

### 社員がやる気を失わない「人事異動」の鉄則

#### 社員全員の希望はかなえられない。できるのは「適材適所の異動」

人事異動は会社員人生を左右する一大イベントです。発令前は、希望の部署へ異動したいと願い、発令後は不満に思う人もいます。しかし会社は、社員全員を希望する部署に異動させることなどできません。できることは「適材適所の異動」です。

適材とは、その人が持っている「強み」や「得意なもの」のこと。

松下幸之助さんは経営者の心得として、人は長所7割、短所3割で見なさいと言っています。人にはいいところと悪いところが必ずある。だから部下の強みをきちと見て、強みを行かせるところに異動させなさいということです。これが人事異動の第一原則。営業が得意な社員に、不得意な文書管理をやらせるという異動には、キャリア形成上どうしても必要ということでは、意味がありません。

しかし、注意しなければならないのは、「強み」とは好きとか得意というだけでなく、必要とされる能力を持っているということです。極端な話、草野球選手がメジャーリーグに行きたいと願っても実現しません。野球が好きだというだけでは、適材とはいえないのです。

#### 「想定外の人事」が人生の根幹になることも

一方で、その人のキャリア形成上必要というのであれば、想定外の異動もあり得ます。私は銀行に新卒で入社し11年勤めていました。だが、最も意外な人事だったのは米国留学から戻って営業として支店への配属を希望していたところ、実際にはシステム部勤務を命じられたことでした。

当時は日の当たる部署ではなく、想像もしていなかった人事だったのですが、今振り返ると、「経営コンサルタント小宮一慶」の根幹を支えているのは、システム部の経験にあると言えます。

システム部へ配属された私は、どうせやるならどっぷりとそこに浸かってとことんやろうと思い、当時「情報処理技術者試験」の「第二種」「第一種」「特殊」のうち、最も難しい「特殊」を取得しました。システム開発に関わっているベンダーやプログラマーにも特殊の資格を持つ人は非常に少なく、プロジェクトをスムーズに進行させることに役立ちました。銀行業務の根幹をなすシステムを理解できたことは私にとっては大きな収穫でした。それが今の私に大いに役立っていることに間違いありません。

システムをやってみるととても面白く、私はシステム部門を出発点にして銀行トップを目指すつもりだったのですが、次に当時まだそれほど盛んでなかったM & Aをアドバイスする部署へ異動することになりました。

内示を受けたときに行きたくない拒否したのですが、「人事を拒否するものじゃない」と諭されて渋々行ったところ、会社の売買、それも海外の企業がらみのM & Aに携わる経験は面白かったですし、会社を別の角度から理解することができました。

ところで、大企業では経営者が社員一人ひとりに直接関与することはできませんが、上司や人事部による人事評価や自己申告表を参考にしたり、また、直属の上司に部下の長所・短所を見せたりすることで、強みや得意なことを知ることができます。また、大企業は部署が多いので強み・得意を生かす部署に異動させやすいでしょう。

対して、中小企業では部署が少ないという難しさはありますが、社員数が少なく、一人ひとりが見えやすいというメリットがあります。いずれにしても、長所を生かせる部署に配属するのが大原則です。なぜなら、会社は、パフォーマンスを出す必要があるからです。

一方、本人の将来のキャリアも考えた異動も必要な場合があります。本人が分かっていない特性があったり、将来のキャリア

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として  
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します

の為に通過させておいたほうがいい部署があったりもあつたのです。

例えば、売上成績が絶好調の営業部員でも、将来の為に他部署を経験させる必要があることもあります。ただ、そのような異動をさせる場合には、将来マネジメントを目指すのなら、他の部署も経験しておいたほうがいと納得させることも大切です。そうしないと成績のいい営業マンは引っ張りだこですから、異動に不満を持たれば他者へ転職をしまいかねません。もしマネジメントを目指さず、営業一筋でいきたいという希望なら、専門職として処遇すべきでしょう。全員をゼネラリストにする必要もありません。

### 社員をいじめるために望まない人事異動を行う会社はない

とはいえ、望まない部署へ異動させられたことにより、社員がモチベーションを失うことは現実問題としてよくあることです。本人があり得ないと思っている異動では、その理由をきちんと説明して、将来の為にこの部署を経験して欲しいということを伝えないとうまくいきません。

また経営者としては、異動によって社員がモチベーションを失うのは、社員教育の誤りであることも多いと自覚しなければなりません。自分の為に会社があると思つているような社員は、異動により「やる気を失つた」などと言いつすのです。会社の存在意義や仕事の異議をきちんと教えていないからです。

会社が社員に求めているのは「貢献」です。会社全体が社会から求められていることは、ドラッカーの言葉では「独自の商品やサービスを提供すること」です。それを全うする為の資源の1つとして「人」がいるのです。このことを理解させていないから、社員は会社を学校と勘違いして、自分を育ててくれる場所と思つてしまうのでしょうか。もちろん会社には人を育てる必要はありますが、学校と根本的に違つるのは、学校はお金をもらつていますが、会社はお金を払つているのです。社員に第一に求めていることは「貢献」なのです。

その上でドラッカーは、もう1つの会社の存在意義として、「人を生かす」とも説いています。その人の長所を見極めて、その人を生かしなおかつ最適なアウトプットが出せるような人事を行う。そして、仕事の上で生かされることで働きがいを見つけれられるのです。

一方、社員をいじめるために人事異動を行うような暇な会社はありません。あくまでも「貢献」を求めているのです。もしあなたが人事異動の対象となつているのなら、異動先の部署で積んだ経験を、自分の将来に生かす方法を考えるべきです。文句ばかり言つては、次につながりません。また、日の当たらない部署へ異動を命じられても、そこで一生懸命働いていけば、会社や上司は必ず働きぶりを評価してくれます。それがその人のキャリアアップに繋がっていくはずですよ。

いずれにしても、異動に際しては、経営者は長所を生かすこと、そして社員は「貢献」を求められているということを十分に認識することが大切です。

DIAMOND online : 小宮コンサルタンツ代表 小宮一慶



今年の土用の丑の日は7/27です。昔から体調を崩しやすい夏にはウナギを食べて栄養をたっぷり摂ろうという考えから、土用の丑の日（季節の変わり目）にウナギが食べられるようになったそうです。ウナギにはビタミンAやビタミンB群など、疲労回復や食欲増進に効果的な成分が多く含まれていて、夏バテ防止にはピッタリの食材です。

ウナギ以外には「う」のつく食べ物がいとされています。「丑の日」の「う」ですね。

うどん、ウリ、梅干、ウサギ、馬肉（ウマ）、牛肉（ウシ）など。

いずれも栄養価が高い、または食欲がなくても食べやすい食材ばかり。

まもなく梅雨もあけ、暑い"夏"がやってきます。今から栄養を付けて暑さに負けない体作りをしましょう。



## 東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として  
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します