

# 「社員が選択可能な人事制度」の運用に向けて

本阪 恵美 株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 コンサルタント

所在地：京都市下京区河原町五条西入本覚寺前町830 京都EHビル6階 Tel：075-343-0770 <https://www.skg.co.jp>

ライフスタイルの多様化、労働者の志向の変化、社会的な要請に伴い、昨今「社員が選択できる人事制度」が注目されるようになりました。

このような制度の利点は、社員自ら働き方・キャリアを選択することで意欲を持って働けること、選択に紐づく処遇への納得感が高まることが挙げられます。また、そうした取り組みを社外にも発信し、多様な社員が働ける企業であることを訴求できれば、人材確保にも効果がありますし、ライフステージに合わせた働き方を可能とすることで、事情はあっても能力として優秀な人材の定着にも効果をもたらします。

## ■「選択可能な人事制度」の類型

こうした「選択可能な人事制度」の類型は、代表的には、①勤務地（例：全国転勤・勤務地限定コース）、②勤務日数・時間（例：フルタイム・週4日短時間コース）といった「働き方」に関わるもの、③キャリアアップ（例：管理職・専門職コース）、④職種の転換有無（例：ローテーション有・限定コース）など「職務・キャリア志向」に関わるものがあります。

今までは、①勤務地は全国転勤有で、②週5日フルタイム勤務かつ残業要請にも柔軟に応じることを求め、③④部署をまたぐ配置転換を会社主導で実施する考えが主軸でした。この根底には、多様な経験を踏まえ、管理職候補者を輩出する画一的な育成の考え方があったとみられます。また、一律条件で人事管理が容易という利点も大きくありました。

ただし、冒頭記載のように様々な環境変化から、その画一的な人事管理・育成のあり方が問われており、コロナ禍による働き方や労働観の変容によって、さらに重要な人事テーマになってくると考えます。

## ■「選択制」を導入することの留意点

それでは自社において、選択可能な人事制度を導入することの留意点としてはどのようなことが挙げられるでしょうか。

経営側としては、企業の目的・目標達成に向けたあるべき組織を構築するため、やはり柔軟に人事異動できることが望ましいのですが、このような選択制を取り入れると、コントロールがしにくくなります。

制度を検討する際は、選択肢を考えるだけでなく、定量的に各選択肢の計画値を想定することも必要です。あくまで選択の希望は取っても、最終的にはその計画に照らして会社が承認するものであることを事前に社員へ伝え、前もって希望が通らないことの理解を得ることも重要です。

また、制度設計時には会社が望む選択肢を選びやすいよう、各選択肢間で処遇差を設けることも必要でしょう。例えば「勤務地限定社員」と「転勤による生活環境変化リスクが発生する全国転勤社員」では、後者を厚遇することは然るべきです。

特に、最近ではテレワークが急激に推進され、転勤のあり方自体を見直す企業も増える想定されます。今後、人材の確保や定着を強化する場合、これまでの「正社員は全国転勤」を基本とするのではなく、「勤務地限定社員」を基本としながら、「全国転勤社員」は、より対象者を絞り込んでこれまで以上に厚遇するなどの設計も一案です。

いずれにせよ、自社の人事課題と労働環境の変化を踏まえて、先手先手で検討と見直しを行うことが肝要です。

## ■「選択可能な人事制度」を機能させるために

運用面における難易度は高い制度となりますが、これまでのような一律管理から個別管理への転換は、時流から見て避け難いテーマになると考えます。

これをうまく機能させるためには、仕組みだけでなく、社員自身がキャリアを主体的に考え、経営側もキャリア自律に支援の手を差し伸べながらも、互いにとってWin-Winな組織となるよう、コミュニケーションをとることがカギになるのではないのでしょうか。