

人事制度の柔軟性

1

これから毎月1回、6回にわたって人事制度の「柔軟性」というテーマで解説をします。

人事制度の柔軟性と聞いて皆さんは何を連想されるでしょうか。もしかしたら皆さんの中には、「日本企業は、職種をまたいだジョブローテーションや転勤などにより従業員を柔軟に配置しているのではないか。何が新しいのか」「職能資格制度によって昇進と昇格が分離されて運用されていること、配置の柔軟性やポスト不足を解消している」と思う方もおられるでしょう。もちろん、こうした人材配置

の柔軟性は、人事制度の持つ柔軟性の答えの一つです。しかし、柔軟性はそれだけではないのです。特に、人材配置の柔軟性は、今、日本企業が本格的にグローバル化するにあ

たって足かせとなりつつあります。なぜなら日本の雇用契約は包括的契約だからこそ柔軟な人材配置が可能であるのに対して、諸外国は明文化された契約関係に基づくからです。そのために雇用契約の中にきちんと異動に関する項目を事前に盛り込まないと従業員

員の柔軟な配置転換ができず、日本の強みとされた人材配置の柔軟性がグローバル化された中では発揮しづらいついていうジレンマを抱えています。つまり、これまでの強みとされた人材配置の柔軟性ではない、別の柔軟性が求められています。

では、人事制度の柔軟性とは何を指すのでしょうか。人

事制度の柔軟性とは、簡単に言えば、日々変化する企業環境に対応できる人事制度の適応力ということができます。したがって、冒頭で述べた人材配置の柔軟性も、広い意味で人事制度の柔軟性です。この連載では、大きく三つの人事制度の柔軟性を紹介し

ます。その際、人事制度の柔軟性を考えるうえで重要なのは、「誰が」、「何で」柔軟性を担保するのか、という点です。例えば、人事制度の持つ厳格さです。言い換えれば、人事部が現場の判断力を信用しているか否かに関わる柔軟性と言い換えることができます。同じ評価項目でも職種によって顕在化のしやす

さが当然異なります。例えば、企業がグローバル化を進めるにあたって、関連会社も含めて人事制度を統一する流れがあります。その場合、評価項目としては、関連会社の違いだけでなく、営業であれ、品質管理であれ、どの職種であっても同じ項目が用いられる

ことがあります。しかし、統一的な人事制度にどこまで事業特性や職種地域の差異についてさじ加減を加えられるのでしょうか。また、もしさじ加減を加えられるのであれば、誰がそれを決定するのでしょうか。同様のことは評価にとどまらず、人材育成や配置にもいえます。私たちは、紙面で「人事制度を全社（全世界の支社も含めて）で統一」という文字を見ると表層的な部分に目をとられがちですが、なぜ当該の企業が事業特性、職種の差異、地域差を越えて運用できるのか、その背後のメカニズムにまで想いを馳せなければ、意味がありません。人事制度の柔軟性という考え方は、実はその背後のメカニズムを説明する一つの枠組みだといえるのです。

柔軟性とは何か