

続した人材需要増は期待できる。ただし、これも糸口が見えたかに思われるデフレからの脱却—継続したインフレと賃金の上昇—を実現できるかに大きく依存する。

②（日本企業の）人材採用の課題として、“伝統的な日本の企業文化”が採用において、特に中途採用で大きなバリエーションになっていると感じる。例えば、日本企業において有為な人材を採用するために社内の給与テーブルから逸脱しても獲得するということが難しいのが現状だろう。グローバル企業へ脱皮するためにグローバル人事制度のプラットフォームをつくっても肝心の日本本社の人事が対応できず、このことが日本本社の一歩の人事課題となっているという声を複数の企業から聞いた。採用において、横並び主義から脱皮し、市場原理に従うべきではないだろうか。

## CloudLink

片山一希 事業統括マネージャー

① AIによるDX化によって、職種ごとの需要格差が今後浮き彫りになってくる。単純な事務作業やインバウンドのみの営業などの需要は減っていく反面、AIを活用できる上級エンジニアや逆にDX化と対極にいるブルーカラーの需要は高まり、壮絶な人材獲得競争になることが予想される。企業としては後者のような需要の高い人材を獲得するためのリソースをどこまで注ぐか、いっそ諦めて育成することにリソースを注ぐか判断するタイミングなのかもしれない。

② 需要が高い人材を採用できないという話の手に前本日の課題を抱えている企業が多い。具体的にいうと、自社がどのような人材を必要としているのかを本質的に理解できていないことが課題。昨今のAIやDX化の隆盛を受けて、自社でもそれを進めて行こうと採用活動に踏み切るも、自社のDX化に必要な要素、そもそもそれを本当にやるべきなのか明確になっていないため、なんとなくで採用をしてミスマッチを



起こしてしまう企業が多くみられるようになるだろう。こうなってしまうと企業も求職者も双方にとっての損失になってしまうため、採用活動の前に十分に時間をかけた要件定義から入る必要がある。

## 経営者 JP

井上和幸 代表取締役社長・CEO

① 24年は戦後史上空前の人材難の年となるだろう。あらゆるセグメントで必要な人材を確保し切れない状況となり、新卒、若手～中堅の中途、アルバイト・パート、エグゼクティブ中途、それぞれで自社が欲しい人材の質・量両面での争奪戦となる。また、こうした状況から採用実施での問題も噴出し（妥協した採用、採用時のすり合わせ不足、動機付け不足）、入社後の早期退職もさらに増加すると見ている。

② 新卒、若手～中堅の中途採用とアルバイト・パートでは相対的に受け身の若手世代をどう惹きつけるかが課題となり、エグゼクティブ採用においては入社後の活躍確率を担保する本質的なマッチングとフォローを兼ね備えた採用を行えるかが鍵となる。



## KMF PARTNERS

吉田亜紀子 Sales&Marketing division Director

① 消費財業界に関していえば、人材需要はすでにコロナ前のレベルに戻ってきている。業界で見ると、リテール業界、一般消費財、高級商材などの業界の人材ニーズが特に高くなってきている。IT業界に関しては、拡大と維持の方向によって採用の仕方も二分されてきている。全般には採用需要は高いといえるだろう。

② 業界を問わず、どの企業も採用には苦戦をしている。要因の一つとして人材データベースへの登録が盛んになってきた影響で、候補者に多くの選択肢



や、オファーが集まってきたことが挙げられる。採用競争が激しくなってくる中で、企業としては、質の高いエージェントの活用、リファラル採用、ダイレクトスカウトなど、複数の手法を組み合わせる必要が出てきているのではないかと思う。

## ジェイ エイ シー リクルートメント

田崎ひろみ 代表取締役会長兼社長

① 24年4月より残業時間の上限規制が全業種で適用となることもあり、人手不足は一層深刻化する。地球環境問題の深刻化への対応など企業に求められる社会的責任が増すと同時に、デジタル化やグローバル化などによる事業の変革スピードも加速するため、当社が得意とするスペシャリストや管理職の需要はさらに高まることが予想される。世の中の変化が激しく、即戦力人材を外部から採って事業を成長させたい企業が増えている。中途採用人材には、スキルだけでなく、培ってきた人脈の広さや社内メンバーの育成、ロールモデルとしての役割も期待されている。

② 人々の生活スタイルや価値観が多様化し、企業も多様性、柔軟性をもった採用形態が求められるようになっていく。人手不足により、AIツールなどを活用して省力化が進む一方、能力が高い、より優れた人材が求められ、このような優秀な人材は取り合いになっている。人材をいかに確保し、維持するかが企業の課題となっている。



## コンコード エグゼクティブグループ

餘茂田一成 ディレクター

① デジタル対応、新規事業やM&Aなど、企業の大規模な変革が不可欠となる中、採用ニーズの強い状況は継続すると見込まれる。特に組織を牽引するエグゼクティブ層の人材需要は強い。また、SDGsやESG



など、既存社員では対応が難しい課題も増えており、求められる人材も多様化していくことが予想される。インフレや紛争などによる景気悪化の恐れはあるが、人材不足は日本の構造的な課題であり人材需要は引き続き強い状況が続くことが予想される。

② 人材獲得競争の激化は続いている。高額な給与を提示するだけでは優秀な人材の採用は難しい。例えば、入社前に業務内容を明確にすることと合わせて、組織構成やポジションの役割を丁寧に伝えることで、候補者が入社後に活躍できるイメージを持てるようにすることも効果的だ。候補者自身が輝ける場所であることが、意思決定に大きな影響を与える。また誠実に候補者に向き合うことで、過去辞退した候補者からの再応募や周囲の優秀な人材を紹介していただける事例も増えている。

## テクノブレーン

北川太 代表取締役

① 業種を問わず、IT系エンジニアの不足感が高く、企業の採用ニーズは高い水準にある。世界情勢の不安、物価高など、経済の先行き不安が採用に及ぼす影響が考えられるものの、研究開発や先端技術の開発者の職種、すなわちAI等の新技術や、半導体をはじめとする国内製造、防衛関連企業などの分野においてはすでに人材獲得競争が激化している。

② 採用を成功させるためには、採用スピードと貪欲さが求められているのは従前のおりだが、物価高・インフレ傾向においては、求職者はより高い給与・条件を求める傾向が強まっている。そのため、フィアアップによる従業員をつなぎ止めの一方で、新規採用においてはより良い条件を提示するといった企業の体力が必要とされる状況になった。コスト増を利益に転換するため、より優秀な人材を獲得する必要が高まる中で、制度の見直し、キャリアチェンジを行う人材・求職者に向けたジョブディスクリプションの明確化、



入社後のキャリアプラン提示など、自らの魅力を強力に発信し実践する採用活動が、労働人口が減少する状況でのスタンダードとなるだろう。

## ヒューマンリソシア

御旅屋（おたや）貢 代表取締役

① 企業の採用ニーズは24年も継続して拡大すると予測している。22年に右肩上がりに上昇した有効求人倍率は、23年を通して高止まりしているなど、人材需要は旺盛だ。特に、「2024年問題」といわれる時間外労働の上限規制適用を控えた建設業界、さらにはDXの進展に伴うDX・IT人材ニーズは一層高まると考えている。

② 23年は、「賃上げ」や「リスクリリング」といったキーワードが注目を集め、また生成AI活用への期待が高まった。24年においては、こうした定着や育成への課題、また次々と新たに登場するDXツールを活用していくにあたり、必要となる人材確保への対応も必要となるだろう。特に、DX活用による生産性向上のためには、リスクリリングによる社員の育成は避けて通れない。こうした従来の「採用」の枠組みを超え、人事戦略の枠組みの中で新たな問題が顕在化してくると予測している。



## パーソルキャリア

加々美祐介 doda編集長

① 採用ニーズは高い水準にあり、今後も転職市場は個人と法人の双方ともに活発になると推測される。新型コロナウイルスの影響で採用を一時停止した企業が一定期間採用できていなかった分の人材を確保する動きが見られ、コロナ前の求人数を上回る「リバウンド需要」が顕著になっている。こうした状況を受け、今後も高水準の求人数を維持するだろう。また、24年も引き続き、将来を担う人材を



育成するために若手人材の採用と、技術力や知識・経験を持つ即戦力人材の採用が強化され、採用の二極化が進むと考えられる。

② 今後も人口減少が続き、労働力不足のさらなる深刻化が見込まれる中で、採用難易度は高まっていくだろう。企業は従来の正社員、経験者採用に加え、特にIT人材においては育成を前提としたポテンシャル採用や、高いスキルを求める場合には副業・フリーランスといった“雇用以外”の受け入れも選択肢にいれる必要性が高まる。さらにコロナ禍を経て、個人の価値観はより一層多様化している。生き方を含め、彼らが自分らしい働き方を実現できるよう、人事制度の改定やラーニング等の機会提供も、人材獲得における重要な鍵となるだろう。

## みらいワークス

岡本祥治 代表取締役社長

① アフターコロナになり、景気がプラスに働いている会社と、世界的な物価高や情勢の不安定さからマイナスとなっている会社とが入り乱れている。全体でいうと、人材需要は伸びている。コロナによるリモートワークの普及、DXの推進等、デジタル人材の必要性がさまざまな企業で増えているが、デジタル人材を新卒だけで補うのは難しいため、この領域における中途採用は最も活発化してきている。さらに、これからもっと活発化していきそう。

② デジタル人材が都市部に集中し過ぎていて、都市部と地方の格差がますます広がっている。中途ニーズは高まっているが、未だジョブ型雇用にシフトできていない会社は、中途採用で入社した人を活用しきれていない。新卒採用は“一括採用”という日本古来の採用にこだわりすぎていて、より社会貢献性や存在意義といったパーパスを重視した会社選びをする若者が増えているのに、会社がそれに対応しきれておらず、ミスマッチが生まれる原因と

