

就職白書

2022

学生と働く組織のより良いつながりに向けて

新卒採用・就職活動において学生と働く組織のより良いつながりとは何か、
これから先の“みらい”はどのようになっていくべきか

人的資本経営の時代要請、リモートワークを中心とした働き方の変化など、働く組織を取り巻く環境は
目まぐるしく変化しており、新卒採用・就職活動においてもそれは例外ではない。

企業にとって以前にも増して「人材」が企業の競争優位性を担っていく現代において、
人材獲得・採用業務は益々重要なものとなっている。

昨年の『就職白書2021』では、個人と働く組織のコミュニケーションと相互理解の重要性、
そのための働く組織の情報開示と自己省察の必要性を示唆した。

人材の入社後の活躍・定着を見据え、いかにミスマッチのないマッチングを学生とおこなうことができるか。
そのためには働く組織のより一層の情報開示が必要不可欠であり、仕事と組織の生々しい実態を
学生側に伝えていく必要がある。

働く組織の情報開示がなされない理由、情報開示に影響している因子は何か。

構造的に紐解いていくと、「経営や現場（事業組織）との関わり」、「人事採用チームの目標や評価」などが
影響していることが示された。

経営や現場との関わり合いが充実しているほど、情報開示の質は上がり、採用成功に近づいていく。

会社が一体となって、採用の目的・重要性・課題意識を共有できているか。

そのために人事採用チームはどのように組織を動かしていくのか。

本レポートではより深い相互理解に向けた情報開示に向けて「社内での対話」に着目し、
採用チームが社内の応援や期待を獲得しながら新卒採用をより良いものへ改善する道筋を示していく。

経営や現場と関わり合いながら組織を動かし、定着・活躍に繋がる採用へ進化していくための一助となることを願う。

調査概要

就職白書2022

※【学生調査】【企業調査】について、現在と同様の調査は「2012年卒より実施」

【人事担当者調査】

■人事採用担当者調査

調査目的：新卒採用に関する採用活動実態を把握する

調査方法：インターネット調査

調査協力：株式会社インテージ

調査対象：調査協力会社のモニターにスクリーニング調査を行い、
新卒採用活動をしている人事担当者

調査期間：2021年12月6日～12月13日

集計対象人数：1425人

【学生調査】

■大学生・大学院生の就職活動振り返り調査

調査目的：就職に関する学生の活動実態を把握する

調査方法：インターネット調査

調査協力：株式会社クロス・マーケティング

調査対象：調査協力会社のモニターにスクリーニング調査を行い、
民間企業等を対象に就職活動を行った全国の
大学4年生・大学院2年生の男女

調査期間：2021年11月24日～2021年12月1日

集計対象：2022年卒—2868人

※大学生については、性別、専攻、所属大学の設置主体が実際の母集団に近づくよう、
文部科学省「学校基本調査」の数値を参照し、ウェイトバック集計を行った



CONTENTS

Part1

時代が求める人的資本経営と情報開示 4

- ① “人が活きる経営”の時代。変わる新卒採用 4
●経済産業省 島津 裕紀氏
- ② 情報開示のための人的資本の情報の見える化 6
●早稲田大学 大湾 秀雄氏
- ③ 情報開示における企業と学生の認識の差 8
- ④ ありのままの情報開示が入社後のギャップを防ぐ 10

Part2

新卒採用の「曖昧な情報マッチング」を生み出す構造とは 12

- ① 情報開示・情報収集のためには「経営・現場との関わり」「評価」「学び直し」がキーワード 12
- ② 採用チームの情報収集状況の実態 14
- ③ 採用チームと現場との関わり課題 16
- ④ 採用チームの業務目標・ミッション、評価の仕組み 18
- ⑤ 従来の考え方のアップデートと学ぶ姿勢 20
- ⑥ 経営との関わり 22

Part3

採用成功のための自己省察と情報開示の足掛かり 24

- ① 現場との関わりや社内対話から始める採用準備 24
●神戸大学 鈴木 竜太氏 ●ソミックマネジメントホールディングス 市川 雄一郎氏 ●大広 高山 翼氏
- ② 採用チーム構築の考え方 28
●人材研究所 曾和 利光氏 ●キュービック 鳥谷 雄治氏 初野 美咲氏
- ③ 入社後ギャップを生まないオンラインコミュニケーション 32
●SBCメディカルグループ 山口 雄介氏 ●PHCホールディングス 荒木 史代氏 中山 はるな氏 飯野 通氏
- ④ リアリティを伝えるオンラインインターンシップ 34
●Works Human Intelligence 池田 森氏 ●アレフ 森 宏祐氏
- ⑤ 採用成功のための自己省察と情報開示の足掛かり 36

Part4

相互理解を深める情報開示は、学生に何をもたらすか? 38

- ① 学生から見る企業情報開示 38
●人材研究所 曾和 利光氏 ●Great Place to Work® Institute Japan 荒川 陽子氏 ●ここだな 菅野 智文氏
- ② 企業の情報開示を受け止めるために 40
- ③ 自分に価値ある情報を得るために 42
●共英製鋼 照井 佑亮氏 ●現場サポート 土田 耶真氏

就職みらい研究所の主な調査 44

就職みらい研究所Webサイト 45

【企業調査】

■大学生・大学院生の採用活動振り返り調査

調査目的：新卒採用に関する企業の活動実態を把握する

調査方法：郵送調査(2022年卒・2021年卒はWeb調査を含む)

調査対象：全国の新卒採用を実施している従業員規模5人以上の企業 4787社

調査期間：2021年12月4日～2022年1月12日

回収社数：1588社

① “人が活きる経営”の時代。変わる新卒採用

世界的な潮流。人が活きるための「人的資本経営」

技術革新により、産業構造は目まぐるしい変化を遂げている。スキルや経験の陳腐化が加速し、個人が学び直しを進めていかなければ、人生100年時代を生き残れない。キャリア観の変容により、企業の人材との向き合い方にも大きな変化が求められている。終身雇用・年功序列を前提とした従来の雇用慣行は、まさに転換期を迎えている。

組織と人の関係性は、世界的にも変革が進んでいる。2020年8月に、米国証券取引委員会(SEC)は上場企業に対する「人的資本の情報開示」を義務付け、日本の経済界でも「人的資本経営」という考え方が注目を集めている。

これからの企業のあり方を示す「人的資本経営」とは何か。理解を深めるとともに、新卒採用とはどうあるべきなのかを考えていく。



経済産業省
経済産業政策局
産業人材課長 未来人材室長
島津 裕紀氏

多様化する個人の活躍と挑戦を促す、幅広いオプションの提供が求められている

事業構造・意識の変化から求められる企業の変革姿勢

人材を、管理の対象としての「資源」ではなく、「資本」と捉え、その価値を最大限に引き出す「人的資本経営」。注目が集まる背景には、3つの大きな変化があります。デジタル化、脱炭素化、コロナ禍による働き方への意識の変化です。

デジタル化では、従来現場で教え込まれてきた能力・特性とは根本的に異なり、AIやロボットと協調・補完していく力が求められています。役割変容ができなければ自分の仕事なくなる事態は、現実味を帯びています。また、脱炭素化に向けては、

既存事業にとらわれない大胆な構造転換が必要でしょう。それに伴い、人材ポートフォリオをいかにダイナミックに変えられるかが、企業価値を左右します。さらに、働き手の意識が変わり、リモートワークをはじめ働き方も一変する中で、企業は業務プロセスやコミュニケーションのあり方の見直しを迫られています。

これら3点は今まで、先進的な企業だけが進めているものでした。しかしコロナにより変化のスピードは加速。全企業にとって変革は待たなしです。

これまで、投資家による企業への投資判断の指標は、短期的に形として現れる売り上げや利益などの財務情報が中心でした。しかし、前述のような新たな動きにより、従来の財務情報だけでは、中長期的な投資効果・投資価値を評価しきれなくなっています。その流れの中で、多くの企業は、無形資産の重要性を理解し、情報開示に向けて動き始めています。しかし、経営戦略上最も重要な“人的資本情報”に関しては、開示が進んでいない現状があると感じています。

その背景として考えられるのは成長神話です。経済全体が成長していた時代では、就職すればその社内でジェネラリストとして育成され、年功序列によって安定が「保証」されていました。人事は管理部門と捉えられる傾向が強く、個人の能力・スキル、人の資本としての価値発揮に着目できていませんでした。中長期的な育成の中で、人事異動をはじめとする制度運用が中心となり、人事が本来持つ、人的資本を企業価値創造につなげる役割に貢献できてこなかった。「失われた30年」を経てもその価値観が変わらず、それが、日本社会全体の課題だと感じています。

社内への情報開示から、社外発信につなげていく

これから組織や人事が進めるべきは、社内への透明性のある情報開示です。ポジションごとの年収や、成果によって変わる報酬額、学び直しによって生まれるキャリアの選択肢。こうした、個人の能力を引き出す組織のあり方を社内に向けて浸透させることは、そのまま社外への発信につながっていきます。自社の価値、競争力の源泉はどこにあるのか。社内で議論を重ね、学生に対しても投資家に対しても、「自社はこうやって成長して

海外における人的資本情報の開示に関する動向

人的資本の開示に関する諸外国の主な動向

【アメリカ】

●サステナビリティ会計基準審議会(SASB)

— 2019年に改訂版スタンダードを公表し、人的資本の領域についても、重要な項目の開示を要求。

●米国証券取引委員会(SEC)

— 2020年8月に、企業に対して人的資本に関する情報開示を義務化。2021年3月にESG開示基準の見直しに向けた意見募集を行った。

【ヨーロッパ】

●国際標準化機構(ISO)

— 2019年1月に、Human Resource Managementに関して、社内で議論すべき／社外へ開示すべき指標を整理。

●ヨーロッパ連合(EU)

— 2014年の非財務情報開示指令(NFRD)において、従業員500人以上の企業に対し、「社会と従業員」を含む情報開示を義務づけ。2021年4月には欧州委員会(EC)が対象企業を拡大し、開示内容をより詳細にする非財務情報開示指令の改定案を発表し、人的資本をはじめとする無形資産に関する情報も開示する方向性。



いく」と説明していくことが大切です。

人材戦略は経営戦略の実現を支えるという目的がある一方で、組織の強みが経営戦略を形作ることさえもあります。人材戦略と経営戦略は双方向性が重要ですが、現状においてうまく連動している企業はほとんどないと言っていると思います。各種調査やヒアリングでは、経営戦略との接続や情報開示を「できている」と回答する企業は多くありますが、そのレベル感・解像度にはばらつきがあります。人材戦略は10年タームと長期で考える一方、経営戦略は3年単位のものが多い。両者をマージさせる難しさに悲鳴を上げている企業こそが、人材戦略と経営戦略の連動に向けて動き出している証ではないかと見ています。

キャリアの選択肢と学び直しの機会を増やしていく

新卒採用においては、入社後の活躍・定着を見据えた採用・育成こそ、人事部全体で対応すべき課題になっていくべきです。「この会社では自分のやりたいことが実現でき、会社の方針とも重なっている」。その感覚を社員が持てなければ、学生に伝えることはできません。社内で、経営戦略とそれを支える人材戦略、社員に求められる行動や姿勢を議論し、メッセージとして伝えていく。それができていない企業が、学生に向けて表面的な開示をしても、入社後の早期離職につながるだけでしょ。

企業がすべきは、活躍の場とスキルアップの場を多様化させ、幅広いオプションを提示することです。兼業・副業が広がり名刺を複数持てる、在宅でワークライフバランスがとれるなど、どんな観点でもいい。学生や社員、個々のやりたいことが多様化する中で、選択肢があること、人材の価値を最大限発揮させる機会があることが大事だと思います。

新卒採用では、分野別採用の導入や、博士人材の採用に力を入れる企業が増えるなど、各社の工夫は進んでいます。しかし、日本の就職面接では、学生時代に培ってきた自分の専

門性や実務に生かせる経験をアピールする機会がなかなかありません。これからは、本人の専門性や経験を企業のミッションとすり合わせ、本人に合ったキャリアパスを柔軟に考えていかなければいけません。

企業と学生とのマッチングを深める上で、実務が伴うインターンシップの戦略的な活用は、時間がかかってでも取り組むべきテーマだと考えています。一方大学側は、学生が在学中から職業能力を磨けるようなルートをもっと広げてほしい。そうした機会提供ができる大学に人気が集まれば、危機感を持つ大学が生まれ、健全な競争サイクルにつながるでしょう。

さらに今後は、大学に何回も入り直す社会になっていくのが望ましいと考えています。実務経験を積んで30代で大学に入り直し、違う専門の勉強をするのもいい。大学を卒業せずに就職して、また戻る人がいてもいいと思います。あらゆる形で行き来できれば、多くの人々がマスターやドクターを持ち、各フェーズで専門性を発揮できるようになります。海外において、学部新卒採用で就職すればキャリアは安泰というモデルはほぼありません。変わるのには本当に大変だと思いますが、変わらなくてはいけないときが来ていると思っています。

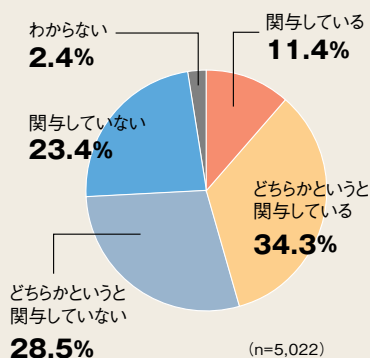
企業側は、経営戦略を実現するという観点から、不足する人材のスキル、専門性、パフォーマンス発揮につながる行動・性格特性について社内で議論を深めていかなければいけません。どんな人材を確保し、そのための社内環境をいかに整備していくか。これまでの目標修正を、最終責任者たる経営者が自分自身の決断でもって進めることが重要になるでしょう。

Profile●2004年 経済産業省入省。航空機産業政策、新エネルギー政策、原子力政策などの担当の後、大臣官房総務課政策企画委員を経て、2021年より現職。経産省の人材政策の責任者。人的資本経営の推進、多様な働き方の環境整備、リスキル政策などを担当。

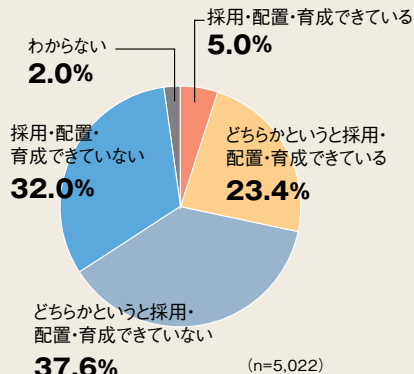
人事

人事部門が経営戦略の意思決定に「関与していない」「どちらかといえば関与していない」と答えた企業は半数以上。3割の企業が、経営戦略の実現に必要な人材を、採用・配置・育成できていない

① 経営戦略への意思決定への人事部門の関与



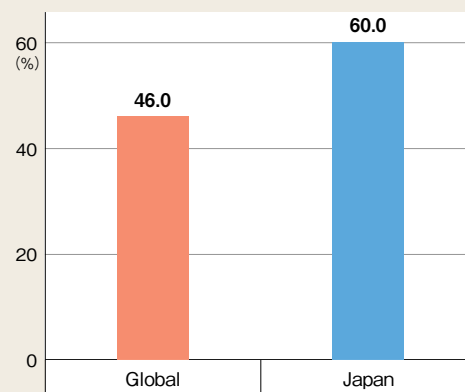
② 経営戦略の実現のために必要な人材の採用・配置・育成状況



人事

人事部門を価値提供部門ではなく、管理部門と考えている者が、日本では6割。グローバル平均に比べ15ポイント高い。

③ 人事部門を管理部門と見なしている者の割合



出所：「第1回 人的資本経営の実現に向けた検討会」令和3年7月経済産業省 産業人材課 事務局説明資料(日本の人事部「人事白書2021年」より作成)

出所：「第1回 人的資本経営の実現に向けた検討会」令和3年7月経済産業省 産業人材課 事務局説明資料(KPMG「Future of HR 2020 岐路に立つ日本の人事部 変革の一手」(2020年4月)より作成)

② 情報開示のための人的資本の情報の見える化

企業の自主性に委ねられる人的資本情報開示

HRデータ活用が企業の自社理解力を深める

経営戦略と人材戦略・採用戦略は密接にかかわり、その重要性はますます高まっている。人材は企業の競争優位性の源泉であり、特に投資家の企業への投資判断の重要情報として「人的資本の情報」が挙げられている。そのきっかけとして、米国証券取引委員会(SEC)は上場企業への「人的資本の情報開示」の義務づけを決定。開示要請の強まりは、日本企業を含め、世界的な人的資本経営への注力を加速させている。

では、企業は情報開示をどう進めるべきか。SECは「人材の誘致、育成、維持」を例示しているが、具体的な項目については企業の自主性に任されている。企業が利用できるガイドラインとして、ISO30414(※)が示す「開示情報に盛り込むべき11領域(下記表)」を参考とする企業は多い。ただ、あくまでもSECは、最適解は企業によって異なるという基本方針に立つ。自社の人的資本戦略を自ら規定すべく、深い自己省察の必要性を示唆しているといえる。

日本企業においても今後、人的資本情報の開示が求めら

れる機運は高まってくると考えられる。開示が遅れている現状(グラフ①人的資本情報の社外開示は約15%)において、人的資本データを可視化し、分析によって組織課題の解決への意思決定につなげる手法「ピープルアナリティクス」が、開示を進めるためのキーになっていくだろう。

従来の日本の雇用慣行では、人材を中長期的に囲い込む採用・育成のあり方がとられてきた。入社後の業務内容や得られる経験などは入社後の育成の中で伝え養っていくため、入社前の段階で詳細な情報開示を行う必要がなかった。さらに、新卒社員の採用は入社後の活躍に時間を要するため成果として示すのが難しく、多くのケースでKKD(勤・経験・度胸)による運用がなされてきたのが実態だろう。

しかし技術革新により、HRデータの収集・蓄積を可能とし、統計的手法を用いた分析手法も広がってきた。新卒採用においても、データや事実に基づき入社後の活躍まで見据えた人材マネジメント戦略を立てることが可能になっている。ピープルアナリティクスの活用は、適切な人材に対する環境と育成のあり方を知り、分析から戦略立案、実行、振り返りのPDCAを回していくことにつながるだろう。

(※)国際標準化機構の国際規格

国際標準化機構(ISO)が2018年に発表した 人的資本に関する情報開示のガイドライン

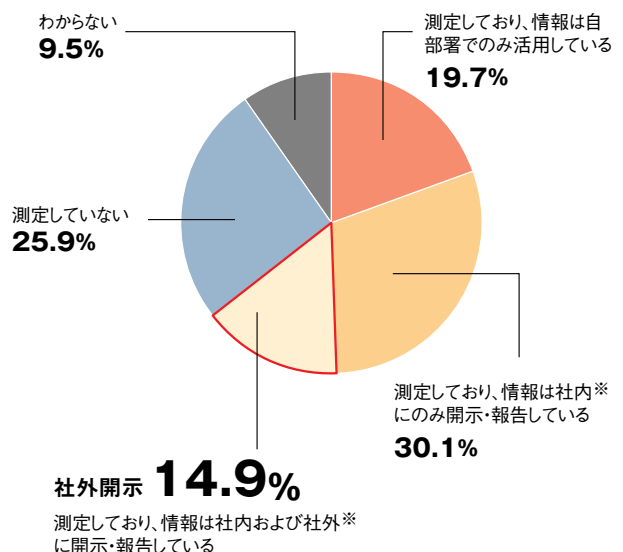
11 領域	具体的項目の概要
1.コンプライアンスと倫理	ビジネス規範に対してコンプライアンスが遵守されているか
2.コスト	総人件費、外部人件費、平均給与と報酬、採用コストなど
3.ダイバーシティ	年齢別・性別の労働者数、障がい者の数、経営陣のダイバーシティなど
4.リーダーシップ	従業員の管理職への信頼性、リーダー育成など
5.組織文化	エンゲージメントなど従業員満足度と従業員定着率など
6.組織の健康、安全、福祉	労災の数、研修に参加した社員の割合など
7.生産性	人的資本の生産性と組織パフォーマンスへの貢献度合いなど
8.採用、異動、離職	各ポジションの候補者数、内部異動率、離職率、離職理由など
9.スキルと能力	人材育成・人材開発コスト、従業員一人当たりの研修時間など
10.後継者育成	対象ポジションに対し、後継者がどの程度育成されているか
11.労働力確保	従業員数など

出所:ISO 30414「Human resource management — Guidelines for internal and external human capital reporting」(2019)を参考に作成

企業 社外まで広げて
情報開示している企業は約15%

① 「ISO30414」主要11領域の 人的資本情報の測定・開示状況

※社内:経営層、関連部署、従業員など ※社外:株主、投資家、取引先、顧客など



出所:リクルート 人的資本経営と人材マネジメントに関する人事担当調査(2021) 第1弾:「ISO30414」に基づいた主要11領域の調査結果



ピープルアナリティクス活用による 人材育成への投資が、企業の魅力に直結する

早稲田大学政治経済学術院
教授
大湾 秀雄氏

人材データベースがサポートする社員の動機付けと再教育

技術革新により人材データの収集・蓄積・分析ができるようになったことが、ピープルアナリティクスを大きく前進させています。人材不足が深刻化する中、採用や離職対策のためにデータを活用する動きが広がり、今では、異動配属の検討や社員の育成、経営判断に活用する動きも一般的になりつつあります。

ジョブ型雇用の導入も動き始める中、人事制度改革の補完的な役割としてピープルアナリティクスが求められている現状もあります。自分の市場価値を高め、外部労働市場でも評価されるには、仕事が標準化され、自分の経験・スキルが整理された情報記録として残っていることが重要になります。年功序列という長期のインセンティブが効かなくなり、能力に応じた給与の支払いやスキルアップといった短期のインセンティブが求められるようになっており、会社側にはデータ蓄積を通じ、市場メカニズムを使ったインセンティブ付けが求められているのです。

技術革新は、今まで有効だったスキルの陳腐化と、新たなスキル取得の必要性を加速させました。そこで重視されているのが社員の再教育です。大手企業では社内外のEラーニング講座を集めたマネジメントシステム(LMS)を構築するなど、取り組み事例も増えています。LMSにピープルアナリティクスに基づくリコメンド機能を加えることで、社員は自分のキャリア志望に沿って必要な講座を簡単に見つけられ、企業側にとっても、社内にどのスキルを持った人材がどれだけいるかを把握できるようになる。経営戦略立案において、どの職種人材が何人必要かという見通しと現在の社内のタレント構成を掴んで、初めて、外部採用と社内育成への投資を計画できるようになるのです。そういった人材戦略に関する情報は、今後企業が投資家に開示することも求められるようになるでしょう。

ピープルアナリティクスで採用の取りこぼしを避ける

採用において、ピープルアナリティクスの最大の目的は取りこぼしを減らすことにあります。本来採るべき人材を落としてしまうことは、大きな機会損失です。

取りこぼしを避けるために企業は自社独自の指標で人材を選ぶべきでしょう。業種や職種によって、ハイパフォーマーの行動特性は異なります。ピープルアナリティクスを活用することで職種ごとの選抜指標を作り、適性のある人材と全員面接することで、取りこぼしはある程度防ぐことができます。インターンシップや説明会など各チャネルで集まった人材を分析することでその後の採用戦略に生かすこともできるでしょう。

採用におけるバイアスの修正にもピープルアナリティクスは有効です。人は自分に似た人間を高く評価する傾向があり、こ

れが多様な人材採用のネックになっています。こうしたバイアスを避けるには、同じ人を複数人で見えるチームでの採用や、採用結果をきちんとチェックする仕組みが重要です。ピープルアナリティクスにより、各面接官がどういう人に対してどんな評価をしたかを分析できる。バイアスがあれば面接官本人にフィードバックでき、本人に意識させることができます。

育成に投資している企業にこそ、優秀な人材が集まる

ピープルアナリティクスには3つの必要な要素があります。一つは社内の声をきちんと聞き課題を見つける力。2つ目はデータを分析するスキル。3つ目がデータを解釈する力です。一人や二人でできる試みではないので、経営陣のバックアップが必要です。多くの企業が、人事部にいる人だけでは分析能力が足りないため、マーケティングなど他の部署から統計的な分析ができる人を連れてきて、一緒になって議論しながら分析をしています。その中でだんだん解釈する力が高まってくる。研究会に行き、外の専門家の教を請うことも有効でしょう。

これからの採用は、人事主導型ではなく、現場の関与が増えてくるでしょう。配属に関しても現場の意向を聞きながら配属を決める。そうした動きの先にあるのは「マッチングアルゴリズム」だと考えています。マッチングアルゴリズムとは、現場による“ほしい人材”と、社員による“行きたい部署”の情報を使い、最適な配属先を決めていくというもの。これを進めるには、現場は候補者の人材データに自由にアクセスして情報を取れる必要があり、一方の社員にも、職務記述書など現場の具体的な業務内容を知る必要が出てきます。新卒採用にマッチングアルゴリズムを導入したある企業では、候補者に対して各現場が業務内容や目標、育成計画をプレゼンし、候補者側が自己の強みやキャリア目標を現場側にプレゼンするようになりました。こうした配置の仕方を通じて、社員のキャリア意識が高まり、異動配置結果に対する納得感を得るようになるのです。

人材育成の重要性が認識される中でも、そうした情報の開示はなかなか進んでいません。しかし、入社後にどんな成長機会、学ぶ環境があるか、仕事を通じて自分の市場価値をどれくらい上げられるのかは、企業の魅力に直結する重要な情報です。社員の成長に投資している企業にこそ、優秀な人材が集まってくる。新卒採用市場においては、人的資本投資をどの企業もこぞってアピールするような、健全な競争が起こってくれば良いと考えています。

Profile●(独)経済産業研究所ファカルティフェロー、ピープルアナリティクス&HRテクノロジー協会理事。スタンフォード大学Ph.D.(ビジネス)。ワシントン大学助教授、青山学院大学教授、東京大学教授などを経て2018年から現職

③ 情報開示における企業と学生の認識の差

情報が十分に伝わりきっていない現状をどう変えていくか？

必要な能力、業務内容の 詳細情報は伝わらないまま

大きなトレンドとして人的資本情報の開示の機運が高まっているが、新卒採用における情報開示の現状はどうなっているのか。

『就職白書』ではこれまでも、新卒採用の「曖昧な情報マッチング」の課題を指摘してきた。新卒一括採用は、終身雇用・年功序列による中長期教育を前提とし「真っ白な状態」で入社するものとされてきたが、従来の終身雇用が崩れ始め、人材流動性が高まる現在において、「その会社に入ればどのような能力が身につくのか」「どれだけ成長できるのか」が働き手のインセンティブとして重要となる。しかし、いまだその情報開示は十分に進んでいないのが現状だ。

2022年卒においても、企業が提供した情報と学生が知ることができた情報をそれぞれ調査した(グラフ①)。多く

の項目において、企業側の多くは開示していると認識しているものの、学生側の多くは知ることができていないと認識していることが分かる。「社内研修・自己啓発支援の有無とその内容」に関しては、約8割の企業が「提供している」と回答している一方で、「知ることができた」と回答した学生は約2割。学生にとって、入社後にどのような研修機会、学びへのサポートがあるかは重要な情報だ。目まぐるしい技術刷新により必要なスキルは数年で陳腐化していく。入社後の学び直し、市場価値を高めるための自己啓発が重要な今、企業としてどのように個人を支援してくれるのか、学生が「知ることができた」と実感するレベルの情報がなかなか届いていないことが分かる。

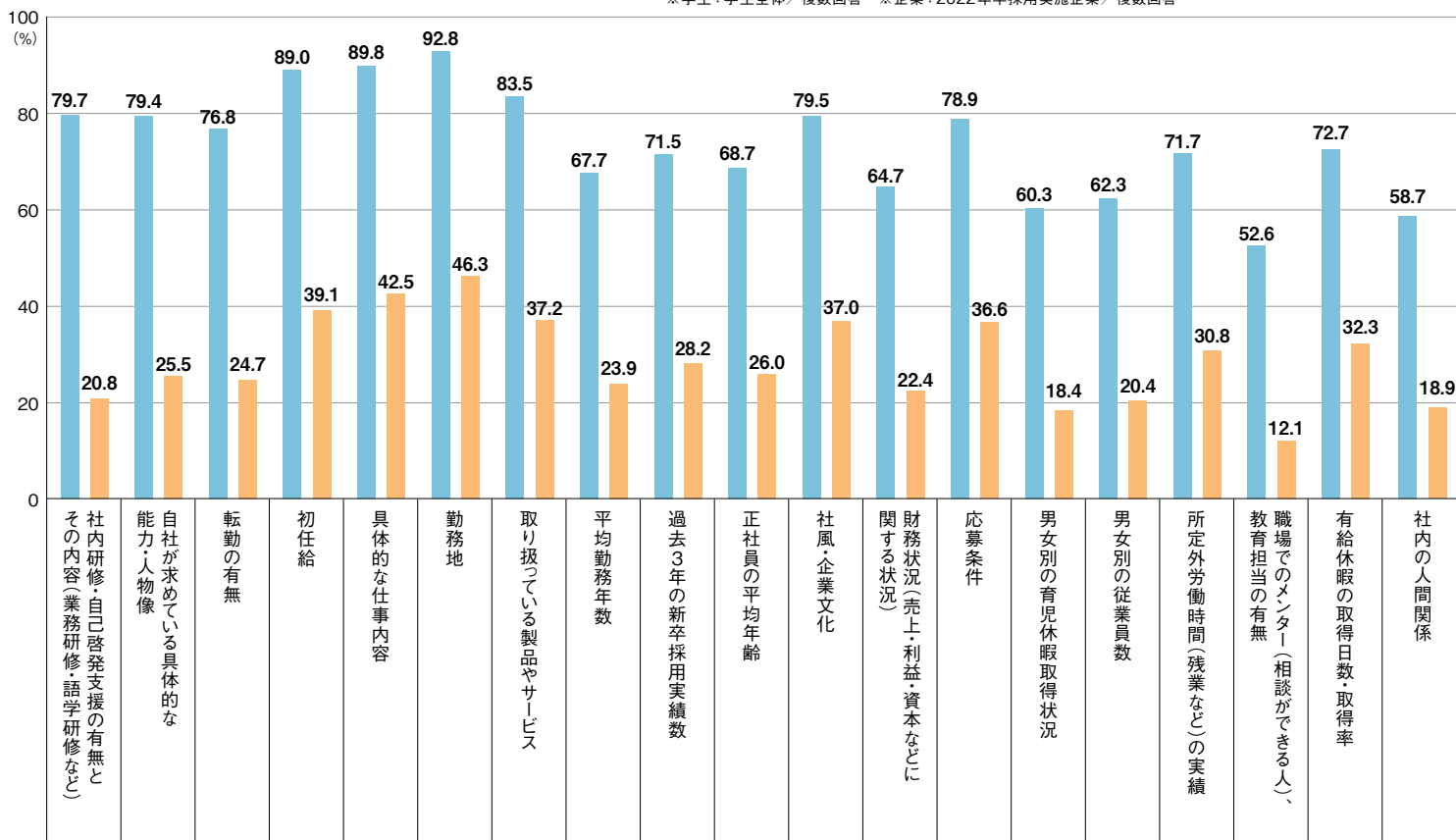
「求める具体的な能力・人物像」は8割の企業が「提供した」と回答したのに対し、「知ることができた」学生は約2割。「具体的な仕事内容」においても、企業側と学生側のかい離は大きい。どのような能力が必要で、どのような業務・役

学生

「社内研修・自己啓発支援の有無」「求めている具体的な能力・人物像」に関しては 約8割の企業が「情報提供した」と回答したのに対し、「知ることができた」と回答した学生は20～25%

① 企業が提供した情報と学生が知ることができた情報

※39項目のうち、30ポイント以上の差が見られる上位25項目を抜粋
※学生：学生全体／複数回答 ※企業：2022年卒採用実施企業／複数回答





割を担うのかが分からないまま、就職活動を進めている学生の状況が読み取れるだろう。

実態を知った上で意思決定をしたい学生

新卒採用担当者に向けた調査では、内定出し前と内定出し後での情報開示について聞いた(グラフ②)。求めている人材要件や能力、仕事や組織の実態の開示について、「十分にできている」と回答したのは内定出し前で6.2%。内定出し後でも8.3%と、1割未満に留まっている。「ややできている」は約4割との回答であるが、中途半端ではなく「十分に」情報開示ができているからこそ、入社後のミスマッチを減らすことができるはずだ。「あまりできていない」「できていない」「全くできていない」の合計が内定出し後でも2割以上となっており、入社後まで実態が分からない新卒入社者が一定数いると考えられる。

実際に就職活動を終えた学生の声にも、「仕事や企業の実

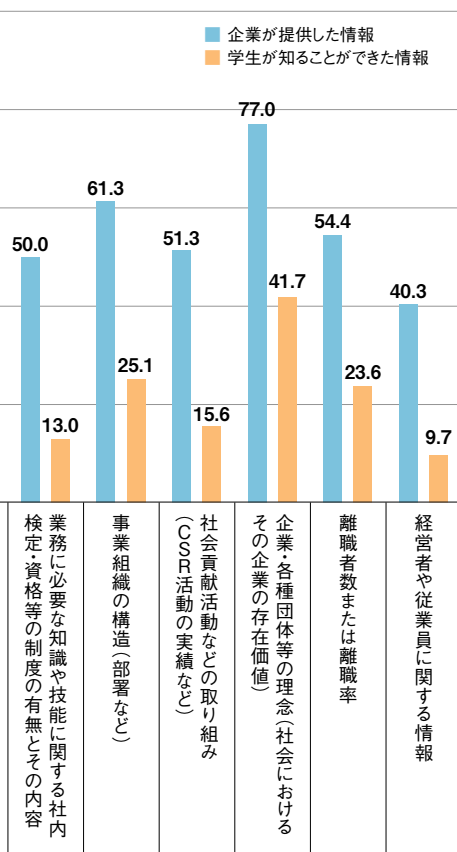
態についていいところも悪いところも知れたほうが、入社に向けて安心につながる」という意見が寄せられている。コミュニケーションツールの普及で情報の受発信はますます容易になっている。だからこそ、企業の組織課題、仕事の難しさや困難などの情報がオープンになっていないと、「隠しているのではないか」「私たちのことを信頼していないのではないか」と不安に思う学生が出てくるのだろう。

『就職白書2021』では、組織や仕事についてネガティブな情報を含めて誠実に応募者に伝える、現実主義的な情報開示^(※)として「RJP (Realistic Job Preview)」の考え方を伝えてきた。学生は企業の内情を知った上で、納得できる意思決定をしたいと考えている。

次項では、企業の採用情報提供を学生がどう受け止めているのかを、より詳しく見ていきたい。

(※)『エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性』(金井 1994)より

企業

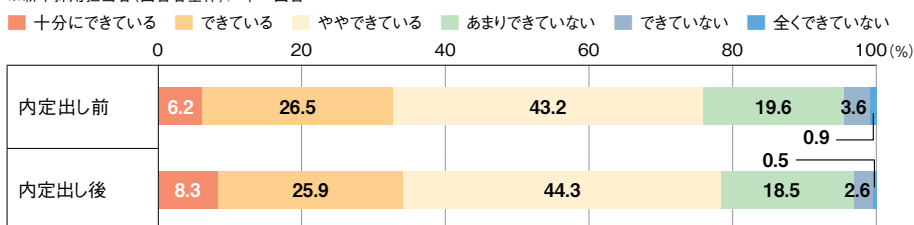


人事

情報開示を「十分にできている」と回答した企業は、内定出し前・後ともに10%未満

② 求めている人材要件や、能力、仕事や組織の実態についての具体的な情報開示

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答



情報開示がない企業は、学生を信頼していないと感じる

● 小売業内定・舞台芸術学部

仕事内容や働き方、企業の現状について、いいところも悪いところも含めて知っておくことは、入社後の安心感につながります。ギャップによる早期退職も起こりやすく、企業にとってメリットは大きいのでは。でも就活では、入社後の業務が不透明だったり、企業側が伝えたい情報だけ開示しているのではと勘ぐってしまったりすることが多かった。「学生のことを信頼していないのだな」と感じてしまいました。

仕事の大変さを知った上で、入社を決めることが大事

● メーカー内定・法学部

内定先の企業は、採用ホームページに「仕事でつらかったこと」を部署別、職種別に詳しく載せていました。社員の方にも海外出張での苦労話を聞くことができ、その上で、会社の方向性に共感して入社を決めたので納得感がありました。入社後の仕事内容についても、2年目までの業務内容と3年目以降のキャリアの選択肢など、年次ごとの責務や役割も説明してもらい、入社に向けて不安なく過ごせています。

④ ありのままの情報開示が入社後のギャップを防ぐ

RJPが生み出す、企業と個人の関係性とは？

「こんなはずじゃなかった」は 事前の想定不足からくる

企業は提供していると感じていても、学生は知ることができていない。P8の調査ではそんな実態が見て取れた。

では、企業のありのままをリアルに伝えるRJP実践の観点で、企業の採用情報を学生はどう受け止めたのだろう。学生への調査(グラフ①)では、「課題や弱み」「実態や事実」「仕事のつらさ」「短所」などの開示しづらそうな情報を十分に示してくれたという声は、全体の6割前後という結果が出た。約3割は「どちらともいえない」、1割程度はこうしたネガティブな情報を十分に伝えてもらっていないと回答している。

入社前に実態を伝えることにどのような効果があるのか。事実をありのまま伝えることが重要とするRJP理論では、事前に会社のリアルな情報を伝えることで、入社後の「こ

んなはずじゃなかった」「聞いていない」といったショックやギャップを予防すると指摘する。

RJPへの懸念としてよく挙げられるのが、「応募者自らが事前に選抜を行うセルフクリーニングによって、母集団が小さくなり、優秀な人材と出会う機会も少なくなるのでは」というものだ。しかし、RJP理論の研究者Wanousらは、その仕事に適した応募者の減少にはつながらないと実証実験によって明らかにしている。

RJPは新卒入社後の現実への捉え方にもかわる

情報開示不足による曖昧なマッチングは、入社後のリアリティショックにつながる。直近3年以内に離職した新卒入社者の離職理由に関する調査(グラフ②)を大別してみると仕事とのミスマッチ、組織とのミスマッチが離職につながっているということが分かる。

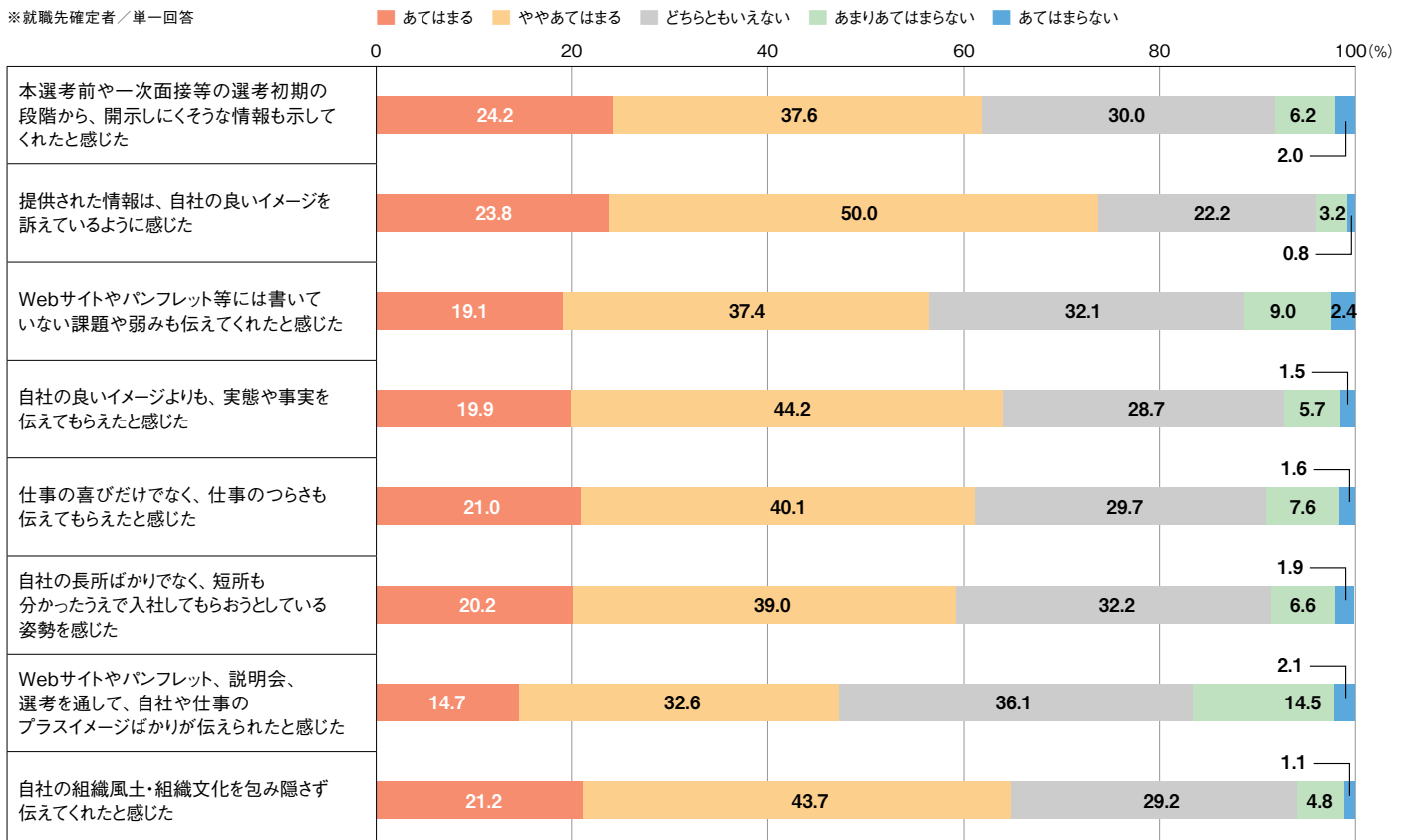
仕事とのミスマッチでは「仕事内容が合わない」が半数近

学生

包み隠さず、仕事のつらさや会社の課題や短所も含め
情報提供・開示が行われていると感じている学生は、全体の6割前後

① 企業の採用情報提供に対する学生の受け止め方

※就職先確定者／単一回答





くを占め、次いで「労働条件」「自分の技能・能力が活かせない」「ノルマがきつい」が続く。仕事合わない、思った以上にきついなどということは、実際に仕事を経験してみないと分からない部分も大いにあるかもしれない。しかし、学生が主体的な選択をできるようにするためにも、具体的な情報開示に努めたい点だといえる。

組織とのミスマッチでは「人間関係」「賃金」「会社の理念、文化、風土、慣習と合わない」などが挙げられる。会社の理念や文化、風土は入社後体験に色濃く影響するものであり、多角的に伝えることが重要だ。「会社の将来性がない」などは、ビジネス環境の変化に起因している場合もあるだろう。入社後に若手社員が会社の将来性のなさを感じたとき、本人がそれを「入社後ギャップ」と捉えるのか、「立ち向かうべき課題」と捉えるのか。どちらになるかは、ビジョンがすり合っているかや、事前にビジネスの現場の生々しさを伝えられているかどうかで変わってくる可能性もある。

オンラインで企業と学生の相互理解を深める工夫を

今はコミュニケーションがオンライン化したことにより、企業からは、「社員の人柄や魅力」「職場の雰囲気や組織風土」を伝えづらくなったとの声がある（グラフ③）。把握しづらい情報としては学生の「人柄や魅力」がもっとも高く、言語化が難しいと思われる情報のやりとりで課題を感じているといえる。

これらの調査結果から、これまで対面コミュニケーションで担保できていた（あるいは、できていると思っていた）曖昧な情報の補完は、オンラインでは難しいと感じられていることが読み取れる。どう情報開示していくかを改めて見つめ直す必要があるだろう。

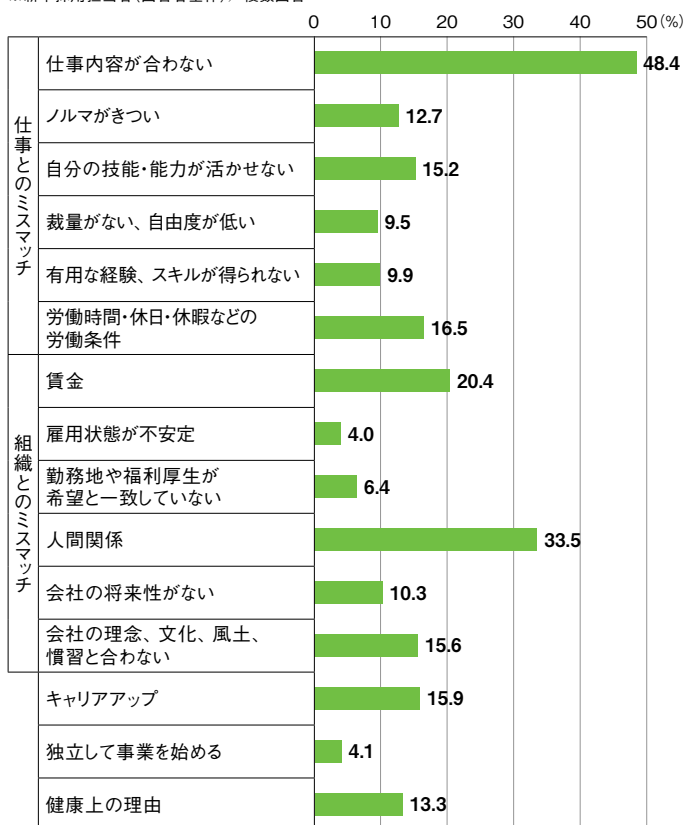
Part2では、「曖昧な情報マッチング」を生み出す構造について見ていきたい。

人事

離職理由のトップは「仕事内容が合わない」で5割近い数字に

② 直近3年以内に離職した新卒入社者の離職理由

※新卒採用担当者（回答者全体）／複数回答

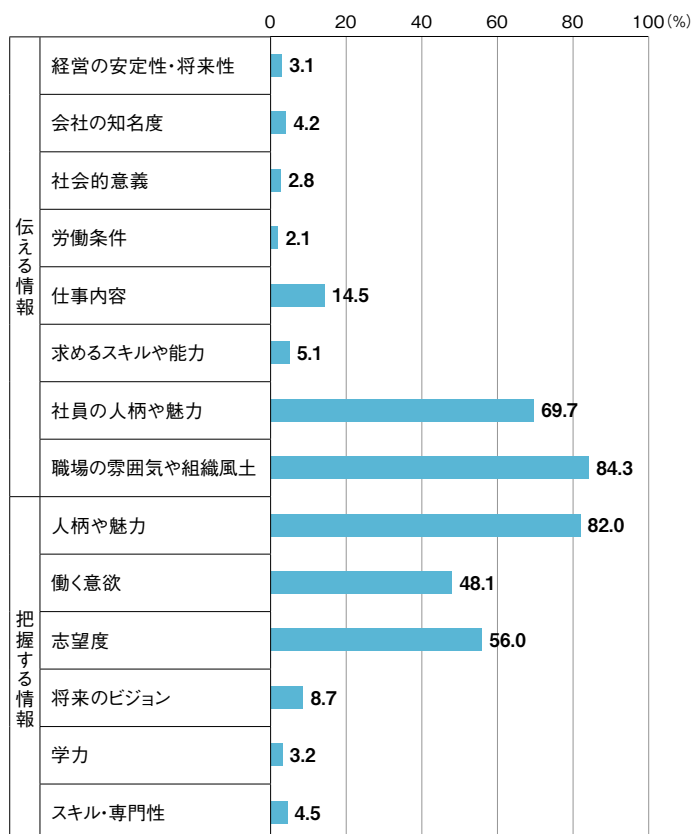


企業

Web選考で伝えづらくなった情報、把握しづらくなった情報ともに「人柄や魅力」が上位を占める

③ Web選考で対面選考と比較して伝えづらくなった情報、把握しづらくなった情報

※面接(Web)実施企業／あてはまるもの：複数回答



1 情報開示・情報収集のためには「経営・現場との関わり」

「曖昧な情報マッチング」「入社後ギャップ」はなぜ起こるのか？

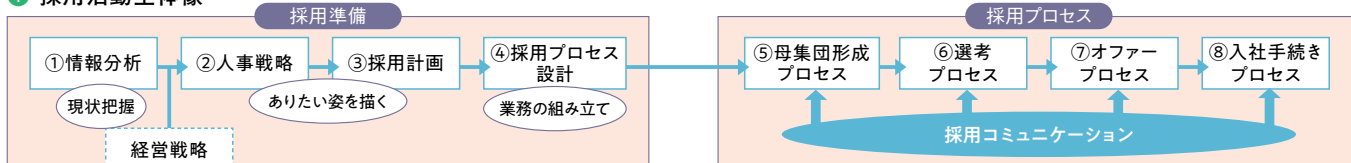
『就職白書2021』で「採用準備(情報収集)」や「情報提供の率直さ」が最終的な採用満足度につながることを示した(図①②)。入社前の率直な情報提供、情報開示がなされなければ、入社後ミスマッチの可能性は必然的に高まる。(※)

では新卒採用における「曖昧な情報マッチング」「入社後ギャップ」はなぜ起こるのか。情報開示がなされない構造的な背景や理由はどこにあるのか(P13グラフ③)。その理由を人事採用担当者に聞いてみたところ、「情報開示する内容を整理していない」「応募数が減少する懸念がある」「開示する文化(慣習)がない」などの要因が挙げられた。情報開示がなされず入社後ミスマッチが増えれば、「こんなはずではなかった」という離職が増え、人材獲得への長期的なコ

ストが大きくなり、採用の非効率化につながる。しかし、採用現場では入社後の中長期的な視点よりも、目の応募数、採用人数の確保が優先されるケースもあるのではないだろうか。ではなぜそのような実態があるのか。要因は様々なものが絡み合っていると考えられる。

情報開示がなされない理由を紐解くため、人事採用担当者にインタビューを実施。そこでは、経営や現場の新卒採用に対するコミットメント・協力姿勢、採用の目標と評価の仕組み、現状把握のための情報収集や分析の充実度などが大きく影響してそうだとわかった。「人事戦略が経営と人事部上司しか共有されず新卒採用が突然スタートし、採用チームは十分な準備ができない(製造業)」「会社の描く人材

① 採用活動全体像

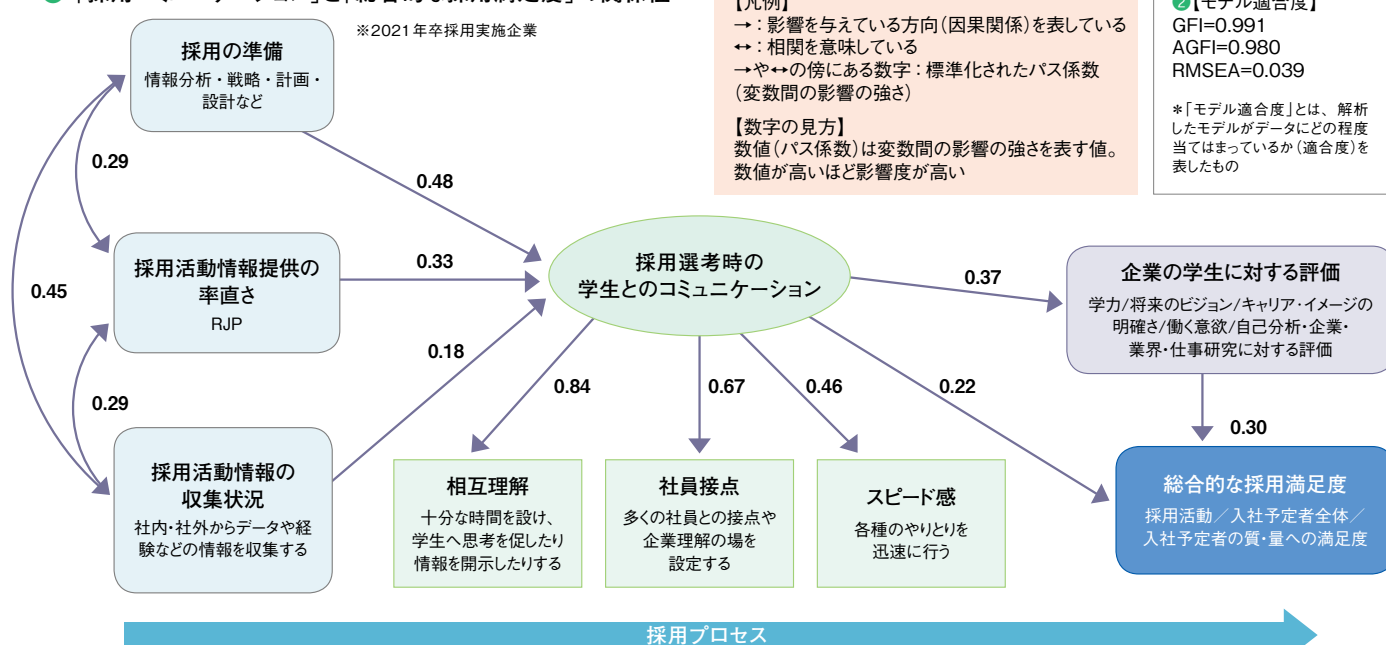


調査や分析、戦略策定と計画、採用の各プロセス設計を軸とした「採用準備」を経て、実行するのが「採用プロセス」。実行段階において良好な採用コミュニケーションを図るためには、採用準備を入念に行う必要がある(図は『就職白書2021』P30より)。

企業

「総合的な採用満足度」に影響を与えているのは「学生とのコミュニケーション」であり、「採用の準備」などに取り組んでいる企業ほど、「学生とのコミュニケーション」に力を入れている傾向がある

② 「採用コミュニケーション」と「総合的な採用満足度」の関係性



総合的な採用満足度に影響を与える因子を、採用プロセスの流れに沿ったモデルで分析した「パス図」。なお、「相互理解」「社員接点」「スピード感」は、「学生とのコミュニケーション」を構成する要素であり、パス係数が「0.84」と最も高い「相互理解」が、「学生とのコミュニケーション」を構成する要素として最も大きいと解釈できる。

「評価」「学び直し」がキーワード



にマッチした学生の見極め、目標人数の達成に終始し、学生へ会社や仕事の実態を話す余裕がなかった（通信業）「募集時と選考中で経営・現場の人材に対する希望がよく変わった（製造業）」「経営が今の採用市場の現実や学生のことを理解していない（住宅業）」。

より深く構造を理解するために、定量調査にて分析を実施し整理したのが図④。構造をまとめると、「離職理由の把握・分析状況」「経営との関わり」「採用チームの業務目標・ミッション」「現場との関わり」「学び直し（アンラーニング）」が「採用チームの情報収集状況」に影響を与え、そこからさらに「情報開示状況」に影響を与えている。また、「現場との関わりへの満足度」は「情報開示状況」にも直接影響している。これは現場社員が面接などの採用プロセスに直接関わり、現場から学生へ情報開示されているという可能性が考えられる。情報開示に影響を与える構造のそれぞれの要因について、次ページから具体的に見ていく。

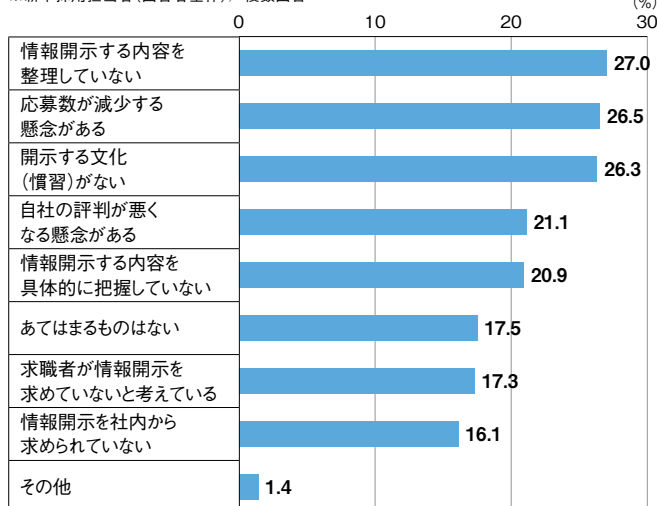
※組織の入口の段階である採用において、人と企業の相互理解から相思相愛の状態を目指し、入社後のミスマッチを減らすマネジメント手法はエントリーマネジメントと呼ばれる。

人事

「情報開示する内容を整理していない」が27.0%、「応募数が減少する懸念がある」が26.5%

③ 情報開示がなされない理由

※新卒採用担当者（回答者全体）／複数回答

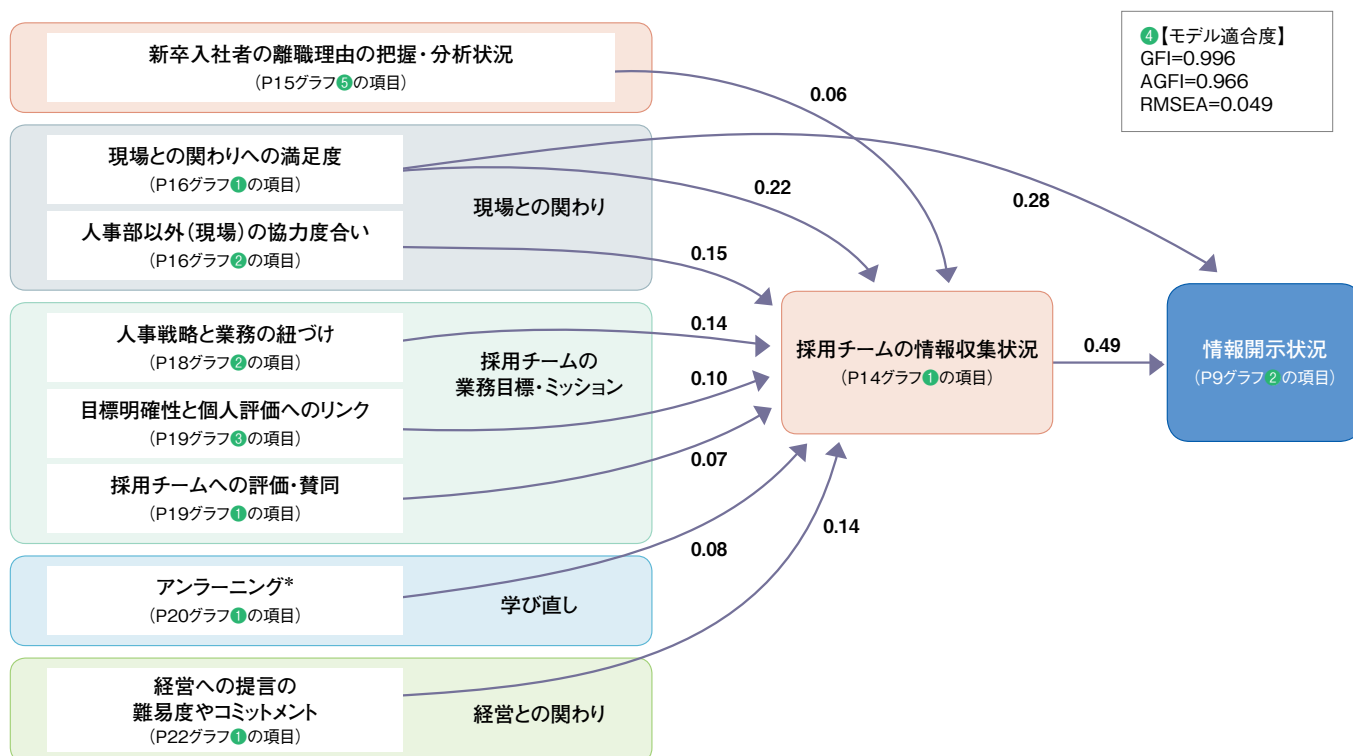


人事

「情報開示状況」に影響を与えているのは「採用チームの情報収集状況」であり「現場との関わりへの満足度」などが高いほど「採用チームの情報収集状況」に力を入れている傾向がある

④ 「採用チームの情報収集状況」と「情報開示」の関係性

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



※説明変数間の相関関係は省略したが、お互いに相関関係があった

*「学習棄却」「学びがし」などと言われ、これまでに学習してきた価値観や思考を認識した上で、必要なものを取捨選択して、新しいものを取り入れながら修正する手法。

② 採用チームの情報収集状況の実態

(※ここでは人材を採用する業務を担当するチームを「採用

採用チームの業務において情報収集の実態はどのような状況か？

現場と連携した情報収集・ノウハウの共有がカギ

入社後ミスマッチを生まない採用基準をもつには、自社の自己省察を深める採用準備が重要だと『就職白書2021』で述べた。採用準備の起点は振り返り、情報収集・分析で、より良い情報開示のためには入念な情報収集が必要となる。採用担当者に最も負担がかかる業務について聞いたところ、順に「選考業務(面接)」(21.5%)、「採用に関する戦略企画業務」(14.3%)、「社内調整業務」(14.0%)(P15グラフ④)。一方「採用の振り返り・分析」に負担を感じているのは3.8%と、振り返り・分析がなされないため負担とする担当者が少ない可能性がある。情報収集・採用準備の充実により経営との合意を得やすくし、選考業務や選考業務への他部署協力の依頼負担を軽くすることが期待できる。

次に採用担当者の情報収集状況を「自社の事業や配属先を十分に理解している」「新卒入社者の活躍状況について情

報収集している」「新卒採用についてのノウハウ・知識が蓄積されている」「より良くするために必要な情報収集を積極的に行っている」の4項目で聞いた(グラフ①)。4項目とも「非常にあてはまる」が1割弱、「あてはまる」が約3割と情報収集に積極的な担当者は半数以下。「どちらかというにあてはまる」の回答は各項目約4割と、何かしら情報収集は行うものの、活用や開示には課題がありそうだ。

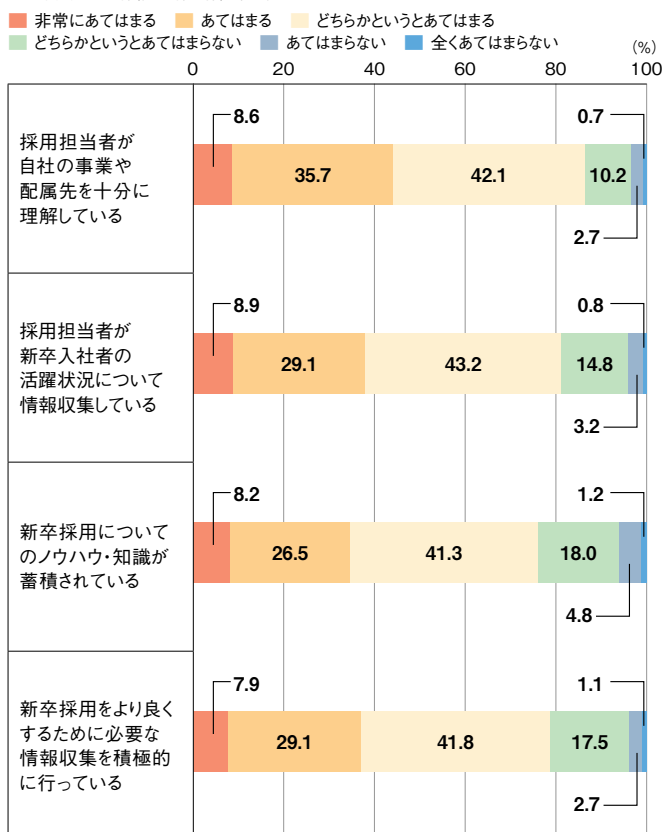
新卒入社者の活躍状況を情報収集している採用担当者へのインタビューでは「面接官となる現場担当者とのこまめな対話にて活躍している社員を把握」「現場へのヒアリングを通して若手の課題について話を聞いている」と、配属先と情報連携をしていた。新卒採用を数年ぶりに再開した企業は「若手と先輩社員の価値観のギャップが離職につながるよう、コミュニケーション方法について人事が介入し研修中」という声も聞かれた。一方、従業員数5,000人以上のメーカー採用担当者は「事業部ごとに採用担当者が

人事

採用担当者の事業や配属先への理解
「非常にあてはまる」が8.6%

① 採用担当者の情報収集への取り組み状況

※新卒採用担当者(回答者全体)/単一回答

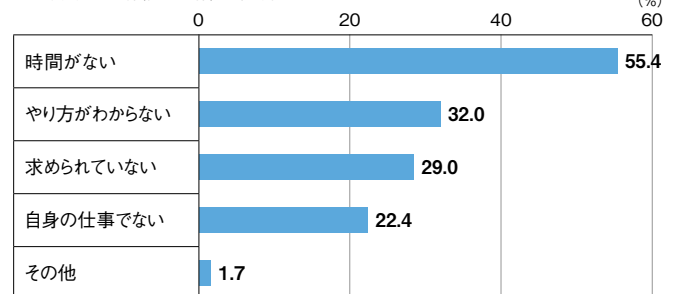


人事

情報収集がされない理由は「時間がない」が過半

② 情報収集がされない理由

※新卒採用担当者(回答全体)/複数回答

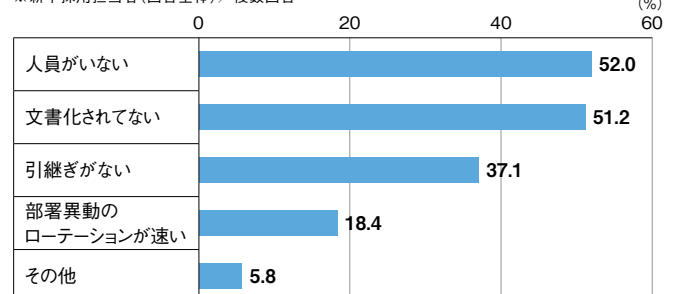


人事

ノウハウ・知識が蓄積されない理由は「文書化されていない」「人員が少ない」が50%超

③ ノウハウ・知識が蓄積されない理由

※新卒採用担当者(回答全体)/複数回答





分かれ体制も異なり、他事業部の採用の動き方はわからない。説明会の詳細は現場担当者に任せている」と言う。現場の介在はリアルな情報伝達を促すが、人事部門の連携がなく情報共有が機能しない状況は避けたいところである。

「より良くするために必要な情報収集を積極的に行っている」について「全くあてはまらない／あてはまらない／どちらかというあてはまらない」回答が21.3%（グラフ①）、情報収集がなされない理由は順に「時間がない」55.4%、「やり方がわからない」32.0%（グラフ②）。

「新卒採用についてのノウハウ・知識が蓄積されている」については、「全くあてはまらない／あてはまらない／どちらかというあてはまらない」と回答が24.0%（グラフ①）、蓄積がなされない理由は順に「人員がいない」52.0%、「文書化されていない」51.2%、「引継ぎがない」37.1%（グラフ③）。インタビューでは、営業と採用の兼務や新卒採用時だけ現場担当者が加わるなど、固定化した採用チームがない

事例や、長年一人で採用を担当してきたためノウハウが共有されていない事例が散見された。採用チームの充実化に至らない背景に、情報収集時間不足、人員不足、知識・ノウハウの非文書化が考えられる。

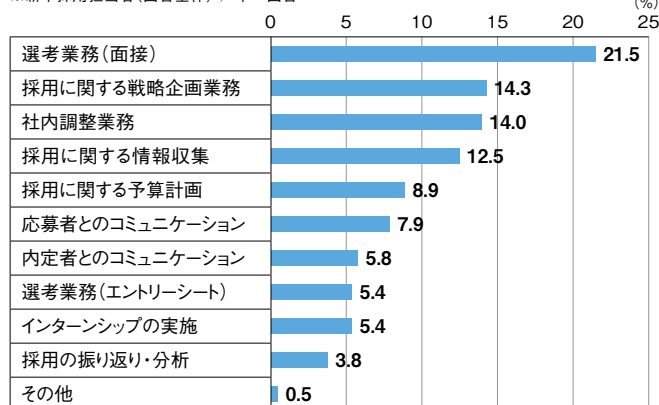
一方で、実行段階での良好な採用コミュニケーションには「情報収集」→「情報分析」→「人事戦略」の採用準備プロセスの充実が望まれる。特に離職者分析は情報収集状況に影響することが示された（P13図④）。離職理由の把握・分析状況に「把握・分析している」と回答したのは73.1%だが、「把握・分析した上で、改善の施策につなげている」22.9%、「把握・分析した上で、報告・レポートまでしている」23.8%と人事戦略へつなげられている企業は半数以下である（グラフ⑤）。離職の分析は入社後定着を高めるため、説明会や面接で「学生に何を伝えるか」の重要な材料となる。離職理由の分析結果を情報開示へ接続することが、新卒入社者がより入社後に活躍し定着するポイントである。

人事

採用業務は「面接」のほか「戦略企画」「社内調整」も負担が大きい

④ 最も負担が大きい採用プロセス

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



採用数の拡大に備え、人事担当者の知見を文書化

15年間は一人で人事総務部のマネージャーとして毎年約10名の新卒採用を采配してきました。しかし、親会社の変更に伴い採用計画が急拡大路線へ変更。3年後には現状の約3倍の採用人数にすべく、新任の人事部長（直属上司）と採用担当者が着任。今までは直接現場に足を運び自身が採用した人材の活躍を見守りながら、採用人材要件を確認してきましたが、今後自分以外の担当者と共通認識を持つためには、言語化する必要が出てきました。上司からは長期的に人材教育にも力を入れるため、経験に基づく感覚でやってきたことを数値化・言語化し、数年後には採用業務が自分の手を離れることを目指すように言われています。

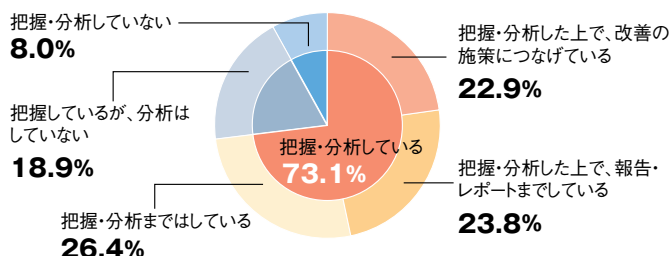
企業データ 業種：製造業 従業員規模：300人

人事

離職理由を改善施策につなげているのは約2割

⑤ 離職理由の把握・分析

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



ノウハウが蓄積されておらず採用をスタートできない

総務課に所属し人事採用を担当して2年目です。前任者が引継ぎなく退職した上、直近5年ほど新卒採用をしていなかったことから、人事採用に関する情報が管理されていませんでした。直属の上司も今年異動してきたばかりなので、二人で15年以上前のわら半紙の面接記録などを掘り返ししながら人事情報を整理しています。社長の一存で昨年から人事戦略を立てるようになり、事業部を横断するプロジェクトを立ち上げ人材要件を整理していますが、過去の資料を見返しても、採用プロセス・選考方法・決定権・研修内容などのエビデンスになるものがなく、経験者もいないため、人事戦略を議論するのみでアクションにつながっていません。

企業データ 業種：製造業 従業員規模：80人

③ 採用チームと現場との関わりの課題

採用チームと他部署とのコミュニケーションの実態

7割の人事が他部署の新卒採用への協力に課題感

「情報開示状況」の構造的関係性において、情報収集状況・情報開示状況に影響していたのは「現場との関わり」であった(P13図④)。

採用チームは、「どのような人材が必要なのか」「その人材を獲得していくための課題は何か」に関し精度の高い仮説を持ち、施策を実行するために情報収集をする必要がある。情報収集は人事の採用担当者だけでは難しく、他部署との関わりを深めることで、現場(新卒入社者が配属される組織)で活躍している人材像や、伸び悩んでいる人物像、離職した人物像、不足している能力、スキルなどを紐解ける。現場が協力的であればあるほど、採用チームの情報収集の精度は高まり、新卒採用で開示される情報の質が上がり、ミスマッチの少ない採用を実現していけるだろう。

採用担当者へ現場の協力への満足度を聞いたところ、「社内における情報の非公式な形でのやり取り」「他部署との情報交換の正確さ・自由度」「緊急事態に柔軟に対応できる他部署との連携」の各項目において、「とても満足している」が5~7%、「満足している」が約20%、「やや満足している」が約45%であった(グラフ①)。一方、不満を感じているのは各項目とも「とても不満である」「不満である」「やや不満である」を合わせた約3割に当たる。

現場の従業員が新卒採用について協力的であるかという質問に対しては、「とても協力的である」が6.7%、「協力的である」が33.0%であった(グラフ②)。現場の従業員に新卒採用への協力を仰ぐ際の課題感に対しては、「課題を感じる」「やや課題を感じる」で72.9%であった(グラフ③)。協力的であると感じている採用担当者も、協力を仰ぐ際には少なからず課題を感じていることがうかがえる。

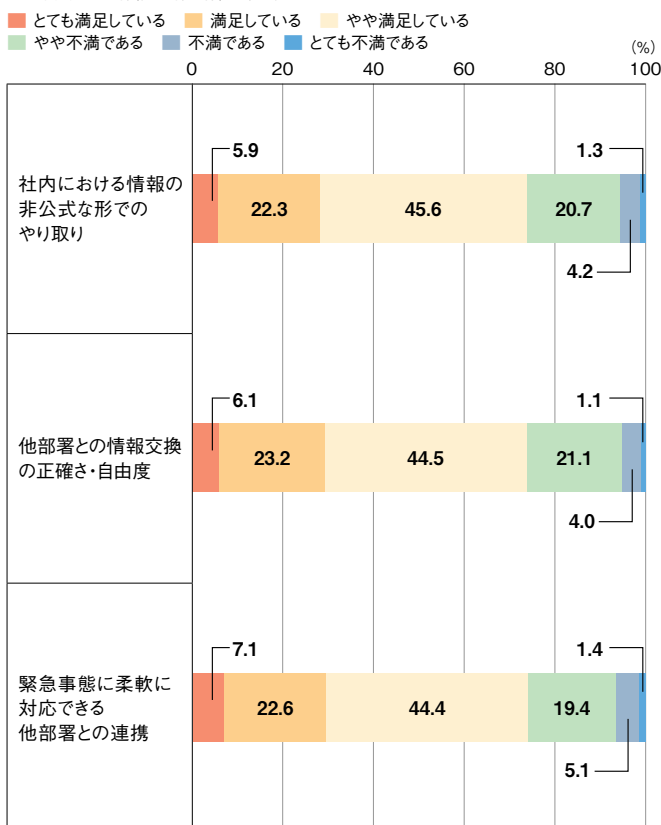
次に、現場が新卒採用に「協力的である」群と「協力的で

人事

現場とのコミュニケーションに不満を持っている人事が約3割

① 採用担当者の他の部署とのコミュニケーションの満足度

※新卒採用担当者(回答者全体)/単一回答

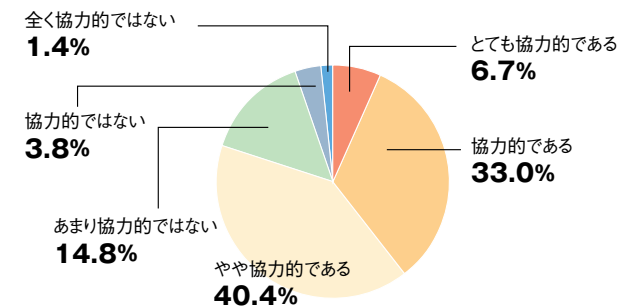


人事

現場の協力に関して課題を感じる人事は7割以上。「協力的ではない」と感じる人事は約2割

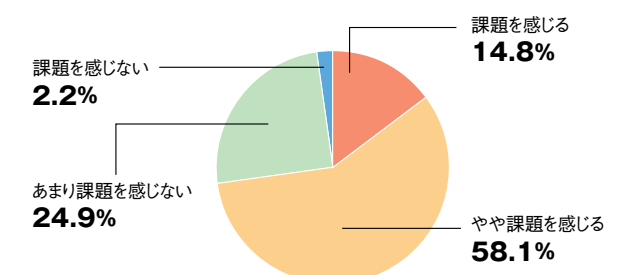
② 人事部以外(現場)の協力度合い

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答



③ 他部署への採用協力依頼時の感課題

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答





ない」群で分け、入社前後の採用結果への満足度、採用チームへの評価を集計したところ、現場が「協力的である（満足している）」群の方がそうでない群に比べ、入社前の採用結果への満足度では26.1ポイント、入社後の採用結果への満足度では29.5ポイント、採用チームへの評価では47.1ポイント高い傾向が出た（グラフ④）。現場の新卒採用協力で満足している採用担当者の方が採用結果への満足度も高く、採用チームへの社内からの評価を感じている。

新卒採用計画人数に対する採用チームの平均人数に関する調査では、10人未満の採用計画数に対して約6名で対応していることがわかる（グラフ⑤）。採用チーム人数（人員充足）に関しては、「非常に不足」（4.0%）、「不足」（9.1%）「やや不足」（29.5%）と合わせて約4割が人員不足を感じている。この状況において、マンパワーを確保するためには現場とのコミュニケーション・対話を深め、いかに彼らから協力を得られるかがポイントとなる。

※社内対話に関するさらなる考察はPart3を参考にされたい

人員不足で現場の情報をキャッチする余裕がない

新卒採用担当になって3年目、少人数で100人の新卒採用を担当しています。採用規模が大きく配属先も幅広いため、部門によって会社が異なるくらい雰囲気が違いますが、現場と密にコミュニケーションをとる余裕がないので、細部までは把握できず、現場のニーズに合わない人材配属になることも。入社後教育は別チームが担当しているので、活躍状況を追う余裕もありません。

企業データ 業種：IT 従業員規模：5000人



他部署の現場は採用業務への社員派遣に抵抗

説明会や面接のために現場担当者の派遣を依頼するのですが、部門長は派遣する自部門の社員の人数を隣のライバル部門と比較し、その差を気にしてなかなかこちらの依頼通りにいきません。活躍する若手を毎回派遣してもらおうと現場の成績に影響する可能性もあり気が引けますが、各部門に社員派遣の成果や採用の重要性を説明し、交渉を重ねています。

企業データ 業種：製造業 従業員規模：5000人



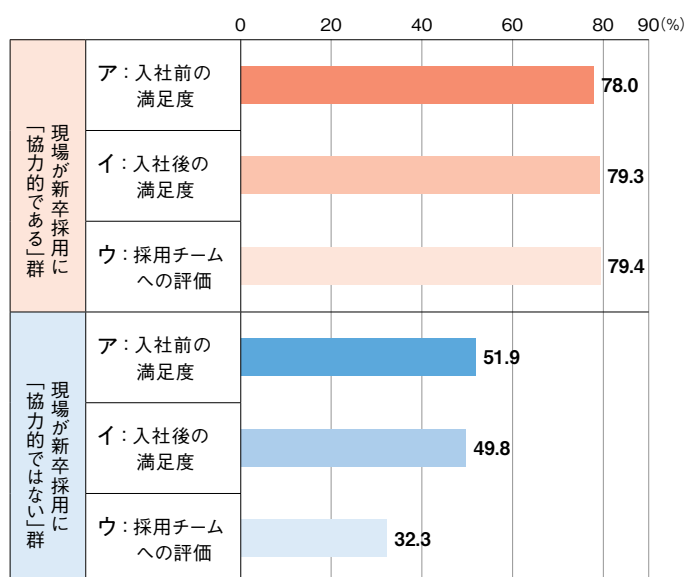
人事 現場が新卒採用に協力的である群は採用結果への満足度が高く、評価されていると感じている

④ 現場の協力度合い別の「採用満足度」「採用チームへの評価」

※新卒採用担当者（回答者全体）／単一回答

※各項目の数値はア～ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

■ ア：新卒入社者の入社前の採用結果への満足度（応募者の質、採用充足、内定辞退率）
■ イ：新卒入社者の入社後の採用結果への満足度（定着率、入社後の活躍）
■ ウ：新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



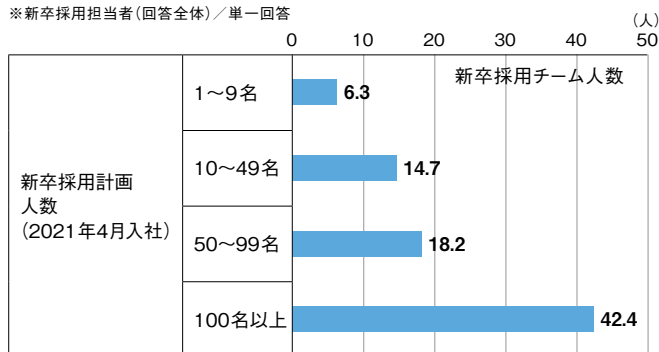
*満足している（あてはまる）・計：非常に満足（あてはまる）／満足（あてはまる）／やや満足（あてはまる）の計

*「協力的である」群・計：とても協力的である／協力的である／やや協力的であるの計
「協力的ではない」群・計：全く協力的ではない／協力的ではない／あまり協力的ではないの計

人事 約4割が採用チームの人員不足を感じている

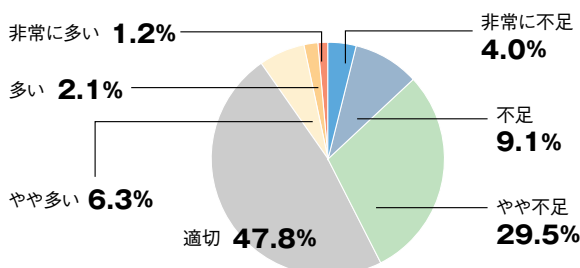
⑤ 新卒採用計画人数に対する採用担当者数

※新卒採用担当者（回答者全体）／単一回答



⑥ 新卒採用チームの人員充足度

※新卒採用担当者（回答者全体）／単一回答



④ 採用チームの業務目標・ミッション、評価の仕組み

業務目標・ミッション、評価の仕組みの実態は？

責任所在の明確化が採用の質を向上させる

「採用チームの情報収集状況」と「情報開示状況」の関係性において、「採用チームの業務目標・ミッション」が情報収集状況に影響を与えることが示された(P13図④)。

新卒採用業務は新卒入社者の募集・選考・内定出し・入社後フォローと多岐にわたる。多くの場合、新卒入社者が配属先で力を発揮・活躍するまで時間を要する上、仕事や人材そのものの測定の難しさもあり、業務の結果や価値を評価する難易度が高いという特性がある。採用チームへの社内からの評価、彼らの目標やミッションはどのようになっているのだろうか？

採用チームの社内での評価状況を聞いたところ、「新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている」について「非常にあてはまる」が5.2%、「あてはまる」が22.0%であった。「新卒採用チームの業務目標・ミッションは経営や他の部署の従業員に理解・賛同されている」については「非常にあてはまる」が6.3%、「あてはまる」が19.2%であった(グラフ①)。

業務目標・ミッションは経営や他の部署の従業員に理解・賛同されている」については、「非常にあてはまる」が6.3%、「あてはまる」が19.2%であった(グラフ①)。社内からの評価・賛同は、現場との関わりとも相関関係があり、評価・賛同があることが現場の協力の得られやすさを生み、情報収集状況の向上につながる。

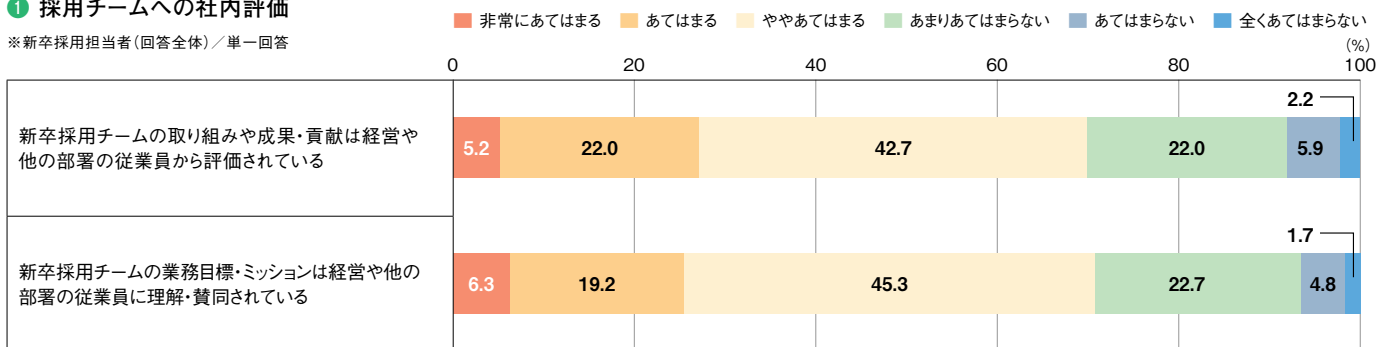
次にミッションについて、人事採用担当者へ「自社の人事戦略が明確であるまたは共有されている」について質問したところ「全くあてはまらない」(2.5%)、「あてはまらない」(6.7%)、「あまりあてはまらない」(23.4%)と「あてはまらない」計が約3割、「自社の人事戦略上のミッションと自分の業務上の目標がリンクしている」については「全くあてはまらない」(2.2%)、「あてはまらない」(6.2%)「あまりあてはまらない」(22.5%)と「あてはまらない」計が約3割となった(グラフ②)。企業組織においては経営戦略、人材戦略、各自ミッションの一貫性が重要であるが、採用担当者

人事

新卒採用チームの社内から評価されているかに対し「非常にあてはまる」「あてはまる」計が約3割、「ややあてはまる」「あてはまらない・計」が約3割

① 採用チームへの社内評価

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答

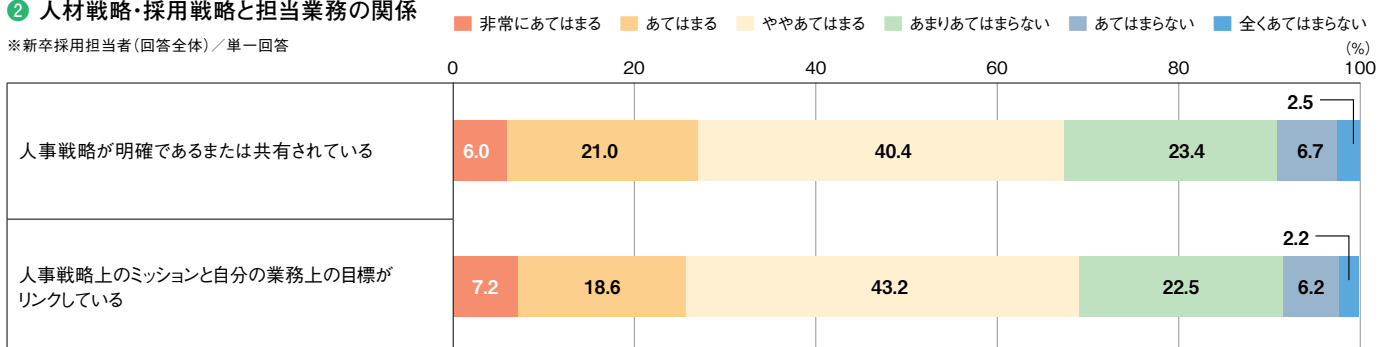


人事

人事戦略が明確か、共有されているかに対し「非常にあてはまる」「あてはまる」計が約3割、「ややあてはまる」「あてはまらない・計」が約3割

② 人材戦略・採用戦略と担当業務の関係

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答





へのインタビューでは「経営・人事部長・コンサルタントで人事戦略を作成しており、採用チームにはなかなか情報が下りてこない」など、経営戦略、人事戦略と採用チームの動きが必ずしも一致していない例も聞かれた。

さらに、新卒採用に関する会社の責任所在の明確性について、「採用人数目標」「人材の育成と活躍目標」「人材の定着目標」の各項目で「あてはまらない」計（「全くあてはまらない／あてはまらない／あまりあてはまらない」の合計）が約3割となっている（グラフ③）。人材戦略と採用業務が紐づけられ、明確な責任所在のもと評価がなされ、改善されるPDCAが回らないと、採用の質は向上しない。

また「採用人数」と「入社後定着・活躍」の目標について、どちらも約6割が「チームの評価に直接的に関係していない」結果となった（グラフ④⑤）。人事採用担当者へのインタビューでは「質的な目標はなく、採用人数の目標は例年100人くらいと言われており、多少前後しても評価には反

映されない」「採用人数目標はあったが、新卒採用が難しければ途中で採ればよいという考えであり気にされない」など、新卒採用の目的や目標が曖昧である例が聞かれた。また、「会社は必要な人数を採用して当たり前だと思っているので評価などしてくれない」など、経営や現場が採用チームの業務へ関心や評価を示していない様子も聞かれた。

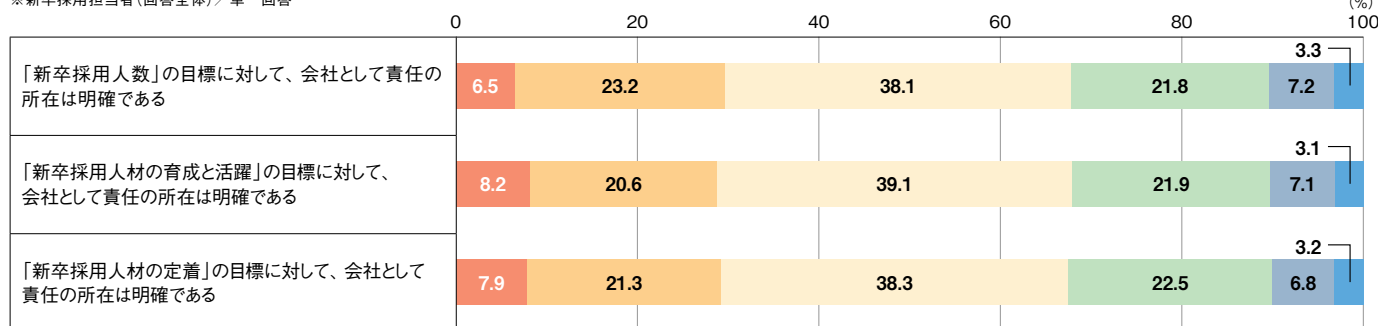
人材が確保され定着し活躍することで、現場が採用の価値や重要度を実感し、採用チームへの評価につながることを望ましい。しかし人材獲得、入社後の定着・活躍に関して会社としての責任の所在が曖昧だと、採用チームと現場との間で責任の押し付け合いやコミュニケーション不全が起こる可能性がある。そして、新卒採用の質が向上しないばかりか、ミスマッチや離職の問題が続きまとう状態も考えられ、採用の本質的な課題が捉えられない要因にもなるだろう。採用から定着・活躍ための一気通貫した社内コミュニケーション体制と責任の所在の明確化が重要である。

人事

新卒採用の人数、人材育成と活躍、人材の定着について会社の責任が明確でないと回答が3割超

③ 新卒採用に関する会社の責任所在

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



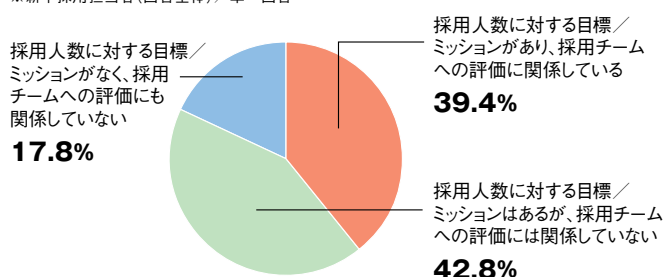
*「目標明確性と個人評価へのリンク」のうち「目標明確性」について抜粋

人事

採用チームの目標・ミッションに対し、6割以上が「評価には関係していない」

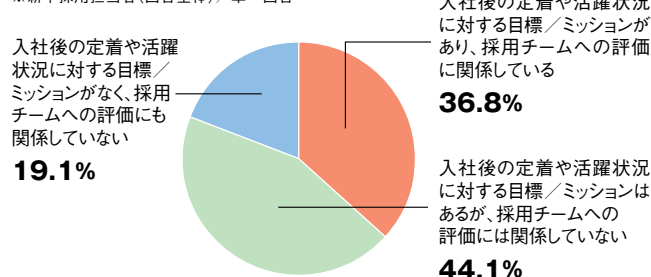
④ 採用人数に対する目標と評価

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



⑤ 入社後定着・活躍に対する目標と評価

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



⑤ 従来の考え方のアップデートと学ぶ姿勢

採用の質を高める学び直しとは？

事実に基づき環境の変化に合わせて学び直す

「採用チームの情報収集状況」と「情報開示状況」の関係性について、調査では時代や業界・市場の要請に合わせ従来の考え方や信念を見直したり、(有効でなくなった)仕事の進め方を変えたりしたかどうか、情報収集状況に影響していることが示された(P13図④)。

時代や業界・市場に合わせ従来のやり方を変えたかについて「組織を取り巻く外部環境についての考え方や信念」「学生のニーズについての考え方や信念」「仕事の手続きや方法」「情報の収集・共有の方法」「職務遂行のためのツール(情報機器やソフト等)」「意思決定のプロセスや方法」の6項目に対して聞いたところ、各項目とも「大きく変えた」「ある程度変えた」の計が約半数であった(グラフ①)。

概して新卒採用は入社後教育を前提としたポシショナル採用のため、「曖昧な情報マッチング」の側面がある。面接の

場では、従来KKDと呼ばれる属人的な手法で人に対する見極めが行われているケースも多かった。そこで「面接担当者の属人的な判断による合否判定」について聞いたところ、「非常にあてはまる」(8.8%)、「あてはまる」(20.2%)、「ややあてはまる」(28.9%)と約6割が、面接では属人的判断によって人材の見極めがなされると回答した(グラフ②)。環境変化に合わせた採用プロセスの変化、エビデンスベースド(『就職白書2021』P32参照)な採用プロセスの実行が全体としてはまだ進んでいないことがうかがえる。新卒採用は1年に1サイクルで、改善のための検証機会が極めて少ないからこそ、環境変化を捉えた学び直しが重要である。

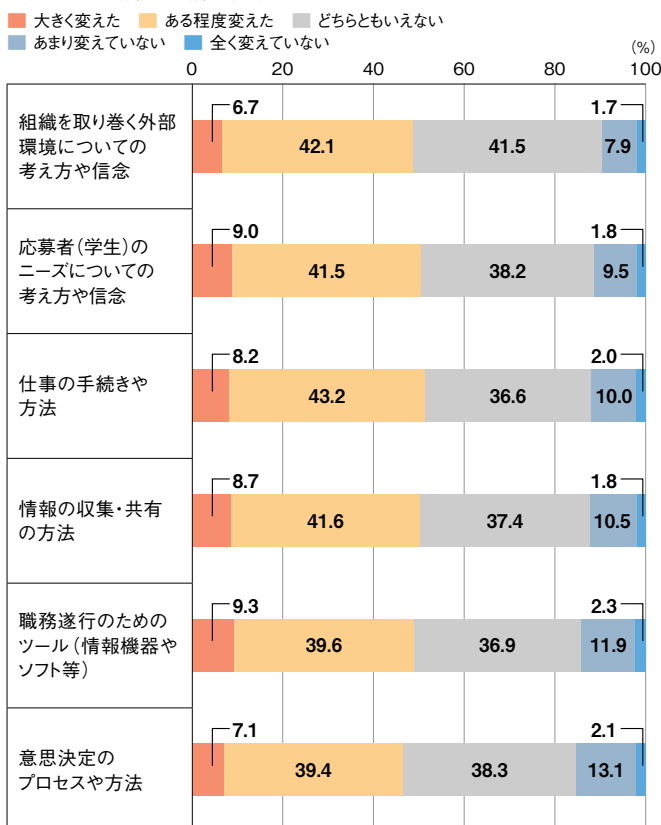
新卒採用は企業と学生双方が主観的な相性におけるすり合わせを行うフィーリングのマッチングと言われる(※)。新卒採用は、募集段階で情報によって条件の一致を確認する期待のマッチングや、学生が持っている能力と企業が必要とする能力を合わせていく能力のマッチングが難しく、

人事

時代や業界・市場の要請に合わせ、約半数が従来の考え方・手法を変えている

① 時代・市場の変化に合わせた自身の行動変化

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答

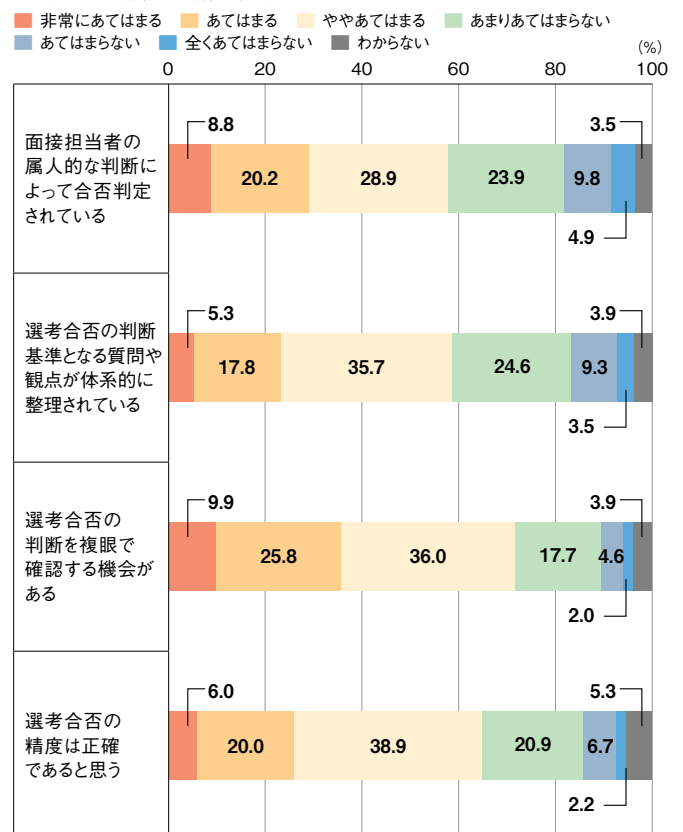


人事

面接での属人的な合否判定は約6割

② 面接の判断基準

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答





職務要件のマッチングも難しい。企業と社員の関係が長期にわたることが多い雇用の中では、こうしたフィーリングでのマッチングの重要性も確かに頷ける。しかし、フィーリングのマッチングは採用コミュニケーションの中で接点を持った、限られた社員の人柄などに基づくことを考えると、それだけでは入社後のギャップにつながる危険性がある。学生の就活を早く終えたい(約3割の学生が就職活動の終了理由で「できるだけ早く内定を取得し、就職活動をやめたかったから」と回答『就職白書2022』)という意識も相まって、限られた時間かつ情報開示がしにくい構造の中、フィーリングに依拠しやすい、曖昧な情報でもマッチングしてしまう構造にあることは受け止める必要がある。

この「曖昧さ」の象徴的な例として、人材要件(求める要素を言語化したもの)が共通言語化されていないことが挙げられる。人材要件は仕事と組織にフィットするかを判断

する尺度の定義であり、判断の基準である。「求める人材要件を社内で共通言語化している」について質問したところ、「非常にあてはまる」(7.7%)、「あてはまる」(20.6%)であった(グラフ③)。希望する人材が採用できない場合の人材要件緩和については「よく起こる」(7.9%)、「たまに起こる」(50.4%)であった。これらを踏まえ、仕事や組織文化の実態を反映した解像度の高い要件を言語化することが重要であり、そのためには深い自社の自己省察が必要となる。

採用担当者は潜在的な課題として「応募者数の確保の難易度上昇」「内定辞退の増加」「内定出し候補者の確保の難易度上昇」などを挙げている(グラフ④)。インタビューでは「課題感を持ちつつも、今までのやり方を捨てられず、毎年同じことを繰り返す」という声も聞こえる。中長期的な課題に対応していくためにも、学び直し、常に事実を基に採用の改善を繰り返していくことが求められる。

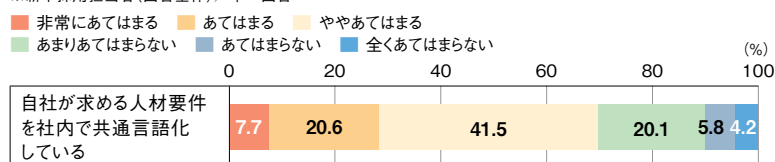
※著書『採用学』において服部泰宏氏は、アメリカの産業組織心理学者ジョン・ワナウスが指摘する個人と会社の相互間で求めるものと提供するものをマッチングさせる「期待のマッチング」、求職者が持っている能力と企業が必要とする能力とのマッチングを指す「能力のマッチング」以外に、日本独自のマッチングとして求職者と採用担当者が主観的な相性におけるすり合わせを行う「フィーリングのマッチング」があると指摘している。

人事

人材要件を共通言語化しているかに対し
「非常にあてはまる」「あてはまる」が28.3%

③ 求める人材要件を社内で共通言語化している

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答

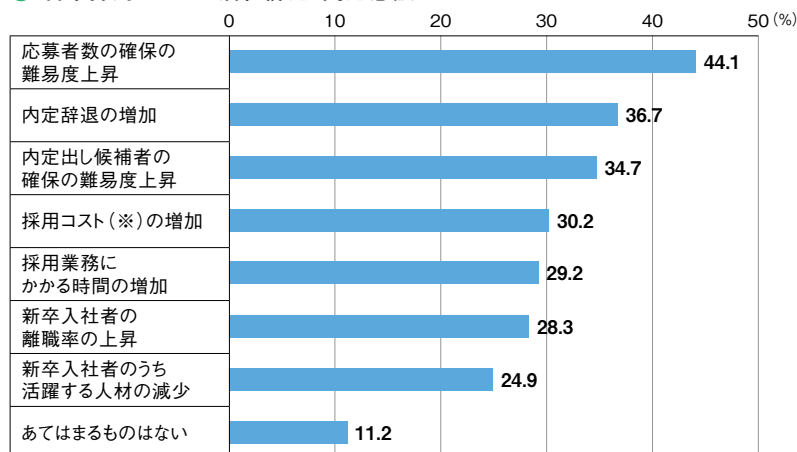


人事

現在起こっていないが、潜在的な課題として「応募者数確保の難易度上昇」「内定辞退の増加」を懸念

④ 新卒採用における潜在課題・問題意識

※新卒採用担当者(回答全体)/複数回答



※求人広告費、人材紹介費、説明会などの会場費、採用ツール制作費など主に外部に支払う経費



人事の人柄で入社を決めた

●IT企業内定 経営学部

職種を絞らず、説明会に参加しては応募しましたが、どの企業も総じて仕事のイメージが持てず、具体的にどんな学生に来て欲しいのかわかりませんでした。採用面接でも、仕事の内容や会社の実態に関してあまりわからず、「この会社で働きたい」と強く思う要素がないまま、複数の選考を進みました。今の会社は、人事担当者が自分のキャリアについて真摯に話を聞いてくれ、考え方を肯定してくれたことが決め手でした。しかし、内定後に現場社員と話すとなんか人事の方のイメージとは異なり、今は少し不安を感じています。

実は「体育会系」でなくてもよかった要件

現場の人材要件が年によって変わることがあり、ある年は「体育会系」の学生と言われました。実際に選考過程で現場担当者のジャッジを見ると、個人よりもチーム競技経験者がフィットすること、吹奏楽などチームの中で自分の役割を見つけて力を発揮した経験があれば「体育会系」でなくても基準に合うことがわかりました。現場担当者によると、活躍している社員が体育会系出身だったことが背景にあったようですが、多様な意味を包括する言葉では現場と採用チームの認識が一致しないため、細かく共通言語化する必要があると感じています。

企業データ 業種：製造業 従業員規模：100人



6 経営との関わり

採用成功している傾向が強い企業の経営の関わり方とは？

経営の採用への関わり方が新卒入社者の活躍に影響

採用チームの経営との関わりは情報収集状況に影響していたことが示された（P13 図④）。採用担当者へ採用に関する経営との関わりについて聞いたところ、「採用チームから専門的な提案・発言をすることができる」のは「非常にあてはまる」（8.9%）、「あてはまる」（26.3%）、「採用チームの提案・意見を受け入れる姿勢がある」のは「非常にあてはまる」（9.3%）、「あてはまる」（24.1%）と、約3割が経営と採用チームの意見交換を積極的に交わしている回答であった。また、「会社の経営陣は採用チームが抱えている問題に関心を示している」に対して「非常にあてはまる」（7.9%）「あてはまる」（23.8%）であった（グラフ①）。これは約7割の経営陣が、採用チームへの関心が薄いもしくは強くないことを示している。経営陣が新卒採用を経営戦略上重要なもの

としてみなしていれば、必然的に現場の協力、評価の仕組み、学び直しからの採用の改善が容易になるだろう。

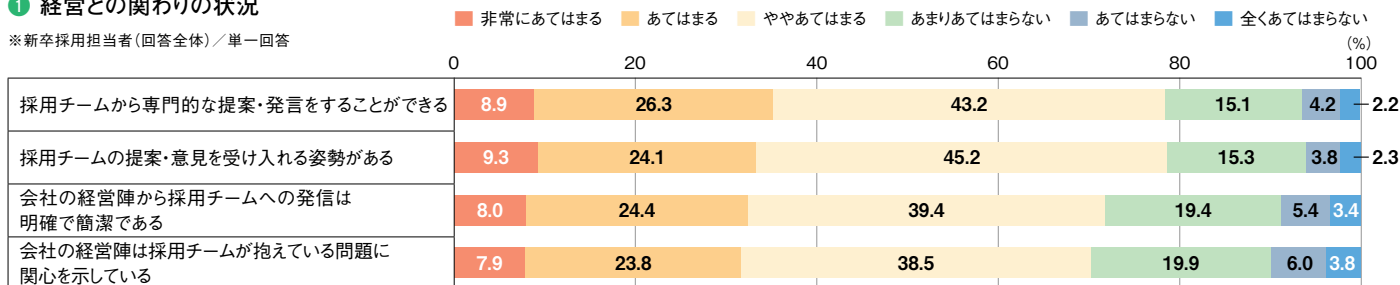
次に、経営の新卒採用への捉え方について、学生や人材への意識に関する4つの質問を実施（グラフ②）。【A】【B】の2群に分け、それぞれ新卒入社者の入社前後の採用結果への満足度、採用チームへの評価（3項目）を確認した。「人材の捉え方」に関しては、【A】群「人材を価値の源泉と捉えている」が【B】群「人材を管理の対象と捉えている」よりも、「入社前（充足など）、入社後（定着・活躍など）の採用結果への満足度」、「新卒採用チームへの社内からの評価」についてそれぞれ約20ポイント高い。「学生への姿勢」については【A】群「就職活動生に対して対等（謙虚）」が【B】群「就職活動生に対して上からの目線」より、同3項目について約15ポイント高い。「新卒採用の捉え方」では【A】群「採用者のうち一定数は新卒採用で補うべき」が【B】群「中途採用・業務委託等で補えばよい」より、同3項目について約15ポイント高

人事

採用チームから経営陣への提案・発言可否について「非常にあてはまる」「あてはまる」が35.2%、経営陣が採用チームの問題に関心を寄せているかについて「非常にあてはまる」「あてはまる」が31.7%

① 経営との関わり状況

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答



人事

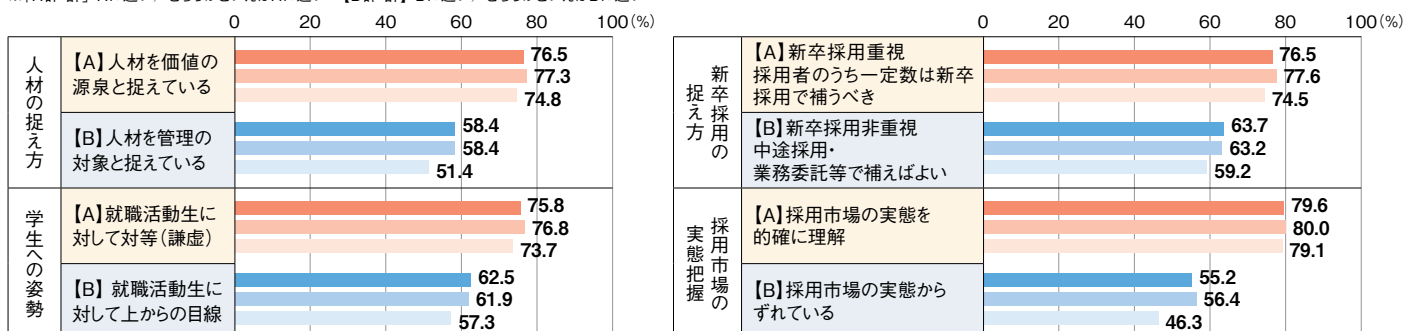
経営が新卒採用の実態を理解・重視し、人材への価値を捉え、就職活動生へ対等に接しているほど、新卒採用チームにおいて採用結果への満足度・採用チームへの評価が高い

② 経営の人材や新卒採用への捉え方および採用市場の実態把握と「採用満足度」「採用チームへの評価」

※2022年新卒採用実施企業／単一回答

※各項目の数値はA～ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

※【A群・計】：Aに近い／どちらかといえばAに近い 【B群・計】：Bに近い／どちらかといえばBに近い





い。「採用市場の実態把握」については、【A】群「採用市場の実態を的確に理解」が【B】群「採用市場の実態からずれている」より、同3項目について約20～30ポイント高い結果となった。人材を価値の源泉と捉え、新卒採用を重視し、就職活動生に対して対等（謙虚）で、採用市場の実態を的確に理解している経営陣の方が、採用担当者は応募者の質・採用充足・内定辞退率・定着率・入社後の活躍に満足し、採用チームは評価されていると感じていることがうかがえる。

また、社内教育の仕組み・制度と採用チームの満足度の関係について着目し、社内の教育制度の充実度を「長期的なキャリアプランを踏まえた教育の仕組みや制度がある」「入社3年目くらいまで短期的な教育の仕組み・制度がある」「教育の仕組みや制度はない」の3段階に分けて、同様にそれぞれ入社前後の採用結果への満足度、採用チームへの評価を集計した（グラフ③）。その結果、「長期的なキャリアプランを踏まえた教育の仕組みや制度がある」群の方が「入

社3年目くらいまで短期的な教育の仕組みや制度がある」、「制度がない」群より、入社前・後の採用結果への満足度、新卒採用チームへの評価の各項目において、満足度が高く、評価されていると感じる割合が高い傾向を示した。

経営が「人材を管理の対象として捉えている」と感じていた採用担当者へのインタビューでは、「就業日は昼休みであろうと社外へ一切出ることができないルールがある。その背景には、社員は必ず悪いことをするものだ（だから監視する必要がある）と経営は思っている」などがあった。学生は企業との接点におけるコミュニケーションの中で、その会社が人材をどのように捉えているか、育成してくれるのか、自身の価値を高めてくれるのかを鋭く感じ取り、シビアに評価している。経営や会社全体が人的資本への意識を変えていけるかどうか、学生の入社への動機付け、入社後の定着・活躍、最終的には採用チームへの評価にも関わっていると考えられる。

人事

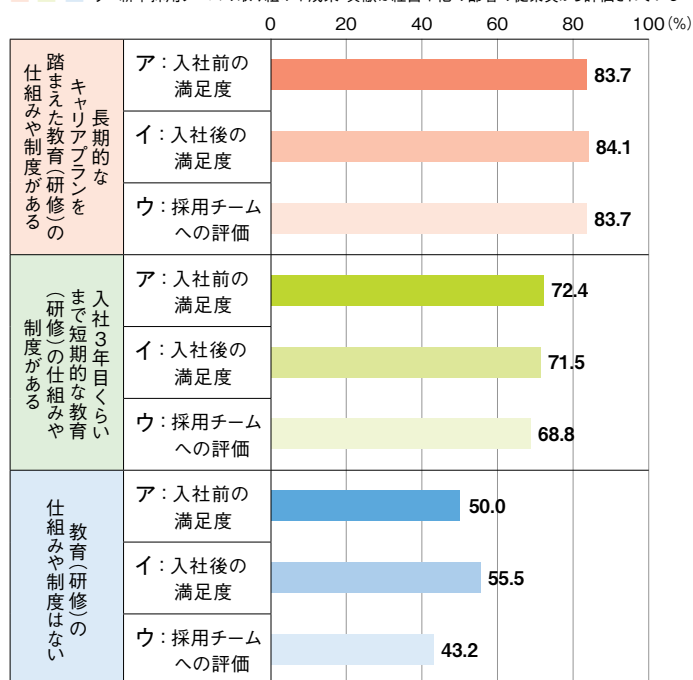
社内で長期的教育の仕組みがあるほど採用結果への満足度・採用チームへの評価が高い

③ 教育制度の充実度と「採用満足度」「採用チームへの評価」

※新卒採用担当者（回答全体）／単一回答

※各項目の数値はア～ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

■ ア：新卒入社者の入社前の採用結果への満足度（応募者の質、採用充足、内定辞退率）
■ イ：新卒入社者の入社後の採用結果への満足度（定着率、入社後の活躍）
■ ウ：新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



③、④満足（あてはまる）・計：非常に満足（あてはまる）／満足（あてはまる）／やや満足（あてはまる）の計

人材育成の土壌がなく一方的な採用面接

IT企業の新卒採用の業務を担当して2年目です。現場では人材育成する余裕がなく、即戦力となりやすい人を採用しています。一次面接を担当する人事は二次面接の現場担当者の要望に合うよう、ヒアリングのみの面接となり、会社のリアルな情報を伝える機会はほぼありません。採用目標は例年10名ですが、経営は現場の基準を満たす学生でなければ採用しなくてもいいと考えています。人材不足の部署は中途採用や業務委託で補っていますが離職者は年々増えており、このままではまずいと思います。「育てる必要がある人材は不要」「採用してあげている」と、会社としての上から目線を感じます。それもあってか、内定後の辞退は多いです。

企業データ 業種：IT 従業員規模：300人

採用市場の動向を把握しておらず現状を理解できない

採用面接時の経営層や他部署の人を見てみると、現代の学生への適切な認識・理解がなく、「活躍しそうな学生」のイメージが15年前ぐらいから止まっていると感じます。経営層が採用面接で低い評価を出す学生が、ほかの企業で内定が出ていると伝えると、「なぜあんな子が」と驚きを隠せないようです。実際、経営陣の描く社員像とは異なる学生でも、入社して研修を受けたら確実にコミュニケーションを取って正確な仕事をしており、「人材は育てる時代」だと伝えていますが納得してくれません。面接では複数の社員がオブザーバーとして、ただ「確認したい」という理由で参加しており、注力すべき点にズレを感じます。

企業データ 業種：製造業 従業員規模：100人

① 現場との関わりや社内対話から始める採用準備

経営や現場との対話を通じて採用を成功に導くには？

対話を通じて組織全体を動かしサポートを得る

学生との相互理解などの「選考時のコミュニケーション」は総合的な採用満足度に影響していた(P12②)。そして相互理解を促進するための企業の情報開示状況に影響している要素は情報収集状況であった(P13④)。情報収集状況には、「経営との関わり」や「現場との関わり」などが影響しており(P13④)、学生への情報開示に必要な情報を得るためには、「どのような人材が必要なのか」「どうしたら活躍人材を獲得できるのか」という問いのもと、人的資本に対する目的意識・課題意識を組織全体として共有していくことが肝要であり、経営陣や他部署との連携は欠かせない。『就職白書2021』終章でも、経営陣と現場をつなぐハブとなって、双方に対話や議論を仕掛けていくことこそが、採用担当者の使命と結んだ(『就職白書2021』P44)。

他部署との関わりを、「非公式な情報交換」「情報交換の正

確さと自由度」として、その状況に満足している群としない群に分けて、主体性、採用チームの評価、採用準備状況をみたのがグラフ①②③だ。グラフ①②は、他部署とのかわりに満足している群の方が、それ以外の群よりも主体的に採用業務に取り組めており、社内で評価されていると感じていることを示している。また、グラフ③で示されているように、満足している群の方が、それ以外の群よりも採用準備に取り組んでいる割合が高く、他部署との活発な対話が、採用戦略の策定や人材要件定義・採用基準の共通言語化などの採用準備の充実を推進すると考えられる。

社内での対話が良い採用につながると考える採用担当者は88.5%と、全体の約9割に上っており(グラフ④)、採用担当者自身も社内対話の重要性を認識している。

採用チームが中心となって対話を実践し、採用変革、ひいては社内の人材戦略の在り方の変革を実現したP26、P27の2社の事例を参考にしたい。

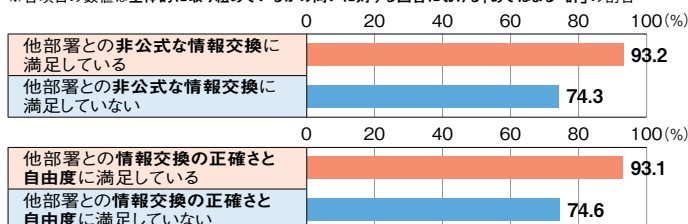
人事

社内対話に満足な群の方がそれ以外の群より主体的に業務に取り組めている割合が高い

① 他組織とのコミュニケーション満足度別の採用担当者の主体性

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は主体的に取り組めているかの問いに対する回答における「あてはまる・計」の割合



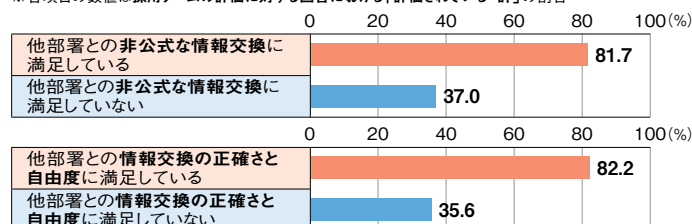
人事

社内対話に満足な群の方がそれ以外の群より社内で評価されていると感じる割合が高い

② 他組織とのコミュニケーション満足度別採用チームの社内評価

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は採用チームの評価に対する回答における「評価されている・計」の割合



人事

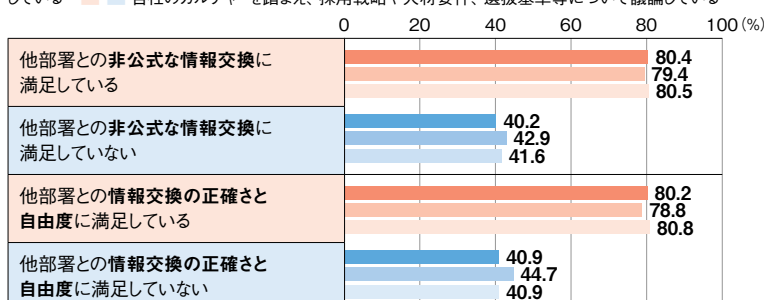
社内対話に満足な群の方がそれ以外の群より採用準備に取り組んでいる割合が高い

③ 他組織とのコミュニケーション満足度別の採用準備状況

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値は各採用準備状況における「あてはまる・計」の割合

■ 経営戦略に基づいた採用戦略を策定している ■ 自社が求める人材要件を社内共通言語化している ■ 自社のカルチャーを踏まえ、採用戦略や人材要件、選抜基準等について議論している

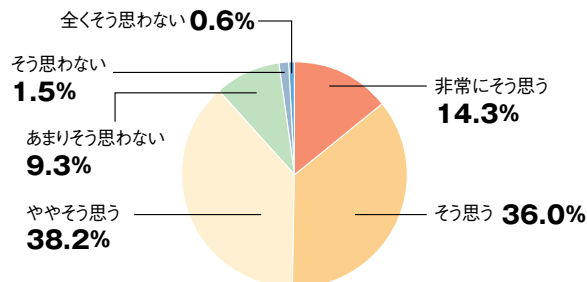


人事

「社内対話が採用に好影響」と考える人事採用担当者が約9割

④ 社内対話が増えることがより良い採用につながると答えた採用担当者の割合

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答



※①～③「満足している企業群」: 非常に満足している／満足している／やや満足している
「不満な企業群」: 非常に不満である／不満である／やや不満である



現場・経営とのかかわりで育んだ“愛着”が 学生の覚悟を引き出し、活躍につながる

神戸大学大学院経営学研究科
経営学専攻 教授
鈴木 竜太氏

活躍イメージと中長期的な視点の双方で学生を見極める

各部署でどのような仕事が行なわれていて、現在どのような状況にあり、どのような人材を求めているかを知ることが、採用担当者にとって非常に重要なミッションです。かつては、同期入社同士のネットワークがあり、同期会などを通じてお互いの仕事を知る機会も少なくありませんでした。また、中小企業であれば、ジョブローテーションによって、現場経験のある社員が採用業務を担当するケースも珍しくなかったでしょう。ところが今は、スペシャリスト養成に舵を切る企業が多く、社内のさまざまな職種に精通するジェネラリストは育ちにくい時代です。だからこそ採用担当者には、絶えず現場とコミュニケーションを図ることで情報をアップデートしながら、学生との「架け橋」となって採用全体をデザインしていくことが求められます。

しかし、それは単に、現場の情報を学生に“デリバリー”することを指しているわけではありません。選考の場で学生と接したときに、リアリティをもって「この学生はあの部署で活躍できそうだ」とイメージできるレベルに達していることを意味しています。業務内容に精通している方がより解像度高く人材の見極めができるという文脈では、現場の社員が直接、求職者を採用する中途採用のようなやり方も考えられますが、新卒採用においては、採用担当者にしかできないことがあります。

まず、採用担当者は多くの学生に会うことで、若者たちの適性を見極める目が養われています。また、現場の社員の場合、「今、うちの職場にはこういう人材が必要だから」と、短期的な適応を目的とした視点に陥りがちですが、採用担当者であれば、「たしかにこの学生は今、この職場にはマッチしているが、いずれ任せたいと考えているあの仕事についてはどうだろうか」といった中長期的な視点に立つことができます。その強みを活かすためにも、採用担当者は、現場とのコミュニケーションを通じて情報を咀嚼した上で、自らが見極める必要があるのです。

企業理念への共感や採用担当者の愛着が 学生の覚悟を生む

ただし、どんなに現場に食い込んで情報収集したとしても、過信は禁物。越えられない壁があることも認識すべきです。むしろ、「この会社について自分が知っているのは、ほんの一部ではない」という前提に立ち、だからこそより頻繁で密なコミュニケーションを心がけることが求められます。

多忙な現場から、たやすく協力が得られるとは限りません。しかしそれでも「新卒採用のために時間をとってください」と粘り強く働きかけて協力を引き出すことこそが、採用担当者の使命なのです。会社にマッチした学生を採用し、その学生が入社後に

現場で活躍することで、現場の社員たちの負担が軽減すれば、それが「成功体験」となり、採用担当者と現場双方、ひいては全社にとってWIN-WINな結果と確固たる信頼につながります。もちろん成功体験を積んで信頼を得ることは、一朝一夕に叶うものではありません。しかし、2～3年で一定の成果は見えてくるものです。

その成功体験のために、採用担当者には、新卒社員が入社後も職場で定着、活躍できているかどうかを追跡してフォローしていく姿勢が求められています。「入社後の育成や定着は、現場の責任」などと線を引くのではなく、会社を船に見立てて「同じ船に乗る仲間を迎え入れるのだから、皆で育てよう」という意識付けを行い、採用チーム、現場の双方が当事者意識のもとに新卒採用に取り組む空気を醸成したいものです。

採用変革を成し遂げるには、経営側の関わりも欠かせません。必ずしも全ての経営陣が、人材採用、人材活用の重要性を認識しているわけではなく、サービスや製品、事業戦略の方に経営の力点を置いている経営陣も珍しくありませんが、そんなときこそ、採用担当者が学生と経営陣との間に立ち、経営陣の言語の「翻訳者」となって、会社が大事にしているバリューやミッションをアピールする必要があります。経営陣の交代などによって変化する可能性はあるにせよ、会社が重きを置く企業理念は、学生の志向とのマッチングを行う上で、誤差の少ない重要なキーとなり得るからです。さらに、企業理念や会社が目指す方向性に共感した学生には、「この船(会社)で頑張るぞ!」という覚悟が生まれます。この「覚悟」は条件のすり合わせではない、より本質的な意味でのマッチングに寄与し、入社後の活躍や定着につながることを期待できます。

学生にこの「覚悟」を持たせるもうひとつのファクターは、採用担当者が会社を抱く「愛着」です。採用や選考の局面ごとに採用担当者からにじみ出る会社への愛着が有形無形に学生に伝わるからこそ、「大変かもしれないけれど、この船で頑張りたい」という気持ちが育まれます。それは同時に、採用担当者側の「この学生を船に迎えて育てよう」という覚悟とセットとなり、ある種、親子にも似た関係性を構築することで、愛着が次世代へと受け渡されていくこともあるでしょう。翻ってみると、採用担当者自身の「愛着」は、現場をはじめとする、社内の関わり合いの中で生まれ、醸成されます。そうした意味でも、採用が現場や経営とのハブとなり、採用にしか果たせない役割を担うことには、大きな意味があるのです。

Profile●神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程マネジメント・システム専攻修了後、静岡県立大学経営情報学部専任講師などを経て現職。近著に『経営組織論』(東洋経済新報社)。

① 現場との関わりや社内対話から始める採用準備

経営や現場との対話を通じて採用を成功に導くには？

採用活動での協働で「現場目線」を獲得。
情報開示に生かしてマッチング精度を向上株式会社ソミックマネジメントホールディングス
グローバル人事部 人財開発室 採用G
グループリーダー
市川 雄一郎氏

採用成功を重ねることで現場との信頼関係を構築

中期経営計画の発表を機に、新卒採用を含めた採用全般についても変革を推進することとなった際、私は、それまで採用していた人材が地元静岡出身の人ばかりで、価値観も似通っていたことを問題視していました。このように均質的な人材を採用し続けていると、今は大丈夫でも今後会社の持続可能性が維持できなくなるのではないかとという危機感を抱いていたのです。さらに、採用時の判断基準も属人的で曖昧な状態でした。そこで、多様な人材を採用する方向で人材要件の定義を一新しました。現場社員と共に人材要件を言語化していくために、「どんな人がこれから必要か」「どんな人が活躍しているか」「組織として何を成し遂げたいのか」「今の人材配置でそれができない理由は何か」「中長期で採用した人にどんなやりがいをもってもらいたいのか」といった問いに対する議論を、従来の基準の曖昧さや人材要件の古さを自覚してもらうことによる目線合わせから始め、「それってこういうことですか」という言い換えを交えながら問いを繰り返し、対話を重ねたのです。現場からは、「目の前の仕事が回らないから」という理由で人員供給の要望が上がってくることが多いのですが、その際も、「なぜその仕事が必要なのか」というところから議論を深めることが、より本質的な課題解決につながったように思います。

とはいえ、これまでコスト削減のために必要最小限の人員でやりくりして極力採用を抑えていた現場に、「これまでと違うタイプの社員を採用しますよ」と言っても、「そんなことをして大丈夫なのか？」と戸惑うのも無理はありません。そこで、私たちは少しでもこの方針に理解を示してくれる現場社員を見つけ、味方につけて、新たな人材要件に即した採用を通じて現場の課題を解決し、小さな成功体験を積み重ねました。実際、これまでと違うキャラクターの人材が入社してくることでポジティブな変化が起きると、今まで耳を貸してくれなかった社員が、効果を認めてくれるようになりました。

また、私の経験から言うと、採用の話は、「部門」同士では、はずみません。ある程度、個人にブレイクダウンしたアプローチも必要でしょう。そこで、私たちは変革に対して消極的な社員のところにも頻りに顔を出すように心がけました。いきなり採用の話を持ち出すのではなく、「何か困っていることはないですか？」と御用伺いに行くのです。困っていない現場などまずないし、一定の立場にある人ほど、相談したいことがあるはず。当社には30～40にも及ぶ現場部門があるのですが、それぞれに採用担当者を割り当て、定期的に顔を出したところ、今では、現場の方から声をかけてくれるようになりました。だからこそ、まずは、人事が現場に仮説を持ってぶつけに行くこと。現場側が対話を通

じて気づきを得られれば、おのずと対話の輪は広がっていきます。

変革が実現できた背景として、自動車業界全体が変革期にあることも大きいですね。これまでは取引先との関係性を構築する必要から、「安定志向」「協調性」に重きを置いていましたが、その対極にある「チャレンジ精神」「主体性」といった価値観への転換が求められていることは誰の眼にも明らかでした。こうした価値観の転換が、「チャレンジ精神」「主体性」を備えた人材を採用しようという新卒の採用方針にも影響しています。

現場の採用目線を学生への情報開示に活用

私は、「誰を採用するか」という事に関しては、人事部門だけで完結してはいけなくと常々考えています。その意味では、現場の社員を味方につけたことで、現場が採用の面接担当者として積極的に採用活動に協力してくれるようになったことも収穫でした。特に有益だったのが、面接終了後に行う振り返り会議です。現場社員と所感を共有し、すり合わせや情報交換を行うことで、私たち採用チームも、現場に近い視点を得ることにつながり、その視点が、人事採用チームのみで行う新卒採用の面接の場面で、大いに役立ったのです。例えば、設計職志望の学生と面談したときに、「あなたの興味関心が向いている先を考えると、むしろ工法を開発する生産技術職のほうが、やりたいことが実現できそうだね」といった具合に、適切な情報開示や助言ができるようになります。これにより、職種イメージを持たない新卒の学生も納得して選考に進めるようになり、内定辞退率も低く抑えられるようになりました。現場と粒度高くコミュニケーションを重ねていたことが、学生へのマッチングの精度向上につながったと考えています。採用改革によって、当社の採用人数は、新卒・中途合わせてこれまでの7倍にまで伸びましたが、離職者はごくわずか。これには、入り口でのマッチングの精度を上げたことが作用しているのかもしれません。

当社の場合、自動車業界全体の大変革期というタイミングもあり、経営陣のコミットメントが極めて得やすかったことも、採用変革の追い風となりました。実際に、経営陣からは、年頭の挨拶など折々の機会を捉えて、業界全体の動きに目を向けようという発信が全社員に対して行われ、随時、施策が発表されていました。外部環境の変化に対して経営陣が迅速にアクションを起こしていることで、現場にも非常に説得力のある形で危機感や本気度が伝わったように思います。

事業内容 ● 静岡県浜松市を本拠に自動車部品「ボールジョイント」の開発、設計、製造、販売を行う「ソミック石川」を軸として、機械部品の製造・販売に携わるグループ会社を傘下に収める。



採用改革プロジェクトチームで現場と協働。 こまめな発信や意識付けで全社の関心を喚起

株式会社大広
「人の成長が財産」推進局
人事チーム
高山 翼氏

採用に関心の高い社員を軸にプロジェクトチームを編成

当社の採用改革は、採用において戦略が十分に練られていないという課題意識に端を発するものでした。私自身、人事チームに異動する前に現場の立場から面接担当者として新卒採用にかかわった際、採用人数の目標を達成することに注力してばかりで、どのような学生を求めているのか、採用する学生を見極める基準が明確でないと感じたものです。学生の評価が面接担当者によって異なることが、ミスマッチにもつながっていました。

その状況を打開するために結成されたのが、人事採用担当と、現場の社員から成る採用改革プロジェクトチーム。全社で取り組むという意味合いから、現場の社員には、自分から手を挙げる形で参加してもらいました。採用にかかわった現場社員の中には、かつての私のように採用のあり方に課題を感じている社員が少なくなく、採用に課題意識や興味を持つ社員に声をかけると、10人以上が集まりました。4～5年目くらいの若手から、15年目くらいのベテランが揃ったことから、上司部下、先輩後輩といった上下関係なく、対等に対話することを心がけました。

チームでまず話し合ったのは、当社が新入社員に求めるものは何か、ということ。メンバー全員が意見を出し合えるように、ワークショップ形式で作業を通じてプレストする方法なども試しました。例えば、この会社において大事だと考える価値観を1人10個ずつ持ち寄り、それを分類する方法などに取り組みました。全員が考えを出し切ったのかを確認し、出し漏らしがないように気をつけました。

このとき、意見を集約して意思を統合するのは人事採用担当者という具合に、役割分担は明確にしました。人事採用担当者は、ファシリテーター的に皆の意見を集めると同時に、最終的な決断を下す役割の両方を果たす必要がありました。

プロジェクトチームでの議論を通じて、もはや企業が上から目線で学生を選ぶ時代ではないこと、能力の優劣ではなく、当社と学生の価値観のマッチングこそが重要だという結論に至りました。こうした認識は、すでにチームメンバーに共通した感覚としてありましたが、議論によってそれが磨かれ、明確に言語化されていったのです。当社の価値観を学生に伝える手段を議論した末にたどり着いたのが、参加者の自然発生的な役割分担のもとに成立する「キャンプ」という概念でした。この会社では、フラットな関係性のもとに、新入社員からベテランまで、全社員が当事者意識のもとに100パーセントの力を発揮することで、チームとして良いものを作っていきますよ、と伝えたのです。

「当社の価値観に共感してくれる学生」という人材要件を定めてからは、それを選考にかかわる社員に伝えて、価値観への

共感を見極めてもらう必要があります。そのため、面接担当者を務める社員向けのオリエンテーションで、なぜこうした基準や指標を定めたのかという理由の部分から説明するようにしました。特に意識したのは、従来の「上から目線」感覚で学生を「選ぶ」としてしまいうことになる社員たちの意識改革です。そこで、最終面接を務める役職者向けのオリエンテーションでは、「能力での判断はしないでください」と頼みました。能力の見極めは、現場社員によるこれまでの面接をパスした時点で済んでいるので、最終面接では、できる限り学生の個性を引き出し、それが今後の当社が求めていく個性なのかを見極めるように依頼したのです。また、「面接」ではなく「テーブルダイアログ」、「エントリーシート」ではなく「ダイアログシート」と言い換えることで、あくまでも学生と対等な立場で対話するという意識付けも行いました。

頻繁な情報発信を通じて社内の採用への関心を喚起

全社員の新卒採用に対する興味を喚起するために、年に2～3回は全社向けの報告会を設けています。「今年の新卒採用は、こういうコンセプトのもとにインターンシップを開催します」「おかげさまで来年の4月には、こんな新卒の社員が入ってきます」などと、新卒採用の方針や成果を全社員に共有するのです。社員向けには、社内報なども通じて頻繁に情報を発信して「採用チームがまた発信しているな」と関心を抱いてもらうと同時に、管理職向けの会議にも報告を上げることで、現場では上司からも採用に関する情報が降ってくる状態を実現。報告会に出席してくれない社員にこそ、あえてテーブルダイアログへの協力を頼むこともあります。新卒採用に対する社内の関心を高めるうえでは、「数字」も有効で、2019年度の就職人気企業ランキングで上位にランクインしたときは、社内が大いに盛り上がり、学生と適切なコミュニケーションを取れば、意図が伝わり結果につながることを実感してもらうことができました。このようなモチベーションアップを狙って、賞に応募することもあります。

もしかすると採用担当者は、現場を巻き込むというよりも、現場がこうあるべきと考えていることを実現していくようなスタンスでも良いかもしれません。プロジェクトマネージャーであると同時に、事務局的な動きもする、そのくらい現場も当事者意識を持って採用にかかわってくれることが理想ですね。そのためにも、現場との絶え間ない対話を続けていくつもりです。そこにこそ採用の醍醐味と楽しさがあると感じています。

事業内容●テレビ・新聞等のメディアにおける広告プランの立案・実施、セールスプロモーション、マーケティング、パブリシティ、商空間開発、国内外の各種イベントの企画運営等。

② 採用チーム構築の考え方

採用チームは、どのようなメンバーから構成され、どのような目標を追うべきか？

情報収集力・データ分析力を備えたチーム編成に

対話を起点に組織を動かすうえで、採用チームは、多様な役割を果たす。議論を通じた組織と学生の理解、エビデンスに基づく課題の発見や戦略・施策の検討、経営や現場などを巻き込んだ実践などだ(『就職白書2021』Part4「組織デザイン」)。それには、いかなる能力が必要か。

採用チームのメンバーに求められるスキル・能力を、現在と今後の双方について採用担当者自身に尋ねたところ、「今後の業務で必要となると思われるスキル・能力」として、「人を動かす力(リーダーシップ・営業力)」30.1%、「課題を特定する能力」29.3%が上位に(グラフ①)。特に「人を動かす力(リーダーシップ・営業力)」は、「現在の業務で求められるスキル・能力」では21.5%と差があり、今後ますますリーダーシップを発揮しなければならないという認識を示している。また、「現在の業務で求められるスキル・能力」と

して上位の「HR(人材関連)分野の専門知識」30.8%、「情報収集能力」30.7%、「情報(データ)分析力」28.8%は、いずれも課題特定に必要な能力であり、採用担当者は、アンラーニングと共に、変化する環境に適応すべく情報収集・分析力や専門知識を習得する必要があるだろう。このように採用担当者自らが、採用チームの人材要件について自己省察を深め、求められる役割を認識することが、他部署とのかかわりに好ましい効果をもたらすこともある。

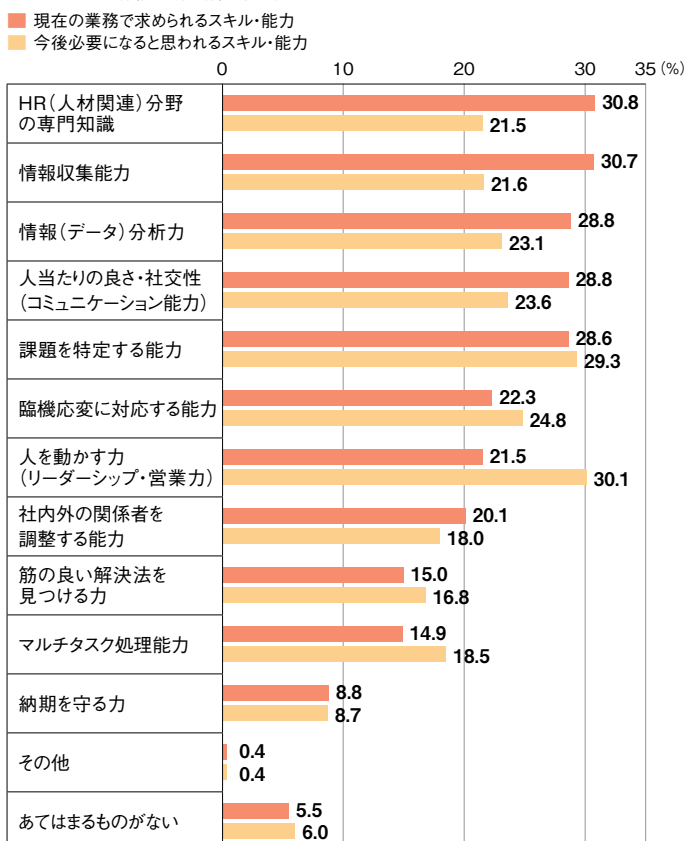
だが、目の前の業務に追われ、戦略的に組織を動かすまでのマンパワーの余裕がない採用チームも少なくない。グラフ②は、社内から評価されていると回答した採用チーム群と、そうでない群にそれぞれ、最も負担が大きいと考えている業務を尋ねた結果だ。社内で評価されていると回答した採用チームの方が、「採用に関する情報収集」「採用に関する戦略企画業務」といった採用準備段階の負担が大きいとしており、採用準備に比重を置いていることがわかる。

人事

今後必要と思う能力では、リーダーシップや課題を特定する能力の割合が高い

① 新卒採用担当者に現在求められる能力、今後必要と思われる能力

※新卒採用担当者(回答者全体)／複数回答

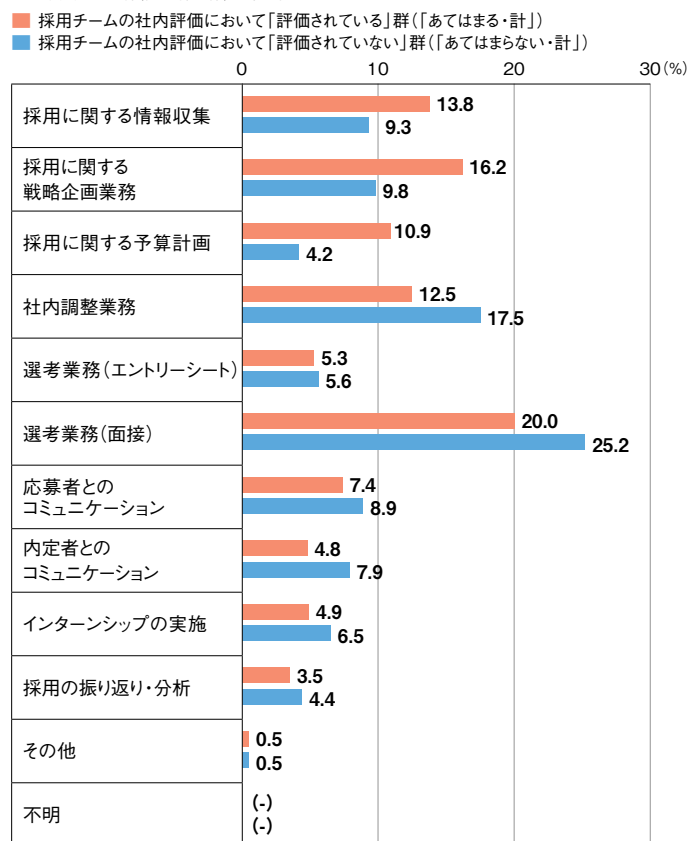


人事

社内で評価されている群の方がそれ以外の群より採用準備段階の負担が大きい傾向がある

② 採用チームの社内評価別の最も大きい負担のタスク

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答



※(-)は無回答



一方、評価されていない群が負担とする割合が高いのは、「社内調整業務」などの管理業務だ。これらの管理業務については、自動化・省力化を図るツールが実用化されているため、ツール導入によって効率化を図り、採用準備へと業務の比重を移すのも一案。導入コストについての社内合意については、客観的なデータに基づく課題提示や経営サイドとの目的のすり合わせも、対話を進める上で重要となる。

次に、現在求められる能力として上位に位置しており、採用準備段階の起点となる情報収集・分析について、採用成功との関連を見てみよう。グラフ③は、社内データを活用した分析を実施している企業群と、そうでない企業群とで、3つの観点における採用成功の状況を示しており、総じて、分析を実施した群の方が、採用成功を収めていることがわかる。グラフ④でも、社員の離職理由の分析を実施している企業群の方が、採用成功を収めていることを示しており、③④ともに、とりわけ、採用チームへの社内評価

を得ている割合が高い点が特徴的だ。

このことにより、情報収集や、収集したデータの分析が、採用成功のカギを握っていることが考えられる。P31で曾和氏が指摘しているように、採用チームのメンバーは、データ分析のために実用的な統計の知識を身につけることが望ましい。また、採用チームにデータ分析やマーケティングを専門とする社員を登用することで、分析力を増強する企業も増えてきている。

新卒入社者の定着・活躍を視野に入れて目標を設定

採用チームが最大限の力を発揮するためには、前進させる評価や改善サイクルを回すことが重要だ。今回はチームに対する評価と目標設定の2つに仮説を置いた。

P30グラフ①は、新卒入社者の入社後の状況が採用チームの評価に関係するかどうかによって、採用成功の状況に

人事

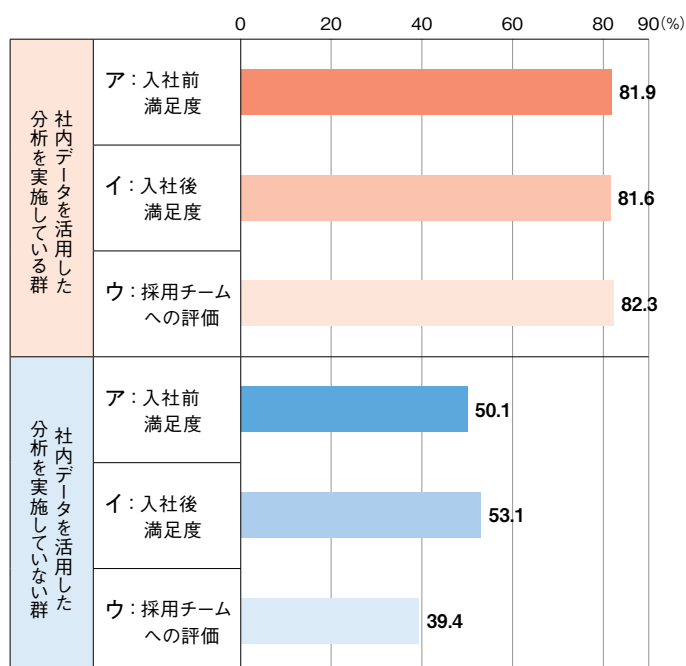
社内データを使って分析を行う群の方がそれ以外の群より社内から評価されている割合が高い

③ 情報収集分析状況と採用成功

※新卒採用担当者(回答者全体)/単一回答

※各項目の数値はア〜ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

■ ア: 新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
■ イ: 新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
■ ウ: 新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



※③〜④ 「あてはまる・計」: 非常にあてはまる/あてはまる/ややあてはまる
「あてはまらない・計」: 全くあてはまらない/あてはまらない/あまりあてはまらない

人事

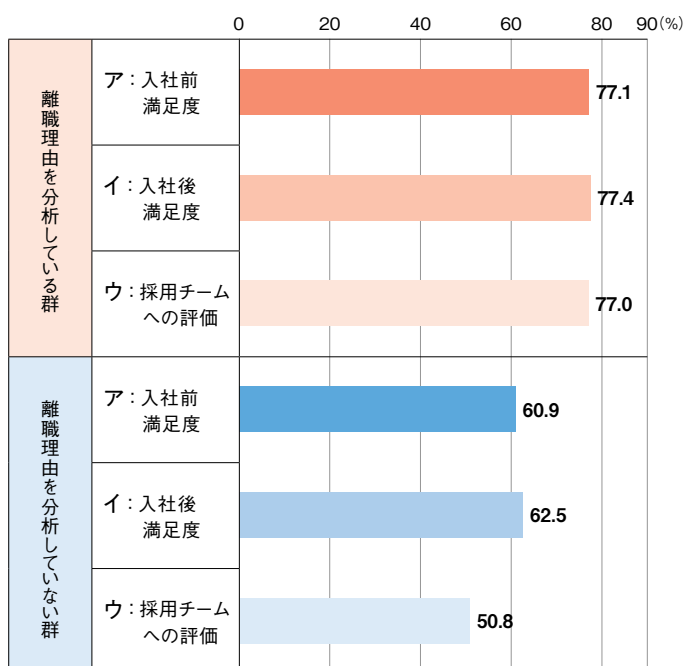
離職理由を分析している群の方がそれ以外の群より社内から評価されている割合が高い

④ 離職理由分析状況と採用成功

※新卒採用担当者(回答者全体)/単一回答

※各項目の数値はア〜ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

■ ア: 新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
■ イ: 新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
■ ウ: 新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



② 採用チーム構築の考え方

採用チームは、どのようなメンバーから構成され、どのような目標を追うべきか？

違いがあるかを示したものの。新卒入社者の職場への定着、活躍状況に対する目標が設定され、その達成状況が自分たちの評価に関係している採用チーム群の方が、そうでないチーム群よりも、総じて採用成功を収めている割合が高い。

また、「採用担当者は、入社後の育成、活躍、定着まで（部分的にでも）業務範囲として関わる方がよい」と考える採用担当者は、全体の36.2%にとどまるが（グラフ②）、そのように考える採用担当者群が所属している採用チームの方が、社内で評価されていると感じる割合が高いという結果も興味深い（グラフ③）。

新卒採用において、目標を達成するためのPDCAを回す必要があることは前述のとおりだが、新卒入社者の入社後の定着・活躍も重要業績評価指標（KPI）に含めることにより、あらためて入社後も見据えた採用活動上の施策を検討することが重要であろう。入社後の定着・パフォーマンスも視野に入れたうえで、採用活動上の学生とのコミュニケーション

ョンにおいてどのような打ち手を講じるべきかを思考していけば、必然的にマッチングの精度が重視されるはずだ。そして自社の人材定着や活躍にとって重要なKPIを置くことが、振り返りの過程でより自社の深い理解や今後の改善の糸口につながる事が期待できる。まさに、採用チームは「現場や事業環境を把握し、どこに魂を込めてKPIを置けるかが重要」（『就職白書2021』P35）である。

現場の声やデータ分析、KPIマネジメントなど「エビデンスに基づいた」（『就職白書2021』P32）情報によって、新卒採用が経営・人材戦略に影響を及ぼし、その将来を左右する価値を発揮することを、採用チームは可能な限り可視化しておくべきだ。新卒採用が組織全体の課題を解決するキーであることをアピールし、その成果を示すことで、経営や現場からの評価と協力、応援を得る。それが採用の質の向上につながり、採用チームの存在価値を高めるという好循環を生んでいこう。

人事

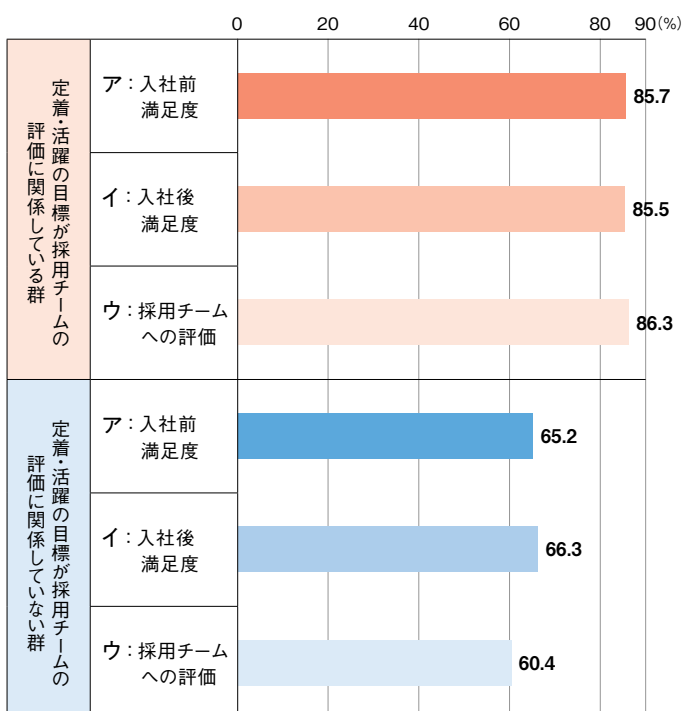
入社後の活躍等が評価に関係する群の方が社内で評価されている割合が高い

① 定着・活躍の目標設定と採用成功

※新卒採用担当者（回答者全体）／単一回答

※各項目の数値はア～ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

■ ア：新卒入社者の入社前の採用結果への満足度（応募者の質、採用充足、内定辞退率）
■ イ：新卒入社者の入社後の採用結果への満足度（定着率、入社後の活躍）
■ ウ：新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



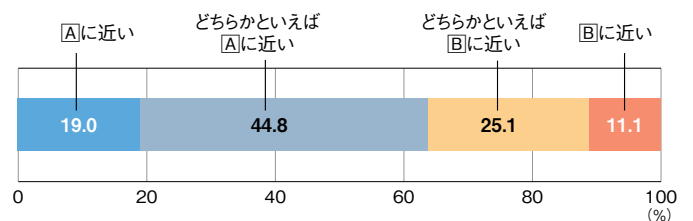
人事

「入社後の育成まで採用担当者が関わる方がよい」と回答した割合は36.2%

② 新卒入社者の育成に関する考え方

※新卒採用担当者（回答者全体）／単一回答

採用担当者は採用まで（入社まで）が業務範囲であり、入社後の育成、活躍、定着については現場や育成担当部署へ役割を分けた方がよいと考える [A] → [B]



人事

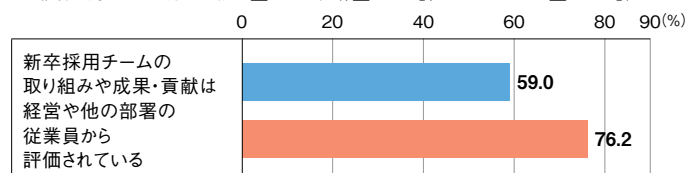
「入社後の育成まで採用担当者が関わる方がよい」とする群の方が社内で評価される割合が高い

③ 新卒入社者の育成に対する考え方と採用チームの評価

※新卒採用担当者（回答者全体）／単一回答

※各項目の数値は新卒採用チームの評価について「あてはまる・計」の割合

■ 教育に対する考え方が上記の[A]に近い群（「[A]に近い」「どちらかといえば[A]に近い」）
■ 教育に対する考え方が上記の[B]に近い群（「[B]に近い」「どちらかといえば[B]に近い」）





採用チームの編成は データ分析に長けた社員を 含めた混成部隊を目標に

株式会社人材研究所
代表取締役社長
曾和 利光氏

「人を見立てる力」を支えるデータ分析力がキーになる

人事採用担当者に求められるスキルのうち、コアとなるのは、「人を見立てる力」。その人の能力や性格、価値観を、その人の人となりとして評価する「アセスメント」を行い、自社の採用基準に照らしてジャッジする能力に尽きると考えています。人材要件の定義や採用工程の設計から面接や内定に至るまで、すべての採用プロセスは、このスキルに依存していると言っても過言ではありません。

人を見立てる力が重要なのは、今も昔も変わりませんが、その方法には変化が起きています。テクノロジーの進化により、データ分析が、遥かに簡便に行えるようになっており、多変量解析による施策効果の検証、テキストマイニングによる評価基準の言語化なども可能になっているからです。

したがって、今後は、データを取り扱えるスキルが必要になるでしょう。採用担当者自身が統計学や行動心理学を学ぶ、ある

いはマーケティング手法に長けた社員をアサインするなど、さまざまな方法が考えられます。もちろん、採用チーム全員がデータ分析に精通している必要はありません。データ分析、学生への動機づけや口説き、マッチングの見極めと、それぞれの局面で必要なスキルは異なります。したがって、採用チームを編成する際には、個々の強みを把握し、それぞれが最大限にスキルを発揮できる分業が可能な混成部隊とすべきです。

採用にデータを持ち込む勇気を持つ

こうした変革には、決裁者である社長や人事担当役員からの抵抗が予想されます。KKD(勘・経験・度胸)に拠る成功体験を積んできた彼らは、人事が採用にデータを持ち込もうとすると、「そんな数字で『人』がわかるか!」という拒否反応を示しがちからです。採用の成否が可視化されにくく、仮に失敗していても、経営層や他部署からは気づかれにくいという採用自体の構造的な要因も相まって、改革を阻む壁となっています。しかし、これまで通り、曖昧な基準に拠る採用を続けていては、すでに採用に科学を持ち込んでいる企業との差は開く一方。まずは、社員の適性検査結果の推移などを足掛かりに、自社の現状を把握する勇気を出してみたいかがでしょうか。

Profile●リクルート、ライフネット生命保険等の人事採用部門を経て、人材研究所を設立。心理学を用いた手法で組織への提案を行う。近著に『コミュ障のための面接戦略』(星海社新書)。



「有効応募者数」を 重要業績評価指標に置いて 長期・短期でPDCAを実施

株式会社キュービック ピープルエクスペリエンスオフィス
タレントアキュイジションチーム マネージャー 鳥谷 雄治氏
タレントマネジメントチーム ジュニアマネージャー
初野 美咲氏

KPIに基づく採用設計でマンパワー面の問題も解決

同社が新卒採用のKPI(重要業績評価指標)として追っているのは、「有効応募者数」。求める人材要件と合致した応募者に限定することで、入社後の活躍確度を重要視しているのだ。

「当社の人材要件は、『利他の精神に基づき本質を求めて泥臭く前進していける人』。この要件に合致する学生が何人応募してくれたかが『有効応募者数』です。単純な応募者数だけでなく『入社後の活躍確度』を測る指標であり、要件を満たすかどうかは人事面接を通じて見極めます。つまり、人事面接を通過した選考継続者数をKPIと置いているのです」(鳥谷氏)。

このような指標を定めたのは、求める人材要件とミスマッチな応募者が増加した過去があったため。KPI設定後は、求める水準、すなわち求める人材要件とマッチした応募者が大幅に増加するという、目覚ましい成果を収めることとなった。

従来の新卒採用が、担当者の属人的なノウハウに依存し、

担当者個人に過剰な負荷がかかっていたことも課題だった。

「そこで採用業務を改善しました。過去の振り返りから、どんな方に(ターゲティング)・どんな情報を(メッセージング)・どんなプロセスで(プロセッシング)、という3つの観点で課題を抽出し、それぞれの目標を定めて実行。その振り返りを通じて課題を発見、改善するというPDCAを回すことで、属人化していたノウハウを可視化して共有したのです。有効応募者数に関しては年次で、個々の学生への対応などの細かいレベルでは週次でPDCAを回すことで、スピーディーな課題発見と解決が叶い、業務過多の状況も改善できました」(鳥谷氏)

新入社員の育成は、入社前のインターンシップも含めて、現場の事業部や新入社員のオンボーディングを担うタレントマネジメントチームと連携して行い、その効果も測定する。

「タレントマネジメントチームでは、4月1日の入社時点で、当社の人事制度上の等級において一定の水準に達していることを目標に設定。初めて社員として評価を受ける入社年12月末時点での成長ぶりや到達水準、同期との関係性も、定量・定性の両面でモニタリングします。その結果を踏まえ、研修や本人との面談、上司側へのアプローチなどの手立てを講じることで、定着や活躍につなげることを意図しています」(初野氏)

事業内容●ヒト起点のマーケティング×デザインを強みに、デジタルメディア事業、SNSアニメ事業、通販事業者向け集客支援事業、プラットフォーム事業、有料職業紹介事業を展開。

③ 入社後ギャップを生まないオンラインコミュニケーション

オンライン上で入社後ギャップを防ぐコミュニケーションとは？

ネガティブ面も含めたリアルな情報開示がカギ

採用コミュニケーションの在り方について、『就職白書 2021』では、組織や仕事に関するネガティブな情報も含めて誠実に応募者に伝える「RJP」(*)を紹介し、企業があるままの情報を学生に開示することに、入社後のギャップを防ぐためのヒントがあるとした。実際、RJPには、セルフスクリーニングや入社後のショック予防、入社後の高いコミットメントを引き出す効果が確認されている。今回の調査でも、仕事の厳しさや苦勞といった情報をその背景とともに学生に伝えている企業群の方が、採用成功を収めている割合が高かった(グラフ①)。

21年卒採用から採用コミュニケーションの比重は、非対面型へ移行した。オンラインツールを用いて自社や業務の現実的な情報を開示している右の企業事例は、自社に対する思考を深く掘り下げ、言語化するという採用準備を

入念に整えておくことで、オンラインでも解像度の高い情報伝達・フィッティングができることを示している。

また、選考がオンラインのみで完結した学生を対象を絞った場合、入社先に納得している学生は納得していない学生に比べ、現実的な情報開示をより受けていた割合が高かった(グラフ②)。オンラインであっても現実的な情報を受け取ることが、入社先への納得度に関係する可能性を示唆している。若手社員の離職理由の多くが、組織か仕事内容に対する不満に大別される(P11グラフ②)ことを考えると、特にこの2点の具体的な情報開示に重点を置くことが重要だろう。オンラインコミュニケーションに企業側も順応してきた22年卒採用では、仕事の現場・オフィス風景の動画・ライブ配信、社員の人柄や人材要件、面接の意図を伝える動画コンテンツ、入社後の実際の仕事を疑似体験するシミュレーションゲームやインタラクティブ動画など、リアリティのある情報開示を工夫する動きが増えてきた。

※「Realistic Job Preview」の略

人事

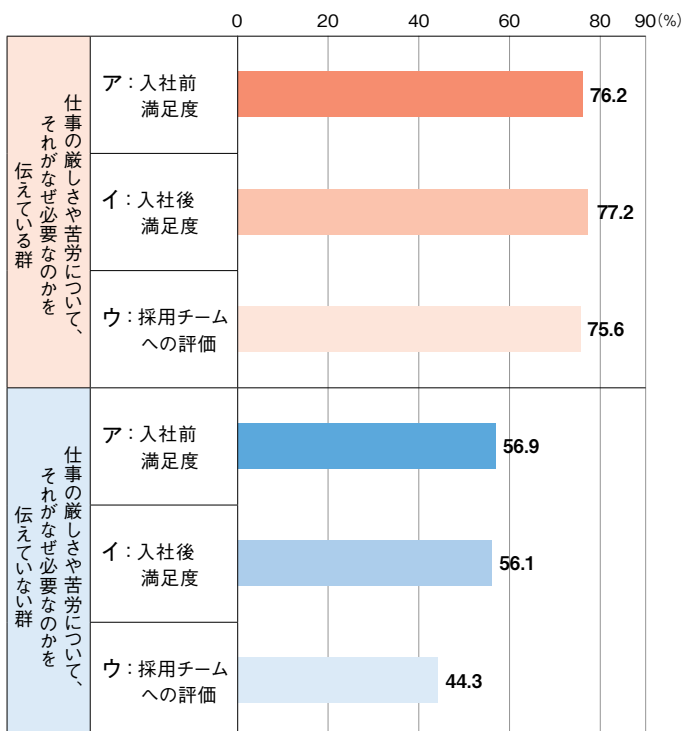
仕事の厳しさや苦勞の理由を伝えた群の方が採用結果に満足している割合が高い

① 情報開示状況と採用成功

※新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答

※各項目の数値はア～ウにおける「満足している・計」「あてはまる・計」の割合

ア：新卒入社者の入社前の採用結果への満足度(応募者の質、採用充足、内定辞退率)
イ：新卒入社者の入社後の採用結果への満足度(定着率、入社後の活躍)
ウ：新卒採用チームの取り組みや成果・貢献は経営や他の部署の従業員から評価されている



学生

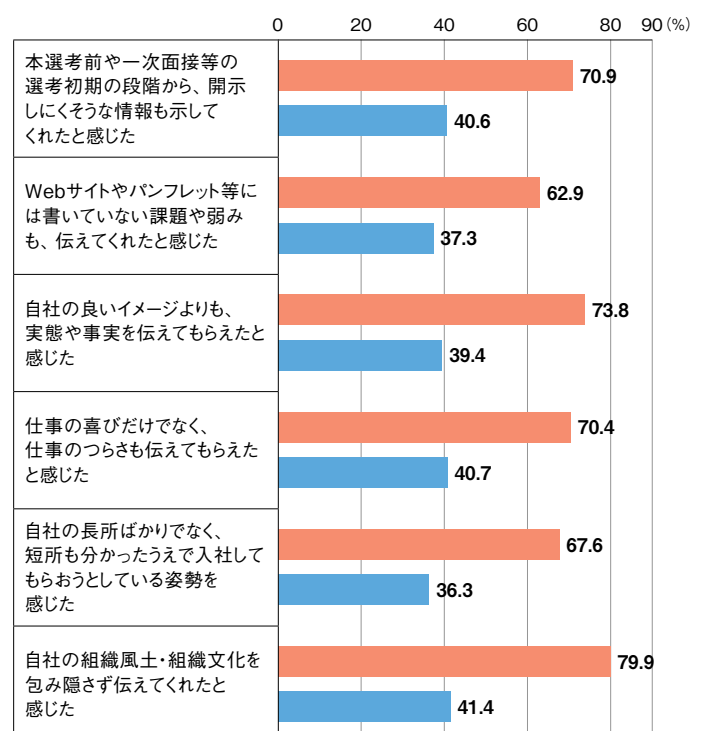
Webだけで選考を受けた学生では入社先に納得している群の方が情報開示を受けていた割合が高い

② Web面接のみで入社を決定した学生の納得度と入社先の情報提供状況

※Web接点のみで選考を受けた学生／単一回答

※各項目の数値は情報提供状況における「あてはまる・計」の割合

入社先に納得している学生群(「あてはまる・計」)
入社先に納得していない学生群(「あてはまらない・計」)





ラジオ形式の説明会で 学生が知りたい リアルな業務の実態を発信

SBCメディカルグループ 湘南美容クリニック事務局
ランジェコスメティーク株式会社 採用部 新卒採用担当
山口 雄介氏

仕事の苦労や残業の実態について社員が本音で回答

新入社員の離職を課題視し、離職理由や新入社員へのアンケート結果を分析したところ、美容医療という専門性の高い業務で膨大な知識が求められること、30分間のカウンセリングで契約という結果を出さねばならず、常に時間に追われることなどがプレッシャーになっていることがわかりました。入社前に抱いていた華やかなイメージとのギャップに悩んでいる社員が、決して少なくなかったのです。そこで、選考の手前の段階で業務の大変さなども含めた当社の情報をありのままに伝え、納得して覚悟した上で入社してもらおうという方針が定まりました。

その手段として挙げたのが、音声のみのラジオ形式による「耳で参加する説明会」でした。1年目と6年目の社員に質問する形で、業務や会社の姿を包み隠さずに答えをもらうことにしたのです。回答者にクリニックのリーダーである6年目の社員を選んだのは、ロールモデルとなっているリーダー像のありのままの

実態を示し、キャリア志向の学生に訴求することを意図したため。クリニックの拡大という経営方針のもと、リーダー候補を採用する狙いがありました。

質問項目は、「仕事の苦労」「残業の実態や繁忙期の忙しさ」「過去にやらかした失敗」など、大規模なアンケートの定量データをもとに、学生が知りたいがっている情報を選びました。「ぶっちゃけ、今の給与に満足していますか？」という質問には、社員が戸惑いを隠さずに答えてくれたことで、作り込まずに本音で答えていることが伝わったように思います。また、ざっくばらんな社員同士のやり取りにしみ出る関係性からも、社風を感じ取ってもらえたのではないのでしょうか。移動中の電車内でも気軽に聴けるラジオ形式にしたことで、動画よりも参加へのハードルが下がった点でも、効果と手応えを感じています。

新卒採用は、企業が上から目線で一方的に学生を採用するものではありません。学生が目指している方向性と、企業が提供できる価値、すなわち本人の成長とのマッチングを通じて、双方が選り合うことこそが、あるべき姿のはず。新卒採用の成功とは、決して採用人数目標の達成ではなく、採用した社員が定着し活躍するまでであることを、肝に銘じて、入社後のギャップを解消するためのリアルな情報開示に努めたいと思います。

SBCメディカルグループ事業内容●湘南美容クリニックなどを運営する湘美会を中心に、美容皮膚科・外科、近視クリニックや総合病院等を運営する数々の医療法人を傘下に収める。



インタラクティブ動画により オンラインでもリアルで 多角的な情報開示が可能に

PHCホールディングス株式会社 人事部採用企画室
荒木 史代氏 中山 はるな氏
コーポレートコミュニケーション部 ブランドマネジメント課
飯野 通氏

現場の全面協力のもとにリアルなコンテンツを作成

同社の事業を日本で展開するPHC株式会社が採用サイト内で公開した動画は、閲覧者が新入社員の目線で、未来の電子カルテシステムの提案プロセスを疑似体験するというもの。画面に示される選択肢を学生自身が選択する点が特徴的だ。「パナソニックから独立したことで認知度が低下した当社にとって、大規模な母集団を形成することは困難でした。そこで、応募が減ったとしても、『モノづくりの精神』『チャレンジし、新しい価値を生み出す気風』という当社本来のビジョンに共感してくれる学生を採用しようという方針を立て、彼らに届く情報開示のあり方を検討したのです」(荒木氏)。

仕事の現場や魅力をいかに効果的に伝えるかを考えたときに「インタラクティブ動画」を提案したのが、飯野氏だった。「他社が配信している動画の多くが一方通行であることから、学生にストーリーの中で自分事として選択肢を選んでアクション

できる双方向の動画を設計することで、斬新な取り組みに興味を持つ学生の気持ちを捉えらるうと考えました。実際のオフィスで撮影し、出演するのもすべて現場の従業員。リアルにこだわることで、社内の雰囲気など言語化しにくい情報も、多角的に学生が体感できると考えました」(飯野氏)

コンテンツ制作には、現場の従業員が全面協力。顧客である医師との間で実際におこなわれるやりとりなど、業務を詳細に再現することで、入社後の仕事を疑似体験できるように設計した。過去の学生の反応なども踏まえて表現を吟味しつつ、学生の興味を引き出す自社の情報を選択肢に盛り込んだ。

現場の協力を得られたのは、採用チームの働きも大きい。「どんなに面倒がられても、『製品、サービス、当社ならではのやりがいを教えてください!』と対話を続け協力を引き出しました。『説明会でのお話、学生の反応が良かったです!』とこまめにPDCを重ね、結果を定量・定性コメントで具体的にフィードバックするうちに、快く応じてもらえるようになりました」(中山氏)

一方、荒木氏はさまざまな場で経営陣との対話を重ね、新卒採用が組織課題を解決するキーの1つであることを再確認することで合意を獲得。各組織が対話でつながり新卒採用に取り組む気運の醸成が、リアルな情報開示につながった。

PHC株式会社事業内容●糖尿病マネジメント、診断・ライフサイエンス等の事業領域で開発、製造、販売、サービス等をグローバルに行うPHCホールディングスの事業を日本において展開。

④ リアリティを伝えるオンラインインターンシップ

オンライン上でもリアルな情報開示をするためのインターンシップの工夫は？

オンラインの強みを活かした先行事例などを参考に

RJPを実践するうえで最も適した場合は、就業体験であるインターンシップだ。オンラインインターンシップにおいて、いかに学生へリアリティを伝えるか。

オンラインインターンシップを実施した企業に、対面インターンシップと比べた課題を尋ねたところ、「実際の仕事内容を伝えづらい」「学生の雰囲気や様子が見えにくい」「学生との関係性を構築しづらい」「社内の雰囲気や様子が伝わりづらい」といった声が寄せられた（グラフ①）。対面で担保されていた五感を經由して伝わる情報の伝達、双方向性のコミュニケーション、関係構築が、オンライン上では難しくなっていることがうかがえる。

五感を經由した情報伝達の代替方法には、自社製品そのものや、製品材料・部品を学生の自宅に送付し、それを用いたワークショップを通じてビジネスを体感させる例があ

る。また、プログラムの中でのなるべく多くの社員を登壇させ、普段の社員同士の対話から関係性を見せて雰囲気や人柄を伝える工夫は共通した声として多かった。職場見学では拡がりを見せつつあるVR技術の活用なども期待される。

学生との双方向的なコミュニケーションに関しては、チャットルームや挙手機能の有効活用、グルーピングや相談の仕組み、アイスブレイク、同期性のあるファイル共有ツールの利用などの工夫がある。学生のアウトプットに対する丁寧な個別フィードバック・アドバイスは、関係性、信頼の構築に有効であるようだ。対面型以上に休憩の設け方に配慮するなど学生側に寄り添う姿勢も大切。実施後、学生からインターンシップ体験に対する満足度、評価、フィードバックを受け取り、細かく実験・改善を繰り返し続けていくことも望まれる。経済産業省関東経済産業局のサイトにある「オンラインインターンシップ支援プログラム・ノウハウ集」(*)も参考になるだろう。

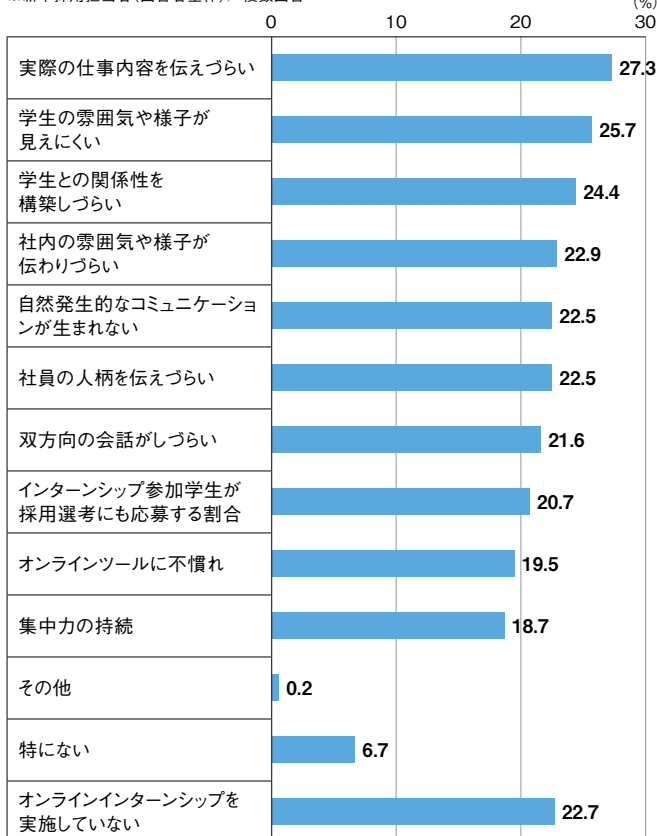
※https://www.kanto.meti.go.jp/seisaku/jinzai/jinzai_coordinate.html

人事

リアルな仕事情報の伝達や非言語コミュニケーションにオンラインの課題を見出す声が

① オンラインインターンシップの課題

※ 新卒採用担当者（回答者全体）／複数回答



人事

ツールや社内外のリソースを活用してリアルな就業体験を実現する企業もある

② オンラインでリアルな就業体験ができるようにするための工夫

- 画面共有機能を使って、実務で使うシステムを見せている（自動車販売／300～499人）



- 複数人で共同作業ができるクラウド上のファイルを利用してグループで課題解決ワークに取り組んでもらっている（情報サービス・調査／300～499人）



- 比較的簡単な実務から、判断を伴うやや困難なものまでレベル別に体験できるようにプログラムを用意している（インターネット付随サービス／200～299人）



- 社員がライブで自分の経験を伝える。特に苦労やつらさを語るようにしている（医療・福祉系／500～999人）



- グループ会社に協力してもらい、画面越しで擬似的な渉外交渉を体験してもらうようにしている（メーカー／1000～1999人）



- オフィスや社員食堂から生中継して職場の雰囲気を伝えている（不動産系／20～29人）



ツールや設計の工夫で 業務の本質と社風が伝わる インターンシップを実現

株式会社Works Human Intelligence
人事部門 Talent Acquisition Grp. マネージャー
池田 森氏

休憩のとり方や個別対応など学生目線でプログラムを設計

インターンシップのプログラムは、「就業体験」という意義から逸脱しないよう、新入社員の多くがかかわることになる顧客折衝業務をリアルに伝えること、そして当社が大事にしてきた「自分の頭で考える」ことを重視し設計しました。「自分の頭で考える」ために、開発業務のインターンシップでは、1日目を完全な個人ワークとしたため、学生によっては、突き放されたような孤独感を感じる事が危惧されました。そこで、個人ワークに取り掛かる前のグループ内でのアイスブレイクとして、ゲームを通じてコミュニケーションを図ってもらいました。個人ワーク中は、少人数グループごとのzoomの部屋での雑談が可能な環境を整えたことで、一緒に勉強しているような感覚で取り組めたと思います。グループワーク中は、グループに1人ずつ現場の社員(メンター)がつき、「5分考えても解決できなかったら、必ずメンターに相談する」という指針を設けることで、相談へのハードルを下げ

るとともに、学生全員に1 on 1ミーティングを実施。2日目以降のグループワークでは、ファイル共有ツールを使って学生同士で書き込みながらワークを進めたので、一方的になりがちなオンラインインターンシップでも、学生の主体的なアクションを促すことができました。

オンラインでは伝えにくい社風については、インターンシップ開始前の待機時間に、私たち人事採用と現場の社員がざくばらんに雑談を交わす様子から感じ取ってもらいました。無理に作り込まずに普段どおりの雑談を行ったことで、人柄や雰囲気伝わったという反応もありました。

オンラインだと空気が読みづらく、休憩を切り出しにくいのが、過去に実施したインターンシップでは、参加学生から「集中力の限界です」という声が上がったことから、さらに短いスパンで休憩を取ることに。休憩中は完全に心身を休められるよう、カメラやマイクをオフにすることも徹底しました。終了後の懇親会は、グループごとに開催。メンターが参加する時間帯とメンバーのみの時間帯をあらかじめ示し、学生が過度に緊張しなくて済むよう配慮しました。私たちのやり方が、学生にどう映るか、どう受け取られるかを常に意識し、改善することで、学生に寄り添った設計を心がけています。

事業内容 ● 大手企業向け統合人事システム「COMPANY®」の開発・販売・サポート等。顧客は約1200法人グループに及び、国内大手法人の約3社に1社(*)が製品を利用。

※Works Human Intelligence調べ



業績悪化の事実と対策を提示。 社員の価値観を通じて 企業カルチャーを発信

株式会社アレフ
人事部採用担当
森 宏祐氏

業績悪化を包み隠さず開示しつつ企業努力もアピール

22年卒の当社のインターンシップでは、「マネージャー業務体験コース」「マニュアル改善提案業務体験コース」を対面で、「専門部署スタッフ業務体験コース」「アレフ×SDGs業務体験コース」をオンラインで実施しました。このうち、「マネージャー業務体験コース」「専門部署スタッフ業務体験コース」では、「コロナ禍の食品業界」というテーマで、外食業界が置かれている厳しい状況として、当社の売り上げが半減している事実なども包み隠さずに伝えました。同時に、そのような状況だからこそ、デリバリーに取り組んだり、タブレット端末による非接触型セルフオーダーシステムを採用したりといった努力によって、売り上げが回復しつつあることも併せて話したところ、逆境にあってもイノベーションにつなげようとする当社の姿勢がより鮮明に印象付けられたようです。

残業などの実態や転勤の多さ、離職者の退職理由など、学

生の関心が高い事柄についても、ありのままに話しています。もちろん企業として改善を進めてはいますが、まだ改善できていないことも含めて、現状を正直に伝えるようにしています。

先輩社員が成長体験や価値観を語ることも効果的

ありのままを伝える姿勢は、お客さまに誠実であろうとする当社の経営理念に基づいており、学生にも誠実に向きあうべく、一人ひとりに寄り添う採用を心がけています。グループワークのフィードバックを、グループ全体に加え、各人に個別に行うのもその一環。また、4つの部署の業務を疑似体験する「専門部署スタッフ業務体験コース」では、先輩社員に「部署の業務」「自分の役割」「大切にしている価値観」をじっくり話してもらいます。業務目標や1日の仕事の流れ、最近取り組んでいること、仕事を通じた成長などに加えて、価値観については、少なくとも3つは用意するように依頼。「どんなに難しいと思っても、すぐに『無理だ』と否定しないようにしている」といった各々の信条や心がけなどを複数の社員から聞くことで、おのずと共通した企業カルチャーが伝わるようです。ワークの一環として組織課題の解決策を募ったときは、自社を再認識させられるような的確な指摘も寄せられました。

事業内容 ● 日本全国で344店舗(2022年 1月現在)のレストランを展開するとともに、加工食品の製造、エコロジーをテーマとした「えこりん村」運営も行う。本社は北海道札幌市。

⑤ 採用成功のための自己省察と情報開示の足掛かり

採用成功のための好循環を回すには？

日常的に取り組みながら時機を見てアクションを

最後に、採用成功を導くためのノウハウを総括したい。十分な採用準備と情報開示が採用成功につながるの、前述のとおり。情報開示の度合い、採用準備の度合いがともに高い群と、両者とも低い群とでは、採用成功状況や、採用担当者の意欲・主体性に如実に差が見られ、両者の重要性を示している(グラフ①)。また、これまで紹介した採用変革事例からは、情報収集にはじまる採用準備の起点に、経営や現場との対話があり、対話を通じて採用担当者の仕事や組織への愛着やエンゲージメントが高まることが確認された(概念図②)。対話から得る愛着やエンゲージメントが次のアクションの原動力となって採用成功につながり、採用担当者が評価と期待を獲得すれば、それが次のサイクルの行動への原動力となる。採用担当者が自身の評価につながる好循環を作り出すべく、まずは対話から着手したい。

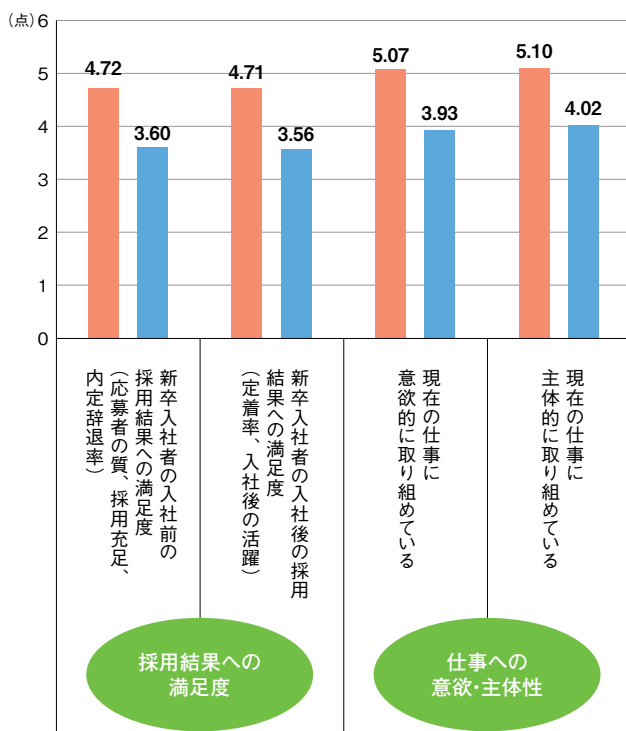
人事

情報開示や採用準備に取り組んだ群の方が採用結果の満足度や意欲・主体性が高い

① 情報開示・採用準備状況と採用成功・採用担当者の主体性

※ 新卒採用担当者(回答者全体)／単一回答
※ 各項目の数値はそれぞれ「非常にあてはまる」を6点、「全くあてはまらない」を1点とする基準に従い、それぞれの群において点数の平均値を算出したもの

■ 情報開示度合いが高く、かつ採用準備度合いも高い群
■ 情報開示度合い低く、かつ採用準備度合いも低い群



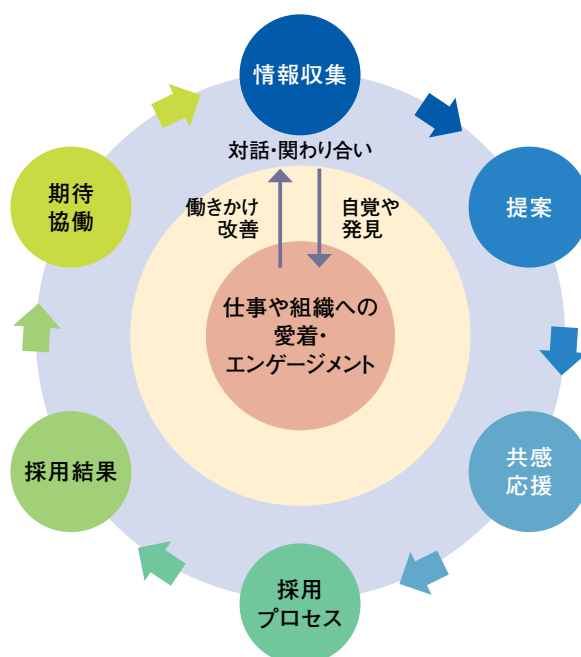
情報開示は、採用効率の改善にも効果を発揮する。図③のように、情報開示が不十分だった従来の採用選考では、セルフスクリーニングが十分でない学生が大量に応募することで選考通過率が低下し、非効率化を招く側面もあったが、情報開示によりセルフスクリーニング済みの学生が応募するようになれば、選考通過率が高まり、企業側の工数削減も期待できるだろう。マッチングの精度向上も有望だ。

採用変革は、社内の抵抗に直面することが少なくないが、時代の変化の波の中、今や人材戦略は経営戦略の中核であり、日々重要性を増してきている。中長期的な課題を視野に入れつつ、身近な一歩としての対話から始めてほしい。図④を参考に、日々の業務を通じて現場とのコミュニケーション、発信を続けながらタイミングを図り、エビデンスをもとに経営陣、ひいては会社全体を動かしていく。結果として、みらいを支える大切な仲間が自ら納得して入社を決めることが広がっていくことを願ってやまない。

人事

対話によって愛着が生まれ、愛着を原動力とし対話をベースとしたアクションが期待を獲得する

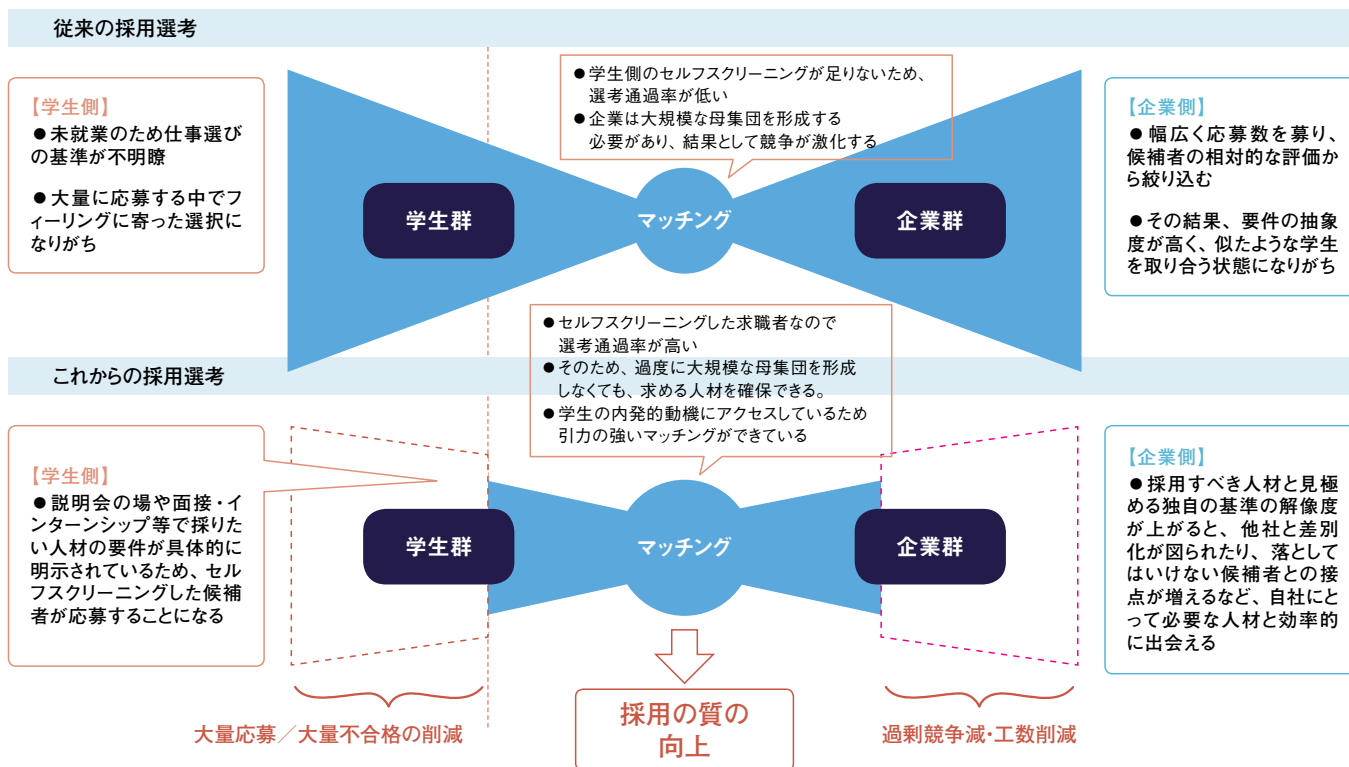
② 対話をベースとした一連のアクション、その原動力となる愛着、行動と期待獲得の循環





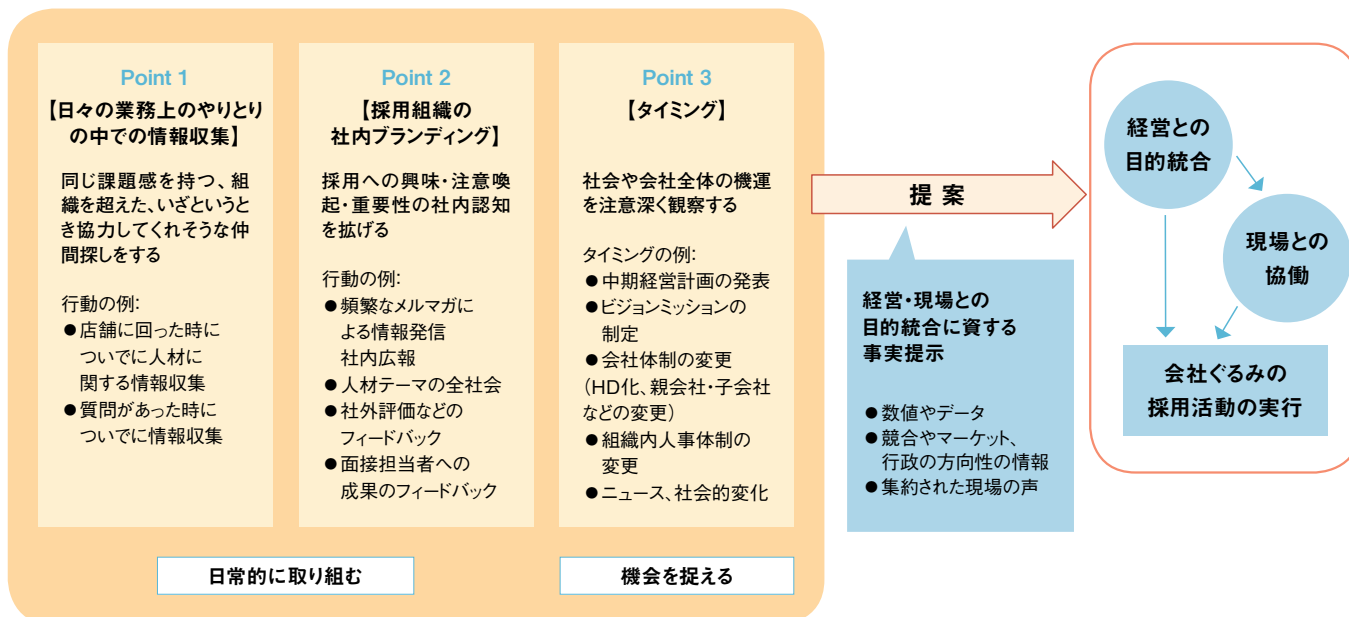
人事 情報開示が採用効率アップにつながり、採用の質を向上させる

③ 学生が企業により選ばれ、絞られる選考プロセスのあり方



人事 日常的な社内対話・コミュニケーションを重ねて時機を捉えた採用変革のアクションを起こそう

④ 採用組織から経営や会社を動かしていくための3つのポイント



① 学生から見る企業情報開示

企業の情報開示への姿勢とは？

相互理解を学生視点で捉える

『就職白書2022』では、企業が学生に情報開示する重要性を議論してきた。全国求人情報協会の調査*1によると、新卒入社企業・団体等を3年未満で離職した人の多くは、離職理由に「仕事内容への不満」「人間関係への不満」を挙げている。企業の情報開示が、新たに社会に出る若者の「リアリティ・ショック」回避につながってほしい。

ここからは大学生5人の協力を得て、人事・組織の専門家や新卒採用注力企業との対談から、企業の情報開示の意義を考えていきたい。



オンライン形式にて対談（2022年1月31日）
ファシリテーター（株）ここだな 菅野智文氏

専門家・企業との
オンライン対話に参加した
5名の学生



佐田准一さん
中央大学
商学部
2年生



出口真帆さん
高知大学
農林海洋科学部
2年生



窪 舞さん
早稲田大学
商学部
2年生



堤 郁太さん
京都橘大学
工学部
1年生



二田水宏彰さん
慶應義塾大学
文学部
2年生

【対談パートナー】



株式会社人材研究所
代表取締役社長
曾和利光氏

企業人事を経て現職。主に採用・教育・組織開発分野のコンサルティングに携わる。情報経営イノベーション専門職大学客員教授。



Great Place to
Work® Institute
Japan
代表取締役社長
荒川陽子氏

株式会社リクルートマネジメントソリューションズを経て現職。人・組織課題に対するソリューション提案を担う。

学生から見て企業が情報開示をしていない理由は？

まずは、学生と人材・組織開発の専門家である曾和利光氏との対話を通して、企業の新卒採用の背景と、情報開示の実態を紐解いていく。

 就職活動を始める前の皆さんから見て、企業は新卒採用時に情報開示していると思いますか？

 都合の悪いことは隠しているのではないかと感じています。社会のモラルに反することが起こっているのに、開示していない場合があるのではないのでしょうか。

 企業の理想が掲げられている印象で、実態と一致しているのか判断が付きません。

 情報開示していないイメージを持つのも当然で、企業

が採用活動において自社の現状をすべて明らかにしているとは言えません。理由はいくつかあります。まず、新卒採用では自社の5～10年後の姿を想定して採用計画を立てていることも多いのです。このような場合、採用選考では入社後に社員として共に成長してくれるかを重視します。選考を受けてくれた学生の皆さんにも、自社の現状ではなく未来の姿に共感してほしいと思っています。企業が掲げるビジョンが現実になるかどうかは、将来活躍してくれる皆さん次第でもあります。時代の変化に合わせ数百年と歴史を重ねてきた企業も、10年で急成長した企業もあります。各社がどんな将来像を掲げているかにも、注目してみてください。

次に、人事担当者が現場の仕事のすべてを把握しにくいこともあります。企業によっては現場と人事をローテーションすることもありますし、人事業務のみを長期・専門的に担当する企業もあります。後者の場合、労働環境制度については詳しく説明できても、上司によって変わる現場の働き方や職場の雰囲気は説明しきれない場合があります。

そして、新卒採用市場が「売り手市場」であることも関係しています。新卒入社を志望する学生数以上の求人数がある状態が続いています*2。企業はネガティブな情報を積極的に開示すると、自社に応募してくれないのではないかと企業は不安になります。自己紹介で短所から話す人が少ないように、相手と良好な関係を築くためにポジティブな情報から開示して、そうした不安を減らしているのです。

ちなみに、企業が積極的にネガティブ情報を開示することもあります。分かりやすい商品・サービスを提供している企業は、商品・サービスのイメージが先行して、たくさんの応募を受けつけています。そこで、本来の自社の仕事のたいへんな部分を積極的に開示して、皆さんが自発的に適性を判断してくれる（セルフスクリーニング）ことを期待することがあります。

*1「若者にとって望ましい初期キャリアとは」～調査結果から見る「3年3割」の実情～より
公益社団法人全国求人情報協会

*2 2022年大卒求人倍率1.50倍
リクルートワークス研究所 大卒求人倍率調査(2022年卒)



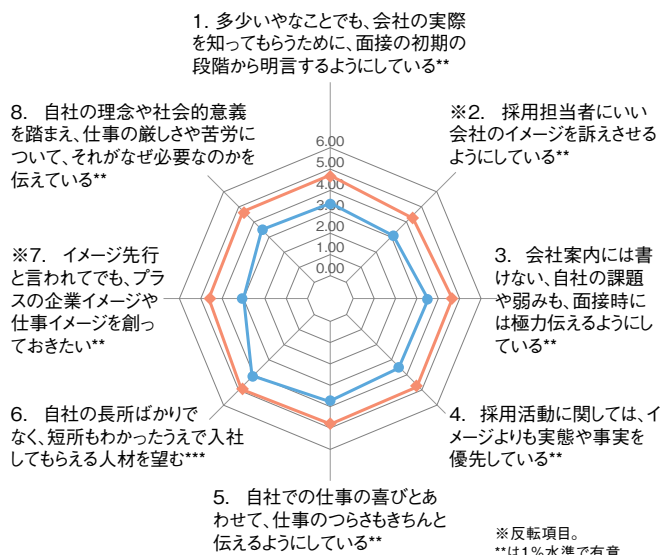
人事

育成と活躍への責任が明確な企業ほど、
情報開示に積極的に取り組んでいる

① 「新卒採用人材の育成と活躍」への責任所在の明確さと 新卒採用における情報開示度合いの関係

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答

責任所在が明確(n=411) 責任所在が不明確(n=145)



責任所在が明確: 「新卒採用人材の育成と活躍」の目標に対する会社の責任所在の明確さについて「非常にあてはまる」「あてはまる」の合計
責任所在が不明確: 同じく、「全くあてはまらない」「あてはまらない」の合計

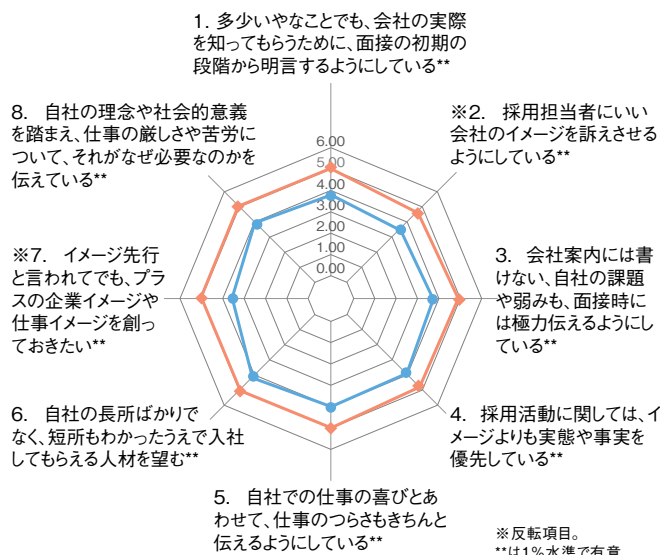
人事

自社を友人・知人に薦めたい採用担当者ほど、
情報開示に積極的に取り組んでいる

② 「自社を友人・知人にどの程度薦めたいか」と新卒採用における 情報開示度合いの関係

※新卒採用担当者(回答全体)/単一回答

推奨者(薦めたい: n=206) 批判者(薦めたくない: n=774)



推奨者: 自社を友人・知人にどの程度薦めたいかに対して、0(全く薦めたくない)~10(非常に薦めたい)の11段階で回答したうち9・10の合計
批判者: 同じく、0~6までの合計

それでも情報開示している企業がいるのは？

人材が集まらない可能性があっても、積極的に情報開示をする企業があるのはどうしてですか？

「新卒採用人材の育成と活躍」への責任所在の明確さと新卒採用時の情報開示度合いに関する調査結果(グラフ①)を見てください。責任所在が明確な企業ほど、新卒採用時の情報開示においてポイントが高く、特に「多少いやなことでも、会社の実態を知ってもらうために、面接の初期段階から明言するようにしている」の項目でポイントが高いことから、人を大事にしている企業ほど、情報開示に積極的と言えます。また、「自社を友人・知人にどの程度薦めたいか」と新卒情報開示度合いに関する調査結果(グラフ②)では、自社を薦めたい人ほど、情報開示に前向きであることが分かります。熱心な人事ほど「リアリティ・ショック」による早期離職に問題意識を持って、リアルな情報開示を意識しているものです。彼らは、応募人数が期待に満たないかもしれないという不安を乗り越え、仕事や組織情報を言語化する努力をし、情報開示に取り組んでいます。

情報を開示してもらい相互理解するには？

職場の雰囲気を採用担当者が説明しきれない場合があるということですが、どう質問すれば分かるのですか？

「職場の雰囲気」で知りたいことというと、「若手でも活躍しやすいか」「チャレンジできる環境か」「仕事と家庭を両立できるか」などが多くですね。こうした内容を聞く際に、「若手が活躍しやすいですか？」と聞くのは薦めません。なぜなら「活躍しやすい」という表現は人によってレベルが異なり、採用担当者から見た「活躍しやすい」と学生から見た「活躍しやすい」の基準は一致しないからです。大切なのは、抽象的な質問の仕方ではなく、ファクト(事実)を聞くことです。若手の活躍について知りたいのであれば、「最年少課長の年齢」や「一人前と言われる年齢」など具体的に言語化・数値化できる情報を聞いてみましょう。その際、自分が何を知りたいのか、対話を通して投げかけていくことが大切です。自分自身が重要だと思うことの、ファクト(事実)を答えてもらえるような質問ができると、企業側との相互理解も深まります。

② 企業の情報開示を受け止めるために

企業との相互理解を深めるために学生ができることは？

問いを深めて企業との相互理解へつなげる

学生が情報開示を通して、企業への理解を深めていくためには、学生一人ひとりが重要だと思ふことのファクト(事実)を聞き出せるような質問をする(＝問いを立てる)ことも重要そう。学生一人ひとりがファクトを掴むためには、どのように問いを深めていけばいいのか。Great Place to Work® Japan代表の荒川陽子氏も交えて、対話を続けていく。

自分の働きがい軸を理解し、問いを立てる

 企業の情報開示を受け止めるためには、自分の関心事に絞ってファクト(事実)を聞きに行くことが重要です。そこで、自分の「働きがい」の軸を掘り下げてみることをお勧めします。まずはワーク①を見て、直感的に自分が大事にしたいもの上位5つを選んでみてください。この18問は「働きがいモデル」の要素に分かれています(ワーク②)。働きがいのある会社とは、経営と従業員との「信頼」によって一人ひとりの能力が最大限生かされている会社であり、「信頼」には「信用」「尊重」「公正」「誇り」「連帯感」の要素が重要です。加えて、「働きがいのある会社」モデルにある「イノベーション」についても選択いただけるよう追加しました。皆さんがこれらの要素のどこに優先順位を置くかで、自分自身の働きがいの軸が整理できます。選んだ上位5つは、どの要素にありましたか？

 「尊重」「公正」「連帯感」「イノベーション」の要素です。

 私は、「尊重」以外の要素を選びました。

 働く上で大事な要素は皆さん異なります。「尊重」「公正」は、働く環境の土台、「働きやすさ」につながります。「信用」「誇り」「連帯感」「イノベーション」は、働く一人ひとりの「やりがい」につながります。「働きがい」のためには、「働きやすさ」と「やりがい」の両方が必要です。次に、皆さんが大事にしたいことを企業に聴くにはどうするか考えてみましょう。「尊重」の「⑦仕事と生活のバランスを取るように奨励されている」を例にとります。どんな問いを立てると、ファクトを聞くことができるでしょうか。

 有給取得率でしょうか？

 いいですね。「入社3年目の有給取得率」まで聞くと、若手の様子が分かりますね。他にも働く時間を効率的に使っているかを確認したければ、「残業時間が長くないようにどのような工夫をしていますか？なぜそういった工夫をしているのですか？実際に現場ではどのような活用がされていますか？」など聞いてみるのもいいかもしれま

せん。「尊重」の要素は仕組み・制度について質問し、活用の仕方や社員の受け止め方を聞くと、実情が見えてきます。

 「⑧精神的に安心して働くことができる」の場合は、どんな質問がいいでしょうか。

 「言ってはいけない」「やってはいけない」ものがたくさんあり、心理的に窮屈であったり、束縛されたりしている職場は安心してできません。そこで、心理的に安心安全な(心理的安全性が高い)環境でやりがいを感じられているのかを確認するために若手の人に「どんなときにやりがいや楽しさを感じますか？」という質問してみてもいいでしょうか。また、最近はフリーアドレスや在宅勤務が多くなっているため、目的がないと会話もできず、気軽な相談や雑談がしにくくなっています。その結果、社内の人間関係を構築しにくくなり、精神的な安心が阻害されることもあります。「在宅勤務状況など職場の実務環境について教えてください」と質問して、働き方やコミュニケーション方法について深く聞いてみるのも一つの方法です。私たちが「働きがいのある会社」として認定・ランキングしている企業では、若手が孤立しないように、いつでもチャットで質問できるようにしたり、先輩とビデオ通話を接続したまま仕事をする機会をつくったり、さまざまな工夫をしているようです。

 「①従業員は責任ある仕事を任される」についてのファクトは若手マネージャーの人数などでしょうか。

 企業では一般的に、新入社員であっても3年目社員であっても、経験に応じた仕事が任せられます。ただ、それが「自分にとっての責任ある仕事」とは限りません。人によって基準が異なる質問はファクトを確認します。「最年少マネージャーの年齢」「若手に責任ある仕事を任せるのはどんなときか」を聞くのもよいでしょう。働きがいのある会社は権限委譲の基準が明確であることが多く、クレドやバリューで説明され、明文化されています。クレド・バリューがどのように活用・共有されているのか、実践できなかった場合にはどうなるのかを聞いてみると、社員への浸透状況、意思決定の基準となっているかが分かります。

自社の目指す先を従業員へ伝えるために言語化している企業は、組織のあり方を言語化するという難しい課題にも向き合っています。ただ、質問が曖昧だとそうした企業でも一般的な回答しかできません。学生の皆さんが解像度の高い問いを立てることが、企業のリアルな情報開示につながります。積極的に情報開示をし、共に目標へ歩んでくれる人を求めている企業はたくさんあるので、働きがい軸を基に自ら問いを立て、信頼できる会社を見つけていってください。



働きがいの軸を見つける

① ワーク「自分の働きがい軸を知ろう」

働きがいを知るために、ワークシートの設問18問を見て、あてはまるもの上位5つをチェックしてみよう。

設 問	大事だと思うもの
① 従業員は責任ある仕事を任される	
② 細かく管理をされなくても、従業員がきちんと仕事をすると信頼される	
③ 経営者に対し、近づきやすく、気軽に話せる	
④ 会社で生じた利益を公正に従業員に分配する	
⑤ 誰にでも特別に認められる機会がある	
⑥ 働きに見合った報酬が支払われる	
⑦ 仕事と生活のバランスを取るよう奨励している	
⑧ 精神的に安心して働くことができる	
⑨ 専門性を高めるための研修や能力開発の機会が与えられる	
⑩ 会社が地域や社会に貢献している	
⑪ この会社で働くことを、胸を張って人に言える	
⑫ この会社が提供している商品・サービスは、顧客に「優れている」と評価されている	
⑬ 従業員同士がお互いに思いやりを持っている	
⑭ 仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある	
⑮ 必要ときに協力しあえる体制がある	
⑯ 結果を問わず、新しい方法や改善に挑戦している人が称賛されている	
⑰ イノベーションを触発するための教育体制が充実している	
⑱ 仕事や職場環境に関する意思決定に関わることができる	

② ワーク「自分の働きがい軸を知ろう」

尺度	要素	設 問
信頼	信用	① 従業員は責任ある仕事を任される
		② 細かく管理をされなくても、従業員がきちんと仕事をすると信頼される
		③ 経営者に対し、近づきやすく、気軽に話せる
	公正	④ 会社で生じた利益を公正に従業員に分配する
		⑤ 誰にでも特別に認められる機会がある
		⑥ 働きに見合った報酬が支払われる
	尊重	⑦ 仕事と生活のバランスを取るよう奨励している
		⑧ 精神的に安心して働くことができる
		⑨ 専門性を高めるための研修や能力開発の機会が与えられる
	誇り	⑩ 会社が地域や社会に貢献している
		⑪ この会社で働くことを、胸を張って人に言える
		⑫ この会社が提供している商品・サービスは、顧客に「優れている」と評価されている
	連帯感	⑬ 従業員同士がお互いに思いやりを持っている
		⑭ 仕事や部門が変わっても、誰でもなじめる雰囲気がある
		⑮ 必要ときに協力しあえる体制がある
イノベーション		⑯ 結果を問わず、新しい方法や改善に挑戦している人が称賛されている
		⑰ イノベーションを触発するための教育体制が充実している
		⑱ 仕事や職場環境に関する意思決定に関わることができる

Great Place to Work® Institute Japan作成

質問の背景を開示し相互理解を深める

働きがいの軸を探していくと、どうしても働きやすさに注目しがちですが、やりがいについても注目できると、皆さんの仕事への意志が伝わります。

企業へ情報開示を求めるにしても、Give & Takeのマインドがあるといいですね。働きやすさを求めるのであれば、会社に対して貢献できることを見せる必要があります。そして、質問の背景を伝えないと欲しい回答が得にくくなります。「出社時間は何時ですか？」と質問すると「9時です」と回答をもらうだけです。しかし、「私は自由な時間で働く方がパフォーマンスが上がると思うのですが、決まった出社時間はありますか？」と質問すれば、就業時間のフレキシビリティや在宅ワークの導入状況について情報提供してもらえるでしょう。

「御社の課題は？」と聞く学生も多いですが、それを聞く意図も伝えてください。事前に情報収集したうえで、「御社のウェブサイトでここまで調べたけれど、その先が理解できなかったので詳しく教えてほしい」と聞くのも、質問意図の説明につながります。なぜ知りたいのかを伝えられると、企業との相互理解が深まるでしょう。

【専門家対話の振り返り】



窪さん

自分が知りたい情報を引き出すためには、企業への質問自体を考える準備と、なぜそれを知りたいのかを考えることが大事なんですね。



二田水さん

人事の方の立場も考えて回答しやすいように質問しようと思いました。企業のことを自らWeb等で調査して理解してから、質問を考えなくてはならないですね。



堤さん

荒川さんの働きがいに関するワークのように、自分の中で大事なことをもって言語化して、どんなファクトがあるのかを考えてみたいです。



佐田さん

自分自身の軸を見つけることが大事なんですね。その上で、どういったことを聞きたいのか、質問の背景を伝えることが重要なんですね。



出口さん

対話で得られたファクトを基にして、そこから連想する仕事内容について考えようと思います。自分自身のことを捉える重要性を改めて理解したので、働く上で重視したいことを明確にして、それに対して企業理解を深め、企業と対話してみたいと思います。

③ 自分に価値ある情報を得るために

どんな質問をすれば企業は情報開示をしてくれるのか？

情報開示に積極的な企業との対話

専門家との対談から、学生が質問背景を開示することで、企業の情報開示がより具体的になることが見えてきた。専門家との対談で見えてきたことを、新卒採用に注力する企業2社への事前情報収集・対話を通して確かめていく。

【対談パートナー】



共英製鋼株式会社
人事総務部
照井 佑亮氏

2013年新卒入社。事業所研修を経て、極力ありのままを伝えることをモットーに採用に携わる。

【企業HP】

<https://www.kyoeisteel.co.jp/>



株式会社現場サポート
商品開発部
土田 耶真人氏

新卒で株式会社現場サポートに入社。主にシステム開発とプロジェクト運営を担当。

【企業HP】

<https://www.genbasupport.com/>

企業との相互理解を深める問い

今日はよろしくお願いします。まずは組織についてうかがいたいのですが、経営陣と若手社員のコミュニケーションを増やすための施策には、どのようなものがありますか？

当社では二つの対話機会を続けています。一つは人事面談で、人事担当役員や人事部長が社員一人ひとりと約20分面談をします。長期的なキャリアの相談などができます。二つめは社長との定期的なランチミーティングです。社長の考えを直接聞く場でもあるし、若手社員の声を社長に伝えられる場でもあります。こうした場で出た話題をプロジェクト化することもあります。

当社では、社長と部長の面談が隔月で実施されます。面談では、仕事以外にプライベートな相談をする社員もいますよ。

社風について教えてください。二社とも「挑戦」を掲げていますが、挑戦して失敗した場合のフォローはあるのでしょうか？ 挑戦しろと言われっぱなしで、失敗した時にフォローされないのはつらいな…とも思います。

私自身、失敗もしてきましたが、周りの人たちに助けられてきたと思います。新入社員の頃、取引先からの要望への対応を誤ってしまったときには、上司が取引先と私の間に入って事態を収拾してくれました。上司は事態収拾を通して私に、対応の仕方によっては信頼回復ができなくなることや、次回につなげるための対応方法を教えてくれたと思います。



オンライン形式にて対談(2022年2月28日)
ファシリテーター (株)ここだな 菅野智文氏

いい話ですね。当社ではクレームが発生しても「人を責めない」ことにしています。大事なことは、なぜそうなったのか考えることです。失敗を次に活かすことが重要、という思想です。

フォローもあるけれど、積極的に挑戦して失敗してほしいと考えています。ただ、致命的な失敗にならないように先輩や上司が見てくれている——(当社は)そういう組織かなと思います。

同じ業種の会社をどこで判断したらいいかわかりません。競合他社と比べた際の強みと弱みを教えてください。

正直わからないです。競合の線引きは結構難しい。当社は建設業の業務効率化をITでサポートしていますが、同様に医療のサポートしているIT企業のことを競合とは意識しません。建設業向けでも、設計ソフトの企業も違います。顧客に最適なシステムを提供することが第一なので、他社との優劣を意識すること自体が少ないかもしれません。

私も土田さんに同感です。同様に、学生さんに「社会貢献したい」と言われたり、「御社は社会貢献していますか？」と聞かれたりすることがあります。ですが、企業は社会の役に立つことで事業を続けられるので、社会貢献していない企業はないはずです。出口さんは競合比較というより、「社員を大事にする会社かどうか？」といったことを聞きたいようにも思いました。

出口さんが会社や職場に対して気になることは、どんなことですか？

職場の人間関係について聞きたいと思いました。私はいま、学生同士のプロジェクトをしているのですが、人間関係に悩むこともあります。同じように仕事も人間関係が大事なんじゃないかな、と思っています。

当社経営理念の一部に「人と技術を大切に」とあり、社員こそが会社であるから社員を大事にしたい、という経



営者の決意が表れています。社員の生活を支えるためにも、挑戦し変わり続けてきた会社です。10年前に入社した私も、入社当時より変わったと思うことがあります。当社のような製造業には一人でできる仕事は少ないので、社員同士助け合いながら挑戦していく職場でもあります。

 問題解決の仕組みに興味があります。私に関わっている活動では、みんな分かっているけど解決されないままの問題もあります。(お二人の会社には)そうした問題に取り組むための制度や仕組みはありますか？

 「目安箱」のような広く社員から提案や改善案、意見を募る仕組みがあります。社内の問題や要望を広く募集し、関係部署が精査して実現可能性等に関わらず全ての要望・意見等に回答します。

 会社の問題として大きいのは、二つだと思います。一つめは、組織に不満がある場合ですが、当社では部署ごとにエンゲージメント(個人と組織の信頼関係)に関わる要素を数値化しています。数値が低い場合、例えば私がいる開発部署では、健康関連の要素が低くなることもあるのですが…部署ごとに数値の改善を図ります。決まりきった解決策はないので、問題の根本は何かを考ながら改善していきます。二つめは、事故につながるかもしれない仕事の危険やリスクです。よく「ヒヤリハット」とも言われますが、どんな企業・業界でもあります。同じことが繰り返されないための仕組みを考えて整えます。

 キャリアステップの参考にしたいのですが、新卒社員に与えられる裁量はどの程度でしょうか。新卒の仕事の上限があるのかうかがいたいです。

 当社では新卒入社時はまず「課題」として、仕事を担当してもらいます。任されたことができるようになると、自分からやりたいことが生まれてきます。もちろん、担当する仕事は全体の一部にはなりますが、全体像や任された仕事がどのような位置づけか等の説明はされます。そのうえで、仕事の幅を広げられるかどうかは、どのような視野を持てるかにかかってきます。

 自分で決めて動くことと責任は表裏一体で、新卒入社時に裁量権を渡すのは難しいと思います。佐田さんがイメージしている働き方があれば教えてください。

 入社してから自分が他の人より結果を出せたら、評価や担う仕事を引き上げてほしい、と思います。

 積極的でいいですね。ただ、自分も周りも頑張っているよねって認め合うことも意識しましょう。当社の場合、経験を積むと仕事の幅が広がるので、助けてあげられる人が増えます。助けられる人が増えたら部下を持つようにな

ります。また、新卒入社者が「やりたい」と言うことには、なぜやりたいのかを大事にします。新卒社員に限りませんが、やらせてあげられない場合は理由を説明する義務があると思っているので、きちんと伝えます。

 当社の場合、担当する職種や業務の幅を広げられそうな場合は、どんどん挑戦してもらいます。一方で、学生さんに面接で「経営企画がしたい」と言われた時などは、事業の経験がないと難しい部署なので、私は、「将来希望の仕事に就くことを考え、例えば営業経験を積むとあなたのこういう長所が活かせるよ」という話をします。学生の皆さんが考えていることが会社組織でどのように実現できるのか、分からないことも多いと思いますが、それを教えるのも仕事のひとつだと思っています。こういう情報の一つひとつが皆さんの企業理解の手助けになれば嬉しいです。

自分に価値ある情報を得るためには？



佐田さん

質問の抽象度が高いと期待した答えを返してもらえなかったが、自分の質問背景を伝えると具体的に話して貰えるようになり、言われた情報の信頼性も高まったと感じました。面接などでは対話しにくいこともあると思うので、自分から企業の中の人と話す機会を作りにくいことも重要だと思います。

情報開示しにくいような質問でも、聞いたなら教えてもらえることが分かりました。自分のWillが実現するのはどんな環境かをイメージし、Webサイトやパンフレットから情報収集しながら問いを立てることで、質問の解像度が高められそうです。質問背景を伝えながら事実ベースで受け止めることや、話が逸れたら思いきって切り込んでいくことも大事そうです。



窪さん



二田水さん

良いイメージだけでなく、実際の組織風土・文化を具体事例で教えてもらえてイメージが湧きました。質問の背景・意図を説明することが大事だと思いつつ、対話してみると背景をどこまで具体的に話せばいいのか悩みました。社会人と対話する機会は就職活動以外にも作れると思うので、そういう機会でも意識しながら鍛えていきたいです。

企業に情報開示してもらうことは必要ですが、その情報を読み解く私たちの知識も重要だと感じました。同業他社と比較した強みを聞いた際、「わからない」と回答されましたが、その理由を教えてくださいました。ウェブサイトの情報からは読み取りにくい社員の方の仕事のスタンスを知れたと思いました。



出口さん



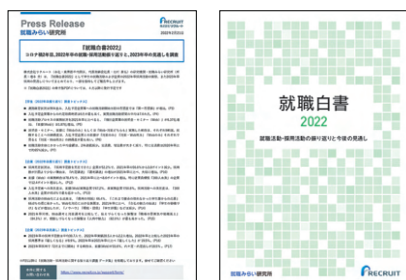
堤さん

自分では納得のいく質問ができなかったとも思いましたが、4人の質問を聞いていると、企業側が具体的に教えてくれたので、少しずつですが組織で仕事をするイメージができました。企業理解が深まるような質問をするためにも、まずは自分自身が何をしたいのか掘り下げて、質問背景を話せるようになりたいと思います。

就職みらい研究所の主な調査

※調査データは出典元を明記していただければ、基本的にご利用いただけます
(例：「(調査名)リクルート 就職みらい研究所調べ」)。ご使用に際して就職み
らい研究所サイトTOPページ最下部「よくあるご質問／お問い合わせ」の問
合わせフォームよりご一報ください

■『就職白書2022』シリーズ



『就職白書2022』関連の資料は本誌に加え、プレスリ
リース『就職白書2022』、『就職白書2022 就職活
動・採用活動の振り返りと今後の見通し』があります。

■就職プロセス調査



『就職プロセス調査』プレスリリースでは就職内定
率(男女・文理・地域別)進路確定率などをタイ
ムリーに発信。また、就職活動TOPICSでは「Web
と対面でインターンシップ満足度に差」「就職活動
にかかった費用」などテーマに沿って調査結果を
分析紹介しています。

■その他の調査



働きたい組織の特徴
働きたい組織について、
学生に対立軸で志向性を
調査。経営スタイルなど
について学生が企業に求め
る特徴が分かります。



**大学生の地域間移動に
関するレポート**
大学所在地毎に出身地お
よび就職予定先所在地と
の関係や、地元就職意向
などを分析しています。



**大学のキャリア・就職支援状況
に関する調査**
大学のキャリアセンターを対象に、
「学生と企業のより良いつながり」
に向けた大学のキャリア・就職支
援状況の実態を調査しました。

就職みらい研究所のコラム

これからの 「働く」を考える

一般的な就職活動以外での企
業との出会い方、起業という選
択など多様な「働く」を考えるヒ
ントを紹介しています。

新型コロナウイルス感染症 に関する企業の取り組み

コロナ禍の採用活動・インター
ンシップの具体的な取り組みを、
採用担当者の方々にインタビュ
ーしました。

いま、新卒採用に 注力する理由

中長期的な視点で経営・採用ビ
ジョンを掲げ、コロナ禍でも新
卒採用に注力している企業
のお話をうかがいました。

個人と組織の 新たなつながり方

大きく変化している個人と組織
のつながり方。新たな方法を導
入している企業の事例を紹介
しています。

参考文献

- 『持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会 報告書』経済産業省
『人的資本経営の実現に向けた検討会 報告書』経済産業省
『SOMPO 未来研トピックス 企業に人的資本の開示が求められている理由』SOMPO未来研究所(2020)
『企業組織の変革に関する研究会 報告書』大湾秀雄、小泉文明、富山和彦、夏野剛、間下直晃、米良はるか
『エントリー・マネジメントと日本企業のRJP指向性：先行研究のレビューと予備的実証研究』金井寿宏(1994)
『A meta-analysis of realistic job preview experiments.』Premack, S. L., & Wanous, J. P. (1985)
『採用学』服部泰宏(2016)
『価値評価実践としての採用革新：三幸製菓における人材の価値づけの連続的変化』矢寺顕行、服部泰宏(2020)
『関わりあう職場における協調的行動』鈴木竜太(2018)
『「開かれた職場」は主体的行動をもたらす』鈴木竜太(2016)
『語り(ナラティブ)は組織論と実践にとって どのような意義があるのか』宇田川元一(2017)
『生成する組織の研究』宇田川元一(2015)
『現大学生の勤労意識と新日本の経営の未来像』植田和真、小平和朗(2020)
『日本企業における新卒採用基準の実態と問題点』谷田部光一(2019)
『人事機能の分権化がもたらす反作用—人的資本の柔軟性の媒介効果の検討』西村孝史(2015)
『大学生における「やりたいこと志向」が自己成長主導性及びキャリア探索に及ぼす影響』石橋里美、林潔、内藤哲雄(2019)
『インターネットコミュニケーションにおける非言語情報』増田桂子(2014)
『大学生の曖昧な進路選択とキャリア成熟に関する縦断的研究「とりあえず進学」「とりあえず正社員」「とりあえず初職決定」
「とりあえず初職継続」の4時点間の検討』中島剛(2020)
『採用試験の見直しとRJPによるマッチング』大谷基道

就職みらい研究所Webサイト・Twitter



調査・研究、コラム記事の最新情報はWebサイトで公開しています。本冊子の内容は「就職白書」のカテゴリーから閲覧可能です。

URL <https://shushokumirai.recruit.co.jp>



Webサイトへの
アクセスはこちら

■ サイトTOPページ(イメージ)



フリーワード検索

注目データ

お知らせ

研究所の活動報告やその他お知らせを掲載しています

【カテゴリー】

就職プロセス調査

一内定率・就職活動実施率
学生の就職活動のデータをまとめた「就職プロセス調査」を掲載しています

一就職活動TOPICS

「就職プロセス調査」より見えてきた就職活動の実態をレポートします

就職白書

年間の就職・採用活動をまとめた「就職白書」を掲載しています

調査・研究

「就職プロセス調査」「就職白書」以外の調査研究を掲載しています

コラム

就職・採用活動のヒントになるような企業事例のインタビューや就職活動のお悩みを解決するコラムなどを掲載しています

研究所の活動報告

研究所が関わる、イベント、講演、会議などの情報を発信します

過去の調査一覧

種別問わずこれまでの調査を全て見たい場合は、「過去の調査一覧」ボタンで閲覧できます

当研究所の調査概要

主な調査研究の調査対象や調査開始時期など概要を記載しています

よくあるご質問／お問い合わせ

お問い合わせ、データご利用の方はこちら
をご確認ください

Twitterでも情報発信中！



就職みらい研究所(@Shushoku_mirai)では
調査データにもとづく就職・採用に関する情報
やWebサイトの更新情報などを発信しています。



Twitterへの
アクセスはこちら



2022年4月8日発行

■ 発行人・編集人 就職みらい研究所 所長 栗田貴祥
■ 就職みらい研究所 水野理哉、清水山隆洋、杉村希世子、
鈴木宇望、高見佑奈、辻村真里枝、
徳永英子、中村洋和、松野圭稀、
山城真理子、吉田美咲

■ 制作パートナー 編集・執筆：田中瑠子、衣笠可奈子、日笠由紀
調査：中川陽介
撮影：鈴木慶子、札幌コマーシャルフォト
校正：長谷部喜久子
デザイン：KuwaDesign



非売品

※記事・写真・イラストの無断転載・複製を禁じます。出典元を明記していただければ、基本的に無料でご利用可能ですが
その際は事前に「就職みらい研究所 お問い合わせフォーム (<https://rec.fofa.jp/rcasmk/a.p/115>)」よりご一報ください

©株式会社リクルート