

## Press Release

平成 29 年 12 月 26 日 (火)

独立行政法人労働政策研究・研修機構（理事長 菅野 和夫）

研究調整部長 内田 寛子

研究調整部研究調整課長 小此木 裕二

電話：03-5991-5102

厚生労働省&lt;照会先&gt;

職業安定局雇用政策課

課長 弓 信幸 課長補佐 西川 誠明

電話：03-5253-1111 内線：5732

人材開発統括官付若年者・キャリア形成支援担当参事官室

参事官 伊藤 正史 室長補佐 林 幹雄

電話：03-5253-1111 内線：5282

## 「多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会」報告書

我が国では、ICT・AI・IoT等の進展により、産業構造や各企業の事業構造の大きな変化が見込まれる。また、職業キャリアが長期化し、少子化や価値観の変化等を背景に働き方のニーズが多様化する中で、企業と労働者双方のニーズに応え、多様な選考・採用機会の拡大を図る必要がある。

このためには、勤務地・勤務内容・勤務時間などに限定のある働き方や転職・再就職について、職業キャリアにおける時間軸の中で、それぞれの場面に応じた方策を総合的に講じていく必要がある。

こうした観点から、独立行政法人労働政策研究・研修機構においては、平成 29 年 8 月から「多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会」（座長：佐藤博樹・中央大学大学院戦略経営研究科教授）を開催し、厚生労働省からの協力を得て、「働き方改革実行計画」で示された講ずべき施策の方向性を踏まえ、特に課題となっている新卒採用における地域限定正社員と中高年齢者の転職・再就職に重点を置いて検討し、企業、労働者及び国それぞれが、多様な選考・採用機会の拡大のため、講ずることが望ましい取組について整理を行った。今般、別添のとおり本検討会報告書がとりまとめられたので公表する。

## ○報告書のポイント

## ○新卒者等に係る現状・課題等

新規大卒者のうち、地域限定等での就職を希望する者は多い一方で、全国・海外展開をしている企業においては、正社員採用予定人数に占める地域限定正社員の割合は4%となっている等、実際には多様な働き方に関する希望が叶いにくい実態がある。加えて、中小企業においては、情報発信の弱さからその魅力が伝わりにくく、地域で将来のキャリア展望が描ける雇用の受け皿が見えにくくなっている。また、新卒採用において多様な応募機会を設けている企業は多いものの、2割程度の企業においては、特定の時期に一括募集を行い、これ以外の時期に募集を行っていないため、この時期に就職活動ができない事情がある学生等の応募機会が狭められているケースがある。

## ○転職・再就職者に係る現状・課題等

我が国の労働市場において、入職者の約6割は転職・再就職者が占めており、転職・再就職者は若年者を中心に増加している。しかし、年齢が上がるにつれて、転職者は減少する傾向にあり、転職後の賃金についても、上がりにくくなる現状がある。

一方、中高年齢者の中途採用に前向きな企業の割合は、採用実績のない企業では3割程度に止まるが、過去に採用実績がある企業では6割超まで高まる。

また、異業種からの転職者であっても、同業種からの転職者と同様に活躍しているという実態がある。このことは、専門性のみならず、コミュニケーション能力など、いわばコンピューターのOSのような異業種においても共通して発揮される職務遂行能力が、企業横断的に活躍するために重要であることを示している。こうした職務遂行能力は、職務経験により培われるものであり、職務経験が豊富な中高年齢者こそ転職後の活躍が期待される。

## ○多様な選考・採用機会の拡大に向けて望まれる取組

### 【企業】

新卒採用において、新卒者等の中長期的なキャリア形成が可能な地域拠点を有する場合に、当該地域に限定して働ける勤務制度を導入するなど、新卒者等が希望する地域で将来のキャリア展望が描ける募集・採用の仕組みを積極的に検討する。また、新卒者等の適職選択のため、採用後の処遇や働き方、選択した採用区分ごとのキャリア展望等に係る情報開示に積極的に取り組む。一方、過度な負担とならない範囲で、画一的な募集スケジュールでの対応が困難な新卒者等に対して、個々の事情に配慮した柔軟な対応を行う。

中途採用においては、必要とする専門性や職業能力の水準、範囲等を明確に整理し募集・採用を行う。また、転職者と企業のミスマッチ防止の観点から、賃金等の労働条件や職務内容に限らず、期待する役割や人柄、職場情報、企業文化等の提供に積極的に取り組む。加えて、多様な経験や職業能力をもった人材の確保ができるように、異業種においても共通して発揮される職務遂行能力に着目し、元の職業・職種に関わらない募集・採用を検討する。

また、労働者の専門性に加え、異業種においても共通して発揮される職務遂行能力等について適正な評価に努めるとともに、必要に応じて個別契約を結ぶことにより、社内・社外双方で公平性を保つ処遇を柔軟に決定する。また、即戦力として中途採用する場合であっても、転職者が能力を十分に発揮できるよう早期定着支援を積極的に行う。さらに、高度に専門的な業務を切り出し、専門職のウエイトを高めていくことなどを検討する。

### 【労働者】

労働者は、人生100年時代において、転職・再就職を前提としたキャリアを念頭に置き、定年後も見越した、自らのキャリアの棚卸しや職業能力向上を、早い段階から主体的に行っていく必要がある。

### 【国】

国は、新卒者等や転職・再就職者の採用・選考に関する適切な情報発信、企業の前向きな取組に対する支援、好事例などの普及促進、各職種の賃金や働き方、職務遂行能力の見える化、リカレント教育プログラムの拡充等の施策の充実が求められる。

# 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会 報告書

平成 29 年 12 月

## 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会報告書

1. はじめに	2
2. 労働市場の現状と見通し	3
(1) 概況	3
(2) 新卒者等に係る労働市場の現状	4
(3) 転職・再就職者に係る労働市場の現状	5
(4) 労働市場の今後の見込み	6
3. 多様な選考・採用機会の拡大に係る課題	7
(1) 新卒者等の採用に係る課題	7
(2) 転職・再就職者の採用に係る課題	7
4. 目指すべき方向性	8
(1) 新卒者等の選考・採用に係る方向性	8
(2) 転職・再就職者の選考・採用に係る方向性	8
(3) 望ましい社会の実現に向けた国の役割	9
5. 多様な選考・採用機会の拡大に向けた方策	10
(1) 企業の取組	10
(ア) 募集に関する取組	10
(イ) 採用・入社後の活躍支援に関する取組	10
(ウ) 社内制度等に関する取組	11
(エ) 従業員のキャリア教育や職業能力開発に関する取組	11
(2) 新卒者・労働者等の取組	11
(3) 国の取組	12
(ア) 労働市場に関する取組	12
(イ) 新卒者等の就職・採用に関する取組	12
(ウ) 転職・再就職、中途採用に関する取組	13
(エ) 学び直しやキャリア教育に関する取組	13
6. おわりに	14
(参考1) 企業へのヒアリング調査等にて確認した好事例	15
(参考2) 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会委員名簿	17
(参考3) 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会開催実績	18

## 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会報告書

### 1. はじめに

「働き方改革実行計画」(平成 29 年 3 月 28 日働き方改革実現会議決定)においては、「単線型の日本のキャリアパスでは、ライフステージに合った仕事の仕方を選択しにくい。これに対し、転職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行を確立すれば、労働者が自分にあった働き方を選択して自らキャリアを設計できるようになり、付加価値の高い産業への転職・再就職を通じて国全体の生産性の向上にもつながる。」とされ、①「若者雇用促進法に基づく指針を改定し、希望する地域等で働ける勤務制度の導入など多様な選考・採用機会を促進する」、②「年齢にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大に向けて、転職者の受入れ促進のための指針を策定」という 2 つの講ずべき施策が掲げられている。

これら 2 つの施策は、人生 100 年時代の職業キャリアに照らし、一連の時間軸の中で総合的に捉えられるべきものである。職業キャリアが長期化し、働き方のニーズが多様化する中で、一定の限定(制約)のある働き方も、また、転職・再就職も、職業キャリアの中で相互に関連しあいながら、誰にもいつでも起こり得るものとなっているからである。さらに、労働市場においても、急速な技術革新や産業・事業構造の変化も相まって、いわゆる日本的雇用システム(とりわけ新卒一括採用と内部労働市場を通じた中核人材の育成)も、一定の修正とも言うべき動きが生じてきている。

勤務地・勤務内容・勤務時間などに限定のある働き方については、少子化や価値観の変化等を背景に新規学卒(以下「新卒」という。)の段階からニーズの高まりが見られる。また、約 5 割の女性が出産・育児を契機に退職している中で、転職・再就職の課題とも関連するが、両立支援の観点から限定のある働き方へのニーズが高まっている。高齢化が急速に進む中で、中高年齢者(45 歳以上)を中心に、老親介護等のために、やはり限定のある働き方を求めるニーズも益々高まってくると考えられる。

転職・再就職についても、職業キャリアにおける一連の時間軸の中で、様々な場面での発生が想定される。職業キャリアの始まりである新卒就職においては、卒業・就職後 3 年以内に、大卒者で 3 割強、高卒者で約 4 割が離職する実態にある。青少年の雇用の促進等に関する法律(昭和 45 年法律第 98 号。以下「若者雇用促進法」という。)に基づく指針では、少なくとも卒業後 3 年以内の求職者について、新卒採用枠に含めるよう求めているが、新卒時等のミスマッチ是正の観点からも、新卒時の就職に加えて卒業後 3 年以内の転職・再就職も適職選択過程と捉えて適切な支援を行うことが求められている。加えて、出産・育児に伴う退職後の再就職、老親介護等のための中高年齢者の転職・再就職の円滑化も重要な課題である。

また、企業の中途採用ニーズが高まる中で、自らの経験・能力を活かし、成長産業等への転職・再就職を通じてキャリアアップを図りたい労働者と、企業の人材ニーズとのマッチングが円滑に行われることは、労働者の能力の有効な発揮とともに、企業ひいては国の生産性の向上にも大きく寄与することが期待される。

このように、労働者と企業を取り巻く環境が大きく変化し、それぞれのニーズが多

様化する中で、限定のある働き方と転職・再就職の双方について、労働者のニーズと企業ニーズとのマッチングの精度をいかに高めていくかが今後の重要な課題である。職業キャリアの時間軸の中で、それぞれの場面における課題に応じたふさわしい方策を総合的に講じていく必要がある。なお、労働者のキャリアアップの観点においては、正社員転換など企業内部における対応も重要であるが、ここでは多様な選考・採用機会の拡大に議論の軸足を置いている。

本検討会においては、こうした観点に立ちつつ、同時に、①「若者雇用促進法に基づく指針を改定し、希望する地域等で働ける勤務制度の導入など多様な選考・採用機会を促進する」、②「年齢にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大に向けて、転職者の受入れ促進のための指針を策定」するという2つの講ずべき施策の方向性も踏まえて検討を行った。

限定のある働き方については、大企業等においては、いわゆる総合職（無限定）として、新卒一括採用を行っている現状がある一方、採用後においては、多様な正社員など限定のある働き方の普及が図られつつある。こうした状況に照らせば、職業キャリアの出発点である新卒採用において、新卒者等の希望が多い地域限定正社員の課題を特に取り上げて検討する意義は大きいと考えられる。また、転職・再就職については、長い職業キャリアにおいて、幾つかの場面で直面しうるものであるが、日本的雇用システムの中で、特に中高年齢者の転職・再就職のハードルが高いことは事実であり、年齢にかかわらず多様な選考・採用機会の拡大に向けた環境整備として、特に中高年齢者の転職・再就職に重点を置いて検討することには意義があると考えられる。

このため、本検討会においては、新卒者等の採用及び転職・再就職者の採用に係る実態把握や、企業・有識者からのヒアリングを行うとともに、企業の採用実態や若者のニーズに係る調査を実施し、現状、課題及び目指すべき方向性を示した上で、多様な選考・採用機会の拡大に向けて、企業、労働者及び国が取り組むことが望ましい事項について整理を行った。

## 2. 労働市場の現状と見通し

### (1) 概況

平成29年10月時点において、有効求人倍率は1.55倍と約44年ぶり、完全失業率は2.8%と約23年ぶりの水準となるなど、雇用情勢は着実に改善している。また、日本銀行「企業短期経済観測調査」（平成29年12月公表）をみると、雇用人員の過不足について、「過剰」と答えた企業の割合から「不足」と答えた企業の割合を引いた雇用判断DIが-31と四半世紀ぶりの水準となっており、人手不足感が強まっている。厚生労働省「雇用動向調査」において、人手不足の状況を産業・企業規模別にみると、常用労働者に占める未充足求人数（欠員率）は、サービス業及び中小企業において高い状況にある。

また、総務省「労働力調査」をみると、雇用情勢の改善を受けて、非自発的な離職者は、5年前（平成23年）の114万人から56万人減少し、平成28年には58万人と半減しており、自発的な離職者の87万人を下回っている。希望しない離職を余儀なくされる労働者が減少し、相対的に自らの意思で転職する労働者の割合が高ま

っている。

一方で、我が国の労働供給の約半数は中高年齢者であるが、平成 28 年時点において、中高年齢者層の失業者 85 万人のうち、約 36%が 1 年以上失業している長期失業者であり、また、正規の職がないため不本意ながら非正規で就業している者が 146 万人存在している。

このように、雇用情勢の改善が進み、人手不足感が高まる一方で、中高年齢者については、必ずしも十分な活躍の場が提供されていない現状がある。

## (2) 新卒者等に係る労働市場の現状

新卒者等に係る労働市場の現状については、かつて最も大きな新卒者の供給源であった高卒就職者が減少する一方、大卒就職者は年々増加し、現在では高卒就職者の 2 倍以上の規模となっており、多くの職業・職種において、かつての高卒就職者が大卒就職者に代替されている状況がある。また、新卒者の就職状況については、平成 29 年 3 月の就職率をみると、大卒者が 97.6%、高卒者が 98.0%と極めて高い水準で推移している。

新卒者等の募集に当たって、特定の時期に一括募集を行うことについては、独立行政法人労働政策研究・研修機構「大学生・大学院生の多様な採用に対するニーズ調査」(以下「JILPT 学生調査」という。)によれば、60.6%の新卒者等が「通年募集・秋季募集が多ければよい」と考えている。その主な理由は、「自分に合った企業を見極めたいから」となっているが、一括募集が行われているために、一部で応募・就職の機会を得ることが困難である者が生じている実態もある。

新卒者等に係る多様な選考・採用機会の現状については、JILPT 学生調査によると、地域限定正社員を希望する者が 72.6% (ただし、希望者のうち東京・愛知・大阪圏の者が 64.9%を占めている。)、職務限定正社員を希望する者が 58.0%、勤務時間限定正社員を希望する者が 51.8%となっており、新卒採用時点における、多様な働き方に対する学生のニーズがうかがえる。しかしながら、多様な働き方を希望する者のうち、実際にこうした働き方で採用される者の割合は、地域限定で 28.6%、職務限定で 24.3%、勤務時間限定で 4.4%となっており、結果的に多様な働き方に関する希望が叶いにくい実態がある。

一方、このように多様な働き方も希望しつつ、無限定の正社員として採用された者について、結果的に「希望通り」の働き方であると考えている者が 93.6%となっており、就職者全体の 95.5%と比較しても、大きな差がない状況となっている点に留意する必要がある。これらにより、新卒者等は多様な働き方を希望する場合も、これに固執しているわけではなく、希望自体が就職活動を通じて、現実に合わせて形を変容していたり、また、現実の受け皿が量的にも不足している中で、その希望が実際の就職活動において具体的な選択肢になっていないことが示唆される。

また、卒業・就職後 3 年以内に離職する者の割合は、大卒者が 32.2%、高卒者が 40.8%となっており、概ね横ばいで推移している。この指標は、景気回復期に上昇する傾向があることを踏まえると、初職段階でのマッチングが改善されていることが示唆される。

### (3) 転職・再就職者に係る労働市場の現状

我が国の労働市場においては、転職・再就職者が入職者の約6割を占めており、雇用情勢が着実に改善している中で、近年では、転職・再就職者が着実に増加している。厚生労働省「雇用動向調査」をみると、平成28年時点で、年間約768万人いる入職者のうち、転職入職者は約478万人であり、そのうち、いわゆる正社員と思われる「一般労働者かつ雇用期間の定めのない者」の転職入職者は約194万人と、転職・再就職をする者の割合は現状でも少なくない。また、転職入職者数の推移をみると、平成12年には約368万人であったが、平成28年には約478万人にまで増加している。さらに、パート労働者を除く一般労働者でみても、約265万人だった転職入職者数が約294万人まで増加している。この傾向は、新卒採用・長期雇用慣行が根強いと考えられる大企業（従業員数が1,000人以上の企業）・中企業（従業員数が300～999人の企業）においても同様であり、大企業・中企業の転職入職者数は、約92万人から、約239万人にまで増加している。

同調査において、年齢別に転職入職者数についてみると、34歳以下の若年層において多く、35歳以上の年齢層において少ない現状にある。みずほ情報総研「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業」において、企業の採用意識をみても、35歳未満については、95.7%の企業が「積極的に採用を強化したい」、「良い人材がいれば採用したい」としており、年齢が上がるにつれてこの割合は低下している。このように、中高年齢者の転職と比較して、若年者の転職は拡大しており、企業も若年者の採用に積極的であることが分かる。

こうした転職・再就職の理由を、厚生労働省「転職者実態調査」の自己都合離職者の離職理由別割合でみると、正社員では「会社の将来への不安」、「労働条件（賃金以外）」、「仕事内容」、「賃金」が高く、正社員以外では「賃金」、「雇用の不安定さ」が高くなっていることから、現在の不安定な雇用の状況や、賃金、労働条件の改善のために、より良い仕事内容や労働条件を求めて転職を選択している労働者が多いことがわかる。

一方、総務省「労働力調査」において、年齢別に転職を希望する者（転職希望者）と実際に転職をした者（転職者）の状況をみると、若年層である25～34歳における転職希望者に占める転職者の割合は39.3%、55～64歳における割合は46.2%であるが、45～54歳では、転職希望者約168万人に対して、実際の転職者は約50万人に止まっている。中高年齢者は、転職希望者の30%弱しか実際に転職が出来ていないことから、転職のニーズがありつつも、踏み出せていない現状が見てとれる。

企業の中途採用の動向について、独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査」（以下「JILPT企業調査」という。）をみると、中小企業ほど「中途採用に重点を置いている」ものの、新卒採用の補填のために中途採用を行うという傾向が強く、結果として「募集をしたが、採用まで至らなかった」企業の割合が高い。また、正社員の中途採用を実施している企業のうち、直近3年間において、「30代、40代の中堅層の応募・採用が増えた」企業の割合は45.5%、「50代の応募・採用が増えた」企業の割合は12.5%にとどまっており、中高年齢者の中途



採用は少しずつ広がりを見せてはいるものの、未だに企業も二の足を踏むことが多い現状がある。

しかしながら、人材サービス産業協議会「中高年ホワイトカラーの中途採用実態調査」（以下「JHR 中途採用実態調査」という。）をみると、中高年齢者を採用したいという意向のある企業は、採用実績のない企業において 34.9%に止まるが、採用実績がある企業においては 66.1%まで高まることが見てとれる。このように、中高年齢者の中途採用に対する企業の忌避感、採用経験の有無に大きく左右される。採用経験の有無、つまり、「初めての壁」が存在する。

企業が正社員の中途採用に求める人材像・イメージは、JILPT 企業調査をみると、「専門分野の一定程度の知識・スキルがある人」が 53.9%、「ポテンシャルがある人」が 34.9%、「若年層の人」が 31.9%となっており、専門性を求める企業が最も多い。また、企業規模が大きい企業ほど、「専門分野の高度な知識・スキルがある人」を求める割合が高く、大企業を中心に専門性をもった人材に対するニーズが高いことがうかがえる。

また、中途採用を実施する上での工夫・取組と中途採用の目標達成率をみると、「育児・介護支援制度等の利活用のしやすさの紹介」を導入している企業の達成率は 91.2%、「カムバック制度・キャリアリターン制度の導入」を導入している企業では 89.0%、「転職者が不利にならないよう制度に工夫（休暇の取得、昇格ルールなど）」を導入している企業では 88.1%となっており、対象者や場面に応じた工夫・取組は、それぞれが対象とする者の中途採用に資することが見てとれる。しかし、中途採用を実施している企業のうち、「育児・介護支援制度等の利活用のしやすさの紹介」を実施している企業は 17.1%、「カムバック制度・キャリアリターン制度の導入」は 5.4%、「転職者が不利にならないよう制度に工夫（休暇の取得、昇格ルールなど）」は 15.2%となっており、中途採用に向けた取組は、まだまだ普及していない現状がある。

#### （４）労働市場の今後の見込み

新卒者等の就職に対する価値観について、マイナビ「大学生就職意識調査」をみると、近年、大企業志向はますます拡大するとともに、生活と仕事の両立を求める者の割合が増加しており、この割合は特に地方において高くなっている。また、地元就職を希望する者も多いなど、新卒者等のニーズが多様化しており、新卒者等の労働市場が売り手市場となっていることを背景に、こうした傾向は今後も続く見通しである。

一方、今後 ICT・AI・IoT 等の更なる進展により、産業構造や各企業の事業構造の変化が見込まれることから、労働者は、こうした急激な変化に対応するため、専門性を継続的に向上させるとともに、異業種においても共通して発揮される職務遂行能力の向上が益々必要となる。また、成熟産業から成長産業への労働移動や、業務内容の変化への対応として、自身の能力を活かすための転職ニーズが更に増加すると考えられる。これに加えて、人生 100 年時代を迎え、労働者一人ひとりの職業キャリアが長期化していく中で、ライフステージにあった仕事を選択するための、転

職・再就職に対するニーズが増加していくものと考えられる。

### 3. 多様な選考・採用機会の拡大に係る課題

#### (1) 新卒者等の採用に係る課題

我が国では大企業を中心に、春期一括採用にて全国転勤を伴ういわゆる総合職として新卒者等を採用する現状がある。また、そうした企業では、全国転勤を伴うキャリアパスが主流となっており、キャリアアップのために転勤が必要な状況がある。独立行政法人労働政策研究・研修機構「企業の転勤の実態に関する調査」によると、正社員の39.6%が「できれば転勤はしたくない」としており、新卒採用時のみならず、採用後の転換も含め地域限定の働き方に対するニーズがあることがうかがえる。また、同調査においては、勤務地限定正社員制度を導入した企業にその理由を調査しているが、「地域密着型の経営のため」としている企業が約2割あり、全国転勤型の正社員に加えて、地域特性・地域ニーズに対応できる人材ニーズも一定程度あることが示唆される。

新卒者等の採用において特定の時期に一括募集を行うことについては、JILPT 企業調査によると、多様な応募機会を設けている企業は多いものの、23.4%の企業においては、これ以外の時期に募集機会を設けていないことから、この時期に就職活動ができない事情がある学生等の応募機会が狭められてしまうケースがある。

地域限定等の就職についても、希望する新卒者等が多いものの、全国・海外展開をしている企業においては、正社員採用予定人数に占める地域限定正社員の割合は4%に止まっている。また、中小企業で働き方改革に取り組んでいる企業であっても、発信力の弱さから、その魅力が伝わりにくく、人材確保に困難を抱えている。こうしたことから、新卒者等にとって魅力のある、地域で将来のキャリア展望が描ける雇用の受け皿が見えにくくなっており、具体的な就職活動の選択肢となっていない可能性がある。

#### (2) 転職・再就職者の採用に係る課題

転職・再就職は、新卒者等の就職において企業と労働者のミスマッチが生じた場合、これを是正する有効な手段の1つである。新卒者等の早期離職については、厚生労働省「若年者雇用実態調査」によれば、初めて勤務した会社をやめた主な理由が「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」(22.2%)、「仕事が自分に合わない」(18.8%)、「賃金の条件がよくなかった」(18.0%)などとなっており、職務内容や労働条件におけるミスマッチが早期離職の要因となっていることがうかがえる。新卒者等の早期離職に対しては、職業キャリアの入口における適職選択過程と捉え、新卒時と同様の適切な支援が求められる。

その後の職業キャリアにおいても、出産・育児に伴う転職・再就職や、老親介護等のための中高年齢者の転職・再就職、キャリアアップのための転職等があるが、少子高齢化や価値観の変化等の中で、円滑な転職・再就職の重要性は益々増大することから、それぞれの場面に応じた取組が必要となってくる。

しかし、特に中高年齢者においては、新卒時の就職に比べ、転職・再就職活動が

長期化しやすいことなどから、転職・再就職のハードルが高いという考えをもつ労働者は多いと考えられる。

一方、企業の中途採用意欲は、人手不足を受けて20～30代の若年者を中心に拡大しているが、中高年齢者の中途採用は、20～30代の若年者と比較して少ない。また、中高年齢者の採用実績がない企業は、採用実績のある企業と比べ、中高年齢者の中途採用に対して消極的となっている。

また、JHR 中途採用実態調査によると、中高年齢者の転職においては、同業種・同職種への転職者が活躍している割合は49%、異業種・異職種への転職者が活躍している割合は48%となっている。同業種・同職種への転職の場合であっても、約半数が転職後に活躍できていない背景には、企業における中途採用者の定着・活躍のサポートが不足していることが考えられる。

その他、転職・再就職に係る課題として、

- ・ 離職の理由は、「賃金」や「賃金以外の労働条件」が主な理由となっており、多くの転職希望者が賃金の上昇や労働条件の改善を望んでいる。一方で、年齢が上がるにつれて、転職後の賃金は上がりにくくなる現状があること
- ・ 副業・兼業は円滑な転職・再就職にも資するものの、副業・兼業を禁止している企業が多いこと
- ・ 自社の社員が、取引先やグループ企業へ転職することを一律に禁止する内規等を持つ企業が存在すること

等が挙げられる。

#### 4. 目指すべき方向性

##### (1) 新卒者等の選考・採用に係る方向性

高度経済成長期に約3,700万人存在した若者人口が平成28年には約2,600万人まで減少し、職場の人口構成も若者が2人に1人から3人に1人となるなど、若者を取り巻く環境は大きな変化の過程にある。こうした中で、若者の多様なニーズに応じた適切なマッチングの下での雇用を促進し、一人ひとりが社会で能力を発揮できる環境を作ることの重要性が年々増しており、希望する地域等で働ける環境や仕事と生活の調和が図れる環境が求められる。また、こうした環境作りに取り組むことは、企業にとっても、各地域で人材確保の機会が広がるほか、採用後の職場定着も期待できる。

このため、新卒者等は、就職の機会に恵まれている新卒時の機会を捉えて、主体的なキャリア選択ができるよう準備をし、企業も多様な募集・採用ができるよう取り組むことが求められる。また、学校等においては、新卒者等のより適切なキャリア選択に資するよう、キャリア教育の充実が望まれる。

##### (2) 転職・再就職者の選考・採用に係る方向性

労働者においては、新卒時の就職からその後の長期にわたる職業キャリアの時間軸において、新卒就職時に生じたミスマッチの是正や、出産・育児に伴う転職・再就職、老親介護等のための中高年齢者の転職・再就職、キャリアアップのための転

職など、多様な転職・再就職に対するニーズが存在する。加えて、人生 100 年時代の到来により、各人のキャリアやライフステージに応じた転職・再就職のニーズは、今後も高まっていくことが見込まれる。

企業においては、ICT・AI・IoT等の進展により産業・事業構造が急激に変化していく中で、社内における育成のみで必要な人材を迅速に確保することはより一層困難となることから、中途採用の必要性が更に高まることが見込まれる。

しかし、転職・再就職については、若い世代を中心に転職者が増加しているものの、年齢が上がるにつれて、転職者は減少する傾向にある。企業・労働者双方の年齢や業種・職種に関する不安や先入観、画一的な雇用管理が、特に、中高年齢者の転職や、業種・職種を越えた転職の妨げとなっている側面がある。

一方で、中高年齢者の採用実績のある企業においては、中高年齢者の更なる採用に積極的になる傾向があり、こうした中途採用の成功事例を広げていくことが重要である。

また、異業種からの転職者であっても、同業種からの転職者と同様に活躍しているという実態がある。このことは、専門性のみならず、コミュニケーション能力やリーダーシップなど、いわばコンピューターのOSのような異業種においても共通して発揮される職務遂行能力が、企業横断的に活躍するために重要であることを示している。こうした職務遂行能力は職務経験により培われるものであり、職務経験が豊富な中高年齢者こそ転職後の活躍が期待される。

中途採用者の活躍については、企業が、中途採用者に期待する役割を踏まえ、年齢にかかわらず人物本位、能力本位の採用を行うとともに、個別契約などを利用した柔軟で公平な処遇決定を行い、早期定着支援に努めることが重要となる。

また、企業が、専門職のウェイトを高めていくことで、生産性向上のみならず処遇を維持しながら円滑な転職が可能となることと考えられる。

労働者は、人生 100 年時代において、転職・再就職を前提としたキャリアを念頭に置き、定年後も見越した自らのキャリアの棚卸しや職業能力の向上を、早い段階から主体的に行っていく必要がある。

### (3) 望ましい社会の実現に向けた国の役割

このように、企業・労働者双方のニーズに応えられるような多様な選考・採用機会が拡大し、職業キャリアの時間軸の各場面におけるマッチングの精度が向上すれば、以下のように、企業・労働者双方にとって望ましい社会が実現するものと考えられる。

- ・ 企業は、高度な専門性や多様な経験をもつ人材の迅速な確保により、生産性の向上や、企業内におけるイノベーション創出を通じた成長が可能となる。また、地域拠点等においても、人材確保が可能となり、顧客等のニーズに対応した従業員の活躍、ひいては職場定着が期待できる。
- ・ 労働者は、産業・事業構造の急激な変化や、一人ひとりのライフスタイルやライフステージに対応し、多様で良質な就業機会を得ることができる。

国は、このような企業・労働者双方にとって望ましい社会を実現するため、新卒

者等や転職・再就職者の選考・採用に関する適切な情報発信、企業の前向きな取組に対する支援、好事例等の普及促進、各職種の賃金や働き方、職務遂行能力の見える化、リカレント教育プログラムの拡充等の施策を充実させていくことが求められる。

## 5. 多様な選考・採用機会の拡大に向けた方策

企業、労働者及び国それぞれが、多様な選考・採用機会の拡大に向けて積極的に取り組むことが望ましいと考えられる事項について、以下のとおり整理した。

### (1) 企業の取組

#### (ア) 募集に関する取組

- 新卒者等の中長期的なキャリア形成が可能な地域拠点を有する大企業等は、当該地域における選考・採用活動の実施に加え、当該地域に限定して働ける勤務制度等、新卒者等が希望する地域で将来のキャリア展望が描ける募集・採用の仕組みを積極的に検討する。
- 新卒者等の募集・採用においては、新卒者等が適切に企業や採用区分を選択できるよう、採用後の処遇や働き方、選択した採用区分ごとの具体的なキャリア展望等に係る情報開示に積極的に取り組む。
- 新卒者等の募集に当たり、画一的な募集スケジュールでの対応が困難な者等に対して、企業にとって過度な負担とならない範囲で個々の事情に配慮した柔軟な対応を行う。
- 中途採用においては、必要な人材の早期採用に向け、自社の現状や目指している方向などを踏まえ、必要とする専門性や職業能力の水準、範囲等を明確に整理した上で募集・採用活動を行う。また、社内の仕事をタスクのレベルまでブレイクダウンし、中途採用を行うことも効果的と考えられる。
- 中途採用において、転職者と企業のミスマッチ防止の観点から、賃金等の労働条件や職務内容に限らず、期待する役割や人柄、職場情報、企業文化等の提供に積極的に取り組む。
- 中途採用において、異業種においても共通して発揮される職務遂行能力に着目することにより、多様な経験や職業能力をもった人材の確保が可能となることから、元の職業・職種に関わらない募集・採用を検討する。
- 自社から転職（退職）した者は、社内・社外双方の経験を有していることから、自社に再入社する場合には、早期の定着とともに社外の経験を活かしたイノベーションの創出が期待できる。このような人材を積極的に評価し、再入社を可能とする制度を検討する。

#### (イ) 採用・入社後の活躍支援に関する取組

- 中途採用者のみならず、自社の従業員が能力を十分に発揮し続けられるようにするため、従業員に求める役割の明確化や職務遂行能力の把握に平素から取り組む。

- 転職者が転職先の企業において活躍するためには、専門性に加えて、職務経験により培われ、異業種においても共通して発揮される職務遂行能力が重要であることから、選考・採用に当たっては、職務遂行能力についても適正な評価に努める。
- 中途採用者の賃金決定においては、外部労働市場における賃金相場に加え、社内の賃金水準や個別事情も加味し、必要に応じて個別に労働契約を結ぶことにより、社内・社外双方で公平性を保つ処遇を柔軟に決定する。
- 即戦力として中高年齢者を中途採用する場合であっても、転職者が能力を十分に発揮できるよう、導入教育等の早期定着支援を積極的に行う。
- 高度に専門的な業務を切り出し、専門職等のウェイトを高めることを検討する。また、短時間の専門職を設けることで、多様な人材の柔軟な活用につながる事が考えられる。

#### (ウ) 社内制度等に関する取組

- 勤務地・勤務内容・勤務時間等が限定された勤務形態と限定されない勤務形態との転換制度等の導入など、従業員一人ひとりの希望に沿った多様な働き方を選択出来るように努める。
- 副業・兼業やボランティア活動等は、従業員が視野を広げる契機となり新しい事業の創出等の効果も見込まれるため、労務提供上の支障等がない場合は副業・兼業を禁止しないなど、社外での活動を認めていく。
- 転職者本人と関わりのない取引先やグループ企業への転職を禁止する競業避止義務については、長期・広範なものとならないよう、合理的な範囲のものとする。

#### (エ) 従業員のキャリア教育や職業能力開発に関する取組

- 専門性を有する従業員を適正に処遇・評価できる職位・職掌等を導入し、「職業能力の見える化」の仕組みを整備することなどにより、生産性の高いプロフェッショナルな人材の育成・活用を促進する。
- 早い段階から従業員に自身のキャリアを考えさせる機会や、自身の職業能力を把握させる機会を提供する。
- 早い段階から他企業への出向や他部門への異動の経験を積極的にキャリアパスに組み込むなど、職場環境や職務内容の変化に柔軟に対応し活躍できる人材の育成に努める。
- 従業員が希望する仕事や働き方を社内でも選択できるよう、社内公募制度を導入するなど、従業員のキャリア形成の意向にも配慮した人事管理を行う。

#### (2) 新卒者・労働者等の取組

- 新卒者等においては、就職活動時に漫然と企業規模や知名度等の外形的な要素のみに着目した就職活動とならないよう、インターンシップを活用するなどにより、在学中から携わりたい仕事や働き方を十分に吟味するとともに、採用後のキ

キャリア展望に係る情報も収集し、多様な働き方を選択した場合のメリット・デメリットを理解の上、企業だけでなく働き方にも着目して、継続的・主体的にキャリア選択を行う。

- 多様な働き方が広がっている中で、地域限定正社員の選択や、拡大傾向にある転職・再就職市場の利活用に向けて、常日頃から情報収集・自己分析に努める。
- キャリアコンサルティングやジョブ・カード等を利用し、常日頃から自身のキャリアやスキルを見える化・整理してキャリアプランを立てつつ、外部労働市場でも評価されるよう準備を行う。
- 自身のライフステージに合った、転職を含めたキャリア選択ができるよう、継続的な職業能力の向上を行う。
- 専門性に加えて、社会人として求められる基礎力等の職業能力について、職業能力評価基準等を利用し把握・向上に努める。
- 副業・兼業やボランティア活動など、社外にも目を向け、視野を広げる活動や、新たな知識の獲得等に資する活動を積極的に行う。

### (3) 国の取組

#### (ア) 労働市場に関する取組

- 転職希望者のうち、実際に求職活動をする者は3分の1以下となっており、転職は一般的なことではないという考えが、転職活動を阻害する要因の1つとなっていると考えられる。このため、転職は新卒時等の企業と労働者のミスマッチを是正する有効な手段の1つであることや、転職市場が拡大していることなど転職市場における動向について、正確な情報発信を積極的に行う。
- 職場情報や雇用管理の状況等が優良な企業の認定・表彰に関する情報（ユースエール認定企業等）の紹介など、新卒者等、転職希望者に向けた総合的な情報提供を積極的に進める。
- 求職者の適職選択に資するよう、違法な長時間労働を許さない取組等を強化するとともに、一定の労働関係法令違反のあった事業所については、若者雇用促進法に基づき、ハローワークでの新卒者に対する求人不受理に引き続き取り組む。なお、雇用保険法等の一部を改正する法律（平成29年法律第14号）による改正後の職業安定法（昭和22年法律第141号）の施行後は、ハローワークや職業紹介事業者等において、新卒者以外の求人を含む全ての求人を対象に、一定の労働関係法令違反を繰り返す求人者等の求人を不受理とすることが可能となることも踏まえ、円滑な運用に努める。
- 働き方の多様化を踏まえ、労働需給マッチングにおいて、雇用形態の呼称（正社員、契約社員、パート等）による検索軸のみならず、労働条件や働き方など多様な求職者ニーズに一層応じることができるよう検討を進める。

#### (イ) 新卒者等の就職・採用に関する取組

- 新卒者等の採用に当たって、多様な選考・採用機会の拡大に係る企業の自主的な取組を促していくため、地域限定正社員制度等の、多様で魅力あるキャリア形

成につながる取組を導入し、人材確保や職場定着の成果を上げている企業の好事例を収集するとともに、当該好事例の企業・新卒者等双方への周知を図る。

- 新卒者等にとって、それぞれの地域における就職・キャリアアップが具体的な選択肢となるよう、地域において働き方改革に取り組んでいる中小企業の魅力や、生活の場としての地域の魅力等を併せて発信することで、新卒者等の希望する地域における就職・キャリア形成の実現を図る。また、こうした地域の魅力の発信に関し、地方自治体や地域の経済団体等との連携に努める。
- 多様な採用機会を拡大するためには、働き方の拘束性が高く長時間労働が見られる従来の正規雇用型の働き方の見直しを図る。一方で、採用後の雇用管理の多様化を進めていくことが不可欠であり、新卒者等の選考・採用機会の多様化と併せて、多様な正社員制度の普及・拡大にも取り組む。
- 新卒者等の採用においては、特定の時期に一括募集を行う企業があるが、これ以降の時期に募集機会を設けていない企業に対し、企業にとって過度な負担とならない範囲で、新卒者等の個々の事情に配慮して柔軟に対応するよう周知・啓発を行う。
- 新卒者等が地域の労働市場の状況、地域限定正社員等を選択した場合のキャリア展望等に対する理解を深められるよう、学校等と連携し、より早期からの職業意識形成支援に取り組む。

#### (ウ) 転職・再就職、中途採用に関する取組

- 転職は、新卒就職時に生じたミスマッチを是正する有効な手段の1つであることから、新卒就職後に様々な事情により早期離職した者に対して、一人ひとりの働き方に関するニーズに応じたマッチング支援に取り組む。
- 中高年齢者の採用実績のある企業は、採用実績のない企業と比べ、中高年齢者の中途採用に対して積極的になることから、中高年齢者の採用に取り組む企業に対する助成金等を活用し支援する。
- ハローワークや公益財団法人産業雇用安定センターにおいて、求職者一人ひとりのニーズに応じたマッチングを推進する。
- 転職希望者に対して、円滑な転職方法や、入社後に活躍するためのポイントを周知する。
- 企業に対して、中途採用の成功事例や中途採用者の職場定着・活躍支援のポイントを周知する。
- 円滑な転職や合理的な処遇決定に向けて、各職種の賃金や働き方の見える化、異業種においても共通して発揮される職務遂行能力の見える化を促進するなど、必要な環境整備を図る。
- 副業・兼業について、長時間労働の防止などに留意しつつ、モデル就業規則やガイドライン（平成29年度策定見込み）を通して普及を促進する。

#### (エ) 学び直しやキャリア教育に関する取組

- 職業能力開発や、リカレント教育プログラムの拡充、受講環境の整備を促進す



るとともに、企業や労働者に対する適切な支援を検討する。

- 企業におけるセルフ・キャリアドックの導入やジョブ・カードの活用等により、従業員の主体的、継続的なキャリア形成を促進・支援するとともに、企業の求める能力と労働者の有する能力の双方の見える化を促進する。

## 6. おわりに

我が国では、ICT・AI・IoT等の進展により、産業構造や各企業の事業構造の劇的な変化が見込まれる。また、職業キャリアが長期化し、少子化や価値観の変化等を背景に働き方のニーズが多様化する中で、企業と労働者双方のニーズに応え、多様な選考・採用機会の拡大を図る必要がある。

このためには、勤務地・勤務内容・勤務時間などに限定のある働き方や転職・再就職について、職業キャリアにおける時間軸の中で、それぞれの場面に応じた方策を総合的に講じていく必要がある。本検討会においては、こうした観点に立ち、また、「働き方改革実行計画」で示された講ずべき施策の方向性を踏まえつつ、特に課題となっている新卒採用における地域限定正社員と、中高年齢者の転職・再就職に重点を置いて検討を行った。

多様な選考・採用機会の拡大により、

- ・ 企業は、高度な専門性や多様な経験をもつ人材の迅速な確保により、生産性の向上や、企業内におけるイノベーション創出を通じた成長が可能となる。また、地域拠点等においても、人材確保が可能となり、顧客等のニーズに対応した従業員の活躍、ひいては職場定着が期待できる
- ・ 労働者は、産業・事業構造の急激な変化や、一人ひとりのライフスタイルやライフステージに対応し、多様で良質な就業機会を得ることができる

等が実現するといった目指すべき方向性を確認した上で、企業、労働者及び国それぞれが、多様な選考・採用機会の拡大のため、講ずることが望ましい取組を整理した。企業、労働者及び国においては、本報告書に盛り込まれた取組を参考にしつつ、多様な選考・採用機会の拡大に向けた環境整備に取り組むことを期待する。

なお、人生100年時代においては、職業キャリアの長期化も見込まれるところであり、高年齢者の活躍支援に向けては、今後の更なる議論が期待される。

以上

## (参考1) 企業へのヒアリング調査等にて確認した好事例

### 1. 新卒者等の選考・採用に関する好事例

#### 地域限定正社員の処遇改善

全国に販売店が存在し、地域限定正社員と勤務地を限定しない正社員の間で雇用形態の変更を希望する従業員が多く存在するため、従業員が希望した地域で就業ができるよう、雇用形態による賃金の差をなくし、雇用形態の変更のハードルを下げることによって、社員の採用をしやすくするとともに、離職を防止した。【衣料製造・販売】

#### 勤務地限定正社員のキャリア形成支援

勤務地限定正社員に対しても、従業員の成長が見込めるキャリアパスを設けることが重要であるため、一定の規模がある地域拠点のみにおいて地域限定正社員制度を導入することにより、社員のニーズに対応しながらキャリアパスを確保している。【金融】

#### 柔軟な雇用形態変更

勤務地を限定しない営業職についても、入社後2～5年後に希望があれば、全国47都道府県にある支社において働ける制度を導入し、社員が希望する地域で働けるように配慮している。【機械製造】

高校卒業後に就職する若年者が減少したことを受けて、高卒者の採用が困難となっている地域の事業所において、当該事業所限定の正社員として、大卒者等を採用し人材を確保している。【生命保険】

#### コストを抑えつつ柔軟な募集・採用

一括募集以降の募集を大々的に告知しない形で実施することで、選考・採用コストを抑制しながら、留学生など多様なバックグラウンドをもった学生に対しても応募の門戸を開き、多様な人材の確保につなげている。【人材サービス】

### 2. 転職・再就職者の選考・採用に関する好事例

#### 年齢にかかわらず中途採用

年齢にかかわらず中途採用することを広く告知し募集活動を行った結果、幅広い業界、年齢層から多数の転職希望者の応募があり、優秀な人材を計画以上に確保することができた。【医療品製造】

### 自社をよく知る者の中途採用

出向や派遣にて自社で働いた経験のある者を積極的に中途採用することで、自社の働き方や業務内容、企業文化等をよく理解しており、ミスマッチの少ない、入社後に活躍しやすい人材を確保している。【商社・建設】

### 業界内の転職を促す制度の構築

結婚や配偶者の転勤、介護を理由に退職する銀行員を、転居先の銀行へ紹介する「地銀人材バンク」制度を活用することで、即戦力となる人材を採用している。【銀行】

### 自社を退職した者を再度雇用する制度

他社への転職等を理由に、自己都合で退職した社員を再度採用する制度を導入し、自社で働いた経験と、社外での多様な経験を持った即戦力となる人材を確保した。【ITベンダー】

### 他業界からの意欲ある人材の採用

他業界からの転職者は、同業界からの転職者と比較して、向上心が高い傾向があるため、他業界からの転職者についても積極的に採用しており、他業界の経験を持った多様な人材を確保している。【機械製造】

### 人材紹介会社とのコミュニケーション強化

自社の文化や求める能力を人材紹介会社に十分に説明することで、人材紹介会社が紹介する人材と自社とのマッチングを高め、中途採用者と企業文化等のミスマッチを防ぐ取組を徹底している。【家具製造】

(参考2) 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会委員名簿

氏名	所属・役職
海老原 嗣生	株式会社ニッチモ 代表取締役
大内 伸哉	神戸大学大学院法学研究科 教授
小野 晶子	労働政策研究・研修機構 主任研究員
近藤 佑介	株式会社オプトホールディング 執行役員ビジネスサービス本部長
坂本 泰	東日本旅客鉄道株式会社 人事部業務革新・ダイバーシティ推進グループ課長
◎佐藤 博樹	中央大学大学院戦略経営研究科 教授
濱口 桂一郎	労働政策研究・研修機構 労働政策研究所長
古市 憲寿	慶応義塾大学 SFC 研究所 上席所員

計8名  
(◎：座長、敬称略、五十音順)

(参考3) 多様な選考・採用機会の拡大に向けた検討会開催実績

第1回：平成29年8月3日（木）15:30～17:30

- 意見交換

第2回：平成29年8月22日（火）10:00～12:00

- 第1回の議論の整理
- 企業・有識者等からのヒアリング①【新卒】  
＜第2回：スピーカー＞
  - ・常見陽平氏 千葉商科大学国際教養学部 専任講師
  - ・日比野勇志氏 野村證券株式会社 執行役員人事部長

第3回：平成29年10月3日（火）10:00～12:00

- 第2回の議論の整理
- 企業・有識者等からのヒアリング②【転職】  
＜第3回：スピーカー＞
  - ・齊籐安良氏 株式会社ニトリ人財開発部ゼネラルマネージャー
  - ・駒村純一氏 森下仁丹株式会社 社長

第4回：平成29年10月27日（金）15:30～17:30

- 第3回の議論の整理
- 企業・有識者等からのヒアリング③【転職】  
＜第4回：スピーカー＞
  - ・中村天江氏 リクルートワークス研究所 労働政策センター長
  - ・田中久氏 公益財団法人産業雇用安定センター業務部 業務部長

第5回：平成29年11月28日（火）13:00～15:00

- JILPT 調査中間報告（企業の採用実態調査、若者のニーズ調査）
- これまでの議論の整理

第6回：平成29年12月5日（火）10:00～12:00

- 報告書案の検討

第7回：平成29年12月12日（火）10:00～12:00

- 報告書とりまとめ