

(2017年1月26日講演)

## 7. 「ダイバーシティ経営の課題」

東京大学 名誉教授 佐藤博樹委員

今考えているのはダイバーシティ経営についてである。今は多様な人材が活躍できて企業に貢献できるダイバーシティ経営というものが推進され、その中で一番目立っている一部女性の活躍について議論されている。実はもっと広いものであるけれども、時間制約は好きではないが制約がないのはおかしいので、女性と併せて従来の働き方ができないような人も含めたダイバーシティ経営について述べる。

ダイバーシティ経営を推進する上で、今の働き方を変えなければいけないという働き方改革について議論されている。ただ、働き方改革ももちろん大事であるが、併せて人事制度改革が大事ではないかと思っている。人事制度というのはどういう社員が要るのかを想定して作られているが、働き方改革が問題となるのと同じようにこれまでの人事制度はやはり男性をモデルとしたものであり、分かりやすく言えば仕事だけしていればいいという男性社員を想定したものになっているのではないか。そういう意味ではダイバーシティ経営を定着させていくためには、働き方改革が必要なと同じように人事制度改革が大事ではないかと思っている。

今日はまずどういう課題が出てくるかという話をした後に、最近の転勤問題を取り上げたいと思っている。実は今、ダイバーシティ経営に適合的な人事制度のあり方について科研費を取って調査票を作ってやっているところである。その中で転勤制度について調査したので、人事制度の中でも転勤について取り上げてお話ししたい。実は転勤問題というのは結構大事で、転勤問題を通じて人事制度の課題が見えてくるのではないかと思っている。雇用制度改革について言うと、もちろんこれは JILPT の濱口さんやニッチモの海老原さん、鶴さんなどが言われているジョブ型正社員や限定正社員にもつながる議論であろう。

今日は話題提供ということなので、濱口さんが言い出してからいろいろな人が使い始めているジョブ型正社員について疑問に思っているのは、ジョブ型正社員にすれば全ての雇用問題や労働問題が解決するという、あたかも万能薬のように言っている人が結構多いことである。これは実はよく分かっていない。濱口さんは「ジョブ型」正社員と対応させて「メンバーシップ型」と言っているが、ジョブ型の反対は「非ジョブ型」である。基本的には採用の時に仕事の範囲を限定して雇用することなので、その社員はそれ以外の仕事は任されず、そういう意味では仕事の範囲は明確である。

例えば長時間労働を研究している経済学者は、日本で長時間労働が起きているのは職務範囲が明確ではないからで、ジョブ型正社員にすれば解決するといったことを書いている。例えば女性の中途採用が進まないことについても、仕事が明確になっていないことに原因を求めている人が多い。

ジョブの範囲をどうするかというのは実は大きくて、ブルーカラーではなくてホワイトカラーを考えると、例えばソフト開発と言っても広いので、SE という職務のくくり方もあれば、銀行のアプリケーション開発あるいは何々言語を扱える SE という規定もある。したがってジョブの範囲を決めて雇用するといったときには当然人事権は会社にあるので、SE としてのジョブの範囲を広め取ることでその範囲内で自由に仕事は変わり得る。もちろんそれを超えた異動はないが、ジョブ型にすれば仕事範囲が明確になるということにはならず、ジョブの範囲をどう決めるかということがかなり大事であるのに、それについてはあまり議論されていない。これはブルーカラーをイメージしているからであって、ジョブというのは結構狭いという前提があるのではないか。

もう一つは、ジョブを決めて雇用しても異動権限を会社が持っていたらどうなるかという話である。つまり、最初に配属した所でのジョブはこの範囲であっても、次の仕事への異動権限を会社が持っていると考えればこれではあまり変わらない。ジョブ型正社員と言っている人は、基本的には本人が「イエス」と言わないと異動はない、仕事を変えることはない想定しているのだと思う。だから大事なことは、基本的には職務範囲をどうくるかということと、もう一つは人事異動の権限を会社が持っているのか、あるいは本人が「イエス」と言わなければいけないのかということの両方があるのではないか。

もう一つ言うと、メンバーシップ型と対比させていることについては本当は違って、いつも言うようにジョブ型に対しては非ジョブ型で、メンバーシップ型に対しては非メンバーシップ型である。つまりジョブ型でメンバーシップ型というものもあり得るわけで、ジョブとして職務が限定されているけれども、ある面では会社へのコミットが高いこともある。

昔、パナソニックになる前の松下電器産業の時代には、その電子部品の子会社には松下が採用した社員が出向していてそれ以外の社員はゼロであり、5~6社全部が同一労働条件で、社員は企業を越えて雇用されていた。労使関係についても、企業単位ではなく企業グループ単位で企業を越えて組合ができていた。そこでは経理社員や人事社員という言い方をしている、経理としての業務は決まっているが企業を越えて異動していた。だからジョブが決まっています松下グループにコミットしていて自由に異動するということであり、それはある面でジョブ型であり、かつ、メンバーシップ型であると思っている。

そういう意味でジョブ型正社員や限定正社員というときには、仕事の範囲をどう限定するかということと、社員と企業との間での人事権の配分をどうするかということ議論しないとあまり意味がないのではないか。

既にお話ししたように、人事制度というのは特定の人材像を想定していると思っている。いつでも必要なときに残業できて、言えば異動してくれるような社員が担ってきた人材像が変わってきたことで働き方改革が必要になったということだと思う。それには人事制度改革も実は不可欠ではないかと思っているが、それについてはあまり議論されていない。

例えばこれは理念系であるが、大企業で典型的な大卒ホワイトカラーを想定した従来の人事制度を考えてみる。一つはジョブ型雇用ではないという意味で業務や配属を限定せずに新

卒採用し、OJT や転勤も含めた異動を会社主導型でキャリア管理し、人材を内部育成する。小池先生が言われたように昇進・昇格は「遅い選抜方式」で、長期の昇進競争による仕事への動機づけがある。労働時間は残業付きのフルタイム勤務で、画一的で固定的な働き方である。もう一つは定年まで途中で休まずに働き続けることだ。こういう働き方ができる人材が要るために、こういった想定で人事制度ができていたのではないか。

例えば定年まで休業しないということについても、今は女性は育児休暇を取って2~3年抜けているが、そういうことは想定していない。分かりやすく言うと、育児休業を取ったときには退職金の計算をどうするかは全く考えていなかったもので、その計算に休業分を抜くのがいいのか入れるのがいいのかは分かれている。あるいはもっと言うと、6時間の短時間勤務においては勤続年数を8分の6にカウントしたほうがよいのかどうか。これは退職金とは何かということだと思うが、これをきちんとやっている会社もあるがごく少数であり、従来のルールがそのまま残っている。抜けた期間を退職金の計算期間に入れたほうがいいのかどうかは、休業をどう考えるかということである。今は短時間勤務を5~6年取るので、退職金を計算するときにそれを1年とカウントするのかどうか。既に働く人たちは変わってきているのに従来型の人事制度が残っていて結構いろいろな所で問題が出てきているが、根本的に見直すことにはなっていない。

そういう意味で従来は会社主導型のキャリア管理で、学歴別年次管理で画一的であった。特に働き方のところで問題が出てきていることから柔軟な働き方や残業を想定しない働き方についてかなり言われてきているが、人事制度を見直すことはダイバーシティ経営という観点からはまだ出てきていない。

そういう意味で従来の人材像に当てはまらない、途中で休んだり結構長く抜けたりする社員が増えてきた。22歳で入って65歳までの間に3~5年休む女性は少なくないだろうし、いつもフルタイムや残業ができるわけではない短時間勤務はもっと多いただろう。短時間勤務は法律上は子が3歳になるまでであるが、実際には大手企業が子の小学校入学まで、あるいは小学校3年まで、小学校6年までというものを作ったので、かなりの長い期間で短時間勤務を取る人が出てきている。もともと法律上の趣旨はフルタイムに戻るという前提であり、子が3歳までの一定期間だけ短時間勤務になって育児休業は一切ない。その後はフルタイムに戻るということで処遇は基本的には時間比例であったが、長い期間の人が出てきたときにどうするかという問題が出てきている。

また、従来のような転勤が難しいとか、従来のようなフルタイムや残業はできないとか、中途採用が増えてきたということもある。例えば中途採用で言うと特定の業務が足りないから採用というのは昔からあったけれども、社内の人よりもかなり処遇を上げないと採れないというポストも結構増えてきている。あるポストを採るときに社内基準では1,000万円だが、外部労働市場を見ると1,100万円でないとか採れないことがある。しかしこのポストが必要だからと1,100万円を採った後にどうしているかということ、現状ではやはり社内秩序が優先となり、社内資格上はこの等級であっても例外的に1,100万円を採った人に対してはその後の

2～3年、それに相当する人が上がってくるまでは給与を上げないことが多い。今までのルールを維持するために、ずれができていの中でやや現状を維持しながら微調整することが結構行われている。

また従来から言われているように、「遅い選抜」はどうかと言う者も出始めている。そういう意味でいろいろな所で従来の人材に合わない人が出てくる中で、従来の人事制度を維持するのかわえるのか。現状で言うと、後でお話しするように微調整しながら維持することが多いと思っている。

その典型的な例として、一つは評価の問題がある。人事評価では半年単位で業績を評価しているが、今まで想定していなかったのは、この半年間で働いていない期間があつて途中で復帰する人が出てくることである。半年間のうちの初めの4カ月にいなかったら残りの2カ月に評価するのかどうかといったルールができていない会社はかなり多く、現場任せである。

例えば6カ月のうちの4カ月が育休中で、戻ってきてからの2カ月を働いて評価期間が来た場合に、この2カ月に評価されると普通はまだ慣れないのでいくら優秀でも評価が低くなるということがある。本来この人が半年いればA評価だったのがB評価になり、その人が何年かたって昇進・昇格の時期になって過去を振り返る際に、過去何期の評価のうちにAが幾つ以上なければならぬというルールが残っていると、Bがあることでもう1年やらなければいけないということも起こる。このように従来の評価の時に考えていたこととずれてしまう人が出てきている。

あるいは評価期間中に全くいないこともある。産休と育休を取ると1年半以上いないことになるが、その間に評価期間がある場合である。今は減ってきているが、この場合にはどうしているかという、C評価を入れている会社も結構多かった。これはなぜかという、ある勤続年数を超えた一般職の女性に対してはずっとC評価にしている会社は結構あつて、Cはいいほうだからである。ところが総合職の女性が出てきたために、そこにC評価を入れてしまうと昇進・昇格で不利になる。こういうことに対して、いなかった期間は評価しない、あるいはCを付けないというように少しずつ変わってきている。つまり過去何期という場合には、いなかった期間は使わないで飛ばしてその前の評価を使うようになってきている。

このように人事評価をするときに抜けたり半分しかいないといったような想定していなかったことが出てきている。

もう一つは、育児休業から復帰すると1年～1年半は仕事をしていないので、当たり前のことながらきちんとやっても復帰した時の能力や貢献で評価が低くなることがある。そうすると当然、昇進や昇格は遅れてしまう。ただ、そのことについて不公平だと思う人が日本の場合は少なくない。それは別に育休を取ったことを会社がマイナス評価しているわけではなく、復帰した後の能力や貢献を見て評価した結果である。

これは一つには年次管理が大きいのではないかと思っている。女性からすると、同じ年次に入った人から遅れることが不満である。やはり企業が年次管理をしている以上、普通は同じ年次であれば仕事が多少できなくてもほぼ同じであるが、自分たちが育児休業を取ったこ

とで同期よりも遅れると思ってしまう。これは会社が学歴別年次管理をやった結果であって育児休業を取ったことをマイナスに評価しているわけではないが、なんとなく今までのルールからすれば「年次は一緒でしょ？」というのが強く働いて不満になっている。だからこれは会社が悪いわけではないが、こういうこともあると思う。

そしてもう一つは、経験者採用をしても採用時の格付けが従来の社内秩序や学歴別年次管理から外れてしまうことだ。つまり、企業からすると同じぐらいの年次の人を同じように評価するという公平感の中で、経験者採用した人が卒業後15年であれば入社15年の人とそろえることが公平だというようにやってきた。そのルールを維持するためには、あまり違った処遇にはしたくなくなる。そういうルールを維持しようとする、先ほど言ったように育児休業を取って1年遅れた人を別に差別するわけではないが、逆に不満だと思われてしまうことになる。

さらにもう一つ、ここには載せていないけれども、夏のボーナスを払うのは4月1日にいた人という基準がある会社がまだ結構ある。これは基準日というもので、4月1日にいないと夏のボーナスは出ない。もちろん、これについては期間で割っている所も出てきている。そうなるという育休から復帰するかによって、3月に復帰すると夏のボーナスがもらえて、4月下旬に復帰すると比例して出るわけではなくて全く出ないということもある。これはずっといるという前提で制度ができているからである。そういう意味で、評価や昇進・昇格などにおいては基本的に途中で抜けるということが想定されていない。

最近、勤務地限定制度や社内公募、自己申告を取り入れている所もある。これも本格的に会社主導型のキャリア管理をなくすというよりも、それに乗れない人が出てきたこと、あるいは不満がある人がいることによって、社内公募を一部取り入れて、あるいは勤務地限定制度を取り入れて転勤に応じない人を入れるというかたちで、現状の会社主導型キャリア管理についていろいろな微調整のやり方が出てきているということだ。しかし、基本的には従来型の人事制度を維持するというドライブが大きいと思っている。

例えば勤務地限定制度が入っている会社を見ると、総合職では通勤圏で言うと全国転勤型が9割で圧倒的に多く、ブロック型は1割だけという所が多い。9割いる全国転勤型の人たちが皆転勤するのかというと「いやあ」という感じで、これだけ必要なのかというと「いや、でもフリーハンドもしたいんです」ということだった。しかし乗れない人がいるのも事実である。基本的には従来のように会社が人事権を持って広域異動させることを維持するけれども、それに乗れない一部の人が勤務地限定になり、一部に不満があるために社内公募制度を取り入れてガス抜きするといったことが現状では多いと思う。

もう一つ、単に残業削減だけではなくて柔軟な働き方の導入というものが増えてきているが、やはりまだ育児・子育てに限定されていて、全社員が使えるような柔軟な働き方はかなり少ない。

何をお話ししたいかというと、これは一つの例であるが、従来の働き方を想定した人事制度に乗れない人が出てきていて、いろいろな所で齟齬を来している。企業もそれは分かって

いるけれどもかなり場当たりの対応であり、従来の人事制度を大幅に変えるというよりは会社主導型の人事制度を維持することを想定しながら、勤務地限定制度や社内公募を取り入れているだけである。あるいは柔軟な働き方も大事けれども、育児などでそれに乗れない人のために取り入れることが多いのではないかと。ここはもう少し本丸に手を着けなければいけないのではないかと考えている。

そういう意味で転勤についてである。現状で言うと、転勤についても結構課題が出てきている。例えば女性活躍を進めてくると総合職の中で基幹的な業務に就く女性が増えて、結婚しても辞めずに夫婦で働くとなると従来のように典型的な転勤には乗れないという人が出てくるが、企業もこれをどうするかということに非常に感じている。男性も妻も働いていると親の介護の兼ね合いもあるので、やはり転勤には課題が集約的に出ている。

實際上、まず企業はどう考えているかというと、やはり難しくなっていると確かに感じている。特に大企業では、従来のような転勤ができなくなってくると女性を採りにくくなるという課題認識がある。また、現状ではやはり個別事情配慮として事情を聞いて異動をさせなければならぬので、コストがかかる。他方で、事情を配慮すると当然いつも転勤させられる人としらない人ができて、この辺の構成をどうするかということもある。総合職でも育児・子育てのうちは配慮しろと言うが、やはり子どもがいない人や独身の人がばかりが転勤するということになるので、配慮すればするほど異動できる人の不満が問題になる。そういう意味で企業は課題だと思っている。

ただ他方で、いろいろなコストはかかるけれども育成効果があるのではないかと。転勤は業務上の必要もあるが、他方で例えば小売業で飲料水やビールを売る場合、東京と大阪ではマーケットが違うので、東京で営業担当者として一人前になっても大阪を経験しないと駄目だと言っている会社は結構ある。今は営業担当だが将来的に商品開発をやるには東京だけではなくて大阪も経験すべきだとなると、これは業務上の必要ではなくて育成である。これが本当かどうかは別として、転勤に伴う管理コストもかかって昔より大変で問題があるけれども、転勤によって広域にいろいろなマーケットを経験することが育成上は必要で大事だという企業もある。

ただ、個人の側から見るとやはり希望を反映してほしいという声が高まっていて、同意が欲しいと言っている人が 20%いて、希望したくないという者もいる。男性でも入社時には転勤してもいいと思っけていても、しばらくして結婚したり子どもが生まれると転勤は嫌だと言う人が増えてくる。これは総合職について昔、脇坂さんがやった時のものと同じく、今でもかなり強い。もう一つは、会社は転勤には育成効果があると思っけているけれども、本当にそうなのかと思っける者が出てきていて、ここをどうするかということだ。

現状は先ほど言ったように従来の人事権を維持しながら個別事情の配慮を強化するか、もう一つは雇用区分を作ることである。これがどうかという話について今日これから皆さんと考えたい。他方で、転勤が大事だという議論はあっても、当たり前のことだが転勤は広域に複数事業所がなければ起きない大企業の問題である。

雇用者全体で見るとどのぐらいかという、就調において就業コードの質問よりも上にある「この場所にどうやって入ってきましたか」という質問で転勤について聞いているが、平成23年10月から1年間で転勤で今の所に来た人は60万人である。やはり男性が多くて50万人なので男性の課題と言えるが、もちろん結婚していると転勤で辞める人も出てくるので配偶者の課題でもある。30代、40代が多いので、この50万人だけではなく結婚しているとそのパートナーにも影響するということだ。

規模別の集計は出ていないが、基本的に転勤は正社員に対するものだとすると、正社員が3,300万人ぐらいいるので年間で大体1.8%ぐらいになる。それほど多くはないが、大企業で見るともう少し多く5~6%になるかもしれない。

これは先ほども言ったように例えば転勤についての最高裁判決も、先ほどの整理解雇の4要素と同じく雇用調整において業務上の必要性があるかどうかである。ただ他方で、「労働者が通常甘受すべき程度を著しく超える不利益を負わせる」場合は駄目だと言っている。労働者が甘受すべき程度を著しく超えるかどうかはこれまでは結構厳しめに見ていて、転勤命令は社員が従うというのがかなり強かった。そういう意味では会社が人事権を持つことが判例上もかなり認められてきた。

しかし少しずつ変わりつつあって、育児法で育児や子育て、介護のときに配慮しろというのが入ってきたので、若干ここが従来よりも労働者にとってはプラスのほうに変わっている判例が出てきているけれども、やはりまだ会社が持つというのは大きいと思っている。こういう中で会社も維持してきたということだ。

先に言うと、後ろに載っている調査概要については説明しないが、最近、企業調査と個人調査を行った。企業調査は僕たちがやるのでそれほど回収率は高くなく、300人以上の企業について行って1割弱である。その中で基本集計の結果は複数事業所がある370社の転勤がある所だけを集計したものである。後ろにあるように、集計した企業は国内のみの所もあるが300人以上の所である。

そして個人アンケートもやっていて、これは転勤の可能性のある人で、30~49歳のいわゆる転勤が多い層で、大卒のホワイトカラーで、今までに転勤があるか、もしくはその可能性がある人である。転職がない人だけを取っているので、新卒入社でずっと会社において、勤務先で転勤のある社員として雇用されているかどうかを聞いた人たちの結果である。

先ほどの企業が転勤をどう考えているかであるが、皆さんご存じのように転勤だけが自立して存在しているわけではなくて基本的には異動である。会社は異動を考えて、居住地変更を伴う異動が転勤になる。なぜ転勤に着目するかというと、転勤を見直すことは異動を見直すことだからである。

これは転勤を含む異動の目的を会社に聞いているもので、皆さんご存じのようにやはり人材育成が多い。組織運営の必要性というのは業務上の必要性であり、どこかの事業所で人が足りない、あるいは逆に縮小するからというようなもので、それが遠くの場合に転勤になる。あとは事業活動の変化や組織の活性化である。

業務上の必要性で言うと、事業活動の変化ということで人が足りないから送らなければいけないというのは異動が発生する理由としては分かりやすいが、問題はその異動の必要性があるときにどの人を選ぶか、あるいは異動のさせ方である。もう一つの問題はこちらで、育成目的や組織の活性化といったときには異動自体が必要かどうかである。先ほどの判例でも業務上の必要性という話があったが、育成やマンネリ防止、組織活性化のためと言っているのが実は異動の目的として適切かどうかの問題となる。

異動が起きて転勤が発生するのだけれども、問題は異動の中で業務上の必要性がある異動と、転勤にならないようなやり方として近くの実業所への異動でよいのではないかという議論と、もう一つは育成や組織活性化という理由による異動自体をやめられないのかという話まで出てきていて、結構これが多い。先ほど話したように、これまで企業が東京で一人前の営業担当だった人を大阪を経験させることが将来の商品開発に必要だという話は育成であるが、これが不要でないとすると異動しなくてもよいので転勤はなくなる。ここの議論が必要になってくるのではないか。

不正防止については、銀行などでは今も3年ぐらいで異動させているのは不正防止のためである。実は法律かどうかは分からないが金融庁に銀行がどうやって不正防止するかを届け出なければいけないが、実は金融庁は転勤させろとは言っていない。不正防止のためにどういう取り組みをしているかについては日本の企業の多くは異動させるとしているが、外資系の銀行は日本に1行しかないので転勤はさせられないので休ませるようにして、それでもいいわけである。そうするとこの辺のマンネリ防止や組織運営の必要性などは見直し得ることになる。

今度は個人に対して転勤と異動を比較させたもので、単なる異動と居住地変更を伴う広域異動とが自分のいろいろな経験の中でどうかというものである。これも難しいけれども、転勤のほうが良かったらいいのだが、あまり変わらないという人が結構多い。

現状で本人同意がどうなっているかという点、やはり先ほどの判例と同じく、本人の希望を聞くが最終的には会社が決めている所が圧倒的に多い。本人の希望を優先している所や本人の同意を優先している所も2割ぐらいずつあるが、大企業ほど最終的には会社が決めている。そういう意味では先ほど言ったように会社が人事権を持っている。ただ他方で、個別にいろいろな制度を導入し始めていることも事実である。

もう一つは回避についてで、特に育介法の関係で家族の事由によるものが一部で出てきている。また、まだ少ないが配偶者の転勤によるものも一部で出てきている。雑談的に言うと、トヨタの社員と帝人の女性社員が結婚していてトヨタの社員のアメリカ勤務が決まったのだが、帝人のほうには配偶者が帯同すると休職できる制度が2年間ある。トヨタは何年行くかという赴任期間を明示しておらず、また、一緒に4月に行かなければいけないのでひどいと帝人の人が言っていた。

最後に、そういう状況での見直しの仕方についてである。既にお話ししたように、転勤を検討することは実は異動を見直すことである。だから転勤は大企業の話であるが、異動を見



直すというのは日本の場合には多くの企業の課題になる。つまり、異動の目的が例えば先ほど猪木先生が言われたように複数の上司に見てもらふことや能力開発ということであれば、それが合理的かどうかをまず見直すことがかなり大事になる。転勤だけを見直すのではなくて、実は異動を見直すということだと思う。

もう一つは、見直しの仕方を見ると、今のように本当は異動を見直さなければいけないのに、異動には手を着けずに転勤のみを見直している会社が実は多いということだ。異動には手を着けずに先ほどのように転勤の猶予の仕組みを作ったり、あるいは転勤しないでよい雇用区分を作ったりしている。こちらを見直すのは意外と少なく、転勤だけを取り上げてこれがどうかならないかという会社が多い。でも本当はそうではなくて異動を見直す必要がある。何が言いたいかというと、会社が社員のキャリア管理を維持するという前提の中で異動も含めて見直すか、転勤だけを見直すかという大きな区分においては、現状ではこちらが多いということだ。

これをやめてしまって社員主導型にすることもできる。つまり極端な言い方をすると、異動は全て社内公募にしてしまうこともできる。しかし、これはもっと少ない。海老原さんが言っているジョブ型にするというのは実はこのことで、ジョブで採用して、ジョブ間の異動も本人の希望でということにすれば異動や転勤は本人希望のみになるが、僕は現実的にはやや距離があり過ぎると思っている。だからこれをどうするかということになるが、現状ではここを提示する所が少ないことが問題だと思っているし、こちらだけをやっている所が多い。こちらに手を着けると、猪木先生が言われたような評価についてのいろいろなことを考慮しながら異動をどうするかという話になってくる。

現状での異動の目的は何かということについては、先ほどの東京と大阪を経験したほうがよいという話は僕がある大手の飲料メーカーにインタビューに行って言われたことだ。「大阪を経験しないと一人前の営業担当になれないんです」と言うから、「東京で一人前になった人ですよ。大阪で3年の勤務が必要なんですか？ 1年でいいんじゃないですか？」と言うと、何が違うのか説明できない。多分そこが問題だと思う。つまり、育成目的を考えて異動というときには本当にそれが必要なのか。あるいは複数のマーケットを経験させるというときに、わざわざ大阪にする必要はあるか。通勤圏の所でもよいのではないか。育成を考えたときには違うマーケットを経験させることに意味があるのか、大阪を経験させることに意味があるのか。

銀行も中小企業が多い融資先の所なのか、居住地で住宅ローンばかりの所なのかということもある。本当に居住地変更を伴う異動が必要なのか、通勤圏でもいいのか。そういうことを考えていないことが問題だと思っている。

また、組織活性化が目的の所も結構多いが、では、事業所が1つだと組織は活性化しないのか、人が育たないのか。つまり、地元の信用金庫では人が育たなくて、たくさん支店があると育つのか。「そうか？」という感じがしている。そういう意味で、今まで育成や組織活性化といったときに異動に込めていたものがいったい何かということ、もう少し合理的に

考えてはどうかということだ。

例えば機能的等価物については、癒着防止ということで異動させるのであれば休みを取らせるのもいいだろう。単に違うマーケットを経験することが大事だということが正しいとすれば、一人前になるには本当に3年が必要なのか。大阪に3年行けというのと1年行けというのではかなり違ってくると思う。そういうことがかなり大事だ。従来やってきた異動の目的と効果を合理的に判断できないかということだ。

それをやった後に必要な異動が残り、どうしても転勤になる異動も出てくる。そうすると転勤になる異動をどうするかということになってくる。そうすると転勤の期間をどうするかとか、転勤期間を明示するのをどうするかとかといった話が出てくる。こちらを議論しないでこだけを議論しているのが問題だと思っている。転勤自体をどうするかというのは変ではないか。

もう一つ日本で一番多いのは期間を明示しないことだ。なぜかという、人事が裁量権を持ちたいからだ。今までを見ると大体8割は3年ぐらいで異動しているというデータがあったら人事はおおよそ3年というデータを出せるのに、3年を超える場合も出てきたときに、3年と言ってしまったら2割ぐらいで再調整や交渉が必要になってくるから、人事はそれをしたくないので言わない。僕は3年と言ってしまった人にはネゴシエーションすればよいと言うのだが、そうはならない。会社が人事権を持っていることは大変だけれども、そちらのほうが楽だと思っているところがある。

いろいろなやり方はあると思うが、転勤期間を明示したり期間を延ばしたり、東京から大阪に行って、大阪から福岡に行って仙台に行くこともできる。あるいは大阪に行ったら必ず東京に戻ってくるというように、出ていったら戻ってくるというやり方もあり、これだけでも違う。転勤の運用の見直しはかなり大事だと思うが、こちらの見直しもやることはかなりあって、まずこちらをやるのが大事である。

勤務地限定はこういうことをやった後のことだと思っている。この辺の転勤の見直しをせずに勤務地限定制度を一気に入れるのは最悪で一番問題であるが、結構多い。まずは異動を見直した上で、どうしても必要なときの転勤のルールを見直す。それでもどうしても作ったほうがいいということであれば勤務地限定制度が一つの方法であると思うが、現状はやはりこちらだろう。

その先をどうするかについては、一番少ないと言った社員主導型のキャリア管理へ持っていくというジョブ型雇用の話である。これについていわゆる典型的な日本企業から外資企業に転職した人にインタビューをすると、もちろん適応している人もいるけれども結構悩んで不安で大変という人もいる。

それにはいくつかあって、一つは自分が評価されているかどうか分からないことだ。なぜかという、前の会社では同期と比較すればよかったのが、同期と比べて少し遅れているとか、結構評価されて先のほうを走っているとかが分かったからだ。外資系に行ったら比較対照がないので、自分が先のほうに行っているのかそうでないのかが分からない。

あと一つは、当たり前のことだが自分でキャリアを作らないといけないことだ。自分が経理でこのポストで採用されたら、次の段階を目指すためには自分で次の段階のどこのポストが空くのかを常にウォッチし、予想し、どの辺が空きそうかを情報収集し、空いたらすぐにエントリーする。これは大変でいつもやっていないといけないので疲れてしまう。もちろんそれがいいという人もいる。ジョブ型雇用になれば全てがハッピーという感じになっているが、自分でキャリアを作っていくことは結構大変だという気もしている。社員側の対応として、従来のキャリア管理に慣れた人たちが一気にこちらに行けるのだろうか。

これは海老原さんたちが言うことと同じだけれども、段階的に可能性があれば 20 代では会社主導型で 3 カ所ぐらいの仕事を異動し、その後に自分はこの仕事がいいとか、転勤したくないとかであればそちらに移動し、本人が「イエス」と言わないと転勤なしや異動なしになる。40 代ぐらいで管理職になれば当然こちらに戻る。30 代からこちらを目指す人は、その時から「行きます」と積極的に手を挙げるようにする。一気に行くというよりはこのような見直しをしながら、30 代ぐらいから自分で勤務地や仕事を選べるようなものを取り入れて、40 代になって管理職になったら会社主導型に戻るという方法があり得るのではないかな。

こういうことを見直した後に勤務地限定を取り入れるのだが、もしかしたら 30 代ぐらいでもいいという気もしている。例えば入社の際の総合職と一般職と同じような話であるが、勤務地限定を入社の際に選ぶのではなく、結婚・出産などが見えてきてから選んでもいいのかもしれない。20 代はやや従来型の会社主導型でやって、その中で結婚して 30 代で子育てする時になってから選ぶ。遅れることがあってもいいと思うが、遅れて管理職を目指すようになって転勤があってもいいとなったらそちらを目指すというほうがいいのかもしれない。一気に行く会社があってもいいけれども、結構難しいと思っている。

転勤がこれからの人事制度を見直す一つの鍵だと思っている、それには異動をどうするかということだ。猪木先生が言われたように、能力開発やいろいろな上司に見てもらえるといったことが日本における異動の良さであった。しかし極端な言い方をすれば、先ほどの話で複数の上司に見てもらうには上司だけを動かせばいいのであって、両方を動かさなくてもいいという考えもあるかもしれない。以上です。