

— ご存じですか? —

# 転職者の活躍に注目が集まっています!

高まるニーズに応えるために  
「年齢にかかわらずない転職・再就職者の受入れ促進の  
ための指針」(転職指針)ができました。

## 年齢にかかわらずなく、必要な人材の確保を!!

- 近年の調査では、新たに仕事に就く方のうち、転職・再就職者の比率が6割強となっています。転職・再就職に対するニーズは、今後も高まっていくと考えられます。
- 事業承継や企業価値向上の担い手となる中核人材を確保するため、また、産業・事業構造が劇的に変化する中で必要な専門性等を持つ人材を速やかに確保するために、中途採用は重要です。
- 採用にあたっては、職務経験で培われた、業種・職種にかかわらずなく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ります。
- 実際に、一度でも中高年齢者を中途採用した経験がある企業は、中高年齢者の中途採用に積極的になる傾向が見られます。
- 生産性向上にもつながる必要な人材の確保に向けて、**年齢にかかわらずない転職・再就職者の積極的な受入れを、ご検討ください。**

このリーフレット  
の内容

1. データで見る転職・再就職の状況・・・P 2
2. 転職指針の背景とポイント・・・P 3～4
3. 中途採用の好事例・・・P 5～7



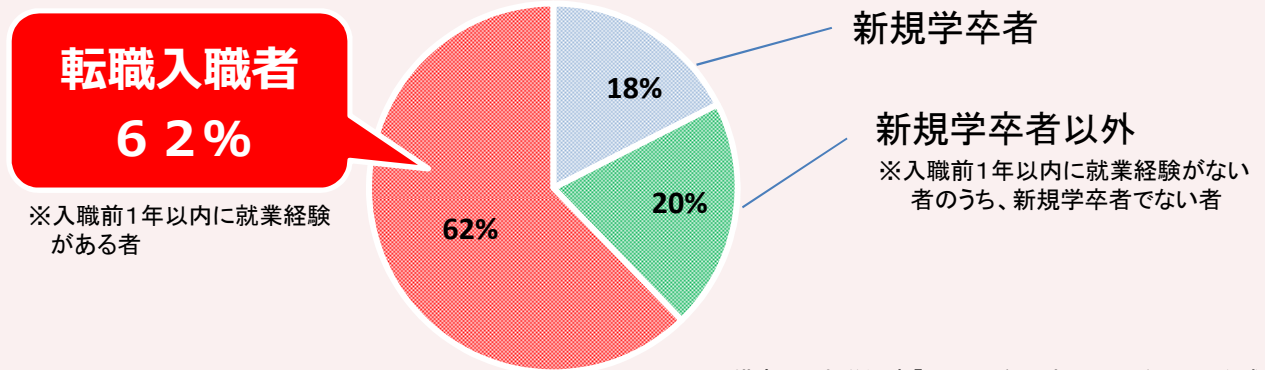
ひと、暮らし、みらいのために  
厚生労働省・都道府県労働局  
ハローワーク

# データで見る転職・再就職の状況

## 入職者の6割以上が転職者

2016年の調査では、1年間に仕事に就いた方（入職者）のうち、**入職前1年以内に就業経験がある「転職入職者」は6割**を超えています。一方、新規学卒者は2割以下です。

### 入職者の状況



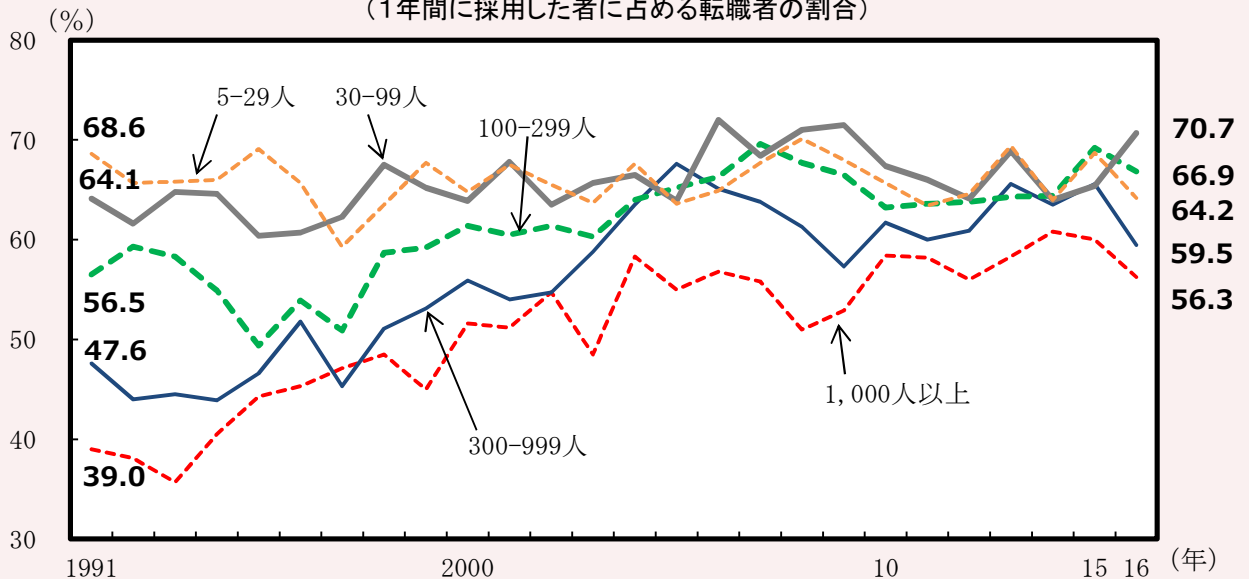
(備考)厚生労働省「雇用動向調査」(2016年)より作成。

## 企業規模を問わず中途採用が拡大

中小企業だけでなく、**以前は新規学卒者を中心に採用していた大企業においても、転職・再就職者の採用が増加傾向**にあります。

### 企業規模別の転職入職者の構成比

(1年間に採用した者に占める転職者の割合)



(備考)厚生労働省「雇用動向調査」(2016年)より作成。

次ページから、転職指針と中途採用の好事例をご紹介します！！

# 転職指針の背景とポイント

## 指針策定の背景

職業キャリアが長期化し、働き方のニーズが多様化するとともに、急速な技術革新や産業・事業構造の変化によって、企業・労働者双方において中途採用・転職・再就職ニーズが高まっています。このため、転職・再就職が不利にならない柔軟な労働市場や企業慣行の確立が求められています。

## 指針のポイント（企業の取組）

転職・再就職者の受入れ促進のため、企業に望まれる基本事項は、主に「募集・採用」「入社後の活躍支援」「専門性等をもつ従業員の活躍推進」の3つに関する取組です。

### （1）募集・採用に関する取組

#### イ 必要とする職業能力等の明確化、職場情報等の積極的な提供

- 自社の現状や目指している方向性等を踏まえ、必要とする職業能力の水準、範囲等を明確に整理した上での募集・採用。中途採用者が担当する業務を具体的なタスクに分解。 <好事例① → p5>
- 賃金等の労働条件や職務内容に限らず、期待する役割、職場情報、企業文化等の積極的な情報提供。 <好事例② → p5>

#### ロ 職務経験により培われる職務遂行能力の適正な評価

- 専門性に加えて、その土台となる業種・職種にかかわらず共通して発揮される職務遂行能力が重要。職務遂行能力は職務経験により培われるものであり、豊富な職務経験を持つ労働者の企業・業種横断的な活躍が期待される。こうした職務遂行能力についても適正な評価を実施。

#### ハ 元の業種・職種にかかわらない採用

- 業種・職種にかかわらず共通して発揮される職務遂行能力に着目した、元の業種・職種にかかわらない募集・採用。 <好事例③ → p6>

#### ニ 必要とする職業能力等を持つ人材の柔軟な採用

- 自社から転職（退職）した者等、社内・社外双方の経験を有している人材を積極的に評価し、再入社を可能とする制度を検討。 <好事例④ → p6>
- 既に他の企業等において就労中で、自社において副業・兼業としての就労を希望する人材を中途採用する場合は、就業時間や健康確保など、その人材に関し労務提供上の支障や企業秘密の漏洩等がないか確認することに留意。

# 転職指針の背景とポイント

## (2) 入社後の活躍支援に関する取組

### イ 公平かつ柔軟な処遇

- 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などの方法によって、公平な処遇を柔軟に決定。 <好事例⑤ → p7>

### ロ 早期定着に向けた支援

- 即戦力として中途採用する場合も含め、中途採用者が企業に適応し能力を十分に発揮し続けられるよう、入社時における社内人的ネットワーク形成の支援等、早期定着支援を積極的に実施。 <好事例⑥ → p7>

### ハ 従業員に求める役割の明確化、職業能力の継続的な把握

- 中途採用者を含む自社の従業員が能力を十分に発揮し続けられるよう、従業員に求める役割の明確化や職業能力の把握を平素から継続的に実施。

## (3) 専門性等をもつ従業員の活躍促進に関する取組

### イ 専門性の高い従業員の活躍機会の拡大

- 従業員の継続的な学び直しを通じた専門性の向上を図るため、従業員の学び直しに関する費用面・時間面の負担を軽減。
- 専門性を有する従業員を適正に評価・処遇し、プロフェッショナルな人材の育成・活用。
- 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。

### ロ 従業員の主体的（自律的）・継続的なキャリア形成の促進

- 早い段階から、従業員が自身のキャリア形成を考えられる機会や、自身の職業能力を把握できる機会を提供。
- 社内公募制度を導入するなど、従業員の主体的（自律的）なキャリア形成の意向にも配慮した人事管理。
- 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。
- 転職者本人とかわりのない取引先等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に設定。

# 課題別！ 中途採用の好事例

## 課題A： 中途採用したいけど、応募者が集まらない・・・

継続して中途採用の求人を出しているが、自社にどんな人材が必要なのかよくわかっておらず、応募者もなかなか集まらない・・・

### 解決策 必要な職業能力を整理し、開示しましょう。

#### 好事例① 自社に必要な専門性等の整理

【医療品製造企業】のケース



背景

経営環境の劇的な変化に伴って事業の高度化を図るため、社外から専門性のある人材を採用する必要性が高まっていた。

対策

まず、自社の方向性を踏まえて必要な人材やポストを明確に整理。その上で、年齢ではなく職務経験や職業能力を重視して中途採用することを決め、その点を強調した募集を行った。

結果

その結果、幅広い業界・年齢層から多数の応募があり、必要な職業能力等を持つ人材を、当初の計画以上に多く、迅速に確保することができた。



#### 好事例② 期待する役割、職場情報等の提供

【家具インテリア製造企業】のケース



背景

人材紹介会社を通じて、年間数百人規模の中途採用を実施していたが、自社が期待する役割や自社の職場環境と、労働者の希望が合わない「ミスマッチ」により、離職する中途採用者が多かった。

対策

求職者や人材紹介会社に対して、労働条件や職務内容だけでなく、期待する役割や自社の職場環境、社員の育成方針等を積極的に情報提供した。

結果

その結果、自社に合う応募者が増え、入社後のミスマッチが減少し、中途採用者の定着が改善した。



## 課題B： 求めるような人材の応募がない・・・

求人に対して応募はあるが、自社が求めるスキルを持つ応募者がおらず、採用に結びつかない。中途採用市場には求める人材がないのでは・・・

### 解決策 能力を適正に評価しましょう。

#### 好事例③ 元の業種にかかわらず募集・採用



【機械製造企業】のケース

背景

製造ラインのスタッフを採用したいが、他業種の求職者からはハードルが高いと敬遠されることが多く、スタッフの確保に苦心していた。

対策

まず、製造ラインの中で製造業の経験がなくても就業可能なポストを整理・検討。製造業での経験の有無を問わないことを強調した募集を行うとともに、専門性以外の職務遂行能力を評価し採用を行った。

結果

その結果、製造ラインのスタッフが確保できただけでなく、多様な経験を持つ人材を確保できた。



#### 好事例④ 自社を退職した者を再雇用する制度



【ITベンダー】のケース

背景

IT業界においては、転職によるキャリアアップが一般的であるため離職率が高く、必要とする職業能力を持った人材の確保が課題となっていた。

対策

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（カムバック制度）を導入し、一度退職した社員も中途採用の対象とした。

結果

その結果、自社で働いた経験と社外での多様な経験を併せ持ち、即戦力として活躍してくれる、自社に必要な職業能力を持つ人材を採用できた。



# 課題別！中途採用の好事例

## 課題C：中途採用者が定着・活躍してくれない・・・

中途採用者の採用はできているが、その後の定着や活躍に課題を感じる。即戦力人材を採用しているのに、なぜ活躍してもらえないのだろうか・・・

### 解決策

**中途採用者の十分な能力発揮に向けて、  
早期定着や能力発揮をサポートしましょう！**

### 好事例⑤ 公平かつ柔軟な処遇決定

【衣料品販売企業】のケース



#### 背景

高度な専門性を持つ人材が必要になるなど、中途採用者へのニーズが多様化していた。そのため、既存の賃金・処遇制度では処遇決定が難しく、採用を見送ることがあった。

#### 対策

転職市場での賃金水準等に対応するため、中途採用者の処遇決定にあたっては、必要に応じて個別契約を結び、柔軟に処遇を決定することとした。

#### 結果

その結果、高度な専門性を持つ人材等を確保するとともに、入社後のスムーズな活躍を実現した。



### 好事例⑥ 中途採用者の定着・活躍支援

【建設企業・商社】のケース



#### 背景

中途採用者が自社の職場環境や働き方に慣れることができず、定着しないことが見られた。

#### 対策

専門性を評価し即戦力として中途採用した従業員に対しても、メンター社員や同年代の社員を紹介し、人的ネットワークの形成を支援した。

#### 結果

その結果、自社の働き方や職場環境等をよく理解し、長く定着・活躍する中途採用者が増加した。





## このリーフレットに関するお問い合わせ先

「年齢にかかわらずない転職・再就職者の受入れ促進のための指針」や中途採用について、ご不明な点がございましたら、**最寄りの公共職業安定所（ハローワーク）**までお問い合わせください。

また、厚生労働省ホームページでも、本指針を掲載しております。

URL <http://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000200616.html>