

人事制度の柔軟性

4

西村 孝史

今回は、人事制度の柔軟性について「あそび」という言葉を用いて現場の人事施策の運用について説明をしました。

今回は、人事制度の柔軟性の二つ目として、社員区分の柔軟性を考えます。

この古くて新しいトピック又は、実は新しいステージに突入しようとしています。すなわち、「限定正社員」や「制約社員」と呼ばれているように、正社員を多元化する段階に差し掛かっているのです。

厚生労働省は、すでに多様な正社員に関する議論を開始しており、正社員をより細分

後、定年制の変更や外国人の採用なども併せて考えると、加速していくことが予想されます。

では、人事部門は、何を考えなければならぬのでしょうか。

化することで事業ニーズや個人の働き方に応えようとしています。また、実際の企業に目を転じて、A社では、「非正社員」の正社員化、いわゆる

もちろんそれぞれの社員区分に関して、採用から評価・処遇、退職に至る人材マネジメントのプロセスを考えな

社員区分の柔軟性

で、B社では、「正社員の非正規化」が進展しています。特にB社のように直接的に顧客

ればなりません。しかし、多くの人事担当者が忘れがちな点が二つあります。

この接点が多い業態では、競合他社よりも高いサービスを提供するために、これまで非正社員が担っていたサービスを正社員が担うケースがみられます。こうした動きは、今

もう一つのポイントは、「見え方」の問題です。転換制度を用意して他の社員区分へ移動できる制度が整えられたとしても、転換先の社員区分にいる従業員と転換元の社員区分

人にとって重要です。なぜなら従業員にとっては、ライフステージの変化によって、当初の社員区分では業務を継続しづらい状況も生じる可能性があり、そうした時に別の社員区分に移動できることは、個人から見たとときの働きやすさを担保することになるからです。「橋」の往来のしやすさが社員区分の柔軟性を考え

換制度でも見えている「景色」が異なる可能性があります。先述のとおり、転換制度が整えられることは、転換元の従業員にとっては、働きやすさの担保になります。しかし、転換先の従業員に転換制度はどのように見えるでしょうか。もしかしたら潜在的なライバルが増えると思え、ストレスに感じるかもしれません。また、パフォーマンスが低いことをもって別の社員区分に移動させられてしまうのではないかと恐怖心を持つかもしれません。

もう一つのポイントは、「見え方」の問題です。転換制度を用意して他の社員区分へ移動できる制度が整えられたとしても、転換先の社員区分にいる従業員と転換元の社員区分

人事制度は人が持つ様々なメガネによって色がついてしまします。そうした誤解を払拭するためにも、人事制度を立案する際には、「見え方」の違いを意識する必要があります。