

経営相談 Q & A

転職者、再就職者の受入れを進めませんか

Q

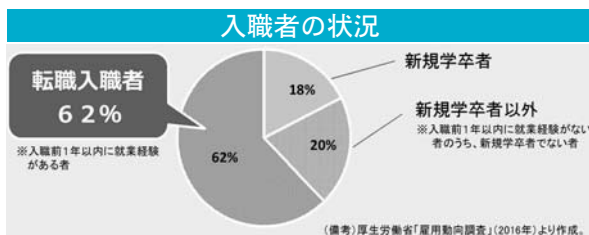
昨今、従業員の規模にかかわらず中途採用を増やす企業が増加して転職・再就職者の比率が高まっています。今後も転職・再就職のニーズが高いと考えられることから、国はこれらを踏まえた指針を策定したと聞きました。

A

ご質問の通り、最近、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・労働者の双方において、中途採用・転職・再就職の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。これを踏まえ、厚生労働省では「年齢にかかわらず転職・再就職の受入れ促進のための指針」（以下、「転職指針」）を作成しています。

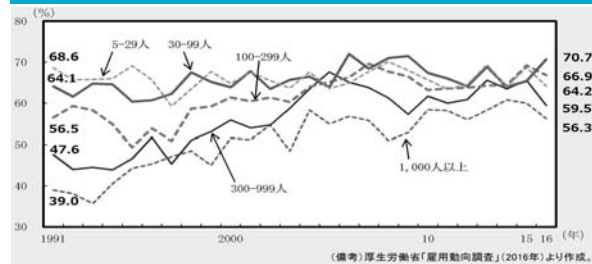
■ 転職・再就職の状況

2016年の「雇用動向調査」（厚生労働省）によると、1年間に仕事に就いた者（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。



また、企業規模別に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）をみると、999人以下の企業においては、一部を除き1991年に比べて2016年は構成比が増加しています。一方、1,000人以上の企業でも同様の傾向があり、中小企業はもとより、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)



■ 転職指針のポイント（企業の取組）と好事例

募集・採用に関する取組

- (1) 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・採用を行う。また、中途採用者が担当する業務を具体的な職務内容にまで分解する。

< 好事例 >

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、迅速に確保できた（医療品製造企業）。

- 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、企業文化等の情報提供に積極的に取り組む。

< 好事例 >

自社に合う公募者が増え、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（家具インテリア製造企業）。

- (2) 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

かかわりなく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に評価する。

(3) 元の業種・職種にかかわらない採用

- 業種・職種にかかわりなく共通して発揮される職務遂行能力に着目することで、元の業種・職種にかかわらない募集・採用に努める。

<好事例>

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（機械製造企業）。

(4) 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する。

<好事例>

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確保できた（ITベンダー）。

- 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する。

入社後の活躍支援に関する取組

(1) 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する。

<好事例>

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（衣料品販

売企業）。

(2) 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する。

<好事例>

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（建設企業・商社）。

(3) 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する。

専門性等をもつ従業員の活躍促進に関する取組

(1) 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・時間面の負担軽減に努める。
- 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・活用に努める。
- 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。

(2) 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する。
- 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を行う。

本指針と好事例を有効に活用し、年齢にかかわりない転職・再就職者の受入れを進めたいものです。

（丸尾尚史）