

## 中小・中堅企業の事業課題・人材課題に関する調査「人手不足・採用編」 求人に応募がないと回答した中小企業の事業責任者は30.6% 採用成功企業は求める人材像の明確化、シニア層採用拡大等の 採用条件の緩和、外部人材活用を進めている

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、中小・中堅企業（※）の事業責任者 4,072 人を対象に、事業課題・人材課題をテーマとしたアンケート調査を実施しました。調査期間は2024年3月19日（火）～2024年3月25日（月）です。

※従業員規模5人以上300人未満を中小企業、300人以上2,000人未満を中堅企業と定義しました。調査対象の「事業責任者」などの定義は調査概要を参照してください。本文および図表では調査対象者の所属属性のみ記しています。

### Executive Summary

#### [1] 中小・中堅企業の人手不足の状況

- ・中小・中堅企業ともに約55%の事業責任者が人手不足を実感している
- ・中小企業の事業責任者の57.1%が、人手不足への対応の必要性を感じている

#### [2] 人手不足への対応

- ・人手不足緩和のための取り組みとして、外部労働市場からの人材獲得が注目されている
- ・中小企業では「中途採用の強化」（56.8%）・「賃金の引き上げ」（31.2%）、中堅企業では「中途採用の強化」（62.2%）・「新卒採用の強化」（51.5%）が上位

#### [3] 中小・中堅企業の人手不足解決に向けて① 中途採用の強化

- ・求人募集時の状況において、「募集しても、応募がない」と回答した中小企業の事業責任者は30.6%
- ・企業と応募者の中で折り合わなかった内容は、「賃金水準」「休日の日数」「労働時間」が上位
- ・採用巧者の取り組み① 求める人材像の解像度を高める
- ・採用巧者の取り組み② 中小企業では「勤務時間・勤務地」、中堅企業では「シニア層の採用範囲」や「職種の経験状況」といった採用条件の緩和が行われている

#### [4] 中小・中堅企業の人手不足解決に向けて② 外部人材の活用

- ・外部の副業人材の受け入れ状況について、成長・拡大が見込まれる中小・中堅企業では4割以上の事業責任者が「受け入れている」と回答
- ・外部の副業人材の活用状況について、中小企業では55.7%、中堅企業では63.4%の事業責任者が「活用できている」あるいは「どちらかといえば活用できている」と回答

解説者：リクルート HR リサーチセンター センター長 津田 郁



本リリースでは、全国の中小・中堅企業の事業責任者を対象にした調査結果をご紹介します。深刻な人手不足の中、人材の獲得や活用は多くの企業にとって喫緊の課題です。調査結果を見ると、中途採用を実施している中小企業においては、約3割の事業責任者が「募集しても、応募がない」と回答しました。また、「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」という回答も約3割で、中小企業の採用がうまくいっているとは言い難い状況です。

そんな中でも、中途採用ができていると回答したいわゆる採用巧者の企業にはいくつかの工夫が見られます。まず、求人情報作成時に、求める人材像を明確にしたり採用現場の担当者と丁寧にコミュニケーションを取ったりしています。これにより自社が必要とする人材と応募者のミスマッチを軽減していると考えられます。また、柔軟に採用条件を緩和している点でも

特徴が見られました。具体的には、シニア層への採用範囲の拡大や経験職種の条件緩和を行うといった対応をしています。

また、今回の調査から、成長を目指す中小・中堅企業は外部人材を積極的に活用していることが分かりました。今後「成長・拡大していくことが見込まれる」と回答した中小・中堅企業では、4割以上の事業責任者が社外の副業人材の活用を進めています。人手不足が続く日本の労働市場では、採用・雇用戦略に加えて、外部人材の効果的な活用も検討していくべきではないでしょうか。これまでの人材採用戦略から、外部人材の獲得・活用も含めた戦略へと、転換を図るタイミングが来ています。

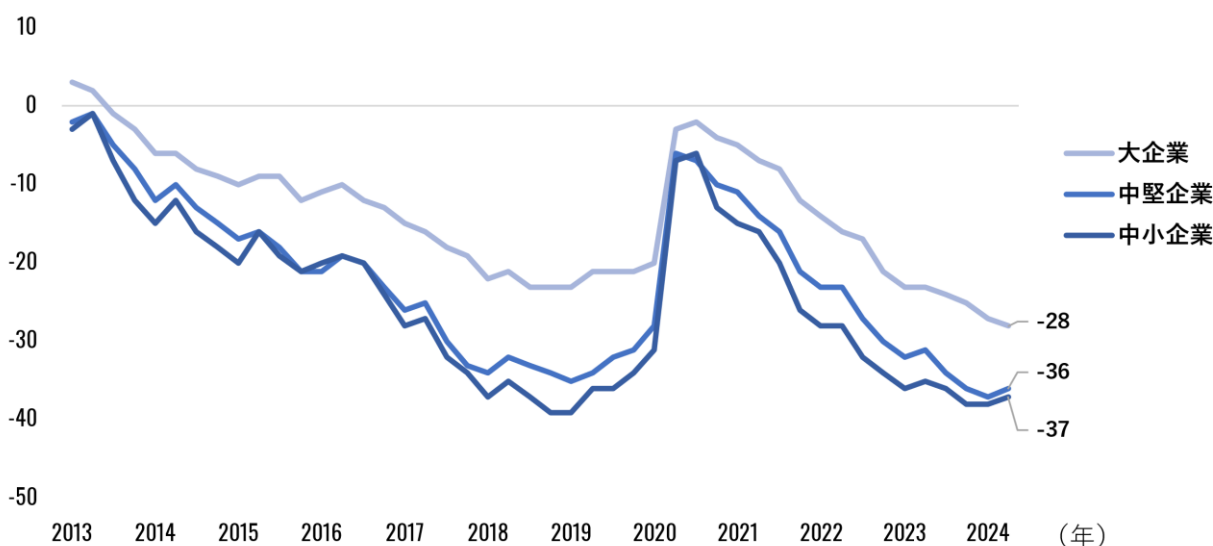
## 【1】 中小・中堅企業の人手不足の状況

今後、労働力人口の減少が見込まれる日本では、多くの企業が労働力の確保に苦慮しています。日本銀行が公表している全国企業短期経済観測調査（短観）の雇用人員判断指数（DI）は、大企業がマイナス 28、中堅企業・中小企業がそれぞれマイナス 36 およびマイナス 37 でした。企業規模に関わらず人手不足感は強く、特に中堅企業や中小企業はより深刻な状況であることが分かります。

このような状況を踏まえ、本リリースでは、最新の調査結果を基に中小・中堅企業における人手不足の現状とその対応策を探ります。全国の中小・中堅企業に勤める「事業責任者」である人を調査対象として、事業運営の現場における人手不足の状況や、その解決の方向性について集計・分析しました。最初に人手不足の状況を概観します。次に人手不足への対応策として見られた中途採用の強化・工夫や、外部人材の活用について解説します。

### 日本銀行 全国企業短期経済観測調査 雇用人員判断指数

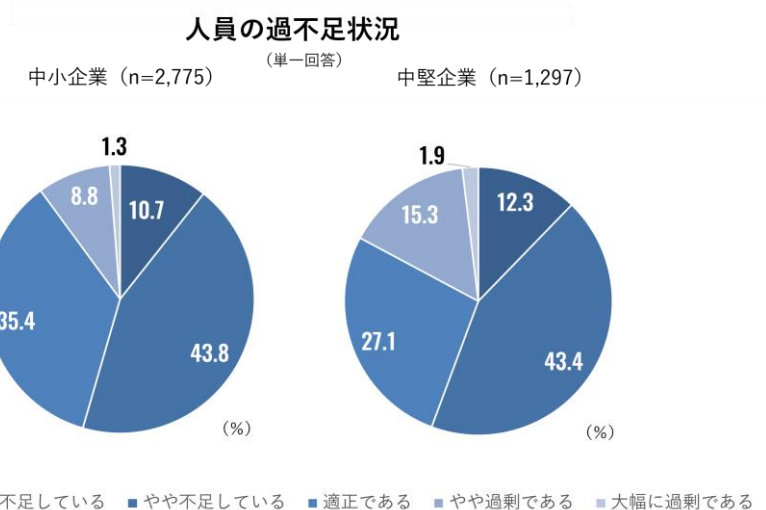
(企業規模別)



出所：日本銀行「全国企業短期経済観測調査」企業規模別の雇用人員判断 D.I.（企業が「人員が過剰」と感じている割合と「人員が不足」と感じている割合の差）を集計。各四半期の値で作図。2024 年 6 月の値を掲載。企業規模は資本金を基準に以下 3 つに区分（大企業…資本金 10 億円以上、中堅企業…資本金 1 億円以上 10 億円未満、中小企業…資本金 2 千万円以上 1 億円未満）

### 中小・中堅企業ともに約 55%の事業責任者が人手不足を実感している

人員の過不足状況について尋ねたところ、中小企業の 54.5%、中堅企業の 55.7%が「大幅に不足している」あるいは「やや不足している」と回答しました。従業員規模に関わらず過半数が人手不足を実感していることが分かります。



### 中小企業の事業責任者の57.1%が、人手不足への対応の必要性を感じている

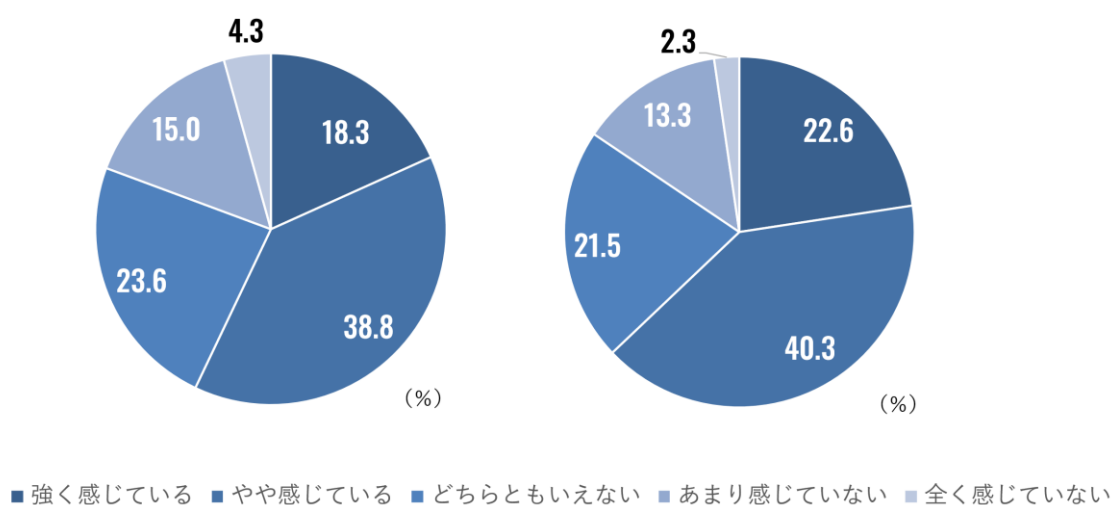
次に、人手不足への対応の必要性を確認しました。企業の規模や地域によって人手不足に対する認識の度合いには若干の違いがありますが、全体的に多くの企業が人手不足に対応する必要性を感じていることが分かりました。

まず中小企業では、「強く感じている」あるいは「やや感じている」と回答した事業責任者が57.1%でした。人手不足に対応する必要性を感じている企業が過半数を占めています。一方、中堅企業では、「強く感じている」あるいは「やや感じている」と回答した事業責任者が62.9%であり、こちらでも人手不足への問題意識が高いことが分かります。

### 人手不足に対応する必要性を感じているか

(単一回答)

中小企業 (n=2,775)
中堅企業 (n=1,297)



## 【2】 人手不足対応の取り組み上位は「中途採用強化」「新卒採用強化」「賃上げ」「外部人材活用」等

ここまでで、過半数の中小・中堅企業の事業責任者が人手不足やその対応の必要性を感じていることが分かりました。その人手不足を緩和するためにどのような取り組みがなされているのか、具体的な取り組み内容を確認してみましょう。

### 人手不足緩和のための取り組みとして、外部労働市場からの人材獲得が注目されている

人手不足緩和のために、どのような取り組みを行っているかについて、中小企業の事業責任者の回答を見ると、「中途採用の強化」が56.8%で最も高く、外部労働市場からの人材確保に注力していることが分かりました。中堅企業の事業責任者でも同様に、「中途採用の強化」が62.2%、「新卒採用の強化」が51.5%と他の選択肢と比べ高い割合を示しており、採用強化による人材確保が主な取り組みであることが分かりました。

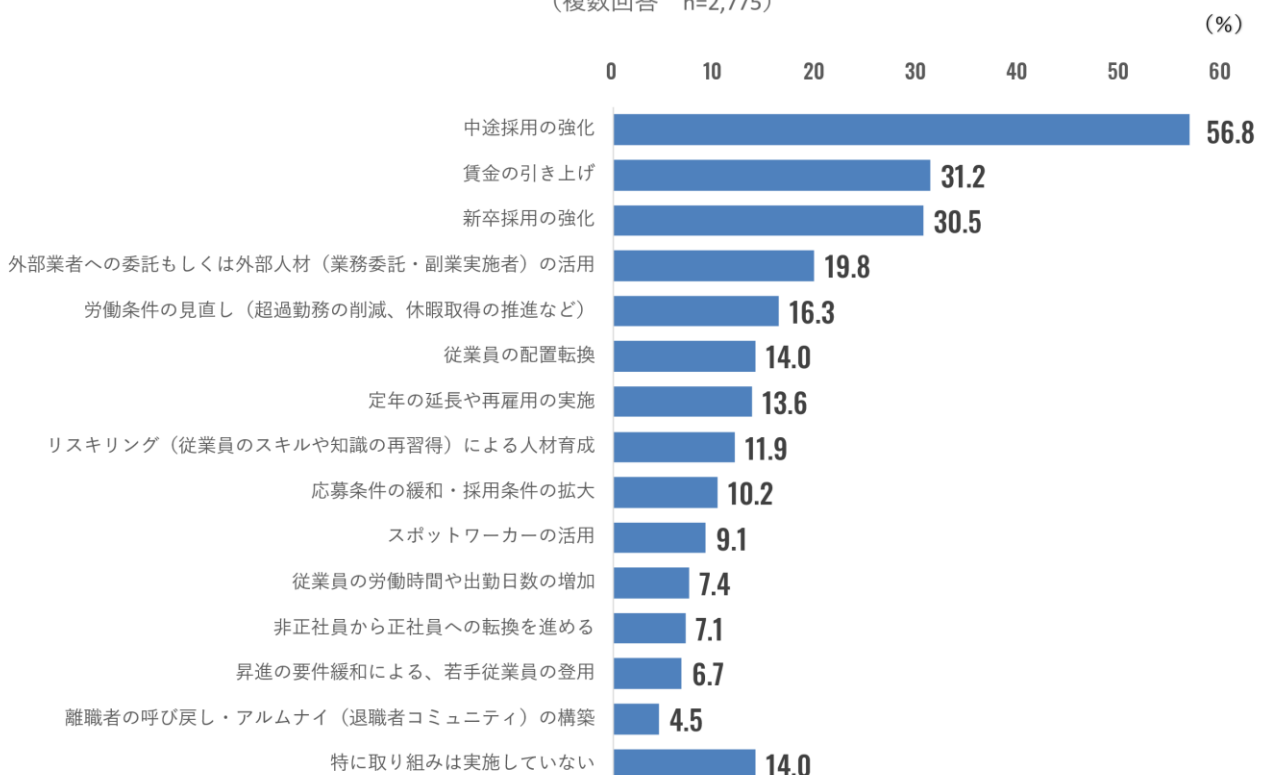
外部労働市場からの人材確保に関連する取り組みとしては、中途採用の強化以外に、「外部業者への委託もしくは外部人材（業務委託・副業実施者）の活用」が選択されていました（中小企業：19.8%、中堅企業：30.8%）。自社の人手不足を補うために、外部人材の活用が一つの重要な解決策として位置付けられていることがうかがえます。

また、賃金の引き上げも見逃せません。中小・中堅企業ともに選択率が30%を超えています（中小企業：31.2%、中堅企業：34.3%）。人手不足緩和のための賃上げには、人材採用における競争力向上と既存従業員の定着率向上の二つの効果が考えられます。

これらをまとめると、中途・新卒の採用強化に加えて外部人材の受け入れや賃上げなどが、今後の中小・中堅企業の人材戦略において重要なテーマになってくると考えられます。

## 【中小企業】 人手不足緩和のための取り組み内容

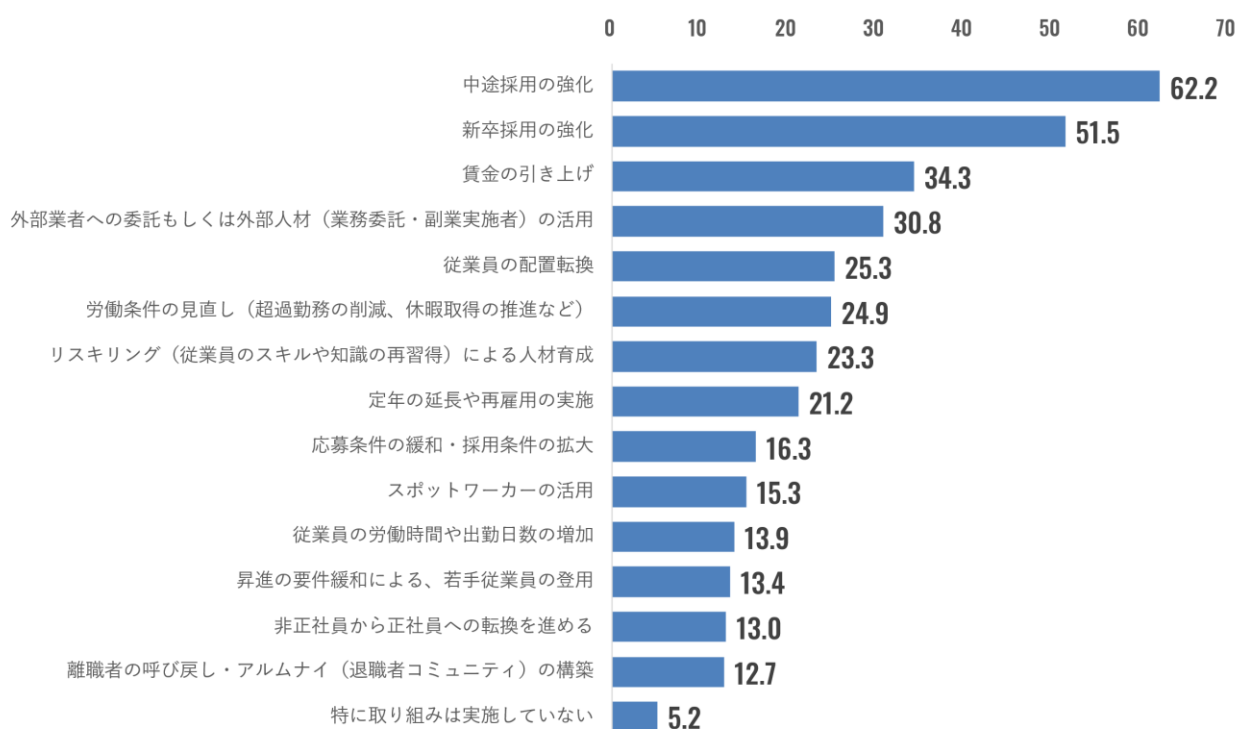
（複数回答 n=2,775）



## 【中堅企業】 人手不足緩和のための取り組み内容

(複数回答 n=1,297)

(%)



### 【3】 中小・中堅企業の人手不足解決に向けて①「中途採用／キャリア採用プロセスの精度を高める」

前述の通り、中小・中堅企業ともに、極めて多くの事業責任者が、人手不足緩和のための取り組みとして「中途採用の強化」を挙げています。大企業も含めた多くの企業が中途採用／キャリア採用を強化していくと考えられる中で、どのように中途採用／キャリア採用を進めていけば良いかについて解説します。

#### 求人募集時の状況：「募集しても、応募がない」と回答した中小企業の事業責任者は 30.6%

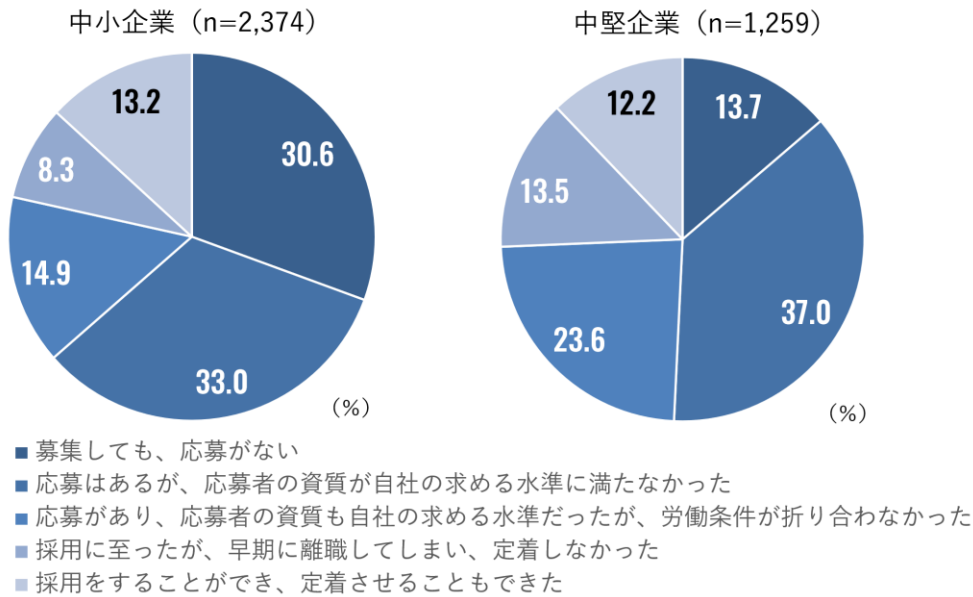
まず、求人募集をした際の状況について、中途採用を実施している企業に絞って見ると、中小企業の事業責任者では、「募集しても、応募がない」という回答が 30.6%で、採用活動における母集団形成の難しさが浮き彫りになっています。「応募はあるが、応募者の資質が自社の求める水準に満たなかった」（33.0%）という回答も多く、求める資質が採用活動で出会える人材と比べて高いという課題もあると言えます。

一方で、中堅企業の事業責任者では、「募集しても、応募がない」という回答は 13.7%であり、中小企業に比べると低い割合です。ただし、「応募があり、応募者の資質も自社の求める水準だったが、労働条件が折り合わなかった」が 23.6%と目立ちます。中堅企業では、中小企業に比べて応募はあるものの、その後のプロセスに課題があることが分かります。



## 求人募集をした際の状況

(中途採用を行っている企業 単一回答)

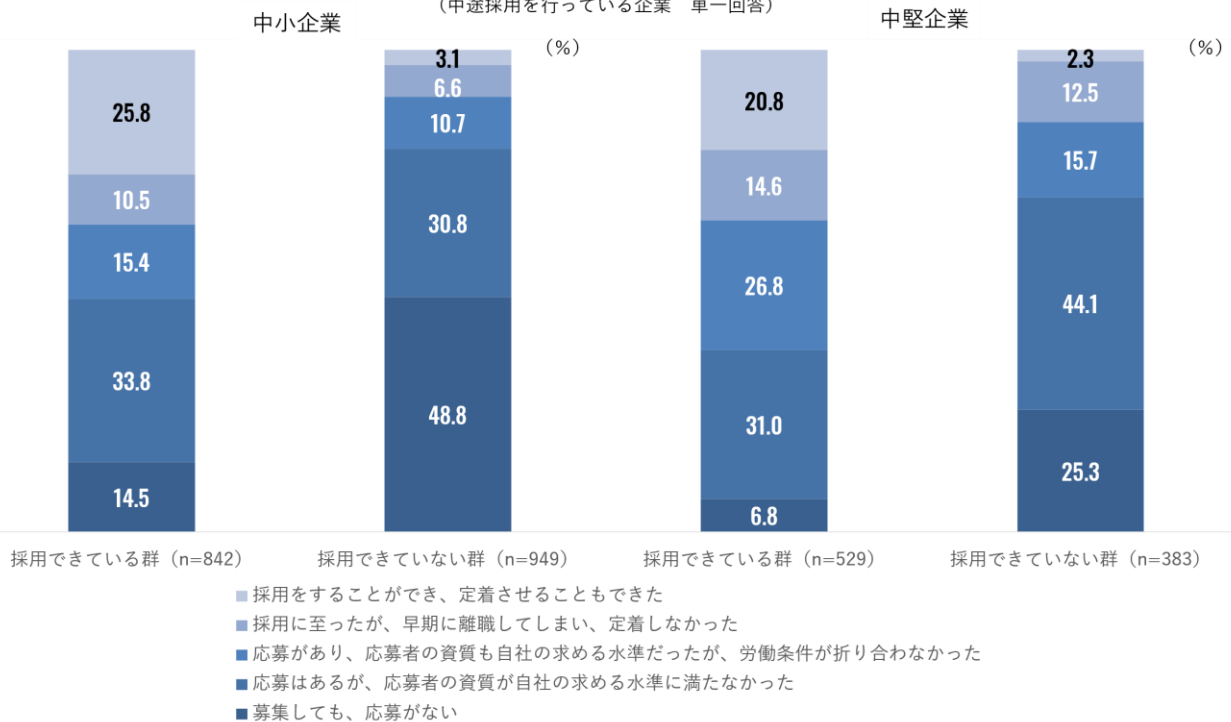


次に、中小・中堅企業のそれぞれについて、中途採用において「採用できている群」と「採用できていない群」で比較しました。中小企業の事業責任者のうち、「採用できていない群」では「募集しても、応募がない」(48.8%)の割合が特に高く、採用候補者の母集団形成の難しさが顕著に表れています。

このように、企業が求人募集を行う際には、応募者の人数だけでなく、採用基準や労働条件にどう折り合いをつけるかが採用の成否に関わっていることが明らかになりました。

## 求人募集をした際の状況

(中途採用を行っている企業 単一回答)



※事業責任者の管轄事業における中途採用について、「十分に採用できている」「ある程度採用できている」を「採用できている群」「全く採用できていない」「あまり採用できていない」を「採用できていない群」として集計

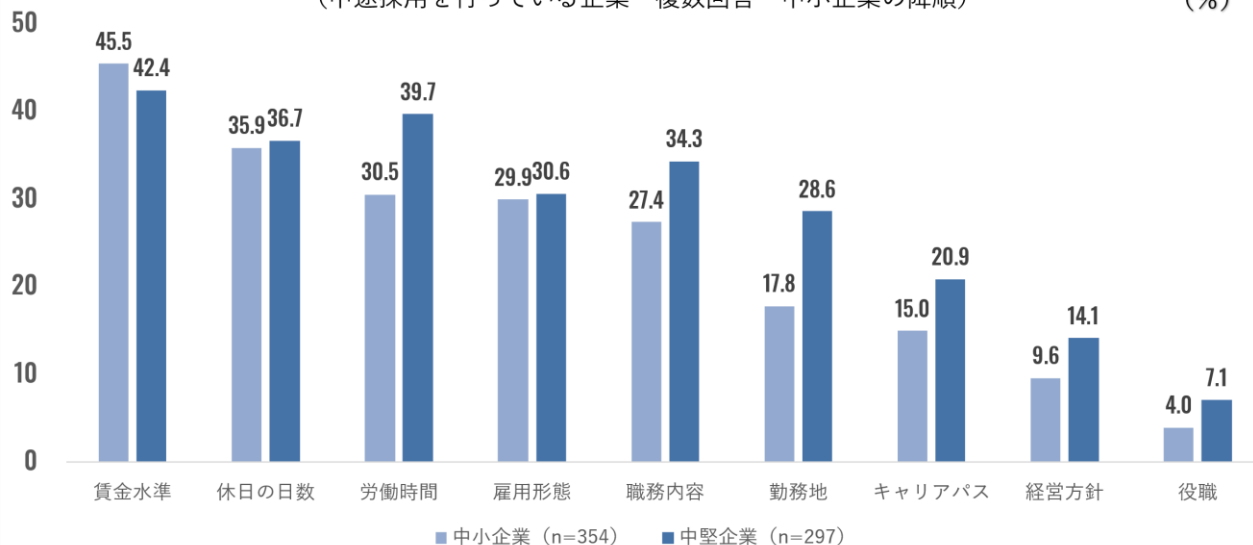
## 企業と応募者の間で折り合わなかった内容の上位項目は、「賃金水準」「休日の日数」「労働時間」等

それでは、さらに詳しく「企業と応募者の間で折り合わなかった内容」を見ていきます。中小・中堅企業のいずれにおいても、折り合わなかった内容として挙げられるのはともに「賃金水準」でした。他にも、「休日の日数」「労働時間」といった内容で選択率が高い結果でした。「賃金水準」といった待遇の側面と、「休日の日数」「労働時間」といった労働環境の側面において、企業と応募者の間で折り合っていない状況であり、中途採用／キャリア採用の成否にも影響していることが推察されます。

### 企業と応募者の間で折り合わなかった内容

(中途採用を行っている企業 複数回答 中小企業の降順)

(%)



※「その他」は非表示

### データから見る中途採用戦略のポイント①：求める人材像の解像度を高める

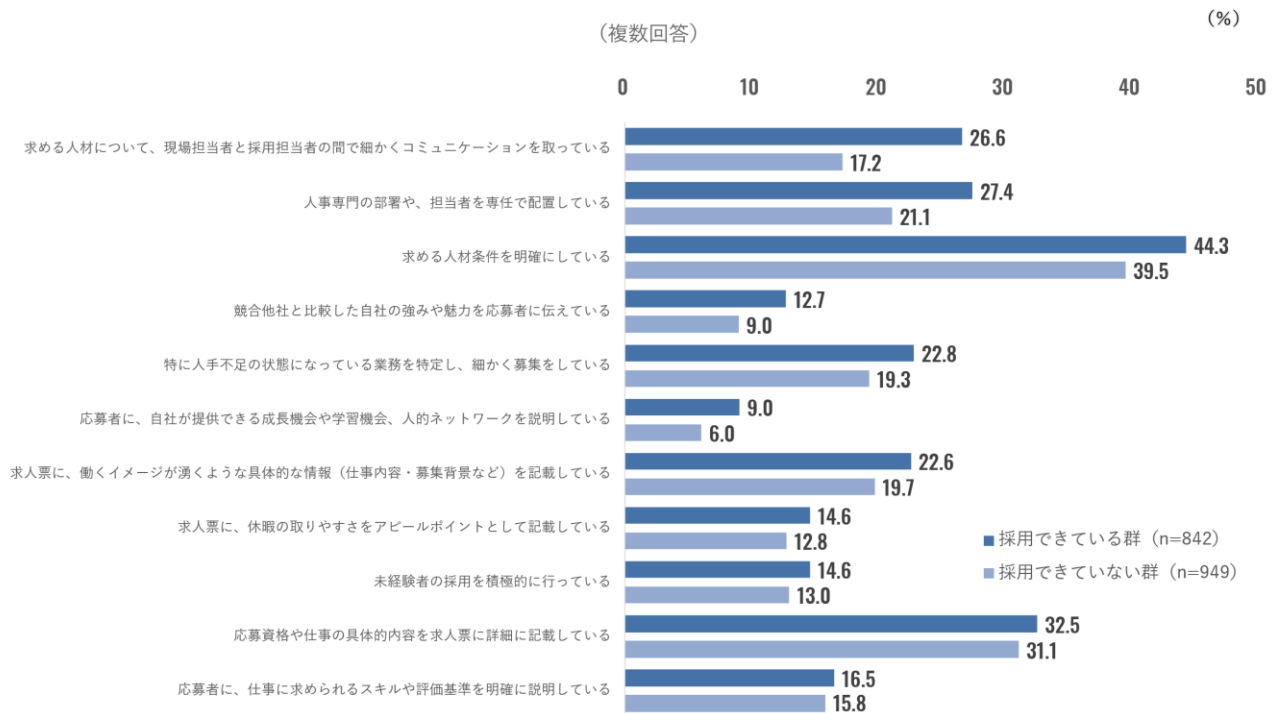
実際のところ、採用がうまくいっている企業とそうでない企業では、具体的にどのような違いがあるのでしょうか。ここでは求人情報作成時の取り組みについて見ていきます。

中小企業で求人情報作成の際に最も多く取り組まれているものは、「求める人材条件を明確にしている」で、「採用できている群」では44.3%、「採用できていない群」では39.5%が実施しています。次に、「応募資格や仕事の具体的な内容を求人票に詳細に記載している」が挙げられます。「採用できている群」では32.5%、「採用できていない群」では31.1%が実施しています。

「採用できている群」と「採用できていない群」で最も差が大きかったものは、「求める人材について、現場担当者と採用担当者間で細かくコミュニケーションを取っている」という取り組みです。「採用できている群」は26.6%、「採用できていない群」では17.2%と9.4ポイントの大きな差があります。また、この項目は中堅企業でも「採用できている群」は40.1%、「採用できていない群」では32.6%と7.5ポイントの差がありました。

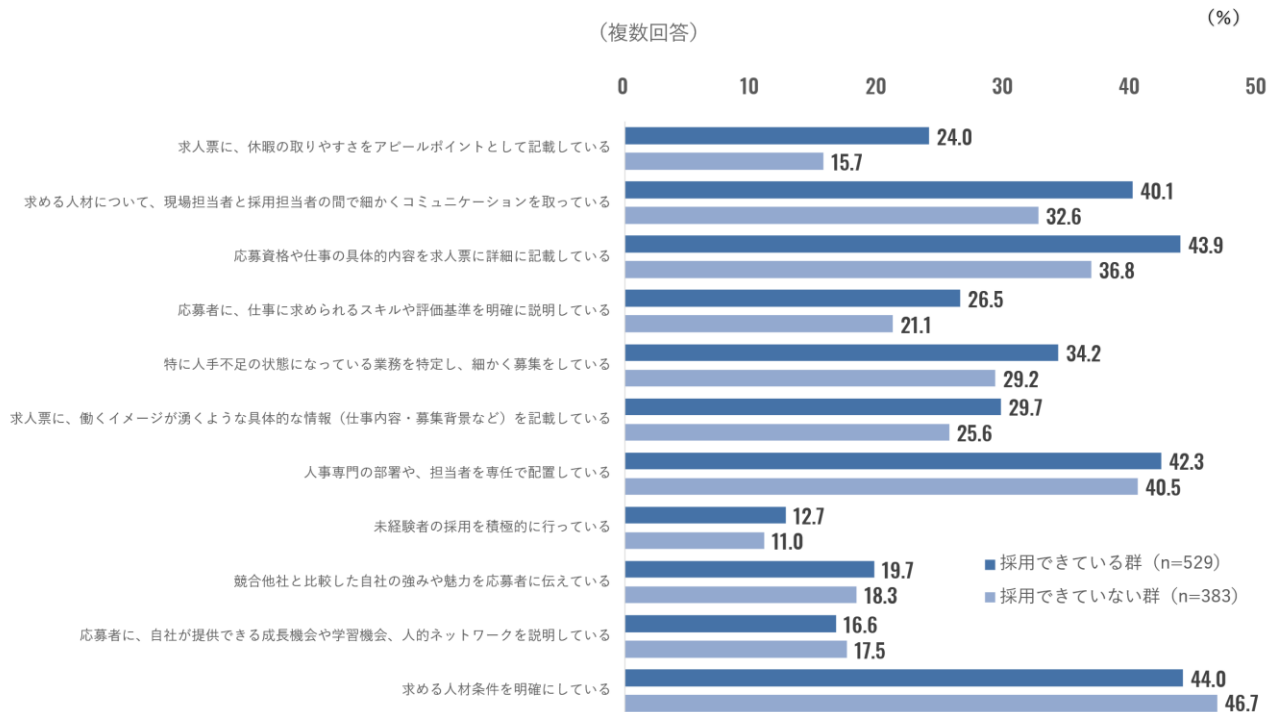
現場のニーズを正確に把握し、それを求める人材条件に落とし込み採用プロセスに反映することでミスマッチが減り、より効果的な採用が可能になると言えます。このように求人情報を作成するには、具体的な人材条件の明確化や労働条件のアピールが重要な要素となっており、これらの取り組みが採用成功に寄与していると考えられます。

## 【中小企業】中途採用の求人情報作成の際に取り組んでいる内容



※「採用できている群」－「採用できていない群」の差の降順

## 【中堅企業】中途採用の求人情報作成の際に取り組んでいる内容



※「採用できている群」－「採用できていない群」の差の降順

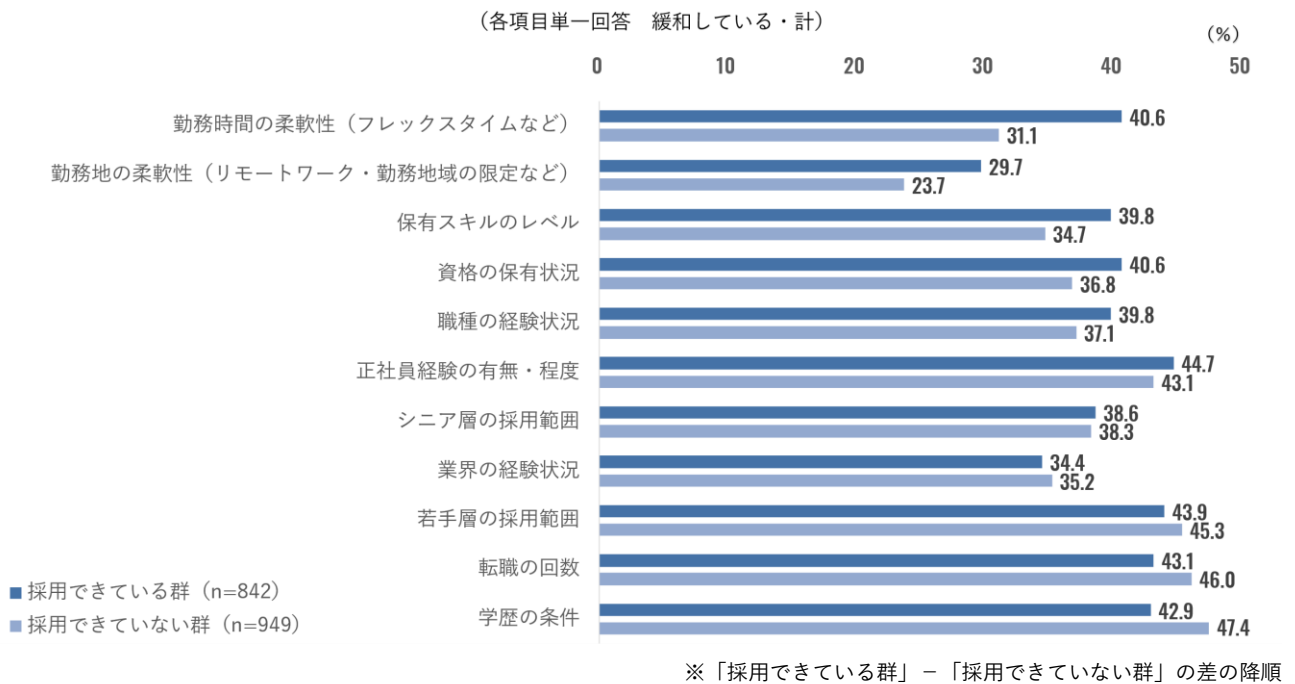


データから見る中途採用戦略のポイント②：採用巧者の中小企業では「勤務時間・勤務地」、中堅企業では「年齢や経験の範囲」といった採用条件の緩和が行われている

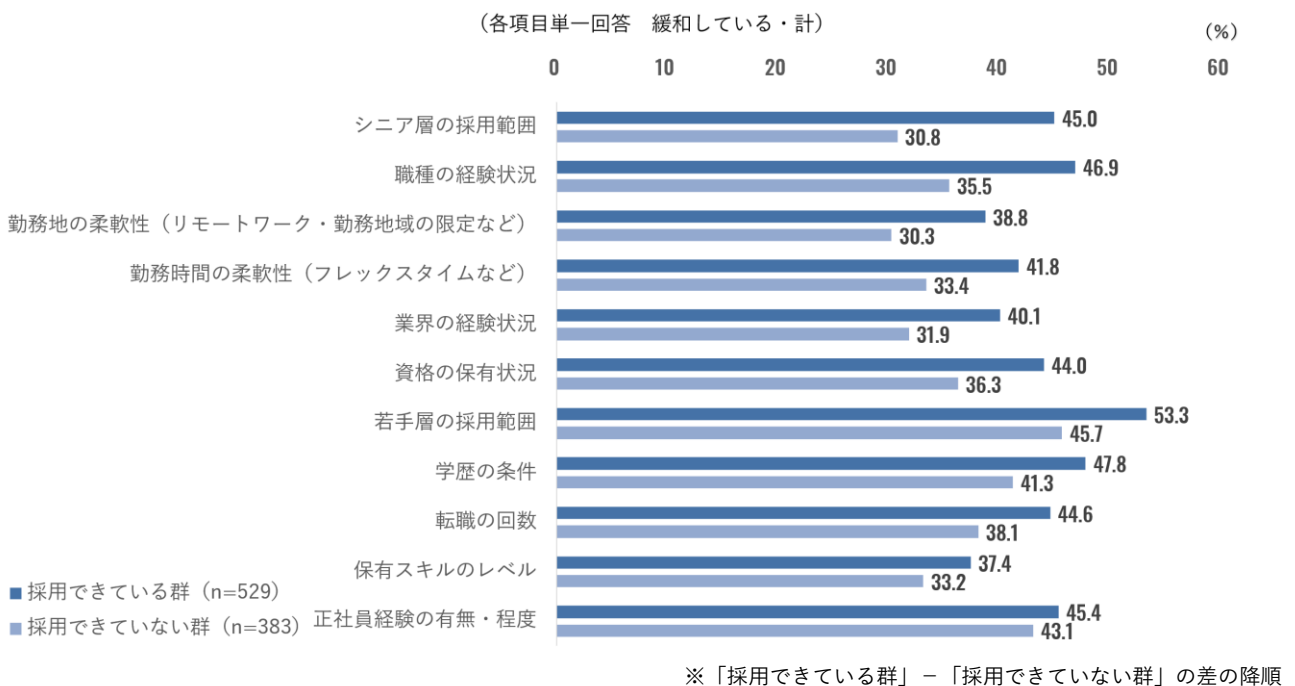
人手不足が常態化している日本の労働市場において、企業側が求める人材要件を全て満たす人ばかりを採用することは容易ではありません。求める人材像をベースとしつつも、労働市場の状況や、働く人の価値観・ニーズを踏まえて条件のすり合わせや調整をしていく柔軟性が重要でしょう。

今回の調査では、この1～2年の採用活動で、こういった条件を緩和したかについて確認しています。採用できているかどうかで群を分けて見ると、中小企業では、「勤務時間の柔軟性」や「勤務地の柔軟性」で「採用できている群」の方が「採用できていない群」よりも緩和が行われていることが分かりました。

【中小企業】直近1～2年の中途採用活動で緩和した条件



【中堅企業】直近1～2年の中途採用活動で緩和した条件



次に、中堅企業の状況を見ると、中小企業とは違った傾向があることが分かりました。「採用できている群」と「採用できていない群」の差が最も大きかったものは、「シニア層の採用範囲」であり、14.2ポイントの差がありました。他の条件も総じて「採用できている群」の方が高く、従来の採用条件にとらわれず採用ターゲットを広く設定している取り組みが見られます。

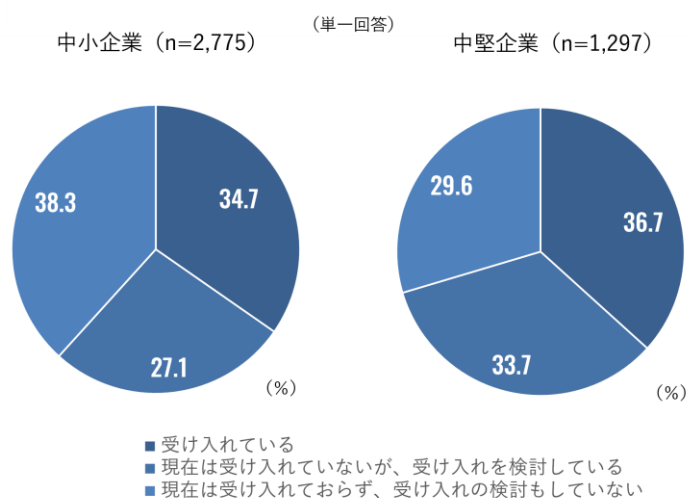
#### 【4】 中小・中堅企業の人手不足解決に向けて②「採用に加えて、外部人材の活用を推進する」

中小・中堅企業の人手不足解決のもう一つのポイントとして、成長・拡大が見込まれる企業は外部人材の活用を進めていることが分かりました。人手不足が続く日本の労働市場では、採用・雇用戦略に加えて、外部人材の効果的な活用も検討していくべきではないでしょうか。調査結果を見ていきましょう。

#### 外部の副業人材の受け入れ状況：成長・拡大が見込まれる中小・中堅企業では4割以上の事業責任者が「受け入れている」と回答

社外からの人材確保という観点では、外部人材の活用も重要な要素です。企業の事業責任者に対して、社外の「兼業・副業で働く人」を受け入れているかについて尋ねたところ、中小企業では、「受け入れている」と回答した割合は34.7%、「現在は受け入れていないが、受け入れを検討している」は27.1%、「現在は受け入れておらず、受け入れの検討もしていない」は38.3%でした。

#### 社外の「兼業・副業で働く人」を受け入れているか

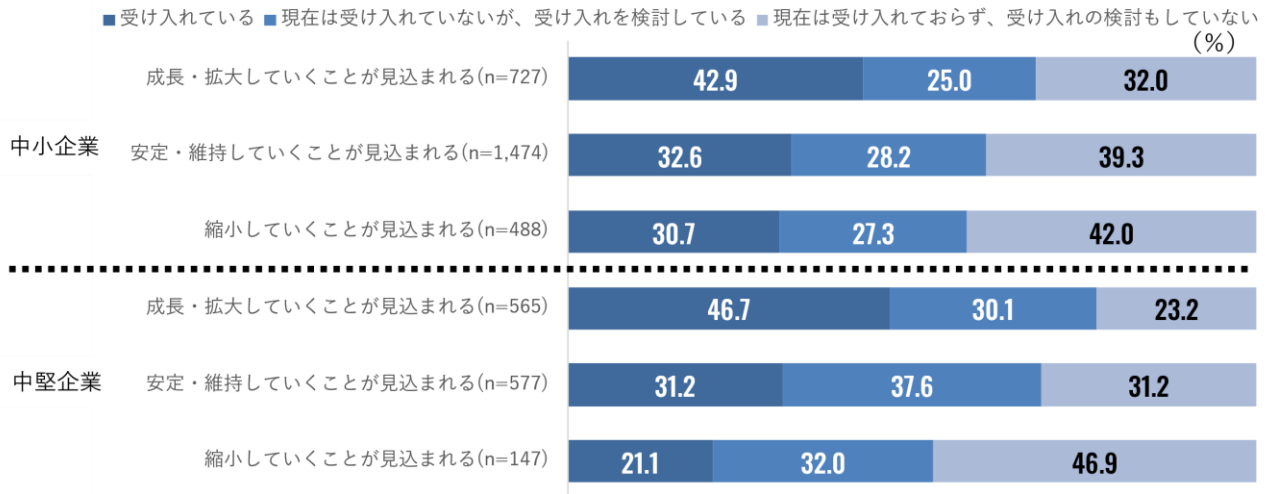


また、事業展望別に見ると、「成長・拡大していくことが見込まれる」と回答した群では、副業人材の受け入れが進んでいることが分かります。中小企業の「成長・拡大していくことが見込まれる」群では「受け入れている」が42.9%と高く、逆に「縮小していくことが見込まれる」群では30.7%にとどまっています。

中堅企業でも同様に、「成長・拡大していくことが見込まれる」群では46.7%が「受け入れている」と回答しており、積極的な受け入れが進んでいることが見て取れます。

## 【事業展望別】副業人材の受け入れ状況

(単一回答)



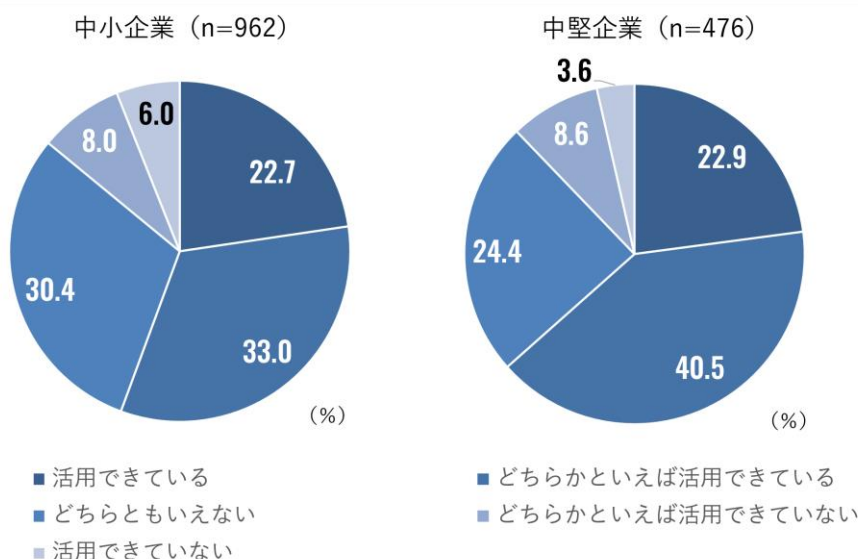
※「廃業を検討していくことが見込まれる」と回答した群（中小企業86人、中堅企業8人）を除く

### 外部の副業人材の活用状況：中小企業では 55.7%、中堅企業では 63.4%の事業責任者が「活用できている」あるいは「どちらかといえば活用できている」と回答

副業人材を事業推進の観点から活用できているかについて、中小企業では、「活用できている」と回答した割合は 22.7%、「どちらかといえば活用できている」が 33.0%であり、合計で 55.7%が副業人材の活用 に一定の成果を上げていることがわかります。

### 副業人材を事業推進の観点から活用できているか

(単一回答)



副業人材のみならず外部人材の受け入れは、事業推進において重要な要素であり、半数以上の事業責任者が外部人材を活用することで新しい視点やスキルを取り入れ、事業推進につなげることができているようです。外部労働市場での人材採用が十分にできないことが今後も予測される中で、外部人材の活用はますます重要となるため、事業推進の観点からも、その有効な活用方法を模索し続けることが求められます。

解説者：リクルート HR リサーチセンター センター長 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。

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。

データ分析担当：リクルート HR リサーチセンター 研究員 久米 光仁



大学院修士課程（経営学）で人事労務管理を専攻。女性労働・ワークライフバランスに関する研究を行う。その後、クオッツ・アナリストとして金融業界でマーケット分析を担当。

2022年に株式会社リクルート入社。現在は労働市場や転職市場といったHR領域におけるリサーチコンテンツの企画立案、社内外への発信に関する業務を行う。

## 調査概要

調査方法：インターネット調査

調査対象：全国の事業責任者（人材採用・人材活用、事業戦略の策定・検討、事業の収支に責任者として関わっている、もしくは中心的な立場として関わっている人を事業責任者と定義し、調査対象とした。

企業の従業員規模および企業所在地で割付を行った。従業員規模については、従業員規模 5～300 人未満を中小企業、300～2,000 人未満を中堅企業と定義した。地域については、都市圏：埼玉県・千葉県・東京都・神奈川県・愛知県・大阪府、地方部：それ以外の道府県と定義した。）

有効回答数：4,072 人（中小企業 2,775 人／中堅企業 1,297 人）

調査実施期間：2024年3月19日（火）～2024年3月25日（月）

調査機関：インターネットリサーチ会社

本件に関する  
お問い合わせ先

<https://www.recruit.co.jp/support/form/>

## 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/