

第Ⅱ部 調査と分析

第1章 調査概要

第1節 調査の設計

1 アンケート調査

昨今、成果主義の浸透を背景に従業員の個別管理の要素が強まり、社内公募制の導入など、従業員の自発性や自主選択を尊重する配置施策を取り入れる企業が増加しているといわれる。本調査は、こうした施策の運用実態を把握するため、社内公募制を中心に、その活用状況や仕組み、関連する諸制度等に焦点を当てて実施したものである。

本調査の中心は、東京証券取引所（1部、2部及びマザーズ）に上場する全企業を対象としたアンケート調査である。社内公募制は、大企業を中心に導入されており、社内労働市場（場合によっては、グループ会社全体の労働市場）を形成するだけの一定の規模を有することが、制度の導入・運営の前提となっている場合が多いのではないかと考えられる。こうしたことから、本アンケート調査においては調査の範囲を上場企業に設定して実施した。集計企業数は147社（有効回答率6.2%）に止まったが、社内公募制の導入・運用に関するこれまでにない詳細なアンケート調査であり、得られる知見は少なくないものと思われる。

本アンケート調査の主な目的は、社内公募制について、

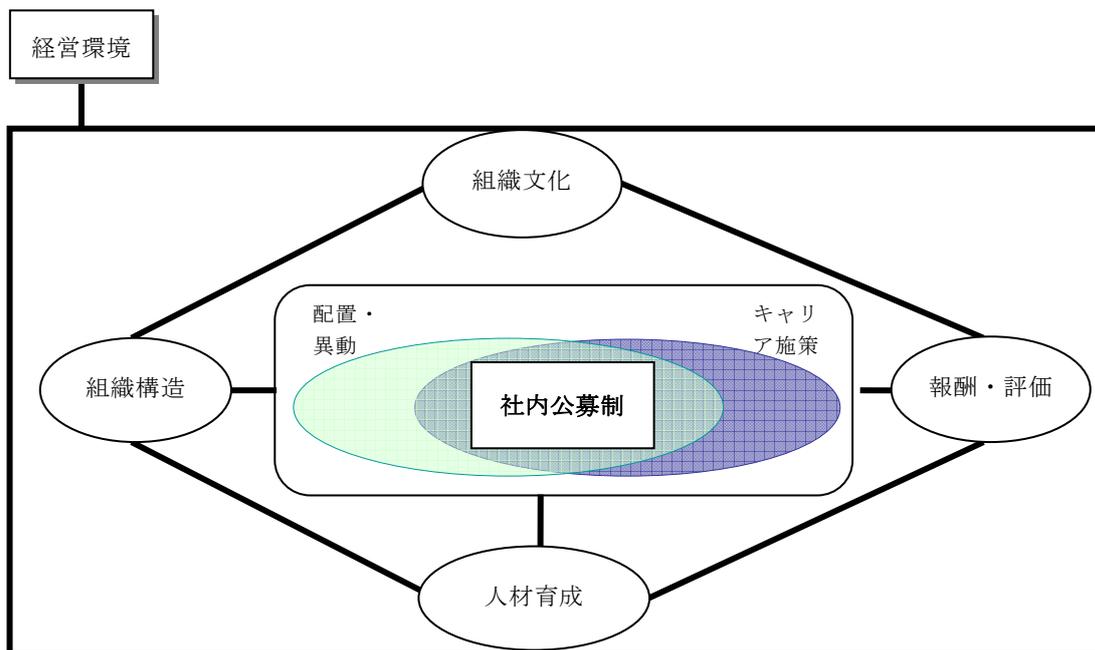
- ・制度の基本的な仕組み
- ・導入している企業と導入していない企業とを分ける要因
- ・導入している企業の中で、制度の活用の多い企業とそうでない企業とを分ける要因

を明らかにすることにある。

このため、本アンケート調査においては、応募者の要件・募集する業務の範囲・人材の募集や人選に関する主体、人材を引き抜かれた部署・部門に対するフォローなど、応募の段階から合格後に至るまで網羅的に制度の実態を把握することができるよう、多岐にわたる質問項目を設定した。

また、導入企業と非導入企業とを、さらには導入企業の中でも活用の多い企業とそうでない企業とを分ける要因を把握するため、幾つかの質問項目を設定した。その際には、社内公募制は単体で存在するのではなく、他の人事管理施策や組織構造、組織文化、経営環境などと何らかの関連があると想定される点に留意した。例えば、社内公募制に従業員が自発的にキャリアを形成しようとするための一つの手段として構築するのであれば、自律的なアイデアに基づくチャレンジを奨励するような環境の方が適しているかもしれない。以上を踏まえると、社内公募制と他の諸制度等との連関は、例えば図表Ⅱ-1-1-1のようにイメージされる。

図表Ⅱ-1-1-1 社内公募制を中心とした連関のイメージ



図表Ⅱ-1-1-1のイメージを踏まえつつ、社内公募制を導入しているか否か、また、活用が多いか否かがどのような要因によって影響を受けているのか、検証することを試みる。本アンケート調査の設計に当たっては、社内公募制の導入や活用に影響を与える要因として、主として以下の項目を想定している。

① 組織構造に関わる要因

従業員の自発性を重視するために、仕事の進め方に関して一人一人に高い裁量を付与している企業においては、従業員の自発的なキャリア形成に資すると考えられる社内公募制が適合しやすいのではないかと想定される。他方、職階上の段階を踏んで意思決定が行われることを重視している企業では、一般に形式を重視し従業員の自発性を奨励しない可能性があり、社内公募制を導入しないか、又は導入していてもあまり活用されない可能性がある。

② 人材育成に関わる要因

従業員の人材育成を会社の責任で行う企業においては、従業員はわざわざ自ら主導して社内キャリア形成を図らなくても、会社の導きに委ねていけばよい、と考えがちになり、社内公募制を活用する必要性は低くなる可能性がある。他方、従業員個人が自己の責任において能力の涵養を図ることが求められる場合には、自分で能力アップに資するような職務を担当したいという欲求が強まり、社内公募制の活用の余地が広がることも想定される。また、従業員自らの能力向上のための研鑽に資するような訓練メニューを会社側が用意す

れば、社内公募制の活用に結びつきやすくなるかもしれない。

③ 報酬・評価に関わる要因

社内公募制の活用に対しては、報酬・評価のあり方も影響を与えるかもしれない。報酬が潜在的な職務遂行能力で決まる職能給の形態をとっているのなら、従業員は組織内でどのような仕事に従事するにせよ、自己の職業能力を向上させようというインセンティブが相対的に強く働く。これに対して、報酬が職務の難しさや重要性、責任の度合によって決まる職務給の形態をとっているのなら、仕事によって給与が変わるので、自分で仕事を選びたいという誘引が強まることになるかもしれない。このように考えると、自分で仕事を選ぼうとする社内公募制は、職務給に適合する制度である可能性がある。

④ 組織文化に関わる要因

会社によっては、組織によって形成されたパターンであって、従業員が活動する際の判断基準となる組織文化が強固に形成されていることがある。自らキャリアを形成することが奨励される組織文化の下においては、多くの従業員は、自分で何とかキャリアを培っていきこうと試みることになる。その結果、自発的なキャリア形成と、組織内における職務選択の結節点に位置する施策ともいえる社内公募制の導入ニーズが高まるとともに、これを従業員は積極的に利用しようとするのではないかと想定される。

⑤ 異動に関わる要因

入社してからの異動のあり方も、社内公募制の活用に影響を与える可能性がある。入社後に主に部門内における異動を経験する、いわば「距離の短い異動」が中心となっている場合には、社内公募制をわざわざ使う必要はないかもしれない。なぜなら、部門内の異動であれば、職務の内容が見えやすい上に人的ネットワークが形成されやすいことから、上司が異動を取り計らうことが相対的に容易であるからである。他方、部門を越える「距離の長い異動」が通例となっている場合には、直属上司が異動させようと思っけていても十分な情報を得ることができず、むしろ従業員本人の発意による社内公募制の活用を図る方が合理的かもしれない。

⑥ 他のキャリア形成支援施策に関わる要因

社内公募制は、従業員が自らキャリアを形成していくための一手段であるといえる。自発的にキャリアを形成していくための施策としては、他にキャリア・コンサルティングやメンタリング、コーチングなどを挙げることができる。こうした形でキャリアに関する相談を行うことにより、自己の気づきが促され、自発的なキャリア形成意識が目覚めることもあろう。したがって、キャリア相談の諸施策が導入されていれば、自発的なキャリア形

成意識が形成され、その結果、実際に自らの職務経験を紡ぎ出していくための社内公募制が導入・活用されやすくなることも考えられる。

⑦ 経営環境に関わる要因

経営をとり巻く社会経済環境のあり方によって、社内公募制が活発化するか否かは異なることになるかもしれない。技術革新や製品開発のスピードが極めて速い場合には、新規事業分野に進出するに当たって、通常の人事異動を待っているだけでは人材の確保が間に合わない。この場合、社内公募制によって人材を充足しようとするかもしれないし、あるいは社内公募制でも対応が間に合わず、中途採用や企業の買収などに頼る可能性もある。

本アンケート調査は、社内公募制と他の人事管理施策等との連関について考慮しつつ設計したが、経営戦略との関わりなどについては、十分な検証に足る調査設計までには至らなかった。例えば、戦略上低コスト化と差別化のいずれに重点を置くかによって、働き方における自律性の度合は異なることも想定され、その結果、社内公募制の導入・活用にも影響を与えることが考えられるが、こうした因果関係を検証するための質問項目は設定しておらず、今後の研究課題とすることにしたい。

2 ヒアリング調査

分析の基となる調査としては、アンケート調査の他にヒアリング調査をも用いることとした。

特に、社内公募制を導入している企業の実態を捉えようとするれば、アンケート調査より深く対象に迫ることのできるヒアリング調査の方が、効力を発揮する場合もあろう。アンケート調査では捕捉することのできない事項についても、ヒアリング調査で実態の一端を把握するよう努めた。

ヒアリングは、2006年8月から10月にかけて、人事部門の担当者に対してそれぞれ概ね1時間程度をかけて実施した。このうち一部の企業に対しては、同年12月に電話及びメールにより補充の調査を行っている。

ヒアリング対象企業については、人事労務管理の専門誌である『賃金実務』（産労総合研究所）、『労政時報』（労務行政研究所）の2001年から2006年にかけてのバックナンバーから、数からみて活用の多い会社とそうでない会社とを選出し、さらに選び出された企業に調査を依頼するというプロセスを経て取り上げられた。数からみて活用の多い会社とそうでない会社の双方が含まれるようにしたのは、比較して検証することにより、社内公募制の活用度合に影響する要因を把握できるようにするためである。

なお、数からみた社内公募制の活用度合の違いをみる場合、単に社内公募制による採用者

数で比較すると、従業員数の規模によって影響を受けてしまう。ここでは、社内公募制による採用者数を、従業員数（ただし、社内公募制については多くの場合応募要件があるため、応募要件を満たさない人数についてヒアリング調査結果から推測し、なるべく当該人数を従業員数から除去するように努めた。）で除した値を比較することにする。図表Ⅱ-1-1-2は、ヒアリング対象企業における活用の度合を示す。

図表Ⅱ-1-1-2 ヒアリング対象企業

	A社	B社	C社
主要事業品目	カードサービス	情報関連機器／ 電子デバイス／ サービス	自動車部品
社内公募制の対象従業員数（人） [X]	500	15000	9000
社内公募制による採用者数（人） [Y]	65	50	20
社内公募制の活用比率（%） [Y/X×100]	13.0	0.3	0.2

(注) 1 Xはヒアリング結果を基に、筆者が推定した値である。
2 Yは概数。

図表Ⅱ-1-1-2中「社内公募制の活用比率（%）」をみると、A社において社内公募制の活用が多く、B社・C社の活用が少ないことがわかる。本報告書第Ⅱ部第4章におけるヒアリング調査結果に基づく検証については、A社とB社・C社との違いに留意しながら行うことにする。

ヒアリングの主な調査項目は、以下のとおりである。

- ① 人事について人事部門と事業部門のいずれが主導権を握っているのか、また、要員管理はどの程度厳しいのか¹
- ② どのようなキャリアルートを経て人材育成が行われるのか
- ③ 賃金制度はどうなっているのか
- ④ 自発的なキャリア形成をどの程度重視しているのか
- ⑤ 人事異動のあり方はどうなっているのか、「距離の長い異動」「距離の短い異動」がそれぞれどの程度行われているのか
- ⑥ 他のキャリア形成支援施策の実態はどうなっているのか
- ⑦ 新規事業への進出に際しスピードがかなり求められるのか、また、これまで培ってき

¹ 人事部門が人事情報を掌握し、人事を決めるのであれば、社内公募制を活用するのではなく人事部門が自ら人員の配置を決めることを徹底する方が、最適配置を図れるかもしれない。また、部門ごとの要員管理が厳しければ、事業部門が社内公募制を使って人材を募集しようと思っても、部門ごとの人員数が決められているために容易に募集することはできないかもしれない。

た技術やノウハウを活かせるような分野に進出するのか²

対象に深く迫るヒアリングの特性上、アンケートの調査項目とは異なる部分もあるが、ヒアリング調査についても図表Ⅱ-1-1-1の連関を踏まえつつ調査項目を設定するよう努めた。

アンケート調査の回答企業数が少ない上に、ヒアリング調査についても調査対象者を多方面から選ぶなどにより深く実態を把握するまでには至っていない。よって、本調査研究で社内公募制が活用されるための要件を明確に提示することは困難であるが、アンケート調査・ヒアリング調査の双方の結果を活用することにより、今後のより詳細かつ厳密な研究の一助にはなるのではないかと考える。

² 求められるスピードがかなり速い上に、新規事業が既存分野と大きく異なるような環境にあっては、社内公募制によって内部人材を活用しようとしても対応することは難しいのではないかと推察される。

第2節 アンケート調査の概要

1 アンケート調査の実施方法

① 調査の名称

「社内公募制など従業員の自発性を尊重する配置施策に関する調査」

② 調査の範囲

2006年11月17日現在、東京証券取引所（1部、2部及びマザーズ）に上場する全企業（2364社）を対象とした。

③ 調査時点及び調査の実施期間

調査時点は、原則として2006年11月1日、調査期間は、2006年11月22日から12月6日までとした。

④ 調査の方法

郵送により、別掲調査票を配布・回収した。

⑤ 調査の回答状況

集計企業数は147社（有効回答率6.2%）であった。

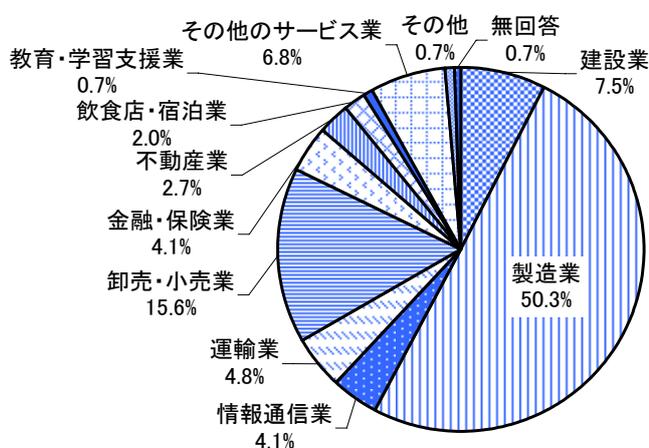
2 アンケート調査結果の骨子

(1) 企業の概況

① 企業の産業、規模別内訳

- i 集計企業147社の産業別分布は、製造業が全体の50.3%を占め、次いで、卸売・小売業（15.6%）、建設業（7.5%）、その他のサービス業（6.8%）となっている。

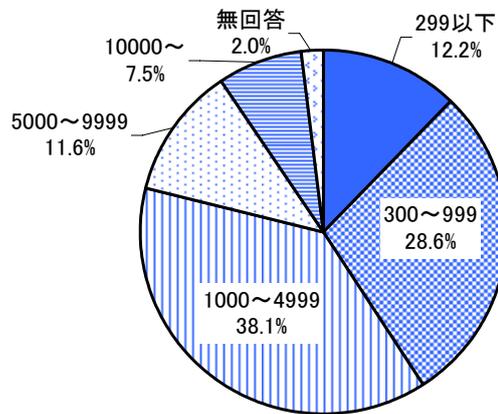
図表Ⅱ-1-2-1 企業の産業別内訳



- ii 規模別に見ると、従業員数（正規従業員と非正規従業員の合計、2005年の概数）は、1,000～4,999人が38.1%と最も多く、次いで、300～999人が28.6%、299人以下が12.2%、

5,000～9,999人が11.6%となっており、1,000人以上の企業が全体の6割近く、300人以上では全体の約85%を占めている。

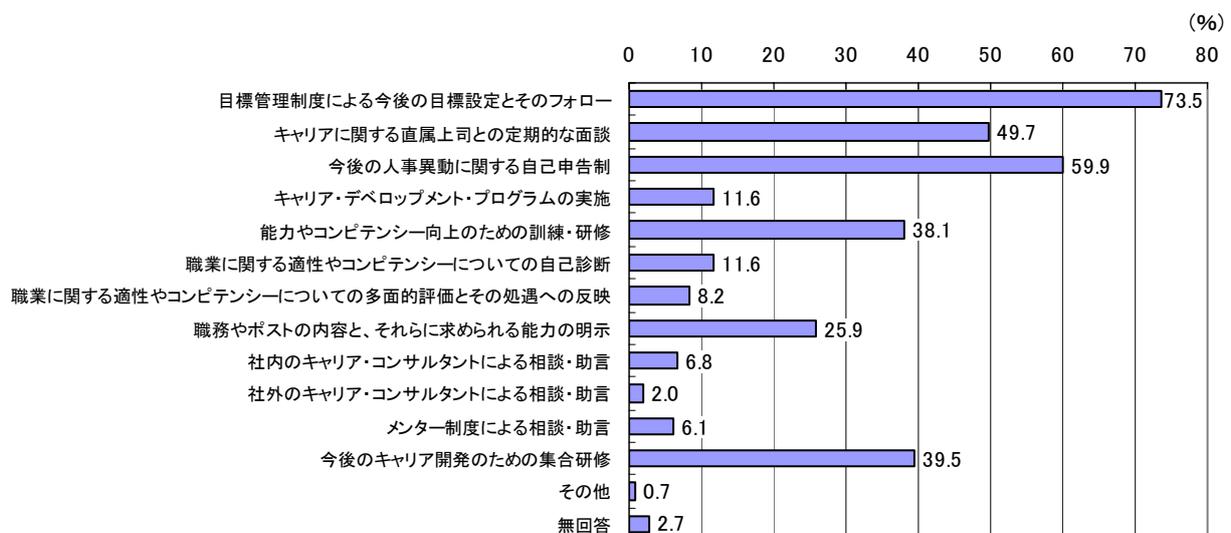
図表Ⅱ-1-2-2 企業の規模別内訳



② キャリア形成支援のための施策の導入状況

集計企業全体において、キャリア形成支援のための施策の導入状況を見ると、最も導入割合が高いのが「目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー」(73.5%)で、以下、「今後の人事異動に関する自己申告制」(59.9%)、「キャリアに関する直属上司との定期的な面談」(49.7%)、「今後のキャリア開発のための集合研修」(39.5%)、「能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修」(38.1%)などとなっている(複数回答)。

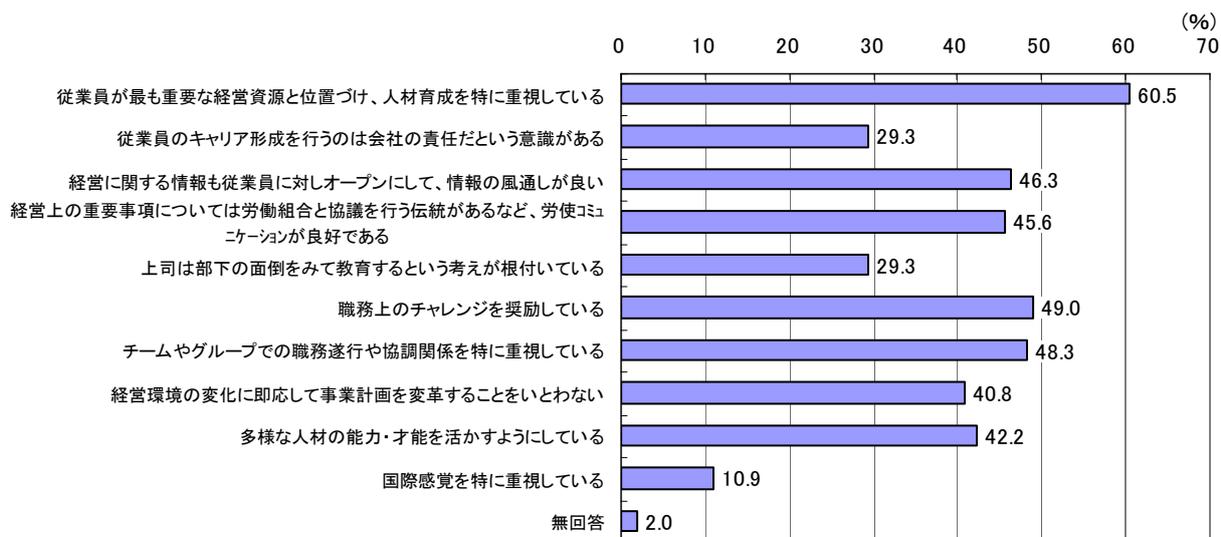
図表Ⅱ-1-2-3 キャリア形成支援のための施策の導入状況(複数回答)



③ 社風

集計企業全体について、社風を尋ねたところ、「従業員が最も重要な経営資源と位置づけ、人材育成を特に重視している」とする企業が最も多く（60.5%）、次いで、「職務上のチャレンジを奨励している」（49.0%）、「チームやグループでの職務遂行や協調関係を特に重視している」（48.3%）などを挙げる企業が多い（複数回答）。

図表Ⅱ-1-2-4 社風について（複数回答）



④ 従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況

集計企業全体について、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況を見ると、自己申告制¹（59.2%）を導入している企業が最も多く、次いで、社内公募制²（34.7%）、経営や事業展開に関する情報公開（27.2%）、社内におけるキャリア相談（15.0%）、カフェテリアプラン³（12.9%）、F A（フリー・エージェント）制⁴（11.6%）などとなっている。

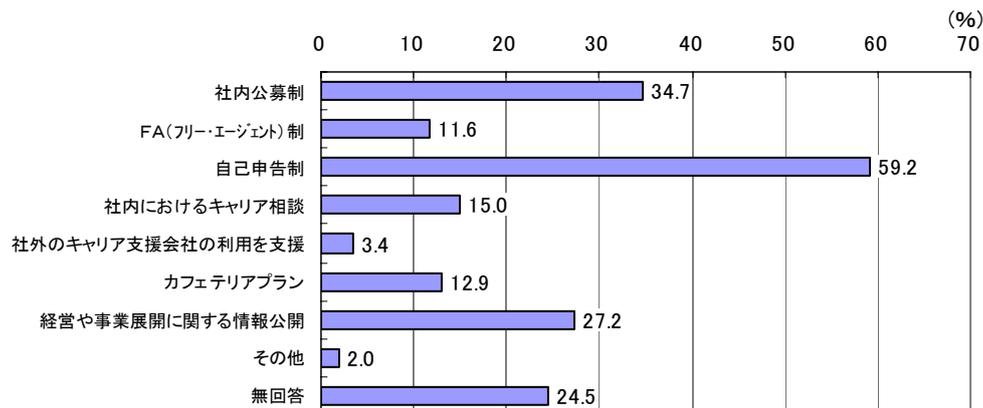
¹ 「自己申告制」とは、従業員の配置計画の参考資料として、従業員に異動希望を申告させる制度をいう。

² 「社内公募制」とは、会社が必要とするポストの要件をあらかじめ社内に公開し、応募してきた者の中から人材を選抜する仕組みをいう。

³ 「カフェテリアプラン」とは、会社が従業員に対し福利厚生をメニューとして示し、従業員が個々のニーズに応じ選択する仕組みのことをいう。

⁴ 「F A（フリー・エージェント）制」とは、従業員が自らの経歴や能力、希望する職種や職務を登録して売り込み、その情報を見て、受入れを希望する部門がその社員と面接し、選抜する仕組みをいう。

図表Ⅱ-1-2-5 従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況（複数回答）



(2) 社内公募制を導入している企業における活用等の状況

① 社内公募制の導入時期

社内公募制を導入している企業（51社）における制度の導入の時期は、1989年以前が5.9%、1990～94年が9.8%、1995～99年が11.8%であり、合計で3割に満たないが、2000年、2002年、2004年の各1年間に導入した企業がそれぞれ15.7%、13.7%、13.7%となるなど、2000年以降一時積極的に導入されたが、その後の傾向を見ると、それほど活発に導入されてはいないことが推察される。

図表Ⅱ-1-2-6 社内公募制の導入時期

導入年	割合
1989年以前	5.9% (3社)
1990～1994年	9.8% (5社)
1995～1999年	11.8% (6社)
2000～2006年	70.6% (36社)
2000年	15.7% (8社)
2001年	5.9% (3社)
2002年	13.7% (7社)
2003年	7.8% (4社)
2004年	13.7% (7社)
2005年	7.8% (4社)
2006年	5.9% (3社)
無回答	2.0% (1社)

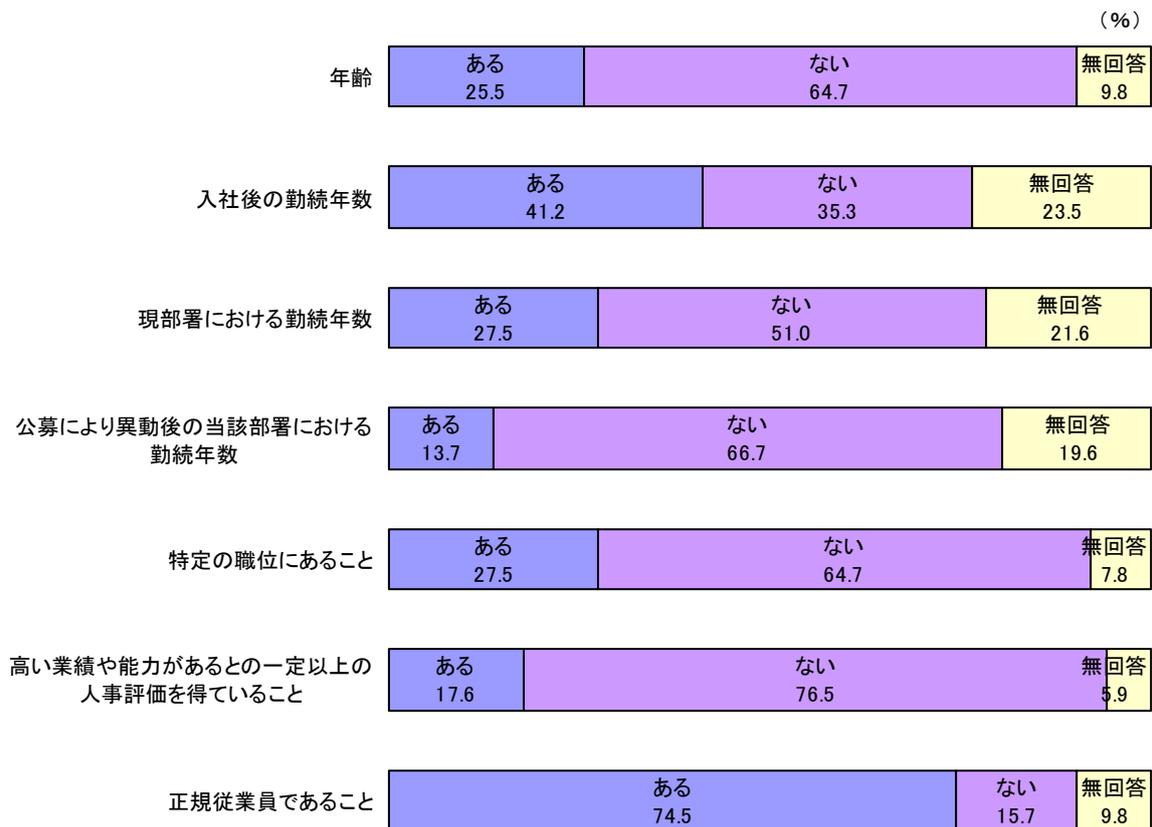
② 社内公募の応募者の要件

社内公募制導入企業において応募者の要件とされている割合は、「正規従業員であること」(74.5%)が最も多く、次いで「入社後の勤続年数」(41.2%)、「現部署における勤続年数」(27.5%)、「特定の職位にあること」(27.5%)、「年齢」(25.5%)、「高い業績や能力があるとの一定以上の人事評価を得ていること」(17.6%)、「異動後の当該部署勤続年数」

(13.7%) となっている。

また、勤続年数の具体的要件として最も多いのは、「入社後の勤続年数」では「2～3年未満」(42.9%)、「現部署における勤続年数」では「1～2年未満」(50.0%)、「公募により異動後の当該部署における勤続年数」では「1～2年未満」(57.1%)となっている。

図表Ⅱ-1-2-7-1 応募者の要件



図表Ⅱ-1-2-7-2 勤続年数の具体的要件

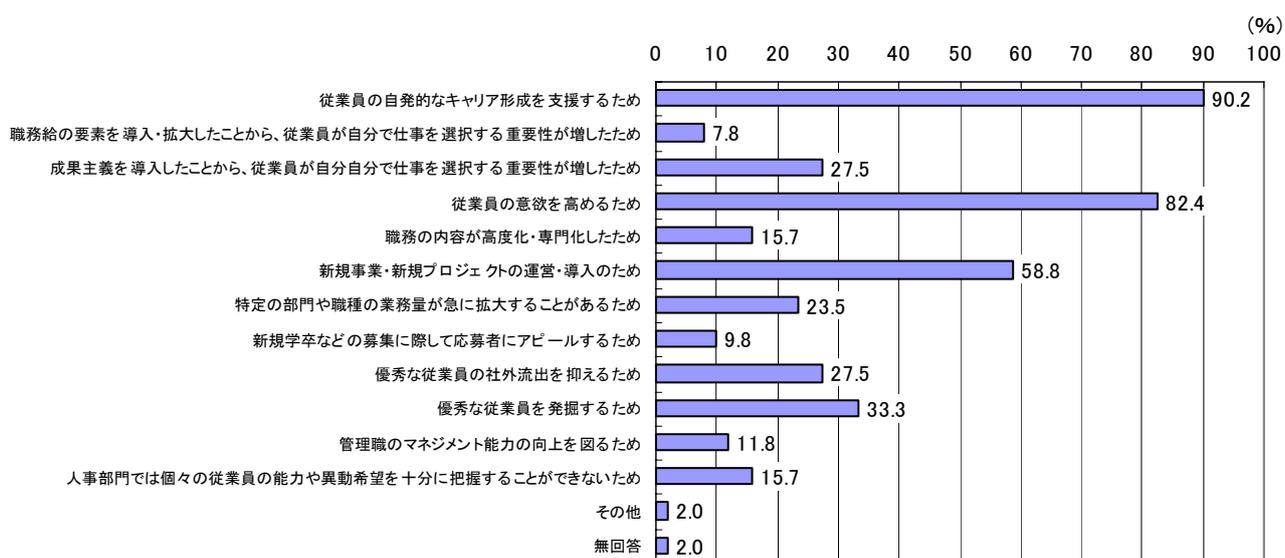
(図表Ⅱ-1-2-7-1 で各種の勤続年数が要件であるとする企業における割合)



③ 社内公募制の導入理由

社内公募制導入企業に対し、その導入理由を尋ねたところ、「従業員の自発的なキャリア形成を支援するため」を挙げる企業が最も多く（90.2%）、以下、「従業員の意欲を高めるため」（82.4%）、「新規事業・新規プロジェクトの運営・導入のため」（58.8%）、「優秀な従業員を発掘するため」（33.3%）、「優秀な従業員の社外流出を抑えるため」（27.5%）、「成果主義を導入したことから、従業員が自分で仕事を選択する重要性が増したため」（27.5%）などとなっている（複数回答）。

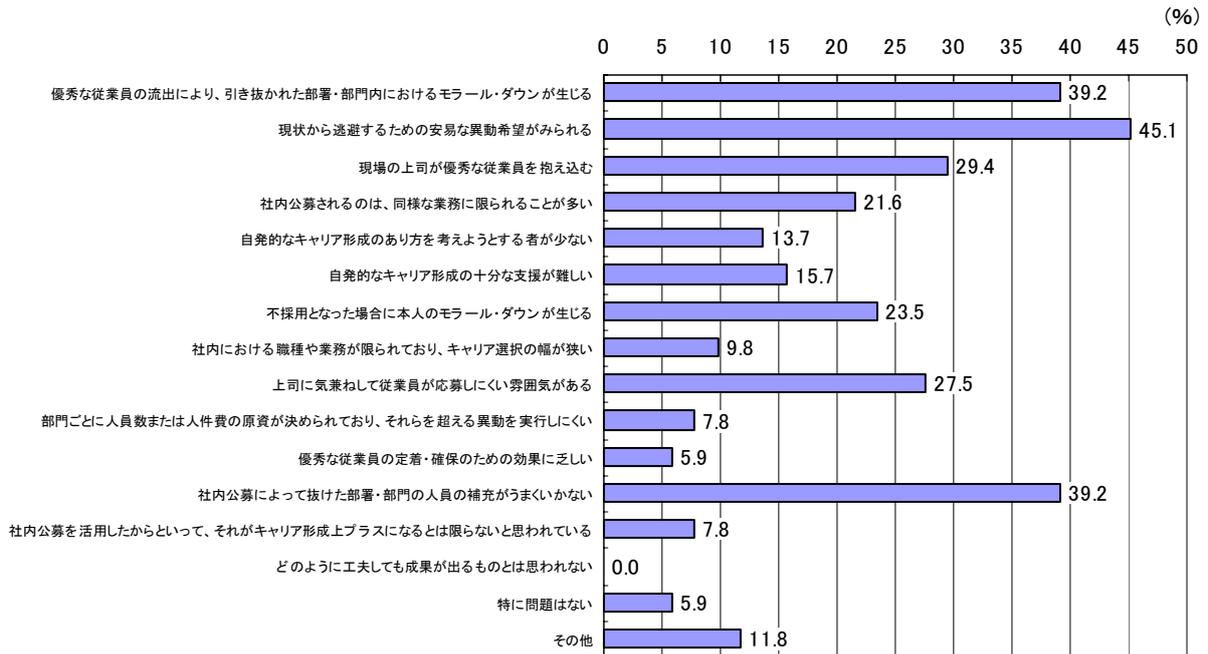
図表Ⅱ-1-2-8 社内公募制の導入理由（複数回答）



④ 社内公募制の運用に関する問題点

社内公募制導入企業における同制度の運用に関する問題点としては、「現状から逃避するための安易な異動希望が見られる」が最も多く（45.1%）、次いで「優秀な従業員の流出により、引き抜かれた部署・部門内におけるモラル・ダウンが生じる」（39.2%）、「社内公募によって抜けた部署・部門の人員の補充がうまくいかない」（39.2%）、「現場の上司が優秀な従業員を抱え込む」（29.4%）、「上司に気兼ねして従業員が応募しにくい雰囲気がある」（27.5%）などとなっている（複数回答）。

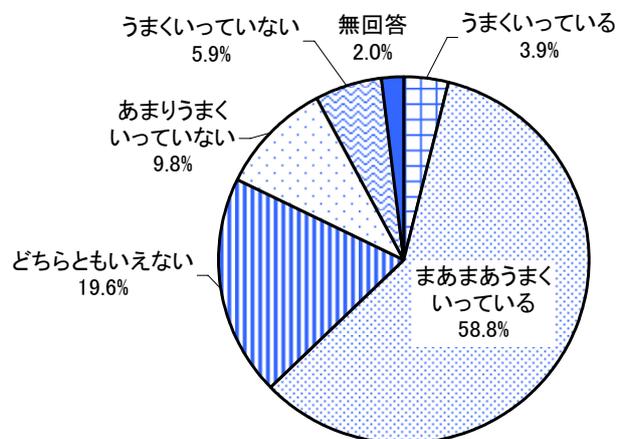
図表Ⅱ-1-2-9 社内公募制の運用に関する問題点（複数回答）



⑤ 社内公募制の運用の評価

社内公募制導入企業における同制度の運用については、「まあまあうまくいっている」が58.8%と最も多く、これに「うまくいっている」(3.9%)を合わせると6割を超える企業において、肯定的な評価をしているといえる。他方、「あまりうまくいっていない」(9.8%)と「うまくいっていない」(5.9%)を合計すると約15%の企業が運用について否定的な評価をしていることがわかる。また、「どちらともいえない」とする企業は19.6%と約2割である。

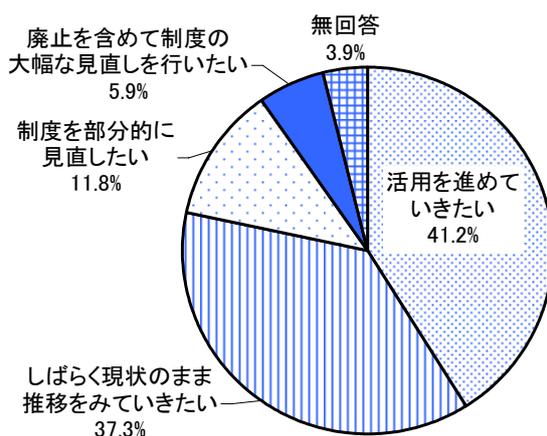
図表Ⅱ-1-2-10 社内公募制に関する運用の評価



⑥ 社内公募制の運用についての今後の意向

社内公募制を導入している企業に対し、今後の運用の意向を尋ねたところ、最も多いのが「活用を進めていきたい」（41.2%）、次いで「しばらく現状のまま推移をみていきたい」（37.3%）となっており、また、「制度を部分的に見直したい」が 11.8%、「廃止を含めて制度の大幅な見直しを行いたい」が 5.9%、「廃止を含めて制度の大幅な見直しを行いたい」が 5.9%となっている。

図表Ⅱ-1-2-11 社内公募の運用についての今後の意向



⑦ 社内公募制を導入していない理由

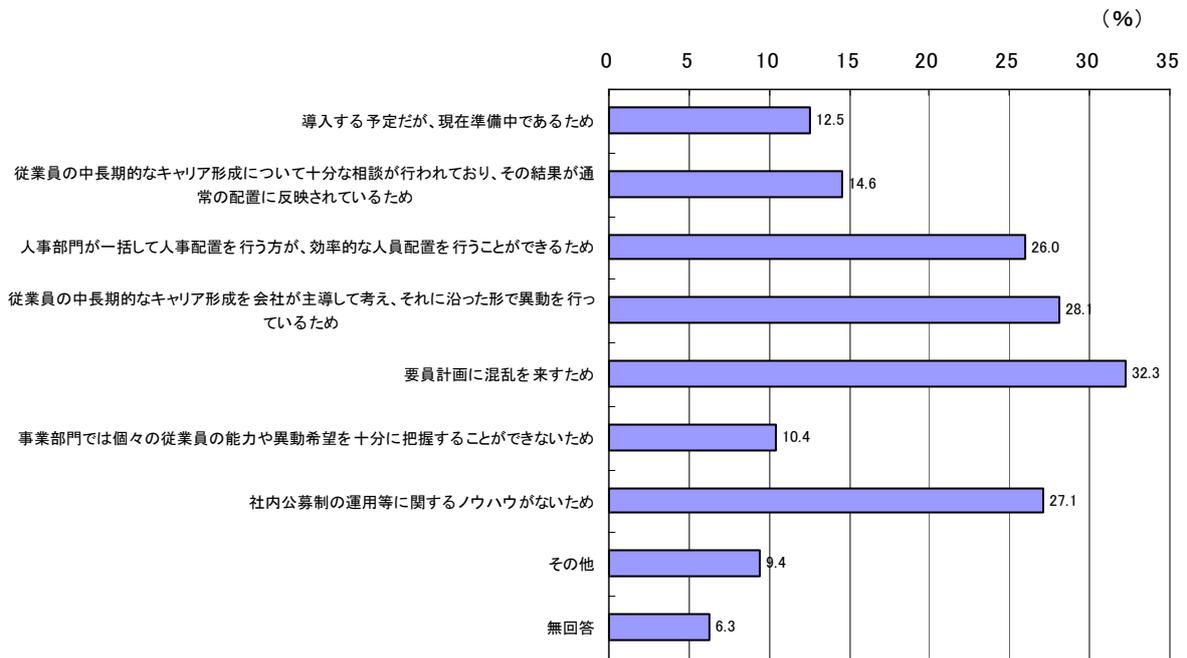
社内公募制を導入していない企業（96社）⁵について、導入していない理由を尋ねたところ、「要員計画に混乱を来すため」（32.3%）を選択する企業が最も多く、以下、「従業員の中長期的なキャリア形成を会社が主導して考え、それに沿った形で異動を行っているため」（28.1%）、「社内公募制の運用等に関するノウハウがないため」（27.1%）、「人事部門が一括して人事配置を行う方が、効率的な人員配置を行うことができるため」（26.0%）が挙げられている（複数回答）。

⑧ 今後の社内公募制の導入に関する意向

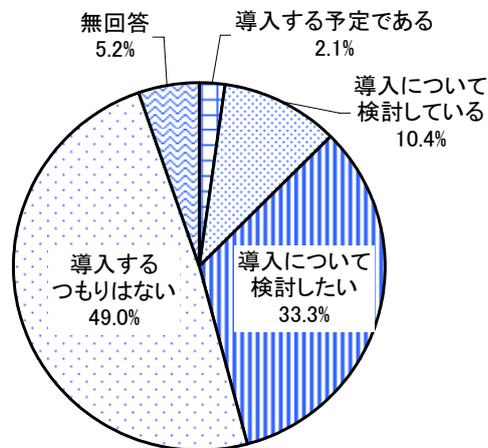
社内公募制を導入していない企業に対し、今後の社内公募制の導入に関する意向を尋ねたところ、「導入する予定である」が 2.1%、「導入について検討している」が 10.4%、「導入について検討したい」が 33.3%、「導入するつもりはない」が 49.0%となっている。

⁵ 問1（従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況に関する設問）のうち、社内公募制に○をつけない企業

図表Ⅱ-1-2-12 社内公募制を導入していない理由（複数回答）



図表Ⅱ-1-2-13 今後の社内公募制の導入に関する意向



第2章 社内公募制の仕組み

本章では、アンケート調査結果、とりわけ「Ⅱ 社内公募制の仕組みについて」に基づいて、社内公募制を運用する場合のその現状を明らかにしていきたい。具体的には、社内公募の応募者、募集業務、対象者、実施部門、許可・推薦、人材配置、相談など社内公募制度の条件や関連する経営・人事施策についてである。

第1節 応募者の要件

はじめに、問7では、社内公募制の応募者について、様々な募集要件を聞いている。この結果から、社内公募に応募する者には年齢や勤続年数など、どのような要件が必要かを明らかにしておきたい。もちろん、調査対象は社内公募制を実施している企業なので、51社に限られるが全体の把握や一定の傾向など、ある程度の現状把握ができると思われる。

1 年齢

まず、社内公募制の応募者には「年齢」が募集要件になっているかであるが、結果は年齢を要件とする企業（25.5%）より、要件としない企業（64.7%）がはるかに多かった。規模別でも、業種別でもその傾向は変わらない。該当件数は限られるので、一定範囲での傾向把握に留まるが、大企業（従業員数1000人超）、また製造業の方が年齢を要件にする傾向は高い（全体平均25.5%に対し、大企業27.5%と製造業28.1%）という結果となった。

この結果は、年齢を要件とする企業が思ったより低く、やや意外であるが、社内公募制の趣旨から要件を設けるのは有効でないと考え、さらには後述の勤続年数の要件も影響したためではないだろうか。

2 勤続年数

(1) 入社後の勤続年数

年齢とも大いに関連する「勤続年数」であるが、これを社内公募制の募集要件にしている企業は、年齢（25.5%）よりもだいぶ多く、41.2%という結果となった。規模別や業種別で見ると、その傾向は年齢と同様に、大企業（従業員数1000人超）では50.0%、製造業43.8%と高い結果であった。

さらに該当企業では、どの程度の勤続年数を必要とするかを尋ねたところ、2～3年が42.9%、3～5年が23.8%と多かった。ついで5年以上（19.0%）、1年未満（4.8%）となった（無回答（9.5%））。

図表Ⅱ-2-1-1 社内公募の応募要件（年齢と勤続年数）

要件 回答	年齢		勤続年数	
	件数	比率（%）	件数	比率（%）
要件である	13	25.5	21	41.2
要件でない	33	64.7	18	35.3
無回答	5	9.8	12	23.5
合計	51	100.0	51	100.0

年齢を応募要件とする企業の割合は低かったものの、勤続年数は3年程度の年数を必要とする場合が多く、一定の制約を設けていることが伺える。やはり、入社してすぐ他部署へ変わりたいと社内公募に応募するのは避けたいとの判断であろうか。今回の結果のように、数年程度の勤続年数を、また年齢と合わせて社内公募の応募要件に設定することは、主体性が尊重されるという社内公募制に制限を与えるものの、妥当な年数であり、合理的な運用状況と思われる。

(2) 現部署での勤続年数

さらに、「現在所属している部署での勤続年数」について応募要件があるかを聞いた所、「ある」との答えは27.5%と所属を問わない勤続年数に比べるとだいぶ低くなっていた。一方「ない」というのは51.0%と多いが、無回答も21.6%と高く、あまりそこまでの認識はないのか、やや気になる所である。

要件とされる勤続年数については、1～2年が50.0%と高く、やはり入社後よりはやや短縮されている。また勤続年数を応募条件とするとした14社は、すべて大企業であり、そのうち11社は製造業であった。

(3) 公募で異動後の当該部署での勤続年数

かなり限られるような応募要件の設定であるが、いったん「社内公募で異動して来て、さらに社内公募に応募する場合の勤続年数」という問いである。これは「ない」という企業が3分の2（66.7%）と多かった。無回答が20%近くと多いが、そこまで決めていないのか、認識がないのかもしれない。回答数も7件と限られるものの、やはり1～2年が過半数となり、これは特に公募で異動かどうかを区別せず、現在の部署での必要勤続年数と同等に考えるのが妥当なのかもしれない。

図表Ⅱ-2-1-2 社内公募の応募要件（入社後・現在部署・公募移動後の勤続年数）

要件 回答	入社後		現在部署		公募での異動後	
	件数	比率 (%)	件数	比率 (%)	件数	比率 (%)
要件である	21	41.2	14	27.5	7	13.7
要件でない	18	35.3	26	51.0	34	66.7
無回答	12	23.5	11	21.6	10	19.6
合計	51	100.0	51	100.0	51	100.0

3 職位

次に「特定の職位」にあることが応募の要件になるかとの問いに対しては、「ない」との答えが3分の2近く（64.7%）、概ね否定的であった。この答えは、企業規模や製造業・非製造業でも、ほとんど差異は見られなかった。反対に「ある」としたのは、27.5%であった。

ただし、この質問には職位に関する認識によって、回答結果の意味合いがかなり異なり、判断の難しさが付きまとう。質問には注が付されており、管理職以上は公募に応募できない場合には、「ある」に該当すると記されている。それで肯定した企業の中には、それに該当した企業が多いのかもしれない。

そもそも、特定の職位とは何を指しているのか。一般には部課長といった管理職を想定するが、そうであれば、管理職は社内公募制の対象とならないのは当然で、前提から外れているとも考えられる。回答者の多くは、係長や主任クラスを想定して答えたのかもしれない。そして「社内公募制に応募するには係長や主任以上といった特定の職位に到達していなくてはならないのか。そんなことはない、一般職でかまわないはずだ」といった考え方から、「ない」と否定した回答が多かったのではないだろうか。

いずれにせよ、社内公募の応募者は特定の職位についている必要はなく、むしろ役職のない一般職が主な対象と想定されるので、この調査結果はそれを裏付けるものといえよう。

4 人事評価

「高い業績や能力があるとの一定以上の人事評価を得ていること」が応募者の要件になるかとの問いだが、これは8割近く（76.5%）が否定した。他の多くとは異なり、非製造業の方が「ある」とした回答が、21.1%（肯定の全体平均17.6%）と高めであった。

いずれにせよ、概ね人事評価の結果は要件とされなかったが、これは社内公募に応募することを制約するまでの必要はないと考えているためだろう。実際の所、応募者が希望する部署に異動するためには、受入れ部署が該当者の評価をすることになる場合がほとんどであり、応募段階で人事評価を要件にする意味は少ないと考えられる。

5 正規従業員

「正規従業員であること」を募集要件とするかどうかであるが、肯定が多くほぼ4分の3（74.5%）に達した。社内公募制とはまずは正社員が前提の制度であり、非正規社員は別の枠組みで雇用がなされているように思える。また、応募者要件ではないと否定した15.7%の企業では、正規従業員でなくても、社内公募に応募できるのだろうか。そうであればそうした社内公募制度とはどんなものか、また対象となる非正規従業員とはどういう雇用形態なのかは、やや気になる点である。

例えば、派遣社員が派遣先企業の他の仕事に就きたいと社内公募に応募できるのだろうか。通常であれば、また原則的には派遣元企業に派遣先の変更を求めるべきだろう。パート社員でほとんど社員並みの人が、今度こういう仕事が出てきたので、そちらにパート先を移したいという例もなくはないだろうが、やはり一般的ではないだろう。

第2節 募集する業務

1 業務範囲限定の有無

次に、「社内公募で募集する業務の範囲が限定されているかどうか」を質問した所、ほぼ半々に分かれた。ここでも、大企業（55.0%）が、そして製造業（56.3%）が、限定する（全体平均51.0%）傾向が強くなっている。それでは、限定する場合の内容をみていきたい。

図表Ⅱ-2-2-1 社内公募で募集する業務範囲の限定（規模別・製造非製造業別）

要件 回答	調査結果：全体	従業員規模別			業種（製造・非製造）	
	件数（%）	～300人	301人～ 1000人	1001人～	製造業	非製造業
限定している	26（51.0%）	0（0.0%）	3（37.5%）	22（55.0%）	18（56.3%）	8（42.1%）
限定していない	25（49.0%）	2（100.0%）	5（62.5%）	18（45.0%）	14（43.8%）	11（57.9%）
無回答	0（0.0%）	0（0.0%）	0（0.0%）	0（0.0%）	0（0.0%）	0（0.0%）
合計	51（100.0%）	2（100.0%）	8（100.0%）	40（100.0%）	32（100.0%）	19（100.0%）

2 具体的な業務範囲

限定していると答えた中で、「具体的な業務範囲」を質問した結果（あてはまるものすべて＝複数回答）、「新規事業・新規プロジェクト」が最も多く76.9%が該当し、続いて「業務量の急増や業務拡大への対応」（53.8%）、「通常業務の中での特定の仕事」（30.8%）、「その他」（26.9%）となった。

この結果は、予想通りと言ってもよいだろう。新規事業・新規プロジェクトであれば、そのメンバーの人選においては、タイムリーに広く人材を集める必要があり、社内公募制が最

も適合する場合と考えられる。同様に、業務の急増・拡大の対応のため、というのも理解できる。これらの結果は企業規模、業種を問わず、同様な傾向を示した。

図表Ⅱ-2-2-2 社内公募で募集する具体的な業務範囲（複数回答）

回答	要件	件数	比率 (%)
	新規事業・新規プロジェクト	20	76.9
	通常業務の中での特定の仕事	8	30.8
	業務量の急増や業務拡大への対応	14	53.8
	その他	7	26.9
	合計	26	100.0

(注) 合計は、社内公募で募集する業務の範囲を限定している企業計

3 通常業務（特定の仕事）

先の質問で、回答数は少なかった「通常業務の中での特定の仕事」（30.8%）であるが、さらに、その具体的な内容を聞いてみた。該当企業8社の中で当てはまるものすべてをあげていただいた所、「研究・開発」6社で最も多く、「営業・販売」「調査・マーケティング」が5社で続いた。以下、「生産・製造」「財務・経理」「法務」「国際・海外」「経営企画」「購買」が4社で、「情報処理・管理」「物流管理」が3社で該当するとした。

この結果から、通常業務でも社内公募制している企業は、かなり広範囲にわたる職務・部門を対象としていることがわかる。大企業が7社とほとんどであり、そこからも研究開発と営業・販売が対象として多いことはわかるが、他は大体半々という結果であった。なぜこれらの職務で社内公募制の利用が多いかは必ずしも明確ではないが、他部門や他社からも優秀な人材、意欲的な人材を取り込みやすい部門であると思われる。

第3節 社内公募の運用

1 社内公募の対象者

次に、社内公募の対象者が自社の従業員かどうか、また資格や免許などが問われるか確認したい。

(1) 自社かグループ会社か

これは社内公募制の対象となるのは、「自社の従業員に限定されるか、それともグループ会社の従業員を含めるか」である。結果は、過半数（60.8%）が自社に限定し、グループ会社まで拡大している会社は35.3%であった。やはり大企業（62.5%）と製造業（65.6%）ではその傾向が強く、1000人以下の規模の企業（50.0%）と非製造業（52.6%）では、グループ会社への拡大が高くなっている。

この結果について、どちらが良いとか、進んでいるとはいえないだろう。企業グループの成り立ち、企業の歴史・業態、人材の育成・異動などが影響していると思われる。

(2) 資格や免許の所有

社内公募制の「募集は公的資格または免許の所有者に限定する場合があるか」との質問に対して、やはり「ない」という回答が多かった（68.6%）。しかし、「ある」とした答えも3割近く（29.4%）あり、意外に多いという印象である。

3割近くといっても、3割の企業で募集を限定しているということではなく、たとえ企業の中で一箇所でも、資格や免許を限定する部署があれば、その企業は該当するという事になり、実際に限定している割合ははるかに少ないものと思われる。研究開発や営業販売が多いことから、学歴（例えば修士や理科系の学卒など）や専門資格（情報処理、簿記、販売士の資格など）が考えられる。

2 社内公募の担当部署

社内公募制の運用の実態について、明らかにするため、通常の採用・配置と社内公募において、「人事部門と事業部門のどちらが中心となって募集・人選を行っているか」を質問してみた。その結果、社内公募においては特徴的なことが明らかになった。

(1) 通常の採用・配置

通常の採用・配置においては、人事部門が中心となって行うとの答えが、募集で78.4%、人選で68.6%と多かった。やはり、人選ではある程度、人事から事業部門へ主導権が移るが、概ね人事部門が中心となって、通常の採用・配置業務が行われていることが確認できた。クロス集計の結果においても、ほぼ同様の傾向が現れたが、非製造業はやや特徴的で募集・人選共に84.2%と人事部門への依存が高くなっていた。

図表Ⅱ-2-3-1 通常の採用・配置の中心部署（募集と人選）

要件 回答	採用・配置（募集）		採用・配置（人選）	
	件数	比率（%）	件数	比率（%）
人事部門	40	78.4	35	68.6
事業部門	11	21.6	15	29.4
無回答	0	0.0	1	2.0
合計	51	100.0	51	100.0

(2) 社内公募

次に社内公募であるが、募集では人事部門が中心との回答が72.5%と通常の採用と同様に

高かったが、人選となると事業部門の方が、72.5%と人事部門と逆転することが特徴的に示された。企業規模、業種を問わず、この傾向がみられた。

社内公募制においては、準備段階である募集は人事が行うにせよ、決定は事業部門が行うこととなったが、これは受入先である以上、その評価をすることはいわば当然と考えられる。中途採用で受入先となる部門がその採用を決定することと同様に考えられる。

やや興味深い点は、通常の採用・配置と同様に、社内公募でも非製造業において、事業部門が関与する割合が低く出ていることである。これは社内公募も含め、人事業務などのスタッフ業務をそうした部門に預ける傾向が強いためと思われる。

さらに、人選を事業部に任せることが、社内公募制がうまくいくかどうかを決める要素の一つかもしれない。回答結果から、うまくいっている会社は100%、まあまあうまくいっている会社は80%が事業部門中心で人選をしているが、あまりうまくいっていない会社は、人事部門が中心という会社が60%もあった。これは注目できる結果であろう。

図表Ⅱ-2-3-2 社内公募の中心部署（募集と人選）

要件 回答	社内公募（募集）		社内公募（人選）	
	件数	比率（%）	件数	比率（%）
人事部門	37	72.5	14	27.5
事業部門	13	25.5	37	72.5
無回答	1	2.0	0	0.0
合計	51	100.0	51	100.0

図表Ⅱ-2-3-3 社内公募中心部署（人選）と社内公募運用評価（クロス集計）

評価 回答	調査数 (%)	うまくいっている	まあまあ うまくいっている	どちらとも いえない	あまりうまく いっていない	うまくいっていない
人事部門	14 (27.5)	0 (0.0)	6 (20.0)	4 (40.0)	3 (60.0)	0 (0.0)
事業部門	37 (72.5)	2 (100.0)	24 (80.0)	6 (60.0)	2 (40.0)	3 (100.0)
合計	51 (100.0)	2 (100.0)	30 (100.0)	10 (100.0)	5 (100.0)	3 (100.0)

第4節 上司の許可と相談

1 社内公募と上司の許可

(1) 上司の許可・推薦

「社内公募に応募する場合に、上司の許可や推薦が必要かどうか」を質問した所、その結果は、ほとんど不要（94.1%）ということになった。上司の許可や推薦などを取らないと応募できないということでは、わざわざ社内公募制を設置する意味はあまりなくなってしまう

ので、この結果は納得できるものである。

この結果は企業規模や製造・非製造からみても、大きな違いはないが、300人以下の規模の企業がわずか2社とはいえ、必要か不要に分かれ、50%となった。もう一つ留意すべき点は、上司の許可か推薦かで違いがあるかどうかである。許可、推薦のいずれにせよ、上司に報告だけではないので、上司の前向きな評価が求められ、ある程度ハードルが高い。

さらに実際に上司が拒否することが出来るのかも興味深い点である。形式は許可制だが、実際は応募が出れば必ず通すという企業もあるし、反対にそうしたものは求めないが、黙って応募を出せない雰囲気のある企業もあるだろう。このあたりは企業や部門の慣行や文化によるし、トップや部門長の意向が影響してこよう。

(2) 許可不要の理由

社内公募の応募には、上司の許可や推薦が不要との答えがほとんどであったが、不要とした理由は何であろうか。あてはまるものをすべてと質問した所、圧倒的に多かったのは、「上司が優秀な従業員を抱え込むなど、従業員本人の応募意欲を阻害するおそれがあるから」という結果（83.3%）であった。これは大方の予想したとおりであろう。

他の選択肢であった「人事の面談等で異動希望の有無を把握するようになっているから」と「上司と部下との間の風通しが良い社風だから」は共に同数で、12.5%であった。やはり、上司の許可を取るとなると、面倒になりそうと応募意欲の低下を避けることは重要なことであり、社内公募制の意義を守るためにも運用上、必要なことであろう。

上述の通り、これも文化次第で、本当は報告しても応援してくれるので大丈夫といった組織文化もあるのかもしれない。

図表Ⅱ-2-4-1 社内公募で上司許可不要の理由（複数回答）

回答	要件	件数	比率 (%)
	人事の面談等で異動希望の有無を把握するようになっているから	6	12.5
	上司と部下との風通しが良い社風だから	6	12.5
	上司が優秀な従業員を抱え込むなど、本人の応募意欲を阻害するおそれがあるから	40	83.3
	その他	2	4.2
	無回答	4	8.3
	合計	48	100.0

(注) 合計は、社内公募で上司の許可や推薦が不要な企業計

2 人材の補充

「社内公募によって人材が引き抜かれた部署に、優先的に人材を補充しているか」との問 13 の調査結果では、大半（84.3%）が何らかの措置を講じている。質問の選択肢では、「優先的な補充はないが、人事部門が採用者の異動時期を調整している」が 45.1%で最も多く、「優先的に補充している」が 39.2%で続いた。「特段の補充措置も、異動時期の調整も行っていない」は 11.8%と少なかった。

もう少し優先的な人材補充が多いのではとも思われたが、結果は概ね予想通りのものであろう。ただし、最も多かった「優先的な補充はないが、人事部門が採用者の異動時期を調整している」という場合に、具体的にどのような措置が取られているかは不明で、優先的補充とほぼ同様な措置になる場合から、人事異動がなく、ほとんど調整はないため、効果がないような場合もあるだろう。

やはり、人材を引き抜かれて何ら措置がないというのでは、社内公募に応募する方も、出にくくなるし、上司（部署長）もいくら本人の育成や意欲といっても、常に快く送り出してやろうという気持ちにはなりにくい。該当数が全体で 51 社と少なく、決定的なことはいえないが、うまくいっているかどうかという問 18 の結果とのクロス分析では、うまくいっていない企業 3 社中、2 社が「特段の補充措置も、異動時期の調整も行っていない」としており、社内公募制の巧拙を決める運用上の重要点になっているとも考えられる。

図表Ⅱ-2-4-2 優先的補充の有無と社内公募運用評価（クロス集計）

回答 \ 評価	調査数 (%)	うまくいっている	まあまあうまくいっている	どちらともいえない	あまりうまくいっていない	うまくいっていない
優先的に補充している	20 (39.2)	-	12 (40.0)	5 (50.0)	2 (40.0)	-
優先的な補充はないが、人事部門が採用者の異動時期を調整している	23 (45.1)	1 (50.0)	14 (46.7)	4 (40.0)	3 (60.0)	1 (33.3)
特段の補充措置も、異動時期調整も行っていない	6 (11.8)	1 (50.0)	3 (10.0)	-	-	2 (66.7)
無回答	2 (3.9)	-	1 (3.3)	1 (10.0)	-	-
合計	51 (100.0)	2 (100.0)	30 (100.0)	10 (100.0)	5 (100.0)	3 (100.0)

3 直属上司への伝達（社内公募の合格）

「部下が社内公募に合格した事実を、直属上司に伝えるのは誰か」を質問した所、やはり人事部門が 74.5%と圧倒的に多かった。他には、部署・部門内の人事管理担当者が 17.6%、

本人はさすがに 3.9%と少なかった。これまで同様に、非製造業で人事部門の割合（84.2%）が高く現れていたが、規模や業種を分けてみても、この傾向はほぼ同様であった。

4 社内公募応募の相談

(1) 相談機会の有無

「社内公募を応募する上で役立つような相談の機会が設けられているかどうか」について、質問した。その結果、「設けられている」「設けられていない」はちょうど二分される結果となった（共に 49.0%）。ただし、1000 人以上の大企業では、57.5%と過半数が設けられていたが、300～1000 人企業では 25.0%、300 人以下企業は 0%と、ここでは企業規模の違いが明確に現れた。製造・非製造企業での差はさほど見られなかった。

また、社内公募制の運用評価でのクロス分析では、かなりはっきりと相談の機会を設けることが、運用をうまくする上で有効であることが判明した。うまくいっている企業で相談の機会が設けられている比率は高く（うまくいっている 100%、まあまあうまくいっている 56.7%）。一方、うまくいっていない企業では相談の機会が設けられている比率はかなり低く（あまりうまくいっていない 40.0%、うまくいっていない 33.3%）、それは設けられていない方の比率が高いことを意味している。

図表Ⅱ-2-4-3 応募相談機会の有無と社内公募運用評価（クロス集計）

要件 回答	調査数 (%)	うまくい ている	まあまあ うまくい ている	どちらとも いえない	あまりうま くいって いない	うまくいっ ていない
設けられている	25 (49.0)	2 (100.0)	17 (56.7)	2 (20.0)	2 (40.0)	1 (33.3)
設けられていない	25 (49.0)	-	13 (43.3)	7 (70.0)	3 (60.0)	2 (66.7)
無回答	1 (2.0)	-	-	1 (10.0)	-	-
合計	51 (100.0)	2 (100.0)	30 (100.0)	10 (100.0)	5 (100.0)	3 (100.0)

(2) 相談の対応者

「従業員の相談に対応するのは誰か」を聞いた所、最も多く該当したのは、人事部門（60.0%）であり、次いで直属の上司（40.0%）であった。あとは社内のコンサルタント（20.0%）と部門内の管理担当者（8.0%）となり、社外のコンサルタントやその他は該当がなかった。

結果は人事部門が最も多かったが、これは社内公募に応募する前段階の相談であるため十分納得できる。仮に一般的な相談となると、直属の上司の方が多くなるのではないかと推察される。

質問文が「社内応募に役立つような相談の機会」とやや曖昧な表現でもあり、社内公募にどれほど関係する相談を含めるかで、回答者の判断は異なってくるかもしれない。社内のコンサルタントの比率は高くないが、そもそも設置されていない場合も多く、非製造業では該当がなかった。設置されている場合の比率はもっと高くなったかもしれない。

また、それぞれに相談の頻度も聞いているが、人事部門に対しては「必要な都度」(80.0%)が多く、反対に直属上司には「定期的実施」(70.0%)が多い結果となった。これは上司とは目標管理や自己申告など、定期的な相談の機会があり、それを社内公募に役立つ相談の機会ととらえることによる評価であろうし、人事に対しては、そもそも社内公募そのものの説明や質問など相談をする場合を指し、これは必要に応じて随時ということになる。他の社内コンサルタントや部門内の管理者もすべて「必要な都度」という結果となった。

図表Ⅱ-2-4-4 相談の対応者（複数回答）

回答 \ 要件	要件	件数	比率 (%)
	直属の上司	10	40.0
	部署・部門内の管理担当者	2	8.0
	人事部門	15	60.0
	社内のキャリアコンサルタント	5	20.0
	無回答	5	20.0
	合計	25	100.0

(注) 合計は、社内公募制への応募に役立つ相談の機会が設けられている企業計

図表Ⅱ-2-4-5 相談対応者と相談頻度

回答 \ 要件	要件	件数 (合計)	定期的 実施 (%)	必要な都度 実施 (%)	無回答
	直属の上司	10 (100.0)	7 (70.0)	2 (20.0)	1 (10.0)
	部署・部門内の管理担当者	2 (100.0)	0 (0.0)	2 (100.0)	0 (0.0)
	人事部門	15 (100.0)	3 (20.0)	12 (80.0)	0 (0.0)
	社内のキャリアコンサルタント	5 (100.0)	0 (0.0)	5 (100.0)	0 (0.0)
	合計	32	10	21	1

第3章 社内公募制の導入に影響を与える要因と人的資源管理施策

第3章では、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策を導入している企業に着目して、おもに企業が「社内公募制」を導入および活用（実施）するのに影響を与える要因と、社内公募制以外の人的資源管理施策との関係について考察する。本調査では、何らかの従業員の自発性や自主選択を尊重する施策を導入している企業は、回答企業147社のうち、111社（75.5%）¹となっている。また、回答企業147社のうちの51社（34.7%）において、社内公募制を導入していることが確認されている。一方、何らかの従業員の自発性や自主選択を尊重する施策を導入している企業のうち、社内公募制を導入していない企業は147社のうち60社（40.8%）となっている。そして、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の設問に回答していない企業は147社のうち36社（24.5%）という状況である²。第3章の全ての表において、それぞれの質問項目の選択肢ごとに、社内公募制を導入しているのか導入していないのかについて、実数（企業数）とその比率で示している。

第1節 社内公募制の導入と、業種、従業員規模、業績の推移との関係

第1節では、社内公募制の導入に対する、業種（製造業か非製造業か）との関係、従業員規模との関係、業績の推移との関係について検討を試みる。

最初に、製造業と非製造業（建設業を含む）という業種の違いによる社内公募制の導入状況（図表Ⅱ-3-1-1）についてみていく。147社の回答企業のうち製造業は74社、非製造業は72社、業種に関して無回答が1社であり、製造業と非製造業の割合はほぼ同程度である。製造業74社のなかで社内公募制を導入している企業は32社（43.2%）であり、これは製造業全体の4割を超える水準であり、導入していない企業は25社（33.8%）に留まっている。

一方、非製造業においては、社内公募制を導入している企業は19社（26.4%）であり、導入していない企業は35社（48.6%）と非製造業全体の5割弱となっている。このように業種による違いにおいては、非製造業よりも製造業の方が、社内公募制を導入しやすい環境にあることが確認された。これは、非製造業の方が製造業よりも、顧客に直接的に対応する職務に従事している従業員の比率が高く、その職務内容には柔軟性が要求されることから、職務内容を具体的に明示することが前提条件となる社内公募制の導入率がそれほど高くない結果を招いたと推測される。

¹ 第Ⅱ部第5章の脚注1参照。

² 本章では、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策を導入している企業に着目して分析を行っているため、「社内公募制を導入していない企業」には、こうした施策について無回答の企業を含めていない。このため、第Ⅱ部第1章第2節の「社内公募制を導入していない企業」と企業数が異なっている。

図表Ⅱ-3-1-1 業種と社内公募制導入との関係

業種	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
製造業・非製造業				
製造業 n = 74	32 (43.2%)	25 (33.8%)	17	74 (100.0%)
非製造業 n = 72	19 (26.4%)	35 (48.6%)	18	72 (100.0%)

次に、従業員規模別に社内公募制の導入状況（図表Ⅱ-3-1-2）についてみていく。147社の回答企業のうち従業員数が300人以下の企業は18社（12.2%）、301人以上1,000人以下の企業は43社（29.3%）、1,001人以上の企業は83社（56.5%）、従業員数に関して無回答が3社であり、従業員数が1,000人を超える企業が全体の5割を超えている。

社内公募制については、従業員数が300人以下の企業18社のなかでは2社（11.1%）が、301人以上1,000人以下の企業43社のなかでは8社（18.6%）が、1,001人以上の企業83社のなかでは40社（48.2%）が導入しており、これらの結果から、従業員規模が大きいほど制度の導入率が高いことが確認された。従業員数が1,000人以下の企業61社の場合では、社内公募制の導入が10社（16.4%）と2割を超えないものの、1,001人以上の企業83社の場合では、社内公募制の導入が40社（48.2%）と5割に近い水準であることから、この傾向は明らかであろう。これは、従業員数が多い企業（大企業）では、社内公募制を含む人的資源管理に関する諸制度が充実していることがその要因と考えられる。

図表Ⅱ-3-1-2 従業員規模と社内公募制導入の関係

従業員数	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
300人以下 n = 18	2 (11.1%)	6 (38.9%)	10	18 (100.0%)
301～1,000人 n = 43	8 (18.6%)	23 (53.5%)	12	43 (100.0%)
1,001人以上 n = 83	40 (48.2%)	30 (36.1%)	13	83 (100.0%)

さらに、業績（過去5年の売上高）の推移と社内公募制の導入状況（図表Ⅱ-3-1-3）についてみていく。147社の回答企業のうち、自社の業績が「急速に上昇した」とする企業は35社（23.8%）、「穏やかながら上昇気味に推移した」とする企業は68社（46.3%）、「ほぼ横ばいで推移した」とする企業は26社（17.7%）、「穏やかながら下降気味に推移した」とする企業は13社（8.9%）、「急速に下降した」とする企業は2社（1.4%）、業績の推移に関して無回答が3社であり、103社（70.1%）と7割を超える企業の業績が上昇傾向であることが

確認された。

社内公募制については、「急速に上昇した」と回答した企業 35 社のなかでは 14 社 (40.0%) が、「穏やかながら上昇気味に推移した」と回答した企業 68 社のなかでは 26 社 (38.2%) が、「ほぼ横ばいで推移した」と回答した企業 26 社のなかでは 7 社 (26.9%) が、「穏やかながら下降気味に推移した」と回答した企業 13 社のなかでは 3 社 (21.4%) が導入しており、業績が上昇傾向の企業における社内公募制の導入率の高いことが確認された。これらの結果から、業績の上昇傾向が強い企業の方がそうではない企業よりも、社内公募制の導入率の高いことが確認された。しかしながら、「急速に上昇した」と回答したなかで社内公募制を導入している企業が 14 社 (40.0%)、導入していない企業が 13 社 (37.1%) とほぼ同程度の水準であり、「穏やかながら上昇気味に推移した」と回答したなかで導入している企業が 26 社 (38.2%)、導入していない企業が 32 社 (47.1%) と導入していない企業の方が多いという結果から、業績の推移と社内公募制の導入との間にある程度の関係は推測できるものの、直接的な因果関係が確認できるものではないことを指摘する。

図表 II-3-1-3 業績の推移と社内公募制導入との関係

業績の推移 (過去 5 年の売上高)	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
急速に上昇した n = 35	14 (40.0%)	13 (37.1%)	8	35 (100.0%)
穏やかながら上昇気味に推移した n = 68	26 (38.2%)	31 (45.6%)	10	68 (100.0%)
ほぼ横ばいで推移した n = 26	7 (26.9%)	10 (38.5%)	9	26 (100.0%)
穏やかながら下降気味に推移した n = 13	3 (21.4%)	4 (30.8%)	6	13 (100.0%)
急速に低下した n = 2	1 (50.0%)	1 (50.0%)	0	2 (100.0%)

第 2 節 社内公募制の導入と、人的資源管理制度および人材観との関係

第 2 節では、社内公募制の導入に対する、人的資源管理制度との関係および、人材観との関係について検討を試みる。

最初に、人的資源管理制度と社内公募制の導入との関係についてみていく。まず、これまでの正規従業員の確保と、今後の正規従業員の確保のそれぞれについて検討する。これまでの正規従業員の確保では、回答企業 147 社のなかで「主に新卒者」とする企業は 81 社 (55.1%)、「主に中途」とする企業は 15 社 (10.2%)、「新卒者、中途どちらも重視」とする企業は 50 社 (34.0%)、無回答 1 社であり、5 割を超える企業は新卒を中心とする正規従業員の確保を

考えていたことが確認された。次に、今後の正規従業員の確保では、回答企業 147 社のなかで「主に新卒者」とする企業は 54 社 (36.7%)、「主に中途」とする企業は 8 社 (5.4%)、「新卒者、中途どちらも重視」とする企業は 84 社 (57.1%)、無回答 1 社であり、これまでの正規従業員の確保とは異なり、5 割を超える企業では、今後の正規従業員の確保に対して、かなり柔軟な意識を持つことが確認された。

そして、正規従業員の確保と社内公募制との関係（図表Ⅱ-3-2-1）では、これまでの正規従業員の確保において「新卒者、中途どちらも重視」と回答した企業の 50 社のなかで、社内公募制を導入している企業が 21 社 (42.0%) と、導入していない企業が 19 社 (38.0%) よりも多いことが確認された。しかしながら、これまでの正規従業員の確保について、「主に新卒者」、「主に中途」と回答した企業のいずれの場合でも、社内公募制を導入している企業よりも導入していない企業の方が多く、ここから何らかの傾向を確認することはできなかった。

図表Ⅱ-3-2-1 これまでの従業員確保の方法と社内公募制導入との関係

これまでの正規従業員の充足方法	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
主に新卒者を採用 n = 81	28 (34.6%)	37 (45.7%)	16	81 (100.0%)
主に中途を採用 n = 15	2 (13.3%)	4 (26.7%)	9	15 (100.0%)
新卒者、中途どちらも重視 n = 50	21 (42.0%)	19 (38.0%)	10	50 (100.0%)

さらに、今後の正規従業員の確保と社内公募制との関係（図表Ⅱ-3-2-2）では、今後の正規従業員の確保について、「主に新卒者」、「主に中途」、「新卒者、中途どちらも重視」と回答した企業のいずれの場合でも、社内公募制を導入している企業よりも導入していない企業の方が多く、やはりここから何らかの傾向を確認することはできなかった。

図表Ⅱ-3-2-2 今後の従業員確保の方法と社内公募制導入との関係

今後の正規従業員の充足方法	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
主に新卒者を採用 n = 54	19 (35.2%)	23 (42.6%)	12	54 (100.0%)
主に中途を採用 n = 8	1 (12.5%)	2 (25.0%)	5	8 (100.0%)
新卒者、中途どちらも重視 n = 84	31 (36.9%)	35 (41.7%)	18	84 (100.0%)

次に、評価・処遇における成果主義的要素の傾向と社内公募制との関係（図表Ⅱ-3-2-3）についてみていく。147社の回答企業のうち成果主義的要素を「強めていく」とする企業は50社（34.0%）、「現状のまま」とする企業は94社（63.9%）、「弱めていく」とする企業は2社、無回答企業は1社であり、3社のうち1社ではますます成果主義が強まる、3社のうち2社では現状のまま変わらずという結果が確認された。ただし、「現状のまま」と回答した企業においては、これまでの段階で既に、評価・処遇等において成果主義が機能している可能性のあることも考えられ、評価・処遇等において成果主義的要素が含まれていないということではない。

このなかで、成果主義的要素を「強めていく」と回答した企業のうち、社内公募制を導入している企業は12社（24.0%）と4社のうち1社に過ぎず、成果主義の導入・強化と職務の明確化という連関、それを機能される制度としての社内公募制という構図は抽出できなかった。成果主義的要素が強化されているにもかかわらず、社内公募制等を導入していない場合には、従業員の主体的な能力開発あるいはキャリア開発のための施策を拡充することが必要であると考えられる。

図表Ⅱ-3-2-3 成果主義的要素と社内公募制との関係

成果主義的要素	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
強めていく n = 50	12 (24.0%)	23 (46.0%)	15	50 (100.0%)
現状のまま n = 94	38 (40.4%)	36 (38.3%)	20	94 (100.0%)
弱めていく n = 2	1 (50.0%)	1 (50.0%)	0	2 (100.0%)

さらに、職務給的要素の導入および拡大の傾向と社内公募制との関係（図表Ⅱ-3-2-4）についてみていく。147社の回答企業のうち職務給的要素を「導入・拡大している」とする企業は33社（22.4%）、「導入したが拡大していない」とする企業は52社（35.4%）、「導入していない」とする企業は59社（40.1%）、無回答企業3社であり、85社（57.8%）と6割に近い企業において職務給的要素が導入されていることが確認された。

社内公募制については、「導入・拡大している」と回答した企業33社のなかでは14社（42.4%）が、「導入したが拡大していない」と回答した企業52社のなかでは16社（30.8%）が、「導入していない」と回答した企業59社のなかでは21社（35.6%）が導入しており、職務給的要素を導入しているだけでなくその要素を拡大（強化）している企業における積極的な導入の傾向が確認された。職務給の本来の意味を考える場合、その職務を明確化して、その職務に対応するための主体的な能力開発あるいはキャリア開発を実施するための人的資

源管理施策が必要であり、社内公募制度を導入することは、そのための有効な施策としての整合性が高いものであると考えられる。

図表Ⅱ-3-2-4 職務給的要素と社内公募制との関係

職務給的要素	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
導入・拡大している n = 33	14 (42.4%)	10 (30.3%)	9	33 (100.0%)
導入したが、拡大していない n = 52	16 (30.8%)	23 (44.2%)	13	52 (100.0%)
導入していない n = 59	21 (35.6%)	25 (42.4%)	13	59 (100.0%)

次に、従業員の雇用に関する考えと社内公募制の導入との関係（図表Ⅱ-3-2-5）についてみていく。従業員の雇用について、147社のなかで「自社内でキャリアを積んで長く働いてもらう」と回答した企業は131社（89.1%）、「必ずしも自社内で長く働くとは限らない」と回答した企業は16社（10.9%）であり、ほぼ9割の企業では長期安定雇用を前提としていることが確認された。

社内公募制については、「自社内でキャリアを積んで長く働いてもらう」とする企業131社のなかで46社（35.1%）が、「必ずしも自社内で長く働くとは限らない」とする企業16社のなかで5社（31.3%）が導入しており、その導入率において大きな差がないことから、雇用に関する考え方による社内公募制の導入状況には、特別な傾向を確認することができなかった。

図表Ⅱ-3-2-5 雇用に関する考えと社内公募制との関係

従業員管理について－雇用	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
自社内でキャリアを積んで 長く働いてもらう n = 131	46 (35.1%)	53 (40.5%)	32	131 (100.0%)
必ずしも自社内で長く働く とは限らない n = 16	5 (31.3%)	7 (43.8%)	4	16 (100.0%)

さらに、従業員の能力開発に関する考えと社内公募制の導入との関係（図表Ⅱ-3-2-6）についてみていく。従業員の能力開発について、147社のなかで「従業員の能力開発を行うのは、会社の責任である」と回答した企業は70社（47.6%）、「能力開発の責任を持つのは、従業員個人である」と回答した企業は69社（46.9%）、能力開発に関して無回答が8社であり、能力開発の責任に対して会社にあるとする企業と従業員にあるとする企業の割合は、ほぼ同

程度の水準であることが確認された。

社内公募制については、「従業員の能力開発を行うのは、会社の責任である」とする企業 70 社のなかで 24 社（34.3%）が、「能力開発の責任を持つのは、従業員個人である」とする企業 69 社のなかで 24 社（34.8%）が導入しており、従業員の雇用に関する考え方の場合と同様にその導入率において大きな差がないことから、従業員の能力開発に関する考え方による社内公募制の導入には、特別な傾向を確認することができなかった。

図表Ⅱ-3-2-6 能力開発に関する考えと社内公募制との関係

従業員管理について－能力開発	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
従業員の能力開発を行うのは、 会社の責任である n = 70	24 (34.3%)	27 (38.6%)	19	70 (100.0%)
能力開発の責任を持つのは、従業員 個人である n = 69	24 (34.8%)	28 (42.6%)	17	69 (100.0%)

次に、従業員の仕事の進め方と社内公募制の導入との関係（図表Ⅱ-3-2-7）についてみていく。従業員の仕事の進め方について、147 社のなかで「担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている」と回答した企業は 83 社（56.5%）、「担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」と回答した企業は 60 社（40.8%）、従業員の仕事の進め方に関して無回答は 4 社という結果が得られた。このように、比較的柔軟な仕事の進め方をしている企業の方が多いことが確認された。

社内公募制については、「担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている」とする企業 83 社のなかで 30 社（36.1%）が、「担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」とする企業 60 社のなかで 21 社（35.0%）が導入しており、どちらの場合にもその導入率に大きな差がないことから、仕事の進め方による社内公募制の導入には、特別な傾向を確認することができなかった。

図表Ⅱ-3-2-7 仕事の進め方と社内公募制との関係

仕事の進め方	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
担当者一人一人の裁量の範囲を 大きくしている n = 83	30 (36.1%)	33 (39.8%)	20	83 (100.0%)
担当者の裁量ではなく、職階上の 段階を踏んで決定していく手続き を重視している n = 60	21 (35.0%)	23 (38.3%)	16	60 (100.0%)

さらに、従業員の異動に関する方針と社内公募制の導入との関係（図表Ⅱ-3-2-8）についてみていく。従業員の異動の方針について、147社のなかで「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」と回答した企業は54社（36.7%）、「全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく」と回答した企業は37社（25.2%）、「若いうちは幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門で専門性を深めていく」と回答した企業は45社（30.6%）、「その他」と回答した企業は10社（6.8%）、従業員の異動の方針に関して無回答は1社という結果が得られた。このように、「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」と回答した企業が最も多いものの、それ以外の異動形態も30%以上と決して低い水準であるとはいえず、この質問項目には回答企業による分散が確認された。

図表Ⅱ-3-2-8 異動に関する方針と社内公募制との関係

異動の方針	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく n = 54	21 (38.9%)	17 (31.5%)	16	54 (100.0%)
全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく n = 37	12 (32.4%)	17 (45.9%)	8	37 (100.0%)
若いうちは幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく n = 45	14 (31.1%)	21 (46.7%)	10	45 (100.0%)
その他 n = 10	3 (30.0%)	5 (50.0%)	2	10 (100.0%)

社内公募制については、「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」とする企業54社のなかで21社（38.9%）が、「全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく」とする企業37社のなかで12社（32.4%）が、「若いうちは幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門で専門性を深めていく」とする企業45社のなかで14社（31.1%）が導入しており、全般的な傾向からは、幅広い年齢層の異動を想定している企業の方が、従業員の能力開発あるいはキャリア開発の必要性を認識しており、結果として社内公募制の導入率が高いことが推測される。

第3節 社内公募制の導入と経営環境認知との関係

第3節では、自社の経営環境に対する認知と社内公募制の導入との関係について検討を試みる。本調査では、自社の経営環境に対して、「技術革新や製品開発のスピード」、「国内企業・海外企業との競争」、「今後の事業構成や事業内容についての不確実要素」の3つの内容を質問している。

まず、技術革新や製品開発のスピードが過去5年間と比較してどの程度速くなっているのかについて質問（図表Ⅱ-3-3-1）している。147社の回答企業のうち技術革新や製品開発のスピードが「非常に速くなった」とする企業は74社（50.3%）、「やや速くなった」とする企業は46社（31.3%）、「ほとんど変わらない」とする企業は17社（11.6%）、「それほど速くはない」とする企業は7社（4.8%）、「速くはない」とする企業は2社（1.4%）、技術革新や製品開発のスピードに関して無回答が1社であり、110社（81.6%）と8割を超える企業ではスピードが速くなったと認知していることが確認された。

社内公募制については、「非常に速くなった」とする企業74社のなかで27社（36.5%）が、「やや速くなった」とする企業46社のなかで17社（37.0%）が、「ほとんど変わらない」とする企業17社のなかで5社（29.4%）が、「それほど速くはない」とする企業7社のなかで2社（28.6%）が導入しており、その結果、技術革新や製品開発のスピードが速くなったと認知している企業の方が速くなったと認知していない企業よりも、社内公募制の導入率の高いことが確認された。

図表Ⅱ-3-3-1 技術革新や製品開発のスピード変化と社内公募制導入との関係

技術革新や製品開発のスピード	社内公募制実施 n=51	社内公募制非実施 n=60	無回答	合計
非常に速くなった n=74	27 (36.5%)	31 (41.9%)	16	74 (100.0%)
やや速くなった n=46	17 (37.0%)	18 (39.1%)	11	46 (100.0%)
ほとんど変わらない n=17	5 (29.4%)	5 (29.4%)	7	17 (100.0%)
それほど速くはない n=7	2 (28.6%)	4 (57.1%)	1	7 (100.0%)
速くはない n=2	0 (0.0%)	2 (100.0%)	0	2 (100.0%)

次に、国内企業・海外企業との競争が過去5年間と比較してどの程度激しくなっているのかについて質問（図表Ⅱ-3-3-2）している。147社の回答企業のうち国内企業・海外企業との競争が「非常に激しくなった」とする企業は83社（56.5%）、「やや激しくなった」とする企業は51社（34.7%）、「どちらともいえない」とする企業は8社（5.4%）、「それほど激しくはない」とする企業は1社（0.7%）、「激しくはない」とする企業は3社（2.0%）、国内企業・海外企業との競争に関して無回答が1社であり、134社（91.2%）と9割を超える企業において、他社との競争が激しくなったと認知していることが確認された。

社内公募制については、「非常に激しくなった」とする企業83社のなかで33社（39.8%）が、「やや激しくなった」とする企業51社のなかで16社（31.4%）が、「どちらともいえない

い」とする企業 8 社のなかで 1 社 (12.5%) が導入しているという結果が得られた。回答企業のほとんどが国内企業・海外企業との競争が激しくなったと認知していることから、ここから社内公募制との因果関係を抽出することについて、厳密には困難であるといえる。しかしながら、「非常に激しくなった」とする企業の導入率 (39.8%) が、「やや激しくなった」とする企業の導入率 (31.4%) よりも 8.4 ポイント高いことから、競争に関する認知と社内公募制の導入とは、何らかの関係性のあることが推測される。

図表Ⅱ-3-3-2 国内企業・海外企業との競争と社内公募制導入との関係

国内企業・海外企業との競争	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
非常に激しくなった n = 83	33 (39.8%)	34 (41.0%)	16	83 (100.0%)
やや激しくなった n = 51	16 (31.4%)	21 (41.2%)	14	51 (100.0%)
どちらともいえない n = 8	1 (12.5%)	4 (50.0%)	3	8 (100.0%)
それほど激しくなっていない n = 1	1 (100.0%)	0 (0.0%)	0	1 (100.0%)
激しくなっていない n = 3	0 (0.0%)	1 (33.3%)	2	3 (100.0%)

さらに、今後の事業構成や事業内容について、不確実な要素がどの程度であるのかについて質問 (3-3-3 表) している。回答企業の 147 社のうち不確実な要素が「非常に多い」とする企業は 39 社 (26.5%)、「やや多い」とする企業は 69 社 (46.9%)、「どちらともいえない」とする企業は 24 社 (16.3%)、「それほど多くない」とする企業は 12 社 (8.2%)、「ほとんどない」とする企業は 3 社 (2.0%) であり、108 社 (73.5%) と 7 割を超える企業では今後、不確実な要素が多くなるものと認知していることが確認された。

社内公募制については、「非常に多い」とする企業 39 社のなかで 17 社 (43.6%) が、「やや多い」とする企業 69 社のなかで 22 社 (31.9%) が、「どちらともいえない」とする企業 24 社のなかで 8 社 (33.3%) が、「それほど多くない」とする企業 12 社のなかで 3 社 (25.0%) が導入しているという結果が得られた。この結果から、「やや多い」あるいは「どちらともいえない」と回答した企業における社内公募制の導入率にはほとんど差がないものの、「非常に多い」と回答した企業における導入率とは 10 ポイント以上の差が抽出されており、不確実な要素に対する認知と社内公募制の導入とは、何らかの関係性のあることが推測される。

図表Ⅱ-3-3-3 今後の事業構成や事業内容における不確実な要素と社内公募制導入との関係

事業構成・事業内容の不確実要素	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
非常に多い n = 39	17 (43.6%)	19 (48.7%)	3	39 (100.0%)
やや多い n = 69	22 (31.9%)	24 (34.8%)	23	69 (100.0%)
どちらともいえない n = 24	8 (33.3%)	10 (41.7%)	6	24 (100.0%)
それほど多くない n = 12	3 (25.0)	6 (50.0%)	3	12 (100.0%)
ほとんどない n = 3	1 (33.3%)	1 (33.3%)	1	3 (100.0%)

このように、自社の経営環境に対して、技術革新や製品開発のスピード変化が速い、国内企業・海外企業との競争が激しい、今後の事業構成や事業内容についての不確実要素が多いと認知している企業では、社内公募制の導入率が高い傾向が確認された。ただし、国内企業・海外企業との競争に関しては製造業・非製造業ともに該当するために全体に問題意識の高い傾向が抽出され、技術革新や製品開発のスピードに関しては非製造業があまり該当しないために、若干低い傾向が確認されている。また、今後の事業構成や事業内容についての不確実要素に関しては、現時点までの環境変化があまりにも大きく認知されているために、今後の予測についてはやや低めの傾向が抽出されたものと考えられる。

第4節 社内公募制とキャリア形成支援の諸施策との関係

第4節では、社内公募制とそれ以外のキャリア形成に関する諸施策との関係について検討を試みる。図表Ⅱ-3-4-1 および図表Ⅱ-3-4-2 は、社内公募制をはじめとする人的資源管理諸施策、キャリア形成支援諸施策について、自社において導入・実施しているものを全て答えるよう質問（複数回答）している。そして、「目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー」など人的資源管理における諸施策の実施状況と、社内公募制の導入状況について相互の関係を表している。

まず、社内公募制以外の能力開発あるいはキャリア開発に関する人的資源管理施策の実施状況と、社内公募制の導入状況との関係（図表Ⅱ-3-4-1）をみていく。この質問に対して、「その他」と回答した企業は1社、無回答の企業は4社である。社内公募制以外の人的資源管理施策を実施している企業のなかで、社内公募制を導入している企業の比率の高いものは、10社のなかで10社（100%）が回答した「社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助

言」、17社のなかで12社（70.6%）が回答した「キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）の実施」、9社のなかで6社（66.7%）が回答した「メンター制度による相談・助言」、3社のなかで2社（66.7%）が回答した「社外のキャリア・コンサルタントによる相談・助言」、17社のなかで11社（64.7%）が回答した「職業に関する適性やコンピテンシーについての自己診断」、12社のなかで7社（58.3%）が回答した「職業に関する適性やコンピテンシーについての多面的評価とその処遇への反映」などであることが確認された。しかしながら、これらの能力開発あるいはキャリア開発に関する人的資源管理施策の実施率そのものがそれほど高いものとはいえず、これらの諸施策と社内公募制の導入との関係について、何らかの傾向が確認されたとはいえない。

図表Ⅱ-3-4-1 社内公募制の導入と人的資源管理諸施策との関係（複数回答）

	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー n = 108	41 (38.0%)	49 (45.4%)	18	108 (100.0%)
キャリアに関する直属上司との定期的な面談 n = 73	33 (45.2%)	26 (35.6%)	14	73 (100.0%)
今後の人事異動に関する自己申告制 n = 88	32 (36.4%)	49 (55.7%)	7	88 (100.0%)
キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）の実施 n = 17	12 (70.6%)	4 (23.5%)	1	17 (100.0%)
能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修 n = 56	24 (42.9%)	24 (42.9%)	8	56 (100.0%)
職業に関する適性やコンピテンシーについての自己診断 n = 17	11 (64.7%)	5 (29.4%)	1	17 (100.0%)
職業に関する適性やコンピテンシーについての多面的評価とその処遇への反映 n = 12	7 (58.3%)	4 (33.3%)	1	12 (100.0%)
職務やポストの内容と、それらに求められる能力の明示 n = 38	15 (39.5%)	15 (39.5%)	8	38 (100.0%)
社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言 n = 10	10 (100.0%)	0 (0.0%)	0	10 (100.0%)
社外のキャリア・コンサルタントによる相談・助言 n = 3	2 (66.7%)	0 (0.0%)	1	3 (100.0%)
メンター制度による相談・助言 n = 9	6 (66.7%)	3 (33.3%)	0	9 (100.0%)
今後のキャリア開発のための集合研修 n = 58	20 (34.5%)	27 (46.6%)	10	58 (100.0%)

既に実施している企業の多い施策である「目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー」の実施企業 108 社のなかで 41 社 (38.0%) が、「今後の人事異動に関する自己申告制」の実施企業 88 社のなかで 32 社 (36.4%) が、「キャリアに関する直属上司との定期的な面談」の実施企業 73 社のなかで 33 社 (45.2%) が社内公募制を導入しており、これらの結果から、①直属上司との定期的な面談、②自己申告制度、③社内公募制度というような、主体的なキャリア形成における施策の段階が推測される。

また、「社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言」、「メンター制度による相談・助言」、「社外のキャリア・コンサルタントによる相談・助言」、「職業に関する適性やコンピテンシーについての多面的評価とその処遇への反映」のような、企業において導入・実施に際して一定以上のノウハウあるいは費用が必要である施策との関係性についても、従業員の積極的な能力開発あるいはキャリア開発という視点から社内公募制を導入することは、人的資源管理施策として整合性が高いものであると考えられる。

次に、社内公募制以外の主体的なキャリア形成支援施策の実施状況と、社内公募制の導入状況との関係（図表Ⅱ-3-4-2）をみていく。ここでは、実施している主体的なキャリア形成支援施策について、実施している場合には全て回答する方法を用いている。この質問に対して、「その他」と回答した企業は 3 社、無回答の企業は 36 社である。

図表Ⅱ-3-4-2 社内公募制の導入とキャリア形成支援諸施策との関係（複数回答）

	社内公募制実施 n = 51	社内公募制非実施 n = 60	無回答	合計
FA（フリー・エージェント）制 n = 17	14 (82.4%)	3 (17.6%)	0	17 (100.0%)
自己申告制 n = 87	35 (40.2%)	52 (59.8%)	0	87 (100.0%)
社内におけるキャリア相談 n = 22	18 (81.8%)	4 (18.2%)	0	22 (100.0%)
社外のキャリア支援会社の利用を 支援 n = 5	5 (100.0%)	0 (0.0%)	0	5 (100.0%)
カフェテリアプラン n = 19	13 (68.4%)	6 (31.6%)	0	19 (100.0%)
経営や事業展開に関する情報 n = 40	24 (60.0%)	16 (40.0%)	0	40 (100.0%)

主体的なキャリア形成支援施策のなかで最も導入率高いものは「自己申告制」であり、実施企業は 147 社のなかで 87 社 (59.2%) と 6 割に近い企業において実施されている。そして、「経営や事業展開に関する情報」が 40 社 (27.2%)、「社内におけるキャリア相談」が 22 社 (15.0%)、「カフェテリアプラン」が 19 社 (12.9%)、「FA制」17 社 (11.6%) と続いている。

る。

社内公募制を導入している企業と主体的なキャリア形成支援策を実施している企業との相互の状況においては、「社外のキャリア支援会社の利用を支援」と回答した5社のなかで5社（100%）が、「F A制」と回答した17社のなかで14社（82.4%）が、「社内におけるキャリア相談」と回答した22社のなかで18社（81.8%）が、「カフェテリアプラン」と回答した19社のなかで13社（68.4%）が、「経営や事業展開に関する情報」と回答した40社のなかで24社（60.0%）が、「自己申告制」と回答した87社のなかで35社（40.2%）が社内公募制を導入していることが確認された。「社外のキャリア支援会社の利用を支援」と回答した企業は5社と少ないものの、これらの企業における社内公募制の導入率は100%であり、「F A制」あるいは「社内におけるキャリア相談」を実施している企業においても8割を超える導入率であり、「カフェテリアプラン」あるいは「経営や事業展開に関する情報」を実施している企業においても6割を超える導入率である。

また、社内公募制を導入している企業と導入していない企業との「F A制」、「社内におけるキャリア相談」、「社外のキャリア支援会社の利用を支援」、「カフェテリアプラン」、「経営や事業展開に関する情報」の実施率の差異などからみても、従業員の主体的なキャリア形成に対する企業の支援体制と社内公募制の導入との間には、ある程度の有効な関係があるものといえる。すなわち、社内公募制の導入状況から、従業員の主体的なキャリア開発に対する他の支援施策の実施状況についても、これを推測できるものと考えられる。そして、従業員の能力開発あるいはキャリア開発を通じて主体的なキャリア形成を支援することに積極的な企業は、特定の施策を単独で導入するのではなく、複数の施策をある場合には段階的に、ある場合には併存させて用いていることが理解されるのである。

第5節 まとめ

第3章では、企業が社内公募制を導入および活用（実施）するのに影響を与えるさまざまな要因と、社内公募制と社内公募制以外の人的資源管理施策との関係について考察してきた。そして第1節では、製造業の方が非製造業よりも社内公募制の導入に適していること、従業員規模が大きいほど人的資源管理制度が整い社内公募制の導入率の高いこと、企業の業績と社内公募制の導入とは間接的にある程度の関係性があるものと推測されるが、直接的で明確な因果関係にないことが確認された。

次の第2節では、これまでの従業員確保の方法、今後の従業員確保の方法、成果主義的要素の強化、従業員雇用に関する考え、従業員の能力開発に関する考え、仕事の進め方などと社内公募制の導入とは、関係性のないことが確認された。ただし、職務給的要素が拡大している企業ほど社内公募制の導入率が高いこと、限定的ではなく全ての年齢層を通じて人事異動を行う企業の社内公募制において社内公募制の導入率が高いことが確認された。

また第3節では、自社におかれた経営環境について、技術革新や製品開発のスピードの変化が速いと認知している企業ほど、国内企業・海外企業との競争が激しくなっていると認知している企業ほど、今後の事業構成や事業内容についての不確実要素が多くなると認知している企業ほど、社内公募制の導入率が高いことが確認された。

第4節では、従業員の主體的なキャリア形成に対して積極的な意識を持ち、何らかの人的資源管理施策を実施している企業では、社内公募制をはじめとする能力開発あるいはキャリア開発施策を複数準備して、段階に対応して有効性の高い施策を実施している可能性の高いことが確認された。

第4章 社内公募制の活用の度合に影響を与える要因¹

第1節 課題

社内公募制は大企業を中心に多くの企業が導入しており、従業員の自発性を引き出す効果を有する代表的な異動施策であるといえることができる。ただし、制度を導入すれば当然に制度の目的が達成されるという訳ではなく、そのためには円滑な運用が鍵となることはいまでもない。社内公募制の運用状況を何で計測するかは難しい問題であるが、ここでは一次的な接近方法として同制度の利用状況に着目することにしよう。利用状況が多ければ円滑に運用されているとは必ずしもいえないが、制度の実態（活用されているか否か等）を表す基礎的な数値であるといえることはできる。利用者数について社内公募制の事例を紹介している日本経団連出版「社内公募・F A制度事例集」（2004年）をみると、異動のほぼ100%が社内公募制によるとする会社から、応募者数が急減し成立件数が一桁に過ぎない会社まで、様々な状況にある。

このような相違が生じる原因について、主にアンケート調査結果を用いて検証を行い、ヒアリング調査結果を併せみながら、社内公募制が円滑に運用されるための要件について考察することを試みる。

第2節 検証の手法

まず、アンケート調査結果の分析について、社内公募制が数からみた場合にどの程度活用されているかを示す指標として、以下を設定する。

- X 通常の配置転換による人事異動の数を100とした場合の、社内公募制による異動の割合
- Y 必要とした人員数を社内公募で充当した割合
- Z 社内公募制による採用者数の、従業員数に占める割合

Xは、配置・異動における社内公募制の相対的な重みを示す。Yは、社内公募制による異動を不足人員の充足のための一手段として捉えた場合、人事権者の裁量による通常の人事異動や、中途採用など様々な手段のうち、社内公募制による充足がどの程度の重みを持つのかを表す。Zの社内公募制による採用者数は直截に利用状況を示すものであるが、そのままの数値では従業員規模によって影響を受けるので、従業員数で除した値を比較検証の数値として用いる。

以上のX～Zは社内公募制の活用の度合を数値の水準として示すが、補足的に、社内公募

¹ 本章の作成に当たっては、堀春彦 JILPT 副主任研究員、古俣誠司 JILPT 臨時研究協力員から多くのアドバイスを頂いた。

制を導入してからの採用者数の時系列的な推移（上昇傾向・下降傾向など）についてもみることにする。

その上で、活用の多寡を分ける要因について検証するため、本報告書第Ⅱ部第1章「第1節 調査の設計」でみた項目（組織構造、人材育成、報酬・評価、組織文化、異動、他のキャリア形成支援施策、経営環境）（以下「諸項目」という。）ごとに、これらに関わる特徴が社内公募制の活用状況（X～Z）の多寡に影響を与えているのかみることにする。

その際の手順としては、まず、X～Zそれぞれについて、社内公募制が数からみて活用されているグループ（以下「多グループ」という。）と、そうでないグループ（以下「少グループ」という。）を、中央値を目途に区切る²。X～Zにおける両グループは、以下の図表Ⅱ-4-2-1のとおり分類される。

図表Ⅱ-4-2-1 社内公募制活用のグループ分け基準

	「多グループ」	「少グループ」
X <社内公募制による異動割合>	2%以上	2%未満
Y <社内公募制による充当割合>	10%以上	10%未満
Z <社内公募制による採用割合>	0.2%以上	0.2%未満

次に、「諸項目」に関わる特徴（例えば「組織構造」に関していえば、仕事の進め方について担当者の裁量の範囲を大きくしているのか、それとも職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視しているのか）と、X～Zそれぞれの両グループとのクロス集計を行う。その結果、「諸項目」に関連してどのような特徴において「多グループ」が相対的に多くの割合を占めるのかを検証することにより、数でみて社内公募制が活用される要因を探ることにする³。

なお、アンケート調査において社内公募制を導入しているとする回答企業数は51社に過ぎず、クロス集計表の解釈については留保が必要である。とはいえ、上記X～Zに重複して同様の傾向がみられるのであれば、概ねの方向性を提示することは可能ではないかと考える。

さらに、「諸項目」に関わる特徴の違いが、社内公募制の活用の度合い（X～Z）に影響を及ぼしているか否かを判定するため、また、これらの特徴の違いによって、X～Zの平均値に差がみられるか否かを把握するため、統計的検定を行うことにする。最後に、社内公募制の活用の度合いにどのような要因が影響を与えているのかを確認するため、重回帰による計量分析を行う。

² X～Zそれぞれの度数分布についてみると、Xは0～17%、Yは0～50%、Zは0～1.95%となっており、数からみた社内公募制の活用実態は様々であるといえる。

³ 同様の手法により、本報告書第Ⅱ部第3章においては社内公募制を導入しているか否かを分ける要因について検証している。第3章の検証結果は制度導入に当たっての企業の考え方を、本章のそれは制度を導入した後の運用実態を表していると解される。そこで以下の論述においては、導入時の企業の考え方と、導入後の運用実態とが異なる場合には、そうした相違がなぜ生じたのかについてふれている。

ヒアリング調査では、諸項目を中心として企業に実態を尋ねた⁴（詳細については、本報告書第Ⅱ部第1章第1節を参照。）。結果を分析する際には、社内公募制の利用割合の多いA社と、必ずしもそうとはいえないB社・C社との相違に留意することにする。ヒアリング先については本社人事部門の担当者のみを対象としており、制度を利用した従業員などからは訊いていないので、今後幅広い層を対象にヒアリングを行い、より深く対象に迫っていくことが課題として残されている。ただしヒアリング調査は、異動の距離（例えば「部門」内の異動より、「部門」をまたがる異動の方が「距離が長い」と捉えることとする。）と社内公募制の活用との関連など、アンケート調査では十分に把握することが難しい事項について実態の一端を明らかにした。

第3節 アンケート調査結果からみた社内公募制の活用

1 クロス集計表による検証

(1) 組織構造に関わる要因

組織において従業員が仕事を進めるに当たり、担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしているとする企業は、X・Y いずれの尺度でみても相対的に多くの企業が「多グループ」に属している（図表Ⅱ-4-3-1を参照。）。例えば、通常の配置転換による人事異動を100とした場合の社内公募制による異動の割合（X）についてみれば、59.3%が「多グループ」に属しており、Xでみて「多グループ」に属する企業の全体としての割合である45.7%を上回っている。

図表Ⅱ-4-3-1 組織における従業員の仕事の進め方

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
組織における従業員の仕事の進め方	「担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている」	27 100.0%	16 59.3%	11 40.7%	24 100.0%	14 58.3%	10 41.7%	26 100.0%	11 42.3%	15 57.7%
	「担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」	19 100.0%	5 26.3%	14 73.7%	17 100.0%	6 35.3%	11 64.7%	19 100.0%	9 47.4%	10 52.6%
合 計		46 100.0%	21 45.7%	25 54.3%	41 100.0%	20 48.8%	21 51.2%	45 100.0%	20 44.4%	25 55.6%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		4.878*			2.114			0.114		

(注) 1 「多」は「多グループ」を、「少」は「少グループ」を表す（以下の図表Ⅱ-4-3-2～図表Ⅱ-4-3-7において同じ。）。
2 * $p < .05$

⁴ ヒアリング調査の事項については、アンケート調査に比べると狭い対象ではあるが深く実態に迫れるというヒアリング調査の特性から、アンケート調査の事項と異なる部分がある。そのため、両調査の項目は全て対応しているものではない。

一方、担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視するとする企業については、26.3%となっている。

Yによってみても同様の傾向がみられるが、Zでみると、担当者の裁量を重んじる企業が「多グループ」に属する割合（42.3%）は、Zでみた全体としての「多グループ」の割合（44.4%）とほぼ同様の値を示す。以上を総合すると、仕事の進め方において担当者の裁量の範囲を大きくしている場合には、社内公募制が適合しやすいことがうかがえるものの、クロス集計結果のみでは明確に結論付けることはできない。

(2) 人材育成に関わる要因

能力開発の責任を持つのは従業員個人であると会社が考えることと、社内公募制の活用との間に関連はあるのだろうか。クロス集計によると、Zについては能力開発を行うのは個人の責任であるとする企業で社内公募制が相対的に活用されているという結果が得られたが、X及びYについては逆に、会社の責任であるとする企業において活用されている。

他にアンケート調査結果から、人材育成に関連して（数からみた）社内公募制の活用に影響を及ぼしている要因がないかをみると、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を講じているか否かを、要因として挙げるができる（図表Ⅱ-4-3-2を参照。）。図表Ⅱ-4-3-2をみると、従業員のキャリア形成のためにこれらの訓練・研修を講じている企業にあっては、社内公募制が多く活用されている⁵。

従業員の自己研鑽を支援するために、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を実施している企業においては、数からみた社内公募制の実績が上がりやすいことが示唆される。

図表Ⅱ-4-3-2 能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修	「講じている」	22 100.0%	13 59.1%	9 40.9%	18 100.0%	10 55.6%	8 44.4%	23 100.0%	13 56.5%	10 43.5%
	「講じていない」	22 100.0%	7 31.8%	15 68.2%	21 100.0%	9 42.9%	12 57.1%	20 100.0%	6 30.0%	14 70.0%
合 計		44 100.0%	20 45.5%	24 54.5%	39 100.0%	19 48.7%	20 51.3%	43 100.0%	19 44.2%	24 55.8%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		3.300			0.626			3.051		

⁵ 加えて、社内公募制を導入してからの採用者数の推移をみても、これらの訓練・研修を講じている企業については、相対的に多くの企業が「上昇傾向」にある（「上昇傾向」と答えた企業の全体平均は22.4%（欠損値があるため、脚注6・11の数値（23.5%）とは異なる。）であるのに対し、講じている企業については29.2%となっている。）。

(3) 報酬・評価に関わる要因

報酬のあり方に関しては、アンケート調査では職務給的な要素の導入・拡大について訊いている。職務給的な要素の導入の有無と、社内公募制の活用割合についてクロス集計すると、以下の図表Ⅱ-4-3-3が得られる。

図表Ⅱ-4-3-3 職務給的な要素の導入・拡大

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
職務給的な要素の導入・拡大	「導入・拡大している」又は「導入したが、拡大していない」	28 100.0%	17 60.7%	11 39.3%	26 100.0%	16 61.5%	10 38.5%	26 100.0%	13 50.0%	13 50.0%
	「導入していない」	18 100.0%	4 22.2%	14 77.8%	15 100.0%	4 26.7%	11 73.3%	19 100.0%	7 36.8%	12 63.2%
合計		46 100.0%	21 45.7%	25 54.3%	41 100.0%	20 48.8%	21 51.2%	45 100.0%	20 44.4%	25 55.6%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		6.543*			4.630*			0.770		

(注) * $p < .05$

データ数は少ないものの、X～Zの指標のいずれにおいても、職務給的な要素を導入しているか、導入するとともに拡大している企業において、「多グループ」に属する割合が高くなっている⁶。報酬の仕組みとして職務給的な要素が導入されていれば、自分で仕事を選択する意義が高まると考えられることから、社内公募制が活用されやすくなるという因果関係の存在をうかがわせる。

ただし、社内におけるキャリア展開を図るために社内公募制を活用した結果、職務の変更を通じて賃金が減少するような事態がしばしば生じれば、社内公募制が自発的なキャリア形成を支援する意義は少なくなるかもしれない⁷。社内で公募する仕事については、賃金水準が比較的高いか職務内容に魅力がある方が、社内公募制の運用はしやすいのではないかと考えられる。

加えて評価に関連していえば、アンケート調査では従業員のキャリア形成支援のために、「職業に関する適性やコンピテンシーについての多面的評価とその処遇への反映」を行っている企業においては、社内公募制が数からみて活用されている可能性がうかがえた（例えばZでみると、当該企業7社中5社が「多グループ」に該当（71.4%）しており、平均の44.2%

⁶ 社内公募制を導入してからの採用者数の推移をみても、「上昇傾向」にあるとする企業の割合（30.3%）は、平均の割合（23.5%）を上回っている。

⁷ 社内公募制のみが、従業員の自発的なキャリア形成を支援する施策として位置付けられるものではない。支援施策としては他にキャリア相談等の諸制度を挙げることができ、後述するとおりこれらと社内公募制は連関している可能性がある。

(43社中19社)を上回っている。)。母数が少ないので結論付けることは困難であるが、職務に求められる適性や行動特性と自己のもつそれとの差異が評価や処遇によって明瞭になれば、自ら職務を変更しようというインセンティブが働きやすくなるのではないと思われる。

(4) 組織文化に関わる要因

組織文化と社内公募制の活用との関わりについては、アンケート調査において「従業員のキャリア形成を行うのは会社の責任だ」という意識がある」と答えた企業においては、自発的なキャリア形成があまり重視されず社内公募制も使われないのではないかと考えたが、クロス集計によってそうした傾向はみてとれなかった。

これに限らず、組織文化に関わる設問については、いずれも社内公募制との明瞭な関連をクロス集計によって把握することはできなかった。強いていえば、「職務上のチャレンジを奨励している」とする企業においては、XからZのいずれの指標でみても「多グループ」に属する企業が比較的多い(図表II-4-3-4を参照。)。ただし、平均との相違はわずかであり、職務上のチャレンジの奨励と、社内公募制の活用とを明確に関連付けることは難しい。

図表II-4-3-4 職務上のチャレンジ

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
職務上のチャレンジ	「奨励している」	29 100.0%	15 51.7%	14 48.3%	27 100.0%	14 51.9%	13 48.1%	27 100.0%	13 48.1%	14 51.9%
	「奨励していない」	17 100.0%	6 35.3%	11 64.7%	14 100.0%	6 42.9%	8 57.1%	18 100.0%	7 38.9%	11 61.1%
合計		46 100.0%	21 45.7%	25 54.3%	41 100.0%	20 48.8%	21 51.2%	45 100.0%	20 44.4%	25 55.6%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		1.166			0.299			0.375		

(5) 異動に関わる要因

アンケート調査では従業員の異動方針について、i「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」、ii「全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく」、iii「若いうちに幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく」のいずれに該当するかを訊いている。このうちiは「距離の短い異動」が中心となり、ii及びiiiは「距離の長い異動」も一定程度含まれることになる。社内公募制の活用の多寡に影響を及ぼす要因として、ここでは異動距離の長短に着目し、iと、ii・iiiとを対比してみることにする。

図表Ⅱ-4-3-5 従業員の異動方針

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
従業員の異動方針	「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」	18 100.0%	10 55.6%	8 44.4%	18 100.0%	11 61.1%	7 38.9%	17 100.0%	9 52.9%	8 47.1%
	「全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく」又は「若いうちに幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく」	25 100.0%	10 40.0%	15 60.0%	21 100.0%	8 38.1%	13 61.9%	24 100.0%	9 37.5%	15 62.5%
合計		43 100.0%	20 46.5%	23 53.5%	39 100.0%	19 48.7%	20 51.3%	41 100.0%	18 43.9%	23 56.1%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		1.018			2.055			0.963		

図表Ⅱ-4-3-5をみると、X～Zのいずれにおいても、「距離の短い異動」が主体であるiの異動方針を採る企業において、「多グループ」に属するケースが多い。「距離の短い異動」が大部分を占めれば社内公募制の活用は触発されないのではないかと想定され得るが、実態はそうではなく、むしろ入社時の配属先によって社内におけるキャリア形成のあり方が決まってしまうため、その後自らの強みや志向等と、社内ですら求められる資質・職務とのすり合わせをしていく中で、他の部門に転出したいとの希望が生じるのであろう。そうした場合には異動距離が長くなるため、上司が異動を取り計ろうと思っても人的ネットワークに乏しいなどの問題があることから、社内公募制による異動が適合しやすいのかもしれない。主に部門内で異動を行うことが異動方針となっている場合、社内におけるキャリア形成のあり方を補正する手段として社内公募制が活用されやすいことが示唆される。

(6) 他のキャリア形成支援施策に関わる要因

アンケート調査では、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策のうちの一つとして、「社内におけるキャリア相談」を導入しているか否かを訊いている。これと社内公募制の活用の多寡についてクロス集計した結果が、図表Ⅱ-4-3-6である。

母数が少ないので明確に結論付けられないが、従業員の自発性を重視して社内でキャリア相談を行っている企業では、X～Zの指標のいずれにおいても、社内公募制が相対的に活用されている状況にある。同様の傾向は、「FA（フリー・エージェント）制⁸」を導入している企

⁸ FA制と社内公募制は、異動の「引き金」が前者は従業員に、後者は（多くの場合）事業部門にある点異なるが、従業員の自発的な異動希望を重視する施策であることに変わりはなく、両者は共に導入され、活用される傾向にあることがうかがえる。

業についてもみられる⁹。

社内にキャリアの相談・助言機能を設ければ、自己の強みや志望等に関する従業員の気づきを促すことなどによって、自発的な異動につながりやすくなる可能性が、クロス集計の結果からは示唆される。

図表Ⅱ-4-3-6 社内におけるキャリア相談

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
社内におけるキャリア相談	「導入している」	15 100.0%	8 53.3%	7 46.7%	11 100.0%	7 63.6%	4 36.4%	16 100.0%	9 56.3%	7 43.8%
	「導入していない」	31 100.0%	13 41.9%	18 58.1%	30 100.0%	13 43.3%	17 56.7%	29 100.0%	11 37.9%	18 62.1%
合 計		46 100.0%	21 45.7%	25 54.3%	41 100.0%	20 48.8%	21 51.2%	45 100.0%	20 44.4%	25 55.6%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		0.529			1.328			1.401		

(7) 経営環境に関わる要因

アンケート調査では事業をとり巻く環境について、技術革新や製品開発のスピードは速くなり、国内企業・海外企業との競争が激化するとともに、今後の事業構成や事業内容についても不確実な要素が多いと認識されている。その中でも、スピードが「非常に速くなった」、競争が「非常に激しくなった」、不確実な要素が「非常に多い」と回答した企業に着目しよう¹⁰。これらの企業は他の企業と比較して、変化の程度と速度が大きい環境に置かれているといえる。このような環境下で、社内公募制は活用され得るのであろうか。

図表Ⅱ-4-3-7は、このうち技術革新や製品開発のスピードに関する認識と、社内公募制の活用状況についてのクロス集計結果である。

「非常に速くなった」とする企業では、どの指標をみても相対的に社内公募制が活用されておらず、「少グループ」に属する企業が多い¹¹。こうした傾向は、国内企業・海外企業との競争や、今後の事業構成や事業内容の不確実要素に関する認識と、社内公募制の活用の多寡とのクロス集計結果をみても変わらない¹²。

なお、事業をとり巻く経営環境と社内公募制の導入の有無との関連について検証した結果

⁹ 制度導入後の採用者数の推移をみても、「FA制」を導入している企業においては、「上昇傾向」にあるとする割合が相対的に多くなっている。

¹⁰ 特にスピードと競争についてはほとんどの企業が速く、激しくなったと回答しており、この検証においては、中でもその程度が激しいと認識している企業に着目している。

¹¹ 制度導入後の採用者数の推移をみても、「下降傾向」にあるとする企業の割合が37.0%と、平均の23.5%を上回っている。

¹² 例えば、不確実な要素が「非常に多い」とする企業においては、「少グループ」に属する企業の割合はXの指標によると73.3%（15社中11社）であり、平均の54.3%（46社中25社）を上回っている。

(本報告書第Ⅱ部第3章)によると、スピードが速く、競争が激しく、不確実な要素が多い方が、社内公募制の導入率は高くなっている。しかし、あまりにスピードが速く、競争が激しい上に不確実要素が大きい場合は、社内公募制を導入しても多くは活用されないのかもしれない。こうした場合には特に、求められる要件に適合する人材を、内部で育成する時間的な余裕を持つことができない可能性がある¹³。しかも、求められる人材の要件が、これまで社内で培ってきた人材のそれと相当異なることも考えられる。こうした状況では、社内公募制により内部の人材を募集するのではなく、中途採用など¹⁴外部の人材によって充足を図る傾向がある旨を、検証の結果は示唆している。

図表Ⅱ-4-3-7 事業をとり巻く環境（技術革新や製品開発のスピード）

		X			Y			Z		
		計	「多」	「少」	計	「多」	「少」	計	「多」	「少」
技術革新 や製品開 発のスピ ード	「非常に速くなった」	23 100.0%	9 39.1%	14 60.9%	21 100.0%	8 38.1%	13 61.9%	24 100.0%	9 37.5%	15 62.5%
	「やや速くなった」又は「ほ とんど変わらない」又は「そ れほど速くなっていない」	23 100.0%	12 52.2%	11 47.8%	20 100.0%	12 60.0%	8 40.0%	21 100.0%	11 52.4%	10 47.6%
合 計		46 100.0%	21 45.7%	25 54.3%	41 100.0%	20 48.8%	21 51.2%	45 100.0%	20 44.4%	25 55.6%
[参考] χ^2 (カイ2乗検定)		0.789			1.967			1.004		

2 統計的検定による検証

次に、「諸項目」に関わる特徴の違いが、社内公募制の活用の度合（X～Z）に影響を及ぼしているか否かを判定するため、 χ^2 検定(カイ2乗検定)の結果をまとめてみることにする。図表Ⅱ-4-3-1 から図表Ⅱ-4-3-7 までのクロス集計の中で、[参考]として載せていたカイ2乗検定の結果を再掲してまとめたのが、図表Ⅱ-4-3-8 である。

図表Ⅱ-4-3-8 によると、組織における従業員の仕事の進め方について、担当者一人一人の裁量の範囲を大きくすれば社内公募制による異動割合（X）が高まると解釈することができる。また、職務給的な要素を拡大するか、拡大まではせずとも導入していれば、X や、社内公募制による充当割合（Y）が高まると解される。

¹³ 加えて、(必要な都度人材を募集するようにすれば、社内公募制は機動的に人材を充足するための手段たり得るように見えるが) 社内公募制においては公平性を担保するべく、公告から選考、採用に至る一連の手続きを踏むため、一定の時間を要する点も社内公募制の活用を抑制していると思われる。

¹⁴ 中途採用の他に、例えば企業の買収によって求められる資質をもつ人材を獲得することも考えられる。

図表Ⅱ-4-3-8 「諸項目」に関する χ^2 検定

図表	Pearson のカイ 2 乗値		
	X	Y	Z
Ⅱ-4-3-1	4.878*	2.114	0.114
Ⅱ-4-3-2	3.300	0.626	3.051
Ⅱ-4-3-3	6.543*	4.630*	0.770
Ⅱ-4-3-4	1.166	0.299	0.375
Ⅱ-4-3-5	1.018	2.055	0.963
Ⅱ-4-3-6	0.529	1.328	1.401
Ⅱ-4-3-7	0.789	1.967	1.004

(注) $df=1$, * $p<.05$

これまでは社内公募制の数からみた活用について「多グループ」と「少グループ」とに分類し、これらを分ける要因について考察してきた。次に、こうした分類によってではなく、社内公募制の活用に関する平均値について、「諸項目」¹⁵の特徴ごとに差がみられるか否かを検証することにより、社内公募制が活用される要因の抽出を試みる。具体的には、例えば組織構造なら、「担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている」企業と「担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」企業との間で、社内公募制による異動割合 (X)・充当割合 (Y)・採用割合 (Z) の平均値について、それぞれ統計的に有意な水準で差がみられるか否かを t 検定によって調べる。図表Ⅱ-4-3-9 は、その結果である。

クロス集計表による検証を踏まえると、t 値の符号として期待されるのは、諸項目の中で「経営環境」のみがマイナス、残りは全てプラスである。一部の例外はあるものの、符号については概ね期待どおりとなっている。しかし、t 検定の結果は、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を実施しているか否かで、社内公募制による採用割合 (Z) に差がみられる ($t(41) = 2.099, p < .05$) ことのみが、有意に確認されるにとどまることを示している。

¹⁵ 「諸項目」とは前掲のとおり、組織構造、人材育成、評価・報酬、組織文化、異動、他のキャリア形成支援施策、経営環境を指す。

図表Ⅱ-4-3-9 「諸項目」に関する t 検定

「諸項目」	平均値の比較の対象となる事項		(上段・中段) 平均値 (%)		
			(下段) t 値		
			X	Y	Z
組織構造	組織における 従業員の仕事 の進め方	「担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている」	2.81	14.17	0.4283
		「担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」	1.68	8.44	0.3003
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	1.243	1.183	0.865
人材育成	能力やコンピ テンシー向上 のための訓 練・研修	「講じている」	2.91	10.75	0.5077
		「講じていない」	1.73	13.29	0.2039
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	1.276	-0.500	2.099*
評価・報酬	職務給的な要 素の導入・拡 大	「導入・拡大している」又は「導入したが、拡大していない」	2.57	14.29	0.3967
		「導入していない」	2.00	7.47	0.3436
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	0.615	1.387	0.356
組織文化	職務上のチャ レンジ	「奨励している」	2.59	12.35	0.3839
		「奨励していない」	1.94	10.71	0.3599
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	0.687	0.320	0.160
異動	従業員の異動 方針	「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」	2.06	13.03	0.3646
		「全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく」又は「若いうちに幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく」	2.60	11.38	0.3240
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	-0.562	0.324	0.278
他のキャリア形成支援施策	社内における キャリア相談 施策	「導入している」	2.87	9.45	0.5384
		「導入していない」	2.10	12.65	0.2837
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	0.798	-0.586	1.709
経営環境	技術革新や製 品開発のスピ ード	「非常に速くなった」	2.26	7.62	0.3287
		「やや速くなった」又は「ほとんど変わらない」又は「それほど速くなっていない」	2.43	16.18	0.4264
		2つの母平均の差の検定 (t 値)	-0.191	-1.837	-0.664

(注) 1 「諸項目」ごとに、上段の平均値から中段の平均値を引いた値について検定している。

2 * $p < .05$

上記を踏まえると、社内公募制の運用については、実態として「諸項目」の中にそれほど関連付けられていないのかもしれない。では、(範囲を絞り) 従業員のキャリア形成を支援する諸施策の中においては、何らかの関連があるのでしょうか。社内公募制がこうした施策のうちの一つと位置付けられることを踏まえると(図表Ⅱ-1-1-1を参照。)、他のキャリア形成支援施策の導入状況が社内公募制の活用に影響を及ぼしている可能性がある。

アンケート調査では、従業員のキャリア形成支援のために企業がどのような施策を講じて

いるか尋ねている（図表Ⅱ-4-3-10の「諸施策」の列が、その設問項目である。図表Ⅱ-4-3-9で唯一有意に差があることが確認された「能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修」は、もともとこの設問における選択肢の一つである。）。これについても導入企業・非導入企業別に、社内公募制の活用割合の平均値について差がみられるか否か調べるため、t検定を行った。その結果は、図表Ⅱ-4-3-10のとおりである。

この結果によると、社内公募制による採用割合（Z）の平均値が、自己申告制を導入している企業と、そうでない企業との間で統計的に有意に差があることが確認される（ $t(41) = -2.390, p < .05$ ）。自己申告制を導入している企業は、そうでない企業と比較して社内公募制の活用に関する平均値が低い。調査回答者が「自己申告制」という用語に多様なイメージをもつ可能性があるので断言することはできないが、このことは異動のあり方について、従業員に異動希望を申告させ、それを参考として人事部門が従業員の配置を行う仕組みと、社内公募制とは代替的な関係にある可能性をうかがわせる。自己申告制を活用する会社においては、従業員による自発的な異動を奨励しない傾向があるのかもしれない。自己申告制は人事権者の主導による配置・異動のための仕組みであり、これが異動施策の主軸に据えられている会社にあっては、社内公募制の活用余地は小さい実態にある可能性が示唆される。

また、社内公募制による異動割合（X）の平均値について、社内のキャリア・コンサルタントやメンター制度による相談・助言を講じている企業と、そうでない企業との間で有意に差があることも確かめられた（前者： $t(42) = 2.021, p < .05$ 後者： $t(42) = 2.942, p < .05$ ）。キャリアに期待するものが明確化されたり、働き方について指導や助言を仰いだりすることによって、社内の他の職場で働くことに目が向けられることもあるであろう。さらに、職業に関する適性やコンピテンシーについての多面的評価とその処遇への反映を行っているか否かについても、平均値に差があることが検証された（ $t(42) = 2.039, p < .05$ ）。自己の適性やコンピテンシーに対する評価・処遇が明らかになれば、現在いる職場が自分に適合しないと認識し、社内公募制によって異動を図る誘因が働きやすくなるのではないかと思われる。

図表Ⅱ-4-3-10 従業員のキャリア形成支援のための施策に関する t 検定

「諸施策」	平均値の比較の対象	(上段・中段) 平均値 (%)		
		(下段) t 値		
		X	Y	Z
目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー	講じている	2.24	12.41	0.3740
	講じていない	2.71	10.10	0.3194
	2つの母平均の差の検定(t 値)	-0.366	0.305	0.250
キャリアに関する直属上司との定期的な面談	講じている	2.41	8.87	0.3957
	講じていない	2.13	19.42	0.3057
	2つの母平均の差の検定(t 値)	0.282	-1.566	0.557
今後の人事異動に関する自己申告制	講じている	2.03	11.07	0.2545
	講じていない	2.93	14.46	0.6247
	2つの母平均の差の検定(t 値)	-0.892	-0.619	-2.390*
キャリア・デベロップメント・プログラムの実施	講じている	1.70	12.11	0.2866
	講じていない	2.50	12.12	0.3938
	2つの母平均の差の検定(t 値)	-0.715	-0.001	-0.619
能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修〔再掲〕	講じている	2.91	10.75	0.5077
	講じていない	1.73	13.29	0.2039
	2つの母平均の差の検定(t 値)	1.276	-0.500	2.099*
職業に関する適性やコンピテンシーについての自己診断	講じている	3.40	10.72	0.3359
	講じていない	2.00	12.53	0.3756
	2つの母平均の差の検定(t 値)	1.267	-0.301	-0.221
職業に関する適性やコンピテンシーについての多面的評価とその処遇への反映	講じている	4.43	15.20	0.4597
	講じていない	1.92	11.66	0.3482
	2つの母平均の差の検定(t 値)	2.039*	0.468	0.544
職務やポストの内容と、それらに求められる能力の明示	講じている	3.29	11.96	0.4823
	講じていない	1.87	12.19	0.3043
	2つの母平均の差の検定(t 値)	1.434	-0.041	1.135
社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言	講じている	4.25	10.67	0.7226
	講じていない	1.89	12.38	0.2721
	2つの母平均の差の検定(t 値)	2.021*	-0.244	1.850
社外のキャリア・コンサルタントによる相談・助言〔参考〕	講じている	9.50	50.00	1.3619
	講じていない	1.98	11.12	0.3178
	2つの母平均の差の検定(t 値)	1.002	2.640*	3.246*
メンター制度による相談・助言	講じている	5.50	20.00	0.5276
	講じていない	1.82	11.21	0.3402
	2つの母平均の差の検定(t 値)	2.942*	1.066	0.863
今後のキャリア開発のための集合研修	講じている	3.17	10.21	0.3038
	講じていない	1.73	13.31	0.4160
	2つの母平均の差の検定(t 値)	1.538	-0.600	-0.739

- (注) 1 「諸施策」ごとに、上段の平均値から中段の平均値を引いた値について検定している。
 2 * $p < .05$
 3 「能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修」の行は、図表Ⅱ-4-3-9の再掲である。
 4 「社外のキャリア・コンサルタントによる相談・助言」の行については、講じているとする企業数が1又は2と極めて少ないため、参考として掲げている。

3 回帰による検証

クロス集計や統計的検定の際に使用した「諸項目」に関わる変数を用いて、社内公募制の活用に影響を及ぼす要因について、さらに重回帰分析によって探ることとする。独立変数としては図表Ⅱ-4-3-11のダミー変数を、従属変数としてはX～Zを導入した。重回帰分析の結果をみると、それぞれの回帰式における当てはまりは非常に悪く(図表Ⅱ-4-3-12を参照)、有意な係数は存在しない。社内公募制の活用度合の変動について、これらの独立変数はほとんど何も影響を与えていないことが、この結果からうかがえる。

図表Ⅱ-4-3-11 「諸項目」に関する重回帰分析の独立変数

「諸項目」	独立変数(ダミー変数)	
組織構造	組織における従業員の仕事の進め方	「担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている」=1 「担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している」=0
人材育成	能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修	「講じている」=1 「講じていない」=0
報酬・評価	職務給的な要素の導入・拡大	「導入・拡大している」又は「導入したが、拡大していない」=1 「導入していない」=0
組織文化	職務上のチャレンジ	「奨励している」=1 「奨励していない」=0
異動	従業員の異動方針	「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」=1 「全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく」又は「若いうちに幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく」=0
他のキャリア形成支援施策	社内におけるキャリア相談	「導入している」=1 「導入していない」=0
経営環境	技術革新や製品開発のスピード	「やや速くなった」又は「ほとんど変わらない」又は「それほど速くなっていない」=1 「非常に速くなった」=0

図表Ⅱ-4-3-12 「諸項目」に関する重回帰分析

	X	Y	Z
	β	β	β
組織構造	.078	.074	.168
人材育成	.123	-.086	.199
報酬・評価	.059	.235	.064
組織文化	.038	.018	.041
異動	-.111	-.023	.099
他のキャリア形成支援施策	.092	-.126	.039
経営環境	.034	.278	.068
調整済み R ²	-.127	-.022	-.083

(注) β : 標準偏回帰係数

次に、社内公募制が従業員のキャリア形成に役立つ一つの制度である点に着目し、種々のキャリア形成支援諸施策の導入が、社内公募制の活用度合に影響を及ぼしていないかを、重回帰分析によってみることにする。独立変数の候補として、図表Ⅱ-4-3-10の「諸施策」に関するダミー変数（講じている=1、講じていない=0）を導入した。従属変数は、X～Zである。それぞれについてステップワイズ法¹⁶により独立変数を選択し、選択された独立変数を全て用いる回帰式を推計した。図表Ⅱ-4-3-13はその結果である。

図表Ⅱ-4-3-13 従業員のキャリア形成支援のための施策に関する重回帰分析

選択された独立変数	X	Y	Z
	β	β	β
今後の人事異動に関する自己申告制			-.343**
能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修			.351**
社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言	.440**	.398*	.425**
メンター制度による相談・助言	.312*		
調整済み R ²	.323	.136	.377

(注) β ：標準偏回帰係数
* $p < .05$, ** $p < .01$

「社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言」については、X～Zいずれにおいても独立変数として抽出されている。社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言など、何らかのキャリア相談を講じている企業にあっては、自己の強みの認識、希望の明確化などを通じて、社内公募制により自発的に新しい職務に就こうとする意欲が高まるのではないかとと思われる。

他に抽出された要因として、従属変数がXである場合には「メンター制度による相談・助言」が挙げられる。これも同様に、自己の希望を明らかにすること等を通じて、社内公募制への応募意欲を高める方向に働くものと考えられる。

従属変数がZである場合には、「能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修」「今後の人事異動に関する自己申告制」が加えられる。前者については、従業員のキャリア形成を支援するために訓練・研修を実施すれば、希望する異動先において求められる職業能力が培われ、社内公募制に応募し採用される人員が増える可能性がある。また、後者については、他の選択された独立変数とは異なり係数の符号がマイナスとなっている。前述したとおり解釈は慎重であるべきだが、自己申告制については会社が主導する異動の参考資料として使われ、この制度が導入されている企業では従業員による自発的な異動があまり行われな可能性が

¹⁶ ステップワイズ法とは、投入しようとしている独立変数について以下の基準で有効性を判断し、予測に有効でない独立変数を除いたり、取り入れられていない独立変数の中に取り入れるべきものがないかチェックしたりしながら、最適な変数を選択しつつ繰り返し計算する方法をいう。
〔基準；投入するFの確率 $\leq .050$ 、除去するFの確率 $\geq .100$ 〕

ある。

モデルの当てはまりについてみると、調整済み R^2 は 0.136~0.377 であり、社内公募制の活用状況に変動を及ぼす他の要因の存在は大きい。しかし、全く説明力をもたなかった「諸項目」に関する重回帰分析に比べると、変動の一部はキャリア相談や訓練・研修などのキャリア形成支援施策の有無によって確かに説明され得る。現状においては、企業は従業員の自発的なキャリア形成を促進するという目的の下、組織構造や組織文化などあらゆる仕組みの方向性を合わせ、その中に社内公募制を位置付けているとは言い難い。むしろ、社内公募制についてはキャリア形成支援の諸施策という枠の中で、キャリア相談などの他の施策と関連付けながら運用している可能性が強いことをうかがわせる。

第4節 ヒアリング調査結果からみた社内公募制の活用

1 組織構造に関わる要因

ヒアリング調査においては組織構造に関連して、人事について人事部門と事業部門のいずれが主導権を握っているのか、また、要員管理はどの程度厳しいのかについて尋ねている。

(1) 人事部門・事業部門の相対的な力関係

A社において社内公募制を運用しているのは人事部であるが、採用等の権限は部門長や部門内の課にある。社内公募制を運用するためには従業員本人のキャリア志向に関する情報を得ることが有益であるが、これについて人事部は、主として部門から収集するレポートによって確認している状況にある。

B社においても、人員の異動についてはラインによるマネジメントを基本に据えている。ただし、大規模な戦略的な視点からの施策が必要な場合や、個別事業部では対応しきれないような全社的な視点が求められる場合には、人事部の役割が強まることになる。

C社においても、人員の異動についてはラインによるマネジメントを基本に据えている。同社においては、上司と部下の間で部下の職能伸展のためになると判断した場合に、両者が相談の上で部下を異動させる仕組みがある。同社ではこれを「育成ローテーション制度」と呼び、異動施策の中核に位置付けている。当該制度の中において、ラインの直属上司は人事の育成機能をも果たす。ただし、同制度における個々のキャリア志向に関する情報については、人事部も把握する。

人事の権限をラインに委譲すれば社内公募制は活用されやすく、人事部が実権を握れば社内公募制はあまり活用されないのではないかと想定したが、これら3社におけるマネジメントの主体はいずれもラインにあり、こうした想定のは是非についてヒアリング結果から結論付けることは困難である。

(2) 要員管理

A社では部門ごとに厳格な要員管理を図っており、それは中途採用の凍結などにあらわれている。それでも社内公募制による異動がほぼ全てを占める理由としては、人材が対流していることが挙げられる。社内公募制による異動によって欠員が生じれば、欠員が生じた部門で社内における公募を行う。こうした動きが連鎖しており、部門ごとの人数は変わらないが、構成メンバーは変わるということが日常的に生じている。

B社は、事業部ごとの採算に基づいて要員計画を策定し、運用している。要員の充当については、柔軟に対応する姿勢をとっている。

C社における要員の計画もグループ（部門）ごとに実施しており、グループが社内に必要な人員を公募しようと思えば、その分を加味して人事部に要員を要求する。ただし、全社として採用する人数は限られており、人事部が設定する枠の中で、各部門に対し人員を配分していく。

要員管理の厳しさが社内公募制に影響を与える可能性については、ヒアリング調査結果から特段の示唆を得ることはできなかった¹⁷。

2 人材育成に関わる要因

A社は能力を高めるためにどのようなキャリアルートが望ましいかについて、会社としての明確な方針はもっていない。従業員がそれぞれ自分で決める、という立場をとっている。

B社においては会社主導による事業部間の異動が相対的に多い。とはいえ、新規学卒者のキャリアについては、最初に配属された部門で幾つかの領域の仕事に就きつつ、専門性を深めていくのが一般的となっている。

C社において総合職の大半を占める技術職については、新規学卒後最初に配属された部門でキャリアが形成されていく。技術に関して専門性を深めることが奨励されており、自ら部門を越えて職務を経験することにより能力を涵養しようとすることは、必ずしも会社側の意向とは一致しない面がある。

自分で能力開発のあり方を決める要素の強いA社で社内公募制の活用が多く、そうした要素の少ないC社であまり活用されていないという実態は観察されるものの、能力開発の主体と社内公募制の活用の関連については、さらなる判断材料の蓄積が必要と思われる。

3 報酬・評価に関わる要因

A社の賃金制度は職務給である。個々の職務について市場における給与水準を勘案しつつ、一定の範囲をもった賃金を設定している。社内公募制によって自分を売り込む際には、職務

¹⁷ アンケート調査においては、社内公募制の運用に関する現状の問題点を訊く問（複数回答）で、選択肢の一つとして「部門ごとに人員数または人件費の原資が決められており、それらを超える異動を実行しにくい」を設定した。しかし、これを問題点として挙げた企業の割合は、7.8%にとどまる。

の「値段」が明確になっていなければならないとの考え方が、賃金制度の構築に反映されている。

B社においても、賃金を決定する際にはかねてより職務的な要素を勘案している。ただし、社内公募制によって異動した後に成果が上がらなくても一定期間は従前の賃金を保障しており、すぐには賃金が下がることがない形で運用している。

C社の賃金制度は職能資格給である。個人の仕事の重要度と達成の度合により評価を行い、仕事の重要度を測るときに役割的な要素を少々考慮はするが、基本的には個人の能力を基盤として給与を支払っており、個々の職能資格に適合するような仕事を従業員に付与することに注力している。

社内公募制の活用が多いA社では職務給が導入されているが、少ないB社においても給与設計に当たり職務が勘案されてはいる。しかし、職務のみで給与が決まる形にはなっていない。また、同様に社内公募制の活用の少ないC社において職能資格給と位置付けられていることは注目に値しよう。

4 組織文化に関わる要因

会社において自発的なキャリア形成をどの程度重視しているのか測ることは困難であるが、ここではヒアリング対象である人事担当者の発言からうかがえることを記述することにする。

A社は、採用の段階から特に自発的にキャリアを築いていこうとする人材を選定しているのではない。しかし、採用の際には自発性やコミットメントに関連するコンピテンシーを用いており、キャリアは会社ではなく自分で考えるものと思っている人材を、結果として採用している可能性がある。また、本人の希望する職務を尊重するのが会社の「姿勢」であり、無理やりにポジションに就かせることはしない。与えられた職務よりも自分で取りに行く方が、職務に対するコミットメントが強くなると考えているからである。

B社の人事担当者は、キャリア形成について自発的に考える人材が多く入社するのか、それとも入社後に意識が変わるのかについては、何ともいえない、と考えている。自発的なキャリア形成の土壌があることが社内公募制の活用を促進するというより、公募が契機となって従業員が社内における求人状況を知り、他部門へキャリア展開を図ろうという意欲をもつ効果の方を意識している。ただし、人事担当者の実感として、若年者のキャリア形成意識については他の世代に比べて高いのではないかと、との意見もあった。

C社の人事担当者は、キャリアを形成する主体は確かに個人であるべきなのかもしれないが、自らキャリアを考え、形成できる人材は多くないと認識している。個々の部門の中に居心地が良ければ、改めてチャレンジしていただくだけの意欲を持たない場合が一般的である。自分がある程度職場で評価されていれば、わざわざ異動したいとは思わない。指示されたことは確実に遂行するが、安定を求めていることに加え、転居を伴う異動を嫌い地場意識が強いという特性もあり、保守的な考え方を持っている者が従業員には多い。また、個人が主体

となってキャリアを形成することを強調したために、異動を希望すれば必ず替われるという意識を持っている従業員もいる。C社は、会社としてこうあって欲しい、という枠がある中で自発性を重視していることから、会社からみて望まれるキャリアのあり方を、個々の従業員に対して示していきたいとの意向をもっている。

キャリアについて自分で考えようとしている人材が多いと推察されるA社では社内公募制が活用され、従業員のキャリアに対する意識が低いと考えるC社では活用が少ないという事実は、興味深い。

5 異動に関わる要因

A社においては、異動のほぼ100%を社内公募が占める。同社は新規学卒者（大卒）を1996年以降採用しておらず、職種別に中途採用している。職種別に中途で採用した従業員を会社主導で異動させれば、本人のキャリア希望と適合しなくなる可能性があり、最終的に自分の職務は自分で決めていく、という慣行が定着するに至っている。

カード会社である同社は、コンシューマーカード、法人カード、加盟店のネットワークサービス、提携カードなどについて、それぞれビジネスラインをもっており部門¹⁸を構成している。異なる部門に異動するために新たに必要とされるスキルはそれほど多くはない。情報処理関連の仕事に関わる場合を除けば、部門間の異動は比較的容易である。A社の場合、部門間の異動であっても垣根は低く、「距離の長い異動」とは言い難い。しかし、自発的にキャリアを形成していく文化が醸成されていることもあり、異動についてはほぼ100%が自ら手をあげる公募によるものとなっている。

B社は事業部制組織となっているが、部門（それぞれの事業部）をまたいだ異動が、人事権者の命による通常の人事異動でかなり実施されている。同社においては以前から、組織の活性化のため幅広い異動を計画的・積極的に実施していこうという基本的なスタンスがあった。事業の状況や本人の希望を勘案しつつ、中長期的にみた人材育成を考慮して異動を行っている。その背景には、テクノロジーの融合を促進するという考え方があるものと思われる。人が部門間を異動することによって、テクノロジーが別な形で活かされ、新たな付加価値を生むことがある。

B社では過去長年にわたり、管理職を対象として5年程度の期間でローテーションを行ってきており、5年以上勤務地や業務内容が変わっていない従業員についてはリストアップの上、優先的に異動を実施してきた。その結果、積極的に部門を越えてでも動こうという意志を表明しやすい風土が形成されたのではないかとB社の人事担当者は分析する。

ただし、部門を越えて異動しようというときに、直属上司が他部門の仕事の内容を教えた

¹⁸ 「部門」の範囲をどう設定するかについては、企業によって組織構造のあり方等が区々であること等から、概念の統一を図ることができてはいない。この点は課題として残っている。

り、他の部門に関わるキャリアのあり方についてアドバイスしたりすることは難しいかもしれない。したがって、部門間で通常の人事異動を図る場合には、職階を上げて対応することがある。また、それに比べると少ないが、人事部等が介在して調整を図る場合もある。

従業員が部門間の異動を希望した場合、上司と円滑に相談することができれば通常の人事異動による希望の実現への途が拓けるが、実際には職場における上司・部下の関係によって、異動希望を言い出しにくいこともある。そうした場合に本人が異動できるようにするため、社内公募制が導入されている面がある。

B社における部門間の異動は、年間 2,200 件前後を数えている。対して社内公募の合格者数は 50 人程度に過ぎない。ただし、社内公募制は数のみでは把握しがたい効果もある。通常他の職場がどのような業務を行っているかは見えにくいですが、社内公募によって自分が知らなかった職務の存在を知り、そこで自分を活かせるのではないかと考えれば、他部門への異動を希望するようになるかもしれない。

B社のケースは、部門間という「距離の長い異動」であっても、歴史的な経緯や調整の方法等によっては、社内公募制によることなく（人事権者の命による）通常の人事異動で行える余地があることを示している。

C社では、前述した育成ローテーション制度が異動施策の中核となっている。全体の異動数は年間 1200 件程度であり、育成ローテーションの数はその内数となる。1200 件の異動の中で部門（事業部の中の部）を越える異動の割合は約 15%であり、多くは部門内の異動である。社内公募制による異動は部門をまたがる場合がほとんどであり、年間の成立件数は 20 件程度に過ぎない。

社内公募の合格者数が少ない一つの理由として、C社の人事担当者は技術職の専門志向を挙げる。同社の総合職約 9000 人のうち 4 分の 3 が技術職であり、技術職は一般的に個人の専門性を深めようとする志向が強い。したがって、部門を変わりたいという意識に乏しい。部門間の異動希望は、事務職の方が技術者よりは多いが、事務職については育成ローテーション制度の中で部門間の異動を図ることが、比較的容易であるといえる。なぜなら、上司も自分の部門内しか知らないのではなく、自分自身も過去に幅広く異動した経験から、人的なつながりが他部門にできていたり、仕事自体が他部門とつながっていたりするからである。しかし、技術職についてはこうはいかない。部門間の異動を希望すれば、上司が責任をもって動く育成ローテーション制度では対応しきれない場合もある。そのため、社内公募での応募は技術職中心となっている。

C社では、それぞれの部門の中で専門性を深め、自分の核となるものをもつことが奨励されている。カーメーカーのもっていない専門性を部品メーカーとして持つことが重要であり、部門間の異動を行うことは、本当の専門性を失うリスクがあると認識している。全ての従業員が自発的に異動しようとする事自体を、積極的に奨励しているとは言い難い。同社では

車の製品を受注して製造している以上、ある部門で社内公募に応募して人が抜けることにより、製品が納められなくなるといった事態を招かないよう注意している。また、一つの部門内で仕事のまとまりが完結するよう組織構造の変革がなされた結果、部門間の連携がみられなくなるとともに、それまで行われていた柔軟な人の異動も影を潜めた。さらに、1998年以前は5年間現職を経験した場合、(部門を越える・越えないは別として)異動するという慣行があった。しかし、仕事が海外にも広がり、ある部門の中での仕事を一通り経験するのに5年では足りなくなった。一部門内のキャリアを長く捉えるようになり、部門を越える異動が減少した。

これらを踏まえると、C社では「距離の長い異動」を従業員自らが仕掛ける意義は薄いように見える。では、自ら手をあげる社内公募制は、同社においてどのような意義を持つのか。社内公募制は、上司に任せていては部門間の異動が進捗しない場合の異動手段として認識されている。同社の異動施策は育成ローテーション制度があくまで中心であり、社内公募制は「距離の長い異動」について、上司が十分に対応しない場合に採る手段として位置付けられている。

C社で主に部門間で社内公募制が活用されているという事実は、本報告書第Ⅱ部第1章第1節に掲げたとおり、社内公募制が「距離の長い異動」に適合しやすいという想定と整合的である。ただし、B社の事例が示唆するように、「距離の長い異動」であっても通常の人事異動を活用することができる場合もある。

なお、社内公募制の利用者数の少ないB社やC社においては、社内公募制は補助的な異動施策と位置付けられている。両社の異動施策は(従業員本人と相談するにしても)人事権者の主導による異動が中心であり、上司に異動希望を言うことが難しかったり、上司に任せていては異動希望が実現しなかったりする場合の最後の手段として、社内公募制が位置付けられ、機能している。

6 他のキャリア形成支援施策に関わる要因

ヒアリング調査ではキャリア相談に関連して、社内におけるキャリア・コンサルティングの状況について尋ねたが、応募する前には必ず社内のキャリア・コンサルタントと相談するようにするなど、社内公募制とキャリア・コンサルティングを明確に関連付けて制度運営している会社はみられなかった。とはいえ、A社・B社では人事部にキャリア・コンサルタントの資格を持つ者がおり、社員からの相談に応じる機能を果たしている。C社では、キャリア・コンサルタントは特に置いていない。

キャリアに関する集合研修の実施状況についてみると、社内公募制の活用の多いA社では実施されておらず、活用の少ないB社・C社においては一定年齢時に実施されている。

なお、FA制については、社内公募制が最も活用されているA社では導入されておらず、活

用の少ないB社・C社で導入されている。

自発的なキャリア形成を支援するための諸施策と社内公募制との連関について、ヒアリング調査結果から明確な傾向を見出すことは難しい。しかしながら、キャリア相談とは異なりキャリアに関する集合研修について、社内公募制の活用状況が多いA社で実施されていないという事実は注目に値するものと思われる。こうした集合研修は、自発的なキャリア形成意識が醸成される過程で行われ、そうした意識が一定醸成された段階では実施されなくなることが想定されるが、この点についてはさらなる検証が必要である。

7 経営環境に関わる要因

ヒアリング調査においては経営環境に関連して、新規事業への進出に際しスピードがかなり求められるのか、また、これまで培ってきた技術やノウハウを活かせるような分野に進出するのか否かを尋ねている。

A社の事業の軸は、富裕層を対象にしたプレミアムカードにある。確かに顧客ニーズのサイクルは速くなってはいるものの、そうしたドメインが特に大きく変化している訳ではない、と認識している。新規分野については、既存の分野に関連していることが多い。会社における事業の動向について、A社の人事担当者は「根底に流れる部分は大きく変わっていないのかなと思う。」と述べている。

B社は、新規事業についてはかなりのスピードが求められるものの、これまで自社内で培った技術やノウハウと関連する分野を中心として進出している。

C社においても、同社の中心事業である自動車部品に関連した分野に進出するケースが多い。自動車部品の新規事業については車のモデルチェンジのサイクルに合わせて開発され、激的な環境変化の中で素早い反応を求められるような事業戦略とは一線を画すると解されるが、確かにスピードは要求される。

求められるスピードがかなり速い上に、新規事業が既存分野と大きく異なるような環境にあっては、社内公募制によって内部人材を活用しようとしても対応することは難しいのではないかと推察されるが、ヒアリング調査対象企業の中でこうした経営環境にあるものはなく、上記の推察を裏付けるだけの事実の積み重ねは得られなかった。

第5節 小括

1 調査結果による検証の概要

アンケート調査において社内公募制を導入していると回答した企業数は、51社にとどまっている。また、ヒアリング調査では、調査対象が人事部門の担当者に限られている。したがって、これらの調査から社内公募制の活用を促す要因を結論付けることは困難であるが、今後さらに詳細かつ厳密な調査分析を行おうとする際に、参考となる幾つの特徴は析出され

ていると思われる。

(1) アンケート調査

社内公募制が数からみて活用されるか否かに影響を与える要因は何か、アンケート調査結果に基づき社内公募制の活用の度合について「多グループ」と「少グループ」の分類を行った上、「諸項目」に関連する事項についてクロス集計を行った。その結果、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を講じている企業や、職務給的な要素を導入している企業、主に部門内で異動を行うとの方針をもっている企業、社内においてキャリア相談を導入している企業において、X～Zいずれの指標でも相対的に社内公募制が活用されていることがうかがえた。逆に、技術革新や製品開発のスピードが「非常に」速いなどの経営環境に置かれている場合には、社内公募制の活用が少ない傾向にあることも示唆された。

もっとも、クロス集計表についてカイ2乗検定を行うと、社内公募制の活用に有意に影響を及ぼしている要素としては、担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしているか否か、職務給的な要素を導入しているか否かのみが抽出されるにとどまった。

次に、「諸項目」の属性ごとに社内公募制の活用度合の平均値に差がみられるか否かを検証するため、t検定を行った。その結果、有意に差があると確かめられたのは、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を講じている場合の平均値と、そうでない場合の平均値の差のみであった。この結果は、社内公募制の運用について、組織構造などの「諸項目」の中ではあまり関連付けられていないことを示唆するが、従業員のキャリア形成支援策の中では、諸施策との間で何らかの関連があるかもしれない。そこでこれらの施策に関してt検定を行った結果、社内のキャリア・コンサルタントやメンターによる相談・助言を講じている場合にあつては、社内公募制が相対的に多く活用されていること、また、自己申告制を導入している場合にあつては、逆にあまり活用されていない状況にあることをうかがうことができた。

回帰式によって検証しても、「諸項目」が社内公募制の活用に影響を及ぼしているとはいえない。ただし社内公募制の活用については、t検定による検証結果からもうかがえたように、従業員のキャリア形成支援策の中では諸施策の間で一定の関連があるかもしれない。社内のキャリア・コンサルタントやメンターによる相談・助言や、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を行っていることは、社内公募制の活用を押し上げる可能性がある。逆に自己申告制を導入している場合にあつては、社内公募制があまり活用されなくなる可能性が検証結果からはうかがえる。

(2) ヒアリング調査

ヒアリング調査結果からは、アンケート調査結果による検証を補強するような事実が得られている。まず、職務給的な要素が強い賃金制度においては、社内公募制の活用が適合する場合があることが確認された。また、社内公募制は人事権者の主導による異動の補助として

位置付けられているという指摘は、(人事権者の主導による異動の参考として使われる)自己申告制が異動施策の中で導入されている場合には社内公募制の活用が相対的に少ないという、アンケート調査による検証結果と整合的な面がある。

次に、アンケート調査では十分に把握することができなかったが、ヒアリング調査によって示唆が得られた事項としては、キャリアのあり方について自分で考える人材が多い企業では、社内公募制が活用されていることを挙げることができよう。また、「距離の長い異動」では、社内公募制が比較的適合しやすい可能性があることがうかがえる。ただし、「距離の長い異動」であっても、人事部門が中心となって定期的な異動慣行を確立するなど、通常の人事異動で対処する方策が存在することも併せて確認されており、異動の距離が長いからといって、必ず社内公募制に拠らなければならないということはない。

2 検証から得られる示唆

上記の検証が、社内公募制の活用に影響を与える要因について示唆することとして、ここでは以下の3点を挙げる。

第一に、社内公募制の運用については、組織構造や組織文化を含む、人事管理施策全体の中で相互にあまり関連付けられていないのが現状であり、むしろ従業員のキャリア形成を支援する諸施策の中の一つとして、他の施策と関連付けながら運用されている可能性が大きいことを指摘することができる。従業員の自発的なキャリア形成を支援するという大きな目的の下に、諸制度と社内公募制とが関連付けられて統合的に運用されていることを示す証左は、本調査からは得られなかった。

もっとも、アンケート調査で社内公募制を導入した理由についてみると、51社中46社が「従業員の自発的なキャリア形成を支援するため」を挙げている。そうであるなら、統合的な運用がなされていることを示す証拠がみられていいように思えるが、現実にはそうはなっていない。このことは、何を意味するのであろうか。自発的なキャリア形成の支援のため、例えば担当者の裁量の範囲を大きくし、職務上のチャレンジを奨励すると同時に職務給を導入するなど、社内公募制を含めた諸制度を統合的に運用していく余地は大きいと考えることもできる。しかしヒアリング事例などを踏まえると、企業は従業員の自発的なキャリア形成を支援しつつも、社内公募制については限定的に運用しているのかもしれない。例えば、全社的な方針を重視し人事権者による通常の異動に重きを置く場合にあっては、直属上司等の配慮が届きにくい「距離の長い異動」などに限るような形で社内公募制を運用しているケースが考えられる¹⁹。なぜ統合的な運用が行われないのか、また、どのような場合に統合的な

¹⁹ このような場合にあっては、社内公募制の数的な活用は一般に求められないであろう。また、従業員の自発的なキャリア形成の促進を大きな目標として掲げ、その下に諸制度を統合的に仕組む必要性についても乏しいといえるかもしれない。

運用が望ましいといえるのかについては、ヒアリング等によりさらに事例を収集し、検証していくことが必要と思われる。

第二に、従業員のキャリア形成を支援するため、社内のキャリア相談や訓練・研修が行われている場合には、社内公募制の活用が数的に多い傾向にあることが注目される。検証結果は、自発的なキャリア形成の進展を図ろうと思えば、社内公募制を単体で導入するよりは、キャリア相談又は訓練・研修と組み合わせて運営することによって、目的が達成される可能性が高まる旨を示唆している²⁰。従業員個人の自発的なキャリア形成に対する支援策²¹の一環として、企業が社内公募制に取り組むことを行政が政策として後押ししようとするのであれば、キャリア相談又は訓練・研修と併せて行っている場合には、当該企業に対する支援を手厚くすることが有効であるかもしれない。

第三に、賃金制度の上で職務給的な要素があれば、社内公募制の活用には適合しやすい可能性がある点については、複数の検証手法で重ねて確かめられていることが指摘できる。職務の内容で報酬が決まる以上、自ら仕事を掴んでいきたいという意欲は高まるものと考えられる²²。ただし、前述したように賃金が大きく下がるような職場への応募を想定することは難しく、社内公募制によって募集する職務については、賃金が高いかその内容に大きな魅力があるか、いずれかに該当することが望ましいことがうかがわれる。そのような内容の職務である場合に限り社内公募制の運用が行われているのかもしれないが、職務内容ごとにみた社内公募制の運用の実態については今回の調査では十分に検証できておらず、今後の課題として残されている。

²⁰ いうまでもなく、社内における自発的なキャリア形成支援が目的であることが、この前提になると思われる。例えば、社外労働市場でも通用する訓練内容ばかりを重視すれば、必ずしも社内の職務遂行に資することのない学習に熱心な従業員は増えるかもしれないが、社内におけるキャリアのあり方について熟慮し、その結果として場合によっては社内公募制を活用し、自らを活かせる職務に就くといった動きにはつながらない可能性がある。

²¹ キャリア形成を支援する諸施策については、キャリア形成意識の浸透の度合によって効果的な施策は異なるかもしれない。例えばヒアリング調査結果が示唆するように、キャリアに関する集合研修が機能するのはこうした意識が醸成される過程においてであり、醸成されてからはそれまでと比較して有効性が減少する可能性がある。自発的なキャリア形成に関する諸施策については、あらゆるものを同じ時点で取り込むのがよいかというと、そうではないかもしれない。この点の検証については、課題として残されている。

²² 前出の日本経団連出版（2004年）においても、職能給から職務給への転換に伴い、社内公募制に対する組合員の期待が高まったとする企業の事例が紹介されている。

第5章 今後の従業員管理と研究課題

近年は雇用形態や就業形態の多様化がすすみ、多くの企業において従業員管理のあり方にさまざまな工夫が必要になっている。これが、本研究が従業員の自発性や自主選択を尊重する施策に注目した背景のひとつである。そして、本研究はそうした施策のうちの社内公募制にとくに焦点をあてて、今後の従業員管理施策の方向を探ろうとしてきた。本報告書では、これまでの章で、従業員一人ひとりの自発性や自主選択を尊重する管理施策に取り組む企業の社内公募制の現状と問題点について述べてきた。

しかし、それぞれの従業員管理施策は、その導入も運用も企業の経営方針を具体化するものの一つとして行われる。その点では、特定の施策がいかにも独自性をもっているようにみえても、他の施策との関わりなく単独にすすめられていくということにはならないし、企業の文化や風土、成文化されていない従業員の行動規範などとの関係が深いものだといえる。

そこで、本章は本報告書の最終章として、企業の全体としての経営方針や従業員管理の考え方の基底に流れる企業文化・社風等と従業員の自発性等を尊重する施策との関係について言及する。それによって、日本企業の今後の従業員管理に関する課題を把握し、本研究に残された課題を確認する。

1. 現状のなかでの従業員管理に関する要素

(1) 自発性や自主選択を尊重するさまざまな施策を導入する基本条件

— 従業員への情報公開を行っていることの意味

企業に自発性や自主選択を尊重する施策が取り入れられていたとしても、実際にそれを従業員が積極的に活用しようとするには、企業の考え方や、経営の実態についての的確な情報を日頃から知らされていなければならないであろう。知らされている情報が不足していたり、経営者によって隠されているとの疑念をもっていると、従業員としては各施策の利用について判断の迷いや不安による躊躇が生じやすい。すなわち、情報公開は、従業員の自発性や自主選択を尊重する管理施策が実効性のあるものとなりうるかどうかの基礎的な要件になるはずである。

そこで、まず、企業が従業員に対して自社の経営等についての情報公開を行っているかどうかと自発性等を尊重する他の従業員管理施策との関係を分析した。

具体的には、従業員に対して自社の経営等についての情報公開を行っているかどうかと、従業員自己申告制等のその他の従業員の自発性等を尊重する施策の導入状況との関係を分析した。その結果、次のことが明らかになった。

まず、従業員の自発性等を尊重するなんらかの施策を導入していると回答した企業¹は 111 社であるが、そのうち、「経営や事業展開に関する情報公開」（以下、単に「情報公開」という）を行っている企業は 40 社（36.0%）である。自己申告制（78.4%）、社内公募制（45.9%）について、3 番目の導入率である。

そして、「情報公開」を行っている企業と行っていない企業の間で、自己申告制等その他の施策を導入している状況に違いがみられるかどうかをみたのが、図表Ⅱ-5-1 のとおりである。

図表Ⅱ-5-1 情報公開の実施の有無による各種施策導入状況の差

従業員管理施策の種類	t 値	df
社内公募制	2.261*	109
FA(フリー・エージェント)制	1.942	59.987
自己申告制	-.644	109
社内におけるキャリア相談	3.703**	53.309
社外のキャリア支援会社の利用を支援	2.360*	39.000
カフェテリアプラン	2.007*	61.176
その他	-1.757*	70.000

N = 111 従業員の自発性や自主選択を尊重する施策として「経営や事業展開に関する情報公開を行っている」=40

従業員の自発性や自主選択を尊重する施策として「経営や事業展開に関する情報公開を行っていない」=71

**は $p < .01$ *は $p < .05$

同表にあるように、自己申告制と FA 制以外は、情報公開企業の方がより多くの施策を導入しているといえる。社内でのキャリア相談等も約 20%が取り入れているなど各施策を導入することが有意に多くなっていた。

キャリア相談などは人事面接との違いがどのように意識されているかという問題はある。しかし、現に、情報公開を行っている企業と行っていない企業との間に統計的な差がある。したがって、いずれにしても従業員に情報公開を行う企業では、従業員のキャリアについて相談することを施策としているということが有意に多くなっていることには注目される。これについては、情報公開を行うと、従業員がそれによってキャリア開発を含めて企業内での自己の行動を自分で判断し、決定したいという動機付けにもなって、その結果、キャリア相談のニーズが高まるということもあると考えられる。また、情報公開を行うための社内環境の整備としてキャリア相談を行うこともあると考えられる。

¹ 質問の趣旨が「従業員の自発性や自主性を尊重する」といっているにもかかわらず、「その他」の施策を導入していると回答し、その上で、自由記述で「現時点では考えていない」「会社の都合による」と意味ある記述があるものが 2 例あった。質問と異なる目的であり、かつ、具体的施策の内容が書かれていないので、これを「無回答」の中に入れた。問 1 の無回答は 24.5% (36/147) になる。問 1 を選択した企業は、111 社(75.5%)である。

FA 制は、サンプル数が増えると差がみられる可能性を感じさせるが、本調査の結果では、情報公開との間に有意な関係はみられない。いずれにしても、まだ、一般的施策となるまでには時期が早いということかもしれない。

ところで、導入状況に差がまったくみられないのが自己申告制である。人事管理施策としての普及度が高く、既に多くの企業にみられる基本的施策であるために差がなかったのではないと思われる。

その上、今回、行った調査では調査票には、申告させる内容を質問していないので、ここには、従業員から定期的または不定期的に、自己の状況変化や職業上の希望・意向等について何らかの情報を聴取するというものがすべて含まれていると思われる。その点からは、自己申告制という名称の施策は、自発性等を尊重する施策について無回答であった企業、すなわち、おそらく自発性等を尊重するものとしてはとくに施策を用意していないとする企業にも相当の割合で導入されていると考えられる。しかし、回答した企業と無回答の企業では、同じ名称の施策であるが、導入の目的や運用の違いは、従業員の施策活用の態度に大きな違いをもたらすと思われる。しかし、それについては、残念ながら本調査では把握していない。基本的な内容が同じ施策を企業が異なる目的や取り扱い方針でとり入れた場合の施策の効果については、本研究に残された問題のひとつである。

次に、情報公開をしているということが、他の施策を導入することにつながるというのかどうかについて検討した。その結果は、自己申告制と社外のキャリア支援会社の利用を支援という 2 つ以外は有意な関係が認められる（ロジスティック回帰分析（強制投入法）、図表 II-5-2）。

ただし、後者の社外のキャリア支援会社の利用を支援はもともと 5 企業（4.5%）しか採用していないので、そもそも普及していない施策であったためともいえる。その一方、自己申告制は 87 企業（78.4%）が導入しているものなので、前述したように、その普及度や内容の広汎性がこうした結果につながったと考えられる。

図表 II-5-2 情報公開も実施の有無からの各種施策導入の予測

従業員管理施策の種類	B	Wald	Exp (B)
社内公募制	1.101	6.802	3.009*
FA(フリー・エージェント)制	1.220	5.034	3.386*
自己申告制	0.51	.010	1.053
社内におけるキャリア相談	2.111	15.248	8.254**
社外のキャリア支援会社の利用を支援	19.347	.000	2.5E+008
カフェテリアプラン	1.203	5.360	3.332*
その他	-18.082	.000	.000

N = 111 従業員の自発性や自主選択を尊重する施策として「経営や事業展開に関する情報公開を行っている」=40

従業員の自発性や自主選択を尊重する施策として「経営や事業展開に関する情報公開を行っていない」=71

さらに、従業員に対して情報公開をすることは、いろいろな種類の自発制等を尊重する施策を取り入れさせ、従業員の選択の余地を広げることになるのかどうかについてみた。

それについては、企業ごとの各種施策の導入数を従属変数に、情報公開を独立変数にした単回帰分析を行ったところ、有意（調整済み $R^2 = .468$ $\beta = .688^{**}$ ** は $p < .01$ を表す。以下、同じ。）であった。したがって、やはり情報公開をする企業は、従業員の自発性等を尊重する施策をより多種類の積極的に導入することになっているといえる。

(2) 現状の施策と企業の従業員管理に関する考え方

雇用を予定する期間と人材育成に関する企業の考え方・方針は、従業員管理の施策にどのような違いをみせているかを検討した。これについては、本研究においては調査時に多岐にわたる情報入手を企図していなかったため、分析に利用できる調査項目が少ない。しかし、いくつかの質問項目から、一定程度の情報が整理できるのでそれについて以下のように分析をすすめた。

第1に、雇用を予定する期間の長さという観点から、「自社内でキャリアを積んで長く働いてもらう」（以下、「長期雇用方針」という）か、「必ずしも自社内で長く働くとは限らない」（以下、「外部流動化方針」という）と考えるかの違いによって、自発性等を尊重する管理施策の導入数に差があるかどうかについては、全体ではどの制度の導入数にも差がみられない（ t 検定 $t(111) = .881, p = .380 > .05$ ）。

第2に、長期雇用方針の企業と外部流動化方針の企業の間での社風の違いについて分析した。本調査では、図表Ⅱ-5-3に示した10項目について当てはまるかどうかを質問しているため、長期雇用方針の企業と外部流動化方針の企業では、上記10項目のそれぞれに当てはまる割合が異なるかどうかをひとつずつみていくこととした。

その結果、10項目のうち、両者の割合に有意な差が見出したのは、「従業員を最も重要な経営資源と位置づけ、人材育成を特に重視している」という項目であった（ $df = 1$ $\chi^2 = 4.51^{*}$ （両側）、 * は $p < .05$ を表す。以下、同じ）。

第3に、雇用方針の次に一見、雇用を予定する期間の長さとの関係の深さを予想させる能力開発に関する責任についての考え方と従業員管理施策の関係をみた。能力開発に関する責任の考え方と自発性等を尊重する管理施策の導入数との関係では、従業員の能力開発に責任をもつのは従業員であると考えた企業の方と会社の責任だとする企業との間に導入数の有意な差は認められなかった（ t 検定 $t(103) = .080, p = .930 > .05$ ）。

第4に、能力開発の自発性や自主選択意欲と社風との関係では、「従業員のキャリア形成を行うのは会社の責任だ」という意識がある、「経営上の重要事項については労働組合と協議を行う伝統があるなど、労使コミュニケーションが良好である」とについて、 χ^2 二乗検定で母比率の差が認められた（ $df = 1$ $\chi^2 = 11.83^{**}$ （両側）、 $\chi^2 = 4.25^{*}$ （両側））。

図表Ⅱ-5-3 社風に関する選択肢

1	従業員を最も重要な経営資源と位置付け、人材育成を特に重視している
2	従業員のキャリア形成を行うのは会社の責任だという意識がある
3	経営に関する情報も従業員に対してオープンにして、情報の風通しが良い
4	経営上の重要事項については労働組合と協議を行う伝統があるなど、労使コミュニケーションが良好である
5	上司は部下の面倒をみて教育するという考え方が根付いている
6	職務上のチャレンジを奨励している
7	チームやグループでの職務遂行や協調関係を特に重視している
8	経営環境の変化に即応して事業計画を変革することをいとわない
9	多様な人材の能力・才能を活かすようにしている
10	国際感覚を特に重視している

(3) 今後の施策と企業の従業員管理に関する考え方

これまでのところは、過去に築かれた企業の方針や社風と従業員管理の現状の関係をみたが、今後の従業員管理のあり方についても検討する必要がある。そこで、処遇面での方針について成果主義的な考え方の今後の運用方針と自発性や自主性を尊重するさまざまな施策の関係をみることにした。

従業員の評価・処遇に成果主義的な要素を強化していくかどうかの方針についてすべての調査対象に質問している。具体的には、「貴社では評価・処遇において、成果主義的な要素を今後（2～3年後）強めていきたいと考えていますか」という問いに対して、強めていく、現状のまま、弱めていくという3段階で回答を得ている。

その結果、成果主義的要素を強めようとしているかどうかとそれらの施策の導入の有無及び施策導入数とは有意な関係は見出せなかった。

これについては、もっと企業の基本的な属性の違いと成果主義との関係をまず確認すべきだと思われたので、次に、業種、従業員規模、過去5年間の業績と成果主義の導入についての考え方を分析した。

具体的な分析では、「成果主義的要素」の運用方針について、成果主義を強化するという強さの観点から、成果主義の運用方針の変数として、「強めていく」に3、「現状のまま」に2、「弱めていく」に1の得点を与えた。

過去5年間の業績は、「向上した」を3、「ほぼ横ばいで推移した」を2、「低下・下降した」を1とする。企業規模は、回答された従業員数を1人単位で用いる。

業種は、製造業を1、非製造業を0のダミー変数とする。

以上のうち、「成果主義的要素」を従属変数として、最初に、独立変数に業績と企業規模において重回帰分析（強制投入法）を行うと、いずれの独立変数にも有意な効果がみられる（調整済み $R^2 = .377$, $\beta = .391^{**}$, $.299^{**}$ ）。

しかし、次に業種を独立変数に加えて3つの独立変数による回帰分析を行うと企業規模の

みが有意な結果となるが、調整済み R^2 は.037、 β が.252 と効果は小さくなる。

図表Ⅱ-5-4 成果主義的要素、業績、企業属性の関係（全業種）—重回帰分析結果

従属変数：「成果主義的要素」の方向（強めていく=3、現状のまま= 2、弱めていく= 1）

独立変数	β	調整済み R^2
<業種を考慮しない場合>		
過去5年間の業績	.391	.377
企業規模	.299**	
<業種を考慮した場合>		
過去5年間の業績	-.150	.037
企業規模	.252**	
業種	-.117	

注) 過去5年間の業績：向上した= 3、ほぼ横ばいで推移した= 2低下・下降した= 1
業種：製造業=1、非製造業=0

そこで、業種による効果を具体的に把握するため、製造業と非製造業を別々に、「成果主義的要素」と「業績」、「企業規模」との関係について重回帰分析を行うと、結果は、第5-3-2表のとおりである。製造業では、いずれの独立変数も有意でなく、他方、非製造業では企業規模が有意（調整済み R^2 = .091, β = .301*）である。さらに、業種による効果を各変数の2変量の相関から確認すると、表5-3-3である。

図表Ⅱ-5-5 成果主義的要素、業績、企業属性の関係（製造業、非製造業）
—重回帰分析結果

従属変数：「成果主義的要素」の方向（強めていく=3、現状のまま= 2、弱めていく= 1）

製造業		
独立変数	β	調整済み R^2
過去5年間の業績	-.083	.022
企業規模	.265	
非製造業		
独立変数	β	調整済み R^2
過去5年間の業績	-.136	.091
企業規模	.301*	

注) 過去5年間の業績：向上した= 3、ほぼ横ばいで推移した= 2、低下・下降した= 1

図表Ⅱ-5-6 成果主義的要素と企業属性との相関関係

製造業			
	成果主義的要素の方向	過去5年間の業績	企業規模
成果主義的要素の方向		.089	.211
過去5年間の業績			.649**
企業規模			
非製造業			
	成果主義的要素の方向	過去5年間の業績	企業規模
成果主義的要素の方向		-.164	.313**
過去5年間の業績			-.093
企業規模			

製造業では「成果主義的要素」と「業績」及び「企業規模」は有意な関係にないが、しかし、係数はいずれもプラスの値を示している。また、企業規模と業績はプラス方向で有意である ($r=.649^{**}$)。

他方、非製造業では、「成果主義的要素」は従業員規模とプラスの方向で有意 ($r=.313^{**}$) だが、同時に、「業績」とは有意でないがマイナスの値 ($r=-.164$) を示している。また、「企業規模」と「業績」の関係もマイナス ($r=-.093$) である。

これらの表をみると、「成果主義的要素」は、従業員数が一定以上の大きさであると、今後、その強化が予測されるが、業績からは予測できない。それには、企業の従業員管理の方針の違いよりも、業種によって、過去5年間の業績の状況が異なっていることがより大きく影響していることと、非製造業では従業員数が多いスーパー等の小売業とその他の業種で従業員管理の方法が異なっていることが反映していると考えられる。

以上のことから、従業員管理に、成果主義的な要素を今後強めていくかどうかについては、とくに業種に注目して推移をみていかねばならないことが把握された。

なお、成果主義の今後の運用方針と従業員に対する情報公開を行っていることとは、本調査では有意な関係はみられない。しかし、成果主義を強化するにしてみてもしないにしても、従業員一人ひとりの自主性や自発性による積極的に仕事への取り組みは、従業員が自己の職業能力を十分に発揮して、企業全体の生産性の向上に貢献することにつながる。したがって、成果主義についての企業の方針を従業員が納得できるようにするためには、経営や事業展開に関する情報を企業が従業員に公開することは必要になってこざるを得ない。株主や消費者を念頭においた情報公開だけではなく、従業員に対する情報公開の効果について、雇用管理の観点から企業が多角的に検討していくことが重要になっているといえよう。

2. 今後の検討課題

本報告書は、従業員一人ひとりの自発性や自主選択を尊重した管理施策に関する調査結果をもとに、従業員の自主性や自発性を生かした管理施策の運用の状況を把握しようとした。しかし、戦略として、社内公募制に焦点を絞ったことが、調査票の回収率の低さにも現れていることを認めざるをえない。しかし、それでも社風や企業文化の従業員管理施策への影響や施策間の関係について垣間見ることはできている。そして、企業の雇用管理施策の導入状況は、業種や業態の特徴が反映されたものであることが把握された。企業は経営環境に迅速に対応して行くことが最重要課題である。業種別の経営課題と業種や業態別の従業員管理の特徴的条件に十分に注意を払った緻密な調査を実施する等が今後の研究課題となっていると考えている。

社内公募制については、第1章から第4章までで調査結果が詳細にまとめられている。そのまとめは、従業員のキャリア開発やキャリアアップという観点が盛り込まれている。だが、社内公募制が果たしうる役割は、これらとは別の目的をもつ人々の働き方においてもあり得ることを、ここで敢えて提起したい。すなわち、定年後の継続雇用を適用される高齢者やワークライフバランスの観点から子育てや介護の期間に働き方を選ぼうとする人々についてである。社内公募制は、通常の人事命令による異動や配置を受け止めるというだけでなく、自らが選択して働く場と仕事を選ぶということができる、そして、一定の時期がくればまた、自分から再選択ができるという可能性をもっている。たとえば、従業員が長年、希望していた仕事が社内にあって、それを人事部門や上司が知り得なかったとしても、また、定年後に賃金や職場での地位がそれまでよりも低下したとしても、その仕事をしたいという場合があるし、育児や介護の役割を担っている期間に自分の選択として仕事と労働条件を考慮して選び、その原因となった役割が終了したときに、仕事をえらび直すということであれば、休業や退職に至らずに就業を継続する可能性が高まる。また、それについては公開性が高い当該施策が、従業員自身の自主選択という納得性をもたらすことにもなる。今回の調査では、この観点をもった調査の設計を意図しておらず、また、分析もこの観点では行っていない。そのため、今後の社内公募制についての課題として残されている。