

キャリア自律の観点から見た 社内公募制度の運用実態

千野 翔平

キャリア自律の観点から見た社内公募制度の運用実態

千野翔平（リクルートワークス研究所）

2022年12月14日

要旨

本稿は、キャリア自律の観点から社内公募制度が社員に与える影響について分析した。特に、社内公募制度の運用過程に着目、つまり希望、選抜などが能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションにどのような影響を与えているかを検証した。分析の結果、以下の3つが明らかになった。

第1に、キャリア自律が高い人は社内公募に応募していることを確認した。企業が社員に社内公募に応募してほしいのであれば、キャリア自律を高めることで応募率が上がることを示唆された。第2に、キャリア自律に対して、上司の支援、職場の支援的環境、組織風土がキャリア自律を高めるのか、という点について確認した。分析の結果、上司の支援、職場の支援的環境、組織風土を表わす一部の尺度において有意に正の影響が確認された。第3に、キャリア自律が高まると、希望が叶ったほうがワーク・エンゲージメントに与える効果を高めることが示された。

キーワード 社内公募制度，ジョブポスティング制度，キャリア自律，能力向上，ワーク・エンゲージメント，リテンション

本ディスカッションペーパーの内容や意見は、全て執筆者の個人的見解であり、所属する組織およびリクルートワークス研究所の見解を示すものではありません。

1.はじめに

これまで企業主導型の異動は、日本企業の常識であった。しかし、近年、企業主導型の異動は残しつつも、社員の自律性や自主選択を尊重する異動施策「社内公募制度」による異動の割合を増やそうという新たな動きが見受けられる。なお、本稿では、社内公募制度とは会社（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従業員が応募し選抜する仕組みを指す。

実際、どれくらいの企業に社内公募制度は導入されているのか。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によれば、社内公募制度は約 38%の企業で導入されている。企業が社内公募制度を導入した理由について、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%）などが挙げられている。企業は、こうした社内公募制度の導入目的を果たしているのか、また社内公募制度が機能するためにはどのようなことに取り組んでいく必要があるのか検証したい。

そこで、本稿では、キャリア自律の観点から社内公募制度が社員に与える影響について分析する。具体的には、社内公募制度の適用者であるか否かに着目し、能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションにどのような影響を与えているかを確認する。本稿の構成は以下のとおりである。第 2 節では先行研究を整理し、仮説を提示する。第 3 節では調査で使用した分析データについて説明する。第 4 節では分析結果を整理し、第 5 節で分析結果を踏まえた考察と今後の課題について述べる。

2.先行研究と仮説の提示

社内公募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た。これまで異動研究は、主として企業主導の異動による幅に着目されてきた。たとえば、小池の知的熟練論（小池・猪木編，1987；小池，2005；2008）では、幅広い職務を遂行する統合方式のほうが、職務範囲を限定した分離方式よりも優れていることが指摘されている。また、平野・内田・鈴木（2008）では、補完性の低い異動を非連続、補完性の高い異動を連続と区別している。加えて、従来の補完性の高い職務への異動こそが合理的であるとしつつ、補完性の低い仕事への異動は価値創造につながるとしている。一方で、企業主導型の異動に対して批判的な意見もあり、たとえば、勝手な異動は社員が納得しないとする意見である。納得しない異動は、異動先の新たなスキルや知識といった学習行動にも悪影響を及ぼす可能性がある。今日、個人選択型異動の割合を増やそうとする先進企業では、まさにこうした指摘がなされている。

では、社内公募制度にはどのような期待が寄せられているのだろうか。社内公募制度に期待される効果として、個人の意欲や能力開発の活性化が挙げられる。その条件として、応募の事実を上司に知られないようにすること、制度に対する上司の理解、落選者に対す

るフォローといった対応をとることが望ましいとしている（平野・江夏, 2018、今野・佐藤, 2022）。宮島（2012）によれば、これまでの伝統的キャリアから自律的キャリアへ変容しつつあることを指摘した上で、組織による自律的なキャリア支援として社内公募制度を挙げているが、社内公募制度とキャリア自律に関する検証は行われていない。そこで、本稿では、以下の仮説を提示する。

仮説 1-1：キャリア自律は、社内公募制度に応募するに正の影響を与える

仮説 1-2：社内公募に応募するは、異動希望が叶うに正の影響を与える

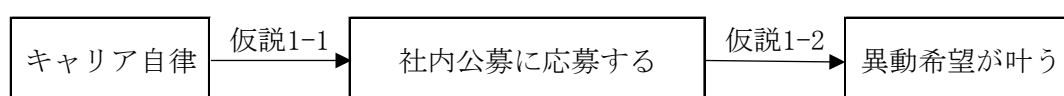


図1 分析モデル1

キャリア自律を促す要因については、堀内・岡田（2016）によって丁寧な研究が行われている。また、労働政策研究・研修機構（2007）の調査では、組織風土の重要性も指摘されていることから、本稿においてもキャリア自律を促す要因として検証する。

仮説 2：上司の支援、職場の支援的環境、組織風土は、キャリア自律に正の影響を与える

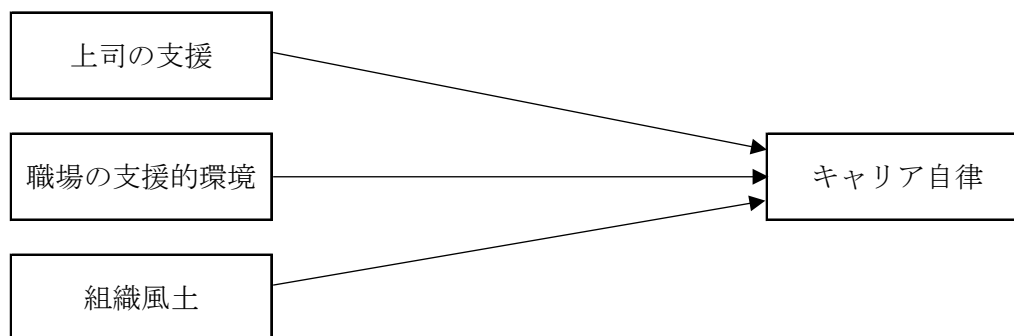


図2 分析モデル2

既存研究において、キャリア自律が能力向上発揮、ワーク・ワーク・エンゲージメント、リテンションにどのような影響を与えるのかに関する研究は多くない。社内公募制度を導入する企業においては、これらの目的を据えて導入していることが多いことから、本稿で検証していく。この検証が行われることによって、企業の実践場面で運用する際の後押しになると考える。

仮説 3：キャリア自律は、能力向上発揮、ワーク・ワーク・エンゲージメントに正の影響を与える、リテンションに負の影響を与える

仮説 4：異動希望が叶ったほうがキャリア自律の能力向上発揮、ワーク・ワーク・エンゲージメント、リテンションに与える効果は高まる

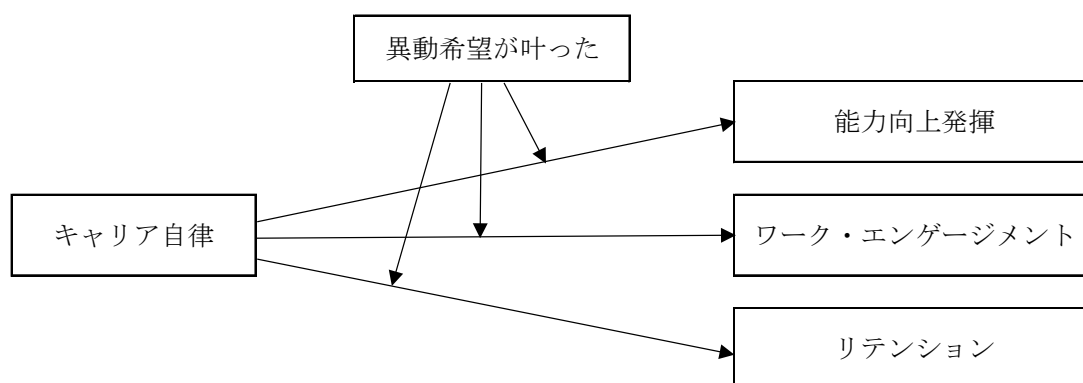


図 3 分析モデル 3

3. 研究方法

3.1. 分析データ

リクルートワークス研究所が 2022 年 6 月に実施した「異動に関する個人意識調査」を用いる。調査対象者は、従業員 300 名以上の企業で働いている社員で、社内公募制度および企業主導による異動者 1354 人のうち、社内公募制度が有り、かつ対象者であると回答した 866 人を分析に利用する（表 1）。866 人のうち、男性は 81.4%、女性は 18.6%である。年代別で見ると、20代は 2.5%、30代は 17.1%、40代は 34.2%、50代は 42.0%、60代以上は 4.2%であった。また現在勤める企業の従業員規模は、300～999人は 15.2%、1000～1999人は 12.4%、2000～4999人は 18.0%、5000人以上は 54.4%である。男性、50代、従業員規模 5000人以上である。

表 1 基本統計

	属性	人数	割合 (%)
性別	男性	705	81.4
	女性	161	18.6
年齢	20代	22	2.5
	30代	148	17.1
	40代	296	34.2
	50代	364	42.0
	60代以上	36	4.2
従業員規模	300～999人	132	15.2
	1000～1999人	107	12.4
	2000～4999人	156	18.0
	5000人以上	471	54.4

3.2 利用したデータ

本稿の分析で利用した変数を表 2 に示す。

① キャリア自律

堀内・岡田（2009;2016）は、キャリア自律の具体的な行動尺度として、「キャリア開発行動」を示した。具体的には、「自分の職種、業界分野における最新動向を常に情報収集している」「仕事のために新しいことをいろいろ勉強している」「社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している」「新しい知識・技術を積極的に学ぶように努めている」といった 4 項目で、本稿ではこの尺度をキャリア自律として採用した。「5：あてはまる」から「1：あてはまらない」の 5 件法で回答を得た。回答は単純加算して得点化した。

② 上司の支援

次に、上司の支援は、堀内・岡田（2016）によれば、垂直的交換関係がキャリア自律を促進する要因として指摘されている。つまり、上司との良好な関係がキャリア自律に関連しているのである。また中原（2010）は上司からの支援として、内省支援と精神的支援が部下の能力を高めることに結び付くという。よって本稿では、「上司は、業務遂行がうまくいくよう支援している」「上司は、仕事の難度に応じて仕事の割り振りを柔軟に変更している」「上司は、あなたの将来のキャリアについて話し合っている」「上司は、あなたにはない客観的な意見を言ってくれる」「上司は、精神的な安らぎを与えてくれる」の 5 項目を採用した。「5：あてはまる」から「1：あてはまらない」の 5 件法で回答を得た。回答は単純加算して得点化した。

③ 職場の支援的環境

荒木・中原・坂本（2011）は高橋（2006）を参考に、職場における支援的環境尺度を示した。「仕事が終わったあとでも職場の同僚と会話をする雰囲気がある」「わからないことは気軽にアドバイスを求めることができる雰囲気がある」「仕事に関する知識やノウハウを教えあう雰囲気がある」「創意工夫を共有する雰囲気がある」の 4 項目について、一部修正して採用し、「5：あてはまる」から「1：あてはまらない」の 5 件法で回答を得た。回答は単純加算して得点化した。

④ 能力向上発揮

中原（2010）は、職場における能力向上を総合的に把握するために、業務能力向上、他部門理解向上、他部門調整能力向上、視野拡大、自己理解促進、タフネス向上からなる 6 つの因子 17 の質問項目からなる尺度を提示した。具体的には「業務を工夫してより効果的に進められるようになった」「他者や他部門の立場を考えるようになった」「複数の部門と調整しながら仕事を進められるようになった」「より大きな視点から状況を捉えられるようになった」「自分のマイナス面を素直に受け入れることができるようになった」「精神的なストレスに強くなった」などの 17 項目である。「5：あてはまる」から「1：あてはまらない」の 5 件法で回答を得た。回答は単純加算して得点化した。

⑤ワーク・ワーク・エンゲージメント

ワーク・ワーク・エンゲージメントとは、生き活きと働ける心理状態を指すものである。Shimazu et al. (2008) によって、活力、熱意、没頭に関わる尺度が提示されており、本稿においてはその 3 項目版を利用した。具体的には「仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる」「仕事に熱心である」「私は仕事にのめりこんでいる」で、「5:あてはまる」から「1:あてはまらない」の 5 件法で回答を得た。回答は単純加算して得点化した。

⑥リテンション

山本 (2009) は Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts (1996) を参考に、リテンション尺度を提示している。具体的には「現在の会社を辞めたい」「現在と違う会社に転職したい」の 2 項目で、「5:あてはまる」から「1:あてはまらない」の 5 件法で回答を得た。回答は単純加算して得点化した。

表 2 記述統計量と変数間相関

	平均値	標準偏差	最小	最大	1	2	3	4	5
1 キャリア自律	13.744	3.195	4	20					
2 上司の支援	16.113	4.665	5	25	.296**				
3 職場の支援的環境	14.196	3.398	4	20	.299**	.617**			
4 能力向上発揮	60.842	11.000	17	85	.683**	.365**	.450**		
5 ワーク・エンゲージメント	2.023	0.816	3	15	.590**	.484**	.440**	.606**	
6 リテンション	1.984	0.806	2	10	-.073*	.121**	.140**	-.002	.100**

** 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

4. 分析結果

4.1. 各変数の信頼性

本稿で採用する変数のうち、2 変数以上で作成した合成変数の信頼性を検討するため、クロンバックの α 係数を算出した (表 3)。すべての α 係数が 0.8 以上であったため、信頼性は高いことが示された。

表 3 信頼性分析の結果

変数名	α 係数
キャリア自律	0.882
上司の支援	0.915
職場の支援的環境	0.884
能力向上発揮	0.950
ワーク・エンゲージメント	0.830
リテンション	0.880

4.2. 仮説に関する分析結果

4.2.1. 仮説 1 に関する分析結果

そもそもキャリア自律が高い人は、(社内公募に) 応募しているのだろうか。このことを検証するため、社内公募に応募した集団に絞って「キャリア自律」を説明変数に、「社内公募に応募する」を被説明変数にした回帰分析を行った(表 4)。分析結果から、社内公募への応募に対して、キャリア自律は有意な正の影響が見られた。

次に、「社内公募に応募する」を説明変数に、「異動希望が叶う」を被説明変数にした回帰分析を行った(表 5)。分析結果から、異動希望が叶うかに対して、社内公募に応募することは有意な正の影響が見られた。以上の結果から、仮説 1 は支持された。ただし、本分析では社内公募制度の対象者に対して、応募の有無を質問し、応募したと答えた回答者だけに希望が叶ったのか(希望が叶わなかったのか)というデータを用いている。そのため、「応募している」というサンプルバイアスの問題が生じている可能性がある。

表 4 キャリア自律が社内公募への応募に与える影響

	回帰係数	オッズ比	有意確率
キャリア自律	0.113	1.119	***
N	390		
-2 対数尤度	1166.079a		
Nagelkerke R2 乗	0.039		
尤度比のカイ2乗検定	カイ乗値 25.897	有意確率 0.000	

*** $p < 0.001$

表 5 社内公募に応募することが「異動希望が叶う」に与える影響

	回帰係数	オッズ比	有意確率
社内公募に応募する	0.716	2.047	***
N		390	
-2 対数尤度		493.662a	
Nagelkerke R2 乗		0.000	

*** p < 0.001

4.2.2. 仮説 2 に関する分析結果

上司の支援、職場の支援的環境、組織風土がキャリア自律に影響を与えているかを確認するため、キャリア自律を被説明変数に、上司の支援、職場の支援的環境、組織風土を説明変数にした重回帰分析を行った（表 6）。分析の結果、職場の支援的環境、上司の支援、組織風土（なかでも「多様な人材の能力・才能を活かすようにしている」「従業員のキャリア形成を行うのは会社の責任だという意識がある」）の順に有意に正の影響を与えていることが確認された。よって仮説 2 は支持された。

結果を解釈するにあたり、注意すべき点がある。それは、従業員のキャリア形成を行うのは会社の責任だという意識がキャリア自律に影響を与えていた、とする点である。この結果は一見矛盾する結果のようにも捉えられるが、企業が社員のキャリア自律を高める施策に力を入れていることを考えれば納得がいくものといえよう。すなわち、昨今のキャリア自律支援策は、サポートが直接的すぎるとは解釈できないだろうか。キャリア自律とは、本来、個人が主体となり自分自身のキャリアについて思考し描いていくものである。そのために、企業はキャリア自律を促す支援を行うわけだが、そのことによる副作用を起している可能性がある。この点については、今後注意深く見ていく必要がある。

表 6 上司の支援、職場の支援的環境、組織風土がキャリア自律に与える影響

被説明変数：キャリア自律		β
説明変数		
上司の支援		0.156 ***
職場の支援的環境		0.160 ***
組織風土	従業員を最も重要な経営資源と位置付け、人材育成を特に重視している	0.037
	従業員のキャリア形成を行うのは会社の責任だという意識がある	0.065 *
	経営に関する情報も従業員に対してオープンにして、情報の風通しが良い	0.008
	上司は部下の面倒をみて教育するという考え方が根付いている	0.023
	職務上のチャレンジを奨励している	0.007
	チームやグループでの職務遂行や協調関係を特に重視している	0.013
	多様な人材の能力・才能を活かすようにしている	0.067 *
調整済みR2乗		0.118
N数		866

*<p0.10;**p<0.05;***p, 0.01

4.2.3. 仮説 3 に関する分析結果

キャリア自律が能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションに影響を与えているかを確認するため、能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションを被説明変数に、キャリア自律を説明変数にした重回帰分析を行った（表 7）。分析の結果からキャリア自律が能力向上発揮、ワーク・エンゲージメントに有意に正の影響を与えていることが確認された。またリテンションに対しては、有意に負の影響を与えていることが確認された。以上から、仮説 3 は支持されたといえる。

表 7 キャリア自律が能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションに与える影響

説明変数	被説明変数		
	能力向上発揮	ワーク・エンゲージメント	リテンション
	β	β	β
男性ダミー	-0.059 ***	0.025	0.040
キャリア自律	0.691 ***	0.490 ***	-0.092 ***
調整済みR2乗	0.469	0.242	0.007
N数	866		

*<p0.10;**p<0.05;***p,0.01

4.2.4. 仮説 4 に関する分析結果

次に、異動希望が叶ったかどうかとキャリア自律における交互作用効果について見ていく（表 8）。ステップ 1 では、男性ダミー、キャリア自律を投入し、ステップ 2 では、ステップ 1 に加え、異動希望が叶ったかどうかとキャリア自律における交互作用を投入した。ステップ 1 については、前述しているため、ステップ 2 の特徴について見ていく。まず、能力向上発揮では、キャリア自律のみ有意に正の影響が確認された。次に、ワーク・エンゲージメントは、キャリア自律、「キャリア自律×希望が叶った」の交互作用に有意な正の影響が確認された。キャリア自律が高まると、希望が叶ったほうがワーク・エンゲージメントに与える効果を高めることが示された。そして、リテンションでは、キャリア自律に有意な負の影響が確認された。以上から、仮説 4 は一部支持された。

表 8 能力向上発揮、ワーク・エンゲージメント、リテンションにおけるキャリア自律と（社内公募による異動が）叶ったかどうかの交互作用効果

説明変数	被説明変数					
	能力向上発揮		ワーク・エンゲージメント		リテンション	
	β		β		β	
	ステップ1	ステップ2	ステップ1	ステップ2	ステップ1	ステップ2
男性ダミー	-0.059 ***	-0.057 ***	0.025	0.029	0.040	0.038
キャリア自律	0.691 ***	0.676 ***	0.490 ***	0.456 ***	-0.092 ***	-0.072 ***
キャリア自律×希望叶った		0.043		0.100 ***		-0.058
調整済みR2乗	0.469	0.470	0.242	0.250	0.007	0.007
N数	866					

*<p0.10;**p<0.05;***p,0.01

5. 考察と今後の課題

本稿では、キャリア自律の観点から社内公募への応募、希望が叶ったのかどうかについて、またキャリア自律を促す要因について、そして能力向上発揮やワーク・エンゲージメント、リテンションに与える影響について分析した。

まず、キャリア自律が高い人は社内公募に応募していることを確認した。企業が社員に社内公募に応募してほしいのであれば、キャリア自律を高めることで応募率が上がることを示唆された。次に、キャリア自律に対して、上司の支援、職場の支援的環境、組織風土がキャリア自律を高めるのか、という点について確認した。分析の結果、上司の支援、職場の支援的環境、組織風土を表わす一部の尺度において有意に正の影響が確認された。これは、堀内・岡田（2016）が指摘するように、垂直的交換関係と水平的交換関係がキャリア自律に影響を与えるからだと考えることができよう。さらに分析の結果より、キャリ

ア自律が高まると、希望が叶ったほうがワーク・エンゲージメントに与える効果を高めることが示された。

最後に、社内公募制度は社内労働市場において競争が起きる仕組みであることから、希望が叶わないことはどうしても避けることはできない。企業が社内公募制度を運用していくことは、異動希望を叶えられない人が増えていくことを意味する。キャリア自律が高い人が、希望を叶えられなかったときに、人事としてどのようなコミュニケーションを取ればいいのか。今後は、どのようなフィードバックを行っていくことがよいのか、検証していくものとする。

【参考文献】

Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., & Geurts, S.A.E. 1996 Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupation and Organizational Psychology*, 69, 367-372.

Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S. et al. (2008). Work engagement in Japan: Validation of the Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.

荒木 淳子, 中原 淳, 坂本 篤郎 (2011) 「仕事に対する態度と職場環境が個人のキャリア確立に与える効果 : 職場の支援的環境と仕事内容の明示化」『日本教育工学会論文誌』, 34(4), 319-329.

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.

ウイルマー・B・シャウフェリ, ピーターナル・ダイクストラ (2012) 『ワーク・エンゲージメント』 星和書店.

小池和男 (2005) 『仕事の経済学 (第3版)』 東洋経済新報社.

小池和男 (2008) 『海外日本企業の人材形成』 東洋経済新報社.

小池和男・猪木武徳編 (1987) 『ホワイトカラーの人材形成 日米英独の比較』 東洋経済新報社.

高橋俊介 (2006) 『人が育つ会社をつくる キャリア創造のマネジメント』, 日本経済新聞出版社.

中原淳 (2010) 『職場学習論 仕事の学びを科学する』, 東京大学出版.

平野光俊・江夏幾多郎 (2018) 『人事管理 人と企業, とともに生きるために』, 有斐閣.

平野光俊・内田恭彦・鈴木竜太 (2008) 「日本のキャリアシステムの価値創造のメカニズム」『一橋ビジネスレビュー』, 第 56 巻, 第 1 号, 76-92.

堀内泰利・岡田昌毅 (2009) 「キャリア自律が組織コミットメントに与える影響」『産業・組織心理学研究』, 第 23 巻, 第 1 号, 15-28.

堀内・岡田 (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 卷,第 2 号,73-86.

宮島裕 (2012)「自律的キャリアの課題についての一考察」『目白大学 経営学研究』,第 10 号, 105-117.

独立行政法人労働政策研究・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.

山本寛 (2009)「組織のキャリア開発の観点からみたリテンション・マネジメントの国際比較」『青山経営論集』,第 44 卷,第 3 号.

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」.