

## 働き手に選ばれる企業人事 (6)

日本の労働法および判例に基づき、日本企業は正社員の配置とジョブローテーション(異動)に関する強力な人事権を行使することができる。新卒一括採用の新入社員は初期配属される部署や担当職務・勤務時間などが未定のまま入社しなければならないだけでなく、その後も定年退職までの長きにわたり会社が指示するジョブローテーションに従う必要がある。

終身雇用とジョブローテーションはバランスをもって成り立つ日本の労働慣習であり、日本企業の正社員は自らの配置とジョブローテーションの権限を会社に委ねることと引き換えに、雇用の保障というメリットを享受していると考えべきだ。結果として、ジョブローテーションの繰り返しによって自社で通用する仕事の進め方・人間関係を身に付けることはできるだろうが、労働市場で競争力のあるキャリアを自らの意志で形成することは難しくなる。

また、転勤を強いられることも珍しくない。「新築一戸建てを購入したら転勤になった」といった話を耳にすることすらある。日本は世界に類を見ない転勤大国だ。

こうしたジョブローテーションの仕組みは、会社と社員の間で長期かつ強固な信頼関係があった時代の名残とみなすこともできる。社員が会社を信頼し「会社指示に

# 終身雇用前提の転勤に限界

従ってさえいれば報われる」と考えられるからこそ、自らのキャリア形成を会社に一任できるのだ。

しかし今や「会社は定年までの雇用を保障してくれるだろう」といった甘い考えは過去の遺物となった。特に若手社員は中高年よりもはるかにシビアな目で会社を見ている。「10年以内に退職する」と考えている新入社員が50%を超える調査結果すらあるくらいだ。

若手社員の多くは、現在勤務する会社を定年退職まで働き続ける場とは考えていない。そのため、雇用されるに値する自らの能力「エンプロイアビリティ」の向上につながると思えないようなジョブローテーションは強く忌避されがちである。

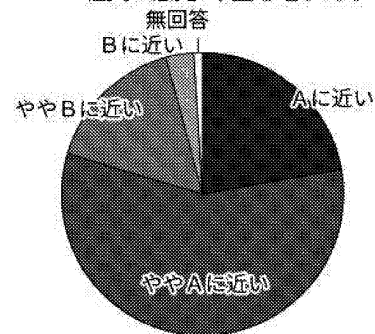
特に転勤でその傾向が顕著だ。共働きが当たり前の現代において、転勤を自らのライフプランに大きな悪影響を与えるイベントと捉える社員も多い。転勤の可能性自体が優秀人材の離職理由にもなり得る。大手の日本企業が転勤や単身赴任の廃止を公表する事例も出てきており、働き方改革の一環としてだけではなく、日本全体で少子化が進展する中での採用競争力向上を見据えた戦略人事の取り組みの一つであると考えられる。

とはいえ、ジョブローテーションを廃止できない日本企業も多いだろう。しかし、働き手から選ばれる企業になるには、従来のような一方的なジョブローテーションの継続は避けた方がよい。社内公募制度や社内フリーエージェント(FA)制度、ジョブローテーションや転勤に対する意向調査など社員自身によるキャリア形成を支援する仕組みを、実効性を持って運用することを前提に積極的に導入すべきだろう。

現実問題として、一つの会社での社会人生活が長くなった社員ほど、会社にしがみつき、ぶら下がり、自らのエンプロイアビリティを高めるために自律的に学ぶ努力・姿勢が失われてしまう傾向にある。キャリア形成の主体をいち早く社員に戻す努力が必要だ。

転勤命令の決定方法

- A: 会社主導で全て決める
- B: 社員の意見・希望を踏まえる



(出所)労働政策研究・研修機構「企業における転勤の実態に関する調査」(2017)