

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？

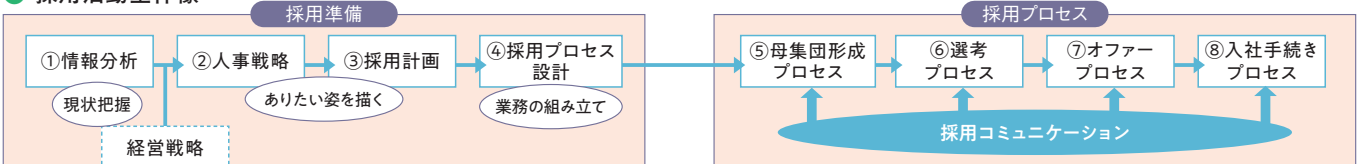
『就職白書2021』で「採用準備(情報収集)」や「情報提供の率直さ」が最終的な採用満足度につながることを示した(図1②)。入社前の率直な情報提供、情報開示がなされなければ、入社後ミスマッチの可能性は必然的に高まる。(※)

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、現在の応募数、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

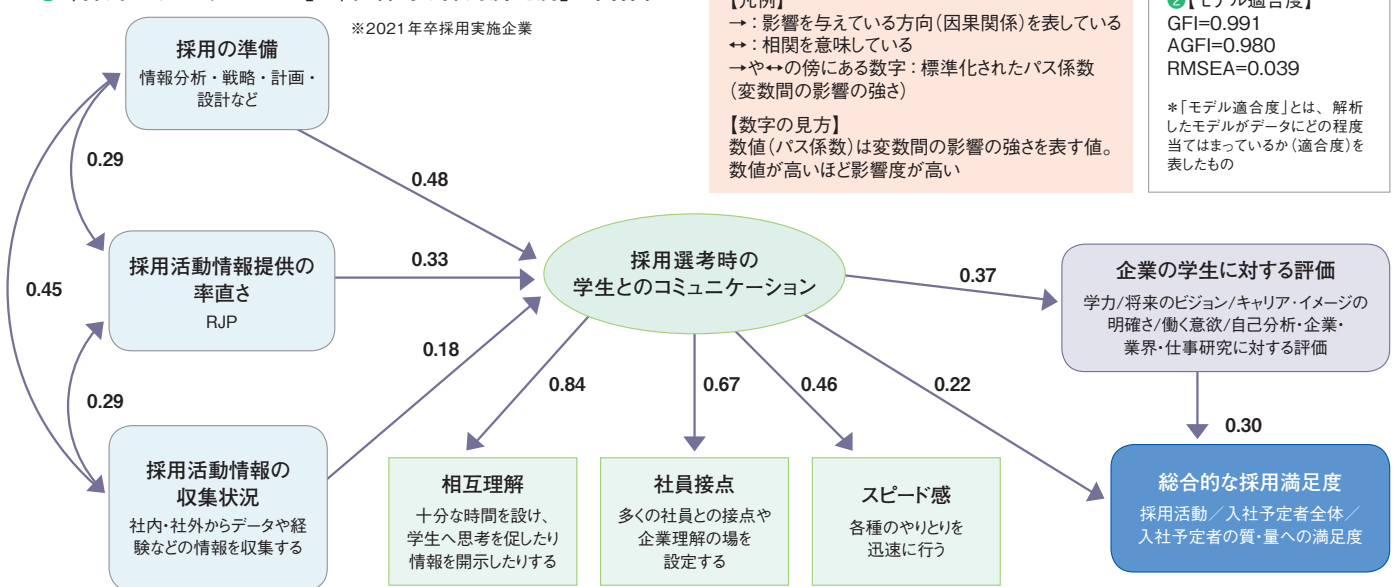


調査や分析、戦略策定と計画、採用の各プロセス設計を軸とした「採用準備」を経て、実行するのが「採用プロセス」。実行段階において良好な採用コミュニケーションを図るためには、採用準備を入念に行う必要がある(図は『就職白書2021』P30より)。

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



採用プロセス

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)」。

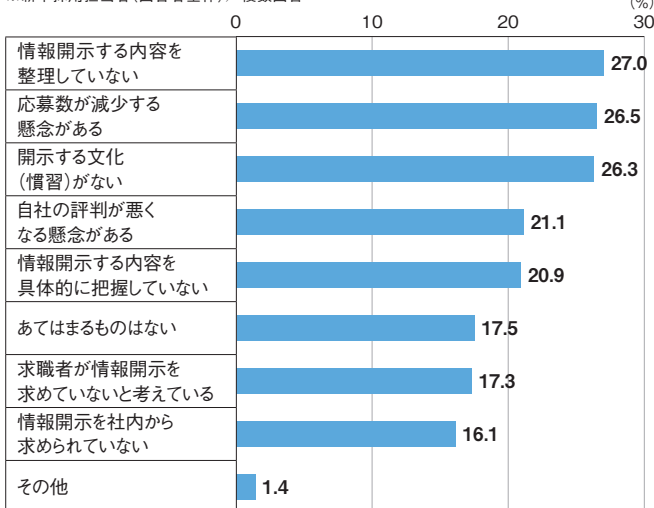
より深く構造を理解するために、定量調査にて分析を実施し整理したのが図4。構造をまとめると、「離職理由の把握・分析状況」「経営との関わり」「採用チームの業務目標・ミッション」「現場との関わり」「学び直し(アンラーニング)」が「採用チームの情報収集状況」に影響を与え、そこからさらに「情報開示状況」に影響を与えている。また、「現場との関わりへの満足度」は「情報開示状況」にも直接影響している。これは現場社員が面接などの採用プロセスに直接関わり、現場から学生へ情報開示されているという可能性が考えられる。情報開示に影響を与える構造のそれぞれの要因について、次ページから具体的に見ていく。

※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

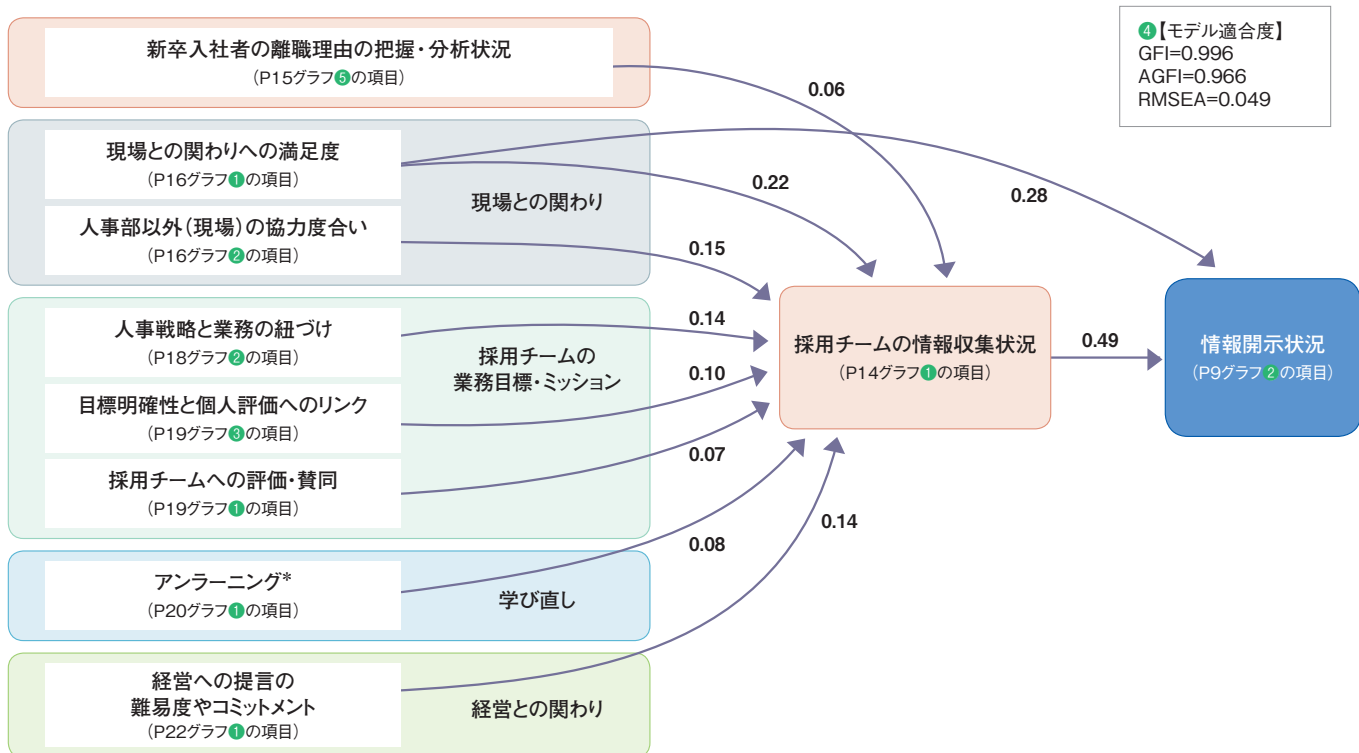
※新卒採用担当者(回答者全体)／複数回答



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」「学びほぐし」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。