

人事異動 (6)

3月や4月は人事異動シーズンと言われる。しかし、人事異動は毎年決まった時期に行うものかというところでもない。

人事異動の実施時期を見ると、年1回ないし半年に1回と決まっている「定期異動型」と、毎月のようにある「随時異動型」に分かれる。定期異動型の企業と随時異動型の企業はほぼ同数だ。

定期型と随時型は、単に実施時期や回数が異なるだけではない。どちらのタイプかによって、その企業の人事異動に関する基本的な考え方が分かるといってもいい。

定期型の企業は毎年、期首に大規模な人事異動を実施する。年間の人事異動の8～9割を期首に実施する企業も多い。新年度には人事異動のニーズが多数発生する。ニーズは、ポジションの充足を優先する「ポジション起点」と、社員の能力や育成を重視する「人材起点」のものに大別できる。

ポジション起点のニーズの典型は組織改編に伴うものだ。組織は戦略に従うと言われるように、経営計画の開始時期である期首には組織改編が多く、それに伴って人事異動が実施される。組織変更がなくても各部署の業務の繁閑などに応じて定員の見直しも行われる。半期ごとに計画を見直すことも多いので、3月決算の会社では4月と10月に定期異動があるわけだ。退職や異動で転出した人の穴を埋める欠員補充も典型的なポジ

ション起点の異動だ。

定期異動のニーズはポジション起点のものばかりではない。4月には新入社員が入ってくる。昇進・昇格を新年度の4月1日付で実施する会社も多い。そうした人たちの配置も考える必要がある。

これらは人材起点の異動配置だ。ポジションを想定する前に、異動配置の候補者が決まっている。人材起点の異動配置は、新入社員や昇進・昇格といった人事イベント関連のものだけではない。多くの社員が期待する能力開発目的の人事異動も人材起点だ。

計画的に経験を積ませるといったキャリア形成のための異動は、いつ機会があるかわからない随時異動よりも定期異動を軸にする方が確実だ。定期異動はポジション起点の異動と人材起点の異動を織り交ぜて行われる。

一方、随時異動は、ほぼすべてが事業上の要請に基づくポジション起点のものだ。毎月人事異動があるのは、「期中に組織改編があった」「期中に退職者の欠員補充が必要になった」など、大抵は期首には想定していなかった事態に迅速に対応するためだ。

定期型は人事部の権限が強い企業に多く、随時型はほとんどが事業部門に人事権がある企業だ。随時型は五月雨式に異動があるので、場当たりに見られがちだが、必ずしもそうとは言いきれない。定期型の企業であっても重要度・緊急度が高ければ期中であっても異動を実施する。

対応が分かれるのは、そこまで重要度・緊急度が高くない事案だ。例えば、8月に発生した異動ニーズの実施を次の定期異動時まで待てば計画的に見えるし、できるだけ早く実施しようとするれば五月雨式に見える。事業部門に人事権がある場合は、随時型になりやすいゆえんだ。一方、計画的な人材育成は定期異動の方がやりやすく、両者には一長一短がある。

定期型か随時型かによって、その企業の人事異動へのスタンスが分かるというわけだ。

「定期異動」か「随時」かは半々

人事異動の実施時期

	製造業	非製造業	合計
定期異動 中心の企業 (4月・10月など 決まった時期)	6社 (40%)	9社 (56%)	15社 (48%)
随時異動 中心の企業 (必要に応じて 毎月)	9社 (60%)	7社 (44%)	16社 (52%)
合計	15社 (100%)	16社 (100%)	31社 (100%)

(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調査」一部修正