

# 長期化する人手不足は、 企業の人材採用をどう変える？

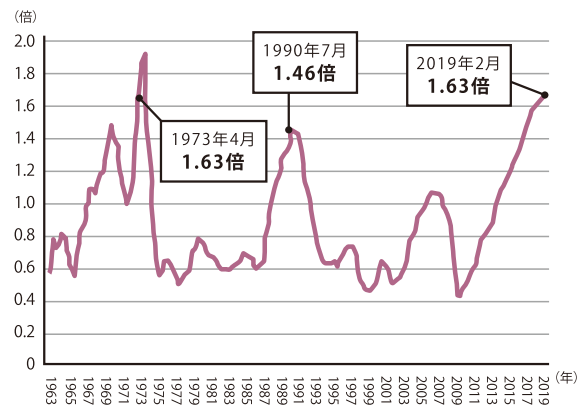
長期化する人手不足。そのなかで、日本の産業社会で培われてきた採用の在り方に大きな転換が起こっている。今回は特に、企業の中核を担う正規社員を採用する手段である新卒採用・中途採用の最新の状況に焦点を当て、企業、そして個人が直面する労働市場の変化を浮き彫りにしたい。

古屋星斗・茂木洋之

## 人手不足の概況と新卒・中途採用市場

「人手不足倒産」「人手不足による営業時間の短縮」「人手不足解消のための外国人労働者受け入れ拡大」、昨今、人手不足にまつわるニュースが話題にならない日はない。大きな社会問題となっているが、国際的にみても日本の失業率は3.1%と、米国4.9%、英国4.8%、ドイツ4.1%、フランス10.1%などと比べても極めて低い水準である<sup>\*1</sup>。また、日本の就業率は74.3%であり、英国(74.3%)、ドイツ(74.7%)と同水準、米国(69.4%)、フランス(64.6%)を上回っており、女性の就業率は向上の余地がなお存在するものの、高齢者の就業率が極めて高いなど、世界的にみても高い水準にある<sup>\*2</sup>。つまり、国際的な観点を交えて日本の労働市場の状況を概観すると、「就業率は高水準だが、失業率は低い」。ここからわかるように、日本における人手不足の構造は、人的資源となる働き手が出尽くしているが、いまだ企業側の人材需要が充足していないという状況にあるといえよう。また、歴史的にみても、有効求人倍率はバブル経済期を超えた約半世紀ぶりの極めて高い水準に推移している(図表①)。つまり、2019年の日本社会は、世界的にも歴史的にも、極めて著しい

図表① 有効求人倍率推移



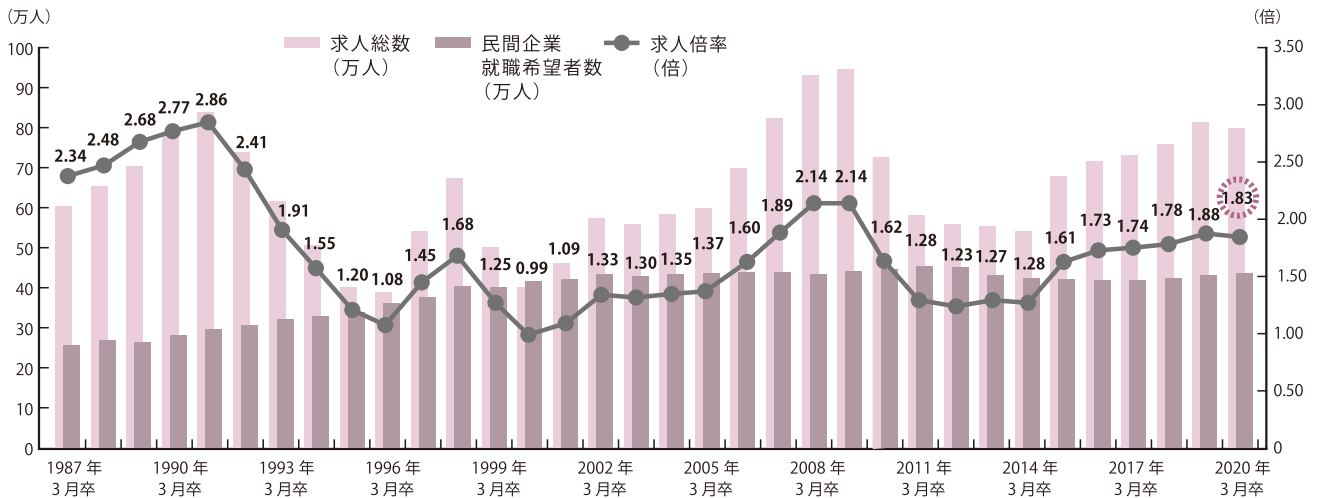
出典：厚生労働省「職業安定業務統計」

人手不足の状況に直面しているのである。

ここで人手不足の状況を分野別にみてみたい。リクルートワークス研究所で実施し、毎年4500社以上の企業から回答を得ている、「ワークス大卒求人倍率調査」「ワークス採用見通し調査」「中途採用実態調査」などの調査データを用いて検証する。これら調査は、新卒・中途採用の双方における、正規社員の採用について回答を得ている。

まずは、初めて労働市場に参入する、若手人材を取り巻く状況について、新卒採用の動向から現状を整理

図表② 大卒求人倍率推移\*3



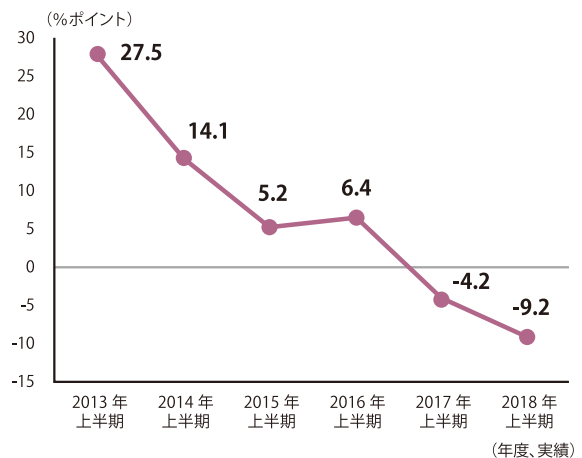
したい。2020年卒の大卒求人倍率については1.83倍となっており、2019年卒の1.88倍と並んで高い水準で推移している(図表②)。概観すると、新卒採用は“2人弱の求人に対して学生が1人しかいない”状況である。1.83倍の水準はバブル期、リーマンショック前の好況時ほどは高くない倍率であるが、2015年卒以降は安定的に高い水準で推移しており、いわば求人総数が学生の就職希望者数を大きく上回る市場状況が長期的に続いているという点で特色があるといえよう。

こうした長期的に需要が超過する状況を受けて、顕在化している2つの動向がある。第1に、特に深刻な状況にあるのが中小企業の採用動向である。その採用の量的・質的な違いは、市場の全体像からは理解することが困難である。第2に、新卒採用の在り方が構造的に変化しつつある。この内容については、以降において、項目を分けて詳細にみていく。

また、中途採用市場においても人手不足は顕著な状況となっている。中途採用で人員を「確保できた」企業の割合から「確保できなかった」企業の割合を引いた「中途採用確保D.I.」の推移は、統計を開始した2013年度上半期から2018年度上半期に向かって数値が小さくなり、直近の2018年度上半期においては-9.2%ポイントとなっている。これは新卒採用と比較し、より

タイムリーに採用ができ、採用ルートも広い中途採用においても人員の確保ができていない会社のほうが多くなっているという状況を表している(図表③)。

図表③ 中途採用確保D.I.の推移\*4



今後の中途採用市場はどうなるだろうか。2019年度の中途採用について、「増える」企業から「減る」企業を引いた数値は“高止まり”しており、+14.9%ポイントで

\*1 数値はILOガイドラインに基づく2017年の調整失業率(データブック国際労働比較2018)。

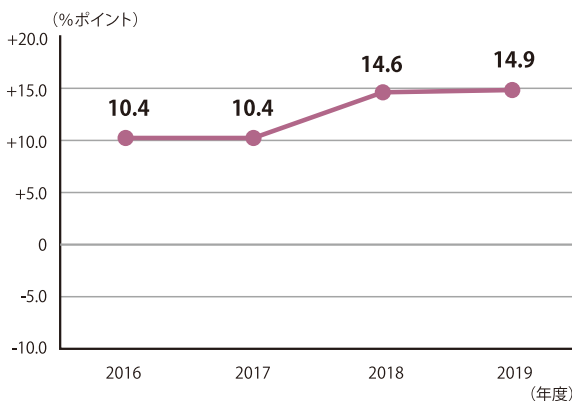
\*2 数値はすべて2016年。

\*3 リクルートワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2020卒)より。

\*4 リクルートワークス研究所「中途採用実態調査」(2018年上半期実績、2019年度見直し)より。

前年である2018年度の+14.6%ポイントから微増となっている(図表④)。この先の需要も衰えをみせていないといえるだろう。採用力のある大企業を中心に、ビジネス環境の変化に対応するための技術職・専門職の採用を活発に行っているほか、現場の人手不足に起因する採用も継続的に行われている。

図表④ 中途採用見通し「増える－減る」の経年比較<sup>\*4</sup>



## 中小企業の採用に今、何が起きているのか

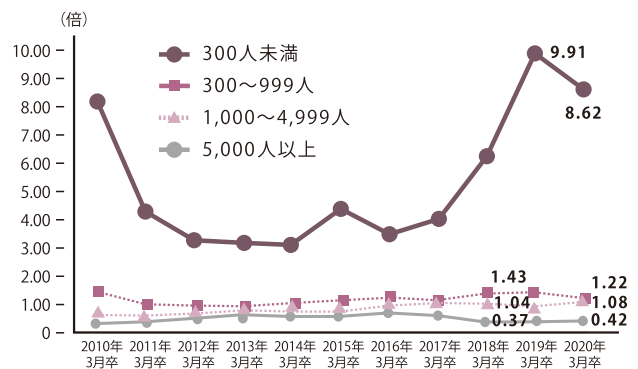
このなかで、特に厳しい状況にあるのが中小企業である。図表⑤に新規大卒採用における従業員規模別求人倍率を掲載している。学生優位の「売り手市場」といわれることが多いものの、2020年3月卒の倍率が全体の1.83倍を上回っているのは300人未満企業のみ(8.62倍)であり、300人以上の企業においては300～999人においても1.22倍とほぼ求人数と学生の数は1:1に近く、5000人以上の最大手企業においては0.42倍と“企業が学生を選ぶことができる”状況にあることには、実はここ数年大きな変化はない。

また、2020年卒において新卒求人の不足数は全体で36.5万人の規模であるが、図表⑥の通り、全体の不足数を上回る不足数が従業員300人未満の中小企業の需給で生じている(2020年卒における中小企業の不足数は39.7万人に達する)。つまり、新卒市場における

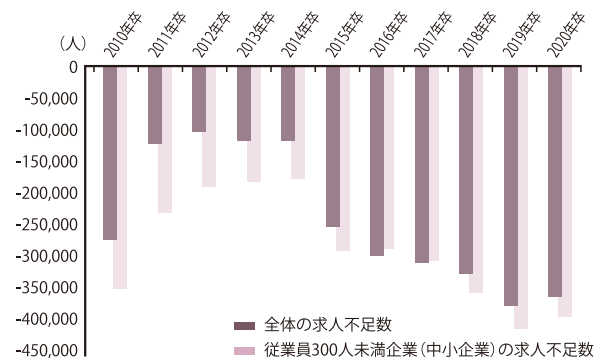
需要超過は、全体としてみればそのすべてが中小企業における需給ギャップに起因している。

そして、好景気下において中小企業の需要超過が著しくなるのは、大手企業の採用需要が増加し、就職希望者が大手企業に流れてしまうためであり、2015年卒以降においてはこうした状況が長期的に続いていることがわかる。

図表⑤ 従業員規模別・大卒求人倍率の推移<sup>\*3</sup>



図表⑥ 新卒求人不足数の推移(全体・中小企業)<sup>\*3</sup>



このように、中小企業が全体需給の逼迫のあおりを最も大きく受けている状況にある。その結果として、採用の内容にも影響が出ている。

図表⑦の通り、300人未満の中小企業においては新卒採用での女性や既卒者、そして外国人学生の比率がより大きな規模の企業と比較し高い水準にある。現代では、多様な人材の力により多くのビジネスが生み出されているが、大企業は多様な人材の活用に相対的に

消極的であるという状況がみえてくる(5000人以上企業における女性採用比率は経年でみても30%前後で安定した推移をみせており、日本の大手企業における女性採用の現状が浮き彫りとなっている。全体として採用力のある大手企業においては、「男性・新卒・日本人」という伝統的な日本的雇用システムのなかで、いわば“正統的な就職希望者”であった学生に対してのアプローチを維持することができているとみることができ

図表⑦ 新卒採用における各種比率<sup>\*3</sup>

	女性比率	既卒者比率	外国人比率
全体	37.9	1.5	1.5
300人未満	42.6	2.9	2.9
300~999人	36.8	2.1	1.7
1,000~4,999人	35.1	1.3	1.7
5,000人以上	30.0	1.1	1.6

中小企業の著しい採用難の影響は新卒だけでなく中途採用にも表れている。2018年度上半期に中途採用で人員を確保できなかった企業の比率は、5~99人の小規模企業では55.5%、100~299人規模の企業では53.6%と、過半数の中小企業が中途採用でも人員を確保できていない。

中核となる人材確保のための2つの手段である、新卒採用と中途採用を合わせた傾向をみたのが図表⑧である。中小企業においては新卒採用での人員確保が困難であることもあり、新卒採用比率が極めて低い。加えて、中途採用においては未経験者の割合が44.1%と300人以上の規模の企業と比べて著しく高い。

よく中途採用は“即戦力”の採用といわれるが、未経験者の場合には入社後すぐに戦力とすることは難しく、一定の期間の教育訓練や実地経験が必要となる。未経験者の採用後の戦力化には人手や費用もかかる。

大手企業の中途採用においては、未経験者比率は低い水準に抑制されており、これは「スキルや経験といった採用基準を満たさない応募者を採用しない」という選択肢があることを示している。これと比べて、中小企業は人材確保難のなかで、「採用基準に達しない者を採用しない」という選択自体が取りにくくなっていると推測される。それは同時に、採用後における育成のためのコストを負担していることになる。もちろん、日本のような新卒一括採用においては、人材を技能や経験ではなく潜在能力で採用するため一定の育成コストがかかる。ただ、新卒の一括採用においては固定的な入社時期や入社者の年齢層の限定性、一定の人数規模のある同期の存在などの観点を踏まえると、個別対応が求められる中途採用からの人材育成はやはり大きな負担になると指摘できよう。

人材の流動化が進むなかで、新卒採用後の一括研修をベースとした人材育成からのシフトは、今後の就業社会全体の大きな課題となっていこう。その育成コストを一部の人材確保難の状況にある企業(特に中小企業)が負担する構造にあるのは、就業社会全体の在り方として持続可能な状況にないのではないだろうか。

図表⑧ 採用実績ベースの新卒・中途採用比率と中途未経験者比率(2017年度)<sup>\*4</sup>

	新卒採用比率	中途採用比率	中途採用における未経験者比率
全体	34.7	65.3	40.8
300人未満	23.3	76.7	44.1
300~999人	58.5	41.5	25.2
1,000~4,999人	59.6	40.4	16.2
5,000人以上	62.6	37.4	25.2

また、中小企業においてはシニアの中途採用比率も高い傾向がある。2018年度上半期の中途採用実績に

においては、中途採用を実施している企業において60代以上の中途採用を行った中小企業は、6.3%であり、全体平均の5.9%よりやや高い程度であるが、年齢層の偏りは極めて大きい。たとえば、5000人以上企業は30代を85.4%の企業で採用している一方、60代以上の中途採用は6.0%である。他方、中小企業では30代は49.9%の企業しか採れていない一方、60代以上は6.3%となっている。この比率を図表⑨に「60代/30代比率」として表しているが、この値は中小企業において突出して高い。これは30代の中途採用と比べ60代のそれが極めて高い水準にあることを示している。つまり、大手企業が現役世代を中心とした中途採用を実施している一方で中小企業においては、現役世代の代替として60代以上の中途採用を実施しているとみられるのである。

図表⑨ 中途採用を実施している企業における、年齢層ごとの採用企業の割合（2018年度上半期）\*4  
(%)

	10 〜 20 代	30 代	40 代	50 代	60 代 以上	60 代 ／ 30 代 比率
全体	58.1	66.8	48.8	22.9	5.9	0.09
300人未満	45.9	49.9	38.0	19.5	6.3	0.13
300～999人	61.7	73.7	51.0	22.9	6.0	0.08
1,000～4,999人	70.9	83.1	59.3	26.0	5.2	0.06
5,000人以上	74.2	85.4	70.0	32.6	6.0	0.07

注：中途採用を実施した企業を集計対象とした。中途採用した年齢層について複数回答であるため、合計は100%にはならない。

## 業種別人手不足を需給両面から考える

ここまで企業の規模の面で状況を整理したが、次に業種という着眼点で状況を整理したい。各業種における検討にあたって、まずは、より長期的な時系列の視点から全体像の変化について総務省「労働力調査」を使

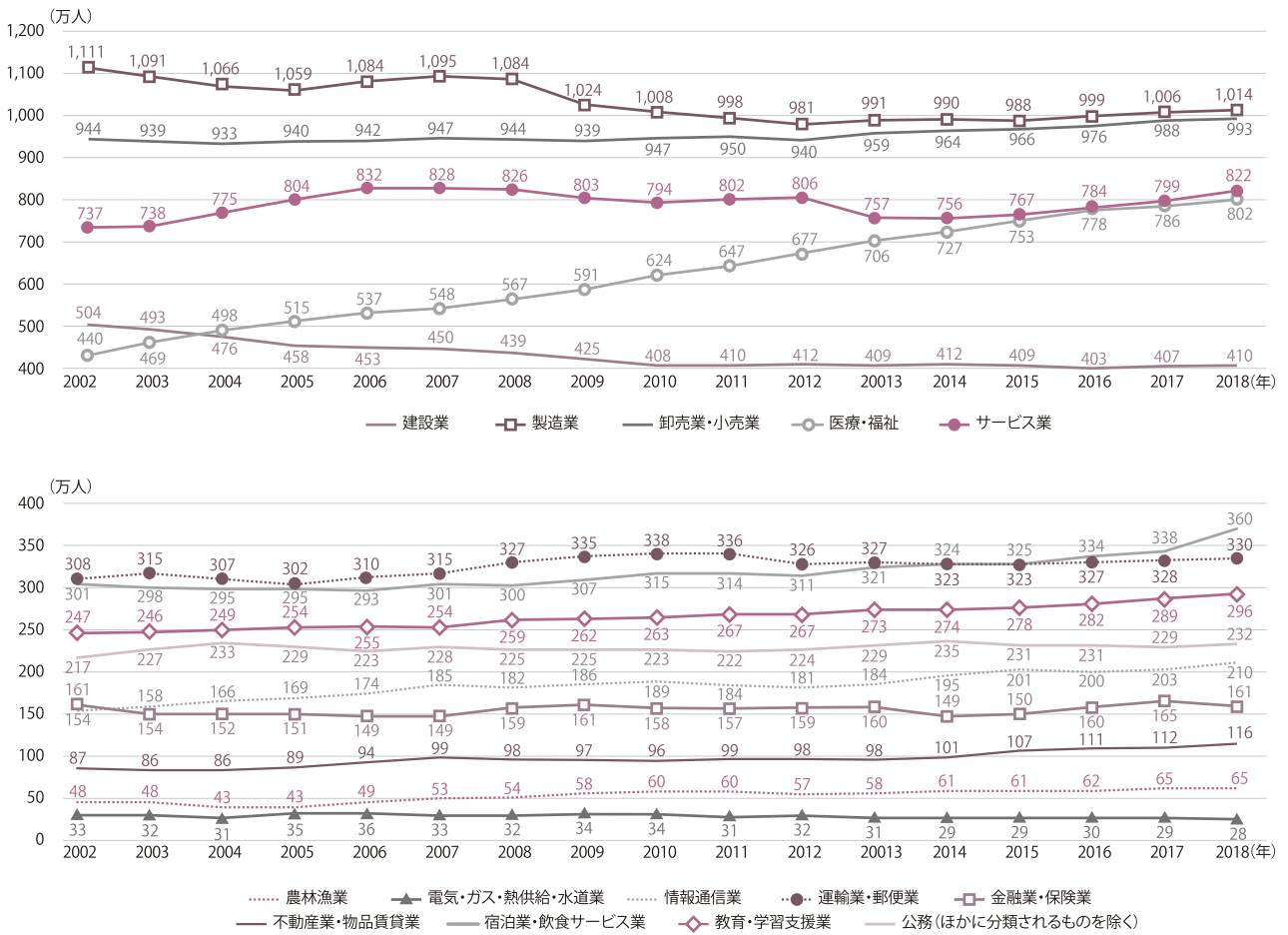
用してみたい。2002年から、産業別の雇用者数の推移を概観してみる(図表⑩)。これはいわば各産業における雇用側の労働需要と、雇用者がどの産業で働くかという労働供給が均衡した状況と解釈できる。

2002年と2018年の差分をとると、雇用者が増加した産業は、多い順に医療・福祉(362万人)、サービス業(85万人)、宿泊業・飲食サービス業(59万人)、情報通信業(56万人)、卸売業・小売業(49万人)、教育・学習支援業(49万人)という順番になる。医療・福祉での雇用者が、急速な高齢化を背景に大幅に増加したことがわかるだろう。またIT技術の進化などにより情報通信業も増加した。一方で減少した産業は製造業(-97万人)、建設業(-94万人)となる。製造業は機械器具製造業などを中心に生産拠点が海外に移転したことが要因である。一方で建設業は機械化などにより雇用者が資本に代替されたため、減少したと考えられる。雇用者全体だと、5331万人から5936万人と605万人増加した。

上述の通り、これらの雇用者数は需給が釣り合った結果とみなせる。しかしながら、昨今の「人手不足」という需要超過の状況を考えると、これは供給の人数であると解釈するほうが自然だろう。この状況を需要と供給の両面から別々に考察する。

まず需要側からみてみよう。各産業の企業が必要な労働者を確保できているかどうかを、再びリクルートワークス研究所の大卒求人倍率調査、および中途採用実態調査でみてみよう。以下は中途採用について、上述の中途採用確保D.I.を業種別にみる(図表⑪)。2013年度上半期時点では27.5%ポイントで、確保できた企業のほうが多かった。また飲食店・宿泊業などは+0.0%ポイントであったものの、すべての業種において、確保できた企業の割合のほうが上回っていることがわかる。ところが2018年度上半期においては-9.2%ポイントで2年連続でマイナスとなっている。なかでも建設業(-34.2%ポイント)は深刻な状況といえる。ほ

図表⑩ 産業別雇用者数の推移



出典：総務省「労働力調査」

かにも運輸業(-28.4%ポイント)、飲食店・宿泊業(-31.8%ポイント)、医療・福祉(-24.8%ポイント)など、労働集約的な産業でマイナス幅が大きい。一方金融・保険業と不動産業のD.I.は低下しているものの、それぞれ22.4%ポイント、23.8%ポイントとプラスを維持している。金融はIT技術による省力化などにより、今後の積極的な採用を手控えていることがうかがえる。

同時に新卒採用の視点からもみてみよう(図表⑫)。こちらは2年分のデータしかないが、中途採用と同様に、各年の新卒採用について、「必要な人数を確保できた、できる予定」と回答した企業割合から「必要な人数を確保できなかった、できない予定」と回答した企業の割合の差をとったものである(新卒採用確保D.I.)。

中途採用同様に下落している(22.2%ポイント→17.5%ポイント)ことがわかるが、「確保できている」と回答した企業が多い状況となっている。ただこれは新卒が採用できないため、採用予定人数自体を下げている可能性もあり、解釈には留意が必要だ。業種別にみた場合も、やはり建設業(-9.6%ポイント)や飲食店・宿泊業(-19.6%ポイント)、医療・福祉(-20.8%ポイント)などが、思うように採用できていない。

これらを踏まえると、やはり建設業、飲食店・宿泊業、医療・福祉などの産業は深刻な人手不足に陥っていることがわかる。飲食店・宿泊業や医療・福祉については、雇用者数自体は増加しているため、供給側(労働者側)からの産業内への流入が不十分ということだ。それ

ではなぜこれらの産業では人手不足に陥っているのでしょうか？

次は人の流れという供給側からみてみよう。つまりこれらの業種が人手不足になる理由として以下の2通りが考えられる。①人材が流出していく(採用後に人材が定着しない)から、②人材が流入しない(人材が採用されない)から、である。また②の流入は転職市場と新卒市場の2つの市場がある。総務省「労働力調査」によると、2018年の転職者数は2017年比5.8%増加の329万人と8年連続で増えた。転職市場は好況だが、業種別ではどのような動きが起きているのだろうか。

## 「人材の流動化」は起こっているのか

具体的にはどの産業から労働力の流出が大きいのか、また流出した雇用者がどの産業に転職しているかをフローでみる。「全国就業実態パネル調査(以下JPSED)2018」を使用する<sup>\*5</sup>。また前職を退職した年を以下で分類する。1995～2003年(失われた10年の初期)、2004～2008年(景気が底をついてからの回復期)、2009～2012年(リーマンショック後の停滞期)、2013年～(アベノミクスによる景気回復期)の4段階に分類する(図表⑬)。「人材の流動化」は起こっている

図表⑬ 転職市場における業種移動のマトリックス

1995～2003		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	0	34	22	11	0	0	0	0	0	11	11	0	10	1	100
	建設	1	53	13	4	4	3	1	1	0	0	7	4	4	5	100
	製造	1	3	50	5	6	6	1	1	1	2	7	2	10	5	100
	情報通信	1	3	7	53	1	5	1	1	1	1	7	2	14	3	100
	運輸	2	6	16	2	44	5	2	0	3	1	7	2	4	6	100
	卸売・小売	1	4	9	5	5	41	3	1	2	3	9	5	8	4	100
	金融・保険	2	6	10	2	4	10	30	4	0	2	18	4	6	2	100
	不動産	0	3	3	0	3	3	0	63	6	3	12	0	0	4	100
	飲食・宿泊	0	0	10	1	9	10	3	0	28	3	13	8	8	7	100
	医療・福祉	0	4	6	0	7	2	4	2	4	55	7	0	4	5	100
	サービス	0	5	11	4	3	5	2	0	2	4	45	5	6	8	100
	公務	4	7	4	0	8	3	0	3	0	4	4	38	10	15	100
	合計	1	9	20	8	8	9	3	2	3	4	13	4	8	8	100

注:たとえば、前職が運輸業で、転職して現職がサービス業の人は7%である。転職した人のうち、運輸業で就業する人は8%である。

図表⑪ 業種別中途採用確保D.I.の推移<sup>\*4</sup>

(%ポイント)

	2013 上半期	2014 上半期	2015 上半期	2016 上半期	2017 上半期	2018 上半期
全体	27.5	14.1	5.2	6.4	-4.2	-9.2
建設業	1.4	-2.8	-5.7	-16.8	-31.8	-34.2
製造業(機械以外)	44.1	33.4	23.3	24.4	9.7	6.5
機械器具製造業	24.4	7.1	-4.9	-3.0	-5.1	-16.1
情報通信業	2.0	-0.5	-4.6	-5.2	-14.2	-19.6
運輸業	31.7	7.7	-7.9	-7.6	-27.7	-28.4
卸売業	47.7	47.0	21.5	27.1	15.6	7.9
小売業	15.8	-3.9	-1.2	-0.7	-11.4	-6.4
金融・保険業	46.7	16.3	17.6	37.3	31.3	22.4
不動産業	37.5	19.6	1.8	5.2	16.4	23.8
飲食店・宿泊業	0	-15.9	-7.2	-10.1	-27.4	-31.8
医療・福祉	11.6	-1.1	4.0	-15.8	-11.4	-24.8
サービス業(ほかに分類されないもの)	28.8	9.1	2.6	4.2	-8.8	-13.3

注:各年卒上半期中途採用において「確保できた-確保できなかった」企業の割合の差(対象は中途採用を実施した企業)。

図表⑫ 業種別新卒採用確保D.I.の推移<sup>\*3</sup>

(%ポイント)

	2018年卒	2019年卒
全体	22.2	17.5
建設業	-15.6	-9.6
製造業(機械以外)	31.8	26.3
機械器具製造業	23.2	18.8
電気・ガス・熱供給・水道業	36.4	21.4
情報通信業	42.8	45.0
運輸業	20.9	9.8
卸売業	25.5	28.8
小売業	-1.0	-4.2
金融・保険業	46.2	31.8
不動産業	58.4	54.8
飲食店・宿泊業	4.3	-19.6
医療・福祉	-21.0	-20.8
教育・学習支援業	44.6	18.0
サービス業(ほかに分類されないもの)	14.2	13.5

注:各年卒の新卒採用において「確保できた-確保できなかった」企業の割合の差(対象は新卒採用を実施した企業)。

(%)

2004～2008		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	24	9	7	0	17	0	0	0	0	0	9	0	34	0	100
	建設	3	46	9	1	4	5	1	1	0	0	10	1	8	11	100
	製造	2	3	51	4	6	5	1	1	2	2	5	1	11	6	100
	情報通信	1	2	15	45	3	3	3	0	1	2	9	1	12	3	100
	運輸	0	4	10	4	46	5	0	1	4	3	6	2	8	7	100
	卸売・小売	0	3	15	3	10	34	1	2	3	3	9	1	8	8	100
	金融・保険	0	3	17	3	7	7	28	4	1	4	11	3	9	3	100
	不動産	0	5	3	2	7	3	0	56	3	5	7	3	5	1	100
	飲食・宿泊	0	3	12	5	11	7	0	3	29	3	10	2	10	5	100
	医療・福祉	0	0	8	0	2	3	0	1	1	64	6	4	8	3	100
	サービス	2	2	12	4	5	5	1	2	2	4	38	1	7	15	100
	公務	0	3	7	0	0	5	0	3	3	3	13	25	28	10	100
	合計	1	7	22	7	9	9	2	2	3	5	11	2	10	10	100

(%)

2009～2012		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	33	19	15	0	0	0	0	9	0	9	0	0	17	-2	100
	建設	1	49	10	1	7	1	1	2	2	1	7	2	12	4	100
	製造	1	3	40	2	7	5	1	1	2	4	10	2	16	6	100
	情報通信	1	2	7	44	2	8	1	1	0	1	10	2	14	7	100
	運輸	2	3	8	3	42	5	2	1	2	3	5	1	15	8	100
	卸売・小売	1	3	9	4	8	30	1	1	2	4	14	2	11	10	100
	金融・保険	0	4	3	0	7	5	29	3	3	5	15	3	13	10	100
	不動産	0	8	2	3	5	0	5	51	2	3	10	0	4	7	100
	飲食・宿泊	0	2	5	5	8	7	0	0	34	3	13	1	8	14	100
	医療・福祉	0	0	3	0	4	3	1	1	0	74	2	0	9	3	100
	サービス	0	3	8	3	6	6	1	0	2	5	41	3	10	12	100
	公務	0	0	4	2	10	2	2	8	0	10	13	8	27	14	100
	合計	1	6	15	7	9	8	2	2	3	7	13	2	14	11	100

(%)

2013～		現職														
		農林漁業	建設	製造	情報通信	運輸	卸売・小売	金融・保険	不動産	飲食・宿泊	医療・福祉	サービス	公務	未就業	その他	合計
前職	農林漁業	22	9	8	0	6	2	2	2	8	2	12	0	19	8	100
	建設	1	45	8	1	5	3	0	2	1	2	7	2	13	10	100
	製造	0	3	43	3	6	6	1	1	1	2	6	1	20	7	100
	情報通信	0	3	6	48	3	3	2	1	1	2	6	0	18	7	100
	運輸	1	2	8	1	43	5	1	1	2	2	6	0	19	9	100
	卸売・小売	1	3	9	3	8	35	1	1	2	2	7	1	19	8	100
	金融・保険	2	2	5	10	6	3	26	8	0	3	7	2	17	9	100
	不動産	0	10	6	1	3	6	3	38	4	3	4	3	10	9	100
	飲食・宿泊	0	2	8	4	4	9	0	1	39	3	11	0	12	7	100
	医療・福祉	0	1	3	1	2	4	0	1	0	69	4	2	8	5	100
	サービス	0	4	7	5	5	7	1	2	2	4	34	2	15	12	100
	公務	1	4	3	1	3	3	0	1	1	7	7	32	24	13	100
	合計	1	5	15	7	8	8	1	2	3	7	10	3	17	13	100

出典：リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」(2018)

のであろうか。

まずわかることは転職した場合も多くは同じ業種内で転職していることだ。転職の際に業種が変更すると、これまで蓄積したスキルが喪失されるため、賃金が下がることが知られている\*6。同じ業種内での転職は好ましい結果といえる。

次に、転職の際に業種が変わるときは、製造業また

はサービス業に移る場合が多い(たとえば1995～2003年に転職した人のうち、製造業に転職した人は20%、サービス業は13%である)。これらの業種はいろいろな

\*5 以下では20～64歳の男性に絞って分析する。女性は結婚・出産に伴う離職が多いため、純粋な業種間移動をみるできないことによる。

\*6 たとえば Kambourov, G. and M. Iourii (2009) "Occupational Specificity of Human Capital," International Economic Review 50, pp. 63-99. など。



種類の仕事があるため、転職の受け皿になりやすいの  
 だろう。しかしその割合は2004年以降は、高水準を維持しているものの、減少している(たとえば2013年以降  
 に転職した人のうち、製造業に転職した人は15%、サ  
 ービス業は10%である)。転職市場において、転職先  
 を製造業とする人が減少している。これが雇用者数減  
 少の一因であると推察できる。

また人手不足の建設業でも転職市場での流入が減  
 少傾向だ(9%→7%→6%→5%)。飲食店・宿泊業  
 は横ばい。一方で医療・福祉業については転職市場で  
 転職先として選択する人が増加しており、同じ産業内  
 での転職が特に多い。これらの業種では資格が必要で  
 あるため、転職しても同じ業種にとどまるものと考えら  
 れる。

次に初職について、業種別の割合をみる(図表⑭)。  
 初職が建設業という人の割合は減少傾向にある(1995  
 ~2003年:7%→2013年~:4%)。建設業について  
 は転職先として選択する人が減少し、またそもそも新卒  
 で就職する人も減少傾向ということになる。新卒・中途  
 両市場で、魅力をアピールして労働者を獲得できない

図表⑭ 初職年別、初職の業種

	初職に就いた年				合計
	1995~2003	2004~2008	2009~2012	2013~	
農林漁業	1	1	1	1	1
鉱業	0	0	0	0	0
建設業	7	5	5	4	5
製造業	23	23	20	21	22
電気・ガス等	2	1	2	1	2
情報通信業	9	9	7	6	8
運輸業	7	7	5	6	6
卸売・小売業	10	9	10	11	10
金融・保険業	2	3	3	3	3
不動産業	1	1	1	1	1
飲食店・宿泊業	4	5	6	5	5
医療・福祉業	5	8	8	7	7
教育・学習支援業	4	3	5	5	4
郵便	1	1	1	1	1
サービス業	9	8	9	9	9
公務	9	8	8	8	8
分類不可	8	8	10	10	9
不明	0	0	0	1	0
合計	100	100	100	100	100

出典:リクルートワークス研究所「全国就業実態パネル調査」(2018)

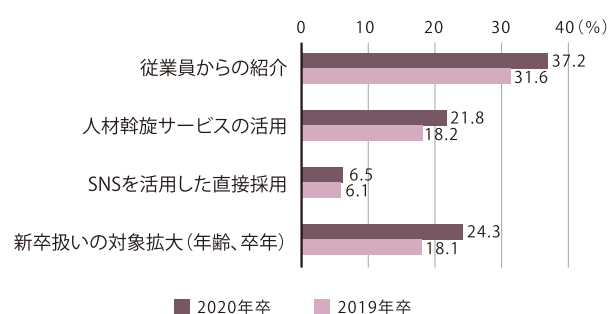
と、人手不足の状況が一層厳しくなるだろう。一方で  
 初職が医療・福祉業の人は増加傾向だ(1995~2003  
 年:5%→2013年~:7%)。上述した通り、医療・福祉  
 業は同じ産業内での転職が多く、人が流出しにくい。そ  
 して新卒、および中途で就職する人は増加している。こ  
 れらの産業ではこれ以上人材を獲得することは難しく、  
 むしろIT化など、資本による代替を試みていくべきであ  
 る。人材獲得以外の道を模索しない限り、人手不足  
 という状況は変わらないと思われる。

## 人手不足時代の新卒採用への View point

本稿において論じてきたように、日本における採用は  
 大きな変化のなかにあるといえる。そして新卒採用は、  
 少なくとも2015年卒以降において著しい需要超過の  
 状況が続いている。新卒採用において人材確保難が  
 長期化するなかで、採用の在り方自体が大きな変化を  
 している。そこで、次に取り上げるのは採用手法の多様  
 化である(図表⑮)。

調査上、比較可能な4つの採用施策を比べているが、  
 それぞれが増加していることがわかる。「紹介(リファー  
 ラル採用)」や、「斡旋サービスの活用」「SNS経由の採  
 用」は中途採用において一般化している採用手法であ  
 り、「新卒扱い年齢の拡大」も伴って、現状を概観すれ  
 ば、「新卒採用が中途採用化している」状況にあるとい

図表⑮ 新卒採用活動における施策の経年比較\*3



注:新卒採用を行っている企業対象。

えよう。なお、こうした複数の新卒採用における施策について「いずれも行わない」と回答した企業は、2019年卒において25.1%、2020年卒において13.3%となっている<sup>\*7</sup>。

これまでの日本の大学に所属する一定の年次の学生に対して、広報活動、説明会、そして面接を行い、内々定を出す、といった“正統な新卒採用”では人材確保が難しいことが、企業の新しい行動を促進している状況にある。

経年で比較ができない項目も含めた2020年卒採用への施策の取り組み状況は図表⑯の通りである。

図表⑯ 新卒採用における多様な施策の広がり<sup>\*3</sup>

	全体	建設業	製造業	流通業	金融業	サービス・情報業	1000人未満計	1000人以上計
インターンシップ参加者からの採用	58.2	66.0	60.7	59.3	48.9	54.6	52.4	71.9
従業員からの紹介	37.2	48.1	30.4	37.5	30.6	43.9	37.3	37.0
人材斡旋サービスの活用	21.8	22.1	21.4	20.4	13.5	24.8	22.8	19.2
SNSを活用した直接採用	6.5	6.5	4.7	7.1	1.7	9.5	6.2	7.1
新卒扱いの対象拡大(年齢、卒年)	24.3	30.9	22.2	25.0	17.9	26.2	25.3	22.1
外国籍学生の採用	23.6	15.6	29.2	20.2	8.7	24.2	16.8	39.8
大卒・高卒等学歴を区別しない採用	13.9	21.8	9.6	13.9	10.5	17.4	15.0	11.0
新卒・中途の区分にこだわらない採用	21.0	25.6	17.8	19.7	14.4	26.0	25.2	11.0
常時受付・常時選考	22.3	34.7	17.8	22.8	9.6	27.4	26.0	13.7

新卒採用において、インターンシップや斡旋といったここ数年で急速に一般化した施策をはじめ、実にさまざまな取り組みが進んでいることが理解できる。外国籍学生については採用実績でいえば全体の1.5%にすぎない(図表⑦参照)が、意欲をみせている企業は23.6%と新卒採用を行っている企業のうちの4分の1にあたる規模となっており、特に製造業は29.2%と高い。ほかの項目をみると、大卒・高卒等の学歴を区別しない採用を行っている企業は全体で13.9%であるが、建設業において多く製造業においては少数である。製造業においては職種別に学歴が厳密に割り振られていることから、こうした取り組みが進まないものとみられる。

また、新卒・中途の区分にこだわらない採用は、1000人未満の規模の比較的小さな企業において25.2%と高い水準となっている。これは、人手不足のなかで、たとえば「若手採用」などといったかたちで新規大卒者にこだわらず採用を実施しようとする中小企業が多いことを示しているとみられる。

以上のように、業種、企業規模問わず、多様な取り組みが試みられている状況のなかにある。人手不足が続くとともに採用の在り方は急速に変化し、特に本稿でみた新卒採用の在り方は急速に多様化していく。今まさに、その変化のとば口に立っているといえよう。

\*7 両年で設問が異なるため純粋な単純比較はできない。

Shoto Furuya: リクルートワークス研究所 研究員

2011年一橋大学大学院社会学研究科総合社会科学専攻(教育社会学)修了。同年経済産業省入省。産業人材政策、官民ファンド立ち上げ、福島復興、「未来投資戦略」の立案に従事。その後退職し現職。現在は研究員として、労働市場動向に関する調査・研究や、大学生、若手社会人の就業行動や志向・価値観の変化などを探索している。

Hiroyuki Motegi: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト

2013年東京大学大学院経済学研究科修士課程修了。同年より日本学術振興会特別研究員として応用ミクロ計量経済学の研究に従事。労働経済学を中心に、教育経済学、健康経済学の実証論文を執筆・出版する。2018年5月よりリクルートワークス研究所に所属。「全国就業実態パネル調査」および採用動向に関する調査に携わる。日本の労働市場におけるプログラム評価などを研究。