

第5章 キャリアの意向と人事運用



チェックポイント

- 1 ▶ 職員の意向を活かした異動—社内公募の取組—
- 2 ▶ 異動の際の趣旨(理由)説明

職員本人の希望を人事異動・配置において尊重することは、本人のキャリア形成にとって重要であることはもちろん、組織パフォーマンスの向上においても重要なポイントです。例えば、株式会社パーソル総合研究所の「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」によると、会社主導よりも個人の希望を反映した異動の方が、異動後の職務満足度だけでなく、活躍・適性度（主観評価）も相対的に高いという結果が出ています。

図表：異動後の職務満足度の比較

調査結果

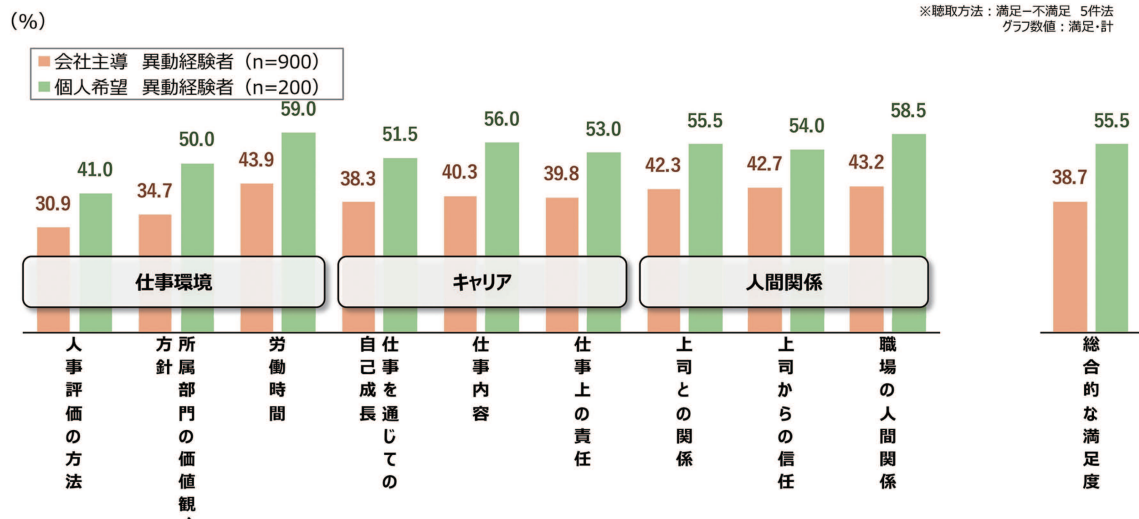
異動後の職務満足度の比較

パーソル総合研究所
一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査

異動後の職務満足度を会社主導、個人希望の異動経験者で比較すると、
個人希望の異動経験者の方が相対的に見て高い。

（重回帰分析によって性年齢、職種、勤続年数などを統制しても個人希望の異動経験が異動後の職務満足度に有意に正の影響を与えていた）

異動後の職務満足度（満足・計 %）



Copyright © since 2016 PERSONAL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

図表：異動後の活躍・適合度の比較

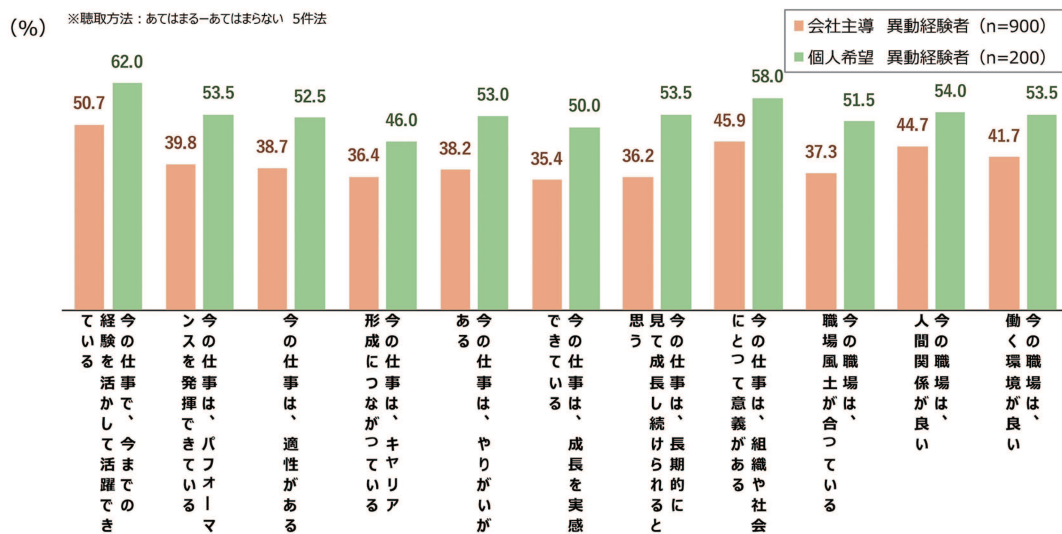
調査結果

異動後の活躍・適合度の比較

パーソル総合研究所
一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査

異動後の活躍・適合度（主観評価）を尋ねると、個人希望の異動経験者の方が相対的に見て活躍・適合意識が高い。
（重回帰分析によって性年齢、職種、勤続年数などを統制しても個人希望の異動経験が異動後の活躍・適合度への有意に正の影響を与えていた）

異動後の活躍・適合度（主観評価）（あてはまる・計 %）



Copyright © since 2016 PERSONAL RESEARCH AND CONSULTING Co., Ltd. All Rights Reserved.

出典：株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

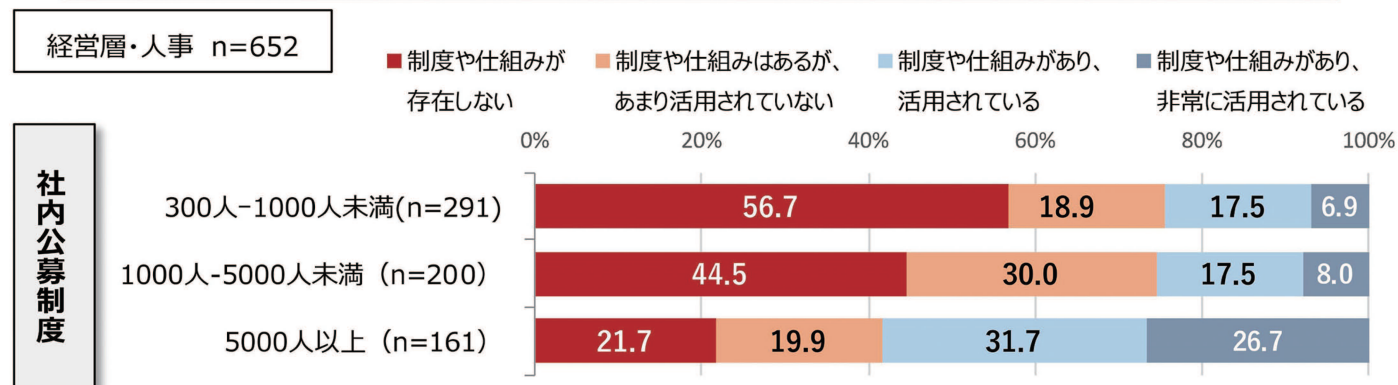
この章では、職員の意向を活かした異動の仕組み（社内公募）や、一方で、希望どおりの異動ができない場合も意識したコミュニケーション（異動の趣旨説明）についてまとめています。

1. 職員の意向を活かした異動—社内公募の取組—

近年、職員の希望を異動に反映させる仕組みとして注目されているのが「社内公募」です。組織内の特定ポストを職員に公募し、希望する職員がそのポストに応募できる仕組みであり、これにより、職員は自らのキャリアを主体的に考え、選択することができます。近年注目されているキャリア形成支援の一環であり、大企業を中心に徐々に企業の中でも浸透しています。

図表：個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況〔企業規模別〕

個人希望を反映する制度・仕組みの活用状況〔企業規模別〕



出典：株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

一方、上記の調査結果でも示されるように、導入しても活用が難しいという声も一定数あります。公募ポストの確保や候補者の選定、通常の異動との兼ね合いなど、実際の運用においては解決すべき様々な課題もあります。下記では、すでに20年以上省内公募の実績がある外務省における実践と、その効用や課題についての事例をご紹介します。



官公庁事例

外務省：平成14年度から省内公募制を導入、現在300超のポストを公募対象に

外務省では、平成14年以降、現在にいたるまで、20年以上の長きにわたり、省内公募制が実施されています。平成14年度当初、約50ポストを対象としており、その後80から100程度のポストを対象としていましたが、省内の人事制度改革の一環として、人事の予見可能性を高める観点から、令和6年度には327ポストに対象を拡大して実施しました。

省内公募制の概要

(1) 応募資格

現在本省勤務者の場合は在職1年以上となる者（ただし、課室長・企画官等の省令職以上のポストに応募する者は在職1年以上）、在外公館勤務者の場合は在職2年以上となる者が対象となります。他省庁からの出向者、任期付き職員、期間業務職員等は対象になりません。

(2) 応募の際のルール

- ① 1名が応募できるポストは2つまで。
- ② 応募者は、現所属長に予め通知することを原則とするが、事前通知・了解の取り付けを応募の条件とはしない。
- ③ 応募者が選考された場合には、現所属長は異動を拒否できない。
- ④ 応募者は、選考されなかった場合には、現ポストに残ること或いは残らないことを保証されない。

⑤応募者名及び応募ポストは非公表とするが、公募の選考結果（公募ポスト及び公募により選考された者の氏名。但し、出向ポストや安全上の問題で公表すべきではないポスト等を除く。）については、省内に公表する。

（３）選考方法

選考は、応募者の等級、語学力、過去の業務経験、過去の勤務成績、適性、志望理由等を踏まえ、本省勤務／在外勤務のバランスや在外勤務地の特勤度のバランス等も考慮しつつ、人事当局が選考する。人事当局は、必要に応じて、応募者の所属長及び公募ポストの所属長に意見を求める。また、選考の最終段階では、候補者を人事当局 が面接することもあり得る。

（４）公募のプロセスの流れ

①公募ポストの調整（人事課が中心となって対象となるポストを特定し、当該課室と調整）

②年末年始にかけて公募ポストの一覧を公示。一覧には各ポストの異動時期と応募条件（対象となる職員の級や必要とされる能力）を記載

職員は希望ポストと応募理由を記載した応募書類を期限内に人事課に提出し、同時期に通常の異動に係る身上書も提出。身上書の中では、今後の配置希望に加え、公募に応募した内容を記載することとしている。

③人事課により、応募者のポストへの適性などを総合的に勘案した上で、応募の受け入れ可否を決定。

④応募が受け入れられれば、そのまま異動時期に異動。なお、公募で埋まらなかったポストは通常の人事異動プロセスにより補充される。

⑤８月頃に、公募プロセスの透明性を確保するため、公募の結果（ポスト毎の応募の有無や公募によって異動することとなった職員の名前など）を職員に共有

省内公募制の効用と課題

公募制により、職員が希望するポストに応募して業務に携わることができ、高いモチベーションで働くことができるようになるとともに、身上書で配属希望先を聞くよりも、人事の予見可能性を高めることができます。公募制が外務省で 20 年以上の長きにわたり続いているのは、職員が自ら手を挙げて希望するポストで働くことで、やる気と能力のある人材の発掘につなげることができているからでしょう。また、公募による人事異動は、キャリア意識を有した職員の希望に応えることにもつながり、人事課としても、職員がどのような分野に興味を抱いているか、関心の所在を把握することもできます。

一方で、公募制には様々な困難・課題もあります。

一番の課題は、ポストによって人気・不人気の差が顕著に現れてしまっていることです。日本に近い地域や先進国のポストには人気が集まり応募が集中する一方、情勢の厳しい地域や多忙な官房系のポストには手が挙がりにくい状況です。ある途上国公館で「3 年をメドに先進国又は帰朝」という条件を付け、次の人事異動の予見可能性も高めて募集したポストもありましたが、応募がないという結果になりました。また、公募結果は職員に公表をしているため、自分が就いているポストの人気の度合いなどが明らかになることでそのポストに就いている者や次に就くことになる者のモチベーションにマイナスの影響を与えてしまうという懸念もあります。透明性の観点から公募結果を公表していますが、応募をしたが自分の希望が通らなかった職員については、自分の希望したポストに別の職員が就いたことが分かり、自信を失くしてしまう恐れもあります。

省内公募制の今後に向けて

公募ポストを増やした結果、公募制度への応募者も大きく増えているので、引き続き可能な工夫を検討しつつ、公募制度を続けていく予定です。近年、新たな動きとして、原課・厳しい勤務環境にある在外公館が公募ポストを念頭に自分たちの業務について説明会を行い、仕事内容や魅力などを紹介するといった取組が行われてきています。これにより、省内の他課室・在外公館の業務内容に職員の目が向くことになり、職員が公募制度への応募も検討しながら、

身上書を記載するようになることが期待されます。

一方で、ポスト間の人気格差が存在する中、やりがいのアピールや上述のその次の人事異動をセットにするなどの工夫でも限界があるのでは、とも感じています。多忙であったり、情勢が不安定であったりするポストにも目を向けもらうためには、何らかのインセンティブの仕組みとセットで検討する必要があると感じています。

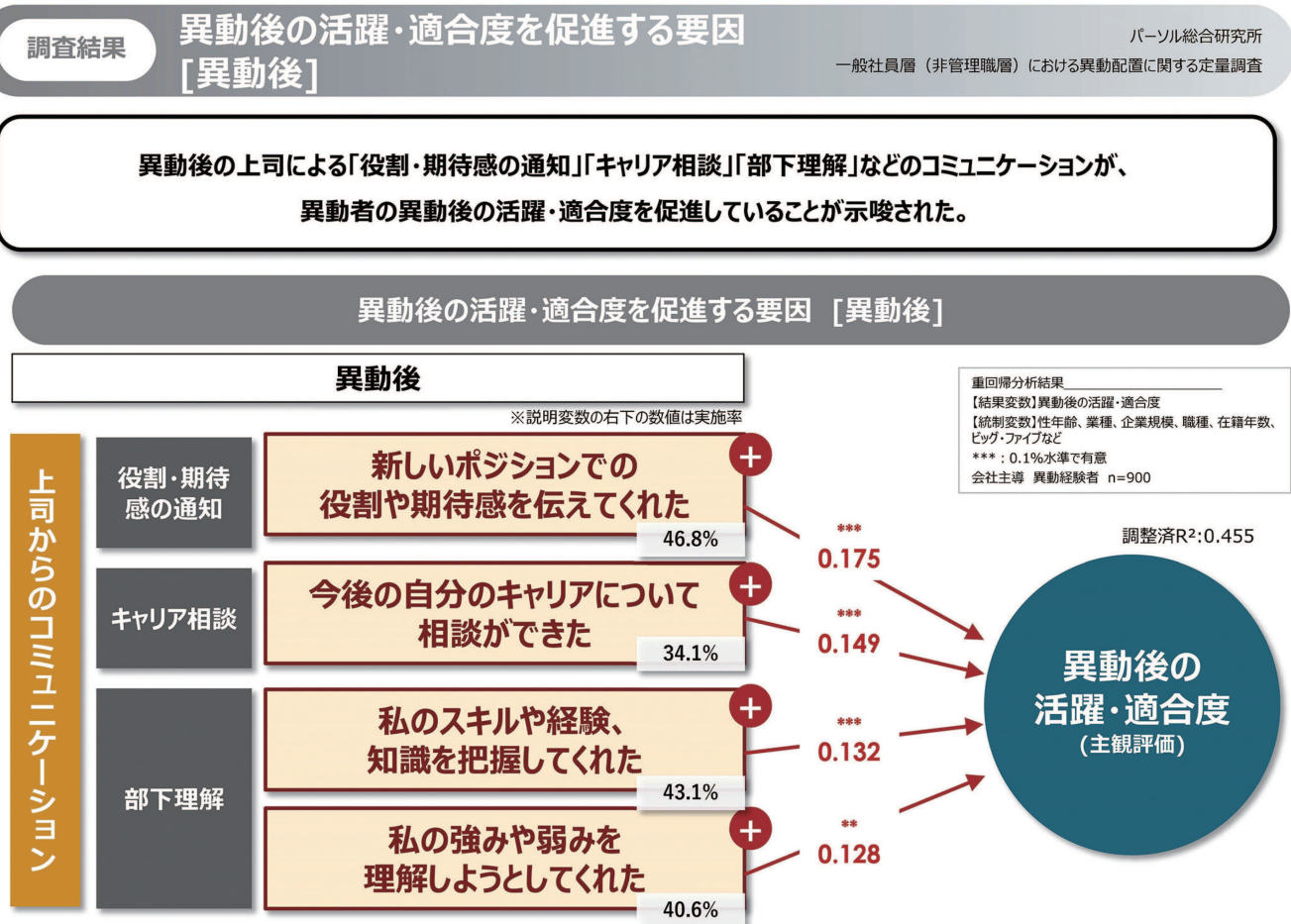
2. 異動の際の趣旨（理由）説明

職員本人の希望を可能な限り尊重した人事異動・配置を行うことが理想ですが、一方で、すべての職員の希望を尊重した異動の実現が困難であることも事実です。

希望しない部局やポストに異動しなければならない職員に対しては特に、異動の目的や背景、本人のキャリアに対する人事の考え方を含め、異動理由を丁寧に説明し可能な限り納得してもらうこと、さらに異動先のポストでの役割や期待感を伝えるためのコミュニケーションが重要であり、そのことが異動後の満足度やパフォーマンスの維持・向上、さらには組織に対する信頼につながると考えられます。

上記で紹介した株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」でも、異動に関して、新しいポジションでの役割や期待感を伝えることによって、異動後の活躍・適合度にポジティブな影響を与えることが示されています。

図表：異動後の活躍・適合度を促進する要因 [異動後]



出典：株式会社パーソル総合研究所「一般社員層（非管理職層）における異動配置に関する定量調査」

<https://rc.persol-group.co.jp/thinktank/data/personnel-relocating.html>

人事異動の際に異動の趣旨や理由を説明する取組は、既に一部の府省において行われていますが、同時に人事担当者の負担や実施に当たっての課題も聞かれました。ここでは、原子力規制庁の取組、その中での成果や課題をご紹介します。



官公庁事例

原子力規制庁：人事課・異動元・異動先で職員の異動趣旨の共通理解を

原子力規制庁では18ページの取組に加えて、異動趣旨説明に関する新たな取組も開始しています。これは、人事課・異動元・異動先の三者で職員の異動趣旨について共通理解を持つことを目的に、三者が一同に会して打合せを行うなど、職員の異動趣旨について三者で共通理解を持てるような体制づくりを進めているものです。

具体的には、①異動時には人事課・異動元・異動先の三者が一同に会して当該職員の異動目的や本人に期待することについて認識を合わせた上で、②その共通認識の下、異動後の業務内容を内示書に記載し、③実際の異動時には、異動元の上司が職員にこれを伝達する、という流れで三者及び職員間での異動趣旨の共有が図られています。なお、③の職員への伝達の際に伝達する事項については人事課で整理をしており、内示書の交付に併せて、これまでの感謝や成果へのねぎらい、異動理由・異動先の業務の説明をするように求めています。また、内示書には問合せ先として人事課の連絡先を記載しており、何か相談等があれば連絡をもらえるようにしています。

このような取組により、人事課・異動元・異動先の三者が異動者に対してワンボイスで異動趣旨を説明できるようにすることで、異動者の安心感や納得感が高められることに加え、異動先における教育・指導に人事課の意向が反映されることを期待しています。

なお、本人の意にそぐわない異動となる場合に、上で紹介したキャリア相談役が職員と人事課の間に入り、クッションの役割を果たすこともあります。本人の希望と大きく異なる異動になりそうな際に、事前にキャリア相談役から本人に対し、「例えばこのような業務に興味はないか」と話をするなど、内示の際に蓋を開けてみたら希望と全く異なる異動先であった、ということがないように、コミュニケーションをとるようにしています。

現在の課題としては、職員の異動ごとに三者が一同に会して打合せを行うことにしているため、その実施や準備における人事課の業務負担が大きくなっていることであり、これに対しては、役割分担の適正化など、担当業務と体制に関する不断の見直しが必要であると考えています。

満足度評価の実施

原子力規制庁では、令和2年度より、職員から異動希望調書を聴取する際に、併せて、任用の満足度調査を行っています。これは「今のポストに任用されていることに満足しているか」という質問に、「大変満足」～「大変満足していない」の5段階で答えるもので、この調査結果は取組以降良くなってきています。直近の調査では、「大変満足」、「満足」、「普通」を選択した者の割合は90%を超えており、「大変満足」、「満足」を選択した者の割合も50%を超えています。