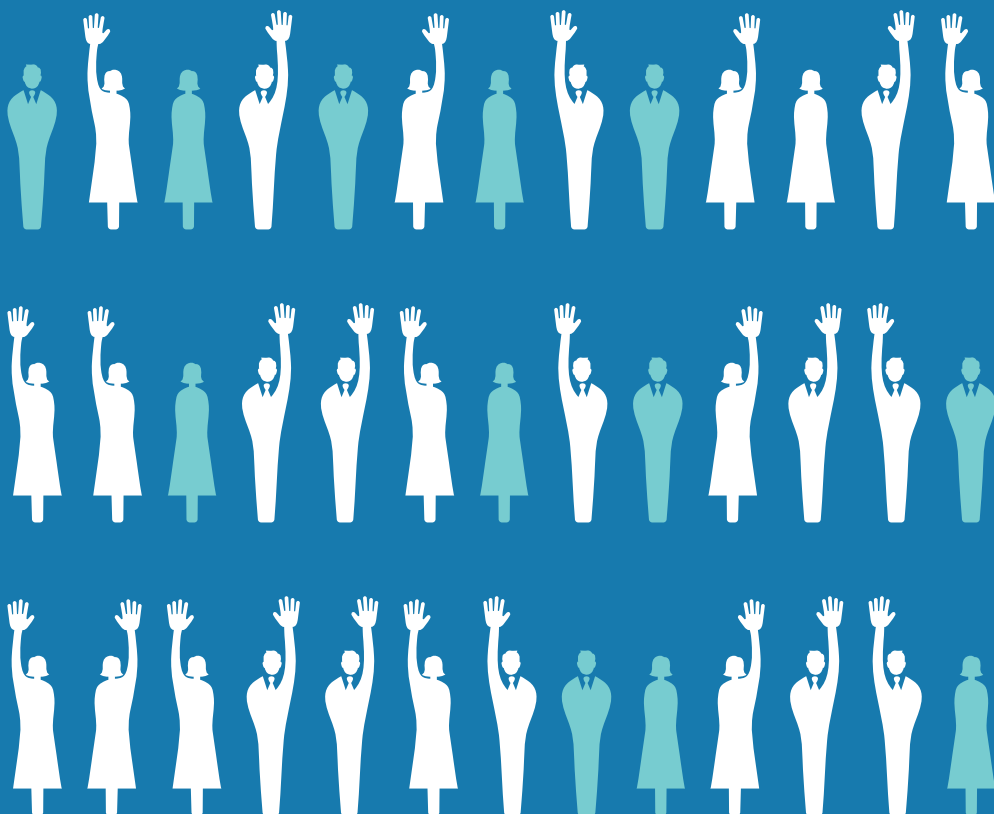


Works
Report

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



「個人選択型異動」入門

ジョブポスティング制度のすすめ

- 3 はじめに
- 4 **Part 1** 個人選択型異動が求められる理由
ジョブポスティング制度の可能性
- 6 **Part 2** ジョブポスティング制度の実態
1300人調査から見た、ジョブポスティング制度
- 12 **Part 3** ジョブポスティング制度の課題
7つの課題とその対処法
- 【課題 1】 上司に気兼ねして応募しにくい
 - 【課題 2】 抜けた部署の人員補充がうまくいかない
 - 【課題 3】 選考評価が不透明でわかりにくい
 - 【課題 4】 幹部人材育成への影響がある
 - 【課題 5】 人事がどこまでプロセスに介入すべきか
 - 【課題 6】 異動した人に効果があったのか
 - 【課題 7】 キャリア自律支援として機能しているのか
- 20 **Column** **企業事例 ①** 事業戦略と適材適所を実現する人事
サイバーエージェント
- 企業事例 ②** AIを使った社内異動プラットフォーム
NEC
- 24 **Part 4** 【提案】
個人選択型異動にシフトするために、
人事ができる3つの支援
- 26 おわりに

はじめに



これまで企業の配置転換、すなわち異動は主として企業主導型で行われてきました。企業主導型の異動を導入する利点として次のようなものが考えられます。ひとつは、突発的に生じた欠員の補充について、他の部署から柔軟に人を異動させることができるというものです。もうひとつは、経営戦略に従って必要な人員を必要な事業に配置できること、言い換えれば会社の都合で必要な人員をタイミングよく異動させることができるといった点が挙げられます。企業はこうした人事権を有する代わりに、社員には終身雇用を約束してきました。しかし、バブル崩壊後に導入された成果主義人事以降、企業も社員自身が自分のキャリアについて考えるべきであるとし、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仕組みを整えてきました。その代表的な人事施策として、ジョブポスティング制度(社内公募制度)があります。

昨今、ジョブポスティング制度を導入した一部の企業からは、「異動は原則個人の手挙げとする」といった、キャリア選択の適応範囲を拡大するあらたな動きが見られます。しかし、企業主導型異動から個人選択型異動への切り替えは、人材マネジメントの仕組み全体に影響することから、簡単に移行できるものではありません。企業にとって企業主導型異動は、必要な人材の需要・供給の調整機能や、定期的なローテーションによって幅広い経験を積ませる能力開発、昇進・昇格要件やナレッジの還流など、経営を支える重要な機能を担ってきました。したがって、それを廃止することは、経営自体を困難にする可能性があります。

そのようなデメリットがあるにもかかわらず、なぜ企業は個人選択型異動を拡大させようとしているのでしょうか。本入門書では、ジョブポスティング制度に焦点を当て、今日的なジョブポスティング制度の実態と、その際なにを企業はトレードオフしているのかを明らかにしたうえで、どのようにジョブポスティング制度を運用すれば経営に資する有効な人事施策となり得るのか、そのための論点を示していきます。

個人選択型異動が 求められる理由

企業は、個人選択型異動にどのように向き合っていけばよいのでしょうか。
異動の未来について提案します。

ジョブポスティング制度の可能性



ジョブポスティング制度とは、会社や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が応募し、その応募者を会社が選抜する仕組みをいいます。

4割の企業で導入される ジョブポスティング制度

企業では、現在どの程度ジョブポスティング制度が導入されているのでしょうか。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の結果によれば、ジョブポスティング制度は約38%の企業が導入しており、他の

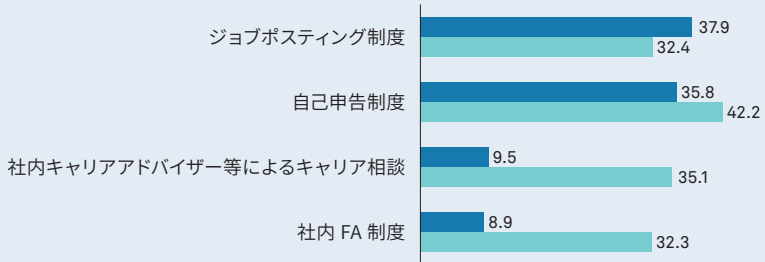
個人選択型の異動施策と比べても導入率が高いことがわかりました【図表1】。また、ジョブポスティング制度が導入されていると回答した人のうち約32%が「役に立っている」と回答していることから、その有効性を感じている人が一定数いるといえます。

では、企業がジョブポスティング制度を導入した理由はどういったもののでしょうか。労働政策研究・研修機構(2007)の調査によれば、「社員の自発的なキャリア形成の促進」(90.2%)、「社員の意欲向上」(82.4%)、「優秀な社員の発掘」(33.3%)、「優秀な人材の社外流出を抑える」(27.5%)といった理由が挙げられています*1。導入背景には、個



【図表1】個人選択型異動の仕組み

■ 導入されている制度 ■ 役に立っている制度（導入有を母数として算出）（単位=%）



人の専門性を重視する中途採用の拡大や成果主義人事の下で成果を強く求められるようになったにもかかわらず、仕事内容や配属先を決められない不合理が、社員のモチベーション低下を招いているといったものがあります。

そもそも、ジョブポスティング制度の前提は、個人がキャリアに対して自律的であることです。そのため、個々人がどれだけ自らのキャリアに対して関心高く行動するかが重要になります。同時に企業側にも、個人にどういった支援を行っていくのかという対策が、運用していくうえで必要とされます。

これからの異動のかたち

企業がこれまでのように企業主導型で人を駒のように異動させていくと、求心力を失う可能性があります。なぜなら、多様化

した個人の志向を人事がすべて把握することが難しくなっているためです。個人にモチベーション高く働いてもらうためには、会社から与えられた業務よりも、自ら選択した仕事に取り組んだ方がよいのは明らかです。当然、個人がその仕事をつかみ取るためには、同じ仕事を望む人同士での競争はあってしかるべきです。会社のなかには内部労働市場があり、社員は自分で自律的にキャリアを選択したうえで、希望する部署に自分自身を売り込みます。成功すれば希望する部署から獲得されることとなりますが、個人としては、雇用や賃金に関して自己責任を負う、厳しい側面があることを忘れてはいけません。今後、配転命令権を乱用する人事は下火となっていくでしょう。個人選択型異動が主であり会社主導型の異動がそれを補完する、といったこれまでとは異なる仕組みへの転換が必要です。

*1 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」調査シリーズNo.33.

ジョブポスティング制度の実態

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。

1300人調査から見た、ジョブポスティング制度



まずは、企業でどのようにジョブポスティング制度が運用されているのかについて、企業に勤める個人への定量調査を用いて見 ていきます。調査の概要は【図表2】に示 しました。調査対象は、従業員300人以上の企 業に勤続5年以上の従業員です。

年間「1回、2回」の応募が多い

【図表3】は、いつジョブポスティング制度 に応募することができるのかを聞いたもの です。ジョブポスティング制度が導入され

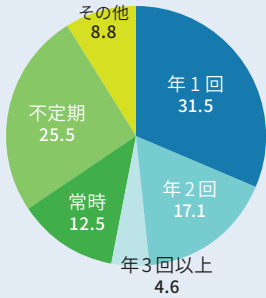
【図表2】 定量調査の概要

■ 調査対象	従業員300人以上の企業で働いている正規の従業員で、現企業での勤続5年以上かつ課長クラス以下の者。また、その間企業主導（定期異動やローテーションなど）によって異動した、もしくはジョブポスティング制度が導入されている企業で働いている者。
■ 調査項目	過去5年間の異動に関する事項
■ 調査期間	2022年6月
■ 集計対象	事前調査の回答者20000人のうち、本調査1354人
■ 調査手法	インターネット調査
■ 調査データの特徴	性別：男性82.6%、女性17.4% 年代：20代1.8%、30代14.0%、40代33.1%、50代45.2%、60代6.0% 従業員規模：300～999人19.8%、1000～1999人12.8%、2000～4999人17.7%、5000人以上49.8%

*本調査は企業主導もしくは個人選択による異動のタイプで割付を行っています
*数値は、小数点以下第2位を四捨五入しているため100%にならないことがあります



【図表3】ジョブポスティング制度による
応募タイミング (単位=%)



ている企業で働く人たちのうち約31%が「年1回」で、「年2回」の約17%と合わせると半分ちかくの人が年間で「1回ないしは2回」のタイミングで応募することができるようです。企業主導型異動が半期に一度実施される日本企業においては、妥当な回数といえそうです。その一方で「不定期」と答える人が約26%おり、意外に多いことがわかりました。

応募要件の設定があり、 誰でも応募できるわけではない

次に、誰がジョブポスティング制度に応募することができるのかを見ていきます。ジョブポスティング制度の応募要件としてどのようなものが定められているのか、その応募要件を示したのが【図表4】です。応募要件として割合別に見ていくと、「入社後の勤続年数」が最も多く38.5%、次いで「年齢」が30.8%、「特定の職位にあること」が29.9%、「現部署の勤続年数」が26.1%などでした。応募要件をよく見ていくと、どれも時間軸を理由に挙げていることがわかります。たとえば、新卒入社者が社会人としてのスキル・知識を高めていく間に異動をして環境を変えると、再び一から学び直す必要が出て余分な時間がかかってしまいます。また、あまり頻繁に異動をすると、専門スキルが習熟せず、企業と個人の双方にとってメリットが生まれません。応募要件

【図表4】ジョブポスティング制度の応募要件

(複数回答可/単位=%)



は「特に定められていない」(24.6%)という人もなかにはいますが、多くの企業では応募する際に何らかの条件を付けることが多いようです。

選考は「書類選考」と「応募先との面接」

実際、どのような選考を実施しているのでしょうか。ジョブポスティング制度で応募した際に、どのような選考があったのかを示したのが、【図表5】です。割合別に見ていくと、「書類選考」が最も多く76.4%、次いで「応募先との面接」が71%ありました。また、「筆記試験」が22.6%も行われていることから、しっかりとした選考プロセスを設計し見極めようという各社の意向がうかがえます。

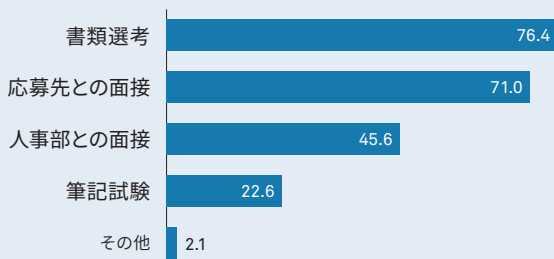
一般的にジョブポスティング制度で実施される選考は、応募者本人と選抜する責任者(応募先の責任者)が直接連絡を取り合い、日程調整や面接などを行います。また、落

選しても周囲に気づかれないよう配慮する仕組みの設計が求められてきました。今回の調査結果を見ると「人事部との面談」は45.6%で、意外に多く行われていました。人事部が介入すると、異動意向が漏れることを避けようとする心理から、応募意欲の低下を招くことがあります。各社がどのような意図で人事面談を組み込んでいるのかは重要な論点といえそうです。

非連続な異動を可能にする

ジョブポスティング制度で応募した人たちは、どのようなキャリア転換を実現しているのでしょうか。【図表6】は、異動前の部署と職務内容を基準とした場合、どの程度異なるのかその違いについてクロス集計で示したものです。個人の意向をもとにしたジョブポスティング制度による異動に対して、企業主導型異動では、個人の意向と企業の思惑が必ずしも合致するとは限りま

【図表5】ジョブポスティング制度による選考内容 (複数回答可/単位=%)





せん。そこで、ジョブポスティング制度による異動の変化を見るだけでなく、企業主導型異動の変化も明らかにし、異動方法によってどのような変化があったのかを確認しました。また、部署異動の距離を見るために、応募前の部署を基準とした場合、どこに応募したのか(課内の異動、部内の異動、部をまたいだ異動)を回答してもらいました。

まず同部署内の異動をした人の職務内容の変化を確認します。異動方法別に見ると、ジョブポスティング制度では、課内の異動では職務内容は「ほとんど同じ」が40.9%で最も割合が高く、部内の異動でも、職務内容は「一部同じ」が39.7%で高いことがわかりました。現在の部署や職務内容がちかいか連続的な異動においてジョブポスティング制度が活用されています。その一方で、部をまたいだ異動では、ジョブポスティング制度による異動で、職務内容が「まったく異なる」割合は57.6%であり、企業主導型異動のそれより10%ポイント以上高い

ことがわかりました。現在の部や職務内容から大きく変更されるような非連続な異動は、企業主導型異動に比べて、ジョブポスティング制度の方が実現しているといえそうです。

ここまで、定量調査の分析結果を使って、ジョブポスティング制度の実態について見てきました。以降では、ジョブポスティング制度を導入した企業へのヒアリングをもとに、実際に各社でどのように運用しているのか、その特徴を見ていきます。調査の対象は、ジョブポスティング制度を導入している10社の人事責任者および人事担当者です。

模索期、拡大期にある ジョブポスティング制度

10社のジョブポスティング制度の運用の仕方、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占める割合を縦軸に、人事の介入の有無を横軸に整理したところ、

【図表6】異動に伴う部署と職務内容の変化 (単位=%)

企業：企業主導による異動 JP：ジョブポスティング制度による異動

	まったく同じ		ほとんど同じ		一部同じ		まったく異なる	
	企業	JP	企業	JP	企業	JP	企業	JP
■ 課内の異動	28.6	29.5	33.3	40.9	29.5	25.0	8.6	4.5
■ 部内の異動	14.3	7.4	31.3	33.8	27.8	39.7	26.5	19.1
■ 部をまたいだ異動	6.6	3.6	18.7	11.9	29.4	27.0	45.3	57.6

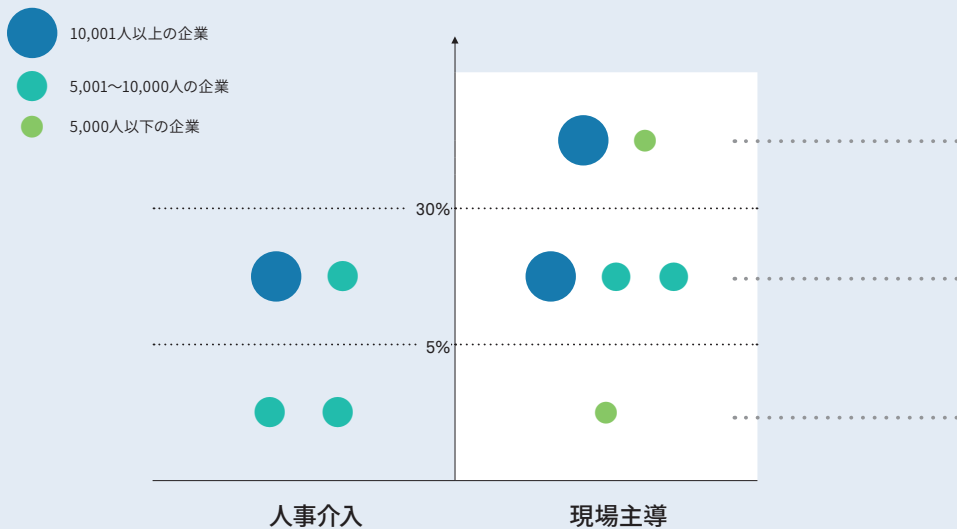
* JPによる割合の高い値に網掛け

いくつかのパターンがあることがわかりました【図表7-1】。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%未満という消極的な群です。制度は導入しているが、異動においては、依然として企業主導型異動の発想が強く、そのため公募人数(ポスト数)も多くありません。

しかし、ジョブポスティング制度による異動者比率を増やそうと模索する企業が増えてきています。これが第2のパターンです。実際に、5%以上30%未満の比率で、ジョブ

ポスティング制度を使って異動しています。この群に当たる企業は、ジョブポスティング制度で応募できる頻度を高め、キャリア自律の支援や主体的なキャリア形成を尊重する異動の拡大に向けて動き始めています。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、積極的に拡大している群です。ある企業では、「異動は原則手挙げ」とし、年間数千人もの社員が手を挙げ、個人が望めば選考を経たうえで、あらたな仕事を得ることができる機会を創出しています。

【図表7-1】ジョブポスティング制度を導入した企業パターン



*縦軸は、年間異動者のうちジョブポスティング制度の異動が占める割合
出所：10社の人事責任者および担当者への取材をもとに筆者作成



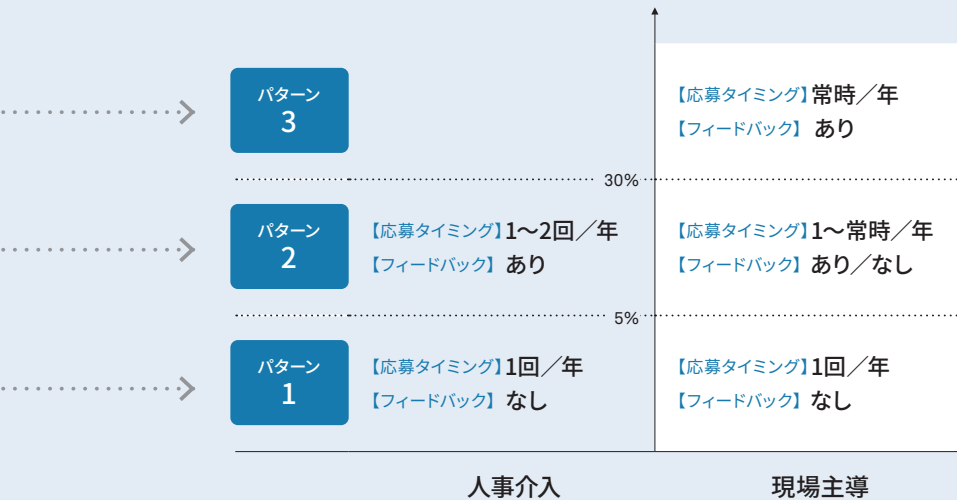
ジョブポスティング制度を 拡大するにはなにが必要か

ここまでのジョブポスティング制度を導入する企業を3つのパターンに分けて説明してきました。ヒアリングしたのは10社と多くない企業ですが、それぞれどのような特徴があるのか示したのが、【図表7-2】です。

パターン1は、応募のタイミングが「1回」で、「フィードバックなし」という運用をしていることがわかります。しかし、個人選択型異動の比率を増やそうと模索するパターン

2では、応募のタイミングやフィードバックの有無や頻度にバラつきが見られます。現場主導であると、最大「常時」応募することができますが、人事介入の場合は「2回」までの応募にとどまるようです。パターン3では「常時」応募することが可能で、「フィードバックあり」であることから、こうした頻度の差は人事介入か現場主導かによるところが大きいといえそうです。いまよりもジョブポスティング制度による異動者比率を高めるために、どのように人事が介入するのか(介入しないのか)は議論すべき点です。

【図表7-2】企業パターン別の特徴



ジョブポスティング制度の課題

ジョブポスティング制度は企業によって導入のバリエーションがあります。ここでは、どのような点に気を付けて制度を設計し、運用する必要があるのか、またどうやって課題に対処すべきなのかといったポイントを解説します。

7つの課題とその対処法



ジョブポスティング制度をうまく活用していくには、企業として考慮すべき7つの課題があります。労働政策研究・研修機構(2007)およびリクルートワークス研究所の調査から抽出すると次のようなものです。

第1は、応募時に「上司に気兼ねして応募しにくい」というものです。上司確認の必要性について検討します。第2は「抜けた部署の人員補充がうまくいかない」という課題です。人員が減ったとしてもその職場の仕事量が減るわけではないため、その対策が課題といわれます。第3は、「選考評価が不透明でわかりにくい」という点です。主体的なキャリア形成を促していくには、なにごとでもなにごとで足りていなかったのかといったフィードバックが大事です。第4に

「幹部人材育成への影響がある」というものです。人事や現場はどのように対応すればよいのでしょうか。第5は「人事がどこまでプロセスに介入すべきか」という点です。ここでは人事が介入する意味を再考します。第6は、「異動した人に効果があったのか」であり、第7は「キャリア自律支援として機能しているのか」というものです。ジョブポスティング制度を導入した効果が得られているのかを確認します。

以降では、この7つの課題に対して、企業ではどのように運用しているのか、定量調査や各社の取り組みをヒアリングした定性調査の結果を踏まえ、ひもといていきます。



【課 1 題】

上司に気兼ねして 応募しにくい

人事管理の教科書には、ジョブポスティング制度の運用上の留意点として、応募の事実を上司に知られないようにすることが挙げられています。応募した事実を非公開にすることで、応募のハードルを下げ、自由に気兼ねなく応募できるよう配慮しなければならぬ、というものです。

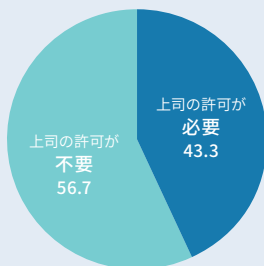
上司の許可や推薦は不要

しかし、リクルートワークス研究所(2022)の調査結果によれば、社内公募制度に応募した人のうち約43%が「上司の許可や推薦を必要とした」としており、意外にも応募

する際に上司への断りを必要としていることがわかりました【図表8】。上司の許可や推薦を必要とした場合、引き止め行為が行われる可能性は容易に想像がつきます。労働政策研究・研修機構(2007)の調査によれば、「現場の上司が優秀な社員を抱えこむ」企業が約3割存在します。実際に、企業ヒアリングをしたM社でも、上司による引き止め行為が見受けられたといいます。そもそも異動希望を上司に伝えることは相当覚悟が必要です。M社では社内検討の末、人材育成の観点から仕組みの見直しを行い、これまで応募時に必須としていた上司承認を廃止しました。

仕組みのうえで上司の関与はない方がよいのかもしれませんが、ふだん働く職場においてキャリア相談ができる状態を作っていくことは大事です。したがって、上司は、部下のキャリアについて1on1で話し合い、可能な限りそこに紐づく目標設定を行い、ジョブ・アサインメントに役立てていく必要があります。一方で、部下も自ら描くキャリアに向けて上司に相談をする姿勢が求められます。ジョブポスティング制度を利用して思い描いたキャリアが獲得できるのであれば応援する(応援してもらう)、そういった上司部下の関係を作っていくことが望ましいといえそうです。

【図表8】 上司許可の有無 (単位=%)



【課 2 題】

抜けた部署の人員補充が うまくいかない

ジョブポスティング制度を運用していくと、「制度を利用して異動した人材が抜けた分の補充はどうすればよいのか」といった意見が現場から聞かれます。人事としてこの課題にどう対応すればいいのでしょうか。

あえて、補充しないという選択

人が抜けた部署に対して、各社の対応として、次のような取り組みが見られました。第1に、企業主導型異動で対応するというものです。ジョブポスティング制度で異動した人材のポジションについては、キャリア採用を含めた補充を人事が支援するというものです。興味深いことに、今回ヒアリングした企業のなかには、抜けた人材の補充を人事が必ず支援するとは限らない、という企業が見受けられました。たとえば、C社では、人員が減った分の仕事を職場内で再分配し、既存社員に仕事の幅を広げてもらおうといった動きが見られました。これが第2の対応です。抜けた人の分の仕事をすることによって、従来の仕事範囲を拡大さ

せ、一人ひとりの成長機会とする、というものです。

人が抜けない職場づくりを

そして、第3は、人が抜けない職場環境を整えるというものです。逆説的ではありますが、ジョブポスティング制度を導入した企業の管理職は、仕事内容や働きやすさ、この職場でどういった成長が期待できるのかといった職場の魅力を高め、発信していくことが重要です。N社においても「そもそもメンバーが異動しないよう、どのようにすれば人材を引き付けることができるのかという点に管理職の目が向いてきた」といいます。また、F社では、「職場単位でエンゲージメントスコアを見られるようにした」といいます。社内イントラネットから応募する際には、このスコアを閲覧することが可能で、応募前に確認することができます。職場として、これを機に自組織をアピールできる仕組みとなっています。

このように、人が抜けた分を必ず人員補充しているというわけではないようです。むしろ、人員が抜けたことで職場の仕事や役割を設計する力を高めること、職場の魅力を高めること、この両輪について人事が管理職に期待していくことが重要です。



【課 3 題】

選考評価が不透明で わかりにくい

社員の自発的なキャリア形成の促進、意欲向上、人材の社外流出の防止などジョブポスティング制度の導入理由から考えれば、自ら手を挙げ応募した人へのフィードバックは必要不可欠です。

応募したが異動できなかった人はモチベーションが低下している

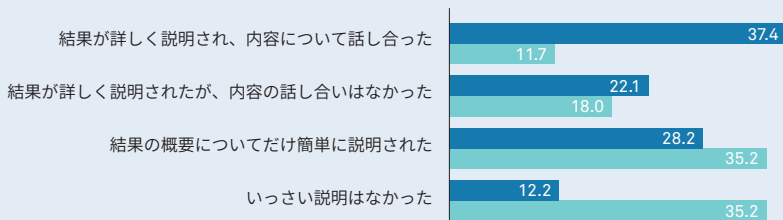
【図表9】は、ジョブポスティング制度に応募して異動した人と応募したが異動できなかった人について、フィードバックの有無と内容を比較したものです。応募して異動した人のうち37.4%は「結果が詳しく説明され、内容について話し合った」と答えており、異動できなかった人よりも25%ポイント以

上高いことが確認されました。また、応募したが異動できなかった人のうちの35.2%が「いっさい説明はなかった」と答えており、異動した人よりも20%ポイント以上高くなっています。このことから、異動した人へのフィードバックはされているが異動できなかった人が十分なフィードバックを受けていないことがわかりました。その結果、なぜ異動できなかったのか、次にどういった行動を取ればよいのかがわからず、モチベーションが低下することが予想されます。

では、どういったフィードバックの仕組みを組み込むとよいのでしょうか。F社では、イントラネットにあるシステムのなかにフィードバックのコメントを伝えるフォーマットを整備しています。またD社では、不合格の理由だけでなく、今後のキャリアに向けたアドバイスを伝えるよう選考した部署に依頼しているといえます。最終的にはフィードバックの文面について事務局(人事)でも確認し、配慮された内容になっているか第三者目線でチェックしています。

【図表9】 応募結果別のフィードバック (単位=%)

■ 応募して異動した ■ 応募したが異動できなかった



【課 4 題】

幹部人材育成への 影響がある

ジョブポスティング制度をすすめていくと、企業主導でのリーダーの育成や幹部人材の育成に影響がでるのではないかと、という声を耳にします。これまでいつ、誰が、どのような仕事を経験しどういった研修を受講するのかについては、企業が主導して決めてきました。しかし、幹部人材候補者を含めて、どのようなキャリアを歩むかは本人が考えていくべきです。つまり、一方的なフラグ立てによるローテーションではなく、キャリアの選択は本人にさせ、会社はその支援をするという発想をしてみてもどうでしょう。そのためには、少なくとも以下3つの要素がなくてはなりません。

キャリア選択は本人に、 企業はその支援を

第1に、本人の成長に向けた対話です。会社から本人にどのようなことを期待しているのか、中期的に、どのような成長を期待しているのかを伝えるコミュニケーションが重要になります。さらにいえば、いま取り組んでいる仕事が本人のどういった成長につながると期待しているか、その仕事へ

の意味づけをすることで、日々の仕事への向き合い方も変わるはずですが、第2は、本人のキャリア選択にプラスに働く情報を伝える、というものです。たとえば、サクセッションプランに入っていると伝えることも方法のひとつです。実際に、ある会社では、本人に幹部候補のリストに入っていることを伝える場合もあるそうです。第3は、本人がそのキャリアを選んだのであればしょうがないと割り切ることです。「結局、本人がやりたいことは止められない。最終的には応援する」(C社)、この姿勢は多くの企業で共通していました。しかし、実際に人が抜けた部署からは不満の声が上がるといいます。A社では、ある現場の責任者が、「中期的に育成プランを練っていた人材に、もう少しのところで抜けられてしまった」と苦情を言ってきたそうです。これに対して「社外に転職されるよりは割り切ってポスティングを受け入れるのが正しい選択だ」と言って対応したといえます。

「企業主導の人材育成がほんとうに社員や組織のパフォーマンスを最大化させるベストな方法なのか、問い直す必要がある」。こう指摘するのはF社です。それは、幹部人材育成においても同様といえます。個人が最大限のパフォーマンスを發揮できる選択の後押しが、企業には期待されています。



【課 5 題】

人事がどこまでプロセスに介入すべきか

Part2でも、人事の介入について一部触れてきました。人事の介入があると、手挙げした本人の異動意向が人事部に漏れることを恐れ、応募意欲が下がるという懸念が生じます。このようなデメリットがあるにもかかわらず、なぜ人事はあえて人事面談を組み込んでいるのでしょうか。これまでの疑問をここで解消していきます。

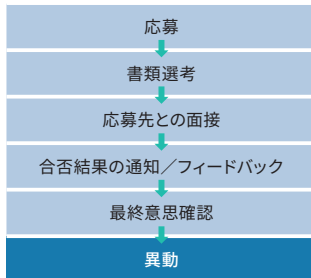
第三者の立場からキャリアを点検する

まずは、基本的なジョブポスティング制度のフローを確認します。【図表10-1】は、一般的なジョブポスティング制度のフローを示したものです(記号「→」を用いて説明

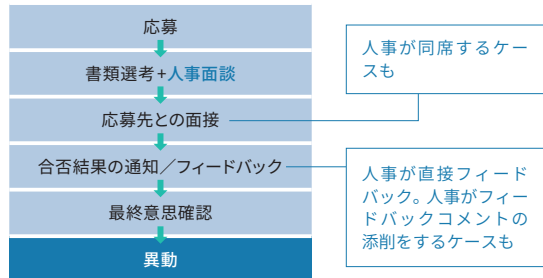
します)。応募→書類選考→応募先との面接→可否結果の通知／フィードバック→最終意思確認→異動というフローです。次に、このフローに対して、どのように人事が介入するのかを示したのが、【図表10-2】です。人事は単独で「人事面談」を行ったり(C社)、応募先との面接に「同席」するケース(D社)もあります。両社に共通しているのが、ここでの人事の役割です。たとえば、現状から逃避するための安易な異動希望ではないか、企業視点で見ても本人の異動希望はキャリアにとってよいものか、といった観点からのチェック機能を果たしています。また、選考のフィードバックを直接人事が行ったり(C社)、フィードバックコメントを1件1件丁寧に人事が確認し、ときには現場のフィードバックがきちんと伝わるように修正を加えることもあるといいます(D社)。

人事には、従業員が成長するという観点から俯瞰的にその人のキャリアを見て、支援していく役割があるようです。

【図表10-1】ジョブポスティング制度のフロー



【図表10-2】ジョブポスティング制度のフロー(人事介入型)



出所：取材をもとに筆者作成

【課 6 題】

異動した人に 効果があったのか

Part1で見てきたように、ジョブポストイング制度の導入目的として、約8割の企業が社員の意欲向上と回答しています。しかし、単にモチベーションを高めればよいわけではありません。昨今では、自分自身の仕事に誇りを持ち、熱意を持って取り組みながら、仕事から活力を得ること、すなわちエンゲージメントを高めることが重要であることが指摘されています。エンゲージメントの高い社員ほど生き活きと働けているというのです。実際、F社でもジョブポストイング制度に応募した人のうち、異動できた人に絞ってスコアを確認すると、エンゲージメントが高い傾向にあったとい

ます。ジョブポストイング制度は、社員が仕事に対して主体的に向き合うことが可能になる手段です。そのため、エンゲージメントを高めることとの相性がよいのです。

【図表11】は、応募して異動した人と応募したが異動できなかった人、また企業主導で異動した人との間で、エンゲージメントに差があるのを見たものです。応募して異動した人は、異動できなかった人よりも、エンゲージメントが約1.3ポイント高いことがわかりました。希望の部署に異動できたことで、仕事に対する意欲が強まったといえそうです。

さらに、応募して異動した人は、企業主導で異動した人(ジョブポストイング制度未導入)よりも1.17ポイント高いことが確認されました。同じ「異動」であっても、会社主導での異動と主体的に手を挙げた異動でエンゲージメントに差があることは、ジョブポストイング制度の有効性を示すものといえます。

【図表11】エンゲージメントにおける平均値差

A	B	平均値差 (A-B)
応募して異動した	応募したが異動できなかった	1.34***
	企業主導で異動した	1.17***

※統計的有意差については、***が1%有意であることを示している *平均は、3~15までの値をとる指数



【課 7 題】

キャリア自律支援として機能しているのか

ジョブポストティング制度は、キャリア自律を支援します。堀内・岡田(2016)^{*2}によれば、キャリア自律は、主体的なキャリア形成意欲などの心理要因とキャリア開発などの行動要因からなります。ここではそれぞれの要因ごとに確認します。

【図表12】は、応募して異動した人と応募したが異動できなかった人、そして、企業主導で異動した人との間で、キャリア自律

の心理要因に差があるのかを見たものです。応募して異動した人と企業主導で異動した人との間では有意な差が見られましたが、興味深いことに異動できなかった人との間では有意な差は確認できませんでした。異動できた、できなかったということは、あくまでも結果であり、心理状態には関係ないといえそうです。次に、行動要因の結果を示したのが、【図表13】です。平均値差を見るとそれぞれ4以上の差があります。異動できた人(できなかった人)には、行動要因が影響しているようです。ジョブポストティング制度で異動をする人は、主体的にキャリア形成に向けた行動を起こす人が多く、そのため異動を実現しているといえます。

【図表12】 キャリア自律における心理要因の平均値差

A	B	平均値差 (A-B)
応募して異動した	応募したが異動できなかった	1.69
	企業主導で異動した	1.79*

※統計的有意差については、*が10%有意であることを示している ※平均は、15~75の値をとる指数

【図表13】 キャリア自律における行動要因の平均値差

A	B	平均値差 (A-B)
応募して異動した	応募したが異動できなかった	4.63***
	企業主導で異動した	5.45***

※統計的有意差については、***が1%有意であることを示している ※平均は、12~60の値をとる指数

*2堀内泰利・岡田昌毅 (2016) 「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」『産業・組織心理学研究』第29巻、第2号、pp.73-86.

事業戦略と適材適所を実現する人事

サイバーエージェントでは、かねてより人材の適材適所を実現する仕組みづくりに取り組んできました。そのひとつに、「キャリアチャレ」と呼ばれるジョブポスティング制度があります。本人が手を挙げて挑戦したい部署やグループ会社へ異動できる仕組みです。ここでは、サイバーエージェントがどのようにキャリアチャレを運用し、事業の前進と社員一人ひとりの成長を促しているのかを見ていきます。

会社と個人にとって価値ある異動を応援

キャリアチャレでは半期に1回、キャリアバーという社内イントラネット上に約500ものポジションが公開されます。キャリアチャレのフローは次の通りです(右ページの図参考)。応募→キャリアエージェント面談→役員会議→希望先との面談で最終決議→決定という流れで選考が進みます。ちなみに、キャリアエージェント面

談はキャリアチャレを運用する人事との面談を指します。同社で全社的なタレントマネジメントに取り組んでいる大久保泰行氏は、キャリアチャレの目的について、「会社と個人にとって価値ある異動を応援し、推奨すること」と言います。そのため、まずは応募後にキャリアエージェント面談を行い、その挑戦が本人と企業の成長につながっているのかを確認します。本人の話を聞いたうえで、ときには人事から応募先の変更について提案することもあるようです。こうした第三者目線での提案は、会社が描く戦略や本人への期待を把握している人事だからできる支援です。また、これから会社が必要とするポジションを社員に伝え、事業側と人材ニーズとの調整をはかっていくことも人事の重要な役割です。こうした重要なポジションについては、事業責任者やそこで活躍する社員が事業について説明する動画を公開するなど、会社がどの方向を目指しているのかを

正しく伝える工夫もしているようです。

次のアクションにつながる フィードバックの実施

キャリアチャレをすすめていくと異動を実現する人もいれば、ニーズの相違によって異動が叶わない人も出てきます。サイバーエージェントではこうした異動が叶わなかった人に対して、必ず選考結果のフィードバックを実施しています。たとえば、本人を呼んで「異動が叶わなかった理由は〇〇です」「活躍イメージを持つまでに至らなかったことが要因として考えられるので、半期後の再挑戦に向けて、希望先の事業部の人と定期的に面談してみたらどうだろう」といったように、そもそも経験、スキルが合わなかったのか、それとも再挑戦できる理由だったのかを伝え、次のアクションにつながるよう実施しています。

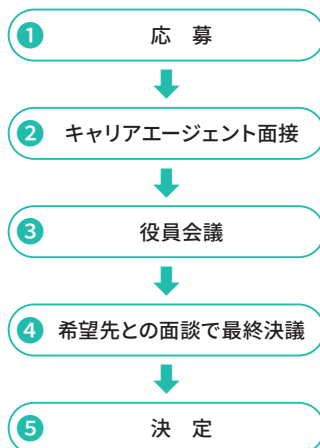
メンバーとの対話が重要

こうしたキャリアチャレを人事が推進していくと、各職場におけるリーダーや幹部人材の候補者が異動してしまうようなケースも出てきます。しかし大久保氏は「本人の熱量がそこに向かっていて、その事業が伸びることが期待されているのであれば、応援するべき」と言います。リーダーや幹部人材となる候補者が抜けてしまった事業部は、一時的なマイナスはあるものの、「ポジションが空くことによって、あらたな抜擢人材が生まれ、結果的に組織

として成長するきっかけになるケースも多数ある」ようです。また、「異動前の管理職の対話の仕方や役割の渡し方、期待の仕方について考える機会にもなる」と指摘します。つまり、メンバーのやりたいこと、すなわち本人のwillにきちんと向き合い、現部署で期待をかけ、機会を渡すことで、異動ではない選択肢で成長や挑戦を後押しすることができた可能性があるのです。組織の成長を考えれば、次のリーダー候補になる人に期待をかけるという準備をしていくことが管理職には求められます。

大久保氏は、同社の異動システムについて次のように言います。「経営陣が求めるポジションに、最速で最適な人をマッチさせていく」。個人選択型異動においてもこの思想は重要といえます。

【図】キャリアチャレのフロー



AIを使った社内異動プラットフォーム

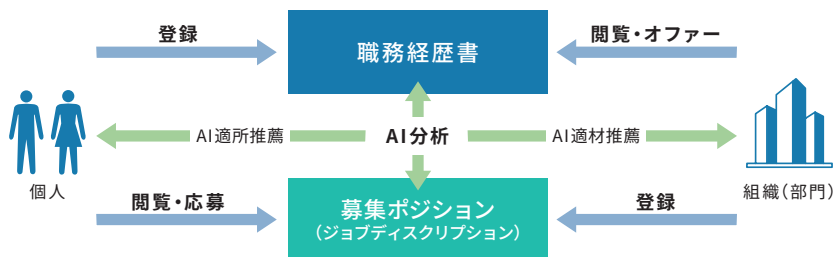
NECにおける人材公募の歴史は古く、1990年代から年に2、3回の頻度で社内公募の仕組みを運用してきました。2019年には「NEC Growth Careers(以降、NGC)」と改称し、通年でマッチングを行う制度へ仕組みを進化させてきました。同社で人材公募制度を担当する長谷川充、中原絵里奈の両氏は、その狙いについて「ひとつは個人がこれまで以上にキャリアオーナーシップを持って行動するために、多様な挑戦機会を提供すること。もうひとつは、組織における適時適所適材を実現すること」、この個人と組織を両輪で共に成長させていくことにあるといいます。

人でも、AIでもマッチング

NGCの枠組みは、左右に個人と組織(部門)が置かれ、中央でポジションマッチングする仕組みとなっています(右ページの図参考)。

ポイントを整理します。1つ目は、個人が職務経歴書をシステム内に登録し、魅力的なポジションが見つければ応募することができます。実際、公開されているポジションの入れ替えはあるものの(マッチングが成立すればクローズになり、あらたに募集があればオープンになる)、現在は常時約500ポジションが募集されています。2つ目は、組織(部門)が個人の職務経歴を閲覧し、オファーすることができます。3つ目として、こうした人によるマッチングと同時に、AIによるレコメンド機能を搭載し自動化によってマッチングが促進されるような工夫にも取り組んでいます。制度を活性化しかつ精度の高いマッチングを実現するためには、職務経歴書を初期登録状態のままにせず、更新していくことが求められます。AIレコメンドは、個人がキャリアを成長、発展させていくために、職務経歴書を定期的に見直す(つまりキャリアを見直す)効果も期待され

【図】 NEC Growth Careers (NGC) の全体図



出所：NECの資料をもとにリクルートワークス研究所が作成

ます。実際、NECでは年間の異動者のうち約14%が、NGCによる異動を実現しているといえます。今後は、こうした個人選択型の異動を増やしていきたいと考えているようです。

対話を通じたリワードの再設定

公募制度の副産物として、この制度によって組織から人が抜けて困るという声も聞かれるようです。NECでは少なくとも直近の異動から1年経過していることが制度利用のルールとして設定されています。こうした仕組みにより、制度の乱用を予防しています。また、人事改革の中心に据えている社内での上司と部下の1on1も適正な制度運用に不可欠と考えています。「目指すのは、組織から人材が出ていくことを『流出』ではなく、『輩出』と考える組織に変えていくことです。人材の引き留めには、報酬、ミッション、成長機会など

トータルリワードの観点でマネジメントを変革し組織のエンゲージメントを高めることが必要で、結果として組織の強化につながっていきます」(長谷川氏)。本人がどのようなキャリアを描いているのか、それに対して上司はどういった成長機会を与えていくのかといった対話に重点が置かれていることがうかがえます。

従業員のキャリア支援サービスの充実

このほかにNECでは、2020年10月にNECライフキャリアというNECグループ社員向けのキャリア開発支援サービスを専門に行う会社を設立しました。社員のキャリアオーナーシップを支援するためにキャリアコンサルタントがキャリア相談や研修・イベントを展開しています。こうした社内の実情にも詳しいキャリアカウンセラーの存在が、個々人にとって充実したキャリアを選択できる後押しになると期待されます。

【提案】

個人選択型異動にシフトするために、 人事ができる3つの支援

ここまで、個人選択型異動の代表的な人事施策といわれるジョブポスティング制度について見てきました。Part1では、異動の未来について、またPart2、Part3ではリクルートワークス研究所が実施した定量調査および定性調査を用いて、ジョブポスティング制度の実態と課題、その課題にどのように対応していくとよいのかについて検討してきました。さいごに、企業主導型異動から個人選択型異動へとシフトしていくために、人事が取り組むべき3つの支援について提案します。

【提 案】

ダイナミックな異動の奨励を

業では、企業主導型による異動が行われています。本入門書は、こうした企業主導型の異動をなくせばよいと主張しているわけではありません。むしろ一定規模における企業主導型異動は残すべきと考えています。必要な場所に、必要な量と質の人材を確保するためには、企業主導型異動で人手を確保しなければいけない時もあるかもしれません。しかし、前提として、多様な価値観を尊重していくためには、これからは個人が主体的にキャリアを作っていくことが重要です。実際、ジョブポスティング制度で行われる異動は、企業主導型異動よりもダイナミックな異動となっています。そのためジョブポスティング制度を活用するには、自ら手を挙げること、つまりはチャレンジできる組織風土の醸成や、これまでの経験や実績だけに偏らない応募選考時の評価のあり方、さらには、職場の受入れ態勢を整えていくことが人事に求められます。

繰り返しになりますが、現在、多くの企



【提案】**2**

主体的な学習行動の促進を

ダイナミックな異動を推奨するうえで、異動先でも高いパフォーマンスを発揮することができるように、あらたなスキルや知識を獲得できる機会を提供していくことが人事には求められます。したがって、ダイナミックな異動と主体的な学習はセットで考えるべきです。

これまでの学習機会は、企業がその人のキャリアを考え、提供してきました。これからは、誰でも自ら学べるような学習プラットフォームを提供していくことが重要です。しかし、膨大な学習コンテンツから自身に合ったものを選ぶのは難しいことが予想されます。また、主体的な学習行動を起こす人ばかりではありません。そこで、人事からキャリア別の学習モデルを提示してみるのもいいでしょう。また、学んだことを職場で発揮する機会を早めに得られるように、人事から職場の管理職を巻き込んでいくことも大事です。

【提案】**3**

他の人事施策との整合を

学習プラットフォームがあればよいわけではありません。すなわち、個人選択型異動の施策のみを整えてもうまくいくとは限らないのです。他の人事施策との連携を高めていくことが重要です。

たとえば、ジョブポスティング制度を導入しても、それに手を挙げることのできる職場風土がなければうまく運営することができません。また、どういったキャリアを歩んでいきたいのかを、上司と共有できていないと、ジョブ・アサインメントにも悪影響が及びます。目標設定面談などで自身のキャリアについて考える機会を増やしていくことも効果的なアプローチのひとつといえるでしょう。

人事施策は単体で機能するものではなく、他の人事施策と連携することで、システムとしてより強固に働きます。よって、企業主導から個人主導へ、大きなパラダイム転換を実現するための、トータルなシステムづくりが求められます。

おわりに



ここ最近、「異動は原則個人の手挙げ」「原則、公募制とする」というニュースを見聞きする機会が多くなってきました。耳当たりはよいが、そのようなことをして経営が回るのだろうか。これが、本プロジェクトを立ち上げた当初の問題意識でした。

本入門書では、個人選択型異動の代表的な人事施策ともいわれるジョブポスティング制度に着目して、定量調査からその実態を把握するとともに、定性調査の結果から、その運営ポイントを示してきました。定量調査では、ジョブポスティング制度がいつ、誰を対象に、どのような選考で運営されているのか、またその異動が企業主導型異動とどのように異なるキャリアを描くのかといった実態を明らかにしました。そこから見出されたことは、各社でさまざまに工夫した運用をしているという点です。そこで、実際、ジョブポスティング制度を導入する企業がどのように運用しているのか、定性調査を用いて整理しました。定性調査からは、消極的な企業群、手挙げ異動の拡大に向けて模索する企業群と積極的な企業群の3つのパターンに分かれることがわかりました。後者のパターンになるにしたがって、社員が「常時」応募することができたり、選考評価のフィードバックが当たり前になるなど、個人が主体となってキャリアを決めていくための運用の姿が現れてきました。ただし、そこにはいくつかのコツがあるようです。ジョブポスティング制度をうまく設計し運用していくためには考慮すべき課題があり、本入門書ではその課題に対してどのように対処すべきなのかも示したつもりです。

「はじめに」でも論じましたが、ジョブポスティング制度は、バブル崩壊後の成果主義人事以降、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。そして、リモート導入議論の盛り上がりとは歩調を合わせるようにして、再び大きなうねりを見せています。「個人のキャリアを企業は支援する」、そのためにまずは人事システム全体を見直すことをおすすめします。

Works Report 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

「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）

2022年9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 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

リクルートワークス研究所
〒104-8001
東京都中央区銀座 8-4-17
リクルート銀座 8 丁目ビル
株式会社リクルート
<https://www.works-i.com>