

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。

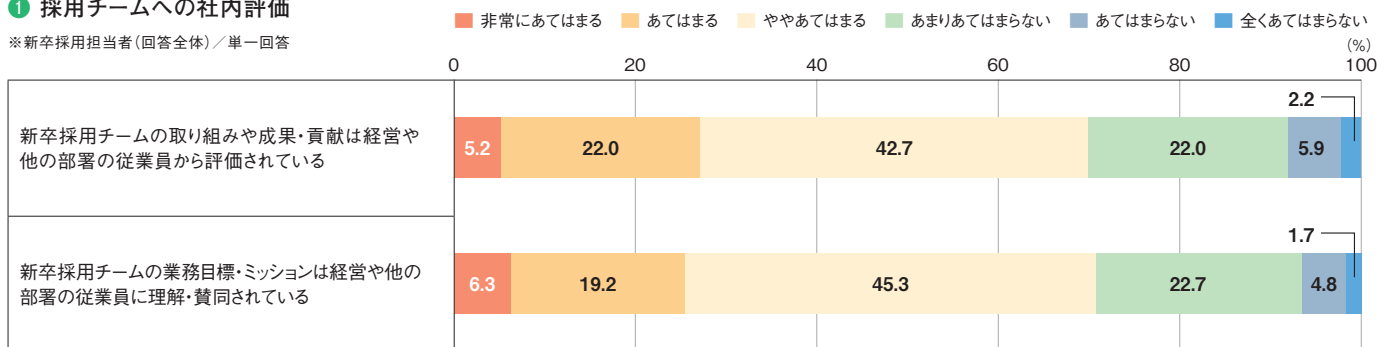
次にミッションについて、人事採用担当者へ「自社の人事戦略が明確であるまたは共有されている」について質問したところ「全くあてはまらない」(2.5%)、「あてはまらない」(6.7%)、「あまりあてはまらない」(23.4%)と「あてはまらない」計が約3割、「自社の人事戦略上のミッションと自分の業務上の目標がリンクしている」については「全くあてはまらない」(2.2%)、「あてはまらない」(6.2%)「あまりあてはまらない」(22.5%)と「あてはまらない」計が約3割となった(グラフ②)。企業組織においては経営戦略、人材戦略、各自ミッションの一貫性が重要であるが、採用担当者

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」が約4割、「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

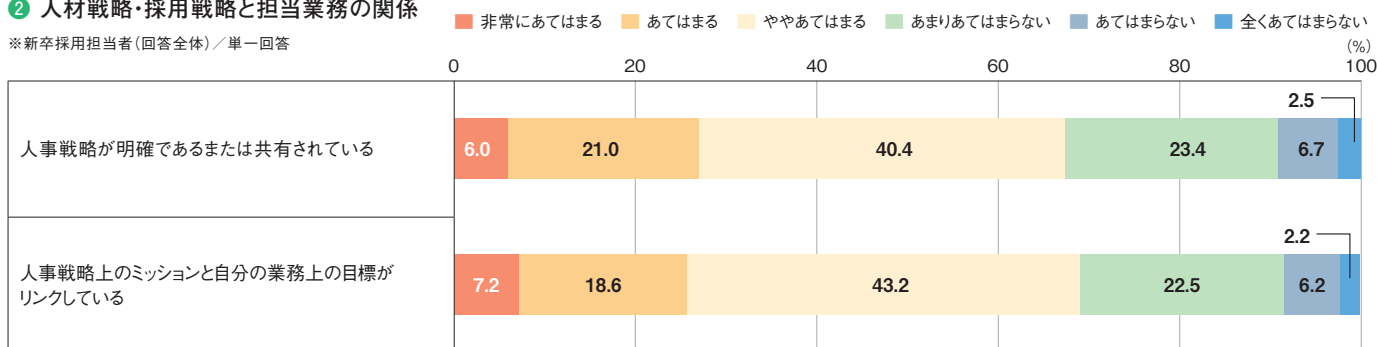


人事

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」が約4割、「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

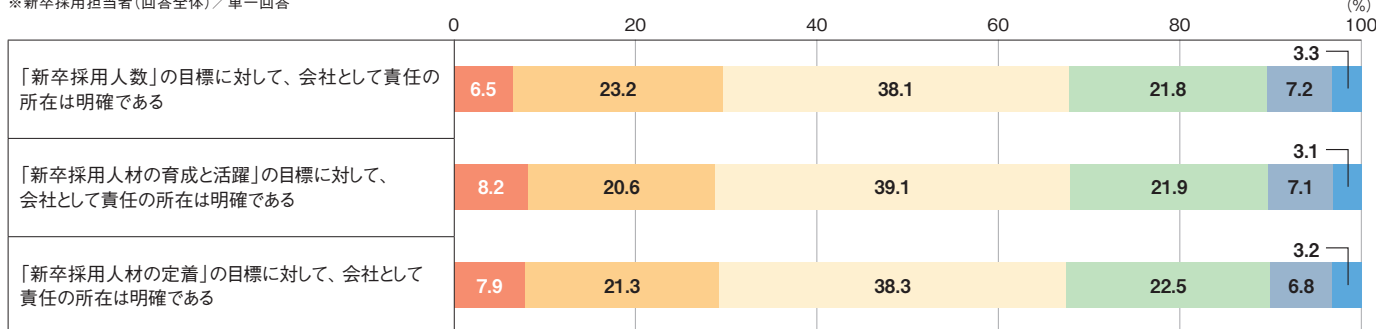
映されない」「採用人数目標はあったが、新卒採用が難しければ途中で採ればよいという考えであり気にされない」など、新卒採用の目的や目標が曖昧である例が聞かれた。また、「会社は必要な人数を採用して当たり前だと思っているので評価などしてくれない」など、経営や現場が採用チームの業務へ関心や評価を示していない様子も聞かれた。

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ければ、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・活躍ための一貫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いう回答が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

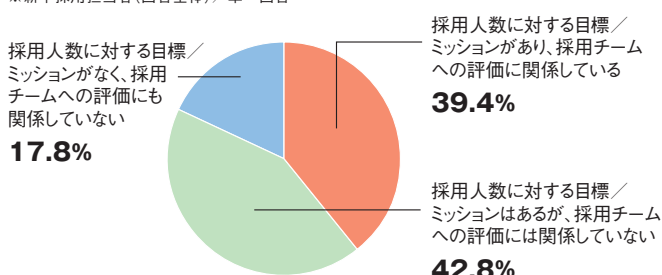


*「目標明確性と個人評価へのリンク」のうち「目標明確性」について抜粋

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

