

タレントマネジメント (9)

全社員の活躍を志向する日本型タレントマネジメント（人材管理）では「異動配置」「キャリア開発」というキーワードは外せない。時に職種転換を含む異動も交えながら、キャリア開発を中長期視点で推し進めることは、日本型タレントマネジメントの最大の特徴といえるかもしれない。

一方、「うちの会社の人事異動は場当たりの、人材育成につながっていない」という声も聞かれる。育成ローテーションの重要性を認識しながら実際は短期的な事業要請に応える異動に追われ、育成目的のものまで手が回らない。あるいはほんの一握りの人材だけがキャリア開発を主目的とするローテーションの対象になっている会社も多いのではないだろうか。

異動配置の目的は次の5つに大別できる。

①員数充足—例えば新拠点を設ければ、必要最小限の人員は配置せざるを得ない。これはどの会社も実施するはずだが、極端な場合には人数をそろえただけとなる。

②不正防止—例えば購買部門などについては、一定年数での異動をガイドラインにする。

③マンネリ防止—長期間同じ仕事を担当すると習熟カーブが高原状態になったり、モチベーションが低下したりしがちだが、職種転

換や職場異動には相応のコストがかかり、短期的には生産性が低下するため、実施の可否は個人により判断が分かれる。

④キャリア開発—キーポストの後継者計画や各従業員のキャリア開発計画に基づくもの。

⑤個人事情—昨今では育児や介護などの個人事情への配慮も欠かせず、人事異動における一種の与件として捉える必要がある。

これら5つの異動配置のうち、キャリア開発目的のケースは、会社として明確な意思を持たなければ実施できない。計画を立てて中長期にわたり実施し続ける必要がある。機動的な事業運営のために毎月のように組織改正や人事異動を行う企業も多いが、場当たりのになりがちとの見方も否めない。

タレントマネジメントの施策としてキャリア開発や計画的な人材育成の観点では「定期異動」の活用がポイントになる。研修と異なり、仕事の機会は有限である。例えば、新規事業開発業務を全員に割り振ることはできないが、全員に割り振る必要もない。

従業員各人のキャリア開発計画に応じて複数の人材プールを用意し、員数充足やマンネリ防止などの異動配置にも従業員それぞれのキャリア開発要素を盛り込むことが重要になる。また、会社と従業員のニーズとの整合に向け、社内公募制度やFA（フリーエージェント）制度などの活用も有効だ。

定期異動を活用する

事業と従業員のニーズの整合を意識

