

企業事例に基づく社内公募制度の類型化  
— 手上げとマッチングを高める施策に関する検討 —

千野翔平 (リクルートワークス研究所)

企業事例に基づく社内公募制度の類型化  
—手上げとマッチングを高める施策に関する検討—

千野翔平（リクルートワークス研究所）

2025年1月31日

要旨

本稿は、企業で導入される社内公募制度の類型化とその効果に関して企業事例から分析することで、企業にとって有効な社内公募制度にするための示唆を得ることを目的としている。企業主導型キャリア管理から企業・社員調整型キャリア管理へと移行するにあたり、その代表的な施策の一つである社内公募制度に着目をし、5社の企業に基づく社内公募制度の類型化を行った。その後、業界が近い3社に絞って社員の手上げとマッチング効率が高い社内公募制度の条件を分析した。結果として、3つの類型化とその特徴が確認された。社員の手上げは、会社が示す人材要件を開示し、OFF-JTの学習機会を個人が選択できるようにすることが、手上げの拡大に寄与する可能性が示された。また、マッチング効率を高めるためには、人事部門が面接や面接結果のフィードバックに積極的に関与することで高まる傾向が確認された。

キーワード 社内公募制度, 類型化, 手上げ, マッチング

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. 問題意識

本稿は、企業で導入される社内公募制度の類型化とその効果に関して企業事例から分析することで、企業にとって有効な社内公募制度にするための示唆を得ることを目的としている。

近年、個人選択型人事施策の一環として、社内公募制度が実務上の関心を高めている。一部のメディアでは、大手企業における異動システムの変更について、「異動は原則として個人の手上げによるものへと転換する」と報じる動きも見られる。こうした異動の仕組みについて、菊野・八代（2003）は、個人主導型異動ではなく「個人選択型異動」と呼んでいる。なぜなら、「個人主導型異動」とは、個人の意向が 100%反映されることであり、企業内労働市場では存在しえないからである。その理由に、そもそも「個人目的」と「組織目的」の調整のために行われるのが人的資源管理であるからに他ならないということがある。一方で、個人選択型異動は、人事異動において個人の意向が反映され、当該職務に対する配置が希望者の競争によって決められていることを意味しているというのである。こうした個人選択型異動の一つとして具現している制度が、社内公募制度、FA 制度、自己申告制度である。表 1 は個人選択型異動の代表的な社内公募制度に加え、他の異動制度を整理したものである。

まず、社内公募制度とは、一般的には社内のイントラネット上に、募集職種、業務内容、求められるスキル・知識・経験、といったその業務を担当するための要件が公開される。個人はこの情報にアクセスし、希望する業務があれば応募し、選考を経て、合格となれば異動が成立する（上林他，2010）。また、FA 制度は、社員自身が自分の能力やできる仕事を発信し、その当該社員に興味を持った部署が名乗りをあげる仕組みである。社内公募制度がいわゆる求人型であったのに対して、FA 制度は求職型といえる。仕事やキャリアに関する社員の期待について人事が情報を集め、その後の配置転換に役立てようとする自己申告制度は、情報収集としての機能を備えている。本稿では、社内公募制度などを総称して個人選択型異動と呼ぶこととし、そのうちの社内公募制度に焦点を当てるものとする。

表 1 社内公募制度と他異動制度・仕組み

制度・仕組み名	制度内容	主体者	異動可否 決定者	代表的な企業例 (※2)
社内公募制度	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を社内から募集し、その応募者を会社が選抜する仕組み	本人	部門	富士通、NEC
FA制度	社員自身が自分の能力やできる仕事を発信し、その社員に興味を持った各部署が名乗りをあげる仕組み	本人	部門	ソニー
自己申告制度	仕事やキャリアなどに関する社員の期待についての情報を人事が情報収集し、実際の配置転換に役立てようとする仕組み	本人	人事部門または部門	丸井グループ
企業主導異動	勤務先の企業からの辞令によって、所属する部署や役職の変更などが行われること	人事部門または部門	人事部門または部門	—

※注：今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『新装版 人事管理入門』、平野光俊・江夏幾多郎（2018）『人事管理 人と企業、ともに生きるために』、奥林康司・上林憲雄・平野光俊（2010）『入門 人的資源管理』をもとに一部修正のうえ作成

労働政策研究・研修機構（2007）の調査によれば、社内公募制度の導入は 34.7%に及んでいる。また、リクルートワークス研究所（2020）が行った、社内公募制度が導入されている企業における個人の意識調査でも、約 4 割の大企業で社内公募制度が導入されていることが分かっている。しかし、社内公募制度は、社内公募制度の「制度」を紹介するにとどまっており、その運用について明らかにした研究は少ない。

そこで、本稿では、まず今日企業で導入される社内公募制度にどのような類型が見られるのか、類型ごとにどのような運用がなされているのかを整理する。その後、効果的な運用ができているとされる企業とそうでない企業の事例を取り上げ、要因を分析する。そのうえで、企業にとって有効な社内公募制度にするための示唆を行っていききたい。

## 2. 先行研究

柴田（2000）では、日米企業の人事異動システムを比較し調査が行われている。対象となった日本企業の業容はエレクトロニクス製品とその部品の製造・販売であるのに対して、米国企業はガラス・セラミック関連製品とその部品の製造・販売であった。米国企業における異動は、経営側がインフォーマルに異動対象者を探すクローズシステムと、社内公募制度を用いたオープンシステムが存在すること、また社内公募制度による不定期人事異動が一般的である。一方、日本企業では徹底した定期人事異動が実施されているという実態が示されている。しかし、前述したように、今日異動システムの転換が起きようとしている。佐藤（2020）によれば、企業が包括的な人事権を保有して、配置・異動を行う「企業主導型キャリア管理」から社内公募や企業との従業員の調整・合意に基づいた配置・異動としての「企業・社員調整型キャリア管理」へと移行できるかが課題であることが指摘されている。

社内公募制度は、バブル崩壊後に導入された成果主義人事以降、企業で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仕組みとして導入されてきた。その際、人事評価において業績・成果を直接的に反映する比重が上昇する中で、社内公募制度は、個人に対する有効なキャリア形成支援施策の CDP（Career Development Program）となる（櫻木, 2008）ことが主張されている。また、福井（2019）は、社内公募制度の人材育成過程について既存文献レビューから探索している。その暫定的な結論として、社内公募制度は、社員自らキャリアの非連続性を作り出し、職務に求められる高い要求水準とのギャップに耐えながら修羅場をくぐり抜け、その結果として学習力すなわちメタ・コンピテンシーの形成を高次元で促進しうる制度であるとした。しかし、人事異動システムに関する調査研究はあまり見当たらない（柴田,

2000)、また社内公募制度については、必ずしも十分に明らかにされているとはいえないのが実情である。そこで、本稿では、以下2つのRQを設定した。

RQ1：どういった社内公募制度が存在しているのか？

RQ2：社員の手上げとマッチング効率が高い社内公募制度とするために、どういったことが求められるのか？

### 3. 方法

#### 3.1. 調査の手続き

どういった社内公募制度を導入する企業が存在しているのかを明らかにするために、6社の人事責任者および人事担当者に対して半構造化面接を実施した(表2)。インタビューは、2022年3月7~18日、そのうち1社については2023年2月7日に行った。インタビューは対面およびWebで行い、1社あたりのインタビュー時間は60分程度であった。

表2 分析対象

No.	企業名	業界	国内従業員数(人/単体)	主要事業所数	外資	インタビュー方法
1	A	保険	—	—	✓	Web
2	B	食品	4,101	7	—	Web
3	C	IT	11,515	—	—	Web
4	D	IT	20,589	63	—	Web
5	E	IT	13,000	34	—	対面

インタビュー内容は社内公募制度の運用に関して、第1は社内公募制度の導入目的・経緯はどういったものだったか、第2は社内公募制度を導入し、年間何人の人々が異動し、そのうち社内公募制度で何人くらいの人々が手を上げ、異動しているのか、第3は社内公募制度のフローはどういったものか、その際、いつ、誰が、どのように関わっているのか、第4は社内公募制度に人事部門はどのように関わっているのかの4点を問うものである。

#### 3.2. 分析手続き

社内公募制度の運用を分析するため、本稿では、2つの目標を設定した。1つ目は、企業や部門が募集した求人に対して、どれくらい社員が希望を出したのか、すなわち手を上げたのかということである。具体的には、年間異動者のうち手上げた人数の割合を算出した(以降、手上げ割合と呼ぶ)。2つ目は、企業や部門が募集した求人に対して、適した人材をマッチングできたことである。具体的には、手を上げた人数のうち合格して異動した人数の割合を算出した(以降、マッチング割合と呼ぶ)。なぜなら、菊野・八代

(2003) が指摘するように、人的資源管理が「個人目的」と「組織目的」の調整のために行われるからである。

なお、本稿では次の 2 段階で分析を進めていくものとする。まず、マッチング割合を縦軸に、手上げ割合を横軸に設け、この両方を分析軸にして、5 社を類型化したうえで、類型ごとにどのような運用をしているのか、その特徴を確認する。次に、類型化の中から 3 社 (C・D・E) に絞って、社員の手上げとマッチング効率が高い社内公募制度の条件を整理し、考察を行う。なぜなら、本稿では保険、食品、IT など異なる業態が含まれており、制度環境や競争環境の違いが雇用システムに与える影響について考慮しなければならないからである。したがって、より精緻な分析を行うために、事業特性や資本をコントロールすることが求められる。

## 4. 結果

### 4.1. どういった社内公募制度が存在しているのか

5 社の社内公募制度は、次の 3 つの類型化が確認された (図 1)。

図 1 社内公募制度の類型化

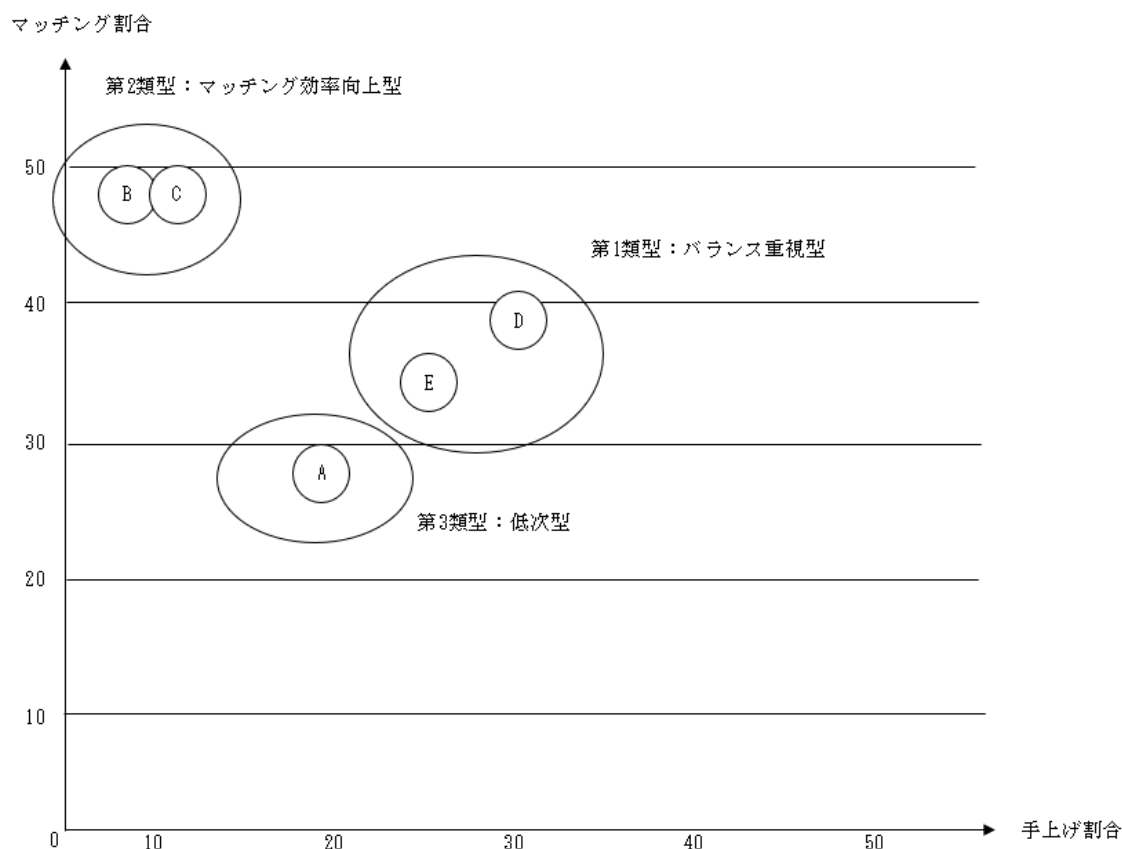


表 3 本稿の類型と定義

類型の名称		定義
第1類型	バランス重視型	手上げもマッチング効率の向上の両者を比較的高い次元でバランスよく取り組んでいること
第2類型	マッチング効率向上型	手上げた人の中から、企業や部門が募集する人材が高い割合でマッチングできていること
第3類型	低次型	手上げもマッチング効率も低位程度の状態のこと

第 1 類型は、バランス重視型である。手上げもマッチング効率の向上の両者を比較的高い次元でバランスよく取り組んでいると定義した。第 2 類型は、マッチング効率向上型である。手上げた人の中から、企業や部門が募集する人材が高い割合でマッチングできていることと定義した。しかし、高い次元でマッチングや手上げができる企業ばかりではない。手上げもマッチング効率も低位程度の状態のことと定義したのは、第 3 類型の低次型である（表 3）。

次に、類型ごとの運用の実態を確認したい（表 4）。まず、「バランス重視型」では、通年かけて募集しており、手上げ要件の基準が他類型に比べると低く（配属 1 年以上）、また学習機会が全員に提供されていることが確認された。人事部門による介入も C は「なし」、D は導入初期であるため現状「あり」だが、今後は「なし」の方向性で検討している。このことから、バランス重視型では人事部門の介入は少なくしようとする傾向が確認された。

また「マッチング効率向上型」は、人事部門が面接に同席すること、異動後の育成プランを募集部署と一緒に策定すること、現場が作成した面接結果のフィードバックコメントの手直しをするといったように、選考プロセスに積極的に介入していることが確認された。「低次型」は、人事部門としては積極的に推進していないため、人事部門の介入や面接結果のフィードバックなどは行われていない。A の人事責任者は「社内公募制度は、一部のキャリア自律の高い人材の“ガス抜き”としての意味合いもあります」という発言もしていた。

表 4 類型ごとの運用実態

類型の名称	バランス重視型		マッチング効率向上型		低次型
	D	E	B	C	
企業名					A
応募時期	通年	通年	年1回	年2回	年1回
手上げ要件	配属1年以上	配属1年以上	特に設定なし	配属3年以上	—
面接回数	1～2回	1回	1～2回	1回	2回
人事部門の介入	なし	あり (現場からの要望に応じて面談同席) ※ただし、今後なしの方向で検討	あり (異動後の育成プランに関与)	あり (面談同席・フィードバックコメントの手直し)	なし
面接結果のフィードバック	あり	あり (応募者全員に必ずフィードバック実施)	あり	あり (不合格の理由は必ずフィードバック実施)	なし
学習機会の提供	あり	あり	なし	あり	なし

#### 4.2. 社員の手上げとマッチング効率が高い社内公募制度とするために、どういったことが求められるのか

ここからは、対象を IT 業界に属する 3 社に絞って分析を行う (表 5)。

##### ① 「手上げの拡大」の課題と施策・運営

まず、「手上げの拡大」の課題と施策・運営について確認する。バランス重視型の E では、「学習支援について、今まではどちらかという投資対象を経営幹部候補とかに限定していました。職場単位で研修費用を持っていたので、事業の厳しさみたいなものによって研修が受けやすい・受けにくいみたいなことがありました」あるいは「役割人財要件定義はこれまで非公開でした」というように、一部の人材に支援が集中していたり、会社が求める人材がクローズドになっており、自ら主体的にキャリアを描こうとは思えない環境であったりした可能性がある。しかし、「課長以上約 1200 のポストに役割・人財要件定義を策定し、全社員に公開しました」というように、会社が求める役割やポストを開示している点は重要だと考えられる。そのうえで、「誰でもいつでもどこでも学べる学習プラットフォームをつくりました。必要な研修を受講するなどの要件を満たせば、一般職から係長級へ、係長級から課長級へといった昇格を目指すことも随時可能です」というように、



OFF-JT の学習機会を個人で選択できる仕組みは、社員の手上げを拡大する可能性が示唆された。

また、バランス重視型の D では、E に比べて、社内のプラットフォーム上に求人を掲載したり、AI 機能を使ったレコメンドや、キャリアの選択支援などに強く取り組んでいることが確認された。D の社内公募制度を利用するためには、まず社員一人ひとりが職務経歴書を作成して社内プラットフォームに登録する必要がある。こうした社員の個人データベースともいえる情報があるため、AI 機能を使ったレコメンドサービスが成り立つのだろう。しかし、この方法は個人が社内公募制度を利用してみたいくなる仕掛けが重要となる。こうした期待に応えるように、D 社では「通年で約 500 ポジションが社内のプラットフォーム上に公開されています」。こうした手上げに関する課題やそれに対する施策はマッチング効率向上型の C からは確認できなかった。

## ② 「マッチング効率」の向上

次に、「マッチング効率」の向上に関する課題と施策・運営について確認する。

バランス重視型の E では、「不慣れな職場はあるので、人事が入ってのサポートが必要です」といった課題を抱えていた。「人事は一応入らないように設計はしていますが、スタート時点なので、実態としては入っているケースのほうが多いです」といい、具体的には面談に同席して、人事による人物の見立てとキャリアの観点から見ている。さらに、「結果通知後に採否にかかわらず応募者全員と面談し、フィードバックを行っています」という徹底ぶりが窺えた。こうした応募者への支援は D でも同様である。たとえば「社員のキャリア支援を行う専門会社を立ち上げ、キャリアアドバイザーが経歴の棚卸し、キャリア選択支援を行っています」というように、応募者のキャリア選択支援に力を入れていた。

また、マッチング効率向上型の C では、これまでのバランス重視型の D や E に比べてより踏み込んだ人事部門による支援が確認された。C では「まず人事で応募者に応募資格があるのかを選考前に確認しています。次に、面接の段階になるとさすがにちょっと部署の方だけでは人事的側面（たとえば、健康面、キャリアの分断など）が見られないので人事が同席しています」というように、面談の前からマッチング機能として関わる様子が確認された。さらに、面接後のフィードバックでは「不合格者のフィードバックは必ず行っています。募集部署から、なぜ異動が叶わなかったのか、こうすればもっとよくなりますなどのアドバイスをしてもらい、文面について人事が確認しています」というように、人事部門が相当のコストを払って積極的に介入していることが確認された。

## ③ 「手上げの拡大」と「マッチング効率の向上」の関係

最後に、「手上げの拡大」と「マッチング効率の向上」の関係性について見ていく。今回の分析対象である 3 社のうち最もバランスが良かったのが D だが、手上げが低い傾向

にある。この手上げの向上には、社内公募制度のルールを含む認知の拡大が欠かせない。社員が社内公募制度について、またそのルールに関する認知を高めていく必要がある。もう一つが、この D もマッチング効率向上型の C に比べれば、マッチング効率は低い。AI の精度を高めるなどマッチング効率の向上が課題となる。

また、バランス重視型の D の課題は、同類型の E と比べて手上げとマッチング効率が低い点にある。「組織責任者は誰でも面談でフィードバックをしなきゃいけない。今まで人事がやってたんですけど、組織責任者が面談をしてフィードバックする能力を身に付けないといけません」というように、組織責任者によるフィードバック能力向上が重要になるだろう。そして問題なのが、マッチング効率向上型の C は、手上げ拡大施策の打ち手が取れていない（検討されてもいない）という点である。ここまで見てきたように、手上げの拡大という量の面と、マッチング効率を高めるという質の両面から、今後の課題を検討していく必要がある。

表 5 手上げとマッチング効率向上の関係

類型の名称	バランス重視型		マッチング効率向上型	
企業名	D	E	C	
①手上げの拡大	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>「現状は全社員が登録しているわけではなく、本人の意思で社内プラットフォームに登録しています」。すなわち、まず社員一人ひとりが職務経歴書を作成して社内プラットフォームに登録する手間が発生する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「学習支援について、今まではどちらかというと投資対象を経営幹部候補とかに限定していました。職場単位で研修費用を持っていたので、事業の厳しきみたいなものによって研修が受けやすい・受けにくいみたいなことがありました」</li> <li>「役割人財要件定義はこれまで非公開でした」</li> </ul>	—
	施策・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>「通年で約500ポジションが社内のプラットフォーム上に公開されています」</li> <li>「AIによる適性な求人推薦（レコメンド）が行われるシステムを搭載」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「誰でもいつでもどこでも学べる学習プラットフォームをつくりました。必要な研修を受講するなどの要件を満たせば、一般職から係長級へ、係長級から課長級へといった昇格を目指すことも随時可能です」</li> <li>「課長以上約1200のポストに役割・人財要件定義を策定し、全社員に公開しました」</li> <li>「公募に当たっては毎週、募集ポストを掲載した一覧シート（ヒアリング時点では、エクセル）を公開しています」</li> </ul>	—
②マッチング効率の向上	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>「社内プラットフォームに登録した人（=キャリア感度の高い社員）の職務経歴書のメンテナンスを促しています」</li> <li>「ジョブマッチングのキャリア支援」を実施</li> </ul>	「不慣れな職場はあるので、人事が入ったのサポートが必要です」	<ul style="list-style-type: none"> <li>「募集ポストをどれだけ理解できているか、それに対してスキルが合っているか」</li> <li>「募集部署だけでは人事的側面を見極めることができない」</li> </ul>
	施策・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>「求人票内に、募集先の責任者の氏名を記載しています」。ここから必要に応じて別サイトを介してコンタクトが取れるようにはなっていない</li> <li>「AIが社員の職務経歴書の内容と求人票の内容を見てレコメンドする機能を組み込んでいます」</li> <li>「評価結果フィードバックを導入しているが、「全然できていないですね」</li> <li>「社員のキャリア支援を行う専門会社を立ち上げ、キャリアアドバイザーが経歴の棚卸し、キャリア選択支援を行っています」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「人事は一応入らないように設計をしていますが、スタート時点なので、実態としては入っているケースのほうが多いです」。具体的には面談に同席して、人事による人物見立てとキャリア観点から見ている</li> <li>「結果通知後に採否にかかわらず応募者全員と面談し、フィードバックを行っています」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>「まず人事で応募者に応募資格があるのかを選考前に確認しています。次に、面接の段階になるとさすがにちょっと部署の方だけでは人事的側面（たとえば、健康面、キャリアの分断など）が見れないので人事が同席しています」</li> <li>「不合格者のフィードバックは必ず行っています。募集部署から、なぜ異動が叶わなかったのか、こうすればもっとよくなりますなどのアドバイスをしてもらい、文面について人事が確認しています」</li> </ul>
①と②の関係性	課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>「マッチング効率に比べて、手上げが低い」</li> <li>「(Cと比べて) マッチング効率が低い」</li> </ul>	CやDと比べて、手上げとマッチング効率が低い	手上げの拡大施策の打ち手が取れていない
	施策・運営	<ul style="list-style-type: none"> <li>「社内公募制度のルールを含む認知の拡大」</li> <li>「AIの精度向上」</li> </ul>	「組織責任者は誰でも面談でフィードバックをしなきゃいけない。今まで人事がやってたんですけど、組織責任者が面談をしてフィードバックする能力を身に付けないといけません」	—

※ 「 」はインタビューの発言

## 5. 考察と今後の課題

本稿では、社内公募制度の効果的な運用に、手上げとマッチング率に着目してその要因を分析してきた。

第 1 に、手上げとマッチング率の両方を同時に高めていくことは簡単ではない現状が確認された。今回の分析対象企業は、どちらかといえばマッチング率を高めるほうに舵を切ったと類型される傾向が見られた。社員に社内公募制度を使ってもらうためには、単に制度を導入するだけでは手上げの量的拡大は難しいのである。そのため、今後は D が検討している、社内公募制度のルールを含む認知の拡大を図ることが、一つの打ち手として必要だと考えられる。

第 2 に、手上げを高めるためには、会社が求める役割人財要件を全社員に提示し、会社が求める役割やポストを開示したうえで、OFF-JT の学習機会を個人で選択できれば、手上げ拡大の可能性があることが示唆された。また、社員に何をしたいかを問う前に、企業が求める能力やスキルを明示して、それに合わせて社員が自身のキャリアを考えられるような環境を作ることも、重要だと考えられる。

第 3 に、マッチング率を高めるためには、人事部門の役割が鍵になる。今回の事例（C や E）では、人事部門が面談に同席をしたり、面接結果のフィードバックコメントの見直しをするなど、直接部門を支援することがマッチング率を高めることに寄与していた。しかし、人事部門がすべてに介入することは困難であることから、より持続可能性のある方法を考える必要がある。つまり、E のように、今後は人事部門は介入せずに、現場が求めるタイミングで必要に応じてアドバイスするという方向への人事部門の役割の再考が重要だと考えられる。

今回は、5 社の企業事例をもとに類型化し、社内公募制度の効果的な運用方法ではそのうち 3 社に絞って分析を行った。今後はこの 3 社の事業の特性に近い企業に追加インタビューを実施し、今回の分析の丁寧な検証をしていきたい。

### 【参考文献】

- 今野浩一郎・佐藤博樹（2022）『新装版 人事管理入門』日本経済新聞。
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊（2010）『入門 人的資源管理』中央経済社。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也（2010）『経験から学ぶ 人的資源管理』有斐閣ブックス。
- 菊野一雄・八代充史（2003）『シリーズ／人的資源を活かせるか [1] 雇用・就労変革の人的資源管理』中央経済社。
- 佐藤博樹（2020）「『ジョブ型雇用』を巡る議論をどう理解すべきか ―人事管理システム改革への示唆」『日本労働研究雑誌』No.739。
- 櫻木晃裕（2008）「組織における目的意識をとまなう CDP の方向性」『豊橋創造大学紀要』第 12 号。

柴田裕通（2000）「人事異動システムと情報技術—日米比較—」北海道大学『経済学研究』第50巻第2号.

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

福井直人（2019）「技能論の観点からみた人事異動の機能—企業主導型人事異動と社内公募制度との比較を通じて—」北九州市立大学『商経論集』第54巻第1・2・3・4合併号.

労働政策研究・研修機構（2007）「社内公募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.

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」.