

## 企業の人材マネジメントに関する調査 2023

### 人材採用（中途採用・キャリア採用）編

採用が成功している企業は35%未満、57.5%が人材採用の見直しの必要性を実感

～中途採用の目的は組織の多様性向上・事業変革へと変化～

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、人材活用等）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、企業の「人材採用」の状況や具体的な取り組みを解説します。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。

#### Summary

##### 【1】人材採用の現状

- ・半数以上の企業で人員が不足。直近1～2年で中途採用が難しくなっていると感じる企業は66.6%
- ・採用が成功している企業は35%未満。特に必要なスキルや経験を持つ人材の確保に苦戦
- ・3年後の採用見通しは、新卒・中途いずれも約3社に1社は採用人数を増やす見込みと回答

##### 【2】人材採用の課題

- ・企業の人事課題では「中途採用・キャリア採用の強化」が上位に
- ・57.5%の企業が人材採用のやり方や制度を変える必要性を感じている
- ・人材採用のやり方や制度の見直しが必要と感じている理由は、「これまでのやり方では必要な人材を確保できないため」が60.9%

##### 【3】採用巧者の人材戦略

- ・人材採用のやり方や制度の見直しができている企業は、顕著な成果が出ている
- ・採用巧者の取り組み① 経営戦略と人材戦略の連動／「事業変革型」の中途採用・キャリア採用を展開
- ・採用巧者の取り組み② 必要な人材を言語化し人事制度を改革／スキルと共にポテンシャルを重視

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 マネージャー／研究員 津田 郁



本リリースは主に中途採用・キャリア採用についてまとめています。構造的な人手不足の中、企業の人材採用はますます難易度が高いテーマになっています。実際に、66.6%の企業が以前に比べて直近1～2年の中途採用が難しくなっていると感じており、数ある人事課題のうち「中途採用・キャリア採用の強化」を課題に感じている割合が、全25項目中4番目に高いという調査結果が示されました。人手不足の対応としては、採用だけで全ての側面が解決するわけではありません。しかし、このような状況の中でも、従来の採用のやり方や制度を見直して成果を出している「採用巧者」の企業の存在が調査から見えてきました。

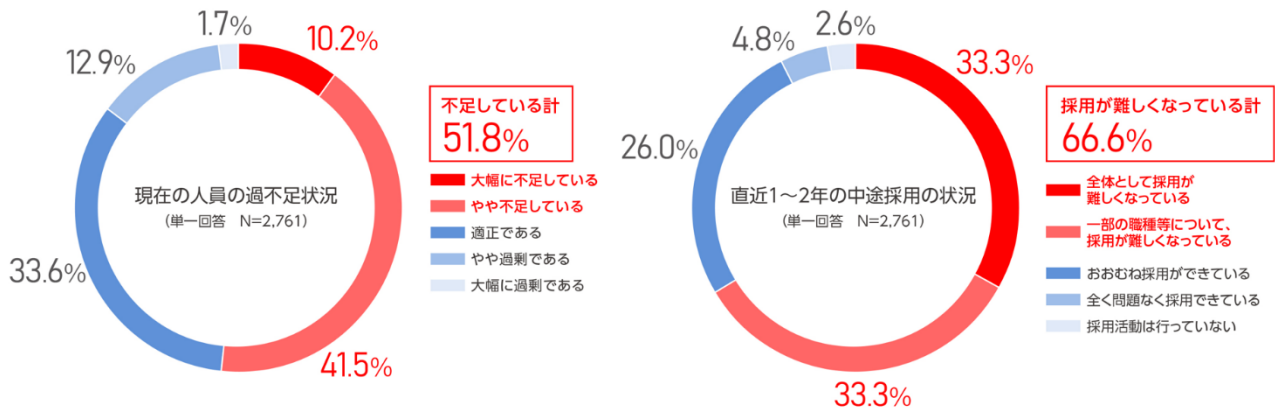
その特徴の一つが、「経営戦略と人材戦略（採用戦略）の連動」です。単に人手不足に対応するためだけの採用ではなく、事業戦略やビジネスモデル変革を推進するために必要な人材の獲得を目指し、そのために必要な取り組みを進めています。ビジネス環境の変化が激しい中で、従来のやり方を踏襲した事業運営には限界があり、事業そのものを時代に合わせて変革することが求められています。そのような変革の担い手を外部の転職市場から獲得しようとする動きが加速しています。これまでの中途採用・キャリア採用は、既存ポジションの空きを補うためのいわば「欠員補充型」の採用が主流であったかもしれませんが、現在の企業や転職市場の動向をつぶさに見ていくと、力強く企業の事業戦略を推進するような人材を採用する「事業変革型」の中途採用・キャリア採用の潮流になっていることが分かります。

#### 【1】人材採用の現状

### 半数以上の企業で人員が不足。直近1~2年で中途採用が難しくなっていると感じる企業は66.6%

現在、日本社会全体において「人手不足」が大きな課題になっています。今回の調査でも、企業の人員の過不足の状況について、「不足している」と回答した企業は半数以上に達しました（「大幅に不足している」と「やや不足している」の計）。

また、直近1~2年の中途採用の状況について「難しくなっていると回答した企業は66.6%に達しました（「全体として採用が難しくなっている」と「一部の職種等について、採用が難しくなっている」の計）。



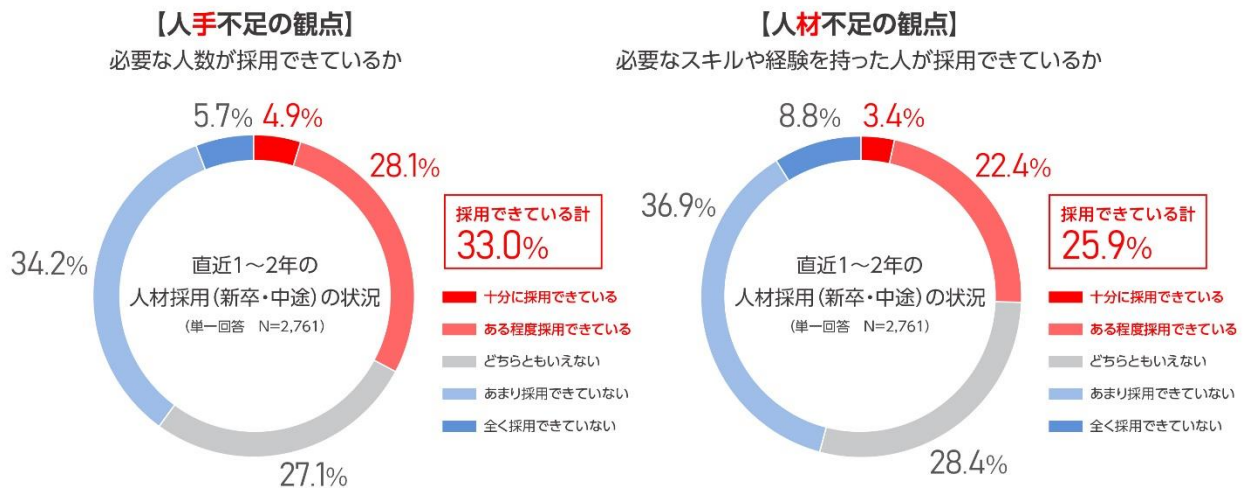
※本グラフは12月15日開催のHRセミナーにて公表済

### 採用が成功している企業は35%未満。特に必要なスキルや経験を持つ人材の確保に苦戦

実際の採用状況は、「人手不足」と「人材不足」の両方の観点で、採用が成功している企業は35%未満でした。

「人手不足」とは、必要な人数が採用できているかという観点。一方の「人材不足」とは、必要なスキルや経験を持った人が採用できているかという観点です。

特に「人材不足」の観点では、採用できている計が25.9%であり、約4社に1社しか求めるスキルや経験を持つ人材を確保できていないことが分かりました。

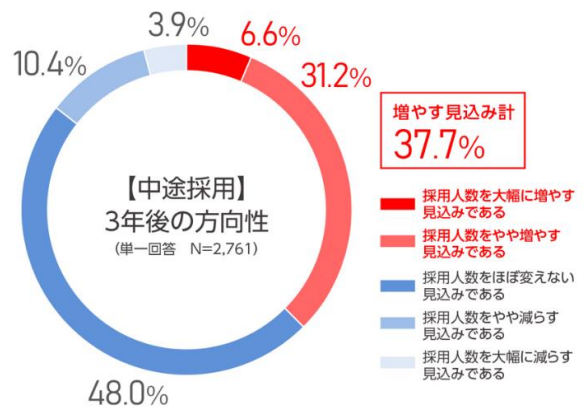
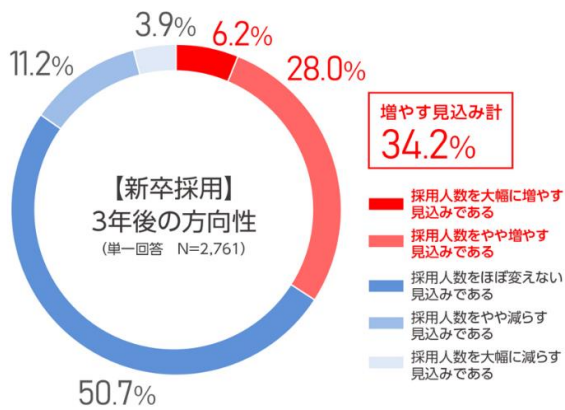


### 3年後の採用見通しは、新卒・中途いずれも約3社に1社は採用人数を増やす見込みと回答

次に、今後の採用の見通し・方向性を見ていきます。まず、新卒採用・中途採用ともに約半数の企業はこれまでと同等の採用を行う見込みであることがわかります（新卒採用：50.7%、中途採用：48.0%）。

さらに、採用人数を「増やす見込み」と回答した企業は新卒採用で34.2%、中途採用で37.7%であることが分かりました（「採用人数を大幅に増やす見込みである」と「採用人数をやや増やす見込みである」の計）。

上記を合計すると、新卒採用・中途採用ともに約85%の企業がこれまでと同等あるいはそれ以上の採用を実施する見通しであり、引き続き人材採用に積極的な姿勢が見えます。

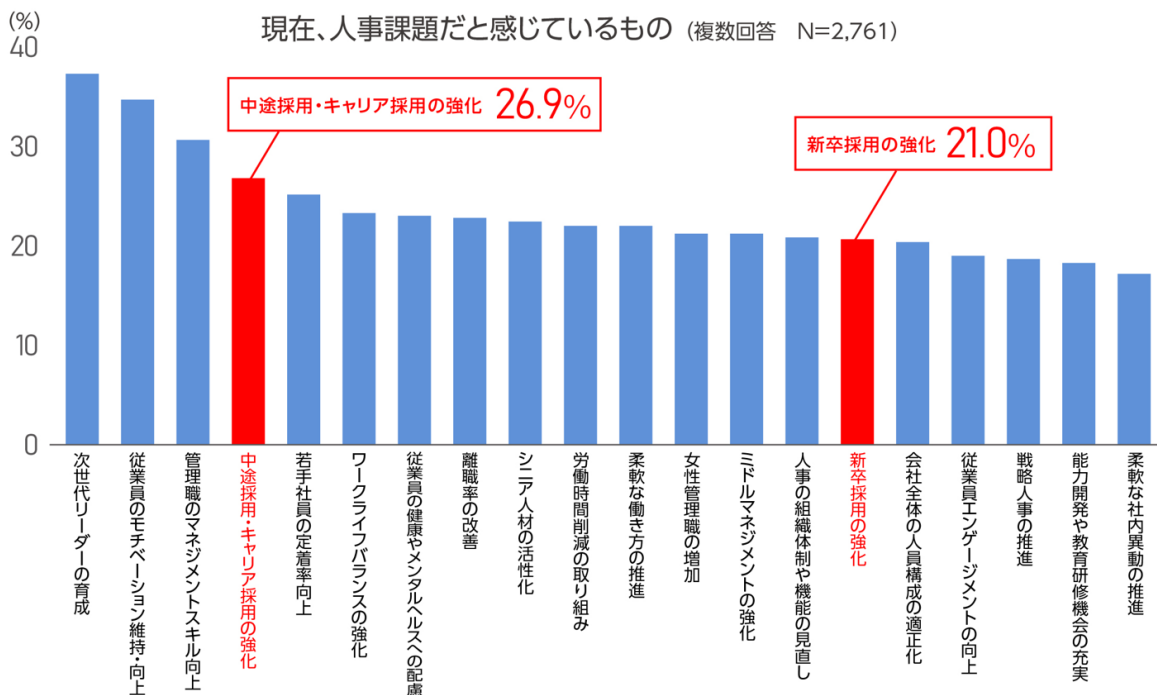


※本グラフは12月15日開催の [HRセミナー](#)にて公表済

## 【2】人材採用の課題

### 企業の人事課題では「中途採用・キャリア採用の強化」が上位に

ここまで中途採用・キャリア採用の現状や今後の方向性について見てきました。構造的な人手不足の中で、ますます中途採用・キャリア採用の重要性は高まっていくと思われます。実際に、企業の人事担当者が感じる人事課題に目を向けると、「中途採用・キャリア採用の強化」が全25項目のうち4番目に高い選択率(26.9%)であり、この結果から「新卒採用の強化(21.0%)」よりも課題感が強いことが分かります。



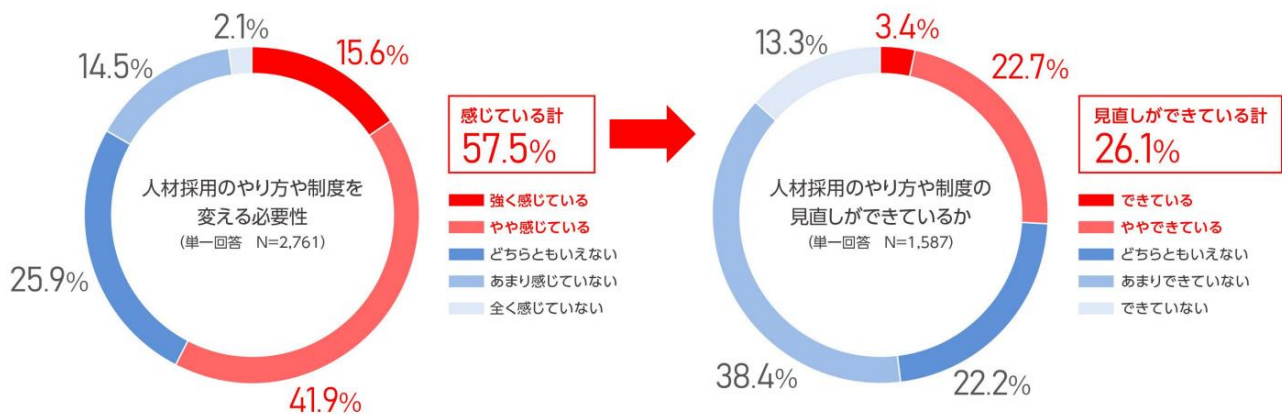
※全25項目のうち選択率上位20項目を掲載

※本グラフは12月15日開催の [HRセミナー](#)にて公表済

済

### 57.5%の企業が人材採用のやり方や制度を変える必要性を感じている

中途採用・キャリア採用をはじめとした人材採用の課題感が強い中で、多くの企業がこれまでの人材採用のやり方や制度を変える必要性を感じています。今回の調査では、57.5%の企業が人材採用のやり方や制度を変える必要性を感じていることが分かりました。一方で、変更の必要性を感じている企業のうち、「見直しができる」と回答した企業は26.1%であり、変更の必要性を感じているが見直しまでには至っていない現状が見て取れます。

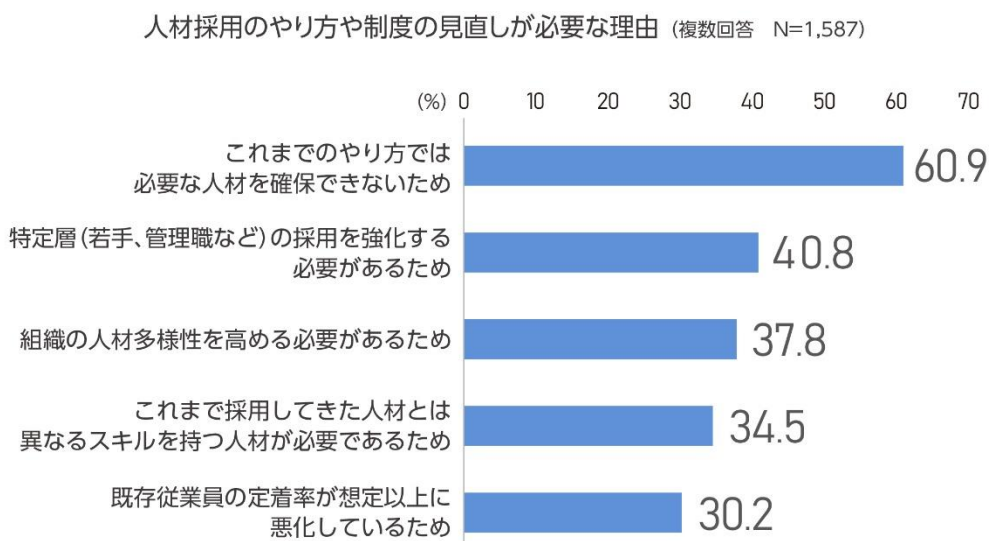


※右図は、人材採用のやり方や制度を変える必要性について、「強く感じている」あるいは「やや感じている」と回答とした1,587人を集計

※本グラフは12月15日開催の [HRセミナー](#)にて公表済

### 人材採用のやり方や制度の見直しが必要と感じている理由は、「これまでのやり方では必要な人材を確保できないため」が60.9%

人材採用のやり方や制度を変える必要性を感じている企業に、「見直しが必要と感じている理由」を確認しました。最も選択率が高かった項目は、「これまでのやり方では必要な人材を確保できないため（60.9%）」でした。また、他の項目からは、企業の人材採用課題の多様な側面が見えてきます。具体的には、若手層や管理職・ミドルマネジメント層といった特定層の人材が必要であったり、組織の人材多様性の向上や異なるスキルを持つ人材の獲得ニーズが挙げられます。



※人材採用のやり方や制度を変える必要性について、「強く感じている」あるいは「やや感じている」と回答とした1,587人を集計

※「その他」・「あてはまるものはない」は除外した

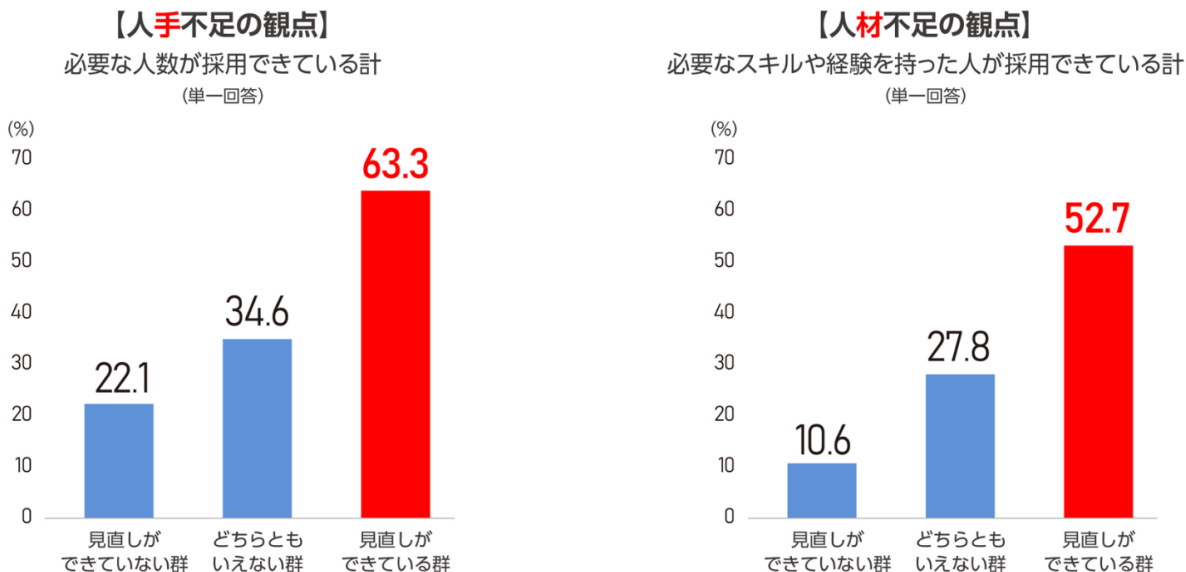
※本グラフは12月15日開催の [HRセミナー](#)にて公表済

### 【3】採用巧者の人材戦略

#### 人材採用のやり方や制度の見直しができている企業は、顕著な成果が出ている

ますます課題感が強くなる人材の採用や確保について、企業はどのように対応していけば良いのか。ここからは、「採用のやり方や制度の見直しができている企業」に注目して見ていきます。

前述の「人手不足」と「人材不足」それぞれの観点で採用できている割合を、「採用のやり方や制度の見直し」の状況別に見たものが以下のグラフです。「見直しができている群」は人手不足・人材不足のどちらについても、他の群に比べて採用がうまくいっており、労働市場において採用巧者であると言えるでしょう。



※サンプル数は「見直しができている群（820）」、「どちらともいえない群（353）」、「見直しできていない群（414）」

※人手不足・人材不足それぞれの観点について、「ある程度採用できている」・「十分に採用できている」と回答した割合を掲載

※本グラフは12月15日開催の[HRセミナー](#)にて公表済

#### 採用巧者の取り組み① 経営戦略と人材戦略の連動／「事業変革型」の中途採用・キャリア採用を展開

「見直しができている群」の特徴は、経営戦略と人材戦略の連動ができていることです。ビジネス環境の変化が激しい中、多くの企業が経営戦略の変更に迫られています。実際に今回の調査でも、「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」と回答した企業は、「見直しができている群」が86.2%、「見直しできていない群」が76.7%と、「見直しできている群」が10pt近く上回りました\*。

「見直しができている群」は、事業戦略やビジネスモデル変革といった経営戦略と人材戦略（採用戦略）がしっかりつながっていると考えられます。先に紹介した「人材採用のやり方や制度の見直しが必要と感じている理由」を「見直しができている群／見直しできていない群」に分けて見てみましょう。

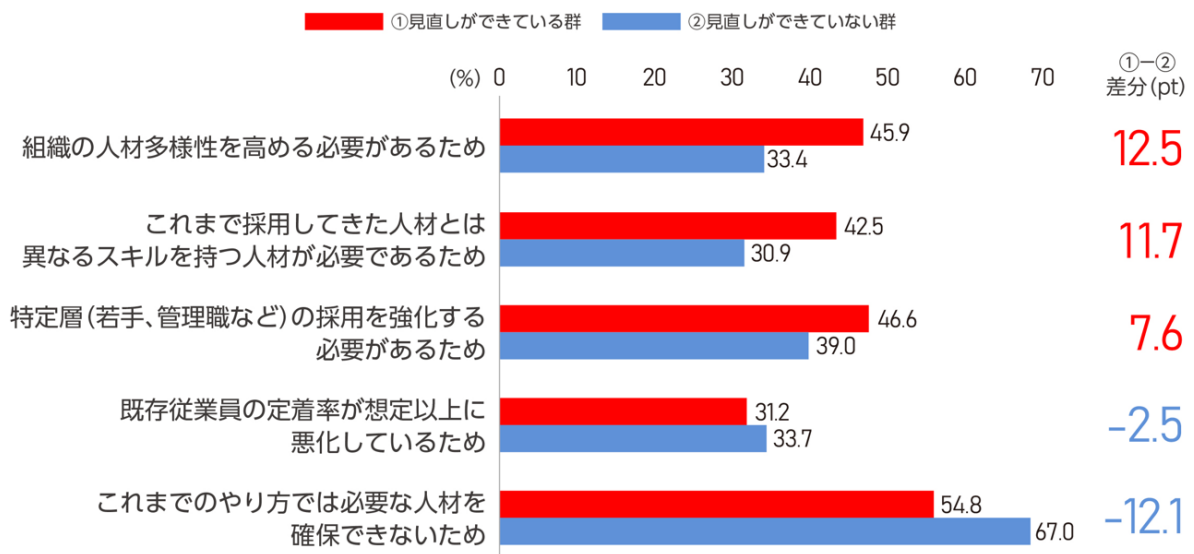
どちらの群も「これまでのやり方では必要な人材を確保できないため」の選択率が高いことには変わりはありません。一方で、「見直しができている群」は、「組織の人材多様性を高める必要があるため」や「これまで採用してきた人材とは異なるスキルを持つ人材が必要であるため」といった項目の選択率が、「見直しできていない群」に比べて高いという特徴があります。

単に人手不足であるから採用のやり方や制度を見直しているのではなく、事業戦略やビジネスモデル変革を推進するために必要な人材の獲得が、見直しのモチベーションになっていることが分かります。

他方、「見直しできていない群」は、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ものの、その実現に向けた人材戦略（採用戦略）とのつながりが弱いように見受けられます。

\*事業戦略やビジネスモデルを変化させる必要性について、「やや感じている」・「強く感じている」と回答した割合

## 人材採用のやり方や制度の見直しが必要な理由 (複数回答)



※サンプル数はそれぞれ「見直しができている群 (414)」、「見直しができている群 (820)」

※「その他」・「あてはまるものはない」は除外した

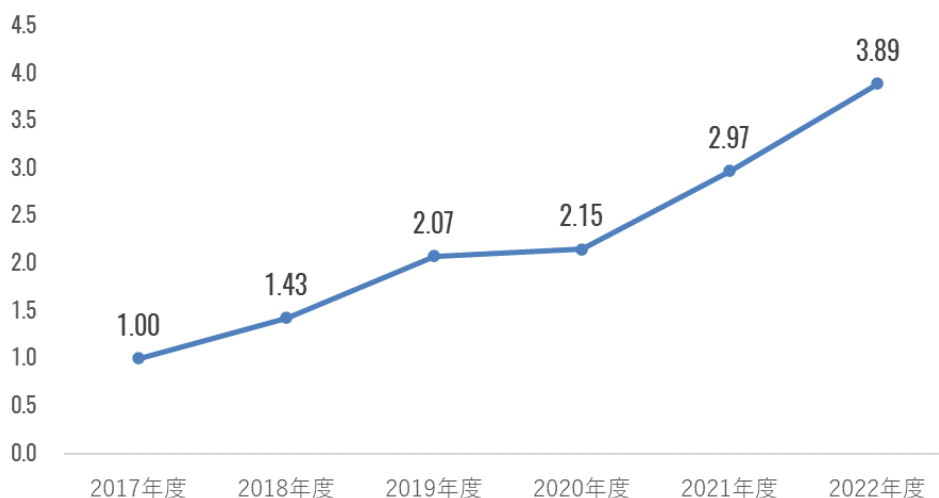
※本グラフは12月15日開催の [HR セミナー](#)にて公表済

実際に『リクルートエージェント』の求人データを見ると、事業変革に関する人材募集は増加の一途をたどっています。目覚ましいテクノロジーの発達やグローバル化の進展はあるものの、人口減少が進む中で、これまでのやり方を踏襲した事業運営には限界があり、事業そのものを時代に合わせて変革することが求められています。そのような変革の担い手を外部の転職市場から獲得しようとする動きが加速しています。

これまでの中途採用・キャリア採用は、既存のポジションの空きを補うためのいわば「欠員補充型」の採用が主流であったかもしれませんが、現在の企業や転職市場の動向をつぶさに見ていくと、その企業の主力として力強く事業戦略を推進するような人材を、外部から取り入れる「事業変革型」の採用が生まれていることが分かります。

## 『リクルートエージェント』事業変革に関する求人推移

(2017年度を1とする)



※『リクルートエージェント』のデータのうち、事業内容に「事業変革／業務変革／事業改革／業務改革」のキーワードを含む求人を抽出 (業種：コンサルタントは除く)

## 採用巧者の取り組み② 必要な人材を言語化し人事制度を改革／スキルと共にポテンシャルを重視

続いて採用巧者である「見直しができている群」の具体的な取り組みについて見ていきます。今回の調査では、人材採用に関する具体的な12項目の取り組みについて、それぞれの実施率を確認しました（全12項目の調査結果は参考情報を参照）。その中で、「見直しができている群／見直しができている群」で特に実施率のギャップが大きい5項目と、「見直しができている群」の実施率が高い5項目をピックアップしたものが下表です。

見直しができている群／できていない群で 実施率のギャップが大きい項目(上位5項目)		見直しができている群の 実施率が高い項目(上位5項目)	
1	必要とする人材を採用するために、自社の人事制度(報酬制度・働き方など)を変更している	1	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している
2	自社の「求める人物像」を言語化している	2	採用にあたっては、本人が持つスキルや経験を重視している
3	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している	3	採用プロセスでは、入社希望者が働く職場の上長もしくは同僚との面談・面接を用意している
4	入社希望者の中長期的なキャリアプランを確認している	4	自社の「求める人物像」を言語化している
5	入社希望者に対して、仕事に求められるスキルおよび仕事の評価基準を明確に説明している	5	採用にあたっては、自社の戦略推進に寄与する人材である事を重視している

※本表は12月15日開催の [HRセミナー](#)にて公表済

「見直しができている群／見直しができている群」の比較では、「必要とする人材を採用するために、自社の人事制度(報酬制度・働き方など)を変更している」や「自社の『求める人物像』を言語化している」という項目で、特に実施率のギャップが顕著でした。多様性向上を意識した採用ターゲットとは具体的にどのような人なのか。自社にはいない異質な人材とは具体的にどのようなスキルセットや経験を持つ人なのか。これらの要素やポイントを言語化して、「求める人物像」の解像度を高めていることが分かります。さらに、必要な人材を獲得するためには、場合によっては評価・報酬制度や働き方といった社内の人事制度を変革しています。

一方、シンプルに「見直しができている群」の実施率が高い項目を見ると、「採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している」という項目が最も実施率が高いことが分かります。中途採用・キャリア採用なのですから、「本人が持つスキルや経験を重視すること」は当然ですが、スキルを重視するだけでなく、その人の潜在的成長力や伸びしろ、ポテンシャルを重視しています。即戦力採用が基本だった中途採用・キャリア採用に変化の兆しが表れていると言えるでしょう。

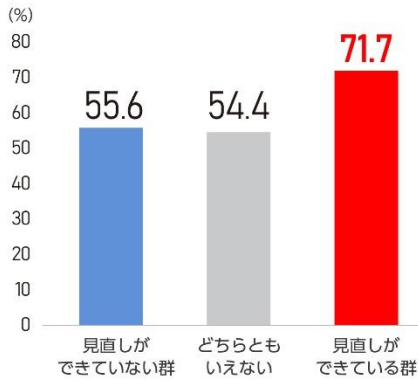
採用のやり方や制度の見直しができおり、採用が成功している企業がポテンシャルを重視していることは、次の二つの動向からも見て取れます。一つ目は、求める人材が転職市場に一定数しか存在しないため、即戦力ではなくともまずは採用して育てていく動きです。例えば、ITエンジニアは業界問わずニーズが高い職種です。一部の企業では、素養がある方を採用して入社後に育てたり、社内の既存人材をリスキリングしたりしてこのような人材の確保を行っています。

もう一つは、入社後の成長や変化対応によって、最初のポジションだけでなく、その後新たな活躍の機会を与える動きです。スキルは現在の仕事に即応できる能力を意味しますが、ポテンシャルは将来の成長と変化に対応できる能力を示します。組織が進化し、ビジネス環境が変化する中で、ポテンシャルの高い人材は新たな状況や課題に柔軟に対応することが期待できます。

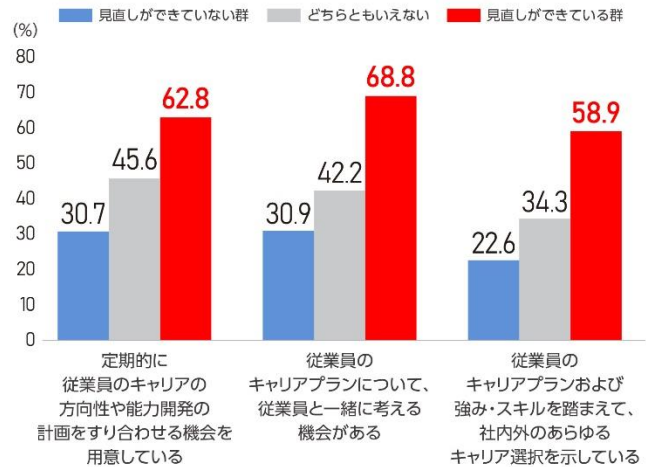
いずれにしても重要なことは、中途採用・キャリア採用は入社後の育成やキャリア支援とセットであるということです。実際に採用のやり方や制度の「見直しができている群」は、人材育成を強化していくことやキャリア支援を重視していることが分かります。

ポテンシャルや伸びしろを重視するということは、その人をリテインして、ある程度長期的に活用・育成できることが前提となります。つまり、採用は育成と連動しており、いくらポテンシャルを重視して採用しても、それにつながる育成・キャリア支援の仕組み等がなければ、期待した効果は得られないでしょう。

今後人材育成を強化していく計  
(単一回答)



従業員のキャリア支援に関する取り組みの実施率  
(各単一回答)



※サンプル数は「見直しができている群 (820)」、「どちらともいえない群 (353)」、「見直しができている群 (414)」

※左図は、人材育成の重要性や今後の方向性について、「大幅に強化していく」・「やや強化していく」と回答した割合を掲載

※右図は、各項目について、「ほぼ確実にやっている」・「ある程度やっている」と回答した割合を掲載

## 《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。

## 参考情報

人材採用に関する取り組みの実施率

No.	取り組み内容	全体 (%)	①見直しができている群 (%)	②見直しができている群 (%)	①-② 差分 (pt)
1	必要とする人材を採用するために、自社の人事制度(報酬制度・働き方など)を変更している	44.3	68.4	31.0	37.4
2	自社の「求める人物像」を言語化している	48.0	70.5	35.4	35.2
3	採用にあたっては、本人の潜在的成長力や伸びしろを重視している	55.7	77.3	45.0	32.3
4	入社希望者の中長期的なキャリアプランを確認している	47.6	67.9	36.6	31.3
5	入社希望者に対して、仕事に求められるスキル及び仕事の評価基準を明確に説明している	50.2	69.6	38.8	30.8
6	採用にあたっては、自社の多様性を高める人材であることを重視している	48.3	66.2	37.0	29.2
7	採用にあたっては、自社の戦略推進に寄与する人材であることを重視している	52.2	70.5	41.6	28.9
8	採用にあたっては、オンライン面接を活用している	47.9	65.5	37.7	27.8
9	入社希望者に対して、自社が提供できる成長機会・学習機会および人的ネットワークを説明している	43.3	60.6	33.9	26.7
10	一度自社を退職した人の再入社や兼業・副業での活用を行っている	46.3	63.5	38.3	25.2
11	採用プロセスでは、入社希望者が働く職場の上長もしくは同僚との面談・面接を用意している	54.4	71.0	46.3	24.7
12	採用にあたっては、本人が持つスキルや経験を重視している	61.4	72.7	53.7	19.0

※サンプル数はそれぞれ「全体 (1,587)」、「見直しができている群 (414)」、「見直しができている群 (820)」

※それぞれの項目について、「ある程度やっている」・「ほぼ確実にやっている」と回答した割合を掲載

※本グラフは12月15日開催の [HRセミナー](#)にて公表済

## 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

《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。

本件に関する  
お問い合わせ先

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

### 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/>