

中途採用・経験者採用者が活躍する企業に
おける情報公表その他取組に関する調査研究

結果報告書



2025 年 3 月

目次

第1章 本事業の目的・趣旨	3
第2章 本事業の実施概要	4
第1節 本事業の全体像	4
第2節 検討会の実施概要	6
第3節 アンケート調査の概要	8
第1項 調査の方法	8
第2項 調査対象企業の構成	9
第3項 調査依頼数と回収状況	10
第4項 アンケート調査票の設問構成	12
第4節 ヒアリングの概要	15
第1項 ヒアリングの目的と対象企業の選出方法	15
第2項 ヒアリングの質問項目	16
第3章 アンケート調査結果	17
第1節 企業の中途採用・経験者採用行動と労働者の転職行動の概要	17
第1項 企業の特徴と採用行動（企業アンケートの単純集計結果）	17
第2項 労働者の特徴と転職行動（労働者アンケートの単純集計結果）	45
第2節 人材タイプ別のポートフォリオ	70
第1項 採用ポートフォリオの全体像	70
第2項 企業属性と採用ポートフォリオ	71
第3項 採用の規模と採用ポートフォリオ	75
第3節 情報開示と企業・労働者のパフォーマンスの関係性	76
第1項 情報開示と企業の採用パフォーマンス	77
第2項 情報開示と労働者の転職パフォーマンス	83
第4節 オンボーディングと企業・労働者のパフォーマンスの関係性	90
第1項 オンボーディングと企業の採用パフォーマンス	91
第2項 オンボーディングと労働者の転職パフォーマンス	97
第4章 ヒアリング結果	103
第1節 ヒアリング事例の要約	103
第2節 各ヒアリング事例の報告	105
第5章 調査結果のまとめ	131
第1節 アンケート調査結果のまとめ	131
第2節 ヒアリング結果のまとめ	133
第6章 付録	134
付録1 「中途採用に関するアンケート調査」企業アンケート 調査票	134
付録2 「中途採用に関するアンケート調査」労働者アンケート 調査票	134

第1章 本事業の目的・趣旨

人生100年時代において職業生活の長期化が見込まれる中、労働者の主体的なキャリア形成による職業生活の更なる充実や再チャレンジが可能となるよう、労働者自身の成長やライフイベントに合わせたキャリア選択が行われ、さらに、中途採用・経験者採用された労働者が採用後も自身の経験を活かし、企業内で活躍できる環境整備を推進していくことが重要である。

また、今後、デジタルトランスフォーメーション及びグリーントランスフォーメーションの進展や少子高齢化等の影響により、産業構造や働く人のニーズの変化が予想される中、企業はそうした変化に対応してビジネスモデルや人材戦略を再構築する必要があり、特に、多様な人材の確保の観点から中途採用・経験者採用の推進が求められている。

このため、今般の調査研究においては、採用後における中途採用・経験者採用者の活躍に特に着目することとし、中途採用・経験採用者が活躍する企業において、中途採用比率その他職場情報がどのように公表されており、かつ、中途採用・経験者採用者の定着状況や評価、エンゲージメント等を高める取組等がどのように行われ、労働者からの評価が高いのかについて調査、分析を行う。その上で、調査対象企業の中から、中途採用・経験者採用者が活躍する企業の取組みについて好事例集を作成するとともに、今後の雇用政策として、中途採用・経験者採用に関する環境整備を推進するための諸課題について示唆を得ることを目的とする。

第2章 本事業の実施概要

第1節 本事業の全体像

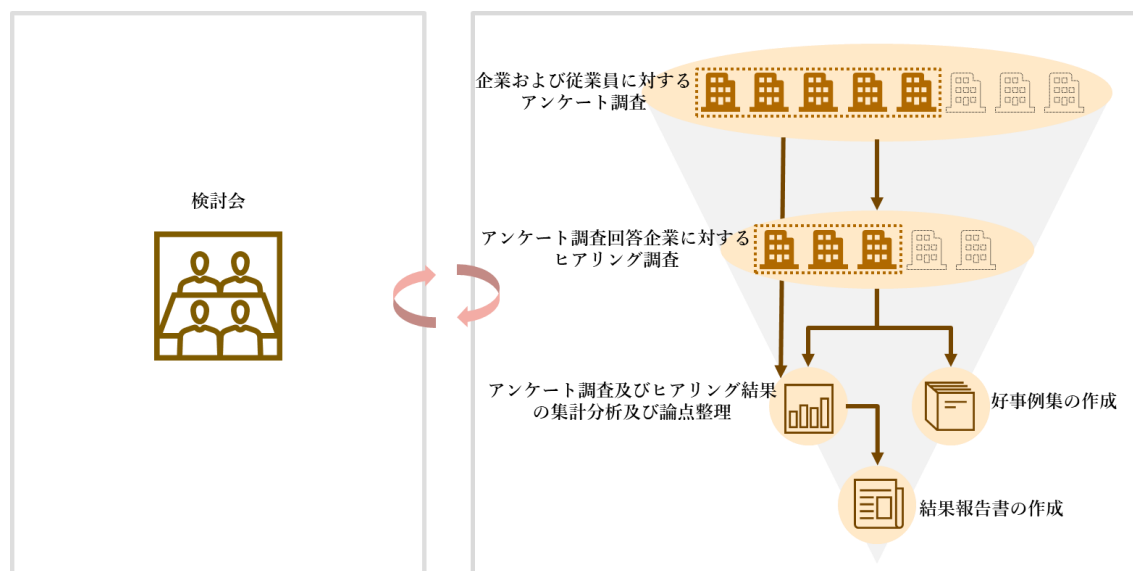
本事業では、表1の通り、「(1) 検討会の開催」、「(2) 企業に対するアンケート調査（以下、企業アンケート）」、「(3) 労働者へのアンケート調査（以下、労働者アンケート）」、「(4) アンケート回答企業に対するヒアリング調査（以下、ヒアリング）」、「(5) アンケート調査及びヒアリング結果の分析及び論点整理」、「(6) 好事例集の作成」および「(7) 結果報告書の作成」を実施した。

表1 各実施事項の概要

#	実施事項	概要
(1)	検討会の開催	以下の調査等に係る実施方法や結果の分析、結果報告書のとりまとめ等について議論を行う
(2)	企業に対するアンケート調査の実施	中途採用・経験者採用の状況や、採用した従業員が活躍するために取り組んでいることについて、企業にアンケート調査を実施する
(3)	労働者へのアンケート調査の実施	上記(2)の企業アンケート対象企業を通じて、中途採用・経験採用者として雇用した従業員にアンケート調査を実施する
(4)	アンケート回答企業に対するヒアリング調査	上記(2)のアンケートに回答した企業の一部を対象に、中途採用・経験者採用に係る人材活用の戦略等について具体的な取り組み内容や経緯等のヒアリングを実施する
(5)	調査結果の分析及び論点整理	上記(2)(3)(4)の調査結果について統計的手法により分析し、中途採用・経験者採用者の定着や採用後の活躍等に影響する企業の取組や課題等について論点を整理する。また、今後の雇用政策として、中途採用に関する環境整備を推進するための諸課題等について検討を行う
(6)	好事例集の作成	上記(4)のヒアリング内容から、職場情報の公表や中途採用・経験者採用者の定着等に係る取り組みの好事例集と、周知用のリーフレットを作成する
(7)	結果報告書の作成	以上の調査・研究内容を取りまとめた、本事業の結果報告書を作成する

また、各実施事項は、図 1 の通り、それぞれ連動して実施しており、(1) 検討会を開催し、そこで示された改善案や代替案等を踏まえつつ、(2) 企業アンケート、(3) 労働者アンケート調査、(4) ヒアリングならびに (5) 調査結果の分析及び論点整理を行い、これらの結果を、(7) 本結果報告書として取りまとめた。

図 1 各実施事項の関係図



以下、中途採用・経験者採用は原則として「採用」とし、新卒採用と中途採用・経験者採用を区別して表記する必要がある場合は「中途採用・経験者採用」または「中途採用」とする。

第2節 検討会の実施概要

検討会は、企業・労働者アンケートやヒアリング等に係る実施方法や結果の分析、好事例集ならびに結果報告書のとりまとめ等について議論を行うことを目的として、表2の通り、合計5回開催した。

表2 検討会の各回のアジェンダ

第1回	✓ 企業および労働者に対するアンケート調査の実施 (アンケート調査の企画、目的および骨子の整理)
第2回	✓ アンケート回答企業に対するヒアリング調査 (ヒアリング調査の企画、調査内容の検討) ✓ 企業に対するアンケート調査の実施 (アンケート調査票の素案検討) ✓ 労働者へのアンケート調査の実施 (同上)
第3回	✓ アンケート回答企業に対するヒアリング調査 (アンケート回答企業以外を対象としたヒアリング結果の報告) ✓ 企業に対するアンケート調査の実施 (アンケート調査票の最終案検討) ✓ 労働者へのアンケート調査の実施 (同上)
第4回	✓ 企業に対するアンケート調査の実施 (単純集計を中心とする速報結果の報告および議論) ✓ 労働者へのアンケート調査の実施 (同上) ✓ アンケート回答企業に対するヒアリング調査 (ヒアリング調査の進捗報告および好事例集サンプルの報告)
第5回	✓ 好事例集の作成 (好事例集素案の確認および議論) ✓ アンケート調査の実施(企業／労働者) (追加の分析結果の報告および議論)

検討委員は、本事業の背景・趣旨、方向性に関する深い理解を有し、企業の人事管理の実務、特に採用活動に精通する、表 3 の、以下の 5 名で構成した。

表 3 本事業の委員一覧（敬称略、五十音順）

氏名	所属／役職	備考
今野 浩一郎	学習院大学 名誉教授	座長
梅崎 修	法政大学 キャリアデザイン学部 教授	
小西 敦美	株式会社チルディー 取締役管理部長	
原 昌登	成蹊大学 法学部 教授	
諸星 裕美	オフィスモロホシ 社会保険労務士法人 代表	

第3節 アンケート調査の概要

第1項 調査の方法

アンケート調査は、企業が採用の目的に照らして、どのようなタイプの人材を採用し、そのためにどのような採用活動や採用後の取組を行い、こうした取組が採用のパフォーマンスにどのように影響するのかを明らかにすることを目的として実施した。

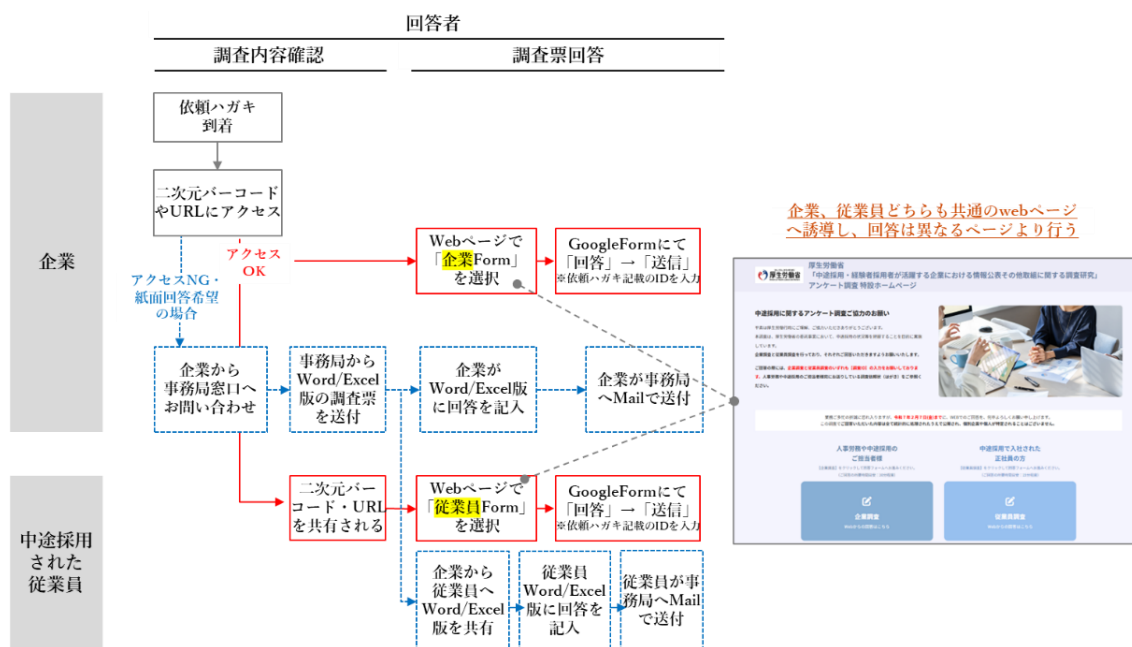
アンケート調査は企業を対象とする企業アンケートと、中途採用・経験者採用された労働者（中途採用・経験者採用者）を対象とする労働者アンケートからなり、実査方法は2025年1月16日(木)～2025年2月14日(金)の期間に、Webアンケートにより実施した。

企業アンケートでは、図2の通り、後述の割付にしたがって抽出された15,000社に対して二次元コード等が記載されたはがきを郵送し、はがきを受領した企業の人事担当者が二次元コード等からアンケート調査の回答用Webサイトを通じてGoogle Formsにアクセスし、回答する方式を採った。

また労働者アンケートでは、企業の人事担当者から中途採用・経験者採用者である社員に対し、アンケート調査への協力を依頼してもらい、社員からは企業アンケートと同様の方式で回答を得た。

なお、回答用WebサイトおよびGoogle Formsへのアクセスが難しい企業や、Web回答以外の方式での回答を希望する企業に対しては、希望に応じてWordファイルを送付し、回答を記入後にメールまたはFAXで返送いただく方式を採った。

図2 アンケートの調査方法



第2項 調査対象企業の構成

企業アンケートの対象となる企業の割付については、信用調査会社（株式会社帝国データバンク）の持つ企業データから令和3年経済センサス（活動調査）における従業員規模別・業種別の分布に合わせて15,000社を抽出する方法をとった。具体的には次の手順を取り、その結果の調査対象企業の構成は表4の通りである。

- ① 従業員規模1,000人以上は全数を調査対象とし、残る企業数を従業員規模1,000人未満に割付け、その内訳は「299人以下」と「300人以上999人以下」をおよそ等しくする。
- ② 「299人以下」と「300人以上999人以下」はそれぞれについて、割付けられた企業数を経済センサスに合わせて業種別に割付ける。

表4 令和3年経済センサス（活動調査）に基づいたアンケート調査対象企業の構成

	299人以下	300~999人	1000人以上	総計
鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	2	5
建設業	586	145	153	884
製造業	515	1025	899	2439
電気・ガス・熱供給・水道業	9	10	35	54
情報通信業	77	226	237	540
運輸業、郵便業	99	309	277	685
卸売業、小売業	1027	803	910	2740
金融業、保険業	43	107	210	360
不動産業、物品賃貸業	452	94	98	644
学術研究、専門・技術サービス業	327	183	92	602
宿泊業、飲食サービス業	640	309	265	1214
生活関連サービス業、娯楽業	469	164	105	738
教育、学習支援業	191	215	197	603
医療、福祉	460	1043	426	1929
複合サービス事業	12	88	33	133
サービス業（他に分類されないもの）	457	643	330	1430
総計	5366	5365	4269	15000

※農林漁業、公務を除外

第3項 調査依頼数と回収状況

企業アンケートの有効回収数は2,417社、有効回収率は16.2%である。

また労働者アンケートでは、企業規模に応じて1社あたり2～4人の採用者による回答を依頼し、2,079人から回答を収集した。

なお、このうち企業・労働者の双方から回答を得た企業は871社である。

表5 企業・労働者アンケートの依頼数および回収数、回収率

アンケート調査の種類	調査依頼数	有効回収数および有効回収率
企業アンケート	14,969社 (15,000社へ調査依頼状を送付し、うち31社が不達)	2,417社 (回収率16.2%)
労働者アンケート	企業規模に応じた人数の従業員による回答を依頼 ➤ 従業員数299人以下：2人 ➤ 従業員数300～999人：3人 ➤ 従業員数1,000人以上：4人	2,079社 (各企業における実際の配布数は確認できないため、回収率は算出していない)

企業アンケートの企業規模別、業種別にみた割付数、回収数、回収率は以下の通り。

図 3 企業アンケートの企業規模別、業種別にみた割付数、回収数、回収率

	299人以下			300～999人		
	割付数	回収数	回収率	割付数	回収数	回収率
01. 鉱業、採石業、砂利採取業	2	1	50.0%	1	0	0.0%
02. 建設業	586	119	20.3%	145	31	21.4%
03. 製造業	515	130	25.2%	1,025	155	15.1%
04. 電気・ガス・熱供給・水道業	9	8	88.9%	10	3	30.0%
05. 情報通信業	77	11	14.3%	226	14	6.2%
06. 運輸業、郵便業	99	25	25.3%	309	37	12.0%
07. 卸売業、小売業	1,027	148	14.4%	803	103	12.8%
08. 金融業、保険業	43	8	18.6%	107	17	15.9%
09. 不動産業、物品賃貸業	452	54	11.9%	94	5	5.3%
10. 学術研究、専門・技術サービス業	327	29	8.9%	183	16	8.7%
11. 宿泊業、飲食サービス業	640	69	10.8%	309	31	10.0%
12. 生活関連サービス業、娯楽業	469	50	10.7%	164	14	8.5%
13. 教育、学習支援業	191	44	23.0%	215	33	15.3%
14. 医療、福祉業	460	133	28.9%	1,043	195	18.7%
15. 複合サービス事業（複合的な事業を行う協同組合など）	12	12	100.0%	88	44	50.0%
16. サービス業（他に分類されないもの）	457	113	24.7%	643	96	14.9%
17. その他（分類不能の産業）	—	41	—	—	15	—
無回答	—	1	—	—	1	—
小計	5,366	996	18.6%	5,365	810	15.1%

1,000人以上			無回答	計
割付数	回収数	回収率		
2	0	0.0%	0	5
153	20	13.1%	9	884
899	108	12.0%	6	2,439
35	6	17.1%	0	54
237	13	5.5%	3	540
277	32	11.6%	1	685
910	126	13.8%	5	2,740
210	20	9.5%	0	360
98	3	3.1%	2	644
92	8	8.7%	3	602
265	34	12.8%	4	1,214
105	4	3.8%	2	738
197	33	16.8%	0	603
426	65	15.3%	8	1,929
33	15	45.5%	1	133
330	47	14.2%	8	1,430
—	22	—	2	—
—	0	—	1	—
4,269	556	13.0%	55	15,000
				2,417
				16.1%(※)

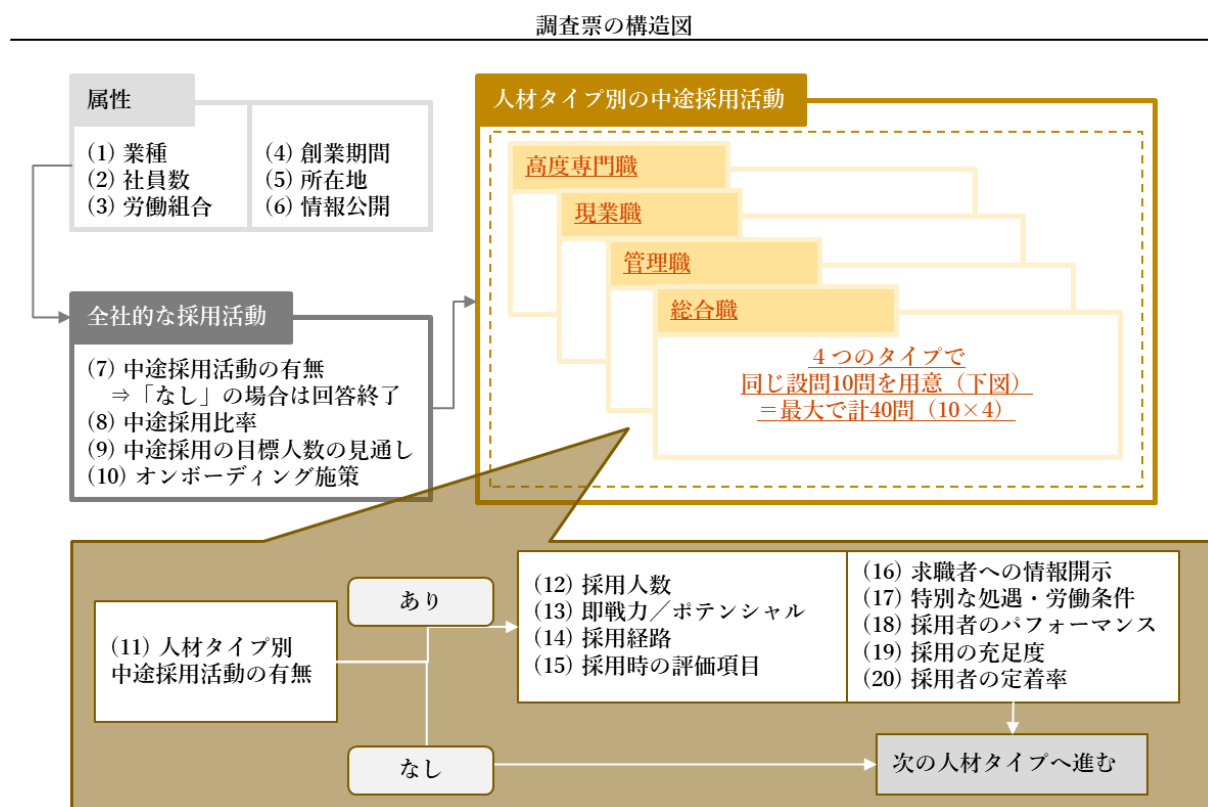
(※) 調査依頼数 14,969 社ではなく、依頼状の不達分を含む 15,000 社が母数であるため、有効回収率の小数点以下が異なる。

第4項 アンケート調査票の設問構成

企業アンケートの設問は図4に示すように「企業の属性」や「全社的な採用活動」、「人材タイプ別の中途採用活動」から構成され、そのなかで最も中核的な部分は「人材タイプ別の中途採用活動」である。そこでは、「(11) 人材タイプ別中途活動の有無」で中途採用・経験者採用が確認された人材タイプ（P.14で定義されている高度専門職、現業職、管理職、総合職）について、以下から構成される採用行動が調査されている。

- ① 「どのような人材を何人採用するのか」
～ (12) 採用人数、(13) 即戦力／ポテンシャル（即戦力採用かポテンシャル採用か）
- ② 「どのような方法で採用するのか」
～ (14) 採用経路、(15) 採用時の評価項目、(16) 求職者への情報開示、(17) 特別な処遇・労働条件
- ③ 「採用はどの程度成功しているのか」
～ (18) 採用者の仕事上のパフォーマンス、(19) 採用の充足度（目標採用人数の達成度）、(20) 採用者の定着率（定着に対する企業の満足度）

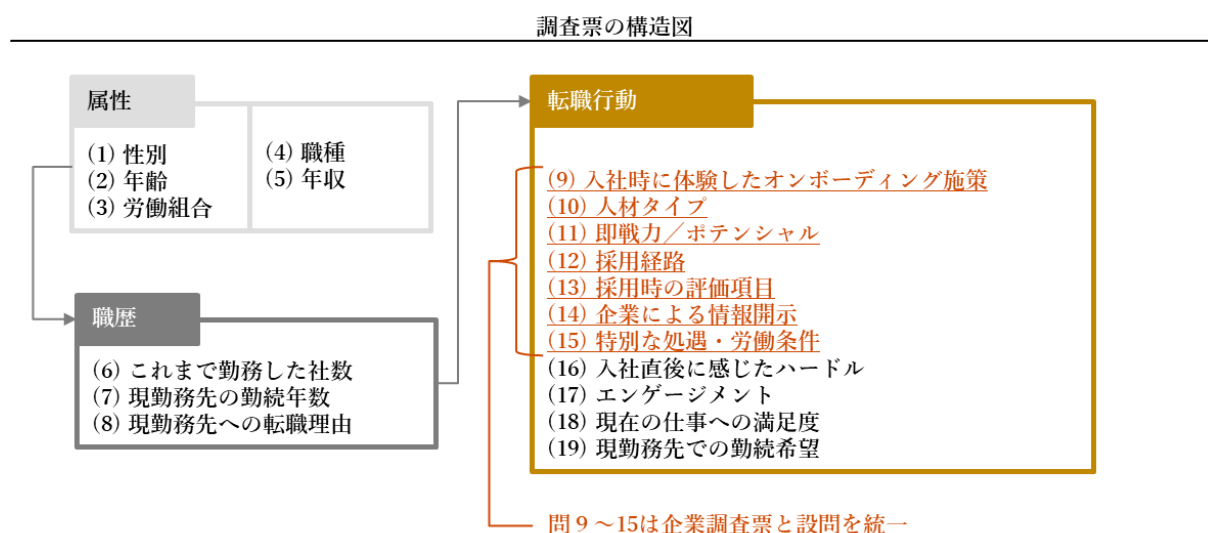
図4 企業アンケートの調査項目の全体像



労働者アンケートの設問は図 5 に示すように「個人の属性」や「職歴」、「転職行動」から構成され、そのなかで最も中核的な部分は「転職行動」である。そこでは、以下の視点から「転職行動」の特徴を調査している。

- ① 「どのような人材として採用されたのか」
 - ～ (10) 人材タイプ（高度専門職、現業職、管理職、総合職）、(11) 即戦力／ポテンシャル（即戦力採用かポテンシャル採用か）
- ② 「どのような方法で採用されたのか」
 - ～ (12) 採用経路、(13) 採用時の評価項目、(14) 企業による情報開示、(15) 特別な処遇・労働条件
- ③ 「転職後の課題と職場への適応」
 - ～ (16) 入社直後に感じたハードル、(9) 入社時に体験したオンボーディング施策
- ④ 「転職はどの程度成功したのか」
 - ～ (17) エンゲージメント、(18) 現在の仕事への満足度、(19) 現勤務先での勤続希望

図 5 労働者アンケートの調査項目の全体像



また、本調査では人材のタイプを以下の定義の通り4種類に分類した。

図 6 本調査上の人材タイプの分類

①高度専門職	特定の業務領域で、高度な専門性を求められる業務を担当する人材
②現業職	特定の業務領域で、定型的・補助的な業務を担当する人材
③管理職	管理職にあたる人材
④総合職	非管理職として営業、企画、開発、人事等の中核業務を担当し、幅広い業務の経験を通して、将来管理職等の経営幹部になることを期待されている人材

第4節 ヒアリングの概要

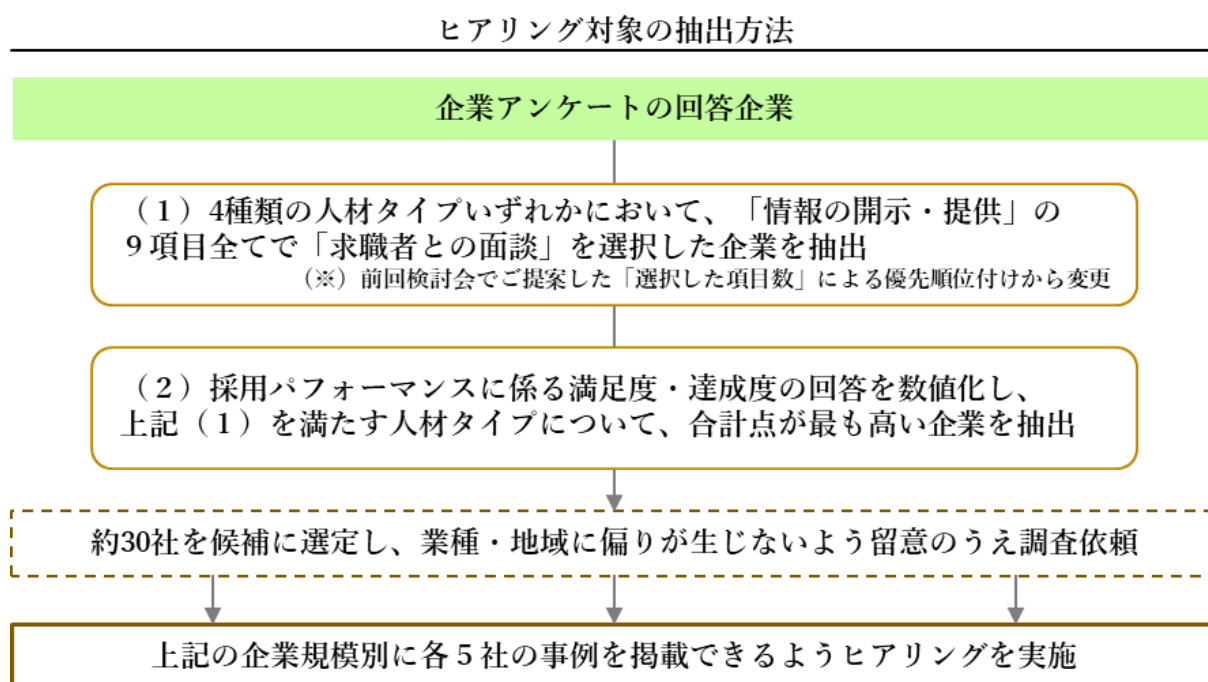
第1項 ヒアリングの目的と対象企業の選出方法

本事業では、採用者が活躍する企業の好事例集を作成することを目的としたヒアリングを実施した。

ヒアリングの対象企業は中途採用比率等の中途採用・経験者採用情報の公表に積極的な企業であって、求人の充足や定着状況等が良好であり、採用者が活躍している企業であることを条件として、原則として企業アンケートの回答企業から選定した。この考え方に沿って、具体的には次の手順をとった。

調査対象の候補企業は企業アンケートの回答企業のうち、採用活動を行っていたいずれかの人材タイプにおいて、「情報の開示・提供」の9項目の全てで「求職者との面談」を選択した企業を選出した。それは、職場情報の公表にあたり、面談・面接等のクローズドな方法が、求職者が必要な情報を入手する有効な手段になっていると考えられるためである。また中途採用・経験者採用の成果が良好な企業を選出するため、パフォーマンス指標（詳細は「第3章 アンケート調査結果」で後述）の値が高い企業を抽出した。以上の手順で抽出された企業の中から、業種・所在地に偏りが生じないことに配慮して候補企業約30社を選定した。このうち12社の協力を得てヒアリングを実施した。なお、それ以外にデスクリサーチ等によって2社を選定し実施した。

図7 ヒアリング調査対象の構成



調査は企業の中途採用・経験者採用の責任者、またはそれに準ずる立場の者を対象に 30～60 分で実施した。実施期間は令和 6 年 12 月～令和 7 年 2 月である。なおデスクリサーチによって選定された 2 社には、アンケートの実査前にヒアリングを実施した。

第 2 項 ヒアリングの質問項目

ヒアリングは人事担当者を対象に行い、質問項目は以下の通りである。

1. 採用活動の全体像
 - 新卒・中途各採用の充足率
 - 中途採用・経験者採用の対象者（人材タイプ）
 - 中途採用・経験者採用のねらい
2. 採用活動の内容
 - 採用経路
 - 求職者に向けた情報の開示・提供の内容および方法
3. 採用後の人材マネジメント
 - オンボーディング施策
4. 採用後の状況
 - 採用目標の達成度
 - 入社後の定着率
 - 中途採用・経験者採用者に対する満足度
 - 中途採用・経験者採用者と既存社員の関係性
 - 過去の採用活動における失敗例
5. 採用活動の成功のポイント、今後の課題

第3章 アンケート調査結果

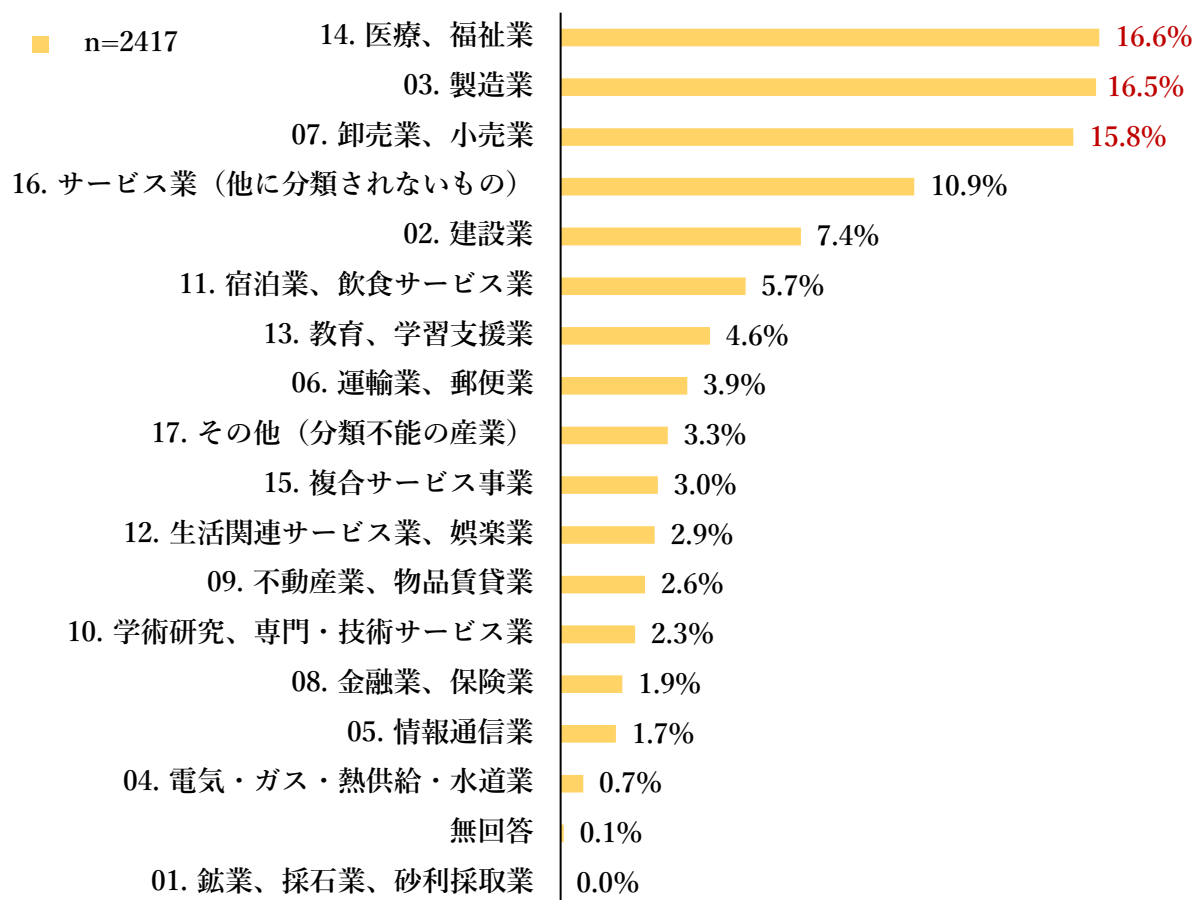
第1節 企業の中途採用・経験者採用行動と労働者の転職行動の概要

第1項 企業の特徴と採用行動（企業アンケートの単純集計結果）

【回答企業の特徴】

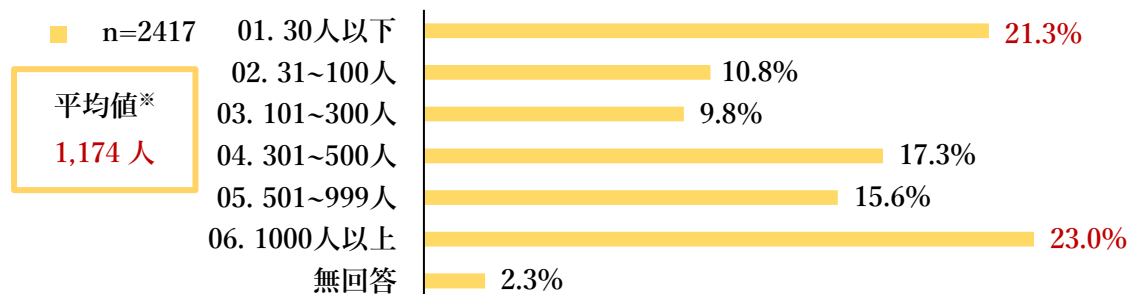
企業アンケートの回答企業を業種別にみると「医療、福祉業」（16.6%）、「製造業」（16.5%）、「卸売業、小売業」（15.8%）の順に多い。

図8 業種（SA）



社員数別の構成は「1,000 人以上」(23.0%) が最も多く、「30 人以下」(21.3%) がそれに次ぎ、平均人数は 1,174 人である。

図 9 社員数別の構成 (NU)

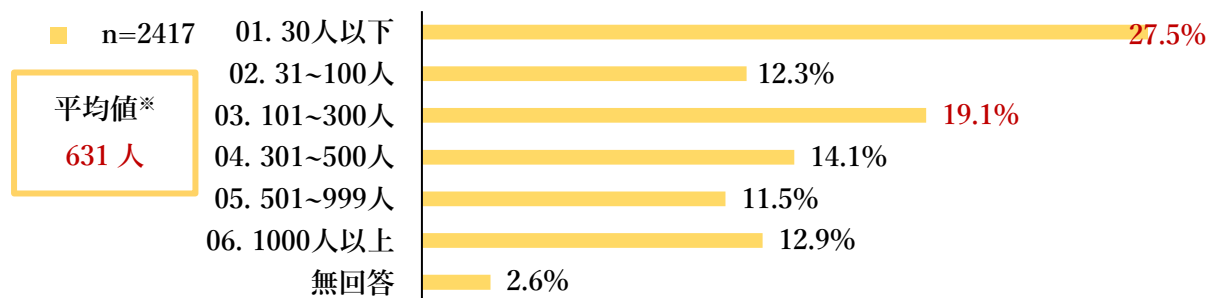


(注) 社員数には出向者や派遣労働者は含まず、1 年以上の雇用実績または見込みがあるパート・アルバイト等の非正規雇用労働者を含む

(※) 数値回答を平均した。無回答は平均値の集計対象外

正社員数別の構成は、「30 人以下」(27.5%) が最も多く、「101~300 人」(19.1%) がそれに次ぎ、平均人数は 631 人である。

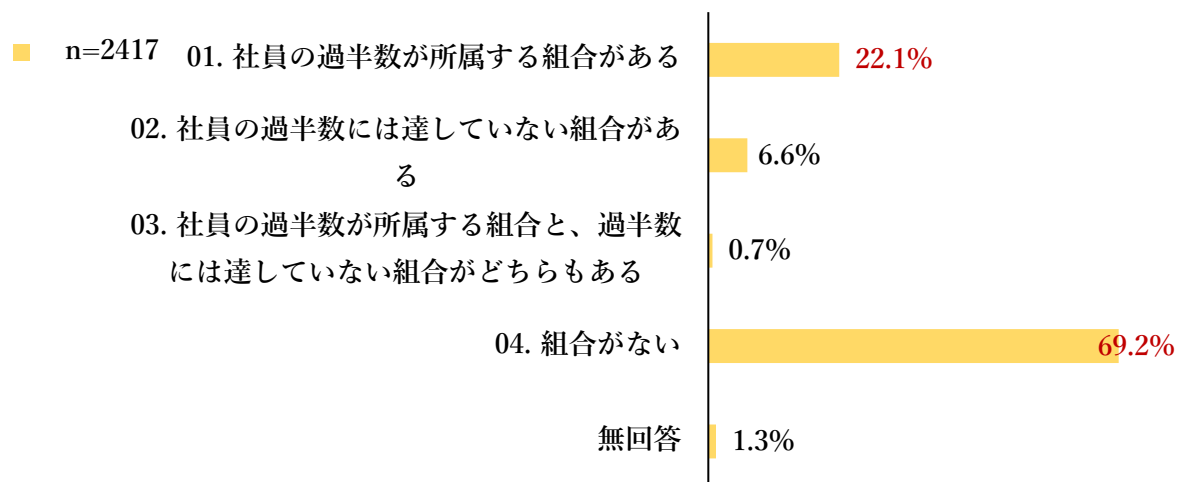
図 10 正社員数別の構成 (NU)



(※) 数値回答を平均した。無回答は平均値の集計対象外

労働組合の組織状況は「組合がない」（69.2％）が最も多く、「社員の過半数が所属する組合がある」（22.1％）がそれに次いでいる。

図 11 労働組合の組織状況（SA）



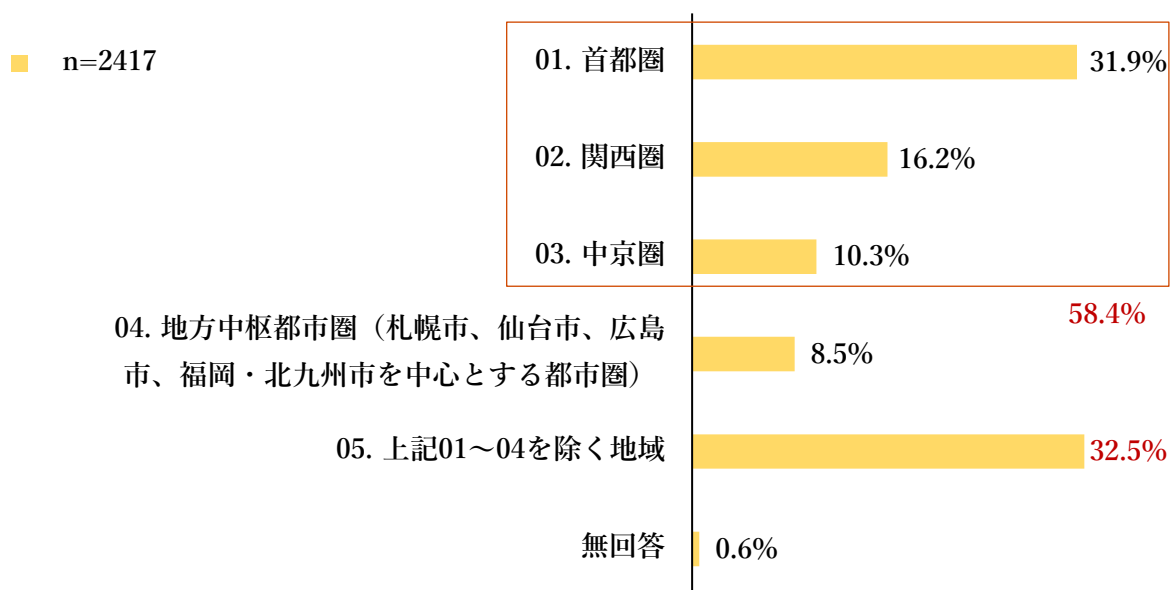
会社設立後の期間（操業期間）は「20 年以上」が 79.9％と最も多く、「10 年未満」は計 7.7％にとどまる。

図 12 操業期間（SA）



本社所在地は「01～04 を除く地域」が 32.5%と最も多く、「首都圏」が 31.9%で続く。なお「首都圏」、「関西圏」、「中京圏」を合わせた 3 大都市圏は計 58.4%である。

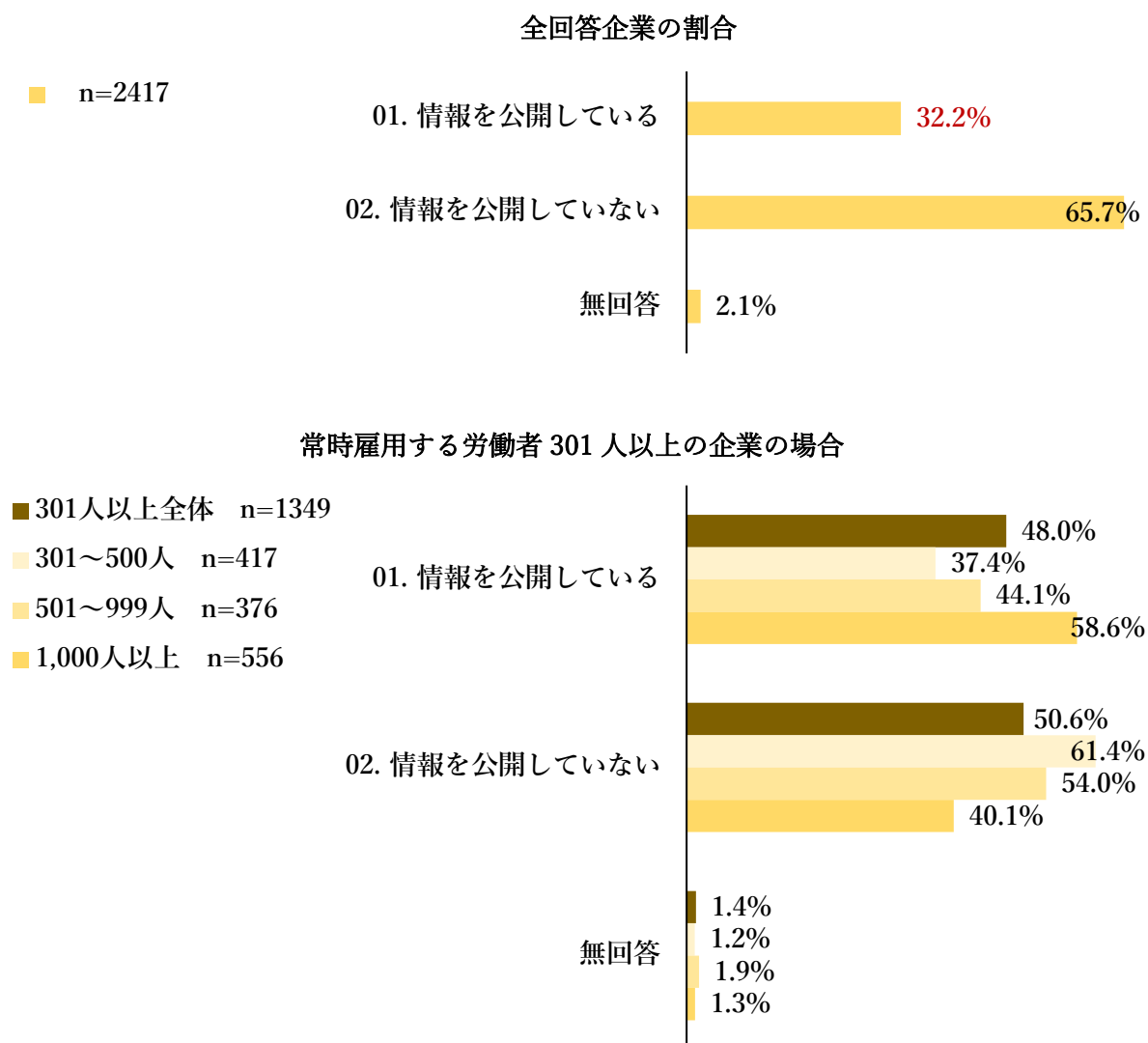
図 13 本社所在地 (SA)



【企業の情報開示の状況】

中途採用比率を公表している企業の割合（公表率）は、全回答者では 32.2%である。さらに法定の義務がある常時雇用する労働者 301 人以上の企業の公表率をみると全体では 48.0%であり、従業員規模が大きくなるほど公表率は高まる。

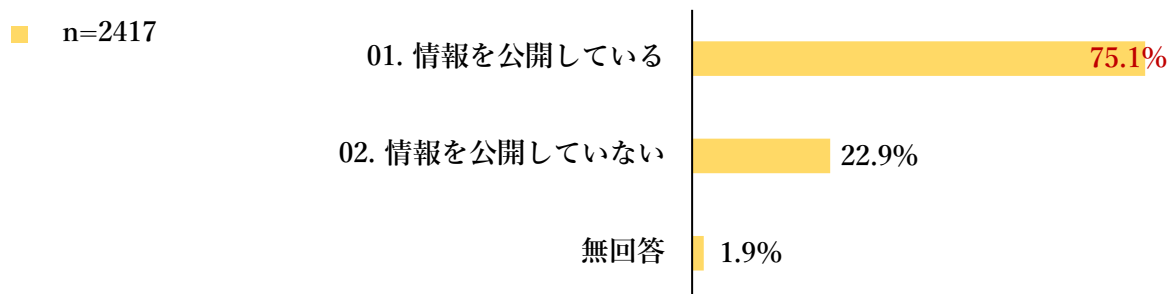
図 14 中途採用比率の公表状況（SA）



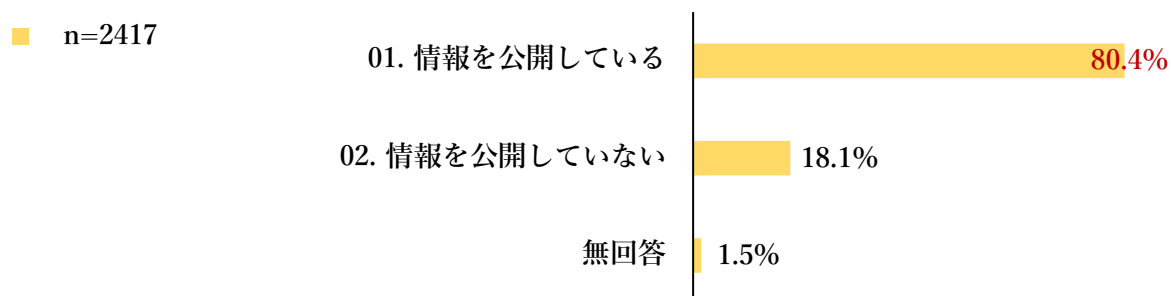
（注）図 14 は「直近の 3 事業年度の各年度に採用した正規雇用労働者の中途採用比率のインターネット等による公表」の状況を表している。

次に法定の義務がある、募集時における労働条件の求職者等に対する明示の状況をみると、明示を行っている企業は75.1%である。

図 15 求職者に対する労働条件の明示の状況（SA）



なお、この結果は労働者を募集していない企業を含み、それらの企業は「情報を公開していない」を選択している可能性がある。そこで中途採用・経験者採用の活動をしている企業に限ってみると、労働条件の求職者等に対する明示を行っている比率は80.4%であった。

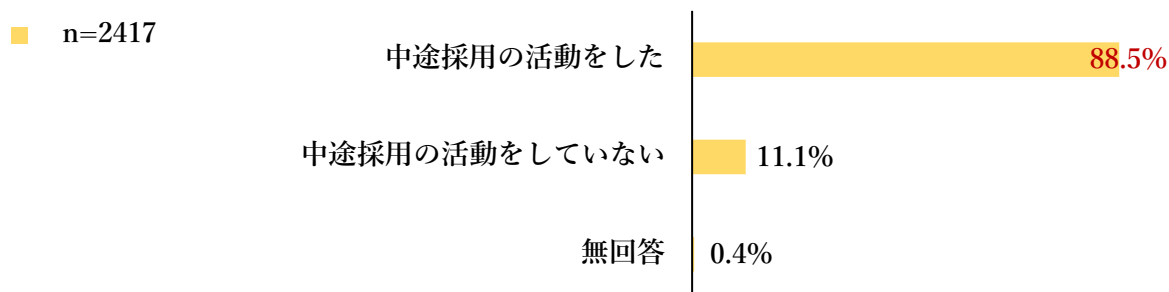


（注）この「中途採用・経験者採用の活動をしている企業」については図 16 を参照

【全社的な採用活動】

過去3年間に「中途採用の活動をした」企業（以下では「中途採用・経験者採用実施企業」と呼ぶ）は88.5%である。

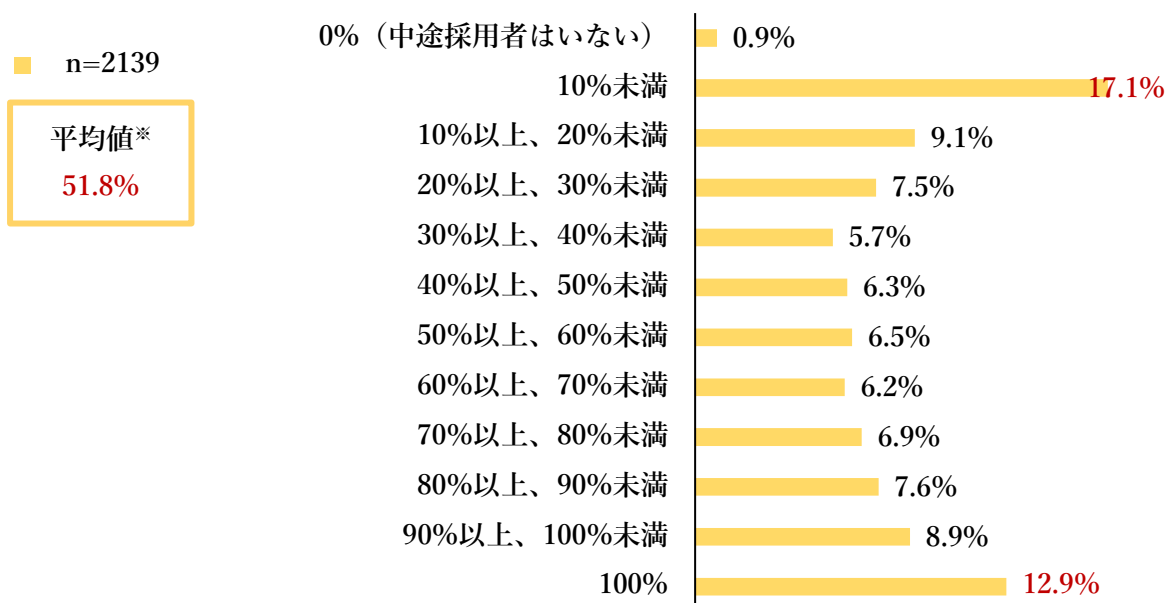
図 16 過去3年間ににおける中途採用・経験者採用活動の有無（SA）



（注）採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」に含まれる

中途採用・経験者採用実施企業における中途採用比率（正社員採用に占める中途採用・経験者採用の割合）は「10%未満」が17.1%と最も多く「100%」の12.9%がそれに次いでいる。また中途採用比率の平均値は51.8%であり、正社員採用の約半数が中途採用・経験者採用というのが企業の平均像である。

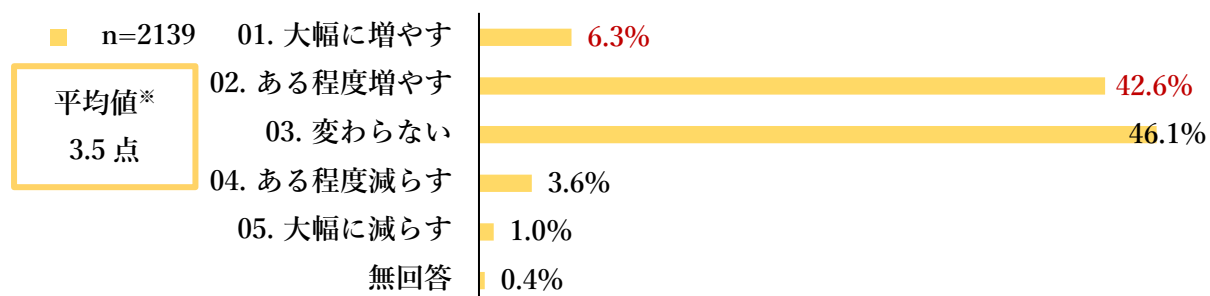
図 17 中途採用比率（SA）



（※）平均値は各レンジの中央値（例：「10%以上、20%未満」⇒「15%」）を用いて算出した。なお「採用した正社員はいない」と「無回答」は平均値の集計対象外とした

中途採用・経験者採用実施企業における中途採用・経験者採用の目標人数の見通しは「変わらない」が最も多く（45.6%）、さらに増やす企業（「大幅に増やす」＋「ある程度増やす」）が 48.9%と、減らす企業（「大幅に減らす」＋「ある程度減らす」）の 4.6%を大幅に上回っている。

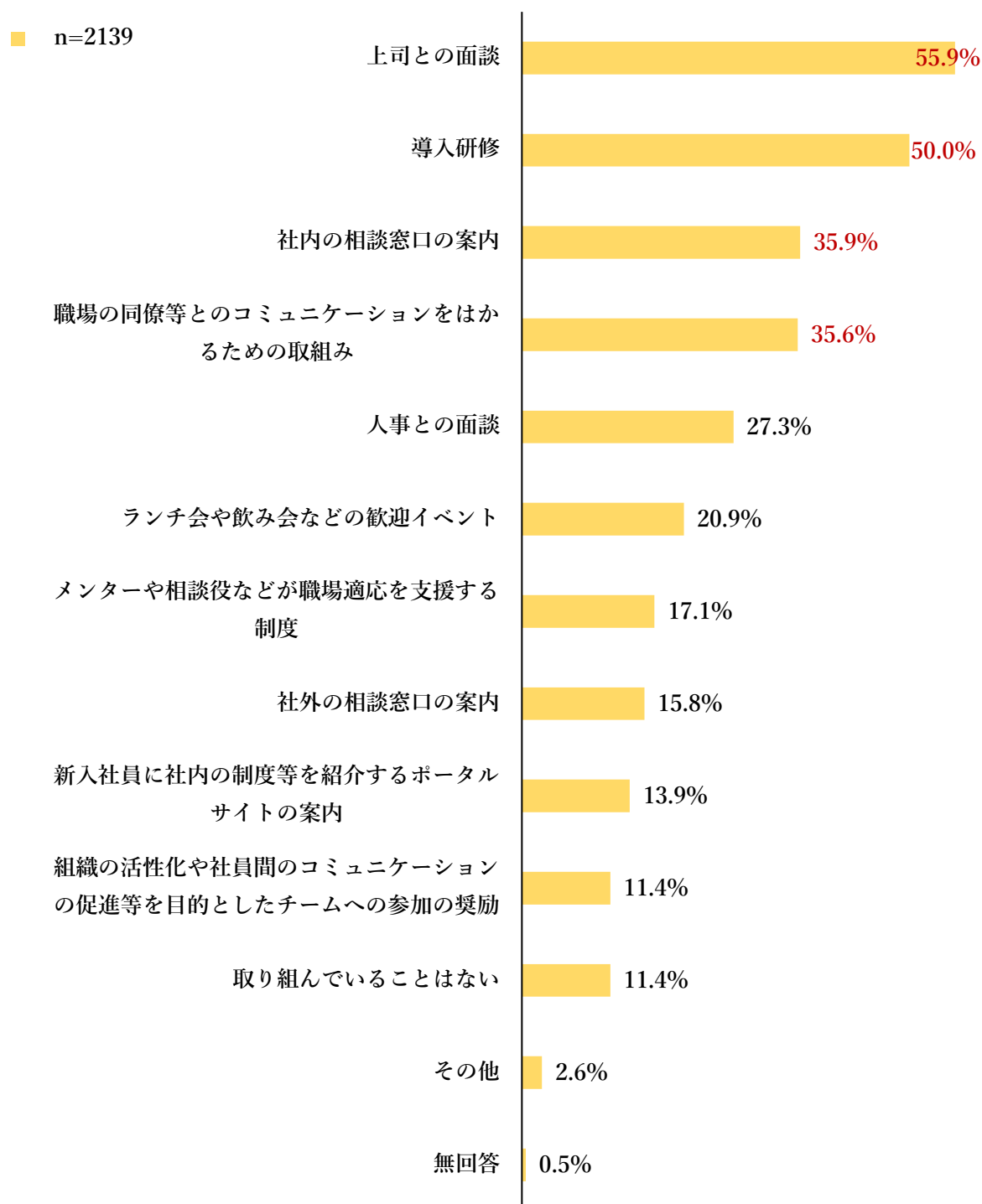
図 18 今後の中途採用・経験者採用における目標人数の見通し（SA）



（※）各回答を 1～5 点の範囲で得点化した場合（例：「大幅に増やす」⇒「5」、「大幅に減らす」⇒「1」）の平均点。無回答は平均値の集計対象外

中途採用・経験者採用実施企業が行う、中途採用・経験者採用者の定着促進と戦力化のためのオンボーディング施策の状況をみると「上司との面談」(55.9%)と「導入研修」(50.0%)が最も多くの企業が取り組む施策であり、「社内の相談窓口の案内」(35.9%)、「職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取り組み」(35.6%)がそれに次いでいる。

図 19 中途採用・経験者採用者の定着促進と戦力化のためのオンボーディング施策の取組状況 (MA)



【人材タイプ別の中途採用・経験者採用行動】

ここでは4つの人材タイプ（管理職、総合職、高度専門職、現業職。P.14を参照）別に、P.12で説明したように、以下に示す項目の観点から中途採用・経験者採用行動の概況を明らかにする。なお各項目のカッコ内には対応する設問番号を管理職、総合職、高度専門職、現業職の順番で示してある。

中途採用・経験者採用行動を構成する項目

(a)「どのような人材を何人採用するのか」

- 中途採用・経験者採用活動の有無（問 11,21,31,41）
- 過去3年間の中途採用・経験者採用の人数（問 12,22,32,42）
- 中途採用・経験者採用の方針で重視していたこと（問 13,23,33,43）

(b)「どのような方法で採用するのか」

- 採用経路（問 14,24,34,44）
- 採用の評価項目（問 15,25,35,45）
- 求職者に開示している情報とその方法（問 16,26,36,46）
- 特別な処遇・労働条件の提示内容（問 17,27,37,47）

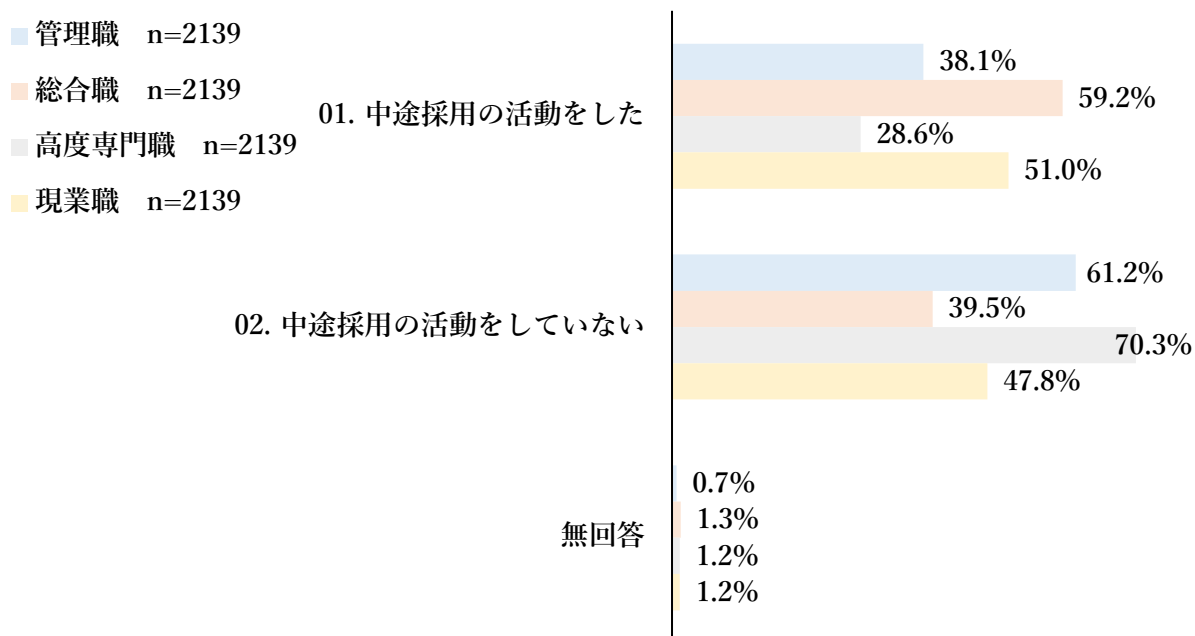
(c)「中途採用・経験者採用はどの程度成功しているのか」

- 採用者の仕事のパフォーマンスへの満足度（問 18,28,38,48）
- 採用数の目標の達成度（問 19,29,39,49）
- 採用者の定着状況への満足度（問 20,30,40,50）

(a)「どのような人材を何人採用するのか」

採用活動をした人材タイプは、総合職、現業職、管理職、高度専門職の順に多い。

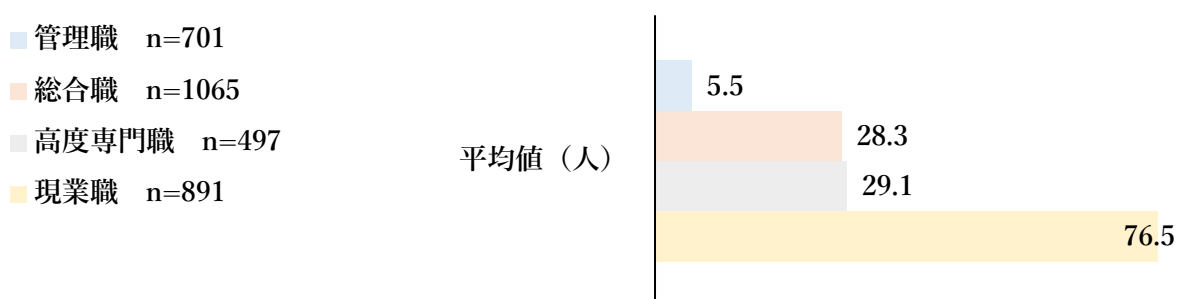
図 20 過去3年間の中途採用・経験者採用活動の有無（SA）



（注）結果的に採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」にあたる

中途採用・経験者採用活動をした企業が過去3年間に中途採用・経験者採用した人数の平均値は、現業職（76.5人）、高度専門職（29.1人）総合職（28.3人）、管理職（5.5人）の順に多い。

図 21 過去3年間の中途採用・経験者採用の人数（NU）

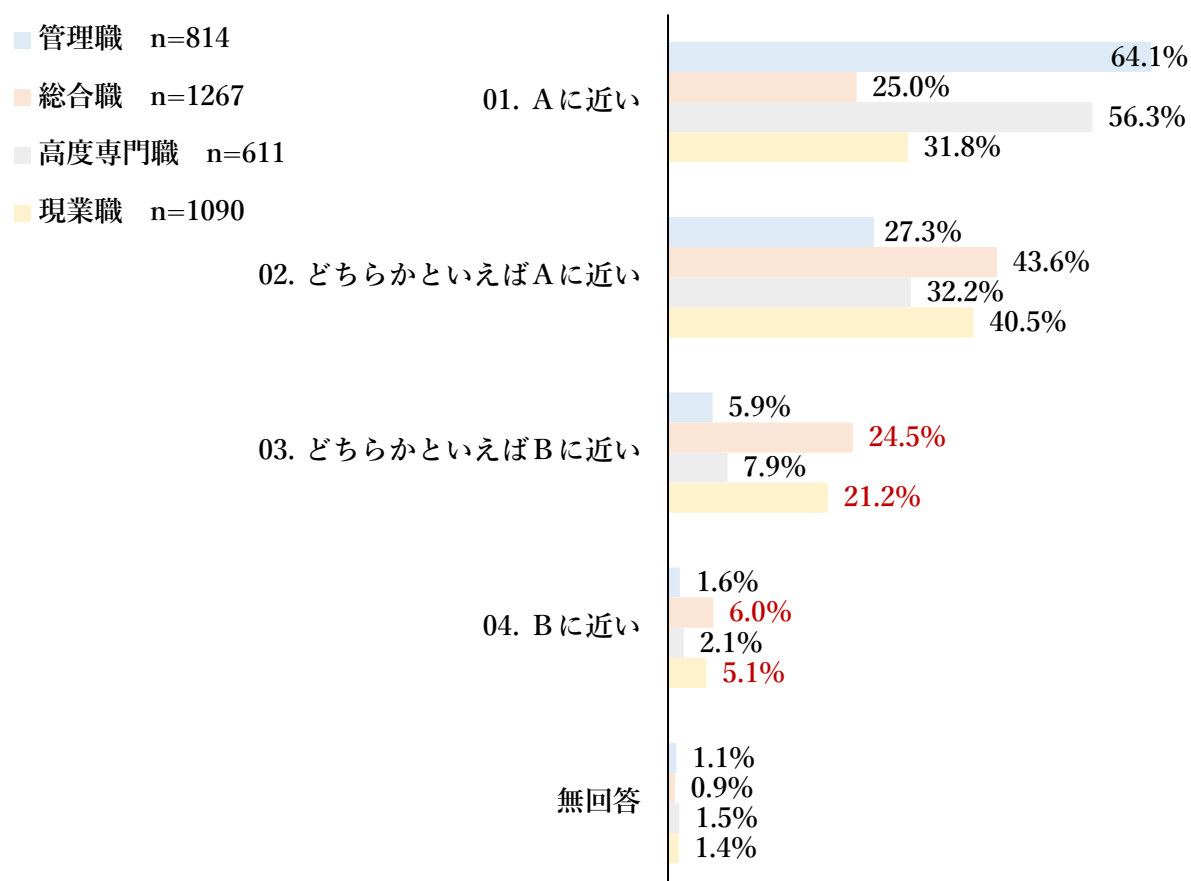


（注）平均値から標準偏差の3倍（3σ）以上離れている数値を外れ値として除外。また、無回答は平均値の集計対象外

企業は中途採用・経験者採用の方針として、いずれの人材タイプでも、将来活躍できる人材あるいはそれに近い人材を採用する「ポテンシャル採用」より、即戦力またはそれに近い人材を採用する「即戦力採用」重視しているが、そうしたなかであって総合職と現業職はポテンシャル採用を重視する傾向が強い。

図 22 中途採用・経験者採用の方針で重視していたこと (SA)

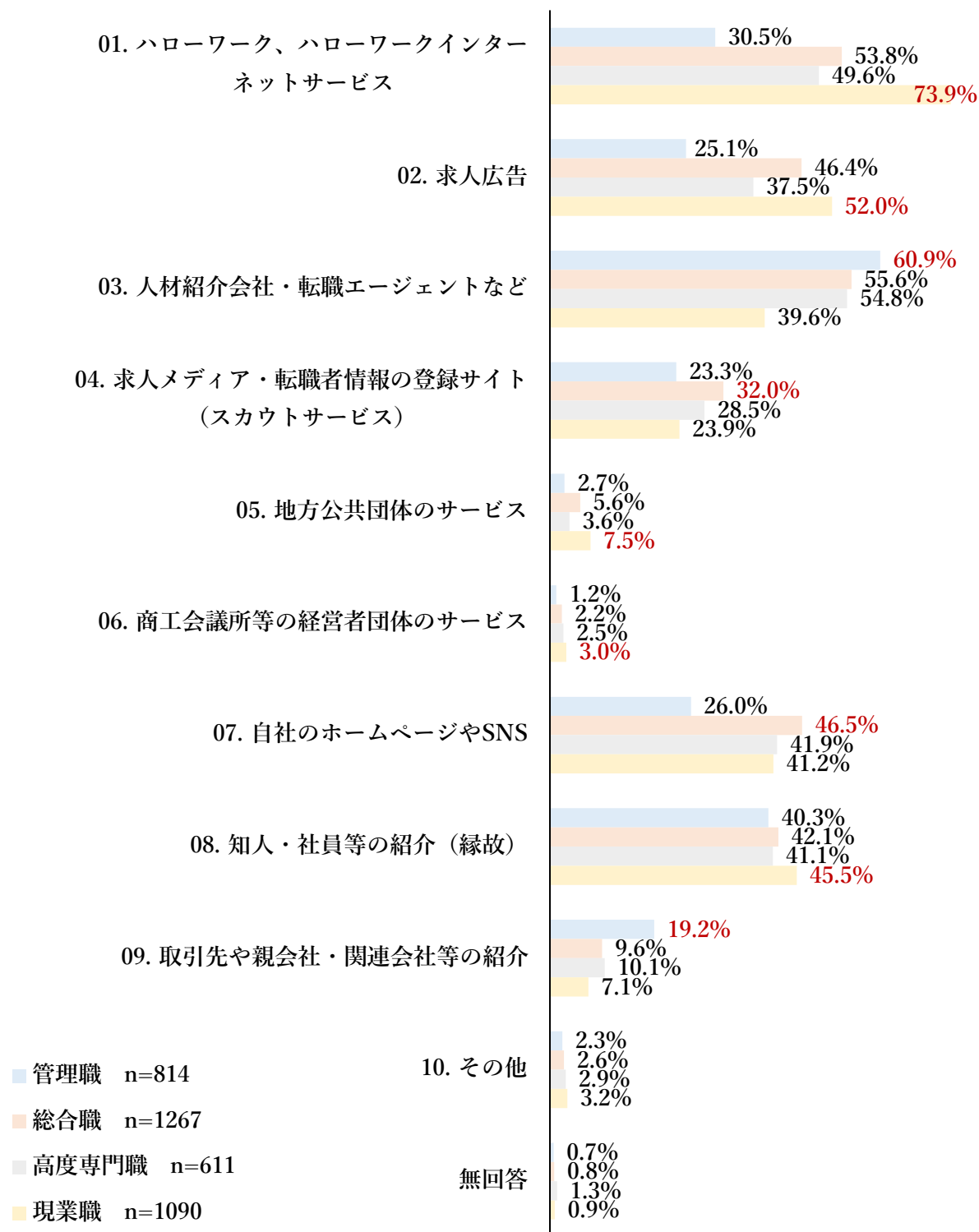
A：即戦力として活躍できる人材を採用する / B：将来活躍できる人材を採用する



(b)「どのような方法で採用するのか」

採用経路は、「ハローワーク」と「求人広告」は現業職で、「人材紹介会社・転職エージェントなど」と「取引先や親会社・関連会社等の紹介」は管理職で、「求人メディア・転職者情報の登録サイト（スカウトサービス）」は総合職で活用が多い。

図 23 採用経路 (MA)



採用時の評価項目は、「同じ業務の経験」や「募集の職種や業務の経験」、「募集の職種や業務における専門スキル」等は高度専門職に求められることが多く、「課題設定や計画立案の能力」と「困難な状況に対応できる能力」は管理職に求められることが多い。

図 24 採用の評価項目 (MA)

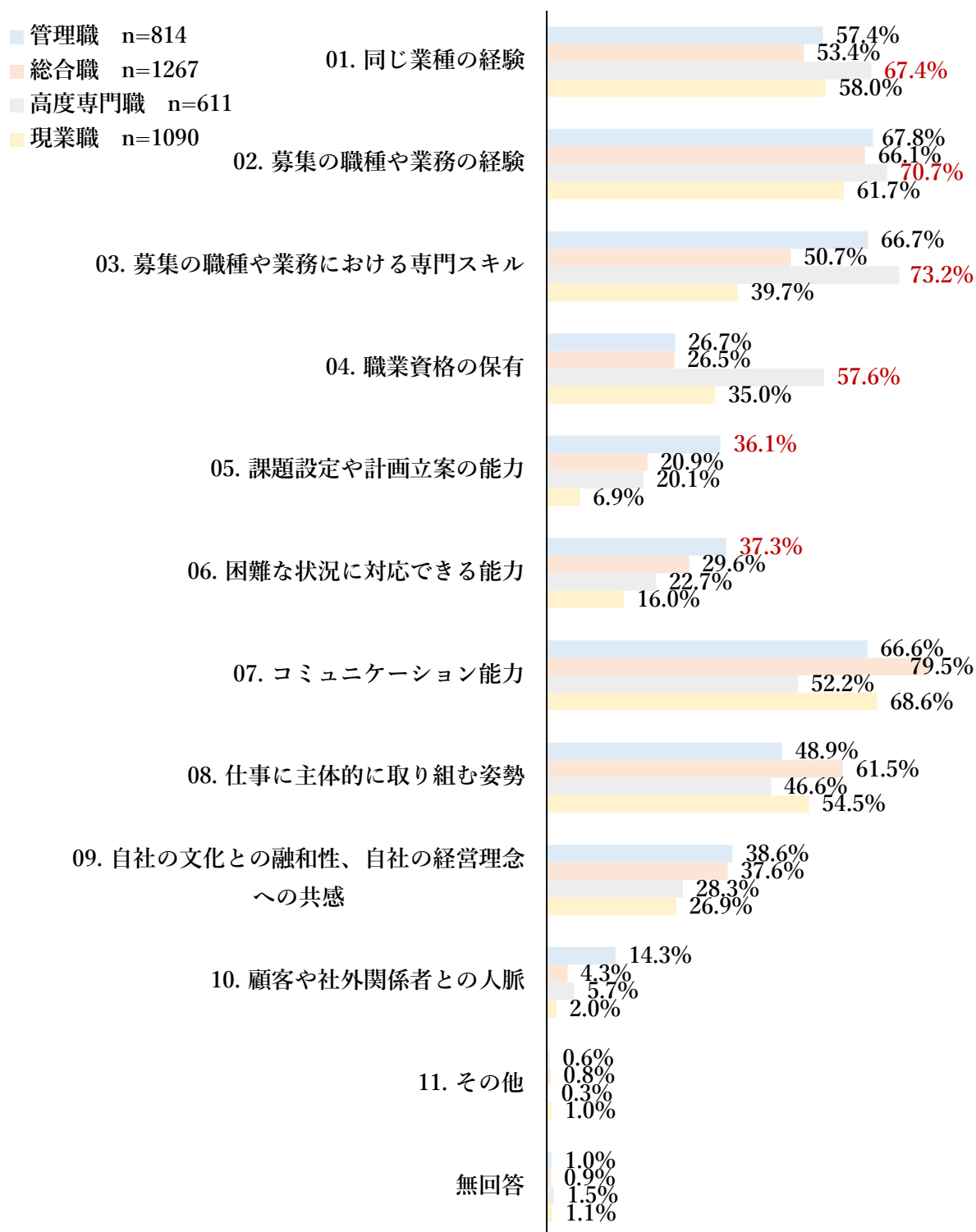


図 25 は、企業が求職者にどのような情報を開示し、開示している場合はどのような方法をとっているのかを示している。調査票ではこの点を人材タイプ別に質問しているが、開示情報と開示方法の全体像がとらえやすいことから、また人材タイプ間に際立った差異が見られなかったことから、同図では4つの人材タイプの平均値を掲載している。なお人材タイプ別の結果については、図 26～図 34 を参照されたい。

開示している情報については、項目(a)～(f)の情報はいずれも採用直後の労働条件・キャリア等に関わる情報であり、9割以上（「開示していない」、および「無回答」を除いた割合）の企業が開示している。一方で(g)～(i)の情報はいずれも将来の労働条件・キャリア等に関わる情報であり、開示する企業は7～8割前後まで低下する。

開示方法は、項目(a)～(f)はいずれも「求人票」と「求職者との面談」が7割前後で特に多く、「企業Webサイト」と「求職者からの問い合わせ」が3～4割台に続いている。それに対して(g)～(i)では、「求職者との面談」が4～5割程度と最も多く、「求人票」と「求職者からの問い合わせ」が次いでいる。

図 25 求職者に開示している情報とその開示方法（MA）

	01. 企業Webサイト	02. 求人票	03. 企業説明会	04. 求職者との面談	05. 求職者からの問い合わせがあった場合	06. その他の方	07. 開示していない	無回答
a)入社直後に求められる経験・スキル	39.0%	66.2%	20.4%	63.4%	34.5%	1.3%	4.8%	3.0%
b)配属される部署や業務内容	42.1%	71.2%	21.4%	65.5%	34.0%	2.3%	3.1%	2.6%
c)配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	34.1%	64.2%	20.3%	60.5%	33.6%	2.1%	6.1%	4.9%
d)労働環境（残業時間、年間休日数等）	45.0%	75.4%	22.8%	63.5%	34.2%	2.6%	2.0%	2.3%
e)入社直後の賃金	36.0%	67.1%	19.2%	65.1%	32.6%	3.7%	2.8%	2.7%
f)福利厚生	46.3%	73.4%	22.1%	61.2%	35.2%	2.3%	2.4%	2.7%
g)将来得られるスキルや経験	19.4%	31.2%	15.8%	54.3%	34.8%	1.2%	13.0%	9.1%
h)将来の業務内容やキャリアパスの見通し	16.7%	25.8%	14.2%	52.4%	35.6%	1.3%	14.6%	9.7%
i)将来的な賃金	11.2%	19.6%	9.0%	40.6%	34.1%	1.5%	20.6%	12.0%

図 26 求職者に開示している情報とその方法：入社直後に求められる経験・スキル（MA）

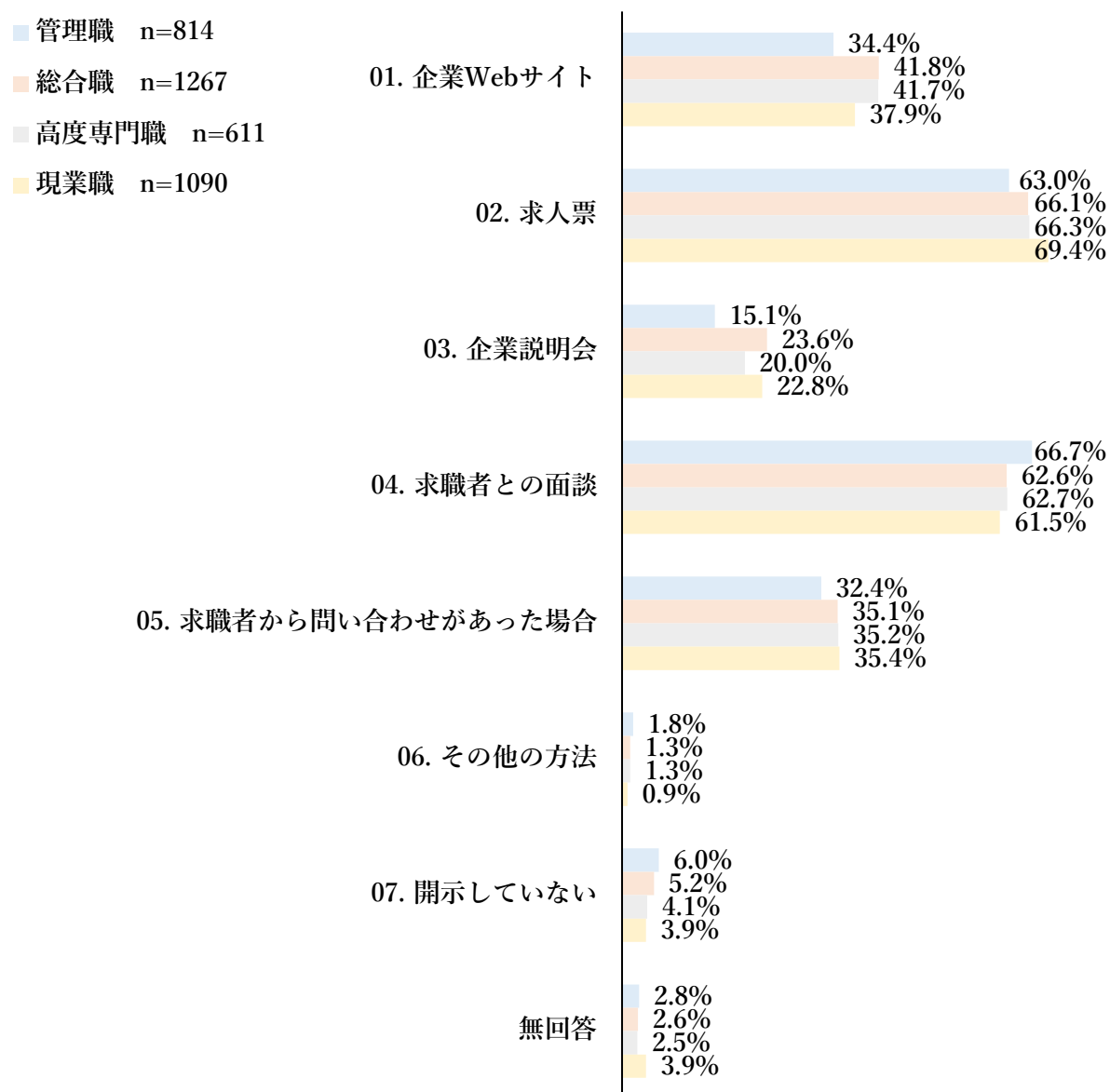


図 27 求職者に開示している情報とその方法：配属される部署や業務内容（MA）

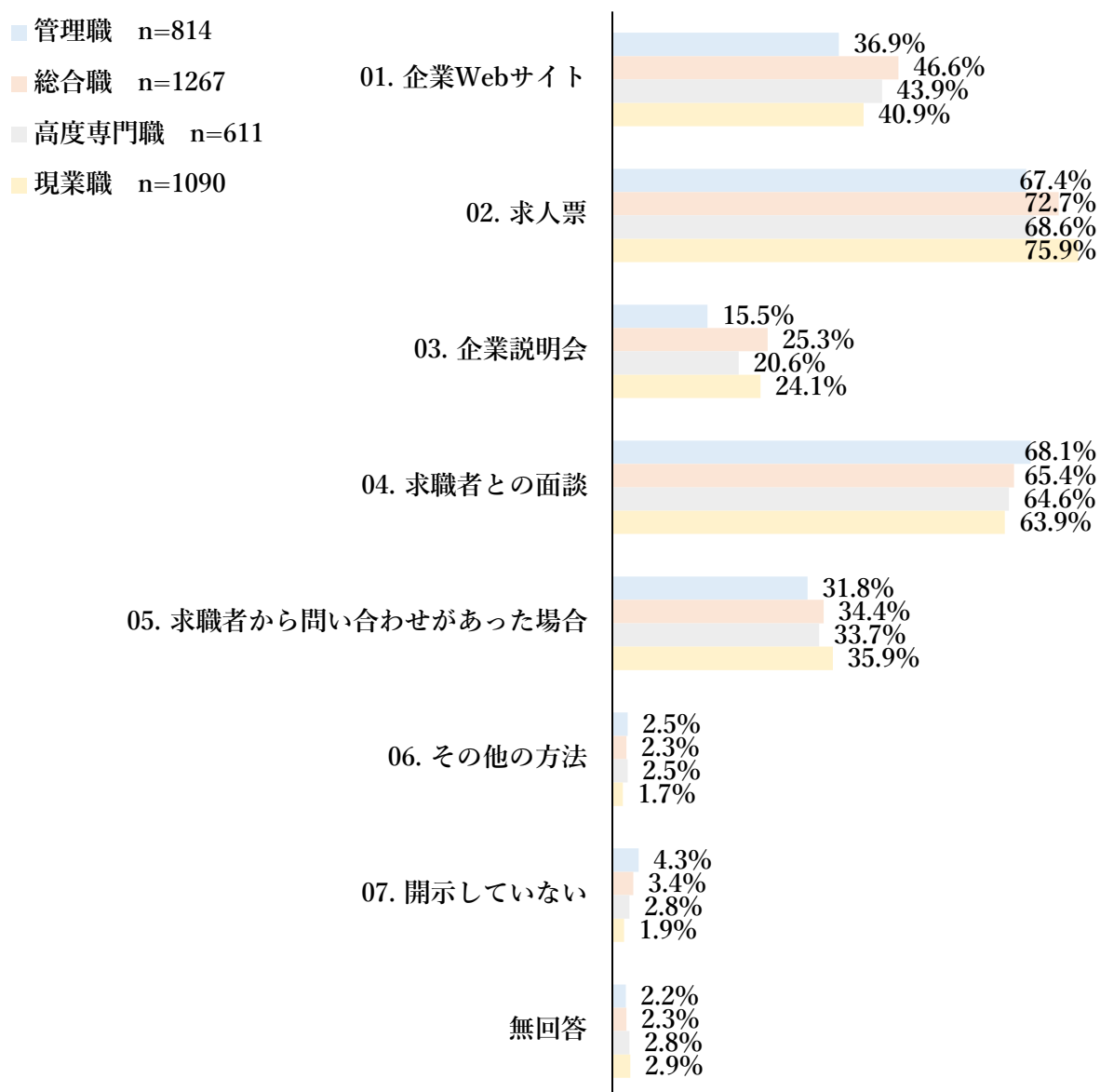


図 28 求職者に開示している情報とその方法：配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）
（MA）

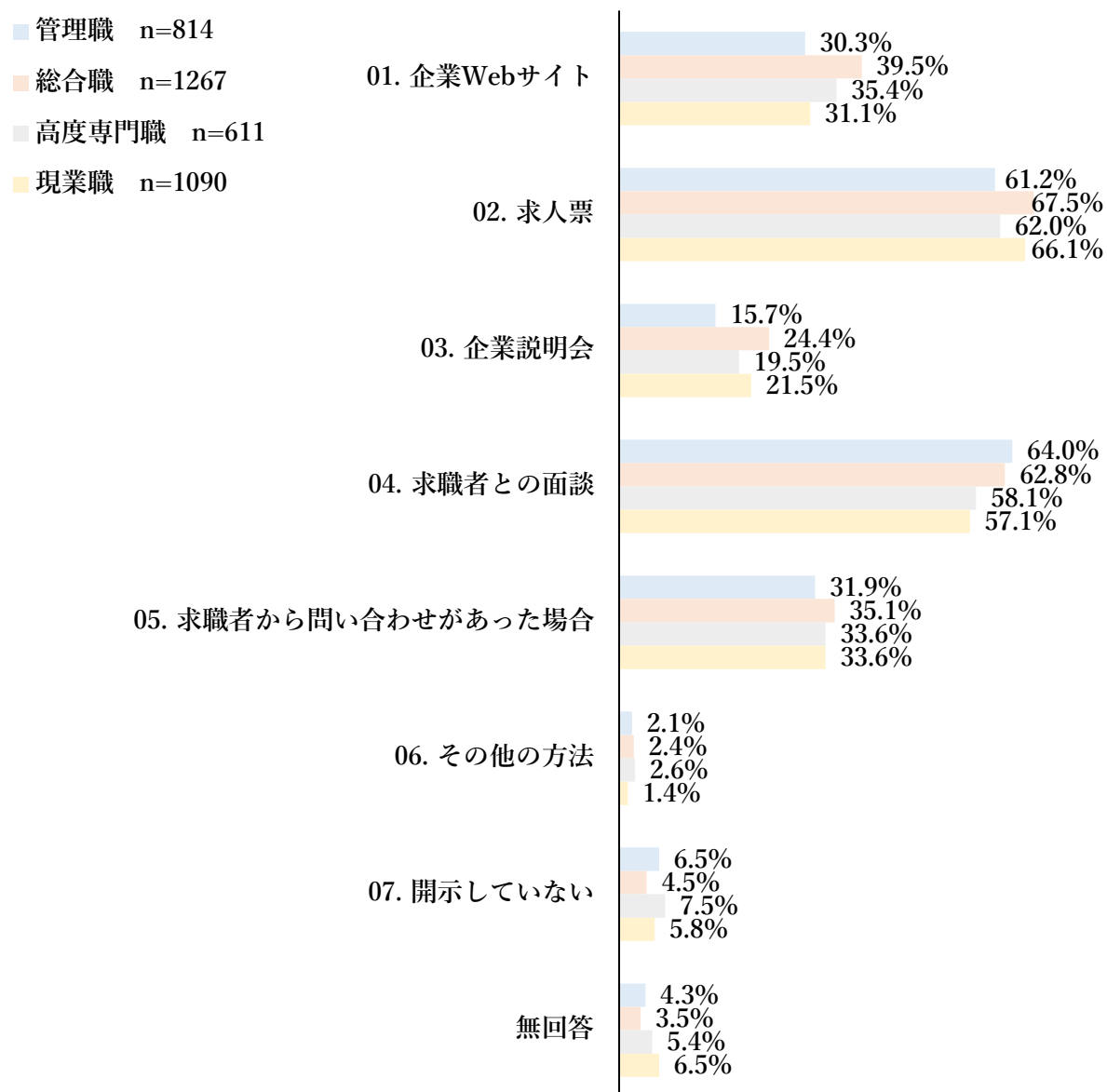


図 29 求職者に開示している情報とその方法：労働環境（残業時間、年間休日数等）（MA）

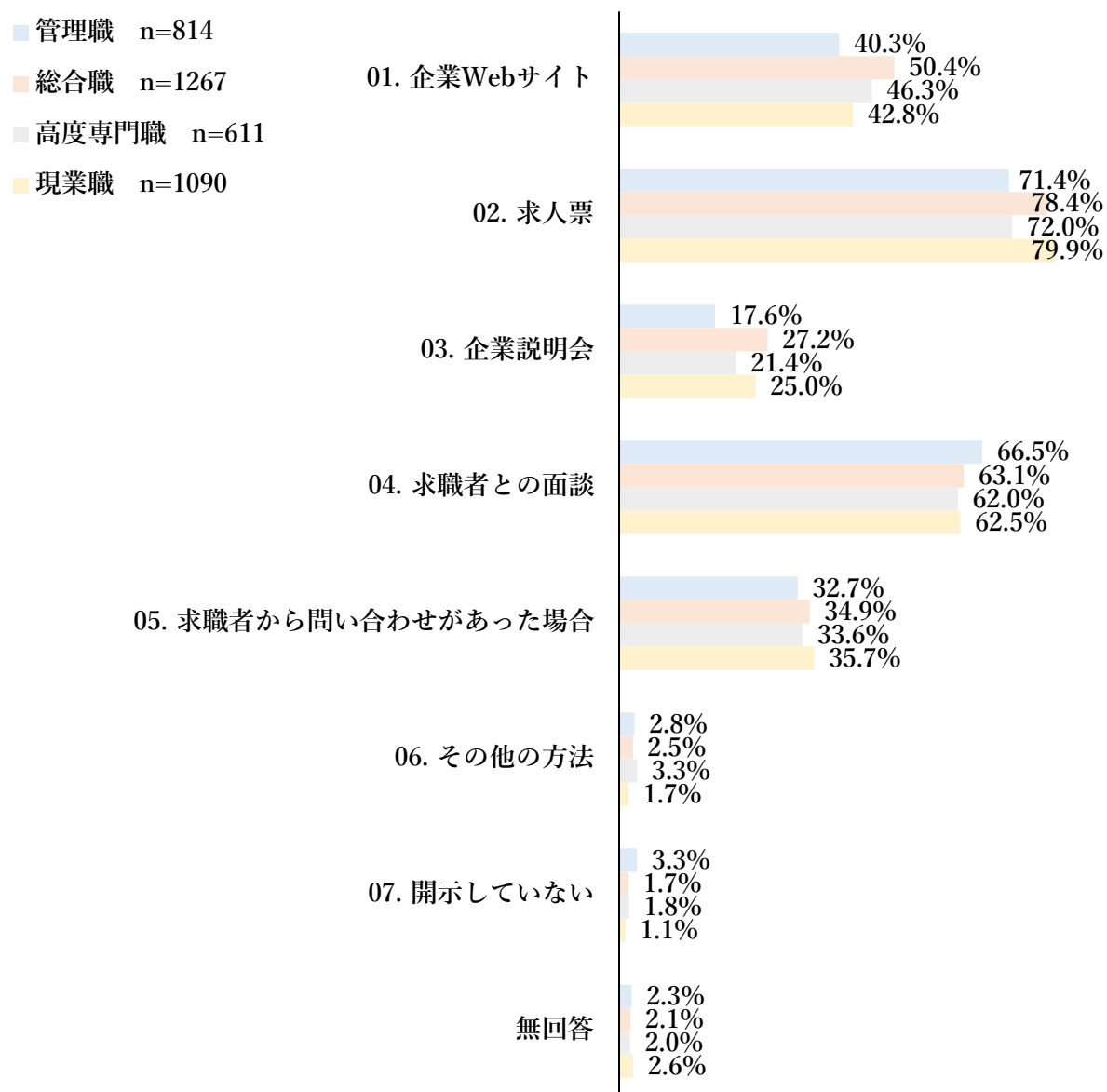


図 30 求職者に開示している情報とその方法：入社直後の賃金（MA）

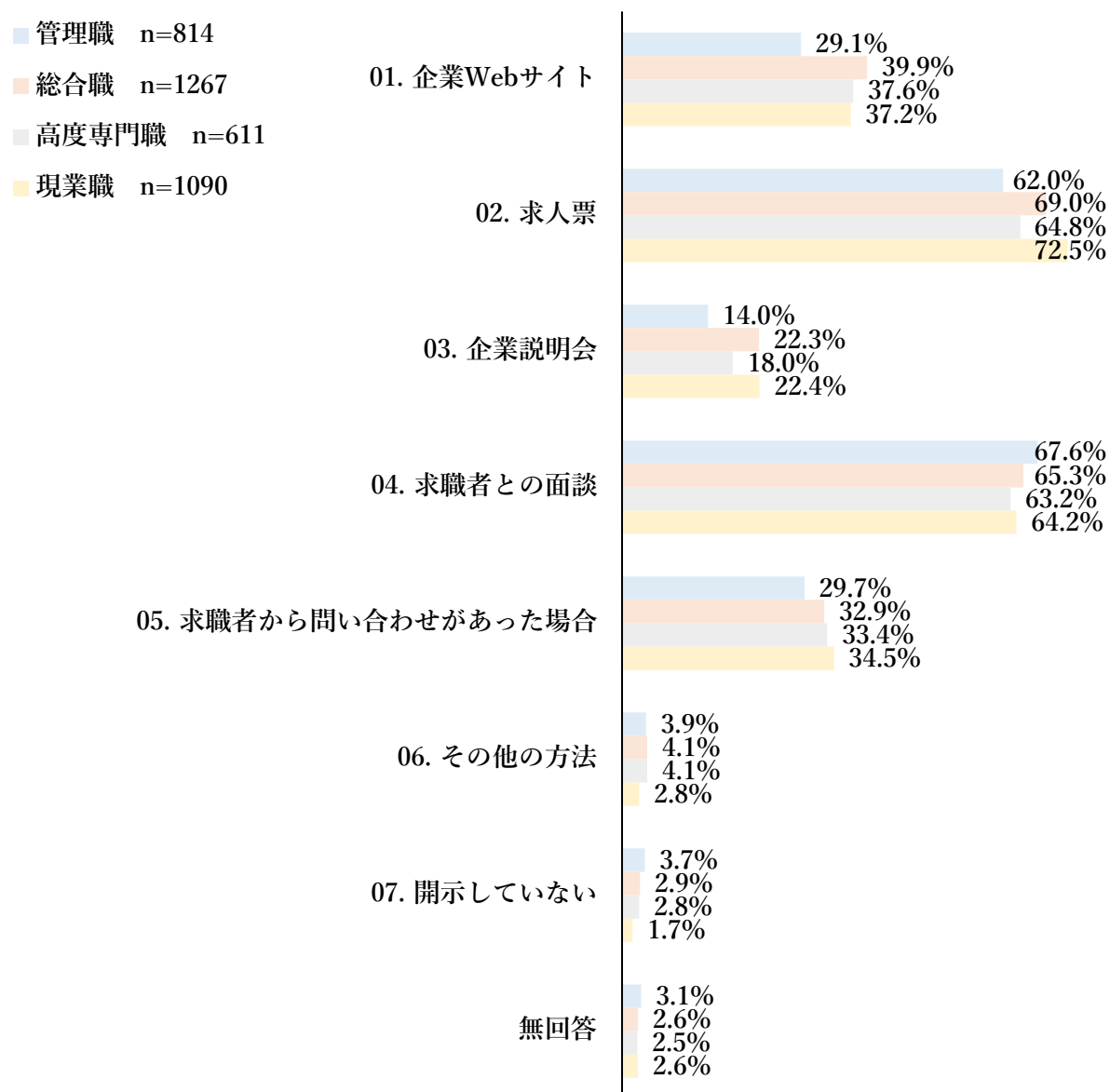


図 31 求職者に開示している情報とその方法：福利厚生（MA）

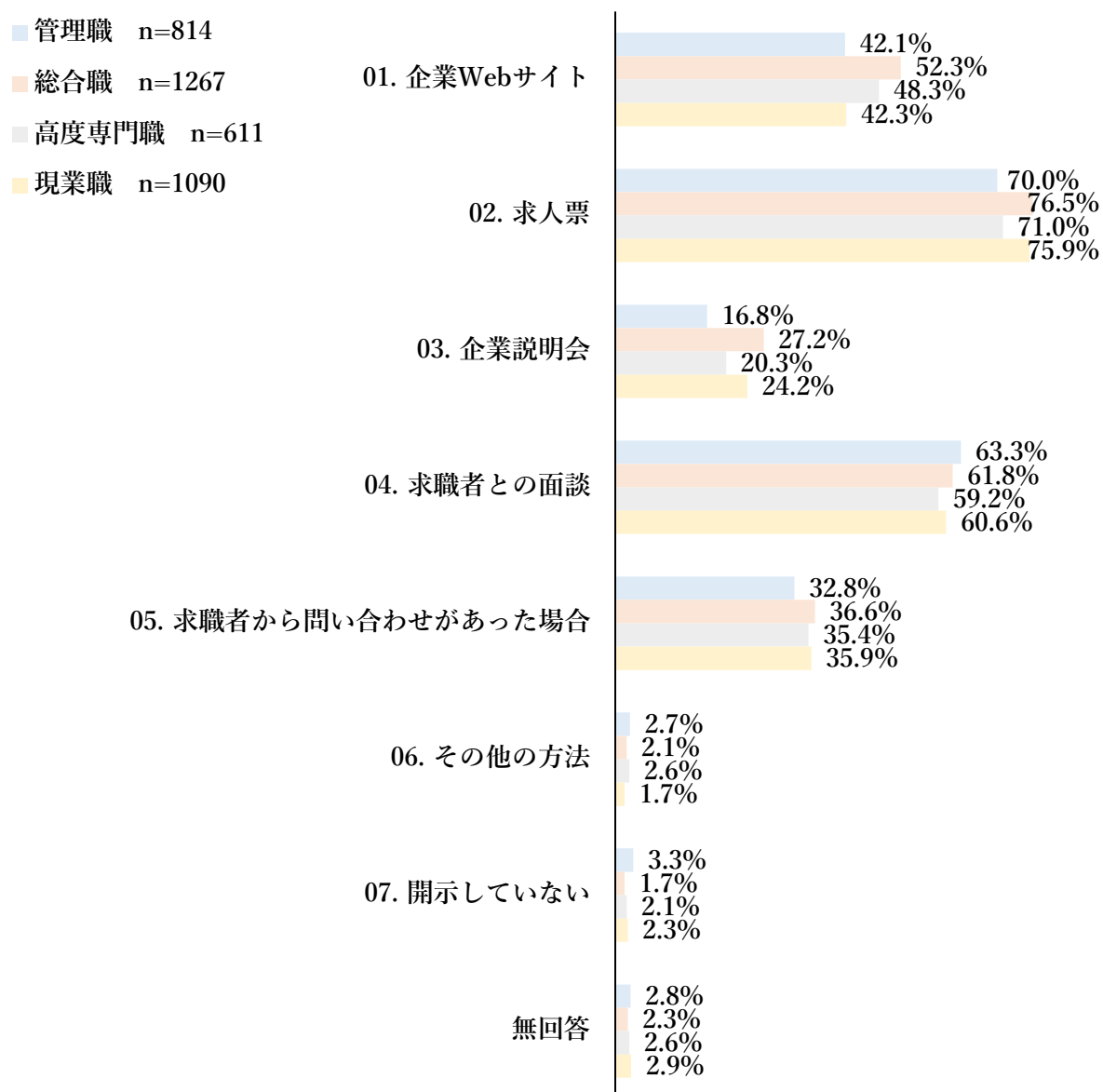


図 32 求職者に開示している情報とその方法：将来得られるスキルや経験（MA）

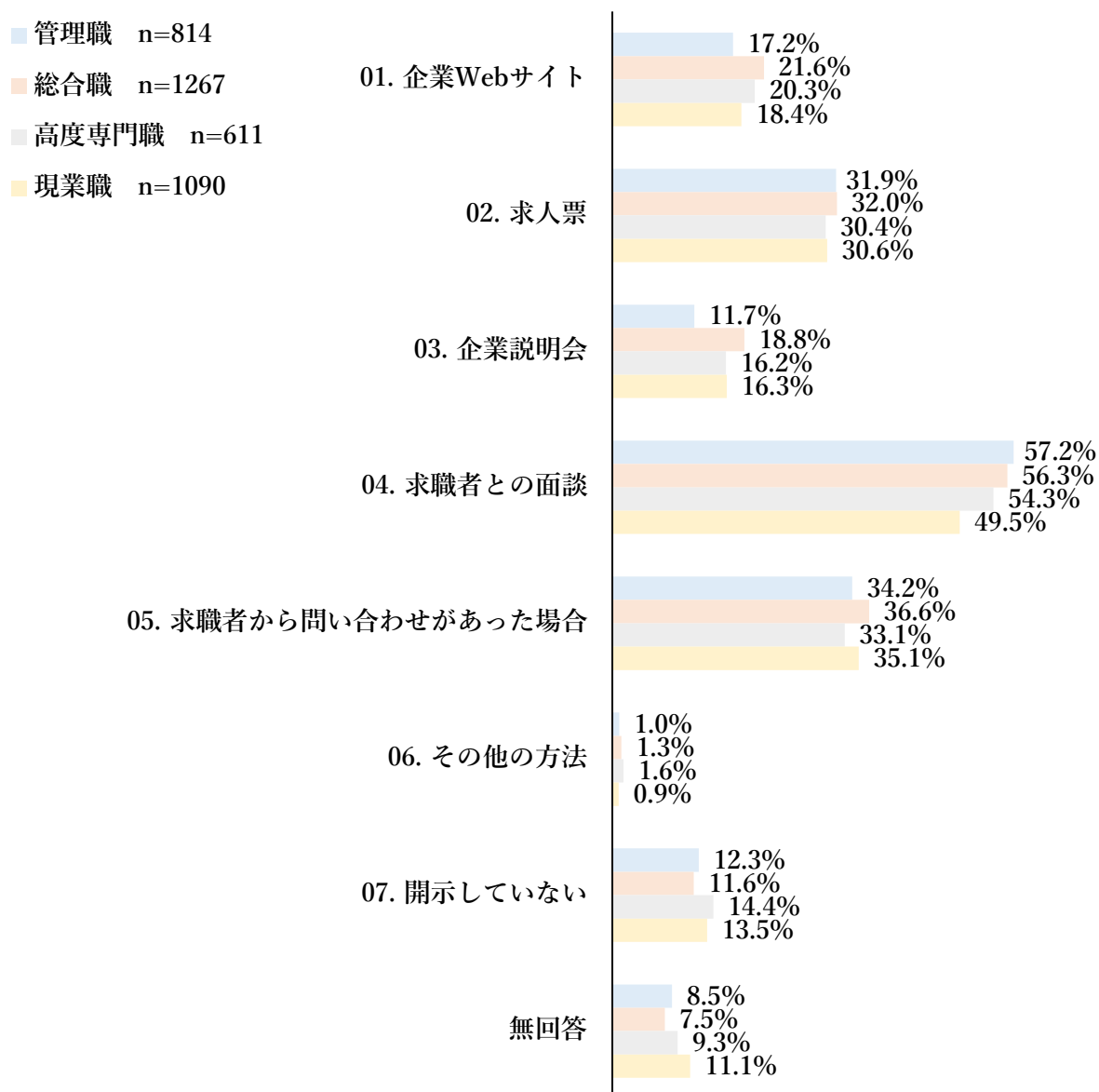


図 33 求職者に開示している情報とその方法：将来の業務内容やキャリアパスの見通し
(MA)

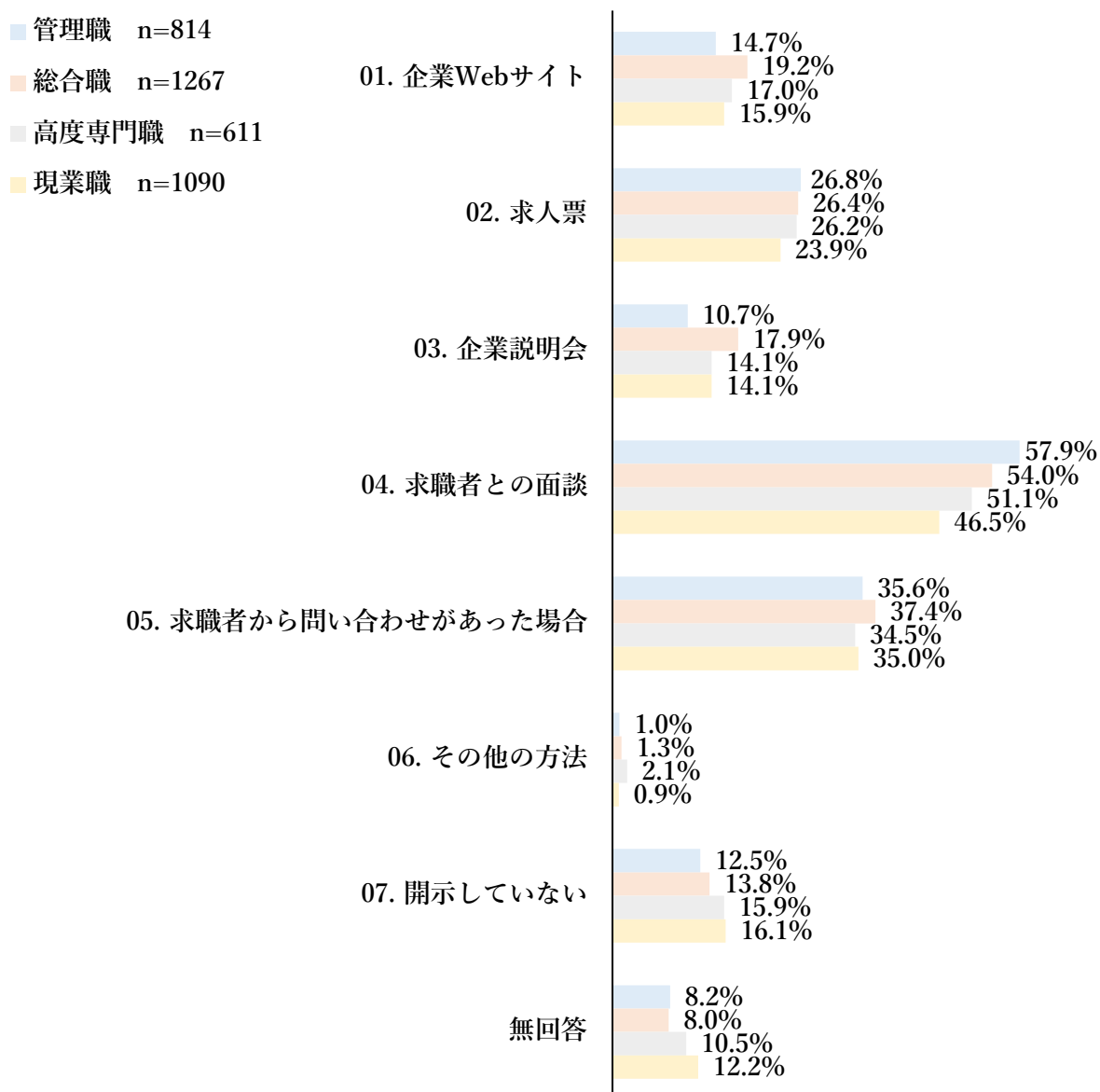
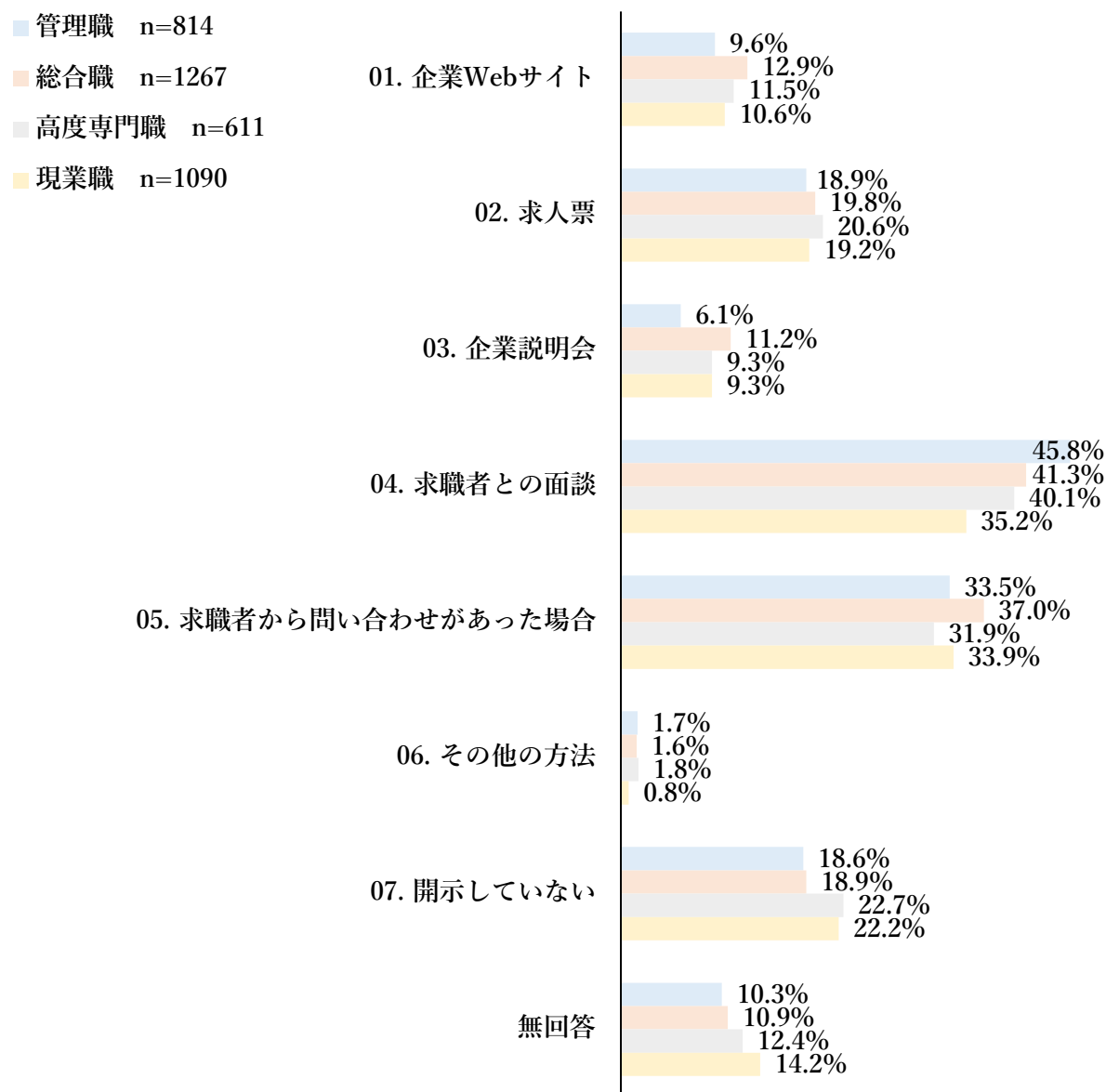


図 34 求職者に開示している情報とその方法：将来的な賃金（MA）

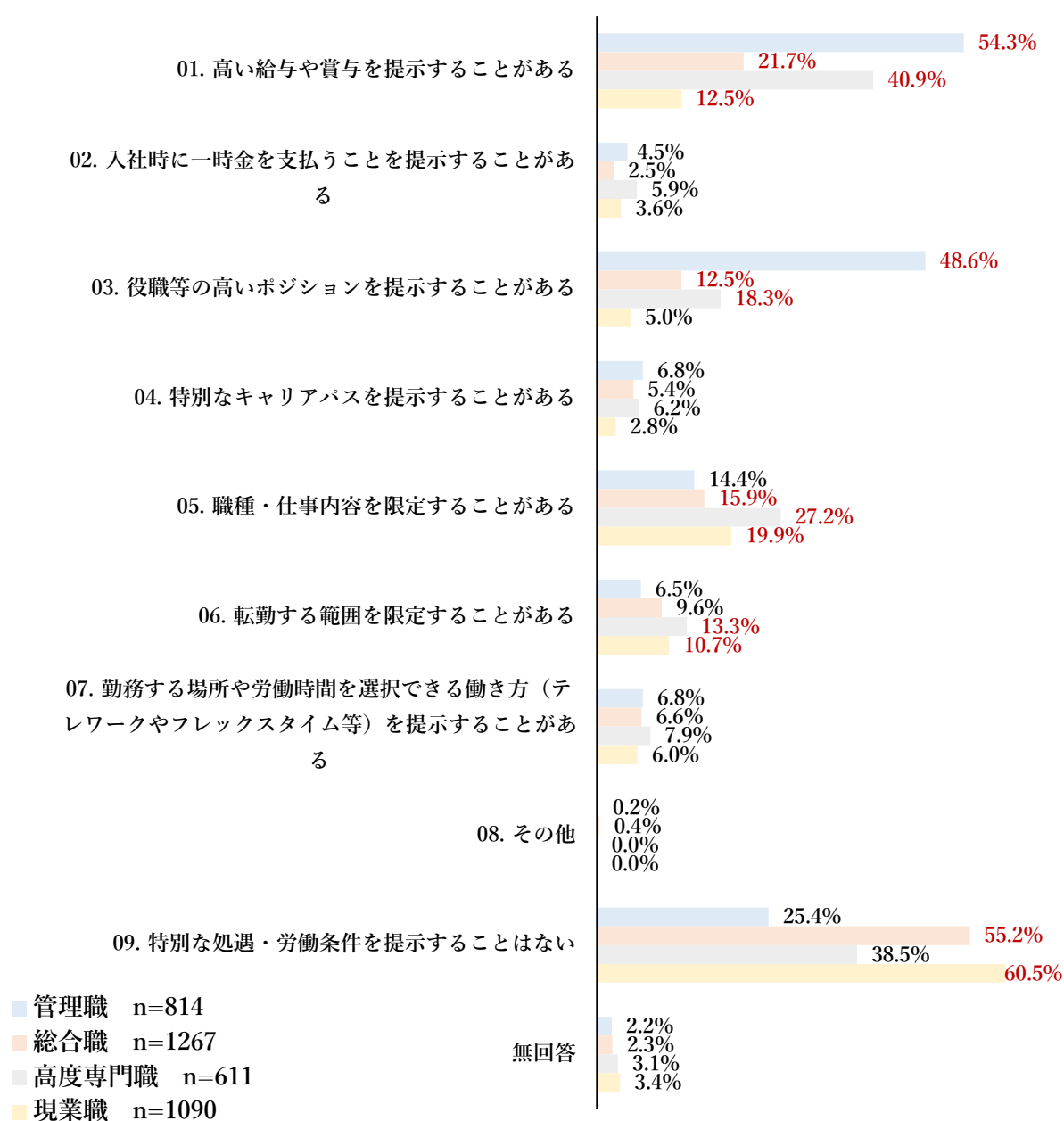


特別な処遇・労働条件は、管理職には7割以上（「提示することはない」、および「無回答」を除いた割合）、高度専門職には6割弱の企業が提示している。それに対して総合職と現業職に提示している企業は4割程度にとどまる。

提示する内容は、管理職は「高い給与や賞与を提示することがある」が最も多く、次いで「役職等の高いポジションを提示することがある」が多い。

高度専門職と総合職も「高い給与や賞与を提示することがある」が最も多いが、「職種・仕事内容を限定することがある」がそれに次ぐ点で管理職と異なる。最後の現業職は「職種・仕事内容を限定することがある」を最も重視する点で他の人材タイプと異なり、「高い給与や賞与を提示することがある」はそれに次ぐ項目である。

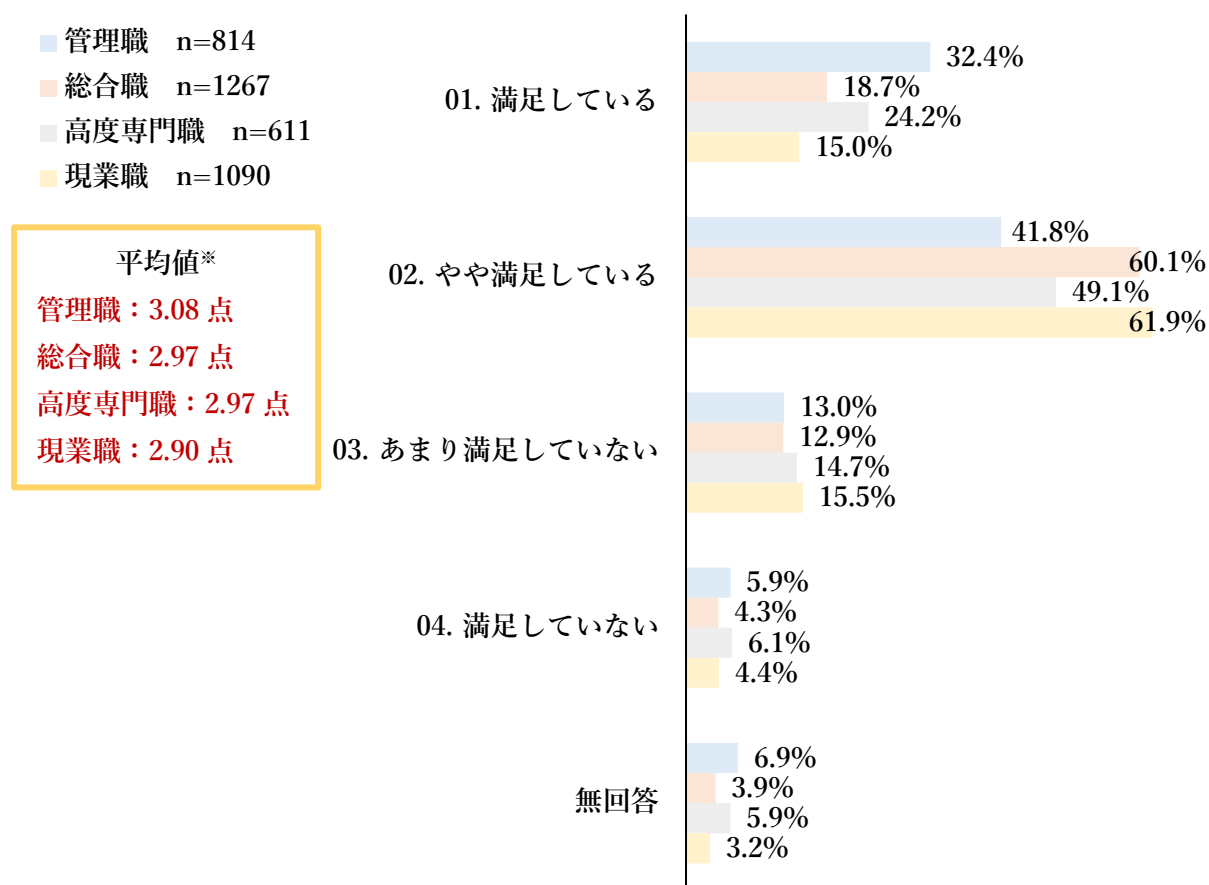
図 35 特別な処遇・労働条件の提示内容（MA）



(c) 「採用はどの程度成功しているのか」

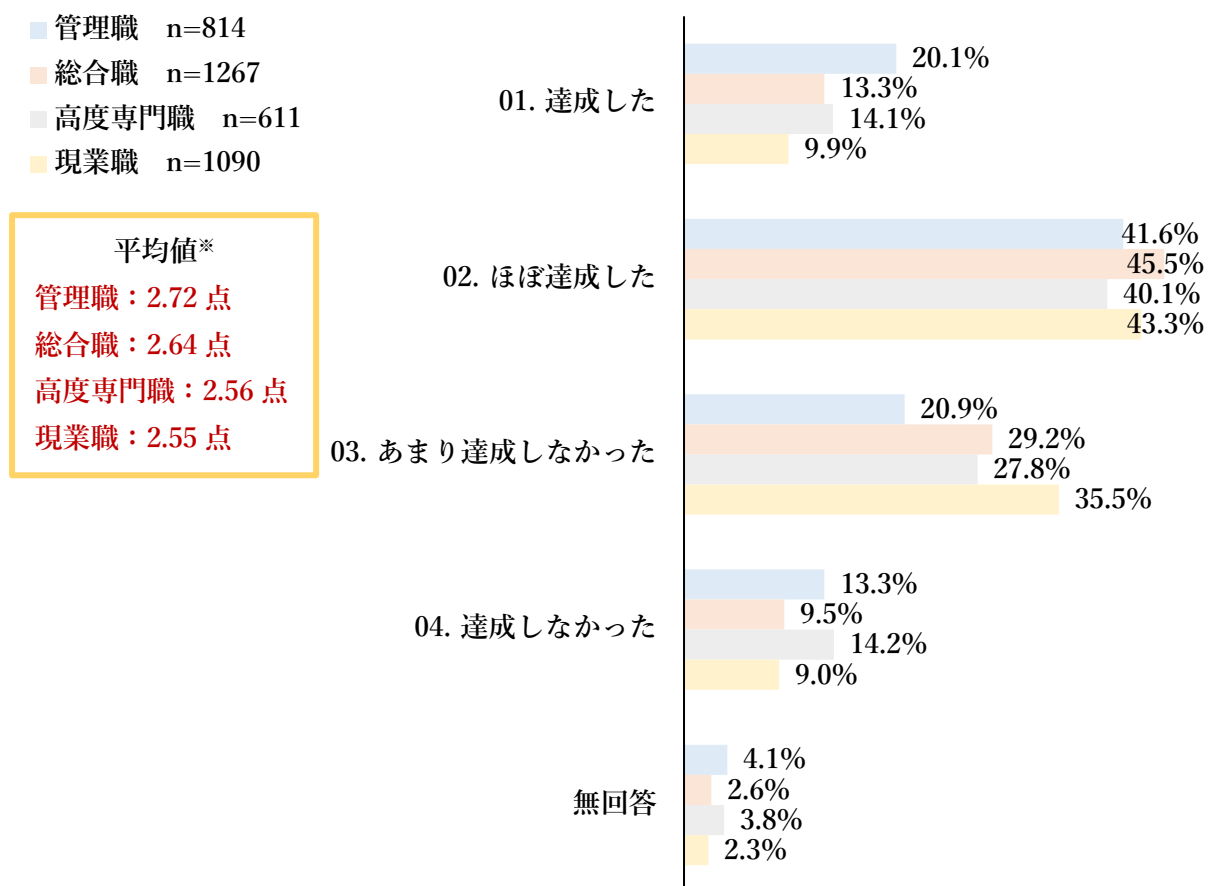
中途採用・経験者採用の成功度は、採用者の仕事のパフォーマンスへの満足度、採用数の目標の達成度、採用者の定着状況への満足度の3つの指標からみている。図 36～図 38 の平均点をみると、いずれの人材タイプにおいても「採用者の仕事のパフォーマンスへの満足度」と「採用者の定着状況への満足度」は3点前後の水準にあるが、「採用数の目標の達成度」はそれらを下回る。また、いずれの指標においても、成功度に対する評価は管理職、総合職、高度専門職、現業職の順に高い結果である。

図 36 過去3年間に採用した採用者の仕事のパフォーマンスへの満足度 (SA)



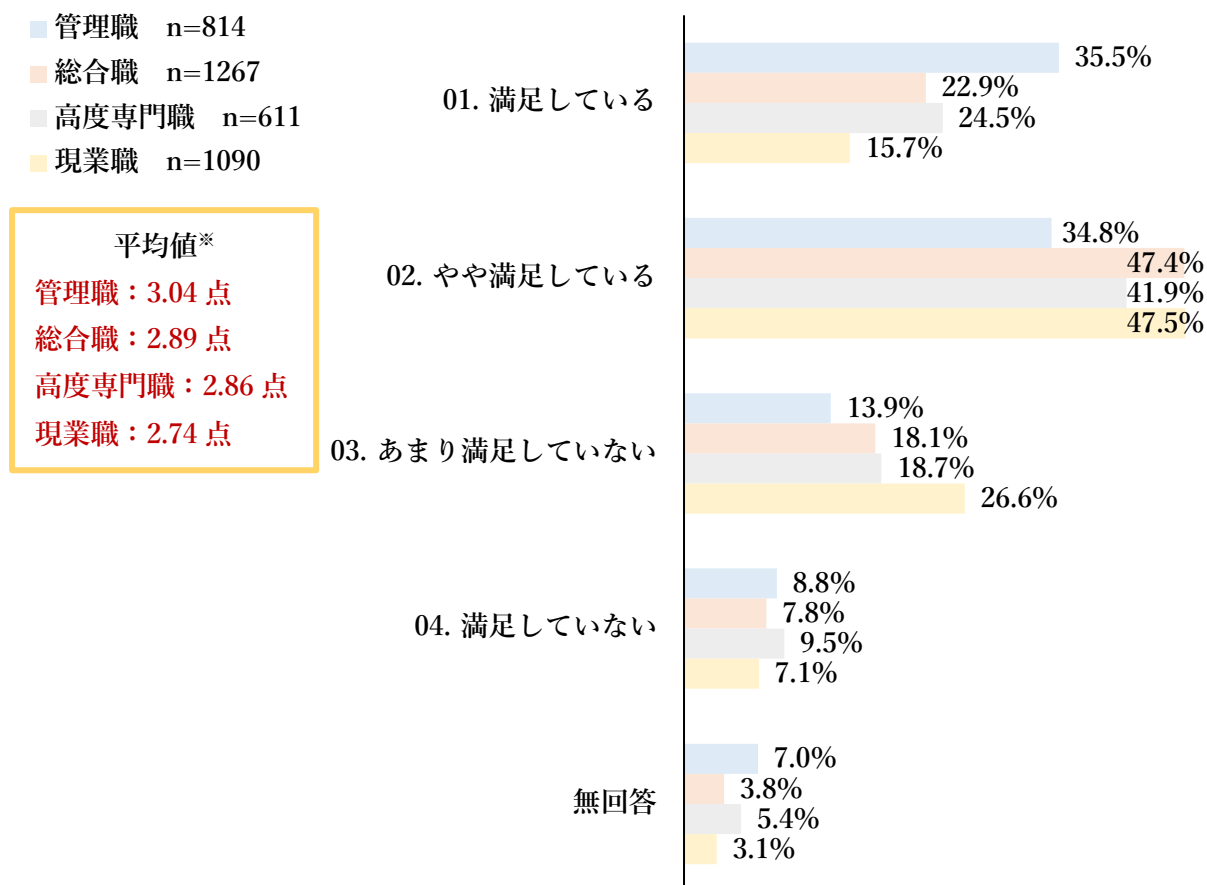
(※) 平均点は、各回答を1～4点の範囲で得点化した場合(例:「満足している」⇒「4」～「満足していない」⇒「1」)の平均した値である

図 37 過去3年間の採用数の目標の達成度（SA）



（※）平均点は、各回答を1～4点の範囲で得点化した場合（例：「達成した」⇒「4」～「達成しなかった」⇒「1」）の平均した値である

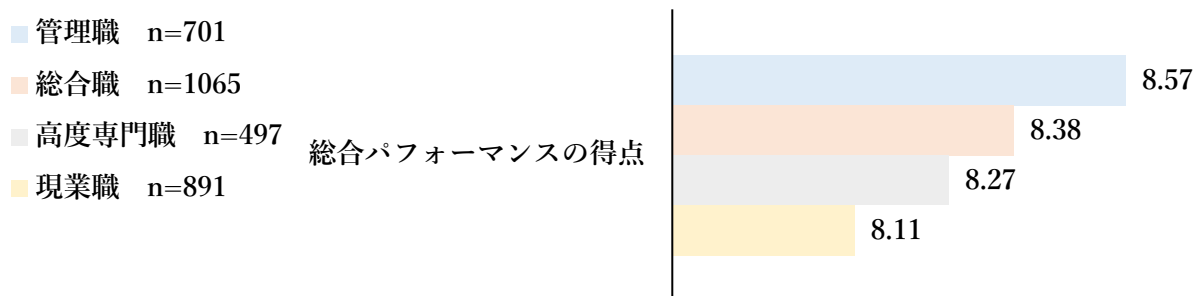
図 38 過去3年間の採用者の定着状況への満足度（SA）



（※）平均点は、各回答を1～4点の範囲で得点化した場合（例：「満足している」⇒「4」～「満足していない」⇒「1」）の平均した値である

最後に「採用者の仕事のパフォーマンスへの満足度」、「採用数の目標の達成度」、「採用者の定着状況への満足度」の3つの指標の得点を合計した値を中途採用・経験者採用の成功度を総合的に表す「総合パフォーマンス」指標とすると、図 39 に示したように、管理職が8.57点と最も高く、総合職、高度専門職、現業職と次いでいる。

図 39 過去3年間の総合パフォーマンス

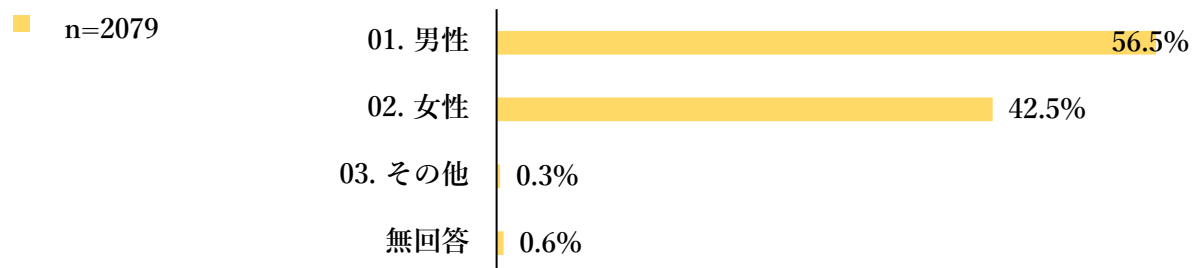


第2項 労働者の特徴と転職行動（労働者アンケートの単純集計結果）

【回答者の特徴】

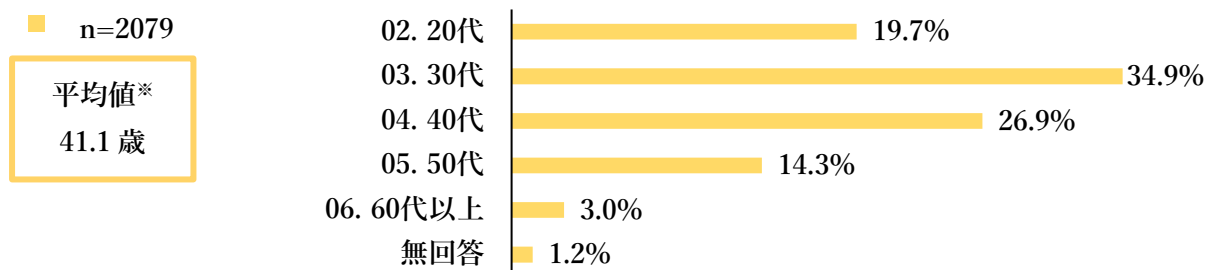
回答者の性別は「男性」が 56.5%、「女性」が 42.5%である。

図 40 性別（SA）



年代では「30代」が 34.9%と最も多く、40代の 26.9%と 20代の 19.7%が続き、平均年齢は 41.1 歳である。

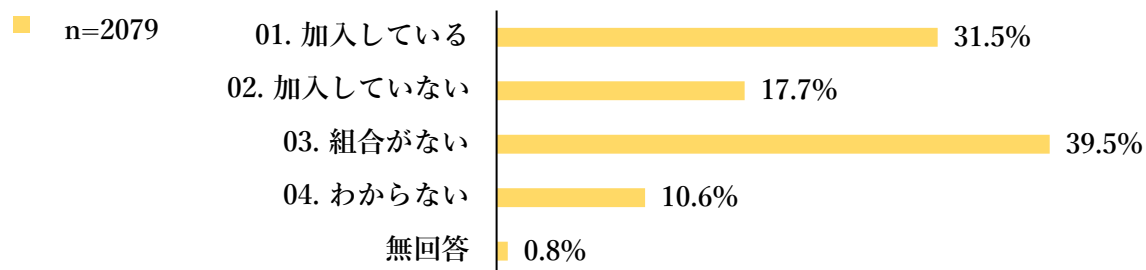
図 41 年代（NU）



（※）数値回答（年齢）を平均した。無回答は平均値の集計対象外

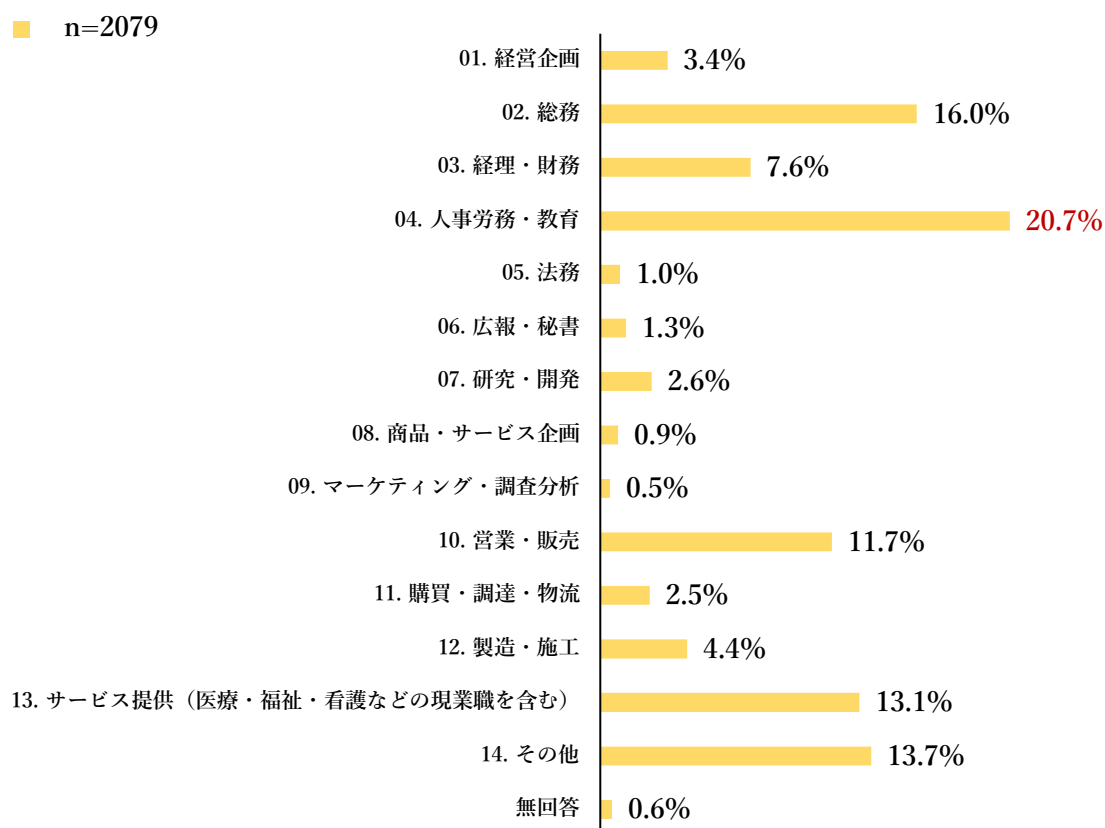
労働組合の加入有無は、「組合がない」が39.5%と最も多く、「加入している」が31.5%で続いている。

図 42 労働組合の加入有無 (SA)



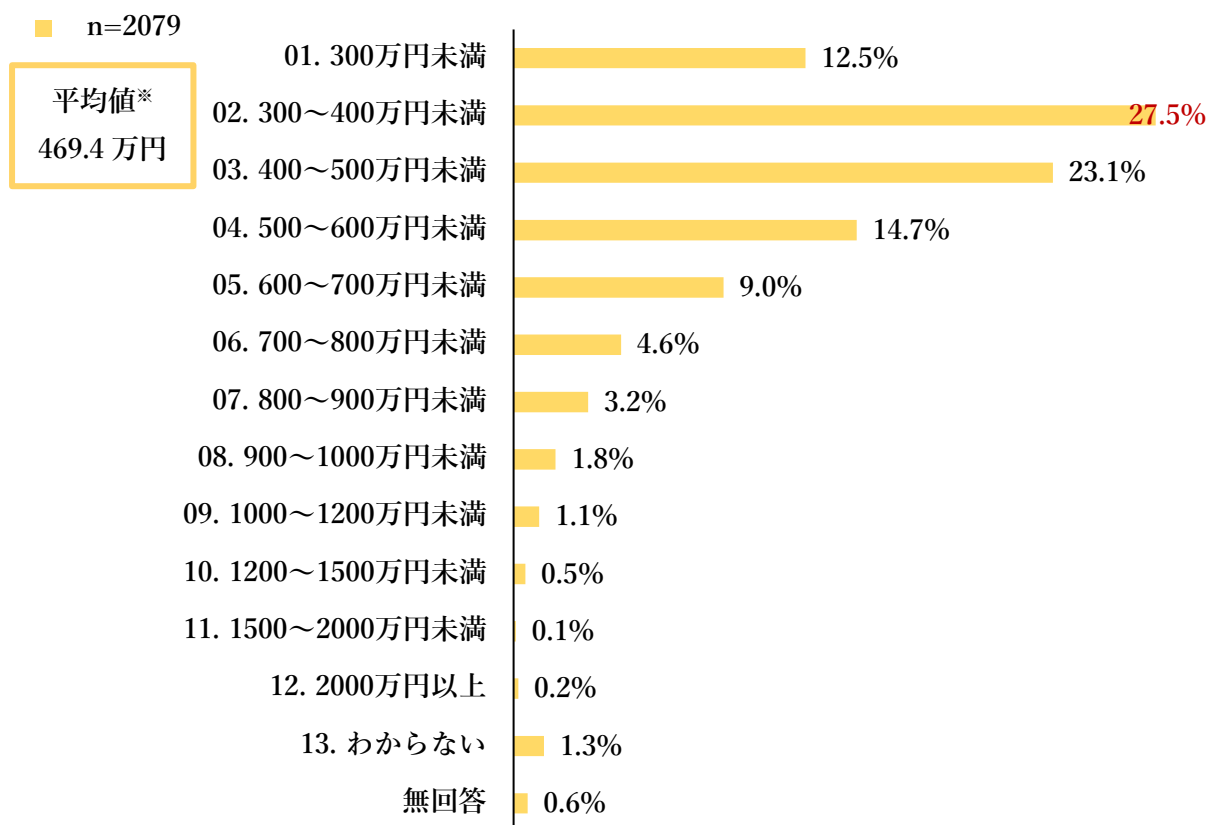
職種は「人事労務・教育」が20.7%と最も多く、「その他」を除くと、「総務」(16.0%)と「サービス提供(医療・福祉・介護などの現業職を含む)」(13.1%)、「営業・販売」がそれに続く。

図 43 職種 (SA)



年収は「300～400 万円未満」が 27.5%と最も多く、「400～500 万円未満」(23.1%)、「500～600 万円未満」(14.7%)、「300 万円未満」(12.5%) が続き、それらを合わせると 77.8%になり、600 万円未満の年収の労働者が全体の約 8 割を占めている。なお、年収の平均値は 469.4 万円である。

図 44 年収 (SA)

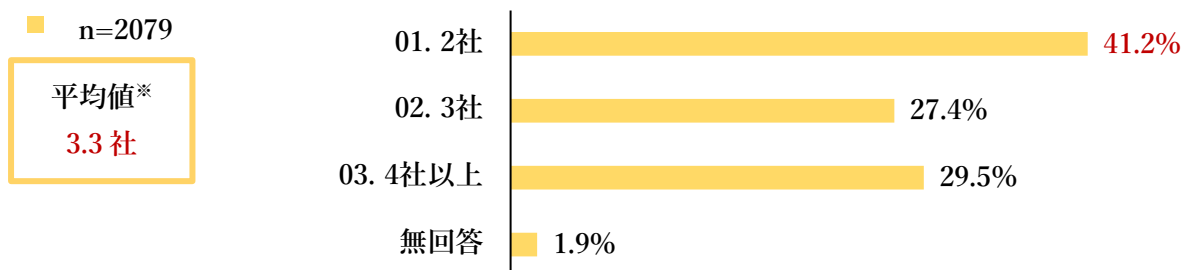


(※) 平均値は各レンジの中央値(例:「300～400 万円未満」⇒「349.5 万円」)を用いて算出した。なお「わからない」と「無回答」は平均値の集計対象外とした

【労働者の職歴】

これまで勤めた企業数は、「2社」が41.2%と最も多く、平均値は3.3社である。

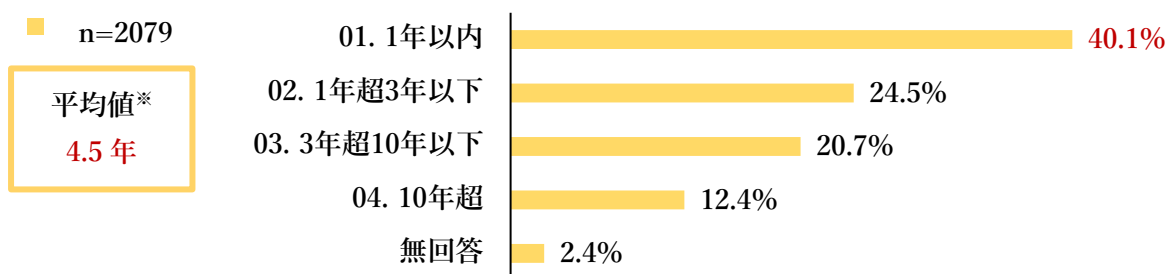
図 45 職歴 (NU)



(※) 無回答は平均値の集計対象外

現勤務先の勤続年数は、「1年」以内が40.1%と最も多く、平均値は4.5年である。

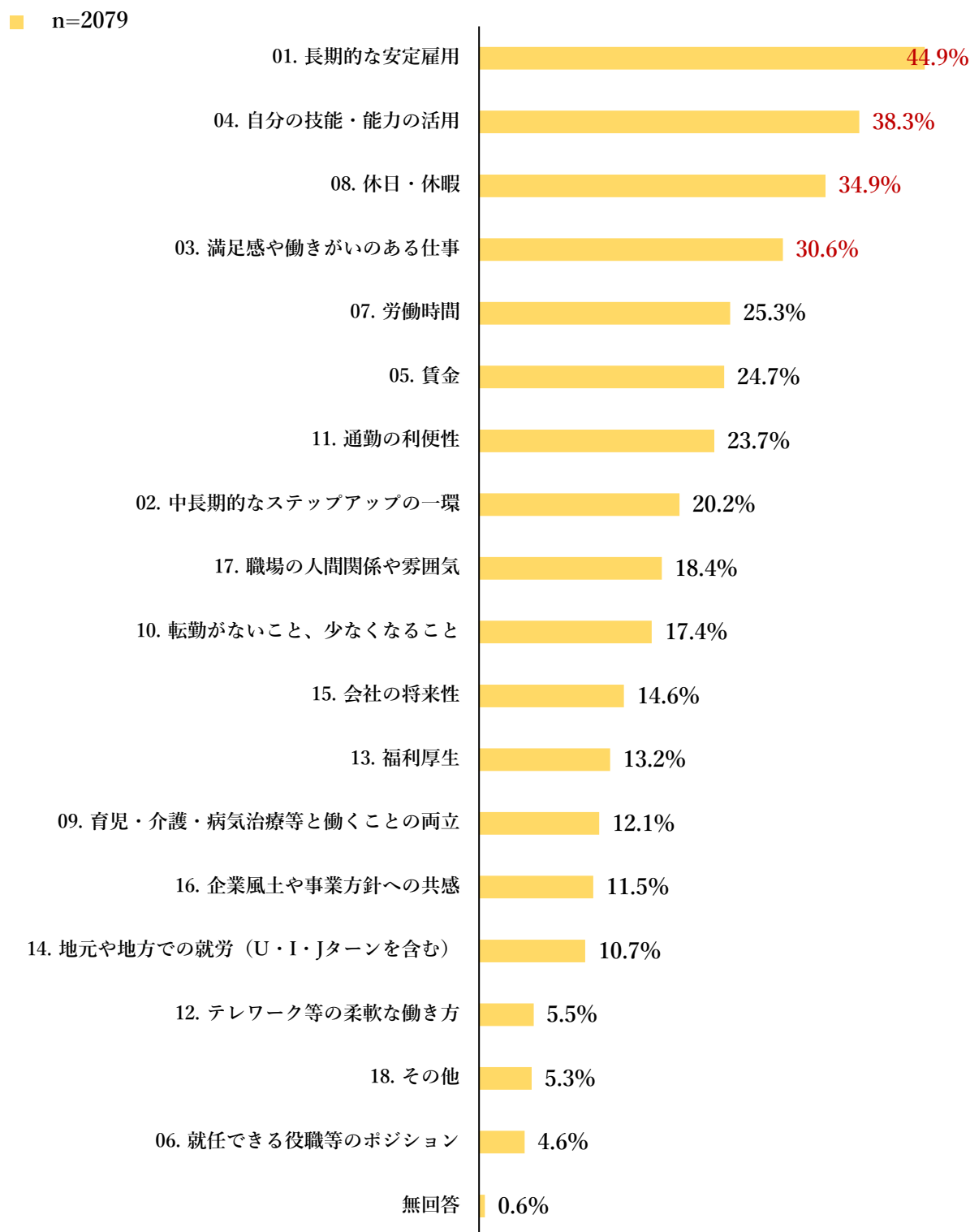
図 46 現勤務先の勤続年数 (NU)



(※) 無回答は平均値の集計対象外

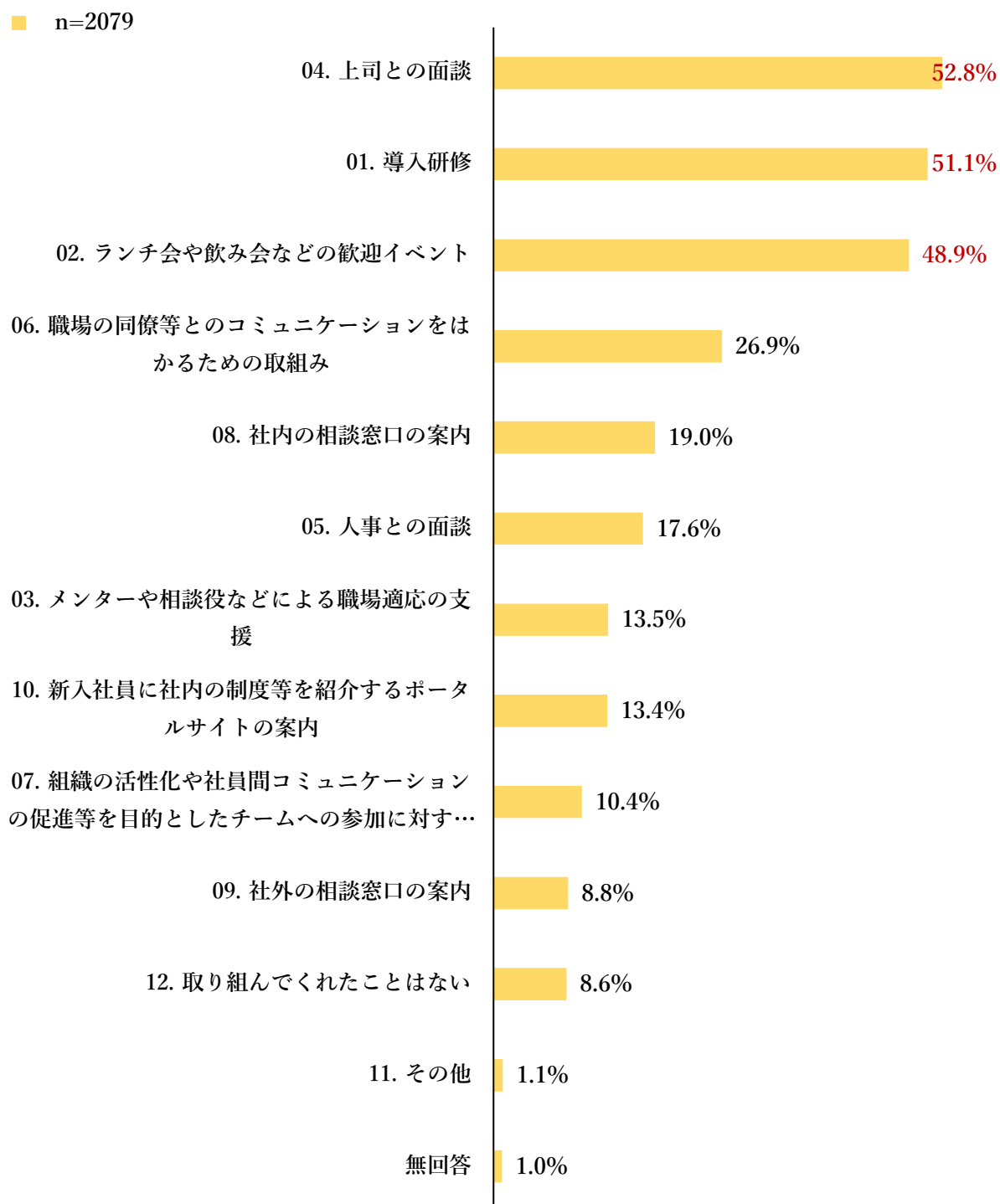
現勤務先への転職理由は、「長期的な安定雇用」(44.9%)が最も多く、「自分の技能・能力の活用」(38.3%)、「休日・休暇」(34.9%)、「満足感や働きがいのある仕事」(30.6%)がそれに次いでいる。

図 47 転職理由 (MA)



入社直後に今の勤め先が職場に適応するように労働者に対して行ったオンボーディングの施策をみると、「上司との面談」(52.8%)と「導入研修」(51.1%)が主要な施策である。

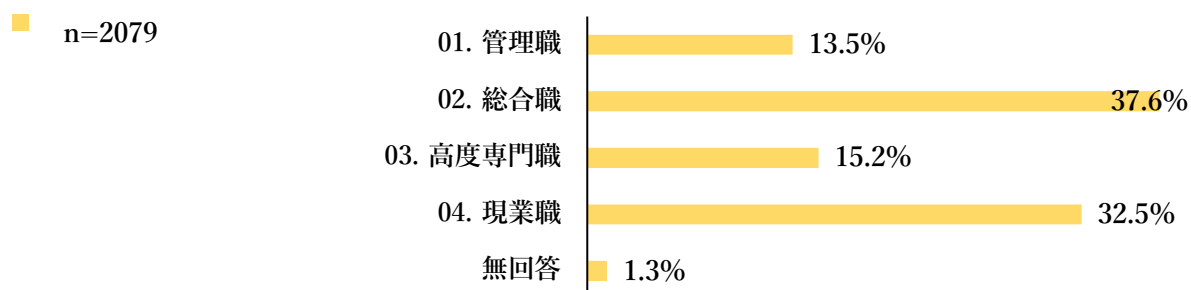
図 48 現勤務先のオンボーディングの取組 (MA)



【どのような人材として採用されたのか】

まず労働者の人材タイプをみると、総合職、現業職、高度専門職、管理職の順に多い。

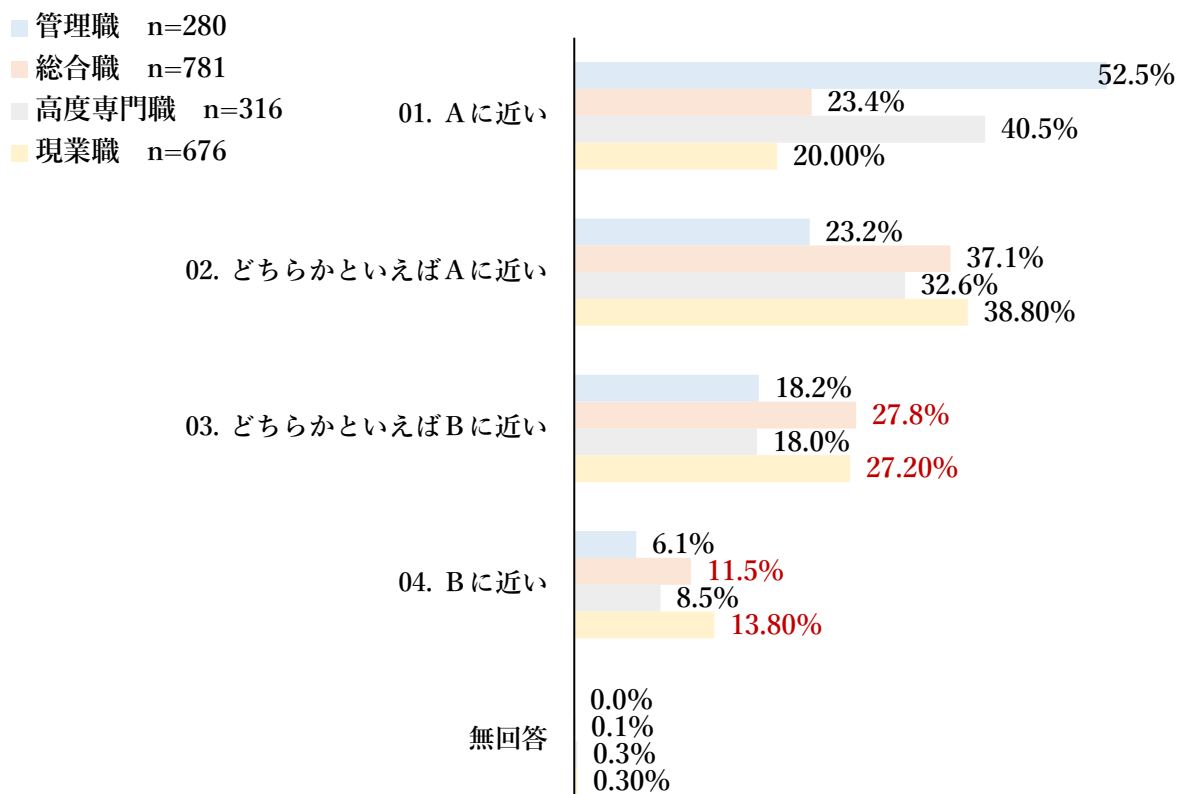
図 49 人材タイプ (SA)



いずれの人材タイプでも、即戦力またはそれに近い「即戦力人材」として採用されたとする回答が最も多く、その傾向は特に管理職と高度専門職で顕著である。それに対して総合職と現業職は、将来活躍できる人材またはそれに近い「ポテンシャル人材」として採用されたとする回答が多い。

図 50 即戦力採用かポテンシャル採用か (SA)

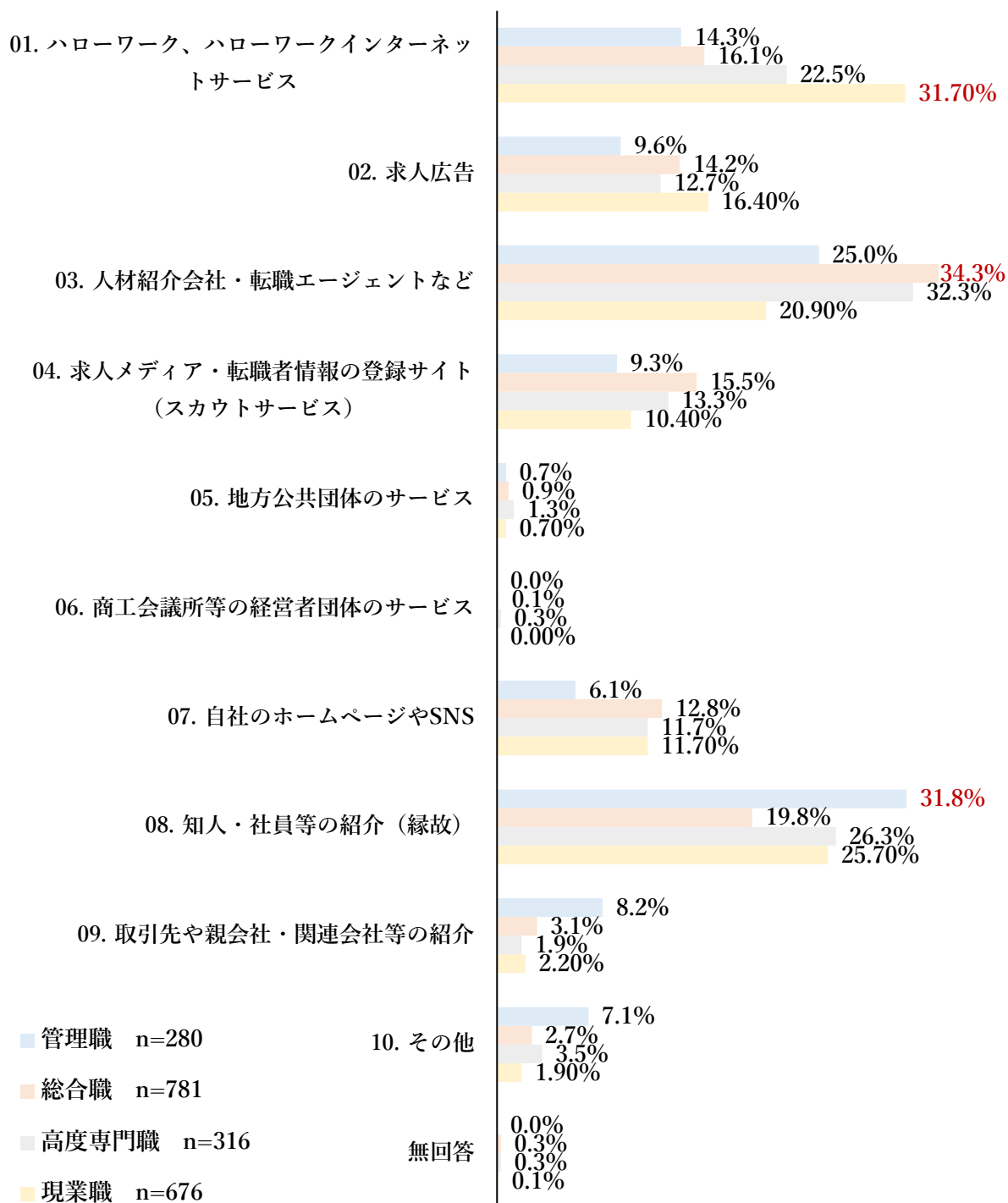
A：即戦力として活躍できる人材として採用された／B：将来活躍できる人材として採用された



【どのような方法で採用されたのか】

採用経路は、「ハローワーク」は現業職（31.7%）で、「人材紹介会社・転職エージェントなど」は総合職（34.3%）で、「知人・社員等の紹介（縁故）」は管理職（31.8%）で最も多く活用されている。

図 51 採用経路



労働者が採用される際に重視されたと考える評価項目は人材タイプによって大きく異なる。高度専門職は求人内容に則した業務経験や専門スキル等が、管理職は課題設定能力、計画立案能力、状況対応能力等が、総合職はコミュニケーション能力や主体的な姿勢、自社の文化との融和性等が求められたと感じている。

図 52 採用の評価項目 (MA)

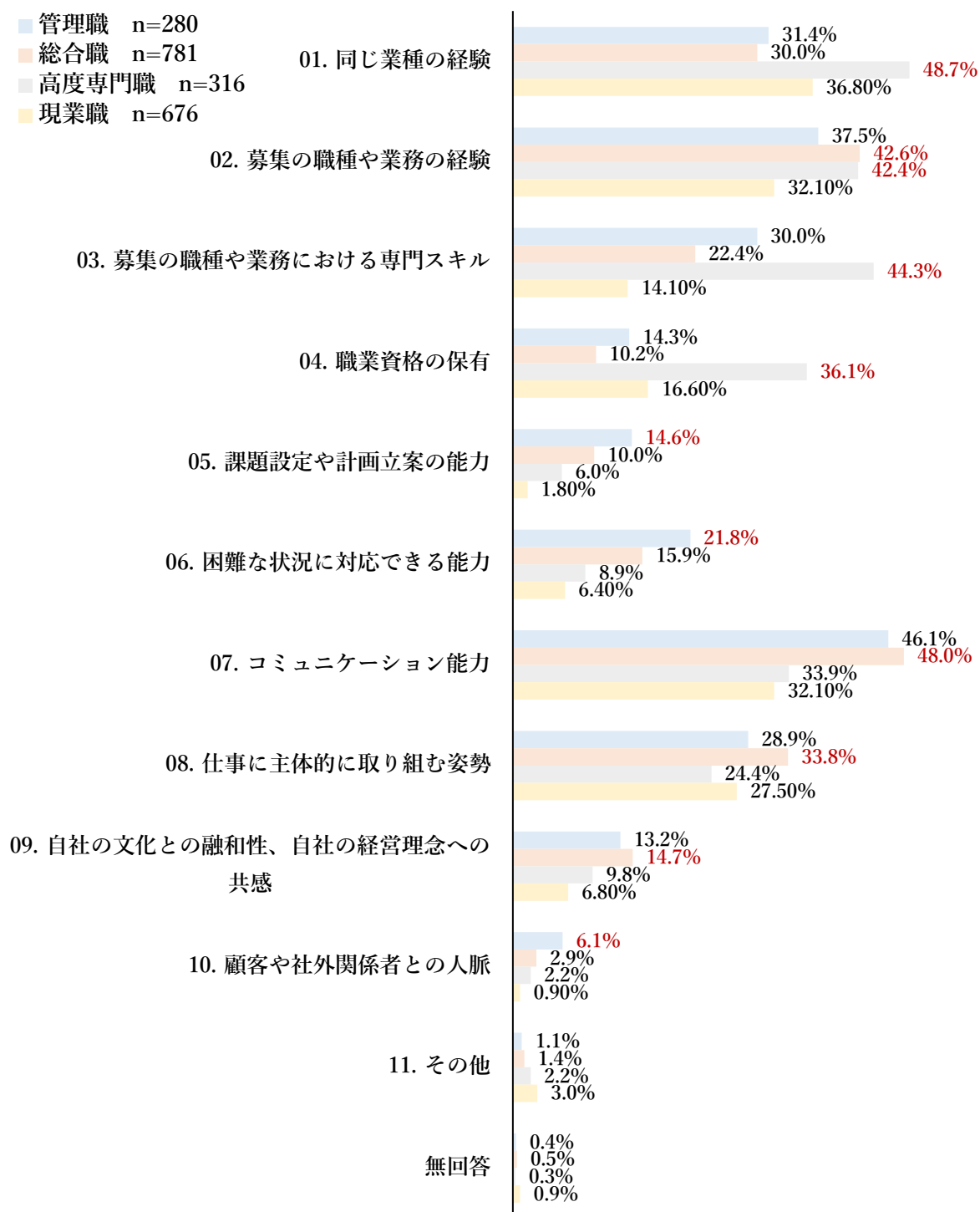


図 53 は、企業が求職者にどのような情報を開示し、開示している場合はどのような方法をとっているのかを示している。なお人材タイプ別の結果については、図 54～図 62 を参照されたい。

開示している情報については、項目(a)～(f)の情報はいずれも採用直後の労働条件・キャリア等に関わる情報であり、8～9割前後（「開示していない」、および「無回答」を除いた割合）の企業が開示している。一方で(g)～(i)の情報はいずれも将来の労働条件・キャリア等に関わる情報であり、開示する企業は5～6割前後まで低下する。

開示方法は、項目(a)～(f)はいずれも「求職者との面談」が5～6割前後で特に多く、「求人票」が3～5割台で次いでいる。それに対して (g)～(i)では、「求職者との面談」が4割前後と最も多く、それに次ぐ「求人票」は1割台まで低下する。

図 53 企業から開示された情報とその開示方法（MA）

(いずれもn=2079)	01. 企業Webサイト	02. 求人票	03. 企業説明会	04. 企業との面談	05. 企業へ個別に問い合わせた場合	06. その他の方	07. 開示されて無回答でない	
a)入社直後に求められる経験・スキル	18.5%	38.9%	5.0%	50.3%	3.4%	3.2%	9.6%	3.2%
b)配属される部署や業務内容	15.5%	40.5%	4.3%	56.6%	3.5%	4.8%	5.6%	2.5%
c)配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	15.0%	33.8%	4.7%	50.4%	3.0%	2.9%	12.5%	4.8%
d)労働環境（残業時間、年間休日数等）	20.4%	48.1%	5.2%	52.5%	3.5%	3.8%	2.6%	2.3%
e)入社直後の賃金	12.8%	34.9%	3.6%	58.0%	4.7%	6.8%	4.1%	3.0%
f)福利厚生	19.7%	42.5%	4.9%	47.8%	4.1%	4.6%	6.7%	3.5%
g)将来得られるスキルや経験	9.8%	15.7%	3.4%	43.0%	4.0%	2.9%	29.6%	7.2%
h)将来の業務内容やキャリアパスの見通し	8.0%	13.4%	3.5%	44.3%	4.7%	3.0%	29.9%	7.4%
i)将来的な賃金	5.6%	10.5%	2.6%	34.1%	4.8%	3.4%	40.1%	8.6%

図 54 企業から開示された情報とその方法：入社直後に求められる経験・スキル

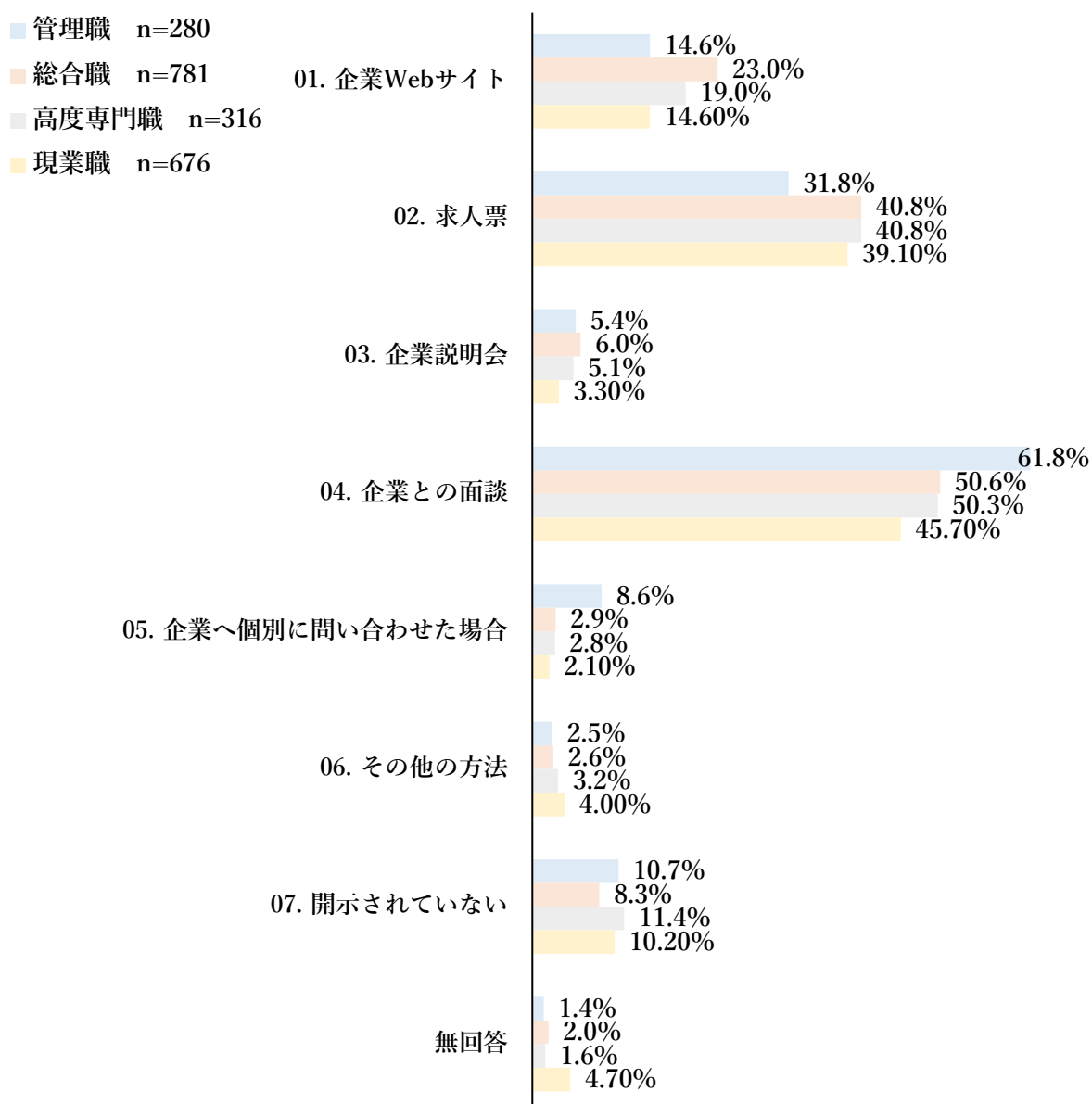


図 55 企業から開示された情報とその方法：配属される部署や業務内容

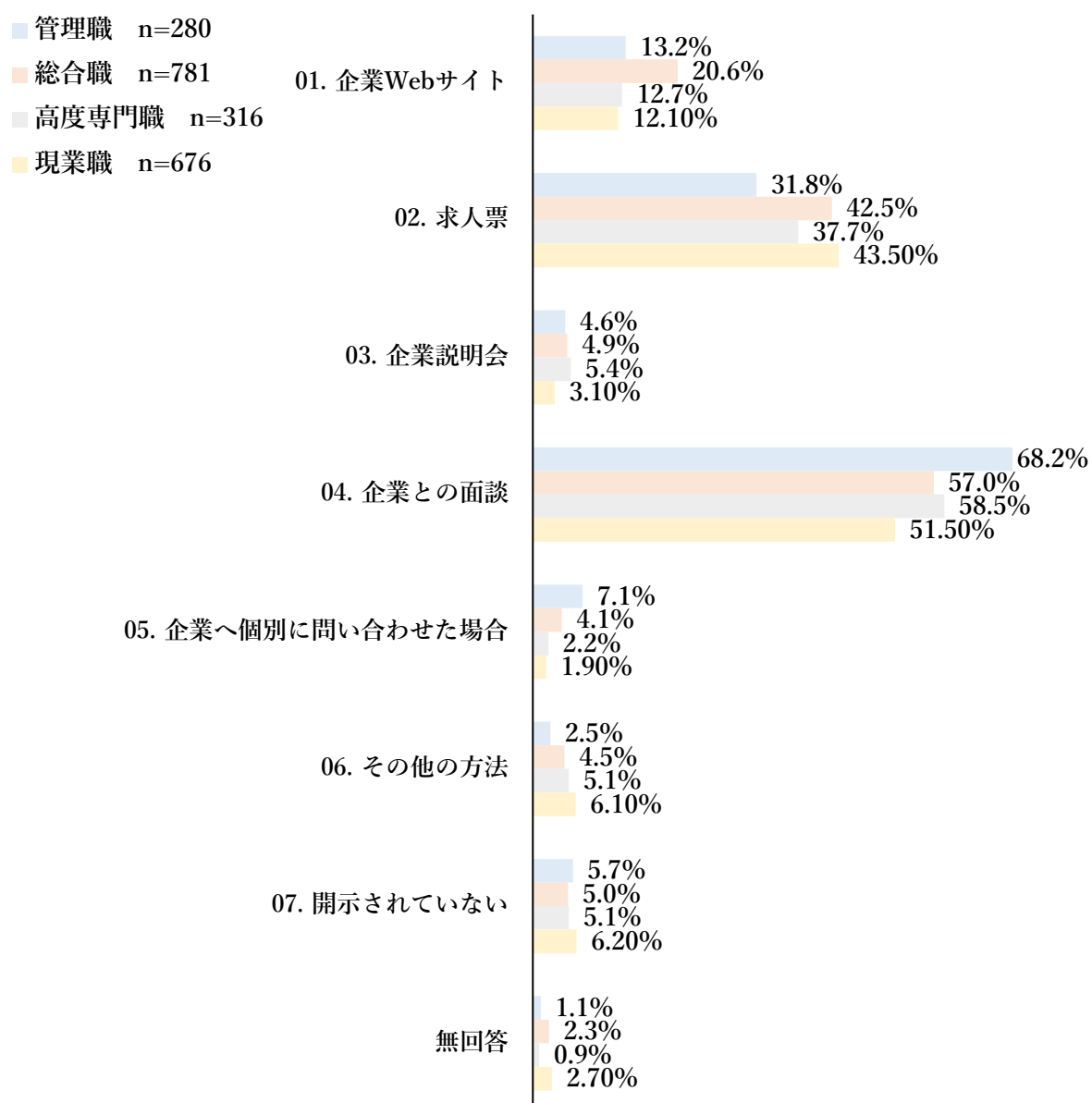


図 56 企業から開示された情報とその方法：配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）

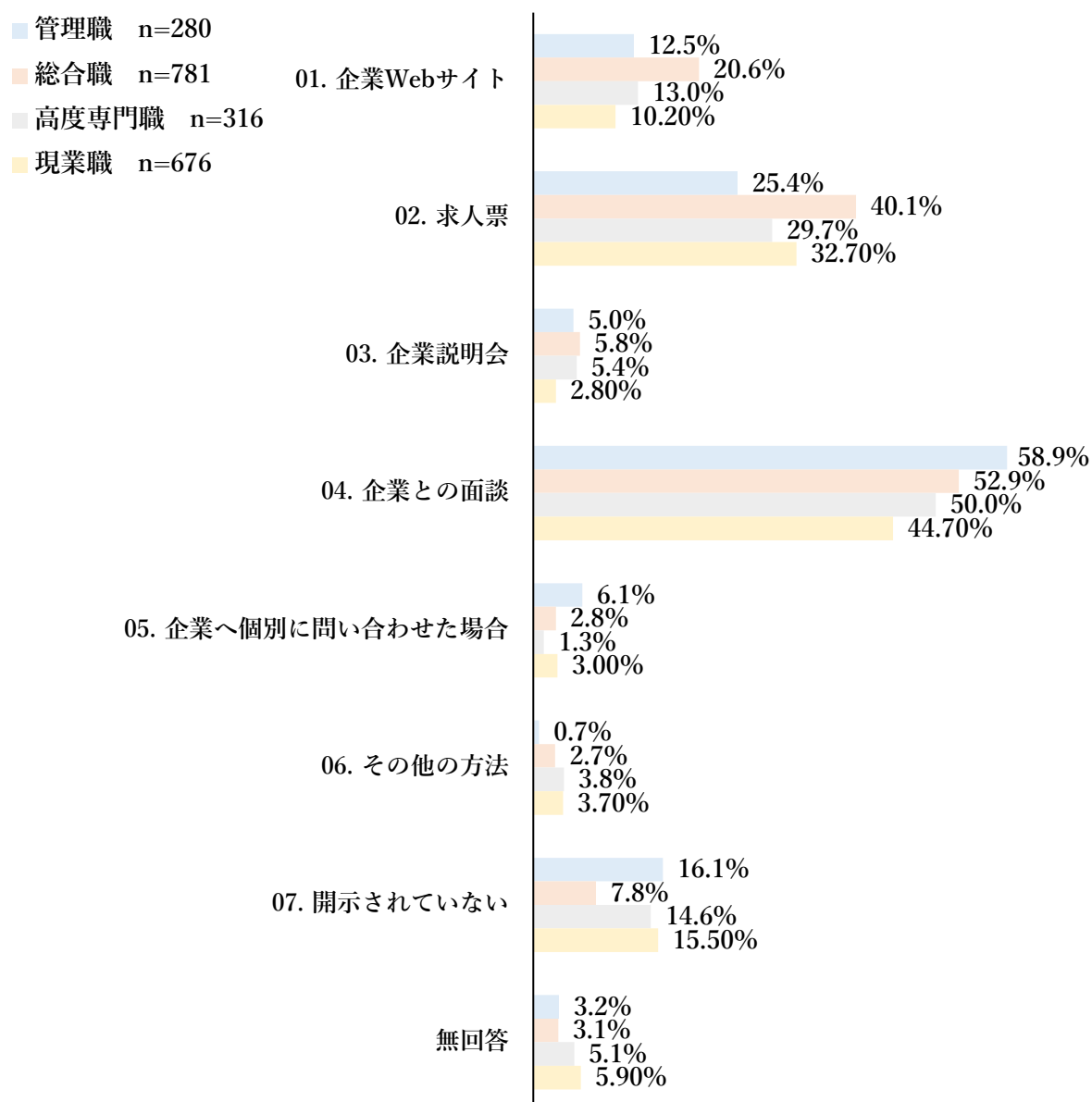


図 57 企業から開示された情報とその方法：労働環境（残業時間、年間休日数等）

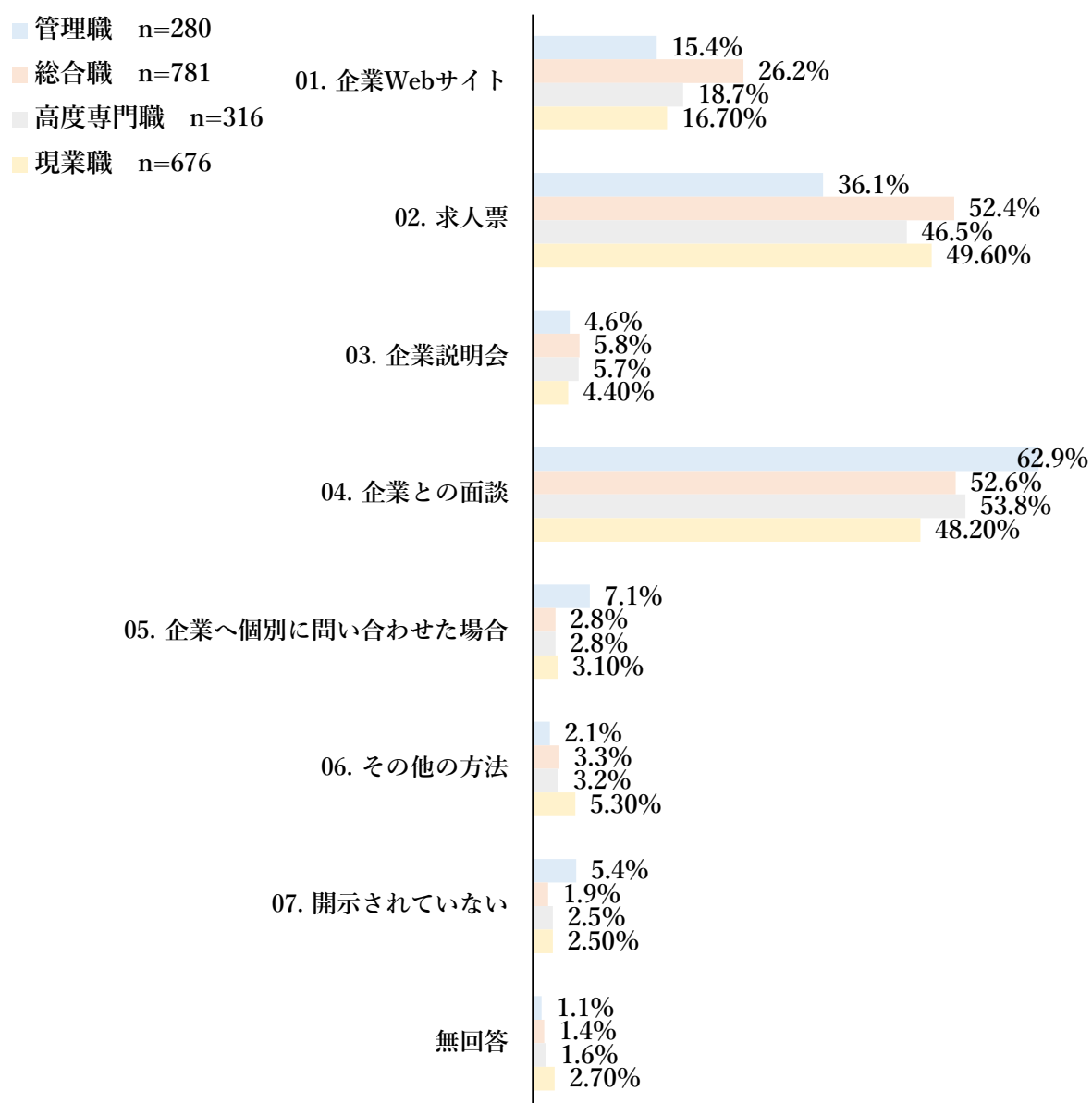


図 58 企業から開示された情報とその方法：入社直後の賃金

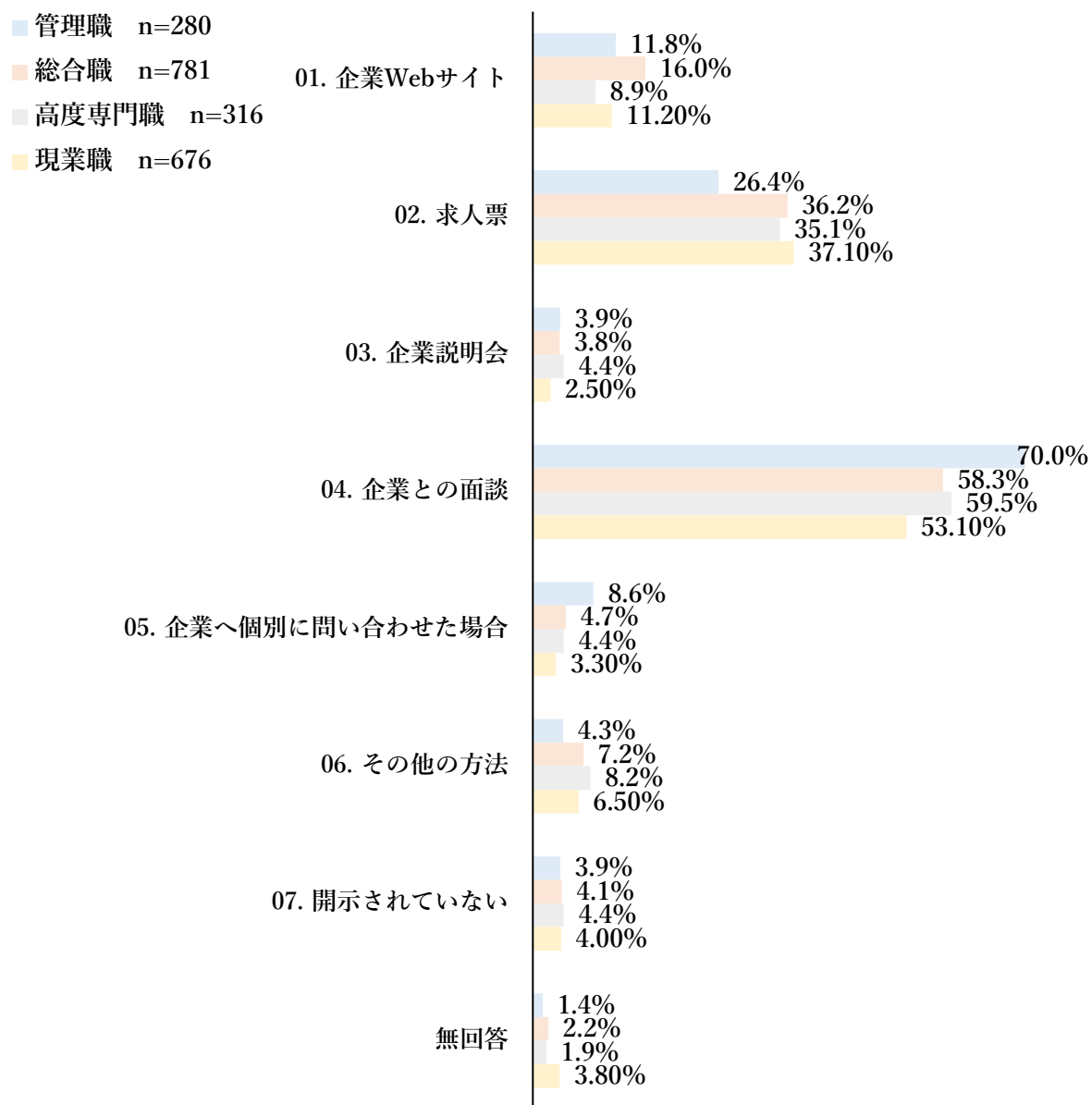


図 59 企業から開示された情報とその方法：福利厚生

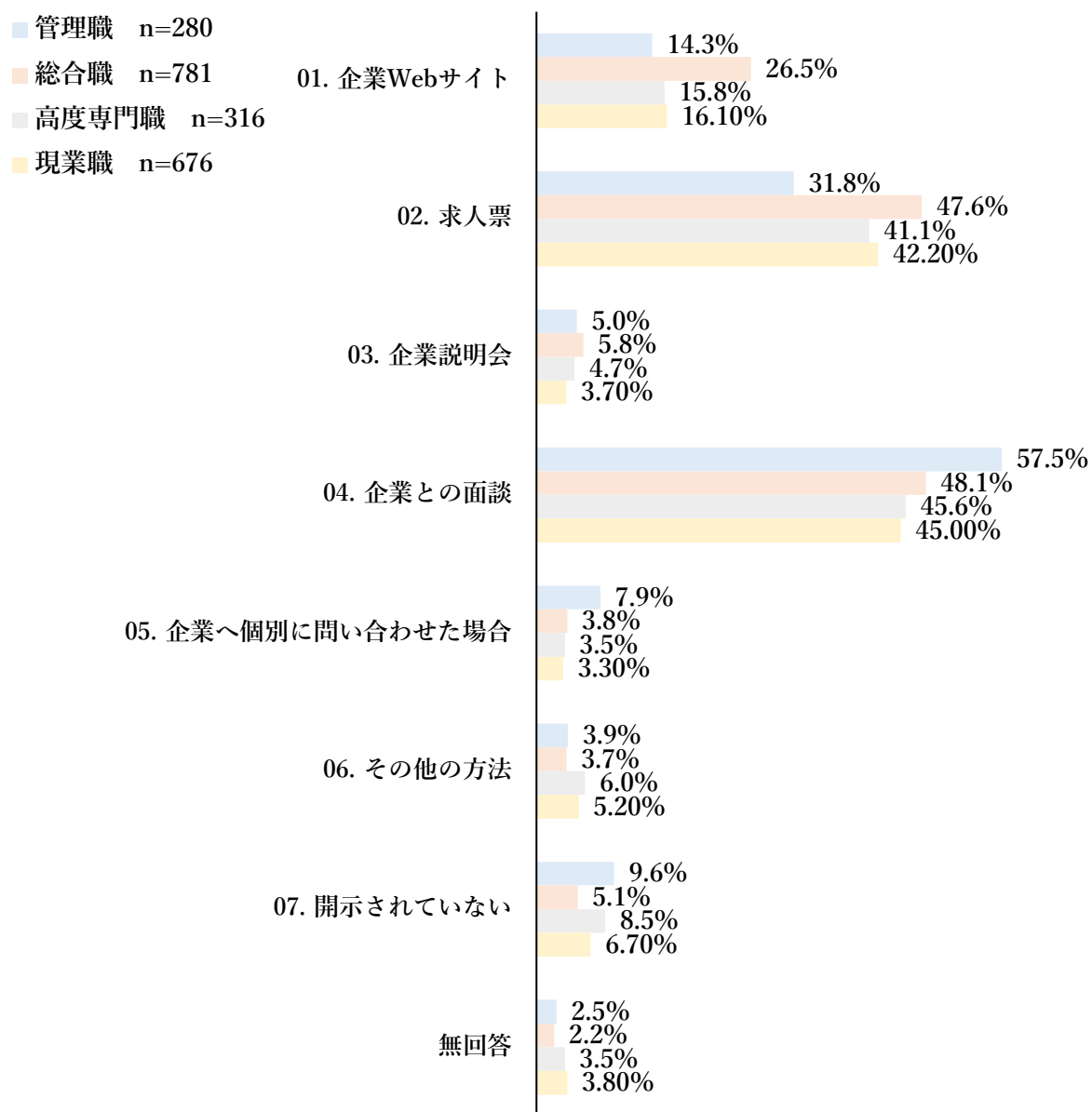


図 60 企業から開示された情報とその方法：将来得られるスキルや経験
【

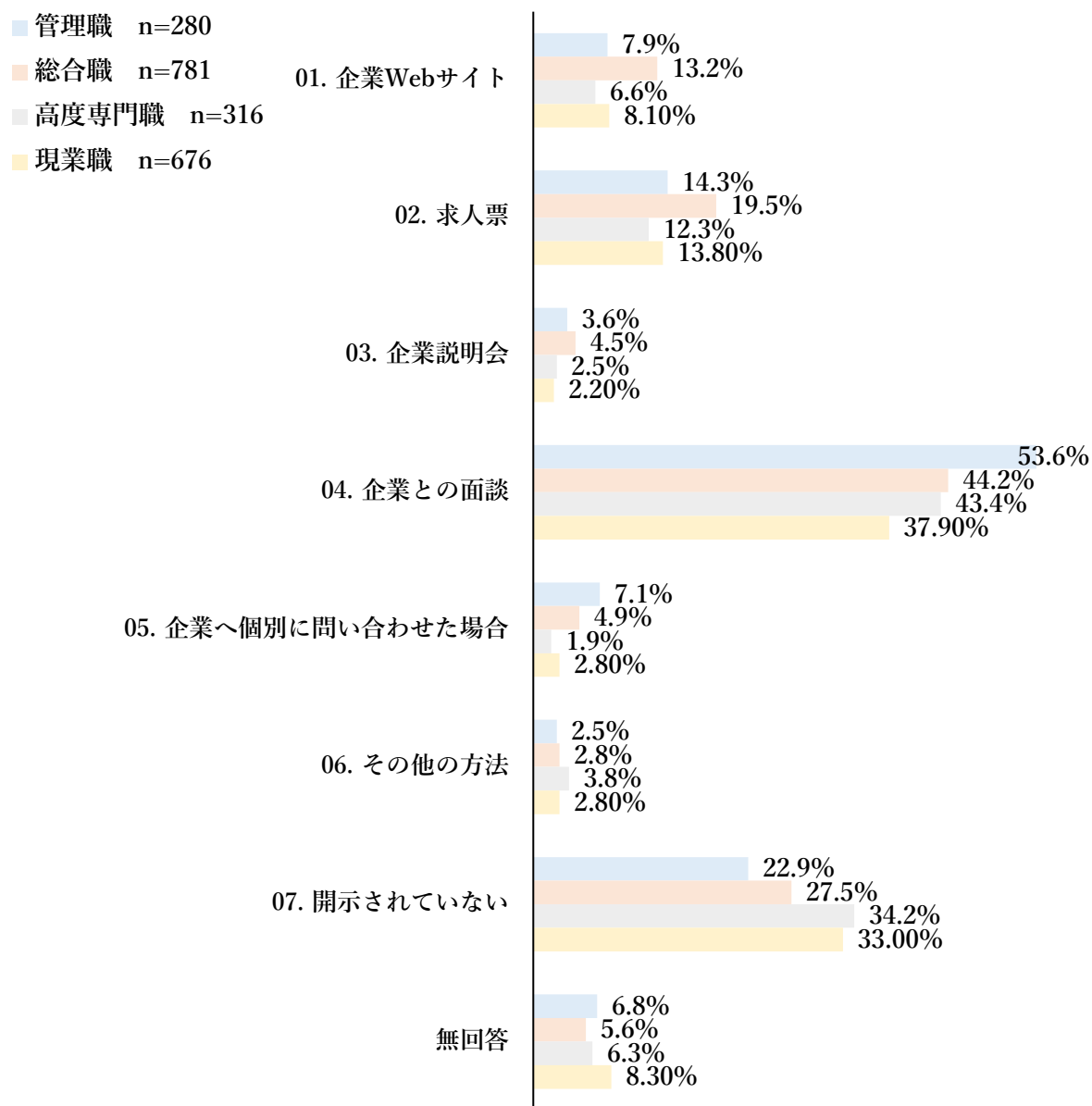


図 61 企業から開示された情報とその方法：将来の業務内容やキャリアパスの見通し

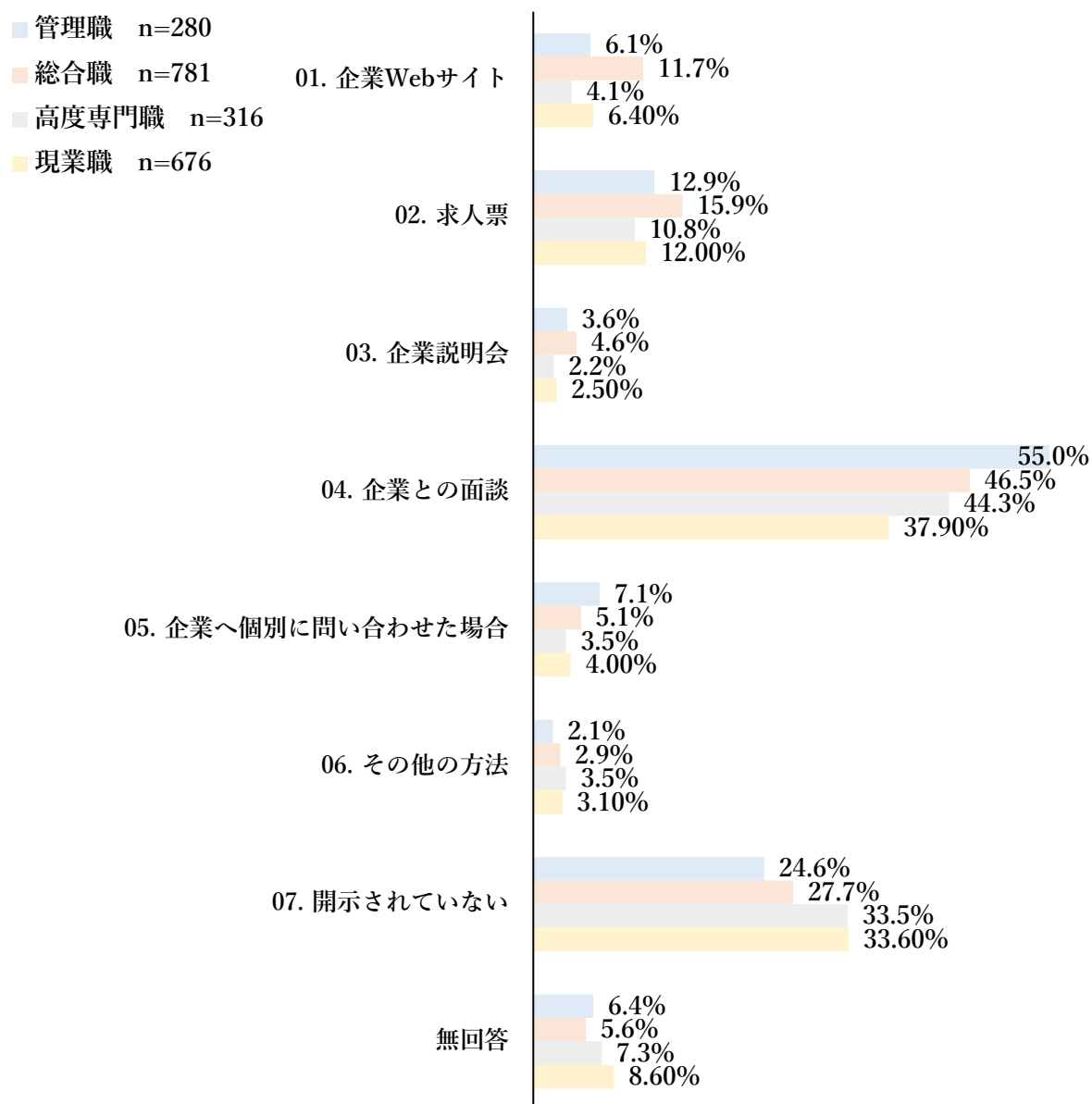
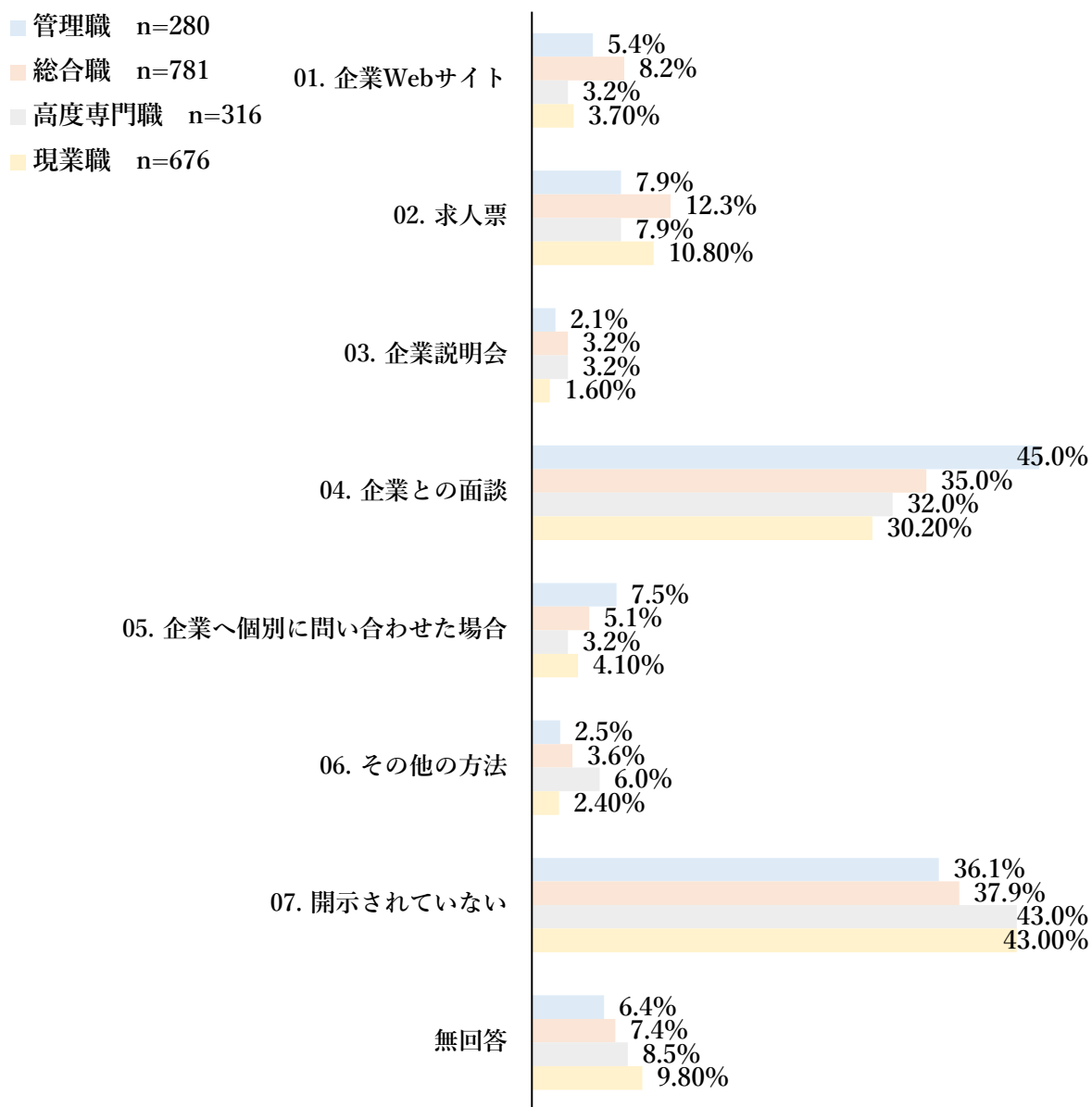


図 62 企業から開示された情報とその方法：将来的な賃金

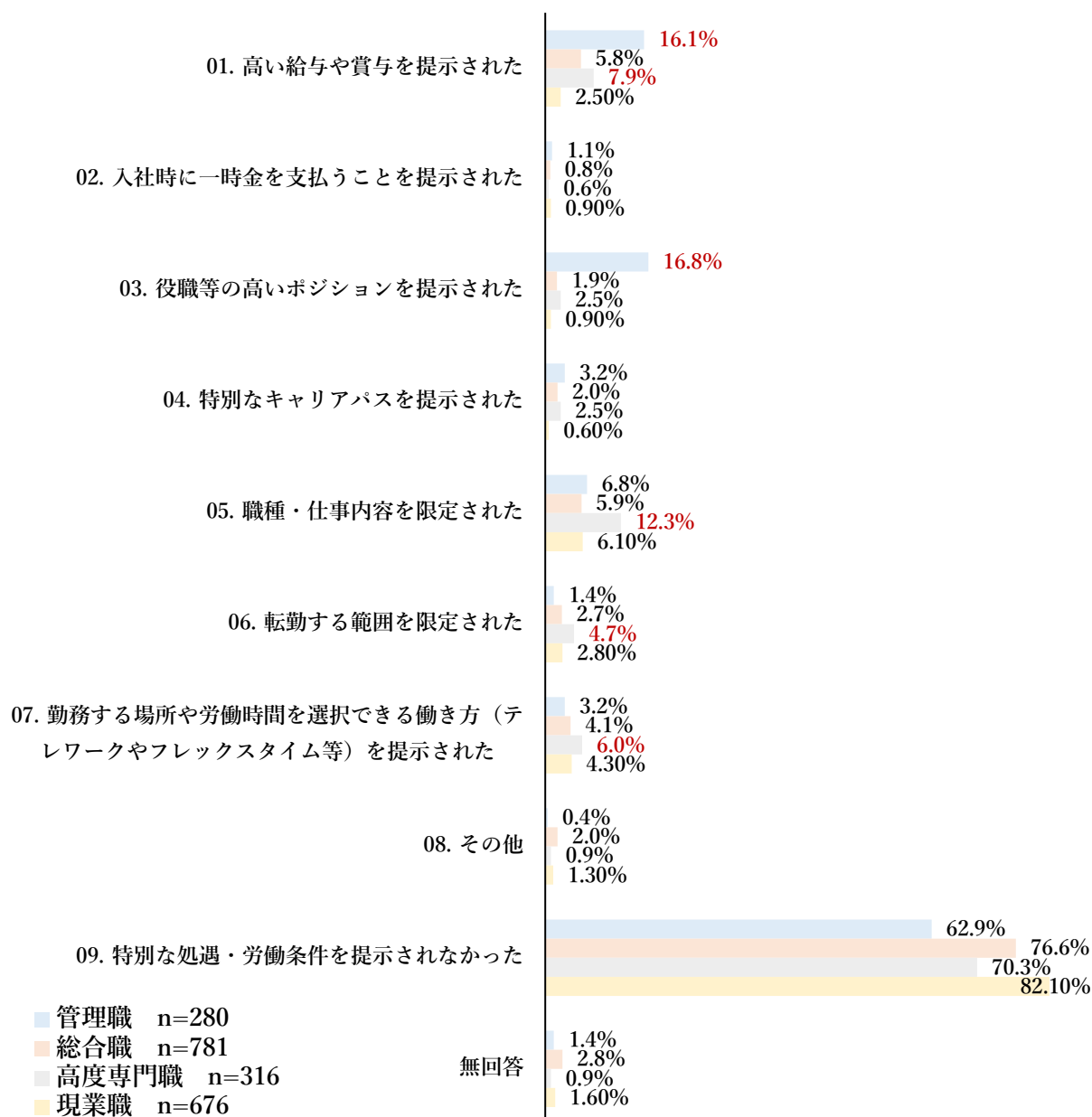


ここでは、入社を決める際にどの程度の労働者がどのような特別な処遇・労働条件を企業から提示されたかをみている。まず「どの程度の労働者」については、100%から「特別な処遇・労働条件を提示されなかった」と「無回答」の比率を引いてみると、管理職は4割弱、高度専門職は3割程度、総合職と現業職は2割前後が特別な処遇・労働条件を提示されている。

次の提示された内容については、管理職は他の人材タイプに比べて「役職等の高いポジションを提示された」と「高い給与や賞与を提示された」といった処遇に関わる条件が多く、

高度専門職は「職種・仕事内容を限定された」、「転勤する範囲を限定された」「勤務する場所や労働時間を選択できる働き方（テレワークやフレックスタイム等）を提示された」といった働き方に関わる条件が多い。

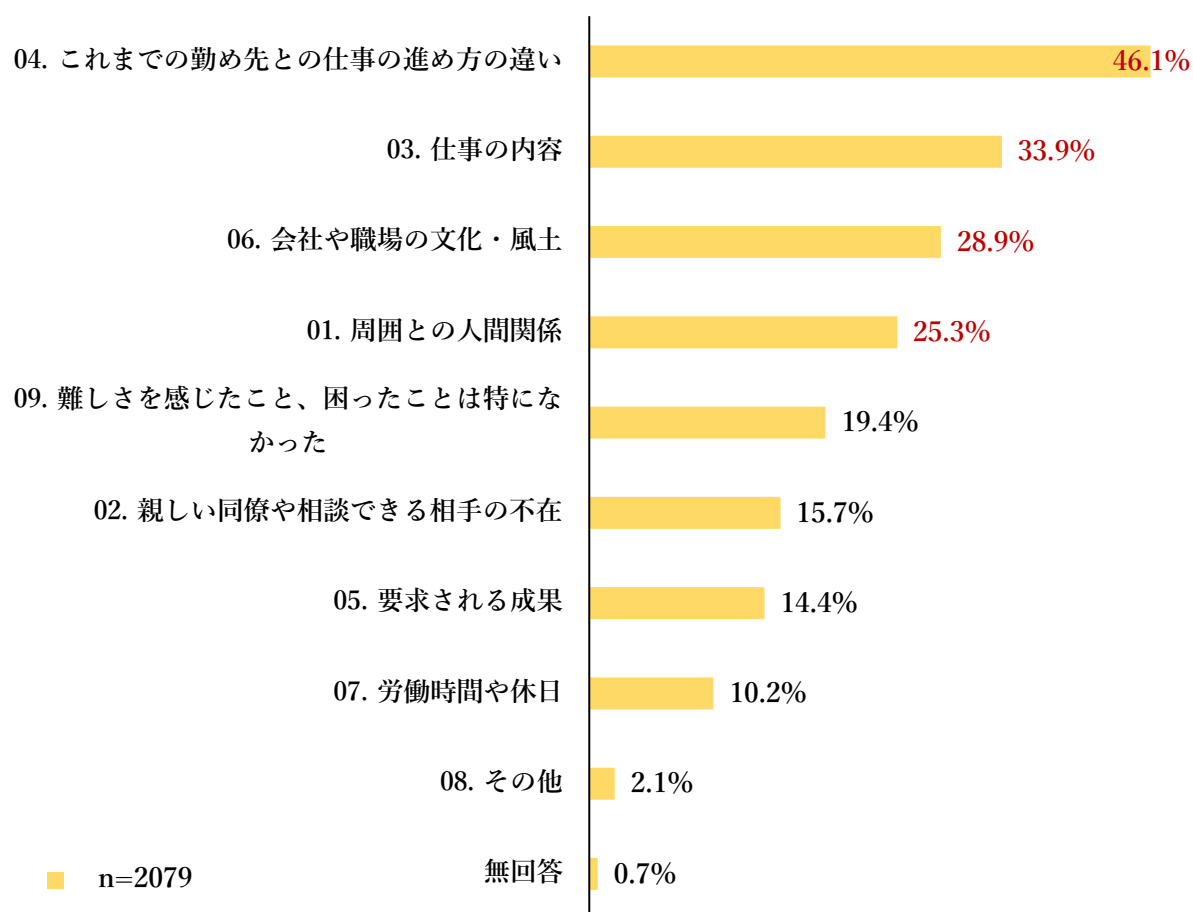
図 63 入社決定の際に提示された特別な処遇・労働条件の内容（MA）



【転職後の課題と職場への適応】

労働者が入社時に感じたハードルは、「これまでの勤め先との仕事の進め方の違い」（46.1%）が最も多く、「仕事の内容」（33.9%）、「会社や職場の文化・風土」（28.9%）、「周囲との人間関係」（25.3%）がそれに次いでいる。

図 64 入社直後の問題点（MA）

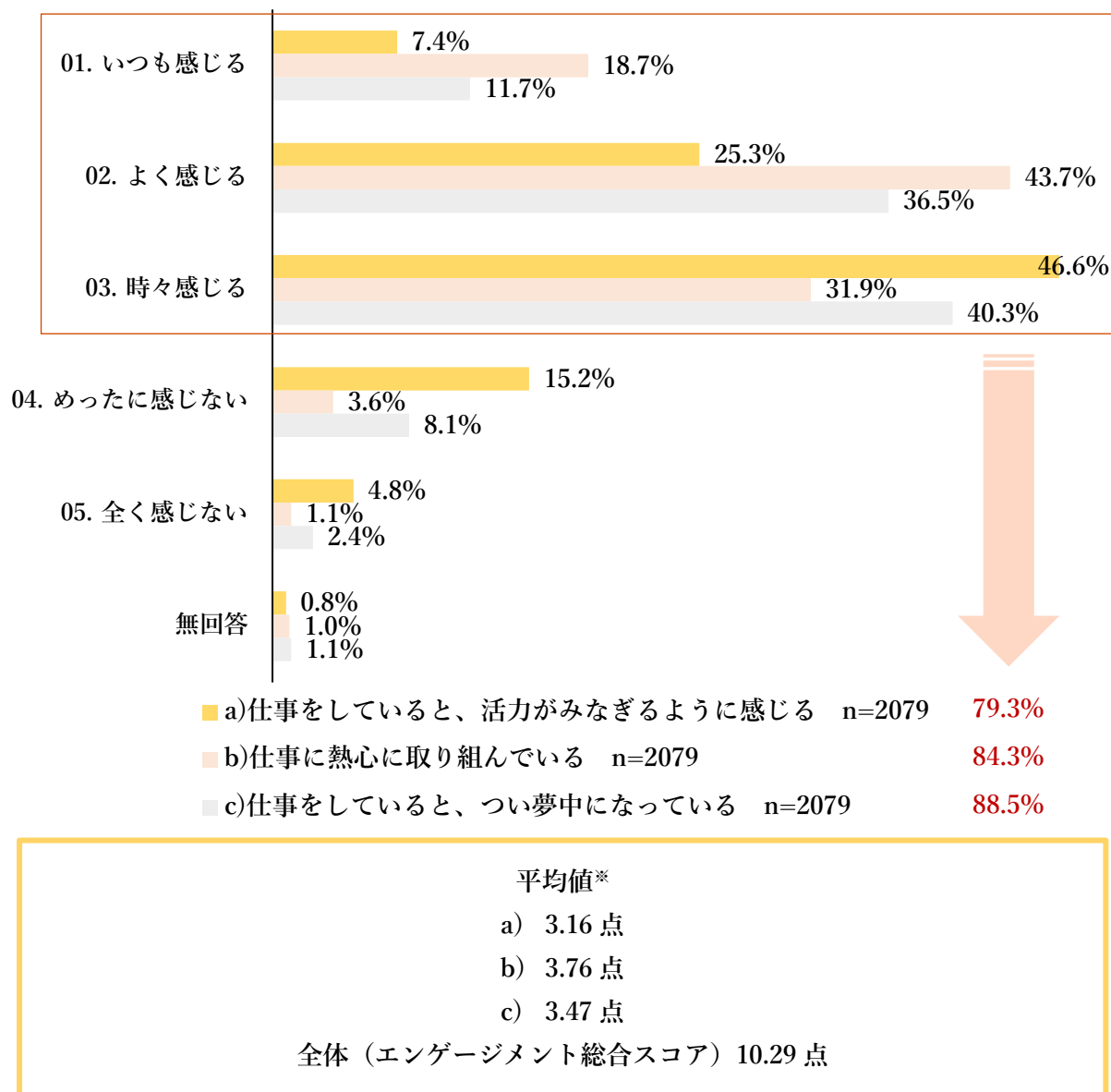


【転職はどの程度成功したのか】

ここでは転職の成功の程度を「エンゲージメント」、「現在の仕事への満足度」、「自社での勤続希望」の観点からみている。

まず「エンゲージメント」は図 65 で示したように、3つの設問で測定されている。いずれの設問をみても肯定的回答（「いつも感じる」＋「よく感じる」＋「時々感じる」）が80%前後以上を占めており、その結果、平均点は「時々感じる」に対応する3点を超えている。なお3つの設問の平均点を合計した値をエンゲージメント総合スコアとしている。

図 65 エンゲージメント (SA)

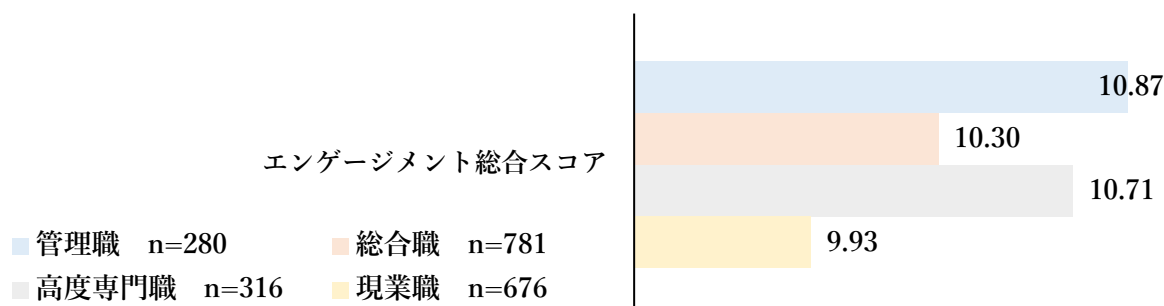


(注) (a) (b) (c) の3項目は、厚生労働省「令和元年版 労働経済の分析」に掲載されている「ワーク・エンゲイジメントの概念」を元に作成

(※) 各回答を1～5点の範囲で得点化した場合（例：「いつも感じる」⇒「5」、「全く感じない」⇒「1」）の平均点。無回答は平均値の集計対象外

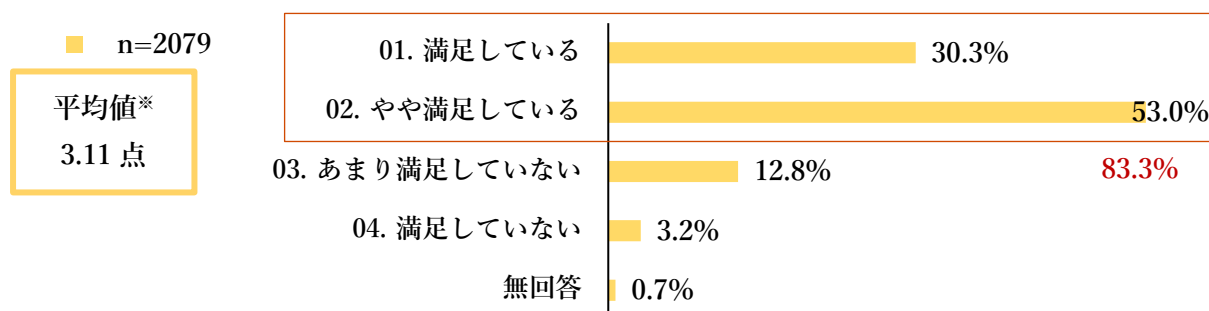
エンゲージメント総合スコアを人材タイプ別の平均点でみると、管理職が 10.87 点と最も高く、高度専門職（10.71 点）と総合職（10.30 点）が続いており、いずれも全体の平均点（10.29 点）を上回っている。

図 66 人材タイプ別のエンゲージメント総合スコア



「現在の仕事への満足度」は肯定的回答（「満足している」＋「やや満足している」）が 83.3% に達しており、そのため平均点は 3.11 点と、「やや満足している」に対応する 3 点を超えている。

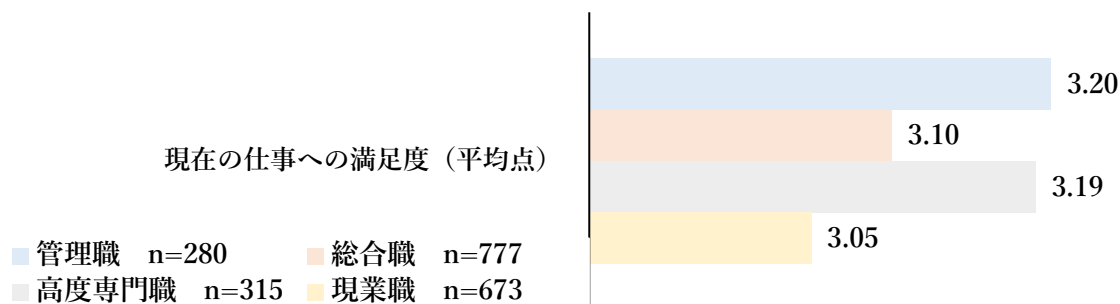
図 67 現在の仕事への満足度（SA）



（※）各回答を 1～4 点の範囲で得点化した場合（例：「満足している」⇒「4」、「満足していない」⇒「1」）の平均点。無回答は平均値の集計対象外

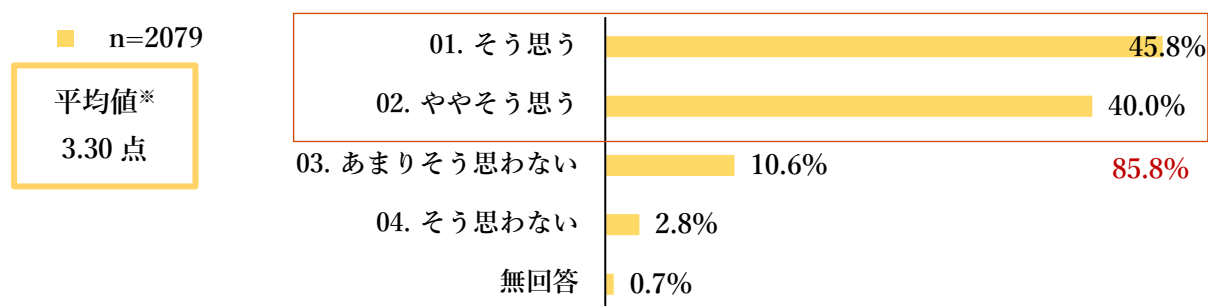
現在の仕事への満足度を人材タイプ別の平均点でみると、管理職が 3.20 点と最も高く、高度専門職が 3.19 点と次いでおり、どちらも全体の平均点（3.11 点）を上回っている。

図 68 人材タイプ別の現在の仕事への満足度



「勤続希望」は肯定的回答（「そう思う」＋「ややそう思う」）が 85.8%に達しており、そのため平均点は 3.30 点と「ややそう思う」に対応する 3 点を大きく上回っている。

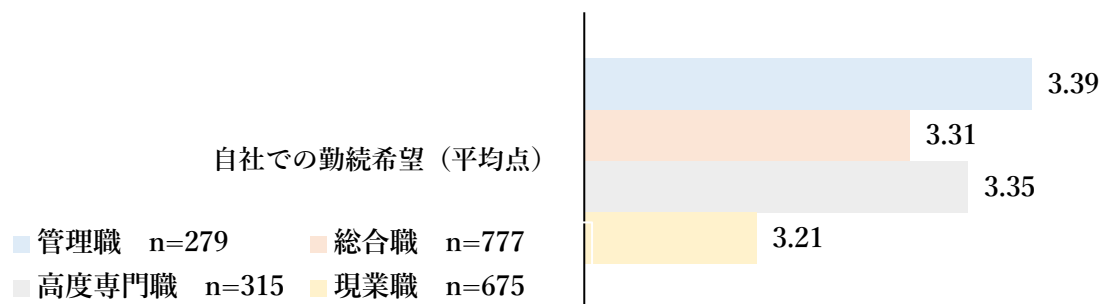
図 69 自社での勤続希望（SA）



（※）各回答を 1～4 点の範囲で得点化した場合（例：「そう思う」⇒「4」、「そう思わない」⇒「1」）の平均点。無回答は平均値の集計対象外

自社での勤続希望を人材タイプ別の平均点でみると、管理職が 3.39 点と最も高く、高度専門職 (3.35 点) と総合職 (3.31 点) が続いており、いずれも全体の平均点 (3.30 点) を上回っている。

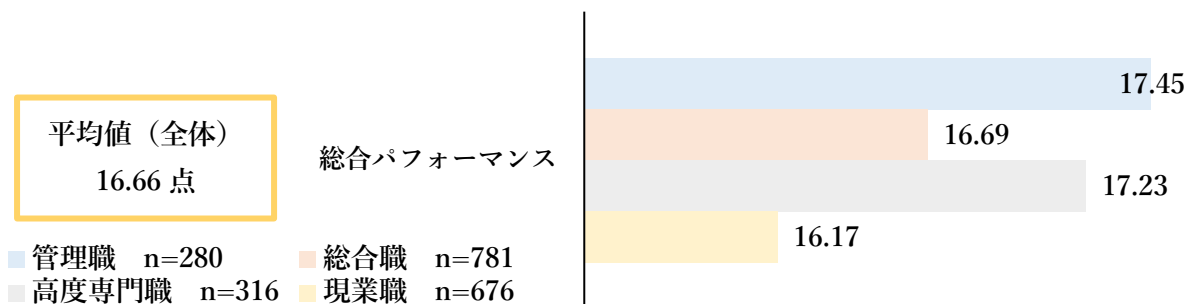
図 70 人材タイプ別の自社での勤続希望



最後に、上記の「エンゲージメント総合スコア」、「現在の仕事への満足度」、「自社での勤続意欲」の回答を得点化した点数の合計値を、採用の成功度を総合的に表す総合パフォーマンス指標とする。図 71 は人材タイプ別にみた同指標の結果である。

総合パフォーマンスを人材タイプ別の平均点でみると、管理職が 17.45 点と最も高く、高度専門職 (17.23 点) と総合職 (16.69 点) が続いており、いずれも全体の平均点 (16.66 点) を上回っている。

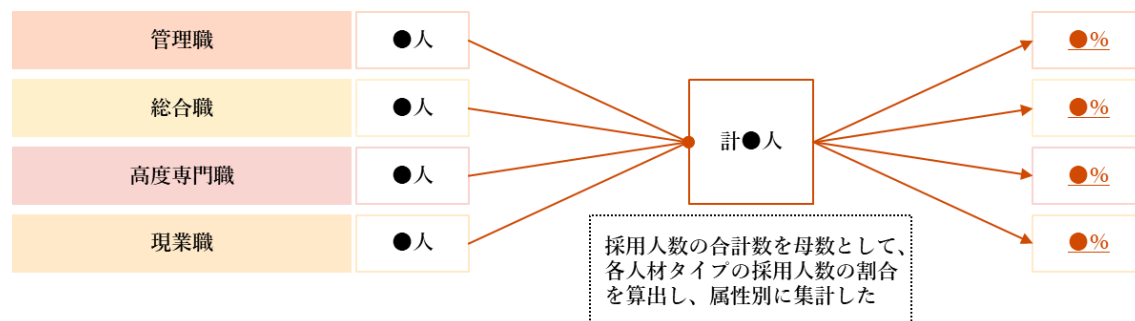
図 71 人材タイプ別の総合パフォーマンス



第2節 人材タイプ別のポートフォリオ

本節では、企業が採用する労働者の人材タイプ別構成（以下、「採用ポートフォリオ」と呼ぶ）の現状を企業アンケートで得た人材タイプ別の採用人数のデータに基づいて明らかにしたい。

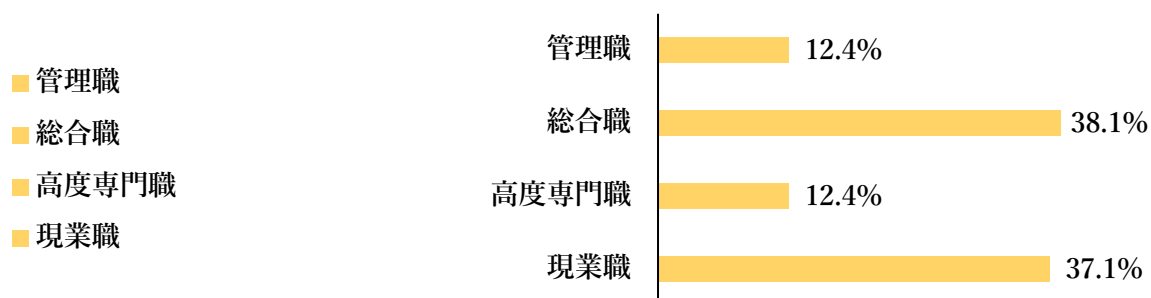
図 72 人材タイプの採用ポートフォリオのイメージ



第1項 採用ポートフォリオの全体像

まず企業全体の採用ポートフォリオをみると、管理職と高度専門職が1割強、総合職と現業職が4割弱の構成になっている。

図 73 人材タイプのポートフォリオの単純集計結果



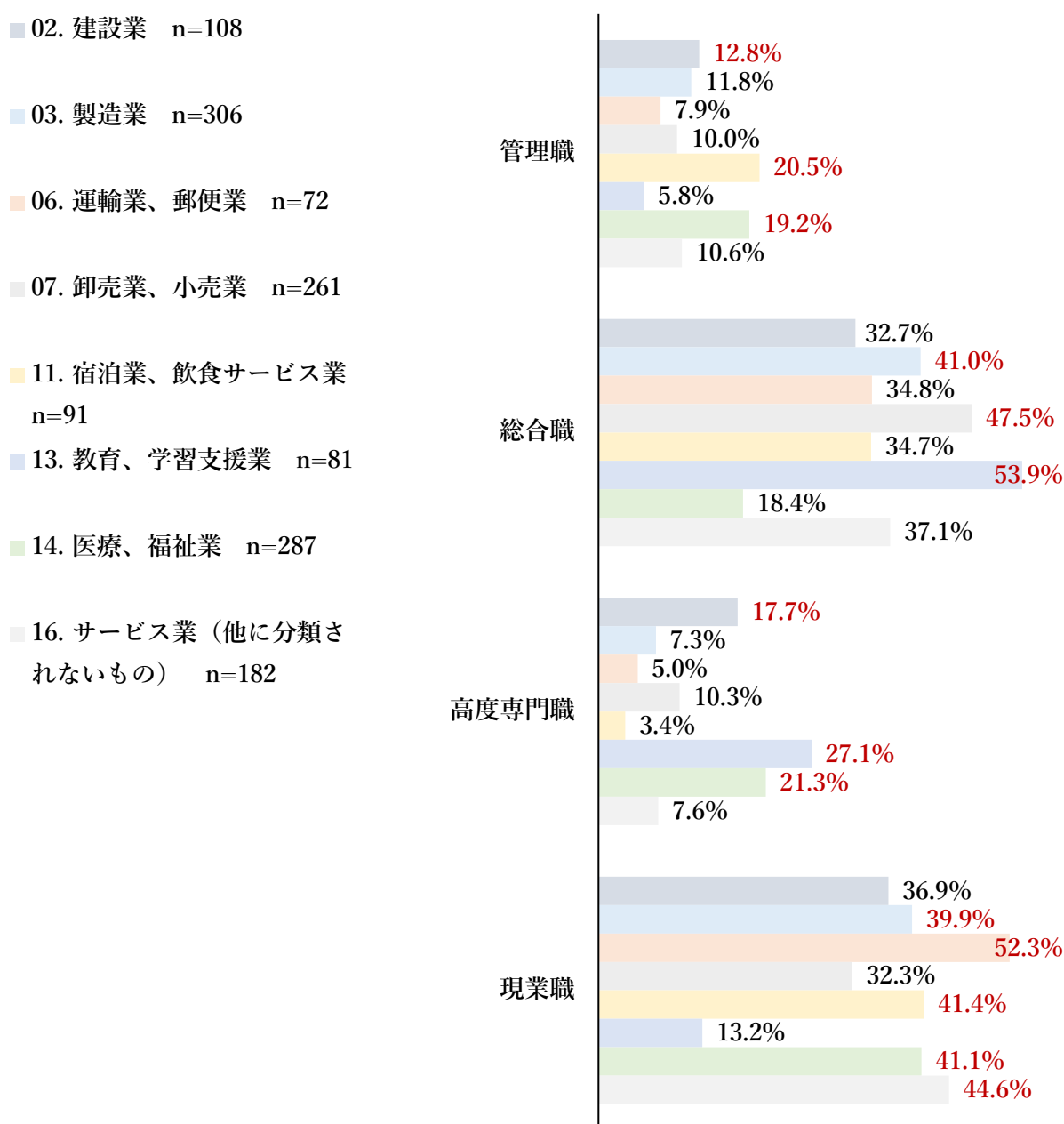
第2項 企業属性と採用ポートフォリオ

業種とのクロス集計では、管理職は「宿泊業、飲食サービス業」と「医療、福祉業」で2割前後と多い。

総合職は「教育、学習支援業」と「卸売業、小売業」で多く、「製造業」がそれに次いでいる。

高度専門職は「教育、学習支援業」で多く、「医療、福祉業」と「建設業」がそれに次いでいる。現業職は「運輸業」で50%を超えて多く、次いで「サービス業」、「宿泊業、飲食サービス業」、「医療、福祉業」が続く。

図 74 業種別にみた採用ポートフォリオ

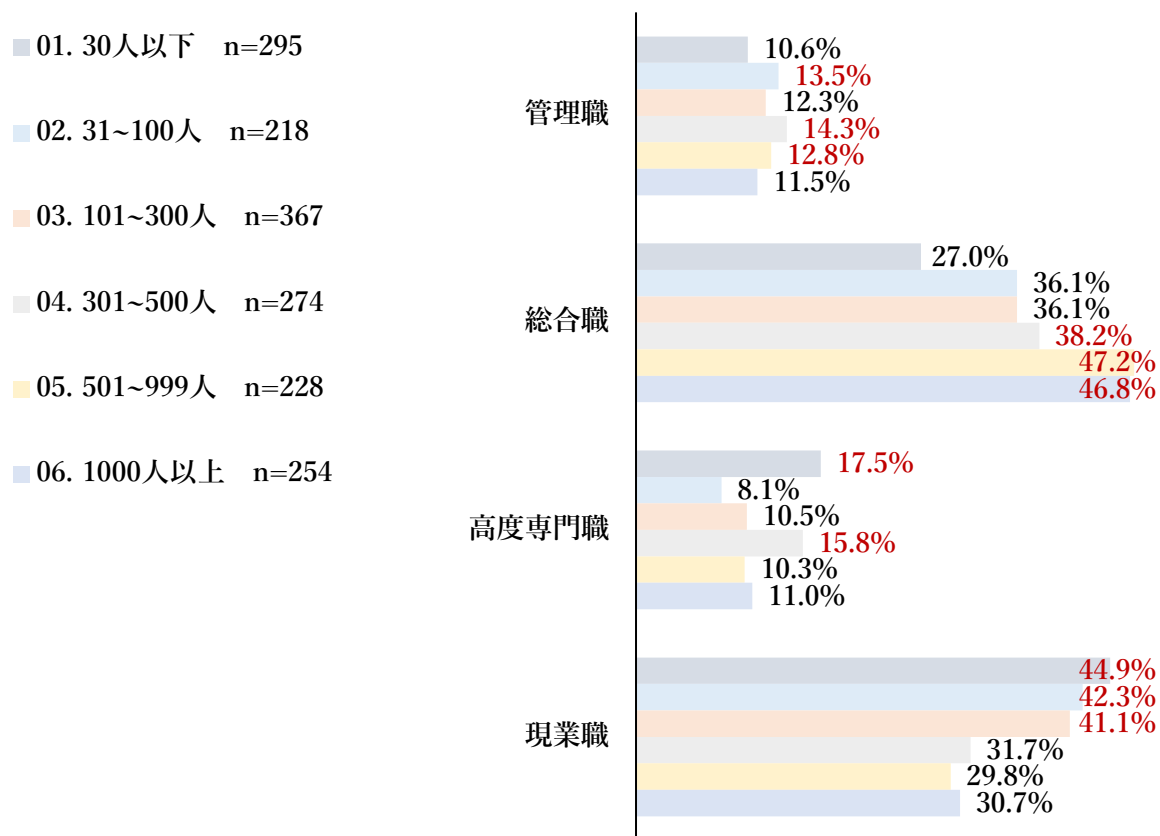


(※) 赤字は同じ人材タイプの単純集計による平均値を上回っているもの。以下同じ

(※) 上記以外の業種および無回答は、サンプルサイズ（n 数）が極端に少ないため省略

正社員規模では、おおむね大手企業になるほど総合職は増加し、現業職は減少する。管理職と高度専門職は、どの規模でもおおむね同程度の割合であり、規模との関係性はみられない。

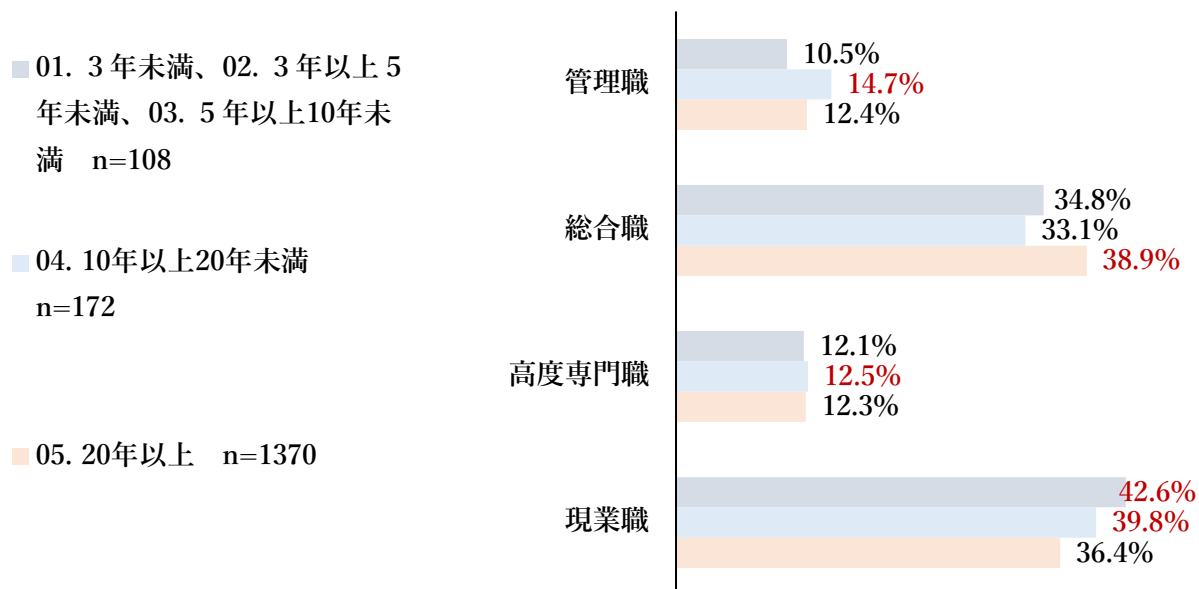
図 75 正社員数規模別にみた採用ポートフォリオ



(※) 無回答は、サンプルサイズ（n 数）が極端に少ないため省略

操業期間別にみると、会社設立から20年以上の企業では総合職の割合が高く、10～20年の企業ではその他の人材タイプの割合が高い。

図 76 操業期間別にみた採用ポートフォリオ

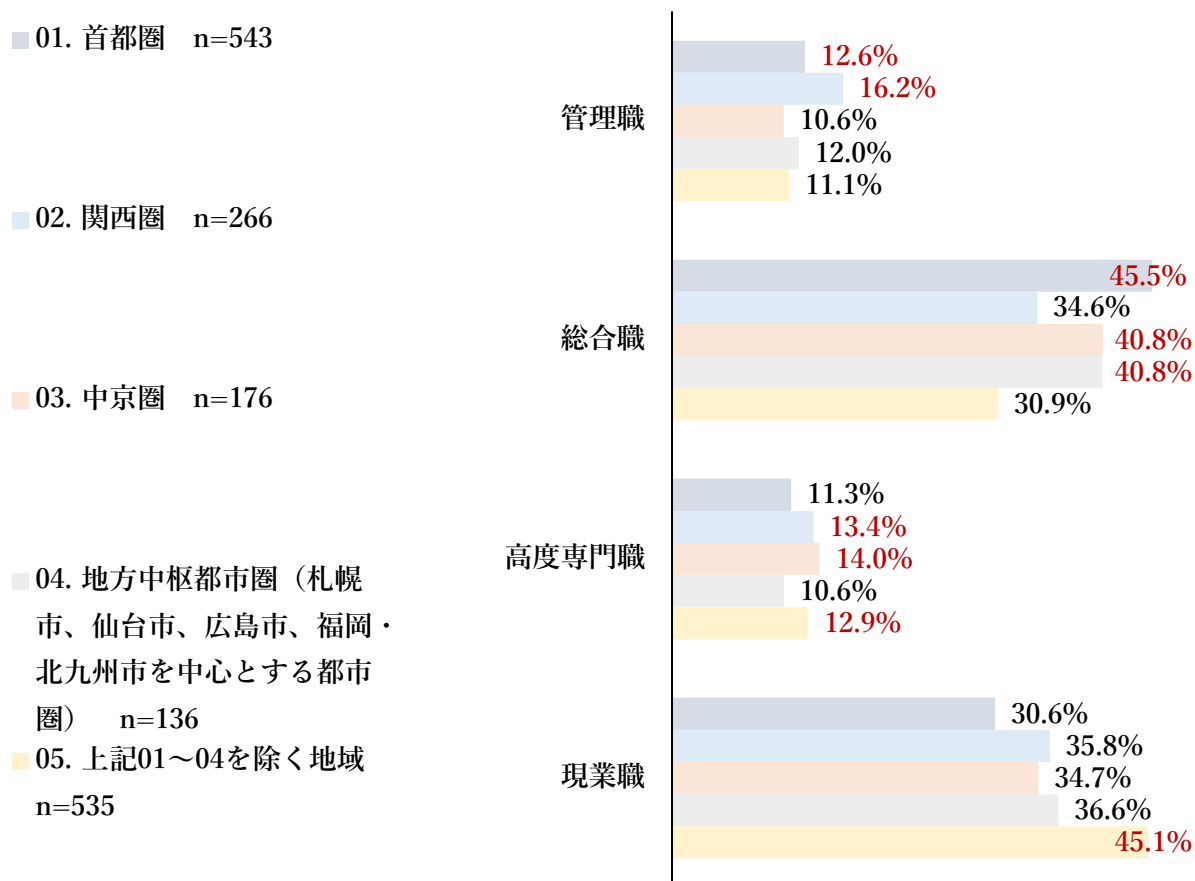


(※) 「01. 3年未満」、「02. 3年以上5年未満」、「03. 5年以上10年未満」は個々のサンプルサイズが極端に少ないため、10年未満としてグループングした

(※) 無回答は、サンプルサイズ (n 数) が極端に少ないため省略

本社所在地別にみると、3大都市圏では管理職、総合職、高度専門職の割合が高い地域が多く、地方中枢都市圏では総合職の割合が高く、その他の地域では高度専門職と現業職の割合が高い。

図 77 本社所在地別にみた採用ポートフォリオ

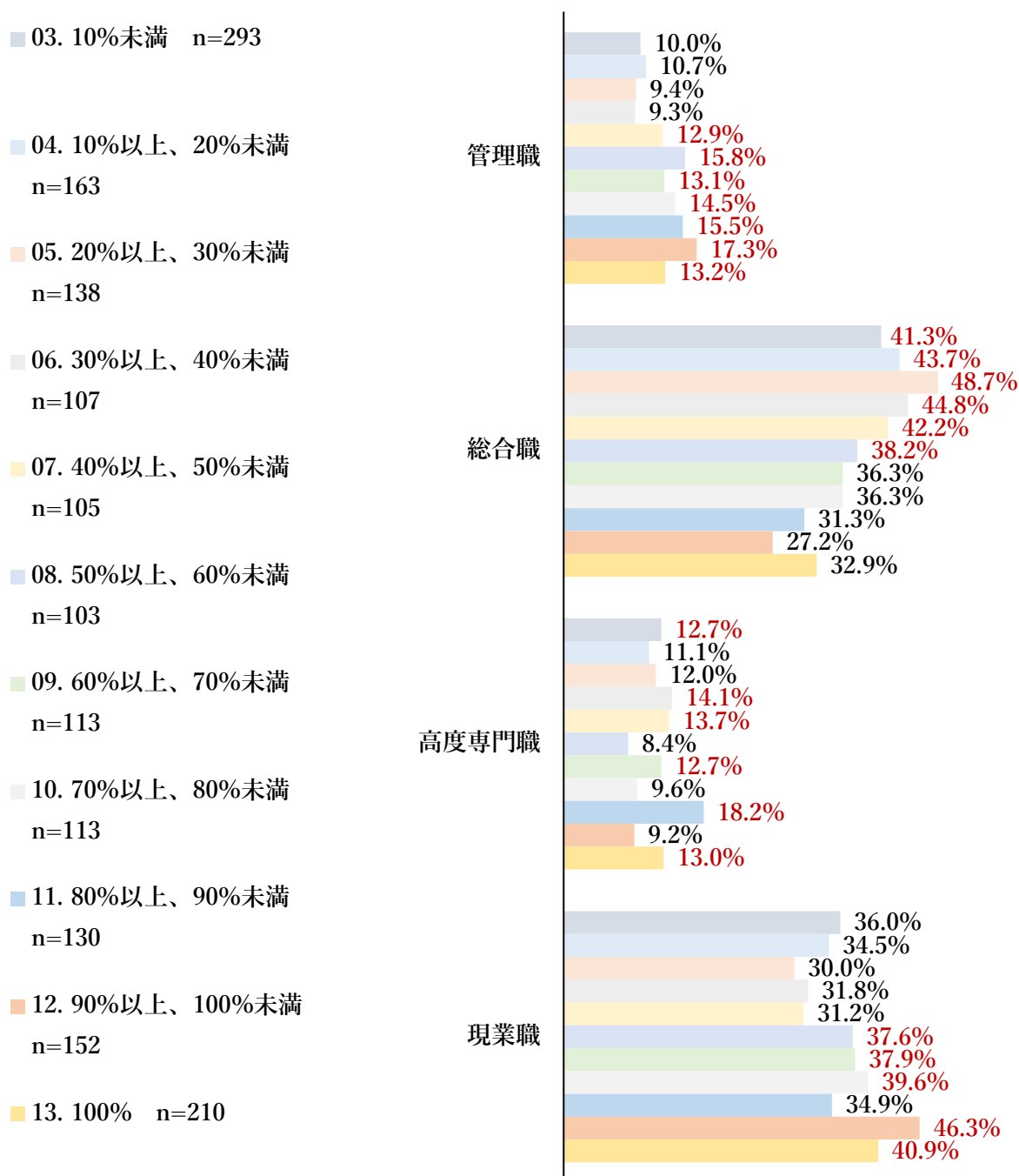


(※) 無回答は、サンプルサイズ (n 数) が極端に少ないため省略

第3項 採用の規模と採用ポートフォリオ

中途採用比率でみた「中途採用・経験者採用の規模」と採用ポートフォリオの関係をみると、中途採用比率が50%程度を上回る企業では管理職や現業職の割合が高く、下回る企業では総合職の割合が高い。なお高度専門職には有意な傾向はみられない。

図 78 中途採用比率別の人材タイプのポートフォリオ

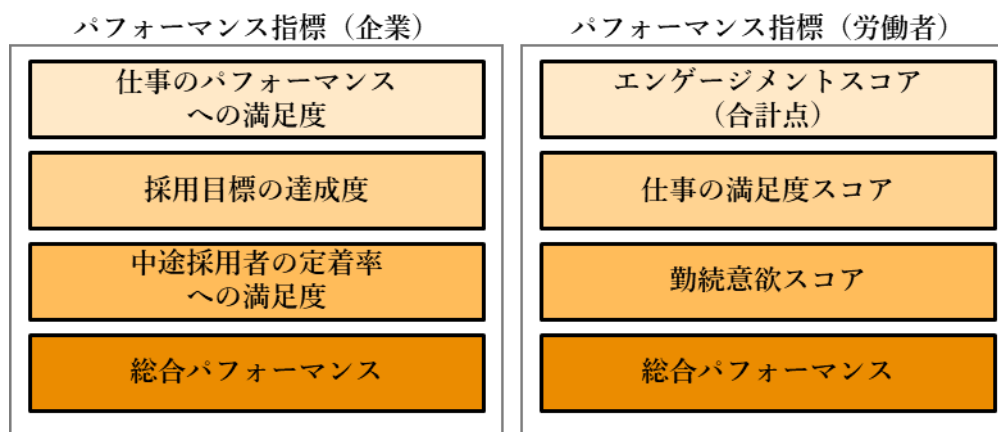


(※) いずれかの人材タイプを中途採用・経験者採用した場合のみを集計しているため、「01. 採用した正社員はいない」、「02.0% (中途採用者はいない)」は該当なし。無回答は、サンプルサイズ (n 数) が極端に少ないため省略

第3節 情報開示と企業・労働者のパフォーマンスの関係性

本節では、採用活動における情報の開示・提供（以下、「情報開示」とする）に注目し、それが企業の採用パフォーマンス、労働者の転職パフォーマンスにどのような影響を及ぼすかを明らかにする。なお、図 79 はパフォーマンス指標の構成を示している。

図 79 パフォーマンス指標の構成



また情報開示の状況は、情報の項目数と個別情報の開示の有無の2つの観点からみる。また開示項目数は図 80 に示した以下の方法で捉える。

- ① (a) ～ (i) の9項目の中から開示されている項目数（開示項目数（全体））
- ② (a) ～ (f) の6項目の中から開示されている項目数（採用直後の労働条件・キャリアの開示項目数）
- ③ (g) ～ (i) の3項目の中から開示されている項目数（将来の労働条件・キャリアの開示項目数）
- ④ 開示方法が01～03の「オープンな方法」で開示されている項目数（オープンな方法による開示項目数）
- ⑤ 開示方法が04～05の「クローズドな方法」で開示されている項目数（クローズドな方法による開示項目数）

図 80 情報の開示項目数の分類

	01. 企業Webサイト	02. 求人票	03. 企業説明会	04. 求職者との面談	05. 求職者から問い合わせがあった場合	06. その他の方法	07. 開示していない
a) 入社直後に求められる経験・スキル							
b) 配属される部署や業務内容							
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）							
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）							
e) 入社直後の賃金							
f) 福利厚生							
g) 将来得られるスキルや経験							
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し							
i) 将来的な賃金							

第1項 情報開示と企業の採用パフォーマンス

【開示項目数からみる】

本項では、企業が情報を開示している項目数と、パフォーマンスとの関係を人材タイプ別に確認する。

まずは情報の開示項目数の各変数と総合パフォーマンスの相関関係をみたところ、有意な相関関係はごく一部に限られ、全体としては情報の開示項目数が総合パフォーマンスに影響するとの結果はみられなかった。

図 81 人材タイプ別 情報の開示項目数と総合パフォーマンスの相関係数

総合パフォーマンスとの 相関係数	管理職	総合職	高度専門職	現業職
開示項目数（全体）	-0.046	0.028	0.001	0.021
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** -0.054	0.019	-0.024	0.012
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	-0.044	0.028	0.020	0.022
オープンな方法による 開示項目数	-0.136	-0.001	-0.038	-0.014
クローズドな方法による 開示項目数	0.027	0.048	-0.005	0.055

（※）アスタリスクは相関係数が有意であることを示している（*＝有意水準5％、**＝有意水準1％）。以下同じ

さらに図 82～図 85 では、総合パフォーマンスの下位指標である「仕事のパフォーマンスへの満足度」、「採用目標の達成度」、「採用者の定着状況への満足度」と開示項目数の相関係数を示してある。全体的にみて有意な関係はみられないが、管理職にあっては「クローズドな方法による開示項目数」が全てのパフォーマンス指標と有意な関係にある。

図 82 管理職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【管理職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度	採用数の 目標の 達成度	採用者の 定着状況への 満足度	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	-0.034	-0.057	-0.032	-0.046
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	-0.042	-0.068	-0.033	-0.054
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	-0.026	-0.053	-0.038	-0.044
オープンな方法による 開示項目数	-0.109	-0.118	-0.133	-0.136
クローズドな方法による 開示項目数	** 0.056	** 0.001	** 0.018	** 0.027

図 83 総合職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【総合職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度	採用数の 目標の 達成度	採用者の 定着状況への 満足度	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	0.046	0.005	0.024	0.028
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.024	0.010	0.015	0.019
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.051	0.000	0.024	0.028
オープンな方法による 開示項目数	0.025	-0.004	-0.018	-0.001
クローズドな方法による 開示項目数	** 0.068	0.030	0.029	0.048

図 84 高度専門職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【高度専門職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度	採用数の 目標の 達成度	採用者の 定着状況への 満足度	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	0.053	-0.023	-0.023	0.001
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.004	-0.032	-0.032	-0.024
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.077	-0.010	-0.009	0.020
オープンな方法による 開示項目数	0.014	-0.077	-0.034	-0.038
クローズドな方法による 開示項目数	0.003	-0.006	-0.010	-0.005

図 85 現業職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【現業職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度	採用数の 目標の 達成度	採用者の 定着状況への 満足度	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	0.030	0.029	-0.003	0.021
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.033	0.008	-0.007	0.012
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.019	0.037	0.001	0.022
オープンな方法による 開示項目数	0.031	-0.023	-0.038	-0.014
クローズドな方法による 開示項目数	0.052	0.048	0.042	0.055

【個別情報の開示の有無からみる】

さらに、情報の項目ごとに開示しているか否かによって、パフォーマンスの平均値に有意な差が生じているかを確認した。

まずは各項目の「開示あり」と「開示なし」の総合パフォーマンスの平均値の差を検定したところ、有意な結果がみられたのはごく一部であり、全体としては情報の開示の有無がパフォーマンスに影響する結果はみられなかった。

図 86 人材タイプ別 情報の開示有無による総合パフォーマンスの平均値の差

総合パフォーマンスの平均値		管理職		総合職		高度専門職		現業職	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	730	8.55	1157	8.37	559	** 8.21	999	8.12
	開示なし	59	8.81	84	8.48	30	9.37	71	8.03
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	748	8.54	1185	8.39	565	8.24	1032	8.11
	開示なし	41	9.12	56	8.05	24	8.83	38	8.11
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	713	8.57	1155	** 8.45	521	8.31	951	8.15
	開示なし	76	8.57	86	7.42	68	7.93	119	7.82
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	755	8.55	1208	8.39	575	8.25	1045	8.11
	開示なし	34	8.97	33	7.85	14	8.86	25	8.08
e) 入社直後の賃金	開示あり	747	8.54	1186	8.38	567	8.26	1039	8.11
	開示なし	42	9.07	55	8.33	22	8.55	31	8.26
f) 福利厚生	開示あり	743	** 8.50	1206	8.38	569	8.24	1028	8.13
	開示なし	46	9.70	35	8.37	20	8.90	42	7.69
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	682	8.52	1015	8.40	456	8.29	817	8.09
	開示なし	107	8.90	226	8.28	133	8.20	253	8.17
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	634	8.51	982	8.45	440	8.24	777	8.13
	開示なし	155	8.80	259	8.11	149	8.35	293	8.05
i) 将来的な賃金	開示あり	567	8.49	881	8.45	388	8.34	689	8.19
	開示なし	222	8.77	360	8.20	201	8.12	381	7.96

（※）赤枠：「開示あり」が「開示なし」よりも平均値が高い / 青枠：「開示なし」が「開示あり」よりも平均値が高い。以下同じ

（※）アスタリスクは平均値の差が統計的に有意であることを示している（*＝有意水準5％、**＝有意水準1％）。以下同じ

さらに図 87～図 90 では、総合パフォーマンスの下位指標である「仕事のパフォーマンスへの満足度」、「採用目標の達成度」、「採用者の定着率への満足度」と開示項目数の関係を示している。全体的にみて有意な関係はみられないが、管理職では「福利厚生」で、総合職では「配置転換の範囲」で、高度専門職では「入社直後に求められる経験・スキル」で有意な結果がでて

図 87 管理職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【管理職】		仕事のパフォーマンスへの満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率への満足度		総合パフォーマンス	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	701	3.07	724	2.70	701	3.03	730	8.55
	開示なし	57	3.18	57	2.86	56	3.14	59	8.81
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	718	3.08	742	2.70*	717	3.03	748	8.54
	開示なし	40	3.20	39	3.03	40	3.18	41	9.12
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	684	3.09	707	2.71	683	3.05	713	8.57
	開示なし	74	3.03	74	2.81	74	2.96	76	8.57
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	725	3.07	749	2.71	724	3.04	755	8.53
	開示なし	33	3.24	32	2.94	33	3.15	34	8.97
e) 入社直後の賃金	開示あり	717	3.07	742	2.70	716	3.03	747	8.54
	開示なし	41	3.27	39	2.97	41	3.20	42	9.07
f) 福利厚生	開示あり	713	3.06*	737	2.69**	712	3.02**	743	8.50**
	開示なし	45	3.36	44	3.20	45	3.42	46	9.70
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	654	3.08	676	2.69	653	3.03	682	8.52
	開示なし	104	3.12	105	2.88	104	3.13	107	8.90
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	606	3.07	629	2.70	605	3.04	634	8.51
	開示なし	152	3.12	152	2.79	152	3.07	155	8.80
i) 将来的な賃金	開示あり	544	3.07	562	2.69	542	3.01	567	8.49
	開示なし	214	3.11	219	2.79	215	3.11	222	8.77

図 88 総合職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【総合職】		仕事のパフォーマンスへの満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率への満足度		総合パフォーマンス	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	1137	2.97	1150	2.63	1139	2.88	1157	8.37
	開示なし	80	3.00	84	2.76	80	3.00	84	8.48
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	1164	2.97	1178	2.65	1165	2.89	1185	8.39
	開示なし	53	2.96	56	2.54	54	2.81	56	8.05
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	1137	2.98*	1148	2.66**	1139	2.90*	1155	8.43**
	開示なし	80	2.78	86	2.36	80	2.66	86	7.42
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	1185	2.97	1201	2.65	1188	2.89	1208	8.39
	開示なし	32	2.88	33	2.48	31	2.74	33	7.83
e) 入社直後の賃金	開示あり	1163	2.97	1180	2.64	1165	2.89	1186	8.38
	開示なし	54	2.96	54	2.59	54	2.93	55	8.33
f) 福利厚生	開示あり	1183	2.97	1199	2.64	1185	2.89	1206	8.38
	開示なし	34	2.91	35	2.74	34	2.88	35	8.37
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	1000	2.98	1009	2.63	1000	2.89	1015	8.40
	開示なし	217	2.95	225	2.68	219	2.87	226	8.28
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	968	2.99	976	2.65	968	2.90	982	8.43
	開示なし	249	2.89	258	2.59	251	2.84	259	8.11
i) 将来的な賃金	開示あり	867	3.00	874	2.66	868	2.90	881	8.45
	開示なし	350	2.90	360	2.59	351	2.85	360	8.20

図 89 高度専門職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【高度専門職】		仕事のパフォーマンス への満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率 への満足度		総合パフォーマンス	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	開示あり	545	2.96	558	*	548	*	559	**
	開示なし	30	3.17	30	2.97	30	3.23	30	2.97
b) 配属される部署や業務 内容	開示あり	551	2.97	564	2.56	554	2.85	565	8.24
	開示なし	24	3.13	24	2.63	24	3.08	24	8.83
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	開示あり	508	2.99	520	2.58	511	2.88	521	8.31
	開示なし	67	2.84	68	2.43	67	2.75	68	7.93
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	開示あり	561	2.97	574	2.55	564	2.86	575	8.25
	開示なし	14	2.93	14	2.86	14	3.07	14	8.86
e) 入社直後の賃金	開示あり	553	2.98	566	2.55	556	2.86	567	8.26
	開示なし	22	2.82	22	2.77	22	2.95	22	8.55
f) 福利厚生	開示あり	555	2.97	568	2.55	558	2.86	569	8.24
	開示なし	20	3.05	20	2.85	20	3.00	20	8.90
g) 将来得られるスキルや 経験	開示あり	447	2.99	455	2.56	448	2.85	456	8.29
	開示なし	128	2.91	133	2.58	130	2.88	133	8.20
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	開示あり	429	3.00	439	2.54	430	2.85	440	8.24
	開示なし	146	2.90	149	2.62	148	2.91	149	8.35
i) 将来的な賃金	開示あり	379	*	387	2.57	379	2.88	388	8.34
	開示なし	196	2.85	201	2.54	199	2.83	201	8.12

図 90 現業職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【現業職】		仕事のパフォーマンス への満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率 への満足度		総合パフォーマンス	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	開示あり	987	2.90	995	2.55	987	2.74	999	8.12
	開示なし	68	2.91	70	2.56	69	2.80	71	8.03
b) 配属される部署や業務 内容	開示あり	1018	2.90	1027	2.55	1019	2.74	1032	8.11
	開示なし	37	2.86	38	2.55	37	2.84	38	8.11
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	開示あり	938	2.92	946	2.57	939	2.75	951	8.15
	開示なし	117	2.79	119	2.45	117	2.67	119	7.82
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	開示あり	1031	2.90	1040	2.55	1032	2.74	1045	8.11
	開示なし	24	2.83	25	2.64	24	2.83	25	8.08
e) 入社直後の賃金	開示あり	1025	2.90	1034	2.55	1026	2.74	1039	8.11
	開示なし	30	2.90	31	2.61	30	2.93	31	8.26
f) 福利厚生	開示あり	1015	2.91	1023	2.56	1016	2.75	1028	8.13
	開示なし	40	2.83	42	2.50	40	2.63	42	7.69
g) 将来得られるスキルや 経験	開示あり	804	2.91	813	2.55	805	2.73	817	8.09
	開示なし	251	2.90	252	2.56	251	2.77	253	8.17
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	開示あり	767	2.91	774	2.56	767	2.74	777	8.13
	開示なし	288	2.88	291	2.53	289	2.74	293	8.05
i) 将来的な賃金	開示あり	681	2.92	686	*	681	2.76	689	8.19
	開示なし	374	2.88	379	2.48	375	2.71	381	7.96

第2項 情報開示と労働者の転職パフォーマンス

【開示項目数からみる】

本項では、前項「企業アンケートの結果」と同様に、労働者が企業から情報を開示された項目数と、労働者にとっての転職パフォーマンスとの関係について、人材タイプ別に確認する。

まずは情報の開示項目数と総合パフォーマンスの相関関係をみたところ、有意な相関関係がすべての人材タイプで確認され、全体としては情報の開示項目数が総合パフォーマンスに影響する結果であった。

図 91 人材タイプ別 情報の開示項目数と総合パフォーマンスの相関係数

総合パフォーマンスとの 相関係数	管理職	総合職	高度専門職	現業職
開示項目数（全体）	** 0.29	** 0.183	** 0.155	** 0.203
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.23	** 0.120	0.107	** 0.089
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.27	** 0.188	** 0.154	** 0.258
オープンな方法による 開示項目数	0.092	** 0.133	0.039	0.060
クローズドな方法による 開示項目数	** 0.18	0.062	** 0.112	** 0.148

（※）アスタリスクは相関係数が有意であることを示している（*＝有意水準5％、**＝有意水準1％）。以下同じ

さらに図 92～図 95 では、総合パフォーマンスの下位指標である「エンゲージメント総合スコア」、「現在の仕事への満足度」、「自社での勤続意欲」と開示項目数の相関係数を示してある。全体的にみて有意な関係がみられ、管理職にあっては「オープンな方法による開示項目数」以外の情報の開示項目数が全てのパフォーマンス指標と有意な関係にあり、総合職にあってはすべての情報の開示項目数がほとんどのパフォーマンス指標と有意な関係にある。高度専門職にあっては「開示項目数（全体）」と「将来の労働条件・キャリアの開示項目数」、「クローズドな方法による開示項目数」がほとんどのパフォーマンス指標と、現業職にあっては同様の情報の開示項目数がすべてのパフォーマンス指標と、それぞれ有意な関係にある。

図 92 管理職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【管理職】	エンゲージメント 総合スコア	現在の仕事 への満足度	自社での 勤続意欲	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	** 0.27	** 0.26	** 0.20	** 0.29
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.21	** 0.22	** 0.17	** 0.23
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.27	** 0.23	** 0.18	** 0.27
オープンな方法による 開示項目数	* 0.12	0.024	0.009	0.092
クローズドな方法による 開示項目数	** 0.16	** 0.18	* 0.15	** 0.18

図 93 総合職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【総合職】	エンゲージメント 総合スコア	現在の仕事 への満足度	自社での 勤続意欲	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	** 0.149	** 0.185	** 0.173	** 0.183
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	* 0.088	** 0.144	** 0.122	** 0.120
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.160	** 0.172	** 0.170	** 0.188
オープンな方法による 開示項目数	** 0.126	** 0.110	* 0.092	** 0.133
クローズドな方法による 開示項目数	0.043	* 0.071	* 0.071	0.062

図 94 高度専門職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【高度専門職】	エンゲージメント 総合スコア	現在の仕事 への満足度	自社での 勤続意欲	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	** 0.145	* 0.124	0.110	** 0.155
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.096	0.087	0.088	0.107
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.149	* 0.122	0.098	** 0.154
オープンな方法による 開示項目数	0.051	0.030	-0.014	0.039
クローズドな方法による 開示項目数	0.084	* 0.113	* 0.121	* 0.112

図 95 現業職 情報の開示項目数と各パフォーマンスの相関係数

【現業職】	エンゲージメント 総合スコア	現在の仕事 への満足度	自社での 勤続意欲	総合 パフォーマンス
開示項目数（全体）	** 0.189	** 0.149	** 0.150	** 0.203
採用直後の 労働条件・キャリアの 開示項目数	0.069	0.070	* 0.097	* 0.089
将来の 労働条件・キャリアの 開示項目数	** 0.252	** 0.185	** 0.160	** 0.258
オープンな方法による 開示項目数	0.069	0.041	15 0.009	0.060
クローズドな方法による 開示項目数	** 0.127	** 0.118	** 0.130	** 0.148

【個別情報の開示の有無からみる】

さらに、情報の項目ごとに開示しているか否かによって、パフォーマンスの平均値に有意な差が生じているかを確認した。

まずは各項目の「開示あり」と「開示なし」の総合パフォーマンスの平均値の差を検定したところ、有意な結果がすべての人材タイプで確認され、全体としては情報の開示の有無がパフォーマンスに影響する結果であった。

図 96 人材タイプ別 情報の開示有無による総合パフォーマンスの平均値の差

総合パフォーマンスの平均値		管理職		総合職		高度専門職		現業職	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	246	** 17.74	700	** 16.91	275	** 17.51	575	* 16.30
	開示なし	34	15.41	81	14.73	41	15.39	101	15.44
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	261	17.59	724	* 16.80	297	17.29	616	16.20
	開示なし	19	15.53	57	15.18	19	16.26	60	15.80
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	226	* 17.69	696	** 16.89	254	17.29	531	16.27
	開示なし	54	16.44	85	15.03	62	16.98	145	15.77
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	262	17.60	755	* 16.77	303	17.24	641	* 16.23
	開示なし	18	15.39	26	14.19	13	17.00	35	14.60
e) 入社直後の賃金	開示あり	263	17.56	732	* 16.78	296	17.26	623	* 16.27
	開示なし	15	15.53	49	15.22	20	16.75	53	14.92
f) 福利厚生	開示あり	246	** 17.80	724	* 16.79	278	17.24	605	** 16.33
	開示なし	34	14.91	57	15.39	38	17.18	71	14.61
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	197	** 17.94	522	** 17.20	188	** 17.64	397	** 16.83
	開示なし	83	16.29	259	15.64	128	16.63	279	** 15.22
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	193	** 18.12	521	** 17.16	187	* 17.59	391	** 16.82
	開示なし	87	15.97	260	15.73	129	16.71	285	15.27
i) 将来的な賃金	開示あり	161	** 18.07	427	** 17.25	153	17.56	319	** 16.82
	開示なし	119	16.61	354	16.00	163	16.93	357	15.58

（※）赤枠：「開示あり」が「開示なし」よりも平均値が高い / 青枠：「開示なし」が「開示あり」よりも平均値が高い。以下同じ

（※）アスタリスクは平均値の差が統計的に有意であることを示している（*＝有意水準5％、**＝有意水準1％）。以下同じ

さらに図 97～図 100 では、総合パフォーマンスの下位指標である「エンゲージメント総合スコア」、「現在の仕事への満足度」、「自社での勤続意欲」と開示項目数の関係を示してある。全体的にみて有意な関係がみられ、その中でもすべての人材タイプに共通して「入社直後に求められる経験・スキル」と「将来得られるスキルや経験」、「将来の業務内容やキャリアパスの見通し」、「将来的な賃金」で、「エンゲージメントスコア」と有意な結果がでている。

図 97 管理職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【管理職】		エンゲージメントスコア (合計点)		仕事の満足度スコア		勤続意欲スコア		パフォーマンス総合スコア	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	246	11.04	246	3.26	245	3.44	246	17.74
	開示なし	34	9.59	34	2.79	34	3.03	34	15.41
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	261	10.94	261	3.24	261	3.41	261	17.59
	開示なし	19	9.84	19	2.74	18	3.11	19	15.53
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	226	11.04	226	3.25	225	3.42	226	17.69
	開示なし	54	10.15	54	3.02	54	3.28	54	16.44
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	262	10.95	262	3.23	261	3.42	262	17.60
	開示なし	18	9.61	18	2.78	18	3.00	18	15.39
e) 入社直後の賃金	開示あり	265	10.94	265	3.22	264	3.41	265	17.56
	開示なし	15	9.60	15	2.87	15	3.07	15	15.53
f) 福利厚生	開示あり	246	11.09	246	3.27	245	3.45	246	17.80
	開示なし	34	9.24	34	2.71	34	2.97	34	14.91
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	197	11.19	197	3.29	196	3.47	197	17.94
	開示なし	83	10.10	83	2.99	83	3.20	83	16.29
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	193	11.33	193	3.33	192	3.49	193	18.12
	開示なし	87	9.85	87	2.93	87	3.18	87	15.97
i) 将来的な賃金	開示あり	161	11.30	161	3.32	160	3.48	161	18.07
	開示なし	119	10.29	119	3.05	119	3.28	119	16.61

図 98 総合職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【総合職】		エンゲージメントスコア (合計点)		仕事の満足度スコア		勤続意欲スコア		パフォーマンス総合スコア	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	700	10.44	698	3.13	699	3.35	700	16.91
	開示なし	81	9.12	79	2.78	78	3.00	81	14.73
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	724	10.38	723	3.11	723	3.32	724	16.80
	開示なし	57	9.37	54	2.93	54	3.20	57	15.18
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	696	10.42	694	3.14	695	3.35	696	16.89
	開示なし	85	9.40	83	2.78	82	3.04	85	15.05
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	755	10.36	753	3.10	753	3.32	755	16.77
	開示なし	26	8.65	24	2.96	24	3.04	26	14.19
e) 入社直後の賃金	開示あり	732	10.36	730	3.11	730	3.32	732	16.78
	開示なし	49	9.43	47	2.87	47	3.17	49	15.22
f) 福利厚生	開示あり	724	10.36	723	3.11	723	3.32	724	16.79
	開示なし	57	9.60	54	2.91	54	3.20	57	15.39
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	522	10.61	522	3.19	522	3.41	522	17.20
	開示なし	259	9.69	255	2.92	255	3.12	259	15.64
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	521	10.59	521	3.18	521	3.39	521	17.16
	開示なし	260	9.73	256	2.93	256	3.16	260	15.73
i) 将来的な賃金	開示あり	427	10.65	427	3.19	427	3.41	427	17.25
	開示なし	354	9.89	350	2.99	350	3.19	354	16.00

図 99 高度専門職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【高度専門職】		エンゲージメントスコア (合計点)		仕事の満足度スコア		勤続意欲スコア		パフォーマンス総合スコア	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	275	** 10.87	274	3.25	274	3.41	275	** 17.51
	開示なし	41	9.61	41	2.83	41	2.95	41	15.39
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	297	10.74	296	3.21	296	3.36	297	17.29
	開示なし	19	10.11	19	2.95	19	3.21	19	16.26
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	254	10.71	253	3.23	253	3.38	254	17.29
	開示なし	62	10.69	62	3.03	62	3.26	62	16.98
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	303	10.72	302	3.19	302	3.35	303	17.24
	開示なし	13	10.31	13	3.23	13	3.46	13	17.00
e) 入社直後の賃金	開示あり	296	10.74	295	3.19	295	3.36	296	17.26
	開示なし	20	10.25	20	3.25	20	3.25	20	16.75
f) 福利厚生	開示あり	278	10.74	277	3.18	277	3.34	278	17.24
	開示なし	38	10.47	38	3.29	38	3.42	38	17.18
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	188	** 10.98	187	3.27	187	3.42	188	** 17.64
	開示なし	128	10.30	128	3.09	128	3.25	128	16.63
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	187	* 10.95	186	3.27	186	3.41	187	* 17.59
	開示なし	129	10.36	129	3.09	129	3.27	129	16.71
i) 将来的な賃金	開示あり	153	* 10.97	152	3.25	152	3.38	153	17.56
	開示なし	163	10.45	163	3.14	163	3.33	163	16.93

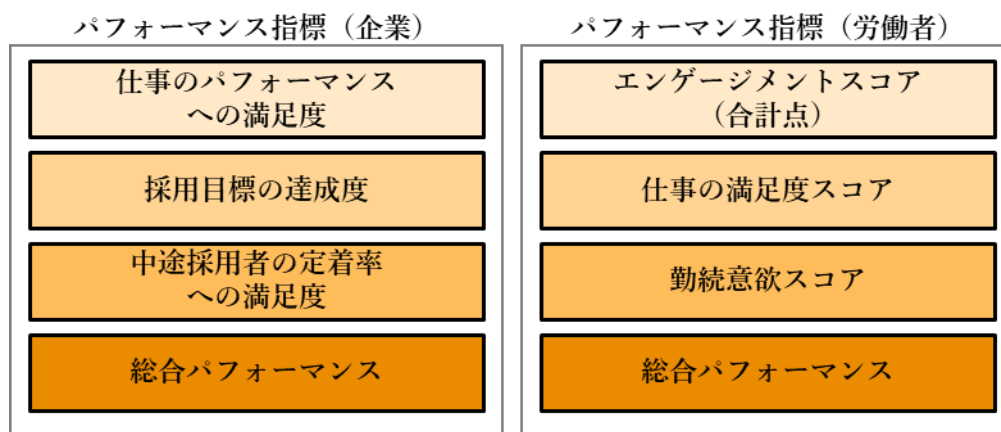
図 100 現業職 情報の開示有無による各パフォーマンスの平均値の差

【現業職】		エンゲージメントスコア (合計点)		仕事の満足度スコア		勤続意欲スコア		パフォーマンス総合スコア	
情報の開示項目	開示の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
a) 入社直後に求められる経験・スキル	開示あり	575	** 10.03	573	3.06	574	3.22	575	* 16.30
	開示なし	101	9.34	100	2.98	101	3.15	101	15.44
b) 配属される部署や業務内容	開示あり	616	9.95	615	3.05	616	3.21	616	16.20
	開示なし	60	9.63	58	3.05	59	3.27	60	15.80
c) 配置転換の範囲（全国転勤、海外異動等）	開示あり	531	9.99	530	3.06	531	3.24	531	16.27
	開示なし	145	9.70	143	3.01	144	3.13	145	15.77
d) 労働環境（残業時間、年間休日数等）	開示あり	641	9.98	639	3.05	641	3.23	641	* 16.23
	開示なし	35	8.86	34	2.94	34	2.97	35	14.60
e) 入社直後の賃金	開示あり	623	** 10.02	621	3.05	623	3.22	623	* 16.27
	開示なし	53	8.83	52	3.04	52	3.17	53	14.92
f) 福利厚生	開示あり	605	** 10.04	604	3.07	605	3.25	605	** 16.35
	開示なし	71	8.96	69	2.86	70	2.91	71	14.61
g) 将来得られるスキルや経験	開示あり	397	** 10.42	397	3.13	397	3.29	397	** 16.83
	開示なし	279	9.23	276	2.93	278	3.10	279	15.22
h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し	開示あり	391	** 10.37	391	3.14	391	3.31	391	** 16.82
	開示なし	285	9.32	282	2.91	284	3.08	285	15.27
i) 将来的な賃金	開示あり	319	** 10.37	319	3.15	319	3.30	319	** 16.82
	開示なし	357	9.53	354	2.95	356	3.14	357	15.58

第4節 オンボーディングと企業・労働者のパフォーマンスの関係性

本節では、採用者の定着・戦力化のための取り組み（以下、「オンボーディング」とする）に注目し、それが企業の採用パフォーマンス、労働者の転職パフォーマンスにどのような影響を及ぼすかを明らかにする。なお、図 101 はパフォーマンス指標の構成を示している。

図 101 パフォーマンス指標の構成（再掲）



オンボーディングの施策は調査票では全 11 項目あり、このうち企業が取り組んでいるオンボーディングの施策の数を「オンボーディングスコア」として、パフォーマンスとの相関関係を確認する際に用いた。

- ① 導入研修
- ② ランチ会や飲み会などの歓迎イベント
- ③ メンターや相談役などによる職場適応の支援
- ④ 上司との面談
- ⑤ 人事との面談
- ⑥ 職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取り組み
- ⑦ 組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援
- ⑧ 社内の相談窓口の案内
- ⑨ 社外の相談窓口の案内
- ⑩ 新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内
- ⑪ その他

第1項 オンボーディングと企業の採用パフォーマンス

【オンボーディング施策数からみる】

本項では、企業が行っているオンボーディングの施策数（オンボーディングスコア）と、パフォーマンスとの関係を、人材タイプ別に確認する。

まずはオンボーディングスコアと総合パフォーマンスの相関関係をみたところ、有意な相関関係が多くの人材タイプで確認され、全体としてはオンボーディングスコアが総合パフォーマンスに影響する結果であった。

図 102 人材タイプ別 オンボーディングスコアと総合パフォーマンスの相関係数

総合パフォーマンスとの 相関係数	管理職		総合職		高度専門職	現業職	
オンボーディングスコア	*	0.086	**	0.106	0.068	**	0.112

（※）アスタリスクは相関係数が有意であることを示している（*＝有意水準5％、**＝有意水準1％）。以下同じ

さらに図 103～図 106 では、総合パフォーマンスの下位指標である「仕事のパフォーマンスへの満足度」、「採用目標の達成度」、「採用者の定着状況への満足度」とオンボーディングスコアの相関係数を示してある。全体的にみて有意な関係がみられ、管理職と総合職、現業職にあっては全てのパフォーマンス指標と有意な関係にある。

図 103 管理職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【管理職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度		採用数の 目標の 達成度		採用者の 定着状況への 満足度		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	*	0.078	*	0.074	*	0.077	*	0.086

図 104 総合職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【総合職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度		採用数の 目標の 達成度		採用者の 定着状況への 満足度		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	**	0.121	*	0.070	**	0.083	**	0.106

図 105 高度専門職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【高度専門職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度		採用数の 目標の 達成度		採用者の 定着状況への 満足度		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	*	0.087		0.043		0.051		0.068

図 106 現業職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【現業職】	採用者の仕事の パフォーマンス への満足度		採用数の 目標の 達成度		採用者の 定着状況への 満足度		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	**	0.104	**	0.117	*	0.070	**	0.112

【個別のオンボーディング施策の有無からみる】

さらに、オンボーディング施策ごとに実施しているか否かによって、パフォーマンスの平均値に有意な差が生じているかを確認した。

まずは各オンボーディング施策の「実施あり」と「実施なし」の総合パフォーマンスの平均値の差を検定したところ、有意な結果がすべての人材タイプで確認され、全体としてはオンボーディング施策の実施の有無がパフォーマンスに影響する結果であった。

図 107 人材タイプ別 オンボーディングの実施有無による総合パフォーマンスの平均値の差

総合パフォーマンスの平均値		管理職		総合職		高度専門職		現業職	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	438	8.70	700	** 8.58	308	8.24	542	8.17
	実施なし	351	8.41	541	8.11	281	8.30	528	8.05
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	178	8.81	276	8.55	137	* 8.70	217	8.33
	実施なし	611	8.50	965	8.33	452	8.13	853	8.05
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	161	* 8.99	245	** 8.72	105	8.55	179	8.19
	実施なし	628	8.46	996	8.29	484	8.20	891	8.09
04.上司との面談	実施あり	499	8.64	750	8.42	345	8.44	625	8.19
	実施なし	290	8.45	491	8.31	244	8.02	445	8.00
05.人事との面談	実施あり	268	8.58	401	* 8.55	169	8.43	289	* 8.36
	実施なし	521	8.56	840	8.29	420	8.20	781	8.02
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	285	8.51	447	8.38	218	8.33	386	8.26
	実施なし	504	8.60	794	8.38	371	8.23	684	8.03
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	123	8.87	157	8.52	71	8.39	130	8.29
	実施なし	666	8.51	1084	8.36	518	8.25	940	8.09
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	348	8.73	514	8.48	216	8.26	406	* 8.29
	実施なし	441	8.44	727	8.31	373	8.27	664	8.00
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	158	8.81	232	** 8.68	102	8.61	165	** 8.52
	実施なし	631	8.51	1009	8.31	487	8.20	905	8.04
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	161	** 8.98	221	** 8.95	96	** 8.81	137	* 8.47
	実施なし	628	8.46	1020	8.25	493	8.16	933	8.06

(※) 赤枠：「開示あり」が「開示なし」よりも平均値が高い / 青枠：「開示なし」が「開示あり」よりも平均値が高い。以下同じ

(※) アスタリスクは平均値の差が統計的に有意であることを示している（* = 有意水準 5 %、** = 有意水準 1 %）。以下同じ

(※) 個別の施策の実施有無についての分析では、全 11 項目のうち「その他」を除いた。以下同じ

さらに図 108～図 111 では、総合パフォーマンスの下位指標である「仕事のパフォーマンスへの満足度」、「採用目標の達成度」、「採用者の定着率への満足度」と開示項目数の関係を示している。全体的にみて有意な関係はみられ、その中でも管理職と総合職、現業職に共通して「導入研修」と「社外の相談窓口の案内」、「新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内」で、いずれかのパフォーマンスと有意な結果がでている。

図 108 管理職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【管理職】		仕事のパフォーマンスへの満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率への満足度		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	420	3.13	432	* 2.78	419	3.08	438	8.70
	実施なし	338	3.02	349	2.63	338	2.99	351	8.41
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	173	3.17	174	2.75	173	3.13	178	8.81
	実施なし	585	3.06	607	2.71	584	3.02	611	8.50
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	155	* 3.21	160	2.82	156	* 3.20	161	* 8.99
	実施なし	603	3.05	621	2.69	601	3.00	628	8.46
04.上司との面談	実施あり	483	3.09	495	2.72	482	3.05	499	8.64
	実施なし	275	3.07	286	2.70	275	3.03	290	8.45
05.人事との面談	実施あり	257	3.03	266	2.75	258	3.05	268	8.58
	実施なし	501	3.11	515	2.70	499	3.04	521	8.56
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	274	3.06	284	2.68	275	3.00	285	8.51
	実施なし	484	3.09	497	2.74	482	3.07	504	8.60
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	119	3.13	122	2.80	119	3.17	123	8.87
	実施なし	639	3.07	659	2.70	638	3.02	666	8.51
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	338	3.12	344	2.74	339	3.06	348	8.73
	実施なし	420	3.05	437	2.69	418	3.03	441	8.44
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	150	* 3.23	156	2.79	150	3.15	158	8.81
	実施なし	608	3.04	625	2.70	607	3.02	631	8.51
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	153	** 3.27	158	* 2.87	153	** 3.22	161	** 8.98
	実施なし	605	3.03	623	2.68	604	3.00	628	8.46

図 109 総合職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【総合職】		仕事のパフォーマンス への満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率 への満足度		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	687	** 3.05	695	** 2.70	690	** 2.95	700	** 8.58
	実施なし	530	2.87	539	2.57	529	2.80	541	8.11
02.ランチ会や飲み会などの 歓迎イベント	実施あり	271	3.03	273	2.71	271	2.94	276	8.55
	実施なし	946	2.95	961	2.62	948	2.87	965	8.33
03.メンターや相談役など による職場適応の支援	実施あり	241	** 3.07	244	* 2.75	241	** 3.01	245	** 8.72
	実施なし	976	2.94	990	2.62	978	2.86	996	8.29
04.上司との面談	実施あり	737	3.00	745	2.64	739	2.90	750	8.42
	実施なし	480	2.93	489	2.65	480	2.88	491	8.31
05.人事との面談	実施あり	394	3.01	399	** 2.75	393	2.91	401	* 8.55
	実施なし	823	2.95	835	2.59	826	2.88	840	8.29
06.職場の同僚等との コミュニケーションを はかるための取組み	実施あり	438	2.98	446	2.61	438	2.91	447	8.38
	実施なし	779	2.96	788	2.66	781	2.87	794	8.38
07.組織の活性化や社員間 コミュニケーションの促進 等を目的としたチームへの 参加に対する支援	実施あり	154	3.03	156	2.65	153	2.98	157	8.52
	実施なし	1063	2.96	1078	2.64	1066	2.87	1084	8.36
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	503	3.01	511	2.68	506	2.92	514	8.48
	実施なし	714	2.95	723	2.62	713	2.87	727	8.31
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	229	** 3.10	230	2.73	230	2.94	232	** 8.68
	実施なし	988	2.94	1004	2.62	989	2.88	1009	** 8.31
10.新入社員に社内の 制度等を紹介する ポータルサイトの案内	実施あり	218	** 3.20	219	** 2.78	216	** 3.11	221	** 8.95
	実施なし	999	2.92	1015	2.61	1003	2.84	1020	8.25

図 110 高度専門職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【高度専門職】		仕事のパフォーマンス への満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率 への満足度		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	297	3.01	307	2.56	298	2.88	308	8.24
	実施なし	278	2.93	281	2.56	280	2.85	281	8.30
02.ランチ会や飲み会などの 歓迎イベント	実施あり	136	3.06	137	* 2.71	136	2.98	137	* 8.70
	実施なし	439	2.95	451	2.52	442	2.83	452	8.13
03.メンターや相談役など による職場適応の支援	実施あり	105	3.09	105	2.57	104	2.92	105	8.55
	実施なし	470	2.95	483	2.56	474	2.85	484	8.20
04.上司との面談	実施あり	344	2.99	344	2.61	342	2.88	345	8.44
	実施なし	231	2.94	244	2.50	236	2.84	244	8.02
05.人事との面談	実施あり	167	3.01	169	2.61	162	2.85	169	8.43
	実施なし	408	2.96	419	2.54	406	2.90	420	8.20
06.職場の同僚等との コミュニケーションを はかるための取組み	実施あり	215	3.00	217	2.56	216	2.86	218	8.33
	実施なし	360	2.96	371	2.56	362	2.86	371	8.23
07.組織の活性化や社員間 コミュニケーションの促進 等を目的としたチームへの 参加に対する支援	実施あり	71	3.03	71	2.59	71	2.77	71	8.39
	実施なし	504	2.96	517	2.56	507	2.87	518	8.25
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	213	2.99	215	2.55	212	2.83	216	8.26
	実施なし	362	2.96	373	2.57	366	2.88	373	8.27
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	100	* 3.12	101	2.67	100	2.96	102	8.61
	実施なし	475	2.94	487	2.54	478	2.84	487	8.20
10.新入社員に社内の 制度等を紹介する ポータルサイトの案内	実施あり	96	3.11	96	2.67	95	* 3.06	96	** 8.81
	実施なし	479	2.94	492	2.54	483	2.82	493	** 8.16

図 111 現業職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【現業職】		仕事のパフォーマンス への満足度		採用目標の達成度		中途採用者の定着率 への満足度		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	533	* 2.95	540	2.57	533	2.75	542	8.17
	実施なし	522	2.86	525	2.53	523	2.73	528	8.05
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	211	* 3.00	217	2.65	213	2.82	217	8.33
	実施なし	844	2.88	848	2.53	843	2.72	853	8.05
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	176	2.91	179	2.59	177	2.76	179	8.19
	実施なし	879	2.90	886	2.55	879	2.74	891	8.09
04.上司との面談	実施あり	614	2.92	622	** 2.61	617	2.76	625	8.19
	実施なし	441	2.88	443	2.47	439	2.72	445	8.00
05.人事との面談	実施あり	283	2.96	288	** 2.70	285	2.82	289	* 8.36
	実施なし	772	2.88	777	2.50	771	2.71	781	8.02
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	384	2.93	383	2.59	384	2.79	386	8.26
	実施なし	671	2.89	682	2.53	672	2.72	684	8.03
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	128	2.97	130	2.63	128	2.78	130	8.29
	実施なし	927	2.89	935	2.54	928	2.74	940	8.09
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	403	** 2.98	403	2.61	402	2.77	406	* 8.29
	実施なし	652	2.86	662	2.52	654	2.72	664	8.00
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	165	** 3.02	164	* 2.68	164	2.84	165	** 8.52
	実施なし	890	2.88	901	2.53	892	2.72	905	8.04
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	135	** 3.05	136	* 2.69	134	2.85	137	* 8.47
	実施なし	920	2.88	929	2.53	922	2.73	933	8.06

第2項 オンボーディングと労働者の転職パフォーマンス

【オンボーディング施策数からみる】

本項では、前項「企業アンケートの結果」と同様に、採用された労働者が企業による取組を受けたオンボーディングの施策数（オンボーディングスコア）と、労働者にとっての転職パフォーマンスとの関係について、人材タイプ別に確認する。

まずはオンボーディングスコアと総合パフォーマンスの相関関係をみたところ、有意な相関関係がすべての人材タイプで確認され、全体としてはオンボーディングスコアがパフォーマンスに影響する結果であった。

図 112 人材タイプ別 オンボーディングスコアと総合パフォーマンスの相関係数

総合パフォーマンスとの 相関係数	管理職		総合職		高度専門職		現業職	
オンボーディングスコア	**	0.26	**	0.303	**	0.299	**	0.286

（※）アスタリスクは相関係数が有意であることを示している（*＝有意水準5％、**＝有意水準1％）。以下同じ

さらに図 113～図 116 では、総合パフォーマンスの下位指標である「エンゲージメント総合スコア」、「現在の仕事への満足度」、「自社での勤続意欲」とオンボーディングスコアの相関係数を示してある。全体的にみて有意な関係がみられ、全ての人材タイプが全てのパフォーマンス指標と有意な関係にある。

図 113 管理職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【管理職】	エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事 への満足度		自社での 勤続意欲		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	**	0.265	**	0.208	*	0.149	**	0.261

図 114 総合職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【総合職】	エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事 への満足度		自社での 勤続意欲		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	**	0.253	**	0.288	**	0.281	**	0.303

図 115 高度専門職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【高度専門職】	エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事 への満足度		自社での 勤続意欲		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	**	0.263	**	0.243	**	0.264	**	0.299

図 116 現業職 オンボーディングスコアと各パフォーマンスの相関係数

【現業職】	エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事 への満足度		自社での 勤続意欲		総合 パフォーマンス	
オンボーディングスコア	**	0.239	**	0.259	**	0.240	**	0.286

【個別のオンボーディング施策の有無からみる】

さらに、オンボーディング施策を実施しているか否かによって、パフォーマンスの平均値に有意な差が生じているかを確認した。

まずは各施策の「実施あり」と「実施なし」の総合パフォーマンスの平均値の差を検定したところ、有意な結果がすべての人材タイプで確認され、全体としては施策の実施の有無がパフォーマンスに影響する結果であった。

図 117 人材タイプ別 オンボーディングの実施有無による総合パフォーマンスの平均値の差

総合パフォーマンスの平均値		管理職		総合職		高度専門職		現業職	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	116	* 18.09	449	16.88	170	* 17.58	319	** 16.71
	実施なし	164	17.01	332	16.42	146	16.83	357	15.68
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	119	17.82	451	** 17.06	154	** 17.92	288	16.31
	実施なし	161	17.18	330	16.17	162	16.58	388	16.06
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	26	18.50	135	** 17.94	47	17.74	71	** 17.80
	実施なし	254	17.35	646	16.42	269	17.14	605	15.98
04.上司との面談	実施あり	151	** 18.09	452	** 17.41	163	* 17.58	325	** 16.82
	実施なし	129	16.71	329	15.69	153	16.86	351	15.57
05.人事との面談	実施あり	39	18.23	154	** 17.93	69	17.75	100	** 17.29
	実施なし	241	17.33	627	16.38	247	17.09	576	15.97
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	86	** 18.49	228	** 18.24	92	** 18.60	151	** 17.04
	実施なし	194	16.99	553	16.05	224	16.67	525	15.92
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	37	** 18.89	100	** 18.89	40	** 19.08	39	** 18.13
	実施なし	243	17.23	681	16.36	276	16.96	637	16.05
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	47	18.30	173	* 17.19	70	** 18.49	102	** 17.22
	実施なし	233	17.28	608	16.54	246	16.87	574	15.98
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	22	* 19.09	83	17.28	35	** 18.69	42	** 17.40
	実施なし	258	17.31	698	16.61	281	17.05	634	16.09
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	20	17.15	136	** 18.02	51	18.08	68	** 17.18
	実施なし	260	17.48	645	16.40	265	17.07	608	16.05

(※) 赤枠:「実施あり」が「実施なし」よりも平均値が高い / 青枠:「実施なし」が「実施あり」よりも平均値が高い。以下同じ

(※) アスタリスクは平均値の差が統計的に有意であることを示している (* = 有意水準 5 %、** = 有意水準 1 %)。以下同じ

(※) 個別の施策の実施有無についての分析では、全 11 項目のうち「その他」を除いた。以下同じ

さらに図 118～図 121 では、総合パフォーマンスの下位指標である「エンゲージメント総合スコア」、「現在の仕事への満足度」、「自社での勤続意欲」と実施項目数の関係を示してある。全体的にみて有意な関係はみられ、その中でも管理職と高度専門職に共通して「職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み」と「組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援」、「社内の相談窓口の案内」、「社外の相談窓口の案内」で、「エンゲージメント総合スコア」と有意な結果がでている。また総合職と現業職に共通して「メンターや相談役などによる職場適応の支援」と「上司との面談」、「人事との面談」、「職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み」、「組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援」、「新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内」で、「エンゲージメント総合スコア」と有意な結果がでている。

図 118 管理職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【管理職】		エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事への満足度		自社での勤続意欲		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	116	* 11.24	116	** 3.34	116	3.50	116	* 18.09
	実施なし	164	10.60	164	3.10	163	3.32	164	17.01
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	119	11.02	119	3.30	118	3.53	119	17.82
	実施なし	161	10.76	161	3.13	161	3.29	161	17.18
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	26	11.69	26	3.35	26	3.46	26	18.50
	実施なし	254	10.78	254	3.19	253	3.39	254	17.35
04.上司との面談	実施あり	151	** 11.36	151	* 3.29	150	3.46	151	** 18.09
	実施なし	129	10.29	129	3.10	129	3.32	129	16.71
05.人事との面談	実施あり	39	11.41	39	3.36	39	3.46	39	18.23
	実施なし	241	10.78	241	3.18	240	3.38	241	17.33
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	86	** 11.52	86	** 3.41	85	3.60	86	** 18.49
	実施なし	194	10.58	194	3.11	194	3.30	194	16.99
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	37	** 11.89	37	* 3.43	37	3.57	37	** 18.89
	実施なし	243	10.71	243	3.17	242	3.37	243	17.23
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	47	* 11.74	47	3.28	47	3.28	47	18.30
	実施なし	233	10.69	233	3.19	232	3.42	233	17.28
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	22	* 12.09	22	3.36	22	3.64	22	* 19.09
	実施なし	258	10.76	258	3.19	257	3.37	258	17.31
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	20	10.70	20	3.30	20	3.15	20	17.15
	実施なし	260	10.88	260	3.20	259	3.41	260	17.48

図 119 総合職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【総合職】		エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事への満足度		自社での勤続意欲		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	449	10.37	446	3.15	447	3.39	449	16.88
	実施なし	332	10.21	331	3.02	330	3.22	332	16.42
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	451	** 10.52	448	3.19	449	3.39	451	** 17.06
	実施なし	330	10.01	329	2.98	328	3.20	330	16.17
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	135	** 11.04	135	3.33	135	3.57	135	** 17.94
	実施なし	646	10.15	642	3.05	642	3.26	646	16.42
04.上司との面談	実施あり	452	** 10.74	452	3.24	452	3.44	452	** 17.41
	実施なし	329	9.71	325	2.91	325	3.14	329	15.69
05.人事との面談	実施あり	154	** 11.10	153	3.32	153	3.55	154	** 17.93
	実施なし	627	10.11	624	3.04	624	3.26	627	16.38
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	228	** 11.27	228	3.37	228	3.59	228	** 18.24
	実施なし	553	9.91	549	2.99	549	3.20	553	16.05
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	100	** 11.79	100	3.47	100	3.63	100	** 18.89
	実施なし	681	10.09	677	3.04	677	3.27	681	16.36
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	173	10.50	173	3.25	173	3.45	173	* 17.19
	実施なし	608	10.25	604	3.06	604	3.28	608	16.54
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	83	10.58	83	3.25	83	3.45	83	17.28
	実施なし	698	10.27	694	3.08	694	3.30	698	16.61
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	136	** 11.15	136	3.30	136	3.57	136	** 18.02
	実施なし	645	10.13	641	3.06	641	3.26	645	16.40

図 120 高度専門職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【高度専門職】		エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事への満足度		自社での勤続意欲		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	170	10.82	170	3.31	170	3.45	170	* 17.58
	実施なし	146	10.57	145	3.06	145	3.24	146	16.83
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	154	** 11.16	154	3.29	154	3.47	154	** 17.92
	実施なし	162	10.27	161	3.11	161	3.24	162	16.58
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	47	11.09	47	3.26	47	3.40	47	17.74
	実施なし	269	10.64	268	3.18	268	3.34	269	17.14
04.上司との面談	実施あり	163	10.93	162	3.26	162	3.43	163	* 17.58
	実施なし	153	10.47	153	3.12	153	3.27	153	16.86
05.人事との面談	実施あり	69	11.00	69	3.28	69	3.48	69	17.75
	実施なし	247	10.62	246	3.17	246	3.32	247	17.09
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	92	** 11.51	92	3.46	92	3.63	92	** 18.60
	実施なし	224	10.38	223	3.09	223	3.24	224	16.67
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	40	** 11.93	40	3.53	40	3.63	40	** 19.08
	実施なし	276	10.53	275	3.15	275	3.31	276	16.96
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	70	** 11.41	70	3.49	70	3.59	70	** 18.49
	実施なし	246	10.50	245	3.11	245	3.29	246	16.87
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	35	** 11.60	35	3.49	35	3.60	35	** 18.69
	実施なし	281	10.59	280	3.16	280	3.32	281	17.05
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	51	11.20	51	3.31	51	3.57	51	18.08
	実施なし	265	10.61	264	3.17	264	3.31	265	17.07

図 121 現業職 オンボーディングの実施有無による各パフォーマンスの平均値の差

【現業職】		エンゲージメント 総合スコア		現在の仕事への満足度		自社での勤続意欲		総合パフォーマンス	
オンボーディング施策	実施の有無	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値	n数	平均値
01.導入研修	実施あり	319	** 10.24	319	3.14	319	3.33	319	** 16.71
	実施なし	357	9.64	354	2.96	356	3.11	357	15.68
02.ランチ会や飲み会などの歓迎イベント	実施あり	288	9.92	287	3.11	288	3.29	288	16.31
	実施なし	388	9.93	386	2.99	387	3.16	388	16.06
03.メンターや相談役などによる職場適応の支援	実施あり	71	** 11.06	71	3.27	71	3.48	71	** 17.80
	実施なし	605	9.79	602	3.02	604	3.18	605	15.98
04.上司との面談	実施あり	325	** 10.34	324	3.17	325	3.32	325	** 16.82
	実施なし	351	9.55	349	2.93	350	3.12	351	15.57
05.人事との面談	実施あり	100	** 10.57	100	3.28	100	3.44	100	** 17.29
	実施なし	576	9.81	573	3.01	575	3.17	576	15.97
06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み	実施あり	151	** 10.36	150	3.25	150	3.47	151	** 17.04
	実施なし	525	9.80	523	2.99	525	3.14	525	15.92
07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援	実施あり	39	** 11.15	39	3.36	39	3.62	39	** 18.13
	実施なし	637	9.85	634	3.03	636	3.19	637	16.05
08.社内の相談窓口の案内	実施あり	102	** 10.61	102	3.25	102	3.36	102	** 17.22
	実施なし	574	9.80	571	3.01	573	3.19	574	15.98
09.社外の相談窓口の案内	実施あり	42	** 10.81	42	3.26	42	3.33	42	** 17.40
	実施なし	634	9.87	631	3.03	633	3.21	634	16.09
10.新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内	実施あり	68	** 10.71	68	3.21	68	3.26	68	** 17.18
	実施なし	608	9.84	605	3.03	607	3.21	608	16.05

第4章 ヒアリング結果

第1節 ヒアリング事例の要約

本節ではヒアリング対象の企業からの聞き取り内容について、各社からの主な聞き取り内容を要約する。

表 6 ヒアリング事例の要約

0. 基本情報	■ ヒアリング対象は 14 社。うち 12 社は企業アンケートの回答企業。 ■ 企業の従業員規模（正社員数）の内訳は、 ➤ 299 人以下：4 社 ➤ 300～999 人：5 社 ➤ 1,000 人以上：5 社 ■ 企業の業種の内訳は、 ➤ 03. 製造業：5 社 ➤ 04. 電気・ガス・熱供給・水道業：1 社 ➤ 05. 情報通信業：1 社 ➤ 06. 運輸業、郵便業：1 社 ➤ 07. 卸売業、小売業：1 社 ➤ 09. 不動産業、物品賃貸業：1 社 ➤ 11. 宿泊業、飲食サービス業：1 社 ➤ 14. 医療、福祉業：2 社 ➤ 16. サービス業：1 社 ■ 企業の本社所在地の内訳は、 ➤ 01. 首都圏：6 社 ➤ 02. 関西圏：4 社 ➤ 03. 中京圏：1 社 ➤ 04. 地方中枢都市圏：2 社 ➤ 05. 01～04 を除く地域：1 社
1. 採用戦略	■ 中途採用・経験者採用の理由を大別すると、「退職者分の欠員補充」、「社内では人材を育成できない新規事業領域の要員確保」、「新卒採用は行っておらず、通年の採用または即戦力の確保、あるいはその両方」といった内容であった。 ■ 中途採用比率は過半数の企業が大半で、100%またはそれに近い比率の企業も多かった。未経験者の採用が中心の企業は若干数で、多くの企業は即戦力となる人材の確保を目的としている。

2. 採用活動

- 採用経路は、有料職業紹介事業が大半を占めた。理由としては、求職者との連絡・調整といった手間を企業が省くことができること、採用選考の初期段階で企業の希望に適う人材を選んで紹介してくれるため自社へのマッチ度が高いこと、一定数の人材を確保するうえで有効といった内容が挙げられた。職種によってはハローワークを主に活用しているという企業も数社いた。
- 求職者に対する情報開示では、多くの企業が求人票等のオープンな方法では非開示としている、入社後の具体的な処遇・待遇や働き方、求める役割などを、面談・面接等のクローズドな方法で伝えている。一方で、求人票に必要と考えられる情報はすべて盛り込んでおり、それ以上の情報は質問を受けた場合に答えるのが一般的という企業も散見された。
情報の開示方法では他に、現場の業務や働き方、職場の雰囲気を目に見えしめてもらうことで、採用選考中の職場見学も複数社から挙げられた。

3. 採用後の人材マネジメント

- 入社後、一定期間の人事によるフォローアップ・面談、メンター制度が中心である。一方で採用者による相談を受け付ける体制等を、形式的な窓口の設置ではなく具体的な担当者を設けて留意している企業もみられた。
- 一部の企業からは、中途採用・経験者採用者が即戦力であってもすぐに活躍できるわけではなく、企業の組織風土や業務の遂行方法等になじんでもらうため一定のオンボーディングが必要であることを強調する声が聞かれた。

4. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 大半の企業が採用経路の選択や情報開示を、入社前後のミスマッチおよびそのことを理由とした退職を防ぐため実施していると回答しており、採用数の確保や人材の定着の要員としてもこうしたミスマッチの防止・解消を挙げる意見が特に多かった。
そのためには職場の様子を直接見聞きしてもらうこと、求職者にとって不都合な事実を採用選考の段階で伝えて納得を得たうえで入社してもらうことなどが重要であるという考えが多く聞かれた。

第2節 各ヒアリング事例の報告

本節ではヒアリング対象の14社について、各事例の聞き取り内容を報告する。

図 122 ヒアリング対象企業の一覧

ID	企業名	正社員数	業種	所在地
1	Q.ENESTでんき株式会社	299人以下	04. 電気・ガス・熱供給・水道業	01. 首都圏
2	医療法人木南舎	299人以下	14. 医療、福祉業	03. 中京圏
3	A社	299人以下	03. 製造業	02. 関西圏
4	株式会社KMユナイテッド	299人以下	16. サービス業	02. 関西圏
5	B社	300~999人	03. 製造業	01. 首都圏
6	株式会社ちよだ鮎	300~999人	07. 卸売業、小売業	01. 首都圏
7	医療法人江頭会さくら病院	300~999人	14. 医療、福祉業	04. 地方中核都市圏
8	株式会社エーエスエル	300~999人	05. 情報通信業	01. 首都圏
9	名阪食品株式会社	300~999人	11. 宿泊業、飲食サービス業	02. 関西圏
10	今治造船株式会社	1,000人以上	03. 製造業	05. 01~04を除く地域
11	日本新薬株式会社	1,000人以上	03. 製造業	02. 関西圏
12	株式会社レオパレス21	1,000人以上	09. 不動産業、物品賃貸業	01. 首都圏
13	三井化学株式会社	1,000人以上	03. 製造業	01. 首都圏
14	C社	1,000人以上	06. 運輸業、郵便業	04. 地方中核都市圏

1. 基本情報

- a) 企業名：Q.ENEST でんき株式会社
- b) 所在地：東京都港区芝四丁目 10 番 1 号 ハンファビル 3 階
- c) 業種：電気・ガス・熱供給・水道業
- d) 正社員数：26 人
- e) 事業概要：電気事業、電力の売買業務及び売買の仲介業務、グリーンエネルギー証書の取引及び取引の仲介業務、省エネルギーに関するコンサルティング業
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
求人票による必要な情報の網羅性／企業ミッションによる訴求

2. 採用戦略

- 新卒採用活動は行っておらず、中途採用比率は 100%である。
- 本調査上の人材タイプの分類では管理職、総合職、高度専門職を採用している。
管理職は、社内で役職を廃止しており、基本的には部門のマネジメント担当者が相当するものと想定している。厳密にはマネジメントを行っている全員ではなく、職務の大きさにより管理監督者にあたる者について回答した。
総合職は、電気料金の請求、お客様対応などを担当している社員である。営業職はほとんどが同業他社で同じような業務を経験している。事務的なポジションの場合は、そうした経験者には限らず採用している。
高度専門職は、電力マーケットのアナリストを想定した。電気の需給管理を担う部門で、金融工学や統計的手法を活用する職種である。
社内の部署としては、営業が 2 部門（低圧事業部（B2C）、高圧事業部（B2B））と、サプライ部門（電力調達）がある。カスタマーケア（コールセンター）とオペレーションチーム（事務）の部署の長を、低圧事業部の長が兼ねている。他に人事等がある。
- 2017 年の設立後、一貫して中途採用による人員の確保を続けている。事業の拡大に伴って増員も続いており、設立時から社員数は純増している。今後の採用数の計画は立てていないが、採用自体は継続していく。

3. 採用活動

- 採用経路は、実績としては転職エージェント経由の場合が多いが、リファラル採用やダイレクトリクルーティングの活用を推進している。リファラル採用は、当社の魅力をダイレクトに伝えられること、人柄や実績を良く知っている人にアプローチできることが大きな利点であり、今後どんどん推進していきたい。リファラル採用の実績として、前職が電力関係の企業であった者を、営業系の管理職として採用した。
求職者の間で当社の認知度が必ずしも高くないため、求人メディアは活用していない。業界の人材プールがさほど大きくないと理解しており、経験者が欲しいもののリーチできる層が限られているが、求人メディアはマス向けであるためである。このため、転職エージェン

エージェントやダイレトリクルーティングを主として活用している。転職エージェントが介在すると、「知らない企業だろうけど、こういういいところがある」と求職者に奨めてくれるメリットがある。ダイレトリクルーティングは求職者側が自分の情報を必ずしもきちんと書いておらず、かつ、欲しい人材を絞り込むメッシュの粗さに問題がある。また、リファラル採用は前述のメリットがあるが、社員の知り合いの数には限りがあるのも事実である。

- 求人票には、業務内容や賃金、福利厚生など求職者が知りたいであろう情報は基本的にすべて入れている。

面接は3回行っている。1回目が採用部署の担当者、2回目が人事責任者と採用部署の責任者、3回目が社長による面接である。採用ポジションは原則として最初から決めており、採用選考過程ではそのポジションに照らして評価している。

求職者からの逆質問は2次面接で受けており、労働条件や、どんな役割を期待されているのかを聞かれることが多い。労働条件としては、フレックスタイム制度（コアタイムあり）やテレワーク（週2回まで）といった制度がある。

- 面接で求職者に開示している情報は主に、自社が何をやっている会社であるのかという事業内容や、当社の沿革、採用ポジションの業務内容や役割期待である。また、自社単独ではまだ知名度が低いいため、大手グループである親会社のことも伝えて安心感を抱いてもらうことも企図している。

高度専門職以外の求人の場合は、職務内容や労働条件以外の点で差別化を図るべく、当社の脱炭素・再生可能エネルギーの普及といった社会的意義のある事業目的を前面に出して、自社で働く意義や、自社のミッションに社会的価値があること、そうした主体的な社会の課題解決がキャリア形成にもつながるといった内容を伝えることにより、できるだけ訴求するようにしている。

会社の顔となって働く営業職の求職者は、初めからこうした点へ興味を抱く場合が多い。事務職や経理は、まずは職務内容が入口にあたる情報としては主であり、そのうえで後からどういう会社であるかを詳しく伝えている。

- そのほかには会社の組織風土として、人数が少ないスタートアップだが、それだけに社内の風通しがよいことはアピールしている。トップダウンの会社にいるため自分の意思をなかなか表明できない環境であるという求職者も一定数おり、そうした求職者には、トップに近い位置で仕事ができることで自ら意見を出したり、自分が将来的にどんなキャリアを目指すか描きやすかったりすると伝えている。入社段階でそうしたトップ層との距離感の近さが分かり、この会社なら働いてみたいと思ってもらいたいと考えている。

4. 採用後の人材マネジメント

- 全員が中途採用者で相応の知見と経験を有しており、現段階ではあらかじめ定めた入社後の教育や育成プラン等はない。ポジティブに言えば、これまでの経緯を多く知ってもらわなくとも、新しい人がこれからの会社をつくっていける。そうした教育等にまで手が回っていないという実態もある。

入社後の教育は配属部署の所属長が主導している。また、入社3カ月時点で人事面談を行

っている。

5. 採用活動のパフォーマンス

- 中途採用の充足率は、おかげで大部分のポジションは要員を満たすことができている。ただ、一部になかなか充足できていないポジションがあり、引き続き募集している。
- 入社3年後の定着率は9割弱である。22~23名が入社し、うち3名が退社した。

6. 採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用後の定着につながっている要因としては、求人票の段階から現職とのギャップをなるべく感じることがないように、いろんな情報を多めに書いている。入社後の面談でも、ギャップはないという人は多い。入社後に求めるスキル・能力として求めたいこと、将来的に期待すること、等の情報である。自社の規模で3年後を見据えた成長ではスピードに欠けるため、1年後に期待することというイメージである。新入社員に任せることが多く見える、まったく経験のない人はかえって応募しづらいといったデメリットも考えられるが、ギャップをなくすという点では効果を感じている。
- 求職者から応募があり、いざ日程を調整するという段階で辞退されてしまうことがある。自社の魅力や、業界自体がうまく伝わっていない点にもどかしさを感じており、そうした点の情報発信を進める必要性を感じている。社内では働きやすい等の良い意見が社員からあるが、そうした利点や、今後目指していく会社としての意義が、社外にはなかなか伝わっていない。
- 採用と育成は表裏一体であり、採用が難しいのであれば育成が必要となるが、育成のメソッドが確立されていない。結果、特定の社員について「採用に失敗した」とだけみなされる場合もある。必要なポジションを充足するだけではフィットしない人もいる。このため、長い目でみて育成等の体制も踏まえたブランディングを強化していくのか検討しないといけない段階にあるが、そうこうしているうちにスタートアップとしての賞味期限が切れてしまいかねない。いろんな面でケイパビリティを上げていかないといいない状況にある。
- 社員は業界知識やハードスキルはそれなりに有している者を採用している。一方で、会社が組織として今ひとつ成り立っていない面がある。社内の意思決定のあり方など組織としてうまく機能していない部分や、組織において尊重されるべき価値観といった点を、本来は可視化して社内でも共有していく必要がある。
これまでは属人的にやっていたことを、組織的に対応する必要がある。そうした意思決定は、誰がどういう場合にどのように対応するのかを決めればよい。
一方で、価値観や行動規範は人によって理解に幅がある。部下への指導が厳しい者もいれば、丁寧な者もいる。その前提として、業績に価値をおくか、良好なチーム作りに価値をおくか、という判断も求められる。どちらが正解というものではないが、一定の合意形成がなされている必要がある。組織として息が合うようになるまで時間がかかるため、組織として何に軸足を置くのか決めていく必要が生じている。

1. 基本情報

- g) 企業名：医療法人木南舎 富田病院
- h) 所在地：愛知県岡崎市本宿町字南中町 32
- i) 業種：医療、福祉業
- j) 正社員数：79 人
- k) 事業概要：11 の診療科、48 床の病床や通所リハビリテーションを有する病院
- l) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
面接前の院内見学による職場環境の理解促進

2. 採用戦略

- 中途採用比率は 7 割程度で、即戦力採用である。院内の職種（看護師、介護士、理学療法士、作業療法士、薬剤師、社会福祉士、臨床検査技師、診療放射線技師等）の大半は中途でのみ採用しており、各職種をまんべんなく採用している。いずれも退職者が生じたことによる欠員補充である。

3. 採用活動

- ハローワークを主に利用している。他の求人メディアに転載されて求人が拡散されることで、応募が期待できるためである。一方で応募者の業務経験や能力にはばらつきがあり、結果的に応募数・採用数が多いのは人材紹介会社となっている。
- 求職者には基本的には面談・面接を通じて行っている。対面、口頭の方が、必要な情報が伝わりやすいためである。面接前には院内の見学を提案しており、応募者の 9 割以上は参加している。業務内容や職場の雰囲気、職員の人となりについて、直接見てもらうことが最も理解が深まる方法であると考えている。すべての部署を案内し、手が空いている職員に日ごろの業務内容や院内の環境について応募者に話してもらっている。全体として 30 分～1 時間程度かけている。募集職種の経験者であっても、これまでの経験から想定していた業務内容との違いがあらかじめ理解できた、院内の雰囲気がわかった等の理由で好評である。

4. 採用後の人材マネジメント

- 入職後 1，2 カ月のタイミングでそれぞれ、所属長から中途採用者に面談をしている。過去にはこうした面談を通じて、職場環境や人間関係について相談が寄せられたことも数件ほどあった。こうした場合には、部署等を変える対応をとることもある。なるべく気持ちよく働いてもらい、退職につながることをないように考えている。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 欠員補充は満たしている。入職後 3 年時点の定着率は 4 割程度。
- 前述の通り面接前に院内見学を行うことでミスマッチを防いでいる。一方で看護師・介護

福祉士は入れ替わりが激しく、なるべく退職しないよう仕事内容に大きな違いのない部署に配置転換を行うなどの対応を、各所属長と都度相談している。

3	A社	299人以下	03. 製造業	02. 関西圏
---	----	--------	---------	---------

1. 基本情報

- a) 企業名：A 社
- b) 所在地：和歌山県
- c) 業種：製造業
- d) 正社員数：101～300 人
- e) 事業概要：金型製作、プレス量産部品製作、および二次加工・アッセンブリー等
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
業務内容や労働環境のマッチング確認のための職場見学

2. 採用戦略

- 新卒採用市場は人材の獲得競争が激しく、中途採用比率が8～9割である。一方で、既存製品のバージョンアップがあり大幅に受注量が増えることを見込んでいるため、新卒採用者数にかかわらず中途採用者数を増やすことを目指している。以前にも新規領域を扱う部署の発足時に10名ほどを一度に採用した。

3. 採用活動

- 管理職の採用は人材紹介会社を利用。一般職はハローワークの個別説明会や地元の企業説明会で個別面談を通じて、それぞれ求職者と接点を得ている。
- 一般職は、特に企業説明会経由の場合、社内にいろんな部署があり、個人に合った働き方ができると個別面談で提案している。その際に求職者がこれまでの職歴でどのようなスキルを身につけ、今後はどのような分野で技術力を養いたいかな等を聞き、マッチングする部署を検討している。原則として面接前には職場見学を案内している。入社後のミスマッチが起きやすいのが労働環境であるため、マッチングを検討した部署の現場を重点的に見てもらい、業務内容や職場環境が本人に合いそうか確かめてもらっている。
- 管理職は、面接で入社直後に求められる経験・スキルや、配属される部署、業務内容を重点的に説明し、具体的なすり合わせを行い、ポジションを決定している。

4. 採用後の人材マネジメント

- 中途採用者は入社1カ月後ごろに人事面談をし、それ以降は本人の希望に応じて面談をしている。また、入社3～4年目ほどの社員を対象に、フォローアップ面談を令和6年度から始めた。業務を一通り覚えた頃合いの悩み相談が中心である。悩みの内容が会社に何らかの対応を求めるものであった場合、対応を検討している。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 管理職は目標数を採用でき、一般職は年間数名が不足。入社3年後時点の定着率は約

70%。企業説明会でヒアリングし、工場見学を経て面接をするステップを踏むことが採用につながっている。未経験者が多く、業務内容だけでなく、実際に働いている社員の人柄や、職場の雰囲気を見てもらうことも大事である。

4

株式会社KMユナイテッド

299人以下

02. 建設業

02. 関西圏

1. 基本情報

- a) 企業名：株式会社KMユナイテッド
- b) 所在地：京都府京都市左京区下鴨宮河町7
- c) 業種：サービス業（他に分類されないもの）
- d) 正社員数：270人
- e) 事業概要：建設工事の施工管理における一部業務のBPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）受託等
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
ハローワークの窓口、説明会、面接と段階を踏んで情報を開示

2. 採用戦略

- 新規受注に応じて柔軟に人員を補充する必要があるため、正社員採用のうち中途採用比率が約98%を占める。建設業における施工管理技士の書類業務を顧客から受託しており、中途採用者はこれらの業務に従事する。未経験者が大半を占める。

3. 採用活動

- ハローワークによる採用が最も多く、採用数の3～4割を占める。窓口担当者と距離感が近いこと、自社の特徴やアピールポイントを伝えやすく、結果的に求職者にも伝わりやすい。また、ハローワークや職業能力開発センターで説明会を行うことも多い。これらの組織の担当者が求職者に応募先として自社を薦めてくれると、求職者に信頼されやすく採用活動への効果が非常に大きい。建設業の職業紹介はハローワークの強みで需要と供給が合致しており、説明会でも反応が得られやすい。
- こうした経路で採用した社員を、その後開催する企業説明会に登壇させて質疑応答を行い、認知度・信用度を高めようとしている。求人票だけでは理解が難しい業務内容をかみくだいた説明や、労働環境、福利厚生を紹介をしている。
- 企業説明会は大枠の内容に留まるため、面接で入社後の業務内容や配属先候補を詳細に伝えつつ、求職者の疑問や入社後の不安を取り除くことを意図している。

4. 採用後の人材マネジメント

- 入社3カ月程度の段階で人事が面談し、本人の課題についてコーチングを行ったり、社員が望んだ働き方が実現できているか等の就業環境を確認したりしている。
- 業務を未経験で入社する社員が多いため、大手ゼネコンを退職した施工管理のベテランによる研修を通じて、業務の習熟や資格取得をサポートしている。

5. 採用活動のパフォーマンス、採用活動における成功のポイント、今後の課題
- 入社3年後時点の定着率は5～6割程度で、仕事内容等のミスマッチが主な理由。
 - 社員が採用説明会に参加する機会を増やしていることで、求職者が仕事を具体的にイメージでき、質疑応答が活発化している。職場見学も実施している。これらがミスマッチ解消につながっており、定着率向上に向けて今後も必要な取組でもある。

5	B社	300~999人	03. 製造業	01. 首都圏
---	----	----------	---------	---------

1. 基本情報

- a) 企業名：B社
- b) 所在地：埼玉県
- c) 業種：製造業
- d) 正社員数：300~999人
- e) 事業概要：各種切断機や溶接機、制御機器の製造・開発等
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：

働く環境としての安心感や安全性、将来の見通しといった情報を面接で説明

2. 採用戦略

- 中途採用比率は60%以上、70%未満である。主に欠員補充の観点であり、即戦力として採用する場合と、または長く育てていき戦力になってもらうポテンシャル採用の両方の場合がある。部署によっては特に20代後半から30代前半の年齢層が不足しており、主な採用ターゲットとしている。

また、新卒採用と中途採用のどちらでも理系の人材が採りづらくなっている状況にある。最新のトレンドを追うことで採用力を落とさずに、人材を確保していくことが新卒採用の大きなねらいである。
- 本調査上の人材タイプの分類では、管理職および総合職を採用している。

総合職で一番多いのは営業職である。部門を問わず、20代後半から30代前半の年齢層で、法人・個人にかかわらず営業を経験している人材を採用している。自社の事業がニッチであるため、親和性の高い仕事の経験者を採用できることもあるが、結局は自社の事業をあらためて教えることには変わらない。このため、経験面よりも人物面を重視している。営業として売上をあげられるのか評価する観点で、折衝力や、外部の人と臆さずに話していけるような人材を求めている。また、他部署との協働が多いため、他人を巻き込んで業務を進めていける協調性も評価している

対して技術系は、協調性も必要だけれども、ものづくりに熱い興味を抱いていることを重視している。主に開発・設計や、客先で保全・修理をするサービスエンジニアを採用している。

なお管理職は、人事異動の影響により特定のポジションに管理職候補を1人補充する案が浮上し、例外的に採用活動を行った。人材配置を見直すなかでやはり不要という結論にな

り、結果的に採用しなかった。

3. 採用活動

- 採用経路は人材紹介会社を活用している。社内に採用担当者があまりおらず、中途は実質的に担当者1人のみである。求人広告やダイレクトリクルーティングを試したこともあったが、あまり応募が来ても手に負えない。人材紹介会社は費用がかかるが、求職者との調整など手のかかる部分をやってくれる利点大きい。

- 求職者からみて、自社が応募に値するかどうかを判断するために必要な情報は、なるべく求人票に全部記載するようにしている。いわゆる福利厚生や働き方は、就職先として選ぶうえで安心していただくために、しっかりと伝えることを重視している。ほか、ニッチな事業であるため、業務内容の紹介が主である。

退職者の代わりとなる人材を募集する場合で顕著のように、募集段階で既に採用ポジションが決まっている。開示できる範囲で、求める人物像やポジション、期待する役割等は求人票で既に記載している。

面接では、求職者が求人票の内容を補足してほしいと望んだことを話している。例えば、社風としてどんな社員が多いか。どんなキャリアパスを通る社員が多いか、等である。こういった文章では伝えづらい、事実よりも主観に基づく内容は面接で説明している。

- 自社は求職者からみて、一番に選んでもらえる会社ではないと考えている。それほど規模が大きくなり、福利厚生が整っているとはいえ大手企業にはどうしても劣る。したがって大手企業に入社できる人材はターゲットとならない。そうではない人材に刺さる情報として、例えば社内で最近研修に力を入れているといった情報を伝えている。求職者がまだ手に職をつけるうえで道半ばであっても、働くうえで必要なことを教え、さらに入社してから手に職をつける点でも成長できる環境である、といった伝え方をしている。

4. 採用後の人材マネジメント

- 入社時研修では自社や製品の理解、部署ごとのOJTが主である。OJTは順調に進んでいるのか1年ほどフォローし、足りている点と不足している点を確認している。

その後は階層別研修や、自社として社員に絶対押さえてもらいたい会社理解の研修を、全社的にやっている。研修の時期が決まっているというよりは、人数が増えていくにつれて、実施するタイミングを検討している。初級は入社3年目くらいまでを対象に、事業部で最低限理解してほしいことを説明している。中級は入社5～10年目、上級は入社10年目以上を対象といった分類である。

5. 採用活動のパフォーマンス

- 総合職は予定していた人数を採用できている。管理職は前述の通り、例外的かつ採用活動自体をとりやめたものである。
- 入社3年後時点の定着率は、概算で85%程度である。なお、新卒では0%である。

6. 採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用時の情報開示では、職場環境の安心・安全という情報が求職者に一番刺さっていると感じている。入社する人はみな、中小企業で事業もニッチではあるが、大手企業グループ会社なのでなんとなく安定して働けそうだ、という第一印象をもっている。採用選考が進んでいくなかでも第一印象から変わらないので入社を決めた、という人が多い。
求職者の志望動機として、表向きにはスキルの向上等はあるが、実態は前職に不満があった退職を希望しており、次の転職先では長く働きたいと思っていることが多い。前職でブラック会社ともいえるような辛い思いをいろいろと経験したなかで、対極のホワイト企業にあたる企業を志望していることが多い。
- 今後の課題として、採用力の強化に取り組んでいると言いつつも、現状は人材紹介会社頼みになっており、コストを押さえながら自分たちで求職者へアピールするということが出来ていない。その点を強化したい。

6	株式会社ちよだ鮎	300~999人	07. 卸売業、 小売業	01. 首都圏
---	----------	----------	-----------------	---------

1. 基本情報

- 企業名：株式会社ちよだ鮎
- 所在地：東京都中央区明石町 8 番 1 号 聖路加タワー37 階
- 業種：卸売業、小売業
- 正社員数：338 人
- 事業概要：総合すし店の経営
- 中途採用における情報開示等の取組の概要：
人事制度の開示、入社後の手厚い研修で求職者の不安を払拭

2. 採用戦略

- 正社員の採用は、新卒採用は集めにくい状況にあり、中途採用が大半を占める。正社員の人材確保という観点では、パートから正社員への登用が3～4割を占め、残る6～7割が中途採用である。
- 本調査上の人材タイプの分類では、管理職を3名（部課長級）、総合職を42名採用した。中途採用・正社員登用いずれの場合においても正社員は総合職にあたり、初めは1年間の研修を経て店長を経験する（各店舗では正社員が店長を務め、その他の店員はパートである）。店長を数年間経験した以降は、社内の各部門へ配置転換があり得る。新規事業の一部を除けば原則として部門別の専門職は採用しておらず、したがって総合職の配置転換先は全部門が対象となる。
求職者に同業種・同職種の経験は必要ないが、部下のマネジメントや数値目標に基づいた業務運営の経験を一定程度有することを求めている。また、結果的には食品の製造・販売という点で同業種を経験している者や、アミューズメント業界の経験者が応募者には多い。なお、一部の店舗は、店長は2～3店舗を1人が担当するスーパーインテンデントであり、人数は店舗数と同数ではなく、全国で計160人程度である。

- 要員計画は、最短でも2年後の状況を予測して採用数を決定している。前述の通り店長になるまで1年を要するため、採用数の決定時にはこの期間も考慮している。現在は長期戦略として、2050年までに企業規模を5倍とすることを目指している。要員計画も将来的には、年間の目標人数を現在の10倍近い人数まで増やすことが必要になると見越している。

3. 採用活動

- 採用経路は人材紹介会社のみである。過去10年間にわたり3社だけ取引をしている。3社とも業務内容等を熟知しており（詳細は後述）、適材を探し出して紹介してくれるため、書類選考で7～8割が通過する状況であり、残る2～3割も他社での内定による辞退が主である。そうした関係性を人材紹介会社と構築できており、自社内で必要な工数を最小限に抑えられているため、他の採用方法は不要と考えている。

- 面接は2回あり、1回目が人事部長面接、2回目が社長および役員面接である。面接中には、入社1年後から店長になること等を説明し、店長としての役割がどのようなものであるか3つ挙げてもらう質問をしている。店長としての役割発揮の可能性を測るためのものであり、応募者には事前にいずれかの店舗を客として訪れて店長の役割をあらかじめ考えてきてもらうようにしている。店舗業務は商品の製造と接客に大別されるが、接客は非常に少ない。店長の主な役割は、商品の製造ラインを適切に管理・指導し、遅滞なく商品を提供できるようにする部分が多い。第一にこうした店長の役割の理解度を、第二にコミュニケーションスタイルや将来像を、それぞれ確認することを面接では意図している。

このため、採用面接の通過には業務理解が必須となるが、応募者に理解度を深めてもらうために人材紹介会社の協力を得ている。求人にあたり人材紹介会社を3社に絞っている理由の一つが、キャリアアドバイザーに来社してもらい、適性検査の内容や入社後1年間の研修内容、店舗の業務内容も実際に見てもらうことで、キャリアアドバイザーによる理解度を深めてもらうことである。このため人材紹介会社のキャリアアドバイザーが、業務内容や店長に求められる役割等を理解したうえで応募者をスクリーニングして紹介してもらうようにしている。

情報開示の観点では、同業種の出身者からすると労働条件の水準の高さを望む応募者が多く、その点に応えられる制度づくりには力を入れていることを、人材紹介会社経由や面接の場で伝えている。例えば、本来は当たり前のことではあるが、着替え時間も含む分単位の労働時間管理をしていることなどである。また、評価制度は業績の良い順にA,B,Cの3段階であるが、Aが2割、Bが6割、Cが2割と正規分布をしている。業務中の何をどうすれば評価され、昇給・昇格できるかという点も面談で説明している。人材紹介会社に給与テーブルも渡しており、同等級内でも昇給はあるが、昇格による昇給幅が大きい。このため、何をすれば評価されたり昇給したりするのか分からない、サービス労働を無理強いされる、という同業種に多い不安が払拭されるよう環境を整えていることを知ってもらうことで、求職者に志望してもらえている。なお、70歳定年かつ定年まで同じ等級制度であるため、実力があり能力を発揮すれば長期的にも高い処遇を望むこともできる制度であることも伝えている。

賃金は求人票と面接で開示内容を使い分けている。店長だけでも4等級あり、昇格による昇給が70～120万円に達することから、年収幅が最大400万円ある。このため求人票では賃金をレンジで示し、面接時に詳細な等級別の賃金額を開示している。採用時の等級・年収は、前職の年収および希望年収を参考値として、1次面接の結果を踏まえて検討している。

- 総合職に対して特別な処遇・労働条件を提示することはない。新たに肉料理を提供した際など、新規事業にあたり社内人材の育成・配置転換では対応できず専門職を採用した場合のみ、通常よりも高い給与額を提示したことは例外的にあった。

4. 採用後の人材マネジメント

- 入社直後の1年間研修は、初めの3か月間はトレーニングセンターで技術訓練をする。魚のおろし等の調理や、衛生管理、商品の製造等の訓練を経て、店舗で商品を作る段階まで育成する。修了時の試験を通過したあとは、9か月間の店舗運営を実際に行う。トレーナー資格者である社員の下で、週ごとに目標を定めてレポートを作成・提出しながら、店長になれるよう経験を積む。店長としての社内資格を取得できた段階で研修終了となり、実際には資格取得まで9か月以上を要する場合もある。
- 店長になった後も、いろんな社内資格がある。例えば、パート採用、採用面接、外国籍人材の採用、パートのトレーニング等の職務単位である。資格を取得しなければ該当する業務を行うことはできないが、キャリアプログラムに基づいて、資格取得が可能な時期が訪れたら指名・受験する制度としている。
- 店長には、利害関係のない本部の課長クラスがメンターとしてつく。期間は最大で2年ほどであり、特に外国籍の店長にはフォローが必要であるため注力している。また、地区長と店長で月2回ほど面談を行い、業務の遂行状況についてフィードバックを行っている。こうした体制以外で何か相談があれば、人事や社内外の相談窓口で対応している。
- 月に1度、全国の店長会議があり、その後には飲み会も企画して店長同士の交流を深められるようにしている。新型コロナウイルス感染症の拡大以前には、会社が費用を一部負担して、各店舗で飲み会を開催できるようにもしていた。

5. 採用活動のパフォーマンス

- 当初予定の採用目標数は未達成であったが、出店計画が予定より減ったため、結果として必要な人数はすべて採用できている状況にある。
- 入社3年後時点の定着率は8割以上である。女性社員の定着率が高いことが特徴的である。同業種では深夜閉店も多いなか、自社では21時閉店のため家庭生活との両立が比較的容易であるなど、ワーク・ライフ・バランスのための環境整備にも留意している。また、2～3年も在籍していれば、賃金が安定して上昇していくことが分かるため、納得感をもって働ける環境になっている。
- 採用の失敗例として、弁当屋、総菜屋の経験者は自社の業務と親和性が高いと思い採用してみたが、全く合わなかったことがあった。前職ではパート出身の店長として店内業務をうまく管理するだけで足り、コストコントロールなどはすべてスーパーバイザーが行って

いたためである。自社の店長になってから、「こんなことまでやるのか」とギャップを感じたようであった。現在もこうした職種の経験者から応募があるため、店舗経営者として売上や利益、コスト等の数字をどの程度管理していたか等、面接での質問方法を変えるようにしている。

6. 採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用に結びついている要因の一つは社風である。愚直でまじめな会社であることに力を注いできた。採用過程で店長の役割をきちんと考えてもらうことも、入社後に1年間の研修を行い、店長としての頑張りには賃金で報いることも、こうした社風の表れである。
- 採用にあたり親和性の高い人材紹介会社3社に頼っているが、採用数に限界がある。また、全国から首都圏で働きたい応募者が集まると、応募者の情報が少ない中でうまく選ぶ必要もある。このため、全国にある人材紹介会社のプラットフォームを活用して、自社⇄人材紹介会社⇄地方にある中小規模の人材紹介会社というネットワークで情報を共有しながら採用体制を改めていこうと取り組んでいるところである。

7	医療法人江頭会さくら病院	300~999人	14. 医療、福祉業	04. 地方中核都市圏
---	--------------	----------	------------	-------------

1. 基本情報

- a) 企業名：医療法人江頭会さくら病院
- b) 所在地：福岡市城南区南片江 6-2-32
- c) 業種：医療、福祉業
- d) 正社員数：310 人
- e) 事業概要：14 の診療科、152 床の病床や訪問看護ステーションを有する病院
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：

紹介を受けた高レベルの人材に、待遇・福利厚生を面接で説明

2. 採用戦略

- 中途採用比率は90%以上、100%未満であり、主に退職による欠員補充である。急いで要員を確保する必要がある場合や、新卒採用が不調であった年度には、特に中途採用を行っている。介護部門に比べて、病院部門はその傾向が顕著である。看護師が特に多いほか、事務、薬剤師、検査技師、介護福祉士等を採用している。

3. 採用活動

- 一定の能力・経験を有する求職者をあらかじめ選別してもらえることから、看護師は人材紹介会社による採用がほとんどである。他の職種（主に事務系、介護福祉士、ケアワーカー）は、迅速に応募者を紹介してもらえるハローワークの利用が多い。
- 看護師の求職者による質問は、待遇・福利厚生等が多い。特に保育環境は女性の場合に必ず聞かれる。院内には365日、24時間体制の保育施設があり、院外の保育園と併用可能なため、一般的な保育園が営業していない期間に重宝されている。また応募者は、自分が活

躍できる職場、同僚の人数、患者の症例数・症状、高齢者の診察・入院や救急医療の多寡といった業務内容を聞くことが多い。

- 昇給・昇進のタイミング等は、具体的には入職後に話すことが多い。一般的な目安は、求人票に書くことは難しいので、面接で聞かれた場合には1年後、2～3年後、10年後、15年後といったスパンで該当する役職等を説明することがある。

4. 採用後の人材マネジメント

- 精神的な理由による退職は防ぐよう、非常勤の臨床心理士が2名在籍しており、職員の悩みにはいつでも相談に応じる体制としている。一方でコメディカルや事務の部門では係長など中間的な立場の人材が不足しており、多忙な課長と一般職では距離感が遠く、育成やフォローアップ面で課題に感じている。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 入職3年後時点の定着率は60%。
- 業務経験やスキルを持ったプロフェッショナルとして見極めたうえで採用しており、総じて人材のレベルが高い。中途採用者は皆、新しい職場で定着したいという気概を感じる。病院側が対応していく姿勢を伝え続けることも重要と考えている。

8

株式会社エーエスエル

300~999人

05. 情報通信業

01. 首都圏

1. 基本情報

- 企業名：株式会社エーエスエル
- 所在地：東京都港区浜松町2丁目4番1号 世界貿易センタービルディング南館26階
- 業種：情報通信業
- 正社員数：473人
- 事業概要：ITエンジニアの客先常駐によるシステム開発、インフラ設計等
- 中途採用における情報開示等の取組の概要：
エンジニアの希望する働き方に見合った職場を提示

2. 採用戦略

- ほぼ全社員が中途採用者であり、即戦力となることを求めている。ITエンジニアの質や人数によって売上高が伸びるため、採用が好調なうちはいっそう進めたい考えである。おおむね年間100名以上の採用を続けていく方針で、その大半は客先に常駐するシステム開発、インフラ等のITエンジニアである。

3. 採用活動

- 面接時に求職者の持つスキルと本人がやりたいことをヒアリングし、スキルと目標が見合っている場合に採用している。内定の承諾後にあらためて面談をし、希望する働き方や仕事内容をより具体的に聞き取っている。面接の段階では求職者も正直には言いづらいため

である。希望条件に優先順位をつけてもらい、その希望を叶えられる客先を営業が探し、本人に提示・相談して決めている。こうした概要は会社説明会で説明しており、今後は YouTube でも公開する予定である。

- ほか、人事制度や福利厚生などで社内共通の内容は Web サイト等で公表。将来得られるスキルや経験は、面談の場で聞かれた場合、本人の能力やマネジメントまたはスペシャリストとしての適性等をみて、目指してほしい役割・方向性を伝えている。

4. 採用後の人材マネジメント

- 客先へ常駐後も、営業担当者が各エンジニアの担当につき、3 カ月に一度はランチミーティングをして、現場で気になっている人間関係や職場の不満等を営業が吸い上げる仕組みとしている。また、別のルートとして任意提出の週報の制度を設けている。担当者以外の営業や部長級への SOS を伝えるための手段である。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 期初の採用目標数は達成。入社 3 年後時点の定着率は約 90%。
- エンジニア・ファーストの姿勢でワーク・ライフ・バランスが保てる現場を探してきたが、いろんなタイプの IT エンジニアが入社したことでもっと働いてキャリアや年収を上げたいという社員も増えており、希望にマッチする取引先を拡大する予定。

9	名阪食品株式会社	300~999人	11. 宿泊業、飲食サービス業	02. 関西圏
---	----------	----------	-----------------	---------

1. 基本情報

- 企業名：名阪食品株式会社
- 所在地：大阪府大阪市中央区常盤町 1 丁目 3 番 8 号 中央大通 FN ビル 22 階
- 業種：宿泊業、飲食サービス業
- 正社員数：700 人
- 事業概要：教育、医療・福祉等の各施設や企業における給食の提供
- 中途採用における情報開示等の取組の概要：
会社の業績や理念を強調／業務上のネガティブな面を開示

2. 採用戦略

- 顧客から委託を受けて給食の製造および提供を行っており、給食を提供する全国約 300 カ所の各事業所に勤務する栄養士職（調理師および栄養士の有資格者）を中心に正社員の中途採用を行っている。また、地域ごとに各事業所の労務管理やマネジメント、顧客折衝を担う管理スタッフ（エリアマネージャー）も採用している。
- 本調査上の人材タイプの分類では、高度専門職が 9 割以上を占める。栄養士職が該当する。総合職はエリアマネージャーが該当し、1 割弱程度である。ほか、エリアマネージャーを統括する管理職（課長職以上）も若干名のみ採用している
- 総合職は過去 3 年間、中途採用数が 40 名に対し、新卒採用が 5 名程度である。会社の成長

に伴って要員数が変わっていくなかで柔軟に採用していく必要があること、そもそも新卒採用が難しいことが、新卒・中途の比率が異なる背景にある。なお、中途採用者もほとんどが 20 代である。

3. 採用活動

- 総合職および管理職の採用経路は、人材紹介会社を中心に、求人広告も一部利用している。

高度専門職は求人メディアへの求人広告の出稿が中心である。医療・介護業界向けの媒体（例：ジョブメドレー）、主婦層向けの媒体（例：しゅふ JOB）、その他属性・雇用形態を問わない大手媒体（例：Indeed、イーアイデム）まで幅広く利用している。なお、高度専門職はいずれの求人も原則としてハローワークにすべて掲載しているが、応募が来ないことも多く、採用実績が高いのは求人広告である。

- 総合職の面接は、役員や人事部門が担当している。求職者には主に、会社業績や総合職への教育制度について細かく伝えている。また、会社の理念や組織風土は総合職には特に強調している。

会社業績は、14 年間連続で売上高が前年比を上回っている成長状況や、直近で営業活動がうまくいっている理由などを具体的に示している。

教育制度については、異業種からの転職も多いことから、半年間ほどの OJT 期間や衛生管理等のオンライン勉強会など、入社後の業務習熟をサポートする体制が充実していることを説明している。

会社の理念や組織風土の面では、会社の成長を社員・役員全員が意識しており、同じ目線でフラットな意見交換が可能な組織が醸成できていることを伝えている。社内のさまざまな組織、プロジェクトチーム等への参加が可能であり、若手から実際にあがっている意見なども紹介している。

- 高度専門職に対しては、同業他社に比べて各種マニュアルの整備や、新入社員への教育や業務のフォロー体制が構築されていることをアピールしている。求人票に書いており、面接でもあらためて伝えている。

Web サイトや求人票には会社全体の制度を中心に記載しているが、面接の場では実際に勤務することになる現場（各事業所）の特徴や人間関係、求められる仕事の内容、これまでも未経験者採用の例があったことなどを伝えて、入社後のイメージを具体化してもらったり不安を払拭したりしている。こうした現場の職場環境は配属される事業所ごとに大きく異なるため、1～2 回ある面接のなかでエリアマネージャーが直接説明することとしている。

4. 採用後の人材マネジメント

- 前述の通り、総合職・高度専門職いずれも配属後の教育体制（OJT、上司やマネジメント層によるサポート）の充実には注力している。

具体的な教育体制として、総合職では入社後研修を 1 週間、各現場での実習型研修を 2 カ月、同時並行で座学型のツール操作研修を 3 ヶ月、その後 OJT 型の現場同行および面接等

の実務研修を断続的に行い、半年から9カ月と比較的長い期間を費やして研修を行う。高度専門職については、全2000名に対して2時間程度のオンデマンド形式の研修を行い、各現場で1ヶ月程度OJTを行う。

- そのほか、若手社員同士の交流会や、社内有志の食事会などに会社から費用を拠出することもある。

5. 採用活動のパフォーマンス

- 中途採用の充足率について、総合職は会社の成長にあわせて要員自体が逐次増えているが、基本的には採用計画とほぼ同程度に採用することができている。
高度専門職は前年比115%程度の採用ができているが、事業所によってはなかなか人が採れないといったように、地域ごとに充足状況の差が生じている。
- 入社後3年時点の定着率は、総合職は9割程度である。
高度専門職は、平均在籍年数がちょうど3年程度である。有資格者であり転職が容易であるため、業界全体として同様の傾向ではあるが、より長く定着してもらえるようにはしていきたいと考えている。

6. 採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用ではなく入社後の定着に影響する要因として、総合職の求職者には面接時に本人にとってデメリットとなる部分をきちんと説明するようにしている。エリアマネージャーという立場上、各事業所の状況によっては休日に電話連絡や出勤があったり、急きょ朝早く事業所に直行したりするような対応が求められることがある。こうした点はあらかじめ細かく伝えておき、入社後のミスマッチを防いでいる。また、高度専門人材の採用では、応募からの面接のリードタイムを短くする事で、他社で決定してしまうことによる辞退等の取りこぼしを防ぐ事で採用率を高めている。
- 課題として、高度専門人材（調理師・栄養士）を多くの企業、業界で取り合っている環境であり、応募者数を確保するための費用が年々増加している。また、定着についても若い世代の調理業務離れが進んでおり、新規採用だけでなく、離職についても課題がある。

10	今治造船株式会社	1,000人以上	03. 製造業	05. 01～04を除く 地域
----	----------	----------	---------	--------------------

1. 基本情報

- 企業名：今治造船株式会社
- 所在地：愛媛県今治市小浦町1丁目4番52号
- 業種：製造業
- 正社員数：1762人
- 事業概要：各種船舶の建造・修理
- 中途採用における情報開示等の取組の概要：
面接で労働環境のポジティブ／ネガティブな情報の理解を促進

2. 採用戦略

- 採用人数のうち、中途採用比率は 40%～50%程度である。総合職は主に欠員補充の観点である。
- 本調査上の人材タイプの分類では、総合職の採用が中心で、管理職および高度専門職、現業職の採用は若干名である。

総合職は営業職、事務、設計、工場のスタッフ職等である。同職種の経験の要否は、募集する部門により多少異なる。設計および工場スタッフはある程度近しい経験があれば歓迎するというポテンシャル採用であるが、バックオフィス部門は前職での同種経験を求めている。総合職としての中途採用者の 8 割近くがこうした職種にあたる。年齢層は 20 代終盤～30 代半ばが多い。

高度専門職はドックマスター、電気主任技術者等が該当する。自社にマッチする求職者がいれば採用選考をするという姿勢である。管理職は部署から求人の増員要請がない限りは、求人や採用選考をすることはない。現業職は工場の製造職であるが、現場の製造作業はほぼ協力事業者が担っており、自社の社員はそれほど多くはない。高卒の新卒採用者を配属している。中途採用では現業職として求人はオープンにしておらず、オープンポジションのような位置づけにより工場全体で求人を行っている。

3. 採用活動

- 総合職の採用経路は、転職エージェントを使う場合がほとんどである。他の手法は自社のリソースが必要であるため、多くは活用していない。
- 求職者から質問を受けることが多いのは、配置転換の範囲や業務内容である。

総合職の採用ポジションは、工場スタッフの場合は求人段階ではあまり具体的に決めていないが、それ以外の職種では基本的に働く職場も含めてポジションをあらかじめ決めている。また、転勤の可能性があることもあらかじめ求職者には説明している。

面接は募集部門が担当することが多いため、業務内容や組織の雰囲気、職場環境などは極力話すようにしている。入社後にミスマッチで退職されることによるダメージが特に大きいと考えている。こうしたミスマッチが起きやすいのは、業務内容や残業時間、休日数等である。労働時間等の働き方については、求人票の段階である程度は具体的に明記するようにしている。一方で求人票の段階では部署が決まっておらず、採用選考の段階で入であろうと見込まれる部署を踏まえて、休日出勤の有無等を詳細に伝えることがある。

配置転換は多くはないが、ある。管理職への登用条件に 2 部署を経験することがある。会社命令による配置転換以外にも希望による異動がある。営業から工場、工場から総務といった部門を大きくまたぐ異動は多くはなく、工場内の部署間など同じ部門内での異動が中心である。

ほとんどの場合、面接は 1 回のみであるが、それ以外に面談の希望があれば行うことも稀にある。

4. 採用後の人材マネジメント

- 大学卒業の新卒採用者には研修期間を設けているが、中途採用は最近になって本格的に始めたため（詳細は後述）、研修等について会社として統一的なルールはない。ただ、一部

の工場等では直近1年程度に入社した中途採用者を集めて勉強会を開くなどしている。

5. 採用活動のパフォーマンス

- 明確な採用目標数はないが、年間退職者が20～40人であり、採用数はおおむね年間40名を見込んでいる。欠員補充の観点では達成できている状況である。
 - 入社3年後時点の定着率は9割以上である。退職者は数名程度に限られる。
 - 以前までは中途採用者の入社後の経過を観察できていなかった。2年前に採用企画チームが発足し採用全般をとりしきりようになったことで、半年から1年間ほど中途採用者をフォローし、インタビューを通じて組織になじめているかを確認している。
- なお、採用企画チームの発足以前は、拠点別の労務担当が工場に頼まれて求人を出したり、社員の身内等の縁故で採用選考を行ったりする方法で、個別的に中途採用を行っていた。チーム発足後、全社的に中途採用活動をまとめて行う体制となった。

6. 採用活動における成功のポイント、今後の課題

- ミスマッチによる退職を防ぐため、求職者にとって不都合のある点は事前に説明を尽くすようにしている。前述の業務内容や残業時間、休日数のほか、業務内容のハードさなども該当する。工場スタッフの場合、近しい職務経験も全くないゼロから学ぶのは難しく、体力もいる（このため30代前後の採用が多い）。造船ドックは建屋内ではなく半分屋外であるため、夏は暑く冬は寒い。例えば丸亀事業本部は1km四方に敷地が広がり、徒歩や自転車で移動する。船舶の大きさも200～300m規模に達し、その中に入って移動しながら製造上の指示を出したり、品質をチェックしたりする。竣工前はエレベーターが動いておらず、徒歩で上り下りする必要がある。
- 前述の通り全社的な中途採用を始めて間もないため、中途採用者に対するオンボーディングの確立は課題である。前述のインタビュー以外には会社としてしっかりとフォローしていくものがない。個人で入社半年後くらいの時期にアンケートをとり、その結果を踏まえて人によっては面談の機会を設けているが、全社的に見れば入社してから右も左も分からないままになっているという人もいる。

11	日本新薬株式会社	1,000人以上	03. 製造業	02. 関西圏
----	----------	----------	---------	---------

1. 基本情報

- a) 企業名：日本新薬株式会社
- b) 所在地：京都市南区吉祥院西ノ庄門口町14
- c) 業種：製造業
- d) 正社員数：1865人
- e) 事業概要：医薬品・機能食品の製造及び販売
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
カジュアル面談で双方の意思確認を実施

2. 採用戦略

- 中途採用比率は10%～20%。持続的成長の原動力は「人財」であるとし、既存社員の配置転換、育成では得られない人財を対象としている。グローバル市場をベースに事業展開を拡大していく方針であるため、採用者はいずれかの分野のスペシャリストであり、会社の成長のために必要な人財である。

3. 採用活動

- 人材紹介による採用が中心で、得意領域に応じて事業者を使い分けている。
- 採用選考は、書類選考、カジュアル面談、1次面接、最終面接の順である。カジュアル面談では採用担当者と配属予定先の部課長が行っており、入社後に働き方のミスマッチがないよう、この段階でほとんどの話を済ませている。事前に転職エージェントから聞いている内容等を求職者にあらためて確認している。具体的には、仕事に感じていること、求職者本人が話したいこと、求職者の人となり、仕事内容等である。自社の組織風土にマッチしつつ、かつ、新しい風を吹き込んでいただける人財であるのかを丁寧に確認している。そうしたお互いの意思確認を経て問題がなければ、面接へ進む。
- 求職者に期待する役割は、具体的には本人やポジション次第だが、いずれも自社にないスキルの持ち主であるため、専門性・特異性を突き抜けてほしいと伝えている。

4. 採用後の人材マネジメント

- 過去にインプットされた他社の風土・ルールをリセットしてもらわないといけないため、オンボーディングを非常に重視している。社内に人間関係を築いて定着を後押しするため、懇親を深める機会を多く用意している。また、中途採用者の所属からは遠い部署の、自身も中途採用者である社員をメンターにつけている。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 募集ポジションはいずれも充足している。入社3年後時点の定着率は96～97%。
- 求職者の希望に応じた時間帯に柔軟にコミュニケーションをとっており、採用選考の工程が多いなど、プロセスの丁寧さが人財確保や入社後の定着率につながっている。また、求職者ごとにパーソナライズした取組もミスマッチを解消している。

12	株式会社レオパレス21	1,000人以上	09. 不動産業、物品賃貸業	01. 首都圏
----	-------------	----------	----------------	---------

1. 基本情報

- 企業名：株式会社レオパレス 21
- 所在地：東京都中野区本町 2 丁目 54 番 11 号
- 業種：不動産業、物品賃貸業
- 正社員数：2,711 名
- 事業概要：アパート・マンション・住宅等の建築・賃貸管理及び販売等

- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
過去事象から現在の職場環境、カルチャーまでを広く開示

2. 採用戦略

- 中途採用者は即戦力と位置付けている。2018年に自社の施工不備問題が判明して以降は採用を一時中断。中途採用は3年前から、新卒採用は2年前から再開した。現在はどちらも百数十名規模まで年間の採用数は増えている。管理部門を中心に営業職、設計・施工管理職、エンジニア等、幅広い職種を採用。

3. 採用活動

- 人材紹介会社を利用し、専門職の採用にはダイレクトリクルーティングを実施。
- 1次面接の前半は面接官による質疑、後半は過去事象を含めた会社状況の説明、その他求職者からの逆質問を受けている。過去事象の説明に時間を割いているのは、会社について理解を深めてもらい、短期離職を防ぐためである。求職者が望む場合は職場見学も案内し、社内の雰囲気を見聞きしてもらっている。求職者からの質問はキャリア形成や働き方に関するものが多い。有休消化率が高く、残業時間も短いことを実態に即し伝えている。昇進者の約1割は時短勤務であり、働き方に関わらず平等にチャンスを与える組織風土であることを伝えている。
- 最終面接は、後半でキャリア想定や給与条件についてやり取りしている。入社直後の賃金は、1次面接の評価結果を社内基準に照らして決めている。最終面接の評価が高かった場合は、想定よりも高い役職をオファーし、上乘せすることもある。

4. 採用後の人材マネジメント

- 人材紹介会社を利用し、専門職の採用にはダイレクトリクルーティングを実施。
- 1次面接の前半は面接官による質疑、後半は過去事象を含めた会社状況の説明、その他求職者からの逆質問を受けている。過去事象の説明に時間を割いているのは、会社について理解を深めてもらい、短期離職を防ぐためである。求職者が望む場合は職場見学も案内し、社内の雰囲気を見聞きしてもらっている。求職者からの質問はキャリア形成や働き方に関するものが多い。有休消化率が高く、残業時間も短いことを実態に即し伝えている。昇進者の約1割は時短勤務であり、働き方に関わらず平等にチャンスを与える組織風土であることを伝えている。
- 最終面接は、後半でキャリア想定や給与条件についてやり取りしている。入社直後の賃金は、1次面接の評価結果を社内基準に照らして決めている。最終面接の評価が高かった場合は、想定よりも高い役職をオファーし、上乘せすることもある。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 中途採用・新卒 採用共に経営計画上の目標以上を達成。
- 中途採用入社の3年後定着率は94%。
- 採用が好調な要因は、正確に開示できる情報が多いことである。しっかりと良い部分も悪

い部分も伝えて、納得して入社してもらっているので、ミスマッチが少ない。

13	三井化学株式会社	1,000人以上	03. 製造業	01. 首都圏
----	----------	----------	---------	---------

1. 基本情報

- a) 企業名：三井化学株式会社
- b) 所在地：東京都中央区八重洲 2-2-1 東京ミッドタウン八重洲 八重洲セントラルタワー
- c) 業種：製造業
- d) 正社員数：3,001 人（総合職のみ）
- e) 事業概要：各種化学製品・素材の開発・製造等
- f) 中途採用における情報開示等の取組の概要：
面接官研修を踏まえた、面接を通じた働き方、将来のキャリア等の情報開示

2. 採用戦略

- 正社員には C 職(総合職)のほか、工場の生産ラインや本社・支店の事務を担当する P 職(一般職)がいる。本ヒアリングでは C 職(総合職)に限り聞き取りを行った。
- 新型コロナウイルスの感染拡大期を除き、過去 10 年ほどの中途採用比率は 5～6 割程度で推移している。過去 3 年間の実績は以下の通り。
2021 年度：中途採用比率 54.1%(定期採用 78 人、中途採用 92 人)
2022 年度：中途採用比率 60.4%(定期採用 102 人、中途採用 156 人)
2023 年度：中途採用比率 60.4%(定期採用 102 人、中途採用 173 人)
2024 年度は定期採用が前年と同数程度、中途採用は 110 名程度を予定しているため、中途採用比率は前年度を下回り 50%超を見込んでいる。
- 2016 年以降、ビジネスモデルの転換に伴い、今後目指していく新しい事業ポートフォリオにおいて即戦力として必要とされる人材の中途採用に注力し始めた。
事業領域としては ICT、特に半導体製造に関連する事業における採用が近年は多い。事業ポートフォリオの中でも重要視しており、かつ化学業界に身を置いてきた同社では知見を有する人材が少ないためである。
- 成長分野、新規事業等において即戦力となる人材として、また社員の年齢層に占める割合が少ない 30 代～40 代前半にあたる、リーダー層（部下無し管理職）の採用が中心である。職位としては管理職の手前くらいにあたる。入社後に担当する職務に近い経験を積んでいることを募集時の要件としている。ただし、入社後は新卒社員と同様にジョブローテーションによる異動の対象となり得る。配置転換の範囲は、主に同じ事業本部内で異動することが多いが、本人の意向によっても左右される。
- 人材のタイプについて、本事業の分類上では「管理職」が 80～85%程度（前述の部下無し管理職を想定）で、部下のいる一般的な管理職はほぼ含まれない。なお、ボリュームゾーンにあたる半導体関連の営業職が 30%程度を占める。そのほかに「高度専門職」が 10～15%程度、「総合職」は 5%程度である。
（※上記比率はいずれも C 職（総合職）の中途採用者数を母数としたもの。なお「現業

職」は本ヒアリングの聞き取り対象外とした P 職（一般職）が該当し、中途採用者数は C 職（総合職）の 3 分の 1 程度である。）

3. 採用活動

- 採用経路で最も多いのが有料職業紹介事業（人材紹介エージェント）で、採用数の 7 割ほどを占める。次いでリファラル採用が 15~20%と多く、残りが求人メディアや自社ホームページ経由での応募である。

リファラル採用は近年力を入れており、社員に一定程度浸透してきている。紹介される求職者は、学生時代の知人、前職の同僚等さまざまである。注力分野では特に、中途採用者の前職の関係者を紹介してもらうことが、採用数の確保にもつながっている。

一方でリファラル採用は人事が働きかけることにより応募数・採用数を増やすことができるものではないため、職場のニーズを満たす人材を迅速に採用するためには人材紹介エージェントを利用することが多く、必然的に比率が高くなっている。

そのほかに、アルムナイ採用を昨年から開始している。退職者との面談や採用選考を行ったことはあるが、まだ採用実績はない。月次で退職者リストを追加するなど、この先の採用を見据え母集団（プール）を拡充している段階と考えている。採用経路の多様化の一つとして始めたものであり、退職者から希望があれば柔軟に面談や採用選考を行うようにしている。

- 募集時には、採用後に所属する事業部とグループ、チーム、担当まで具体的にポジションが決定している。

このため情報の公開・提供では、面接のなかで採用した場合に配属される職場の雰囲気や同僚となる社員の人の人柄、仕事の進め方や、求職者本人に期待する役割等を伝えている。

求職者から質問を受けることが多いのは働き方についてである。最近ではテレワーク制度をどれくらい利用できるかという質問が多い。全社的には月 4 日以上は出社することがルールだが、配属予定の職場では制度をどのように運用しているかという観点で答えることが多い。こうした場合に、求職者の希望とのミスマッチが分かったり、逆に求職者の安心につながったりすることがあるので、働き方を気にしている印象は強い。働き方では他に、フルフレックスタイム制度や残業時間についての質問がある。採用ターゲットが 30 代~40 代前半くらいのため子育て中の方も多く、転職の理由が働き方の見直しというケースも多い。

そのほかには、将来的なキャリアについても面接中に話している。おおむね 3~5 年周期でジョブローテーションを行っているため、配属予定の職場にいる社員がどのように配置転換するかという実例を紹介することがある。一定の条件下で利用できる社内公募制度も運用が広がっているため、将来的には希望に応じて異動することも可能であると紹介している。

賃金や福利厚生は求人情報に記載しているが、採用選考過程に求職者から質問があれば面接中であれば口頭で、あるいはメールを通じて回答している。ただ、職位や格付けは採用するポジションに応じてある程度決まってはいるものの、最終的には内定時に決定するため、採用選考の段階では予定されている労働条件に基づいてお伝えしている。

4. 採用後の人材マネジメント

- オンボーディング施策として、各職場で用いる「オンボーディングガイドライン」を冊子版、動画版でそれぞれ作成している。中途採用者の配属前に配属先の上長に送り、上長だけでなく職場の同僚の方にも見てもらうよう依頼している。同僚も含めた職場全体で、中途採用者が職場に馴染むようサポートしてもらう必要があると考えている。

内容は主に、基本的には中途採用者に対する心構えと、職場に馴染めるようにするためのサポート方法の2点である。心構えは、中途採用者は当然ながら即戦力となることを求めているものの、本当に配属してすぐに活躍できるわけではなく、まずは前職とのギャップを解消していく期間が必ず必要となる。そのためには社内のルール・監修などいろんなことを周囲から教えてもらう必要性が強いので、職場内でそうした認識を持ち、協力していくことが必要であるという主旨である。他には、入社教育を実際にはどのように行っていくのかを、社内の事例を含めて紹介している。例えば、チームでミーティングの機会を設けて中途採用者について知っていく機会を設ける、中途採用者と他部署の社員の接点を設ける、中途採用者と上司で定期的な1on1をする、等の内容である

冊子版は分量が20ページほどで、動画の長さは10分程度である。どちらも内容は同じで、使いやすい方を使ってもらおうという位置づけである。

- ガイドラインの作成前に社内でヒアリングを行ったところ、中途採用者を受け入れる頻度が多い職場、あるいは職場の上長が中途採用者のオンボーディングについて意識が高いような職場では、非常に手厚い入社教育を行っていた。一方で中途採用者の配属があまりない、仕事が忙しくてオンボーディングまでは手が回っていない、といった職場もあり、中途採用者に対する教育の水準にばらつきが生じていると感じていた。このためどの職場でも一定の水準を保つことができるようにガイドラインを作成した。また、ヒアリング時にはオンボーディングが不十分な職場から「実際にこういう取組を行ったらよいという事例等を紹介してもらえたら実践してみたい」、「そもそも何をしたらいいかわからない」、「うまくいっている事例があったら共有してほしい」といった声があったため、オンボーディングに意欲的な職場の取組を聞き取って事例としてガイドラインに盛り込んだ。このため、ガイドラインの中でもこうした事例紹介が特に参考にされているのではないかと考えている。
- そのほかには、入社初日はオリエンテーションとして基礎的な制度説明、勤怠管理方法やシステム説明等を行い、その後は四半期ごとの採用者を対象に研修を行っている。四半期ごとの研修は、今年度からは座学を中心としたオンライン研修と、座学・ワークショップ、懇親会を含む2日間の対面研修を行っており、社内の制度理解と社内人脈の形成を狙っている。

5. 採用活動のパフォーマンス

- 中途採用の充足率は、期初の採用ニーズに対しては90%程度である。期中に追加の採用ニーズが生じることがある。また、職種によっては採用が難しいポジションを、通年で応募し続けているような場合もある。数年単位でニーズを満たしていない場合もあり、この場合も採用目標数に計上するか否かで充足率が変わる。

通年で採用が難しいのは、主に生産技術の設備エンジニアやプロセスエンジニア等、工場勤務するC職（総合職）である。市場に人材が少ないほか、職種が特殊であり限られた業界でのみ就業するため、各社の待遇等に大きな差がなく転職する理由が少ないという事情がある。勤務地や転勤の頻度が転職の理由となることが多いが、自社がその希望に応えられるかどうかにより採用の成否が決まるため、採用が難しくなっている。

- 中途採用者の定着率は、2021年度採用者について入社後3年の現時点で81%。
- 中途採用者の活躍状況は数値化できないため回答が難しいが、活躍できる社員を採用できるかどうかは面接においてちゃんと人物像を見ることができたかによって左右されるとも考えられるため、そうした観点でも面接のクオリティを上げていくことは必要である。面接官研修（後述）を始める以前は、求めている人材と違った、期待していた役割までは果たせなかったというミスマッチがあり、本人が活躍できずに早期離職につながるといったパターンもあった。そうした観点では、期待に合う人材を採用できることが以前と比べてだいぶ増えてきている。

6. 採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用活動を成功に導くポイントの1つは、面接官研修であると考えている。面接の中で、いかに求人内容や会社に関する情報を求職者に提供をするか、限られた時間の中でどれだけ会社について求職者に知っていただくか、という観点を研修において意識している。面接官から求職者へ情報を開示することも面接の目的の一つであり、求職者に質問するばかりではなく、情報提供もして、求職者に転職先としての適否を判断してもらうことが、採用者の定着に対して重要と考えるためである。求職者も面接官を見て、入社したいと思うかを吟味しているため、面接はあくまで求職者と面接官が対等な立場で話をする場と捉えている。そうした観点でも、職場の現状や求職者に期待する役割等は誠実に伝えてほしいと研修では話している。

1次面接官は採用ポジションがある職場のグループリーダー（課長以上くらいの職位）が担当する。研修の受講は希望制で、基本的には研修の参加経験がなく、面接経験も乏しい社員を対象としている。

- 過去数年間で中途採用者が非常に増えているため、定着率が一定であっても退職者も数で言えば若干増えている。この状況の改善が今後の課題であり、何かしらの施策を検討しないといけないと考えている段階である。

14	C社	1,000人以上	06. 運輸業、郵便業	04. 地方中核都市圏
----	----	----------	-------------	-------------

1. 基本情報

- a) 企業名：C社
- b) 所在地：福岡県
- c) 業種：運輸業、郵便業
- d) 正社員数：1,000人以上

- e) 事業概要：
各種運送事業等
- f) 中途採用・経験者採用における情報開示等の取組の概要：
事業の社会的意義や具体的な事業内容のアピール

2. 採用戦略

- 中途採用比率は10～20%。令和5年4月入社期から本格的に行っている。新卒採用者とは異なる経験を有している人材を採り、社内で多様性を確保することを企図している。人数が多いのは運送事業の現業系の職種。即戦力が望ましいが、未経験者も採用している。一部、専門的な人材も採用している。

3. 採用活動

- 求人メディアの利用が中心。専門職のみハイクラス人材向けのスカウトを利用。
- 求職者への情報開示の入口にあたる内容は求人サイトに掲載している。九州を発展させていきたい思いや、そのために貢献していく事業の内容、運送事業としての会社の理念やミッションを前面に出している。
- 面接では非公開の情報を、質問を受けて説明することが多い。入社後の生活面や、配属先の情報、将来的な異動の可能性、応募している職種の詳しい業務内容等である。生活面とは、配属先の住まいに関する寮や社宅の情報等である。応募者に家族がおり、質問を受けることが多い。また、現業系の職種は九州全域の事業所が配置転換の対象であるため、こういった自治体に居住する可能性があるか等も説明している。そのほか、自社の良さとして事業内容や、子育て支援等の福利厚生が充実していることなどを紹介している。

4. 採用後の人材マネジメント

- 中途採用・経験者採用者に限らないが、新入社員には1年ほどメンターをつけている。
- 入社1年以内に1回、意見交換会（座談会）を開き、半年間や1年間働いてみて思っていること、感じていることなどをお互いに披露する。中途採用・経験者採用者の意見交換会は、新卒採用者にはない視点があるので、人事でも参考にしている。

5. 採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- おおむね計画通りの採用数を達成している。入社3年後の定着率は9割以上。
- 事業内容を率直に伝え、具体的な取組を知ってもらうのが求職者に一番刺さっていると感じている。課題は事業内容、企業理念等の理解度による、求職者とのマッチング度の向上である。

第5章 調査結果のまとめ

第1節 アンケート調査結果のまとめ

「第3章 アンケート調査結果」では、第1節および第2節で、企業アンケートと労働者アンケートの単純集計結果を報告した。両アンケートでは5つの設問（※）を共通化しており、いずれも回答結果には大きな違いがなかった。違いが一部生じていたのは、情報開示の方法において全体的に、企業は「求人票」の回答割合が「求職者との面談」と同程度に高かったのに対し、労働者の回答では前者の回答割合が相対的に低く、求人票により情報が開示されているとの認識が薄かった点である。

（※）企業アンケート、労働者アンケートの共通設問は以下の通り。

- 中途採用・経験者採用の方針で重視した（されたと思う）こと
- 採用経路
- 中途採用・経験者採用の評価項目
- 求職者に開示した（企業から開示された）情報とその方法
- 特別な処遇・労働条件の提示内容

同章の第2節では、人材タイプ別のポートフォリオを確認した。特に正社員数規模による傾向差が顕著であり、総合職は301人以上の中堅・大手企業、現業職は300人以下の中小企業で特に多いが、管理職と高度専門職は規模との関係性はみられず広く採用されていた。

第3節では、情報開示と企業・労働者のパフォーマンスの関係性を確認した。企業調査は両者の相関関係や、情報の開示によるパフォーマンスの有意差が十分に確認できなかったが、労働者調査では総じて正の相関関係と、情報を開示している方がパフォーマンスは高いという有意差が確認された。また、情報項目のうち「将来の労働条件・キャリア」（※）の開示によるパフォーマンスへの影響は、特に人材タイプの違いを問わず広くみてとれる結果であった。

企業調査と個人調査で回答の傾向が分かれた理由は、企業の人事担当者と労働者がそれぞれの判断の根拠としている事例の非対称性（人事担当者は多数の採用活動・採用結果の事例を総じて判断のうえ回答しているが、労働者は自分自身の事例のみで回答している）があること、人事担当者の立場からはそうしたミクロな採用者のパフォーマンスまでは把握できていないこと、等が想定し得る。こうした仮説を前提とすれば、人事担当者が考えている以上に、労働者は企業の情報開示によってミスマッチ等が生じることなく、入社後に活躍できている状況にある。採用活動に取り組む企業にあっては、こうした情報開示の有用性・有効性を意識して採用活動に採り入れることが望ましいと考える。

企業における職場情報開示の取組については、各種法令等に基づいて義務や努力義務等が定められている。中途採用・経験者採用については令和3年4月1日から常時雇用する労働者数が301人以上の企業において正規雇用労働者の中途採用比率の公表が義務づけられており、本調査の企業アンケートの回答からみた実施率は48.0%であった。引き続き、同比率の公表について周知が求められるが、企業が情報開示の有用性・有効性を意識して採用活動に採り入れている

くうえでは、令和6年3月に厚生労働省が公表した「求職者等への職場情報提供に当たっての手引」において法令等に基づく事項に加えて有用な開示事項についてまとめて示しているところであり、同手引の更なる周知が図られ、企業がこれを活用しながら、その実情に応じて採用活動の適宜のタイミングで職場情報を適切に開示することが有意義である。

(※)「将来の労働条件・キャリア」の内訳は以下の通り。

- g) 将来得られるスキルや経験
- h) 将来の業務内容やキャリアパスの見通し
- i) 将来的な賃金

第4節では、オンボーディングと企業・労働者のパフォーマンスの関係性を確認した。企業アンケートと労働者アンケートのいずれの結果からも、オンボーディング施策を実施している数とパフォーマンスとの間での正の相関関係や、各施策を実施している方がパフォーマンスは高いという有意差が確認された。

企業において採用のパフォーマンスが高まっているオンボーディング施策は、おおむね労働者のパフォーマンスが高まっている施策とも一致する。一方で、労働者アンケートでのみ有意差が確認されたオンボーディング施策として、「04.上司との面談」、「06.職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み」、「07.組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援」があった。採用者の立場からは、上司とのコミュニケーションを必要としていることや、職場内で日常的な業務や飲み会等とも異なる社員間のコミュニケーションの機会（社内の委員会・組織活動など）によってエンゲージメントを中心としたパフォーマンスが高まることを示すと考えられることから、企業におかれてはこうした取組を実施・促進することを参考とされたい。

第2節 ヒアリング結果のまとめ

「第4章 ヒアリング結果」では、企業アンケートの回答者など14社に対し、採用戦略や採用活動、採用後の人材マネジメント、採用活動のパフォーマンス、採用活動における成功のポイント、今後の課題等を聞き取った結果を報告した。

いずれも求職者への情報開示に積極的な企業へヒアリングしたこともあり、どの企業でも求職者に自社のことを理解してもらい、入社後にミスマッチが起きて早期離職等につながることを防ごうとする姿勢が強いことが窺えた。そのための手段として、一般に向けて公開する「オープンな方法」（企業 Web サイト、求人票、会社説明会等）だけでなく、「クローズドな方法」を有効に活用している取組が多く挙げられた。

面接やカジュアル面談の場で入社後の具体的な処遇・待遇や働き方、求める役割などを具体的に伝える場合が特に多かったが、それ以外にも採用選考中の職場見学や、有料職業紹介事業者を通じて入社後の業務内容等についてあらかじめ理解を深めてもらうといった方法もあった。

入社後のオンボーディングは企業によって取組に濃淡があるものの、必要性を感じていないという企業の担当者はおらず、各社の体制や状況等に応じて取り組んでいる状況である。

特にオンボーディングを重視している企業からは、中途採用・経験者採用者が即戦力であってもすぐに活躍できるわけではなく、企業の組織風土や業務の遂行方法等になじんでもらうため、一定のオンボーディングが必要であることを強調する声が聞かれた。

具体的な取組としては導入研修、人事や職場の上司による面談、メンター制度等が頻出であった。メンター制度や社内の相談窓口は、採用者の職場とは距離感のある立場の社員等が受け付けることで、心理的安全性を確保しようとする取組がみとれた。

いずれも企業アンケートの分析結果と相違なく、業種や規模、地域の異なる各企業で実際にはどのように取り組んでいるのかを知る上で重要な事例であったことから、各社の事例をとりまとめた「求職者、中途採用・経験者採用者に向けた取組事例集」を多くの企業が参考にして、情報開示やオンボーディング等に取り組む際の参考となることを期待する。

第 6 章 付録

付録 1 「中途採用に関するアンケート調査」企業アンケート 調査票

付録 2 「中途採用に関するアンケート調査」労働者アンケート 調査票

付録 1

「中途採用に関するアンケート調査」 企業アンケート 調査票

中途採用に関するアンケート調査（企業・法人様ご回答用）

ご回答にあたっては、お送りした調査依頼状（はがき）に記載しております【調査 ID】を必ずご記入ください。

調査 ID：（ ）

【調査 ID】は 5 桁の数字で、はがきの表面・裏面にそれぞれ同じものを記載しています。

【表面】

郵便はがき

料金別納郵便

株式会社 ○○○○ 御中

【調査ID：○○○○○】

厚生労働省

【裏面】

厚生労働省委託・中途採用・経験者採用者が活躍する企業における情報公表その他取組に関する調査研究事業

令和7年1月

人事労務・採用 ご担当者様

中途採用に関するアンケート調査 ご協力をお願い

平素は厚生労働行政にご理解、ご協力いただきありがとうございます。
本調査は、厚生労働省の委託事業において、中途採用の状況等を把握することを目的に実施しています。企業調査と従業員調査を行っており、それぞれご回答いただきますようお願いいたします。

調査種類	ご回答者
企業調査	人事労務や中途採用のご担当者様（1回答のみ） 中途採用で入社した正社員
従業員調査	※貴社の規模に応じた人数分、ご回答ください。配布に当たっては、可能な限り年齢や性別、ご配属などに偏りがないよう、ご配慮いただきたくお願い申し上げます。 また、以下の【調査ID】をご回答先へお伝え下さい。

調査 ID ○○○○○

599人以下の企業：従業員2人
300～599人の企業：従業員3人
600人以上の企業：従業員4人

業務ご多忙の所見に恐れ入りますが、令和7年2月7日（金）までに、WEBでのご回答を、何卒よろしくお願い申し上げます。
この調査でご回答いただいた内容は全て統計的に処理されたうえで公開され、個別企業や個人が特定されることはありません。
なお、調査事務局は が厚生労働省より委託を受け、担当しております。

【問合せ先】

ご回答は下記URL（企業調査、従業員調査で共通）よりアクセスください。

<https://mid-career-recruitment.com/>
二次元バーコードからもアクセス頂けます。WEB以外での回答を希望される場合はE-mailにてお問い合わせください

WEB 以外での回答を希望される場合は、メールまたは FAX でご返送ください。

選択式の回答は、Word でご記入いただく場合には選択した番号がわかるように「○」等をご記入ください。手書きの場合は、番号を「○」で囲んでください。

「中途採用・経験者採用者が活躍する企業における情報公表その他取組に関する調査研究事業」事務局 担当：

E-mail：

FAX：

Tel：

（10 時-17 時、土日祝日を除く）

令和7年1月1日現在の状況についてお答えください。

【貴社の経営状況についてお伺いします】（すべての方がお答えください）

(1) 貴社の主たる業種をお答えください。（○印は一つ）

01. 鉱業、採石業、砂利採取業
02. 建設業
03. 製造業
04. 電気・ガス・熱供給・水道業
05. 情報通信業
06. 運輸業、郵便業
07. 卸売業、小売業
08. 金融業、保険業
09. 不動産業、物品賃貸業
10. 学術研究、専門・技術サービス業
11. 宿泊業、飲食サービス業
12. 生活関連サービス業、娯楽業
13. 教育、学習支援業
14. 医療、福祉業
15. 複合サービス事業（複合的な事業を行う協同組合など）
16. サービス業（他に分類されないもの）
17. その他（分類不能の産業）：（_____）
※空欄に具体的な内容をご記入ください。

(2) 貴社の社員数をお答えください。

（他社からの出向者や派遣労働者は対象外としてください。）

a) 社員（1年以上の雇用実績または見込みがあるパート・アルバイト等の非正規雇用労働者を含む） ¹ ：（_____）人
b) うち正社員：（_____）人

¹ 雇用契約の形態を問わず①期間の定めなく雇用されている者、②過去1年以上の期間について引き続き雇用されている者又は雇入れの時から1年以上引き続き雇用されると見込まれる者、のいずれかを満たす労働者を指す「常時雇用する労働者」と同義となります。

(3) 貴社の労働組合の組織状況についてお答えください。(○印は一つ)

01. 社員の過半数が所属する組合がある
02. 社員の過半数には達していない組合がある
03. 社員の過半数が所属する組合と、過半数には達していない組合がどちらもある
04. 組合がない

(4) 貴社の設立後の期間をお答えください。(○印は一つ)

01. 3 年未満
02. 3 年以上 5 年未満
03. 5 年以上 10 年未満
04. 10 年以上 20 年未満
05. 20 年以上

(5) 貴社の本社所在地をお答えください。(○印は一つ)

01. 首都圏
02. 関西圏
03. 中京圏
04. 地方中枢都市圏（札幌市、仙台市、広島市、福岡・北九州市を中心とする都市圏）
05. 上記 01～04 を除く地域

(6) 貴社では以下の情報公開を行っていますか。(各行で○印は一つ)

	01. 情報を公開している	02. 情報を公開していない
a) 直近の3事業年度(※)の各年度に採用した正規雇用労働者の中途採用比率のインターネット等による公表 (※)「直近の3事業年度」とは、採用活動が終了し、正規雇用労働者の中途採用比率の公表ができる状態にある直近の3事業年度を指します。	01	02
b) 労働条件(業務内容、労働契約の期間、試用期間、就業場所、就業時間、休憩時間、休日、時間外労働、賃金、社会保険等の適用、業務の変更の範囲、就業場所の変更の範囲など)の労働者の募集時等における求職者等に対する明示	01	02

(7) 貴社では過去3年間に中途採用の活動をしましたか。結果的に採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」を選択してください。(○印は一つ)

01. 中途採用の活動をした
02. 中途採用の活動をしていない

➤ 「02.中途採用の活動をしていない」を選択した場合、設問は以上です。
p.28【個人情報のお取り扱い】へお進みください。

【貴社の中途採用についてお伺いします】

(問7で「01. 中途採用の活動をした」と答えた方はお答えください)

(8) 過去3年間に採用した正社員全体のなかで、中途採用者が占める比率を教えてください。

(○印は一つ)

01. 採用した正社員はいない
02. 0% (中途採用者はいない)
03. 10%未満
04. 10%以上、20%未満
05. 20%以上、30%未満
06. 30%以上、40%未満
07. 40%以上、50%未満
08. 50%以上、60%未満
09. 60%以上、70%未満
10. 70%以上、80%未満
11. 80%以上、90%未満
12. 90%以上、100%未満
13. 100%

(9) 今後の中途採用における目標人数の見通しを教えてください。(○印は一つ)

01. 大幅に増やす
02. ある程度増やす
03. 変わらない
04. ある程度減らす
05. 大幅に減らす

(10) 中途採用者の定着・戦力化のために、貴社で現在取り組まれていることを教えてください。(該当するすべてに○印)

01. 導入研修
02. ランチ会や飲み会などの歓迎イベント
03. メンターや相談役などが職場適応を支援する制度
04. 上司との面談
05. 人事との面談
06. 職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み
07. 組織の活性化や社員間のコミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加の奨励
08. 社内の相談窓口の案内
09. 社外の相談窓口の案内
10. 新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内
11. その他 ()
12. 取り組んでいることはない

【以降の設問では、以下の4タイプに分類した人材の中途採用についてお伺いします。】

● <u>管理職</u>
● <u>総合職</u> （非管理職として営業、企画、開発、人事等の中核業務を担当し、幅広い業務の経験を通して、将来管理職等の経営幹部になることを期待されている人材）
● <u>高度専門職</u> （特定の業務領域で、高度な専門性を求められる業務を担当する人材）
● <u>現業職</u> （特定の業務領域で、定型的・補助的な業務を担当する人材）

【「管理職」の中途採用についてお伺いします】

(11) 貴社では過去3年間に「管理職」の中途採用の活動をしましたか。結果的に採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」を選択してください。(○印は一つ)

01. 中途採用の活動をした
02. 中途採用の活動をしていない

【「管理職」の中途採用についてお伺いします】

(問 11 で「01. 中途採用の活動をした」を選択した方がお答えください)

(12) 過去 3 年間に中途採用した「管理職」の人数を教えてください。採用できなかった場合は 0 を入力してください。

() 人

(13) 貴社が「管理職」を中途採用した際の方針として、重視していたことを教えてください。

(○印は一つ)

	01. Aに近い	02. どちらか といえば Aに近い	03. どちらか といえば Bに近い	04. Bに近い
A：即戦力として活躍 できる人材を採用する B：将来活躍できる人 材を採用する	01	02	03	04

(14) 「管理職」を中途採用するにあたって活用したルートを教えてください。(該当するすべてに○印)

01. ハローワーク、ハローワークインターネットサービス
02. 求人広告
03. 人材紹介会社・転職エージェントなど
04. 求人メディア・転職者情報の登録サイト（スカウトサービス）
05. 地方公共団体のサービス
06. 商工会議所等の経営者団体のサービス
07. 自社のホームページや SNS
08. 知人・社員等の紹介（縁故）
09. 取引先や親会社・関連会社等の紹介
10. その他（ ）

(15) 「**管理職**」を中途採用する際にどのような経験・能力を重視しましたか。(該当するすべてに○印)

01. 同じ業種の経験
02. 募集の職種や業務の経験
03. 募集の職種や業務における専門スキル
04. 職業資格の保有
05. 課題設定や計画立案の能力
06. 困難な状況に対応できる能力
07. コミュニケーション能力
08. 仕事に主体的に取り組む姿勢
09. 自社の文化との融和性、自社の経営理念への共感
10. 顧客や社外関係者との人脈
11. その他 ()

(16) 貴社が「管理職」の求職者に開示している情報と、開示する方法を教えてください。(各行で該当するすべてに○印)

	01. 企業 Web サイト	02. 求人 票	03. 企業 説明会	04. 求 職者 との 面談	05. 求 職者 から 問 い 合 わ せ が あ っ た 場 合	06. そ の 他 の 方 法	07. 開 示 し て い な い
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	01	02	03	04	05	06	07
b) 配属される部署や業務 内容	01	02	03	04	05	06	07
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	01	02	03	04	05	06	07
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	01	02	03	04	05	06	07
e) 入社直後の賃金	01	02	03	04	05	06	07
f) 福利厚生	01	02	03	04	05	06	07
g) 将来得られるスキルや 経験	01	02	03	04	05	06	07
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	01	02	03	04	05	06	07
i) 将来的な賃金	01	02	03	04	05	06	07

(17) 「**管理職**」を中途採用するにあたり、特別な処遇・労働条件を提示することがありますか。
(該当するすべてに○印)

01. 高い給与や賞与を提示することがある
02. 入社時に一時金を支払うことを提示することがある
03. 役職等の高いポジションを提示することがある
04. 特別なキャリアパスを提示することがある
05. 職種・仕事内容を限定することがある
06. 転勤する範囲を限定することがある
07. 勤務する場所や労働時間を選択できる働き方（テレワークやフレックスタイム等）を提示することがある
08. その他（_____）
09. 特別な処遇・労働条件を提示することはない

(18) 貴社が過去3年間に中途採用した「**管理職**」の仕事のパフォーマンスにどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

(19) 貴社が過去3年間に行った「**管理職**」の中途採用は、目標としていた採用人数をどの程度達成しましたか。(○印は一つ)

01. 達成した
02. ほぼ達成した
03. あまり達成しなかった
04. 達成しなかった

(20) 貴社が過去3年間に中途採用した「**管理職**」の定着にどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

【「総合職」（非管理職として営業、企画、開発、人事等の中核業務を担当し、幅広い業務の経験を通して、将来管理職等の経営幹部になることを期待されている人材）の中途採用についてお伺いします】

(21) 貴社では過去3年間に「総合職」の中途採用の活動をしましたか。結果的に採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」を選択してください。（○印は一つ）

01. 中途採用の活動をした
02. 中途採用の活動をしていない

【「総合職」（非管理職として営業、企画、開発、人事等の中核業務を担当し、幅広い業務の経験を通して、将来管理職等の経営幹部になることを期待されている人材）の中途採用についてお伺いします】

（問 21 で「01. 中途採用の活動をした」を選択した方がお答えください）

(22) 過去 3 年間に中途採用した「総合職」の人数を教えてください。採用できなかった場合は 0 を入力してください。

() 人

(23) 貴社が「総合職」を中途採用した際の方針として、重視していたことを教えてください。

（○印は一つ）

	01. Aに近い	02. どちらか たとえば Aに近い	03. どちらか たとえば Bに近い	04. Bに近い
A：即戦力として活躍 できる人材を採用する B：将来活躍できる人 材を採用する	01	02	03	04

(24) 「総合職」を中途採用するにあたって活用したルートを教えてください。（該当するすべてに○印）

01. ハローワーク、ハローワークインターネットサービス
02. 求人広告
03. 人材紹介会社・転職エージェントなど
04. 求人メディア・転職者情報の登録サイト（スカウトサービス）
05. 地方公共団体のサービス
06. 商工会議所等の経営者団体のサービス
07. 自社のホームページや SNS
08. 知人・社員等の紹介（縁故）
09. 取引先や親会社・関連会社等の紹介
10. その他（ ）

(25)「総合職」を中途採用する際にどのような経験・能力を重視しましたか。(該当するすべてに○印)

01. 同じ業種の経験
02. 募集の職種や業務の経験
03. 募集の職種や業務における専門スキル
04. 職業資格の保有
05. 課題設定や計画立案の能力
06. 困難な状況に対応できる能力
07. コミュニケーション能力
08. 仕事に主体的に取り組む姿勢
09. 自社の文化との融和性、自社の経営理念への共感
10. 顧客や社外関係者との人脈
11. その他 ()

(26) 貴社が「総合職」の求職者に開示している情報と、開示する方法を教えてください。(各行で該当するすべてに○印)

	01. 企業 Web サイト	02. 求人 票	03. 企業 説明会	04. 求 職者 との 面談	05. 求 職者 から 問 い 合 わ せ が あ っ た 場 合	06. そ の 他 の 方 法	07. 開 示 し て い な い
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	01	02	03	04	05	06	07
b) 配属される部署や業務 内容	01	02	03	04	05	06	07
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	01	02	03	04	05	06	07
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	01	02	03	04	05	06	07
e) 入社直後の賃金	01	02	03	04	05	06	07
f) 福利厚生	01	02	03	04	05	06	07
g) 将来得られるスキルや 経験	01	02	03	04	05	06	07
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	01	02	03	04	05	06	07
i) 将来的な賃金	01	02	03	04	05	06	07

(27) 「総合職」を中途採用するにあたり、特別な処遇・労働条件を提示することがありますか。
(該当するすべてに○印)

01. 高い給与や賞与を提示することがある
02. 入社時に一時金を支払うことを提示することがある
03. 役職等の高いポジションを提示することがある
04. 特別なキャリアパスを提示することがある
05. 職種・仕事内容を限定することがある
06. 転勤する範囲を限定することがある
07. 勤務する場所や労働時間を選択できる働き方（テレワークやフレックスタイム等）を提示することがある
08. その他（_____）
09. 特別な処遇・労働条件を提示することはない

(28) 貴社が過去3年間に中途採用した「総合職」の仕事のパフォーマンスにどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

(29) 貴社が過去3年間に行った「総合職」の中途採用は、目標としていた採用人数をどの程度達成しましたか。(○印は一つ)

01. 達成した
02. ほぼ達成した
03. あまり達成しなかった
04. 達成しなかった

(30) 貴社が過去3年間に中途採用した「総合職」の定着にどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

【「高度専門職」（特定の業務領域で、高度な専門性を求められる業務を担当する人材）の中途採用についてお伺いします】

(31) 貴社では過去 3 年間に「高度専門職」の中途採用の活動をしましたか。結果的に採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」を選択してください。（○印は一つ）

01. 中途採用の活動をした
02. 中途採用の活動をしていない

【「高度専門職」（特定の業務領域で、高度な専門性を求められる業務を担当する人材）の中途採用についてお伺いします】

（問 31 で「01. 中途採用の活動をした」を選択した方がお答えください）

(32) 過去 3 年間に中途採用した「高度専門職」の人数を教えてください。採用できなかった場合は 0 を入力してください。

() 人

(33) 貴社が「高度専門職」を中途採用した際の方針として、重視していたことを教えてください。（○印は一つ）

	01. A に近い	02. どちらか といえば A に近い	03. どちらか といえば B に近い	04. B に近い
A：即戦力として活躍 できる人材を採用する B：将来活躍できる人 材を採用する	01	02	03	04

(34) 「高度専門職」を中途採用するにあたって活用したルートを教えてください。（該当するすべてに○印）

01. ハローワーク、ハローワークインターネットサービス
02. 求人広告
03. 人材紹介会社・転職エージェントなど
04. 求人メディア・転職者情報の登録サイト（スカウトサービス）
05. 地方公共団体のサービス
06. 商工会議所等の経営者団体のサービス
07. 自社のホームページや SNS
08. 知人・社員等の紹介（縁故）
09. 取引先や親会社・関連会社等の紹介
10. その他（ ）

(35)「高度専門職」を中途採用する際にどのような経験・能力を重視しましたか。(該当するすべてに○印)

01. 同じ業種の経験
02. 募集の職種や業務の経験
03. 募集の職種や業務における専門スキル
04. 職業資格の保有
05. 課題設定や計画立案の能力
06. 困難な状況に対応できる能力
07. コミュニケーション能力
08. 仕事に主体的に取り組む姿勢
09. 自社の文化との融和性、自社の経営理念への共感
10. 顧客や社外関係者との人脈
11. その他 ()

(36) 貴社が「高度専門職」の求職者に開示している情報と、開示する方法を教えてください。(各行で該当するすべてに○印)

	01. 企業 Web サイト	02. 求人 票	03. 企業 説明会	04. 求 職者との 面談	05. 求 職者から 問い合わせ があった場 合	06. そ 他の方 法	07. 開 示して いない
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	01	02	03	04	05	06	07
b) 配属される部署や業務 内容	01	02	03	04	05	06	07
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	01	02	03	04	05	06	07
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	01	02	03	04	05	06	07
e) 入社直後の賃金	01	02	03	04	05	06	07
f) 福利厚生	01	02	03	04	05	06	07
g) 将来得られるスキルや 経験	01	02	03	04	05	06	07
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	01	02	03	04	05	06	07
i) 将来的な賃金	01	02	03	04	05	06	07

(37) 「高度専門職」を中途採用するにあたり、特別な処遇・労働条件を提示することがあります
か。(該当するすべてに○印)

01. 高い給与や賞与を提示することがある
02. 入社時に一時金を支払うことを提示することがある
03. 役職等の高いポジションを提示することがある
04. 特別なキャリアパスを提示することがある
05. 職種・仕事内容を限定することがある
06. 転勤する範囲を限定することがある
07. 勤務する場所や労働時間を選択できる働き方（テレワークやフレックスタイム等） を提示することがある
08. その他（_____）
09. 特別な処遇・労働条件を提示することはない

(38) 貴社が過去3年間に中途採用した「高度専門職」の仕事のパフォーマンスにどの程度満足し
ていますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

(39) 貴社が過去3年間に行った「高度専門職」の中途採用は、目標としていた採用人数をどの程
度達成しましたか。(○印は一つ)

01. 達成した
02. ほぼ達成した
03. あまり達成しなかった
04. 達成しなかった

(40) 貴社が過去3年間に中途採用した「高度専門職」の定着にどの程度満足していますか。(○印
は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

【「現業職」（特定の業務領域で、定型的・補助的な業務を担当する人材）の中途採用についてお伺いします】

(41) 貴社では過去 3 年間に「現業職」の中途採用の活動をしましたか。結果的に採用できなかった場合でも、求人情報の掲載等の採用活動を行っている場合は「01. 中途採用の活動をした」を選択してください。（○印は一つ）

01. 中途採用の活動をした
02. 中途採用の活動をしていない

【「現業職」（特定の業務領域で、定型的・補助的な業務を担当する人材）の中途採用についてお伺いします】

（問 41 で「01. 中途採用の活動をした」を選択した方がお答えください）

(42) 過去 3 年間に中途採用した「現業職」の人数を教えてください。採用できなかった場合は 0 を入力してください。

() 人

(43) 貴社が「現業職」を中途採用した際の方針として、重視していたことを教えてください。

(○印は一つ)

	01. A に近い	02. どちらか といえば A に近い	03. どちらか といえば B に近い	04. B に近い
A：即戦力として活躍 できる人材を採用する B：将来活躍できる人 材を採用する	01	02	03	04

(44) 「現業職」を中途採用するにあたって活用したルートを教えてください。(該当するすべてに○印)

01. ハローワーク、ハローワークインターネットサービス
02. 求人広告
03. 人材紹介会社・転職エージェントなど
04. 求人メディア・転職者情報の登録サイト（スカウトサービス）
05. 地方公共団体のサービス
06. 商工会議所等の経営者団体のサービス
07. 自社のホームページや SNS
08. 知人・社員等の紹介（縁故）
09. 取引先や親会社・関連会社等の紹介
10. その他（ ）

(45)「**現業職**」を中途採用する際にどのような経験・能力を重視しましたか。(該当するすべてに○印)

01. 同じ業種の経験
02. 募集の職種や業務の経験
03. 募集の職種や業務における専門スキル
04. 職業資格の保有
05. 課題設定や計画立案の能力
06. 困難な状況に対応できる能力
07. コミュニケーション能力
08. 仕事に主体的に取り組む姿勢
09. 自社の文化との融和性、自社の経営理念への共感
10. 顧客や社外関係者との人脈
11. その他 ()

(46) 貴社が「**現業職**」の求職者に開示している情報と、開示する方法を教えてください。(各行で該当するすべてに○印)

	01. 企業 Web サイト	02. 求人 票	03. 企業 説明会	04. 求 職者 との 面談	05. 求 職者 から 問 い 合 わ せ が あ っ た 場 合	06. そ の 他 の 方 法	07. 開 示 し て い な い
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	01	02	03	04	05	06	07
b) 配属される部署や業務 内容	01	02	03	04	05	06	07
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	01	02	03	04	05	06	07
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	01	02	03	04	05	06	07
e) 入社直後の賃金	01	02	03	04	05	06	07
f) 福利厚生	01	02	03	04	05	06	07
g) 将来得られるスキルや 経験	01	02	03	04	05	06	07
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	01	02	03	04	05	06	07
i) 将来的な賃金	01	02	03	04	05	06	07

(47) 「**現業職**」を中途採用するにあたり、特別な処遇・労働条件を提示することがありますか。
(該当するすべてに○印)

01. 高い給与や賞与を提示することがある
02. 入社時に一時金を支払うことを提示することがある
03. 役職等の高いポジションを提示することがある
04. 特別なキャリアパスを提示することがある
05. 職種・仕事内容を限定することがある
06. 転勤する範囲を限定することがある
07. 勤務する場所や労働時間を選択できる働き方（テレワークやフレックスタイム等）を提示することがある
08. その他（_____）
09. 特別な処遇・労働条件を提示することはない

(48) 貴社が過去3年間に中途採用した「**現業職**」の仕事のパフォーマンスにどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

(49) 貴社が過去3年間に行った「**現業職**」の中途採用は、目標としていた採用人数をどの程度達成しましたか。(○印は一つ)

01. 達成した
02. ほぼ達成した
03. あまり達成しなかった
04. 達成しなかった

(50) 貴社が過去3年間に中途採用した「**現業職**」の定着にどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

【個人情報のお取り扱い】

以下の内容をご覧ください、個人情報のお取り扱いにつきまして回答をご記入ください。

今後、本調査にご回答いただいた内容のご確認のため、事務局よりご担当者様へご連絡を差し上げる場合がございます。

差し支えなければ 末尾の個人情報取り扱いについて同意をいただき、貴社名とご担当者様のお名前、ご連絡先をご記入ください。

末尾の個人情報のお取り扱いについて

01. 同意する
02. 同意しない（貴社名とご担当者様のお名前、ご連絡先の入力は不要です）

貴社名

()

ご担当者様のお名前

()

電話番号

()

メールアドレス

()

付録 2

「中途採用に関するアンケート調査」

労働者アンケート 調査票

中途採用に関するアンケート調査（従業員様ご回答用）

ご回答にあたっては、勤め先にお送りした調査依頼状（はがき）に記載しております
【調査 ID】を、人事ご担当者様へご確認のうえ、必ずご記入ください。

調査 ID：（ ）

【調査 ID】は5桁の数字で、はがきの表面・裏面にそれぞれ同じものを記載しています。

【表面】

郵便はがき

料金別納
郵便

株式会社 ○○○○ 御中

【調査ID：○○○○○】

厚生労働省

【裏面】

厚生労働省委託・中途採用・経験者採用者が活躍する
企業における情報公表その他取組に関する調査研究事業

令和7年1月

人事労務・採用 ご担当者様

中途採用に関するアンケート調査 ご協力をお願い

平素は厚生労働行政にご理解、ご協力いただきありがとうございます。
 本調査は、厚生労働省の委託事業において、中途採用の状況等を把握することを目的に実施しています。企業調査と従業員調査を行っており、それぞれご回答いただきますようお願いいたします。

調査種類	ご回答者
企業調査	人事労務や中途採用のご担当者様（1回答のみ）
従業員調査	中途採用で入社した正社員

※貴社の規模に応じた人数分、ご回答ください。配布に当たっては、可能な限りご年齢や性別、ご配属などに偏りがないよう、ご配慮いただきをお願い申し上げます。

また、以下の【調査ID】をご回答先へお伝え下さい。

調査 ID	○○○○○
-------	---

業務ご多忙の所見に恐れ入りますが、令和7年2月7日（金）までに、WEBでのご回答を、何卒よろしくお願い申し上げます。

この調査でご回答いただいた内容は全て統計的に処理されたうえで公開され、個別企業や個人が特定されることはありません。

なお、調査事務局は[]が厚生労働省より委託を受け、担当しております。

【問合せ先】 []

ご回答は下記URL（企業調査、従業員調査で共通）よりアクセスください。

<https://mid-career-recruitment.com/>
 二次元バーコードからもアクセス頂けます。WEB以外での回答を希望される場合はE-mailにてお問い合わせください

WEB 以外での回答を希望される場合は、メールまたは FAX でご返送ください。

選択式の回答は、Word でご記入いただく場合には選択した番号がわかるように「○」等をご記入ください。手書きの場合は、番号を「○」で囲んでください。

「中途採用・経験者採用者が活躍する企業における情報公表その他取組に関する調査研究事業」事務局 担当： []

E-mail： []

FAX： [] Tel： [] （10時-17時、土日祝日を除く）

令和7年1月1日現在の状況についてお答えください。

(1) あなたの性別を教えてください。(○印は一つ)

01. 男性
02. 女性
03. その他

(2) あなたの年齢を教えてください。

() 歳

(3) あなたは勤め先の労働組合に加入していますか。(○印は一つ)

01. 加入している
02. 加入していない
03. 組合がない
04. わからない

(4) あなたの勤め先での職種を教えてください。主に当てはまるものを選択してください。(○印は一つ)

01. 経営企画
02. 総務
03. 経理・財務
04. 人事労務・教育
05. 法務
06. 広報・秘書
07. 研究・開発
08. 商品・サービス企画
09. マーケティング・調査分析
10. 営業・販売
11. 購買・調達・物流
12. 製造・施工
13. サービス提供（医療・福祉・看護などの現業職を含む）
14. その他（ ）

(5) あなたの現在の勤め先における年収(税引き前の金額、賞与を含む)はどの程度ですか。(○印は一つ)

01. 300 万円未満
02. 300～400 万円未満
03. 400～500 万円未満
04. 500～600 万円未満
05. 600～700 万円未満
06. 700～800 万円未満
07. 800～900 万円未満
08. 900～1000 万円未満
09. 1000～1200 万円未満
10. 1200～1500 万円未満
11. 1500～2000 万円未満
12. 2000 万円以上
13. わからない

(6) 今の勤め先は、これまで勤めた企業の中で何社目ですか。

() 社目

(7) 今の勤め先での勤続年数を教えてください。

() 年目

(8) 今の勤め先への転職を決めた理由を教えてください。(該当するすべてに○印)

01. 長期的な安定雇用
02. 中長期的なステップアップの一環
03. 満足感や働きがいのある仕事
04. 自分の技能・能力の活用
05. 賃金
06. 就任できる役職等のポジション
07. 労働時間
08. 休日・休暇
09. 育児・介護・病気治療等と働くことの両立
10. 転勤がないこと、少なくなること
11. 通勤の利便性
12. テレワーク等の柔軟な働き方
13. 福利厚生
14. 地元や地方での就労（U・I・J ターンを含む）
15. 会社の将来性
16. 企業風土や事業方針への共感
17. 職場の人間関係や雰囲気
18. その他（ ）

(9) 今の勤め先に入社した直後に、あなたに対して会社が行ってくれたことを教えてください。(該当するすべてに○印)

01. 導入研修
02. ランチ会や飲み会などの歓迎イベント
03. メンターや相談役などによる職場適応の支援
04. 上司との面談
05. 人事との面談
06. 職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み
07. 組織の活性化や社員間コミュニケーションの促進等を目的としたチームへの参加に対する支援
08. 社内の相談窓口の案内
09. 社外の相談窓口の案内
10. 新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトの案内
11. その他（ ）
12. 行ってくれたことはない

(10) あなたは以下の人材タイプのうちどれに当てはまると思いますか。(○印は一つ)

01. <u>管理職</u>
02. <u>総合職</u> (非管理職として営業、企画、開発、人事等の中核業務を担当し、幅広い業務の経験を通して、将来管理職等の経営幹部になることを期待されている人材)
03. <u>高度専門職</u> (特定の業務領域で、高度な専門性を求められる業務を担当する人材)
04. <u>現業職</u> (特定の業務領域で、定型的・補助的な業務を担当する人材)

(11) 今の勤め先にはどのように採用されたと思いますか。(○印は一つ)

	01. A に 近 い	02. ど ち ら か と い え ば A に 近 い	03. ど ち ら か と い え ば B に 近 い	04. B に 近 い
A：即戦力として活躍できる人材として採用された B：将来活躍できる人材として採用された	01	02	03	04

(12) 今の勤め先に入社するにあたって活用したルートをお教えてください。(該当するすべてに○印)

11. ハローワーク、ハローワークインターネットサービス
12. 求人広告
13. 人材紹介会社・転職エージェントなど
14. 求人メディア・転職者情報の登録サイト (スカウトサービス)
15. 地方公共団体のサービス
16. 商工会議所等の経営者団体のサービス
17. 自社のホームページや SNS
18. 知人・社員等の紹介 (縁故)
19. 取引先や親会社・関連会社等の紹介
20. その他 ()

(13)今の勤め先に入社する際にどのような経験・能力を重視されたと思いますか。(該当するすべてに○印)

12. 同じ業種の経験
13. 募集の職種や業務の経験
14. 募集の職種や業務における専門スキル
15. 職業資格の保有
16. 課題設定や計画立案の能力
17. 困難な状況に対応できる能力
18. コミュニケーション能力
19. 仕事に主体的に取り組む姿勢
20. 自社の文化との融和性、自社の経営理念への共感
21. 顧客や社外関係者との人脈
22. その他 ()

(14) 今の勤め先に入社するまでの間に、勤め先から開示された情報と、開示された方法を教えてください。(各行で該当するすべてに○印)

	08. 企業 Web サイト	09. 求人 票	10. 企業 説明 会	11. 企業 との 面談	12. 企業 へ個 別に 問い 合わ せた 場合	13. そ 他の 方法	14. 開 示さ れて いな い
a) 入社直後に求められる 経験・スキル	01	02	03	04	05	06	07
b) 配属される部署や業務 内容	01	02	03	04	05	06	07
c) 配置転換の範囲（全国 転勤、海外異動等）	01	02	03	04	05	06	07
d) 労働環境（残業時間、 年間休日数等）	01	02	03	04	05	06	07
e) 入社直後の賃金	01	02	03	04	05	06	07
f) 福利厚生	01	02	03	04	05	06	07
g) 将来得られるスキルや 経験	01	02	03	04	05	06	07
h) 将来の業務内容やキャ リアパスの見通し	01	02	03	04	05	06	07
i) 将来的な賃金	01	02	03	04	05	06	07

(15) 今の勤め先への入社を決める際に、勤め先から特別な処遇・労働条件を提示されましたか。

(該当するすべてに○印)

01. 高い給与や賞与を提示された
02. 入社時に一時金を支払うことを提示された
03. 役職等の高いポジションを提示された
04. 特別なキャリアパスを提示された
05. 職種・仕事内容を限定された
06. 転勤する範囲を限定された
07. 勤務する場所や労働時間を選択できる働き方（テレワークやフレックスタイム等）を提示された
08. その他（_____）
09. 特別な処遇・労働条件は提示されなかった

(16) 今の勤め先に入社した当初に難しさを感じたこと、困ったことは何ですか。(該当するすべてに○印)

01. 周囲との人間関係
02. 親しい同僚や相談できる相手の不在
03. 仕事の内容
04. これまでの勤め先との仕事の進め方の違い
05. 要求される成果
06. 会社や職場の文化・風土
07. 労働時間や休日
08. その他（_____）
09. 難しさを感じたこと、困ったことは特になかった

(17) 今の勤め先での仕事に対する認識を教えてください。(各行で○印は一つ)

	01. いつも 感じる	02. よく感 じる	03. 時々感 じる	04. めった に感じ ない	05. 全く感 じない
a) 仕事をしてい ると、活力が みなぎるよう に感じる	01	02	03	04	05
b) 仕事に熱心に 取り組んでい る	01	02	03	04	05
c) 仕事をしてい ると、つい夢 中になっている	01	02	03	04	05

(18) あなたは現在の仕事にどの程度満足していますか。(○印は一つ)

01. 満足している
02. やや満足している
03. あまり満足していない
04. 満足していない

(19) あなたは今の勤め先で働き続けたいと思いますか。(○印は一つ)

01. そう思う
02. ややそう思う
03. あまりそう思わない
04. そう思わない

アンケート調査は以上です。

ご協力いただきありがとうございました。