

社員のキャリア自律に向けた 社内公募・異動希望制度の 事例を公開



株式会社ジェイック ゼネラルマネージャ

轡 恵里

大学卒業後、ジェイック入社。入社後は適性検査の営業に従事。リーマンショックで企業の採用が冷え込む中、社内の配置やマネジメント、人材育成での活用などにも提案を広げ、新規契800社を達成。2011年から自社の人事部立ち上げを担当。2012年採用責任者となり、2拠点から11拠点への組織拡大に貢献。2回の産休・育休を経て、2020年人事部長に就任。同時に新規事業やインサイドセールス立ち上げも兼務。ジェイック拡大期の組織開発に10年携わり、2023年から新卒の採用支援事業へ異動。大学と連携したキャリア教育や就職支援の業容拡大を担当。



株式会社ジェイック 取締役

東宮 美樹

筑波大学第一学群社会学類を卒業後、ハウス食品株式会社に入社。営業職として勤務した後、HR企業に転職。約3,000人の求職者のカウンセリングを体験。2006年にジェイック入社「研修講師」としてのキャリアをスタート。コーチングや「7つの習慣®」研修、「ストレングス・ファインダー®」研修、新人・若手研修から管理職のトレーニングまで幅広い研修に登壇。2014年には前例のない「リピート率100%」を達成。2015年に社員教育事業の事業責任者に就任。取締役でありながら、現役のトップ講師として多くの研修に登壇する。

企業がキャリア自律に取り組む背景

企業が終身雇用を保證できる時代が終わるなかで、書籍『LIFE SHIFT』のヒットをきっかけに“人生100年時代”という言葉もすっかり定着しました。その中で、従業員ひとり一人に自らのキャリアを主体的に考えてもらう“キャリア自律”や“キャリアオーナーシップ”の促進に取り組む企業が増えてきました。

2021年、パーソルキャリアコンサルティングの調査では、社員のパフォーマンス向上、モチベーション向上、優秀人材の発掘などを目的として、キャリア自律の取り組みを実施または検討している企業は83.2%にのぼります。さらに1,000名以上の大手企業では、71.0%が「キャリア自律の取り組みを重視している」、100～1,000名未満の中小/中堅企業でも57.0%と過半数が「キャリア自律の取り組みを重視している」と回答しています。

* 出典：パーソルキャリアコンサルティング株式会社「企業のキャリア自律施策の実態調査」

これだけ多くの企業がキャリア自律に取り組む背景は、大きく分けると3つです。

01 「組織にキャリア構築を委ねる」意識を是正していきたい

ひとつは、企業が終身雇用を保證できない中で「組織にキャリア構築を委ねる」意識を是正していきたいということ。とくに入社時と現在で、キャリアを取り巻く環境が大きく変わっているミドルシニア人材のキャリア自律を促したいというものです。

02 モチベーション高く自社で働いてもらいたい

そして、ふたつめは「ダイレクトリクルーティングに登録してみる」「人材紹介会社で面談してみる」といった転職活動のきっかけが極めて身近になった中で、新卒や若手が持つキャリアの悩み」を解消して、モチベーション高く自社で働いてもらいたいというものです。

Z世代と呼ばれる現在の新人や若手は、終身雇用の感覚がないからこそ組織への帰属意識は低く、「新卒の入社時点から転職を考えている」ともいわれます。なかでも成長意欲と情報感度の高い優秀層ほど、転職という選択肢は身近です。だからこそ、優秀層のエンゲージメント向上と離職防止には、キャリア自律の支援を通じて「社内でのキャリア展望を示す」ことが不可欠になるのです。

03 経営戦略としてのキャリア自律

そして最後が、経営戦略としてのキャリア自律です。国内市場が成熟し、人口減少に向かう中で、企業には新たな顧客価値、そして、感情を動かすような顧客体験の創造が求められています。そこで必要となるのは、決められたオペレーション、上司の指示を粛々と実行する人材ではなく、組織のミッションやバリューを理解して、顧客に寄り添って、自ら考える人材であり、「個の力」を最大化するための人事戦略です。

そして、個の力を最大化するうえで不可欠なのが、「仕事への目的意識」「自分の人生、キャリアにおける意味づけ」といったキャリア自律の要素です。

キャリア自律を支援する4つの施策群

注目される「キャリア自律」ですが、実現するための施策としてよく取り上げられるのは以下の4つです。

「キャリア自律」を実現する4つの施策群

- ① キャリア研修などのキャリア自律を「考えるきっかけ」
- ② キャリアカウンセリング、面談など「個別のケア」
- ③ 社内公募や異動希望制度などキャリア支援を「後押しする制度」
- ④ Eラーニングや資格の取得支援などの「学ぶ環境」

上記の中で多くの会社で取り入れられているのは、①「キャリア研修」と④「学ぶ環境」の提供です。確かに両方とも導入しやすいものになりますが、キャリア自律に関する日本最大級の調査であるパーソル総合研究所の調査結果では、キャリア自律への影響度が大きい一方で、導入率がまだ低いのが②「キャリアカウンセリング」と③「社内公募での異動経験」であることが分かっています。

* 出典：パーソル総合研究所「従業員のキャリア自律に関する定量調査」

「学ぶ楽しさ、働く楽しさ、成長する喜びに満ちあふれた社会を実現する」というビジョンを掲げる弊社で、キャリア自律に関して、①～④まですべての施策を取り入れています。とくに複数事業や拠点展開をしていることもあり、社内異動は公募制度も含めて積極的に行なっています。

本レポートでは、これまで社外にほとんどお伝えしてこなかった弊社が実際に運用する社内公募、異動希望制度である「マイキャリア」の概要と運用方法を紹介します。

自主的な異動希望から育まれるキャリア自律 社内公募制度の役割とは？

ジェイックでは複数事業を展開しており、拠点も東京本社に加えて、東北、中部、関西、中国、九州、国内外の子会社など多岐にわたります。そこで人材育成と相乗効果の発揮を意図して、部門間や職種間、拠点をまたいだ人事異動を積極的に行なっています。その中で、転勤や異動希望を出せる「マイキャリア」という一種の社内公募制度を運用しています。

業務を熟知している部門や職種から異動する、また、いまの仕事で活躍しているメンバーが異動することは組織の業績に影響が出てしまいかねないリスクもあります。しかし、正しく実行できれば、中長期的には会社にとっては確実にメリットのほうが多いと考えています。

社内公募制度のメリットをいくつか挙げてみます。

社内公募制度のメリット①

優秀人材の離職防止

優秀層が退職を検討する際に多く挙げられるのが「いまの仕事をしていてもキャリアが描けない」「キャリアにつながる新しい仕事に挑戦してみたい」といった理由です。つまり次のキャリアステップのために「転職」という選択です。

優秀層、つまり今のポジションでパフォーマンスしている従業員は、上司や部門幹部にとっては頼れる存在であり、異動されては困る人材です。だからこそ、上司や部門幹部は「いまのポジションへの引き留め」を意識することが多くなり、無意識に“社内での次キャリア”の可能性を潰して離職を発生させてしまうことが、じつは水面下で起こりがちです。

社内公募制度は、こうした優秀層に対して「社内でもまだやれることが残っている」「あの仕事に挑戦できれば面白いかもしれない」という意識を醸成することができます。

後ほど詳しく紹介しますが、ジェイックのマイキャリア制度では、異動したい時期や定性的なキャリアイメージも質問します。こうした回答を通じて「そろそろ今の仕事に飽きてきているな…」といった感触をとらえることができます。

このように、社内公募制度を通じて「社内転職」という選択肢を提供することで、優秀層の離職を減らすことができます。昨今、若手～中堅層における優秀人材の離職は、深刻な組織課題となるが増えています。離職防止として社内公募制度を取り入れるのは非常に有効な施策です。

先ほど紹介したパーソル総合研究所の調査でも、20代～30代の若手・中堅層で“市場価値が高い”群はキャリア自律が高まると転職意向も高くなる。ただ、同時に「昇格の見通し」「やりたい仕事ができる」「キャリア意思の表明機会」といったことで転職意向が下がるという結果が出ています。

社内公募制度は、「やりたい仕事ができる」「キャリア意思の表明機会」を通じて、優秀層の転職意欲の低下に貢献するのです。

社内公募制度のメリット②

社員のモチベーション向上

やりたい業務にチャレンジできるということは、それだけで日々の仕事のやりがいにつながり、結果的に社員のモチベーションが向上します。モチベーションの向上が、仕事でのパフォーマンスにつながることは多くの調査データがあります。

キャリア自律と関連したデータなどで言えば、社内公募制度などを通じてキャリア自律が向上することは、個人パフォーマンスで1.2倍、ワーク・エンゲージメントで1.27倍、学習意欲で1.28倍など、成果指標にも好影響を及ぼすことが分かっています。こうしたパフォーマンスの向上こそ組織が求める成果と言えるでしょう。

社内公募制度のメリット③

社員のモチベーション向上

やりたい業務にチャレンジできるということは、それだけで日々の仕事のやりがいにつながり、結果的に社員のモチベーションが向上します。モチベーションの向上が、仕事でのパフォーマンスにつながることは多くの調査データがあります。

キャリア自律と関連したデータなどで言えば、社内公募制度などを通じてキャリア自律が向上することは、個人パフォーマンスで1.2倍、ワーク・エンゲージメントで1.27倍、学習意欲で1.28倍など、成果指標にも好影響を及ぼすことが分かっています。こうしたパフォーマンスの向上こそ組織が求める成果と言えるでしょう。

社内公募制度のメリット④

採用コストの削減

社内が必要ポジションが生じた際、外部から即戦力を採用する方法もありますが、即戦採用は難易度が高く、採用単価も高くなります。また即戦力といっても、企業の風土や理念を身につける、事業を理解するためには一定の教育期間・コストもかかります。

一方で、空いたポジションを社内公募で埋める場合、専門的なスキルを身につけるためには時間もかかるかもしれませんが、すでに理念や風土が身につく、一定の事業理解があります。また、公募に手を挙げていますので、学習意欲も十分です。何より採用コストはかかりません。

もちろん既存人材が異動すれば、人材を送り出した部署からすると、そこに“穴”があくわけですが、しかし、ご存じの通り、組織における異動の“穴”というのは意外とすぐに埋まるものです。組織全体で見れば、即戦力を採用するよりも社内異動によって採用コストを削減するほうが全体の生産性を高められるでしょう。

幹部候補の育成

会社の将来を担う幹部候補には、ミッション・ビジョン・バリューの理解、幹部候補として必要な知識や技量に加えて、全社スケールでの視野、多様な立場からの思考力などが求められます。

日本の大手企業では昔から異動や出向などを通じた幹部人材の育成が行われてきました。ジョブ型雇用なども注目される中で、いわゆる“ジェネラリスト”の位置づけや育成は過去と大きく変わっている部分もありますが、それでも幹部人材に求められる視野や思考力の養成に、部門や事業を越えた異動が有効であることは今も変わりません。

そして、異動を会社命令だけでなく、社内公募でも実施していくことで、よりモチベーションが高い状態での異動を実現し、幹部育成を後押しすることができます。

ここまで紹介したように社内公募制度は、企業にとっても働く従業員にとって多くのメリットがあります。しかし、社内公募制度は、各社で独自に立ち上げるものだからこそ、興味を持っている経営層や人事の方は多い一方で、意外と情報が少ないものです。

弊社の「マイキャリア」制度も、SNSなどで軽く紹介した際には社外からの問い合わせを複数いただき、関心の高さを感じました。そこで今回は社内公募による弊害が出ないようにしつつ、最大限の恩恵を受けられるように工夫を重ねてきたジェイックの社内公募制度「マイキャリア」の概要や実際の運用ポイントを紹介します。社内公募制度などに興味がある方の参考になれば幸いです。

ジェイック流社内公募制度「マイキャリア」の導入経緯

ジェイックで、「マイキャリア」を導入しようと思った当時は、弊社でも若手の離職が増えていました。あまり離職が多い会社ではありませんでしたが、組織が数百名規模になった、また時代も変わってきた中で一定の離職が生じるようになりました。

すべての離職が悪いものではなく、組織に一定の新陳代謝が生じることも健全と考えていますが、防げるものは防ぎたい、また、社員それぞれが自身のキャリアを真剣に考えてほしいと思い、マイキャリアを導入しました。

ただ、マイキャリア制度の発案はじつは人事部ではなく、ひとりの現場社員でした。制度の原案を会社に提案してきてくれた社員は、事務職の契約社員として入社したところから、自分で希望して 営業職 ⇒ 正社員 ⇒ 講師職とキャリアを構築し、また、家庭の事情に伴う転勤などしながら自身のキャリアを考えてきた方です。

そんな自身の経験も踏まえて、“キャリアを考えるきっかけ”“社員から会社に希望を伝えるための仕組み”としてプロジェクトを提案してくれました。当時、人事部でも同じようなことを考えていたこともあり、ぜひ本格的に検討しようと思いはじめました。

ジェイック流社内公募制度「マイキャリア」の導入経緯

社内公募制度「マイキャリア」の基本の流れは以下の通りです。

「マイキャリア」の基本の流れ

STEP
01

年に一度、全社員を対象にアンケートを実施

※ジェイックは1月末決算になるため、翌期の異動検討に間に合う10～11月に実施

STEP
02

アンケート結果は上司などを通さず、
人事と人事委員会（経営層）でのみ共有

STEP
03

「異動希望者」と「キャリア面談の希望者」は個別面談を実施

STEP
04

面談結果も踏まえて異動などを検討して決定
本人へのフィードバックを実施

アンケート内容

アンケート内容は以下のようなものです。

※アンケート内容はほとんどの原型を留めつつ、表現や社内用語の修正などを多少加えています。ご了承ください。

① 所属部署・職務・経過年数（選択式）

1. 所属部署（選択式）
2. 現在の職務（選択式）
3. 現職務での経過年数（選択式）

② 希望キャリアパス（選択式）

⇒ マネジメントコース、プロフェッショナルコース、その他

※社内のキャリアパスとして上記の2コースが存在します

③ 興味のあること、今後やってみたいこと、将来築きたいキャリア等（自由記述）

④ 異動希望

1. 異動希望（選択式）

⇒ 今すぐ異動したい、できれば異動したい、どちらでも構わない、できれば異動したくない、
いまの職務がよい

2. 異動希望 _ 理由（自由記述）

⑤ 異動希望がある場合の希望先

1. 異動先の第1希望（部署）（選択式）
2. 異動先の第1希望（職務）（選択式）
3. 異動先の第2希望（部署）（選択式）
4. 異動先の第2希望（職務）（選択式）
5. 異動先の第3希望（部署）（選択式）
6. 異動先の第3希望（職務）（選択式）

⑥ 転勤希望

1. 転勤できない理由があれば教えてください（自由記述）
2. 転勤したい方のみお答えください。希望する時期はいつですか（選択式）

※全国転勤を前提として採用活動・雇用を実施していますが、ある程度社員の意向も確認しながら転勤決定をしています。

⑦ キャリア面談

1. キャリア面談を希望しますか（選択式）
2. キャリア面談を希望する相手を選んでください（選択式）

⇒ 外部、人事、事業部長、その他

※グループ会社 Kakedas で提供するキャリアコンサルティングサービスを活用して、「第三者に相談したい」というニーズも拾い上げています。

3. キャリア面談を希望する相手の要望があれば、お書きください（自由記述）

⑧ その他会社に知っておいて欲しいことはありますか？（自由記述）

ジェイック流社内公募制度「マイキャリア」 導入時に工夫してきたこと

マイキャリアの導入を検討する際には、やはりいくつかの懸念がありました。たとえば、「本音を答えてもらう」と「回答結果を活用する」というバランスの中でアンケート結果をどこまで共有するかといったこともひとつです。また、質問項目も「本音を聞き出す」「社員にネガティブな感情を持たせないようにする」ために何度もブラッシュアップしています。

とくに導入時は「出してもらった希望が通るとは限らない」ということはしっかり伝えることは強く意識しました。そのうえで、希望者とは必ず面談する、また、面談時には「希望していることはわかった。検討も必ずする」ということを伝えたいというので、結果をフィードバックすることは大切にしています。

異動希望の本音を聞き出すために「異動したい気持ちはあるけど、異動先で成果を出せなかったらどうしよう…」という不安も生じやすいことを踏まえて、異動希望とは別に「興味のあること、今後やってみたいこと、将来築きたいキャリア等」という自由記述の質問を入れています。これも「異動希望を出す踏ん切りはついてないが、チャレンジしたいことがある」といった本音を聞き出す工夫です。

「マイキャリア」の導入を通じて従業員に伝えたかったこと

マイキャリアは導入して、これまで少しずつ修正しながら運用を継続しています。社内公募や異動希望制度などを考える際に必ずある懸念のひとつが「異動希望が大量に出て、收拾がつかなくなったらどうしよう…」ということではないかと思います。

ジェイックで実際に導入している実績でいうと、「できれば異動したくない」と「いまの職務がよい」が約65%。「どちらでもいい」が約30%弱。「異動したい」が5～6%ぐらいといった形になっています。

上記の比率は会社によってかなり変わるものと思いますが、結果をみていくと「いまの環境にもやもやした思いはあるが、異動を希望するわけでもない」という方も一定数いるのだなと感じます。異動希望ではないけど、「今後やってみたいこと、将来築きたいキャリア」の自由記述にいろいろ書いてくれたり、キャリア面談を希望したりする社員はたくさんいます。

「今すぐには自信がないけど、ゆくゆくはチャレンジしたい」という思いがある社員は意外と多いし、そうしたものを拾えるようになったのはよかったことです。

そして、「マイキャリア」を導入したのは、異動の希望を聞きたいという目的がすべてではありません。むしろ「マイキャリア」を通して社員に一番伝えたかったことは別にあります。「マイキャリア」を導入して、1年に1回、しかも、希望者だけの提出ではなく、全社員が提出する形にしている大きな目的は「1年に1回、自分のキャリアをきちんと考えてほしい」というところです。

その場でパッと答えるのではなく、自身のキャリアを振り返り、この先築いていきたいキャリアをじっくりと考えてほしい。そのために、回答期限もアナウンスから約1ヶ月と長めに設けるようにしています。希望者は「回答する前にキャリア面談を先に受ける」こともできます。

社内公募制度を取り入れて、気づいたこと、実現したこと

マイキャリア導入後、マイキャリアでの回答を踏まえて異動が実現する人は毎年何人もいます。自分の希望で異動した人は異動時点で意欲も高いですし、成長目標の設定やマネジメントもしやすくなります。そういった意味でも、正しく実施すれば社内公募制度はよい影響が大きいと感じています。

もちろん全員の希望をすぐに叶えられるわけでも、叶えているでもありません。ただ、マイキャリアの回答を踏まえて、他事業部の事業部長が「ポジションをオファーしたい」ということもありますし、人事委員会で検討して異動を決定することもあります。また、いま直ぐでなくても、人事委員会で翌年の下半期や翌々期の異動を仮決定することもあります。

なお、前述の通り、異動希望に関しては叶った場合も叶わなかった場合も必ず「検討して結果としてどうなった。それは何故か、どうすれば叶う可能性があるか」といったことはフィードバックするように気を付けています。

ジェイックでは、マイキャリア以前からいくつかの階層：入社3～5年目、30歳前後などを対象にキャリア面談を実施していました。ただ、人事によるキャリア面談の実施は工数の制限もありますし、マイキャリアを通じてキャリア面談だけでは吸い上げきれなかった本音があることもわかりました。

また、マイキャリアで希望者のキャリア面談に対応するようになって、20代前半～中盤のキャリアを捉える時間軸が想定以上に短いことも気づきました。入社2～3年目の場合、キャリア面談を実施して「また次回希望があれば面談するよ（半年後ぐらいかな…?）」と声をかけたら、「ありがとうございます。2か月後でお願いします!」といったことも少なくありません。

キャリアに関する時間軸がこれだけ短い若手層もいるなかでは、最低でも1年に1回、自身のキャリアを見つめ直してもらう機会は必須だと改めて思います。きちんと考えてもらい、拾い上げるだけでも離職率の低下に貢献するでしょう。

社内公募での異動希望は思ったほど多くない そして、実施する価値がある

社内公募制度や異動希望制度は「いい制度だ」と考えている人事の方が多く、データでも優秀層の離職防止やキャリア自律への貢献が確認されています。一方で情報も少なく、導入ハードルが高いと感じる気持ちもよくわかります。

しかし、お伝えしたように、正しく実施すればデメリットなどよりもメリットがはるかに多いと感じます。制度を工夫することで“異動希望者を知る”ということ以外にもいろいろな課題の発見や気づきがあることも間違いありません。

今回のレポートが、社内公募制度に考えるきっかけになれば幸いです。実施に際して注意すべきことは、異動希望者の声をそのまま放置するのではなく、必ず検討して本人にフィードバックをするということに尽きると思います。

キャリア自律支援プラットフォームkakedasのご案内

社内公募制度と並んで、キャリア自律への貢献度が高いのがキャリアカウンセリング、キャリアコンサルティングの実施です。2022年から人材開発支援助成金の利用条件として「キャリアコンサルティングの定期実施を定めること」が加わったように政府の方針としてもキャリアカウンセリングや面談の実施が促されています。

ジェイックではグループ会社Kakedasを通じて、従業員のキャリア面談・キャリアカウンセリングを外部委託できるキャリア自律支援プラットフォーム「Kakedas」を提供しています。

Kakedasには、1,945名（2022年9月時点）の国家資格キャリアコンサルタントが登録しており、従業員ひとり一人に最適なキャリアコンサルタントをAIがマッチングして、キャリアカウンセリングを提供します。さらに個人情報保護した形でキャリア面談や悩みの傾向を組織側にフィードバックし、組織開発に反映することができます。

ジェイックでは「マイキャリア」実施後のキャリア面談、また特定階層（入社3年経過、入社5年経過、30歳前後、40歳前後）への定期的なキャリア面談にKakedasを活用しています。

人事や上司によるキャリア面談は社内のキャリアパスや制度を踏まえたアドバイスができる一方で、「“評価者”である人事や上司にはキャリアの悩みや本音はしゃべりにくい…」という心理が生じるのも事実です。そして、実施する側として工数的な限界もあります。

その点、外部の国家資格者は、従業員からすると本音を相談しやすい相手であり、また話を引き出して言語化してもらう、質問を通じて思考を整理してもらうプロであります。社内にキャリア面談を導入するうえでは、社内と社外、それぞれの長所を生かして組み合わせていくことがおすすめです。

kakedasの運営元とお問い合わせ

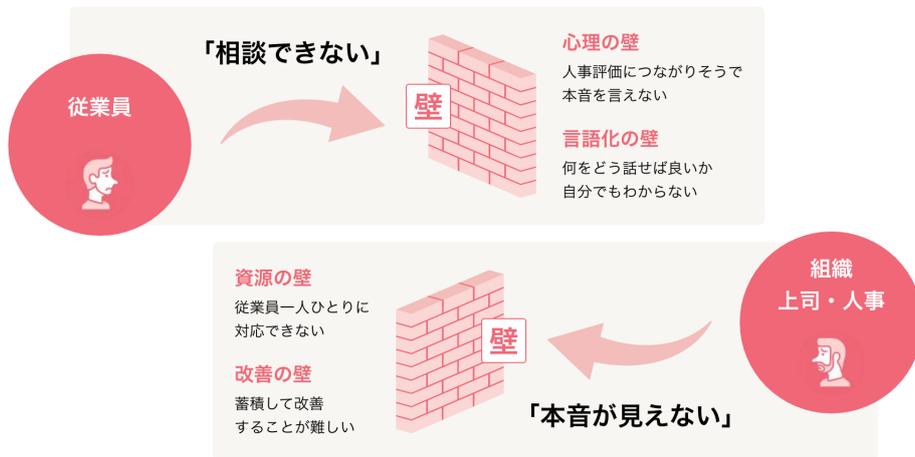
従業員のキャリア自律を支援するキャリア相談プラットフォーム「Kakedas」は、株式会社Kakedasを通じてジェイックグループが提供しています。ジェイックは「学ぶ楽しさ」「働く幸せ」「成長する喜び」に満ちあふれた社会を実現するというビジョンを掲げ、教育研修サービス、採用支援サービスを提供する東証上場企業です。採用支援では、新卒や若年層の人材紹介やダイレクトリクルーティング、教育研修では、リーダーシップやコミュニケーションなどヒューマンスキル分野に強みを持ち、「7つの習慣®」「人を動かす®」などグローバル企業が導入するリーダーシップ&コミュニケーション研修を提供しています。

サービスの詳細はこちら →

<https://www.hr-doctor.com/lp/edu/kakedas/>

カケダス Kakedas とは?

組織に生じる悩みの 構造的な原因



カケダスを導入すると

