

賃金データで 人事を診断

連載

第9回 人事異動の分析

MBO実践支援センター 代表 中嶋 哲夫



はじめに

この数回は、多重回帰分析を紹介しました。多重回帰分析は「他の要因が一定であるとしたときに、特定の要因が結果に与える影響」を分析できるメリットがあります。このため、実験を使いにくい社会科学では、多重回帰分析を用いて、ある要因の純粋な影響度を分析することが行われます。したがって、分析結果の読み方を知ることにより、研究論文を読みこなすことにもつながってきます。

それはさておき、今回は誰にでもできて意外に役立つ「異動の分析方法」を紹介します。



3種の異動

人事異動にはタテ異動（昇格）、ヨコ異動（配置転換）、ナナメ異動（昇格＋配置転換）の3つの異動があります。このうち、タテの異動とヨコの異動は、

Excelのピボットテーブルを使えば簡単に分析できます。また、ナナメ異動は、2つの異動が同時に起きているものを探せば、その実態を把握できます。3種の異動実態を把握すれば、人的資源の動きを分析できるわけです。たとえば、人事異動が増加傾向にあるのか、あるいは減少傾向にあるのか、部門を超えた異動が増えているのか、部門内の異動が増えているのか、などの分析です。もし、部門内異動が多くて部門間異動が少ないならば、人事異動に対して、本社人事よりも部門長のほうが強い影響力をもっているとみて

よいでしょう。もし、ナナメ異動の比率が高ければ、その企業は計画的な人事配置ができている可能性が高いかもしれません。

このように、今回紹介する人事異動の実態把握方法は、感覚的な議論になりがちな人事異動に関する議論を、データベースの議論に置き換える可能性をもっています。



データと分析方法

人事異動の分析を行うためには、2時点のデータが必要になります。1年間の異動を分析するならば基準年とその翌年、2



著者プロフィール



中嶋 哲夫（なかしま てつお）

MBO実践支援センター 代表

1948年生まれ。鐘淵化学工業(株)(現カネカ)に20年勤務の後、産労総合研究所MBO実践研究所顧問を経て、現職。大阪大学博士(国際公共政策)。大阪商業大学大学院、大手前大学において非常勤講師を務める。主な著書は「仕事テキパキ目標管理活用学」(経営書院)、「人事の経済分析」(ミネルヴァ書房・共著)、「人事の統計分析」(ミネルヴァ書房・共著)など。

★本連載に関心をもたれた方は、MBO実践支援センター

<https://secure.mcp.co.jp/contact.html> にお問い合わせください。

図表1 タテの異動実態 (A社)

等級		前年度 退職者	今年度等級											前年度 合計	昇格率 (%)
			2等級 (短大・ 高専卒 入社)	3等級 (大卒者 入社)	4等級 (院卒者 入社)	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級	10等級	11等級	12等級		
										管理職相当等級					
今年度入社者			3	35	15	2	3	2	1	0	0	0	0	61	
前年度等級	1等級	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	1.000
	2等級	2	7	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	29	0.741
	3等級	11	0	88	54	0	0	0	0	0	0	0	0	153	0.380
	4等級	15	0	0	210	65	0	0	0	0	0	0	0	290	0.236
	5等級	7	0	0	0	210	54	0	0	0	0	0	0	271	0.205
	6等級	0	0	0	0	0	110	40	0	0	0	0	0	150	0.267
	7等級	2	0	0	0	0	0	127	40	0	0	0	0	169	0.240
	8等級	2	0	0	0	0	0	0	149	26	0	0	0	177	0.149
	9等級	2	0	0	0	0	0	0	0	112	22	0	0	136	0.164
	10等級	3	0	0	0	0	0	0	0	0	65	6	0	74	0.085
	11等級	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	43	3	49	0.065
	12等級	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4	
今年度合計		52	13	143	279	277	167	169	190	138	87	49	4	1,568	

(注) 一般職、主任・係長職、管理職相当の等級を太枠で示している。また、同一同級に留まっている者にアミをかけている。

年間の異動を分析するならば基準年とその翌々年のデータが必要です。通常、昇格は年1回ですから、ここでは基準年とその翌年のデータを用いて分析を進めます。

このとき、一点だけ注意が必要です。それは1年間の入社者と退職者をデータに含めることです。それをしておくと、入社・退社・社内異動を1つの図表で把握できます。入社者であれば基準年には存在せず、翌年には存在するという形でデータを作り、退職者についてはその逆の形でデータを作るわけです。

分析方法は、ヨコ異動もタテ異動も同じ方法です。ここでは説明を簡単にするために、タテ異動を例にとります。作業はピボットテーブルに基準年の等級と翌年の等級をドラッグ・アン

ド・ドロップするだけです。同様に、等級のかわりに組織コードを用いれば、ヨコの異動を明らかにすることができます。また、ナナメの異動は2つの異動が同時に起きているケースを拾い出せばよいわけです(IF関数を用いて、タテ異動やヨコ異動をした社員に1という値を与え、タテ異動とヨコ異動が重なっているデータを再びIF関数を用いて探し出すという手続きを行えば、ナナメの異動を取り出すことができます)。

タテの異動の実際

A社についてピボットテーブルを作成し、見やすくレイアウトしたものが図表1です。タテが基準年(前年)の等級、ヨコが今年度の等級ですから、表をヨコに見ると、前年の等級が翌年にどう変化(そのままの等級、

昇格、退職)したのかを知ることができます。たとえば1等級は5人いましたが(前年度合計部分)、1年間に2人は退職、3人は2等級に昇格したことがこの表からわかります。同様の作業をB社について行くと、図表2を得ることができます。

2つの表から、A社とB社の等級ごとの昇格率を計算することができます。昇格率=昇格者数/(前年の等級在籍者-前年の退職者)です。先ほどの例を用いれば、昇格率=3÷(5-2)ですから、昇格率は1.0となります。A社とB社の計算結果を、図表3のグラフに示しました。

図表3を見ると、A社、B社ともに主任、係長相当の等級までは昇格率が徐々に下がっていきます。つまり、最初は多くの人が同時に昇格しますが、徐々に昇格者が絞られていくことが

図表2 タテの異動実態 (B社)

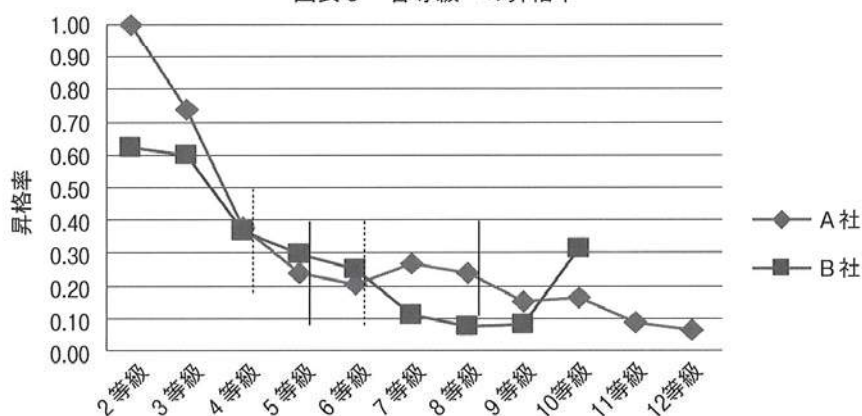
等級		前年度 退職者	今年度等級										合計	昇格率 (%)
			1等級 (高卒入 社)	2等級 (短大・ 高専卒 入社)	3等級 (大卒入 社)	4等級 (院卒入 社)	5等級	6等級	7等級	8等級	9等級	10等級		
							(主任クラス)		(課長クラス)		(部長クラス)			
今年度入社者			2	12	30	4	2	4	1	0	0	0	55	
前年度等級	1等級	0	3	5	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0.625
	2等級	6	0	16	24	0	0	0	0	0	0	0	46	0.600
	3等級	18	0	0	103	59	0	0	0	0	0	0	180	0.364
	4等級	4	0	0	0	156	66	0	0	0	0	0	226	0.297
	5等級	5	0	0	0	0	114	38	0	0	0	0	157	0.250
	6等級	9	0	0	0	0	0	140	17	0	0	0	166	0.108
	7等級	7	0	0	0	0	0	1	60	5	0	0	73	0.076
	8等級	6	0	0	0	0	0	0	0	33	3	0	42	0.083
	9等級	3	0	0	0	0	0	0	0	0	13	6	22	0.316
	10等級	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	5	
今年度在籍者		61	5	33	157	219	182	183	78	38	16	8	925	

(注) 一般職、主任・係長職、管理職相当の等級を太枠で示している。また、同一同級に留まっている者にアミをかけている。

わかります。主任・係長相当の等級から上はA社とB社は少し異なった姿を示します。A社は主任・係長クラスに昇格する前段階でいったん選別が厳しくなりますが、主任・係長の在籍期間は昇格率が安定、あるいは上昇しています。しかし、課長になる段階で昇格率は下がり、その後も下がり続けます。

B社は主任・係長クラスの等級でも等級が上がるにつれて昇格率が下がり、課長相当等級昇格時に一段と昇格率が下がり、その後、小さな値で昇格率が安定します。ただし、部長相当の等級まで昇格すると、その多くはその上位等級まで昇格するようです。2社のグラフを見てみると、微妙な差異はあるものの、徐々に選別が進む日本の企業の厳しい昇格管理の様子が理解できます。

図表3 各等級への昇格率



(注) A社とB社の等級数が異なるので、担当者クラス、主任・係長クラス、管理職の等級をA社は実線、B社は点線の縦線で区分している。

ヨコ異動の実際

同様のやり方で部門間異動の実態を分析し、図表4、5に示しました。ただし、ヨコ異動の場合、組織の再編成による所属部門も異動に含まれてしまいます。このため、表から、部門再編成の影響を取り除いたものが、実際の人事異動となります。図表4、5でその作業を行ってみました。実際の作業は、表か

ら部門再編成による異動ではない異動を探し出す作業となります。その作業を行ったうえで、異動率=純異動者/(前年在籍者-今年度退職者)を計算することができます。ついでに、退職者比率=前年度内退職者/前年在籍者を計算し、追加しました。

図表4、5の異動率を見ると、A社は3.5%、B社は3.0%となっています。したがって、部

図表4 部門間異動者推移表 (A社)

部門(今年) 部門(前年)	退職者	AA	BB	CC	DD	EE	EF	FF	FG	GG	HH	II	JJ	JK	KK	合計	純異動者	異動率	退職率
入社者		0	1	9	17	3	0	29	2	21	11	3	18	3	0	117			
AA	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0.0%	0.0%
BB	4	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0.0%	57.1%
CC	9	0	0	92	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	104	3	3.2%	8.7%
DD	7	0	0	1	80	2	21	0	0	0	0	0	1	1	0	113	5	4.7%	6.2%
EE	6	0	0	4	3	167	2	3	0	0	0	0	1	0	0	186	13	7.2%	3.2%
FF	18	0	0	2	9	1	4	377	24	0	0	0	1	2	1	439	20	4.8%	4.1%
GG	4	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	0	0	0	0	19	0	0.0%	21.1%
HH	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	217	1	0	0	0	230	1	0.5%	5.2%
II	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	119	0	0	0	128	0	0.0%	7.0%
JJ	16	0	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	131	14	0	170	9	5.8%	9.4%
合計	85	10	4	111	109	177	27	413	26	36	228	123	152	20	2	1,523	51	3.5%	5.6%

(注) アミをかけたセルは、同一部門滞留者を意味する。

図表5 部門間異動者推移表 (B社)

部門(今年) 部門(前年)	退職者	AA	BB	CC	EE	FF	HH	KK	LL	DI	NA	NN	合計	純異動者	異動率	退職率
入社者		6	6	8	6	15	1	3	13	23	0	14	95			
AA	11	57	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	69	1	1.7%	15.9%
BB	4	0	34	0	1	0	0	1	0	2	0	3	45	7	17.1%	8.9%
CC	1	0	0	96	0	0	0	0	2	1	0	0	100	3	3.0%	1.0%
DD	2	0	0	1	0	0	0	1	2	85	0	0	91	4	4.5%	2.2%
EE	16	0	0	0	61	0	1	0	0	0	0	0	78	1	1.6%	20.5%
FF	11	0	0	0	1	119	0	0	0	0	0	0	131	1	0.8%	0.8%
GG	1	0	0	0	0	0	1	1	0	71	0	0	74	2	2.7%	1.4%
HH	1	0	0	0	1	1	26	0	1	0	0	0	30	3	10.3%	3.3%
II	3	0	0	1	0	0	0	0	0	65	0	1	70	2	3.0%	4.3%
JJ	2	1	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	7	2	40.0%	28.6%
KK	3	1	0	0	0	0	0	24	0	1	0	0	29	2	7.7%	10.3%
LL	18	0	0	2	0	0	0	0	179	0	0	0	199	2	1.1%	9.0%
MM	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5	0	0.0%	80.0%
NN	14	0	0	0	0	0	0	2	0	10	1	127	154	3	2.1%	9.1%
合計	91	65	40	108	70	136	29	33	197	262	1	145	1,177	33	3.0%	7.7%

(注) アミをかけたセルは、同一部門滞留者を意味する。ただし DI 部門は前年の 5 部門を統合した部門。

門を超えた人事異動は両社とも活発ではありません。特定部門からの人材の輩出も見られませんが、両社ともローテーションを活発に実施する企業ではないようです。

また、人事に関する影響力は、本社人事よりも事業部門の長が握っていることが推測されます。



分析期間の変更

今回行った分析は、期間を変

えて行うことで、異なった分析も可能です。たとえば、職能資格制度の標準滞留年数を 3 年とする企業が多いことを考えると、3 年間の間隔を空けた分析を行うことが考えられます。

また、部門間異動をもう少し細かい組織単位で把握することも可能です。図表が大きくなるので面倒なのですが、課や係のレベルでの異動をとらえると、部門内異動が活発だが部門間異動が行われない企業なのか、部

門内異動も部門間異動も行われない企業なのかという、当該企業の人事政策の特徴が明らかになります。

以上のように 2 時点のデータを用いたピボットテーブルは、その間の変化を明らかにし、当該企業の異動の特徴を浮かび上がらせます。簡単な方法ですから、是非、皆さん試してみてください。