

2018.8.23

## 新卒 – 中途採用横断レポート

### – 人材不足下における企業の正規社員採用動向 –

#### (「ワークス大卒求人倍率調査」 詳細分析)

株式会社リクルート(本社:東京都千代田区、代表取締役社長:北村吉弘)の人と組織に関する研究機関・リクルートワークス研究所では、民間企業における正規社員採用実態についての調査を行いました。このたび、2017年・2018年調査の結果を用い新卒採用・中途採用を横断的に分析した結果がまとまりましたので、ご報告いたします。

## 「新卒採用難克服タイプ」の企業は 中小企業のうちわずか6.1%

キーワードは、採用目標数、女性採用、初任給

### 前年の新卒未充足分を翌年に解消できた「採用難克服タイプ」の中小企業

前の年に新卒採用が未充足だった従業員規模300人未満の中小企業において、翌年に前年の未充足分を補うほどの採用ができた企業はわずか6.1%だった。これらの「採用難克服タイプ」中小企業については、初任給増や新卒における女性割合の上昇について違いがみられた。また、インターンシップの実施や従業員の紹介から採用するなど、新たな手法をとる傾向が見られた。(2,4,5ページ)

### 採用難の中小企業で広がる、「新卒の採用目標数減」と「未経験中途」へのシフト

人材確保難が続く中小企業では、前の年に新卒採用が目標数に到達しなかった(未充足だった)企業が57.8%存在し、そのうちの多数は翌年にも前年の採用ニーズを満たせていない。特に、新卒未充足が継続している企業においては、中途採用における未経験者採用数が大きく増加している「中途未経験採用シフト」の一方で、「新卒採用の目標数は減らす」という、新卒採用から中途採用へ切り替える状況が広がっている。(2ページ)

### 大企業と中小企業では、採用目標数設定に大きな差

全体でみると中小企業は、新卒の未充足分を翌年の新卒計画で上乗せしていない傾向がみられる。一方で、中途未経験者採用は前年比0.42人増加しており重要な採用源となっている。しかし、新卒採用数の減少と合わせて考えると、その増加分は中小企業の正規社員需要の一部(15.9%)を満たすにすぎない。こうした状況から、中小企業において若手の正規社員採用に対して期待が小さくなり、非正規社員の活用・ミドル世代の業務負担増加を含め新卒人材に頼らない業務遂行体制となりつつある。

他方、従業員規模1000人以上の大企業については、新卒採用の未充足に対して、翌年の新卒採用の増加数・中途未経験採用の増加分を合わせれば、前年の新卒未充足数の67.4%をカバーできている。(6,8ページ)

## 【分析】中小企業の「新卒→中途シフトタイプ」と「採用難克服タイプ」

採用難の状況に直面する従業員規模300人未満の中小企業について、注目したいのは2つの採用パターンである。

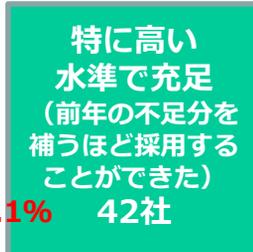
- ①「新卒→中途シフトタイプ」: 前年の新卒採用が目標数を充足しなかったが、翌年の目標数を減らし、翌年の新卒採用数はさらに減少。不足を中途未経験者で補い、新卒採用から撤退していくパターン。
- ②「採用難克服タイプ」: 前年の新卒採用が目標数を充足せず、翌年の採用目標数を増やし積極的に採用をした結果、新卒採用ニーズを充足したパターン。

【前年】  
17新卒の結果

【今年】  
18新卒の結果

N=685社

前年のニーズに対する  
充足状況



新卒→中途シフトタイプ

採用目標を前年より		中途未経験者の採用増加数
増やした	43社 14.2%	
変えない	87社 28.8%	
減らした・目標設定をやめた		172社 57.0%
		+1.11人

採用目標を前年より		中途未経験者の採用増加数
増やした	48社 51.1%	
変えない	30社 31.9%	
減らした・目標設定をやめた		16社 17.0%
		+0.02人

採用目標を前年より		中途未経験者の採用増加数
増やした	25社 59.5%	
変えない	12社 28.6%	
減らした・目標設定をやめた		5社 11.9%
		+0.05人

採用難克服タイプ

※5,6ページに解説あり

「採用難克服タイプ」の中小企業の分析①	4
「採用難克服タイプ」の中小企業の分析②	5
横断分析の結果(17卒－18卒の新卒と同時期中途採用)	6
【参考】中小企業(従業員規模300人未満)の正規社員採用の状況	7
【参考】大企業と中小企業の正規社員採用の相違点	8

## 【調査概要】

分析対象:リクルートワークス研究所「企業の採用状況と採用見直しに関する調査」2016年度調査・2017年度調査両方

回答した従業員規模5人以上の全国の民間企業3391社のうち、新卒採用・中途採用を実施した企業2106社

分析項目:2016年度・2017年度における新卒採用・中途採用状況

調査期間:(2016年度調査)2017年2月7日～3月16日

(2017年度調査)2018年2月9日～3月16日

※回収方法、回収率等、各年度調査の概要については、「第34回 ワークス大卒求人倍率調査」、「第35回 ワークス大卒求人倍率調査」を参照のこと

≪調査結果をみる際の注意点≫

※%を表示する際に小数点第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

### リクルートワークス研究所について

リクルートワークス研究所は、1999年1月に設立された、株式会社リクルートホールディングスの中にある「人」と「組織」に関する研究機関。「人材マネジメント」や「労働市場」に関する情報発信・提言活動の推進を行う。

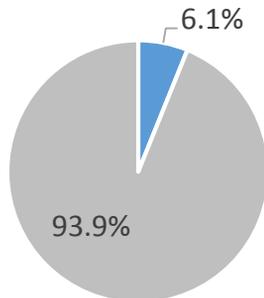
## 「採用難克服タイプ」の中小企業の分析①

従業員規模300人未満の中小企業における、新卒採用の好事例を分析するために、“前の年に新卒採用が未充足だった企業において、翌年に前年の未充足分を補うほどの採用ができた”中小企業（「採用難克服タイプ」の中小企業）についてその採用活動における特徴を整理する。

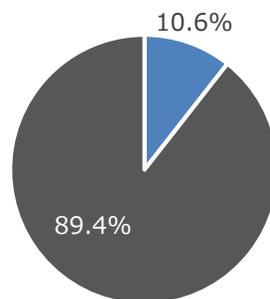
中小企業全体に占める「採用難克服タイプ」の中小企業の割合は6.1%である。17卒採用で未充足であった中小企業（以下、「未充足企業」）に占める割合では、10.6%の企業が該当する。

「採用難克服タイプ」の中小企業では、17卒の未充足を受けて採用目標数を+1.22人増加させており、目標数を-0.56人と減少させている「採用難克服タイプ」以外の未充足企業の傾向とは対照的である。結果として採用増加数にも大きな差（「採用難克服タイプ」+3.88人、その他未充足企業+0.16人）が生じている。

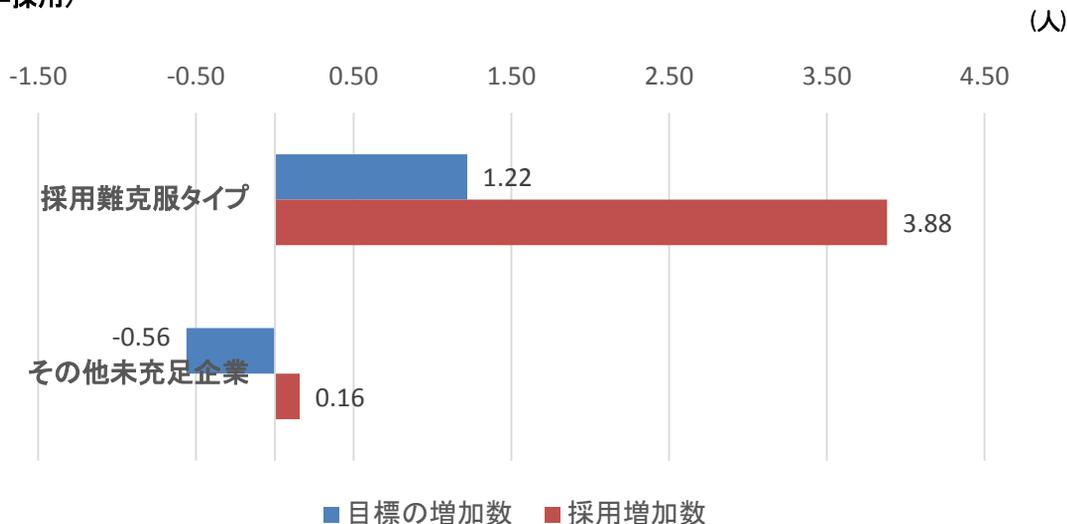
■ 中小企業全体における、「採用難克服タイプ」の企業の割合



■ 17卒で未充足であった中小企業における、「採用難克服タイプ」の企業の割合



■ 「採用難克服タイプ」の中小企業の採用目標数・採用実績の増加（その他未充足企業との比較）  
（17卒→18卒採用）



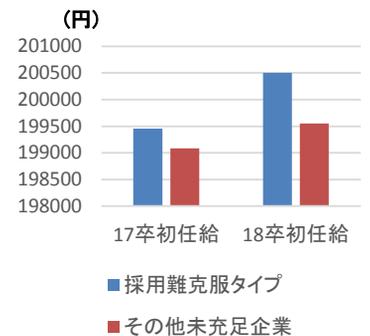
## 「採用難克服タイプ」の中小企業の分析②

採用方針についてみると、初任給において、「採用難克服タイプ」が前年(17卒採用)から+1047.6円となっており、未充足企業の+464.1円を大きく上回って初任給額を上げている。月額賃金は求人上必ず表記されることから、学生にとっても比較が容易である。地域ごと・業種ごとの相場を超えるような額が提示できている企業が学生を採用できている傾向がみえる。

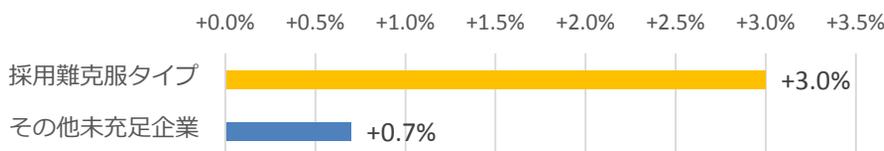
また、採用に占める女性率をみると、「採用難克服タイプ」は+3.0%と、未充足企業の+0.7%と比較し大きく増加している。元々「採用難克服タイプ」の企業は女性の採用率が低かった(17卒は31.1%)ことから、女性採用に積極的でなかった企業が、新たに女性向けのキャリアパスを構築するなど女性向けの採用策を講ずることが、人材ニーズの充足に強く貢献している可能性がある。

さらに、インターンシップの実施や、従業員の紹介からの採用といった新たな手立てを始めた企業は、「採用難克服タイプ」の企業に多い。

### ■「採用難克服タイプ」の中小企業の採用方針の特徴(未充足企業との比較)

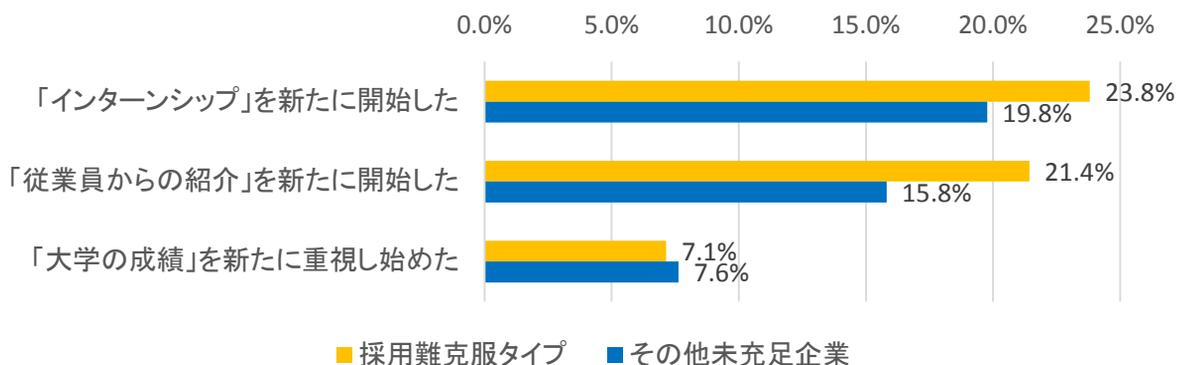


### 採用に占める女性率の上昇度合い (17卒→18卒)



	17卒女性率	18卒女性率
採用難克服タイプ	31.1%	34.1%
その他未充足企業	36.1%	36.8%

### ■「採用難克服タイプ」の中小企業がとった新しい施策(未充足企業との比較)



※「未充足企業」は、17卒採用が目標数に到達しなかった中小企業を指す

## 横断分析の結果(17卒－18卒の新卒と同時期中途採用)

従業員規模300人未満の中小企業では、新卒の未充足部分を翌年の新卒計画で上乗せしていない(計画置換率12.0%)傾向がみられた。また、新卒採用数も前年比マイナスとなっており、新卒における人材確保難は一層厳しさを増している。こうしたなかで、中途採用における未経験者採用は前年比0.42人と増加しており重要な採用源となっているが、中小企業の正規社員需要の一部を満たすにすぎない(正規社員採用カバー率15.9%)。こうした状況から、中小企業においては若手の正規社員採用に対して期待値が低くなり、非正規社員の活用・ミドル世代の業務負担増加を含め、新卒人材に頼らない業務遂行体制となりつつある。こうした動きは、中長期的には、中小企業の技術継承や次世代幹部の育成等を阻害し、競争力が低下する大きな要因となるおそれがある。

他方、従業員規模1000人以上の大企業については新卒採用の未充足に対して、中途未経験採用の増加分も合わせれば前年の新卒未充足数の67.4%をカバーできている。

また従業員規模5000人以上の企業では、新卒未充足分を大きく超過して未経験者採用を行っており(282.3%)、大企業が人材を集中的に獲得している状況にある。

### ■ 17卒採用の不足数と、翌年(18卒)の新卒・中途採用動向

(1社あたり人数)

企業規模	サンプル数	新卒採用数	新卒採用未充足数	翌年の新卒計画増加数	翌年の新卒採用増加数	翌年の中途未経験採用増加数
【使用しているデータ】		17新卒	17新卒	18新卒	18新卒	18新卒＋中途
300人未満	685	4.08	1.28	0.15	-0.22	0.42
300～999人	753	11.85	2.30	0.41	0.36	0.30
1000人以上	668	55.48	3.67	1.78	1.07	1.40
(参考)うち5000人以上	134	116.87	7.71	4.28	6.21	15.56

企業規模	計画置換率(新卒)	実績カバー率(新卒)	正規社員採用カバー率
	新卒採用での未充足数を、翌年の新卒採用計画にどの程度反映(計画増)したか	新卒採用での未充足数を、翌年の新卒採用でどの程度カバー(採用実績増)できたか	新卒採用での未充足数を、翌年の新卒採用＋中途未経験者採用でどの程度カバーできたか
300人未満	12.0%	-17.2%	15.9%
300～999人	17.8%	15.8%	28.9%
1000人以上	48.4%	29.2%	67.4%
(参考)うち5000人以上	55.5%	80.5%	282.3%

#### 【算出方法について】

※計画置換率(新卒)は、「翌年の新卒計画増加数」÷「新卒採用未充足数」

※実績カバー率(新卒)は、「翌年の新卒採用増加数」÷「新卒採用未充足数」

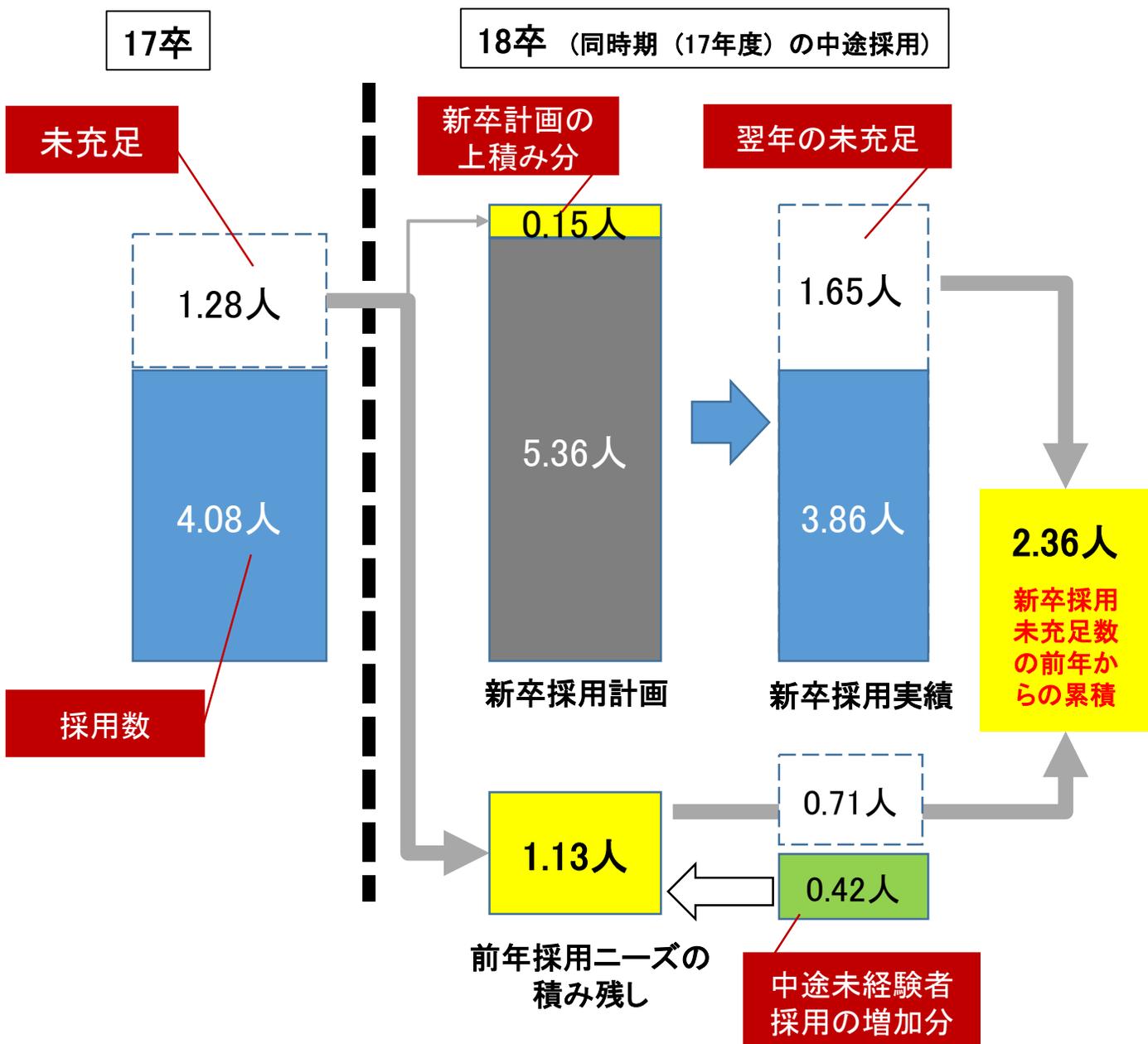
※正規社員採用カバー率は、「翌年の新卒採用増加数」＋「翌年の中途未経験採用増加数」)÷「新卒採用未充足数」

## 【参考】中小企業(従業員規模300人未満)の正規社員採用の状況

従業員規模300人未満の中小企業における正規社員採用の状況について整理する。

中小企業においては、17卒の採用において1社あたり平均1.28人の未充足が生じている。これを受けて、翌年(18卒)新卒採用計画は0.15人上積みされているが、実際の18卒の採用実績をみると未充足が1.65人。前年(17卒)から、採用数は4.08人から3.86人と減少する状況にあり、未充足数は一層拡大している傾向である。

他方で、18卒採用と同時期の17年度の中途採用の未経験者採用は前年度と比較し、1社あたり0.42人と採用数が増加している。前年(17卒)の新卒採用の未充足数を完全に補填できていないわけでは無いが、新卒採用数がほぼ伸びず、未充足が継続するなかで、中途未経験者採用が重要な採用源となっている状況が分かる。



## 【参考】大企業と中小企業の正規社員採用の相違点

大企業と中小企業の正規社員採用については以下のような相違点がみられる。

新卒採用における未充足の割合について、中小企業では採用計画数のうち29.9%が未充足であり、大企業では7.3%が未充足と、中小企業の未充足率が著しく高い。

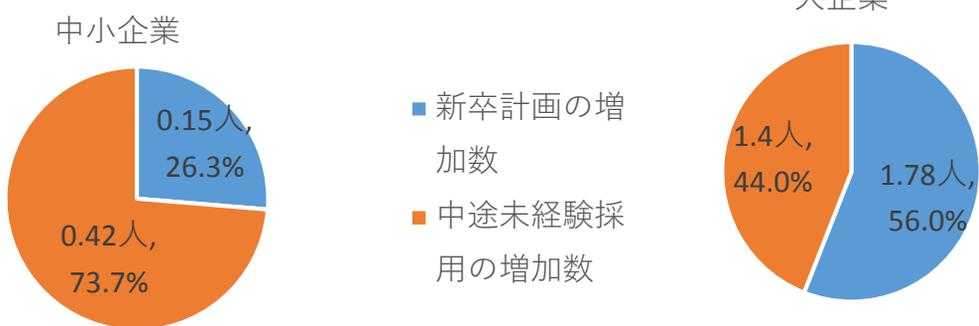
また、未充足に対する翌年の未充足分のカバー手法については、中小企業は中途未経験者採用の増加が翌年の正規社員採用増加分の73.7%であり、大きな比率を占めている。他方、大企業は新卒未充足に対しては、主として翌年の新卒採用計画数を増加(増加分の56.0%)させることで対応している。

新卒で未充足となっても、翌年の新卒採用の目標数を増やさず中途未経験者採用で補填するという中小企業の状況から、新卒採用実績数は大企業では55.48人→56.56人へと2%程度増加している一方、中小企業は4.08人→3.86人と5%以上の減少となっている。

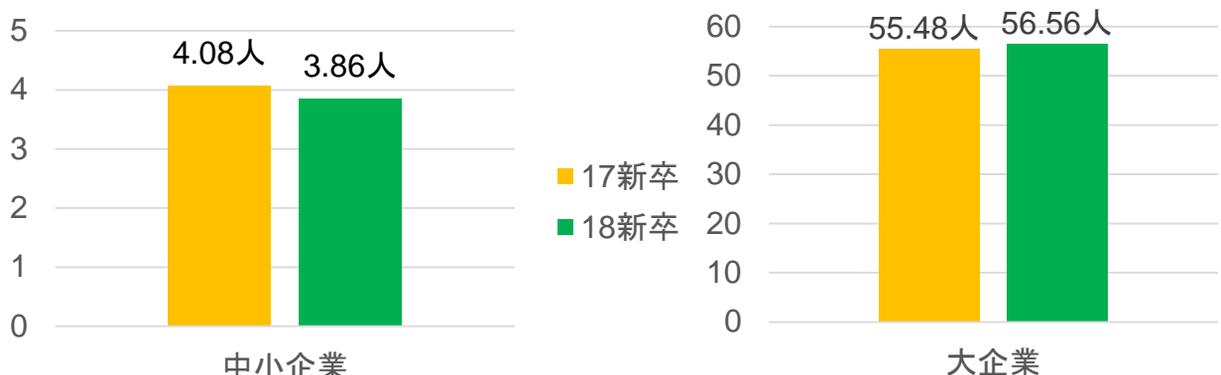
### ①新卒採用における未充足の割合(18卒実績)



### ②未充足分のカバー手法(18卒計画、17年度中途)



### ③1社当たり新卒採用数の推移(17卒→18卒)



※従業員規模300人未満の企業を中小企業、1000人以上の企業を大企業として分析