

ジョブローテーションによって配置転換を行い、長期的な視点で人材育成を行なってきたのが、日本企業の特徴であり、ジョブローテーションには以下のようないふたつの特徴がある。  
 ①従業員の能力開発の可能性が高まる。環境変化によつて生じる業績不振部署に所属している人材を、他の部署へ配置転換する選択肢が広がる。  
 ②担当者が不在時のバックアップ体制の構築が容易になる。④従業員が幅広い職務を経験することにより、権限委譲をしても局所最適化の行動に陥りにくくなり、企業の全体最適を

## 終身雇用前提の人材育成の見直し

は、日本企業の発展を支えてきたものと考えられるが、これを可能としてきた企業が従業員の長期雇用を保障している状態の両者が相まつた終身雇用が、円滑なジョブローテーションを可能にした。そして、前述②の長所を利用して、企業の能力を高めることによって、企業経営が苦しくなった場合の人員削減策として、解雇という手段をとらず、自然退職者を下回る新規採用の抑制や、外部出向・早期退職を募る形で、人員削減を図り、残った従業員の配置転換でなんとか乗り切つてしまた。人員削減による財務内容の改善は、アングロサクソン型の効率的経営改善

は、これまで、新卒一括採用をおこない、ジョブローテーションによって長期的に相まつた終身雇用が、円滑なジョブローテーションを可能にしてきた。しかし、日本企業が従業員が離職せずに定着して、長期勤続している状況どもが悪いときは、人員削減を行なう手段をとらず、自然退職者を下回る新規採用の抑制や、外部出向・早期退職を募る形で、人員削減を図り、残った従業員の配置転換でなんとか乗り切つてしまた。人員削減による財務内容の改善は、アングロサクソン型の効率的経営改善

は、これまで、新卒一括採用をおこない、ジョブローテーションによって長期的に相まつた終身雇用が、円滑なジョブローテーションを可能にしてきた。しかし、日本企業が従業員が離職せずに定着して、長期勤続している状況どもが悪いときは、人員削減を行なう手段をとらず、自然退職者を下回る新規採用の抑制や、外部出向・早期退職を募る形で、人員削減を図り、残った従業員の配置転換でなんとか乗り切つてしまた。人員削減による財務内容の改善は、アングロサクソン型の効率的経営改善

は、これまで、新卒一括採用をおこない、ジョブローテーションによって長期的に相まつた終身雇用が、円滑なジョブローテーションを可能にしてきた。しかし、日本企業が従業員が離職せずに定着して、長期勤続している状況どもが悪いときは、人員削減を行なう手段をとらず、自然退職者を下回る新規採用の抑制や、外部出向・早期退職を募る形で、人員削減を図り、残った従業員の配置転換でなんとか乗り切つてしまた。人員削減による財務内容の改善は、アングロサクソン型の効率的経営改善

## 人を資産とする

### 経営姿勢への回帰を

考慮して行動するようにな  
る。

このジョブローテーションを利  
用した人材育成方法

上原 衛  
教授  
大学  
学部  
学科  
博士



うえはら・まもる 経営品質科  
学、リスクマネジメント、人的資  
源管理。早稲田大学大学院創造工  
学研究科博士後期課程修了。博  
士(工学)。1956年生まれ。

は、日本企業の発展を支え  
てきたものと考えられる  
が、これを可能としてきた  
企業が従業員の長期雇用  
を保障している状態の両者  
が相まつた終身雇用が、円  
滑なジョブローテーション  
を可能にしてきた。そし  
て、前述②の長所を利用して、  
企業の能力を高めることによ  
つて、企業経営が苦しくなつた  
場合の人員削減策として、解雇とい  
う手段をとらず、自然退職者  
を下回る新規採用の抑制や、外部出  
向・早期退職を募る形で、人員削減を  
図り、残った従業員の配置転換で  
なんとか乗り切つてしまた。人員削  
減による財務内容の改善は、アング  
ロサクソン型の効率的経営改善

は、これまで、新卒一括採用をおこ  
ない、ジョブローテーションによ  
つて長期的に相まつた終身雇用が、円  
滑なジョブローテーションを可能にして  
きた。したがつて、人員削減によ  
つて失われた人的資源を、業績回復時に一  
気に補充することは難しく、結果的に、ボディープロ  
トーションによって、企業の能力を下げ  
る方向に向かう。

日本企業の多くは、バブル崩壊以降の景気低迷期  
間、人員削減や非正規社員へのシフトを行つて何とか  
対処してきた。すなわち、アングロサクソン型経営で  
ある株主重視の姿勢に傾き、日本企業の長所であつた  
人の資源重視の姿勢を放棄してきた。しかし、日本企  
業の持ち味であつた、人の活性化と活用による人的  
資源重視の経営姿勢、人が競争力を左右する資産であ  
るという経営姿勢に回帰すべきではないだろうか。

さらに、「世代では「定期的削減」として効果をあげたものと考  
えられる。しかし、終身雇用を基礎としたジョブローテーション  
によって人材育成を行なつてきた日本企業にとって、熟練社員の定期的削  
減を促した場合、その企業の知識や技術が一気に失われる事態が生  
れることになる。アングロ

は、日本企業の発展を支え  
てきたものと考えられる  
が、これを可能としてきた  
企業が従業員の長期雇用  
を保障している状態の両者  
が相まつた終身雇用が、円  
滑なジョブローテーション  
を可能にしてきた。そし  
て、前述②の長所を利用して、  
企業の能力を高めることによ  
つて、企業経営が苦しくなつた  
場合の人員削減策として、解雇とい  
う手段をとらず、自然退職者  
を下回る新規採用の抑制や、外部出  
向・早期退職を募る形で、人員削減を  
図り、残った従業員の配置転換で  
なんとか乗り切つてしまた。人員削  
減による財務内容の改善は、アング  
ロサクソン型の効率的経営改善

は、これまで、新卒一括採用をおこ  
ない、ジョブローテーションによ  
つて长期的に相まつた終身雇用が、円  
滑なジョブローテーションを可能にして  
きた。したがつて、人員削減によ  
つて失われた人的資源を、業績回復時に一  
気に補充することは難しく、結果的に、ボディープロ  
トーションによって、企業の能力を下げ  
る方向に向かう。