

中途採用・経験者採用に積極的な 企業事例集

平成30年12月

別
添

目次

1. JFEスチール株式会社	…p2	19. 三井化学株式会社	…p20
2. 清水建設株式会社	…p3	20. 三井物産株式会社	…p21
3. 株式会社商船三井	…p4	21. 三井不動産株式会社	…p22
4. 全日本空輸株式会社	…p5	22. 横河電機株式会社	…p23
5. 損害保険ジャパン日本興亜株式会社	…p6	23. 株式会社ローソン	…p24
6. 第一三共株式会社	…p7	24. 江崎グリコ株式会社	…p25
7. 大和ハウス工業株式会社	…p8	25. 花王株式会社	…p26
8. テルモ株式会社	…p9	26. 株式会社クボタ	…p27
9. 東京ガス株式会社	…p10	27. 鴻池運輸株式会社	…p28
10. 日本貨物鉄道株式会社	…p11	28. 塩野義製薬株式会社	…p29
11. 株式会社三菱ケミカルホールディングス	…p12	29. 昭和産業株式会社	…p30
12. 株式会社日立製作所	…p13	30. 大日本住友製薬株式会社	…p31
13. 野村ホールディングス株式会社	…p14	31. 株式会社デンソー	…p32
14. ファナック株式会社	…p15	32. トヨタ自動車株式会社	…p33
15. 富士フイルムホールディングス株式会社	…p16	33. 株式会社ドンキホーテホールディングス	…p34
16. 株式会社プリンスホテル	…p17	34. 日清食品ホールディングス株式会社	…p35
17. 丸紅株式会社	…p18	35. 株式会社堀場製作所	…p36
18. 株式会社みずほフィナンシャルグループ	…p19	36. 株式会社やまみ	…p37



中途採用関連の取組内容

<総合職>

- 2014年度のスタート以降、徐々に中途採用数を増加させている。今年度は従来以上の30名の中途採用を目標に活動中。即戦力として評価されるケースが多く、来年度以降さらに拡大していく予定。
- 法務・IT・機械・電気エンジニアなどの専門職に加え、営業・購買職など、より一般的な職種へ拡大中。
- 入社前(選考時)には、配属職場(工場)見学、配属先上司との面談によるマッチング実施。
- 入社後には、配属前研修、配属後のOJT、選択科目式の講座受講(Off-JT)など、早期立ち上げ支援。また人事によるフォロー面談や中途入社者の同期懇親会の実施等、リテンション対策を強化。

<中途採用者数>

	総合職	現業職
2012年度		120名
2013年度		34名
2014年度	1名	71名
2015年度	6名	262名
2016年度	12名	353名
2017年度	26名	164名
2018年度	20名	85名
2019計画	30名	93名

<現業職>

- 2015年度から大幅な世代交代を迎え、その中で多数の採用を着実に
行うために中途採用を積極的に活用した。
(ピーク時の2016年は940名中353名と38%を中途採用で賄っていた)
- 至近は採用数がピークを越えたが、年齢構成の是正や多様な経験を持つ優秀な人材を確保するために中途採用を最大限活用している。
(昨年は647名中85名を中途採用。本年は670名中93名を中途で計画)
- 入社後は約3ヶ月間の集合研修に加え、配属職場でのOJT教育を通じ1年間での戦力化を目指している。

中途採用関連の取組内容

< 中途採用の実績 >

- 全従業員に占める中途採用者の比率は12% (1,265名, 2018. 4. 1時点)。
 - 2017年度の中途採用者は56名, 近年, 緩やかな増加傾向にある。
- ※参考: 2015年度: 34名, 2016年度65名。

< 中途採用者の活躍について >

- 課長級に占める中途採用者の比率は5%程度となっており, 中途採用者もマネージャーとして活躍している。
- 能力に基づいた処遇とし, 中途採用者であることが処遇上不利に扱われない。
- 育児・介護・配偶者の転勤等により, やむを得ず退職した者の再雇用制度も整備している。
- 入社後の一定期間経過時に個別のヒアリングを本人・上司に行い, 定着・活躍に向けた個別のフォローを実施している。
- 派遣社員からの中途採用を推進し, 非正規雇用から正規雇用への転換を図っている。また, 女性の活躍機会の拡大も図っている。
- 応募者のワークライフバランスに応じ, 地域限定型か全国型の雇用が選択できる仕組みとしており, それぞれのライフステージや事情等に即した雇用としている。

設立年: 1884年

従業員数: 1,401名 (2018年10月1日時点 単独)

キャリア(中途)採用関連の取組内容

- 2018年1月～10月までの新規採用社員80名のうち、キャリア採用社員が27名。会社全体でも、1401名のうち、約12%がキャリア採用の社員(陸上社員のみで約17%)。キャリア採用は1991年より開始しているが、ここ10年でのキャリア採用者数は84名と、約半数をこの10年で採用したこととなる。

* 当社では、中途採用を「キャリア採用」という呼称で統一している。

	新卒採用	キャリア採用	合計
陸上社員	733	148	881
海上社員	503	17	520
合計	1236	165	1401

* 陸上キャリア採用には、契約社員からの正社員採用者 (17名) を含む。

- キャリア採用者の処遇については、前職での経験年数を考慮した上で、新卒採用者と同水準の給与レベルを支給。
- 入社後のミスマッチがないよう、業務理解を深めるための会社説明会や、入社前の個別説明を実施。
- 複数コース(財務・経理・システム等の専門型と、海外営業等の一般型)での採用により、多様なキャリア採用ルートを確保。
- 第二新卒からも積極採用。
- キャリア採用者についても、入社式および入社後の配属前研修等、新卒採用者と同様の受入対応を実施。

中途採用関連の取組内容

- 各年代における人財の多様性を深めるために中途採用を実施。
- 直近の中途採用状況
 - ・2018年度採用計画：合計80名(事務40名・技術40名) 【参考】2018年4月新卒入社：合計117名(事務63名・技術54名)
 - ・2017年度採用実績：合計55名(事務40名・技術15名) 【参考】2017年4月新卒入社：合計105名(事務46名・技術59名)
 - 【参考】出身業界：総合商社・監査法人・鉄道・物流・IT・金融・広告・電機・自動車・航空・宇宙・プラント等
 - 年齢層：20代～40代(35歳以上が26名、管理職として20名入社)、障がい者：1名、外国籍：4名
- 採用活動に関する取り組み内容
 - ・応募コース選択制：プロフェッショナルコース(財務経理、IT、貨物物流など専門性を活かせる部門に初期配属)とポテンシャルコース(空港オペレーション部門に初期配属)の2つの応募コースを設定。
 - ・採用基準：ANA's Way(行動指針)の理解・体現性と専門性を重視。
- 入社後活躍支援に関する取り組み内容
 - ・能力本位の処遇により、中途採用社員も働きやすい環境に。
 - ・新卒入社者と同様に入社式を開催、入社時研修では社長と直接対話をするタウンミーティングを開催。
 - ・全員に入社後2ヵ月間の空港旅客業務研修を実施(羽田空港 国内線・国際線)。



キャリア採用(中途採用)関連の取組内容

【目的・背景】

- ▶ グローバル化の進展や、デジタル技術の進化による産業構造の変化等、我々損害保険業界の経営環境は大きく変わろうとしています。
- ▶ これからの激しい環境変化に対応して、お客様にとって価値ある商品やサービスを開発し、また新たな事業や新たなビジネスモデルを創造して、社会に貢献し続けるためには、多様な価値観を受容する柔軟性や高度な専門性、そして独創性が不可欠であり、そのような人財のキャリア採用による積極的な登用を行っています。また、キャリア採用者を増やすことによって、多様な価値観を受容できるような企業文化への変革を実現していきたいと考えています。

【主な取組】

- ▶ 新事業や新たなビジネスモデルの創出に向けて創設した専門部署や、デジタル研究所(東京・シリコンバレー・イスラエル)の牽引役として、専門人財を積極的に招聘し、中堅職員その他、役員・部長等の幹部クラスも積極的に登用しています。また、既存ビジネスにおいても、特にAIやRPAによる業務プロセスの抜本改革を推進するための専門人財をキャリア採用しています。
- ▶ その他、「新卒応募を29歳まで拡大」、「退職した社員の再入社制度の整備」、「中高年社員が自らのキャリアプランを社外で実現できる『キャリア開発転籍制度』」の導入 など人事制度の改革を実施しています。

【キャリア採用実績】

	2015年度	2016年度	2017年度
キャリア採用者数	96名	117名	133名
キャリア採用割合	15.7%	13.3%	13.5%

※2017年度は幹部級職員(執行役員、部長職)を4名採用



Daiichi-Sankyo

第一三共株式会社

設立: 2005年

従業員数: 約9,000名(国内グループ)

中途採用関連の取組内容

- 製薬産業は、世界的な新薬開発競争の波にさらされ、近年では、バイオ医薬品、再生医療医薬品など新たな技術に基づく開発競争が激しさを増しており、第一三共では、「がんに強みを持つ先進的グローバル創薬企業」としての大きな方針転換を推進中。

- これまでも、革新的な医薬品の創出を目指し、新技術・ノウハウの獲得に注力してきたが、現在、更なる多様な人材の獲得に向け、積極的に中途採用を展開している（異業種、研究機関、医療従事者等）。

- 中途採用者数は、全社員(国内グループ)の約15%を占め、職種を問わず貴重な戦力として活躍している。直近では、2016年度66名、2017年度75名と増加、本年度も同規模の採用を予定しており、また性別を問わず採用している。(採用者における女性比率: 40%)

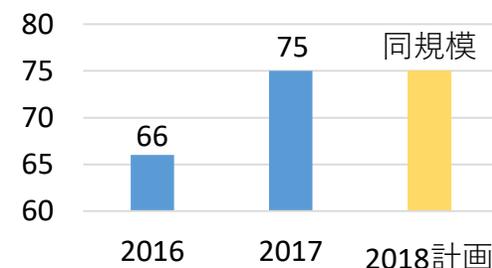
- 入社後の教育・研修では、人事制度や就業条件に加えて、企業理念や国内外の事業展開など多岐に亘る情報を提供し、第一三共への理解を深め、組織適応を早めることにより、早期のパフォーマンス発揮を可能としている。

- 入社後の処遇については、早期に高い役割を期待する一方、これまでのキャリアをベースとしつつ、能力や適性、本人の希望*に応じて、国内外を問わず活躍する場を提供している。重層的なキャリア形成の結果、部所長に登用された者もいる。

- 多様な社員の働き方を実現するため、仕事と子育てや介護の両立を支える環境を整備しているが、中途採用者にも同様に活用している。

*自己成長申告制度・・・毎年、社員一人ひとりが中長期的な自己実現の姿を描き、上司との面談を通じて、目指す方向性・活躍の場をすり合わせる制度

直近3年間の実績と計画





中途採用関連の取組内容

➤ 【中途採用実績】

建築系技術職を中心に当社の中核を担う人財を採用。

- ・過去5年間での中途採用者は合計1,887名(全体の約30%)、新卒採用者は3,766名。
- ・全社の約20%、また経営トップをはじめ、取締役の約40%が中途入社。
- ・国内事業において需要が高い大規模物件の施工に必要な、建築技術の有資格者を中心に採用。
また持続的成長に向け海外事業展開を加速させるために、海外勤務経験者等も積極的に採用。



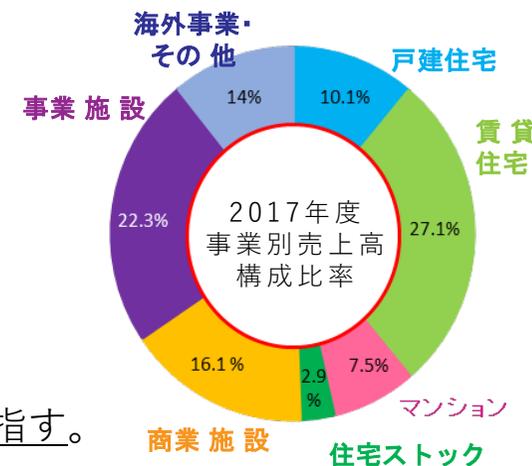
■ 過去5年間中途採用実績

2013年度	2014	2015	2016	2017	合計
551	372	330	340	294	1,887

➤ 【ダイバーシティ経営】

「働きやすさ」を追求し中途採用市場において当社の魅力を発信。

- ・介護制度の充実：介護にかかる旅費の一部を会社が負担。介護離職ゼロを目指す。
- ・育児制度の充実：誕生した子ども1人につき100万円支給。育児の金銭的負担を軽減。
- ・65歳定年制導入：定年を65歳に引上げ。経験豊富なシニア人財の活躍の場を設ける。
- ・「なでしこ銘柄」に4年連続で選出され、女性活躍推進の評価を得ている。



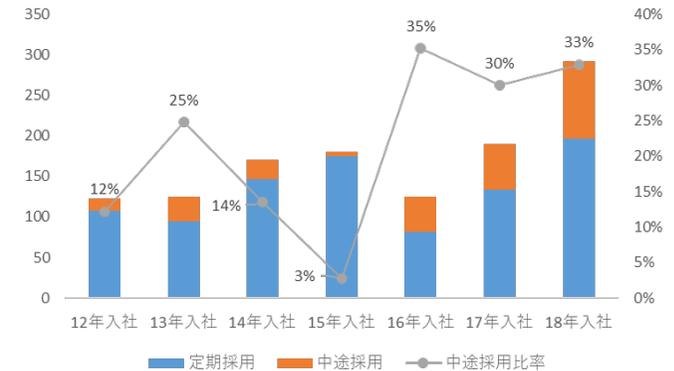
連結売上高
3兆7,959億円
 (2018年3月期 決算)

中途採用関連の取組内容

近年、当社では中途採用を積極的に実施しており、国内新規採用者の約30%を占めている。背景には、急速なグローバル展開への対応や中長期成長戦略の実現、BCPの観点から国内工場の拡充がある。また、中途採用者が活躍しやすいオープンで風通しの良い組織風土の醸成に取り組んでいる。

<中途採用の現況>

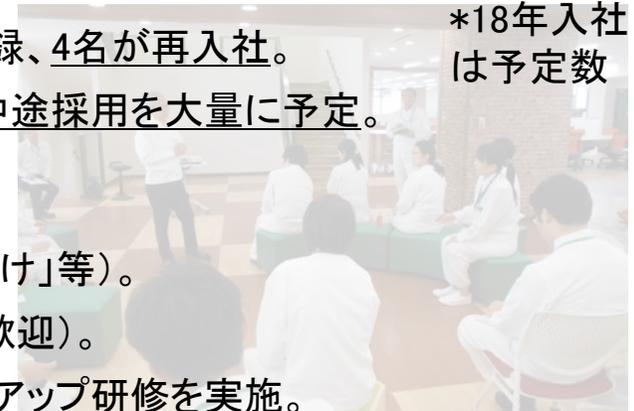
- 国内正社員全体に占める中途採用者の比率は12%。
- 入社形態に関わらず、中途採用者からも部門長や役員へ多数抜擢。
- 中長期成長戦略(5カ年)の実現に必要な専門人財を積極的に採用。
- 年齢を問わず、50代のスペシャリスト採用を継続。
- キャリアリターン制度(既退職者の再雇用)を制定し、現在まで約50名が登録、4名が再入社。
- BCPと国内における技術の蓄積を目的にテルモ山口工場の拡張を決定、中途採用を大量に予定。



*18年入社は予定数

<中途採用者が働きやすい企業風土>

- オープンにコミュニケーションを図れる組織風土を醸成(社内呼称を「さんづけ」等)。
- 「個の尊重と異文化理解」を行動指針に盛り込み社内外に明示(多様性を歓迎)。
- 企業理念に共感できる人財を採用し、入社後も中途採用者向けにフォローアップ研修を実施。





TOKYO GAS

東京ガス株式会社

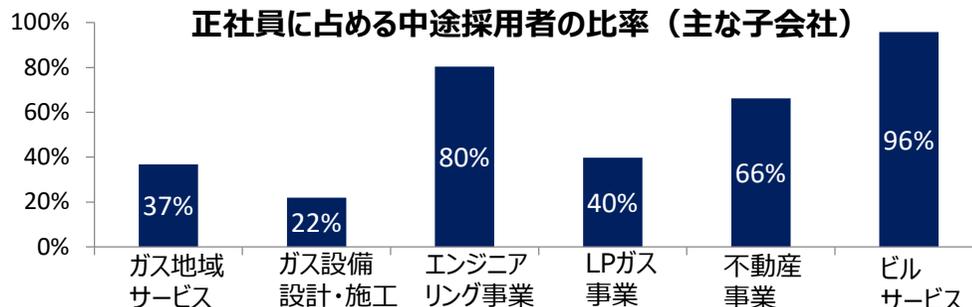
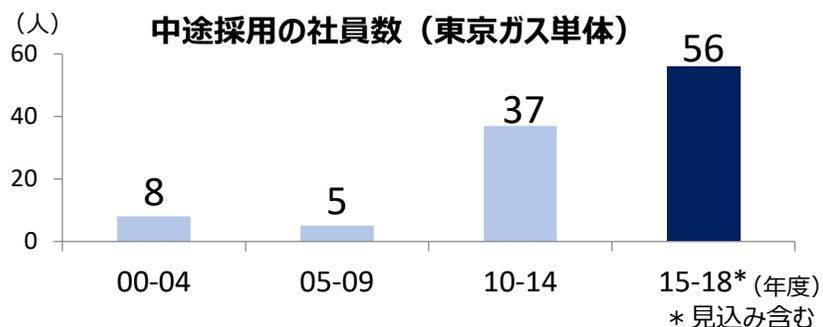
設立年：1885年

従業員数：7,862名(単独)

中途採用関連の取組内容

- 本業であるガス事業の進展にあわせて、新卒採用に加え、営業エンジニア・IT・技術開発等の専門性の高い人材の中途採用を積極的に実施。（90年代中盤以降は、エネルギー競争激化等を踏まえ効率的な事業遂行体制の整備に注力）
- 近年では、エネルギーの全面自由化等の環境変化を受け「総合エネルギー事業（ガス＋電気に各種サービスを組み合わせてグローバルに提供）」を推進するため、電力事業・海外事業・デジタルイノベーション・新規サービス開発等の高い専門性・経験やマネジメント力を有する人材の中途採用を強化。
- 東京ガス単体では、2018年度の採用社員236名のうち、中途採用者は30名で約13%（見込み含む）。会社全体では正社員のうち約2%が中途採用者で、子会社出向含め専門性を活かせる職場で活躍。

またグループ企業でも、施工管理等の専門性をもつ高齢人材（エンジニアリング事業会社）や、大学リカレント教育を受講した女性人材（不動産事業会社）など、積極的に中途採用を実施。



- 中途採用後の研修として、会社概要や事業内容等の理解促進のための研修を年に数回開催。
- 処遇については、過去の経験・スキル等を踏まえて相応しい役割資格に格付。入社後は他の社員と同様に業績や能力伸長・組織貢献等を総合的に評価。幹部級まで昇格した実績もあり。

中途採用関連の取組内容

- 外部環境の大きな変化に対応し、事業の変革と企業文化を変えるため、新しい風を吹き込むための即戦力として、2015年度より中途採用を積極的に実施。
- あわせて、2019年4月、社員がいきいき伸び伸びと働ける職場を作るため、抜本的な人事賃金制度改正を実施予定。
- 中途採用社員にも、公平なキャリアアップの機会を作り、働きやすい環境を整備。
- 2015年度から2018年度までの新規採用者 613人中 337人 (約55%)が 中途採用。

< 中途採用者内訳 >

鉄道現業部門 266名、不動産部門 8名、営業部門 21名

システム部門 5名、財務・法務部門 3名、総務部門 3名

施設保守部門 31名

- 取締役・監査役・執行役員20名中、16名が社外経験者。うち2名が女性。



株式会社三菱ケミカルホールディングス



設立年: 2005年
従業員数: 69,230名(連結)

中途採用関連の取組内容

1. 中途採用実績(2017年度入社)

三菱ケミカルホールディングス(MCHC)の主要事業会社3社の入社者数(総合職・管理職)は、全体で357名、この内、104名が中途採用(全体の29%)。中途採用の比率は、各社ともに年々増加傾向にある。

	入社総数	中途採用比率	<内訳>	
			新卒	経験者
MCHC計	357	29%	253	104
三菱ケミカル	232	31%	161	71
田辺三菱製薬	68	22%	53	15
大陽日酸	57	32%	39	18

2. 中途採用計画及び今後の取り組みについて

- ・当グループでは、新卒一括採用中心の採用手法を見直し、通年採用を検討するとともに、中途採用の拡大も図っている。
- ・特に中途採用については、事業環境や経営戦略に応じて、必要な人材をタイムリーに確保したいという事業ニーズ、更には、劇的な環境変化に対応できる、従来のスペックとは異なった人材ニーズ(ex.IT・デジタル人材やイノベーションをリードできる人材等)が益々高まってきており、中途採用比率を拡大していく計画。
- ・また、高度なスキル・経験を持つ専門人材の確保・活用を図るため、年功序列制等従来の考え方から脱却した人材登用・処遇運用の変革を図る計画。
- ・上述の通り、今後も、柔軟な採用活動を通じ、多様な人材の獲得につなげていく方針である。

株式会社日立製作所

HITACHI
Inspire the Next

設立年:1910年

従業員数:34,925名(2018年3月末日現在)(単独)

経験者採用関連の取組内容

1. 経験者採用計画値

- ・2017年度における採用計画800名のうち、経験者採用数の計画は150名であったが、各ビジネス部門からのニーズに基づき、2018年度では計画値を50名追加し200名とした。(経験者採用ニーズの増大)

《2017年度計画値》

新卒大専卒	高校等卒	経験者	合計
600	50	150	800

《2018年度計画値》

新卒大専卒	高校等卒	経験者	合計
600	50	200	850

- ・採用のターゲットとしては担当～主任クラスが最も多いが、専門性のある技術者やマネージャークラスの採用も増加している。

2. 経験者採用に関わる新たな取組み

- ・リファーマル制度(社員紹介制度)を試行導入し、個別紹介による採用を実現。今後積極的に活用・拡大していく方向。
- ・マーケットの優秀人財に直接アプローチするダイレクトリクルーティングや、ヘッドハンティングを導入。経験者採用市場に出回らない人財の発掘に注力。
- ・旧来の採用ルートや人材紹介会社に限らない採用給源の多元化を図ると共にその手法についてRPO(Recruitment Process Optimization)を導入。アウトソースとは異なり、戦略的採用をコンサル会社とパートナーを組むことで実現。

3. 経験者採用に関する体制強化

- ・グループ・グローバル共通の人財マネジメント基盤を導入。
- ・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・強化につなげている。

中途採用関連の取組内容

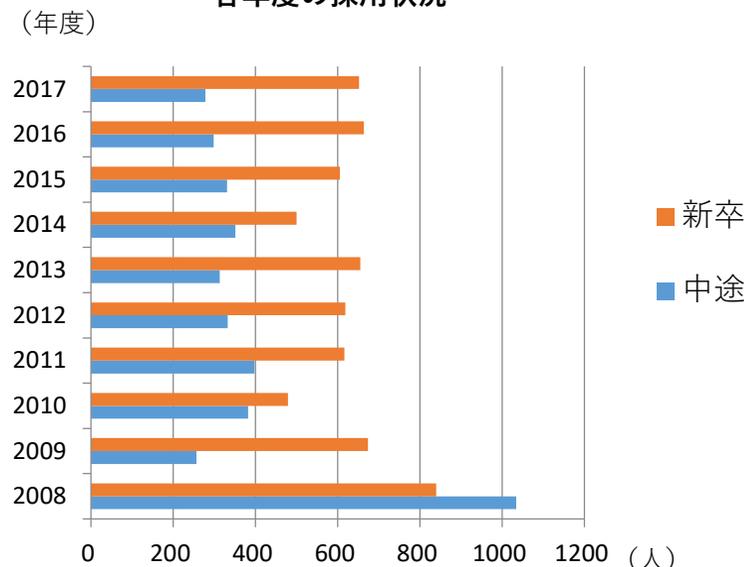
- 2017年度の採用社員(新卒・中途)930名のうち、中途採用の社員は278名(採用社員の29.9%)。
- 2018年3月末現在、野村証券全社員のうち2,600名が中途採用の社員(全社員の19.9%)。
- 2018年3月末現在、過去10年間の採用(新卒、中途)で在籍している社員のうち、中途採用社員は30.5%。

<2008年度から2017年度の中途採用に関する詳細>(※リーマン・ブラザーズからの雇用承継を含む)

中途採用者数	うち女性の人数	うち外国人の人数	うち管理職以上の人数
3,971	1,623 (40.9%)	689 (17.4%)	638 (16.1%)

- 専門性の高い業務で多様な人材を採用
 - 中途採用ホームページで職種毎に通年でエントリーを受付。
 - 多岐にわたる部門で、年齢、性別、国籍を問わず幅広い金融スペシャリストを採用。
- 退職した社員の再雇用
 - 過去10年で213名の退職者を再雇用。
 - 退職者専用の採用ホームページを導入。
- サポート制度
 - 新卒採用、中途採用の区別なく充実した福利厚生。
 - 自己研鑽を促進する能力開発支援制度。
 - 更なるキャリア形成のための社内公募制度。

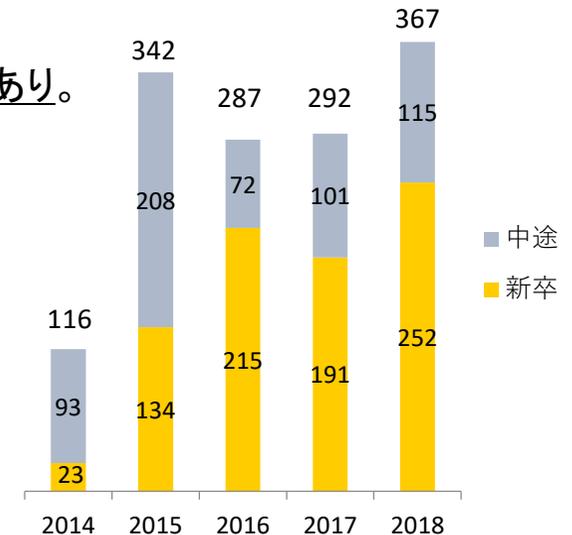
各年度の採用状況





中途採用関連の取組内容

- 過去5年間で589名を中途採用。新卒を含めた5年間の採用者1,404名の42%。
- 研究開発、生産技術、セールス、事務、現業職などあらゆる職種で中途採用を実施。
- 役員、部長級の採用実績あり。
- 能力・実績に応じ、一般社員は入社1年経過後に幹部社員への登用実績あり。
- スキル保有者であれば異業種からも積極的に採用。国籍問わず採用。
- 女性エンジニアの採用も積極的に推進。
- 幹部社員としての採用実績あり。
- 厚生施設(社宅、寮、体育館、グラウンド他)の整備・拡充。
- 希望者には寮・社宅などの案内を実施。
- 社内保育所を2019年4月に開設予定。
- ソフトウェア開発者採用にあたっては、採用特設サイトにより求職者に情報提供。企業情報に加え、山梨の生活についても入社者インタビュー等を実施し、情報提供。
- 応募者確保のため、首都圏での説明会を定期的実施。
- 65歳定年。定年後再雇用時も、処遇は落とさず、長く安心して働ける環境を整備。



中途採用関連の取組内容

- ▶ 定期的な新卒採用が企業にとっての安定採用、学生にとっての安定就職という意味で極めて大切と考えます。企業は、新卒を毎年定期的に一定数安定的に採用し、将来の基幹人材へ育成することを基本としている。そのことで、世代間でのギャップを生じることなく、長期的な視野にたって幹部候補生を鍛えている。また、学生もその方が学生生活のスケジュールが立ち、学生生活が安定する。
- ▶ そのうえで、事業構造を転換したり、新しい事業・ビジネスを伸ばしていく中で、社内に居ない/少ないスキルや経験を有する人材を補完する為に、即戦力として中途採用している。
- ▶ 中途入社者に対しては、半年毎に中途入社者研修を行い、社内ネットワーク構築、企業文化への適応を図っている。
- ▶ 2017年の新規採用のうち中途採用が28%。直近10年では新規採用のうち中途採用が23%を占めている。その位が良いバランスだと考える。
- ▶ 2018年10月に、より高度な次世代AI技術をアカデミアと協働で開発する拠点としてFUJIFILM Creative AI Center「Brain(s)ブレインズ」を開設した。国内トップレベルの研究環境を構築し、幅広い分野において活用出来るAI技術の開発を強力に推進する為に、今後情報系人材の中途採用を強化していく。



中途採用関連の取組内容

<中途採用実績>

- 本年の新規採用社員743名のうち、中途採用の社員が11名。過去5年で98人を採用している。
本年は中途採用以外にもパート等の契約社員から138人を社員登用しており、過去5年で437人を社員に登用している。
- 部長、総支配人など、幹部級にも採用実績あり。
- 正社員5,959名のうち、中途採用の社員は1,004名(16.8%)

年度	定期採用	中途採用	社員登用
2014	299	8	33
2015	426	12	54
2016	443	29	115
2017	596	38	97
2018	594	11	138
合計	2,358	98	437

<中途採用取組施策等>

- 中途採用や社員登用者においても、その役割に応じた処遇を入社時に適用。
- 職務、事業所限定での採用など多様な選択肢を確保。
- グループ内での退職者への再就職支援ネットワークを構築。
- カムバック制度を構築し、育児・介護を理由とした退職者の再就職を支援。

中途採用関連の取組内容

- 今年、当社グループの在り姿を「Global crossvalue platform」と定め、グループを一つのプラットフォームと捉え、グループの強み、社内外の知などを掛け合わせて、社会や顧客の課題を先取りしたソリューションを創出していく方針を公表。
- この実現の為には、人材多様性の確保が必要不可欠との考えから、マーケットからの人材の獲得とマーケットへの人材の輩出の両方を推進。
- 中途採用は、各部署のニーズに応じて通年で実施。主な対象は、新卒採用では獲得・育成できない人材(弁護士やCPAなどの有資格者、高度な知識・専門性や豊富な経験を持つ業界のスペシャリスト、博士号取得者等)や業界で活躍する即戦力人材。一度退職した社員の再入社にも対応。
- 総合職に占める中途採用者の割合は約9%(約320名/約3,400名)、過去10年間の総合職採用に占める中途採用の割合は約15%(約220名/約1,400名)。
- 転職歴や当社での勤務年数等によらない実力主義の人事処遇制度のもと、役員や役職者への登用実績もあり。
- 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に社員を派遣する取組に注力。
- 今年3月から、内閣府のプロフェッショナル人材事業に参画し、地方中小企業との人材マッチングを推進。10月から、地銀8行へ社員を派遣、各地の有力企業とのビジネス機会と人的連携の機会を追求。中小企業の事業承継を手がけるPEファンドと連携し、投資先への経営人材の供給を模索。
- シニア人材の当社グループ外での活躍を支援する制度(資格取得費用補助等の自己啓発支援、シニア向けキャリア研修、キャリア・カウンセリング、早期退職加算金、有給休職制度、転職エージェント料補助)も充実。

Global crossvalue platform
Marubeni

中途採用関連の取組内容

➤ 注力分野や、新しいビジネス領域における中途採用

個人金融資産運用

プロダクト(不動産・プロジェクトファイナンス等)

テクノロジー

中途採用者数 (実績、銀行・信託・証券)	2016年度	2017年度	2018年度上期
	487人	387人	102人

－ワークライフバランスの観点からの退職者の再雇用(育児等で離職した社員の再雇用)も実施

【具体的な取組み事例】

各事業部門の戦略に応じた選考

それぞれの部門が、応募者のスキルや専門性を十分に踏まえて採用

中途採用のためのチャネルの多様化

エージェントからの紹介だけでなく、スカウトリクルーティング(転職サイト登録者への積極的なアプローチ)やリファラル採用(社員紹介)等を活用

柔軟な処遇運営

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等、弾力的に対応

➤ 採用した人材の活躍促進

－〈みずほ〉では、「人事運営の抜本的改革」を推進。中途採用者も含めた「全ての社員の100%能力発揮」に向けた取組みに注力

【具体的な取組み事例】

採用時研修の充実

〈みずほ〉の戦略や組織・制度の理解を深めるための導入研修をきめ細かに実施

中途採用者の社内ネットワーク形成支援

中途採用者向けの「コネクティビティ・イベント」開催

ダイバーシティ
& インクルージョン
の実現

様々な経歴・バックグラウンドをもつ多様な社員が積極的に議論を重ねることで、イノベーションや新たな価値創造が実現され、生産性も向上

(ご参考)社会やお客さまの課題・ニーズに対応した人材の供給・還元

- －事業承継や成長企業支援、地方創生といった課題・ニーズに対し、人材の「出し手」としてアプローチ
- －そのために必要となる社員の育成や、能力開発への取組みにも注力

中途採用関連の取組内容

- **【概況】**2015年より中途採用(当社内では「即戦力採用」と呼称)を強化。総合職では定期新卒採用と同程度または上回る数の採用につなげている。
- **【対象】**新規事業拡大に伴う他業界からの高度専門技術職採用、事業部長・研究所長クラスといった幹部採用、30代~40代層の人材パイプライン補強などにつなげている。20歳代の若手経験者採用も実施。
- **【方策】**人材紹介会社を通じた獲得にとどまらず、専用Webページ、SNS等の媒体を通じた直接採用、社員のネットワークを通じたリファラル採用を展開。迅速、効果的な人材獲得を図っている。
- **【研修】**中途採用社員のための導入研修を都度実施。自社理解プログラムのみならず、中途採用者の弱みとなりうる「社内の人的ネットワーク」の形成支援プログラムを提供。
- **【処遇】**管理職以上には職務ベースの処遇体系を構築済みのため、年齢・卒年といった属性に囚われない、ポジション要件に応じた透明性・納得性の高い処遇を実現している。

総合職採用数(定期・中途)



キャリア採用関連の取組内容

<採用数推移・社員に占めるキャリア採用者の割合>

- 2000年度にキャリア採用を開始。
- 近年30-40人/年(全採用者の約20%)を採用。
- 担当職(転勤有)に占めるキャリア採用者の割合は7.5%。

<キャリア採用者の働きやすい環境・処遇>

- グローバル人材(キャリア採用者含む)育成の強化に向けた、管理職層に対する各種研修プログラムの継続実施。
組織員の個の把握とモチベーションアップに対する能力の醸成。
- 採用経路(新卒orキャリア)に関わらない資格・役割設定と評価の実施。

<キャリア採用者への期待>

- Homogeneous(均質)な組織に違う価値観を持ち込み、刺激を与え、化学反応を起こすこと。

<キャリア採用者に対する研修制度>

- 入社時導入研修・半年～1年後のフォローアップ研修を通じた三井物産への理解深化と現業推進への動機づけ。

<キャリア採用者の活躍>

- 役員・部長・室長への登用。
- 様々な案件の主導的役割の発揮。

<元三井物産社員とのネットワーク構築 “元物産会” >

- 元三井物産社員との協業機会の発掘。
- 当社退職者にも「復帰のドアは開いている」という姿勢を示す。

新卒・キャリア採用の担当職入社人数

年度	新卒		キャリア		合計 人数
	人数	割合	人数	割合	
2015年度	120	25.5%	41	16.6%	161
2016年度	151	23.2%	30	16.6%	181
2017年度	139	23.2%	42	16.6%	181
担当職社員*	4,371	7.5%	356	7.5%	4,727

*2018年7月1日現在の担当職社員数

“元物産会”に関しテレビ東京「ワールドビジネスサテライト」にて2018年7月5日放映。インタビューにて以下コメントを発信。

三井物産コメント:

会社に戻ってきてくれる人もいるので、こういう会との接点は大事にしていきたい

テレビ東京 ビジネスオンデマンド(有料サービス)

URL: http://txbiz.tv-tokyo.co.jp/wbs/news/post_158349/

中途採用関連の取組内容

- ▶ 本年(2018年1月から10月まで)の新規採用正社員72名のうち、中途採用の社員が30名(約41%)。
- ▶ 近年、中途採用に力を入れており、会社全体では正社員1,421名のうち、中途採用の社員は225名(約16%)。

【過去5年の中途採用実績】

※10月1日時点

2014年	2015年	2016年	2017年	2018年
9	11	11	25	30

<イノベーションを起こすために、多様な人材を採用>

- ▶ 同業以外の様々な業界から女性、グローバルなど多様な人材を積極的に採用。
(2018年は中途採用社員30名のうち、13名が女性。)
- ▶ 取締役(非常勤は除く)8名のうち、2名は中途入社。

<多様な人材が長く活躍するために>

- ▶ 働き方企画推進室を設置(2016年4月)し、職場環境の改善や諸制度の整備等を通じて働き方改革を推進。
- ▶ 中途採用社員にはメンター制度を設け、社内外のネットワーク構築や企業文化への適応をサポート。
- ▶ 契約社員から正社員への内部登用制度も活用し、優秀な人材の確保に努めている。

設立年: 1915年

従業員数: 単独2,590名 / 連結18,290名
(連結内訳: 国内6,847名 / 海外11,443名)

中途採用関連の取組内容

<事業の方向性>

- 従来のAutomation Supplierから脱却し、co-innovationによる共創アプローチを通じて、生産プロセスだけでなく、ビジネス全体、サプライチェーンにわたる包括的なソリューションをグローバルに提供。
- 新しい価値創出のためのタレントを育成するとともに、様々なバックグラウンドを持つ外部人財を積極採用。

<リカレント教育支援>

- 企業内大学 (Yokogawa University) を設立し、社員のリカレント教育支援を開始 (2018年10月～)。
- 50代社員対象にキャリアデザイン研修を実施し、定年後も見据えたキャリア・ライフデザイン設計を支援。

<中途採用関連>

- 直近3年の中途採用率実績約30%から2018年度は目標を約40%へ引き上げ。
- 全社員のうち約15%が中途採用の社員。異業種・業界から年齢問わず多様なベースを持った人財を採用。
- 事業本部長など幹部級も採用し、ビジネス領域拡大、グローバル戦略推進を加速。
- リカレント教育修了者の採用。
 - ・企業退職後に理系大学院で学んだエンジニア、経営大学院のMBA取得予定者等。



<環境整備>

- テレワークの積極的な推進により、多様な働き方(介護、育児、学び等との両立)を提供。
- 「生き方・働き方相談窓口」を社内外に3種類用意し、相談内容に応じて気軽に相談できる環境を整備。

中途採用関連の取組内容

- 昨年度の新規採用社員469名のうち、中途採用の社員が256名。過去15年程度は新卒定期採用中心であったが近年では中途採用者を増加させている。

会社全体でも、総合職社員のうち約52%が中途採用の社員。

- 基幹職種であるスーパーバイザー(店舗指導員)について、大規模な中途採用。(年間150名程度)
- ITプロジェクトマネージャークラス、IR、広報、マーケティング分野については、部長、本部長クラスのスぺシャリストも、必要に応じて採用。
- 中途採用後の研修として必須の企業理念研修(自らの価値観と企業理念の再確認)を実施し、企業文化への適応を早めている。その他、スキルを補完するためのeラーニング、外部学習機関への通学などを支援(一部費用補助)するローソン・オープン・チャレンジ・プログラムを整備し受講促進を行っている。
- 55歳役職定年制、60歳定年制を採用し、60歳以降の単年契約(定年再雇用制)を採っているが、シニアの活躍を促進すべく、定年延長も視野に、様々な働き方の提案や処遇・評価を行い、自律的な活躍に繋げるための制度検討を行っている。
- 店舗においては、シニア活躍促進を行うべく、オペレーションの省力化(らくらくレジ、商品ごとのプライスカードの簡略化と大文字化を行っており、65歳を超えても生き生きと働ける環境づくりを行っている。

	2015年度	2016年度	2017年度
通年採用	235	347	256
定期採用	118	175	213
入社者数	353	522	469

中途採用関連の取組内容

➤ 中途採用の目的は、ビジネス環境の劇的な変化の中で高度化、専門化している各種課題への“即戦力”とグローバルカンパニーに向けた“企業風土、文化の刷新”です。

➤ 全正社員のうち、現在約28%が中途採用の社員で、直近2年で

みても半数以上が中途入社者です。2018年度は65名の中途採用を計画しています。

➤ また、第二新卒からボードメンバーまで、年代、職種、性別、国籍等に関わらず中途採用を行っています。

➤ 一度退職した社員の“出戻り”を認める「カムバック制度」も10年前から導入しています。更には、JICAへの派遣や海外留学期間中の休職、ボランティア休暇といった企業人、社会人として成長するために必要となる、多様な経験を支援しています。

➤ 2018年度中には、会社に在籍しながら社外の仕事ができる“複業制度”や社員のリカレント教育を時間的、経済的に支援する新たな制度を導入予定です。

単位：人

	採用者 全体	中途採用者			新卒採用者		
		総計	男性	女性	総計	男性	女性
2018年度(※)	56	28	19	9	28	8	20
2017年度	90	56	44	12	34	17	17
2016年度	76	55	38	17	21	12	9

(※)2018年9月末時点



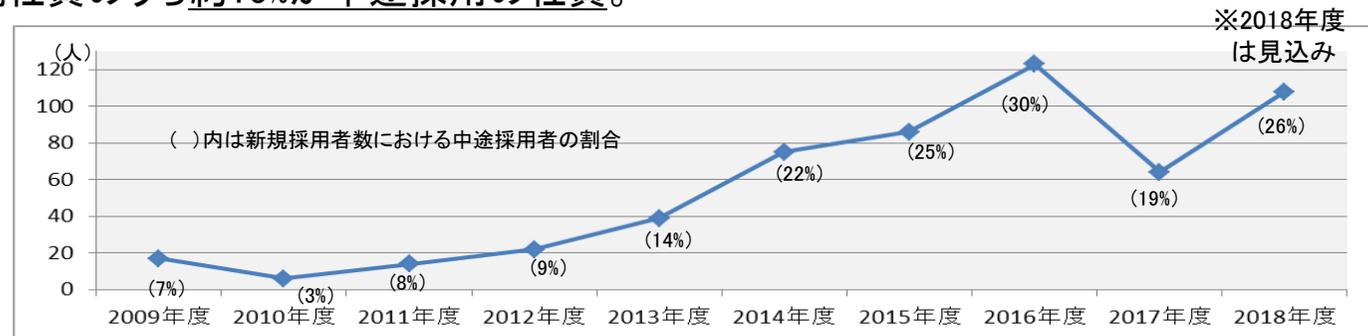
中途採用関連の取組内容

<花王Gにおける中途採用のスタンス>

- 変化が激しい環境の中で勝ち残る為には、視野を広げることが重要であり、多様な視点が必要となる。これを強化する為には、他で経験を積んできた方々を積極的に採用し、様々な考え方の融合を起さなければならないとの考えから、近年中途採用者を増やしている。

<中途採用者数の推移>

- 2018年の新規採用社員412名のうち中途採用の社員が108名(26%)の見込み。会社全体では現在在籍正規社員のうち約15%が中途採用の社員。



<中途採用による効果>

- これまで当たり前と考えてきたことが、実は特異な考えであることが分かったり、これまで考えつかなかったようなことが議論されたりする機会が多くなった。
- これまで事業領域を拡大させてきた際には、中途採用者が大きな役割を果たしてくれている。
- 新事業開発に伴い中途採用したものの、その後事業がうまく進まなくなり、縮小・撤退した場合でも会社に残ってもらっている。その後、既存事業等の改革に大きく貢献してくれている場合が多い。

<今後の取り組み>

- リカレント教育の強化、新卒だけでなく、大学卒業後いろいろな勉強や経験を積んできた方々の非定期採用

中途採用関連の取組内容

▶ 本年の新規採用社員約500名のうち、半数が中途採用の社員。過去10年で約2,200人採用。

会社全体でも、総合職社員のうち約25%が中途採用の社員。



▶ 現在売上の67%を占める海外での事業展開をさらに加速させるべく、開発職(機械・電気)・生産技術職・IT・営業などの総合職系や、工場現業系も含め積極採用。

▶ 20代後半から40代前半を中心に経験重視で採用している。

▶ 中途採用後の研修や、入社2年目までの定期的な面談を通じて、企業文化への適応を早めている。

▶ 中途採用者の中から、役員、部長、課長、職長、作業長に就任するなど、分け隔てなく活躍している。

▶ 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「リ・エントリー」制度も導入。



中途採用関連の取組内容

- 2017年度通期の新規採用社員608名のうち、中途採用の社員が444名(73%)
- 2018年度半期の新規採用社員381名のうち、中途採用の社員が165名(43%)

(単位:人)	2017年度通期		2018年度半期		在籍者全体 (臨時雇用者は除く)	
	中途採用	採用合計 (比率)	中途採用	採用合計 (比率)	中途採用	在籍合計 (比率)
総合職	20	63 (32%)	20	73 (27%)	184	1,055 (17%)
専門職	424	545 (78%)	145	308 (47%)	6,809	8,115 (84%)
合計	444	608 (73%)	165	381 (43%)	6,993	9,170 (76%)

<総合職>

- 年功序列的な処遇を順次撤廃し、中途採用の社員もハンデなく働ける人事制度改革を進行中。
- 専門技能(法務・経理・IT等)での採用において、多様な中途採用ルートを確保。
- 第二新卒からも積極採用。
- 部室長・課長など、幹部級にも中途採用実績あり。

<専門職(現業職)>

- 新卒では難しい有資格者(大型自動車・フォークリフト・クレーンの免許等)の優先採用。
- 欠員補充・長時間労働対策・成長戦略要員として即戦力の確保。

中途採用関連の取組内容

- ▶ 本年の新規採用117名のうち、中途採用の従業員が16名。
過去3年で中途採用者数は約2.5倍と増加傾向にある。
会社全体では、従業員のうち約14.3%が中途採用者。
※表1参照 (2018年度は2018年10月1日時点採用数)

表1: 新卒・中途採用数の内訳

年度	新卒採用	中途採用	総計
2015	99	7	106
2016	91	10	101
2017	110	18	128
2018	101	16	117

- ▶ 年功序列的な処遇を順次撤廃し、役割に応じた処遇を行うことで中途入社の方でも活躍しやすい環境の実現。
- ▶ ヘルスケア産業においては理系・文系を問わず幅広い分野の専門家が必要であるため、社内での育成が困難な専門性の高い人材に特化した中途採用を実施(医師、弁護士、国際税務、データ関連人材等)。
- ▶ 部長以上に関しても、必要であれば中途で採用(中途採用者で部長以上の人数8名)。
- ▶ キャリアリターンを認め、一旦退職した方が復帰する道を確認。
- ▶ 海外のキャリアフォーラムに参加し、中途を含めた幅広い採用の実施。
- ▶ 中途採用者にも働きやすい環境の実現。

(中途採用者の過去3年離職率3.9%)

※表2参照

表2: 各年度中途採用者の在籍・退職者数推移

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	総計
在籍	7	10	18	14	49
退職				2	2
総計	7	10	18	16	51



中途採用関連の取組内容

- ▶ 本年（2018年1月～9月末）の新規採用社員61名のうち、中途採用（当社では「キャリア採用」と呼ぶ）の社員が13名。会社全体でも、総合職社員のうち約20%が中途（キャリア）採用の社員。
- ▶ 入社以降は同年齢の新卒社員と同様に処遇。
- ▶ 募集部署・業務によっては第二新卒からも積極採用。
- ▶ スキルによっては40代後半以降での採用実績あり。
- ▶ 現執行役員のうち2名は中途（キャリア）採用。
- ▶ 入社1年以内に役員との交流会及び中途（キャリア）採用者研修を行い、以降の各種研修は新卒者と同様に実施。
- ▶ 一度退職した社員の「カムバック」を認める制度を導入。これまでに4人がカムバックを果たす。

中途採用関連の取組内容

<中途採用の現状>

- 過去5年(2013~2017年度)の新規採用社員約400名に占める中途採用者の割合は28%(内4割が35歳以上)
- 全社員の中途採用者比率は約2割であり、中途採用は拡大傾向にある。
ただし、中途採用者の割合が増えているのは、近年、新卒採用を減らしていることも要因として大きい。

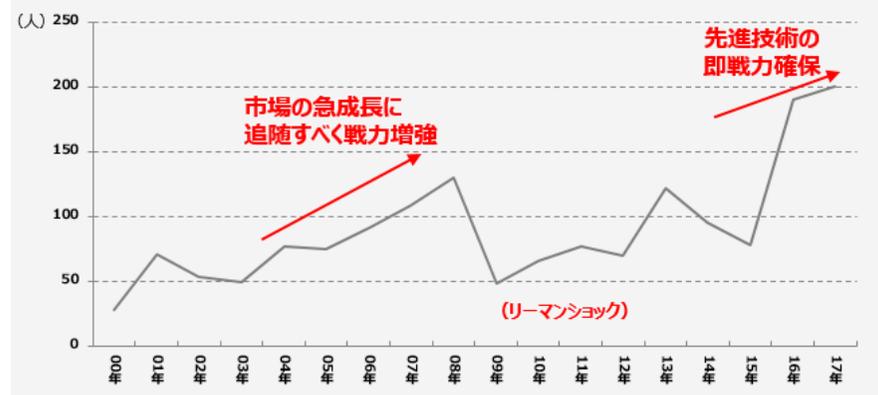
<具体的事例>

- 総合職では年功序列的な昇格運用を順次払拭し早期抜擢を行うことで、入社後年数をおかずに役職に就任する中途採用者が増えている。
- リエントリー制度も活用しており、近年、4名採用した。
- 採用ルートは人材紹介が中心。ダイレクトリクルーティングは緒についたばかりで採用実績はまだない。
- MR(医薬品情報担当者)についてはコントラクトMR(派遣MR)から優秀者を選抜して正社員に登用している。
- 研究職の中途採用者は海外アカデミアの出身者が増えつつある。
- 50代の高度専門職や大手他社の役職定年者を採用する場合は、正社員より報酬の高い契約社員として雇用する例もある。

中途採用関連の取組内容

- 本年の新規採用社員(技術系)610名のうち、中途採用の社員が200名。
過去は市場成長への追随、近年は先進技術を確保すべく中途採用を加速し、現在は200名まで増加。
- 近年は、30歳前後の係長格・担当者に加え、
戦略領域をリードできうる幹部級や専門家も採用し、
即戦力を確保。
- 採用チャネルは、従来の人材紹介会社経由に加え、
自社採用ウェブサイトや社員紹介、ダイレクトリクルーティング等、転職潜在層も含めたアプローチを拡充。
- 職場における女性活躍を推進するため、2015年より「女性オープン採用」を新設。意思・意欲ある人材
に対して、活躍が期待できる職場をオファーし、計42名の女性を採用(内 10名は管理職に登用済)。
- 中途採用後の1年間、導入・フォロー研修や人脈形成の機会提供等を組み合わせ、早期の定着・活躍を支援。
- テレワークの利用対象者をオフィス部門の全社員約2万人へ拡大し、働き方改革を促進。

＜技術系 中途採用人数の推移＞



中途採用関連の取組内容

- 高度な専門性を有する人材を中心に、積極的に中途採用を実施
- 即戦力となる新卒博士も中途採用と同じく通年で採用
- 管理職についても積極的に採用実施
- 17年度中途採用実績102名（16年度比13%増）

- 正社員採用に加え、必要に応じ、各人に合った労働条件を柔軟に設定
- 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

- 共同研究先からの採用など、多様な中途採用ルートを確保
- 先進技術分野の体感ワークショップや異業種企業とのコラボセミナーにより積極的な母集団形成を実施



ドンキホーテグループ
Don Quijote Group

株式会社ドンキホーテホールディングス

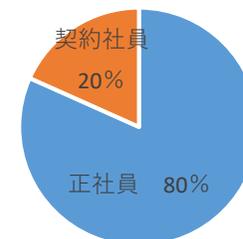
設立年:1980年

社員数:7,876名(グループ全体)

中途採用関連の取組内容

- 中途採用内訳 ※2016～2018年6月末実績
2016年357名、2017年553名、2018年493名を採用
中途と新卒採用比率 7:3
正社員と契約社員比率 8:2
年代別比率 10～20代 34.3%、30代 40.0%、40代 20.2%、50代 5.4%
1年間で54.3%が昇進 ※2016年入社-2017年末実績
- 事務職だけでなく店長やフロアマネージャー(売場責任者)候補、国内外マーチャンダイザー、IT関連など幅広い職種を募集しており、未経験であっても本人のやる気(チャレンジ精神)を考慮して採用。
- 実力主義とダイバーシティを重視した社風
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。また、国籍、年齢、性別、学歴、価値観など多様性を尊重した適材適所な人事配置を実施することで中途入社の方が即戦力として働きやすい職場環境を作りを提供。
- 入社後のフォロー体制
企業原理や経営理念、行動規範等を定めた当社独自の企業理念である『源流』を配布。毎日の唱和や定期的な社内勉強会を通して、中途入社者が当社の社風・文化を理解できるようにサポートしている。また、当社オリジナルの業務マニュアルである『セオリーブック』を作成。これは、従業員が自発的に仕事に取り組むことができるようにアレンジをして作成しており、一日でも早く一人前＝権限委譲文化において、次のキャリアアップに進むことをサポートする為のツールである。

正社員と契約社員の比率



設立年：1948年9月
従業員数：12,102名（連結）
2,174名（単体）

中途採用を積極的に進める背景

「EARTH FOOD CREATOR」を体現するグローバルカンパニーの評価獲得を目指し、グローバル経営人材の積極的な採用、コア技術の内製化、プロフェッショナル機能の更なる拡充の為、中途採用活動を積極的に進めている。

中途採用関連の取組内容

バランス

- 17年度の総合職採用は新卒入社者数61名に対し、中途入社者数は73名。過去10年間で総合職は579名を中途採用しており、全総合職社員のうち、約36%が中途入社者。
- 社員のキャリア形成や自己成長に気付きや学びを提供する全社員向けの社内講演会を毎年数回企画・実施している。

融合

- 海外現地法人社長に現地の人材を登用、日本側のプラットフォームのチーフオフィサーは13名中6名が中途入社者。
- 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を促進している。
- 中途入社者定着促進のため、理念研修や新卒・中途社員を部門横断のワークショップで融合施策を実施している。

クラシフィケーション（格付け・処遇）

- 職務年俸制：管理職以上には職務年俸制を適用し、中途入社者も同様に適用される。
- 公募制：管理職・非管理職ポストを毎年約40ポスト公募し、中途入社者にも重責ポストにチャレンジする機会を提供している。
- 日清FA制度：管理職が役職定年を機に自身の能力をより発揮して充実した人生を送る為、企業の壁を越えて選択し得るコース転換を後押し、十分な支援を行う制度を2004年より運用している。



中途採用関連の取組内容

- 本年の新規採用社員127名のうち、中途採用の社員が57名。過去3年で176人を中途採用で増加させている。
- 年功序列的な処遇を順次撤廃し、中途採用の社員も働きやすい環境に。
- 職務限定での採用など多様な中途採用ルートを確保。
- 第二新卒からも積極採用。
- 事業本部長など、幹部級にも採用実績あり。
- キャリア採用者対象の合宿研修を行い、企業文化への適応を早めている。
- 社是「おもしろおかしく」のもと、チャレンジを推奨する社風。中途採用者も前職の経験を活かしながら自分にしかできないチャレンジをし、実績を上げている。



設立年：1975年

従業員数：353人（単独）

中途採用関連の取組内容

- 本年の新規採用社員66人のうち、中途採用の社員が43人。過去10年で社員を118人増加させている。会社全体でも、社員のうち約68%が中途採用の社員。

2018年6月末社員数

社員			パート	従業員 合計
新卒採用	中途採用	合計		
57人	122人	179人	174人	353人
32%	68%	100%		

売上と従業員数の10年前との比較

	売上(百万円)	社員	パート	従業員合計
2008年	3,267	61人	66人	127人
2018年	10,499	179人	174人	353人
10年前対比	3.2倍	2.9倍	2.6倍	2.8倍

- 2012年に関西工場（滋賀県）建設、2019年に関東工場（静岡県）建設予定。
- 新工場建設を睨み、中途採用も積極的に採用。
- 業界NO.1の自動化生産設備の継続導入で、安全・安心・美味しい豆腐食品を提供し、事業を拡大。
- 役員、部長クラスは、即戦力となる人材紹介会社経由で募集。
- 学歴、性別、新卒・中途、経験年数、国籍を問わず、意欲的でリーダーシップを備えた人材を積極登用。
- 外国人社員も昨年から採用開始し、住宅手当、日本語能力に応じた処遇などが奏功し現在21人。
- 一度退職した社員の「出戻り」を認める制度を導入。これまでに2名が戻り、役員、ライン長として活躍。