

2026年5月14日

「新卒採用選考プロセスとフォローについての実態調査」の分析結果を発表

採用充足の鍵は選考フローの「質」と「個別対応」にあり

企業における経営・人事課題の解決および、事業・戦略の推進を支援する株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都港区 代表取締役社長：山崎 淳）は、企業における新卒採用の実態と課題を明らかにすることを目的に、2026年卒採用を対象として「新卒採用選考プロセスとフォローについての実態調査」を実施しました。

近年、応募者数の不足や採用予定人数の未充足、人事担当者の業務負担増大といった課題が顕在化する中、各企業はインターンシップの導入や選考プロセスの見直し、内定者フォローの強化など、さまざまな取り組みを進めています。

調査の結果、採用充足は企業規模や施策の実施数だけで決まるものではなく、選考プロセスやフォロー施策の「質」と「個別対応」、そして戦略的なリソース配分と継続的な改善が重要であることが示唆されました。具体的には、アトラクト（応募者の惹きつけ・志望度向上）施策では実施の有無よりも内容の質が充足に影響すること、内定者フォローでは人事やリクルーターによる個別面談を実施する企業ほど充足している傾向が確認されました。また、充足している企業は選考プロセスを構成する要素ごとに振り返りを実施していることもわかりました。

今後は、限られたリソースの中で採用活動の質を高める取り組みを通じて、より持続的な採用の実現が求められると考えられます。本調査が、今後の採用戦略や人事施策の検討における一助となれば幸いです。

【エグゼクティブサマリ】

新卒採用の現状

- 採用課題の中心は「人数確保」と「人事負担の軽減」。選考プロセスは平均4.1ステップで、面接では「人柄」と「自社への適合・定着」が重視されている（図表1・2・3）
- 過去3年で約3割の企業が選考プロセスを見直し、一定の効果を実感（図表4・5）

広がりつつある新しい手法

- 構造化面接の導入は約4分の1にとどまり、現場での運用負荷が普及の壁に（図表6）
- AI面接の導入は広がりつつあるが、選考プロセスへの本格的な組み込みは限定的（図表7・8）

採用充足を左右するのは「企業規模」だけではなく「質」と「個別対応」

- 採用充足は企業規模だけでは決まらず、同規模内でも結果にばらつき（図表9）
- 充足企業は選考プロセスを構成する要素ごとに振り返りを実施し、継続的に改善（図表10）
- アトラクト施策は「実施の有無」より「質」が充足に影響（図表11）
- 内定者フォローは人事・リクルーターによる「個別対応」が辞退防止の鍵（図表12）

2026年5月14日

1. 調査担当のコメント

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

技術開発統括部 研究本部 測定技術研究所

主任研究員 松本 洋平（まつもとようへい）

新卒採用においては、応募プロセスでは学生が企業を選び、選考プロセスでは企業が学生を選ぶという捉え方が長らく一般的でした。それが近年の採用難などを背景に、選考プロセスの中においても企業が学生に選ばれるための工夫が必要になってきています。更に手法面においても AI 面接が急速に広まりつつあります。新卒採用の選考プロセスは、これまで体験したことがないような変化に直面しており、最新の状況を捉える必要性は高いと考えます。今回の調査では現在の選考プロセスの実態を探るとともに、採用人数の充足への影響という観点からもアプローチしています。企業と学生がともに選び、選ばれる時代の選考プロセスを検討する際の材料としてご活用いただければ幸いです。



株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

技術開発統括部 研究本部 測定技術研究所

マネジャー 渡辺 かおり（わたなべ かおり）

本調査からは、新卒採用の充足状況が企業規模などの条件面だけで一律に決まるものではないことが確認されました。採用が充足している企業では、選考やフォローを一連のプロセスとして捉え、施策ごとのリソース配分や運用を工夫している様子がうかがえます。同じ規模であっても結果に差が見られることから、プロセス設計や運用の違いが影響している可能性が示唆されます。



また、選考では「人柄」や「自社への適合・定着」が重視されており、アトラクト（応募者の惹きつけ・志望度向上）施策や内定者フォローでは、個別対応を行っている企業ほど採用が充足している傾向が見られました。これらの結果から、選考プロセスが評価の機会であると同時に、学生との相互理解や関係構築につながる場として機能している可能性が示唆されます。

一方で、評価の質を高めるとされる構造化面接は導入率が限定的でした。調査結果からは、現場での理解や運用のしやすさが導入の課題となっている様子がうかがえます。また、AI 面接は導入や検討が進む一方、選考プロセスに組み込んで活用している企業は現時点では少数派でした。

今後の新卒採用においては、限られたリソースの中で、どの場面で評価の精度を高め、どの場面で人が関わる価値を発揮するのかを整理し、選考やフォロー全体を見直していくことが重要になるでしょう。

2. 調査の結果

● 採用における課題は「予定人数確保」と「人事の負担軽減」が中心

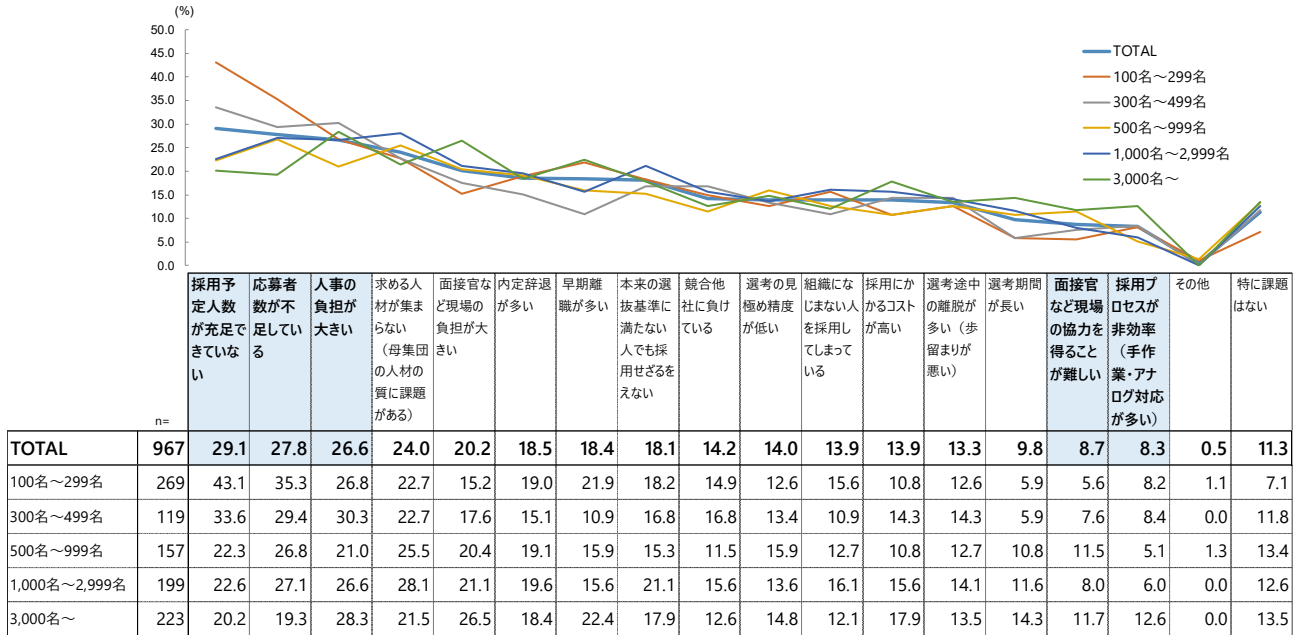
・採用課題の上位は「採用予定人数が充足しない」「応募者数が不足している」「人事の負担が大きい」であり、量的な確保と業務負荷の軽減が主な課題となっている。

・一方で、「現場の協力を得ることが難しい」「採用プロセスの効率」といった項目は、相対的に課題として挙げる企業は少ない。

⇒現時点では「まず人数を確保する」と「人事の負担を軽減する」ことが優先課題となっており、採用活動が量的充足への対応に追われている状況がうかがえる。

2026年5月14日

図表1：採用全体についての課題を伺います。貴社にあてはまるものを全て選んでください。（複数回答）

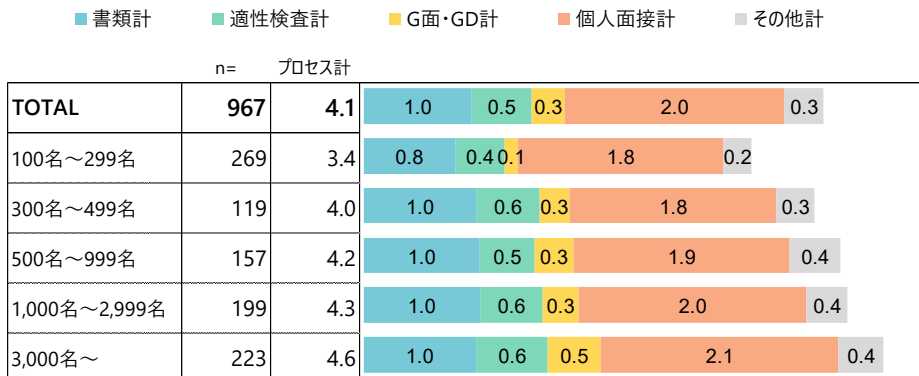


● 新卒採用の選考プロセスは平均 4.1 ステップ、企業規模が大きいほど増加

- ・ 選考プロセス数は平均 4.1 ステップとなっており、企業規模が大きくなるほどステップ数が増える傾向が見られる。
 - ・ 選考内容としては、書類選考や適性検査、グループディスカッション、複数回の個人面接などを組み合わせて実施されている。
 - ・ 特に個人面接の比重が大きく、複数回にわたって評価機会を設けている企業が多い。
- ⇒ 企業規模が大きいほど選考機会を多く設け、より多面的に候補者を評価する傾向がうかがえる。一方で、選考ステップの増加は候補者の離脱リスクにもつながる可能性があり、選考設計のバランスが重要となる。

図表2：採用人数がもっとも多い応募ルートの選考フローを教えてください。（実施プロセスごとに単一回答）

書類計：履歴書・成績証明書とエントリーシートの計
 適性検査計：適性検査（能力）と適性検査（性格）の計
 G面・GD計：グループディスカッション・グループワークとグループ面接の計
 個人面接計：個人面接の人事（非役職者）、現場社員（非役職者）、人事（役職者）、現場社員（役職者）、社長・役員
 その他計：動画選考・AI面接・一般常識試験・その他の計



2026年5月14日

● 面接では「人柄」と「自社への適合・定着」を重視

・面接の中で人物像として評価されている項目の上位は、「コミュニケーション能力」「協調性」「責任感」「誠実さ」などであり、対人関係や人柄に関わる要素が重視されている。

・人物像以外では、「志望度の高さ」や「組織風土との相性」が上位となっており、次いで「長期勤続意向」や「事業理解度」などが評価されている。

⇒面接においては、論理的思考力やバイタリティー以上に対人関係力や人柄が重視されており、加えて自社への適合性や定着を見据えた評価が中心となっている。「組織の中でうまくやっていけるか」「自社で働き続けられるか」に関わる観点が重視されている点が特徴である。

図表3:貴社の面接では、どのような人物像を評定していますか。あてはまるものを全て選んでください。面接によって観点が異なる場合は、評定しているものを全て選んでください。(複数回答)

貴社の面接では、人物像以外にどのような要素を評定していますか。あてはまるものを全て選んでください。(複数回答)

■面接で評定している人物像 (n=782)

順位		%	順位		%
1	コミュニケーション能力	61.8	16	変化適応力	26.7
2	協調性	58.7	17	バイタリティー	26.1
3	責任感	49.4	18	共感力	26.0
4	誠実さ	45.9	19	探求心	22.1
5	主体性	43.5	20	創造力	20.7
6	行動力	40.3	21	好奇心	20.5
7	柔軟性	35.8	22	エネルギー	20.3
8	成長志向	34.8	23	社会貢献意識	18.8
9	問題解決思考	34.7	24	決断力	18.7
10	実行力	34.7	25	プロ意識	17.8
11	粘り強さ	32.9	26	巻き込む力	17.1
12	挑戦意欲	31.2	27	多様性受容	16.4
13	リーダーシップ	29.8	28	戦略思考	16.4
14	論理的思考	28.9	29	成果志向	13.9
15	倫理観	28.9	30	革新性	12.0

■人物像以外の評定要素 (n=782)

順位		%
1	自社への志望度の高さ	59.6
2	自社の組織風土との相性	57.3
3	長期勤続できるか	49.0
4	自社の事業理解度	46.0
5	転職可能か	21.6
6	大学・大学院で会得した専門知識	20.7
7	ITスキル	17.3
8	語学力	13.2
9	AIの活用スキル	7.8
10	特になし	2.7
11	その他	0.5

● 過去3年間で約3割の企業が選考プロセスを見直し、一定の効果を実感

・過去3年間(2024年卒~2026年卒)で選考プロセスの見直しを実施した企業は35.4%となっている(図表4)。

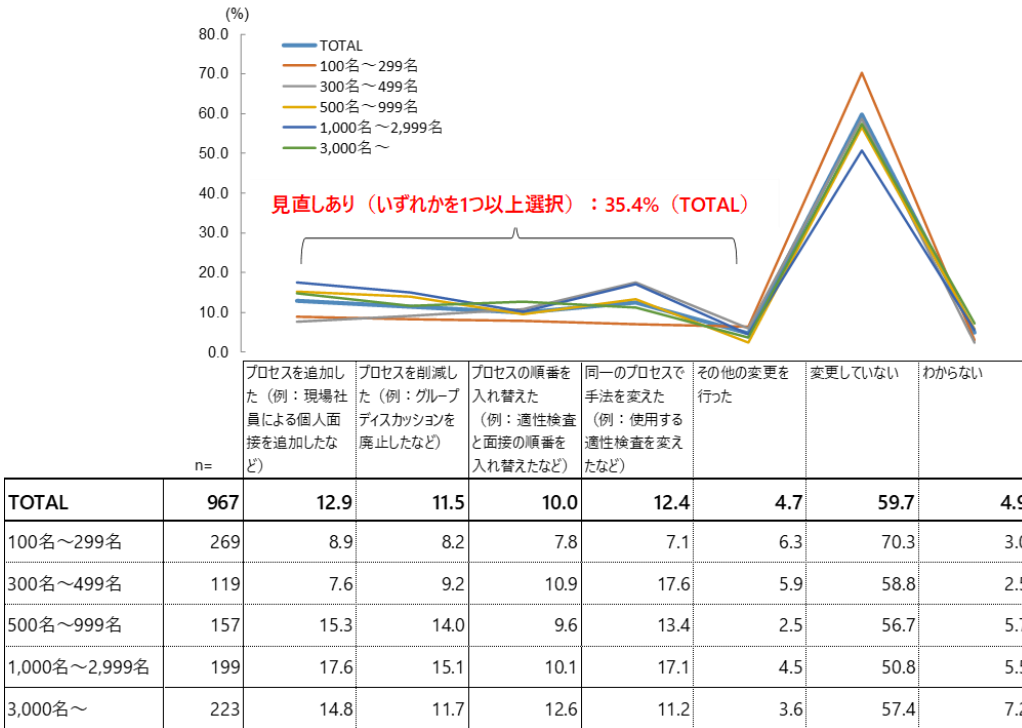
・見直しの理由としては、「優秀層の採用」を目的とするものが39.6%と最多。次いで「選考プロセスの短縮」、「選考途中の歩留まりの改善」が挙げられる(図表5)。

・一部の理由を除き、いずれの理由による見直しも、6割台後半~7割台後半の企業が効果を実感している(図表5)。

⇒選考プロセスの見直しは多くの企業で実施されているわけではないものの、実施企業においては優秀層の確保や選考効率の改善といった観점에서一定の効果が得られている。

2026年5月14日

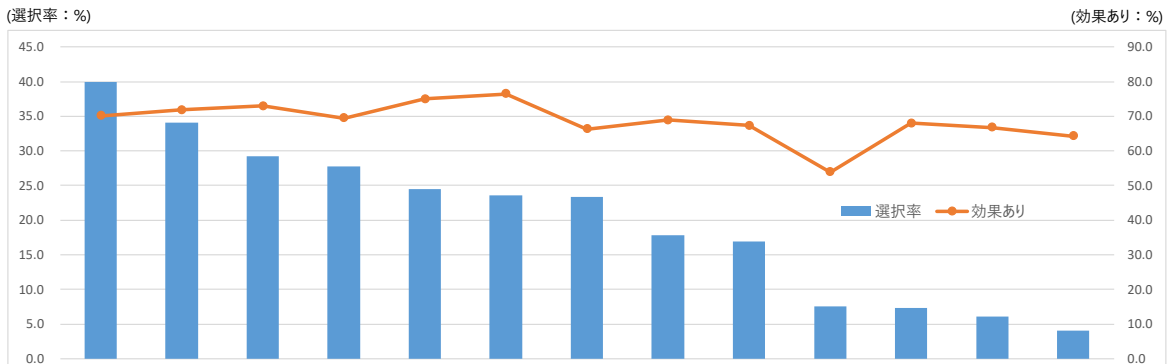
図表4：直近3年間（2024年・2025年・2026年卒）の新卒採用において本選考のフローの見直しは行っていますか。あてはまるものを全て選んでください。（複数回答）



図表5：見直しを行った理由は何ですか。あてはまるものを全て選んでください。（複数回答）

2026年卒の新卒採用で、見直しを行った効果は出ていましたか。（単一回答）

（「効果があった」「やや効果があった」の合計を「効果あり」として集計）



理由	選択率 (%)	効果あり (%)
優秀層や専門性の高い人材の採用により注力するため	39.9	70.1
選考プロセスの短縮・スピードアップのため	34.1	71.8
選考途中の歩留まり改善のため	29.2	73.0
人事部門の負担削減のため	27.7	69.5
内定承諾率の改善のため（内定辞退の防止）	24.5	75.0
採用したい人材の要件が変わったため	23.6	76.5
母集団形成の強化のため	23.3	66.3
定期的に見直すこととしているため	17.8	68.9
現場部門（面接官等）の負担削減のため	16.9	67.3
上職者からの指示があったため	7.6	53.9
選考プロセスの中でトラブルが発生したため	7.3	68.0
担当者が交代したため	6.1	66.7
その他	4.1	64.3

● **構造化面接の導入は約4分の1にとどまり、現場の抵抗感が課題**

・構造化面接（面接官が行う質問と評価観点を共通化し、応募者の行動について問うという方法）は評価精度向上のエビデンスがある手法であるが、導入している企業は18.9%、同種の内容を含めても26.4%に

2026年5月14日

とどまり、約4分の3の企業では未導入となっている。

・導入しない理由としては、「評価の規準・レベル感を揃えるのが難しい（49.1%）」「面接官にインプットするのが難しい（37.5%）」「評価観点を明確にするのが難しい（35.2%）」と設計・運用の難しさを回答するものが多かった。次いで「面接官がやりにくいと感じる（32.1%）」とあり、採用現場側のネガティブな認識も一定数見られる。

・構造化面接は評価精度向上の有効性が指摘されているものの、現場での運用負荷や理解不足が普及の障壁となっている可能性がある。

⇒構造化面接の普及には、手法そのものの導入とあわせて、面接官への理解促進やトレーニングなど、現場との丁寧なコミュニケーションが重要であることが示唆される。

図表6：採用面接において、構造化面接（面接官が行う質問と評価観点を共通化し、応募者の行動について問うという方法）という手法を知っていますか。また面接の中でどこかで導入していますか。※構造化面接と自由な質問を組み合わせた「半構造化面接」も含まれます。（単一回答）

■ 知っており、導入している
 ■ 知らなかったが、同種の内容を実施している
 ■ 知っているが、導入していない
 ■ 知らないし、導入していない
 ■ わからない

n= **導入（同種の内容を含む） 26.4%** (%)

	n	知っており、導入している	知らなかったが、同種の内容を実施している	知っているが、導入していない	知らないし、導入していない	わからない
TOTAL	967	18.9	7.5	30.3	28.2	15.0
100名～299名	269	10.4	7.8	23.8	39.8	18.2
300名～499名	119	19.3	5.9	32.8	26.1	16.0
500名～999名	157	21.7	7.0	31.8	26.1	13.4
1,000名～2,999名	199	19.1	8.5	33.7	25.6	13.1
3,000名～	223	26.9	7.6	32.7	19.3	13.5

● AI面接の導入は進みつつあるが、本格活用は限定的

・AI面接の導入率は全体では17.6%となっている（図表7）。図表2で示した選考プロセスにAI面接を組み込んでいた企業は2.7%のみ（導入率が低いため、図表2では「その他」に含まれる）であったため、本格的な活用はまだ限定的である。

・また、AI面接を検討中の企業は全体では24.7%となっており、企業規模が大きいほど導入・検討ともに進んでいる傾向が見られる（図表7）。

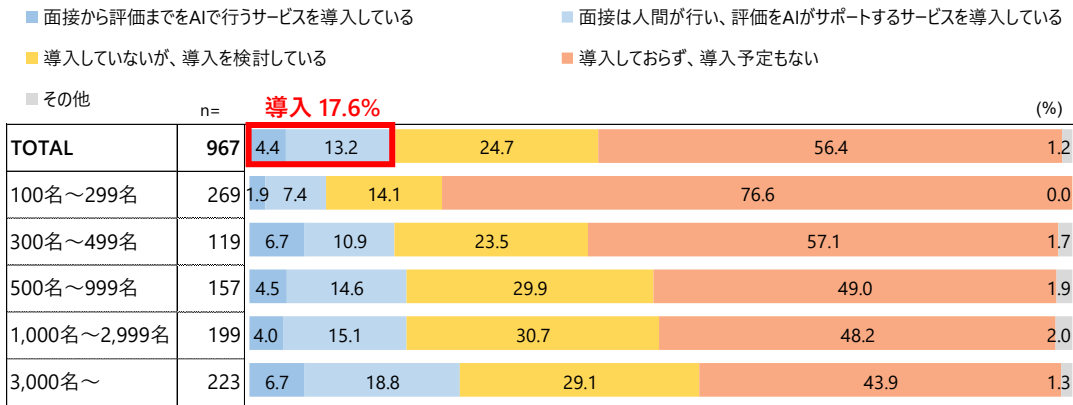
・導入を決めた理由としては多い順に「採用担当の業務効率化」「面接官の負荷軽減」「公平な基準での選抜」となっているが、導入の決め手となったものとしては、「公平な基準での選抜」がもっとも多く（図表8）、効率化だけでなく評価の質向上への期待が高まっている。

⇒AI面接は導入の広がりが見られる一方で、現時点では選考プロセスへの本格的な組み込みには至っておらず、今後の活用のあり方については、評価への位置づけを含めて検討が進められていく段階にあると考えられる。

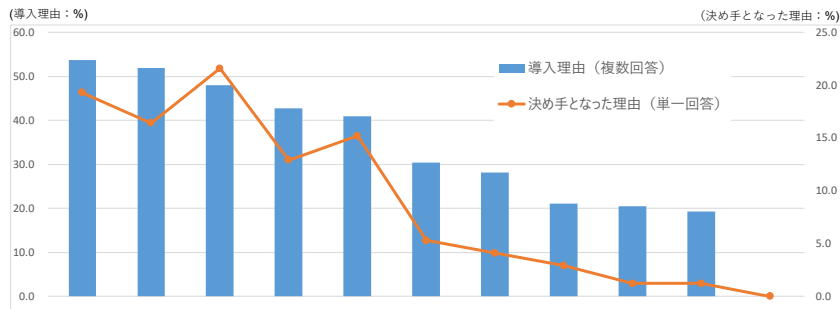
2026年5月14日

図表7：AI面接とは、面接での質問および評価の一部または全部をAIで行うサービスと定義します。貴社ではAI面接を導入していますか。導入している場合はどのようなサービスかを教えてください。（単一回答）

※その他は「過去に導入していたが今は実施していない」と「その他」の合計



図表8：AI面接の導入を決めた理由は何ですか。あてはまるものを全て選んでください。（複数回答）また、特に決め手となったものを1つ選んでください。（単一回答）



業種	採用担当の業務効率化	面接官の負荷軽減	公平な基準での選抜	応募者がいつでも受けられるなどの利便性	評価の精度向上	多くの応募者への対応（事前に対象を絞り込まずに済む）	応募者への印象向上（AI面接の方が応募者の印象が良い）	採用活動改善のためのデータ取得・分析	応募者へのフィードバック機能の活用	多言語での対応	その他
n=171											
導入理由 (複数回答)	53.8	52.0	48.0	42.7	40.9	30.4	28.1	21.1	20.5	19.3	0.0
決め手となった理由 (単一回答)	19.3	16.4	21.6	12.9	15.2	5.3	4.1	2.9	1.2	1.2	0.0

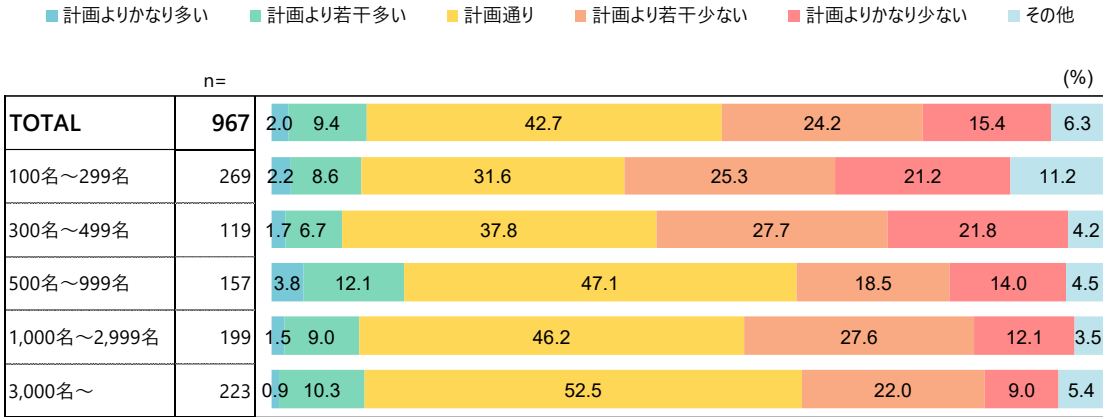
● 採用充足は企業規模だけでは決まらない

- ・採用充足状況を見ると、500名未満の企業では未充足が4割後半、500名以上では3割台となっており、一定程度規模の影響は見られる。
 - ・しかしながら、同一規模内でも結果にばらつきがあることから、企業規模のみで充足状況が決まるわけではない。
- ⇒採用充足には企業規模以外の要因が大きく影響している可能性が示唆される。

2026年5月14日

図表9：2026年卒の新卒採用について、採用数の計画に対する充足状況はどうか。もっとも近いものを選んでください。（単一回答）

※その他は「現在選考中につき、未定」「採用数について計画を立てていない」「その他」の合計



● 採用充足企業はプロセスを構成する要素ごとに振り返りを実施

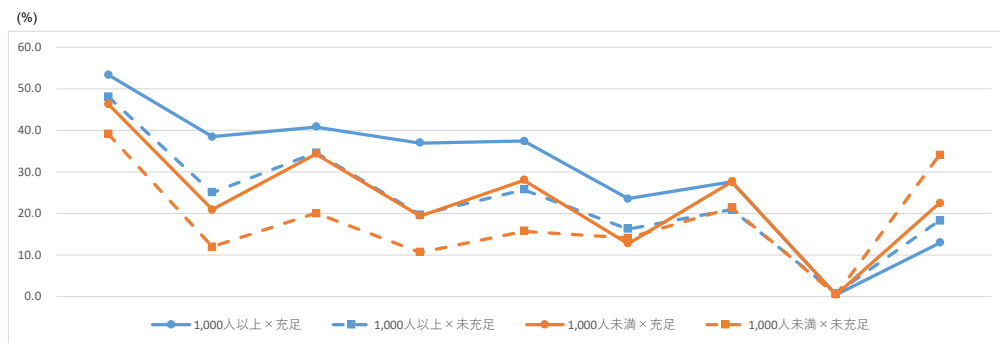
・採用活動の振り返りにおいて、充足している企業は「内定承諾数」や「歩留まり」といった結果指標の確認に加え、「面接官ごとの通過率」や「適性検査の集計」、「面接官・リクルーターへのアンケート」など、詳細な振り返りを行っている割合が高い。

・一方で、未充足の企業はこうした要素レベルでの振り返りの実施割合が相対的に低い。

⇒採用充足に向けては結果指標の確認にとどまらず、選考プロセスを構成する各要素レベルで振り返りを行い、改善を重ねていくことが重要であると考えられる。

図表10：選考プロセスの振り返りは行っていますか。行っているものを全て選んでください。（複数回答）

※1,000人以上/未済それぞれについて、充足した企業の方が未充足の企業より有意（5%水準）に高い項目に濃い青、有意傾向（10%水準）の項目に薄い青の網掛け



	n=	内定承諾数および各プロセスでの合否人数や歩留まりの確認	面接官ごとの通過率の確認	適性検査の結果集計	面接官・リクルーターへのアンケート	面接官・リクルーターへのヒアリング	選考参加者（内定承諾者以外）へのアンケートやインタビュー	内定承諾者へのアンケートやインタビュー	その他	いずれも行っていない
1,000人以上×充足	255	53.3	38.4	40.8	36.9	37.3	23.5	27.5	0.4	12.9
1,000人以上×未充足	148	48.0	25.0	34.5	19.6	25.7	16.2	20.9	0.7	18.2
1,000人未満×充足	268	46.3	20.9	34.3	19.4	28.0	12.7	27.6	0.4	22.4
1,000人未満×未充足	235	39.1	11.9	20.0	10.6	15.7	14.0	21.3	0.4	34.0

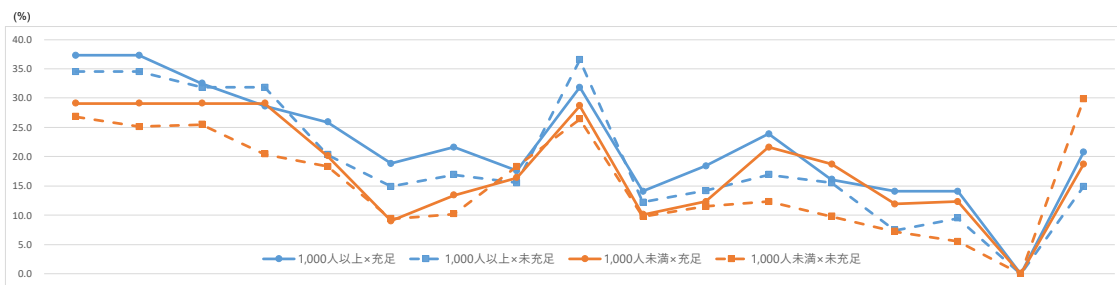
2026年5月14日

● アトラクト（応募者の惹きつけ・志望度向上）施策は「実施の有無」よりも「質」が成果を左右

- ・アトラクト観点では、インターンシップによる情報提供や参加者へのフォロー、人事担当者やリクルーターによる継続的な情報提供の実施率が高くなっている。
 - ・充足している企業と未充足の企業を比較すると、「自己理解を促すコンテンツ・機会の提供」、「志向に合わせた面談社員のアサイン」など、施策自体よりも内容に関わる事項の実施率が高い。
 - ・また選考中の面接場面における対応はアトラクトの観点でも重要であるが、充足している企業では面接官への教育の実施率も高くなっている。
- ⇒アトラクト施策においては施策の量だけでなく質も重要であり、候補者体験を高める設計や運用が採用充足につながることを示唆される。

図表 11：アトラクト（応募者の惹きつけ・志望度向上）について、応募者に対してどのような施策を行っていますか。あてはまるものを全て選んでください。（複数回答）

※1,000人以上/未満それぞれについて、充足した企業の方が未充足の企業より有意（5%水準）に高い項目に濃い青、有意傾向（10%水準）の項目に薄い青の網掛け



n=	夏インターンシップによる情報提供	夏インターンシップ参加者へのフォロー	秋・冬インターンシップによる情報提供	秋・冬インターンシップ参加者へのフォロー	インターンシップ期間中の個別面談（人事）	インターンシップ期間中の個別面談（リクルーター）	インターンシップでの優秀参加者への追加フォローや人事面談の実施	オープンカンパニーの実施	人事担当やリクルーターによる継続的な情報提供	SNS・オンラインメディアでの継続的な情報発信	個性性の高いスカウトオフアー	面接時の対応についての面接官への教育	適性検査結果を利用した、個別フォローやフィードバック	自己理解コンテンツや機会の提供	志向や適性検査の結果に合わせた面談社員のアサイン	その他	特に行っていないものはない	
1,000人以上×充足	255	37.3	37.3	32.5	28.6	25.9	18.8	21.6	17.6	31.8	14.1	18.4	23.9	16.1	14.1	14.1	0.0	20.8
1,000人以上×未充足	148	34.5	34.5	31.8	31.8	20.3	14.9	16.9	15.5	36.5	12.2	14.2	16.9	15.5	7.4	9.5	0.0	14.9
1,000人未満×充足	268	29.1	29.1	29.1	29.1	20.1	9.0	13.4	16.4	28.7	10.1	12.3	21.6	18.7	11.9	12.3	0.0	18.7
1,000人未満×未充足	235	26.8	25.1	25.5	20.4	18.3	9.4	10.2	18.3	26.4	9.8	11.5	12.3	9.8	7.2	5.5	0.0	29.8

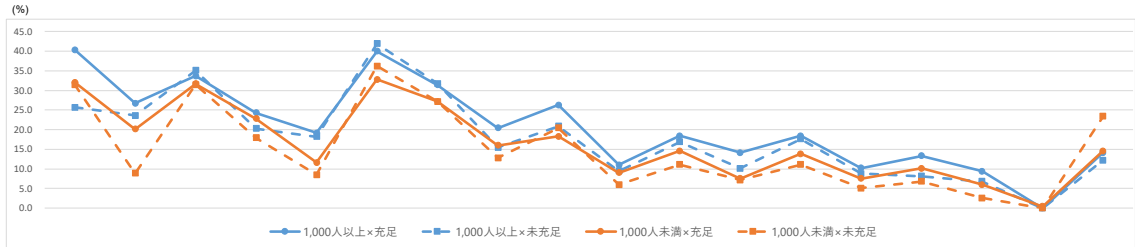
● 内定者フォローは「個別対応」が内定辞退防止の鍵

- ・内定者に対するフォローとして実施率が高いものとしては、「内定者懇親会」「メール・電話による定期連絡」「人事による個別面談」などが挙げられる。
 - ・充足・未充足企業を比較すると、1,000人以上の企業では「人事による個別面談」、1,000人未満の企業では「リクルーターによる個別面談」の実施率に差が見られる。
 - ・個別面談以外は、1,000人未満の充足企業が未充足企業に比べると「TOEIC・英検などの資格取得」が高いことを除くと、大きく実施率が異なる。
- ⇒内定者フォローにおいては一律の情報提供や懇親会のような場の提供だけではなく、人事やリクルーターと個別の関係構築を通じた対応を行うことが、内定辞退の防止に寄与している可能性が示唆される。

2026年5月14日

図表12：内定者（内々定者を含む）フォローについて、どのような施策を行っていますか。あてはまるものを全て選んでください。（複数回答）

※1,000人以上/未満それぞれについて、充足した企業の方が未充足の企業より有意（5%水準）に高い項目に濃い青、有意傾向（10%水準）の項目に薄い青の網掛け



	n=	人事による個別面談を実施する	リクルーターによる個別面談を実施する	メール・電話による定期連絡をする	社内報・内定者報を送付する	SNSなど、Webでコミュニティを作成する	内定者懇親会を実施する	社員との懇親会や座談会を実施する	社内イベントに招待する	入社前研修（通信教育・通学・宿泊含む）を実施する	内定者として新卒採用の説明会の手伝いを依頼する	自社での内定者アルバイトを依頼する	後輩や同級生などの紹介を依頼する	内定者の先輩や上司にフォローを依頼する	内定者の保護者への連絡・イベントを開催する	内定者の所属大学を訪問する	TOEIC、英検など資格取得を薦める	その他	特にしているものはない
1,000人以上×充足	255	40.4	26.7	33.7	24.3	19.2	40.0	31.4	20.4	26.3	11.0	18.4	14.1	18.4	10.2	13.3	9.4	0.0	14.1
1,000人以上×未充足	148	25.7	23.6	35.1	20.3	18.2	41.9	31.8	15.5	20.9	9.5	16.9	10.1	17.6	8.8	8.1	6.8	0.0	12.2
1,000人未満×充足	268	32.1	20.1	31.7	22.8	11.6	32.8	27.2	16.0	18.3	9.0	14.6	7.5	13.8	7.5	10.1	6.0	0.4	14.6
1,000人未満×未充足	235	31.5	8.9	31.5	17.9	8.5	36.2	27.2	12.8	20.4	6.0	11.1	7.2	11.1	5.1	6.8	2.6	0.0	23.4

3. 調査概要

「新卒採用選考プロセスとフォローについての実態調査」

- 調査目的：新卒採用における選考プロセスとフォローの運用および課題について実態を把握する
- 調査対象：自社で正社員の新卒採用を毎年行っている（2026年卒採用も実施している）企業において、正社員の新卒採用に関わっている、人事を管轄する部署の役員～担当者（一部の業務にのみ関わっている方を除く）および経営責任者
- 調査日：2026年1月5日～2026年1月15日
- 調査手法：Web調査会社を用いたインターネット調査
- 本調査対象数：1205
- 回収数：1068（回収率88.6%）
- 有効回答数：967（回収サンプルの内、極端に回答時間が短いもの、実際に行っているとは考えにくい内容を回答しているものを除外）

リクルートマネジメントソリューションズについて

ブランドスローガンに「個と組織を生かす」を掲げ、クライアントの経営・人事課題の解決と、事業・戦略推進する、リクルートグループのプロフェッショナルファームです。日本における業界のリーディングカンパニーとして、1963年の創業以来、領域の広さと知見の深さを強みに、人と組織のさまざまな課題に向き合い続けています。

- 事業領域：人材採用、人材開発、組織開発、制度構築
 - ソリューション手法：アセスメント、トレーニング、コンサルティング、HRアナリティクス
- また、社内に専門機関である「組織行動研究所」「測定技術研究所」を有し、理論と実践を元にした研究・開発・情報発信を行っております。

※WEBサイト：<https://www.recruit-ms.co.jp>