

ジョブ型時代のキャリア自律と タレントマネジメント

—社内キャリアの可能性を広げる施策導入・活用のポイントと
社内公募制度、副業・兼業制度の運用実態—



RMS Research 2022

個人選択型HRMに関する実態調査

はじめに

労働者の価値観の多様化、労働力人口の減少、「キャリア自律」の必要性、「ジョブ型」の導入、「働き方改革」など、組織・人事マネジメントの潮流は、個人が選択する場面を増やす方向に向かっています。そうであるならば、個人にとって魅力的であり、そして組織にとっても有益な選択肢を社内によくデザインすることが、企業人事がとるべき次の一手となりそうです。

そこで本調査では、一つの試論として、「個人選択型HRM」へのシフトについて検証しました。

個人選択型のHRMとは本調査における造語であり、仕事、働き方、キャリアに関する従業員による主体的な選択の機会を増やすような施策の束として考えたものです。

どちらかと言えば中央集権的にデザインされてきた日本の人事マネジメントに、市場原理の要素を取り入れることで、個人と、仕事、働き方、キャリアなどのマッチングのバリエーションを広げる取り組みとすることができます。

人材の流動性が高まり、企業が個人から選ばれる場面が増えていくこれからの時代のHRMにおいて、重要なのは、社内キャリア形成の魅力と有効性を高めていくことでしょう。そのことを、より自律的に、つまり個人選択の力学を活かしながら行っていくとすると、必要なこと、気をつけなければいけないことは何でしょうか。

この度の「個人選択型HRMに関する実態調査」には、296社の回答をいただき、個人選択型施策の導入状況、社内公募制度、副業・兼業制度の詳細な運用実態、異動・配置方針の実態など、貴重なデータをご提供いただきました。ここに、感謝を申し上げますとともに、集計・分析のご報告をさせていただきます。

選択するという事は、簡単なことではありません。個人選択型HRMのよりよい導入にむけて、各社の議論のお役に立つレポートとなれば幸いです。

2022年3月

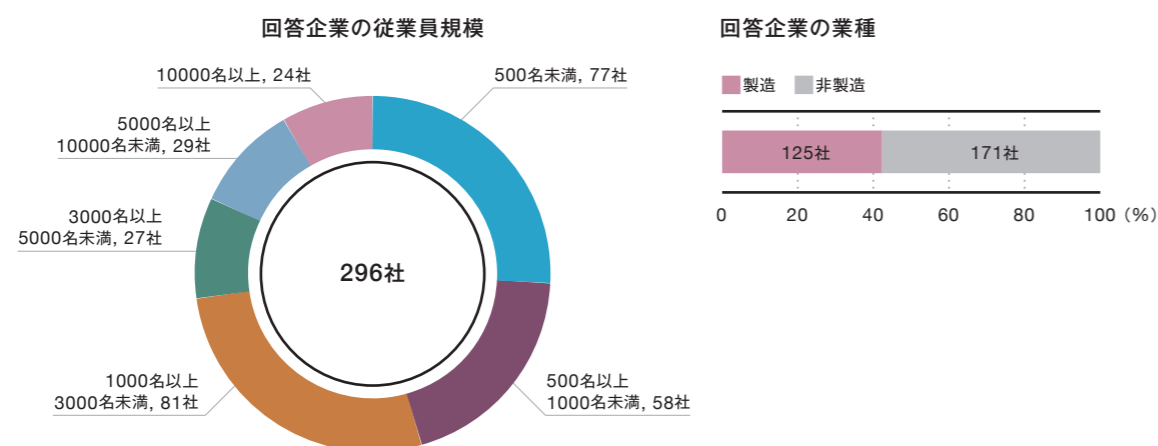
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

ジョブ型時代のキャリア自律と タレントマネジメント

—社内キャリアの可能性を広げる施策導入・活用のポイントと
社内公募制度、副業・兼業制度の運用実態—



Part1	個人選択型施策の導入実態	
	個人選択型施策の導入・活用状況	3
	個人選択型施策の導入・活用を促進する要因	5
Part2	社内公募制度の運用と 目的・効果実感・課題認識	
	社内公募制度導入の目的・効果実感・課題認識	7
	社内公募制度の運用実態	9
Part3	副業・兼業許可の運用と 目的・効果実感・課題認識	
	副業・兼業許可の目的・効果実感・課題認識	11
	副業・兼業の運用実態	13
Part4	異動・配置ポリシーと組織の能力	
	異動・配置ポリシーの組み合わせ4タイプ	15
	異動・配置タイプと組織能力の主観的・ 客観的指標との関連	17
総括	個人選択型HRMの 導入・活用に向けた3つのポイント	19
調査概要		21



Part 1 個人選択型施策の導入実態

個人選択型施策の導入・活用状況

「自己申告制度」「上司とのキャリア相談」の限界 社内キャリアに選択肢を増やす取り組みが進む

個人の社内キャリアに選択の幅と機会を増やす施策について、導入・活用状況を示しました(図表1-1)。「社内キャリアの選択」「働き方の選択」「その他」領域ごとに、制度対象者に一定以上活用されている度合いの高い施策から順に並べています。全体に、従業員規模1000名以上での導入率が高い傾向がみられました。

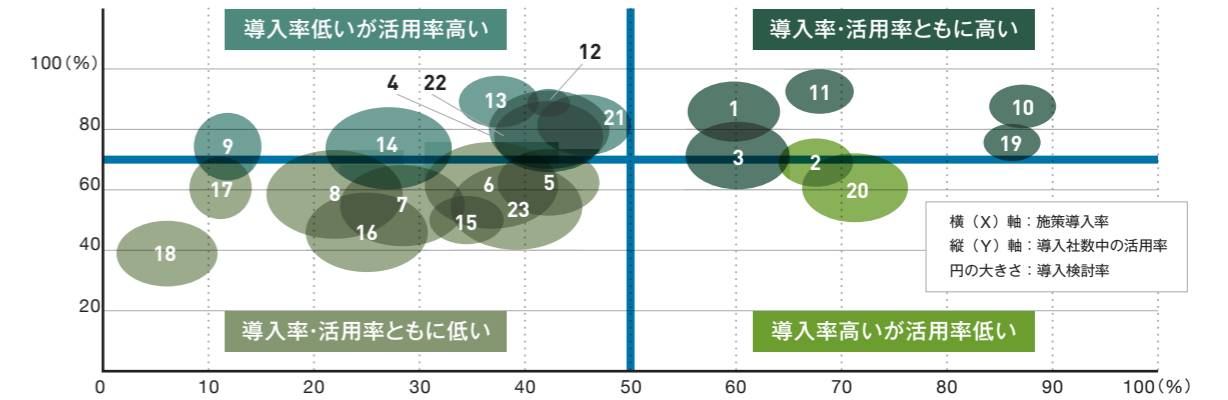
導入率が高いものの、活用が不十分とする割合も高い高難

度施策は、2.自己申告制度、20.上司とのキャリア相談などであり、何らかの追加施策が必要と考えられます。

導入検討率が高く次のトレンドとなりそうなのは、8.ジョブ型人材マネジメント、6.複線型人事制度、23.メンターやカウンセラーとのキャリア相談などです。

5.社内公募制度、16.副業・兼業の許可については、それぞれp.7、p.11以降で運用実態を掘り下げていきます。

図表1-2 個人選択型施策の導入率(横軸)×導入社数中の活用度(縦軸)×導入検討率(円の大きさ)(n=296)



導入率(X軸)、導入企業中の活用率(Y軸)、導入検討率(円面積)を掛けあわせ、図表1-2に図示しました。左上(低導入・高活用)の13.時間限定正社員制度、12.みなし労働時間制、22.360度評価・多面評価、4.カフェテリア型研修などは、導入検討中企業が優先的に取り組むべき有望施策と考えられます。

図表1-1 個人選択型施策の導入・活用状況(n=296/単一回答)

施策	全体(296社)			1000名以上・製造(81社)			1000名以上・非製造(80社)			1000名未満・製造(44社)			1000名未満・非製造(91社)		
	導入率	活用率	導入検討率	導入率	活用率	導入検討率	導入率	活用率	導入検討率	導入率	活用率	導入検討率	導入率	活用率	導入検討率
社内キャリアの選択															
1 配属先の職種や事業などを特定した採用	51.4	8.4	14.2	54.3	8.6	19.8	51.3	13.8	3.8	56.8	11.4	6.8	46.2	13.2	11.0
2 自己申告制度(従業員が人事担当部署に直接、異動やキャリア形成への希望を伝える制度)	46.6	20.9	9.1	53.1	16.0	12.3	45.0	17.5	8.8	45.5	20.5	4.5	42.9	28.6	8.8
3 手挙げ型研修(人事や事業が指名するのではなく、希望者を募って行う研修)	42.9	17.2	17.9	54.3	21.0	13.6	55.0	15.0	11.3	25.0	9.1	22.7	30.8	19.8	25.3
4 カフェテリア型研修(提示されたメニューの中から受講者が選択して受講する研修)	32.8	9.5	19.6	40.7	12.3	27.2	40.0	12.5	12.5	13.6	25.0	2.3	28.6	7.7	16.5
5 社内公募制度(会社の内部で各部署が人材を募り、人材を確保する制度)	26.4	15.9	17.2	37.0	22.2	19.8	38.8	13.8	10.0	13.6	11.4	22.7	12.1	14.3	18.7
6 複線型人事制度(管理職相当の処遇が得られる専門職キャリアの明示)	22.6	14.2	29.4	25.9	13.6	30.9	21.3	12.5	35.0	20.5	15.9	27.3	22.0	15.4	24.2
7 高度専門人材の個別処遇(相場に合わせた条件提示)	15.5	12.8	25.7	18.5	16.0	28.4	17.5	16.3	21.3	15.9	9.1	31.8	11.0	24.2	8.8
8 ジョブ型人材マネジメント(職務記述書の整備・職務等級・職務給の導入など)	12.8	9.1	30.7	16.0	32.1	6.2	11.3	8.8	31.3	11.4	13.6	25.0	12.1	19.9	31.9
9 社内FA制度(従業員が経歴・スキルを自ら売り込んだり、異動希望先を指定したりする制度)	8.8	17.9	3.0	16.0	23.5	2.5	12.5	20.0	3.8	6.8	9.1	2.3	1.1	15.4	2.2
働き方の選択															
10 テレワーク・在宅勤務制度	76.4	10.8	7.4	85.2	4.9	7.4	71.3	11.3	5.0	68.2	18.2	11.4	76.9	9.9	9.9
11 フレックスタイム制	62.8	5.1	7.8	80.2	2.5	2.5	61.3	12.5	1.3	56.8	13.6	6.8	51.6	8.8	6.6
12 みなし労働時間制(裁量労働制など)	37.5	3.0	4.7	42.0	6.2	3.7	38.8	2.5	6.3	31.8	2.3	6.8	35.2	1.1	3.3
13 時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)	33.4	10.5	4.1	37.0	13.6	6.2	40.0	8.8	3.8	22.7	13.6	0.0	29.7	7.7	4.4
14 転勤の見直し(現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど)	19.9	7.1	26.0	17.3	7.4	35.8	22.5	11.3	28.8	20.5	25.0	2.3	19.8	15.4	5.5
15 多様な長期休職制度の整備(ボランティア、留学など)	17.2	17.2	9.1	27.2	29.6	11.1	22.5	13.8	7.5	9.1	9.1	6.8	8.8	13.2	8.8
16 副業・兼業の許可	11.5	13.5	24.7	11.1	14.8	30.9	18.8	10.0	23.8	18.2	25.0	2.3	9.9	13.2	19.8
17 副業・兼業者(他社で雇用されている人材)の業務委託などでの受け入れ	6.8	15.2	4.4	7.4	24.7	2.5	5.0	15.0	10.0	13.6	0.0	0.0	11.0	7.7	3.3
18 副業・兼業者(他社で雇用されている人材)の雇用による受け入れ	3.7	16.9	2.4	3.7	25.9	0.0	3.7	5.0	6.3	13.6	0.0	0.0	9.9	3.3	2.2
その他の関連施策															
19 目標管理制度(部下自身が目標を立て、遂行する制度)	65.2	20.9	5.4	67.9	25.9	1.2	63.8	18.8	6.3	63.6	22.7	4.5	64.8	17.6	8.8
20 上司とのキャリア相談(1on1ミーティングでの会話などを含む)	43.2	28.0	18.6	48.1	22.2	18.5	50.0	25.0	15.0	36.4	29.5	22.7	36.3	35.2	19.8
21 役職定年制度(一定の年齢などあらかじめ決まった一律基準で組織長などのポストを降りる)	37.2	8.4	14.5	40.7	11.1	19.8	36.3	12.5	7.5	38.6	11.4	4.5	34.1	8.8	13.2
22 360度評価・多面評価(上司以外の同僚や部下が評価者に加わる)	33.8	8.4	23.6	43.2	22.2	2.5	35.0	8.8	21.3	20.5	13.6	18.2	30.8	11.0	29.7
23 メンターやカウンセラーとのキャリア相談	21.3	17.9	29.1	21.0	16.0	30.9	26.3	17.5	31.3	15.9	15.9	22.7	19.8	20.9	28.6

Part 1 個人選択型施策の導入実態

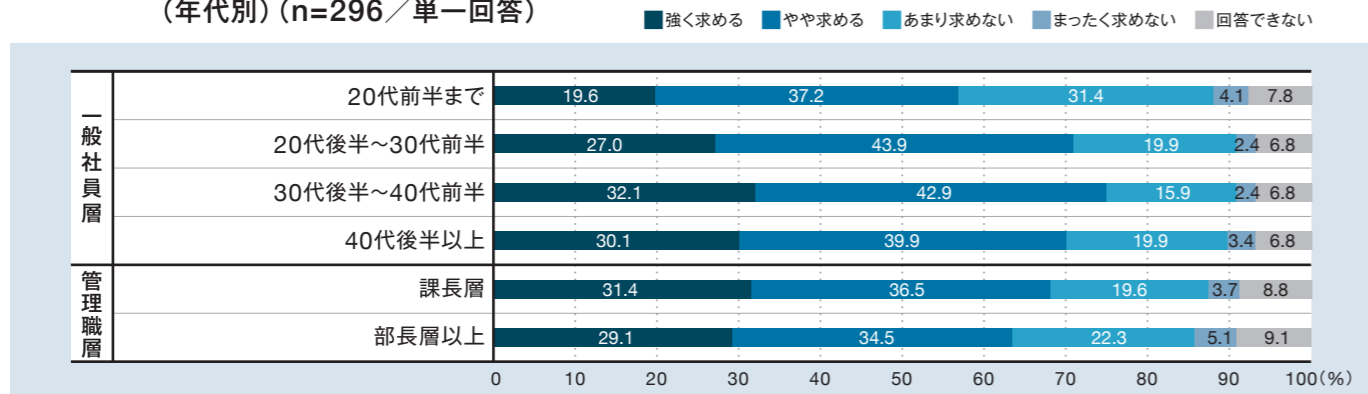
個人選択型施策の導入・活用を促進する要因

明確な「キャリア自律」の方針、「学習指向の評価」「他部署・経営情報の開示」による自己・職務情報の提供が個人選択型施策の活用度を高める

施策が導入されても、対象者に十分に活用されるとは限りません。施策の導入や活用を促進する要因は何でしょうか。社員に仕事やキャリアの主体的な選択（キャリア自律）を求める度合いに着目しました（図表1-3・4・5）。
20代前半までの一般社員にキャリア自律を「強く求める」企業は2割を下回りますが、20代後半～30代前半では27.0%、30代後半～40代前半では32.1%まで上昇します（図表1-3）。
図表1-4で個人選択型施策との関係を見ると、全年代で、キャリア自律を求める度合いが高いほど、施策が多く導入・活用されていることがわかります。

図表1-5には、個別施策の導入・活用と年代別のキャリア自律を求める度合いの相関を、従業員規模別に示しました。数値が大きいほど関連が強いことを示しています。
5.社内公募制度、16.副業・兼業の許可などは、従業員規模を問わず、キャリア自律を求める度合いと関連して導入されています。
従業員規模ごとに相関関係が異なる施策もあり、1.配属先を特定した採用、2.自己申告制度、3.手挙げ型研修、4.カフェテリア型研修、9.社内FA制度などは、1000名以上企業でキャリア自律を求める場合に導入されています。

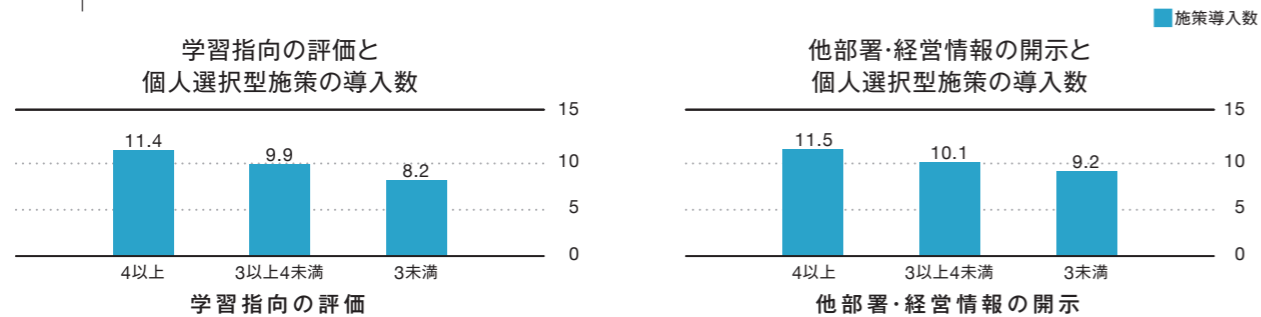
図表1-3 社員に仕事やキャリアを主体的に選択すること（キャリア自律）を求める度合い（年代別）（n=296／単一回答）



次に、人事評価の特徴と情報開示に着目しました。個人の能力や希望と仕事や組織とのマッチングや、働き方やキャリアの選択を、人事や上司ではなく個人が決めるのであれば、自己の能力や適性についての情報と、社内にとどのような組織や仕事があるかについての情報が必要と考えたためです。
「学習指向の評価」、「他部署・経営情報の開示」のいずれも、

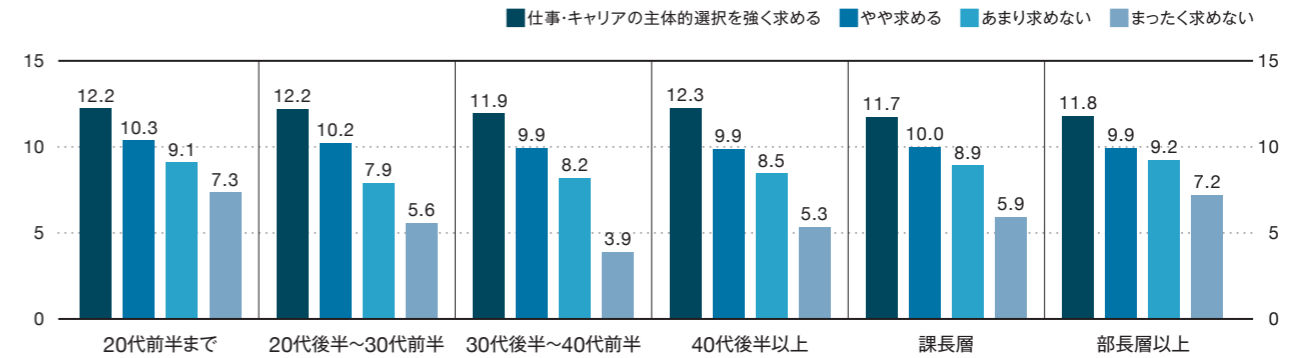
その実践度が高いほど、個人選択型施策の導入・活用数が多い傾向がみられました（図表1-6）。
個人選択型施策を機能させるには、自己の能力や適性についての情報と、社内の組織や仕事についての情報を、個人が多もてるような取り組みが重要と考えられます。

図表1-6 学習指向の評価、他部署・経営情報開示の度合いと施策導入数（n=296）



・施策導入数は、図表1-1の個人選択型23施策について「導入しており、一定以上活用されている」「導入しているが、制度対象者に十分活用されていない」と回答した施策の数を合計したものの
・「学習指向の評価」は「評価結果を育成的なフィードバックに活かすことが重視される」「失敗を咎めるよりもチャレンジしたことが評価される」など5項目
・「他部署・経営情報の開示」は「他部署の戦略や業務をお互いに知るように、情報公開や説明がなされている」「経営・事業上の意思決定に関わる議事録などが公開され、その経緯が共有されている」の2項目
・学習志向の評価と他部署・経営情報の開示の点数は、各項目への「1.あてはまらない・2.ややあてはまらない・3.どちらともいえない・4.ややあてはまる・5.あてはまる」の5件法での回答を、1～5点に得点化した平均値で算出

図表1-4 キャリア自律を求める度合いと個人選択型施策の導入数（年代別）（n=296）



図表1-5 キャリア自律を求める度合いと個人選択型23施策の導入・活用の相関（従業員規模別）（n=296）

統計的有意水準 ** p < .01, * p < .05 網掛けは0.3以上に 網掛けは0.2以上に

施策	仕事・キャリアの主体的選択を求める度合い											
	従業員規模1000名以上						従業員規模1000名未満					
	20代前半まで	20代後半～30代前半	30代後半～40代前半	40代後半以上	課長層	部長層以上	20代前半まで	20代後半～30代前半	30代後半～40代前半	40代後半以上	課長層	部長層以上
1 配属先の職種や事業などを特定した採用	.166*	.198*	.195*	.202*								
2 自己申告制度（従業員が人事担当部署に直接、異動やキャリア形成への希望を伝える制度）	.213**	.255**	.243**	.235**	.284**	.236**				.215*		
3 手挙げ型研修（人事や事業が指名するのではなく、希望者を募って行う研修）	.195*	.278**	.274**	.272**	.252**							
4 カフェテリア型研修（提示されたメニューの中から受講者が選択して受講する研修）	.254**	.313**	.277**	.223**								
5 社内公募制度（会社の内部で各部署が人材を募り、人材を確保する制度）	.243**	.354**	.324**	.365**	.276**	.251**		.188*	.270**	.258**		
6 複線型人事制度（管理職相当の処遇が得られる専門職キャリアの明示）	.211**	.211**	.192*									
7 高度専門人材の個別処遇（相場に合わせた条件提示）	.204**	.243**	.178*	.249**	.263**	.252**	.239**					
8 ジョブ型人材マネジメント（職務記述書の整備・職務等級・職務給の導入など）			.187*	.249**	.236**	.192*						
9 社内FA制度（従業員が経歴・スキルを自ら売り込んだり、異動希望先を指定したりする制度）	.181*	.230**	.201*	.215**	.190*	.190*						.188*
10 テレワーク在宅勤務制度				.201*		.227**	.254**	.296**	.338**	.334**	.240**	.231**
11 フレックスタイム制							.318**	.411**	.407**	.385**	.228*	.215*
12 みなし労働時間制（裁量労働制など）			.196*	.250**	.174*		.197*	.279**	.266**	.187*		
13 時間限定正社員制度（所定労働時間未満・週5日未満の勤務など）			.210**	.222**			.198*	.192*	.185*	.323**	.304**	
14 転勤の見直し（現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど）	.162*	.235**	.243**	.198*	.165*					.178*	.191*	.184*
15 多様な長期休暇制度の整備（ボランティア、留学など）	.176*	.226**	.199*	.206*	.167*	.189*				.216*	.213*	.200*
16 副業・兼業の許可	.167*	.193*	.171*	.163*	.203*	.201*	.278**	.293**	.187*			
17 副業・兼業者（他社で雇用されている人材）の業務委託等での受け入れ	.189*						.180*	.198*				
18 副業・兼業者（他社で雇用されている人材）の雇用による受け入れ				.175*			.177*	.188*				
19 目標管理制度（部下自身が目標を立て、遂行する制度）	.172*	.192*		.174*	.184*					.207*	.208*	.215*
20 上司とのキャリア相談（1on1ミーティングでの会話などを含む）	.175*	.179*	.255**	.285**	.297**	.301**			.278**	.219*	.217*	.179*
21 役職定年制度（一定の年齢などあらかじめ決まった一律基準で組織長などのポストを降りる）	.172*	.211**	.253**	.257**	.334**	.315**	.195*	.284**	.260**			
22 360度評価・多面評価（上司以外の同僚や部下が評価者に加わる）			.162*	.191*								
23 メンターやカウンセラーとのキャリア相談	.201*	.300**	.292**	.236**	.243**	.228**						

Part 2 社内公募制度の運用と目的・効果実感・課題認識

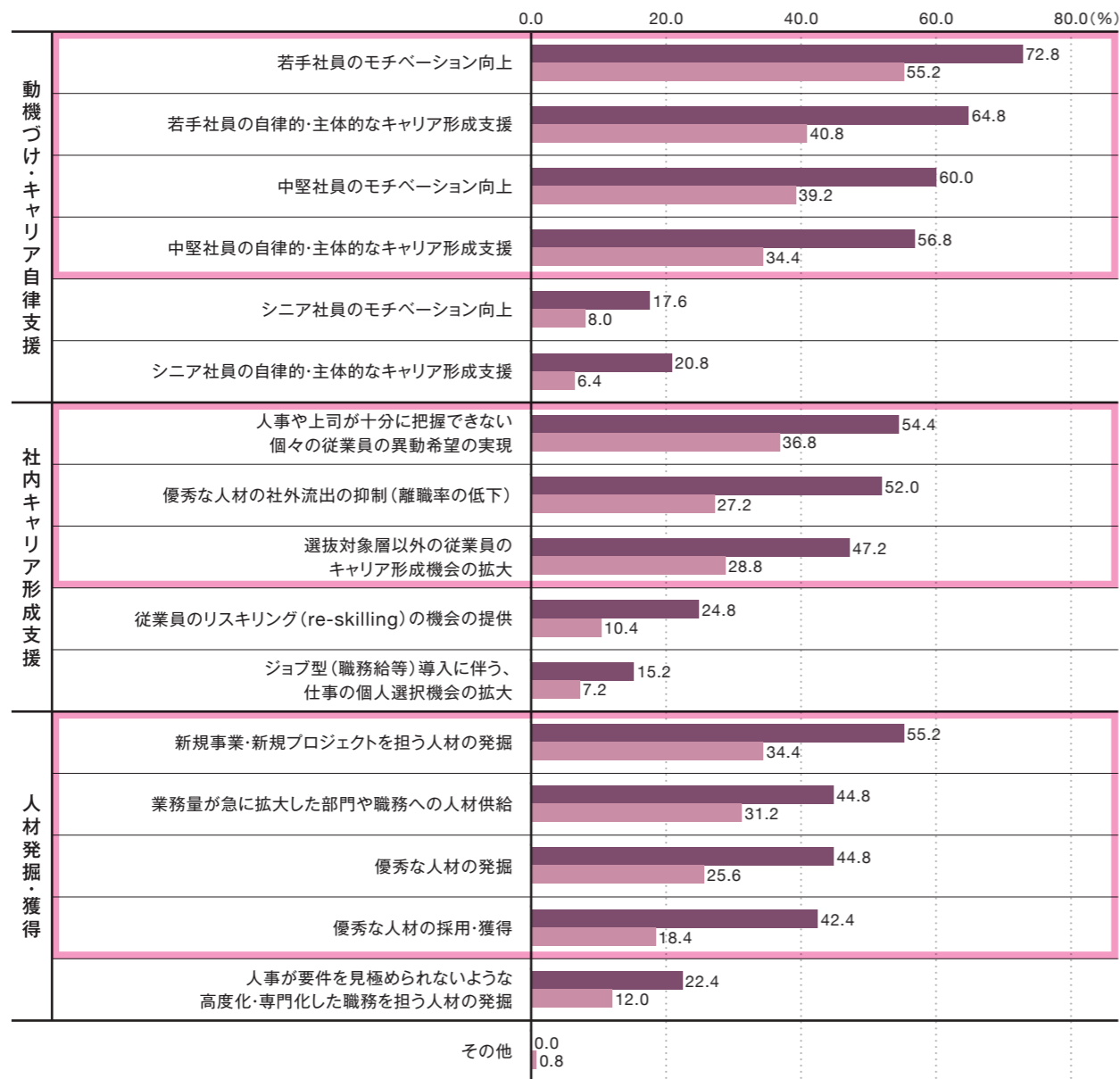
社内公募制度導入の目的・効果実感・課題認識

導入目的は、若手・中堅社員の動機づけ・キャリア自律支援 制度活用が進むほど、目の前の仕事のキャリア上の意味づけが重要に

社内公募制度について、制度導入の目的や効果実感（図表2-1）、課題認識（図表2-2・3）、運用実態（図表2-4・5）を詳しくみましょう。
社内公募制度導入の目的として中心的なのは、若手や中堅社員、特に若手社員のモチベーション向上やキャリア自律支援です。若手社員の動機づけには効果実感も伴い、手応えが感じられます。若手のキャリア自律や、中堅社員の動機づけ・キャリア自律にも一定の効果実感がみられます。他方、シニア社員の動機づけやキャリア自律支援を視野に入

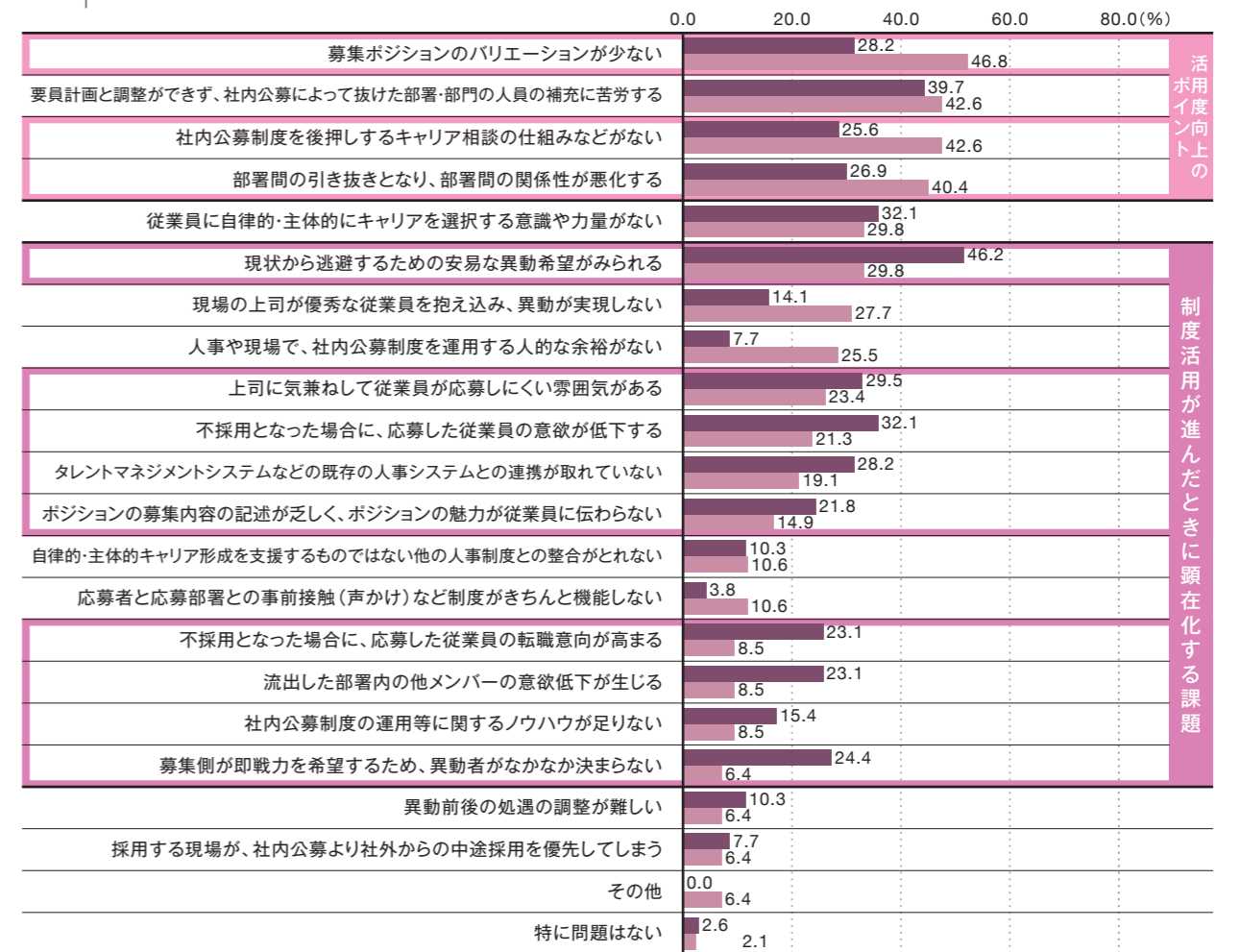
れる企業は多くありません。
社内キャリア形成支援策として、人事や上司主導の異動や、選抜型のタレントマネジメントと組み合わせる意図をもって社内公募制度を導入した企業も半数程度みられます。選択肢を増やす一定の効果実感があるようです。
人材発掘・獲得のターゲットとして、新規事業・プロジェクトを担う人材、業務量が急拡大した部門や職務への人材供給を見据える企業も半数程度あり、社内公募で人材を発掘するのに適した場面として効果実感のある企業も一定数みられます。

図表2-1 社内公募制度導入の目的と効果実感 (n=125 / 複数回答)



社内公募制度導入企業における運用上の課題認識は図表2-2の通りです。図表1-1で「導入しているが、制度対象者に十分活用されていない」と回答した活用不十分群のほうが、「導入しており、制度対象者に一定以上活用されている」と回答した一定活用群よりも課題認識の高い項目をみると、募集ポジションのバリエーション、キャリア相談の仕組みの整備、部署間のトップの理解と協力が、活用度向上のポイントとなりそうです。他方、一定活用群で選択率の高い課題は、公募異動が増えるにつれて顕在化する課題と考えられます。安易な異動の抑止や、不採用者のケア、その際にはおそらく目の前の仕事を意味づけるコミュニケーションが重要と考えられます。
図表2-3は、社内公募制度導入企業の課題認識と非導入企業における導入しない理由について、選択率のギャップが大きかった項目を取り上げたものです。非導入企業の多くが導入しない理由として挙げた項目には、じつは導入企業においては課題認識が低いものも多くありました。そこには3種類のギャップが考えられます。第1に「人材の壁」、社内公募制度を運用する人的リソースの不足です。第2に「意識の壁」、部門を越えた社内キャリアについて考える気運や機会がないことが、導入・非導入企業を分けていられると考えられます。第3に「杞憂(きゆう)の壁」、社内には中途採用に匹敵する人材がいない、異動前後の処遇調整が難しいといった懸念は、取り越し苦労に終わることの多い実体のない不安=杞憂であることが、ギャップとして表れている可能性があります。

図表2-2 社内公募制度の課題認識(活用実態別)(n=125 / 複数回答)



図表2-3 社内公募制度導入企業の課題認識と非導入企業が導入しない理由の選択率のギャップ(複数回答)

課題認識	導入しない理由(109社) (%)	差分	導入企業の課題認識(125社) (%)
人事や現場で、社内公募制度を運用する人的な余裕がない	45.9%	31.5% ⇄	14.4%
運用等に関するノウハウが足りない	41.3%	28.5% ⇄	12.8%
制度活用を後押しするキャリア相談の仕組みなどがない	49.5%	17.5% ⇄	32.0%
現場の上司が優秀な従業員を抱え込み、異動が実現しない	35.8%	16.6% ⇄	19.2%
社外からの中途採用でないと要件に合致する人を採用できない	20.2%	13.0% ⇄	7.2%
異動前後の処遇の調整が難しい	20.2%	11.4% ⇄	8.8%

Part2 社内公募制度の運用と目的・効果実感・課題認識

社内公募制度の運用実態

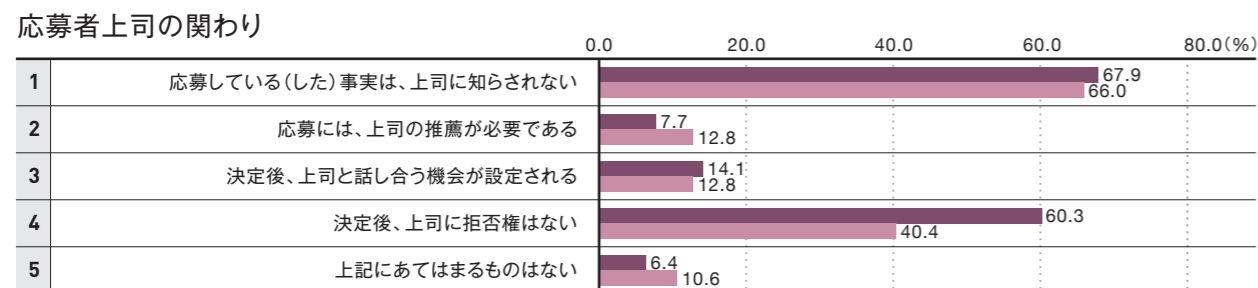
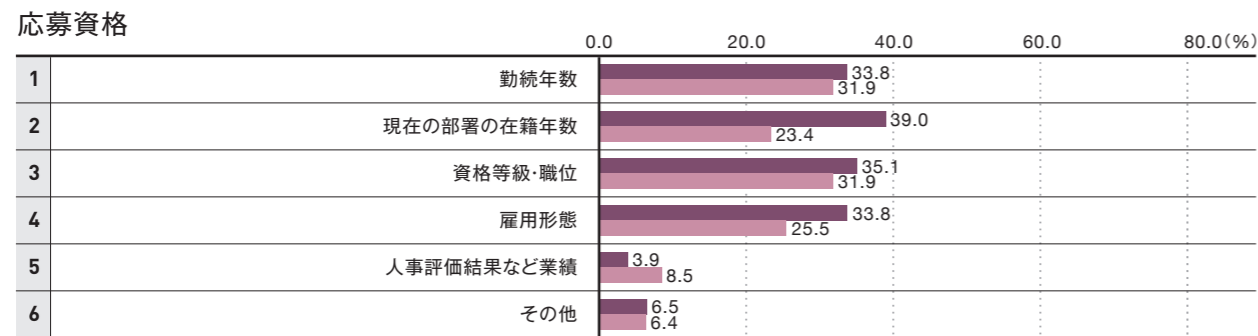
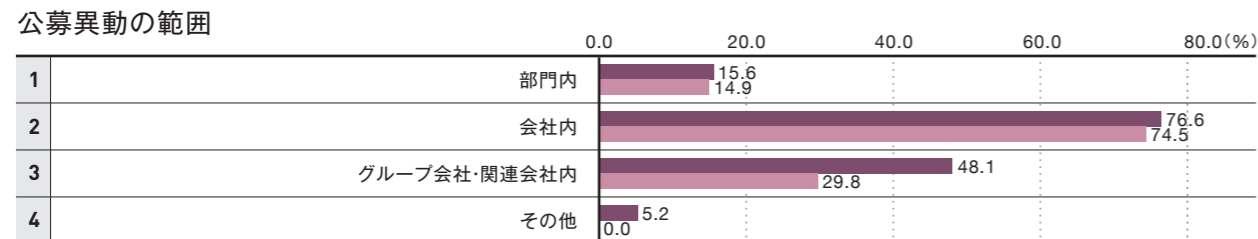
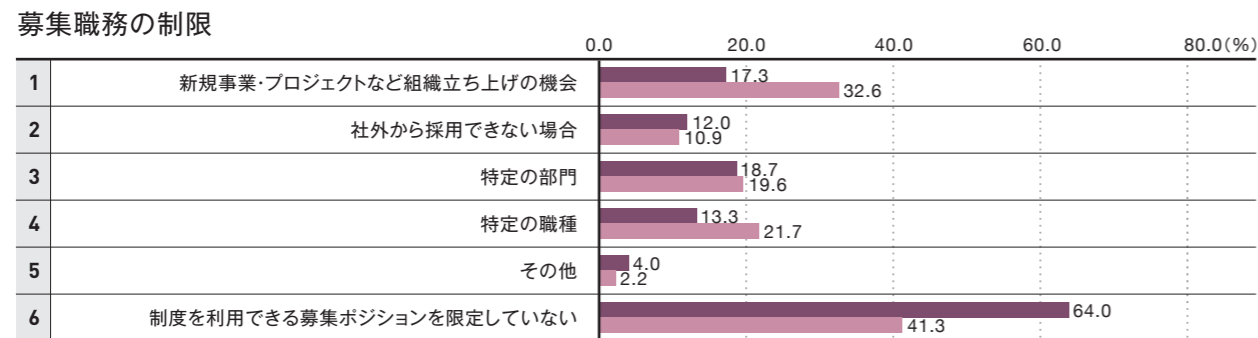
募集職務の多様さ、応募資格の明示、上司の拒否権のなさが普及のポイント 活用が進めば、募集と応募、応募と採用のアンマッチも増加

図表2-4・5は、社内公募制度の運用実態を詳細に回答いただいたものです。制度が対象者に一定活用されているとした78社、活用不十分とした47社ごとに集計しました。「募集ポジションを限定していない」の回答率が、一定活用企業では活用不十分企業より22.7ポイント高いことがわかります。図表2-2で明らかになったように、募集ポジションのバリエーションを広げることは制度活用促進のポイントであり、制度の適用範囲を広く捉え直してみるのが有効と考えられます。

募集ポジションの制約の少なさは反対に、応募資格の制約は一定活用企業群のほうが多いようです。これは、活用される範囲が広いほど、育成・要員計画への影響や、安易な異動の抑止への配慮が必要となることの表れと考えられます。図表2-5は、募集者数と応募者数および公募者数と異動決定者数の対応表です。一定活用企業群のほうがいずれも均衡水準を下回るケースが多く、制度活用が進むほど異動が不成立となる場面も増加する様子がみ取れます。

図表2-4 社内公募制度の運用実態（活用実態別）（n=125／複数回答）

一定活用(78社) 活用不十分(47社)



図表2-5 社内公募制度の利用実績（直近の1年間）（n=125／数値記入）

募集者数×応募者数のクロス集計表

一定活用(78社)

募集者数	社内公募応募者										
	0	1~5	6~10	11~20	21~30	31~40	41~50	51~100	101~200	201~1000	1001~
0	13.0%										
1~5								1.9%			
6~10		3.7%	3.7%	1.9%				1.9%			
11~20			1.9%	3.7%	1.9%	3.7%	1.9%				
21~30		1.9%			1.9%		1.9%				
31~40								5.6%			
41~50				1.9%				5.6%			
51~100					3.7%	1.9%		3.7%			
101~200								1.9%	3.7%	1.9%	
201~1000										1.9%	
1001~										1.9%	1.9%

活用不十分(47社)

募集者数	社内公募応募者										
	0	1~5	6~10	11~20	21~30	31~40	41~50	51~100	101~200	201~1000	1001~
0	29.7%										
1~5		21.6%	13.5%	8.1%							
6~10			5.4%	5.4%							
11~20			5.4%								
21~30							2.7%	2.7%			
31~40							2.7%				
41~50											
51~100											
101~200									2.7%		
201~1000											
1001~											

応募者数×異動決定者数のクロス集計表

一定活用(78社)

応募者数	社内公募異動決定者数										
	0	1~5	6~10	11~20	21~30	31~40	41~50	51~100	101~200	201~1000	1001~
0	12.7%										
1~5		5.5%									
6~10		5.5%	1.8%								
11~20		7.3%	9.1%								
21~30		3.6%	1.8%	7.3%							
31~40				3.6%	1.8%						
41~50		1.8%	3.6%	1.8%							
51~100		1.8%	3.6%	5.5%	10.9%						
101~200								3.6%			
201~1000									5.5%		
1001~											1.8%

活用不十分(47社)

応募者数	社内公募異動決定者数										
	0	1~5	6~10	11~20	21~30	31~40	41~50	51~100	101~200	201~1000	1001~
0	28.9%										
1~5		2.6%	15.8%								
6~10		2.6%	18.4%	2.6%							
11~20			10.5%	2.6%							
21~30											
31~40				2.6%							
41~50					2.6%						
51~100				2.6%							
101~200									2.6%		
201~1000											
1001~											

Part3 副業・兼業許可の運用と目的・効果実感・課題認識

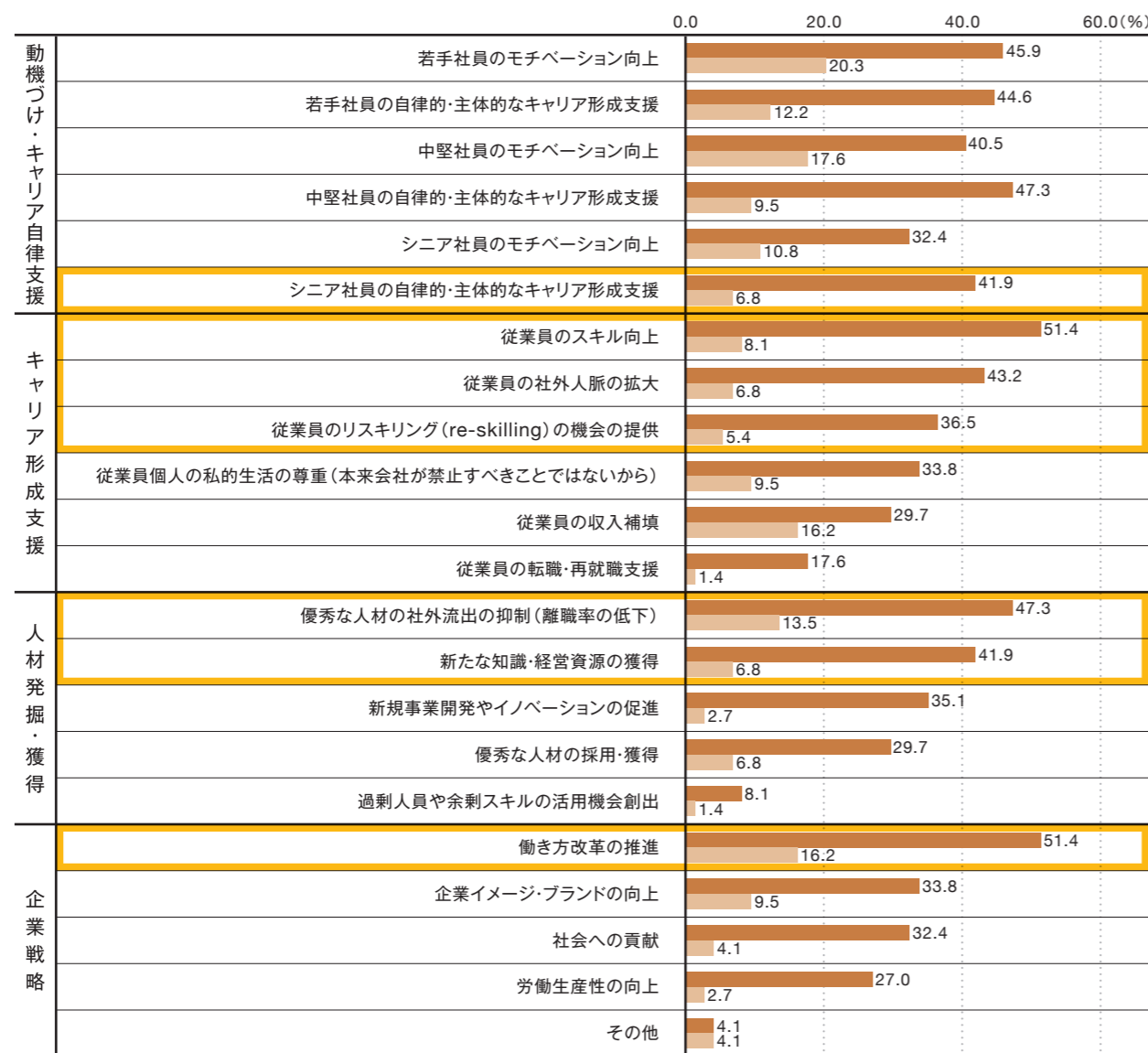
副業・兼業許可の目的・効果実感・課題認識

導入目的が明確な企業では、社外人脈拡大・リスクリングに期待
若手・中堅の動機づけやリテンションに効果のきざし

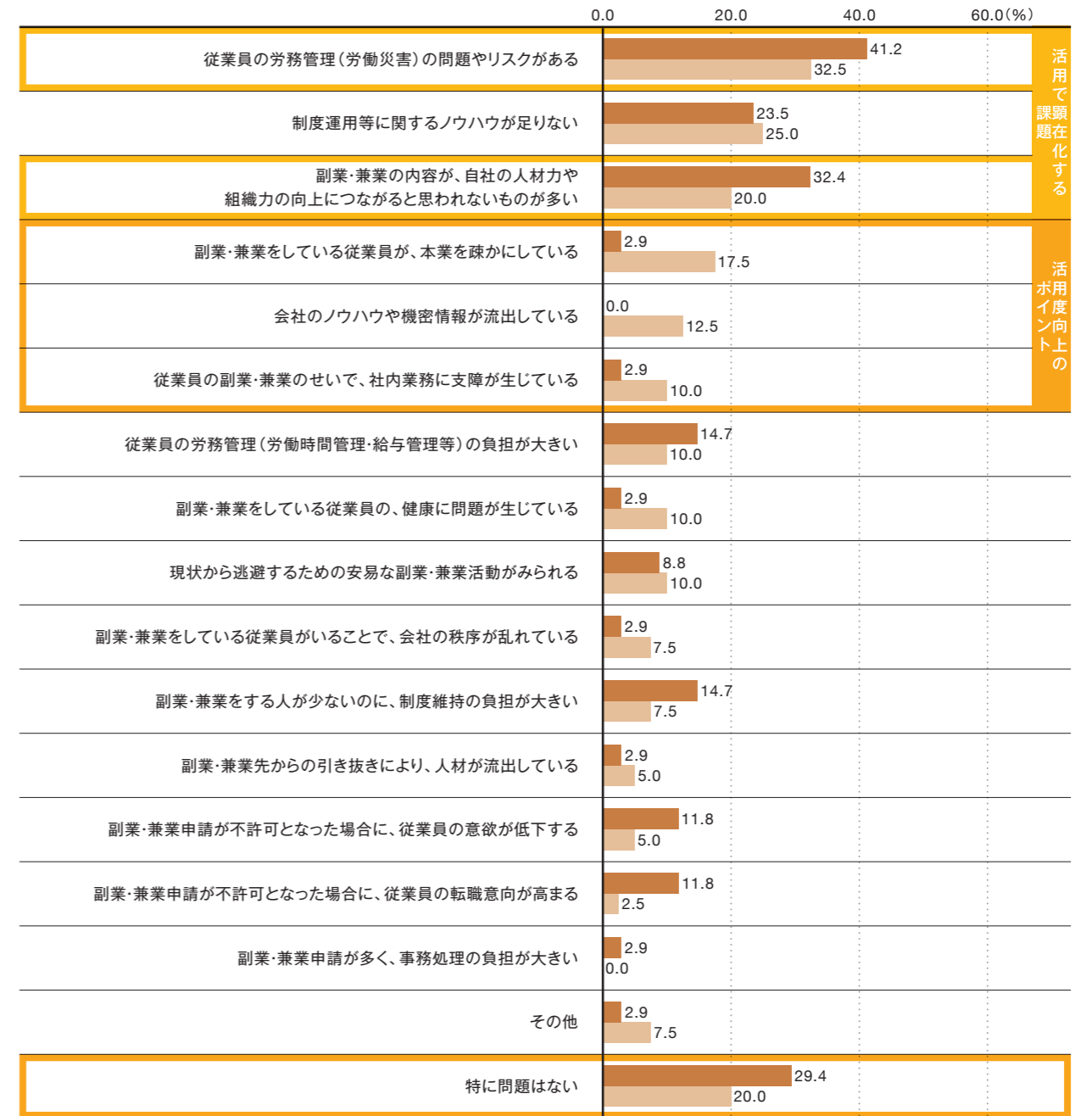
副業・兼業許可の目的や効果実感(図表3-1)、課題認識(図表3-2・3)運用実態(図表3-4・5・6)を詳しくみていきましょう。制度導入の目的は、社内公募制度ほど明確ではなく、働き方改革の潮流のなかで世間並みの対応をとった企業も多いとみられます。キャリア自律支援の対象として、若手・中堅社員に加えてシニア社員も視野にあることが、社内公募制度と異なる特徴といえます。また、半数程度の企業が、スキル向上や社外人脈の拡大を期待しており、優秀人材の社外流出の抑制にもつながると考えています。

副業・兼業許可企業における運用上の課題認識は図表3-2の通りです。活用不十分群のほうが一定活用群よりも課題認識の高い項目は、本業を疎かにする、ノウハウや機密情報の流出などであり、従業員の順法意識向上や本業での成果や仕事の質に意識を向けさせるマネジメントや規範意識の強化が、副業・兼業許可を広げる前提となりそうです。他方、活用が進むと、従業員の労務管理上のリスク以外は、特に問題はないとする企業が多いようです。図表3-3にみられるように、非導入企業の副業・兼業解禁への懸念は強いですが、その多くは杞憂に留まる可能性が示唆されます。

図表3-1 副業・兼業許可の目的と効果実感(n=74/複数回答)



図表3-2 副業・兼業許可の課題認識(活用実態別)(n=74/複数回答)



図表3-3 副業・兼業許可企業の課題認識と、非導入企業が副業・兼業を認めない理由の選択率のギャップ(複数回答)

課題	導入しない理由(130社)	差分	導入企業の課題認識(74社)
副業・兼業をしている従業員が、本業を疎かにする/疎かにしている	52.3%	41.5% ⇄	10.8%
従業員の副業・兼業のせいで、社内業務に支障が生じる/生じている	46.2%	39.4% ⇄	6.8%
従業員の労務管理(労働時間管理・給与管理等)の負担が大きい	41.5%	29.4% ⇄	12.2%
副業・兼業をしている従業員の、健康に問題が生じる/生じている	33.8%	27.1% ⇄	6.8%
会社のノウハウや機密情報が流出する/流出している	31.5%	24.8% ⇄	6.8%
副業・兼業をしている従業員がいることで、会社の秩序が乱れる/乱れている	20.0%	14.6% ⇄	5.4%
副業・兼業先からの引き抜きにより、人材が流出する/流出している	16.9%	12.9% ⇄	4.1%
現状から逃避するための安易な副業・兼業活動が生じる/みられる	22.3%	12.8% ⇄	9.5%
制度運用等に関するノウハウが足りない	34.6%	10.3% ⇄	24.3%

Part3 副業・兼業許可の運用と目的・効果実感・課題認識

副業・兼業の運用実態

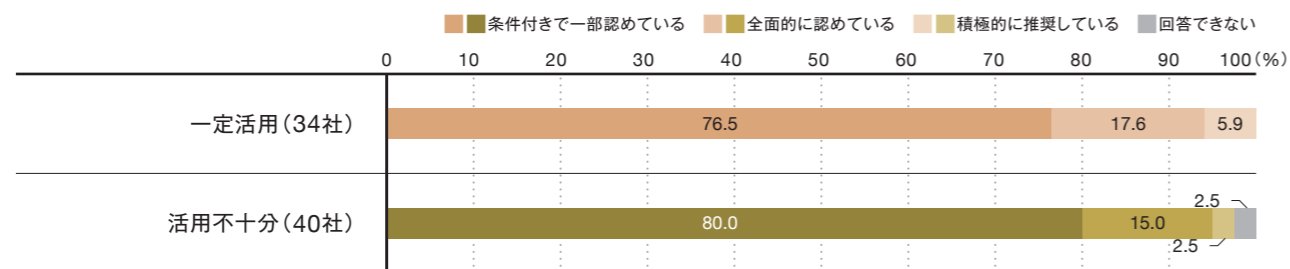
勤続年数・労働時間などの適用資格は一定活用企業のほうが絞る傾向 ただし約半数が他社での雇用も条件次第で認めるなど、内容には寛容

図表3-4・5・6は、副業・兼業許可の運用実態を詳細に回答いただいたものです。制度が対象者に一定活用されているとした34社、活用不十分とした40社ごとに集計しました。活用不十分企業では、実際の副業・兼業者は0人とする回答も27.5%みられ、多くの企業で、副業・兼業制度の運用は端緒についたばかりといえます。他方、一定活用企業では、11~20%が副業・兼業をしている企業も1割ほどあり、活用度合いに幅がみられます。図表3-5は副業・兼業許可の適用対象です。一定活用企業で

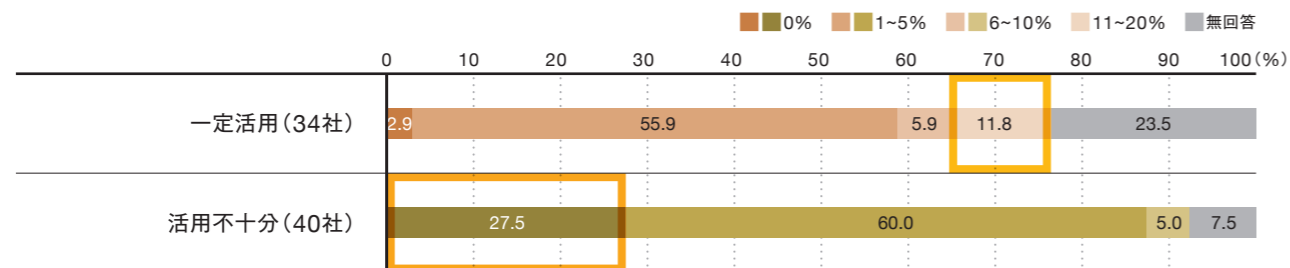
は勤続年数や、雇用形態を条件としている場合が多いようです。その他の条件としては、労働時間に基準を設けている企業もあるようです。図表3-6は認められる副業・兼業の内容です。同業他社で働くことや、深夜業等の負荷の大きい仕事は認められない場合が多いようです。その他の内容については、一定活用企業において認める・条件次第で認めるとする割合が高く、個別事情を勘案し広く活用を進める姿勢が垣間見えます。

図表3-4 副業・兼業許可の運用実態 (n=74/単一回答)

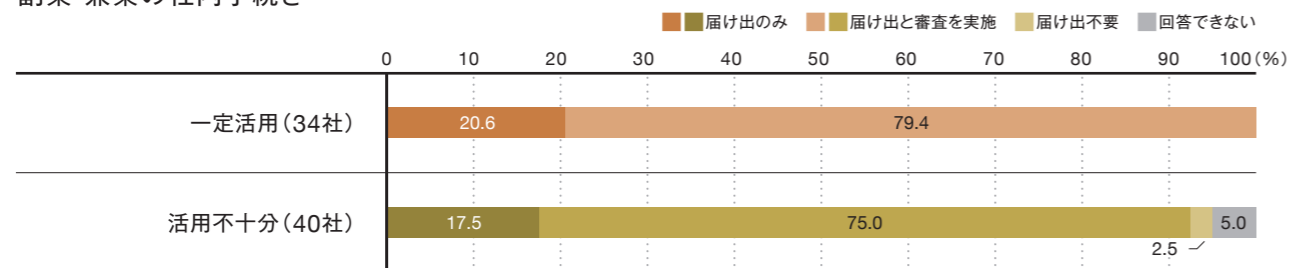
従業員の副業・兼業をどの程度認めているか



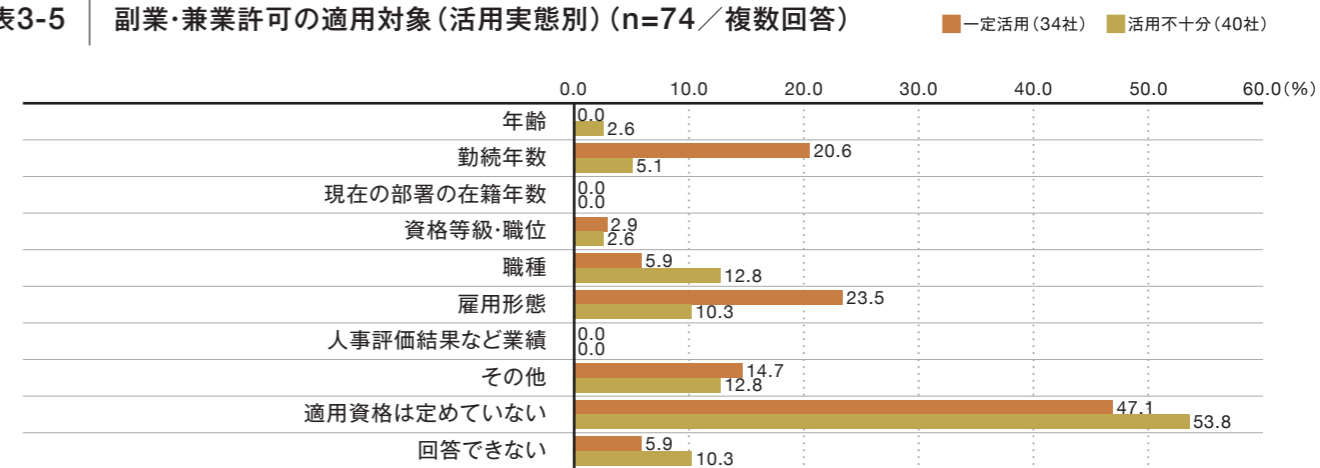
副業・兼業者の全社員に占める割合



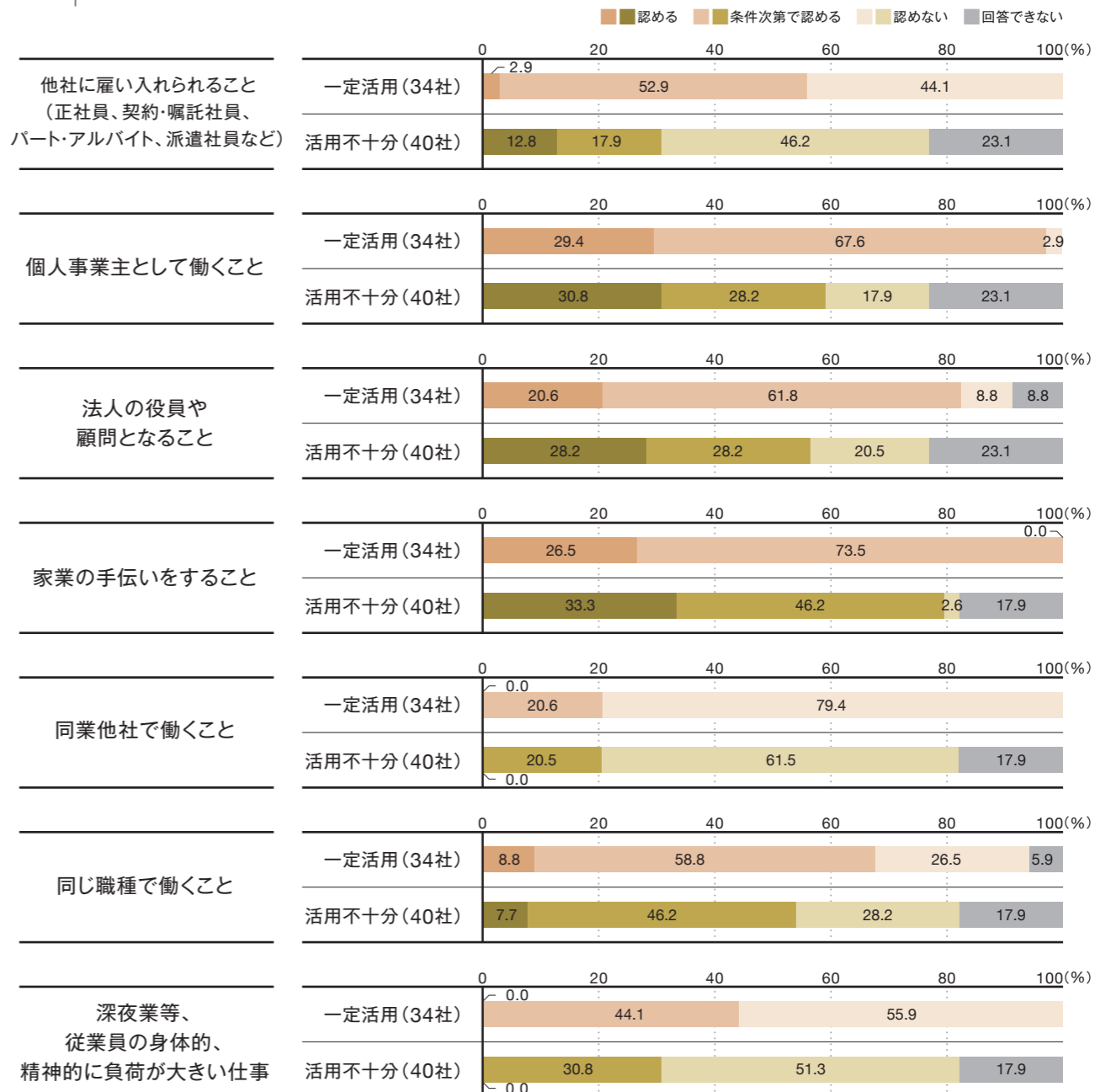
副業・兼業の社内手続き



図表3-5 副業・兼業許可の適用対象 (活用実態別) (n=74/複数回答)



図表3-6 副業・兼業として認められる内容 (活用実態別) (n=74/単一回答)



Part4 異動・配置ポリシーと組織の能力

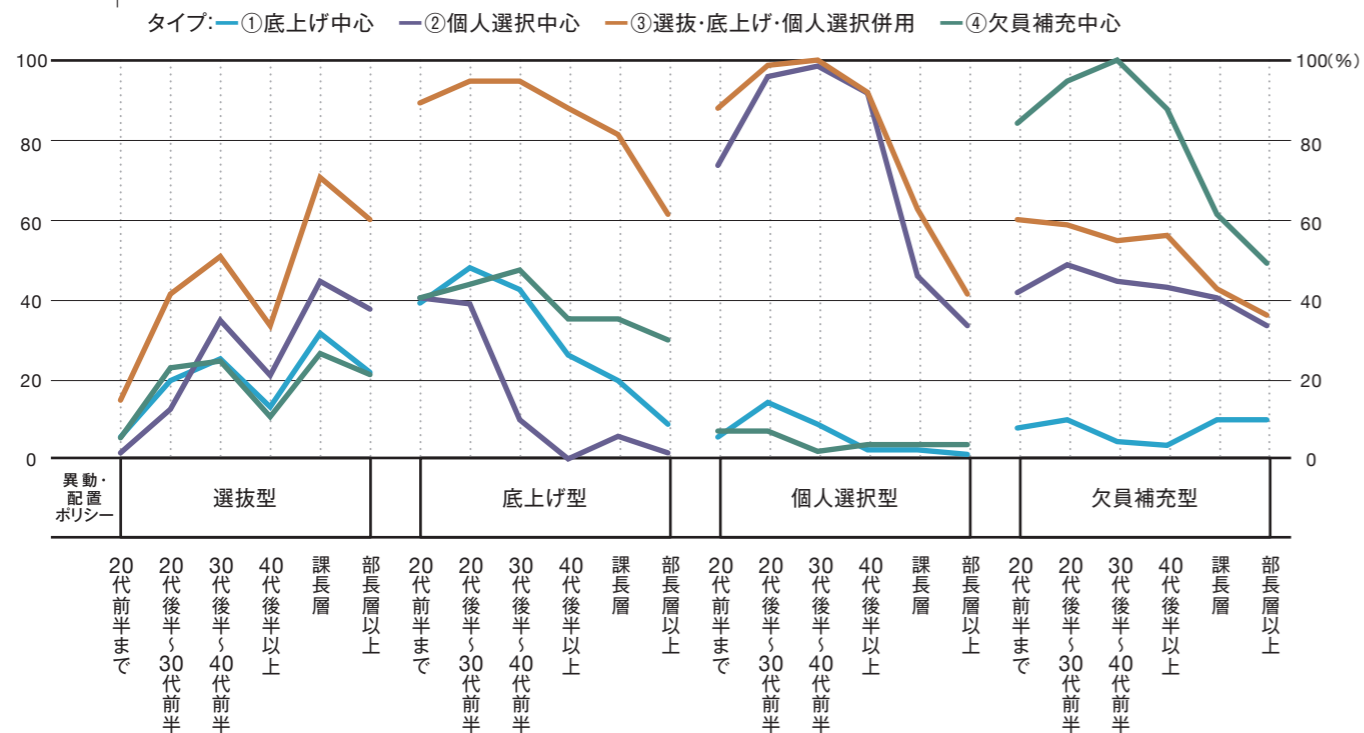
異動・配置ポリシーの組み合わせ4タイプ

「個人選択型」の異動・配置は「選抜型」「底上げ型」「欠員補充型」と組み合わせられることがあり、4種の組み合わせタイプが見いだされた

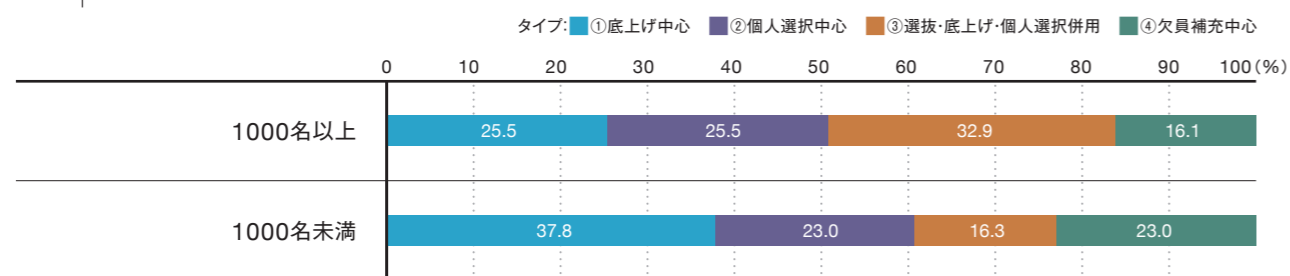
Part4では、個人選択型HRMの位置づけを、異動・配置に焦点を当てて検討します。異動・配置に関するポリシーには、「個人選択型」（個人のキャリア上の希望をなるべくかなえることや本人が選択できることを意図した異動・配置を行う）のほかにも、「選抜型」（次世代リーダー候補のタレントプールを作って優秀人材に意図的な経験を積ませる）、「底上げ型」（すべての人材のスキルレベルや特性を把握し適性を伸ばすことや生かすことを意図した異動・配置を行う）、「欠員補充型」（個人の適性や希

望を意識的に考慮することはせず、欠員補充を優先とした異動・配置を行う）などが考えられます。また、そうした異動・配置ポリシーの適用対象が若手なのか、中堅なのか、といった違いもあるでしょう。そこで、クラスター分析というパターン分類の手法を用い、異動・配置ポリシーの組み合わせを4タイプに分類しました（図表4-1）。「底上げ中心」「個人選択中心」「選抜・底上げ・個人選択併用」「欠員補充中心」の4タイプの分布と特徴を図表4-2・3にまとめました。

図表4-1 異動・配置ポリシーの組み合わせ4タイプ (n=296/複数選択)



図表4-2 異動・配置4タイプの従業員規模別の分布 (n=296)



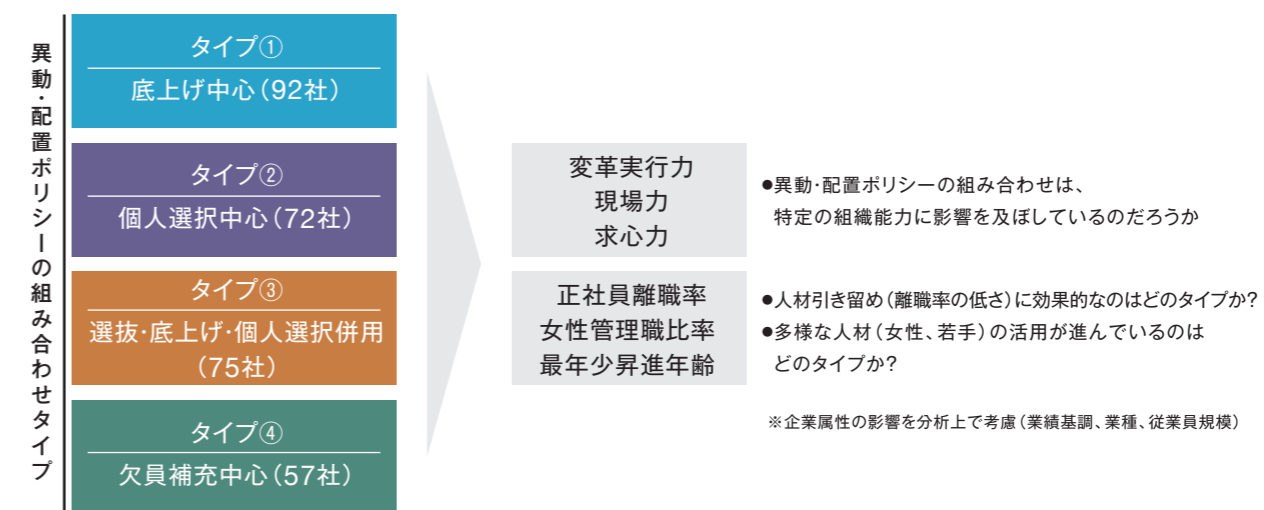
図表4-3 異動・配置4タイプの特徴

タイプ	特徴
タイプ① 底上げ中心 (92社)	「選抜型」「個人選択型」「欠員補充型」の異動・配置が少なく、一般社員の各年代層に「底上げ型」異動・配置を行う企業群
タイプ② 個人選択中心 (72社)	「底上げ型」の異動・配置が少なく、20代後半以降の一般社員に「個人選択型」の異動・配置を行う企業群
タイプ③ 選抜・底上げ・個人選択併用 (75社)	「底上げ型」の異動・配置を一般社員・管理職に広く行いつつ、一般社員だけでなく管理職層にも「選抜型」の異動・配置を行う企業群
タイプ④ 欠員補充中心 (57社)	一般社員だけでなく管理職も「底上げ型」の異動・配置の対象とすることがありつつ、基本的に「欠員補充型」の異動を行う企業群

このような異動・配置ポリシーの組み合わせは、組織の能力を高めることにつながっているのでしょうか。図表4-4に表した分析モデルで検証してみようことにします。第1の観点として、回答者の主観による組織能力を「変革実行力」「現場力」「求心力」の3つで測定し、異動・配置タイプとの関連を検証します。

そして、第2の観点として、正社員の離職率、部長クラスの女性管理職比率、部長クラスへの最年少昇進年齢という客観的な企業データを用います。人材引き留めに効果的なのはどの異動・配置タイプか、多様な人材（女性、若手）の活用には効果があるのはどのタイプか、それぞれ検証します。

図表4-4 異動・配置タイプから組織の能力への影響の検証モデル



変革実行力	「過去にとらわれず、新たな施策や考え方を取り入れている」「先々を見越した変革が行われている」「決定事項が、すぐに実行に移される」など7項目の平均
現場力	「逆境や問題に際して、従業員が主体的に提案し行動を起こす」「厳しい状況においても、ポジティブな機会に目を向ける」「部門の枠を超えた取り組みが積極的に行われている」など6項目の平均
求心力	「従業員は、この会社の一員であることに誇りをもっている」「従業員は、経営層を信頼している」「従業員は、仕事に活力をもって取り組んでいる」の3項目の平均

Part4 異動・配置ポリシーと組織の能力

異動・配置タイプと組織能力の主観的・客観的指標との関連

「選抜・底上げ・個人選択併用タイプ」の異動・配置が組織の「変革実行力」「現場力」「求心力」につながる

図表4-4のモデルに従い、異動・配置ポリシーのどのような組み合わせが、どのような組織能力につながっているのかを、重回帰分析という手法で検証し、図表4-5にその結果を整理しました。6つの結果変数それぞれに対して、要因変数が影響を及ぼしている程度を表しています（係数が統計的に有意または有意傾向の水準に達したものを矢印で記載）。正の係数であれば要因変数が高いほど結果変数も高い、負の係数であれば要因変数が低いほど結果変数も低いという関係があることとなります。

主観的な組織能力である「変革実行力」「現場力」「求心力」は、それぞれを構成する項目への1.あてはまらない・2.ややあてはまらない・3.どちらともいえない・4.ややあてはまる・5.あてはまるの5件法での回答を、1~5点に得点化した平均値で算出しました。

分析の結果、3つの組織能力に対して、「選抜・底上げ・個人

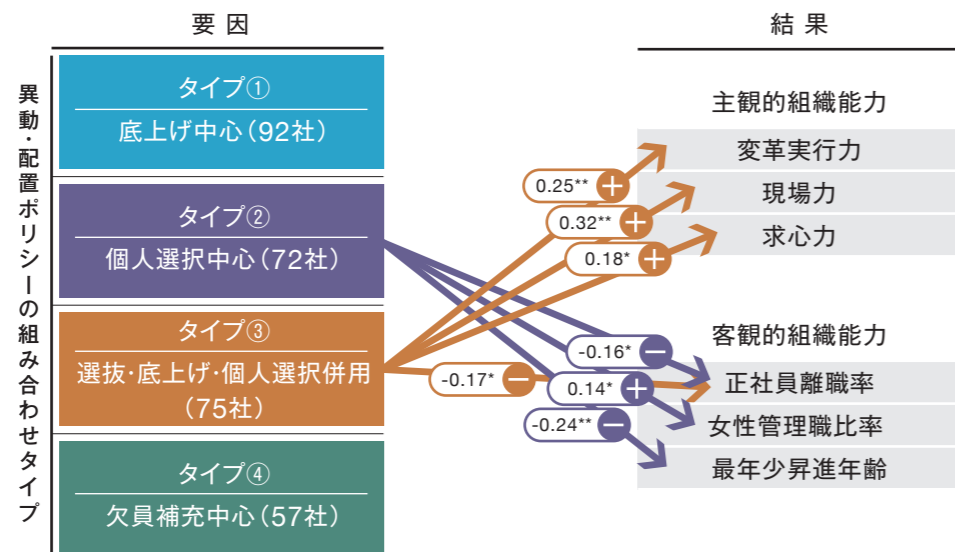
選択併用タイプ」のみが、有意な正の影響を与えていました（図表4-5・上段）。

選抜・底上げ・個人選択という複数のポリシーを組み合わせた異動・配置を行っていることが、高い組織能力と関係していることが明らかになりました。

「選抜・底上げ・個人選択併用タイプ」との間にもっとも強い関係がみられた組織能力は、「現場力」でした。「現場力」は、逆境や問題に際して従業員が主体的に提案し行動を起こしたり、厳しい状況においてもポジティブな機会に目を向けたり、部門の枠を超えた取り組みが積極的に行われたり、といったしなやかな現場活動を捉えたものです。

異動・配置タイプごとの「現場力」の平均値を集計してみると（図表4-6）、欠員補充型の異動・配置を行わず、選抜・底上げ・個人選択の3種類を組み合わせた異動・配置を行うタイプ③の企業群で「現場力」が高いことが確認できます。

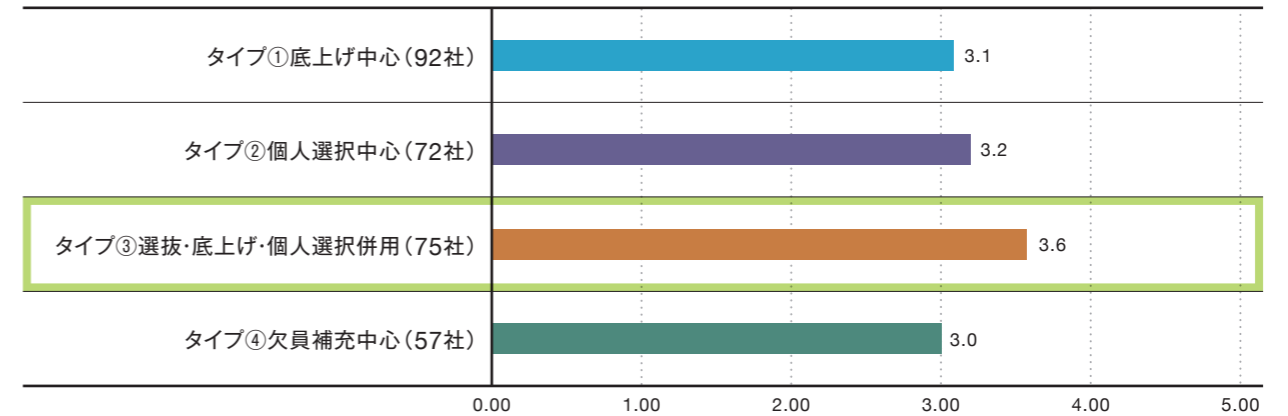
図表4-5 異動・配置タイプから組織の能力への影響（重回帰分析結果）(n=296)



分析について

- 6つの結果変数それぞれに対して重回帰分析を行った
- 主観的組織能力に対する効果はタイプ④欠員補充中心を、客観的組織能力に対する効果はタイプ①底上げ中心を比較対象とした結果
- 企業属性（業績基調、業種、従業員規模）の影響を統制した
- 統計的に有意または有意傾向の水準に達した係数のみを記載
- 統計的有意の水準 ** p < .01、* p < .05

図表4-6 異動・配置タイプごとの「現場力」の平均値 (n=296)



「個人選択中心タイプ」の異動・配置を行う企業では離職率が低く、多様な人材に活躍の機会がみられる傾向

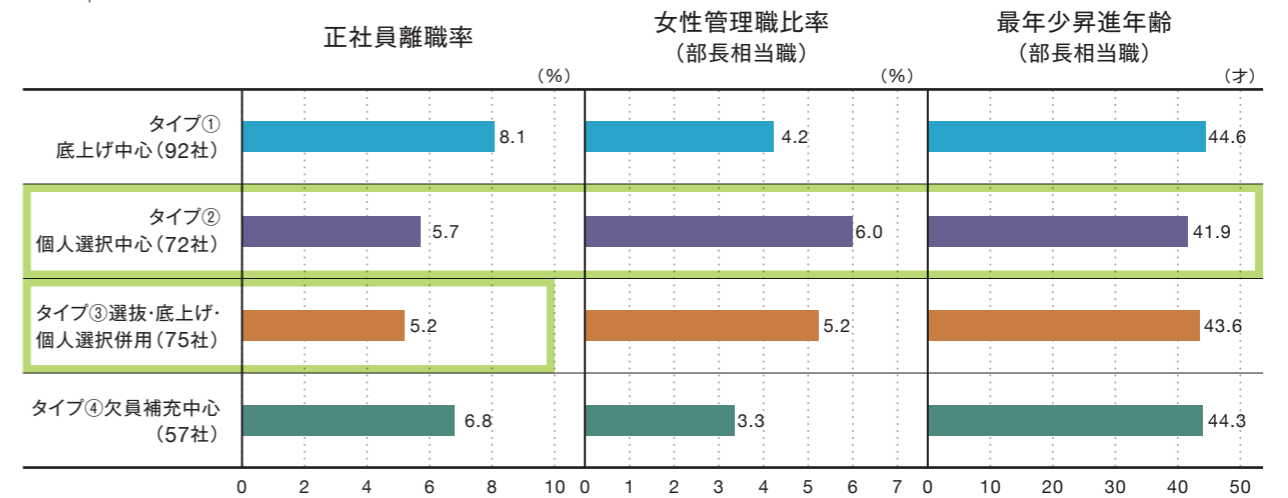
組織の能力の客観的指標への影響では、「個人選択中心タイプ」において、正社員の離職率が低く、女性管理職比率（部長相当職）が高く、最年少昇進年齢（部長相当職）が低くなる傾向、「選抜・底上げ・個人選択併用タイプ」では離職率のみ低くなる傾向がみられました（図表4-5・下段）。製造業では非製造業よりも女性管理職比率が低くなる傾向、過去2~3年の業績基調が同業他社に比べて高い企業ほど部長への最年少昇進年齢が低くなる傾向がみられましたが、それらの影響のほかに、個人選択中心の異動・配置を行っていることが、低い離職率や女性や若手の管理職としての活躍と関連していることがわかりました。

「個人選択中心タイプ」の企業群では、20代後半以降の一般

社員に、個人選択型の異動・配置を行う一方で、底上げ型の異動・配置が少ないことが特徴です。

先の主観的な組織能力についての分析では、底上げ型の異動・配置を通じた人材育成や適性把握を個人選択型と併用することが、部門の枠を超えた相互理解や連携をうながし現場力を高めることが表れていました。しかし、底上げ型の異動・配置を通じた人物理解には時間がかかることや、伝統的な選抜・評価基準の強化・再生産につながる側面があることから、あえてそれを行わないことによって、女性や若手をはじめとする多様な人材の抜擢や活躍につながる事が考えられます。

図表4-7 異動・配置タイプと客観的指標 (n=296)



▶ 総括 個人選択型HRMの導入・活用に向けた3つのポイント

Part1～4で明らかになったことを振り返り、個人選択型HRMの可能性と運用のポイントを総括します。以下に、各Partの見出しを再掲しました。

Part1では、個人選択型HRMの実態を、23の関連施策の導入・活用・検討状況から確認し、トレンド施策や高難度施策が浮かび上がってきました。

Part2・Part3では、23施策の中から社内公募制度、副業・兼業許可の2つの施策を取り上げ、それぞれ掘り下げました。

Part4では、異動・配置のポリシーを広く視野に入れ、個人選択型のほかに、選抜型、底上げ型、欠員補充型の異動・配置を組み合わせる意義を、主観的・客観的な組織能力指標との関連において検討しました。

個人選択型HRMは、「ジョブ型」「キャリア自律」等が議論される人事トレンドのなか、今後、その導入・活用を検討していく企業が増えていくと考えられます。本調査から示唆される導入・活用のポイントを、3つに絞って挙げていきます。

▶ Part1 個人選択型施策の導入実態

個人選択型施策の導入・活用状況

「自己申告制度」「上司とのキャリア相談」の限界
社内キャリアに選択肢を増やす取り組みが進む

個人選択型施策の導入・活用を促進する要因

明確な「キャリア自律」の方針、「学習指向の評価」「他部署・経営情報の開示」による自己・職務情報の提供が個人選択型施策の活用度を高める

▶ Part2 社内公募制度の運用と目的・効果実感・課題認識

社内公募制度導入の目的・効果実感・課題認識

導入目的は、若手・中堅社員の動機付け・キャリア自律支援
制度活用が進むほど、目の前の仕事のキャリア上の意味づけが重要に

社内公募制度の運用実態

募集職務の多様さ、応募資格の明示、上司の拒否権のなさが普及のポイント
活用が進めば、募集と応募、応募と採用のアンマッチも増加

▶ Part3 副業・兼業許可の運用と目的・効果実感・課題認識

副業・兼業許可の目的・効果実感・課題認識

導入目的が明確な企業では、社外人脈拡大・リスクリングに期待
若手・中堅の動機づけやリテンションに効果のきざし

副業・兼業の運用実態

勤続年数・労働時間などの適用資格は一定活用企業のほうが絞る傾向
ただし約半数が他社での雇用も条件次第で認めるなど、内容には寛容

▶ Part4 異動・配置ポリシーと組織の能力

異動・配置ポリシーの組み合わせ4タイプ

「個人選択型」の異動・配置は「選抜型」「底上げ型」「欠員補充型」と
組み合わせられることがあり、4種の組み合わせタイプが見いだされた

異動・配置タイプと組織能力の主観的・客観的指標との関連

「選抜・底上げ・個人選択併用タイプ」の異動・配置が
組織の「変革実行力」「現場力」「求心力」につながる

「個人選択中心タイプ」の異動・配置を行う企業では
離職率が低く、多様な人材に活躍の機会がみられる傾向

個人選択型HRMの導入・活用に向けた3つのポイント

1

個人選択型HRMは、
明確なポリシーのもとでこそ
機能する

- 施策導入の目的を明確にする
- 個人選択型と選抜型・底上げ型を組み合わせる
- 「キャリア自律」が無責任や放任でなく、キャリア尊重となっているかをチェック

個人選択型HRMの諸施策は、企業のキャリア自律を求める度合いにともなって導入・活用されていました。個人の選択や生き方を尊重し、人を生かそうとする、そのようなマネジメント側の本気があってこそ活用され、機能する施策群であると考えられます。

それは、無責任や放任主義とは異なるものでなければなりません。その重要さは、異動・配置において、個人選択型と選抜型・底上げ型の組み合わせが、現場力を強くしていたことにも表れています。

社内公募制度と副業・兼業許可の、個別施策の運用からは、「制度対象者や適用資格は明確に、選択の幅は広く対話的に」という示唆が得られました。制度の活用が広がると、ある程度の制約やルールを設けざるを得ない側面があり、従業員規模の大きい企業などにもそのような状況があるはずですが、施策の目的が明確であり、個人の選択肢を広げる意図が反映されていれば、活用を妨げる要因とはならないといえそうです。

2

自己理解と仕事・組織理解の
情報を増やす

- 人事評価を「学習指向の評価」に変える(失敗を咎めるよりもチャレンジを評価する、育成的フィードバックに活かすなど)
- 他部署・経営の情報を開示する
- 仕事を意味づける関わりを強化する

仕事やキャリアを自ら考え、選ぶことは、自己の能力や適性についての情報と、社内にどのような組織や仕事があるかについての情報がないと難しいでしょう。本調査では、具体的な取り組みへの2つのヒントが得られました。第1に、人事評価を、学習指向でフィードバックの多いものに変えていくことによって、個人の自己理解をうながすことが有効と考えられます。そして第2に、他部署・経営情報の開示です。具体的には、他部署の戦略や業務内容を知らせる機会や、経営や事業上の意思決定に関わる議事録などを公開し、その経緯を共有することなどです。

組織の文脈を理解することは、社内キャリアの可能性を知り、自らキャリア戦略を考える材料となります。しかし、より重要なことは、これらの情報開示の効果を、目の前の仕事の意義を見つめ直すことにつなげることです。選択機会が増えれば、希望がかなわず失意が生まれる場面も出てくるからです。逆説的でもあります。個人選択型HRMの本質は、選抜型と併用することによってキャリア満足度を上げることではなく、目の前の仕事を選んでいる意識によってキャリアに自信がもてる状態を目指すことであると考えます。

3

異動・配置の
ポリシーミックスによって、
組織能力への効果が異なる

- 若手や女性の活躍促進・リテンションを考える際に、個人選択型HRMは有効
- 人材を知り意図をもって配置する選抜型、底上げ型を、自社最適のやり方で併用する

異動・配置の複数のポリシーの組み合わせによって、組織能力への効果が異なる可能性が示唆されました。個人選択型を中心とする異動・配置は、女性や若手などの多様な人材の活躍や動機づけに有効であることがわかりました。社内公募制度の効果実感においても、若手・中堅社員のモチベーション向上がみられました。同時に、部署を超えてメンバーが力を合わせ主体的に行動する現場力には、個人選択型だけでなく、選抜型・

底上げ型との併用が有益であることもわかりました。異動・配置は、個人選択型HRMへのシフトを検討する上で重要な施策ですが、自社の求める組織能力や社員の特性を踏まえ、自社最適のポリシーミックスを見いだす必要があるでしょう。個人選択型HRMでは、むしろ社員を知り、尊重する姿勢が求められる。このことが、本調査から見いだされた示唆であったといえるでしょう。

▶ 調査概要

【調査対象】

- ▶ 人事企画、人材配置・タレントマネジメント等の責任者

【調査方法】

- ▶ 個別企業に対するWebアンケート回答

【調査期間】

- ▶ 2022年1月18日～2月4日

【有効回答社数】

- ▶ 296社

【回答企業の内訳】

従業員規模	社数	%
1000名未満	135	45.6
500名未満	77	26.0
500～1000名未満	58	19.6
1000名以上	161	54.4
1000～3000名未満	81	27.4
3000～5000名未満	27	9.1
5000～10000名未満	29	9.8
10000名以上	24	8.1
無回答	0	0.0
合計	296	100.0

業種	社数	%
製造業・計	125	42.2
製造(建設・設備)	13	4.4
製造(機械・電機機器)	40	13.5
製造(食品)	15	5.1
製造(医薬品)	12	4.1
製造(化学・素材・エネルギー)	24	8.1
その他製造	21	7.1
非製造業・計	171	57.8
運輸・倉庫・物流業	7	2.4
商社	27	9.1
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	3	1.0
その他小売	6	2.0
金融・保険業	19	6.4
不動産	9	3.0
電気・ガス・水道	8	2.7
通信	3	1.0
情報処理・ソフトウェア	28	9.5
飲食・宿泊	4	1.4
医療・福祉	3	1.0
教育・学習支援(各種学校、教育機関)	4	1.4
専門サービス	9	3.0
その他サービス	26	8.8
行政・公共関係	1	0.3
その他	14	4.7
無回答	0	0.0
合計	296	100.0

【本報告書内容の二次利用について】

本報告書内容について、著作権法の引用要件が満たされていれば、ご自由に引用いただいてもかまいません。

また、出版物や学術論文、メディアなどへの引用の場合には出典を明記するようにお願い申し上げます。

お問い合わせ窓口：株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

research@recruit-ms.co.jp

ジョブ型時代のキャリア自律と タレントマネジメント

—社内キャリアの可能性を広げる施策導入・活用のポイントと
社内公募制度、副業・兼業制度の運用実態—

RMS Research 2022
個人選択型HRMに関する実態調査

2022年 3月

調査企画・発行：株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
組織行動研究所

制作：株式会社 ブルーストラクト

