

人事異動による従業員の仕事の価値観の変化

—日本企業の人的資源開発—

永柄真澄, 石川義二

Changes of the employee's work values by personnel relocations:
Human resources development in the Japanese companies

Masumi NAGAE Yoshiji ISHIKAWA

Abstract

Many Japanese companies have conducted periodic personnel relocations without consulting the employee. It costs much to carry out personnel relocations, and it may often have a great influence on employees and their families. However, the reason why Japanese companies conduct personnel relocations is that there are more merits than demerits.

We investigated 253 employees from eight companies. All of the employees had experience with personnel relocation. We enquired about how the employees work values changed after personnel relocations. The employees who were satisfied with their relocations had a stronger desire to obtain a higher occupational position: $R=0.63$, $R^2=0.39$, $F=63.25$ ($p=0.000$).

The employees who felt more satisfied about their personnel relocations when compared to unsatisfied employees had better means of making physical ($p=0.002$) and mental changes ($p=0.000$). Also, there was less effect on the family ($p=0.011$) and they wanted to use their current skill set (0.029).

It was found from the results of this study that the satisfaction for personnel relocation was very important. However, it is necessary that the companies give counseling to employees to talk about their personnel relocations and career developments before and after the relocation.

There were many employees who wanted to have more informal discussions with colleagues and their manager about training expectations for the new position.

These meetings would be an essential part of creating a friendlier corporate culture.

I. 緒 言

会社は、総務・人事・経理・営業等、目的や役割、活動内容がまったく違ういくつかの部署が集まって、経営理念や目的で結びついたひとつの組織である。

多くの日本企業では古くから、年功性の終身雇用を特徴とし、定期的な所属部署や支社等の組織間の人事異動を行ってきた。人事異動には費用がかかり、その前後には避けられない業務や人間関係の混乱、転居の伴う異動では、従業員の家庭生活に多大な影響を与えることもある。しかし、人事異動を行うのは、不利益を上回るメリットがあるからである。

まず、人事異動で色々な仕事を体験することによって、従業員は視野を広げ、幅広い職能を獲得し、職域を拡大することができる。さらに、人事異動によって新しい人間関係を築くことで、視野を広げ、柔軟性の高い人材が育つと考えられる。

また、人事異動が行われることによって、業務の標準化、効率化が進められる。人事異動で後任者に仕事を委ねられるよう、仕事を標準化することが求められる。

さらに、未知の仕事を新しい視点で取り組むことによって、新しい発想・やり方が生まれる。人事異動がない場合、従業員には新しい方法の模索や違ったアプローチの必要性を感じる機会も少なく、業務のマンネリ化とモチベーションの低下を招くことも少なくない。

人事異動は、短期的には業務効率を低下させるが、長期的には効率・効果の両面でメリットが大きいと言える。かつての日本企業は、短期的なマイナスに目をつむって、長期的な人材育成、業務改善のために人事異動をしてきた。

しかし、日本企業において業務命令一つで自由に人事異動ができるのは、決して当たり前のことではない。職種を問わない潜在能力重視の新卒採用、従業員と組合の良好な関係、人事部門による統制といった日本特有の労働慣行・経営システムがあればこそである。海外では事業部が中心で人事部門は権限が弱いと言われているが、自由に人事異動ができるのは、日本企業の大きな強みでもある。

また、1990年前後から従来の日本的経営の特色の一つであった「終身雇用制度」は崩壊してきたといわれている。バブル経済の崩壊後、当時不況を脱したアメリカ企業にならって多くの日本企業が成果主義的な人事制度を導入し始めた。このような状況から能力・成果重視の人事処遇が重んじられ、終身雇用制は過去のものとな一般的には思われている。

しかし2008年に行なわれた調査では、終身雇用制は増加傾向にあった。岡本他の調査¹⁾によると、2005年頃から終身雇用を肯定する企業の比率が再度伸び始め、2008年の調査では71.6%の企業がそれを肯定していた。また、「終身雇用をあくまでも維持する」と回答した企業の成長性・収益性が否定派よりも高かった。この理由として、終身雇用がもたらす従業員の高い帰属意識や業務上のノウハウ、活発な内部コミュニケーションなどが貢献したためであろうと述べている²⁾。

以上のように、日本企業において、能力・成果の重視という新しい視点を取り入れつつも、現在もお維持されることの多い、「人事異動を基本とした終身雇用人事管理システム」であるが、

従業員に与える有効性や影響を測った調査や研究はあまりみられていない。また，日本企業に特有なシステムであることから，海外に同様の調査や報告もほとんどない。

さらに，人事異動は短期的に業務効率を低下させるだけでなく，異動の対象となった従業員の中には，「昇進うつ」「転勤うつ」という表現に指摘される様に，責任の増加や職種や人間関係の変化に伴う精神障害を引き起こすような負の事例も少なくない。

企業活動のグローバル化とスピード化が，ますます高まっている現在，我が国に特有な企業システムの一つである「人事異動を基本とした終身雇用管理システム」の有効性について客観的な判断データをもとに検証し，課題を明らかにすることは，重要な意義があると考えられる。

以上より，本研究では，日本企業における人事異動が従業員の人的成長に与える効果を検証するため，従業員の仕事に対する価値観の変化を明らかにすることを目的とする。

また，人事異動が従業員に与える心身への影響や必要な職場のサポート等を調べることにより，今後も継続可能な人材マネジメントシステムとしての課題についても検討することとする。

Ⅱ. 方 法

1. 対象と方法

対象者は，人事異動の経験のある企業8社の正規従業員253名（男性181名，女性63名；平均年齢36.8歳，標準偏差5.0歳）であった。企業8社の業種は，サービス（1社），金融（2社），エネルギー（3社），人材サービス（1社），情報技術（1社）である。

調査は，2012年4月～8月で，企業内キャリア開発研修の中で実施された。

2. 調査項目

1) 基本属性

対象者の特徴を把握するために，年齢，性別，職種，社会人経験，現在の会社以外経験，現在の職種以外の経験職務，家族構成について尋ねた。

2) 人事異動に関する評価

経験した人事異動の回数と今までに受けた人事異動については，その総体的な満足度を5段階（非常に不満足，不満足，どちらともいえない，満足，非常に満足）で評価した。

また，今まで受けた人事異動によって受けた影響については，身体の変化，精神の変化，家計の変化，家族の生活への変化，自分のキャリア形成への影響，部署や課の業務改善への影響について，それぞれ5段階（全くない，ほとんどない，時々あった，度々あった，いつもあった）で評価した。

さらに，人事異動を受けた時必要と感じたサポートについては，社内のカウンセリングルーム，相談できる上司，同僚，新職務についての研修の3項目の必要性を5段階（全く必要ない，ほとんど必要ない，時々必要だった，度々必要だった，いつも必要だった）で評価した。

仕事の価値についての評価は，キャリアパスウェイ（N.E.Amundson & G.R.Poehnell）³⁾の仕

事の価値についてのワークシート42項目を使用し、3段階評価（重要だと思う、どちらでもない、重要ではない）を5段階評価（まったく重要ではない、あまり重要ではない、どちらともいえない、やや重要である、とても重要である）に改変した。次に、各項目の得点（1点－5点）及び項目の合計得点（42点－210点）を尺度得点とした。さらに、調査対象者253名の42項目について因子分析を行い、各因子と人事異動に関する各項目の評価との関連について分析を行った。

3. 分析方法

- 1) 調査対象者253名を人事異動を受けた回数によって、3群（1回以下、2～3回、4回以上）に分け、人事異動経験者217名には、人事異動後の身体変化、精神変化、家計変化、家族への影響等への評価項目の得点について、一元配置の分散分析による比較を行い、人事異動の経験度数と人事異動後の変化について分析を行った。
- 2) 人事異動経験者217名中欠損値のない213名を、人事異動についての総合的な満足度によって、満足有群（非常に満足・満足）と満足無群（どちらともいえない・不満足・非常に不満足）に分け、人事異動後の身体変化、精神変化、家計変化、家族への影響、仕事の価値についての総合得点等の項目の分布について Mann-Whitney の U 検定による比較を行い、人事異動についての満足度と人事異動後の変化について分析した。
- 3) 調査対象者253名の仕事についての価値42項目について因子分析（一般化した最小二乗法＋直接オブリミン法）を行い、7つの因子を抽出し、各因子に高い負荷量を示した項目の内容から「スキルの発揮、報酬、安定性、創造性、やりがいとネットワーク、多様性、職業的地位と裁量」と解釈し、因子名を命名した。

7つの因子のうち、「職業的地位と裁量」の因子得点を従属変数とし、年齢、性別、経験社数、人事異動への総合的な満足度、人事異動回数、仕事の価値についての総合得点を独立変数とした重回帰分析を行った。

4) 倫理的配慮

本研究は、企業内キャリア開発研修の際に調査が行われているが、対象者には研究の趣旨と共に、調査参加は自由意思によるものであり、参加を拒否した場合も不利益はないことが説明されている。また、調査は無記名で行うとともに、プライバシーは保護され、調査データは研究目的以外には使用されないことも説明され、質問紙への回答を持って同意を得たことを確認した。

Ⅲ. 結 果

1. 人事異動後の家計変化、家族への影響の2項目について、人事異動回数低群（0～1回）よりも、人事異動回数高群（4回以上）のグループの平均値は有意に高く、人事異動が多い人は少ない人に比べ、家計や家族に影響があったと評価をしている人が多かった（表1）。

人事異動による従業員の仕事の価値観の変化 (永柄真澄, 石川義二)

表1 人事異動の経験度数と人事異動後の変化

項目	グループ	人数	平均値	
家計の大きな変化	異動回数低	35	1.77	p=0.032
	異動回数中	87	2.14	
	異動回数高	95	2.24	
	計	217	2.12	
家族の生活への影響	異動回数低	35	2.06	p=0.001
	異動回数中	87	2.49	
	異動回数高	95	2.87	
	計	217	2.59	

2. 人事異動に満足と評価している人は、満足がない人と比べ、人事異動後の身体変化、精神変化、家族への影響の3つの項目の平均値は低く、仕事についての価値観の総合得点、第1因子「スキルの発揮」の得点の平均値が有意に高かった。すなわち、人事異動に満足と評価している人は、満足がない人に比べ、身体や精神、家族へ影響があったという負の評価は低く、仕事についての総合的な価値得点、スキルの発揮についての評価が高くなっていた(表2)。

表2 人事異動の総体的満足と人事異動後の変化・仕事についての価値

項目	グループ	人数	平均値	中央値	p値
身体の状態の変化	満足有	117	2.00	2.00	0.002
	満足無	97	2.38	2.00	
精神の状態の変化	満足有	117	2.38	2.00	0.000
	満足無	97	3.26	3.00	
家族の生活への影響	満足有	117	2.43	2.00	0.011
	満足無	97	2.85	3.00	
仕事の価値観総合得点	満足有	117	160.64	159.00	0.004
	満足無	97	155.81	153.00	
第1因子 スキルの発揮	満足有	117	0.19	0.14	0.029
	満足無	97	-0.11	0.03	

「職業的地位と裁量」の因子得点を従属変数とし、年齢、性別、経験社数、人事異動への総体的満足度、人事異動回数、仕事の価値についての総合得点を独立変数とした重回帰分析では、仕事の価値についての総合得点と総体的な人事異動への満足度があてはまりのよいモデルの変数として残った。[R=0.632, 調整済み R²=0.393, F値=63.249 (p=0.000)]

すなわち、仕事への様々な価値観についての意識が高く、人事異動について満足している人は、職業的地位や裁量権を得たいというキャリア意識が高くなっていた(表3)。

表3 「職業的地位と裁量」の因子得点と人事異動満足度及び仕事についての価値総合得点

変数名 (a従属変数, b独立変数)	標準偏回帰 係数	R	R ²	F	p 値
職業的地位と裁量 ^a		0.63	0.39	63.25	0.000
人事異動満足度 ^b	0.13				0.027
仕事についての価値総合得点 ^b	0.59				0.000

IV. 考 察

日本企業の人事異動は、費用がかかり従業員の家庭生活への影響も大きいですが、企業や従業員にとっては長期的なメリットがあるため実施されてきた。このような人事異動の二面性は、本調査の結果からも明らかとなった。

本調査においても、人事異動の頻度の高い人は、家庭生活に影響があると評価しており、企業側の従業員の家族を含めた福利厚生について支援の必要性が再確認された。

人事異動で色々な仕事を体験することによって、従業員は視野を広げ、幅広い職能を獲得することができるといわれている。本研究では、人事異動について満足している人は職業的地位や裁量権を得たいという意識が高く、仕事についての様々な価値の合計得点が高いことから、仕事に関する様々な価値についての認識が高く、自らのスキルを発揮したいと考えるモチベーションも高いと推察された。

太田⁴⁾は、日本企業における成果主義的人事制度は日本的な枠組みの中に欧米的な要素を取り入れた特殊な制度だと述べている。バブル経済崩壊後日本企業は、「自立した個人の人間性尊重」という新たな理念の下で、能力・成果を重視する人的資源管理を行わなければならなかった。しかしながら、従来型のシステムを否定しないまま、創造性や革新性、感性や個性という新たな基準を個人に求めたが故に、期待通りの効果を得られなかったと述べている。

人材育成は、従業員の側から見ると、キャリア開発という側面を持つ⁵⁾。1940年代に終身雇用が始まった頃は、会社が従業員のキャリアを生涯に渡って私生活を含めて面倒を見る形であった。ところが近年は労働者の価値観の変化を受け、個人が自らのキャリアに責任を持つことが迫られている。また、企業にとっても、キャリアに無関心で会社にべったり依存する従業員よりも、主体的にキャリアを開発する自立した従業員の方が会社への貢献が大きいということが知られるようになってきている。キャリア開発とは、労働者が主体的に自身のキャリアを考え、スキルと知識を習得し、仕事を通じて成長していくことである。

従業員一人ひとりが高い帰属意識を持ち、活発なコミュニケーションをもとにスキルを発揮できれば、個人と組織の双方のキャリアの開発が期待できるだろう。本研究では、人事異動に対する満足度が、その後の従業員のキャリア開発の鍵となることが示唆された。人事異動の多くは、本人の意思と関係なく行われることも多く、その負担の大きさについては、個人差や企業差も大きいですが、予想外の環境の変化をプラス(=満足)ととらえることが、自らのキャリア発達にもつ

ながることが、実証的データからも明らかとなった。

また、人事異動を行う企業側には、日本的な枠組みの良さを活かし、人事異動に関わる従業員自身や家庭生活への影響を考え、より一層の支援体制の整備が求められているといえるだろう。

本調査では、人事異動を経験した際に必要な支援体制についての評価も行った。人事異動を経験した時に、社内カウンセリング(15.2%)、相談できる同僚(79.4%)、相談できる上司(70.9%)、新職務に関する研修(45.3%)を必要(時々必要だった、たびたび必要だった、いつも必要だった)と感じている。

日本企業の中では、社内カウンセリングのシステムはまだ十分に確立されておらず、必要性を感じている人も少ないが、同僚や上司に気軽に相談したいと考える人は多く、新職務に関する研修を必要と感じた人も半数近くにのぼった。日本企業では、社内カウンセリングはどちらかといえば、心身の不調者の相談窓口といったイメージが強く、多くの企業では、キャリア開発カウンセリングを行う場として位置づけられていないのが現状であろう。

人事異動制度を継続する企業には、異動後の新職務研修といった実質的な業務管理に加え、同僚や上司に気軽に相談できる組織風土作りも重要であり、加えて人事異動後の環境の変化を自らのキャリア開発の重要な機会として捉え直す場も必要である。組織と個人が共に成長できる人的資源開発という視点で、人事異動制度を有効に運用するとともに、従業員のキャリア開発のためのキャリアカウンセリングという支援体制が求められているといえるだろう。

V. 限界と課題

本研究は、横断調査であったことから、人事異動との因果関係については言及することができない。また、企業や業界数も限られ、比較的若い世代の従業員を対象とした調査であった。人事異動の影響としては、人事異動の大きさも考慮すべきであるが、客観的な指標を設けることができず、対象者の自己評価を元にした分析となった。さらに、職場環境の大きさや家庭環境等も従業員の仕事の価値観に影響を与えられられるが、それらの要因についての調整は行うことができなかった。今後さらに、対象者の人事異動前後のキャリアに関する意識変化等を客観的指標をもとに縦断的に調べ、より実証的な研究を行っていくことを課題としたい。

引用文献

- 1) 岡本大輔他「続・総合経営力指標－コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2008」『三田商学研究』Vol. 52 No. 4, 2009 77-98頁
- 2) 古川靖洋「終身雇用制の現状と人的資源管理 (Reference Review55-4号の研究動向・全分野から, リファレンス・レビュー研究動向編 (2009年7月~2010年5月))」『産研論集』38, 201194-95頁
- 3) Norman E Amundson, Gray Poehnell, *Career pathways, 3rd edition* Richmond, B.C: Ergon Communications, 2004.
- 4) 太田肇「企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化」『経済論叢 (京都大学)』Vol. 181 No. 1, 20081

-13頁

- 5) 日沖健『変革するマネジメント 戦略的人的資源管理』（千倉書房, 2012）

参考文献

Carrie H. Robinson 1 and Nancy E. Betz, "A Psychometric Evaluation of Super's Work Values Inventory-
Revised" *Journal of Career Assessment* 2008. vol.16 no.4 pp 456-473