

「企業等の採用手法に関する調査研究」報告書

2020年3月

 株式会社三菱総合研究所
地域創生事業本部

目次

1. 調査概要	1
1.1 調査の背景・目的.....	1
1.1.1 背景.....	1
1.1.2 目的.....	1
1.2 実施体制.....	2
1.3 調査研究実施フロー.....	3
1.4 項目別実施内容.....	4
1.4.1 検討会.....	4
1.4.2 既存調査分析・仮説構築.....	5
1.4.3 ヒアリング調査.....	6
2. 実施結果	9
2.1 調査仮説.....	9
2.1.1 中途採用に積極的な企業へのヒアリング仮説.....	9
2.1.2 人材サービス事業者へのヒアリング仮説.....	17
2.2 調査結果.....	20
2.2.1 企業調査.....	20
2.2.2 転職者調査.....	86
2.2.3 人材サービス事業者調査.....	99
3. 示唆及び論点整理	147
3.1 調査結果からの示唆.....	147
3.1.1 中途採用におけるコア人材の定義と企業区分について.....	147
3.1.2 越境について.....	151
3.1.3 新卒採用と中途採用の整理.....	152
3.1.4 企業が活用する採用手法について.....	154
3.1.5 マッチングと人材サービス事業者の役割について.....	158
3.2 中途採用の円滑化に向けた論点の整理.....	160
3.2.1 中途採用を取巻く環境の変化による経営戦略と採用戦略の接近.....	160
3.2.2 求める人材と採用戦略.....	162
3.2.3 越境転職の普及.....	170
4. 最後に	172

1. 調査概要

1.1 調査の背景・目的

1.1.1 背景

少子高齢化に直面する日本では、生産年齢人口は今後も減少見込とされる。一方、「人生100年時代」の到来を見据え、長寿化に伴う職業生活期間の長期化、AI、ICT活用等による働き方、社会の在り方の変容が予想される場所である。

こうした状況に対して、日本が将来の経済成長、社会的発展を実現するための前提条件として、多様な働き方の実現による就労参加の促進、女性・高齢者等の活躍支援、長寿化・AI等の進展に対応した雇用の在り方を整備する必要があると考えられる。

かかる状況認識から「働き方改革実行計画」（平成29年厚生労働省）でも触れられているように、労働者が自分に合った働き方を選択して自らキャリア設計をできるようにすること、及び、付加価値の高い産業への転職や異なる産業からの再就職を通じて、労働者の能力の有効な発揮とともに、結果的に企業ひいては国の生産性向上にも大きく寄与する新卒以外の多様な採用機会（外部労働市場）における環境整備が課題となっている。

効果的な採用手法の実現・拡大は、企業・労働者双方のニーズに応えることが可能な多様な選考・採用機会の環境整備を拡大することに寄与すると考えられる。具体的には、職業キャリアにおける各ステージでのマッチング精度が向上することで、多様な労働者が、自身の希望に沿った働き方を続けることが可能となるほか、企業の中途採用ニーズが高まる中で、労働者が自らの経験・能力を活かし、成長産業等への転職・再就職を図っていくことで、各産業及び日本全体の生産性向上にも寄与することが期待されるものである。

1.1.2 目的

上記のような現状認識から、本調査研究では、以下の点について調査を実施し、もって今後の職業紹介及び求人サービスを中心とした中途採用に関する環境整備に資する雇用政策への示唆を得ることを目的とした。

- 中途採用に積極的な企業における実態把握
- 多様な手法を用いる人材サービス事業者の活用実態

1.2 実施体制

本調査は、以下の体制で実施した。

【「企業等の採用手法に関する調査研究」検討会委員（五十音順）】

蟻川 理香 株式会社 Waris リクルーティングコンサルタント部門ディレクター（部門長）

梅崎 修 法政大学 キャリアデザイン学部 教授

河崎 保徳 ロート製薬株式会社 広報・CSV 推進部部長 総務人事取締役

佐藤 博樹 中央大学大学院 戦略経営研究科 教授

藤井 薫 株式会社リクルートキャリア 広報部 社外広報 HR 統括編集長

山本 彰人 株式会社ビザスク 人事責任者

※佐藤博樹教授には検討会座長を務めていただいた。

【厚生労働省】

弓 信幸 厚生労働省 職業安定局雇用政策課長

穴井 元尚 厚生労働省 職業安定局雇用政策課 労働市場分析官

木嶋 淳 厚生労働省 職業安定局雇用政策課 雇用復興企画官

由井 亨 厚生労働省 職業安定局雇用政策課長補佐

伊藤 昌史 厚生労働省 職業安定局雇用政策課 企画係長

石井 恵 厚生労働省 職業安定局雇用政策課 企画係

【事務局】

<実施責任者>

宮下 友海 株式会社三菱総合研究所 地域創生事業本部 主任研究員

<実施担当者>

葦津 紗恵 株式会社三菱総合研究所 地域創生事業本部 主任研究員

庄司 昂平 株式会社三菱総合研究所 地域創生事業本部 研究員

大橋 麻奈 株式会社三菱総合研究所 地域創生事業本部 研究員

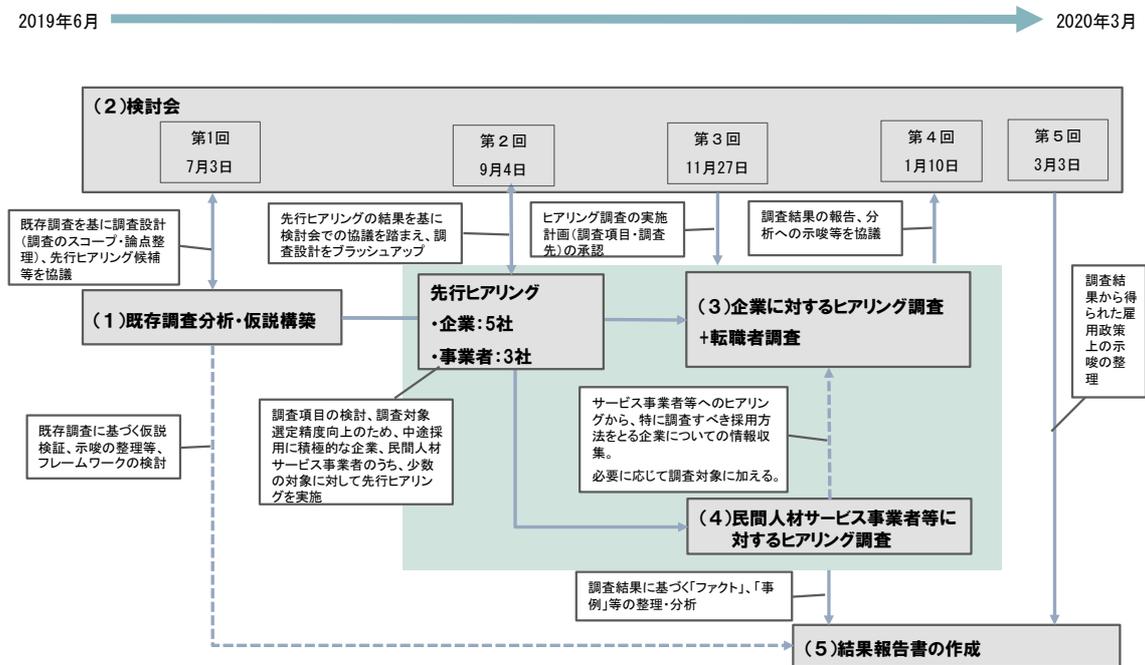
中村 公省 株式会社三菱総合研究所 シンクタンク部門統括室 研究員

中南 翔太 株式会社三菱総合研究所 科学・安全事業本部 研究員

1.3 調査研究実施フロー

本調査研究の実施フローは以下の通りである。

図表 1-1 調査研究実施フロー



1.4 項目別実施内容

1.4.1 検討会

検討会は、以下のスケジュール、検討内容にて実施された。

図表 1-2 検討会実施実績

	開催日時・場所	協議内容
第1回	2019年7月3日 13:00-15:00 三菱総合研究所 4階 CR-E 会議室	1.事業実施計画について 2.中途採用・経験者採用に積極的な企業へのヒアリングについて (1) ヒアリング候補企業について (2) ヒアリング項目案について 3.人材サービス事業者へのヒアリングについて (1) ヒアリング候補企業について (2) ヒアリング項目案について
第2回	2019年9月4日 10:00-12:00 三菱総合研究所 4階 CR-A 会議室	1.中途採用・経験者採用に積極的な企業へのヒアリングについて (1) ヒアリングの進め方について (2) 先行ヒアリング結果報告 (3) 今後の進め方について 2.人材サービス事業者へのヒアリングについて (1) ヒアリングの進め方について (2) 先行ヒアリング結果報告 (3) 今後の進め方について 3.とりまとめについて
第3回	2019年11月27日 10:00-12:00 TKP 赤坂駅カンファレンスセンター カンファレンスルーム 14A	1.ヒアリング実施状況報告 (1) 企業ヒアリング (2) 人材サービス事業者ヒアリング 2.中途採用に関する環境整備について議論
第4回	2020年1月10日 10:00-12:00 三菱総合研究所 4階 CR-A 会議室	1.ヒアリング実施状況報告 (1) 企業ヒアリング (2) 人材サービス事業者ヒアリング 2.報告書作成について 3.中途採用に関する環境整備について議論
第5回	2020年3月3日 14:00-16:00 三菱総合研究所 4階 CR-F 会議室	1.ヒアリング実施状況報告 (1) 企業ヒアリング (2) 人材サービス事業者ヒアリング 2.中途採用に関する環境整備について議論

1.4.2 既存調査分析・仮説構築

デスクトップ調査による既往の調査研究、検討結果報告書等の分析を実施した。分析結果は、ヒアリング調査設計において活用した（2.1 参照）。

参照した文献等一覧を以下に示す。

図表 1-3 参照文献一覧

作成者	調査研究・レポート・提言名	発表年月
中途採用・経験者採用協議会	中小企業・ベンチャー企業経営者からの提案	2019年4月
中途採用・経験者採用協議会	協議会参加中小企業・ベンチャー企業事例集	2019年4月
経済産業省 経済産業政策局	変革の時代における人材競争力強化のための9つの提言～日本企業の経営競争力強化に向けて～	2019年3月
HR 総研	「キャリア採用に関する調査」結果報告	2019年1月
中途採用・経験者採用協議会	中途採用・経験者採用に積極的な企業事例集	2018年12月
中途採用・経験者採用協議会	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	2018年12月
(独) 労働政策研究・研修機構	多様な選考・採用機会の拡大に向けて (Business Labor Trend)	2018年7月
(独) 労働政策研究・研修機構	大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査	2017年12月
(独) 労働政策研究・研修機構	「多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会」報告書	2017年12月
(独) 労働政策研究・研修機構	企業の多様な採用に関する調査	2017年12月
(独) 労働政策研究・研修機構	キャリアコンサルティングの実態、効果および潜在的ニーズ (労働政策研究報告書)	2017年3月
みずほ情報総研 (株)	平成28年度 中小企業・小規模事業者の人材確保・定着等に関する調査 作業報告書	2017年3月
三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング	IoT・ビッグデータ・AI 等が雇用・労働に与える影響に関する研究会報告書	2017年3月
みずほ情報総研 (株)	今後の雇用政策実施に向け今後の雇用政策実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書	2015年3月
(一社) 人材サービス産業協議会	2020年の労働市場と人材サービス産業の役割	2015年1月
(一社) 人材サービス産業協議会	中高年ホワイトカラーの途採用実態調査 <個人編>	2013年11月
(一社) 人材サービス産業協議会	中高年ホワイトカラーの途採用実態調査 <企業編>	2013年11月
(一社) 人材サービス産業協議会	人材サービス産業の近未来を考える会公開シンポジウム【抄録】	2011年12月

1.4.3 ヒアリング調査

本調査の実施目的である、中途採用に積極的な企業における実態把握及び多様な手法を用いる人材サービス事業者の活用実態把握のために、ヒアリング調査を実施した。

中途採用に積極的な企業における実態把握を主要な目的として、中途採用を積極的または戦略的に実施している企業の中途採用担当者へヒアリング調査を実施した。また、人材サービス事業者の活用実態の把握を主要な目的として、人材サービス事業者へのヒアリング調査を実施した。

加えて、転職経験者の転職活動や人材サービス事業者の活用実態把握の観点から、複数名の転職経験者にインタビュー調査を実施した。

図表 1-4 ヒアリング調査実施企業一覧（実施日時順）

企業名	業種	本社所在地	実施日時
A 社	サービス業	東京都	2019年8月1日
B 社	製造業	大阪府	2019年8月5日
株式会社 KM ユナイテッド	塗装工事業等	京都府	2019年8月27日
D 社	製造業	東京都	2019年9月12日
ジャパネットグループ (株式会社ジャパネットホールディングス)	小売業	長崎県	2019年9月26日
サイボウズ株式会社	情報通信業	東京都	2019年10月9日
G 社	製造業	東京都	2019年10月10日
H 社	製造業	東京都	2019年10月17日
I 社	製造業	東京都	2019年11月5日
株式会社カヤック (面白法人カヤック)	情報通信業	神奈川県	2019年11月14日
株式会社ボーダレス・ジャパン	小売業等	東京都	2019年11月22日
L 社	製造業	-	2019年12月13日
株式会社ロコレディ	小売業	茨城県	2019年12月23日
株式会社すかいらーくホールディングス	サービス業	東京都	2020年1月7日
株式会社ニトリ	製造・小売業	北海道	2020年1月15日
積水ハウス株式会社	建設業等	大阪府	2020年2月13日
東京海上日動火災保険株式会社	金融・保険業	東京都	2020年2月13日
R 社	不動産業	東京都	2020年2月17日
株式会社ローソン	小売業	東京都	2020年2月17日
株式会社いばらきのケア	医療福祉業	茨城県	2020年2月17日
富士通株式会社	情報通信業	神奈川県（本店）	2020年2月20日

図表 1-5 ヒアリング調査実施人材サービス事業者一覧（実施日時順）

企業名	本社所在地	実施日時
株式会社 Waris	東京都	2019年8月5日
株式会社 YMFG ZONE プラニング	山口県	2019年9月9日
V社	東京都	2019年10月21日
株式会社ミツカリ	東京都	2019年10月21日
ウォンテッドリー株式会社	東京都	2019年10月24日
パーソルキャリア株式会社	東京都	2019年10月31日
株式会社 grooves	東京都	2020年1月8日
エン・ジャパン株式会社	東京都	2020年1月29日
株式会社ジェイエイシーリクルートメント	東京都	2020年2月10日
社会人材学舎グループ （株式会社社会人材コミュニケーションズ ／株式会社社会人材研究所）	東京都	2020年3月3日

図表 1-6 ヒアリング実施転職経験者一覧

企業名 (現在の所属先)	性別 年齢	前職等
A 社	女性 30 代	<ul style="list-style-type: none"> 大手製造業の事務職から転職。 転職活動では人材紹介会社を活用。
B 社	女性 50 代	<ul style="list-style-type: none"> 正社員と派遣社員、パート社員等異なる雇用形態での就業経験を有する。 派遣社員として同社での就業経験を有し、契約社員として入社。
B 社	女性 40 代	<ul style="list-style-type: none"> 大学卒業後、正社員として金融機関に就職後、海外留学。 直近は家族経営の会社で経営陣として会社経営に従事。 ヘッドハンターの紹介で同社に部長級待遇で入社。
株式会社 KM ユナイテッド	男性 30 代	<ul style="list-style-type: none"> 前職は林業に従事。 前職を退職後、転居を伴う転職活動を実施。 親戚の紹介で同社に入社。
D 社	男性 40 代	<ul style="list-style-type: none"> 新卒時は小売業に就職、最初の転職で人事部門での仕事を開始。 二回目の転職で同社に入社。 二回目の転職時は人材紹介会社を活用。
L 社	女性 40 代	<ul style="list-style-type: none"> 新卒時は化粧品輸入販売会社に就職。その後都内で転職し、一社目と合わせて 18 年間マーケティング業務に従事。転職時は人材紹介会社を活用。 三社目のタイミングで U ターン。知人の紹介で地元テレビ局に勤務。 結婚を機に同社所在地に移住。直接応募で、現在の会社に入社しマーケティング業務に従事。

2. 実施結果

2.1 調査仮説

調査の実施に先立ち、検証すべき仮説を整理した。

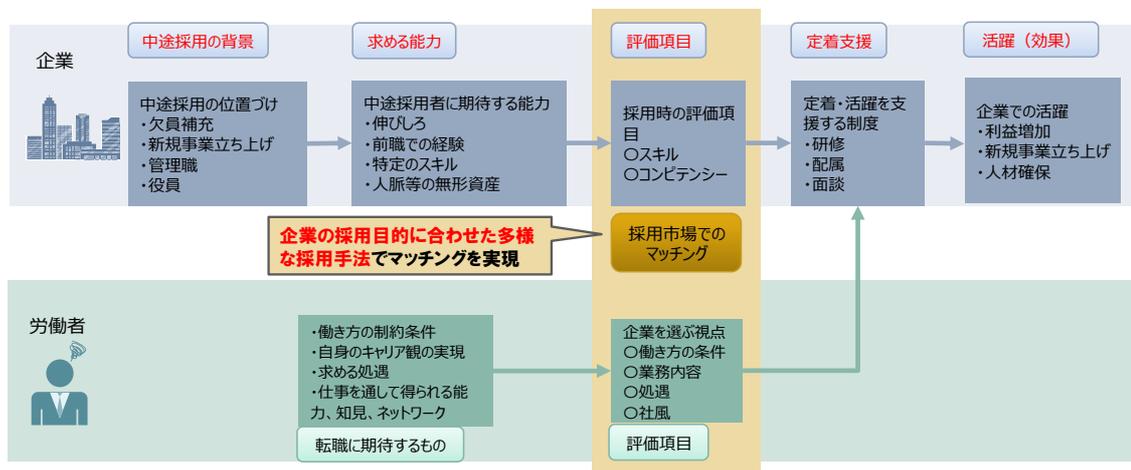
2.1.1 中途採用に積極的な企業へのヒアリング仮説

企業へのヒアリング仮説の設計においては、ヒアリング対象企業の選定とも関連するため、検討会委員との議論を行った。

(1) 中途採用活動一般の流れについて

中途採用の一般的な流れを整理すると、以下のように整理ができる。

図表 2-1 中途採用の流れ



(三菱総合研究所にて作成)

採用する企業側の行動を整理すると、中途採用実施の背景によって求める人材像が決定され、求める人材像に応じて評価項目が決定される。決定された人材像と評価項目を基に労働市場に対して募集が実施される。一方で、労働者（求職者）は自身が転職に期待するものを踏まえて、企業の募集に対して評価項目を設定する。労働者はこの評価項目について企業の求人情報を自身で評価し、応募を決定する。この労働市場において企業と労働者が出会うための多様な手法が採用手法である。当然ではあるが、企業は目的に応じて採用手法を複数活用していることが考えられる。その後、応募した労働者と企業のマッチングから採用確定となるが、入社まで至った労働者に対して企業は定着支援を実施し、なるべく早く活躍できるように支援を行う。定着支援により労働者が新しい勤務先に順応すると、本来の力を発揮し活躍する。企業から見た場合には中途採用の目的を達成していることとなり、労働者は新しい環境で能力発揮を実現したことになる。

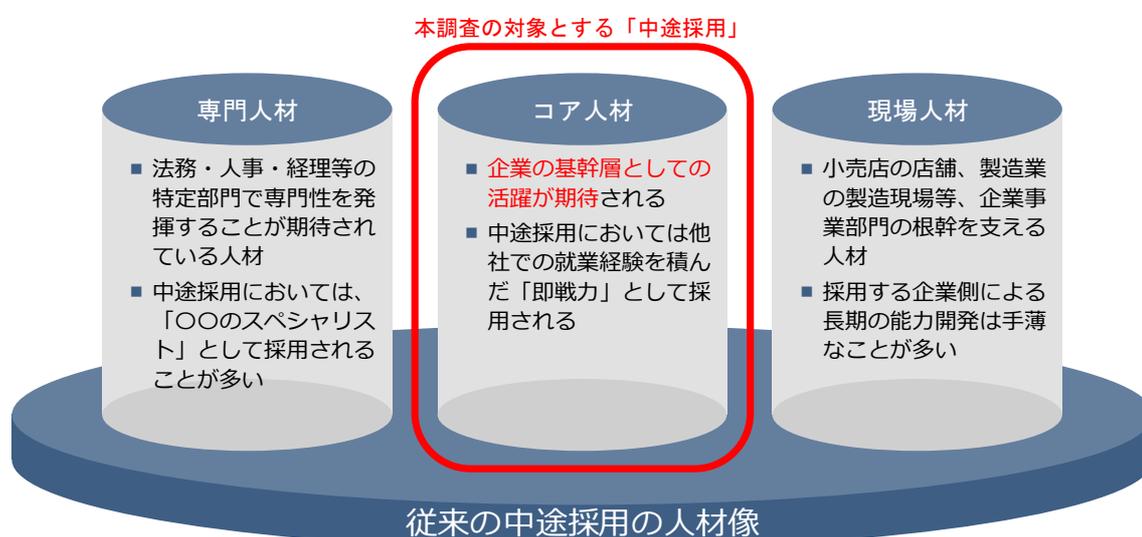
本調査では中途採用の労働市場において企業と労働者が出会うための採用手法について調査を行うが、採用手法選定理由等を分析するために、一連の流れ全体についても調査を実施した。

(2) 調査対象とする中途採用の人材像について

多くの企業は、事業拡大のための人材確保を目的として採用活動を実施しており、「中途採用」も広く一般的に行われている採用活動の一種である。そこで、本調査の中で対象とすべき「中途採用」を限定した。

求める人物から整理した場合、中途採用は新卒採用と対比される言葉であり、「新卒学生ではない方」を採用するものから「プロフェッショナルを外部から獲得」するための採用活動まで広く含まれる。中途採用においては、大きく、現場を支える人材、将来の幹部層を想定した基幹職であるコア人材、法務・人事・経理等のコーポレート職の専門職や専門的な技術職としてライン職とは別に高度な専門性発揮を期待する専門人材の三区分に大別が可能であるが、本調査においては、最終的な検討目的が「労働者が自らの経験・能力を活かし、成長産業等への転職・再就職を図っていく環境を整備する」ことにあることから、中途採用の中でも「コア人材の募集」を行っている企業を調査対象とすることとした。

図表 2-2 本調査が対象とする「中途採用」



(三菱総合研究所にて作成)

調査対象とする中途採用を「コア人材の採用」と限定した場合においても、その定義は企業によって異なる。そこで、仮説として企業規模や企業の特徴により中途採用の必要性を三分類した上で、それぞれにおけるコア人材像を設定し、ヒアリング項目を設計することとした。

第一の区分は伝統的な日本の大手企業である。従来の日本企業、特に大企業においては中核的な人材は新卒採用によって一括採用・社内育成が一般的であった。そのため、中途採用は欠員補充の側面が強く、例外的な採用活動で、かつ社内においても採用人数が少ない傾向にあったと考えられる。しかし、近年の事業環境の急速な変化に伴い、既存事業の見直しや新規事業開発の必要性が高まっており、中核人材の外部からの採用ニーズが高まっていると整理した。この区分における「即戦力」とは、「社内にこれまでいない人材」であり、社内にはない専門性を持つ人材や新規事業の開発や立ち上げ経験を有している人材を指すと仮説をおいた。中途採用自体について多くのノウハウを持たない日本的な大手企業が、これ

までに社内にはいない、または、社内で採用経験のない人材を採用する際にどういった手法を活用しているか等を把握することで中途採用の実態把握ができると考えた。また、企業側ではこれまで採用したことがない人材を採用することになるため、業界を超えているという観点では後述する越境が発生しているものと推定される。

第二の区分は成長著しい新興企業である。スタートアップやベンチャー企業、近年急速に事業を拡大している企業においては、採用需要が旺盛という前提がある。これらの企業は業績が好調で事業拡大を続けているため、基本的には常に人手を募集していると考えられる。ただし、これらの企業群においては、中途採用を実施する理由は事業拡大にあるため、採用直後から企業の事業拡大に貢献できる人材であることが求められる。そのため、ここでの「即戦力」とは、「現在社内で活躍・貢献している人材と同程度の能力・経験を有している人材」であると考えた。企業規模に比較して採用ニーズが高い企業において、どういった採用手法を活用して一定程度の能力を持った人材を獲得しているかを把握することで、成長産業への労働移動や越境を促すための示唆が得られると考えた。

また、創業してから日が浅い企業においては短期間の成長に伴い、求める人材像が短期間で変化している可能性もあるため、人材要件の設定における工夫の実態を把握できると考えた。合わせて、企業規模に関わらず新興企業は、新卒採用を実施しても未経験者を育成できる体制にないことが一般的であるため、新卒採用を開始した企業においては「なぜ新卒採用を実施するのか」を把握することで、中途採用の持つ意義を明らかにできる可能性があると考えた。

第三の区分は中小企業である。一般的に、中小企業は大手企業と比較して全国的に知られていないため新卒採用において人員確保が難しい特徴があり、人員確保において中途採用が果たす役割が相対的に大きい。また、人材要件を厳密に設計すると処遇面等で大手企業に勝てないため、採用が難しいという課題もある。一方で、未経験者の採用や会社所在地域に居住する女性や高齢者等の戦力化に取り組む等の工夫で、優秀な人材を確保している企業も多くある。この区分における「即戦力」は「多少の育成で活躍が期待できる社会人経験者」であることが多いと考えられる。最も中途採用が活発といわれる企業区分における採用戦略を調査することで、中途採用の多様性や業界はもちろん職種を超えて転職がなされる越境事例の把握を行う。

図表 2-3 企業区分による中途採用と求める人材像仮説

企業区分	中途採用の背景	求めるコア人材像
大企業	新規事業開発の必要性	会社に変革を与える人材 他業種での経験を持つ 新規事業開発や立ち上げの経験がある
ベンチャー・スタートアップ企業 新興企業	事業拡大に伴う人材不足	自社事業を遂行できる人材 募集する職務と似た職務について 一定の経験を有する いわゆる「即戦力」
中堅・中小企業	経営が安定していても、知名度で大手企業と比較して全国的に知られていないため採用力が相対的に弱く人手不足	少し育成すると活躍する人材 社会人経験を有しておりマナー一般を備えている 募集職種に対する職務経験があれば望ましい

(3) 越境（同業種同職種以外への転職）事例の収集について

本調査では、人生 100 年時代における、より自律的なキャリア形成や成長産業への積極的な労働移動を実現するための中途採用の活用について議論を行うため、対象とする中途採用の実態把握においては、いわゆる「越境事例」の把握が重要であると、検討会より指摘があった。

中途採用の現場においては、前職と「同業他社で同職種」での転職活動が容易である実態がある。これは募集をする企業側からは応募者の前職経験が募集内容と同様であるため、能力や経験の評価がしやすく、求職する労働者側にとっても前職の経験を活かしやすいという点で転職に伴って発生する転換へのコストを最小限にすることが可能となるためである。また、仮に職務内容が異なっても、同業他社への転職の場合には業界慣行や社風に似ている部分があるため、入職後に職場に順応しやすいという利点がある。

一方で、長期的なキャリア形成や職業人としての継続的な成長のためには、前職経験との連続性を持ちつつ、他業界や他職種への転職経験が重要であると考えられる。職務内容に着目した場合、異業種で同職種という転職は従来事務系職種（人事・経理等）を中心に一定数発生していたと考えられる。

図表 2-4 越境転職のマトリクス

		業界	
		同じ業界	異なる業界
職種・職務内容	同じ職種	<p>同業界・同職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 従来最も多いとされていた転職 ■ 労働者にとっては前職経験を最も活かしやすい ■ 企業にとっては採用時の能力評価が容易である 	<p>異業界・同職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 事務職を中心に起きやすい越境転職 ■ 労働者にとってはは職務経験を活かしやすい く転職のハードルが低い
	異なる職種	<p>同業界・異なる職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 日本においては、配置転換で実現される社内転職のことが多い ■ 労働者は自分のやりたいことの実現のために実施することがある ■ 企業にとっては未経験採用に近い 	<p>異業界・異なる職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ コア人材の採用においては発生しにくい ■ 今後の労働移動においては重要な転職と考えられる

(三菱総合研究所にて作成)

産業構造全体を俯瞰した場合に、衰退産業から成長産業への労働移動を行った方が日本全体の生産性向上には資すると考えられる。そのような場合には、少なくとも業種は異なる越境が発生する。人生 100 年時代のキャリア開発の観点では、職務内容の本質に着目した異職種への転職も増えるかもしれない。上記のような観点から、本事業においては中途採用の現場における越境事例の発生状況を把握することとした。ここでの越境とは、求職者側からみた場合に従来の異業種、異なる職種に限定するものではなく、雇用形態の変化等の処遇面での大きな転換を伴うものに加えて、企業側における募集事項の緩和・拡大・転換（職務従事年数の緩和、未経験者採用等）による母集団拡大等も含む概念である。

(4) 新卒採用と中途採用の比較について

前述した中途採用で求める人材像とも関連するが、本調査においては「中途採用を実施する理由」を新卒採用と比較する観点で把握すべきである、との指摘があった。日本の外部労働市場においては、社会人経験・就業経験のない新規学卒者を採用する「新卒採用」が企業の採用活動において重要な位置づけとなっており、その新卒採用と比較して、就業経験者が他社へ転職する「中途採用」が実施されている社会実態がある。

特に伝統的な大手企業ほど、中途採用は長年、欠損人員の補填としての役目が中心で、新卒採用の補完的な役割が強かった。そのような環境の中で近年中途採用を拡大している企業については、「中途採用者に期待する能力・役割」や「採用試験時に判断する項目」について従来実施している新卒採用との異同があるのかを調査することで、中途採用の位置づけの変化を把握できると考えられる。

また、伝統的な大手企業と比較した際に中途採用の役割が大きい新興企業・中小企業においても、新卒採用を実施している企業は多い。特に新興企業においては、中途採用で人材が確保できている中であえて新卒採用を実施する理由から、企業における中途採用と新卒採

用の役割分担に関する方針を把握することが可能になる。中小企業においては新卒採用を実施している場合には、中途採用とは異なる採用上の工夫をしているかどうかを把握することで、採用手法の選別において示唆を得られるのではないかと、この指摘があった。

(5) 転職者へのインタビュー調査について

本調査は企業における中途採用手法の実態把握を目的としているが、越境事例の収集の観点及び求職者側の採用手法や人材サービス事業者の利用実態把握の観点から、実際に転職を経験した従業員へのインタビュー調査を実施した方が望ましいとの指摘があった。

転職者へのインタビュー調査については、転職活動を実施した理由や現職を選択した理由といった転職一般に係る情報収集の他に、越境事例の収集として、前職と現職の異同を把握することとした。また、採用手法の把握の観点から、転職活動時に活用した人材サービス事業者の詳細を把握することとした。

(6) 企業選定

上記(2)(3)(4)の三つの観点からの検討を行った上で企業選定は上述の三区分に沿って対象候補を整理した。

候補選定においては参考文献からの選定や検討会委員からの推薦の他に、公開情報から中途採用の実施について確認ができる企業を検索の上実施した。

(7) ヒアリング項目及びヒアリング手法

企業ヒアリング項目については、上記の検討の観点から、共通項目と企業区分に基づいた項目を案として作成した。

転職者インタビューについても、同様の観点から項目を作成した。

ただし、企業の採用実態や当日の聞き取り内容に応じてヒアリング内容は柔軟に変更する半構造化ヒアリングとして実施した。

図表 2-5 ヒアリング項目一覧（企業ヒアリング）

区分	大項目	詳細
全社共通項目	会社概要	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業内容、売上構成 ・ 人員構成（社員区分、年齢別構成比、男女比） ・ 平均在職年数 ・ 新卒／中途採用者割合
	企業の事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の事業構造と今後の事業計画案 ・ 今後の競争環境に対する見通し
	中途採用者の採用過程と活躍について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途採用の手法（直接募集、人材業者の活用、非正規雇用の転換、社員による紹介等） ・ その手法を活用している理由 ・ 中途採用試験時に評価する項目、特に重視する能力等 ・ 中途採用者の採用試験後から勤務開始までのフォローについて ・ 中途採用者の勤務開始後のフォローについて
伝統的な大企業	会社が置かれている事業環境と採用戦略について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 従来の新卒採用で求めてきた人材像、能力 ・ 過去の典型的な中途採用の実施理由、求めてきた人材像 ・ 近年の事業変化に伴う採用戦略の変更の有無 ・ 近年の新卒採用で求める人材像、能力 ・ 近年実施している中途採用で求める人材像 ・ 新卒採用者と中途採用者に求める能力の差の理由
	中途採用者の活躍と効果	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途採用による新事業開発などの好事例の紹介（例：新規商品開発等） ・ 中途採用による定性的な効果の有無（例：コミュニケーション活性化、会議方法の変更等）
成長中の新興企業	新規入職者に求める能力の変化（中途採用を前提とする）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社立ち上げ初期の採用において求める能力 ・ 会社拡大期の採用において求める能力 ・ 求める能力の変化の理由
	採用戦略の変化	<ul style="list-style-type: none"> ・ 現在の中途採用の位置づけ ・ 新卒採用の実施の有無 ・ 新卒採用開始時期と開始した理由（実施しない場合には実施しない理由） ・ 新卒採用者に求める能力と従来採用において求める能力の違いとその理由
中堅・中小企業	人材充足状況について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 過去3か年程度の人材充足状況 ・ 新卒採用で求める人材像と充足状況 ・ 中途採用で求める人材像と充足状況
	採用戦略について	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中途採用の採用活動における工夫、取組とその効果

区分	大項目	詳細
	て	<p>について (例：企業ブランド工場の取組、経験などの条件の緩和等)</p> <p>・新卒採用の採用活動における工夫、取組の実施と中途採用との異同について (例：保護者向け説明会、高校とのパイプ作り等)</p>

図表 2-6 ヒアリング項目（転職者インタビュー）

大項目	詳細
従業員等の属性	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・就業形態（雇用形態） ・就業年数（全体、前職、現在の会社）
転職の理由	<ul style="list-style-type: none"> ・前職での業務経験 ・転職を意識したきっかけ ・転職時の希望条件、重視した条件（働き方、労働条件、処遇、業務内容など） ・現在の会社に入ったきっかけ、理由 ・転職活動時における人材紹介会社の利用状況
現在の仕事と前職の経験	<ul style="list-style-type: none"> ・現在の業務内容 ・前職業務との異同 ・前職経験の活用状況（共通する能力、活用しているスキル、人脈等）

2.1.2 人材サービス事業者へのヒアリング仮説

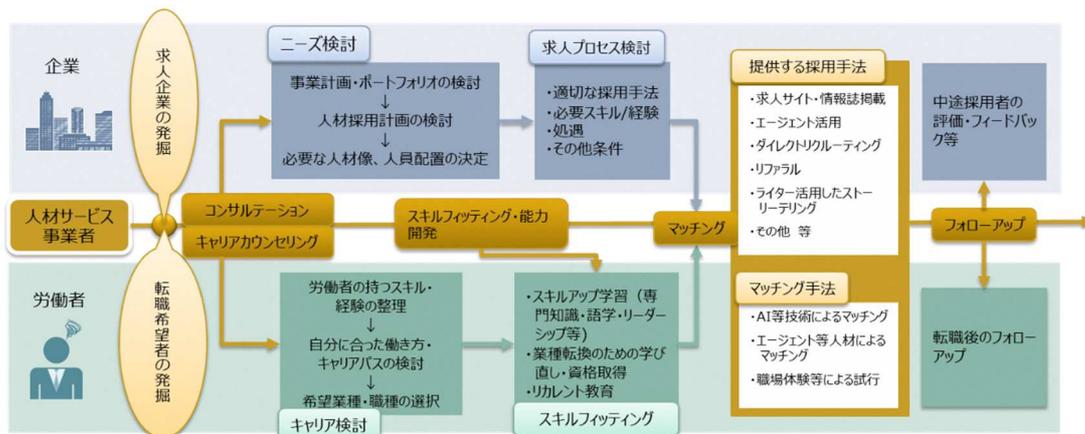
(1) 転職・中途採用において人材サービス事業者が担う役割と調査仮説

企業・労働者双方のニーズに応えられるような多様な選考・採用機会を拡大し、企業の生産性向上に寄与するため、民間の人材サービス事業者には、マッチングの精度向上・手法の多様化のみならず、企業・労働者双方のニーズ把握と定着に向けた連続的な機能が求められると考えられる。

本調査では、多様な採用手法の実態把握とともに、下記の仮説を検証し、人材サービス事業者等がもち得る多様な機能を整理して、雇用政策制度設計の検討のための基礎資料として活用されることを目的とする。

また、転職者にとって、同職種、同業種、同一地域での転職の場合、企業間を移動するだけであり、前述した越境転職と比較すると大きな課題は発生しないと考えられる。一方で、異職種、異業種など、何らかの転換を伴うような転職の場合においては、様々な障壁があり、円滑な転職・採用が阻害される可能性が高い。本調査では、そのような何らかの転換を伴う、「越境転職等」事例に着目し、越境転職等を実現・成功させるために必要となる要素（サービス・取組上の工夫等）や実際の成功事例について調査を行う。

図表 2-7 企業と労働者のマッチングにおける、人材サービス事業者に求められる機能仮説



(三菱総合研究所にて作成)

(2) 調査対象の選定

調査対象は、調査仮説を満たすため、マッチングに限らず様々な手段によって中途採用・転職や採用後の定着を支援しているサービスを網羅的に選定した。

具体的な調査対象企業は以下の通りである。

図表 2-8 調査対象企業一覧（実施日時順）

企業名	事業内容
株式会社 Waris	<ul style="list-style-type: none"> • 人材サービス • 有料職業紹介事業 • 各種セミナー、イベント等の企画・開催・運営
株式会社 YMFG ZONE プラニング	<ul style="list-style-type: none"> • 中堅・中小企業の総合的成長支援（人材紹介事業を含む） など
V 社	<ul style="list-style-type: none"> • アセスメントリクルーティングプラットフォームの企画、開発、および運営
株式会社ミツカリ	<ul style="list-style-type: none"> • 人と組織のマッチ度が見えるサービス「ミツカリ」の開発・運営
ウォンテッドリー株式会社	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネス SNS「Wantedly」の企画・開発・運営
パーソルキャリア株式会社	<ul style="list-style-type: none"> • 求人メディアの運営 • 人材紹介サービス • 新卒採用支援 • 教育研修サービス • 組織・人事コンサルティングサービス など
株式会社 grooves	<ul style="list-style-type: none"> • インターネットを活用した総合人材サービス業 • 求人企業と人材紹介会社を繋ぐプラットフォーム「Crowd Agent」の運営 • IT エンジニアのキャリア支援及び採用支援「Forkwell」の運営 • 地方貢献副業プロジェクト「Skill Shift」の運営 • 人材紹介（転職支援）業の立ち上げ支援「キャリアプロ」の運営 など
エン・ジャパン株式会社	<ul style="list-style-type: none"> • 人材採用・入社後活躍サービスの提供 1) インターネットを活用した求人求職情報サービス 2) 人材紹介 3) 社員研修 4) 人事コンサルティング、適性テスト
株式会社ジェイエイシーリクルートメント	<ul style="list-style-type: none"> • 人材紹介事業
社会人材学舎グループ （株式会社社会人材コミュニケーションズ／株式会社社会人材研究所）	<ul style="list-style-type: none"> • 個人向け教育（「知命塾」など） • 企業研修 • 人材コンサルティング • 人材紹介

(3) 調査項目の設定

調査の方針に従い、以下の項目に関して質問を行った。

図表 2-9 調査項目

項目	把握する内容
会社・事業概要	—
特徴的なサービス	・ 自社で展開する特徴的なサービスの概要及び特徴
越境転職等の成功事例と要因	・ 越境転職等の実現・成功事例とその要因
中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後	・ 転職・採用支援サービスの動向 ・ 属性ごとの労働市場の動向 ・ マッチング実施上のポイントと課題 ・ AI 等技術の採用支援サービスでの活用状況

2.2 調査結果

2.2.1 企業調査

上記 2.1.1 に述べた仮説に基づくヒアリング調査を 21 社の企業に対して実施した。企業の一覧は以下の通りである。

図表 2-10 ヒアリング調査実施企業一覧（再掲）

企業名	業種	本社所在地	実施日時
A 社	サービス業	東京都	2019 年 8 月 1 日
B 社	製造業	大阪府	2019 年 8 月 5 日
株式会社 KM ユナイテッド	塗装工事業等	京都府	2019 年 8 月 27 日
D 社	製造業	東京都	2019 年 9 月 12 日
ジャパネットグループ (株式会社ジャパネットホールディングス)	小売業	長崎県	2019 年 9 月 26 日
サイボウズ株式会社	情報通信業	東京都	2019 年 10 月 9 日
G 社	製造業	東京都	2019 年 10 月 10 日
H 社	製造業	東京都	2019 年 10 月 17 日
I 社	製造業	東京都	2019 年 11 月 5 日
株式会社カヤック (面白法人カヤック)	情報通信業	神奈川県	2019 年 11 月 14 日
株式会社ボードレス・ジャパン	小売業等	東京都	2019 年 11 月 22 日
L 社	製造業	-	2019 年 12 月 13 日
株式会社ロコレディ	小売業	茨城県	2019 年 12 月 23 日
株式会社すかいらくホールディングス	サービス業	東京都	2020 年 1 月 7 日
株式会社ニトリ	製造・小売業	北海道	2020 年 1 月 15 日
積水ハウス株式会社	建設業等	大阪府	2020 年 2 月 13 日
東京海上日動火災保険株式会社	金融・保険業	東京都	2020 年 2 月 13 日
R 社	不動産業	東京都	2020 年 2 月 17 日
株式会社ローソン	小売業	東京都	2020 年 2 月 17 日
株式会社いばらきのケア	医療福祉業	茨城県	2020 年 2 月 17 日
富士通株式会社	情報通信業	神奈川県(本店)	2020 年 2 月 20 日

(1) ヒアリング記録

1) A 社

業種	サービス業
規模（従業員数）	300名以下
本社所在地	東京都
事業内容	人材に関するコンサルティングおよび外部人材活用支援
新卒／中途採用者割合	原則として全員が中途入社 新卒比率は5%未満だが、今後は新卒採用も積極的におこなっていく

□ 企業の事業内容と事業環境

- 外部人材を活用するためのプラットフォーム運営・コンサルティングを事業として行っている。
 - ✓ その他、市場調査等を目的としたサーベイやセミナー企画、研修事業などを行っている。
- 企業における外部人材の活用は、今後拡大が見込まれ、競合も増えていく想定である。

□ 人員構成と採用戦略

- 会社設立から10年以内であるが、社員数は毎年増加している。
 - ✓ 70%がビジネス系の職種、20%がエンジニア系職種、残りはバックオフィスなどである。
- 2021年度には社員総数を3倍まで伸ばすことを予定しており、それに向けた採用活動を実施している。
 - ✓ 新卒社員比率は全社員のうち5%未満で構成
 - ✓ 今後は新卒採用も積極的に行っていく。

□ 中途採用の人材要件

- 中途採用では、「とにかく優秀な人材」を妥協しないで採用することをポリシーとしている。
 - ✓ 創業当時と比較して、求める人材スペックは変化していない。一方で、会社規模の拡大によって応募者側のリスクに対する感覚は変化が生じてきていると感じている。（初期の方が少人数の会社に飛び込んだ点でリスクをとっている）
 - ✓ 優秀な人材であれば、個人としての志向性はあまり問わないが当社の事業への共感重要。入社後に事業の強化・成長や新しい市場形成等、多岐に渡る仕事があるので、各人の志向に合わせてアサインメントを考えていく。
 - ✓ 「ベンチャー企業」と一般には思われているが、転職者としては初期キャリアを大手企業で形成した人を採りたいと考えている。顧客が法人企業であり、特に大

手企業の顧客も多いため、日本の一般的な企業とのコミュニケーションで求められるビジネススキルやマナーを備えている人が欲しい。

- ✓ ベンチャーに新卒で入社した方の場合、所属企業によっては一度も体系的な教育研修を受けていないケースがある。
- ✓ 職務経験を持っている方を採用するため、過去の仕事の難易度を重視している。前職で難しい仕事にチャレンジした人、自分で工夫した経験を持つ人を求めている。

□ 中途採用の手法

● 人材サービス事業者の活用について

- ✓ メジャーな採用支援サービスは一通り利用している。人材紹介会社からの紹介が最も採用率が高く、採用者全体の6割を占める。
 - ✓ 人材紹介会社は採用コストが高いのが難点ではあるが、採用候補者とエージェントが直接会話をしていることもあり、自社の求める人材が紹介されることが多い。ただし、事業者によってサービスの質が大きく異なる。企業特性を踏まえて求職者を絞って提案する事業者もあれば、機械的にスペックが合致している求職者をそのまま提案する事業者もある。事業者ごとの質の違いには留意している。
 - ✓ 紹介会社経由の場合、採用に至らない場合のクロージングがスムーズ、という点もメリットである。
 - ✓ 転職者のブログを掲載するサイトに、現在勤務している社員の取材記事を掲載している。同サイトを閲覧することで「社員の雰囲気はわかって安心した」「転職者も多いことを知った」等、採用前に不安を払拭できる点がポイントとなっている。
- リファラル採用も実施している。特に設立初期は友人の紹介による採用が多かった。
 - 人材サービス事業者には、積極的な提案を求めている。
 - ✓ 例えば人材紹介会社であれば、「募集要件には満たないが、能力のある人材」等の紹介、広告会社であれば効果的な広告媒体の活用方法等を提案してほしい。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 履歴書選考、1次面接、2次面接、最終面接で採用を決定する。
 - ✓ 中途採用であっても、学歴スクリーニングは行っている。同社の事業内容で人材マッチングを行うためには順序立てて論理的に考える能力が重要であり、この能力を備えているかどうかの判断材料として学歴は有効である。
 - ✓ 1次面接は人事が全員実施。2次面接は各事業責任者が実施。最終面接は役員が実施している。1次面接通過者の情報は全事業責任者に開示し、選考途中で社内でマッチングをしている。
 - ✓ 採用活動が、採用責任者の経験による部分が大きい。採用人数を拡大するためには、社内の採用ルールを整備する必要がある。
- 面接では、ベンチャーのスピード感についていけるかといった点や成長余力を考慮している。

- ✓ 大手企業での経験が長い場合、上司に判断を求めがち等、ベンチャーの意思決定スピードへの対応が難しいケースがある。
- ✓ 失敗から学ぶことができるか、個人としての考え方に矛盾はないか、等の点は面接を通して確認している。

□ ミドルシニアの採用

- 若い社員の手本になるような「大人」の方は欲しいと考えているが、求める人材像として高スペックとなり、転職市場にほとんどいないためにリファラル採用が中心となる。

□ 新卒採用の実施

- 「中途採用よりコストが安い」「中途採用より優秀な人材を確保しやすい」「社内の若返り」「従業員に人材育成の経験を積ませたい」といった理由から新卒採用を実施している。
 - ✓ 中途採用の場合、市場にいる優秀な人材は少なく、かつ、いても競争が激しい。新卒の場合、毎年一定数が採用市場に入ってくるため、その中で優秀な人材を確保できる、というメリットがある。
 - ✓ 新卒採用の場合、育成にコストがかかる。利益に貢献できず育成にコストを投資できるだけの余力がないと採用の実施は難しい。
 - ✓ 新卒の人材には「素直な人柄」「会話ができる」「頭が良い」ことを求めている。基本的に中途採用と求める基準は同じである。
 - ✓ 新卒採用については、1年未満での短期離職は損失であるが、終身雇用をうたっているわけではない。例えば5～6年継続勤務をした後に新しいキャリア（転職や起業）を作っていくことは応援したいと考えている。

2) B社

業種	製造業
規模（従業員数）	約 1,400 名（単体）
本社所在地	大阪府
事業内容	ヘルスケア・ビューティー（主にドラッグストアで販売される化粧品・健康食品）、再生医療、海外事業
新卒／中途採用者割合	新卒 30 名／中途採用 100 名（契約社員含む） （総合職の中途採用は正社員：契約社員＝1：1）

□ 企業を取り巻く環境

- スキンケア商品を除き、ドラッグストア業界は市場成長性に限界がみられる業界である。
- 同社では、食（農業）・再生医療にも事業拡大させ、食・再生医療分野の知見をドラッグストア事業（高付加価値スキンケア商品等）に還元することも考えている。
- 現在は、主力であるヘルスケア・ビューティー商品の売上を新規事業に投資している段階である。

□ 事業転換に伴う採用戦略の変化

- 15 年ほど前までは、新卒の離職率が低く、そもそも中途採用の必要性がほとんどなかった。
- 7～8 年前から中途採用（当初は年 20 名程度）を始めたが、現在も中途採用の採用計画は設けていない。事業部署の人員不足に応じた現場クラスの採用と、部長・役員ポストのヘッドハンティングを中心に採用を行っている。
- 新事業をいくつも立ち上げる中で、事業を推進するために新たな視点や専門的スキルを持つ人員補充を目的として中途採用者を増やした。
 - ✓ 再生医療については、事業を立ち上げた後、中途採用等による外部からの人材が活躍し推進している。スピード感を高めて事業を進める上で外部人材は必要だ。

□ 中途採用の手法

- 自社サイトによる採用
 - ✓ 応募者が玉石混交であることが難点である。人材サービス事業者経由であれば（スキルや経験が合致せず）紹介が難しいような人材も直接サイトからは応募してくる。特に営業職の応募者が多く、選考に苦勞する。
 - ✓ 中途採用サイトを設けていることで、自社が中途採用を行っていることを対外的にアピールできる狙いもある。
 - ✓ 自社サイトに応募する人材は当社への愛着が強く、経験則的には定着率がいいように思う。

- 人材サービス事業者（人材紹介）を活用した採用
 - ✓ 最も採用の効率（コストパフォーマンス）が良い。自社の事業概要が理解され、求める人材像に一致した人材が紹介される。
 - ✓ 募集から人材の紹介までの時間が早く、2～3週間で人材候補が挙げられてくることも利点である。
 - ✓ 人材サービス事業者から紹介される人材は条件面重視が多い。経験則として定着率は低いように思われる。
 - ✓ 面接のみでは把握しにくい、応募者の条件面での希望や本心が紹介会社を經由することで把握しやすい。
 - ✓ 不採用の場合は事業者を通じて通知できるため、他の採用手法と比較しても断りやすい。
 - リファラル採用
 - ✓ 同業他社からの引き抜きになる場合は、業界内で話がすぐ伝わってしまうため、他社に配慮するなど丁寧に採用過程を進める必要があり、選考以外の部分での人事の業務負荷が高い。
 - ✓ 応募時点で選考の採否は人事部が請け負うものの、不採用になった場合は引き合いに関わった社員の面目を潰すことにもなる。社員経由の紹介は不採用にすることが難しい。
 - ダイレクトリクルーティング
 - ✓ かつて利用していたことがあるが、現在は実施していない
 - ✓ 人事担当が適する人材を見つけ出し個別にスカウトの連絡をとることは、作業負荷が高く採用までに工数がかかる。
- 中途採用のプロセス・評価
- 履歴書選考： 人事部と現場部署により実施
 - 面接1： 人事担当者・現場担当者により実施
 - 面接2： 部長クラス面接
 - 面接3： 役員クラス面接（採用ポジションによって、実施する場合がある）
 - ✓ スキルおよび経験は、履歴書と面接で把握するため、職務経歴（実績）の提出は求めない。

- 中途採用時に評価する項目、特に重視する能力
 - 専門知識・スキルは現場担当者が評価し、人事部は人柄や適応性などを評価する。
 - 新卒採用との評価項目の違いはあまりないが、プラス要素として求める専門スキルを有しているか否かが重要になる。
 - 人事としては、当社の社風に合うか、適応できるかを最も重視する。
 - ✓ 社内イベントや早朝の体操等、社内のコミュニケーション機会が多い会社であるため、二次面接で社内を見学してもらい、仕事のスタイルや社風が合うかを応募者にも判断してもらおう。社内の様子を採用段階で見せた方が、採用後のリテンションがいい。

- 中途採用後のフォロー
 - 入社1年以内を目途として、中途採用者を対象に理念教育、事業概要についての研修を実施。中途採用者の横断的な人脈形成も目的である。
 - 業務内容の習得は現場のOJTによるため、業務に関する研修などは設けていない。
 - 中途採用者は日常業務における手続きや就業規則などの情報収集に苦労している。
 - ✓ 日常業務において必要な情報の掲載場所、誰に聞けばいいかが社内で整理されていないことが課題だ。

- 中途採用による定性的な効果
 - 中途採用者からの指摘で、自社の改善点（会議の長さや、社内業務の効率の悪さ等）が把握できる。主に挙げられる不満は社内手続きに関する複雑さやトップダウン意識の強さなどである。

3) 株式会社 KM ユナイテッド

業種	塗料および塗料関連資材の販売、塗装工事業（特殊塗装含む）、左官工事業等
規模（従業員数）	41名（単体）
本社所在地	京都府京都市
事業内容	塗装業を中心に多能工化、HR テックの事業運営
新卒／中途採用者割合	新卒 5 名程度／中途採用 20 名程度（直近 3 年間）。いずれも未経験がほとんど

□ 企業の事業内容と人材育成

- 塗装工程を細分化した教育プログラムによる人材育成制度を確立し、一人前の職人になるまでに 10 年かかるといわれる業界で、塗装前工程のプロフェッショナルを 3 年程度で育成している。
- 塗装業の未経験者でも正社員として雇用し、プロフェッショナルとして短期間で育てることを目的に設立した企業であり、未経験者の中途採用が中心。塗装職人（ひとり親方）等の経験者採用は関連会社である竹延で行っている。

□ 人材の充足状況

- 塗装業に限らず、建設業界は人材不足と熟練技能者（指導者）の高齢化が課題である。
- 高齢の熟練技能をもつ職人が現役で、直接指導が受けられる現状のうちに、若手の人材を多く採用して育成していきたいと考えている。
- そもそも求人により人材が集まるような業界ではなく、知り合いからの紹介等を通じて職人が転職してくるような業界であり、未経験者の募集・人材育成が組織的にされてこなかった業界だった。

□ 中途採用の手法

- 企業設立当初から、自社サイトでの直接募集とハローワークを通じた募集のみを行っている。
- ブルーカラーの業種であるため、書面では求人内容が十分に伝えられない。ハローワーク主催の説明会にブース出展し対面で説明する機会を設けたり、ハローワーク経由で近隣の高校の進路指導の先生への売り込みなどを行っている。
- 企業の知名度の向上を目的として、新聞広告を打ち、メディア取材等を多く受け入れて業務内容や事業概要、人材育成制度を PR している。その結果、当社を多くの人に知ってもらい、未経験でもやる気のある人材の獲得につながっている。

□ 中途採用の戦略

- 作業工程を細分化することで、塗装作業が力仕事だけではないことがデータからも把握できたため、当社では求人対象を女性にも拡大して間口を広げることができた。
- 当初からターゲットを広げて募集していたわけではなく、やる気を持って入社した外国人や女性が活躍して短期間で一人前のプロフェッショナルになってくれたことで彼らがロールモデルになった。
- 戦略的な採用というより、未経験者であってもやる気があれば積極的に採用を行っているので、女性や外国人、自衛官、芸大卒など多様な経歴をもつ人材が入社している。
- 高齢により関連会社の竹延を退職した熟練技能者を指導者として再雇用している。

□ 中途採用時に評価する項目、採用基準

- 履歴書を提出してもらい、電話や面接で建設業（塗装業）の内容（肉体的に負荷の高い作業を含むこと）を伝える。過去の実績・スキルは問わず、当社と共に日本一を目指す意欲があるかを確認し、命に係わる業務内容なので家族にも承諾を得た上で採用となる。
 - ✓ 女性で、特に子どもを持つ家庭の場合は、家事の負担が女性側に偏っている状況が多いため、必ずパートナーも同席の上で面接を行い、家族を含めてこの職種への就職に同意を取るようになっている。
- 面接の回数や過程は重要ではなく、家族を含めてこの職種に就職することに同意できるか確認することが重要である。
- 身体を使う作業なので持病の有無も採用に加味はするが、最も重要な採用基準は、やる気である。
 - ✓ 型にはまった人間は求めておらず、ダイバーシティを重視しており、ものづくりに取組める芯の強さが重要である。また、職人への志や先輩からの指導のありがたさを理解している人が望ましい。
 - ✓ 当社の作業は細分化され特化されているため、いつも同じチームで作業するとは限らない。コミュニケーション能力よりも仕事を楽しめて続けられる意欲があるかが重要である。

□ 中途採用後のフォロー（人材育成制度）・活躍

- 新卒採用も中途採用も給与基準は同じ。特殊塗装などの技能を獲得すると特別手当が付与される。
- 中途採用でも新卒採用でも、未経験者として入社後のキャリアルートも同じである。
 - ✓ 採用後、4日間の入社前研修を実施し、ヘルメットのかぶり方、安全帯・安全靴の装着方法や危険予知（KY）の概念についてなど現場での仕事のイメージを把握してもらう。
 - ✓ 1年目は「クラフトマン」として塗装の前工程（「下地研磨」「養生」「パテ処理」）を先輩職人からマンツーマンで学ぶ。その後、富士教育訓練センターにて塗装と左官の基礎技術を学び、左官技術を用いた特殊塗装の教育も行う。
 - ✓ 2年半～3年程度で「サブインストラクター」として、一人で塗装工事が可能な職人となり、安全配慮等の作業現場での後輩の指導も支援する。

- ✓ 入社後 7 年程度で、国家資格試験を受験し、合格後は「インストラクター」として熟練技能者となり、塗装技術の指導者となる。
- ✓ こうした育成プログラムと共に、作業現場での OJT とセルフキャリアドック（外部コンサルタントによるキャリア指導）を実施している。

4) D 社

業種	製造業
規模（従業員数）	一万名以上(2019年3月末日現在)
本社所在地	東京都
事業内容	電機製造業
新卒／中途採用者割合	採用計画：新卒 600 名／中途採用 200～300 名

□ 企業の事業環境

- 2019 年から 2021 年までの中期経営計画でデジタル事業の伸長を重要課題として位置付けている。
- 既存の製品・技術に対してデジタル技術を加えることで、付加価値を付与する形でも成長を目指している。

□ 中期経営計画と採用戦略の変化

- 従来の中途採用は退職者補充を中心に実施しており、全社で年間採用数が二桁に留まる程度であった。
- 近年、事業環境の変化を踏まえ人材マネジメントの方法を変える必要があるとの判断から、採用方法も新卒採用から経験者採用に転換していくことが必要、との判断に至った。中途採用が増加している傾向にある。
 - ✓ 中途採用を拡大する理由は、事業環境の変化、雇用環境の変化、個人のマインドの変化などを踏まえ、人材のマネジメントを従来の日本型雇用システム（メンバーシップ型雇用）から転換し、ジョブ型雇用システムに切り替えることが必要となってきたからである。
- 中期経営計画との関係では、「デジタル人材」の採用と育成が重要課題となっている。部門によって必要な「デジタル人材」の定義が異なるため、2019 年 9 月現在、本社人事部で部門ごとに必要なデジタル人材の要件を整理・特定中である。
- 今後、新卒採用と中途採用の比率を 1 : 1 にしていくことを検討している。

□ 中途採用の手法

- 人材紹介会社の活用
 - ✓ 部門ごとに人材紹介会社を活用している。
 - ✓ これまでの中途採用者は殆ど紹介会社経由である。
- リファラル採用の活用
 - ✓ 転職市場にまだ参加していない潜在層（優秀な人材）の確保を目的に、リファラル採用に注目している。
 - ✓ 2015 年に全社でリファラル採用の試行を開始した。求人ニーズを全社に公開し、社員経由での紹介を募集した。紹介者が採用となった場合、入社 3 カ月後に 10 万円を社員に支給している。

- ✓ リファラル採用は縁故採用ではないことは通達しており、もちろん不合格も発生している。また、採用過程は紹介会社経由と同じで、書類選考の後、部門による面接2回で採否が決定する。
- ✓ リファラル採用の実施により、コスト削減の他に潜在層へのアプローチが可能になった。これまでに年10~20名を採用しているが、周囲の評判は良いようだ。
- ✓ 今後、社内に転職者が増えるとリファラルでの紹介対象者も拡大していくことが期待できるので、好循環が生まれることを期待している。
- その他
 - ✓ ダイレクトリクルーティングやヘッドハンティングについては、専門の人材会社に依頼している。
 - ✓ 過去に比較的大規模な技術者を確保する必要がでた際に、RPO（リクルートメント・プロセス・アウトソーシング）を活用した。RPO会社を中心となって他の人材紹介会社にも手配をかけてくれて、無事に計画数を確保できた。
 - ✓ HRテックの活用は進んでいないが、来る将来に向けて新卒採用も含めた採用関連情報のデータ化を進めている。自社内でデータ活用に取り組む可能性もある。
- 新卒採用と中途採用の違い
 - 新卒採用については、文理で採用区分を設けている。
 - ✓ 例年の採用は事務系100名、技術系500名。
 - ✓ 技術系については、職種別採用を実施しており、人材要件が明確に整理されている。募集自体は本社が取りまとめるが、面接の過程で部門の担当者が選考を実施し、内定時には職種が決まっている。
 - ✓ 事務系については、本社でまとめて採用した後、営業、事務、コーポレート等の区分に分けて配属していく。人事担当者・現場担当者により実施。
 - 中途採用については、部門ごとに必要な人材の能力要件を定めている。
 - ✓ 欲しい人材は部門で定めている。報酬水準もモデル年収に合わせる必要はなく、市場価格に合わせて設定可能。
 - ✓ 採用可否の判断も部門で行う。本社には最終決裁の段階で報告がある（採用した者と報酬額等）が、実態把握と極端な事例の調整が主目的である。

5) ジャパネットグループ（株式会社ジャパネットホールディングス）

業種	小売業
規模（従業員数）	2,378名（グループ合計）
本社所在地	長崎県佐世保市
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・商品のバイイング ・ショッピング媒体（テレビ、ラジオ、紙、Web）制作 ・商材マーケティング
新卒／中途採用者割合	採用計画：新卒40～50名／中途採用90名前後

□ 企業の事業内容

- 従来の通信販売事業に加えて、新規事業を展開している。
- 2019年6月には事業内容を再編し、通信販売とスポーツ・地域創生の二本を事業の柱とした。

□ 事業内容と中途採用の位置づけ

- 近年は新卒採用：中途採用が1:2の比率で推移しており、全社では新卒採用と中途採用が4:6の人員構成になっている。
- クルージングやウオーターサービス等の新規事業が拡大していく中で、新規事業を推進・遂行できる人材が必要となり、中途採用を強化している。
 - ✓ 全体の採用戦略としては、新卒採用は安定的に確保し、中途採用は人手が不足している部署別で採用するというものである。
- 近年全社で生産性向上のために社内の活動を見直した。その一環として、中途採用についてもプロセスを含めて大幅な見直しを実施した。
 - ✓ 人材紹介会社の利用を原則として停止。
 - ✓ 応募は全て自社サイト経由とした他、応募の際に動画を提出することを原則とした。

□ 中途採用の手法

- 人材紹介会社の活用中止
 - ✓ 従来は人材紹介会社経由の採用が一番多かった。
 - ✓ 紹介会社経由であってもできる限り多くの人と会う、という方針を掲げていたため、紹介案件が非常に多い状態となっていた。そのため、書類選考の負荷が高かった。
 - ✓ 採用活動における生産性向上の一環と「ジャパネットに入りたい」という前向きな気持ちでエントリーしている人から選びたい、という思いから紹介会社は原則利用しない方針に転換した。（一部の専門的業務については活用継続）

- リファラル採用の活用
 - ✓ 全社で中途採用者が増えていることもあり、リファラル採用も実施している。
 - ✓ エントリーは全てサイト経由となっているが、経由した URL からエントリー段階でリファラルであることが人事部にはわかる設定となっている。
 - ✓ 採用過程自体は通常の中途採用と同じであるが、採用後試用期間を経た後で紹介者にはインセンティブが支給される。
 - ✓ 人事部の実感として採用内定率、入社後の定着率共に高い印象を持っている。

- 新卒採用と中途採用の違い
 - 新卒採用については、グループ全体で採用の上、配属を行う形式で実施している。
 - ✓ 総合職、ライン運用職、専門職の三つの職系で採用を実施。採用後に5月に配属を決定し、勤務を行う。
 - ✓ 職種の異動は前提となっており、事業部門を超えての異動も頻繁に行われている。
 - 中途採用については、募集職種へのエントリーの形で採用を実施している。
 - ✓ 募集している職種ごとに採用を実施する。
 - ✓ 職系については、採用プロセスにおける適性を踏まえて、総合職、運用職、専門職を判断する。（一部の職種は職系に紐づく）多くの方は総合職で採用される。
 - ✓ 職種別の採用であっても、入社後は異動や配置転換を実施する場合もある。

- 中途採用のプロセス・評価
 - エントリーは自社サイト経由となっている。
 - ✓ 「自分で見つけてきてくれた人」のみを採用したい、という思いからエントリールートを一本化した。
 - エントリー段階で、自分で撮影した動画の提出が必要である
 - ✓ ①入社意思を備えている人にエントリーを絞る、②書類ではわからない人柄や想いを知る、という2点を目的としている。
 - ✓ 動画導入後、応募件数は従来の1/10程度に減少。一方で、採用率は高まり、辞退率が低下という形で採用の実績は向上した。
 - 動画での一次選考を突破した後は、筆記選考と簡易的な履歴書の確認面談→部門長による面接→最終面接にて採否を決定する
 - ✓ 面接は人材の見極めにおいて重要な意味を持つと考え、重視している。
 - ✓ 中途採用の手法変更時に、一次面接については、面接候補者として想定される人材（役員・部門長クラス）に対して「面接時にどんな質問をするか」を検討してもらう機会を設定。外部コンサルタントによる支援も経て、「社内で活躍できる方の見極めができる質問」を考えられる、と判断した人のみが面接官となっている。
 - ✓ 面接官については、それぞれが当日会った応募者に対して適切な質問を考えて質問する形式を採用しており、想定問答集等はない。
 - ✓ 動画選考は人事部が実施する。その後、採否が決定後に労働条件に関する面接を実施。

□ 中途採用後のフォロー

- 入社後は1日佐世保本社での研修を実施後、すぐに配属されて業務を開始するが、中途採用者同士が会う機会を設定している。
 - ✓ 中途採用者が多いため、毎月1日と16日の2日間入社日を設定。
 - ✓ 1日研修後現場に配属されてからは、3カ月間チューターがつき、OJTを支援する。
 - ✓ 社長との座談会を半年に一回実施しており、入社後半年以内に社長と対面で会話する機会がある。
 - ✓ 年末の「望年会」においては、その年の中途採用者のみ参加する2次会を開催して、同年入社の方が知り合う機会を設定している。

6) サイボウズ株式会社

業種	情報通信業
規模（従業員数）	*702名（単体） / 906名（連結） *役員・派遣社員含む
本社所在地	東京都中央区
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ・グループウェアの開発、販売、運用 ・チームワーク強化メソッドの開発、販売、提供
新卒／中途採用者割合	採用実績（2019年度）：新卒28名／中途採用60名

□ 企業の事業内容と近年の環境

- 従来から続くグループウェアの開発・販売・運用を行いつつ、事業の背景にある企業理念「チームワークあふれる社会を創る」の実現に向け、ツールの提供に留まらず、チームワーク強化メソッドの提供など、事業におけるソフト面の重要性が高まっている。

□ 事業内容と中途採用の位置づけ

- 新卒採用と中途採用の採用数は、近年は中途採用が若干多めで推移。在籍社員全体で見ると新卒採用と中途採用が半々程度。
- 主力であるグループウェアについては商品の競争力が高く、今後は商品・サービスを国内に留まらずグローバルで広げていくフェーズに。「エコシステム戦略」をとっており、自社以外で製品を広げてくれるパートナーの拡充に力を入れている。
- 事業の成長に伴って人材需要も活発化。中途採用はこの5年ほどで増加。背景には事業の多様化に伴う役割の増加、部署の増加等があるほか、働き方の多様化、専門性の深化・多様化など、人材多様性の受け皿が広がったことも要因。
- 事業が多角化し働き方も多様化する中で、企業理念・理想への共感を重視しているため、同社への入社を自ら希望する人材を求めている。そのため、条件マッチングを重視する一般的な人材紹介サービスの利用は自然に低調となっている。

□ 中途採用の手法

- 直接募集
 - ✓ サイボウズの掲げる理想への共感、自立（自らが責任を持って選択できる）等を重視した人材採用を一貫して継続しているため、自社発信の情報や、イベントを通して興味を持った直接応募を重視（中途採用者の70%程度が該当）。
 - ✓ 製品利用の背景となるチームワークの考え方、価値観などを発信するため、コーポレートブランディング部を設置。副次的効果として採用ブランド、多様な人材への訴求につながっており、認知度の上昇や、自社の理念や文化、職場環境などを理解してもらえる情報提供の機会になっている。

- 人材紹介会社の活用率低下
 - ✓ 採用ブランドの確立に伴う自社サイトやイベント経由での直接応募での人材獲得が軌道に乗るとともに、人材サービス会社経由の紹介利用の割合は低下していった。
 - ✓ 理念への共感など、自社への理解と積極的な興味関心が重視されることから、条件マッチングの結果による人材サービス会社主導で受動的に志望してくる人材を選考するのは効率が悪いと感じている。
 - ✓ ただし、同社のカルチャーを十分に理解し、求職者側とも十分にコミュニケーションをとれる少数の人材サービス事業者とは継続して取引がある。
 - リファラル採用の活用
 - ✓ 理念への共感を重視するため、リファラル採用は重要な採用経路の一つ（選考にあたっては、直接募集と同様の選考プロセスを経る）。
- 応募可能な枠の拡大（多様な人材の採用）
- 複業採用
 - ✓ 2012 年から自社従業員に副（複）業を認めてきたが、複業者を輩出するのであれば、複業者を受け入れるのも当然との考え方で同社を副業先として就労を志望する人材のエントリーを受け付けることとした。ただし、同社の理念への共感とともに、短い時間でも高いパフォーマンスを求められるため、スペシャリストが採用される傾向がある。
 - ✓ 先進的な取組として注目を受け、自社採用ブランドの更なる確立にも貢献。
 - ポテンシャル採用
 - ✓ 従来 30 歳以下を対象としていた U-29（ユニーク）採用から年齢制限を撤廃したものの。
 - ✓ 通常のキャリア採用は職種別採用となっているため、経歴上の要件を満たせないケースもあったが、多様な背景を持つ人材の受入を企図し、業界・職種未経験でもエントリーが可能なチャレンジ採用枠として設置された。
- 中途採用のプロセス・評価
- エントリーは自社サイト経由が中心。
 - ✓ 理念への共感、サイボウズでやりたいこと、なぜサイボウズなのか明確な人材を獲得するために、直接応募を重視。
 - 選考は採用希望の各事業部門長を中心とする面接。
 - ✓ 採用プロセスで重視されるのは面接。面接では、特に理念への共感、自律・自立性など。「なぜサイボウズなのか」「サイボウズで何をしたいのか」など、サイボウズへの興味・関心の強さとともに、サイボウズでの仕事を自己定義できる人材かを確認。
 - ✓ 一般的なコンピタンス診断等は利用せず、自社で定めた「Action5+1」を指針として面接。この基準で採用を行うようになってから中途採用者の定着、パフォーマンスに大きなブレが無くなった。



□ 中途採用後のフォロー

- 入社後のキャリアパスも「自主・自立」
 - ✓ 成長の多様性に応じた「自立型研修」を実施。
 - ✓ 入社から1か月後に、基本理念、社内で用いられているメソッドの共有などが行われる。個別の業務に関する能力開発はOJTや社内勉強会に委ねる部分が多い。
 - ✓ 入社から3~6ヶ月後に2回目の集合型研修を設け、メソッドワークショップや青野社長との対話などの機会を組み合わせながら自社理解を深める。

¹ <https://cybozu.co.jp/company/job/recruitment/sales/personality.html>

7) G 社

業種	製造業
規模（従業員数）	約 5,000 名（単体）
本社所在地	東京都
事業内容	医療機器・医薬品の製造販売
新卒／中途採用者割合	新卒採用 200 名／中途採用 80 名（直近 2 か年）

- 企業の事業内容・取り巻く環境
 - カンパニー制を採用しており、心臓血管に関する医療機器の製造が特に好調。
 - グローバル展開が進んでおり、従業員の約 8 割は海外人財となっている。

- 事業内容と中途採用の位置づけ
 - 近年は中途採用を拡大。数年前は年に 10～30 名程度の採用実績だったが、直近 2 年は毎年 80 名前後を採用している。
 - 部門を問わず中途採用を実施しているが、技術者中心である。
 - ✓ 特に生産技術者、開発技術者といわれるものづくりに直接携わる開発技術職の採用に力を入れている。
 - ✓ グローバル事業の拡大に伴い、国内外での開発や製造技術の業務が増え、相対的に技術者の需要が増えている。
 - ✓ 企業の成長の観点からは、生産革新も重要な課題であり、その点でもスキルを持った技術者が必要となっている。
 - ここ最近の傾向としては IT 関連の専門的な人財の確保も進めている。

- 中途採用の募集に至るまでのプロセス
 - 年間の中途採用者数については、中期計画をもとに人員計画を策定している。
 - ✓ 数年前は新卒採用が中心で中途採用は少数だったが、体制強化の必要性を踏まえ、中途採用も年間の人員計画に詳細に組み入れた。
 - ✓ 人員計画作成のために部門から人員見通しのヒアリングを実施、部門の意見を確認しながら、全体像を人事部で集約する。その後、全体の人員計画策定の中で採用人数を決定していく。
 - ✓ 5 年の長期的な人員計画を作成後、単年で見直しを実施している。そのため、年度期初にその年に実施する中途採用の人数や人財像をまとめ、期中の突発的な人財ニーズが発生した場合は都度対応を行っている。
 - 中途採用については、募集職種へのエントリーの形で採用を実施している。
 - ✓ 社内ですり合わせた人財像をもとに、職種毎に募集し、都度選考を行っている。

□ 中途採用の手法

● 人材紹介会社の活用

- ✓ 人材紹介会社経由の採用が大半を占めている。
- ✓ 人材紹介会社は向いている人を紹介してくれる、という印象を持っている。また、中途採用は少数での体制で進めているため、80名採用のためには人材紹介会社の活用は必須の側面もある。
- ✓ 人材紹介会社に「自社のファン」を増やしたい、という意図で、人材紹介会社向けの会社説明会を実施している。会社や会社が持つ研修施設に人材紹介会社の営業担当者を招いて、部門の現場担当者から会社や仕事内容を説明する機会を設定している。
- ✓ 今年は説明会に人材紹介会社9社から18名の参加があった。中には継続して参加している企業もいる。
- ✓ 説明会の効果としては、実際に現場で働く人からの説明を通して、「G社で活躍できる人」の人材像が具体的に伝わっている印象を持っている。紹介される実績から一定の影響があったと評価している。

● リファラル採用の活用

- ✓ 知人の紹介による採用は以前から一定程度あったが、「リファラル採用」として制度化はしていない。
- ✓ 自社の理念とリファラル採用の考え方がうまく融合するような方法を検討中。

□ 中途採用のプロセス・評価

● 面接2回と適性検査で合否を決定する。

- ✓ 人材紹介会社から提出された書類の選考は人事部と配属予定の部門で実施する。
- ✓ 書類選考後、部門担当者と人事部中途採用担当者による一次面接→適性検査→部門長・担当役員・人事執行役員等による最終面接にて合否を決定する。
- ✓ 平日選考に加え、土曜日選考も実施。各プロセスの判断は、可能な限り早く進めるように心掛けている。
- ✓ 面接においては、面接官のトレーニングを実施している。外部講師を招聘し、中途採用におけるファシリテーションスキル（面接官の自己紹介の仕方や面接の進め方等）に関する研修を実施した。

● 採用時に重視する要素は「企業理念への理解」と「ものづくりへの強い関心」である。

- ✓ 技術や専門性は募集時の最低条件として位置付けている。
- ✓ 医療機器や医薬品を取り扱う企業であることから、高い倫理観やチームプレイによる仕事の進め方、「人の為に働く」価値観への親和性が重要であると考え、面接時にも重視している。近年は紹介会社もこれらの要素を満たす人材を紹介してくれることが多い。
- ✓ バックオフィス部門で勤務する方にも「ものづくりへの興味」は求めており、製造現場へのリスペクトは重要なポイントと考えている。

□ その他

- 入社後は半年経過以降、人事担当部門によるフォロー面談を実施。
 - ✓ 入社後は募集時の配属先に配属し、すぐに業務を開始する。
 - ✓ 必要に応じて部門ごとでメンターを設定する等の支援を行っている。また、日々の声掛けが重要と考えているため、受入側から積極的に声をかけていくようにしている。
 - ✓ 入社半年後を目途にフォロー面談を実施し、状況を確認している。
 - ✓ 同期意識の醸成、より深く会社を理解することを目的として、新卒採用社員研修（4月実施）への参加を促している。
- スペシャリストの採用、部長クラスの採用も必要に応じて適時実施。40代後半以降の専門家採用も実施している。
 - ✓ 各分野において必要に応じて適宜実施している。後年、役員に登用されるケースもある。

8) H社

業種	製造業
規模（従業員数）	約 17,000 名（2019 年 3 月 31 日現在）
本社所在地	東京都
事業内容	モビリティ事業、ヘルスケア事業、フード & パッケージング事業、基盤素材事業
新卒／中途採用者割合	2015 年～2018 年においては、総合職については新卒と中途採用をほぼ同数で採用 2019 年 4 月入社新卒 105 名／2019 年度中途採用 40 名

□ 企業を取り巻く環境

- 化学系の素材メーカーは世界規模での企業再編が進んでおり、いわゆるアメリカメジャーの存在が圧倒的。
- 国際社会の中で競争力を維持するためには、汎用性が高い素材ではなく、独自の技術や特定の分野での活用が期待される素材の開発が重要課題となっている。
- その中で、特に医薬品を除いたヘルスケア部門への拡大を目指して技術開発やイノベーションを進めている。

□ 事業環境と中途採用の位置づけ

- 2015 年から中途採用を拡大。採用活動の一つとして位置づけ、定常的に実施している。
 - ✓ 2015 年～2018 年の期間は、総合職については新卒と中途を 1：1 で採用。2019 年度については景況感も考慮の上、新卒に対して中途採用が半数程度（82：40）となる予定である。
 - ✓ 中途採用の目的は、①新しい技術を持った人材の獲得②社内の既存事業の拡大のための人材の獲得③社内の人員構成の調整の大きく三つに分かれる。
 - ✓ 目的別の中途採用比率は、①の新技术を持った人材がいわゆる「即戦力採用」であり全体の 2 割程度、②の社内の既存事業拡大のための人材が 8 割を占める。③は氷河期世代、リーマンショック後世代の 30 代～40 代程度で、人員構造を踏まえて適宜採用を実施している。

□ 中途採用の募集に至るまでのプロセス

- 中途採用の募集は、人員確保ニーズを踏まえて人事部への申請が承認されてから実施される。
 - ✓ 新卒採用については、将来の人員構成や事業計画を踏まえて、いわゆる「見越し採用」を実施しているが、中途採用については人員確保のニーズが発生してからの採用を実施している。
 - ✓ 個別の部署で中途採用のニーズが発生した場合、まずは本社の人事部宛に募集

申請を行う。この募集申請に対して、人事部側が内容を精査。審議を経て許可を得た募集についてのみ、実際の募集を行う。精査の段階で、人事異動（公募制度の活用を含む）を通じた社内リソースによる充足等を人事部から提案する場合もある。多い年の場合、募集申請が実際の中途採用募集の2倍になることもあった。

□ 中途採用の手法

● 人材紹介会社の活用

- ✓ 採用の半数以上は人材紹介会社による紹介となっている。人材紹介会社はニーズ適合度の高い人材を紹介してくれる、という認識だが、コストは課題となっており、経営層や本社人事部では中途採用人数と採用費用のバランスが課題として認識されている。
- ✓ 人材紹介会社への最初の依頼は本社人事部が行う。個別の案件紹介は、配属先部門担当人事（人事BP（ビジネスパートナー））に対して行われる。

● 出稿系サービスの活用

- ✓ 中途採用のうち2~3割は広告による応募経路となっている。広告は1回の出稿に対して費用を払うため、採用人数が増えると一人当たりコストが下がる点が良い。
- ✓ 登録制の広告サービス（登録しているメンバーにのみ情報が提供されるタイプ）を活用している。

● リファラル採用の活用

- ✓ 中途採用のうち2割はリファラル採用によるものとなっている。
- ✓ リファラル採用は紹介者本人もリスクを負っていることに加え、応募者本人が企業内部の情報を持っている点がマッチングにおいて有効だと考えている。特に初めての転職となる応募者の場合、社内にいる知り合いから事前に情報が得られるメリットは大きい。
- ✓ 紹介が採用に繋がった場合でも、紹介者へのインセンティブはない。

● 自社ウェブサイトの強化

- ✓ 2017年より企業ホームページの中途採用ページを強化。コストが安い（実質的に無料）点が強みと考えている。
- ✓ 求職者が企業検索を行う際に企業ホームページを閲覧する可能性が高い点に注目。また、「当社に興味がある」人とマッチングできる可能性があると考えている。

□ 中途採用のプロセス・評価

● 面接2回で合否を決定する。

- ✓ 一次面接と二次面接で合否を決定する。（会社ウェブサイト経由の応募とリファラル採用については、一次面接の前に募集内容等の理解に齟齬がないかを確認するカジュアル面談を実施）
- ✓ 一次面接は配属予定部署の課長と部門担当人事（人事BP）が実施。
- ✓ 二次面接は配属予定部署の部門長と本社人事部の採用責任者が面接を実施。二次面接の段階では「自分の部署での活躍」を重視する部門長と「会社全体で活躍

する可能性があるか」を重視する本社人事で意見が割れる場合もある。

- 中途採用においては、「組織で活躍できる人材か」を重視している。
 - ✓ 転職活動を行っている人において、「前の会社に対して不満があり環境を変えたい」人は全体の3割～5割程度を占めていると考えているが、その内容が「不満」なのか「不満足」なのかは面接で聞き出すようにしている。「前職では実現できなかったことを実現したい」といったような「不満足」の場合には採用後の活躍が十分に期待できるが、「前の会社ではうまくいかなかった」のような形の「不満」の場合、組織に課題がある場合と組織の中で仕事をするのが難しい方である場合とがあるのでは、と考えているためである。
 - ✓ 新卒採用と異なり、中途採用で入社する方は既に組織の中に所属して仕事をす（働く）という経験を持っているため、この点は自社へのフィッティングよりも重視している。

□ その他

- 入社後は3カ月単位で、中途採用で入った方だけの研修を実施。
 - ✓ 入社後は初日にガイダンスを行い、2日目より募集時の配属先に配属し、すぐに業務を開始する。
 - ✓ 3カ月単位で期間を区切り、同じ期間内で入社した方を集めて研修を実施している。同期入社的なネットワークを作る目的の他に、入職後に気づいた自社の良いところと悪いところを互いに発表してもらい、組織改善の気づきを得る機会としている。
- 中途採用者のパフォーマンスについては、効果検証を社内で行っている。
 - ✓ 2014年以降の中途採用による入職者が380名程度まで増えたこともあり、2019年10月現在、本社人事部側で活躍度合いの検証を実施している。
 - ✓ 本調査では、実際に入職した人の勤続年数や活躍の程度を把握する他、採用手法ごとの比較等も実施して、今後の中途採用戦略と活用する手法についてPDCAサイクルを回すことを目的としている。

9) I 社

業種	製造業
規模（従業員数）	約 35,000 名（2019 年 3 月 31 日現在）
本社所在地	東京都
事業内容	精密機械器具の製造販売
新卒／中途採用者割合	2018 年度：新卒 166 名、中途 179 名を採用（全体の 52%） 2019 年 4 月入社新卒 49 名／2019 年度中途採用 25 名予定

□ 企業を取り巻く環境

- 精密機器の製造を事業の中核としつつ、新規事業開拓や AI や IoT による付加価値創出が課題となっている。
- 2018 年に代表取締役が交代。全社的により筋肉質な体制に変えていくために、社内体制の改革を進めている。

□ 事業環境と中途採用の位置づけ

- 従来から中途採用は実施していたが、近年規模を拡大。2019 年は反転して絞り込みを行った。
 - ✓ 会社の規模拡大を継続していたこともあり、従来中途採用は実施。
 - ✓ 近年は中途採用の人数が増加、年度採用の 5 割前後が中途採用となっていた。新卒採用も拡大しており、採用数全体が増加していた。
 - ✓ 2019 年度については、上記の社内体制改革に合わせて、新規採用よりも社内の適正配置を重視し、採用自体を絞り込んだ。
 - ✓ 新卒、中途を問わず全員が総合職採用となっている。新卒・中途共に採用の比率は 2/3 が技術者、1/3 がバックオフィスなどの事務職となっている。
- 近年の採用したい人材として、AI 等の分野の専門家が挙げられているが、競争が激しく獲得が難しい。
- グローバル化が進展する中で外国人役員による採用戦略の見直しが進んでいる。

□ 中途採用の募集に至るまでのプロセス

- 中途採用の募集は、人事部と各部門（現場）の調整によって、採用人数が決定される。
 - ✓ 人員規模については、前年に要員計画を作成し、その人数に合わせて中途採用を募集する。
 - ✓ 人事部から基本方針が各部門に示された上で、現場から要員規模が提出される。人事部側で全体を確認・調整の上、各部門の採用人数が決まる。募集自体は実際に募集人員像が決まった段階で実施する。
- 募集人員のイメージは現場にて決定する。
 - ✓ 社内の処遇体系が、年齢によってある程度処遇の幅が決まっている構造のため、募集する人員の年齢イメージによって自然に年収幅も決まってくる。

□ 中途採用の手法

- 人材紹介会社の活用
 - ✓ 中途採用のほぼ全員を人材紹介会社経由で採用している。人事部の工数削減が大きな理由となっている他、募集する人材像に合致する人を紹介してくれる、という評価をしている。ただし、コスト面は課題となっている。
- リファラル採用の活用
 - ✓ 現在は、社員による紹介は産業医等の一部の専門職のみに留まっている。
 - ✓ 今後のリファラル採用の拡大、社内制度化について、検討している。
- 自社ウェブサイトの強化
 - ✓ 自社ウェブサイトについては、中途採用はリエントリー制度のみの掲載となっており、中途採用自体は掲載していない。
 - ✓ これは中途採用情報を自社サイトで公開すると、求める人材像が競合他社に対して明らかになることを懸念している。特に技術系について、人材像を通して事業戦略等が明らかになる点が気になっており、現在は公開していない。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 適性検査を実施の上、面接は1～2回で可否を決定する。
 - ✓ 書類選考後、適性検査（SPI）を受検してもらう。その後、面接を実施する。1回目は配属予定の職場による面接、2回目は配属予定の部門決定者と人事部による面接を実施する。
 - ✓ スピード感を重視しているため、面接1回で判断する場合もあり、その際には部門決定者と人事部にて面接を行う。
- 中途採用においては、「周囲を巻き込む力を持つ人材か」を重視している。
 - ✓ 前職での経験と年齢のバランスや本人の希望が実現できるか等の他に、「推進力のある人材か」という点を重視している。これは、中途採用において、「推進力を持った人材」を求めているためである。周囲の人を巻き込んで物事を進めていける人材か、という点を履歴書や面接を通して把握するようにしている。

□ その他

- 入社後は試用期間3カ月後に配属現場で面談を実施する。
 - ✓ 入社後は初日より配属され、勤務を開始する。
 - ✓ 入社から3カ月を試用期間としており、試用期間終了のタイミングで配属部門にて面談を実施、人事部に報告してもらう。
 - ✓ 状況によっては、試用期間延長などの対応を実施する場合もある。
- リエントリー制度
 - ✓ 家庭都合で退職した方について登録制での再雇用を実施している。登録者は主に女性である。
 - ✓ 登録後、適合する募集があった場合に企業側からオファー、本人の承諾後に面接を1回実施し、就職する。
 - ✓ 2018年より開始して、2年間で9名が就業した。一度新卒採用試験を突破しているという意味では重要な戦力確保方法である。

- 中途採用実績の公表
 - ✓ 2018年より、中途採用比率についてCSRブックにて公表を開始した。
 - ✓ 中途採用についての公表、というよりは、採用戦略の公表となっており、その他女性割合や障害者雇用に関する情報も公表している。
 - ✓ 公表はコンサルティング会社からのアドバイスによるものであった。GRIスタンダードという情報開示基準に基づくものである。

10) 株式会社カヤック（面白法人カヤック）

業種	情報通信業
規模（従業員数）	409名（2018年12月現在）
本社所在地	神奈川県鎌倉市
事業内容	日本的面白コンテンツ事業（ウェブアプリゲームの開発、ウェブ広告、不動産等）
新卒／中途採用者割合	新卒採用：中途採用＝1：1 （2018年は一年間で43名が中途入社、2019年1月から6月までの期間で33名が中途入社）

□ 企業の事業内容・企業を取り巻く環境

- ウェブ広告制作、ソーシャルゲーム開発及びコミュニティ関連コンテンツ提供サービス（不動産事業、ウェディングのマッチングシステム等）を事業内容とする。
- 安定的な収益基盤としてのウェブ広告制作事業と、ヒットした場合に高収益が期待できるソーシャルゲーム開発を軸に、新規事業の展開を進めている。

□ 事業環境と中途採用の位置づけ

- 従来中途採用を実施。
 - ✓ 1998年の前身会社設立以来、規模を拡大。2015年1月に199名だった社員は2018年12月に409人まで拡大。
 - ✓ ゲームクリエイターやIT業界は転職が一般的な業界ということもあり、クリエイティブ部門の人材は転職者が中心となっている。
- 近年の採用の傾向としては、他業界からの転職・中途採用が増えてきている。
 - ✓ これまではウェブ関連の業界に勤務していた方がソーシャルゲーム開発に関わることが多かったが、ソーシャルゲーム（アプリゲーム）に関する技術発展により、従来ゲーム業界で活躍していた人材がソーシャルゲーム開発の企業に転職することが増えた。
 - ✓ 不動産事業や地域ビジネス等の新規事業開発に伴い、自治体職員が中途入社する等、他業種からの転職が増えてきている。

□ 中途採用の募集に至るまでのプロセス

- 求める人材像の設定は、配属予定の事業の状況によって異なる。
 - ✓ 事業を複数実施し、かつ新規事業が適宜立ち上がる環境の中で、求める人材像は人材を募集する事業の状況によって異なっている。立ち上げ時期の事業は、業務範囲が定まっていなまま、事業の成功のためになんでもやる、というスタイルに近い人材で、スキルよりもその事業へのコミットメントが可能な人材を求める。一方で、事業が拡大して行くにつれ、分業が進み、特定の能力において実績を有する人材を求めるようになる。

- ✓ 募集する現場において募集したい人材像が明確に指定できる場合には問題ないが、適宜人事部がフォローする体制をとっている。

□ 中途採用の手法

● 人材紹介会社の活用

- ✓ 2012年の時点では直接募集が中途採用の8割を占めていたが、そこから採用数が増えるに従って、直接応募と社員紹介で5割、人材紹介や求人サイトで5割という採用状況となっている。
- ✓ 人材紹介会社については、「自社のカルチャーに合いそうな人材」を紹介してもらえる、という点で採用の再現性が高いと考えており活用している。
- ✓ 人材紹介会社の側から見た場合、金額面や採用人数の規模感ではそれほど優良顧客ではないという理解をしており、各営業担当者が趣味で紹介してくれる会社、という整理になっているのではないかと人事部側では理解している。

● 会社独自の採用

- ✓ 現在までに、新卒採用・中途採用を含めて複数の独自採用を実施。（いちゲー採用、エゴサーチ採用、夫婦採用等）
 - ✓ 例えば「いちゲー採用」の場合には、①ゲーム業界では有名ではない自社の知名度を上げるための広告戦略②ゲームが好きなゲーム業界未経験者の採用（ゲームを消費者目線で楽しんでいる人）③新卒学生に対して「ゲームをやっても良い」というメッセージの発信の目的で実施した。結果として採用戦略で期待した通りの人材（ゲームに詳しい未経験者）の採用に成功した。
 - ✓ これらの独自の採用戦略は採用企画を担当する広告を専門とする社員の発想から始まる。話題性重視で企画提案は次々に出てくる中で、アイデアから実際に内定を出していくまでの採用プロセスを設計するのが人事部の仕事となっている。
 - ✓ 独自採用は成功したものもあれば、失敗したものもある。
- ##### ● 自社サイトでの情報発信
- ✓ 事業内容や採用に関する考え方、採用後の人材育成の方法等を含めて、自社サイトで積極的に発信している。

□ 中途採用のプロセス・評価

● 取締役3名のうち、2名が必ず採用面接を実施する。

- ✓ 採用ルートごとに提出書類が異なるが、書類選考と面接によって採用を決定する。
- ✓ 面接においては、人事部の採用担当者による面接官トレーニングを徹底している。面接に慣れている社員と不慣れな社員では採否の決定を判断するタイミングに差があることから、「質問に対する判断」と「判断にかかる時間」を訓練によって調整していくようにしている。
- ✓ 代表取締役3名のうち2名は必ず面接を実施して、採否を決定する。そのため、結果として同質性が高い（取締役が良いと思う人材）傾向がある。

● 中途採用においては、「越境ができる人かどうか」を重視している。

- ✓ 採用においては多くは前職の経験を活かした部署に配属になるが、異動を推奨していることや、新規事業開発が盛んなこともあり、「〇〇しかやりたくない」

という人材は採用しない。「エンターテイメントに興味があり、今はゲームを作りたい」といったような価値観の人材を求めている。新卒に対しては、自分が変化することを前提として、今後スキルセットを更新していくことができる人材か、という点を重視し、中途採用の場合には、これに加えて、現時点のスキルによる成果を確認している。

- ✓ 課題に取り組める人材か、という点も重視している。面接では、自分に与えられた役割とそれを自覚的に果たした経験と、答えがない課題に取り組んだ経験とその時のアプローチ方法を聞くようにしている。

□ その他

- 入社後は人事部によるフォロー面談を実施。
 - ✓ 入社後は初日より配属され、勤務を開始する。
 - ✓ 入社後1ヶ月面談、3ヶ月面談を人事部が実施する。
- コミットメント制度
 - ✓ 新卒・中途を問わず、採用後入社までの段階で会社と本人の間でコミットメント宣言を作成する。入社後3年間で入社する社員が会社に対して提供する価値と会社が本人に提供する価値（支援）を整理し、入社時に全社に宣言する。
 - ✓ 会社側では、採用内定後応諾率を高め入社を確実にさせるための取組としての側面も有している。
 - ✓ この宣言があることで、現在所属している部署以外からの案件への誘いがあったりするなど、育成や社内ネットワーク拡大にもつながっている。
 - ✓ 現在は入社時に作成をするところまでで終了してしまっているが、今後は定期的な更新が必要だと考えている。

11) ボーダレス・ジャパン株式会社

業種	小売業等
規模（従業員数）	1,081名（役員含む、2019年2月1日時点）※681名はバン グラデシュで雇用する職人
本社所在地	東京都新宿区
事業内容	ソーシャルビジネスの運営及び立ち上げ支援
新卒／中途採用者割合	全社における中途採用比率：52%

□ 企業の事業内容・企業を取り巻く環境

- 2007年に不動産仲介業として創業。売り上げの1%を寄付していたが、社会的インパクトが小さいことから自社で外国人が入居可能なシェアハウスを運営。同事業を契機として、社会問題を解決するビジネス（ソーシャルビジネス）の立ち上げに取り組む。
- 2016年までに8事業を運営。2017年からは事業立ち上げを加速するためにプラットフォーム型での支援を開始。

□ 事業環境と中途採用の位置づけ

- 全社に占める新卒割合は36%。
 - ✓ 中途採用が52%、新卒採用36%、第二新卒12%、の比率となっている。
 - ✓ 全社の平均年齢は32歳となっており、中途採用においても20代から30代の社員が多い。
- 社内には大きく3種類の人材が勤務している。
 - ✓ ソーシャルビジネスの立ち上げ・遂行（ビジネス運営）とビジネス立ち上げ支援を行うことを主要業務にしている。
 - ✓ 社員は①自分でソーシャルビジネスを立ち上げたい人②ソーシャルビジネス立ち上げの支援（マーケティングやデザインなど専門領域・経理などバックエンドのサポート）に取り組みたい人③立ち上げたビジネスのメンバーとして仕事をしたい人の3種に分かれる。
 - ✓ 中途採用においては、①起業家②バックアップ部門③各社の遂行スタッフの区分で採用を実施している。

□ 新規の人材募集

- 採用計画は定めていない。
 - ✓ バックアップオフィスにて、実際にビジネスを実施している各社からの人材募集依頼を集約。人材要件は各社と調整を行いながら作成している。
 - ✓ 新卒採用は通年で15名程度採用している。新卒採用は①起業家コース（ソーシャルビジネスを立ち上げたい人）5～10名と②グループ各社3～5名、に区分して採用を行っている。

- ✓ 中途採用は①起業家②バックアップ部門③各社の遂行メンバーの三分で採用している。起業家コースは若干名に留まる。バックアップ部門は人事、経理等事業遂行や立ち上げ支援において必要な専門知識と経験を有する人を採用している。

□ 中途採用の手法（募集要項廃止採用）

● 募集要項を廃止した直接採用の背景

- ✓ 2015年までは、社員を経由したリファラル採用とエージェントの活用により、必要人員を確保していた。エージェントについては、10名お会いすると1名決まる、といった感触で年1名程度の採用実績だった。
- ✓ 2016年度は実施事業の状況を考慮して採用を中断。その後2017年から中途採用を拡大した。
- ✓ 採用再開及び拡大直後は、採用に苦戦する状況となった。エージェントを拡大しても採用に苦戦し、40名と面談しても一人も採用に至らず、自社サイト経由の直接応募も月10名程度の応募に留まっていた。
- ✓ 採用に苦戦する理由を分析した結果、①マインド面で求める人材像が十分に伝わっていない②企業イメージが応募へのハードルを高くしている、という整理になった。①のマインド面では「自分で仕事を作り出せる人材」であることを重視しているため、スペック面での紹介では求める人材に出会えない、という課題が明らかになった。②については、ソーシャルビジネスを主軸にするスタートアップ企業ということで、「ハードワーク」「ベンチャー企業的なカルチャー」「NPO的な会社ではないか」といったイメージが先行してしまい、そもそも応募へのハードルが高くなっている、という指摘があった。

● 募集要項廃止による直接応募

- ✓ 2018年8月から募集要項を廃止した採用を開始。募集要項廃止は社長の発言がきっかけとなった。
- ✓ メッセージをウェブサイト上に掲載。入職者に求めるマインドと事業内容を説明するのみで、詳細は掲載しなかった。
- ✓ 共感した方はメールアドレスを登録。会社へのイベント参加や社員とのカジュアル面談を通して応募意欲が高まった方が実際の面接に進んでいくステップとした。



私たちの採用に 「募集要項」はありません。

「〇年以上の経験必須」「〇〇のスキル必須」
そう書かれたWebページから仕事を選ぶ。
そんな採用は、やめました。

まず面談で、あなたという「人」について聞かせて
ください。

「これまで、どんな価値観で仕事をしてきたか」
「これから、どんな挑戦をしてどんな人になりたい
か」

その思いから、募集中の限られた職種に“当てはめ
る”のではなく、あなたに合うシゴトを“提案しま
す”。

出所) ボーダレス・ジャパン社提供資料

□ 募集要項廃止採用の結果

- 募集要項廃止によって応募は増加
 - ✓ 登録へのハードルを下げて、接点を持つ人を増やす、という観点では成功した。登録人数が増え、会社の認知度も向上した。非常に優秀な方を複数名採用できた。
 - ✓ 想定外の結果として、40代50代からの応募が多かった。年齢制限を感じさせる文言が一切掲載されていないことや、「社会貢献」は生活に余裕のあるミドルシニアの方と親和性があるためではないかと分析している。
 - ✓ 40代50代の方も採用するが、応募者の多くが、大手企業のゼネラリストで「私にできることがあれば頑張りたいです」といったスタンスの方だった。「自分で仕事を作り出せる」というマインド面でのマッチングが難しく、結果的には1名の採用に留まった。
- 2019年12月現在は募集要項を定めた「プロフェッショナル採用」に変更
 - ✓ 2018年12月には、募集要項廃止による募集は35歳以下に限定。
 - ✓ 一方で、2018年8月採用方法変更以来、プロフェッショナルとしての専門知識

を持った方に出会えなくなった、という人事側の実感があった。人員構成も考慮の上、マインド重視の採用は一区切りとした。

- ✓ 2019年7月から募集要項による専門知識を持った人材の採用に絞って募集している。

□ その他

- ディレトリクルーティングも活用したが、負担が大きかった
 - ✓ マーケティングディレクターの採用を希望してディレトリクルーティングを活用。一か月間で1,500名に対してスカウトを実施したが、面接は40名。採用までは至らなかった。非常に人事部の負担が大きいという印象が残った。
- 体系的なフォローは今後検討予定
 - ✓ 求める人材像が「自分で仕事を作り出せる人」「自走できる人」ということもあり、新卒も含めてOJTが中心となっている。会社規模が拡大する中で、体系的なフォローの必要性を感じている。

12) L 社

業種	製造業
規模（従業員数）	約 180 名（2019 年 12 月現在）
新卒／中途採用者割合	全社員の 1/3 が中途入社

□ 企業を取り巻く環境

- 業界全体のトレンドとして消費量が減少傾向にある商品を製造している。
- 各社販路の拡大やマーケティング戦略の強化、海外展開等従来とは違う取組により新規顧客獲得・消費拡大に取り組んでいる。

□ 事業環境と中途採用の位置づけ

- 会社全体として人員は充足傾向にあるが、全社的には 2014 年より中途採用を強化
 - ✓ 新商品開発の研究開発力強化のため、大学教授を役員待遇で招聘する等、上級管理職層を外部より採用。
 - ✓ 並行して、社内での人事異動を実施。社内での適材適所の配置に取り組む。
- 商品の消費拡大に向けて攻勢をかけるため、販売戦略を強化
 - ✓ Web マーケティングや EC サイトでの販売等、従来とは異なるアプローチによる販路拡大に取り組む。
 - ✓ 社内に知見がある者がいなかったため、営業・企画・開発・マーケティング等の部門については、外部からの即戦力採用に取り組んでいる。

□ 採用戦略全般

- 時代に合わせて、採用の区分を変更している。
 - ✓ 同社は過去、中途採用と縁故採用による人員補充を中心としていた。約 30 年前に売上拡大に伴う規模拡大時に新卒採用を開始。大卒入社を中心に一部高卒も採用する形で、長く新卒による人員確保を行ってきた。
 - ✓ 近年は全社的な生産体制・販売体制の人員は充足する一方で、売上が減少傾向のため、新卒採用は 2013 年 4 月 1 日入社を最後に中断。
 - ✓ 2014 年以降は経営基盤強化・新規販路開拓等の新たな挑戦に必要な人材を確保するため、中途採用による即戦力確保に取り組んでいる。
 - ✓ 営業・企画・開発・マーケティング等の部門については、中途採用者により部署が構成されており、既に 10 名以上が転職している。
- 新卒採用者と中途採用者が衝突しない組織づくりに取り組んでいる。
 - ✓ 2014 年以降の中途採用においては、30 代での部長職が誕生する等の抜擢が続いており、既に 3 名が部長職に登用されている。
 - ✓ 全社的には、経営トップ層は中途採用者中心に、一部の基幹業務に関する部署（営業や製造、総務等）は新卒入社からの役員を配置する体制となっており、新卒中途関係なく登用する仕組みになっている。課長職は新卒入社の者が多く、現場のマネジメントは会社をよく知る者が担当している。

- ✓ 近年新設した三本部については、中途採用出身者で部を構成しているため、新規入職者がなじみやすい風土となっている。

□ 求める人材像

- Uターン者にターゲットを絞る。
 - ✓ 採用においては、Uターンに注力している。理由として、同社は地域では伝統的な優良企業として知名度があるため、地元が近い方であれば、企業を知っている可能性が高いためである。
 - ✓ 同様の理由で配偶者・両親・親戚が本社所在地出身の方もターゲットとしている。本人が同社を知らなくても、周囲の方に「良い会社だよ」と言われて入職に至った方が何人もいる。
- 近年の採用においては、該当する業務の従事経験があり、本社への転居が可能な方を求めている。
 - ✓ マーケティング担当者の採用においては、①マーケティングの知識や業務経験を有すること②今後の販路拡大先である関東に人脈を有していること③将来的に本社に勤務できること（転居を伴う移動が可能なこと）を採用の条件にしている。ただし、一部どうしても採用したい人材については、東京での遠隔勤務を認めて採用している。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 人材紹介会社を活用
 - ✓ 紹介による採用、公式サイトを見ての直接応募も一部あるが、基本的には人材紹介会社による採用が中心である。
 - ✓ 紹介会社は複数取引があるが、同社本社所在地に本社を置く紹介会社を中心的に活用している。Uターン者に強みがあり、自社が求めている人材の紹介可能性が高い。
 - ✓ この紹介会社の営業担当者は、面接時にも同席している。
- 書類選考後、人事部担当者による面談を実施
 - ✓ 書類選考では、年齢とこれまでの職務経験などを把握。能力面でのスクリーニングを実施している。
 - ✓ 書類選考合格者に対して、人事部による面談を実施。対面でのコミュニケーションを通して、人材像の把握を行う他、処遇面や働き方に関する説明を行う。多くの場合、転職前より給与面での処遇が低下するため、処遇の低下や実際の働き方を説明し、応募者の率直な反応を見ている。この段階で、条件面で成約できなさそうな方は不合格にするが、応募者側から断りが入ることもある。
 - ✓ 人事担当者による面談後に配属部門による面接を実施。合格者は社長との面接に進むが、社長面接では最終意思確認を行うとともに、社長が応募者に対して期待する活躍を対面で述べる機会となっている。
 - ✓ 人事部での面談を先に実施することは有効だと考えており、応募者が入社後のやりがいを語ったりすることも多く、志望動機を直接に聞ける機会となっている。

□ その他

- 中途採用は期間を長めに設定している。
 - ✓ 人材募集を実施する際には、「いつまでに欲しい」といった期限を定めずに募集をすることが多い。「良い人がいれば採用する」といったスタンスで考えており、求める人材が来るまで選考を続ける方針である。
 - ✓ これまでは半年程度で採用が決まることが多く、不足に困ったこともない。
- 中途採用者の多くは大手からの転職（越境転職）である。
 - ✓ 2014 年の中途採用強化以降に入職した方の多くは大手企業からの転職であり、多くは処遇面では条件が悪化している。
 - ✓ 選ばれている理由としては、①販路開拓、海外展開等の新しい挑戦でやりがいを感じてもらえていること②処遇と業務負荷のバランスでみた場合、前職と比較した場合に業務負荷が軽くなっている方が多い、といった点ではないかと分析している。

13) 株式会社ロコレディ

業種	小売業
規模（従業員数）	29名（2019年12月現在）
本社所在地	茨城県常総市
事業内容	茨城県内で、7店舗のブティック、1店舗のカフェを運営
新卒／中途採用者割合	現社員全員が中途入社

□ 企業の事業内容

- 茨城県内で、1ショップ2コンセプト（シニア層と小さな子供を持つママ世代の2世代をターゲット）のブティックを7店舗運営。販売のための場だけでなく、住民の生活、交流の拠点という社会活動の場と位置づけ、人が集う場、活力を取り戻す場、輝ける場作りを志向して様々なイベントを開催し、婦人ものに限定しない品ぞろえをする方針を取っている。
- 本部権限の仕入れと店舗権限の仕入れとの割合を3対7として店舗独自の工夫を促している。
- 本店2階に、コミュニティー・カフェを作り、来店客に憩いと交流の場を提供することで、集客力とブランド力の増強を狙うとともに、地域振興の場として活用されている。

□ 人員構成と採用戦略

- 設立は昭和35年。（創業昭和26年）
 - ✓ 役員を含め、29名のうち、男性3名、女性26名。最も多いのは、60代、50代で合わせて5割を超え、店長や店舗運営コーディネーターなどの役職者が多い。役職者は、平均勤続年数は約25年。その他の勤続年数は、約15年。
- 勤続年数は長いですが、勤務形態の変容（家族の介護等の状況変化）により、新規の人員補充があり、定期的に採用を実施。

□ 中途採用の人材要件

- 転職回数（4回~7回が主流）は、好奇心が旺盛であることの表れとしてポジティブに捉えている。
- 年齢や性別よりもサービス業として、地域拠点となるために、「世話好き」「おせっかい」「ちょっとおっちょこちょい（行動に移すことが早い故と捉える）」といった人材像を持って面談している。
 - ✓ マニュアル的な接客ではなく、お客様との関係を構築する接客を求めており、それが人材像に反映されている。
 - ✓ 脱ブティックを目指しているため、アパレル業界からの転職者は既存の枠組みから出づらくあまり合わない。結果として、大手通信会社、大手量販店、大手メーカー、会計事務所、他のサービス業、外食チェーン、生命保険会社、事務職、

不動産、薬品メーカーなど多種多様な業種から転職してきている。

- ✓ 勤務時間などは、オーダー・メイド型雇用人事制度なので、個々人の希望を聞いて、会社側として要望を出し、双方が良いと考える勤務時間等を検討するため提示していない。週〇日、〇時間働ける方といったことも要件にならない。
- ✓ 同じ業界の経験者等であることを要件にする会社も多いと思うが、個々にバラバラの経験を持つ社員を前提として、社員教育は、店長に主要な役割を持たせている。さらに、冊子（創客繁盛の法則）や経営指針書などを配布して会社としての原則を周知することで、自社としてのサービスの在り方の基本について提示している。上から教えるということではなく、良いことが書いてあるので、気付いた点があれば教えてほしいと伝えている。
- ✓ 給与水準は、勤続年数や職務により規定しており、家庭事情等によりキャリアを中断する場合、復職時に退職時の水準で雇用する。

□ 中途採用の手法

- 採用は、ハローワークでの応募と3年に1度程度インディードへの広告出稿で募集している。
 - ✓ 広告内容は、県知事表彰を受けている「オーダー・メイド型雇用人事制度」と会社理念と採用への思いのみで、採用要件や処遇などの情報は一切なし。
 - ✓ 広告出稿効果は1年程度続き、直近の1年で40人の応募があった。
 - ✓ 「10年、20年働ける方を特に募集」といったことは記載しているが、具体的な要件を記載していないので、年齢も経験も幅広い人が応募してくる。
 - ✓ 地域の顧客になるかもしれない人が応募してきているので、不採用の場合にも「不採用」とは言わず、「活躍できる環境を提供できない」と伝え、人材登録制度に登録するようにしている。
 - ✓ 採用までのフローで、人間関係が出来上がっているので、こういうことを学んできてくれたら、といった要望を伝えることもある。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 1次面談、本人の店舗リサーチ・家族会議を促す時間（約1週間程度）、2次面談、半年のインターン期間（2、3店舗を2ヶ月～3ヶ月ずつ）を挟んで、最終面談を行う。
 - ✓ 家庭で役割を持っている人が多いので、本人が家族会議をして家族の理解を得ていることなども働き続けてもらうために重要な時間として捉えている。
 - ✓ 半年間のインターン期間は、店長等の現社員との相性確認をする意味で重要視している。最初の店舗で、店長からぜひ採用したいといった話があったとしても、必ず2、3店舗は経験してもらうようにしている。
 - ✓ 最終面談で、パズルのピースを合わせるようにすり合わせ、必要に応じて足りないところの埋め合わせ、余計なところを削るなどの調整をしてから当てはめる店舗、働き方を決めていく。
 - ✓ 本人の希望を聞くだけではだめで、会社側の都合との擦り合わせもしていくため、最終面談後も採用までには時間がかかる。10年、20年と働いてもらいたいので、そこまで時間をかけている。

- 「オーダー・メイド型雇用人事制度」についての発信
 - 人事制度について、県知事表彰を得て、採用広告だけでなく、ウェブサイトの会社概要等にも掲載して発信している。
 - ✓ 従業員個人の家庭環境やライフスタイルに完全にマッチした自由な就業時間の設定を可能とするため、会社側から就業規則や就業時間などを提示していない。そうすることで、安心して働ける環境を作り出している。
 - ✓ 優秀な人材を長期雇用することで、他店にない店舗づくりを可能としている。
 - ✓ 一方で、安心がマンネリにつながらないよう、店舗異動によって、商品の偏りや、本人の新たな挑戦を生み出す環境を整えている。その場合も、人と人の相性には非常に気を付けて異動を決めていく。
 - ✓ 一見、仲が悪いのではないかと思われるような社員同士であっても、実は信頼関係に基づいて、はっきりと意見をぶつけ合っているといったこともあるので、必ず、本人に「仕事以外の場で一緒に〇〇するなら誰と行きたいか」などといった質問をして確認するようにしている。
 - ✓ 家庭環境の状況などは、頻繁に変わり得ることなので、家族の状況も含めて、常日頃から会話をして理解するように努めている。家族ぐるみの付き合いに特殊なきっかけなどは不要で、常に一人一人と会話をするようにしている。家族と会った時などに、常に話のネタを仕込んで自然と会話が生まれるよう工夫している。

14) 株式会社すかいらーくホールディングス

業種	サービス業（外食）
規模（従業員数）	正社員 約 6,000 名／店舗アルバイト・パート 約 10 万名（グループ合計）
本社所在地	東京都武蔵野市
事業内容	グループ全体で 3,000 店舗を超える外食チェーン店を運営
新卒／中途採用者割合	地域を限定しないナショナル採用で約 5 割、エリア採用で約 8 割が中途採用者

□ 企業の事業内容と職種

- 全国で、3,000 店舗を超える外食チェーン店を複数運営している。メインとなる職種はマネージャーやマネージャー補佐のアシスタントマネージャーであり、店舗のアルバイト、パートのスタッフを統括している。エリアマネージャー職の社員が約 260 名おり、各エリアに 15 名から 16 名の社員が配属されている。店舗以外では、本部スタッフとして、経理・財務、人事、法務、マーケティング、生産事業（食品加工）などの要員を配置している。

□ 人員構成と採用戦略

- 社員は、約 6,000 名で、20%弱が女性。社員の平均年齢は、39.6 歳で、平均勤続年数は、14.7 年と長い。
- 店舗でのアルバイトやパートの経験者を積極的に正社員として採用しており、6 割以上がクルー経験者となっている。
 - ✓ 学生アルバイト、パートタイム勤務者を多数雇用していることから、退職者も含めると店舗経験者が全国に相当数いる。
 - ✓ 社員の推薦がある場合が多く、広い意味ではリファラル採用ともいえる。店舗経験を積極採用するのは、定着率が非常に高いためである。
 - ✓ 人材流出が抑えられたことで、研修などの投資が有効に活用できるようになってきている。平均年齢や勤続年数は、上昇傾向にある。
- 要員計画は、中期経営計画に基づいて作成。出店計画や店舗での社員必要数、景気動向などにより採用人数は変動。
 - ✓ 2013 年ごろに中途採用を再開したが、それ以前は一時採用を絞るために中途採用を止めていた時期がある。
 - ✓ 3 年ほど前から、特に店舗経験者を重点ターゲットとして採用活動を行い成果が出ている。（2019 年：新卒（167 名）／中途（132 名））

□ 中途採用の人材要件

- 年齢や学歴、社員経験年数は不問である一方で、当社店舗での経験者を積極的に採用することはウェブサイト上で明確に示している。
- エリア限定の働き方ができるなど、働き手の求める就業環境が提示できることを積極的にアピールしている。
- 明るい人柄、店舗スタッフ、お客様との円滑なコミュニケーション力、店舗作業の実践力、積極性などを評価。
- 新卒採用者と中途採用者で年齢、学歴、経験年数も評価基準が異なるということもない。
- 入社後は、店舗配属の場合、アルバイトやパートのスタッフにモデル作業員として、店舗で必要となる全ての実施項目を示せることを目指してもらおう。評価は、エリアマネージャーが行い、1,000項目にわたる実施項目を、実践試験を通じて確認する。

□ 中途採用の手法

- 採用募集は、基本的に自社サイトへの応募を入口としている。
- 中途採用も新卒採用も店舗での就業経験者を積極的に採用するため、各店舗に向けて採用のポスター掲示や採用小冊子の配布、ウェブサイトへの誘導を行っている。
- 現在、元社員や元店舗スタッフ向けに、転職者向け媒体への広告掲載などを行っている。
- 一部、経理、マーケティング、ITなどの専門人材については、人材紹介事業者も利用するが、基本的には、専門職であってもポストがあれば、まずは、社内に適任者がいないか確認を行う。多様な人材を雇用しているので、多くの場合は社内で専門職人材が見つかる。IT系の専門職は社内で見つけずに人材紹介を利用することもある。
- 採用したい人材をどう採用するのかということは、きちんと人事として考えを持つべきという認識で、経営層も理解している。求めている人材を採用するために、自社の人事部機能が重要という認識である。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 採用プロセスは、書類応募、説明会への出席（必須）、適正検査、一次面接、最終面接というステップで進む。（店舗経験者の場合、説明会出席が任意となり、面接は最終面接のみで、最大2ステップ削減される場合がある。）
 - ✓ 一次面接は、本部の人事スタッフが行い、最終面接は、人財本部長、ディレクターがメインで、一部役員が行う。現場のマネージャー職は、説明会や座談会など先輩社員として採用プロセスに関わっている。

□ 中途採用者の入社後のフォローアップ

- フォローの研修で、新卒と中途採用で区別は行っていない。店舗のマネージャー、及びマネージャー候補者の評価は、30年の歴史がある1,000点満点の評価体系で評価している。「店舗作業項目が確実にできるか」と「それを店舗に定着させられるか」という観点から、各店舗に入ってくるスタッフに、モデル作業員として手本を見せられるようにすることが評価の軸になっている。
 - ✓ フォローアップ研修は、一定の能力が習得できたら次の研修を受けるといった

- 具合に、年齢や経験年数などとは切り離されて構成されている。点数評価は、エリアマネージャーが、管轄する店舗にいる社員について、店舗作業試験を行う。
- ✓ 点数がたまと昇格試験対象者となり、マネージャーステップアッププログラムで、店長になるまでフォローしていく。
 - ✓ 4割程度が中途採用であることもあるが、評価体系が透明で、はっきりしており、中途採用者と既存社員との間でのハレーションが起こりづらい構造になっている。
 - 本部機能として、戦略人事パートナーチームという組織があり、3000店を超えるチェーンだが、キャリアや育成、悩みなどを受ける機能がある。
 - ✓ エリアマネージャーの後任候補を把握することなどの他、エリアマネージャーから各社員の生活上の困りごとなどの相談も受けている。店舗社員一人一人のキャリアビジョンも定期的に確認しており、戦略人事パートナーチームが取りまとめている。
- 中途採用者のキャリア志向
- 新卒／中途にかかわらず、個々のキャリア志向は異なるし、働いている間に変化し得るが、初期の段階では、中途採用者は、地域に根差した活躍をイメージすることが多く、全国や本部などでのキャリアを目指す傾向のある新卒採用とキャリア志向が違っている。キャリア志向の違いと昇格制度をマッチングさせていくための検討が必要と認識している。
 - ✓ お客様や店舗スタッフに親しまれ、積極的に行動する人材という認識は共通するが、新卒採用は、自社の文化や理念の吸収力が高いことへの期待もあり、そうした人材も重要と考えている。

15) 株式会社ニトリ

業種	製造・小売業（家具・インテリア）
規模（従業員数）	3,949名（ほか平均臨時雇用者 11,947名） ※2019年2月期
本社所在地	北海道札幌市
事業内容	家具・インテリア用品の企画・販売、新築住宅のコーディネート、海外輸入品等の販売事業
新卒／中途採用者割合	社員の約9割が新卒採用者。総合職については、新卒採用で500名/年採用しているのに対し、中途採用は60名前後/年。

□ 事業と組織の変化

- 直近10年で企業規模は約3倍に拡大。これに伴い、社員の年齢構成が歪になっており、35歳以下が全体の約8割。
- 2013年以降、海外出店を進めており、現在、約600店舗のうち海外に70店舗展開。
- 国内においては、郊外を中心に出店していたが、事業拡大のため、都市部への出店を増やしている。特に、ショッピングセンター内への出店など、小規模な店舗が増加している。

□ 中途採用の動向

- 中途採用者数は増加傾向にある。
- 以前は、店舗運営を担う小売業経験者も採用。近年は商品開発、海外展開等、事業戦略に応じた専門人材、特に変革を担ってくれる人材を中心に、中途採用を実施。近年の中途採用者のうち、9割以上は小売・流通業界以外からの流入。
- 採用ターゲットには、事業を遂行するための人材だけでなく、事業を企画する人材も含まれる。また、マネジメント層の採用も実施。
- 現在はIT人材のみを募集・採用。ただし、市場に人材が少なく、苦勞している。（※なお、情報システム部総合職社員のうち半数は直近3年以内の入社）

□ 中途採用戦略の策定

- 採用要件、採用施策・手法まで、各部署のニーズを踏まえて人事部で決定している。
- スピード感を持って取組んでおり、1年単位で採用要件や戦略を考えている。原則は期初の人員計画に基づくが、変化に応じて柔軟に動いている。
- 基本的に、総合職の場合には、事業戦略に基づいた採用という形であり、急な人員補充のための採用はしていない。
- 人事部の中途採用チームに、中途採用入社者が多く、全く異なる業界や人材会社の出身者もいるため、慣行にとらわれない、柔軟な発想が生まれやすい。

□ 中途採用の手法の変化

- 2019 年中頃までは人材紹介会社経由の採用が 8 割以上。人材紹介会社は 50 社以上契約していた。
 - ✓ 活用背景：ターゲットとする人材要件が細かいことなどから、紹介会社にスクリーニングしてもらうことで、工数削減を期待
 - ✓ 課題：応募者（紹介者）数に対し、実際に採用決定する人数が極めて少なかった（1%未満）。また、人材紹介会社経由の場合、複数社から内定を得ているケースもあり、辞退も多かった。その他、特にプロジェクトマネージャークラスでは、処遇面で折り合いがつかず、辞退となるケースもあった。
- 2019 年後半より、人材紹介会社経由の採用をすべて廃止
 - ✓ 上記の課題に対応するため、潜在転職者層へアプローチするという発想に転換。ダイレクトリクルーティングほか各種手法で潜在層へリーチしている。
 - ✓ 応募者や潜在層とのコミュニケーション量が増加する等、採用担当者の工数は増加したが、人材紹介会社への支払いがなくなったため、実質コストは減少している。

□ 中途採用の具体的手法・プロセス・評価

- アイデアソン・ハッカソン（#N エヌハック）の開催
 - ✓ IT 人材獲得につなげるため、「ニトリシティ」「スマートホーム」などのテーマで、他社とも連携し、アイデアソン・ハッカソンを開催。人事と情報システム部署のメンバーもイベントに参加して、参加者を観察。参加者のうち採用候補者となりうる人材に対しては、後日、個別に面談を行う。
 - ✓ その後の選考プロセスは、対象者に応じてある程度柔軟に設定。
 - 従来：書類選考、適性検査 3 種類（Web 能力検査と適性検査、紙の適性検査）、面接 3 回（人事、配属部署、人事採用責任者）
 - 上記イベント参加者：適性検査 3 種類と最終面接は必須とし、人事および配属部署の面接は状況に応じて面接ではなく動機づけ等の場としている。相互理解が大事だと考えているため、選考のスピードは意識していない
- その他、以下の施策を開始
 - ✓ リファラル採用制度：紹介者・入社者双方に報奨金あり。紹介者、被紹介者を一堂に集めたイベント等を実施。※中途採用を実施している部署でのみ実施
 - ✓ アルumni制度：退職者向けの SNS コミュニティ立ち上げやイベント（ニトリで得た経験・知見が現職で役立ったことなどの情報交換をする場）を開催
 - ✓ その他、オウンドメディアを立ち上げ。採用ホームページとは別に情報発信をする場を作って、潜在層にアプローチを図る。
- 選考で重視するポイントは、チャレンジ精神があり、能動的に情報発信しながら物事を変えていける人。適性検査結果も重視。社員・風土とマッチするかを見ている（上記のマインドを持っているかを重視）。

□ 中途採用者の入社後のフォローアップ

- 勤務開始までは、電話や社内報送付などのコミュニケーションを実施。
- 入社後は、入社時に数日間研修を実施した後、現場を知ることが目的に、原則として全員、半年～1年店舗での勤務を経験。店舗研修中は、毎週レポートを提出してもらい、適宜、人事面談等も実施。選考の中で、必ず店舗研修を経験してもらうことを伝え、同意した人のみを採用している。

16) 積水ハウス株式会社

業種	建設業、不動産開発・賃貸業
規模（従業員数）	16,538名（単体）※2019/4/1現在
本社所在地	大阪府大阪市
事業内容	戸建住宅事業、賃貸住宅事業、リフォーム事業、不動産ファイナンス事業、分譲住宅事業、マンション事業、都市再開発事業、国際事業 他
新卒／中途採用者割合	全社での新卒／中途の割合は、7割強が新卒入社。 一年間の採用については、近年は新卒500名に対して中途採用200名程度

□ 事業と組織の変化

- 建設業界全体は2020年のオリンピックに向けて需要が旺盛となっており、業界全体で人手が不足している。
- 住宅関連事業については、日本全体の少子高齢化に伴い新規着工件数は減少傾向と言われている中で、過去と同水準の着工件数を維持。
- 一方で、将来的な事業構造の変化に向けて、新規事業開発にも取り組んでいる。

□ 中途採用の動向

- 従来中途採用は実施していたが、年間120名前後が一般的だった。近年は中途採用を拡大している。
 - ✓ 近年は200名前後を採用。
 - ✓ 200名のうち、10名前後が新規事業開発や推進のための人材で、部長級の上級管理職の採用に取り組んでいる。
 - ✓ 20名前後は本社機能の強化のための専門的な人材を採用。広報やマーケティング、広告宣伝等の高度な実務経験およびITスキルを有する人材を外部から獲得している。本社系の人材が近年急に需要が増えている。
 - ✓ 170名前後は本体事業を支える営業部門の人材（主に技術系の人材と営業の人材）となっている。
- 技術系の人材については、別途シニア層の採用を実施しており、年100名程度採用している。

□ 人材要件の策定

- 中途採用の募集については、各部門・拠点からのオファーを人事部で集約している。
 - ✓ 人事部長決裁によって中途採用の可否を判断。
 - ✓ 住宅設計・施工に関する技術系の人材や営業職については人材像が概ね固まっているため、人事部側と現場での詳細な打ち合わせは不要なことが多い。
 - ✓ 近年募集が多い本社系の人材については、部署や業務によって求める人材要件

が異なっているため、調整を行う。

- 人材像の設定については、必要に応じて人材紹介会社と採用希望部署が直接会う機会を設定している。対面で求める人材像を議論することで、現場にとっては求める人材像がより伝わりやすく、人材紹介会社にとっては配属予定部署のニーズが把握できる、提案の機会となっている。また、人事部にとっては人材像の明確化を通して書類選考の負荷を軽減する狙いもある。

□ 中途採用の手法

- 本社系の人材と拠点に配属する人材で、採用手法を分けて募集している。
- 本社系の人材については、原則として人材紹介会社経由での採用を実施している。
 - ✓ 募集のタイミングが不規則であることや個々の案件によって大きく求める能力が異なるため、自社ウェブサイト上での募集は非効率と判断し、オープンな採用は行っていない。
 - ✓ 求職者側の視点に立った場合、人材紹介会社を活用して転職活動を行う方が大半だろう、という実感があり、母集団を常に持っていて優秀な人材に会えそうな紹介会社を活用している。
 - ✓ 本社系の人材については、求める職種や人材像に応じて大手から業界特化型まで複数社に依頼している。
- 拠点に配属する人材は、ウェブサイト経由の直接応募、リファラル採用を中心に一部人材紹介会社を活用している。
 - ✓ 技術・営業共に求める資格や経験年数がある程度一般化でき、一定数は常にニーズがあるため、自社ウェブサイトでの募集情報掲載を継続している。
 - ✓ 営業職を中心に、拠点からの紹介による採用も盛んである。リファラル採用といった形では社内で制度化はしていないが、過去から一定数紹介による入職があった。
 - ✓ 最近の建築に関する技術人材の不足により、一部人材紹介会社経由の採用も実施している。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 書類選考実施後、適性検査と面接二回にて採用を決定する。
 - ✓ ウェブ上の適性検査で言語と計数、個人の特性についてのテストを受験してもらう。
 - ✓ 一次面接は配属予定の部門による面接を実施。現場の担当者と各拠点の総務担当者（拠点で人事職務を担当）による面接で能力や経験、配属予定部署とのマッチングを判断する。
 - ✓ 二次面接は各地方にある本部の責任者と本社人事部の部課長クラスによって実施。会社全体で見た時のマッチングを判断する。
 - ✓ 配属予定の部署によって求める人材像（これまでと同じタイプの方が良いか、むしろ新しいタイプの方が良いか）が大きく異なっているため、人物的な面での最終判断は人事部でも行っている。人事部側には募集部署の情報が集まっているため、募集部署に合わせた判断が可能となっている。

- 中途採用においては、自社に入社後「何がしたいか」をより掘り下げて把握するようになっている。

- シニア層の活躍
 - 数年前から建築に関する技術人材については、早期退職を含めた 60 歳前後の方の新規採用を実施。70 歳まで活躍できる環境を実現。
 - ✓ 嘱託で一年契約の有期社員として、他社を定年・早期退職した建築に関する技術者を採用。定時に業務が終了し、かつ 70 歳まで勤務できるということで、好評を得ている。
 - ✓ 年 100 名程度を嘱託社員として全国で採用。
 - ✓ 嘱託社員の採用においては、募集対象者の年齢を考慮し、一部地方では新聞広告による求人を実施。ハローワークにも求人を出している。
 - ✓ リファラル採用を強化しており、約 4 割が社内紹介となっている。

- 入社後の活躍
 - 中途採用入社の方の増加に伴い、入社後のフォロー体制の見直しを実施・検討。
 - ✓ 従来は入社前手続きの段階で会社の歴史や風土を説明。また、配属部署からミッションの説明を行う以外は、特に体系的なフォローはなく、入社即日の配属となっていた。
 - ✓ 全社的なフォローとして、同年度内入社の方の食事会を試験的に実施。また、会社風土に関する研修等会社理解を深める研修を管理職クラスに対し実施。全社への本格的な導入に向けて検討中である。

17) 東京海上日動火災保険株式会社

業種	金融・保険業
規模（従業員数）	17,203名（2019年3月31日現在）
本社所在地	東京都千代田区
事業内容	損害保険・火災保険等の引受、保険業に係る業務の代理・事務の代行等
新卒／中途採用者割合	<p>新卒採用ではグローバルコース（全国・海外転勤あり）200名、エリアコース（エリア限定で採用）400名規模で採用。ごく一部の専門人材や第二新卒を除き、これまではほぼ新卒採用のみを実施。</p> <p>※以下は新卒区分で言うグローバルコースの人材について記載</p>

□ 以前の中途採用状況詳細（～2019年）

- これまでも法務やITなどの専門人事は事業や退職者状況に応じて、各部署の判断のもとエージェントを活用して採用していたが、数としては極めて限定的。
- 離職率も低く、新卒採用のみで十分に人材が確保できていた。
- 第二新卒という区分での応募受付も数年前から行っていた。ただし処遇は新卒採用と同等としていた。
- 東京海上ホールディングス全体の中途採用Webサイトを約10年前から開設しているものの、応募は少なく、現在はほぼ活用されていない。

□ 中途採用の本格的開始の背景

- 2019年より専門人材ではないゼネラリスト人材についても中途採用を人事企画部主導で開始。主な背景は以下のとおり。
 - ✓ 新卒採用市場での競争が激化（優秀な人材を新卒採用のみで確保することが困難になるのではという危機感あり）
 - ✓ 社内の人材ダイバーシティ向上を意識

□ 中途採用戦略の策定

- 中途採用担当はこれまで存在していなかったため、2019年8月に人事企画部内で7~8名のプロジェクトチームを発足。
- 採用担当だけでなく、人事担当や研修担当も巻き込み、処遇や育成についても検討。
- 500万円程度の予算で採用活動を開始。

□ 求める人材

- 幹部候補の総合職として募集。基本的に求める人材は新卒と大きく変わらない。主体性、ポジティブさ、人間性などを重視。ただし、当然ながら現職における経験・実績も評価するとともに、自分の色を出していける積極性もより重視する。

□ 採用手法および選考プロセス

- トライアルの意図もあり、様々なメディアに求人を掲載したうえで、スカウト機能も積極活用して潜在層へもアプローチ。
- 最終面接以外は Web 面接。人事 1 名対応募者 1 名の形式で実施。平日 9 時～19 時の間で実施としたが、応募者も勤務先で休憩中にスマホで面接に臨むなどの対応が可能なおことから、問題なく運用できている。
- 以上の選考プロセスは原則すべて人事企画部のみで対応。

□ 採用成果

- 2020 年度 16 名
 - ✓ うち新卒採用で同社を受験していた人は 1 割程度。
金融、インフラほか幅広い業界の大手企業からの転職者が存在。年齢は 30 歳前後が多い。

□ 中途採用者の入社前後のフォローアップ

- 内定後に配属希望を聞き、配属を決定している。
- 4 月入社者は 3 月に懇親会を開催予定。
- 保険の基本知識を得てもらうことを目的に、テキストを配布したり、e-learning の受講をしてもらっている。
- 入社後は 2 日間の研修（マインドや業務の基本知識レクチャー）の後、配属となり、以降は各部署での OJT。
- もともと社内異動・ローテーション・転勤の多い会社であるため、部署のメンバーが入れ替わることに抵抗が少ない組織風土であり、すでに入社している中途入社者は違和感なく活躍している様子。

□ 今後の方針

- 次年度は 30~40 人を目標に引き続き中途採用活動を進める。
- 今後は、半年後を目途にオウンドメディア（中途採用向けの充実した Web ページ）を作成し、より広範な転職層にアプローチをしたい。

18) R 社

業種	不動産業
本社所在地	東京都
採用状況	新卒採用：40～50名/年、中途採用：20～30名/年の採用。総合職と技術職（IT系全般）の2職種で中途採用を実施。直近の年度では前者を20名程度、後者を10名程度採用。

□ 中途採用で求める人材

- 中途採用の主な目的は多様な人材の確保。様々な業界から、経験を積んだ方を採用して組織に良い影響を及ぼすことを期待している。
- ジョブ型の募集ではなく、あくまで総合職として採用。
- 新卒の総合職（ゼネラリストとして管理職になるキャリアパスを想定）と大きく人材要件が変わるわけではないが、当然ながら新卒に比べ経験内容は重視。その他の主な評価観点は以下のとおり。
 - ✓ 関係者と一緒に仕事する機会が多いため、対人的な能力（説明、相手を思いやる、想像する、人を巻き込む）、突破力（前職の中でどのように発揮してきたか）、その他人間性、総合力。
 - ✓ 職種等は問わないが、一定以上の経験年数がある方。
 - ✓ 自社では経験できない、特にハードシップの高い経験については高く評価する。

□ 中途採用戦略の策定

- 全体の募集人数等は中長期的な経営方針に基づき決定している。
- 中途採用は、管理者含め人事部員3名で担当。運営部分は適宜外部委託しながら遂行している。

□ 採用の手法

- 採用手法は公募と、人材紹介会社の2つ。
 - ✓ 公募は2019年度については1回実施。各種広告媒体に掲載し、Facebook等のSNSでも告知をしている。
 - ✓ 中途向けに単独での自社説明会も実施。ジョブ型ではないため、仕事内容や企業の説明を行い、共感してもらい、応募増加を図っている。
 - ✓ 新規事業の経験者など、公募では集まらない人材についてはエージェントからの紹介を活用。特に、人材紹介会社が事業内容について説明、説得してくれるケースもあり、この点は採用手法として有効である。
- ポジションを明確に定義できない総合職採用のため、スカウトサービスやヘッドハンティングはなじまない部分もある。
- リファラル採用は実施していない。紹介の量に対して質が伴うかどうかや、人事の採用担当者の工数が増えてしまう懸念がある。
- その他、業務職（事務系）については、契約社員の正社員転換も行っている。

□ 選考プロセス

- エントリー⇒書類選考・適性検査⇒面接3回。
 - ✓ 様々な社員の目線で、様々な角度から評価することを重視している。書類や適性検査の結果も考慮。
 - ✓ 面接は、基本は対面。
- 昨年は、8月頃にマイページの登録受付開始、11月頃に〆切、選考が始まってから約1か月（12月中）で採用者を決定。
- 一定数以上の母集団を形成するため、登録開始から、選考までの期間を長めにとっている。選考開始までは、月1回程度のペースでメルマガを送付。
- 技術職（IT系、コーディング等の職務）は、2019年度は年間5回の募集、選考を実施。

□ 採用後のフォロー

- 配属希望ヒアリング、処遇・福利厚生の説明等を人事部で実施。
- 入社後は1日（コンプライアンス等）研修を行い、その後、各部署に配属。
- 新卒にはないメンター制度があり、悩み相談や社内ネットワーク形成に寄与している。

□ 今後の中途採用の方針

- イノベーション、多様性の観点を重視して今後も採用活動を継続。

19) 株式会社ローソン

業種	小売業（コンビニエンスストア）
規模（従業員数）	正社員 約 4,600 名
本社所在地	東京都品川区
事業内容	14,000 店舗を超えるコンビニエンスストアグループの運営 （直営・フランチャイズ含む）
新卒／中途採用者割合	中途採用者の割合は、2015 年、2016 年に、全体の 6 割 5 分を超えていたが、2017 年、2018 年と 5 割程度になり、直近では 3 割強にまで減らしている

□ 企業の事業内容と近年の変化

- 全国で、14,000 店舗を超えるコンビニエンスストアを運営している。社員の大半は店舗の経営指導員（スーパーバイザー職）として勤務している。2015 年からの 3 年間で、2,000 店舗以上の出店拡大を行っている。
- 近年、ビッグデータの解析やデジタル戦略の拡充が必要となり、IT 系の部署を新規に拡充した。

□ 人員構成と採用戦略

- 社員は、約 4,600 名で、約 18%が女性。社員の平均年齢は、39.4 歳で、平均勤続年数は、12.8 年。
- 2015 年から 2017 年にかけて、新卒採用と通年採用（中途採用）を一時的に大規模に拡充。主に、出店拡大等におけるスーパーバイザーの新規採用を増強する必要があったこと、ビッグデータ活用戦略上必要となる IT 部門の新規立ち上げが必要であったことが拡充の理由。IT 部門は、100 名超の規模の部署を立ち上げた。
- ただし、今後の事業計画と人員計画は、一部リンクするが、リンクしない部分もある。
 - ✓ 2018 年以降は、IT 部門に必要な人員がほぼ充足したことと、上記期間中に、新卒採用で採用した人材がスーパーバイザー職で成長したことから、過去 3 年間でより中途採用は相当に抑えている。
 - ✓ 参考：2015 年（新卒採用：118 名／中途採用：235 名）、2016 年（新卒採用：175 名／中途採用 347 名）、2017 年（新卒採用：213 名／中途採用 256 名）、2018 年（新卒採用：103 名／中途採用：約 100 名）

□ 中途採用の人材要件

- 人員として最も多いスーパーバイザー職は、店舗オーナーや従業員とのコミュニケーションが主な仕事であるため、新卒採用でも中途採用でもコミュニケーション力を最も重視している。
- 中途採用では、コミュニケーション力に加えて、基本的な社会人としてのマナーなどを身につけていること、課題を解決するために行動できることを求める人材要件と

している。小売販売業界の経験は要件としておらず、結果として建設業界や自動車業界、公務員などからの転職者も含まれている。

- 新規の IT 部門立ち上げに要する人員については、実際に一緒に働くことになる IT 部門メンバーと協力してスキル確認を行った。インフラエンジニア、アプリケーションエンジニアなどが主で、データサイエンティスト、プロジェクトマネージャーも採用した。いずれもシステム会社や IT コンサルなどから類似業務経験者を採用した。
- IT 部門の採用者は、年齢の幅が広く、若手から中堅、マネージャー職まで採用した。

□ 中途採用の手法

- 採用募集は、自社サイトでも行っているが、結果として、ほとんどが人材紹介会社からの紹介である。人材紹介会社の担当者は、要件をよく理解して紹介してくれるので、採用に至る確率が高い。短期に相当数の中途採用を行う必要があり、人材紹介会社のサービスは非常に有効であった。
- 経理や法務などの専門職種については、特化型のエージェントを利用する。要件に合致する人の登録者数が多いことが魅力である。
- リファラル採用も一部行っている。特に IT 系の職種については、専門的な分野での横の人脈が強く、採用した人から紹介を受けた人などの採用もあった。ただし、給与体系等が小売業と IT 系企業では異なるため、スーパーバイザーに比べて条件面での交渉が難航するケースが多かった印象である。
- スーパーバイザー職については、中途採用に拘りがある訳ではなく、短期的に必要な人員確保の観点で実施したものであり、現状は、中途採用を絞って、新卒採用からの育成にシフトしている。

□ 中途採用のプロセス・評価

- 採用プロセスは、書類応募、書類選考、面接というステップで進む。
- スーパーバイザー職については、人材紹介会社からの紹介者の場合は、書類選考は完了しているため、一度の面接で人事部にて採用を内定する。
- 事業部からの要請により、すぐにでも人員が必要というケースが多く、選考に時間をかけられないケースが多い。半年から 1 年以内に何人欲しいといった余裕のあるケースは多くない。
- IT 系職種については、人事部と当該部門の担当で 2 回の面接をして採用を決定する。

□ 中途採用者の入社後のフォローアップ

- 新卒採用者に比べて中途採用の入社後フォローは、手厚くない。新卒採用者については、最初の 1 年間に 5 回程度の集合研修を行っているが、中途採用者は、半年間に 3 回程度で、後は地域別の勉強会などが主な研修になる。
- 新卒採用の場合、2 年~3 年の店舗勤務を経てスーパーバイザー職へとステップアップするが、中途採用者の場合、早ければ、半年、長くても 1 年半で店舗勤務を終えてスーパーバイザー職へとステップアップする。

- 新卒採用者と中途採用者との個人評価を比較することはしていない。採用がどのような手法であったかということで違いがあるとすると、中途採用者の方が視野が広い印象はある。
- 今後の中途採用戦略
- 年齢による評価制度を持っていないので、基本的に年齢構成を整えるための中途採用という発想はない。出店計画に応じて、人員確保に必要であれば、中途採用でも確保することはあり得る。
 - 事業戦略に応じて、IT部門の立ち上げの例のような中途採用の実施はあり得る。
 - 事業戦略に応じる形で中途採用の戦略を変えることもあり得るし、事業戦略の影響を受けない場合もある。

20) 株式会社いばらきのケア

業種	医療福祉業
規模（従業員数）	84名（正社員38名、準社員6名、常勤パート11名、パート29名）
本社所在地	茨城県常陸太田市
事業内容	介護（複合型地域支援センター）、障がい（多機能型、放課後等デイサービス）、配食、直売・移動販売、保育等のサービス・事業を複合的に展開。
新卒／中途採用者割合	平成23年の開設以来累積151名採用（うち、中途採用146名、新卒採用5名（平成27年度より））

□ 企業の事業内容

- 平成23年に看護師として医療機関で働いてきた現社長を創業者として設立した若い企業。「地域に根差して共に育つ」という理念のもと、医療福祉を事業の中核としながらも地域のニーズに応えて、多くの事業を立ち上げてきた経緯がある。
- 現在は、介護、障がい等の福祉系事業に加え、お弁当の製造、配食、移動販売車による移動販売事業のほか、2019年には企業主導型保育園を設立。また、障がい事業の中で栽培されているニンニクスプラウトを用いたレトルトカレーの企画・製造・販売等も手掛けている。

□ 人材確保の状況

- 資格を必要とする職種が多いことなどから、創業以来、職業経験を有する人材の採用（中途採用）が多数。新卒採用は平成27年度より開始したが、採用者に占める比率は低い。
- 人材の募集は新サービス・新事業の立ち上げに伴って、募集・採用を行うケースが多く、採用者の多くがこうしたタイミングで入職。その他は毎年の欠員補充等の形でコンスタントに採用を続けている。
- 上記のため、採用した人材の定着に力を入れており、採用にあたってはミスマッチによる短期離職を減らすべく工夫をしている。

□ 中途採用で求める人材像

- 募集・採用のボリュームは事業所新規開設等のタイミングで大きくなり、応募数もオープニングスタッフとしての採用時に多くなる傾向。同社の採用はこのタイミングに集中。
- 事業上、有資格者の配置基準等が定められているものも多く、中途採用時においても資格要件を設ける場合が多い。
- 資格要件を設けた採用の場合、応募者の多くは同業種からの転職志望者となるため、前職での職務姿勢などを重視。前職を悪く言うような方は選考の過程でふるいにか

けられる。

- 障がいサービスなどでは、一般的なコミュニケーション能力とは異なる適性が発揮される場合もあるため、サービス毎に適性をポテンシャルも含めて評価し、採用を行うようにしている。
- 資格の必要ない職種の採用では、異業種、異職種からの転職者も多く、Uターン転職者等もみられる。入社後の資格取得を実現した例もあり、異業種、異職種からの転職が不利になるということではない。

□ 採用の手法

- 採用手法は求人広告、ハローワークへの求人登録、地域の福祉人材センターへの求人依頼のほか、職員からの口コミによる応募も可としている。
- ネット経由よりもアナログ媒体をメインとした採用活動を行っている。ネットを主体とした若年層は過去においても応募実績が少ない。
- リファラル採用は制度として実施しているわけではないが、職員による口コミでの応募、紹介等の事例はある。
- 有料人材紹介については、報酬の高さから現在まで利用していない。マッチング型の採用サービスとしては福祉人材センターの「リクエスト制度」の利用を行うこともあるが、マッチング確率は高くない。
- その他、非正規雇用、契約社員の正社員転換も行っている（現在は個別に面談等による転換を実施しているが、今後の制度化も検討の可能性あり）。

□ 選考プロセス

- 現在は面接による採用試験を実施。面接は社長及び当該人材の配属予定部署の部長・リーダーが実施。
- 従来は書類選考のプロセスを設けていたが、応募数が減少する副作用が見られたため、現在は面接のみとしている。
- 社長と配属先部門長の面接を経て、管理部において労働条件の詳細等を確認、すり合わせの上、採用となる。
- 上記のほか、過去に短期離職者が相次いだ時期があり、ミスマッチを抑制するために職場見学会を開催している。職場見学会の実施によって、「同社で働きたい」という強い思いを持つ方が出てくるようになった。
- 職場見学会の参加者全員が入職するわけではないが、ミスマッチの発生確率を下げる効果は一定程度持っていると考えられる。

□ 採用後のフォロー

- 各人が「自己評価表」を作成しており、これを基に職場の上司と年に2回の面談を実施。これによって、キャリアの棚卸やスキルアップの方向性などを整理する機会としている。
- その他、働き方改革（休暇取得の偏り是正など）や生産性向上策（デジタルホワイトボードの導入など）、従業員意識調査を実施し、経営からの改善に向けたメッセージの発信等を行っている。

- 業界の構造上、賃金上昇は難しい面もあるため、働きやすく、働きがいのある環境を整備し、職員の定着と活躍を促そうという考え方が背景にある。

□ 今後の展望

- 「地域に根差してともに育つ」の理念通り、今後も地域の生活ニーズに沿った事業展開を図っていく。そのための人材は今後も必要になると考えられるため、人材の確保に向けた取組は続けていく予定。
- 特に入職後の成長ややりがいを感じられるような、教育訓練支援や評価制度なども検討していく。

21) 富士通株式会社

業種	情報通信業
規模（従業員数）	132,138名（2019年3月31日現在）
本社所在地	神奈川県川崎市・東京都港区
事業内容	テクノロジーソリューション、ユビキタスソリューション、デバイスソリューション
新卒／中途採用者割合	2019年度計画数：新卒採用：750名、中途採用300名（2020年度も同数を計画）

□ 中途採用状況の変化と背景

- キャリア採用に力を入れ始めたのは2015年以降である。
 - ✓ 2015年、2016年100名→2017年、2018年150名→2019年300名へと採用数増加。 ※全社で見ると新卒採用入社者が依然多数派。
- IT企業（請負型）からDX推進企業への変革（データやICT技術を基盤として、顧客にビジネスを提案、ドライブしていく存在への変化）を図っている。
- 業績は好調で、退職者の補充を行う必要もあり採用数を増加させた。あわせて、キャリア自律、「就社」意識からの脱却などを社員に明確に伝えている。社員ダイバーシティ向上も意識している。
- 社会全体で雇用の流動化が進んでおり、転職は一般化してきていると認識している。また、IT人材は特に、外資やベンチャー企業含め、各社が積極的採用を進めており、人材確保を強化する必要があるが生じている。
- 新卒採用では従来と求める人材像は変化していないが、一方で優秀な人材の獲得競争は激化している。従来のマス向け施策の他に、ダイレクトリクルーティング等自社から学生に個別アプローチする手法にも注力している。
 - ✓ 特にこれまで富士通を選択肢に入れてこなかったような優秀層へのアプローチを意識している。
 - ✓ 新卒全体の1割程度は個別アプローチで採用を図っている。

□ 求める人材像

- 営業職、SE職、デジタル（AI、IoT等）等、中途採用は職種別の募集を行っている。対象職種については従来から大きな変更はない。
 - ✓ 選考の際には、各職種に必要な専門性を重視している。その他、顧客先の業界を意識した採用も実施（例：顧客である銀行業界のことを知っている方）しており、各業界に対する知見とICTに関する知見（DX、セキュリティ、5G等）のバランスも勘案して採用を決定している。
 - ✓ 中途採用においては、従来型事業に配属する、専門性の高い人がボリュームゾーンとなっている。
- 昨今はIT業界以外の業界からの採用も増えており、多様性が出てきている。

- 相対的に応募の少ない 20 代前半の大量応募を企図し、「第二新卒歓迎」として戦略的に広報。実際、採用成果につながっている。
 - ✓ 選考基準が専門性よりもポテンシャル寄りである点以外は、中途採用の採用過程は同じ。育成の後、将来のリーダー、期待しているポジションに数年後についてくれば良いと考えている。
- 中途採用者についても、持てる技術やスキルを活かして、入社後早期に活躍いただきたいと思っている。また、短期的な活躍だけでなく、将来的には幹部になってほしいと思って採用している。新卒と比較すると若干早いタイミングで退職を意識する傾向はあるが、長い目で見ると退職率は大きくは変わらない。短期的な活躍だけでなく、将来的には幹部になってほしいと思って採用している。
- 中途採用者の人脈が業務に活用できたことや、会議での議論の質が向上した事例もあり、今後も中途採用に期待している。

□ 採用計画・採用権限

- 従来は年度末人員を予想して、期初に採用数を計画(営業職〇人、エンジニア〇人等)していた。しかし、近年は年度内の人員変動が大きくなりつつあり、タイムリーな対応が必要になっている。事業遂行に必要な頭数を設定し、不足が見込まれる場合には、随時採用している。
- 現状は、他の日系企業と同様に、採用は本社の人材採用センターが行うものという意識が現場にある。今後は各現場が BP (ビジネスパートナー) 人事の支援のもと必要な人材を直接採用しにいく意識に変えていきたい。

□ 採用手法

- 全体の 2/3 は人材紹介会社経由となっている。業者の持つデータベースの質と、力量のある担当者と出会えるかどうか採用成功の鍵だと感じている。なおエンジニアは市場にあまりおらず、人材紹介では苦戦しがちである。
- 今後は多様な人材を獲得していくため、ダイレクト系の施策、採用ブランディングに力を入れていく。
- リファラル採用を制度化している。入社後、紹介した社員に 10 万円を支給している。全社で約 3000 人がリクルーターとして活動している。当該制度は 2018 年に開始し、2 年間で累計 50 名を採用した。今後は中途入社者の人脈にも期待。
- カムバック制度も整備済である。男女雇用機会均等法以前は「女子再雇用制度」、均等法以後は「再雇用制度」として運用していたが、ほとんど機能していなかった。転職者が成長して戻ってきてくれることを期待し、カムバック制度として近年再構築。10 人程度/年の採用につながっている。
 - ✓ 選考試験は必ず実施している。パフォーマンスが期待値に達していなければ、採用しない。書類選考は当時の所属部署が実施。在職時代にその人物を良く知っている場合と合否を判断しやすい。
 - ✓ 今後はアルムナイ制度を構築し、富士通側から「戻ってきてほしい」人に声をかけるネットワークを作りたい。
- その他は自社ウェブサイト経由での採用。SNS (Linkedin、ビズリーチ等ビジネス SNS や Twitter) や各種広告媒体も活用して広く告知している。

□ 選考プロセス

- 書類選考（配属予定部署と BP 人事担当。1~2 週間を要する。）→適性検査→面接（2 回、平均 1 週間で完結）
- 随時選考を行っているが、部門別に月 1~2 回のペースで、セミナー兼選考会のような形でまとめて選考も実施している。書類選考で 10 人程度に絞った上で声をかけ、当日に面接 2 回を実施。第二新卒の場合には 100 人程度を 1 回で集めたこともある。

□ 入社前後のフォロー

- 内定後、特別なフォローはしていない。入社後は 2 日間の集合研修を実施、その後は教育研修部門のベテラン社員を「オンボーディングサポーター」として任命、3 か月のサポート期間を設け、自社独自ルールに関するサポートや研修受講あっせんなどを実施するなど、計画的に育成を行う。※新卒社員にはトレーナーを 2 年間つけている。

(2) ヒアリング結果の整理

ヒアリング調査から得られた情報は以下の通りである。

1) 中途採用の背景・理由

- 今回調査を実施した企業においては、採用の理由は事業拡大に伴う体制強化や新規事業開発、将来を見据えた人的資本の補充などの前向きな理由が大半であった。現在の事業内容を維持するために足元の人員が不足している事例は殆どみられなかった。
- 大手製造業を中心に、「新しい血を求めて」「イノベーションや新規サービスの検討」等を目的に、既存の正社員が持たない技術を持つ人材を求めて中途採用を実施していた。
- 製造業の場合、中途採用において技術職が半数以上を占めている事例が多く、いわゆる文系ホワイトカラー層の転職は離職による補充が中心となっていた。

2) 中途採用の実施と人事部の役割について

- 年間の中途採用人数の決定における人事部の権限は事例によって異なった。人事部への事前申請制を採用している企業もあれば、前年の人員計画において採用人数をあらかじめ決定する企業もあった。
- 本調査においては、求める人材像（募集要項）は配属予定の現場が作成している事例が多くみられた。最終的に本社の人事部が確認を行うが、内容の精査よりは確認（他の募集案件との整合性や採用可能性のある人材像となっているかの確認）に留まる事例が多かった。
- 後述する人材サービス事業者との関係においては、窓口は人事担当者が務めている事例が殆どであった。社内の要請を受けて募集要項や募集人員数等を決定の上、事業者に依頼を行う、といった作業を行っている事例が多数であった。

3) 求める人材像について

- 調査した企業においては、一般職から課長等の中間管理職層、部長級の上級管理職まで幅広く中途採用を実施していた。
- 求める人材像については、現場側は一般社員を中心とした非管理職層については、「入社10年前後」が漠然とした希望人材像イメージになっている事例が複数あった。「初期キャリアを終えており育成コストが低い一方で、転職先になじみやすい、指導しやすい」という印象を管理職層が持っているとの指摘があった。
- 採用が難しい人材像として、「ITに関する知識・技術を持つ者」という指摘があった。採用市場の中で取り合いが発生している。

4) 採用手法について

a. 人材紹介会社（エージェント）の利用について

- 今回の調査では、殆どの企業で人材紹介会社を活用していた。活用していない企業は6社であった。
- 人材紹介会社の利用状況は企業によって異なるが、年間の中途採用者ほぼ全員がエージェント経由という企業もあった。
- 人材紹介会社に依頼する理由としては、①求職者の母集団が形成されている②担当者の経験により「自社に合いそうな人材」を紹介してくれる③人事部担当者の工数を削減できる、の三点が多く出た。
- 人材紹介会社に依頼するデメリットとして、利用する企業のほぼ全てが「費用の高さ」を指摘していた。採用そのものに対して仲介手数料が発生するため複数名を採用すると費用面の負担が大きくなる、という事業構造に基づく指摘と、仲介手数料が発生する以上、担当者のエージェントから提案が欲しい、といった意味で費用対効果の点で不満を感じている指摘の両方があった。

b. 出稿系サービスについて

- 広告系のサービスについては、複数企業が利用していた。出稿系サービスの場合、一回の出稿（費用支払い）に対して採用できた人数によってコストが下がっていく形になるため、エージェント系サービスと比較すると費用が安い、という評価が多かった。
- 一方で、広告系の場合是不特定多数への出稿となることから、広告の出稿先やタイミング等について積極的な提案を求めている企業もあった。

c. リファラル採用について

- 本調査では、社員による紹介経由の応募を含めた、いわゆる「リファラル採用」は、ほぼ全社で実施されていた。ただし、公式の制度としての取り扱いは企業によって対応が異なった。
- リファラル採用については、企業側のメリットとして①社員である紹介者側がリスクを負っているため、応募者が一定程度の人物であることが期待できる②紹介者経由で事前に会社情報を把握しているため、マッチングがしやすい、等の指摘があった。また、エージェント経由と比較した際のコストの安さも指摘された。
- リファラル採用の課題点としては、①紹介者との早期の切り離しが必要②心理的に「不合格にしづらい」場面が生じる、といった指摘があった。①の点については、不合格後の紹介者・応募者との関係悪化を防ぐ点からも、採用ルートは同じであることを明確にする、応募後は紹介者には詳細を教えない等の工夫を実施している企業もあった。
- リファラル採用については、企業によっては社内で制度化し、積極的な紹介を期待する企業もあった。紹介者に対してインセンティブを付与する企業もあった。
- 人事担当者の感想レベルではあるが、リファラル採用での応募者は「優秀、かつ入社に至りやすい」という好意的な評価が多かった。

d. ダイレクトリクルーティングについて

- 人事担当者から求職者に対してスカウトを実施していく採用手法であるダイレクトリクルーティングについては、実施経験がある企業が散見された。人事担当者からは、企業側から求職者に対して積極的なアプローチが必要な点から「工数が多い」という印象が強く、本格的な採用手段とするためには人事部人員が少ないとの指摘があった。

e. 直接採用・直接応募について

- 自社の公式サイトに中途採用の情報を掲載し、直接応募を受け付けている事例も複数あった。
- 自社の公式サイトによる直接募集については、①中途採用を実施していることの広報②直接応募によるコスト削減を期待、の二点を挙げる企業が大半であった。
- 公式サイト経由の採用に絞り込んで注力する企業は少なかった。理由としては、①経験や過去の実績について多様な応募があり、書類選考の負担が大きい②知名度が高い大手企業や一般消費者向けに事業を展開する企業の場合には応募数自体が膨大になるため、人事部側の工数が増大する、との指摘があった。また、現在の中途採用市場を俯瞰した場合、多くの求職者はエージェント系のサービスを活用して転職活動を実施しているため、直接応募を実施しても求める求職者に会うためには非効率的、との指摘もあった。
- 一方で、自社サイト経由の直接応募のみを実施している企業からは、「自分で検索して調べてから応募してほしい」との意見があった。「自分自身で転職したい企業を取捨選択した上で応募した、会社への入社意欲が高い人材」のみで自社の採用母集団を設計したい、との判断で取組を進めていた。
- 直接応募の一形態として、自社イベントによる交流を通して採用選考につなげる企業もあった。イベントや社員との交流を通して企業理解を深めてもらい、十分に転職意欲が高まったタイミングで面接に移行していく形態であった。

5) 書類選考から採用決定まで

- 書類選考と面接（1～2回）が採用選考の主流となっている。能力確認のための適性検査（SPI等）を別途実施している企業もあった。エージェント経由の紹介であっても、別途書類選考を実施している企業が大半であった。
- 採用決定までの期間を短くする工夫をしている企業が多くみられた。応募者側も併願していることが前提になっているため、スピードが求められているという認識を多くの人事担当者が持っていた。
- 面接については、配属予定部門と人事部による組み合わせが中心となっていた。本社人事部は面接を担当せず、配属予定部門で事実上採否を決定する事例もあった。一方で必ず役員との面接を実施し、面接段階から経営層との接点を持たせている企業も複数あった。
- 採否の決定のための判断基準は、「前職での経験」を前提として、重視している要素は企業によって異なった。「自社になじむことができる人材か」といった転職先への同調性を求める企業がある一方で、将来の活躍可能性の判断のために「転職理由」を深掘す

る企業もあった。

6) 入社後のフォローについて

- 多くの企業では、入社初日に研修を実施した後に、即日配属、または翌日配属といった形で、入社後ただちに募集内容に基づく就業を開始させていた。
- 入社後のフォローについては、入職者にメンターをつける企業もあったが、実施の判断を含めて配属部門に任せている企業が多かった。人事部で実施している場合でも、フォロー面談を入社後3カ月～半年後に一回程度実施する程度であった。
- 外部経験者による社内への刺激を求める企業においては、転職者を集めた会議を開催して、前職との違いや入社後気づいたことを聞き取る、等の取組を実施している事例があった。
- 入社時期が様々でいわゆる「同期」をもつことが少ない転職者のために、転職者同士のネットワーキング機会として、同年度に入社した転職者を集めた会を設定する企業もあった。
- 転職者のパフォーマンスについては、測定していない企業が多かった。近年急激に中途採用を拡大している企業では、中途採用について効果検証方法を検討していた。

7) 新卒採用との比較

- 今回ヒアリングを実施した企業の多くでは、大学卒業予定の学生を対象とした新卒採用を別途実施していた。
- 新卒採用においては、中途採用と手法を変えている企業が多かった。新卒採用の場合、総合職や一般職といった職群に分けて（場合によっては文系／理系で区分を実施）一括で採用した後、入社後に本人の適性や部門の人員要求に合わせて配置を決定していることが多かった。特に理系技術職として専門性を考慮して採用試験を実施する職群以外については、採否の決定段階において配属先は漠然とした状態のことが多い。
- 中途採用と新卒採用の関係性については、「新卒採用が前提で中途は人員補充に限定」といった発想の企業もあれば、「事業環境の変化に対応するため、すぐに業務が開始可能な人材を必要としており、新卒採用を育成する時間がない」とのコメントもあった。
- 新卒採用については、「毎年度一定数の学生（求職者）が同じタイミングで就職活動を実施するため、求める人材を探しやすい」という指摘があった。
- 一方で、大手企業や消費者向け企業と比較して全国的には知られていない企業からは、「新卒採用は競争が激しく、かえって採用コストがかかる」との指摘があった。また、新卒採用が実施できるのは、数年間人材育成にコストを投入する余力（金銭・人員共に）がある企業のみである」といった指摘もあった。

2.2.2 転職者調査

転職者へのインタビュー調査は、企業ヒアリングを実施した企業の中から 5 社 6 名に対して実施した。

図表 2-11 転職者インタビュー調査実施者一覧（再掲）

企業名 (現在の所属先)	性別 年齢	前職等
A 社	女性 30 代	<ul style="list-style-type: none"> 大手製造業の事務職から転職。 転職活動では人材紹介会社を活用。
B 社	女性 50 代	<ul style="list-style-type: none"> 正社員と派遣社員、パート社員等異なる雇用形態での就業経験を有する。 派遣社員として同社での就業経験を有し、契約社員として入社。
B 社	女性 40 代	<ul style="list-style-type: none"> 大学卒業後、正社員として金融機関に就職後、海外留学。 直近は家族経営の会社で経営陣として会社経営に従事。 ヘッドハンターの紹介で同社に部長級待遇で入社。
株式会社 KM ユナイテッド	男性 30 代	<ul style="list-style-type: none"> 前職は林業に従事。 前職を退職後、転居を伴う転職活動を実施。 親戚の紹介で同社に入社。
D 社	男性 40 代	<ul style="list-style-type: none"> 新卒時は小売業に就職、最初の転職で人事部門での仕事を開始。 二回目の転職で同社に入社。 二回目の転職時は人材紹介会社を活用。
L 社	女性 40 代	<ul style="list-style-type: none"> 新卒時は化粧品輸入販売会社に就職。その後都内で転職し、一社目と合わせて 18 年間マーケティング業務に従事。転職時は人材紹介会社を活用。 三社目のタイミングで U ターン。知人の紹介で地元テレビ局に勤務。 結婚を機に同社所在地に移住。直接応募で、現在の会社に入社しマーケティング業務に従事。

(1) 調査記録

調査記録を掲載する。

1) 大手企業からベンチャー企業への越境事例（A社）

属性情報	転職者プロフィール
氏名、性別、年齢	Yさん（女性：30代）
前職	大学卒業後、大手製造業企業に新卒入社。購買部門に配属、10年程度同部門で業務に従事。（部門内での異動経験有）
現職	2019年3月にA社へ入社。ビジネス部門で顧客対応と人材リサーチ（顧客が希望する人材のリストアップ）の両業務に従事。（ヒアリング時点：転職後6か月）

	前職（直近）	現職
転職に期待するもの		多様な業務経験
業種	製造業	コンサルティング
企業区分	大手	ベンチャー
職種	総合職	総合職
仕事内容	購買部門において、購買業務に従事	事業部門において、営業、リサーチ業務等に従事

□ 転職のきっかけ

- 新卒入社後10年間同じ部門で業務に従事していた。大企業であるため業務内容が細分化されており、購買以外の新規業務にチャレンジできる機会はなさそうだと感じていた。
- 前職への新卒入社時点では、外部に転職する人も周囲にいない状況であったが、所属する10年間で他社に転職していく人を見てきたこともあり、転職という選択肢も考えるようになった。
 - ✓ 周囲に転職者が多かったことや、転職者を見ていると転職が良い方向に作用している印象を受けたこともあり、転職自体にポジティブな印象を持つことができた。
- 転職活動開始時点では、「良いところがあれば…」という気持ちであった。

□ 転職活動

- 転職活動時に希望した条件は以下の内容であった。
 - ✓ 大手と比較して、「多様な経験ができる規模感」（比較的小さめの企業／ベンチャー企業等）
 - ✓ 前職の経験は活かせれば良い（連続性は重視しない）
 - ✓ 働き方は柔軟である方が良い（休日についてはカレンダー通りを希望）
 - ✓ 年収については維持できれば望ましい
- 転職活動においては人材紹介会社を活用した。
 - ✓ 初めての転職活動であったため、細かく要望を聞いてくれる担当者の方が、相性が良かった。
 - ✓ 担当者の中には、「業種・業界を変えれば購買業務でも希望は満たせるのではないか」といった提案や、「年齢的に前職と同職種が良い」といった提案もあった。その中で A 社の提案があり、採用試験を受けることにした。
- 採用試験を受けてから内定までの過程では、転職者のブログを掲載するサイトを閲覧した。
 - ✓ 社内に転職者が多いことがわかり、入社へのハードルが下がった。
 - ✓ 自分と同様に「大手企業から越境して入社」している人が多いことを知れた点も有益だった。

□ 現在の仕事

- 現在は営業的な業務やリサーチ業務に従事しており、業務内容が変わっただけでなく実施する仕事の種類も増えた。
- 現在の業務内容は前職とは全く異なる業務であるが、連続性はあると考えている。
 - ✓ 共通するスキルとして、論理的思考や外部調整のノウハウを活用している。
 - ✓ 製造業の購買部門にいたことによる、Value チェーンや Supply チェーンの知識は、製造業の顧客と仕事をする場面では有用である。
- 転職による変化としては、企業規模や風土による違いが大きいと感じている。
 - ✓ 規模の違いは大きく、ベンチャー企業で規模が小さいからこそ、自分で判断する範囲が広がった。
 - ✓ 意思決定に関するスピードは現職の方が速いため、転職当初は慣れるまで時間がかかった。
 - ✓ 大手企業からベンチャー企業への転職においては、企業規模が変わることにより仕事の進め方が変わることにについて、マインドセットの切り替えが重要であると感ずる。

2) 派遣社員から直接雇用への越境事例（B社）

属性情報	転職者プロフィール
氏名、性別、年齢	Nさん（女性：50代）
前職	専門学校卒業後商社に新卒入社。8年勤務の後退職。留学後に派遣社員とパート職員として勤務。3年前に派遣社員としてB社で就業開始。期間満了に伴い派遣終了。
現職	2019年3月にB社へ契約社員として入社。派遣中に勤務していた部署とは異なる部署で貿易事務に従事（ヒアリング時点：転職後6か月）

	前職（直近）	現職
転職に期待するもの		長く安定的に働けること
業種	製造業	製造業
企業区分	大手	大手
職種	派遣社員	契約社員（直接雇用）
仕事内容	貿易事務に従事	別部署で貿易事務に従事

□ 転職のきっかけ

- 社会人としてのキャリアをスタートした商社は正社員としての勤務であったが、海外留学を希望して退職した。その後、語学や貿易事務に関する専門性を活かしたいと考え、派遣社員として、希望する職に就いた。
- その後、パート社員として、語学教育サービス業の業務に従事した。この時は家族が体調不良だったため、働き方の柔軟性（シフト勤務や残業がない）が重要な条件だった。1年の有期契約で10年程度勤務した。
- 家族の問題が解決した後は、再び貿易事務に関わりたいと考え、派遣社員としての就業を再開した。会社を選んだ理由は業務内容と会社の知名度であった。
- 今回の転職活動のきっかけは労働者派遣法の改正に伴う派遣期間満了によることが理由であった。

□ 転職活動

- 転職活動時に希望した条件は以下の内容であった。
 - ✓ 派遣契約の終了による転職活動だったこともあり、「長く働ける」ことを重視して探していた。
 - ✓ 自分の年齢が50代であることや、派遣社員から正社員転換制度（特に外資系企業）を設けている企業もあるため、派遣社員としての雇用契約も検討していた。

- 転職活動においては派遣会社を活用した。
 - ✓ エージェント系の人材紹介会社にも3~4社登録をしたが、派遣社員もカバーしているところが多かった。
 - ✓ B社での就労を紹介した派遣会社の他、過去に登録した派遣会社にも再登録をした。
 - ✓ 両方登録したが、人材紹介会社では紹介が難しいように感じた。正社員経験が豊富な人等、もう少しキャリアが上位の方を対象にしている印象を受けた。
 - ✓ 派遣契約の終了は2018年12月に言われた。派遣期間終盤に登録会社から新規派遣先の紹介はあったが、その時は検討しなかった。結果として派遣期間終了の2月に派遣会社から電話で契約社員の打診があり、受験することとした。
- 契約社員の試験については、採用サイトで準備をした。
 - ✓ 募集のあった部署が派遣社員時代の業務と関連性の強い部署だったため、業務内容自体は十分に理解していた。中途も採用サイトがあるため、事前に確認したが、総合職が対象のため参考にならない部分もあった。ウェブ上で公開情報の検索も行ったが、正しい情報の判断が難しかった。

□ 現在の仕事

- 現在も貿易事務に従事している。
 - ✓ 業務内容に大きな変化はないが、部署が変わったことにより、取引先が変わった。そのため、商流が異なるため、個別作業レベルでは細かい違いがある。
- 転職による変化としては、直接雇用になったことにより、業務への関連の有無を問わず、社内で声をかけられるなどチャンスをもらう機会が増えた。

3) ベンチャー役員から大手社員への越境事例（B社）

属性情報	転職者プロフィール
氏名、性別、年齢	0さん（女性：40代）
前職	大学卒業後、証券会社に総合職で入社。営業として1年程度勤務。退職後はリサーチ会社にて、外資系医薬品会社のマーケティングレポートを作成。在職中に家族の起業を支援。27歳でリサーチ会社を退職、イギリスに留学。金融経済学修士及びPh.D.を取得。留学中も家族の会社では事務を担当。30代で帰国後は役員としてIPOに従事。10年経営に参画。
現職	2016年12月にB社へ入社。経営企画部副部長に就任。新規案件の出資判断や部門横断案件の事務局業務に従事。（ヒアリング時点：転職後1年6か月）

	前職(直近)	現職
転職に期待するもの		自分のやりたい仕事（テーマ）であること
業種	リフォーム業を中心に多角化	製造業
企業区分	ベンチャー	大手
職種	役員（創業者家族）	副部長（管理監督者・労働者）
仕事内容	経営全般、特にIPO	副部長としての判断業務 特に新規案件関連

□ 転職のきっかけ

- 留学から帰国後、10年間役員として弟が起業した会社に勤務する中で、ひと段落したという実感があった。
 - ✓ IPOを担当し、8年かけてマザーズに上場した。
 - ✓ 10年間役員として従事する中で、仕組みづくり、事業計画作成、採用活動等の実務作業も担当した。創業者である弟に会社を返したいという思いがあった。
 - ✓ 自分自身の志向としてはベンチャーの経営や役員に興味はなかった。大学に戻ることも難しい状態の中で、転職を決意した。
- 「転職したい」というよりは、「一仕事終わったので新しいことに取組みたい」という気持ちが強かった。

□ 転職活動

- 転職活動時に希望した条件は以下の内容であった。
 - ✓ 「自分のやりたいことに取組みたい」という思いが強く、AI か健康に関わる仕事がしたいと思っていた。
 - ✓ 最も重視した条件は「面白そうかどうか」と会社としてユニークか、という点であった。また、事業内容の範囲が広いことも重視した。
 - ✓ 役員として勤務した期間が長かったが、雇用形態は重視しなかった。役割が異なるだけであって上下関係としてはとらえていないため、社員として勤務する形でも全く問題なかった。
 - ✓ 役員時代にある程度の年収を得ていたこともあり、年収の維持は重視しなかった。
- 転職活動においてはヘッドハンターによる紹介で B 社に出会った。
 - ✓ スタートアップ企業や関係する弁護士、証券会社、会計事務所等によるネットワークがあり、「IPO ができる役員を探している」という話はあったが、IPO 自体が運の要素が強いこともあり、検討しなかった。
 - ✓ 元々知り合いだったヘッドハンターに転職を考えていることを話したところ、B 社の紹介があった。信頼していた方からの話だったため、前向きに検討することにした。
 - ✓ 人材紹介会社には登録していなかった。B 社の会長に会った後で本格的に活動しようと思い、まずは会うことにした。
- 採用試験を受けてから決定までは一週間程度の期間であった。
 - ✓ 役員を務める会社の任期の問題があり、一週間で採否を決定してもらった。
 - ✓ 採用することだけが決定されており、ポジションや業務内容は未定の状態だった。入社当日に経営企画部副部長という新設のポストを伝えられた。

□ 現在の仕事

- 現在は社内で検討する新規案件の投資判断やデューデリジェンスに関わっている。また、部門横断的な新規案件の事務局を担当している。
 - ✓ 経営企画部としては、株主総会の運営、社内稟議、予算作成、IR 関連の業務等を所掌しているが、従来のメンバーで人員的には充足している。中途採用であることや、ベンチャー企業での役員経験があることを活かして、新しい業務を担当するようにしている。
 - ✓ 「外部からの視点」を残して仕事をすることを意識している。意識的に社内になじみすぎないようにしている。
- 自分の入職後に 40 代女性の中途採用や副部長職の設置が増えた。

4) 未経験業種への越境事例（KM ユナイテッド）

属性情報	転職者プロフィール
氏名、性別、年齢	Kさん（男性：30代）
前職	25歳で大分の林業を営む企業に入社。従業員として5年程度勤務。樹木の伐採や建設重機の作業道の造成に従事。重機の運転者資格を取得。
現職	2015年12月にKM ユナイテッドへ入社。「サブインストラクター」というポストで、塗装専門職として建築現場で従事する傍ら、作業マナーや安全ルールなどについて後進の育成にも携わる。（ヒアリング時点：転職後3年8か月）

	前職（直近）	現職
転職に期待するもの		体力が活かせて、仕事が長く続けられること
業種	林業	建築（塗装）業
企業区分	中小	中小
職種	正社員	正社員
仕事内容	木材製造、重機操作	塗装工事（特殊塗装）

□ 転職のきっかけ

- 林業は高所作業や重労働が多く、危険な労働環境であった。
- 林業自体が成長を期待しにくい産業であり、また勤めていた会社が中小企業であったため、どれほど熱心に働いても将来の給与所得の上限が見えてきたことが転職を考えた理由である。

□ 転職活動

- 前職を退職後、林業への転職は考えていない一方、具体的な次の仕事のイメージも持っていなかった。
 - ✓ 林業退職金共済からの給付金が止まる前に転職しなくてはと考えていたが、ハローワークや転職サイト等には特に登録せず、具体的な転職活動はしていなかった。
 - ✓ 前職の周辺地域（大分の山間部）では大手企業がなく、安定した雇用先を確保するためには、東京や大阪などの都市圏（出身は大阪）に転居して転職活動すべきと考えていた。

- ✓ 体力が自分の長所だと思っていたので、退職直後はとび職への転職を考えていた。
- 転職活動においては親族からの紹介で KM ユナイテッドに出会った。
 - ✓ 退職後、実家のある大阪の親族から KM ユナイテッドを紹介されて塗装業を知った。
 - ✓ 建設業の中では、とび職と比較すると肉体労働の負荷が軽く、塗装業の仕事は長く続けられると感じ、また絵を描くことが好きなので塗装業に自分は向いていると感じた。
 - ✓ 親族から紹介されたこともあり会社に信頼を置いていたため、自ら KM ユナイテッドに直接電話して応募し面接の機会を取り付けた。
- 採用面接は社長と直接会って話し、採用が決定した。

□ 現在の仕事

- 入社後、社内の人材育成制度に沿って塗装業を一から学び、特殊塗装の技能も習得した。
- 現在は「サブインストラクター」というポストで、塗装の専門職（プロフェッショナル）として建築現場を担当。また現場作業におけるマナーや安全ルールなどを後輩に指導する役割を担っている。
- 林業と塗装業に共通することはやる気が発揮できる仕事であること。
 - ✓ 一生懸命勤めるほどスキルが上達し、先輩から熱心に指導してもらえる。仕事が楽しいと思える環境を自ら作り出すことが求められる仕事である。この会社は、やる気があればチャンスと環境を提供してもらえる会社である。
- 前職と業務内容は全く違うが、活かしているスキルは塗料等を運ぶフォークリフトの操作技術と危険予知（KY）。
- 前職では指導者の立場になる経験がなく、そもそも作業中にコミュニケーションを取る機会も少なかった。この会社は、職人が指導者として新人に仕事を楽んでもらえるよう教え伝える努力が求められていると感じる。

5) 未経験職種への越境事例（D社）

属性情報	転職者プロフィール
氏名、性別、年齢	0さん（男性：40代）
前職	1999年に新卒採用で小売業大手に就職。店舗にて業務に従事。2001年にテーマパークを運営するサービス業企業に転職。第二新卒扱いであり、人事業務に従事（5年間）。
現職	2006年に現職企業に入社。人事としての採用であり、以後一貫して本社で人事業務に従事。

	初職	前職 (一回目の転職)	現職
転職に期待するもの		安定した年収と生涯できる仕事	より規模の大きい会社への転職
業種	小売業	サービス業	製造業
企業区分	大手	大手	大手
職種	正社員	正社員	正社員
仕事内容	営業、販売 (店舗勤務)	人事	人事

□ 転職のきっかけ（一回目）

- 新卒当時は就職氷河期だったため、就職活動に苦労した。最終的には小売業に就職したが、就職直後から一生この仕事を続けていくのは厳しいと感じていた。
 - ✓ 薄利多売な業種でもあり、高年収を望むことが難しいことから、安定した年収が期待できる業種に転職したいと考えていた。
 - ✓ 労働時間も長かった。
 - ✓ 一生涯の仕事に出会いたいと考えていた。

□ 転職活動

- 一回目の転職当時は業種を変えなければ賃金構造が変わらない、と考えていて、小売業以外で転職をしていた。
- 転職先の企業が新しい事業を開始するタイミングで中途採用の募集があり、運よく入社できた。

- ✓ 採用段階では、サービス（園内での接客）に従事するつもりで面接をうけていたが、面接官がたまたま人事部の人で、「人事に来ないか」と言ってもらえたことで人事として仕事をするようになった。
- 二回目の転職では、「人事」として転職をしたいと思って活動した。
 - ✓ 前職の人事の仕事はとても楽しく、ずっと続けたい仕事に出会えた、と感じていた。
 - ✓ 一方で、サービス業も賃金水準に限界があると感じており、より大企業（規模の大きい会社）に転職したいと考えた。
- 一回目の転職は自力で探して転職したのに対し、二回目は人材紹介会社に登録した。
 - ✓ 人材紹介会社への登録は一社で十分だったと感じる。
 - ✓ 紹介会社への登録で現職の求人に出会えたと考えている。当時はインターネットを活用した転職が盛んになり始めた頃だったが求人情報が膨大過ぎて、自力で選別するのは難しかったと思う。
 - ✓ 紹介会社は「メーカーにはこんな人がいる」「この会社の場合面接ではこんなことを聞かれる」等の過去のノウハウに基づく助言をくれた。全部が役に立つことはなかったが、心の平安にはつながったと思う。
 - ✓ 転職先については、基本的には自分での情報収集が重要だと考えている。一回目の転職では転職先が学生時代のアルバイト先でもあったため、中にいる知り合いから実情を聞いていた。二回目の転職では「大手企業」に絞っていて一回目の転職に成功したこともあり、あえてウエットな情報を収集することはなかった。
- 二回目の転職活動では、勤務地や事業の幅広さ、事業規模を重視していた。
 - ✓ 人材紹介会社には伝えていなかった、年収水準も考慮要素に入れていた。

□ 現在の仕事

- 入社後、社内に適合するのに時間を要した。
 - ✓ 当時は中途採用者が少なく、全社の中でも珍しい存在だった。
 - ✓ マニュアルや仕事の進め方、用語法の資料等もなく、社内の人が当たり前に行っているコミュニケーションに苦勞する部分があった。

6) Uターンによる越境事例（L社）

属性情報	転職者プロフィール
氏名、性別、年齢	Kさん（女性：40代）
前職	新卒では化粧品の輸入販売会社に就職。マーケティング業務（BtoB）に従事。 情報通信業企業に転職。マーケティング業務（BtoC）に従事。 実家にUターン。地元テレビ局にて、製作関連業務に従事。
現職	2018年に入社し、マーケティング部に配属。自社製品の「体験」を増やすためのイベント等を企画。

	初職	前々職 （一回目の転職）	前職 （二回目の転職）	現職
転職に期待するもの		マーケティング経験の獲得	Uターン過去の経験の活用	住居からの近さ過去の経験の活用
業種	小売業	情報通信業	情報通信業	製造業
企業区分	中堅	大手	中堅	中小
職種	正社員	正社員	正社員	正社員
仕事内容	マーケティング（BtoB）	マーケティング（BtoC）	テレビ制作業務全般	マーケティング（BtoC）

□ 新卒時の就職

- 新卒当時は東京の大学を卒業後、都内の化粧品輸入販売会社に就職。
 - ✓ マーケティングの仕事に従事。9年間勤務。
 - ✓ サロン専売品を取り扱っていたため、BtoBのマーケティングが中心。
 - ✓ 同じマーケティングでも環境や商材を変えてみたいと思い、転職を決意した。

□ 転職活動

- 一回目の転職は、「マーケティングができる企業」を探しての転職であった。
 - ✓ 人材紹介会社を活用して、サービス業大手企業に転職。マーケティング部に配属され結婚情報誌のマーケティングに従事。
 - ✓ BtoCのマーケティングに従事することで、仕事の範囲が広がった。9年間勤務。
- 二回目の転職は、勤務先の人の入れ替わりが激しいことや多忙なことをきっかけに

検討を始めたが、結果としてUターンすることとなった。

- ✓ マーケティングは楽しいが、商材の特性上長期リピーターの獲得が難しいため、少し違ったマーケティングに取組みたいと考えていた。
- ✓ 人材紹介会社に登録し、紹介がもらえそうな状況まで進んだが、転職先も多忙、激務であることが予想された。
- ✓ 家族から「実家に帰ってきたらどうだ」という勧めもあり、自身も働き方を変えたいと考えていたため、転職は取りやめて、地元に戻る事となった。(2014年)
- ✓ Uターン後、マーケティングの経験・スキルを活かせる仕事を探していたが、近い業界ということで知人の紹介を受け地元のケーブルテレビ局に就職した。
- 三社目ではマーケティングに限らず、広告部門でプロモーションやCM制作等に従事。営業も体験する等、転職に伴って、仕事内容自体が変化した。2年間勤務。
- その後結婚を機に現居住地への転居が決まり、三社目を退職。市内での勤務先を探す中で見つけたのが現在の会社であった。
 - ✓ 冬の車の運転に不安を感じて、「自宅から近くに会社はないか」と検索したのがきっかけ。自力で企業検索したところ、たまたま「マーケティング部」の募集があった。
 - ✓ 夫の家族を含め、何人かに聞いたところ、「地元の有名な企業で、とても良い勤め先だ」と勧められたこともあり、応募を決断。直接応募により、採用となった。2018年4月に入社。

□ 現在の仕事

- 過去の経験を活かして、マーケティング業務に従事。
 - ✓ 一社目、二社目での経験・スキルを主に生かして、お客様の自社製品の体験機会を増やすイベントの企画・運営に携わる。
 - ✓ 会社からは「東京時代の人脈」を活用することが期待されていることもあり、今後は提案を含めて取組んでいく予定である。

(2) インタビュー結果の整理

- 今回のインタビュー対象者においては、転職活動開始時点で「〇〇という会社に入りたい」などの就職企業の希望がある方はいなかった。自分のキャリア観や興味関心のある仕事、働き方を実現できる場所を探していた。
- 現在の就職先を知った(転職先として認識した)きっかけは、「第三者による紹介」が多かった。第三者から紹介されたことで当該企業を調べた方が多かった。
- 人材紹介会社を活用した方であっても、採用試験受験時にはアドバイスが少なかった。手続き代行や応募先企業の情報共有、担当者の知見によるアドバイスに留まっていた。
- 転職先の情報を事前を知ることは重要だと考えている方が多かった。人材や組織の雰囲気やどのような働き方をしているのかを可能な範囲で調べている方が多かった。

2.2.3 人材サービス事業者調査

(1) ヒアリング記録

1) 株式会社 Waris

対象企業	株式会社 Waris
事業内容	<ul style="list-style-type: none">人材サービス有料職業紹介事業各種セミナー、イベント等の企画・開催・運営

a. 特徴的なサービス

【Waris プロフェッショナル】

□ サービスの概要

- ビジネス系職種の女性フリーランスをメインの対象としたマッチングサービス。
- 登録者に、業務委託等のフリーランス向けの案件を紹介し、マッチングを行う。マッチング成立件数のうち約7割は業務委託、約3割は直接雇用の形態をとっている。
- 登録者数は約10,000人。登録者層としては、人事・広報・マーケティング等のビジネス系職種といわれる文系総合職で会社員として10年以上の経験がある、30代から40代のリーダー・マネージャークラスが中心。平均年齢は約38歳。
- 登録者の95%は女性。PRも女性に向けたものが多い。ただし、男性も登録可能。
- 登録企業数は、1900社程度である。登録企業の内訳は、中小、ベンチャー企業が約7割、大企業が約3割となる。

□ サービスの特徴

- 女性は、30代に差し掛かると、ライフイベントにより働き方を変える必要に迫られる。その際、働き方として、企業に所属するよりも時間と場所にとらわれないフリーランスを選ぶ方が一定数存在する。事業開始当初の2013年にはフリーランスという働き方は普及していなかったが、ワーキングマザーの働き方の一つとして脚光を浴び、登録者数の増加につながった。
- 登録者は、生涯フリーランスで生活するというわけではなく、フリーランスを経験後に再び正社員に戻る場合もある。企業側も柔軟に対応しており、フリーランスから直接雇用に至る場合もある。
- 企業側が経験のある人材を求める際、多くは大手企業出身者から採用したいと考える。しかし、転職市場における大手企業出身の人材は非常に需要が高く、レッドオーシャンとなる。一方、フリーランスは、これまでは注目されていなかったが、ハイスキルな即戦力人材を必要な期間で柔軟に採用できると気づいた企業に関心を寄せ始めている。最近では、2、3年前に初めてコンタクトした企業が、最近改めて問い合わせをしてくる事例が複数あった。
- 企業へのヒアリングを通して、人材要件の具体化を進めていく。例えば、エンジニア組織を持つベンチャーでの人事設計をした経験がある等の粒度で、人材要件を具体

化する。詳細な要件の明確化までは求めておらず、スキルを最低限の範囲で明確にする程度でよい。そのヒアリングを踏まえて、マッチしそうな人材を紹介していくことになる。

- フリーランスに対して、正社員と同様の形式で業務一式を任せるということは難しい。どの範囲まで任せるといふことを、業務を切り出したうえで、契約上で明確化する必要がある。業務の切り出しは企業としては不慣れであるため、その部分について、Waris の知見を提供していくことになる。
- 大手企業の場合、正社員のサポート業務の案件が中心であり、事業のコアとなる業務の委託は少ない。例えば、人事系の案件の場合、人事の採用戦略やフローの構築を社員が行ったうえで、面接日程の調整、面接代行等を切り出して、フリーランスに発注するようなケースが多い。
- 大手企業で最近増加傾向にあるのは、新規事業部門から発注される案件である。これまでと全く異なる事業を立ち上げる際に、その事業領域で新規事業立ち上げ経験があるような人材に伴走支援を望むような案件などがある。
- 大手企業からの案件の中には、契約形態としては Waris への業務委託の形式をとり、Waris から準委任契約または請負契約で個人に発注するという場合もある。大手企業と個人が直接契約するのが理想ではあるが、大手企業が個人と直接契約するには課題も多い。
- 中小企業やベンチャーの場合は、経営者や事業責任者の差配によって発注に至るケースが多い。従業員 10 名～50 名程度の成長フェーズにあるベンチャーからの発注が特に多い。ベンチャーでは、企業の成長に対して従業員数や必要スキルが追いついていない場合が多く、コアな業務も含めて外部に委託される傾向にある。例えば、広報部門に若手が一人のみしかいないため、若手の指導を含めて包括的にフリーランス委託するという事例がある。総じて即戦力としての活躍が期待されており、コア業務の立ち上げ・推進などにもフリーランスが関わっている。「社長の右腕」となることを求められる事例もある。
- 個人側には、フリーランス志向もあるが、すぐにフリーランスに移行するというマインドやスキルはないことが多い。それに対して、カウンセリング等の個別支援でフォローしている。個人に対してのキャリアカウンセリングは、一回 1 時間程度の面談の形で実施し、スキルのチェックやフリーランスとして活躍を目指すうえでの心がけについて指導している。受注後の稼働前にも、オンライン上でフリーランスでの働き方についての研修を提供している。
- これまでの案件の蓄積を踏まえて、案件数が多い職種については、業務のフェーズ・段階ごとに必要となるスキルを整理した切り分け表を社内で制作し、企業等へのヒアリングを行う際などに利用している。
- 個人が望む働き方で、かつ企業側にもメリットのある形でマッチングできる状態を目指している。現在はフリーランスをメインで扱っているが、雇用関係で Win-Win の関係性を築けるのであれば、雇用契約でも問題ないと考えている。一方、雇用関係であっても、就業の在り方はより柔軟になることが、Win-Win となるうえで重要となる。その意味で、Waris が提供しているのは「就業形態」の越境、ということができるとであろう。

【Waris ワークアゲイン】

□ サービスの概要

- ライフイベントにより離職した女性向けの再就職支援サービス。
- サービスとして、以下を備えている。
 - ✓ ワークアゲイン・カフェ：再就職に向けた情報提供・意識醸成等を目的としたワークショップ等を実施。
 - ✓ ワークアゲイン・キャリアカウンセリング：再就職を希望する方向けに特化したキャリアカウンセリングを実施。
 - ✓ ワークアゲイン・キャリアスクール：ブランクがある方が、ベンチャー企業やNPO 法人のバックオフィス職で再就職をするためのプログラム。マインドセットやIT ツールの使い方までの3日間の座学の講座・複数回のキャリアカウンセリング・インターン受け入れ企業との出会いの場（ミートアップイベント）の提供等を通じてトータルで再就職支援を行う。
 - ✓ ワークアゲイン・インターン：スムーズな再就職を支援するための、インターンシップ（就労体験）プログラム。インターン受け入れ企業へのエントリー・選考を経て、本採用に向けた1~3か月間のインターンを実施。インターン終了後に正社員登用が行われる。
- 現在は4000人が登録している。

□ サービスの特徴

- 登録者には元総合職等のキャリアを持つ方を中心に、一定の社会人経験があり、子育て等で培ったマルチタスク能力とホスピタリティ、そして働くことへのモチベーションが高い人材が多い。人材不足の今、新たな採用手法として注目度があがっている。
- ブランクのある方の場合、書面審査のみだと企業側にバイアスがかかって採用に至りづらい。そこで、マッチングイベントを開催し、「こういう雰囲気の人がオフィスにいたらいいかも」というインスピレーションを得てから書面を見てもらうという形で、選考順序の工夫をしている。
- ブランクがある女性という前提で採用しているので企業側も理解があり、働き方が柔軟な場合が多い。
- キャリアスクールの受講生は7割が受講後半年以内に再就職に至っており、ワークアゲイン・インターン参加者は約9割がインターン後に正社員として採用されている。
- キャリアスクールを通して、ブランクのある方でも基本的なスキルを身に付けてベンチャー・スタートアップ企業とマッチングすることが可能となっている。企業側は、これまでの職務経歴よりもITツールの活用スキルや学ぶ姿勢が第一に重要であり、そこが備わっていれば、年齢やブランクは問題ないということがわかる。むしろ、若手が多く全体として浮足立つ中で、大人の女性がいると落ち着くという声もある。

b. 越境転職等の成功事例

【Waris プロフェッショナル】

- 大手メーカーでの女性フリーランス登用
 - フリーランスの活用と程遠かった大手メーカーからの発注が増え始めている。ある事例では、新規事業部門で女性のフリーランス1名に対して業務委託が成立した。従来は社員のみでの部署であり、さらに女性は20人に1人程度しかいないような部署であった。社内の人材を登用するだけでは多様性のある部門を創れないという課題があったため、社外の経験ある女性の活用を検討していた。
 - 採用された女性は、toC事業の経験を活かして、新規事業開発の伴走支援を行い、企業側も新規事業開発ノウハウを獲得できた。また、女性視点を取り入れ、様々な新規事業アイデアを生み出すことにつながっている。
 - 個人への業務委託に伴うリスク（賠償責任、情報管理等）が多く、企業側では、当初は慎重になる側面があった。その点については、Warisも顧問弁護士等の活用などを通して伴走支援を行った。

- フリーランス後の正社員登用
 - もともと想定している人材要件に合致していない人材だったとしても、企業側が一度フリーランスとして仕事を任せると、結果として想定より良かったために採用に至るケースが多い。具体例として、40代半ばでフリーランスとして業務を受託した企業で、そのまま正社員として登用された事例がある。企業側は、当初は中途採用することには消極的であったが、フリーランスとして登用後、その人に任せる方がコストパフォーマンス的に良いという結論となり、採用に至った。一方で、当人も40代半ばでスキルが陳腐化していく中で、どこかいい企業があればもう一度正社員になってもいいという考えであったため中途採用に至った。

【Waris ワークアゲイン】

- ベンチャー企業への再就職
 - ベンチャー企業のバックオフィスへの再就職の事例が増えている。一般的に、ベンチャー企業は人材の獲得に使える予算が少ない。また、人事・総務・経理などのバックオフィス業務についても、経営者が自ら手を動かすなど、人件費を抑える傾向にあるが、同業務を少しずつ誰かに渡していきたいと考えている。そこで、バックオフィスの全般的な業務を担える人材が必要となっている。

c. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

- フリーランスの需要とマッチング
 - 人事・広報・マーケティング等のビジネス系職種フリーランス人材は、エンジニアと違って具体的にスキルを言語化しにくい側面がある。ビジネス系職種で独立して仕事を得るには、その領域で5年以上の経験年数が必要であり、特に、自分で企画策定から実務までを一通り経験した上で、自分で再現できることが必要となる。マッチングにおいても、経験の深さ、年数等が重要視される。
 - 企業としても、総合職の社員が行っている業務をフリーランスに委託できるように

切り出していくことが難しい。将来的には各職種のスキルの体系化が必要と考えている。

- 企業からのニーズが高く、マッチングしやすい職種としては、マーケティング（Web含む）、人事、広報などが挙げられる。登録者もこれらの職種の方が多い。

□ マッチング支援実施上の課題とポイント

- 企業から最初に案件の依頼を受ける際には、人材要件が明確である場合と、漠然とした課題や要望のみがある場合の両者がある。あまりに細かく人材要件が定義されていると、その要件にマッチする人材を見出すことが難しくなってしまう。依頼時点ではある程度の課題・要望がわかっている状態のほうが、登録している人材の中から企業が抱える課題を解決できる人材を提案できるため、対応しやすい。
- 企業側が求めている人材のスキル定義は難しいが、求めているポストにおける業務の切り分けを行ったうえで、その業務を担える人材をマッチングさせることは可能である。例えば、新規事業を開発するとしても、0 から 1 へのフェーズと 1 から 10 へのフェーズでは、業務内容や必要となる人材要件が変わってくる。その粒度で明確にしていく。同一の業務でも、フェーズ等によって人材の希少度も変わるため、人材の相場も変わってくる。
- 就業上の要件を満たさない場合でも、最初に企業の担当者と求職者との面談等を通して、対面でのマッチングができれば、ネックとなっている就業上の要件を緩和することが可能となる例が多い。例えば、多くの企業は週 5 日での勤務を求めるが、一度優秀な人材と面会して、当該人材を採用したいとなれば、労働日数の要件も緩和しうる。場合によっては企業内の人事制度を変更させて雇用するという例もある。その意味も含めて、人材要件を具体化していく前に、少しでも可能性がある限り求職者と実際に会ってもらおうことが、要件緩和においては重要となろう。
- 現在のベンチャーでは人手が足りない企業が多く、人材の供給が追い付いていないため、スキル開発も含めて人材確保を進める必要がある。現状は個人で学べる場が多数あり、給付金も豊富であるため、学ぶ環境は整えられつつあるが、一方で、出口とつながっていない学びが多いと感じている。再就職や転職等の出口まで含めた支援が必要だと考えている。大学でも再就職に向けた学び直しの講座を持っているが、学んただけで満足してしまう人が多い。

□ マッチングにおける年齢の影響

- 年齢の差異から生じるカルチャーフィットの程度は人によるが、人手不足を背景に、以前と比べてシニアでもマッチング率は高まってきている。
- マネジメントまで経験できていない 40～50 代でも、十分なスキルがあれば、フリーランスとして仕事の一部を依頼されるという可能性はありうる。

2) 株式会社 YMFG ZONE プラニング

対象企業	株式会社 YMFG ZONE プラニング
事業内容	中堅・中小企業の総合的成長支援 (その一環として人材紹介プロジェクトを実施)

対象企業	株式会社 YM キャリア
事業内容	1. 有料職業紹介事業 2. 前号に関するコンサルティング業務 3. その他前号に附帯または関連する一切の業務

a. 特徴的なサービス

【伴走型採用支援サービス（中核人材紹介）】

□ サービスの概要

- YMFG ZONE プラニング社における人材事業として、「TSUNAGU プロジェクト」を平成 30 年度「地域中小企業人材確保支援等事業」として実施。同プロジェクトを 1 年間実施し、ビジネスとして展開可能との判断となったため、同プロジェクトの事業化のため、2019 年 7 月 22 日に YMFG の出資によって YM キャリアを立ち上げた。
- 金融機関グループの子会社として、事業性評価を起点とした経営分析を行い、経営課題を解決するための人材紹介を事業として実施。
- 人材確保に必要な「経営課題の整理・分析」「戦術・業務の見直し」「求人増・条件の見直し」「求人・採用」「職場環境の改善」までの支援をシームレスに提供。

□ サービスの特徴

- 実施の背景
 - ✓ 地域活性化のため、スキルのある人材を地域外から引っ張ってくることを目標に据えていた。金融グループとして、融資先の人材に係るニーズを調べたところ、2018 年 3 月時点で、融資先 2400 社のうち、約 580 社は中核人材の確保のニーズがあった。一方で、民間マッチングサービスにより成約に結び付いているのは約 1%のみであった。
 - ✓ 従来、人材マッチングは人材事業者に丸投げしていたが、YMFG として人材紹介の機能を持つことで、企業の経営課題の整理から人材斡旋までシームレスな支援ができるようにすることを目指し、体制を整えた。銀行の従来的な機能を活かして企業の課題整理を行った上で、外部人材が必要な場合は人材紹介を検討することとなる。また、日本人材機構に伴走支援的な立場での協力を得た。
- ターゲットとなる人材
 - ✓ ターゲットは中核人材に限っており、年収は比較的高く設定している。安かろう悪かろう、ではなく、投資回収できる優秀な人材を適正な年収で紹介する、ということに焦点を置いた。
 - ✓ 日本人材機構社にて抱えている人材プールから、人材要件に合う人材を見出してマッチングしている。求職者側は、自身のキャリアの最後でチャレンジしたい、現職では先が見えている、現職企業と方向性が違う、という方が中心。面談に至

る求職者はやる気のある場合がほとんどである。

- ✓ 募集に対して反応があった求職者には、企業側が求めていることや社長の想いをより詳細に伝える。求職者側がそれを受けて話を聞きたいとなれば、面談に進むこととなる。
- 企業側への支援
 - ✓ 企業側は、採用の際に、候補者のうち結局誰を採用するか判断をしかねる場合が多い。地方の中小企業は人材採用体制が整っておらず、中途採用に慣れていないことが多いため、面談の仕方から指導することもある。
 - ✓ 社長がいい人材だと判断しても、他の役員の承認を得られない場合もある。特に、オーナー企業が多いため、社長と実際に働いている社員との意見が一致するかを気にしなければならない。
 - ✓ 離職を防ぐため、採用・勤務開始後のアフターフォローには注力している。一般的な人材紹介会社は定着率にコミットしないが、継続的に取引のある銀行としての強みを活かし、入社後6か月の間、定期面談や進捗確認を行うなど社長と採用者との間で想いのずれがないようにフォローしている。また、当初の提示通りの待遇をしているかを確認するなどして、企業側に牽制をかけることもできる。
- マッチングの特徴
 - ✓ 求人のはほとんどは経営課題を明確化しながらも自由度が高い案件となっている。例えば、経営課題を求人の時点から与えられ、それに対して応募者が解決策や自身の想いを企業側にぶつけることで、採用判断が進むこともある。
 - ✓ 採用にかかる期間は、最短でも3~4か月、基本的には6か月以上である。その前段階に当たる人材要件の明確化も含めると、さらに時間がかかることとなる。給与の高い中核人材の採用となれば、中小企業も非常に慎重になるため、面接回数を増やすなど、腰を据えて採用者を決めることになる。

【課題解決人材紹介サービス（副業仲介）】

□ サービスの概要

- 伴走型採用支援サービスと同じく、「TSUNAGUプロジェクト」として実施。ビジネスとして展開可能との判断となったため、YMキャリアで引き続き事業として実施。
- 人材紹介プラットフォームを有するスキルシフト社の協力のもと、都市部で活躍する優秀な人材を副業形式で地域企業とマッチングさせる事業。
- 中小企業向け副業人材活用啓発セミナーの実施、副業活用に関するフォロー、実際のマッチング支援を主に行う。マッチング支援では、スキルシフト社が運営する「スキルシフト」という副業マッチングサイトを活用している。求人情報を同サイトに投稿し、マッチング後は各求人企業が応募者との面談等を行う。

□ サービスの特徴

- 副業人材活用企業の開拓
 - ✓ 副業者を活用するという意識を持つ地域の中小企業は少ない。そのため、副業マッチングに関しては、当社から取引先中小企業に持ちかけることから始まる。具体的には、セミナー等を通じたマインドセット（意識啓発）を実施し、副業人材の活用にトライしたいと考え始めた企業に対して、副業求人の掲載支援を行う。

2018年度は100社がセミナーに参加し、実際に求人掲載に関心を持ったのは半分程度であった。特に経営者が年配の場合は、副業に対して抵抗感があることが多い。

- 副業人材活用の実態
 - ✓ 企業側にとって正社員の雇用と副業との大きな違いは、投資規模の差である。当初は中途採用を検討していたが、あきらめて副業活用に移行する企業も多い。
 - ✓ 月1回程度の現地訪問による打合せ、月2~3回のWeb経由での連絡、というのが副業人材の一般的な就業形態であり、アドバイザーもしくは請負型の業務委託が中心である。
 - ✓ 副業を解禁している企業の多くが都市部に集中しているため、人材の供給源は都市部となる。

b. 越境転職等の成功事例

□ 中核人材紹介

- 愛知、兵庫など別地域在住の40代~50代の人材を部長クラスで採用できている事例が多い。個人側の業種変更はあまりないが、職種については、経営企画から製造部門、営業部門での採用となっている事例がある。大手企業から中小企業への転職例もあるが、ミスマッチは生じていない。

□ 副業仲介

- 中核人材紹介よりマッチング件数は多い。職種としては、広報・マーケティング、デザイン、営業等が中心。また、そもそも人材プールのほとんどが都市部の人材となるため、契約後も基本的には遠隔での業務が行われている。

c. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ 地方企業における副業人材活用

- 資金に余裕がない中小零細企業にとっては、副業人材の活用はコスト負担が少なく、人材不足の解消が期待できる。しかしながら、副業人材の活用に慣れた企業はまだまだ少なく一般的な人材戦略にはなっていない。そのため、心理的安全性やアフターフォローを含めた付加価値を提供するなど企業に寄り添う伴走的支援者の存在が重要となる。
- 副業の場合でも、副業実施者と企業側との相性の問題が生じる。相性が合わない人に対し、無理に仕事を依頼するという例はなく、どのような小さい会社でもフィーリングは重視されている。特に企業への業務委託と異なり、副業者個人との付き合いになるためその傾向が顕著になる。

3) V社

対象企業	V社
事業内容	アセスメントリクルーティングプラットフォームの企画、開発、および運営

a. 特徴的なサービス

【アセスメントリクルーティングプラットフォーム】

□ サービスの概要

- 登録している求職者に対してダイレクトリクルーティングを行うことができる中途採用支援ツール。
- アセスメントを使うことで法人側は自社にフィットした人材の定義が分かり、転職希望者は自分の思考性に合致する組織とマッチングできる。以前はダイレクトリクルーティング機能が中心であったが、アセスメントを利用することでユーザーにより高い価値の提供を目指している。
- 個人利用者数は、月間登録者数が平均1万3,000人であり、2019年10月時点で計32万人が登録している。登録者のうち、30代以下が全体の約8割を占めており、これは、デバイスがスマホ中心であること、集客の流入経路としてSNSからの流入が多いことが背景にあると考えられる。
- 導入企業社数は、無料利用込みで11万4,000社である。企業規模を問わず幅広く活用されているが、そのうち、89%が中小企業である。登録者に対してオファーを出す段階で有料会員になる。

□ サービスの特徴

- サービス開発の経緯
 - ✓ 現状の転職活動に対する課題感から事業を立ち上げた。V社創業者が転職する際、他の同期との転職結果に非常に大きな差が生じたことから、市場価値自体が周りの環境に大きく左右され、かつ情報戦であることを実感した。そこで、自分の市場価値を事前に把握した上で、その価値が評価されているタイミングで転職できる、という状況を作り出せるようにしたいという考えからサービスの開発に至った。
- 特徴（登録者視点）
 - ✓ 転職者向けサービスとしては、「市場価値を算出」することがポイントである。市場価値は主に、業種、職種、保有資格等によって算出しており、また、半年に一度程度の頻度で算出方法の見直しを行っている。
 - ✓ もう一つの特徴として、「パーソナリティの特徴」「ストレス要因」「上下関係適性」「マネジメント資質」などの「コンピテンシー」が分かる「コンピテンシー診断」を無料で受験できる。この診断結果を企業に公開することで、自身のコンピテンシーを評価してくれた企業からオファーを受け取ることができる。
 - ✓ 面接確約でオファーが届く点の一つの特徴である。企業側には、オファーメール送信の際には必ず面接確約とするように約定している。オファーメールは、送付対象者とする人材要件を設定したうえで一斉送信できる形になっている。

- 特徴（利用企業視点）
 - ✓ ダイレクトリクルーティングは求人広告と人材紹介の間に位置するが、人事の作業負担が大きいことが欠点として挙げられる。それを克服するために、個人の登録情報を細かく設定している。人事が求職者に確認するポイントは職種ごとに決まっているため、そのポイントを登録時点で全て聞き切れるようにしている。質問数は非常に多いが、当該職種に対応した設問となっているため回答を途中で諦める求職者は少ない。また、利用企業側は、職種ごとに詳細な検索が可能となっている。
 - ✓ 当社内には経験職務情報の質問設計を行う部隊があり、特に、「その他」という職種を撲滅することを目指して職務情報の項目の更新を行っている。顧客からの要望を集合知として蓄積し、それを形に落としている。
 - ✓ 登録情報が多いため、企業としては、ポテンシャルに基づく採用とコアスキルに基づく採用を分けることができる。また、求めるスキルがある人材を採用するためにはしっかりした年収を提示したほうがよいとアドバイスしている。
 - ✓ 定額使い放題であるため、企業が採用を実施する過程で人材マーケットの状況に合わせて人材要件を広げていくことができる。通常の出稿型の場合、一度掲載してしまうと追加課金なしには変更できないが、本サービスの場合は、自社でPDCA サイクルを回してオファーする人材要件の定義を変更していくことができる。
 - ✓ 将来的には、求人要件の狙い目を自動的にアドバイスする機能を設けたい。非常にニーズが高い資格・職種や不人気業界における求人に関しては、適切なアプローチ方法を提案できれば良いが、そこは現状ではできていない。ただし、職種によって訴求ポイントが違うことはわかってきている。
 - ✓ 職種によって求職者が知りたいポイントが違うため、本サービスのポジション（求人票）は職種ごとに違うフォーマットになっている。具体的には、エンジニアの場合は、利用するソフトの選択可否、営業の場合、顧客との接待や飲み会の多さの頻度などが項目として設定されている。
- 利用企業
 - ✓ 利用企業に中小企業が多い背景としては、利用料金が安価であることが挙げられる。また、固定金額の支払いにより登録者にオファーを無制限に配信でき、後からの追加フィーはない。営業や事務等、年間を通して複数名を採用するために広く募集したいと思った場合には、一度の支払で1年間ずっと登録者データベースを利用することが可能となる。
 - ✓ 全国50行以上の地方銀行とアライアンスを組んでいることもあり、導入企業の約62%が大都市以外に所在する地方企業である。地銀との連携を通じて、地方企業での転職の厳しさを把握したため、現在は専任の部隊を立てて地方企業向けに積極的にサービス展開を行っている。

【コンピテンシー診断・フィッティング分析】

□ サービスの概要

- 独自に開発した「コンピテンシー診断」を用いて、コンピテンシーをもとに登録者を検索できる「コンピテンシー診断検索」、自社社員のコンピテンシーを分析し、自社のカルチャーの特徴を見つけ、中途採用時の人材要件設定等に活用する「フィッティング人材分析」の2つのサービスを実施。
- コンピテンシー診断では、160問の質問により、「パーソナリティの特徴」「ストレス要因」「上下関係適性」「マネジメント資質」という4分野、全41項目のコンピテンシーが把握可能となっている。

□ サービスの特徴

- コンピテンシー診断の開発背景は、日本の採用では、母集団形成の段階でミスマッチが発生しているのではないかという課題認識にある。日本では、募集するポジションに近い経験と経験年数を求める傾向が強いため、どうしてもそこで活躍できるのかわかっていない、あるいは、活躍できる人材がわかっても面接で見極めができていない、という課題認識があった。ある研究結果からも、学歴や職務経歴年数、面接などは活躍に対してほとんど影響を与えていないということが明らかになっている。
- アカデミックな理論もベースにしてコンピテンシー診断を開発した。今後は蓄積したデータを元に見直しをかけていく予定である。
- 自社においてもフィッティング分析機能を用いて採用基準を決定し、自社社員に近い人材を採用したところ、離職率を低く抑えることができているほか、実際に活躍できている社員が多くなった。個人と企業との間で、マイナスの側面も含めてマッチングしていることが重要であるといえる。
- 採用からコンピテンシーのアセスメントまで一括で扱っている企業は珍しい。

b. 越境転職等の成功事例

□ 転職事例全般

- 本サービスを通して、業界・職種未経験の人材、離職者、非正規雇用者、外国人、ミドル層など、幅広い観点において転職時の障壁を超えて採用に結び付いている。転職に至った主な要因として、幅広いターゲット設定、求人企業側の迅速丁寧な対応などが挙げられる。

□ その他個別事例

- 求職者側の事例として、人材紹介のエージェントの場合では100社落ちたが、本サービスを利用することで6社の面談ができた、という例がある。アパレル店員からバックオフィスへの転職を希望していたが、エージェント側に職歴によるコンピテンシーへのバイアスがあり、転職が失敗していたと考えられる。そのバイアスを取り除いてコンピテンシーを要件定義することができた事例といえる。
- 企業側の事例として、エージェントを活用していたものの採用できず、本サービスを活用して30人採用できたという例がある。未経験でも自社の社風にマッチした人材を採用したいというニーズに応えることができていると考えられる。

c. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ コンピテンシーを活用した円滑な転職の実現

- 年齢の壁は、コンピテンシーによって突破できるものだと考えている。例えば、法人営業のポストを募集しても経験者を採用できない場合に、必要となるコンピテンシー（特にコアコンピテンシー）を明確にすることができれば、要件を広げることができ、年齢が関係のない要件となる。それが確立すれば、性別や年齢関係なく活躍できる環境が生まれるのではないかと考えられる。
- 入社後の「活躍」については、各社人事部の評価で定義される。そのためにまずは、自社で「活躍」できる人材を定義してもらうことが必要になる。個人のスペックやコンピテンシーだけではなく、組織側のカルチャーとのかけ合わせによって活躍するような事例も多々ある。
- 企業の中には、「地頭」で採用しているという場合があるが、地頭にも種類があり、自社にはどの種類の要素が必要なのか定義が必要となる。さらにその地頭が本当にあるのか、あるいは活躍に役立っているかどうかは採用後でないと判断できない。それを事前により精緻に判断するために、コンピテンシーが有効だと考えている。
- 各社にあった人材採用のためには、結局は一般的な分析結果だけでは十分でなく、各社での分析を基に活躍できる人材を定義する必要がある。

□ ダイレクトリクルーティングの活用

- ダイレクトリクルーティングにおいて、オファーメールの数が多すぎて行くべき企業が決められないという課題は、個人側で転職の意図が決まっていないか、求人絞り込みなどというサービス UI の問題である。しかし、現実としては、「良いオファーがこない」という方が多いのが実態である。

4) 株式会社ミツカリ

対象企業	株式会社ミツカリ
事業内容	人と組織のマッチ度が見えるサービス「ミツカリ」の開発・運営

a. 特徴的なサービス

【ミツカリ】

□ サービスの概要

- 人と企業のカルチャーフィットを図り、ミスマッチをなくすことを目的とした診断ツール。企業の既存社員と求職者の双方が受験し、自社に対する求職者のカルチャーマッチを診断する。
- 2700社以上が利用し、15万人以上が回答している（2020年2月時点）。
- 利用企業は企業規模、業種ともに多種多様。社会全体における企業割合と比較すると、50~300人規模の会社での利用が多い。離職率の低下に効果があることから、特に医療介護業界、人材業界や飲食業界などの離職率の高い業界を中心に展開することを目指している。

□ サービスの特徴

- サービスのポイントは以下の三つ。
 - ✓ 人と組織のマッチングを見ることができる。企業内には多様な部署や役割があるが、それぞれについてのマッチングを見ることが可能。
 - ✓ 検査は10分で終わるため、簡単に正確なデータが取れる。回答負担が大きい場合、中小企業は求職者にテストを受けてもらえない、大企業は社員にテストを受けてもらえない、という課題をそれぞれ抱えているが、短時間で終わるため、簡単にデータを集められる。
 - ✓ ソーシャルタイプの分析が可能で採用以外の場面でも活用できる。各人の回答結果をもとに、人との接し方のタイプを、「感情」「自己主張」の2軸で、「アナリティカル」「ドライバー」「エミアブル」「エクスプレッシブ」の4つのタイプに分類できる。入社直後の対応方針の検討や人事異動等に活用することが可能。
- これまでの適性検査では、組織側の診断は行われていなかった。一方で、組織側のデータがないと個人と組織とのマッチングの程度はわからない。そのような課題を踏まえ、組織と求職者を比較できるツールとして開発した。
- 開発においては、組織心理学（ビッグファイブ理論など）を参考にしている。また、回答や分析を簡略化するため、「余計なことを聞かない」という方針のもと、相関性の高い性格軸や設問については極力減らし、結果として、性格を表す軸を32種類に絞り、問題数を72問まで減らした。独立性の高い性格軸・設問となっており、十分に有意な結果を導き出すことが可能となっている。
- マッチングスコアの測定には、機械学習の技術を使っている。人事担当者の視点から、ある人とある人とがマッチしているか否かを判断した結果の集積を、教師データとして利用している。

- 当サービスの導入によって、離職率の低下にもっとも顕著な効果がみられている。実例として、30%以上の離職率の会社が、3年で5%まで下げることができている。特に、入社後の短期離職は社内の人間関係の問題である場合が多く、その改善に活用できている。
- 企業の採用基準を作る支援を行う時もある。活躍している人とそうでない人を企業側で決め、両者の差を比較する。両者で差がある項目は、ハイパフォーマーに必要な要素であるため、採用基準に含めるようアドバイスする。また、両者で共通している項目は、会社としての特徴ということができる。離職率低下に効果的と考えられるため、それも採用基準に入れるよう勧める。
- 採用への活用の第1ステップとしては、離職率低下のため、企業の特徴と類似している人材を採用するプロセスを整えることであるが、第2ステップとして、活躍できる、新しい血を入れる、等の観点から、人材を定義して当該人材を採用するプロセスを整えることとなる。
- 組織側のデータを個人側に開示はしていない。一方で、入社を検討する求職者向けに、自社のソーシャルスタイルの波形を自ら発表するという動きはある。

b. 越境転職等の成功事例

- 本ツールの分析結果に基づいて判明した企業のカルチャーを採用基準に組み込むことで、性格面で企業とマッチした人材を採用することが可能になった。結果として離職率の低下を実現している。
- 組織に変革を起こしたいと考えている企業の場合は、逆にカルチャーマッチしていないような人材を採用するケースもある。

c. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ 企業人事の課題とデータの活用

- これまでの人的資源管理は、多くの企業で人事部の主観に基づいて行われているが、人事データの分析によって、様々なことが改善できる。ただし、データ活用の効果が実際に表れるのに時間がかかる、あるいは効果を表現できない、というところは課題の一つである。
- 多くの企業では、人材要件や採用基準の定義ができていない。例えば、「明るく元気」という要件があったとしても、社長と採用担当者の考え方は違うため、結局採用時点でずれてしまうこととなる。抽象的な言葉を定義し、テストで測れる粒度まで落とししていく必要がある。
- 適性検査は性格データをとる手段の中でも最もコストパフォーマンスがよく、現実的に最適な手段であるといえる。

□ 性格による診断とマッチング

- 企業と個人のマッチングの順序として、職種やポジションが最優先される。その基準を経てから、性格上のマッチングが考慮される。しかし、カルチャーマッチングは非常に重要な要素であり、より早い段階で考慮すべきと考えている。ただし、性格によ

るマッチングが全く影響しないという企業や業界もあると考えられる。

- 企業の組織風土にマッチしている人材を採用する方が、離職を防ぐことができる。一方で、自社の成長を考えると、組織風土にマッチしていない人材でも採用すべきという考えもある。いずれを優先するかは企業側の方針によるが、共通して採用すべき人材の定義が必要となる。
- 離職しやすい人に特徴的な性格というものはほとんどない。会社の風土と個人の性格の差異が、離職に大きな影響を与えることがわかっている。
- 活躍する人・しない人の性格的特徴は、全業種を俯瞰するとほとんどないということがわかっている。例えば、製造業の営業職の性格的特徴は一定の傾向がある。ただし、その特徴がハイパーフォーマーに直結するか否かは不明。
- 個人側としては、業種や職種で仕事を絞っても、候補となる企業は多く、十分に絞り切れない。カルチャーの側面から絞り込みができればより判断しやすくなる。
- 海外の人材の離職傾向はまだ不明。ただ、人間関係による影響は大きいという仮説はある。アジア圏の場合はおおよそ日本と同じ傾向があると考えている。アメリカではスキル重視の採用が行われているが、カルチャーがマッチングしている従業員ほど対応する顧客の満足度が高く、業務満足度やパフォーマンスも向上すると多くの実証研究で報告されている。

5) ウォンテッドリー株式会社

対象企業	ウォンテッドリー株式会社
事業内容	ビジネス SNS「Wantedly」の企画・開発・運営

a. 特徴的なサービス

【Wantedly Visit】

□ サービスの概要

- 「シゴトでココロオドルひとをふやす」ということが会社のミッション。個人が仕事に没頭するために必要なのはモチベーションとなるが、それには、目的に対する「共感」が重要。「共感」を軸に、個人と仕事・企業とをつなげるとい理念のもと、サービスを提供している。
 - Wantedly のサービスは大きく 2 種類に分けられる。今後は両者の連携を強め、一つのプラットフォームとすることを目指している。
 - ✓ Wantedly Visit： 募集掲載・会社訪問アプリ。共感を通じた働く人と会社の出合いの創出を目指している。
 - ✓ Wantedly People： 名刺管理アプリ。名刺を通して個人同士のつながり形成を支援している。
- ※以下では「Wantedly Visit」に関しての記載となる。
- 2020 年 1 月時点では 3 万 4000 社登録、個人ユーザー数 225 万人。
 - 企業側への料金形態は継続課金モデル。月額金額設定があり、最短半年から契約できる。募集要項のみ掲載可能なプランのほか、追加でダイレクトオファーを登録者に送付可能となるプランもある。
 - サービス開始当初はエンジニア、デザイナーの利用が多かったが、今は多様な職種の人が利用している。年代としては、20～30 代が 80%を占めている。業種としては、情報通信、広告業界の利用者が多い。ソーシャルメディアとの親和性が非常に高いサービスとなっているため、SNS や IT に強い人、若い世代の利用率が高くなっている。
 - 利用企業としては、従業員 100 名以下の企業を中心。業種としては、情報通信、コンサルティングなどが多くなっている。大企業も利用しているが、新規事業開発部署が利用するなど、部署単体で利用している場合が多い。
 - Wantedly はもともとスタートアップ企業として創業しており、関係者間の口コミで利用が広がったため、創業当初は IT 系のスタートアップ企業やエンジニアを中心に利用されていた。そのため、現在でも創業から時間が経っていない企業が多く利用しており、結果として規模が小さい企業の利用が増えている。現状では IT 系スタートアップ企業のほとんどが Wantedly を利用している状況である。
 - 最近では、これまでのターゲットとは異なる企業へ展開しようとしている。具体的には、IT 系以外の事業会社のほか、全国の地方中枢都市企業を想定している。

□ サービスの特徴【求人広告】

- 一般的な求人広告の場合、掲載場所や分量によって掲載金額が変わるが、Wantedly の場合は、求人の件数や募集ポジションにかかわらず料金は一律であり、雇用形態も指

定はしていない。業務委託でも掲載することは可能であり、数としても増えてきている印象である。

- 求人掲載ページ（募集要項）においては、年収などの具体的な労働条件の記載を断っている。通常の求人広告の場合、条件面のみが記載された無機質な求人が多いが、そのような条件面ではなく、会社の魅力や、事業をしている背景、働いている人のプロフィール情報、会社内の写真などを掲載している。カルチャーマッチや、気軽に遊びに行けること重視しており、そこがほかの求人媒体との大きな違いであると考えている。
- 求人掲載ページは、ブログのような体裁となっている。事業概要、企業理念、環境・文化について、カジュアルかつビジュアル的に表現ができる。具体的には、「なにをやっているのか」「なぜやるのか」「どうやっているのか」といった見出しを設定しており、求職者に伝わりやすい形になっている。ページの最後には「こんなことやります」という見出しのもとで、求人内容を掲載している。ページ最下部の「話を聞きに行きたい」をクリックすると、当該求人案件に応募することになり、企業側にエントリー情報が届く。それ以降は企業と個人でやり取りを行うこととなる。
- 求人ページの掲載内容は基本的に求人企業に考えて書いていただく。ただし、追加で、ライティングの手伝いを行うことも可能。「共感」という観点から、どのような内容にすると求職者に伝わりやすいかということをおアドバイスする。見出し設定は、企業側にとっても書きやすい形式となるようにしている。
- 掲載文章は平均 1000 文字程度。最近はモバイルアプリでの利用者が増えているため、長い文章は読まれづらいケースもある。モバイルでも見やすい長さとなるよう、実際に確認していただきながら文章を作成いただく。
- 写真の掲載も可能。カバー画像 1 枚は必須掲載とし、その他、最大 6 枚の写真の掲載することが可能。
- 通常の求人サイトの場合、働いている社員の様子を知ることはできない。一方、Wantedly では、企業ページから社員のプロフィールにアクセスし、どのような社員が働いているかを知ることができるようになっている。
- 他のサービスは無味乾燥な情報しかない場合が多く、企業や社員の想いが見えづらい。その点、Wantedly は、企業から見ても、求職者から見ても、それぞれが抱える想いがエモーショナルに伝わりやすい。どんな思いで何を乗り越えたのか、どんな思いでその企業に入ったのか、などに共感することが転職には重要。
- 求職者からの閲覧数が多いのは、社員のプロフィール、ブログ、インタビューなどである。なぜ、その人がその会社に入ったのか、どこに共感したのか、ということを見ているのだと思われる。それを踏まえると、「共感」を呼ぶには、社員の想いを赤裸々に公開していくことが重要だと感じる。経営層ではなく従業員個人が自分たちの目線で書いた記事のほうがより本音が見え、個人の共感を呼ぶというケースもある。
- 日本の転職サイトの多くは、登録プロセスが日本語だけで紹介されており、外国人には利用しづらい部分が多い。その点、Wantedly は、Facebook 経由で登録ができ、サービス内の全ての要素が英語で整備されているため、外国人でも使いやすくなっている。
- Wantedly では、求人案件以外にも、「ミートアップ」という、社員と複数人で話すことができるイベントの開催案内を告知することができる。複数人参加可能なイベン

トとなるため、希望者を受け入れやすく、1対1より効率が良い。求職者としても、気軽に話を聞きに行くことができるため、転職へのハードルを下げるができる。

- **Wantedly** では、カジュアル面談を推奨している。具体的には、マッチング後の面談の際には極力職務経歴書を使わないようにすることを、企業側に依頼している。企業側としても、そのような形で面談のハードルを下げなければ人材を採用できなくなっている。
- **Wantedly** では、求人案件の年収も掲載していない。その分、給与というノイズなしで求人案件の内容を見て、自分が何をしたいか探すことができる。条件ファーストでの求人探しをしてしまうと、自分が何をしたかを見極める感覚が鈍ってしまう。

□ サービスの特徴【ダイレクトリクルーティング】

- 求人広告における待ちの採用は、採用したい人を選びにくく、どうしても受動的になり採用効率が悪い。一方で、スカウトメールの場合は、企業側から採用したい人を選び、かつ、オファーサービスの利用企業が少なく、転職エージェント等へのデータベース開放も行っていない分、他社と比べて返信率も高い。採用活動を効率的に進められることとなる。
- 他社と比べてよりカジュアルなサービスであるため、転職に対して本気になっていないような人材、例えば、いい会社に転職できる機会があったら転職してみたい、という人も登録している。そのため、アプローチできる人材プールがより広がっている。その点も評価されている。
- 他社サービスの場合は、オファーメールへの返信は2%程度だが、その背景には、テンプレのメッセージを一括送信で送っていることが挙げられる。**Wantedly** の場合は、一括送信ができないようにしている。個人に対してカスタマイズした内容でなければ送信することができない。個人側としてはもらうメールが少なくなる分、オファーメールへのありがたみが高くなる構造となっている。
- 個人側では、毎月のスカウトメール受け取り数も設定できる。そのほか、プッシュ通知でスカウトメールが届くなどのUI上の工夫もある。
- 企業側には、カスタマーサクセスチームによるサポートを行っている。登録企業の多くはダイレクトリクルーティングを使ったことのない企業が多いため、使い方の流れから説明している。企業側の工数がかかる、という点は課題として残っている。
- 募集要項の表示を最適化する機能も設けている。最適化のアルゴリズムは、継続的に改善している。データドリブンで新しいアルゴリズムを開発し、運用しながらフィードバックを踏まえて改善している。

b. 越境転職等の成功事例

- ある会社では、「障害のない社会を作る」ということをビジョンとして掲げており、多くの人からの共感を受けやすい。一方、それをほかの求人媒体で掲示すると求職者には伝わりづらい。**Wantedly** では個人に関するストーリーも含めて掲載することができ、そのような企業のビジョン、想いが求職者に伝わりやすい。
- 地方の旅館では、事業承継に課題を抱えているが、「助けてください」ということを前面に押し出す形で求人を掲載しており、非常に多数のアクセスがある。エモーショ

ナルな想いを求職者に訴求している事例である。

- 地方企業が、首都圏の人材やハイキャリアの人材、外国人を採用する事例が生まれている。条件だけではなく想いでマッチングを行うことで、所在地関係なく多様な転職が実現している。地方の企業の場合、所在する地元を盛り上げたい、という想いが背景にあり、それが共感を生みやすい。その意味で、Wantedly には地方企業と相性が良いと考えられる。

c. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ 転職における障壁

- 特に大手企業に多い例として、中途採用においては、求職者の職務経歴から面談を行うか否かを判断したり、エージェントを経由する必要があったりするなど、転職にあたってのハードルが高い。
- 転職活動は働きながら行う必要があるため、求職者にとっては非常に大変。特に、検討している企業の社員に会ったことがない場合には、下調べをしておかなければならない。
- 一般的な求人媒体は年収で求人案件を分類している。しかし、実際にはそれがノイズになってしまっており、求職者側も年収ファーストで求人案件を探してしまっている。
- 企業側では人材の要件定義をあまりしていない企業が多い。特に中小企業は、人材の要件を十分に詰め切れておらず、人材ターゲットの選定ができていない。しっかり定義できているパターンもあるが、ごくわずかである。

6) パーソルキャリア株式会社

対象企業	パーソルキャリア株式会社
事業内容	人材紹介サービス、求人メディアの運営、転職・就職支援、採用・経営支援サービスの提供

a. 特徴的なサービス

【転職サービス「doda」】

□ サービスの概要

- 人材紹介、求人広告、ダイレクトリクルーティング、転職イベント等、幅広い転職サービスを提供している。
- マッチングの質を高めるための Tech 系のサービスも展開している。「HR アナリスト」というサービスでは、転職希望者のアセスメントを実施し、その分析結果から、企業に具体的な採用手法（採用設計、面談・面接方針、コミュニケーション方針、志望度を上げるトピック、自社のアピールポイント）の提案を行う。
- 対象としている企業は規模問わず全国すべての企業である。事業所も全国各地に有している。
- 各種「doda」サービスでは、個人は1つの登録フォームから、人材紹介、求人広告、ダイレクトリクルーティングの複数サービスについて利用可否の判断ができる（具体的には、各サービスの利用をするか否かについて、チェックを入れる）。ただし、各種サービスに関しての利用規約は明確に分けている。
- 企業側は、人材紹介、求人広告、ダイレクトリクルーティング、転職イベント等について、それぞれで利用契約を行う。人材紹介と求人広告は各サービスについて法人営業担当がいる。企業側も募集ポジションで人材紹介と求人広告の活用を切り分けているため、企業側の採用状況に合わせてサービス提案を行っている。人材紹介・求人広告の営業同士で情報交換を行っており、サービスを組み合わせて提案することも可能。

□ サービスの特徴

- データベースの規模、サービスの多様性が、他社との差別化ポイントになる。特に、近年では、利用するサービスを企業の状況に応じて自由に選べることが求められている。パーソルでは、人事戦略などからサポートするためのサービス（人事コンサル）も、中途採用を行うためのサービス（人材紹介・求人広告等）に加えて提供できる。
- マルチプロダクトを有しているため、それぞれのユーザーに最適な提案ができる。例えば、求人サイトを主に利用している転職希望者に、人材紹介事業で得られた知見を踏まえて、志向性にフィットした求人をレコメンドすることができる。企業側への支援も同様であり、求人広告作成の際に、人材紹介事業で得られた情報を踏まえて、改善のためのアドバイスをすることができる。
- 人材紹介に関しては、キャリアアドバイザーのサービス品質が重要であるため、様々な育成に係る取組を行っている。具体的には、業種・職種勉強会、キャリアカウンセリングのスキル段位認定、キャリアコンサルティングの国家資格を取得するための

支援講座の実施などである。

【「doda プラス」 （「doda」 のサービスの一つ）】

□ サービスの概要

- 求人広告・人材紹介・ダイレクトリクルーティングをかけたようなサービスとして、「doda プラス」というサービスを提供している。
- 形態としては成功報酬型の人材紹介サービスだが、転職希望者へは企業側の支援担当の「プロジェクトエージェント」から、キャリアカウンセリングを受けていない転職希望者に対してもスカウトメールでアプローチすることができるほか、求人広告も掲載可能（一部制約あり）。

□ サービスの特徴

- 人材紹介の課題は、キャリアアドバイザーを必ず経由しキャリアカウンセリングを実施する必要がある点。キャリアカウンセリングを実施できる件数は、キャリアアドバイザーの人数や転職希望者の居住地等に依存してしまう。一方、求人広告の課題は、直接転職希望者が企業に応募するため、転職希望者自身が自ら適した求人を探す必要がある点であり、企業との間にキャリアアドバイザーが入って調整・交渉することができない。その両者の課題に対応するのが「doda プラス」である。「doda プラス」では、転職希望者は、キャリアアドバイザーを経由せずして応募できるだけでなく、応募した後にはキャリアアドバイザーに近いサポートを、プロジェクトエージェントから受けることができる。
- キャリアカウンセリング実施済みの転職希望者だけでなく、人材紹介サービスに登録している会員には網羅的にアプローチが可能。そのため、一般的な人材紹介よりも幅広い母集団形成をすることができる。
- 地方企業での活用事例も多い。スカウトメールで採用要件にフィットする人材にピンポイントでアプローチするため、人材紹介や求人広告だけでは応募が集まらないという状況の企業などが積極的に活用している。

b. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ 日本における採用支援サービスの現状

- マネタイズの手法は、求人企業側のニーズに鑑み、複雑化している。具体的には以下のような傾向がある。
 - ✓ 応募件数に対しての課金や、求人広告表示に対しての課金など、プロセス課金型のモデルは昔からあったが、一般的に使われるまでには至っていなかった。一方で、前課金の場合は結果的に採用に至らないケースがあることや、成功報酬型の後課金の場合は一人当たりの採用金額が高い傾向にある、という課題をそれぞれ抱えていた。
 - ✓ そのような状況に対して、サービス提供の途中工程で課金するなど、課金形態の工夫を行う人材サービス事業者も出始めており、プロセス課金型のサービスモデルが台頭しつつある。

- 従来、人材サービス事業者が顧客から求められる価値は、人材データベースの提供か採用業務のアウトソーシングなどに関することが大半であった。しかし、近年それ以外の価値も顧客が求めるようになった。そのため以前は、人材サービス事業者は自社が持つ情報を活用し、いかにして企業と転職希望者のマッチングを生みだすかに注力していた。サービス開発に関しても、マッチングの効率化、サービスの低価格化、データベース規模拡大などに重きを置く傾向にあった。しかし、近年では中途採用活動を通じて、企業のPR、社員エンゲージメントの向上などを行いたいという要望を持つ顧客も増加している。そのため、人材サービス事業者は採用だけに留まらないサービスを提供する必要性が生じているため、サービス内容も変わってきている。

□ 越境転職が実現する要因

- 人材紹介では、個人の経験や志向性にマッチする企業の紹介を、エージェントが行う。異業種・異職種への越境転職事例は多数あるが、エージェントの判断に基づくマッチングとなる。そのため、ある種、妥当性の高い越境転職となる傾向がある。
- 転職希望者側が、自己の関心に従って求人案件を探していると、偶然の出会いが生じる。予期していないような求人スカウトが来た際に、偶然の出会いにつながることもあるためである。ただし、エージェントを介さない場合は、エージェントの後押しがないために、転職希望者が関心を持って応募しても、途中で足踏みをしてしまい、転職まで至らないことがある。越境転職を実現させるためには、エージェント等のフォローを通じて、転職希望者の後押しが必要となる場合もある。
- 越境転職のポイントは、企業側が異文化・多様性を取り入れる土壌を整えることにある。バックグラウンドが異なる人をどのように受け入れ、新しいことを生み出すことにつなげられるかがポイント。企業の成長のためには、自社にいないような人材を受け入れるということも必要になるといえる。
- 既存社員の活躍及びその因子を見ると、自社に合いそうな人の傾向がわかってくるため、採用選考時に判断が付きやすくなる。
- 転職希望者側としては、雇用される力をどれくらい持っているか、その力や価値を自身でどれだけ理解できているかが重要。経理ができる、機械設計ができる、というだけでなく、仕事の進め方、人脈、経験なども含めて、企業・社会のニーズに応じて重要となる力を習得し、発揮することが求められる。
- 転職希望者を支援するエージェントに重要なのは、エージェント自身の職業選択の軸、癖、判断パターンを正しく理解していること。そして、その判断軸をベースに転職希望者と向き合い、判断軸を提供することである。求人を紹介する際にも、何を理由に求人を選択したのかといった、エージェント側の判断軸が転職希望者に示されると、その判断軸が入社後の活躍のきっかけになる場合もある。また、仮に入社後に企業への不満を抱いてしまったとしても、転職希望者が入社を決めた際に重視した判断軸を正しく理解していれば、不満を解消するきっかけにもなり得る。そのため、エージェントは判断を前向きにする判断軸を提供できるかが重要となる。
- そのうえで、転職希望者は、自分の判断軸を持つことが重要。自分なりの職業判断軸が明確であれば、他人にも説明できるし、面接も通りやすいほか、その後の活躍にもつながる。判断軸の形成は、自分のことをどれだけ把握できているか、世の中をどれだけ正しく把握できているかなどに影響される。職種、業種という社会の物差しに引

っ張られずに、正しく要素を抽出できているかが重要である。その意味で、越境転職成功の要因は、自分のこと、世の中をよくわかっていることともいえる。

□ マッチングパターンの変化

- 転職マッチングのパターンは「キャリア型」「スキル型」「キャリア・スキルかけ合わせ型」の三種。
- 以前は「キャリア型」のマッチングが多かった。学歴、社歴など、職務経歴書に記載できる経歴によるマッチングである。その要素を用いたマッチングでは、同業や同職種などへの転職が多く、越境転職が生じにくい。どのようなスキルを持つかはあまり重要視されておらず、どこ大学を卒業して、どこ会社に在籍しているかなどに着目して採用されていた。
- 近年では、「スキル型」のマッチングが主流になってきている。具体的には以下。培ってきた専門技術を他の業種で応用している事例である。
 - ✓ 大手自動車メーカーで電池の購買を担当している人材は、電池の性能や品質に関しての専門知識を有している。その知識が電池開発に役立つとして、別のメーカーの開発職に転職。
 - ✓ 建設業の施工管理をしていた人材が、メガバンクに転職。メガバンクでは、支店の統廃合の際に、建設会社とのやり取りのスキルが求められるため、このスキルが評価された。
- スキルマッチングの場合、個人側に越境という感覚は薄い。職種や業種などは変わるが、発揮する能力は変わらないためである。
- 最近では、キャリアとスキルとの掛け合わせによる転職事例が増えている。具体的には、以下のような事例がある。
 - ✓ 学校教員は、「キャリア型」や「スキル型」で転職すると、塾などの教育業界への転職が一般的。しかし、行政やPTAとの折衝、授業や部活の活動計画の策定・実行などの経験から、対人折衝力、プロジェクトマネジメント力、人材育成力などのスキルが身につけていると捉えることができる。ゆえに、事業会社の組織開発など、全く関係のない職種・業種に転職というケースもある。
 - ✓ 自治体職員がプロサッカーチームを運営する企業に転職した事例がある。評価されたポイントは、ステークホルダーや制約が多い枠組みの中で、関係各所との折り合いをつける能力が高いところである。国や都道府県、地域住民が関わる自治体の複雑な構造が、転職先企業が置かれている状況と近かった。

□ 自身の志向性・経験の棚卸について

- 自分の経験・志向性を抽出して言語化できないと、越境転職には至りにくい。
- 経験の言語化は、過去に担当した仕事内容などからどのようなスキルを身に付けているのかを、ひも解き棚卸していく必要があるため、エージェントが得意な部分である。一方、Techでは対応が難しい領域。
- 志向性を言語化する際には、実際の求人を見せて行うのがよい。自分の過去や現在の考えを整理するだけでは志向性の棚卸は難しい。例えば、営業職といっても、多様な種類の営業があったり、カスタマーサクセスのような、これまでにはなかった営業系職種が生まれたりもしている。そのため、営業職という単語だけだと、仕事内容がイ

メージしにくいという場合がある。様々な求人を見て、具体的に仕事内容がわかると、個人はその職種に関心を持つようになる。志向性の言語化は、Tech の得意領域である。近年では、人工知能によって個人の求人検索履歴や閲覧履歴などを元に求人をレコメンドすることができる。そのため、個人は自身がサーチした際にはヒットしなかったような求人を見ることができたり、レコメンドされた複数の求人を見たりすることで、興味関心の傾向が明確になるため、志向性の言語化につながっていく。

7) 株式会社 grooves

対象企業	株式会社 grooves
事業内容	インターネットを活用した総合人材サービス業 <ul style="list-style-type: none"> ● 求人企業と人材紹介会社を繋ぐプラットフォーム「Crowd Agent」の運営 ● IT エンジニアのキャリア支援及び採用支援「Forkwell」の運営 ● 人材紹介（転職支援）業の立ち上げ支援「キャリプロ」の運営 人材紹介会社のコンサルティング など

a. 特徴的なサービス

【Crowd Agent（クラウドエージェント）】

□ サービスの概要

- 全国の求人企業と、中小の人材紹介会社をマッチングさせる求人データベースを提供するサービス。
- 自社で十分な求人案件を抱えていない中小人材紹介事業者（累計 1600 社）が活用している。Crowd Agent を利用する人材紹介事業者・エージェントは、自社で抱えている転職希望者や、総合人材事業者が抱えている人材プールを、Crowd Agent の求人にもマッチングさせる。
- 求人企業への求人内容等に関するヒアリングは grooves の社員がメインで行っている。その後、Crowd Agent に公開する求人を介して、エージェントが人材を紹介する。紹介後は、基本的にはクラウド上のチャットを用いてエージェントと中小企業がコミュニケーションをとる。
- 登録している求人企業は、従業員数 1000 人以上の大企業や上場企業からベンチャー企業まで様々である。ただし、傾向としては、非上場企業や地方企業など、知る人ぞ知る優良中小企業が中心となっている。企業規模は 100 名前後の企業が最も多い。
- 対象とする人材としては、自身のスペシャリティが絞られてきた層が中心。

□ サービスの特徴

- 多数の求職者や求人企業を抱える総合人材事業者の場合、全体に最適化されたサービス設計となっているため、メーカー営業職など、ある程度の母数のある求人・求職者を扱うことを得意としている。一方で、ベンチャー企業の CFO など、専門性が高く母集団の小さい求人・求職者向けのサービス設計とはなっていないため、適切なマッチングが難しい。本サービスは、そのような専門性が高く母集団の小さい求人・求職者を得意とするような、領域に特化したエージェントや中小人材紹介事業者の利用が多く、個別の専門性が高いマッチングを実施している。
- 知名度のある大企業は、求人広告を打てば募集が来るし、人材紹介でもエージェントが紹介しやすい。また、人事機能が充実している企業は、知名度の高いダイレクトリクルーティングサービス等をうまく活用できており、戦略的な中途採用戦略によって人材を確保できている。しかし、そこまでの対応ができない、あるいはそもそも人事部のない中小企業もある。本サービスは、そのような企業向けのサービスとなって

いる。

- 2017 年から、地方企業をターゲットに据えてサービスを展開している。多数の地方銀行や地方銀行系の VC と資本業務提携を結んでおり、当該地方銀行や VC 経由で、求人を持つ地方企業を紹介してもらっている。
- 求人企業側に対しては、採用の背景や求める人材像などについてヒアリングを行い、求人ポジションや掲載情報についての提案を行っている。また、実際の選考が始まったタイミングで、求職者の見極め方をアドバイスする。中小企業の場合、中途採用を行うことが初めての人事担当者も多く、面接に不慣れな場合などもある。その場合は、段取りなどを説明している。
- 企業の悩みとしては、自社の魅力がわからない、母集団形成ができないという点が一番大きい。その背景には、訴求ポイントが違う、ターゲットがいない、ターゲットに対して条件がそぐわないなどの要因がある。このため、中期経営戦略や新規事業方針等を 1 時間程度で聞き、求人票を作り、そこからさらにチューニングしていく。
- 通常、中小規模の人材紹介事業者は、求人の年収が低いなどの要望を企業側に本音で言いつらい。しかし、grooves が両者の仲介となるため、grooves から求人企業に客観的な立場から求人等に対しての意見を率直に伝えやすい。また、grooves からもエージェントにノウハウの共有等を行っている。
- エージェントと求人企業とのやり取りはプラットフォーム上で行っているため、その情報を集めて集合知としている。例えば、採用選考に通らなかった人材のデータや Q&A が溜まっていく。
- AI やデータ分析だけでは完璧なマッチングはできないため、いずれにせよエージェントによる補助機能が必要と考えている。

【Forkwell (フォークウェル)】

□ サービスの概要

- IT エンジニアに特化した中途採用支援サービス。求人広告、ダイレクトリクルーティングの機能を持つ。
- 登録できる個人の職務経歴等 (ポートフォリオ) は、エンジニアに特化したものとなっており、使用できるプログラミング言語や過去のアウトプットなどを記載することができる。また、ソフトウェア開発のプラットフォームである GitHub 上のデータを解析し、言語別のコード変更量やコミットの程度などを可視化することが可能。
- 従来はベンチャー企業がエンジニア採用のために活用していたが、最近では大企業も積極的に利用している。

□ サービスの特徴

- エンジニアは、得意とするプログラミング言語が人それぞれであり、個性が強いため、大企業向けや大衆が利用するジョブマッチングサービスでは最適化されていない。ゆえに、領域を絞った特化型のサービスが必要と考え、Forkwell を作った。
- エンジニアの面接は、通常の面接とは全く異なり、専門性が極めて高く、日本語で職歴を表現することが難しい。そのような課題に対応するため、ポートフォリオとしてエンジニアとしての経歴の詳細を記載できるようにしている。
- ポートフォリオの記載項目については、サービス立ち上げに携わったエンジニアが、

実際に採用面談等において確認する項目を採択した。

- 母集団形成においては、ウェブマーケティングやツイッターでの拡散がメインとなる。また、エンジニア向けの勉強会のスポンサー（年間 300 件程度）をしており、その際に宣伝している。

b. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ AI 等を使った技術的なマッチング

- マッチングの数が増えればテクノロジーマッチングをしていかなければならない。しかし、現時点では、統計学的に必要となる情報が足りていないケースが多いと考えている。
- さらに、求人と人材のマッチングは、極端に言えば人と人とのマッチングであり、統計的な分析に代替することはかなり困難であるが、いつかはブレークスルーが起きてうまくいく可能性もあると思っている。
- 人材紹介は人の人生を決める責任が重いサービスであるため、AI が発達したとしても、スペシャリストを挟んで対応するべきと考えている。

□ エンジニア・クリエイティブ職種の中途採用

- エンジニアはフリーランス化が進んでいるほか、リファラルによる採用も広がっている。加え、リモートワークも広がっており、採用・働き方において先を進んでいる。流動性も高い。
- エンジニアと同様に、デザイナーやプロダクトマネージャーの需要も高まっている。日本の産業が効率化するためにはエンジニアが必要であり、そこに価値を付加していくにはデザイナーやプロダクトマネージャーも重要となる。そのように需要が増えている職種に対して支援サービスができればと考えている。

□ 地方企業の採用支援

- 2018 年 4 月から、銀行も人材紹介が可能になった。また、2019 年 12 月 8 日に、地方銀行による人材紹介事業の支援策として、マッチングに成功した地方銀行に 1 件につき 100 万円程度の報酬を出す取組を始めるとの報道があった。このような状況があり、地方銀行が人材紹介に積極的に取組み始めている。一方で、地方銀行には人材紹介のノウハウがないため、どこの地銀も悩んでいる状態である。
- 地方の求人は、ハローワークで行われているケースが多い。ハローワークを経由することで、企業は無料で採用ができるため、人材サービスを利用するのはハードルが高いと考えられてしまう。しかし、ハローワーク経由で採用できないような中核人材については、民間人材サービスの活用余地がある。
- 地方への展開はまだまだ過渡期である。人材紹介事業者の数は東京が圧倒的に多いが、地方の中小企業が東京のエージェントにアクセスするのは難しい。
- 地方でも働きたいと思わせられるような求人はあるが、求人化されていないなど、求職者の目に入っていない場合も多い。例えば、地方にも事業承継のニーズはあるため、それを求人化して、求職者向けに可視化すればよいと考えている。
- 都市から地方への移住のハードルは高い。ただし、東京は地価、物価も高く、住みに

くいため、子育て等で住環境の限界が来たら東京から地方に移住を考える可能性はある。そのような人向けのパイプラインをつくりたいと考えている。

- 現時点では、大規模な移動を促すというよりは、数が少なくても、中核人材などのキーとなるような人材が動くことに価値があると考えている。

8) エン・ジャパン株式会社

対象企業	エン・ジャパン株式会社
事業内容	人材採用・入社後活躍サービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> • 1) インターネットを活用した求人求職情報サービス • 2) 人材紹介 • 3) 社員研修 • 4) 人事コンサルティング、適性テスト

a. 特徴的なサービス

【エン転職】

□ サービスの概要

- インターネットの求人広告媒体。自社の各種サービスの中でも、一番幅広い求人を扱っている。

□ サービスの特徴

- 単に採用するだけでなく、入社者の入社後の活躍を見据えて、リアリスティックジョブプレビュー を心掛けている。具体的には以下のような取組を行っている。
 - ✓ 正確で詳細な情報とするため、情報掲載者・取材者の名前を公開している。
 - ✓ 企業に関する口コミサイトとすべての求人広告を連携させている。
- 企業側からの口コミへの返信や書き込みを可能にしている。「3年前の口コミからこんなにも環境を変えています」といった書き込みが可能。
- 企業自身も、口コミから自社のウィークポイントを把握することが可能であり、口コミを活用して会社の在り方や採用を改善している企業も出てきている。

【engage】

□ サービスの概要

- 企業自ら Web の採用ページを作成できるクラウドサービス。
- 無料で提供しており、全国で 25 万社が利用している。
- Indeed や Google しごと検索、Line キャリア等の求人検索・求人広告媒体とも連携しており、各種サービスを通して求人が検索されるようになっている。
- エン・ジャパンが提供しているその他の HR サービスについても、オプションとして利用できる。
- 利用企業は多岐に渡るが、中小企業がメインターゲット。

□ サービスの特徴

- 地方中小企業にとって、求人広告だけでも費用的にハードルが高い。そのような企業も手が届くような、採用活動の支援ツールとして開発した。
- 中途採用において、募集企業の採用サイトを見る求職者が全体の 7 割を占める。自社の採用サイトからの情報発信が採用成否に大きく影響する状況であるが、同サービスを用いることで、自社サイトからの情報発信を簡単に行うことが可能となる。
- 企業からは、IT などのリテラシーがなくても簡単に作れる、優秀な人材からの応募

があったなどの意見を得られている。

【HR OnBoard】

□ サービスの概要

- 退職予兆の可視化サービス。
- 入社者（新卒・中途含む）に対し、入社から1年間、毎月3問のアンケートを5段階で回答してもらう。回答結果について、アルゴリズムを通して分析を行い、退職予兆を「はれ」「くもり」「あめ」の3段階で評価している。回答者からは、自身の状況に関する自由コメントの記入も可能となっている。
- アンケートの回答を直属の上司は見ることができず、第三者的な立場にある人事の担当者のみ見ることができる。
- 「あめ」「くもり」マークの回答があった場合には、管理者向けに推奨アクションが表示される。診断結果、アドバイスに対して、実際にどのような対応をするかは企業側の判断に委ねている。
- 導入企業は6,000社にのぼる（2020年1月現在）。利用企業は、大量採用をするような、ある程度大きい規模の企業が多い。
- サービス業（サービス職）、IT（エンジニア）、不動産（営業）、建設（派遣等）など、離職率が高い業界の企業での利用が多い。

□ サービスの特徴

- 効果として、入社1年後の離職率が劇的に低下している事例が得られている。
- 転職支援サービスの実績から、一年以内の離職要因を分析し、業種・職種に関係なくG・R・C（Gap・Relation・Capacity）という大きな3つの課題があることが明らかとなっている。HR OnBoardのアンケート設問や回答結果分析のアルゴリズムの設計においても、当該分析結果を活用している。
- 3,000社以上において退職予兆やその要因等を分析し、その結果を踏まえてアンケート設問を構築している。
- 入社からの経過時期に応じて質問内容も変えることで、離職アラートの精度を高めている。
- 回答画面等のUIを工夫することにより、無機質なサーベイではなく、コミュニケーションツールの一つという位置づけで使えるように設計している。
- 離職率を正確に把握することを目的としているわけではなく、退職の予兆があることを可視化し、事前の対策を講じることができるようになることを目的としている。
- 新卒・中途のどちらも利用が可能だが、中途採用に対して利用している企業の割合がやや高い。元々は中途採用向けの設計ではあるが、蓋を開けてみると新卒にも使えるということがわかり、新卒にも使っている企業が増えている。
- これまでは退職理由がブラックボックス化されていたが、本サービスの利用を通して、退職の理由がわかり、対応策が打てるようになってきていることに価値があり、成果であると考えている。
- 近年、採用が難しくなっている、リスクマネジメントの必要性に迫られている、という背景が企業側にあり、2017年のリリースからすぐに多くの企業に広まることとなった。

b. 越境転職等の成功事例

- 民官転職の事例として、奈良県生駒市を顧客として採用支援プロジェクトを実施し、7職種12名の入庁が実現した。「求める人材可視化サーベイ」を用いた採用ターゲットの設定等が成功の要因の一つであったと考えている。

c. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ 日本の労働市場におけるマッチング全般

- 個人や企業の「思い」と市場の調整機能を、人材事業者が担っている。原則として、労働市場における現実とそれぞれの意向のすり合わせを行わなくてはならない。
 - ✓ 企業側は、労働市場を踏まえて、欲しい人材と能力・処遇のバランスを見直し、設定する必要がある。
 - ✓ 求職者は、希望通りの仕事がしたい、年収を下げたくない、といった希望があるが、その条件を市場に合わせて緩和させなくてはならない。
- 日本は仕事内容や方法が企業によって大きく異なり、ジョブディスクリプションもないため、ジョブベースでのマッチングが難しい。また、個人に棚卸の習慣がないため、ポータブルスキルと特殊スキルの切り分けができていない場合が多い。
- まずは、求める人材要件を企業内で規定する必要がある。それがなければ、どれだけ求心力がある企業でもなかなかフィットした人材が採れない。また、応募者が複数人いるような場合には、目線がぶれてしまう。重要視している軸を明確にしていくことが求められる。
- ポータブルスキルについては、本人と企業の双方が見極めていくことが重要。人材事業者の中でも概念としては広く知られているものの、評価は難しく、実際のマッチングにおいて一般的に活用されているわけではない。
- 「いい人がいれば採用したい」という希望を持つ中小企業があるが、求める人材像が人事と社長とで一致していないことが多く、そのすり合わせが非常に大変である。

□ ミドルシニアの転職・中途採用

- ミドルシニアにおいては、本人と市場観とのずれが非常に大きいこと、ポータブルスキルの棚卸ができていないことなどが、転職上の課題にあげられる。また、社内での評価より社外での評価のほうが低いケースは非常に多く、一方でプライベートの事情から一定水準の給与も必要となるため、結果として希望を満たす求人がなく、長期化するケースが多い。

□ 求人・求職の動向

- 求人数や採用数は増えている。中でも、40代の増加率が顕著である。理由としては、企業側が年齢要件を緩めていることや、事業環境の変化があり、即戦力が求められていることが挙げられる。
- 40代の即戦力の求人については、特定のポストに対しての募集となり、「求める人材像」に見合う人材のマッチングが難しい。そのため、非常に優秀な40代の人材が転職市場に出てきても、大量のオファーが来るわけではない。また、40代の中途採用においては、営業、経理など、少なくとも何らかの業務の専門性が求められる。特

に、マネジメント経験に対するニーズは高い。

- 若手の中途採用は個別化が進んでいる。若手の中でもハイクラス層はやりがいを求めており、それに特化したサービスも多数提供されている。一方で、20代の若手で、未経験者として転職する層は、週休2日などの働き方を重視しており、転職理由も、今の環境が劣悪だからという場合が多い。

□ 早期離職の原因等

- 転職支援サービスの実績から、一年以内の離職要因を分析し、業種・職種に関係なくG・R・C（Gap・Relation・Capacity）という大きな3つの課題があることが明らかとなっている（再掲）。
- 離職要因の中でも、最も大きな要因は「リレーション」だと考えている。わかっているにもかかわらず改善が難しい部分でもある。一般的に、大量採用においては、採用担当者と配属先上司が異なるため、入社まで配属先の直属の上司がわからないといった背景があることが考えられる。
- 採用後のミスマッチは、若手未経験者の中途採用の場合に多い。一部の会社では、人事部主導で若手を未経験者として採用しているが、現場では経験がある中途採用者と認識され、十分なマネジメントがなされない場合もある。現場と人事の温度差が埋まっていない。

□ その他

- 地方創生の観点からすると、首都圏から地方への人材の還流が理想的な在り方の一つではあるが、地方の中小企業側としては十分な待遇を用意することが難しく、実態としては難しい。首都圏で年収1000万円クラスの人材を、地方の中小企業では年収500万円ですべて募集するため、条件が合わずに成約に至らない事例が多数である。やりがいなどの、待遇面とは異なる何かしらの要因が必要である。
- 教育・研修事業も実施しているが、中でも管理職向けの研修が人気である。コミュニケーション、コーチング、タイムマネジメントなどの研修である。マネジメント層が手薄なこともあり、各企業において強化が求められている。

9) 株式会社ジェイエイシーリクルートメント

対象企業	株式会社ジェイエイシーリクルートメント
事業内容	人材紹介事業

a. 特徴的なサービス

【人材紹介事業】

□ サービスの概要

- 海外進出関連業務などの国際領域などで活躍する管理職人材、エグゼクティブ（役員や幹部人材）、スペシャリスト人材などの領域に特化した人材紹介サービスを提供。
- 対象となる求人企業のうち、日系企業が7割、外資系企業が3割となる。また、日系企業のうち3割については海外展開に伴う求人案件を取り扱っている。
- 利用企業（現在契約中）は約12500社。
- 登録者数は計約80万人、新規登録者数は年間約8万人。
- 完全成功報酬型であり、実際に勤務開始となったタイミングで理論年収の35%の報酬が発生する。また、3か月以内の自己都合退職時には、報酬の50%を返戻する。

□ サービスの特徴

- 他の人材紹介事業者との差別化要素の一つとして、国際領域での人材紹介が強いということが挙げられる。実際に外資系企業向けの人材紹介や日系企業の海外展開がらみの求人案件が多い。
- 企業と求職者の双方に対する支援を一人のコンサルタントが行う「両面型」の人材紹介を行っている。求職者側と求人企業側の担当を別々に設ける「分業型」と比べて、以下のような特徴がある。
 - ✓ 分業型の場合は、求職者側の担当者企業側の担当者との間でのコミュニケーションが必要となるが、両面型の場合はそのコミュニケーションが不要であるため、よりスピーディーな求人案件・人材の紹介が可能となる。
 - ✓ 企業側の課題と求職者のスキル・経歴・希望等を把握した上で、双方に対して紹介を行うため、より質の高いマッチングを行うことができる。
 - ✓ 求職者に直接求人案件を紹介しているため、企業側に求職者側の感触等を（個人を特定せずに）直接フィードバックすることができる。特に、当該求人案件に応募しない理由を直接把握できることが強みの一つである。
- コンサルタントは業界別・職種別にそれぞれの専門領域を有している。また、各業界・職種の中でも、企業規模で担当が分かれている。各コンサルタントは、それぞれの領域の案件を多数取り扱うことで、当該領域に特化してコンサルタントとしての専門性を高めている。
- 扱う求人は、ポストが決まっているものが多い。具体的なポストを定めず、優秀な人材がいれば採用するという求人案件も一部にはあるが、基本的には応募者の経験・能力・適性・志向等に合わせて選考中に具体化するものであり、内定時までポストが曖昧なもの非常に少ない。また、求人案件の中でも、欠員補充を目的とする求人

が約 3 割、新規事業等のための人材獲得を目的とする求人が約 7 割といったイメージである。

- 扱う人材としては、30~50 代の専門性が確立されている人材を得意としている。一方で、20 代の第二新卒については、競合他社も多く、必ずしも得意とはしていない。
- コンサルタントの能力担保のため、顧客満足度やお客様相談センターに対しての苦情や意見等を、各コンサルタントにフィードバックしている。
- 優秀なコンサルタントは、基本的なビジネスセンスを持ち合わせていることに加え、求人企業側の内部に深く入り込み、事業課題などを聞き出すことができる。
- 人材紹介では、一般的に求人企業の人事担当者が窓口となり、現場での人材ニーズを踏まえて紹介会社と面談等を行う。一方で、当社では求人企業の現場の方と会うことを重視している。両面型であるため、当初想定していた求人要件に完全にマッチする人材がいなかったとしても、優秀なコンサルタントは 100 人ほどの最近自分が会った人材のことが頭の中にあるため、その場で近い人材のイメージを複数人打診できる。また、現場とのコミュニケーションを得て信頼関係を築くことで、次の面談の機会を得ることができ、当該企業の事業課題等をより深掘りしていくことが可能となる。
- 企業側が中途採用に慣れていないことも多く、受け入れ体勢が整っておらず、中途採用者が孤独を感じる場合もある。そのため、最低でも入社一週間前、入社後一か月のタイミングでコンサルタントが転職者に必ず連絡し状況を確認するようにしている。
- 登録する求職者は口コミで広がるケースが多い。優秀なコンサルタントの紹介を受けた人が、知り合いにそのコンサルタントを紹介していく。そのような形で形成された独自の人材プールを有していることも強みの一つである。

b. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ 中途採用の変化

- バブルまでの好景気のころ、日系大企業は日本国内での中途採用はほとんど行っていなかった。しかし、グローバル化や事業環境の変化速度の上昇等を背景に、現在では大企業でも中途採用を行うようになってきている。
- 昔に比べて、ジョブ型の採用は広がってきている。

□ 年代ごとの中途採用市場の現状

- 40 代は中途採用が難しい層であるというのは事実だが、中途採用環境は変わってきており、以前ほどの難しさはない。その背景としては、事業変革速度の加速、人材不足、社会の風土の変化、従業員の年齢構成の変化（40 代の正社員が少なく、企業内人口ピラミッドのバランスが悪い）などが挙げられる。
- 現場で採用の判断権限を持っている人は、年齢にこだわっていない印象である。実際に、年齢は一要素でしかないため、企業側に色々と提案している中で、年齢は重視されなくなってきている印象を受けている。
- 20 代後半でも、いわゆる未経験・第二新卒としての採用だけではなく、3 年以上の業務経験があれば、当該経験を踏まえた採用はなされている。1 年間の業務を 3 回経験することで、学びのサイクルを回すことができていると捉えている。

□ マッチング上のポイント

- どの企業でも、基本的には求人ポストと同じような業務を経験した人材を求めている。紹介する際には、その希望を満たすことを基本とするが、成長期の産業では当該希望に当てはまる人材がない場合も多く、異なる経歴を持った人材を紹介することも多い。
- ポータブルスキルのみでのマッチングもありうるが、希少性が低いため、労働市場の中では好待遇・高給与の採用に至りにくい。ポータブルスキルに何らかの経験をかけ合わせることで、給与水準を高めることができる。一般的に、労働市場で価値が高くなるのは、希少性やニーズの高い経歴となる。
- ポータブルスキルの中でも、英語能力は労働市場において重要度が高い。希少性の高い専門性や経験を有する人材でも、英語への抵抗が強い層が多数いるためである。
- 以前の中途採用においては、離職歴がない、学歴が高い、といった職務経歴書のいわゆる「綺麗さ」が重視されていたが、現在では実力重視になってきている。扱っている求人案件の半数は大卒を前提としているものの、欲しい人材が明確になれば学歴要件を外す場合もある。なお、IT系人材はそもそも学歴を気にしない傾向があり、かつIT系の求人が増えているため、全体としても実力重視・学歴不問の求人が増えている傾向にあると考えられる。

□ AIによるマッチング

- 現在のAIでは、キーワードの重みづけ等を通して、職務経歴書をもとに多少のスクリーニングは可能であると思われるが、現段階のAIには、職務経歴書の内容は読めていないので、複数の職務経歴書の違いを見出すことは難しく、最終的なマッチングにおいては使えないと考えられる。（候補を絞り込むのには有効。）（また、人材紹介事業者によっては、職務経歴書をほぼ読まずに推薦するというスタイルもあり、その場合は、現時点のAIが有効と考えられる。）
- 今後、専門性が高くかつ（スキルマッチングに対する）タイプマッチングも重要であり、応募喚起のための個人のストーリーに合わせた説得が必要など、マッチングの難しい案件はコンサルタントが人材紹介を行うが、資格と勤務希望地と給与と職種名だけでマッチングができるような簡単な案件はシステム化されていくと考えられる。

10) 社会人材学舎グループ

対象企業	株式会社社会人材コミュニケーションズ 株式会社社会人材研究所
事業内容	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人向け教育（「知命塾」など） ● 企業研修 ● 人材コンサルティング ● 人材紹介

a. 特徴的なサービス

【知命塾】

□ サービスの概要

- 自身のキャリアの検討・構築のためのワークショップ等を行う個人向けの塾。
- 参加者本人が持つ、これまでのキャリアに基づく現有資源を棚卸し、転職市場で使えるものとするを目的とする。
- 内容としてはグループワークが中心である。知識のインプットは行っておらず、自分の中の情報を整理した上で、他者と議論することを通してリフレクションを行うことをメインとしている。
- 期間は4週間、週末のみ（22～23時間程度）で実施。金額は3万5千円。
- 参加者は40歳～60歳で、特に50代前半の役職定年手前の方が多い。近年は30代も増えてきている。また、大企業ホワイトカラー層が参加者の中心である。

□ サービスの特徴

- 人物の属性としては、管理本部長クラスが多数を占める。社内でも一定の選抜を乗り越えた方ではあるが、更なる出世競争の中で役員になれるか不透明といったような状態の場合が多い。
- 職業寿命の長期化が進む中、役職定年を迎えて給与が極端に下がった状態のまま、70歳まで同じ企業で働くのかといった危機感と、大企業では得られないやりがいや挑戦の機会の確保という両面の理由から参加する方が多い。
- 参加者の質は相当に高い。キャリア意識や情報獲得能力が比較的高くなければ参加に至らないためである。
- 1回につき10～20名程度が参加しており、期間中は同じメンバーで議論する。暗黙のルールが通じない他業種や異なる年齢の方とのコミュニケーションを通して、オープンネスを図っていくほか、キャリアの棚卸等に係る個人作業を通して、手を動かす時間が増え、現場時代の作業感を取り戻す機会となっている。
- 講師は職業紹介の担当者が実施する。実際の職業紹介の状況を把握しているため、採用の現場で求められていることや失敗例を踏まえてキャリアの棚卸や見直しに係る指導を行うことができる。
- 一回分のコース終了後や転職後も参加することが可能なため、人脈形成や他の参加者の情報を得ることを目的に、継続して参加する方もいる。
- 個人作業やグループワークを通じて、自分の強み（セールスポイント）やプロフェッ

ショナルとしての能力を整理していくことで、やりたいことやできることが明らかになっていく。

【職業紹介】

□ サービスの概要

- 中小企業・ベンチャー向けに、ミドルシニア（プロフェッショナル）の人材紹介を行っている。
- 求人件数は300件程度。求人企業の業種は多様だが、特に成長産業の企業が多い。
- 募集ポストは、経営幹部層が中心となる。求人企業側の窓口も、人事部ではなく経営層の場合が多い。

□ サービスの特徴

- 登録している求職者の多くは「知命塾」の出身者であり、キャリアの棚卸を経た意識の高い方を紹介できている。求人企業からの評判も非常によく、「知命塾」出身であることが一つのブランドとなっている。50代の人材が多いが、役員や幹部クラスでの採用が決まる例がほとんどである。
- 経営指導も業務として行っているため、求人企業の経営課題を整理することが可能である。経営課題を踏まえて、適切な人材像や人材要件を設定していくこととなる。その後、紹介者のレジュメを提供するが、レジュメだけではなく会って話をすることを求人企業には勧めている。
- 募集ポストは役員・幹部クラスの場合が多いため、求職者のプールの中から1名に絞って紹介することが多い。紹介者の数を増やすよりも、最もマッチしている一人の詳細な情報提供を重視している。
- 求人企業と求職者とのマッチング後、選考の面接に当社担当者が同席することもあるなど、仲介の過程で双方の期待値調整を行っている。求職者側（特にエンジニア）は、優秀であるにも関わらず十分にアピールできないこともあるため、第三者の視点から求職者を紹介している。
- 個人に対しては、個々人の能力に応じたキャリア選択上の最適解を提案している。キャリア開発や挑戦という視点から、年収を下げる形での転職を提案する場合もあれば、現職に残ることを提案する場合もある。現実的な利益衡量を行って提案している。

b. 中途採用・転職市場や支援サービスの現状と今後

□ ミドルシニア（ホワイトカラー）のキャリア形成

- ミドルシニアのキャリア形成において必要な能力は、「人となり（人格）」「オートノミー（自律性）」「リーダーシップ」「学習する力」「汎用的職務能力」の5つととらえている。新しい知識のインプットだけでは若者の後追いになってしまうため、自身のこれまでのキャリアを踏まえてこれらの能力の状況を自己認識し、足りない部分を高めていく必要がある。
- 多くの日本の労働者（特にホワイトカラー）はキャリアマネジメントに対する意識が低い。戦略がなく採用市場に出てしまい、その結果、次の採用が決まらない。これは自身のキャリア上の「志」やスキルを把握できていないことや、雇用条件等の許容範

困がわかっていないことによると考えている。自分の中で、転職に関する判断基準を持つ必要がある。

- 役職定年前に大企業から中小企業に転職する場合、給与としては下がってしまうことが多い。しかし、中小企業の場合、多くは定年がなく、大企業と比べても一定の給与を維持しながら長く働き続けることができる。
- 日本企業に勤める多くのホワイトカラーは、基礎学力が高く、高い視座をもっているため、中小企業やベンチャーで実力を発揮するに十分な素地がある。能力やキャリア観を整理し、「外に挑戦しよう」という気持ちを持たせることが、中小企業への転職において重要となる。

□ 中途採用の拡大

- 中小企業は人手不足が社会課題になる中で、中途採用を実施せざるを得ない。今後はミドルシニアの採用ももっと活発化するだろう。特に、成長を志す中小企業においては、人事や財務などの本部機能が弱い場合が多く、当該ポストの求人は多い。
- 大手企業については、社会構造の変化や事業をめぐる外部環境の変化の中で、終身雇用の維持（新卒社員の長期的な育成、シニアの雇用）が難しくなると考えられる。そのような環境下において、大企業も中途採用を積極的に行う必要があり、それが中途採用のさらなる活性化につながると考えている。また、同時に、大企業が人材を輩出して、中小企業が採用するというサイクルも重要となる。

(2) 中途採用手法及び中途採用支援サービスの整理

1) 中途採用手法の分類

ヒアリング調査及び机上調査の結果を踏まえ、中途採用手法を以下のように整理した。

図表 2-12 中途採用手法の分類

大分類	小分類	概要
求人広告		各種メディアに求人を掲載し、求職者が応募
	汎用型	多様な職種・業種向けに利用される求人広告
	セグメント特化型	業界・職種・レイヤーを絞った求人広告
	転職潜在層向け	上記に当てはまらない新しい形態の求人広告
人材紹介		職業紹介会社経由のマッチングによる採用
	一般登録型	多様な職種・業種に対応した登録型の人材紹介
	セグメント特化型	業界・職種・レイヤーを絞った登録型の人材紹介
	サーチ型	エージェントから人材にアプローチする人材紹介
	再就職支援型	再就職支援形式の人材紹介
ダイレクトリクルーティング		求職者に対して求人企業が直接アプローチ
	一般登録型	転職検討者がオファーを求めて登録する形態
	SNS 型	個人側からの発信など SNS 要素を持つ形態
イベント		イベント等の対面マッチングを契機とする採用
ハローワーク		ハローワークでの求人掲載経由での採用
自社採用		上記の各種サービスを利用しない中途採用
	一般応募	自社 HP 等を経由しての応募による採用
	リファラル	社員紹介経由の採用

2) 主な中途採用支援サービスの特徴

以下では、ヒアリング調査及び机上調査結果を踏まえて、中途採用マッチング支援サービスである「求人広告」「人材紹介」「ダイレクトリクルーティング」について、それぞれ整理を行った。

a. 求人広告

求人広告の特徴は以下の通りである。

図表 2-13 求人広告のサービス概要

概要	Web・紙等のメディアに求人を掲載し、求職者が当該求人に応募する。
課金形態	<ul style="list-style-type: none"> 主に掲載課金型（広告の掲載ごとに課金）
利点・特徴 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none"> 事業者の中では最も簡単・安価に求人が可能。 求職者側の閲覧コストが低いため、最も幅広い母集団に対して求人が可能。 自社のブランディング的な意味合いも含めることができる。
利点・特徴 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none"> 最も求人掲載件数が多いとされる。 求人閲覧に当たっての登録等の負担が相対的に少ない。
課題 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none"> 求人要件等が求職者側のニーズに沿わない場合には、十分な応募が来ない可能性がある。 求人企業側のニーズに沿わない人材からの応募が相対的に多くなり、自社で選定を行う必要がある。
課題 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none"> 多数の求人から自身で適したものを探し出す必要がある。
近年の傾向	<ul style="list-style-type: none"> アグリゲーション型求人検索エンジンの登場により、複数の求人媒体を跨いで検索がなされるようになっている。 ライター等を活用し、単なる求人要件や職務内容だけではない企業や仕事の魅力を求職者向けに発信するような求人広告が登場している。 AI 求人レコメンドにより、自身の経歴や閲覧履歴等を踏まえて求人のレコメンドがなされている。

また、求人広告の特徴に応じて、「汎用型求人広告」「セグメント特化型求人広告」「転職潜在層向け求人広告」に分類を行った。以下では、それぞれの特徴を整理した。

図表 2-14 求人広告の分類

	汎用型	セグメント特化型	転職潜在層向け
概要	多様な職種・業種に対応可能な求人広告	業界・職種・レイヤーを絞った求人広告	左記の枠組みに縛られない新しい求人広告
特徴 (企業視点)	<ul style="list-style-type: none"> 求人情報の閲覧者が比較的多く、広い母集団にアプローチすることが可能。 人材要件が明確でない場合にも、募集することができる。 母集団が相当に広く、求人要件に沿わない人材からの応募も来るため、選定にコストがかかる。 	<ul style="list-style-type: none"> 募集ポストに応じてメディアを選択することで、求めている人材要件に近い経歴等を持つ母集団にアプローチ可能。 人材要件等の項目が、当該セグメント向けに詳細化されており、人材を絞りやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> ライターを活用する事例などが多く、違った視点から企業の魅力を表現することが可能。 単なる求人メディアではない場合も多く、転職を希望していない潜在層に対しても訴求することが可能。 メディアによって訴求力や母集団が大きく異なるため、メディアの選定に工夫が必要。
特徴 (個人視点)	<ul style="list-style-type: none"> 多様な求人を見ることができる。 詳細な求人要件が設定されていない場合も多く、自身の希望に沿った求人であるか否かの判断が難しい。 	<ul style="list-style-type: none"> 希望業種・職種に絞って求人を見ることができる。 詳細な人材要件等が設定されている場合が多く、自身に適した求人を選択しやすい。 	<ul style="list-style-type: none"> 一般的な求人とは異なる形で企業の魅力や働きがいを知ることができる。 詳細な募集要件の掲載がない場合も多い。 メディア利用企業は中小・ベンチャー等が多い。

b. 人材紹介

人材紹介の特徴は以下の通りである。

図表 2-15 人材紹介のサービス概要

概要	職業紹介会社を経由して求人・求職申込と、求人・人材紹介がなされる。
課金形態	<ul style="list-style-type: none">主に成果報酬型（中途採用の成約ごとに課金）
利点・特徴 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none">自社ニーズに適した人材を選定・紹介してくれる。日程調整などの採用事務に関して支援を得られる。人材要件の設定等に関して、相対的に支援が手厚い。成約がなければ費用が発生しない。
利点・特徴 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none">求職ニーズにあった企業を選定・紹介してくれる。企業との連絡調整や面接・履歴書指導などの支援を得られる。
課題 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none">コストが相対的に大きい。人材紹介会社側の担当者の力量の影響が大きい。アプローチできる人材の母集団が相対的に小さい（エージェントとの面談を行った人材のみが母集団となるため。）
課題 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none">ビジネスモデルの関係上、利用できる人材層が限定的。求人件数は相対的に少ない。
近年の傾向	<ul style="list-style-type: none">AIによるマッチングが登場している。

また、人材紹介の特徴に応じて、「一般登録型人材紹介」「セグメント特化型人材紹介」「サーチ型人材紹介」「再就職支援」に分類を行った。以下では、それぞれの特徴を整理した。

図表 2-16 人材紹介の分類

	一般登録型	セグメント特化型	サーチ型	再就職支援型
概要	多様な職種・業種に対応した登録型の人材紹介	業界・職種・レイヤーを絞った登録型の人材紹介	エージェントから人材にアプローチする人材紹介	再就職支援形式の人材紹介
特徴 (企業視点)	<ul style="list-style-type: none"> 登録者が比較的多く、広い母集団から募集ポストに沿った人材の紹介を受けられる。 人材要件が明確でない場合でも広い母集団から選定可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 募集ポストに応じてサービスを選択することで、求めている人材要件に近い経歴等を持つ母集団にアプローチが可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 登録していない人材にもアプローチしうるため、転職潜在層も範疇に入る。 コストが高い反面、明確かつニッチな募集ポストを提示することが可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 輩出企業側の費用負担による紹介となるため、採用企業側の負担はない。 対象は輩出側企業の人材（主に大企業）に限定される。
特徴 (個人視点)	<ul style="list-style-type: none"> 個人の経歴に応じて、幅広い求人から紹介を得られる。 求人数も多いため、他と比較して選択の幅が広い。 	<ul style="list-style-type: none"> 希望業種・職種に絞って紹介を受けられる。 	<ul style="list-style-type: none"> 募集中の求人の要件が非常に限定的な場合が多い一方、それに見合った好待遇の場合が多い。 主体的なアプローチはできない。 	<ul style="list-style-type: none"> 一般的に、採用が決定するまで手厚い支援を受けられる。 本サービスの利用については個人に選択の余地はない。

c. ダイレクトリクルーティング

ダイレクトリクルーティングの特徴は以下の通りである。

図表 2-17 ダイレクトリクルーティングのサービス概要

概要	個人に対して求人企業が直接オファーを行う。
課金形態	<ul style="list-style-type: none"> 主に定額課金型、もしくは送付課金型（メール送付ごとに課金）
利点・特徴 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none"> 企業側主導で自社ニーズに適した人材を選定してアプローチ可能 募集開始までの必要時間が相対的に短い。 中途採用に関するノウハウを自社に蓄積できる。 潜在的な転職者層に対してのアプローチが可能。
利点・特徴 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none"> 自身での求人検索が不要。 自身に関心を持つ企業から選定が可能
課題 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none"> 登録者データベースから企業側が自社の求人ニーズに合った人材を選定する必要があるため、負担が大きい。 スカウトメールに対しての返答や成約の確約はない。
課題 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none"> 多数のスカウトメールが送付される場合に、結局自身で選定する必要性が生じる。 オファーのない企業に応募することはできない。
近年の傾向	<ul style="list-style-type: none"> 本来的には SNS として活用されている個人の登録型サービスにおいて、オファーを送る機能が追加されている。

また、ダイレクトリクルーティングの特徴に応じて、「登録型」「SNS 型」に分類を行った。以下では、それぞれの特徴を整理した。

図表 2-18 ダイレクトリクルーティングの分類

	登録型	SNS 型
概要	<ul style="list-style-type: none"> 転職者が企業からのオファーを求めて登録する一般的なもの 	<ul style="list-style-type: none"> 求人オファー以外の SNS 機能（個人からの情報発信、求人以外でのつながり形成）を持つもの
特徴 （企業視点）	<ul style="list-style-type: none"> 登録者の経歴・スキルの詳細が設定されているのが一般的であり、詳細な情報をもとにオファーを行うことが可能。 登録者は転職顕在層であるため、オファーへの返信率も比較的高い。 	<ul style="list-style-type: none"> もともと転職を希望していない登録者も多く、幅広い母集団に対してアプローチが可能。 一般的な経歴やスキル情報以外の個人の情報も含めて判断軸に含めることが可能。 個人の詳細な経歴が設定されていない場合も多いため、オファー基準は工夫が必要。
特徴 （個人視点）	<ul style="list-style-type: none"> オファーの条件設定等を行うことができる場合が一般的であるため、自身の希望をもとに不要なオファーを減らすことが可能。 	<ul style="list-style-type: none"> 予期しないオファーが多く、想定していない転職を実現しうる。 自身の認識していない自己情報をもとにオファーが来る場合もある。

3) 中途採用支援サービスの類型化

2.2.3(2)1)において分類した中途採用手法を、コミュニケーションの形態とアプローチ層によって分類を行った。

図表 2-19 人材サービスのマッピング

		コミュニケーション型	
		マスコミュニケーション型	マンツーマン型
アプローチ層	転職願在層	<ul style="list-style-type: none"> ■ 一般求人広告 ■ イベント ■ ハローワーク ■ 自社ウェブサイト経由の応募 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 登録型人材紹介 ■ 再就職支援型人材紹介 ■ 登録型ダイレクトリクルーティング
	転職潜在層	<ul style="list-style-type: none"> ■ 転職潜在層向け求人広告 	<ul style="list-style-type: none"> ■ サーチ型人材紹介 ■ SNS型ダイレクトリクルーティング ■ リファラル採用

(調査結果を元に三菱総合研究所にて作成)

4) 中途採用を支える付加的なサービス

上記のような中途採用時のマッチングを支援するサービス以外にも、中途採用や転職、採用後の定着をより円滑に実現するための付加的なサービスが多数存在することが確認できた。以下では、ヒアリング調査及び机上調査を踏まえて、中途採用を支える付加的なサービスを整理した。

図表 2-20 中途採用を支える付加的サービス一覧

	概要	特徴・利点
志向性・コンピテンシー診断	<ul style="list-style-type: none"> 社内人材向けのサーベイを実施し、診断結果を踏まえて求人要件等を作成する。 求職者・求人応募者に対しても各種診断を実施し、求人要件との合致性を確認する。 	<ul style="list-style-type: none"> 社内人材の分析を通して、社風や既存社員にマッチする人材を採用することが可能。 人材要件を定量的に定義することが可能。 自社人材の傾向を採用戦略にも活用できる。
アグリゲーション型求人検索	<ul style="list-style-type: none"> インターネット上にある求人情報を、クローリングにより一括して検索することが可能な検索エンジン。 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な媒体に掲載されている求人情報を一括で検索できるため、求人の検索が非常に容易となる。
ライター活用	<ul style="list-style-type: none"> ライターが求人企業への取材等を実施し、求人広告の文面を作成する。 	<ul style="list-style-type: none"> 自社視点からはわからない会社の魅力を踏まえた求人広告を作成可能。 求職者の関心を引く求人を作成可能。
AI 活用	<ul style="list-style-type: none"> サービス利用者が過去に関心を持った求職者・求人データ等を蓄積し、それをベースにAIが学習し、より適切なレコメンドがなされるようになる。 	<ul style="list-style-type: none"> 検索負担が減少する。 潜在的に行われている価値判断を踏まえてレコメンドされるため、当初の想定にない求人・求職者にたどり着くことが可能。
離職予測による定着フォロー	<ul style="list-style-type: none"> 内定・就業後に、サーベイの活用を通じた離職予想を行うことで、採用者の定着率を高める。 	<ul style="list-style-type: none"> 採用後の離職による採用コストの無駄を減らすことが可能。
自社採用活動支援	<ul style="list-style-type: none"> 自社採用HP作成支援やリファラル採用支援のためのツールなどの提供により、仲介事業者を経由せずに採用活動を行うことを支援 	<ul style="list-style-type: none"> マッチングにコストがかからないため、比較的安価に採用を行うことが可能となる。 自社内での採用ノウハウの蓄積につながる。
スキル獲得支援	<ul style="list-style-type: none"> 転職活動等の前に、講義・E-learning 等によるスキル獲得の支援を行う。 	<ul style="list-style-type: none"> 特に離職者のマインドセットの醸成や、IT活用の基礎スキルの付与などの点で効果的。

(3) ヒアリング結果の整理

人材サービス事業者ヒアリングから得られた結果に関して、以下の通り整理を行った。

1) 転職・中途採用支援サービスの全体像について

- サービスを利用する企業側に対しての課金形態は、前課金型、成功報酬型、サブスクリプション型など、多様化してきている。
- 求人広告、人材紹介、ダイレクトリクルーティングといった、基本的な求人企業と求職者とのマッチング支援サービスを核としながら、それらを支える付加的なサービスを各社がそれぞれ提供しており、その特徴や付加価値もサービスによって様々である。「転職希望者のデータベース提供」や「採用業務の代行」といった旧来のマッチング支援サービスによる付加価値を超えて、その付加価値は多様化してきている。

2) 企業側への支援について

- 自社社員のコンピテンシーや志向性、性格診断の結果をもとに、中途採用時に設定すべき人材要件に関する示唆を提供するサービスが複数見られた。ただし、いずれについても、最終的な人材要件の設定は採用企業側の裁量にゆだねられており、人材サービス事業者側からは情報提供や助言を行うにとどまる。
- 求人広告サービスにおいては、その多くが、掲載する求人内容についてのアドバイスをを行っている。これまでの蓄積から、どのような内容を掲載すれば求職者からの応募が来やすいかなどのアドバイスとなる。基本的なアドバイスの場合は無課金だが、一部は有料でのライティング支援を行っている。また、求職者側が求めている情報が何であるかを踏まえ、掲載フォーマットや情報項目を従来の求人広告とは異なる独自のものとしたり、第三者からの情報も合わせて掲載したりするなどの工夫が見られた。
- ダイレクトリクルーティングサービスにおいては、オファーメールに対しての返信率を高めることに主眼を置いた各種の工夫がなされている。具体的には、面接確約オファーに限定する、一斉メール送信を禁止する、などである。
- 人材紹介サービスにおいては、すべてにおいて、募集時の募集要項・人材要件の設定に対しての支援が行われている。一般的には、エージェントが求人企業と面談等を行い、同社の経営課題、中途採用の目的、準備できる待遇、労働市場の状況等を踏まえ、同社が求めている当初の人材要件を修正していくこととなる。また、多くの人材紹介サービスにおいては、人材要件の機械的なマッチングを行うだけではなく、募集ポストを踏まえ、各人材サービス事業者が抱える求職者の中で、最も適している人材をマッチングしていくという例も見られた。

3) 個人側への支援について

- 個人側への支援としては、エージェントによる転職活動のフォロー、マッチング機会の提供、スキル獲得支援、キャリア検討・構築支援などが確認できた。スキル獲得支援、キャリア検討・構築支援サービス以外は無料で提供されている。

- 求人広告サービスについては、求職者側の目線に合わせて、単なる職務内容や求人要件だけではない様々な項目が設計されている。
- 自己の経験や志向性の見える化を診断するサービスが多数提供されている。多くは、企業側に診断結果を開示することで、採用者選定に活用されるものであるが、一部サービスは、個人側も自身の結果を確認し、フィードバックできるようなものとなっている。

4) マッチング支援について

- マッチングの支援として、AI を活用したレコメンドサービスを複数確認できた。採用企業側に対して求めている人材をレコメンドするものと、求職者側に対して自身の関心に沿った企業・求人をレコメンドするものに大別される。サービス利用者が過去に関心を持った求職者・求人データ等を蓄積し、それをベースにAI が学習し、より適切なレコメンドがなされるようになる。ただし、現段階の技術では、AI によるマッチングにも限界があるという指摘が多くの人材サービス事業者から得られている。
- 人材紹介においては、エージェント自身の質を高めたり、エージェントが提供できる情報の質を高めたりする取組が多数行われている。大手総合人材サービス事業者においては、様々な資格制度・研修制度等を通してエージェント個人の資質を磨く取組がなされている。また、自社のマッチングノウハウを言語化・形式知化して、エージェントが企業支援の際に活用できるようにする取組がなされている。

5) 中途採用決定後のフォローについて

- 求人広告サービスやダイレクトリクルーティングサービスの場合は、エントリー後のフォローは原則として行われていない。
- 人材紹介サービスの場合は、就職決定後から入社後まで、転職者向けの相談窓口を設ける、担当エージェントが連絡を取るなどのフォローが行われている。
- 中途採用直後の離職を防止するためのサービス（退職予兆の可視化サーベイ）が確認できた。
- 都市人材と地方企業とのマッチング支援サービスにおいては、転職や副業決定後のフォローも合わせて行っている。ただし、同サービスは、地方銀行の子会社が提供しており、支援企業と継続的な関係性がある、地方定着率を高めることが事業ミッションと密接に関係する、などの背景があり実現できている。

3. 示唆及び論点整理

3.1 調査結果からの示唆

3.1.1 中途採用におけるコア人材の定義と企業区分について

企業ヒアリング調査の仮説設計においては 2.1.1(2)で述べたように、企業区分において求めるコア人材の像が異なるのではないかと、この仮説を設定した。

企業ヒアリング 21 件の実施後に改めて中途採用を実施する背景や理由、求める人材像を精査したところ、大きく三つの区分で整理が可能となった。

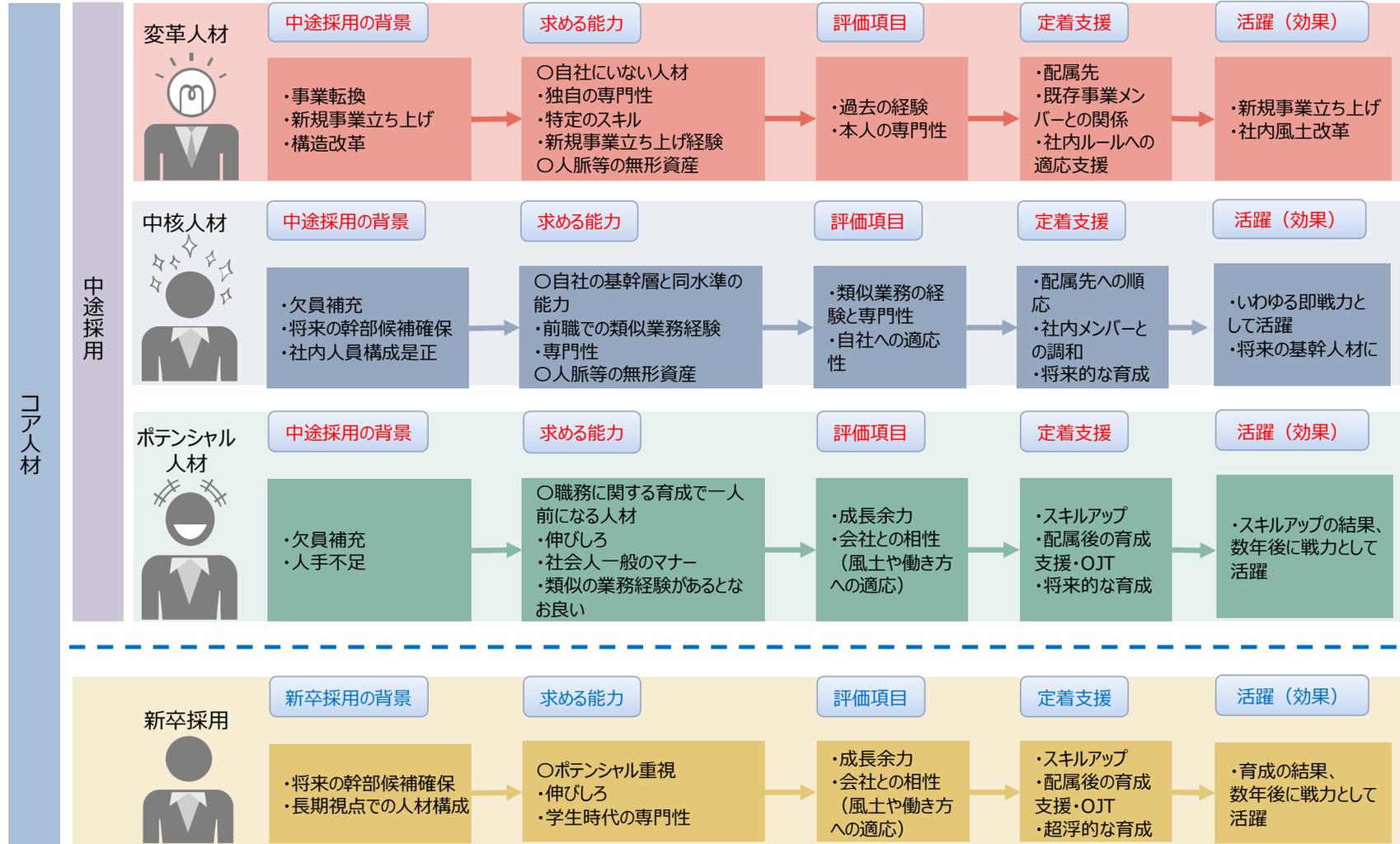
第一の区分は変革人材である。事業環境の変化や新規事業開発の必要性等から、従来の事業遂行に必要な人材とは異なる専門性や他社での新規事業開発経験等を有する方を中途採用において確保しようとする場合、この変革人材に該当する人材を求めていると整理できる。この人材の特徴としては、①既に専門性が確立されていることが期待される②募集する企業にとって、自社にない事業領域の専門性を有することが求められている③新規事業開発や事業立ち上げの経験を有することが期待される、等の要件が挙げられる。入社後に他社や他業種での経験を活かして、自社の新規事業開発や新規部署で活躍することが期待されている点も特徴である。

第二の区分は中核人材である。事業拡大や既存社員の退職等から人員補充の必要性によって中途採用を実施する場合、この人材を求めていると整理ができる。この人材の特徴として、①既に専門性が確立されていることが求められている②募集する企業にとって、イメージは「現在社内で同様の職務・職級で活躍している社員」であり、該当する社員と同等の経験・能力を有することが期待される、等の要件があげられる。入社後は、既存の社員（退職社員）と同様のポジションで能力を発揮し職務を遂行することが期待されている。多くの企業にとって中途採用を実施する場合、この中核人材を求めていることが想定される。

第三の区分はポテンシャル人材である。人員補充の必要性がより強い企業においては、中核人材のみの採用では十分に人材需要を充足できないことがある。その場合に、ポテンシャル人材として中途採用を実施する。ポテンシャル人材の特徴として、①社会人経験を有しており、基礎的なマナーは既に完成されている②専門性は有していることが望ましいが、中核人材と比較した場合には要求水準は下がる、といった特徴が挙げられる。入社後は採用した企業が育成について投資を行い、求めている水準まで育成することを想定しており、入社から企業側が期待する活躍の水準までには若干の時間が発生することが採用段階から想定されている点も特徴である。

企業にとって、これら三区分の人材は同時に募集を実施することもある。また、企業の置かれている環境において募集する人材が適宜変更される点も重要である。

図表 3-1 コア人材と中途採用三分類の整理



（ヒアリング結果及び検討会の議論を元に三菱総合研究所にて作成）

本調査にて実施したヒアリング調査の結果を踏まえて、上記三分区で求める人材像を整理した結果を下記に示す。

図表 3-2 ヒアリング調査実施企業の採用するコア人材像

	採用したい人材像		
	変革人材	中核人材	ポテンシャル人材
ジャパネットグループ	○		
L社	○		
R社	○		
ニトリ	○	▲	
B社	○	○	
サイボウズ	○	○	
H社	○	○	
カヤック	○	○	
積水ハウス	○	○	
I社	○	○	
D社	○	○	
富士通	○	○	○
A社		○	
G社		○	
ボーダレス・ジャパン		○	
すかいらーく HD		○	○
いばらきのケア		○	○
ローソン	▲		○
東京海上日動火災保険			○
KM ユナイテッド			○
ロコレディ			○

(企業ヒアリング調査を元に三菱総合研究所にて分析・作成)

※○は本調査を元に整理した現在採用している人材、▲は対象企業が過去に採用していたが、ヒアリング実施時点では採用を行っていない人材像を示す。

調査設計時は、企業規模に応じて求める人材像が異なるのではないかと、との仮説であったが、実施後に再整理を行うと、事業環境や過去の人材充足・採用活動の状況、今後の人員構成や事業開発等の多様な条件を踏まえて、各社が中途採用に求める人材を設定していることが明らかになった。

本調査でヒアリングを実施した企業に限って言えば、全体的には中核人材を求める企業が多かった。中核人材はコア人材の中でも従来のいわゆる「即戦力」に近い人材像であり、長期的な視点での人員構成や社内人材確保のための採用の必要性、という要因が大きいように考えられる。いわゆる大手企業に限って見た場合には、変革人材を求めている企業が多

くみられた。変革人材を求める理由については、企業規模が本質的な要因ではなく、企業を取り巻く事業環境の変化と、既存事業とは異なる収益源確保に向けた事業開発や投資の必要性に基づくものであると考えられる。従来中途採用自体が少なく既存事業が安定的に推移していた大手企業ほど、新規収益源獲得のために、社内にはいない「新しい血」である変革人材の需要が大きいと考えられる。ポテンシャル人材の募集については、ヒアリング企業全体の中では募集をしている企業が少ない結果となった。これは、比較的規模が大きいまたは知名度のある企業については、ポテンシャル人材に該当する層を新卒採用で確保できているため、あえて採用する企業側にコストが必要なポテンシャル人材を中途採用で求める必要性がない、という点が大きいと考えられる。一方で、急激な人材需要で大量に人員確保の必要性がある場合には企業規模に関わらずポテンシャル人材を採用していることも明らかになった。

また、本調査でヒアリングを実施した企業については、コア人材の中でも複数の人材像を求めている企業も複数あった。中途採用を積極的に実施している企業の中では、中途採用人数自体が一定程度のボリュームとなっており、その中で変革を起こす人材、既存事業を遂行していく中核人材といった形でコア人材像を明確に分けて採用を実施している企業がみられた点は、今後の中途採用の円滑化を検討する上で重要な視点になると考えられる。

3.1.2 越境について

調査設計時に指摘のあった、同業他社への同職種での転職「以外の」転職である、いわゆる越境事例については、ヒアリング調査の過程で複数把握することができた。

まずは、変革人材においては、その殆どが業界を超えた転換であった。今回の調査においては、変革人材を求める企業では新規事業開発・推進のための人材を求めていることが多く、当該分野で活躍している人材、または既に開発が進んでいる場合には当該新規事業に従事した経験がある人材を求めている。製造業を中心に社内にある既存事業の知見・蓄積と最先端の技術や社会ニーズから新規事業を検討していることが多く、最先端技術に関する知識・専門性や経験を有している人材を採用することになるため、結果として他業種からの転職が中心となっていた。

中核人材については、基本的には職務経験を前提として人材像を設定しているため、前職との職務経験や業務内容は連続性が保たれていることが多いが、業種については必ずしも同業種であることを企業側も求めている。技術者を中心に、求める技術や専門性を設定していくと、結果として同業種からの転職でなければそもそも応募が難しい場合も散見されるが、あくまで重要な点は転職者に期待する能力である。そのため、業界を超えた転職が発生している。また、中核人材との関係で、業種を超えて需要があった人材として IT 系の人材があった。従来社内には殆ど存在していなかった IT 系の人材ではあるが、就業環境の変化や IT、IoT 技術の推進、急速なデジタルトランスフォーメーションの為に自社内に IT 系のスキルを持つ人材を採用するニーズが高まっている。情報通信系の企業でなければ社内に専門性を持つ人材が存在しない、または存在しても少数派という背景があり、業界内でも同様の状況のため、結果として越境転職が発生している。

ポテンシャル人材については、職種を超えた転換も発生している。当初から育成コストを想定して企業側が採用しているため、必ずしも前職が募集時の職務内容でなくても採用している例がみられた。

図表 3-3 ヒアリング結果と越境転職の発生

		業界	
		同じ業界	異なる業界
職種・職務内容	同じ職種	同業界・同職種の転職 <ul style="list-style-type: none"> 従来最も多いとされていた転職 中核人材はここが多い 	異業界・同職種の転職 <ul style="list-style-type: none"> 変革人材の多くはこのタイプに該当(転職先で新しい人材として、過去の経験を活かして職務を行う) 中核人材の越境もここで発生している
	異なる職種	同業界・異なる職種の転職 <ul style="list-style-type: none"> 今回の調査ではあまりみられなかった 	異業界・異なる職種の転職 <ul style="list-style-type: none"> ポテンシャル人材にはこのタイプの転職が発生

(ヒアリング結果を元に三菱総合研究所にて分析・作成)

3.1.3 新卒採用と中途採用の整理

調査設計時に指摘があった点である、新卒採用と中途採用の役割分担については、重要な示唆を得ることができた。

本調査でヒアリングを実施した企業では、多くの中途採用について、募集時に求める人材要件を定めていることが大半であった。求める人材像、期待する役割を元に募集要項を作成し、人材像を規定する要素として、就業経験や求めるスキル・経験、必要に応じて資格等を記載して人材要件を定めていた。多くの中途採用において募集する人材像はかなり具体的に定められており、配属予定部署も募集段階から決定されていた。

一方で、このように中途採用を実施している企業においても新卒採用は大きく職群に分けて実施していることが多かった。業種によっても異なるが、いくつかの職群（総合職／一般職や技術職／事務職等）を社内で設定し、当該職群に対して募集要項を定めて学生を募集していた。求める人材像については、「企業を長期的に支えていく人材」という前提の下で各社の社是や風土、事業内容等を踏まえて設定していた。当然ではあるが、就業経験がない学生を対象としているため、求めるスキルや専門性については、最終学歴である高校・大学・大学院での履修内容や専門性の範囲に留まっている。配属予定部署については、一部の技術職を除いて入社後に決定されることが多く、同時期に入職した新卒社員の適性や社内の人員計画に則って決定される。

今回の調査においては、新卒採用と中途採用の両方を実施している企業においては、新卒採用は将来の幹部候補（基幹層）を社内で育成するための人材確保、中途採用は外部労働市場からの専門性の獲得、を目的として実施されていることが明らかとなった。もちろん社会人経験者を採用する以上、中途採用に専門性や経験を期待するのは当然のことではあるが、新卒採用が一定時期に一斉に就職活動を開始し、その中から選考を行う構造になっていることと比較して、中途採用市場はいつ求職者が市場に出てくるのか企業側から不明なために毎年の定期的な採用として位置付けることが難しいことも関係していると考えられる。採用や日々の業務の在り方としては、一般に日本の企業では、就職活動とその後の就職・就業は「就社」であり会社内の人事異動や配置転換によって専門性を決定・成長させていくメンバーシップ型といわれているが、新卒採用はまさにその形態を前提とした採用となっていることが改めて明らかになった一方で、中途採用はいわゆる職務型の採用が中心となっていることも確認された。人材像の設定においては、新規学卒者の一括採用においては未経験者を採用することになるため、企業人事部側には求めるスキル等の要件設定が不可能という点から整合的に理解される。また、中途採用においては、外部から経験者を獲得する以上、要件を定めた方がより望ましい人材と出会えるという企業人事側の効率化の観点からも、より具体的に要件や資格が定まっている方が自分の持つ能力を発揮できる職場であるかを判断しやすいという求職者側の視点からも最適と考えられる。

図表 3-4 新卒採用と中途採用の異同

	新卒採用	中途採用（コア人材）
労働市場への供給	毎年一定時期に一定数の学生が市場に出てくる	求職者が前職を退職済または退職意向がなければ市場に出てこない
採用時期	卒業後の4月1日入社を原則として各社横並びで実施	各社で必要に応じて採用を実施
採用の仕方	職群別採用が一般的 長期的なキャリアパスを前提に職群を設定	職務内容に基づく採用が一般的
求める人材像	将来性 学生時代の専門性 各社が長期的な視点から設定	<p>【一般的に求められるもの】 実務経験 社会人マナー一般</p> <p>【変革人材】 ・自社にはいない能力や事務経験を有していること ・当該分野に対する専門性 ・本人に付随する無形資本（人脈や資格等）</p> <p>【中核人材】 ・自社の前任者と比較した際の類似の実務経験や能力 ・当該分野に対する専門性 ・本人に付随する無形資本（人脈や資格等）</p> <p>【ポテンシャル人材】 ・当該業務に対する専門性や経験があれば望ましい</p>
配属	内定後、入社する同期社員や本人の特性・志向を踏まえて決定	必要とされている部署に配属
活躍までの期間	数年は育成期間として認識	<p>【一般】 理想は入社後即日。活躍までの期間が短いほど良い</p> <p>【変革人材／中核人材】 ・育成コストは最低限（自社になじむための転換コスト）を想定</p> <p>【ポテンシャル人材】 ・転換コストに応じて、必要に応じてスキルや能力面での育成を行うことを想定している</p>

（ヒアリング結果を元に三菱総合研究所にて分析・作成）

3.1.4 企業が活用する採用手法について

本調査の企業の多くは多様な人材サービス事業者を活用していた。各社が活用している採用手法を整理した結果を以下に示す。

図表 3-5 ヒアリング企業の採用手法一覧

	採用手法						
	求人広告	人材紹介	ダイレク トリクル ーティン グ	イベント	ハローワ ーク	自社採用	
						一般応募	リファラル
ジャパネット グループ		▲				○	○
L社		○					
R社		○				○	
ニトリ		▲	○	○			○
B社		○	▲			○	○
サイボウズ		▲				○	○
H社	○	○				○	○
カヤック		○				○	○
積水ハウス	○	○				○	○
I社		○					○
D社		○	○				○
富士通	○	○	○	○			○
A社	○	○					○
G社		○					
ボーダレス・ ジャパン		○	▲	▲		○	
すかいらー くHD	○					○	○
いばらきの ケア	○				○		○
ローソン		○					○
東京海上日 動火災保険	○		○			○	
KM ユナイテ ッド					○		
ロコレディ	○				○		

(ヒアリング結果を元に三菱総合研究所にて分析・作成)

※○は本調査実施の時点で活用が明らかな手法、▲は対象企業が過去活用していたが、ヒアリング実施時点では活用していない手法を示す。

(1) 仲介サービスを提供する人材サービス事業者（いわゆる人材紹介会社）の活用

企業への調査で得られた内容は2.2.1(2)で整理したところではあるが、本調査でヒアリングした企業の多くは仲介サービスを提供する人材紹介会社を活用していた。当該サービスを利用する理由は企業人事側の複数の要因によるものと考えられる。

一点目は、求職者の母集団である。母集団を形成する人材サービス事業者一般に当てはまる要因ではあるが、中途採用を実施したい企業にとって求人票をどこに提出すべきか、という課題がある。新卒採用の場合、新規学卒者が卒業の翌年度4月1日入社を目指して労働市場に流入するため、採用する企業側にとっては、求人票の提出時期や対象がわかりやすい。一方で、中途採用の場合には、企業が求める人材がどこにいるのかを把握することが非常に難しい。そのため、登録している求職者（転職活動をしている者）の母集団を常時形成している人材サービス事業者に依頼をした方が採用活動を効率化できる。

二点目は、応募者を紹介してもらえる点である。母集団を形成している人材サービス事業者は仲介サービス以外にも複数存在するが、求人票を発出したことにより直ちに応募があるわけではない。例えば、企業の人事担当者がスカウト作業を別途行う等のサービスの場合には、人事担当者の負荷が増大する。また、求人票の発出後に求職者からの応募を待つ受動的なサービスの場合には、求人票に反応がないまま募集期間を徒過することもある。一方で人材紹介を行うサービスの場合には、求人票の発出に伴い当該人材サービス事業者が適切と評価する求職者が紹介される。そのため、企業側にとっては求人票の発出後に一定数の応募がほぼ確実に期待できる点で、採用側にとっては価値のあるサービスとなっていることが考えられる。

三点目は、企業人事担当者のノウハウ及び人材不足である。特に近年中途採用を開始した、または急拡大した企業に顕著な点であると考えられるが、中途採用における詳細なノウハウや実績が自社内にないため、求職者の応募までの支援が期待できる人材紹介会社の活用は、現場の採用担当者にとっては合理的な選択となるだろう。また、ヒアリング過程で明らかになった、中途採用に専任担当者を置いている企業であっても人数は1名から数名という小規模であることが多く、複数サービスの使い分けや人事担当者側の負荷が大きいと思われるサービスの利用は難しい、という点も人材紹介会社を選択する理由となっていると考えられる。

最後は、求職者の行動である。一点目の母集団形成とも関連する点ではあるが、「募集された人材像に合致する求職者の多くは人材紹介会社を活用している」という認識が企業の人事担当者側にある。期待するコア人材に合致する求職者が多く活用しているサービスが人材サービス事業者である、という実感もサービス選定理由の一つになっている。

(2) リファラル採用への期待

本調査の中で次に言及が多かった採用は、近年「リファラル採用」として整理されている、いわゆる社員による紹介であった。

在籍する社員を経由した採用はいわゆる社員紹介や縁故採用も含めると古くから実施されていた手法であるが、近年中途採用を実施している企業において注目されている理由は以下の点にて整理が可能であると考えられる。

一点目が、中途採用自体の拡大・一般化である。中途採用自体が企業内で一般的になるこ

とで、社員による紹介の組織化のメリットが出てきている。自社に在籍する社員がリクルーターの役割を果たし、社員の周囲にいる潜在層へのアプローチを行った際に、その受け皿となる中途採用の募集自体が十分に実施されているため、社員に紹介の機会が増えていることが挙げられる。また、ヒアリング対象から指摘があった部分でもあるが、中途採用による転職者が社内に増えることで、中途入職者が前職勤務先にいる求職者や転職者周囲の人材等新しいネットワークや人脈から応募者を紹介する、等の紹介できる対象者の増加も挙げられる。

二点目は、紹介される人物とのマッチングの確度である。リファラル採用の大きな特徴として、社内にいる従業員が転職希望の求職者を自社に紹介する構造のため、紹介者側である従業員に一定程度の心理的リスクが発生する。そのため、少なくとも能力的に一定水準に達しており、自社に適応する可能性が高い人材が紹介される確率が高くなる。また、求職者側の視点では、知人でもある紹介者たる従業員を通じて、企業内部の実態を把握してから採用面接に臨むことができるというメリットがある。結果として、企業の人事担当者が面接で相対する人材は、「能力的に一定の保証があり、かつ、自社の風土や働き方をよく理解している人材」ということになるため、採用に至る可能性が高くなる。人事担当者にとっては、他のサービスと比較して容易に優秀な人材と会える可能性が高まる。

三点目は費用面での優位性である。リファラル採用を社内の中でどのように整理するかは企業の方針に拠る部分大きいですが、仮に紹介者に金銭インセンティブを付与したとしても、人材サービス事業者へ支払う費用よりは低額である、という点がある。二点目のマッチング確度と合わせて、より安く優秀な人材を確保できる可能性がある、という点でリファラル採用に対する期待は大きいと考えられる。

(3) 直接応募につなげる採用戦略の可能性

全体としては、人材サービス事業者の活用事例が中心のヒアリング結果ではあったが、直接応募につなげていくための戦略や工夫と今後の可能性についても多くの示唆を得ることができた。

まず、企業調査における現時点での直接採用の活用状況については、中途採用の実施経験に影響を受ける部分大きいと考えられる。調査の過程で仲介サービスを提供する人材サービス事業者にのみ求人情報を提供し、完全に情報をクローズとした状態で採用を実施している企業も複数あったが、その多くは近年急に中途採用を実施・拡大しており中途採用に関するノウハウが少ない企業であった。直前に述べた人材紹介会社を活用する理由でも述べた通り、どこに応募してくれる求職者が存在するかわからない環境の中で、求職者からの応募を待つ形式で企業人事側が受け身となる直接応募は、非効率的という判断をもたらす。特に短期で人材を確保したい募集の場合には、求職者側のアクションを待つ直接募集は不向きという特徴もある。加えて、直接応募の場合、応募段階でのスクリーニング機能が殆どないため応募者の質に大きな偏りが生じる可能性が高い。結果として水準に達しない応募者への断り連絡等の細かい事務作業が発生し、人事担当者の負荷を増大させることも非効率という判断に繋がっていると考えられる。

一方で、直接応募を受け付けて、人材サービス事業者と併用している企業も多数あった。本調査では、人材紹介会社への依頼と直接応募が可能な公式ウェブサイト上での求人という形式が最も多かった。公式ウェブサイトでの求人は、新卒採用のためのウェブサイトを整

備済の企業にとっては求人情報掲載までの作業負荷が相対的に小さく、直接応募を開始するまでのコストが低いためと考えられる。ウェブサイト掲載を通して「中途採用を実施している企業」であることの情報発信が容易である点も選択の理由であると考えられる。

更に、本調査の中では、採用戦略全体を見直しの上、独自の採用方法を設計する企業も散見された。これらの企業の特徴として、過去に人材紹介会社等の人材サービス事業者を活用した経験があり、企業によっては公式ウェブサイト経由の応募受付等も実施した上で独自の方法を生み出している点があげられる。例えば、自社公式サイトからの応募のみに限定し、応募時に動画でのエントリーを義務づける企業は、応募段階の求職者の負荷を高めて「自分で会社を検索して、自社に入りたい人」に母集団を限定したい趣旨で採用手法を設定している。また、そもそも「募集への応募」といった明確な求人形式をとらない事例もあった。企業紹介ないしは企業の事業内容に関するイベント・ワークショップを企画し、そこへの参加を足掛かりとして企業と参加者のネットワークを形成。参加者は必ずしも転職意欲を持っている方に限定していないため、自主的な学習やワークショップの内容に惹かれた方が参加する。イベントを通して企業そのものに興味を持った参加者については採用担当者に限らない社員との複数回のコミュニケーションを通して、自社をより深く知ってもらう機会を設定。コミュニケーションを通して「自社への転職意思が固まった者」から正式な選考に移行していく。イベントや社員との触れ合いを通して企業の事業内容や働き方・風土に関する理解を深めることで、転職意欲を高め、その後個別の選考過程に移行していく手法である。

これらの企業は中途採用手法の独自性を高めていく中で、「自社しか受けない」という忠誠心の高い母集団を作るための工夫を行っている。社会全体の人手不足化により顕著となっているが、一定以上の能力の有する求職者（転職者）が、複数合格を獲得することは珍しくない状況となっている。複数合格がある中では、処遇などの条件面で企業が選択された結果転職先企業が決定され、求職者側も常に他社を比較しながら活動することとなる。求職者にとって、選択肢がある中で自分にとってより良い条件の企業を選べる点は望ましい状況であるが、企業人事側にとっては、必ずしも入社意欲の高くない方の選考を行う機会が増えると同時に、せつかく負担をかけて採用活動を実施しても最終的に入社に至らない可能性が高くなる、ということの意味する。このような状況のなかで、直接採用を行う企業は二つの方向を出してきていると考えられる。一つ目が、応募段階のハードルを高めることで「最初から入社意欲が低い人が応募できない」設計とすることである。動画エントリー等がこの事例に該当する。こちらは場合によっては応募者が少なくなる危険性があるが、募集段階から絞り込みをかけていくことで、選考件数自体を減らすことも可能になり、結果として人事部の負担を軽減することにもつながる。二点目が、「採用ではない形で接点をもってコミュニケーションを通して入社意欲を高めていく」設計である。イベント参加がまさに該当する。こちらはイベントの企画・運営や転職意欲の程度や高まりに応じて個別の対応が必要になる点で人事の負担は非常に高いが、頻繁なコミュニケーションを通して互いのミスマッチングを回避できる他、本来は転職活動を行う気はなかったイベント参加者を社員との対話や会社内の詳細な情報提供を行っていくことで、「自社にのみ転職したい」「自社のみ転職活動する」気持ちに変えることで、忠誠心の高い独自の母集団を形成できる点が魅力である。

直接応募は、自社のブランド力が問われる採用手法である。直接応募につなげるための広報的な観点で人事担当者及び社内担当者の負荷が増大する他、広く一般層の募集段階から自社独自の応募者団を形成する過程で応募者数コントロールや応募者スクリーニング等の

選考作業の増大が発生する等、採用担当者の負荷と覚悟が問われる手法といえる。一方で、設計や運用が自社の求める人材像や採用手法とうまく適合した場合には、自社独自の母集団を形成し、外部業者への支払いを抑えた形で良い人材を採用することも可能となる。

3.1.5 マッチングと人材サービス事業者の役割について

本調査の中では、企業と求職者の出会いと採用（マッチング）における人材サービス事業者の役割についても示唆を得ることができた。

今回調査した多くの企業では、求人に対して求職者から応募があると採用選考を別途実施しており、そこに人材サービス事業者が介入することは殆どなかった。応募により形成された自社独自の応募者集団の中での選考では、企業が自社内の選考ノウハウや基準に則り採用可否を判断している。

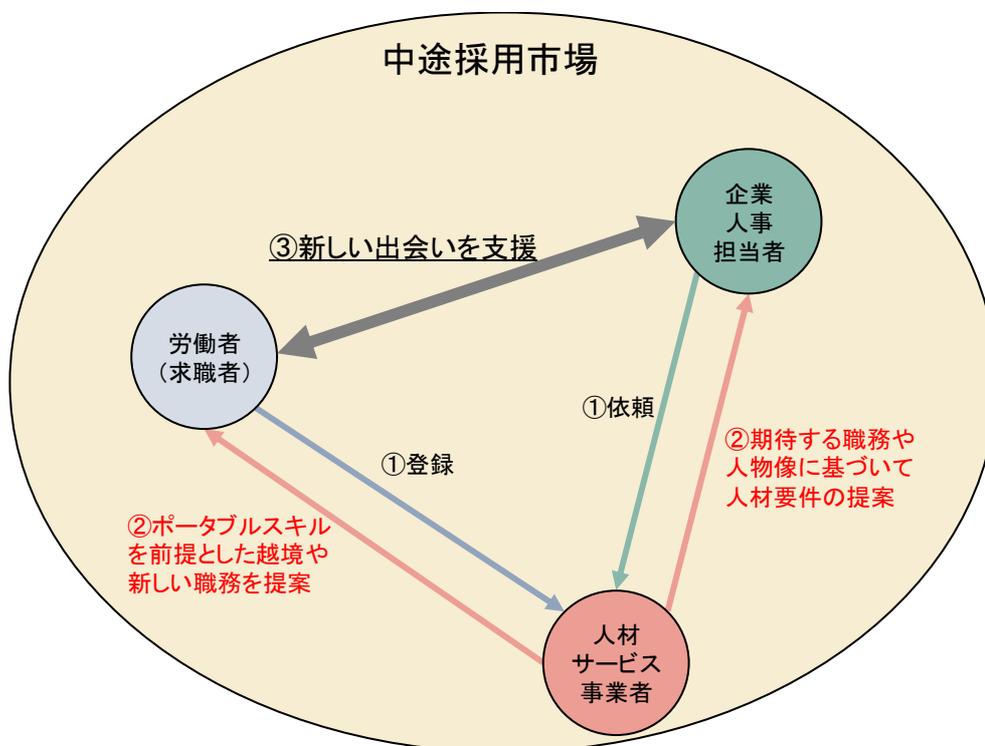
一方で、応募者集団の形成においては人材サービス事業者の果たす役割はかなり大きいことも明らかになった。既に述べたサービスを活用する理由とも重複するが、人材サービス事業者側にそもそも求職者母集団があることが活用理由の一つとなっている。これは、企業側にとっては求人情報のアプローチ先が明確になる、というメリットでもあるが、同時に、最初から限定された母集団にしかアプローチできない、というデメリットでもある。人材サービス事業者が形成する母集団の質や求人情報との適合の程度によっては、企業が望んでいた人材とそもそも出会えない可能性もあるということである。企業の採用担当者は人材サービス事業者の提供サービスをよく見極めて、アプローチをする母集団を決定する必要がある。

サービスを提供する人材サービス事業者はそもそも企業と求職者の出会いの場となる母集団をどのように設計・形成していくかが顧客満足度との観点では重要な要素となる。仲介サービスを行う人材紹介会社においては、特に企業と求職者の出会いにおいて果たす役割が大きいと同時に企業側の期待も高いことも明らかになった。人材紹介会社においては、エージェントを経由して企業は求職者の紹介を受けるが、企業はこの紹介で「良い人材」の紹介を期待している。「良い人材」とは、企業側が募集した人材要件に合致する人材、もしくは、企業側が記述した人材要件と合致しないが、実際入社後活躍する人材のことをさすが、この「良い人材」を規定する人材要件の設定にこそ人材紹介会社の今後の付加価値の源泉があると考えられる。

中途採用を実施する企業は中途採用の募集要項設定の段階で、人材像を規定し要件を設定する。社内での欠員補充等「既に社内にはいた人」を前提に設計した場合、多くは同業他社で募集職種の職務経験がある方を念頭に要件を設定していくことになる。もちろん、その要件設定で適切な応募があればよいが、人手不足が常態化した今の日本において、それほど職種や業種、経験年数を限定した人材とは容易に出会えない。結果として採用活動が長期化したり、外形条件の合致を重視した採用となり実は欲しい人材ではなかったりという望まない結果が発生する。また、企業内部の人事構成のダイバーシティの観点からも望ましい結果とはならない。求職者側から見た場合、常に同業他社への同職種での条件でしか転職できない場合、短期的には専門性が向上するが他職種へのチャレンジができずに職務内容が固定化する、ライン職への昇格が難しくなる等長期的なキャリア形成の観点でマイナスに働く可能性がある。

本来コア人材として求める人材像の設定においては、ポータブルスキル²に則って職務内容を分析した場合、異なる職種からの転職が可能なものも多数ある。そして、そのような職務内容と企業が期待する役割を分析して人材要件の拡大や緩和を提案できるのが人材サービス事業者である。ポータブルスキルを前提とした要件の拡大や緩和は、企業側にとっては想定していなかった業界や職種への応募対象者の拡大につながり、新たな出会いや社内ダイバーシティの促進をもたらす。求職者にとってはポータブルスキルと独自スキルの整理を前提に新たな環境へのチャレンジや、場合によっては不足しているスキルの確保を目的とした転職等を可能にするため、長期的なキャリア開発や能力開発の観点では有益となる可能性がある。このように求める人材像を分析して企業と求職者の出会いの可能性を広げる提案は、企業と求職者両方と接点を持つ人材サービス事業者にできる提案であり、今後の付加価値の源泉であると考えられる。

図表 3-6 人材サービス事業者に期待される役割



(検討会の議論を元に三菱総合研究所にて作成)

本調査においても既にこういった人材要件の緩和や拡大を提案している人材サービス事業者は多数あったが、企業側からはより多くの場面での積極的な提案が期待されているようである。中途採用がより一般化して人材確保競争が加速していくと、より積極的な提案が重要になっていくと考えられる。

² 業種や職種が変わっても通用する「持ち運び可能な能力」であり、専門知識・技術のみならず、課題を明らかにしたり、計画を立てたり、実行したりする能力や社内外との対応や部下マネジメント能力などが含まれる。例えば、具体的には、小売・接客業で培った顧客対応や部下マネジメントの能力を介護・福祉事業所の管理業務で活かすなどのケースが考えられる。(参考：厚生労働省ウェブサイト：https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/shokugyouounouryoku/career_formation/career_consulting/career_chenge/index.html)

3.2 中途採用の円滑化に向けた論点の整理

中途採用の実施は企業による人材獲得の一つであり、あくまで企業活動の一環である。そのため、中途採用の実施や戦略は企業の経営戦略に基づく専権事項である。一方で、人生 100 年時代を所与の条件として就業期間の延伸が現実的になる中で、新卒で一社に就職後、職業人としての期間全てを一社への所属で完了する労働者は今後減少すると考えられる。転職や兼業・副業等の労働移動や複線化の機会を活用して、複数企業とマッチングの機会を得る労働者が増加していくだろう。

中途採用や転職に対する環境が変化していく中で、重要になるのが、「より良いマッチングの実現」であると考えられる。求職者が転職や労働移動に期待することが、前職からの発展や挑戦、またはより働きやすい環境の獲得であると考えた場合、自分がより活躍できる場所を転職活動から獲得できることがより良いマッチングとなる。一方で、企業にとっては、求める人材像が明確になっている中で求めている人物を確保でき、入社後に転職者が早期に活躍することがより良いマッチングの実現となる。

本調査で得られた調査結果と検討会の議論を踏まえて、以下の通りに整理する。

3.2.1 中途採用を取巻く環境の変化による経営戦略と採用戦略の接近

本調査の企業ヒアリングを通して、中途採用を実施する背景や期待する効果等が多様化しており、それに伴って、企業が求めるコア人材像も多様化していることが明らかになった。

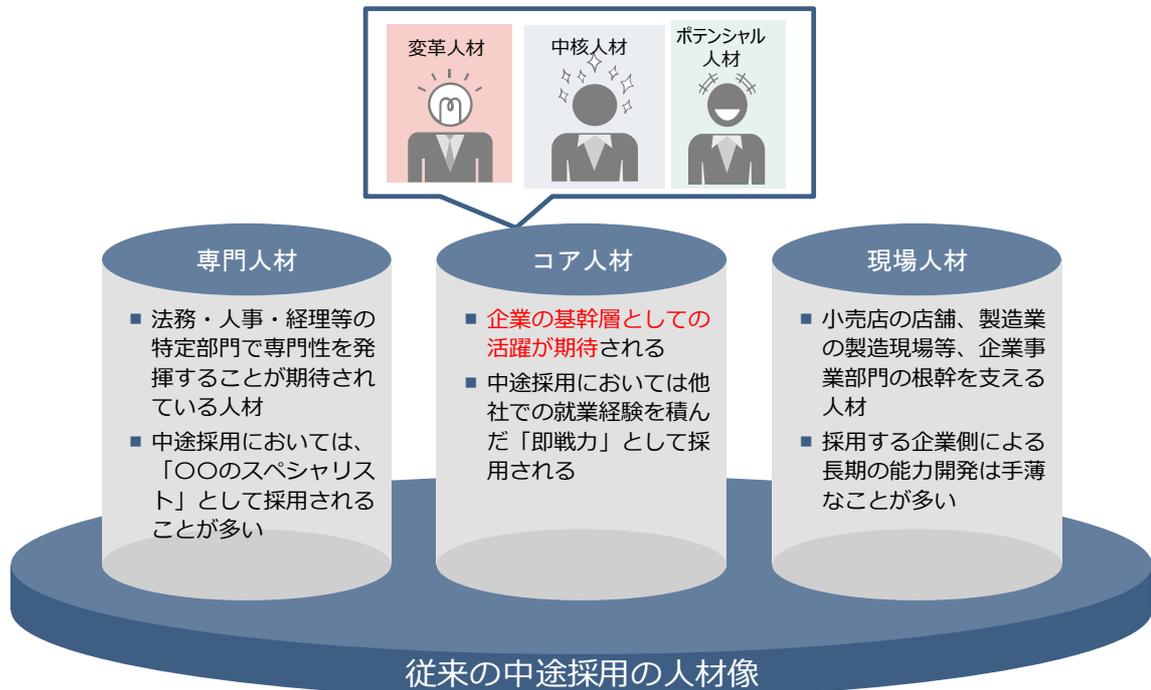
従来、日本の大手企業を中心に中途採用は欠員補充のための一時的、かつ非日常的な採用活動であり、不定期な実施で採用人数も少数に留まることが一般的であった。新卒一括採用による人材確保と長期育成を前提に、中途採用の実施は必要な時に最低限実施する活動であった。そのため、全社的に中途採用による入職者は少数派であることが多かった。

一方で、近年の日本企業及び日本全体を取巻く環境の変化によって、中途採用は企業にとって一般的に実施する活動になりつつある。世界全体を含めた外部環境においては、急速な技術革新や新技術、特に IoT やデジタルに関する新サービスの開発・台頭により物事に関する全てのスピードが速くなっている。ビッグデータ解析に基づく新商品開発やデジタルと既存技術の組み合わせによる新商品の開発が全世界で進む中で、企業活動を継続し、将来に向けて発展させていくためには、従来の既存事業に最適化された新卒採用人材による企業活動では不十分になりつつある。既存事業とは異なる領域への進出や IT・IoT 技術との連携が不可欠になる中で、他社で当該分野での実務経験を持つ人材を獲得し、新卒の社員と融合して新規事業を開発していく必要がある。そのため、企業にとっては自社の存続・発展のために自社でこれまで設定してこなかった経験やスキルを持つ人材（変革人材）が必要になっている。翻って日本特有の課題として、いわゆる就職氷河期世代が企業内の中堅・中核層となる時期になっている中で企業内部の人員構成に偏りが生じている企業が多数存在する。足元の既存事業を適切に運営・遂行していく中では新卒採用で育成した人材と同程度のスキルを持つ人材（中核人材）も確保する必要がある。中核人材の確保は企業にとっては即戦力の確保となるため理想であるが、日本全体で人手不足が進展する中でいわゆる即戦力を大量に確保することは困難になりつつあり、結果として入職後に社内でのスキルアップが必要な層（ポテンシャル人材）にも採用対象を拡大している。

これまで、日本企業における中途採用は大きく特定分野の専門職、現場を支える人材、そ

してコア人材の採用に区分できていたが、近年はコア人材の中でも求める人材像と期待する役割に詳細な区別が生じている。

図表 3-7 中途採用におけるコア人材の多様化



(ヒアリング結果及び検討会の議論を元に三菱総合研究所にて作成)

コア人材が細分化されていくに伴い、企業の人事担当者にとって中途採用は事前に詳細な検討を要するものとなりつつある。欠員が出たため、退職者と同水準の要件設定を行い、募集する、といった採用活動ではなく、期待する役割とそれに伴って設定される人材像、人材要件を詳細に検討した上で、より当該人材を採用するために適切な採用手法を選択していく必要がある。

従来、採用活動のうち新卒採用は経営戦略と近いものであった。長期的な育成が必要な未経験者を一括で採用するため、長期的な視点で人材像や募集要項を設定する必要があり、企業の長期的な活動予測を前提に採用戦略が決定されていた。新卒採用と比較すると、中途採用が欠員補充のために不定期に実施された時代には、採用戦略は配属予定の現場と人事部の裁量が大きいものであった。配属予定の現場部門で人材要件を決定し、人事部が全社的な視点で内容を検討、募集や選考を担当しており、実質的な判断は配属予定の現場が担当することも珍しくなかった。今後中途採用が日常的な採用活動、かつ人材像を詳細に検討して実施する活動となるに従い、より経営戦略に近いものになっていくと考えられる。既存事業の適切な遂行と将来の発展、というまさに企業経営の中核を担う人材を中途採用で確保していく以上、経営層と連携してより戦略的に実施していく必要があるからである。中途採用への期待や需要が高まるに伴い、中途採用の活動はより戦略的に実施されることとなると考えられる。

3.2.2 求める人材と採用戦略

コア人材の中途採用において、本調査で整理した三区分は期待される役割が異なる。そのため、求める人材像や設定する人材要件も異なると考えられる。採用戦略との関係では、求める人材像に応じて適切な採用手法も異なると考えられるため、以下に本調査で得られた示唆を元に人材像ごとの採用戦略案を整理する。

本調査における、求める人材像ごとの採用手法の活用状況を次頁に示す。

図表 3-8 ヒアリング企業の人材像別採用手法一覧

	変革人材						中核人材						ポテンシャル人材									
	求人広告	人材紹介	ダイレクトリクルーティング	イベント	ハローワーク	自社採用		求人広告	人材紹介	ダイレクトリクルーティング	イベント	ハローワーク	自社採用		求人広告	人材紹介	ダイレクトリクルーティング	イベント	ハローワーク	自社採用		
						一般応募	リファラル						一般応募	リファラル						一般応募	リファラル	
ジャパネットグループ						○	○															
L社		○																				
R社		○				○	○															
ニトリ			○	○			○															
B社		○							○				○	○								
サイボウズ						○	○						○	○								
H社	○	○				○	○	○	○				○	○								
カヤック		○				○	○		○				○	○								
積水ハウス		○						○					○	○								
I社		○					○		○					○								
D社		○	○						○					○								
富士通		○	○					○	○		○			○			○	○				
A社								○	○	○			○	○								
G社									○													
ボーダレス・ジャパン									○				○									
すかいらーくHD								○					○	○	○						○	○
いばらきのケア								○				○		○	○					○		○
ローソン															○							○
東京海上日動火災保険														○		○					○	
KM ユナイテッド																				○		
ロコレディ														○						○		

(ヒアリング結果及び検討会の議論を元に三菱総合研究所にて作成)

(1) 変革人材の採用戦略

変革人材については、背景や求める人材が明確になっている点が特徴である。自社の既存事業とは異なる領域への進出や新規事業開発を目的として採用を実施する。そのため、求める人材像も、①過去に新規事業開発や立ち上げの経験がある人②自社とは異なる領域での実務経験を有する人③自社では保有していない技術やスキルを保有する人、といった形で採用したい人物に期待する役割や社内の検討状況に応じてある程度求める人材像と人材要件が明確化される。

採用手法については、本調査の傾向としては人材紹介会社の活用が主流となっているが、人材像が詳細かつ具体的に定まっているからこそ、ダイレクトリクルーティングによる採用も一定の効果が期待できる。採用担当者からアプローチすべき人材の要件が明確になっているため、採用担当者側から対象母集団に対して取捨選択し優先順位を付けた上でアプローチが可能になるためである。また、自社との接点がない人材と出会うためには、イベント等での緩やかな接点を持つ形の採用手法が有効であると考えられる。他業種の方を対象としたイベントや交流会などを通して潜在層と接点を持った上で、丁寧なコミュニケーションを通して採用意欲を高めて選考に進めていく手法が効果的であると考えられる。イベントの実施においては SNS や広告媒体等を活用して、希望とする対象者層への周知広報が重要になる。リファラル採用も社員の人脈からの紹介という観点で期待ができるが、他の人材に比較して求める人材像を詳細に社内に共有する必要がある。

選考においては、本人の持つ職務経験と専門性が重要な判断要素となる。期待する役割に対応する経験を有しているか、という点での評価が重要となる。合わせて、新しいものを生み出す仕事に従事する可能性が高くなるため、自律性や周囲を巻き込む力等が重要となる。

入社後のフォローとしては、配属先での人間関係の他に、既存事業メンバーとの関係性や社内ルールへの適応支援が重要となる。配属先については、例えば新規事業開発部署が転職者比率の高い部署であれば順応は比較的スムーズな可能性があるが、本人以外は全員社内出身メンバー等の環境になった場合には社内メンバー側の受容する風土づくりが重要となる。また、新規事業開発担当であっても既存事業を遂行するメンバーと連携する場面が出てくる。その際に既存メンバーと円滑に連携できるように、社内の組織構造や事業体系等の基本的な情報は研修のような形で付与することが望ましい。変革人材の場合は、本人の実務経験や専門性をそのまま転職先で発揮することが期待されているが、環境が変化しているため日々の仕事の進め方や社内ルール等の職務に付随する部分での転換コストが発生する。これらのルールや仕事の進め方についても入社早期に研修の形で情報共有することが望ましい。

図表 3-9 変革人材の採用戦略

採用の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・新規事業開発 ・新技術の導入 等、今までの社内にはいない人材を確保して事業を進める必要性がある
求める人材像・人材要件	<ul style="list-style-type: none"> ・自社にない人物を前提に要件設定される ・採用の背景に応じて人材像や人材要件は明確になりやすい
採用手法	<ul style="list-style-type: none"> ・人材紹介会社 ・人材要件が詳細であることから、ダイレクトリクルーティングも効果が期待できる ・他業種や異なる領域からの転職を期待する場合には、イベント等による潜在層へのアプローチも効果的であると考えられる ・リファラル採用も有力な採用手法であるが、これまでに社内にはいない人材像の為、求める人材像や要件の情報共有を徹底する必要がある
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・求職者の経験 ・自立性や周囲を巻き込む力等の新しいことを始めるために必要な能力
定着支援	<ul style="list-style-type: none"> ・配属先メンバーの受け入れる風土 ・既存事業メンバーとの連携支援 ・社内ルール等の知識付与

(2) 中核人材の採用戦略

中核人材の採用は従来の中核人材や即戦力採用と連続性を持つ採用であると考えられるが、最も人材要件設定に幅がある人材区分であると考えられる。

中核人材を採用する背景は企業によって大きく異なることが予想される。中堅層以上の人員構成に偏りがあるため、修正の為に経験年数や特定の職位に絞って採用を行う場合もあれば、企業の業績好調に伴い、基幹職の人数を確保したい、といった採用意図も考えられる。また、社内の中核メンバーの離脱や退職により直ちに人員補充が必要な場面も考えられる。

中核人材の特徴として、採用背景は多様であっても、求める人材像には明確なモデルが社内には存在していることである。多くの場合、補充を行いたい部署の中の補充対象となる社内メンバーを想定し、その社員と同水準の職務経験を持っていることが条件となっている。即戦力の確保に重きを置く場合には、同業他社から同職種経験者の採用を求めて要件設定を行いがちであるが、期待する役割と配属予定の職務内容においては、必ずしも同業や同職種での経験が必要とは限らない。要件設定の際に本質となる能力と期待する役割を精査することが重要となる。

採用手法としては、人材紹介会社の活用が一般的である。従来人材紹介会社が得意とする人材像に当てはまることが多いためである。一方で、リファラル採用にも期待ができる。社

内で活躍している従業員は社内の風土や活躍している人材の傾向等を理解していることが多いため、同様の人材、すなわち中核人材として活躍しそうな人材のイメージ及び探索が容易であるためである。ウェブサイト上の直接応募については、募集要件がある程度固定的な人材であれば継続的に掲載することで優秀な人材の応募が期待できるが、短期での募集の場合には企業知名度がない場合には応募数が少ない可能性がある。求人広告についても同様の恐れがあるが、短期で多数の人数を募集したい場合には、直接応募と比較した場合は求職者母集団にアプローチをしている分応募の期待ができる。

選考においては、本人の持つ職務経験と専門性が重要な判断要素となるが、中核人材として採用するため、変革人材に比較すると会社風土や企業理念への理解が重要となる。既存事業で活躍する社員とすぐに協働することが期待されているため、社風への理解や適合性は重要な判断要素となる。

定着支援については、配属先への適応が第一である。特に直属の上司や一緒に働く同僚等、日々一緒に働くメンバーとの関係性が重要となる。中途採用者を初めて受け入れる部署等では「即戦力の中途入社」ということで転職者の実力を測るような対応をしてしまうことがあるが、転職者にとっては大きなストレスとなるため、受容する体制づくりが重要である。また、中核人材として期待する役割と長期的な視点でのキャリアパスを提示していくことも重要である。社内メンバーのキャリアパスとの異同を説明して、互いに納得することが重要である。

図表 3-10 中核人材の採用戦略

採用の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・人員構成是正 ・既存事業拡大 ・中核メンバーの離脱、退職 等、多様な理由によって採用の必要性が発生する
求める人材像・人材要件	<ul style="list-style-type: none"> ・自社にいる中核メンバーを前提に要件設定される ・どうしても同業他社の同職種出身者を想定しがちだが、職務内容によっては越境や要件緩和・拡大をしやすい
採用手法	<ul style="list-style-type: none"> ・人材紹介会社が従来得意とする採用区分である ・社内で活躍しているメンバーをイメージしやすいことから、リファラル採用も効果が期待できる ・直接応募も重要ではあるが、会社名が知られていない企業や短期で採用したい場合には応募者が来ない可能性がある ・短期に複数名を採用したい場合には、求人広告も効果が期待できる
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・求職者の経験 ・社風や事業内容への理解
定着支援	<ul style="list-style-type: none"> ・配属先メンバーの受け入れる風土 ・社内ルール等の知識付与 ・長期的なキャリアパスの提示

(3) ポテンシャル人材の採用戦略

ポテンシャル人材として採用を実施する場合には、採用戦略上は既に人材要件の拡大を行っていることが多い点が特徴としてあげられる。

ポテンシャル人材を採用する背景としては、一番に人手不足があげられる。事業拡大に対して中核人材の採用のみでは追いつかず、未経験者や経験年数が劣る人材を採用する必要がある場面がわかりやすい。また、近年の傾向としては、第二新卒に該当する社会人経験自体が少ない若年層を数年後の中核人材と位置付けてより早い段階で中途採用の対象とする企業も出現しており、この場合には現在の実績よりも将来への伸びしろを期待して早期に採用することとなる。他の視点としては、ライフイベントにより離職していた女性や中高年層を社内育成して戦力化、長期的に活躍してもらうことを期待して採用することも考えられる。

ポテンシャル人材の人材像については、社会人としての基礎的なマナーを備えていることと将来に向けた成長余力が重要となる。社内育成を経て中核人材に成長することを期待しているため、募集職務による経験は重視しないことが多い。

採用手法については、リファラル採用が重要であると考えられる。経験は重要視しないという点から、社員の周囲で転職に興味を持っている層であれば紹介しやすい、という特徴があるためである。また、求人広告や直接応募も効果が期待できる。直接応募は募集要件設定に対して応募する人材の質が不均一になりやすい特徴があるが、こちらも経験を重視しないため、選考まで進む可能性が高くなるためである。また、職務要件を重視しない募集であれば、求人広告は費用の面で人材紹介会社に対して優位性がある。また、業種や職種によってはハローワークを活用することも検討すると良い。

選考に置いて重要な点は、中核人材となりうるポテンシャルを有しているか、という点の他に当該職務への興味や挑戦意欲が重要となる。新しい職務に挑戦する可能性が高くなる人材像の為、本人のやる気や成長意欲は入社後の活躍に大きく影響する。また、中核人材同様、社風や企業理念への理解も重要な要素となる。

定着支援においては、まずは当該職務についての育成である。経験を重視していない以上、企業側で育成を行う必要がある。また、中核人材同様に配属先での受容は重要であるが、職務を開始した後の OJT 等の勤務現場での育成支援が重要となる。

図表 3-11 ポテンシャル人材の採用戦略

採用の背景	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人手不足が一番の要因 ・ 将来の中核人材を見据えた若年層の確保
求める人材像・人材要件	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社会人一般としてのマナーを備えていること ・ 募集職務に対する経験があれば望ましいが、重要ではない ・ 特徴として、既に人材要件の緩和や拡大が行われていることが多い
採用手法	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経験を重視せず社内で活躍しているメンバーをイメージしやすいことから、リファラル採用の期待が大きい ・ 直接応募も人材要件が緩やかな分、面接選考まで進めやすい ・ 業種や職種によってはハローワークの活用も検討すべき
評価項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本人の成長余力（伸びしろ） ・ 本人の挑戦意欲 ・ 社風や事業内容への理解
定着支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 当該職務に関する育成 ・ 配属先メンバーの受け入れる風土と現場での育成支援

(4) まとめ

コア人材の三区分の人材像ごとの採用戦略案をまとめると、以下のようになる。

図表 3-12 コア人材三区分の採用戦略案



（検討会の議論を元に三菱総合研究所にて作成）

3.2.3 越境転職の普及

既に述べてきたところではあるが、今後は同業種・同職種に限定されていない転職をもっと一般化する必要がある。特に職種を超える転職は、労働者のキャリア開発の観点では重要な点であると同時に、日本全体の産業構造の中で成長産業に労働移動を促していく観点でも今後重要性を増すと考えられる。

越境転職の実現において重要な役割を果たすのは、人材サービス事業者と求職者本人である。企業は自社にとって最も望ましい人材像を想定して人材要件を設定する。変革人材の場合には自社にいない人材、ということや期待する役割との関係から異業種・同職務の転職が発生しやすいが、多くの場合過去の経験を活かして自社で職務遂行を行うことが期待されているため、異職種での越境は発生しにくい。一方でポテンシャル人材の場合には、募集職務への経験を重視しない点で、既に企業側で募集要件の拡大や緩和を実施している。そのため、ポテンシャル人材では異業種・異職種での越境が発生しやすい。しかし、今後重要になるのは中核人材の越境事例の増加であると考えられる。求職者のキャリア開発や職業生活の延伸、プロフェッショナルとしての経験の蓄積を考えた場合、中核人材として多様な業種や職種での経験を蓄積していくことはとても重要である。この蓄積において重要なのが、ポータブルスキルである。職場や職務に左右されず労働者が保有する普遍的な職務遂行能力であるポータブルスキルを成長させていくことで、長期的なキャリア開発につながる。翻って企業が募集する職務内容も、ポータブルスキルに着目すると、職種が異なっても本質的に共通する能力のため、職種を超えた移動が可能になることがある。しかし、ポータブルスキルの観点での分析は人事担当者には難しい。それが可能なのは、多種多様な求人扱い、一覧化して分析が可能な人材サービス事業者である。今後は人材サービス事業者側から、企業が人材要件を規定する段階でより積極的に越境を可能にする要件の拡大や緩和を提案することが望ましい。

求職者本人にも意識の変革が必要となる。転職活動においては処遇やこれまでの経験を活かせるか、といった点で求人情報を検索しがちとなるが、ポータブルスキルの成長や長期的なキャリア開発の観点から他業種や他職種への転職についても前向きに検討する必要がある。今後は外形上前職と大きく異なる求人であっても本質的に共通する部分を活かしてキャリアの連続性を保つ転職や、逆に不足している能力獲得のための転職を進められるかもしれない。先入観に捕らわれず、長期的な視点で転職を検討する必要がある。

図表 3-13 今後期待される越境転職

		業界	
		同じ業界	異なる業界
職種・職務内容	同じ職種	<p>同業界・同職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 従来最も多いとされていた転職 ■ 中核人材の中心となる 	<p>異業界・同職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 変革人材の多くはこのタイプに該当(転職先で新しい人材として、過去の経験を活かして職務を行う) ■ 中核人材の越境として一般的になると考えられる
	異なる職種	<p>同業界・異なる職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ポテンシャル人材の転職として増える可能性がある 	<p>異業界・異なる職種の転職</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ポテンシャル人材にはこのタイプの転職が発生 ■ ポータブルスキルの分析により中核人材の一部に発生する

(検討会の議論を元に三菱総合研究所にて作成)

4. 最後に

今後の中途採用の円滑化に向けて、前章で

- ・企業人事担当者による採用戦略の策定
- ・人材サービス事業者による越境転職の提案
- ・求職者の越境転職の受容

を整理した。

本調査で助言を頂いた検討会委員からは、中途採用に関する環境整備については、以下の論点が指摘された。

第一が、中途採用者の定着支援である。本調査の中でも検討中と回答した企業が多数であったが、近年中途採用者が社内に増加することで、一斉研修や中途入職者向けの研修の必要性が人事担当者側にも認識されつつある。別途詳細な実態把握を行い、グッドプラクティスを共有することが労働者の活躍の為には望ましい。

第二に、中途採用者の入職後のキャリアパスや昇格の運用実態についてである。本調査は主眼を採用手法の把握においたために詳細は検討しなかったが、中途採用で転職することが一般的になった場合、各社でのキャリアパスとその運用は重要な論点となることが考えられる。経営層のヘッドハンティングではなく、コア人材として入職した転職者の昇格・昇進については実態把握と議論の余地がある。

第三は、労働者のキャリア観の醸成である。ポータブルスキル等の概念もまだまだ一般的ではないが、今後労働者が自分で自分のキャリアを考え作っていくことは必須の活動となるだろう。転職は自分でキャリアを実現するための手段の一つである。20代・30代についてはキャリアを考える機会の付与とともに、人生100年時代のキャリアの歩み方についても複数のモデルケースを提示することが期待されている。40代以降のミドルシニア層については、定年制延長も議論される現在の社会の中で自分たちがいつまで活躍できるのか、またそのためにはどのようなリカレントが必要なのか、といった視点での情報提供が重要になる。労働者がキャリアを見直すことが日常的な活動になるような取組支援と、その活動を支援する人材育成が必要である。

異なる視点からはハローワークに関する指摘があった。本調査においては大企業中心のヒアリングであったため、ハローワークを活用した企業は少ない結果となったが、業種や地域によっては多くの活用事例が存在する。また、広く、多様な求職者へのサービスを提供できる点が民間の人材サービス事業者と比較した際のハローワークの特徴であると言える。ハローワークにおいても業種・職種を超える越境転職の事例は多くあり、今後、より詳細な実態把握や好事例の収集が期待される。

中途採用は企業にとっては経営のための採用活動の一種であり、労働者にとってはキャリア開発の機会の一つである。今後も中途採用の円滑化の環境整備のために多面的な議論と情報提供が必要であると考えられる。

以上

「企業等の採用手法に関する調査研究」報告書

2020年3月

株式会社三菱総合研究所
地域創生事業本部
科学・安全事業本部

