

第7章 活躍する



中途採用者の声

自省庁で働き始めた際に苦労したことはありますか？

- ◎中途採用者が職場内のどこにいるのかわからず、孤独を感じることもある。
- ◎採用後に信頼できる同僚ができるか、繋がりができるかが不安だった。
- ◎他省庁の人とも関わりたいが、そういう機会があるのか不安だった。
- ◎業務に適応できるかという不安はあった。経験者採用ということで、即戦力を求められていることは理解しつつも、執務の進め方や文化になれるためには一定の苦労があり、メンター制度等があってもよいのではないかと感じている。
- ◎これまでのキャリアを生かした業務への配置があるのか、一定の業務量について課され、責任のある仕事ができるのか、など、配置に関することについて、今後どのようなキャリアパスとなるのか、常に考えているところです。
- ◎どのようなスパンで配置換えや転勤があるのかがよく分からず、知りたいと思っています。
- ◎経験者採用で採用されたからには、経験を活かしにくい仕事内容は、非常に戸惑いを感じる。



チェックポイント

- 1 ▶ 採用後の状況の変化に応じた支援
- 2 ▶ メンター制度
- 3 ▶ 人的ネットワークの構築
- 4 ▶ 中途採用者の声を聴く
- 5 ▶ 知識・経験を存分に発揮してもらう（組織としての活用）

中途採用者にその知識や経験、能力を存分に発揮し、活躍してもらうためには、採用直後だけでなく継続的なサポートも必要です。前章では、採用直後の「点」に着目した取組をご紹介しましたが、この章では、その後の「線」の取組を取り上げます。

1. 採用後の状況の変化に応じた支援

「線」での支援とは、中途採用者が業務や環境に慣れ、適応していく過程、その変化に応じた各段階での支援を一連の取組として整理することです。例えば、採用後3ヶ月、半年、1年といった各時期に中途採用者が置かれる状況を想定した上で、必要な支援や取組を設定することが考えられます。次の紹介する民間事例では、採用後の段階的な変化を「ジャーニー」（中途採用者の経験を「旅」と例えるもの）として、各段階での取組を整理しています。



民間事例

食品メーカー K 社のケース～「キャリア採用者ジャーニー」に則した取組

同社では、キャリア採用者の心理状況を、入社前、入社～2 か月、3 か月、半年、1 年後ととき細かく分け、それぞれの時期における変化の仮説を「ジャーニー」として設定。実際にキャリア採用者へのアンケート調査などで検証するとともに、「慣れる、覚えるに精一杯」「つながりや情報接点へのニーズ」「会社への貢献意識の高まり」「長期的なキャリア形成への不安」といった各段階の問題点を抽出しています。その上で、こうした問題点を解消するためのオンボーディング施策を、受け入れ部門と人事部門がそれぞれ企画・実施しています。

施策例としては、配属先メンバーとの交流会や入社前からの会社情報提供（イントラネットの一部開示）などが挙げられます。

参考）オンボーディング施策とキャリア採用者のジャーニーの相関性イメージ

	入社前	入社～2か月	3か月	半年	1年
入社者の気持ち	マインドセット期 現職での引継ぎや入社までの準備でバタバタ。 新たな職場への不安と希望 ワクワク・ドキドキ	KIRIN/業務の理解および業務順応期（キャッチアップ＆慣れ） KIRINのルールや職場のルール、仲間の顔・名前など、覚えることが多く、不安も高まる。一方で、1日でも早く戦力にとの想いもあり、モチベーションは高い。 覚える、慣れるに精一杯	1-2か月の疲れが表出。満足にコミュニケーションが取れないストレスも重なる。一方で少しずつ業務にも慣れ余裕が生まれ、他のキャリア採用者のことが気になり始める。繋がりや情報接点へのニーズ 繋がりや情報接点へのニーズ	業務順応～業務変革期（職場への貢献&さらなる自己成長） 社内ルール、職場や関係者の顔・名前なども一定レベルで把握でき、1人で仕事が回せるようになる。これから会社はどう貢献しようかと考える前向きな姿勢も出てくる。 KIRINへの貢献意識の高まり	戦力として各職場でイノベーション創出の芽が出始める。KIRINにとっても自身にとっても“プラス”が実現でき始める＝エンゲージメントUp一方で、これからのキャリアなど、長期的な視点で不安がよぎる。 長期的なキャリアへの不安
オンボーディング施策（受け入れ部門）	マインドセット/安心感醸成 ・配属先との入社前顔合わせ	・入社日受け入れ対応	Step Up ・1on1 ・メンター/バディー制度	活躍・定着 / D&I ・交流会、懇親会 ・相互理解セッション etc	・ストレッチな業務アサインを通じた、成長支援 etc
オンボーディング施策（人事部門）	・入社に向けた手続き関連フォロー ・会社情報の提供(KIRIN Now等)	・入社日オリエンテーション ・ネットワークスペースの案内 ・KIRIN理解動画(資料)の提供	・新卒採用入社者と合同の入社セミナー ・経営層（役員）との交流接点創出 ※入社タイミングによって前後あり ・キャリア採用入社者同士の交流機会・ネットワーキングの創出（都度検討）		

2. メンター制度

新しい環境に不安や戸惑いを抱えがちな職員にとって、不安や悩みを気軽に相談できるメンターの存在は非常に有効です。メンターを配置するに当たっては、相談しやすいこと、中途採用者の不安や悩みを理解しやすいことなどを考慮して選定することが重要です。例えば、この章の最後で紹介している国土交通省では、同じく中途採用された先輩職員と、同年代のプロパー職員という2名のメンターを配置する「ダブルメンター制度」などの工夫を行っています。

また、メンターを行う職員の側にもサポートが必要です。人事当局から、メンターの役割や期待すること、最低限必要な事項、相談を受ける際の留意点や手法など、メンターとなる職員に対して、しっかりと伝えておく必要があります。

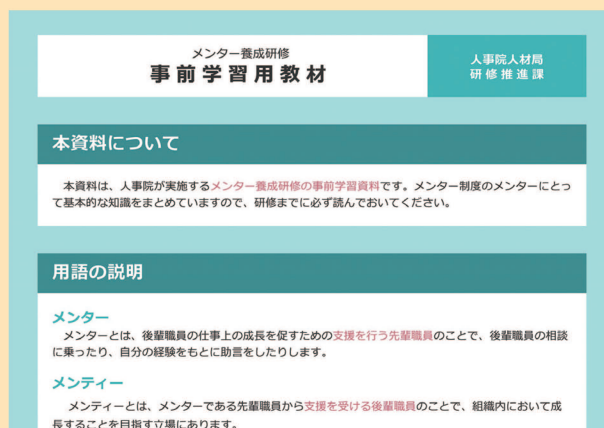
人事院では、「メンター制度実施の手引き」の配布や各府省においてメンターとなることが予定されている職員を対象とした「メンター養成研修」なども実施していますので、適宜ご活用ください。

○メンター制度実施の手引き

<https://www.jinji.go.jp/seisaku/ninmen/mentor.html>



○人事院メンター養成研修



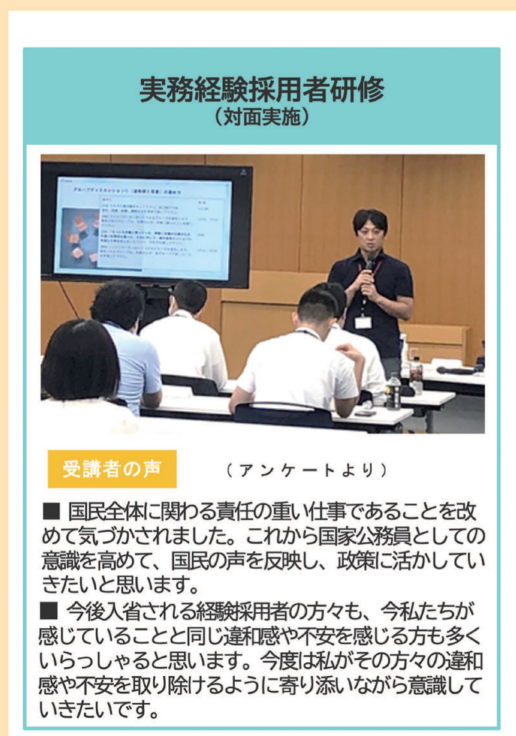
3. 人的ネットワークの構築

新規採用職員の場合は、例えば、同期入省者や、組織によっては出身県、出身学校によるコミュニティなど、配属された職場以外のつながりが生まれる機会があるのに対して、中途採用者の場合は、そのような機会に恵まれにくく、孤独を感じやすい環境に置かれがちです。また、採用直後は、組織内のどこにどのような人がいるのかを把握することも難しく、一から人的ネットワークを構築するには、相当の苦労と困難が伴うと考えられます。そのため、受け入れる側の方で、中途採用者同士の交流の機会や中途採用者とプロパー職員との交流の機会等を意識的に設ける必要があります。

人事院や内閣人事局では、中途採用職員を対象に、府省をまたいだ研修・交流の機会を提供していますので、積極的にご活用ください。

○人事院

実務経験採用者研修



○内閣人事局

管理職の公募における民間人材同士の交流会



4. 中途採用者の声を聴く

ここまで、中途採用者に対する様々な支援・取組について言及してきましたが、最も大事なことは「中途採用者本人の声を直接聴く」ということです。取組が進んでいる府省に共通するのは、実際に中途採用者の声を聴き、そこから一つ一つ具体的なサポートにつなげている点です。本ガイドも、ソトナカプロジェクトや各種研修でのアンケートで寄せられた「声」を踏まえて作成しています。中途採用者が、何に困っているのか、何を求めているのか、まずは自らの府省の職員に聴いてみて、すぐにできそうなことから始めることも重要です。

5. 知識・経験を存分に発揮してもらう（組織としての活用）

オンボーディングの最終的なゴールは、民間企業等における多様な経験や専門性を有する人材が、職場や業務に早期に適応し、その能力や知見を存分に発揮し、各府省の組織パフォーマンスの向上やミッションに貢献してもらうことです。また、新規採用職員と同様に中長期的に育成を図っていく場合には、本人に対して今後のキャリアイメージを具体的に示していくという視点も重要です。

この章の最後に紹介している金融庁の「専門家 虎の巻」の事例は、個々の職員が持つ経歴・スキル・専門性を可視化し、本人の担当業務の枠を越え、組織として活用しようとする意欲的な取組で、今後の更なる展開が期待できます。



官公庁事例

国土交通省の中途採用・定着強化マニュアルの作成から国会ロールプレイングまで

国土交通省では、多様な人材の視点を組織に組み込み、複雑化・多様化する社会情勢に対応すべく、2024年度より社会人経験者の採用と定着を強化するプロジェクトを始めています。

1. 中途採用の強化策

国土交通省で働くことの魅力を知り、解像度を高めていただくため、社会人向け説明会を定期的に開催するほか、採用ホームページでは中途採用者のインタビュー記事を掲載するなど、情報発信に取り組んでいます。また、それまで年2回だった公募を年4回に増やしてほぼ通年で募集を行うとともに、民間転職サービスを活用した広報やダイレクトリクルーティング（スカウトメール送信）を実施しています。これにより、応募者数は大きく増加しました。

なお、現状、中途採用者は航空会社や鉄道会社など同省に関係のある業界の出身者が多くなっていますが、より多くの方に関心を持っていただくため、発信内容の工夫やダイレクトリクルーティングを効果的に活用するための改善も必要と考えています。

2. 中途採用者の定着強化策

定着強化策としては、①入省直後のフォロー体制の整備、②メンターのダブル配置、③中途採用者向け研修の新設、という3つの施策を行っています。

① 入省直後のフォロー体制の整備

中途採用者の方々には、まず、公務員倫理や法令・予算の仕組み、国会対応など、国家公務員として業務を遂行する上で必要な知識・ルールを習得していただく必要があります。こうした情報についてはイントラネットに詳しく解説した動画等を掲載していますが、自力で探すことは容易ではなく、また一覧性もありません。

こうした課題を解決すべく、国土交通省では「国土交通省の歩き方」という独自のマニュアルを作成・配布しています。同マニュアルでは法令や予算、国会対応等の基礎知識を一覧にまとめており、国土交通省職員として最低限押さえておくべき知識を概観することが可能です（イントラネットの解説動画等へのリンクも掲載しています。）。入省初日にこれをざっと眺めれば、身に着けるべき基本的な知識が理解できます。

さらに、「最初の一週間の歩き方」というマニュアルも作成しています。中途採用者が入省初日から5日目まで、同僚職員等との面談や研修動画の聴講など、各日でどのようなことを行えばいいかをモデル的に示したものです。中途採用者の「入省してからまず何をすればよいかわからない」という声に応えるだけでなく、迎え入れる配属先の上司等にも共通認識を持っていただくことで、中途採用者が最初の一週間で集中的に基礎知識を習得する環境を整えています。

＜「最初の一週間の歩き方」イメージ＞

	実施事項
1 日 目	○入省式 ○課内・関係部局への挨拶（同じラインの上司・部下が同行） ○メンター（中途採用の先輩職員／同年代の生え抜き職員）への挨拶 ○庶務関係手続きの処理 ○引継書の読み込み ○課室長との面談
2 日 目	○課の所管事項等、業務上必要な基礎知識の説明（同じラインの上司・部下が説明） ○引継書の読み込み
3 ～ 5 日 目	○自身の業務分野に応じて、必要な研修動画（法令業務、国会業務、税制業務、予算業務等）を聴講 ○メンターとの面談（各1回） ○課室長との面談（5日目） ※課室長より、1週間働いてみて感じたこと等のヒアリング、次週からの業務の概況説明を実施

※上記に加え、課内の職員等とのコミュニケーションをとる機会（ランチ等）を適宜確保することが望ましい。

② メンターのダブル配置

中途採用者に対し、同じく中途採用された先輩職員と、同年代のプロパー職員という2名のメンターを配置しています。前者は、国会対応や法令業務といった民間企業にはない省庁特有の業務に対する中途採用者ならではの悩みなどの相談に、後者は、同年代の職員との繋がりを形成するとともに、国土交通省で得られる知識や経験の共有を図ることを主な目的として設置されています。それぞれのメンターの所属部署に決まりはなく、人事課が適任と思われる職員をアサインしています。



③ 中途採用者向け研修の新設

「国土交通省の歩き方」を用意して当座の業務に必要な情報にアクセスできるようにしても、より実践的なスキルを学ぶ機会はないという実情があります。そこで、東京・小平市の国土交通大学校で行う2日間の中途採用者向け研修を新設しました。

研修では、事務次官級職員による講話や、公務員倫理、公文書管理、人権、セキュリティといった新規採用者向けと同様の基礎講義に加え、国会対応のロールプレイング演習を実施して

います。質問通告から答弁作成といった一連の省庁独特の業務を、架空のケースを設定し参加者に実際にシミュレーションしていただくものです。初回の研修は大変好評であり、これを参考に、年2回の中途採用者向け研修では、新たに法令改正業務のロールプレイング演習も実施しました。

本研修は、同省職員として早期に必要な知識や実践的なスキルを身に着けることが目的ですが、同時期に入省した中途採用者同士の横の繋がりをつくることも大きな目的として位置付けられています。





官公庁事例

多様なバックグラウンドを持つ職員の活躍 金融庁「専門家 虎の巻」を作成

金融庁リスク分析統括課では、専門性を持つ職員を紹介する「専門家 虎の巻」を作成し、課内のイントラネットでご覧しています。

当初は、同課職員の有志が自らのプロフィールを紹介する目的でスタートしました。同課は任期付職員、官民交流や非常勤の専門調査員として多くの外部人材を採用しています。具体的には、弁護士や公認会計士、情報処理技術者、証券アナリスト、AML（Anti-Money Laundering）スペシャリストなどで、それぞれ高度な専門性や実務経験を持っている方々です。そこで、同課の職員が業務上専門家に相談したいことなどが発生した場合に専門知識等を有する適切な方にすぐ相談できたり、あるいは、専門家同士の交流のきっかけにさせていただくことを目的に「専門家 虎の巻」を作成しました。

イントラネットにアップされている「専門家 虎の巻」にアクセスすると、部署（職種）別のインデックスがあり、名前をクリックするとその人のページが表示されるという仕組みです。個人のページは、写真、氏名、所属チーム名・内線番号、職種、前職（社名など）、現在の業務内容、経歴・スキル・専門性、および自己紹介・一言アピールなどという項目が設けられています。

なお、作成にあたっては、イントラネットに掲載して庁内職員（同課及び関連部署）が閲覧可能である旨を説明した上で協力を依頼し、理解（同意）いただけた方から任意で提出いただいています。

この「専門家 虎の巻」は、同課に所属する外部人材を紹介し、専門的なスキルにアクセスしやすくするといった本来の目的のほかに、見ず知らずだった同じ職種の専門家同士が連絡を取り合って横の連携を取ったり、また、この存在を知った他部署の職員からの要望を受け、必要かつ適当な範囲で連携したりするなど、庁内で活用されています。

職員間のコミュニケーションを円滑に進めるためには、専門家の皆様に早期に職場に馴染んでいただくことが大切だと考えており、今後もこの「専門家 虎の巻」の活用や、採用後のフォローアップヒアリング等の機会を通じ、多様な人材の方々に、十分に能力を発揮いただけるような環境づくりに取り組んでいきたいと考えております。



付録 組織から離れるとしても



チェックポイント

- 1 ▶ 再就職等規制等に注意
- 2 ▶ 組織を離れた人材とのネットワーク・リボルビングドア

1. 再就職等規制等に注意

任期付職員や官民人事交流採用者など、民間から採用された中途採用者でも、再就職等規制及び再就職情報の届出制度の対象になります。

内閣人事局及び再就職等監視委員会では「民間企業から採用された常勤職員の皆様へ」と題して、各人材の求職活動が規制の対象となるかどうかのわかりやすいチェック用フローや再就職等規制に係る Q & A 等をまとめているので、人事担当者においても確認の上、中途採用者への周知をお願いします。



使えるツール・資料の紹介

民間企業から採用された常勤職員の皆様へ（内閣人事局及び再就職等監視委員会）

令和4年10月
内閣人事局
再就職等監視委員会

民間企業から採用された常勤職員の皆様へ

はじめに

国家公務員には再就職等規制（求職活動規制、あっせん規制、働きかけ規制）があることを御存じですか？
任期付職員の皆様は、任期満了後に民間企業等へ再就職するため、在職中に転職活動を行うことをお考えの方も多いかと思います。（以下、法令の用語に従い、「転職活動」を「求職活動」（→次頁Q1）と表記します。）
任期付職員や官民人事交流で採用された職員にも、常勤の一般国家公務員として、再就職等規制は適用されます。そのため本リーフレットは、そのような方々を対象に、特に求職活動規制に関するルールについて御理解いただくことを目的として作成しています。

国家公務員の在職中に行う求職活動は、一律に禁止されているわけではありません。ただし、公務の公正性やそれに対する国民の信頼を損なうことのないよう、国家公務員法により、一定の規制が課せられています。

まずは、次のフローを用いて、御自身の求職活動が規制の対象となるか確認してみましょう！

あなたのその求職活動は規制の対象？【チェック用フロー】

前提：本規制は**在職中**（※1）に求職活動を行う、**常勤**（※2）の職員が対象です。

（※1）国家公務員に採用される前に再就職の約束をしてきている場合や離職後の求職活動は規制の対象外（→3頁ワンポイント）
（※2）非常勤職員（定年前再任用又は暫定再任用の短時間勤務の官職を占める職員以外）、臨時的職員及び条件付採用期間中の職員は、規制の対象外。

本省課長補佐以上に相当する職員（→次頁Q2）である

↓ YES NO

本省係長級以下は規制の対象ではありませんので、そのまま求職活動が行えます。（※3）

求職活動を行おうとする営利企業等が、求職時点の御自身の職務との関係で、「利害関係企業等」（→次頁Q3）に該当する

↓ YES NO

利害関係企業等に該当しない場合は規制の対象外ですので、そのまま求職活動が行えます。（※3）

規制の対象です。
利害関係企業等への求職活動を行うためには、**内閣府の再就職等監視委員会の承認が必要**です（→次頁Q4）。申請方法等については、所属省庁の人事担当者に相談してください。（審査には一定の時間を要します。なるべく早く御相談ください。）

（※3）求職活動の結果、再就職の約束をした場合には、「在職中の約束の届出」を行ってください（役職間わず）。また、管理職職員であったことがある国家公務員OBは、離職後2年間、再就職先に応じて「離職後の事前届出」又は「離職後の事後届出」を行ってください。届出義務の詳細については、最終ページで御案内している詳細パンフレットを御確認ください。

次頁以降で、用語の解説やよくある質問について掲載しています。
是非御一読ください。 →

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/minkan_staff.pdf

2. 組織を離れた人材とのネットワーク・リボルビングドア

任期が到来して公務を離れた人も、何らかの事情で途中で公務を離れることになった人も、公務外に身を置きつつ引き続き関わりを持ったり、再び公務に戻ってきたり、と公務に対する良き理解者として、関係を継続していくことも重要です。

昨今、民間企業等でも、一度退社した従業員を「アルムナイ」としてネットワークを継続し、機会があれば再び採用する動きが広がっています。実際、国家公務員の中途採用者の中でも、任期付採用や交流採用などで一度官庁勤務を経験した者が、再び中途採用職員として戻ってくる例も見られます。ここでは、アルムナイ活用についての民間事例を紹介します。



民間事例

離職後の社員とのネットワーク形成に関する取組事例

企業が退職者と継続的に繋がる「アルムナイ (alumni= 卒業生) ネットワーク」を構築するケースが増えています。人的資本経営の考えが進展し、退職者も自社の資産として捉え、社外で多様な経験を積み自社を理解している人材を再雇用したり、業務提携したりすることで自社の改革に活かすといった狙いがあります。

ここでは、採用に活用する製薬メーカー C 社と、知見の拡大等に活用する金融機関 M 社の取組について紹介します。

1. 製薬メーカー C 社のケース

アルムナイ専用サイトで SNS のように気軽に使える交流の場を創出

同社は、2019 年に革新的医薬品を核としたイノベーション創出による社会課題の解決を通じて、同社および社会双方の発展を目指すべく、ミッションステートメントを「独自のサイエンス力と技術力を核として、患者中心の高度で持続可能な医療を実現する、ヘルスケア産業のトップイノベーターとなります」と再定義しました。そこで、より多様なスキルや経験を持つ「異能人財」を結集させる必要性が高まりました。その中には、同社を離職した人材も含まれると定義。その背景として、事務局メンバーが社内のキャリア相談員を務め、数多くの退職者の相談を受けてきたことがあります。退職者は同社が嫌になって辞めた人ばかりではないからです。そういった人財が「また C 社で挑戦したい」と思った際に背中を押せる制度を用意したいとの考えがありました。

そこで、元々あったものの形骸化していた「退職者再雇用登録制度」に着目し、これを刷新する形で 2020 年に「アルムナイ制度」を立ち上げました。登録対象者は、退職理由として旧制度における結婚・出産などのライフイベント限定から転職や留学までに広げ、再入社希望の有無にかかわらず同社と繋がりたいアルムナイに緩和しました。

新制度の発足に合わせて、アルムナイ専用サイト『Official-Alumni.com』のサービスを導入し、登録を呼びかけました。

サイトは SNS のように気軽に使える交流の場がコンセプト。登録者の近況報告や登録者同士のダイレクトメッセージ交換に加え、会社側からも直近の取組などの情報発信を行っています。

さらに、2024 年 11 月までに 5 回のオンラインイベントや対面でのイベントを開催し、現役社員とアルムナイとの交流の場も設けられ、新たな繋がりが生まれる機会をつくりました。

この制度から、2024 年 12 月までに 9 名の再入社が実現し、当初の狙いである“異能人財”の確保に繋がったり、ビジネスでの連携やプライベートの交流が生まれたりするなどの成果を上げています。

2. 金融機関M社のケース

誰もが自由に繋がることができるオープンでフェアなプラットフォームを目指して

同社は、2020年にアルムナイネットワークを立ち上げました。このネットワークは、組織の枠を越えた知見共有と新たな価値創造を目指し、2023年に策定したパーパス「ともに挑む。ともに実る。」を体現する取り組みとして位置づけられています。様々な分野で活躍するアルムナイと、ネットワークを通じてお互いに支え合い、学び合える関係性を築くことが大きな狙いです。具体的な取り組みは以下の3点です。

①知見の拡大：同社からは、ネットワークを通じて定期的に同社の情報を発信しています。加えて、定期的にイベント等を開催し、アルムナイと現役社員の両者にとっての知見拡大につながる施策を実施しています。例えば、2023年には「ChatGPT」に関する議題でオンラインディスカッションを実施し、同社をよく知るアルムナイから最先端技術や業界動向を共有。参加者からは「刺激を受けた」「多様な視点が得られた」といった評価が寄せられました。

②現役社員とアルムナイの交流促進：2024年には「スタートアップ×VC」「自分らしい人材開発」など多様なテーマで情報交換会を開催しました。現役社員とアルムナイがテーマごとに対話を通じて視野を広げ、互いの学びを深める場を提供しました。アルムナイの主体的なキャリア形成から得られる知見が、社員にも新たな気づきをもたらしています。また、設立3周年記念イベントでは直接対話を通じ、盛り上がりの中で交流の重要性が再確認されました。

③ビジネス連携構築：アルムナイ同士や同社との連携を促進するため、オンラインマッチングの仕組みやスタートアップ支援にかかる相談窓口の整備も行い、ビジネス上の協働に向けた基盤づくりが進行中です。

こうした取り組みが高く評価され、「ジャパン・アルムナイアワード」にて3年連続グランプリを受賞しています。今後の展望として、「ともに挑む。ともに実る。」というパーパスの体現に向けて、多方面で活躍するアルムナイの経験や知識を吸収しながら、同社の成長を支える取り組みとして施策を進化させていきます。





令和7年7月

(委託) 人事院 人材局 研修推進課
〒100-8913 東京都千代田区霞が関1-2-3
(受託) ProFuture株式会社 HR総研
souken@hrpro.co.jp