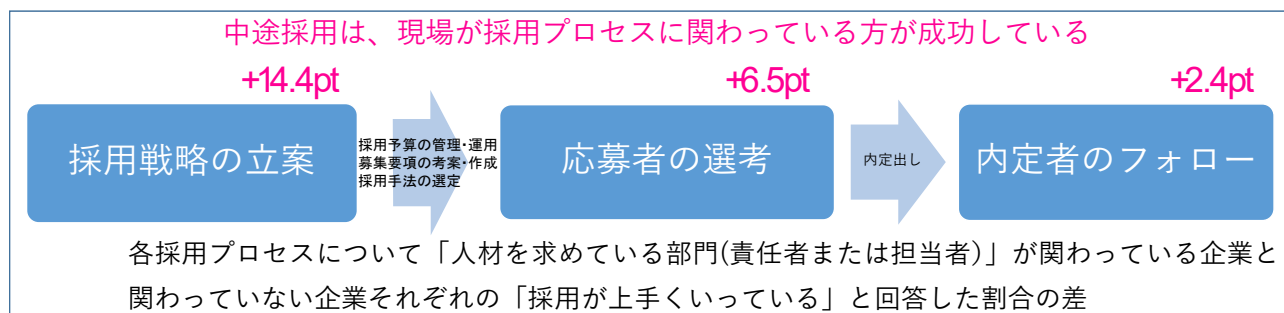


2023年9月27日

企業人事の採用に関する調査 第2弾 中途採用成功のカギは、人材を求めている部門の当事者が 「採用戦略の検討」「選考」に関わること

人材を求めている部門の「責任者」または「担当者」が採用戦略に関わっている方が、
「採用が上手くいっている」と回答した割合が14.4pt高い

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、企業の人事担当者に調査を実施しました。構造的な人手不足の中で、企業は中途採用のための工夫がますます必要になってきています。今回は、採用プロセスに焦点を当てて分析しました。調査期間は2023年3月30日（木）～3月31日（金）です。以下、840人の回答結果の概要を報告します。



中途採用は一般的に、「採用戦略の立案」、「採用予算の管理・運用」、「募集要項の考案・作成」、「採用手法の選定」、「応募者の選考（書類選考・面接・合否確定）」、「内定出し」、「内定者のフォロー」というプロセスで実施されます。今回の調査では、上記の採用プロセスごとに、どの部門の担当者が関わっているかを企業の人事担当者に聞きました。その結果、特に現場がどれだけ採用プロセスに関わっているかが大きなカギとなっていることが分かりました。

解説 HR 統括編集長 藤井 薫

構造的な人材不足、人材争奪戦の激化、中途採用の難易度上昇。こうした中で、企業は中途採用の成功に向け何を強化すればよいのか？ 今回企業の人事担当者 840 人の声から、中途採用の成功のカギを探りました。採用成否のカギとして明らかになったのは、中途採用プロセスにおける人材を求めている事業部門の関わり方の差です。

- 【採用戦略立案に事業部門が関わっている企業】の方が、採用が上手くいっている（14.4pt 高い）
- 【応募者の選考に事業部門が関わっている企業】の方が、採用が上手くいっている（6.5pt 高い）
- 【内定者フォローに役員・人事責任者が関わる企業】の方が、採用が上手くいっている（14.3pt 高い）

これらの結果から、戦略立案、応募者選考、内定者フォローといった採用プロセスに人事部門以外の事業部門の責任者や役員が関わることの重要性が浮かび上がります。

こうした経営-人事-現場の三位一体の採用体制と採用プロセスの差は、複数企業を併願、内定を持つ求職者の目には、企業全体の中途採用者への期待やスタンスの差として映ります。

人事部門だけが孤軍奮闘する採用から、事業部門と経営ボードが共に関わる採用へ。今、外部労働市場から、中途採用成功のカギとなる、企業の採用スタンスと採用プロセスが問われています。



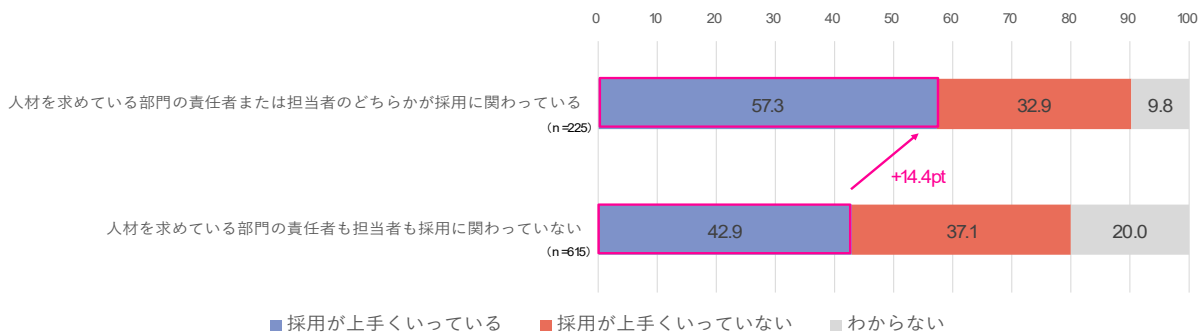
【調査詳細レポート】

1. 採用戦略の立案について、人材を求めている部門が関わっている企業の方が関わっていない企業に比べて、「採用が上手くいっている」と回答した割合が14.4pt高い

中途採用における「採用戦略の立案」について誰が関わっているかを聞き、人材を求めている部門（責任者または担当者）が採用に関わっているか否かで分析を行いました。人材を求めている部門が採用に関わっている企業の方が関わっていない企業に比べて、「採用が上手くいっている」と回答した割合が14.4pt高い結果となりました。

実際の配属部門の当事者が、採用プロセスの最上流の戦略立案から採用に関わることで、現在の事業から見て足りないことは何か、それを解決していく人材に必要なスキル面や人物面の詳細な検討といった人材要件定義が早い段階で可能になります。その結果が書類選考基準や面接内容に反映されることで、採用成功につながっていると考えられます。

【採用戦略の立案】人材を求めている部門が関わっているか否かと採用成功の関係性 (%)

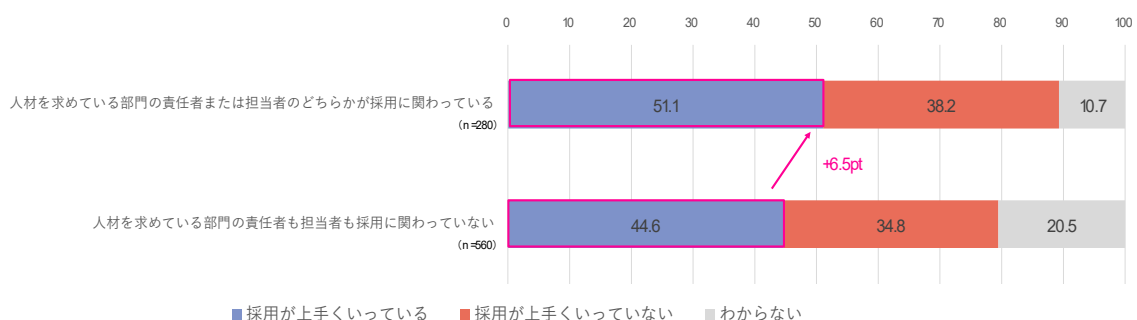


2. 応募者の選考について、人材を求めている部門が関わっている企業の方が関わっていない企業に比べて、「採用が上手くいっている」と回答した割合が6.5pt高い

続いて、「応募者の選考（書類選考・面接・合否確定）」について誰が関わっているかを聞き、人材を求めている部門（責任者または担当者）が採用に関わっているか否かで分析を行いました。人材を求めている部門が採用に関わっている企業の方が関わっていない企業に比べて、「採用が上手くいっている」と回答した割合が6.5pt高い結果となりました。

実際の配属部門の当事者が応募者の選考に関わることで、現場が求める人材と中途採用者のミスマッチを減らすことができます。一方、求職者は、実際に一緒に働く人との対話を通じて仕事内容や期待される役割、またその現場の雰囲気や人柄等が分かることで、実際に働くリアルなイメージが湧くといったメリットがあると考えられます。

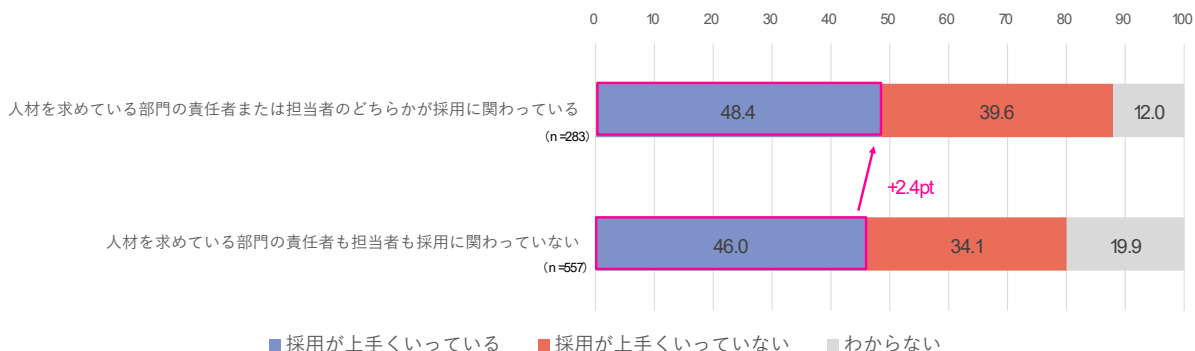
【応募者の選考（書類選考・面接・合否確定）】人材を求めている部門が関わっているか否かと採用成功の関係性 (%)



3. 内定者のフォローについて、役員または人事部の責任者が関わっている企業の方が関わっていない企業に比べて、「採用が上手くいっている」と回答した割合が 14.3pt 高い

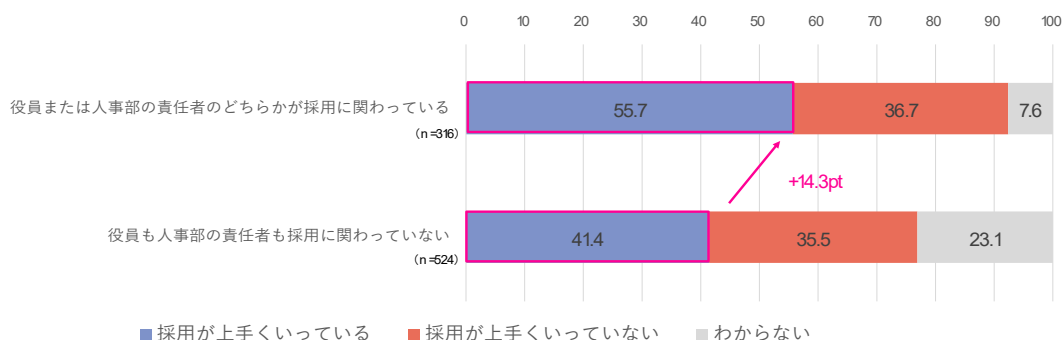
最後に、「内定者のフォロー」について誰が関わっているかを聞きました。「採用が上手くいっている」と回答した割合は、人材を求めている部門（責任者または担当者）が関わっている企業は 48.4%、関わっていない企業は 46.0%となり、他の採用プロセスと比べて顕著な差は見られませんでした。

【内定者のフォロー】人材を求めている部門が関わっているか否かと採用成功の関係性 (%)



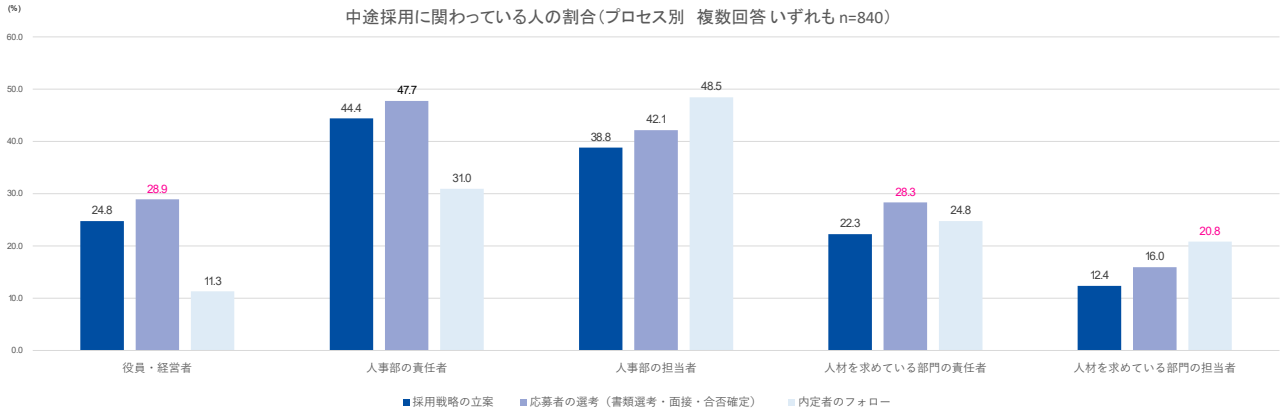
そこで、役員または人事部の責任者が採用に関わっているか否かで分析したところ、「採用が上手くいっている」と回答した割合に 14.3pt の差がつかしました。内定者フォローのプロセスでは、求職者にとって本当にその企業で働いていくかについての検討のリアリティが一段と増します。このプロセスにおいては、転職後の具体的な仕事内容はもちろんですが、中長期の観点でその企業が大きくどのような方向性・戦略を目指しているか、その中で自分はどのようなキャリアパスが望めるかなどについて期待や不安を感じる人が多いのではないのでしょうか。このような場面では、企業の戦略を司る経営陣や多くの社員のキャリアを知る人事責任者が、しっかりとその人の質問や不安を解消することが重要であり、そのような働きかけの有無が採用成否の結果に表れていると推測されます。

【内定者のフォロー】役員または人事部の責任者が関わっているか否かと採用成功の関係性 (%)



4. 中途採用プロセスにおいて、人事部以外の関わりは少ない (3割未満)

それぞれの関係者がどのプロセスに一番関わっているのかを見ると、役員・経営者が「応募者の選考」で 28.9%、人事部の責任者が「応募者の選考」で 47.7%、人事部の担当者が「内定者のフォロー」で 48.5%、部門の責任者が「応募者の選考」で 28.3%、部門の担当者が「内定者のフォロー」で 20.8%という結果になりました。この結果から現状、人事部以外がいずれの採用プロセスにおいても関わるのが少ないことが見てとれます (3割未満)。



【参考情報】

採用が上手くいっている企業の取り組みに関するフリーコメントでは「応募者からの細やかな要望の聞き取り」や「キャリアパスの明確な提示」、「応募者のニーズにフレキシブルに対応」といった求職者に寄り添う姿勢が見られた

過去3カ年(2019年4月~2022年3月)と比べて、採用競合が増えていると感じている企業の中で「採用が上手くいっている」と回答した企業に対して新しく取り組んだ施策や工夫点をフリーコメント形式で聞きました。全体的には、企業が求職者の希望に合わせて寄り添う工夫が見てとれます。構造的な人材不足を背景に、転職では求職者側が主導権を握るようになり、同時に働く個人の価値観も多様化しています。地道ではありますが、こういった変化にきめ細やかに対応し、中途採用者が活躍できる場を用意できるか否かが今後より一層重要になるのではないのでしょうか。

○面接前後での新しく取り組んだ施策や工夫点 (【業種】従業員数)

- ・ 応募者からの細やかな要望の聞き取り (【製造業】5,000人以上)
- ・ キャリアパスの明確な提示 (【その他業種】300人-999人)
- ・ 応募者のニーズにフレキシブルに対応 (【IT・情報通信業】300人-999人)
- ・ 内定後のフォローに注力している (【サービス業】1,000人-4,999人)
- ・ 入社した後の働き方がイメージしやすいように先輩社員とのつながりを作っておく (【サービス業】5,000人以上)
- ・ オフィス見学案内を行う (【製造業】5,000人以上)
- ・ 働き方改革の説明を中心に従来の働き方とは一味違う内容を説明し理解を得るようにしている。実際に残業はゼロ時間、有給休暇も自由に取れるなど (【IT・情報通信業】99人以下)
- ・ 代表者との会食 (【サービス業】1,000人-4,999人)

【解説】

藤井 薫（ふじい かおる）

株式会社リクルート

HR 統括編集長。『リクナビ NEXT』編集長。

プロフィール（略歴）1988年リクルート入社以来、人材事業のメディアプロデューサーに従事。TECH B-ing 編集長、Tech 総研編集長、アントレ編集長、リクルートワークス研究所 Works 編集部、リクルート経営コンピタンス研究所を歴任。デジタルハリウッド大学客員教授、情報経営イノベーション専門職大学客員教授、千葉大学客員教員。厚生労働省・採用関連調査研究会の委員歴任。著書に『働く喜び 未来のかたち』（言視舎）。



【データ分析】

菊池 満帆（きくち みつほ）

株式会社リクルート Division 統括本部 HR 横断リサーチ推進部 エージェントリサーチグループ

新卒でパナソニック株式会社に入社し、機構設計エンジニアとして特に熱設計および CAE を用いた熱シミュレーション業務に従事。

その後株式会社リクルートキャリア（現：株式会社リクルート）に入社し、ハイキャリア・グローバル・コンサルティング部に配属。営業およびコンサルタントとして、ハイキャリア領域の製造業分野の企業および求職者の支援に従事。現在は中途、新卒、アルバイト・パート領域等 HR 全般の市場調査やデータ分析を担当。



≪調査結果を見る際の注意点≫

%表示の際に小数点以下第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

- (1) 実施期間：2023年3月30日（木）～3月31日（金）
- (2) 調査対象：2022年度に中途採用を実施した企業の人事担当者
- (3) 回答人数：840人
- (4) 調査方法：インターネット調査

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、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.co.jp/> 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/>