

採用難時代の求心力を考える

労働供給制約社会において 企業が生き残る3つのポイント

前述のとおり、現代は労働供給に限られる時代に突入している。特に人手不足が顕著な業界の一例として、ドライバー、建設、介護サービスなどの分野が挙げられ、求人を出しても応募が集まらない状況が続いており、従来の採用手法だけでは通用しなくなっている。業務の特性上、長時間労働や過酷な条件が求められる職種では、人材獲得がますます難しく、今後、採用母集団の確保はますます困難になるだろう(表①)。人材獲得難、人材不足により、今当り前に人々が享受できているサービス自体が維持できなくなる可能性があるのだ。こうした状況を踏まえ、企業は新たな戦略を打ち出す必要がある。

このような前提の下、企業が労働力を確保し、経営としてサービスの維持拡張を行うためには、以下の3つのポイ

ントが重要となることが示唆される(図②)。

まず1つ目は「相互理解」をベースとした「マッチングの精度の向上」である。母集団が年々減少するにつれ、一つ一つのマッチングの重要性和価値がますます高まっていくと考えるべきだろう。相互理解を深めるマッチングは、お互いの積極的で具体的な情報開示によってマッチング精度を高めると同時に、当初は視野に入れていなかった候補者や企業を取り込むことで選択肢の拡大にも寄与する。

2つ目は「活躍支援」であり、限られた社内人材リソースにおける、一人ひとりの価値創造力や生産性を向上させることが求められる。育成が必須の手立てとなるだろう。

加えて、3つ目の「定着」も重要な要素であろう。企業は、従業員がイキイキと働けるよう支援し、早期の離職を防止する必要がある。働き方改革により就労環境が改善され、いわゆる「ホワイト化」が進む中で、給与や福利厚生といった衛生要因(※1)は依然として離職防止の重要な要素であ

※1:「衛生要因」とは、会社の方針や対人関係、労働条件などを指し、「動機付け要因」とは、仕事、責任、承認、成長可能性などを指す。臨床心理学者フレデリック・ハーズバーグは「動機付け理論」において、「衛生要因」は仕事の不満を低減する上でしか役立たず、仕事の動機付けを高めるためには「動機付け要因」が必要であると提唱した。

企業

生活維持サービスを担う職種で
労働者が不足する

① 職種別シミュレーション

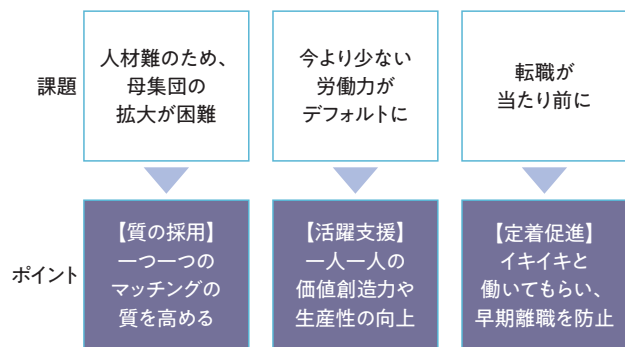
	2030年		2040年	
	供給不足	不足率	供給不足	不足率
輸送・機械運転・運搬	37.9万人	9.3%	99.8万人	24.2%
建設	22.3万人	7.7%	65.7万人	22.0%
生産工程	22.1万人	2.7%	112.4万人	13.3%
商品販売	40.2万人	9.1%	108.9万人	24.8%
介護サービス	21.0万人	10.5%	58.0万人	25.3%
接客給仕・飲食物調理	17.9万人	4.9%	56.6万人	15.1%
保健医療専門職	18.6万人	4.6%	81.6万人	17.5%
事務、技術者、専門職	21.3万人	1.0%	156.6万人	6.8%

出典：リクルートワークス研究所「WorksReport2023未来予測2040労働供給制約社会がやってくる」から加工。

不足率は労働需要と労働供給の予測値から算出

【職種分類について】1_輸送・機械運転・運搬：自動車運転従事者、配達員、倉庫作業従事者、鉄道運転従事者等 2_建設：建設・土木作業従事者、電気工事従事者等 3_生産工程：製品製造・加工処理従事者、機械組立従事者、機械整備・修理従事者等 4_商品販売：小売店主・店長、販売店員、商品訪問・移動販売従事者等 5_介護サービス：介護職員、訪問介護従事者 6_接客給仕・飲食物調理：飲食物調理従事者、接客・給仕職業従事者 7_保健医療専門職：医師、歯科医師、看護師、薬剤師、保健師、助産師、臨床検査技師等 8_事務、技術者、専門職：事務従事者、技術者(機械技術、ソフトウェア等)、教員、専門職業従事者等

② 労働力を確保し、サービスの維持拡張をするための3つのポイント



社会人

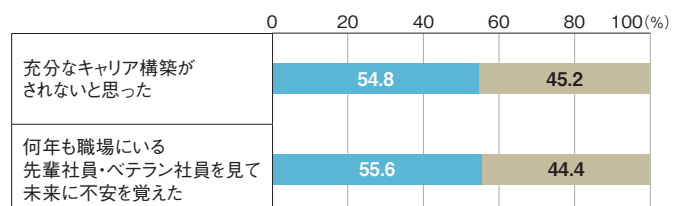
キャリア開発支援が足りないことが
個人が「離職する理由」になっている

③ 20～30代の直近の離職理由

※離職経験者／単一回答(n=261)

■「あてはまる」「ややあてはまる」の計

■「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の計



出典：リクルート「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査 2024」



る。しかし、これだけでは十分とはいえない。企業が快適な労働環境を整え、働きやすさだけが向上しても、それが必ずしも従業員の満足度や定着率の向上につながっていないからだ。実際、ホワイト化が進む大企業でも若手の離職が増えており、リクルートワークス研究所の報告でもその傾向が指摘されている（※2）。若者にとって仕事の意義や成長といった動機付け要因（※1）の重要性が高まっており、つまるところ、採用の時点で個人の内発的動機を「どう支援し、どう育み、どう活躍してもらい、この職場を選び続けてもらうのか」という視点が求められるのだ。

若手従業員はキャリア支援を会社に求めている

前述の3つのポイントを踏まえ、注目したいのが「ワークエンゲージメント」や「キャリア開発」「キャリア自律」などのキーワードである。「ワークエンゲージメント」とは、従業員が仕事に対してどれだけのつながりや愛着を持っている

※2：リクルートワークス研究所「職場が「ゆる」くて、辞めなくなる」2022年

るかを示す概念であり、「キャリア開発」「キャリア自律」は、個人が主体的に自分のキャリアを切り拓く力を育むことを意味する。リクルートの2024年の調査（※3）では、「キャリア自律意識」は「仕事・組織への愛着・結びつき」に有意な正の関連があることが示唆されている。これらが重要視されるのは、企業が従業員の内発的な動機の醸成やキャリア開発支援に真剣に正面から向き合わない限り、せっかく確保した人材が早期に離職してしまうことが分かってきたからである。実際、同調査によると、20代から30代の離職者の半数以上が、直近の離職理由として「十分なキャリア構築がされないと思った」に「あてはまる」と回答している（P6. グラフ③）。

採用難時代において、企業の採用担当者には、採用充足だけにとらわれず、採用した個人のキャリア主体性を育み引き出しながら、入社後の活躍を支援していく視点が求められる。

※3：「企業情報の開示と組織の在り方に関する調査2024第三弾」



若手のキャリア自律支援が労働供給制約社会の採用の肝

リクルートワークス研究所
主任研究員
古屋 星斗氏

Profile●2011年一橋大学大学院社会学研究科 総合社会科学専攻修了。同年、経済産業省に入省。2017年より現職。近著に「会社はあなたを育ててくれない」（大和書房2024）がある。

労働力不足が国民生活を脅かすことになる

日本の労働力不足が継続し深刻化する背景には、高齢化の進行という人口動態の変化があります。特に75歳以上の後期高齢者人口が増加することで、医療・介護や物流など高齢者が依存せざるを得ない生活維持サービスの需要が拡大。若年労働者の減少も、採用難に拍車をかけるでしょう。20年後の20歳人口、40年後の40歳人口が、今の0歳人口より増えることはありません。労働力不足は最も確実な未来予測なのです。昨今の道路や水道、鉄道などの生活インフラの事故やトラブルにも象徴されるように、人手不足は社会機能に深刻な影響を与えます。これからは、類似の事態が頻発する可能性もあるでしょう。人手不足に起因し、警察官、教員、ITエンジニアなど、様々な職種でこれまでの当たり前が難しくなり、私たちの生活に影響を及ぼすことが考えられます。

若手の育成が中長期的な人材獲得につながる

人口動態の変化の影響は企業の採用活動にも及び、2025年卒の従業員数1,000人以上の企業の大卒求人総数

は過去最高水準の21万1900人。2026年卒はさらに増えるという調査結果が出ています。中途採用も、2010年代から飛躍的に拡大。私は、今後15年ほどは「今年の採用が一番楽」なのではないかと申し上げています。人材不足をさらに深刻化させているのが、若手社員の離職です。かつて15～20%だった大手企業の3年以内離職率は28.2%と、過去最高値に。企業は若手を育成するよりも、中途採用で即戦力を確保する傾向にありますが、それだけでは社会全体の育成力が低下します。

こうした中で、若手の育成を重視することこそが有効な人材獲得の手段となる可能性があります。若者は金銭的報酬だけでなく、豊かな職業人生のための長期的なキャリア形成機会を求めているからです。優秀で意欲的な層は負荷の低い職場環境を「ゆるい」と感じ、成長が制限されることに危機感を抱いています。彼らが魅力を感じる育成体制を整え、開示・実践することが、選ばれるための手立てなのです。その肝となるのが、個人を孤立させず、チーム学習などの行動機会や伴走型支援などの仕組みを整備する「キャリア自律の支援」。手挙げ制異動や副業支援など、主体的な行動を受け止める制度改革も有効です。企業の育成力を「人材のプールを作る」感覚で採用に活かすのも一案。離職者が戻る「アルムナイ」制度をヒントに、離職者、応募者、内定辞退者を母集団とすることが、持続的な人材獲得につながります。短期的な採用が厳しいからこそ、長期的な目線が求められるでしょう。