

◆会社概要◆	
本社	東京都
創業	大正8年
従業員数	4,705名（平成16年9月30日） 連結従業員数38,144名 （平成16年9月30日）
事業内容	総合商社

## 1. 取組みの経緯

同社は、全社の活性化を狙いとして、平成11年に社内公募制を導入した。その後、平成12年4月には人事制度の抜本的改革を実施した。この新人事制度では「自己責任原則の徹底」、「個の尊重」の実現を目指している。これらの実現のためには、社員一人ひとりのキャリア形成の自己裁量範囲を拡大することが必要となる。

また、本人のやる気を引き出すためには、意欲ある人材を自身の希望する部署に配置することが必要となるが、それが、全社の活性化につながると考えられた。

## 2. 取組みの状況

同社の社内公募制は、目的（求人型、求職型）や社員のキャリア形成段階を踏まえ、下記の3つの枠組みが用意されている。平成11年の制度導入後、平成15年10月に各制度の応募対象者の範囲が拡大され、現在に至っている。



### (1) ポストチャレンジ制

(PC制; post challenge, 以下PC制)

PC制は、各現場が新規事業などの特定案件に携わる具体的ポスト、または社内組織上の具体的ポストを公募する「求人型」の公募制である。具体的なポストに基づく募集であるため、求められる要件やスペックは限定されており、会社としてそのポストが公募にふさわしい案件か否かを審査している。

対象者に条件は設けられていない（海外駐在員を除く）。ただし、応募に際しては、直属上司への事前報告を義務づけている。応募時期は特に定めておらず、公募にふさわしい案件と認められれば、随時募集されている。応募は全社イントラネットを通じてなされ、具体的な選考方法は募集部署の裁量に任されており、独自の判断で決定している。

合格決定後は、人事部経由で本人、および本人の直属上司にその旨連絡がなされるが、直属上司に異動の拒否権はない。

### (2) キャリアチャレンジ制

(CC制; career challenge, 以下CC制)

CC制は、本人の異動希望をもとに希望部署とのマッチングを実施し、異動の可否を判断する「求職型」の公募制である。

対象者は、社内にて初期教育段階を終えた入社5年目以降の全総合職（異動発令後2年未満の者、海外駐在員を除く）である。入社後4年間の初期教育を受け、若手が自ら活力を持てるキャリアを選択でき

る機会を用意すると同時に、会社が行った初期配属でのミスマッチを是正する目的も兼ねている。

募集時期は毎年11月の1ヶ月間である。同社では、毎年9～10月にかけて、自身の今後のキャリアについて上司に申告する「自己申告制度」があり、直属上司と本人との間で面談が実施される。その面談の場で、自身の考えるキャリアと、今後会社が自身に対して描こうとしているキャリアについて、上司と十分話し合った上で、公募制にチャレンジするか否かを決定してもらうために、募集時期は面談後の11月としている。

直属上司への報告は義務づけられておらず、まず人事面接が実施される。この人事面接と並行して、各応募者から寄せられた希望部署に対しては、人材所要の有無について確認を行い、ニーズがあれば希望部署との面接を実施し、合格者が決定する。合格者決定後の流れはPC制と同じである。

### (3) フリーエージェント制

(FA制; free agent, 以下FA制)

CC制同様「求職型」の公募制だが、本制度の対象者は管理職掌（異動発令後2年未満の者、海外駐在員を除く）となる。すなわち、入社後ある程度のキャリアを積み、会社に貢献できるスキルを武器に、さらなる成果を発揮する場を自ら手を上げて求める制度である。

募集時期はCC制と同様、毎年11月の1ヶ月間で、その他具体的な流れもCC制と同じである。応募時の上司報告は不要であるが、希望部署からニーズがあり、当該部署との面接を実施する段階で、本人から直属上司に報告することが義務づけ

られている。

なお、各公募制においては「後任補完整い次第異動実施」というルールになっており、異動が決まり次第、可及的速やかに後任を補充するよう、人事部より指導がなされている。

### 3. 取組みの効果

平成11年の制度導入以降、公募制による異動は約60人である。

その他の効果としては、以下2点が挙げられる。まず1つ目は「Management層の組織マネージに対する意識の強化」である。自分の属する組織に魅力を感じなければ、公募制により他部署への異動を検討することになる。

従って、Management層は、自分の組織をいかに活性化し、所属員にとって魅力ある組織Managementを行うか、ということについての意識を持たねばならない。

2つ目は、「キャリアを踏まえた上司一部下間のコミュニケーションの活性化」である。前述のとおり、「自己申告制度」において上司と十分話し合うことになっているが、公募制を導入したことで、より具体的なキャリアに関するコミュニケーションが行えるようになったと考えられている。

### 4. 今後の課題

社内公募制の仕組みをいかに積極的に社員に利用してもらうか、つまり個々の社員が自律的にキャリアを描こうという意識になってくれるかが重要である。

同社では、この意識改革こそが、会社・個人の活性化に必要な課題ではないかと考えている。