

2024年4月23日

企業の人材マネジメントに関する調査 2023 採用、育成、評価、賃金など人事分野別の調査データ集公開 選ばれる企業になるために、見えてきたキーワードは「Closed to Open」

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、人材マネジメントをテーマとした、採用、育成、評価、賃金など人事分野別アンケート調査を実施しました。本レポートは、各調査結果をデータ集としてまとめたものです。調査期間は、2023年3月29日（水）～2023年3月31日（金）です。詳細はレポート本編をご参照ください。

※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。

「企業の人材マネジメントに関する調査 2023」データ集概要

■レポートはこちら

https://www.recruit.co.jp/newsroom/pressrelease/assets/20240423_work_02.pdf

目次

・ はじめに

<トピックス編>

- ・ 選ばれる企業になるための『Closed to Open』
- ・ 多様な人材に開かれた採用
- ・ 主体的なキャリア形成の支援
- ・ パフォーマンスベース、世の中基準で評価する
- ・ 内部にとらわれないつながりや場の活用

<データ集>

- ・ 調査概要
- ・ 人材マネジメント全般

- ・ 人材採用
- ・ 人材配置・異動
- ・ 人材育成・能力開発
- ・ 人材の評価
- ・ 賃金・報酬制度
- ・ 昇進・昇格
- ・ 退職とアルムナイ
- ・ 管理職・ミドルマネジメント
- ・ 柔軟な働き方
- ・ その他のテーマ
(HR テック、パーパス発信、人的資本、人事部等)

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 HR リサーチセンター 津田 郁

日本型雇用慣行が変化していく中で、企業の人事制度や雇用の在り方の現在地を把握するべく、人事担当者向けの調査を実施し、データ集としてまとめました。

日本企業の雇用慣行は、長らく「終身雇用」や「年功序列賃金制度」を中心に据えた「日本型雇用システム」が特徴でした。しかし、近年、環境の変化により、この慣例的な雇用スタイルに限界が生じています。

バブル崩壊以降、少子高齢化や機械化の進展、新興国の成長などの要因が影響し、日本企業は新たな雇用スタイルへの転換を迫られています。現在多くの企業で、人事制度や雇用スタイルを見直す動きが活発になっ

2024年4月23日

ています。

企業の雇用慣行は、働き方・賃金に限らず、家族・住まいといった、人々の生活に大きく影響します。

今回の調査では、現代に必要な、働く人と企業のより良い関係性や雇用の在り方とは何であるかについて、主に全国の人事担当者への調査結果を用いて考察しています。

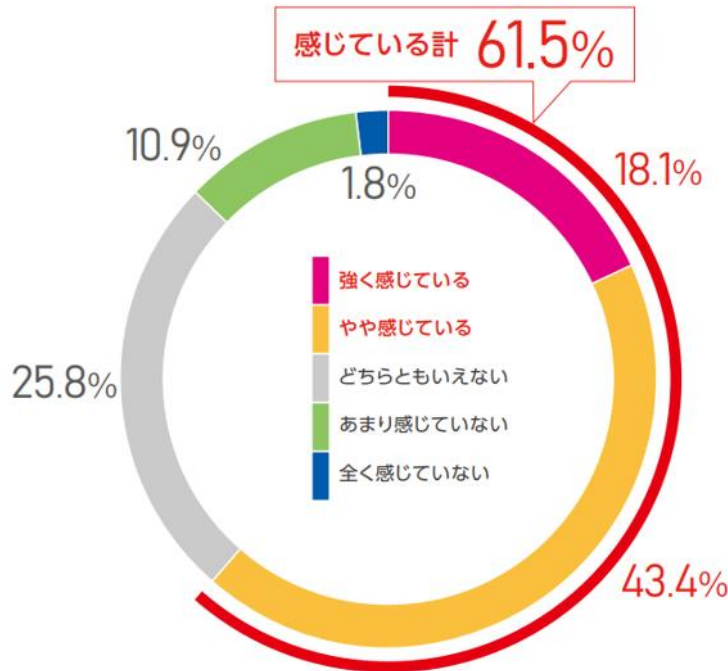
調査結果から見てきたキーワードは、「Closed to Open」です。企業には、これまで内向きであった雇用慣行を外向きに開き、眠っていた一人ひとりの可能性や潜在能力を解放していくような変革が求められているのではないのでしょうか。

レポートの内容から一部トピックスをご紹介します。

選ばれる企業への変化が必要

今後は「人材の流動化」が、企業を取り巻く大きなテーマになるでしょう。従業員が一つの会社に在籍し続けることが前提ではなくなっている今、「働く人から選ばれる」ことも企業側にとっては重要な要素となります。そのためには今までの人事制度や慣習をアップデートする必要があります。実際、人事担当者に企業の人事制度や雇用慣行を変える必要性を感じているかどうかを確認したところ、6割以上の人が必要性を感じていると回答しました。

人事制度や雇用慣行を変える必要性 (単一回答 n=2,761)



キーワードは、「Closed to Open」

働く人から選ばれる企業へと変化するために大切となる考え方が「Closed to Open」です。

次の図表は、今回の調査結果を分析することによって見えてきた、変化対応に積極的な（人事制度を変える必要性を感じており、なおかつ変化に対応できている）企業群の特徴や取り組みをまとめたものです。

これらの企業は、これまで内向きであった人事制度や雇用慣行を外向きに開いていき、人材のまだ使われていない、隠れている能力を解放していく取り組みを進めています。一口に「人事制度」と言っても、採用・育成・評価・賃金など複数の分野がある中で、それらの制度ややり方を内向きから外向きに開いていく人事改革を進めています。

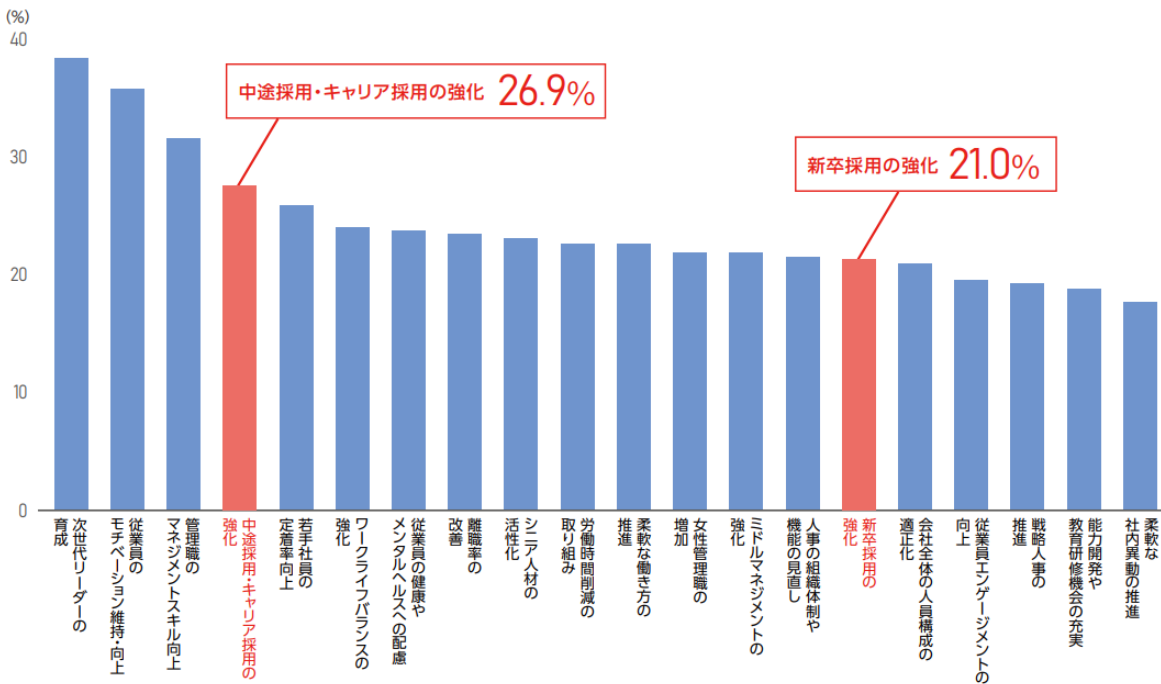
Closed to Open

Closed		Open
新卒のみの入口	採用	多様な選択肢
企業主導型キャリア	異動	個人主導型キャリア
スタンダード	育成	カスタムメイド
一様・均等	評価	パフォーマンス
内部公平性の重視	賃金	外部公平性の視点
年功序列	昇進	成果・能力
非日常・関係の途切れ	退職	アルムナイ・つながり

Closed to Open のポイント①多様な人材に開かれた採用

「Closed to Open」のポイントの一つ目は、「多様な人材に開かれた採用」です。企業の人事課題を見ると、中途採用・キャリア採用に積極的になっていることが分かります。「中途採用・キャリア採用の強化」が全体の中で4番目に高く、例えば「新卒採用の強化」と比べても非常に課題感が強いことが分かります。

現在、人事課題だと感じているもの (複数回答 n=2,761)



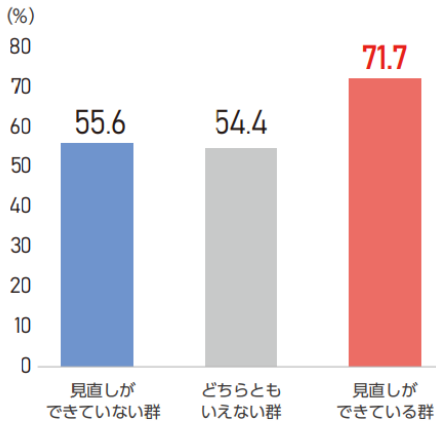
Closed to Open のポイント②主体的なキャリア形成の支援

「Closed to Open」の二つ目のポイントは、「主体的なキャリア形成の支援」です。人材採用のやり方や制度を見直している企業は、従業員個人のスキルや経験とともに「ポテンシャル」を重視していることが分かりました。中途採用・キャリア採用においても、単に即戦力となり得るか否かではなく、入社後の成長や変化を期待できるか否かという点を重視しています。従って、実際に採用のやり方や制度の「見直し

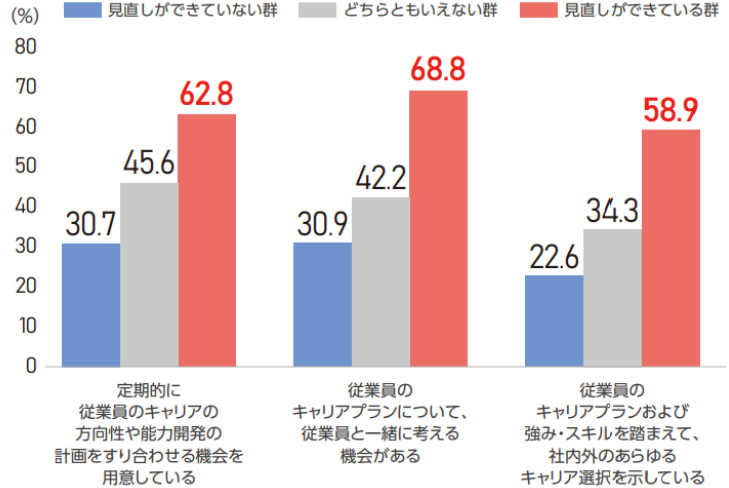
2024年4月23日

「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ます。中途採用・キャリア採用であっても入社後の育成やキャリア支援をセットで考えています。

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「見直しができていない群 (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」と回答した割合を記載

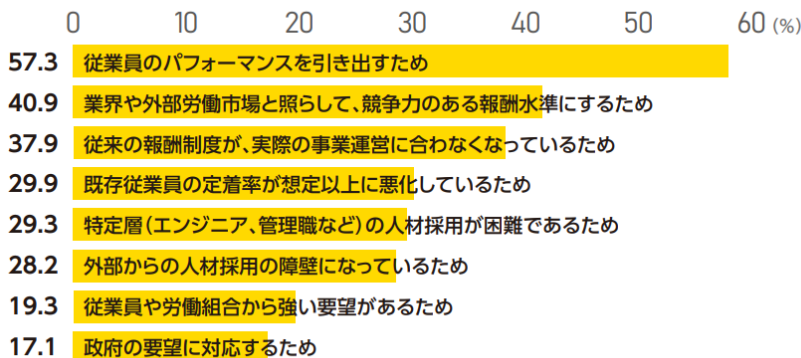
※右図は、各項目について、「ほぼ確実にやっている」・「ある程度やっている」と回答した割合を掲載

Closed to Open のポイント③パフォーマンススペース、世の中基準で評価する

多様な人材に開かれた採用を行い、個々の主体的なキャリア形成を支援することを否定する人はいないでしょう。問題は、どうやって採用した人たちを正当に評価し、自社の成長に貢献してくれる人に居続けてもらうかという点にあります。それには、評価制度や賃金制度が深く関わってきます。なぜなら、評価制度や賃金制度は、組織の価値観や成果を示す重要なメッセージであり、従業員の成長とモチベーションに大きく影響するからです。

賃金・報酬制度の見直しが必要と感じている理由を調査したところ、「従業員のパフォーマンスを引き出すため」と答えた企業が最多でした (57.3%)。次に、「業界や外部労働市場と照らして、競争力のある報酬水準にするため」が多い結果となりました (40.9%)。賃金・報酬制度を変更していくにあたり、企業内だけでなく、外部労働市場の相場や業界の水準などを意識していることが見てとれます。

賃金・報酬制度の見直しが必要と感じている理由 (複数回答 n=1,442)



※「その他」、「あてはまるものはない」は非表示。選択率の降順

2024年4月23日

Closed to Open のポイント④内部にとらわれないつながりや場の活用

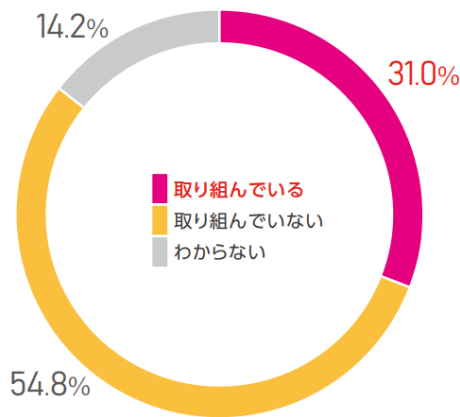
「Closed to Open」の最後のポイントは、企業を取り巻くあらゆるつながりを生かすことです。アルムナイネットワークや外部のパートナー企業、副業実施者など、多様なつながりを活用することで、新たなビジネス機会を創出して組織の成長を促進できます。

今回の調査では、アルムナイネットワークの構築に取り組んでいると回答した人事担当者は約3割であることが分かりました。終身雇用が特徴とされた日本の企業でも、雇用の多様化が本格化しています。社内と社外がシームレスになっていくような状況における、企業の雇用の在り方として、労働市場に開かれた「Closed to Open」という考え方がより重要性を増していくのではないのでしょうか。

アルムナイは、卒業生や同窓生を指す英単語で、人事領域では「企業の離職者・退職者」という意味で使われています。アルムナイを採用するケースが出始めたほか、アルムナイネットワークを維持して優秀な人材の採用に役立てる企業も増えています。

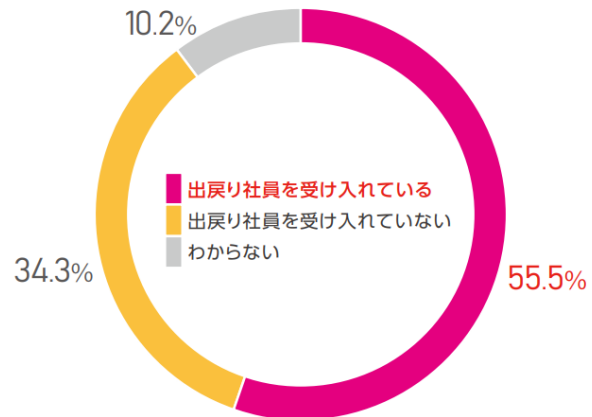
アルムナイネットワークの構築に取り組んでいるか

(単一回答 n=2,761)



出戻り社員の受け入れを行っているか

(単一回答 n=2,761)



アルムナイネットワークの効果

	企業にとっての効果	働く人にとっての効果
人的資本	<ul style="list-style-type: none">組織風土・ビジネスモデルを知る人材の即戦力採用リファラル採用(紹介採用)	<ul style="list-style-type: none">キャリアの広がり、選択肢の多様化再入社業務委託、副業など
知的資本・関係資本	<ul style="list-style-type: none">企業経営や働き方へのアドバイス、フィードバック	<ul style="list-style-type: none">アルムナイ同士のつながり新しいビジネス機会や関係性の発見

2024年4月23日

解説者：リクルート HR 横断リサーチ推進部 HR リサーチセンター 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。

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

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/>