

企業の人材マネジメントに関する調査 2023

人材配置・異動編

人材配置について従来のやり方を見直す必要性を感じている企業が半数以上

～配置・異動は従業員本人の納得感の醸成がカギ～

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、企業で働く人事担当者 5,048 人（※）を対象に、人材マネジメント（人事制度、人材の活用）をテーマとしたアンケート調査を実施しました。本リリースでは、「人材配置・異動」における具体的な取り組みや従業員エンゲージメントとの関係などを解説します。調査期間は 2023 年 3 月 29 日（水）～2023 年 3 月 31 日（金）です。

※5,048 人のうち、従業員規模 30 人以上の企業に勤める 2,761 人を集計対象としました。

Executive summary

- 人材配置・異動に関する制度の変更や、従来のやり方を見直す必要性を感じている企業は半数以上（51.2%）
そのうち、やり方の見直しができている企業は50.9%
- 見直しが必要と感じる理由の最多は「スキル・経験と任せている仕事内容のミスマッチ」（46.7%）
- 従業員エンゲージメント向上に効果的な人材配置・異動の在り方を、「事業戦略推進・組織成果」、「従業員の成長・キャリア」、「納得感の確認」の観点で解説
- 人材配置・異動において、重要だと思っているが実施できていない取り組みで差分が最も大きかったのは、「従業員に対して、配置（異動）の納得感を確認している」（13.5pt差）

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネージャー／研究員 津田 郁



本リリースでは、企業の人材マネジメントの要素の中で「人材配置・異動」に注目しました。いわゆる日本的雇用慣行では企業主導で従業員の配置・異動が決定される傾向が強く、従業員のキャリア開発は主に企業が形作ってきました。今回、企業の人材配置・異動の実態を調査した結果、「従来のやり方を見直す必要性を感じている」と回答した企業は半数超。その理由として「従業員のスキル・経験と現場で任せている仕事内容にミスマッチが発生しているため」、次いで「従来のやり方では、従業員の納得感が得られにくくなっているため」が挙げられました。

環境変化に伴うスキルの高度化・多様化や従業員の納得感醸成の観点から、従来のやり方が通用しづらくなってきており、人材配置・異動の再考を迫られている様子がうかがえます。

また、調査結果を用いた分析では、従業員エンゲージメント向上に効果的な人材配置・異動のポイントである「事業戦略推進・組織成果」、「従業員の成長・キャリア」、「納得感の確認」の観点を抽出しました。組織や個人にとって適切な配置が検討された上で、その背景を本人に説明し、本人が納得感を得られるかどうかを確かめるといふ、人材配置の一連の流れと具体的な働きかけを紹介しています。職場での経験を通じて人材育成を図ってきた日本企業において、人材配置・異動は人的資本の活用を最大化させるために大変重要なテーマと言えます。個々が次の部署で頑張ろうと思えるような納得感を得て、生き生きと働き、新しい学習や経験を積んで価値を発揮していく。そのようなサイクルの実現に向けた取り組みのご参考になれば幸いです。

人材配置・異動に関する制度の変更や、従来のやり方を見直す必要性を感じている企業は半数以上

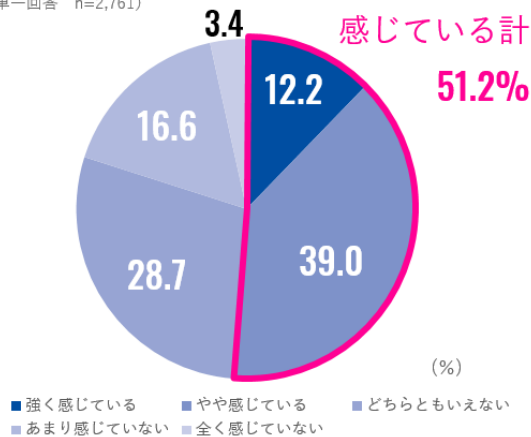
人材配置や異動について、「制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じている」と回答した企業は半数以上に達しました（強く感じている＝12.2%、やや感じている＝39.0%、計51.2%）。

また、「見直しが必要」と回答した企業のうち、約半数は「まだできていない」状況（できていない＝14.5%、あまりできていない＝36.4%、計50.9%）であることが分かりました。

人材配置・異動の制度ややり方について、見直しの必要性を感じていながら実施に至っていない企業が多数であるという状況が浮き彫りとなっています。

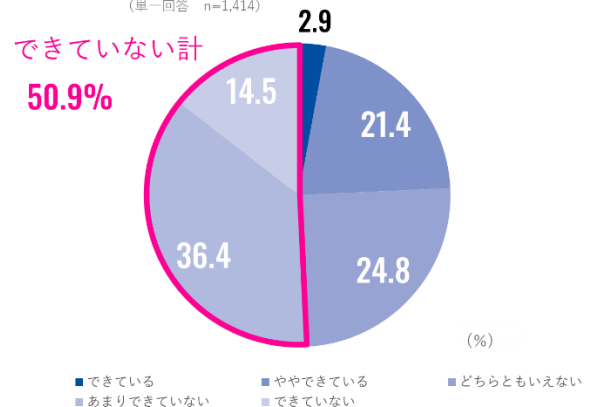
「人材配置」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じているか

(単一回答 n=2,761)



「人材配置」について、制度の変更ややり方の見直しができるか

(単一回答 n=1,414)

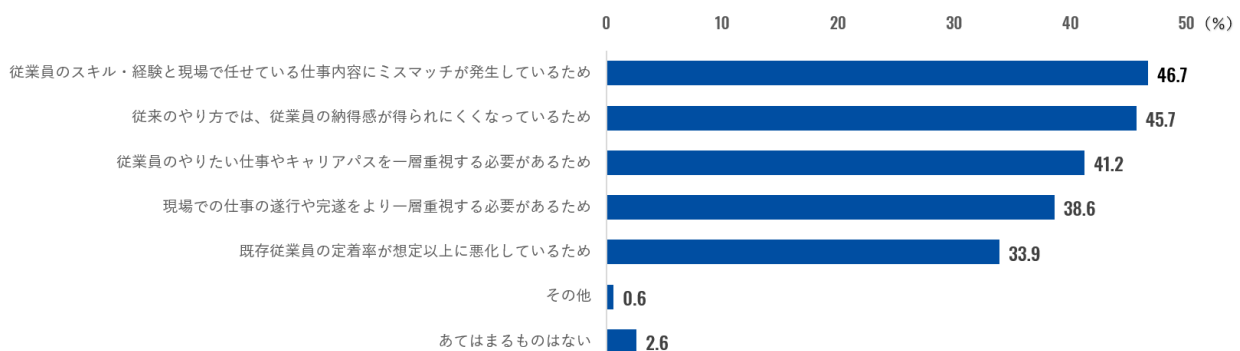


※「人材配置」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じているかという設問に「強く感じている」「やや感じている」と回答した1,414人を対象とした

見直しが必要と感じている理由の最多は「スキル・経験と任せている仕事内容のミスマッチ」(46.7%)

人材配置の見直しが必要と考える理由として最も多く選択されたものは、「従業員のスキル・経験と現場で任せている仕事内容にミスマッチが発生しているため」(46.7%)、次いで「従来のやり方では、従業員の納得感が得られにくくなっているため」(45.7%)、「従業員のやりたい仕事やキャリアパスを一層重視する必要があるため」(41.2%)と続きます。外部環境の変化によって求めるスキルが高度化・多様化しており、その対応に迫られているという企業の課題感が見てとれます。また、従業員一人ひとりの納得感醸成やキャリア形成へ配慮する必要性が高まっていることが分かります。

人材配置のやり方の見直しが必要と感じている理由 (複数回答 n=1,414)



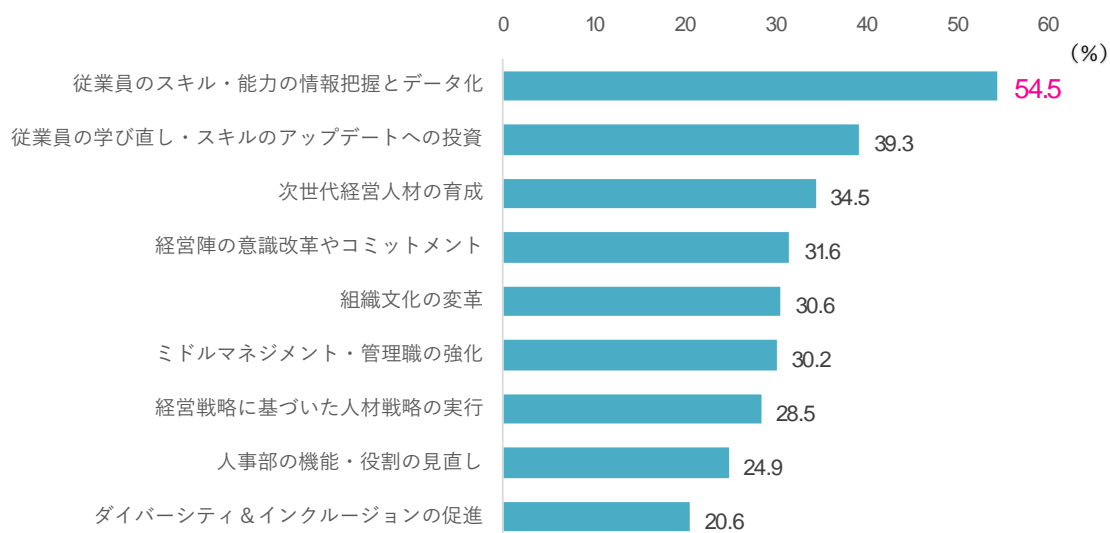
※「人材配置」について、制度を変えたり、従来のやり方を見直す必要性を感じているかという設問に「強く感じている」「やや感じている」と回答した1,414人を対象とした

従業員が持つスキルや経験と任せる仕事のマッチングは、企業の人材マネジメントの重要な目的の一つです。人材配置や異動に関する制度や取り組みは、適材適所／適所適材を実現していくための機能とも言えます。

人と仕事のミスマッチを解消し、より高い組織成果を実現するような人材配置・異動を行っていくためには、個々の従業員が具体的にどのようなスキルや経験を持っているかを把握することが土台になります。人材配置見直しの理由として、「従業員のスキル・経験と現場で任せている仕事内容にミスマッチ」が最多であることは、そもそも従業員のスキルや経験が把握できていないことに原因があると考えられます。

実際に、リクルートが2021年に実施した人的資本経営に関する人事担当者調査では、「人的資本経営を実践していく上での課題」のトップは「従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化」(54.5%)でした。人材を、把握し、配置し、育成し、評価し、処遇するという人材マネジメントのプロセスの中で「従業員のスキル・能力の情報把握とデータ化」は最初の段階である「把握」に該当します。より良い人材配置や異動を実現していくという観点からも、一人ひとりの従業員のスキル・能力や経験に関する情報把握の必要性が高まっていると言えるでしょう。

人的資本経営を実践していく上での課題 (複数回答 n=3,007)



* 出所：リクルート「人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当者調査(2021)」

* 企業の人事担当者に対して、人的資本経営を実践していく上で、自社の課題と考えられるものを聴取

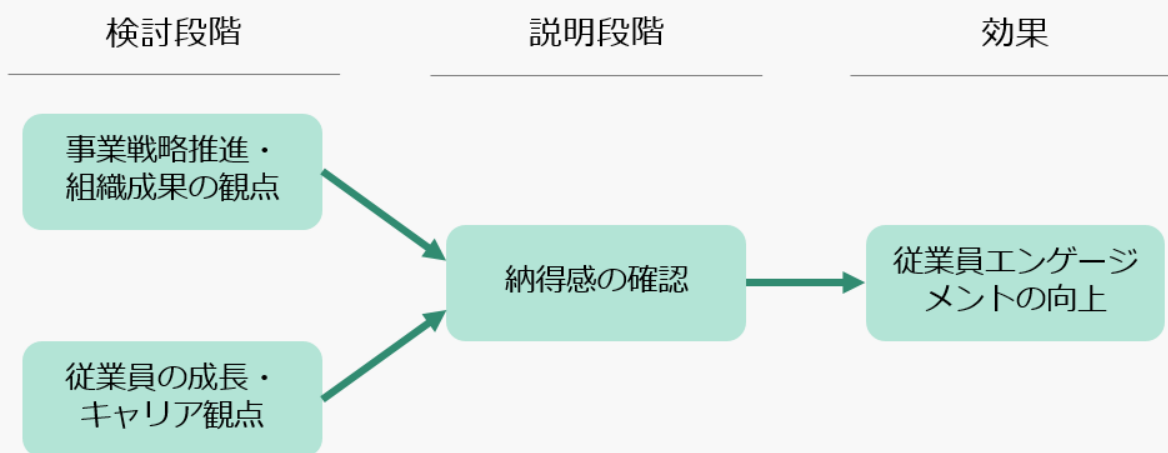
参考 URL (https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/2022/0324_10148.html)

より良い人材配置・異動に向けて、「従業員のキャリア・成長」の観点を織り込み、納得感を確認する

従業員のスキルや経験の情報把握は、人材配置・異動の基盤になります。ただし、それらの情報さえあれば自動的に良い人材配置や異動が実現できて、人と仕事のミスマッチが解消されるわけではありません。多様化する働く人の価値観やキャリアの方向性を理解した上で、人と組織の双方にとって納得感の高い状態を目指すべきと考えます。

今回の調査では、企業目線に加えて従業員目線のキャリアや成長観点を織り込み、人材配置・異動に関する具体的な項目を作成して実施状況などを確認しました。それらの項目を整理して多変量解析*1を行い、従業員エンゲージメント*2の向上につながるような人材配置・異動に必要な観点を下図にまとめました。

■ 人材配置・異動に必要な観点



【検討段階①】 事業戦略推進・組織成果の観点

配置・異動を検討する際の第一の観点は事業戦略推進・組織成果の観点です。人材マネジメントのあらゆる要素は、企業の戦略を実現するために機能させる必要があります。人材の配置・異動についても事業戦略の推進や組織成果につながるように検討することが基本となります。その事業の戦略遂行に資するような人材の配置であることや、変化に適應できるような多様性のある組織にしていくこと。また、企業の目指す人材開発や次世代リーダー育成などが検討すべき内容になります。

事業戦略推進・組織成果の観点

- ・ 事業戦略遂行の観点と従業員のスキル向上の観点の複眼で、配置（異動）を検討している
- ・ 配置（異動）の際は、対象となる組織の多様性を高めることを目的に人選を行っている
- ・ 多様な経験の獲得や人材育成を目的として、あえてこれまで経験したことがないような部署に配置（異動）させている
- ・ ゼネラリストの育成を目的として、これまで経験したことがないような部署をローテーションさせている

【検討段階②】 従業員の成長・キャリアの観点

事業戦略推進・組織成果の観点と併せて検討したいのが、従業員の成長やキャリアの観点です。個々の従業員の強みが発揮されるような配置となっているか、本人が描くキャリアプランと整合的な経験が期待できるかといった内容を考えることが、より良い配置・異動の実現のために重要なポイントと考えます。このようなポイントを押さえるためには、常日頃から従業員の成長課題を検討したり、本人とキャリアプランを話し合ったりすることが大切でしょう。

従業員の成長・キャリアの観点

- ・ 配置（異動）の際は、その職場において従業員それぞれの強みが発揮され、さらなる強みの伸長が期待できるか確認している
- ・ 配置（異動）の際は、従業員が希望するキャリアプランやスキル開発ポイントと整合的であるか確認している
- ・ 事業や組織の中核人材であっても、本人のキャリアアップやスキル開発につながるのであれば、他部署へ配置（異動）させる
- ・ 配置（異動）時には、社内公募制で従業員が手挙げで異動できるようにしている

【説明段階】 納得感の確認

実際に従業員本人に配置や異動を伝える場面では、上記のような事業戦略推進・組織成果の観点と本人の成長・キャリアの観点を伝えて納得感を確認することが重要と考えます。従業員が新しい配置先でパフォーマンスを発揮するためには、その事業がどのような戦略のもとで動いているのか、その中でどのような働きが期待されているかをこの段階で説明しておく必要があります。ただ単に戦略実現や事業推進を説明するだけ

ではなく、これが一人ひとりのミッションや期待成果として伝えられていることが重要だと考えます。同時にその配置先で得られる経験・知見が、本人の成長やキャリアプランとどのように整合しているかを伝えることで、モチベーション高く新しい職場での仕事に取り掛かることが期待できます。もちろん、どんなケースでも事業戦略推進・組織成果の観点と本人の成長・キャリアの観点を完璧な形で説明できるとは限りません。何よりも大切なことは、実際に配置される本人に対して真剣に説明し、納得して新しい職場でチャレンジしてもらうよう努めることではないでしょうか。

納得感の確認

- ・ 従業員に対して、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している
- ・ 従業員に対して、組織・事業の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している
- ・ 従業員に対して、本人のキャリアや成長の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している
- ・ 従業員に対して、配置（異動）の納得感を確認している

【効果】従業員エンゲージメントの向上

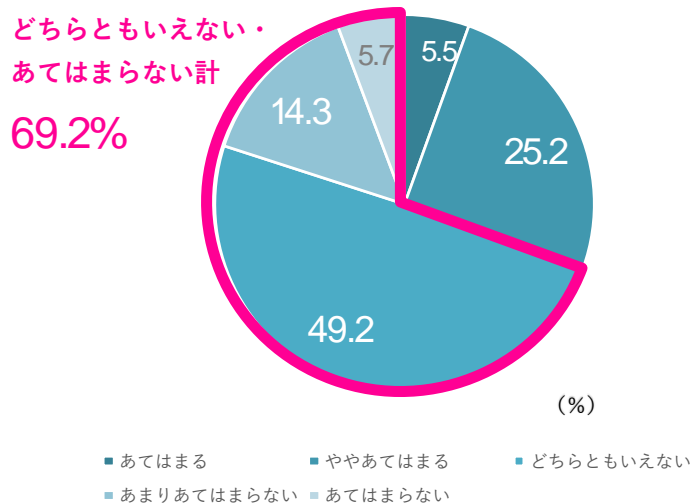
今回の調査結果を用いた分析によって、上記の「事業戦略推進・組織成果の観点」、「従業員の成長・キャリアの観点」および「納得感の確認」が「従業員エンゲージメントの向上」に効果があることが分かりました。従業員エンゲージメントとは、働く人の企業への帰属意識や仕事への熱意の度合いを示す尺度です。どれだけ生き生きと働いているかを示す指標とも言えます。

リクルートが2022年に実施した「人的資本経営に関する働く人の意識調査」では、今の部署が最適な配置であると感じている人の割合は約3割という結果でした。残りの約7割の人は、そのような実感がない状態にあります。多くの人が、自分自身の知識やスキルを活用する上で今の職場が最適な配置であると感じていないことは、非常にもったいない状態ではないでしょうか。

いわゆる日本的雇用慣行の中で、働く人々は自分でキャリアを考えたり自分の強みや持ち味が何であるかを言語化したりすることにあまり慣れていません。常日頃から管理職や人事がスキルの状況やキャリアパスについて従業員と話す機会を持ち、それらの内容を人材の配置や異動の検討にも織り込んでいくべきでしょう。また、実際の配置・異動のタイミングでは、組織の成果とキャリアの観点を丁寧に伝え、期待と共に送り出していくことが必要と考えます。

働く人の「最適な部署配置」の実感状況

(単一回答 n=10,459)



* 出所：リクルート「人的資本経営に関する働く人の意識調査(2022)」

* 企業で働く10,459人に対して、「今の部署や職場は、自分の知識やスキル・経験を活用する上で最適な配置だと感じているか」という設問を5件法で聴取

参考 URL (https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/2022/0929_11679.html)

重要だと思っているが実施できていない取り組みで差分が最も大きかったのは、「従業員に対して、配置（異動）の納得感を確認している」（13.5pt 差）

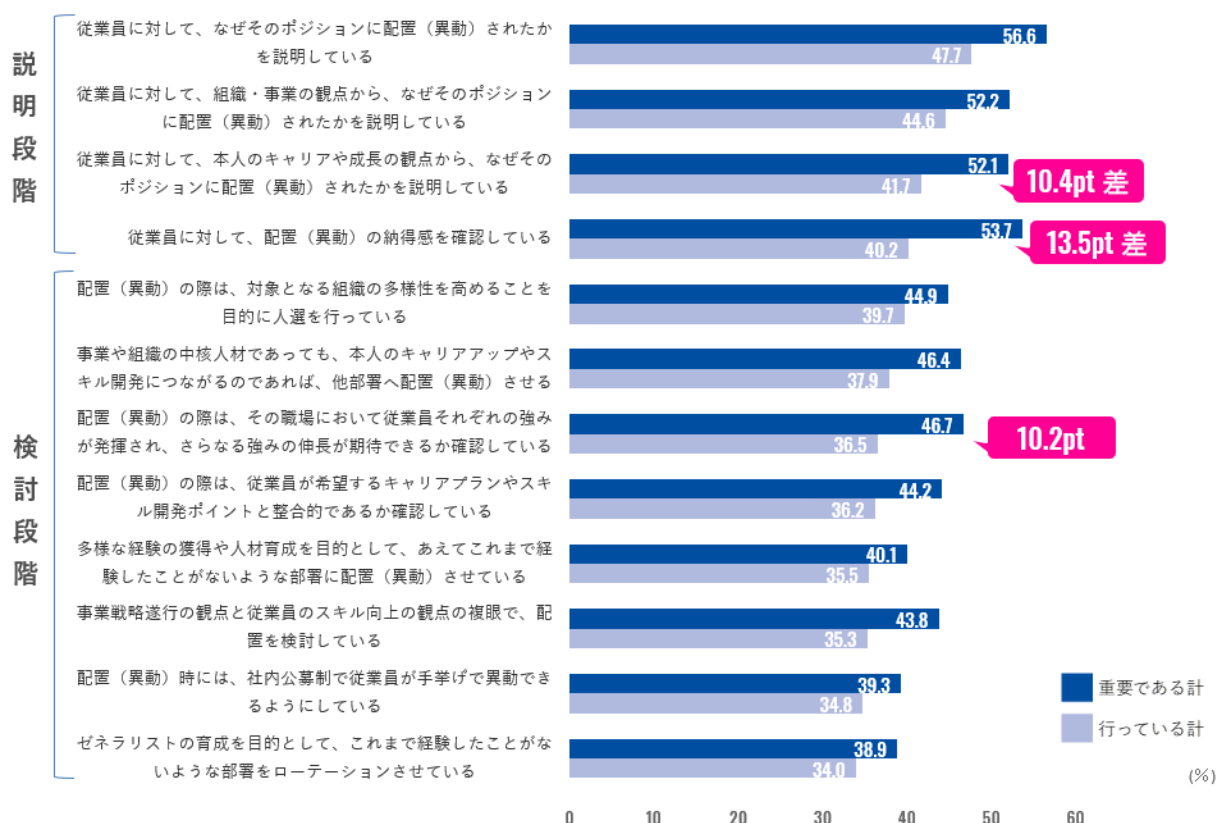
今回の調査では、前項で紹介した人材配置・異動の「検討段階」・「説明段階」のそれぞれの項目について、「どれくらい重要だと思っているか」「どれくらい実施できているか」を企業人事担当者に確認しました。全体の傾向としては、重要性の認識・実施状況ともに「説明段階」に関する項目の選択率が高いことが分かります。

その中で、重要性の認識と実施状況の選択率の差分が顕著だった項目は、「従業員に対して、配置（異動）の納得感を確認している」（13.5pt 差）、次に「従業員に対して、本人のキャリアや成長の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している」（10.4pt 差）でした。

配置に関して全ての従業員の希望を叶えることは現実的に難しい状況の中で、配置の理由を説明することで納得感を持っているかどうかを確認することが重要であると考えているものの、実際に取り組みに至っていない企業が多い現実が表れています。

なお、「検討段階」で差分が大きい項目は、「配置（異動）の際は、その職場において従業員それぞれの強みが発揮され、さらなる強みの伸長が期待できるか確認している」（10.2pt 差）でした。

人材配置に関する取り組みの重要性の認識と実施状況 (n=2,761)



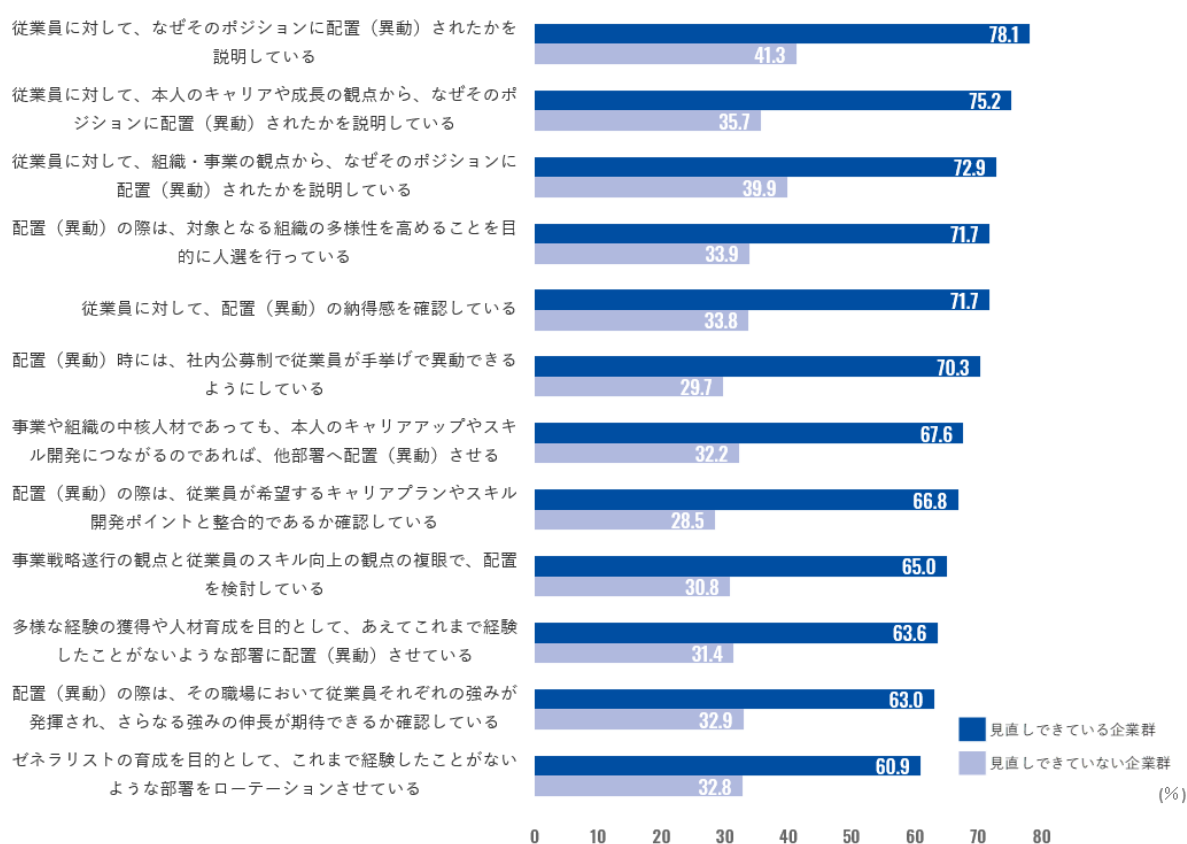
※行っている計の降順 ※それぞれの設問の単一回答

※重要である計：「非常に重要である」＋「重要である」の割合 / 行っている計：「ほぼ確実にしている」＋「ある程度行っている」の割合

人材配置のやり方を見直しできているかどうかによって、具体的な取り組み実施状況に大きな差。見直しできている企業は、配置の背景を本人・組織双方の観点から従業員に説明できている

人材配置のやり方を見直しできているかどうかによって具体的な取り組み状況の違いを見ると、どの取り組み内容も見直しできている企業の方が実施割合が高い結果となりました。実施割合が最も高い取り組みは「従業員に対して、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している」（78.1%）、次いで「従業員に対して、本人のキャリアや成長の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している」（75.2%）、「従業員に対して、組織・事業の観点から、なぜそのポジションに配置（異動）されたかを説明している」（72.9%）という結果になりました。異動の背景を、本人のキャリアや成長、組織・事業、双方の観点から従業員に対して説明し、納得感の醸成に努めていることが分かります。

人材配置のやり方の見直し状況別の具体的な取り組み実施状況 (n=1,414)



※見直しできている企業群の降順 ※それぞれの設問の単一回答

※見直しできている企業群：「できている」「ややできている」と回答した企業 / 見直しできていない企業群：「できていない」「あまりできていない」と回答した企業

※実施状況は「ほぼ確実にやっている」+「ある程度やっている」の割合

※「人材配置」について、制度を変えたり従来のやり方を見直す必要性を感じているかという設問に「強く感じている」「やや感じている」と回答した 1,414 人を対象とした

≪注釈≫

*1. 多変量解析について

本文で紹介した「事業戦略推進・組織成果の観点（4項目）」、「従業員のキャリア・成長の観点（4項目）」、「納得感の確認（4項目）」、「従業員エンゲージメント（9項目）」を変数として、共分散構造分析を実施しました。なお、分析では「事業戦略推進・組織成果の観点」と「従業員のキャリア・成長の観点」を一つの因子として取り扱い、本文の説明上「事業戦略推進・組織成果」と「従業員のキャリア・成長」の二つの観点で紹介しています。

*2. 従業員エンゲージメントについて

本調査では Saks（2006）の従業員エンゲージメント指標を用い、下記 11 項目について 5 件法で確認しました。集計時は、職務エンゲージメント・組織エンゲージメントそれぞれに含まれている反転項目は除外し、各項目の平均値をとったものをエンゲージメントのスコアとしました。なお、従業員エンゲージメントは、反転項目を除いた 9 項目の平均値です。

（職務エンゲージメント）

- 時々、職務に熱中して時が経つのを忘れる
- 私はこの職務に夢中である
- 職務中、度々集中できず他のことを考えることがある（反転項目）
- 私はこの職務と強く関わり合っていると感じる
- 私はこの職務に完全に没頭している

（組織エンゲージメント）

- この組織の一員であることはとても魅力的だ
- この組織で行われていることに関わることは心躍ることの一つだ
- 私はこの組織で行われていることに関して全く関心がない（反転項目）
- この組織の一員であることで、私は生き生きしてられる
- この組織の一員であることは、私を明るい気分にさせる
- 私はこの組織と強く関わり合っていると感じる

≪グラフを見る際の注意点≫

%を表示する際に小数点以下第 2 位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります。

調査概要

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務 2 年以上）

有効回答数：5,048 人 ※ただし、従業員規模 30 人以上の企業に勤める 2,761 人を対象とした。

（従業員規模 30～99 人：753 人、100～299 人：605 人、300～999 人：540 人、1,000 人以上：863 人）

調査実施期間：2023 年 3 月 29 日（水）～2023 年 3 月 31 日（金）

調査機関：インターネットリサーチ会社

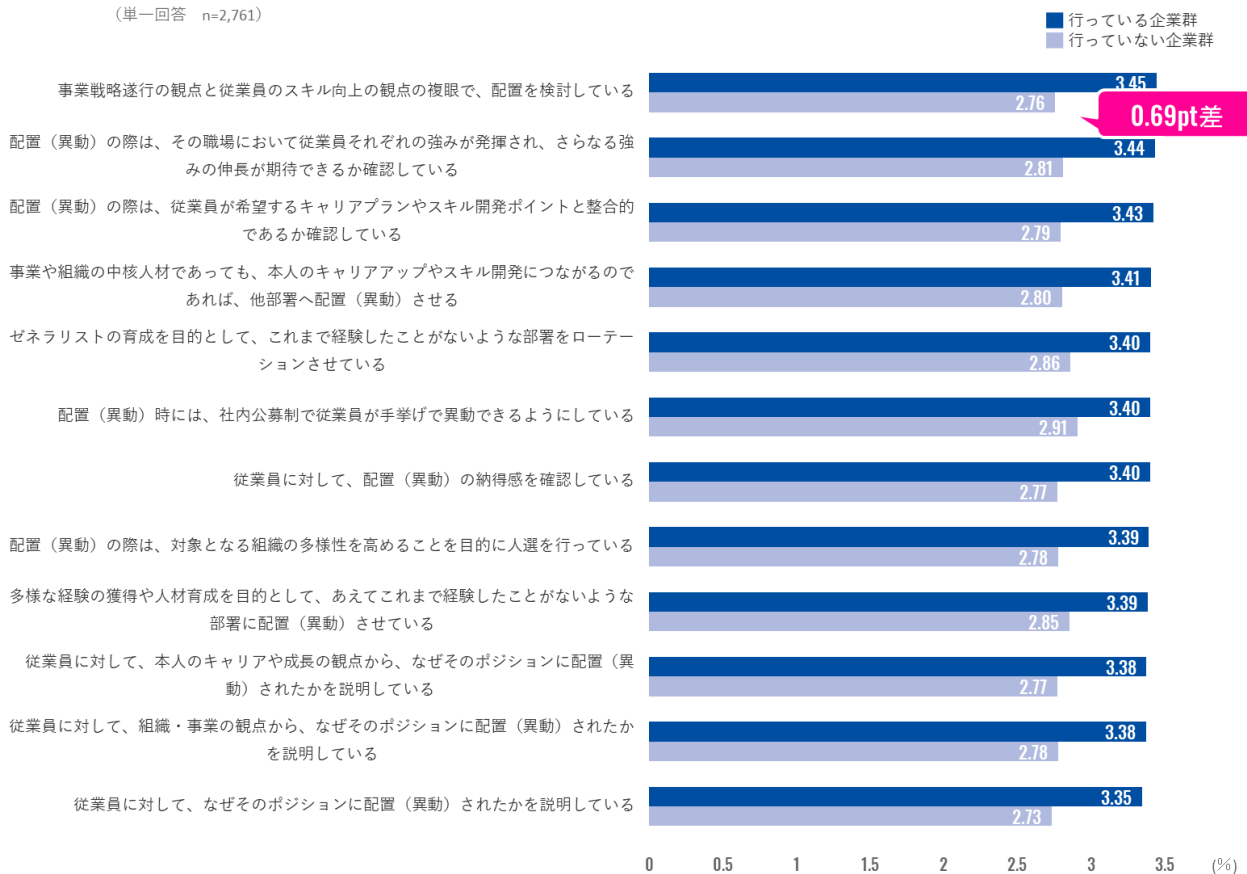
参考情報

人材配置に関する取り組み実施状況別に従業員エンゲージメントの違いを見ると、具体的な取り組みを実施している企業の方が、従業員エンゲージメントが高い

具体的な取り組み実施状況別に、従業員エンゲージメントスコアを見ると、どの項目も実施できている企業の従業員エンゲージメントスコアが、できていない企業のスコアを大きく上回る結果となりました。従業員エンゲージメントスコアが上位の取り組みは、事業戦略遂行の観点に加えて、従業員の希望や強み、キャリアアップの観点から配置について検討を行っている様子が分かります。

人材配置に関する具体的な取り組み実施状況別の従業員エンゲージメント

(単一回答 n=2,761)



※行っている企業群の降順

※行っている企業群：「ほぼ確実にしている」「ある程度行っている」と回答した企業 / 行っていない企業群：「ほとんど行っていない」「あまり行っていない」と回答した企業群

《謝辞》

本調査および本稿の作成に当たり、学習院大学 守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



金融機関を経て、2011年リクルート海外法人（中国）入社。グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経験し2021年より現職。現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。専門領域は人的資本経営、リーダーシップ、人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

データ分析担当：リクルート 就職みらい研究所 研究員 高見 佑奈



中央省庁を経て、2019年にリクルート（旧リクルートキャリア）入社。中途採用領域にて管理部門におけるハイキャリア層の転職・採用支援に従事後、2021年4月より現職。現在は新卒採用・就職活動を中心にHR領域のデータ分析を担当。

リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>

本件に関する
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>