

「適材適所」を考える：従業員の自律性を高める 異動管理

著者	武石 恵美子
出版者	法政大学キャリアデザイン学会
雑誌名	生涯学習とキャリアデザイン
巻	17
号	1
ページ	3-19
発行年	2019-10
URL	http://doi.org/10.15002/00022435

「適材適所」を考える

—従業員の自律性を高める異動管理—

法政大学キャリアデザイン学部教授 武石 恵美子

1 研究の課題と背景

人事管理の役割は、経営目的達成のために人的資源を調達して経営に投入＝インプットし、経営成果＝アウトプットにつなげることである。採用された人材は、仕事をする過程で能力開発・スキル形成を図り、それによって仕事への対応力が高まり、経営資源としての有効性が高まっていくことになる。そこで重要なのが「適材適所」であることに異論を挟む余地はない。組織内の仕事は多様性に富んでおり、分業により効率的な業務運営が行われる。分業を適切に行うためにも「適材適所」は不可欠である。

ところで、「適材適所」をもう少し分解してみよう。

「適材」とは、調達（採用）において自社への適性を見極めて人材を採用することから始まり、配置やその後の配置転換により、仕事が求める能力を身に付けさせて人的資源としての価値を高めることで、仕事への適性を高めることになる。それにより、経営資源としての有効性を発揮してもらうことになる。「適所」は能力を発揮する適切な「場」＝職場・仕事ということである。通常は同じ仕事を定年まで続けることはほとんどなく、公式・非公式を問わず「異動」を通じて能力の形成や発揮が図られる。

ここで「適材適所」を決めるのはだれかという

ことでみると、多くの日本企業では「適材」を採用して、あるいは「適材」に作り込んで、その人材を「適所」に割り当てるという意味で、「組織主導」の側面が強かったといえる。

もちろん、それには合理性があった。基本的に同じ組織の中での長期安定雇用を前提にすれば、キャリアは組織の中で形成される。長期雇用を前提にしている日本企業では、従業員に求められる能力は企業特的な色彩を帯び、企業の中で適性を見極める上で、多様な部署を経験させてそこで能力発揮を観察することには重要な意味があった。組織にとっても、企業特的なスキル形成を図ることにより、他社と差別化できるコア・コンピテンスを高めることができ、それにより、組織の競争力が高まることが期待された。企業特的なスキル形成が重要であるなら、組織の構造を熟知している人事部門や上司が、従業員や部下の育成に責任をもって対応する方が、従業員個人の判断により仕事を選択していくよりも高い育成効果が期待できたのである。

この組織が主導した、いわゆる従来型の「適材適所」について課題提起をしたいのが本稿の目的である。

ここで考えなくてはならないことは、「人材戦略」の前提となる「経営戦略」が社会の構造変化を受けてかなり大きな見直しの要請を受けていることである。人材戦略に影響を及ぼす構造変化と

して、高齢化等人口構造の変化（Demography）、人材の多様化（Diversity）、デジタル技術の活用（Digitalization）、の「3つのD」¹に注目したい。人口構造に関してみると、少子・高齢化が急速に進み、併せて長寿化を背景に「人生100年時代」に入りつつある。これは第2の構造変化の人材の多様性にも関連する。人材多様性は、年齢や性別などの表層的な多様性だけでなく、価値観やライフスタイルなどの深層的な多様性にも注目する必要がある。そして、デジタル技術は、新たなマーケットの拡大を含めて市場を大きく変えており、同時に金融システムや生産システムなど経済の根幹の構造を変え、それが雇用の場に大きな影響を及ぼしている。

こうした変化を前提にすると、従来のように組織主導で「適材を選抜・育成して適所に送り込む」という「適材適所」を続けて、従業員個人が満足できる職業キャリア形成につながるのか、組織側としても従業員の将来に期待して能力開発の投資を行うことに合理性があるのか、ということに疑問が生じる。「適材適所」はキャリア形成、組織の維持・発展という中長期的な時間軸の中で展開されるものであり、一時点で「適材」を選ぶことはできたとしても、将来に向けて「適材」を内部で育成することは極めて難しくなっている。「適所」である「働く場」の構造も変化している。将来が見通せる安定的な状況を前提に行われてきた組織主導の「適材適所」を、今後も維持するのは難しくなるだろう。

将来が予測できない状況で、人材育成の方向を見極めることは難しく、強引に育成しても失敗する可能性が大きい。また、近年では多様な価値観や個人のバックグラウンドを活かしてイノベーションにつなげたいという「ダイバーシティ経営」に基づく人材戦略をとる企業も多く、そうした人材戦略と従来型の「適材適所」とがミスマッチを起し始めている。

本稿では、組織主導で行われてきた異動管理、それと関連する人材育成の課題について検討を行い、今後は組織主導を緩める必要があることを指

摘する。組織主導で行われてきた異動管理は、人事権の所在とも関連するものであることから、人事権のあり方という観点を据えて「適材適所」について検討を行う。

2 異動管理の現状と課題

(1) 組織主導の異動・育成

今野・佐藤（2013）は、配置や異動を「社員と仕事を結び付け、仕事の遂行に必要な労働サービスの提供を社員に求めるための仕組み」とする。「日本では企業が、社員の適性や職業能力を評価し、（中略）配置・異動を実施」してきており、その意味で「企業が、社員の配置と異動に関する人事権をもっていた」といえる。異動の目的は、適性発見の機会提供、レベルの高い仕事経験による能力の伸長、部門間・職能間の人的交流、部門間の要員の適切な配置などが挙げられる。

異動やそれと関連する人材育成についての考え方の現状をみると、日本企業の多くは、企業の責任として異動や育成を行ってきたと総括できる。武石（2016）が規模300人以上の企業に実施した調査では、「人事異動は企業（人事部門）の責任で行うので本人同意は必要ない」という考え方の割合は58.7%を占め、育成との関連では「多くの社員が異動により多様な仕事や職場を経験することを重視する」という考え方の割合が64.0%を占めた。

(2) 異動管理と人事権

人事異動や育成の責任は誰にあるのか、は「人事権」と関連する。「人事権」とは、安西（2017）によれば「使用者が労働者に対し（中略）人事上の措置を業務上の命令として発する権限」とされ、採用から始まる労働者との関係において企業の業務指揮権により決まるものととらえられている。安西は、これを「人事権行使による職業人生の他人決定性」と表現し、異動に関して労働者の自己決定を認めると組織的・統一的な事業展開が難しくなることから、労働者は企業の人事権の行使に

従うというのが一般的であったとしている。

ここで人事権が「企業」にある、というとき、その「企業」とは、具体的には人事部門、もしくは個々の職場を指していると考えられる。それぞれがどれだけの人事権を持っているのかについては、雇用システムの違いと関連しているとされてきた。日本では人事部の影響力が強く、これに比べてアメリカでは現場が人事管理の権限をより強く持っていると考えられてきた (Jacoby 2005)。

人事部集権的な人事システムを Aoki (1988) は「J-firm」と称して、分権的なシステム「A-firm」と対比させてその特徴を論じている。両者は、情報処理システムにおいて重要な違いがあり、「J-firm」では、水平的な情報共有を行うという点で情報共有が分権的であることから、部門間に共通する目標の下で協働しインフォーマルなネットワークで情報共有により意思決定を行うために人事のシステムが集権的になると考えられている。

加藤 (2002) は、人事部長・課長のキャリアの日米比較を行い、日本の人事部長が、職能を超えた幅広いキャリア形成を行っていることを明らかにした。アメリカの人事部は人事決定のための制度上の整備を行うことが重要な役割であるため、人事・教育制度の開発・整備を専門とする人事のプロ集団といえる。それに対し日本の人事部では、制度整備に加えて異動を含めた個別の人事決定にも直接関与する権限を持っており、企業内の職場の情報や人材の情報を豊富に持つことが重要であるため、職能を超えた経験の有用性が高いと考察している。

一守 (2018) は、人事部と現場のラインの役割分担は人的資源管理制度の運用と関連があるとしており、日系企業は「人基準」の人的資源管理制度を人事部集権により運用し、外資系企業は「仕事基準」の人的資源管理制度をライン分権により運用しているとした。その上で、日本の企業でも役割や職務価値を重視する賃金制度が導入されるなど「仕事基準」の要素が拡大し、そうになると、人事部集権的な人事制度のあり方の非効率性が高まる可能性を指摘する。

人事部集権的な人事システムは、企業特種的な人的資本形成やそれと強く関連する長期的な雇用関係と一体化しており、その背景には、環境変化が緩やかで同質性の高い構成員から成る組織構造があり、これらがシステムとして機能していると考えられてきた。今野 (2012) は、終身雇用と年功制度を基盤とする人事管理を伝統型人事管理と称し、伝統型人事管理の特徴である雇用保障という経営リスクを回避するための重要な周辺装置として「配置を柔軟に決める人事政策」をあげている。長期雇用を維持するためには、企業にとって異動・配置の柔軟性を確保して全体最適を図る必要があった。

(3) 異動管理の課題

人事部が強い人事権をもつ日本企業、現場が人事権を持つアメリカ企業という対照的な仕組みがあるが、いずれも組織側が人事権を持っているという点で共通している。しかし、近年になって労働者が求める働き方が変化・多様化し、配置を組織が柔軟に決定するという点に対応できない個人が増加してきたとしている。企業、特に人事部主導の異動管理の現状が企業経営や従業員のキャリアにどのような影響を及ぼしているのか、ということを考える必要がある。

異動に関する組織主導の状況を、Cappelli (1999) は「オールド・ディール」と呼び、長期的コミットメントに基づく企業内育成の重視という特徴を指摘した。しかし、長期的な雇用関係の維持が困難になる中で、社員の側が将来について一定の責任を持つ必要があることを前提にした取引関係「ニュー・ディール」へと変化しなくてはならない状況に注目した。アメリカでは、2000年前後から、Cappelli のいう「ニュー・ディール」型の雇用関係へと変貌していったが、日本では、組織主導、人事部集権的な人事システムが現在でも強く残る。しかし、このあり方についても革新の必要性が指摘されている (今野 2012)。

日本の集権型の人事システムに課題を提起する大湾・佐藤 (2017) は、グローバル化、人材の

多様化、少子高齢化が進むと情報共有コストが上昇し分権的な情報共有の仕組みが非効率となることから、現場に人事機能を配分して、異動パターンにも変化が出る可能性を指摘する。

近年「人事権」に対抗する概念として「キャリア権」という概念が提示されている。この概念を提唱した諏訪（2017）は、キャリアの展開は自己実現の過程であるとして、キャリアの保障を通じて、生活の保障はもとより自己実現の機会を保障すべきであるとした。キャリア権を「労働権を中心において、職業選択の自由と教育（学習）権とを統合した性格の権利」と位置づけ、「キャリア権」を尊重した雇用政策及び企業の雇用管理が展開されることの重要性を説く。

この考え方に立つと、従来型の「組織決定型」の雇用システムではなく「個人決定型」の雇用システムが重要となり、職種の決定や異動において労働者の主体的な希望をより強く反映させるべき、ということになる。この点に関して諏訪は、憲法の職業選択の自由と関連付けて、「キャリア権は個人の主体性と自由意思を尊重する性格をはっきりと示す」と述べる。個人が自分のキャリアに意識的になることでキャリア自律を進め、主体的なキャリア展開を図る方向に人事管理のあり方を変える必要性も強調されている。

(4) 転勤の課題

組織主導の異動管理の中で、近年になって「転居を伴う異動＝転勤」の問題に注目が集まってきた。転勤による居住地変更をする人は、年間で約60万人（総務省「就業構造基本調査」）とみられ、転勤は当該労働者のみならずその家族にも影響が及ぶという点で社会的影響は小さくない。

転勤は、事業所展開が広域に及んでいるために人材を各事業所に供給するという組織側の事情に加えて、「人材育成」、個人側からすると「成長」という意義がとりわけ強調される（武石2017）。新しい地域に生活や仕事の拠点を移して、人的なネットワークを一から構築する仕事経験は、従業員にとっては重要なストレッチの機会であり、通

常の異動とは異なる貴重な経験を積むことができる機会ととらえられてきた。鶴、他（2018）によれば、転勤経験者は、業務経験の幅が広く、基礎力が高く、年取も高いなどの実態が明らかになっている。

確かに、仕事経験を広げることはキャリア形成にとって重要であろう。しかし、やみくもにいろいろな経験をすればよいというものではなく、「良質な経験」を積むことが重要である（守島 他2006）。「良質な経験」というのは、客観的な「良質」もあるが、本人にとって「良質」であるということも重要であろう。やりたくない仕事をすべて回避して求められる人材になるのは難しいが、やりたくない仕事ばかりしてモチベーションが低下することを放置することの問題も大きい。かつては、組織が考える「良質」と従業員が考える「良質」の一致度は高かったかもしれないが、「良質な経験」というものを第三者が判断することが難しくなっている。

武石（2017）は、ダイバーシティ経営と転勤政策が齟齬を来しているのではないかという観点から研究を行い、企業主導で実施されている転勤政策に対して、従業員の納得性が低いという実態を明らかにした。転勤に対する従業員の納得性を高める上で有効なのが、個別の事情に配慮したり希望をきくなど本人の意向を異動に反映させる制度の存在であることも明らかにしている。つまり、従業員の希望や事情を転勤に反映させる施策の導入等により、従業員の関与を高めることが、円滑な転勤政策を実施する上で有効であることを指摘している。

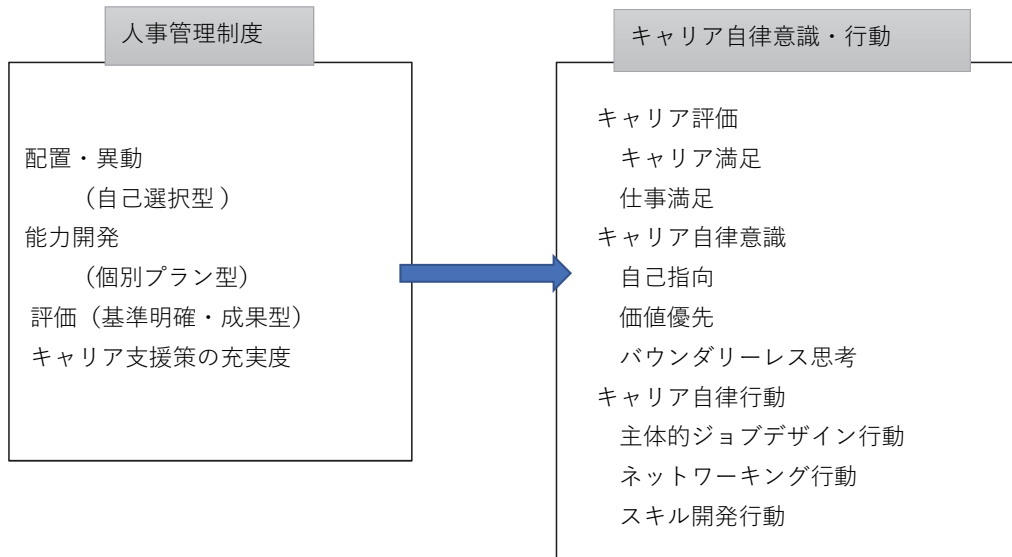
こうした観点からも、異動管理に従業員の事情や意向を何らかの形で反映させる、その意味で従業員の「選択」という観点からの異動管理を検討する必要性が高まっている。

3 分析の課題・枠組み、データ

(1) 分析の課題と枠組み

以上の先行研究を踏まえ、本稿では、「適材適所」

図1 分析の枠組み



をキーワードに、雇用を取り巻くメガトレンドの下で人事部門が集権的に担ってきた人事権の課題について考えてみたい。

先行研究で指摘されているように、人事部門が強い人事権をもち組織主導で実施してきた異動管理が、これまでの日本企業のキャリア管理の主流であった。組織主導の異動管理は一定の経営環境下では合理性があったにせよ、ネガティブな側面もあった。また、諏訪（2017）が指摘するように自律的なキャリア形成が重視される社会に移行していくとすれば、組織主導の仕組みはこれからの個人のキャリア形成の状況と整合しなくなる可能性が高い。

そこで、個人の「自律的なキャリア意識や行動」が、組織主導ではなく「自己選択型の異動管理」や「個別プラン型の人材育成」等の人事管理制度と関連しているのではないかと、という点について検討するのが本稿の分析の課題である。分析の枠組みは図1に示した。人事管理制度の中でも、異動管理や育成に関連する項目を取り上げ、それらが個人のキャリア評価を含めた自律的なキャリア意識・行動にどのような影響を及ぼすのかについて、両者の関係を分析する。具体的な指標につい

ては後述する。

(2) 分析に使用するデータ

分析に使用するデータは、以下により実施した個人調査である。

a. 調査時期

2017年9月15日～19日の5日間。

b. 調査方法

インテージ株式会社の登録モニターを利用したインターネット調査。調査対象者を選定するためのプレ調査と本調査の2段階で実施している。

c. 調査対象、分析対象

プレ調査は以下の4つの条件を満たす対象者を抽出することを目的に実施した。

- ①全国の従業員規模500人以上の民間企業に勤務する正規従業員
- ②非管理職（部下に対する人事考課を行う立場ではない、役職に就かない一般社員）
- ③最終学歴が大卒以上
- ④日本在住の25歳～39歳の男女

以上の条件すべてを満たす対象者に本調査を実施し、3093名から回答が得られた。

(3) キャリア自律関連指標

分析では、キャリア自律関連指標として、キャリア評価、自律的なキャリア意識、自律的なキャリア行動について、表1に示す8つの指標を取り上げる。

まず、キャリア評価の指標として、高橋（2003）を参照し、キャリアに関する満足度と仕事に関する満足度の2つの側面から把握を行った。このキャリア評価は、個人の内的基準を重視して設計されたものであり、諏訪（2017）の指摘する「個

人の主体性」を重視した指標といえる。

自律的なキャリアの「意識」に関しては、武石・林（2013）の研究を参照する。この研究では、キャリア自律概念として、プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリアの2つを取り上げ、この2つの自律意識の測定のために開発したBriscoe et al.（2006）の尺度を用いて、日本企業で働く人の自律的なキャリア意識の構造を明らかにした。プロティアン・キャリアとは、Hall（1996、2002）によって提唱された概念で、企業

表1 キャリア自律意識・行動に関する測定項目

キャリア評価	<p>キャリア満足</p> <p>自分で納得できるキャリアをつくってきた これまでのキャリアにおいて、専門性、人的ネットワーク、ノウハウ等の資産を確実に積み上げてきた 私は、自分の力でキャリアを作り上げてきた 私のキャリアはこの先、社外でも通用すると思う</p>
	<p>仕事満足</p> <p>今の仕事をやっていて、達成感（何かをやり遂げたという感じ）を味わうことがある 仕事の中で、自分の持つ能力が十分に活かされている 自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる 今の仕事は、自分のキャリア形成上にプラスに働くものである 労働時間や職場など、仕事の物理的環境には満足している 仕事のレベルに見合った、妥当な報酬をもらっている</p>
キャリア自律意識	<p>自己指向</p> <p>私のキャリアを決めているのは自分である キャリア上の成功や失敗の責任を負うのは自分である</p>
	<p>価値優先</p> <p>自分が正しいと考えるキャリアが重要で、会社とは関係がない 会社から意にそぐわないことを求められたときでも、基本的に自分の価値観にしたがって行動してきた</p>
	<p>バウンダリーレス思考</p> <p>いろいろな会社の人と交流するのは楽しい 自分の部署にとどまらず他部署との交流や調整を求められる仕事は楽しい</p>
キャリア自律行動	<p>主体的ジョブデザイン行動</p> <p>自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる 社会の変化、ビジネス動向について、自分なりの見解をもっている 部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている 仕事の進め方や企画を立てる上で、今までの延長線上のやり方ではなく、自分なりの発想を持って取り組んでいる 自分の満足感を高めるように、仕事のやり方を工夫している</p>
	<p>ネットワーキング行動</p> <p>新しいネットワークづくりに常に取り組んでいる 自分と仕事をする人のニーズを把握し、それに応えようとしている 自分の問題意識や考えを社内外のキーパーソンに共有してもらうようにしている</p>
	<p>スキル開発行動</p> <p>今後どのようなスキルを開発していくか、具体的なアクションプランをもっている スキル・能力開発のために自己投資をしている</p>

組織と個人の心理的契約が変化して、組織ではなく個人が主体的にキャリア形成に取り組み、他者から評価されることよりも、個人の仕事における満足度や成長感などの心理的成功を目指す自己志向的キャリアである。移り変わる環境に対して、変幻自在（プロティアン）に適応していくキャリアのあり方を意味する。もう一つのバウンダリーレス・キャリアは、Arthur & Rousseau (1996)によって提唱された概念であり、職務、組織、仕事と家庭、国家、産業という境界を超えて展開するキャリアを意味する。これは、伝統的な組織内キャリア（organizational career）と対置される概念である。本研究では、武石・林（2013）で用いた尺度を使って、自律的なキャリア意識についての指標とした。具体的には、プロティアン・キャリアについては、「自己指向」（Self-Directed Career Management）と「価値優先」（Values-Driven）、バウンダリーレス・キャリアについては、「バウンダリーレス思考」（Boundaryless Mindset）、以上の3つの指標を使用する²。

また、自律的なキャリアの「行動」については、高橋(2003)を参照し、主体的ジョブデザイン行動、ネットワーキング行動、スキル開発行動の3つの指標を用いた。これは、個人のキャリア充実度や満足度を高めるような行動を抽出するために、日本の企業で働く約2400人を対象に実施したアンケート調査の分析結果から得られた因子である。仕事遂行やネットワーク形成、スキル開発において、個人が能動的に働きかけ行動している内容を示す指標といえる。

これらの指標に関して、調査では回答者に対してどの程度当てはまるかを質問しており、「当てはまる」「どちらかという当てはまる」「どちらともいえない」「どちらかという当てはまらない」「当てはまらない」の5件法で回答を求めている。「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで点数化して、各指標を構成する項目の合計点を算出した上で項目数で除して、各指標とも5点満点とした。

(4) 人事管理制度の特徴等に関する指標

以上の自律的なキャリアの意識・行動を規定する組織側の要因として、異動管理や能力開発等の人事管理制度を取り上げる。ここでは、異動や能力開発において、組織主導か個人主導かといった人事権の所在に関心があり、以下の4つの指標を取り上げる。ここでは個人主導型の人事管理制度として指標化している。

- ①自己選択型の配置・異動
- ②個別プラン型の能力開発
- ③基準明確・成果型の評価
- ④キャリア支援策の充実度

「自己選択型の配置・異動」は、配置・異動に従業員本人の希望や意思を反映させることができる制度となっているかを示す指標である。「今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる」「社内公募（会社が必要としているポストや職種の要件を社員に公開し、応募者の中から必要な人材を登用する制度）を実施している」「職場への配置や異動は本人の同意による」「職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している」の4項目を使用する。各項目について当てはまるか当てはまらないかを5件法で回答し、「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで点数化して各項目の合計点を算出した上で項目数で除して、各指標とも5点満点とした。

「個別プラン型の能力開発」は、従業員が中長期的なキャリアの方向性を考えて自ら能力開発の機会を選択できるような支援策の整備状況に関する指標である。「研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる」「社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている」「今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している」の3項目を使い、同様に5点満点の指標とした。

「基準明確・成果型の評価」は、評価の基準を明確にして、それに基づき上司との面談により今後のキャリアを考えるツールとなっている可能性があることから取り上げた指標である。「人事評価の項目・基準が明確になっている」「人事評価

表2 キャリア自律意識・行動に関する指標の相関係数

	キャリア満足	仕事満足	自己指向	価値優先	思考 バウンダリーレス	主体的 ジョブ デザイン 行動	行動 ネット ワー キン グ	スキル 開発 行動
キャリア満足	1	.689**	.458**	.425**	.486**	.653**	.630**	.585**
仕事満足		1	.421**	.296**	.494**	.607**	.592**	.496**
自己指向			1	.446**	.423**	.571**	.478**	.410**
価値優先				1	.321**	.504**	.451**	.431**
バウンダリーレス思考					1	.637**	.632**	.475**
主体的ジョブデザイン行動						1	.764**	.610**
ネットワーキング行動							1	.627**
スキル開発行動								1

の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている」「人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている」の3項目を使い、同様に5点満点の指標とした。

「キャリア支援策の充実度」は、従業員が自らキャリア開発をしようとする場合に、職場の施策がどの程度整備されているのかを示す指標である。個人をベースにしたキャリアプラン作成やスキル形成の機会がどの程度充実しているのかを示す。以下の6つの項目に当てはまるか否かを質問し、当てはまるものの項目数をカウントし、6点満点の指標とした。

- ①自分のキャリア開発に役立つ研修を受けている
- ②自分の将来のキャリアのための自己啓発・自己研鑽ができる
- ③自分用の成長プランがある
- ④将来のためにスキルを形成できる仕事を与えられている
- ⑤私のキャリア開発を支援しようとしてくれる人たちと出会ってきた
- ⑥自分の将来のキャリアについて希望をいうことができる

4 分析結果

(1) キャリア自律関連指標の相関分析

まず、キャリア自律の意識・行動に関する指標について、相関係数をみておきたい(表2)。

それぞれ相互に相関は高く、キャリア評価の「キャリア満足」は他の指標と高い相関を示している。また、「主体的ジョブデザイン行動」も他の指標と高い相関を示している。全体に、キャリア自律に関する指標は相互に高い相関関係にあり、特に内的キャリアを評価するキャリア満足は、自律的なキャリア意識・行動と関連があることが確認できた。

(2) 人事管理の特徴別にみた平均分析

次に、4つの人事管理の指標とキャリア自律意識・行動に関する指標との関係を個別に検討する。

まず、人事管理制度の特徴について概観しておきたい。「自己選択型の配置・異動」については、「自己申告制度」を実施している割合(「当てはまる」「どちらか」として当てはまる)を合わせた割合。以下同様。)は比較的高いが、「社内公募」は37%、「本人同意の異動」、「本人の希望や事情を

表3 自己選択型の配置・異動別にみたキャリア自律意識・行動関連指標（平均）

	n	キャリア満足	仕事満足	自己指向	価値優先	思考 バウンダリーレス	主体的 デザイン行動	ネット ワーキング	スキル 開発行動
合計	3093	2.99	3.13	3.45	3.08	3.27	3.30	3.15	2.95
今後の仕事やキャリアの希望などについて自己申告ができる									
当てはまる	453	3.26	3.53	3.81	3.19	3.63	3.68	3.44	3.18
どちらかという当てはまる	1284	3.10	3.31	3.56	3.16	3.37	3.42	3.27	3.05
どちらともいえない	850	2.94	2.99	3.28	3.03	3.11	3.14	3.02	2.92
どちらかという当てはまらない	303	2.66	2.69	3.12	2.91	3.03	2.99	2.85	2.60
当てはまらない	203	2.42	2.34	3.12	2.80	2.83	2.86	2.64	2.39
社内公募を実施している									
当てはまる	403	3.23	3.46	3.79	3.23	3.66	3.67	3.48	3.23
どちらかという当てはまる	736	3.11	3.28	3.59	3.20	3.37	3.40	3.26	3.08
どちらともいえない	851	3.00	3.13	3.31	3.10	3.18	3.22	3.12	3.03
どちらかという当てはまらない	507	2.88	3.04	3.34	2.96	3.17	3.22	3.05	2.85
当てはまらない	596	2.74	2.80	3.34	2.91	3.06	3.12	2.89	2.56
職場への配置や異動は本人の同意による									
当てはまる	165	3.39	3.65	3.94	3.38	3.69	3.73	3.59	3.36
どちらかという当てはまる	727	3.22	3.41	3.61	3.21	3.45	3.50	3.34	3.13
どちらともいえない	1083	3.03	3.15	3.39	3.08	3.22	3.26	3.13	2.99
どちらかという当てはまらない	649	2.82	2.95	3.33	2.97	3.14	3.19	3.02	2.76
当てはまらない	469	2.62	2.71	3.33	2.93	3.12	3.10	2.90	2.67
職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している									
当てはまる	120	3.54	3.79	4.03	3.48	3.81	3.87	3.69	3.52
どちらかという当てはまる	693	3.25	3.45	3.65	3.25	3.49	3.53	3.40	3.19
どちらともいえない	1272	3.00	3.16	3.38	3.05	3.24	3.26	3.12	2.97
どちらかという当てはまらない	629	2.84	2.96	3.34	2.97	3.15	3.19	3.01	2.78
当てはまらない	379	2.54	2.50	3.29	2.93	2.96	3.02	2.81	2.51

優先する異動」を実施する割合は3割に満たない。「個別プラン型の能力開発」は、3つの項目とも1/3程度が実施している状況である。「基準明確・成果型の評価」は比較的实施する割合は高く、「人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている」や「人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている」は、半数程度の実施状況である。「キャリア支援策の充実

度」は、「なし」が38.2%、「1つ」が27.8%、「2つ」が16.7%で、「3つ以上実施」は2割弱である。ちなみに「6つすべて」は2.3%であった。

次に、これらの制度の実施状況別にキャリア自律意識・行動に関する指標の平均値をみていく。

「自己選択型の配置・異動」を構成する4項目について、回答パターン（「当てはまる」から「当てはまらない」までの5パターン）別に、キャリ

ア自律意識・行動関連指標の平均を算出した結果を表3に示した。いずれも、「当てはまる」と回答しているほど高い得点となっているが、特に「職場への配置や異動は本人の希望や事情を優先している」という項目で、「当てはまる」と「当てはまらない」の得点差が大きい傾向がみられている(表3)。

「個別プラン型の能力開発」を構成する3項目について同様に検討すると、「当てはまる」と回答しているほど高い得点となっている。特に「今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している」という項目で、「当てはまる」と「当てはまらない」の得点差が大きい(表4)。

次に「基準明確・成果型の評価」を構成する3

項目について検討すると、「当てはまる」と回答しているほど高い得点となっている点は同様である。(表5)。

「キャリア支援策の充実度」は連続変数なので相関係数を算出した。表6に示すように、いずれも有意な相関係数となっているが、キャリア評価の2つの指標とキャリア自律の行動に関する3つの指標との相関が相対的に高い傾向にある。

(3) 計量分析結果

キャリア自律意識・行動に関する8つの指標に人事管理制度がどのように影響しているのかについて、属性をコントロールして計量分析を行う。目的変数をキャリア自律意識・行動に関連する8

表4 個別プラン型の能力開発別にみたキャリア自律意識・行動関連指標(平均)

	n	キャリア満足	仕事満足	自己指向	価値優先	思考 バウンダリーレス	主体的 ジョブ デザイン 行動	ネット ワーキング 行動	スキル 開発 行動
合計	3093	2.99	3.13	3.45	3.08	3.27	3.30	3.15	2.95
研修機会を社員が自ら選択し、研修が受講できる									
当てはまる	368	3.35	3.62	3.81	3.24	3.65	3.66	3.51	3.27
どちらかという当てはまる	965	3.11	3.29	3.59	3.18	3.40	3.45	3.28	3.10
どちらともいえない	865	2.99	3.09	3.32	3.09	3.18	3.22	3.12	3.03
どちらかという当てはまらない	465	2.83	3.00	3.33	2.98	3.17	3.17	2.97	2.70
当てはまらない	430	2.56	2.56	3.22	2.85	2.91	2.97	2.75	2.45
社員個々人の中長期のキャリアを考えた育成をしている									
当てはまる	170	3.59	3.91	3.97	3.41	3.90	3.93	3.78	3.71
どちらかという当てはまる	881	3.23	3.49	3.64	3.20	3.50	3.53	3.38	3.19
どちらともいえない	1150	2.96	3.10	3.35	3.05	3.18	3.21	3.09	2.93
どちらかという当てはまらない	511	2.80	2.89	3.32	2.97	3.09	3.15	2.97	2.71
当てはまらない	381	2.50	2.38	3.25	2.92	2.92	2.96	2.72	2.44
今後のキャリアについて社員が主体的に考えるように支援している									
当てはまる	192	3.65	3.92	4.01	3.46	3.94	3.96	3.81	3.73
どちらかという当てはまる	843	3.22	3.47	3.66	3.21	3.49	3.54	3.39	3.22
どちらともいえない	1158	2.96	3.09	3.33	3.05	3.18	3.20	3.09	2.92
どちらかという当てはまらない	535	2.79	2.92	3.31	2.97	3.10	3.14	2.93	2.66
当てはまらない	365	2.48	2.36	3.24	2.87	2.90	2.96	2.72	2.41

表5 基準明確・成果型の評価別にみたキャリア自律意識・行動関連指標（平均）

	n	キャリア満足	仕事満足	自己指向	価値優先	思考 バウンダリーレス	主体的 デザイン行動	ネット ワーキング 行動	スキル 開発 行動
合計	3093	2.99	3.13	3.45	3.08	3.27	3.30	3.15	2.95
人事評価の項目・基準が明確になっている									
当てはまる	256	3.45	3.77	3.92	3.29	3.73	3.81	3.66	3.34
どちらかという当てはまる	919	3.15	3.40	3.60	3.20	3.41	3.46	3.32	3.14
どちらともいえない	1076	2.97	3.07	3.32	3.05	3.17	3.20	3.07	2.97
どちらかという当てはまらない	477	2.82	2.91	3.31	2.94	3.18	3.14	2.96	2.70
当てはまらない	365	2.55	2.46	3.29	2.91	2.98	3.05	2.81	2.46
人事評価の結果とその理由について、上司と部下が定期的に面談をしている									
当てはまる	453	3.25	3.60	3.77	3.19	3.59	3.66	3.48	3.17
どちらかという当てはまる	1171	3.08	3.27	3.55	3.16	3.37	3.40	3.25	3.08
どちらともいえない	841	2.96	3.03	3.30	3.07	3.17	3.17	3.08	2.96
どちらかという当てはまらない	350	2.78	2.85	3.28	2.97	3.08	3.08	2.91	2.67
当てはまらない	278	2.53	2.45	3.17	2.76	2.85	2.94	2.67	2.32
人事評価の項目・基準は、業績や成果が重視されている									
当てはまる	324	3.29	3.50	3.84	3.29	3.72	3.72	3.52	3.16
どちらかという当てはまる	1159	3.07	3.29	3.54	3.16	3.35	3.39	3.25	3.03
どちらともいえない	1032	2.98	3.10	3.33	3.05	3.19	3.22	3.08	2.98
どちらかという当てはまらない	345	2.79	2.88	3.30	2.92	3.07	3.13	2.94	2.74
当てはまらない	233	2.48	2.30	3.18	2.80	2.85	2.89	2.66	2.42

表6 キャリア支援策の充実度とキャリア自律意識・行動関連指標（相関）

	キャリア満足	仕事満足	自己指向	価値優先	思考 バウンダリーレス	主体的 デザイン行動	ネット ワーキング 行動	スキル 開発 行動
キャリア支援策の充実度	.319***	.445***	.291***	.123***	.285***	.364***	.342***	.310***

*** p<.01

つの指標の得点、説明変数を人事管理制度の4つの指標の得点として、重回帰分析を行った。コントロール変数は、性、学歴（4年制大学卒か、大学院卒か）、転職経験の有無、企業の資本系列（日系企業か、外資系企業か）、業種（製造業かそれ

以外か）、勤務先規模、所属する部門を投入した。

キャリア評価に関する結果を表7に示した。人事管理制度の4つの指標はいずれも有意にプラスであり、これらの制度が充実していることが、キャリア評価を高めている。コントロール変数では、

2つのモデルに共通して、男性がプラスに有意で、大学卒、規模が大きいこと（500-999人規模を基準にして）、研究・開発・設計部門（管理部門を基準にして）がマイナスで有意な結果となった。

キャリア自律意識の3指標に関する結果を表8に示した。有意にプラスになったのは次のとおりである。「自己指向」の指標については、「自己選択型の配置・異動」「基準明確・成果型の評価」「キャリア支援の充実度」の3制度、「価値優先」の指標については、「自己選択型の配置・異動」「個別プラン型の能力開発」「基準明確・成果型の評価」の3制度、「バウンダリーレス思考」の指標については4つの制度すべて、である。係数を比較すると、「自己選択型の配置・異動」は、3つの指

標についていずれも1%水準で有意であり、キャリア自律意識を高める制度として効果が高いといえる。コントロール変数は、3つの推計式に共通の傾向はみられなかった。

キャリア自律行動の3指標に関する結果を表9に示した。3つの行動指標に関して、4つの人事管理制度の指標はいずれも有意にプラスであった。これに関しても、「自己選択型の配置・異動」の効果の大きさが指摘でき、同時に、「スキル開發行動」と「個別プラン型の能力開発」の関連性の高さも示されている。コントロール変数では、男性がプラス、管理部門を基準にして「研究・開発・設計部門」「販売部門」「その他部門」でマイナスという共通点がある。

表7 キャリア評価に関する計量分析結果

	キャリア満足	仕事満足
	係数	係数
(定数)	2.152 ***	1.728 ***
男性ダミー	0.119 ***	0.079 ***
大卒ダミー	-0.108 ***	-0.097 ***
転職経験なしダミー	-0.129 ***	-0.012
日系ダミー	-0.086	-0.027
製造業ダミー	0.089 ***	0.017
規模ダミー（基準：300-999人）		
規模3000人以上ダミー	-0.066 *	-0.086 ***
規模1000-2999人ダミー	-0.065 *	-0.065 *
部門ダミー（基準：管理部門）		
研究・開発・設計部門ダミー	-0.166 ***	-0.128 ***
営業部門ダミー	-0.021	0.008
販売部門ダミー	-0.116 **	-0.035
その他部門ダミー	-0.085 **	-0.040
配置・異動（自己選択型）	0.160 ***	0.171 ***
能力開発（個別プラン型）	0.123 ***	0.150 ***
評価（基準明確・成果型）	0.046 **	0.135 ***
キャリア支援策の充実度	0.090 ***	0.119 ***
サンプル数	3093	3093
調整済みR ²	0.189	0.342

有意水準 ***は1%未満、**は5%未満、*は10%未満

表8 キャリア自律意識に関する計量分析結果

	自己指向	価値優先	バウンダリーレス思考
	係数	係数	係数
(定数)	2.690 ***	2.533 ***	2.525 ***
男性ダミー	0.153 ***	0.131 ***	0.019
大卒ダミー	-0.038	-0.078 *	-0.055
転職経験なしダミー	-0.086 ***	-0.075 **	0.023
日系ダミー	-0.035	-0.035	-0.157 **
製造業ダミー	-0.038	0.037	0.130 ***
規模ダミー (基準: 300-999人)			
規模3000人以上ダミー	-0.018	-0.034	0.029
規模1000-2999人ダミー	-0.061	-0.106 ***	-0.006
部門ダミー (基準: 管理部門)			
研究・開発・設計部門ダミー	-0.065	-0.145 ***	-0.167 ***
営業部門ダミー	0.082 **	-0.011	0.095 **
販売部門ダミー	0.025 *	-0.095 **	-0.144 ***
その他部門ダミー	-0.067	-0.095 **	-0.084 *
配置・異動 (自己選択型)	0.139 ***	0.124 ***	0.123 ***
能力開発 (個別プラン型)	0.017	0.035 *	0.071 ***
評価 (基準明確・成果型)	0.071 ***	0.071 ***	0.054 **
キャリア支援策の充実度	0.103 ***	0.006	0.112 ***
サンプル数	3093	3093	3093
調整済みR ²	0.135	0.066	0.127

有意水準 *** は1%未満、** は5%未満、* は10%未満

以上の個人の属性等をコントロールした計量分析から、「自己選択型の配置・異動」「個別プラン型の能力開発」「基準明確・成果型の評価」「キャリア支援の充実度」は、8つのキャリア自律意識・行動指標とおおむね有意な正の関連性が確認されたといえる。特に、「自己選択型の配置・異動」は8つの指標と1%水準で有意にプラスであり、「基準明確・成果型の評価」も10%水準が1つ（スキル開発行動）あるもののすべての指標に有意にプラスである。

5 「適材」になる、「適所」を選ぶ

本稿では、「適材適所」をキーワードに、雇用

を取り巻くメガトレンドの下で、人事部門が集権的に担っている異動管理とそれと関連する人材育成の課題について検討した。具体的には、人事部主導を弱めて自己選択型の異動管理や個別プラン型の人材育成策を行うことが、個人のキャリア評価や自律的なキャリア意識や行動と関連しているのではないか、という点について分析を進めた。分析結果から明らかになったのは、以下の3点である。

第1に、内的なキャリア形成を評価する指標とキャリア自律に関する意識や行動とは相互に相関が高く、自律的にキャリアを考え行動することがキャリア満足度や仕事満足度を高める。

第2に、異動管理や人材育成策の特徴として、

表9 キャリア自律行動に関する計量分析結果

	主体的ジョブデザイン行動	ネットワーキング行動	スキル開発行動
	係数	係数	係数
(定数)	2.525 ***	2.183 ***	2.028 ***
男性ダミー	0.113 ***	0.122 ***	0.211 ***
大卒ダミー	-0.064 *	-0.049	-0.084 *
転職経験なしダミー	-0.050 **	-0.018	-0.056 *
日系ダミー	-0.096 *	-0.065	-0.120 *
製造業ダミー	0.095 ***	0.101 ***	0.008
規模ダミー (基準: 300-999 人)			
規模 3000 人以上ダミー	-0.023	-0.048	-0.056
規模 1000-2999 人ダミー	-0.010	-0.070 **	-0.117 ***
部門ダミー (基準: 管理部門)			
研究・開発・設計部門ダミー	-0.173 ***	-0.152 ***	-0.148 ***
営業部門ダミー	-0.012	0.004	-0.037
販売部門ダミー	-0.162 ***	-0.157 ***	-0.151 ***
その他部門ダミー	-0.145 ***	-0.115 ***	-0.105 **
配置・異動 (自己選択型)	0.132 ***	0.133 ***	0.131 ***
能力開発 (個別プラン型)	0.061 ***	0.096 ***	0.169 ***
評価 (基準明確・成果型)	0.075 ***	0.089 ***	0.037 *
キャリア支援策の充実度	0.108 ***	0.088 ***	0.100 ***
サンプル数	3093	3093	3093
調整済み R ²	0.210	0.212	0.175

有意水準 *** は 1% 未満、** は 5% 未満、* は 10% 未満

本人同意の異動、本人の希望や事情を優先する異動を実施する割合は 3割に満たない。また、「個別プラン型の能力開発」も実施率は 1/3程度にとどまる。一方で、「基準明確・成果型の評価」は比較的实施する割合は高い。

第3に、「自己選択型の配置・異動」等の個人主導型の人事管理制度は、一部に有意でない推計式があるものの、キャリア評価を含めた自律的なキャリア意識・行動を高める効果があることが確認できた。働く人が異動や能力開発に自発的に取り組める人事管理制度は、内的なキャリア満足を高めるとともに、自律的なキャリア意識を高め自律的なキャリア行動を促すといえる。

これまでの多くの日本企業の人事の仕組みは、

組織が必要な人材を人事権によって配置し、組織が目指す人材を育成し組織運営を図るという意味で、「Make 型」の人事管理と捉えられる。一方、これからは、個人が自身の今後を見据えて組織に貢献する人材に育ち、個々の多様な能力を組み合わせてパフォーマンス発揮を目指すという意味で、「Become 型」の要素を加味することを検討すべきだろう。つまり、「適材」については、組織主導の「調達と育成」から本人がなりたい自分を目指す「キャリア開発」重視への転換が求められる。「適所」については、変化する仕事環境の中で個人が自身の判断基準をもって仕事を選ぶという労働者個人の柔軟性が重視される。ここでは、労働者による自律的なキャリア形成が鍵とな

る。

したがって、これからの「適材適所」の人事には、組織による「選抜」に、個人による「選択」の要素をどう加えていくかが重要になる。具体的には、①個人の希望と経営目標・戦略の方向性とのすり合わせ（期待値「Should」の確認）、②キャリア開発・学習支援策（成長機会「Can」の提供）、③やりたいことを「選ぶ」というマインドセットとスキル向上（「Will」の支援）、そして、④個人が適材に「なる」「選べる」ための仕組み、が必要である。

この「仕組み」について分析結果を踏まえて考察すると、これまでも実施する企業が多い「自己申告」の仕組みを実質化する、異動（特に転勤）管理において個人の事情や今後のキャリア展望とのすり合わせを行う、などの対応が考えられる。また、キャリア「選択」支援の仕組みとしては、社内公募制度や社内FA制度など「適所」を自分で選ぶ仕組みや、「適所」を社外にも求める副業・兼業を認める制度などの動きも出てきており、こうした動向に注目したい。

ただし、労働者個人のキャリア自律を重視して、「適材になり、適所を選ぶ」という意味で「選択」を許容することは、組織主導の人事という人事の根幹とも関わる問題であり、それに伴う副作用も考える必要がある。「選択」を重視すると、部分最適は実現しても組織の全体最適を阻害する可能性があり、このトレードオフにどのように対処するかも課題である。また、キャリア自律といっても、それが難しい個人の方が多数かもしれない。そうした個人を支援するという視点も重要になるだろう。

[謝辞]

本論文で使用した調査は、日本学術振興会科学研究費助成事業の基盤研究（C）課題番号16K03891（研究代表者：佐藤博樹、研究分担者：武石恵美子）の「ダイバーシティ経営に適合的な企業の人事システムに関する研究」の一環として実施した。研究にあたっては、桃山学院大学経営

学部特任講師の酒井之子氏の協力を得て実施したものである。データの収集、整備において尽力いただいた、佐藤氏、酒井氏に感謝申し上げる。

注

- 1 この「3つのD」のメガトレンドは、2019年5月24日に（一財）経済広報センター主催により開催された「日独シンポジウム『働き方改革の未来～人に寄り添うデジタル化とは』」に筆者が参画した際に、ドイツのThyssenkrupp社の人事担当役員のBurkhard, O氏の資料に提示されていたものである。
- 2 武石・林（2013）では、キャリア自律意識について4つの尺度を検討し、本文中の3つの尺度の他にバウンダリーレス・キャリアの尺度として「移動への選好」を抽出しているが、分析の結果この尺度は他の自律意識の3つの尺度とは異なる構造を示し、「キャリア自律意識」を示す尺度としての解釈が難しいことから、本研究では使用しないこととした。また、使用した3つの尺度については、代表的な項目を2つずつ選択している。

参考文献

- Aoki, M. (1988). *Information, incentives and bargaining in the Japanese economy*. Cambridge, New York: Cambridge University Press. (永易浩一 訳(1992)『日本経済の制度分析－情報・インセンティブ・交渉ゲーム』筑摩書房) .
- Arthur, M.B., & Rousseau, D.M.(1996) *The boundaryless career : The Boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford : Oxford University Press.
- Briscoe, J.P., Hall, D.T., & DeMuth, R.L.F. (2006) "Protean and boundaryless careers : An empirical exploration," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69, pp.30-47.
- Cappelli, P ,(1999) *The New Deal at Work: Managing*

- the Market-Driven Workforce*, MA : Harvard Business School Press (若山由美 訳 (2001)『雇用の未来』日本経済新聞社) .
- Hall, D.T. (1996) "Protean careers of the 21st century," *Academy of Management Executive*, 10, pp.8-16.
- Hall, D.T. (2002) *Protean careers in and out of organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Jacoby, S.M. (2005) *The Embedded Corporation*, Princeton, NJ : Princeton University Press (鈴木良始・堀龍二・伊藤健市 訳 (2005)『日本の人事部・アメリカの人事部—日本企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社) .
- 安西愈 (2017)「人事権と人生」第一東京弁護士会労働法制委員会編『変化する雇用社会における人事権—配転、出向、降格、懲戒処分等の現代的再考』労働開発研究会、pp.1-11.
- 一守靖 (2018)「人事部機能の集権化・分権化の方向性とその課題—日系企業と外資系企業の比較から」『日本労働研究雑誌』No.698、pp.51-61.
- 今野浩一郎 (2012)『正社員消滅時代の人事改革』日本経済新聞出版社 .
- 今野浩一郎・佐藤博樹 (2013)『人事管理入門 第2版』日本経済新聞出版社 .
- 大湾秀雄・佐藤香織 (2017)「日本の人事の変容と内部労働市場」川口大司編『日本の労働市場—経済学者の視点』有斐閣、pp.20-49.
- 加藤隆夫 (2002)「大企業におけるキャリア形成の日米比較—アンケート調査を使って」小池和男・猪木武徳 編著『日米英独の比較—ホワイトカラーの人材形成』東洋経済新報社、pp.289-307.
- 諏訪康雄 (2017)『雇用政策とキャリア権—キャリア法学への模索』弘文堂 .
- 高橋俊介 (2003)「自律的キャリア形成の実態と課題—経営の視点と個人の視点を統合したキャリア自律概念」『Career Resource Laboratory Report』No.1、pp.15-35.
- 武石恵美子・林洋一郎 (2013)「従業員の自律的なキャリア意識の現状—プロティアン・キャリアとバウンダリーレス・キャリア概念の適用」『キャリアデザイン研究』Vol.9、pp.35-48.
- 武石恵美子 (2016)「転勤政策の現状と課題」『法政大学キャリアデザイン学会紀要』Vol.14、No.1、pp.49-65.
- 武石恵美子 (2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題—社員の納得性を高めるために」佐藤博樹・武石恵美子編著『ダイバーシティ経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会、pp.23-42.
- 鶴光太郎・久米功一・安井健悟・佐野晋平 (2018)「転勤・異動・定年の実態とそのインプリケーション—RIETI『平成29年度 転勤・異動・定年に関するインターネット調査』報告」『RIETI Policy Discussion Paper Series 18-P-006』.
- 守島基博・島貫智行・西村孝史・坂爪洋美 (2006)「事業経営者のキャリアと育成—『BU長のキャリア』データベースの分析—」一橋大学日本企業研究センター編『日本企業研究のフロンティア 第2号』有斐閣、pp.31-52.

The Right Person for the Right Position: Managing Personnel Transfers to Increase Employee Self-Reliance

TAKEISHI Emiko

In Japanese firms, personnel transfers and human resource development are organizationally driven, with the strong involvement of human resource departments. This implies that, as effective means of human resource development, organizations identify whom to deploy and where. However, with the external environment making it impossible to predict business developments, it is challenging to perceive the direction of human resource development. The present study considers the management of personnel transfers, which have conventionally been handled by human resource departments in a centralized manner, and the related issues of human resource development. In particular, a questionnaire survey was conducted to examine the issue of the relation between weaker leadership by the human resources department in exchange for self-selection in personnel transfer management and individually planned human resource development; the survey

was analyzed from the standpoint that such self-selection and individual planning may be related to individual career assessment and self-reliant career awareness and behavior. The study revealed two points: first, there is a strong reciprocal relation between career assessment such as career satisfaction and self-reliant career awareness and behavior; self-reliant thinking and behavior with regard to one's career increases career satisfaction. Second, a human resource management system where workers can voluntarily take the initiative for personnel transfers and the development of their capabilities increases their intrinsic career satisfaction and self-reliant career awareness and promotes self-reliant career behavior. Based on the analysis results above, adding the element of individual choice to organizational selection will be critical to having the right person in the right place in the future.