

## 2-5 ジョブローテーション



### Worksはどう語ってきたか

**ジョブローテーションは、日本企業の人材育成の柱。カンパニー制のなかにあっても、異なる職務への異動や出向を意図的に仕込むべき**



人材育成にはジョブローテーションが抜群の効果を発揮するという前提に立ち、Worksでは異なる職種、異なる領域の仕事を用意して経験させる重要性について述べてきた(2010年100号「人材育成『退国』から『大国』へ」)。

1990年頃まで、日本企業ではジョブローテーションを人材育成の柱として、人事が計画的に仕掛けていた。社員1人ひとりの顔を覚え、個人的な情報もよく把握していたから、その人の能力の伸長につながるストレッチの意味合いのローテーションをうまく実行できた。一方の社員も複数の職場を経ていくなかで、メインの専門性とサブの専門性を決めていた。サブの専門性があると、知識が広がるだけではなく、異質なネットワークを持つことができる。その知識や人脈がイノベーションにつながったのだ。

ところがカンパニー制が敷かれるようになり様相が変わった。異動の幅と機会が少なくなったばかりか、人事が全社という視野を持ちにくくなったために、情報量が減り、どこにどんな人材がいて、誰と誰をつなぎあわせると何かが起こるといった判断ができなくなってしまった。

それを反省し、もう一度、意図的なジョブローテーションをやるべき、と提案

した。先に挙げた効果のほかに、組織の横のコミュニケーションの活性化や、元上司が部門を超えたメンターになるといった育成成果も期待できるからだ。

### まったく異なる職務への異動 そのハードルを下げるには

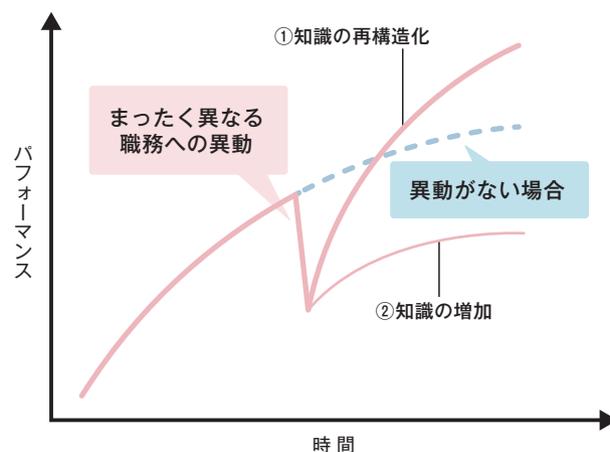
ジョブローテーションの効果を学術的にも追求した。Works Review 6号(2011年)所収の論文「まったく異なる職務への異動が企業における熟達を促す可能性の検討」(笠井恵美)である。「まったく異なる職務」への異動は本人にとって難易度が高いものの、それまで獲得した知識の再構造化が進むので、熟達

(仕事に熟練して上達すること)に結びつく可能性が高い(下図参照)。しかしながら、そのためには以下の要因を必要とする、と主張する。

それは「前職の上司の懇切な説明やよい影響があること」「本人が強い問題意識を持っていること」「職務がまったく異なることをよく理解していること」「新しい仕事についてのかなりの量のインプット」「周囲への適切な働きかけを行い、それに対してよい反応が得られていること」「仕事が回っている手ごたえを感じていること」「行動することに対して強い意欲があること」であった。

結論として異動前と異動後の上司の理

### ■異動とパフォーマンスの関係



まったく異なる職務への異動の場合、①異動後の新たな職務に取り組みながら自分なりに仕事の意味を見つけ、職務領域を再構造化し、必要な知識を主体的に組み立てて吸収し、パフォーマンスに結びつけていく場合と、②異動後の職務についてやるべきことを行いながら、順次知識を増やしパフォーマンスに結びつけていく場合の2つがあると考えられる。

出典：Works 2011年106号



私の結論 西村 孝史氏 首都大学東京大学院 社会科学研究科 准教授

本コラムの関連動画を [www.works-i.com/works20/](http://www.works-i.com/works20/) でご覧いただけます。

## 人材育成に役立つという結論は正しい。 その論拠、論点に広がりがあった

ジョブローテーションは、人材育成に役立つといえるのですが、そのデメリットも把握しておく必要があります。デメリットは3つあります。1つは特定分野の専門家を育てるのに、寄り道をさせるわけですから、育成に時間がかかってしまうこと。2つはまったく異なる部署に異動すると、本人の業績が一時的に落ちてしまうことです。3つは、仕事の内容で賃金が決まらない職能給の場合のみ、異動がスムーズにいくわけで、職務給になると難しくなります。グローバルでこれをやるとなかなか難しいという話です。つまり、ジョブローテーションの前提にあるのが長期雇用です。あなたの仕事（職務）を変えますよ。その代わりに、雇用は保障します、という暗黙の契約が背後にある。雇用保障よりも専門性を重視する外国人にはなかなか受け入れられない慣行なのです。

Worksは人材育成に特化して、ローテーション促進論を主張しています。その方向性は正しい。ただ、それがどういうメカニズムで人材育成に役立つのか、どうしたらもっと役立つようになるか、という深掘りが弱かったように思います。また、当時触れられていなかったことで最近問題になっていることもあります。それは育児や家事、介護といった「制約」を持った社員を生かす動きで

す。転勤を伴うローテーションの実施が必然的に難しくなってきたり、この流れはますます加速するでしょう。

他方で、ジョブローテーションに関して、日本企業が抱えている問題が3つあります。1つは現在のジョブローテーションは現在着手しているビジネスをうまく回すための能力の獲得を前提に動いていることです。新しい事業やイノベーションを興すためにはどんなローテーションが必要か。これができたら、日本企業の人材育成は次の段階にいけるはずですが。

もう1つはそのポジションを与えた場合、どんな能力が磨けるのか、ということを明確にしないまま、何となく異動させている例が多いこと。これも早急に改めなければならないでしょう。

最後は私自身のテーマでもあるソーシャル・キャピタルと関連するのですが、もっと組織にも注目すべきであるという点です。ある人が抜けた穴をどう埋めればよいのか、異動者を送り出す上司は何をすべきか、迎え入れる側の上司や同僚は何に気をつけるべきか。この問題、今後のWorksでやってほしいですね。

### 私の評価

Worksが  
言ってきたことは



解、さらに異動後の職場環境が非常に大きな役割を果たす、と述べた。

さらに、ジョブローテーションの1つとして子会社出向も取り上げた（1996年7号「育成としての出向」）。バブル崩壊以降、出向者は5万人（1989年）から10万人（1994年）と倍増。このとき人件費抑制のためにリストラが行われたが、不況期であっても、企業の多くが出向を人材育成目的で行ったことがWorksの調査でわかっている。

Worksは出向の人材育成効果を、グループ企業の経営を任される場合が多いため、経営者としての疑似体験ができること、万一失敗しても親会社が面倒を見て

くれることなどを挙げている。

問題もある。経営を疑似体験して、経営の舵取りを覚えた人材をどう評価し、その経験を次にどうつなげていくかということだ。そう考えると、育成としての出向の活性化は長期雇用を前提にした日本の雇用システムの流動化を促す可能性もあると指摘している。

### そして今、こうとらえる

#### ジョブローテーションが困難な 企業・状況でいかに育成するか

Worksが言及してきた通り、ジョブローテーションが日本企業の人材育成の柱

であったことは間違いない。しかし、持ち株会社化による企業分化はますます進んでいること、また、サービス業を中心に職務にバラエティが少ない企業も多いことなどにより、現実的に育成としてのジョブローテーションが難しい企業が多くあることも否定できない。それを前提としたうえで、組織横断型プロジェクトへのアサインなど、ジョブローテーションと同等の、あるいはそれ以上の効果を持つ人材育成手法にはどのようなものがあるのか、考えていく必要がある。

