

労働市場レポート 転職市場インサイト

2025年度1-3月期調査

本レポートの概要・データについて

本レポートの概要

本レポートでは、人材紹介サービス『リクルートエージェント』のデータを用いて、主に正社員¹の転職市場の動向を解説しています。近年、政府が労働移動の円滑化を推進する中で、個人にとっても転職がキャリア形成の選択肢として捉えられるようになってきました。企業に目を向けると、構造的な人手不足や事業変革を背景に、即戦力人材の採用や通年採用ができる中途採用・キャリア採用が活性化しています。

このような状況を踏まえて、本レポートでは転職市場の動向をより実践的な視点で捉えることを目的に各種データを掲載しています。企業の採用予定人数と求職者数、応募数の推移の比較などから転職市場の全体感をつかむことができます。さらに、採用活動の当事者である企業の声を聞き取るとともに、転職内定者へのアンケートを通じて、賃金やワークライフバランス、キャリアの考え方など、転職する理由やきっかけをまとめています。

なお、本レポートは一部試行的要素を含みます。指標の定義・算出方法は四半期ごとに見直すことがあり、見直しの履歴は改定履歴（P31）に記載しています。

『リクルートエージェント』について

『リクルートエージェント』は、転職を希望する個人と採用を行う企業の間立ち、双方にとって最適なマッチングを日本全国で支援する人材紹介サービスです。求職者にはキャリアアドバイザーが求人動向や転職ノウハウを踏まえて伴走し、企業にはリクルーティングアドバイザーが求人情報の作成から採用活動の成功までをサポートします。年間登録者数は約141万5,000名²であり、年間約8万7,000名³が転職をしています。募集求人の企業規模や業界は幅広く多様ですが、契約形態は主に正社員です。

¹ 雇用期間の定めがない職員・従業員

² 2024年度実績：2024年4月1日～2025年3月31日の間に申し込みをいただいたサービス登録者数

³ 2024年度実績：2024年4月1日～2025年3月31日の間に転職を決定した人数

本レポートのデータについて

求職者と企業双方を支援する人材紹介サービスの特性上、企業の採用活動と求職者の転職活動を一連のプロセスでまとめて見ることができます。企業の採用計画と実績にはどの程度差異があるのか、求職者が転職活動の中でどのようなプロセスで活動し、実際に内定・転職に至るのかなど、ミクロ視点で見た転職市場の実態について、四半期ごとのデータ集計により動向を捉えることができます。

本レポートのデータはあくまで人材紹介サービスのプラットフォーム上に蓄積された情報に限られます。取引社数は年間約4万5,000社⁴、登録者数は年間約141万5,000名に達することから、特に正社員を中心とした転職市場を考える上で一定の代表性を持つものと考えられますが、日本の労働市場全体（就業者約6781万人⁵）や、転職市場全体（転職等希望者約1000万人⁶）を代表するものではありません。

労働市場・転職市場についての包括的な解釈を行うにあたっては、公的統計やその他の調査データもご参照いただき、本データは人材紹介プラットフォームの動向を示す補完的なデータとしてご活用ください。なお、詳細な分析対象については、3ページに記載のサービス実績とデータ定義をご参照ください。また、公的統計とは集計対象やデータ定義が一部異なる点にご留意ください。

本レポートの構成について

本レポートは基礎的なパートである「転職市場の動向」と、テーマに基づいた分析パートの「トピックス」で構成しています。本号のトピックスでは「AI関連求人」および「50代の転職実態」について『リクルートエージェント』のデータを用いて明らかにしました。また、多くの企業にとって課題である人材の活躍・定着のテーマについて、「キャリアチェンジ制度」という企業の取り組み事例を紹介しています。

⁴ 2024年度実績：2024年4月1日～2025年3月31日の間に取引があった企業数

⁵ 総務省統計局「労働力調査」2024年平均

⁶ 総務省統計局「労働力調査」2024年平均

『リクルートエージェント』のサービス実績とデータ定義

登録者数：約141万5,000名

※ 2024年度実績：2024年4月1日～2025年3月31日の間に申し込みをいただいたサービス登録者数

年齢	構成比
25歳まで	25%
26-30歳まで	22%
31-35歳まで	14%
36-40歳まで	11%
41-50歳まで	17%
51歳以上	12%

職種	構成比
販売・サービス・流通	17%
営業	13%
オフィスワーク事務職	13%
法務・財務・人事・総務	6%
生産管理・品質管理	6%
エンジニア（電気・機械・化学）	6%
SE	5%
医療・医薬・化粧品	5%
経営・企画・マーケティング	5%
エンジニア（建設）	4%
資材購買・物流・貿易	3%
クリエイティブ	2%
インターネット専門職	2%
専門職（金融・不動産）	1%
その他	12%

取引社数：約4万5,000社

※ 2024年度実績：2024年4月1日～2025年3月31日の間に取引があった企業数

企業規模	構成比
大手企業（資本金10億円以上）	9%
中堅企業（資本金1億円以上10億円未満）	19%
中小企業（資本金1000万円以上1億円未満）	57%
その他	15%

※（ ）内は弊社の独自定義

業界	構成比
建設・不動産業界	20%
電気・電子・機械業界（メーカー・商社）	14%
IT通信業界	9%
化学業界（メーカー・商社）	9%
消費財・総合商社業界	7%
サービス・アウトソーシング業界	6%
医薬・医療・バイオ業界	5%
外食・店舗型サービス業界	4%
コンサルティング業界	4%
人材・教育業界	4%
マスコミ・広告業界	3%
インターネット業界	3%
金融業界	3%
物流・運輸業界	2%
その他	5%

転職決定者数：約8万7,000名

※ 2024年度実績：2024年4月1日～2025年3月31日の間に転職を決定した人数

データ定義（ver.1.1）

- ※ 本号は以下の定義に基づき作成。四半期ごとに定義の見直しを行う場合がある（改定履歴はP31）
- ※ データの集計範囲は、特段の断りがない限り全国を対象としている
- ※ 業界・職種に関しては、関連する複数の項目を合算して一つの項目として表記しているほか、一部掲載を省略している項目がある

採用予定人数

各四半期の初月1日時点で公開されている求人の採用予定人数の総数
 ※ 集計の精度を高めるため、一定の基準に基づき一部の求人を集計対象外としている

求職者数

各月に求職活動を行った登録者の総数を四半期ごとに積み上げて合計したもの
 ※ 求職活動とは、応募・面接・内定承諾など応募以降の活動を指す
 ※ 一人の登録者が複数の活動を行った場合には、一人として集計（延べ人数ではない）

応募数

各月に登録者が応募した数の総数を四半期ごとに積み上げて合計したもの

賃金

各月に新しく公開された求人の想定年収

企業の声

リクルーティングアドバイザー（企業担当）に、業界・地域ごとの企業の採用動向についてヒアリングした内容をまとめたもの
 ※ ヒアリング期間：2026年2月24日～3月3日

転職内定者の声

転職内定者向けアンケートから、公開の許諾を得ている人の回答を抜粋したもの
 ※ 内定取得期間：2025年12月4日～2026年3月4日

集計対象期間

2021年4月～2026年3月
 ※ 『リクルートエージェント』における求人状況がコロナ禍前の水準に回復した2021年度10-12月期を基準値（100）とし、各四半期の数値を指数化している

※ 構成比は小数点以下を四捨五入しているため、合計しても100%にならない場合がある

主な調査結果

転職市場の動向（2025年度1-3月期）

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移

P6

2021年度10-12月期比で企業の**採用予定人数は3.13倍、求職者数は2.03倍、応募数は2.59倍**
求職者数・応募数の伸びに対して、採用予定人数の伸びが鈍化し、開きは縮小

2. 企業の声

P11

企業は即戦力重視の厳選採用へシフト。**AI活用力や高い実行力を持つ人材、現場職の需要が増す一方、定型業務での人材ニーズは減少している**
人手不足とコスト高騰を背景に、多様な人材の活用や採用手法の多様化が進んでいる

3. 賃金の状況

P16

前年度同期比+2.9%と前四半期に続き上向きで推移
先端開発を担うITエンジニアやDX支援を行う営業職など、経営課題解決に直結する領域での需要拡大が賃金水準を押し上げ

4. 転職内定者の声

P18

転職内定者の「**転職のきっかけ**」を23名分掲載
M&Aや組織再編に伴う方針変更、不本意な異動によるミスマッチを理由に挙げる声も聞かれた

※各項目またはページ番号をクリックすると、詳細ページへ移動します

主な調査結果

トピックス

5. AI関連求人と採用の現在地

P20

2025年のAI関連求人の動向は**エンジニア系職種は約11倍、営業・企画・管理部門系職種は約5倍に拡大**
AI人材需要は「AIを開発する人材」への需要にとどまらず、「AIを活用して業務成果につなげる人材」へと裾野を広げている

6. 50代の転職実態－活発化の背景とその障壁－

P25

企業の即戦力採用や早期退職の加速により、**50代の求職者・転職者は2021年度比で約3.5倍に拡大**
しかし、企業とのマッチングにおいてゆがみが生じており、**選考の初期段階で高い壁に直面**している

7. 「キャリアを自分で選ぶ」を支える制度と対話（株式会社ニチギワールド「キャリアチェンジ制度」）

P28

全社員・全ポスト対象の公募制度を、「**合わなければ戻れる**」仕組みと**専任チームによる定期的なフォローアップ**で形骸化させずに運用
キャリアを自分で選べることが**離職を防ぎ**、人材の定着につながっている

※各項目またはページ番号をクリックすると、詳細ページへ移動します

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【全体】

- ▶ 2025年度10-12月期と比較して、採用予定人数・求職者数・応募数いずれも増加。
- ▶ 求職者数（前四半期差+25pt）、応募数（同+27pt）の伸びに対して採用予定人数（同+8pt）は伸びが鈍化。

本パートのグラフは、採用予定人数・求職者数・応募数の四半期推移を、2021年度10-12月期を100とした指数で示しており、2021年度からの変化を把握することができる。

採用予定人数は2025年度1-3月期は指数が313（前年度同期差+49pt、前四半期差+8pt）と増加傾向は続いているが、伸びは鈍化した。

求職者数も増加傾向が続いており、2025年度1-3月期は指数が203（前年度同期差+46pt、前四半期差+25pt）となった。

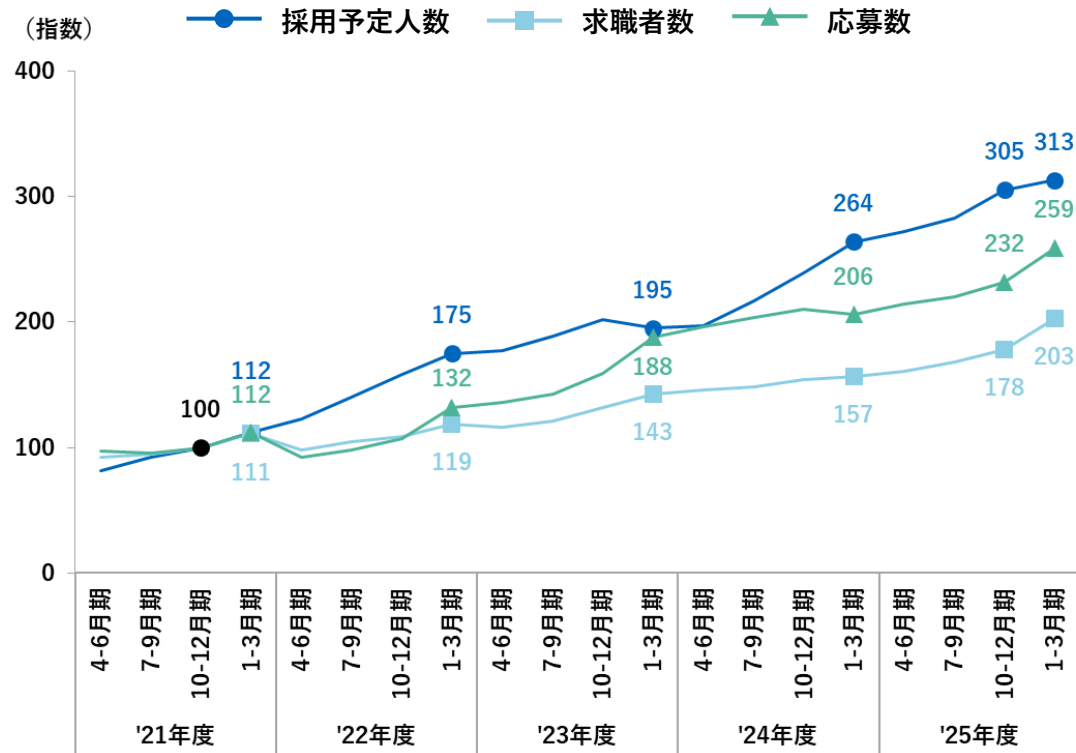
応募数も同様に増加傾向で、2025年度1-3月期は指数が259（前年度同期差+53pt、前四半期差+27pt）となった。

採用予定人数の伸びが鈍化した要因としては、IT通信業界の採用予定人数が減少したことが一番大きい。企業規模を問わずに採用予定人数の減少が見られており、特に割合の高いITエンジニアの募集が減ってきている。

利益率圧迫やコスト抑制圧力の高まり、AIの進展や経営アジェンダの変化を受け、より一段と即戦力採用の動きが強くなっていることが背景にあると考えられる。継続的に採用が縮小していくのか今後の動向に注視が必要である。

職種別では、機械・電気・化学エンジニアの採用予定人数の伸びが引き続き著しい（前四半期差+33pt）。一方で、ITエンジニアは採用予定人数が減少（前四半期差-6pt）したものの、応募数は大幅に増加（同+37pt）している。

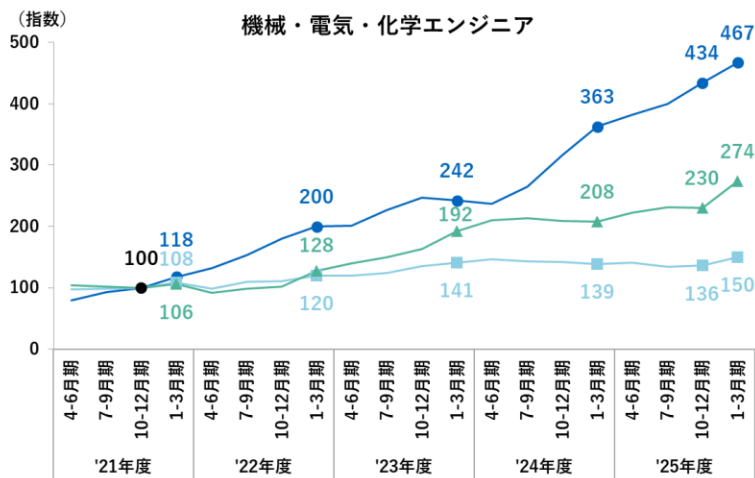
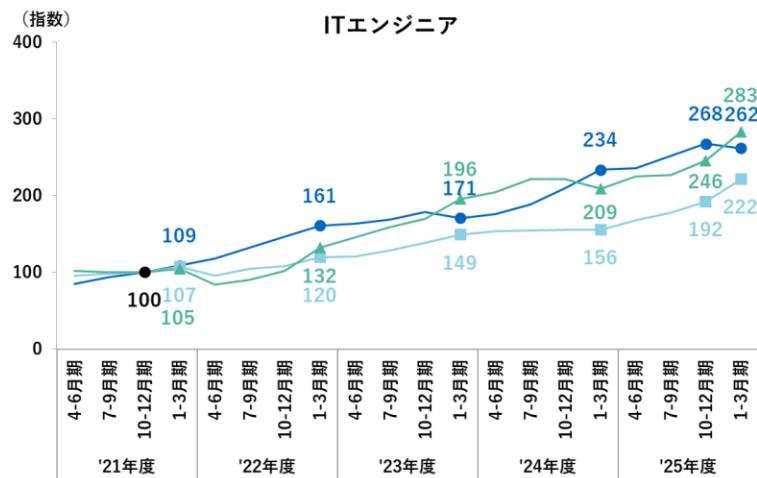
業界別では、サービス・アウトソーシング業界の採用予定人数が突出して増加（前四半期差+55pt）しているのに対し、金融業界は大きく減少（前四半期差-34pt）している。地域別では、東海（前四半期差+15pt）や関西（同+19pt）の採用予定人数が増加した一方、首都圏は微減（同-1pt）となった。



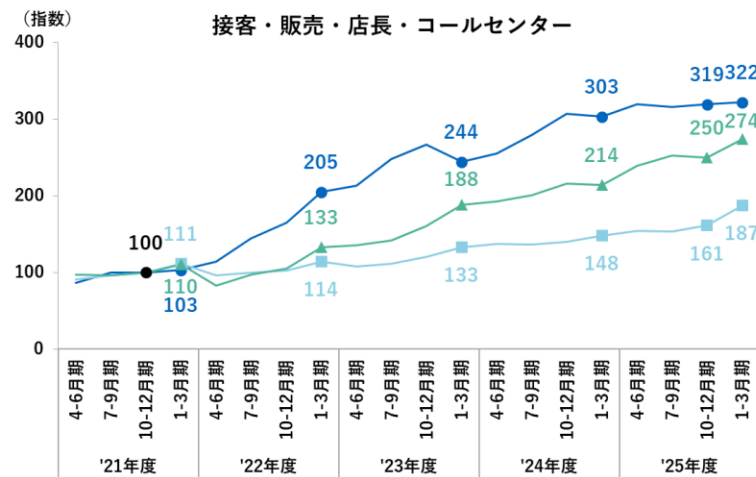
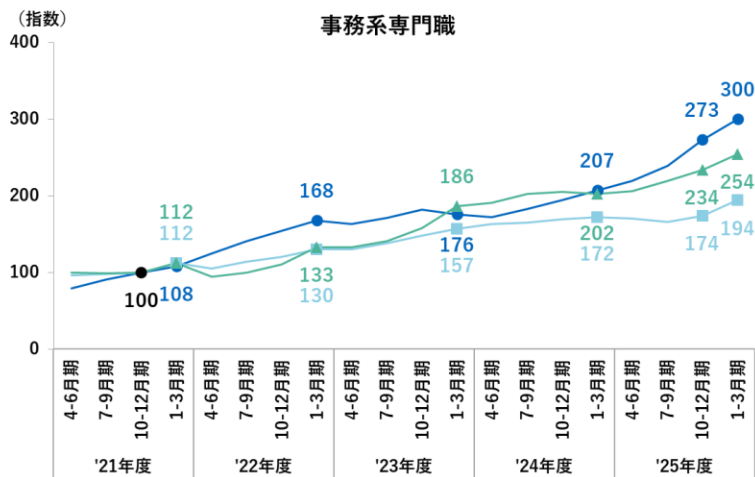
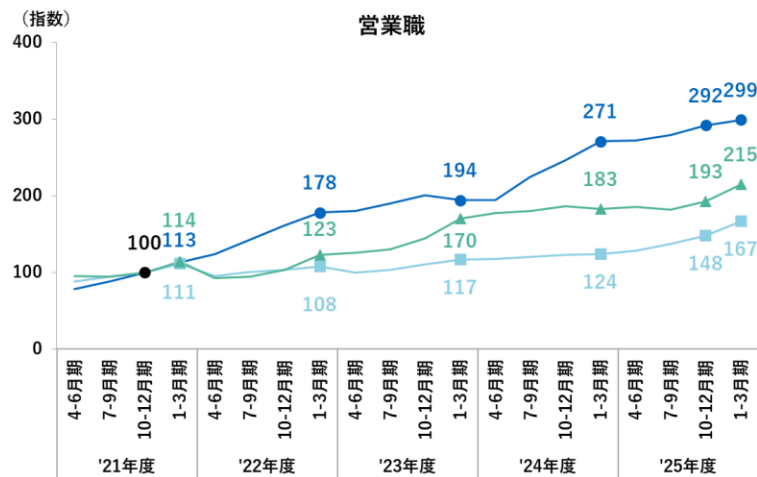
※ 2021年度10-12月期を100として指数化

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【職種別】

- ▶ 機械・電気・化学エンジニアは採用予定人数（前四半期差+33pt）、応募数（同+44pt）ともに大幅に増加している。
- ▶ ITエンジニアは採用予定人数が減少（前四半期差-6pt）したが、求職者数（同+30pt）、応募数（同+37pt）は増加傾向が続いている。
- ▶ 事務系専門職は採用予定人数（前四半期差+27pt）、求職者数（同+20pt）、応募数（同+20pt）いずれも増加傾向が続いている。
- ▶ 接客・販売・店長・コールセンターと営業職は求職者数・応募数の伸びに対して、採用予定人数の伸びは小さい。



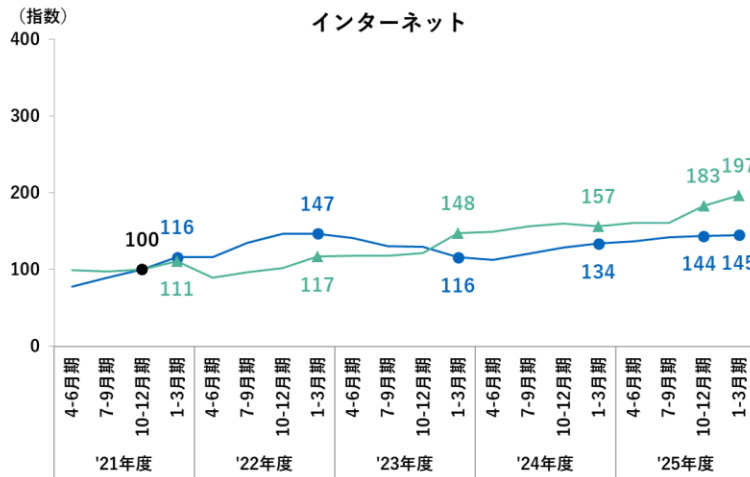
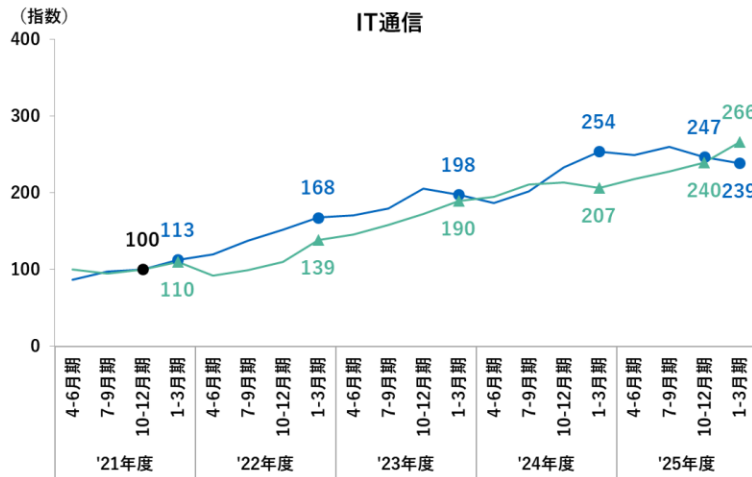
● 採用予定人数
■ 求職者数
▲ 応募数



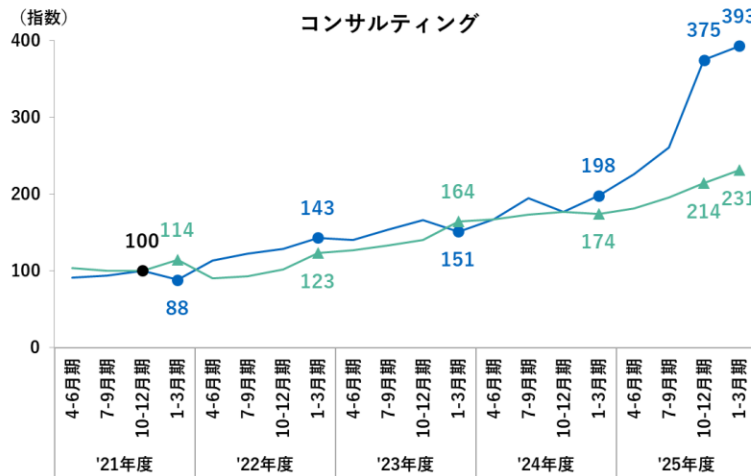
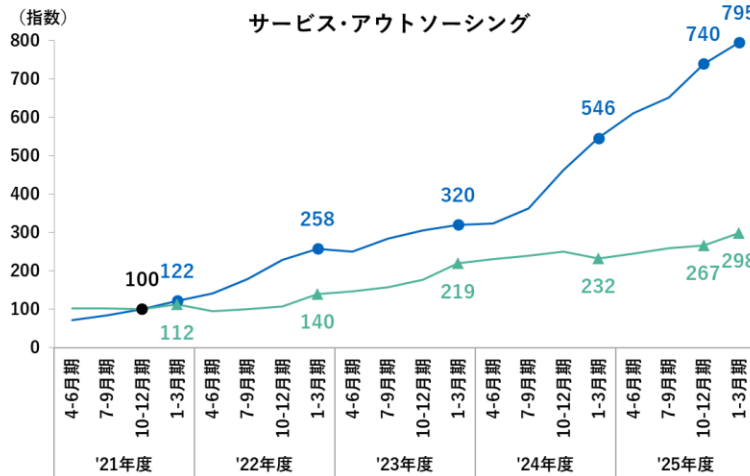
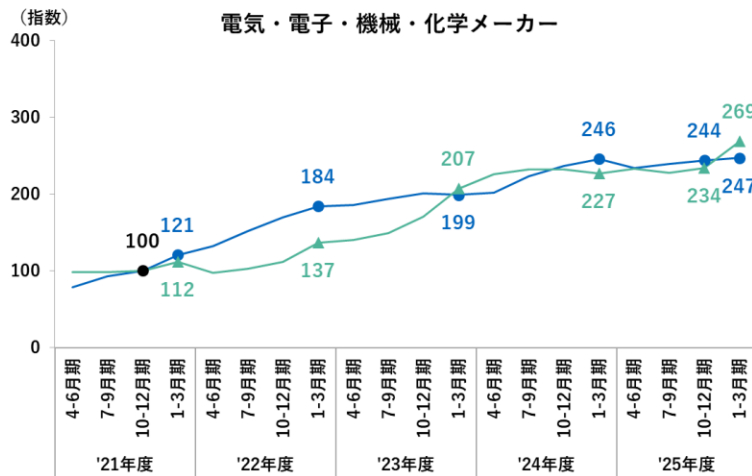
※ 2021年度10-12月期を100として指数化
 ※ 求職者の職種は直近の職種
 ※ 代表的な職種を抜粋しており全ての職種を網羅したものではない

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【業界別①】

- ▶ IT通信業界は採用予定人数が2四半期連続で減少している一方で、応募数の増加傾向が続いている。
- ▶ 電気・電子・機械・化学メーカーは前年度同期から採用予定人数の横ばいが続いているが、応募数は増加（前四半期差+35pt）に転じた。
- ▶ サービス・アウトソーシング業界の採用予定人数は顕著に増加（前四半期差+55pt）し、採用意欲の高さが際立っている。
- ▶ コンサルティング業界は採用予定人数（前四半期差+18pt）、応募数（同+17pt）ともに堅調に増加している。



● 採用予定人数
▲ 応募数

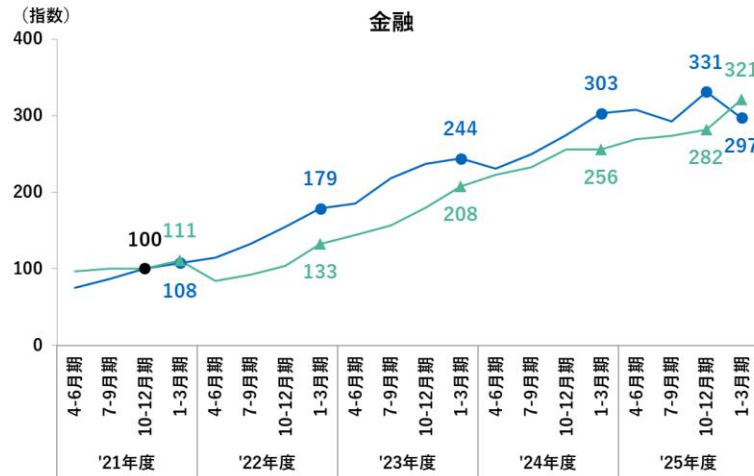
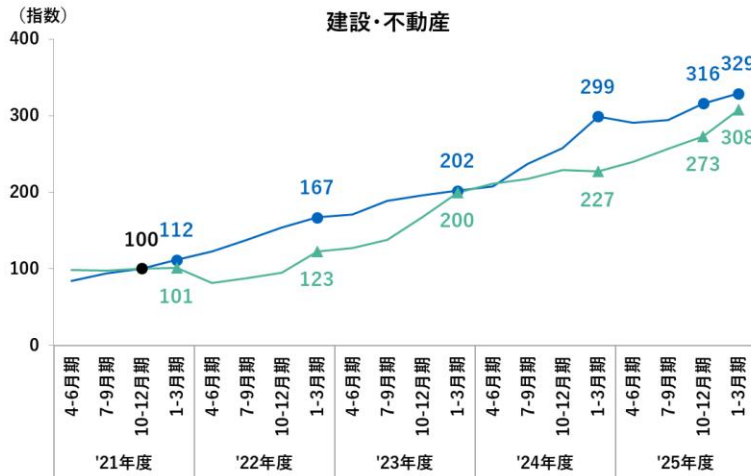


【注：業界分類変更に伴う影響】2025年度10-12月期の指数でIT通信業界は採用予定人数-35pt、コンサルティング業界は同+64pt程度の影響がありました。応募数への影響はありませんでした。

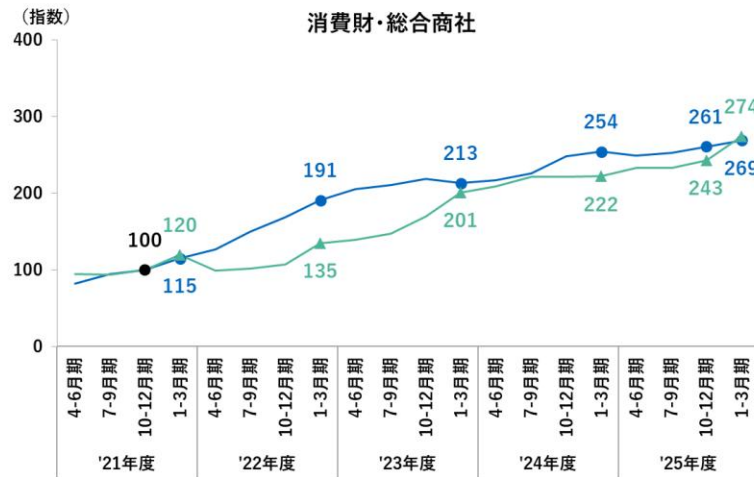
※ 2021年度10-12月期を100として指数化
 ※ 求職者数は、データ構造上、業界を精緻に取得できないため非掲載
 ※ 代表的な業界を抜粋しており全ての業界を網羅したものではない

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【業界別②】

- ▶ 建設・不動産業界は採用予定人数（前四半期差+13pt）、応募数（同+35pt）ともに増加傾向が続いている。
- ▶ 金融業界は営業職の採用が一服し、採用予定人数が減少（前四半期差-34pt）した一方、応募数は継続的に増加（同+39pt）した。
- ▶ 外食・小売業界は採用予定人数がほぼ横ばい（前四半期差+2pt）となった一方で、応募数は増加（同+34pt）した。
- ▶ 消費財・総合商社業界は採用予定人数（前四半期差+8pt）、応募数（同+31pt）ともに増加した。



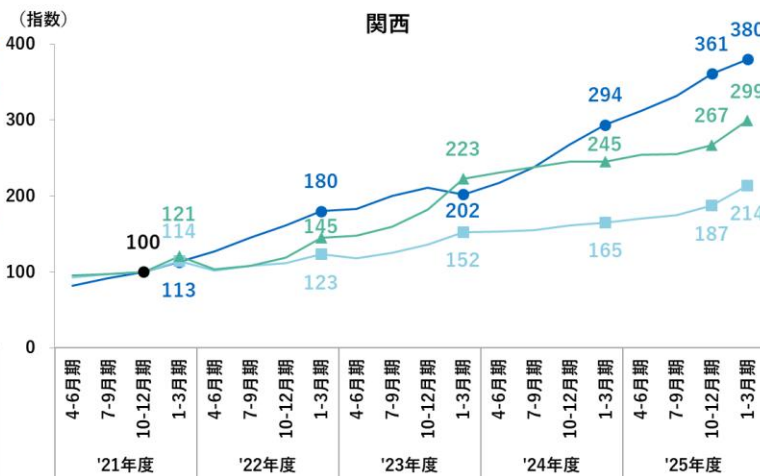
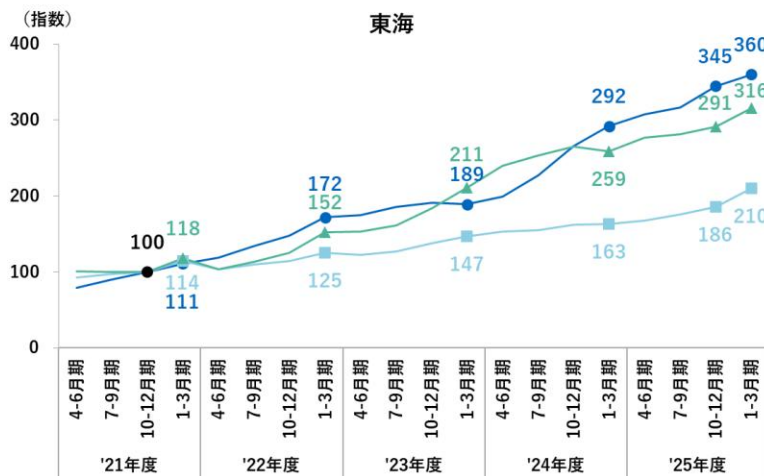
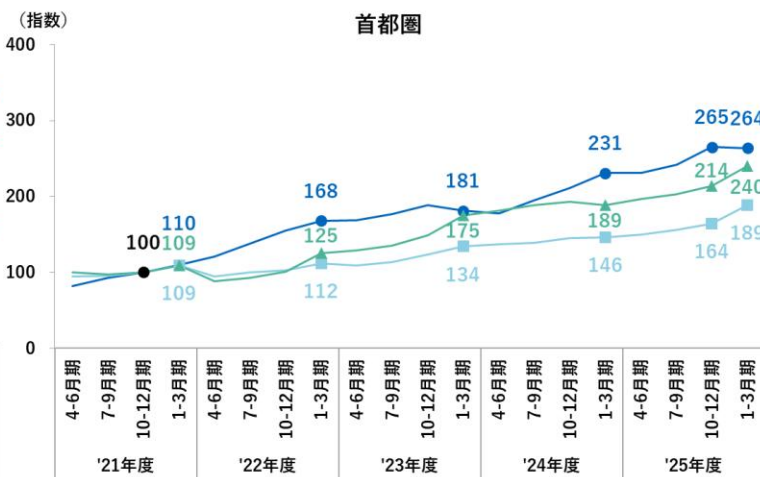
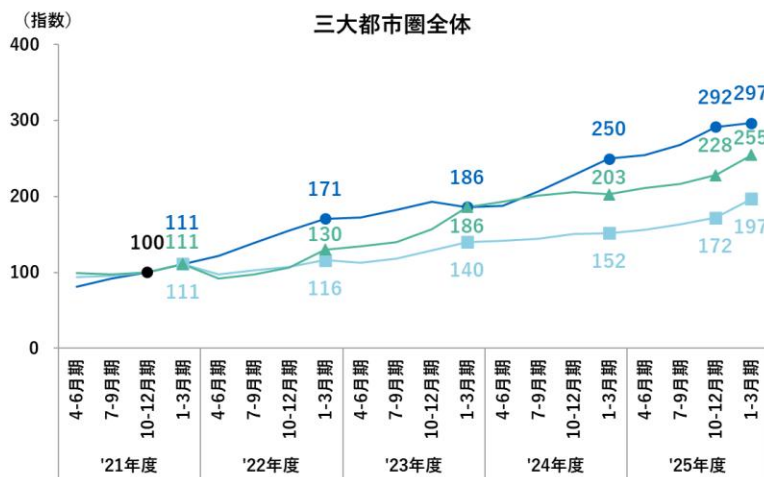
● 採用予定人数
▲ 応募数



※ 2021年度10-12月期を100として指数化
 ※ 求職者数は、データ構造上、業界を精緻に取得できないため非掲載
 ※ 代表的な業界を抜粋しており全ての業界を網羅したものではない

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【地域別】

- ▶ 三大都市圏全体では採用予定人数（前四半期差+5pt）、求職者数（同+25pt）、応募数（同+27pt）いずれも増加。
- ▶ 首都圏は求職者数（前四半期差+25pt）や応募数（同+26pt）は増加したが、採用予定人数は微減（同-1pt）となった。IT通信業界の採用予定人数の減少が大きな要因である。
- ▶ 東海、関西は採用予定人数・求職者数・応募数の各指標の増加傾向が続いている。



- 採用予定人数
- 求職者数
- ▲ 応募数

各地域の内訳

- 首都圏
埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
- 東海
岐阜県、静岡県、愛知県、三重県
- 関西
滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県

※ 2021年度10-12月期を100として指数化

2. 企業の声

本パートは、リクルーティングアドバイザー（企業担当）に、業界・地域ごとの企業の中途採用・キャリア採用動向についてヒアリングした内容をまとめたものである。このページでは共通するトピックスを集約し、次ページ以降では9つの業界と8つの地域ごとの詳細内容を掲載している。

2025年度1-3月期

経験者・即戦力へのシフトと「厳選採用」の加速

多くの企業で過去数年間の積極採用が一段落し、生産性向上や定着率改善が急務となっている。そのため、未経験者やポテンシャル層の採用枠が縮小し、即戦力となる経験者採用へと軸足が移っている。企業は求めるスキル要件を厳格化し、企業文化との適合性やポータブルスキルをより慎重に見極める「厳選採用」の姿勢を強めている。一方で、求める要件を満たす人材の採用難易度は高まっており、採用計画の未達に悩む企業も少なくない。

AI技術・最新トレンドに伴う人材ニーズの変化

生成AIをはじめとする最新技術の浸透や事業環境の変化により、求める人物像に明確な変化が生じている。AIで代替可能な定型業務や一部の論理的思考力を問うようなポジションは一部の大手企業を中心に減少傾向にある。一方、AIを活用して事業をけん引できる高度専門人材や、AIでは代替できない泥くささ、現場理解力、複雑な意思決定を推進する実行力を持つ人材への需要が徐々に増加している。技術変革が採用市場における人材ニーズの変化を少しずつ起こしている。

慢性的な人手不足に対する新たなターゲット戦略

少子高齢化や若年層の流出により、現場を支える技術専門職や製造オペレーターの不足が深刻化している。さらに新卒採用における理系人材の採用難も重なり、各社は従来の採用ターゲットの見直しを迫られている。これに対し、特定の専門領域で知見を持つミドルシニア層の活用や、女性の現場職（施工管理など）への積極登用など、柔軟な要件緩和や多様な人材の活用を通じて人材を確保しようとする動きが市場全体に広がっている。

採用コスト高騰と採用手法の多様化

人材獲得競争の激化に伴い、採用コストの抑制が企業の経営課題となっている。そのため、中小企業でも求人検索エンジンの活用やダイレクトリクルーティングなど、多様な採用手法を使い分ける動きが広がってきているエリアもある。また、コスト最適化の観点から採用活動を内製化する企業が増加する一方、自社の採用力を客観視し、外部の専門的な採用支援サービスを部分的に導入して効率化を図る取り組みも同時に進んでいる。

2. 企業の声

【業界別①】の採用動向 2025年度1-3月期

IT通信	企業あるいは事業部によって採用意欲の濃淡が鮮明になっている。一部の大手SIerなどでは利益率の圧迫やコスト削減の観点から採用を大幅に縮小する動きが見られる一方、売上が好調な企業や注力事業においては積極的な採用が継続されている。求める人物像としては、 ポテンシャル層の採用枠が減少し続けており、即戦力となる経験者へのシフトが顕著である 。また、AI技術の進展に伴い、既存事業の立て直しや新規事業の創出をけん引できる人材、さらには単一の事業部にとどまらず全社横断的な課題解決を担える経営視点を持った人材のニーズが急増している。そのため、採用活動においても人事部門だけでなく、 経営層や事業責任者が直接参画する実行体制の構築が重要性を増している 。
インターネット	業界全体の求人需要はほぼ横ばいだが、特に日系SaaS企業などを中心とした営業職の求人需要が高く、早期充足を目指して積極的な採用活動を展開している。 日本ではアメリカなどの海外と比較して中小企業を中心にDXが進んでおらず、SaaS型サービスの需要は高いのが現状だ 。一方で、一部の大手プラットフォームでは 生成AIによる影響で事業ポートフォリオの再編や省人化を進める必要性 が生じており、特にコーポレート部門での採用を抑制し、選考基準を厳格化する動きも見られる。また、大手ネット広告代理店ではDXコンサルタント職への採用シフトが進んでいるほか、一部の大手企業では採用競争力確保のために段階的な賃上げ実施の動きがある。
メーカー	積極採用により人員が充足した企業は、生産性重視へシフトし採用を縮小している。一方、 構造改革が一段落した企業や、生成AI・防衛関連の重点領域では採用活動が拡大しており 、新規事業やDX推進を担う高度専門人材へのニーズが高い。 同時に、構造改革に伴う退職者のポストを担う管理職層や、現場の製造オペレーター・期間従業員など、事業運営に不可欠なポジションを維持するための人材確保が急務となっている 。また、過去のスキル偏重による組織アンマッチの反省から、企業文化との適合性を最重視する選考へと転換する動きが顕著である。採用上の問題であるコスト高騰や人事部門のリソース不足に対し、企業は採用活動の内製化を進めつつ、日程調整など業務の一部を外部委託して機動的な体制を構築している。
サービス・アウトソーシング	事業会社側の人手不足を背景に技術者派遣業界の求人需要が底堅く推移している。特に、大手メーカーが即戦力採用に注力し、未経験者や若手層の採用を抑える傾向が続いており、その労働力を補完するアウトソーシング企業への期待は引き続き高い。採用ターゲットとしては、 依然として経験者の確保が急務であるが、転職市場での採用が困難であるため、2026年度以降も未経験者層の採用と育成を並行して進める動きが主流となる見込みである 。採用上の問題として、求職者が事業会社への就業を希望する傾向が強く、「派遣」という言葉に対する先入観が障壁となっていることがある。企業側は対策として、 市区町村単位で勤務地を細かく限定した求人の提示や、顧客との単価交渉を通じた給与水準の引き上げなど、求職者にとって魅力的な労働条件の整備を進めている 。
コンサルティング	大手企業を中心に採用計画の大幅な拡大が続いている。 AIの台頭によって単純な調査やプログラミング業務は代替される動きだが、複数システムの連携や複雑な経営課題に対する意思決定の支援など、人間にしかできない高度な調整業務が増加していることが背景にある 。求める人物像にも大きな変化が生じており、 従来の論理的思考力を重視する基準から、顧客の現場を深く理解する力や、プロジェクトを最後までやり遂げる推進力を重視する方向へとシフトしている 。実際に異業界での現場マネジメント経験者を高く評価し、採用する事例も出てきている。企業側は受け入れ体制の整備を進めるとともに、長時間労働といったコンサルティング業界へのネガティブなイメージを払拭するためのブランディング強化にも注力している。

2. 企業の声

【業界別②】の採用動向 2025年度1-3月期

建設 ・ 不動産	求人需要は依然として高いものの、 コストカットの圧力が強まり、現場の強い人員要請に対して人事・経営層が採用を抑制するケースが散見される 。資材価格の高騰などにより利益率が低下していることが主な要因である。慢性的な施工管理人材や現場作業員の不足に対応するため、企業は即戦力を求めているが、市場に候補者が少なく採用は難航している。新卒採用においても理系人材が他業界へ流れる傾向が顕著であり、若年層の確保が課題となっている。企業側は不足する人材を補うため、特定の管理技術者ポジションにおいてシニア層を積極的に採用する動きを見せている。その一方で、 人事側と現場側の採用に対する危機感にギャップがあり、抜本的な労働条件の改善や要件緩和が進みにくいという問題を抱えている 。
金融	大手企業を中心に採用計画が早期に充足しつつあり、全体としては採用活動に一服感が見られる。金利上昇の追い風を受けて強化されたりテール営業や法人営業などのフロント部門で順調に人材を確保できたことが背景にある。 今後は採用数を追うフェーズから、企業風土との適合性やマッチング精度を重視する厳選採用へとシフトしていく見込みである 。他方で、IT・DX領域の専門人材に対するニーズは依然として高く、採用競争は激化している。企業側は 採用難易度の高いIT人材に対して、特定の職種限定で給与水準を大幅に引き上げたり、特別報酬を提示したりするなど、柔軟な待遇改善策を講じる事例も見られる 。また、既存の金融ビジネスにとどまらず、新規事業の立ち上げをけん引できる人材のニーズも一部で発生しており、多様な人材の確保が求められている。
外食 ・ 小売	新規出店を積極的に進める企業がある一方で、業績回復が遅れている企業は採用を控えるなど、企業ごとに採用意欲の二極化が見られる。求める人物像としては、店舗網の拡大に伴い、複数の店舗を統括するエリアマネージャーを担える経営視点を持つ人材のニーズが高い。しかし、 全国転勤を伴う労働条件などが敬遠され、外部からの獲得は難航しているのが実情である 。採用上の課題として、高い離職率の改善と選考プロセスのスピードアップが挙げられる。これに対し企業側は、 休日数の増加や実情に合わせた残業時間の見直しなど労働環境の改善を図っている 。さらに、AI面接を導入したり、合格基準に達した候補者には早期にフォロー面談を実施したりするなど、採用プロセスの改善や最適化を進めている。
消費財 ・ 総合商社	消費財メーカーでは、グローバル市場での業績不振などを背景に、既存ブランドの取捨選択や組織の最適化が進められており、全体として採用需要は縮小傾向にある。 業績悪化に伴う賞与の減少や全国転勤を伴う労働環境による優秀な若手や中堅層の異業界への流出が人材採用・人材活躍の問題となっている 。総合商社では新卒採用が中心であるものの、定年退職者の増加に伴い、支社単位での採用ニーズが一部で発生している。両業界に共通する大きな課題として、 新卒採用における理系人材の採用難の解決が挙げられる 。インターンシップの早期化や学生の他業界志向が高まる中、企業側は中途採用において第二新卒枠を設けたり、応募要件を高専・専門学校卒まで緩和したりするなど、新たなターゲット戦略を模索している。

2. 企業の声

【地域別①】の採用動向 2025年度1-3月期

各地域の内訳

- | 北海道 : 北海道
- | 東北 : 青森県、岩手県、宮城県、秋田県、山形県、福島県
- | 関東 : 茨城県、栃木県、群馬県、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県
- | 甲信越・北陸 : 新潟県、富山県、石川県、福井県、山梨県、長野県

北海道

求人需要は全体として高水準で推移しており、採用計画に達しない未充足企業が増加している。企業側の動きとして、**事業の多角化や経営者の世代交代を見据えた組織再編が進んでおり、社長候補や新規事業をけん引する経営幹部クラスの求人の依頼が人材紹介にも寄せられている。**こうしたハイレイヤーのポジションに対し、自身の経験を活かせる裁量の大きさに加え**地域の魅力も後押しとなり、首都圏から経験豊富な人材がU・Iターンで採用される事例が散見される。**一方で、ハイレイヤー人材も含めた求職者が希望する給与水準と、企業の提示できる年収に乖離があることが採用上の問題となっている。対策として企業は、働き方の改善や、採用PRの見直し等の取り組みを通じて自社の魅力を高める動きを強めている。

東北

地域の少子高齢化と若年層の首都圏への流出により、労働力人口の減少が深刻化している。特に、**地域の基幹産業である製造業においては、工業高校出身者の新卒採用が困難になっており、製造オペレーターや設備保全を担う現場人材の不足を中途採用で補填する動きが強まっている。**また、大手企業の中には、新卒と中途の枠を厳密に分けず、事業戦略に必要な総人員を一体として確保しようとする方針転換も見られる。採用上の問題として、**大幅に引き上げられた最低賃金への対応で手一杯となり、待遇改善を目的とした賃上げに踏み切れない中堅・中小企業が多いことが挙げられる。**企業側は、選考回数を減らす、または選考期間を短くするなど、他社との競争に勝つためのプロセス改善に注力している。

関東

大手企業を中心に求人需要は縮小傾向にあり、厳選採用が一段と加速している。**過去数年間の積極採用により人員が充足したことに加え、採用後の定着や育成コストの観点から、生産性の向上が優先されているためである。**求める人物像は、大手企業では新規事業企画やDX推進を担うプロジェクトマネージャーなどの高度専門人材に絞られており、既存事業のメンバークラスの求人は減少している。一方で、**現場層では高卒人材の採用難から、現場で手を動かす期間従業員や製造オペレーターのニーズが急増している。**採用上の課題として、採用コストの抑制が挙げられる。これに対し企業側は、求人検索エンジンや自社採用サイトを活用した採用活動の内製化を進めるほか、自社の採用課題に合わせて外部サービスを部分的に導入するなど、コスト最適化を図っている。

甲信越 ・ 北陸

北陸エリアでは製造業における工場の新設や、建設業における継続的なインフラ整備を背景に、リモートワークでは対応できない現場作業員や施工管理人材の需要が引き続き高い。しかし、従来の採用手法では人材確保が限界に達しており、採用要件の柔軟な見直しが急務となっている。これに対する新たな対策として、**資格取得を前提とした未経験者の採用や、女性の施工管理職への積極登用（ポジティブアクション）を検討する企業が見受けられる。**企業側は、時差出勤や時短勤務などの柔軟な働き方を求人票に明記することで、潜在的な求職者への応募喚起を図っている。また、採用上の課題である賃上げ対応については、既存社員との給与バランスの観点から、一律の基本給引き上げには慎重な企業が多い。その代替策として、**採用難易度の高い現場職や技術職に限定して「現場手当」などを手厚く支給し、実質的な待遇改善を行うことで採用競争力の強化を図る動きが見られる。**

2. 企業の声

【地域別②】の採用動向 2025年度1-3月期

各地域の内訳

| 東海 : 岐阜県、静岡県、愛知県、三重県
 | 関西 : 滋賀県、京都府、大阪府、兵庫県、奈良県、和歌山県
 | 中国・四国 : 鳥取県、島根県、岡山県、広島県、山口県、徳島県、香川県、愛媛県、高知県
 | 九州・沖縄 : 福岡県、佐賀県、長崎県、熊本県、大分県、宮崎県、鹿児島県、沖縄県

東海

一部の大手メーカーでは、過去の大量採用による損益分岐点の上昇を受け、生産性重視へのシフトから採用を大幅に縮小している。一方で、**新規事業企画や、生産性を引き上げるDX推進領域では、積極的な増員ニーズが続いている**。ハードウェアとソフトウェアの両方に対応できる技術者など、即戦力へのニーズが極めて高いほか、期間従業員などの現場人材も積極的に募集しているがいずれも採用に苦戦している企業が多い。中小企業では採用ニーズが高まる中、一部の企業では前職の給与を保証してでも人材を獲得しようとする動きがある。また、**自社の募集要件を「スキル」から「資質」へとシフトし、異業種からの採用を可能にする要件緩和の取り組みも始まっている**。積極的にミドルシニア層を採用する方針に切り替える動きもあり、多様な工夫によって人材確保に努めている。

関西

大手メーカーでは**構造改革の一巡などに伴い、特定の重点領域において採用を再開する動きが見られている**。求める人物像は、退職者の後任や新規事業の推進を担う管理職クラスの即戦力人材が中心となっているが、現場の製造オペレーターのニーズも高い。構造改革で人事部門のリソースが減少しているため、急激な採用計画に対応すべく、業務の一部を外部委託する部分的な採用代行の導入が進んでいる。中堅企業では施工管理といった職種の不足が引き続き続いている一方、**一部の企業ではインターンの充実により新卒採用が順調であったため、従来年度末にかけて行っていた第二新卒層の採用を2025年度は控える動きが複数見られた**。一律のベースアップは一服したものの、特定の採用困難な職種に限定して給与水準を引き上げる動きや、休日数の増加、残業時間の実態確認を行い、求人票へ迅速に反映させるなど、地道な改善を通じて採用力を強化する取り組みが進んでいる。

中国・四国

求人需要は横ばいから緩やかな増加傾向にある。背景として、**既存事業が拡大する中での組織の体系化や、老朽化に伴う設備投資、国内市場の縮小を見据えた海外展開など、新たな経営戦略の実行に向けた体制構築が急務となっていることが挙げられる**。求める人物像は、従来の現場作業員にとどまらず、事業課題の解決を推進できる責任者クラスや経営幹部候補となり得る人材へと広がりつつある。採用上の問題として、**より労働条件の良い近隣企業への人材流出が顕著になっている**。企業側の対策として、未経験者まで要件を緩和して母集団形成を図る動きが主流となっているが、選考の初期段階での通過数は増加する一方で、その後の見極めが厳格化し、最終的な採用成功率が低下しているという新たな問題にも直面している。

九州・沖縄

求人需要は全体として上昇傾向にあり、特に機械エンジニアやサービス・アウトソーシング関連の求人が需要の伸びをけん引している。建設・不動産業界における営業職や施工管理といった特定の職種では慢性的な採用難が続いており、職種による二極化が顕在化している。採用上の大きな問題として、**最低賃金引き上げによる人件費増が重荷となり、思い切ったベースアップに踏み切れない企業が多いことが挙げられる**。その結果、競合他社に提示年収などの条件面で劣後し、内定辞退につながるケースが増加している。企業側はこの状況を打破するため、内部コストをかけてでも給与テーブルを見直す動きを見せている。同時に、採用コスト全体を最適化するため、求人検索エンジンやダイレクトリクルーティングなど、複数の採用手法を比較・検討し使い分けるなど、**企業のコスト意識が急速に高まっている**。

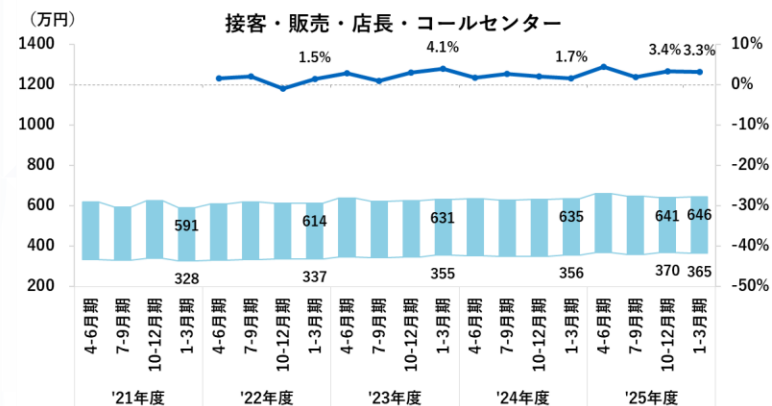
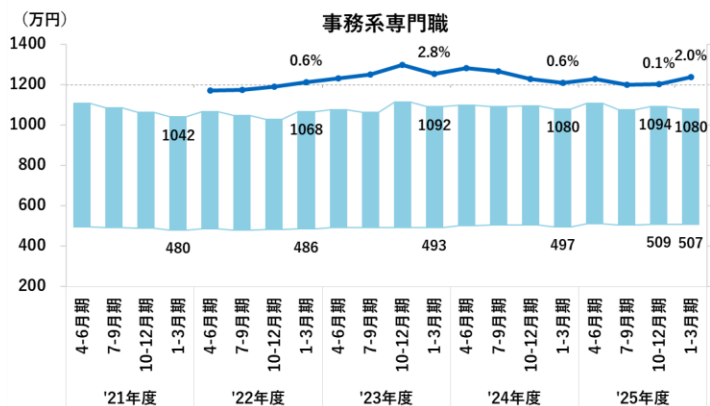
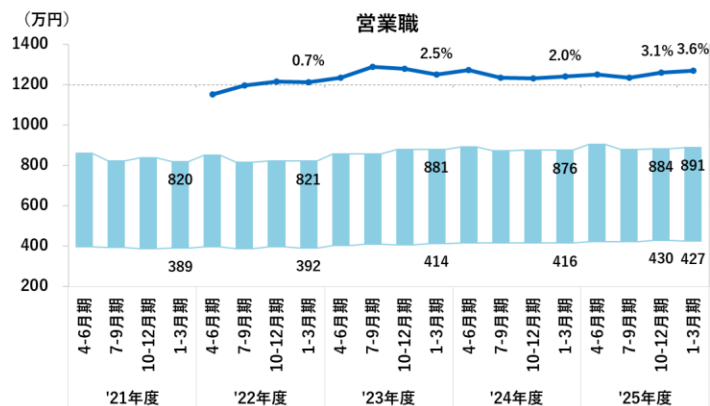
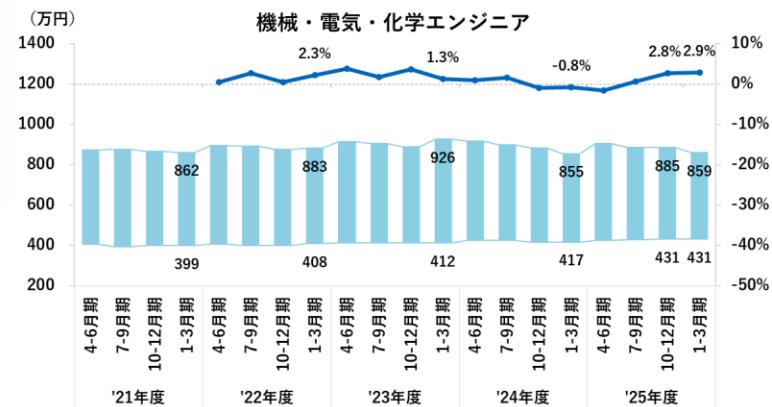
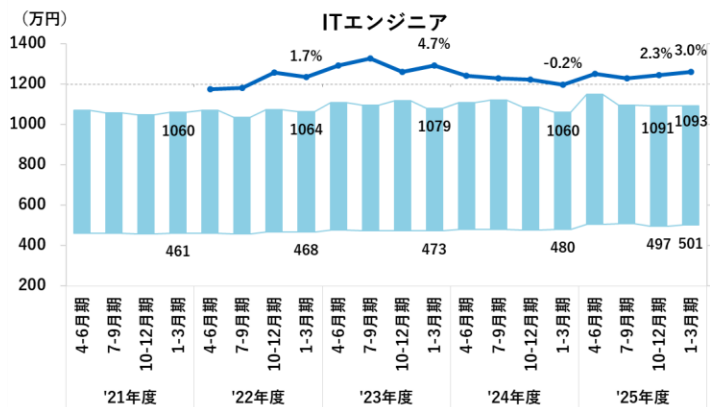
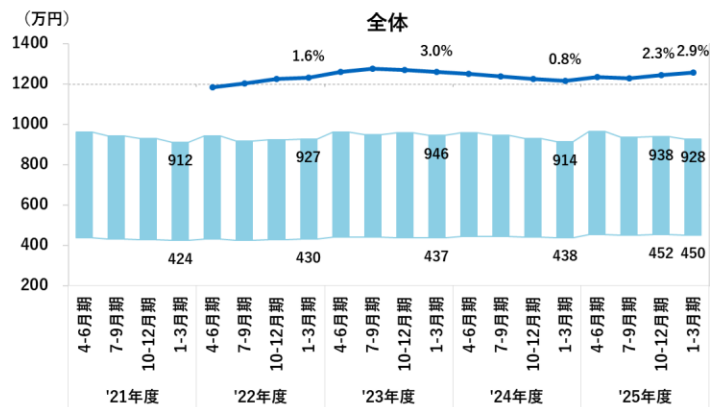
3. 賃金の状況

代表5職種の想定年収幅と想定年収レンジ中点の前年度同期比の推移

■ 想定年収幅 —●— 想定年収レンジ中点の前年度同期比

本パートでは、求人票に記載されている想定年収幅と、想定年収レンジ中点の前年度同期比を示している。

- ▶ 全体では、直近1-3月期は前年度同期比+2.9%と伸長。前四半期に続き上向きで推移している。
- ▶ 上昇率の高い職種の詳細を見ると、ITエンジニアはソフト開発企業やSlerを中心にAIや先端技術の開発需要が活発で、高度専門職含め伸長。営業職は、産業DXを担うSaaS企業をはじめ、人手不足など経営課題解決に直結する領域での需要拡大が賃金水準を押し上げた。



※ 想定年収幅は、求人票に記載されている想定年収下限の中央値と上限の上位15%位を集計している
 ※ 求人票の想定年収は「400万円～600万円」などの幅で記載されていることが多く、間の500万円を「レンジ中点」としている。下限のみ場合は下限値を「レンジ中点」としている
 ※ 全体には、本ページに記載の代表5職種以外の職種も含んでいる

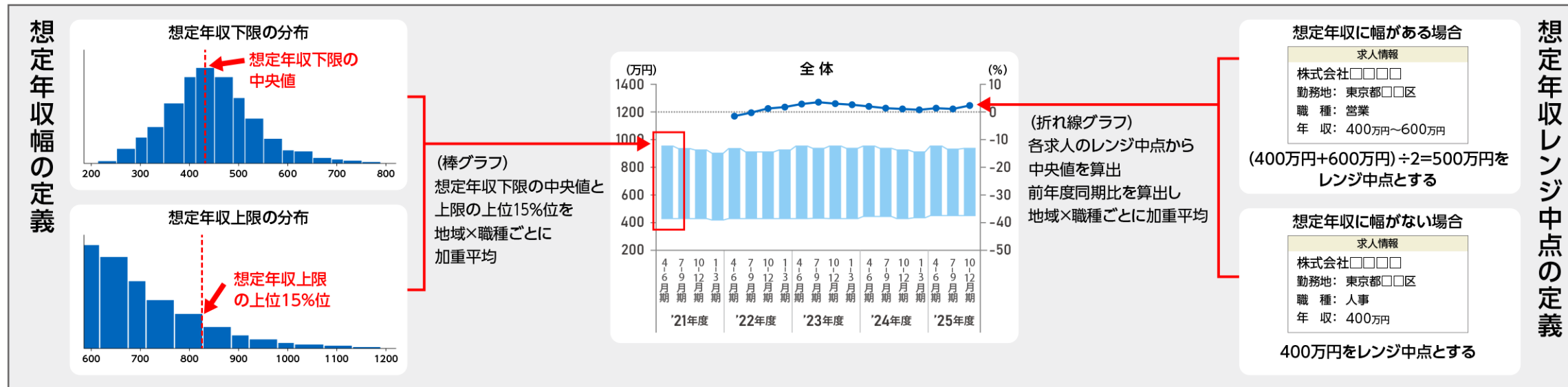
3. 賃金の状況（参考資料）

1. 指標の定義

指標名	定義・算出方法	指標が示す意味
想定年収下限の中央値	全求人の想定年収下限を小さい順に並べた際、中央に位置する値	求職者に提示される「最低保証額」の相場感を示す
想定年収上限の上位15%位	全求人の想定年収上限を大きい順に並べた際、上位15%に位置する値	経験・スキルが豊富な人材に提示され得る「到達可能な高年収ライン」を示す
想定年収レンジ中点	各求人（想定年収下限+上限）÷2で算した値。これを全求人ですべて集計し、その中央値を算出	年収幅の偏りを排除し、その職種における「標準的な提示額」を測る指標として採用

2. グラフ上の数値について（集計ロジック）

P16の数値は、単純平均ではなく、時系列での比較可能性を高めるために地域×職種ごとに構成比の調整を行った加重平均値を採用。これにより、求人内容の構成変化による影響を抑え、純粋な賃金水準の変動を表している



4. 転職内定者の声①



働く意義



評価/昇進



給与



会社の将来性



その他

本パートは、転職内定者向けアンケートから、公開の許諾を得ている人の回答を抜粋したものである。

分類	転職のきっかけ	年代	性別	居住地	転職前の職種
	3年目という節目に キャリアアップと新業界への挑戦 をしようと思いました。そして、 地方から都会への転職 によって多様なサービスとニーズに触れることによって自分の可能性を広げていきたいと思ったのがきっかけです。	24歳以下	女性	東海	経理・財務
	ずっと気になっていた会社の 第二新卒卒の求人が出た ため。オープン採用は珍しい会社だったのでチャンスだと思いました。	25～29歳	女性	関東	Webマーケティング職
	もともとPCを使ったお仕事をしてみたかったこと。 接客業しかやることがなかったので、将来に不安もあり、安定して長く働ける事務職に挑戦したい と考え思い切って転職活動をしています。	25～29歳	女性	関東	その他サービス従事者
	結婚を視野に入れた結果、 全国転勤よりも地元 に腰を据えて、技術士やコンクリート診断士の資格を取得して キャリア形成をした方が適切だと判断 したため。	25～29歳	男性	甲信越・北陸	建築・土木・不動産関連職
	犬の介護のために在宅勤務可能な現職（派遣社員）に転職しましたが、犬を無事にみとることができ、 30歳目前にして改めて自分のキャリアアップのために働きたくなった ため。	25～29歳	女性	関東	オフィスワーク事務職
	派遣社員を3年半してきたが将来を考えると 給与が上がらない点や担当業務が限定的で成長幅が限られる点 から正社員としてキャリアを築いていこうと考えたため。	25～29歳	男性	関東	営業
	会社不安になります。約3年前から 赤字状態が続いており、明らかに退職する周りの方々が増える 中、資金繰りも目に見えて大変そうだったためです。また会社からの説明会も実際にあったためになります。	30～34歳	女性	関西	資材購買・物流・貿易
	他の職員に比べて 成果を出しても給与や役職などの評価にほぼ反映されなかった 。頑張っても頑張らなくても社員の評価が一定だった。頑張っていることが無駄と感じた。当初はお客様のことを思って給与や評価は関係なくひたむきにやっていたが、生活が苦しくなりお金が必要になったため。	30～34歳	男性	関西	接客・販売・コールセンター
	転職のきっかけは、これまで培ってきた経験を土台にさらなる キャリアアップを目指したい と考えたことです。特に、より大規模な工場メンテナンスに携わり、 自身の技術力やマネジメント力を高められる環境に挑戦したい という思いが強くなったことが大きな理由です。	30～34歳	男性	北海道	建築・土木・不動産関連職
	前職が人事をはじめ、他の部署との兼任のため、 明確なキャリアが育めなかった から。また、 ワンマン経営のため、イエスマン体質にも少しずつ限界を感じていた から。	35～39歳	男性	関東	オフィスワーク事務職
	入社して2度、業績は伸びているはずなのに、会社から説明もなく 歩合給の支払いがされない ことがあり会社への信頼がなくなったことが転職活動をした動機です。	35～39歳	男性	関東	営業
	管理監督者制度により 残業代が出ず、昇格したのに実質的に給料が下がった 。コールセンターのBPO企業で働いていたが、 クライアントからの厳しい数字の要求がストレス になった。	35～39歳	女性	関東	接客・販売・コールセンター

4. 転職内定者の声②



働く意義



評価/昇進



給与



会社の将来性



その他

本パートは、転職内定者向けアンケートから、公開の許諾を得ている人の回答を抜粋したものである。

分類	転職のきっかけ	年代	性別	居住地	転職前の職種
	組織再編の結果、 自分の経歴やスキルを活かせない部署への異動が決まった こと。業務内容における作業時間の比率が非常に大きく、自分自身のスキルアップと評価に全くつながらなかったため。	35～39歳	男性	関東	マーケティング・営業企画
	昨年度まで担当していた職種から変更になり、 将来のキャリアビジョンとズレが生じてきた ため。具体的には、融資課長から得意先代理へ変更になり、マネジメント業務ができなくなったことがきっかけです。	40～49歳	男性	関東	営業
	一番は、 M&Aにより経営方針が大きく変わり、方針に賛同できなくなった ことと、新たな経営体制のもとではこれ以上の成長が難しいと感じたため。次いで、ワークライフバランスの見直しのため。	40～49歳	女性	関東	経営企画・事業企画・経営幹部
	子どもの高校卒業を迎えるにあたり、働く環境を変えて新たな挑戦をしたい と思ったため。また、新たな学びも少なくマンネリ化してしまったため。	40～49歳	女性	北海道	接客・販売・コールセンター
	同じ部長職の社員が定年を迎え、この10年間の変化のなさに次は自分かと思うと将来が見通せなくなった から。	40～49歳	男性	東海	マーケティング・営業企画
	27年勤めた公務員を退職した後、短期離職が続き自分の進みたい道が見えずにいました。不動産業界を経験した後、長年やってきた経理の派遣職でいったんは落ち着いたように感じていましたが、 単調な事務では物足りないと感じるようになり、自身の残りの職業人生を意味のあるものにした と考え、以前のように裁量を持ってバリバリ働きたい気持ちが湧いてきたため転職活動を再開しました。	40～49歳	女性	関東	営業
	息子の高校進学をきっかけに今まで家族に向けてきたサポート力を社会に向けた と思ったから。現在勤務している会社の契約状況から これ以上の昇給昇格が望めず、スキルアップ・レベルアップができない と思ったから。	50～59歳	女性	関東	営業
	会社合併によりIR担当として開示業務を会社の重要な役割と理解して行ってきましたが、一方でももとの業務プロセスを整理して改善していく業務や、会計に触れる機会が限られると感じ、 IPO準備などで仕組み化や予算管理にやりがいを感じていた ので、 再度その業務を行いたい と思い、転職活動に至りました。	50～59歳	男性	関東	経理・財務
	事務所閉鎖に伴い、別事業所に通うかどうかと考える時、仕事はとても楽しく充実はしていましたが会社の社風も苦手でしたし、 家族経営と男尊女卑が激しく、男性社員しか評価されず、頑張っても評価はされず、仕事しか増えなかった のでこれを機に転職を検討しました。	50～59歳	女性	甲信越・北陸	建築・土木・不動産関連職
	5月に定年退職を迎えるが、 再雇用だと期待される仕事の質はあまり変わらないにもかかわらず、年収が約55%に減少 する。それを考えるとモチベーションが上がらない。	60歳以上	男性	関西	化学・材料系エンジニア
	役職定年となり、58歳から65歳の8年間は長すぎるため、新しく長く続けられる業界を目指しました。健康であれば 70歳くらいまで働きたい 。60歳以上未経験でも、資格取得を条件に採用を優遇しチャレンジ枠のある企業をターゲットに計画的に資格取得を行いました。採用可能性を信じて学習しました。	60歳以上	男性	関東	マーケティング・営業企画

5. AI関連求人と採用の現在地

－ 「使う人（営業・企画・管理部門系）」と「作る人（エンジニア系）」－

本パートでは、生成AIの普及を背景に拡大する「AI関連求人」と、実際の労働移動（転職）の実態を、『リクルートエージェント』のデータから整理する。これまで「AI人材」という言葉はエンジニア系職種を中心に使用されていたが、営業職、企画職、管理部門系職種においてもAIを使い成果につなげられる人材を指す言葉へと意味の拡大が進み、その重要性も高まっている。そこで本稿では、いわゆる「AI人材」を概念的に次の2領域で捉える。

使う人	営業・企画・管理部門系職種 AIを業務に適用し、成果につなげる業務ユーザー
作る人	エンジニア系職種 AIを実装・運用し、機能として届ける開発／データ／ML

※本分析におけるAI関連求人への定義はP24参照

◆本テーマの背景

生成AIを中心とするAI技術の急速な普及は、企業におけるAI活用の位置付けを大きく変化させている。従来、AI開発は一部の研究開発部門や高度専門職において限定的に取り扱われる傾向が強かったが、汎用AIの普及により近年では営業、企画、管理部門等幅広い職種へと「活用」の領域が拡大している。

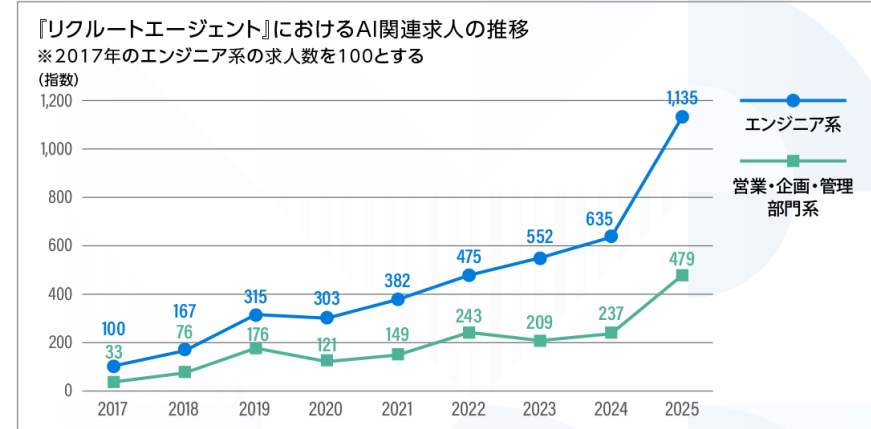
今日では、AIはもはや特定の技術部門の専有物ではなく、業務遂行や生産性向上、さらには事業成果の創出を支える汎用的な技術として認識されつつある。この変化は採用市場にも明確に反映されている。AI人材需要は、従来のような「AIを開発する人材」への需要にとどまらず、「AIを活用して業務成果につなげる人材」へと裾野を広げている。今回の分析は上記の現状を明らかにすることが目的である。

◆AI関連求人の推移とAI関連求人への転職者の推移について

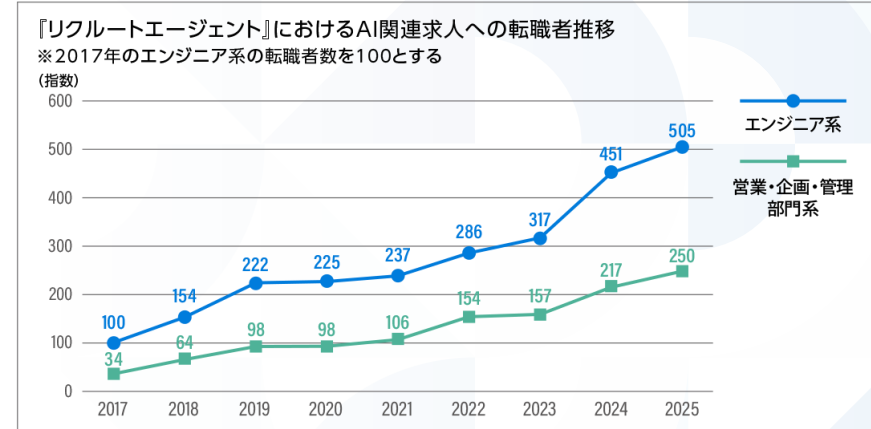
AI関連求人の推移は、全体として増加基調にあり、2017年のエンジニア系職種を100とした場合に、2025年のエンジニア系職種は1,135に、営業・企画・管理部門系職種は479となっている。AI関連求人への転職者の推移は、2017年のエンジニア系職種を100とした場合に、2025年のエンジニア系職種は505、営業・企画・管理部門系職種は250であり、こちらも堅調に推移している。

もっとも、求人増加幅は転職者の増加幅を上回っており、需給バランスのひっ迫も同時に進行していると言える。中でも、AIを「作る」側、すなわち開発・実装を担うエンジニア人材については、需要の高まりに対して供給が十分に追いついていない状況が続いている。

AI関連求人の推移

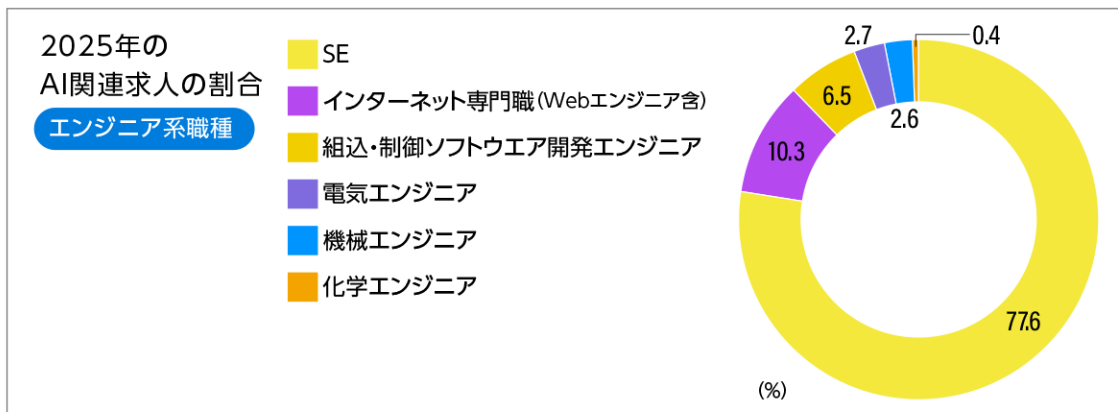
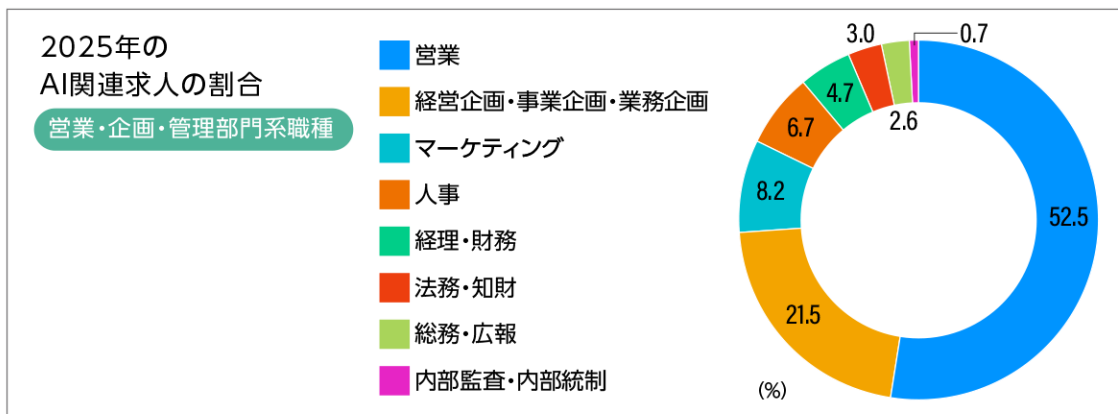


AI関連求人への転職者推移



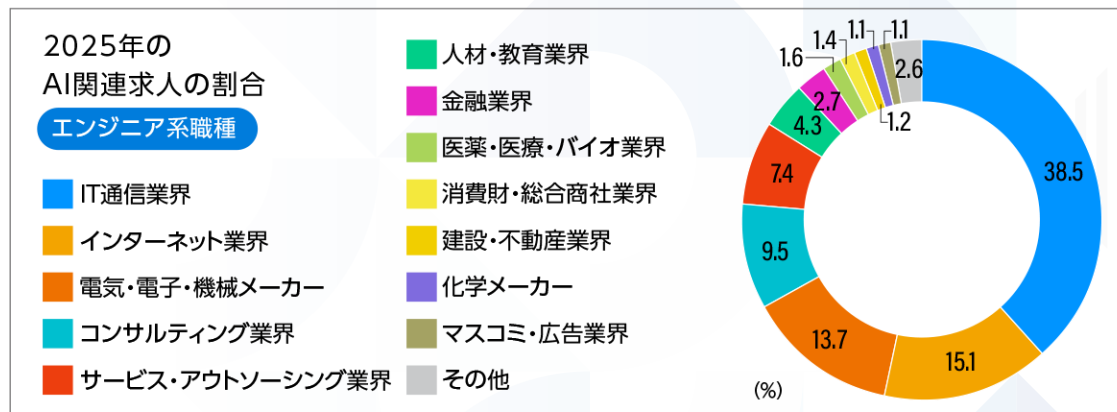
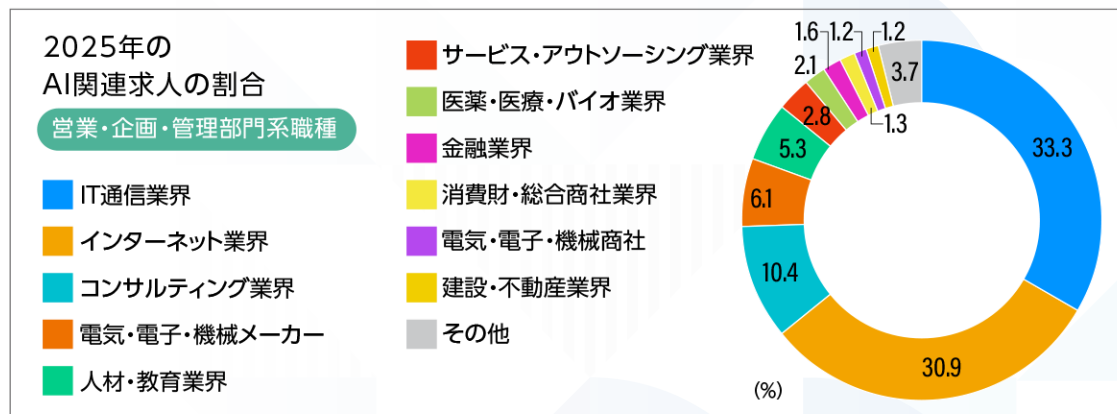
◆AI関連求人はどの職種で発生しているか (2025年・新規求人×求人枚数)

営業・企画・管理部門系職種は、営業が過半（52.5%）を占め、経営企画・事業企画・業務企画（21.5%）が続く。つまり、単に「AI=エンジニア系職種」だけではなく、顧客提案や事業推進の現場でAI活用を前提にした求人が厚みを増している。一方、エンジニア系職種は、SEが77.6%と大半を占める。次いで、インターネット専門職（Webエンジニア含）10.3%などが続き、AI需要の中心が依然として開発現場（実装・運用）にあることが分かる。



◆AI関連求人はどの業界に集中しているか (2025年・新規求人×求人枚数)

AI関連求人の業界構成を見ると、営業・企画・管理部門系職種ではIT通信業界（33.3%）とインターネット業界（30.9%）で6割超を占め、コンサルティング業界（10.4%）が続く。エンジニア系職種でも、IT通信業界（38.5%）とインターネット業界（15.1%）が大きな比率を占め、コンサルティング業界（9.5%）やサービス・アウトソーシング業界（7.4%）が続く。



割合が1%以下の業界は「その他」に集約

◆営業・企画・管理部門系職種におけるAI人材の評価観点例

AI関連求人が増加する中で、実際の採用選考においてはどのようなポイントがあるのか。下表は営業・企画・管理部門系職種におけるAI人材の評価観点例をまとめたものである。企業が候補者へ求める期待水準と選考で見るポイントの例を、Level1～5で整理した。これは、『リクルートエージェント』のAI関連求人の求人情報、およびこの領域に詳しいリクルーティングアドバイザー（営業担当者）へのヒアリングから作成したものである。

営業・企画・管理部門系職種においては、課題設定、業務への組み込み、検証・改善、周囲を巻き込んだ推進といった実務面での活用度合いには段階差がある。特に期待水準が上がるにつれ、ポイントとなるのは、**自身の担当領域における課題を見立て、AI**

の活用余地を構想し、実務の中で運用可能な形へ落とし込める能力があるかどうかだ。具体的には、営業・企画・管理部門系職種における評価軸は、AIに関する知識の多寡よりも、**担当業務の課題に即してAIを活用する業務設計ができること、業務の中で試行と改善を重ねながら活用実績を積み上げられること、上司・部下・他部署等の関係者を巻き込みながら業務プロセスの改善という枠組みの中にAI活用を施策として推進し、定着させられること**などである。

■AI人材に関する企業の評価観点例(営業・企画・管理部門系職種)

レベル	期待水準	企業が選考で見るポイント例
Level 5	【AI事業・AI活用のマネジメント】 AI事業やAI活用の責任者として、事業・部門・全社単位で戦略、組織、KPI、体制づくり、継続運用まで統括できる。	<ul style="list-style-type: none"> ● AI事業/AI活用の最終責任者として、売上・KPI・組織成果に責任を持った実績 ● 戦略立案だけでなく、事業運営/教育/導入定着まで一気通貫で回した実績 ● 複数部門や経営陣を巻き込み、再現可能な体制をつくった実績
Level 4	【AI施策・AI事業のリーダー】 AIを活用した施策、新規AIサービス、AIプロダクトの営業/マーケ/事業開発/PM等を、課題設定から立ち上げ、実行、改善まで主導できる。	<ul style="list-style-type: none"> ● AI関連の施策/事業/営業/マーケ/PMを主担当として実績を出した経験 ● 社内外のステークホルダー等の複数関係者を巻き込みながら、戦略構築した経験 ● AI推進のリーダーや横断PJの主担当経験 ● AIを使った価値を、事業成長や組織成果として定量的に説明できる
Level 3	【担当領域でのAI実務活用】 AIを使った業務改善、企画推進、分析、ソリューション営業、サービス企画などを担当領域で活用し、成果物や改善結果を説明できる。	<ul style="list-style-type: none"> ● 担当領域でAIを使った改善、企画、提案、サービス化、ソリューション営業の実務経験 ● 資料、分析、業務フロー、提案、サービス企画などの成果物を説明できる ● 正解がない状況で構造化しながら仮説を立て検証と改善を繰り返した経験
Level 2	【個人業務での継続活用】 AIを日常業務で使い、自分の仕事の速度・品質の向上や発想の幅を広げる等、効果を上げられる。	<ul style="list-style-type: none"> ● 議事録要約、文案作成、情報整理、一次調査、分析補助、提案たたき台作成など、具体的な使いどころを持っている ● 試行→改善→使い分けの工夫を説明できる ● 機密情報、著作権、ハルシネーション等の基本的なリスクを理解し、確認前提で使える
Level 1	【学習・試用段階】 AIの基本的な使い方を理解し、自分の業務や志望職種でどう活用するかを具体的に話せる。	<ul style="list-style-type: none"> ● 営業、マーケ、人事、広報、総務、事業企画など、自職種の業務での活用イメージを具体例で語れる ● 実際に触った経験があり、何を試したか、どこが難しかったかを話せる ● 入力してはいけない情報や、出力をうのみにできない理由を説明できる

注：本表の内容は、営業担当者へのヒアリングおよび求人票の内容を基に作成した企業の選考プロセスにおける評価観点の例をまとめたもの

◆エンジニア系職種におけるAI人材の評価観点例

次にエンジニア系職種を見ていく。同様にAI人材の評価観点例をまとめたものが下表である。エンジニア系職種は、営業・企画・管理部門系職種以上に多層的であるため、6段階で整理した。実装・要件定義から運用関係者との合意形成へと「活ユーザー・活用範囲」が広がる中で、エンジニア系職種に求められる要件の拡張性がうかがえる。近年、AI駆動開発の浸透により、コーディング補助やAPI接続といった行為は徐々に前提となりつつある。そのため、採用や人材評価において差が生じるのは、単にAIツールを扱えるかどうかではなく、何のために実装するのかという目的設定、要求仕様の整理、品質確保やテスト設計、運用改善、さらには関係者との合意形成を含め、実装プロジェクト全体を前進させられるかどうかである。すなわち、エンジニア系職

種においても、個別技術の習熟だけでは不十分であり、事業や顧客課題と技術要件を接続しながら成果物の品質と継続運用を担保できる能力が求められている。その意味で、今後需要が高まるのは、特定の技術領域にのみ特化している閉じた専門人材だけではない。むしろ、各業界ごとの深い理解や、顧客や現場の理解をはじめ事業理解を踏まえて技術選定を行い、プロダクト全体の品質設計や運用上の課題も見据えながら関係者を束ねて推進できる、いわばジェネラリスト的なエンジニア、あるいは推進役としてのエンジニアの重要性が高まっている。この変化は、AI関連エンジニア需要の高度化を示すものであり、「作れること」自体が価値であった段階から、「実装して成果につながれること」がより本質的な評価対象となる段階へ移行していると言えるのではない。

■AI人材に関する企業の評価観点例(エンジニア系職種)

レベル	期待水準	企業が選考で見るポイント例
Level 6	【研究・先端技術開発・技術戦略】 AI領域で、研究開発、新規技術の創出、先端技術の事業実装、技術戦略の立案等をリードできる。特定領域の研究成果や高度な技術知見を、実サービス・事業・組織の競争力につなげられる。	<ul style="list-style-type: none"> ● LLM、画像処理、音声処理、機械学習、脳科学、ロボティクス、NLP、深層学習、強化学習、マルチモーダル等の領域において研究開発実績を有し、論文、対外発表、特許、OSS等の再現可能な成果として示せる ● 研究テーマの設定、技術ロードマップの策定、先端技術の探索と事業接続を主導した実績を有する ● 高度なモデル開発、アルゴリズム改善、独自技術開発に関して、技術的な構想・設計・評価の観点から主導できる ● R&D責任者、研究リード、上位技術責任者として、技術方針や研究開発投資に関する意思決定を担った実績を有する
Level 5	【高度AI開発・技術リード】 LLM・生成AI・機械学習領域で、単なる機能実装を超えて、技術選定、モデル/構成設計、精度改善、評価、運用高度化まで主導できる。難度の高いAI機能やAIプロダクトの開発を、技術面からリードできる。	<ul style="list-style-type: none"> ● LLM、生成AI、機械学習、画像処理、音声処理などの技術を活用した商用プロダクト・機能の開発、導入、運用の中核経験がある ● モデル選定、アーキテクチャ設計、精度/速度/コストのトレードオフ判断を定性・定量的に評価でき、品質責任が持てる ● API利用にとどまらず、RAG、AIエージェント、ファインチューニング、MLOps、推論基盤を開発し、既存技術を前提としつつ、精度・速度・コスト・運用品質の観点から改善を主導した実績を有する ● 技術リード、テックリード、上位エンジニアとして案件やチームをけん引した経験がある
Level 4	【要件定義・全体設計・推進】 既存のAI技術やモデルを適切に選定し組み合わせながら、事業や現場の課題に対して、何をAIで解くかを定義し、要件定義、全体設計、開発推進、導入定着までをリードできる。プロダクト、データ基盤、AI機能、運用体制を横断して意思決定する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 要件定義や優先順位付けを行い、開発チームをリードした経験がある ● LLM/生成AI/機械学習/画像処理や音声処理などを活用した商用プロダクト開発・運用の経験があり、評価しながら最適化や改善ができる ● PdM/PM/PLとして、技術と業務の両面からプロジェクトを推進した経験がある ● AI機能実装だけでなく、データ基盤、クラウド、運用、ガバナンス、定着化など幅広い経験がある ● ビジネス課題、品質、コスト、スケジュールを踏まえて実装範囲を決められる
Level 3	【AI機能の実装・導入】 定義された要件に基づき、既存のAI技術やモデルを用いた個別機能を設計・実装し、プロダクトや業務に組み込める。アプリ開発、モデル利用、データ処理、評価、デプロイまでを実務として回せる。	<ul style="list-style-type: none"> ● PythonやWeb/API、クラウドを使ってAI機能を実装した経験がある ● PoCの経験に加えて、導入後の改善や運用を含めて説明できる ● AI技術の知識があり、RAG、ファインチューニング、モデル改善、データ前処理、評価などの実装や導入ができる
Level 2	【個人・小規模単位での改善】 AIを使って自分や小規模チームの開発・設計・分析業務を継続的に改善できる。簡易な自動化、試作、PoC、テンプレ化までは担える。	<ul style="list-style-type: none"> ● 目的→試行→検証→改善のサイクルを自力で回せる ● プロンプト、参照情報、ツール連携を工夫し、再現性のある成果を出している ● 小さな自動化やPoCを業務改善に結び付けた事例がある
Level 1	【AIツールの業務利用】 生成AIやAI開発支援ツールを、コーディング・調査・ドキュメント作成・壁打ちなどの実務で日常的に使える。	<ul style="list-style-type: none"> ● どの業務で使っているかを具体例で話せる ● 出力をそのまま使わず、自分で動作確認・根拠確認・簡単なテストをしている ● 機密情報、著作権、個人情報などの基本ルールを理解している

注：本表の内容は、営業担当者へのヒアリングおよび求人票の内容を基に作成した企業の選考プロセスにおける評価観点の例をまとめたもの

まとめ

『リクルートエージェント』のデータでは、AI関連求人がエンジニア系職種を中心に増加する一方、営業・企画・管理部門系職種でも需要が拡大している。また、AI関連求人への転職者も増えている。求人の伸びが転職者の伸びを上回っており、いわゆる「作る人」のエンジニア系職種で需給ひっ迫が続いている。こうした動きは、AI活用が一部の専門職に閉じたものから、企業活動全体の中で実務的な価値を持つものへと広がっていることを示している。

その背景には、企業のAI活用が「試す」段階から「業務に組み込み、成果を出す」段階へ移りつつあることがある。営業・企画・管理部門系職種においては、AIそのものに非常に詳しいこと自体よりも、変化の大きい状況下で試しながら進め、関係者との対話を通じて改善を重ねて課題を捉え、現場実装に結び付ける。そういった推進力が重要視されていることが、企業のAI関連人材の選考から見て取れる。

エンジニア系職種においても、AI活用は単なるツール利用にとどまらず、実装、要件定義、研究開発へと多層化している。その中で今後ますます重要になるのは、AI関連技術を扱えること自体に加え、目的設定、品質やテストの設計、運用改善、関係者との調整まで含めて、実装を前に進める力である。加えて、事業理解と技術をつなぎながら成果創出まで見据えて推進できる人材の価値も高まっていくと考えられる。

例えば、AIを前提に開発プロセスそのものを見直す「AI駆動開発」という考え方が広がりつつあり、従来の分業的な開発の進め方だけでは捉え切れない変化も生まれている。さらに、技術実装に加え、顧客課題や事業要件を踏まえて導入・展開まで前に進める役割を指す呼称として、FDE（Forward Deployed Engineer）のような言葉も聞かれるようになってきた。

このように、AI活用の広がりに伴って、職種ごとに求められる役割や価値発揮のあり方は変化している。そのため、採用にあたっては、AIに関する表層的な記載の有無だけでなく、どのような文脈で活用し、何を改善し、どの範囲まで関与したのかを見極める必要性が一層高まっていると言えるのではないかと。

データ定義と集計方法について

■AI関連求人の定義

求人票の仕事の名称または仕事の概要に、AIに関連する単語¹が含まれる求人を抽出。その中で、AIに関係のない求人を除外するために、キーワード（“AI”を含む、AIに無関係の単語など）による除外および目視による除外を行い、残った求人を「AI関連求人」とした。

■職種定義

● 営業・企画・管理部門系

マーケティング、営業、経営企画・事業企画・業務企画、経理・財務、人事、総務・広報、内部監査・内部統制、法務・知財

● エンジニア系

SE、インターネット専門職（Webエンジニア含）、機械エンジニア、組込・制御ソフトウェア開発エンジニア、化学エンジニア、電気エンジニア

■活用データ・集計方法

過去の算出方法²を参考に、2017年（1月～12月）を100とした指数で算出。

- AI関連求人：各年の新規求人枚数
- AI関連求人への転職者：各年にAI関連求人へ転職した人数

¹ AI、人工知能、ディープラーニング、ディープニューラルネット、NLP、自然言語処理、LLM、大規模言語モデル、ファインチューニング、深層学習、Transformer、転移学習、教師あり学習、教師なし学習、機械学習、マルコフ決定過程など

² 「AI関連求人が増加。2017年度から約4.7倍に エンジニア系職種だけでなく、営業や企画・管理部門も伸長」／株式会社リクルート（2024）と「AI関連求人は2017年度比で約6.6倍に拡大。未経験からの挑戦も一『ちょっと使ってみた』経験も、機会につながる」／株式会社インディードリクルートパートナーズ（2025）※いずれも年度換算（4月～翌3月）で集計

研究チーム

【データ分析・執筆】 菊池 満帆 【協働者】 垣見 大介

6. 50代の転職実態 – 活発化の背景とその障壁 –

本パートでは50代の転職実態について取り上げる。この年代に焦点を当てる理由は、直近数年における転職活動の活発化が、他世代と比較して際立っているためである。『リクルートエージェント』のデータでは、2021年度の求職者数を100とした指数において、全体が178にとどまるのに対し、50代は355と約3.5倍に増加している。転職者数も全体が152に対し、50代は358と大きく伸長している。

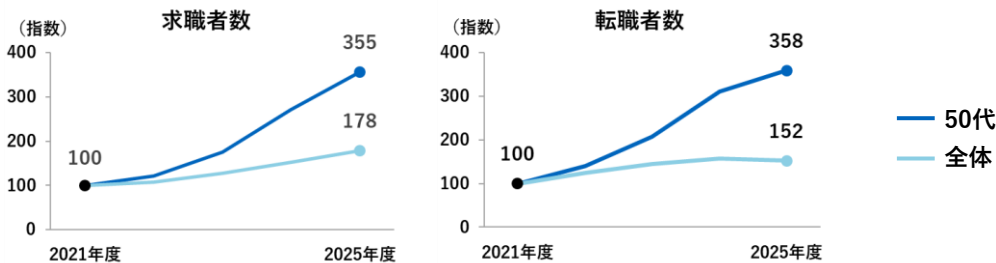


図1 求職者数および転職者数の指数推移

総務省の労働力調査においても、55～64歳の転職等希望者数および転職者数の増加幅は他世代を上回っている¹。『リクルートエージェント』のデータでも60歳以上の増加は顕著だが、定年後の働き方変化の影響が大きく50代とはひとくくりにはできないため、本レポートでは50代に焦点を当てその転職実態を明らかにする。

1. なぜ50代の求職者・転職者は増加しているのか

前提として人口動態の影響が挙げられる。現在の50代は団塊ジュニア世代にあたり、労働市場に占める母数そのものが大きいため、転職活動の活発化が求職者数や転職者数の実数として顕著に表れやすい傾向にある。こうした背景に加え、企業を取り巻く採用環境や経営戦略の変化が与える影響も大きい。少子高齢化により新卒採用が難しくなる中、中途採用比率は全体として高まっている²。これは、単なる若手の人手不足だけでなく、変化の激しい時代でも経営戦略を推進できる即戦力人材を求める動きが強まっているからである。また、即戦力採用の拡大と並行して、企業側の人員構成見直しも進んでいる³。実際、『リクルートエージェント』を通じて内定を得た人を

¹ 総務省統計局「労働力調査」：2021年平均を100とした場合の2025年平均の指数は、転職等希望者数において全体が114に対し55～64歳は135、転職者数において全体が114に対し55～64歳は131

² 参考) 帝国データバンク「2025年度の雇用動向に関する企業の意識調査」

³ 参考) 東京商工リサーチ「2025年 上場企業「早期・希望退職募集」状況」

対象としたアンケート⁴では、会社都合（早期退職制度への応募など）を転職のきっかけとする割合が、49歳以下の他世代⁵より高く、こうした経営戦略の転換や人材ポートフォリオの再構築も、50代の転職増加を後押ししていると考えられる。

表1 転職のきっかけ（内定者アンケートより）

転職のきっかけ	50代	他世代
A: 労働環境・ワークライフバランスの不满	17.1%	29.4%
B: キャリア・成長への課題	53.6%	54.0%
C: 会社都合・将来性不安	64.3%	43.4%
D: ライフステージ・家庭の事情	10.3%	19.9%
E: 人間関係・ハラスメント	16.0%	14.2%
F: 給与・待遇・雇用形態への不满	19.8%	28.0%
G: その他・分類不能	1.5%	1.3%

2. 50代はどのような転職をしているのか

ここでは、2025年度に『リクルートエージェント』を通して転職した層に絞り、その詳細を見ていく。まず基本属性として、50代は他世代と比べて男性比率が高く、離職中の割合も他世代を上回る。現年収は500万円以上が7割を超え、職種は事務系専門職（経営企画、人事、マーケティングなど）が比較的多く見られる。

表2 50代転職者の基本属性

基本属性	50代	他世代
男性	79.2%	61.6%
離職中	23.3%	18.8%
現年収500万円以上	72.4%	31.5%
三大都市圏在住	82.1%	74.8%

現在の職種	50代	他世代
ITエンジニア	12.8%	11.5%
機械・電気・化学エンジニア	7.1%	5.5%
営業職	15.5%	18.7%
事務系専門職	22.2%	11.7%
接客・販売・店長・コールセンター	5.8%	12.9%
その他	36.6%	39.8%

⁴ 自由記述回答 (n=1,823) を生成AIで分類。回答者限定の集計値であり、全内定者の動向を網羅するものではない (期間：2025/6/27～2026/3/5)

⁵ 以降、「他世代」とは49歳以下を指し、60歳以上は含まない

次に、「職種」「地域」「転職先の従業員規模」「賃金」の観点から他世代との比較および2021年度と比較した転職の傾向を分析する。

職種

経験職種への転職割合⁶は、他世代が58.0%であるのに対し50代は71.2%と高く、若い世代に比べて、これまで培ってきたスキルや専門性を活かした転職が中心となっている。一方で、2021年度と比較すると経験職種への転職割合は減少している。専門性を軸にしつつも、これまでの知見を活かせる新たな領域や職種へと活動の幅が広がっているようだ。

地域

地域内転職⁷の割合は、他世代が86.5%であるのに対し50代は90.2%とやや高く、生活基盤を大きく変えずに転職する傾向が強い。この傾向は2021年度と比較しても強くなっている。

転職先の従業員規模

従業員300人以下の企業への転職割合は、他世代が48.4%であるのに対し50代では59.8%に上る。この中小企業への転職割合は2021年度比で増加している。中小企業のほうが定年制廃止や定年引き上げを進めており⁸、長期就業の環境が整っていることや、深刻な人手不足⁹が背景にあると考えられる。また、大手企業では50代を対象とした早期退職募集が進んでいることから、これまでのスキルやノウハウを還元できる場として、中小企業やスタートアップを選ぶケースも目立っている。

賃金

転職前と比較して、10%以上の賃金アップまたは同程度を維持した人の割合は、他世代が81.5%であるのに対し50代では60.3%にとどまる¹⁰。50代は現職への給与不満が他世代より少なく¹¹、年収アップを最優先事項としていない傾向があり、仕事内容や働き方、就業継続性など他の要素を重視した結果として、賃金下がっている可能性が高い。また、現年収帯がすでに高いこと自体が、相対的な賃金上昇のハードルを上げている点にも留意が必要である。ただし、10%以上アップの割合は、2021年度と比較して大きく増加（16.0%→25.3%）しており、即戦力人材に対する企業側のニーズが、具体的な賃金提示にも反映され始めていることが分かる。

⁶ 過去に経験のある職種に転職した割合。例えば、過去A職種→直近B職種→転職先A職種の場合も含まれる

⁷ 9区分（北海道、東北、北関東、首都圏、甲信越・北陸、東海、関西、中四国、九州・沖縄）の域内転職

⁸ 参考）厚生労働省「高齢者雇用状況等報告」

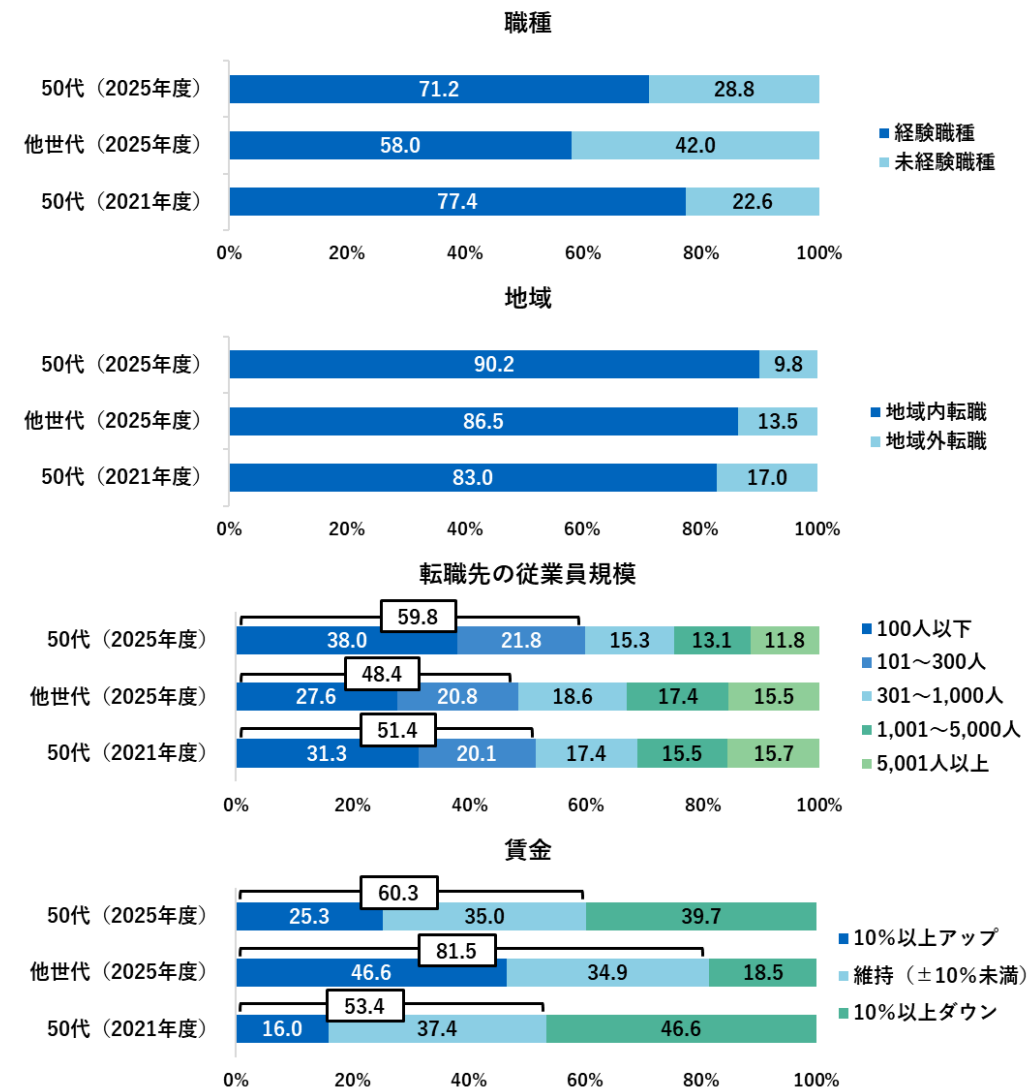


図2 50代の転職実態

⁹ 参考）日本銀行「全国企業短期経済観測調査（短観）」

¹⁰ 転職前賃金は時間外手当等の諸手当を含む実績値。転職後賃金は内定時の提示条件（固定残業代は含む）であり、入社後の変動的な諸手当を含まないため、保守的に見積もられている点には留意が必要

¹¹ 内定者アンケートにおいて、「転職活動を始める前に抱いていた不満（複数選択）」について「給与が低い」と回答した割合が他世代は29.8%であるのに対し、50代は14.1%と低い

3. 50代の求職者がぶつかっている壁

50代の求職者数や転職者数は増加しているものの、誰もが順調に転職を実現しているわけではない。50代の求職者がまず直面するのは、20年から30年に及ぶ膨大なキャリアを職務経歴書という限られたスペースに凝縮する難しさだ。「20数年ぶりに職務経歴書を書いたため、多岐にわたる職種経験をまとめるのに時間がかかった（51歳／経営企画・事業企画・経営幹部）」という内定者の声が象徴するように、単なる作成作業以上に、経歴をどう取舍選択し今の市場価値に合わせて再編集するかという点に苦戦しているようだ。

そうした苦労の末に書類を仕上げたとしても、実際の書類選考通過率は他世代の約3割にとどまる¹²という厳しい現実がある。内定者アンケートによれば、転職活動で大変だったこととして「書類選考・面接の通過率」を挙げた割合は59.3%と、他世代の25.3%を大きく上回る。実際、最終的に内定を獲得した人でさえ、「書類落ちすることがほとんどで自分が必要とされていないような感覚に陥った（51歳／品質管理・生産管理）」と感じており、これまで積み上げた実績が具体的な評価の土台に乗る前に、選考の入り口で足止めを食らうことへの焦燥感や、自信を維持することの難しさが浮き彫りとなっている。

表3 転職活動で大変だったこと（内定者アンケートより）

転職活動で大変だったこと	50代	他世代
A: 書類選考・面接の通過率	59.3%	25.3%
B: 自己分析・言語化・PRの難しさ	16.3%	25.8%
C: 現職との両立・スケジュール調整	16.7%	36.3%
D: 企業選び・条件マッチング	35.0%	25.2%
E: 選考対策の労力	17.5%	32.4%
F: メンタル・体力面	20.2%	23.0%
G: その他・分類不能	17.1%	15.9%

こうした状況下で内定を得るためには応募数を増やすほかないが、50代の転職者の目には求人の多くが20代や30代向けに映るため、自身の経験が正当に評価される企業を膨大な求人情報の中から見極めること自体が次なる高い壁となる。内定者アンケートの結果が示す通り「企業選び・条件マッチング」に苦労したとする回答も、他世代が25.2%であるのに対し50代は35.0%に上る。一方で、面接からの内定率は他世代と遜色がなく¹³、面接に至るまでのプロセスに顕著な課題があると言える。こうした活動の初期段階に立ちだかる壁が、50代の転職活動の難易度を押し上げているのだ。

¹² 2025/10/1～12/31の応募データより算出した応募からの書類選考通過率

¹³ 2025/10/1～12/31の応募データより算出した面接からの内定率

4. ミドルシニアの円滑な労働移動に向けて

活発化している50代の転職市場だが、実際の転職活動においては、選考の初期段階で高い壁に直面している。これは企業とのマッチングにおいてゆがみが生じていることが要因だろう。このゆがみを解消し、円滑な労働移動を実現するためには、企業と個人の双方がこれまでの慣習を見直すことが前提となる。

企業側は、若年層の採用難を受けた代替案としてのミドルシニア採用ではなく、募集ポジションの背景や目的、期待される役割を綿密に特定・明確化することが求められる。職務要件の言語化を進めることで、自社の経営戦略をさらにリードできる豊富な経験を持つ求職者と出会える確率が高まる。個人側は、長期にわたるキャリアを単なる経歴の羅列としてではなく、現在の市場で評価され得るスキルや強みとして再整理することが不可欠である。過去に蓄積してきた業務経験や役割だけでなく、業務を通じて身に付けたスキルや、経験から得た知見といった観点での再整理は、他世代にはない価値を明確に示すことになるのではないかと。

また、こうした双方の変化を促す上では、雇用仲介事業が担う役割もまた、変化しなければならない。若年層に比べ、ミドルシニアのキャリアは専門性や経験が多岐にわたるため、企業と個人の双方が自力で最適な合致点を見いだすのは容易ではない。前述した通り、書類選考通過後の内定率は他世代と遜色ない一方で、一次面接に至るまでのプロセスにおける課題が顕著という実態がある。だからこそ、双方の間に立ち、募集要件の特定や保有スキルの再解釈を支援するといった介在価値を発揮しなければならない。

日本型雇用慣行の下では、年齢が役職や高い給与と結び付きやすく、50代の転職市場は十分に開発されてこなかった。その結果、近年の転職活動の活発化の裏で、ゆがみとその結果としてのミスマッチが生じているのも事実である。しかし、労働力人口の減少が見込まれ、また、変化の激しい時代が進行する環境において、経験豊富なミドルシニア層の重要性はこれまで以上に高まると考えられる。この世代が自らの価値を最も発揮できる環境を見いだせるかどうか、今後の産業界の成長を左右するのではないだろうか。

データ分析・執筆 中嶋 くるみ

7. 「キャリアを自分で選ぶ」を支える制度と対話 —人材の定着と活躍を実現する「キャリアチェンジ制度」—

多くの企業が、人材の定着や活躍について深刻な問題に直面している。働き手が減少し、そもそも採用自体が困難な状況にある中、せっかく入社した人材が早期に離職してしまうことは、個人と組織の双方にとって避けたい事態である。

入社後に手厚い教育を施しても、その成果が出る前に離職してしまうのではないかと不安は、社員への十分な投資を妨げる要因となりかねない。実際に、未経験者を採用して育成しても、定着しなかったという体験から経験者採用にかじを切る企業も少なくない。しかし、労働需給がひっ迫する中で、こうした企業も「十分な中途採用者数を確保できない」という問題を抱えている。

今回は、「キャリアチェンジ制度」とその制度を支える仕組みやフォローアップ体制を整える株式会社ニチギワールの事例から、人材の定着や活躍をいかに促すか、その核心となるヒントを探る。

企業概要

会社名

株式会社ニチギワールド

事業内容

総合エンジニアリング事業

産業機械の設計・製造
エンジニアリングサービス等

従業員数

755名（2026年1月時点）

所在地

兵庫県姫路市
その他近畿地方を中心に事業所を展開

1. 「キャリアを自分で選択できる」制度による若手の離職防止

同社において「キャリアを自分で選択できること」は、若手の離職防止に向けた重要な施策となっている。制度を導入する以前は、給与面を除いた離職理由では仕事内容や職場環境のミスマッチが多くを占めていた。この状況に対し、自分の希望で業務や環境を選択し、失敗してもやり直せる「キャリアチェンジ制度」を整えた結果、現在の離職率は10%を切っている（同社には顧客などの他社への転籍を認めるユニークな制度があり、離職率はその転籍を除いて算出）。

この制度を導入した本来のきっかけは、2020年度からの新卒を中心とした未経験者採用の拡大にある。顧客からのニーズに応えるため、年間数十名規模での人員増が必要と考えたが、経験者採用のみで充足することは難しい状況だった。当時、就活市場ではまだ同社の認知度が高くなかったため、若手が配属に対して抱く「失敗したくない」という不安を解消する仕組みとして、「キャリアチェンジ制度」を提示したのである。2019年度以前は新卒も中途も年間で数名程度の採用規模だったのに対し、2025年度には新卒120名、中途80名（うち8割は未経験者）の採用に至っている。採用拡大をきっかけに始まったこの仕組みが、結果として人材定着に寄与する施策として機能している。

2. 全社員・全ポストを対象とした公募制度

もともと社ではプロジェクト単位での業務が多く、一つの部署に固定されず、多様な現場を経験しながら働く風土があった。この実態を整えたものが「キャリアチェンジ制度」である。

｜制度の内容｜

本制度は、新卒でエンジニアとして入社した社員が営業や人事に異動したり、未経験で中途入社した社員が営業に異動し管理職になったりするなど、全社員・全ポストを対象としている。エンジニアとしてのプロジェクト間の異動にとどまらず、全く別の職種に変わることが可能だ。本人の希望によって社内のどのポストにでも異動できるこの公募制度が、キャリア形成の土台となっている。

｜制度導入の背景｜

この背景には、「共存共栄し、皆が物心両面において豊かになる」という会社の理念がある。事業推進本部の田村氏は「当社が提供できる『心の豊かさ』は、本人が選べる選択肢の豊かさではないかと考えました。『キャリアプランを変えたい』となったときに、当社なら応えられるんじゃないかと思いました」と当時を振り返る。



▲事業推進本部 田村 直也氏

社員から見ると異動できるポストが多いのは良いことだが、部門長にとっては「育成には時間がかかるのに、成長した優秀人材を失ってしまう」という懸念が生まれる。こうした懸念に対し、田村氏は現在の労働市場における人材確保・育成にかかる時間やコスト、本制度による短期・長期のベネフィットを粘り強く説明した。また、経営者が「社員が『やりたい』と思う仕事が社内にあるか。どう作っていくか」という意識を強く持っていることも背景にある。部分最適よりも中長期的な全体最適を優先するための根気と、本人の希望に合った仕事を作るという覚悟が本制度の根幹を支えている。

3. 制度を形骸化させない仕組みと体制

単に制度を整えるだけではなく、その制度が実際に機能するために、「失敗しても戻れる」という仕組みとフォローアップの体制整備を行っている。

｜異動した職場が合わなければ元の職場に戻れる仕組み｜

本制度は、例えば、営業に異動して1~2カ月間働いてみて「やはり自分には合わない」と元の職場に戻る例があるなど、「失敗したら戻れる」という前提になっている。「新卒の学生や若手は『失敗したくない』と考える人が多いと感じます」という田村氏の印象を踏まえると、この心理的な安全性が若手の定着に貢献しているとみられる。部門長からは、「もともと数カ月で人が異動することが当たり前になっている」「短い期間で異動してしまったとしても、育成して1年後に異動されるよりはダメージが少ない」という声がある。こうした風土の醸成には、異動に近い働き方が多いという事業特性もあるが、「手を挙げて異動できる」「元の職場に戻ってもとがめられない」という実例の積み重ねが重要だ。同社では、本制度の導入と同時期に新卒採用を拡大した結果、その制度を「当たり前」と認識する社員が社内に急増した。そのため、制度の利用実績の積み重ねが加速し、手を挙げて異動することをためらう必要のない風土が醸成されている。

｜キャリアフォローアップ専任チームと教育チームの設置｜

同社は現在5名体制のキャリアフォローアップ専任チームを設置し、全社員に対して年2回以上の面談を行っている（新入社員は月1回、入社2~3年目以降の若手はケースバイケースで、特に困りごとがなければ3カ月に1回などで実施）。このチームはライフキャリアに関する相談に対応する若手メンバーと、仕事に関する相談に対応するエンジニア出身のベテランメンバーから成り、人事評価とは関係のない第三者としての支援を徹底している。この面談は、キャリア相談を担当する係長の三好氏が「誰に相談したらいいかわからないという状況をなくして、相談できる第三者がいるとい

う安心感を持ってもらうことを大切に取り組んでいます」と話す通り、目標管理やキャリア面談という場ではない。

キャリアチェンジにあたっては、異動者本人が希望を伝えた後は、人事が異動先への接続を行いスムーズに手続きが進んでいく。実際に異動する前には、異動先の業務に必要な技術や知識に関する研修を教育チームが行う（例えば、設計職におけるCADの操作や製図の基礎など）。このプロセスが本人だけでなく、異動先が感じる「未経験者の受け入れは大変」という不安の解消につながっている。



▲キャリアフォローアップの風景

4. 専任チームによる定期的な関係構築による、キャリアに向き合う対話の場づくり

制度運用のポイントについて、田村氏は「心理的なフォローアップを通じて、会社が本気で社員を支援していると信じてもらうこと、社員が自分の考えを話す機会をつくることが重要です」と説明する。エンジニアという職種柄か、同社には自分の希望を積極的に伝えるというよりは、寡黙に仕事に向き合う社員が多い。だからこそ、年2回以上の面談の機会を設けて、自分のキャリアについて考えて話す機会をつくっている。キャリアについての考えをインプット・アウトプットする研修もある。

特に、新入社員や若手社員との面談をおおむね3カ月に1回と頻度高く実施しているのは、キャリア面談というよりも関係構築を目的としているからで、内容もプライベートなど仕事と関係のない話が多いという。三好氏は「自分から相談してもらうのは難しいですが、『困ったことがあったら聞かよ』という関係になれるといろいろ相談してもらえます」と話す。

キャリアフォローアップの場では、必ずしも「次はこういう仕事をやりたい」という前向きな言葉だけが語られるわけではない。面談の中で語られるのは、「今の職場が自分に合っていないように感じる」といった、切実な悩みであることも多い。「こうした悩みを抱えてからでは、本人と何でも話せる関係性を築くのは難しいんです」と、三好氏は日常的な関係構築の重



要性を説明する。上司には言いにくいこうした本音を、職場に伝えない前提で第三者が受け止めることで、問題が深刻化する前に解決の糸口を探ることができる。また、キャリアチェンジの希望を何でも受け入れるわけでもない。例えば、配属1週間で「自分はこの職場ではうまくやっていけない」という相談があれば、「判断が早すぎる」と1~2週間ごとにフォローアップをし、半年後には職場になじむことができたケースもある。対話を通じて自分の状況を整理し、周囲に対する理解も深まることで、自分の業務を自分の言葉で説明できるほどの腹落ち感や納得感につながるようだ。

5. 社内でのキャリアチェンジが離職を防ぐ

「キャリアチェンジ制度」やキャリアフォローアップの結果として、社員の定着にはどのような変化があったのだろうか。田村氏は社員の定着について、「当社の入社3年以内の新卒社員のうち、約4割が「キャリアチェンジ制度」を利用しています。一般的に、新卒3年以内の離職率は約3~4割といわれますが、離職を選択していたかもしれない社員にとっては、本制度があることで社内での別の機会を知り、選択できるようになっていると感じています」と現状を語る。

社内の異動も、現在は半数以上が本人希望によるものだ。本制度を導入する以前は会社主導の異動がほとんどだったが、2020年度の導入以降に大きく変化している。

また、こうした本人によるキャリア選択の支援は入社以前から始まっている。採用面接の時点で、入社時の配属によってキャリアが固定されないことを理解してもらうように徹底している。応募してくれた求職者とは全員会うことを基本としており、応募者における選考参加率も高い。新卒で入社した社員は、「自分に向いている職種が分からず悩んでいましたが、内定前に『何回でもお話ししましょう』と言ってもらえ、実際にたくさん対話をさせてもらいました」と入社時から安心感を得ている。

6. キャリアを選べるプラットフォームを目指す

同社が目指すのは、事業の拡大と同時に、働く人が多様な仕事から自分に合うものを選べるプラットフォームとしての職場環境をさらに充実させることだ。トータルソリューションエンジニアリングというビジョンを持って、さまざまな業界、地域の業務が集まることで、そうしたプラットフォームづくりにつながる。

例えば、キャリアフォローアップによって「誰がどのような想いを持って働いているか」という情報が蓄積されている。この情報を基に、社内で新たなプロジェクトが立ち上がったときに、「こういう仕事をやりたいという人はいないか」という経営側の声に応えると同時に、社員の希望をかなえることができた。

離職は言い換えれば、社外に選択肢を求めるということだ。社員の定着や活躍に重要なのは社内に選択肢があり、その選択を実現できることであり、同社の「キャリアチェンジ制度」とキャリアフォローアップはそのために有効な方法の一つである。経営計画や人事戦略といった会社の希望と、キャリアという個人の希望を一致させることは簡単なことではないが、こうした環境づくりに取り組み続ける同社の姿勢は、これからの労働市場における組織運営の一つの指針を示している。



本レポートについて

インディードリクルートパートナーズ リサーチセンターについて

インディードリクルートパートナーズ リサーチセンターは、ジョブズリサーチセンター、就職みらい研究所、HRリサーチセンターが統合して2025年4月に設立された調査・研究機関です。

発行人

センター長 津田 郁

執筆者（50音順）

笠井 彰吾、風間 亮、菊池 満帆、中嶋 くるみ、林 将大、水野 理哉、茂戸 藤 恵、山本 哲也

編集後記

「50代の転職実態」の分析におけるヒアリングを通じ、「求人票の外側」に選考初期の壁を越えるヒントがあるように思います。人材紹介の現場では、属性による一律の判断や要件を超えて、企業・個人双方を支援するアドバイザーの人起点で役割や報酬を再定義するクリエイティブな調整により、マッチングが実現している事例が多々ありました。形式的な条件では測れない「個の価値」をどうつなぐか、その介在の重要性を強く実感しています。（中嶋 くるみ）

お問い合わせ先

research_center * r.recruit.co.jp
（*を@に変換してください）

改定履歴

2025年11月 ver.1.0	初版発行
2026年 1月 ver.1.1	賃金の算出方法を変更 指数の基準値表記を変更（1.00 → 100）
2026年 4月	過去の一部期間における応募数・求職者数データの欠損判明に伴い、指数を再算出・補正。応募数は日次平均、求職者数はユニークユーザー特性を考慮した推計ロジック（特定日活動者の抽出および他年度実績に基づく影響率算出）を適用。補正による指数への影響は±1~2pt