



PERSOL

パーソル 総合研究所

HITO Research Digest

「ミドルパフォーマー」の 異動配置施策の見直しを

- 非管理職層の異動配置に関する実態調査(2021)



エグゼクティブサマリ

タレントマネジメントといえば、次世代経営人材の発掘・育成や戦略分野への人材シフトの話と思われがちだが決してそれだけではない。もうひとつのテーマは、全員型タレントマネジメントに向けて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」である。

そこで、非管理職層の異動配置について、大手企業の人事責任者／人事異動業務責任者にヒアリング調査を行った。

① 非管理職層の異動全体像

- ・ 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。
- ・ 非管理職層の人事異動案は約7割が事業部門主導で、ほとんどがポジション起点の異動である。
- ・ 人事部門が主導する人材起点の「適材適所型異動」^{※1}を行う企業は3割ほどしかない。

② 目配りされないミドルパフォーマーの「専任職人材化」^{※2}

- ・ 事業部門に人事権がある場合、30代半ば以降のミドルパフォーマーは異動候補者になりにくい。
- ・ ミドルパフォーマーに適した手挙げ異動機会も十分ではない。
- ・ 30代半ば以降のミドルパフォーマーは狭い範囲の同一業務を長期間担当することになりがちで、40代半ばには専門分野を確立できないまま「専任職人材」になるリスクがある。

③ 「専任職人材化」回避策は専門性を広げ深める機会の提供

- ・ 部門人事／HRBPの設置、人材データ拡充、タレントマネジメントシステム活用で見える化。
- ・ 一般的ポジション^{※3}の社内公募を拡大し、FA（フリーエージェント）制を含めた手挙げによる異動機会を確保。
- ・ 事業部門の異動案俎上に載らない人材や自ら手を挙げない人材は、人事部が適材適所型異動の要否を定期的にスクリーニング。



※1本調査では、「ポジション想定前に異動候補者リストを作る」異動フローを指す。

※2本調査では、「管理職でも専門職でもない、もっぱら同じ仕事を長く担当してきたベテラン」を指す。

※3本調査では、新規事業ポジションなどではなく、既存事業の営業ポジションなどを指す。

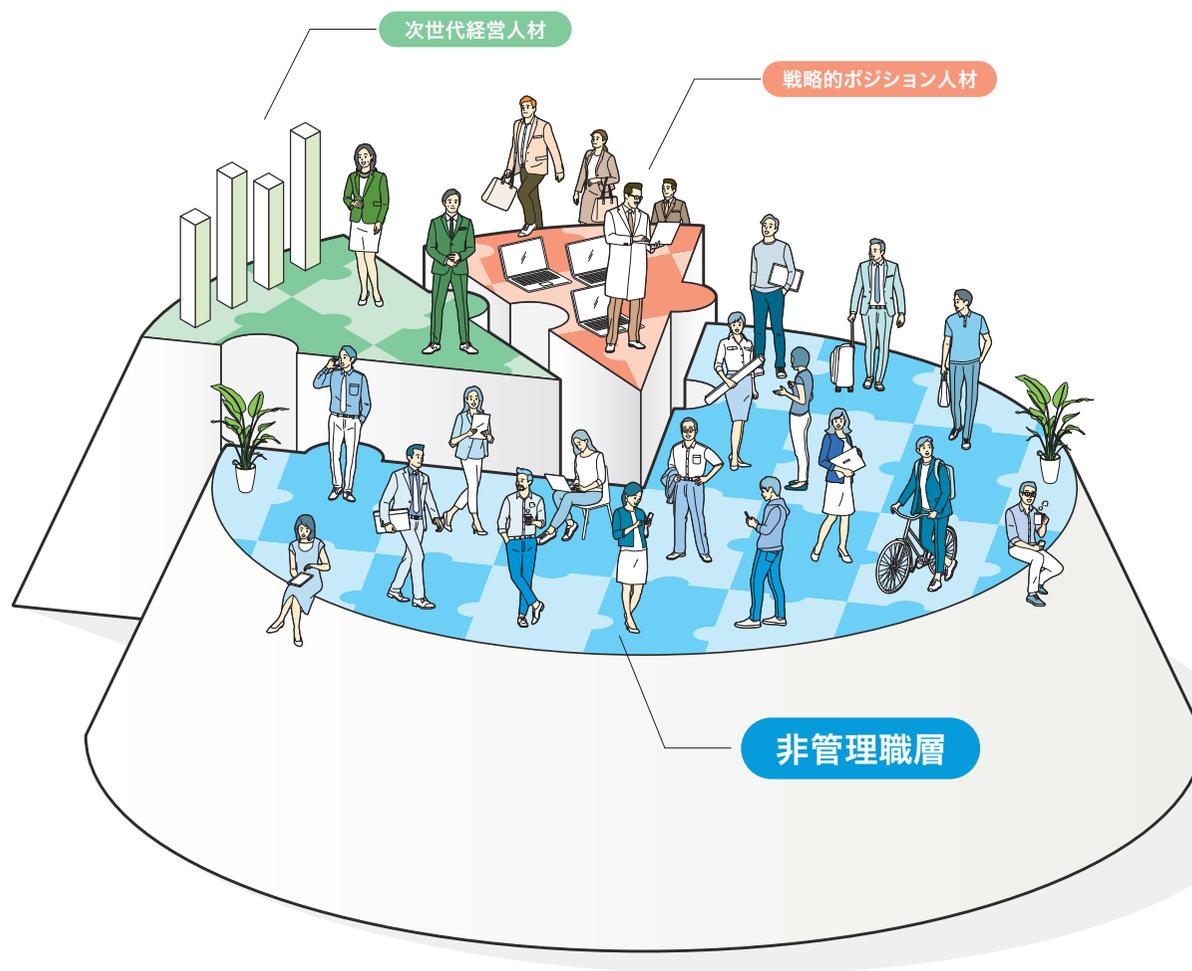
1	調査の背景と目的	4
2	調査結果	
	- 非管理職層の異動配置の実態	6
	<ul style="list-style-type: none"> ・非管理職層の異動配置方針の有無 ・非管理職層の人事異動案の作成主体 ・部門人事やHRBPを設置している企業は少ない ・非管理職の異動は「適所適材」型の異動が中心 	
	- ミドルパフォーマーの現状と年代層別の配置概況	11
	<ul style="list-style-type: none"> ・目配りされないミドルパフォーマー ・ミドルパフォーマー向けのオープンポジションも不足 ・30代半ば以降、管理職以外の社員の配置は固定化 ・40代半ば以降「専任職人材」が増加 ・50代半ば以降は元管理職も「専任職人材」に 	
3	提案	17
	Appendix	21
	- 調査概要	



調査の背景と目的

タレントマネジメントといえば、次世代経営人材の発掘・育成や戦略分野への人材シフトの話と思われがちだが決してそれだけではない。もうひとつのテーマは、全員型タレントマネジメントに向けて、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」である。トップダウン型・選抜型の次世代経営人材のタレントマネジメントと非管理職層のタレントマネジメントとは考え方や方法論が大きく異なる。

そこで、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、などについて、大手企業の人事責任者／人事異動業務責任者にヒアリング調査を行った。



調査対象

大手企業31社 (五十音順)

株式会社アマダ
 株式会社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式会社
 株式会社ATグループ
 SBテクノロジー株式会社
 エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社
 大塚製薬株式会社
 岡三証券株式会社
 オリエンタルモーター株式会社
 鹿島建設株式会社
 キヤノンITソリューションズ株式会社
 グローリー株式会社
 サッポロビール株式会社
 株式会社商船三井
 J.フロント リテイリング株式会社・株式会社大丸松坂屋百貨店
 住友電装株式会社

双日株式会社
 ソフトバンク株式会社
 東京海上日動あんしん生命保険株式会社
 日本たばこ産業株式会社
 日本通運株式会社
 日本郵船株式会社
 パナソニック株式会社インダストリー社
 パナソニック株式会社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&ビバレッジ株式会社
 株式会社ポーラ
 本田技研工業株式会社
 株式会社ミットヨ
 ヤマハ発動機株式会社
 株式会社ユナイテッドアローズ
 株式会社ラクス

※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

※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



調査結果

- 非管理職層の異動配置の実態

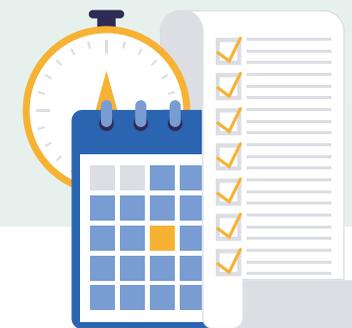
- 非管理職層の異動配置方針の有無
- 非管理職層の人事異動案の作成主体
- 部門人事やHRBPを設置している企業は少ない
- 非管理職の異動は「適所適材」型の異動が中心



非管理職層の異動配置方針の有無

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。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は言い難い様子が見えてくる。

方針があるという企業も、30代半ば以降については方針があいまいになる。



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%
どちらかといえはない	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%

非管理職層の人事異動案の作成主体

「誰がどこに異動するか」という人事異動案を人事部門が作る企業は全体では約3割。製造業では1割にすぎない。人事部門は管理職の異動と事業部門間異動を担当し、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、それぞれの要請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。

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

※人事部門が規定上の人事権を持っていても原則と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

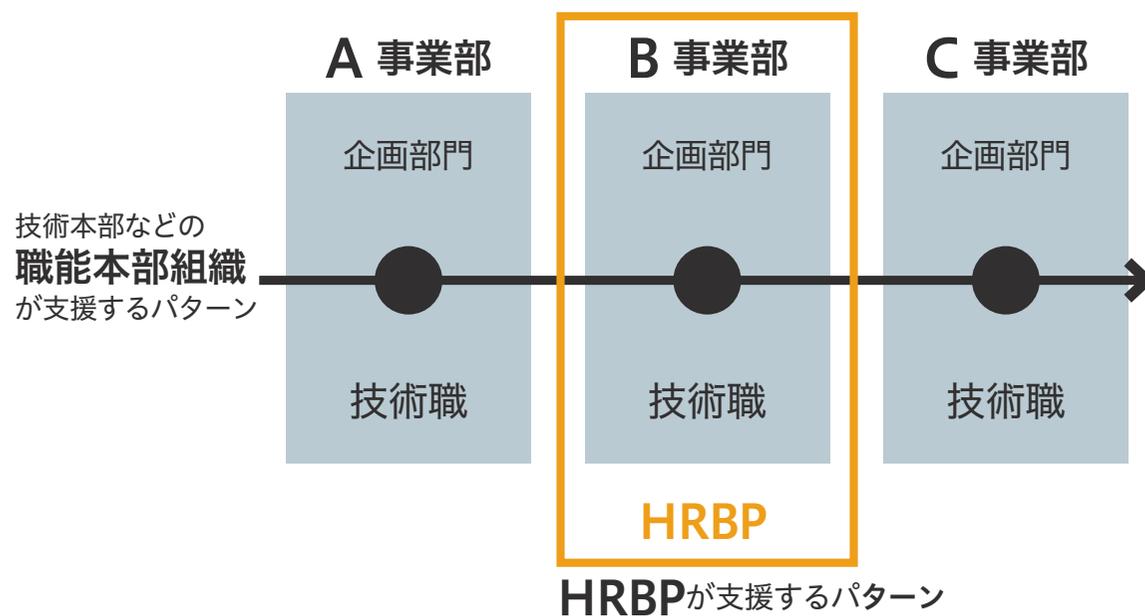


部門人事やHRBPを設置している企業は少ない

事業部門に部門人事の専門組織を設置している企業は四分の1であり、HRBPを配置する企業も2割程度。多くは管理部や企画室などの組織が人事異動業務も担当しているが、たいていは各部門管理職が起案した人事異動案の取りまとめ・調整機能であり、必ずしも部門横断的・全社横断的な配置企画機能を果たしてはいるわけではない。

製造業では技術系社員については「職能本部組織」が担当職種の社員の異動配置と育成を全社横断的に目配りしている例も多い。

HRBPと職能本部組織



非管理職の異動は「適所適材」型の異動が中心

定期異動中心の企業15社、随時異動中心の企業16社と、ほぼ同数。

定期異動型の企業は人事部門の人事権が強く、ポジション想定前にあらかじめ異動候補者リストを作る「適材適所型」とポジション起点の「適所適材型」の両方を行う。

一方、随時異動型の企業は基本的にポジション起点の「適所適材型」異動しか行わない。

8ページ「図. 人事異動案の作成主体」の通り、非管理職の人事異動案の約7割を事業部門が作ることから **非管理職の異動はポジション起点の「適所適材型」を中心に行っていることが分かる。**

定期／随時異動型企业の特徴

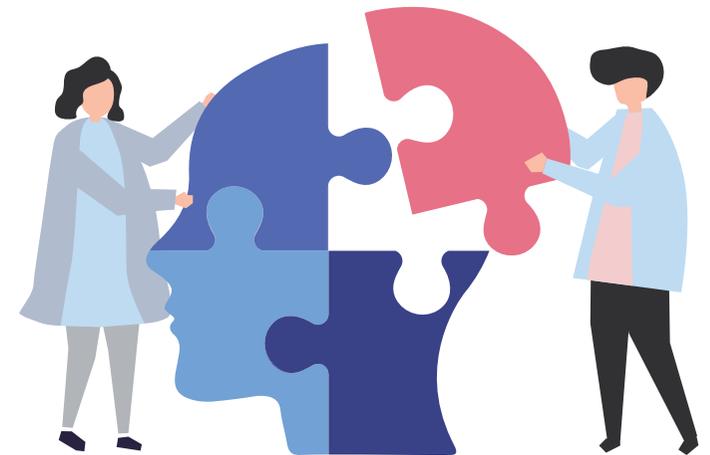
	定期異動中心の企業 15社 48%	随時異動中心の企業 16社 52%
人事権	比較的、人事部門が強い	比較的、事業部門が強い
人事異動の端緒	ポジション起点の異動と 人材起点の異動の両建て	ほぼポジション起点の異動
社員育成志向	比較的強め	比較的弱め
事業スピード志向	比較的弱め	比較的強め



調査結果

- ミドルパーformerの現状と年代層別の配置概況

- ・ 目配りされないミドルパーformer
- ・ ミドルパーformer向けのオープンポジションも不足
- ・ 30代半ば以降、管理職以外の社員の配置は固定化
- ・ 40代半ば以降「専任職人材」が増加
- ・ 50代半ば以降は元管理職も「専任職人材」に



目配りされないミドルパフォーマー

事業部門は直近の生産性を重視して配置を行う傾向がある。事業部門からするとミドルパフォーマーは各部門の基幹戦力であるため、何か特殊事情がない限り「異動させる理由がない人」になる。

人事部門もハイパフォーマーとローパフォーマーの異動検討の優先順位が高く、ミドルパフォーマーの異動検討は後回しになりがちだ。そもそも事業部門に人事権がある場合、人事部門からはミドルパフォーマーはブラックボックスになりやすい。



評価成績と異動人事

判断の時間軸	短期視点 (事業部門視点)	中長期視点 (人事部門視点)
ポテンシャル		
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	全社最適配置対象 広範囲、短期サイクルの異動
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	

ミドルパフォーマー向けのオープンポジションも不足

社内公募は募集ポジションによって3種類に大別できる。

転出部門への人材補充を懸念して、既存事業の営業職などの「一般的ポジション」の社内公募の積極展開をためらい、社内公募を「新規事業」などに限定する企業も多い。

新規事業ポジションは募集要件の難度が高く、ミドルパフォーマーの異動先にはなりにくい。



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		
新規事業や マネジメントポジション などに限定	・人材発掘	・特定人事施策推進 ・リソースシフト
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	

30代半ば以降、管理職以外の社員の配置は固定化

図内〔A〕の30代前半までの若手については、何らか育成的な異動を行う企業も多い。

30代半ば以降の〔B〕は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ミドルパーformerの場合は同一部門に長期在籍し、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。

管理職以外は広い意味で「専門職的な人」ということになるが、必ずしも「非管理職 = 本格的な専門職」ということにはならない。



年代層別の配置状況

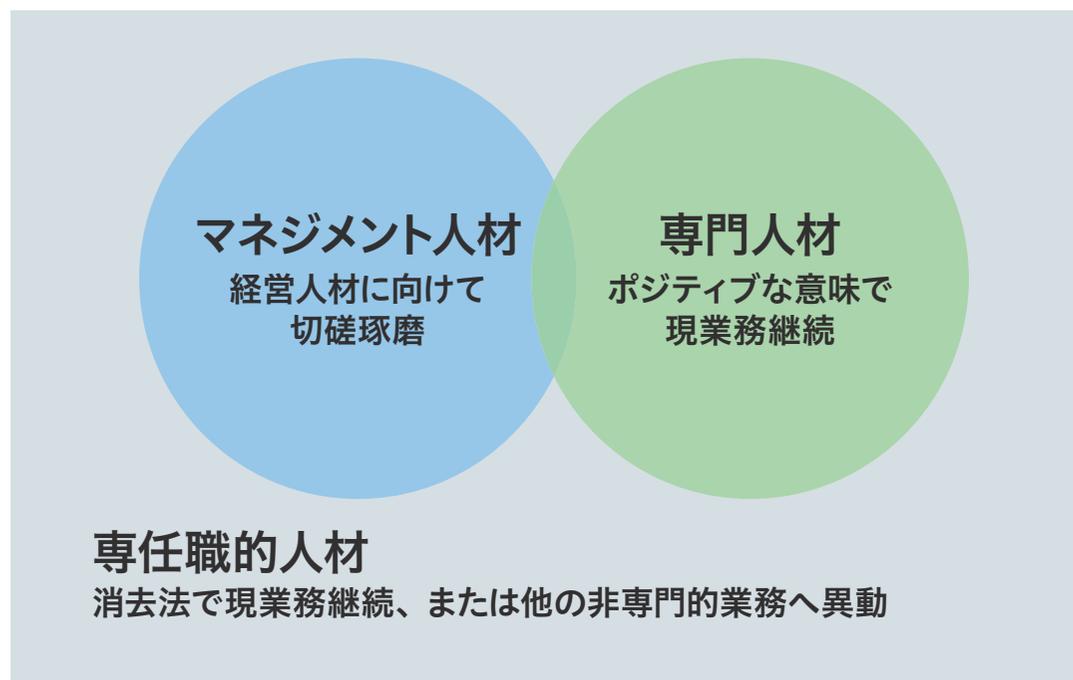
年代	新卒～30代前半	30代半ば～40代後半	40代半ば～50代前半	50代半ば以降
異動方針	比較的明確	徐々にあいまいに	個別対応色が濃くなる	
配置	〔A〕 「10年で3部署」から「原則、異動なし」までさまざま 業種による特徴あり	「管理職・次世代経営人材候補」としての異動配置	「元管理職」としての異動配置	
		〔B〕 「専門職系」としての異動配置 or 「非管理職系」としての異動配置	〔C〕 「非専門職かつ非管理職」としての異動配置	

40代半ば以降「専任職人材」が増加

40代半ばになると新たに管理職登用される機会は激減する。非管理職のうち本格的な専門職として通用する人は2割程度とのコメントも多く、実質上、専門職と「管理職でも専門職でもない人」とに分かれる。後者は同じ仕事を長く担当してきたベテランであり、専門職というよりも「専任職」と呼ぶほうが適切だ。

40代半ば以降は相当数の専任職的人材を抱える企業が多く、その配置が課題になっている(14ページ図(C))。専任職的人材の配置は、①消去法で現在の業務を担当し続ける、もしくは、②高度な専門性が要求されない業務に量的バッファとして配置されるというパターンが多い。

40代半ば以降の配置

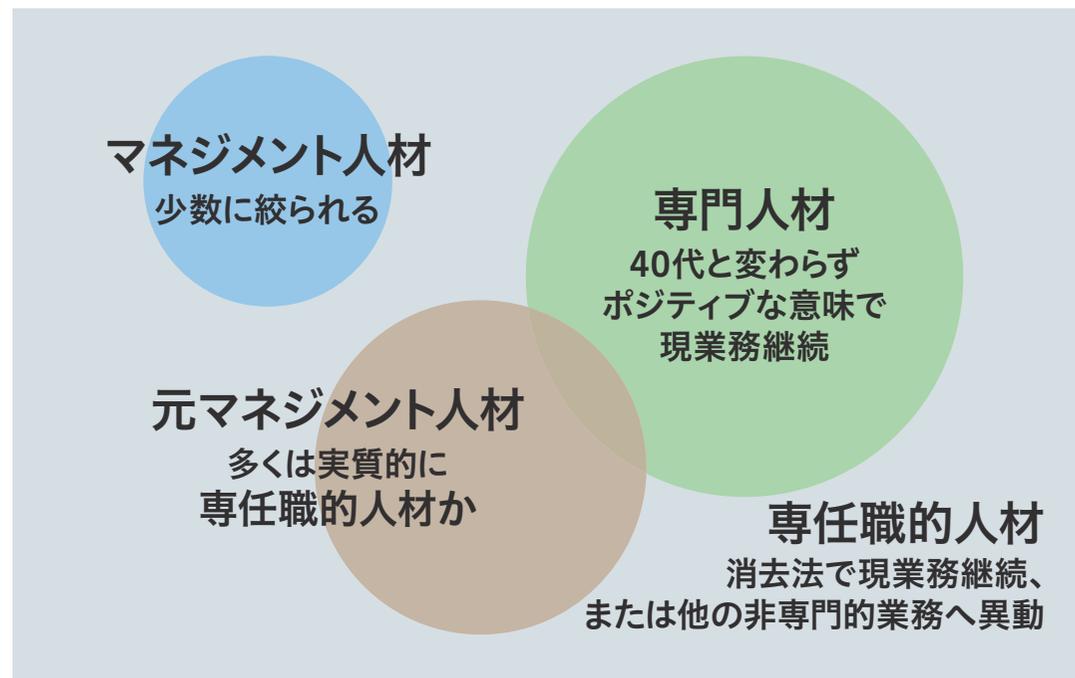


50代半ば以降は元管理職も「専任職人材」に

役職定年制の有無は企業によるものの、ライン管理職を離任する人が増える。

50代半ばを過ぎると管理職ポストを外れた元マネジメント人材が増える。管理職離任後、専門職として通用すれば問題ないのだが、実質的に「専任職的人材」の数がさらに増え、配置に苦慮する状況になっている。

50代半ば以降以降の配置



ミドルパーformerの異動配置施策の見直しを

① ミドルパーformerにも目が届く体制を整える

- ・ 事業部門の人事機能強化、部門人事やHRBPの設置
- ・ 人材データの拡充・整備、タレントマネジメントシステムの活用

② 手挙げによる異動機会を確保する

- ・ 一般的ポジションの社内公募の充実
- ・ FA制度の活用

③ 人事部は部門人事と手挙げ異動の穴を埋める

- ・ 適材適所型異動候補者リストによる検討



提案1 ミドルパーフォーマーにも目が届く体制を整える

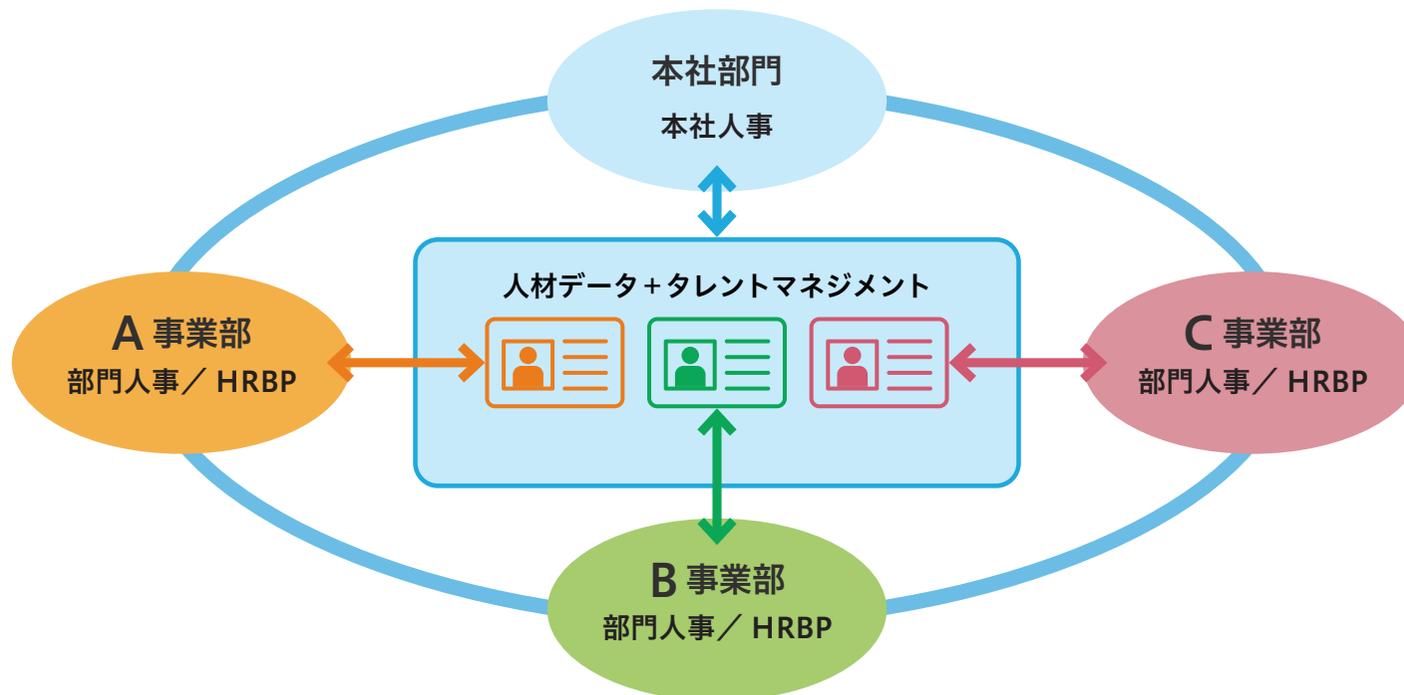
・事業部門の人事機能強化、部門人事やHRBPの設置

企業規模にもよるが、事業部門に人事権を委ねるなら、短期的なポジションニーズだけでなく人材起点のニーズにも対応しうる部門人事やHRBPの設置を検討すべき。

・人材データの拡充・整備、タレントマネジメントシステムの活用

部門人事やHRBPを機能させるため、そして、ミドルパーフォーマーのブラックボックス化・サイロ化を避けるためにもインフラとして人材データの整備拡充とタレントマネジメントシステムによる共有・活用が効果的。

組織体制と人材データによる「見える化」



提案2 手挙げによる異動機会を確保する

・ 一般的ポジションの社内公募の充実

エンゲージメント重視やキャリア自律の流れがあり、ミドルパフォーマーの異動機会になるオープンポジションをできるだけ多く用意することが望ましい。

・ FA制度の活用

必ずしも従業員本人が適切な異動先ポジションを思いつくとは限らない。計画的偶発性理論[※]という考え方もある。同一部署に長期間在籍しているミドルパフォーマーへのFA権付与も選択肢。

異動制度の違い

	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



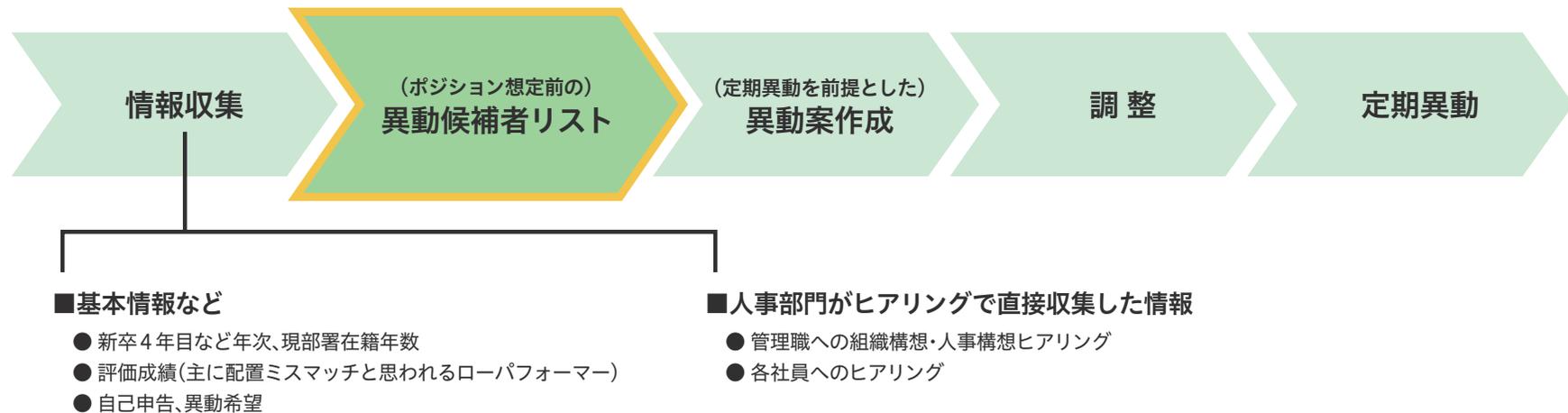
※ 1 クランボルツが提唱した理論。キャリア構築において「偶然の出来事」をうまく活用していく重要性を唱えている

提案3 人事部は部門人事と手挙げ異動の穴を埋める

・適材適所型異動候補者リストによる検討

事業部門主導の異動リストに載らず、手挙げ異動の機会があっても手を挙げない「控え目なミドルパーフォーマー」は目配り対象から漏れてしまうため、人事部が適材適所型の人事異動候補者リストでスクリーニングすることが望ましい。実際に異動させるかどうかではなく、検討俎上に載せることが重要。

適材適所型人事異動フロー



- Appendix



調査概要

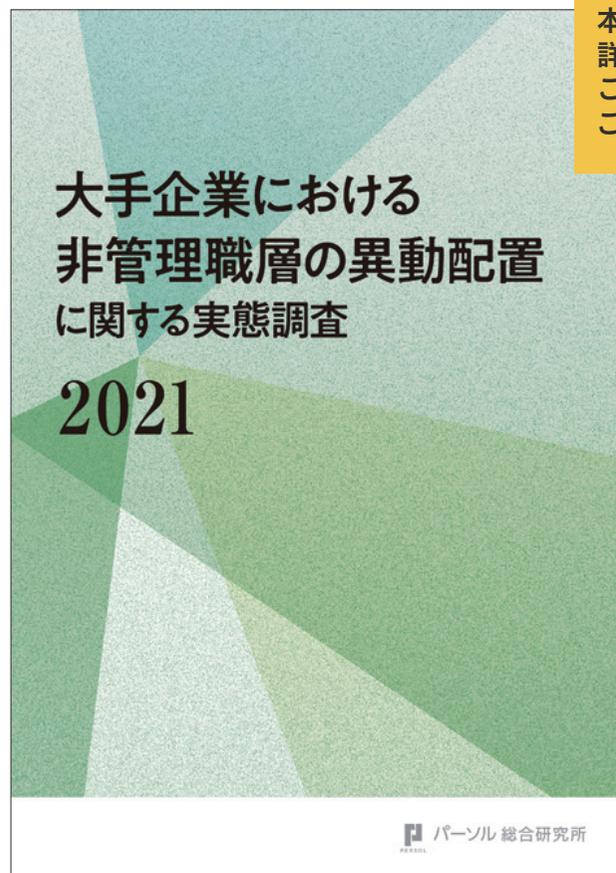
調査名称	非管理職層の異動配置に関する実態調査(2021)
調査内容	非管理職層の異動配置の考え方と取り組み実態、今後の方針を明らかにする
調査手法	1社当たり60～90分のヒアリング調査
調査時期	2021年6月3日～8月19日
調査対象者	<p>●大手企業31社(五十音順) 株式会社アマダ/株式会社インフォメーション・ディベロプメント/H.U.グループホールディングス株式会社/株式会社ATグループ/SBテクノロジー株式会社/エヌ・ティ・ティ・コミュニケーションズ株式会社/大塚製薬株式会社/岡三証券株式会社/オリエンタルモーター株式会社/鹿島建設株式会社/キヤノンITソリューションズ株式会社/グローリー株式会社/サッポロビール株式会社/株式会社商船三井/J.フロント リテイリング株式会社・株式会社大丸松坂屋百貨店/住友電装株式会社/双日株式会社/ソフトバンク株式会社/東京海上日動あんしん生命保険株式会社/日本たばこ産業株式会社/日本通運株式会社/日本郵船株式会社/パナソニック株式会社インダストリー社/パナソニック株式会社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&ビバレッジ株式会社/株式会社ポーラ/本田技研工業株式会社/株式会社ミットヨ/ヤマハ発動機株式会社/株式会社ユナイテッドアローズ/株式会社ラクス ※企業名は2022年3月現在</p> <p>●人事責任者/人事企画責任者</p> <p>●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いただく</p> <p>●ご協力企業プロフィール</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員規模10,000人以上(製造業4社・非製造業2社) ・従業員規模5,000～9,999人(製造業3社・非製造業4社) ・従業員規模3,000～4,999人(製造業4社・非製造業3社) ・従業員規模3,000人未満(製造業4社・非製造業7社) <p>合計 製造業15社・非製造業16社</p> <p>※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</p>
実施主体	株式会社パーソル総合研究所

紹介

タレントマネジメントに関する調査研究

パーソル総合研究所は、かねてより「タレントマネジメント」に関する調査研究として、定量調査や人事責任者などへのヒアリング調査、識者・企業への取材などに取り組んでまいりました。機関誌「HITO」や冊子「大手企業のタレントマネジメントに関する実態調査(2020)」「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)」では、こうした調査研究活動によって得られた知見や要点を一冊にまとめています。

2022年3月発行



本資料のさらに
詳しい調査結果は、
こちらから
ご確認ください。



2021年5月発行



2019年10月発行



2016年11月発行



2012年3月発行



この資料に関するお問い合わせ先

株式会社パーソル総合研究所 シンクタンク本部

〒107-0062 東京都港区南青山1-15-5 パーソル南青山ビル

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



お問い合わせフォーム

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

パーソル総合研究所では、本資料以外にもさまざまなテーマの調査研究を特設サイトや機関誌、書籍等にて公表しています。

機関誌

特設サイト

機関誌: HITO vol.17, HITO REPORT

特設サイト: 日本のジョブ型雇用 転換への道, 人と組織の可能性を広げるテレワーク, はたらく人の幸福学プロジェクト