

人事への調査からジョブ型時代のキャリア自律とタレントマネジメントを考える －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・兼業許可の運用実態－

「個人選択型 HRM^(※)に関する実態調査」を発表

※Human Resource Management

「社内公募制度」を42.2%が導入。社内キャリアを広げる方向へ

「副業・兼業許可」は導入25.0%・導入検討24.7%

学習指向の評価・フィードバックと組織情報の開示が、個人選択型施策の鍵

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区 代表取締役社長：山崎 淳 以下、当社）組織行動研究所は、企業人事責任者に対し「個人選択型 HRM（人的資源管理：Human Resource Management）に関する実態調査」を実施し、296社の人事担当者から回答を得ました。個人が仕事やキャリアの選択を主体的に行うことに関連する23施策の導入実態のほか、「社内公募制度」「副業・兼業許可」「異動・配置」の運用についてたずねた調査結果から見える実態について公表しました。

1. 調査の背景

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、かつ組織にとっても有益な社内キャリアの選択機会を多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。

本調査では、一つの試論として、「個人選択型の 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群として考えたものです。回答を得た296社中、「社内公募制度」導入企業125社における運用の実態、「副業・兼業許可」導入企業74社と導入しない130社の課題認識の違い、異動・配置の運用など具体施策の詳細も尋ねました。

2. 調査のポイント

* 詳細は調査ライブラリ <https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000001047/>を参照ください。

【個人選択型施策の導入実態について】

- **「自己申告制度」「上司とのキャリア相談」は導入が進むも十分活用されていない。社内キャリアに選択機会を増やす取り組みが進む（図表 1-1）**
- ・ 「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）」（導入率 71.3%・導入企業中十分活用されていない割合 39.3%）、「2.自己申告制度」（同 67.6%・31.0%）は、導入率が高いものの活用が不十分とする割合も高い

2022年3月31日

→上司とのキャリア相談、自己申告制度などは、普及しているが十分に機能していない高難度施策といえ、何らかの追加施策が必要と考えられる

- ・ 「社内公募制度」は42.2%、「副業・兼業の許可」は25.0%の企業が導入

→この2施策については、詳細の運用実態を別途質問した（図表2-1、図表3-3など）

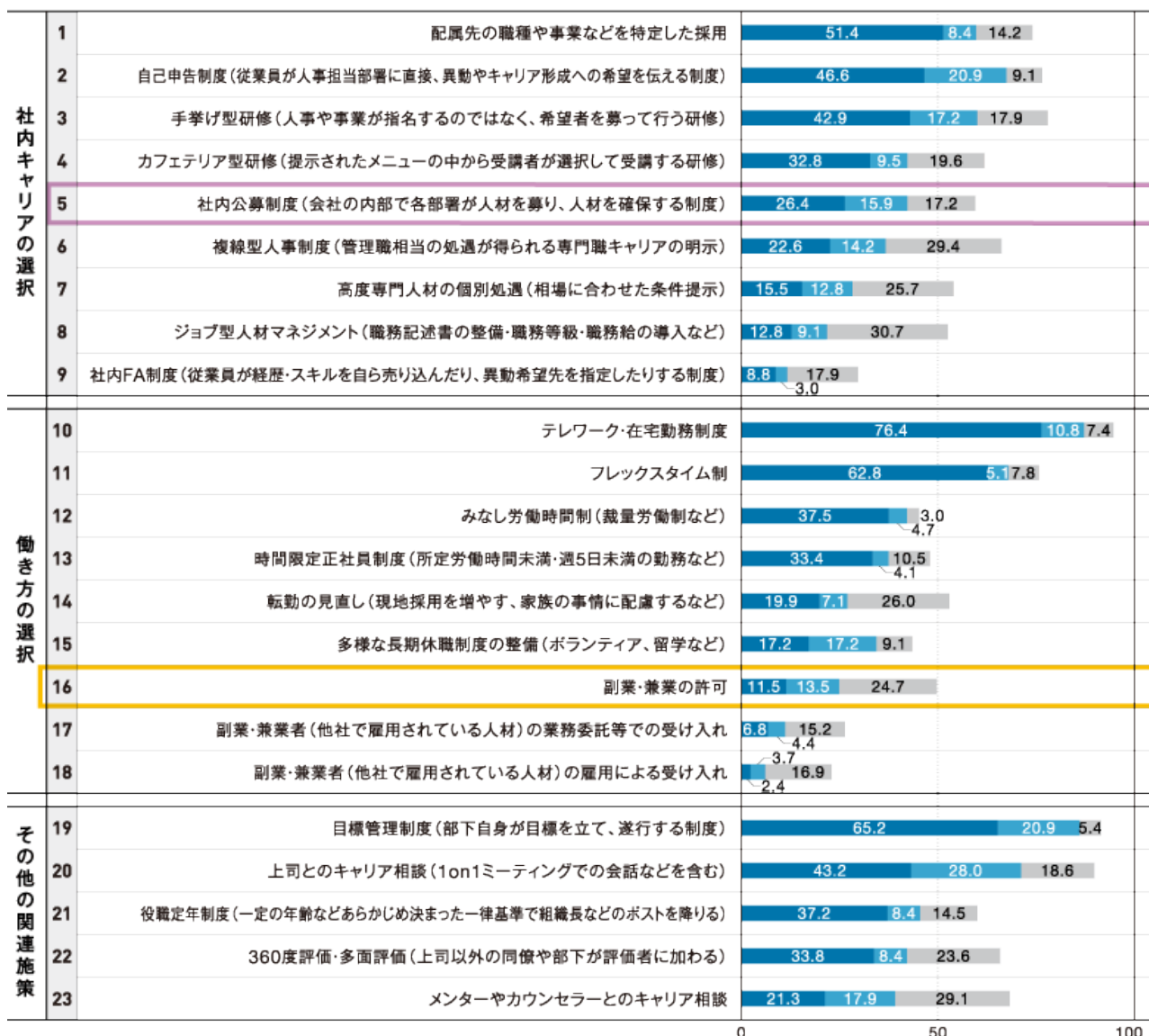
- ・ 導入検討率が高いのは、「8.ジョブ型人材マネジメント」（導入検討率30.7%）、「6.複線型人事制度」（同29.4%）、「23.メンターやカウンセラーとのキャリア相談」（同29.1%）、「14.転職の見直し」（同26.0%）、「7.高度専門人材の個別処遇」（同25.7%）、「16.副業・兼業の許可」（同24.7%）

→仕事やキャリアの個人による主体的選択を重視し社内キャリアの幅を広げる「個人選択型」の施策導入を多くの企業が検討しており、今後のトレンドとなりそうである

図表 1-1 個人選択型施策の導入・活用状況（n=296/単一回答）

貴社における以下の施策への取り組み状況をお答えください。

■ 導入しており、制度対象者に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 ■ 導入検討中



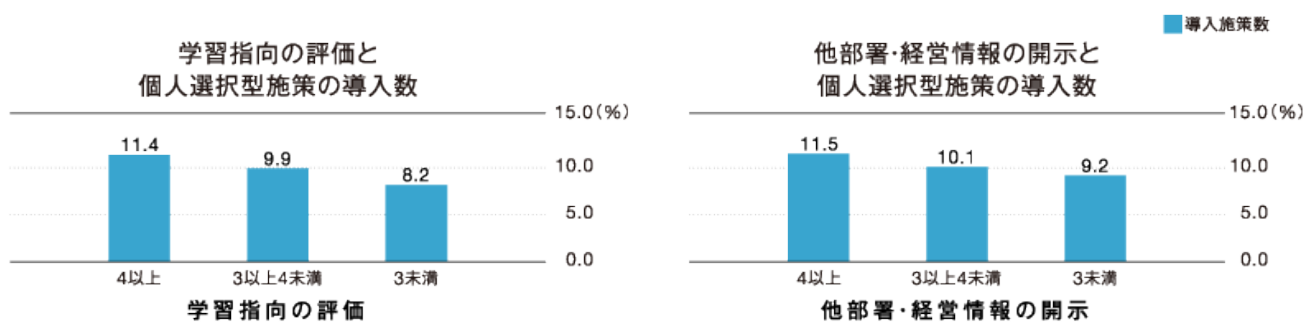
● **失敗よりもチャレンジしたことを評価し結果を育成的なフィードバックに活かすような人事評価、他部署の戦略や意思決定に関わる情報の開示が、個人選択型施策導入・活用の鍵（図表 1-6）**

- 個人選択型施策の導入数は、「学習指向の評価」（失敗よりもチャレンジしたことを評価し結果を育成的なフィードバックに活かすような人事評価）、「他部署・経営情報の開示」（他部署の戦略や意思決定に関わる情報の開示）の度合いが高いほど多い

→社内キャリアの良質な選択のためには、自己の能力や適性についての情報、社内にとどのような組織や仕事があるのかについての情報が豊富に提供されることが重要と考えられる

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導入施策数（n=296／単一回答）

貴社において、以下のことはどの程度あてはまりますか。



・「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
 ・導入施策数は、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
 ・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

【社内公募制度の運用と目的・効果実感・課題認識について】

● **社内公募制度の導入目的は、若手・中堅社員の動機づけ・キャリア自律支援、新規事業・新規プロジェクトを担う人材の発掘（図表 2-1）**

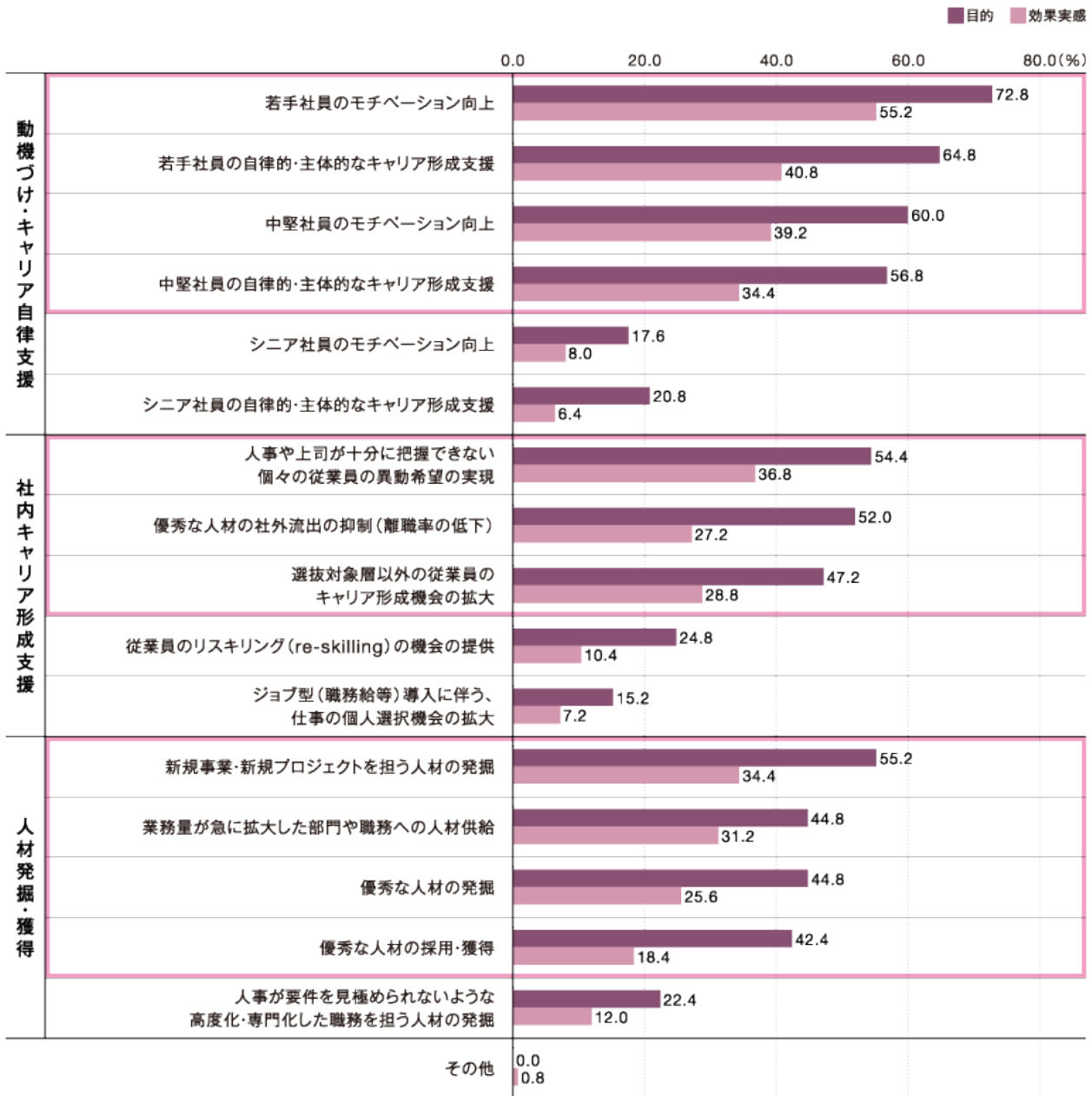
- 社内公募制度導入の目的と効果実感の両方が高いのは、「若手社員のモチベーション向上」（目的 72.8%・効果実感 55.2%）、「若手社員の自律的・主体的なキャリア形成支援」（同 64.8%・40.8%）、「中堅社員のモチベーション向上」（同 60.0%・39.2%）、「中堅社員の自律的・主体的なキャリア形成支援」（同 56.8%・34.4%）、「新規事業・新規プロジェクトを担う人材の発掘」（同 55.2%・34.4%）

→キャリア初期の適職探索や、新規立ち上げを担う人材の発掘などが、社内公募制度の導入に適したニーズと考えられる

2022年3月31日

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)

社内公募制度を導入している理由や目的としてあてはまるもの、また、効果として実感しているものを、それぞれいくつでもお選びください。



【副業・兼業許可の運用と目的・効果実感・課題認識について】

- **副業・兼業許可に対して非導入企業の懸念は多いが、導入企業が認識する課題は少ない (図表 3-3)**
- ・ 副業・兼業許可の非導入企業が導入しない理由と、導入企業の運用上の課題認識を、同様の質問項目で比較したところ、「副業・兼業をしている従業員が、本業を疎かにする/している」(非導入企業 52.3%・導入企業 10.8% : 41.5%ポイント差)、「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」(同 46.2%・6.8% : 39.4%ポイント差)、「従業員の労務管理の負担が大きい」(同 41.5%・12.2% : 29.4%ポイント差)などに、統計的に有意な差がみられた。

2022年3月31日

→副業・兼業許可に対する非導入企業の懸念は、実際には生じない可能性もある。本当の問題は、副業・兼業を許可することの積極的な理由や目的が見いだせないことにあると考えるべきかもしれない。個人と組織が Win-Win と感じられる本業-副業の関係性や、業務委託への移行など別の関係性の選択で実現すべきニーズなど、事例を蓄積しながら模索していく段階にあるといえるだろう

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)

副業・兼業の運用上の問題点・課題として、あてはまるものをすべてお選びください。／貴社が副業・兼業を認めない理由として、あてはまるものをすべてお選びください。

	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%	杞憂の壁
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%	の人壁材

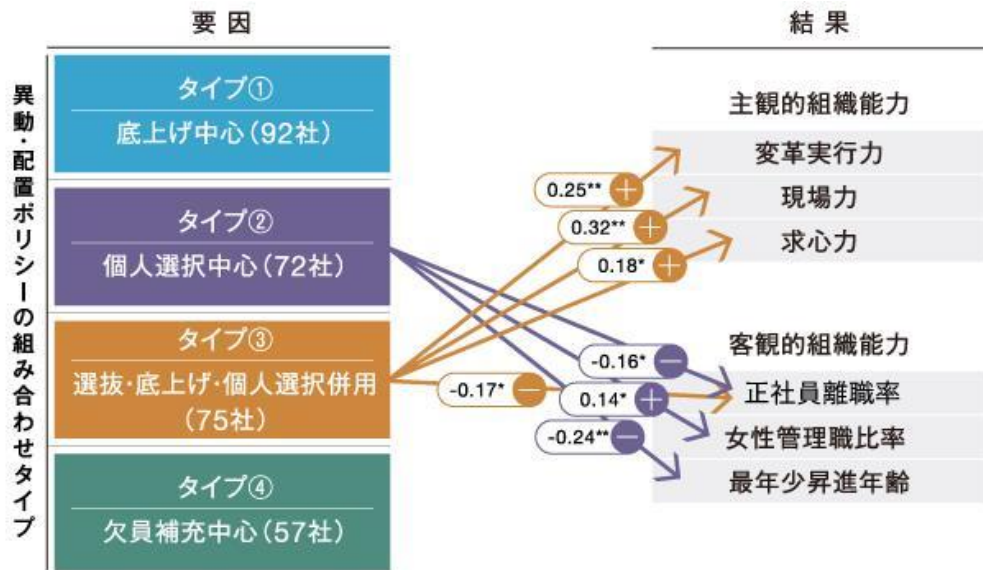
【異動・配置ポリシーと組織の能力について】

- 異動・配置に関するポリシーには、「個人選択型」のほかにも、「選抜型」「底上げ型」「欠員補充型」などが考えられる。それらの組み合わせに4タイプが見いだされた(図表 4-3)
- 重回帰分析の結果、従業員が主体的に部門の枠を超えた取り組みをするなどの「現場力」は、「選抜・底上げ・個人選択併用タイプ」の企業群で高い傾向がみられた。「正社員の離職率の低さ」「部長クラス的女性管理職比率の高さ」「部長クラスへの最年少昇進年齢の低さ」に対しては、「個人選択中心タイプ」の影響がみられた(図表 4-5)

図表 4-3 異動・配置 4 タイプの特徴 クラスター分析を用いて4タイプに分類

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、一般社員に「個人選択型」、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

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

3. 調査担当研究員

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 主任研究員 藤澤 理恵

人事制度設計のコンサルティングや、研修開発、組織調査などに従事したのち現職。東京都立大学大学院 社会科学部 経営学専攻にて、2021年博士号授与。同大学博士研究員。「ビジネス」と「ソーシャル」のあいだの「越境」、仕事を自らリ・デザインする「ジョブ・クラフティング」、「HRM（人的資源管理）の柔軟性」などをテーマに研究を行っている。経営行動科学学会 2020年度 JAAS AWARD・奨励研究賞。人材育成学会 2020年度学会賞・奨励賞。



組織行動研究所 主任研究員 藤村 直子

HRR株式会社、株式会社リクルートにて人事アセスメントの研究・開発、新規事業企画等に従事した後、人材紹介サービス会社での経営人材キャリア開発支援等を経て、2007年より現職。リーダーシップ、社会人学習、中高年のキャリアに関する調査・研究を行う。



2022年3月31日

4. 調査担当研究員のコメント

本調査の結果から、個人選択型の HRM 施策が、これから多くの企業に取り入れられていくトレンドが浮かび上がりました。個人選択型施策が、多様な個人の活躍や人材発掘にとって有益で、組織の能力をも高めるものとしていくために、次のような3つのポイントが調査結果から示唆されました。

第1に、個人選択型 HRM は、上司や人事による明確な個人尊重のポリシーのもとで機能するということです。それは、無責任や放任主義とは異なり、個人の選択や生き方を尊重し人を生かそうとするものでなければなりません。そのことが、例えば、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表れています。

第2に、社内キャリアの良質な選択の鍵は、自己理解と仕事・組織理解の情報を増やすことです。人事評価や目標管理などの既にある人事施策を活用することができます。プロセスを捉え失敗を咎めるよりもチャレンジしたことを褒める評価、個人の成長のためのフィードバック、自部署の戦略決定の経緯や他部署の動向の情報開示などが、社内キャリアの可能性を知ることにつながり、責任をもって選択できる個人を育てます。

第3に、自社が高めたい組織能力に適合する異動・配置ポリシーの組み合わせを選ぶことです。先入観や前例にとらわれず女性や若手を抜擢するためには、思い切った個人選択型も有効でしょう。加えて、部署を超えてメンバーが力をあわせ主体的に行動する現場力を養うには、選抜型・底上げ型で人材を知る・育成する意図を示すことも重要といえます。

「選ぶ」ことは簡単なことではありません。だからこそ、個人選択型施策を加えることで、個人も組織もよりしなやかになっていくのでしょうか。本調査は、そのデザインや運用の見えにくいポイントを探ることを目的としました。詳細な回答をお寄せくださった296社の人事ご担当者に心よりお礼申し上げます。

5. 調査概要

調査目的	<ul style="list-style-type: none">・キャリア自律およびタレントマネジメントの実現において、その成功要因や阻害要因についての示唆を得ること・個人選択型 HRM（仕事や働き方の従業員による主体的選択）に関する施策の導入状況についての実態を把握すること・社内公募制度、副業・兼業許可の運用面における実態を把握すること・異動・配置に対する考え、促進要因や阻害要因となり得る組織の特徴を把握すること
実施時期	2022年1月18日～2月4日
調査対象	人事企画、人材配置・タレントマネジメントなどの責任者
調査方法	個別企業に対する Web アンケート回答
有効回答数	296社
調査内容	<ul style="list-style-type: none">・個人選択型 HRM（仕事や働き方の従業員による主体的選択）に関する施策の検討・実施状況・社内公募制度の運用面における実態、目的・成果実感・副業・兼業許可の運用面における実態、目的・成果実感・異動・配置方針、仕事・キャリアの主体的選択を従業員に求める程度 など

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略を推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
- ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HR アナリティクス

また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEB サイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>