

組織開発レポート

理念採用の課題と解決策： なぜ共感した人ほど辞めるのか

理念と現場の乖離がもたらす構造的問題と実践的解決アプローチ



発表者：採用戦略開発チーム

プレゼンテーションの概要

目次

理念採用の課題と解決策を段階的に解説します

- 1 問題提起：理念で惹きつけた人材が早期に離職する理由
- 2 現状分析：理念採用が流行する背景
- 3 理念採用の3大課題
- 4 構造的メカニズムの解説
- 5 解決策の3ステップ
- 6 チェックリスト
- 7 まとめと今後のアクション



理念で惹きつけた人材が 早期に離職する理由

「理念に共感した人ほど辞める」

理念やミッションに強く共感して入社した人材ほど、早期離職率が高い矛盾した現象が発生しています。

- 期待値と現実のギャップ
採用時に語られた理念と現場の実態に乖離があると「リアリティ・ショック」が発生
- 理念に対する過度の没入
使命感から過剰労働や自己犠牲を肯定し、燃え尽き症候群に
- 理念と評価制度の不一致
掲げる価値観と実際の評価項目に矛盾があることで信頼性を喪失

データが示す「理念採用」の矛盾



経済産業省「働き方改革実態調査」(2022年)

"理念に共感して入社"した人ほど、"実際の仕事内容・方針との乖離"を離職理由に挙げる傾向



HRアナリティクス社「初期離職の要因調査」(2023年)

理念重視型採用企業の方が、3ヶ月以内の初期離職率が約10～15%高い

本質的問題

「理念採用」そのものではなく、**理念と現場の整合性の欠如**が離職の主因



理念採用が流行する背景と企業の傾向

急増する「理念採用」

企業の採用コンセプトやメッセージに「理念」や「ミッション」を前面に押し出す傾向が、ここ数年で急速に高まっています。

- 採用差別化の手段に
人材獲得競争が激化する中、「なぜ我々なのか」という価値提案として理念を活用
- Z世代・ミレニアル世代への訴求
社会的意義や目的を重視する若年層へのアプローチとして理念を強調
- 採用ブランディングの一環
求人情報の差別化と企業ブランドの一貫性を保つため、理念を前面に

特に導入が進む組織の特徴

-  スタートアップ企業
人材確保のためビジョンやミッションを武器にした採用活動
-  中小企業・中堅企業
大手と差別化するため、独自の価値観や理念を強調
-  人材定着に課題のある組織
定着率向上を目的とした「共感による採用」戦略の採用

仮説と実態のギャップ

「理念に共鳴した人材ほど定着率が高い」という**仮説**と、「理念に共感した人ほど早期離職する」という**実態**の矛盾

「理念で期待値を高めすぎた」ことが、裏切りと失望に繋がっている

第1の課題

理念採用の3大課題①： 理念と現場のギャップ

リアリティ・ショックの発生構造

理念やミッションと実際の業務内容・現場体験の間に大きな乖離があると、新入社員は「裏切られた」と感じ、早期離職の引き金になります。

- 解像度の差
経営層が語る抽象的な「ミッション」と、日々の業務の具体性にギャップがある
- 期待値の上げすぎ
採用時に理念を過度に美化し、入社後のギャップが拡大する
- 現場マネージャーの理解不足
直属の上司が理念を体現できておらず、新入社員が混乱する

理念と現実のミスマッチ事例

理念で語られた内容

実際の業務

「地域社会に寄与するためのイノベーションを創出」
ルーチン的な事務処理、既存取引先の管理が8割

「社会課題に挑戦するプロフェッショナル集団」
実際は日々の売上ノルマと上司の指示が最優先



「社員の個性と自由を大切にする」
勤怠ルールが厳格で、裁量権も小さい



現場で聞かれる声

「説明会で聞いた話とぜんぜん違う」
「理念には共感した。でも、仕事の内容がただの作業でギャップが大きい」
「"社会課題に挑戦"って言ってたのに、毎日営業報告に追われてるだけ」



ミッション・バイアスと過剰な自己犠牲

「ミッション・バイアス」とは

正義や理念に沿って行動していると認識するとき、人は「不合理」や「自己犠牲」を正当化してしまう心理的傾向

- 「正義の圧力」が生まれる構造
理念への共感が強い組織では、異議や改善提案が「熱意不足」と受け取られる空気が形成される
- 健全でない理念への没入
特にスタートアップや社会的事業では、理念に共感するほど自分の健康や私生活を犠牲にする傾向が強まる
- Z世代の静かな離脱
リクナビNEXT調査（2023年）によれば、Z世代は「理念と現場の乖離」を主要な退職理由として挙げている

「理念に燃える人」の自己正当化パターン

「社会貢献してるのに、休むのは甘え」

「意味のある仕事だから、残業は苦にならない」

「自分がやらなければ誰がやる」

理想と実態のミスマッチ

理想として語られること

「社会課題を解決する仕事だから、やりがいがある」

実際の心理・行動

業務量過多でも自分で抱え込む

理想として語られること

「この仲間と働けるだけで幸せ」

実際の心理・行動

長時間労働や曖昧な評価制度も受け入れてしまう



理念採用の3大課題③： 評価制度との不整合

理念と制度の分断

理念やバリューが謳われていても、評価制度や人事施策と連動していないことで、社員の信頼低下や行動の矛盾が生じています。

- 評価項目のミスマッチ
「チームワーク重視」と言いながら、実際は「個人売上」だけで昇進が決まる矛盾
- フィードバックの欠如
理念体现度を測る仕組みがなく、定量評価のみに偏った評価制度
- 現場マネージャーの理解不足
経営層と現場のミドルマネジメントの間で理念の解釈や優先度に乖離

理念と評価の不一致例

掲げる理念・バリュー	実際の評価制度
「挑戦を評価する」	ミスのない人が高評価
「チームワーク重視」	個人売上だけで昇進判断
「お客様第一」	短期的な数字達成が最優先
「社会的インパクト」	利益貢献のみが評価対象

解決の方向性

- ✓ 理念を「行動評価項目」として明文化・可視化
- ✓ 現場マネージャーが「理念基準」でフィードバックできる体制づくり

理念採用が失敗する 構造的メカニズム

理念が「語られるだけ」で終わる構造

理念採用の失敗は、理念そのものの問題ではなく、「理念を語る」ことと「理念を機能させる」ことの乖離から生まれます。

- 理念と現場の断絶
採用時に語られた理念が、実際の業務や意思決定に反映されていない
- 評価制度との矛盾
掲げる価値観と評価・昇進基準が一致せず、何を優先すべきか混乱が生じる
- 期待値と現実のミスマッチ
高い期待値で入社した社員ほど、ギャップに失望し早期離職に繋がる

最も重要な視点

理念は「採用のキャッチコピー」ではなく、「**組織の行動指針・判断基準**」として機能してこそ価値がある

理念採用が失敗する循環構造

- 1 理念・ミッションを採用の前面に
「社会貢献」「革新性」「働きがい」など抽象的な言葉で期待を高める
- 2 理念に共感した人材が入社
高い期待値と使命感を持って組織に参加
- 3 現場での「リアリティ・ショック」
日常業務や評価基準、上司の言動に理念との乖離を発見
- 4 信頼低下と早期離職
「欺かれた」という感覚から急速に熱意が冷め、離職を検討



理念採用を成功させる3ステップ

理念は「語るもの」ではなく「機能させるもの」へ。現場・制度・採用が一体となった構造的アプローチが必要です

1

現場のストーリーを 理念で再翻訳する

「理念を語る」のではなく「理念で現場を語る」アプローチへの転換

実践ポイント

- 現場の実際の行動や判断を理念の視点で言語化
- 理念を「現場の解釈レンズ」として活用
- 「この判断の背景にある理念は何か」を常に問う

✓ 現場で起きていることを理念に紐づける

2

バリューを評価制度へ 紐づける

理念と評価の一貫性を確保し、「言っていること」と「評価されること」のギャップを解消

実践ポイント

- バリューに即した具体的な行動評価項目を設計
- 「売上」だけでなく「プロセス」や「行動様式」も評価対象に
- 理念を体現する行動を褒め、可視化する仕組み

✓ 評価制度が理念の実践を後押しする

3

採用広報に「弱さ」や 「未完成さ」を出す

完璧な企業像より「共創」を求め、入社後のリアリティショックを防ぐ

実践ポイント

- 「理念の実現に向けて挑戦中」という正直な姿勢
- 現状の課題や克服したい問題も共有
- 「完成された組織」より「共に成長したい」という共感点

✓ 誠実さが長期的な信頼を生む

成功のカギ

理念は「言葉」ではなく「構造」として組織に組み込まれて初めて意味を持ちます。短期的な採用数よりも長期的な定着と組織文化の醸成を優先しましょう。



チェックリスト & まとめ・今後のアクション

理念チェックリスト

- ✓ 理念が現場の意思決定に反映されているか？
業務フロー、営業判断、顧客対応などで理念が判断基準となっているか
- ✓ 選考プロセスで理念との親和性を見極めているか？
明文化された質問や評価軸があるか、現場マネージャーも同じ評価軸を共有しているか
- ✓ バリューが評価制度と連動しているか？
「挑戦」を掲げて「ミスをしない人」を評価する矛盾がないか
- ✓ 採用広報と現場の実態に乖離はないか？
リアリティのあるメッセージを発信し、過度の理想化を避けているか

今後のアクションプラン

- ➡ 現場のストーリーを理念で再翻訳する
実際の業務や判断を理念の視点で言語化し、社内事例として共有する
例：「なぜその判断をしたのか」を理念と紐づけて説明
- ➡ バリューを評価制度と紐づける
理念やバリューを体現する行動を評価項目として明文化し、フィードバックに活用する
例：「チームワーク」を掲げるなら、協業行動を評価する
- ➡ 採用広報に「未完成さ」も盛り込む
完璧な理想像より「共に創る姿勢」を示し、リアルな課題や成長機会を伝える
例：「理念を実現したい、だからこそあなたの力が必要」

理念採用の本質

理念採用の成否は「語る」か「機能させる」かの違いにある

逆機能のリスク

- 早期離職の増加
- リアリティショック
- 過剰労働の正当化

成功のポイント

- 構造への落とし込み
- 評価制度との連動
- 現場での言語化

最終メッセージ

理念を「掲げる」から「組み込む」段階へ

理念採用は、語るだけで終わらせず、社内構造に落とし込み、日々の業務判断に活かす。そして採用広報では「共創するリアルさ」を示すことで真の共感を生む。

