事異動

判断の時間軸 ポテンシャル	短期視点 (事業部門視点)	中長期視点 (人事部門視点)
	ハイパフォーマー ハイポテンシャル	部門のエース人材 現部門で活躍、垂直昇進
ミドルパフォーマー	部門の基幹戦力ゆえ 現部門で現業務継続	部門の基幹戦力なるも マンネリ防止 専門分野拡大のための異動
ローパフォーマー	新たなマッチングを求めて異動 「3年未満での異動は避ける」との声も	

図8は強めに意識して配置を行う傾向がある。ハイパフォーマーについては、現所属部門からするとエース人材なのでこのままわが部門で頑張ってもらいたい抱え込み対象ということになる。一方、人事部門からすると、パフォーマーもポテンシャルも高い人材は、将来に向けて短期サイクルでさまざまな仕事を体験させたて、現所属にとらわれず全社最適配置をしたいという対象になる。このような優秀人材は配置を巡って事業部門と人事部門との綱引きになるわけだが、大手企業では次世代経営人材育成の取り組みが進んでおり、優秀人材の全社最適配置は人事課題にとどまらず経営課題としての優先度も高い。パーソル総合研究所が実施した「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020」では、人材プールを形成している企業の4分の3が次世代経営人材・次々世代経営人材の人材プールを編成し、全社最適配置の対象としている状況が明らかになっている。企業によって事業部門と人事部門

の力関係に濃淡はあるが、ハイパフォーマーの配置については人事部門も目配りしているといつてよいだろう。
ポジティブな異動とネガティブな異動
ローパフォーマーも人事部門から目配りされている対象だ。事業部門主導の企業でも、現在の職務や職場で活躍できていない人材の新たなマッチング先探しを人事部門に要請することが多い。今回のヒアリングで数社から「ポジティブ」な異動、「ネガティブ」な異動という同じ表現でコメントがあったことが興味深い。人事部門は事業部門間異動を担当しているという企業が多かったが、実際には、この仕事を行うためにこういう人材が欲しいなど、事業推進に直結するポジティブな異動は事業部間で直接調整し、成績不振やハラスメント絡みなどのネガティブな異動には人事部門が関与するという傾向があるようだ。

綱引き対象のハイパフォーマー
人事評価と人事異動の関係を見てみよう。図8の横軸は短期視点・中長期視点としているが、

短期視点を事業部門に人事権がある企業、中長期視点を人事部門に人事権がある企業と読み替えてもよいだろう。多くの場合、事業部門は直近の生産性を重視して配置を行い、人事部門は社員のキャリア形成を事業部門よ

※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」
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/personnel-relocating.pdf

5 一般的ポジションの社内公募にも 関心は高いが様子見状態

社内公募を新規事業に限定する企業が比較的多い

ひと口に社内公募といっても、対象とするポジションによって3つのパターンに大別できる。新規事業などに限定するもの、一般的ポジションを含む

図10 社内公募のパターン

応募条件	オープンに近い	特定セグメントに限定 (シニア、女性、特定部門など)
オープンポジション	・人材発掘	・特定人事施策推進 ・リソースシフト
新規事業や マネジメントポジション などに限定		
一般的ポジションを含む	・個人希望反映 ・通常人事異動の補完 ・通常人事異動の代替	
特定業務に限定	・限定された、ごく少数のポジションを対象に実施	

もの、特定業務に限定するものの3つだ(図10)。オープンポジションを新規事業などに限定する企業は比較的多い。新規事業へのチャレンジ意欲と能力がある人材を発掘しようというところだが、一般に要求スペックが高くなりがちであること、また、そもそも社内にはあまりない種類の人材を求めため、応募があっても合格者が少ない例も散見されるようだ。結局のところ新規事業のキーパーソンは外部採用に頼らざるを得ないとの声も聞かれるが、社内人材のキャリアの選択肢を広げる意味は大きい。

一般的ポジションの社内公募に踏み切れない理由

例えば既存事業の営業など一般的なポジションの公募については、積極的な企業がある一方で、拡大したいが踏み切れないという企業も多いのが実態だ。その理由は主に2つで、各社に共通している。ひとつは転出部門の欠員補充が難しいというのも、もうひとつは戦略的配置を行いにくいというものだ。特に欠員補充を課題として挙げる企業が多い。たいていは社内公募でひとつの部門が受け入れる人数と転出する人数の上限を定めているが、どの企業でも業績の良さしやさまざまな理由によって人気が高い部門や職種とそうではない部門、職種があるものだ。部門の人気、不人気と戦略配置上のニーズが一致するとは限らない。一方で、積極推進している企業のコメントを聞くと、ある面、割り切りの問題のようにも見える。

企業の声

「一般的ポジションの社内公募を積極推進」

◆人事部門は主として個人希望の異動、具体的には自己申告と社内公募を担当している。社内公募は年4回実施。新規事業などだけでなく、定員と予算の範囲内であれば募集ポジションは部門側に任せている。出入りの人数制限を設けているが、手を挙げると受け入れ側が面談して異動が決定する。応募側の制限は、入社初年度と社内公募で異動後1年以内の人を対象外にしているがほかには特別な条件はない。

◆部門ごとの定員管理を厳格に行っていて、空き枠がある部門は社内公募ができる仕組みになっている。社内公募で転出者があると、その部門は定員枠が空くので社内公募できる。

社内公募は特定業務に限定

オープンポジションの3つ目のパターンは、社内報の編集やQCサークルの事務局など特定の業務において欠員が発生した場合に実施するというもので、基本的に、社内公募に消極的な企業といえそうだ。

ポジションとともに応募条件もオープン化へ

社内公募への応募条件は現部署に異動後間もない者を除くといった最小限の条件以外は特に制約がないという企業が多く、マネジメントポジションの応募条件も例外ではなくなってきた。外部採用向けの募集要項と同じものを社内に出すだけという形に近いということだろう。同時にシニア向け、女性向けなど特定の対象向けの社内公募も行われている。これら特定対象向け社内公募は、シニア活躍や女性活躍などの人事施策と連動させたものだ。中にはグループ会社間のリソース調整を主目的に行っているとの企業もあった。

企業の声

「マネジメントポジションの公募を行う」

◆ジョブ型人事制度の導入と社内公募への全面的な切り替えを検討している。応募条件

FA制度や自己申告制度の活用

はなくて、例えば課長ポストに誰でも応募でき合格したら課長職にするということを考えている。将来的には昇格選考をやめたい。社内公募による人材交流がジョブ型の肝になると考えている。

手挙げの異動としては社内公募だけでなく、FA制度などを活用する企業もある。

社内公募、FA制度、自己申告の違いを図11にまとめた。いずれも本人が現所属部署からの転出意思を表明できるが、異動先を選べるか、決定権が誰にあるかは異なり、目的に応じた使い分けが必要だ。FA制度はまだ導入企業が少ないが、抱え込み対策や欠員補充策などに使えそうだ。また、自己申告はほぼすべての企業が行っているが、希望を聞くだけでなく、その情報を十分に活用することが重要だ。

企業の声

「FA制度を活用」

◆社内公募が年2回、FA制度が年1回。既存事業はFA制度だけで、社内公募は新規事業に限定している。入社2年未満や休職中の者を除けば基本的に全社員がFA権を持っている。手挙げの異動重視でやっていきたいがそれだけでは組織視点が欠けるので、社内公募とFA制度を合わせて年間300人を目安にしている。

◆非管理職層を対象にしたグループ横断のFA制度がある。コンピテンシー評価が一定期間優秀な人がFA権を得て、異動先部門との面談で合意すれば異動する。総合職の5%以上がFA権を持てるようにしており、5%に満たない場合は評価基準のバーを下げて5%を確保している。昨年は3分の1の人がFA権を行使して、そのうちの半数が異動した。

「自己申告を積極活用」

◆社内公募の代わりに「配属先アピール」という仕組みがあり、異動希望を本人が申告できる。アピールを受けるかどうかは受け入れ側の部署が判

図11 社内公募とFA制度、自己申告制度の違い

	現在の部署から 転出したい/させたい	異動先候補の選択	異動可否決定
社内公募	本人選択	オープンポジションから本人選択	部門判断
FA制度	本人選択	人事または部門判断	本人選択
自己申告	本人選択	本人選択	人事または部門判断
通常異動	人事または部門判断	人事または部門判断	人事または部門判断

断する。このほか毎年の自己申告書にも希望を書くことができる。若年層についてはモチベーションを重視して30代までの異動の中で1回は希望をかなえるようにしている。

6 若年層は適性の見極め方で異動配置方針が大きく変わる

新卒から10年間は業種ごとの特徴が目立つ

新卒から10年目までの若年層については、「10年間で3部署」から「原則として異動なし」まで内容はさまざまだが、各社それぞれ決まったやり方があるといつてよさそうだ。それ以降の年齢層に比べると各社とも異動配置の考え方がはっきりしている。また、今回のヒアリング調査では電機、機械、輸送機器、IT、海運などで同業種の企業が複数含まれていたが、非管理職層、特に若年層の異動配置のやり方は業種ごとにかなり似通っている印象が強い。主に次世代経営人材の発掘・育成について調査した「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020」では、コーポレートガバナンスコードへの取り組み度合いやグローバル化の程度などに応じて方針や施策に類似性があったものの、業種による違いはさほど感じられなかったことは対照的だ。

このように表現をしたが、別の観点から説明すると、大きくは人事権の所在と人材育成観によってパターンが分かれるようだ。

人事権が人事部門にあるか事業部門にあるかで異動配置のやり方が変わることはすでに述べた通りだ。単一事業に近い性質の異なる複数の事業を抱えているか。職種、特に技術系の専門的職種がどれくらいあるか。事業や職種、地域ごとの人員規模がどれくらいか。これら事業別・職種別の人員構成は人事権の在り方に大きく影響する。同業種の場合、それらの条件が近いということだろう。

もうひとつ、若年層の異動配置のやり方に大きな影響があると思われるのが人材育成観だ。新卒の適性判断をいつ誰が行うか、育成期間をどれくらいとみるか、育成と異動をどの程度結び付けて考えるか。ジョブ型的な考え方を取り入れるかどうか。この点は企業によって大きく異なる。その組み合わせで若年層の異動配置には各社なりの型ができているといえる。

新卒の適性をいつ誰が判断するか

新卒の職務適性をいつ誰が判断しているかは図12のように4つに大別できる。

図12 適性判断の主体とタイミング

	入社時や初期配属前	複数部署／職種経験後
いつ判断すべきか 誰が判断すべきか		
会社 (人事部門や上司)	[B] 新卒採用・導入研修での 適性判断・職種区分	[A] 10年で3部署など 定期ローテーション
本人	[C] 職種別採用 技術系採用	[D] 社内公募・FA 制度など 手挙げ異動

【A】は複数部門・職種を経験させた上で人事部門が適性を判断している。

◆10年間で3つの部署を経験させる。ジェネラリスト育成に向けて現所属となるべく違う職種や事業部門に配置して各人の適性を見る。転動もあり、この時期に研修を含め海外も経験してもらう。現所属部門で高評価であっても最初の10年間は例外なく異動対象になる。毎年、自己申告も書いてもらい希望職種は把握しているが、人事部門が配置を決めている。

【B】は採用選考や新人研修において人事部門が新卒者の適性を営業系・コーポレート系など何通りかに分類するもので、このタイプの企業が最も多い。総合職としての採用といつても、実質的には入社初期段階で基本的な育成・配置範囲が決まる。

実質的にこのタイプに近い例が見られる。

どこに軸足を置く企業であつても、4つのやり方を組み合わせることが必要だ。

適性判断は難しい。本人希望をどの程度尊重するかも濃淡がある。以下、特徴的なコメントを挙げておく。

企業の声

◆配置方針は、営業向き、管理部門向き、営業・管理部門どちらでも可の3通りで、人事部門の判断に本人希望を加味して決めている。初期配属はおおむね営業部門6割、管理部門4割。管理部門に配属した社員のうち約半数は4年目くらいに営業部門へ配置転換を行う。

◆かつてはジェネラリスト育成方針だったが、現在は管理系、マーケティング系、営業系に分けている。本人の希望を3部門くらい書かせてなるべく本人の希望に沿う形で配属している。

【C】は入社段階で育成・配置範囲が決まっているタイプであり、それを本人が承知で、むしろそれを積極的に希望して入社する形だ。職種別採用が典型だが、総合職採用であっても、技術系は学部・学科と職種が密接に結び付いている場合も少なくないので、このタイプに近い。また、事務系の場合も、配属先を約束しないと入社しない人が増えているという声も聞かれ、

◆事業戦略ベースのもの以外は、社員の希望を基に異動を

行う。定期ローテーションや年代別の方針という考え方はない。

◆1回目の異動以降は会社主導での異動は行わない。やりたい仕事をやるのが伸びる要素だと考えており、それかなえる方向性で調整する。

実態は4つのタイプの使い分け

このように新卒者の適性をいつ誰が判断するかには4つのタイプがあり、各企業ともどれかに軸足を置いているものの、実際には4つのやり方を組み合わせている。いずれのやり方も長所短所の両面があるからだ。

【A】は人の適性を決め付けず、丁寧の可能性を探るといふ意味では素晴らしいが、時間がかかりすぎる、専門性が身につけにくいかもしれない、新卒者が多人数の場合は難しいという点は否めない。一方、ジョブ型の企業であっても次世代経営人材プールに入る候補者のような少数の人材については幅広いローテーションを通じて適性を見る

ということを行っている。では【B】【C】のように初期段階で育成・活用範囲を決めるやり方はどうだろうか。財務や法務を典型に、SEなど企業横断的に専門分野が確立している職種は賃金相場も職種別に形成されつつある面もあり、職種別採用と親和性が高い。どの企業も財務や法務のプロフェッショナル人材を必要としているし、本人も新卒者とはいえ、すでに相応の専門知識を持っているであろうから総合職採用と職種別採用の組み合わせは合理的だ。

◆新人研修で各部門の説明と、新人が数名の社員インタビュウを行って新人の間でシェアするプログラムがあり、各部門の雰囲気や先輩を知ってもらった上で「何がしたいか」の背景を人事部門が面談で聞いて配属を決定している。

◆人事部門としては、新卒はまだ自分の職務適性を十分理解できていないであろうという前提に立って、まずはいろいろ仕事を体験してもらおうという考え方があり、異動の実効性を高めるために配属の意図をできるだけ明確に説明している。

【D】については、一般に手挙げ異動を重視していく傾向ではあるものの、事業ニーズの戦略配置まですべて手挙げでできるわけではない。ミスマッチがあつても手を挙げない人もいる。

7 30代半ばから優秀人材の選抜・育成配置の動きが本格化する

異動配置方針では多くの企業はまず若年層を思い浮かべる

今回のヒアリング調査は、まず異動配置方針の有無について尋ねている。明確な方針があるという企業が約2割、方針の内容として「10年間で3部署」との回答が3分の1を占めたことは前述の通りだ。この質問に対しては、若手社員を念頭に回答した企業と、中堅・ベテラン社員も含めて回答した企業とに分かれていた。例えば「10年間で3部署」という方針は、どの企業も新卒からの10年間に限られた話であり、それ以降もその頻度で異動を行うというわけではない。

新卒以降10年刻みで、それぞれどのような異動方針かを伺うと、30代半ば以降の中堅・ベテラン社員の異動配置については「方針があいまい」「個別対応」という企業が多く、それゆえ異動配置全体として「明確な方針があるとはいえない」と回答した企業も目立った。方針として意識するかどうかは

さておき、実際には各社にある程度共通する年代層別の異動配置傾向がある。図13は、それを大まかにまとめたものだ。

30代半ばから40代前半はマネジメント人材の選抜が焦点

各企業とも30代半ばには各人の適性判断にほぼめどをつけ、優秀者選抜の動きを加速させている。ひと口に優秀者といっても、まずは管理職や次世代経営人材候補選抜の優先順位が高い。昨今では単にプレーヤーの延長線上の優秀者が管理職になるということではなく、管理職もある面、管理職という名の専門職だという捉え方も広がっている。人材マネジメント業務ひとつを取り上げてみても管理職が行うべきことは増えており、格段に複雑・高度化している。しかも、必ずしも全員が管理職を目指すという時代でもない。企業としては、管理職としての適性、能力、意欲ある人を選抜して登用することの優先順位はこ

れまで以上に高い。さらに、育成重視の次世代経営人材プール編成も30代半ばから本格化する。これが「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査2020」で分かっている。これら管理職や次世代経営人材候補として選抜された人とそれ以外の人で、異動配置方針が分かれることがこの30代半ばからの特徴だ。

また、この動きには前倒しの傾向もあるようだ。中には新卒採用段階で次世代経営人材のフラグを立てる企業も出てきている。

●企業の声

「次世代経営人材早期選抜」

◆グループのC×Oに向けて育成していきたい次世代経営人材候補の選抜は人事部門が管掌しており、新卒採用時点で内定者の中からフラグを立てて人材プールを作っている。その下の階層の各事業部門の次世代経営人材候補は各事業部門が管掌しており、30代前半くらいで選抜されて人材プールに入る。C×Oの人材

プールと多少被っている。

◆優秀人材のフラグは入社4年目に1度異動した後くらいから。優秀人材はなるべく短いサイクルで異動させ、基幹人材に向けて経験を積ませる意向。

◆労務構成がいびつで50代が多くサクセッションプランがしっかりとできていないため、若手層を引き上げることが大きな課題になっている。トップからは「小規模でも早いタイミングで経営経験をさせてほしい。失敗してもいい時に失敗させることも検討してほしい」との要請がある。経営者育成につなげていく層とそれ以外のメンバーに分けて異動配置を運用している。次世代経営者候補はキャリアの振り幅を広げ、できるだけ早いタイミングでそれなりのポジションにつけるように意識している。その他のメンバーは個人々人のチャレンジ意欲を大事にしており、毎年上司部下のコミュニケーションをしっかりと取って配置を決めている。

◆課長の平均年齢を現状の40代半ばから45歳若年化しようとしており、早期抜擢を進めている。30代前半から昇進・昇格にかなり差がついて5年目後半から、だいたい30歳前後のタイミングで行くことが多い。管理職の半数以上が海外赴任経験者だ。

営業系は勝ち上がりの色彩が濃い

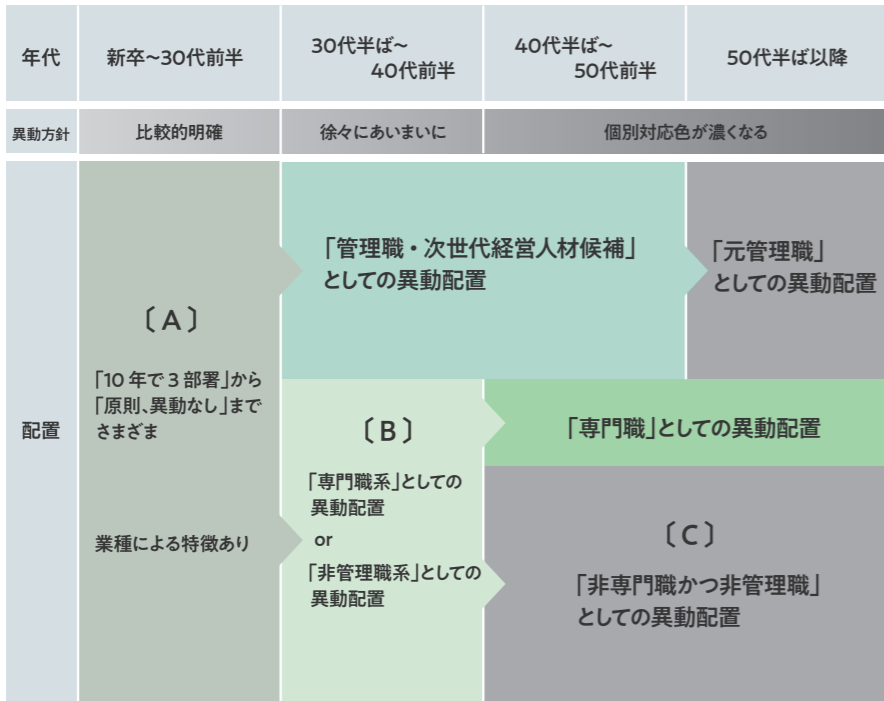
営業系はまだプレーヤーの優秀者が管理職になり、同じ営業職種の中で異動する傾向が強い。たいていは拠点数が多いので、実績を上げるに連れ、より大規模な営業拠点に異動するパターンだ。

●企業の声

「営業系職種の優秀者」

◆早ければ30代前半に管理職になる。営業系は個人としてパフォーマンスを上げていく人はほとんど登用し、より幅広い対応を求めていく。現在の担当エリアなどが適所といえるかどうか分からないので、異動させて力量を試している。チャレンジさせているという要素が強い。

図13 年代層別の配置概況



くる。早い人は30代前半で管理職層になり、30代半ばで課長になる。経営側が優秀層を抜擢するプロジェクトがある。◆20代後半から30代を対象に部門推薦を基に毎年15名程度を選抜して1年コースの次世代経営人材育成の取り組みを行っている。経営トップの肝

入り企画で、トップが毎回コーチとして参加する非常に厳しい登竜門になっている。経営トップの目が光っていて推薦には部門側がかなり慎重になっている。いつも事務局が部門に推薦を促している状態になっている。

ハイポテンシャル人材の部門横断的育成配置に注力

若年層は人事部門の意向が比較的通りやすい面があるが、30代半ば以降の中堅層になると各部門の抱え込みも強くなり、特にハイポテンシャル人材の抱え込みは、事業部門の人事権が強い企業の人事部門共通の悩み事になっている。その中で、人事部門が意志を持って少数のハイポテンシャル人材にターゲットを絞って、育成のための部門横断的配置に取り組んでいる様子を行うことができる。ハイポテンシャル人材同士のトレイド的な異動や、登竜門的な仕事を体験させるパターンは今も健在だ。

●企業の声

「ハイポテンシャル人材の異動配置」

◆各事業部門の推薦で20代後半～30代前半の成長期待人材をピックアップし、年2回、事業責任者が集まる会議を通

8 専門性が乏しい専門職の配置に苦慮

30代半ば以降、管理職以外の社員の配置は固定化してくる

30代半ば以降、マネジメント人材以外の人は広い意味で専門職的な人ということになるが、ここには積極的な専門職志向の人と管理職に向かない人の両者が混在する。IT企業など比較的専門職を重視する企業では30歳を過ぎたあたりで本人に管理職コースか専門職コースかを選択させることが定番化しているが、多くの場合は選抜された管理職とそれ以外の人に分かれていくと見たほうが実態に近そうだ。総合職であっても必ずしも「非管理職＝専門性が高い専門職」ということにはならない。

管理職以外の人は、30代前半以前に比べて異動頻度が少なくなり、特に事業部門に人事権がある企業のみドルパフォーマーの場合は同一部門に長期在籍し、特別な個人事情や事業上のニーズがなければ各部門の基幹戦力として同じ業務を担当し続けるパターンが増える。

●企業の声
「コース選択させる1企業」

◆30代前半の等級に上がるところでマネジメントを目指すか、専門職を目指すかのコース選択をさせている。基本的に事業志向がある人を採用しており、全体の8割はマネジメントを選んでいく。開発系は6割が専門職コース。いずれも会社主導の人事異動は行わず、本人希望を尊重している。

「非管理職の専門性」

◆管理職になれるのはおよそ2/3割で、そうでない人は結果的に各部門の専門職の人材になっていく形だが、本来の意味で専門性が高い人材は肌感覚では2割程度で、大半は「管理職になれずに残っている人」。現在の職場で成果を出して、これまでのキャリア・知識を生かしている人はあまり異動しない。

◆専門職については専門領域範囲内で深みを出していくことを基本に適材適所で異動配置を行う。現状では専門職のうちの7割はマネジメントができないから専門職になっており、本当の専門職は2/3割程度という認識。

40代半ば以降は専門性の有無が鍵になる

40代半ばになると管理職は経営人材に向けて切磋琢磨の真つただ中で、そのほかの人が新たに管理職登録される機会は激減する。かといって、必ずしも本格的な専門職として通用する人は多くはなく、実質上、専門職と「管理職でも専門職でもない人」とに分かれてしまう。人事制度上はどちらも専門職と呼ばれることも多いだろうが、実質的に「管理職でも専門職でもない人」は、専門分野を持った人というより、もっぱら同じ仕事を長く担当してきたベテランであり「専門職」と呼ぶほうがびつたりくるかもしれない(図14)。

この40代半ば以降の異動配置は、管理職・専門職・専門職の構成比によって特徴が分かれる。昨今では総合職の大半が管理職になるといふ企業は珍しい。本物の専門職は少ないというコメントも目立ち、実際には相当数の専門職の人材を抱える企業が多く、その配置が課題に

●企業の声

「専任職の人材の配置」

◆専門性が固定化してくるため徐々に異動が少なくなってくる。キャリア面談などを通じて各人の志向を確認しながら、これまでの経験・スキルを生かした仕事を担当する者と、それとはまったく異なる仕事を担当する者とに分けていく。

◆各人の適性に応じて、今できていることを継続させる。あえて異動させて強みを削ることはないという考え方。

◆専門性の柱を持っていないままになっている人については、若手と同じように頻繁に異動していく。会社が都合よく使っている面もある。

なぜ専任職の人材が増えるのか

専任職人材が増える一因は30代半ばから40代前半の異動配置策にあるかもしれない。17ページ図13をご覧ください。「C」の専任職の人材の多くは、その前の10年間にあっては「B」それぞれの部門の基幹戦力たるミドルパフォーマーだった人た

図14 40代半ば以降の配置

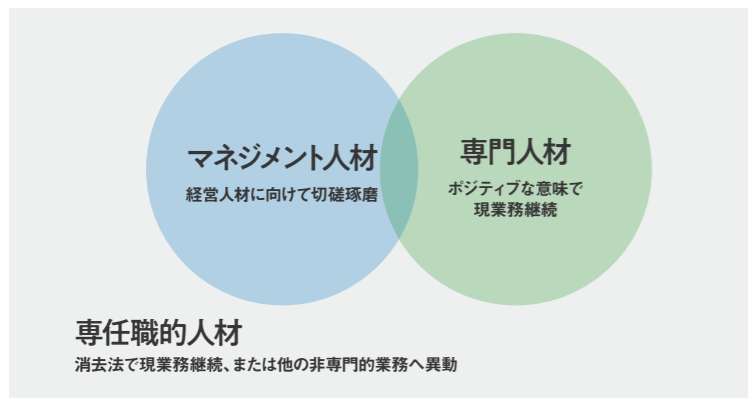
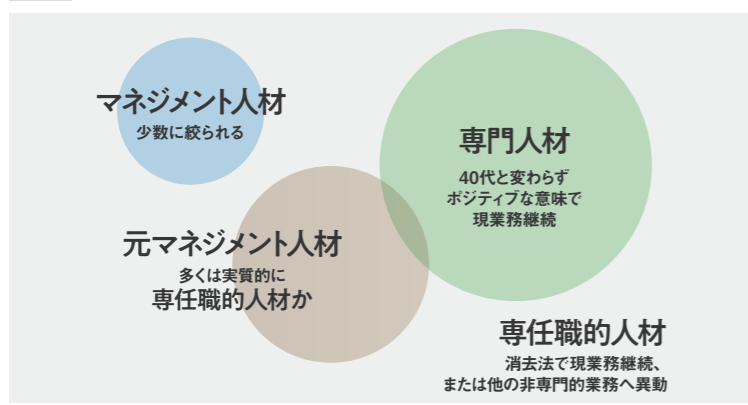


図15 50代半ば以降の配置



50代半ば以降は元管理職も専任職の人材に

役職定年制がある企業とない企業があるが、いずれも新陳代謝ニーズは変わらないので、50代半ばを過ぎると管理職ポストを外れる人が増えてくる。そのような元マネジメント人材が相当数に上る企業もある。管理職退任後、専門職として通用すればそれでよいのだが、そうでない人も多いようだ(図15)。

元マネジメント人材について、マネジメントスキルが鍵になる場合もある。マネジメントに長けていけば退任後も若手管理職のサポートなどの役割があるのだが、この企業が複数あった。しかし20年ほど前に管理職にな

り役職定年を迎えた年代の人は、必ずしも今日風のマネジメントスキルを身につけているとは限らないようだ。マネジメントスキルも専門性も乏しい場合は実質的には専任職の人材だが、前官礼遇的に管理職未経験者と処遇などを分けるかどうかは企業によって異なっている。いずれにせよ、50代半ば以降は専任職の人材の数が増え配置に苦慮する状況になっている。

●企業の声

「50代半ば以降の配置」

◆異動を促進する方針だが、特に50代半ば以降の異動は難しく、実際にはなかなか進んでいない。ベテラン層は現在の担当職務と近い職務への異動でなければ部門間合意が成立しづらい。

◆50代半ば以降については異動させても受け入れ組織のモラルや採算性の低下が懸念されるので、現部署での仕事の継続が現状。早期退職施策なども含め検討している。

◆適正人員規模になるまでシニアのアウトプレースメントを進める必要がある。市場価値のある人から会社を離れていってしまうので、グループ内で新たに職域開発する必要もある。

「役職定年がある企業」

◆シニア層の活用は大きな課題で、ポストオフや再雇用後のマッチングを行う専門組織を設置している。

◆役職定年制は役割と年齢とは関係がないという人事ポリシーに反している人事部門の中でも賛否両論あるが、単純に役職定年を撤廃することも難しい。

「役職定年がない企業」

◆中高年齢層は若手からの圧力やモチベーション低下にどう対応すべきかが課題。役職定年制を廃止して降格も行ってないため、若手から不満が出ている。新陳代謝の促進を考える時期になっている。

9 人事部門は人事異動規模を管理していない

いずれにせよ
年間で2割が異動する

図16は年間の人事異動規模を尋ねたものだ。個別回答は数%から4割までと幅があったものの、定期異動中心か随時異動中心か、製造業か非製造業かを問わず、年間の人事異動規模の平均はどの切り分けても約2割という結果だった。2割ということは5人に1人、ないし5年に1度ほど異動するということだ。

図16 年間人事異動規模

	製造業	非製造業	合計
定期異動中心の会社の年間異動規模	平均19%	平均19%	平均19%
随時異動中心の会社の年間異動規模	平均21%	平均19%	平均20%
合計	平均20%	平均19%	平均20%

これは5人に1人くらいは、また、5年に1度くらいは異動が必要になる事業環境や個人状況の変化があるということのように思える。いずれにせよ2割程度は異動するということを前提に異動配置のやり方をデザインするほうがよいかもわからない。

実は人事異動規模を正確には把握していない

先の質問に対して、「実質的な人事異動人数は把握していないが、おそらく……」という答え方の企業が目立った。辞令発令数は分かるが人事異動人数は管理していないという企業が多いようだ。組織名称変更だけの場合も発令されるし、兼務のプロジェクトをすべて発令する企業もある。また、部門内異動や拠点内異動はすべて部門権限で行っており、人事部門は関与していない企業もあるため、人事部門にとって全社の人事異動規模の把握は思いのほか難題だ。中には人事異動規模をKPI

管理しているという企業もあつたがレアケースだ。その企業でも職種別の人事異動規模などの詳細は管理していない。

企業の声

【異動規模をKPI管理】

◆人事異動の目的のひとつは事業成長に向けて事業要請に応えることで、重点事業への人材シフト進捗率などのKPIも策定している。年間異動率KPIは職種や年代、現職在籍年数などには細分化していない。

そもそも人事異動規模を管理する必要のあるのだろうか？ 昨今、各企業の中期経営計画には事業構造改革や新規事業といった言葉が並ぶ。当然、それらの事業戦略推進に向けた人員体制の構築が必要で、それこそがタレントマネジメントの第一目一番地といつてよい。戦略事業、新規事業への人材シフトを解雇制限が強い中で進めていかななくてはならないのが日本企業だ。たいていは企業内の職種構成の組み替えも欠かせない。

図17 事業戦略と異動配置



それにもかかわらず、実態としては、事業戦略と異動配置をつなぐべき要員計画の策定状況は必ずしもかんばしくはないようだ(図17)。ここでいう要員計画とは単に人数と人件費ではなく、スキルマトリクスや人材ポर्टフォリオというほうがピタリとくる。職種別レベル別人員構成の現状と将来像を見える化する必要があるが、実際は自由に描ける将来像よりも現状把握のほうが難しいかもしれない。異動配置を戦略的に行っていくために、人材ポर्टフォリオの見える化は各社に共通の弱点に思える。

10 転勤の有無による実質的な格差をもう放置できない

新型コロナウイルス以前問題の矛盾が目立つ

新型コロナウイルス対策でテレワーク勤務が推奨され、出社しなくても仕事ができる、ひいては転勤も不要ではといった議論も出てきている。しかし、もともと転勤が多い企業と少ない企業があり、転勤が多い企業ほど今後でも転勤が必要だと考える傾向にある。すべての企業が必ずしも今後は転勤をなくしていこうというつもりでもなさそうだ。

一方で、ワークライフバランス重視の流れは明確だ。共働き、子供の教育、親の介護など、転勤が不都合な状況になる人は多い。実際には、新型コロナウイルスうぬんというよりも個人事情と転勤との関係が課題になっている。ヒアリング調査と並行して実施したインターネット定量調査※。「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」では個人の意に沿わない転勤命令に拒否意向を持つ人は3割に達する。このほか、「希望条件に合えば従う」との回答も

32%あり、転勤前提の総合職であっても実態としては転勤拒否できる運用を行っている企業が多いことを示している。

企業の声

【特定の人だけが転勤】

◆転勤ありが前提だが、実態は1割の人しか転動していない。同じ給与なのに、自分に転動はないと確信している人や、50代でいつまで転動させられるのかと悩んでいる人もいる。そもそも転勤なしで出張ベースでも大丈夫ではないかという議論も始まっている。

個人希望を尊重するか、不利益を補填するか

総合職は全員転勤が前提とされているが、実際の転勤の有無や頻度には職種などによる不均衡がある。営業職は転勤が多いがコーポレート系の職種は少ない、技術職はほとんど転勤がないという企業も珍しくない。加えて、個人による運用のさじ加

減があるわけだ。共働き、教育、介護などのため転勤を避けたいというのは職種とは無関係であり、誰しもに共通の思いだろう。全体の傾向としては、個人希望を配慮する方向にある。運用上の配慮では不公平感があるので、個人希望を制度的に取り入れようとする動きも見られる。中には、個人希望だけで、理由を問わずに転勤拒否を認める企業も出てきている。

企業の声

【個人希望だけで転勤有無を選択】

◆会社として転勤を減らしていく方針だが、一定の転勤は今後も必要。以前から「エリア限定」の制度があり、半年ごとに勤務地をエリア限定にするかどうかを選択できる。処遇上はエリア限定を選択すると年収で5%減収になるが、10%の社員が選択している。今後はエリア限定制度は継続の予定で、エリア限定でない社員は転勤対象にしていく。

◆ワークライフバランスの取り方に関する意識が変化している。キャリアのステップだというだけでは本人とかみ合

わない。転勤頻度のばらつきを格差だとは思っていないが昔よりは配慮せざるを得ない。必ずしも若年層だけではなく、管理職層も同様。転勤を減らすことはできないので、社員の転勤可否を区別していくことを検討するかもしれない。

企業の声

【条件を満たせば転勤なし】

◆年齢に関係なく転勤がある。年限は5年くらいでの転勤が多い。転勤の有無を選択できるナショナル社員・ローカル社員の制度があり、一定の要件を満たせばローカル社員を選択でき、要件を満たさなければナショナル社員に戻る。ローカル社員は10%ほど処遇が下がる。

【転勤者に金銭的補填】

◆顧客に近いところで営業するという方針があり、拠点数が多い。営業職は2〜3年に1度は全国ベースでの転勤がある。40代半ば過ぎまでは転勤頻度が高く、特に若い世代は転勤に抵抗感が出つつある。一方、技術系はほとんど転勤がない。転勤にはハードシッ

※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」
https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/assets/personnel-relocating.pdf

今後の課題は各社に共通 事務系ミドルパフォーマーにも目配りを

各社に共通する 3つの課題

最後に特に異動配置に限定せず、今後の課題について伺った。課題は大きく次の3つに集約できる。どれに優先順位があるかは企業によって異なるが、課題は各社にほぼ共通している。

①タレントマネジメントの中核テーマの推進

次世代経営人材発掘・育成、戦略分野への人材シフトというタレントマネジメントの中核テーマや女性活躍推進は経営からの要請が強い。いずれも全社横断的に人事部門が主導して推進する必要があるテーマだ。

●企業の声

【次世代経営人材】

◆次世代経営人材のサクセスシヨンプラン、基幹人材の育成に人事部門の意思を入れて

広い範囲でローテーションを行う仕組みを考えていきたい。現状は各部門の反発が大きい。

【要員計画、女性活躍】

◆中長期の要員計画をより明確にして、いかに事業と結び付けていくか、グループ全体での異動配置をどうするかが鍵になる。経営人材、グローバル人材、A1人材など、という人がどれくらい必要か、まだ青写真を一生懸命描いている段階。

◆女性登用はグローバルと比較されるために、プレッシャーが強い。増やしているが、さらに女性比率向上が必要。

②部門人事への主体的関与

それらのテーマを推進していく上で各部門の事業理解と部門人事への主体的関与が欠かせないが、人事部門は案外、部門人事をグリップできていない。そこで、人材データの活用、HRBPなどの体制整備、人事部門スタッフのキャリアの在り方の見直しなどが課題になっている。

●企業の声

【HRBP】

◆現場が人材を抱え込むので、人材データを用意しHRBPが現場と対等に話ができるようにしていきたい。人材データの重要性を感じている。

◆事業本部ごとにHRBPを配置しており、人事委員会や複数事業部での人材検討会議を開催しているが、すべての事業部に対して実施できていないわけではない。より体系的に人材配置に目を向けるような働き掛けに注力していきたい。HRBPが重要でキャリアサポートもその中に入れていくべきだと考えている。

◆HRBPの役割、機能、スキルを考えていく必要がある。各事業部の優秀人材に人事経験をさせてHRBPにすることも含めて検討の必要がある。人事部門も戦略的な仕事と現場のオペレーションの両方を経験することを考える必要がある。

③キャリア自律の推進

非管理職層においてエンゲ

●企業の声

【エンゲージメント】

◆異動配置についてはエンゲージメントを重視しており、個人の裁量権との兼ね合いや柔軟な勤務形態、就業環境の整備、副業などを含めたキャリア支援、高度なスキルへの厚処遇などを考えている。

【専門性重視】

◆最近では新卒を含めて、明確に専門性にこだわる人が増えている。会社主導の職種転換は難しくなっており、本人が希望する場合しか職種転換できないと割り切ることが必要。現場の部長クラスは、各個人のキャリアを支援するためのスキル教育も必要。個人がキャリアをつくることを支援していきたい。

◆これまでのようにグループ会社でポジションをつくることには限界がある。60歳以降も引き続き発揮できる専門性を持つってもらうことが必要。現

場では若いうちから専門性を高めさせたいという意見が年々高まっている。

【ジョブ型 社内公募】

◆ジョブ型への移行も検討しており、異動は社内公募制の拡大が課題。公募での異動を5割以上にするかどうかを議論している。5年間同じ部署というのは長過ぎて、短期スパンで異動を経験させることも大事ではないか。成長の機会を与えていく必要があると考えている。

◆手を挙げる人にチャンスを与えるという現在の基本方針を変えるつもりはなく、常に効果検証を行っている。社内公募は機能しているが、それに加えてFA制度、期間限定異動、ローパフォーマー活躍施策なども検討している。

事務系ミドルパフォーマーの 専任職人材化を回避せよ

以上、3つの課題には各社とも注力しており、相応の効果が上がっているものと思う。一方で、ミドルパフォーマー、中でも事務系ミドルパフォーマー

の専任職人材化がタレントマネジメントのボトルネックになるように思えてならない。社員の大多数を占めるミドルパフォーマーのエンゲージメントや専門性開発は欠かせない。

事業部門に人事権がある場合、ミドルパフォーマーは「異動させる理由がない人」という位置

付けになり、30代半ばから40代半ばの年齢層で特定範囲の仕事を担当し続けることが多くなりがちだ。それでも技術系は早いうちから各人の専門分野が比較的はつきりしており、自分がこの先、新たな技術についていけるかどうか、折に触れて自覚症状があるため、専門性に不安があれば勉強してキャッチアップするなり、方向転換を模索するなどの行動のきっかけを得やすい。また、リソース管理の都合上、専門分野ごとに全社横断で目配りされていることも多い。

一方で事務系、特に営業系は自分の専門性に関して意識することがないままに同じ仕事でその年代を過ごすことになりやすい。そして40代半ばになり実質的に管理職登用の可能性がなくな

なったと同時に自身の専門性の乏しさにも初めて気付くということになりかねない。

専任職人材化 回避のための施策

それを回避するポイントとは、各部門の基幹戦力として何の問題もないように見える30代半ばから40代前半のミドルパフォーマーに各人の専門性を広げ、深める機会を与えることだ。そのためには、一般的ポジションの社内公募と適材適所型異動候補者リストが効果的だ。

内公募を拡大してほしい。異動候補とみなされていないミドルパフォーマーが異動するには自分で手を挙げるしかないわけだが、新規事業ポジションの公募にミドルパフォーマーが応募してもおそらく受からない。ミドルパフォーマーのキャリア自律を促すには、広範な一般的ポジションの社内公募が欠かせない。転出元の欠員補充の懸念も分かれるが、社内へ選択肢がないために転職されるくらいなら、オープンポジションを増やして社内で活躍してもらおうほうがまだ。2つ目は人事部門が適材適所型の異動候補者リストを作成することだ。社内公募を拡充させ

る。「自律」が望ましいが、そうでないなら「自立」を促す必要がある。日本の雇用法制下では社員のマンネリ化、陳腐化を放置することはできない。ジョブ型もひとつの処方箋だが、専門能力開発・発揮の機会を設けずに賃金を適正化するだけでは抜本的解決にはならない。手を挙げない人も定期的に棚卸しして、能力の深耕場所を検討する適材適所型異動候補者リストは有効だ。実際に異動させなくてもしつかりとスクリーニングしフィードバックすることに意味がある。すべてを事業部門任せ、社員本人任せにはできない。これは、人事部門の責務だと考えるがいかがだろうか。

Profile



パーソル総合研究所
上席主任研究員
藤井 薫

電機メーカーの人事部・経営企画部を経て、日本総合研究所において20年にわたり人事制度改革を中心としたコンサルティングに従事、主席研究員/組織人事戦略クラスター長として同分野を牽引する。その後、タレントマネジメントシステム開発ベンダーに転じ、取締役としてタレントマネジメントシステム事業を統括するとともに傘下のコンサルティング会社の代表を務める。「労政時報」など人事専門誌への寄稿も多数。2017年8月パーソル総合研究所に入社、2020年4月より現職。



PERSOL

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

2022年3月31日発行

発行：株式会社パーソル総合研究所©

〒107-0062 東京都港区南青山一丁目15番5号 パーソル南青山ビル

<https://rc.persol-group.co.jp/>



定価 **1,000円** 税込

本誌掲載記事の無断転載を禁じます

無断複写・複製は著作権法上の例外を除き、禁じられています