

# 第1回 中途採用・経験者採用協議会

## 議事録

### (開催要領)

1. 開催日時:平成30年12月21日(金) 14:30~15:30
2. 場所:官邸2階大ホール
3. 出席者:

安倍	晋三	内閣総理大臣
根本	匠	厚生労働大臣
世耕	弘成	経済産業大臣
菅	義偉	内閣官房長官
茂木	敏充	経済再生担当 兼 全世代型社会保障改革担当 兼 内閣府特命担当大臣(経済財政政策)
中西	宏明	日本経済団体連合会 会長 株式会社日立製作所 会長
小林	喜光	経済同友会 代表幹事 株式会社三菱ケミカルホールディングス 会長
柿木	厚司	JFEスチール株式会社 社長
井上	和幸	清水建設株式会社 社長
池田	潤一郎	株式会社商船三井 社長
平子	裕志	全日本空輸株式会社 社長
西澤	敬二	損害保険ジャパン日本興亜株式会社 社長
中山	讓治	第一三共株式会社 会長
芳井	敬一	大和ハウス工業株式会社 社長
佐藤	慎次郎	テルモ株式会社 社長
内田	高史	東京ガス株式会社 社長
真貝	康一	日本貨物鉄道株式会社 社長
永井	浩二	野村ホールディングス株式会社 社長
稲葉	善治	ファナック株式会社 会長
助野	健児	富士フイルムホールディングス株式会社 社長
小山	正彦	株式会社プリンスホテル 社長
國分	文也	丸紅株式会社 社長
坂井	辰史	株式会社みずほフィナンシャルグループ 社長
淡輪	敏	三井化学株式会社 社長
安永	竜夫	三井物産株式会社 社長
菰田	正信	三井不動産株式会社 社長
西島	剛志	横河電機株式会社 社長

### (議事次第)

1. 安倍内閣総理大臣冒頭発言
2. 中西日本経済団体連合会会長発言
3. 小林経済同友会代表幹事発言
4. 出席企業から発言
5. 安倍内閣総理大臣の締めくくり発言

### (資料)

- 資料1 中途採用・経験者採用協議会大企業参加者一覧  
資料2 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)  
資料2別添 中途採用・経験者採用に積極的な起業事例集

(議事録)

○世耕経済産業大臣 ただ今から、第1回「中途採用・経験者採用協議会」を開催いたします。

本日はお忙しい中、錚々たる経営トップの皆さんにお集まりいただき、まことにありがとうございます。

この協議会は、安倍総理のリーダーシップのもと、根本厚生労働大臣と私を事務局として開催させていただきます。また、農林水産省、国土交通省、金融庁、内閣府、文部科学省にも御協力いただいております。

我が国では大企業の中途採用・経験者採用比率はまだ低い状況であります。これを改善するため、本日は、先進的な取り組みを実施されている大企業の経営トップの皆さんにお集まりいただきました。

お手元の資料1に、協議会の大企業参加メンバーの一覧を配付させていただいております。

まず、安倍総理大臣より御挨拶をいただきたいと思っております。

○安倍総理大臣 本日は、大変お忙しい中、お集まりいただきまして、まことにありがとうございます。

急速に少子高齢化が進む中、全世代型社会保障への改革は安倍内閣最大のチャレンジです。そうした中、本日は、中途採用・経験者採用に前向きな企業の経営者にお集まりいただき、中途採用・経験者採用協議会を創設することといたしました。

この協議会では、先端的な取り組みを経営トップの皆様から御紹介いただくとともに、私自身も先頭に立って、中途採用・経験者採用の拡大に向けた国民運動を展開していきたいと思っております。

人生100年時代を見据え、全ての人々が元気に活躍し続けられるよう、キャリアの複線化によって、人生二毛作、三毛作を可能な社会を実現する。10代や20代での進学や就職の判断が人生のほとんどを決めてしまう慣行は是正する必要があると考えます。

そのため、中途採用・経験者採用の拡大を通じ、年齢や性別にかかわらず能力や成果に応じてキャリアアップできる多様なルートを構築すべきです。

ライフステージの変化に応じて、働き方や働く場所を柔軟に選択でき、何度でも再チャレンジできる社会、女性や高齢者がもっと活躍する社会の構築を進めていきたいと思っております。

本日御出席の企業経営者の皆さんは、こうした高い意識のもと、会社の成長戦略、人事戦略として、中途採用・経験者採用の拡大を重要な柱と位置づけ、企業風土や文化の刷新にも取り組んでおられる方々ばかりであります。その具体的な取り組みを伺いたいと思っております。

さらに次回は、年明けにも、中途採用・経験者採用に積極的に取り組んでおられる中小企業の皆さんから、人材ニーズやその取り組みについて、お話を伺いたいと考えています。

その上で、さまざまな先進的な取り組み状況を広く公開し、産業界全体に横展開することで、各企業の方々が自社に適した形で、中途採用・経験者採用を拡大できるよう、取り組んでいくとともに、中小企業の支援策について考えていきたいと思っております。

世耕経済産業大臣及び根本厚生労働大臣においては、茂木大臣とも連携しながら、本日の先端的事例を踏まえた提案を未来投資会議の議論に反映し、来年の夏に決定する成長戦略の実行計画に盛り込んでいただきたいと思っております。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

続きまして、中西経団連会長より御発言をいただきたいと思っております。

○中西経団連会長 ありがとうございます。

経団連としては、今、最大の優先事項を、Society 5.0を実現していく。そして、それを経済成長に力強く結びつけていくということに置いております。先月「Society 5.0 ーともに創造する未来ー」という提言をまとめました。その背景は、技術革新ということだけではなく、この技術革新を使った、もっと幅の広いイノベーションを起こしていくことが企業の成長、ひいては日本経済の成長につながっていく大事な動きであるということでございます。

したがって、企業はみずからのイノベーションを起こし、新しい分野をどんどんつくり出していくことが非常に重要であるということですが、そういうことを実行していく上でも、単に高度な技術をわかった人を次々求めるだけではなく、異業種体験に富んだ幅広い経験豊かな人たちを会社の中に取り込んでいくことが極めて重要でござい

ます。そういう機運を日本全体で高めていく上で、今、総理がおっしゃられた中途採用・経験者採用協議会の趣旨は大変合致した方向にあると思いますので、大変喜ばしいことだと思っております。ぜひ、この動きを日本全体に広めていきたいと思っております。

ありがとうございました。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございました。

続きまして、小林経済同友会代表幹事より御発言をお願いいたします。

○小林同友会代表幹事 どうもありがとうございます。経済同友会代表幹事の小林でございます。

企業の事業環境は、御存じのように、グローバル化、デジタル化により、大きく非連続的に変化しております。とりわけ、今後の事業展開にはAIによるビッグデータ解析などを用いた新しいビジネスモデルを迅速に設計する、例えば「Computational Design Thinking」などの手法を取り入れていくことが重要でございます。

こうした中で日本企業が競争力を強化するためには、年功序列などの雇用慣行の改革、外部労働市場からの多様な人材の市場価値に応じた処遇及び活用制度の確立も必要でございます。中途採用の拡大は、個人のキャリア形成の選択肢をふやすことにもなります。

人口減少と人生100年の時代において、経済社会全体の生産性を高めていくためにも、労働市場の流動性や中途採用の拡大は重要な課題と考えております。

どうもありがとうございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、ここでプレスの皆さんの御退出をお願いいたします。

(報道関係者退室)

○世耕経済産業大臣 次に、御参加いただいている皆様からの御発言に移りたいと思えます。本日は、各業界のリーディング企業の中で、特に中途採用・経験者採用に御熱心な企業の経営トップの皆さんにお集まりいただいております。それぞれの企業の取り組みや御提案をお願いしたいと思います。

お越しいただいて申し訳ないのですが、お一人当たり1分30秒をめどに御発言をいただければと思っております。

お手元の資料2の後半、7枚目以降にパワーポイントの事例集がついておりますので、適宜御参照ください

まず、JFEスチール株式会社柿木社長、お願いいたします。事例集の2ページに資料がございます。

○JFEスチール柿木社長 それでは、当社の中途採用の取り組みの内容について説明したいと思います。お手元の資料をごらんください。

まず、製鉄所で働く現業系社員に関してですけれども、これは以前から中途採用を実施してきましたが、近年では大幅な世代交代への対応や、多様な経験を有する優秀な人材。こういう人たちを確保するために規模も拡大しております。例えば右の表をごらんになっていただくとわかるように、2016年度には353名。これは940人採用していますので、38%は中途採用で確保したということでございます。

一方、総合職につきましては、長い間、従来の新卒採用を中心に実施してきましたけれども、2014年度から中途採用を本格的に開始いたしました。当初は法務・IT・機械・電気といった専門職種からスタートしまして、現在では営業・購買職等、より一般的な職種へ拡大中であります。

拡大の背景としましては、やはり1つは、日本全体の人材不足感から転職市場が活性化していること。もう一つは、中途入社者の即戦力としての有用性が定着したこと。この2点が挙げられます。

こうした理由から、今後も引き続き拡大していく予定であります。

なお、中途入社者に存分に活躍してもらえるように、入社後は職場でのOJTだけでなく、選択式の講座受講等を準備して早期立ち上げを支援するとともに、人事によるフォロー面談、中途入社者同士のネットワークキング支援等も実施しているということでございます。

以上です。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございました。

それでは、清水建設株式会社井上社長、お願いいたします。事例集の3ページに資料がございます。

○清水建設井上社長 清水建設株式会社の井上でございます。

当社は2006年ごろより中途採用を徐々にふやしております。現在では約1,300名、全従

業員の12%を占めるに至っております、業界の同規模企業の中では最も比率が高いと考えております。

当社は中途採用者向けの取り組みとして、中途採用者を処遇上不利に扱わない、入社後の一定期間経過時に、本人と上司へ個別のヒアリングを実施するなどあわせて、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の導入を全社的に推進しております。

中途採用者が安心して入職できる環境が整うことで、結果としてさまざまな分野で中途採用者が活躍しております。

政府への提言といたしましては、弊社の転職経験者に聞くところによりますと、転職の不安要素の一つに、欲しい情報が少ないということがあるようでございますので、各社に対しまして中途採用に向けた施策や採用実績などの情報について、自主的な公開を促し、転職希望者の不安を減らしていくことが社会全体としての中途採用の拡大につながるのではないかと考えております。

私からは以上であります。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、続いて、株式会社商船三井池田社長、お願いします。事例集4ページになります。

○商船三井池田社長 商船三井の池田でございます。

当社では「多様な人材の確保」を目的といたしまして、1991年から、我々はキャリア採用というふうと呼称しておりますけれども、中途採用を実施しております。現在、社員が1,400名おりますが、そのうち165名はキャリア採用、中途採用社員で、全体の12%を占めているところでございます。

当社では、経理・財務・システム等の、前職での経験・専門スキルを重視した「専門型コース」での採用を行っておりますけれども、専門分野以外の経験、営業経験等を積ませることによって海運事業の全体像を理解させることを育成方針としております。

今後、さらに船乗り、船員の中途採用、あるいは今までは若手中心の採用をしておりますけれども、マネジメント層の採用についても積極的に進めていきたいと考えておるところでございます。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

全日本空輸株式会社平子社長、お願いいたします。事例集5ページになります。

○全日本空輸平子社長 全日本空輸の平子でございます。

当社は、1986年の国際線定期便就航以来、事業推進を担う総合職の中途採用を進めてきておりましたが、当初は国際線に従事する人材の確保が中心でございましたが、2001年以降は新卒採用を抑制した世代の補充、そして近年は、人財の多様性を深めるために中途採用を実施しております。

グローバルな競争に勝ち残るために、人財の多様性は必要不可欠と考えておりました、高度な専門性を持ったプロフェッショナルコース、異能・異才な人財のポテンシャルコースの2つの募集コースを設けております。いずれのコースも社員の行動指針を理解し、体現できる人財であることを必須の条件としておりました、採用選考の中でその見きわめを行っております。入社後は、まず航空会社の原点であります空港での接客業務を経験することが育成の特徴でございます。

人財の多様性の観点から、政府に対しましては、各大学における特色のある教育の支援をお願いしたいと考えておりました、人生100年時代を見据える中で、リカレント教育の拡充、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、社会人が受講しやすい環境整備の支援をいただきたいと考えております。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

続いて、損害保険ジャパン日本興亜株式会社西澤社長、お願いいたします。事例集6ページになります。

○損保ジャパン日本興亜西澤社長 損保ジャパン日本興亜の西澤でございます。よろしくお願いたします。

現在、当社では、Diversity for Growth、つまり、成長のためのダイバーシティーを掲げまして、創造性・独創性を発揮できるような企業文化への変革にチャレンジしております。中途採用の推進もその一環として積極的に進めておりますけれども、中途採用が進ん

でいる部門におきましては、まさに多種多様な人財が、グッドブラッシュが始まっております。

もともと日本人はクリエイティブだと私自身は思っておりますが、一方、同質性や協調性を重んじる日本文化の中では、その力を存分に発揮できるような環境を整えていくことが重要だと考えております。

また、グローバルでの競争力向上に向けては、企業間や官民の相互出向の拡大、通年採用や中途採用の拡大、また、リカレント教育の充実など、人材の循環というものを促すような仕組みをつくり、国内外を問わず、異なる環境での経験の場を広げていくことが重要だと考えます。

私からは以上でございます

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

続いて、第一三共株式会社中山会長、お願いいたします。もう事例集はページを言いませんので、順番にめぐっていただければ、そのとおりに出ます。

○第一三共中山会長 第一三共の中山でございます。

第一三共は、2016年にちょうど会社全体の方向づけを大きく変えまして「がんに強みを持つ先進的グローバル企業」を目指そうということで、社内の体制も大きく変えてまいりました。現在、国内グループで9,000人の社員がおりますけれども、その約15%が中途採用で、貴重な戦力として活躍していただいています。

当社の取り組みの特徴は、かなり広い範囲で異業種、研究機関、医療従事者、幅広く人材を獲得しているところにあると思っておりますが、入社後も本人の能力・適性・希望に応じて国内外で活躍をしてもらっています。中には既に部長、あるいはそれ以上の立場で会社をリードしてくれている者もあります。

大きく我々がいい人材を集められた理由は、1つは当然、企業の活力とか収益力が評価されていると思っておりますけれども、私ども自身が新しい方向について明確な方向づけを行った点ではないかと思っております。

政府におかれましては、ぜひ、この積極的な施策をお願いしたい。特に我々から見ると、産官学の境界を超えた、すぐれた人材がなかなか見つからないということでございますので、求職・求人情報の基盤、特に最近進んでおりますSNS、AIなど、情報技術を活用した情報基盤をぜひおつくりいただければと思っております。

中山は以上でございます。

○世耕経済産業大臣 中山会長、ありがとうございます。

続いて、大和ハウス工業株式会社芳井社長、お願いいたします。

○大和ハウス芳井社長 芳井でございます。

まず、会長の樋口も私も中途採用者でございます。

過去5年間を振り返りますと、約30%の社員が中途採用になっております。これは10年間にさかのぼりましても、恐らく30%に近いところが中途採用になっております。

非常に大切にしているところは、成長、そして昇格の機会を平等に与えていくことを中心にしております。現在、取締役の40%近くが中途採用者となっております。

私からは以上です。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、テルモ株式会社佐藤社長、お願いいたします。

○テルモ佐藤社長 テルモの佐藤でございます。

当社ではここ数年、中途採用を積極的に進めておりまして、国内新規採用者の約30%を占めております。これは急速なグローバル展開への対応、中長期成長戦略の実現、また、Business Continuity Planの観点から、国内工場の拡充を図っていることが背景にございます。

当社の特徴といたしましては、入社形態にかかわらず中途採用者からも部門長や役員を多数登用していることであります。私自身もほかならぬ中途採用組でございます。また、退職者の再雇用制度も整備いたしまして、現在約50名が登録していただいております。その中から4名程度が既に再入社していただいております。

一方、中途採用の人事担当を配置いたしまして、入社後もフォローアップ研修を行うなど、中途採用者が活躍しやすい環境整備や組織風土の醸成にも力を入れております。

今後の提言といたしましては、人材の流動性を高め転職が活発化できるよう、企業年金者が転職に不利にならないような制度があればと思います。具体的には、長期雇用を前提とした確定給付型の年金制度のメリットはございますけれども、さらに促進するために、

確定拠出型の非課税限度枠を少し広げるようなオプションがあってもよいのではないかと考えております。

私からは以上であります。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

東京ガス株式会社内田社長、お願いいたします。

○東京ガス内田社長 東京ガスの内田でございます。

弊社では、エネルギーの全面自由化のもとで「総合エネルギー事業」への転換を進めております。

そのために、電力事業や海外事業、あるいはデジタルイノベーションなど、ガス事業以外での高い専門性を持つ人材の中途採用を積極的に行っており、中堅層に加え、50代や60代の採用も拡大しております。

一方、ベースとなるガス事業では、特に現場業務において人材の確保・育成が今後一段と重要になると考えております。

このような実態も踏まえまして、政府におかれましては、特にシニア層の「人材マッチング」や「再就職に資する研修」といった取り組みをさらに推進いただけるとありがたく存じます。

「人材マッチング」につきましては、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を超えて活躍できる仕組みを整備することで、企業間で生じた専門人材の過不足解消につながると考えます。

また「再就職に資する研修」につきましては、実務に直結するプログラムの拡充や受講者の自己負担軽減などにより、受講者が即戦力として活躍できる機会が拡大すると考えております。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

日本貨物鉄道株式会社真貝社長、お願いいたします。

○日本貨物鉄道真貝社長 日本貨物鉄道株式会社、JR貨物の真貝でございます。

弊社では外部の大きな変化に対応し、事業創造、事業変革、企業文化の変革のために、新しい風を吹き込む即戦力といたしまして、社会人経験のある中途採用を積極的に進めているところであります。

あわせて、社員がいいきい・のびのびと働ける職場をつくるため、来年の4月に、新しい時代に対応いたしました抜本的な人事・賃金制度改正を実施いたします。

今後とも、学歴や採用形態や働く地域を問わず、本人の意思や努力によりまして、公平なキャリアアップの機会をつくり、働きやすい環境を整備してまいります。

中途採用に関しましては、2015年度から2018年度までの4年間の新規採用者613名のうち、55%に当たります303名が社会人経験の中途採用になります。また、役員20名中16名を社外経験者が占めておるところでございます。

政府におかれましては、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ための大学教育制度等の充実と拡充を図り、日本の企業文化を変えるべく「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」に向けた取り組みをお願いいたします。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、株式会社三菱ケミカルホールディングス会長として、小林会長、お願いいたします。

○三菱ケミカルHD会長 小林でございます。

この表にございますように、当社グループ、三菱ケミカル、田辺三菱製薬、大陽日酸で、約30%が総合職・管理職の中途採用の比率でございます。

今、新卒一括採用中心の手法を見直して、通年採用を検討中であり、ますます中途採用の拡大を図っていく計画でございます。

私自身も44年前、12月2日に28歳で途中入社したキャリアを持っているのですが、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はますます大きくなってきておりまして、加えて、デジタル人材、イノベーション人材、あるいはM&Aの専門家など、従来の採用スペックとは全く異なった人材ニーズも高まっていますので、中途採用・経験者採用をふやして、多様な人材を確保していく必要があると思います。あわせて、適材人材を労働市場から機動的に確保するため、人材の市場価値に応じた処遇及び活用制度も検討中ござ

います。

政府におかれましては、デジタル技術やデータ解析など、企業の人材ニーズに適合した教育プログラムの充実をお願いしたいと考えます。

以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、株式会社日立製作所会長として、中西会長、お願いいたします。

○中西日立製作所会長 私どもが2018年度に予定している経験者採用の比率は、850名中で200名となっていますが、別に経験者採用に枠を設けてはいないというのが正直なところでございます。

私どもはかなり継続的に経験者採用をしているのですが、悩み事はやはり、先ほども中山さんの話にありましたけれども、採用のルートが多様化してきていること。したがって、企業側もしっかりした工夫が要る。入ってくる者を待つだけでは、絶対に必要な人数は集まらないということです。

それから、これも意見が出てきましたが、採用される側にとってトランスペアレントでしっかりした処遇制度をそろえていることが非常に重要だということで、実は当社は既に月俸者に対してはジョブグレード制という、このジョブだったら幾らという処遇の基本線を明示するシステムをとっております。こういう工夫が中途採用あるいは経験者採用をしていく上では非常に重要である。そういうふうにして進めてございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

野村ホールディングス株式会社永井社長、お願いいたします。

○野村HD永井社長 野村ホールディングスの永井でございます。

私どものグループ全体の社員数は約2万8000名おまして、業種柄、高い専門性を持つ即戦力の人材を世界各地で、人種、性別、国籍を問わず通年で採用しておりますので、現在のグループ全体の在籍者の約5割が中途採用ということになります。

資料にございますように、主に日本で事業を行っております野村証券に限って見ても、一定程度の専門性を持つスペシャリストを中心に、毎年安定的に中途採用に取り組んでおりますので、昨年度、国内で採用した社員の約3割が中途採用になります。過去10年における中途採用者の内訳を見ても、このうち4割強が女性、2割弱が外国人で、当社においては多様な人材の採用が進んでいると言ってよいと思います。

しかしながら、日本では本人のパフォーマンスなどを理由とした、いわゆる会社都合による解雇については難しい面がございます。それが人材流動化のネックとなっている側面がございます。グローバルな競争相手と伍していくため、政府におかれましては解雇時の金銭解決制度の導入など退出の際のルール明確化をお願いしたいと思います。

以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

ファナック株式会社稲葉会長、お願いいたします。

○ファナック稲葉会長 ファナックの稲葉でございます。

当社では、業績の伸びや働き方改革に対応するために、積極的に中途採用をふやしております。この5年間での採用数全体のうち、中途採用が占める割合は42%に上っております。

役員、部長級の採用実績もございます。能力に応じて、積極的に幹部社員として登用しております。年齢、国籍、性別は問わずの方針で採用を進めております。

山梨県に本社があるということで、地理的な条件もあり、寮社宅、また、福利厚生施設の拡充に努めております。

また、採用活動に関しましては、首都圏での説明会を実施するとともに、転職後の生活についても事前に十分な説明と情報を提供しております。また、転職経験者の情報についても事前に積極的に発信するなど、安心して入社していただけるような体制づくりに努めております。

また、当社では産休・育休制度の充実や保育所の設置など、女性が働きやすい環境を整えることに力を入れております。このように女性活躍を積極的に推進したいのですが、残念ながら、私どもの採用の対象となるのは機械系・電気系の学生またはその出身者でございます。残念ながら、こういった機械系・電気系のリケジョが大変少ない現状でございます。ぜひ教育制度でこういった機械系・電気系の女性の研究者をふやしていただくと活性化につながると考えております。ひとつよろしくお願いいたします。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

富士フィルムホールディングス株式会社助野社長、お願いいたします。

○富士フィルムホールディングス助野社長 富士フィルムホールディングスの助野でございます。

当社は、新卒を毎年一定数、安定的に採用し、世代間のギャップを生じることなく、将来の基幹人材へ育成していくことを基本としております。

定期的な新卒採用は、学生にとっての「安定就職」、企業にとっての「安定採用」につながるといって意味で重要なシステムであります。また、長期的な視野に立って人材を鍛えていく「企業の教育力」は日本経済にとっても大切だと考えております。

その上で、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、これらの人材を補完するために、即戦力として一定程度を中途採用しております。当社を振り返ってみても、写真フィルム市場の急激な縮小に直面し、事業構造を転換させてきた中で、他社でキャリアを積んだ人材が大きな役割を果たしてまいりました。

当社では、この1年間の新規採用のうち3割程度を中途採用が占めております。即戦力といっても社内のサポートは必要なため、社内ネットワークの構築、企業文化への適応を促すことを目的に、半年ごとに中途入社者研修を開き、当社での活躍を後押ししております。

私からは以上です。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

株式会社プリンスホテル小山社長、お願いいたします。

○プリンスホテル小山社長 プリンスホテルの小山でございます。

当社におきましては、契約社員からの社員登用を初め、部長や総支配人など、幹部級を含めた中途採用を積極的に推進し、中途採用比率は16.8%でございます。

取り組みの特徴として、役割に応じた処遇の適用、職務や勤務地など多様な選択肢の確保など、中途採用者が活躍しやすい環境を整備しています。

中途採用により採用した社員は、海外事業や新規事業などの推進において、前職で培ったスキルやノウハウを活かし、即戦力として活躍しております。こうした結果を踏まえて、来年度以降も引き続き中途採用を進めてまいります。

これからますます多様化するお客様のニーズへの対応、急激なインバウンドの増加に伴い、当社では、新卒に限らず、経営感覚や語学力などの能力の高い人材の中途採用、外国人の積極的な採用を通じて、ダイバーシティの推進をしております。また、高度なIT系スキルを持った人材の確保に努めて、ICTやAI等のデジタル化への対応の強化を進めています。お客様にさらにお喜びいただけるサービスを提供するため、政府にはリカレント教育など、労働者のスキルアップへの支援、外国人の就労しやすい環境づくりの推進をしていただきたいと思います。

以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、丸紅株式会社國分社長、お願いいたします。

○丸紅國分社長 丸紅の國分でございます。

これからの非連続的な激しい環境変化に対応していくためには、やはり人材の多様性は絶対必要なのだろうと考えております。

こういう観点から、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。今、この両方に注力しております。

中途採用に関しましては、新卒では獲得できない、あるいは育成できない高度な専門性を持つ人材、あるいは業界で活躍する即戦力の人材が中心であります。

現在、総合職に占める中途採用の割合は約1割、320名。毎年2割から3割程度の新規採用が中途採用になっております。

一方で、地方創生、中小企業の事業継承の観点から、人材ニーズのある企業へ当社の社員を派遣していく取り組みも行っております。

ことし10月から地銀8行へ社員を派遣し、各地の有力企業とのビジネス機会、人的連携の機会を追求しております。

政府におかれましては、人材流動化に向けた雇用・社会保障制度の見直しと、シニア人材のマッチング基盤のさらなる拡充をぜひ推進していただきたいと思います。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。



株式会社みずほフィナンシャルグループ坂井社長、お願いいたします。  
○みずほFG坂井社長 みずほフィナンシャルグループの坂井でございます。  
私どもでは、注力分野といたしまして、人生100年時代を見据えました個人の資産形成や、テクノロジーを活用いたしましたキャッシュレス社会の実現等、社会的課題の取り組みに邁進しておりますが、そうした注力分野あるいは新たなビジネス領域を中心に、この3年間で合計1,000名を中途採用しております。

各事業部門の戦略に応じた選考採用チャネルの多様化、柔軟な処遇運営等によりまして、引き続き全職員に占める中途採用者の割合は一貫して上昇してきております。

あわせまして、採用した後の人材の活用促進にも注力しておりまして、入社後の研修や社内ネットワークづくりの支援等も行っております。

私どもの取り組み状況は以上でございますけれども、今後、働き手が時代に即した新たなスキルを身につけ、幾つになっても活躍できる社会を構築することが我が国の持続的成長のためにも重要であり、政府におかれましては、リカレント教育のための環境整備、あるいは中途採用マーケットにおける人材のマッチング支援等の取り組みを御支援いただきたいと考えております。

以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

三井化学株式会社淡輪社長、お願いいたします。

○三井化学淡輪社長 三井化学の淡輪でございます。

資料にお示ししておりますように、当社は新規事業拡大に伴い、積極的に中途採用数を拡大し、過去2年とも新卒採用数を超える90名以上を採用しております。

目下、層の薄い30代後半から40代前半を中心に採用をふやしておりますが、新規事業開発拡大に向けた高度専門技術職の採用においては、年齢層を問わず積極的獲得を図っております。

ルートといたしましては、人材紹介企業経由だけでなく、ウェブサイト、お客様からの紹介、社員のネットワーク等、幅広いルートで採用を続けております。

引き続き「変化への対応」に必要な人材を丁寧かつ速やかに採用できるよう、優秀な人材に選ばれる魅力的な会社にしていくことが何よりも肝要だと思っております。

働く人々がより自由に安心して転職を行うには「共働き世帯の増加による世帯収入の安定」も一つの促進要因となると考えます。政府には引き続き「待機児童ゼロ化」に向けた取り組みをお願いいたします。

私からは以上でございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

三井物産株式会社安永社長、お願いいたします。

○三井物産安永社長 私ども三井物産では、中途採用と呼ばず、キャリア採用と呼んでおりますけれども、昨年は181名の採用のうち23%、42名がキャリア採用となっております。

当社では、キャリア採用者のみならず、受け入れ側の管理職層にも研修を実施することによって定着を促しているとともに、新卒・キャリア採用にかかわらない人事の登用、制度の運用により、キャリア採用の社員が活躍しやすい環境を整備しています。

また、こちらの資料の一番下に載せておりますが、三井物産から転職したメンバーで構成される「元物産会」という組織がございます。これはOB会とはまた別の組織で、当社から転職した人間あるいは起業した人間がそういうネットワークをつくっているのですが、私どもが彼らとネットワークを維持する、あるいは協業機会を模索するという一方で、人材を輩出する一方で復職も受け入れるという「出入り自由」な雰囲気醸成しています。

政府への提言としましては「中途採用」という言葉には若干のネガティブなトーンがありますので、ぜひ「キャリア採用」という言葉を定着させていただければと思います。

以上です。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

三井不動産株式会社菰田社長、お願いいたします。

○三井不動産菰田社長 ありがとうございます。三井不動産の菰田であります。

当社では、まちづくりを通してさまざまな社会課題を解決し、持続可能な社会を実現するスマートシティに取り組んでおりますけれども、これを実現するためには、従来の不動産業の知見だけでは足りないということでございまして、多種多様な知識・経験・ノウハウ・価値観を有した方を中途採用するというところに力を入れております。

昨年の中途採用者のうち40%が中途採用で、中途採用30名のうち13名が女性でございます。

す。現在の取締役8名のうち2名が中途採用でございます。

政府にお願いということで、中途採用者にいろいろとヒアリングをしますと、一つの悩みが、当社に入った後、短期に業務に習熟するために、短期集中的に業務を行いたいということがあられるわけですが、総労働時間の規制が若干足かせになる。2カ月80時間は大変厳しいということでございまして、裁量労働制も含めた柔軟な働き方ができる法規制をお願いできたらと思います。

以上です。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

横河電機株式会社西島社長、お願いいたします。

○横河電機西島社長 横河電機株式会社の西島でございます。

資料にございますように、当社は生産プロセスだけでなく、お客様のビジネス全体に包括的なソリューションを提供できるパートナー企業への変革を進めております。新しい価値の創出のために、社内人財の育成と、さまざまな知識やスキルを持つ外部人財の採用を進めています。

当社の取り組みの特徴として、異業種・業界から多様な人財を積極採用しており、直近では約40%の社員が中途採用となっております。また、企業内大学を設立し、多様な社員へのリカレント教育支援を開始しております。

これらを踏まえ、政府への提言といたしましては、中途採用者が活躍するためのリカレント教育への支援と人財の国際競争力強化のために大学における職業教育の一層の推進もお願いしたいと考えております。

私からは以上でございます

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それぞれの経営トップの皆さんから大変示唆に富んだお話をいただきました。さすが一流企業のトップの皆様で、示唆に富みつつも簡潔かつ時間厳守でいただきましたので、スタートのおくれをさらに取り戻すぐらい時間が予定どおりに進んでおります。

それでは、ここで、共同主催者の根本厚生労働大臣よりコメントをお願いいたします。

○根本厚生労働大臣 本日はお忙しい中お集まりいただき、高年齢層の積極的な中途採用や、中途採用後にスキルを補完するための支援など、中途採用に関する積極的な取り組み状況を御報告いただきました。経営者の皆様に厚く御礼申し上げます。

中途採用の拡大は、高齢者・女性や不安定な働き方をしている方なども含めたさまざまな立場の方々の主体的なキャリア形成や再チャレンジ可能な社会につながっていくものであり、その環境整備を図っていくことが重要だと考えております。

厚生労働省としても、これまで転職・再就職者の受け入れを促進するための指針の策定、中途採用拡大を行う企業に対する助成を通じた転職・再就職者の受け入れ企業への支援などに取り組んできたところであります。

本日お集まりいただいた皆様の貴重な御意見を参考にさせていただきながら、今後とも、中途採用の機会の拡大に向けて取り組んでいきたいと思っております。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

では次に、未来投資会議担当の茂木経済再生担当大臣よりコメントをお願いいたします。

○茂木経済再生担当大臣兼全世代型社会保障改革担当大臣兼内閣府特命担当大臣（経済財政政策） ありがとうございます。

本日は、日本の各産業を代表するリーディング企業の積極的な取り組みの御報告をいただきまして、心から感謝を申し上げます。

政府の未来投資会議においては「全世代型社会保障」の実現に向けて幅広い議論を行っているところでありますが、まずは来年の夏までに70歳までの雇用機会の確保など、生涯現役時代の雇用制度改革を優先課題として議論を行っているところであります。

その中で、中途採用・経験者採用の拡大。これは雇用制度改革の一つの柱となるものでありまして、先月取りまとめを行いました中間整理におきまして、企業側において、評価・報酬制度の見直しに前向きに取り組んでいただくこと。また、本日、中途採用の比率が、最初は12%から始まって、15%、30%と、いろんな企業の紹介もありましたし、最近ではさらに高い比率。こういうお話もありましたが、個々の大企業別の中途採用比率の情報公開に向けて、その具体的な対応を検討するといったことが盛り込まれたところであります。

本日は各企業からそれぞれ前向きな取り組みの事例のお話を聞かせていただきましたが、私がかつて外資系のコンサルティング会社で主にビジネススクールを卒業した人材の中途

採用をしてきた経験から言いますと、正直申し上げて、やはりオファーする金額が大きいのです。今の給料の倍出す。そういうものは非常に大きいわけでありませうけれども、組織面で言いますと、これまでの人事部とは別に、社内のキャリア採用組が中心になって、フルタイムではない緩やかな組織・チームを立ち上げて、各自の人的ネットワークで中途採用に興味を持つ人材を掘り起こし、みずからの経験も説明しつつ、正式な採用のルートにつなげていく。こういったアプローチも有効ではないか。こんなふうを考えております。

本日、企業の皆様からいただいた御意見をしっかりと踏まえ、根本大臣や世耕大臣とも連携をしながら、来年夏の実行計画の取りまとめに向けて、さらに未来投資会議でも議論を進めてまいりたいと考えております。

ありがとうございます。

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

きょう、経営者の皆様からいただいた御発言を踏まえて、今、資料2として「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」として案を整理させていただきました。この資料を未来投資会議にも報告をして、成長戦略の検討に活かすこととしたいと思っておりますけれども、御異議はございませんでしょうか。

(「異議なし」と声あり)

○世耕経済産業大臣 ありがとうございます。

それでは、最後に安倍総理から締めくくりの御発言をお願いいたします。

○安倍総理大臣 本日は大変、年末の非常にお忙しい中、企業のトップの皆さんにこうしてお集まりいただいたこと、改めて、重ねて御礼を申し上げたいと思っております。

きょう、本当に皆様からお話を伺って驚いたのですが、日本をリードする、これだけ多くの企業の皆さんが既に、いわゆる中途採用・経験者採用を相当の比率で実際に行っているということでございますし、大和ハウス様も会長も社長も両方とも中途採用だった。

今から12年前に第1次安倍政権ができたときに、再チャレンジ政策が一番大きな柱の一つでありました。なぜ、私がそういうことを申し上げたかといいますと、生産年齢人口が減っていく中において、やはり一人一人の生産性を上げていくことは大切ではないか。

それはやはり、きょう最初に申し上げたのですが、18歳のときの進学、あるいは22歳のときの就職。そのときの判断が一生を左右する。これはやはりおかしいだろう。その後、人生を、また仕事を経験していく中において、こういう分野が自分には合っている、こういう分野でさらに頑張っていこうという人が、その目的に向かって進んでいくことは、その人にとってやる気のある人生になっていくわけでございますし、それはやはり日本にとって人材をより生かしていく上において大切ではないか。そのために複線化をしなければいけないのではないかと申し上げたのですが、第1次政権も1年で終わったということもあり、まだ世の中がそういう雰囲気でも十分になかった。全体の仕組みを変えていかなければ、これは動いていけないということであつたわけでありませうが、ただ、リカレント教育等の、それによって萌芽はあつたのではないかとすることは自負をしているわけでございます。

ただ、あのとき、私が申し上げていたのは、一人一人に着目をして、そのことによって一人一人の人生がより豊かになるという観点から申し上げていたのですが、きょうは企業の皆さんからお話を伺って、一つのキーワードとして、やはりダイバーシティー。ダイバーシティーによって生産性がより上がっていく。世界でのグローバルな競争に勝ち抜いていく上においても大切な要素であるというお話を伺って、人から着目しても、企業から着目しても、こうした経験者採用・中途採用をより多く、さまざまな企業が活用していくことは大切なことではないかということも改めて認識をしたところでございますし、きょう皆様からお話を聞いて、やはり企業にとって成長していく上においても、生産性を上げていく上においても有意義であつたという話も伺ったわけでございますので、これをどんどん展開をしていきたいと思っております。

リカレント教育等をもっと政府としては支援すべきという話でございましたが、割と支援し始めているところで、どういう支援をしているかということももっと広く広報していきたいですし、さらなる支援もやはり検討していく必要があるのだなということを感じた次第でございます。また、情報が基本的に少ないという課題について、また産官学でお互いにもっと交流することも大切だということも改めて認識をさせていただきました。そういう情報をどのように共有し、あるいは発信していくかということも一緒に考えていきたい。このように思います。

最初にお話をさせていただいたように、きょうは貴重な時間を割いてお話をいただいた

わけでございますが、きょうの御提案は未来投資会議の議論に反映させていただき、来夏に決定予定の成長戦略の実行計画に反映していきたいと考えているところでございます。

本日は大変お忙しい中、まことにありがとうございました

○世耕経済産業大臣 ありがとうございました。

リカレント教育につきましては、厚労省、経産省が連携いたしまして、第4次産業革命の講座認定制度というものをやっております。この認定された講座を受けていただくと、非常に手厚い講座費用の助成がつく形になっております。いろいろな政策をこれからもさらに進めていきたいと思っております。

次回は、中小企業の皆様にお集まりいただき、中小企業の中途採用・経験者採用の促進に向けて議論をしたいと思っております。

それでは、以上をもちまして、第1回「中途採用・経験者採用協議会」を終了させていただきます。

ありがとうございました。