

2024年2月28日

各位

経営戦略としての中途人材獲得

～県内企業は労働市場流動化を追い風に行けるか～

株式会社いよぎん地域経済研究センター（略称IRC、社長 矢野 一成）では、このたび標記の調査結果を取りまとめましたので、その概要をお知らせします。

なお、詳細は2024年3月1日発行の「IRC Monthly」2024年3月号に掲載予定です。

記

【調査概要】

- ・ 労働市場は流動化が進む一方、少子化や都市部への人口流出などに伴い、地方の企業の人材獲得は年々難しくなっている。企業が持続的に発展していくためには、単なる人手の確保にとどまらず、新しい戦略を立案・実行できるホワイトカラー人材の獲得も必要だ。
- ・ 県内企業向けにアンケートを実施したところ、「コア人材」「専門人材」「現場人材」のすべての階層で人員は不足している。最も不足しているのは「現場人材」（79.4%）だが、「コア人材」（68.7%）や「専門人材」（65.5%）の不足度も高い。
- ・ 「コア人材」「専門人材」を採用する目的は、「専門スキルを持つ人材の確保」が最も高く、「組織の活性化」や「既存事業の拡大」が続く。企業は中途採用に、専門的なノウハウの獲得や組織の雰囲気を変えるカンフル剤を投入して企業の成長戦略につなげることを期待している。
- ・ 中途採用での人材獲得のポイントは、採用計画立案段階では「人材要件の徹底的な具体化」「適切な採用手法の選択」、募集段階では「年収条件の引き上げ」「自社の魅力発信」である。また、入社後活躍させるためには、「社内融和・環境づくり」「ミッション・職務範囲の明確化」が重要だ。
- ・ コア・専門人材の獲得は、企業の経営戦略そのものであり、重要な成長戦略である。変化の激しい環境の中で、企業が持続的に発展していくためには、外部から人材を獲得し、既存社員と融合させて違った考え方や専門的なノウハウを取り込んでいくことが重要だ。

以上

【本件に関するお問い合わせ】株式会社いよぎん地域経済研究センター（担当：三浦）

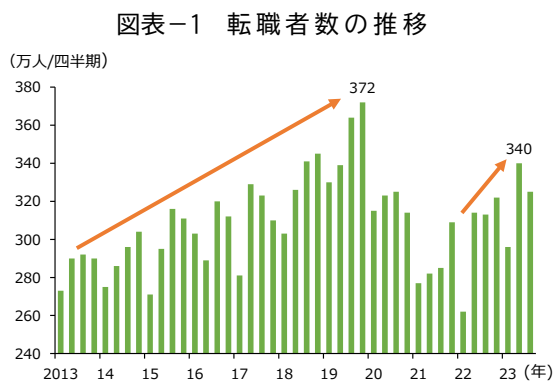
TEL (080) 2990-1206

はじめに

少子化や都市部への人口流出などに伴い、地方の企業の人材獲得は年々難しくなっている。この状況に加え、不確実性の高い時代に企業が持続的に発展していくためには、単なる人手の確保にとどまらず、従来の延長線上ではない新しい戦略を立案・実行できる人材の獲得も必要だ。それを担う「コア人材」や「専門人材」といったホワイトカラー人材の獲得は必須だろう。今回は県内企業を中心にホワイトカラー人材の中途採用の動向を取りまとめる。

1. 労働市場の動向

国内の転職者数は上昇傾向にあり、転職が当たり前の流動的な労働市場に変化し始めている。コロナ前の2019年第四四半期の転職者数は372万人と2013年同期から30%程度増加している(図表-1)。その後、コロナ禍に一時落ち込んだものの、2022年途中から再び上昇に転じ、2023年第二四半期には340万人まで戻ってきている。



資料：総務省「労働力調査」

2. 県内企業の中途採用に関するアンケート

県内企業における中途採用の状況を把握するため、アンケートを実施した。なお、本調査では社員を将来の幹部候補者である「コア人材」、法務やIT、公的資格、海外展開の知見など特定部門での専門性を有する「専門人材」、営業や店舗、製造現場などの現場を支える「現場人材」に分類した。

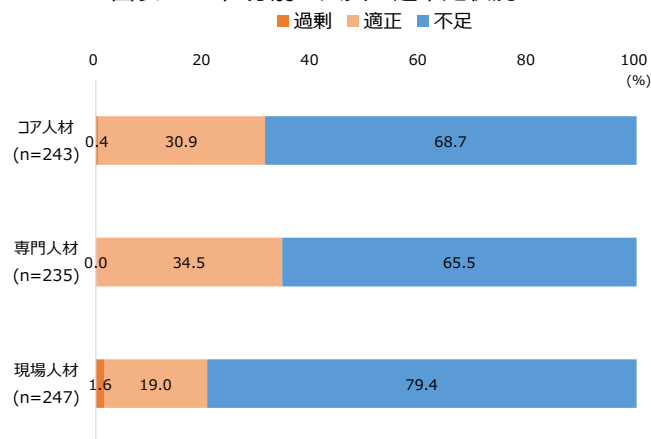
調査実施内容	
調査対象	愛媛県内に事業所を置く企業
調査方法	調査月報に調査票を同封し、FAX/郵送により回答
調査時期	2023年12月
回答企業数	316社 (この内、正社員数11人以上の企業247社の回答を集計)
回答先の属性	
部門	製造業88社 (35.8%) 非製造業158社 (64.2%)
正社員数	11人~30人: 86社 (34.8%) 31人~100人: 100社 (40.5%) 101人以上: 61社 (24.7%)
※集計は不明分を除く	
※四捨五入の関係で合計が100%にならない場合がある (以下同様)	

(1) 県内の人手不足・中途採用市場の状況

A. 区分別の人員の過不足状況

人員の過不足状況を見ると、すべての階層で人員は不足している(図表-2)。最も不足しているのは「現場人材」(79.4%)だが、「コア人材」(68.7%)や「専門人材」(65.5%)の割合も高い。

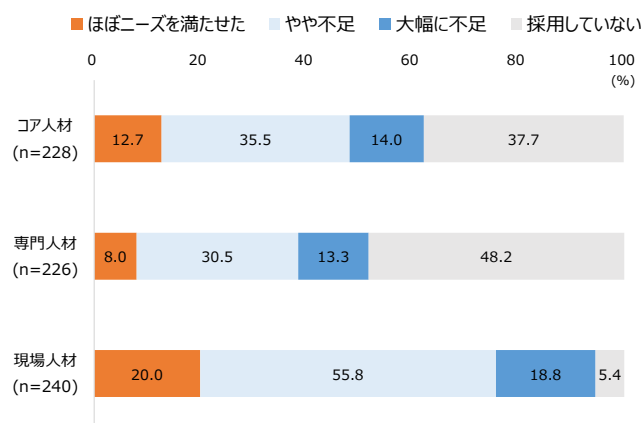
図表-2 区分別の人員の過不足状況



B. 中途採用者の区分別採用ニーズに対する実績

中途採用者数は増加傾向にあるが、採用ニーズに対する実績をみると、ニーズを満たせた割合はどの区分も低い。「現場人材」(20.0%)が最も高いが、経営の基幹を担う「コア人材」(12.7%)や「専門人材」(8.0%)の、その割合は低くとどまっている(図表-3)。

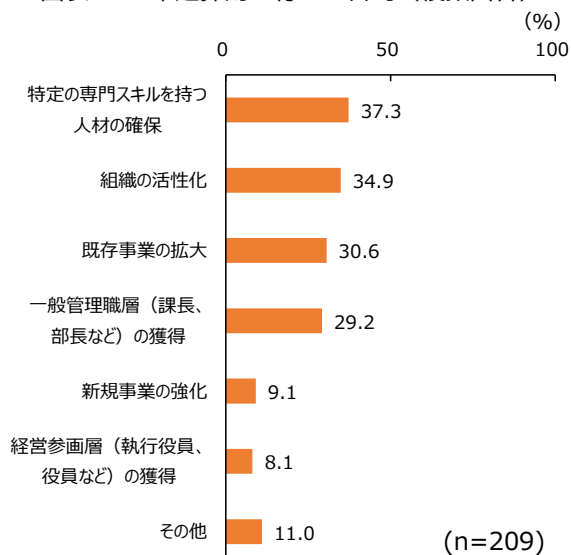
図表-3 区分別の採用ニーズに対する実績



C. 中途採用を行った目的（コア人材、専門人材）

「コア人材」「専門人材」の中途採用を行った目的をみると、「特定の専門スキルを持つ人材の確保」(37.3%)が最も高く、「組織の活性化」(34.9%)や「既存事業の拡大」(30.6%)が続く(図表-4)。専門的なノウハウの獲得や組織の雰囲気を変えるカンフル剤を投入して企業の経営・成長戦略につなげることを期待していることが分かる。

図表-4 中途採用を行った目的（複数回答）

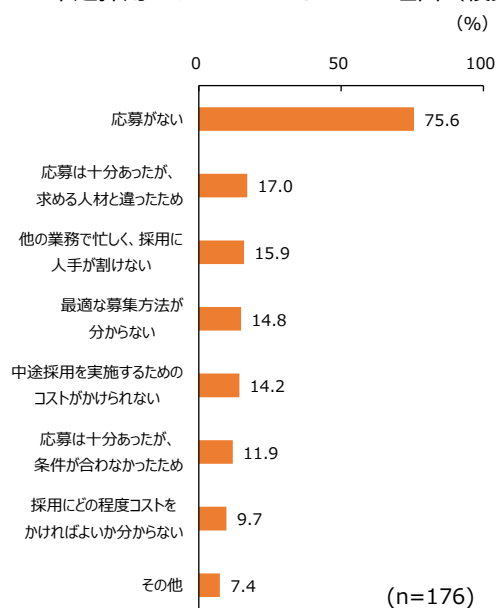


(2) 中途採用の課題

中途採用がうまくいかなかった理由（コア人材、専門人材）

「コア人材」「専門人材」の中途採用がうまくいかなかった理由をみると、「応募がない」(75.6%)が圧倒的に多く、「応募は十分あったが、求める人材と違ったため」(17.0%)、「他の業務で忙しく、採用に人手が割けない」(15.9%)が続く(図表-5)。

図表-5 中途採用がうまくいかなかった理由（複数回答）



3. 各採用手法の比較

図表-6 主な採用手法の概要・メリット・デメリット

採用手法	概要	メリット	デメリット
① ハローワーク	・ハローワークでの求人掲載経由での採用	・求人の掲載に費用が発生しない ・利用者が多く、幅広い層に向けて募集できる	・掲載求人数が多いので、求人情報が埋もれてしまう場合がある
② 人材紹介口	・人材紹介会社を経由しての採用	・自社ニーズに適した人材を紹介してくれる ・人材要件の設定等に関する支援がある ・成約がなければ費用が発生しない	・費用コストが相対的に大きい（主に成果報酬型で、相場は転職者年収の30～40%）
③ 求人広告口	・Web・紙等のメディアへの求人掲載を通じた採用	・求職者側の閲覧コストが低いため、母集団が大きい	・求人企業側のニーズに沿わない人材からの応募が多くなる
④ ダイレクトリクルーティング	・登録者データベース等から個人に対して求人企業が直接オファーを行う採用	・企業側主導で自社ニーズに適した人材を選定してアプローチできる	・人材の選定、スカウトメールの送付などの業務負担が大きい
⑤ リファラル採用	社員等の紹介経由の採用	・採用コストが低い ・ミスマッチが少ない	・社員の紹介モチベーション向上、候補者母集団形成が難しい ・入社後のパフォーマンス不良やトラブルが生じた場合の紹介者・応募者との関係悪化が懸念

資料：厚生労働省「企業等の採用手法に関する調査研究」報告書等をもとに IRC 作成

図表-7 採用フロー

	採用前（いかに採用するか）		採用後（いかに活躍させるか）
	A 採用計画の立案	B 募集/選考	C 入社後
TO DO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 求める要件（スキル、経験など）、人物像の決定 ✓ 採用人数の決定 ✓ 予算（採用活動にかかる人員・予算、採用者の人件費） ✓ 募集方法の決定 ✓ 求人票の作成 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 募集、候補者母集団形成 ✓ 書類選考 ✓ 面接日程の調整/案内 ✓ 面接官の調整 ✓ 面接官のトレーニング 	<ul style="list-style-type: none"> ✓社内融和・環境づくり ✓ミッション・職務範囲の明確化
考慮点	<ul style="list-style-type: none"> ✓経営層、現場部門で人材要件のすり合わせが必要 ✓人材の要件に応じた予算、募集方法を選択 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 候補者母集団の大きさ ✓ 応募状況に応じて、給与、人材要件の見直し ✓ 採用活動のスピード感 ✓ 選考基準の明確化 ✓ 面接官の選考スキル 	<ul style="list-style-type: none"> ✓人間関係のフォロー ✓職務範囲の明確化 ✓助走期間を設ける

資料：人材紹介会社へのヒアリング等をもとに IRC 作成

4. 中途採用で人材を獲得する・入社後活躍させるための方策

中途採用の際に企業がとる行動・考慮すべき点をまとめた（図表-7）。県内企業が中途採用で人材を獲得する・入社後活躍させるためにとるべき方策を、人材紹介会社への取材をもとに図表-7に沿って論ずる。

A.採用計画

採用計画は、採用活動の最上流であり、中途採用の成否を分ける最も重要な工程である。

1 人材の要件決定

企業の経営戦略に何らかの課題があり、求人ニーズが生じる。「経営目標・ビジョンと現状の差分」「差分を埋めるための人材要件」を明確にすることが重要だ。採用は「経営目標・ビジョンを達成するための手段」である。人材紹介会社からは、人物像の徹底的な具体化が必要との声も多かった。定量部分（スキル・経験）だけでなく、定性部分（性格・動機・バックボーン）も含めて具体化させなければならない。

また、経営層・配属部門・人事部門が人材要件

を十分にすり合わせておくことも必要だ。その上で、社内のニーズと中途採用市場の相場感のバランスをみながら人材要件を定めなければならない。

2 コスト設定・募集方法の決定

人材の要件を決めたうえで、採用活動にかかる人員・予算や中途採用者の人件費等の雇用条件を決めていく。そして、メリット・デメリットを勘案しつつ、予算やかけられる工数に応じて採用手法を選択する。どの採用手法も一長一短あり（図表-6）、うまく組み合わせることが必要だ。

B 募集/選考

1 採用候補の候補者母集団

アンケート結果にもあったように（図表-3）、人材を採用しようする際の最大のネックは「候補者母集団の形成」だ。コストをかけて人材紹介会社を使うメリットは、ある程度の「候補者母集団の大きさ」を確保できることにある。また、人材紹介会社が要件にあった候補者を選定し、あらかじめ候補者と面談もすることで候補者の質も一定程度担保される。

2 年収条件

求人に対して応募がない原因は、「お金」であることも多い。転職者に家族がいたり、ローンの支払いがあればなおさら年収条件は重要になる。また、売り手市場で高い能力を持つコア・専門人材の年収相場は上昇傾向であり、既存社員とのバランスから転職者が求める条件を満たせないこともある。加えて、都市部からのUターンの場合は地方と年収相場が異なる。

もちろん限界はあるが、本気で会社・事業を変革したいなら、社内規程を変えてでも条件を上げる（例：住居や固定残業手当を創設、増額する・5年間で現年収まで引き上げるなど）ことも必要である。それでも応募がない場合は、「採用の時間軸を伸ばす」「年収条件等の変更」「人材要件の練り直し」などの調整をしていくことになる。

3 自社の魅力発信

自社の魅力を転職者に伝えられなければ、人材は採用できない。顧客へのマーケティング活動と同様だ。「自社の商品やサービス、売上規模、従業員数」だけでなく、会社の将来像を描く「ビジョン」や創業の精神・会社の歴史から醸成された「価値観」、高い技術力や社員の能力に裏打ちされた「事業のポテンシャル・展開のスピード感」などの刺さるメッセージを打ち出せるかも大事だ。人材紹介会社からは「自社には強みや魅力がないと悩む企業は多い。しかし、自社では気付いていない当たり前になっていることが魅力的であることもある」という声もあった。自社の魅力を様々な視点で徹底的に探し出して訴求していく姿勢が重要である。「大企業のような知名度がない」「強くアピールできるほどの強みがない」という思考を脱却して、転職者に魅力を訴求できれば、ある程度の年収条件差ならクリアできる可能性がある。

4 選考のスピード感

人材紹介会社への取材では、「選考のスピードが遅く失敗するパターンが多い」との声もあった。転職者は日々多くの求人情報に接しており、並行して複数社に応募している場合も多い。応募から

面接まで2週間以上空いてしまう、面接の回数が3回、4回と多くなりすぎると他社に採用されてしまう可能性が高まる。選考のスピードアップはもちろんだが、社内手続き上それが難しくても、進捗の共有だけでも連絡を取って志望度を下げさせない工夫も必要だ。

C 入社後

1 社内融和・環境づくり

高い能力を持っていても、転職先ですぐに成果をあげることは難しい。「業務への慣れ」や「社内人間関係の構築」のためには少なくとも半年～1年程度は必要だ。

“即戦力”という看板が独り歩きして、「この人にすべて任せておけば大丈夫」という受入体制はミスマッチの原因となる。課題解決は独力ではなし得ない。配属部門の適切なフォローが必要だ。

2 ミッション・職務範囲の明確化

転職者の思う自身のミッション・職務範囲と会社側の思うそれにギャップが生じていることも多い。入社後あらゆる範囲の仕事を任され活躍できないこともあるようだ。入社時にミッション・職務範囲を明確化しておく必要がある。

おわりに

コア・専門人材の獲得は、企業の経営戦略そのものであり、重要な成長戦略である。企業の昔から変わらない社風や価値観ももちろん重要である。一方、変化の激しい環境の中で、企業が持続的に発展していくためには、外部から人材を獲得し、既存社員と融合させて違った考え方や専門的なノウハウを取り込んでいくことも重要だ。

また、労働市場の流動化に対して企業は人材をいかに定着させるかも考えなければならない。現在は売り手市場であり、特に高スペックの人材は引く手あまたである。賃金や従業員にとってのやりがいなどを改めて考え、社内を見つめなおすことも必要な局面だろう。（三浦 直也）