

〈付属資料〉

## アンケート調査票



## 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 調査票

晩秋の候、皆さまにおかれましては、ますますご健勝のこととお慶び申し上げます。

突然のお願いで恐縮です。独立行政法人 労働政策研究・研修機構（厚生労働省が所管する研究機関）では、労働政策に役立つ調査研究とその成果の普及等の活動を行っております（所在地 〒177-8502 練馬区上石神井4-8-23 ホームページ <http://www.jil.go.jp>）。

昨今、人事について従業員の個別管理の要素が強まり、社内公募制の導入など異動のあり方についても変化がみられる中で、当機構においては「個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会」を開催し、職業キャリア形成支援施策の今後の方向について検討することに致しました。

本アンケート調査は、同研究会における検討のため、従業員の自発性を尊重する配置施策の実態を把握することを目的としています。

皆さまにご記入いただきました内容につきましては、すべて数値化して統計的に処理いたします。また、研究以外の目的に使用いたしませんし、個人情報などを漏洩するなどプライバシーを侵害するようなことはございません。

ご多用のところ恐縮には存じますが、下記の点にご留意の上、調査にご協力くださいますようお願い申し上げます。

### <ご記入上のお願い>

1. 特に指定のない限り、回答は選択肢の番号（1,2,3・・・）に○印をつけてください。  
 には、具体的な数字をご記入ください（厳密な数字である必要はありません）。
2. 選択肢で「その他」に○をつける場合、[ ] 内に具体的な事項を記入してください。
3. 特に断らない限り11月1日現在の状況でご記入ください。
4. ご記入いただきました調査票は、お手数でも記入もれがないかお確かめの上、同封の返信用封筒（切手は不要です。）にて12月6日（水）までにご投函ください。

### <調査票の記入方法・返送についてのお問い合わせ先>

株式会社 サーベイリサーチセンター

「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」調査事務局  
担当； 諦乗（たいじょう）

TEL 0120-380-641（フリーダイヤル）FAX：03-3802-6738 E-mail：

（お問い合わせ時間 9：30～17：30 土日祝日を除く）

### <調査票の内容・趣旨についてのお問い合わせ先>

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

「個別管理の時代の職業キャリア形成支援に関する研究会」

担当； 大地（おおち）〔労働政策研究・研修機構 主任研究員〕

TEL 03-5991-5144（直通）03-5903-6111（内線324）

（お問い合わせ時間 11：00～16：00 土日祝日を除く）

担当； 千葉（ちば）〔(財)連合総合生活開発研究所 主任研究員（研究会委員）〕

TEL 03-5210-0851（代表）

（お問い合わせ時間 11：00～16：00 土日祝日を除く）

## Ⅰ 社内公募制の導入・活用状況について

【問 1】 貴社では従業員の異動等に関して、従業員の自発性や自主選択を尊重する施策を導入していますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1 社内公募制（注 1）           |   |
| 2 FA（フリー・エージェント）制（注 2） |   |
| 3 自己申告制（注 3）           |   |
| 4 社内におけるキャリア相談         |   |
| 5 社外のキャリア支援会社の利用を支援    |   |
| 6 カフェテリアプラン（注 4）       |   |
| 7 経営や事業展開に関する情報公開      |   |
| 8 その他〔                 | 〕 |

（注 1）「社内公募制」とは、会社が必要とするポストの要件をあらかじめ社内に公開し、応募してきた者の中から人材を選抜する仕組みをいいます。

（注 2）FA 制とは、従業員が自らの経歴や能力、希望する職種や職務を登録して売り込み、その情報を見て、受入れを希望する部門がその社員と面接し、選抜する仕組みをいいます。

（注 3）「自己申告制」とは、従業員の配置計画の参考資料として、従業員に異動希望を申告させる制度をいいます。

（注 4）「カフェテリアプラン」とは、会社が従業員に対し福利厚生をメニューとして示し、従業員が個々のニーズに応じ選択する仕組みのことをいいます。

【問 1】で「1 社内公募制」に○をつけた方は、以下の【問 2】にお進みください。  
「1 社内公募制」に○をつけなかった方は、10 ページの【問 20】にお進みください。

【問 2】 社内公募制を導入した時期はいつですか。

（西暦）  年

【問 3】 通常の配置転換による人事異動の数を 100 とした場合、社内公募制による異動の割合は概ねどの程度になりますか。2005 年の概数でお答えください。

%

（注 1）社内公募制を導入しているが現実には異動実績がない場合は、「0」を記入してください。

【問 4】 社内公募を行っている部署に関してお尋ねします。

【問 4—A】 必要とした人員数を、中途採用、社内公募、これら以外で充てた割合は、それぞれ何%でしたか。2005 年の概数でお答えください。

中途採用  %  
社内公募  %  
中途採用・社内公募以外  %

(注 1) 中途採用を充てることがない場合は、中途採用の欄に「0」を記入してください。

(注 2) 「中途採用・社内公募以外」とは、例えば、通常の配置転換による人事異動等を指します。

(注 3) 必要とした人員を全て充足できない場合も考えられますが、ここでは実際に充足した人数を 100 として、概数でお答えください。

【問 4—B】 特に新規事業・新規プロジェクトを運営・導入する際に必要な人員について、中途採用、社内公募、これら以外で充てた割合は、それぞれ何%でしたか。2005 年の概数でお答えください。

中途採用  %  
社内公募  %  
中途採用・社内公募以外  %

※ 上記【問 4-A】の注をご参照ください。

【問 5】 社内公募制による募集を行った実績のある部署の数、募集者数、応募者数、採用者数の数値を、2005 年の概数でお答えください。

募集を行った実績のある部署の数

募集者数  人

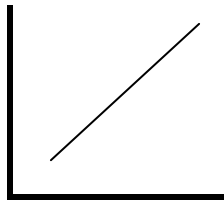
応募者数  人

採用者数  人

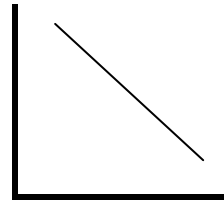
(注 1) 「募集を行った実績のある部署の数」については、例えば課、室または部門で実施しているなら、それらを 1 つの「部署」として数えてお答えください。

【問6】 社内公募制による採用者数について、制度導入してからの推移は以下のどれに最も近いですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

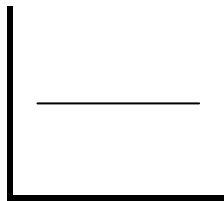
1 上昇傾向



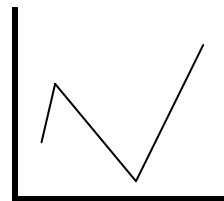
2 下降傾向



3 横ばい傾向



4 大きく上下



## II 社内公募制の仕組みについて

【問7】 社内公募制における応募者の要件について、下記の①～⑦のそれぞれについてあてはまるものに○をつけてください。また、①～⑦以外に要件があれば、⑧に具体的な要件の内容をご記入ください。

募集要件	ない	ある					
			1年未満	1～2年未満	2～3年未満	3～5年未満	5年以上
①年齢	1	2					
②入社後の勤続年数	1	2	→ 1	2	3	4	5
③現部署における勤続年数	1	2	→ 1	2	3	4	5
④公募により異動後の当該部署における勤続年数	1	2	→ 1	2	3	4	5
⑤特定の職位にあること	1	2					
⑥高い業績や能力があるとの一定以上の人事評価を得ていること	1	2					
⑦正規従業員であること	1	2					
⑧その他	[ ]						

(注1) ⑤について、例えば管理職以上は公募に応募できない場合は「2」に○をつけます。



【問 12】 社内公募に応募する場合、上司の許可や推薦は必要ですか。

1 必要
2 不要

→ 不要である理由（あてはまるものすべてに○）

1 人事の面談等で異動希望の有無を把握するようになっているから
2 上司と部下との間の風通しが良い社風だから
3 上司が優秀な従業員を抱え込むなど、従業員本人の応募意欲を阻害するおそれがあるから
4 その他 [ ]

【問 13】 社内公募によって人材を引き抜かれた部署・部門に対して、優先的に人材（正規従業員）を補充していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1 優先的に補充している
2 優先的な補充はないが、人事部門が採用者の異動時期を調整している
3 特段の補充措置も、異動時期の調整も行っていない

【問 14】 部下が社内公募に合格した事実を、直属上司に対して主に誰が伝えていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1 部署・部門内（注1）の人事管理担当者
2 人事部門
3 合格した本人
4 その他 [ ]

（注1）この問でいう「部署・部門内」とは、合格した部下の異動元における部署・部門の内を指します。



【問 15】 社内公募制への応募に役立つような相談の機会が、従業員に対して設けられていますか。

1 設けられている	2 設けられていない
-----------	------------

→ 従業員の相談に対応する者は誰ですか（左欄であてはまるものすべてに○）。また、相談の頻度はどの程度ですか（左欄で○をつけた場合、その項目ごとに右欄から1つに○）。

相談に対応する者	相談の頻度	
1 直属の上司	1 定期的実施	2 必要な都度実施
2 部署・部門内の管理担当者	1 定期的実施	2 必要な都度実施
3 人事部門	1 定期的実施	2 必要な都度実施
4 社内のキャリア・コンサルタント（注1）	1 定期的実施	2 必要な都度実施
5 社外のキャリア・コンサルタント（注1）	1 定期的実施	2 必要な都度実施
6 その他 [                    ]	1 定期的実施	2 必要な都度実施

（注1）「キャリア・コンサルタント」とは、キャリアのあり方について相談するための専門的な知識や技術をもった人を指します。そのような人であれば、「キャリア・カウンセラー」など別の名称で呼ばれていても、「キャリア・コンサルタント」に含みます。また、役職に就いているか否かを問いません。

### Ⅲ 社内公募制の導入の理由および運用上の課題について

【問 16】 社内公募制を導入した理由について、あてはまるものすべてに○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1 従業員の自発的なキャリア形成を支援するため                      |
| 2 職務給の要素を導入・拡大したことから、従業員が自分で仕事を選択する重要性が増したため |
| 3 成果主義（注1）を導入したことから、従業員が自分で仕事を選択する重要性が増したため  |
| 4 従業員の意欲を高めるため                               |
| 5 職務の内容が高度化・専門化したため                          |
| 6 新規事業・新規プロジェクトの運営・導入のため                     |
| 7 特定の部門や職種の業務量が急に拡大することがあるため                 |
| 8 新規学卒などの募集に際して応募者にアピールするため                  |
| 9 優秀な従業員の社外流出を抑えるため                          |
| 10 優秀な従業員を発掘するため                             |
| 11 管理職のマネジメント能力の向上を図るため                      |
| 12 人事部門では個々の従業員の能力や異動希望を十分に把握することができないため     |
| 13 その他〔 〕                                    |

（注1）「成果主義」とは、本調査では①基本給について業績・成果給の導入、②基本給について昇給格差の拡大、③賞与について、個人業績と連動する部分の拡大、④目標管理制度の導入、⑤報奨金制度の導入、⑥同一職位の年収格差の拡大、などを特徴とする、評価・処遇の考え方をいいます。

【問 17】 社内公募制の運用に関する現状の問題点について、あてはまるものすべてに○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1 優秀な従業員の流出により、引き抜かれた部署・部門内におけるモラル・ダウンが生じる     |
| 2 現状から逃避するための安易な異動希望がみられる                      |
| 3 現場の上司が優秀な従業員を抱え込む                            |
| 4 社内公募されるのは、同様な業務に限られることが多い                    |
| 5 自発的なキャリア形成のあり方を考えようとする者が少ない                  |
| 6 自発的なキャリア形成の十分な支援が難しい                         |
| 7 不採用となった場合に本人のモラル・ダウンが生じる                     |
| 8 社内における職種や業務が限られており、キャリア選択の幅が狭い               |
| 9 上司に気兼ねして従業員が応募しにくい雰囲気がある                     |
| 10 部門ごとに人員数または人件費の原資が決められており、それらを超える異動を実行しにくい  |
| 11 優秀な従業員の定着・確保のための効果に乏しい                      |
| 12 社内公募によって抜けた部署・部門の人員の補充がうまくいかない              |
| 13 社内公募を活用したからといって、それがキャリア形成上プラスになるとは限らないと思われる |
| 14 どのように工夫しても成果が出るものとは思われない                    |
| 15 特に問題はない                                     |
| 16 その他〔  |

【問 18】 社内公募制の運用について、どのように評価していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- |                |
|----------------|
| 1 うまくいっている     |
| 2 まあまあうまくいっている |
| 3 どちらともいえない    |
| 4 あまりうまくいっていない |
| 5 うまくいっていない    |
- 理由〔

【問 19】 貴社では今後、社内公募制の運用についてどのような意向をもっていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- |                        |
|------------------------|
| 1 活用を進めていきたい           |
| 2 しばらく現状のまま推移をみていきたい   |
| 3 制度を部分的に見直したい         |
| 4 廃止を含めて制度の大幅な見直しを行いたい |

【問 22】にお進みください。

<2ページ【問1】より>

【問 20】 社内公募制を導入していないのはなぜですか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- 1 導入する予定だが、現在準備中であるため
- 2 従業員の中長期的なキャリア形成について十分な相談が行われており、その結果が通常の配置に反映されているため
- 3 人事部門が一括して人事配置を行う方が、効率的な人員配置を行うことができるため
- 4 従業員の中長期的なキャリア形成を会社が主導して考え、それに沿った形で異動を行っているため
- 5 要員計画に混乱を来すため
- 6 事業部門では個々の従業員の能力や異動希望を十分に把握することができないため
- 7 社内公募制の運用等に関するノウハウがないため
- 8 その他〔 〕

【問 21】 貴社では今後、社内公募制の導入についてどのような意向をもっていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- 1 導入する予定である
- 2 導入について検討している
- 3 導入について検討したい
- 4 導入するつもりはない

以下、すべての企業への質問です。

#### IV 貴社について

【問 22】 従業員管理についての貴社のお考えは、以下のどちらに近いですか。A、Bそれぞれについて、あてはまるもの1つに○をつけてください。

【問 22-A】

- 1 自社内でキャリアを積んで長く働いてもらう
- 2 必ずしも自社内で長く働くとは限らない

【問 22-B】

- |                          |
|--------------------------|
| 1 従業員の能力開発を行うのは、会社の責任である |
| 2 能力開発の責任を持つのは、従業員個人である  |

【問 23】 貴社の組織において従業員（課長相当職以下）の仕事の進め方は、以下のどれに近いですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- |   |
|---|
| 1 担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている                 |
| 2 担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している |

【問 24】 従業員の異動の方針について貴社のお考えは、以下のどれに近いですか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

- |   |
|---|
| 1 全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく               |
| 2 全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく             |
| 3 若いうちに幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく |
| 4 その他 [ ]                                 |

【問 25】 貴社では従業員のキャリア形成支援のために、どのような施策を講じていますか。あてはまるものすべてに○をつけてください。

- |   |
|---|
| 1 目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー                     |
| 2 キャリアに関する直属上司との定期的な面談                        |
| 3 今後の人事異動に関する自己申告制                            |
| 4 キャリア・デベロップメント・プログラム（CDP）（注1）の実施             |
| 5 能力やコンピテンシー（注2）向上のための訓練・研修                   |
| 6 職業に関する適性やコンピテンシー（注2）についての自己診断               |
| 7 職業に関する適性やコンピテンシー（注2）についての多面的評価（注3）とその処遇への反映 |
| 8 職務やポストの内容と、それらに求められる能力の明示                   |
| 9 社内のキャリア・コンサルタント（注4）による相談・助言                 |
| 10 社外のキャリア・コンサルタント（注4）による相談・助言                |
| 11 メンター（注5）制度による相談・助言                         |
| 12 今後のキャリア開発のための集合研修                          |
| 13 その他 [ ]                                    |

（注1）「CDP」とは、従業員が会社のニーズを把握しそれとの調整を図りながら、長期的な視野に立ちつつ自己の行動を律し、自己実現を図っていくことを促すプログラムを指します。

(注2)「コンピテンシー」とは知識、技能を生かすための判断力や洞察力等の経験によって裏打ちされた能力や、長年のキャリアによって培われた職業に係る思考特性や行動特性を指します。

(注3)「多面的評価」とは、上司のみならず部下など、いろいろな人間が評価することをいいます。

(注4) 7ページ【問15】(注1)をご参照ください。

(注5)「メンター」とは、職務上の問題に加えて、人間関係など個人的な問題まで広く相談し、助言する人を指します。

【問26】 貴社の社風について、あてはまるものすべてに○をつけてください。

- |  |
|--|
| 1 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                 |
| 2 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                    |
| 3 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                |
| 4 経営上の重要事項については労働組合と協議を行う伝統があるなど、労使コミュニケーションが良好である |
| 5 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                     |
| 6 職務上のチャレンジを奨励している                                 |
| 7 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                     |
| 8 経営環境の変化に即応して事業計画を変革することをいとわない                    |
| 9 多様な人材の能力・才能を活かすようにしている                           |
| 10 国際感覚を特に重視している                                   |

【F1】 貴社の主たる業種1つに○をつけてください。

- |                 |              |
|-----------------|--------------|
| 1 建設業           | 8 不動産業       |
| 2 製造業           | 9 飲食店・宿泊業    |
| 3 電気・ガス・熱供給・水道業 | 10 医療・福祉     |
| 4 情報通信業         | 11 教育・学習支援業  |
| 5 運輸業           | 12 その他のサービス業 |
| 6 卸売・小売業        | 13 その他 [ ]   |
| 7 金融・保険業        |              |

【F2】 貴社の従業員数（正規従業員と非正規従業員の合計。派遣労働者、職場内の請負社員は除く。）を、2005年の概数でお答えください。

人

【F3】 貴社の過去5年間の業績（売上高）の推移について、最も近いもの1つに○をつけてください。

1 急速に上昇した	4 緩やかながら下降気味に推移した
2 緩やかながら上昇気味に推移した	5 急速に低下した
3 ほぼ横ばいで推移した	

【F4】 貴社の正規従業員の主な充足方法について、これまでと今後それぞれにあてはまるもの1つに○をつけてください。

	主に新卒者を採用	主に中途を採用	新卒者、中途どちらも重視
これまで	1	2	3
今後	1	2	3

【F5】 貴社では評価・処遇において、成果主義的な要素を今後（2～3年後）強めていきたいと考えていますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1 強めていく
2 現状のまま
3 弱めていく

【F6】 貴社では職務給的な要素を導入・拡大していますか。あてはまるもの1つに○をつけてください。

1 導入・拡大している
2 導入したが、拡大していない
3 導入していない

【F7】 貴社の主要事業をとり巻く環境は、どのような状況にありますか。それぞれについてあてはまるもの1つに○をつけてください。

【F7-1】 現在、技術革新や製品開発のスピードは過去5年間と比較して

1 非常に速くなった	4 それほど速くなっていない
2 やや速くなった	5 速くなっていない
3 ほとんど変わらない	

【F7-2】 現在、国内企業・海外企業との競争は過去5年間と比較して

- |             |                 |
|-------------|-----------------|
| 1 非常に激しくなった | 4 それほど激しくなっていない |
| 2 やや激しくなった  | 5 激しくなっていない     |
| 3 どちらともいえない |                 |

【F7-3】 今後の事業構成や事業内容について、不確実な要素が

- |             |            |
|-------------|------------|
| 1 非常に多い     | 4 それほど多くない |
| 2 やや多い      | 5 ほとんどない   |
| 3 どちらともいえない |            |

◆ 質問は以上です。ご協力いただき、どうもありがとうございました。◆



〈付属資料〉

## 統計表



問1 従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況(複数回答).....	117
問2 【社内公募制導入企業】社内公募制の導入時期.....	117
問3 【社内公募制導入企業】社内公募制による異動割合.....	118
問4-A 【社内公募制導入企業】必要とした人員数を充てた割合 中途採用、社内公募、中途採用・社内公募以外.....	118-119
問4-B 【社内公募制導入企業】新規事業・新規プロジェクトを運営・導入する際に 必要な人員数を充てた割合 中途採用、社内公募、中途採用・社内公募以外.....	119-120
問5 【社内公募制導入企業】社内公募制の募集を行った実績のある部署数、募集者数、 応募者数、採用者数.....	120-121
問6 【社内公募制導入企業】社内公募制の採用者数の推移.....	121
問7 【社内公募制導入企業】社内公募制の応募者の要件.....	122-124
問8 【社内公募制導入企業】社内公募で募集する業務の範囲 業務の具体的な範囲(複数回答) 「特定の仕事」の具体的な内容(複数回答).....	125
問9 【社内公募制導入企業】社内公募の募集について公的資格または免許の所有者に 限定する場合の有無.....	126
問10 【社内公募制導入企業】社内公募制の対象者を自社社員に限定しているかどうか.....	126
問11 【社内公募制導入企業】人材の募集、人選を行う部署・部門.....	126-127
問12 【社内公募制導入企業】社内公募に応募する場合の上司の許可、推薦の有無 不要である理由(複数回答).....	128
問13 【社内公募制導入企業】社内公募により引き抜かれた部署・部門に対する人材の 優先的な補充について.....	128
問14 【社内公募制導入企業】部下が社内公募に合格した事実の直属上司への伝達者.....	129
問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無 従業員の相談に対応する者(複数回答) 相談の頻度.....	129-130
問16 【社内公募制導入企業】社内公募制の導入理由(複数回答).....	131
問17 【社内公募制導入企業】社内公募制の運用に関する現状の問題点(複数回答).....	132
問18 【社内公募制導入企業】社内公募制の運用についての評価 どちらともいえない理由.....	133
問19 【社内公募制導入企業】今後の社内公募制の運用についての意向.....	134
問20 【社内公募制を導入していない企業】社内公募制を導入していない理由(複数回答).....	134
問21 【社内公募制を導入していない企業】今後の社内公募制の導入についての意向.....	135

問 22 従業員管理についての貴社の考え	
問 22-A 自社内でのキャリア形成	135
問 22-B 能力開発の責任	135
問 23 従業員の仕事の進め方	136
問 24 従業員の異動方針	136
問 25 従業員のキャリア形成支援のために講じている施策(複数回答)	137
問 26 社風(複数回答)	138
F1 業種	139
F2 従業員数	140
F3 過去 5 年間の業績(売上高)の推移	140
F4 正規従業員の主な充足方法	140-141
F5 評価・処遇における成果主義的要素について	141
F6 職務給的要素の導入・拡大について	141
F7 主要事業を取り巻く環境	
F7-1 過去 5 年間と比較した技術革新や製品開発のスピード	142
F7-2 過去 5 年間と比較した国内企業・海外企業との競争	142
F7-3 今後の事業構成や事業内容についての不確実要素	142

問1 従業員の自発性や自主選択を尊重する施策の導入状況(複数回答)

		合計	社内公募制	FA(フリー・エージェント)制	自己申告制	社内におけるキャリア相談	社外のキャリア支援会社の利用を支援	カフェテリアプラン	経営や事業展開に関する情報	その他	無回答
全体		147 100.0	51 34.7	17 11.6	87 59.2	22 15.0	5 3.4	19 12.9	40 27.2	3 2.0	36 24.5
業種	製造業	74 100.0	32 43.2	10 13.5	43 58.1	13 17.6	2 2.7	10 13.5	24 32.4	1 1.4	17 23.0
	非製造業	72 100	19 26.4	7 9.7	44 61.1	9 12.5	3 4.2	9 12.5	16 22.2	2 2.8	18 25.0
企業規模	999人以下	60 100.0	10 16.7	3 5.0	28 46.7	1 1.7	0 0.0	0 0.0	10 16.7	2 3.3	22 36.7
	1,000~4,999人	56 100.0	20 35.7	8 14.3	39 69.6	10 17.9	3 5.4	11 19.6	15 26.8	1 1.8	12 21.4
	5,000人以上	28 100.0	20 71.4	6 21.4	18 64.3	11 39.3	2 7.1	8 28.6	13 46.4	0 0.0	1 3.6

「その他」の自由記述の内容(3社記入)

- ・効率的人員配置
- ・資格取得等
- ・評価面談、CDS面談においてヒアリングで吸収、社内調整検討

問2 【社内公募制導入企業】社内公募制の導入時期

		合計	1989以前	1990-1994年	1995-1999年	2000年以降	2000年	2001年	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年	無回答
全体		51 100.0	3 5.9	5 9.8	6 11.8	36 70.6	8 15.7	3 5.9	7 13.7	4 7.8	7 13.7	4 7.8	3 5.9	1 2.0
業種	製造業	32 100.0	3 9.4	3 9.4	5 15.6	21 65.6	3 9.4	1 3.1	5 15.6	4 12.5	4 12.5	2 6.3	2 6.3	0 0.0
	非製造業	19 100	0 0.0	2 10.5	1 5.3	15 78.9	5 26.3	2 10.5	2 10.5	0 0.0	3 15.8	2 10.5	1 5.3	1 5.3
企業規模	999人以下	10 100.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0	9 90.0	2 20.0	0 0.0	1 10.0	0 0.0	2 20.0	2 20.0	2 20.0	0 0.0
	1,000~4,999人	20 100.0	0 0.0	1 5.0	2 10.0	16 80.0	4 20.0	3 15.0	4 20.0	1 5.0	2 10.0	2 10.0	0 0.0	1 5.0
	5,000人以上	20 100.0	3 15.0	4 20.0	2 10.0	11 55.0	2 10.0	0 0.0	2 10.0	3 15.0	3 15.0	0 0.0	1 5.0	0 0.0

問3 【社内公募制導入企業】社内公募制による異動割合

		合計	0%	1-4%	1%	2%	3-4%	5-9%	10%以上	無回答	平均 (%)
全体		51 100.0	10 19.6	28 54.9	15 29.4	7 13.7	6 11.8	6 11.8	2 3.9	5 9.8	2.35
業種	製造業	32 100.0	6 18.8	18 56.3	8 25.0	5 15.6	5 15.6	3 9.4	0 0.0	5 15.6	1.85
	非製造業	19 100	4 21.1	10 52.6	7 36.8	2 10.5	1 5.3	3 15.8	2 10.5	0 0.0	3.05
企業規模	999人以下	10 100.0	4 40.0	4 40.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	2.30
	1,000~4,999人	20 100.0	4 20.0	11 55.0	7 35.0	3 15.0	1 5.0	3 15.0	1 5.0	1 5.0	2.63
	5,000人以上	20 100.0	2 10.0	13 65.0	7 35.0	2 10.0	4 20.0	2 10.0	0 0.0	3 15.0	2.06

問4-A 【社内公募制導入企業】必要とした人員数を充てた割合  
中途採用

		合計	0%	1-9%	10-19%	20-49%	50%以上	無回答	平均 (%)
全体		51 100.0	12 23.5	5 9.8	7 13.7	6 11.8	11 21.6	10 19.6	23.33
業種	製造業	32 100.0	5 15.6	5 15.6	5 15.6	4 12.5	7 21.9	6 18.8	25.06
	非製造業	19 100	7 36.8	0 0.0	2 10.5	2 10.5	4 21.1	4 21.1	20.33
企業規模	999人以下	10 100.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	3 30.0	4 40.0	1 10.0	34.50
	1,000~4,999人	20 100.0	7 35.0	2 10.0	3 15.0	2 10.0	3 15.0	3 15.0	15.94
	5,000人以上	20 100.0	4 20.0	2 10.0	4 20.0	1 5.0	4 20.0	5 25.0	25.00

問4-A 【社内公募制導入企業】必要とした人員数を充てた割合  
社内公募

		合計	0%	1-9%	10-19%	20-49%	50%以上	無回答	平均 (%)
全体		51 100.0	11 21.6	10 19.6	9 17.6	8 15.7	3 5.9	10 19.6	11.79
業種	製造業	32 100.0	6 18.8	7 21.9	5 15.6	6 18.8	2 6.3	6 18.8	12.83
	非製造業	19 100	5 26.3	3 15.8	4 21.1	2 10.5	1 5.3	4 21.1	10.00
企業規模	999人以下	10 100.0	4 40.0	1 10.0	2 20.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	10.06
	1,000~4,999人	20 100.0	4 20.0	4 20.0	3 15.0	5 25.0	1 5.0	3 15.0	13.41
	5,000人以上	20 100.0	3 15.0	5 25.0	4 20.0	2 10.0	1 5.0	5 25.0	11.00

問4-A 【社内公募制導入企業】必要とした人員数を充てた割合  
中途採用・社内公募以外

	合計	0%	1-9%	10-19%	20-49%	50%以上	50-	60-	70-	80-	90-	無回答	平均(%)	
							59%	69%	79%	89%	99%			
全体	51	6	0	2	4	29	7	2	3	8	9	10		
	100.0	11.8	0.0	3.9	7.8	56.9	13.7	3.9	5.9	15.7	17.6	19.6	57.56	
業種	製造業	32	4	0	1	2	19	5	1	2	5	6	6	
		100.0	12.5	0.0	3.1	6.3	59.4	15.6	3.1	6.3	15.6	18.8	18.8	58.27
業種	非製造業	19	2	0	1	2	10	2	1	1	3	3	4	
		100	10.5	0.0	5.3	10.5	52.6	10.5	5.3	5.3	15.8	15.8	21.1	56.33
企業規模	999人以下	10	0	0	2	0	7	3	0	1	2	1	1	
		100.0	0.0	0.0	20.0	0.0	70.0	30.0	0.0	10.0	20.0	10.0	10.0	55.44
	1,000~4,999人	20	2	0	0	2	13	2	2	0	3	6	3	
	100.0	10.0	0.0	0.0	10.0	65.0	10.0	10.0	0.0	15.0	30.0	15.0	64.76	
企業規模	5,000人以上	20	4	0	0	2	9	2	0	2	3	2	5	
		100.0	20.0	0.0	0.0	10.0	45.0	10.0	0.0	10.0	15.0	10.0	25.0	50.67

問4-B 【社内公募制導入企業】新規事業・新規プロジェクトを運営・導入する際に必要な人員数を充てた割合  
中途採用

	合計	0%	1-9%	10-19%	20-49%	50%以上	無回答	平均(%)	
									全体
	100.0	27.5	7.8	15.7	7.8	11.8	29.4	14.78	
業種	製造業	32	7	4	5	2	4	10	
		100.0	21.9	12.5	15.6	6.3	12.5	31.3	16.45
業種	非製造業	19	7	0	3	2	2	5	
		100	36.8	0.0	15.8	10.5	10.5	26.3	12.14
企業規模	999人以下	10	2	0	1	1	4	2	
		100.0	20.0	0.0	10.0	10.0	40.0	20.0	32.50
	1,000~4,999人	20	6	2	3	3	2	4	
	100.0	30.0	10.0	15.0	15.0	10.0	20.0	13.50	
企業規模	5,000人以上	20	6	2	4	0	0	8	
		100.0	30.0	10.0	20.0	0.0	0.0	40.0	4.67

問4-B 【社内公募制導入企業】新規事業・新規プロジェクトを運営・導入する際に必要な人員数を充てた割合  
社内公募

	合計	0%	1-9%	10-19%	20-49%	50%以上	無回答	平均(%)	
									全体
	100.0	29.4	11.8	9.8	9.8	9.8	29.4	14.81	
業種	製造業	32	8	5	2	4	3	10	
		100.0	25.0	15.6	6.3	12.5	9.4	31.3	15.27
業種	非製造業	19	7	1	3	1	2	5	
		100	36.8	5.3	15.8	5.3	10.5	26.3	14.07
企業規模	999人以下	10	4	1	1	1	1	2	
		100.0	40.0	10.0	10.0	10.0	10.0	20.0	10.13
	1,000~4,999人	20	8	3	2	1	2	4	
	100.0	40.0	15.0	10.0	5.0	10.0	20.0	11.50	
企業規模	5,000人以上	20	3	2	2	3	2	8	
		100.0	15.0	10.0	10.0	15.0	10.0	40.0	22.33

問4-B 【社内公募制導入企業】新規事業・新規プロジェクトを運営・導入する際に必要な人員数を充てた割合  
中途採用・社内公募以外

		合計	0%	1-9%	10-19%	20-49%	50%以上	50-59%	60-69%	70-79%	80-89%	90-99%	無回答	平均(%)
全体		51	11	0	2	3	20	4	1	4	4	7	15	
		100.0	21.6	0.0	2.0	5.9	39.2	7.8	2.0	7.8	7.8	13.7	29.4	45.42
業種	製造業	32	6	0	1	3	12	3	0	3	2	4	10	
		100.0	18.8	0.0	3.1	9.4	37.5	9.4	0.0	9.4	6.3	12.5	31.3	45.55
業種	非製造業	19	5	0	1	0	8	1	1	1	2	3	5	
		100	26.3	0.0	5.3	0.0	42.1	5.3	5.3	5.3	10.5	15.8	26.3	45.21
企業規模	999人以下	10	3	0	1	1	3	1	0	1	0	1	2	
		100.0	30.0	0.0	10.0	10.0	30.0	10.0	0.0	10.0	0.0	10.0	20.0	32.38
	1,000~4,999人	20	5	0	1	1	9	1	0	1	2	5	4	
	100.0	25.0	0.0	5.0	5.0	45.0	5.0	0.0	5.0	10.0	25.0	20.0	50.00	
	5,000人以上	20	3	0	0	1	8	2	1	2	2	1	8	
		100.0	15.0	0.0	0.0	5.0	40.0	10.0	5.0	10.0	10.0	5.0	40.0	48.00

問5 【社内公募制導入企業】社内公募制の募集を行った実績のある部署数、募集者数、応募者数、採用者数  
部署数

		合計	0	1-9	10-19	20-49	50-99	100以上	無回答	平均
全体		51	7	19	5	8	2	4	6	
		100.0	13.7	37.3	9.8	15.7	3.9	7.8	11.8	36.11
業種	製造業	32	4	10	2	7	1	3	5	
		100.0	12.5	31.3	6.3	21.9	3.1	9.4	15.6	43.59
業種	非製造業	19	3	9	3	1	1	1	1	
		100	15.8	47.4	15.8	5.3	5.3	5.3	5.3	24.89
企業規模	999人以下	10	3	5	1	0	0	0	1	
		100.0	30.0	50.0	10.0	0.0	0.0	0.0	10.0	3.33
	1,000~4,999人	20	2	12	1	2	1	1	1	
	100.0	10.0	60.0	5.0	10.0	5.0	5.0	5.0	15.11	
	5,000人以上	20	2	2	3	6	1	3	3	
		100.0	10.0	10.0	15.0	30.0	5.0	15.0	15.0	76.94

問5 【社内公募制導入企業】社内公募制の募集を行った実績のある部署数、募集者数、応募者数、採用者数  
募集者数

		合計	0人	1-9人	10-19人	20-49人	50-99人	100-199人	200人以上	無回答	平均(人)
全体		51	7	16	2	8	4	4	3	7	
		100.0	13.7	31.4	3.9	15.7	7.8	7.8	5.9	13.7	71.36
業種	製造業	32	5	9	1	5	3	2	2	5	
		100.0	15.6	28.1	3.1	15.6	9.4	6.3	6.3	15.6	70.56
業種	非製造業	19	2	7	1	3	1	2	1	2	
		100	10.5	36.8	5.3	15.8	5.3	10.5	5.3	10.5	72.65
企業規模	999人以下	10	2	4	0	2	0	0	0	2	
		100.0	20.0	40.0	0.0	20.0	0.0	0.0	0.0	20.0	7.13
	1,000~4,999人	20	2	11	1	2	0	3	0	1	
	100.0	10.0	55.0	5.0	10.0	0.0	15.0	0.0	5.0	27.42	
	5,000人以上	20	3	1	1	4	4	1	3	3	
		100.0	15.0	5.0	5.0	20.0	20.0	5.0	15.0	15.0	150.71



問5 【社内公募制導入企業】社内公募制の募集を行った実績のある部署数、募集者数、  
 応募者数、採用者数  
 応募者数

		合計	0人	1-9人	10-19人	20-49人	50-99人	100-199人	200人以上	無回答	平均(人)
全体		51 100.0	8 15.7	6 11.8	9 17.6	10 19.6	5 9.8	4 7.8	3 5.9	6 11.8	57.60
業種	製造業	32 100.0	6 18.8	4 12.5	3 9.4	8 25.0	3 9.4	2 6.3	2 6.3	4 12.5	67.29
	非製造業	19 100	2 10.5	2 10.5	6 31.6	2 10.5	2 10.5	2 10.5	1 5.3	2 10.5	41.65
企業規模	999人以下	10 100.0	2 20.0	4 40.0	1 10.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 20.0	6.25
	1,000~4,999人	20 100.0	2 10.0	1 5.0	6 30.0	7 35.0	2 10.0	1 5.0	0 0.0	1 5.0	27.26
	5,000人以上	20 100.0	4 20.0	1 5.0	2 10.0	2 10.0	3 15.0	3 15.0	3 15.0	2 10.0	112.44

問5 【社内公募制導入企業】社内公募制の募集を行った実績のある部署数、募集者数、  
 応募者数、採用者数  
 採用者数

		合計	0人	1-9人	10-19人	20-49人	50-99人	100-199人	200人以上	無回答	平均(人)
全体		51 100.0	6 11.8	22 43.1	6 11.8	6 11.8	3 5.9	1 2.0	1 2.0	6 11.8	19.07
業種	製造業	32 100.0	4 12.5	14 43.8	4 12.5	3 9.4	2 6.3	0 0.0	1 3.1	4 12.5	20.11
	非製造業	19 100	2 10.5	8 42.1	2 10.5	3 15.8	1 5.3	1 5.3	0 0.0	2 10.5	17.35
企業規模	999人以下	10 100.0	3 30.0	4 40.0	1 10.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 20.0	3.00
	1,000~4,999人	20 100.0	2 10.0	13 65.0	1 5.0	3 15.0	0 0.0	0 0.0	0 0.0	1 5.0	9.00
	5,000人以上	20 100.0	1 5.0	5 25.0	4 20.0	3 15.0	3 15.0	1 5.0	1 5.0	2 10.0	36.83

問6 【社内公募制導入企業】社内公募制の採用者数の推移

		合計	上昇傾向	下降傾向	横ばい傾向	大きく上下	無回答
全体		51 100.0	12 23.5	12 23.5	20 39.2	4 7.8	3 5.9
業種	製造業	32 100.0	7 21.9	6 18.8	13 40.6	3 9.4	3 9.4
	非製造業	19 100	5 26.3	6 31.6	7 36.8	1 5.3	0 0.0
企業規模	999人以下	10 100.0	3 30.0	2 20.0	4 40.0	0 0.0	1 10.0
	1,000~4,999人	20 100.0	0 0.0	6 30.0	11 55.0	2 10.0	1 5.0
	5,000人以上	20 100.0	9 45.0	4 20.0	5 25.0	1 5.0	1 5.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

①年齢

		合計	ない	ある	無回答
全体		51	33	13	5
		100.0	64.7	25.5	9.8
業種	製造業	32	20	9	3
		100.0	62.5	28.1	9.4
業種	非製造業	19	13	4	2
		100	68.4	21.1	10.5
企業規模	999人以下	10	6	2	2
		100.0	60.0	20.0	20.0
	1,000～4,999人	20	13	5	2
	100.0	65.0	25.0	10.0	
企業規模	5,000人以上	20	13	6	1
		100.0	65.0	30.0	5.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

②入社後の勤続年数

		合計	ない	ある	無回答
全体		51	18	21	12
		100.0	35.3	41.2	23.5
業種	製造業	32	9	14	9
		100.0	28.1	43.8	28.1
業種	非製造業	19	9	7	3
		100	47.4	36.8	15.8
企業規模	999人以下	10	6	1	3
		100.0	60.0	10.0	30.0
	1,000～4,999人	20	6	9	5
	100.0	30.0	45.0	25.0	
企業規模	5,000人以上	20	5	11	4
		100.0	25.0	55.0	20.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

③現部署における勤続年数

		合計	ない	ある	無回答
全体		51	26	14	11
		100.0	51.0	27.5	21.6
業種	製造業	32	14	11	7
		100.0	43.8	34.4	21.9
業種	非製造業	19	12	3	4
		100	63.2	15.8	21.1
企業規模	999人以下	10	8	0	2
		100.0	80.0	0.0	20.0
	1,000～4,999人	20	11	6	3
	100.0	55.0	30.0	15.0	
企業規模	5,000人以上	20	6	8	6
		100.0	30.0	40.0	30.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

④公募により移動後の当該部署勤続年数

		合計	ない	ある	無回答
全体		51 ----- 100.0	34 ----- 66.7	7 ----- 13.7	10 ----- 19.6
業種	製造業	32 ----- 100.0	20 ----- 62.5	6 ----- 18.8	6 ----- 18.8
	非製造業	19 ----- 100	14 ----- 73.7	1 ----- 5.3	4 ----- 21.1
企業規模	999人以下	10 ----- 100.0	8 ----- 80.0	0 ----- 0.0	2 ----- 20.0
	1,000～4,999人	20 ----- 100.0	12 ----- 60.0	5 ----- 25.0	3 ----- 15.0
	5,000人以上	20 ----- 100.0	13 ----- 65.0	2 ----- 10.0	5 ----- 25.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

⑤特定の職位にあること

		合計	ない	ある	無回答
全体		51 ----- 100.0	33 ----- 64.7	14 ----- 27.5	4 ----- 7.8
業種	製造業	32 ----- 100.0	21 ----- 65.6	9 ----- 28.1	2 ----- 6.3
	非製造業	19 ----- 100	12 ----- 63.2	5 ----- 26.3	2 ----- 10.5
企業規模	999人以下	10 ----- 100.0	6 ----- 60.0	2 ----- 20.0	2 ----- 20.0
	1,000～4,999人	20 ----- 100.0	12 ----- 60.0	7 ----- 35.0	1 ----- 5.0
	5,000人以上	20 ----- 100.0	14 ----- 70.0	5 ----- 25.0	1 ----- 5.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

⑥高い業績や能力があるとの一定以上の人事評価を得ていること

		合計	ない	ある	無回答
全体		51 ----- 100.0	39 ----- 76.5	9 ----- 17.6	3 ----- 5.9
業種	製造業	32 ----- 100.0	25 ----- 78.1	5 ----- 15.6	2 ----- 6.3
	非製造業	19 ----- 100	14 ----- 73.7	4 ----- 21.1	1 ----- 5.3
企業規模	999人以下	10 ----- 100.0	7 ----- 70.0	2 ----- 20.0	1 ----- 10.0
	1,000～4,999人	20 ----- 100.0	14 ----- 70.0	5 ----- 25.0	1 ----- 5.0
	5,000人以上	20 ----- 100.0	17 ----- 85.0	2 ----- 10.0	1 ----- 5.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

⑦正規従業員であること

		合計	ない	ある	無回答
全体		51	8	38	5
		100.0	15.7	74.5	9.8
業種	製造業	32	7	22	3
		100.0	21.9	68.8	9.4
業種	非製造業	19	1	16	2
		100	5.3	84.2	10.5
企業規模	999人以下	10	1	7	2
		100.0	10.0	70.0	20.0
	1,000～4,999人	20	5	14	1
	100.0	25.0	70.0	5.0	
企業規模	5,000人以上	20	2	16	2
		100.0	10.0	80.0	10.0

問7【社内公募制導入企業】社内公募者の要件

⑧その他

		合計	その他を回答
全体		51	2
		100.0	3.9
業種	製造業	32	0
		100.0	0.0
業種	非製造業	19	2
		100	10.5
企業規模	999人以下	10	0
		100.0	0.0
	1,000～4,999人	20	1
	100.0	5.0	
企業規模	5,000人以上	20	1
		100.0	5.0

「⑧その他」の自由記述(2社記入)

- ・都度条件を提示
- ・公募案件により制限あり

「②入社後の勤続年数」の自由記述(1社記入)

- ・技術系社員は入社5年間は応募不可(自由記入記述企業は、②は「1～2年未満」と回答)

「⑤特定の職位にあること」の自由記述(1社記入)

- ・⑤について募集部門、職種による

【社内公募制導入企業】社内公募制の応募者の要件  
付問②入社後の勤続年数

	合計	1年未満	1～2年未満	2～3年未満	5年以上	無回答
全体	21	1	9	5	4	2
	100.0	4.8	42.9	23.8	19.0	9.5

【社内公募制導入企業】社内公募制の応募者の要件  
付問③現部署における勤続年数

	合計	1年未満	1～2年未満	2～3年未満	無回答
全体	14	3	7	3	1
	100.0	21.4	50.0	21.4	7.1

【社内公募制導入企業】社内公募制の応募者の要件  
付問④公募により異動後の当該部署における勤続年数

	合計	1年未満	1～2年未満	2～3年未満
全体	7	1	4	2
	100.0	14.3	57.1	28.6

問8 【社内公募制導入企業】社内公募で募集する業務の範囲  
募集する範囲の限定

		合計	限定している	限定していない
全体		51	26	25
		100.0	51.0	49.0
業種	製造業	32	18	14
		100.0	56.3	43.8
業種	非製造業	19	8	11
		100	42.1	57.9
企業規模	999人以下	10	3	7
		100.0	30.0	70.0
	1,000～4,999人	20	11	9
	100.0	55.0	45.0	
	5,000人以上	20	11	9
	100.0	55.0	45.0	

問8 【社内公募制導入企業】社内公募で募集する業務の範囲  
業務の具体的な範囲(複数回答)

	合計	新規事業・新規プロジェクト	通常業務の中での特定の仕事	業務量の急増や業務拡大への対応	その他
全体	26	20	8	14	7
	100.0	76.9	30.8	53.8	26.9

「その他」の自由記述の内容(7社記入)

- ・営業、採用
- ・海外勤務
- ・基幹業務であること(一般事務、オペレーション業務は対象としない)
- ・経営上重要から緊急に人材を投入する必要がある部門
- ・社内他部署の経験が活かせること
- ・特に必要と判断した場合のみ
- ・必要に応じて適宜決定

問8 【社内公募制導入企業】社内公募で募集する業務の範囲  
「特定の仕事」の具体的な内容(複数回答)

	合計	研究・開発	生産・製造	財務・経理	法務	国際・海外	営業・販売	情報処理・管理	経営企画	物流管理	購買	調査・マーケティング	その他
全体	8	6	4	4	4	4	5	3	4	3	4	5	0
	100.0	75.0	50.0	50.0	50.0	50.0	62.5	37.5	50.0	37.5	50.0	62.5	0.0

問9 【社内公募制導入企業】社内公募の募集について公的資格または免許の所有者に限定する場合の有無

		合計	ある	ない	無回答
全体		51 100.0	15 29.4	35 68.6	1 2.0
業種	製造業	32 100.0	10 31.3	21 65.6	1 3.1
	非製造業	19 100	5 26.3	14 73.7	0 0.0
企業規模	999人以下	10 100.0	2 20.0	8 80.0	0 0.0
	1,000～4,999人	20 100.0	6 30.0	13 65.0	1 5.0
	5,000人以上	20 100.0	7 35.0	13 65.0	0 0.0

問10 【社内公募制導入企業】社内公募制の対象者を自社社員に限定しているかどうか

		合計	自社の従業員に限定している	グループ会社の従業員全体に拡大している	無回答
全体		51 100.0	31 60.8	18 35.3	2 3.9
業種	製造業	32 100.0	21 65.6	9 28.1	2 6.3
	非製造業	19 100	10 52.6	9 47.4	0 0.0
企業規模	999人以下	2 100.0	5 250.0	5 250.0	0 0.0
	1,000～4,999人	6 100.0	12 200.0	7 116.7	1 16.7
	5,000人以上	7 100.0	13 185.7	6 85.7	1 14.3

問11 【社内公募制導入企業】人材の募集、人選を行う部署・部門  
通常の採用・配置(募集)

		合計	人事部門	事業部門
全体		51 100.0	40 78.4	11 21.6
業種	製造業	32 100.0	24 75.0	8 25.0
	非製造業	19 100	16 84.2	3 15.8
企業規模	999人以下	10 100.0	9 90.0	1 10.0
	1,000～4,999人	20 100.0	17 85.0	3 15.0
	5,000人以上	20 100.0	13 65.0	7 35.0

問11 【社内公募制導入企業】人材の募集、人選を行う部署・部門  
通常の採用・配置(人選)

		合計	人事部門	事業部門	無回答
全体		51	35	15	1
		100.0	68.6	29.4	2.0
業種	製造業	32	19	12	1
		100.0	59.4	37.5	3.1
業種	非製造業	19	16	3	0
		100	84.2	15.8	0.0
企業規模	999人以下	10	7	3	0
		100.0	70.0	30.0	0.0
	1,000～4,999人	20	16	4	0
	100.0	80.0	20.0	0.0	
企業規模	5,000人以上	20	11	8	1
		100.0	55.0	40.0	5.0

問11 【社内公募制導入企業】人材の募集、人選を行う部署・部門  
社内公募(募集)

		合計	人事部門	事業部門	無回答
全体		51	37	13	1
		100.0	72.5	25.5	2.0
業種	製造業	32	22	9	1
		100.0	68.8	28.1	3.1
業種	非製造業	19	15	4	0
		100	78.9	21.1	0.0
企業規模	999人以下	10	8	2	0
		100.0	80.0	20.0	0.0
	1,000～4,999人	20	14	6	0
	100.0	70.0	30.0	0.0	
企業規模	5,000人以上	20	14	5	1
		100.0	70.0	25.0	5.0

問11 【社内公募制導入企業】人材の募集、人選を行う部署・部門  
社内公募(人選)

		合計	人事部門	事業部門
全体		51	14	37
		100.0	27.5	72.5
業種	製造業	32	8	24
		100.0	25.0	75.0
業種	非製造業	19	6	13
		100	31.6	68.4
企業規模	999人以下	10	6	4
		100.0	60.0	40.0
	1,000～4,999人	20	2	18
	100.0	10.0	90.0	
企業規模	5,000人以上	20	5	15
		100.0	25.0	75.0

問12 【社内公募制導入企業】社内公募に応募する場合の上司の許可、推薦の有無

		合計	必要	不要
全体		51 100.0	3 5.9	48 94.1
業種	製造業	32 100.0	1 3.1	31 96.9
	非製造業	19 100	2 10.5	17 89.5
企業規模	999人以下	10 100.0	2 20.0	8 80.0
	1,000～4,999人	20 100.0	1 5.0	19 95.0
	5,000人以上	20 100.0	0 0.0	20 100.0

問12 【社内公募制導入企業】社内公募に応募する場合の上司の許可、推薦の有無  
不要である理由(複数回答)

	合計	人事の面談等で異動希望の有無を把握しているから	上司と部下との間の風通しが良い社風だから	上司が優秀な従業員を抱え込むなど、従業員本人の応募意欲を阻害するおそれがあるから	その他	無回答
全体	48 100.0	6 12.5	6 12.5	40 83.3	2 4.2	4 8.3

「その他」の自由記述の内容(2社記入)

- ・守秘義務
- ・不採用となった場合の関係を考慮

問13 【社内公募制導入企業】社内公募により引き抜かれた部署・部門に対する人材の優先的な補充について

		合計	優先的に補充している	優先的な補充はないが、人事部門が採用者の異動時期を調整している	特段の補充措置も、異動時期の調整も行っていない	無回答
全体		51 100.0	20 39.2	23 45.1	6 11.8	2 3.9
業種	製造業	32 100.0	15 46.9	11 34.4	5 15.6	1 3.1
	非製造業	19 100	5 26.3	12 63.2	1 5.3	1 5.3
企業規模	999人以下	10 100.0	4 40.0	4 40.0	1 10.0	1 10.0
	1,000～4,999人	20 100.0	8 40.0	10 50.0	2 10.0	0 0.0
	5,000人以上	20 100.0	7 35.0	9 45.0	3 15.0	1 5.0



問14 【社内公募制導入企業】部下が社内公募に合格した事実の直属上司への伝達者

		合計	部署・部門内の人事管理担当者	人事部門	合格した本人	その他	無回答
全体		51 100.0	9 17.6	38 74.5	2 3.9	1 2.0	1 2.0
業種	製造業	32 100.0	6 18.8	22 68.8	2 6.3	1 3.1	1 3.1
	非製造業	19 100	3 15.8	16 84.2	0 0.0	0 0.0	0 0.0
企業規模	999人以下	10 100.0	3 30.0	6 60.0	0 0.0	0 0.0	1 10.0
	1,000～4,999人	20 100.0	2 10.0	17 85.0	0 0.0	1 5.0	0 0.0
	5,000人以上	20 100.0	4 20.0	14 70.0	2 10.0	0 0.0	0 0.0

「その他」の自由記述の内容(1社記入)  
・募集部署の職長

問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無

		合計	設けられている	設けられていない	無回答
全体		51 100.0	25 49.0	25 49.0	1 2.0
業種	製造業	32 100.0	16 50.0	15 46.9	1 3.1
	非製造業	19 100	9 47.4	10 52.6	0 0.0
企業規模	999人以下	10 100.0	2 20.0	7 70.0	1 10.0
	1,000～4,999人	20 100.0	9 45.0	11 55.0	0 0.0
	5,000人以上	20 100.0	14 70.0	6 30.0	0 0.0

問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無  
従業員の相談に対応する者(複数回答)

		合計	直属の上司	部署・部門内の管理担当者	人事部門	社内のキャリアコンサルタント	社外のキャリアコンサルタント	その他	無回答
全体		25 100.0	10 40.0	2 8.0	15 60.0	5 20.0	0 0.0	0 0.0	5 20.0

問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無  
相談の頻度

付問 1. 直属の上司

	合計	定期的実施	必要な都度実施	無回答
全体	10	7	2	1
	100.0	70.0	20.0	10.0

問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無  
相談の頻度

付問 2. 部署・部門内の管理担当者

	合計	定期的実施	必要な都度実施	無回答
全体	2	0	2	0
	100.0	0.0	100.0	0.0

問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無  
相談の頻度

付問 3. 人事部門

	合計	定期的実施	必要な都度実施	無回答
全体	15	3	12	0
	100.0	20.0	80.0	0.0

問15 【社内公募制導入企業】社内公募制への応募に役立つ相談の機会の有無  
相談の頻度

付問 4. 社内のキャリアコンサルタント

	合計	定期的実施	必要な都度実施	無回答
全体	5	0	5	0
	100.0	0.0	100.0	0.0

問16 【社内公募制導入企業】社内公募制の導入理由(複数回答)

	合計	従業員の 自発的な キャリア 形成を支援するた め	職務給の 要素を導入 したことから、従 業員が自 分で仕事 を選択す る重要性 が増した ため	成果主義 を導入し たら、従業 員が自分 で仕事を 選択する 重要性が 増したた め	従業員の 意欲を高 めるため	職務の高 内容が高 度化・専 門化した ため	新規事 業・新規 プロジェクトの運 営・導入 のため	特定の部 門や職種 の業務量 が急に拡 大するこ とがある ため	新規学卒 者などの 募集の際 して応募 者に応募 しづらい ため	優秀な従 業員の社 外流出を 抑えるた め	優秀な従 業員を 掘り出す ため	管理職の マネジメント 能力を 向上させ るため	人事部門 では個々 の従業員 の能力や 異動希望 を十分に 把握する ことがで きないた め	その他	無回答
全体	51 100.0	46 90.2	4 7.8	14 27.5	42 82.4	8 15.7	30 58.8	12 23.5	5 9.8	14 27.5	17 33.3	6 11.8	8 15.7	1 2.0	1 2.0
業種	32 100.0	29 90.6	4 12.5	10 31.3	26 81.3	8 25.0	21 65.6	7 21.9	3 9.4	10 31.3	11 34.4	5 15.6	4 12.5	1 3.1	0 0.0
非製造業	19 100.0	17 89.5	0 0.0	4 21.1	16 84.2	0 0.0	9 47.4	5 26.3	2 10.5	4 21.1	6 31.6	1 5.3	4 21.1	0 0.0	1 5.3
企業規模	10 100.0	9 90.0	1 10.0	3 30.0	7 70.0	2 20.0	6 60.0	4 40.0	1 10.0	1 10.0	1 10.0	2 20.0	2 20.0	0 0.0	0 0.0
999人以下	20 100.0	17 85.0	1 5.0	6 30.0	16 80.0	3 15.0	11 55.0	5 25.0	0 0.0	5 25.0	9 45.0	0 0.0	4 20.0	0 0.0	1 5.0
1,000～4,999人	20 100.0	19 95.0	2 10.0	5 25.0	19 95.0	2 10.0	12 60.0	3 15.0	4 20.0	8 40.0	7 35.0	4 20.0	2 10.0	1 5.0	0 0.0
5,000人以上	20 100.0	19 95.0	2 10.0	5 25.0	19 95.0	2 10.0	12 60.0	3 15.0	4 20.0	8 40.0	7 35.0	4 20.0	2 10.0	1 5.0	0 0.0

「その他」の自由記述の内容(1社記入)  
-分社化に伴う人材活用、活性化

問17 【社内公募制導入企業】社内公募制の運用に関する現状の問題点(複数回答)

	合計	優秀な従業員により、引き抜かれた部署・部門におけるモラル・ダウンが生じる	現状から逃避するための安易な異動希望がみられる	現場の上司が優秀な従業員を抱え込む	社内公募されるのは、同様な業務に限られることが多い	自発的なキャリア形成のあり方を考える者が少ない	自発的なキャリア形成の十分な支援が難しい	不採用となった場合に本人のモラル・ダウンが生じる	社内における職業や業務が限られており、キャリアアップの幅が狭い	上司に気兼ねして従業員が応募しにくい雰囲気がある	部門ごと人員費の原資が決められており、それを超えざる異動を実行しにくい	優秀な従業員の確保のための効果に乏しい	社内公募によって部署・部門の補充がうまくいかない	社内公募を活用したからといって、キャリアアップが上プラスになるとは限らないと懸念されている	どのようにも成果が出るものではない	特に問題ない	その他
全体	51 100.0	20 39.2	23 45.1	15 29.4	11 21.6	7 13.7	8 15.7	12 23.5	5 9.8	14 27.5	4 7.8	3 5.9	20 39.2	4 7.8	0 0.0	3 5.9	6 11.8
業種	32 100.0	13 40.6	12 37.5	8 25.0	8 25.0	3 9.4	4 12.5	5 15.6	1 3.1	7 21.9	2 6.3	0 0.0	10 31.3	1 3.1	0 0.0	3 9.4	6 18.8
非製造業	19 100.0	7 36.8	11 57.9	7 36.8	3 15.8	4 21.1	4 21.1	7 36.8	4 21.1	7 36.8	2 10.5	3 15.8	10 52.6	3 15.8	0 0.0	0 0.0	0 0.0
企業規模	10 100.0	2 20.0	2 20.0	3 30.0	3 30.0	1 10.0	1 10.0	3 30.0	1 10.0	3 30.0	1 10.0	1 10.0	4 40.0	2 20.0	0 0.0	1 10.0	2 20.0
1,000～4,999人	20 100.0	9 45.0	8 40.0	7 35.0	3 15.0	2 10.0	3 15.0	6 30.0	2 10.0	5 25.0	1 5.0	2 10.0	11 55.0	1 5.0	0 0.0	1 5.0	2 10.0
5,000人以上	20 100.0	8 40.0	13 65.0	5 25.0	4 20.0	4 20.0	4 20.0	3 15.0	2 10.0	6 30.0	2 10.0	0 0.0	4 20.0	1 5.0	0 0.0	1 5.0	2 10.0

「その他」の自由記述の内容(6社記入)

- ・求人部署、仕事の情報不足で応募を躊躇する傾向あり
- ・公募の二一ズがなく、制度が休止状態
- ・最近では未実施なので不明
- ・事例が少ない
- ・制度開始直後のため、問題点はこれから
- ・必要な能力と適性を有する者が応募してくれずとは限らない

問18 【社内公募制導入企業】社内公募制の運用についての評価

		合計	うまくいっている	まあまあうまくいっている	どちらともいえない	あまりうまくいっていない	うまくいっていない	無回答
全体		51	2	30	10	5	3	1
		100.0	3.9	58.8	19.6	9.8	5.9	2.0
業種	製造業	32	2	18	9	0	2	1
		100.0	6.3	56.3	28.1	0.0	6.3	3.1
業種	非製造業	19	0	12	1	5	1	0
		100	0.0	63.2	5.3	26.3	5.3	0.0
企業規模	999人以下	10	0	4	2	3	1	0
		100.0	0.0	40.0	20.0	30.0	10.0	0.0
	1,000～4,999人	20	1	11	5	1	2	0
	100.0	5.0	55.0	25.0	5.0	10.0	0.0	
企業規模	5,000人以上	20	1	14	3	1	0	1
		100.0	5.0	70.0	15.0	5.0	0.0	5.0

[理由]の自由記述の内容

■まあまあうまくいっている(2社記入)

- ・異動後1年経過時アンケートで7割が満足という結果(不満足は1割)
- ・合格した社員のモラルアップ実績に寄与している

■どちらともいえない(9社記入)

- ・まだ運用後間もない、異動の実績がないため
- ・運用上は不可なくできているが、公募のアピール度が弱い(認知度が低かったり、選択範囲が限られていたりする)
- ・会社視点から見た要員管理の手段としての役割と、個人視点から見たキャリア形成としての役割の両立が困難な場合があるため
- ・件数が少ない。ただし、魅力ある募集には必ず手が挙がる
- ・元部署への配慮に比重が重くなり、思うように公募案件の創出が出来ていない
- ・最近未実施
- ・制度開始直後のため
- ・成果が出るまで時間がかかりすぎる
- ・要員がタイトな状況では全社員の公募に対する理解度が高いとは言えない

■あまりうまくいっていない(1社記入)

- ・問17に同じ

- ・優秀な従業員の流出により、引き抜かれた部署・部門内におけるモラル・ダウンが生じる
- ・現状から逃避するための安易な異動希望がみられる
- ・社内公募によって抜けた部署・部門の人員の補充がうまくいかない

■うまくいっていない(1社記入)

- ・公募のニーズがなく、制度が休止状態

問19 【社内公募制導入企業】今後の社内公募制の運用についての意向

		合計	活用を進めて いきたい	しばらく現状の まま推移をみ ていきたい	制度を部分的 に見直したい	廃止を含めて 制度の大幅な 見直しを行 いたい	無回答
全体		51 100.0	21 41.2	19 37.3	6 11.8	3 5.9	2 3.9
業種	製造業	32 100.0	14 43.8	13 40.6	2 6.3	2 6.3	1 3.1
	非製造業	19 100	7 36.8	6 31.6	4 21.1	1 5.3	1 5.3
企業規模	999人以下	10 100.0	4 40.0	3 30.0	2 20.0	1 10.0	0 0.0
	1,000～4,999人	20 100.0	9 45.0	7 35.0	2 10.0	2 10.0	0 0.0
	5,000人以上	20 100.0	8 40.0	8 40.0	2 10.0	0 0.0	2 10.0

問20 【社内公募制を導入していない企業】社内公募制を導入していない理由(複数回答)

		合計	導入する 予定だが、現在 準備中であるため	従業員の 中長期的 なキャリア 形成に ついて十分 な相談が 行われて おり、その 結果が通常 の配置に反 映されてい るため	人事部門 が一括して 人事配置 を行う方が 、効率的な 人員配置を 行うことが できるため	従業員の 中長期的 なキャリア 形成を 会社が主 導して考 え、それ に沿った 形で異動 を行っている ため	要員計画 に混乱を 来すため	事業部門 では個々 の従業員 の能力や 異動希望 を十分に 把握する ことがで きないため	社内公 募制の運 用等に関 するノウ ハウがない ため	その他	無回答
全体		96 100.0	12 12.5	14 14.6	25 26.0	27 28.1	31 32.3	10 10.4	26 27.1	9 9.4	6 6.3
業種	製造業	42 100.0	4 9.5	5 11.9	12 28.6	11 26.2	15 35.7	4 9.5	10 23.8	3 7.1	2 4.8
	非製造業	53 100	7 13.2	9 17.0	12 22.6	16 30.2	15 28.3	6 11.3	16 30.2	6 11.3	4 7.5
企業規模	999人以下	50 100.0	5 10.0	8 16.0	13 26.0	8 16.0	14 28.0	4 8.0	18 36.0	6 12.0	4 8.0
	1,000～4,999人	36 100.0	5 13.9	4 11.1	10 27.8	15 41.7	11 30.6	5 13.9	7 19.4	1 2.8	2 5.6
	5,000人以上	8 100.0	1 12.5	2 25.0	1 12.5	4 50.0	5 62.5	1 12.5	1 12.5	1 12.5	0 0.0

「その他」の自由記述の内容(7社記入)

- ・経営者のトップダウン
- ・従業員130名の小規模企業につき、余裕が無い
- ・検討は継続している
- ・配属先アピール制度という社内公募制に似た制度を導入済みであるため
- ・社内規模・体制導入に見合わない
- ・役員40名の企業であり職種別に採用している
- ・事業部門が一括して人事配置を行う方が、効率的な人員配置を行うことができるため

問21 【社内公募制を導入していない企業】今後の社内公募制の導入についての意向

		合計	導入する予定 である	導入について 検討している	導入について 検討したい	導入するつも りはない	無回答
全体		96 100.0	2 2.1	10 10.4	32 33.3	47 49.0	5 5.2
業 種	製造業	42 100.0	0 0.0	4 9.5	11 26.2	25 59.5	2 2.0
	非製造業	53 100	2 3.8	5 9.4	21 39.6	22 41.5	3 5.7
企 業 規 模	999人以下	50 100.0	0 0.0	3 6.0	20 40.0	24 48.0	3 6.0
	1,000～4,999人	36 100.0	1 2.8	6 16.7	9 25.0	18 50.0	2 5.6
	5,000人以上	8 100.0	1 12.5	0 0.0	3 37.5	4 50.0	0 0.0

問22 従業員管理についての貴社の考え  
問22-A 自社内でのキャリア形成

		合計	自社内でキャリアを 積んで長く働いても らう	必ずしも自社内で 長く働くとは限らな い
全体		147 100.0	131 89.1	16 10.9
業 種	製造業	74 100.0	70 94.6	4 5.4
	非製造業	72 100	60 83.3	12 16.7
企 業 規 模	999人以下	60 100.0	49 81.7	11 18.3
	1,000～4,999人	56 100.0	52 92.9	4 7.1
	5,000人以上	28 100.0	27 96.4	1 3.6

問22 従業員管理についての貴社の考え  
問22-B 能力開発の責任

		合計	従業員の能力開発 を行うのは、会社の 責任である	能力開発の責任を 持つのは、従業員 個人である	無回答
全体		147 100.0	70 47.6	69 46.9	8 8.0
業 種	製造業	74 100.0	38 51.4	31 41.9	5 6.8
	非製造業	72 100	32 44.4	37 51.4	3 4.2
企 業 規 模	999人以下	60 100.0	26 43.3	32 53.3	2 3.3
	1,000～4,999人	56 100.0	29 51.8	23 41.1	4 7.1
	5,000人以上	28 100.0	13 46.4	13 46.4	2 7.1

問23 従業員の仕事の進め方

		合計	担当者一人一人の裁量の範囲を大きくしている	担当者の裁量ではなく、職階上の段階を踏んで決定していく手続きを重視している	無回答
全体		147	83	60	4
		100.0	56.5	40.8	2.7
業種	製造業	74	46	26	2
		100.0	62.2	35.1	2.7
業種	非製造業	72	36	34	2
		100	50.0	47.2	2.8
企業規模	999人以下	60	38	21	1
		100.0	63.3	35.0	1.7
	1,000～4,999人	56	29	26	1
	100.0	51.8	46.4	1.8	
	5,000人以上	28	15	12	1
		100.0	53.6	42.9	3.6

問24 従業員の異動方針

		合計	全ての年齢層を通じて、主に部門内で異動を行っていく	全ての年齢層を通じて、主に部門を越えて異動を行っていく	若いうちに幅広く異動を行った後、一定年齢以降は特定の部門内で専門性を深めていく	その他	無回答
全体		147	54	37	45	10	1
		100.0	36.7	25.2	30.6	6.8	0.7
業種	製造業	74	26	14	29	5	0
		100.0	35.1	18.9	39.2	6.8	0.0
業種	非製造業	72	27	23	16	5	1
		100	37.5	31.9	22.2	6.9	1.4
企業規模	999人以下	60	26	15	15	3	1
		100.0	43.3	25.0	25.0	5.0	1.7
	1,000～4,999人	56	14	13	25	4	0
	100.0	25.0	23.2	44.6	7.1	0.0	
	5,000人以上	28	13	8	5	2	0
		100.0	46.4	28.6	17.9	7.1	0.0

「その他」の自由記述の内容(7社記入)

- ・効率的人員配置
- ・自らチャレンジし、必要なタイミングで異動する
- ・若手のうちは主に部門内で育成し、中堅になれば、一定水準以上の者については部門間異動をおこない、他職場も経験させる
- ・主として部門内異動が多いが、将来の幹部候補者には、入社後5～10年あたりから、意識的に部門を越えた異動を行う
- ・必要に応じて実施
- ・部門は関係ない
- ・部門内外問わず



問25 従業員のキャリア形成支援のために講じている施策(複数回答)

	合計	目標管理制度による今後の目標設定とそのフォロー	キャリアに関する直属上司との定期的な面談	今後の人事異動に関する自己申告制	キャリア・デベロップメントプログラム(CD P)の実施	能力やコンピテンシー向上のための訓練・研修	職業に関する適正やコンピテンシーについての自己診断	職業に関する適正やコンピテンシーの多面的評価とその処遇への反映	職務やポストの内容と、求められる能力の明示	社内のキャリア・コンサルタントによる相談・助言	社外のキャリア・コンサルタントによる相談・助言	メンター制度による相談・助言	今後のキャリア開発のための集修	その他	無回答
全体	147 100.0	108 73.5	73 49.7	88 59.9	17 11.6	56 38.1	17 11.6	12 8.2	38 25.9	10 6.8	3 2.0	9 6.1	58 39.5	1 0.7	4 2.7
業種															
製造業	74 100.0	58 78.4	39 52.7	46 62.2	10 13.5	37 50.0	10 13.5	7 9.5	18 24.3	8 10.8	0 0.0	5 6.8	34 45.9	0 0.0	0 0.0
非製造業	72 100	50 69.4	34 47.2	42 58.3	7 9.7	19 26.4	7 9.7	5 6.9	20 27.8	2 2.8	3 4.2	4 5.6	24 33.3	1 1.4	3 4.2
企業規模															
999人以下	60 100.0	42 70.0	24 40.0	28 46.7	2 3.3	16 26.7	5 8.3	3 5.0	15 25.0	1 1.7	2 3.3	0 0.0	20 33.3	1 1.7	1 1.7
1,000～4,999人	56 100.0	43 76.8	30 53.6	40 71.4	8 14.3	25 44.6	5 8.9	6 10.7	12 21.4	2 3.6	1 1.8	7 12.5	23 41.1	0 0.0	0 0.0
5,000人以上	28 100.0	21 75.0	18 64.3	18 64.3	6 21.4	15 53.6	7 25.0	3 10.7	10 35.7	7 25.0	0 0.0	2 7.1	14 50.0	0 0.0	2 7.1

「その他」の自由記述の内容(1社記入)  
・特別なことは行っていません

問26 社風(複数回答)

	合計	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	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	経営に関する情報も従業員に対して、情報の風通しが良い	経営上の重要事項については労働組合と協議を行う伝統があるなど、労使コミュニケーションが良好である	上司は部下の面倒をみて教育するというのが根付いている	職務上のチャレンジを奨励している	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	経営環境の変化に即応して事業計画を革新することとわな	多様な人材の能力・才能を活かすようにしている	国際感覚を特に重視している	無回答
全体	147 100.0	89 60.5	43 29.3	68 46.3	67 45.6	43 29.3	72 49.0	71 48.3	60 40.8	62 42.2	16 10.9	3 2.0
業種												
製造業	74 100.0	48 64.9	20 27.0	40 54.1	45 60.8	23 31.1	37 50.0	35 47.3	36 48.6	33 44.6	10 13.5	0 0.0
非製造業	72 100.0	41 56.9	23 31.9	28 38.9	22 30.6	20 27.8	35 48.6	36 50.0	24 33.3	29 40.3	6 8.3	2 2.8
企業規模												
999人以下	60 100.0	29 48.3	16 26.7	32 53.3	15 25.0	16 26.7	30 50.0	22 36.7	23 38.3	16 26.7	1 1.7	1 1.7
1,000～4,999人	56 100.0	37 66.1	19 33.9	25 44.6	31 55.4	17 30.4	27 48.2	32 57.1	20 35.7	27 48.2	9 16.1	0 0.0
5,000人以上	28 100.0	22 78.6	8 28.6	10 35.7	20 71.4	10 35.7	14 50.0	16 57.1	16 57.1	18 64.3	6 21.4	1 3.6

F1 業種

	合計	建設業	製造業	電気・ガス・熱供給・水道業	情報通信業	運輸業	卸売・小売業	金融・保険業	不動産業	飲食店・宿泊業	医療・福祉	教育・学習支援業	その他のサービス業	その他	無回答	
全体	147 100.0	11 7.5	74 50.3	0 0.0	6 4.1	7 4.8	23 15.6	6 4.1	4 2.7	3 2.0	0 0.0	1 0.7	10 6.8	1 0.7	1 0.7	
企業規模																
999人以下	60 100.0	3 5.0	26 43.3	0 0.0	2 3.3	3 5.0	13 21.7	1 1.7	3 5.0	2 3.3	0 0.0	0 0.0	7 11.7	0 0.0	0 0.0	
1,000～4,999人	56 100.0	5 8.9	30 53.6	0 0.0	3 5.4	3 5.4	7 12.5	4 7.1	0 0.0	1 1.8	0 0.0	1 1.8	1 1.8	1 1.8	0 0.0	
5,000人以上	28 100.0	3 10.7	16 57.1	0 0.0	1 3.6	1 3.6	3 10.7	1 3.6	1 3.6	0 0.0	0 0.0	0 0.0	2 7.1	0 0.0	0 0.0	

「その他」の業種(1社記入)  
・鉱業

## F2 従業員数

		合計	299人以下	300-999人	1,000人-4,999人	5,000人-9,999人	10,000人以上	無回答	平均(人)
全体		147	18	42	56	17	11	3	3,191.50
		100.0	12.2	28.6	38.1	11.6	7.5	2.0	
業種	製造業	74	4	22	30	9	7	2	4000.38
	非製造業	72	14	20	26	8	4	0	
		100	19.4	27.8	36.1	11.1	5.6	0.0	3191.50

## F3 過去5年間の業績(売上高)の推移

		合計	急速に上昇した	緩やかながら上昇気味に推移した	ほぼ横ばいで推移した	緩やかながら下降気味に推移した	急速に低下した	無回答
全体		147	35	68	26	13	2	3
		100.0	23.8	46.3	17.7	8.8	1.4	2.0
業種	製造業	74	13	38	14	8	0	1
	非製造業	72	22	30	12	5	2	1
		100	30.6	41.7	16.7	6.9	2.8	1.4
企業規模	999人以下	60	17	22	13	6	1	1
	1,000~4,999人	56	11	27	11	6	1	0
	5,000人以上	28	7	18	2	1	0	0
		100.0	25.0	64.3	7.1	3.6	0.0	0.0

## F4 正規従業員の主な充足方法

a.これまで

		合計	主に新卒者を採用	主に中途を採用	新卒者、中途どちらも重視	無回答
全体		147	81	15	50	1
		100.0	55.1	10.2	34.0	0.7
業種	製造業	74	49	1	24	0
	非製造業	72	32	14	26	0
		100	44.4	19.4	36.1	0.0
企業規模	999人以下	60	27	12	21	0
	1,000~4,999人	56	41	2	13	0
	5,000人以上	28	12	1	15	0
		100.0	42.9	3.6	53.6	0.0

F4 正規従業員の主な充足方法

b.今後

		合計	主に新卒者を採用	主に中途を採用	新卒者、中途どちらも重視	無回答
全体		147	54	8	84	1
		100.0	36.7	5.4	57.1	0.7
業種	製造業	74	29	0	45	0
		100.0	39.2	0.0	60.8	0.0
業種	非製造業	72	25	8	39	0
		100	34.7	11.1	54.2	0.0
企業規模	999人以下	60	19	6	35	0
		100.0	31.7	10.0	58.3	0.0
	1,000～4,999人	56	24	0	32	0
	100.0	42.9	0.0	57.1	0.0	
企業規模	5,000人以上	28	10	2	16	0
		100.0	35.7	7.1	57.1	0.0

F5 評価・処遇における成果主義的要素について

		合計	強めていく	現状のまま	弱めていく	無回答
全体		147	50	94	2	1
		100.0	34.0	63.9	1.4	0.7
業種	製造業	74	27	47	0	0
		100.0	36.5	63.5	0.0	0.0
業種	非製造業	72	23	47	2	0
		100	31.9	65.3	2.8	0.0
企業規模	999人以下	60	30	30	0	0
		100.0	50.0	50.0	0.0	0.0
	1,000～4,999人	56	15	41	0	0
	100.0	26.8	73.2	0.0	0.0	
企業規模	5,000人以上	28	5	21	2	0
		100.0	17.9	75.0	7.1	0.0

F6 職務給的要素の導入・拡大について

		合計	導入・拡大している	導入したが、拡大していない	導入していない	無回答
全体		147	33	52	59	3
		100.0	22.4	35.4	40.1	2.0
業種	製造業	74	16	23	34	1
		100.0	21.6	31.1	45.9	1.4
業種	非製造業	72	17	29	25	1
		100	23.6	40.3	34.7	1.4
企業規模	999人以下	60	15	21	23	1
		100.0	25.0	35.0	38.3	1.7
	1,000～4,999人	56	8	22	25	1
	100.0	14.3	39.3	44.6	1.8	
企業規模	5,000人以上	28	10	9	9	0
		100.0	35.7	32.1	32.1	0.0

F7 主要事業を取り巻く環境

F7-1 過去5年間と比較した技術革新や製品開発のスピード

		合計	非常に速くなった	やや速くなった	ほとんど変わらない	それほど速くなっていない	速くなっていない	無回答
全体		147 100.0	74 50.3	46 31.3	17 11.6	7 4.8	2 1.4	1 0.7
業種	製造業	74 100.0	41 55.4	22 29.7	7 9.5	4 5.4	0 0.0	0 0.0
	非製造業	72 100	33 45.8	24 33.3	10 13.9	3 4.2	2 2.8	0 0.0
企業規模	999人以下	60 100.0	26 43.3	18 30.0	8 13.3	6 10.0	2 3.3	0 0.0
	1,000~4,999人	56 100.0	34 60.7	16 28.6	5 8.9	1 1.8	0 0.0	0 0.0
	5,000人以上	28 100.0	13 46.4	12 42.9	3 10.7	0 0.0	0 0.0	0 0.0

F7 主要事業を取り巻く環境

F7-2 過去5年間と比較した国内企業・海外企業との競争

		合計	非常に激しくなった	やや激しくなった	どちらともいえない	それほど激しくなっていない	激しくなっていない	無回答
全体		147 100.0	83 56.5	51 34.7	8 5.4	1 0.7	3 2.0	1 0.7
業種	製造業	74 100.0	41 55.4	31 41.9	1 1.4	1 1.4	0 0.0	0 0.0
	非製造業	72 100	42 58.3	20 27.8	7 9.7	0 0.0	3 4.2	0 0.0
企業規模	999人以下	60 100.0	28 46.7	28 46.7	3 5.0	0 0.0	1 1.7	0 0.0
	1,000~4,999人	56 100.0	35 62.5	16 28.6	3 5.4	0 0.0	2 3.6	0 0.0
	5,000人以上	28 100.0	19 67.9	7 25.0	2 7.1	0 0.0	0 0.0	0 0.0

F7 主要事業を取り巻く環境

F7-3 今後の事業構成や事業内容についての不確実要素

		合計	非常に多い	やや多い	どちらともいえない	それほど多くはない	ほとんどない
全体		147 100.0	39 26.5	69 46.9	24 16.3	12 8.2	3 2.0
業種	製造業	74 100.0	21 28.4	38 51.4	11 14.9	4 5.4	0 0.0
	非製造業	72 100	18 25.0	31 43.1	13 18.1	8 11.1	2 2.8
企業規模	999人以下	60 100.0	12 20.0	33 55.0	10 16.7	5 8.3	0 0.0
	1,000~4,999人	56 100.0	19 33.9	21 37.5	10 17.9	6 10.7	0 0.0
	5,000人以上	28 100.0	8 28.6	13 46.4	4 14.3	1 3.6	2 7.1

---

JILPT 調査シリーズ No.33

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

発行年月日 2007年4月18日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL: 03-5991-5104

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2007

\*調査シリーズ全文はホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)