

事例3 社内公募か社外からの採用か

製造メーカーC社は業績を順調に伸ばしてきている。経営者の進藤さんはそれを嬉しく思っているが、人事管理について悩みの種があった。その一つが内部昇進制の問題である。先日も製造技術部門のアシスタント・マネージャーが退職し、その後任についてローカル・スタッフとの間で問題が起きた。

進藤さんは人事部長のカイトさんと後任者について相談をした。

進藤さん「製造技術部門のアシスタント・マネージャーの後任は誰にしましょうか。」

カイトさん「そうですね。あの部門の若手はみんな自分がアシスタント・マネージャーになれると思っています。」

進藤さん「そうですか。しかしあの部門の若手はまだ経験が浅いので、アシスタント・マネージャーにするのは無理ではないですか。」

カイトさん「しかし彼らの多くはすでにこの数年間この会社に勤務して、ある一定の成果をおさめたのですから、昇進は当然だと考えているでしょう。」

進藤さん「もし内部で後任を募集するとしたらどのくらいの人数が応募してくると思っていますか。」

カイトさん「もしそのようになれば、製造技術部門だけでなく他の部門からの応募も見込まれます。」

進藤さん「え、他の部門からもですか。」

カイトさん「そうです。しかもそのような場合には、当該部門の責任者は自分の部門の有能な人材が他の部門に移っていくことをよく思わないでしょう。」

進藤さん「それは難しい問題です。」

カイトさん「以前、製造技術部長の大原さんと話をしたときには、彼は、部下はまだ若く、アシスタント・マネージャーの後任に相応しい人物がいないので、アシスタント・マネージャーの後任は外部から採用しようと考えているようです。しかも外部から採用すれば、社員全体の質をあげることに役立つと考えているようです。」

進藤さん「それは困った。」

[ポイント]

- (1) このような事態が起こることを想定して、必要な規定を整備していなかったために生じた問題であるが、アメリカの企業では日常茶飯事に起きている問題である。この会社では、結局、必要な人材の半数は社内公募で、残りは外部から採用するという方針を決定し、社内での了解を得た。
- (2) 日本の企業では、一定年数以上の年功を積まないと昇進できないと考えるのが一般的であるが、アメリカ人の場合、能力と努力次第では若くても昇進できると考えている。換言すれば、そのような企業でなければアメリカ人は魅力を感じないということだ。特にアメリカ型の人事管理のもとでは、職務給をとっている企業が多いために、昇進などによって職務の幅が大きくならなければ給与は上がらない。そのため、アメリカ人は昇進志向が非常に強い。
- (3) そのため多少「身のほど知らず」というような人物でも平気で応募してくるし、現場のワーカーがオフィス勤務のホワイトカラーの職務に応募してくることもある。日本人の感覚では理解しにくい点である。
- (4) さらに社内公募に関連してつぎのような問題もある。社内公募があると、事例のように他の部門からの応募も十分に考えられるので、部門の長は優秀な人材を社内公募で抜かれないように、優秀な人材については早く昇進させようとする傾向がある。これが昇進管理上の問題になることがある。

コーヒー・ブレイク



最初に採る米国人の重要性

新しく会社を米国につくる場合、最初に採用する米国人幹部に良い人を得ることが成功のための大きな鍵ではないかと思う。米国人は日本人以上に、自分より優れた人を採用したがる。自分が将来蹴落とされると思うからだろうか、何かとケチをつける場合さえある。

最初に採る人は多くの場合人事・総務担当である日本人と協力して2人目以降の採用に当るはずだ。短時間の面接では日本人にはなかなか米国人の良し悪しは判断できず、彼の意見が重要視される結果、2人目以降の人は皆彼以下の人材になってしまう可能性が大である。したがって最初に優れた人を採る必要がある。そのためには、信頼できるエグゼクティブ・サーチ会社を使い、慎重に最初の米国人を選ぶことが大切である。

(熊井 章：富士写真フィルム株式会社OB)