

# 日本企業における配置・異動とキャリア開発・形成

谷田部 光 一

## 一 はじめに

人材マネジメントを構成する雇用管理の人材フロー施策に人事異動がある。人事異動を広く捉えれば、上位等級・役職への昇格・昇進、同一企業内の異なる部門・職種・勤務地への移動、さらにはグループ内を含め異なる企業への出向・転籍など、様々な形態がある。筆者は別稿で人事等級制度の飛び級・降格（降級）や役職昇進制度、つまり縦の移動について考察した。本稿では、同一企業内での他部門・部署や他職種・職務、他事業所への移動、いわゆる配置転換、異動、ジョブ・ローテーションなどと呼ばれる横の移動について考察する。なお、企業実務では異なる部署、職種、事業所へ移動することを「異動」と称しており、本稿でもその用語に従う。

本稿で考察する企業内人事異動としての配置転換（配転）、ジョブ・ローテーションは、組織の活性化、適材適所

による人材活用、従業員の能力開発・人材育成など、多様な目的で実施されている。これらの目的も重要であるが、これからは従業員のキャリア開発・形成の面も重視すべきだと筆者は考えている。キャリア開発・形成の側面を考慮する場合は、従業員の意思を尊重あるいは配慮する異動施策が求められる。具体的には自己申告制度、社内人材公募制度、社内FA制度などである。本稿は、人材マネジメントにおける横の人事異動について、前段で理論的に整理し、多角的に実態を把握した上で、後段ではキャリア開発・形成と働きがいの観点から、従業員の主体的な意思を反映する配置・異動施策について具体的に検討することを目的としている。

本稿の構成は次のとおりである。まず、人事異動の態様に関して概観し、筆者なりに人事異動を定義づけ、さらに横の人事異動である配置転換、ジョブ・ローテーションの多様な目的、役割について整理する。今後の方向性として筆者が強調するのは、前述したとおりキャリア開発・形成の視点である。次いで、日本企業における配置・異動の変化と実態に関して、各種の統計調査の結果から多角的に把握する。また、日本企業の配置転換は頻繁で幅が広いという通念について、実証的な先行研究に基づき、国際比較も交えながら検証する。本稿の後半では、従業員意思を尊重、反映する配置・異動施策について、各種の統計調査を中心に、企業事例も参照しながらその実態について考察する。併せて、従業員意思反映型の配置転換を補完する人事施策に関して、やはり統計を参考にしながら実態を把握する。最後はむすびにかえて、統計調査からみた労働者の職業生活設計に対する姿勢について確認したうえで、従業員のキャリア開発・形成と働きがいに寄与する企業の支援策、支援方法とそのスタンスについて検討する。

## 二 人事異動の態様と定義そして目的、機能

### 1 人事異動の態様

人事異動の態様を分類する第一の基準は、「縦の異動」か「横の異動」かである。縦の異動はさらに、従業員を一定の基準で格付ける人事等級制度の昇級（昇格）、降級（降格）と、課長、部長等の役職制度上の昇進、降職に区分される。横の異動もさらに、同一企業内での異なる部署・部門、異なる職種・職務、異なる勤務地への異動と、グループ内企業を含めた異なる企業への応援・派遣、出向、転籍など、「企業内」か「企業外」かという基準で区分される。実際には、縦の異動である昇進・昇格が、同一企業内での横の異動である配置転換、転勤と併せて実施されたり、他企業への出向・転籍の機会を捉えて昇進させる場合があるなど、縦・横、企業内・外といっても、現実的にはこれらの要素が組み合わされて人事異動が実現している。また、特定の異動時期が設定されている「定期異動」と随時実施される「不定期異動」といった区別もある。

本稿が考察の対象とするのは、このうち同一企業内における横の人事異動であり、定期異動か不定期異動かは問わない。具体的には、配置転換、異動、ジョブ・ローテーション、転勤などと呼ばれる態様である。まず初任配属として特定部署・部門の特定職種・職務への配置があり、その後、通常は一定年数経過後に別部署・職務への配置転換（配転）つまり異動があつて、再配置されるといふプロセスをたどるので、一体的に理解して配置・異動と称されることも多い<sup>③</sup>。現在と異なる部署・部門への異動だが職種や職務は同じ場合があり、同じ部署・部門内の異動でも異なる職種・職務の場合があり、部署・部門と職種・職務ともに異なるケースもある。勤務地が現在と異なる事業所に異

動する場合で、住居の移転を伴えば一般的には転勤というが、やはり異動する職能部門や職種が同じことも異なることもある。なお、「ジョブ・ローテーション」を人材育成・能力開発を目的とした異動に限定することもあるが、ここでは狭く解釈しない。

## 2 人事異動の定義

人事異動に関して包括的に定義した例はあまりないが、西川清之による次の定義は比較的詳しい。

「人事異動とは、昇進、昇格などの従業員の縦移動と、配置転換、出向・転籍などの横移動を総合した概念で、採用管理（インフロー・マネジメント）や退職管理（アウトフロー・マネジメント）とともに雇用管理の一環をなす。人事異動には様々な形態があるが、大別して企業間異動と企業内異動に分けることができる。具体的には前者は出向、転籍を指し、後者は、職務・職種変更や勤務地変更（転勤）などの配置転換、昇進・昇格などを含む<sup>4</sup>」。

この定義も参考にしながら、筆者自身は人事異動を次のようにやや網羅的に定義づけることにする。

「①人事異動は、採用管理、退職管理とともに雇用管理を構成する配置・異動管理（人材フローマネジメント）施策であり、②昇進・昇格（昇級）、降職・降格（降級）などの縦の異動と、配置転換、ジョブ・ローテーション、転勤などの横の異動、③同一企業内の異動と、グループ内を含む異なる企業への派遣、出向、転籍などの異動、④時期を設定した定期異動と、随時実施する不定期異動、⑤会社主導で実施される異動と、従業員の意思を反映して実施される異動、などの区分とその組み合わせによる様々な態様が存在する。」

### 3 人事異動の目的、機能

人事異動は、経営を取り巻く環境変化、それに対応する経営戦略の再構築、経営組織の改編、組織内部自体からの要請、従業員からのニーズなど様々な要因を背景に実施される。表1は、人事異動とくに横の人事異動に関して、企業内における配置転換を中心にその目的あるいは機能を挙げたものである。研究者や実務家によつてよく指摘される

①組織の改編（新設、廃止、拡大、縮小）
②要員（人員バランス）の最適化、人員配置の調整
③戦略的な人員配置
④適材適所、人材活用
⑤組織活性化、マンネリ解消・予防
⑥人的交流、人的ネットワークの形成
⑦職場風土の刷新、職場内人間関係の改善
⑧コンプライアンス（不正防止）
⑨従業員の能力開発・人材育成
⑩従業員の適性の発見・開発、適性を見極め・確認
⑪キャリア開発・形成
⑫従業員の意欲向上、動機づけ

目的であり、したがって一般に共有されているといえる<sup>⑤</sup>。それを筆者なりの視点で総括的に整理したのが表1である。実際には転勤や、他企業への出向、それに縦の人事異動である昇進・昇格にも当てはまるものが少なくない。また、掲載した項目には相互に関連するもの、あるいは機能的にオーバーラップする項目も存在する。

それぞれの目的に関するもう少し説明すると、①組織の改編に伴う人事異動は、環境変化への対応、経営戦略の再編強化等に基づく最も基本的な異動であり、②要員の最適化は、全社的にみた人員計画、要員計画から組織間の人員バランスの最適化を図るものであり①と密接に関連する。また、部門別、事業所別等にみた要員のアンバランスを是正する人員配置の調整機能も持っている。③戦略的な人員配置も①に関連し、企業が環境変化に対応して事業戦略を展開するにあたって、戦略的部署に適合する人材をシフトさせることで

ある。④適材適所は人と仕事をマッチングさせる要諦であり、人材の最適な活用につながる。⑤配転による人材ミックスで人も組織もマンネリが解消・予防されるだけでなく、異質の視点が加わることで組織の活性化をもたらす。⑥人的交流を図ることは、部門間の知識、技術、ノウハウの共有化に寄与し、人的ネットワークの形成はコミュニケーションの円滑化とともに各部門が連携した業務遂行を実現できる。また、配転は⑦職場風土の刷新や職場内の人間関係を改善する手段になるし、数年間隔の異動は⑧不正防止やコンプライアンス（法令順守）に役立つこともある。

ここまで挙げたのは、どちらかといえば組織や企業それ自体のニーズ、経営上の必要性からみた配置転換の目的であるが、⑨従業員の能力開発・人材育成と、⑩従業員の適性発見・開発、適性<sup>(6)</sup>の見極め・確認を人事異動の目的として重視する企業は多い。様々な部門や職務を経験することにより知識・技能、ノウハウなどの幅が広がって多能的、総合的な職業能力を高めるほか、部門間の業務の関連性を理解し、全社的な広い視野を身に付けることが期待されている。業務遂行にあたっての人脈形成にも役立つ。さらに、異なる部門、職種、職務、勤務地の経験は、⑪従業員のキャリア開発・形成<sup>(7)</sup>を促進する。配置・異動による仕事経験の連鎖と、それに伴って実施されるOJTやOff-JTによる能力開発の機会が、キャリア開発・形成を実現する要素だからである。適材適所による人材活用とマンネリの解消・予防、人間関係の改善、それになりよりも能力開発・人材育成と適性発見・開発・確認、キャリア開発・形成の実現が、ひいては⑫従業員の意欲向上と動機づけを醸成することになる。

以上で概観したように、配置転換（異動）の目的には企業経営に直接的に資する機能だけでなく、能力開発・人材育成やキャリア開発・形成など従業員に資する機能も存在している。というよりも、従業員の能力開発・人材育成、適性発見・開発・確認、キャリア開発・形成、意欲向上、動機づけは、結果的には企業業績向上に貢献し、企業経営

にメリットをもたらす。その事実があるから企業は配転を実施するのである。したがって筆者は、組織・企業それ自体からみた目的、機能も重要だと考えるが、従業員の能力開発・人材育成、キャリア開発・形成の目的、機能こそ、表1の項目数では相対的に少ないものの、ウエイト的には同等かむしろ重要だと考えている。とくにこれからは、能力開発・人材育成と相互補完関係にあるキャリア開発・形成の機能を重視すべきである。

### 三 日本企業における配置・異動の現状

#### 1 日本的雇用システムを構成する要素の継続と配置・異動の変化

日本的雇用システムを構成する主なサブシステムは、①新卒・定期・一括採用、②異動、ジョブ・ローテーション、③継続的人材育成、④内部昇進制、⑤定期昇給制度、⑥福利厚生制度、⑦一律定年制である<sup>8)</sup>。ただし、これらのサブシステムは中堅・大企業に典型的であって、中小・零細企業にはそのまま当てはまらないものも多い。なお、①～⑦のサブシステムのうち、本稿のテーマである横の人事異動は直接的には②や③の問題であるが、①や④も関係し、その他のサブシステムも間接的に関連する部分がある。

これらのサブシステムは長期継続雇用慣行、俗にいう終身雇用制を前提として、採用から退職までの一連の制度・施策として構成されている。職業能力や適性が不分明な新規学卒者を職種を決めず社員として一括採用し、初任配属する。その後、一定年数間隔で部門や職種、勤務地を異動、ローテーションさせながら継続的に職業能力を開発・育成し、併せて適性も発見・開発・確認し、適材適所で配置し、人材を有効に活用する。縦の人事異動である役職や等級の昇進・昇格は、横の人事異動と併せてあるいはその機会を利用して実施する。定年までの長期継続雇用を前提に、

企業は柔軟かつ広範な人事権を獲得し、雇用調整としての配置・異動を実施し、環境変化や経営戦略に伴う組織の新設、改廃、拡大、縮小に対応するための人事異動を行ってきた。今日でも、日本的雇用システムは前記のサブシステムで構成されていることに変わりはないが、その中身自体はかなり変化してきている。とくに配置転換・異動、ジョブ・ローテーションへの従業員意思の反映や、キャリア開発・形成での従業員の主体性、自律性の要請は本稿とかわってくる。従業員の意思を尊重、反映する配置・異動の具体的な内容は項を改めて検討する。

## 2 計画的、制度的配置転換の実施割合

ここまでに、日本企業では多様な目的で人事異動を実施していると述べてきたが、配置・異動の頻度はやはり中堅・大企業で高くなる。組織が小さくて部署の数が限られ、職種や職務の種類が少なく、事業所の数も少ない中小・零細企業では、どうしても配置転換、ジョブ・ローテーション、転勤の機会は限定される。配置転換があったとしても、定期異動ではなく、欠員補充のために随時実施される不定期異動のケースが多い。それどころか入社してから定年で辞めるまで、同じ部署、同じ職種・職務しか経験しない例も希有とはいえない。つまり、本稿で考察するのは主に中堅・大企業で実施されている配置・異動の実態である。

ただ、それではその中堅・大企業でどのくらいの割合で意図的、計画的、制度的に配置転換、ジョブ・ローテーションを行っているのだろうか。後掲表2は労務行政研究所が上場企業を中心に三年ごとに実施している「人事労務諸制度実施状況調査」の結果である。主要企業の調査結果といえる。二〇〇一年以降の調査結果を掲載してあるが、「計画的ジョブローテーション、CDP」の実施企業割合は約一割程度である。二〇一三年は20%に届いているが、



民間機関調査の回答企業は変動するので、次回の調査結果をみなければ実施割合が増加しているとは断定できない。後掲表3は、産労総合研究所がやはり三年ごとに実施している「人事制度に関する総合調査」の結果である。労務行政調査とは調査対象と回答企業が異なることに留意する必要がある。表3によれば「計画的ジョブローテーション」の実施企業は二〇〇七年には34・7%に達していた。ただ、二〇一〇年は調査しておらず、二〇一三年は入社後一〇年程度の若手社員に限定した設問で、28・4%の実施割合であった。また、CDP (Career Development Program＝職歴開発制度)<sup>10</sup>の実施状況については別に設問している。各年とも10%台が続くが、最新調査年の二〇一〇年には16・1%であった。

以上のように調査機関によって数値は異なるが、中堅・大企業でも計画的ジョブ・ローテーションやCDPの実施割合はそれほど高くない。つまり、厳格な制度や計画に基づきながら配置・異動が実施されるというよりは、組織や経営の必要性に応じて柔軟に配置転換、ジョブ・ローテーションが実施されているのが実態だといえる。ただし、それはいい加減な人事異動を行っているということではなく、企業事例をみる限り慣行や緩やかなルールに基づいて配置・異動が行われている。

### 3 限定正社員の存在

前述したように、中堅・大企業に比べれば、理論的にも実際上も中小・零細企業で横の人事異動、配置転換、ジョブ・ローテーションは限定される。しかし、中堅・大企業の従業員なら誰もが異動するわけではない。これは、異動のあることが要件の一つになっている社員区分の従業員でも、実際には異動しない人がいるという事実を指すのでは

なく、制度的に異動することが前提になっていない従業員の区分が存在することである。契約社員、嘱託、パート・アルバイトなどの非正規社員とは異なり、雇用期間の定めのない正社員ではあるが、職種・職務が限定された社員、勤務地が限定された社員、つまり「限定正社員」の存在である。なお、いわゆる「総合職」に対する「一般職」は、部門、職種や勤務地の異動が比較的限定されている従業員区分であり、これに対して限定正社員は原則として職種・職務、勤務地が限定されていて、職種間、勤務地間の異動がほとんど無い従業員区分のことである（ただし、「一般職」と「限定正社員」の内容について、ここで筆者が述べるような区別とは異なる企業事例は多数存在する）。

厚生労働省が平成二三年に正社員三〇〇人以上の企業を対象に実施した「多様な形態による正社員」に関する調査<sup>⑪</sup>によると（集計表不掲載）、回答企業の51・9%が「多様な正社員」（本稿でいう「限定正社員」）の雇用区分を導入している。ただしこの中には労働時間限定社員が含まれるので、職種限定正社員の雇用区分がある企業の割合をみると44・2%、勤務地限定正社員の雇用区分がある企業割合は19・2%であった（複数回答）。推計による該当従業員数の割合をみると、多様な正社員（限定正社員）は全体で32・9%、職種限定正社員は28・0%、勤務地限定正社員は8・9%である（複数回答）。また、労働政策研究・研修機構が平成二七年に常用労働者五〇人以上を雇用している民間企業対象に実施した調査<sup>⑫</sup>によると（集計表不掲載）、何らかの形で多様な正社員（限定正社員）区分があるのは規模計で35・5%、職種・職務・職域限定の区分があるのは規模計24・6%、勤務地限定の区分があるのは規模計19・4%である（複数選択）。規模格差は大きく、五〇〜九九人規模の企業では何らかの区分あり31・0%、職種・職務・職域限定の区分あり21・9%、勤務地限定の区分あり15・1%なのに対して、一〇〇〇人以上規模ではそれぞれ62・2%、40・0%、45・0%であった（複数選択）。

中小・零細企業の場合は、仕組みというよりも実態として職種・職務や勤務地が限定されることが多いのだが、中堅・大企業では、これらの調査結果のように職種や勤務地を限定した従業員区分を制度、仕組みとして持っている企業が少なくないし、適用従業員数の割合でみても異動を前提としない社員は一定の割合で存在する。また、右の調査結果を離れて考えても、特定の国家資格・公的資格が必要な業務、例えば医療、福祉、運輸などの職種に従事する労働者は、職種が限定されることになる。

ここでは、日本企業において部署・部門、職種・職務、勤務地を超えた配置転換が頻繁に実施されているといっても、そうでない従業員層も決して少なくないことを調査結果から確認した。なお、先に配置・異動における能力開発・人材育成の側面を強調したが、当然ながら配置転換だけが能力開発的手段ではない。こうした異動のない従業員でも実際には能力開発・人材育成が図れることは、中小・零細企業にも有能な従業員が多数存在するという経験的事実が証明している。

#### 4 若手社員と管理職層の配置転換

配置転換の目的は年齢層によっても異なるという先行研究がある。若年層の方が人材育成目的の配置転換が多く、また、企業は若年層ほど部門を超えるケースも含めて積極的に配転を行う。一方、年齢が上がるほど業務上の必要性、企業内の労働力需給調整を目的とした配置転換が多くなるという<sup>13)</sup>。若手社員層に関しては、能力開発と適性発見・開発の意味から配置転換が頻繁に行われるし、部門・部署間の異動にも企業は積極的であるということは、前述した配置転換の実施目的からも理解できる。また、勤続年数を重ね、仕事に習熟した中堅層以上の社員に関しては、開発・

育成した職業能力を適材適所で発揮してもらうために配置・異動するというのも、組織ニーズ、企業経営上の必要性に比重を置いた配置転換として、理論的にも経験則上も納得性が高い。

企業事例<sup>14</sup>を見ると、若手社員対象に能力開発・人材育成を目的とする計画的な配転、ジョブ・ローテーションを実施するケースは多い。新入社員に対して一年間は研修期間という位置付けで、社内各部署をローテーションして体験させる企業は以前から存在する。それだけにとどまらず、大卒の場合で入社後一〇年程度、あるいは三〇歳台前半までの若手・中堅社員を対象に、育成のために三つの職能分野、部署を経験させる企業事例がある。原則として三年に一回は部署、職種、勤務地を異動させる企業、あるいは出向や海外経験を含め三種類の異なる職務経験を積ませる企業も同様な考え方であろう。大まかにいえば、一〇年間、三年ごとに、三回・三種類の配置・異動、というのが若手社員に対する計画的ローテーションの一つの目安といえよう。科学的な根拠はなく、あくまで経験則と人材育成上の経営ポリシーから設定された目安、基準である。

この異動を通じて、職務能力・知識・技能を高め、仕事の幅を広げ、社内の業務の関連性を理解し、広い経営的視野を身に付けることを期待するのである。入社後一〇年前後まで、年齢でいえば三〇歳台前半までの社員層は、職業人としての基本的能力の育成期という位置付けであり、実際、経験上この時期は職業能力が飛躍的に成長する期間でもある。さらに、管理職層手前の中堅・熟練社員に関しても異動はあり、例えば五年に一回程度を目安として異動、ローテーションを実施する「五年ルール」なる基準を設ける企業もある。年数の基準はともかく、中堅・熟練層に関しても人材育成、適性に応じた配置、あるいは組織ニーズからの配置転換は実施されている。また、管理職層への昇格・昇進を審査する際、三種類以上の異分野、あるいは異職種・職務、または出向・海外勤務を含む異なる勤務地を

経験することが必要条件になっている企業の例はよく目にする。ただし、前述したように、異動を制度的、計画的に行っていない中堅以上の企業も多い。右に例示したような企業事例がすべてではないことに留意する必要がある。

ところで、実は配置転換を実施するのは管理職層になるまでの時期に限らない。管理職層に関しても、企業の経営戦略、組織戦略に応じた戦略的な人材配置としての異動が実施される。また、上位役職に昇進する際には、別部門、別部署に異動することも少なくない。それだけではなく、選抜した管理職に対して次世代経営者、次世代リーダーを育成するために戦略的に異動を実施する企業がある。<sup>15</sup>対象になるのは課長クラスから次長・部長クラス、次期部門長候補まで幅広い。選抜型研修の実施と併せて、企業内の戦略的な部署への異動、グループ内企業への出向、海外現地法人への派遣などを行う。修羅場を経験することによって経営者としての能力を高めることが目的である。その際、所属部署の上位役職へ抜擢するほか、他部門や関連会社の重要ポストに任用することが多い。

## 5 日本企業におけるキャリアの幅

日本の企業では、キャリアの幅の広いゼネラリストが多く、キャリアの幅の狭いスペシャリストは少ないという通念に対して、調査結果に基づき否定する研究がある。それによると、社員の企業内におけるキャリア形成は、多様な職能分野を経験させるのではなく、特定の職能分野内で行われ、かつその内部における仕事経験の幅も狭い。つまり、職業能力はゼネラリストと呼べるものではなく、スペシャリストが当てはまる、<sup>16</sup>という。キャリアの幅が狭いのが「スペシャリスト」という用語の是非はともかく、<sup>17</sup>日本企業において社員が必ずしも複数の職能分野を幅広く経験するわけではないという結論を調査から導き出している。約二〇年前の調査結果であるが、現在よりも日本企業の社員

とくにホワイトカラーはいろいろな部署を広く渡り歩くという通念が強かった時期にそれを否定している。今日では、企業と社員双方がゼネラリストよりは専門職、スペシャリスト、プロフェッショナル志向を強めている傾向があり、<sup>(18)</sup> 調査結果の結論は現時点でこそむしろ当てはまる内容といえよう。

また、同調査よりさらに約一〇年近く前に実施された個別企業のホワイトカラーに関する実証研究で、大卒は事務・技術職とも同一大分類職務（部門）内での異動が多く、部長のキャリアを分析してもゼネラリストでないことが示された。<sup>(19)</sup> つまり、配置転換が行われても、同一部署・部門・職能の異動や、関連する部署・部門・職能内の異動が多く、特定の職能領域を中心に関連する職務を異動していて、全く関係のない部署や職能を渡り歩くわけではないことが指摘されている。企業の実態を観察すると、この研究結果は今日の状態でも妥当性があると思われる。そういう実態があるからこそ、前述したように人材育成や組織の活性化等を目的として、意図的・計画的に一定年数の基準に基づき異部門、異職種、異勤務地をローテーションする仕組みを作る企業が存在するのである。

なお、日本、アメリカ、ドイツの大卒の部・課長を対象に、そのキャリア形成等に関してアンケート調査により国際比較した研究がある。勤続期間に占める最長職能分野の経験年数が七六%以上を「一職能型（単一職能型）」、五一〜七五%を「主十副職能型（準単一職能型）」、五〇%以下を「複職能型（複数職能型）」と呼べば、日本は単一職能型 39・2%、準単一職能型 30・4%、複数職能型 30・4%と各職能型にほぼ三等分される。アメリカはそれぞれ 65・6%、18・7%、15・7%、ドイツはそれぞれ 57・9%、25・4%、16・6%で単一職能型が多い。ゼネラリストを複数の職能分野を経験している複数職能型とすれば、いずれの国もゼネラリストは少ない。その中でも日本は相対的にキャリアの幅の広い者が多い。<sup>(20)</sup> ただし、日本企業において配置転換が多いといっても、単一職能型と準単一職能型で 69・6%

を占めており、やはり特定職能を中心とする異動が多いことが分かる。

#### 四 キャリア開発・形成のための人事異動

##### 1 従業員意思を尊重、反映する配置・異動

日本企業における従業員の配置とくに新卒者の初任配属は、労働者本人の希望も考慮するが、会社による本人の適性判断のほか、欠員補充、配置転換・ローテーションの後任、各部門・部署からの人員要請、組織上の人員計画等により会社主導で決定されるケースがメインになっている。しかし、「三―一」で述べた今日的な従業員参画型の自律的キャリア開発・形成の観点からは、その後の配置転換で本人の意思をどれだけ反映させることができるかが課題になる。これが従業員の働きがいにもつながる。筆者による人材マネジメントの定義にも、「従業員の多様な欲求に対応」<sup>(21)</sup>することを要素として挙げている。成熟した相対的に豊かな社会を背景に、自分の興味、価値観にあった仕事、能力を発揮できる仕事を志向する従業員が増加しているのである。従業員の意向に配慮し、従業員の意思を反映し、意欲と自主性を尊重するキャリア開発・形成のための人事異動施策としては、自己申告制度、社内人材公募制度、社内F/A制度、社内ベンチャー制度が代表的なものとして挙げられる。これらは「キャリア選択型人事制度」である。本稿では、調査資料を参考にしながら、その今日的な状況を検討する。<sup>(22)</sup>

##### (1) 自己申告制度

自己申告制度は従業員の意思や希望を把握し、情報を収集する手段としてかなり前から多くの企業で実施している。

表2 (労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査」、表3 (産労総合研究所「人事制度に関する総合調査」、表4 (日本生

産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査」、表5（労働政策研究・研修機構「社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置政策に関する調査」）および後掲表7―(2)（厚生労働省「能力開発基本調査」）によると、調査機関や調査年によっても異なるが、回答企業の五割〜七割が実施している。以前は設問項目が多すぎたり、自分の性格など答えづらい項目があるなど、あまり効果的に運用されていない制度でもあった。自己申告制度の目的は、配置・異動の参考資料にする、将来の進路指導に役立てる、能力開発につなげるなど様々だが、最近はそのらを統合してキャリア開発・形成のツールとして用いる方向にある。イントラネットによりWeb上で自己申告する仕組みの企業が多い。

申告する項目は、①過去および現在の職務経歴、②現在の担当職務・業務に関する質的、量的な適合度、満足度、③現在の職務・職場に対する意見、提案、④キャリア・プラン、将来の希望分野・職種、⑤当面の配置・異動、勤務地の希望、⑥過去の教育・研修歴、自己啓発歴、保有資格・免許、⑦今後の能力開発プラン、自己啓発プラン、⑧家庭事情、健康状態などの配慮事項（任意申告）、⑨自由意見記述、などが一般的である。自己申告制度を効果的に運用するには、自己申告シートを基に上司と本人が必ず面談をし、部下の意思を尊重しながらもキャリアプラン、能力開発プラン等に対して上司がアドバイスすることが肝要である。また、従業員の申告事項、要望に対してその可否を含め会社側から何らかの形でフィードバックやレスポンスをする必要がある。

## (2) 社内人材公募制度

社内人材公募制度（一般的には単に社内公募制度という）は、会社あるいは個々の事業部門が特定の能力を備えた社内の人材を募集し、従業員がそれに応募するシステムである。募集と応募の範囲をグループ企業全体まで拡大している例もある。人事部ではなく公募する部署と応募する従業員が主体となり、人事部はどちらかといえば側面から援助、



表2 配置・異動関連制度の実施状況推移(1) —単位：％—

調査年	2001年	2004年	2007年	2010年	2013年
集計社数	(372社)	(260社)	(229社)	(221社)	(214社)
計画的ジョブローテーション、CDP	10.2	13.8	11.4	10.0	20.1
自己申告制度	53.0	55.8	45.4	48.4	42.1
社内公募制	12.1	21.5	21.4	18.1	16.8
社内FA制	1.3	4.2	4.8	4.1	7.0
社内ベンチャーキャリア	1.9	3.5	3.5	2.7	2.3
カウンセリング		6.5	7.9	5.9	8.4
メンター制度	7.8		8.3	19.9	31.3

出所：労務行政研究所「人事労務諸制度実施状況調査（各年）」

（2007年までは「人事労務管理諸制度実施状況調査」）

(注) 1. 調査対象は、全国証券市場の上場企業と、それに匹敵する非上場企業（資本金5億円以上かつ従業員500人以上）。

2. 調査結果は『労政時報』第3488号、第3628号、第3700号、第3773号、第3847号に掲載。

表3 配置・異動関連制度の実施状況推移(2) —単位：％—

調査年	2001年	2004年	2007年	2010年	2013年
集計社数	(467社)	(305社)	(213社)	(193社)	(243社)
計画的ジョブローテーション	23.3	32.5	34.7		(28.4)
CDP	10.3	16.7	14.1	16.1	
自己申告制度	62.1	60.3	67.6	65.8	60.6
社内公募制	16.9	20.0	} 24.4	21.8	24.8
社内FA制				6.2	6.6
社内ベンチャーキャリア	4.7	4.9	6.6	1.6	
カウンセリング	6.9	7.9	8.0	} 16.7	} 13.7
キャリア面談制度			24.4		
メンター制度	6.6	6.9	14.1	12.6	11.6
キャリア開発研修			42.3	21.2	16.9

出所：産労総合研究所「人事制度等に関する総合調査（各年）」

(注) 1. 調査対象は、同研究所購読会員企業および上場企業で、調査企業数は調査年によって異なり3,000社～6,000社。

2. 調査結果は『賃金実務』第895号、第962号、『人事実務』第1028号、第1094号、第1094号に掲載。

3. 2013年の「計画的ジョブローテーション」は、新卒入社10年間程度の若年層に限定した設問。

表4 配置・異動関連制度の実施状況推移(3) —単位：％—

調査年	集計社数	自己申告制度	社内公募制	社内F A制	キャリア相談支援体制
2001年	(339社)		34.5	2.7	8.0
2002年	(303社)	67.6	30.4	5.6	7.9
2003年	(251社)		36.3	9.2	10.0
2004年	(253社)	74.3	31.2	8.3	
2005年	(254社)	72.4	41.4	10.2	17.3
2006年	(241社)	68.4	30.7	8.3	19.5
2007年	(173社)		40.5	7.5	23.7
2009年	(176社)		41.5	12.5	25.0
2012年	(154社)		39.6	23.4	14.9
2013年	(172社)		35.1	14.3	

出所：日本生産性本部「日本的雇用・人事の変容に関する調査（各年）」

（2007年までは「日本の人事制度の変容に関する調査」）

（注） 調査対象は全上場企業。

表5 配置・異動関連制度の実施状況推移(4) —単位：％—

区分	集計社数	自己申告制	社内公募制	F A制	キャリア相談	
全体計	(147社)	59.2	34.7	11.6	15.0	
業種	製造業	(74社)	58.1	43.2	13.5	17.6
	非製造業	(72社)	61.1	26.4	9.7	12.5
企業規模	999人以下	(60社)	46.7	16.7	5.0	1.7
	1,000～					
	4,999人	(56社)	69.6	35.7	14.3	17.9
	5,000人以上	(28社)	64.3	71.4	21.4	39.3

出所：労働政策研究・研修機構「社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置政策に関する調査（2006年）」

（JILPT 調査シリーズNo.33、2007年4月）

（注） 調査対象は東京証券取引所（1部、2部、マザーズ）の全上場企業。

調整する形が多い。もともとは、人事部門主導の配置・異動を補うという組織ニーズから始まったが、最近は従業員に対して多様なキャリアの選択機会を提供する意味合いが強くなっている。表2～表5をみると、やはり調査機関や調査年によって異なるが、回答した主要企業の二割～四割が実施している。

社内人材公募制を類型化すると、①新規事業立ち上げ型、②人材発掘型、③管理職公募型に大別できる。「新規事業立ち上げ型」は、新設事業部の要員を募集する場合や、既存部門の新規事業案件や新規プロジェクト立ち上げ時にその要員を広く社内から公募するパターンである。「人材発掘型」は、新規事業の立ち上げに限らず、既存部署の欠員補充や増員、海外要員の募集に際して、特定の職務に適性を持った人材、特定の能力に優れた人材を募集する形態である。人事担当部署主導の配置・異動では見落としてしまう人材と組織のマッチングが実現できる。「管理職公募型」は、新設ポストの長や新規店舗の店長を公募する場合と、既存組織の長や既存店舗の店長に空席ができたときに公募で補充する形態などがある。

いずれにしろ従業員側から手を挙げて応募する社内人材公募制は、他の従業員意思反映型の配置・異動における目的と同じく、多彩な人材の発見、適材・適所の実現、有能な人材の有効活用、従業員の動機づけのほか、キャリア開発・形成の視点からみた自律型人材を育成する契機となることが期待されている。また、限定的でなく全社的な部門・部署、職種・職務を対象に実施すれば、受入側の部署が人材を選択できる側面も有するから、「社内求人制度」に発展する可能性がある。米国の人事異動では、役職 (post) や職位 (position) に欠員が出たときはまず社内公募し、それで補充できないときは社外に公募するという。わが国でも、外資系企業で人事異動はすべて社内公募と後述する社内FAで実施することが定着している会社がある。ただし、純粋な日本資本の中堅・大企業でそこまで徹底し

ている会社はおそらく皆無に近いだろう。

### (3) 社内F A制度

社内求人型の人材公募制に対して、従業員側からの社内求職型の仕組みとして社内F A制度がある。プロ野球のF A (Free Agent) 制度に倣った名称で、キャリアチャレンジ制、ジョブリンクエスト制などと称している企業もあるが、一般的な名称としては「社内F A制度」が定着している。社内F A制度にも大きく分けると二つのパターンがあり、一つは具体的な異動希望部署と職種・職務を指定して、その部署に直接応募する方法である。もう一つは、希望する部署、希望職種・職務、自己の能力などをPRしたシートをイントラネット上で全社的に登録・掲載しておく、興味を持った部署からのオファーを待つ方法である。実際には企業によって形態は多様であり、この二つのパターンの中間に様々なバリエーションがある。

求人型の社内人材公募制に比べ、求職型の社内F A制度は後発の制度である。実施企業の割合を表2と表5で見ると、調査機関によっては実施率10%未満が続いており、二桁に乗った調査結果でも10%台前半にとどまる。社内F A制度は、人事・処遇システムにおける成果・業績主義の拡大に伴い、大企業を中心に導入する企業が増加した。成果や業績を反映する処遇システムを導入するなら、従業員にも仕事の選択権やチャレンジ機会を与えなければ納得性や公平性に欠けるとというのが導入理由である。ただし、社内F A制度のねらいは成果・業績主義への対応だけに限定されず、有能な人材の発掘と活用、人材の最適配置など社内人材公募制度の項で述べた諸目的と重なる。キャリア選択の自由度アップ、職務選択の機会拡大を通じた自律型人材の育成という目的も同様である。

しかし、調査結果をみると主要企業でも実施割合が低い実態は、社内F A制度の運用が難しいことを示唆している。

これは実施企業の割合が横ばい傾向にある社内人材公募制についても同じことがいえる。社内人材公募制の場合は募集する仕事に求められる職務要件や能力要件の厳格な明確化、社内F A制度の場合は求職する従業員に求められる能力要件や人材要件の明確化が必要で、また、両制度に共通する事項としては応募して不合格だった従業員に対するフォロー、メンバーが転出した職場の欠員補充の有無と方法、現在の職場に不満なだけの応募者のチェック、応募者の減少傾向に対する対策など、実務的に解決しなければならぬ課題が多いからである。両制度とも、現状は依然として会社主導、人事担当部署主導による配置・異動の補助的な役割にとどまっている。とくに社内F A制度には従業員の主体性が求められるが、企業側、従業員側とも未だ労働者個人による「自律的なキャリア開発・形成」という理念が徹底されていないためであろう。

なお、ごく一部ではあるが、社内人材公募制と社内F A制度の両制度とも導入する企業がある。現状では単に両制度を併存させるケースがほとんどだが、両制度を関連させて運用する企業もわずかながら存在する。社内人材公募制度と社内F A制度が結合すれば、「社内求人・求職制度」に発展する可能性がある。いわば社内ハローワークとも呼べる仕組みだが、現段階では先駆的な少数の企業が試行的に実施しているのが実情である。

#### (4) 社内ベンチャー制度

社内ベンチャー制度は、従業員から提案、発案された新規事業のアイデアを社内です業化する制度である。ベンチャー企業は日本経済活性化の一つの手段として注目されるが、個人が独立して起業するには設備、資金、経営ノウハウなどの各種経営資源が不足する場合が多い。現に在籍している企業の経営資源が利用できるなら起業しやすいし、企業にとっても従業員の斬新なアイデア、企画が新規事業として成功すれば経営にプラスになる。具体的には、従業

員から提案された新規事業のアイデアについて、フィージビリティ・スタディ (Feasibility Study) Ⅱ事業化調査) を行つて事業化の可否を決定する。事業化する場合は、社内に新規プロジェクトあるいは新規事業部を立ち上げ、発案した従業員がその責任者になる。もう少し発展した形では、社内ベンチャーといいながら社外に新会社を設立することもある。発案者も出資して分社化されたベンチャー企業の代表者になるが、現在の会社に籍を置いたまま出向する場合と、完全に転籍する独立型とがある。社内事業化、分社化にかかわらず会社からは資金、経営ノウハウ、情報、人材などの支援がなされる。

これまで述べてきた配置・異動とはややニュアンスが異なるが、働く業種や職種、能力を発揮する場を従業員が主体的に提案、選択する点で、窮極の従業員意思反映型の人事異動といえる。アントレプレナーシップ (Entrepreneurship) Ⅱ起業家精神) のエネルギーを企業内で生かす仕組みでもある。事業の継続と撤退を判断する目安は、二～三年以内で単年度黒字化、五年で累積黒字化といったところだが、成功例は少ないようである。そのためか、導入企業の割合は表2の調査で2～3%、表3の調査で5～6%程度にしか過ぎない。

## 2 従業員意思を反映する人事異動の補完的・施策

前項で検討した従業員意思を尊重、反映する人事異動、自己決定の機会を提供する配置・異動の仕組みは、従業員に対して主体性、自律性を求めるものであり、見方によってはシビアな制度でもある。今日、労働者には自律的なキャリア開発・形成が求められているが、<sup>(23)</sup> 現段階で労働者の多くに主体的なキャリア開発・形成ができる能力が備わっているわけではない。企業による様々な支援が必要である。実際にも企業は、以下に述べるような支援施策を実

施している。これらは前述した従業員意思を直接的に反映する配置・異動システムからみるとその補完的・制度的・施策といえる。<sup>(24)</sup>

キャリアに関して従業員が相談することができる施策として、比較的導入しやすいのは上司等との面談である。表7―(2)によると、「職業生活設計を考える場」の提供方法として、上司との面談を実施している事業所は規模計で90・4%と多く、一方、人事担当部門の担当者との面談になると規模計25・8%と減少する。また表4では「キャリア相談支援体制」とやや大括りな表現の設問となっていて、調査年によって変動があるものの上場企業で実施しているのは近年では20%前後であり、表5の「キャリア相談」の場合は15・0%の実施率である。

相談支援をもう少し具体的な「キャリア・カウンセリング」あるいは「キャリア・コンサルティング」の実施率でみた場合、表2では6〜8%、表3はキャリア面談制度も含めて15%前後である。表6（厚生労働省「能力開発基本調査」）の結果では、「キャリア・コンサルティング制度」という設問の時期は実施率が事業所規模計で5%弱だが、「キャリア・コンサルティングを行うしくみ」と緩やかな設問になってからは20〜30%台の実施率に上昇した。ただ、施策を利用する正社員の割合はまだ低い。また、表7―(2)は職業生活設計を考える場を提供している事業所を100%とした割合なので、「キャリア・コンサルティング制度」という設問でも実施率はやや多く、規模計で20・2%になっている。こうしてみると、キャリア・カウンセリングあるいはコンサルティングまで実施している企業はまだあまり多くないといえる。なお、カウンセリング（コンサルティング）の担当者は、必ずしも当該企業の従業員ではなく、外部機関や外部人材に委嘱するケースもある。

次に、「メンター制度」を導入している企業は、表2によると二〇〇七年8・3%、一〇年19・9%、一三年31・3%

表6 キャリア・コンサルティング等の実施割合と利用割合

—単位：％—

調査年度・ 事業所規模	キャリア・コンサルティング 制度		調査年度・ 事業所規模	キャリア・コンサルティング を行うしくみ	
	導入事業所 割合	利用正社員 割合		実施事業所 割合	利用正社員 割合
2009年度	4.5	2.4	2012年度	23.8	13.0
2010年度	4.9	2.2	2013年度	33.5	13.2
2011年度			2014年度		
事業所規模計	4.5	1.7	事業所規模計	28.5	13.0
30～49人	4.1	1.3	30～49人	26.2	8.2
50～99人	4.7	0.9	50～99人	28.5	9.3
100～299人	4.3	1.6	100～299人	31.8	12.1
300～999人	7.4	1.5	300～999人	42.2	13.7
1,000人以上	19.0	3.7	1,000人以上	66.6	25.5

出所：厚生労働省「能力開発基本調査（各年度）」

(注) 1. 2011年度までと2012年度以降では質問内容が異なる。

2. 2012年度以降は「キャリアに関する相談」の利用状況である。

と急激に増えている。もつとも表3によると、表2と同時期の導入率はそれぞれ14.1%、12.6%、11.6%である。もともとメンター制度とは、人生経験と職業経験の豊かな熟達した年長者が、会社の後輩に対して仕事だけに限らず人生、生活も含めて、人間として職業人としてのキャリア発達を支援する制度を指していた<sup>25)</sup>。ただし、新入社員に対してあまり年齢が離れていない先輩がサポートするブラザー制度、シスター制度をメンター制度と呼ぶ企業があるなど、今日ではメンターの概念がかなり拡大して用いられているのが実情である。表2の実施率が高いのはそうした実態を反映しているかもしれない。

従業員のキャリア自律が強調されるようになってから、「キャリア開発研修」や「キャリアデザイン研修」を実施する企業が増えてきた。キャリアの節目、たとえば三〇歳（前後）、四〇歳（前後）、五〇歳（前後）の従業員を対象に、一泊二日程度の日程



で講義やワークショップなど多様な方法で実施される。研修内容・項目は多彩で、企業によっても異なるが、①キャリア・デザインの必要性の理解、②自己の適性、能力、価値観の分析、③自己の人生観、仕事観の認識と確認、④過去のキャリア（職務経歴と実績）の棚卸、⑤職務遂行能力の自己評価、⑥過去の研修受講歴、自己啓発履歴の整理、⑦ライフ・ヒストリー（自分史）の作成、⑧将来のキャリア&ライフビジョンの作成、⑨長期的なキャリア・プランの作成、⑩中期的なキャリア・プランと能力開発計画の作成、⑪短期的なアクションプランの作成、⑫個人別のキャリア・カウンセリング、などである。<sup>26</sup>かなりコストや時間、手間暇を要する研修であり、表3によると「キャリア開発研修」の実施率は二〇〇七年42・3%、一〇年21・2%、一三年16・9%と低下傾向にある。しかし、〇七年はいわば異常値であり、表7―(2)の二〇一二年度における「キャリアプラン策定のための研修」の実施率が規模計15・2%で、過去の同調査の企業規模計実施率が12～13%（集計表不掲載）だったことを勘案すると、15～20%程度がおおよその実施率といえよう。

以上、調査統計資料を中心に、従業員意思を反映する配置・異動の補完制度・施策の導入状況などに関してみてきた。調査機関や調査年によって実施率は一様でないものもあったが、大まかな傾向は把握できたと思う。ただし、上司との面談を除き、各種補完制度・施策の実施比率は高いとはいえない。今後の課題である。また、いずれの制度・施策も規模別にみると当然ながら規模の大きい企業の方が総じて実施率は高い、という常識的な結果になっている。規模の小さい企業ではそもそも配置転換の頻度が低いからである。

表7 職業生活設計を考える場の提供方法

(1) 何らかの場を提供している事業所の割合

—単位：％—

調査年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
事業所規模計	43.2	39.3	43.7	43.2
30～49人	42.1	35.6	41.8	41.7
50～99人	41.1	39.1	42.5	41.4
100～299人	45.9	45.7	48.0	46.6
300～999人	63.4	62.6	58.0	62.9
1,000人以上	80.1	80.6	78.1	75.3

(2) 場を提供している事業所の方法別割合（2012年度、複数回答）—単位：％—

場の提供方法	事業所 規模計	30～ 49人	50～ 99人	100～ 299人	300～ 999人	1,000人 以上
上司との面談	90.4	90.7	90.3	88.9	93.5	94.6
人事部門の担当者との面談	25.8	28.0	21.3	25.6	30.9	38.4
キャリア・コンサルティング制度	20.2	21.5	17.4	20.2	21.6	30.9
自己申告制度	50.7	48.0	50.1	53.9	67.6	67.2
階層別研修	38.4	33.1	36.2	47.9	67.2	77.5
キャリアプラン策定のための研修	15.2	13.8	11.8	19.7	30.0	41.0
その他の研修	16.5	16.3	17.2	15.4	17.3	19.7

出所：厚生労働省「能力開発基本調査（各年度）」から(1)(2)とも筆者作成。

(注) 1. (1)(2)とも正社員対象の集計。

2. (2)は(1)で場を提供している事業所を100とした割合。

## 五 従業員のキャリア開発・形成と企業の支援―むすびにかえて

職業能力開発促進法に労働者の「職業生活設計」という概念が導入され(第三条)、国や都道府県の責務とは別に、事業主は従業員の「職業生活設計」の援助を行い(第四条)、労働者も「職業生活設計を行い、その職業生活設計に即して自発的な職業能力の開発及び向上に努めるものとする」(第三条の三)と努力義務が規定された。ここでいう職業生活設計とは、言い換えるとキャリア・デザイン、筆者の用語に引き寄せればキャリア開発・形成のことである。

表8は、厚生労働省「能力開発基本調査」から、正社員を対象とした「職業生活設計の考え方」に関する質問の結果について筆者が整理したものである。調査対象や企業規模区分が現在のようになった二〇〇九年度以降について三年間隔で掲載している。「自分で職業生活設計を考えていきたい(A)」は所属する企業の規模計で30%弱、「どちらかといえばA(A')」は40%弱、両者の合計つまり自分で考えていきたいという社員は70%弱である。やや規模の大きい企業に所属する正社員の方が割合は高いが、あまり規模格差はない。一方、「会社で職業生活設計を提示して欲しい(B)」は規模計で約3%、「どちらかといえばB(B')」は約13%、両者の合計つまり会社に提示して欲しいという社員は約16%で、これも所属する企業規模による差はない。以上のように、職業生活設計は自分で考えたいと回答する正社員が多数派である。しかし、職業生活設計に関連する何らかの活動を実際に行っている従業員の割合がどの程度かは明らかでない。

これに対して、前掲表7―(1)(厚生労働省「能力開発基本調査」で職業生活設計を考える場を提供している事業所の割合をみると(二〇一二年度までしか調査していない)、規模計で43%程度と半数を割っている。また、事業所規模によ

る格差は大きい。考える場を提供している事業所についてその方法をみたのが前掲表7―(2)で、前述した上司との面談、自己申告制度が多く、階層別研修、人事部門担当者との面談が続く。二〇〇九年度以降でみた各方法の実施割合は毎年度ともほぼ同じ傾向なので、二〇一二年度に限定して規模別に掲載したが、やはり規模格差は大きい。

表8では、職業生活設計は自分で考えたい、つまりキャリア・デザイン、キャリア開発・形成を自分で主体的に行いたいという回答が多かった。実際に従業員が職業生活設計に関する何らかの行動を起こすには、こうした従業員の意欲に応え、企業が様々な機会を提供し、支援することが必要である。具体的にはこれまで検討したような自己申告制度、社内人材公募制度、社内FA制度、社内ベンチャー制度など従業員の主体的意思を尊重、反映する配置・異動制度を導入するとともに、表7―(2)をはじめ前述した各種の補完的制度・施策を実施することである。つまり、従業員の主体性、自律性を重視するが、一方で企業もそれに対して各種の支援策を整備することの重要性である。このことは、キャリア開発・形成の観点からみた配置・異動に関しても、「従業員自律・企業支援」というスタンスが有効であることを示している。

ところで、従業員のキャリア開発・形成を支援し、働きがいにつながる配置・異動を実現するためには、従業員の意思や希望を多様な方法、多様なチャネルで日常的に吸い上げ、顕在化する仕組みを制度化することが必要である。具体的には自己申告制度のほか、前述した補完的制度・施策、とくに上司や人事部門の担当者による「キャリア面談」、人事部とは別組織による「キャリア・カウンセリング」、職業人生の節目における「キャリア開発研修」が従業員の主体的決断を支援する施策としてこれからは重視される。

表8 職業生活設計の考え方別正社員割合

A：自分で職業生活設計を考えていきたい

B：会社で職業生活設計を提示して欲しい

A'：どちらかといえばA

B'：どちらかといえばB

—単位：%—

考え方	A			A'			A + A'			
	調査年度	2009年度	2012年度	2015年度	2009年度	2012年度	2015年度	2009年度	2012年度	2015年度
企業規模計		29.9	28.6	28.9	37.2	39.3	37.8	67.1	67.9	66.7
30～49人		28.0	27.2	30.2	31.2	35.4	28.2	59.2	62.6	58.4
50～99人		30.3	25.1	25.7	27.5	36.1	34.6	57.8	61.2	60.3
100～299人		27.5	24.6	27.6	37.2	37.2	36.2	64.7	61.8	63.8
300～999人		31.1	25.2	28.4	38.5	41.4	40.2	69.6	66.6	68.6
1,000人以上		31.0	33.0	30.1	41.6	41.9	40.4	72.6	74.9	70.5
考え方	B			B'			B + B'			
調査年度	2009年度	2012年度	2015年度	2009年度	2012年度	2015年度	2009年度	2012年度	2015年度	
企業規模計		3.3	3.1	3.2	11.9	12.7	12.7	15.2	15.8	15.9
30～49人		3.0	4.4	3.6	9.6	11.8	10.8	12.6	16.2	14.4
50～99人		4.7	3.6	4.5	12.0	13.5	11.7	16.7	17.1	16.2
100～299人		2.8	3.8	3.5	13.1	14.4	12.9	15.9	18.2	16.4
300～999人		3.4	3.1	2.9	13.5	13.4	14.6	16.9	16.5	17.5
1,000人以上		3.3	2.3	2.6	11.3	11.4	12.7	14.6	13.7	15.3

出所：厚生労働省「能力開発基本調査（各年度）」から筆者作成。

(注) 1. 正社員対象の集計。

2. 「その他」「わからない」「不明」は掲載を省略した。

- (1) 谷田部光一「日本企業における人事等級制度と役職昇進制度」（『政経研究』第五十二卷第三号、二〇一五年）。
- (2) 人事等級制度の概要と定義に関しては、同上論文、三頁―一五頁参照。
- (3) 中央職業能力開発協会編『ビジネス・キャリア検定試験標準テキスト人事・人材開発3級〔第2版〕』（社会保険研究所、二〇一四年）一〇四―一〇五頁、岩出博『LECTURE 人事労務管理〔増補版〕』（泉文堂、二〇一五年）一七八頁以下参照。
- (4) 西川清之『人的資源管理論の基礎』（学文社、二〇一〇年）一一五頁。
- (5) 人事異動、配置転換の目的に言及する文献は多い。ここでは、例えば清水勤『ビジネス・ゼミナル会社人事入門』（日本経済新聞社、一九九一年）二三一頁、八代充史『大企業ホワイトカラーのキャリア―昇進と異動の実証分析―』（日本労働研究機構、一九九五年）二二―一五頁、大橋靖雄『人的資源の組織戦略―貢献主義による複線型管理―』（中央経済社、二〇〇〇年）九三―九四頁、村上良三『人事マネジメントの理論と実践―人的資源管理入門』（学文社、二〇〇五年）一〇八―一〇九頁、今野浩一郎・佐藤博樹『マネジメント・テキスト 人事管理入門（第二版）』（日本経済新聞出版社、二〇〇九年）九八頁、安熙卓『人的資源管理入門』（文眞堂、二〇一四年）九二―九三頁などを挙げておく。
- (6) 二〇〇七年から二〇一五年までに発行された労務行政研究所『労政時報』に掲載されている主要企業一五社の事例から得た知見である。参照した掲載事例は総合的な配置・異動管理に関して紹介された事例であり、社内人材公募制度、社内FA制度などに限定して紹介された事例は含まれていない。なお、掲載後に社名や内容が変更されている場合があるので、参照事例の具体的な企業名は省略する。
- (7) 筆者は、客観的な仕事経歴、職業経歴の連鎖を構築するとともに、併せて職業能力の開発・向上や仕事自体の高度化、プロモート（上方移動）を実現することも含む意味で「キャリア開発・形成」という用語を使用している。
- (8) 谷田部光一『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』（晃洋書房、二〇一〇年）二頁以下。
- (9) 同上書、七頁以下。
- (10) CDPとは、全社的人材育成指針に基づく個人別人材育成プランを意図的、計画的なジョブ・ローテーション、能力開発、

人材評価制度、人事考課制度、昇進・昇格制度などで体系的に運用し、人事情報システムで統合する長期的、総合的人材育成プログラムである(同上書、五五頁以下および七九頁以下参照)。

(11) 厚生労働省に設置された「『多様な形態による正社員』に関する研究会」のために、平成二三年度厚生労働省委託事業として実施された「多様な形態による正社員に係る企業アンケート調査」。二〇一一年七月～八月に、東北被災三県を除く全国四都道府県に所在する正社員三〇〇人以上の全企業一万一七〇社を対象に実施し、有効回答は一九八七社。

(12) 労働政策研究・研修機構「改正労働契約法とその特例への対応状況及び多様な正社員の活用状況に関する調査」。二〇一五年七月～八月に、常用労働者五〇人以上を雇用している全国の民間企業二万社を対象に実施し、有効回答は四八五四社。

(13) 八代充史・前掲書、三二頁―三五頁。

(14) 前掲注(6)参照。

(15) 谷田部光一「人材育成における選択型研修と選抜型研修」『政経研究』第五十一卷第三号、二〇一四年)一八頁以下参照。

(16) 今野・佐藤、前掲書、九九頁―一〇〇頁。当該部分の記述は、佐藤博樹「新しい働き方と人事管理」連合総合生活開発研究所編『新しい働き方の創造を目指して』(連合総合生活開発研究所、一九九五年)からの引用。

(17) スペシャリストの概念に関しては、谷田部光一『専門・プロ人材のマネジメント』(桜門書房、二〇一三年)参照。

(18) 同上書参照。

(19) 今田幸子・平田周一『ホワイトカラーの昇進構造』(日本労働研究機構、一九九五年)第四章参照。一九八七年までのデータによる実証研究である。

(20) 佐藤博樹「キャリア形成と能力開発の日独米比較」小池和男・猪木武憲編著『ホワイトカラーの人材形成―日米英独の比較』(東洋経済新報社、二〇〇二年)二五九頁―二六一頁、および今野・佐藤、前掲書、一〇二頁―一〇三頁。

(21) 谷田部光一「これからの人材マネジメントの使命」『政経研究』第四十八巻第一号、二〇一一年)四九頁―五〇頁。

(22) 自己申告制度、社内人材公募制度、社内FA制度、社内ベンチャー制度については、谷田部・前掲『キャリア・マネジメント

ント―人材マネジメントの視点から―』および同『専門・プロ人材のマネジメント』も参照。

(23) 谷田部・前掲『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』一三頁―一四頁、三二頁―三三頁参照。

(24) 同上書、三三頁―四七頁参照。

(25) メンターに関しては、キャシー・クラム、渡辺直登・伊藤知子訳『メンタリング―会社の中の発達支援関係―』（白桃書房、二〇〇三年）、小野公一『キャリア発達におけるメンターの役割―看護師のキャリア発達を中心に―』（白桃書房、二〇〇三年）、渡辺三枝子・平田史昭『メンタリング入門』（日本経済新聞出版社、二〇〇六年）など参照。

(26) 谷田部・前掲『キャリア・マネジメント―人材マネジメントの視点から―』三九頁―四四頁参照。