❷ 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❹）。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。

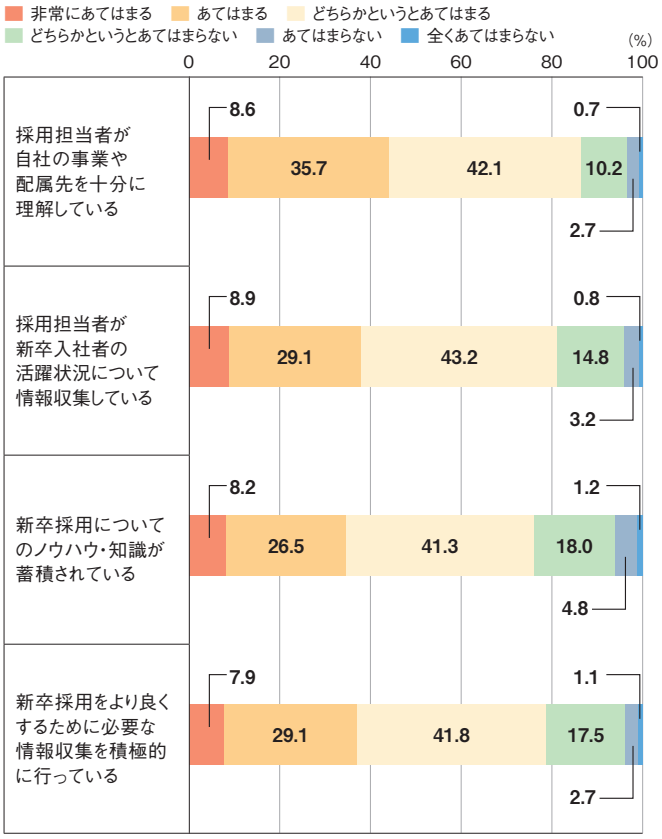
次に採用担当者の情報収集状況を「自社の事業や配属先を十分に理解している」「新卒入社者の活躍状況について情報収集している」「新卒採用についてのノウハウ・知識が蓄積されている」「より良くするために必要な情報収集を積極的に行っている」の4項目で聞いた（グラフ❶）。4項目とも「非常にあてはまる」が1割弱、「あてはまる」が約3割と情報収集に積極的な担当者は半数以下。「どちらかというとあてはまる」の回答は各項目約4割と、何かしら情報収集は行うものの、活用や開示には課題がありそうだ。

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らないよう、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%**

❶ 採用担当者の情報収集への取り組み状況

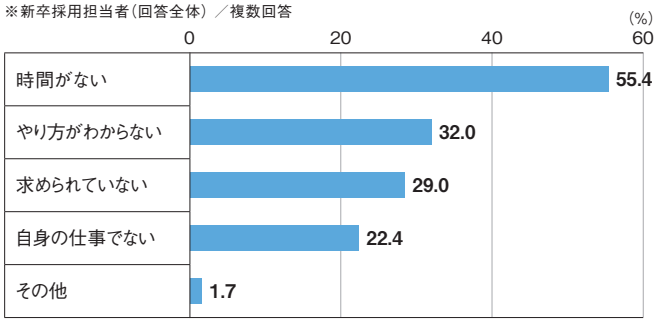
※新卒採用担当者（回答者全体）/単一回答



人事 **情報収集がされない理由は「時間がない」が過半**

❷ 情報収集がされない理由

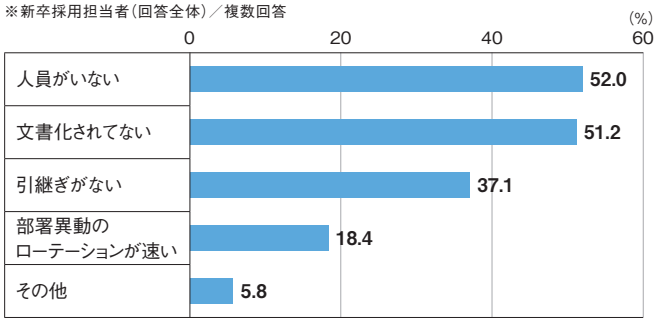
※新卒採用担当者（回答全体）／複数回答



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」「人員がいない」が50%超**

❸ 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。

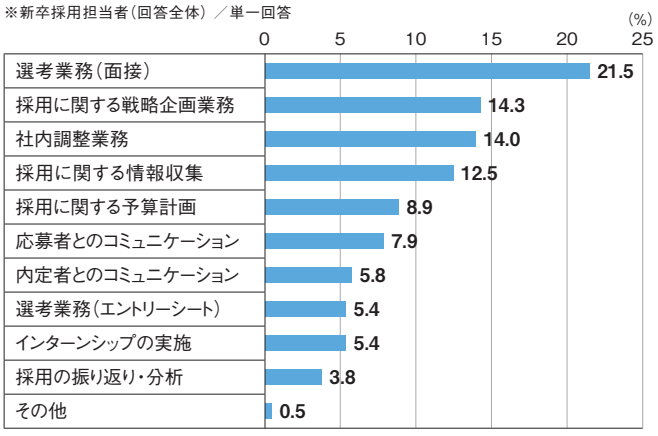
「より良くするために必要な情報収集を積極的に行っている」について「全くあてはまらない／あてはまらない／どちらかというとあてはまらない」回答が21.3%（グラフ❶）、情報収集がなされない理由は順に「時間がない」55.4%、「やり方がわからない」32.0%（グラフ❷）。

「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／どちらかというとあてはまらない」と回答が24.0%（グラフ❶）、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❸）。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❹）。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❺）。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。

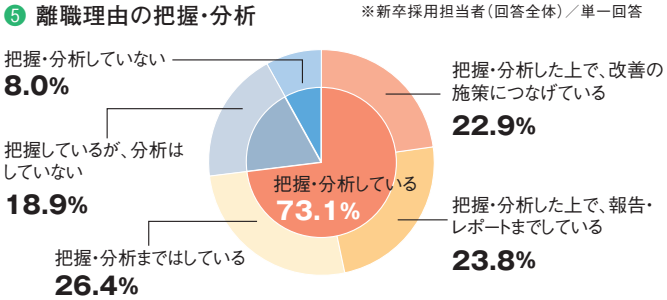
人事 採用業務は「面接」のほか「戦略企画」「社内調整」も負担が大きい

❹ 最も負担が大きい採用プロセス



人事 離職理由を改善施策につなげているのは約2割

❺ 離職理由の把握・分析



採用数の拡大に備え、人事担当者の知見を文書化

15年間ほぼ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

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