

## 第 I 部 総論－要約と結論－



## 第1節 本研究の目的と調査のフレームワーク

### 1 キャリア形成の必要性

昨今の経営において、求められる人材は、多様化し、高度化してきている。そうした中で各組織は、適材適所に人材を得て、最適な組織活動を目指している。適切な人材育成・教育訓練の取り組みもリストラ時代を境にして、大きく様変わりをしてきている。組織指導型から自己啓発支援型への変更である。また、社会全体においても、人材の流動性を高め、ミスマッチの是正が課題になっている。

そこで、組織人はキャリアを自律的に形成していく必要性がでてきている。そのために、自らをつねに棚卸をして、キャリアの方向を探り、チャレンジしていく姿勢が重要になっている。組織は、必要な人材像を明確にした上で、適切な人材育成・教育訓練に取り組み、従業員の自己啓発を支援していかなければならない。もちろん、人材育成・教育訓練は、中長期的な観点からの取り組みが必要である。人材育成は一朝一夕にしてできるものではなく、キャリア形成を支援する制度や風土がなければうまくいかない。

また、日本的経営の良さである「長期的視野に立った経営」理念による「長期雇用」は、正規従業員と企業の一体感を支える慣行であり、従来の年功型賃金による長期雇用ではなく自己の仕事にやりがいや生きがいを見出し、自律型キャリア形成の支援の背景にならなければならない。そのためには「画一管理から多様な管理へ」と管理の仕方を再構築し、その上で、従業員個々の役割の明確化と専門能力の高度化を進めていく必要がある。

さらに、正規従業員の見通しをもった行動と勤労意欲を引き上げるためには、中長期の視点から自立的活動を支援し、人材を育てる組織風土を涵養し、公正・公平な処遇体系の構築が求められていると言える。

こうした中で、本研究は、成果主義の浸透により、急速に進展しつつある従業員の個別管理のもとで、どの程度従業員の自発性や自主選択を尊重する組織内のキャリア形成支援策を取り入れ、運用しているかについて社内公募制を中心に、支援策の活用状況や仕組み、関連する諸制度等を明らかにしていこうとするものである。すなわち、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。

### 2 本調査のフレームワーク

本調査のフレームワークは第Ⅱ部第1章の図表Ⅱ-1-1-1に示されているように、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

関連をもちながら運営されるものである。

社内公募の段階から決定後に至るまでの実態を明らかにすることはもとより、社内公募制の導入や活用に影響を与える要因として、次の7つの要因について検討している。

- ① 組織構造に関わる要因：組織における従業員の仕事の進め方など
- ② 人材育成に関わる要因：能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修、今後のキャリア開発のための集合研修など
- ③ 報酬・評価に関わる要因：職務給的な要素の導入・拡大、職業に関する適性やコンピテンシーなど
- ④ 組織文化に関わる要因：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、職務上のチャレンジを奨励しているなど
- ⑤ 異動に関わる要因：全ての年齢層を通じて主に部門内で異動を行っていく、全ての年齢層を通して主に部門を越えて異動を行っていくなど
- ⑥ 他のキャリア形成支援施策に関わる要因：社内外におけるキャリア相談・助言、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）など
- ⑦ 経営環境に関わる要因：技術革新や製品開発のスピード、国内企業・海外企業との競争など

以上諸要因と社内公募制との関係を分析・検討している。

### 3 本研究の一般性

上記のようなフレームワークにもとづき、アンケート調査とヒアリング調査を実施し、その結果をまとめてある。アンケート調査は、2006年11月に東京証券取引所に上場の2364社を対象に実施し、有効回収率は6.2%と大変低く、社内公募制そのものへの関心の低さを示しているが、集計企業数は147社で、その中での社内公募制度の実施率は34.7%であり、最近の公表されている調査結果の数字とほぼ同じである。（2004年の従業員選択型配置政策に関する調査 31.5%<sup>1</sup>）しかし、本アンケート調査は、前述したようなフレームワークをもとに、社内公募制の導入・運用に関する最も詳細な調査であり、得られる知見は少なくないものと考えている。

また、社内公募制を導入している企業の中で、活用しているか否かを分ける要因は何かを検証する際には、アンケート調査では、詳細を把握することは難しいため、実施している典型的タイプの企業のヒアリング調査を行い、アンケート調査の補強を試みている。

しかし、今回のアンケート調査は、上記の7要因についての検討を中心に質問項目を設定したこともあり、因果関係の検証に関する詳しい質問項目を設けることは行わなかった。今後の課題である。

---

<sup>1</sup> 従業員選択型配置政策に関する調査は、産労総合研究所が実施したもので、対象は、全国の従業員数100人以上の企業と過去に産労総合研究所調査に回答のあった企業から任意に抽出した合計約3000社、調査時期は2004年7月で、集計は302社。

## 第2節 調査と分析の概略

### 1 キャリア形成支援施策と社内公募制

#### (1) キャリア形成支援施策

キャリア形成支援のための施策としては、「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%)が最も多く、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)

社内公募について重要と思われる「職務やポストの内容と、それらに求められる能力の明示」は25.9%で、4分の1の企業が講じている。

また、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策としては、やはり、自己申告制(59.2%)が最も多く、次いで、「社内公募制」(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」(12.9%)、「FA(フリー・エージェント)制」(11.6%)となっている。

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の「社内公募制」は34.7%で、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、選抜する仕組みの「FA(フリー・エージェント)制」に比べると3倍になっている。

社内外のキャリア・コンサルタントの相談・助言は、社内6.8%、社外2.0%で、組織はそこまで支援体制を作るにはいたっていない。

しかし、自発性を醸成する風土の状況は、「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」(29.3%)はあまりなく、「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」(60.5%)や、「職務上のチャレンジを奨励している」(49.0%)、「多様な人材の能力・才能を活かすようにしている」(42.2%)などはみられており、キャリア形成を支援する社風は存在していると言えよう。

#### (2) 社内公募制導入企業の活用状況

社内公募制は2000年以降一時積極的に導入されたが、今日の傾向はそれほど活発ではない。導入理由としては、3つの理由に絞られている。それは、「従業員の自発的なキャリア形成を支援するため」(90.2%)、「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%)である。

正規従業員で、入社後の勤続年数に応募資格の要件が見られるものの受入れは積極的に行われていると言えよう。しかし、運営上には従来からローテーションをめぐる問題としてあげられている諸問題と類似の現象が見られる。

すなわち、最も多い「現状から逃避するための安易な異動希望が見られる」(45.1%)は別として、「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。

転出者を出した職場の問題が多く示されている。こうした傾向が生じると個人のキャリア形成のための施策は問題を生じやすいと言える。しかし、何をもって「うまく行っている」と言えるのか疑問も残るが、現時点では概ね導入企業はうまく行っていると評価している。

しかし、現実には、厳しいところがあるようでこのまま活用意向は41%で半数の企業は様子を見るや部分的見直しを考えており、5.9%の企業では廃止を含めて大幅な見直しを検討したいと言っている。

## 2 社内公募制の仕組み

### (1) 応募者の制約条件

社内公募制の応募者の募集要件を見ると、一般にはあまり制約しないようで、正社員であることと入社後の勤続年数に、3年程度の年数を必要とする場合がみられる程度で、年齢・現部署での勤続年数・職位・人事評価などはあまり制約条件にしていない。

業務範囲は、ある程度限定されている。それは「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%)となっている。この結果は、予想通りと言ってもよいだろう。また、これらの結果は企業規模、業種を問わず、同様な傾向を示している。

「通常業務の中での特定の仕事」とは、「研究・開発」、「営業・販売」「調査・マーケティング」などが多少多くなっているがあまり特定の業務に限られているとは言えないようである。

### (2) 募集・人選の主体

社内公募の募集・人選は、いずれも人事部門が中心で、人事部門依存になっているが、募集は人事部門中心で、人選は事業部門中心になっている企業が運用上うまくいっている。

「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」の理由から、社内公募に応募する場合に、上司の許可や推薦は不要になっている。

しかし、社内公募に応募する時の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り、その対応はやはり人事部門が中心で、次いで直属の上司になっている。社外のキャリア・コンサルタントの活用は殆どなく、現実の場でのキャリア・コンサルタントの活用は時期尚早のようである。

### (3) 抜けた後の問題

問題は部下が社内公募に合格した場合である。人事部門から、直属上司に伝えられるが抜けた後の人材補充は優先的に補充されるのは4割程度の企業で、多くは人事部門が採用者の異動時期を調整しているか、特段の補充措置も、異動時期の調整も行っていないようである。

部下の転出後の後処理は、社内公募制の運用上の大きな問題と言える。

## 3 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

次に、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策を行っている企業に着目して、社内公募制の導入企業と非導入企業の比較をすることによって、「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検討している。その主な結果は次のようになっている。

- ① 非製造業より、製造業の方が、また、従業員規模が大きい方が制度の導入率が高くなっているが、業績との関係はほとんど無い結果になっている。

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を見ると、正規従業員の採用確保と社内公募制との関係は見られず、評価・処遇における成果主義的要素の傾向との関係も明確には見られなかった。

- ② 成果主義の導入・強化と職務の明確化と関連し、それを機能させる制度としての社内公募制という構図は描けなかった。成果主義的要素が強化されているにも拘らず、社内公募制が導入されていない組織においては、今後従業員の主体的な能力開発やキャリア開発のための施策を拡充する必要があるだろう。
- ③ 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をみると職務給的要素を導入しているだけではなくその要素を拡大している企業において積極的な導入の傾向がみられた。職務給の本来の意味を考える場合、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に社内公募制度を導入することは、有効な人的資源管理施策としての整合性が高いものと考えられる。
- ④ 従業員の雇用は「自社内でキャリアを積んで長く働いてもらう」と答えた企業が多く、長期安定雇用を前提としているが、能力開発にしても、仕事の進め方における自由裁量にしても社内公募制の導入との関係は見られない。
- ⑤ 社内公募制に直接関係する異動に関する内容を見ると従業員の異動方針では「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」と回答した企業以外の「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」、「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」と回答した企業は社内公募制非導入企業が多くなっている。これは、組織指導型（人事部門中心）の人事異動が主流で、社内公募制が自発的異動になっていないことを示しているものと思われる。

- ⑥ 次に、キャリア形成支援の諸施策との関係では、「目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー」「今後の人事異動に関する自己申告制」「キャリアに関する直属上司との定期的な面談」などが実施率が高く、そして、社内公募制も導入している。これらの結果から、直属上司との定期的な面談、自己申告制度、社内公募制度という、主体的なキャリア形成における施策の段階が推測できる。

「キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）の実施」「職務やポストの内容とそれらに求められる能力の明示」はあまり実施されていない。このことは、本来の社内公募制度の運営が十分に機能していないことを示している。これらの項目は、皮肉にも社内公募制度非導入企業の方が実施している結果になっている。

次に、社内公募制以外の主体的なキャリア開発施策の実施状況と社内公募制の導入状況との関係を見ると当然のことながら、主体的なキャリア開発施策のなかで最も導入率の高いものは「自己申告制」であり、「経営や事業展開に関する情報」、「社内におけるキャリア相談」、「カフェテリアプラン」、「FA制」と続いている。

社内公募制を導入している企業と主体的なキャリア開発施策を実施している企業との相互の状況においては、実施率の最も高い「自己申告制」を除いて、いずれも社内公募制導入企業の方が、実施率が公募制非導入企業より高くなっている。その内容は「社外のキャリア支援会社の利用を支援」「FA制」「社内におけるキャリア相談」「カフェテリアプラン」「経営や事業展開に関する情報」などである。

- ⑦ 経営環境認知との関係では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を示している。

#### 4 社内公募制の活用の度合に影響を与える要因

社内公募制は大企業を中心に導入しており、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うことが出来る。そこで、社内公募制の運用状況を測定する一次的な接近方法として利用者数に着目し、制度の利用者数が多ければ円滑に運用されているとは必ずしも言えないが、利用者数は制度の実態を表す基礎的な数値であると考えて分析を試みた。

社内公募制がどの程度活用されているかを示す指標として、次の3つの割合を設定した。

(X) 異動割合：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) 充当割合：必要とした人員数を社内公募で充当した割合

(Z) 採用割合：社内公募制による採用者数の、従業員数に占める割合

これらをフレームワークで示した組織構造、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、経営環境の項目毎に、社内公募制の活用状況の多寡に影響を与え



ているのかを検討した。

(1) クロス集計結果のまとめ

① 組織構造に関わる要因

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、明確に結論付けることはできなかった。

② 人材育成に関わる要因

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において「多グループ」（中位数を目途に2分した場合に多い方のグループ）が相対的に多い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「多グループ」が相対的に多いという結果が示された。

また、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た。

③ 報酬・評価に関わる要因

データ数は少ないものの、X～Z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」が多くの割合を占めている。

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える。

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能力開発の責任は従業員個人にあると答えた企業において社内公募制が活用されているのではないかと想定したが、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、組織文化に関わる項目については、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」企業では、「多グループ」に属している割合が、X～Zのいずれの指標でみても比較的多い。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かった。

⑤ 異動に関わる要因

X～Zのいずれにおいても、「距離の短い異動」が主体である「全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく」異動方針を採る企業において、「多グループ」に属している割合が相対的に多いことが示された。

「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考えたが、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、その後に自らの強みや志向等と、社内で求められる資質・職務との擦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と思われる。そうした場合には異動距離が長くなる（部門を越える）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。異動方針として部門内の異動が主体を占める場合には、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ることがうかがえる。

#### ⑥ 他のキャリア形成支援施策に関わる要因

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と社内公募制の活用の多寡についてみると、母数は少ないが、X～Zの指標のいずれをみても、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は「多グループ」に属している割合が相対的に高くなっている。

また、「FA（フリー・エージェント）制」を導入している企業においても、「多グループ」に属している割合が相対的に高くなる。

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ことが示唆された。

#### ⑦ 経営環境に関わる要因

技術革新や製品開発のスピードが「非常に速くなった」、国内企業・海外企業との競争が「非常に激しくなった」、今後の事業構成や事業内容についても不確実な要素が「非常に多い」と回答した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。

クロス集計表をみると、「非常に速くなった」「非常に激しくなった」「非常に多い」とする企業では、「多グループ」に属している割合が相対的に少ないことがわかった。

以上、クロス集計結果からは、

- ・ 能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修を講じている企業
- ・ 報酬体系の上で職務給的な要素を導入している企業
- ・ 主として部門内で異動を行っていくとの方針をもっている企業
- ・ 社内におけるキャリア相談を導入している企業

において、相対的に社内公募制を活用していることが示された。逆に事業をとり巻く環境については、技術革新や製品開発のスピードが非常に速い、海外企業等との競争があまりに激し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がうかがわれた。

## (2) 統計的検定による検証

さらに、統計的検定を行った結果、次のことが明らかにされた。

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が抽出された。

また、社内公募制の活用に関わる平均値については、能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修や、社内のキャリア・コンサルタントやメンターによる相談・助言を講じているか否かによって、有意な差がみられ、自己申告制を導入している企業では、社内公募制を活用する度合の平均がそうでない企業に比べて有意に低い結果になった。

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、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思われる。

社内公募制を活用しようと思えば、訓練・研修やキャリア相談と一体となって実施する意義が大きいことを示している。

## (3) ヒアリング結果

ヒアリング調査結果からは、アンケート調査結果による分析を補強するような事実が得られた。まず、職務給的な要素が強い報酬体系においては、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)自己申告制など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抑えられるという、アンケート調査の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、部門をまたがる「距離の長い異動」では、社内公募制が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ことが明らかになった。

## (4) 社内公募制の活用要因の検証

- ① 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みると、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。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。

- ② 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・研修と組み合わせることで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。従業員個人の自発的なキャリア形成に対する支援策の一環として、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。
- ③ 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。ただし、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。

## 5 今後の従業員管理と研究課題

最終章として、今後の従業員管理と研究課題をまとめてある。特定の施策がいかにも独自性をもってのようにみえても、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指摘している。

まず、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している。

- 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は、従業員への情報公開が行われていることである。

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確かな情報を日頃から知らされていることが重要で、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。

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結果、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く、積極的に導入している。

- ② 長期雇用の組織と外部流動方針の組織との比較

1 つは、雇用を予定する期間の長さで自発性等を尊重する管理施策の導入数には差がみられなかった。

2 つは、「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」「多様な人材の能力・才能を活かすようにしている」など 10 項目のうち、両者の割合に有意な差が見出せたのは、「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。

3 つは、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策として、社内公募制、FA、社内におけるキャリア相談、カフェテリアプラン、経営や事業展開に関する情報公開は、情報公開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えるが、自己申告制と社外のキャリア支援会社の利用を支援するという 2 つは有意な関係が認められなかった。

4 つは、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。

5つは、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」について、差が認められた。

- ③ 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と、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。

また、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、重要になっていることが示唆された。

### 第3節 まとめ：従業員の自発性を尊重する配置施策の今後のあり方

自発的キャリア形成支援について社内公募制を中心にまとめてきたが、最後に調査結果を踏まえ、自発的キャリア形成支援をどのように進めていくことが重要かを整理しておく。その全体体系は図 I-1 のような諸要素が関連している。

経営環境の変化を組織は受け止め、そのもとでマネジメントが展開される。ここでは、経営理念にもとづき経営戦略が立てられ、それと同時に人的資源管理戦略が構築される。人的資源管理戦略の実践活動が、組織マネジメントである。組織マネジメントの中核は人材マネジメント、職務マネジメント、そして報酬マネジメントである。この3つのマネジメントが相互に関連づけられ、矛盾なくシステムティックに運営されることが重要である。そして、人材マネジメントを効果的に機能させるためには、モチベーション・マネジメントと情報化のマネジメントが欠かせない。今日の職場は混成職場であり、人材マネジメントにとっていろいろな問題を投げかけている。こうした視点を示したのが図 I-1 である。この全体図をベースにまとめていきたい。

#### 1 キャリア形成支援システム

人材マネジメントの大きな柱の一つが、キャリア形成である。キャリア形成は、自らキャリアのデザインができ、それを支援する組織の支えがあり、開かれたルートでそのデザインが確実に進むことが可能であることが望ましい。かつては、CDP（キャリア・ディベロップメント・プログラム）がその代表的なものであつた。1963年に昭和電工が導入してから話題となり、1980年代には各企業に導入ブームが起こった。このときのCDPは組織指導型ではあつたが、本調査ではCDPの実施率11.6%とかなり限られた企業でしか実施されていないようである。

CDPは基本的には長期的視点に立つものであり、今日のマネジメントではやや長期的展望

に欠けるところが見られるためとも思われる。本調査では、キャリア形成支援のための施策として「目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー」「今後の人事異動に関する自己申告制」「キャリアに関する直属上司との定期的な面談」「今後のキャリア開発のための集合研修」「能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修」などがあげられている。この回答を見ると、施策そのものが当面对応型の短期指向になっている。キャリア形成はやはり、長期的展望をもつ施策であることが望ましい。

## 2 異動システム

キャリア形成のために、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策としては、自己申告制が最も多く、次いで、「社内公募制」「経営や事業展開に関する情報公開」などがあげられているが、組織内での人事異動の方法として、一般に配置転換は、従来型の組織指導型「異動命令」、「社内公募制」、「FA 制」の3つの方法がある。

入社後の配属先は、もともと希望していない仕事、適性のない仕事の場合もある。そうした社員にもともと希望していた仕事に挑戦する機会を与えることは、モチベーションを高めるためにも、自発的キャリア開発を支援するためにも重要なことであり、そのためには社内公募制やFA 制は有効である。

「異動命令」は、異動に対する本人および周囲の納得感が希薄で、本人の要求を考慮するためには自己申告制度との併用により、より有効な施策になる。

本調査研究の対象になっている「社内公募」は、「求人」側のニーズにマッチした人材調達が可能であるというメリットがある。また、隠れた人材の発掘にもなるし、広く人材を募ることができる。本研究の自発的キャリア形成の重要な支援策でもある。特に個人管理の情報化マネジメントが不十分で、人事部門が十分な個人情報を持っていないときは有効な手段と言える。キャリア・インベントリーやスキルズ・インベントリーが整備され、充実してくれば、本人の希望とマッチングが可能となり、組織指導型になっても本人にとって有効な施策になりうるものである。

「FA 制」は、まだあまり普及していないが自発的なキャリア開発制度の一つと言える。必ずしも部門の人材需要には基づかないケースも多く生じる可能性もあるが、当該職務の受け入れがある場合には、そのまま受入れるのではなく、社内公募制に乗せ、市場原理を活用し、広く人材を募るようにするとより効果的な運用になる。この制度は、社内流動化の効果は大きく、従業員のキャリア開発意識を高めたり、組織内にその雰囲気を生み出す効果は大きいと言える。

この3の施策はそれぞれ重要な意味を持ち、関係も深く、社内公募制とFA 制は相互補完の関係にあり、そして、自己申告制に裏づけられた異動命令がキャリア開発の中軸として、両者が補完することにより、効果的な配置施策になる。

社内公募制を有効に運営するためには、相互補完のシステムを効果的に運営することが大

切で、選考過程の透明性や嫌いな仕事から逃避することが生じないように注意し、市場原理を導入し、思いつきの様に実施するのではなく、定時的に運用することが重要である。新規プロジェクトの生じた時のように、緊急時対応は別に設定するようになる必要がある。

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が次のような問題もある。

応募する人が何時も偏ったり、従来の人事慣行や組織の秩序を乱したりしないように、公募の方法や人材の評価制度の確立、秘密の保持、情報の提供などが必要である。

調子のよい、目立ちたがり屋の人々のみがキャリア形成をするのではなく、最適な人材が最適な仕事を得るようなキャリア開発でなければならない。とくに、勤勉で引っ込み思案の日本人のタイプやこつこつと地道な活動をする実力のある人が、キャリアを形成できるようなシステムが必要であり、そのためには気兼ねをしない風土や仕組みが作られていなければならない。

また、流出する部門への対応の問題がある。一般に、秘密裏に社内公募制が運用され、異動が決定してから人事部門からの転出情報が上司に伝わることになる。社内公募・FA が成立したことによって、所属員が流出することになった部門のダメージは少くない。人員流出というダメージばかりでなく、異動後の部署との人間関係にも悪い影響が出る可能性もある。所属員が流出した部署へのフォローをどうするかは大きな課題である。

現実には調査結果にも示されたように「優先的に補充はないが、人事部門が採用者の異動時期を調整している」が最も多く、「特段の補充措置も、異動時期の調整も行っていない」企業は1割強も存在している。

### 3 職務システム

次に重要なのは職務システムである。自発的キャリア形成支援のための施策で、「職務やポストの内容と、それらに求められる能力の明示」は25.9%しかなく、4分の1の企業が実施しているに過ぎない。自発的キャリア形成にとって最も重要なのは職業情報が得られることで、社内公募についても重要な事項である。

しかし、日本の状況を考えるとき、もつとも問題になるのが、この職務情報で、職務の明確化とそれに伴う「能力」「スキル」「資格」などの情報についても明確でなく、キャリア支援の基本情報にはなっていないことである。

キャリア支援の促進に向けて提供あるいは開示される情報はやはり標準的な職業分類にもとづく「職業情報」や「職業能力情報」がベースになるのでその整備を早急にする必要がある。もっとも、日本の企業はやはり、仕事に依存するより、人に依存した仕事の進め方が主体になっている。そこに大きな問題がある。広くキャリア形成を考え、流動性を高めたり、労働市場のミスマッチを無くしたりするためにはこの問題は大きい。

アメリカで見られる社内公募制の「ポスティング・システム」などのように、職務要件・



給与を明示した上で社内公募し、従業員に公平なチャンスを与えているこの制度を効果的に機能させるためには、前提条件として、企業内部で職務記述書、職務分析、職務の内部での位置づけなどが確立しており、その内容が公表されていることが必要である。

また、職務記述書と職務分析をベースとして職務評価を行い、職務の内部的な位置づけや給与が決定されることである。こうした職務評価は企業内部において機能するだけでなく、企業横断的にも重要な情報源であり、それは社内外をまたぐキャリア形成にとって貴重な指針となる。

#### 4 報酬マネジメント

前述のように、職務評価によって、職務の内部的な位置づけや給与が決定され、それが情報開示されることが重要になる。

異動に伴う処遇の変化が、現状より高い等級の役割に応募し、採用された場合を除き、日本の場合は、基本的には変わらないことが多い。そうした処遇の変化がなく、異動したからといって給料が変わることは殆どない。これも職務と賃金との関係が明確にされていない従来型の日本のマネジメントの特徴といえる。職務給的な要素を増やすことも重要な視点である。

#### 5 情報化マネジメント

情報化のマネジメントには2つの問題がある。一つは個別管理体制を確保するための情報システムの構築である。もう一つは社内公募などの運用における情報公開の問題である。これには、プライバシー保護の兼ね合いの問題とモチベーション・マネジメントの問題がある。

情報化は個別管理を可能にする人事ファイルに欠かせないものである。キャリア・インベントリー、スキルズ・インベントリーなどの構築である。しかし、それは個人情報管理、プライバシー保護の問題もあり、社内公募制の運用プロセスにおいて、どこまで情報を公開するかは十分検討すべき問題である。

情報を公にしてしまうと、例えば現所属部署の上長が人材の流出を防ぐための働き掛けをするなどして選考がスムーズに実施できなくなる危険性がある。また、希望者本人が現所属への遠慮などにより応募を自粛することも考えられる。しかし、情報が公開されないと不透明感が高まり、手続きに不満が生じることもある。

開かれたキャリア形成においては、アメリカの職業情報の提供の仕組みのように、「職業情報」あるいは「職業能力情報」が求人者・求職者・職業紹介者等すべてを含む労働市場の総合的情報基盤として整備され、機能することが重要である。

キャリア開発にとって情報開示は欠かせない課題であり、ますますそのあり方を検討することが重要になるし、実施への道づけはさらに重要課題となる。

## 6 経営理念の重要性

最後に、組織マネジメントを左右し、組織風土・文化の重要な柱になる経営理念について触れておきたい。経営理念は経営哲学ともいわれ、経営体の存在理由を示すものである。したがって、その組織への浸透が組織の風土・文化を創り、組織の体質を形成することになる。組織構成員が共通に認識し、暗黙の行動規範になる。

自発的キャリア形成の意識もキャリア形成支援制度の活用・運営も、その組織の経営理念や組織風土・文化に大きく左右されることになる。

本人がいくら自発的にキャリア形成を考え、身に付けていこうと思っても、それを支援する諸制度がなければ動機づけられない。そして、それを促進させる組織の風土・文化がなければ効果的には機能しない。社内外のキャリア・コンサルタントを気楽に活用できる組織風土・文化は重要な役割を果たすものと思われる。

キャリアデザイン活動支援、人材育成支援、グローバル人材育成などの幅広い支援策が必要になる。制度的には節目節目で、自身のキャリアを振り返り、その後10年・20年・30年のキャリアデザインを描き、新たな目標設定などを行う研修も必要になる。

キャリア形成支援は、長期的視野に立って、自らの目標を設定し、それに向かって努力していける環境づくりをすることである。そこでは、多様な施策が単独でバラバラに運用されるのではなく、それぞれが関連付けられ、体系的に矛盾無く運営されなければならない。そして、真に、個が尊重される個別管理の促進が必要である。

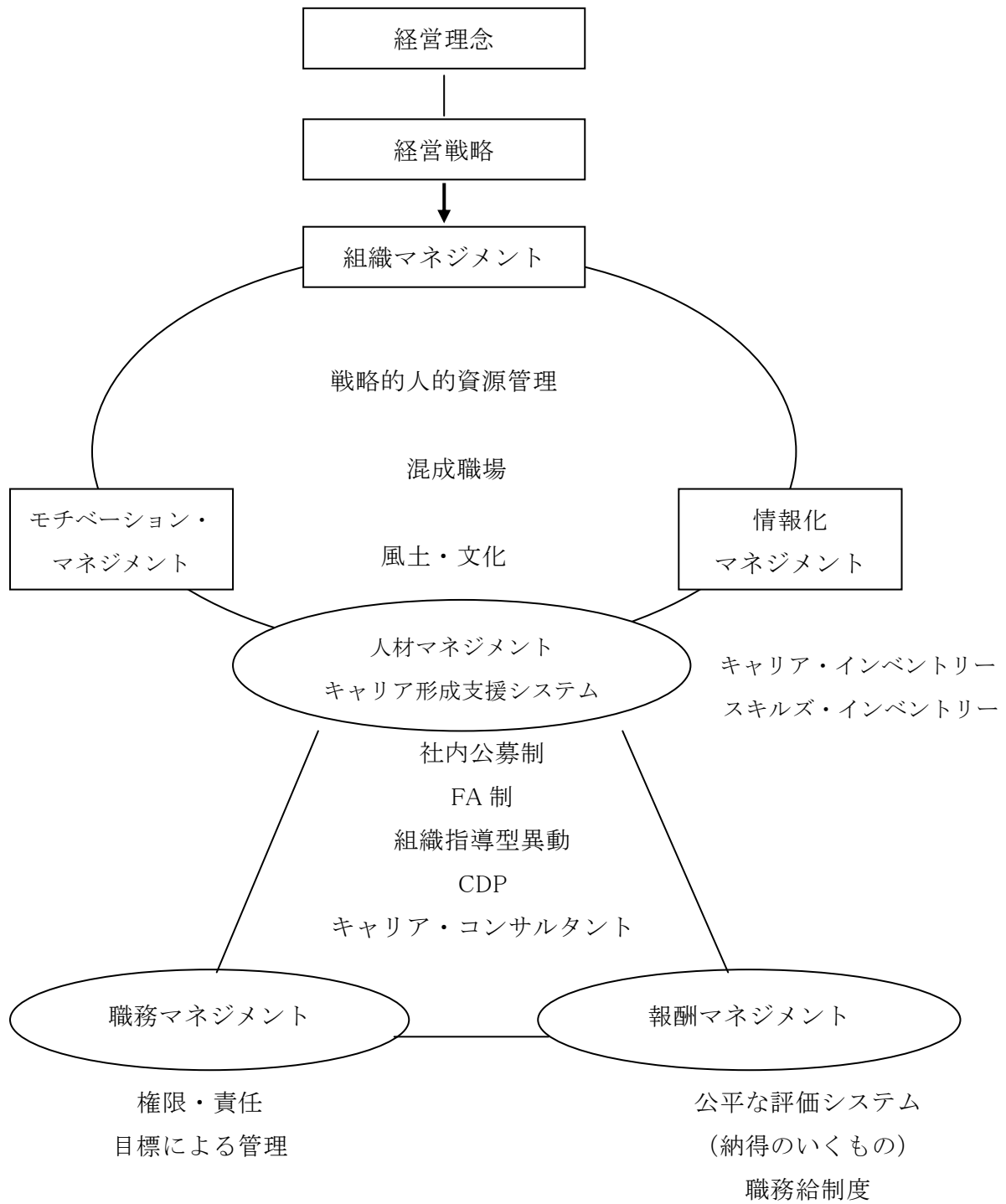


図 I-1 キャリア形成支援システムと関連要因

