

人事異動 (3)

新卒から10年くらいまでの若手社員については、ほとんどの企業が自社なりの何らかのローテーションパターンを持っている。代表的なものだけで6種ある。順番に説明しよう。

①10年間3部署・ゼネラリスト育成型②同・専門職育成型

最初の10年で3部署を経験させる企業は全体の3分の1を占める。しかし、営業→経理→企画のように様々な職種を経験させてじっくり適性を見る「ゼネラリスト育成型」は少ない。3部署といっても大半は、同じ職種で異なる顧客や製品を担当する部署を経験させて、職種を軸に仕事の「幅出し」をする「専門職育成型」だ。

③幅出しローテーション・個別対応型

専門職の育成を目的としたものだが、現場の裁量度が大きく、異動タイミングは個人によって異なる。同期生が同時期に異動する形ではなく、ポジションに空きが出たタイミングに合わせて行われることが多い。異動回数も人によって多かったり少なかったりする。

④ポジションニーズ優先型

①～③は人材育成重視の視点からの異動だが、実際には組織改編への対応や欠員補充などポジションを充足させる場合の方が多い。「配属ガチャ」や「人事ガチャ」と言われるように、「わが社の人事異動は場当たりのだ」「組織都合の員数合わせだ」と受け取られかねない面もある。

ポジション充足のための異動が多いこと自体は、事業環境の変化に即応して適所適材の配置をしよ

若手のキャリア形成、後回しに

うという意図があり悪いことではないが、育成の要素を織り込み、異動の意図を本人にしっかり説明してフォローすることが重要だ。

⑤手挙げチャレンジ型

本人の希望をもとに人事異動をするもので、「社内公募制度」と「フリーエージェント(F A)」制度が代表だ。キャリア形成を自身で考える「キャリア自律」促進の流れもあって導入企業が増えている。

⑥初期配属固定型

基本的に異動は行わない企業もある。専門性が高い技術系職種を中心とする企業や顧客密着型の営業が中心の企業などだ。

以上、若手社員の代表的なローテーションを紹介したが、大抵はそれぞれの企業で原則的なパターンがあり、他のパターンも組み合わせられて異動配置している。

なぜ人事異動をするのか。その主な理由を人事部の実態的な優先順位に沿って挙げると、①要員の確保・適正化②ミスマッチ解消③不正防止④マンネリ防止・組織活性化⑤個人の事情への対応⑥キャリア開発・能力開発——となる。

各部署の要員確保は現場の要望が強く最優先事項になる。現在活躍できていない人たちも放置できない。できるだけ早く新たなポジションを探す必要がある。職務によっては不正防止のためのローテーションも必要だ。マンネリ化も防がなくてはならない。昨今は育児・介護・共働きなど個人の事情への配慮も欠かせない。

企業は緊急性が高い様々な異動配置ニーズへの対応に追われてしまっており、社員の期待も大きい「キャリア開発・能力開発」を中心とした異動には、本格的に取り組んでいないのが実態だ。

若手社員のローテーションパターン

①10年間3部署・ゼネラリスト育成型	→	計画的ローテーション 専門職育成型がほとんど
②10年間3部署・専門職育成型		
③幅出しローテーション・個別対応型	→	大半の異動はポジションニーズを 起点として「幅出し」を加味
④ポジションニーズ優先型		
⑤手挙げチャレンジ型	→	ジョブ型人事制度に連動し今後 増加するか？
⑥初期配属固定型		

(出所)「人事ガチャの秘密」(藤井薫)から筆者作成