

## 企業の人材マネジメントに関する調査 2023

### 人事制度／人事課題 編

61.5%の企業が人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている

株式会社リクルート（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：北村 吉弘、以下リクルート）は、企業で働く人事担当者 5,048 人（※）を対象に、人材マネジメント（人事制度、人材の活用）をテーマとしたアンケート調査を実施しました。本リリースでは、人事制度変更の必要性や具体的な人事課題などを解説します。調査期間は 2023 年 3 月 29 日（水）～2023 年 3 月 31 日（金）です。

※5,048 人のうち、従業員規模 30 人以上の企業に勤める 2,761 人を集計対象としました。

#### Executive summary

##### 社内外の環境変化

- ・ 事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性を感じている企業は60.0%
- ・ 34.6%の企業が、3年前と比較して人事管理や人材活用の難易度が高まったと感じている

##### 人事制度変更の必要性

- ・ 61.5%の企業が、人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている
- ・ 人事制度を変える必要性を感じている理由のトップは「既存従業員のモチベーションを高めるため」で57.7%

##### 適応の実態と人事課題

- ・ 環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができている企業は42.8%
- ・ 現在の人事課題の上位は「次世代リーダーの育成」、「従業員のモチベーション維持・向上」、「管理職のマネジメントスキル向上」、「中途採用・キャリア採用の強化」など

解説：働く人から選ばれる企業になるために

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



本リリースでは、人事制度変更の必要性や人事課題について、企業の人事担当者調査の結果を紹介しています。60.0%が事業戦略やビジネスモデルの変更が必要だと考えており、それと呼応するように企業の人事制度や雇用慣行を変えていく必要性を感じています。激しいビジネス環境の変化や労働力人口の減少の中で、企業経営の骨格とも言える人事制度そのものの変革が求められています。また、企業の内部でも働く人の価値観・就業観が変化していると考えられます。

調査結果を見ると、コロナ禍であった3年前と比較して人事管理や人材活用の難易度が高くなったと回答した企業が3割を超えました。人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている具体的な理由としては、従業員のモチベーション向上や組織の多様化の観点などが確認されています。

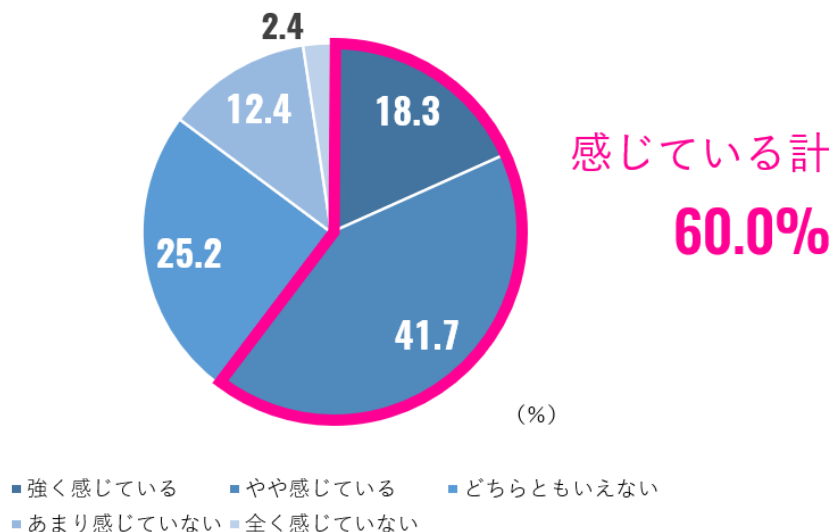
なお、それぞれの調査結果は、「従業員規模別」「ビジネス展開別」「設立年数別」といった属性別でも掲載しています。ビジネス展開別で人事制度を変える必要性を感じている理由を見ると、「グローバルでもビジネス展開」している企業群の方が、「主に日本国内でビジネス展開」している企業群よりも、「グローバルな人事管理が求められているため」、「組織の多様性を高めるため」、「社会的な要請に応えるため」といった項目で選択率が高い結果となりました。これまでの人材マネジメントや人材活用の議論では、主に企業の内部に着目してその公平性や活性化の方策が検討されてきました。今後はその視点とともに、広く企業の外の状況にも目を向け、内部だけに閉じない人材マネジメントの在り方を検討することが重要であると考えます。

## 事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性を感じている企業は 60.0%

自社の事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性を感じている企業は 60.0%でした。目覚ましいテクノロジーの発展をはじめとして、グローバル化や国内の労働力人口の減少といった外部環境変化への適応が課題になっていることが分かります。

### 事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性

(単一回答 n=2,761)



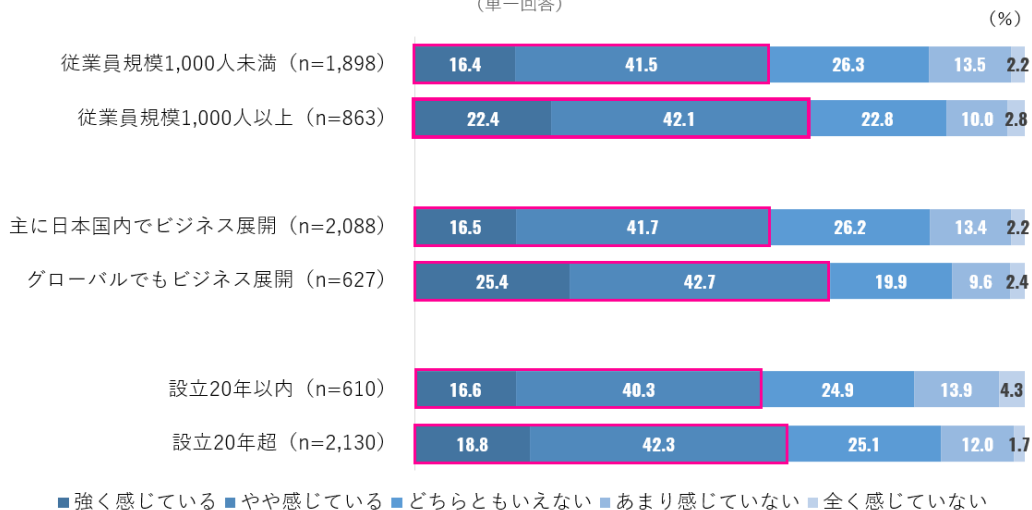
この設問を「従業員規模」、「ビジネス展開」および「設立年数」の属性別で確認したものが以下のグラフです。「グローバルでもビジネス展開」している企業群は、「感じている計」の割合が 68.1%と、「主に日本国内でビジネス展開」している企業群よりも高いことが分かります。

#### 【属性別「感じている計」の割合】

- 従業員規模 1,000 人未満 (57.9%) < 従業員規模 1,000 人以上 (64.5%)
- 主に日本国内でビジネス展開 (58.2%) < グローバルでもビジネス展開 (68.1%)
- 設立 20 年以内 (56.9%) < 設立 20 年超 (61.1%)

#### 【属性別】事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性

(単一回答)



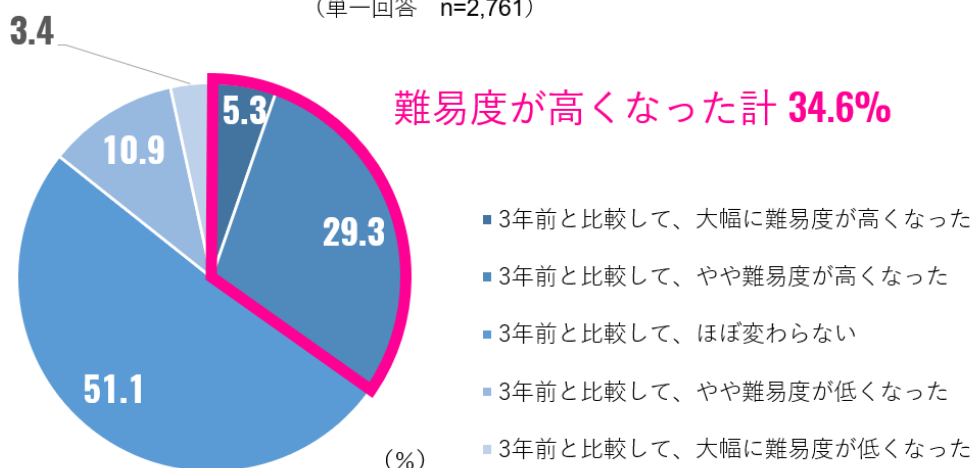
※「ビジネス展開」および「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く

### 34.6%の企業が、3年前と比較して人事管理や人材活用の難易度が高まったと感じている

組織体制や人事管理・人材活用は、企業経営の骨格とも言えるテーマです。その人事管理や人材活用の難易度について確認したところ、34.6%の企業が3年前と比較して「難易度が高くなった」と感じています。働く人の価値観の多様化や、テレワークや労働時間に関する柔軟な働き方の導入など、内部環境の変化が起きていることが影響しているのではないのでしょうか。

#### 3年前と比較した人事管理や人材活用の難易度

(単一回答 n=2,761)



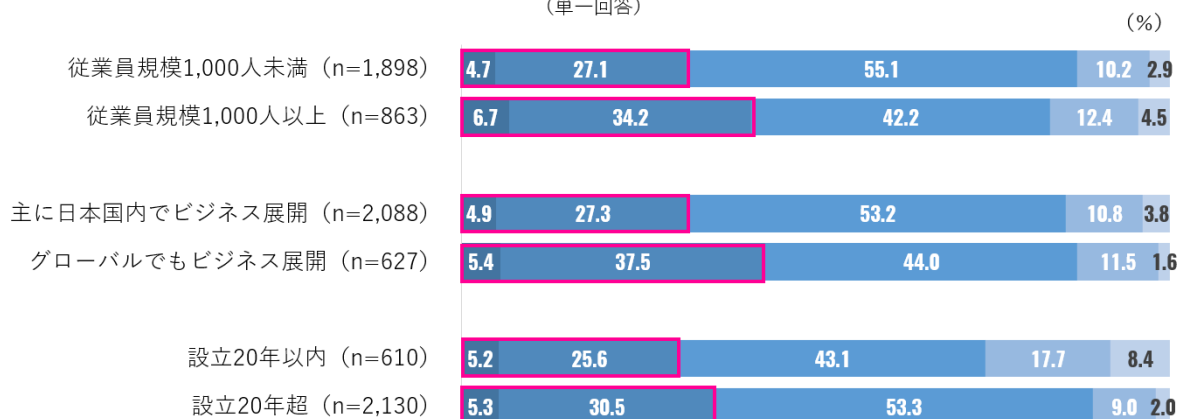
属性別で見ると、この設問でも「グローバルでもビジネス展開」している企業群の方が、「主に日本国内でビジネス展開」している企業群に比べて「難易度が高くなった計」の割合が高いことがわかります (10.7ポイント差)。

#### 【属性別「難易度が高くなった計」の割合】

- 従業員規模 1,000 人未満 (31.8%) < 従業員規模 1,000 人以上 (40.9%)
- 主に日本国内でビジネス展開 (32.2%) < グローバルでもビジネス展開 (42.9%)
- 設立 20 年以内 (30.8%) < 設立 20 年超 (35.8%)

#### 【属性別】3年前と比較した人事管理や人材活用の難易度の状況

(単一回答)



- 3年前と比較して、大幅に難易度が高くなった
- 3年前と比較して、やや難易度が高くなった
- 3年前と比較して、ほぼ変わらない
- 3年前と比較して、やや難易度が低くなった
- 3年前と比較して、大幅に難易度が低くなった

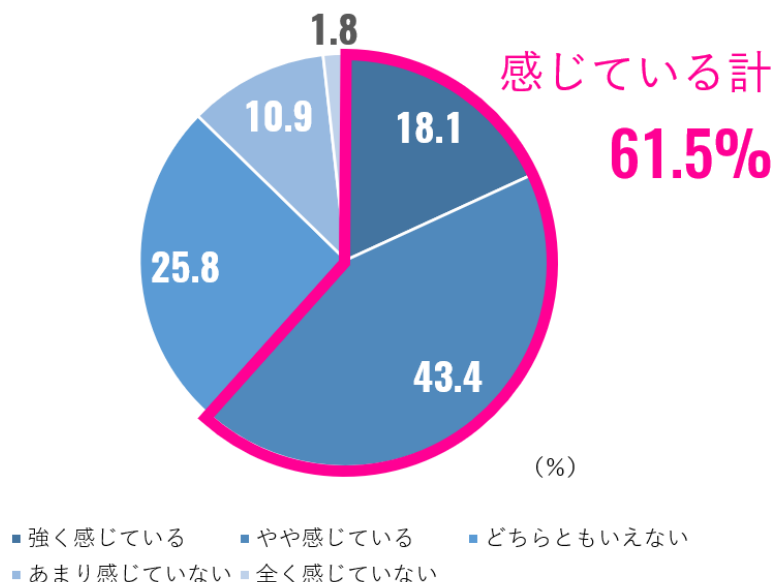
※ 「ビジネス展開」および「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く

## 61.5%の企業が、人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている

外部のビジネス環境変化や内部の人事管理の難易度の高まりを受けて、多くの企業が人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じています。今回の調査では61.5%の企業がその必要性を感じていることが分かりました。

### 人事制度や雇用慣行を変える必要性

(単一回答 n=2,761)



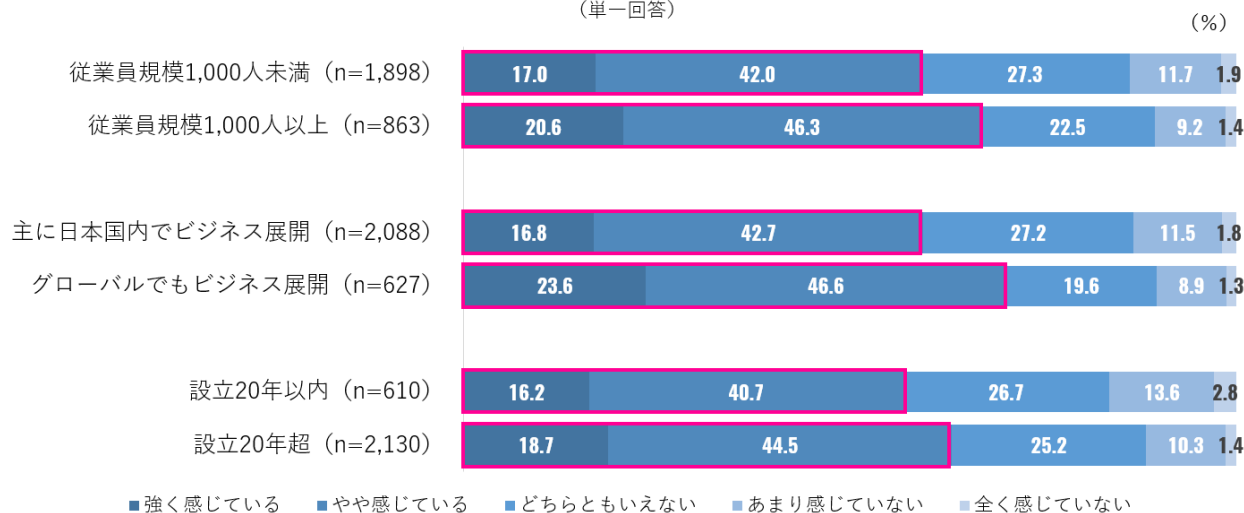
属性別で見ても、全ての属性において過半数の企業が人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じていることが分かります。中でも、「グローバルでもビジネス展開」している企業群の「感じている計」の割合が特に高く、70%を超えています。

#### 【属性別「感じている計」の割合】

- 従業員規模 1,000 人未満 (59.0%) < 従業員規模 1,000 人以上 (66.9%)
- 主に日本国内でビジネス展開 (59.5%) < グローバルでもビジネス展開 (70.2%)
- 設立 20 年以内 (56.9%) < 設立 20 年超 (63.2%)

#### 【属性別】人事制度や雇用慣行を変える必要性

(単一回答)



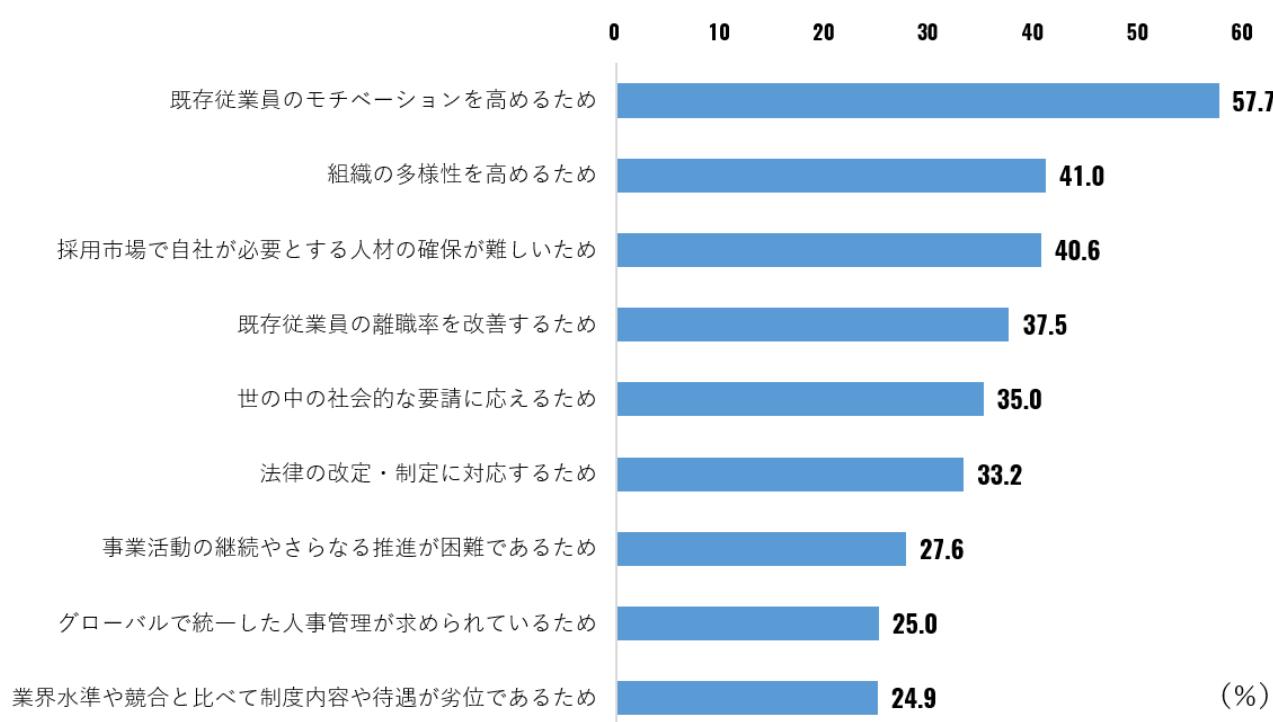
※「ビジネス展開」および「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く

## 人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている理由のトップは「既存従業員のモチベーションを高めるため」で57.7%

多くの企業が人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じていますが、その理由は何でしょうか。最も多かったのは「既存従業員のモチベーションを高めるため（57.7%）」でした。全ての項目の中で、唯一過半数を超えています。

続いて、「組織の多様性を高めるため（41.0%）」が理由として挙がっています。現在の企業経営は、社会的責任を果たしつつ経済的価値を高めていくことが命題となっています。人種やジェンダーの違いに関わらずあらゆる人を包摂し、その人たちが持つ個性や異なる知見をぶつけ合うことでイノベーションを生み出していく。そのような多様性に富んだ組織づくりが重要視されていることが分かります。

### なぜ人事制度や雇用慣行を変える必要があるか（複数回答 n=1,698）



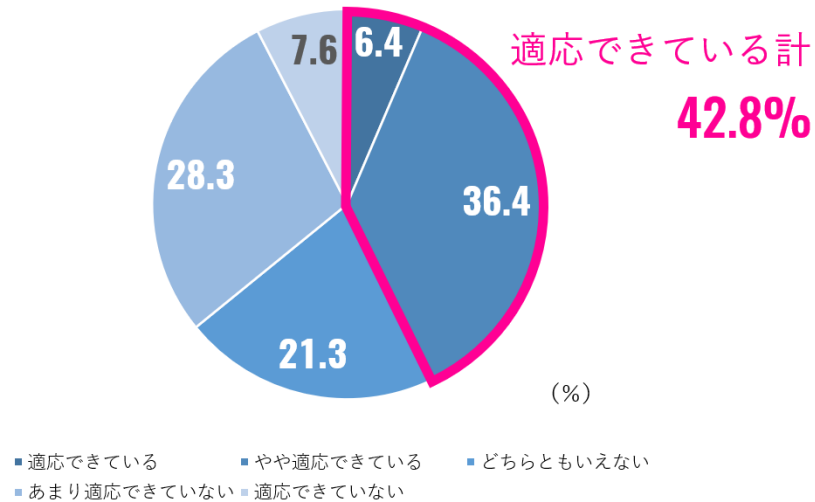
※「人事制度や雇用慣行を変える必要がある」と回答した1,698人を対象とした。「その他」、「あてはまるものはない」を除外。選択率の降順

## 環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができている企業は42.8%

前述の人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている企業（61.5%）に、社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができているか確認したところ、「適応できている計」の割合は42.8%でした。

## 社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができていますか

(単一回答 n=1,698)



※「人事制度や雇用慣行を変える必要がある」と回答した1,698人を対象とした

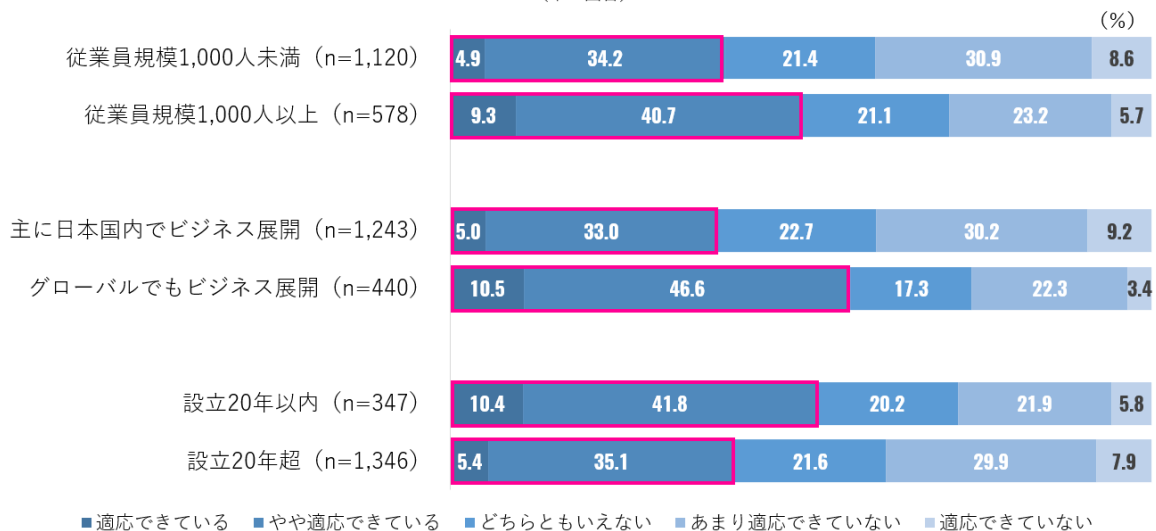
人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている企業のうち、「適応できている計」の割合は42.8%ですが、属性別に見るとそれぞれ状況が異なります。「従業員規模1,000人以上」、「グローバルでもビジネス展開」、「設立20年以内」では、「適応できている計」の割合がいずれも50%を超えています。特にその割合が高い属性として「グローバルでもビジネス展開(57.0%)」している企業群が挙げられます。「主に日本国内でビジネス展開」している企業群に比べて19.1ポイント高いことが確認されました。一方で、「主に日本国内でビジネス展開」している企業群の約40%が、人事制度や雇用慣行の適応ができていないことが分かりました。

### 【属性別「適応できている計」の割合】

- 従業員規模1,000人未満(39.1%) < 従業員規模1,000人以上(50.0%)
- 主に日本国内でビジネス展開(38.0%) < グローバルでもビジネス展開(57.1%)
- 設立20年以内(52.2%) > 設立20年超(40.5%)

### 【属性別】社内外の環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができていますか

(単一回答)



※「人事制度や雇用慣行を変える必要がある」と回答した企業を対象とした

「ビジネス展開」および「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く

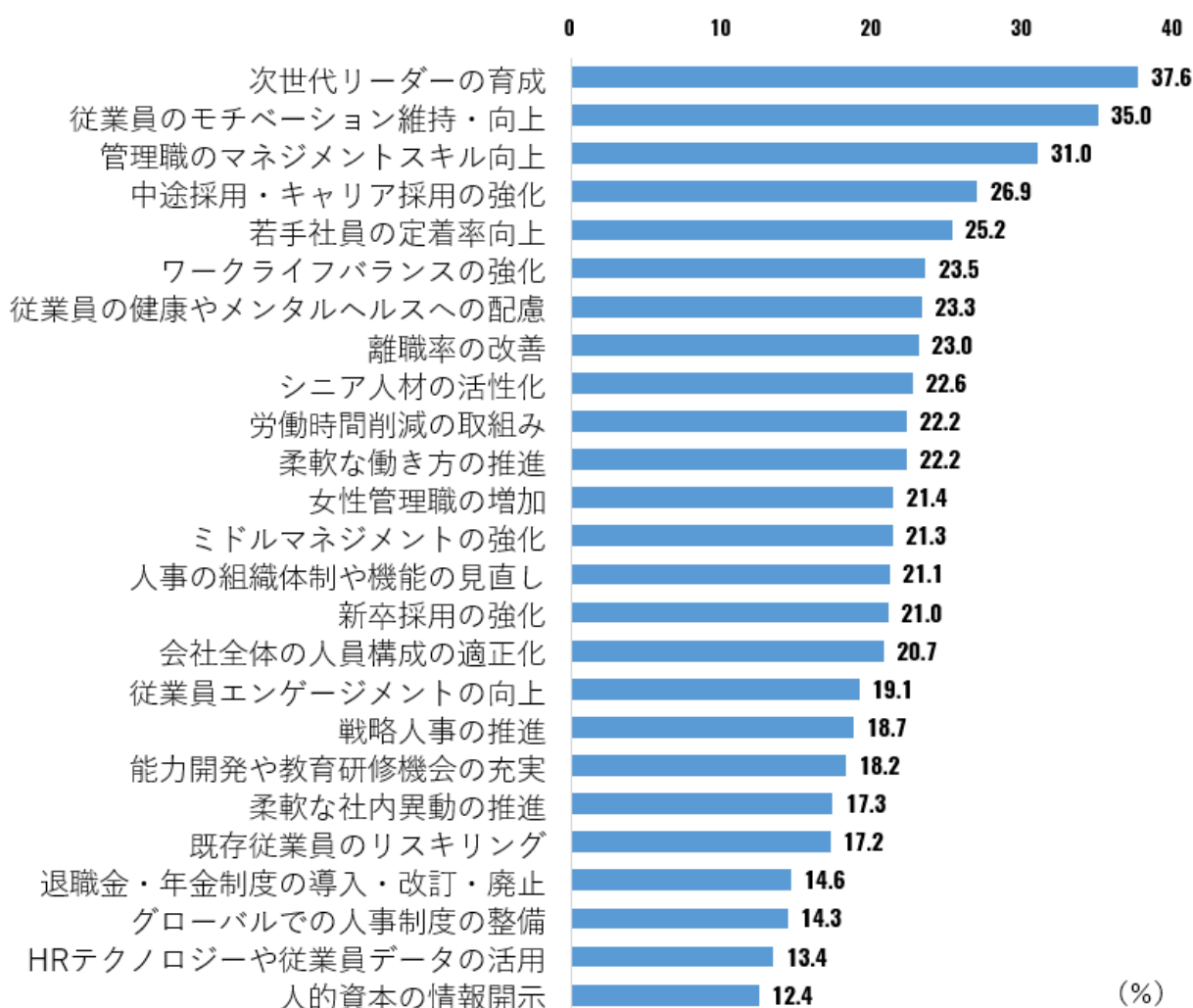
現在の人事課題の上位は「次世代リーダーの育成」、「従業員のモチベーション維持・向上」、「管理職のマネジメントスキル向上」、「中途採用・キャリア採用の強化」など

次に具体的な人事課題について見ていきます。企業の人事担当者が「現在、人事課題だと感じているもの」が以下のグラフです。選択率上位には、「次世代リーダーの育成 (37.6%)」、「従業員のモチベーション維持・向上 (35.0%)」、「管理職のマネジメントスキル向上 (31.0%)」といった項目が並びました。

昨今、多くの業界で人手不足が深刻化しています。「中途採用・キャリア採用の強化 (26.9%)」といった人材獲得に関する項目や、「若手社員の定着率向上 (25.2%)」、「離職率の改善 (23.0%)」といった人材のつなぎ留めに関する項目も比較的高い選択率であることから、企業が人手不足に対して大きな課題感を持っている様子がうかがえます。

## 現在、人事課題だと感じているもの

(複数回答 n=2,761)



※「その他」、「あてはまるものはない」を除外。選択率の降順

上記は全体の回答結果ですが、属性別に見るとそれぞれの企業群によって課題感の違いがあります。

### 【従業員規模別の状況】

「従業員規模 1,000 人以上」の企業群では、「女性管理職の増加 (29.3%)」や「柔軟な働き方の推進 (27.9%)」が 4 番目・5 番目に高い選択率でした。一方でこれら 2 項目は、「従業員規模 1,000 人未満」の企業群では上位 10 項目に入っていません。女性管理職の増加や柔軟な働き方といったテーマは、より従業員規模が大きい企業の方が課題感が大きいことが分かります。

### 【従業員規模別】 現在、人事課題だと感じているもの (上位10項目)

従業員規模1,000人未満 (複数回答 n=1,898)

項目	選択率 (%)
1 次世代リーダーの育成	37.7
2 従業員のモチベーション維持・向上	36.0
3 管理職のマネジメントスキル向上	29.9
4 中途採用・キャリア採用の強化	26.7
5 若手社員の定着率向上	25.2
6 離職率の改善	22.4
7 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	21.6
8 労働時間削減の取組み	21.5
8 ワークライフバランスの強化	21.5
10 新卒採用の強化	20.9

従業員規模1,000人以上 (複数回答 n=863)

項目	選択率 (%)
1 次世代リーダーの育成	37.5
2 管理職のマネジメントスキル向上	33.4
3 従業員のモチベーション維持・向上	32.6
4 女性管理職の増加	29.3
5 柔軟な働き方の推進	27.9
5 ワークライフバランスの強化	27.9
7 従業員エンゲージメントの向上	27.7
8 中途採用・キャリア採用の強化	27.6
9 シニア人材の活性化	27.5
10 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	26.9

※それぞれ選択率上位 10 項目を掲載

### 【ビジネス展開別の状況】

「グローバルでもビジネス展開」している企業群は、「従業員規模 1,000 人以上」の企業群と同様に、「女性管理職の増加 (30.8%)」の課題感が大きいことが見てとれます。加えて、「ミドルマネジメントの強化 (29.8%)」や「従業員エンゲージメントの向上 (28.7%)」といった項目が、「主に日本国内でビジネス展開」している企業群に比べて上位に位置しています。

### 【ビジネス展開別】 現在、人事課題だと感じているもの (上位10項目)

主に日本国内でビジネス展開 (複数回答 n=2,088)

項目	選択率 (%)
1 次世代リーダーの育成	37.8
2 従業員のモチベーション維持・向上	35.2
3 管理職のマネジメントスキル向上	30.1
4 中途採用・キャリア採用の強化	26.7
5 若手社員の定着率向上	25.6
6 離職率の改善	23.2
7 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	21.4
8 ワークライフバランスの強化	21.3
9 柔軟な働き方の推進	20.9
9 シニア人材の活性化	20.9

グローバルでもビジネス展開 (複数回答 n=627)

項目	選択率 (%)
1 次世代リーダーの育成	38.3
2 管理職のマネジメントスキル向上	35.1
2 従業員のモチベーション維持・向上	35.1
4 ワークライフバランスの強化	31.9
5 女性管理職の増加	30.8
6 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	30.5
7 ミドルマネジメントの強化	29.8
8 中途採用・キャリア採用の強化	29.3
8 シニア人材の活性化	29.3
10 従業員エンゲージメントの向上	28.7

※「ビジネス展開」について、「わからない」と回答した企業は除く。それぞれ選択率上位 10 項目を掲載

### 【設立年数別の状況】

選択率上位 1~4 の項目は「設立 20 年以内/20 年超」においていずれも同じものでした。5 位以下を見ると「設立 20 年以内」の企業群では「離職率の改善 (23.4%)」が上位となっています。一方で、「設立 20 年超」の企業群では、「シニア人材の活性化 (23.8%)」と「柔軟な働き方の推進 (23.7%)」が上位 10 項目に入っていることが特徴として挙げられます。



## 【設立年数別】現在、人事課題だと感じているもの（上位10項目）

設立20年以内（複数回答 n=610）

項目	選択率（%）
1 次世代リーダーの育成	31.3
2 従業員のモチベーション維持・向上	28.0
3 管理職のマネジメントスキル向上	27.5
4 中途採用・キャリア採用の強化	25.9
5 離職率の改善	23.4
6 ワークライフバランスの強化	22.0
7 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	20.5
8 労働時間削減の取組み	20.0
9 若手社員の定着率向上	19.2
10 人事の組織体制や機能の見直し	19.0

設立20年超（複数回答 n=2,130）

項目	選択率（%）
1 次世代リーダーの育成	39.7
2 従業員のモチベーション維持・向上	37.1
3 管理職のマネジメントスキル向上	32.1
4 中途採用・キャリア採用の強化	27.3
5 若手社員の定着率向上	27.2
6 ワークライフバランスの強化	24.1
6 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	24.1
8 シニア人材の活性化	23.8
9 柔軟な働き方の推進	23.7
10 労働時間削減の取組み	23.1

※「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く。それぞれ選択率上位10項目を掲載

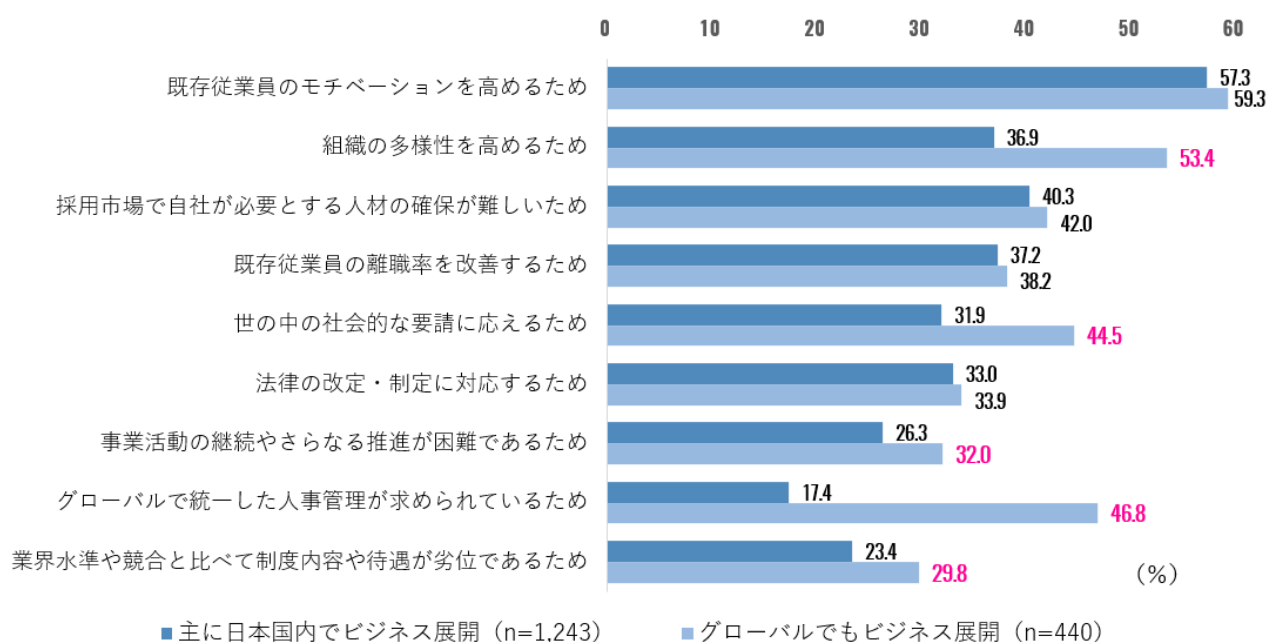
### 解説：働く人から選ばれる企業になるために

本リリースではここまで、企業を取り巻く社内外の状況、人事制度変更の必要性や具体的な人事課題を見てきました。その結果、61.5%の企業が、人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じていることが分かりました。そのうち、環境変化に応じて人事制度や雇用慣行の適応ができていない割合は42.8%という状況でした。

変更の必要性を感じている理由は、「既存従業員のモチベーションを高めるため」、「組織の多様性を高めるため」、「採用市場で自社が必要とする人材の確保が難しいため」といった項目が上位に並びました。その回答結果を、「ビジネス展開別」で確認したものが以下のグラフです。

### 【ビジネス展開別】なぜ人事制度や雇用慣行を変える必要があるか

（複数回答 n=1,698）



※「人事制度や雇用慣行を変える必要がある」と回答した1,698人を対象とした。「その他」、「あてはまるものはない」を除外。

「ビジネス展開」について、「わからない」と回答した企業は除く。全体（P5掲載）の選択率の降順

「従業員のモチベーション向上」や「人材確保」といった理由は、比較した両方で大きな違いは見られません。一方で、両方でギャップが大きい項目もいくつかあり、それをまとめたものが下表です。

### ■人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じている理由の選択率の差分

	項目	選択率の差分 (pt)
1	グローバルで統一した人事管理が求められているため	29.4
2	組織の多様性を高めるため	16.5
3	世の中の社会的な要請に応えるため	12.6
4	業界水準や競合と比べて制度内容や待遇が劣位であるため	6.4
5	事業活動の継続やさらなる推進が困難であるため	5.7

※「グローバルでもビジネス展開」している企業群と「主に日本国内でビジネス展開」している企業群の選択率の差分を掲載

最も差分が大きかった項目は、「グローバルで統一した人事管理が求められているため (29.4 ポイント差)」、次いで「組織の多様性を高めるため (16.5 ポイント差)」でした。

「世の中の社会的な要請に応えるため (12.6 ポイント差)」、「業界水準や競合と比べて制度内容や待遇が劣位であるため (6.4 ポイント差)」といった項目からは、人事制度を変化させていくにあたり、企業の外の状況を意識する姿勢がうかがえます。

### 企業の中と外のつながりを考える

企業の中と外の接点の一つに「転職市場」があります。キャリア採用で外部人材を獲得しようとする場合、採用したい人材の市場価値に合わせた給与や待遇を用意する必要があります。もちろん給与だけで転職を決めるわけではないものの、自社の給与制度・報酬制度に転職市場の相場に対応する柔軟性が欠けている場合、外部人材の獲得や登用は難しくなります。いわゆる日本的雇用慣行においては、給与制度をはじめとした人事制度を企業の内部に閉じて最適化しようとする傾向がありました。しかし、「グローバルでもビジネス展開」している企業群は、企業の内部と外部のつながりや循環をより意識していることが分かります。

これは単に転職活動者だけへの対応ではなく、企業の中にいる人たちをつなぎ留めて活躍してもらう意味でも重要です。自分のスキルや仕事の価値が、世の中の基準や尺度と照らし合わせても妥当な評価をされているのか。他社と比較しても今いる会社でキャリアを積んでいきたいと感じているのか。かつてに比べて、転職市場や他社の情報が格段と手に入りやすくなっています。すでに内部にいる人たちからも選ばれ続けるという意味でも、ある程度外部の状況をつかんで適応していくことが大切でしょう。

私はこの点について、属性に関わらず、全ての企業において重要な点であると考えています。労働力人口が減少していることや、定着率向上や離職率の改善が人事課題の上位にあることを踏まえると、これはグローバルにビジネス展開している企業だけの課題ではないと考えられます。企業の中からも外からも選ばれるようにしていくことは、全ての企業にとってのテーマなのです。

これまでの人材マネジメントや人材活用の議論では、主に企業の内部に着目してその公平性や活性化の方策が検討されてきました。しかし、今後はその視点とともに、広く企業の外の状況にも目を向けて検討していく必要があるのではないのでしょうか。

《グラフを見る際の注意点》

%を表示する際に小数点以下第2位で四捨五入しているため、合計値と計算値が一致しない場合があります。

## 調査概要

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の人事業務関与者（担当業務2年以上）

有効回答数：5,048人 ※ただし、従業員規模30人以上の企業に勤める2,761人を集計対象とした。

（従業員規模30～99人：753人、100～299人：605人、300～999人：540人、1,000人以上：863人）

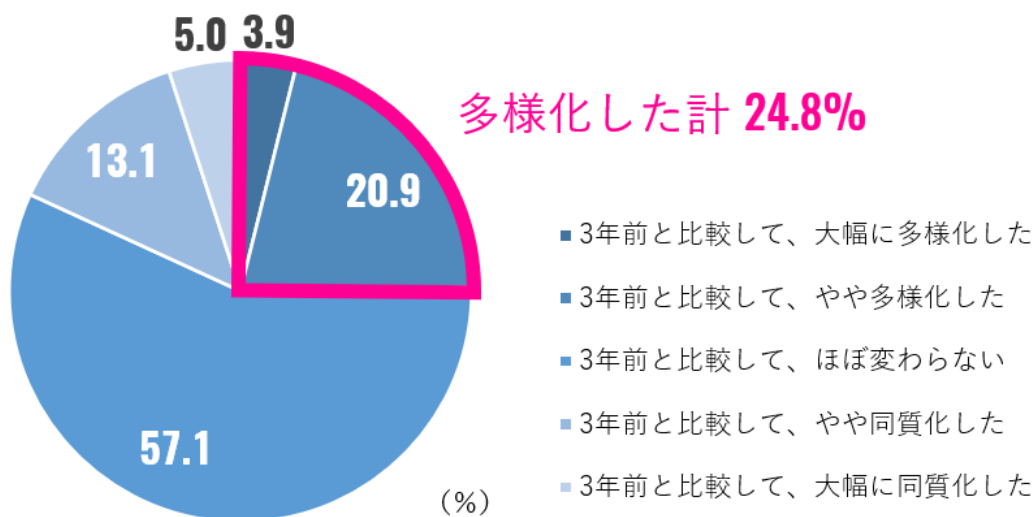
調査実施期間：2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）

調査機関：インターネットリサーチ会社

## 参考情報

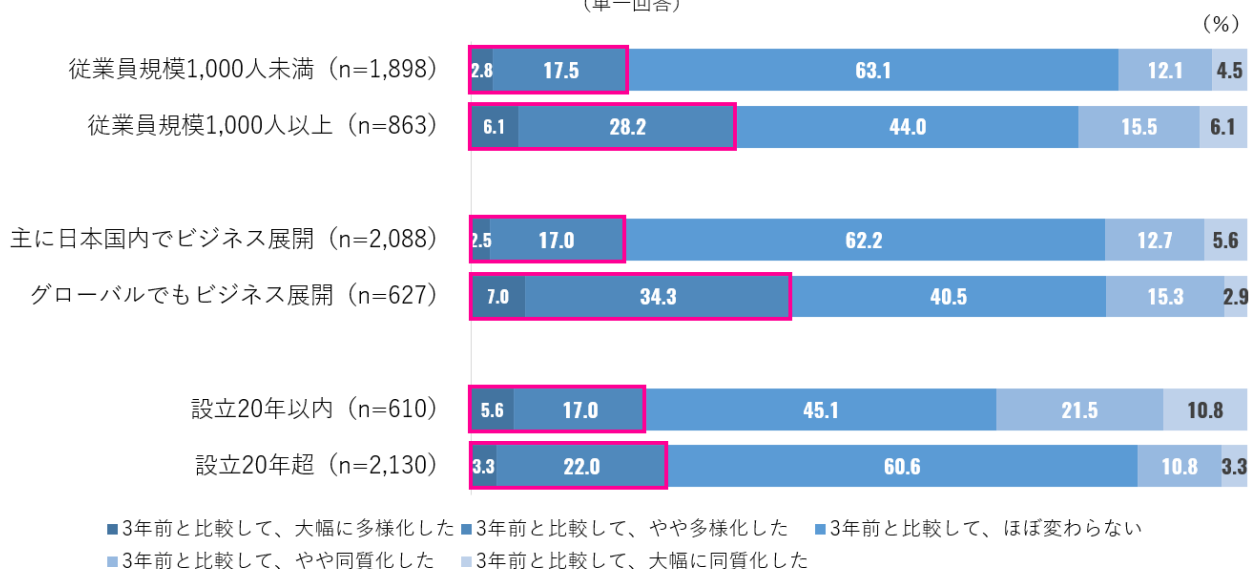
### 3年前と比較した人材の多様化の状況

（単一回答 n=2,761）



### 【属性別】3年前と比較した人材の多様化の状況

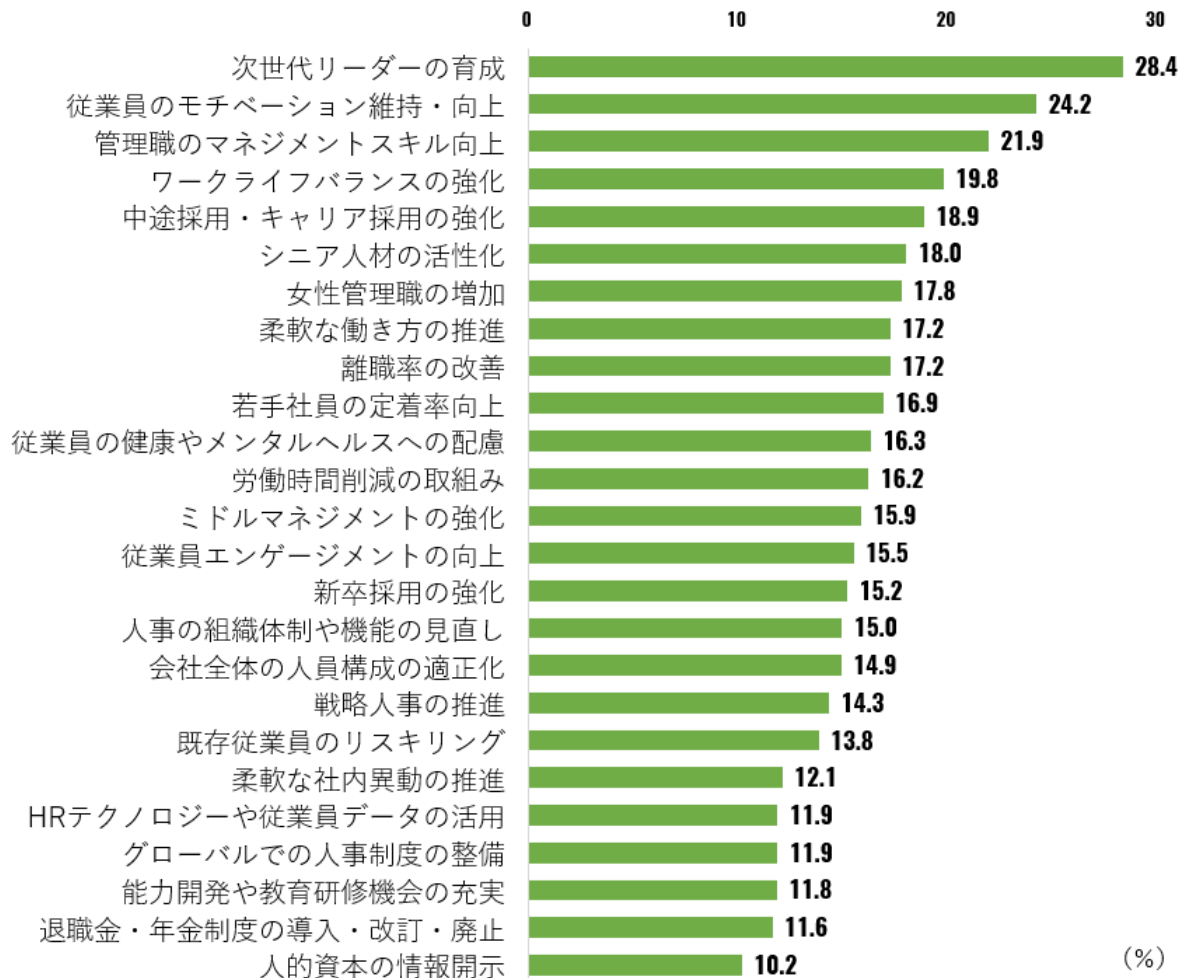
（単一回答）



※「ビジネス展開」および「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く

## 今後、より重要性が増す人事課題だと感じているもの

(複数回答 n=2,761)



※「その他」、「あてはまるものはない」を除外。選択率の降順

### 【従業員規模別】今後、重要性が増す人事課題だと感じているもの（上位10項目）

従業員規模1,000人未満（複数回答 n=1,898）

項目	選択率 (%)
1 次世代リーダーの育成	29.5
2 従業員のモチベーション維持・向上	24.6
3 管理職のマネジメントスキル向上	21.5
4 中途採用・キャリア採用の強化	18.4
5 ワークライフバランスの強化	18.0
6 若手社員の定着率向上	16.5
7 労働時間削減の取組み	15.9
7 柔軟な働き方の推進	15.9
7 シニア人材の活性化	15.9
10 離職率の改善	15.8

従業員規模1,000人以上（複数回答 n=863）

項目	選択率 (%)
1 次世代リーダーの育成	26.0
2 女性管理職の増加	24.0
3 ワークライフバランスの強化	23.9
4 従業員のモチベーション維持・向上	23.4
5 シニア人材の活性化	22.8
5 管理職のマネジメントスキル向上	22.8
7 従業員エンゲージメントの向上	22.2
8 離職率の改善	20.4
9 柔軟な働き方の推進	20.3
10 ミドルマネジメントの強化	19.9

※それぞれ選択率上位10項目を掲載

## 【ビジネス展開別】今後、重要性が増す人事課題だと感じているもの（上位10項目）

主に日本国内でビジネス展開（複数回答 n=2,088）

項目	選択率（％）
1 次世代リーダーの育成	28.1
2 従業員のモチベーション維持・向上	23.9
3 管理職のマネジメントスキル向上	21.2
4 中途採用・キャリア採用の強化	18.5
5 ワークライフバランスの強化	17.4
6 離職率の改善	16.9
6 シニア人材の活性化	16.9
8 若手社員の定着率向上	16.4
9 柔軟な働き方の推進	15.6
10 新卒採用の強化	15.2

グローバルでもビジネス展開（複数回答 n=627）

項目	選択率（％）
1 次世代リーダーの育成	30.5
2 ワークライフバランスの強化	28.5
3 女性管理職の増加	28.2
4 従業員のモチベーション維持・向上	25.7
5 従業員エンゲージメントの向上	25.0
6 管理職のマネジメントスキル向上	24.6
7 戦略人事の推進	23.1
8 柔軟な働き方の推進	23.0
8 ミドルマネジメントの強化	23.0
10 シニア人材の活性化	22.5

※「ビジネス展開」について、「わからない」と回答した企業は除く。それぞれ選択率上位10項目を掲載

## 【設立年数別】今後、重要性が増す人事課題だと感じているもの（上位10項目）

設立20年以内（複数回答 n=610）

項目	選択率（％）
1 次世代リーダーの育成	23.4
2 従業員のモチベーション維持・向上	21.6
3 管理職のマネジメントスキル向上	20.3
4 中途採用・キャリア採用の強化	19.2
5 シニア人材の活性化	18.9
6 ワークライフバランスの強化	18.0
6 離職率の改善	18.0
8 従業員の健康やメンタルヘルスへの配慮	17.2
9 労働時間削減の取組み	15.4
10 女性管理職の増加	15.2

設立20年超（複数回答 n=2,130）

項目	選択率（％）
1 次世代リーダーの育成	29.9
2 従業員のモチベーション維持・向上	25.0
3 管理職のマネジメントスキル向上	22.5
4 ワークライフバランスの強化	20.5
5 中途採用・キャリア採用の強化	18.9
6 女性管理職の増加	18.6
7 柔軟な働き方の推進	18.2
8 シニア人材の活性化	17.8
9 若手社員の定着率向上	17.5
10 離職率の改善	17.0

※「設立年数」について、「わからない」と回答した企業は除く。それぞれ選択率上位10項目を掲載

＜謝辞＞

本調査および本稿の作成に当たり、学習院大学 守島 基博教授には大変有益な助言を頂戴しました。この場を借りて深く御礼申し上げます。

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネジャー／研究員 津田 郁



金融機関を経て、2011年リクルート海外法人（中国）入社。グローバル採用事業『WORK IN JAPAN』のマネジャー、リクルートワークス研究所研究員などを経験し2021年より現職。現在は労働市場に関するリサーチ業務に従事。専門領域は人的資本経営、リーダーシップ、人材マネジメントなどの組織論全般。経営学修士。

## リクルートグループについて

1960年の創業以来、リクルートグループは、就職・結婚・進学・住宅・自動車・旅行・飲食・美容などの領域において、一人ひとりのライフスタイルに応じたより最適な選択肢を提供してきました。現在、HRテクノロジー、マッチング&ソリューション、人材派遣の3事業を軸に、60を超える国・地域で事業を展開しています。リクルートグループは、新しい価値の創造を通じ、社会からの期待に応え、一人ひとりが輝く豊かな世界の実現に向けて、より多くの『まだ、ここにはない、出会い。』を提供していきます。

詳しくはこちらをご覧ください。

リクルートグループ：<https://recruit-holdings.com/ja/> リクルート：<https://www.recruit.co.jp/>

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>