



## 私たちは「ソト」からきた「ナカ」の人です。

---

新卒から民間企業、即ち霞が関のソトの組織で勤務経験を積み、その後公務を志し、現在は霞が関のナカの人となったメンバーで立ち上げた「ソトナカプロジェクト」。

ソトとナカの両方の視点を持ち合わせていること。これが私たちの価値です。

※省庁横断的に、係長級～課長級の有志メンバー17名で構成（2022年5月23日時点）。  
（財務省、厚労省、農水省、経産省、国交省、人事院他。人事制度に詳しい生え抜き職員も参加）

# 中途採用をきっかけに、多様な人材が新しい社会を創り出す霞が関へ

霞が関はいま、志望者数減少・離職者数増加という問題に直面しており、優秀な人材の安定的確保が極めて重要な課題となっています。また、行政課題が複雑高度化するなか、様々な視座を持つ人材が協業し新たな価値を生み出していくことが求められています。

そのため、**霞が関に多様な人材を呼び込む力を高めていくことが急務**となっています。

**公務にはやりがいと誇りがあり、多様で優秀な人を呼び込むポテンシャルがあります。**私たちは実際に働いて、そう確信しています。一方、民間の転職に比べてイメージが湧きづらく敷居が高いことも確かです。また、中途採用の歴史は浅く、さらには、各府省庁における中途採用の取組状況にも差があります。つまり、各府省庁とも、**試行錯誤しながら取り組んでいる**ところであるということです。

この状況を打破するため、「**霞が関の門を叩いた当事者としての視点**」や、「**霞が関のソトとナカを当事者として比べられる視点**」という独自の視点を持つ私たちが、多様な人材確保の一つの切り口として、「中途採用」に関する提言を行うこととしました。

この提言が、霞が関における中途採用や中途採用者の活用、ひいては多様性の確保を後押しすること、そして霞が関が次々に新しい価値を生み出す組織となることを願っています。

## 新卒採用と中途採用はまったく別の仕組みであると認識する必要。

多くの場合において、新卒採用と中途採用の特性の違いを踏まえ、中途採用においても新卒採用の枠組みを当てはめているのが現状。以下のように、両者は根本的に異なる仕組み。このままでは、求められる規模によっては、質の高い人材確保が困難になる可能性がある。

### 新卒採用

#### 人材定義

まだ就業経験を積んでいない学生はポテンシャル採用で、真っ白な状態から組織のカラーに育て上げる前提なので、求める人材の厳密な職務定義がなくても問題ない。

#### 訴求価値

目指すべき姿ややりたいことからキャリアを考えるため、**職業選択の軸として、「公共性」の比重が非常に高い。**また、収入等の待遇面を周囲と比べたりするものの、**そこまで差し迫った条件としては捉えていない学生が多い。**

#### 採用方法

学生の卒業・就職時期は毎年変わらないため、それを念頭に置いて「府省合同・府省別の説明会→公務員試験→官庁訪問→4月入省」という**毎年恒例の選考プロセスを実施しており、そのプロセスは学生にも認知されている。**

学生は能力や組織との相性を判断する材料に乏しく、他方で時間的調整はつきやすいため、各府省庁は**官庁訪問などで長時間をかけて適性を見極める。**

### 中途採用

前職で知識・スキルを磨いており、特性が大きく異なる。それらをベースにして、組織に貢献してもらうためには、**求められる知識・スキルを明確化する必要がある。**

「公共性」が根本にはあるものの、それだけで決められず、**前職での知識・スキルを活かしたキャリアを考えている。**また、家族との関係も踏まえつつ生活水準を考えるため、**収入や勤務時間・場所等の現実的な条件が重要な転職検討要素のひとつとなる。**

**転職時期はバラバラ**のため、新卒一括採用のような府省合同・府省別の説明会とは**違う形式・内容の周知が必要**。また、「**4月入省**」だけだと**タイミングも合いづらい。**

新卒と異なり、現職での経験や実績等の情報があるため採否は判断しやすい側面がある一方、仕事をしながら転職活動をする場合には、**突然の連絡や長時間拘束には対応しにくい。**

## ナカ視点①

各府省人事担当者の視点

# 中途採用に特化したノウハウがない。 組織全体の人事管理の観点も考えなければならない。

中途採用者はどんな情報を  
求めているの？

新卒採用と何が違うの？



## 中途採用のノウハウがない。

中途採用の歴史が浅いため、各府省庁は実務面でもまだまだ試行錯誤中。  
ターゲット層への適切なリーチ、採用後の定着・戦力化（オンボーディング）  
等も手法が分からず悩んでいる。また、それを行うだけのマンパワーに乏しい。

組織全体への影響が  
見通せない…



## 中途採用に対する組織としてのスタンスが難しい。

本格的にやったことがない未知の取組について、やって成功するのか、逆戻り  
できない悪影響を生まないか不安がある。具体的には、十分なコミットメント  
なく履歴書上の「箔付け」に利用されないか、行政に特有の調整ができず周囲  
の負担が増さないか、中途採用の道が開かれることでさらに新卒応募が減らな  
いか、こうした不安を考慮しつつ、中途採用にどう向き合えばよいか分からず  
悩んでいる。

# 中途採用に関する施策の方向性まとめ

※主に、現状で総合職事務官が担う役割を代替する中途採用を念頭に置いた施策

## Stage 01

当面の人員ニーズ充足のための中途採用

## Stage 02

恒久的な戦力として融合する中途採用

## Stage 03

組織変革の原動力としての中途採用

経営戦略

人事機能・体制  
人材戦略

人事制度・運用

- 専任の中途採用担当職員を配置（新卒採用担当の片手間で行わない）
- デジタルによる業務合理化や非コア業務の外部委託を推進した上で、中途採用を行う追加人員について秘書課の人員を増強
- 公募採用を行う各ポストの職務記述書（ジョブディスクリプション）を、部署の取りまとめ業務の有無等も明記して作成

- 公募期間や着任日の弾力化、年収水準の明確化など、求職者目線での改善
- 「中途は即戦力」と考える職場からの期待値を事前にすり合わせるほか、伴走型支援などのノウハウ習得のための直属上司への研修
- 中途採用職員が人脈作りやフィードバックを求める行動を自ら行うよう導入研修で秘書課が勧奨
- 直属上司・秘書課との1on1面談で、中途採用後の組織適応状況を把握
- ライン外のメンターや同僚・部下のバディなどの支援体制の整備

- 人材ポートフォリオの現状と理想のギャップを分析した上で人材確保に関する方針を策定
- 全てのポストについて、責任を明示した概括的な職務記述書（ジョブディスクリプション）を作成
- 中途採用の分業（ジェネラリストは秘書課、政策分野スペシャリストは原局・原課が担当）

- 多忙な人材や海外人材も応募可能な採用プロセス（通年採用やオンライン面接の実施等）
- 公募採用候補者の母集団形成（職員及び離職者人脈の活用、内定辞退者や退職者等の潜在人材DB管理、人材紹介業活用等）
- 年次管理における民間経験年数を、原則として100/100換算する運用へ転換
- 中期的には省採用・局採用に依らない柔軟な人員配置（キャリアの専門性は本人が設計）
- 省内外の経歴・知識等を検索して、中途採用職員の経歴をフル活用できる職員図鑑を構築

- 組織の経営理念（パーパス・ミッション・バリュー）の再定義・見直し
- 中途採用拡大を通じた組織変革を経営戦略として位置付け

- 経営戦略の達成のための人材戦略の策定
- 組織変革に必要なスキル・経験を得るため、中途採用を積極的に活用

活用案

- 官房総務課・秘書課・会計課等の変革部署の管理職への登用
- 大臣官房の部署・分野横断的な政策立案機能で新卒職員とチームアップ
- デジタル・EBPM等の機能スペシャリストの登用・プール化による機動的な活用

- 省内外公募制度（ジョブポスティング制）で、省内外の応募を区別せず能力本位で異動・採用
- 省内外公募制度を活用し、入省年次による横並びの人事管理を改め、能力本位で昇格・降格し、職務を基本とする報酬を設定
- 人材配置やその期間の柔軟性を高めるため、一斉異動を廃止
- 特定テーマに関する、複数省庁にまたがる横断型キャリアの奨励

# 「提言して終わり」ではなく、提言はスタートライン

霞が関において多様な人材が活躍するためには、様々な制約を理解しながら、諦めず粘り強く進めていくことが必要です。提言は終わりではなく、スタートラインだと思っています。多様な人材の活躍を目指し、私たちは、以下のことに取り組んでいきます。



## 私たちの約束

- ✓ 提言の実現に向け、内閣人事局・人事院、各府省庁人事課・秘書課の施策実施をサポートします。
- ✓ 中途採用者へのアンケートを再度行うなど、1年後に、状況をフォローアップします。
- ✓ 中途採用者のコミュニティを作り、お互いの助け合いを促します。
- ✓ 霞が関が新しい価値を生み出せるよう、中途採用者だけで閉じず、オープンに多様な人と協業します。

ソトナカプロジェクトは、バックグラウンドに関わらず、多様な人材が互いに尊重し、活躍できる霞が関を目指します。提言を提言だけで終わらせないために、同じ志を持つ仲間と今後も継続的に議論し、より良い社会や未来の実現に貢献したいと考えています。