

労働市場レポート 転職市場インサイト

2025年度10-12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なかで、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、見直しの履歴はデータ定義に記載しています。

『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に立ち、双方の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なか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ITエンジニア職種に注目し、「求職者の評価は何で決まるか」について実証的な分析を行いました。日本社会として労働市場の流動化の必要性が求められるなか、転職活動の可視化やそのメカニズムの解明を試みています。

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P27）
- ※ 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

※ 本号より算出方法を変更している（詳細はP15-16）

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：2025年11月27日～12月5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9月4日～12月3日

集計対象期間

2021年4月～2025年12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（なお、本号より基準値を1.00から100に変更した）

※ 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10-12月期）

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移

2021年度10-12月期比で企業の**採用予定人数は3.05倍、求職者数は1.79倍、応募数は2.32倍**
企業の採用予定人数の増加に求職者数・応募数が追いついておらず、開きは拡大

2. 企業の声

中途採用社員を含む既存社員の定着や配置、育成などの人事課題が採用に影響し、**厳選採用や採用要件の再定義の動き**
生成AIの台頭による、人が担当する業務内容の見直しや必要なスキルの見直しが進んでいる

3. 賃金の状況

求人票の想定年収（レンジ中点）は、2024年度の横ばい推移を経て上昇の兆し。直近10-12月期は**前年度同期比+2.3%と伸長**
愛知・大阪の機械・電気・化学エンジニアや、東京の接客・販売・店長・コールセンターなどで上昇

4. 転職内定者の声

転職内定者の「転職のきっかけ」を32名分掲載
過重労働の解消を求める声とともに、残業削減に伴う収入減少への不安から転職を決意したという切実な意見も聞かれた

トピックス

5. 求職者の評価は何で決まるのか

ITエンジニアの求人を対象に、経験業界・職種や保有スキルなど求職者の「スキル・属性情報」が内定へ与える影響の傾向を分析
若年層／ミドルシニア層、職種経験者／未経験者で異なる傾向が確認された

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【全体】

- ▶ 2025年度7-9月期と比較して、採用予定人数・求職者数・応募数ともに増加。
- ▶ 求職者数（前四半期差+11pt）、応募数（同+12pt）に対して採用予定人数（同+22pt）の増加が引き続き顕著。

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。

採用予定人数は継続的に増加傾向にあり、採用意欲の高さが際立つ。2025年度10-12月期は指数が305であり、前年度同期差+66pt、前四半期差+22ptとなった。

求職者数も緩やかに増加傾向が続いており、2025年度10-12月期は指数が179（前年度同期差+24pt、前四半期差+11pt）となった。

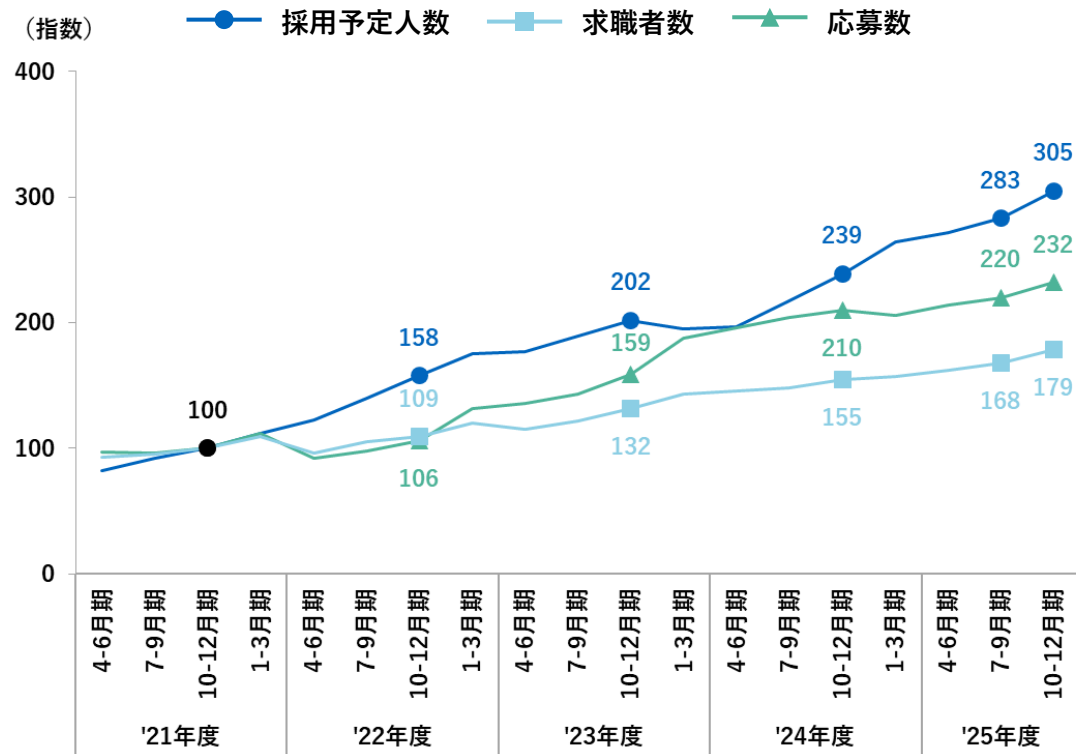
応募数も増加傾向で、2025年度10-12月期は指数が232（前年度同期差+22pt、前四半期差+12pt）となった。

採用予定人数が求職者数・応募数を上回る伸びとなっており、開きが大きくなっている。

特に従業員規模1,000人超の大企業を中心に採用予定人数が増加している。従業員規模1,000人以下の企業では微増の結果であった。10-12月期は年度後半の人員計画の見直しにより、例年採用予定人数が増加しやすい時期である。加えて、米国関税の影響により求人を一時的に抑制していたことも増加の一因として挙げることができる。一方、求職者数・応募数はともに求人企業側ほどの季節性のトレンド変化はあまりないことが、このタイミングで開きが大きくなっている一因とみられる。

職種別（P6）では、特に機械・電気・化学エンジニアや事務系専門職の採用予定人数の伸びが大きくなっている。

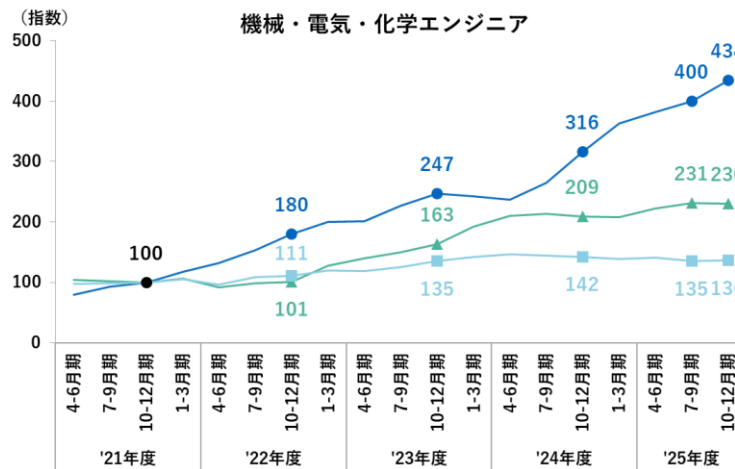
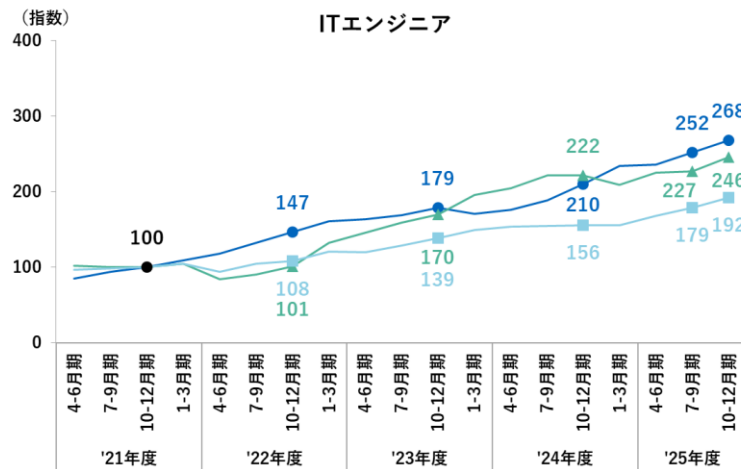
地域別（P9）では、引き続きメーカーの多い東海と関西の採用予定人数の伸びが首都圏に比べて大きく、差が広がってきている。



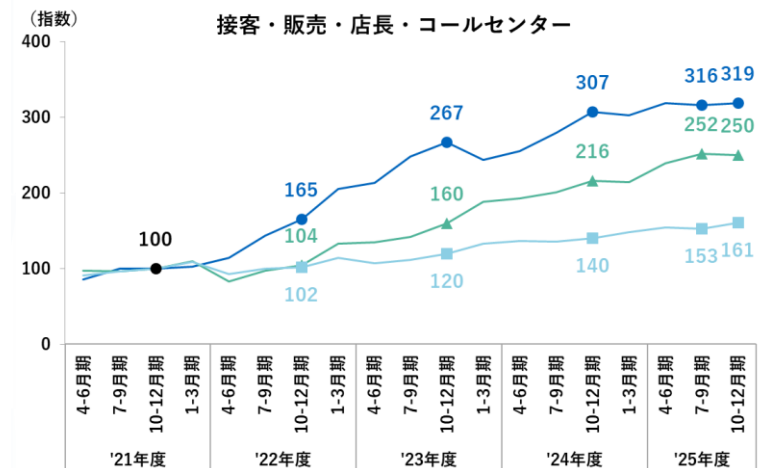
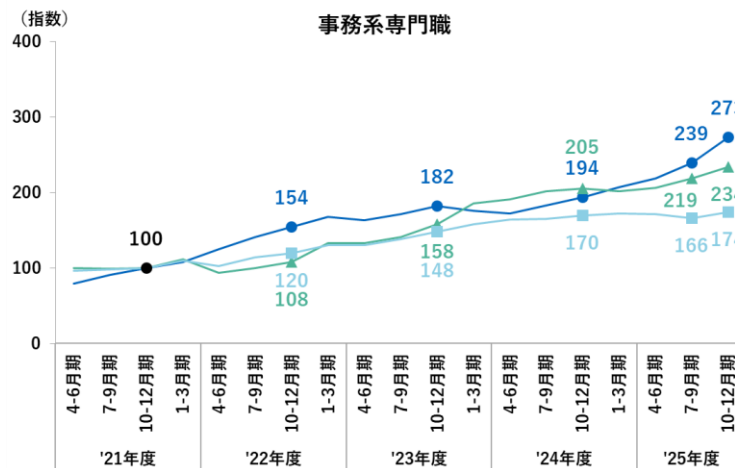
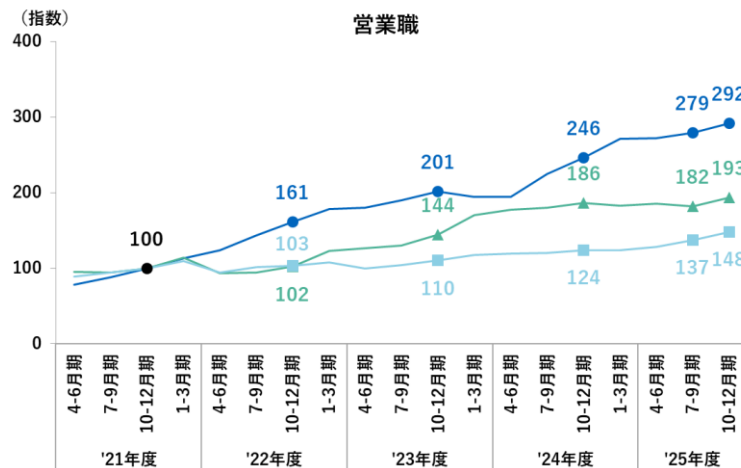
※ 2021年度10-12月期を100として指数化

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【職種別】

- ▶ 機械・電気・化学エンジニアの採用予定人数の伸びが著しく（前年度同期差+118pt）、求職者数・応募数との乖離が大きい。技術者派遣業界での採用が引き続き拡大していることが背景にある。事務系専門職の採用予定人数の伸びが大きい（同+79pt）のは、コンサルタント系職種の募集増加によるもの。
- ▶ 2025年度7-9月期と比較して、接客・販売・店長・コールセンターは採用予定人数・求職者数・応募数ともにほぼ横ばいであった。これまで積極的に採用活動を行っていた企業の動きが一段落し、現在採用予定人数を増やしている企業の動きを相殺している。



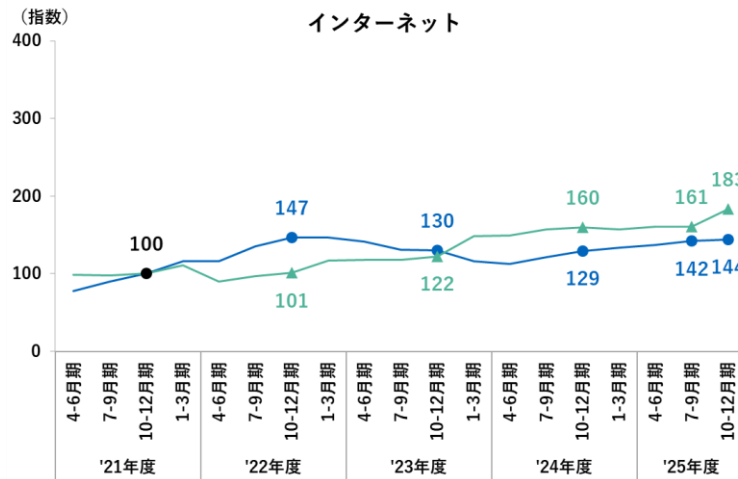
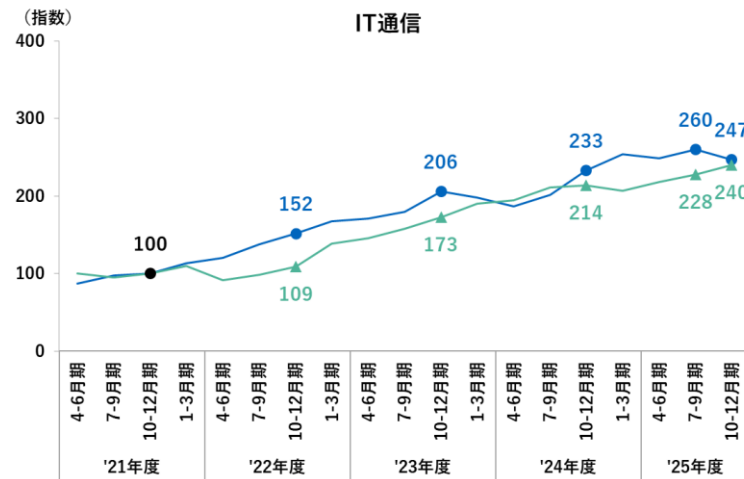
● 採用予定人数
■ 求職者数
▲ 応募数



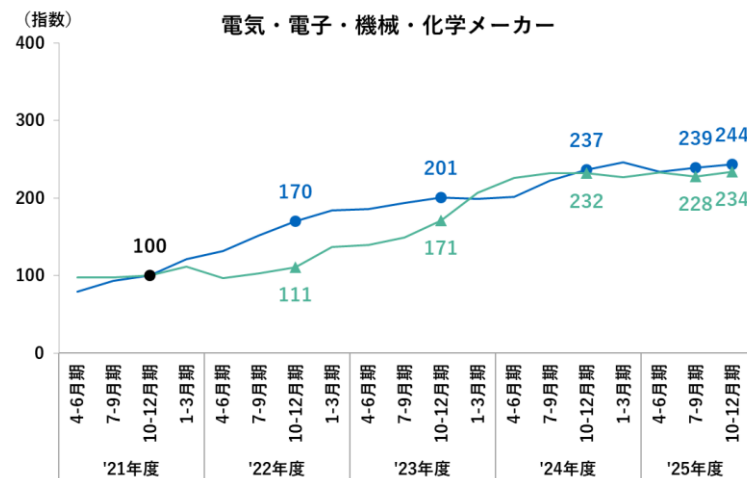
※ 2021年度10-12月期を100として指数化
 ※ 求職者の職種は直近の職種
 ※ 代表的な職種を抜粋しており全ての職種を網羅したものではない

1. 採用予定人数・求職者数・応募数の推移【業界別①】

- ▶ IT通信業界は前四半期から採用予定人数が減少（前四半期差－13pt）している一方で、応募数は増加傾向が続いている。なお、一部企業の事業実態の変化に伴い、業界分類を「IT通信」から除外していることが、IT通信業界の採用予定人数の減少に影響している点には留意が必要（注）。
- ▶ 電気・電子・機械・化学メーカーは採用予定人数・応募数ともに前四半期と同水準だった。



● 採用予定人数
▲ 応募数

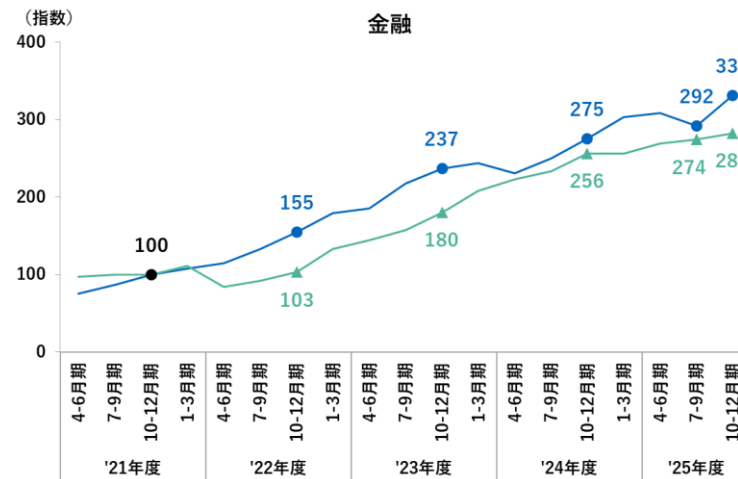
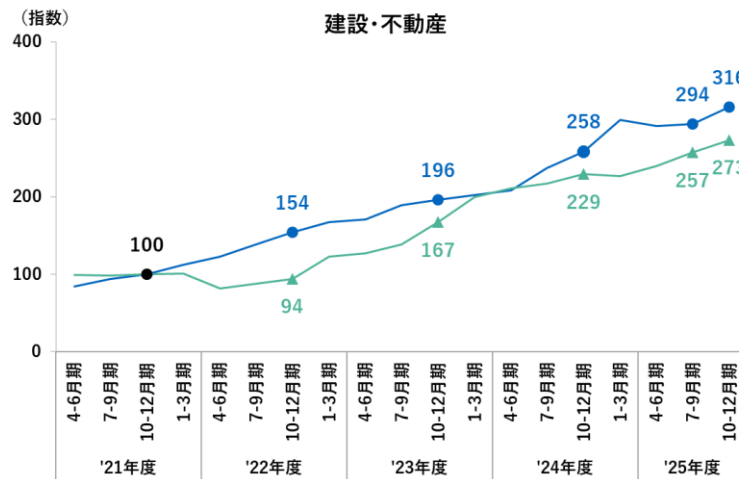


【注：業界分類変更に伴う影響】2025年度10-12月期の指数でIT通信業界は採用予定人数－35pt程度の影響がありました。応募数への影響はありませんでした。

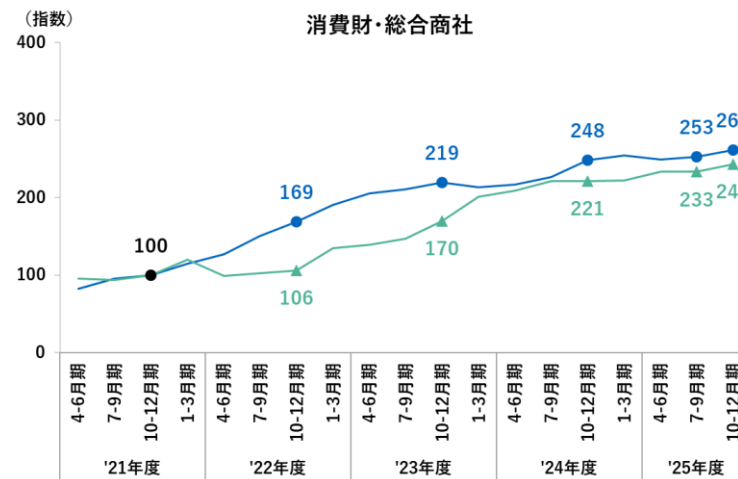
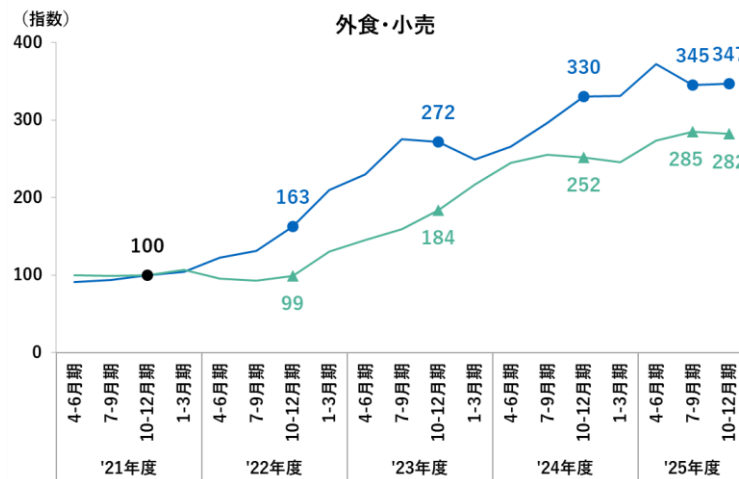
※ 2021年度10-12月期を100として指数化
 ※ 求職者数は、データ構造上、業界を精緻に取得できないため非掲載
 ※ 代表的な業界を抜粋しており全ての業界を網羅したものではない
 ※ 一部の業界は、掲載データの精査に伴い非掲載としている

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+22pt）、応募数（同+16pt）ともに右肩上がりの状況が続いている。
- ▶ 金融業界は営業職の採用増加などを背景に採用予定人数が増加した（前四半期差+39pt）。応募数も増加している（同+8pt）。
- ▶ 外食・小売業界は採用予定人数・応募数はともにほぼ横ばいとなった。P6で記載した接客・販売・店長・コールセンターの採用状況が影響している。
- ▶ 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+10pt）ともに増加し、両指標が同じ傾向の状況が続いている。



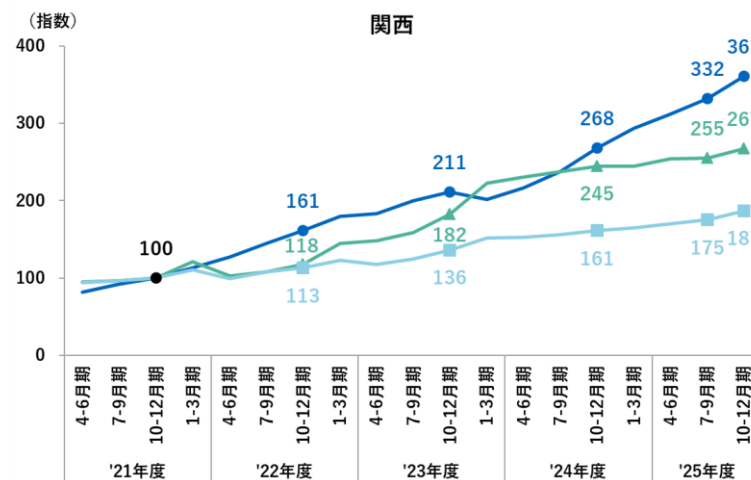
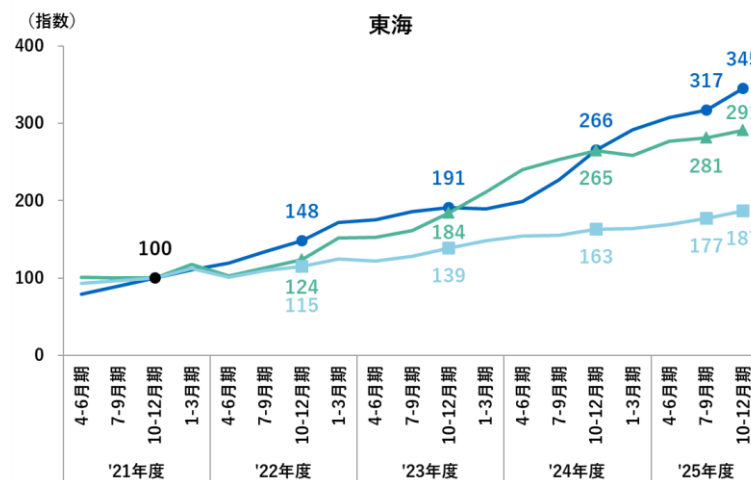
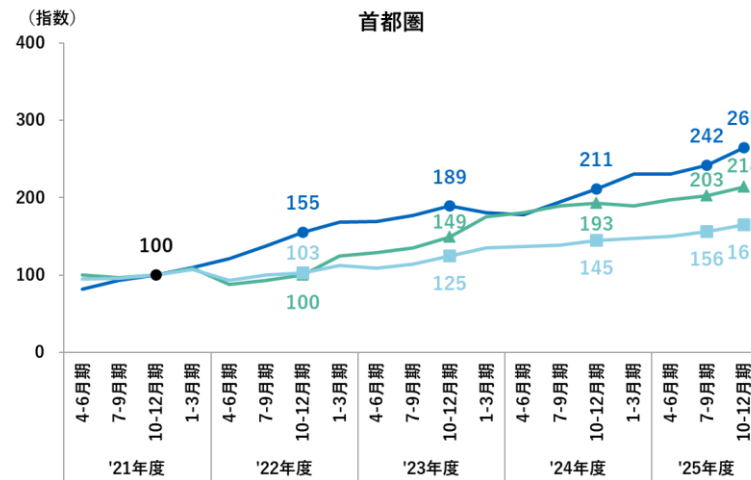
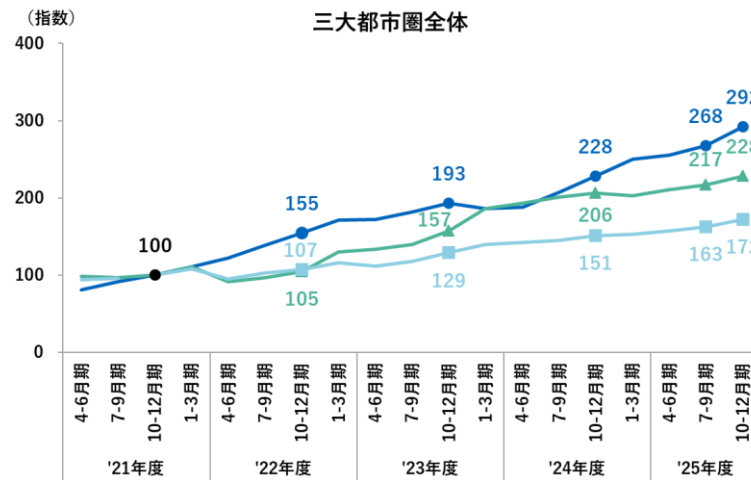
● 採用予定人数
▲ 応募数



※ 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】

- ▶ 三大都市圏全体で採用予定人数（前四半期差+24pt）、求職者数（同+9pt）、応募数（同+11pt）ともに増加。
- ▶ 引き続き、採用予定人数は首都圏（前年度同期差+54pt）よりも東海（同+79pt）と関西（同+93pt）での伸びが著しい。首都圏と比較して両地域はメーカーが多く、エンジニアの旺盛な採用需要が背景にある。求職者数と応募数も同様に、首都圏より東海と関西の方が伸びが大きい状況が続いている。



● 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10-12月期

入社以降の人事課題を踏まえた採用方針の見直し

コロナ禍以降キャリア採用が活発化してきたなかで、育成や定着、配置や異動など人事課題に直面している企業が多く見受けられる。現場主導の受け入れで生じた既存社員とのミスマッチや、入社前のイメージとの乖離による離職を深刻に捉え、人事主導でのオンボーディング体制の再構築や、人事制度の抜本的な見直しに踏み切る企業が増えている。こうした背景から、採用基準にも変化が見られる。育成コストや離職リスクを考慮し、より自社文化への適応力の有無や即戦力となるかどうかを選考で見極める動きが加速している。

生成AIによる人材ニーズの選別と質的变化

生成AIの台頭により事業の変革や人に任せる業務の見直し、活躍人材の再定義が進んでいることで、求人需要にも変化が表れてきている。コンサルティング業界では、生成AIが一部業務を代替するという見方から事業の方向性が二極化し、求人の傾向や求める人物像にも特色が出てきている。インターネット業界では、生成AIにより業務効率化が見込めるクリエイティブ職関連求人の採用優先度が劣後している。一方で現状代替が難しいエンジニア職などでは堅調な需要が発生している。生成AIが業務の一部を代替するケースが増えていくなかで、改めて生成AIにはできないことは何かを再定義する動きも出てきている。

人材確保のための労働条件の見直し

人材不足のなかで特に地方では労働条件の見直しに向けた検討が進められている。都市圏への人口流入が進むなかで、賃金や休日などの基準を都市圏に近づけようという動きが継続的に進んでいる。また、九州・沖縄エリアのU・Iターン誘致では、エリアならではの独自のメリットを打ち出すことで応募獲得を目指している。都市圏でも、IT業界では獲得競争の激しいエンジニア職の採用で賃金条件や働き方の提示内容が重要となっている。

組織構成上の人材不足と多様な対応

即戦力人材を求める企業が多いなか、中堅層に対する人材不足の声もあがっている。特に新卒採用文化の根強い企業では中堅層が不足している。外部から採用しようという動きがあるが、求める人材がなかなか見つからず、採用要件の見直しを迫られている。即戦力となる経験豊富なミドルシニア層の採用、育成を前提としたポテンシャル層の採用など、企業の状況によって多様な選択が見受けられる。

2. 企業の声

【業界別①】の採用動向 2025年度10-12月期

IT通信	求人需要は引き続き高い水準にあるが、外部採用を絞って内部人材の最適配置やリスクリングに人事リソースを割く企業と、事業拡大のために積極的な外部採用を続ける企業とに大別できる。外部採用に積極的な場合、例えば大手SIerでは プロジェクトマネジメントやプロジェクトリーダー経験を重視した即戦力ニーズが鮮明だ 。書類選考段階から経験してきたプロジェクトの具体的な規模や、プロジェクトにおける役割、顧客折衝経験の有無などがシビアに問われるようになっている。また、新たな収益の柱として掲げるDXや業務改革案件ニーズに対応するための募集も活発であり、案件先の業務や商習慣への理解に長けた人材を求めている。事業会社のシステム内製化の動きが続くなかでエンジニアの獲得競争は激化しており、 企業間での賃金条件や働き方の提示内容が採用決定の鍵を握る状況が続いている 。
インターネット	採用数は年末にかけて一時的な調整局面にあったが、これは採用計画の終盤に差しかかる時期的要因とみられる。2026年1月以降は再び増加基調に戻る見通しだ。ただし、 生成AIの台頭によって職種ごとの濃淡は明確になっている 。これまで採用が活発だったWebデザイナーやディレクター等のクリエイティブ職は、生成AI活用による業務効率化で求人ニーズが劣後してきている。一方、採用意欲が高いのは、マーケットを拡大する役割を担う営業職や販売職で、 顧客接点職種の増員を事業成長のレバーと捉え相当数を採用しようとする動きが見られる 。事業成長を直接的にけん引する事業企画や事業開発といった職種の採用も堅調で、コンサルティング会社への外注費を抑え、生成AIを活用しながら内製化することが期待されている。エンジニア職でも、特にPdM、インフラ等の現状AIによる代替が難しいポジションでは引き続き堅調な需要があり、採用要件を明確に絞り込んだ上での厳選採用が続いている。
メーカー	収益構造の転換が急務となっている企業において、 採用以外の人事課題に対しても取り組む動きが顕著に見られる 。特に人材の活躍や定着課題は深刻だ。 外部から採用した人材が既存社員との関係づくりや企業文化への適応に苦戦 しており、現場主導から人事主導のオンボーディング施策や人事制度の見直しに着手している企業も多い。採用要件の見直しを検討している企業もあるが、選考で見極めるべきポイントの言語化に課題を感じている。例えば成長分野や新規事業分野での採用だ。こういったポジションは社内でも知見が乏しく具体的なスキルや経験を採用要件に落とし込むことが難しい。求める人物像を明確化し、採用数を絞り、即戦力人材を求める動きが続いている。
サービス・アウトソーシング	技術者派遣業界（アウトソーシング）の採用ニーズが引き続き高い。米国との関税の問題で一時期抑制されていた 未経験者や経験の浅いポテンシャル人材の採用が順次再開・拡大している 。案件自体も裾野が広がり、上流工程から補助業務まで幅広いニーズが出てきている。こういった案件の多様化はメーカー側のニーズでもあるが、技術者派遣各社の事業方針や営業力の違いによる結果ともみることができる。多種多様な案件を獲得することで社員の保有するスキルや経験、希望を踏まえた配属先を見つけやすくすることを目指す企業もあれば、特定の分野に入り込んでニッチなシェアを獲得する企業もあり、各社それぞれの強みを活かしながら、エンジニアの人材不足解消という課題に挑んでいる。
コンサルティング	コンサルティングニーズの旺盛さから業界全体の採用意欲は非常に高い。しかし 生成AIの台頭で、顧客がコンサル企業やその社員に求める価値には変化の兆しがある 。これに対応するための事業の動きは大きく二つだ。一つは戦略策定から実行・運用（BPO）までを一気通貫で担う動きで、採用では規模のさらなる拡大を目指した、バラエティー豊かな求人募集がされている。もう一つは専門特化型への動きで、採用でも専門性の高い即戦力人材を求めているケースが多い。いずれも異業界からの人材流入が増えるなかで、コンサルティング業界特有の業務などの教育や入社後のオンボーディングが組織的な課題となっており、採用後の受け入れ体制の整備も急務となっている。また、採用基準を見直す必要性を感じている企業も増えており、 生成AIにはできないことは何かを言語化しようとする動きも出てきている 。

2. 企業の声

【業界別②】の採用動向 2025年度10-12月期

建設・不動産

建設・不動産ともに人手不足による求人需要は引き続き高い。デベロッパーでは採用抑制からの反動や、IT／DX推進（PMクラス）のための厳選採用など、企業によって採用意欲に濃淡が見られるものの、全体としては活発であることに変わりはない。大手ゼネコンなどの建設業は案件に合致した即戦力人材の採用が続く。社内に育成余力がないため未経験者の採用は限定的であり、**企業が求めている経験者層は市場から枯渇してきている**。必要な有資格者や経験者を確保するため、建設エンジニアではこれまで以上にミドルシニア層の採用も積極的であり、**経験者人材の活用に踏み切る動きが大手企業でも出始めている**。業界全体の構造的な人材不足を象徴する動きと言えるだろう。また、求職者からの賃金交渉が増えているが、社内の既存社員とのバランス等を考慮し、企業側の対応は慎重な姿勢にとどまっており、希望するオファー額での採用には至っていないケースも多い。

金融

採用予定人数は増加に転じた。背景には生損保会社の定期的な営業職採用に加え、**金利上昇などに伴う銀行や証券のリテール営業ニーズの拡大が大きい**。ここでは金融業界経験者だけでなく、不動産仲介経験者など親和性の高い異業界人材も採用対象となっている。ただ大手銀行を中心に2025年度の採用計画は早期に充足しつつある。2026年度に向けては、**採用数を確保するフェーズから、マッチングの精度を高めるフェーズへの転換が一層進んでいく見込みだ**。企業風土との適合や入社後の定着可能性がより重視されることで、採用基準は引き上げられていくと考えられる。ただし、全体の採用計画は充足傾向であるが、**採用難度の高い求人は未充足が続いており、計画達成後も現場からの採用ニーズは引き続き高い**。特にIT・DX人材への採用意欲は依然として非常に高く、システム部門だけでなく事業部門におけるDX推進担当者のニーズも根強い。

外食・小売

業界全体としての採用意欲は横ばいから微増で推移している。これは業績好調で成長路線の企業の求人増と、そうでない企業の採用への消極姿勢が相殺しているとみられる。業績好調な企業は出店拡大に伴う採用を強化しており、未経験者も含めた店舗スタッフ人材の採用に加えて、特に大型店舗や複数エリアを統括できるハイレイヤー人材（店長・SV候補）のニーズが増加している。**引き続き育成課題は顕著で、外部からの人材調達で補填する動きとなっている**。一方で業態としての構造改革が求められる企業では、事業拡大を支えるための経営企画職などで求人が発生しており、巻き返しを図っていきたい考えだ。また、共通の課題として全国転勤が可能な店舗勤務者の確保がある。他業界と同様に**転勤や配属に関する人事制度の整備が急務となっている**。

消費財・総合商社

全体の採用意欲として大きな変化はないが、中国の景気減速を受け業績が悪化している企業では採用計画も縮小傾向にある。新卒採用文化がまだ根強い業界だが、**「リアリティショック」による若年層の早期退職が顕在化している**。入社前に想像していた業界イメージと、実際の地道な営業活動や業務とのギャップが入社後に露呈し、3年以内に離職する若手が増加傾向にあるという声が多い。このため**新卒の欠員補充として第二新卒採用ニーズが発生**しており、他業界の営業経験者などをターゲットに採用を進めている。消費財では物流2024年問題への対応も求められている。SCM（サプライチェーンマネジメント）やDX推進を担える人材へのニーズも根強く、バックオフィス部門での専門職採用も継続して行われている。

2. 企業の声

【地域別①】の採用動向 2025年度10-12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	採用市場は大きな変化はなく、採用意欲は高止まりの傾向だ。特に千歳市の次世代半導体工場建設に伴う特需が続いており、建設・設備・半導体関連の求人が活況を呈している。ただ、 道外から進出してきた企業の提示する給与水準と、地場企業の給与水準には大きな乖離 があり、地場企業の人材確保は困難な状況にある。また、他地域との産業構造の違いとして製造業の比率が低いため、求人市場全体としてはITエンジニア（SE）やインフラエンジニアのニーズが市場をけん引している。従業員規模が小さい中小企業であっても、DX対応や社内システムの内製化ニーズから多くの求人を出しているが、採用充足率は低く、慢性的な人手不足が続いている。
東北	地域全体の採用予定人数は引き続き高水準である。内訳で見ると地場の大手企業や全国企業の東北支社などは採用意欲が上昇傾向、中小企業では高止まりの状況となっている。大手企業は人材不足のなかで既存の採用方法では苦戦を強いられているケースが多く、変革が求められている。そのなかで 経営層や採用責任者による決裁までのスピードが採用充足率に影響している 。採用課題を洗い出し、改善することができているかどうか肝要だろう。半導体関連の製造装置エンジニアや工場建設に伴う施工管理職などは、ピーク時に比べると落ち着きを見せている。 各県の県庁所在地を中心とした中心地域でも若年層の採用に苦戦 しており、地元志向の人材の獲得に奔走している状況が続いている。
関東	大手企業を中心に採用意欲は高いが、 経験者重視の傾向が一段と強まり、厳選採用が定着している 。特にDX推進や生成AIの導入をけん引できるITエンジニアやPM層への引き合いは極めて強い。一方で、AI技術の進展により、定型的な事務職や一部のクリエイティブ職では採用基準の見直しや採用数の抑制の変化が見られている。新卒採用が順調な大手企業では、キャリア採用を即戦力人材に特化させるなど、採用方針の変化が進んでいる。こうしたなか、 獲得した人材の早期離職を防ぐ「入社後の定着」が経営課題となっている企業も多く 、オンボーディングの再構築など人事の負担感は増してきている。採用手法もアルムナイ採用など、これまでにない手法が少しずつ定着してきている。
甲信越・北陸	エリア全体の採用予定人数は増加傾向で、製造業が好調な北陸3県（富山県、石川県、福井県）が伸長している。特に高卒社員の新卒採用不振により若手人材の確保が困難になっているため、 製造オペレーター等のキャリア採用ニーズが増加している 。求める人物像は、即戦力となるミドルシニア層（有資格者・経験者）と、育成前提の若手ポテンシャル層（工業系高校卒など）へと二極化が進んでいる。未経験者採用においては、交替勤務への適応性が重視されるほか、採用競争力を維持するために「年間休日120日以上」などの就労条件が、求職者から選ばれるための重要なラインとなっている。一部の企業では、求人票の条件を改善することで応募者数を確保しようとする動きがある。一方で条件面で劣る企業はやはり採用に苦戦しており、 労働環境の整備が採用成否を分ける大きな要因となっている 。

2. 企業の声

【地域別②】の採用動向 2025年度10-12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

大手企業の採用意欲は旺盛だが、中小企業の求人動向は横ばいで推移しており、その約9割が欠員補充を目的としている。特に**新卒採用で理系人材の確保が極めて困難になっている**ことを受け、その代替手段として第二新卒枠での採用ニーズが急増している点が特徴的だ。また、即戦力人材を確保するため、製造業でのエンジニアや人事等のバックオフィスにおいて、ミドルシニア層の受け入れを拡大する動きも見られる。大手企業による採用強化の影響で、地域の中堅・中小企業からは人材流出が続いており、離職率の上昇が深刻な問題となっている。これに対し、ベースアップや手当の拡充といった賃上げに踏み切る企業が増えている。しかし、単なる賃上げだけでは人材流出を食い止めることは難しく、**人事戦略の抜本的な見直しを迫られている**。

関西

大手企業を中心に求人は増加傾向にあるが、中堅以下は横ばいで推移している。万博終了後もIRや都市開発などの大型プロジェクトが続くため、**建設・不動産・設備関連の需要は高止まりしており、構造的な人手不足感是不変**。若手人材の採用難に加え、入社後の早期離職が増加していることから、企業の求める人物像に変化が生じている。具体的には、育成コストや定着観点を踏まえた求める人物像の見直しにより、採用要件として**即戦力性や定着観点がより重要視されるようになった**。その結果として、育成が必要で定着懸念のある若手層から、即戦力かつ定着が見込めるミドルシニア層や、経験豊富なベテラン層の採用比率が高まった。そのため一人当たりの採用単価が上昇傾向にある。また、中小企業を中心に世代交代に伴う事業承継に関する求人の相談も出てきている。

中国・四国

全体の求人数は横ばいで推移しており、大きな変化は少ないものの、エリア特有の事情に応じた採用活動が展開されている。広島県内では営業職を中心に20代・30代の採用が主軸であるが、それ以外の地域では若年層の人口減少に伴い、ミドルシニア層の採用が活発化している。製造業では、懸念されていた関税等の外部環境の影響が落ち着きを見せたことで、関連企業の採用活動が再開・回復傾向にある。一部の企業では、深刻な若年層の不足を打開するために採用要件を見直し、**人物重視の選考へ切り替えることで書類選考通過率を改善する動きも見られる**。一方で、大手企業が地方拠点に好条件で進出したことによる人材の流出が顕在化しており、**地元企業は対策として賃上げや労働条件の見直しを迫られている**。

九州・沖縄

福岡県や熊本県を中心に引き続き人材獲得競争が激化している。「東京と同じ仕事が九州でもできる」という訴求だけでは、優秀な人材、特にU・Iターン層を振り向かせることが難しくなっている。企業は「このエリアだからこそ携われるプロジェクト」や「生活コストを含めた実質的な豊かさ」など、**独自のメリットを打ち出す方向へ採用ブランディングの転換を迫られている**。また、住宅手当の拡充や転居費用の負担など、福利厚生面での差別化が採用成否を分ける重要なファクターとなっている。大手企業の子会社などでは30～40代の専門職や管理職を担うことができる人材が不足している。新卒採用が中心であるなかで、**採用を抑制した世代の空洞化が、組織構成上の問題として浮き彫りになっている**。エリア全体としてもこの世代の人材は不足しており、各社採用に苦戦している。

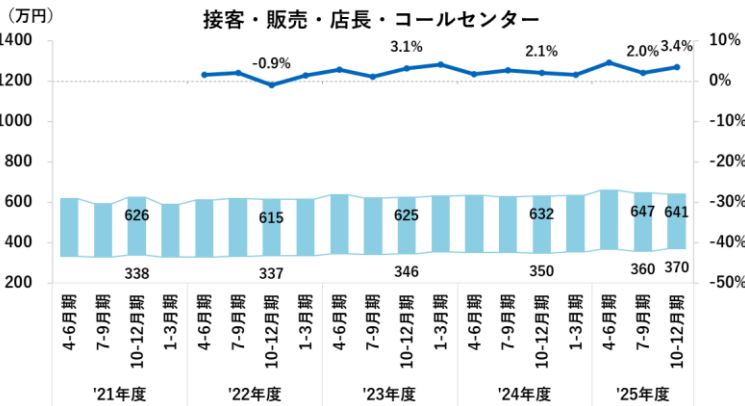
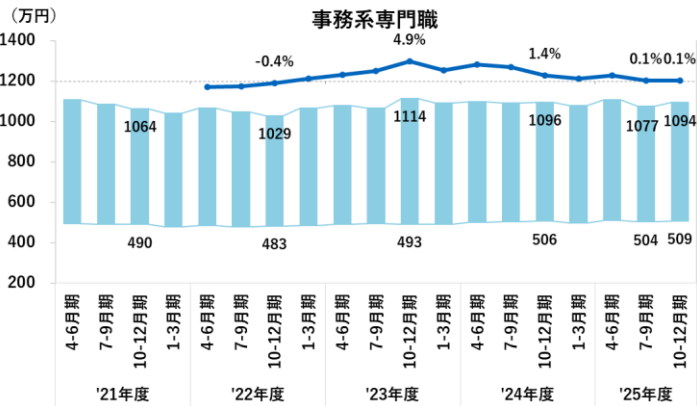
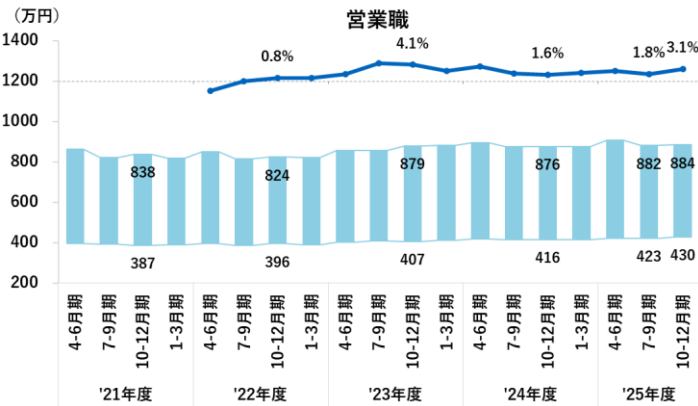
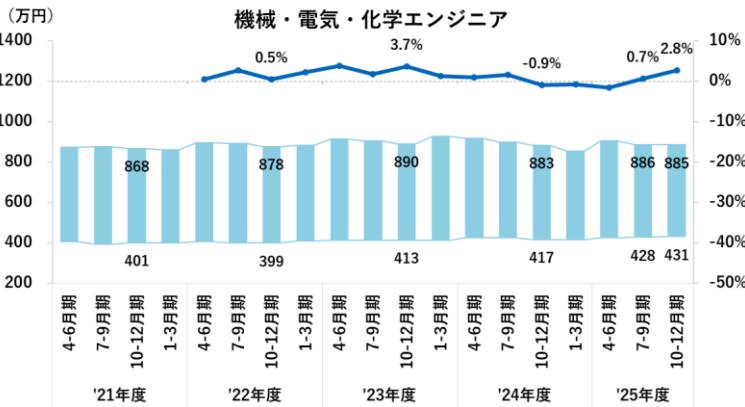
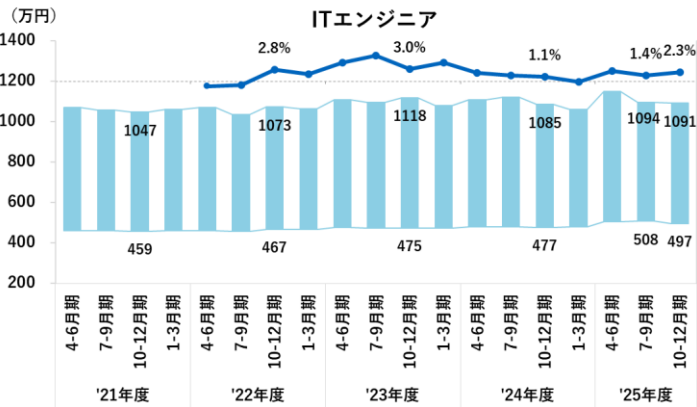
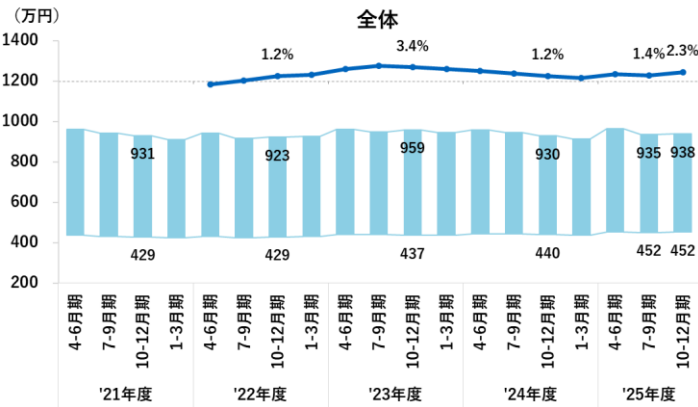
3. 賃金の状況

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10-12月期は前年度同期比+2.3%と伸長。2024年度の横ばい推移を経て、再び上向きの兆しを見せている。
- ▶ 上昇率の高い職種の詳細を見ると、機械・電気・化学エンジニアは、輸送用機器や自動車関連の開発・生産が活発な愛知・大阪で技術者派遣を含めて伸長。営業職と接客・販売・店長・コールセンターは東京がけん引し、不動産、コンサル、教育業界など幅広い業界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
※ 本号より、折れ線グラフの指標を従来の想定年収「下限」から「レンジ中点」へ変更するとともに、求人構成（地域や職種の偏り）の変化影響を除くため、算出方法を属性（地域×職種）ごとの加重平均方式に改めた
※ 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。下限のみの場合は下限値を「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

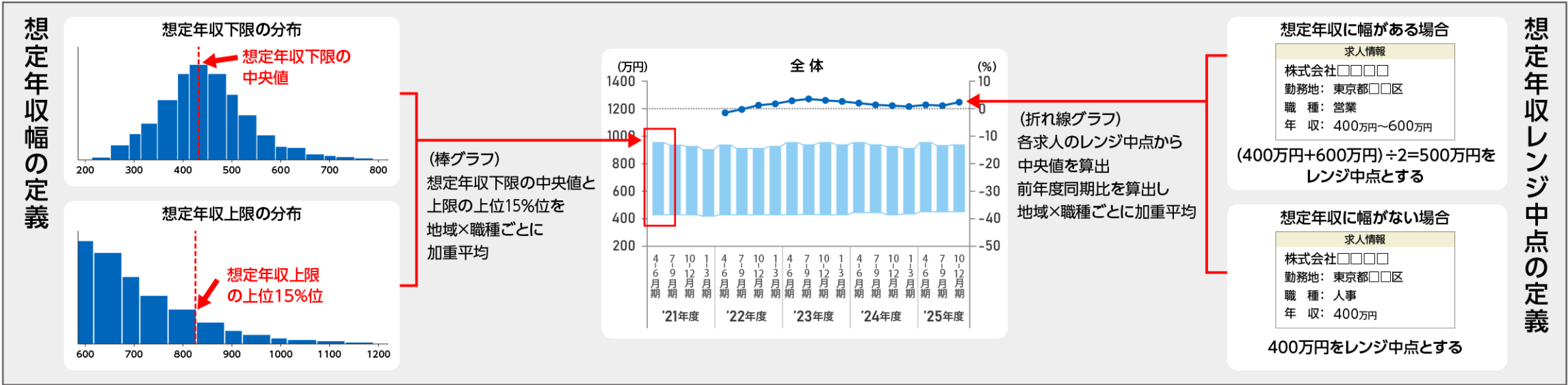
3. 賃金の状況（参考資料）

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）

P15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



想定年収レンジ中点の定義

4. 転職内定者の声①

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。

業務

働き方

給与

人間関係／組織風土

勤務地

プライベート

その他

分類	転職のきっかけ	年代	性別	居住地	転職前の職種
 	転職のきっかけは、出張の回数が多く、労働時間も繁忙期になると残業が40時間を超えてしまうことがあったので、それを長く続けていくのが難しいと思い、転職を決意しました。もちろんすぐに辞めようと思ったわけではないです。会社の方々は優しいですし、元々自分がやりたいと思って入社した仕事内容だったので、やりがいがありました。ただ、時間の拘束が多く、プライベートも寝るだけの生活だったので充実した生活とは程遠かったです。	24歳以下	女性	東海	建築・土木・不動産関連職
 	現在有料老人ホーム勤務ですが、リーダー候補として日々仕事をしていくなかでこの仕事量と残業時間でこの額面しかもらえないのか、将来考えると不安。という気持ちから転職活動しました。	25～29歳	男性	首都圏	医療従事者
  	前職での経験から、人材育成の在り方に疑問を持ったことがきっかけです。成果主義的な業界・組織文化であったことから、人材育成の優先度が低く、休職者・離職者が後を絶たない状況でした。状況を変えるための行動も起こしましたが、現場は日々の業務に追われる状況で、あまり協力的ではありませんでした。また、人事部のような専門部署は枠が狭く、マネジメント業務も年功序列制度が影響し、すぐに従事することが難しい環境でした。一人ひとりが自信を持って働くことができる環境づくりができるように、自身のスキルを磨きたいと考え、転職活動を開始するに至りました。	25～29歳	女性	首都圏	営業
	現職でも経理として業務を行ってきましたが、海外での会計業務などに挑戦するのが難しい環境だった。今後はより事業規模が大きく、グローバルに展開する環境で経理経験を広げ、経営に近い立場で価値を発揮したいと考え、転職を決意しました。	25～29歳	男性	東海	経理・財務
	現職で行っていた労務業務だけでなく障害者雇用や、DE&I推進、人事業務など業務の幅を広げたいと考えたため。	30～34歳	男性	関西	法務・総務・人事・広報
 	私は2人の子どもを育てるシングルマザーです。婚姻中の時からパートで勤めていましたが、その職場はサービス業のため、休みがシフト制で子どもと過ごす時間があまりなく、子どものために仕事をしているのに、一緒に過ごす時間がないのは働いている意味があるのかと思います。ワークライフバランスがしっかり取れる企業に転職したいと思ったのが今回のきっかけです。	30～34歳	女性	関西	接客・販売・コールセンター
	車の買い替えをオススメされた時にその資金がとてもじゃないが無く、長年働いてきたのにこの貯金で大丈夫なのか？と不安を覚えたこと。	30～34歳	女性	東北	接客・販売・コールセンター
	祖母の介護により前職を退社する流れとなり、その介護が一段落つき今後のことを考え就職活動しようと考えたため、転職とは少し違った解釈になると思います。	30～34歳	男性	首都圏	営業
  	パート勤務でしたが、社内の正社員登用制度を利用して正社員になったとしても、店長職等のみでキャリアの幅が狭かったことと、勤務後、自宅に仕事を持ち帰らなければいけない等パート勤務の幅を大きく超えた仕事量。それに対する正当評価があまり無かったことなどが、転職のきっかけになりました。	35～39歳	女性	首都圏	接客・販売・コールセンター

4. 転職内定者の声②

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。

業務

働き方

給与

人間関係／組織風土

勤務地

プライベート

その他

分類	転職のきっかけ	年代	性別	居住地	転職前の職種
	長年、プロジェクトに参画しており子会社へ在籍出向していたが昨年帰任して新しい分野の業務を担当するようになった。新しい取り組みのためなかなか思うように進捗が出せないなかで周囲から納期の突き上げはあるものの、推進体制が脆弱で相談先がなく、部下もいないため全ての業務を自身が進めなければならない状況が続いていた。新しい取り組みにもかかわらず部の雰囲気として重要視されている活動ではないと感じる場面も多々あり、キャリアアップを不安視するようになった。そのような状態が1年ほど続き徐々にモチベーションが低下、職場環境を変えてキャリアアップをしたいと考えるようになった。	35～39歳	男性	東海	SE（アプリ）
	所属会社がグループ会社と事業統合することとなり、役職がリセットされ、一からキャリアを積み直す状況となり、今後の自分のキャリアを見つめ直すきっかけと考えるようになった。	35～39歳	男性	関西	営業
	入社後に、基本給に見込み残業代や役職手当が含まれない裁量労働制である旨の通達があり、実際の業務量や職務内容と形態が合っていないと感じました。また、評価制度がなく、昇格や昇給の基準が明確でないため、将来的な成長やキャリア形成のイメージが描きづらい状況です。さらに、就業規則や労務管理体制が整っておらず、給与処理や社内対応にも不安を感じる場面がありました。これらの状況から、より健全な組織体制のもとで自分の成果を正当に評価してもらえる環境を求め、転職を決意しました。	35～39歳	女性	九州・沖縄	営業
	産休育休を取得するまでは現職で頑張ろうと考えていたが、復帰後時短勤務で年収が100万以上減り、やりがいを見いだせなくなりモチベーションを保つことが難しくなったため。	35～39歳	女性	首都圏	経理・財務
	大きなきっかけとしては、職場の雰囲気についてです。周りの人たちが、小声でほかの職員に対して、仕事の仕方に対して良くないことを話しているのが、頻繁に聞こえてきて、聞いているだけでもあまり良い気はしないことと、自分も言われているのではと、気を使って仕事をするようになり、そのような雰囲気は自分に合わないと思ったのが、大きなきっかけです。それ以外にも、年度末の繁忙期だと月に100時間近くの残業時間になるのですが、1歳の子どもがいるなかで、平日は起きている時に帰れない日が多くなることから、ワークライフバランスを整えたいと思ったことも理由としてあります。	35～39歳	男性	首都圏	教師・講師関連職
	希望する業務ができないことです。新卒から家庭用のリテール営業を国内、海外（アメリカ）で経験してきましたが帰国後リテール営業の希望が通らずにEC、テレビ通販での需給予測、納品対応業務に従事致しました。配属になる理由が人員の欠員とのことで2～3年は営業部門への異動は難しいとのことでしたので転職を決意しました。	35～39歳	男性	首都圏	営業
	20年勤務し、この先20年この会社で働きたいか考えた時に無理だと思った。女性を活躍させる気がない会社であり、待遇面でも男女で格差があった。	40～49歳	女性	首都圏	法務・総務・人事・広報
	フロント業務に携われるとの説明を受けて、入社したが、ふたを開けたら、駐車場の案内と送迎バスの運転手の仕事内容でした。	40～49歳	男性	関西	接客・販売・コールセンター

4. 転職内定者の声③

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。

業務

働き方

給与

人間関係／組織風土

勤務地

プライベート

その他

分類	転職のきっかけ	年代	性別	居住地	転職前の職種
業務 給与	当初、設計・開発工程の仕事をしており、上流工程の仕事を増やしスキルアップをしたかったが、会社の方針で運用維持系の案件へ異動となった。最初のうちは経験したことがない作業だったので、別の意味でスキルアップできていたが、やはり 元の設計・開発に戻りたい と内心は思っていた。ただし、会社の方針で決まったことであり個人の思いで変更できないこと、安定した仕事を辞め転職する勇気は家族を養っていく上で挑戦はできないと思って、半ばあきらめていた。ところが、ここ半年ぐらいで状況が変わった。特に働き方改革という点で、常駐先の会社が残業時間を無くす方針へ切り替えた。当時の自分は 基本給が低く残業でなんとかやりくりしていた ため、月々の生活費が厳しくなっていた。家族の方から転職の話を出したので、これを機に新天地の企業と報酬アップを目標に転職活動を開始した。	40～49歳	男性	甲信越・北陸	運用・テクニカルサポート
業務 給与 その他	派遣で働いていたが、正社員と同等の裁量・責任感が発生していた ため、処遇に疑問を感じていたことをきっかけに、長年培ってきた営業事務のスキルアップを図りたい気持ちが高まりました。と同時に、子どもの成長とともに 学費等の諸費用が多く発生するようになる ため、安心して長く働ける環境を探そうと思い決意しました。	40～49歳	女性	首都圏	オフィスワーク事務職
業務 その他	独学でプログラミングをはじめとした ITスキルを身につけた ので、それを活かして人のため、社会のために働きたいと思ったため。	40～49歳	男性	東海	オフィスワーク事務職
働き方 給与 人間関係／組織風土	直上司の突然の退職後、上司が対応していた案件に対する責任の追及および対応に追われ、 人員の補充もなく残業を強いられる状況に陥った ために転職を決意しました。以前より管理責任が重くのしかかる職務ではありましたがそれに対する 職務手当が少なく昇給もほとんどない 状況に不満があり、また、社長一存の突発的で私的な昇格が発生するなど今後のキャリア形成においても展望を見いだせない状況にあります。	40～49歳	女性	東海	資材購買・物流・貿易
給与 プライベート	昇格面談時に「自身の人生を今後どのように考えているのか」を問われ、「もっと稼いで公私ともに充実した生活を送りたい」と回答した。「そうか、それであれば今まで以上に頑張ってくれ」の言葉を想像していたが「そうか、うちは 今の年収から100万アップが限界 だ。それ以上を求めるならば転職が独立しかない」との回答だったため色んな意味で冷めた。	40～49歳	男性	首都圏	営業
業務 その他	長年にわたり製造業の生産管理から経営企画、新規事業まで幅広く経験するなかで、 50代の人生最後の10～15年のキャリアを模索 するなかで、一区切りとして退職を選びました。これを機に自身のキャリアを見つめ直し、現場と経営をつなぐ実行型リーダーとして、社会に新たな価値を提供したいと考え、転職を決意しました。	40～49歳	男性	首都圏	経営企画・事業企画・経営幹部
給与 人間関係／組織風土	残業代が出ない ので報酬をきちんと払ってくれる職場に転職しようと決意しました。少額でしたが何年にも積み重なると大きい金額になりますし、会社への不信感が増してしまったからです。自分の仕事のスキルには自信があったので、年齢は高かったし転職回数も多かったですが、今よりも条件のいい会社に転職できるはず、 自分の価値を自分で低く決めつけてはいけない と思いました。	40～49歳	女性	首都圏	経理・財務

4. 転職内定者の声④

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。

📄

業務

🕒

働き方

💰

給与

👤

人間関係／組織風土

📍

勤務地

🏠

プライベート

❓

その他

分類	転職のきっかけ	年代	性別	居住地	転職前の職種
👤 📍 ❓	望まぬ転勤指示と受け入れる際の約束を反故にされ、役職者としての居場所はどこには無いと判断しました。精神的にも追い詰められ、体力的にも通勤時間に片道2〜2.5時間を要していたこともあり いろいろな意味で限界 を迎えていました。転職というよりはしっかり休暇を取れていなかった自身への休息として退職し、しっかり休むことを決めました。	50〜59歳	男性	首都圏	接客・販売・コールセンター
❓	自身が在籍している部署の 業績が不振 であり、今後も改善が見込めないことと、今までとは違う業界での仕事にも興味があり、第二の人生をスタートさせたい思いもあったことから、今回、会社が導入した 早期退職制度を適用し退職 。	50〜59歳	男性	関西	経営企画・事業企画・経営幹部
📄 ❓	前提として、40代後半頃に 50代で働き方の見直し（転職）を検討 していました。そのような背景のなかで、今年度、現会社で構造改革として 早期退職の募集 があり、それに応募するのと同時に転職を検討しました。	50〜59歳	男性	関西	経営企画・事業企画・経営幹部
📄 👤 ❓	現仕事にやりがいを感じられず、本来上司がやるべき業務も押し付けられているなかで、 若返りを理由に評価もされない ことで、モチベーションを維持することに限界を感じていました。また、エンジニアとして長く働きたいが、今の会社では定年まで約4年しか働けず、その後の職探しは厳しいと考えました。 会社の業績も何年も赤字と芳しくなく 、経営計画の内容からも今後が期待できないことから、このタイミングしかないと思い、転職を検討することにいたしました。	50〜59歳	男性	首都圏	法務・総務・人事・広報
👤	前職では管理部長として会社の基盤を整える役割を担っていましたが、業務上の判断において 代表個人の価値観が強く反映されるケースが増え 、組織としての「正しい判断」を追求しにくい状況が続いていました。管理部門の責任者として【コンプライアンス】や【経営の健全性】を担保する立場である以上、そういった状況では 自らの専門性と責任を十分に発揮できない と判断し、次のステージに進む決意をしました。	50〜59歳	男性	首都圏	経理・財務
📄 ❓	30年以上、建設業に従事してきましたが とび職の一般作業員は肉体的な負担が大きい ポジションで今回は会社の閉所をきっかけになるべく体力的な負担の少ないドライバー、または管理側で働く環境を希望して転職しました。	50〜59歳	男性	首都圏	建築・土木・不動産関連職
❓	60歳からやってきた主任技術者または監理技術者業務は70歳までしかできないことが分かり、もう少し長く例えば 75歳まで仕事がしたい ので、転職を考えました。	60歳以上	男性	首都圏	建築・土木・不動産関連職
❓	所属会社とお客様との契約縮小に伴って、 プロジェクト人員半減に伴う年配者を中心とした契約終了の対象 となり、残念ながら失業となりました。	60歳以上	男性	首都圏	SE（アプリ）

5. 求職者の評価は何で決まるのか ーITエンジニア求職者の分析ー

本分析パートで最初に取り上げるテーマは、企業による「求職者の評価」である。採用の現場では評価に関して一定の経験的・直感的理解が存在するものの、その実態をマッチングプロセスの詳細まで含めたデータに基づき実証的に整理した研究は限られている。労働移動のメカニズムを解明し、健全な労働移動の実現に向けた示唆を得るためには、求職者の評価がどのような要素によって規定されているのかを明らかにすることが重要である。

◆本テーマの背景 ー ミスマッチ拡大と人的資本の不一致

近年のミスマッチ拡大の背景には、求人企業が求める要件と求職者の条件の間に構造的な不一致が存在すると指摘されている¹。その主な要因の一つとして求職者個人に内在する人的資本と企業ニーズのミスマッチがあることは以前から指摘されてきた²。

求職者個人に内在する人的資本と企業ニーズの不整合によってミスマッチが拡大しているのであれば、求職者の評価の構造を可視化することは、ミスマッチの解消を含めたより健全な労働移動の実現に向けて重要な意義を持つ。具体的には、政府にとってはリスクリング政策設計の手がかりに、個人にとっては学び直しの優先領域を判断する材料になり得る。また、企業に対しては、採用要件・選考プロセス・評価基準といった現行の採用の妥当性を再検討するための示唆を提供できると考えられる。

◆求職者の評価要素の構造 ー 言語化・指標化されている要素とされていない要素
必要なスキルの全てを明示的に言語化することは難しいため、募集広告や履歴書では、経験職種や資格などの間接的な指標が用いられてきた。さらに、『リクルートエージェント』では、『レジュメ』に搭載される「スキルキーワード」というタグ機能³を用いて、求職者は自らのスキルを明示でき、企業はこれらを確認することができる。

本稿では、企業が求職者を評価する際に、事前に文字情報として確認・評価できる要素を、以前から用いられてきた経歴や資格などに関する「従来のスキル・属性情報」と、上述の「スキルキーワード」に区分し、これらを総称して「言語化・指標化されている評価要素（以下、「スキル・属性情報」と呼ぶ）」として整理する。

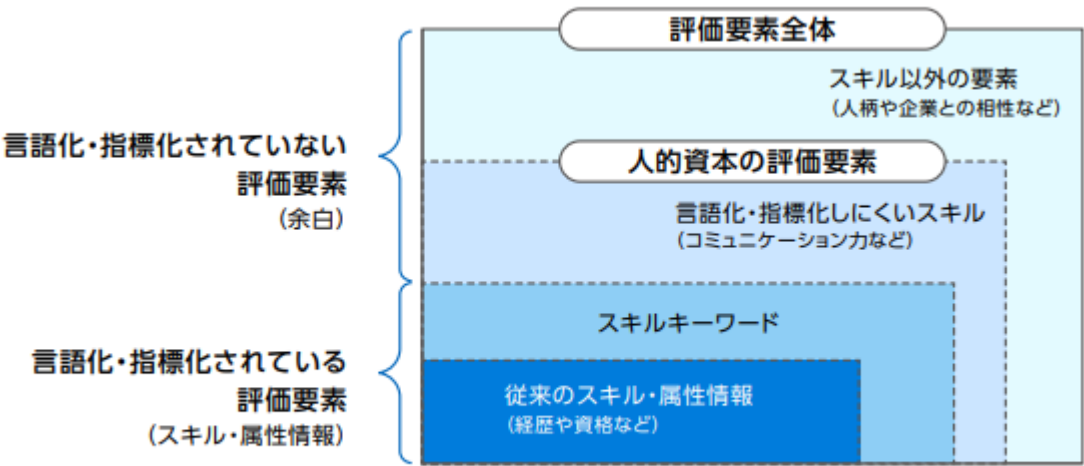


図1 企業による求職者の評価要素の全体像

また、実際の選考の過程では「スキル・属性情報」で評価できる範囲は限られ、面接で推察されるコミュニケーション力のような「言語化・指標化しにくいスキル」も人的資本として評価される。なお、ここでは人的資本を狭義に「ある仕事を遂行するために必要な能力の一要素であるスキル（例えば「話す能力」「聞く能力」「歩く能力」「考える能力」など）を総合したもの⁴」と捉える。加えて、人柄や企業との相性といった「スキル以外の要素」も評価に大きく影響を与えている。これらをまとめたものを「言語化・指標化されていない評価要素（以下、「スキル・属性情報」で定量的に説明し切れない部分として「余白」と呼ぶ）」として整理する。

以上の企業による求職者の評価要素の全体像を示したものが図1である。

¹ 内閣府（2025）『令和7年度 年次経済財政報告』第2章第3節, P260-264

² 阿部正浩ほか（1999）「スキル・ミスマッチとスペック・ミスマッチージョブ・マッチングに関する実証研究」『Works』No.36, P24

³ 『レジュメ』とは、求職者が自身の経験やスキル等を表現する「スキルキーワード」を選ぶことで職務経歴書を作成できる機能

⁴ 阿部正浩ほか（1999）, P24

◆本テーマの問い - 求職者は何で評価されるのか

以上を踏まえ、本テーマでは次の二つの問いに着目する。

求職者の評価は「スキル・属性情報」のうち、何によってどの程度説明できるのか。
「余白」はどれほど存在し、どのような要素が重要なのか。

本テーマでは、求職者の評価結果を「内定」として捉え、どの「スキル・属性情報」によって、求職者の評価をどの程度定量的に説明し得るのかを明らかにすることに取り組む。その上で、「スキル・属性情報」では説明できない「余白」の特徴を探索的に整理することを目指す。「スキル・属性情報」ベースの評価の可能性と限界を示すとともに、この「余白」に含まれる要素を把握することは、「スキル・属性情報」の制約によって潜在的な活躍人材とのマッチングが阻害されるといった本質的なミスマッチの解消に向けた示唆を得る上でも有益である。

◆本稿の位置付け - ITエンジニア⁵求人に絞った単純集計による中間報告

本稿では、「スキル・属性情報」によって評価を説明する第一歩として、『リクルートエージェント』において転職者数が多く、職務特性上「スキル・属性情報」の影響が相対的に大きいと考えられるITエンジニアの求人に焦点を当て、これらの一部が「内定」とどの程度関連しているのかについて、単純集計によって傾向を確認した結果を報告する。

なお、本稿はあくまで中間報告であり、「スキル・属性情報」によって定量的に説明できる範囲や寄与度の提示までには及ばないものの、「スキル・属性情報」が「内定」という評価結果にどの程度関連しているのかを検討するための基礎的知見を提示するものである。

活用データ・集計方法

本稿では、ITエンジニアの職種で募集されている求人のうち、2024年7月1日から2025年10月31日までに求職者によって応募され、選考が終了しているデータを対象に集計を行った。

集計方法として、「スキル・属性情報」のうち「従来のスキル・属性情報」については、業界・職種・職務クラス・資格・語学⁶を用いた。各応募について、求職者の登録内容と求人要件が一致している場合「+1」、不一致の場合「-1」、資格と語学

については求人が不問としている場合「0」としてスコア化した⁷。資格要件については、企業側で設定される「必須」と「尚可」の区分を考慮してスコア化を行った。

「必須」が設定されている場合には「必須」のみを対象とした。一方、「尚可」のみが設定されている場合には「尚可」を対象とするが、応募や職務遂行が可能な条件であることから不一致は「0」として扱った。その上で、年齢カテゴリー（「24歳以下」「25～34歳」「35～49歳」「50歳以上」）に区分し、選考プロセス（応募全体、書類不合格、面接不合格、内定）ごとに、各項目のスコアを単純平均したものを一致スコアとし、その結果を表1にまとめた。

一致スコアが選考の進行に伴いプラス方向に変化する場合は、その要素が一致している応募者が選考を通過しやすい傾向にあり、内定に正の相関がある可能性を示唆する。一方、変化がない場合は、その要素と内定との関連が限定的であり、マイナス方向に変化する場合は負の相関がある可能性を示唆すると解釈できる。また、スコアは一致と不一致の比率を反映しており、プラスの場合は一致が、マイナスの場合は不一致が相対的に多いことを示している。したがって、マイナスの値であっても、選考が進むにつれて「0」に近づく（スコアが上昇する）場合は、一致している人ほど選考通過する傾向を示唆する。

ただし、この一致スコアは、企業側の要件構造によっても影響を受ける点に留意が必要である。例えば、資格や語学のように要件設定がそもそも少ない領域では「不問」となり、各データのスコアが「0」となるため、一致スコアの平均値も「0」に近づく傾向が生じる。また、求職者が自己の経験・スキル・条件に適合しやすい求人を選択して応募する行動特性も、応募段階でのスコアに影響を及ぼし得る。したがって、スコアが企業による評価の強弱を直接的に示すものではない点に留意が必要である。

⁵ 『リクルートエージェント』に登録されている職種のうち「SE」「インターネット専門職（Webエンジニア含）」「組込・制御ソフトウェア開発エンジニア」をまとめてITエンジニアとした

⁶ 業界については業界大分類を、職種については『リクルートエージェント』における第一階層を活用した（参考：本レポートP3の分類）。職務クラスは『リクルートエージェント』にて、経験年数やポジションの経験を基に設定されているデータを活用。例えば、ジュニアプレイヤー（実務経験年数：おおむね3年以上7年未満、リーダー経験なし）など。語学については求職者・求人ともに英語のみを対象とした

⁷ 例えば、求職者の過去の経験業界に「人材・教育業界」「IT通信業界」が登録されていて、求人企業の業界が「人材・教育業界」であれば一致として「+1」を付与する。求職者が「応用情報技術者」の資格を持っていても求人が資格不問の場合は「0」を付与する。なお、職種をスコア化する際には、ITエンジニアとひとくくりにならず、「SE」「インターネット専門職（Webエンジニア含）」「組込・制御ソフトウェア開発エンジニア」を別職種として算出した

また、「スキルキーワード」については、職種の一致／不一致ごとに、内定者と非内定者（辞退者を除いた選考非通過者の合計）の間にスキルや経験の差が生じているのかを把握するため、求職者の職務経験を説明するタグを対象として分析を行った⁸。具体的には、まず応募者を職種一致者と不一致者に分類し、さらに年齢カテゴリー別にグループ化した。その上で、内定者と非内定者それぞれのタグの出現頻度を集計し、両者の間で出現頻度に10pt以上の差が見られたタグを確認した。

表1 年齢カテゴリー別・選考プロセスごと一致スコア

24歳以下	業 界	職 種	職務クラス	資 格	資格(要件設定企業のみ)	語 学
応募全体	-0.571	-0.355	0.620	0.002	0.055	-0.004
書類不合格	-0.517	-0.257	0.711	0.003	0.080	-0.001
面接不合格	-0.497	-0.267	0.814	0.007	0.219	-0.001
内 定	-0.412	-0.052	0.818	0.017	0.556	-0.005

25～34歳	業 界	職 種	職務クラス	資 格	資格(要件設定企業のみ)	語 学
応募全体	-0.437	0.056	0.738	0.004	0.102	-0.005
書類不合格	-0.378	0.183	0.762	0.004	0.111	-0.002
面接不合格	-0.329	0.276	0.791	0.007	0.212	-0.002
内 定	-0.263	0.374	0.826	0.021	0.438	-0.006

35～49歳	業 界	職 種	職務クラス	資 格	資格(要件設定企業のみ)	語 学
応募全体	-0.386	0.192	0.438	0.004	0.121	-0.006
書類不合格	-0.315	0.343	0.457	0.004	0.133	-0.003
面接不合格	-0.237	0.525	0.542	0.007	0.236	-0.002
内 定	-0.223	0.545	0.531	0.008	0.188	-0.002

50歳以上	業 界	職 種	職務クラス	資 格	資格(要件設定企業のみ)	語 学
応募全体	-0.272	0.450	0.381	0.003	0.107	-0.001
書類不合格	-0.154	0.553	0.445	0.004	0.130	0.001
面接不合格	-0.177	0.645	0.596	0.003	0.122	0.009
内 定	-0.064	0.704	0.650	0.010	0.188	0.000

分析

サマリー

- ▶ 本分析から、ITエンジニアの求人では、職種一致スコアは選考の進行に伴って上昇し、内定との関連が相対的に強いことが示唆された。一方で、業界については、内定時点でも不一致が多数を占めており、職種と比べて内定への影響は相対的に限定的である可能性がある。また、資格や語学の影響も限定的であることが確認された。
- ▶ 職務クラス一致については、選考が進むにつれスコアが上昇する傾向が見られた。ただし、「35～49歳」以上のカテゴリーでは、スコアは相対的に低下する傾向が確認された。この背景として、人材紹介に特有の要件調整機能が影響している可能性がある。
- ▶ 年齢別に見ると、若年層ほど業界・職種の一致スコアは低く、ポテンシャルや意欲といった「余白」が評価に与える影響が相対的に強い可能性がある。一方で、ミドルシニア層では、職種経験に加えて、上流工程やプロジェクト経験など、経験の厚みが評価と結びつきやすい傾向が確認された。
- ▶ また、職種不一致で内定に至ったケースを見ると、若年層では「スキル・属性情報」では説明できない傾向が確認された。一方で、ミドルシニア層ではIT関連や『課題設定』『改善案検討』の「スキルキーワード」が確認され、職種が一致していなくても、隣接領域での経験などが評価につながりやすい可能性が示唆された。

次ページ以降では、これらの示唆がどのようなデータの動きから得られたのかを具体的に確認する。

⁸ 求職者が選んだ職種により、選択画面に表示される「スキルキーワード」が異なるため、分析上は留意が必要である

業界一致・職種一致は選考が進むにつれてスコアが上昇。 ただし業界一致は内定時点でもスコアはマイナス

まず業界一致スコアにおいて、全ての年齢層で選考が進むほど上昇する傾向が確認された。年齢が上がるほど、スコアが高くなる傾向も見られ、企業が業界経験を一定程度評価している可能性が示唆される。一方で、いずれの年齢層でも内定時点においてもスコアは0未満であり、業界不一致の求職者が多数派であることが分かる。これは企業が業界外からも人材を受け入れている可能性を示唆している。

これらの結果から、業界経験は内定との関連を持つ要素の一つではあるものの、その関連は限定的であると考えられる。

次に職種一致スコアを見ると、業界と同様に全ての年齢層で選考が進むほど上昇する。「24歳以下」を除く全ての年齢層で、応募時点からスコアが0を上回り、内定時点ではより高いスコアとなっている。

この結果は、職種経験が内定との関連において比較的強い関連がある可能性を示唆している。ただし、「24歳以下」の層では内定時点でもスコアは0未満で不一致が多数派であるため、その関連の強さは限定的な可能性がある。

また、年齢が上がるほどスコアが高まる傾向がより明確になる。『リクルートエージェント』のSE職種の求人を担当するリクルーティングアドバイザー⁹（以下、RA）からは「SE職種において職種未経験者の転職は20代から30代前半が中心」との声があり、定性的にも年齢が上がるほど職種一致が高まる傾向が確認された。

以上の結果から、職種一致は内定と比較的強い関連がある一方、業界一致の関連は限定的であると考えられる。

また、業界・職種とも年齢上昇に伴ってスコアが高まるため、年齢が上がるほど内定との関連が強まっている可能性がある。ただし、いずれの一致スコアについても、応募から内定までの変化量に明確な年齢差は見られない。このため、年齢上昇に伴うスコアの高低が企業による評価の違いによるものなのか、そもそもの応募先の選び方など求職者の応募行動の差異に起因するのかは特定できない。求職者と企業の双方の行動が相互に影響し合う複合的な構造が想定されることから、評価への影響を正確に読み取るためには、さらなる調査と慎重な判断が求められる。

職種一致の内定者は年齢が上がるほど、 プロジェクト経験や総合的なITスキルが増加。 不一致の内定者は、若年層では特定のスキルの傾向は見られず、 ミドルシニア層でIT関連や課題設定・改善案検討が増える傾向

これまでの分析で職種一致が比較的強い関連を持つことが示唆された。では、具体的にどのような経験が評価につながっているのか、また職種が不一致の求職者はどのような経験で評価されているのか。この点を把握するため、「スキルキーワード」のうち職務経験を示すタグを用い、非内定者（辞退者を除いた選考非通過者の合計）と内定者を比較し、出現頻度に10pt以上の差が見られた項目を確認した。

まず職種一致者については、基本的な開発・運用に関わる経験を示すタグは全年齢層で一貫して出現頻度が高かった。加えて、年齢が上がるほど出現頻度に10pt以上の差が見られたタグの種類は増加し、とりわけ「35～49歳」以上のカテゴリでは、要件定義から設計・開発・テスト・運用までの幅広い工程に加えて、テストや設計の細分化されたタグ、さらにリーダー経験やプロジェクト経験を示すタグが増加している。

実際にRAからは「AIの進化およびITエンジニアの人手不足感から、手を動かして上流工程が分かる人が欲しいという企業のニーズが増えている」「基本的な設計やプログラミングスキルを前提に、どんなプロジェクトでどのような役割を担ってきたかを企業は細かく確認している」といった声があがった。

これらを総合すると、職種一致者については、若年層では開発工程の実務経験を着実に積むこと、ミドルシニア層では上流工程やプロジェクトの経験を広げていくことが求められる。求職者はこうした経験を具体的に言語化し、自身のレジュメや選考プロセスで適切に提示することが、重要であると考えられる。

職種不一致者については、「24歳以下」および「25～34歳」では10pt以上の差があるタグは確認されなかった。若年層では特に、人物特性やポテンシャルといった「余白」の要素が選考に影響している可能性が考えられる。RAからは「若年層の未経験者では、IT資格取得への挑戦など、高い志望意欲を持ち、自ら考えて行動している姿勢が評価につながる」という声もあがった。

⁹ リクルーティングアドバイザーは、企業の採用活動をサポートする役割を担い、採用を検討している企業にヒアリングを実施し、求める人物像や必要となる経験・スキル、雇用条件などを確認した上で求人票の作成を行う

他方で、「35～49歳」および「50歳以上」では、基本的な開発工程のタグで10pt以上の差が見られた。さらに、「35～49歳」では『課題設定』、「50歳以上」では『改善案検討』といった、ソフトスキル系のタグも10pt以上の差が見られた。ただし、特に「35～49歳」「50歳以上」では、職種不一致者の転職数そのものが減少するため、今後はこの傾向が分析結果に与える影響も踏まえ、より慎重な検証を進める必要がある。

職務クラス一致は選考が進むほどスコアが一定程度上昇する。 ただし35～49歳以上では相対的に低くなる傾向

業界一致・職種一致同様、職務クラス一致スコアにおいても、全ての年齢層で選考が進むほどスコアが上昇する傾向が確認された。ただし、「35～49歳」以上のカテゴリではスコアが低く、職務クラスが一致していない求職者でも応募・内定に至るケースが増加している。

これには、人材紹介の現場で一般的に行われる求職者の応募後における要件調整が影響していると考えられる。企業側は当初、経験年数や職務クラスで要件を設定する傾向があるが、RAが採用背景やマーケット状況、組織構成や職務内容などを踏まえ、職務クラス要件の調整を提案する場合がある。日本企業の多くは特定のポストへの厳密なあてはめよりも、組織全体の人員不足を補う形での採用が多く、こうした要件調整は活躍し得る人材をより柔軟に確保するための実務的対応と位置付けられる。

ミドルシニア層では、企業が募集時に設定する職務クラス要件と、実際に内定を出す際の判断が乖離するケースが一定程度存在する。例えば、募集時には「リーダークラス（業務経験年数：合計でおおむね7年以上13年未満）」を想定していても、候補者の経験や活躍可能性を踏まえて、「シニアプレイヤークラス（業務経験年数：合計おおむね13年以上）」まで受け入れ対象を広げることがある。こうした応募後の要件調整は、特に経験年数の長い層で生じやすい。

この構造があるため、「35～49歳」以上のカテゴリでは、職務クラスが一致していなくても内定につながるケースの比率が相対的に高まり、結果として「職務クラス一致」と内定との関連が弱く見える可能性がある。

RAからも「この傾向は最近のトレンドであり、特に人手不足が深刻なITエンジニア職種では、他職種に比べて早く進んでいる可能性がある」との指摘があった。また、「企業側には依然として年齢による先入観が残っているものの、年齢ではなく企業のニーズとの適合性を軸に求職者を人ベースで提案することで、本来は若年層を想定していた求人に対しても、ミドルシニア層に内定を出すケースが増えている」という声もあがった。

資格・語学一致スコアは変化がない。 ただし資格要件を設定する企業では、特に若年層で選考が進むにつれてスコアが上昇する

資格一致スコア・語学一致スコアのいずれにおいても、全ての年齢層で選考の進行に伴うスコア変化はほとんど見られず、内定との明確な関連は確認されなかった。これは、ITエンジニア職種全体ではそもそも資格や語学を要件として設定している企業が少ないことが主な要因である。

そこで資格を要件として設定している企業に絞ると傾向は異なる。選考が進むにつれてスコアは上昇し、内定と一定の関連が見られた。特に若年層ほどその変化量が大きく、比較的強い関連があった。

以上より、資格や語学はITエンジニア職種全体では内定との関連は限定的であるものの、資格要件を設定している一部の企業では一定の関連が見られ、特に若年層でその関連が比較的強いと考えられる。

まとめと今後に向けた課題

ITエンジニア職種の求人について分析を行ったこれまでの結果を整理すると、職種一致は内定と比較的強い関連がある一方で、業界・資格・語学との関連は基本的には限定的であることが示唆された。ただし、若年層においては、資格はポテンシャルを示す一要素になり得る可能性が示された。

「スキルキーワード」の分析からは、職種一致者では年齢に応じて上流工程やプロジェクト経験を拡張していくことが評価につながる一方、職種不一致者では若年層でポテンシャル、ミドルシニア層ではITエンジニア職種に関連する経験、さらには課題設定力や改善案検討といったスキルが評価につながる可能性が示唆された。

また、職務クラスについては一定の関連が見られたものの、35歳以上ではその関連が弱まる傾向が確認された。この現象は、人材紹介ならではの要件調整と整合的である。人材紹介の現場では、職務クラスなどの「スキル・属性情報」だけでは企業が求める適切な人材を紹介することが難しい場合や厳格な一致条件の下では該当者が少なくなる場合がある。そのため、RAと企業の間で求人要件を柔軟に調整しながら採用を進めるケースが多い。特にミドルシニア層では、当初設定された職務クラスよりも広い範囲を対象に選考が進むことが多く、この点は職務クラス一致スコアの年齢差とも整合的であった。

最後に、本稿の分析にはいくつかの課題がある。第一に、本分析は「スキル・属性情報」に関する基礎的な記述統計にとどまり、変数間の交互作用や外生的要因を考慮していない。そのため、内定との関連性について示した結果は傾向の把握にとどまる。第二に、本稿で確認された結果はITエンジニア職種を対象とした分析結果であり、他の職種にも同様の傾向が見られるかどうかは検証できていない。職種比較を通じた一般化可能性には課題が残る。第三に、本稿では職種不一致者について「スキルキーワード」を用いた初期的な比較分析を行ったに過ぎない。成長分野への人材移動やキャリア転換を促進するという観点から、業界・職種不一致者がどのような要素で評価されているのかをより詳細に検討する必要がある。

本稿は中間報告であり、現時点では傾向の提示にとどまる。今後、これらの課題に取り組み、求職者の評価に影響を与える要素を多面的かつ定量的に明らかにすることで、実証的知見を提供していく。

●本研究の意義と期待

日本の労働市場では人材流動化の必要性が叫ばれ、実際に転職者数も増加傾向にあります。しかし、前職より賃金が増加した転職者は全体の約4割にとどまっており、転職は依然として、個人にとって不確実性の高い大きな決断です。

私たちは、こうした不確実な要素を可能な限り可視化し、転職を確かなキャリア実現の手段として確立させたいと考えています。本研究はその一歩として、転職成功を左右する要因の特定を試みました。

今回の分析では、ITエンジニア職種における成功要因の一部を明らかにすることができましたが、まだ十分とは言えません。今後は対象を他職種へも広げ、より普遍的で納得感のある転職のメカニズムを解明していきたいと思えます。

監修／阿部 正浩氏 中央大学経済学部教授

慶應義塾大学商学部卒業、慶應義塾大学大学院商学研究科単位取得退学、博士（商学）。（財）電力中央研究所社会経済研究所主任研究員、一橋大学経済研究所助教授、獨協大学経済学部教授を経て、2013年より現職。

研究チーム（50音順）

風間 亮、菊池 満帆、水野 理哉

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）

風間 亮、中嶋 くるみ、林 将大、茂戸藤 恵、山本 哲也

編集後記

創刊号の発行以降、多くの反響をいただき感謝申し上げます。第2号の制作にあたっては、いただいたフィードバックを糧に、データや定性情報をさらに価値のあるものとして発信できるように意識しました。定点観測としての役割に加え、新たな切り口での追加分析も盛り込んでいます。我々が持つデータから見える範囲ではありますが、変化の兆しをより解像度高くお届けできるよう、これからも試行錯誤を重ね、改善を続けてまいります。（山本 哲也）

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 9月	ver.1.2	業界別（P7）について、掲載データの精査に伴い、 一部業界のグラフおよび関連する記述を修正・削除