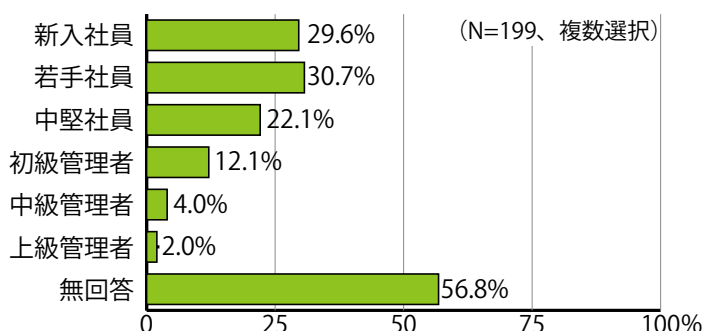


■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第4回 ジョブローテーションへの期待 恵志 泰成

今回の調査では、「計画的なジョブローテーションによる現場における実地研修」の実施に関して、若手社員で30.7% (61 社)、新入社員で29.6% (59 社)、中堅社員で22.1% (44 社) といった結果が出た。56.8% (113 社) という「無回答」の率の高さを含めて考えると、現在の日本の企業におけるジョブローテーションへの評価は高いとは言えない。(図版-1)

図版-1 計画的なジョブローテーションによる現場における実地研修の階層別実施率 (質問5)



「ジョブローテーションは日本独特の社員教育法」と規定するビジネス書は多い。

確かに、ジョブローテーションは、高度経済成長期の日本において、その有用性が認識された。新入社員時代から職場を異動させ、見込みがある人材ほど多くの職場を経験させ、会社全体を見せようとする。管理部門と製造現場との境すらない異動を実施する企業も多かった。

しかし、欧米にも job rotation は存在し、on the job training の主要手法のひとつとして従来から位置づけられてきた。

アメリカや西欧先進国の企業の本社で働くエリート社員は、スペシャリストであることが前提で、その能力を会社に売っているという認識が強い。スペシャリストの活躍の場は、自ずと固定されるから、職場を変わることの効用は認識されなくて当然だった。

その一方で、工場労働者などのジョブローテーションは、欧米に以前から普及していた。その目的は、製造現場を背負って立つ人材の育成というわけではなく、「同じ作業を延々と繰り返すことの退屈さを避け、やる気を失わないようにするための配慮」が主となっていた。そこで欧米のジョブローテーション・マニュアルには、「業務に対する多様な視点を獲得でき、個々の従業員の適性を見極められるというメリットと、新しいセクションに移ることで業務スキルが低下するというデメリットがあり、専門スキルの獲得には大きな無駄が生じる」といった注意が記されている。

1970 年代後半以降、急速に国際競争力を高めていた日本は、欧米企業の脅威となり、80 年代以降、日本企業の研究が入念に行われるようになると、他の人事システム、社員教育システムとともにジョブローテーションにも注目が集まった。日本企業では、あらゆる場所でジョブローテーションを実施していたが、欧米の研究者たちが評価したのは、幹部候補生の教育法としてのジョブローテーションだった。

「日本は、幹部育成のために長期的視野に立ってジョブローテーションを継続し、全社の業務・人材に通じた幹部によって、最適解を実施できる構造になっている」。それが、1990 年までの日本のジョブローテーションに対する他先進国での一般的な評価だった。

ところが、ジョブローテーションによって、職業能力を高めさせようという配慮は、現在でも欧米には見られない。ごく一部の幹部候補生へのジョブローテーションであっても、社全体の構造・業務のニュアンスが理解できるようにするために行うのであって、個々のセクションでスキルを身につけ、それらの総力の発揮を期待する日本的発想とは異なる。ただし、欧米企業は、幹部候補生の能力開発におけるジョブローテーションの価値を日本から学び、ごく一部のエリートのための教育としてのジョブローテーションを実施している例が見られる。そして単純作業向けのジョブローテーションは、先に述べたように製造現場を中心に、現在でも広く存在する。

これに対して、将来を嘱望される人材（かつてそれは主に男性社員だったが）のすべてを対象とした日本企業のジョブローテーションの人気は以前ほどではない。ただし、多くの新人、若手社員たちが異動を繰り返すジョブローテーションが 30% 前後の企業で行われているということを考えるならば、「日本企業が、ジョブローテーションに抱いている期待はまだかなり大きい」とも言える。