

紹介

日本における社内公募制度の現状と課題 ——3社の企業事例に見る「募集」と「マッチング」

千野 翔平

(リクルートワークス研究所研究員)

目次

- I はじめに
- II 社内公募制度の実態
- III 募集とマッチングに関する社内公募制度の企業事例
- IV 社内公募制度の課題
- V 社内公募制度への示唆

I はじめに

昨今、企業で働く社員が主体的に手を挙げ、キャリア選択の幅を拡大する動きが見受けられる。本稿は、個人の主体的なキャリア形成を尊重する異動施策の一つである社内公募制度に着目し、社内公募制度を導入している企業事例からその現状と課題を整理することで、これから社内公募制度の導入、あるいは同制度による異動の拡大を検討する企業が示唆を得ることを目的としている。

社内公募制度は、バブル経済の崩壊後に導入が進んだ成果主義人事以降、個人のキャリア形成を尊重する個別人事施策として導入されてきた。2006年の社内公募制度の導入率は、34.7%である(労働政策研究・研修機構 2007)¹⁾。また、2022年には、42.2%であることが示されており(リクルートマネジメントソリューションズ 2022)、社内公募制度を導入する企業は増加傾向にあると考えられる。一般的に社内公募制度では、社内のイン

トラネット上に、募集職種、業務内容、求められるスキル・知識・経験といったその業務を担当するための要件が公開される。個人はこの情報にアクセスし、希望する業務があれば応募し、選考を経て、合格となれば異動が成立する(上林・厨子・森田 2010)。社内公募制度は、各社さまざまな呼称で呼ばれている。例えば、シェイクハンズ(DeNA)、NEC Growth Careers (NEC)、オープン・イケア(イケア・ジャパン)、キャリアチャレ(サイバーエージェント)などがある²⁾。

社内公募制度の他に、企業による個人の主体性を尊重する個別人事施策はいくつか存在している。代表的な施策に自己申告制度、FA制度などがある。自己申告制度は、仕事やキャリアに関する社員の希望を人事が把握し、その後の配置転換に役立てようとする制度である。ここで得た情報は、人事部門または各部門が異動可否を検討する際の材料となることから、自己申告制度は情報収集としての機能を備えているといえよう。また、FA制度は、社員自身が自分の能力やできる仕事を発信し、その当該社員に興味を持った部門が名乗りをあげる仕組みである。したがって、各制度の特徴として、自己申告制度は情報収集型であるといえよう。また、FA制度は求職型、そして社内公募制度は求人型といえる(谷田部 2016)。このことから、個別人事施策の力点の違いが表出化される(表1)。

表 1 社内公募制度と他異動制度・仕組み

制度・仕組み名	導入率	制度内容	主導	異動可否の決定者
社内公募制度	42.2%	人材を必要とする部署が必要とする仕事やポストの要件を明示し、その仕事に従事したい社員を社内から募集し、その応募者を会社が選抜する仕組み	各部門	各部門
FA 制度	11.8%	社員自身が自分の能力やできる仕事を発信し、その社員に興味を持った各部署が名乗りをあげる仕組み	社員本人	各部門
自己申告制度	67.5%	仕事やキャリアなどに関する社員の期待についての情報を人事部が情報収集し、実際の配置転換に役立てようとする仕組み	人事部門	人事部門・各部門

注：導入率は、リクルートマネジメントソリューションズ（2022）をもとに記入
 出所：今野・佐藤（2022）、奥林・上林・平野（2010）などを参考に一部修正の上筆者作成

II 社内公募制度の実態

社内公募制度は、約 4 割の企業で導入されているのにもかかわらず、既存研究の多くは、社内公募制度の「制度」を紹介するに留まっている。

櫻木（2008）によれば、社内公募制度が個人に対する有効なキャリア形成支援施策の CDP (Career Development Program) となることが主張されている。また、福井（2019）は、既存文献をレビューし、その暫定的な結論として、社内公募制度は、社員自らキャリアの非連続性を作り出し、職務に求められる高い要求水準とのギャップに耐えながら修羅場をくぐり抜け、その結果として学習力すなわちメタ・コンピテンシーの形成を高次元で促進しうる制度であるとした。この 2 つの研究から、この領域の問題として、社内公募制度は個人の学習力を高め、その過程において経験やスキルの蓄積を促進する施策であることが探求されてきたといえよう。

また、リクルートワークス研究所（2024）は、企業が変化する労働市場のニーズに応じて、個々の能力を最大限に活かす「個を主役にしたジョブポスティングモデル」を提案している。モデルは 3 つの階層で構成されている。1 つ目の階層は、「募集」→「マッチング」→「フォロー」という中核を担う 3 つのサイクルから成り立っている。「募集」は応募時期、応募要件、ジョブ検索の 3 つの要素で構成される。まず、人材をいつ、どのような要件で集めればよいのか、適切な人材に手を挙げてもらうことから始める。次に「マッチング」は、相互選考、フィードバックの 2 つの要素から成る。オープンな選考プロセスと、応募者へ

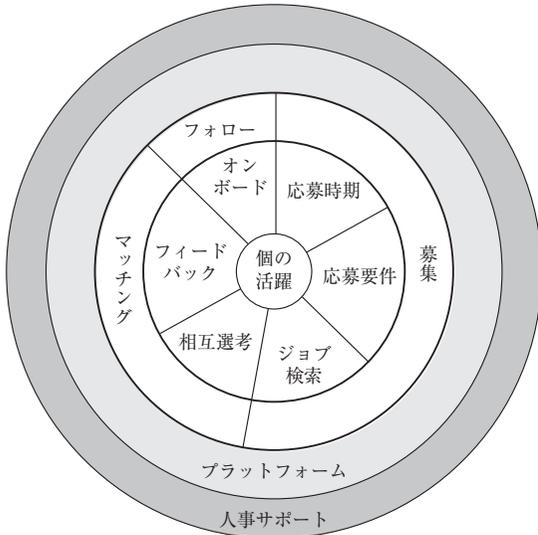
の具体的なフィードバックを通じて、より精度の高いマッチングを目指すものである。こうしたプロセスを経て、異動希望が実現した場合においても異動先で円滑に業務が始められるよう「フォロー」としてのオンボード施策が求められる。これが 3 つ目である。社内異動であっても異動後に苦勞するケースが多いため、適切な支援が不可欠となる。そして、モデルの中核となる 3 つのサイクルを取り巻く 2 つ目の階層がプラットフォームである。プラットフォームは、社員や仕事の情報提供、マッチングするためのオペレーションなどテクノロジーの活用が不可欠となる。社内公募制度は一つの人事施策でしかない。したがって、他の人事施策と連携させていくことで有効な活用につながるのである。最後に、モデルの最も外側にある階層は、人事部門によるサポートが配置されている。人事部門の役割は、現場主体の運用を重視しながら、必要なサポートを設定することである。これにより、社内公募制度が全社員に効果的に機能するようになるという点で、特徴的なモデルである（図 1）³⁾。

III 募集とマッチングに関する社内公募制度の企業事例

社内公募制度は、企業の中でどのように実装されているのだろうか。そこで、社内公募制度を導入する企業における運用の共通点や相違点を検討し、実際どういった課題があるのかを見出していく。以下、本稿では、募集、マッチングという、社内公募制度を構成する主要な 2 つの要素に関して比較を試みる。

事例の対象となる企業は、日本の電機メーカー

図1 リクルートワークス研究所の「個を主役にしたジョブポスティングモデル」



出所：リクルートワークス研究所（2024）

3社である。それぞれ単体でA社は約3万5000人、B社は約2万人、C社は約1万3000人の社員を擁する大企業である。聞き取り調査は、2022年3月に行われ、そのうち2社については2023年2月に追加の聞き取り調査を実施した。聞き取り調査は対面及びWeb会議で行い、1回あたりの聞き取り時間は60分程度であった。

1 募集

まず、社内公募制度では、「募集」が重要な役割を果たす。募集では、ポジションに対する応募時期や応募要件、ジョブ検索の手法による工夫が行われる。

A社で、2020年4月に導入された社内公募制度⁴⁾は、従来の人事異動の枠組みを大幅に拡大し、社員が自らの意思で異動を希望することでキャリアの選択肢を広げることを目指している。ポジションの応募にあたっては常に1000ほどのポストが公募されており、社員は社内のイントラネットを介して応募可能なポジションを随時確認し、自分が興味を持つポジションにいつでも手を挙げることができる。また、募集するポジションごとに必要なスキルや資格、経験が示されており、明確な応募要件が設定されている。これにより、社員は自分の能力に照らし合わせて応募判断

を行うことができる。A社では、この制度により、ポジションベースのマネジメントに移行し、企業組織の活性化を図るという施策の展開が生まれている。制度導入以前は、社内公募制度に手を挙げる社員は年間約500人程度と限られていたが、制度導入後の2023年度には、応募者が約2万人に増加したという。この手挙げの増加は、企業側がより多くのポジションをオープンにし、多様なポスティング機会を提供することで、社員の主体性を喚起した結果であるといえよう。

次に、B社の募集も、通年で行われており、社員はいつでも社内オープンポジションに応募することができる。B社で社内公募制度を活用するためには、最低限必要な条件がある。それは、新入社員は入社から1年が経過していること、また、既に入社している社員については、直近での人事異動から1年が経過していることである。社内のプラットフォーム上には、常に約500ポジションが公開されており、社員は自己のキャリアに合ったチャンスを常に探し続けることができるようになってきている。

C社は、2022年から係長級以上のポストに社内公募制度を導入した。この社内公募制度は通年で実施されており、社内の全ポストが対象となっている。また、社内公募制度に応募するための基本的要件は、現職の担当期間が1年以上であることである。また、役職によっては必要な研修を修了していることも求められる。B社では、約1200のポストについて「役割・人財要件定義書」を策定し、全社員に公開している。制度導入以降、2023年度末までの間に約1500人からの手挙げがあったという。

このように、A社、B社とC社のいずれも、募集を通年で行っていた。このことは、社員が日常的に自らのキャリアを思考し続ける環境を作りだしていることを意味する。また、ポジションごとに募集要件が明確に提示されており、特にC社は役割・人財要件定義書を全社員に積極的に公開していた。これは、社員が中長期的なキャリアプランを描くにあたって重要な情報であり、主体的な学習やキャリアにつながる業務への取り組みを促進する仕組みとなっていることが示唆される。

2 マッチング

「マッチング」の段階においては、応募者と募集する部署との間で選考が行われる。このプロセスでは、現場の責任者が面接官として参加し、採用する側と応募する側が直接対話を通じて適合性を確認するプロセスである。具体的には、まず書類選考が実施され、それを通過した応募者が面接に進み⁵⁾、選考結果のフィードバックが行われる、といったプロセスである。

A社における面接の特徴は、人事がほとんど介入せず、現場のマネジャーが主体となって判断を下すことである。面接は1回で決定されることが多く、迅速なプロセスが確保されている。A社ではこれまで手挙げした約2万人のうち約7500人がマッチング成立しているという。また、フィードバックの重要性は、個々のキャリア形成においても大きな役割を果たす。特に応募者が不合格になった際には、単に結果を伝えるのではなく、どのようなスキルや経験が不足していたのかを明確にし、それに基づいて今後のキャリアにどう活かせるかを助言する。実際にA社は、面接を行った現場のマネジャーが、不合格者に対しても社内イントラネット上からフィードバックを行い、今後の成長に向けたアドバイスを行う取り組みが行われている。

B社では、まず社内のシステムに職務経歴書を登録しないと、公開されている求人票を見ることができない仕組みになっている。したがって、応募者は自身の職務経歴書を最新の状態に保つ必要があり、定期的に自分の経歴やスキルを更新することが推奨される。応募したいポジションが見つければ、システム上でクリックして応募し、その後、応募者の職務経歴書の審査が行われ、書類選考を通過すれば現場のマネジャーとの面接に進むことができる。この面接は通常1回から2回あり、そこで合格となった場合、異動が実現する。手を挙げた人のうち約半分のマッチングが成立していることから、企業のニーズと社員が求めるスキルやキャリアに対して、高いマッチングを実現させている。

C社は、毎週公開される求人一覧シートから希

望するポジションを選び、職歴や自己PRを記入したエントリーシートを提出する。書類選考は行われず、該当部署の責任者及び人事部門との面接を通じて採否が決まる。応募者には面接の後に確実にフィードバックの場が設定される。これは、挑戦に対して必要な改善点や次回に向けたアドバイスを提供しており、C社では、社員の成長を促す意味でも重要であると位置づけている。

以上の3社のマッチングにおける事例から、これまで会社主導で行ってきた人材の調達機能について、社内公募制度上、人事部門がどこまで介入すべきなのかという論点が生まれる。人事部門が介入することは、手挙げした応募者の異動意向が人事部門に漏れることを恐れ、応募意欲が下がることが懸念される。しかし、リクルートワークス研究所(2023)によれば、人事部門の介入には現状から逃避するための安易な異動希望ではないか、あるいは、企業視点で見ても本人の異動希望はキャリアにとってよいものなのか、といった俯瞰的な視点から支援する役割があることが確認されている。また、A社、B社、C社いずれの企業も選考後フィードバックは実施している。フィードバックは応募者の満足度を高め、能力開発を促す有効な取り組みと思われるが、それが応募者の中長期的なキャリア形成にとってどのような影響を及ぼしたのかについては今後の課題の一つである。

IV 社内公募制度の課題

社内公募制度における3社の企業事例からその特徴について整理した。そこでここでは、社内公募制度の課題について検討したい。

第1に、選考後のフィードバックが必ずしも十分に行われていない、あるいは人事部門で適切に把握していないことである。A社やB社のように社内のイントラネット上でフィードバックが行われる場合、募集した部門の責任者がどういったフィードバックを行っているのか(フィードバックをしていないのか)、そして、そのフィードバックが応募者にとって能力開発に資するものだったのかどうか確認することが難しい点が挙げられ

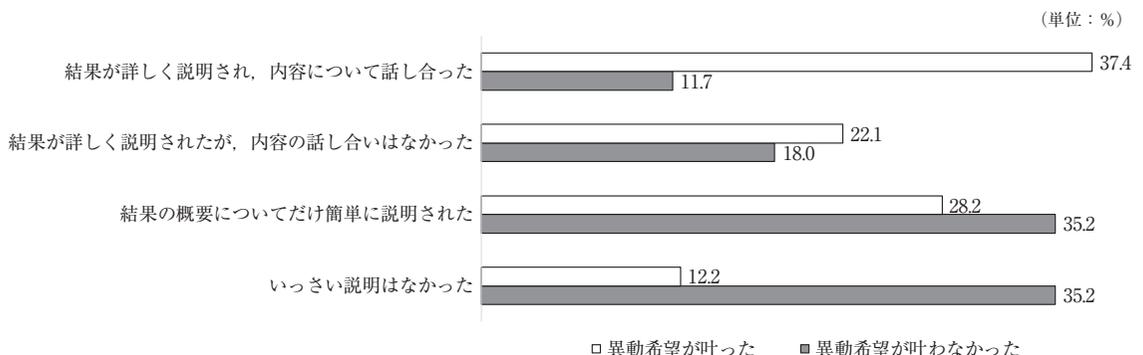
る。実際、リクルートワークス研究所（2022）が300人以上の企業に属する個人に行った「異動に関する個人意識調査」によれば、異動希望が叶った人のうち37.4%は「結果が詳しく説明され、内容について話し合った」と回答しており、異動希望が叶わなかった人よりも25%ポイント以上高いことが確認された。また、異動希望が叶わなかった人のうち35.2%が「いっさい説明はなかった」と回答しており、異動希望が叶った人よりも20%ポイント以上高い結果が示されている。つまり、異動希望が叶った人への選考結果フィードバックは行われているが、異動希望が叶わなかった人は十分なフィードバックを受けていないことが示唆される（図2）。

第2に、第1の点にも関わるが、異動希望が叶わなかった応募者にこそ、丁寧なフィードバックの設計をする必要がある。異動希望が叶わなかった応募者は3つのタイプに分けることができよう。1つ目のタイプは、異動希望が叶わなくてもそこまで変化が見られないタイプである。もともと「希望が強くなかった」「希望が叶うと思っていなかった」といった異動に対する期待値が高くなかった人である。2つ目のタイプは、異動希望が叶わなかったが、フィードバックを受けて次へのモチベーションが高まるタイプである。そして、3つ目のタイプは、フィードバックを受けた後も落ち込みが激しいタイプである。最も配慮すべきタイプといえよう。主体的に行動を起こしたが、結果的に希望が叶わず、フィードバックを受けてもモチベーションが回復しない場合は、離職

につながる可能性がある。したがって、異動希望が叶わなかった応募者へのフィードバック方法をどのように設計するのか、この点も検討すべき論点となる。

第3に、異動希望が叶った応募者のフォローである。社内公募制度は社員が新たなチャレンジや成長の機会を求めて異動する仕組みである。異動者は、異動先に対して希望を抱き、モチベーションを高めながら新しい職場に異動する。しかし、異動後には現実とのギャップや適応の難しさに直面する場合が少なくなく、このことによって異動希望が叶った人の転職意向に悪影響を及ぼすことが指摘されている（千野 2024）。実際、B社に勤める社員に対して実施した調査⁶⁾では、社内公募制度を利用して異動希望が叶った人の中には「現在の職場で将来のキャリアを描けない」と感じている者が一定数存在する。調査では1758語の意見が集まり、そのうち上位50語の頻出語を用いて、共起ネットワーク分析を行った結果5つの主要な不満グループが明らかになった。第1のグループは、仕事に対する不満を抱える人たちである。異動後に仕事内容や上司からの期待が伝わらないことが業務への違和感やストレスの原因となる。特に「自分の得意な仕事がない」「上司からの期待が分からない」との意見が多く、これが職務満足度の低下につながる。第2のグループは、ロールモデルの不在に不満を抱く人たちである。異動先では過去の成功事例となるロールモデルが少なく、会社の方向性が見えにくくなる。これがキャリアのビジョンを描く上での障壁となっ

図2 応募結果のフィードバック



出所：リクルートワークス研究所（2022）

ている。第3のグループは、頻繁な組織再編からくる不安を抱える人たちである。「異動しても頻繁に組織再編がある」との声があり、これにより自らのキャリアをコントロールできないという不安がある。社内公募制度による希望感が損なわれ、職務への不満が生じる。第4のグループは、必要となるスキルに関して不満を持つ人たちである。「必要なスキルが不明瞭」との意見があり、キャリア形成において必要なスキルの把握ができていない。これにより、将来への展望を描けずにいる。最後のグループは、キャリアオーナーシップを持っていないことに不満を感じる人たちである。異動先での業務内容のギャップや上司との関係性から、自身のキャリアを自ら形成できない状況に対する不満である。

以上、社内公募制度は企業と社員のニーズをマッチングする有効な制度である一方で、異動希望が叶った人においても、課題を抱えていることが分かる。これらはB社に限った問題ではなく、多くの企業に見られる共通の課題であろう。したがって、企業は異動者のオンボーディングを強化し、異動した職場で活躍できる支援が求められる。

V 社内公募制度への示唆

ここまで見てきた社内公募制度の「募集」と「マッチング」に関して、電機メーカー3社の取り組み事例から、社内公募制度の共通点と相違点を整理したものが表2である。

表2 社内公募制度における募集、マッチングに関する3社の比較

	募集	マッチング
3社の共通点	応募時期の柔軟性	選考後のフィードバックの実施
3社の相違点	応募条件の設定	人事部門を含む面接

出所：筆者作成

電機メーカー3社が社内公募制度を改定し始めたのは、2019年からである。まず、「募集」における3社の共通点は、応募時期の柔軟性が挙げられる。特に、今回の3社においては、社内公募制度を使って応募できる時期は「通年」であった。社内公募制度の応募時期は、「年1回」(31.5%)、

「不定期」(25.5%)、「年2回」(17.1%)、「通年」(12.5%)であり、通年で応募できる企業は多くない(リクルートワークス研究所2022)。

近年、社内公募制度に「通年」応募できるようにする背景の一つには、企業が事業部門の人材ニーズに対して柔軟に対応していくことで、企業を取り巻く市場への柔軟性と適応力を高めようという意図がある。また、社員が希望する仕事に就くことで、ワーク・エンゲージメントが高まることが期待されるためである。

その一方で、3社の相違点として、応募条件の設定が確認された。ここでいう応募条件は、応募部署が出す求人内容を指している訳ではない。それ以前に、社内公募制度を使うことができるかどうかの条件のことである。B社、C社では、この応募条件として、新入社員は入社から1年が経過していること、また、既に入社している社員については、直近での人事異動から1年が経過していることを満たすことが必要である。このような時間軸を応募条件として設定する理由として考えられるのは、頻繁に異動を繰り返すことによって、スキルや知識が習熟せず、企業と社員の双方にとってよい募集とならないことである。それに対してA社では、特に応募条件を設定していない。このような違いは、社員に対してキャリアオーナーシップを自覚させる対応の結果といえよう。

続いて、「マッチング」についてその共通点を見ると、選考後のフィードバックの実践が挙げられる。こうした仕組みが共通する理由は、社内公募制度が個人の手挙げを起点にしているからであると考えられる。選考後のフィードバックの特徴は、異動希望が叶った、異動希望が叶わなかったにかかわらず、どのような点がよかったのか(悪かったのか)、次のキャリア形成にどう活かしていけるのかなど、能力開発に資する内容に向けた設計となっていることである。したがって、繰り返しになるが、選考後のフィードバックが本当に能力開発として機能しているのかについて、人事施策上の点検と見直しが必要となる。

また、相違点としては、人事部門が面接などのマッチング段階に、どの程度介入しているかという点がある。C社では、人事部門の介入を減らす

制度設計の思想であるものの、運用上は人事部門が面接に同席している。一方A社、B社では、人事部門による面接への介入は行われていない。これまで人材の調達は、会社主導で行われてきたが、社内公募制度改定後は応募する部門のマネージャーや本部長が責任を持って取り組むようになった。しかしすべてを現場の部門任せにしたわけではない。人事部門は現場の部門が苦手とすることや、人事部門だからできる第三者的視点に立った支援などを行われている。

ここまで述べてきたように、個人の主体的なキャリア形成を尊重する社内公募制度には、「募集」や「マッチング」などにおいて、運用上各社さまざまな創意工夫が行われている。ただし、千野（2024）が指摘しているように、社内公募制度を使って異動希望が叶った人が、新たな職場で幻滅を感じ、転職意向を持っている場合、それにどう対応すべきなのかという課題があることに留意しておく必要がある。

謝辞 本稿の作成にあたっては、A社、B社、C社の人事責任者に貴重な情報と時間をいただき、多大なご協力をいただきました。記して感謝申し上げます。

- 1) リクルートワークス研究所が2020年に実施した300人以上の企業に属する個人への意識調査でも、37.8%の大企業で社内公募制度が導入されていることが分かっている。
- 2) リクルートワークス研究所が、社内公募制度を導入する企業へのインタビューを実施した。インタビュー結果の一部は以下のHPでも公開されている（2024年10月28日閲覧）。
<https://www.works-i.com/research/project/postingsystem/choice/index.html>
<https://www.works-i.com/research/project/postingsystem/jobposting/index.html>
- 3) モデルの対象企業における、制度環境や競争環境の違いが雇用システムに与える影響についての考慮が必ずしも明確にはされていない点に注意されたい。

- 4) 例えば、A社では「ポスティング制度」と呼ばれているが、本稿に合わせて「社内公募制度」に変更した。B社、C社においても同様に「社内公募制度」に統一した。
- 5) 各社の社内公募制度のフローに組み込まれている、募集部門との面接について、面談と用いる企業もあるが、ここでは「面接」に統一した。
- 6) B社に勤める社員1934人に回答を得た。そのうち、社内公募制度による異動が1回、かつ「現在の職場で将来のキャリアを描くことができない」と回答した人を対象として分析を行った。

参考文献

- 今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『人事管理入門（新装版）』日本経済新聞出版。
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊（2010）『入門 人的資源管理』中央経済社。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2010）『経験から学ぶ 人的資源管理』、有斐閣ブックス。
- 櫻木晃裕（2008）「組織における目的意識をとまなうCDPの方向性」『豊橋創造大学紀要』第12号，pp.79-88。
- 千野翔平（2024）「異動希望者のキャリア展望プロセス——社内異動はなぜ離職意思を止められないのか」日本キャリアデザイン学会第20回研究大会。
- 福井直人（2019）「技能論の観点からみた人事異動の機能——企業主導型人事異動と社内公募制度との比較を通じて」『北九州市立大学商経論集』第54巻第1・2・3・4合併号，pp.37-57。
- 谷田部光一（2016）「日本企業における配置・異動とキャリア開発・形成」『政経研究』第53巻第1号，pp.73-104。
- リクルートマネジメントソリューションズ（2022）「個人選択型HRMに関する実態調査」。
- リクルートワークス研究所（2022）「異動に関する個人意識調査」。
- （2022）「『個人選択型異動』入門 ジョブポスティング制度のすすめ」。
- （2024）「『個人選択型異動』実践編 個を主役にしたジョブポスティングモデル」。
- 労働政策研究・研修機構（2007）「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」JILPT調査シリーズNo.33。

ちの・しょうへい リクルートワークス研究所研究員。
最近の主な論文に「人材の成長を促すMBO面談の仕組み——評価者の傾聴と評価フィードバックの内容に着目して」『キャリアデザイン研究』Vol.18, pp.93-102（2022年）。人的資源管理専攻。