

中途採用・経験者採用の促進に向けた企業経営者からみた提案
(案)

平成30年12月

中途採用・経験者採用協議会

1. 中途採用・経験者採用拡大の意義

中途採用・経験者採用の拡大は、産業界のみならず、社会全体からみても、また、働き手・個人からみても重要である。

(社会全体からみた意義)

人口減少社会において労働生産性を向上させていくためにも、大学卒業時点での選択だけで働く場が決まるのではなく、年齢や性別にかかわらず、「仕事」での成果や能力に応じてキャリアアップする多様なルートが重要である。中途採用・経験者採用の拡大は、多様なルールの構築に大きく貢献する。

さらに、中途採用・経験者採用の拡大を通じて多様な活躍のルートが構築されることにより、女性や高齢者の活躍機会の拡大を含めた労働市場の活性化にもつながる。

また、派遣社員などから正社員への中途採用を推進することは、就職氷河期やリーマンショックなどの外部要因により、不本意な就職を行った人の再チャレンジを行う環境整備にもつながる。

(働き手・個人からみた意義)

中途採用・経験者採用の拡大は、人生100年時代の中で、仕事や学び直しにより獲得したスキルや経験を活かせる選択肢を広げる。また、ライフステージの変化に応じて、働き方や働く場所の多様化や柔軟化を可能とする。

(個々の企業の取組拡大に向けて)

人生100年時代を踏まえ、意欲ある誰もが、働きやすく、その能力を十分に発揮し、ステップアップしていくことができる社会の実現に向けて、中途採用・経験者採用を更に拡大させていく。

この中途採用・経験者採用協議会には、中途採用・経験者採用に前向きな代表的企業の経営者が集まり、各参加者より、以下の取組の紹介や御提案等をいただいた。

各企業においては、個々の企業の特徴や取り巻く事業環境等を踏まえ、以下のアイデアを参考にして、各社に適した形で中途採用・経験者採用を促進することが期待される。

2. 中途採用・経験者採用の拡大に向けた取組

(1) 中途採用・経験者採用の目的の明確化

(人材の多様性や即戦力の確保)

非連続的な激しい環境変化に対応し、社会課題に向けたソリューションを創造・提供していくためには、人材の多様性が必要不可欠である。中途採用・経験者採用は、新卒採用

では獲得・育成できない高度な専門性を持つ人材や業界で活躍する即戦力人材の獲得を可能とする【丸紅株式会社 國分社長】。新規事業や事業成長を加速させる際、社内にはない特定のスキルや経験を有する、他社でキャリアを積んだ人材が大きな役割を果たしていると評価する企業もある【富士フィルムホールディングス株式会社 助野社長】。加えて、本業以外での高い専門性をもつ人材の中途採用をグループ全体で強化し、中堅層に加え、50歳代や60歳以上の方へも採用を拡大する取組もある【東京ガス株式会社 内田社長】。

中途採用・経験者採用に当たっては、研究開発、生産技術、セールス、事務、現業職など全職種で中途採用を実施している取組【ファナック株式会社 別添「中途採用・経験者採用に積極的な企業事例集(以下「事例集」)」p15】から、法務・IT・機械・電気といった専門職種からスタートし、営業職や購買職等のより一般的な職種に拡大していく取組【JFE スチール株式会社 柿木社長】まで、バリエーションがある。

また、海外事業展開を加速させるために海外経験を有する人材の採用に力を入れている例【大和ハウス工業株式会社 芳井社長】、同じく海外での事業展開を加速させるべく、開発職(機械・電気)、生産技術職・IT 営業などの総合職系や、工場現業系も含め広く積極採用する取組もある【株式会社クボタ 事例集p27】。

中途採用・経験者採用については、必要な人材をタイムリーに確保するため、特に、デジタル人材やイノベーション人材、M&A専門家など、従来の採用スペックとはまったく異なる人材ニーズの高まりにより、多様な人材を確保したいとの声もある【株式会社三菱ケミカルホールディングス 小林会長】。

その他、経理・財務・システム等、前職での経験・専門スキルを重視した専門型コースでの採用後、専門分野以外の経験を積ませることで事業の全体像を理解させることを育成方針とする取組もある【株式会社商船三井 池田社長】。

さらに、中途採用により、高い専門性を持つ人材を獲得することでコア技術の内製化と更なるレベルアップに取り組む取組もある【日清食品ホールディングス株式会社 事例集p35】。

(企業変革の促進)

同質性と協調性を重んじる我が国にあって、多様な価値観を受容し、異論を尊ぶ企業文化を育てていくことが重要であり、中途採用の推進もその一環として取り組む企業がある【損害保険ジャパン日本興亜株式会社 西澤社長】。また、他で経験を積んできた方々を採用し、様々な考えの融合をおこななければならないとの考えから、中途採用者を増やす企業もある【花王株式会社 事例集p26】。さらに、中途採用をグローバルカンパニーに向けた企業風土や文化の刷新のきっかけとする取組もある【江崎グリコ株式会社 事例集p25】。

また、中途採用・経験者採用は新卒採用と比較して、様々な世代の採用が可能であり、社内の年齢構成の是正にも貢献できる。大幅な世代交代の際に中途採用を積極的に活用する企業もある【JFE スチール株式会社 事例集p2】。

他方で、採用に際して、社員の行動指針を理解し、体現できる人材であることを必須の要件とする企業もある【全日本空輸株式会社 平子社長】。

(2) 多様な採用形態と公平な評価・処遇に向けた取組

(積極的な情報発信)

中途採用・経験者採用に当たっては、環境変化の中にあっても企業の目指すビジョンが明確であり、求職者が活躍イメージを描けることが重要であるとする意見がある【第一三共株式会社 中山会長】。

また、転職後の生活について事前に十分情報提供を行い、また、転職経験者の情報についても事前に積極的に開示・発信する等を通じて、安心して入社できる体制を構築する取組もある【ファナック株式会社 稲葉会長】。

(多様な採用ルートの確保)

中途採用・経験者採用においては、人材紹介会社の協力により発掘するケースだけではなく、自社ホームページへの直接応募、顧客からの紹介、社員のネットワークを通じた採用を行うとする取組がある【三井化学株式会社 淡輪社長】。その他、共同研究先からの採用などを含めた中途採用ルートを確保する企業もある【トヨタ自動車株式会社 事例集p33】。

また、契約社員から正社員への登用制度も活用し、優秀な人材の確保に努めている例もある【三井不動産株式会社 事例集p22、清水建設株式会社 事例集p3】。

加えて、応募者のワークライフバランスに応じて、地域限定型か全国型の雇用が選択できる仕組みを用意し、それぞれのライフステージや事情等に即した雇用を行っている取組もある【清水建設株式会社 事例集p3】。

さらに、元社員とのネットワーク構築による協業機会の発掘や、「復帰のドアは開いている」という復職を歓迎する姿勢を示すなど、「出戻り」に取り組む企業もある。出産・育児・介護・配偶者の転勤などで退職した方が復帰できる制度を導入した企業もある【三井物産株式会社 安永社長、株式会社やまみ 事例集p37 株式会社クボタ 事例集p27 他一部事例集参照】。

加えて、女性活躍を推進するため、特に「女性オープン採用」を設ける例もある【株式会社デンソー 事例集p32】。

(評価・報酬制度の見直し)

年功序列的な処遇を順次撤廃する取組も広がってきており【鴻池運輸株式会社 事例集p28、塩野義製薬株式会社 事例集p29、大日本住友製薬株式会社 事例集p31、株式会社ドンキホーテホールディングス 事例集p34、株式会社堀場製作所 事例集p36】、採用経路(新卒 or キャリア)に関わらない資格・役割設定と評価を実施する取組【三井物産株式会社 事例集p21】、能力に応じた処遇とし中途採用・経験者採用者であることが処遇上不利に扱われない取組【清水建設株式会社 井上社長】、高い専門性を有する人材に対しては人材マーケットにおける報酬水準を十分に踏まえるなど弾力的に対応する取組【株式会社みずほフィナンシャルグループ 事例集p19】などが広がつつある。また、学歴や採用形態・働く地域を問わずに本人の意思・努力により、公平なキャリアアップの機会を得ることができる人事・賃金制度改正に取り組む企業もある【日本貨物鉄道株式会社 真貝社長】。

また、マネジメント層に職務等級制度(グレード制)を採用し、ポジション毎にグレードを決定し、グレードに応じた報酬水準とすることで透明性・納得性を高め、外国籍社員を含めた経験者採用の拡大・強化につなげる企業もある【株式会社日立製作所 事例集p13】。

特に強化領域については分社化し、より柔軟に労働条件の設定を行うことで優秀人材を確保している例もある【トヨタ自動車株式会社 事例集p33】。

(3) 定着・活躍に向けた取組

(新卒社員と同等の活躍環境の整備)

新卒社員と同等の活躍環境を整える観点から、以下のような取組がある。

- ①入社後のミスマッチがないよう、入社前から個別説明を実施【株式会社商船三井 事例集p4】。
- ②能力・適性・本人の希望に応じて国内外での活躍の場を提供【第一三共株式会社 中山会長】。
- ③入社形態にかかわらず中途採用者から部門長や役員を多数登用【テルモ株式会社 佐藤社長】。
- ④学歴・入社形態などに囚われず、本人の意思・努力により公平なキャリアアップの機会を得る人事・賃金制度を整備【日本貨物鉄道株式会社 真貝社長】。
- ⑤役割に応じた処遇の適用など、中途採用者が定着しやすく、活躍できる環境を整備【株式会社プリンスホテル 小山社長】。

(入社後のきめ細かなフォローアップ)

中途採用・経験者採用者に対するフォローアップとして、以下のような取組がある。

- ①入社後の一定期間経過時に、本人と上司へ個別ヒアリングを実施することとあわせて、個々のライフステージや事情に応じた多様な働き方を認める制度を導入【清水建設株式会社 井上社長】。
- ②中途採用の人事担当を配置し入社後もフォローアップ研修を実施【テルモ株式会社 佐藤社長】。
- ③社内ネットワークや企業文化への適応を促すことを目的とした中途入社者研修を開催【富士フイルムホールディングス株式会社 助野社長】。
- ④中途採用後に企業理念研修を実施して企業文化への適応を早めている【株式会社ローソン 竹増社長】。
- ⑤中途採用者が最大限活躍できるよう、会社が中途採用者向けの社内イベントやランチ会・懇親会等を開催し、社内ネットワーク作りの支援を実施【株式会社みずほフィナンシャルグループ 坂井社長】。
- ⑥入社一年以内に役員との交流会及び中途採用者研修を実施【昭和産業株式会社 事例集p30】。

（能力発揮の環境整備）

中途採用・経験者採用者の能力を最大限発揮するため、以下のような取組がある。

- ①権限委譲、階層ごとのワイガヤ会議、若手が経営陣にアイデアを提言する場の設定、目指す企業文化を全職員に浸透させるための小冊子の作成など、自由闊達でイノベータティブな風土を醸成するための取組を実施【損害保険ジャパン日本興亜株式会社 西澤社長】。
- ②年功序列ではなく、個人の成果を公平に評価し実力に応じて従業員に自由裁量権、大幅な権限委譲を実施【株式会社ドンキホーテホールディングス 事例集p34】。
- ③中途採用者・経験者採用者のスキルを補完するための外部での学習などの支援【株式会社ローソン 竹増社長】。
- ④企業内大学を設立し、事業変革に向けたスキルチェンジ、スキルアップのためのIT技術(AI、IOT等)教育の支援を開始【横河電機株式会社 西島社長】。

（4）官民の連携による取組

（情報公開）

中途採用・経験者採用希望者の、転職の不安要素の一つが、情報が少ないということである。各社に対し中途採用に向けた施策や採用実績などの情報について、公開を促し、転職希望者の不安を減らしていくことが、中途採用の拡大に繋がるとの指摘がある【清水建設 井上社長】。また、産官学の境界を越える求職・求人情報基盤の確立が望ましいとの意見がある【第一三共株式会社 中山会長】。

（人材交流の促進）

人材の流動性を高め、より活躍できる環境を発見するためには、様々な職場・職業環境における経験が重要となる。

このため、官民を問わずに出向を拡大する【損害保険ジャパン日本興亜株式会社 西澤社長、丸紅株式会社 國分社長】ことや、専門的なスキルや豊富な経験を有するシニア層が企業の枠組を超えて活躍する仕組みを整備すること【東京ガス株式会社 内田社長】等が重要であるとの意見がある。

具体的には、地方創生、中小企業の事業承継へのソリューションとして、人材ニーズのある企業へ経験豊富な社員を派遣する取組を実施している企業もある【丸紅株式会社 國分社長】。

なお、人材流動化に向けた雇用・社会保障制度の見直しが必要である【丸紅株式会社 國分社長、野村ホールディングス株式会社 永井社長】。また、企業年金が転職者にとって不利にならないよう、確定拠出型年金の非課税限度枠を広げることが必要ではないか、との指摘がある【テルモ株式会社 佐藤社長】。

(リカレント教育等の学び直しの促進)

中途採用・経験者採用者が更なる活躍を進めるためには、人生100年時代を見据え、リカレント教育への支援【横河電機株式会社 西島社長、株式会社ローソン 竹増社長】、特に産業界と大学が連携した実践的・専門的プログラムの開発が必要との意見がある【全日本空輸株式会社 平子社長】。その中でも、デジタル技術やデータ解析、機械・電気系スキルなど、企業の人材ニーズに適合したプログラムの充実が必要との指摘がある【株式会社三菱ケミカルホールディングス 小林会長】。

また、受講者の自己負担の軽減【東京ガス株式会社 内田社長】など、社会人が受講しやすい環境整備も重要との指摘がある【全日本空輸株式会社 平子社長】。

さらに、働きながらステップアップ意欲の醸成ができる社会の実現が重要であり、若年者だけでなく幅広い年代において、社会人としてのリテラシーを学ぶことのできる大学教育制度の充実が必要【日本貨物鉄道株式会社 真貝社長】。また、大学等における職業教育も推進すべき、との指摘がある【横河電機株式会社 西島社長】。

以上