

■ ～シリーズ・検証 OJT の光と影～

第 5 回 ジョブローテーション見直しの動き 恵志 泰成

今回の調査での「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」の実施状況を企業規模別に見ると、従業員数 1000 人未満の小規模企業に比べて、従業員 1000 人以上の大規模企業の実施率が、すべての階層で高く、初級管理者でも 14.1% の実施率であることが分かった。(図版-1)

小規模企業は、職場が広大ではないので、ジョブローテーションによる全域把握が容易のはずだ。しかし、適材適所を心がけなければ、競合他社に遅れをとる懸念があり、優秀な人材を悠長にローテーションさせることにはためらいがある。

一方、大規模企業は、全域把握には手間がかかる。しかも業態が年を追うごと

に複雑化し、分社化・分業化が進んでいることもあり、ジョブローテーションの成果が期待できるとは言えない。それでも新人と若手社員で 34.6% の実施率である。

元来、日本企業のジョブローテーションは、「戦略的人事異動」を意味し、人事・人材育成の部署が入念に策定した計画に基づいて実施されてきたと言われている。特に大企業の人事・人材育成の部署にとっては、もっとも重視されるテーマのひとつと位置づけられてきた。

しかしそれを実際に体験してきた企業人で、「戦略性」を実感した例は少ないだろう。逆に社員を色々な職場に異動させていれば、色々学び、色々発見し、結果的に会社の役に立つ人材になってくれるだろうといったおおらかな期待が込められていた。その証拠に、総合商社の各商品分野や、金融機関の各金融商品分野などは、スペシャリストの配置が必然であり、ジョブローテーションの対象ではない。

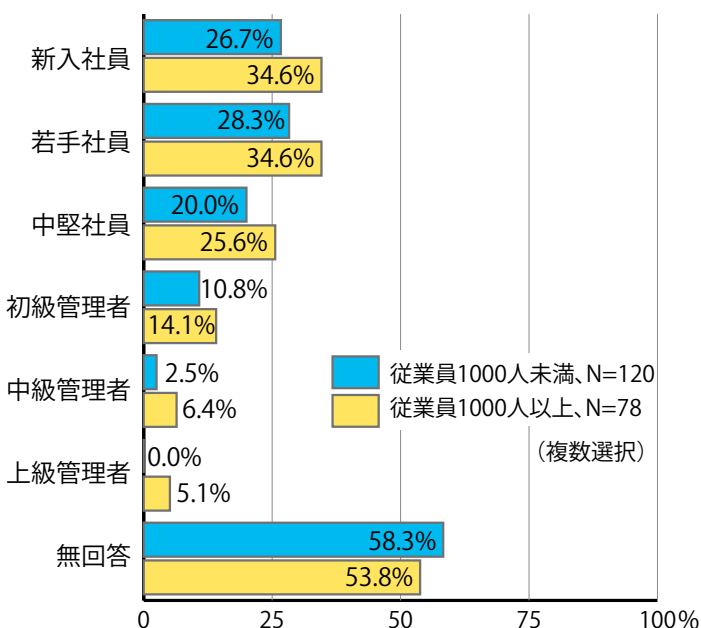
ジョブローテーションという OJT の教育形態は、総じて真面目で協調性のある日本人には向いていた。異動する先々で誠実に仕事をこなし、それなりの成果を上げるために努力をする。大きな組織にもかかわらず、気心の知れたスタッフが随所にいるという環境は、他の先進国大企業にはない、日本企業独特の特長だった。企業内の調整機能の高さ、社内連携の緻密さなどが貴重な武器となった。

しかし、このおおらかなジョブローテーションは、1990 年代以降の「超効率性の時代」にはマッチしにくくなった。個々の社員の特性を早めに判定し、少しでも効率性を高めることが求められ、不足する能力は中途採用で確保するといった世知辛い時代になり、ジョブローテーションの実施比率は低下した。

ただし大規模企業でのジョブローテーション実施比率が比較的高いということは、21 世紀においてもこのシステムに価値があることを示している。ジョブローテーションのメリットは、昨今もさまざまな指摘がなされている。たとえば、多くの業務を「だれでもできる状態」にすることも効用とされる。ひとつの業務を一人の従業員が長年専任していると、業務内容が特殊化しやすい。ローテーションしていれば、だれでも代役がすぐに務められる状態になる。これは、グローバル化の流れにも呼応する。

その逆に、複数の業務を経験することで、個々の従業員は、その組み合わせに応じた専門性を高め

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を企業規模別に集計（質問 5）



ていくことも期待されている。シンプルな仕事は可能な限りシンプルにしながら、さまざまな応用問題に対処できる人材が育つ環境ができる。新しい時代におけるジョブローテーションの新たな効能に、日本企業は今気づき始めている。