

採用活動のコツ

- ・ 求職者への職場情報の提供

(資料出所：厚生労働省 https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000073981_00013.html)

- ・ 人材確保・定着に成功した企業の取組事例

(資料出所：厚生労働省 <https://www.mhlw.go.jp/content/11600000/001475849.pdf>)

- 人口減少による労働供給制約の下、個人の働き方へのニーズが多様化する中で、求職者と企業のミスマッチを解消し、加えて希望する者の円滑な労働移動を促進していくためには、企業等の採用活動に当たって、求職者が求める情報を適切に提供することが有効です。こうした視点は、企業にとっては人手不足の解消や生産性の向上の一助となります。
- 厚生労働省の調査では、「自身が経験した転職・就職活動の中で入手した企業の職場情報と比較し、転職・就職後に働き始めてから知った実際の職場環境との間に自身にとって不都合なギャップがあった者」は、全体の約6割となっています。

このようなギャップが可能な限り生じないようにするためには、企業は労働条件に限らず職場に関する種々の情報を適切に提供し求職者が就職前に収集する職場情報の充実を図り、実際の職場環境等との乖離を解消することが必要です。

これにより、**労働者の離職率の低下やエンゲージメントの向上につながることを期待**されます。
- 厚生労働省が令和5年度に実施した転職経験者や求人企業等を対象とするヒアリングや、有識者による検討会等を通じて、企業が求職者に提供する職場情報やその提供時期は多様であり、また、求職者においても、興味や価値観によって求める内容が様々であること及び一度に提示される情報量が過多である場合は、求職者にとって煩雑なものとなり得ることが確認できました。

このため、企業が求職者に提供する情報の内容や提供する時期を画一的に定めることは項目によっては適当ではなく、企業の経営戦略や人材戦略を踏まえつつ、求職者の求めに応じて、柔軟に提供していくことが適切なものと考えられます。
- 労働分野における企業の情報開示に関しては、労働者を募集する際の労働条件等の明示については職業安定法等において定められているなど、企業は、各種法令に基づき職場情報の開示・提供が義務付けられています。労働市場におけるマッチング機能の向上を図るためには、これらの項目に限らず、求職者の求めに応じて、企業の働く環境や風土、人材育成に関する方針などに関する情報を幅広く提供することが求められます。

1. 求職者への職場情報の提供

1.求職者への職場情報の提供

1.1 求職者が開示・提供を求める情報等

P.3

■ 企業等・業務に関する情報

- ・ 企業等の安定性
- ・ 事業、業務内容
- ・ 業務により取得できるスキル
- ・ 入社後のキャリアパス

■ 職場環境に関する情報

- ・ 女性活躍の状況
- ・ 男性育休取得率
- ・ 育児休業や短時間勤務等に関する制度
- ・ 社員の定着率
- ・ 職場の雰囲気や社風
- ・ 在宅勤務、テレワークの可否

■ 労働条件・勤務条件

- ・ 賃金（昇級等の中長期的な見直しを含む）
- ・ 所定外労働時間（残業時間）
- ・ 所定労働時間
- ・ 有給休暇取得率
- ・ 副業、兼業の可否
- ・ 転勤の有無

■ その他

【転職者の場合】

- ・ 経験者採用等割合
- ・ 経験者採用等の離職率
- ・ 研修制度
- ・ オンボーディング制度
- ・ フォロー体制
- ・ 過去に同部署に入社した人の経歴

【非正規雇用労働者の場合】

- ・ 就職後のキャリア形成（昇給制度及び教育訓練等の有無等）
- ・ 正社員転換制度の有無及び正社員転換実績

1.求職者への職場情報の提供

1.2.1 職場情報提供に当たっての留意点

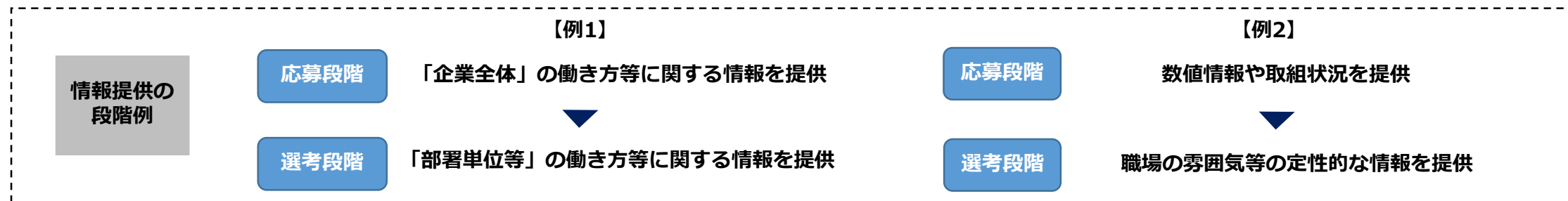
P.4

■ 職場情報の提供時期・提供方法

- ・ ウェブサイトや求人票、募集広告で広く一般に開示する
- ・ 企業説明会や選考前の面談の場において提供する
- ・ 選考に係る面接の場において提供する
- ・ 職業紹介事業者に予め提供し、当該事業者経由で提供する

※ 求職者等によっては、選考への影響を懸念し、知りたい内容であっても、働き方などに関する質問を控えることが想定されます。

このため、賃金、労働時間、キャリア形成等に関する情報については、入社後のミスマッチを防止する観点から積極的な提供を検討していただき、ウェブサイトへの掲載、企業説明会・応募前の面談の場等を活用して予め提供することや、職業紹介事業者を経由して提供することなどをご検討ください。



1.求職者への職場情報の提供

1.2.2 職場情報提供に当たっての留意点

P.5

■ 提供する情報の量

ウェブサイトで提供する情報量が多すぎるとわかりづらくなり、内容が伝わらない可能性があります。

法定の開示項目以外の情報については、採用サイトや求人票では企業のアピール事項を掲載し、それ以外の情報は別のサイトページへの遷移や前葉による方法により提供することが考えられます。

※ 詳細かつ幅広い情報の開示は応募段階で一定のマッチングが行われ、選考過程の円滑化が図られるというメリットがある一方で、必要以上に応募者を限定してしまう可能性も考えられます。いつ・どのように情報提供を行うかは企業等の人材戦略等に応じてご検討ください。

■ 数値情報を提供する際は数値の定義などを補足

数値情報は、取組の状況を端的に示すことができますが、求職者等が誤解しないよう、用いる数値の定義や算出方法の注記等を補足しましょう。

■ 提供する情報は正確に

提供する情報は、入社後のミスマッチが可能な限り生じないよう、企業等の実態に近い、より正確なものである必要があります。定義等があいまい、長期間更新がないなどの情報は見直しをお願いします。

提供する情報には最終更新時期や次回の更新予定を示す、導入している制度等に関する情報を提供する場合には、制度の整備の有無と合わせてその利用状況に関する情報も提供しましょう。

1.求職者への職場情報の提供

1.2.3 職場情報提供に当たっての留意点

P.6

■ 実績が低調な取組でも誠実な情報提供を

実績が低調な取組に関する情報は、採用活動上、不利な影響を及ぼす懸念もありますが、求職者等が求める情報を提供しない場合、不信感を抱かせることがありますので、誠実な対応が望まれます。

改善に向けた取組の状況、経年変化、今後の方針と併せて情報提供することにより、求職者等の理解を促すことができます。

■ 中小企業も積極的な情報発信を

中小企業等においては、人材確保に向け、ワークライフバランスの推進や福利厚生の充実、人材育成・研修の充実等、職場環境の整備に向けて取り組んでいる企業等が見られます。

企業等のPRの観点からも、こうした取組に関する情報を、提供が可能なものから積極的に発信していくことが重要です。

2. 人材の確保・定着に成功した 企業の取組事例

近年、職業生活の長期化が見込まれるなかで、労働者はライフイベントに応じて働き方やキャリアを柔軟に決め、キャリアを主体的に築くようになってきています。その結果、一つの企業のなかで長期にわたってキャリアを積むことを重視する労働者は減少し、転職を通してキャリアを形成する労働者が増えています。

他方、企業は深刻な人材不足の問題に直面し、人材の確保と定着をはかることが重要な経営課題になっています。これに対応するための有力な施策として注目されているのが中途採用・経験者採用です。企業は、人材を確保し、採用した人材に活躍してもらうための人材マネジメントを整備することが求められています。

どのような採用戦略を立て、そのもとでどのような採用活動を行い、採用した人材に活躍してもらうためにどのような施策をとり、その結果、どのような成果がでているのか、という視点から人材の確保・定着に成功した企業の取組の事例を紹介します。

特に、採用活動のなかで求職者に情報を開示することは、業務内容や職場の環境、働き方といったさまざまな面で入社前後のミスマッチを解消し労働者の定着を図る、また労働者に企業のことを知ってもらい、企業に興味を持ってもらうことで自社に合った応募者を増やすうえで重要な取組となっています。

ここでは、こうした求職者への情報開示に特に注目して、事例をとりまとめました。

人材の確保・定着に悩んでいるなかで、人材の確保・定着に取り組んでいる、あるいは今後取り組もうとしている企業の皆様にとって、本事例が一助となれば幸いです。

1.人材の確保・定着に成功した企業の実例

P.9

1.1 採用活動・採用者の現状

- 過去3年間で中途採用活動をした企業は 88.5%
- 企業が同期間に採用した正社員のうち、平均すると51.8%が中途採用者
- 今の職場に入社した当初に難しさを感じたこと、困ったこと（複数回答）
 - これまでの勤め先との仕事の進め方の違い（46.1%）
 - 仕事の内容（33.9%）
 - 会社や職場の文化・風土（28.9%）
 - 周囲との人間関係（25.3%）
 - 特になし（19.4%）
 - 親しい同僚や相談できる相手の不在（15.7%）
 - 要求される成果（14.4%）
 - 労働時間や休日（10.2%）
 - その他（2.8%）

企業は採用前後の取組が重要！

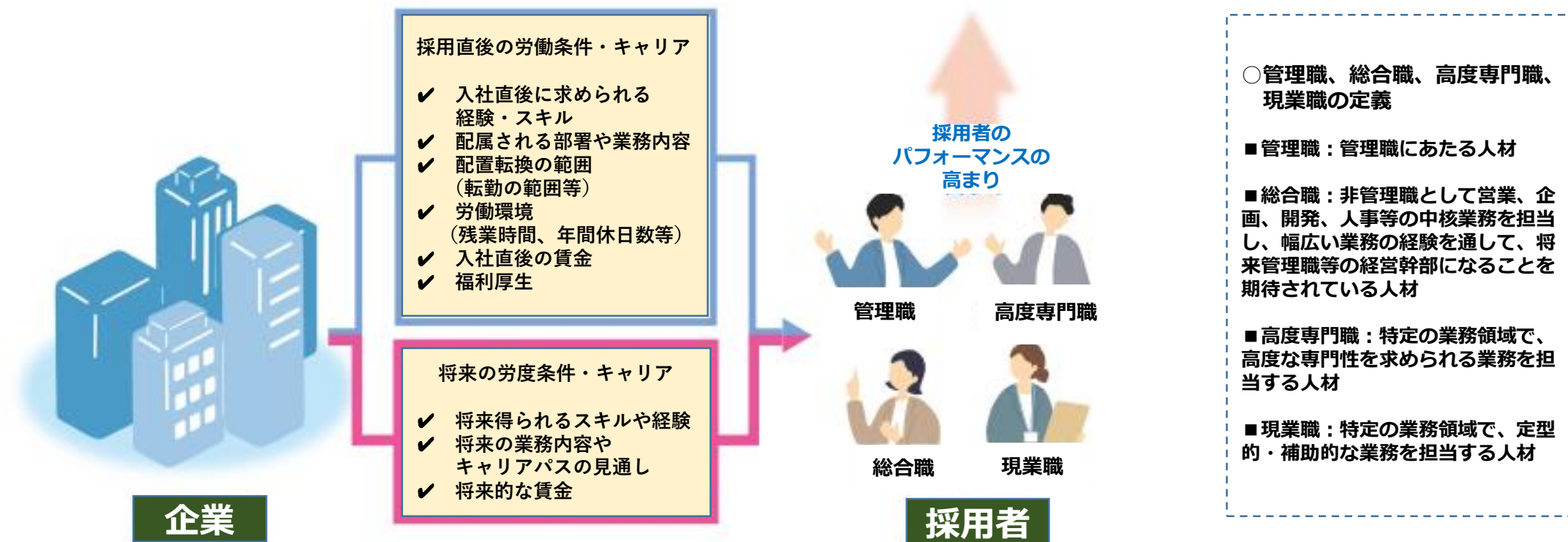
1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

1.2 求職者に対する企業の取組と効果（情報開示）

P.10

企業が採用活動のなかで求職者に開示している情報を「採用直後の労働条件・キャリア」、「将来の労働条件・キャリア」の2つのグループに分けたところ、どちらのグループについても情報を多く開示されている労働者ほどパフォーマンスが上がっていました。

特にその傾向は「将来の労働条件・キャリア」で顕著にみられます。



1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

1.3.1 採用者に対する取組（オンボーディング）と効果 P.11

採用者の定着・戦力化のための取り組み（オンボーディング）として、「上司との面談」（55.9%）、「導入研修」（50.0%）、「社内の相談窓口の案内」（35.9%）、「職場の同僚等とのコミュニケーションをはかるための取組み」（35.6%）が多く行われています。

■ 中途採用者の定着・戦力化のために、現在取り組んでいること（複数回答）

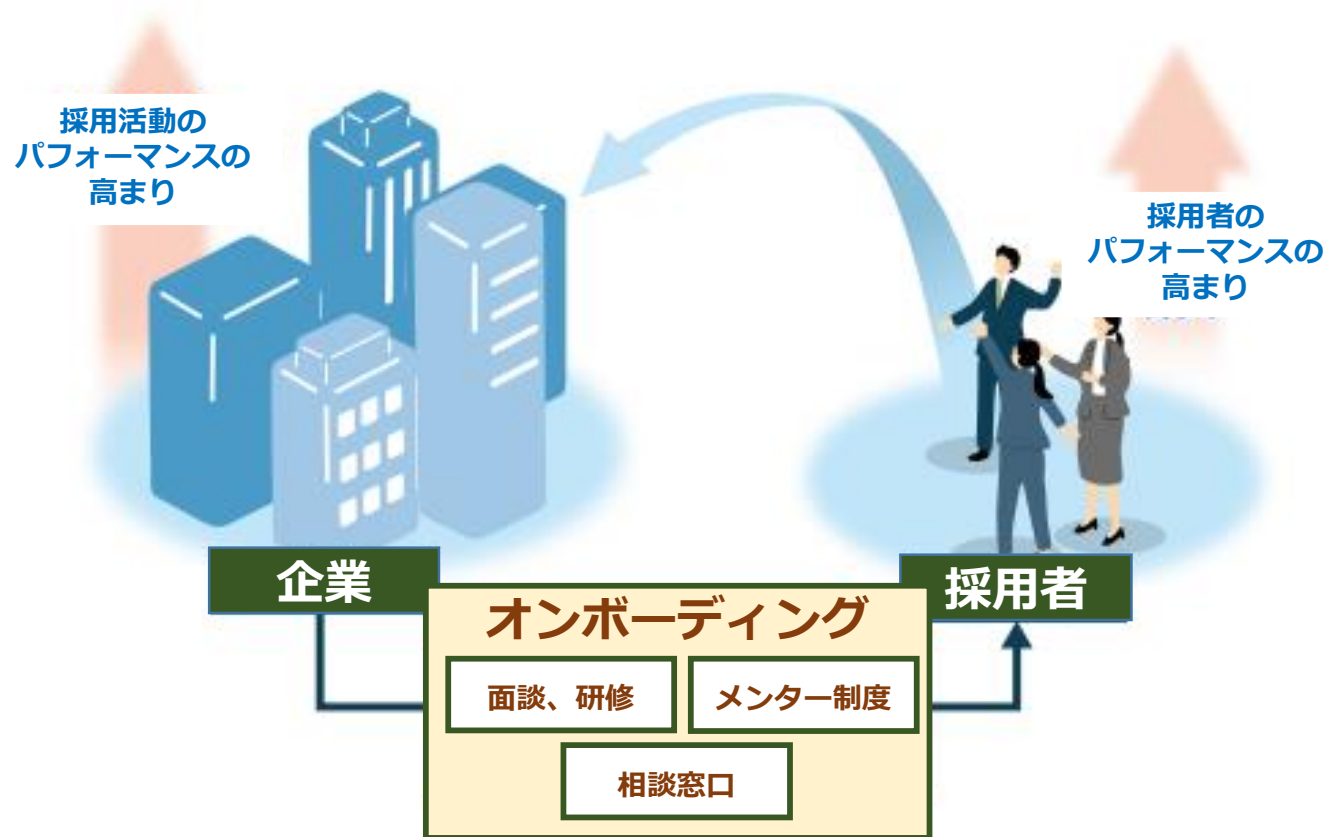
- 上司との面談（55.9%）
- 導入研修（50.0%）
- 社内の相談窓口の案内（35.9%）
- 職場の同僚等とのコミュニケーションを図るための取組（35.6%）
- 人事との面談（27.3%）
- ランチ会や飲み会などの歓迎イベント（20.9%）
- メンターや相談役などが職場適応を支援する制度（17.1%）
- 社外の相談窓口の案内（15.8%）
- 新入社員に社内の制度等を紹介するポータルサイトへの案内（13.9%）
- 組織活性化や社員間のコミュニケーションの促進を目的としたチームへの参加勧奨（11.4%）
- 取り組んでいることはない（11.4%）

1.人材の確保・定着に成功した企業の実例

1.3.2 採用者に対する取組（オンボーディング）と効果

P.12

こうしたオンボーディングに積極的に取り組んでいる企業ほど、採用活動のパフォーマンスも、採用された労働者のパフォーマンスも高まっています。



1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（A社）

P.13

求人票による必要な情報の網羅性／企業ミッションによる訴求

会社概要

電気供給事業

正社員数

26人

採用戦略

- 新卒採用活動は行っておらず、中途採用比率は 100%。部門のマネジメント担当者や、小売電気事業の電気料金請求・お客様対応等の担当者、営業職、事務職、電力マーケットのアナリスト等の職種が対象である。2017 年の設立後、一貫して中途採用による人員の確保を続けており、事業の拡大に伴って増員も続いている。

採用活動

- 採用実績は人材紹介の場合が多い。求職者の間で自社の認知度が必ずしも高くないため、人材紹介には「知らない企業だろうけど、こういういいところがある」と求職者に奨めてくれるメリットがある。一方でリファラル採用やダイレクトリクルーティングの活用を推進している。特に前者は、自社の魅力をダイレクトに伝えられること、人柄や実績を良く知っている人にアプローチできることが大きな利点。
- 求人票には、業務内容や賃金、福利厚生など求職者が知りたいであろう情報はすべて入れている。採用ポジションは原則として最初から決めている。専門職以外の求人場合は、職務内容や労働条件以外の点で差別化を図るべく、脱炭素・再生可能エネルギーの普及といった社会的意義のある事業目的を前面に出し、自社で働く意義や、自社のミッションに社会的価値があること、そうした主体的な社会課題の解決がキャリア形成にもつながるといった内容により訴求するようにしている。

採用後の人材マネジメント

- 社員全員が中途採用者で相応の経験と知識がある。そのため入社後の教育や育成プランは特にあらかじめ決めているものはない。これまでの経緯を多く知ってもらわなくとも、新しい人がこれからの会社をつくっていける。入社後の教育は配属部署の所属長がリードしている。加えて、入社 3 カ月時点で人事面談を行っている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 一部のポジションを除き採用は充足している。入社 3 年後時点の定着率は 9 割弱。
- 採用後の定着につながっている要因は、求人票の内容からギャップを感じることがないよう、入社後に求めるスキル・能力、将来的に期待すること、等の情報を手厚く記載している。実際、入社後にギャップを感じなかったという社員の声は多い。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（B社）

P.14

面接前の院内見学による職場環境の理解促進

会社概要

医療,福祉

正社員数

79人

採用戦略

●中途採用比率は 7 割程度で、即戦力採用である。院内の職種（看護師、介護士、理学療法士、作業療法士、薬剤師、社会福祉士、臨床検査技師、診療放射線技師等）の大半は中途でのみ採用しており、各職種をまんべんなく採用している。いずれも退職者が生じたことによる欠員補充である。

採用活動

●ハローワークを主に利用している。他の求人メディアに掲載されて求人が拡散されることで、応募が期待できるためである。一方で応募者の業務経験や能力にはばらつきがあり、結果的に応募数・採用数が多いのは人材紹介会社となっている。

●求職者の選考は基本的には面談・面接を通じて行っている。対面、口頭の方が、必要な情報が伝わりやすいためである。面接前には院内の見学を提案しており、応募者の 9 割以上は参加している。業務内容や職場の雰囲気、職員の人となりについて、直接見てもらうことが最も理解が深まる方法であると考えている。すべての部署を案内し、手が空いている職員に日ごろの業務内容や院内の環境について応募者に話してもらっている。全体として 30 分～1 時間程度かけている。募集職種の経験者であっても、これまでの経験から想定していた業務内容との違いがあらかじめ理解できた、院内の雰囲気がわかった等の理由で好評である。

採用後の人材マネジメント

●入職後 1, 2 カ月のタイミングでそれぞれ、所属長から中途採用者に面談をしている。過去にはこうした面談を通じて、職場環境や人間関係について相談が寄せられたことも数件ほどあった。こうした場合には、部署等を変える対応をとることもある。なるべく気持ちよく働いてもらい、退職につながるものないように考えている

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

●欠員補充は満たしている。入職後 3 年時点の定着率は 4 割程度。

●前述の通り面接前に院内見学を行うことでミスマッチを防いでいる。一方で看護師・介護福祉士は入れ替わりが激しく、なるべく退職しないよう仕事内容に大きな違いのない部署に配置転換を行うなどの対応を、各所属長と都度相談している

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（C社）

P.15

業務内容や労働環境のマッチング確認のための職場見学

会社概要

金属製品製造業

正社員数

101～300人

採用戦略

- 新卒採用市場は人材の獲得競争が激しく、中途採用比率が8～9割である。一方で、既存製品のバージョンアップがあり大幅に受注量が増えることを見込んでいるため、新卒採用者数にかかわらず中途採用者数を増やすことを目指している。以前にも新規領域を扱う部署の発足時に10名ほどを一度に採用した。

採用活動

- 管理職の採用は人材紹介会社を利用。一般職はハローワークの個別説明会や地元の企業説明会での個別面談を通じて、それぞれ求職者と接点を得ている。
- 一般職は、特に企業説明会経由の場合、社内にはいろんな部署があり、個人に合った働き方ができると個別面談で提案している。その際に求職者がこれまでの職歴でどのようなスキルを身につけ、今後はどのような分野で技術力を養いたいかな等を聞き、マッチングする部署を検討している。原則として面接前には職場見学を案内している。入社後のミスマッチが起きやすいのが労働環境であるため、採用を検討している部署の現場を重点的に見てもらい、業務内容や職場環境が本人に合いそうか確かめてもらっている。
- 管理職は、面接で入社直後に求められる経験・スキルや、配属される部署、業務内容を重点的に説明し、具体的なすり合わせを行い、ポジションを決定している。

採用後の人材マネジメント

- 中途採用者は入社1カ月後ごろに人事面談をし、それ以降は本人の希望に応じて面談をしている。また、入社3～4年目ほどの社員を対象に、フォローアップ面談を令和6年度から始めた。業務を一通り覚えた頃合いの悩み相談が中心である。悩みの内容が会社には何らかの対応を求めるものであった場合、対応を検討している。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 管理職は目標数を採用でき、一般職は年間数名が不足。入社3年後時点の定着率は約70%。企業説明会でヒアリングし、工場見学を経て面接をするステップ踏むことが採用につながっている。未経験者が多く、業務内容だけでなく、実際に働いている社員の人柄や、職場の雰囲気を見てもらうことも大事である。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（D社）

P.16

ハローワークの窓口、説明会、面接と段階を踏んで情報を開示

会社概要

サービス業

正社員数

101～300人

採用戦略

- 新規受注に応じて柔軟に人員を補充する必要があるため、正社員採用のうち中途採用比率が約 98% を占める。建設業における施工管理の書類業務を顧客から受託しており、中途採用者はこれらの業務に従事する。未経験者が大半を占める

採用活動

- ハローワークによる採用が最も多く、採用数の 3～4 割を占める。窓口担当者と距離感が近いため自社の特徴やアピールポイントを伝えやすく、結果的に求職者にも伝わりやすい。また、ハローワークや職業能力開発センターで説明会を行うことも多い。これらの組織の担当者が求職者に応募先として自社を薦めてくれると、求職者に信頼されやすく採用活動への効果が非常に大きい。建設業の職業紹介はハローワークの強みであるため需要と供給が合致し、説明会で反応が得られやすい。
- こうした経路で採用した社員を、その後開催する企業説明会に登壇させて質疑応答を行い、認知度・信用度を高めようとしている。求人票だけでは理解が難しい業務内容のかみくだいた説明や、労働環境、福利厚生を紹介をしている。
- 企業説明会は大枠の内容に留まるため、面接で入社後の業務内容や配属先候補を詳細に伝えつつ、求職者の疑問や入社後の不安を取り除くことを意図している。

採用後の人材マネジメント

- 入社 3 カ月程度の段階で人事が面談し、本人の課題についてコーチングを行ったり、社員が望んだ働き方が実現できているか等の就業環境を確認したりしている。
- 業務を未経験で入社する社員が多いため、大手ゼネコンを退職した施工管理のベテラン講師による研修を通じて、業務の習熟や資格取得をサポートしている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 入社 3 年後時点の定着率は 5～6 割程度で、仕事内容等のミスマッチが主な理由。
- 社員が採用説明会に参加する機会を増やしていることで、求職者が仕事を具体的にイメージでき、質疑応答が活発化している。職場見学も実施している。これらがミスマッチ解消につながっており、定着率向上に向けて今後も必要な取組でもある

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（E社）

P.17

面接で社風やキャリアパスをしっかりと伝え、安心感を醸成

会社概要

製造業

正社員数

300～999人

採用戦略

- 中途採用の比率は 60% ～ 70%。主に欠員補充の観点で、即戦力として採用する場合と、長く育てた結果として戦力になってもらうポテンシャル採用の両方がある。自社の事業がニッチであるため、営業職は経験面よりも人物面を、技術系はものづくりへの熱意を重視している。

採用活動

- 人材紹介会社を活用している。費用がかかるが、求職者との調整など手のかかる部分を担ってくれる利点が大きいと感じている。
- 求職者からみて、自社が応募に値するかどうかを判断するために必要な情報は、なるべく求人票に全部記載するようにしている。福利厚生や働き方は、就職先として安心して選ばれるように、しっかりと伝えることを重視している。ほか、ニッチな事業であるため、業務内容の紹介が主である。また、募集段階で採用ポジションが決まっているため、開示できる範囲で求める人物像やポジション、期待する役割等を求人票でも記載している。面接では、求職者が求人票の内容を補足してほしいと望んだことを話している。例えば、社風としてどんな社員が多いか、どんなキャリアパスを通る社員が多いか、等である。文章では伝えづらい、事実よりも主観に基づく内容は面接で説明している。

採用後の人材マネジメント

- 入社時研修では自社や製品の理解、部署ごとの OJT が中心。OJT は 1 年ほどフォローし、足りている点と不足している点を確認している。その後は階層別研修や、会社理解の研修を全社的に行っている。後者は社員数が増えていくにつれて、入社年次ごとに実施するタイミングを検討している。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用計画の要員を充足できている。入社 3 年後時点の定着率は 85% 程度。
- 面接では自社のターゲットと考える人材に刺さる情報として、例えば社内で研修に力を入れていること、手に職をつけるうえで道半ばであっても必要なことを会社が教え、入社してから成長できる環境である、といった伝え方をしている。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（F社）

P.18

人事制度の開示、入社後の手厚い研修で求職者の不安を払拭

会社概要

卸売業,小売業

正社員数

338人

採用戦略

- 正社員の人材確保は、パートから正社員への登用が3～4割を占め、残る6～7割が中途採用である。店長を数年間経験し、以降は社内の各部門へ配置転換があり得る。配置転換先は全部門が対象となる。求職者には部下のマネジメントや、数値目標に基づいた業務運営の経験を一定程度有することを求めている。

採用活動

- 特定の人材紹介会社のみを利用して採用している。キャリアアドバイザーに入社後の研修内容、店舗の業務内容等を見てもらい、店長に求められる役割とあわせて理解度を深めてもらった上で、自社にマッチする人材を紹介してもらうためである。
- 同業種の出身者は高水準の労働条件を望むことが多く、希望に応えられる制度づくりに力を入れていることを、人材紹介会社経由または面接で伝えている。例えば、本来は当たり前なことだが、着替え時間も含む分単位の労働時間管理をしていること等である。また、業務の何をどうすれば評価され、昇給・昇格できるか、という評価制度も面談で説明している。評価・昇給の基準が不明瞭である、サービス労働を無理強いされる、という業界に多い不安が払拭されるよう環境を整えていることを知ってもらうようにしている。なお、賃金レンジは店長だけでもかなり幅があるため、求人票ではレンジで示し、面接時に等級別の賃金額を詳細に開示している。

採用後の人材マネジメント

- 入社直後は1年間の研修を行う。初めの3か月間は調理や衛生管理、商品の製造等の技術訓練をし、その後の9カ月間は店舗運営を実際に行う。
- 店長には、利害関係のない本部の課長級が最長2年間、メンターにつく。特に外国籍の店長にはフォローが必要であるため注力している。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 必要な人数はすべて採用できている。入社3年後時点の定着率は8割以上。
- 採用に結びついている要因の一つは、愚直でまじめな会社であるという社風である。採用過程で店長の役割を考えてもらうことや、入社後に1年間の研修を行い、店長としての頑張りには賃金で報いることも、こうした社風の表れである。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（G社）

P.19

紹介を受けた高いレベルの人材に、待遇・福利厚生を面接で説明

会社概要

医療,福祉

正社員数

310人

採用戦略

- 中途採用比率は 90% 以上、100% 未満であり、主に退職による欠員補充である。急いで要員を確保する必要がある場合や、新卒採用が不調であった年度には、特に中途採用を行っている。介護部門に比べて、病院部門はその傾向が顕著である。看護師が特に多いほか、事務、薬剤師、検査技師、介護福祉士等を採用している。

採用活動

- 一定の能力・経験を有する求職者をあらかじめ選別してもらえることから、看護師は人材紹介会社による採用がほとんどである。他の職種（主に事務系、介護福祉士、ケアワーカー）は、迅速に応募者を紹介してもらえるハローワークの利用が多い。
- 看護師の求職者による質問は、待遇・福利厚生等が多い。特に保育環境は女性の場合に必ず聞かれる。院内には 365 日、24 時間体制の保育施設があり、院外の保育園と併用可能なため、一般的な保育園が営業していない期間に重宝されている。また応募者は、自分が活躍できる職場、同僚の人数、患者の症例数・症状、高齢者の診察・入院や救急医療の多寡といった業務内容を聞くことが多い。
- 昇給・昇進のタイミング等は、具体的には入職後に話すことが多い。一般的な目安は、求人票に書くことは難しいので、面接で聞かれた場合には 1 年後、2～3 年後、10 年後、15 年後といったスパンで該当する役職等を説明することがある。

採用後の人材マネジメント

- 精神的な理由による退職は防ぐよう、非常勤の臨床心理士が 2 名在籍しており、職員の悩みにはいつでも相談に応じる体制としている。一方でコメディカルや事務の部門では係長など中間的な立場の人材が不足しており、多忙な課長と一般職では距離感が遠く、育成やフォローアップ面で課題に感じている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 定着率は、令和 5 年度の病院部門では 87%、介護部門では 66%。
- 業務経験やスキルを持ったプロフェッショナルとして見極めたうえで採用しており、総じて人材のレベルが高い。中途採用者は皆、新しい職場で定着したいという気概を感じる。病院側が対応していく姿勢を伝え続けることも重要と考えている。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（H社）

P.20

会社の業種や理念を強調／業務上のネガティブなメンを開示

会社概要

宿泊業,飲食サービス業

正社員数

700人

採用戦略

- ほぼ全社員が中途採用者であり、即戦力となることを求めている。IT エンジニアの質や人数によって売上高が伸びるため、採用が好調なうちはいっそう進めたい考えである。おおむね年間 100 名以上の採用を続けていく方針で、その大半は客先に常駐するシステム開発、インフラ設計等の IT エンジニアである。

採用活動

- 面接時に求職者の持つスキルと本人がやりたいことをヒアリングし、スキルと目標が見合っている場合に採用している。内定の承諾後にあらためて面談をし、希望する働き方や仕事内容をより具体的に聞き取っている。面接の段階では求職者も正直には言いづらいためである。希望条件に優先順位をつけてもらい、その希望を叶えられる客先を営業が探し、本人に提示・相談して決めている。こうした概要は会社説明会で説明しており、今後は YouTube でも公開する予定である。
- ほか、人事制度や福利厚生などで社内共通の内容は Web サイト等で公表。将来得られるスキルや経験は、面談の場で聞かれた場合、本人の能力やマネジメントまたはスペシャリストとしての適性等をみて、目指してほしい役割・方向性を伝えている。

採用後の人材マネジメント

- 客先へ常駐後も、営業担当者が各エンジニアの担当につき、3 カ月に一度はランチミーティングをして、現場で気になっている人間関係や職場の不満等を営業が吸い上げる仕組みとしている。また、別のルートとして任意提出の週報の制度を設けている。担当者以外の営業や部長級への SOS を伝えるための手段である。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 期初の採用目標数は達成。入社 3 年後時点の定着率は約 90%。
- エンジニア・ファーストの姿勢でワーク・ライフ・バランスが保てる現場を探してきたが、いろんなタイプの IT エンジニアが入社したことでもっと働いてキャリアや年収を上げたいという社員も増えており、希望にマッチする取引先を拡大する予定。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（I社）

P.21

エンジニアの希望する働き方に見合った職場を提示

会社概要

情報通信業

正社員数

473人

採用戦略

● 給食を提供する全国約 300 カ所の各事業所に勤務する栄養士職（調理師および栄養士の有資格者）を中心に採用。また、地域ごとに各事業所の労務管理やマネジメント、顧客折衝を担う管理スタッフ（エリアマネージャー）も採用している。9 割以上が栄養士職で、エリアマネージャーが 1 割弱、残る若干名は管理職である。

採用活動

- エリアマネージャーや管理職は人材紹介会社を、栄養士職は求人メディアを、それぞれ主に利用している。メディアは業界特化の媒体や、検索エンジンまで幅広い。
- エリアマネージャーには面接で、14 年間連続で売上高が前年比を上回っている会社業績や、直近で営業活動がうまくいっている理由などを具体的に示している。特に会社の理念や組織風土として、社員・役員全員が同じ目線でフラットな意見交換が可能な組織が醸成できていることなどを伝えている。
- 栄養士職には、同業他社に比べて各種マニュアルの整備や、新入社員への教育や業務のフォロー体制が構築されていることを求人票に書いており、面接であらためて伝えている。面接は実際に勤務することになる現場（各事業所）の特徴や人間関係、求められる仕事の内容等をエリアマネージャーから伝えて、入社後のイメージを具体化してもらったり不安を払拭したりしている。

採用後の人材マネジメント

- エリアマネージャーは入社後研修を 1 週間、各現場で実習型研修を 2 カ月、同時並行で座学型のツール操作研修を 3 ヶ月、その後 OJT 型の現場同行および面接等の実務研修を断続的に行い、半年～ 9 カ月と比較的長い期間を費やして研修を行う。栄養士職は 2 時間程度のオンデマンド研修を行い、各現場で 1 ヶ月程度 OJT を行う。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用計画の要員はほぼ充足している。入社後 3 年時点の定着率は、エリアマネージャーは 9 割程度。定着につながっている取組は、事業所の状況によって休日の電話対応や早朝の出勤等の対応が求められるなど、本人のデメリットとなる部分を面接時にきちんと説明し、入社後のミスマッチを防いでいる点と考えている。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（J社）

P.22

面接で労働環境のポジティブ／ネガティブな情報の理解を促進

会社概要	製造業	正社員数	1,762人
------	-----	------	--------

採用戦略

- 営業職、事務、設計、工場のスタッフ職等の欠員補充が中心である。採用人数のうち、中途採用の比率は 40% ～ 50% 程度である。設計および工場スタッフはある程度近い経験を、バックオフィス部門は前職での同種経験を、それぞれ求めている。ほか、ドックマスター、電気主任技術者といった専門職等を採用している。

採用活動

- 採用時は、人材紹介会社を使う場合がほとんどである。
- 工場スタッフは求人段階で採用ポジションを具体的に決めていないが、その他の職種は基本的に職場も含めて決めている。面接は募集部門が担当することが多いため、配属される部署や業務内容、職場の雰囲気・環境などは極力話している。特に業務内容や残業時間、休日数等の労働環境はミスマッチが起きやすく、それが原因となる退職を防ぐためである。労働環境は、求人票の段階である程度は具体的に明記するようにしているが、その段階では部署が決まっていない場合、面接の段階で見込んでいる部署の休日出勤や転勤の可能性を詳細に伝えることがある。
- 求職者から質問を受けることが多いのは、配置転換の範囲や業務内容である。配置転換は営業から工場、工場から総務といった部門を大きくまたぐ異動は多くはなく、工場内の部署間など同じ部門内での異動が中心である。

採用後の人材マネジメント

- 全社的な中途採用を始めて間もないため、中途採用者に対するオンボーディングの確立は今後の課題。現在は半年から 1 年間ほど中途採用者をフォローし、インタビューを通じて組織になじめているかを確認している。また一部の工場等では、直近 1 年程度に入社した中途採用者を集めて勉強会を開くなどしている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 欠員補充の観点では達成できている。入社 3 年後時点の定着率は 9 割以上。
- ミスマッチを防ぐため、求職者に不都合な点は面接で説明を尽くしている。工場スタッフであれば、近い職務経験もなくゼロから学ぶのは難しく、半分は屋外で広大な造船ドッグを移動する体力もいるなど、業務の大変さを理解してもらっている。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（K社）

P.23

面接前のカジュアル面談の段階で双方の意思確認を実施

会社概要

製造業

正社員数

1,865人

採用戦略

- 中途採用比率は 10% ～ 20%。持続的成長の原動力は「人財」とし、既存社員の配置転換、育成では得られない人財を対象としている。グローバル市場をベースに事業展開を拡大していく方針であるため、採用者はいずれかの分野のスペシャリストであり、会社の成長のために必要な人財である。

採用活動

- 人材紹介による採用が中心で、得意領域に応じて事業者を使い分けている。
- 採用選考は、書類選考、カジュアル面談、1 次面接、最終面接の順である。カジュアル面談では採用担当者と配属予定先の部課長が行っており、入社後に働き方のミスマッチがないよう、この段階でほとんどの話を済ませている。事前に転職エージェントから聞いている内容等を求職者にあらためて確認している。具体的には、仕事に感じていること、求職者本人が話したいこと、求職者の人となり、仕事内容等である。自社の組織風土にマッチしつつ、かつ、新しい風を吹き込んでいただける人財であるのかを丁寧に確認している。そうしたお互いの意思確認を経て問題がなければ、面接へ進む。
- 求職者に期待する役割は、具体的には本人やポジション次第だが、いずれも自社にないスキルの持ち主であるため、専門性・特異性を突き抜けてほしいと伝えている。

採用後の人材マネジメント

- 過去にインプットされた他社の風土・ルールをリセットしてもらわないといけないため、オンボーディングを非常に重視している。社内に人間関係を築いて定着を後押しするため、懇親を深める機会を多く用意している。また、中途採用者の所属からは遠い部署の、自身も中途採用者である社員をメンターにつけている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 募集ポジションはいずれも充足している。入社 3 年後時点の定着率は 96 ～ 97%。
- 求職者の希望に応じた時間帯に柔軟にコミュニケーションをとっており、採用選考の工程が多いなど、プロセスの丁寧さが人財確保や入社後の定着率につながっている。また、求職者ごとにパーソナライズした取組もミスマッチを解消している。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（L社）

P.24

過去の不祥事から現在の職場環境、カルチャーまでを広く開示

会社概要

不動産業、物品賃貸業

正社員数

2,711人

採用戦略

- 中途採用者は即戦力と位置付けている。2018年に自社の施工不備問題が判明して以降は採用を一時中断。中途採用は3年前から、新卒採用は2年前から再開した。現在はどちらも百数十名規模まで年間の採用数は増えている。管理部門を中心に営業職、設計・施工管理職、エンジニア等、幅広い職種を採用。

採用活動

- 人材紹介会社を利用し、専門職の採用にはダイレクトリクルーティングを実施。
- 1次面接の前半は面接官による質疑、後半は過去事象を含めた会社状況の説明、その他求職者からの逆質問を受けている。過去事象の説明に時間を割いているのは、会社について理解を深めてもらい、短期離職を防ぐためである。求職者が望む場合は職場見学も案内し、社内の雰囲気を見聞きしてもらっている。求職者からの質問はキャリア形成や働き方に関するものが多い。有休消化率が高く、残業時間も短いことを実態に即し伝えている。昇進者の約1割は時短勤務であり、働き方に関わらず平等にチャンスを与える組織風土であることを伝えている。
- 最終面接は、後半でキャリア想定や給与条件についてやり取りしている。入社直後の賃金は、1次面接の評価結果を社内基準に照らして決めている。最終面接の評価が高かった場合は、想定よりも高い役職をオファーし、上乘せすることもある。

採用後の人材マネジメント

- 中途採用者の能力発揮を期待しているため、本来は各等級の最低在籍期間が設けられているが、ハイパフォーマーは規定に当てはめず昇進・昇格させることもある。
- 一方で、即戦力採用であるからといって、直ちに新しい職場環境で能力を発揮できるものではないと考え、メンターをつけて能力発揮を支えている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 中途採用・新卒採用共に経営計画上の目標以上を達成。
- 中途採用入社3年後定着率は94%。採用が好調な要因は、正確に開示できる情報が多いことである。しっかりと良い部分も悪い部分も伝えて、納得して入社してもらっているため、ミスマッチが少ない。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（M社）

P.25

面接官研修により、職場環境等の開示・アピールを強化

会社概要

製造業

正社員数

3,001人

採用戦略

- 2016 年からビジネスモデルの転換に取り組んでおり、新規事業領域で即戦力となる人材の中途採用に注力している。中途採用比率はおおむね 6 割前後で推移しており、管理職の手前にあたるリーダー層として採用することが多い。

採用活動

- 採用数の 7 割ほどを人材紹介が占める。次いでリファラル採用が 15 ～ 20% と多い。リファラル採用は近年力を入れており、注力している事業領域では特に、中途採用者の前職の関係者を紹介してもらうことが人材確保につながっている。
 - 募集時には、採用後に所属する事業部とグループ、チーム、担当まで具体的にポジションが決定している。
- 採用した場合に配属される職場の雰囲気や、同僚となる社員の人柄、仕事の進め方、求職者本人に期待する役割等を面接で伝えている。
- 求職者からは働き方について質問を受けることが多い。例えば、配属予定の職場でテレワーク制度を利用できる頻度等である。こうした質疑では求職者の希望とのミスマッチが分かたり、逆に求職者の安心につながったりすることがある。ほか、将来のキャリアパスも実例を交えて紹介している。賃金は求職者から質問があれば、面接中またはメールを通じて、その時点の暫定的な予定を回答している。

採用後の人材マネジメント

- 「オンボーディング・ガイドライン」を作成し、各職場に配布している。即戦力採用といっても入社直後から活躍できるわけではなく、まずは社内のルールや慣習を教えるなど周囲がサポートしていき、どのように職場に馴染んでもらうかについて、社内の成功事例などを交えて冊子・動画形式で紹介している。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- 採用目標は 90% 程度充足。入社 3 年後時点の定着率は約 80%。
- 求人内容、職場環境を面接でいかに伝えていくかがミスマッチの解消において有用であると、面接官に向けた研修で強調している。研修の開始前に比べて、応募者に対する期待と実際の能力等のミスマッチの解消は大きく進んでいる。

1.人材の確保・定着に成功した企業の取組事例

2.1 採用活動・採用後の取組の好事例（N社）

P.26

事業の社会的意義や具体的な事業内容のアピール

会社概要

運輸業,郵便業

正社員数

1,000人以上

採用戦略

- 中途採用比率は 10 ～ 20%。令和 5 年 4 月入社期から本格的に行っている。新卒採用者とは異なる経験を有している人材を採り、社内で多様性を確保することを企図している。人数が多いのは運送事業の現業系の職種。即戦力が望ましいが、未経験者も採用している。一部、専門的な人材も採用している。

採用活動

- 求人メディアの利用が中心。専門職のみハイクラス人材向けのスカウトを利用。
- 求職者への情報開示の入口にあたる内容は求人サイトに掲載している。九州を発展させていきたい思いや、そのために貢献していく事業の内容、運送事業としての会社の理念やミッションを前面に出している。
- 面接では非公開の情報を、質問を受けて説明することが多い。入社後の生活面や、配属先の情報、将来的な異動の可能性、応募している職種の詳しい業務内容等である。生活面とは、配属先の住まいに関する寮や社宅の情報等である。応募者に家族がおり、質問を受けることが多い。また、現業系の職種は九州全域の事業所が配置転換の対象であるため、こういった自治体に居住する可能性があるか等も説明している。そのほか、自社の良さとして事業内容や、子育て支援等の福利厚生が充実していることなどを紹介している。

採用後の人材マネジメント

- 中途採用者に限らないが、新入社員には 1 年ほどメンターをつけている。
- 入社 1 年以内に 1 回、意見交換会（座談会）を開き、半年間や 1 年間働いてみて思っていること、感じていることなどをお互いに披露する。中途採用者の意見交換会は、新卒採用者にはない視点があるので、人事でも参考にしている。

採用活動のパフォーマンス／採用活動における成功のポイント、今後の課題

- おおむね計画通りの採用数を達成している。入社 3 年後の定着率は 9 割以上。
- 事業内容を率直に伝え、具体的な取組を知ってもらうのが求職者に一番刺さっていると感じている。課題は事業内容、企業理念等の理解度による、求職者とのマッチング度の向上である。