
企業の採用状況と採用見通しに関する調査

【特別調査】人口減少・AI時代の新卒採用と育成

—企業が抱える「人手不足感」の解像度を高め、
新卒採用・育成の現状と変化の兆しを捉える—



目次

1	はじめに –新卒採用・育成の現状と変化の兆しを捉える–	3
2	正規社員の人員過不足感	4~8
3	AIなどテクノロジーの進展が新卒採用と育成に及ぼす影響	9~13
4	新卒採用において重視する目的と採用・人事施策	14~22
5	調査概要	23~25

はじめに — 新卒採用・育成の現状と変化の兆しを捉える —

人口減少やAIの進展など企業を取り巻く環境が大きく変化する中、「新卒者を一括で採用し、長期雇用を前提に、OJTやジョブローテーションを通じて企業内で人材育成する」という日本型雇用の起点はいよいよ変わるのか――。

深刻化する人手不足環境のもとで、企業にとって新卒採用の充足が難しい状況が続く中、採用活動の早期化、初任給引き上げ、採用を目的とするインターン実施や初期配属確約など採用施策の多様化が進展してきた。

一方、AIなどテクノロジーの進展による業務代替が雇用に及ぼす影響が取り沙汰される中、米国における若年層の採用抑制を引き合いに、日本の新卒採用動向への影響も注視される。さらに、従来若手の育成機会であったエントリーレベルの業務代替によって「新卒採用後どのように育成するのか」も問い直されている。

本調査は、企業が抱える「人手不足感」の解像度を高めたうえで、新卒採用および採用後の育成における現状と変化の兆しを捉えることを目的に実施した。今後の新卒採用と育成のあり方を議論・展望するためにも、まずはデータに基づいて現在地を把握することから始動したい。

2026年6月

「人口減少・AI時代の新卒採用と育成」プロジェクト

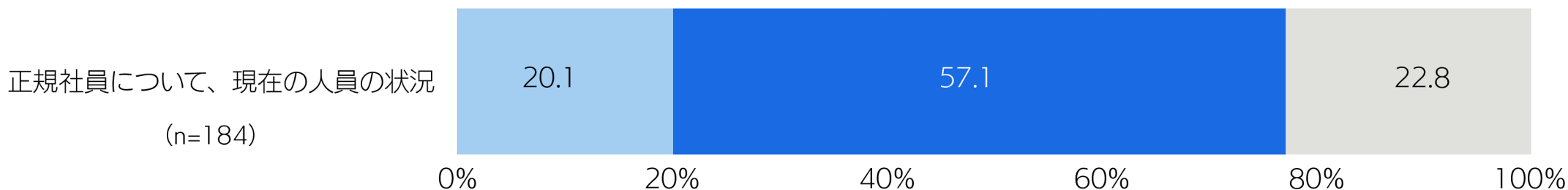
正規社員の人員過不足感

主な調査結果と解釈 –企業が抱える「人手不足感」の解像度を高める–

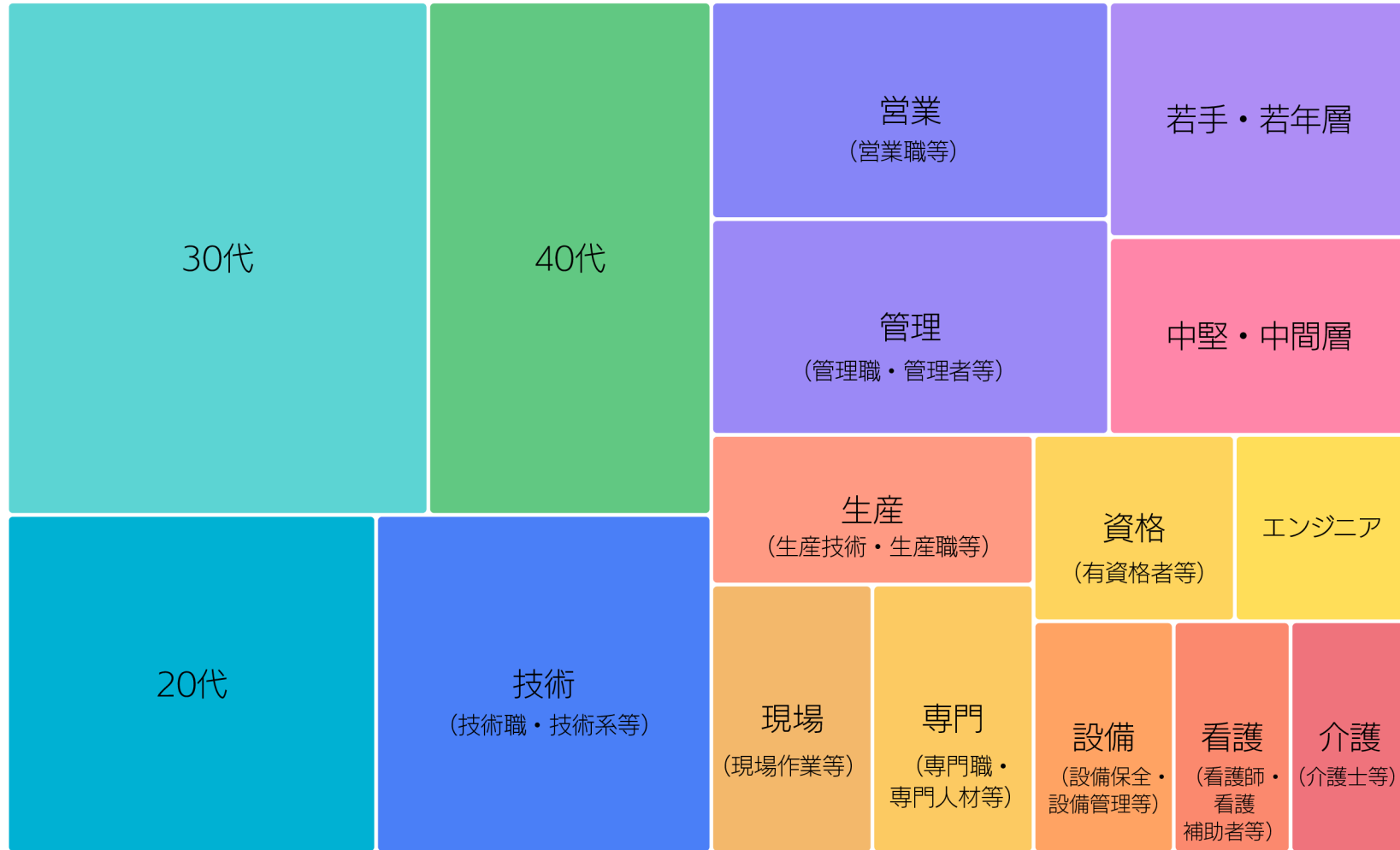
- 企業の人手不足感が深刻化してきた一方、AIなどテクノロジーの活用を含めた省人化投資も同時に進展している。企業が抱える「人手不足感」は一様なのか。実際には、どのような人材の不足感が強いのだろうか。
- 企業の正規社員の人員過不足感について尋ねたところ、「不足している人材があるが、過剰な人材はない」が**57.1%**と最も多かった（図表1）。一方、「不足も過剰もなく、概ね適正である」が**22.8%**、「不足している人材があるが、同時に過剰な人材もある」が**20.1%**を占めた。AIなどテクノロジーの進展による業務効率化が雇用に及ぼす影響が注視される中でも、企業にとって人員の過剰感よりも不足感が根強い現状がある。もともと、2割の企業が不足感と同時に過剰感も抱えていることも明らかとなった。
- 不足感のある人材の具体例としては、**20～40代の若年・中堅層**や**技術職・技術系、営業職**などが挙げられた（図表2）。一方、不足感のある人材の具体例に比べて少数ではあるが、過剰感のある人材の具体例としては、**事務職・事務系**や、**50代・高年齢層**などが挙げられた（図表3）。AIによるエントリーレベルの業務代替が注目される中、新卒採用ターゲットである20代などの若年層についてはなお「不足」している人材の代表例として挙げられている。

Q:正規社員について、現在の人員の状況を最もよく表すものをお選びください（回答は1つ）

- 不足している人材があるが、同時に過剰な人材もある
- 不足している人材があるが、過剰な人材はない
- 過剰な人材があるが、不足している人材はない
- 不足も過剰もなく、概ね適正である

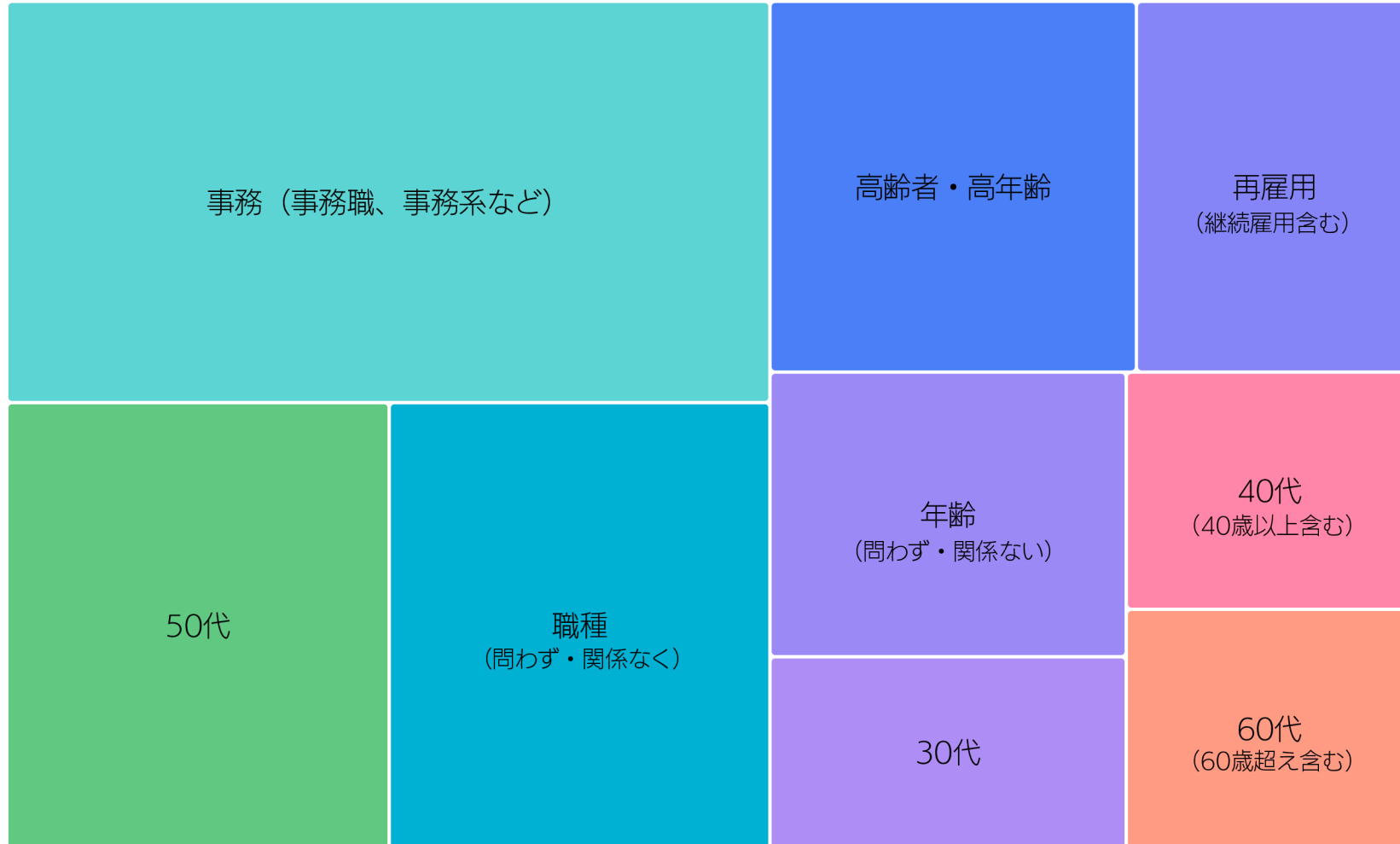


Q:どのような人材が不足していますか？ 具体的な職種・年齢層などを教えてください



(注) 各セルの面積は、回答欄におけるキーワードの出現度合の高さを表す。図表内のキーワードの出現回数は、計221回。

Q:どのような人材が過剰になっていますか？ 具体的な職種・年齢層などを教えてください



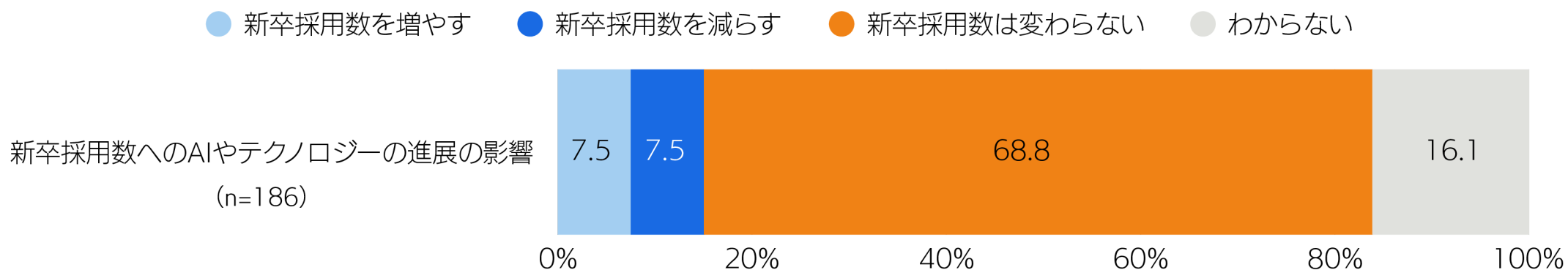
(注) 各セルの面積は、回答欄におけるキーワードの出現度合の高さを表す。図表内のキーワードの出現回数は、計35回。

AIなどテクノロジーの進展が新卒採用と育成に及ぼす影響

主な調査結果と解釈 – AIは企業の新卒採用・育成計画を変化させているのか –

- AIによるエントリーレベルの業務代替が新卒採用動向に及ぼす影響に加え、従来OJTとして若手が担ってきた業務（＝育成機会）が喪失した場合に、「新卒採用後どのように育成するのか」も問い直されている。
- AIなどテクノロジーの進展が新卒採用数（大学生・大学院生）に及ぼす影響について、新卒採用数は「変わらない」が68.8%と大半を占めた（図表4）。新卒採用数を「増やす」「減らす」という変化を示す回答はそれぞれ7.5%と少数ながら、ポジティブとネガティブの回答が拮抗した。
- AIなどテクノロジーの進展が新卒採用後の育成に及ぼす影響について、「研修プログラムの内容を見直す」が34.6%と最も多く、「育成期間が短期化する」も14.7%を占めた（図表5）。一方、「育成への影響はない」（22.8%）、「わからない」（32.4%）など明確な育成方針の変化が見られない回答も多い。
- AIの今後の人材・採用戦略への影響について、35.5%が「議論が始まっている」と回答した一方、「議論を踏まえ、人材・採用戦略に反映させている」のは6.5%と1割に満たない（図表6）。AIの人材・採用戦略への影響について議論は始まりつつあるものの、多くの企業は新卒採用・育成計画と同様、なお様子見であることが示唆される。

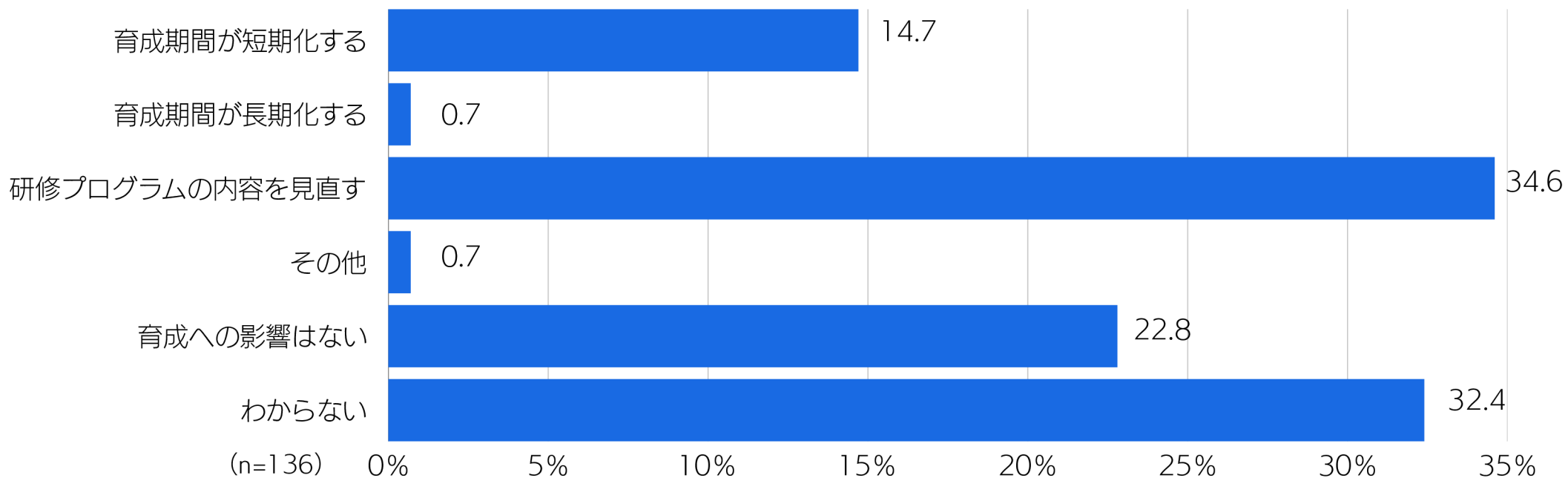
Q:AIなどテクノロジーの進展が、新卒採用数（大学生・大学院生）に及ぼす影響について、どのようにお考えですか（回答は1つ）



図表5

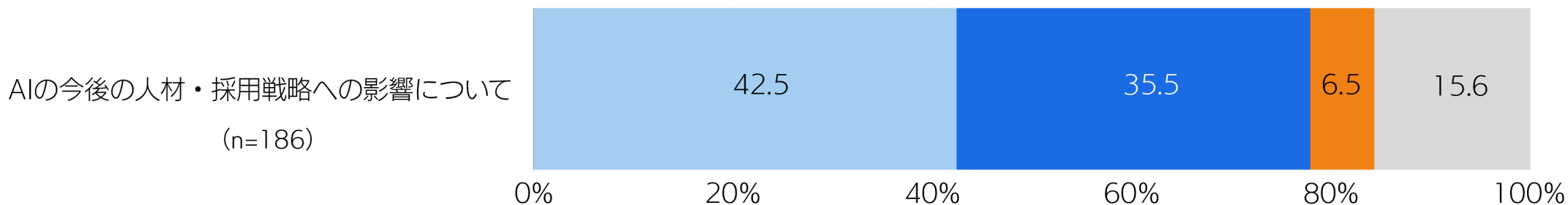
AIなどテクノロジーの進展が新卒採用後の育成に及ぼす影響

Q:AIなどテクノロジーの進展が、新卒採用後の育成に及ぼす影響について、どのようにお考えですか
(回答はいくつでも)



Q:AIの進展によって、定型業務をはじめとする業務がAIに代替されるといわれています。「人はどのような業務を担うのか」「採用ターゲットは変わるのか」といったような、AIの今後の人材・採用戦略への影響について、貴社では議論がなされていますか。最も近いものを1つお選びください（回答は1つ）

● 議論はしていない ● 議論が始まっている ● 議論を踏まえ、人材・採用戦略に反映させている ● わからない



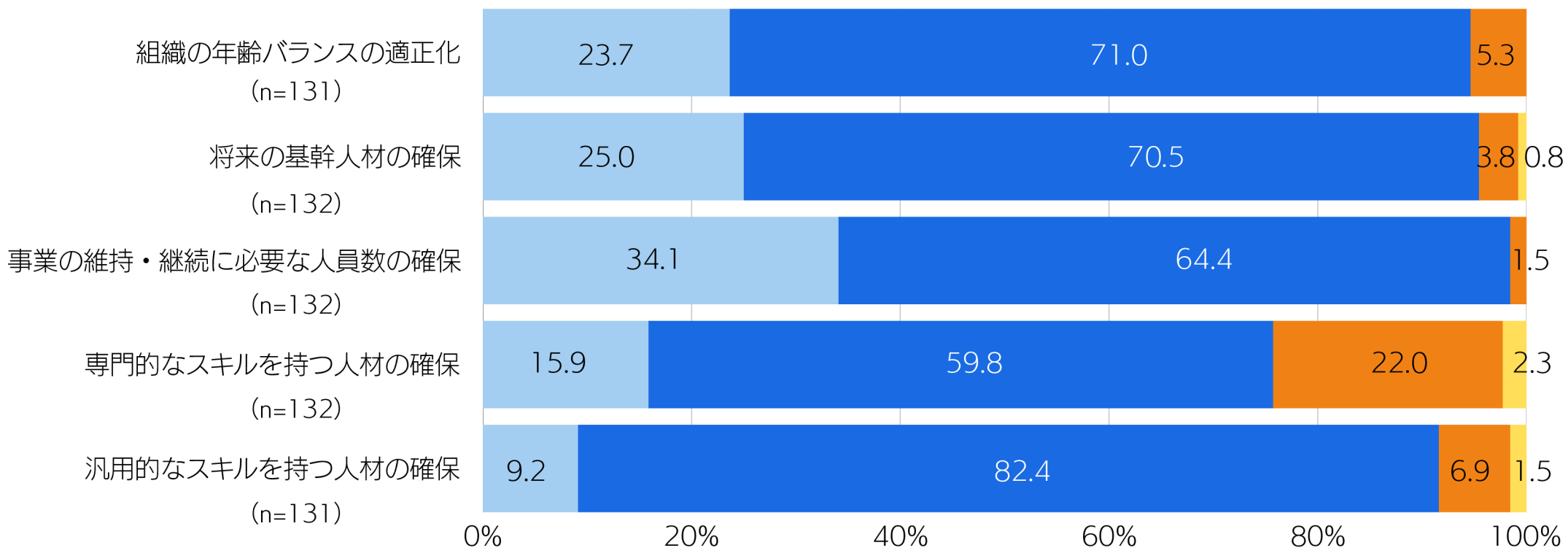
■ 新卒採用において重視する目的と採用・人事施策

主な調査結果と解釈 – 新卒採用の目的は変化しているか –

- AIによりエントリーレベルの業務が代替されるといわれる中、新卒採用の目的や求める人材要件は近年変化しているのだろうか。コロナ禍後かつ生成AIの導入・普及が急速に進展した3～5年前との比較で尋ねた。
- 新卒採用を行う目的として、「事業の維持・継続に必要な人員数の確保」(34.1%)、「将来の基幹人材の確保」(25.0%)、「組織の年齢バランスの適正化」(23.7%)の順に、3～5年前より重視する程度が高かった(図表7)。新卒採用について、中長期的な視野で企業が必要とする人材確保の手段としてより重視していることがうかがえる。
- 新卒採用を行う目的として、「専門的なスキルを持つ人材の確保」と「汎用的なスキルを持つ人材の確保」を比較すると、「3～5年前より重視するようになった」との回答は「専門的なスキルを持つ人材の確保」(15.9%)の方が高かった。もっとも、「汎用的なスキルを持つ人材の確保」は「3～5年前と同程度に重視している」(82.4%)との回答が大勢を占めた。
- 新卒採用において重視する目的や人材要件からは、企業にとって中長期的な観点から必要とする人員・人材を新卒採用で確保したいとする意欲は3～5年前と比べても高まっていることがわかる。

Q:新卒採用（大学生・大学院生）を行う目的として、3～5年前と比較して以下の項目を重視する程度に変化はありましたか？ それぞれ1つお選びください

- 3～5年前より重視するようになった
- 3～5年前と同程度に重視している
- 3～5年前と同程度に重視していない
- 3～5年前より重視しなくなった

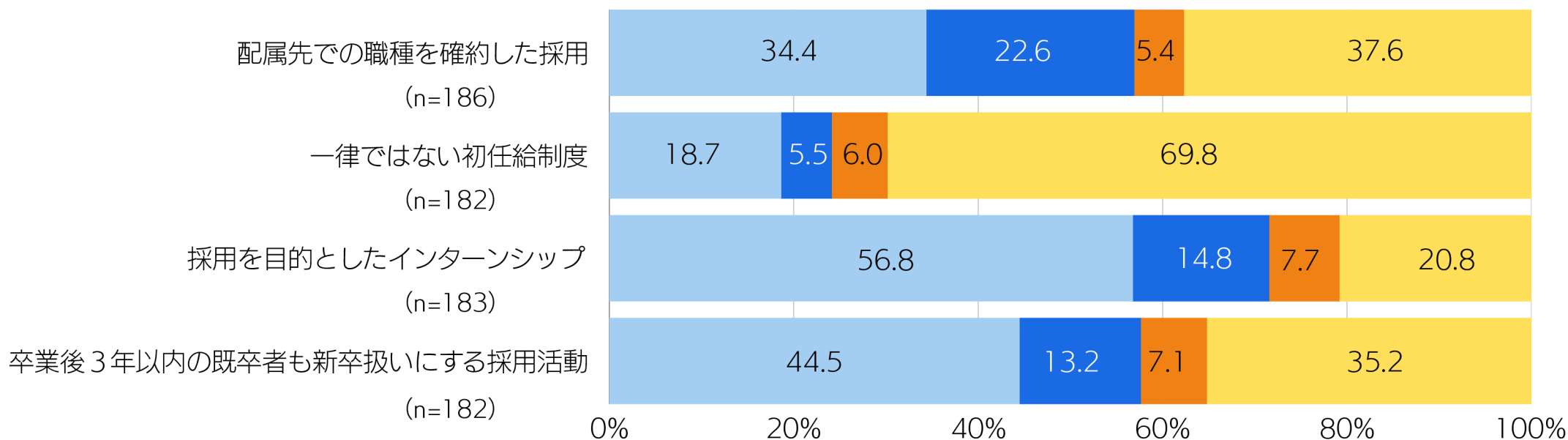


主な調査結果と解釈 – 新卒採用施策と採用後の人事施策は変化しているか –

- 人手不足環境のもとで、企業にとって新卒採用の充足が厳しい状況が続く中、新卒採用施策および採用後の人事施策は変化しているのか。
- 新卒採用施策として、「採用を目的としたインターンシップ」(56.8%)、「卒業後3年以内の既卒者も新卒扱いにする採用活動」(44.5%)、「配属先での職種を確約した採用」(34.4%)、「一律ではない初任給制度」(18.7%)など様々な取り組みが積極的に導入されている(図表8)。もっとも、各施策を導入している企業においても、各施策による採用が採用数全体に占める割合にはばらつきが見られる(図表9)。例えば、「採用を目的としたインターンシップ」が採用数全体に占める割合の回答で最も多かったのは、「20%未満」(37.6%)である。
- 「配属先での職種を確約した採用」については、一定期間経過後に「職種変更はない」(15.1%)は1割台にとどまり、「本人の希望があれば、職種変更を行うことがある」(75.3%)、「企業主導による職種変更を行うことがある」(49.3%)など、新卒採用後の初期配属のみを確約しているケースがほとんどである(図表10)。
- 人事施策として、「従業員の希望に基づいて異動する仕組み(個人選択型異動)」を全社で導入している割合は38.0%、特定の部署やコースで導入している割合は17.4%であり(図表11)、全体の異動に占める個人選択型異動の割合も一部にとどまる(図表12)。

Q:以下の新卒採用施策（大学生・大学院生）について、貴社の導入状況に最も近いものをそれぞれ1つお選びください

● 導入している ● 一部で導入している ● 導入を検討している ● 導入しておらず、検討もしていない

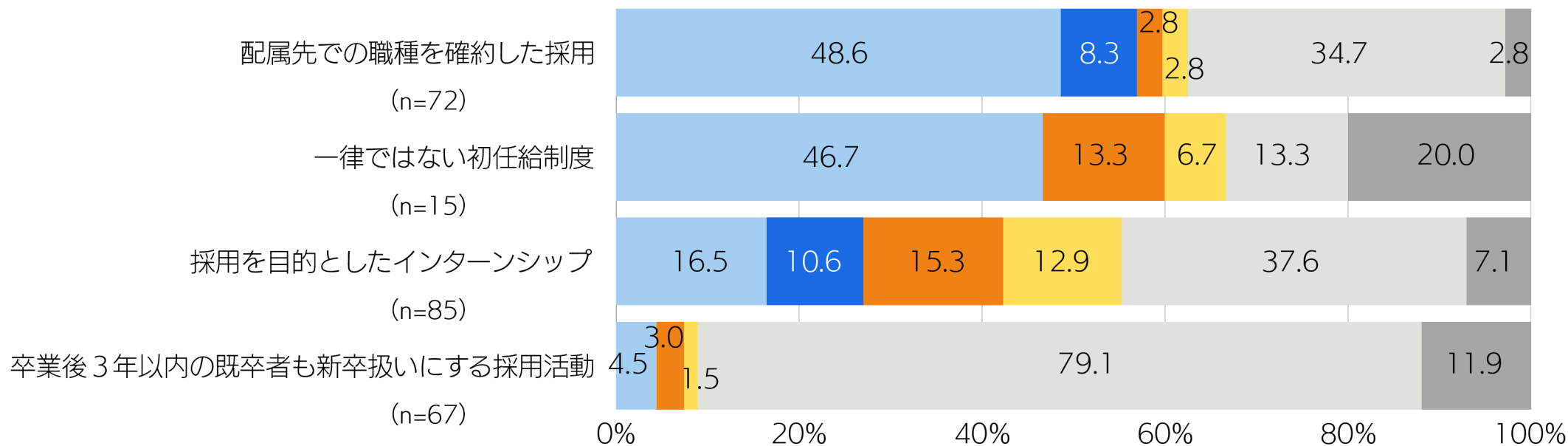


図表9

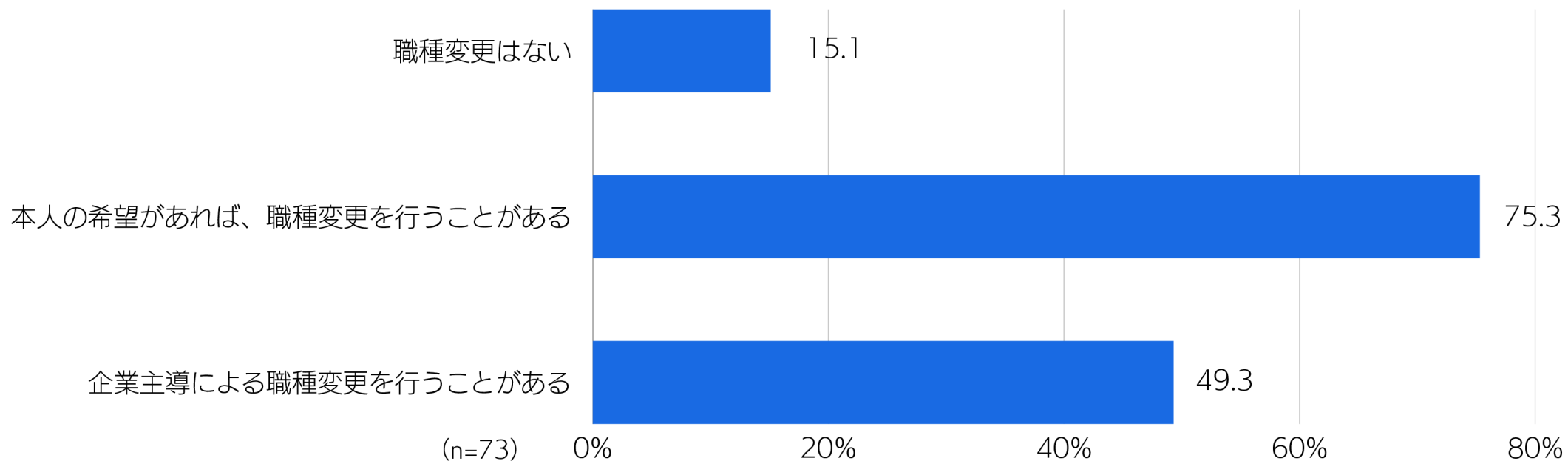
新卒採用施策による採用割合

Q: (図表8で回答した施策について) 全体の採用数を100%とした場合、それぞれの方法で採用した割合は、どの程度でしょうか? それぞれ1つお選びください

- 80%以上
- 60%以上80%未満
- 40%以上60%未満
- 20%以上40%未満
- 20%未満
- わからない

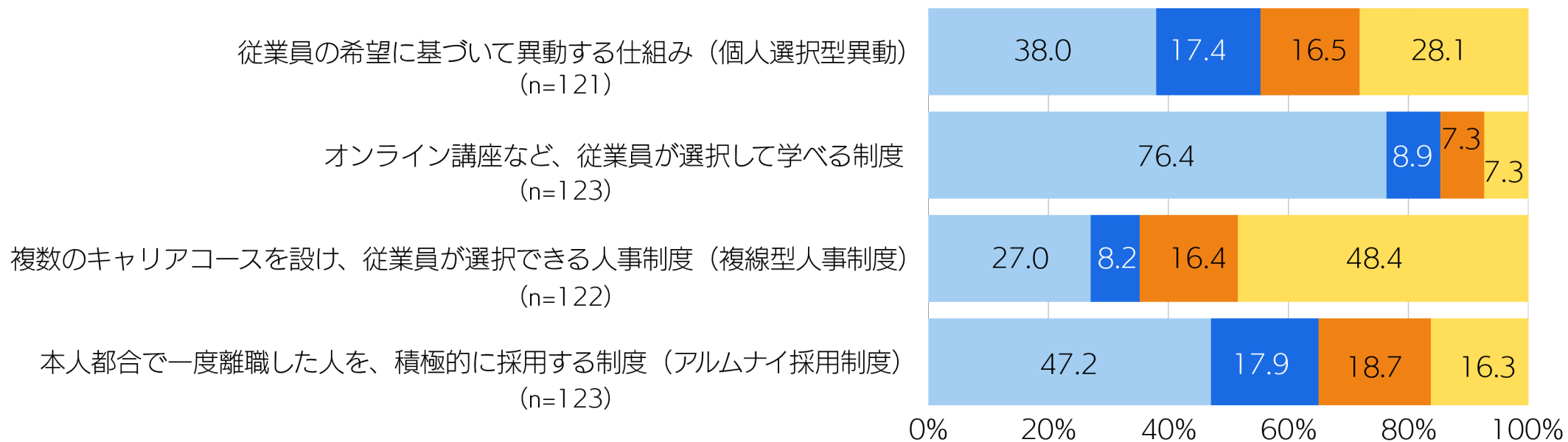


Q: (図表8で「配属先での職種を確約した採用」を「導入している」または「一部で導入している」と回答した企業に対し)「配属先職種を確約して採用」した人は、一定期間経過後、職種の変更はありますか(回答はいくつでも)

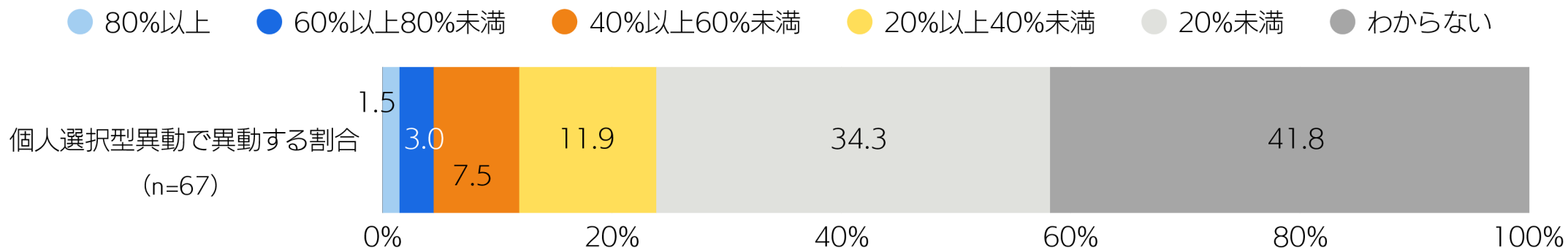


Q:以下の人事制度や施策について、貴社の導入状況に最も近いものをそれぞれ1つお選びください

- 全社で導入している
- 特定の部署やコースで導入している
- 導入を検討している
- 導入しておらず、検討もしていない



Q: (図表11で「従業員の希望に基づいて異動する仕組み（個人選択型異動）」を「全社で導入している」または「特定の部署やコースで導入している」と回答した企業に対し) 全体の異動を100%とした場合に、個人選択型異動で異動する割合はどの程度でしょうか（回答は1つ）



調査概要

調査概要

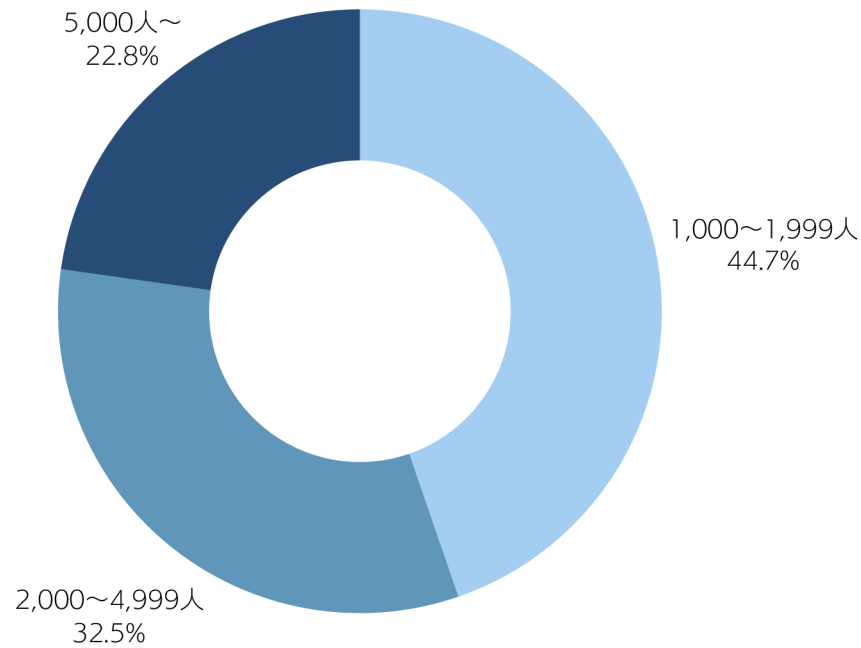
調査目的	人口減少やAI進展など環境変化による大企業の新卒採用および育成への影響を定量的に把握する
調査対象	従業員数1,000人以上の全国の民間企業1,000社の人事部
調査期間	2026年2月27日～3月19日
調査方法	Web、電話
有効回答社数	186社（回答率：18.6%）

<調査結果を見る際の注意点>

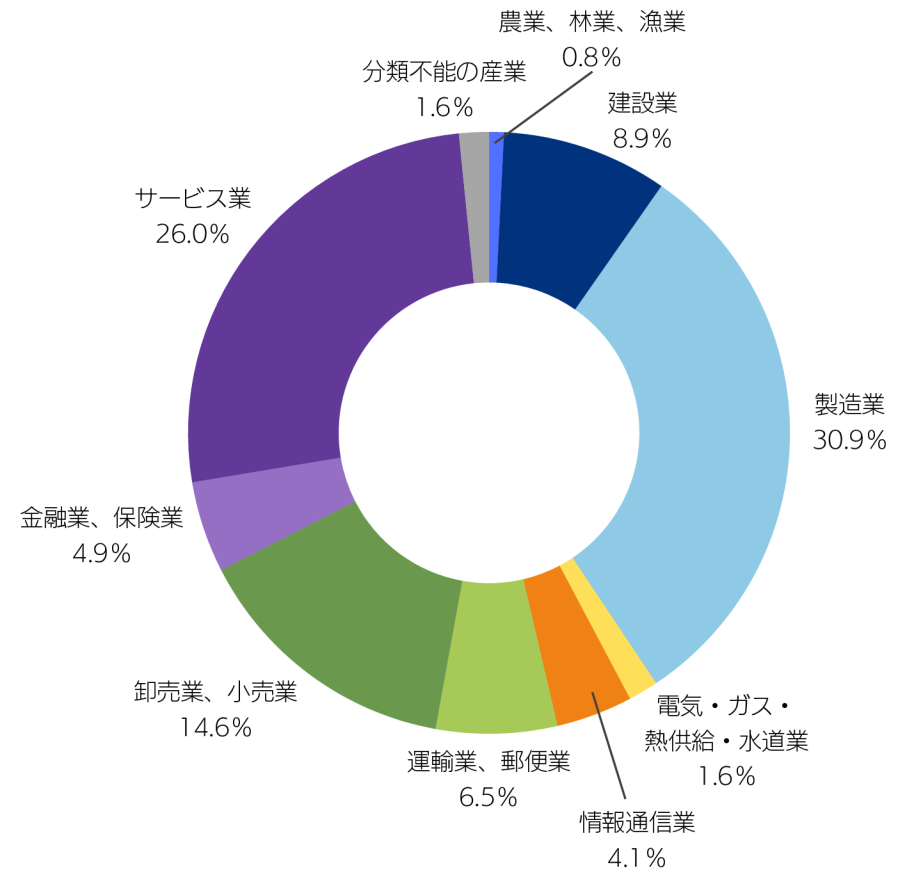
- ・ 図中のnは、各設問に対する回答社数である
- ・ %を表示する際に小数第2位で四捨五入しているため、%の合計が100%と一致しない場合がある

回答企業の属性

<従業員規模>



<業種>



Works Report 2026

企業の採用状況と採用見通しに関する調査

【特別調査】人口減少・AI時代の新卒採用と育成

リクルートワークス研究所

「人口減少・AI時代の新卒採用と育成」プロジェクト

プロジェクトリーダー

永沼早央梨（主任研究員／主任アナリスト）

プロジェクトメンバー

孫 亜文（主任研究員／主任アナリスト）

千野翔平（研究員）

筒井健太郎（研究員）

野村 旭（研究員／アナリスト）

萩原牧子（調査設計・解析センター長／主幹研究員／主幹アナリスト）

山口泰史（研究員／アナリスト）

阪口祐子（アソシエイト）

菅崎恵美（アソシエイト）

2026年6月発行

リクルートワークス研究所

〒100-6640

東京都千代田区丸の内1-9-2

グラントウキョウサウスタワー

株式会社インディードリクルートパートナーズ

<https://www.works-i.com>

本プロジェクトの記事はこちらから読みいただけます。



本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Indeed Recruit Partners Co., Ltd. All rights reserved.

