

「企業内の人材ミスマッチ実態調査」

～人的資本経営を進化させる新たな人材マネジメントモデル～

2025/11/7



Build Beyond As One.

アジェンダ

1 本調査の背景と目的

2 エグゼクティブサマリ

3 調査概要

4 調査結果から見えた3つのミスマッチ

- 1) 人事施策の導入状況
- 2) 仮説検証の結果
- 3) 仮説検証の結果からの考察と示唆

5 真の人的資本経営を実現に導くポイント

- 1) 仕事と人材のミスマッチを解消するために必要なこと
- 2) アビームコンサルティングが提唱する新たな人材マネジメントモデル
- 3) ケイパビリティ型人材マネジメントの全体像

6 問い合わせ先

1. 本調査の背景と目的

現状

近年、日本企業では「人材不足」が社会課題として頻繁に取り上げられている。厚生労働省が公表した2025年8月の有効求人倍率は1.20倍と、依然として高水準で推移している。また、帝国データバンクの調査によれば、正社員が不足していると回答した企業は全体の51.4%に上るなど、多くの企業が人材確保の難しさを訴えている。^{※1}

しかし、実際に企業の現場を見てみると、必ずしもすべての領域で人材が不足しているわけではなく、「人材リソースが十分に活用されていない」部署や職種が存在するケースも少なくない。つまり、同一企業内でも「人材不足」と「人材過剰」が併存する構造的なアンバランスが生じていると考えられる。

社会的背景

このような状況の背景には、主に2つの要因がある。

DXやAIの導入など、技術革新による業務プロセスの変化が急速に進行。バックオフィス業務の自動化やデータ分析の内製化、製造現場でのスマート化など、求められる職務やスキルのあり方が大きく変わりつつある。三菱総合研究所によると、上記のような変化に伴い、2035年時点で約480万人が余剰になると見込まれている。^{※2}

企業内の課題

一方で、企業内要因としては、こうした社会変化に合わせた人材マネジメントの変革が追いついていないことが挙げられる。多くの企業がジョブ型人事制度やスキル可視化など新たな人材マネジメント施策を導入しているが、これらが必ずしも適材適所につながっていない可能性がある。

本調査の目的

本調査では、こうした企業内外で進行する人材需給のアンバランスを可視化し、企業内で発生しているミスマッチの実態を明らかにした。

そのうえで、調査結果をもとにミスマッチが企業経営や人的資本投資に与えるリスクを整理し、今後の人材マネジメントの最適化に向けた方向性を提言する。

※1※2 | 人材不足データ、過剰データ引用元

・厚生労働省「一般職業紹介状況（令和7年8月分）」2025年9月30日公表 ・帝国データバンク「人手不足に対する企業の動向調査（2025年4月）」2025年5月19日発表

・三菱総合研究所「スキル可視化で開く 日本の労働市場」2023年09月13日発表

1. 本調査の背景と目的

本調査における仮説

当社のコンサルティングサービスを通じ、企業には「量（需給）」「質（能力・スキル）」「報酬（処遇）」の3つの視点（6項目）でミスマッチが存在していると仮説を立て、本調査で立証した。

本調査における仮説6項目

量

人材不足

事業が必要とする人材の数が足りていない
状態である

人材過剰

業務量以上に人が配置され、既存人材のために
仕事を用意されている状態である

質

職務要件未達の人材（アンダースペック人材）

求められる職務要件に対し、能力が満たない人材が
配置されている状態である

職務要件以上の人材（オーバースペック人材）

求められる職務要件以上の能力を有する人材が
配置されている状態である

報酬

過大報酬人材

職務の成果に対し、報酬が高い状態である

過小報酬人材

職務の成果に対し、報酬が低い状態である

2. エグゼクティブサマリ

日本企業において、量・質・報酬でミスマッチが発生。人的資本経営の進化に向け、事業が将来獲得すべき組織能力を可視化し、職務と人材のマッチング度を高めていく必要がある。

日本企業における人材ミスマッチの実態と考察

	量のミスマッチ	質のミスマッチ	報酬のミスマッチ
実態	■ 89.8%の企業で人材不足が生じ、63.6%の企業で人材過剰が発生 ■ 両者の同時発生も61.0%にのぼる	■ 職務要件に達していない人材が88.2%存在するとともに、現在の職務要件以上の能力を持つ人材も79.8%存在	■ 約80%の企業で成果と報酬のミスマッチが発生。また、成果より報酬が高い企業では人材過剰の発生確率が高い
考察	■ 人材不足の一方で、30・40代の人材過剰も生じており、社内の人材の有効活用流動性向上が求められる	■ 優秀人材の抱え込みが生じ、働き世代の能力を活かしきれていない可能性がある	■ 年功序列が依然根強く残っており、成果と報酬がミスマッチな人材が職務に固着していると推察。職務に必要な要件の充足度で処遇を決めることが求められる
・上記、3つのミスマッチが即時に業績へ影響を及ぼす可能性は低いが、企業は中長期的視点でミスマッチを解消する必要がある			

真の人的資本経営を実現に導くポイント

ミスマッチを防ぐ3つのポイント

需要と供給のバランスをとり続ける動的マッチング

将来獲得すべき組織能力（ケイパビリティ）の定義

人的資本の投資と効果のモニタリング

アビームが提唱する新たな人材マネジメントモデル

■ 現在だけでなく将来も見据えた組織能力（ケイパビリティ）を軸に事業に求められる必要スキルを定義。事業ポートフォリオ変革を前提とした動的なマッチングの実現を支える

■ ケイパビリティからブレイクダウンされた必要スキルに対し、不足スキルは成長余白として考慮し、現在保有するスキルで人材をマッチングかつ処遇を決定。本来求められる水準に対する自己挑戦・自律性を促し、配置後もマッチング度を高める

3. 調査概要

調査設計・サンプル属性

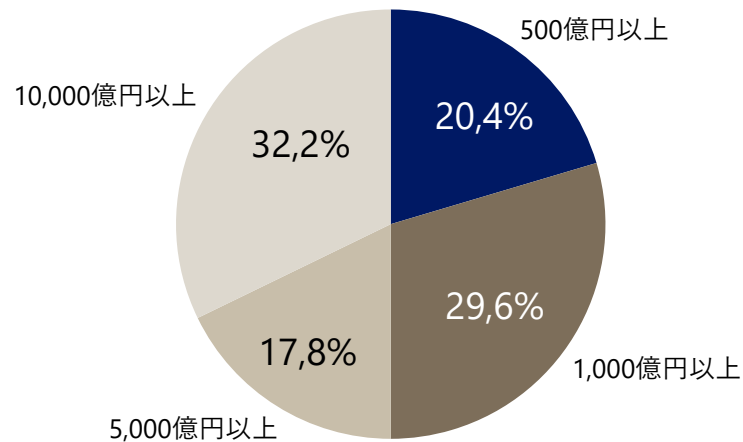
調査設計

本調査は、国内企業の人事・経営企画部門に所属し、組織としての意思決定権を有する管理職500人を対象にアンケート調査を実施した。

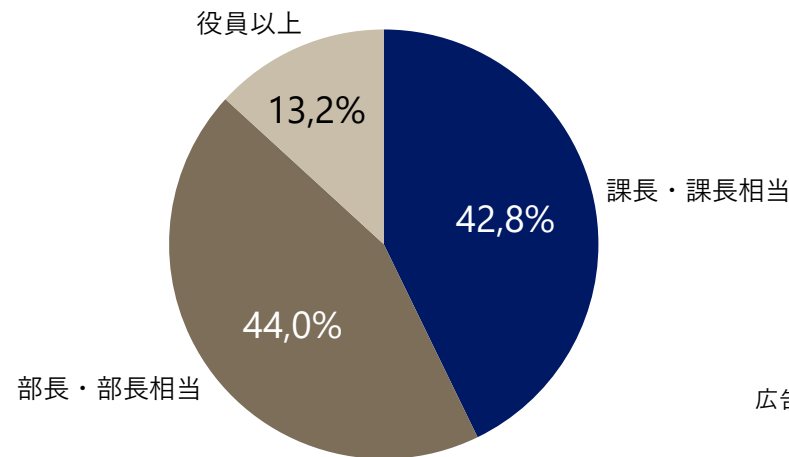
調査期間：2025年7月23日～7月25日 調査方法：Webアンケート

回答者の属性 (n=500)

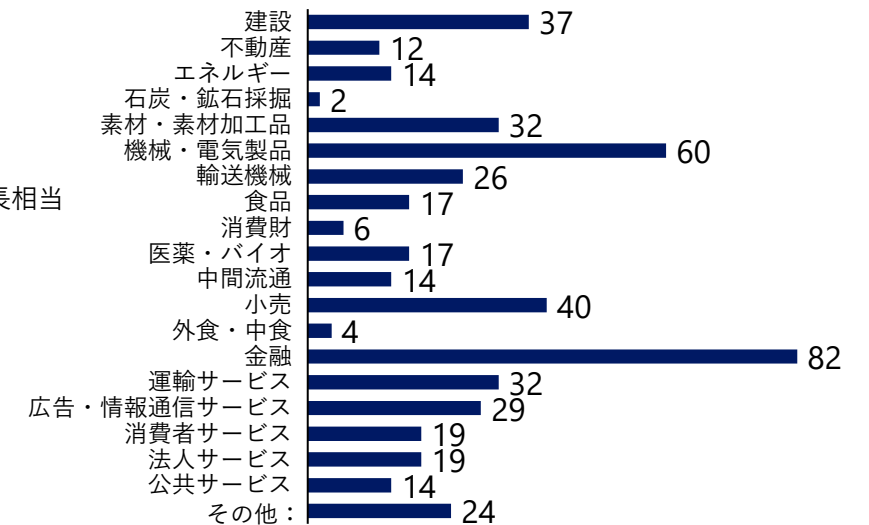
売上規模



役職



業界



3. 調査概要

本調査における仮説

当社のコンサルティングサービスを通じ、企業には「量（需給）」「質（能力・スキル）」「報酬（処遇）」の3つの視点（6項目）でミスマッチが存在していると仮説を立て、本調査で立証した。

本調査における仮説6項目

量

人材不足

事業が必要とする人材の数が足りていない
状態である

人材過剰

業務量以上に人が配置され、既存人材のために
仕事を用意されている状態である

質

職務要件未達の人材（アンダースペック人材）

求められる職務要件に対し、能力が満たない人材が
配置されている状態である

職務要件以上の人材（オーバースペック人材）

求められる職務要件以上の能力を有する人材が
配置されている状態である

報酬

過大報酬人材

職務の成果に対し、報酬が高い状態である

過小報酬人材

職務の成果に対し、報酬が低い状態である

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

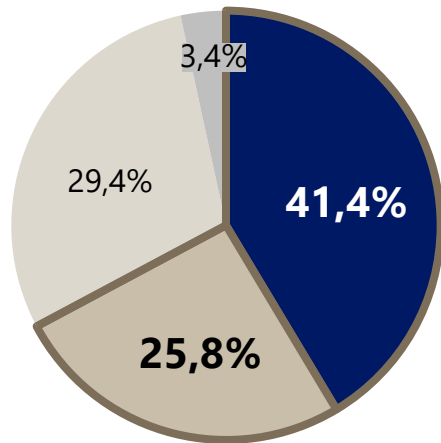
4-1. 人事施策の導入状況

企業におけるジョブ型人事制度、タレントマネジメントシステム、スキル可視化といった主要な人事施策の導入状況は下記のとおりで、回答企業の過半数以上で取り組みが進んでいる状況である。

導入状況

ジョブ型人事制度

67.2% 導入

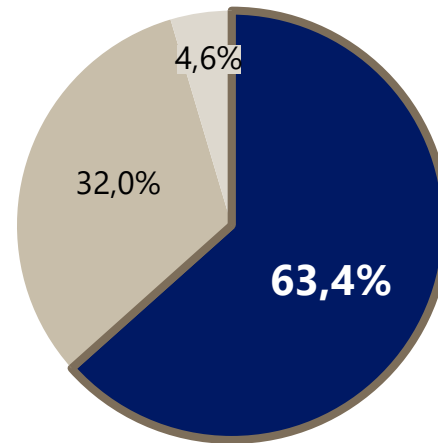


(n = 500)

■ 全社員に導入している ■ 導入していない
■ 管理職のみ導入している ■ 分からない

タレントマネジメントシステム

63.4% 導入

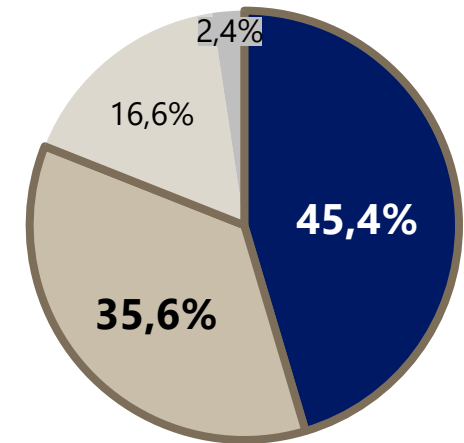


(n = 500)

■ 導入している ■ 導入していない
■ 分からない

スキル可視化

81.0% 取り組み



(n = 500)

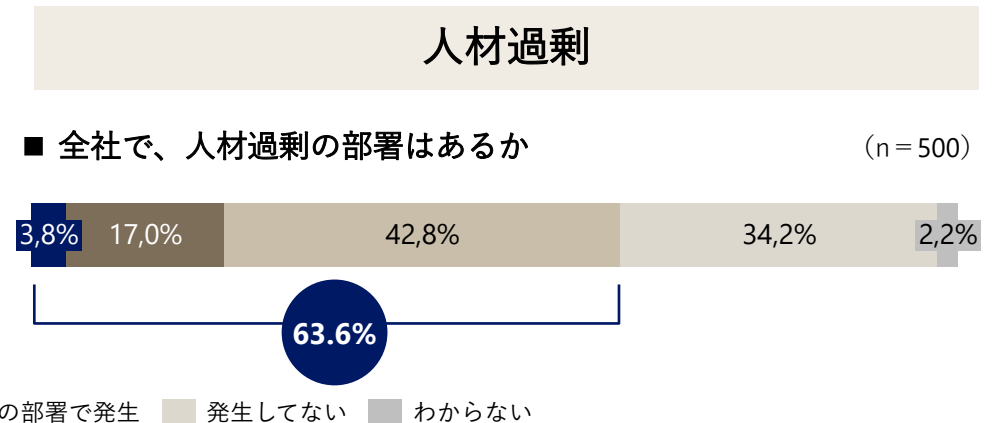
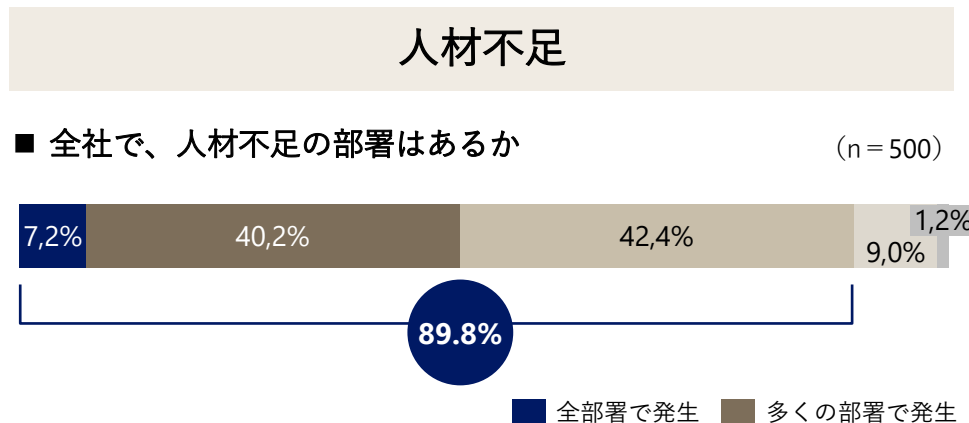
■ スキル可視化を行っている ■ 行っていない
■ 一部の人材で行っている ■ 分からない

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

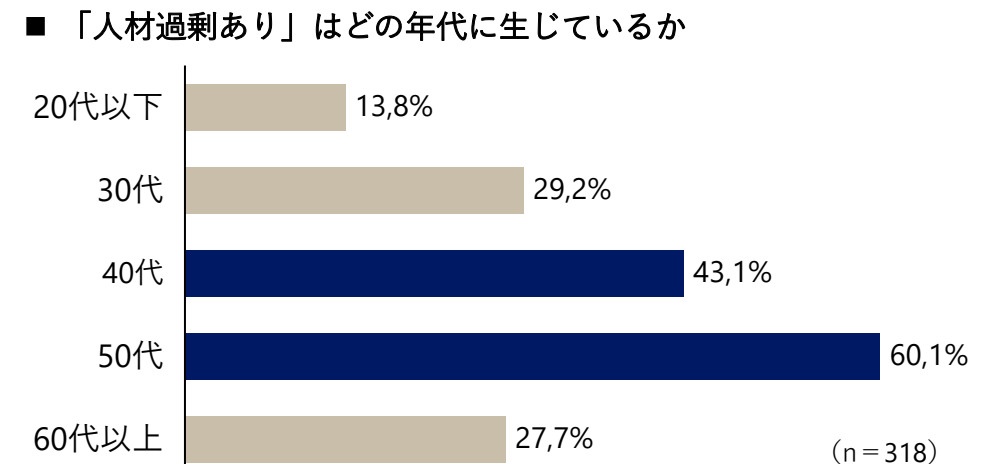
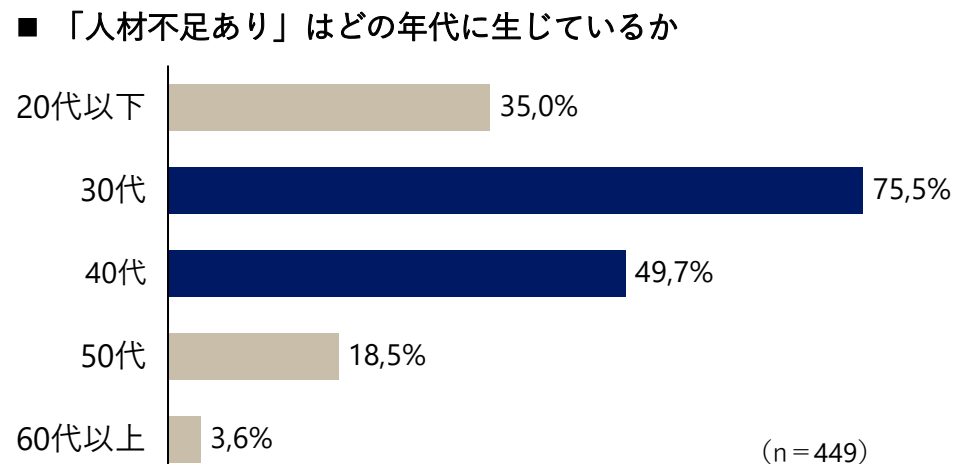
4-2. 仮説検証の結果＞量のミスマッチ

89.8%の企業が「人材不足」と回答。また、63.6%の企業で「人材過剰」が生じている。年齢別では、人材不足は30代が最も多く、次いで40代。人材過剰は50代が最も多く、40代でも発生している。

全体結果



年代別結果



4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

4-2. 仮説検証の結果＞量のミスマッチ

61.0%の企業で「人材不足」「人材過剰」が同時発生している。いずれも発生していない企業は、わずか4.7%にとどまった。

「人材不足」×「人材過剰」の実態 (n=485)

右記をクロス集計…… ■ 全社で、人材不足の部署はあるか
■ 全社で、人材過剰の部署はあるか

	人材不足 有	人材不足 無
人材過剰 有	61.0% (296社)	4.3% (21社)
人材過剰 無	29.9% (145社)	4.7% (23社)

全体の**61.0%**
が人材不足であり、
人材過剰

※人材不足・人材過剰につき「わからない」と回答した15サンプルを除く

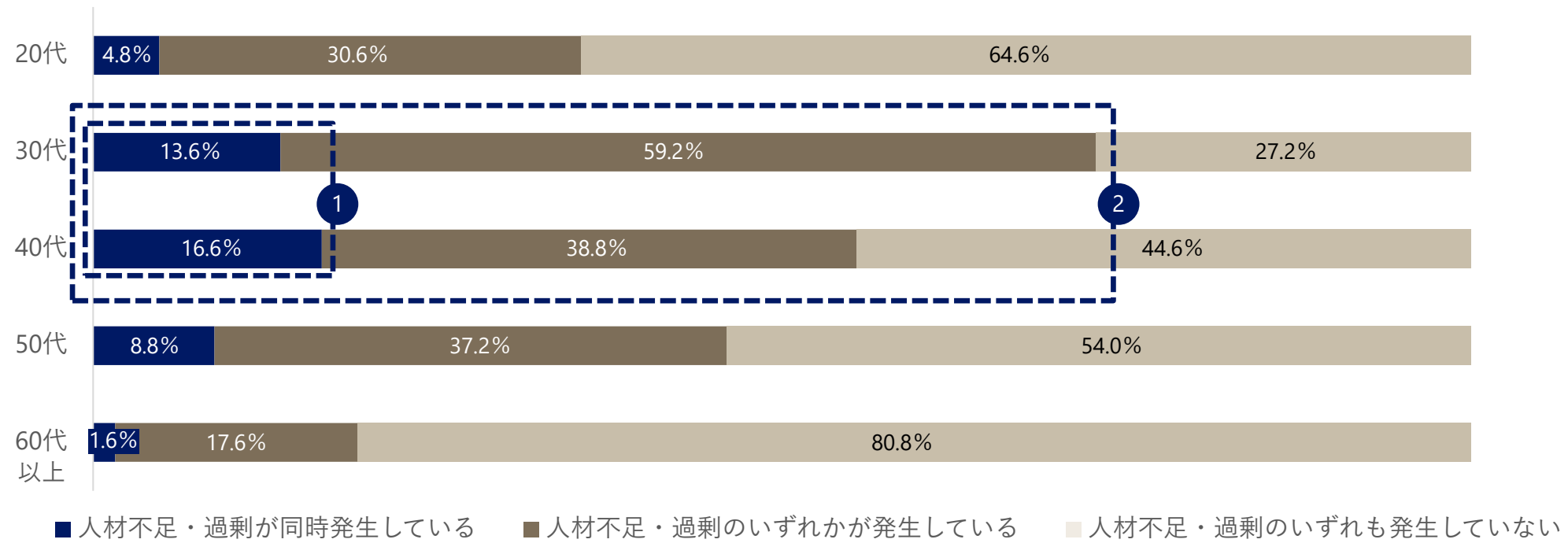
4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

4-2. 仮説検証の結果＞量のミスマッチ

人材不足と人材過剰が同時に発生しているのは40代が最も多く、次いで30代であった（①）。
人材不足・人材過剰問わず、30代では72.8%、40代では半数以上で量のミスマッチが生じている（②）。

不足・過剰の年代別発生状況（n=485）

年代別に右記を集計…… ■ 全社で、人材不足の部署はあるか。「人材不足あり」はどの年代に生じているか
■ 全社で、人材過剰の部署はあるか。「人材過剰あり」はどの年代に生じているか



4. 調査結果から見えた3つのミスマッチ

4-2. 仮説検証の結果＞量のミスマッチ

結果

89.8%の企業が「人材不足」と回答した一方で、63.6%の企業は「人材過剰」と回答。

両者が同時発生している企業は61.0%となり、30代、40代で高い結果となった。

考察・示唆

社内の人材を有効活用できておらず、社内の流動性が低い状態と考えられる

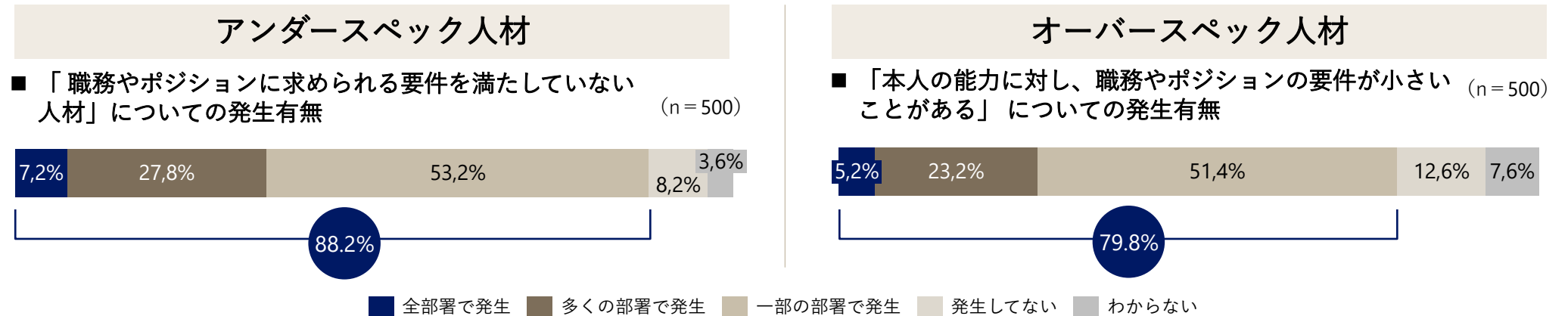
- 若手世代の人材不足やシニア世代の人材過剰が騒がれているが、実態としては、多くの企業で人材を有効活用できてないことが推察される
- 当社が支援した企業では、30代、40代の人材過剰の原因として「育成せずに放置」「たらいまわし」にあることが明らかとなった。
本結果でも働き盛りの30代・40代で人材過剰が生じていることから、同様の事象が発生している可能性がある
- 人材流動性が低い日本企業は、人材の有効活用ができない状況を可視化し、ミスマッチの特定を行い、社内の流動性を上げる必要がある

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

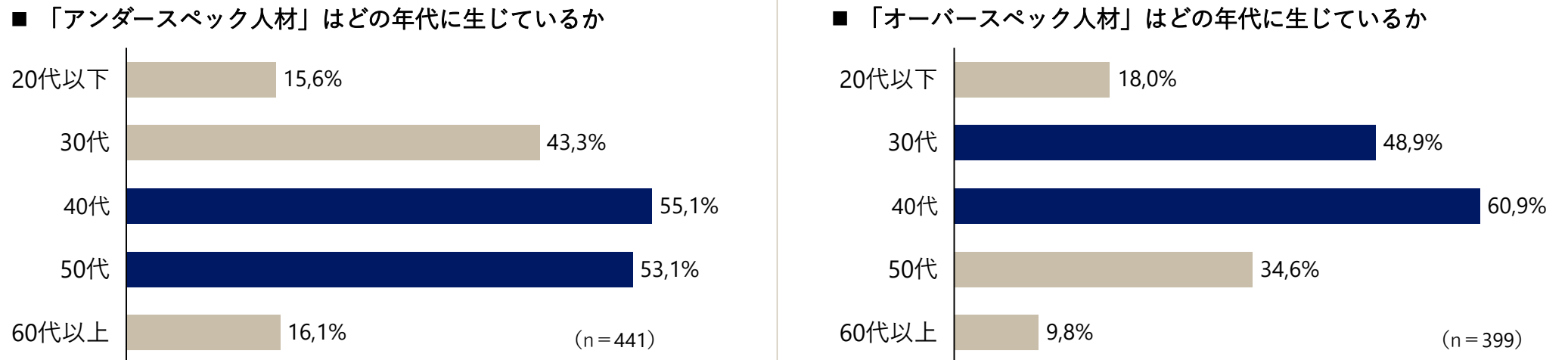
4-2. 仮説検証の結果＞質のミスマッチ

約80%の企業で、職務要件にマッチしない人材が配置されている。年齢別では、職務要件未達の人材（アンダースペック人材）が配置されているのは40代・50代が多く、職務要件以上の人材（オーバースペック人材）が配置されているのは30代・40代で顕著に表れている。

全体結果



年代別結果



4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

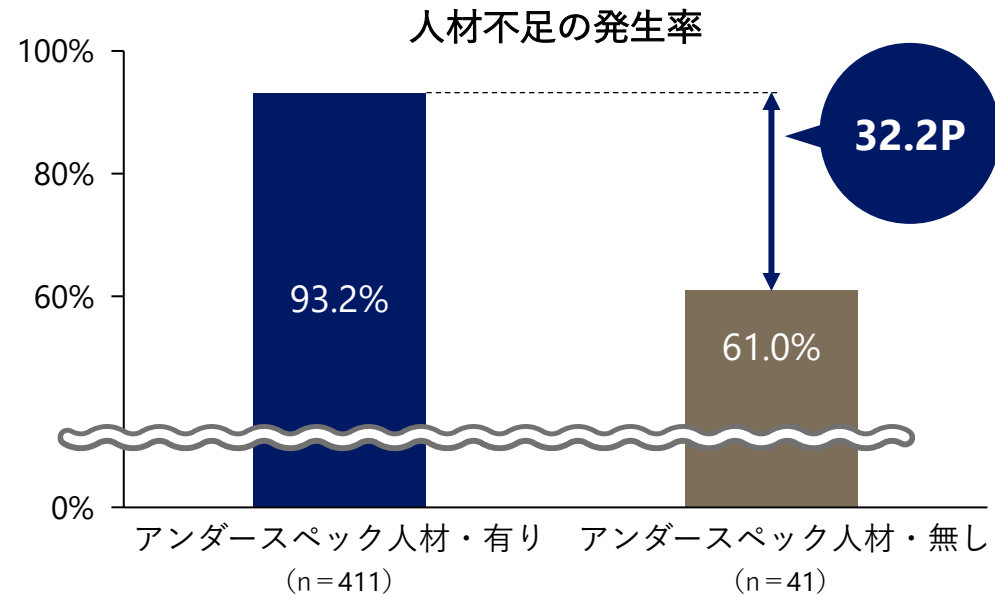
4-2. 仮説検証の結果＞質のミスマッチ

アンダースペック人材が存在する企業の93.2%で人材不足が生じている。アンダースペック人材が存在しない企業でも人材不足が発生している企業は61.0%で、その差は32.2ポイントであった。オーバースペック人材の有無でも同様の傾向となった。

アンダースペック人材の有無×人材不足発生状況

—— 下記をクロス集計 ——

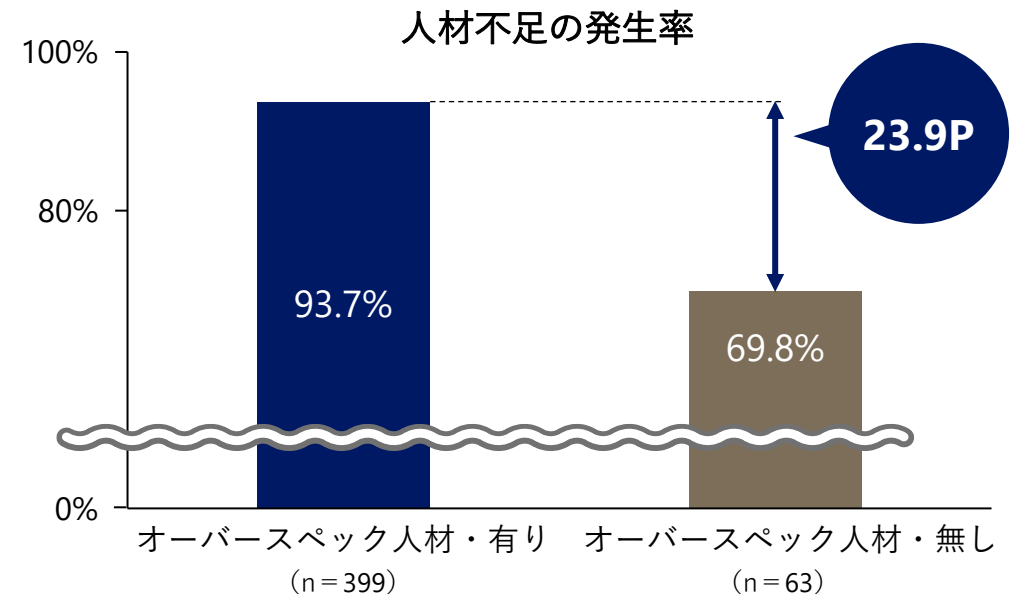
- 「職務やポジションに求められる要件を満たしていない人材」について発生有無
- 全社で、人材不足の部署はあるか



オーバースペック人材の有無×人材不足発生状況

—— 下記をクロス集計 ——

- 「本人の能力に対し、職務やポジションの要件が小さいことがある」について発生有無
- 全社で、人材不足の部署はあるか



4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

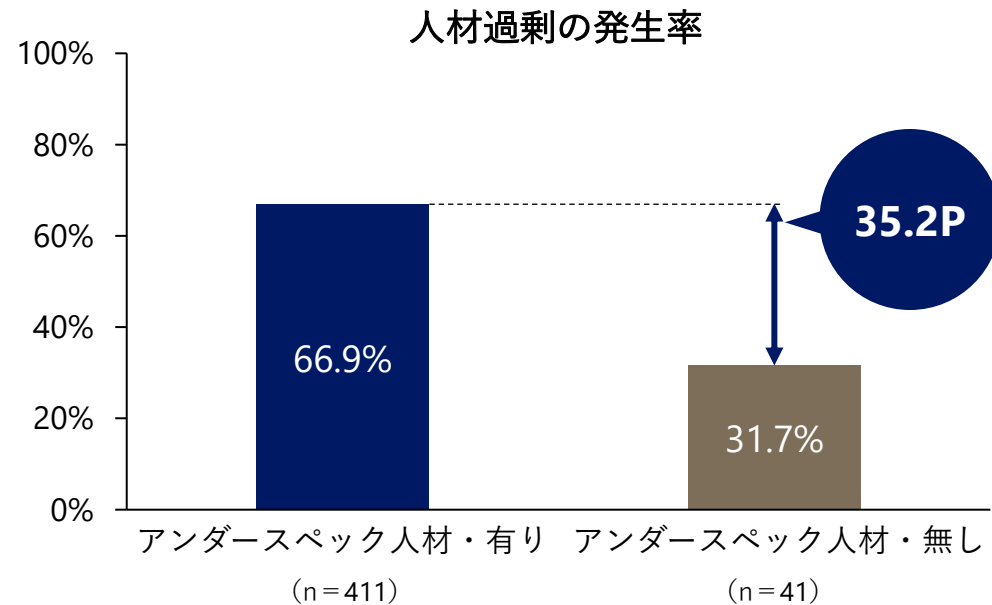
4-2. 仮説検証の結果＞質のミスマッチ

アンダースペック人材が存在する企業の66.9%で人材過剰が生じている。アンダースペック人材が存在しない企業でも人材不足が発生している企業は31.7%で、35.2ポイントの差が見られた。オーバースペック人材の有無でも同様の傾向となった。

アンダースペック人材の有無×人材過剰発生状況

—— 下記をクロス集計 ——

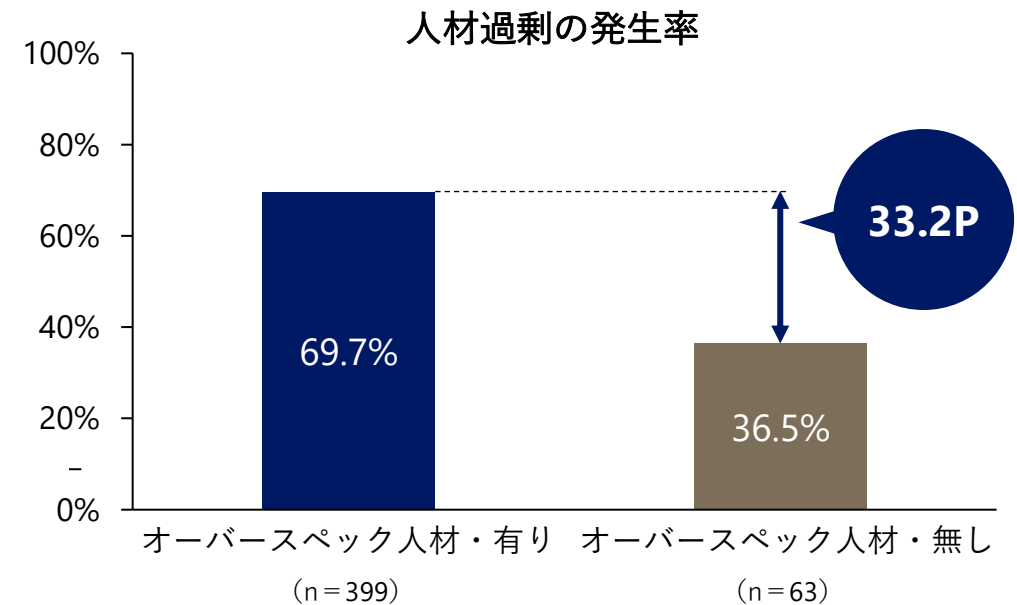
- 「職務やポジションに求められる要件を満たしていない人材」について発生有無
- 全社で、人材過剰の部署はあるか



オーバースペック人材の有無×人材過剰発生状況

—— 下記をクロス集計 ——

- 「本人の能力に対し、職務やポジションの要件が小さいことがある」について発生有無
- 全社で、人材過剰の部署はあるか



4. 調査結果から見えた3つのミスマッチ

4-2. 仮説検証の結果＞質のミスマッチ

結果

職務要件未達の人材（アンダースペック人材）がいると回答した企業は88.2%。

一方で、職務要件以上の人材（オーバースペック人材）がいるとの回答は79.8%であった。

また、職務要件にマッチしない人材がいる企業では、人材不足や人材過剰が発生している確率が高い結果となった。

考察・示唆

アンダースペック人材だけでなく、オーバースペック人材が発生しており、抱え込みが人材流動の妨げと考えられる

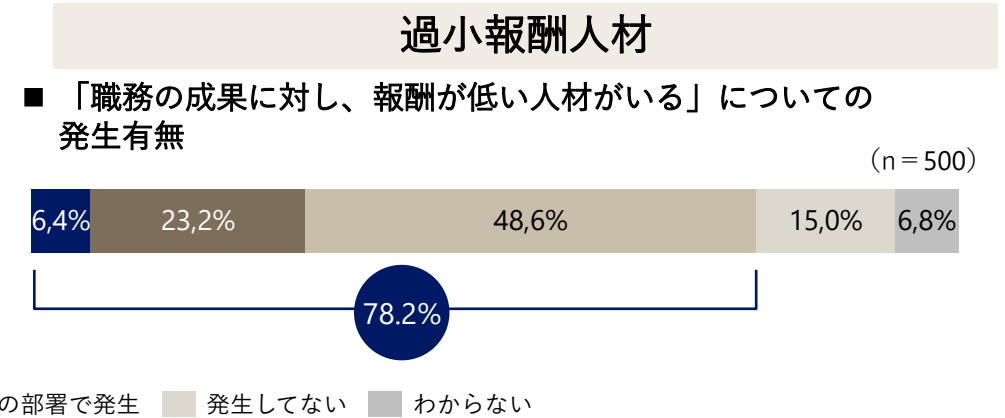
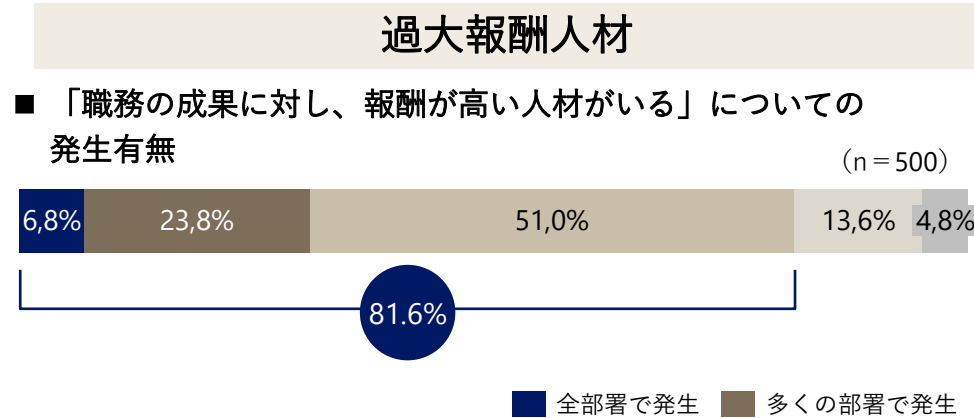
- オーバースペック人材は40代が最も多く、次いで30代という結果から、働き盛り世代の能力を活かしきれていないと推察できる
- 当社の支援プロジェクトにおいて、優秀人材を抱え込み、流動性を阻害していた事例がある。今回の調査結果でも、オーバースペック人材が発生していることから、同様の事象が発生している可能性がある
- 職務要件とのミスマッチ人材の有無と人材の過不足で結果に差異が生じており、両者には相関があると考えられる。人材の過不足を解決するためには、オーバースペック人材を含めた配置の見直しが必要である

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

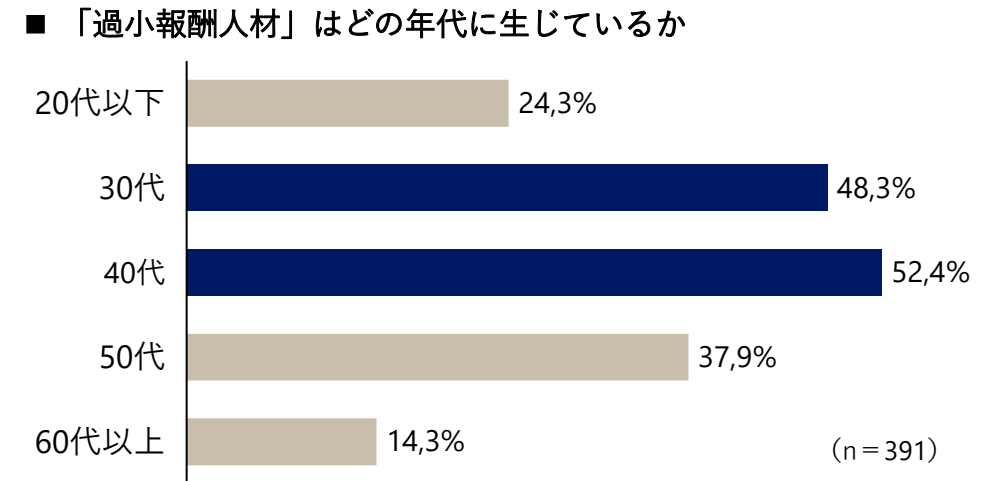
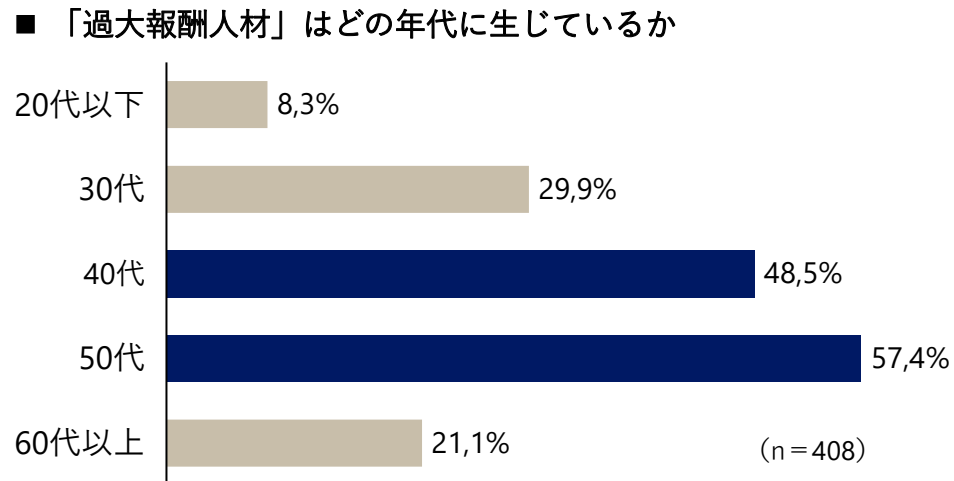
4-2. 仮説検証の結果＞報酬のミスマッチ

約80%の企業で、成果と報酬がマッチしない人材が存在している。年齢別では、成果よりも報酬が高い人材（過大報酬人材）は40代・50代の割合が高く、成果に対し報酬が低い人材（過小報酬人材）は40代・30代が高い結果となった。

全体結果



年代別結果



4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

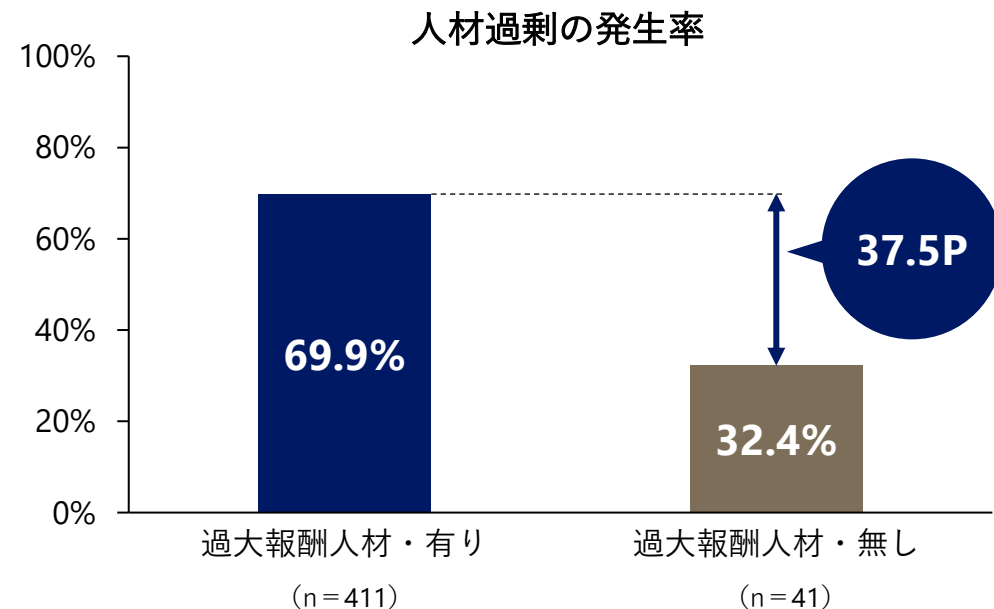
4-2. 仮説検証の結果＞報酬のミスマッチ

過大報酬人材が存在する企業の69.9%で人材過剰が生じている。一方、過大報酬人材が存在しない企業での人材過剰は32.4%で、37.5ポイントの差があった。過小報酬人材の有無でも23.5ポイントの差分となったものの、過大報酬人材と比較しギャップ幅は小さい。

過大報酬人材の有無×人材過剰発生状況

— 下記をクロス集計 —

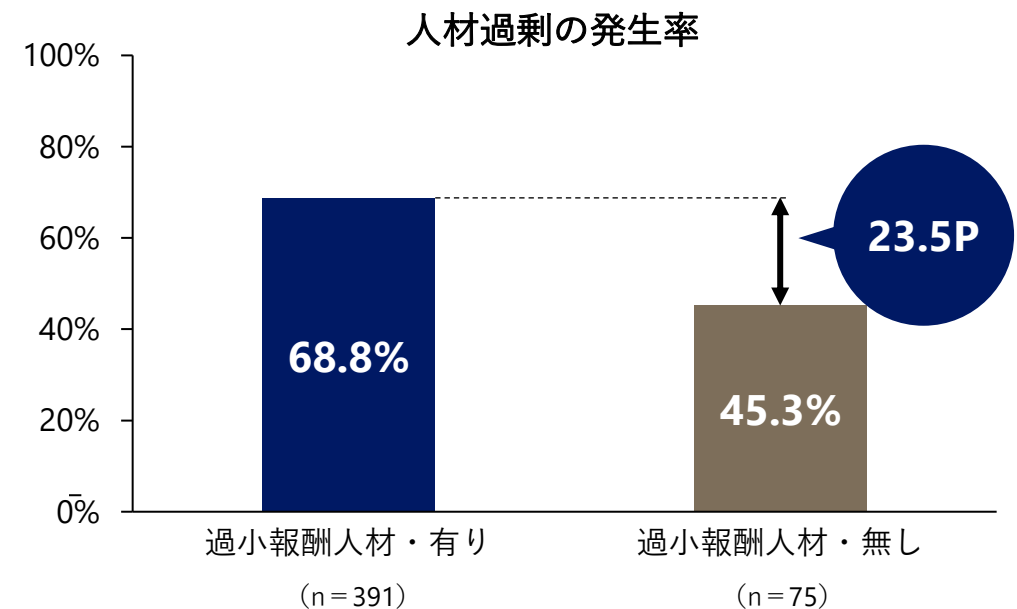
- 「職務の成果に対し、報酬が高い人材がいる」についての発生有無
- 全社で、人材過剰の部署はあるか



過小報酬人材の有無×人材過剰発生状況

— 下記をクロス集計 —

- 「職務の成果に対し、報酬が低い人材がいる」について発生有無
- 全社で、人材過剰の部署はあるか



4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

4-2. 仮説検証の結果＞報酬のミスマッチ

結果

約80%の企業で、成果と報酬がマッチしない人材が存在している。

また、職務の成果に対し報酬が高い人材（過大報酬人材）が存在する企業では、人材過剰の発生確率が高い。

考察・示唆

報酬のアンマッチを解消するには、職務に必要な要件の充足度で処遇を決定する必要がある

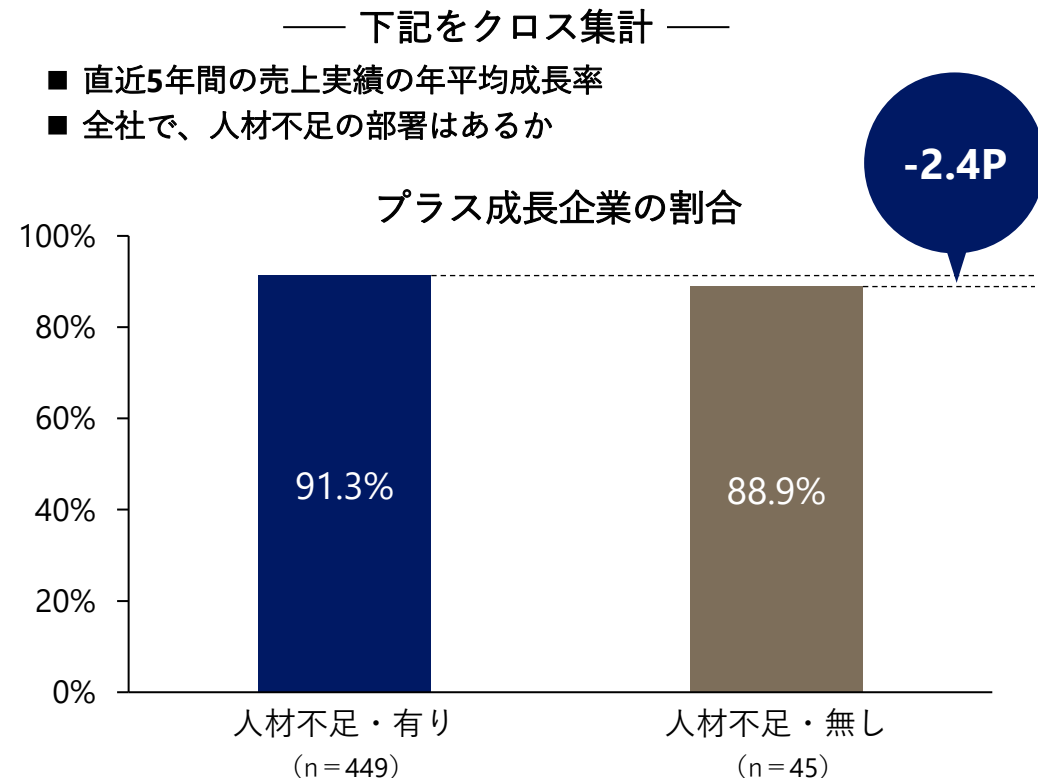
- アンケート結果の自由記述から、過大報酬人材が存在すると回答した企業では「人事制度の下方硬直性」に対する意見が多く、年功序列型制度が依然として根強く残っている状況が窺える
- 当社が支援した企業でも、ジョブ型を導入したものの年功序列的な運用が残っていたことで、成果と報酬がアンバランスな人材が流動せず就いた職務に固着し、結果的に成果を発揮しない人材が滞留しているという事態を招いていた。本調査でも60%以上でジョブ型の導入が進んでいるが、同じ問題を抱える企業があると推察する
- これらを踏まえると、職務自体の大きさ、もしくはその職務に必要な要件を満たしている度合いで処遇を決める必要があると考える

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

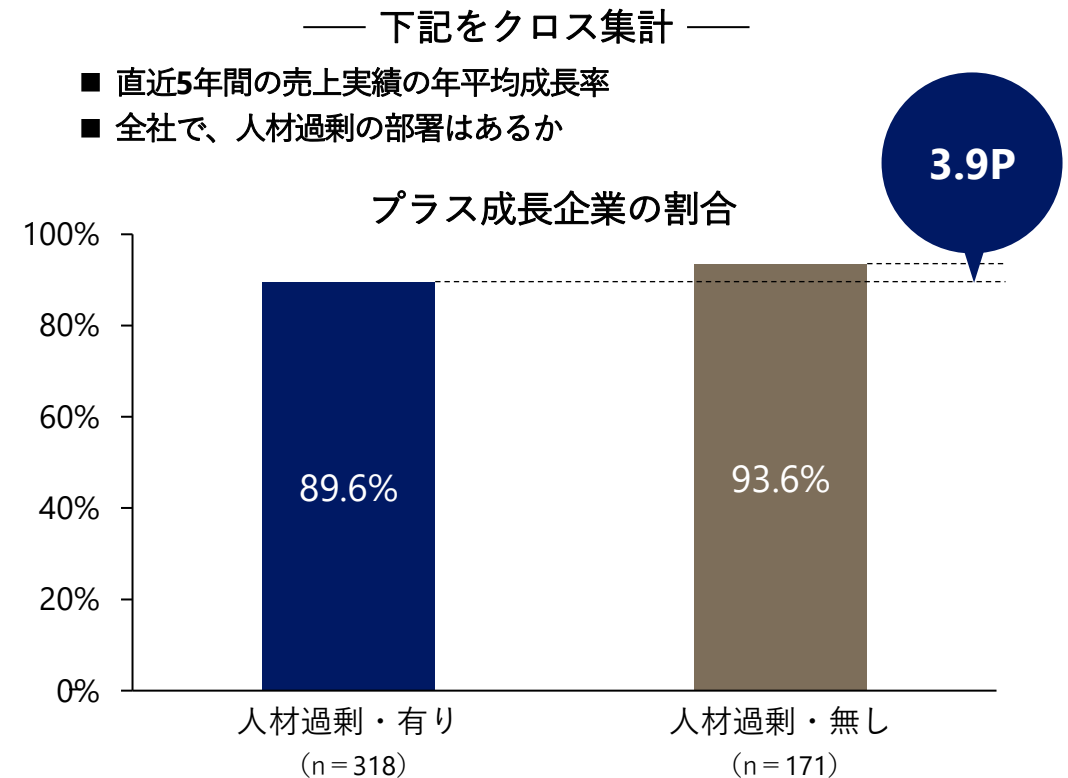
4-2. 仮説検証の結果＞ミスマッチと企業成長率の相関

人材不足や人材過剰の有無によって、企業の年平均成長率（過去5年の売上実績の年平均成長率）がプラスである企業割合に大きな差はなかった。質（アンダースペック人材／オーバースペック人材）と報酬（過大報酬人材／過小報酬人材）についても同様の傾向が見られた。

人材不足の有無×プラス成長企業※1の割合



人材過剰の有無とプラス成長企業※1の割合



※1: プラス成長企業=直近5年間の売上実績の年平均成長率がプラスと回答した会社

4. 調査結果から見えた3つのミスマッチ

4-2. 仮説検証の結果＞ミスマッチと企業成長率の相関

結果

量・質・報酬のミスマッチと、
企業の年平均成長率
(過去5年の売上実績の年平均成長率)
の関連性は高くなかった。



考察・示唆

3つのミスマッチが業績に即時に影響を及ぼす可能性は低い
が、企業は中長期的視点でミスマッチを解消する必要がある

- 短期的な事業成果として表出しづらいため、企業内の危機感醸成や課題のコンセンサス形成が難しいと推察する
- そのため、企業は5年後、10年後の将来を見据え、今の状態を継続することでどうなるかシミュレーションを行う必要がある。また、その結果がサステナブルな状態か否かを見定め判断することが求められると考える

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

4-3. | 仮説検証の結果からの考察と示唆

企業内に複数のミスマッチが生じる要因として、動的なマッチングをし続けるための未来視点や現在と将来のギャップを可視化する仕組みおよびその運用が不十分であることが考えられる。

ミスマッチが生じる原因

視点

事業が将来変化する方向性に対し、職務の内容が先取り・追隨できていない

- 事業ポートフォリオが今後どう変わるのか。それに対し、どのような職務や組織能力が必要になるのかが検討・定義されず、変化していく事業と変わらない職務にミスマッチが生じる
- 結果、その職務に就く従業員にもミスマッチが起こる

仕組

従業員が自身のギャップおよび選択肢を認識できる仕組み・処遇になっていない

- 人材の「今就いている職務に対して何が不足しているか」「労働市場と比べ、どれくらいの市場価値ギャップがあるか」などが、客観的に認識できる仕組み・処遇になっていない
- さらに、気づきがあっても、社内の異動配置が俗人的であり、選択肢として提供されない
- 結果、ミスマッチのまま人材が固定化する

運用

優秀人材の抱え込みと本来成長・挑戦すべき人材の放置・たらいまわし

- 事業目標は優秀人材によって達成され、ミスマッチのまま固定化された人員は課題視されず、放置された状況が生じる。優秀人材は業務過重となり社外への転身を選び、その穴を採用などの外部調達により補填する
- 結果、放置された人材はそのままとなり、よりミスマッチが促進される

4. 調査結果から見た3つのミスマッチ

4-3. | 仮説検証の結果からの考察と示唆

企業内の人材ミスマッチは、企業の成長率などの短期的・直接的な問題として表出しづらいものの、経営の根幹を揺るがすリスクとなると考える。

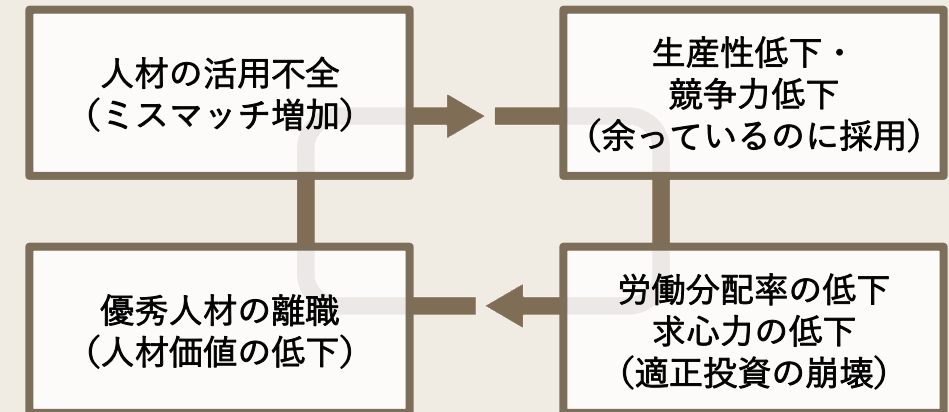
企業の実態

仕事と人材のマッチングが求められる中、
企業では「人材の量・質・報酬」の3つのミスマッチが高い割合で生じている

生じるリスク

ミスマッチを放置することで「人材の活用不全」が進み、「生産性低下」につながる。

さらには、「人材投資効率の悪化（＝一人ひとりに対する報酬競争力低下）」によって「優秀人材の流出」にもつながるなど、経営の根幹を揺るがすリスクとなる。



5. 真の人的資本経営を実現に導くポイント

5-1. 仕事と人材のミスマッチを解消するために必要なこと

多くの日本企業が事業ポートフォリオ変革を求められる中、ミスマッチを解消するには将来を見据えたマッチングの高度化が求められる。ミスマッチ解消には、以下の3点が必要と考える。

ミスマッチ解消に必要な3つのこと

① 需要と供給のバランスをとり続ける動的マッチング

- 将来起こる変化も見据えたうえで、「事業に必要となる人材」と「人の成長・挑戦と社内外における価値」を動的にマッチングさせること

② 将来獲得すべき組織能力（事業・人材）の定義

- 事業（需要）の可視化
 - ・ 事業ポートフォリオ変革の中で、事業が将来獲得すべき組織能力をケイパビリティとして定義
 - ・ 事業（需要）の要件は、「現在の事業」と「将来獲得すべき組織能力（ケイパビリティ）」から定義される
- 将来に向けた人材の挑戦・成長の余白が客観的にわかるように定義

③ 人的資本の投資と効果のモニタリング

- 事業が本来求める要件や労務費に対し、人材がどれだけ充足しているかのギャップをモニタリング

5. 真の人的資本経営を実現に導くポイント

5-2. アビームコンサルティングが提唱する新たな人材マネジメントモデル

当社が考える新たな人材マネジメントモデルは、現在だけではなく将来の事業ポートフォリオ変革を見据え、事業が将来獲得すべき組織能力（ケイパビリティ）に主軸を置いた人材戦略の推進を実現する。日本企業の人材流動性の低さを考慮し、事業の方向性に合わせて従業員の自律・挑戦を促す。

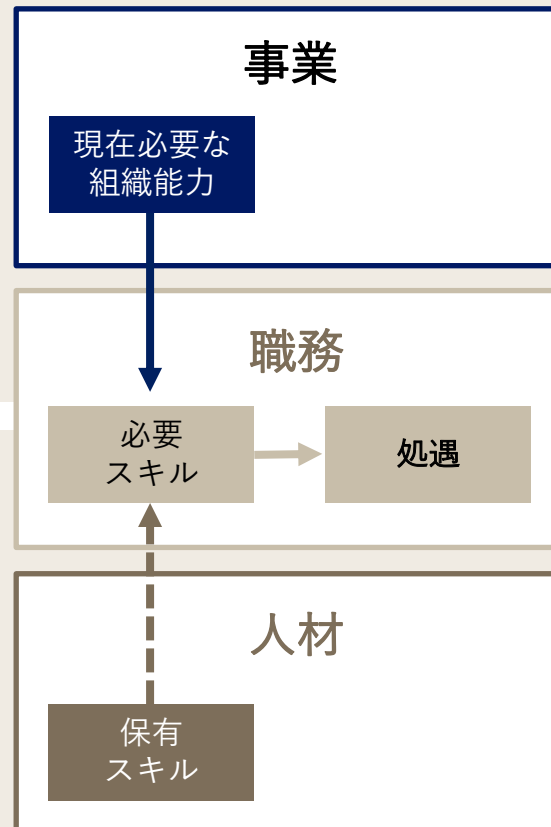
ジョブ型

現在の事業に焦点を当て
必要な職務・スキルを定義

= 将来の事業ポートフォリオ
変革を見越した人材戦略の
実践が困難

従事する人材の保有スキル
に関係なく職務で処遇が
決定

= 職務に就くと同時に必要スキル
を満たしているとみなされる。
また個人の成長・挑戦への
機会がない



新たな人材マネジメントモデル

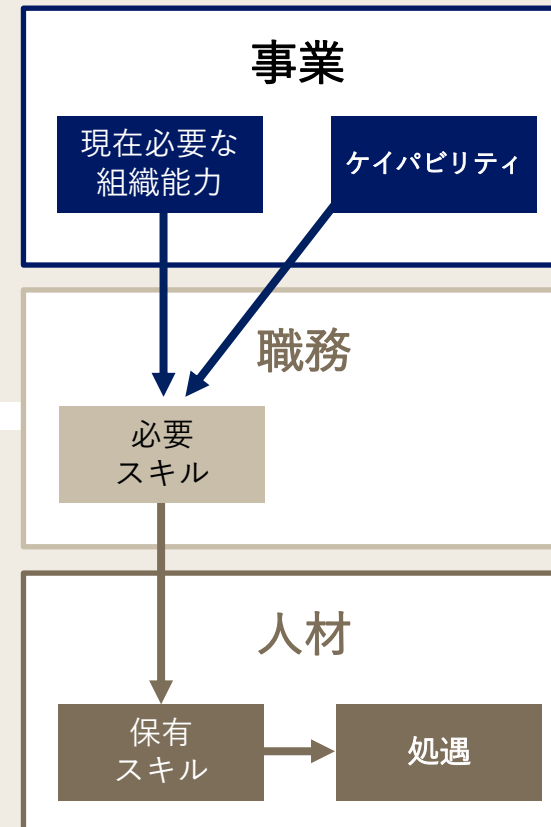
現在および将来の事業に
必要なケイパビリティ※1を
もとに必要スキルを定義

= 現状だけではなく将来の事業ポート
フォリオ変革を見据えることが可能

※1：ケイパビリティとは事業が
将来獲得すべき組織能力を指す

職務に必要なスキルに対し、
現状保有するスキルで処遇が
決定

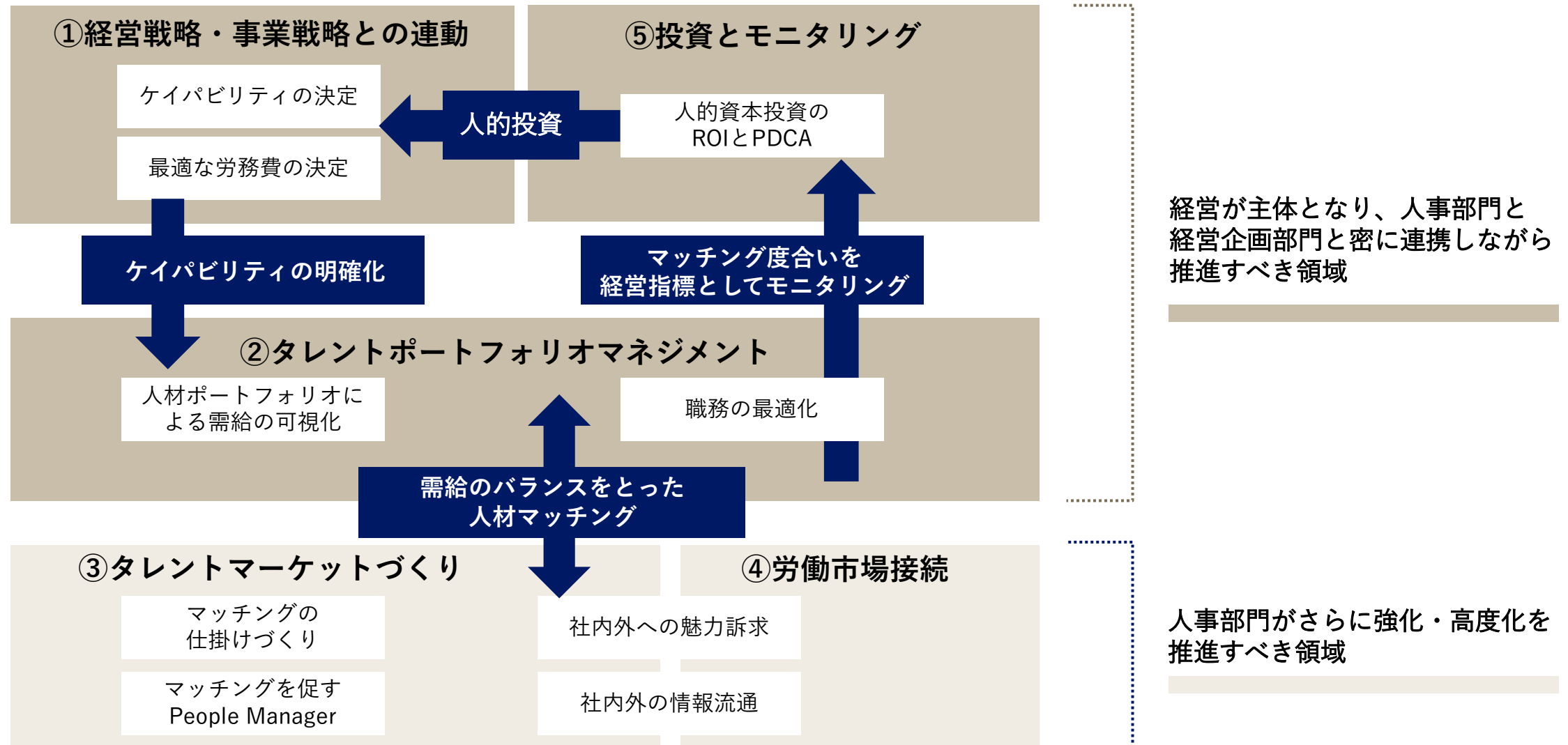
= 職務に求められる必要スキルに対し
挑戦の機会があるため、自己挑戦・
自律性を促すことができる



5. 真の人的資本経営を実現に導くポイント

5-3. ケイパビリティ型人材マネジメントの全体像

ケイパビリティ型人材マネジメントに向け、下図①～⑤の5つのプロセスを整える必要がある。



6. 問い合わせ先

サービス詳細は[こちら](#)よりご覧いただけます。



サービスに関するお問い合わせは[こちら](#)よりご連絡ください。





アビーム、ABeam及びそのロゴは、アビームコンサルティング株式会社の日本その他の国における登録商標です。
本文に記載されている会社名及び製品名は各社の商号、商標又は登録商標です。 ©2025 ABeam Consulting Ltd.



Build Beyond As One.