

第5章 内定してから勤務開始まで



中途採用者の声

国家公務員として採用される際に不安だったことを教えてください。

- ◎大学や研究所での勤務経験が長く、国家公務員の勤務実態について知らないことが多かったため、知らない世界に入っていくことに対する不安はあった。
- ◎採用前は、採用後の業務について具体的にイメージができず、どんな業務を行うのか、その業務を遂行できるか不安だった。
- ◎採用されるにあたり、どのような職に就くのか知らされず、事前勉強や心の準備ができなかった。
- ◎様々な採用形態があり、かつ民間からであると様々な手続が必要で、それに対するフォローや確認が少ないと感じています。
- ◎民間企業のナレッジとして、国家公務員がどういうことをするのかということの蓄積があまり無いように思います。国家公務員としての心構えというような部分は、HP への公開とまではいかなくても、事前閲覧内容として共有を受けるようなことはあっていいように思います。
- ◎事前に給与について、知らされることがなかった。いくらからいくらの範囲など、およそでいいので提示してほしい。
- ◎採用内定後、本採用に決定するまでに時間が掛かり、前職へ退職届けを提出するのに時間を要してしまった。
- ◎面接から数週間後に採用の連絡をいただいたが、こちらから働く・働かないの意思を確認いただく機会がなかった。



チェックポイント

- 1 ▶ 内定の通知
- 2 ▶ おおよその給与額の提示
- 3 ▶ 勤務開始(採用)までのサポート(業務資料の提供、諸手続の事前案内、交流会など)
- 4 ▶ 配属予定部署の早期の提示
- 5 ▶ 民間事例からのポイント

内定を出しても、採用が確定するわけではありません。優秀な人材であればあるほど、転職活動における選択肢は広く、府省庁が内定を出した後に、他の民間企業等への転職を決断し、内定を辞退されることもあり得ます。また、新しい環境に対する漠然とした不安が増していき、内定辞退につながるおそれもあります。こうした内定者の心情に寄り添いながら、なるべく不安を解消し、採用後の具体的なイメージを抱けるような、採用までの間の適切なフォローが必要となります。

1. 内定の通知

中途採用者に採用時に戸惑ったことをアンケートすると、「書面での通知がなく不安だった」という声が一定割合で出てきます。前章の「民間企業の採用プロセスの内容・期間・ポイント」のとおり、民間企業においては、応募者に対して内定を出す場合、労働条件等を明記した書面での通知（オファーレター）を行った上で、入社を確認するといった工夫が行われています。一方、国家公務員の場合は、内定は口頭で行われることもあり、配属先や給与額が採用直前まで明らかとならないこともあるようです。中途採用者へのアンケートでも、この点について不安に感じ、辞退まで考えたという声が聞かれます。優秀な人材であるほど、転職の際には複数の選択肢を持っており、実際に内定を辞退する事例もあるようです。

国家公務員の採用において、必ずしも内定通知を書面で行うことはされていませんが、内定者が公務員となることの決断を促し、また、不安を軽減するためにも、なるべく書面で通知し、併せて内定者の意思を確認することが望ましいと考えます。

2. おおよその給与額の提示

内定を通知する際に、給与等の勤務条件や採用予定時期などをできるだけ具体的に示すことで、認識のミスマッチの防止や早期発見が期待できます。特に、アンケートにも見られるとおり、転職において給与の額がどの程度となるかは重要な要素であるにもかかわらず、「採用されるまで給与がわからない」ということが大きな不安、戸惑いとなっています。

内定の段階で確定的な給与額を提示できないにしても、選考の過程を通じて入手した内定者の経歴が分かる資料（職務経歴書等）から、当該内定者の経歴等を具体的に反映した給与額を提示し、事業案内等で提示した金額帯よりも具体的なイメージを提示することで、上記と同様に不安解消などに繋がります。その際は月収のみならず、年収の形で提示すると伝わりやすくなります。月収・年収については、以下の「国家公務員の給与試算ツール (https://www.jinji.go.jp/seisaku/page_00224.html)」を用いれば、予想される採用時の職務の級及び号俸の情報を入れることで簡単に算出できます。このツールの使用時に行う、採用時の職務の級及び号俸の設定については、給与制度に係る知識も必要となりますので、給与担当とも連携しておおよその給与額の提示にご活用ください。



使えるツール・資料の紹介

「国家公務員の給与試算ツール」の紹介

給与試算ツール

リセット

①級・号俸等の設定（基本給（俸給）や管理職手当（俸給の特別調整額）の算出に用います）

採用予定のポストの役職段階やこれまでの職務経験を踏まえ、想定される級・号俸と管理職手当（俸給の特別調整額）の区分をプルダウンから選択してください。

適用俸給表	行政(一)		2	級	1	号俸
級・号俸 ?						
管理職手当の区分	該当なし	?				

②勤務地域等の設定（勤務地に応じた手当（地域手当）や本府省勤務に対する手当（本府省業務調整手当）の算出に用います）

採用前後で業務内容、処遇、勤務環境等について、本人の思い(想定)と異なる場合は、トラブルの原因になり得ます。実際に、勤務条件に関して「給料が事前に示されず、実際には思ったより安かった」、「募集要項掲載の役職や職務が実際の内容と異なる」、「勤務してみたらフレックスやテレワークが認められなかった」といった苦情が人事院にも寄せられることがあります。採用後のトラブルや職員の勤務意欲の低下を防ぐためにも、勤務条件については採用予定者との間で丁寧に意思疎通をするようにしてください。

3. 勤務開始(採用)までのサポート(業務資料の提供、諸手続の事前案内、交流会など)

転職者は働きながら短期間での採用プロセスを経て公務の世界に入るため、一般的に試験に向けて説明会やインターンシップなどの機会を通じ長期間かけ公務や各府省の業務に対する理解を深める新規採用職員と比較すると、採用後のイメージがつかず、不安を感じやすいと考えられます。新規採用の内定者に対する送付資料と同様のものや、忙しい社会人でもアンテナを張りやすいよう注目ニュースをピックアップしたもの、官民の違いに係る案内(職制・キャリアパス、休暇制度や服務・倫理など)などを提供することで、早い段階で公務・所管業務への理解を深めてもらうことができます。

人事管理の基盤情報の登録や、給与、共済関係の手続など、採用時の諸手続を円滑に進めるため、上記の業務資料とともに、必要となる提出書類や手続事項を内定者に伝えておくことも考えられます。民間と公務で違うポイントを解説した記入例などを通して組織として内定者をサポートする姿勢が伝われば、内定者、人事担当者双方の負担軽減だけでなく、内定辞退の防止にも役立ちます。

この章の最後に紹介する民間企業の取組例では、「会社や部門の飲み会、食事会などに呼んでくれた」、「内定者同士の交流会」などのリアルな交流機会の満足度が高いとされており、「人間関係がうまくいくか心配」、「会社の雰囲気や社員の人となりがわからない」といった職場環境への不安の解消にもつながると考えられます。

4. 配属予定部署の早期の提示

民間企業への転職の場合は、あらかじめ採用されるポストが決まっていることも多く、公務において採用日(発令日)までポストが明らかにされないことに対する不安や、事前に仕事の準備や心構えができないことに対する戸惑いの声も聞かれます。内定者に対して、採用日を待たず、できるだけ早い時期に配属予定部署を示すことができれば、採用前に配属予定部署と内定者とのミーティングをセットすることが可能となり、上記のような内定者の不安や戸惑いを解消することができるとともに、受け入れる側にとっても事前の準備や心構えができ、円滑な受け入れが可能となります。

配属予定先については、採用形態や通常の人事異動との関係にもよりますが、遅くとも部内職員への異動内示と同時期には提示できるものと考えられます。なお、提示が遅くなる場合には、内定者への説明など丁寧な配慮が必要となっていきます。

5. 民間事例からのポイント

内定後のサポートについては、民間企業の人材確保においても重要なポイントです。以下では民間企業目線での検討ポイントをまとめました。これらは公務においても共通する部分、参考にできる部分があるかと思いますのでご紹介します。



民間事例

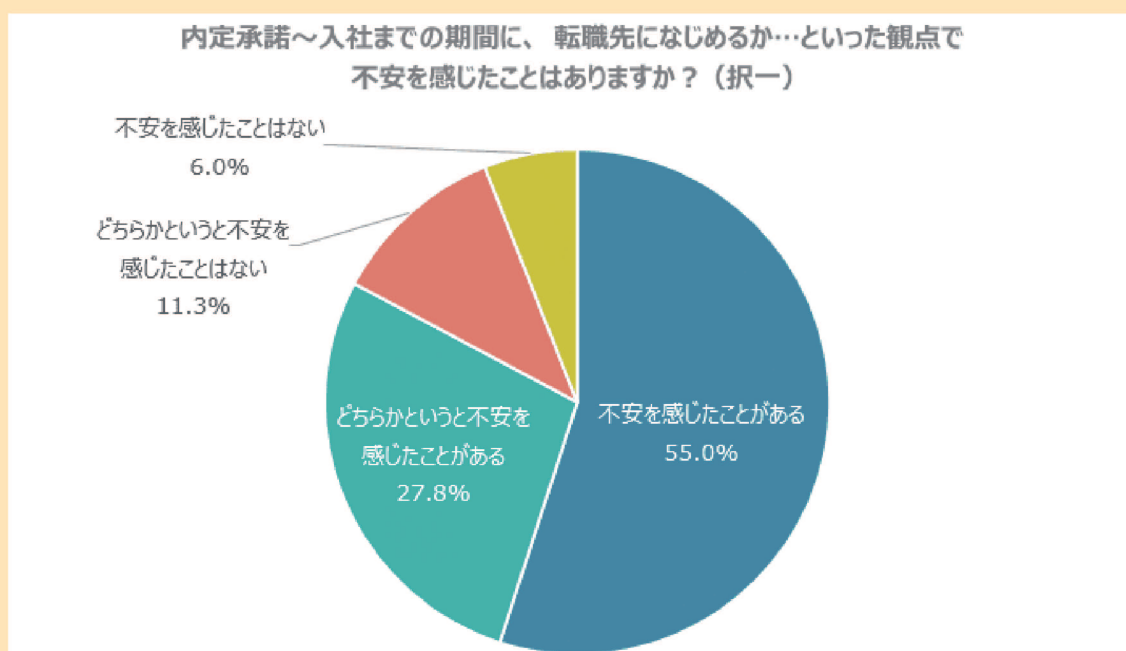
中途採用者に向けた、内定から内定承諾までの間のサポートの民間取組事例

転職者は、意中の転職先から採用内定を得られても、その転職先に決めて本当にいいのかという不安を抱いていた、様々な外的要因から別の転職先を再選択したりするケースがあります。したがって、内定の伝達から内定承諾までの間の適切なサポートが不可欠です。サポートが行われず内定辞退に繋がると、採用にかけたコストや労力が徒労に終わってしまいます。内定者サポートには、こうした内定辞退防止とともに、スムーズな入職に繋げるねらいもあります。

1. 転職者の不安や外的要因

では、内定を得た転職者はどういった不安を抱いているのでしょうか。d's JOURNAL（パーソルキャリア株式会社）が、20代・30代の doda 会員 302 人を対象に行った「転職先企業に入社直前・入社直後にやってほしかったことや、やってもらってよかったことに関するアンケート」の結果によると、内定承諾後から入社までの期間に会社になじめるかといった観点で「不安を感じたこと がある」「どちらかという不安を感じたことがある」との回答者が合計で 82.8%を占めています。

図表：内定承諾～入社までの期間に不安を感じたか



（データ提供元：d's JOURNAL / パーソルキャリア株式会社）

その不安の内容としては、「人間関係がうまくいか心配」「会社の雰囲気や社員の人となりがわからない」といった職場環境への不安や、「スキルがマッチしているか客観的に評価できない」といった会社からの期待に応えられるかどうかの不安が挙げられます。

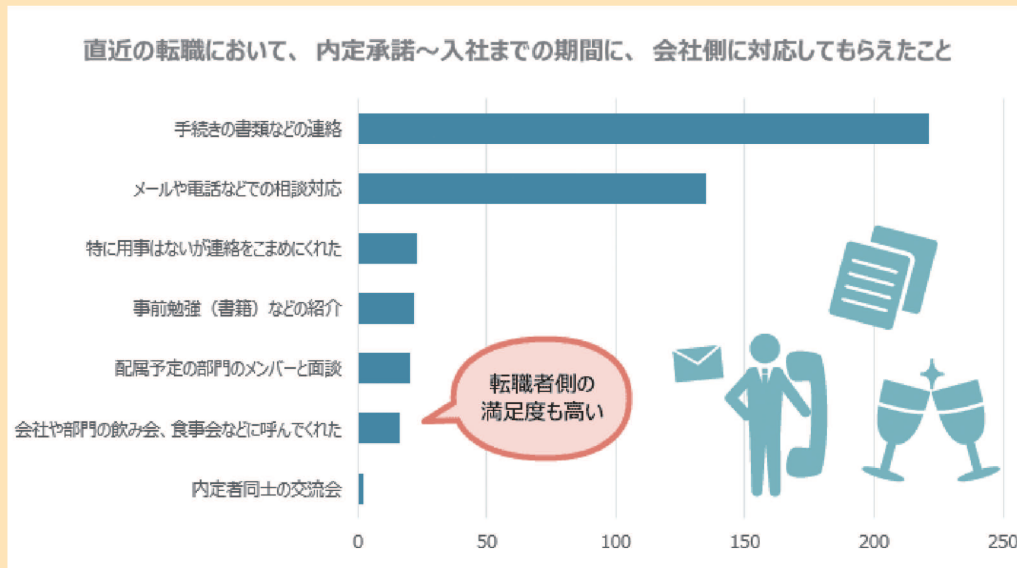
内定辞退を促す外的要因としては、他社からのオファーや勤務先からの引き留め、家族の反対、内定先の不祥事や内定後の不十分な対応（質問に対する明確な回答が得られないなど）によるイメージの低下などのケースがあります。

2. 対応策

こうした状況に、企業はどういった対応策を行っているのでしょうか。同調査によると、「手続の書類などの連絡」(73.2%)、「メールや電話などでの相談対応」(44.4%)が多くを占めています。必要最低限の対応と言えるでしょう。

こうした中で、満足度が高い対応としては「会社や部門の飲み会、食事会などに呼んでくれた」「内定者同士の交流会」などの対面での交流機会が挙げられています。会社との距離が縮まるからだと考えられます。

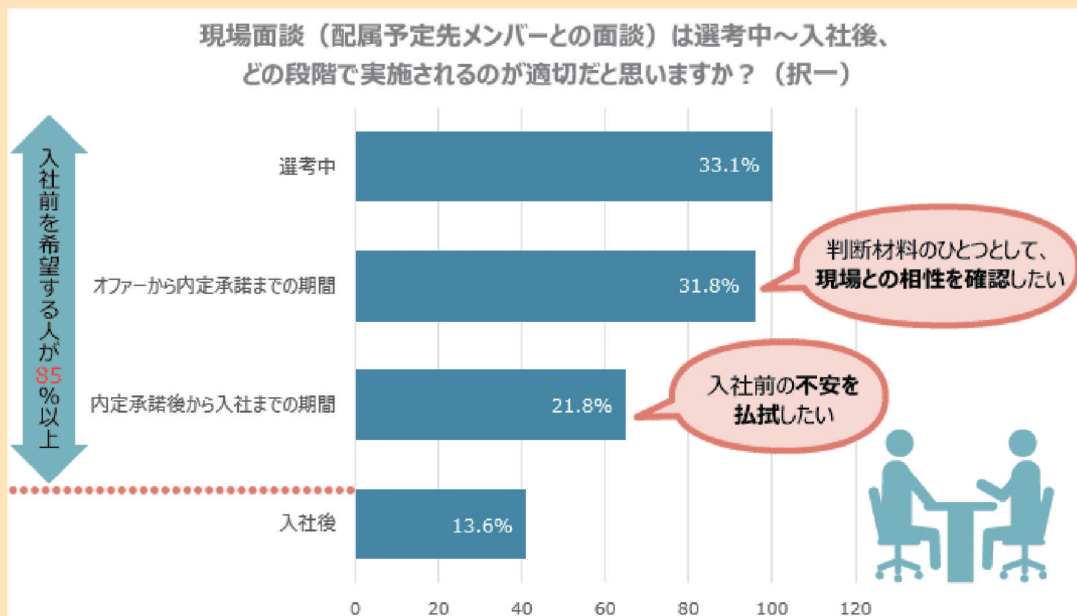
図表：直近の転職時に会社側が行ったこと



(データ提供元：d's JOURNAL / パーソルキャリア株式会社)

実際に、同調査では6割以上の転職者が内定承諾までの間に配属予定先メンバーとの面談を希望しています。その理由として、「人事や経営者だけでなく現場スタッフと話をしたほうが、ミスマッチがなくなる」「入社を決断する材料になる」といった声が挙がっています。

図表：適切と思われる現場面談（配属予定先メンバーとの面談）の段階



(データ提供元：d's JOURNAL / パーソルキャリア株式会社)

こうして信頼関係を醸成した上で「今、心配なことはないですか？」とフォローアップし、内定辞退に繋がるような要因の有無を確認し、要因に応じた対応を取ることが重要です。例えば、職場環境への不安に対しては会社見学、他社からのオファーに対しては本人の転職理由が自社で満たされることの再確認、家族の反対に対しては会社案内や社内報の送付といったことが有効でしょう。

3. 具体的な施策例（情報・通信業 M 社の事例）

企業が実際に行っている具体的なサポート策としては、継続的なコミュニケーションが中心を占め、その方法としては次のものが挙げられます。

- ・メールや電話、Web 面談
- ・社内報やパンフレットなどの送付
- ・配属先の上長やメンバーと話す機会
- ・e-ラーニングなど学習機会の提供

内定辞退防止は、内定通知後にまとめて行うよりも、選考プロセス段階から考慮したほうが効果的・効率的です。具体的なケースとして、情報・通信業の M 社では、エンジニアの中途採用で次のような施策を講じています。

1. 採用説明会

組織全体や配属するエンジニアチームの説明。

2. Meetup

エンジニアが自社の業務や環境などについて話し、採用候補者と交流するイベント。実際の働いている人に興味を持ち、応募の意向を醸成することが目的。

3. 技術トーク（オンラインイベント）

エンジニアが自社の技術などについて発表し、アピールすることが目的。

4. 外部イベント登壇

ブランドイメージの向上が目的。

5. 技術セミナー（オンラインイベント）

特定の技術の実践的な内容を無料で学べる場を提供し、コミュニティ形成やブランディングに繋げることが目的。

6. 技術ブログ

技術的なアピールやブランディングが目的。

以上の機会を通じて、ステップごとにエンジニアの内定辞退に繋がる不安の払拭に取り組んでいます。