

正社員キャリア採用 データBOOK

株式会社アイDEM
東日本事業本部データリサーチチーム

応募者の確保と質が最重要課題 貴重な応募者を逃さないしくみも必要

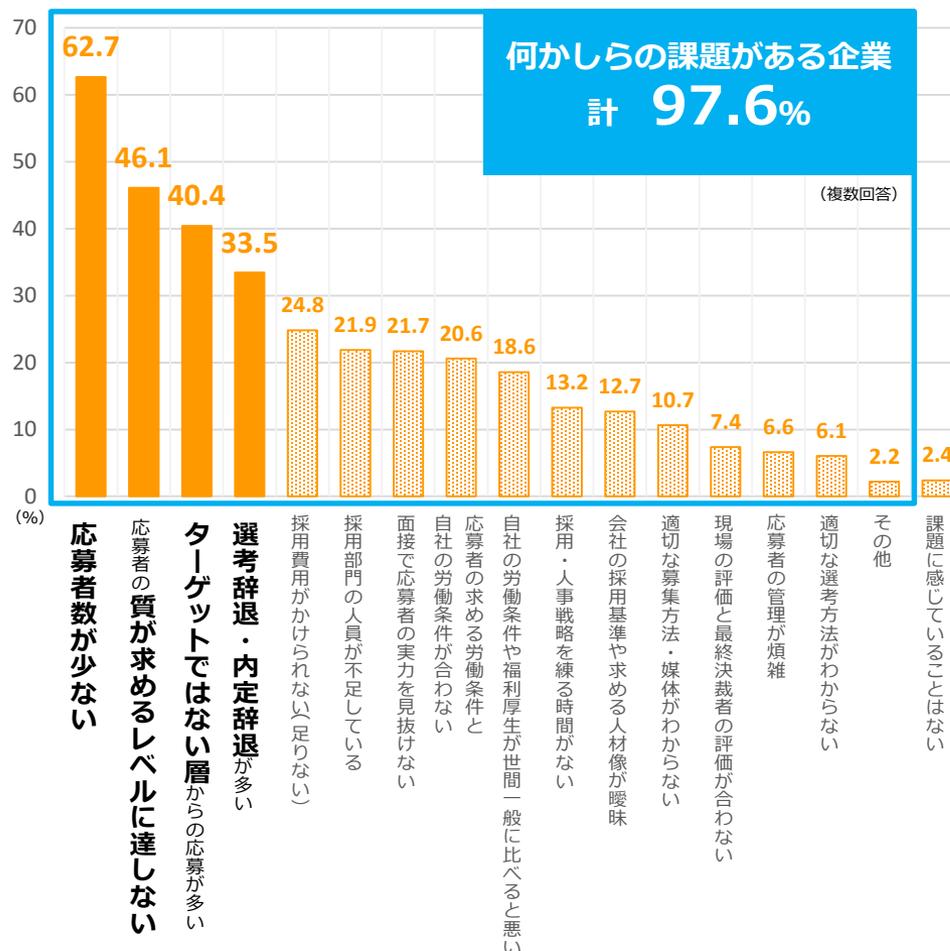
企業に、正社員の中途採用活動の募集や選考において、感じる課題は何か聞きました。

1. 「応募者の数と質」

▶そもそも応募者が集まらない、想定していたようなターゲットではない、など採用活動のスタートから難航しています。募集方法や求人ツールの見直しに加え、情報が溢れる中でいかに求職者にピックアップしてもらえるか、企業情報を戦略的に露出していく施策が必要です。
また、「働くこと」に対する価値観は多様化しています。求職者の就労感や求めるものの変化に敏感にアンテナを張って情報を発信するとともに、それに応えられる社内体制も整えていきましょう。

2. 「選考辞退・内定辞退」

▶応募者確保に苦労する状況の中で、実際に応募者が来て選考まで進むというのは大変貴重なことです。求人情報として外に出している労働条件と実態が異なっているなど、応募者のテンションが下がる要素がないか見直しましょう。
また、選考過程において応募者は「働く人」から入社意欲をかきたてられます。面接官のみならず、従業員も「見られている」自覚が必要です。



「早期離職」と「教育体制」が課題 解決しなければ採用フロー全体が悪循環に

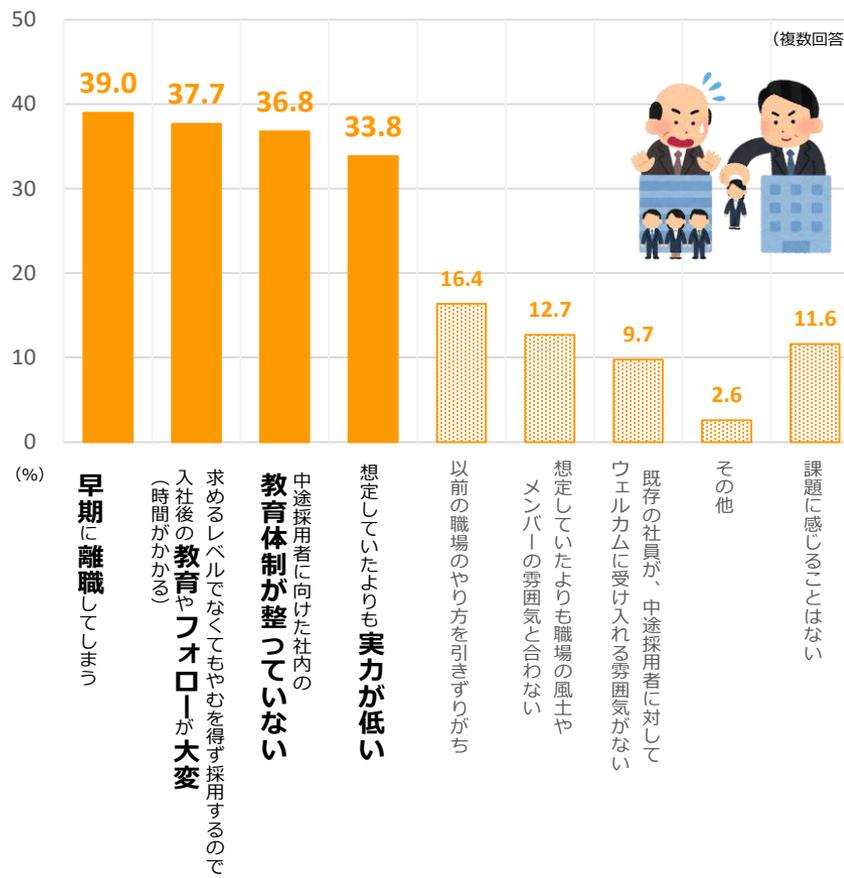
企業に、正社員の中途採用活動において、「採用後」に感じる課題は何か聞きました。

1. 「早期離職」

▶早期離職の原因の1つには、入社前に想像していたことと、実際に入社して直面した現実ギャップがあることで起こる「リアリティ・ショック」が考えられます。ギャップを生まないためには、採用前には職場や労働条件に関する情報提供、採用後には職場で即戦力となるための導入研修などが必要です。また、従業員のエンゲージメントを高め、流出を防ぐために職場環境や会社の体制なども整備していく必要があります。

2. 「教育」

▶「教育が大変」「教育体制が整っていない」など、入社後の教育に関わる課題が多いようです。また「想定よりも実力が低い」と感じてしまう理由の1つに、適切な教育体制が整っていないがために、中途採用者が新しい環境に戸惑い、力を発揮できていない、ということも考えられます。その場合には、オンボーディング施策を強化する必要があります。





発信情報 見直し

DATA1.

求職者が「本当に」欲しい情報

- ▶▶▶ 業務と賃金のバランス、休み、残業…採用情報で盛り込むべき情報

DATA2.

良い／悪い会社のジャッジはココでされる

- ▶▶▶ 「面接官」だけじゃない！
せっかくの応募者を取り逃さないために変えるべきこと

COLUMN

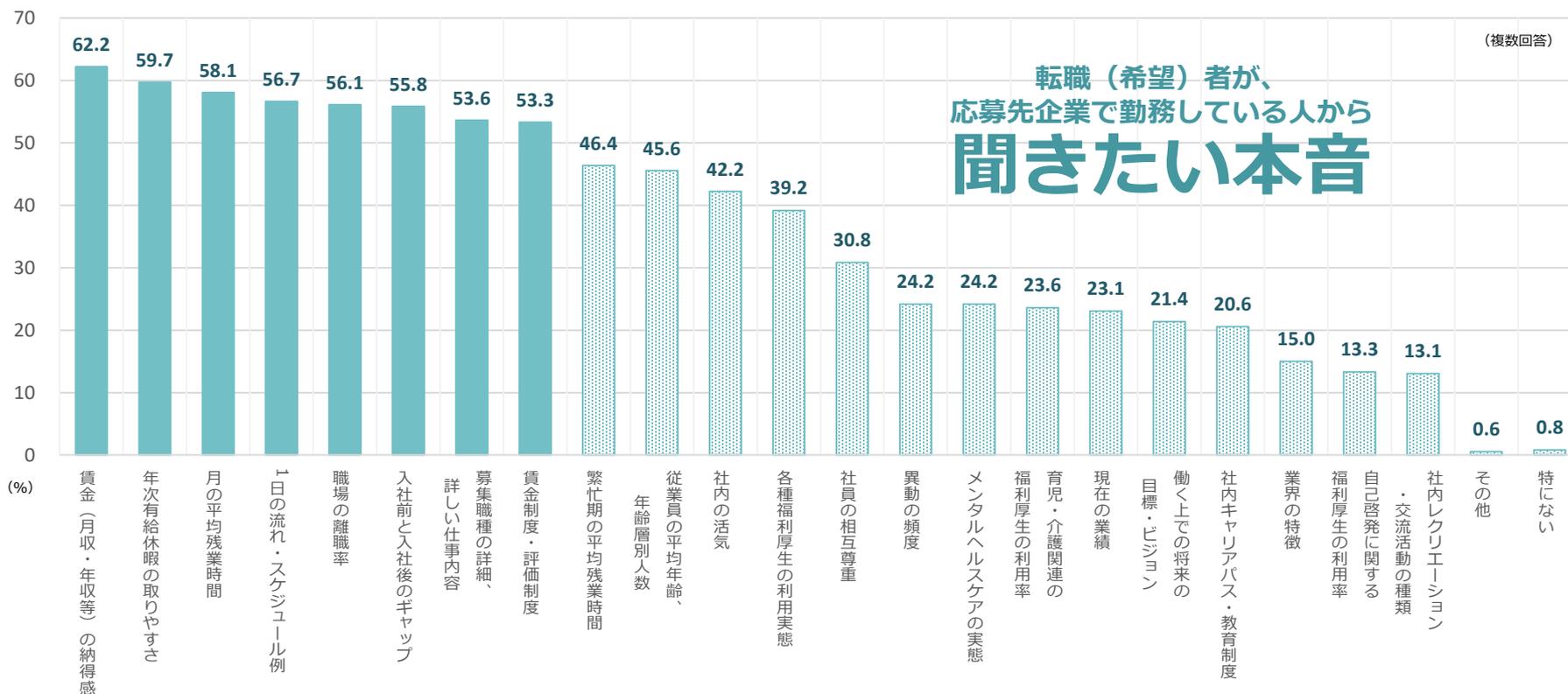
応募率、採用率、定着率を上げるには 「ジョブ・ディスクリプション」が必要

求職者が本当に欲しい情報

転職経験者・転職希望者に、「もし、応募した企業や応募を検討している企業に勤務している人から“本音”を聞けるとしたら、何を聞きたいか」尋ねました。裏を返せば、企業からオフィシャルに出されている情報に対して、求職者が「物足りない」「信用していない」「不安」に感じている情報とも言えます。

これらを解消し応募へ踏み出しやすくするには、情報をより詳細・具体的にする、抽象的な表現を言語化・数値化・視覚化する、など求職者が貴社で働くイメージが湧くような工夫をすることが必要です。

また、これらの多くの情報を求職者に効果的に届けるためにどのような媒体・手法が適切か、利用ツールの検討も重要です。



良い会社、悪い会社のジャッジは ココでされる

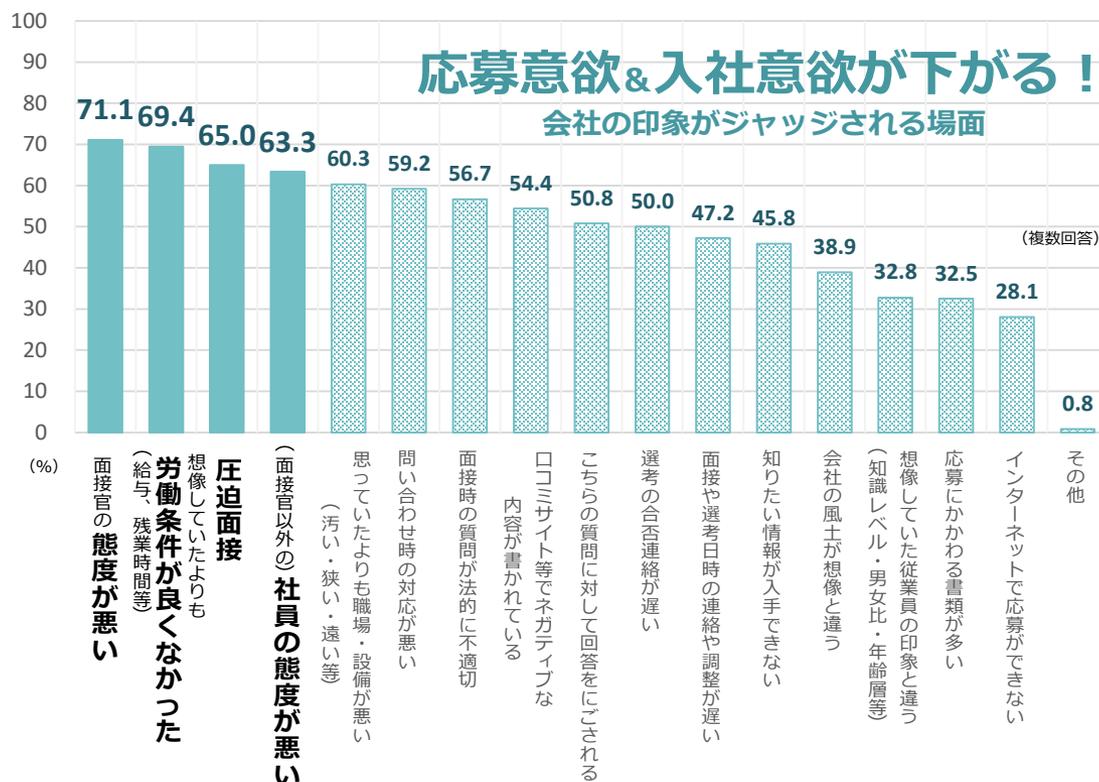
転職経験者・転職希望者に、転職活動全般でどんなことがあるとその企業への「応募意欲」や「入社意欲」が下がるかを聞きました。

1. 「働く人」が重要

▶「面接官」の影響が大きいのは想像に難くありませんが、「面接官以外の社員の態度」「問い合わせ時の対応」など、面接に直接関わらない従業員も「会社の印象」として見られています。面接官のスキルに加え、問い合わせの電話・メールに対するマナー、来訪者への対応などを見直すことが重要です。

2. 「想像と違う」を防ぐ

▶採用情報は、ターゲットを絞って作成していたとしても一般化された内容になりがちです。一方、実際の労働条件は年齢や経験によって異なる場合がほとんどではないでしょうか。面接～内定までに、情報を丁寧に伝えてイメージを共有しておかないと、せっかく採用決定したとしても、内定辞退につながります。



応募率、採用率、定着率を上げるには 「ジョブ・ディスクリプション」が必要

採用活動におけるジョブ・ディスクリプション

日本では、雇用管理の手法としての認識が高く、採用活動で運用されているケースは多くありません。ですが、最近では雇用の流動化に合わせて採用や雇用の在り方を見直す際、ジョブ・ディスクリプションを導入する企業が増えているようです。

特に採用に関しては、スマホの普及、検索エンジンの発達、Webサービスの拡充により求職者の仕事を選ぶリテラシーが進化し、短時間で得られる情報が爆発的に増加しています。その中で、自分に合った情報とそうでない情報の取捨選択も進化しており、どう検索すれば欲しい情報が得られるか、直感的なキーワード検索により最短距離で情報に辿りつけるようになっています。

このような背景もあり、求人活動で企業情報を発信する際には、ジョブ・ディスクリプションを丁寧に表現することで、求職者に情報を見つけてもらいやすくなり、応募流入の強化につながります。

さらに、ジョブ・ディスクリプションによって職務内容が詳細・多様に表現されていることで、求職者が“自分に合った情報”と感じやすくなります。ミスマッチの軽減につながるため、応募率だけでなくその後の採用率、定着率向上にも効果が期待できます。

▶ジョブ・ディスクリプションとは

「ジョブ・ディスクリプション」とは、それぞれのポジションごとに職務内容を細かく記した文書「職務記述書」のこと。具体的な項目としては、職務内容とその範囲、職務の目的、職務の責任や権限の範囲、必要スキル・資格など。

▶ジョブ・ディスクリプションの目的

企業と求職者・従業員が「職務内容を正確に把握する」こと。

役割と責任の範囲を明確にすることで、その職務に対する実際の成果を客観的に判定することができ、評価に対する納得性を高めることができる。

成果主義の企業が多い欧米では、採用活動や評価、対価の査定などでジョブ・ディスクリプションが幅広く活用されており、重要な役割を果たしている。また、求職者側も、提示されたジョブ・ディスクリプションを見た上で、応募するかどうかを決めるのが一般的。

- 職位（ポジション名）
- 職務の目的
- 職責
- 職務内容・範囲
- 必要なスキル・技能・資格

利用ツール 見直し

DATA1.

企業－求職者 求人－求職時の利用媒体

▶▶▶ 求職者が使うのは「転職サイト」、企業が使うのは「ハローワーク」

COLUMN

ネット時代の求職者の応募行動

DATA2.

応募したくなくなる企業ホームページとは

▶▶▶ 貴社は大丈夫!?

求職者の「応募意欲が下がる」企業ホームページの特徴

企業 - 求職者 求人 - 求職時の利用媒体

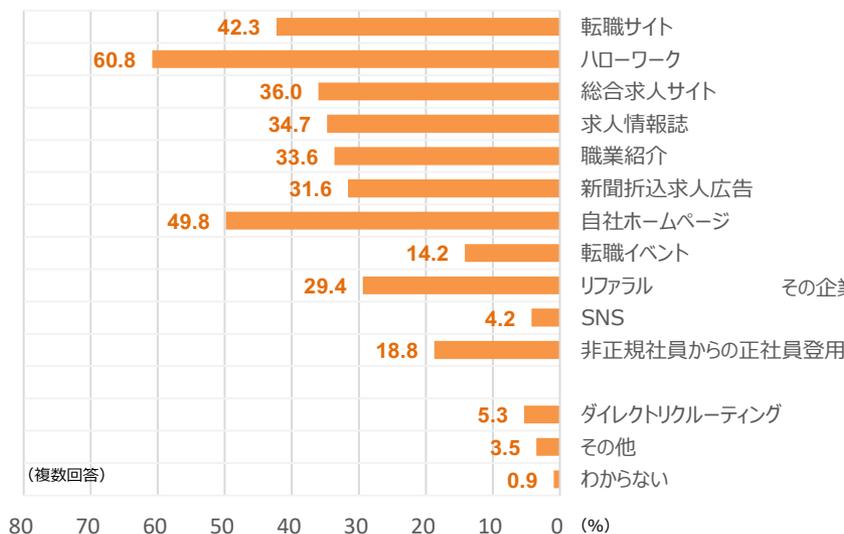
企業が、中途採用の求人活動で使うもの

1位「ハローワーク」60.8% 2位「自社のホームページ」49.8% 3位「転職サイト」42.3%

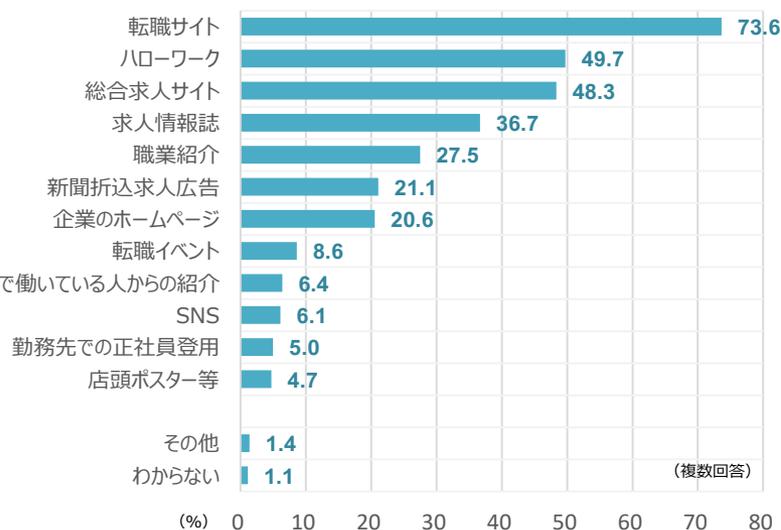
転職経験者・転職希望者が仕事探しで利用するもの

1位「転職サイト」73.6% 2位「ハローワーク」49.7% 3位「総合求人サイト」48.3%

企業が「中途採用の求人活動」で利用するもの



転職経験者・希望者が「仕事探し」で利用するもの



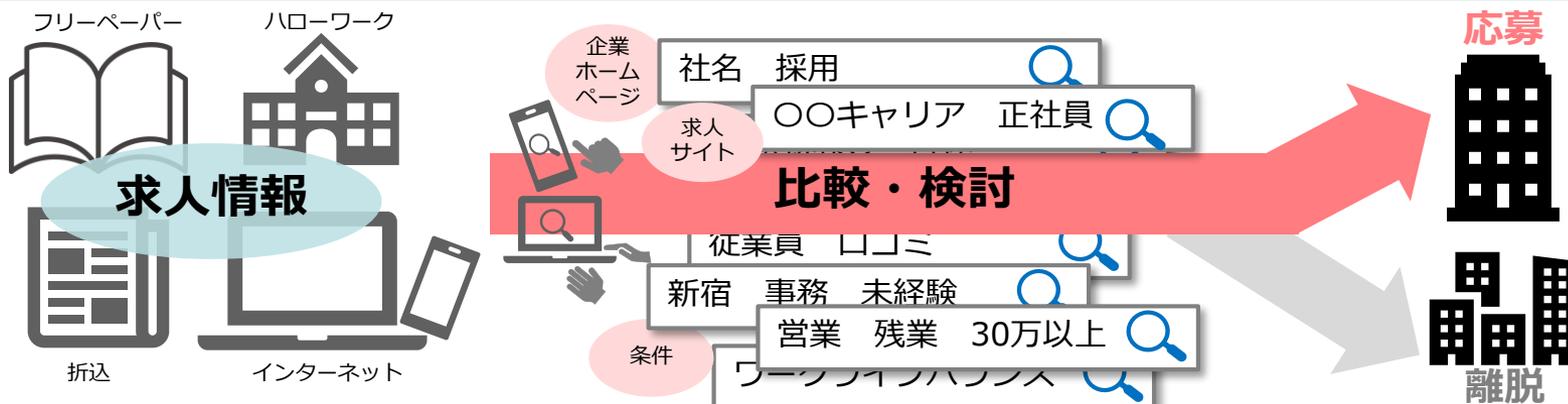
ネット時代の求職者の応募行動

従来の応募行動



現在の応募行動

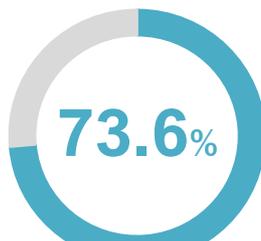
スマートフォン等で簡単に多様な情報が検索できるため、仕事探しのリテラシーが高度に。関連する情報を 検索-比較-取捨選択 して「応募する」「応募しない」を判断する。



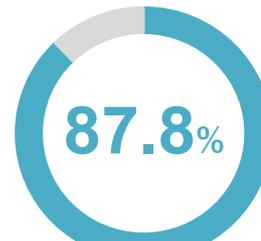
応募したくなくなる企業ホームページ

仕事探しの第一段階で、直接企業ホームページを検索する求職者は多くはありません。しかし、転職サイトやハローワーク等で求人情報を見つけた後、彼らはどう動くのでしょうか。現在はスマートフォンで簡単に様々な情報を検索できる時代です。求職者は、興味のある企業や求人を見つけた後、関連する情報を比較・精査し、応募する／しないを判断しています。よって、その企業の情報が集まっている企業ホームページが大きな影響力を持っています。求職者が興味を持って企業ホームページを訪れても、貴社のホームページの状況によっては、彼らの応募意欲を下げることに伴い、貴重な応募者を失っている可能性があります。

応募意欲が 下がる割合



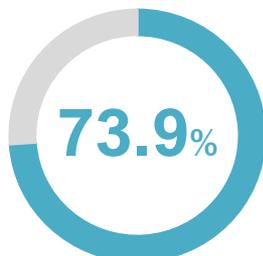
ホームページが
ない



ホームページの
採用情報が不十分



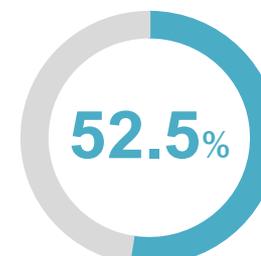
ホームページの内容が
更新されていない



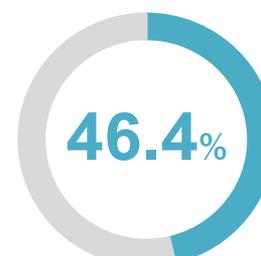
サイトセキュリティが
万全でない



ホームページの
作りが古い



スマホで
最適化されない



ホームページから
応募できない

応募フロー 見直し

DATA1.

「応募」の負担や面倒を軽くする

▶▶▶ 情報は入手しやすいか？ すぐに連絡しているか？

DATA2. (再掲)

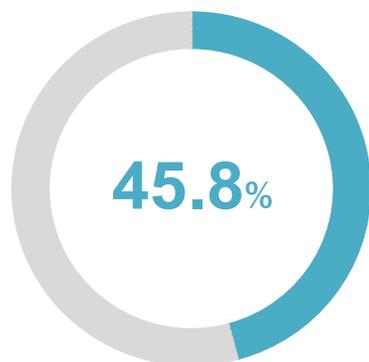
応募したくなくなる企業ホームページとは

▶▶▶ 貴社は大丈夫!?

求職者の「応募意欲が下がる」企業ホームページの特徴

「応募」の負担や面倒を軽くする

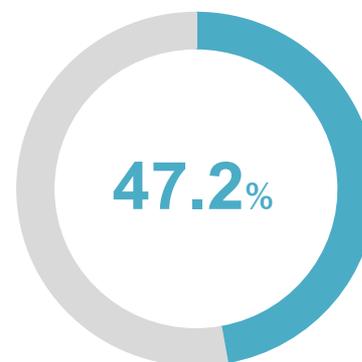
転職経験者・転職希望者に、
転職活動全般でどんなことがあるとその企業への「応募意欲」や「入社意欲」が下がるかを聞きました。



知りたい情報が
入手できない

現在はスマートフォンで簡単に様々な情報を検索できます。そのため、求職者は、その結果をもとに他社の関連する情報と比較・精査して、貴社に応募する/しないの判断をしています。

ですから、そもそもの情報が得られなければ、早々に比較検討リストから外されてしまいます。企業ホームページの整備、転職サイトや企業ホームページに載せる情報の具体化等、求職者に情報を届けるための対策が必要です。



面接や選考日時の連絡や調整が
遅い

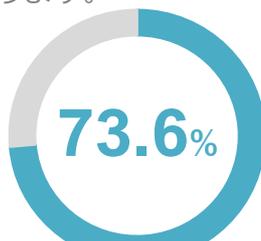
情報の伝達スピードが上がった現在では、少しの連絡の遅れが致命的になる場合があります。昨今の人材不足から、各社とも募集から採用決定までの期間が短くなっています。複数企業に応募している求職者の場合、選考が早く進んだ企業に先に決められ、自社の選考を辞退されるリスクもあります。

働きながら転職活動をしている求職者の場合、仕事中は連絡がつきづらいことも。電話・メールだけではなく、SMS等、効率的かつ確実に連絡できるツールの利用が有効です。

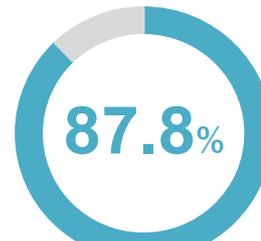
応募したくなくなる企業ホームページ

仕事探しの第一段階で、直接企業ホームページを検索する求職者は多くはありません。しかし、転職サイトやハローワーク等で求人情報を見つけた後、彼らはどう動くのでしょうか。現在はスマートフォンで簡単に様々な情報を検索できる時代です。求職者は、興味のある企業や求人を見つけた後、関連する情報を比較・精査し、応募する／しないを判断しています。よって、その企業の情報が集まっている企業ホームページが大きな影響力を持っています。求職者が興味を持って企業ホームページを訪れても、貴社のホームページの状況によっては、彼らの応募意欲を下げることに伴い、貴重な応募者を失っている可能性があります。

応募意欲が 下がる割合



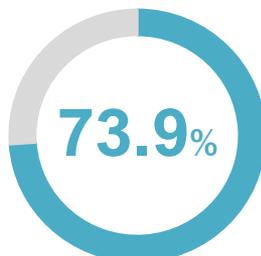
ホームページが
ない



ホームページの
採用情報が不十分



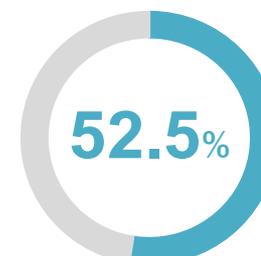
ホームページの内容が
更新されていない



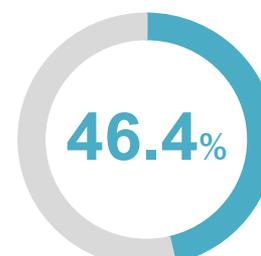
サイトセキュリティが
万全でない



ホームページの
作りが古い



スマホで
最適化されない



ホームページから
応募できない

オン ボーディング

DATA1.

転職したのに、もう転職したい人

▶▶▶ 「転職したい」人の半数は、「1年以内」に新しい職場に転職した人

DATA2.

転職したい人が職場に持っている「不満」

▶▶▶ 「職場環境（人）」「休日・休暇」は満足にも不満にも転ぶ重要指標

COLUMN

「オンボーディング」がなぜ必要か

転職したのに、もう転職したい人

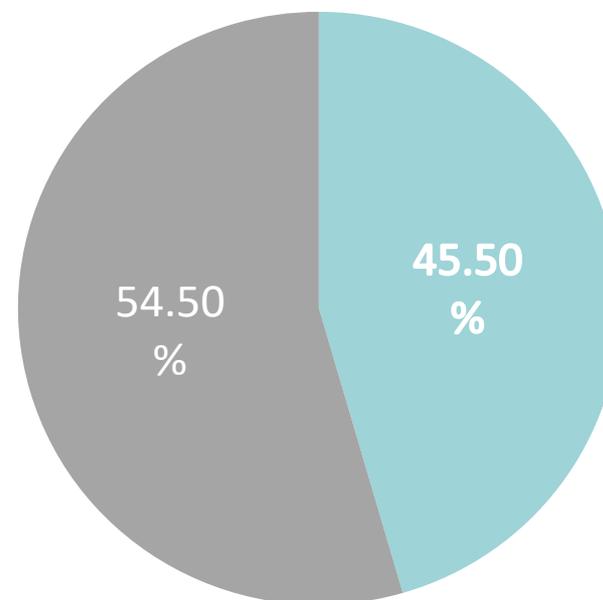
2019年12月の調査時点で
正社員で働きつつも「転職希望がある」人のうち、
約半数の **45.5%** は
2019年1月以降に**転職経験がある**人だった



現職場に転職後1年経たずして、
次の転職を考えていることに。
入社時にミスマッチが起こっており、
早期離職につながる可能性があります
流出を防ぐための対策が必要です。

【転職希望あり正社員】
2019年1月以降に
正社員から正社員への転職をしましたか？

■ はい ■ いいえ

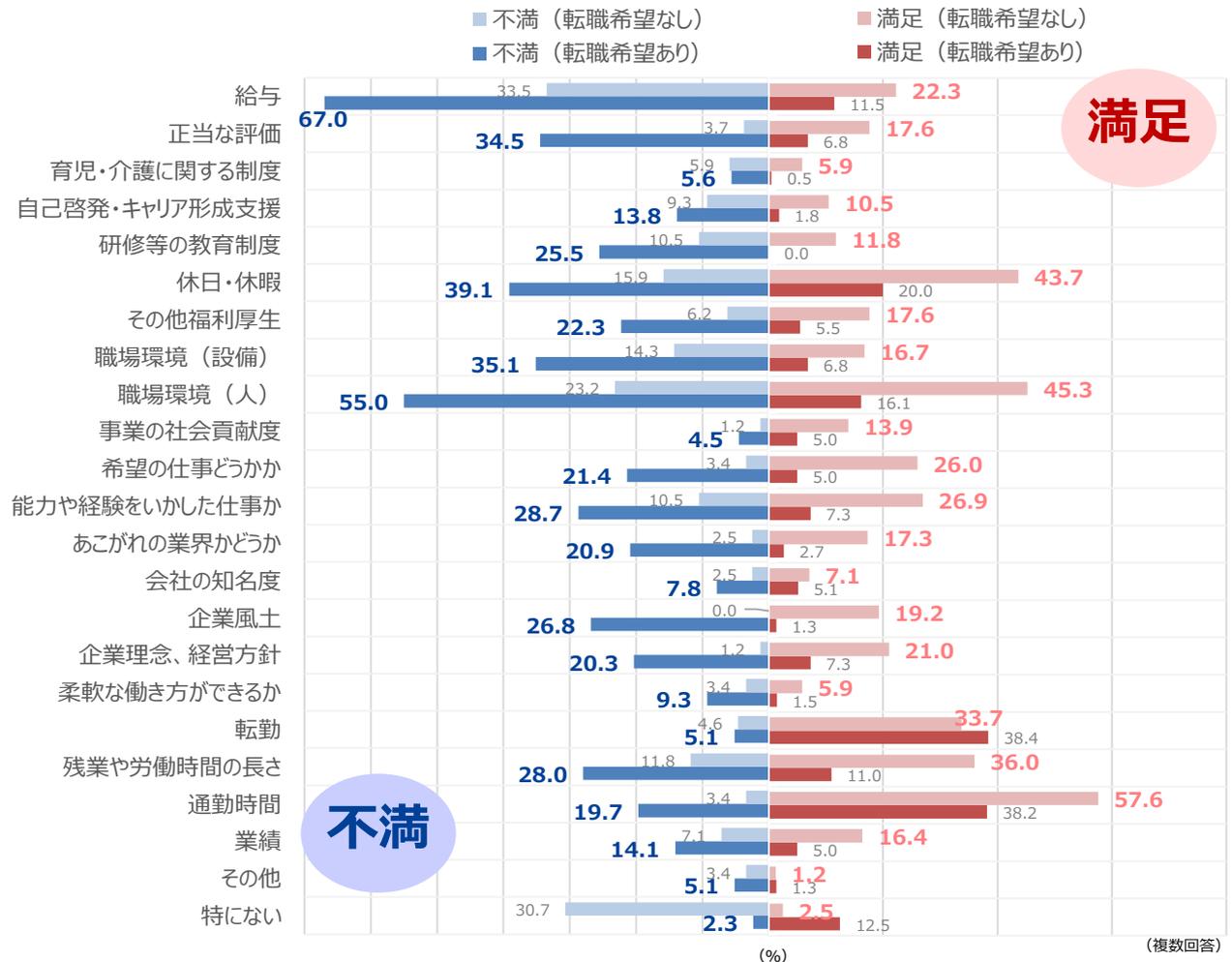


転職したい人が職場に持っている「不満」

現在正社員で働く人に、勤務先に不満を感じていること、満足を感じていることを聞き、転職希望の有無別に分析しました。

「休日・休暇」や「職場環境（人）」は、「転職希望あり」の人では不満度が高いものの「転職希望なし」の人では一転「満足」要素として挙がっています。状況によって正にも負にも転じるということは、それだけ職場への満足度・エンゲージメントを左右する重要な要素ということです。

「休日・休暇」や「給与」などの労働条件は、直ちに改善することは難しいかもしれません。一方で、「職場環境（人）」は従業員・管理職・経営層への教育を行うことで意識・行動変革を促し、環境を改善していくことが可能です。



不満

満足

「オンボーディング」がなぜ必要か

中途採用者と企業では、入社後の活躍イメージにギャップがある

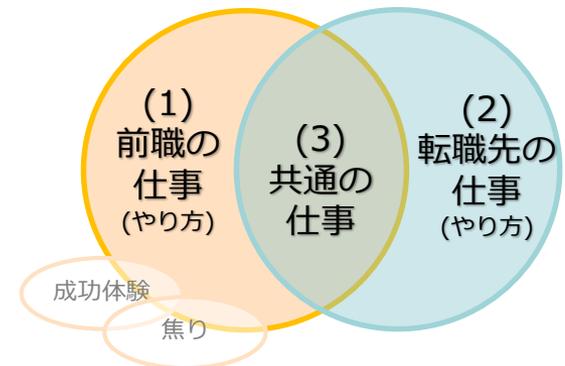
中途採用者は「転職先の企業へ自分が経験してきた能力をすぐに発揮して貢献しよう（しなければならない）」と思い、企業や上司は「今までの経験を生かしてすぐに貢献してもらいたい」と思っています。一見、お互いの認識は一致しているように見えますが、能力発揮の過程に食い違いが（エラー）が起こることが多いです。それぞれ、能力発揮の過程は自分自身／企業独自のやり方があるにもかかわらず、中途採用者は自分自身のやり方で貢献するのが求められていると勘違いしやすいのです。一方で、それは企業側（上司や同僚）にとっては、えてして受け入れがたいものだったりもします。

「前職の経験を活かして・・・」の前に気づくべきこと

例えば、中途採用者はまず右図(1)(2)(3)のどこで力を発揮すべきでしょうか？正解は、自分の経験と能力の範囲内ですぐに貢献できる(3)の共通の仕事です。そのためには転職先の仕事（やり方）をよく知ることが大切ですが、どうしても(1)を先に考えてしまうケースは少なくありません。中途採用者には、そこに気づいてもらわなければならないですし、企業側も気づかせなければなりません。

このような意識付け（教育）は、社会経験を持つ者にはやりにくいものではあるかと思いますが、しかし、リアリティショックを軽減し、早期の能力発揮を促すには入社時の導入研修やオリエンテーション等のプログラムの一環として入社直後に行なうことが重要です。

「中途採用者自身の期待」「会社からの期待」「上司や同僚からの期待」がどのようなもので、どのようにすればスムーズな組織への融合が図れるのかを「中途採用者自身」と「上司、先輩社員」双方に理解してもらおう取り組みが必要です。



▶オンボーディングとは

「船や飛行機に乗っている」という意味の「on-board」から派生した言葉。人事戦略としては、新規採用者の職場適用に必要なサポートを、本人だけではなく職場全体で行い、採用後から戦力化までを行う一連の受け入れプロセス。

▶オンボーディングの目的

既存メンバーと新メンバーを短期間で統合させ、組織の生産性を向上させること。

データ集

本資料の基になっている調査データ

DATA1.

個人調査

正社員転職に関するアンケート

▶▶▶対象：転職経験者、転職希望者

DATA2.

企業調査

正社員の中途採用活動に関するアンケート

▶▶▶対象：直近1年以内に正社員の中途採用を行った企業

調査期間：2019年12月6日～12月22日

有効回答：360件

調査方法：インターネットアンケート

調査対象：イーアイデム会員の18～49歳の男女で、下記の条件のいずれかを満たす者

【条件①】正社員への転職・就職意向がある

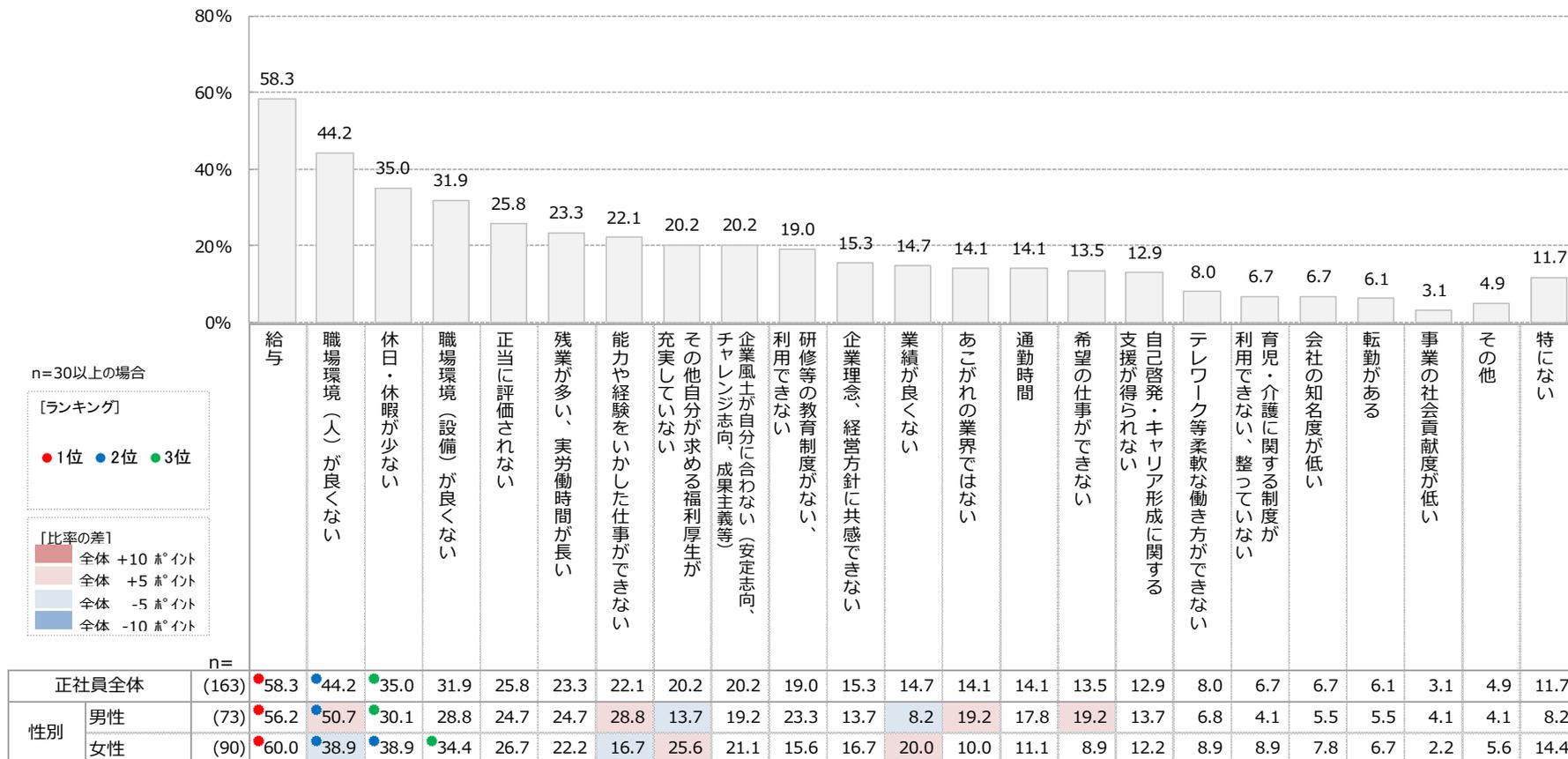
【条件②】2019年1月以降に正社員から正社員への転職経験がある

【条件③】調査時点で正社員での転職が決まっている

調査全文：<https://apj.aidem.co.jp/enquete/291/>

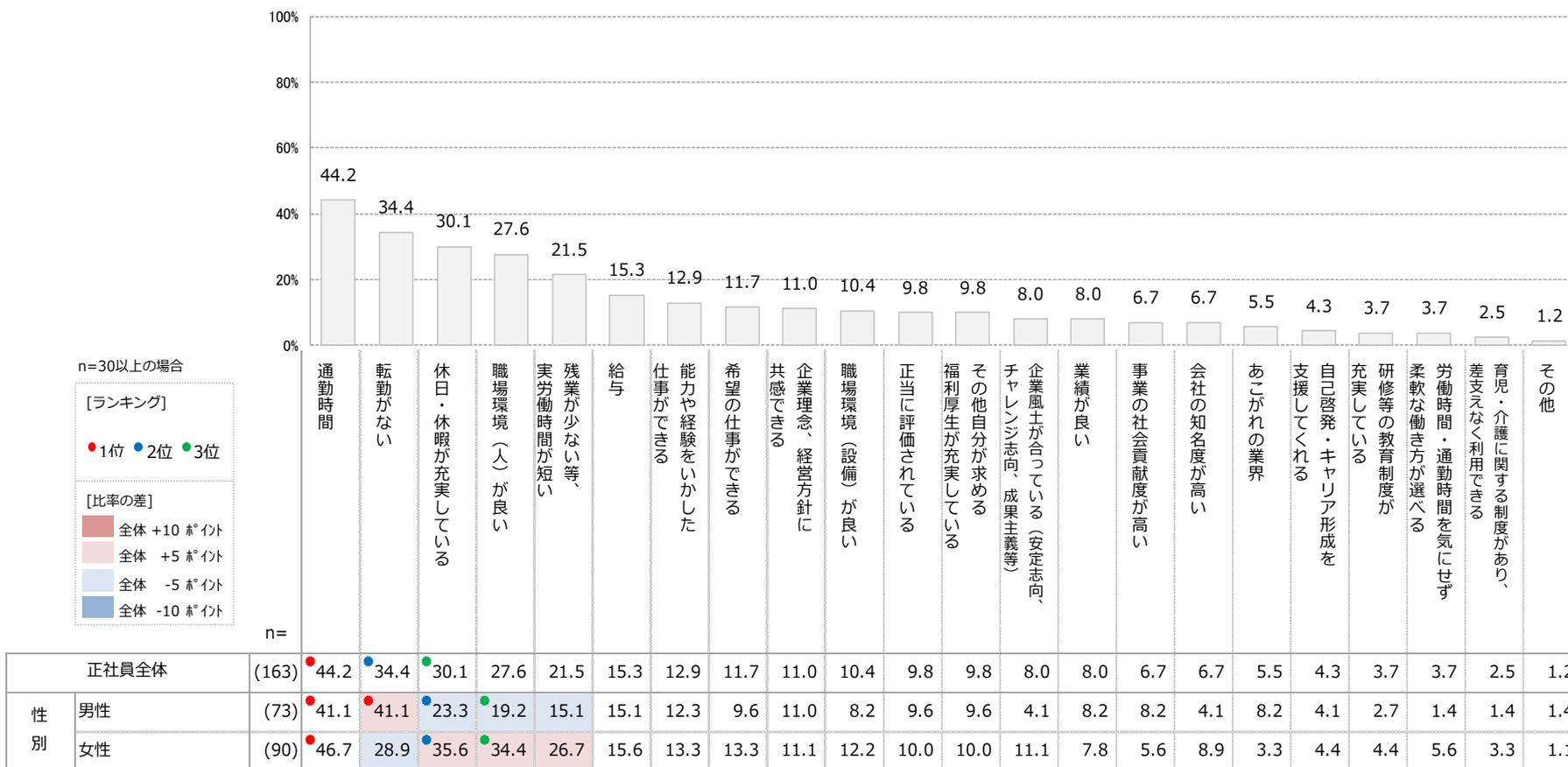
現在の勤務先で「不満」に感じること

—現在正社員で働いている回答者—



現在の勤務先で「満足」に感じること

—現在正社員で働いている回答者—



働くうえで重視するもの（1人3つまで）

1位 給与（53.3%）
2位 職場環境（人）が良い（40.6%）
3位 休日・休暇が充実している（38.3%）



n=30以上の場合

[ランキング]
 ● 1位 ● 2位 ● 3位

[比率の差]
 全体 +10 ポイント
 全体 +5 ポイント
 全体 -5 ポイント
 全体 -10 ポイント

n=		全体 (360)	給与	職場環境(人)が良い	休日・休暇が充実している	通勤時間	希望の仕事ができる	残業が少ない等、実労働時間が短い	転職がない	正当に評価される仕組みがある	職場環境(設備)が良い	能力や経験をいかした仕事ができる	柔軟な働き方が選べる	労働時間・通勤時間を気にせず	その他自分が求める福利厚生が充実している	研修等の教育制度が充実している	業績が良い	企業風土が合っている(安定志向、チャレンジ志向、成果主義等)	差支えなく利用できる	育児・介護に関する制度があり、支援してくれる	自己啓発・キャリア形成を	企業理念、経営方針に共感できる	事業の社会貢献度が高い	あこがれの業界	会社の知名度が高い	その他
性別	男性	(139)	47.5	31.7	35.3	28.8	17.3	15.1	19.4	13.7	12.2	12.2	5.8	12.9	9.4	7.9	5.0	0.7	3.6	4.3	3.6	1.4	0.7	0.0		
	女性	(221)	57.0	46.2	40.3	32.6	14.9	15.8	8.6	10.9	11.3	9.0	11.8	4.5	5.9	6.8	4.1	6.3	2.3	1.8	1.4	1.8	2.3	0.5		
用形態	正社員	(163)	60.7	38.0	41.7	27.0	12.3	16.6	12.3	13.5	11.0	13.5	6.1	6.7	4.3	9.2	3.7	2.5	2.5	3.7	3.7	1.8	0.6	0.6		
	非正規社員	(138)	50.7	42.8	36.2	34.8	15.2	14.5	13.8	11.6	13.0	7.2	13.8	9.4	8.0	5.1	3.6	5.8	3.6	2.2	0.7	0.7	2.2	0.0		
	働いていない	(59)	39.0	42.4	33.9	33.9	27.1	15.3	11.9	8.5	10.2	8.5	8.5	6.8	13.6	6.8	8.5	5.1	1.7	1.7	1.7	3.4	3.4	0.0		

調査期間：2019年11月6日～11月25日

有効回答：544件

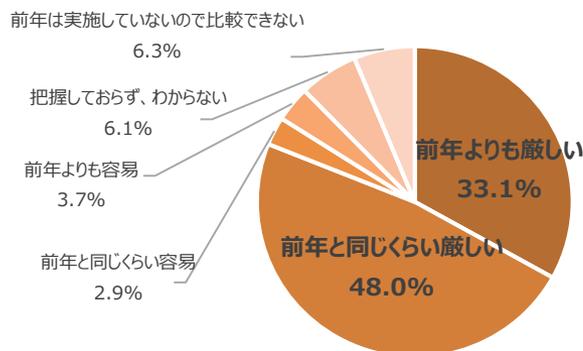
調査方法：インターネットアンケート

調査対象：直近1年以内に正社員の中途採用活動を行ったアイデム顧客企業

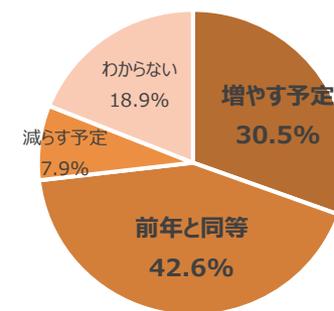
調査全文：<https://apj.aidem.co.jp/enquete/286/>

正社員の中途採用を行う理由 (%)	
欠員補充	85.7
業績の向上や事業拡大	36.4
将来の幹部候補やコア人材の獲得	24.3
年齢など人員構成の適正化	23.9
組織の活性化	19.3
働き方改革等の労働時間短縮化への対応	16.4
新規事業への参入	8.3
技術革新や研究開発への対応や推進	3.1
その他	0.7
わからない	0.0

直近1年間の正社員の中途採用活動



2020年の正社員の中途採用活動



採用予定人数に対する充足度



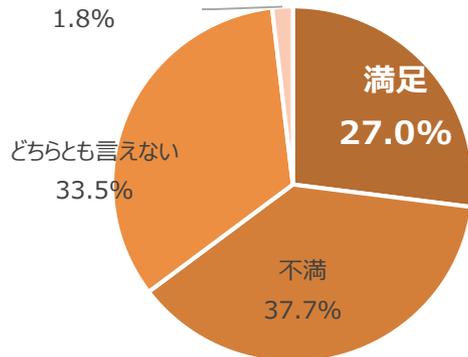
直近1年間で採用できた人数

		0人	1 ～ 5人	6 ～ 10人	11 ～ 20人	21 ～ 50人	51 人以上	平均 (人)	中央値 (人)
全体		5.2	55.0	15.1	9.8	8.6	6.4	14.6	4
従業員規模	29人以下	13.5	78.4	6.8	1.4	0.0	0.0	2.3	2
	30～99人	5.8	74.1	13.7	4.3	2.2	0.0	3.9	3
	100～299人	4.0	49.6	20.8	14.4	10.4	0.8	9.1	5
	300～999人	3.5	37.2	17.4	14.0	18.6	9.3	17.5	8
	1,000人以上	0.0	26.9	14.1	15.4	14.1	29.5	50.6	19



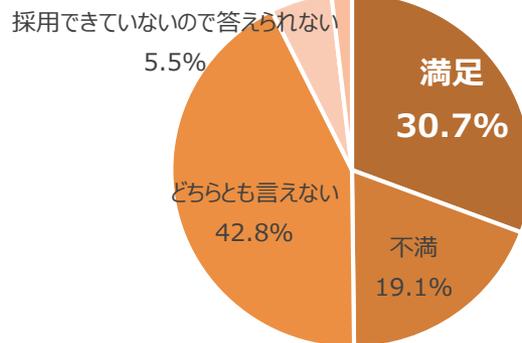
採用人数に対する満足度

把握しておらず、わからない

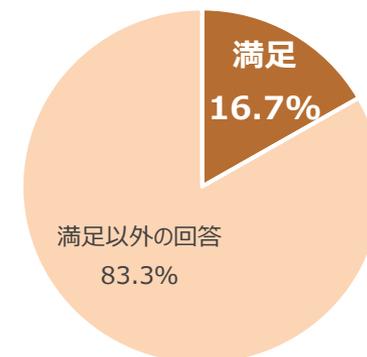


採用した人物の質に対する満足度

把握しておらず、わからない



人数と質の双方に満足している企業割合



中途採用活動にかかった費用

※人件費除く

費用の例：
求人広告費用、職業紹介の手数料、転職イベント参加費用、ホームページ等の整備費用、パンフレット印刷費用、会場レンタル代など

[比率の差]	
■	全体 +10 ポイント
■	全体 +5 ポイント
■	全体 -5 ポイント
■	全体 -10 ポイント

		0円	1円以上5万円未満	15万円以上30万円未満	31万円以上50万円未満	51万円以上100万円未満	101万円以上	平均 (円)	中央値 (円)	
全体	(355)	6.5	26.5	13.8	27.0	16.9	9.3	3,272,139	1,000,000	
従業員規模	29人以下	(65)	12.3	36.9	21.5	24.6	1.5	3.1	978,738	500,000
	30～99人	(94)	7.4	38.3	11.7	30.9	10.6	1.1	1,151,660	500,000
	100～299人	(91)	1.1	20.9	17.6	29.7	20.9	9.9	3,524,835	1,200,000
	300～999人	(58)	10.3	12.1	6.9	24.1	29.3	17.2	5,236,197	2,250,000
	1,000人以上	(47)	2.1	17.0	8.5	21.3	27.7	23.4	7,771,830	3,000,000

中途採用活動採用単価

採用できた人数÷
採用にかかった費用
= 1人当たりの採用単価

※採用できた人数が「1人」以上の企業かつ採用活動にかかった費用の数値記入があった企業を集計

		平均 (円)	中央値 (円)	
全体	(323)	450,817	200,000	
従業員規模	29人以下	(56)	417,874	150,000
	30～99人	(85)	348,083	214,286
	100～299人	(84)	714,369	250,000
	300～999人	(53)	351,053	166,667
	1,000人以上	(45)	311,406	184,615