

公開版

令和7年7月



公務における中途採用人材の 採用・オンボーディング・活躍支援 のためのガイドブック

ver1.0

公務における中途採用人材の 採用・オンボーディング・活躍支援 のためのガイドブック

ver1.0

もくじ

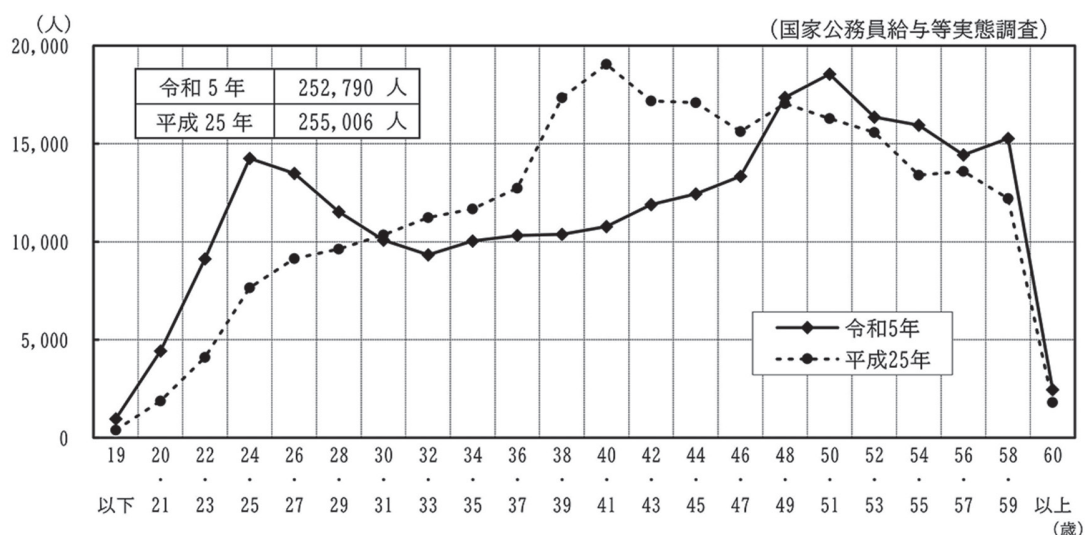
第1章	公務での“中途採用者”の存在感と オンボーディングの重要性	2
第2章	このガイドの構成 ー中途採用者を確保して迎え入れるまでの一貫した取組ー	9
第3章	人材を集める	10
第4章	採用する	20
第5章	内定してから勤務開始まで	35
第6章	働き始める	41
第7章	活躍する	47
付録	組織から離れるとしても	54

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”

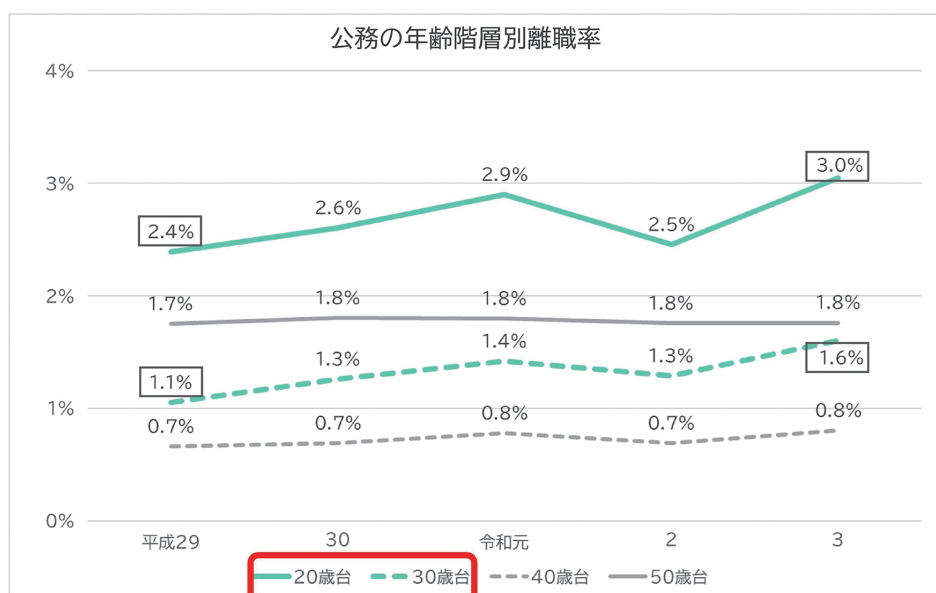
行政を担う公務組織における人材確保は、危機的な状況にあります。公務の人員体制については、年齢別人員構成に偏りがあり、現在、実務の中核を担うことが期待される30～40歳台半ばまでの層が平成25年と比較して大きく減少しています。

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。

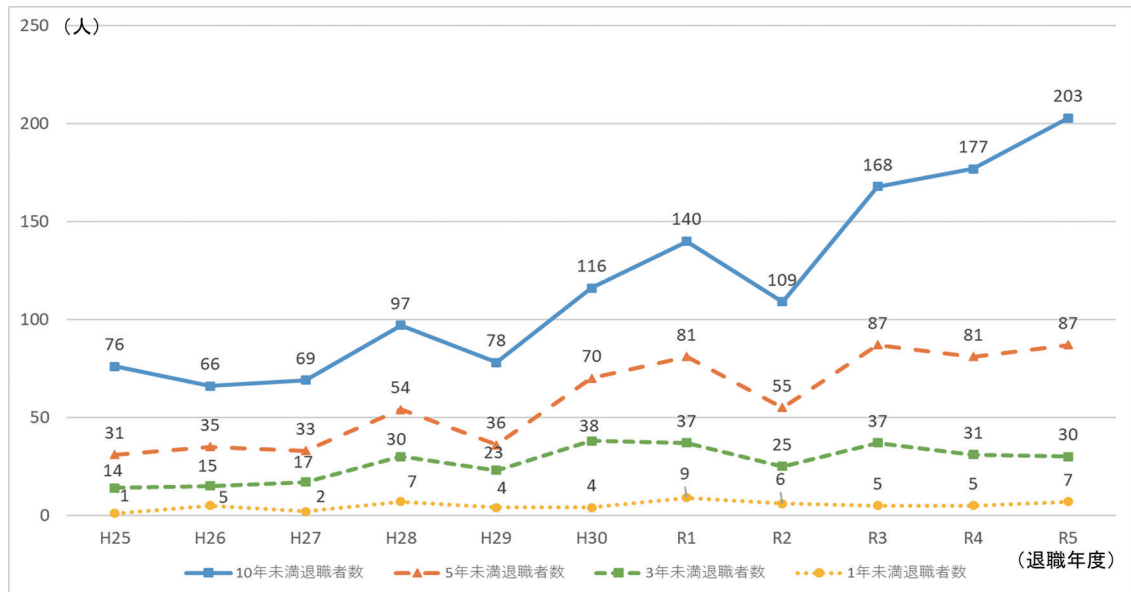
図表：公務の年齢階層別離職率



(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

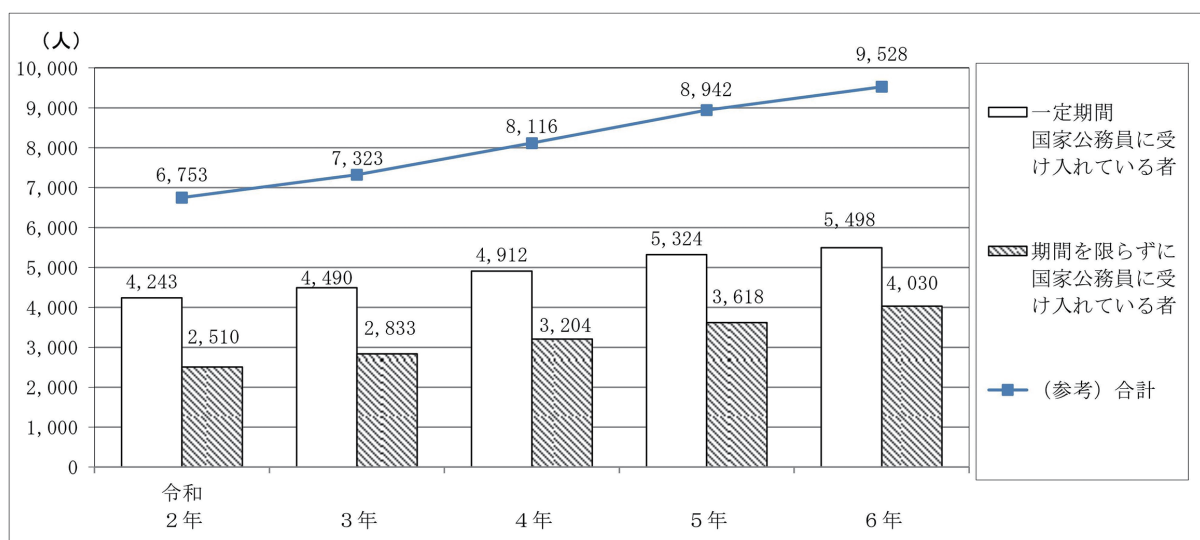
図表：総合職試験採用職員の退職年度別・在職年数別の退職者数



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。

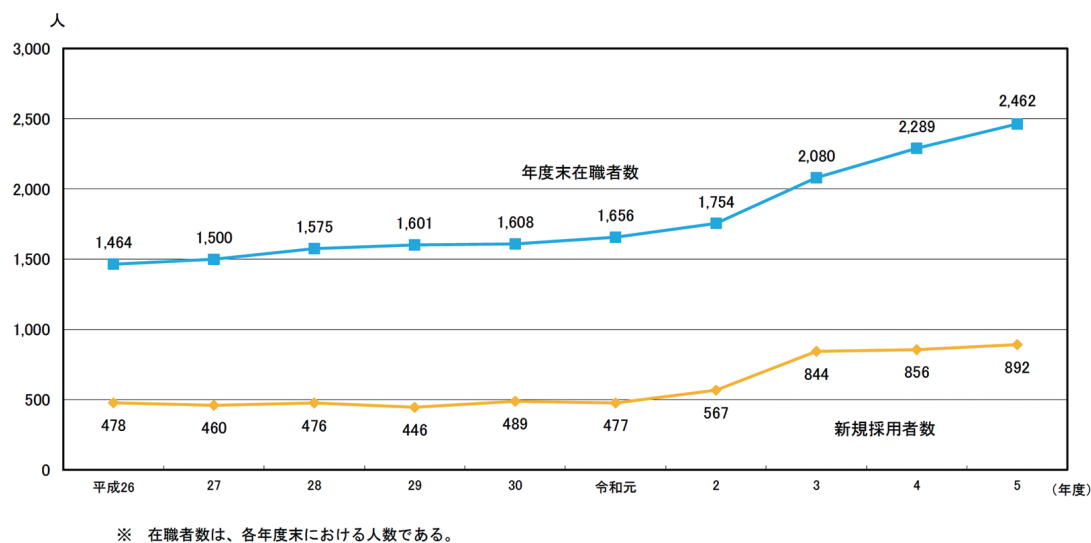
図表：民間から国への受入者数の推移



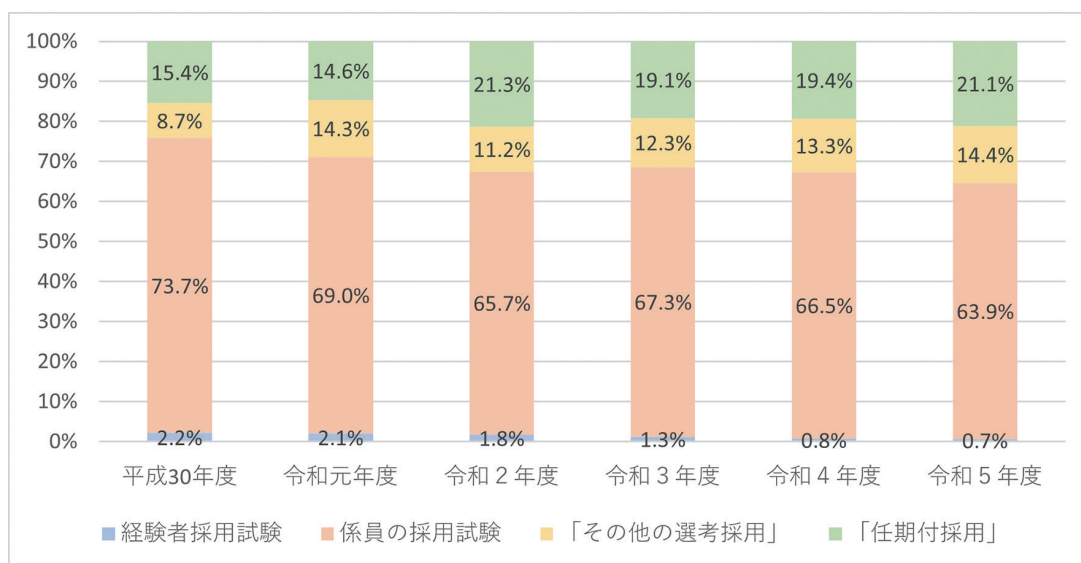
出典：内閣人事局「民間から国への職員の受入状況」（令和6年10月1日現在）

図表:任期付職員法に基づく採用状況

(単位:人)



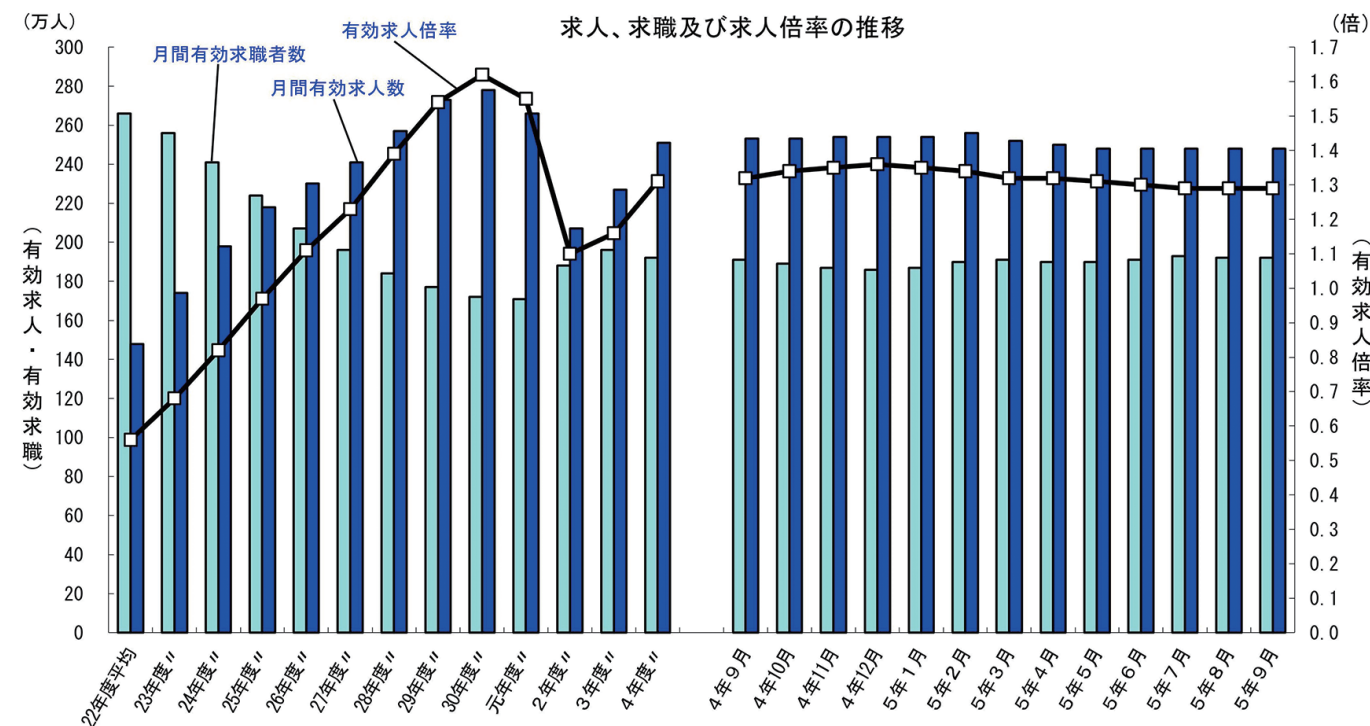
図表:採用方法別:対象の採用全体に占める割合



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。

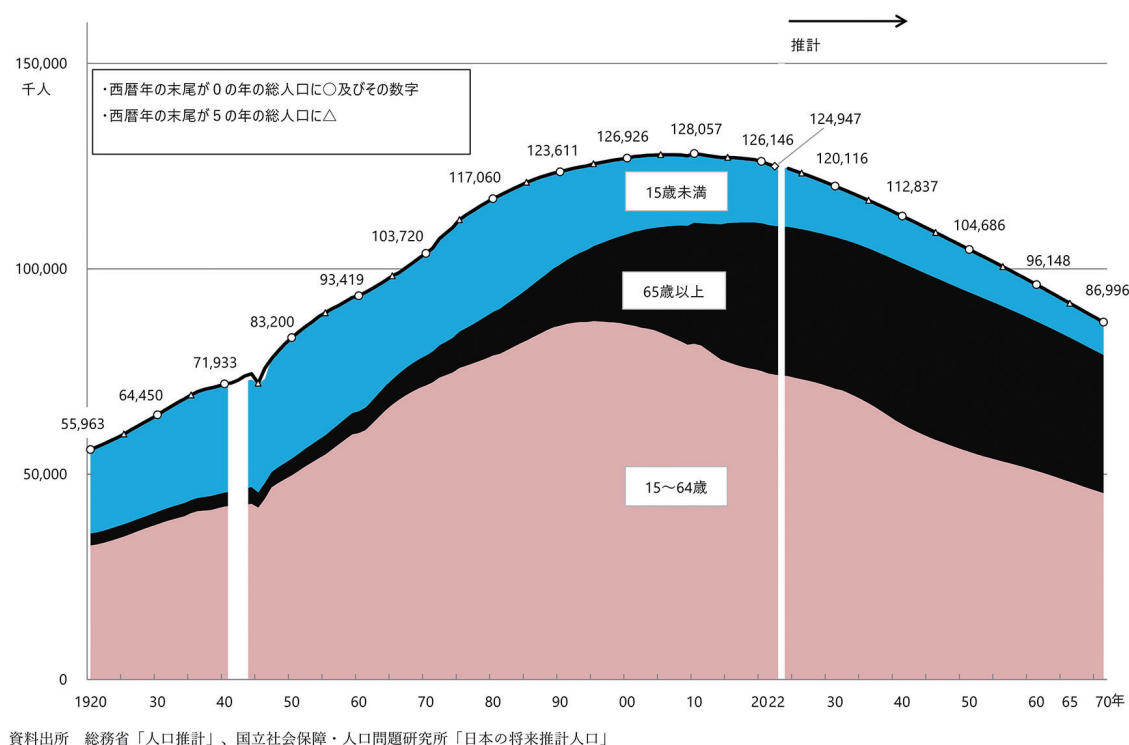
図表: ハローワークと大手転職サイト5媒体の求人数

	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一定着から価値の発揮へー

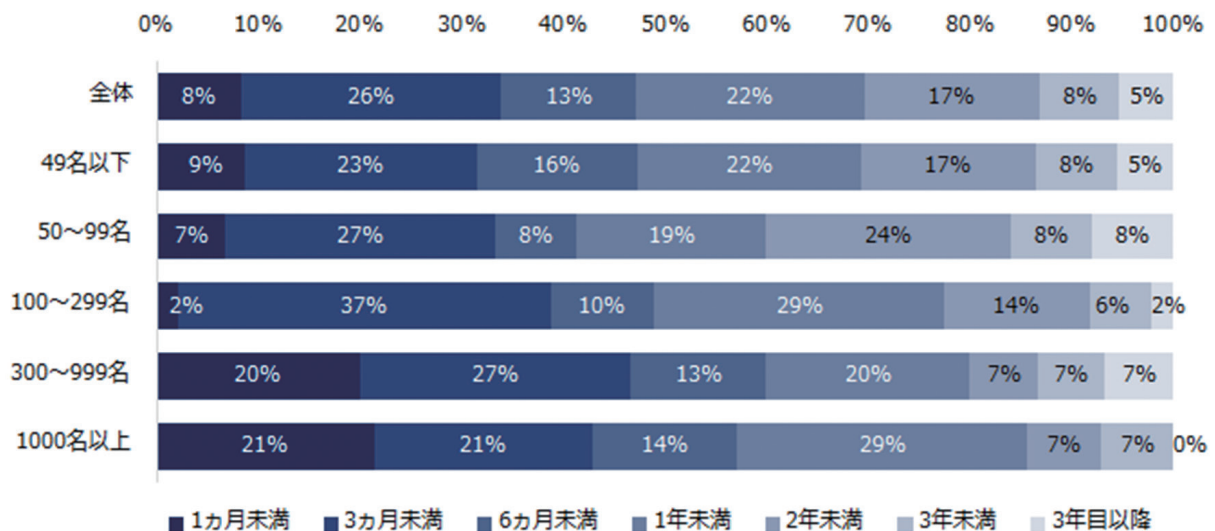
厳しい競争の末、無事人材を採用しても、今度は「どう採用者を迎え入れるか」ということを考える必要があります。せっかく優秀な人材を採用しても、組織側の迎え入れる体制に問題があると、その能力や知見を適切に発揮してもらえないばかりか、組織に適應できないまま離職という結果にもなりかねません。採用にかけたコストも無駄になってしまいます。

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。

第2章 このガイドの構成

―中途採用者を確保して迎え入れるまでの一貫した取組―

募集から採用プロセスを経て採用後の適応・定着まで

中途採用者が、早期に必要な知識・経験を身につけ、組織に適応し能力を発揮してもらうためには、募集から採用、その後の適応・定着までのフェーズごとに、人事当局あるいは、管理職や上司をはじめとした現場においてそれぞれ考慮すべき要素や課題を踏まえ、具体的な取組を検討していく必要があります。一方で、採用される側の立場に立てば、これらの取組は人事当局の取組であれ現場の取組であれ、組織からの一連のサポートとして受け止めるものであり、その全体の取組を通じて、自らが組織に「受け入れられた」と感じられるかどうかが決まります。

このような観点から、本ガイドは、中途採用者が公務の公募に関心を持つところから、応募し、採用され、組織に適応し、能力を発揮して活躍してもらうまでを一連の流れとして想定した上で、フェーズ毎に有用な情報や制度的な留意点、取組のポイントや様々な事例をまとめています。

その際、必要な取組を考えるためにも、実際の中途採用者の声もなるべく各パートの冒頭で紹介しています。

	人材を集める (第3章)	採用する (第4章)	内定してから 勤務開始まで (第5章)	働き始める (第6章)	活躍する (第7章)	組織から 離れるとしても (付録)
中途採用者の 体験	・転職を考える ・募集を見かける ・公務に関心を持つ ・組織や仕事に関心を持って調べる	・応募するかの具体的な検討 ・採用選考に向けた準備 ・応募書類の準備 ・面接を受ける	・内定を受ける決断 ・前職の退職整理 ・転職の諸手続 ・新しい仕事への準備 ・新しい環境への不安	・仕事・組織・職場・同僚を理解する ・仕事をするための機器の設定や手続 ・仕事のやり方に対する不安	・自身の専門性の発揮 ・部署を越えた仕事(外部対応・国会等) ・自身のネットワークの形成 ・プロパーとのギャップや疎外感	・組織に対する印象(良くも悪くも) ・公務と民間の橋渡しとして活躍 ・公務に理解のある有識者人材
採用活動と 受け入れ支援	・求める人材像の整理 ・採用方法の整理、決定 ・募集案内の作成 ・募集のPR ・働き方やキャリアのイメージ公開	・公正かつ求める人材を見極めるための採用選考の実施 ・優秀な人材を逃がさない採用決定	・内定の文書通知 ・勤務条件や概算給与額の提示 ・勤務開始までのサポート ・配属先とのミーティング	・迎え入れるマインドセット ・組織や仕事の説明 ・中途採用者のためのTo-Doリストやマニュアルの作成 ・質問・相談先の設定	・時期・状況に応じた支援 ・メンター設置 ・人的ネットワーク形成支援 ・専門性の発揮の支援・きっかけづくり	・退職にあたっての規制やルールの確認 ・関係性・ネットワークの継続

第3章 人材を集める



- 中途採用者の声

(2024年度 人事院中途採用者向け研修「実務経験採用者研修eラーニングコース」受講者アンケート(738名)から抜粋。以下同じ)

国家公務員への転職を考えたきっかけを教えてください。

〈国の仕事への思い〉

- ◎新しい制度や新しい取組の推進について国でなければできないことがたくさんあるため。
- ◎国の重要な政策や法令等に関連する業務に携わってみたいと考えたため。
- ◎今まであまり社会や行政など、まったく興味がありませんでしたが、子供ができて福祉や社会と関わるようになり、子供たちの将来が今よりもよい国や社会になるような仕事に携わりたかったため。
- ◎民間企業の契約先のみにはサービスを提供するのではなく、全体の奉仕者として業務を行いたく転職しました。
- ◎公益の業務を行い社会貢献をしたいと思ったことと、これまでの経験を活かしつつ公共性の高い仕事に従事したかったためです。
- ◎第2の人生、人の国の役に立つ仕事がしたいと考えたから。
- ◎福利厚生の良い、直接的(目に見える)に人助けが出来るのでは無いかと考えた。
- ◎エンジニアとして働いていた経験を地元に戻元したいという思いと、その結果として発展していく地元を自分の子供にも見せてあげたいという思いがあり、転職しました。
- ◎自身の性質にとっても合うからです。これまでは民間で所属する組織の利益を考えて仕事をしてきました。国益を考えつつ仕事ができるのはとてもやりがいを感じます。

〈これまでの経験〉

- ◎地方公務員を経験し、国家公務員に興味を持ったから。
- ◎公共分野や金融分野等の情報システムやネットワークといったインフラの工事・保守に携わり、前職の経験・スキルを活かしてインフラを支える仕事に携わりたかったから。
- ◎自治体職員として行政実務研修をした際に、国の仕事は面白いと思ったから。
- ◎他省庁の非常勤職員として働いておりましたが、配属された課の方がとても熱心に業務にあたられており、自分も国民のために一緒に働きたいと思ったからです。
- ◎元々、両親が地方公務員であったため自分の就職時にも採用試験を受けていた。その際はプライベートの事情もあり公務員にはならず、その後も公務員採用試験は年齢制限もあるため諦め民間就職していたが、転職を考えた時に経験者採用をしていることを知り、受けた。
- ◎元々、自治体職員で退職派遣を通じて国家公務員になった経験があります。国家公務員はハラスメント防止意識が高く、また柔軟な働き方(在宅勤務、フレックス制など)を活用している職員が多く働きやすいと感じたため転職しました。

国家公務員に応募するまでにどのような情報を見ましたか。

- ◎ハローワークでまったくの偶然で見付けました。
- ◎基本的には転職サイトにて情報収集を行った。気になる公募を見つけたら、その事業所のサイトへ行き、さらに詳細に調べたり、窓口に問合せメールを送るなどした。
- ◎新たな成長の機会を求めて活動をしていたところ、某企業への行政処分の内容がHPに掲載されていたことをきっかけにHPを見ているうちに、同省庁に経験者採用があることを知り、受験した。
- ◎信頼する知人でその省庁の経験者から募集していることを知らされ、自身のバックグラウンドと募集されている職務内容がぴったりだと勧められたことをきっかけに、定年まで勤めるつもりだった前職を退職して転職しました。
- ◎民間から地方公務員に転職する前に登録していた転職アプリで情報収集した。
- ◎人事院のHP、内閣官房の公募情報一覧、各省庁のHPにて情報収集を行いました。
- ◎配偶者がハローワークで求職していたため、そこでたまたま発見しwebで調べただけではあるが、それまでは経験者採用試験があるのを知らなかった。府省庁に勤務している知人から情報収集を行った。
- ◎国家公務員として勤務されている方からの情報などを参考にしていた。また、実際に転職して勤務されている方の生声などをパンフレット等で見ることでよかったですと感じている。
- ◎インターネット、前職の職場内での告知などで行った。
- ◎省庁HPや求人サイトで求人情報を確認していました。
- ◎インターネットの検索により、選考採用の募集を調べました。各省の総合職新卒向け説明会にも参加させていただきました。経験者採用者による1対1の面談のようなものがあれば、自分とその府省庁との相性(雰囲気のようなもの)が合うかを知る一つの指針になるかと思います。
- ◎人事院の開催する説明会への参加やウェブサイト上の資料で情報収集していた。事前の説明会も開催いただいており、事前の情報発信としては充実していると感じた。経験者採用された方のキャリアパスについて具体的な説明がもっとあるとありがたいと感じた。



チェックポイント

- 1 ▶ どのような人材を求めているのか整理する
- 2 ▶ どうやって採用するかを決める
- 3 ▶ 応募しやすい募集案内を作る
- 4 ▶ 募集情報をPRする
- 5 ▶ 採用後の働き方やキャリアがイメージできる情報を公開する

1. どのような人材を求めているのか整理する

一口に中途採用と言っても、その目的や求める人材像によって様々です。特定の専門知識や経験を有する人材を採用したいのか、新規採用職員のように、中長期的な視点で育成を図ることを想定しているのかによっても、採用の際の制度、募集時の媒体やメッセージ、採用後のフォローの方法や留意点などが変わってきます。まずは、どのような人材を求めているのか、どのように活躍してもらいたいのかをイメージし、整理しましょう。

2. どうやって採用するかを決める

次に、求める人材を採用するために最も適切な採用方法は何かを考えます。採用方法は、任期付か否か、採用試験か選考かなど任用形態や手法に応じた制度があります。

中途採用の主な手法について、概要を以下でまとめますので、検討の参考にしてください。（それぞれの制度の詳細や、具体的に活用するにあたっての必要事項は第4章でまとめています。）

経験者採用試験

民間人材等を係長級以上の官職へ採用する競争試験で、毎年秋に人事院が試験機関となって実施する。事務系の府省合同試験のほか、技術系や専門職種の府省別試験として、受験者の能力・適性を実証。令和5年度の採用者数は全府省で約100人。

経験者採用試験として実施している試験の一覧は下記URL

https://www.jinji.go.jp/saiyo/siken.html#keiken_label

▶ポイント

- ☑ 受験申込みの処理、第1次試験（原則、基礎能力試験及び経験論文試験）の作題や会場確保等は人事院がまとめて実施することで各府省の負担が軽減。
- ☑ 採用プロセスの公平性などを人事院が担保。

▶留意点

- ☑ 実施時期が固定的になるほか、選考内容等を人事院と調整する必要がある。

選考採用(※)

各府省が随時、求める人材に応じた応募資格や実証方法で採用する手法。原則的には係長級以上のポストでの採用方法となるが、係員等のポストでも法令に定めがある場合や人事院に認められる場合には実施可能。令和5年度の採用者数は全府省で約2,200人。

※国家公務員法の制度上の区分けでは、後述の「任期付職員法に基づく採用（以下、「任期付職員」という。）」「官民人事交流法に基づく交流採用（以下、「交流採用」という。）」なども選考採用の一環ですが、このガイドでは、そうした特別な類型以外のものだけを「選考採用」と記載しています。

▶ポイント

- ☑ 係員等のポストに制約があるほかは、任意の官職について実施が可能な制度。
- ☑ 各府省や官職ごとに実施時期や選考方法を決定できる。

▶ 留意点

- ☑ 採用準備やプロセスは全て各府省が実施。
- ☑ 募集や選考に関して気をつけるべき事項(第4章を参照)。

任期付職員(採用)

「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律」(平成12年法律第125号)に基づき、公務に有用な専門的な知識経験等を有する民間人材を、5年の範囲内で任期を定めて採用することができる制度。求める人材に応じた応募資格や実証方法で採用が可能。

一般任期付職員のほか、弁護士などの高度の専門的知識経験等を有する者を特別な俸給表で採用できる特定任期付職員がある。令和5年度における採用者数は全府省で約900人。

▶ 活用の例

- ☑ 弁護士、公認会計士、その他の専門家(高度デジタル人材、金融の専門家など)。

▶ ポイント

- ☑ 任期付職員のうち、特定任期付職員は高度の専門的な知識経験等を活用して遂行することとなる業務にふさわしい給与を確保する必要があるため、特別な俸給表が適用され、一般より高い水準の給与決定が可能。

▶ 留意点

- ☑ 採用準備やプロセスは全て各府省が実施。
- ☑ 任期付職員は外部の経験を公務に取り入れる採用のため、公務外の経験を評価する必要。
- ☑ 募集や選考に関して気をつけるべき事項(第4章を参照)。
- ☑ 特定任期付職員としての採用には、高度の専門性が求められることに留意(第4章を参照)。

※上記のほか、任期付の採用には、国の試験研究機関等で研究業務に従事する特に優れた研究者(又は研究者として高い資質を有すると認められる若手研究員)を採用する任期付研究員制度もあります(一般職の任期付研究員の採用、給与及び勤務時間の特例に関する法律)。

交流採用

「国と民間企業との間の人事交流に関する法律」(平成11年法律第224号)に基づき、国の行政機関が民間企業の従業員を職員として採用し、任期を定めてその職務に従事させることができる制度。国の行政機関と民間企業との間の人事交流を通じて、人材の育成、組織運営の活性化等を図るもので、公正性、透明性を確保しつつ実施している。令和5年における採用者数は全府省で363人。

▶ ポイント

- ☑ 任期は原則3年以内(最長5年)(任期満了後は交流元の民間企業に復帰)。

▶ 留意点

- ☑ 許認可権限や契約関係などがある民間企業との交流については、「交流基準」により一定の制限。
- ☑ 個人(求職者)が国の行政機関に応募するものではなく、国と民間企業との間で組織同士の人事交流を行う仕組み。

その他

上記のほか、勤務時間や任期を限って非常勤職員として採用する方法等もある。

3. 応募しやすい募集案内を作成する

採用方法を決めたら、公募のための募集案内を作成します。アンケートの声にもあるとおり、元々公務に関心を持っている人材が具体的に国家公務員への転職を考える契機となるのはもちろんのこと、それほど公務に関心を持っていない人材が募集案内をきっかけに関心を持つこともあります。募集案内の内容が具体的で分かりやすいかどうか、実際の応募につながる重要なポイントです。人事院では、必要事項などをまとめた「**公募情報の見本**」(別途資料)も各府省へ共有しておりますので、これも参考にしながら募集案内の内容について検討してください。下記では、特に注意が必要なポイントをまとめます。

☑ 必須の(MUST)要件と、あれば望ましい(WANT)要件を明確に分けて記載する

募集対象ポストの職務に照らして「求める人物像」を洗い出して導き出された能力等は多岐に渡るかもしれません。それら全てを同列に掲げて要求してしまうと、応募者が絞られすぎてしまうおそれがあります。そこで、特に求めたい、「必須」といえる要件は「～できる能力が必要です。」と、あれば望ましい要件は「～できる能力があることが望ましいです。」など軽重をつけて記載することで、応募者にも職務内での重要度や発揮頻度のイメージが伝わり、応募のミスマッチを防ぐことが期待できます。

☑ 給与は複数のモデル給与例を載せる

給与額は、転職希望者が応募を判断するに当たって、重要な情報の一つです。給与額は、採用者の能力、実績等を踏まえて決定されるため、募集の時点で具体的に明示することは難しくなっていますが、応募者が採用された場合の「おおよその金額」をなるべく具体的にイメージできるように、例えば、求める人材像を踏まえた複数のモデル給与例を載せるといった工夫は可能です。この点、人事院が提供している「国家公務員の給与試算ツール」(P37参照)を用いれば、想定したモデルの情報(級号俸等)を入れることで簡単に給与額の目安を算出できますので、給与担当とも連携してモデル給与例の作成にご活用ください。

☑ 公務の世界と関わりのない候補者でも理解できる案内かを考える

人事院・内閣人事局が出展する中途採用イベントの中でも、例えば参加者が、「政策の企画立案/実施」と言われても具体的な職務内容がイメージできない、係長級と言っても全体の役職段階における位置付けが分からない(平たく言えば、どの役職がどの程度偉いのか分からない)といった場面があります。特に民間企業の方は、自分が所属していた企業の職務や役職の用語と結びつけてイメージを持つこともありますので、公務では当たり前前の表現も解説の必要がないか、改めて考えてみましょう。求める人材の専門分野が想定されている場合には、その専門分野を意識した表現を用いることで、よりニーズに合う人材が応募しやすい募集案内になります。

☑ 配属の部門やポストをなるべく特定する

任期付採用などのあらかじめ採用ポストが明確な場合に限らず、採用後に様々な部門や職務を経験させ、育成を図ることを想定した募集であっても、最初に配属する部門やポストを特定して募集することを検討するなど、極力ターゲットを絞り込むことにより、解像度の高いPR等に繋げることができ、採用選考以降の段階でのミスマッチの減少にもつながります。

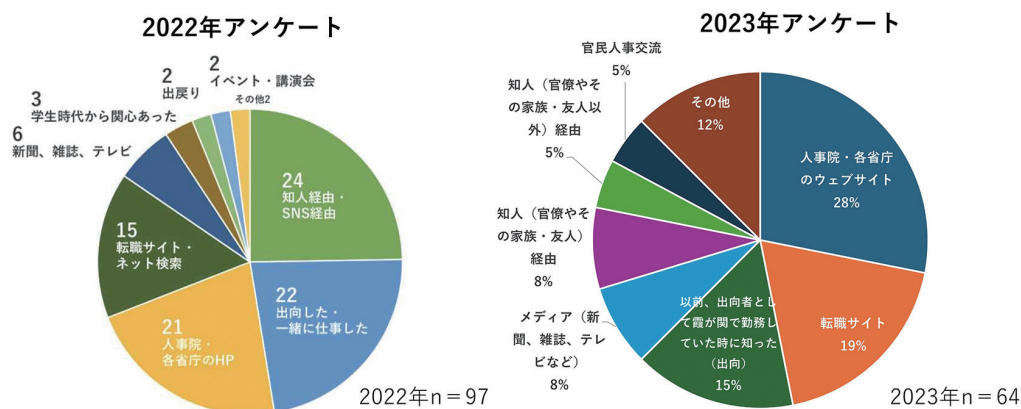
一方で、募集や採用プロセスにおいて、専門性や特定の経験を評価するようなメッセージを出しながら、採用後に全くことなる異なる配属を行ってしまう場合には「話と違う」と、かえってモチベーションの低下につながりかねません。配属する部門やポストが決まっていない、あるいは決められない場合は、可能ならその理由や趣旨も含め、あらかじめ明確にしておく必要があります。例えば、一部の省庁では、採用後に携わる専門分野を絞って採用するスペシャリスト採用と、分野横断的に携わることを前提としたゼネラリスト採用に分けて採用する取組などを始めています。

4. 募集情報をPRする

募集情報が整理できたら、今度はそれを求める人材に届くようにしなければなりません。下記はソトナカプロジェクト(霞が関の中途採用職員を中心とする有志活動)が中途採用者にアンケートした、いわゆる霞が関に関心を持ったキッカケです。

図表：霞が関に関心を持ったキッカケ(2022年、2023年)

2022年と比較して、各省庁のウェブサイト、転職サイトをキッカケに関心を持った方が増えている。各省庁のPR効果が表れているといえる。



出典：ソトナカプロジェクト「霞が関の中途採用者の活躍に向けた提言2023」(令和5年8月)

人事院や各省庁のウェブサイト、転職サイトのほか、出向の経験や知人経由など、関心を持ったきっかけは様々です。下記では、一般的な採用PRのうち、公務でも活用可能な方法を一覧でまとめました。

一般的な募集手法の種類と概要

(★がついている方法は活用において下記に留意点があります)

●自組織ホームページ(HP)

自組織HPに採用情報を掲載し、直接応募してもらう。自組織に関心がある人材からのアプローチが期待できる。

●ハローワーク

求人申込手続きが必要だが無料で募集できる。

★求人メディア(転職サイト)

広告掲載料を支払うものや、応募等の成功報酬を支払うものなど様々。メディアの認知度や広告表現、自組織のポジション等によって効果に差がある。

★合同会社説明会(転職フェア)

会場にブースを構えて関心を持った来場者(求職者)に自組織をアピール。参加者を呼び込む工夫が必要。参加費用を支払う。

★人材紹介サービス

求める人材像を指定し候補者を紹介してもらう。採用に繋がった場合に年収の一定割合を手数料として支払う。募集から入社までのサポートも受けられる。

★求人検索エンジン

求人 に特化した検索エンジンに求人情報を掲載し、検索条件に合致した応募者を募る。幅広い候補者プールにアクセスし、マッチングアルゴリズムを通じて効率的かつ精度の高い人材採用が可能。

★リファラル

自組織の従業員に知人を紹介してもらう。従業員が自組織のリアルな情報を候補者に伝えて入社意思を高めたり、自組織の適性を確認した上で紹介してもらえるメリットや、費用がかからないメリットがある。

★ソーシャルリクルーティング

自組織のSNSアカウントに投稿し、応募者を募る。

★ダイレクトリクルーティング

採用エージェントが持つ人材データベースや、人材属性がわかるSNSなどを活用してターゲットに直接アプローチする。ターゲットが自組織に関心がない場合もある。

★アルムナイ(卒業生)採用

自組織を退職した社員を再雇用する。企業文化への深い理解を持つ候補者を迅速かつ効率的に獲得できる採用手法。

(★の方法による際の留意点)

この際注意が必要なのは、どのような方法によっても、募集はできる限り広く、多くの者が応募可能な状態にすることが制度上求められている点です。従って、限られた者のみにしかPRが行われない、上記「★」のような方法のみでPRを完結させることは避けてください。

他方で上記の「★」の手法であっても、広く公募が行われた上で、そこで既に示されている情報や問われれば当該者以外に対しても説明できる情報を、特定の者にプッシュ型でPRする利用法は差し支えありません。また、上記の方法のうち、質問が多い事項についての回答は以下のとおりです。

Q1 転職サイトのスカウトメール機能は利用できるのか

→当該スカウトメールの情報が、HPや説明会など他の場面で公開された情報と同一であり、スカウトメールを受けた者とそうではなく応募してきた者に対する採用プロセスが同一(平等)であれば、利用は差し支えありません。

Q2 転職エージェント(人材紹介サービス)は利用していいのか

→利用が採用制度上で一律に否定されるものではありませんが、募集の公開性や機会の平等性の観点から、次の事項に注意が必要です。

- ・エージェントによる推薦を受けた者しか受け付けない(推薦を受験資格とする)採用は不可。
- ・エージェントの推薦を受けた受験者が結果的に採用に至ること自体は問題ないものの、エージェントを利用しないと合格しないのではないかと疑念を持たれないよう、利用方法には留意。
- ・エージェントを通じて開示できる情報は、エージェントを通じない志望者に提供できる情報と同一の範囲(エージェント推薦者のみが有利となるような情報提供は不公平)。
- ・エージェントの推薦を受けた受験者と、そうでない受験者に対する採用プロセスは同様のものとする必要がある。事前にエージェントから推薦に当たって情報を得ていても、それは参考要素に留め、あくまで選考プロセスを通して受験者本人から得られた情報をもって可否を判定することが必要。

内閣人事局、人事院では、各府省の募集情報を一括してPRするよう下記のような取組を行っていますので、こちらも積極的に活用してください。



使えるツール・資料の紹介

【求人情報集約掲載】

人事院HP及び内閣人事局HPでは、各府省から掲載依頼を受けて求人情報の一覧掲載を行っています。概ね2週間ごとに内閣人事局人材確保担当から掲載内容の照会を行いますので、ぜひ周知の場としてご活用ください。地方機関や施設等機関などの求人情報も掲載可能です。

(人事院) : 社会人の皆さんへ(中途採用に関する情報) | 国家公務員試験採用情報NAVI

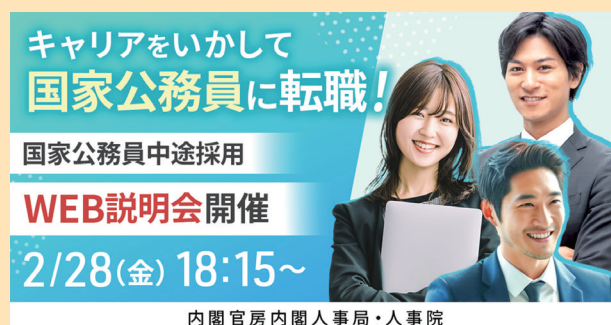
<https://www.jinji.go.jp/saiyo/saiyo/sonota/sonota.html>

(内閣人事局) : 公募情報一覧 | 国家公務員 CAREER GUIDE

<https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/recruit/howto/koubo.html>

【オンライン府省合同説明会】

例年、府省合同のオンライン説明会を行っており、各府省の説明部分を含めアーカイブ配信しています。年により規模は異なりますが、企画を御相談した際にはぜひ参加を検討ください。



【先輩職員インタビュー記事】

内閣人事局HPで掲載している中途採用職員へのインタビュー記事も、順次更新していきます。企画を御相談した際には職員を推薦いただくと、国家公務員全体の中途採用PRに繋げることができます。

国家公務員になるには | 国家公務員 Career Guide

https://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/recruit/chutosaiyou_lp/index.html



5.採用後の働き方やキャリアがイメージできる情報を公開する

中途採用者のアンケートなどでは、「給与や働き方がわからないため決断しづらい」、「自分の経験がどのように活かせるか、イメージするための材料が少ない」、「採用された後にどういうキャリアパスになるのかわからない」など、公務に関心を持っていても、得られる情報が必ずしも充分ではないため決断しづらかったという声が多く聞かれます。一般的に、公務外にいる人材が国家公務員の職務内容や働き方を知る機会は限られており、そのことがポストへの応募や公務への転職の決断を妨げる要因の一つと考えられます。

応募者の多くは、公募や試験の情報を見つけた後、さらに詳しい情報を求めて各府省のHP等で情報を集めます。ここで、採用後の働き方や将来のキャリア等について、どこまで具体的にイメージできるかで、求める人材を採用できるかが決まると言っても過言ではありません。その際、具体的な事例として、実際にこれまで採用された中途採用者の経歴や、中途採用者が採用後にどのようなキャリアを積み、どのように活躍しているか等を実例をもって示すことも効果的と考えられます。

下記でHPについての工夫をしている府省の事例を掲載しましたので、これらも参考に自府省のHPを検討してみてください。



官公庁事例

国土交通省：<https://www.mlit.go.jp/saiyojoho/>

中途採用者の採用強化に向けて、経験者採用職員のインタビューや定着強化の取組紹介を追加



経済産業省：<https://www.meti.go.jp/information/recruit/career/index.html>

2023年9月、省内の有志PTを中心に経験者採用HPをリニューアル。

選考採用は経済産業省HPを通じた募集となっており、多忙な応募者にわかりやすいサイトを構築。

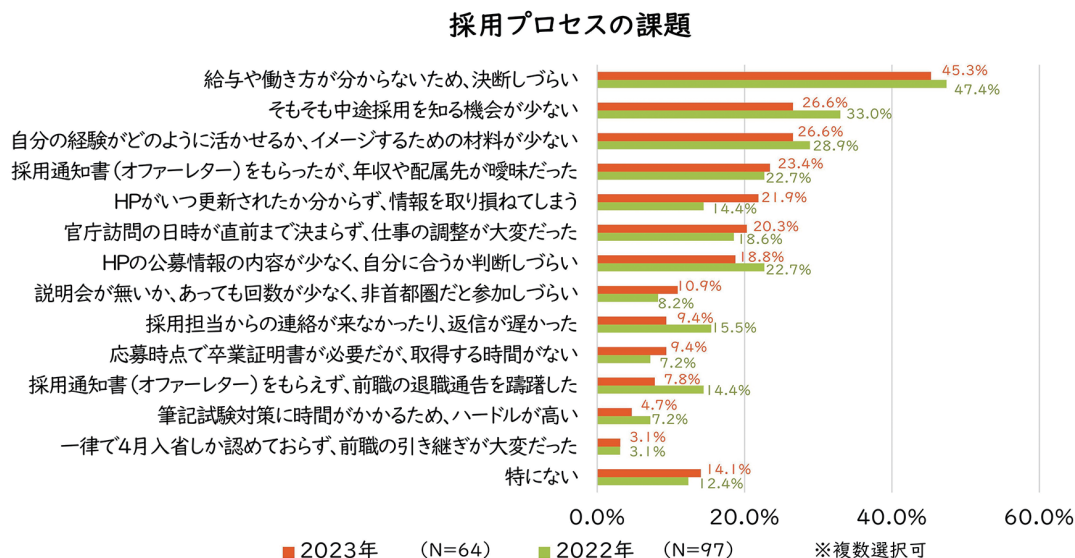


ワンポイント:「RJP（Realistic Job Preview）」を意識

RJP（Realistic Job Preview）という言葉をご存じでしょうか。これは、募集や採用プロセスの中でポジティブな情報もネガティブな情報もありのままに求職者に開示し、納得して応募した人を選考するもので、入社後のミスマッチを防ぎ定着率を高める手法として知られています。守秘義務等により伝えきれないこともあるかと思いますが、ネガティブな情報も採用面接などである程度は伝えておく必要があります。入社前に知っておいたほうが良いと思われる情報をあらかじめ提供しておくことは、入社前後の期待と現実のギャップによる「リアリティ・ショック」の軽減に役立ちます。これはこの後の第4章に述べる採用プロセスの途中段階の面談などでもポイントとなります。

第4章 採用する

図表:採用プロセスの課題



出典:ソトナカプロジェクト「霞が関の中途採用者の活躍に向けた提言2023」(令和5年8月)



チェックポイント

- 1 ▶ 経験者採用試験を活用するにあたって
- 2 ▶ 選考採用を活用するにあたって
- 3 ▶ 任期付採用を活用するにあたって
- 4 ▶ 官民人事交流(交流採用)を活用するにあたって
- 5 ▶ 民間企業の採用プロセス

前章でも紹介しましたが、中途採用を行うための方法・制度には様々なものがあります。この章では、それぞれの方法・制度を活用する上で必要な手続や留意点をまとめています。

1.経験者採用試験を活用するにあたって

〔必要事項〕

経験者採用試験については、人事院から各府省に対して試験係官の派遣や評定等の必要事項の連絡を行いますので、案内に従い、期限の遵守などにご協力をお願いします。

〔募集に係る留意点〕

人事院及び内閣人事局でも経験者採用試験に係るPR活動を行います。参加する各府省においても説明会やSNS等を通じたPR活動をお願いします。

〔選考に係る留意点〕

✓府省合同試験については、面接や内定の解禁日などを定めて事前に御相談する官庁訪問ルールに沿って、公正に採用面接を行っ

て内定者を決定してください。

☑ 官庁訪問でも応募者に対し、失礼がないように対等に接遇する。

▶ 面接日時を決め打ちで指定するなどせず、応募者の対応可能な時間で定時後も視野に入れた調整などを心掛けてください。

人事院への手続

◎既存の経験者採用試験について、毎年度人事院から実施の意向を照会するので、既存試験への参加意向がある場合にはそのタイミングで表明をお願いします。

◎新たな経験者採用試験(区分試験を含む。)の新設(技術系や専門職など)については、試験詳細の設計や実施に向けたシステム面での準備等に時間を要します。新設相談の翌々年度の試験スタートが基本となることを前提に、内閣人事局及び人事院へ御相談ください。

◎既存試験の受験資格や試験種目等の見直しを希望する場合にも、可能な限り早期に人事院へ御相談をお願いします(内容に応じ、内閣人事局への御相談を案内します)。

2.選考採用を活用するにあたって

〔募集に係る留意点〕

☑ 募集は自機関・人事院HP等インターネットへの掲載や民間転職サイトなどを活用することにより、できる限り広く行っているか。

▶ 特定の者のみを対象とする募集はしないでください。

☑ 応募資格について、国家公務員法第38条などの欠格事項も必ず記載しているか。

☑ 公平性の観点に留意しつつ、官職の職務内容等に基づき必要な職歴・資格などの応募資格を設定。その際、年齢については、定年が適用される場合に関するものを除き、原則として不問とする。

☑ 募集受付期間は、2週間以上など十分に確保されているか。

▶ 募集受付期間は従来「1ヶ月以上」が適切と解釈してきましたが、近年の転職を巡る環境と募集機会確保のバランスから、「2週間以上」が十分な期間と考えられます。

☑ 募集の時期は適切か。

▶ 近年は、年度を何期か(4期など)に分け通年で幅広く募集をかける取組も見られます。

☑ 募集開始から採用までの期間を短くすることはできないか。

▶ 民間企業等の転職活動は大企業でも平均2週間弱で選考が終了するとの調査結果もあり、短期決着は重要なポイントです。選考採用は絶対評価での合否判定が可能であり、たとえば、募集受付期間中も提出され次第書類選考を進め、2次選考の日程調整を行うことは差し支えありません(ただし、他の有望な受験者がいることを理由に受付期間内に応募受付・評価を打ち切るとはしないでください)。

☑ 人事院規則8—12第21条及び同規則運用通知の同条関係に沿って、①筆記試験や論文試験等、②人物試験や経歴評価等、③体力検査等のうち、①と②からそれぞれ最低1つ含めた上で、3つ以上の能力実証方法を課しているか。

例:小論文試験(①)、経歴評価(②)及び人物試験(②)の3つとすることは可能です。

☑ 採用された場合の給与について記載しているか。

▶ 前章の「3.応募しやすい募集案内を作成する」でも触れたように、なるべく具体的な給与額をイメージできるよう複数のモデル給与例を記載してください。また、令和7年4月以降は、各省が行う選考により採用された職員であっても、(従来からの初任給決定方式である人事院規則9—8第11条第4項、第12条第1項第3号及び第15条に基づく必要経歴年数引き方式(採用者の経歴年数を基礎に号俸を積み上げる方式)のほか、)規則9—8第11条第3項及び第12条第1項第2号に基づく経験者採用試験方式(採用者の能力等に応じて弾力的に決定する方式)により初任給を決定することも可能となることから、どちらの方式で初任給が決定されるか明記してください。なお、それぞれの初任給決定方式で初任給を決定する場合の募集要項等への記載例は以下のようなものが考えられます。

（募集要項等への記載例）

【必要経験年数引き方式】

採用時の俸給月額（基本給）は、一般職の職員の給与に関する法律（昭和25年法律第95号）等に基づき、採用後に従事する職務及び採用者の職務経歴等を考慮して決定します。

なお、この選考により採用された場合の給与等級は、●●俸給表○級～△級で、採用後の勤務成績に応じて昇格（給与等級が上がる）こと及び昇給（年1回）等があります。

（例）○○による採用後○年程度の経験年数を有する職員の俸給額（地域手当を含む。）●●円

○○による採用後△年程度の経験年数を有する職員の俸給額（地域手当を含む。）▲▲円

1 上記の俸給月額は、○年○月○日現在の「一般職の職員の給与に関する法律」の規定によるものです。

2 このほか次のような諸手当が支給されます。

（略）

【経験者採用試験方式】

採用時の俸給月額（基本給）は、一般職の職員の給与に関する法律（昭和25年法律第95号）等に基づき、採用者の経験年数と同程度の経験年数を有する○○試験により採用された当省の職員が受けている俸給月額を参考にしつつ、採用される官職の職務に加え、採用者の経歴や能力等を考慮して決定します。

なお、この選考により採用された場合の給与等級は、●●俸給表○級～△級で、採用後の勤務成績に応じて昇格（給与等級が上がる）こと及び昇給（年1回）等があります。

（例）○○による採用後○年程度の経験年数を有する職員の俸給額（地域手当を含む。）●●円

○○による採用後△年程度の経験年数を有する職員の俸給額（地域手当を含む。）▲▲円

1 上記の俸給月額は、○年○月○日現在の「一般職の職員の給与に関する法律」の規定によるものです。

2 このほか次のような諸手当が支給されます。

（略）

〔選考に係る留意点〕

✓ 合否決定のための評価基準などはあらかじめ策定しているか。

✓ 応募者に対し、失礼がないように対等に接遇する。

▶ 面接日時を決め打ちで指定するなどせず、応募者の対応可能な時間で定時後も視野に入れた調整などを心掛けてください。

✓ 任用の公正性は担保されているか。

▶ 面接などの選考方法を通じて、任命権者が定める基準に照らして、対象官職に係る標準職務遂行能力及び適性を判定し合否を決定してください。

✓ 不合格者へのケアはしているか。

▶ 不合格者は今後もまた候補者となり得ますし、就職市場をはじめ広く世間における当該省庁の評判を形成する者でもあります。不合格の場合についてもメール等で通知するなどして、可能な限り不合格者への配慮もしましょう。

✓ より具体的な給与額の提示を行っているか。

▶ 採用された場合の給与額は、合格者が内定を受諾するか否かの重要な要素となります。応募者または合格者に対して、採用された場合の給与額を、選考過程や内定前の適宜のタイミングで、職歴証明書等を用いるなどしてより具体的な金額として提示し、採用後の勤務条件について十分な意思疎通を図ってください。

人事院への手続

◎選考採用の実施そのものについて人事院への手続はありませんが、当該選考採用の対象官職が以下①～③の場合には、人事院への手続を要します。

- ①**係員の官職の場合**：規則8―12第18条第1項各号に定める官職に該当しない限り、選考採用はできません（採用試験で採用することとなります）。同項のうち第3号（基準を満たさない場合に限る）、第6号又は第10号に該当すると考えられる場合には、「任用関係の承認申請等の手続について（平成21年人企―537）」第3項に沿って、資料を用意して人事院人材局企画課へ御相談ください。
- ②**障害者雇用促進計画に基づき対象障害者を採用する係員の官職の場合**：上記①にかかわらず、人事院人材局企画課に対し、実施についての事前相談及び採用者決定後に規則8―12運用通知の第18条関係第7項各号に掲げる事項の報告が必要です。
- ③**本省の課長以上の官職等の場合**：内閣官房による適格性審査の対象となるポストを除いて、事前に人事院に協議を行う必要があります。ただし、条件によっては協議ではなく採用後の人事院への報告となる場合もありますので、詳細は規則8―12運用通知の第18条関係第8項～第12項をご確認ください。

補足

選考採用情報について人事院HP及び内閣人事局HPにおける求人情報の一覧（P17参照）に掲載を希望する場合には、内閣人事局からの定期照会の際に申請してください。

3.任期付採用を活用するにあたって

〔募集に係る留意点〕

- ☑ 募集は自機関・人事院HP等インターネットへの掲載や民間転職サイトなどを活用することにより、できる限り広く行っているか。
 - ▶ 特定の者のみを対象とする募集はしないでください。
- ☑ 業務の必要性等に応じた適切な任期を定めているか。
- ☑ 業務に必要な専門的知識（資格）、実務経験などの要件を明確にしているか。
- ☑ 複数の者から選考できるよう応募要件を設定しているか。
- ☑ 募集受付期間は、2週間以上など十分に確保されているか。
 - ▶ 募集受付期間は従来「1ヶ月以上」が適切と解釈してきましたが、近年の転職を巡る環境と募集機会確保のバランスから、「2週間以上」が十分な期間と考えられます。
- ☑ 採用された場合の給与について記載しているか。
 - ▶ 前章の「3.応募しやすい募集案内を作成する」でも触れたように複数のモデル給与例・初任給決定方式を記載してください。

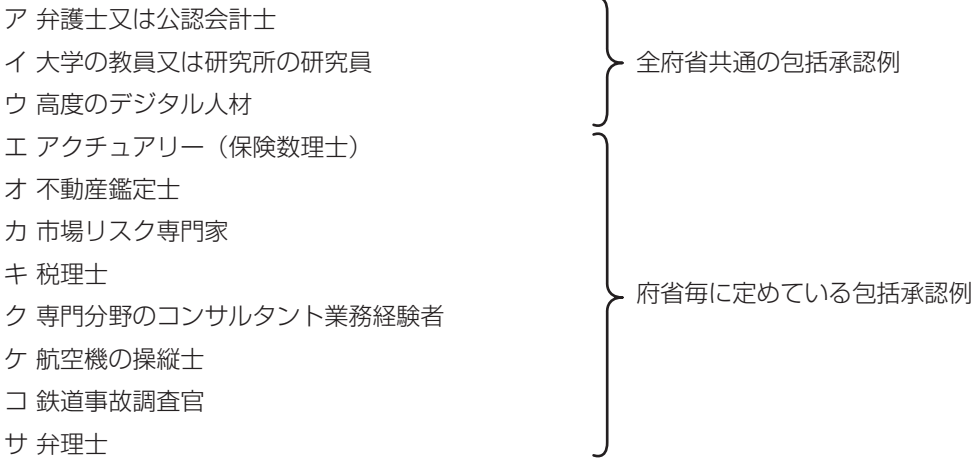
〔選考に係る留意点〕

- ☑ 過去の経歴から得られる専門性が応募要件を満たしているか。
- ☑ 民間経験・公務外経験を評価しているか。
- ☑ 公正な選考過程を経ているか（部内選考委員会の設置など）。
- ☑ 官民の癒着を防止し、公務の公正性を確保するため、採用予定日前3月以内の期間に所属していた企業に係る処分等又は契約の締結、履行等に関する事務に従事していないか確認したか。
- ☑ 書類選考で不合格となった者について、その理由が妥当か。不公正な選考となっていないか。
- ☑ 応募者に対し、失礼がないように対等に接遇する。
 - ▶ 面接日時を決め打ちで指定するなどせず、応募者の対応可能な時間で定時後も視野に入れた調整などを心掛けてください。
- ☑ 不合格者へのケアはしているか。
 - ▶ 不合格者は今後もまた候補者となり得ますし、就職市場をはじめ広く世間における当該省庁の評判を形成する者でもあります。不合格の場合についてもメール等で通知するなどして、可能な限り不合格者への配慮もしましょう。

- ☑ より具体的な給与額の提示を行っているか。
- ▶ 採用された場合の給与額は、合格者が内定を受諾するか否かの重要な要素となります。応募者又は合格者に対して、採用された場合の給与額を、選考過程や内定前の適宜のタイミングで、職歴証明書等を用いるなどしてより具体的な金額として提示し、採用後の勤務条件について十分な意思疎通を図ってください。

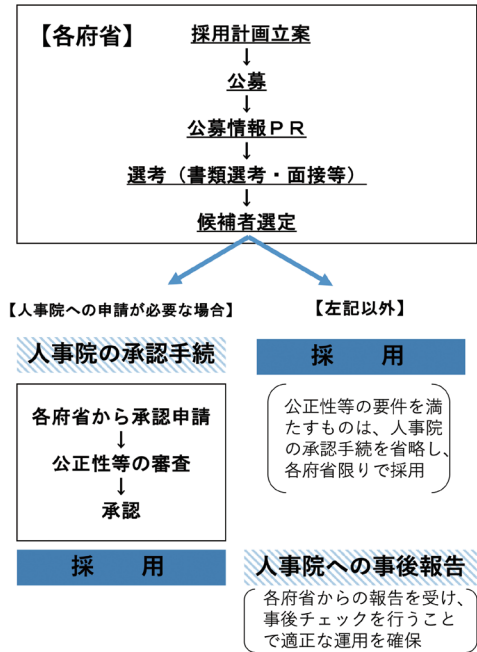
人事院への手続

◎次に掲げる者を特定任期付職員として採用する場合及び本府省課長級に一般任期付職員を採用する場合に、一定の要件を満たすときは、各府省限りで採用することが可能です。この場合、人事院に対する事後報告が必要です。



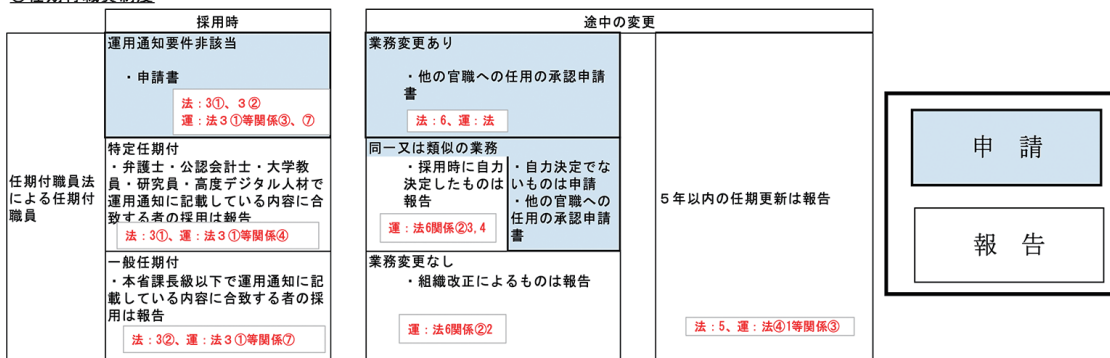
・上記以外の場合には、採用予定日の原則1か月前までに人事院から指示のある資料を電子メールで提出してください。

図表:任期付採用の流れ



図表:任期付採用の流れ

◎任期付職員制度



※「法」とは、「一般職の任期付職員の採用及び給与の特例に関する法律（平成12年法律第125号）」
「規」とは、「人事院規則23-0（任期付職員の採用及び給与の特例）」
「運」とは、「任期付職員の採用及び給与の特例の運用について（平成12年任企-590）」

報告事項について

- ▶四半期ごと翌月末までに報告書を提出（例：4月～6月採用：7月末日まで）
- ▶採用報告の場合は、報告書の公文に加え、次の3つの資料も添付提出。

- ①公募情報が確認できる資料
- ②選考過程資料
- ③採用者の履歴書の資料

※ 報告は、エクセルの様式をご活用ください。

1

補足

任期付職員の採用情報について人事院HP及び内閣人事局HPにおける求人情報の一覧(P17参照)に掲載を希望する場合には、内閣人事局からの定期照会の際に申請してください。

4.官民人事交流(交流採用)を活用するにあたって

〔留意点〕

- ✓ 交流採用の対象者の年齢や学歴、民間企業での役職による制限は、制度上特にはないが、民間企業での経験を活用して行政運営の活性化を図るという制度の目的を踏まえると、民間企業での相応の勤務経験を有する者との交流が望ましい。
- ✓ 交流採用者は任期終了後に必ず交流元企業に復帰することになるので、交流元企業の定年年齢との関係に留意。
- ✓ 交流採用者の配置を検討する際には、調達案件や委託事業などの企業選定に関わる業務や、交流採用者のみのラインで業務を行うような配置にならないよう留意。

人事院への手続

◎「交流基準」(特に所管関係、契約関係)に抵触していないか確認した上で、民間企業との協議を整え、採用予定日の原則1か月前までに人事院が提供している「入力支援シート」、「取決め書(案)」(人事院HPの官民人事交流ページにひな形を掲載)を電子メールで提出してください。

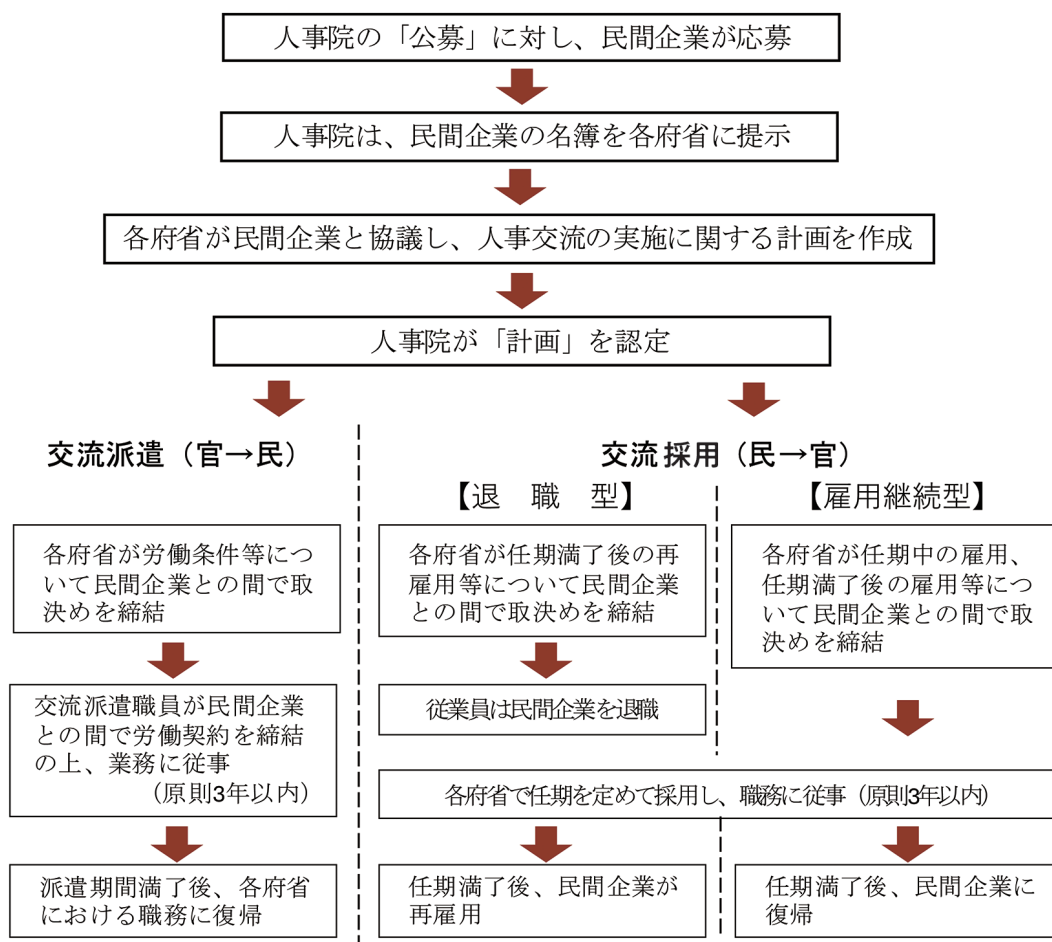
◎提出された入力支援シート等に基づき人事院で審査します。入力支援シート等提出後の審査期間について、同時期の他の案件の件数により異なりますが、問題なければ、早ければ1週間、遅くとも月の半ばまでには内諾となり応募書等の提出をお願いさせていただきます。あわせて、内諾連絡のタイミングで入力支援シート等の修正等もお願いさせていただきます。

その後の手続は以下のとおりで、採用予定日前までに④の手続を終える必要があります。

- ①応募書の提出(各企業→人事院)
- ②名簿提示通知(人事院→各府省)及び名簿登載通知(人事院→各企業)の発出
- ③計画申請書の提出(各府省→人事院)
- ④計画認定通知の発出(人事院→各府省)

図表:官民人事交流の手続の流れ

交流派遣と交流採用の手続は、それぞれ次のような流れとなる。



図表：官民人事交流制度

◎官民人事交流制度

	採用時	途中の変更			申請 報告
		官職異動（併任を含む。）	任期変更	その他の変更	
官民人事交流 （交流派遣： 国→民）	・計画認定に係る申請書 法：7、規：31、運：規31関係	業務変更あり ・計画の変更に係る申請 法：7、規：34、運：規34関係 業務変更なし ・派遣先企業における地位変更 運：規34関係	・3年を超えない延長は報告 運：法8関係② ・3年超～5年は計画の変更に係る申請 法：7、規：34、運：規34関係	・派遣先企業の名称変更（新たに所管関係生じない） 運：規34関係 ・計画の変更に係る申請 法：7、規：34、運：規34関係	
官民人事交流 （交流採用： 民→国）	・計画認定に係る申請書 法：19、規：42、運：規42関係	業務変更あり ・計画の変更に係る申請 法：19、規：44、運：規44関係 業務変更なし ・組織改正によるものなどは報告（併任解除含む） 運：規44関係	・3年を超えない任期更新は報告 運：法19関係② ・3年超～5年は計画の変更に係る申請 法：19⑤	・交流元企業の名称変更（新たに所管関係生じない）、交流元企業における地位変更 運：規44関係 ・計画の変更に係る申請 法：19、規：44、運：規44関係	

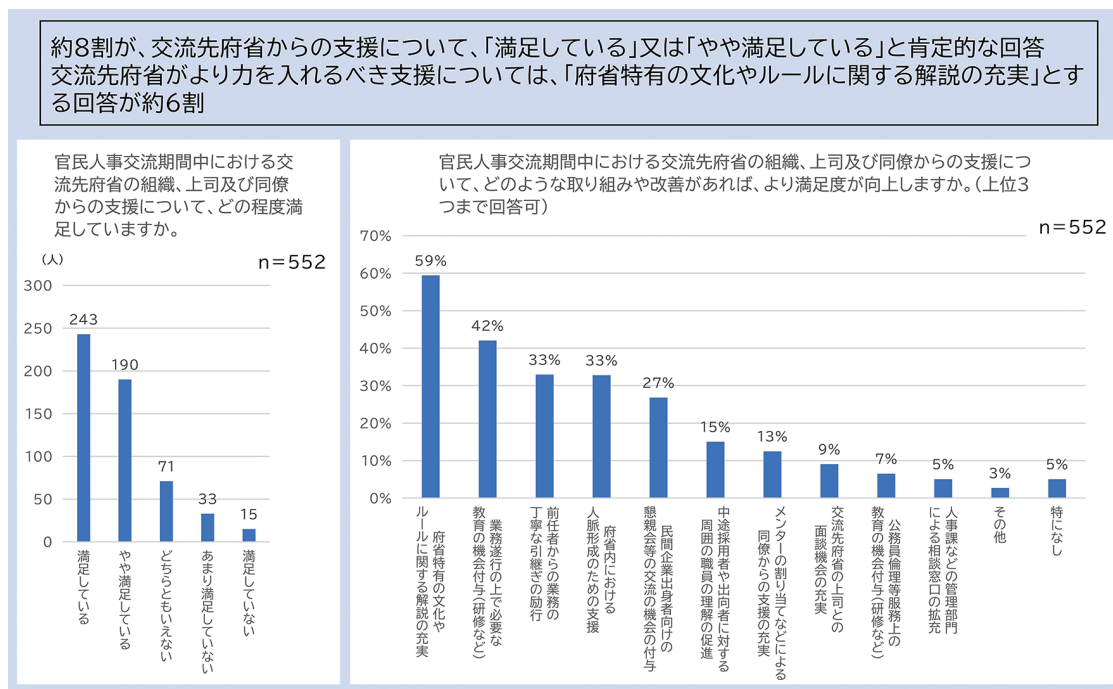
※「法」とは、「国と民間企業との間の人事交流に関する法律（平成11年法律第224号）」
「規」とは、「人事院規則21-0（国と民間企業との間の人事交流）」
「運」とは、「国と民間企業との間の人事交流の運用について（平成26年人企-660）」

【参考情報】

交流採用者に対する府省からの支援について、「府省特有の文化やルールに関する解説の充実」、「業務遂行の上で必要な教育機会付与（研修など）」などが求められている。

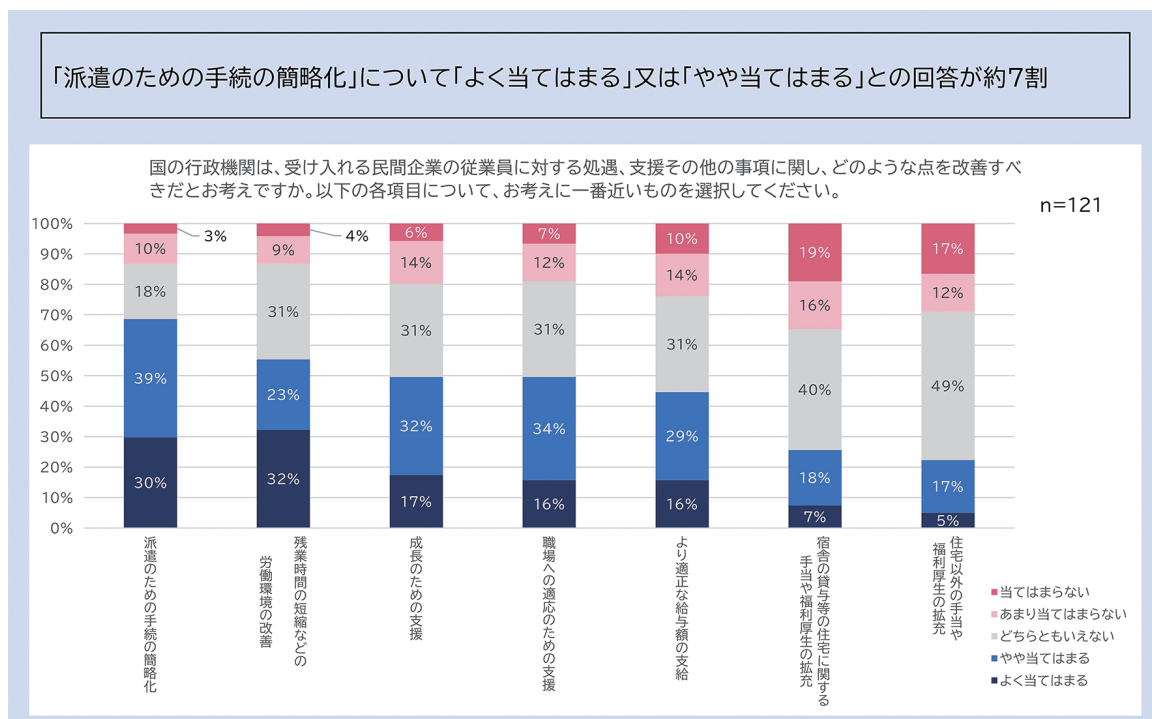
・「交流採用経験者へのアンケート結果」において、府省からの支援について以下のような事項が求められています。

図表：府省からの支援（満足度・改善すべき点）



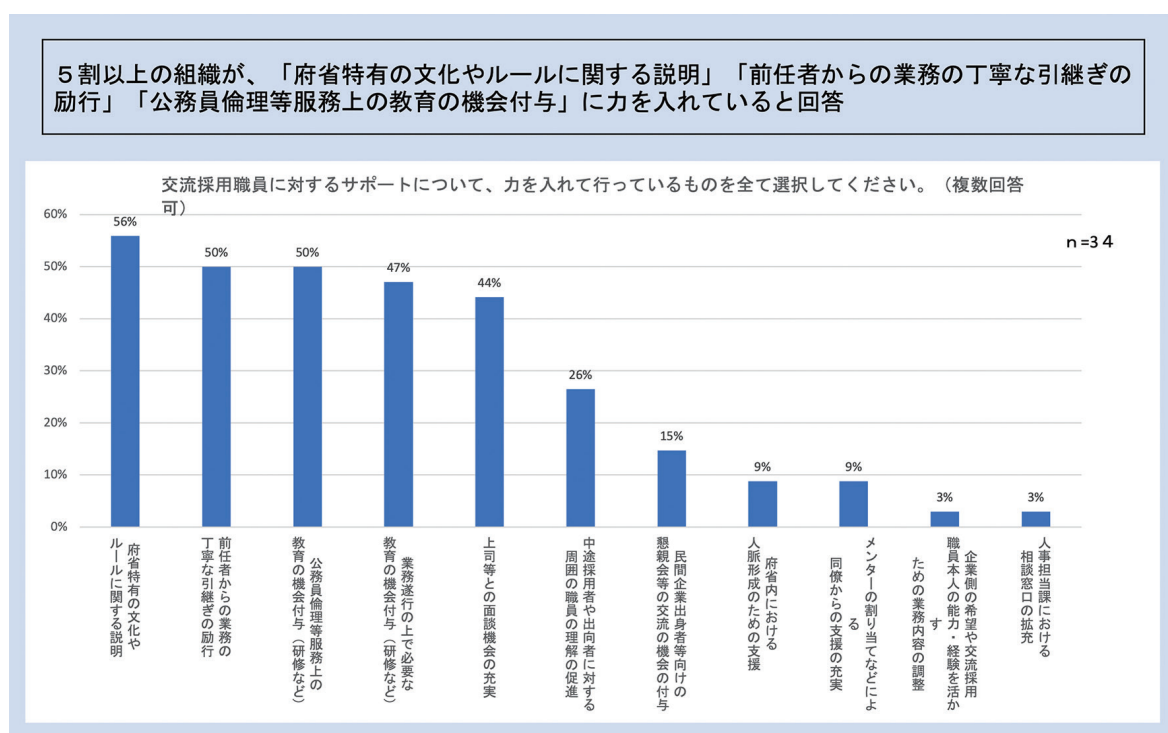
- ・「官民人事交流に関する民間企業アンケート結果」において、行政機関が改善すべき点について以下のような事項が求められています。

図表:行政機関が改善すべき点(交流採用)



- ・「官民人事交流に関する各府省等アンケート結果」において、各府省等が交流採用者に対して行っている支援について以下のような事項を実施しています。

図表:交流採用者に対する支援



5. 民間企業の採用プロセス

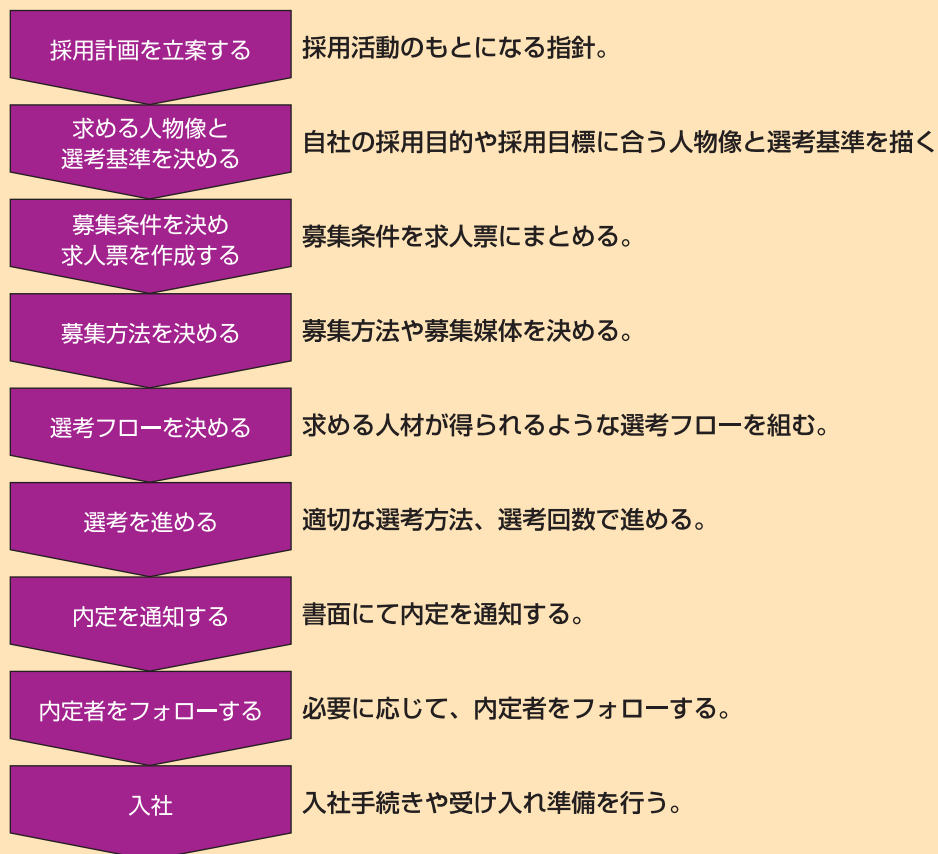
ここまでは、公務の制度面での採用プロセスについてご紹介してきましたが、一方で、民間企業ではどのような採用プロセスが実施されているのでしょうか。下記では、HR総研に依頼し、民間企業の一般的な採用プロセスやそのポイントについてまとめてもらいました。必ずしもそのまま参考にできるところばかりではありませんが、少なくとも人材確保の競争相手である民間企業はこのような取組をしていること、また、応募者はこういったプロセスを経験してきた可能性があることを把握しておくことは有益です。



民間事例 (HR総研より提供、以下同じ)

民間企業の採用プロセスの内容・期間・ポイント

キャリア採用は新卒採用と違って随時行うことが可能ですが、実施に当たっては適切な候補者を効率的に選考すべく、所定の採用プロセスを踏まえる必要があります。民間企業における一般的な採用プロセスは下図のとおりです。



1. 採用計画

まずは、採用活動の指針となる採用計画を、どんな人材をどの部署にいつまでに何名配属するのか、といった採用目的・目標に基づいて立案します。

●採用目的の例

- ・ 欠員補充
- ・ 事業拡大による増員
- ・ 事業戦略に基づく専門知識／スキルをもつ人材の必要性
- ・ 多様化(ダイバーシティ)の推進

加えて、当該人材はどんな企業や組織で、こういった待遇などの条件で、どんなことに動機づけられて働いているのか、といった採用ターゲットの状況(採用市場)についても把握することが必要です。それによって待遇などの条件や募集の打ち出し方を変えることが、採用成功に繋がるからです。こうした採用市場についての情報は、転職希望者が登録する人材エージェントなどが常時把握しており、信頼できる事業者に相談する企業が多くあります。

2. 求める人物像と選考基準

採用目的に従って、こういった人材を採用するのかという人物像を明確にします。人物像は、「スペック(スキル)」と「人柄(タイプ)」の両面から設定する必要があります。

- スペック**: 学歴・職歴、資格、知識・特技、経験など
- 人柄**: 興味関心の志向性、意欲の方向性、業務適性、性格・資質など

両面が重要なのは、どれだけスペックが優れていても、人柄が自社の経営方針やカルチャーに合わなければ組織に融合できず、孤立するなどして持てる力を発揮し切れずに早期離職に繋がるリスクがあるからです。逆に、人柄は最適でもスペックが不足している場合は、入社後に育成することを見込んで採用することも考慮すべきです。

選考基準は、大きく「必須条件」と「歓迎条件」に分けます。

「必須条件」は、当該業務を行う上で必ず保有していなければならないスペックと、自社で活躍する上で不可欠な人柄を設定します。「歓迎条件」は、あれば望ましいスペックや人柄を設定します。

●スペックの例

- ・ルートセールス: 普通自動車免許
- ・エンジニア: 特定のプログラミング言語による業務経験年数

●人柄の例

- ・カルチャーを重視しているので、自社の価値観(Value)を理解・実践できること
- ・人と接する業務が多いので、人とのコミュニケーションが好きなこと

3. 募集条件の決定と求人票の作成

民間企業では、職業安定法の適用を受けることから同法に従って以下の募集条件などを決定し、求人票を作成します。

- ・業務内容
- ・試用期間
- ・就業時間
- ・賃金(基本給や各種手当など)
- ・加入保険(社会保険)

求人票は、ハローワークに掲示したり、自社の採用ホームページや求人サイトなどにその内容を掲載したりする際に用いられており、ハローワークのホームページには必要な項目が設けられているひな形が掲載されています。

4. 採用手法の種類と概要

募集条件が決まったら、次は採用サイトや求人メディアを通じて、募集をします。個別の方法についてはP15にまとめています。

5. 選考フロー

求める人材を確実に採用するためには、選考スピードを意識する必要があります。優秀な人材は採用競争が激しく、迅速に選考し内定を出す必要があるからです。しかしながら、スピードを意識するあまり選考が甘くなってしまうのは、最適なバランスを図ることが肝要です。

選考手法としては、次のものが挙げられます。求める人材を的確に採用できるよう、選考手法や回数の最適化を図る必要があります。

●**書類選考**：履歴書や業務経歴書、エントリーシートなどで学歴や経験、文章力などを確認。人事部門だけでなく、募集部門も積極的に選考に関与することが大切。

●**面接**：人柄や能力を探る。同僚、上司、経営など層別に複数回（1次～最終面接）行う企業が多い。応募者から質問してもらい、関心点の確認や企業理解を深める機会にも。Web（オンライン）面接も急増。面接官を複数にしておくことで、選考の際に意見を擦り合わせて精度を高めることができる。

●**適性検査**：応募者の適性や能力を検査。転職者全体の中でのポジショニングを把握できるよう、パッケージ検査の利用が一般的。

●**筆記試験・小論文・実技**：所定のスキルや能力を評価するために独自に課題を設定。ITエンジニアの場合はプログラミングテストを行うケースが多い。

6. 選考の進め方

応募者は在職中のケースが多いので、負担にならないよう配慮して選考日程を決定します。オンラインの活用や、平日の終業時刻以降の時間帯で行うことも検討すべきです。応募者数が多い場合は、書類選考を一次選考として人数を絞ります。

●選考ポイント

選考に当たっては、求める人物像に合致するか否かを基準とします。事前に選考基準を確認しておくことが必要です。

<書類選考のポイント>

- ・過去の経歴に問題はないか
- ・応募動機や就業意識は明確か
- ・文章力に問題はないか

<面接のポイント>

- ・経験／知識／スキルは求める条件に合致しているか
- ・考え方や行動特性は問題ないか（自社のカルチャーに合致しているか）
- ・その考え方や行動でこういった成果に繋がっているか

定性的な評価となる「人柄（タイプ）」の場合は、選考者による話し合いで決定する場合もあります。選考者が採用責任者の場合は、単独で決定するケースが多いでしょう。

7. 内定通知

採用が決定したら、できるだけ速やかに応募者に内定を通知し、入社意思を確認します。

この場合、電話での通知はその場で入社意思が確認できるメリットがあります。メールの場合は、時間を気にせず送信でき、入社意思も確認できます。いずれの場合でも民間企業では、待遇条件等を明記した代表者名による書面での通

知(オファーレター)を行い、入社承諾書もしくは入社誓約書を同封し、期日までに返信してもらうなどして入社意思を確認します。できれば、郵送だけではなく、対面あるいは電話による接点を持つことで、内定者の入社志望度(温度感)を確認することができるのと同時に、不安点解消の機会にすることもできます。

また、応募者は複数企業から内定を得ている場合もあるので、別項の内定フォローを行います。一連の手続をスムーズに行わないと内定辞退に繋がりがかねないので注意が必要です。加えて、不採用が決定した場合も、応募者の立場を考慮し速やかに通知する必要があります。

8. 入社手続

入社決定後は、従業員となることに必要な事務手続を行います。概ね次のようなことが挙げられます。

- ・従業員名簿や賃金台帳の整備
- ・各種社会保険加入手続
- ・雇用契約の締結
- ・入社時の必要書類やマイナンバーの収集
- ・PC端末や業務システムのアカウントなど備品の準備・供与
- ・入社オリエンテーションの準備(第6章「働き始める」を参照)

9. 採用期間

企業は一連の採用プロセスにはどれくらい時間をかけているのでしょうか。退職補充の際の緊急度や採用人数などによって千差万別ですが、あくまでも平均的な期間として調査結果があるものについて触れておきます。

●求人サイトの掲載スケジュール

求人サイトに広告を掲載するには、取材・記事作成などがない求人票の内容掲載だけの場合は、掲載申込から掲載まで最短で7日程度を要しています。取材記事掲載の場合は、2～3週間を要するのが一般的です。

なお、掲載から興味関心者による反応が得られるまでの期間は一定ではありません。

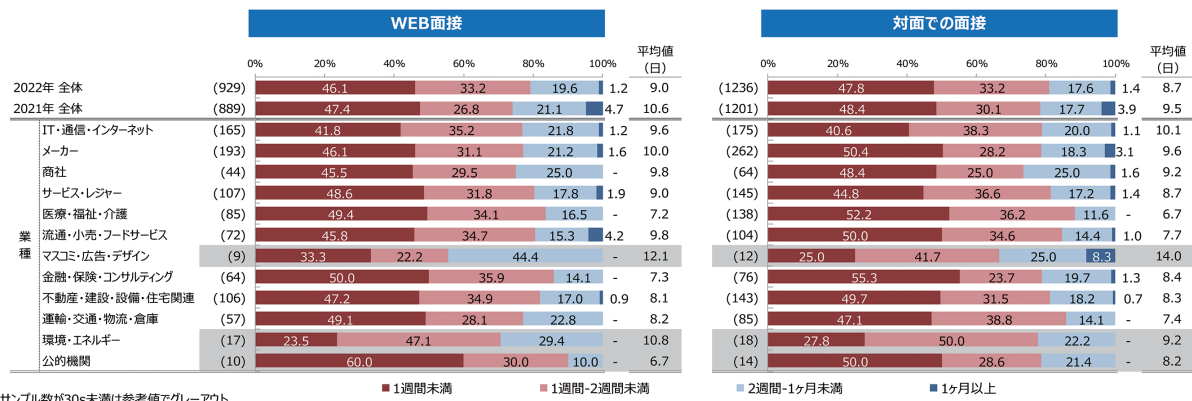
●人材紹介のスケジュール

申込から採用まで、1～6か月とバラつきがあります。求職者による積極度の違いや、求職者が複数の転職エージェントを利用し比較検討するといった要因によります。

●選考スケジュール

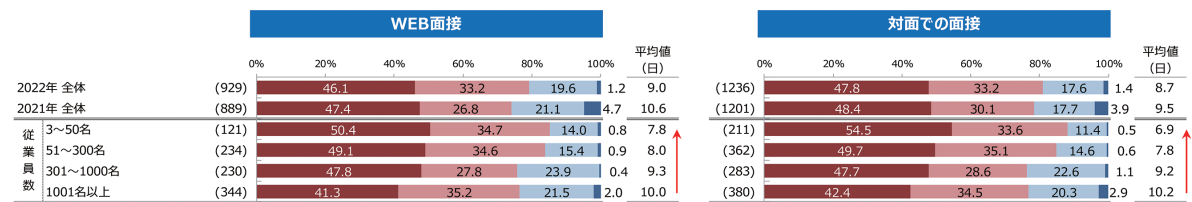
<平均選考期間の経年変化>

求人メディアであるマイナビの「中途採用状況調査(2023年版) 2022年実績」によると、全般的に調査開始以降短期傾向が続いており、コロナ禍以降はさらに短期化しています。また、企業規模別や業種別、およびWeb面接と対面での面接別に次のような結果が出ています。



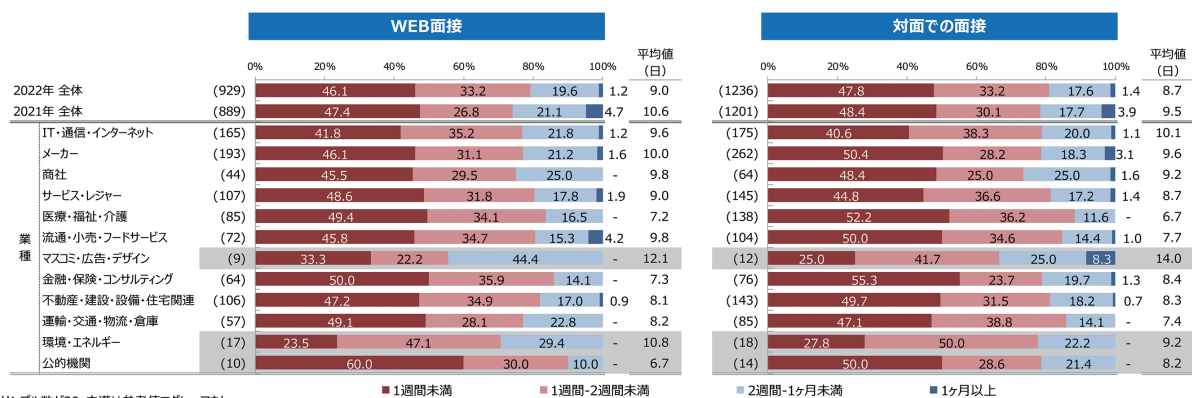
＜企業規模別 平均選考期間＞

企業規模が大きくなるほど日数が長くなる傾向があります。Webと対面による面接の違いでは、対面のほうが短い傾向があります。Webの場合は応募者の人物像の把握が対面よりも難しく、対面よりも日程調整が行いやすいことから長引くことが要因と考えられます。



＜業種別 平均選考期間＞

一方、業種別で見ると「IT・通信・インターネット」などがWeb面接のほうが対面よりも日数が短いという結果になっています。



●期間短縮の必要性と方法

選考期間が短期化している傾向にキャッチアップしないと、優秀な人材の場合は他社に行かれてしまいかねず、自社においても期間を短縮する工夫が求められます。このため、面接においては1次面接を日程調整がしやすいWeb（オンライン）面接にし、2次以降は対面というハイブリッドにすると効果的です。また、求職者管理を効率化するシステムの導入、採用代行サービス(RPO)の活用なども検討する必要があるでしょう。

10. 採用時期

キャリア採用の場合は通年採用が可能です。が、転職市場には次のように活発化する時期があります。

●年度の変わり目の前

4月からの年度替わりから新しい職場に移るため、1・2月から転職活動が活発になります。また、下半期が始まる10月からの入社を踏まえ、上半期が終わる9月も活発化します。この時期は、お盆の帰省で家族や友人と相談する機会が多いことも一つの要因です。

●賞与支給前のタイミング

夏の賞与が支給されて後の7～8月に転職することを考え、5月頃からの動きが活発になります。また、この時期は新しい職場とのミスマッチを感じて転職を考える時期とも一致します。

なお、12月の賞与支給時期は、年末の忙しさがあるので必ずしも活発化するとは限らないようです。

需給関係からは、転職者が活発に動く時期は市場が拡大するものの、採用企業も活発化するため競争率が高まります。半面、不活発の時期は競争率が下がるものの、母数が減るため求める人材に巡り合えない可能性も高まります。こうした要因も踏まえて採用計画を立案すべきでしょう。

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かった。
- ◎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

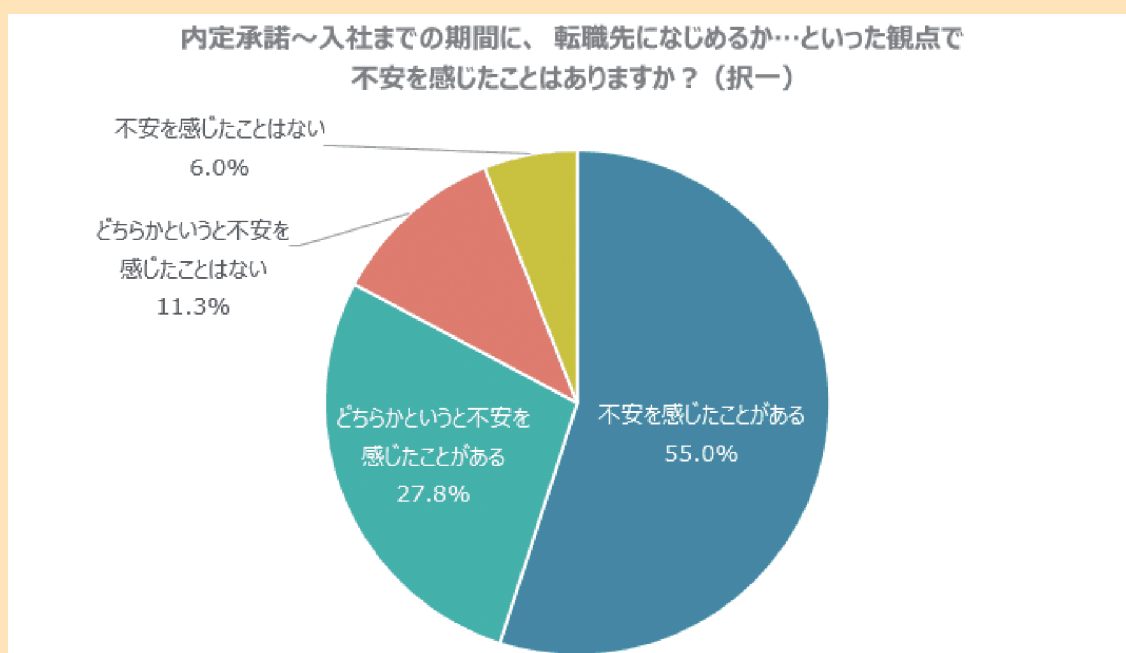
中途採用者に向けた、内定から内定承諾までの間のサポートの民間取組事例

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。

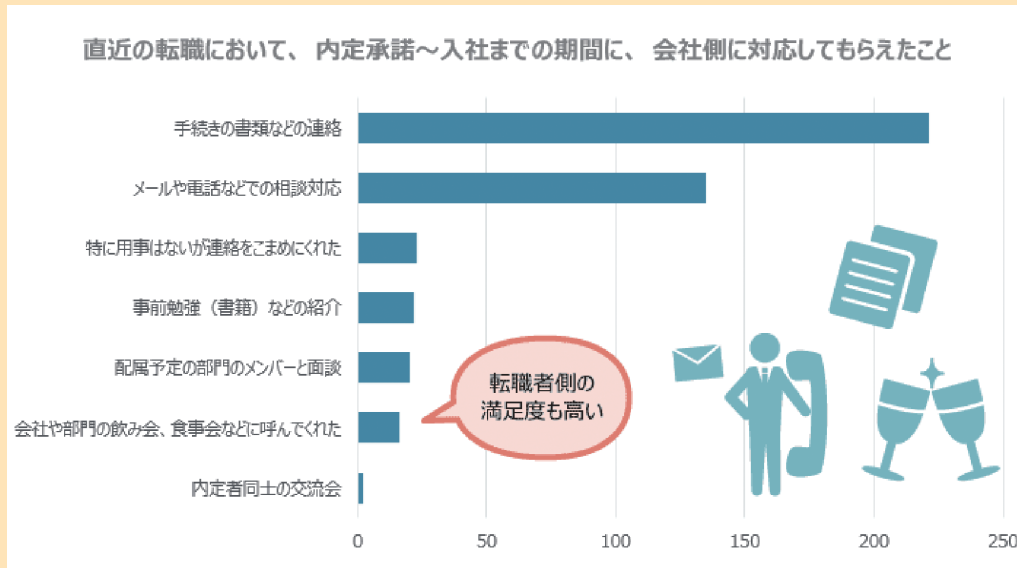
内定辞退を促す外的要因としては、他社からのオファーや勤務先からの引き留め、家族の反対、内定先の不祥事や内定後の不十分な対応（質問に対する明確な回答が得られないなど）によるイメージの低下などのケースがあります。

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。

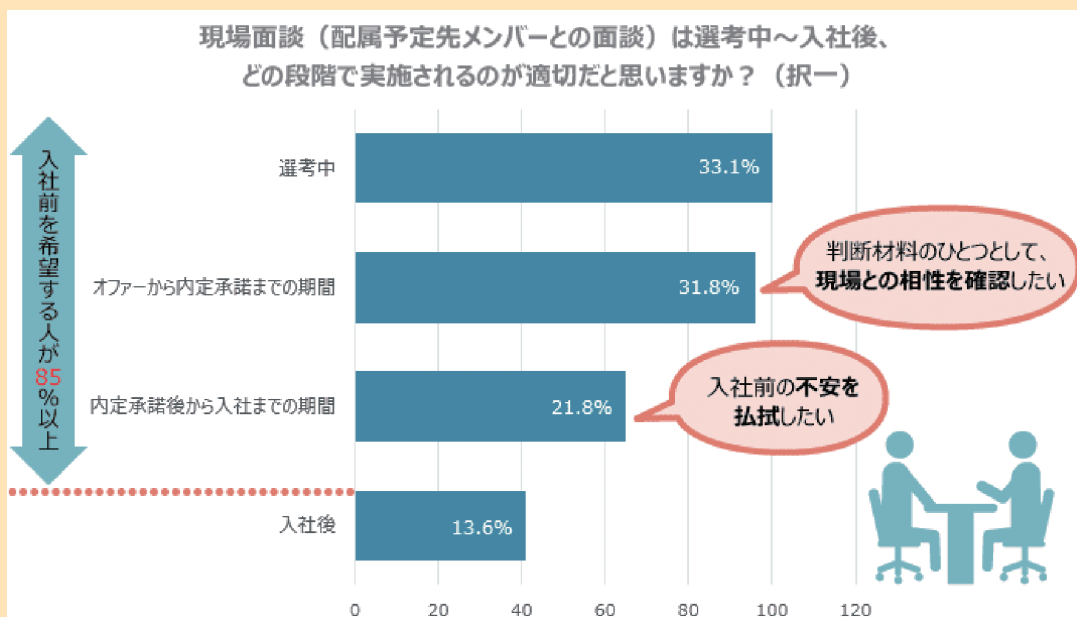
図表：直近の転職時に会社側が行ったこと



(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。

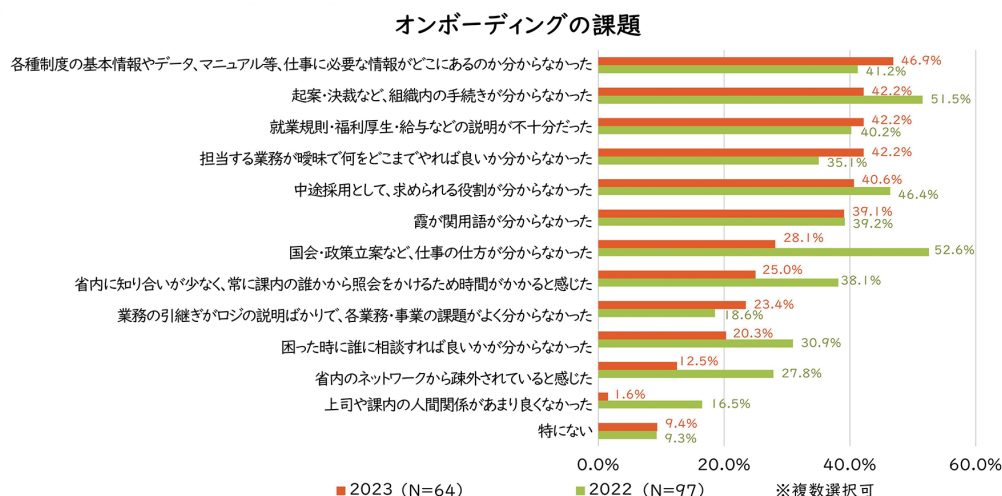
6. 技術ブログ

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。

第6章 働き始める

図表：中途採用



出典：ソトナカプロジェクト「霞が関の中途採用者の活躍に向けた提言 2023」（令和5年8月）



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？

〈公務の特有性への戸惑い〉

- ◎使用する言葉の違いや慣習に即座にアジャストすることが大変だと感じた。
- ◎業務の進め方や専門用語（ロジ・ネグる・リバイスする等）に戸惑った。
- ◎勤務に関するルールの違いや、役職により求められるスキル・行動が分かりづらい。
- ◎課長補佐と係長の職務の違いの基準がよくわからず、自分に要求される範囲が明確でない場合もあり、対応に迷う。

〈全体像が見えない〉

- ◎全体像やノウハウが見えないままにいきなり事業を立てて回すこととなり、走りながら手探りで慣れなければいけないことが多く大変だった。業務は回しながらも、未だに自分がどこまで見えているのかわからずに走り続けている感覚。
- ◎先に教育プログラムや予定表を提示して欲しい。複数の研修が同じ時期に集中しないようにして欲しい。

〈業務外の研修機会の不足〉

- ◎民間での就業経験のみから行政に転職となると基礎となる部分が不足していると感じる為、ある程度（2週間など）研修期間を設けた方が、その後の成長に寄与できると感じた。
- ◎ある程度研修が終わるまで、業務の引継ぎを行わない、周りが積極的に協力し業務分担するなど、対策を講じてほしい。
- ◎選考採用の方は一般的な新規採用者と違い、採用一年目の各所を回って組織の全体を見る実務的な研修がないため、今後、そのような経験をした方たちと比較された際、知らないことが多いのでその点が心配です。

〈業務上必要な知識取得上の困難〉

- ◎実務で必要な契約実務の方法等がもっとマニュアル化されているとありがたい。
- ◎どこになんの資料が格納されているのか、最初に説明がなかったので戸惑った。
- ◎システム関連をはじめ、実務に通ずる研修が少ないと感じた。
- ◎マニュアル類が多く、調べたいことがどこに記載されているのか検索するのに時間がかかる。
- ◎係長級採用ということですぐに担当業務に従事したが、新卒採用のように研修がなかったため、システムの使い方等実務上必要な知識を自分で調べる必要があり、苦労した。
- ◎休暇の取得方法等、戸惑うことばかりであった。
- ◎法律全般に関する基礎知識が乏しかったことに加え、行政文書に関するルール等、業務を覚えるのに苦労した。
- ◎文書管理に関する規則や各システムの使い方マニュアルなどが整理されて、格納されていないため、プロパー職員でも見解が異なることがあり、対応に迷う。
- ◎少し深く知識を得ようとする、あちこち調べてすごく時間がかかる。
- ◎一般的な新卒採用向けの取り組みはあるようだが、経験者採用には特段案内がなく、自分でたどり着く必要があった。
- ◎すべて一からの勉強なので外部対応などが大変。
- ◎人手不足なのか、教育体制が脆弱と感じる。

〈職場の「空気」をめぐる困難〉

- ◎周りが忙しくしているので、質問がしづらかった。民間だと新人の指導者がいるのだが…。
- ◎誰に何を聞くべきか分からず始まった。
- ◎誰に不安内容を確認するべきか非常に不安だった。
- ◎課内の細かい業務に関するマニュアルがなく、仕事をしていく中で慣れていくというスタンスにまだ戸惑っております。



チェックポイント

- 1 ▶ 「中途採用者＝即戦力・サポート不要」ではない(マインドセット・認識の共有)
- 2 ▶ 「誰が」「何を」を整理する
- 3 ▶ 資料集やマニュアルの作成・共有
- 4 ▶ 公務独特のルールや専門用語に対する理解の支援
- 5 ▶ 質問や相談ができる仕組みを整える

中途採用職員にとって、働き始める「最初の1週間」は、その組織に対する印象とその後のモチベーションを左右する最も大事な時期です。

1. 「中途採用者＝即戦力・サポート不要」ではない（マインドセット・認識の共有）

第1章でも述べたように、「中途採用者＝即戦力・サポート不要」というのは誤解です。職場が変われば、仕事のやり方や周囲の環境、人間関係、自身の役割など、それまでとは異なる新しい環境に適応しなければならず、中途採用者がその能力を発揮するためには、受け入れる側のサポート体制が必要不可欠です。

中途採用者が活躍する環境を整備するための第一歩は、人事当局及び配属される職場において、上記のような誤解を解消し、中途採用者は「新卒者以上にサポートが必要な場合もある」、「適切なサポートを提供して初めて、早期に期待される能力を発揮できる」という認識を改めて共有することです。以下では、そうした意識を共有するために「オンボードハンドブック」を作成し、配布している民間事例をご紹介します。



民間事例

メガバンク M 社のケース～「オンボーディングハンドブック」の制作

全行の 300 以上のポジションでキャリア採用を実施している同社では、キャリア採用者を受け入れる土壌・文化づくりのために、入行してくるキャリア人材のオンボーディングに必要なことについて誰もが理解できるハンドブックを作成し、全行に配布しています。

この制作に当たっては、100 名以上のキャリア入行者にアンケートやインタビューを行い、独特な企業文化に直面する場面やコンディションを落としやすいタイミングをリサーチ。その結果を「M 銀行あるある」「入行後の壁」といった企画にまとめ、それぞれ 2 種類のハンドブックとして編集しています。これにより、ハンドブックの内容を参考に独自の取組を工夫する部署や店舗が増えるといった反響が得られています。

2. 「誰が」「何を」を整理する

中途採用者が仕事を始める際に理解しなければならないことは、自身の担当業務に関連することだけではなく、PC の設定から始まり、勤務管理や決裁などの庶務的手続、自らが所属する組織の構造やミッション、法令や予算、国会をはじめとした公務特有の仕事やそのルールなど、多岐にわたります。これら一つ一つについて、「誰が何をサポートするのか」、すなわち、個々のサポートについて責任を持つのは人事当局か配属先の部局か、配属先の課長か直属の上司かメンターか、といったことをあいまいにしておくと、誰も自分事と考えず、結果として採用者が最初の1週間ほったらかし、ということも起こりえます。

そうならないためにも、中途採用者に対するサポートの内容及び、どの部署の誰が担当するのかを一覧として整理しておき、人事当局、配属先の部署、中途採用者本人に共有しておくことが有効です。この章の最後では、経済産業省の採用後一週間の「オンボーディング研修プログラム」をご紹介します。

3. 資料集やマニュアルの作成・共有

少しでも早く新しい組織に適応し、活躍したいと考えている中途採用者にとって、公務や組織に対する理解を深め、仕事に関する情報をまとめた資料集やマニュアルの存在は非常に心強いものとなります。

こうした資料は一度制作すれば、中途採用者が増加しても、また、採用時期や採用形態が多様化しても効率的・効果的なサポートが可能となり、不定期に受入先となる配属先の部局にとっても有益です。この章の最後で紹介する経済産業省の「On-boarding Kit」や、第7章で紹介する国土交通省の「国土交通省の歩き方」など、各府省において、様々な工夫が行われています。

4. 公務独特のルールや専門用語に対する理解の支援

どの組織にも、多かれ少なかれ組織や業界特有の仕事のやり方や文化、価値観があり、それらを踏まえた「暗黙のルール」や「独特の専門用語」があります。特に公務の世界は、民間企業等の経験者にとって馴染みが薄く、戸惑う声も多く聞かれます。また、どうしても「習うより慣れろ」、「先輩の背中を見て学べ」といった文化も残っていると考えられます。上記3. の資料集やマニュアルなどを通じて、なるべく組織の暗黙のルールや仕事の進め方、専門用語などについても分かりやすく言語化・解説して、中途採用者に理解を深めてもらうことが重要です。

5. 質問や相談ができる仕組みを整える

アンケートでも「誰に何を聞くべきか分からなかった」、「周りが忙しくしているので、質問がしづらかった」といった声が聞かれます。例えば、上記のマニュアル等の作成にあたっては、案件や事象ごとに第一の相談先・照会先を合わせて記載しておくこと、次章で触れるメンターなど「何でも質問・相談していい相手」を明確に指定しておくことなど、相談先を仕組みとして明確にしておくことが、質問や相談をしやすい雰囲気醸成につながります。



官公庁事例

経済産業省のオンボーディング施策

1. オンボーディング施策立案・実施の経緯

経済産業省では、組織の多様性の拡大と政策立案の高度化に向け、2003年から経験者採用を実施しており、2018年以降は採用規模を拡大。それに伴い、暗黙知となっている役所用語や入省直後に必要な基礎的政策ツールの知識提供、省内の人的ネットワークの支援も一層の充実が必要になるとともに、認知度がまだ低い経験者採用の認知度向上が重要となっています。そのため、経験者採用の立ち上がり・定着支援、戦略的な広報ツールの開発を、省内を上げて集中して実施しています。

このような施策の一つとして、2021年頃、各局や官房の筆頭補佐約20名による会議の場で人材戦略を議論する中、「多様性やキャリア採用の強化」が打ち出されました。その際に、民間企業からのキャリア採用者が、入省当初に不慣れな行政組織の業務環境や、意思決定手順が言語化されていないことに困惑するといったケースが多いことが指摘されました。そこで、そのような暗黙知化されている職務環境や業務の一定程度は“見える化”できるのではないかと方向性のもと、それまで各課・室ごとに独自に対応していたキャリア採用者・出向者向けの入省サポートを標準化すべく、入省マニュアルとなる「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」の作成・配布や、「オンボーディング研修」を企画・実施することになりました。

「On-boarding Kit」は、以前から有志の間で作られていた手引き集をベースに拡充する形で編集・作成され、同省のオフィシャルなものとして配布されています。また、「オンボーディング研修」は、キャリア採用で入省した職員が「こんなメニューがあったら良かった」といった声を踏まえて企画し、新規卒卒者向け新人研修で使っている基礎知識的な動画も多用して構成されています。加えて、民間企業からのキャリア採用者にとって馴染みがなく躓きがちな国会対応については、少人数で模擬的に実践してみるワークショップを行うなどの工夫もしています。

以下に、「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」及び「オンボーディング研修プログラム」の構成についてご説明します。

2. 「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」の構成

「すぐに使える業務の基礎資料集 On-boarding Kit」は108ページの冊子形式で、次のような内容で構成されています。

- 職員の心得**：同省内におけるコミュニケーションの基礎（意思決定の基本構造、政策立案の流れ、コンプライアンス、コミュニケーションポリシーなど）や、同省の任務・体制（MVV や組織経営改革、各局の紹介など）について
- 入省後すぐに知りたいこと**：PC やシステムの使い方、給与・勤怠管理や人事評価、職員のフォロー体制などについて
- 個別業務に関すること**：国会对応や大臣説明、定例的・定時的な業務、よく使われる政策立案・実現ツール、防災、発生頻度は低めであるが知っておくことが好ましい事例などについて
- 庶務手続**：施設の使い方や外勤・出張手続などについて

このように、初歩的な PC の使い方から省庁特有の難易度が高そうな国会对応や大臣説明といったことまで、外部から入省した人が戸惑うような一通りの事柄について、関係資料へのリンク付きで、解説が行われています。

オンボーディングキット（基礎資料の手引き）



3. 「オンボーディング研修プログラム」の構成

オンボーディング研修は、1日6時間・5日間に渡る次のような内容で実施することを推奨しています。

- 1日目**：PC セットアップや入省手続、同省の組織とミッションや庁内インフラと福利厚生などの各動画視聴
- 2日目**：局業務の全体像説明及び担当業務の対面による説明、勤怠管理・人事評価・給与制度の動画視聴
- 3日目**：服務規律・公務員倫理、基盤情報システム・情報セキュリティ、公文書管理などの省内義務研修プログラムや災害・危機管理対応の各動画視聴
- 4日目**：法令業務、予算・会計、旅費・謝金システムの使い方、税制の基礎、国会業務の各動画視聴

●5日目：各課・室内業務や担当業務の対面による説明など

なお、研修期間中には、各課・室内や同省幹部及び局内各課・室、省内関係各課・室、他省庁関係者、関係業界・団体・企業への挨拶回り、及び各部署における上長とキャリア採用者の1on1などに自由に使える時間が組み込まれています。

次のようなプログラムが、その資料や動画コンテンツとあわせてモデル例として示されています。これらのプログラムをベースに、各所属局や課室において、現場の実態にあわせてオンボーディング研修を実施いただくことを推奨しています。

オンボーディング研修プログラム(5日間の研修動画や1on1の育成メニュー)

以下は同プログラムのイメージ図です。1日6時間・5日間のプログラムがそれぞれセットされています。(縦は日にち、横は時間)

Day	8:00-9:00	9:00-10:00	10:00-11:00	11:00-12:00	13:00-14:00	14:00-15:00
Day 1	Welcome Meeting	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting
Day 2	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Departure
Day 3	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Departure
Day 4	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Departure
Day 5	Introduction to the Agency	Job Rotation	1on1 Meeting	Lunch	Afternoon Meeting	Departure

この他、キャリア採用者同士の同期意識やネットワーキングなどのために、昼の交流会や夜の懇親会を秘書課が企画・運営しています。

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年後ときめ細かく分け、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 繋がりが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/パディー制度	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。

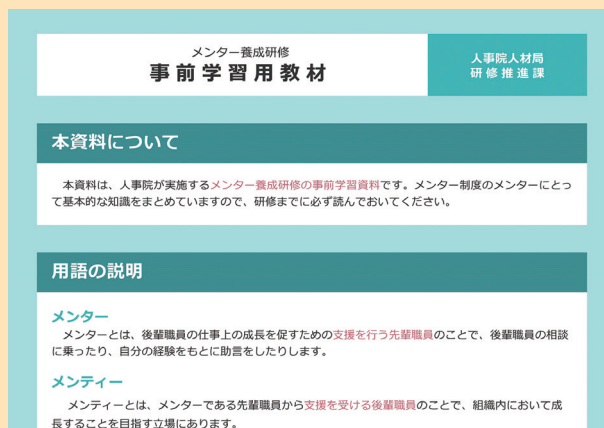
人事院では、「メンター制度実施の手引き」の配布や各府省においてメンターとなることが予定されている職員を対象とした「メンター養成研修」なども実施していますので、適宜ご活用ください。

○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



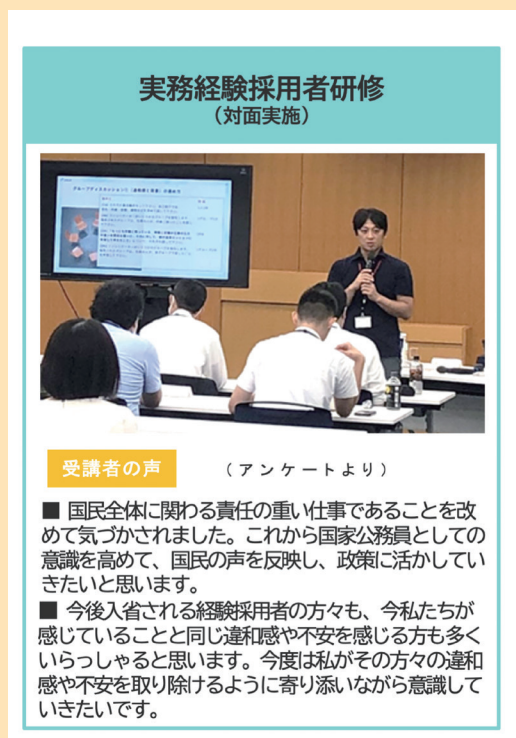
3. 人的ネットワークの構築

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かな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上で公開しています。

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、常勤の一般職国家公務員として、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

本省課長補佐級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（役職問わず）。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/jinikyoku/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