

ジョブ・ローテーション制度について

ジョブ・ローテーションとは？

人材育成計画に基づき、同一企業内で定期的に職場の異動・業務内容の変更を行うことを指し、企業内での「業務の遂行の過程における教育訓練」(OJT)の一環として行われるのが一般的である。

従来は大手企業の総合職のように、ジェネラリストのイメージが強い事務系職種についても、営業、人事、経理、法務などの職務機能＝職種が存在し、いずれかの職種を中心にキャリア形成をされることが一般的であったが、それでも終身雇用制度の下では、その企業での長期にわたる能力開発や昇格・昇進の手段として、異なる職種へのローテーションも幅広く行われて来た経緯がある。

「人事異動」や「配置転換」という名の下に、人事管理上ローテーションが実施され、かつての日本企業の競争力の一因となっていたが、近年においてのジョブ・ローテーションは過去のそれとは若干意を異にする。

従来の手法は、あくまで企業内におけるジェネラリスト育成が目的であったが、「グローバル化が進む企業環境においては競争力が弱い」、「企業横断的な専門的キャリア形成が難しく職種ごとのスペシャリスト育成が出来ない」などの批判から生まれた近年のジョブ・ローテーションは、まさに企業の競争力強化につながる戦略的人的資源管理ということができる。

メリット

企業、労働者双方にとっての適正を見出すことが出来る可能性が高まる為、適材適所の配置が可能となる。

異部門とのローテーションにより、社内でのコミュニケーションネットワークの形成を助長し、部門内だけだと硬直しがちな環境に良い風を送り込める。

一定の職務に長期間就くと、専門性が増す一方でマンネリ化するおそれがあるが、それを脱することができ、労働者のモチベーションの維持・向上（＝離職率の低下）につながる。

上記のような事から従業員満足(Employee Satisfaction)の向上にもつながる。

労働者の能力向上や新卒・中途採用のブランド構築に良い効果を現している。

広く社内業務に精通し、より俯瞰的に会社を眺めることができるようになる。

上記はあくまで一例であるが、企業というある意味で従業員共同体と呼べる組織を成長・活性化していくためにも、ジョブ・ローテーションの果たす役割は非常に大きいことは間違いない。また、近年注目されている、個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようという経営手法であるナレッジマネジメントの視点からも、重要かつ効果的な手法といえることができる。

導入の際の留意点

企業における経営の視点のみならず、労働者側の職業設計＝キャリアパスの一環という視点も併せて考慮したうえで、制度を構築・運用しなければ良い効果は期待できない。

また、雇用システムの変化により、労働者の意識も変容し、これまでの企業に依存した職業生活よりも自身のキャリアを中心としたキャリアパスを念頭に、それを実現できる企業や環境を求めている人も少なくない。その為、労使双方のメリットを認識した上で企業の人事戦略に活かすこ

とが出来れば、それは企業にとってより一層の発展につながるだけでなく、そのような環境・制度を充実させることが、自社社員の能力向上に加えて、優秀な人材を確保する為の採用ブランドの向上にも繋がることになる。

デメリット

一社限定の汎用パーツに特化するということは、それだけ専門性が希薄になってしまい、労働者にとって、転職の可能性が少なくなってしまうということを意味する。

ジョブ・ローテーションを行った直後には業務スキルが低下する。

習得するのに時間を要する専門スキルを獲得しづらい。

業務の表面を知っているだけでは理解できないほど、各業務が高度化、複雑化しているため、単なるジェネラリストは評価されなくなりつつある。

例として、営業部長を管理本部長にしたり、「人事は素人」の人事部長を出現させたりするのは、伝統的日本企業によくあるジョブ・ローテーションを通じ、複数の部門を経験させ人材を育成するというキャリア形成の形ではあるが、その会社にとって最適な人事戦略の立案、遂行を果たして任せる事が出来るのか？という観点からは、会社が大きなリスクを背負うことになる（外資系企業では、人事部長は、まずもって人事労務の専門家である）

キャリアパスを明確にせずに制度運用した場合、もしくはスペシャリストを希望する労働者の意にそぐわないジョブ・ローテーションを強行した場合には、退職者が増加し、優秀な人材を結果として手放すリスクがある。

管理部門を交えたジョブ・ローテーションの場合には、社内の機密情報が漏えいするリスクが高まる。

対応策

労働者の不安を解消する為、下記のような説明を十分に行うことが望ましい。

- ・ローテーションは現在の仕事の幅を広げるために行うのであって、全く関係のない仕事をさせるのではないということ。
- ・ローテーション後に不応と判断した場合には、元の職場に復帰させ、決して解雇は行わないこと。
- ・ローテーションによって減給は行わないこと。

会社が行う社内での配置転換や職務内容の変更は、基本的に使用者の裁量権の範囲内のもと考えられている。しかし、職務内容の変更が使用者の裁量権の範囲内と考えられるからといって、配転がなされれば賃金の変更も可能という話にはならない。前述したように、配置転換（配点・職務内容の変更）と賃金の変更とはまったく別個の問題であるため、配置転換で職務内容に変更が生じたことは、賃金を切り下げることの根拠とはなりえない。そのため、配置転換に伴って労働者の賃金を引き下げることが、次にあげられる場合を除いて無効となる。

労働者から配置転換に基づく賃金の引き下げにつき同意を得ている場合
就業規則に職務内容に応じて賃金に変更される旨の規定がある場合（周知）

配置転換によって職務内容が変更したことによる賃金の減額について、判例では、「使用者は、より低額な賃金が相当であるような職種への配置転換を命じた場合であっても、特段の事情がない限り、賃金については従前のままとすべき契約上の義務を負っている」としたものがある。

また、会社の人事制度によっても変わってくる。多くの企業では職能資格制度を採用しているが、職能資格制度ではその人の能力を重視しているため、職務内容が変わっても社員の能力が変わらない以上、賃金が変わることはない（もちろん役職を外れて部長手当や課長手当などの手当を支給とする減額はあり得る）

また、別の判例では、配置転換に伴う賃金減額が有効とされるには、職務内容の変更と賃金減額の程度との間に合理的な関連があることが必要であるとしている。合理性の判断は、以下の5つがあげられていて、これらを総合考慮して判断されるべきとしている。

- ・ 社員が受ける不利益性の程度（減額措置に伴う配置転換による労働の軽減の程度を含む）
- ・ 能力、勤務状況等の社員側の責任の程度とそれに対する適切な評価の有無
- ・ 経営状況等業務上の必要性の有無
- ・ 代償措置の有無
- ・ 社員側との交渉の経緯等

キャリアパスを明確にする必要がある。ローテーションを「左遷」ととらえる労働者もいるため、ローテーションは能力開発の一環であることを説明するとともに、「次にどのような仕事をするのか」、「どのくらいの期間を目安にローテーションを行うのか？」を予め明示しておく必要がある。

以上