

個人選択型異動制度と他の人事制度との関連性 ー制度導入企業の調査をもとにー

長野 朋子

本研究の目的は、長年にわたり企業主導型異動制度を運用してきたが、新たに個人選択型異動制度を導入した日本企業の実態を調査し、各企業がどのような理由・目的で制度を導入したのか、また、制度運用にあたって直面した課題や、課題に対応するためにどのような調整や取り組みを行ったのかを明らかにすることである。さらに、個人選択型異動制度の導入にあたって関連する制度や仕組みに影響があったのか、あるいは、制度や仕組みには大きな影響を与えず、単体で制度を導入しても問題なく運用できたのかについても検討した。

現在、日本企業の人事管理は、さまざまな変革を余儀なくされている。2020年に発表された「経営労働政策特別委員会報告」において、日本経済団体連合会（経団連）は伝統的な日本型雇用システムである新卒一括採用、終身雇用、年功序列といった制度からの脱却を求めている。また、労働者の意識も変化しており、例えば、厚生労働省（2021）の調査によれば、「会社主導ではなく、自己主導で職業生活設計を行いたい」という声が増加している。このような背景を踏まえ、企業における社員の主体的なキャリア形成を支援するための制度や仕組みの整備は、喫緊の課題であると言える。

働く人々の多様なニーズに対応し、柔軟な働き方の選択肢を提供するための施策として、大手企業を中心に個人選択型異動制度の導入や検討が進んでいる。この制度は、「社員の意思や希望を考慮した働き方や配置転換を実現する」ことを目的としており、代表的なものとして自己申告制度、社内公募制度、社内FA（フリーエージェント）制度が挙げられる。制度を導入している企業へのアンケート調査によると、この制度の実効性には課題が残っていることが示唆されている。これらの調査結果は、社員の意思や希望を反映させる異動制度が形式的に存在するものの、社員が意欲的に手を挙げたくても挙げられない、あるいは従来の異動制度のみが機能している企業が一定数存在することを示している。

調査協力企業5社に対する調査・分析の結果、多岐にわたる事実発見があったが、特に重要な点として次の三点があげられる。

第一に、伝統的な日本の大企業で近年個人選択型異動制度を導入した本研究の事例を踏まえると、従来の企業主導型異動制度を存続させつつ、個人選択型異動制度を部分的に導入していることが確認された。このアプローチは、長年続いてきた異動制度を全面的に転換することが容易ではないことを示唆している。ただし、本事例からは、人事戦略の転換を図る際に、関連する他の人事制度を適切に調整・改訂しながら、個人選択型異動制度の比重を段階的に高めていくことが十分可能であることが示されている。

第二に、個人選択型異動制度の導入目的は、若手・中堅社員のモチベーション向上やキャリア形成支援が中心であることがしばしば指摘されてきたが、本研究では、幅広い層の社員が制度を積極的に活用し、その結果、ミドル・シニア層や女性社員の管理職登用といった多様な人材活用の実績に結びついていることが分かった。さらに、異動することそれ自体のみではなく、制度を通じて、社員が自律的なキャリア形成や能力開発への意識を一層高める可能性が示唆された。

第三に、現状の個人選択型異動制度の運用では、選考や異動の最終決定権を事業部門が持つなど、事業部門の役割が高いが、それは必ずしも今後、人事部門の役割が質的に低下することを意味するものではない。本研究の事例からは、制度運用上の課題を事業部門や社員任せにするのではなく、組織的な視点で人事部門が積極的に支援施策を企画・推進している実態が確認された。

業界特性や企業規模、個社の経営理念や歴史的背景の違い等に応じて、企業で採用されている人事システムは多様である。理念の実現や競争力強化の実現に向けて企業がとるべき人事施策も異なり、個別企業の方法論が必ずしも他社で有効に機能するとは限らない。しかし、先行研究で整理されているように、日本企業の伝統的な人事管理の在り方には一定の共通性がある。また、働き方改革、雇用延長、リモートワーク導入等、ここ数年での外部環境の急激な変化は業界、企業規模を超えて共通の影響をもたらしている。そのため、個別企業の実態調査を通じて、個人選択型異動制度の導入によって得られた成果、運用上の課題を示すことは、同様の環境下で制度の活用、導入を検討している企業の一助になると考える。

(指導教員：奥西 好夫 教授)