

紹介

# 人手不足期における新卒採用の現状

戸田 淳仁

(リクルートワークス研究所主任研究員)

## 目次

- I はじめに
- II 2016年卒者に対する新卒採用の動向
- III 2016年卒の採用における充足状況と未充足に対する対応
- IV 2017年卒者に見られる新卒採用の動向
- V 人手不足企業の人材確保の取り組み
- VI 結びにかえて

## I はじめに

リーマンショック以降企業の求人意欲が高まり、新卒採用においても学生が就職しやすい環境になっている。リクルートワークス研究所が調べた大卒求人倍率調査によると(図1)、リーマンショック以前においては新卒者(大学生・大学院生)の求人倍率は2.14倍(2009年卒)と高水準を記録した直後に倍率が低下し、1.23倍となった2012年卒を境に上昇し続け、来春の採用にあたる2017年卒者の採用においては1.74倍となっている。大卒求人倍率はリーマンショック以前の水準にまでは達していないが比較的高い水準に達しており、その背景は企業の求人数が増えたことによるところが大きい。それと同時に、新卒採用のスケジュールが変更となり、企業、学生それぞれにスケジュール変更に対して対応を迫られることになった。特に2016年卒者に対する採用スケジュールは前年よりも後ろ倒しによって、企業の

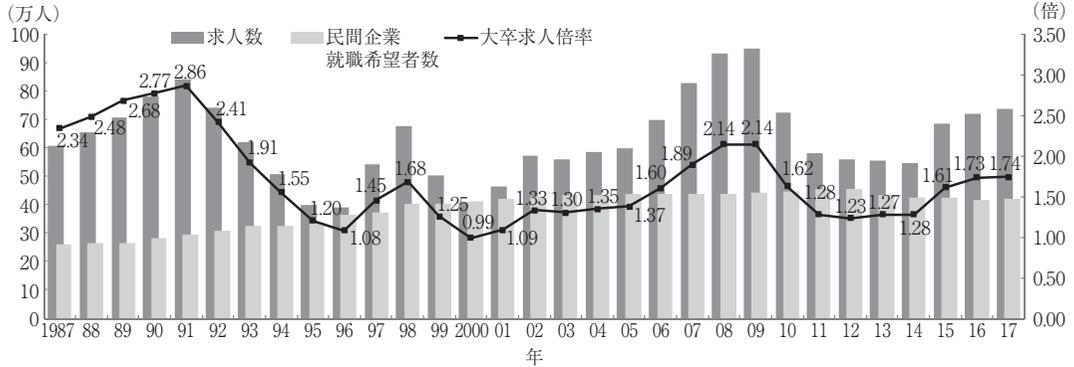
求人意欲が高まっている中で就職・選考期間が短くなったことによって、内定辞退が増えるだけでなく、人材を十分に確保できない企業も増えていると予想される。

本稿では、企業の求人意欲の上昇、採用スケジュールの変更など、大きく変化している新卒採用の現状について紹介し、自社にとって必要とする人材を確保するための企業の採用戦略の動向について紹介したい。以下では主に2016年、2017年卒者の採用について説明するが、2年間の動きはここ数年の動きを反映しているので、ここ数年の動きと理解していただいてもよいと考える。なお、ここ2年においてスケジュール変更が重なっているが、採用意欲の高まりに対してスケジュール変更がさらに重なり、企業の採用動向の動きはより強化されていると理解するのがよいとも考えている。

## II 2016年卒者に対する新卒採用の動向

2016年卒者に対する新卒採用について、特徴的であるのは採用スケジュールが変更したことである。経団連は「日本再興戦略(2013年6月14日閣議決定)」を受けて、倫理憲章に規定している新卒採用のスケジュールを、2016年卒者に対しては、広報開始を3月1日、選考開始を8月1日と改定した。前年までの広報開始10月1日、選考開始4月1日より後ろ倒ししたことになる。

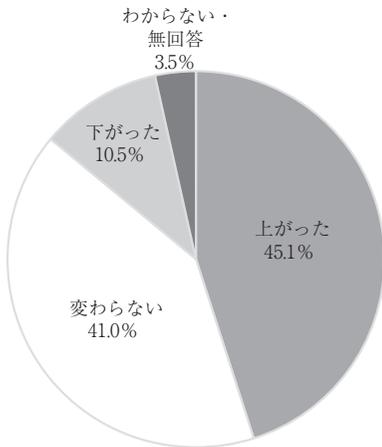
図1 大卒求人倍率の推移



注：いずれも3月卒。

出所：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」。

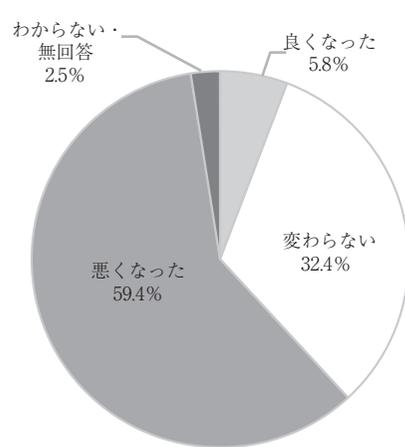
図2 2015年卒と比べた2016年卒の内定辞退率の推移



注：大学生・大学院生の新卒採用についての調査。

出所：リクルートワークス研究所「新卒採用の選考開始時期を巡る企業の認識」(2015年12月10日)。

図3 2015年卒と比べた2016年卒の採用効率



注：大学生・大学院生の新卒採用についての調査。

出所：リクルートワークス研究所「新卒採用の選考開始時期を巡る企業の認識」(2015年12月10日)。

大学生、大学院生の新卒採用においては、学校卒業までの期間に就職活動を行い、卒業直後の4月1日に入社するのが一般的であることを考えると、実質的には就職・選考期間が短縮化し、企業、学生がそれぞれ短縮化された期間において活動し、学生は短期間の就職活動で内定を獲得することが予想された一方、企業は選考期間の短期化のためより一層採用を巡る競争が厳しくなると予想された。実際にはどのような変化があったのだろうか。

企業においては、採用を巡る競争がより厳しくなり、いくつかの課題が現れたと言える。図2は、2016年卒の採用において内定辞退がどれだけ増えたかを聞いているが、45.1%とほぼ半数の企業

は内定辞退者の比率が増えたと回答している。また図3にあるように、採用効率は前年と比べて悪くなったと回答した企業が59.4%と半数を超えている。2016年卒者の採用においても企業の求人意欲が高く、ある企業から内定を受けても他社が積極的に採用活動をしていて、他社で働くことが良いと思い辞退する学生が増えていることが背景の一つであろう。

それに加え、採用スケジュールが変更したといっても、経団連の倫理憲章に賛同している企業は倫理憲章に従って採用スケジュールを変更したが、賛同していない企業はスケジュールを変更しなかったこともこうした結果に影響している。特に、2016年卒者の採用においては、中小企業や

ベンチャー企業はほぼ前年通りの採用スケジュールで選考活動を進めており、選考開始とされる8月1日より前に内定を出していたことがある。企業の新卒採用については、採用計画を立てて何人を採用するかを決めて選考するのが一般的であるが、2016年卒者の採用においては、8月1日より前に内定を出していた企業は、計画に達するほど十分に内定を出すことができず、採用人数を充足させるために採用活動を続けた結果、採用活動が長期化した企業が見られた。その背景には、学生もスケジュール変更を受け、8月1日から選考を受けるように活動をしようとしたため、それ以前に就職活動を積極的に行う学生が多くなかったことがあった。またその時点でも積極的に就職活動を行っていた学生にとっても、8月1日から選考を開始する企業を第一志望とする学生が少なからず見られ、最初は中小企業やベンチャー企業への就職活動をしていたが、その後内定を受けても就職活動を続け、第一志望の他社に就職するという行動も見られた。

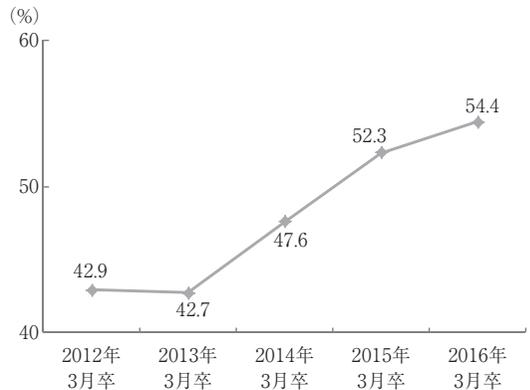
学生、企業双方にとって、一部の活動期間が長期化し、採用・就職を巡る活動期間の長期化という課題が依然として存在していると言える。特に企業においてはスケジュール変更だけでなく求人意欲の高い企業が増加したことも相まって、内定辞退の増加や採用効率の低下が起り、採用に対して負荷が高まっている。内定を出した学生に対して企業側から就職活動を終えるように迫った動きもこうしたことが背景にあると言える。

### Ⅲ 2016年卒の採用における充足状況と未充足に対する対応

選考活動を先に進めても必要な人員を確保できず選考期間が長期化する企業と、内定を受けても第一志望の企業への就職活動を進めるなど、一部で就職活動期間が長期化したことが2016年卒者の新卒採用の特徴であった。結局、企業は十分な人数を採用できたのだろうか。

図4は新卒採用において当初計画通りの人数を採用できなかった未充足企業の割合を示しているが、2013年卒の42.7%から上昇し続け、2016年

図4 新卒採用の未充足企業割合



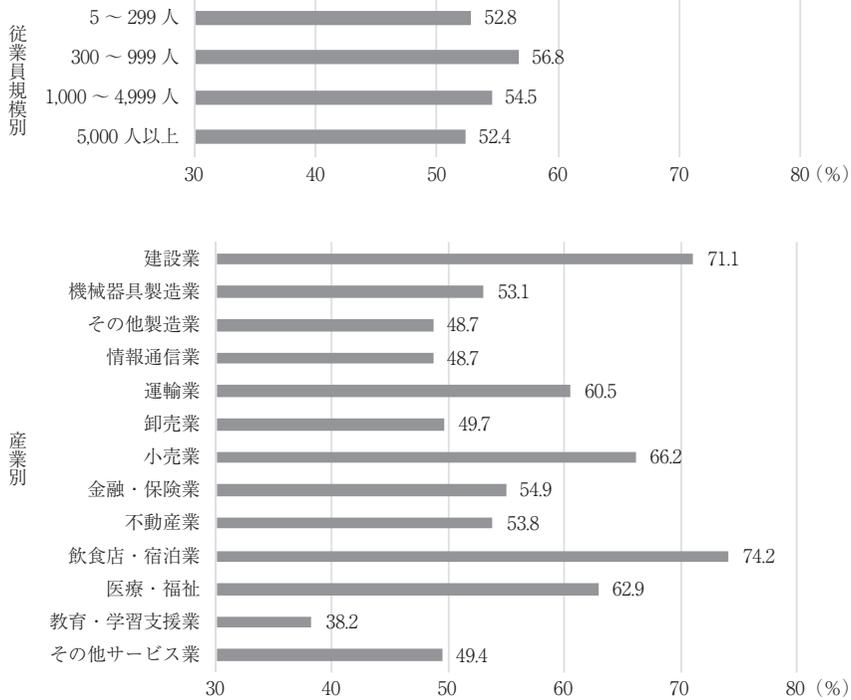
注：大学生、大学院生の新卒採用を実施した企業において、採用予定人数（求人数）に対して実績数が下回った企業を未充足企業とする。

出所：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」。

卒では54.4%と半数を超えている。図1でも見たように企業の求人意欲が高まり大卒求人倍率が上昇する中で、計画通りに採用できていない企業が増えている状況がわかる。

ただしこうした状況は産業によって大きく異なっていると言える。図5は2016年卒に限って従業員規模や産業によって未充足企業の割合が異なるかを見たものである。上段は従業員規模であるが、あまり大差はなく、300～999人企業において56.8%と割合がやや高い一方、5000人以上の大企業において52.4%と規模が大きくなっても多少割合が低くなるが数字は変わらない。また300人未満の中小企業では52.8%になっており、従業員規模の違いによって大きな変化はないと言える。一方で産業ごとに見ると、割合が大きく異なる。飲食店・宿泊業（74.2%）、建設業（71.1%）、小売業（66.2%）などは他の産業に比べて未充足企業割合が高い傾向がうかがえる。こうした産業はかねてから人手不足に陥っている企業が多いと言われている。人手不足の中で既存の社員の業務負荷が高まり長時間労働が常態化するなど労働環境が悪く、こうした印象が学生にも広がり、学生が敬遠をしてあまり志望者が増えないことが背景の一つであろう。飲食店や小売業などは店舗を展開する事業が中心であり、店舗で働く学生アルバイトの採用も進めようとしている。しかし、店長やマネージャーなど正社員として店舗を管理・監督する仕事は負荷が高く大変だという印象があ

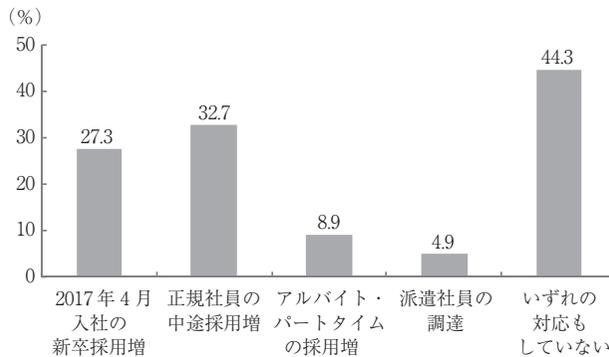
図5 従業員規模・産業別 新卒採用の未充足企業割合 (2016年卒)



注：図4に同じ。

出所：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」非公開データより集計。

図6 2016年卒の新卒採用において充足できなかったことによる対応 (予定も含む、複数回答)



注：2016年卒の新卒採用において充足しなかった1,522社を対象。図には掲載されていないが、その他・無回答が4.4%。

出所：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」。

り、好んで働きたいと思う学生が多くなく、学生アルバイトの正社員登用も一部企業を除いてあまり進んでいないと言える。

では、新卒採用が未充足であった企業は、人手不足に対してどのように対応しているだろうか。図6は2016年卒者に対する採用において未充足であった企業に対してどのように対応するか予定

も含めて尋ねた調査結果であるが、44.3%は何も対応をしないとしている。その回答の背景を探ると、一部の企業は既存の社員のみで生産性を向上させるなどして対応する企業がある一方、当初計画した採用人数に対して自社の選考基準を満たす学生が十分に応募してこなかった場合は、計画した人数を採用しようと基準を下げてまで採用しな

い企業も一部見られる。一方で、対応する企業のうち、中途採用増が32.7%、翌年の新卒採用増が27.3%となっており、パート・アルバイトや派遣社員を増やすと回答する企業はそれほど多くない結果となった。

人手不足に陥っている企業は、新卒採用では充足できないので中途採用を強化し、逆に、中途採用で人員を確保しようとしても確保できないので新卒採用を実施する動きが見られる。たとえば、建設業の正社員の職種として現場監督、施工管理などがあるが、東日本大震災による復興需要などの需要増大にともない、それらの職種に対する求人意欲は高い状態で推移している。こうした職種では資格が必要であり、資格を保有する人材を中途採用で採用する動きが当初は見られた。しかし、資格を保有する人材は限りがあることもあり、採用が十分にうまくいかないことが続いたため、中途採用ではなく新卒採用を実施し、自社内で資格を取得できるような育成を実施してまで人数を確保する動きが見られた。しかし、なかなか新卒採用でも人員を確保できないのが現状である。一部の業種では新卒採用、中途採用などあらゆるチャネルを活用しているが採用できず、人手不足が深刻化しているのが実態である。

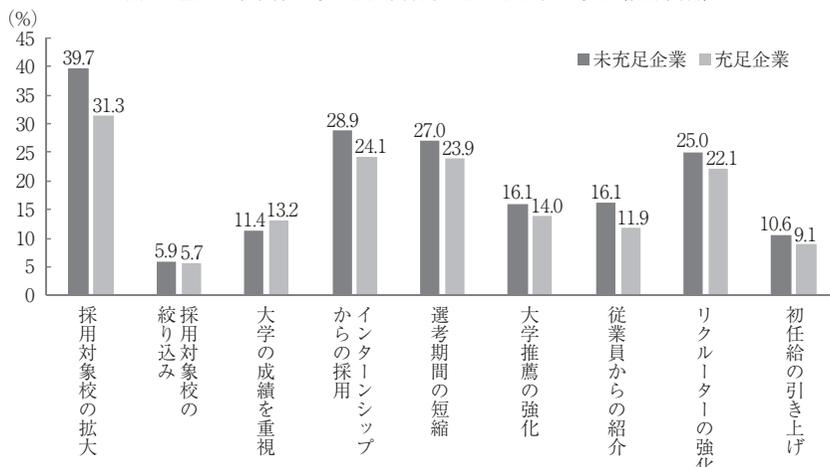
#### IV 2017年卒者に見られる新卒採用の動向

さて、2016年卒者の新卒採用を受けて、2017年卒者に対する新卒採用の動向を見ていきたい。

図7は2017年卒者に対する新卒採用において企業の動向を調べたものである。2016年卒の新卒採用において未充足だった企業と充足した企業に分けて結果を示しているが、「採用対象校の拡大」を除いて大きな差が見られない。充足している企業ほどあまり採用に工夫をしない可能性もあるが、結果が示すのは前年の採用が充足しているからといって採用の工夫はおろそかにしないといったことがある。新卒採用においては他社との競争という色彩が強いため、他社の選考手法などの行動を意識しながら自社の活動を行うことが多いことが背景の1つであろう。

回答割合が高いのは「採用対象校の拡大」「インターンシップからの採用」「選考期間の短縮」「リクルーターの強化」などである。一方で「採用対象校の絞り込み」「初任給の引き上げ」「大学の成績を重視」の回答割合が低い。この調査ではその他に行っていることも聞いているが、目新しい回答はなく、従来通りの工夫をそのまま強化するといった対応が現状だと言える。

図7 2017年卒者に対する新卒採用における企業の対応（複数回答）



注：2016年卒の新卒採用において充足しなかった企業1,522社と充足した企業1,249社を対象。  
出所：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」非公開データより集計。

## 1 2016年卒採用の反省を踏まえたインターンシップ・リクルーター強化

図7の結果の中でも、インターンシップを強化しインターンシップからの採用を増やす動きは2017年卒者の採用においてより強く見られている。その背景は2016年卒者に対する採用における反省である。前述したように、経団連の倫理憲章に賛同し、選考スケジュールを守っている企業から見れば、そのスケジュールより前倒しに採用活動を行う企業が人材を確保してしまい、そうしたことを避けるために、前年以上に早い段階から学生との接点を増やし、自社への関心を高め応募を増やそうという流れができてきている。その方法がインターンシップによって自社のことを学生に知ってもらうという取り組みである。それと同時にインターンシップによって自社にとって採用したい学生の情報も収集できる点もある。また、2016年卒者の採用は選考開始が8月1日と、学生の夏休みと重なり、企業が翌年度に就職活動を行う学生に対してインターンシップを十分に行うことができなかったという背景もある。

インターンシップについては大手企業においても、前年は実施していなかったが、今年は実施をするようになった企業が増えている。内容は5日間の体験型が主であるが、中には個人ではなくチームでの応募にし、そのチームも複数の大学、複数の学年で構成するようにしている工夫も見られる。就職を迎えた学年だけでなく幅広く自社のことが周知されるような工夫である。リクルーターとは、人事部以外の社員が採用を直接的・間接的な目的として学生と接点を持つことであるが、リクルーターとなる社員を増員する動きが見られる。より優秀な学生と早い段階から接点を持ち、面接とは言わないが学生の見極めを行い、採用したい学生について早い段階から、自社の内定を受諾するように説得を進めている。

## 2 採用対象校の限定については一部で異なった動き

採用対象校については、多くの企業が拡大をしようとしている。その背景には、採用が厳しくなる中でより応募者を拡大するという狙いがある。

ただし、回答結果を見ると一部の企業は採用対象校の絞り込みを行おうとしている。それも、ある企業について、技術職は採用対象校を拡大させ応募者を増やそうとしているが、事務職については採用対象校を絞り込み、より自社にとってふさわしい人材にアプローチできるようにしている。

新卒採用において企業が念頭に置くことは応募者の数を増やす、すなわち母集団形成を充実させることであり、そこから面接を中心に選考を行う。この考え方に従うと、できるだけ母集団が形成できるよう採用対象校を拡大する動きが見られるが、一部はそうではなく、質を重視するために採用対象校を絞り込む動きが見られる。回答結果の社数を見ると、採用対象校の絞り込みのほうは拡大よりもかなり低いのが、一部の企業には応募者の数ではなく質を高める動きが見られると言えるだろう。

## 3 「初任給の引き上げ」に踏み切る企業は限定的

一方で初任給の引き上げの回答割合が低いことにも注目したい。人手不足が高まっている状況では、初任給を引き上げて学生の採用しようとする動きが見られてもおかしくないが、新卒においては初任給に感応的であるとは言えない状況がこれまで続いてきた。学生の応募行動を見ると、働いた経験が少ないことなどから、これまで聞いたことのある企業やすでに就職活動をした先輩の話聞きながら、業態や企業の知名度などに注目し、初任給についてはあまり注目しない。そうした事情を企業も把握しているため、あえて初任給を上げて学生を採用しようとしなのが実態である。また企業においても新入社員に対しては一律の固定給であり、学生によって給与に差があるということはあまりない。学生の応募行動が初任給に感応的であるとすれば、学生のスキルやポテンシャルを見極める必要が出てくるため、面接を中心とした選考では、個々の学生に見合って給与に差をつけることが難しいかもしれない。これは「大学の成績を重視」の割合が低いことと関連があり、日本企業の新卒採用における選考の課題であると言えるだろう。

このように見ると、企業の求人意欲が高まる中

で、自社の新卒採用が十分に行えるように、リクルーターやインターンシップの強化など、早い段階で採用したい学生との接点を持つなどの工夫が見られるだけであり、新たな取り組みが見られている状況とは言えないのが現状である。近年のトピックスとして女性の新卒採用、2017年卒の内定率の状況について取り上げた後、人手不足に深刻な企業の現状について触れたい。

#### 4 建設業・製造業を中心に女性の新卒採用を強化

女性活躍推進法が制定されるなど、女性活躍について多くの企業が取り組みを行っている。とりわけ、理系女子の採用比率を高め、女性活躍を進めようとする動きが新卒採用でも見られる<sup>1)</sup>。新卒採用における女性の採用ということで、特に注目されている理系女子の採用動向を見ておこう。図8は、理系女子を増やす企業割合の結果であるが、機械器具製造業や建設業、情報通信業やその他製造業型の割合が他の産業よりも高い。こうした産業においては、そもそも女性比率が低いことが課題となっており、社員における女性比率を高めることが求められていることに加え、技術職が多くを占める産業であるため、理系女子の採用を増やそうとする動きが見られる。

新卒採用において女性比率を高める動きは2016年卒者に対する採用から見られた。2016年卒者の採用においては、女性向けの会社説明パンフレットを作成するなどの動きにとどまり、女性採用が十分にできたとは言えない状況であった。

2017年卒者の採用においては、女性の学生に対しては女性のリクルーターが対応し、自社の女性が働きやすい制度の説明をするだけでなく、自社で女性が働くことのイメージを学生に把握してもらうように説明するなどの動きまで出ており、女性の採用に向けて本質的な取り組みがなされてきていると言える。

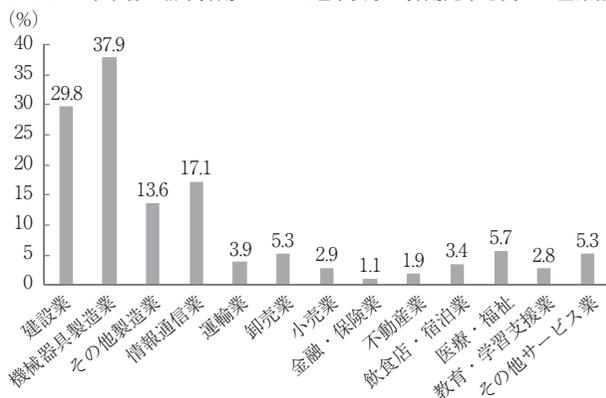
#### 5 2017年卒の内定率の状況

こうした状況であるが、2017年卒の内定率の状況はどうなっているだろうか。図9は就職みらい研究所が調べた大学生の就職内定率の状況であるが、本稿執筆時で入手可能な5月1日時点では、2017年卒は25.0%であり、すでに選考が開始されていた2015年卒(47.7%)よりは下回る水準であるが、2016年卒の20.7%よりは上回っており、2016年卒以上に順調に企業が内定を出していることがうかがえる。2016年卒の最終的な内定率も2015年卒と遜色ない状況となっている。企業の採用意欲は内定率に大きな影響を与える一つの要素であるため、2017年卒者も前年と同様に高い採用意欲があることから、このままの推移で進めば、学生は順調に内定を獲得できる可能性が高い。

#### V 人手不足企業の人材確保の取り組み

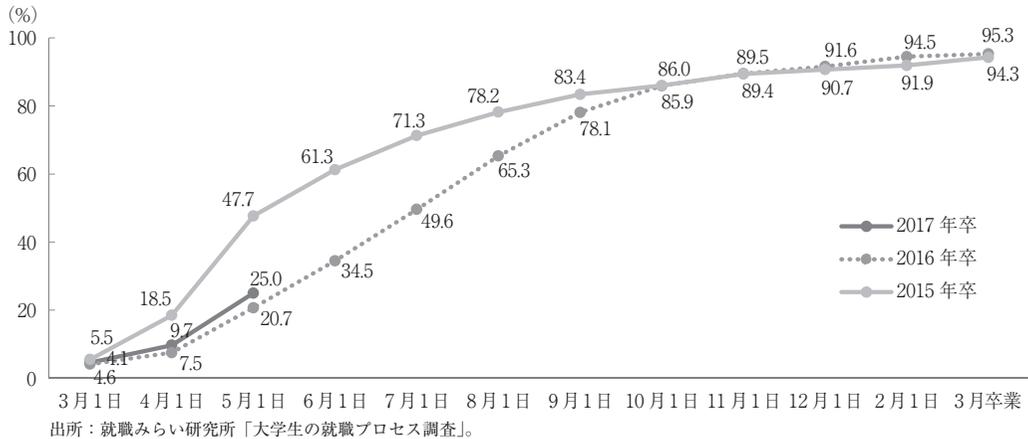
最後に、人手不足企業における人材確保の取り組みについて述べたい。前述したように人手不足

図8 2017年卒者の新卒採用において理系女子の採用比率を高める企業割合



出所：リクルートワークス研究所「大卒求人倍率調査」非公開データより集計。

図9 就職志望者における就職内定率の推移（大学生）



に陥っている企業は新卒採用においても採用難に陥っている。多くの企業は、従来通りの新卒採用の動きを強化していることがわかったが、人手不足が深刻な企業では、それ以外の取り組みも行っている。最後にいくつかのトピックスを紹介したい。

### 1 学生アルバイトを採用する動きは少数

先ほど見たように、人手不足が深刻な企業のうち飲食店や小売業などは多くの店舗を展開している業態である。その店舗では学生アルバイトが多く働いているが、新卒採用で充足できないのであれば、学生アルバイトを正社員に登用する動きができてもおかしくない。

企業としてはもちろん学生アルバイトの登用をできることならしたいと思っているが、多くの企業の求人意欲が高い中で、他社の内定をもらい就職する学生が多く、必ずしもうまくいっていないのが現状である。ある企業では、学生アルバイトが就職活動をする際に、先輩や管理職にあたる人間が、社会人の先輩としてアドバイスをすることで、就職活動にどう向き合えばいいかを教えつつ、自社に正社員として就職することを期待している。このような動きは少数であり、アドバイスをしたところで自社に就職するかは不透明であるが、このような地道な取り組みでしか採用を成功させることができないのであろう。

### 2 非効率な新卒採用から中途採用にシフトする動き

新卒採用における採用難が続く企業では図6で

説明したように、新卒採用をそもそも非効率だとみなす動きも出ている。新卒採用にあたり企業は年間を通した計画を立てる。多くの企業は入社する年の前年の2～3月に採用計画を立て、採用活動を実施する。しかし採用難に陥っている企業では、採用計画を立てても、入社する時期の直前まで採用活動を実施するため、採用担当者は一年中常に稼働している状況である。それに加え内定を出しても辞退される可能性もあり、実際に入社するのも卒業後であるため、内定を出した時期と入社する時期に大きな差がある。このように考えると、新卒採用を実施することは不効率であり、それよりは中途採用の門戸をいつでも開けておき、応募者が集まったタイミングに応じて選考活動を行い、採用できるときに採用するといった形態の方がより効率的だと判断する企業が徐々に出てきている。こうした企業は徐々に新卒採用を実施せず中途採用を強化しようとするが、中途採用においても採用難であるため人手不足の課題は抜本的に解決するとは言い難い。そのため、こうした企業では採用の見直しだけでなく、いかに既存社員の定着を高めるかといった施策を行うことが増えている。

## VI 結びにかえて

近年の新卒採用を巡る動きを見てきたが、企業の採用戦略は大きくは変わっておらず、インターンシップやリクルーターなどの学生との接点をよ

り早い時期から持つなど、これまでの戦略の強化が中心であると言える。新卒採用において、他社の行動を見ながら自社の行動を決める要素があるため、どうしても画一的にならざるを得ない。その中で一部の企業は新たな取り組みを行おうと検討しているかもしれないが、採用人数が増えたり、インターンシップなどの学生に対して手厚い取り組みを行っているため、企業としても新たな取り組みを挑戦的に行う余裕があまりないのではないか。採用難に陥っている企業ほど、中途採用を含め、あらゆるチャネルを使い人材を確保しようとしている。また、一部企業では採用の人数ではなく学生の質に注目した取り組みが行われているが、主流な動きとは言えない。人手不足が深刻な企業では、採用によって人材を確保できる効果的な手法が確立しているとは言い難く、既存社員の定着を図るため、たとえばマネージャーの評価項目に部下の定着に関する評価のウェイトを高めるなどを行うことをしている。

人手不足が続く中で、人手不足が深刻な企業とそうでない企業の差が大きくなっている。人手不

足が深刻な企業の多くが新卒採用でも充足できないなど苦戦をしており、新卒採用、中途採用を含めたチャネルを活用している。加えて主婦や高齢者など非労働力人口でも働く可能性のある人に注目して採用をするだけでなく、既存の社員の定着を高めるための工夫を行っている。人手不足を巡る課題を解決するためには、こうした取り組みを地道に行っていかならざるを得ないのが現状である。

\*本稿で示される主張は著者個人のものであり、所属機関のものではないことを明記したい。また、2017年卒の新卒採用動向の記述があるが、それは本稿を執筆した2016年5月末時点のものであり、本稿が刊行される時期には動向が変わっている可能性があることをお断りしておきたい。

1) 理系女子の新卒採用の課題については、著者がリクルートワークス研究所のホームページに掲載したコラム「リケジョの採用・活用を考える」(<http://www.works-i.com/column/works02/> 戸田淳仁 04/) でまとめている。

とだ・あきひと リクルートワークス研究所主任研究員・主任アナリスト。主な論文に「限定正社員の实態——企業規模別における賃金、満足度の違い」『日本労働研究雑誌』No. 655, 2015年。労働経済学, 応用計量経済学専攻。