

Works
Report

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



「個人選択型異動」実践編

個を主役にしたジョブポストイングモデル

- 3 はじめに
- 4 **Part 1** ジョブポストイング制度の現状
ジョブポストイング制度の運用方法とその課題
- 8 **Part 2** 企業事例 人事責任者に聞く
個が主役になるジョブポストイング
制度とは
【Case1. 富士通】
徹底した現場主義へのこだわりが成功の鍵
【Case2. パナソニック インダストリー】
個の想いを起点にした公募制
【Case3. イケア・ジャパン】
多様なタレントが活きる制度と風土づくり
- 14 **Part 3** 個を主役にした
ジョブポストイングモデル
3つの階層で捉えるジョブポストイング制度
- 16 【1】 募集
- 18 【2】 マッチング
- 20 【3】 フォロー
- 21 **Column** 従業員のリテンション喪失——
ジョブポストイング制度の課題とその理由
- 24 【4】 プラットフォーム、人事サポート
- 25 よりよいジョブポストイング制度を設計するための
要件セルフ・チェックリスト
- 26 おわりに

はじめに



有効な人事施策となる ジョブポストイング制度を提案する

企業の異動施策に変化の兆しが表れています。これまでは、メンバーシップ型雇用の下、企業主導による異動が実施されてきました。しかし、近年では、従業員の主体的なキャリア形成を尊重する個人選択型による異動の割合が増えつつあります。その代表的な人事施策として挙げられるのが、ジョブポストイング制度(社内公募制度)です。この制度は、従業員が自らのキャリアにオーナーシップを発揮して、自らの希望や適性に応じたポジションへ異動することを促進します。このような取り組みは、従業員のモチベーションや生産性の向上につながり、企業の業績向上にも貢献することが期待されています。

本プロジェクトではジョブポストイング制度を導入する企業への定性調査、ジョブポストイング制度を導入する企業で働く個人約1400人に対する定量調査を実施し、日本企業におけるジョブポストイング制度の実態を明らかにしました。これらの取り組みをもとに、2022年9月には『「個人選択型異動」入門 ジョブポストイング制度のすすめ』という入門編をまとめています。

その後、大手企業との共同研究を通じて、ジョブポストイング制度における功罪を詳細に調査してきました。本レポートでは、企業の中で有効な人事施策となるジョブポストイング制度の特徴や利点、課題について、これまでの企業ヒアリングや定量調査などを踏まえたモデルの提案を行っています。新たにジョブポストイング制度を導入する企業、また既に導入しているけれども活性化していないと感じる企業の制度設計にお役立てください。

ジョブポスティング制度の現状

今日、企業でジョブポスティング制度はどのように運用されているのか、定量調査および定性調査の結果をもとに整理していきます。

ジョブポスティング制度の運用方法とその課題



昨今、個人の主体性を尊重する仕組みとしてジョブポスティング制度を導入する企業が増えてきました。

約4割の企業で導入 ジョブポスティング制度

リクルートワークス研究所(2022)が従業員300人以上の企業に勤める個人に行った調査結果¹によれば、ジョブポスティング制度は約4割の企業で導入されていることがわかっています。

一般的に、ジョブポスティング制度とは、会社(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

従事したい社員の応募を受け付けて選抜する仕組みです。バブル崩壊後に成果主義人事の導入が各企業で進んで以降、ジョブポスティング制度は、個人の主体的なキャリア形成を尊重する人事施策として導入されてきました。ジョブポスティング制度の呼称は、会社によってさまざまです。たとえば、社内公募制度(NTTデータ)、シェイクハンズ(DeNA)、キャリアチャレ(サイバーエージェント)、NEC Growth Careers(NEC)などと呼ばれ、個人のキャリアオーナーシップを高める制度として、各企業が制度や運用を工夫しながら導入しています²。

¹ 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」

² 各社の取り組みの詳細については、以下を参照 (<https://www.works-i.com/research/project/postingsystem/choice/index.html>)



【図表1】エンゲージメント、リテンションにおける平均値差

	A	B	平均値差 (A-B)
エンゲージメント	応募して異動した	応募したことがない	0.70***
		応募したが異動できなかった	1.69***
		応募するシステムに登録していない	0.30
リテンション	応募して異動した	応募したことがない	0.67***
		応募したが異動できなかった	1.42***
		応募するシステムに登録していない	0.06***

※1 平均は、3〜15までの値をとる指数である ※2 統計的有意差については、***が1%有意を表している

エンゲージメントとリテンションを高める

実際にジョブポスティング制度で異動した個人には、どのような効果もたらされているのでしょうか。ジョブポスティング制度を導入した企業A社との共同調査³をもとに、エンゲージメントとリテンションの観点からそのメリットを確認します。**【図表1】**は、ジョブポスティングがエンゲージメントとリテンションに与えた影響を見たものです。

エンゲージメントを見てみると、応募して異動した人と応募したことがない人との間で有意な差が確認されました。また、応募して異動した人と応募したが異動できなかった人との間でも同様に有意な差が見られました。この結果は、リテンションでも同様の傾向が見られます。ジョブポスティング制度は、仕事への応募や異動の実現プ

ロセスを通じてエンゲージメントやリテンションを高め得ることがわかりました。

ダイナミックな異動を可能にする

また、非連続な異動希望を後押しする仕組みだという点も注目に値します。ジョブポスティング制度で応募した人たちが、どのようなキャリア転換を目指したのかを分析したところ「職務内容はまったく異なった」(40.2%)が最も割合が高く、次いで「職務内容は一部同じであった」(31.4%)、「職務内容はほとんど同じであった」(23.0%)、「職務内容はまったく同じであった」(5.4%)という結果でした。このことから、ジョブポスティング制度自体が非連続な、すなわちダイナミックな異動希望を後押ししていることがわかります。

³ A社に勤める社員1934人に回答を得た。性別：男性（70.0%）・女性（28.4%）・回答しない（1.6%）、年齢：29歳以下（33.7%）、30代（44.7%）、40代（12.2%）、50代（9.2%）、60歳以上（0.3%）

社員の理解度はあまり高くない

その一方で、ジョブポスティング制度を広げていく難しさも明らかになってきました。A社の社員回答では、応募できる頻度について45.7%が「通年」（A社では通年応募できるため正しい）と回答したのに対して、41.3%が「わからない」とする調査結果が得られました。また、ジョブポスティング制度への応募者要件について18.7%が「現部署の勤続年数」、14.3%が「入社後の勤続年数」（A社ではこの両者を応募者要件としているため正しい）と回答していますが、40.7%が「わからない」としており、ジョブポスティング制度のルールに関する社員の認知はあまり高くないという結果が示されました⁴。こうした結果から、ジョブポスティング制度の導入においては、まず制度内容に関する従業員の理解促進を丁寧に行っていく必要があることがわかります。

異動割合別に見た運用の違い

社員による認知を高めた上で、ジョブポスティングを導入した効果を得ていくためには、戦略的な制度設計を行っていく必要があります。

リクルートワークス研究所によるジョブポスティング制度を導入する10社の人事責任者らへのヒアリングから、次の3つの

パターンが見出されました。【図表2】は、異動全体に占めるジョブポスティング制度による異動の割合を縦軸に、人事の介入の有無を横軸として企業パターンを示し、その特徴を整理したものです。第1のパターンは、年間異動者のうちジョブポスティング制度による異動は5%未満の企業群です。しかし、近年では、この異動割合を増やそうという企業が増えてきています。それが第2のパターンです。実際に、5%以上30%未満の割合で、ジョブポスティング制度を使って異動しています。そして、第3のパターンは、年間異動者のうちジョブポスティング制度による異動が30%を超えている企業群です。

【図表2】ジョブポスティング制度導入企業におけるパターン別の特徴

パターン3	【応募時期】 1回/年 【フィードバック】 あり	【応募時期】 通年 【フィードバック】 あり
パターン2	【応募時期】 1~2回/年 【フィードバック】 あり	【応募時期】 1回/年~通年 【フィードバック】 あり/なし
パターン1	【応募時期】 1回/年 【フィードバック】 なし	【応募時期】 1回/年 【フィードバック】 なし
	人事介入	現場主導

⁴ ジョブポスティングの応募者要件については、他に「特定の職位にあること」（24.8%）、「特に定められていない」（11.6%）、「その他」（10.0%）、「一定以上の人事評価を得ていること」（4.2%）という回答が得られた。なお複数回答形式のため合計が100%とならない



応募時期やフィードバックの重要性が変化

こうしたジョブポスティング制度の導入パターンから、その異動割合を増やしていくにつれて「応募時期」「フィードバック」を強化し、より組織の中で個が活きるようにしていく進化が見えてきました。たとえば、ジョブポスティング制度による異動割合の少ないパターン1の企業群では、応募時期は年1回など応募時期による制限が見受けられます。ところが、ジョブポスティング制度による異動割合が多い企業になればなるほど、応募時期は「通年」がスタンダードになってきているようです。

また、フィードバックの頻度もパターン1の企業群では「フィードバックなし」でしたが、パターン2やパターン3の企業群では「フィードバックあり」となっていることがわかります。ジョブポスティング制度を個を主役とした異動システムと捉えれば、単に仕事のマッチングができればよいという訳ではありません。応募した人は何が良くて何が悪かったのか、その職務に就くためには何を磨いていけばいいのかといったフィードバックこそが大事になります。たとえば、応募したが異動できなかった人のフィードバックの実際について「いっさい説明はなかった」(35.1%)、「結果の概要についてだけ簡単に説明された」(37.8%)を合わせて約7割以上がフィードバックを十

分に受けていないことがA社調査によってわかっています^{*5}。

戦略的な制度設計が不可欠

また、こうした仕組みを運用する際、どこまで人事が介入するのか、という点も大事な点です。すなわち、ジョブポスティング制度の運用に際して、現場主導で進めるのか、それとも人事が介入していくのかという点も考える必要があります。人事介入を前提とした場合は、応募時期やフィードバックには一定の限界が見受けられます。その一方で、現場主導で進めた場合は、応募部署が必要なタイミングで募集を行い、面談やフィードバックを実施するといった柔軟性が生まれることがわかってきました。つまり、ジョブポスティング導入にあたって、企業はどのような目的を掲げるのかによって、制度の設計を検討しなければならないのです。

目的に応じた効果的なジョブポスティングモデルとはどのようなものか。次ページからは、実際にどのようにジョブポスティング制度を人事戦略上に位置付けながら運用しているのか、企業事例を紹介しながら効果的な設計モデルを提示していきます。

*5 リクルートワークス研究所 (2022) の調査でも「いっさい説明はなかった」(35.2%)、「結果の概要についてだけ簡単に説明された」(35.2%)を合わせて70.4%がフィードバックを十分に受けていないことがわかっている

人事責任者に聞く 個が主役になるジョブポスティング制度とは

ここでは、ジョブポスティング制度を有効に活用している企業事例を紹介します。

Case1. | 富士通

徹底した現場主義へのこだわりが成功の鍵

ポスティング制度の拡充から3年、ポスティング制度は富士通のジョブ型人事制度において健全な競争を生み出し、企業文化やコミュニケーションに大きな変化をもたらしています。

富士通は2020年に管理職向けにジョブ型人事制度を導入し、同時にポスティング制度を大幅に拡大。翌々年の2022年には一般社員4万5000人に広がっています。これまでは受け身になりがちだったキャリアを、これからは自分自身でデザインしていくというものです(右ページの図参照)。同社CHROの平松浩樹氏は「富士通がこの制度改革に踏み切った背景には、従来の経営モデルに限界を感じ、DX企業への変革が必要だという危機意識がありました」と語ります。ジョブ型制度は適材適所の人材配置をスピーディーに行えることが



執行役員
SEVP CHRO
平松浩樹氏

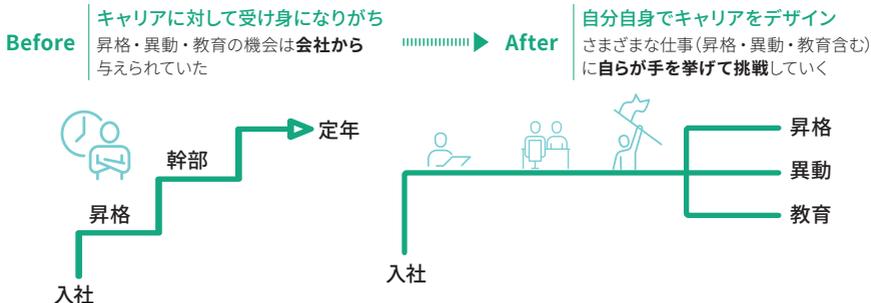
一つのメリットですが、ポスティング制度の拡充は社内に健全な競争環境を生み出し、ダイナミックな人材配置と個人のキャリア形成の両面にポジティブな効果をもたらしています。

現場主体のポスティングを設計

ポスティングの具体的な仕組みは、各部署から出される募集に社員がエントリーし、選考プロセスを経て異動が行われる。職場が主体的に取り組めるように、人事は面接のレンジや書類選考を集中的に支援するようにしています。「人事がすべてをやってはいけません。マネジャーや本部長が主体的にポスティングのプロセスに時間をかけ、責任を持って取り組むということが、自組織にとって非常



■ 富士通が考えるこれからのキャリアデザイン



出所：富士通の資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

に重要なのだという意識を持ってもらうようにすることが大事です」(平松氏)。また、主体性を重視するために、社員に対してもキャリアアカウンタブルを配置するなど、自ら行動を起こすための支援を行っています。

実際にポスティング制度では、常に1000ほどのポストが公募され、3年間で約2万人の社員が応募し、そのうち約7500人が合格しました。これによって社員は自律的にキャリアを築く意識が高まり、自分のパーパスを実現することが後押しされたといいます。企業と社員の関係も選び選ばれる関係へと変わり、自律と信頼によってつながりが深まっているようです。

他にも導入の効果が見られています。上司と部下のコミュニケーションも密になり、管理職は部下のエンゲージメントを高めることの重要性を認識するようになったというのもその一つです。同社では、組織ごとのエンゲージメント指数を社内に公開しています。そのため、組織の責任者が本気でエンゲージメントを高めようというインセンティブが働いて

います。エンゲージメント指数は社員の応募にあたっての重要な判断材料となります。そのため、マネジャーはいかにしてエンゲージメントの高い組織をつくるのか、そこに創意工夫が生まれてくるのです。

カルチャーが変わり、 マネジメントスタイルが変わった

「当初、ポスティングを導入して拡大すると、ものすごく混乱して組織やビジネスにとってネガティブな影響が大きいのではないかと心配していました」(平松氏)。しかし、ポスティングを思い切って大幅拡大したことで、人材の流動に伴ってカルチャーが変わり、さらにマネジメントスタイルが変わることで、社員の自律やキャリアに対する意識が変わり、学びの時間が増えるといった好循環が生まれていったとのこと。異動後にはミスマッチもありますが、「ポスティング制度は組織の成長領域へのシフトや職場の価値を再評価する機会でもあります」(平松氏)。

Case2. | パナソニック インダストリー

個の想いを起点にした公募制



常務執行役員
チーフ・ヒューマン・
リソース・オフィサー
(CHRO)、
総務担当
梅村俊哉氏

パナソニック インダストリーは、2022年4月に持株会社制移行に伴い、事業会社として独立しました。独立に際して同社は「経営の中心に人を据え、一人ひとりが主役の会社にする」ことを宣言し、その年の11月に係長以上の異動・登用に公募型異動を導入しました。今回はCHROである梅村俊哉氏にその意図を聞きました。

人財育成のための公募型異動

「個人の価値観が多様になった今、会社がすべての人のキャリアを平等に扱っていくことが難しくなってきました。よって当社では、キャリアの歩み方は本人の想いに委ねて、その想いを実現する公平な機会を提供していきたい」と梅村氏は言います。そのためには、個人の想いを実現する機会として、公募型異動をどのように位置付け運用していくかを明らかにすることが重要となります。

同社では、公募型異動導入にあたり3つの狙いを定めました。第1に、キャリアオーナー

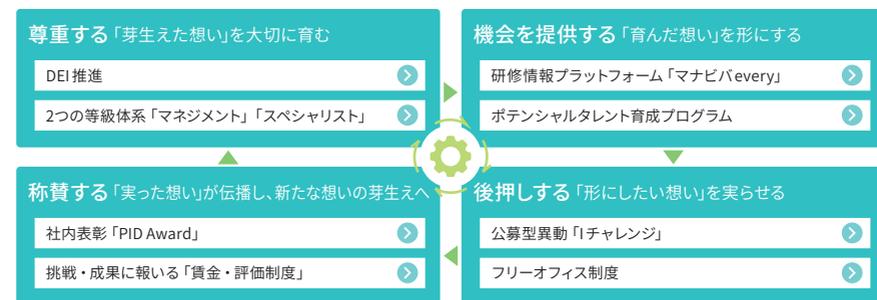
シップの形成です。これまでの昇格に関する選考や年齢制限等を撤廃することで、自ら描くキャリアプランに基づき、挑戦のタイミングを自身で選択できるようにしました。第2に、組織力の向上です。社内全体で公募を行うことで、事業・職種を超えた、モチベーションの高い多様な人財を、適所適材で確保できるようにしました。そして第3に、会社全体での人財育成、組織文化の醸成です。同社の公募型異動の特徴として、応募者全員に対して組織責任者が面談をし、合否にかかわらずフィードバックをしています。「公募型異動は、単なる配置セレクションのためだけではなく、次の挑戦・成長につながる気づきを提供し、人財育成の機会としているんです」(梅村氏)

1人でも多くの人々が挑戦できる 仕掛け作りに挑む

では、実際どのように運用しているのでしょうか。まず、事業戦略とリンクした約1200ポジションの「役割・人財要件定義書」を策定し、組織としてどのような人財が必要なのかを整



■ 人財戦略に基づいた組織制度



出所：パナソニック インダストリーの資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

理し、全社員に公開したそうです。

「会社として提供できるフィールドを役割・人財要件定義書という形で示した上で、個々に対して『想いを、動かせ。』という働きかけをしている」(梅村氏)といいます。また、「役割・人財要件定義書」を道標に、上司との1on1ではキャリアについて話し合いが行われ、目指すキャリアに必要なスキルや知識は「マナビバevery」というオンラインプラットフォームから自ら学ぶことができるそうです。こうして芽生え、育った「想い」を胸に、公募型異動を使ってその想いを実現してもらい、挑戦や成果にはしっかりと報いて称賛する——上の図のように一連の人事施策を紐づけることで、個人が想いを実現する機会としての公募型異動を運用しているようです。たとえば、40代まで技術部門だった人が、50代でこれまでとまったく異なる環境部門に手を挙げて異動したという事例が生まれたそうです。

一方で、同社の公募型異動には制度導入以降2023年度末までの間に約1500人が応募しており、課題も見えてきたといいます。募集

要項の情報量を今まで以上に充実させていきたいというのもその一つです。「人生を賭けるには情報が少ない」「手を挙げるのを躊躇している人がいる」…こうした社員の反応に対して、今よりも応募する職場の雰囲気や仕事内容の情報解像度を上げていきたいと梅村氏は言います。たとえば、映像を使った職場や仕事の説明会といった、応募前に実際の状況や内容を確認できる機会を提供していくなど、継続的に手を挙げたくなるような仕組みや人事のサポートを検討していくとのこと。

個人の想いを起点に、 人と組織がともに成長する会社へ

梅村氏は「自分の想いを起点にポテンシャルを解放して挑戦することで、人と組織が継続して成長する。そんな組織にしていきたい」と言います。「企業を取り巻く環境の変化は著しく、従来の延長線上のようなやり方では上手くいきません。今までの会社主導から、個人の想い主導のキャリアの歩み方に変えるというのが重要だと考えています」(梅村氏)

Case3. | イケア・ジャパン

多様なタレントが活きる制度と風土づくり



Country People &
Culture Manager
People & Culture
朝山玉枝氏

最後の事例紹介は、イケア・ジャパンです。イケア・ジャパンでは、すべてのポジションを公募で決める「オープン・イケア」という公募制度を導入し運営しています。異動の未来を示す先駆的な思考や仕組みを通して、ヒントを得ていきたいと思います。

コワーカーの自己成長と キャリア形成を重視

オープン・イケアは、コワーカー（従業員・働き手）と企業を対等な関係とし、個々の能力や志向に基づいてポジションを決定します。イケア・ジャパンは、コワーカーが自立し、自らのキャリアを築くことを信じており、そのためにさまざまな取り組みを行っています。

制度の背景には、ED & I (Equality / Diversity and Inclusion) という価値観があります。年齢や性別、学歴なども関係ありません。イケア・ジャパン Country People & Culture Manager の朝山玉枝氏は「企業とコワーカーは対等で、みんな仲間みんなタレントです。そう考えることがあまりにも当たり前で、難しく考え

たことはないんです」と言う。

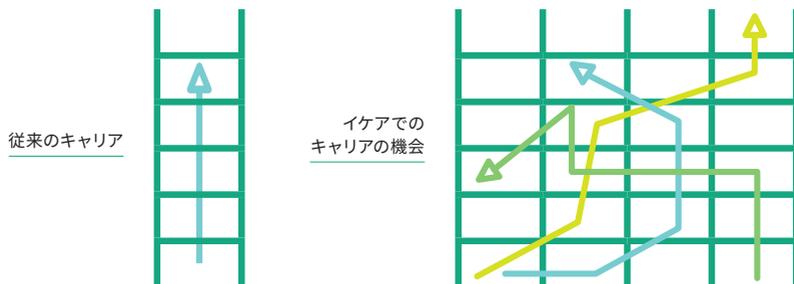
コワーカー一人ひとりが自立し、自己実現を果たすことができる環境を整備することが、イケア・ジャパンの目指す方向性です。また、コワーカーを「大人」として扱うことが重要視されています。コワーカーは自らのキャリアやスキルを選択し、成長していくことができます。したがって、上司や組織はコワーカーをサポートし、成長の機会を提供することで、働き手が自らの力を発揮できる環境を整えています。逆にいえば、コワーカー本人が目指すキャリアやスキルを自ら決めていくというのが基本姿勢です。「イケア・ジャパンでは、ジャングルジムのように好きなように働くことができます」(朝山氏) (右ページの図参照)

キャリアに向き合う機会を 後押しする

年1回「タレントフォーカスウィーク」という期間を設け、仕事の内容や経験者の話を紹介したり、キャリアカウンセリングを行った



■ イケア・ジャパンが目指すジャングルジム型キャリア



出所：イケア・ジャパンの資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

りしています。またコワーカーは、自分のスキルや行動特性などを記載したコンピテンス・プロフィールを持っており、それをもとに、目指すポジションに就くためには今どんな仕事をすべきか、何を身につけるべきかなどを、上司と相談しながら決めています。会社もeラーニングのマテリアルを用意し、スキル習得をサポートしています。「ただ中途で入社してくる人の多くは、会社主導の人事しか経験したことがないので、オープン・イケアに応募することを躊躇うことがあります。『このポジションは私の手に余る』などと、自分に限界を設定しがちです」(朝山氏)。1回目を乗り越えれば2回目以降は抵抗がなくなるので、マネジャーが背中を押すなどして、最初の挑戦を促しているそうです。

ピープル&カルチャー（人事）によるマネジャー支援、人事制度の整備

イケア・ジャパンではマネジャーの育成や人事制度の整備にも力を入れています。コ

ワーカーのキャリア形成や成長を促進するための研修やカウンセリングを行い、マネジャーがピープルとビジネスの両面で活躍できるよう支援しています。また、コワーカーにはキャリアを考える機会や学習のプラットフォームが提供されています。自己成長を目指すコワーカーにとって、会社としてのサポートがあることは大きな魅力となっています。

ただし、オープン・イケアには課題も存在します。その背景には、急速な変化の中で、コワーカーの意識や価値観が多様化していることがあります。また、社内だけでなく社外に目を向ける人が増えてきたことも挙げられます。今後もキャリアを後押しできるような研修や職場環境の整備をしていくことで、もっと職場の魅力を高めたり、求人募集でその魅力が伝わるよう工夫をしたりする必要があります。イケア・ジャパンでは時代の変化に合わせて制度を改善し、コワーカーのニーズに応える努力を続けています。

個を主役にした ジョブポスティングモデル

ジョブポスティング制度を有効に活用している企業では、個を主役に制度を設計し、独自に運用するなどの工夫をしていることがわかりました。ここでは、個を主役にしたジョブポスティング制度の組み立て方を提案します。

3つの階層で捉えるジョブポスティング制度



個を主役にしたジョブポスティング制度にあたっては、次の3つの階層で考えていく必要があります。

中核となる

3つの取り組みのサイクル

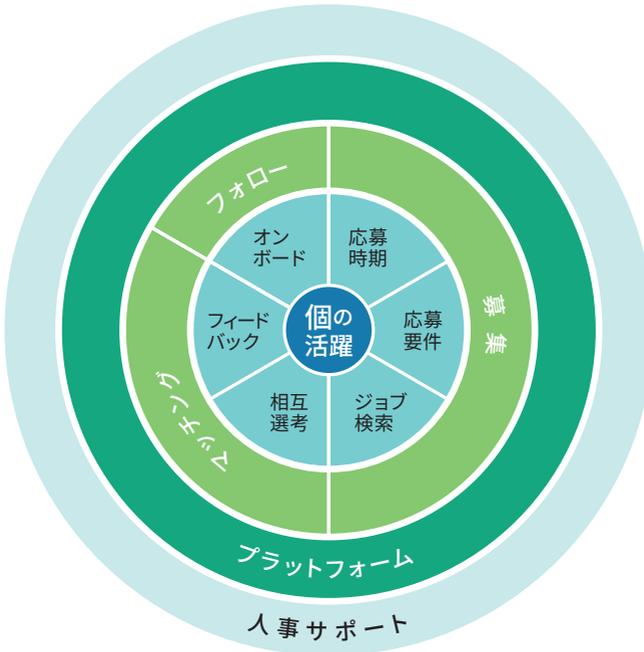
モデルの中核となるのは、「募集」→「マッチング」→「フォロー」という3つの取り組みのサイクルです【図表3】。

1つ目の取り組みのサイクルは、募集です。募集は「応募時期」「応募要件」「ジョブ検索」という3つで構成されています。人材をいつ、どのような要件で、どうやって集めればい

いのかといったことがジョブポスティング制度のはじめのサイクルとなります。次に、2つ目の取り組みのサイクルは、マッチングです。マッチングは「相互選考」「フィードバック」の2つで構成されます。ジョブポスティング制度による異動は、現在の職務とは異なるダイナミックな異動が多いことから相互でしっかりと見極めること、そしてこの選考を通じた成長を促すフィードバックが期待されます。最後の3つ目の取り組みのサイクルは、フォローです。ここで取り組むのは「オンボード」です。異動希望が叶った人が異動先で上手くオンボード



【図表3】個を主役にしたジョブポスティングモデル



できないといったケースは少なくありません。ジョブポスティング制度を使って異動した人であってもオンボード施策は重要な点です。

3つの取り組みのサイクルを支えるプラットフォームと人事サポート

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す。ここまで見てきた企業事例を踏まえても、ジョブポスティング制度を他の施策と連携させていくことで有効な活用につながるということがわかりました。その最たるものが

学習です。異動先でパフォーマンスを上げるためにもスキルや知識などを獲得できるようにしていくことが求められます。そして、最も外側にある3つ目の階層が人事サポートです。人事サポートとは、現場がジョブポスティングモデルを実行していくための補完的な役割を担うものです。たとえば、募集部署や応募を検討する人に対して、人事プロとしてのアドバイスや学習・キャリアに関する第三者視点による相談サポートなどが考えられます。次ページでは、個を主役にしたジョブポスティングモデルについて、詳しく解説していきます。

1 募集

ここでは、個を主役にしたジョブポスティングモデルの中核にある取り組みの最初のサイクルである「募集」について見ていきます。

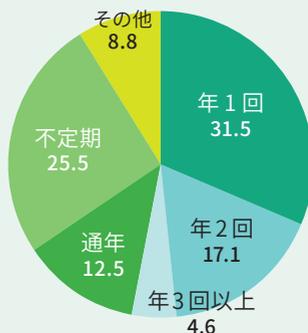
【応募時期】

応募時期は随時見直していく

【図表4】は、いつジョブポスティング制度を使って応募できるかを聞いたものです。ジョブポスティング制度が導入されている企業で働く人たちのうち31.5%が「年1回」で、「年2回」の17.1%と合わせると半数近い人が年間で「1回ないし2回」のタイミングで応募できることがわかります。他にも「不定期」(25.5%)、「通年」(12.5%)など企業によってさまざまな応募時期を設定していることがうかがえます。

Part1で見てきたように、異動全体に占めるジョブポスティング制度による異動割合が増えるにしたがって、応募時期は1回→2回→通年となっています。異動割合をどの程度に高めていきたいかという人事戦略の意図を踏まえ応募時期や回数を考えていく必要があります。こうした応募時期の

【図表4】ジョブポスティング制度による
応募タイミング (単位=%)



見直しには他にもメリットがあります。たとえば、応募時期が多い場合は、社員がいきなり転職してしまうことを防ぐことができるというのもその一つです。そのため、こういった効果を得たいのかという視点も踏まえ、必要に応じて応募時期を見直していくことが求められます。

【応募要件】

個の可能性を後押しできる 応募要件を

【図表5】は、どのような応募要件が定められているかを聞いたものです。最も応募要件として多かったのが「入社後の勤続年数」(38.5%)、次いで「年齢」(30.8%)、「特定の職位にあること」(29.9%)、「現部署の勤続年数」(26.1%)、「一定以上の人事評価を得ていること」(22.4%)でした。その一方で、



24.6%が「特に定められていない」ということにも注目する必要があります。年功的な人事を払拭するためにジョブ型の人事制度を導入したある企業では、新卒2年目の課長が誕生するなど年次にかかわらず社員が手を挙げられる制度を運用しています。応募要件に制約を設ける企業は多くありますが、その制約が本当に必要なのかを制度の目的に照らして検証し、個の可能性を後押しできる要件を定めていくことが重要になります。

【ジョブ検索】 情報を獲得できる仕組み作り

では、どのようにしてジョブを公開していくとよいのでしょうか。一般的に、求人票には、募集概要の説明や職種・仕事の内容、選考方法などが書かれています。しかし、こうした限られた情報のみでは、手を挙げ

るハードルが高いという声があります。こうした声に応える仕組みとしては、リアルな仕事紹介の場の設定、応募先で働く社員とのネットワーク作り、職務情報データベースによる日常的な情報開示、期間限定のインターンシップをはじめとした他の人事施策との連動といった4つの取り組みがあります。たとえば、キャリアウィークを設けて集中的に説明の場を設定するという企業やプラットフォームに動画コンテンツを掲載してより理解が深まるようにする企業があります。また、募集先で働く職場の人と気軽にミーティングできる機会を作る企業、あるいは、誰がどの部署でどのような仕事をしているのか検索できるようにしている企業も少なくありません。こうした仕組みがあれば、応募前に応募者が直接コンタクトし、応募先の解像度を上げ、仕事を理解することにつながります。

【図表5】ジョブポスティング制度の応募要件 (複数回答可/単位=%)



2 マッチング

募集の次のサイクルは、「マッチング」です。Part1で見てきたように、ジョブポスティング制度は現在の仕事とは異なる仕事とのマッチングが多くなります。さらに、仕事の進め方や風土などは同じ会社内とはいえ、応募部署で異なります。したがって、ジョブポスティング制度においてもマッチングは転職者を採用するのと同様に大事な点です。また、見落とされがちですが、マッチングの有無にかかわらず、応募者に対するフィードバックのプロセスをしっかりと作り込んでいくことが重要です。

【相互選考】

人事スタッフによる個別相談

マッチングをより精度高く取り組んでいくには、募集先と応募者の相互が選考していくという視点が欠かせません。そこで、まずは、どのようにして部門が応募者を選んでいるのかを確認します。リクルートワークス研究所(2022)が行った選考内容に関する項目によれば「書類選考」(76.4%)が最も多く、次いで「応募先との面談」(71.0%)、「人事部との面談」(45.6%)、「筆記試験」

【図表6】 応募先の情報の入手先
(複数回答可/単位=%)

1	募集要項	53.1
2	上司	34.6
3	同じ職場の上位者・先輩	33.1
4	同じ職場の同僚・同期	26.9
5	応募先の上位者・先輩	18.2
6	他の職場の同僚・同期	17.2
7	応募先の同僚・同期	14.6
8	他の職場の上位者	14.4
9	部下・後輩	11.0
10	その他	1.5

(22.6%)などという順でした。その一方で、応募者が部門を選ぶための情報を得る機会は多くありません。実際に応募者がどのように応募先の情報を獲得したのか【図表6】を見てみると、「募集要項」(53.1%)が最も多く、次いで「上司」(34.6%)、「同じ職場の上位者・先輩」(33.1%)、「同じ職場の同僚・同期」(26.9%)、「応募先の上位者・先輩」(18.2%)などでした。注目すべきは、応募先に働きかけて直接情報を集めている人が少ないことです。多くの人は自分の上司や同じ職場の同僚などの身近な人から応募先の情報を集めています。

こうした現状を打開していくにあたり、人事が個別に相談に乗る、キャリアアドバイザーを設置するなどは有効な取り組みです。なぜなら、人事は、個人では把握しきれない事業情報や客観的な視点を提供することができるからです。



【フィードバック】

丁寧なフィードバックの設計

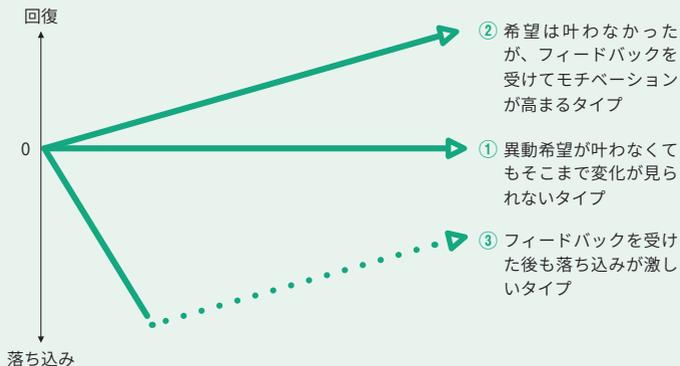
ジョブポスティングモデルにフィードバックは欠かすことができません。企業事例で紹介した富士通では、これまで手挙げした約2万人のうち約7500人が合格しているということなので、3分の2に近い人々が不合格となっているのです。こうした不合格者に対して、富士通では、なぜ不合格だったのか、その理由をフィードバックしていました。またパナソニック インダストリーでも公募制度を人財育成と位置付けているためフィードバックは必ず行っているといえます。

【図表7】は、異動希望が叶わなかった応募者の回復と落ち込み度合いを縦軸に置き、応募者の回復プロセスを示したものです。第1に、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があります(①)。もともとそこまで「希望が強くなかった」「希望が叶うと思っていなかった」など期待値が高くなかった人です。第2に、希望は叶わなかったが、フィードバックを受けてモチベーションが高まるタイプもあります(②)。最も会社としてケアをしなければならないのが、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す(③)。目の前の仕事もあることから、回復策を講じなければいけません。その際、職場に戻った後も、人事が定期的に様子を見て声をかけるといった支援が必要となります。

ジョブポスティング制度の応募者は、エントリーの動機や合否が出た後のモチベーションの変化も多様です。こうした状況を踏まえた、より丁寧なフィードバック方法を検討していくことが重要です。

【図表7】 異動希望が叶わなかった応募者の回復プロセス



3

フォロー

最後はモデルの中核となる、フォロー、「オンボード」についてです。ここまでもジョブポスティング制度による異動は、非連続的な異動を後押しするものであることを指摘してきました。社内異動だからといって受け入れを疎かにするのではなく、中途採用者と変わらないレベルの受け入れ体制を設計していく必要があります。

【オンボード】

異動先の組織への適応支援

オンボードを考えるにあたり、重要な点は次の4点です。第1に、組織情報の共有です。自組織の編成やミッション、仕事内容の共有に加えて、2、3年後の将来を見据えて、組織としてどのようなチャレンジをしようとしているのかといった現在と未来に関する共有も大切です。第2に、学習やキャリア開発の組み込みです。異動先の職場で継続的にパフォーマンスを発揮していくために、現時点で高めていくとよい知識や能力を明らかにして、OJTやOff-JTの機会をオンボーディングプログラムに組み込んでいくというものです。第3に、ネットワー

ク作りです。人間関係を構築できるような場や機会を提供します。たとえば全員との1on1やメンターの設置などに加え、共通のテーマに関心を持った人が交わることを目的とした「部活動」や斜めの関係を意識した「ファミリー制度」、それらを促進する「グループウェア」の導入などによって、異動先でなじめるようにすることも重要です。そして第4は、上司、職場、人事によるフォローです。ジョブポスティング制度による異動者を迎え入れる際、ともすると「社会人経験があるから大丈夫だろう」「お手並み拝見」といった態度になりがちです。異動者にとっての異動先は、これまでとは仕事そのものや仕事の進め方、職場の風土も違うことがあります。こうした前提を踏まえて、上司、職場がフォローしていくことが必要です。しかし、異動先に任せてばかりではいけません。人事が必要に応じて、異動者が異動先の職場に適応しているかをモニタリングしたり、異動先部署で取り組んでいるオンボーディング施策を他組織へ共有、個別フォローしていくことも効果があります。社内からの異動者であっても異動先の組織への適応には時間を要します。ましてや、以前の職種との距離が離れるほど適応の難度は高まるため、丁寧なフォローが求められます。



Column

従業員のリテンション喪失—— ジョブポスティング制度の課題とその理由

ジョブポスティング制度で異動した人々は、新たなチャレンジや成長の機会を求め、手を挙げた人々です。彼らや彼女らは、異動先に対する期待を抱き、モチベーションを高めながら異動していきます。

ジョブポスティング制度にも オンボーディングは必須

異動後に、現実とのギャップや適応の難しさに直面することは少なくありません。たとえば、仕事内容や人間関係が期待と異なる場合、幻滅やストレスが生じる可能性があります。その結果、希望する異動を勝ち取ったにもかかわらず、モチベーションが低下し、業績や生産性に悪影響を及ぼすばかりか、放置すれば離職のリスクが高まります。こうした事態を防ぐためにも、異動先の職場や人事には、異動者が適応するためのオンボーディングが求められます。

2023年2月に民間企業A社に勤める社員に対して実施した調査では、社内公募で異動したが、「現在の職場で将来のキャリアを描くことができない」と感じている人^{*6}が一定数いることが確認できました。そ

して、その理由として挙げられた言葉が、1758語ありました。最も多かったのは「キャリア」であり、上位10の頻出語には「業務」「仕事」「ロールモデル」「上司」などが抽出されました【図表8】。上記10語にはありませんでしたが、「将来」「組織」「事業」「昇格」などの言葉も確認されています。この調査結果をもとに、共起ネットワーク分析を行いました【図表9】。上位50語の頻出語を用いて行った分析の結果、5つのグループ(不満の属性)が浮かび上がりました。

【図表8】現在の職場で将来のキャリアを描くことができない理由

No.	抽出語	出現回数
1	キャリア	19
2	業務	18
3	仕事	14
4	ロールモデル	12
5	上司	10
5	異動	10
7	会社	9
8	職場	8
8	領域	8
10	スキル	7

*6 民間企業A社に勤める社員で、ジョブポスティング制度による異動が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

「上司からの期待不足」が 仕事への不満を高める

第1は、仕事に関して不満を抱えるグループです。異動後の職場での仕事に対する違和感や、上司からの期待が伝わらないことなどが、この不満の要因となっています。具体的には、「自分の得意な仕事がない」「毎年仕事内容が変わる」「今の仕事が自分に向

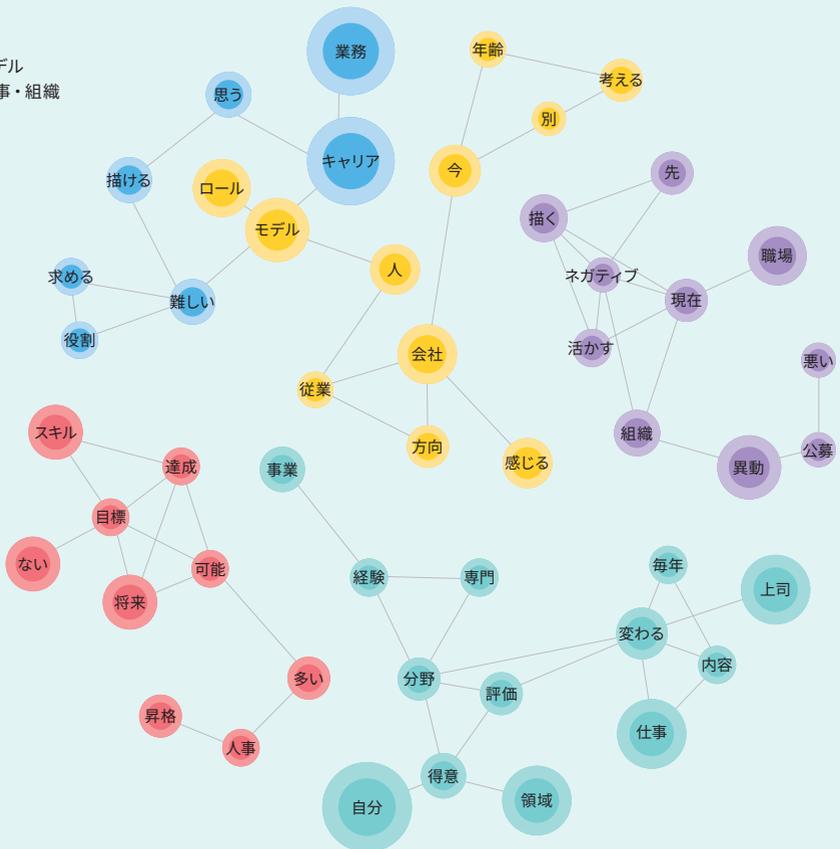
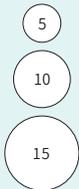
いておらず、辛いと感じる」など自ら希望して異動したにもかかわらず異動後の職場での仕事に対して違和感を抱えるといった意見がありました。また「上司から自分に対する期待がよくわからない」など仕事頻繁に変わることによって、本人への期待がしっかりと伝わっていないことが仕事全体への不満につながっている様子が見受けられます。

【図表9】現在の職場で将来のキャリアを描くことができない理由。上位50語の共起分析

不満の属性

- 仕事
- ロールモデル
- 今後の仕事・組織
- スキル
- キャリア

表出頻度





「ロールモデルの不在」や 「頻繁な組織再編」が不満を生む

第2は、ロールモデルに関する不満を抱えるグループです。異動先の職場ではロールモデルの不在が目立ち、会社の方向性が見えにくくなっています。具体的には、「ロールモデルの不在」という意見が多く示されました。また、ロールモデルの不在が「会社の向かう方向がわからないと感じる」という認識を高めています。第3は、今後の仕事や組織に不安を抱えるグループです。頻繁な組織再編や、キャリアのコントロールが難しい状況が、この不満の背景にあります。「異動してすぐに組織再編がある」「今後どこに異動になるかわからない」「組織が毎年変わりミッションも変わり、定まらない」といったように、ジョブポストイング制度で異動しても頻繁な組織再編があるA社では自らキャリアをコントロールできない点を不満とする声が寄せられました。

「必要となるスキルの不明瞭さ」が 不満を生む

第4は、スキルに関する不満を抱えるグループです。必要なスキルの不明瞭さや、身につけたいスキルの不足が、この不満の要因として挙げられます。具体的には「必要なスキルが不明瞭」「現在の領域での将来が想像できない」などのほか、現職場で身につけたいスキルがないという意見もありました。

「キャリアオーナーシップが持てず」 に不満を募らせる

第5は、キャリアに関する不満を抱えるグループです。異動先での業務内容とのギャップや、上司との関係性から生じるキャリア不安が、この不満の原因です。「自分の思っていた業務でないため、ここでキャリアを描くのではなく、違う業務ができないか模索している」「現在の業務が、やりたいことではないため」といった職務内容とのギャップに直面している意見です。また、「上司から要請された業務しかできず、キャリアオーナーシップを持ってない」「どういったキャリア形成があるかわからない」「上司とのキャリア面談が少なく、日常業務におけるフォローも少ない」など、異動先での上司との関係からキャリアに悩む声もあります。

ジョブポストイング制度による異動は、新たなチャレンジや成長の機会を求める従業員にとって魅力的ですが、現実とのギャップや適応の難しさにより、リテンション喪失のリスクが高まります。特に、キャリア形成の不透明さやロールモデルの不在、頻繁な組織再編などが不満の要因として浮かび上がります。これはA社に限ったことではありません。企業は、異動者のオンボーディングやキャリアサポートを強化し、彼らの定着を促す必要があります。従業員の満足度やパフォーマンスの向上にもつながるため、継続的な取り組みが不可欠です。

4

プラットフォーム、 人事サポート

ここまで、ジョブポスティングモデルの中核的なサイクルである「募集」「マッチング」「フォロー」の3つについて見てきました。モデルの最後は、この3つのサイクルを取り巻く2つ目の階層「プラットフォーム」と3つ目の階層「人事サポート」です。

【プラットフォーム】 継続的な学び機会の提供

ジョブポスティングモデルの中核を担う3つのサイクルを有効に運用していくためには、他の施策との連携が欠かせません。プラットフォームで重要なのは、ここまでのジョブポスティングモデルで説明してきた人材要件の提示、応募先情報の獲得、フィードバックの確認ができることはもちろんですが、特に学習機能が重要です。職種転換を後押しするジョブポスティング制度においては、新たな知識や能力、スキルを獲得する学習機会が欠かせません。たとえば、富士通では「Fujitsu Learning Experience」、パナソニック インダストリー

では「マナビバevery」、イケア・ジャパンでは「My learning」といった学習機会が用意されています。また、ある会社ではこれまで幹部候補など一部の対象者に重点的に研修が用意されてきましたが、公募制の導入に伴い社員が希望すれば受講できるように変更しました。社員のキャリア希望を実現するジョブポスティング制度においては、希望する職種に就くための学び機会とその後の継続的なスキル向上に向けたプラットフォームの両視点は重要だといえます。

【人事サポート】 現場がメインで、 人事はサブ的機能

次は、人事サポートについてです。現場主体のジョブポスティング制度において、人事に求められる主なサポートは次の2点です。第1に、人事のプロとしてのコンサルティングです。ジョブポスティングモデルを運用していく上で、人事の専門家の視点から応募要件のアドバイスをするというものです。第2に、キャリアに関する相談サポートです。マッチングの精度を高めるために、個々が希望するキャリアに関する相談に乗ったり、希望するキャリアに向けたスキルの棚卸や学習コンテンツの提案などをする 것도 大事です。基本的にこうした取り組みは、現場の管理職が担いますが、組織状況や志向に応じて人事が補完していくことが求められます。



Check

よりよいジョブポスティング制度を設計するための要件セルフ・チェックリスト

ジョブポスティング制度の導入・運用に関するチェックリストです。

自社のジョブポスティング制度をよりよくしていくための点検リストとしてお使いください。

【募集】

1	応募時期	応募時期は随時見直していますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
2	応募要件	応募したくなる応募要件になっていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
3	ジョブ検索	応募先の情報を獲得できる仕組みになっていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

【マッチング】

4	相互選考	個別相談や応募先の情報が入手しやすい仕組みがありますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
5	フィードバック	合否連絡だけでなく、理由も含めたフィードバックを行う設計になっていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

【フォロー】

6	オンボード	異動者に対して、異動先組織への適応支援はできていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
---	-------	-----------------------------	-----------------------	--------------------------

【プラットフォーム】

7		プラットフォームに人材要件が提示されていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
8		プラットフォームに学習機会が提示されていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

【人事サポート】

9		人事のプロとして、現場主体の運用を後押しする支援をしていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
10		人事のプロとして、個人のキャリアに関してアドバイスをしていますか	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

おわりに



有効なジョブポストイングモデルはどういったものか。企業への調査を通じてさまざまな運用パターンがあることが明らかになりました。また、どのようにジョブポストイングモデルを回していくのか、それは企業の経営戦略や成長ステージによって異なります。

本レポートでは、まずジョブポストイングモデルの核に「個の主役」を置きました。今後、個人の主体性を尊重していく人事運用においては、運用パターンの違いを超えて大切にすべきものです。そして、個を主役にしたジョブポストイングモデルの提案では、3つの階層を考慮しました。その中心となるのは、「募集」→「マッチング」→「フォロー」という3つの取り組みサイクルです。これらのサイクルを支えるのは、2層目のプラットフォームと、3層目の人事サポートです。繰り返しになりますが、個を主役にすることを考えて、ジョブポストイングモデルを捉えることが大切です。その際、個人にすべてを任せるのではなく、管理職や受け入れ責任者、人事も個の活躍を支えていく必要があります。

今後、このような個を重視したジョブポストイングモデルを採用する企業が増えることが期待されます。これにより、従業員の個々のニーズやキャリアパスに合わせた柔軟な異動が実現し、組織全体の生産性や成長に結びつく人事の後押しとなることを願っています。

Works Report 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

「個人選択型異動」が人事戦略に与える影響プロジェクト

千野 翔平（プロジェクトリーダー／研究員）

柳沼 知代子（アシスタント）

小林 正樹（デザイン）



<https://www.works-i.com/research/project/postingsystem/index.html>

2024年7月発行

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

Works Report 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

リクルートワークス研究所
〒100-6640
東京都千代田区丸の内 1-9-2
グラントウキョウサウスタワー
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>