

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。

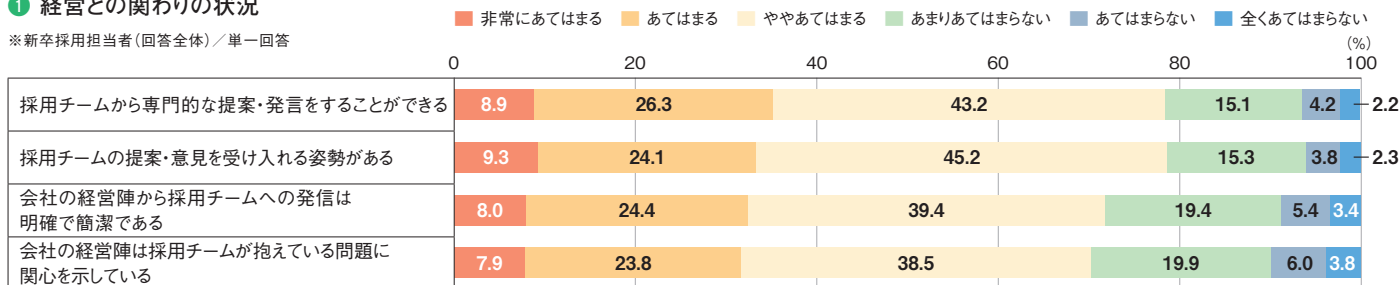
次に、経営の新卒採用への捉え方について、学生や人材への意識に関する4つの質問を実施（グラフ②）。【A】【B】の2群に分け、それぞれ新卒入社者の入社前後の採用結果への満足度、採用チームへの評価（3項目）を確認した。「人材の捉え方」に関しては、【A】群「人材を価値の源泉と捉えている」が【B】群「人材を管理の対象と捉えている」よりも、「入社前（充足など）、入社後（定着・活躍など）の採用結果への満足度」、「新卒採用チームへの社内からの評価」についてそれぞれ約20ポイント高い。「学生への姿勢」については【A】群「就職活動生に対して対等（謙虚）」が【B】群「就職活動生に対して上からの目線」より、同3項目に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

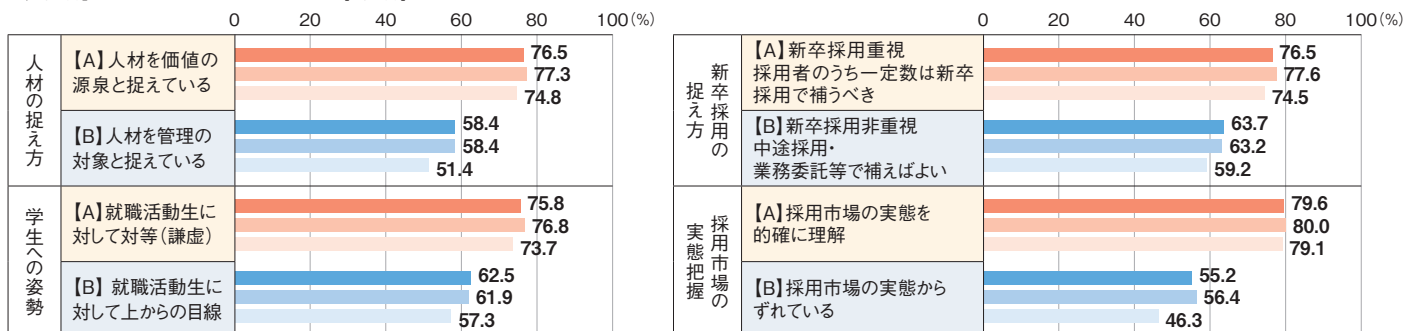
経営が新卒採用の実態を理解・重視し、人材への価値を捉え、就職活動生へ対等に接しているほど、新卒採用チームにおいて採用結果への満足度・採用チームへの評価が高い

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

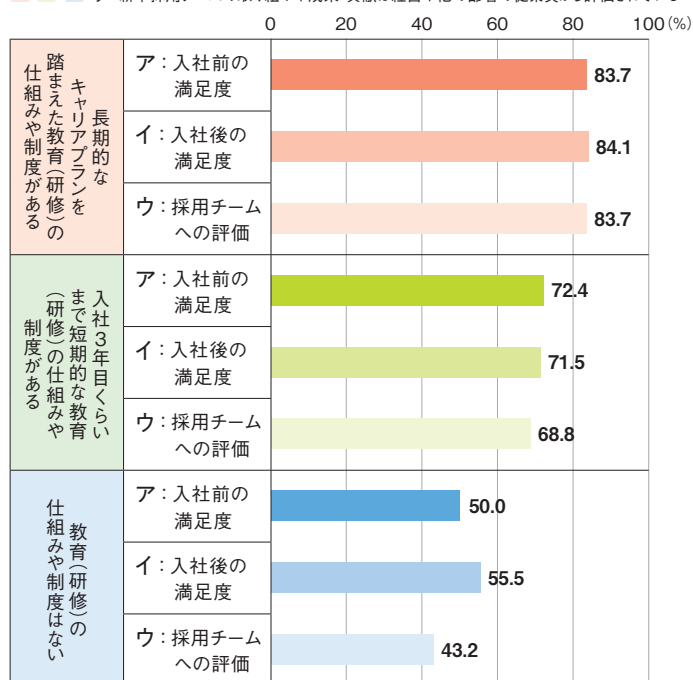
社内で長期的教育の仕組みがあるほど採用結果への満足度・採用チームへの評価が高い

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いると、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か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