

ゆとり・働きがいと生産性：第3章「働きがいとゆとりと生産性」創造への取組み事例 III. ブリヂストンの社内公募制度

Kawakita, Takashi / 川喜多, 喬

(出版者 / Publisher)

日本生産性本部

(巻 / Volume)

1

(号 / Number)

1

(開始ページ / Start Page)

62

(終了ページ / End Page)

67

(発行年 / Year)

1989-09

Ⅲ. ブリヂストンの社内公募制度

1. 職務配置に従業員からの応募権

ブリヂストンでは1984年から「社内公募制度」を制度化させた。新しい職務に誰をつけるかに関連して、従業員から希望を募ることは、従来からなかったわけではない。しかしこれをこの時点で制度化させたのは、新事業開発が進み、いっそう多様な人材が必要になってきたからである。

社内公募制度の直接的な狙いは、①新しいプロジェクトや事業を支える人材を広く社内より募って、自分からやろうという意欲ある集団によって新事業を担わせること、②新事業を開発する人材を選定するに当たって、従来の人事情報では十分把握できていない特別の能力を持っている人材を発掘し、またそういう人材を抜擢すること、にある。

しかし、このような二面の直接的狙いだけでなく、間接的な狙いもある。それはまず、①個人の意欲や自主性と、企業のニーズとを一致させる新しい制度をつくり出すこと、そしてまたこれによって、②より挑戦性に重点をおいた企業風土を醸成すること、にある。

この意味で、ブリヂストン社のような「社内公募制度」は、従業員の選択幅を拡大しながら企業の生産性も同時に高めて行くという、われわれのQWLの一つのモデルとなるであろう。

2. 社内公募制度のステップ

社内公募制度は全ての人事に適用されているのではない。通常

の事業に関わる人材発掘のやり方では発掘できない新しい事業の開発の場合に発動される制度である。そこでこの制度を動かすかどうかという段階で、四つの判定基準が設けられている。すなわち、①通常の人事情報では人選が困難な、会社として掌握しきれしていない、個人の得意な趣味や興味やノウハウ、意欲等に依存するかどうか、②個人プレーではなく意欲ある集団づくりになるように2人以上の応募がありそうかどうか、③応募が有り得るような人気のある職種で、本人が就いた後もチャレンジングで魅力的であり、また会社としてもその仕事が強化すべき機能であるということで社内の世論形成ができるものかどうか、④適格者を職場から抜いた場合に、後任を補充しやすい時期かどうか、がそれである。

このような基準にあてはまる場合に、その都度、人事本部長が公募にかけることを決定する。

公募が決定されると、社内通達または社内ニュースで社内PRが行なわれる。この時に十分事業と仕事の内容、資格要件等が知らしめられることがこの制度のポイントの一つであろう。ブリヂストンの場合は、次のようなことがPRされる。―― ①業務内容（理念、目標、具体的な業務など）、②勤務地、③募集人員、④応募資格、⑤応募方法、⑥選考方法、⑦結果連絡の方法、⑧その他。

また社内に申込書を添付したポスターが掲示される。

公募期間は約2～3週間であり、社内公募申込書で直接本人が人事部長に送付する。申込書には、次のようなことの記載が求められる。―― ①氏名、②資格等級、③所属、④職務、⑤今まで

の詳しいキャリア，⑥得意な分野・領域，特別の資格。語学力，研究領域等の自己PR，⑦応募の動機，⑧希望職務，⑨特別な希望事項，⑩所属長へ話しているかどうか。

3. 応募の秘密の保持と自主性の強調

所属長に話しているかを書かせるのは，所属長の承諾を求めさせるためではない。所属長の承諾を求めて応募する制度にすれば，所属長が（時には無理をして説得して）出させる例が出てきたり，逆に本人が希望するにも関わらず所属長の所で留められてしまうことが出てくる。そこでブリヂストンでは，公募の自主性を強調するため，応募PR文書において次のようなことを強調している。

—— ①応募が自分の意志であるものであること，他薦を認めないこと，②応募の事実を秘密扱いとすること，③最終候補に残るかどうかに関わらず，現在・将来にわたって不利益な取扱はいっさい受けけないこと，④人事記録に応募したことをいっさい記載しないこと。

従って所属長に事前に話すかどうかも本人まかせであり，実態としては秘密裡に進行している。また申し込み方法もダイレクトとし，人事部署からの本人への連絡も直接である。質問は直接，人事部スタッフが受け付ける。面接の日程・場所も通常の業務を妨げぬよう，また秘密が社内でも漏れぬよう設定される。

選考は面接のみであり，人事部長と募集元の部長が面接にあたる。言い替えれば現担当部署の上司は関係がない。

決定が行なわれると，その発令は通常の定期異動と同時に発令される。決定されたときには後任人事計画も立案され，また所属

部門とも転出時期や後任人事が調整されるが、この作業は通常の定期異動の作業と同じなのである（不合格者については、直接電話または手紙で通知される）。

4. 定期異動制度の補完

以上のように社内公募制度は、定期異動制度に絡めて発動され、それによって応募者を際立たせることを防ぐ仕組みがとられている。社内公募制度自体も、定期異動の補完的位置付けがされている。定期異動自体は、年1回行なわれるが、この際も人事記録と上司による能力適性効果だけでなく、本人によるC&Dカード（自己申告制度）が併用される（自己申告票は最近大幅に改訂され、本人の判断に対して上司とのつきあわせが十分されるようなフォームとなった）。これによって人事部で「異動対象者リスト」を作っていく。

これは通常の異動で、ここにも本人の希望が聞けるようにはしてある。そこで社内公募は、いっそう自由で魅力あるものとせねばならない。そこで、PR時には、①魅力ある職種であることを強調する、②応募資格については、できる限り制限をゆるやかにする、③募集人員は明示せず、応募する気持ちを萎縮させないようにする、という工夫が行なわれている。また面接時には、①本人の専門能力や意欲を重視する（年齢・学歴や過去の経歴、現在の職務等にはとらわれない）、②とにかく現在のポストから逃れたい一心の不平不満型応募者は合格させない（実際は心配されたほど多くなかった）。さらに所属部門に対しては、①所属部門に転出拒否権は認めない、②但し転出時期や後任人事には配慮する。

5. したい仕事に燃える集団づくり

現在までの実施状況を見ると、①1984年3月に実施されたウインドサーフィン・電池事業（新事業）、②1984年7月に実施されたモーターサイクルスポーツ要員、③1985年3月に実施されたロボット事業（新事業）、④1987年12月に実施された教育事業、がある。応募者は決定者に対して5倍から7倍という盛況である。

実施の結果について、会社では、まず人材発掘というねらいに関して予想以上の人材がいることがわかったとしている。通常の業務ではわからなかった、また通常の自己申告では出てこなかった能力、趣味、特技等を持った多彩な人材が隠れていることがわかったのである。また新事業の遂行チームとしては、もともと意欲ある者が参加することになったし、最終的には残らなかった応募者についても、前向きで意欲レベルの高いものとして将来が楽しみだという評価である。

また、社内公募への社内の反響については、各階層ともおおむね好意的なものであった。制度そのものへの消極的意見は無く、特に若手には刺激となったようである。

おおむね好評の中でも、特に若者に評価が高かったところから見て、若者不足経済になっていく時代の中でブリヂストンの新制度は採用時にもPRできるものとなると考えられる。また会社では、現在の従業員についても、いっそう一人一人の個別の専門能力、得意分野、特技、個性、資格等の把握を詳細に行なえるよう、人事情報システムの充実を目指している。また「一人一人の能力と意欲の最大発揮」をスローガンに人事諸制度の改革の真最中である。

1. 企業ニーズと個人の自主性尊重の統合
2. チャレンジャブルな風土作りへの能力と意欲を重視した人事制度
3. 定期異動の補完制度

(川喜多 喬)