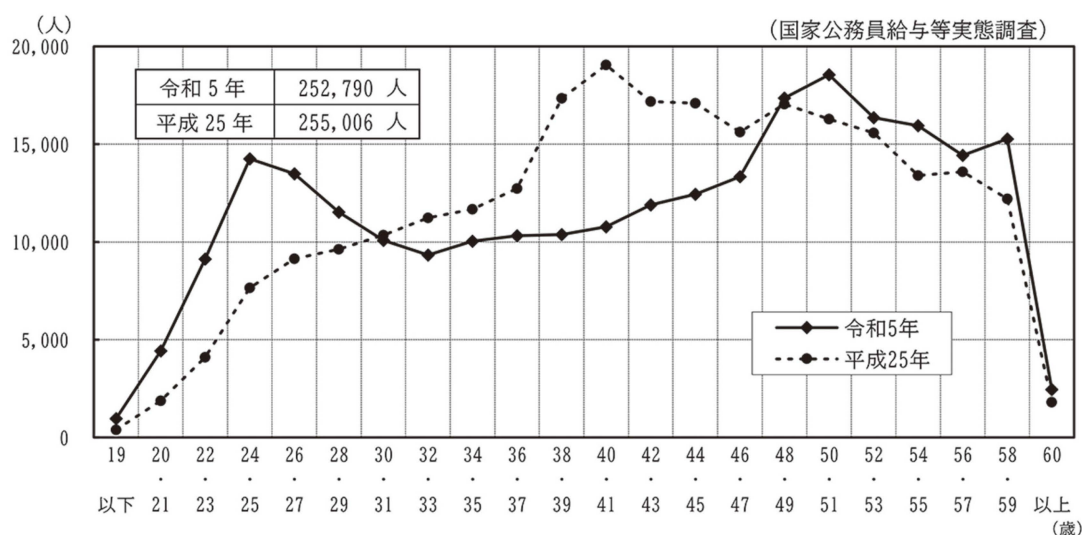


第1章 公務での“中途採用者”の存在感とオンボーディングの重要性

1. 増加する“中途採用者”

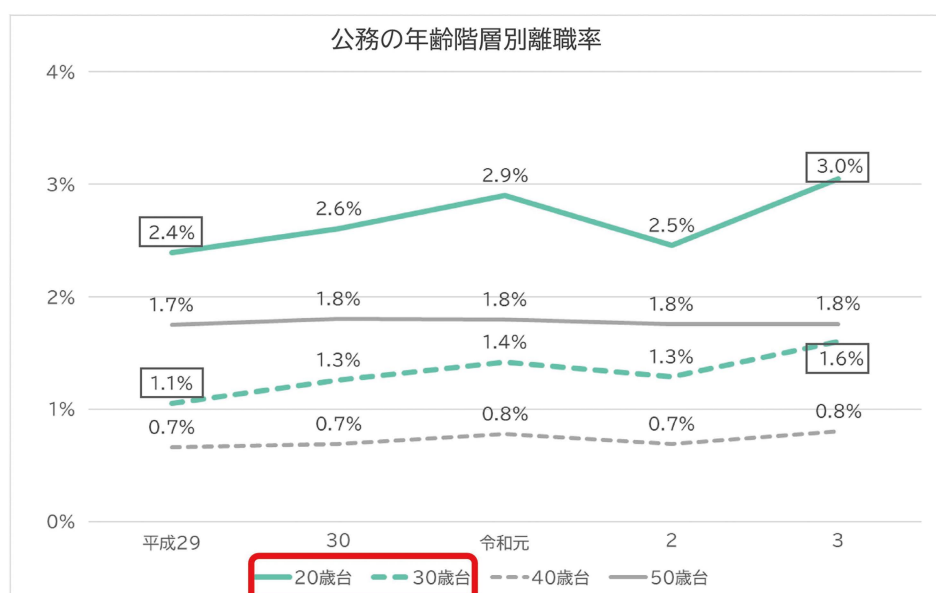
行政を担う公務組織における人材確保は、危機的な状況にあります。公務の人員体制については、年齢別人員構成に偏りがあり、現在、実務の中核を担うことが期待される30～40歳台半ばまでの層が平成25年と比較して大きく減少しています。

図表：年齢別在職状況・全組織（平成25年との比較）



また、国家公務員の離職は増加傾向にあり、特に20代、30代の離職は顕著な傾向が出てきています。例えば、総合職試験採用職員について見ると、その傾向は明確に現れており採用後10年未満の退職者数は、令和元年以降4割程度増加しています。また、府省の人事担当者の実感として、近年一般職試験採用職員でも30代の中堅職員の離職が増加傾向であるとの声も聞かれます。組織の中核を担っていく職員層が不足することにより、公務組織のパフォーマンスの維持が難しくなっていくことが懸念されます。

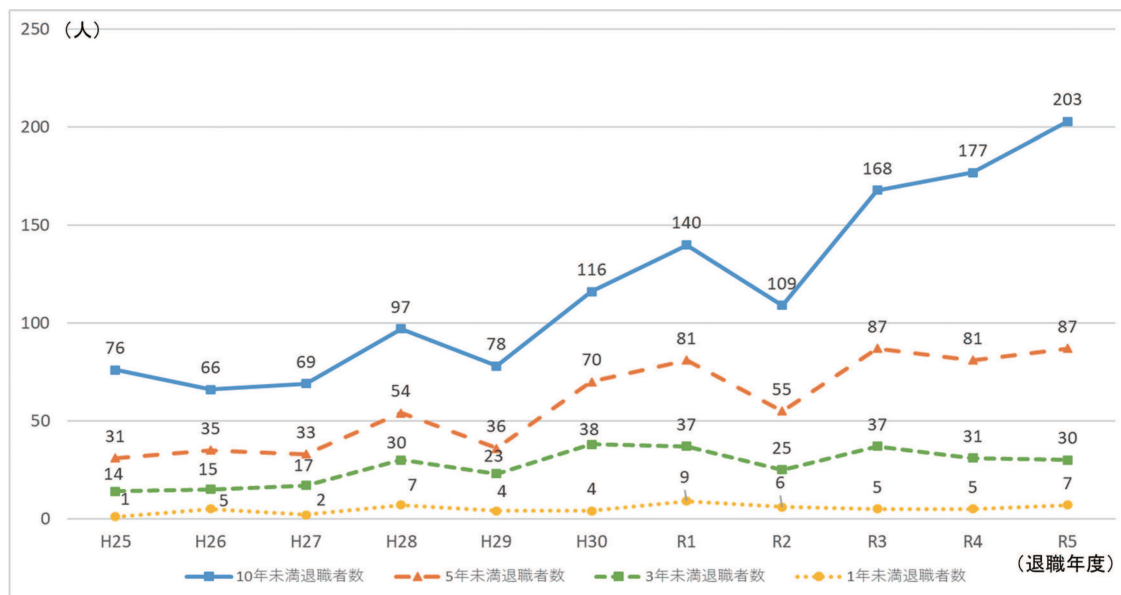
図表：公務の年齢階層別離職率



(出典)人事院「一般職の国家公務員の任用状況調査」に基づき事務局において作成

出典：人事行政諮問会議第3回(令和5年12月)資料

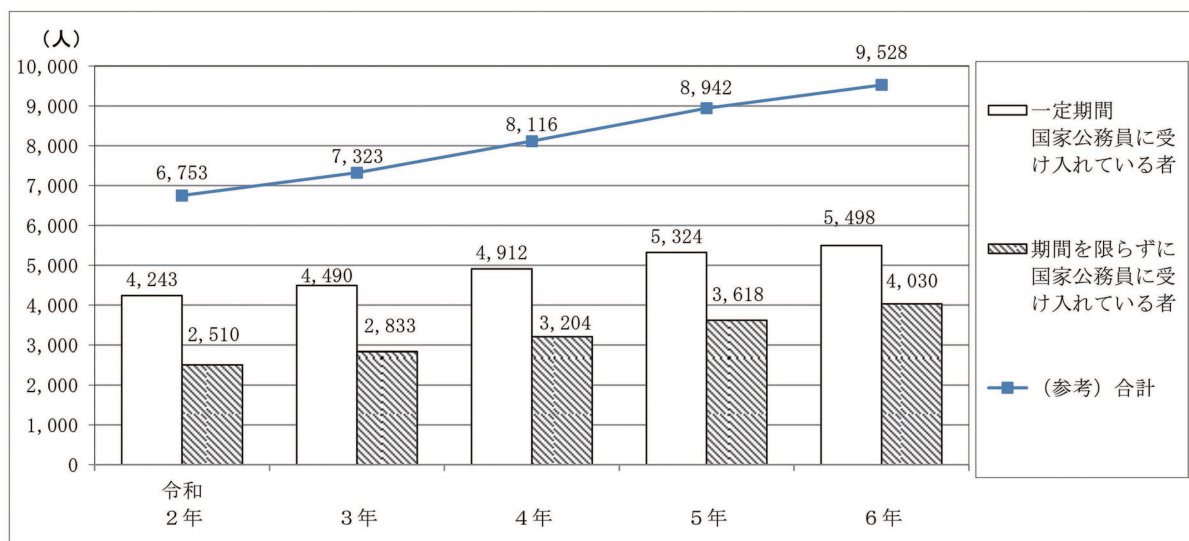
図表：総合職試験採用職員の退職年度別・在職年数別の退職者数



出典：人事院「総合職試験採用職員の退職状況について」（令和6年12月）

このような組織の中核を担う人材の不足への対応に加えて、現下の複雑・高度化する行政課題に対応するため、新規卒者の育成のみではなく、民間企業等における多様な経験や専門知識を有する人材の誘致・確保の需要が年々高まっています。実際に、民間の経験を有する者の受け入れや、専門性を有する人材を限定的に採用する任期付採用も年々増加してきています。こうした傾向は、今後も続いていくことが想定されます。

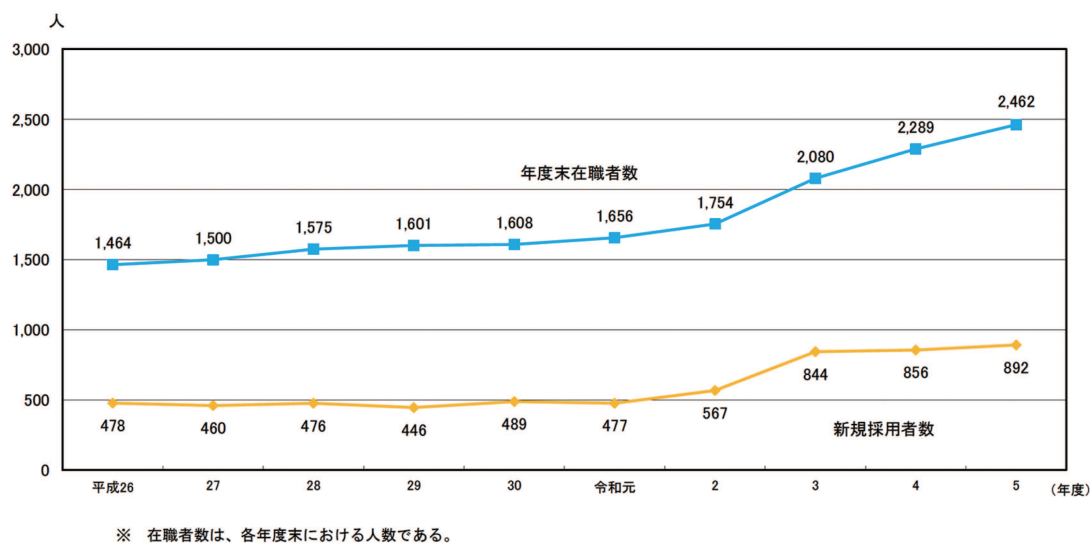
図表：民間から国への受入者数の推移



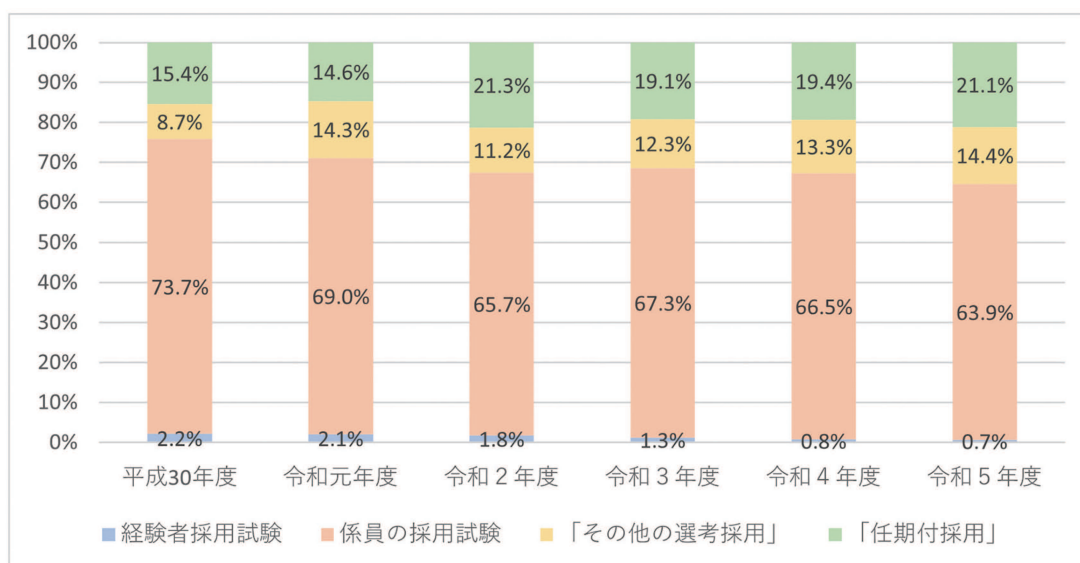
出典：内閣人事局「民間から国への職員の受入状況」（令和6年10月1日現在）

図表:任期付職員法に基づく採用状況

(単位:人)



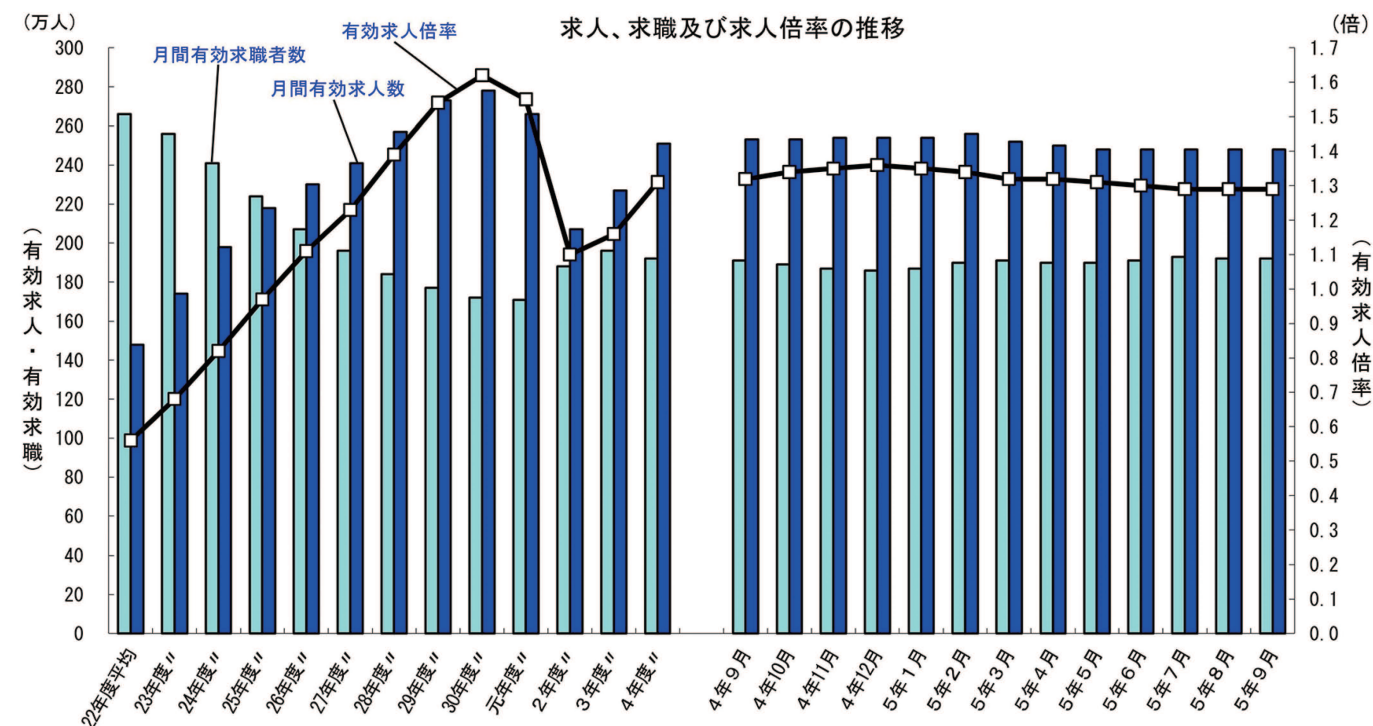
図表:採用方法別:対象の採用全体に占める割合



2.労働市場における人材獲得競争の激化—中途採用による人材確保の難化

しかし、中途採用により人材不足の解消や専門人材の活用を実現していくことは簡単なことではありません。現在の労働市場では労働人口の減少などを背景に、10年近く“売り手市場”が続いています。有効求人倍率が1を越える状況が続いており、日本全体で「人手不足感」のある状況になっています。

図表: 求人、求職及び求人倍率の推移



(注) 1. 月別の数値は季節調整値である。なお、令和4年12月以前の数値は、令和5年1月分公表時に新季節指数により改定されている。

2. 文中の正社員有効求人倍率は正社員の月間有効求人数をパートタイムを除く常用の月間有効求職者数で除して算出しているが、パートタイムを除く常用の月間有効求職者には派遣労働者や契約社員を希望する者も含まれるため、厳密な意味での正社員有効求人倍率より低い値となる。

3. 文中の産業分類は、平成25年10月改定の「日本標準産業分類」に基づくもの。

4. ハローワークインターネットサービスの機能拡充に伴い、令和3年9月以降の数値には、ハローワークに来所せず、オンライン上で求職登録した求職者数や、求職者がハローワークインターネットサービスの求人に直接応募した就職件数等が含まれている。

出典: 厚生労働省「一般職業紹介状況(令和5年9月分)」について

また、エン・ジャパン株式会社の分析によれば、2019年と2023年の求人数を比較すると、ハローワークの求人は約10%減少している一方で、大手転職サイト5媒体に掲載された求人数は約2.5倍と大きく増加しています。コストをかけてでも優秀な人材を採用したいという人材獲得のニーズが増加しているということであり、売り手市場であることと併せて、優秀な人材を巡って非常に厳しい人材獲得競争が起きていることがうかがえます。

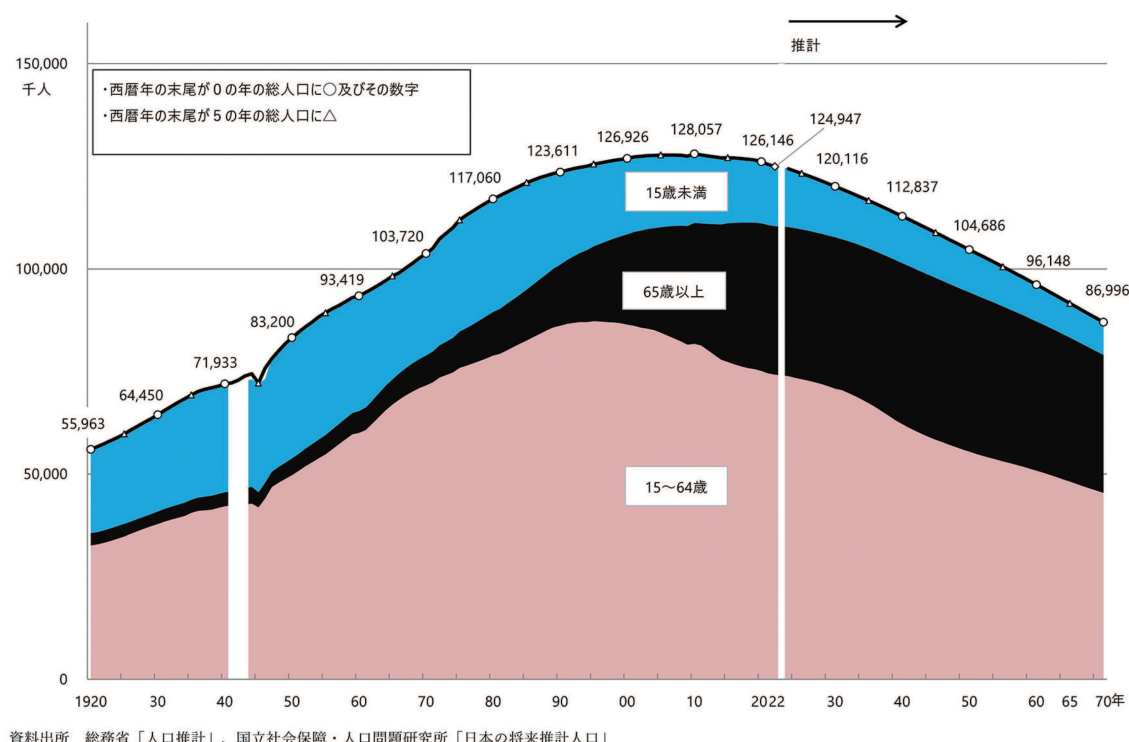
図表: ハローワークと大手転職サイト5媒体の求人数

	ハローワークの有効求人数	大手転職サイト 5 媒体の求人数
2019 年 8 月	2,748,081	99,692
2023 年 8 月	2,484,687(9.6%減少)	252,587(約 2.5 倍に増加)

出典: 【2024年度】転職市場の動向とトレンドを解説 | エン・ジャパン株式会社

日本の生産年齢人口(15歳～64歳)をみると、今後一層減少していく見込みであり、この競争の激化、採用の難化は今後さらに厳しさを増していくことが予想されます。

図表：10月1日現在人口の推移 1920年～2070年



出典：(参考) 10月1日現在人口の推移 1920年～2070年 「早わかり グラフでみる長期労働統計」 独立行政法人労働政策研究・研修機構

これらの全体的な傾向を背景に、2023年に人事院が各省人事課を対象とした中途採用のアンケートにおいては、以下のような状況が見られます。

- ▶ 中途採用募集の1/3程度では、求める人材が十分に確保できていないとの回答。
- ▶ 特に中途採用の人材確保でつまづいているステップとしては、応募後の採用プロセスや、採用後の配属マッチングを抑えて、＜応募・母集団形成＞段階が課題との意見が最多。
- ▶ 採用プロセスに関しても、申込みから内定までの期間が長くなることや、選考を受験できる地域に限られるなどの課題がある。

このような状況を踏まえると、公務における「採用」において、新規卒者の試験採用のみならず、様々な経験や専門性を有する人材のための多様な「入口」の整備を進めることの重要性が急激に増してきていると言えます。

3. オンボーディングの必要性—定着から価値の発揮へ—

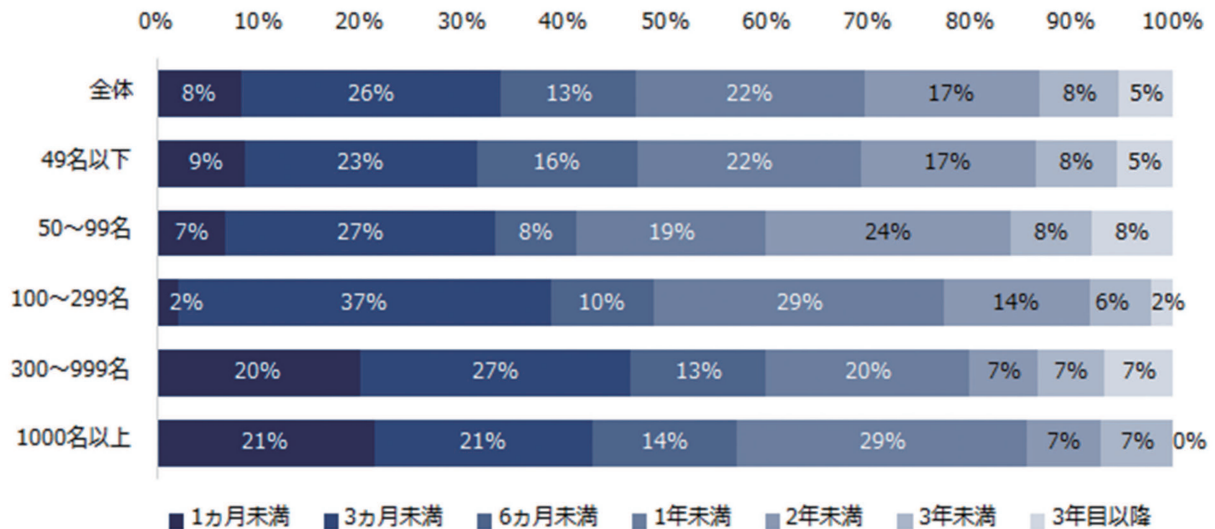
厳しい競争の末、無事人材を採用しても、今度は「どう採用者を迎え入れるか」ということを考える必要があります。せっかく優秀な人材を採用しても、組織側の迎え入れる体制に問題があると、その能力や知見を適切に発揮してもらえないばかりか、組織に適應できないまま離職という結果にもなりかねません。採用にかけたコストも無駄になってしまいます。

例えば、エン・ジャパン株式会社が運営する採用支援サービス『engage』(<https://en-gage.net/company/logout/>)上で、「中途入社者の定着」について451社に対してアンケートを実施した中では、「中途入社者が退職に繋がりがやすいのは、入社後どれくらいの期間ですか?」という質問に対して、最も割合が高かったのは、「入社3ヶ月未満」でした。あくまでも民間企業におけるデータですが、公務においても、採用直後から組織に円滑に「迎え入れる」ための体制を整えておくことが、その後の活躍や定着につながる重

要なポイントになります。

後述のとおり、実際のところ、中途採用者には、中途採用であるが故に、新卒採用者以上にサポートが必要な面もあるとの意識が必要です。

図表:中途入社者が退職につながりやすい時期(企業規模別)



※小数点以下を四捨五入しているため、必ずしも合計が100にならない。

近年、人事部門では、この迎え入れる体制について「オンボーディング」という言葉で盛んに議論されています。元々は「船や飛行機に乗っている」という意味であり、すなわち、新たに組織に入った人材の早期離職を防止し、その人材が組織に早期に適応・定着し、能力を発揮するための支援策、その一連のプロセスのことを指しています。

4. 「中途採用者＝即戦力・サポート不要」という誤解

日本におけるオンボーディング施策研究の第一人者である甲南大学の尾形教授によれば、中途採用者に対するオンボーディングの取組を行うに当たって、まず重要な前提となるのが、中途採用者に対する誤った理解、すなわち、「中途採用者は、自力で即能力を発揮できる」という誤解を払拭することです。

一概に中途採用者と言ってもその経験は区々であり、一から新しい環境に適応しなければならないという点では、新卒者と変わりません。さらに、民間企業の経験者が公務独特の価値観や組織文化、仕事の進め方などに違和感を感じることも多く、いわゆる「アンラーニング」が求められる点も考慮すると、むしろ、新卒者以上に配慮が必要な面があるとも言えます。

5. オンボーディングの難しさー現場の声ー

ここまで述べてきたことは、実際に中途採用者を採用し、働いてもらっている各府省の人事当局や現場の管理職をはじめとした職員の方におかれては、大なり小なり実感されている問題だと考えられます。優秀な人材を中途採用で採用し、その人材が早期に組織に適応し、能力を発揮してもらうために、何らかの対応が必要であるとの認識はあるものの、具体的な施策の段階では様々な課題があります。オンボーディングに関しても、これまでの各府省との意見交換やアンケートで以下のようなご意見をいただいています。

（オンボーディングについて：2023 年度各府省人事担当者へのアンケート調査より）

- ▶ 職場（役所文化）への適応に時間を要する中途採用者が多い一方で、職場側は即戦力として大きな期待をしており、期待と現実との差に悩む中途採用者が多い印象であるが、その隔たりをどのように埋めるかに苦心している。
- ▶ 新卒の採用者向けのカリキュラムについては、毎年採用者研修を実施しているので、ノウハウはあるが、中途採用者向けに特化した内容（例えば、民間の仕事のやり方との違いや、それに起因する悩みの解消など）になると実施が難しく、課題を感じている。
- ▶ 採用時の職位やこれまでの実務経験が職員により異なるため、研修内容に過不足が生じる可能性がある。
- ▶ 採用時期が異なり採用者数も少ない現状では、採用者がいわゆるヨコ・ナナメのつながりを築きにくいと思われるところ、こうした関係性を強化するための有効なアイデアが乏しい。

6. 多様な人材を迎え入れ・活かす公務組織へ

このガイドは上記のような意見も踏まえ、各府省が、より効率的・効果的に中途採用で優秀な人材を獲得し、かつ獲得した優秀な人材の価値が公務において最大限発揮される環境を整えるため、募集から採用、その後の適応・定着までのフェーズごとに

- ・ 中途採用の現状や中途採用者の声
- ・ 取組を検討する際のポイントや留意点、参考となる他府省や民間の事例
- ・ 活用できる制度やツール、資料

などを整理し、まとめたものです。このガイドを参考に、各府省の状況やニーズに応じたオンボーディングの取組を検討いただければ幸いです。