



はじめに

日本の労働力人口（15～64歳）が減少していく一方、2025年には日本では3人に1人が65歳以上、5人に1人が75歳以上になるという、かつて私たちが経験したことのない超高齢社会を迎えます。今後、要介護・要支援者が約750万人、介護従事者は250万人が必要になるという推計も出されています。

一方、保育の養成校では5割近くの学生が保育所以外の就職を選択しており、社会福祉系の大学を卒業している学生でも、約3割が一般企業への就職を選択しています。また、他産業と比べると離職率が高く、特に早期離職が目立ちます。

このように、福祉関係資格を持っていたとしても就業しない方が多かったり、福祉系養成校入学者数の減少、職員の定着率の低さ等、いま、福祉の職場は人材不足が深刻な問題となっています。これからの高齢社会を支えていく基盤は脆弱な状況と言わざるを得ません。実際に職員採用がうまくすすまず、法人経営に支障を来している事業所もあり、良質な人材の確保が喫緊の課題です。

一部の偏った情報等により、福祉の職場に対するマイナスイメージが根付いていることも要因の1つとしてあられるでしょう。しかし、はたしてそれらだけでしょうか。

他産業との人材確保競争もますます激化していく中、業界内だけで通用した従来の人材確保の方法だけでは、もはや極めて難しい状況になってきていることを認識しなければなりません。そして、各会員法人が自法人の人材確保について、見直しと強化を図り、人材確保力を底上げしていかなければならないでしょう。

人材確保に関する体制整備や取り組み状況には、法人によって大きな差がありますが、本書は、採用・定着・育成実務が未整備または整備途上の法人を主な対象レベルとしました。しかし、既に高いレベルで取り組んでいる先駆的な法人であっても、改めて本書を用いて自己点検を行うことで、さらなる充実強化を図ることができると思います。

また、法人が経営している福祉事業の種類や規模、地域性等による違いもあると思いますが、自法人の置かれている状況や課題に合わせながら、マニュアルを部分的に取り上げ取り組むこともできる構成にしました。

本書は、福祉の職場だけでなく、他産業や一般企業との人材確保競争を想定した内容も意識的に盛り込んでいます。そのため、一段高い内容と感じる部分もあるかもしれませんが、これらのエッセンスが少しずつ備わることで会員法人の人材確保力が増し、ひいては将来の福祉の職場そのものの発展につながることを期待しています。

なお、本書は『社会福祉法人アクションプラン2020』（全国経営協）に沿った内容としましたので、同プランの「Ⅲ.福祉人材に対する基本姿勢」と合わせて読みすすめていただくと、より効果的です。

改めて言うまでもなく、福祉の働きは福祉人材にかかっています。良質な人材確保（採用・定着・育成）は福祉の生命線です。本書の活用により、質の高い人材の確保を着実にすすめ、社会福祉法人が国民の福祉ニーズにより応えていくことを願ってやみません。

全国社会福祉法人経営者協議会
会長 磯 彰 格

目次

はじめに	1
目次	2
本書の使い方	4
① 本書の目指すところ	4
② 本書の見方	5
③ 本書の構成	6
④ 本書の用語解説	7

第1章 厳しい採用環境の中で人材確保に成功するためには p.8

(1) より一層厳しくなる福祉の職場の採用環境	9
(2) 福祉の職場における雇用の課題点	13
(3) 人材確保に成功するための4つのポイント	15

第2章 自法人・施設が求めている人材とは (人材要件) p.18

(1) 人材要件を設定するための考え方	19
(2) 採用要件を選考過程に結びつける	22
(3) 【ワーク】自法人・施設の人材要件を設定する	24

第3章 応募者の数を増やすためには (母集団形成) p.25

(1) 採用数から逆算して母集団形成を考える	26
(2) 多様な母集団形成ルートを検討する	27
(3) 【ワーク】母集団形成の拡げ方を考える	30
【事例研究】	31

第4章 自法人・施設の魅力を伝えきるには (情報提供) p.33

(1) なぜ魅力を整理する必要があるのか	34
(2) 応募者へ魅力を伝えるには	37
(3) 【ワーク】仕事の魅力を整理する	41
【事例研究】	42

第5章 求める人材を適切に見極める選考方法とは (採用選考) p.44

(1) 採用選考における関係構築	45
(2) 選考手法ごとの特徴	47
(3) 面接における効果的な質問方法	55
(4) 【ワーク】掘り下げ質問を考える	64
【事例研究】	65

目次

第6章 人材を評価するための仕組みとは（採用評価） p.67

- (1) よりよい評価を行うにあたって 68
- (2) 評価基準の明確化 72
- (3) 【ワーク】評価基準を作成する 74

第7章 内定前後に必要なコミュニケーションとは（フォロー） p.75

- (1) 内定前後におけるコミュニケーションの必要性 76
- (2) 内定前に必要なコミュニケーション 77
- (3) 内定後に必要なコミュニケーション 79
- (4) 具体的な施策 81
- (5) 【ワーク】内定者フォロー施策を考える 82
- 【事例研究】 83

第8章 継続的に採用の取り組みを進化させるには（振り返り） p.84

- (1) 採用活動の振り返りの重要性 85
- (2) 【ワーク】採用活動を振り返る 86
- 【事例研究】 88

第9章 入職者が定着し、早期に自立する関わり方とは（定着支援） p.89

- (1) 入職後早期から必要となる職場支援 90
- (2) 導入期における支援のあり方 93
- (3) 自立期・活躍期における支援のあり方 99
- (4) 【ワーク】入職後支援の施策を考える 106
- 【事例研究】 107

参考資料① 新卒採用と中途採用の違いとは p.109

- (1) 新卒採用と中途採用の違い 110
- (2) 新卒採用のメリット・留意点 111
- (3) 中途採用のメリット・留意点 114

参考資料② 多様な人材を受け入れるには p.115

- (1) 多様な人材を受け入れる背景と目的 116
- (2) 障害者 —雇用における留意点と受け入れ事例— 120
- (3) 高齢者 —雇用における留意点と受け入れ事例— 122
- (4) 外国人 —雇用における留意点と受け入れ事例— 124

付録 p.126

- ワークシート 126

本書の使い方

① 本書の目指すところ

- 本書は、高齢者福祉、障害福祉、児童福祉、保育といった種別に関わらず、福祉の職場において人材確保（採用・定着・育成）に悩みを抱えている法人・施設を対象として作成しています。
- 特に、「採用・定着・育成に関する実務が未整備または整備途上」「規模拡大に伴い、人員増が急務」という場合には、参考となる内容が含まれています。ぜひご活用ください。

今後、人材確保はより一層厳しさを増していくため、従来の施策だけでは通用しなくなることを改めて理解する。

人材確保の成功のために必要な視点、中でも重要にも関わらず見落とされがちな「**4つのポイント**」を知る。

必要な施策について学び、自法人・施設での人材確保につなげる。

※第8章のチェックリストについて

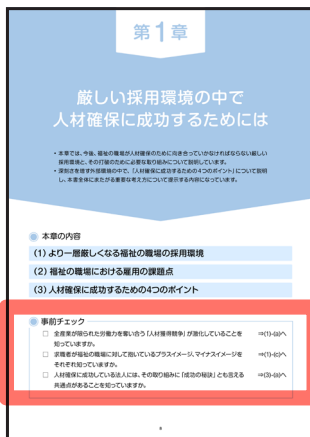
- 第8章では、採用活動を振り返り、次期に向けた課題を明確にするためのチェックリスト（P86、P87参照）を掲載しています。これは、自法人・施設の採用活動の現状を把握するためのチェックリストとしても活用できます。
- 本書を読みすすめる上で、重点的に理解しておくべき内容を把握することにもつながりますので、可能であれば事前に確認することをお勧めします。

本書の使い方

② 本書の見方

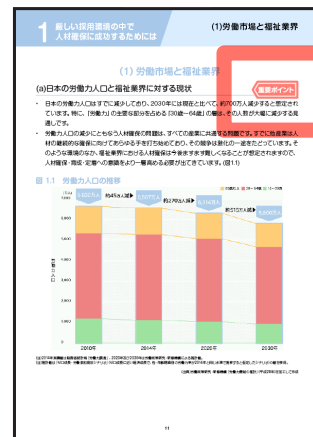
- 本書は、大きく以下の4つのページから構成されています。人材確保（採用・定着・育成）に関する基本的な内容を網羅しながら、各章のポイントを具体的に理解できるようにまとめています。

① 「章見出し」ページ



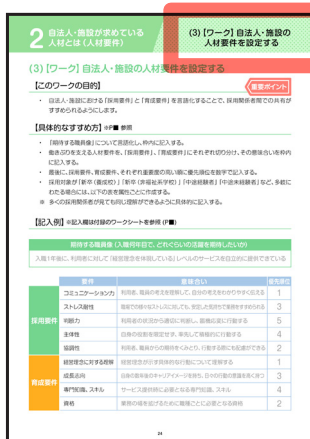
- 各章の始めのページで、章の要旨と各節のタイトルを掲載しています。また、ページ下部に各章の重要なポイントについて確認する「事前チェック」を用意しています。
- 「不明点がある」「詳細を確認したい」場合は、（ ）内の節を参照してください。

② 「本文」ページ



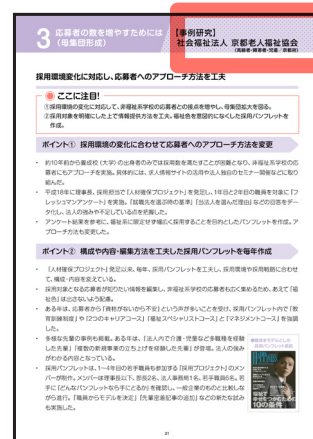
- 各章のテーマに沿った具体的な内容を掲載しています。
- 本書を読みすすめる上で、より重要度が高い内容を理解したい場合には、右上に「重要ポイント」のマークがあるページから確認してください。

③ 「ワーク」ページ



- 第2章～第9章の後半部分に、各章の内容をより理解するためのワークを掲載しています（上部に「ワーク」と記載）。ワークを通じて法人・施設の現状について検討することで、今後の具体的な施策の手がかりにしてください。
- 巻末の付録に各章のワークシートを掲載しています。必要に応じてご活用ください。

④ 「事例研究」ページ



- 第2章～第9章のうち、一部を除いた各章の最終ページに事例研究を掲載しています（上部に「事例研究」と記載）。各章の内容について既実践成果を上げている法人・施設にインタビューした内容を掲載しています。
- 法人・施設の施策を具体的に検討する際に参考としてください。

本書の使い方

③ 本書の構成

- ・ 本書は、どの章からでも読み始められるように構成されています。以下の各章の位置づけを参考にし、自法人・施設の目的に合わせて必要な箇所からお読みください。

人材確保に
成功するための
4つのポイント
について知る

- 第1章 厳しい採用環境の中で人材確保に成功するためには
- 第2章 自法人・施設が求めている人材とは（人材要件）
- 第3章 応募者の数を増やすためには（母集団形成）
- 第4章 自法人・施設の魅力を伝えきるには（情報提供）
- 第9章 入職者が定着し、早期に自立する関わり方とは（定着支援）

採用活動の質を
さらに高める
ための手法
について知る

- 第5章 求める人材を適切に見極める選考方法とは（採用選考）
- 第6章 人材を評価するための仕組みとは（採用評価）
- 第7章 内定前後に必要なコミュニケーションとは（フォロー）
- 第8章 継続的に採用の取り組みを進化させるには（振り返り）

参考資料

- 参考資料① 新卒採用と中途採用の違いとは
- 参考資料② 多様な人材を受け入れるには

※第9章「入職者が定着し、早期に自立する関わり方とは」の内容について

- ・ 本書では、タイトルに「人材確保（採用・定着・育成）」とあるように、採用のみならず入職後の定着・育成支援について第9章に掲載しています。
- ・ これは、福祉の職場が人材確保について他産業と同水準まで力をつける上での課題でもある「入職者を受け入れる側の関わり方」について、特に取り上げるためです。
- ・ 上記のように本書では、福祉の職場での定着・育成支援に特化しているため、職場内における育成計画、研修体系の内容を含んでいないことをご了承ください。

本書の使い方

④ 本書の用語解説

- 以下に、本書内で用いている用語について、解説が必要と思われるものを抜き出して掲載しています。読みすすめる上で、分かりにくい用語があれば、本ページを参照してください。

用語	意味
SNS	人と人をつなぐことを目的としたインターネット上のサービス、「ソーシャル・ネットワーキング・サービス」の略。友人・知人同士のコミュニケーションや新たなコミュニティへの参加を促す機能があり、近年では企業や法人での採用活動や広報活動にも活用されている。
エントリー	求人情報サイトに登録した求職者が、掲載されている求人情報に興味を持ち、採用選考に関する情報を受け取りたいと意思表示する行為。掲載側は、エントリーした求職者に対して、説明会や見学会、採用選考等の案内を送ることができるようになる。
求職者／応募者	職を求めている人。特定の法人・施設の採用選考を受けようと応募した求職者のこと。
グループディスカッション	採用選考形式の1つ。応募者数名が1グループになり、与えられた議題や資料について議論していく場面を観察することで、対人能力やコミュニケーション、課題遂行力等を確認する手法。効率的に複数の応募者の見極めを行うことができるが、個々人に直接質問することはできない。
個人面接	採用選考形式の1つ。ひとりの応募者に対して、ひとりもしくは複数人の面接官が相対する面接のこと。個人の人物概要や性格特徴等を掘り下げて情報収集、評価がしやすい。また応募者を動機付ける場としても使いやすい。
採用競合	採用対象となる応募者が自法人・施設と並行して検討している応募先のこと。福祉の職場だけでなく、他産業となる可能性もある。
求人情報サイト	新卒採用、中途採用の求人情報が掲載されているウェブサイトのこと。求職者が就職（転職）活動を行う際に利用し、希望する就職先（転職先）に応募することができる。
集団面接	採用選考形式の1つ。複数人の応募者に対して、ひとりもしくは複数人の面接官が同時に相対する面接のこと。応募者の「人の話を聴く姿勢」等の側面を把握しやすいが、個々人を深く掘り下げることには不向き。
人材確保	人材の採用・定着・育成を1つにまとめた概念。広く、その法人・施設（もしくは業界）における人材の量と質を確保していくための活動全般。
適性検査	応募者に対して性格や行動に関する質問をし、その回答結果によって仕事内容や職場環境への適性等を調べる検査のこと。「人をみる」際に、属人的になりがちな視点を客観的に補完する情報として、採用・定着・育成等の人事施策に活用されるケースが増えている。
母集団形成	採用活動において「応募者を集める」過程のこと。次の過程となる「選考」に向けて、「母集団をつくる」という意味。
養成校	特定業界における職業を担う人材の育成を目的に設置されている施設等の総称。採用活動においては、職業教育を受けた人材の供給源として重要な役割を果たしており、本書においては主に、福祉系の大学・専門学校・高校のことをさしている。

第1章

厳しい採用環境の中で 人材確保に成功するためには

- 本章では、今後、福祉の職場が人材確保のために向き合っていかなければならない厳しい採用環境と、その打破のために必要な取り組みについて説明しています。
- 深刻さを増す外部環境の中で、「人材確保に成功するための4つのポイント」について説明し、本書全体にまたがる重要な考え方について提示する内容になっています。

● 本章の内容

(1) より一層厳しくなる福祉の職場の採用環境

(2) 福祉の職場における雇用の課題点

(3) 人材確保に成功するための4つのポイント

● 事前チェック

- | | |
|---|-----------|
| ☐ 全産業が限られた労働力を奪い合う「人材獲得競争」が激化していることを知っていますか。 | ⇒(1)-(a)へ |
| ☐ 求職者が福祉の職場に対して抱いているプラスイメージ、マイナスイメージをそれぞれ知っていますか。 | ⇒(1)-(c)へ |
| ☐ 人材確保に成功している法人には、その取り組みに「成功の秘訣」とも言える共通点があることを知っていますか。 | ⇒(3)-(a)へ |

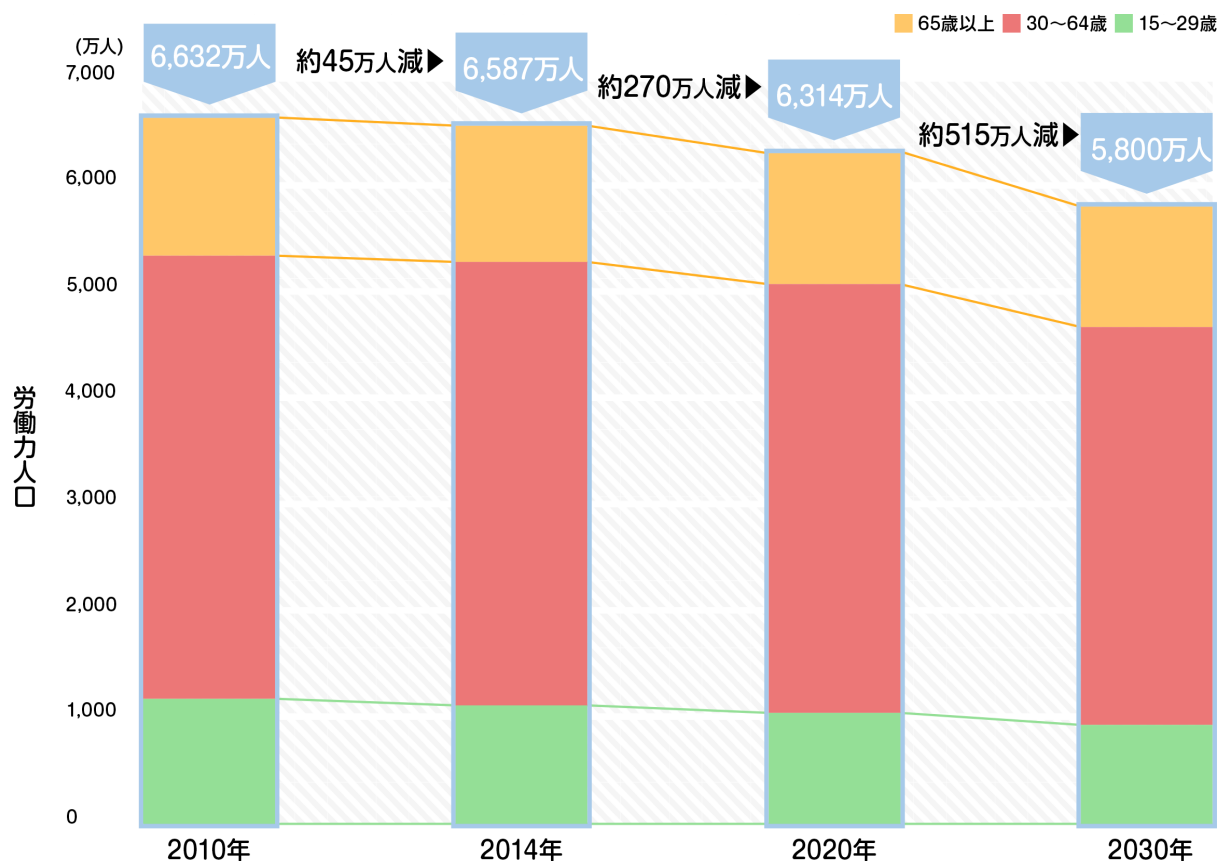
(1)より一層厳しくなる福祉の職場の採用環境

(a) 日本の労働力は減少の一途をたどる

重要ポイント

- ・ 少子高齢化に伴い、日本では労働力人口（15歳以上で労働者と完全失業者を合わせた人口）の減少が止まりません。これまで労働を支えてきた団塊世代の大量離職が想定され、今後も全産業において慢性的な人材不足が続きます。（図 1.1）
- ・ このような背景のもと、社会にはたくさんの求人募集があふれており、全産業が限られた労働力を奪い合う人材獲得競争は激化しています。そのため、今後は他産業を検討している求職者からも、福祉の職場に目を向けてもらえるように工夫しなければなりません。今後はこの厳しい環境であることを理解した上で、採用活動に臨んでいく姿勢が必要です。

図 1.1 労働力人口の推移



(注)2014年実績値は総務省統計局「労働力調査」、2020年および2030年は労働政策研究・研修機構による推計値

(注)推計値は「ゼロ成長・労働参加現状シナリオ」(ゼロ成長に近い経済成長で、性・年齢階級別の労働力率が2014年と同じ水準で推移すると仮定したシナリオ)の値を使用

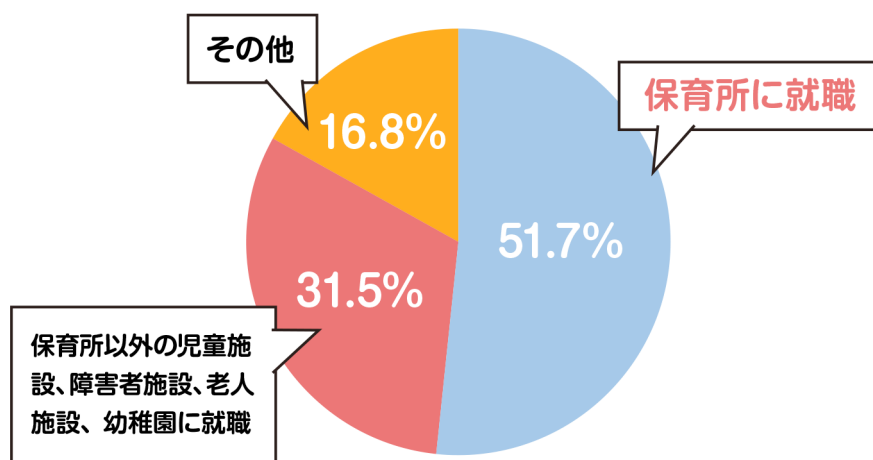
(出典)独立行政法人 労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」(平成28年)を加工して作成

(b) 福祉の職場を志す若い人材の流出

重要ポイント

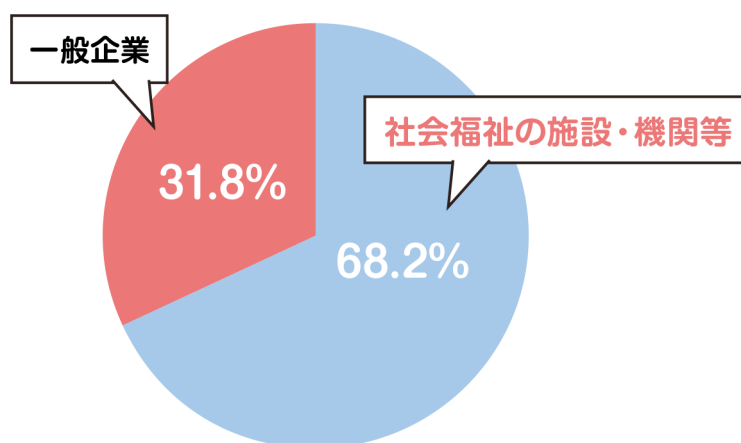
- 近年、福祉を志していた学生たちが、他産業へ就職する比率が高まっています。例えば、保育士養成施設では、実に5割近くの学生が保育所以外への就職を希望しています。また、福祉系大学を卒業した学生でも、約3割が一般企業への就職を選択しています。(図 1.2) (図 1.3)
- 福祉を志していた学生たちが他産業に就職する比率が高まっているのは、ニュース等の影響もあり、「労働条件や働く環境が厳しいのでは」といった福祉の職場に対するマイナスイメージが要因の1つとして考えられます。労働条件や働く環境に不安を感じ、将来の担い手である人材が他産業へ流出してしまうのです。
- 現在、介護福祉士養成校では、そもそも入学者数が定員の5割程度で、学生が集まらずに、定員割れする学校が増え続けています。このような状況では、養成校の卒業生だけで必要な人材を確保するのは困難といえます。(図 1.4)
- そこで、これまでの採用活動を見直し、非福祉系学校の学生たちの採用も視野に入れなければなりません。自法人・施設の採用目標人数を確保するためには、非福祉系学校の学生たちを積極的に採用していくための施策が必要です。

図 1.2 保育士養成施設で保育士資格を取得して卒業した者の就職先 (n=958)



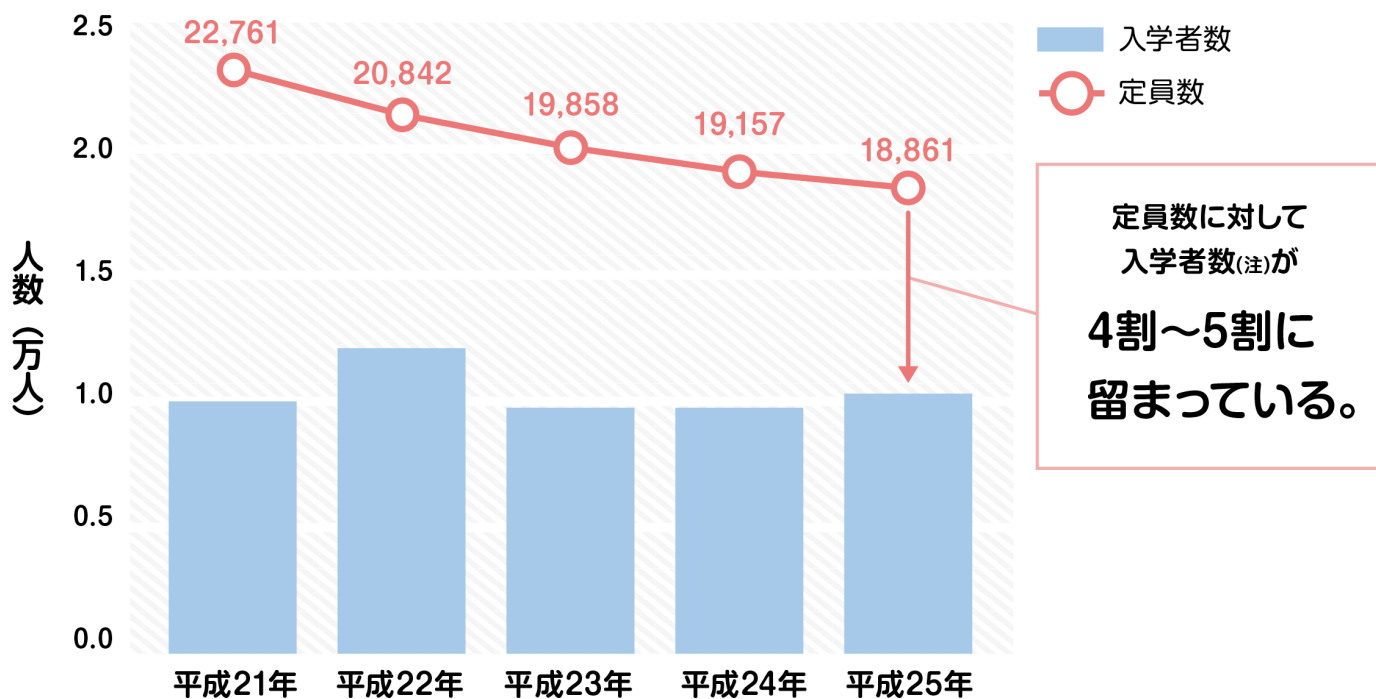
(出典) 厚生労働省「保育分野における人材不足の現状②」(平成26年)を加工して作成

図 1.3 社会福祉系大学生の卒業後の進路 (n=2540)



(出典) 公益社団法人社会福祉振興・試験センター「平成25年度 社会福祉系大学等における卒業後の進路の検証に関する研究—中間報告—」(平成26年)を加工して作成

図 1.4 介護福祉士養成施設の定員充足状況の推移



(注)離職者訓練等を活用した入学者を除く

(出典) 厚生労働省「第3回福祉人材確保対策検討会」(平成26年)を加工して作成

(c) 福祉の職場のイメージを変えていくことが重要

重要ポイント

- 求職者の福祉の職場に対するイメージは、あまりよいものではありません。要因の1つとしてニュース等からの情報が誇張されて、誤ったイメージが伝わっていることが考えられます。近年の就職（転職）活動では、情報収集をインターネットで行うことが当たり前になりました。特定の者の主観的な意見等も、口コミとして求職者に広がってしまいます。
- 福祉の職場に対するマイナスイメージは「体力的、精神的にきつい仕事」というものです。この現状を把握した上で、自法人・施設は「求職者に対して何を伝えれば、安心してもらえるのか」を考えていくことが大切です。（図 1.5）
- マイナスイメージを払拭するためには、「社会的意義の大きさ」や「専門性の高さ」といった、福祉の仕事ならではの魅力をアピールしていく必要があります。加えて、安心して長く働き続けられる安定した労働環境をアピールするため、自法人・施設で取り組んでいることをまとめておくことも重要です。（図 1.6）

図 1.5 福祉の職場のマイナスイメージ (n=2575)

	介護サービス業	福祉サービス業	医療サービス業
1位	体力的にきつい仕事の多い業界だと思う 61.0	体力的にきつい仕事の多い業界だと思う 46.8	他人の人生に関わるのが大変そう 40.8
2位	精神的にきつい仕事の多い業界だと思う 53.8	精神的にきつい仕事の多い業界だと思う 42.9	精神的にきつい仕事の多い業界だと思う 40.6
3位	給与水準が低めの業界だと思う 48.0	他人の人生に関わるのが大変そう 38.9	個人の向き・不向きのはっきりする業界だと思う 33.7
4位	人との交流がやりがいにつながる業界だと思う 46.1	個人の向き・不向きのはっきりする業界だと思う 38.3	体力的にきつい仕事の多い業界だと思う 32.4
5位	他人の人生に関わるのが大変そう 44.6	給与水準が低めの業界だと思う 36.8	他の業界に転職するのが難しい業界だと思う 22.3

図 1.6 福祉の職場のプラスイメージ (n=2575)

	介護サービス業	福祉サービス業	医療サービス業
1位	社会的な意義の大きい仕事だと思う 38.8	社会的な意義の大きい仕事だと思う 34.6	資格や専門知識を活かすことができる業界だと思う 51.7
2位	今後成長していく業界だと思う 30.9	資格や専門知識を活かすことができる業界だと思う 29.4	社会的な意義の大きい仕事だと思う 48.1
3位	資格や専門知識を活かすことができる業界だと思う 29.8	人との交流がやりがいにつながる業界だと思う 28.4	人との交流がやりがいにつながる業界だと思う 40.4
4位	人との交流がやりがいにつながる業界だと思う 28.9	仕事にやりがいがある業界だと思う 24.6	専門知識や技術面でスキルアップしていける業界だと思う 40.0
5位	仕事にやりがいがある業界だと思う 22.9	今後成長していく業界だと思う 21.4	雇用不安の少ない業界だと思う 34.3

(注)比較業種は厚生労働省が公表した2013年度の職業別有効求人倍率（パートタイムを含む常用）のデータを参照し、「サービスの職業」と「専門的・技術的職業」に属している有効求人倍率が1.6を超える職種の中から抽出した。
(出典) リクルートキャリア「HELPMANJAPAN介護サービス業職業イメージ調査2015」（平成27年）を加工して作成

(2) 福祉の職場における雇用の課題点

(a) 依然として人材不足が続く介護の職場

重要ポイント

- 世界でも類をみない超高齢社会に突入している日本では、ここ10年余りで介護職員の数が増え続けていますが、それでも圧倒的な人材不足と言えるのが現状です。国が立てる見通しでは、2025年には約38万人もの人材が不足するとの試算が発表されています。(図 1.7)
- 今後、さらに社会から必要とされる介護の職場においては、現時点での採用充足だけでなく、将来に向けた人材の確保と育成に目を向けなくてはなりません。
- 介護の職場が人材不足に悩む、もう1つの要因が定着率です。全産業と比べて依然として離職率は高く、特に早期離職が目立つ傾向にあります。「せっかく採用しても辞めてしまう」といった負の連鎖を断ち切るためにも、介護事業者には、定着率改善に向けた人事制度や研修体制を整えていくことが求められます。(図 1.8)
- 他方で、現状の介護の職場の離職者は数年前から比較すれば、他産業と同程度の定着率まで改善されてきています。介護の職場のイメージを変えていくためには、正しい情報を求職者、そして社会全体に発信し続けていくことが必要です。

図 1.7 今後求められる介護人材の推計

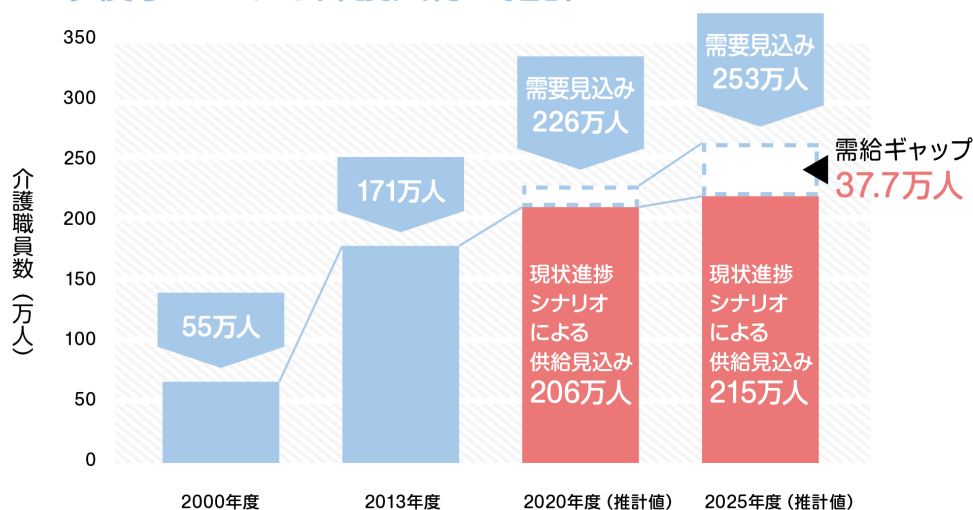
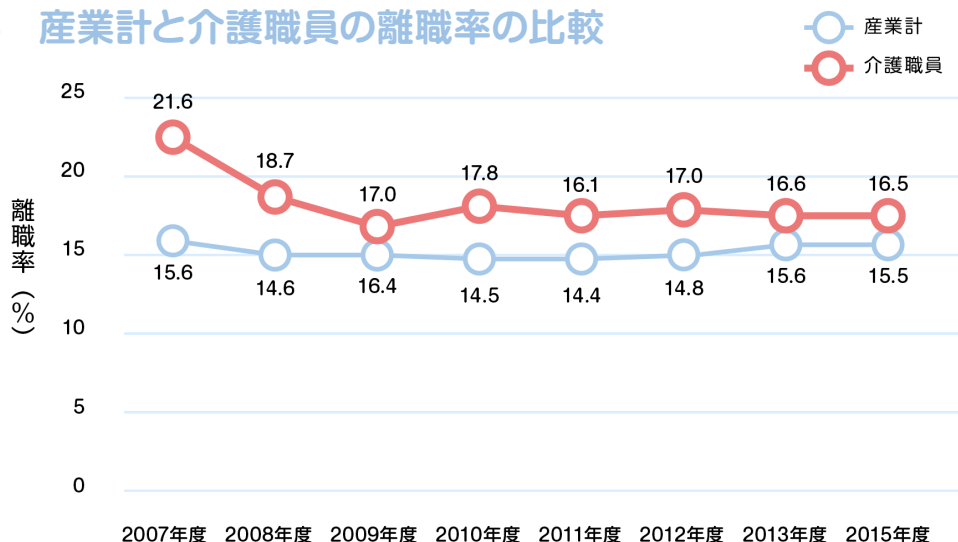


図 1.8 産業計と介護職員の離職率の比較

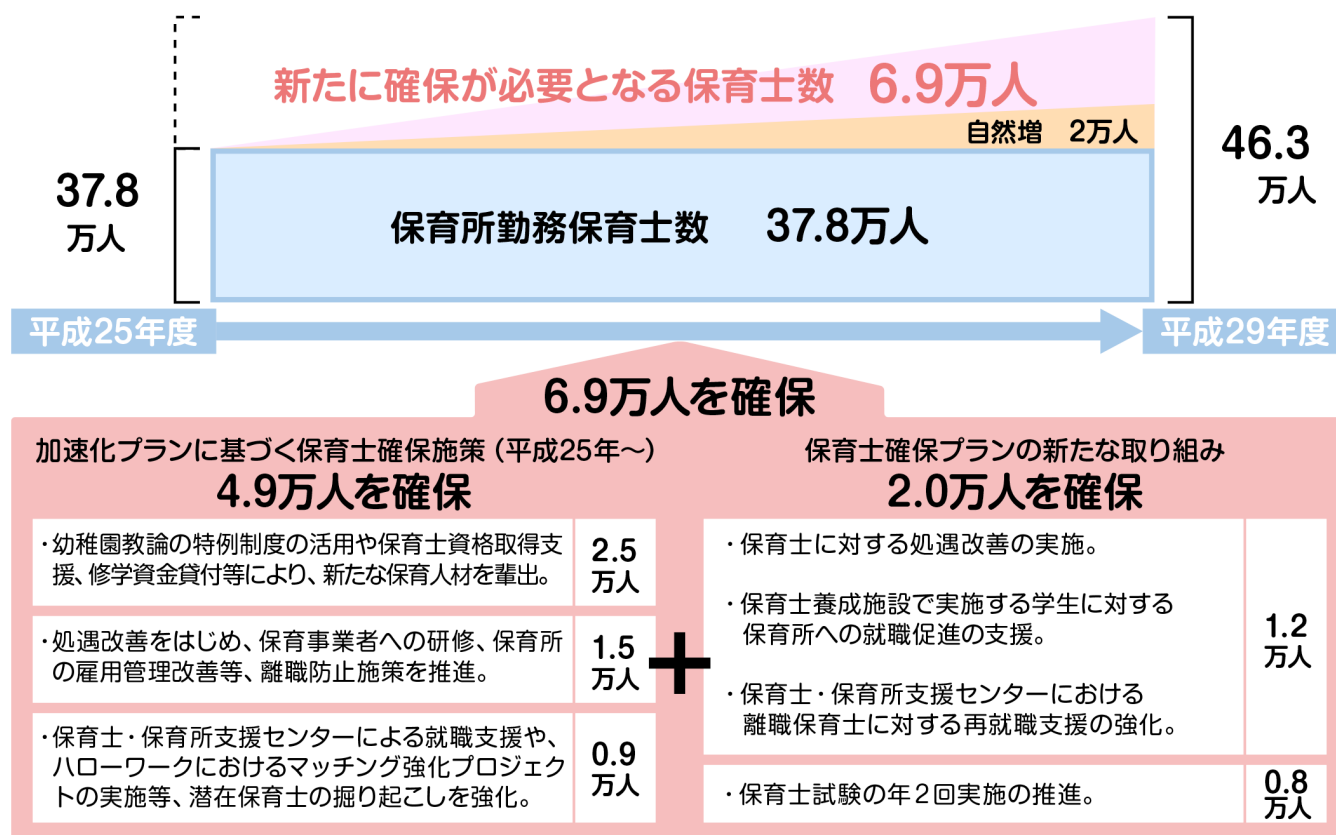


(b) 深刻になる保育士の人手不足と早期離職

重要ポイント

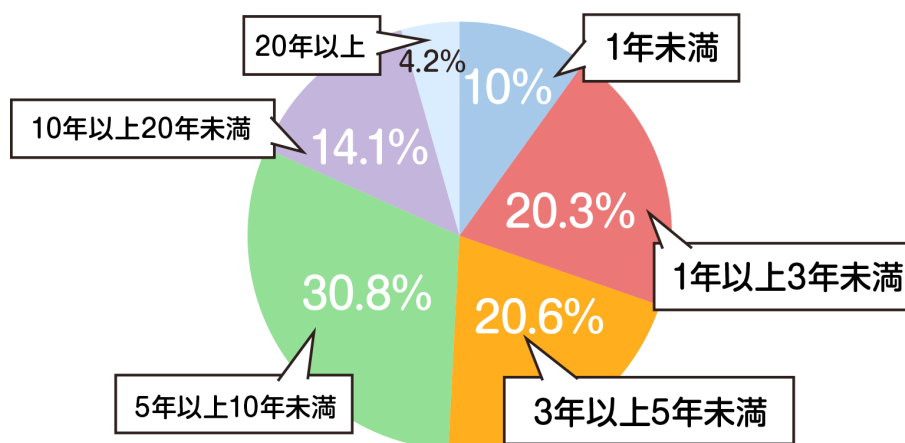
- 各自治体での待機児童問題が、頻繁にニュース等で取り上げられています。その背景には、共働き世帯が増え全体の需要は増えているにもかかわらず、保育施設と働き手が不足していることがあります。この現状を打破するため、国は保育士の処遇改善に加え、新たな保育人材の輩出に向けて動き出しています。(図 1.9)
- そしてもう1つの課題が、保育士の早期離職です。勤続年数5年未満の保育士の割合は約50%といわれています。他産業への人材流出に歯止めをかけるべく、キャリアアップの仕組みづくりや家庭と両立できる環境づくり等、定着率改善に向けた取り組みも急務となっています。(図 1.10)

図 1.9 保育士確保プランによる保育士確保のための取り組み



(出典) 厚生労働省「『保育士確保プラン』の公表」（平成27年）を加工して作成

図 1.10 保育士としての勤務年数 (n=958)



(出典) 厚生労働省「保育分野における人材不足の現状②」（平成26年）を加工して作成

(3) 人材確保に成功するための4つのポイント

(a) 人材確保に成功している法人の共通点とは

重要ポイント

- 本章では、福祉の職場における人材確保の難しさについて述べてきましたが、人材確保に成功している法人を調査した結果、成功の秘訣とも言える共通点が見えてきました。それらを分類すると「①人材要件の設定」、「②積極的な母集団形成」、「③情報提供の質の向上」、「④定着支援のための早期コミュニケーション」の4つのポイントに整理することができます。
- この4つのポイントは、どれも当たり前のように思える内容ですが、法人・施設全体として組織的に実施できていないことが多く、見落としがちな項目です。各法人・施設によって状況は異なるため、一概にこれが正解という施策はありませんが、この共通点は人材確保をすすめる上で、重要なポイントです。これらのポイントを参考に、自法人・施設に一番合う方法を考え、より適した施策を生み出すことが、成功への鍵となるはずです。
- 各ポイントはそれぞれ本書内の該当する章で詳細を説明しています。自法人・施設における人材確保の状況を振り返りながら内容を確認し、検討すべき取り組みがあれば、該当する章を優先的に確認してください。(図 1.11)

図 1.11 人材確保に成功するための4つのポイント（法人調査結果のまとめ）

①人材要件 の設定

- ・応募者が「自法人・施設で活躍できる人材か」判断する基準を明確に設けることが重要です。自法人・施設に合わない人を採用することは、早期離職や職場環境の悪化等、採用に力を入れるよりもはるかに大きな労力やコストにつながります。

<インタビューにおける具体例>

- ・面接官ごとの判断にムラがなくなるように面接評価表を導入。伝え漏れや聴き漏れを防ぐ。
- ・人材要件に照らして判断に迷う場合は、誰がどのように育てていくか、現場責任者と採用関係者で協議する。
- ・最終面接以降、最後の見極めとして入職後に活躍している職員の適性検査データと比較して検討する。

詳細は「第2章 自法人・施設が求めている人材とは（人材要件）」 P18参照

②積極的な 母集団形成

- ・採用活動は確率です。仮に応募から内定までの通過率が10%であれば、1人の内定を出すのに10人の応募者が必要です。求人広告を出して待つだけでなく、自らが応募者に会いにいく攻めの姿勢を持って、応募者を必要数集める積極性が求められます。

<インタビューにおける具体例>

- ・求人情報サイトへの掲載に加え、大学や高校への訪問。就職イベントへのブース出展。
- ・法人・施設の近くのマンションの掲示板を活用。チラシの投函。
- ・通りがかった求職者が働きたいと思える建築デザインの採用。

詳細は「第3章 応募者の数を増やすためには（母集団形成）」 P25参照

③情報提供の 質の向上

- ・応募者は採用競合となる他法人・施設、他産業との比較の中で自法人・施設を見ています。自法人・施設が魅力を整理し、応募者の立場になって、最も効果的な伝え方を考えることが大切です。

<インタビューにおける具体例>

- ・応募者に「何をどのように伝えるか」について、徹底的に考える。
- ・自法人・施設の情報を一度整理した上で、不要なものはできる限り削ぎ落とす。
- ・伝える情報によって、伝える手段や人を変える。

詳細は「第4章 自法人・施設の魅力を伝えきるには（情報提供）」 P33参照

④定着支援の ための 早期コミュ ニケーション

- ・受け入れ側が入職者の状況を細かく把握し、適切な関わりを持つことが重要です。入職してすぐの入職者は環境変化に不安を感じています。また、入職者が仕事に慣れ、自分らしい成果を出せるようになるには、まず職場になじむことが前提条件となります。

<インタビューにおける具体例>

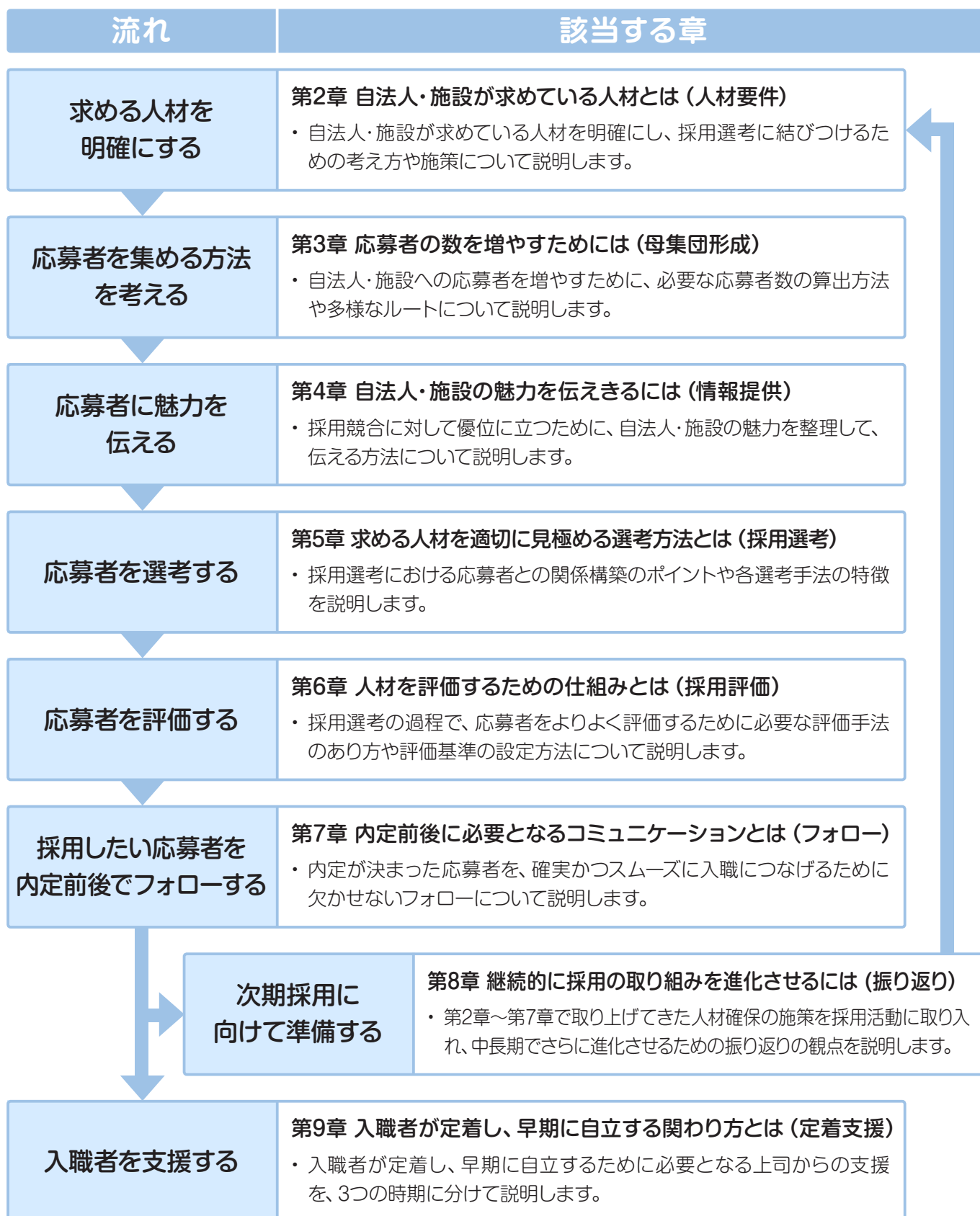
- ・法人本部職員が定期的に入職者に電話を入れ、こまめに仕事の状況について確認する。
- ・入職して間もない入職者には「大丈夫?」「慣れた?」等先輩職員が積極的に声をかける。
- ・入職3か月後、上司がたくさんの職員の前で入職者のよいところについて発表する。

詳細は「第9章 入職者が定着し、早期に自立する関わり方とは（定着支援）」 P89参照

(b) 人材確保の流れと本書内の該当する章の対応

- 第2章～第9章では、時系列に沿って人材確保における具体的な手法について説明します。(図1.12)

図 1.12 人材確保の流れ



第2章

人材確保に成功するための4つのポイント①

自法人・施設が求めている 人材とは（人材要件）

- 本章では、自法人・施設が求めている人材を明確にし、採用選考に結びつけるための考え方や施策について説明します。
- 人材確保に成功するための4つのポイントのうち、「①人材要件の設定」（P16参照）と関連しており、自法人・施設の求めている人材を明確化し、採用関係者で共有する上で手がかりとなる内容になっています。

● 本章の内容

(1) 人材要件を設定するための考え方

(2) 採用要件を選考過程に結びつける

(3) 【ワーク】自法人・施設の人材要件を設定する

● 事前チェック

- | | |
|--|-----------|
| ☐ 人材要件とは何をさしているか、正しく知っていますか。 | ⇒(1)-(a)へ |
| ☐ 採用要件と育成要件はどのように切り分ければよいか、知っていますか。 | ⇒(1)-(b)へ |
| ☐ 採用要件を効率的に見極めるための工夫について知っていますか。 | ⇒(2)-(a)へ |

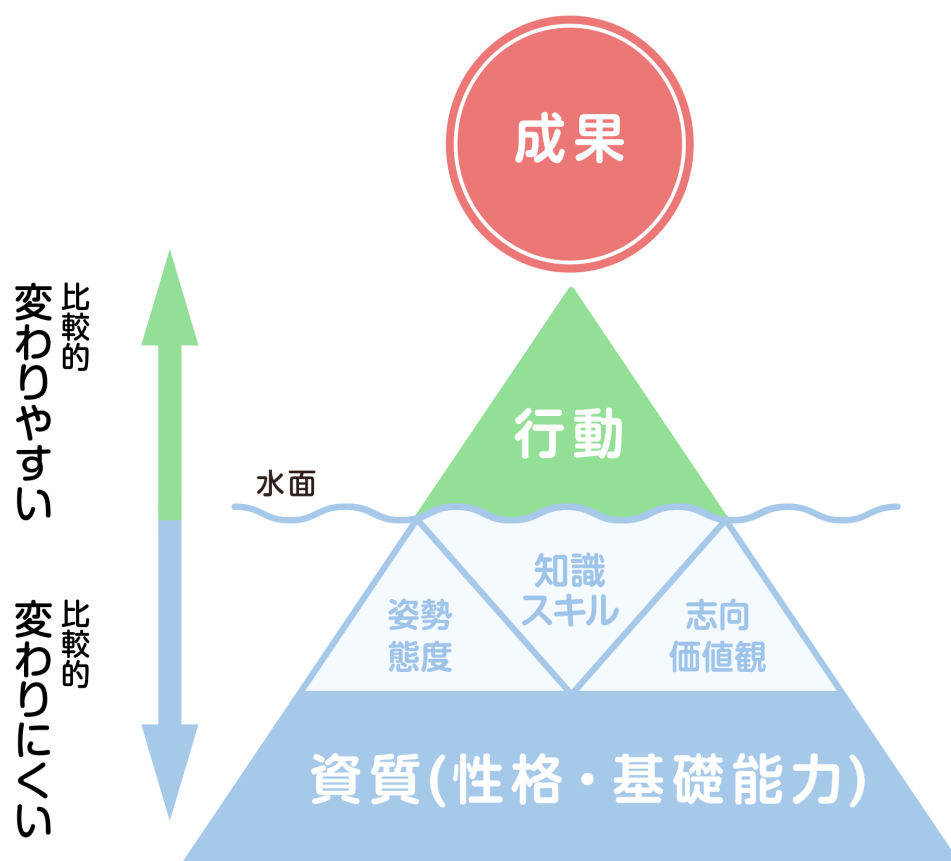
(1) 人材要件を設定するための考え方

(a) 人材要件とその枠組み

重要ポイント

- ・ 人材要件とは、自法人・施設の人材に対して、「入職何年目で、どれぐらいの活躍を期待したいか（期待する職員像）」を設定し、そのための具体的な行動を言語化したものです。
- ・ 人材要件は、実際に自法人・施設に定着、活躍している人材の働きぶりから「そうした人材を採用するためには採用選考でどのような特徴を確認すればよいか」を考え、設定します。
- ・ 人材要件を検討する際に有効なのが、「冰山モデル」です。このモデルは、人が成果を生み出すことに関係する要素を構造的に表しています。表面的な「成果」や「行動」ではなく、それらのもととなる「水面下の各要素」に目を向けることが大切です。（図2.1）（図2.2）

図 2.1 人が成果を生み出すことに関係する要素を表す「冰山モデル」



- ・ モデルの上側は入職後に比較的に変わりやすい（習得可能な）もの、下側は比較的に変わりにくい（安定的な）ものを表しています。採用選考場面では、入職後に比較的に変わりにくい（育成が難しい）という観点から資質面を意識的に確認することが重要です。特に中途採用の場合は、即戦力としての期待から「知識・スキル」ばかりに注目してしまいがちですので、注意が必要です。
- ・ 冰山モデルは福祉の職場ではほとんど活用されていませんが、このモデルをイメージしながら人物を理解すると、採用選考時に応募者から得た情報を整理する際にも非常に役立ちます。

図 2.2 冰山モデルにおける水面下の各要素と具体例

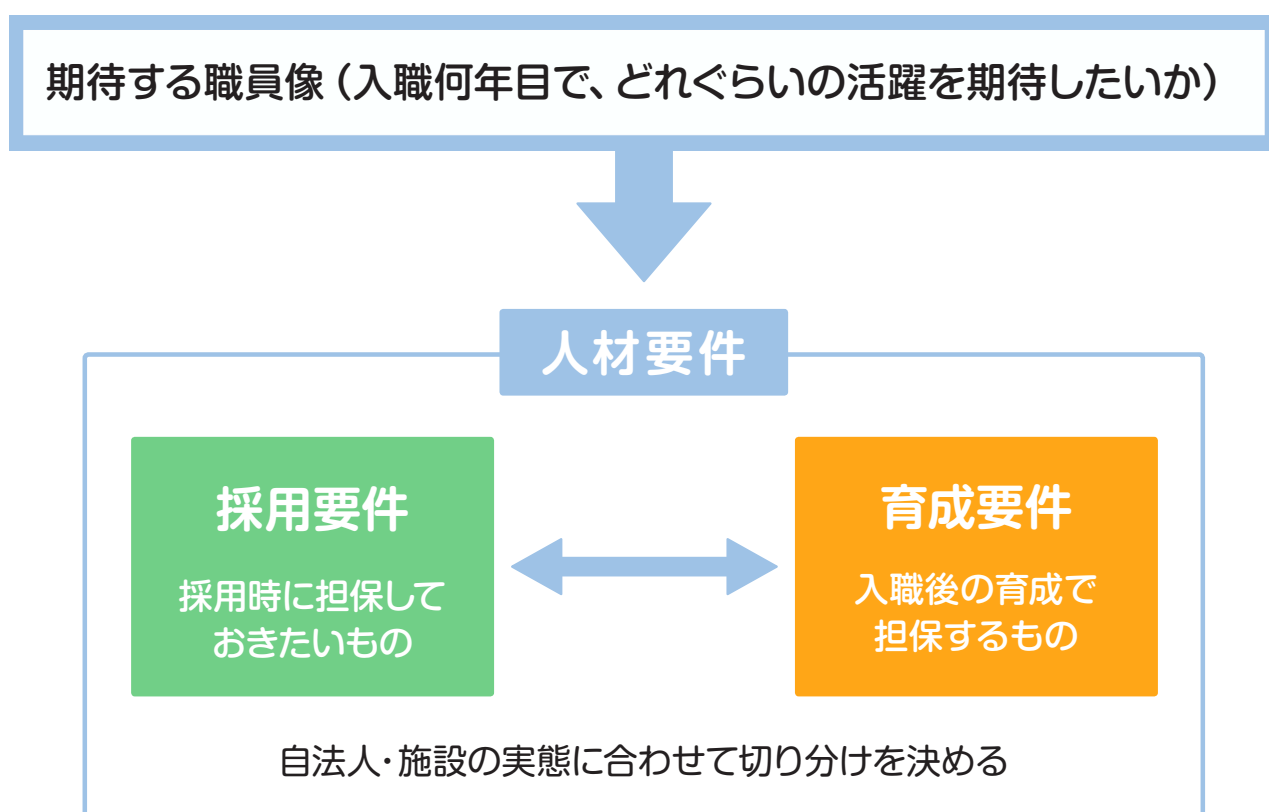
要素	具体例
知識・スキル	・ 専門知識、専門スキル、資格、語学力、等
姿勢・態度	・ 主体性、素直さ、周囲への感謝、苦勞を避けない、人と関わる勇氣、自分を見つめる勇氣、等
志向・価値観	・ 成長、協調、貢献、承認、創造、影響、チャレンジ、自律、責任、堅実、等
資質 (性格・基礎能力)	・ コミュニケーション力、協調性、リーダーシップ、行動力、予定外対応力、ストレス耐性、論理的思考力、創造的思考力、問題分析力、等

(b) 人材要件を「採用要件」と「育成要件」に分ける

重要ポイント

- ・ 人材要件は、採用時から必ず求める「採用要件」と、入職後に育成で担保する「育成要件」とに切り分けて整理します。これを切り分ける時には、「採用時にここまでは担保しておきたい」、「それ以上は入職後の育成によって担保する」という観点から、各法人・施設ごとに必要となる要件を洗い出して決めていきます。またこれらを具体的な施策につなげていく上では、より重要度の高いものから優先順位をつけておくことが有効です。（図2.3）
- ・ 人材確保が非常に厳しくなっている福祉の職場の現状を踏まえると、各法人・施設は、非福祉系学校の学生や中途未経験者等も含めて、意識的に採用対象を拡げることが非常に重要です。
- ・ また、切り分けによって「育成要件」としたものは、現場と共有し、採用後の育成計画にも反映させていくことで、採用と育成に一貫性を持たせることができます。

図 2.3 採用要件と育成要件の切り分け



(2) 採用要件を選考過程に結びつける

(a) 採用要件を効率的に見極める工夫

- 採用要件を設定した後は、要件を効率的かつ確実に見極めていくための選考過程を構築していきます。選考過程ごとに、具体的にどの要件を確認するのかを決めておくことで採用関係者の役割分担が明確化され、効率的な選考を行うことができます。
- 選考過程ごとに予定する応募者数やねらいを踏まえて、具体的な手法に落とし込み、一連の流れができ上がったなら、運用しながら実態に合わせて見直していきます。（図2.4）

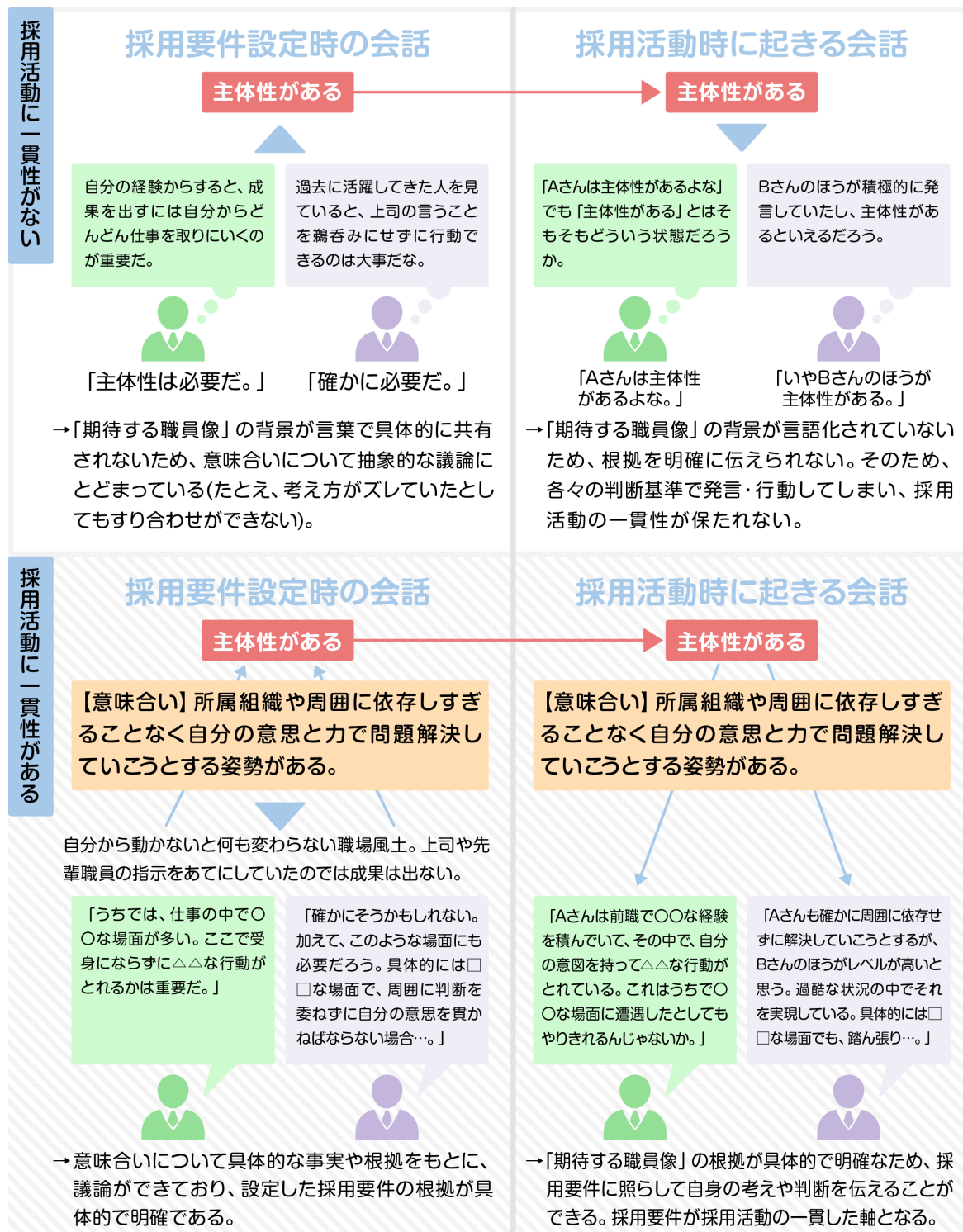
図 2.4 採用要件と選考過程の接続例

選考過程	説明会 施設見学	一次選考	最終選考	内定
人数	12名	10名	6名	4名
ねらい	動機形成	採用要件の 見極め	採用要件の 見極め	
具体的な 手法	グループ見学	集団面接	個人面接	
確認する採用要件		コミュニケーション力		
		ストレス耐性	ストレス耐性	
		行動力	行動力	
			主体性	
		協調性		

（b）採用要件を採用関係者間で共有する際のポイント

- 採用要件を採用関係者間で共有することは、応募者への対応のばらつきをなくすだけではなく、入職後のミスマッチを防ぐ「確かな見極め」にもつながります。
- 採用要件の意味合いが抽象的だと、人によって想起する「期待する職員像」が異なるため、採用活動の一貫性が保たれにくくなります。「なぜその要件が入職後に求められるのか」、「その要件を体現できた行動とはどのようなものなのか」を具体化し、採用関係者間で共有しておくようにしましょう。（図2.5）

図 2.5 採用要件の意味合いを関係者間で共有する意義



(3)【ワーク】自法人・施設の人材要件を設定する

【このワークの目的】

重要ポイント

- ・ 自法人・施設における「採用要件」と「育成要件」を言語化することで、採用関係者間での共有がすすめられるようにします。

【具体的なすすめ方】※P21 参照

- ・ 「期待する職員像」について言語化し、枠内に記入する。
- ・ 働きぶりを支える人材要件を、「採用要件」、「育成要件」にそれぞれ切り分け、その意味合いを枠内に記入する。
- ・ 最後に、採用要件、育成要件、それぞれ重要度の高い順に優先順位を数字で記入する。
- ・ 採用対象が「新卒（養成校）」「新卒（非福祉系学校）」「中途経験者」「中途未経験者」等、多岐にわたる場合には、以下の表を属性ごとに作成する。

※ 多くの採用関係者が見ても同じ理解ができるように具体的に記入する。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照（P127）

期待する職員像（入職何年目で、どれぐらいの活躍を期待したいか）

入職1年後に、利用者に対して「経営理念を体現している」レベルのサービスを自立的に提供できている

	要件	意味合い	優先順位
採用要件	コミュニケーション力	利用者、職員の考えを理解して、自分の考えをわかりやすく伝える	1
	ストレス耐性	職場でのさまざまなストレスに対しても、安定した気持ちで業務をすすめられる	3
	判断力	利用者の状況から適切に判断し、臨機応変に行動する	5
	主体性	自身の役割を限定せず、率先して積極的に行動する	4
	協調性	利用者、職員からの期待をくみとり、行動する際にも配慮ができる	2
育成要件	経営理念に対する理解	経営理念が示す具体的な行動について理解する	1
	成長志向	自身の数年後のキャリアイメージを持ち、日々の行動の意識を高く持つ	3
	専門知識、専門スキル	サービス提供時に必要となる専門知識、専門スキル	4
	資格	業務の幅を拡げるために職種ごとに必要となる資格	2

第3章

人材確保に成功するための4つのポイント②

応募者の数を増やすためには (母集団形成)

- 本章では、自法人・施設への応募者を増やすために、必要な応募者数の算出方法や多様なルートについて説明しています。
- 人材確保に成功するための4つのポイントのうち、「②積極的な母集団形成」(P16参照)と関連しており、従来の採用施策を多様な選択肢の中で捉え直し、新たな施策、独自の施策の可能性について検討する上で手がかりとなる内容になっています。

● 本章の内容

(1) 採用数から逆算して母集団形成を考える

(2) 多様な母集団形成ルートを検討する

(3) 【ワーク】母集団形成の広げ方を考える

事例研究

● 事前チェック

- ☐ 必要となる母集団の人数を検討する際は、採用数から逆算して算出することを
知っていますか。⇒(1)-(a)へ
- ☐ 母集団形成のルートについて整理する枠組みを知っていますか。⇒(2)-(a)へ
- ☐ 採用対象ごとに相性のよい採用ツールが異なるということを知っていますか。⇒(2)-(b)へ

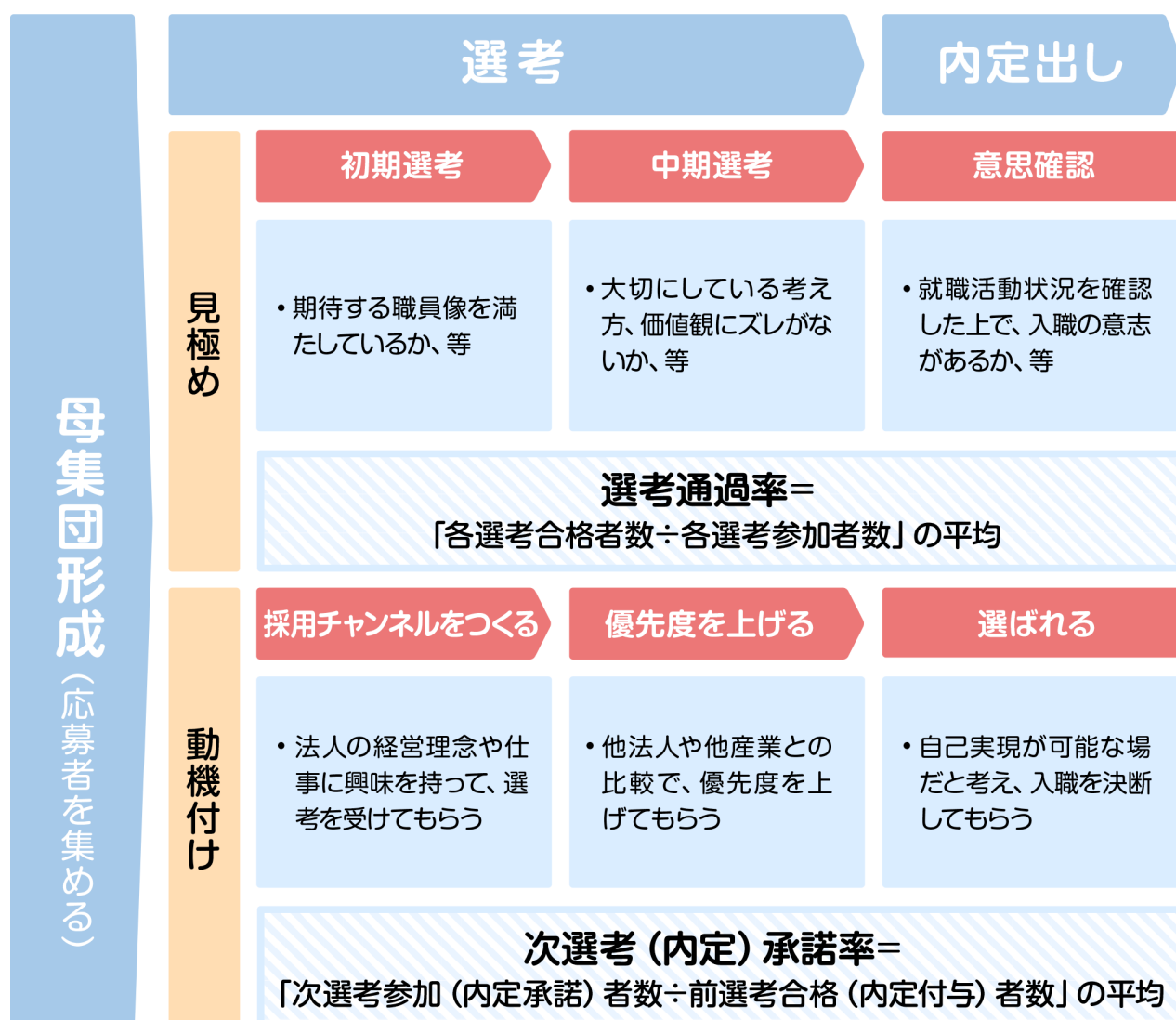
(1) 採用数から逆算して母集団形成を考える

(a) 必要となる母集団を検討する方法とは

重要ポイント

- 福祉の職場における人材確保で重要なのは、「いかに、ひとりでも多く応募者を増やすか」(母集団形成)ということです。そのために、前提となる考え方を習得し、具体的な行動に結びつけることが必要です。
- 採用数未充足を避けるためには、母集団形成の計画数を「採用数」から逆算して捉える必要があります。以下の図のように、母集団形成はその後にある選考過程での「見極め」「動機付け」と一体的に考えていきます。(図3.1)
- 必要となる母集団計画数の検討は、まず自法人・施設において、「平均的な選考通過率」、「平均的な次選考(内定)承諾率」の過去の実績を知ることから始めます。そこから逆算することで、計画上の採用数を担保するためにはどれぐらいの応募者が必要かを見立てることができます。

図 3.1 選考通過率と次選考(内定)承諾率の考え方



(2) 多様な母集団形成ルートを検討する

(a) 母集団形成ルートの種類

重要ポイント

- ・ 応募者数を増やすためには、従来の方法（養成校からの紹介、縁故等）だけでなく、時代背景に合わせて応募者を確保する方法をできるだけ多く知ることが重要です。そのためには、採用する側も多様な採用ツール（母集団形成ルート）と、各々のメリット・特徴等を知る必要があります。
- ・ 母集団形成ルートは、「コスト×採用チャンネル」で大きく4つに分類されます。母集団形成をすすめる上で、自法人・施設のコストや関係者の業務負担はもちろんですが、それぞれのメリット・デメリットを知り、各ルートが互いのデメリットを補完し合うような組み合わせを検討していきます。（図3.2）（図3.3）（図3.4）
- ・ 採用チャンネルが少ないと結果にはつながらないため、母集団形成をすすめる上では、「待ち」ではなく「攻め」の姿勢から採用チャンネルを増やしていくことが重要です。

図 3.2 母集団形成ルートの分類

		採用チャンネル／インターネット媒体	採用チャンネル／インターネット以外
コスト	有料	求人情報サイト	求人情報サイトイベント 人材派遣
	無料	自法人・施設SNS／ホームページ	福祉人材センター ハローワーク 非福祉系学校 養成校

図 3.3 採用ツールごとのメリット・デメリット一覧（インターネット媒体）

特性	採用ツール	メリット	デメリット
無料	自法人・施設 ホームページ	・ 広告料等が発生しない。 ※サイト制作費や管理費等は別途発生する。 ・ 内容を自由に更新できる。 ・ もともと自法人・施設に関心のある人材だけが集まってくる。	・ 多くの応募者に情報を届ける手段としては限界がある。 ・ 有名法人・施設以外は閲覧者自体が少ない。
	自法人・施設 SNS	・ 広告料等が発生しない。 ・ 一方的に採用するのではなく、対等な立場でお互いの理解を深めることができる。 ・ じっくり時間をかけて人材の評価ができる。	・ 応募者とのやりとりで採用関係者の業務負担が増える。 ・ 採用関係者に一定のITに対する素養が必須（不用意な発言によって閲覧者から批判を浴びるリスクを理解しておく必要）。 ・ 有名法人・施設以外は最初に関心を持ってもらうのが難しい。 ・ 大量採用には向かない。
有料	求人情報サイト	・ インターネットの特性により全国での募集が可能。 ・ 応募者に自法人・施設の特色や魅力をアピールしやすい。 ・ サイト内の推薦機能等で法人・施設と応募者のマッチングが図れる。 ・ 応募者の利便性が高い。	・ エントリー後の流れへの誘導等各法人・施設の採用手腕が問われる。 ・ サイト内で検索結果が多い場合、知名度の低い法人・施設は不利になりやすい。 ・ 採用できなくても費用がかかる。 ・ 契約期間終了後は閲覧できない。

図 3.4 採用ツールごとのメリット・デメリット一覧 (インターネット以外)

特性	採用ツール	メリット	デメリット
無料	福祉人材センター	- 無料で紹介が受けられる。 - 運用の手間が少なく済む。 - ニーズに合った人材が紹介されるので、ミスマッチが少なくなる。	- 条件にあてはまる人材がない場合もある(時間がかかる)。 - スピーディに動かないと応募者が他法人・施設の決定に流れることがある。
	ハローワーク	(場合により) 助成金・給付金が適用される。 - 採用関係者に代わって応募者に業務内容等を説明してくれる(関係者の業務負担削減)。	- 所定の求人票のフォーマットの範囲でしかアピールできない。 - 在職中の人材が少ない。 - 民間の人材紹介会社と比較すると精度の高いマッチングや人材への説得等のコンサルティング機能は高くない。
	非福祉系学校(大学・短大・専門学校・高校等)	- 無料で採用活動が行える。 - それぞれの学校の特徴から、応募者の特徴もわかりやすい。 - 応募者がある程度の教育を受けている。	- 新卒採用、もしくは第二新卒採用までで、経験者の人材は採用できない。 - パイプのない学校との関係構築が厳しい。 - 頻繁な訪問で関係者の業務負担が増える。 - 受け身型の採用活動になることとなり、応募者数の予測が難しい。
	養成校(福祉系大学・専門学校・高校等)	- 福祉に関する知識・資格を持っており、指導の負担が軽減される。 - 養成校と連携する機会(実習や職場見学等)があるため、関係構築が比較的容易。	- 他の法人・施設と競合するため、競争率が高い。 - 養成校に進学する学生が減少しており、以前と比べて採用者数の確保が難化している。
有料	求人情報サイトイベント	- 直接会うことにより認知度アップを図れる。 - 自法人・施設の説明会を1回開催するより多くの人数に出会える。 - その日のうちに面接をすることも可能。 - 業種に絞り込んだイベントの場合は該当する人材に多く会える。	- 開催当日は現地に常駐する必要があるため関係者の業務負担がかかる。 - イベント後の流れへの誘導に工夫が必要。 - 有名法人・施設に人気が集まる。 - 日程、場所の関係で来場できなかった人とは会えない。 - 出展費用等がかかる。
	人材派遣	- 経験、能力等のニーズに合った人材が得られやすい。 - 稼働までのスピードが速い。	- 時給制で採用されることが多く、収入が不安定になるため、能力や経験値等の高い人材は採用しにくい。 - 自前の職員として育ちに不向き。 - 比率が増えすぎると法人の経営理念の共有がうすれる可能性がある。

【参考】民間団体・企業による求人情報サイトイベント

福祉の仕事の求人情報サイトイベントは、福祉人材センターで行われる就職フェアが有名ですが、最近では民間企業が主催する全産業対象の求人情報サイトイベントに社会福祉法人が参加し、未経験者の若年層の採用につながっている例も増えてきています。

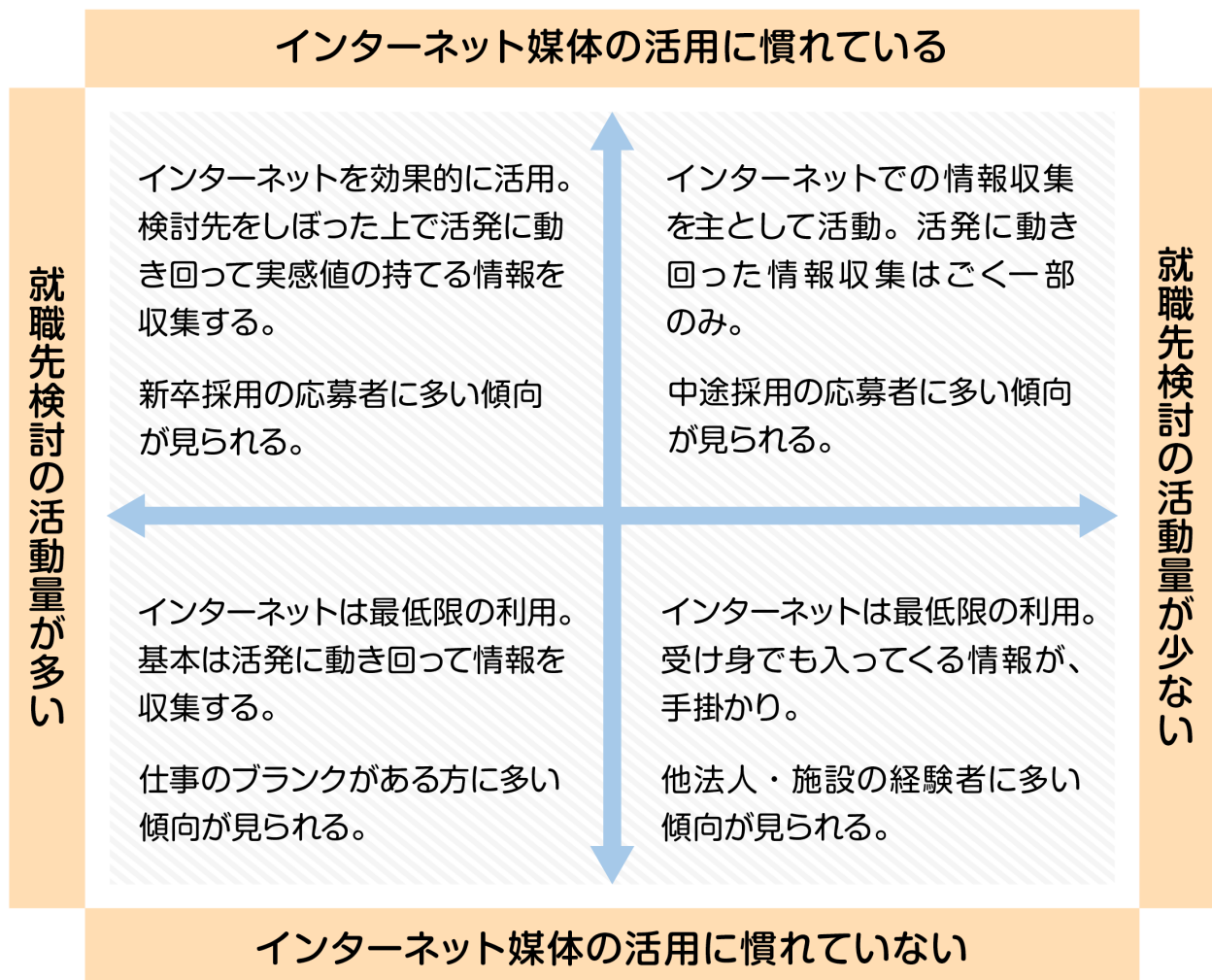
また、民間団体が主催する福祉の仕事向けの求人情報サイトイベントも増えてきており、2014年から開催されている『福祉の就職フェア』（一般社団法人 FACE to FUKUSHI主催）では、数百名規模の大学生が来場するイベントとなっています。

出展にかかる労力やコストはかかるものの、求職者と直接接点を持てる貴重な機会ですので、自法人・施設の地域で開催されるイベントは積極的に情報収集を行うことが望まれます。

(b) 採用対象を意識して採用ツールを使い分ける

- 母集団形成の活動は、企業が顧客に製品やサービスをアピールする活動とよく似たものとして語られることがあります。両者とも、対象となる相手に興味を持ってもらうために、こちらの特徴をいかに上手くアピールするか、という点で共通の活動だからです。
- こうした際に重要となるのは、対象となる相手の属性によって相性のよい採用ツールを選んで使い分けることです。特に採用対象の「インターネット媒体活用への慣れ」と「就職先検討の活動量（使える時間の長さ）」は、母集団形成においてどの採用ツールを使うかを考える上で非常に大切です。
- たとえメッセージの内容が同一でも、使う採用ツールによっては相手の理解が大きく変わることを踏まえ、意図的な採用ツールの使い分けを意識するようにしましょう。(図3.5)

図 3.5 採用対象ごとの就職活動傾向



※上記はあくまで一般的な傾向を表しているため、自法人・施設で検討する際には留意が必要

(3)【ワーク】母集団形成の拡げ方を考える

【このワークの目的】

- 必要となる母集団を確保するには、「選考通過率＝見極めの結果」「次選考（内定）承諾率＝動機付けの結果」の両観点を意識し、採用計画数から逆算する視点が必要です。
- 現時点での自法人・施設の採用状況について整理した上で、最適な母集団形成の方向性を検討します。
- ひとりでも多くの応募者を集めるためには、どのような採用ツールを活用することが効果的か、このワークでイメージが湧くよう演習してみましょう。

【具体的なすすめ方】※P26、P27 参照

- 自法人・施設における直近の採用（新卒採用、中途採用問わず）について採用計画数、選考通過率、次選考（内定）承諾率を枠内に記入し、逆算して必要となる母集団を概算する。
- 母集団計画数を確保するためにはどのような採用ツールを活用することが効果的か、どのような意図とねらいで、何を検討し、どれぐらいの目標数を想定できるか順番に整理する。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照 (P128)

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{採用計画数} \\ \hline (4) \text{人} \\ \hline \end{array} \div \begin{array}{|c|} \hline \text{平均的な} \\ \text{選考通過率} \\ \hline (50) \% \\ \hline \end{array} \div \begin{array}{|c|} \hline \text{平均的な次選考} \\ \text{(内定)承諾率} \\ \hline (40) \% \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{母集団計画数} \\ \hline (20) \text{人} \\ \hline \end{array}$$

活用する採用ツール	自法人・施設 ホームページ	求人情報サイト	養成校
意図・ねらい	自法人・施設を既に知っている応募者に具体的な情報を提供する。	福祉の職場に興味がある応募者に自法人・施設を知ってもらい、選択肢に入れてもらう。	福祉に関する知識や資格を持っている応募者を安定的に確保する。
検討すべきこと	- 何を載せれば、さらに応募者の興味を喚起できるか。 - 先輩職員の事例等を載せるべきか、載せるなら誰を対象とするか。	- 他法人・施設と比較される中で、自法人・施設の特色として何を打ち出すか。 - そのための材料となる情報には何があるか。	- 地域内にターゲットとなる養成校はどこがあるか。 - 養成校と良好な関係を築いていくには何をしていくべきか。
目標数	7名	10名	3名

採用環境変化に対応し、応募者へのアプローチ方法を工夫

● ここに注目!

- ① 採用環境の変化に対応して、非福祉系学校の応募者との接点を増やし、母集団拡大を図る。
- ② 採用対象を明確にした上で情報提供方法を工夫。福祉色を意図的になくした採用パンフレットを作成。

ポイント① 採用環境の変化に合わせて応募者へのアプローチ方法を変更

- ・ 約10年前から養成校(大学)の出身者のみでは採用数を満たすことが困難となり、非福祉系学校の応募者にもアプローチを実施。具体的には、求人情報サイトの活用や法人独自のセミナー開催等に取り組んだ。
- ・ 平成18年に理事長、採用担当で「人材確保プロジェクト」を発足し、1年目と2年目の職員を対象に「フレッシュマンアンケート」を実施。「就職先を選ぶ時の基準」「当法人を選んだ理由」等の回答をデータ化し、法人の強みや不足している点を把握した。
- ・ アンケート結果を参考に、福祉系に限定せず幅広く採用することを目的としたパンフレットを作成。アプローチ方法も変更した。

ポイント② 構成や内容・編集方法を工夫した採用パンフレットを毎年作成

- ・ 「人材確保プロジェクト」発足以来、毎年、採用パンフレットを工夫し、採用環境や採用戦略に合わせて、構成・内容を変えている。
- ・ 採用対象となる応募者が知りたい情報を編集し、非福祉系学校の応募者も広く集めるため、あえて「福祉色」は出さないよう配慮。
- ・ ある年は、応募者から「資格がないから不安」という声が多いことを受け、採用パンフレット内で「教育訓練制度」や「2つのキャリアコース」「福祉スペシャリストコース」と「マネジメントコース」を強調した。
- ・ 多様な先輩職員の事例も掲載。ある年は、「法人内で介護・児童等多職種を経験した先輩職員」「複数の新規事業の立ち上げを経験した先輩職員」が登場。法人の強みがわかる内容となっている。
- ・ 採用パンフレットは、1～4年目の若手職員も参加する「採用プロジェクト」のメンバーが制作。メンバーは理事長以下、部長2名、法人事務局1名、若手職員6名。若手に「どのようなパンフレットなら手にとるか」を確認し、一般企業のものと比較しながら進行。「職員からモデルを決定」「先輩職員密着記事の追加」等の新たな試みも実施した。

●職員をモデルとした
採用パンフレット表紙



「学校での講義」や「実習受け入れ」等応募者との多様な接点をつくり、採用に活かす

●ここに注目!

- ① 毎年、地元周辺の養成校(大学、高校)で講義を行い、法人の経営理念や取り組みを伝えている。
- ② 養成校(大学、専門学校)の実習生を約20名(年間)受け入れており、採用に至るケースも多い。

ポイント① 地元の学校での講義が、採用活動の1つとなっている

- ・ 採用活動として重視しているのは養成校(大学)での特別講義。1コマ90分で、自法人の経営理念や取り組みに関して映像をふんだんに使って説明。講義をきっかけに見学に来る応募者も多い。
- ・ 地元の高校1年生向けにも上記と同様の内容で「福祉講話」として講義をしている。1コマ45分で、福祉の仕事のやりがいや魅力について説明。「介護のマイナスイメージ払拭の活動」「将来に向けた採用活動」と捉えて力を入れている。
- ・ 自治体(町)・地元高校・さつき会・養成校が連携して「介護職員初任者研修」を実施(2015年8月～)。国の地方創生先行型交付金を活用し、テキスト代含む受講費用を全額助成。定員割れが起こっていた地元高校の存続や介護・福祉人材確保への対応策につながる。講義・実習はさつき会と養成校が担当している。

ポイント② 養成校からの実習を積極的に受け入れ、採用につなげていく

- ・ 毎年、養成校(大学・専門学校それぞれ1校)の生徒の実習を受け入れ、きめ細かく丁寧な指導を行っている。質の高い指導を行うため、1回の受け入れ人数を4名までと決めている。
- ・ 法人全体で年間約20名を受け入れている。実際、実習を経てさつき会を志望する応募者が多く、採用につながるケースも多い。

●参考:さつき会での人材確保の取り組み

- ・ 施設長が直々養成校に出向き挨拶とプレゼンテーション(市内、近郊)
- ・ 採用パンフレットの作成
- ・ ブログ、ホームページの活用
- ・ 実習の懇切丁寧な指導
- ・ 実習時の施設長特別講話
- ・ 応募者に対し、行事ボランティアを依頼、打ち上げへの参加も促す
- ・ 養成校での講義、先生とのこまめなコミュニケーション
- ・ 内定者のフォロー(直筆の手紙・広報誌発送・行事案内)
- ・ 町、地元高校、さつき会、養成校で介護職員初任者研修を協同で実施
- ・ 地元高校での福祉講話

●法人ホームページ内の「採用情報」ページ



キャリアパスや研修制度、先輩職員の声等内容が充実している。

<http://www.satsuki-kai.jp/>

第4章

人材確保に成功するための4つのポイント③

自法人・施設の魅力を 伝えきるには（情報提供）

- 本章では、採用競合に対して優位に立つために、自法人・施設の魅力を整理して、伝える方法について説明します。
- 人材確保に成功するための4つのポイントのうち、「③情報提供の質の向上」（P16参照）と関連しており、自法人・施設が採用対象に合わせた魅力の伝え方を整理する上で手がかりとなる内容になっています。

● 本章の内容

(1) なぜ魅力を整理する必要があるのか

(2) 応募者へ魅力を伝えるには

(3) 【ワーク】仕事の魅力を整理する

事例研究

● 事前チェック

- ☐ 採用活動にあたり、改めて自法人の魅力を整理することの必要性を知っていますか。⇒(1)-(a)へ
- ☐ 応募者に魅力を分かりやすく伝えるために意識すべき観点を知っていますか。⇒(2)-(a)へ
- ☐ 面接において応募者に「働く上でのこだわり」や「抵抗を感じる仕事」を確認する意味を知っていますか。⇒(2)-(d)へ

(1)なぜ魅力を整理する必要があるのか

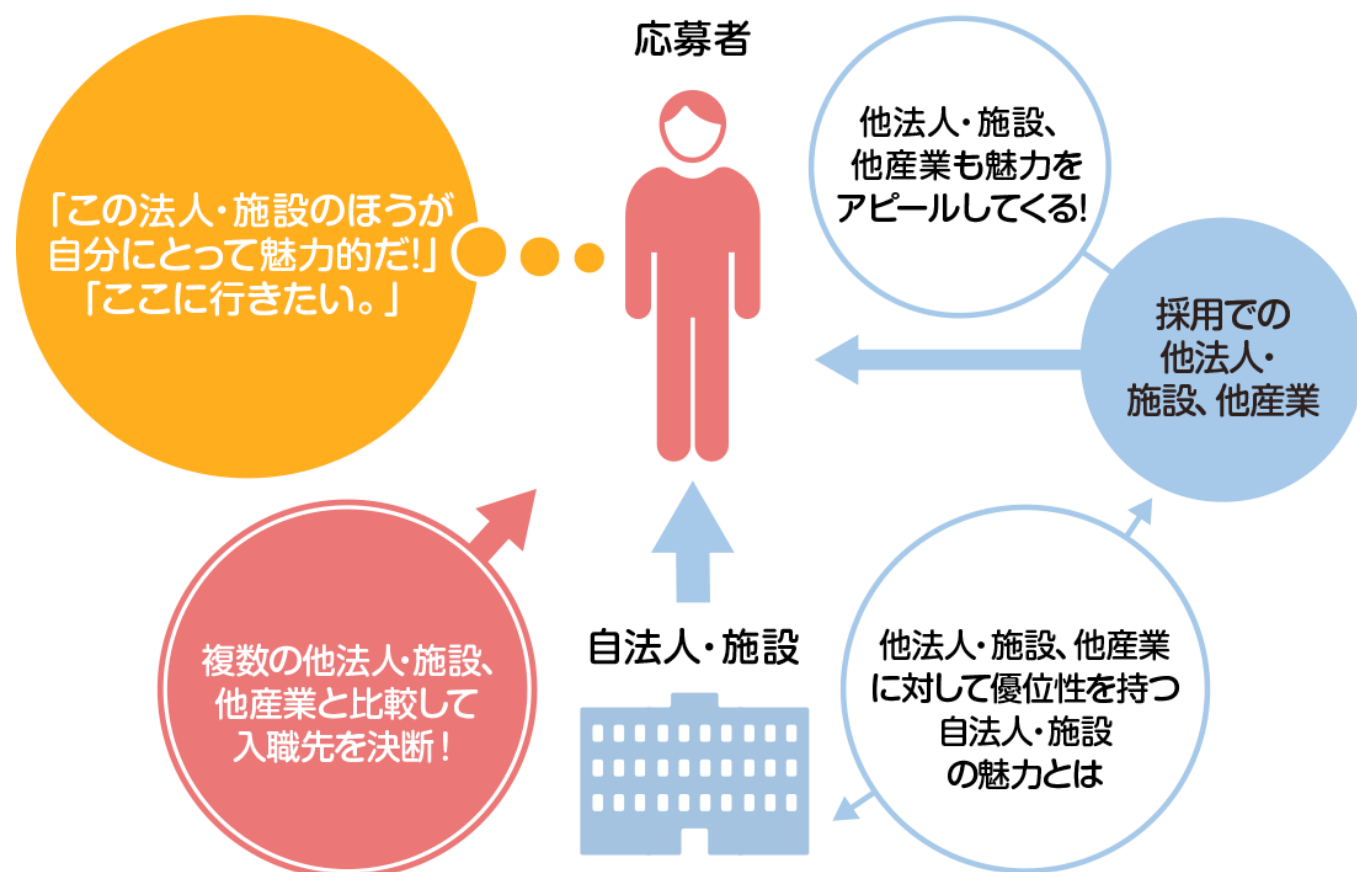
(a) 改めて魅力を整理することの必要性

重要ポイント

- ・ 社会福祉法人には、規模の大小に関係なく、それぞれに特徴的な魅力があります。しかしながら、施設の中にとると、自法人・施設の魅力を自覚する機会はありません、慣れもあって魅力が何かわからなくなってしまいがちです。
- ・ 採用競合となる他法人・施設、他産業もまた、応募者に自分たちの魅力を伝えようとしています。採用競合が複数になることも考えられます。その中で、応募者が就職先を決めるにあたって重視するポイントを意識しながら自法人・施設の魅力をしっかりと伝えることはとても重要です。（図4.1）
- ・ 自法人・施設の魅力を伝えることは、案外難しいものです。魅力を改めて整理し、応募者にわかりやすく効果的に伝えることだけでなく、積極的な情報発信をして、自法人・施設の「見える化」「見せる化」に努め、法人のブランド力を高めることが求められます。

図 4.1 応募者を取り巻く状況と押さえるべきポイント

応募者の重視ポイントと自法人・施設の魅力をどう結びつけるか



(b) 法人・仕事・人という観点から魅力を整理する

- ・ 自法人・施設の魅力を整理する際には、「法人」、「仕事」、「人」の3つに分けると、採用側、応募者側双方ともに捉えやすくなります。
- ・ それぞれの観点に合わせて、応募者に魅力として伝えられる事柄を洗い出し、具体的な事実として何を伝えられるか整理していきます。（図4.2）

図 4.2 自法人・施設の情報を整理する観点

対象	魅力となり得る事柄例
法人	・ 経営理念 ・ 期待する職員像 ・ 規模の大きさ（利用者数、職員数） ・ 地域への貢献度（地域における公益的な取組） ・ トータルな人材マネジメント・システム ・ 研修制度の充実 ・ キャリア形成を支援する制度・仕組みの充実 ・ 福利厚生の充実 ・ ワーク・ライフ・バランス（休暇取得の促進、短時間勤務の導入、時間外労働の削減等）
仕事	・ 福祉の仕事の意義 ・ 福祉の仕事のやりがい、魅力 ・ 福祉の仕事をして得られる能力・スキル等 ・ 福祉の仕事をしていてうれしいこと
人	・ 人柄のよさ（誠実さ、話しやすさ） ・ 大切にしている思い ・ プロとしての意識の高さ ・ 熱意、意欲 ・ 視野の広さ ・ 自信

(c) 魅力を整理する際のポイント

重要ポイント

- ・ 応募者に伝える魅力を整理する際、整理する観点を確認しておく必要があります。
- ・ まず、「経営理念に基づく自法人・施設の魅力」を明確にすること。そして、その自法人・施設の魅力を応募者にとってわかりやすくアピールできるように言語化することです。このことは採用活動全体の設計上で重要な観点の1つです。（図4.3）
- ・ 自法人・施設の魅力を具体的な言葉で整理できている法人・施設は多くありません。逆にいえば、人材確保力が向上している法人・施設は、常にそこに磨きをかけているともいえます。
- ・ また、新卒採用の応募者と年齢の近い若手職員が中心となって、自法人・施設の魅力を整理することで、より応募者に沿った魅力をアピールすることができます。

図 4.3 魅力を整理する際のポイント

項目	着眼点	理由
経営理念に基づく自法人・施設の魅力を客観的に捉える	・ 自法人・施設を、偏らず客観的に捉えることができているか。	・ 法人・仕事・人といった観点で多面的に特徴を押さえずは、多様な応募者に対して、自法人・施設が魅力的な場であることを伝えることはできない。
採用対象となる応募者を具体的に捉える	・ 自法人・施設の経営理念を実現するために、「期待する職員像」とはどのような特性を持ち、どのようなことに興味関心を持つのか、イメージできているか。	・ 応募者を具体的にイメージできないと、自法人・施設の何をどのように伝えるべきか、その方針を立てることができない。
やりがいと安心の両面を捉える	・ 採用対象となる応募者たちは何にやりがいを感じ、何がないと安心できないのか、想定できているか。	・ どのような人材であっても、やりがいと安心の両面がそろわないと不安や物たりなさを感じて、自法人・施設への共感が弱まってしまう。
採用競合との差別化を図る	・ 採用競合と比較して、自法人・施設の優れているところはどこか理解しているか。また、それを具体的にわかりやすく伝えられる準備ができているか。	・ 応募者に対して自法人・施設への入職の決断を求めるために欠かせないもの。

（2）応募者へ魅力を伝えるには

（a）「具体的なエピソード」と「応募者視点」で説得力を生み出す

重要ポイント

- ・ 法人の規模に関係なく福祉の職場では、魅力の源泉が福祉の現場にあります。しかし、応募者にとって福祉の現場は必ずしも身近ではなく、物事を現実的に捉えることができません。（図4.5）
- ・ 応募者に魅力を伝える際は、伝えたい事実をできるだけ「具体的なエピソード」にまで落とすこと、さらにそのエピソードを「応募者視点」で伝えることがポイントとなります。（図4.4）（図4.5）

図 4.4 「具体的なエピソード」の例

伝えたい事実	具体的なエピソード
評判が高い	「利用者の半数は、私たちの過去の利用者からの紹介です。」
アットホーム	「上司は役職名でなく、さんづけで呼ばれています。」 「役職に関係なく、自由に意見が言える雰囲気職場です。」
サービスの質が高い	「利用者の満足度アンケートの結果が向上しています。」 「職員研修に力を入れており、サービスの質の向上と標準化が実現できています。」
キャリア形成の支援が整っている	「入職してからすぐの研修制度が充実しています。」 「年次ごとのキャリアパスが明確に示されているため、将来のキャリア形成もイメージしやすくなっています。」

図 4.5 「応募者視点」の例

仕事のやりがいについて

- ・ 当施設は開業3年目と地域の中では比較的新しい施設ですが、地域の皆さんが施設利用を考える際、最初に問い合わせをもらえる存在になっています。その理由は、既に利用されている方のご家族から聞いたというものが多く、職員もうれしく思っています。
- ・ 評判に応えたいと皆でさまざまな改善をしています。職員の研修制度も充実しており、現場の管理者が入職者の状況をよく見てアドバイスをしてくれますので、確実に仕事を覚えることができます。

(b) 応募者に合わせて伝える

- ・ 応募者に伝えたいことをより適切に伝えるには、応募者の特徴やタイプを踏まえ、会話を通じて理解を深めていくことが必要です。また、採用選考は「一期一会の場」ということを意識して臨むことが大切です。（図4.6）
- ・ 福祉の職場への応募者の中には、応募段階でコミュニケーション力を発揮することが苦手な人も少なくありません。そのようなケースでは、採用側が応募者に寄り添う姿勢を持つことが必要です。

図 4.6 応募者に合わせて伝えるための3つのポイント

① 応募者の特徴に合わせ、情報を整理しておく

- ・ 応募者の特徴に応じて自法人・施設の魅力を適切に伝えられるよう、事前に想定されるパターンを準備しておくことが必要。自法人・施設の特徴はどのようなところにあるのか、応募者のタイプ（養成校、非福祉系学校、中途経験者、中途未経験者）によってそれはどのように見えるのか、どのように伝えると伝わりやすいのか、といった観点から整理しておくことが大切。

② 会話を通して伝える

- ・ 応募者との会話を通じて、あまり重要視していなかった自法人・施設の特徴が、その応募者にとってはとても魅力的（あるいは不安）なものになると気づかされることがある。人によって興味関心が異なることを理解し、応募者から新しい気づきを得ることができれば、結果的に応募者に魅力を伝えることができる。
- ・ 5分、10分、30分、1時間等、会話できる時間の長さに応じて伝え方を変えられるように練習することで、応募者との接点の時間を有効に使い、より効果的な情報提供ができるようになる。

③ 採用選考は一期一会

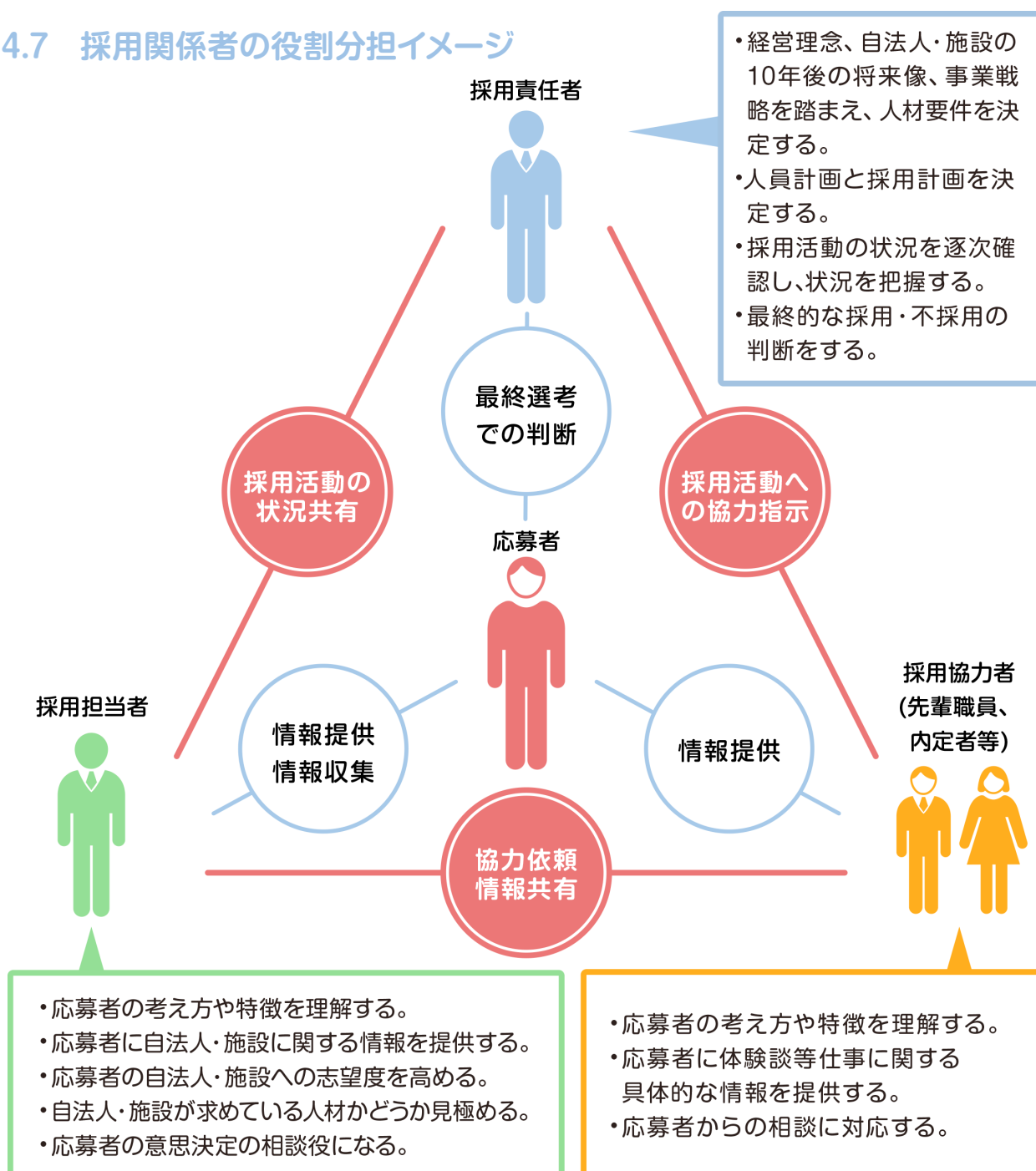
- ・ 応募者にとって、面接官との接点は、情報を得る貴重な機会であり、その情報の一つひとつが入職への決断を左右する材料となる。
- ・ 日常的には、自法人・施設の特徴や魅力について考えたり、言葉にすることは少ないかもしれないが、そのまま採用活動をすすめてしまうと、応募者にうまく伝えられなかったり、力強く表現できなかったりしがちである。選考は「一期一会の場」として、自法人・施設の特徴、魅力をあますところなく伝えられるよう、日頃から情報を整理しておく。

(c) 採用関係者と役割を分担して魅力を伝える

重要ポイント

- 採用活動は採用担当者だけではなく、採用責任者、採用協力者（先輩職員、内定者）等の多くの関係者が役割分担できる体制をつくることで、効率的に成果につなげることができます。特に、自法人・施設の魅力を伝える際は、関係者ごとの視点から伝えることで、応募者が入職後の姿をよりイメージしやすいです。（図4.7）
- 職員が一丸となり、法人・施設全体で人材確保に取り組む意識づくりも重要です。他産業では、多くの職員を巻き込んだ採用活動が一般的になりつつあります。福祉の職場では、現場と採用業務との兼務やシフト勤務も多いだけに、意図的に多くの関係者が採用に関われる体制づくりをすすめることが重要です。また、若手職員を積極的に採用活動に関わらせることも効果的です。

図 4.7 採用関係者の役割分担イメージ



(d) 応募者の志向を意識する

重要ポイント

- ・ 応募者に自法人・施設の魅力を伝えるには、「相手がどのようなことを大切にしているか」、「何にこだわって働きたいのか」を意識することが重要です。
- ・ 特に中途採用者は、実際に就業経験があるため、「こういう仕事や働き方をしたい」あるいは逆に「こういう仕事や働き方はしたくない」という希望や志向を、具体的かつ明確に持っている場合が多くみられます。したがって、入職後、「希望した働き方と違う」ということにならないよう、相手の志向を確認した丁寧なすり合わせが求められます。（図4.8）
- ・ 入職時に「職場風土や法人の経営理念が自分とは合わない」という思いを抱かせないように、自法人・施設の職場風土についても、採用選考時にできるだけ具体的かつ明確に情報を伝えておく必要があります。

図 4.8 抵抗を感じる仕事や職場の風土の特徴

観点	項目	具体例
仕事	チームワーク	・ チームで協力して課題をすすめる機会が少ない。
	自己の裁量	・ 指示が多く自分の考えですすめる余地が少ない。
	チャレンジ	・ 新しいアイデアや発想を活かせない。
	キャリアアップ	・ 専門知識やノウハウを身につけられない。
職場風土	経営体制	・ 組織のあり方や方針が頻繁に変わる。
	業務方針	・ 職務上のルールが不明確で、判断が個人に任される。
	業務効率	・ 時間やコストのムダを一切許さず、効率が追求される。
	成果への姿勢	・ 競争が激しく、人より成果を上げることが求められる。

(3) 【ワーク】仕事の魅力を整理する

【このワークの目的】

- ・ 自法人・施設の仕事の魅力を整理しておくことで、応募者にわかりやすく伝えられるようにします。
- ・ 福祉の職場では、さまざまな法人・施設があっても応募者からは特徴がわかりにくく、同じように見えることが少なくありません。そのために「他法人・施設との違い＝自法人・施設ならではの仕事の魅力」を整理することが求められます。積極的な情報発信をして、自法人・施設ならではの仕事の魅力の「見える化」「見せる化」に努め、法人のブランド力を高めることが重要です。

【具体的なすすめ方】※P36 参照

- ・ 以下の枠組みに沿って、自法人・施設における仕事の魅力を整理する。
- ・ まずは「事実」として言えることをできるだけ具体的に書き出し、それを「応募者にとっての魅力」として捉え直して言葉にする。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照（P129）

観 点	事 実	応募者にとっての魅力
福祉の仕事の意義	利用者視点に立って他の法人・施設にはない独自のサービス、取り組みを多数取り入れており、利用者の満足度アンケートでも5点満点で4.8点と高評価を得ている。	利用者とその家族の生活を支えている、という誇りを持って仕事に取り組める。
福祉の仕事のやりがい	職場の人間関係が非常にアットホームで、肩書や役職はあくまで役割分担として捉える文化があるため、会議等の場でも若手職員が自由に意見を言うことができる。	利用者のことを考えて思いついたアイデアや意見を仕事に活かすことができる。
福祉の仕事をやって得られる能力・スキル	職員のキャリア形成に対する支援が厚く、全員参加、手上げ参加を含めた研修も充実している。また、サービスの質の向上や標準化の機会も豊富であるため、常に高いサービスを目指す意識が身につく。	未経験者でも、安心して働ける環境がある。経験者でも、自身のスキルアップにつながる経験を積むことができる。
福祉の仕事をやってうれしかったこと	利用者やその家族から感謝の手紙をもらうこともしばしばある。また、利用者の半数が過去の利用者やその家族からの紹介となっている。	利用者やその家族の気持ちを目に見える形で知ることができる。自分が何のためにがんばっているかの確認もできる。

法人ホームページや説明会で「入職後の仕事や生活」がイメージできる情報を提供

● ここに注目!

- ① 法人説明会では「当法人の保育園で働くこと」が具体的に伝わるように内容を工夫。
- ② 法人ホームページでも1年目の先輩職員情報や育休制度を活用した先輩職員情報等、具体的な情報を提供。
- ③ 複数の接点から面談にすすむ過程があり、面談後の現場体験では子どもとの関わり方等も把握。

ポイント① 説明会では、就職後の仕事や生活のイメージができるよう工夫

- ・ 応募者接点の入り口として、求人情報サイト・保育セミナー・民間保育園協会のセミナー・法人独自のセミナー・養成校回り等、複数のルートで活動を行っている。
- ・ 説明会では、「当法人の保育園で働くこと」が具体的にイメージできるよう、以下のような工夫をしている。
 - ① 現場の若手職員に仕事内容を話してもらう。応募者の関心に合わせ、仕事以外の生活面の話等も伝えるようにしている。
 - ② 給与・賞与・キャリアパスは応募者からは聞きにくいので、法人側から説明する。
 - ③ 法人の経営理念をしっかりと説明する。

ポイント② 法人ホームページ内の「採用情報」における内容の工夫

- ・ 法人ホームページ内の「採用情報」でも、先輩職員情報を詳細に掲載し、毎日の仕事や生活までイメージできるような工夫をしている。
 - ① 保育士1年目のライフスタイル紹介(地方出身者と東京出身者)
 - ② 先輩保育士の成長過程を紹介(研修制度、育休制度を活用)
 - ③ 先輩職員が対談形式で保育園を紹介する「茶々ってこんな保育園」というページもある。

▶法人ホームページの「採用情報」にある先輩職員紹介ページ。生活面を含め具体的な情報を網羅



<http://chacha.or.jp/blocks/index/00130>

ポイント③ 説明会だけでなくさまざまな接点から面接へつなげる

- ・ 説明会以外にも、ボランティア、ワークショップの参加者から面接へすすむルートもある。
- ・ 面接は堅苦しいものではなく、雑談のような会話から、「どのようなことが好きか」「どういう感性を持っているのか」を確認し、応募小論文からは、その人の考え方を引き出すように工夫している。
- ・ 面接時の服装もスーツは不可とし、「普段の服装で」としている。
- ・ 面接後は、半日、保育園の現場に入ってもらい、子どもたちとの関わり方や役割認識等を確認する。
- ・ 経営理念への共感を重視している。

学生が知りたい情報を網羅し、情報の編集方法やデザインを工夫

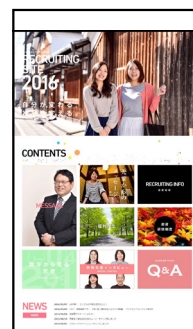
● ここに注目!

- ① 幅広い応募者向けの法人ホームページ内「採用情報」や就職フェアの「ブース」等の丁寧なづくりこみ。

ポイント① ホームページ内の「採用情報」、就職フェア「ブース」のづくりこみ

- ・ 数年前から幅広い応募者にアプローチするため求人情報サイトを活用し、就職フェアにも出展している。
- ・ 法人ホームページの「採用情報」は、目を引くデザインで、京都らしさも演出しており、毎年ここからの問い合わせも数件ある。
- ・ 「採用情報」には、「理事長メッセージ」「教育研修制度」のほか、「36人の先輩職員情報」（年代・職種で検索可能）も。ほしい情報が見やすくなるように編集している。
- ・ 就職フェアでは、ブース装飾を工夫。学生の目線で、興味を促すようなブースづくりにこだわり、京都の美術系の大学生と協力。京都らしいブースを創作した。

●法人ホームページ内の 「採用情報」ページ



<http://kyoro.or.jp/recruit/>

第5章

求める人材を適切に見極める 選考方法とは（採用選考）

- 本章では、第2章および第4章で示した「自法人・施設の求める人材を定め、魅力を伝えること」に向けて、採用選考における応募者との関係構築のポイントや各選考手法の特徴を説明します。
- 採用選考は採用側と応募者が互いを理解し合う場であることを認識し、面接官が応募者とのよりよい関係性を構築する上で手がかりとなる内容になっています。

● 本章の内容

(1) 採用選考における関係構築

(2) 選考手法ごとの特徴

(3) 面接における効果的な質問方法

(4) 【ワーク】掘り下げ質問を考える

事例研究

● 事前チェック

- ☐ 選考において「互いを認め合う信頼関係」をつくることの重要性を知っていますか。 ⇒(1)-(a)へ
- ☐ 個人面接で面接官が意識しておくべき重要なことを知っていますか。 ⇒(2)-(a)へ
- ☐ 面接の際に応募者からよく出る質問と、回答の際のポイントを知っていますか。 ⇒(3)-(g)へ

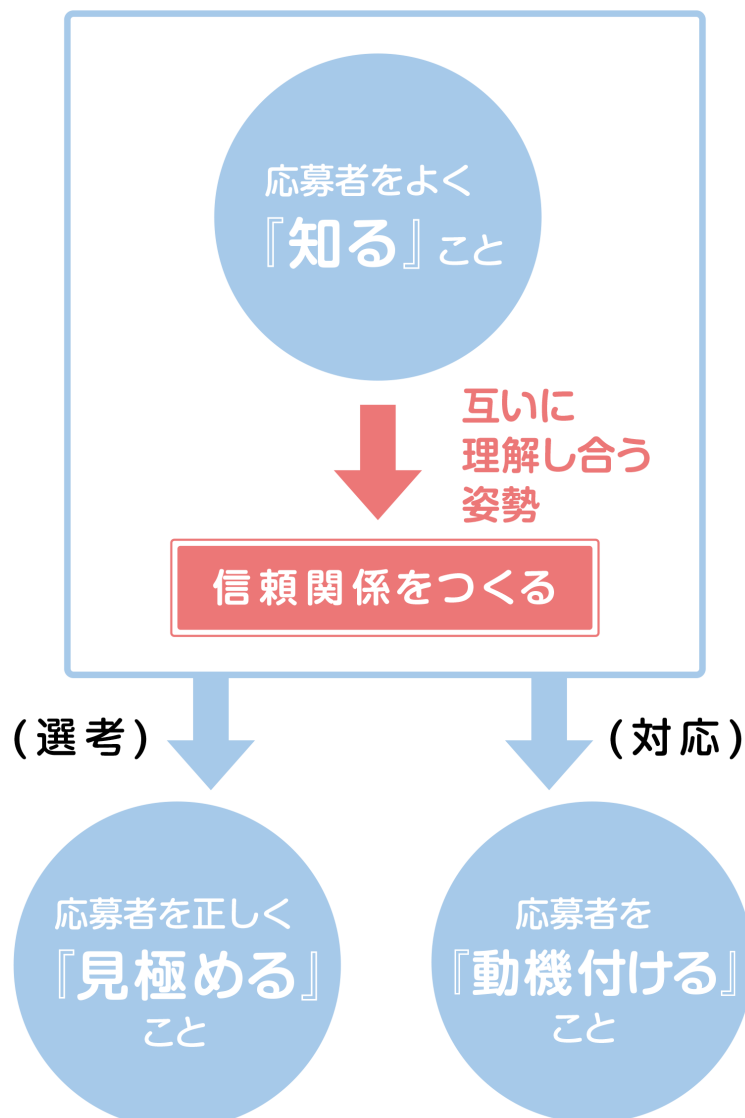
（1）採用選考における関係構築

（a）応募者との関係構築のポイント

重要ポイント

- 採用選考は、採用側が応募者を評価・選定すると同時に、応募者が就職先を選ぶ場でもあります。ともに重要な意思決定をしようとしていることを踏まえ、選考の中でいかに相手を知り、よい関係性をつくっていくかが、非常に大切です。
- 採用活動では、「まずは求職者に応募してほしい」と考えるため、母集団形成に集中しがちです。しかし、その後の選考過程で応募者に違和感・不信感を与えてしまうと、採用は成功しません。単なる「採用する・採用されるの関係」ではなく、「社会人として互いを認め合う信頼関係」をつくることが重要です。そのことによって結果的によりよい選考の流れをつくり出すことができます。（図5.1）
- また、応募者が仮に入職には至らなかった場合も、法人・施設の地域の応援者、将来の利用者（または家族）になり得る可能性を持ち合わせていることを理解しておきましょう。

図 5.1 採用選考における関係構築



（b）面接官の基本姿勢

重要ポイント

- ・ 応募者から見た面接官は、「入職先を知り、イメージを印象づける貴重な情報源」です。自法人・施設に関してよい印象を与えるためにも、応募者とは対等な関係であることを意識する必要があります。（図5.2）
- ・ 特に未経験者や若年層にとっては、面接での印象がその法人・施設の印象、評価に直結するので注意が必要です。

図 5.2 面接官に求められる基本姿勢

基本姿勢	悪い例	基本姿勢を保つためのヒント
期待と感謝を持って	・ 一方的な態度で対応する。 ・ 機械的。 ・ 応募者に興味、関心がない。 ・ 自分の名前を名乗らない。	・ 自分が配属や異動等で歓迎されて、うれしかった時を思い出す。 ・ 数ある法人・施設の中で、自法人・施設に興味を持ち、来てくれたことを意識する。 ・ こちらも応募者に選ばれる立場であることを忘れない。
応募者の立場に立って	・ 自法人・施設のことしか考えていない。 ・ 評価のことしか考えていない。 ・ 就職活動の苦労をわかっていない、と思わせてしまう対応。	・ 自分が応募者だった頃を思い出す。
応募者と同じ視点に立って	・ 「こちらが選ぶ側」という態度、上から目線。 ・ 聴いているのかいないのかわからない態度。 ・ 不満げな様子で聴いている。 ・ 話のスケールや結果の大小だけで判断。	・ 相手も数十年の人生を歩んできて、さまざまな経験をしているひとりの人間だと認める。 ・ 「応募者は自分の鏡」と心得る。 ・ 相手が固いのはこちらが固いから、相手が本音を言わないのはこちらが心を開いていないからと理解する。
ひとりの人として認めて、理解しようとして	・ 評価に必要な話には関心を示さない。 ・ 目を合わせない等、真剣に理解しようとしていると感じられない態度。 ・ 「はい」「いいえ」で答えられる質問ばかり。 ・ 所属名で判断しようとする。	・ その応募者と一緒に働くイメージを描きながら聴く。

(2)選考手法ごとの特徴

(a) 個人面接の特徴

重要ポイント

- ・ 個人面接をリードするのは面接官です。そのため、時間の使い方については、面接官が適切にコントロールしていく必要があります。面接官が事前に、必ず聴きたい、確認したい点を想定しておくことが重要です。（図5.3）（図5.4）（図5.5）
- ・ 個人面接は、とかく感覚的にすすめてしまいがちです。福祉の職場においては、選考過程で個人面接を行うことが多いだけに、感覚的にではなく「意識的に」行うよう面接官が心がける必要があります。

図 5.3 個人面接のポイントとすすめ方

ポイント

- ・ 個人面接は30～60分程度のケースがほとんどである。時間内に「情報収集、情報提供、評価、動機形成」のすべてを行う必要があるため、意識的な時間のコントロールが重要。
- ・ 面接官の質問が長かったり、応募者がすぐに理解できない質問をしてしまったり、面接官の話が長くなり肝心な応募者の話を聴く時間がなくなってしまうことがある。こうした事態を避けるためにも、事前に履歴書、職務経歴書等の資料を確認し、応募者の人柄や過去の経験で養われた力についてイメージしたり、必ず確認したい事項を整理してから面接に臨む（理想的な時間配分は、面接官：応募者＝2：8）。

すすめ方

- ・ 面接を始めるにあたっては、応募者の緊張感をほぐすような世間話からスタートする。ある程度、応募者に答えやすい話をしてもらい、普段の状態に近づいてから本題に入るほうが、面接がスムーズにすすむ（面接場所として、理事長室等応募者が緊張しやすい空間を避けることも工夫の1つ）。
- ・ 一般的には、人物概要の確認、過去の事実の掘り下げ、今後に向けた意思の掘り下げ、とすすめることが望ましく、事前にそれぞれの過程のすすめ方をイメージしておく必要がある。
- ・ 面接の終了前には、応募者から質問・意見を聴く時間をとり、「言い残したこと」がないようにしたり、「質問」等を受け付けたりして、自法人・施設や職場のことについて説明し終えた状態で面接を終えるようにする。
- ・ 最後に必ず、面接に来てくれたことに対するお礼を伝える（面接だけで終わらせずに、年齢の近い職員を同行させてそのまま施設見学に移る等の工夫も効果的）。

図 5.4 標準的な面接の展開例（新卒採用）

ステップ		具体的内容	活用資料（例）
1 書類選考	書類による選抜	エントリーシートから期待する職員像の可能性を見極める	エントリーシート
2 事前準備	面接進行の想定	応募書類の読み込み、要点の抽出、質問事項の想定、採用関係者間での面接進行の打ち合わせ	エントリーシート、作文、履歴書、適性検査
3 面接	導入	応募、面接参加へのお礼、今回の面接の趣旨説明 安心して応答できる雰囲気を醸成	面接評価表 エントリーシート 適性検査 履歴書
	ステップ① 人物概要の確認	自己紹介を求める、エントリーシートや履歴書の再確認をする 学生生活について気になったこと、学業の状況等	
	ステップ② 掘り下げ1 【これまで】	学生生活における成果と活動経過について掘り下げる	
	ステップ② 掘り下げ2 【これから】	将来の成長可能性、志望度の見極め 今後身につけたい技術、志望動機や背景 就職活動の相談相手（家族や他法人・企業の採用担当者等）	
	ステップ③ 質疑応答	他法人・施設への応募状況 法人・施設や仕事内容についての質問を受け付けるかたちで説明する 補足的な情報を収集する ねぎらいの言葉をかける 可否に関わらず、気持ちよく帰ってもらう 面接参加へのお礼	
	評価	総合的な評価を行う	

図 5.5 標準的な面接の展開例（中途採用）

ステップ		具体的内容	活用資料（例）
1 書類選考	書類による選抜	職務経歴書から期待する職員像の可能性を見極める	職務経歴書
2 事前準備	面接進行の想定	応募書類の読み込み、要点の抽出、質問事項の想定、採用関係者間での面接進行の打ち合わせ	職務経歴書、作文、履歴書、適性検査
3 面接	導入	応募、面接参加へのお礼、今回の面接の趣旨説明 安心して応答できる雰囲気を醸成	面接評価表 職務経歴書 適性検査 履歴書
	ステップ① 人物概要の確認	自己紹介を求める、職務経歴書や履歴書の再確認をする 職務経歴上の不明な点、現職（前職）の資格や地位等	
	ステップ② 掘り下げ1 【これまで】	職務経歴書の内容、成果と活動経過について掘り下げる	
	ステップ② 掘り下げ2 【これから】	将来の成長可能性、志望度の見極め 今後身につけたい技術、転職の動機や背景 転職の相談相手（在職中の上司や家族等）	
	ステップ③ 質疑応答	質問を受け付け 語りかける 希望の給与水準や職種、希望の勤務地、他法人・施設への応募状況 法人・施設や仕事内容についての質問を受け付けるかたちで説明する 補足的な情報を収集する ねぎらいの言葉をかける 可否に関わらず、気持ちよく帰ってもらう 面接参加へのお礼	
	評価	総合的な評価を行う	

【参考】中途採用における職務経歴書の読み取り方

- ・ 職務経歴書には、面接の前に必ず目を通して、面接で掘り下げたい職務経験、具体的な出来事を抽出しておきましょう。また、条件面等すり合わせるべき内容を確認しておくことも大切です。特に、中途未経験者（他産業からの転職者）を面接する際には、職務経歴書を適切に活用することが、面接の精度を大きく引き上げることになります。（図5.6）
- ・ 今後、若年層の人口がますます減っていく時代背景を鑑みれば、中途未経験者の採用は重要な採用ルートになり得ます。
- ・ 福祉の職場でも、中途未経験者の採用への積極的なチャレンジが望めます。その際、職務経歴書の読み取り方を知り、活用する方法を知っておくことは、他の法人・施設に先駆けて中途採用のあり方を変えていくことにつながります。

図 5.6 職務経歴書の確認事項

確認事項	読み取る時の観点
・前職での職歴情報	・ 施設構成、職員数、役割、具体的な業務内容、取引社数、実績、等。 ・ プロジェクトであれば、分野、規模、予算、期間、立場（役割）、等。 ・ 営業であれば、販売形態、エリア、取扱商品、顧客属性、等。
・主業務の役割と成果	・ 相場感、難易度（早い⇔遅い、平均⇔突出、大きい⇔小さい、新しい⇔積み上げ）、等。
・職務に関連した専門知識、専門スキル ・長所やアピール項目	・ 経験、専門知識、専門スキル、資格、等。 ・ 実践的な力となっているか。
・転職歴、志望動機	・ 退職理由、空白期間の有無と理由（その人なりに、一貫性・筋が通っているか）、つじつまの合わない部分はないか。
・業務量や残業量 ・現（前）職給与水準と希望給与水準 ・勤務地、勤務形態、職場環境等の希望	・ 互いの期待値にズレはないか（理解しているか）。 ・ 役職・家族・残業等手当額の齟齬がないか。 ・ 仕事をする上での前提条件にズレはないか。
・転職活動状況・併願状況と入職可能時期 ・家族や知人等への転職相談の有無 ・前職への意思表示	・ 転職意向はどの程度なのか。

(b)【参考】適性検査 ー活用方法と導入に関する留意点ー

- ・ 最近では福祉の職場でも、適性検査を行う法人が増えてきています。適性検査の活用は、選考基準が面接官によってぶれることなく、活躍人材の採用につながる可能性があります。
- ・ 適性検査は結果だけを見るのではなく、面接と相互に補完させることで有効活用できます。例えば、面接前にある程度相手の人物特徴を掴むことで、「事前に質問を想定しておく」、「面接時間の効率化を図る」、「評価の際に客観的な材料として参考にする」等の活用が図れます。また、入職後の育成計画策定に活かすことができます（短い時間で確認しづらい本人の持ち味・特徴を心理統計等をもとに表出できます）。
- ・ 適性検査の内容は、提供企業によってさまざまです。しかし、能力・技能の現時点での保有状況ではなく、「新しい能力をどの程度習得することができるか」ということや、特定の職務への適性ではなく、「幅広く職務一般で通用する職務遂行能力を予見すること」等は、適性検査で測ることができます。
- ・ 精度の低い検査を使用することは評価に深刻な悪影響を及ぼす可能性があるため、控えたほうがよいでしょう。「検査の品質を確認するための3つの観点」を、提供元に確認してから選定することが重要です。
- ・ 適性検査の品質は、以下の3つの観点から評価されます。この3つの観点を高いレベルで満たす検査が品質の高い検査です。逆に質の低い検査は、評価をゆがめて採用すべき人を落としてしまったり、適正な評価を出せなかったために、評価を受けた応募者を疑心暗鬼にさせてしまったりする等、悪影響を及ぼします。（図5.7）

図 5.7 適性検査の品質を確認する3つの観点

① 妥当性	「測りたいものを測っているか」
② 信頼性	「正確に測っているか（測定誤差の大小）」
③ 標準性	「正しい相対評価ができるか」

(c) 集団面接の特徴

- ・ 集団面接は一度に複数の応募者を効率的に選考できる一方で、個人面接に比べてさまざまな制約が生じます。集団面接のメリット・デメリット、効果的な使用方法を理解した上で取り入れることが重要ですが、「採用担当者が兼務している」、「少数の関係者のみで採用活動を行っている」等の理由から、時間を短縮したい場合に活用できる手法でもあります。（図5.8）
- ・ 応募者が複数になることで、面接の展開、流れが変化します。そのため、個人面接とは異なる工夫が必要です。特に意識しなくてはならないのは、できる限り応募者に均等に発言の機会を提供することです。
- ・ 面接官は、複数の応募者が同席するため、個々の応募者が個人的な情報を話しづらい場であることを意識しておく必要があります。また、経験者と未経験者で、扱う話題が大きく異なる可能性が高いため、別々に面接を行ったほうがよいでしょう。

図 5.8 集団面接のメリット・デメリット

メリット	デメリット
・ 複数の応募者を一度に評価できる。 ・ 応募者が、自分以外の応募者の発言や面接官とのやり取りを見る中で、新たな情報や観点について気づきを得る機会になる。	・ 応募者ひとりに集中して質問できる時間が限られるので、特定の応募者に対して掘り下げる質問がしにくく、個別の事情や心情が把握しづらい。 ・ 応募者をグループ内での相対比較の中で捉えやすく、そのグループ内の順位によって、合否判定してしまう（全員合格・不合格もあり得る）。

(d) グループディスカッションの特徴

- ・ グループディスカッションは、面接だけでは確認しづらい対人能力やコミュニケーション力、課題遂行能力等を確認するための手法です。応募者数名が1グループになり、与えられた議題や資料を使って、他の参加者と議論のすすめ方や考え方等をすり合わせながらすすめていくのが一般的です。
- ・ グループディスカッションは集団面接同様、効率的に複数の応募者の見極めを行うことができます。時間を短縮したい場合等に活用でき、場の進行を応募者に委ね、選考者は観察や選考に専念することができます。
- ・ 一方で、多くの人を集めるがゆえに、個々人には直接質問ができない等のデメリットもあります。そのため、グループディスカッションを行う目的を明確にし、意図的に他の選考手法との使い分けをすることが大切です。（図5.9）

図 5.9 グループディスカッションのメリット・デメリット

メリット	デメリット
・ 議論やワークを行うため、仕事の模範的場面で応募者がとりがちな言動を観察することが可能となる。 ・ 話す内容だけでなく、行動面での確認ができるため多様な人材を見出すことも可能となる。 ・ 参加者の学びも多く、他の参加者の意見が聴ける等満足度も上がりやすい。 ・ 同じ時間帯で、グループ数を増やすことで多くの応募者の評価が可能になる。また、面接官の数もグループに1～2名でよいので、運営側の負担は少なくて済む。	・ グループディスカッションを効果的に行うためには参加者のレベルをそろえることが望ましいが、実際はかなり難しい。 ・ グループ間のレベル調整も難しいので、結果的に、公平な評価がしにくい。 ・ ディスカッション自体の所要時間は1時間程度であるが、参加者への説明やディスカッションの終了後の質疑応答等で全体としての拘束時間が長くなってしまう。 ・ テーマの設定や参考資料等の準備で、事前に時間を要する。 ・ 応募者に直接質問ができないため、本人の持ち味等個人的な事柄については深く確認することが難しい。

【参考】その他に活用したい有効な選考手法

- ・ 面接やグループディスカッション以外にも、応募者を選考する方法は多岐にわたります。以下は一例となりますが、応募者のことを多様な側面から理解し、選考につなげるための手法についてまとめています。（図5.10）
- ・ 自法人・施設の状況に応じて取り入れることができないか、検討してみることをお勧めします。

図 5.10 その他活用したい選考手法の例

① エントリーシート、作文

- ・ エントリーシートや作文等、具体的な方法や呼称はさまざまですが、応募者に自身の考え方や行動について文章でまとめてもらう手法です。志望動機等のテーマで、福祉に対する考え方、どのような職員になりたいか等を確認し、自法人・施設との相性を確認します。
- ・ また、福祉の仕事では考えていることを実践できる行動力も重要となりますので、過去に力を入れて取り組んだこと、過去の成功体験等のテーマで、具体的な過去の行動・事実について確認することも有効です。こうした情報をもとにしてさらに面接で掘り下げる等、さまざまな側面から応募者を理解することが重要です。

② 筆記試験

- ・ 福祉の仕事では、ケア記録を始めとした記録業務も多く発生するため、業務に支障がないレベルでの基礎的な学力、一般的な教養が求められます。筆記試験を活用して応募者の学力や教養を確認しておくこともミスマッチを防ぐための有効な手法です。

③ 施設実習

- ・ 採用活動上の施設実習は、本来は、応募者が現場を知ることが目的として行いますが、応募者の人物特徴を確認する機会として意識的に活用することも有効です。実習全般における応募者の発言やレポート、利用者や職員とのやり取り、何気なくとっている態度等から、実際に現場で働く上での適性を確認します。
- ・ 実際の職場に入ってある程度の時間を過ごすことは応募者の理解を促し、入職前後のイメージギャップによる早期離職防止にもつながるため、効果的な手法です。

(3) 面接における効果的な質問方法

(a)「基本質問」と「掘り下げ質問」とは

重要ポイント

- 面接の質問には、応募者の全体像を把握する「基本質問」と、根幹となる価値観や行動の特徴を確認するための「掘り下げ質問」があります。面接を効果的にすすめるためには、この2つを意図的に使いこなすことが重要です。（図5.11）（図5.12）
- 「基本質問」と「掘り下げ質問」は、面接を効果的にすすめるためには用いたほうがよい手法です。「やったことがないので慣れていない」という方は、法人・施設内の関係者で面接の練習をお互いに行ってみることが最も効果的です。質問事項をあらかじめ紙面で整理し、「基本質問」「掘り下げ質問」を意識して使い分けてみるとさらに効果的です。

図 5.11 基本質問と掘り下げ質問

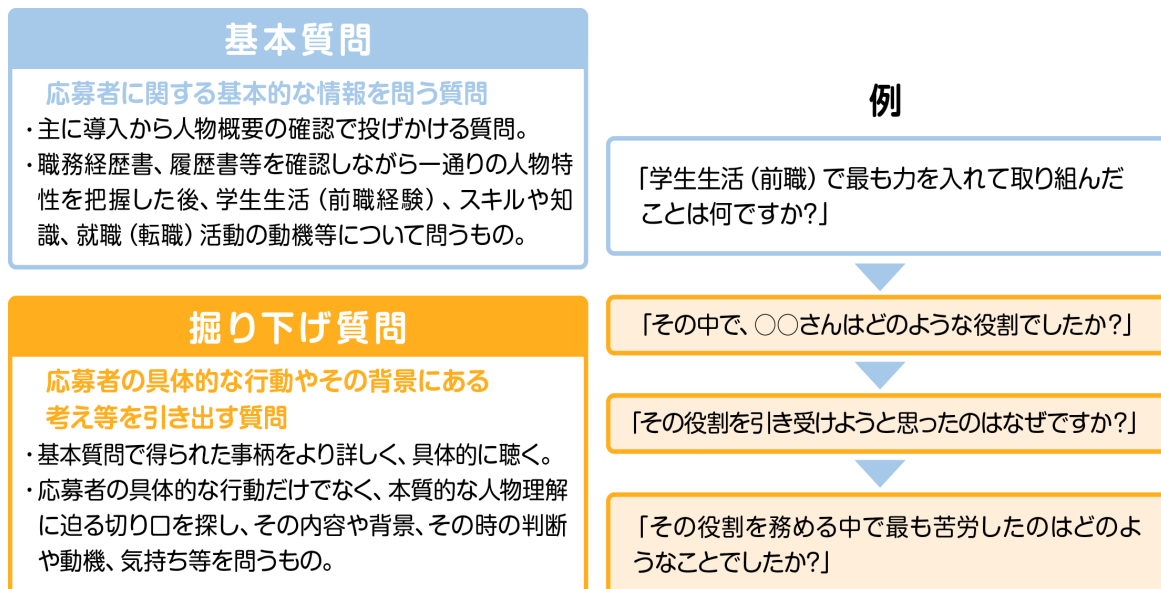


図 5.12 新卒・中途採用の場合と質問の位置づけ

	【基本質問】 全体の人物特徴を把握する質問	【掘り下げ質問】 根幹となる価値観や行動の特徴を確認する質問
目的	主に会話の導入から、その応募者の全体の確認の際に行う。	基本的な質問が終わり、人物の概要が把握できた後に、期待する仕事や職場の環境等を念頭に置き、その応募者の気になる部分を詳しく聴いていく。
新卒採用の場合	履歴書の確認や自己紹介の内容の確認を行い、応募者の人物特徴を全体的に把握する。	これまでの経験の中で、がんばったことや困難だった非日常的な場面を通じて、その応募者の本来の持ち味を引き出していく。
中途採用の場合	履歴書、職務経歴書を踏まえ、これまでにどのような仕事をどのような立場から担ってきたかといった、応募者の持ち味を確認する。	これまでの仕事経験を通じて、応募者自身の乗り越え経験や成長感を得られたこと等を確認し、経験が新たな仕事・職場で活かせるかどうかを確認する。

(b) 掘り下げ質問のポイント

重要ポイント

- ・ 面接に臨む上では、掘り下げ質問のパターンをできるだけ多く持っておくことが重要です。以下の「掘り下げ質問のパターン」を参考に、自分なりの得意パターンをつくっておくことも1つの方法です。（図5.13）
- ・ より詳しく効果的に応募者を理解するためには「掘り下げ質問4つのポイント」も合わせて押さえておくことが重要です。
- ・ 面接は、「本人が過去にとった行動」から今後の行動を予測するという特徴があります。面接官は質問を考える際は、その前提を踏まえ、「応募者の今後の何を知るために、過去のこういった行動を確認する必要があるのか」を意識し、面接をすすめていくことが大切です。（図5.14）

図 5.13 掘り下げ質問のパターン

理由を問う	・ なぜそう考えたのですか。 ・ どのような経験からそう思ったのですか。 ・ それは、どのような理由からですか。
説明を求める	・ あなたが当事者だったらどうしますか。 ・ それは、どういうことですか。 ・ もう少し、具体的に説明してもらえますか。
疑問をぶつける	・ それは〇〇とは限らないのではないですか。 ・ 私はそのようには思わないのですが。 ・ ほかに考えていることはありますか。
条件をつける ※質問を難しくすることができる	・ 一番重視していることは何ですか。 ・ それは周囲と比較してどの程度〇〇ですか。 ・ 私にもわかるように話してもらえますか。

図 5.14 掘り下げ質問4つのポイント

①「クローズド質問」と「オープン質問」を使い分ける	クローズド質問：「はい」「いいえ」で答えられ、掘り下げの切り口として使う。 「そのほかにも何か活動をしていましたか」等。 オープン質問：説明を求める質問。 「〇〇の点を、もう少しわかりやすく説明してください」「なぜそう考えたのですか」等。
②「組織の活動」でなく「本人の活動」を聴く	所属組織全体の優れた実績等ではなく、その中で、応募者が実際に行った活動や寄与した影響等に焦点をあてる。 「あなたはどのような役割でその結果に貢献したのですか」等。
③「思い・考え」より「記憶・行動」を聴く	思いや考えは、ともすると脚色となりやすいため、具体的にとった行動の記憶を引き出す。 「それに対して、どのような行動をとりましたか」「その結果はどうでしたか」等。
④「未来質問」より「過去質問」	未来質問：これからについて問う質問。往々にして、応募者の考えや理想を語らせてしまい、実際にそうするかどうかは不確実。 「〇〇の状況で、あなたはどのようにしたいと思いますか」等。 過去質問：過去の行動、考えを問う質問。応募者の実際の行動や、その背景を引き出す質問。過去の行動・事実から予測、期待される将来の行動は、より確実性が高い。 「意見が衝突した時、あなたはどうしましたか」等。

(c) 掘り下げ質問時に陥りやすい誤り

- 面接で質問をする際、面接官は無意識のうちに「陥りやすい誤り」を犯してしまうことがあります。以下の表を参考に、自身にこうしたクセがないかを確認し、あてはまるものがある場合にはこういったクセが面接時に出ないように注意が必要です。（図5.15）
- こういった誤りを防ぐためには、法人・施設内の関係者でお互いに面接の練習を行ってみることが有効です。

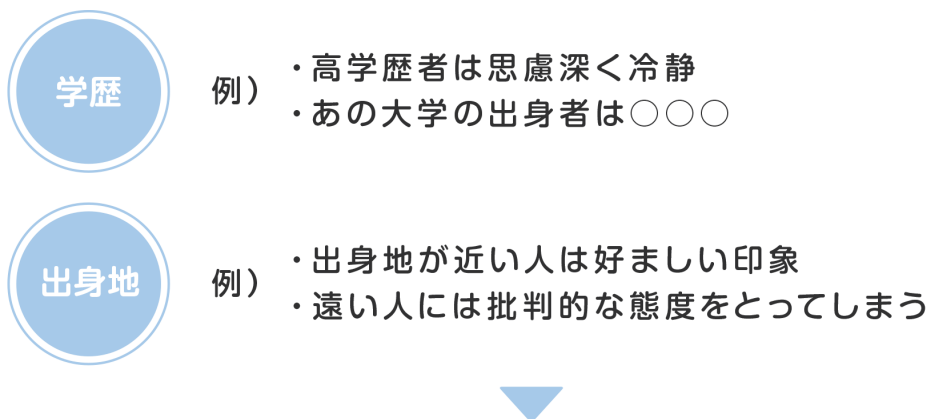
図 5.15 掘り下げ質問時に陥りやすい誤り

陥りやすい間違い	詳細
「なぜ？」の繰り返し	・ 「なぜ？」ばかりを繰り返すことで、詰問しているような印象を与えてしまうこと。
面接官の多弁化	・ 面接官ばかりが話すことで応募者の話す時間が減り、得られる情報が減ったり、応募者の満足度が下がること。
決めつけ誘導	・ 面接官の決めつけによって答えを誘導する質問をしてしまい、誤った応募者理解をしてしまうこと。
思いつきで質問	・ 質問によって確認したい観点を意図せず、無意味な質問をしてしまうこと。
事務的	・ 事務的な応答によって、応募者の満足度、志望度を下げてしまうこと。
メモをとってばかり	・ メモをとってばかりで応募者と視線も合わず、応募者の満足度や志望度を下げてしまうこと。

(d) コラム：偏った人物理解

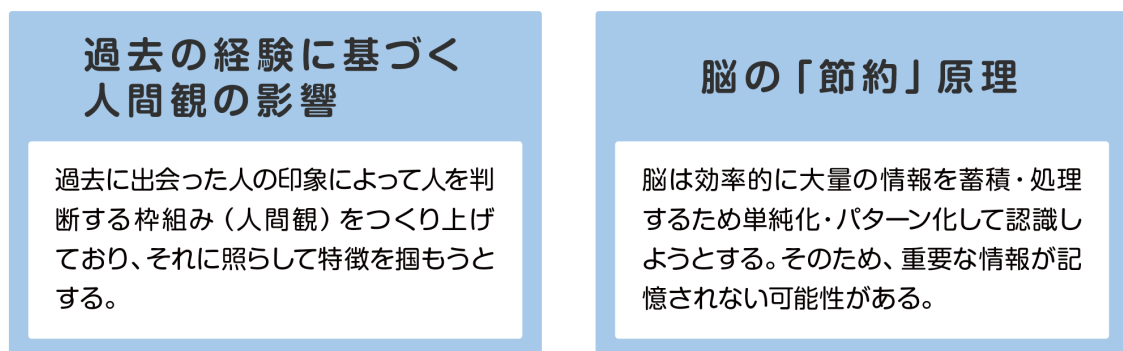
- ・ 自分が偏った見方をしているという自覚はなくても、人の脳には、限られた情報だけで人物理解をしようとする仕組み（例えば、ステレオタイプ等）があります。（図5.16）
- ・ 面接官は、「意識しないと脳の仕組みによって偏った理解をしてしまう」ということを自覚し、偏った見方をしていないか自身に問い続けることが必要です。意識と工夫によって、応募者があるがままに見ようとするのが重要です。（図5.17）

図 5.16 ステレオタイプ例



意識と工夫によって、応募者を
ありのままに理解する努力が必要

図 5.17 脳の仕組みとその影響



人間は誰でも、印象等の限られた情報だけで
偏った人物理解をしてしまうおそれがある。

(e) 具体的な掘り下げ質問例

- 以下は、採用要件を意識した具体的な掘り下げ質問例です。ここで提示しているものは、あくまで一例であり、実際にはパターンが無数にあります。また、掘り下げ質問は、応募者とのやり取りの中ですから、決まった展開はありません。
- 面接官は、応募者に「どのような場面で、どのような行動がとれるのか」を質問する形で、自法人・施設の採用要件を備えているかを確認することになります。このことを踏まえて面接官は、質問を組み立てていくことになります。（図5.18）（図5.19）（図5.20）（図5.21）

図 5.18 掘り下げ質問例①

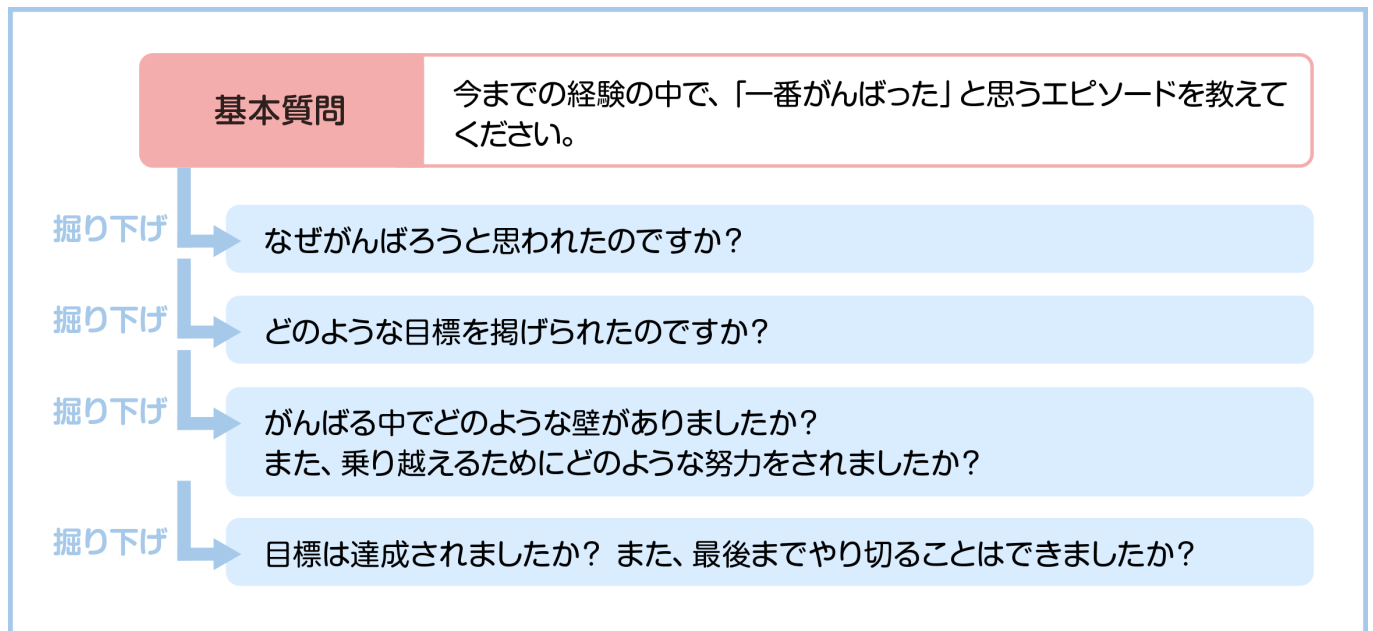


図 5.19 掘り下げ質問例②

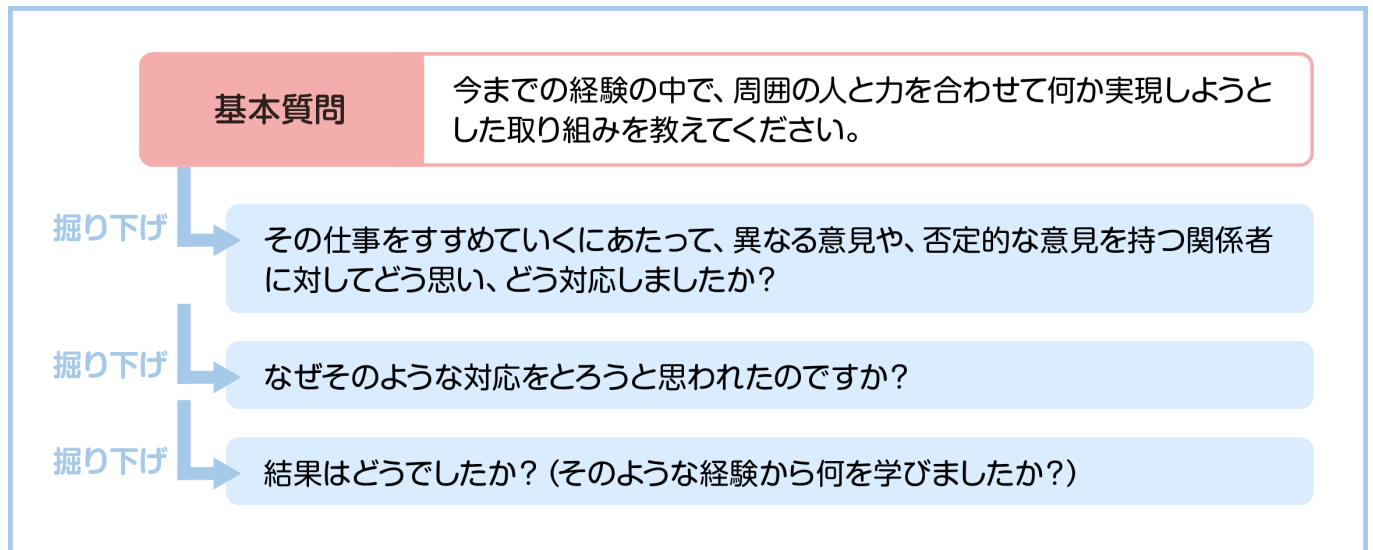


図 5.20 掘り下げ質問例③

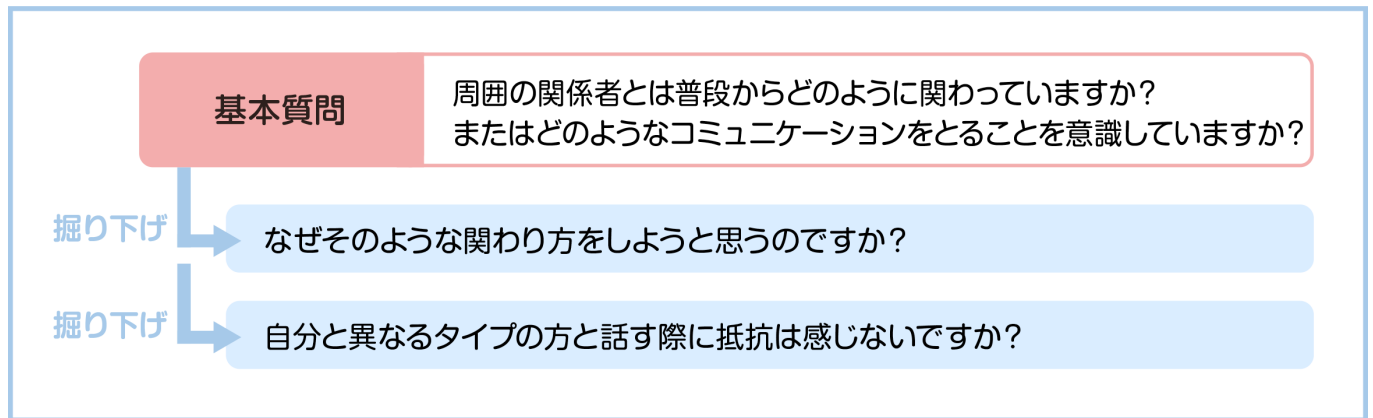
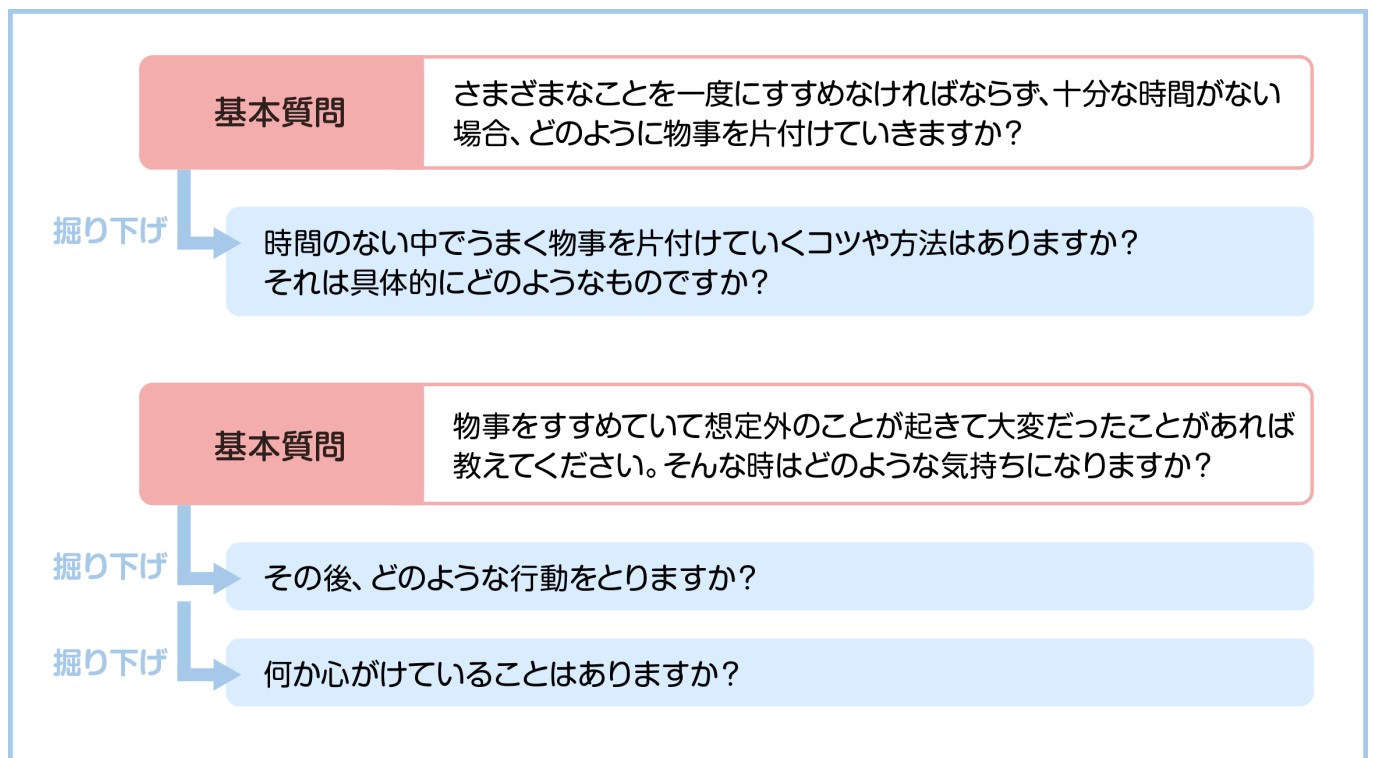


図 5.21 掘り下げ質問例④



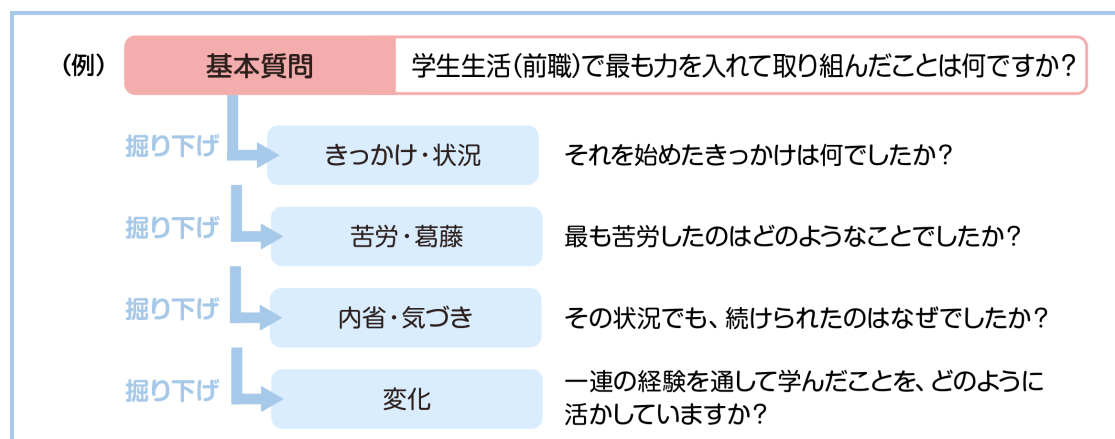
(f)「学習・成長の過程」にそって質問を展開する

- 「学習・成長の過程」とは、人が物事に取り組み、苦勞を乗り越えながら学びを体得するまでの一連の流れをさします。応募者の「学習・成長の過程」を確認することで、その人が入職後どのように成長するかを予測することができます。（図5.22）
- 基本質問と掘り下げ質問を織り交ぜ、「学習・成長の過程」に沿って質問を展開すると、自然に質問を深め、応募者の考え方や行動の特徴、人柄を確認することができます。（図5.23）
- 以下に、各過程の内容と意味合いを整理しています。

図 5.22 学習・成長の過程の流れ

① 出来事のきっかけは？
・ まず始めに、何に取り組んだのか詳しい内容を確認した上で、なぜそのことを始めることにしたのか、きっかけを確認する。数ある選択肢の中から、そのことを選んだ理由を聴くことにより、本人の置かれた状況や考え方、価値観が見えてくる。
② 苦勞・葛藤したことは？
・ 悩んだり苦勞したり迷ったりした場面についてあえて聴くことで、本人がその状況をどう受け止めどのように対応していったかを確認する。その人の大切にしている考え方や、本来持っている力等を深めて聴くことができる。
③ 何を考え、何に気づいたか？
・ 苦勞や葛藤という大きなイベントを経験したことを、本人がどのように学びにしているか、成長につなげているかを確認することにより、応募者の今後の成長可能性や学習意欲を見立てることができる。
④ 行動をどう変えたか？学びを活かしているか？
・ この質問をすることで、同様の経験「以外の」状況に直面した場合にも、「どのように対処すべきか自分で考えられるようになったか」また、「その対処ができると自分に自信を持つことができるようになったか」の確認ができる。

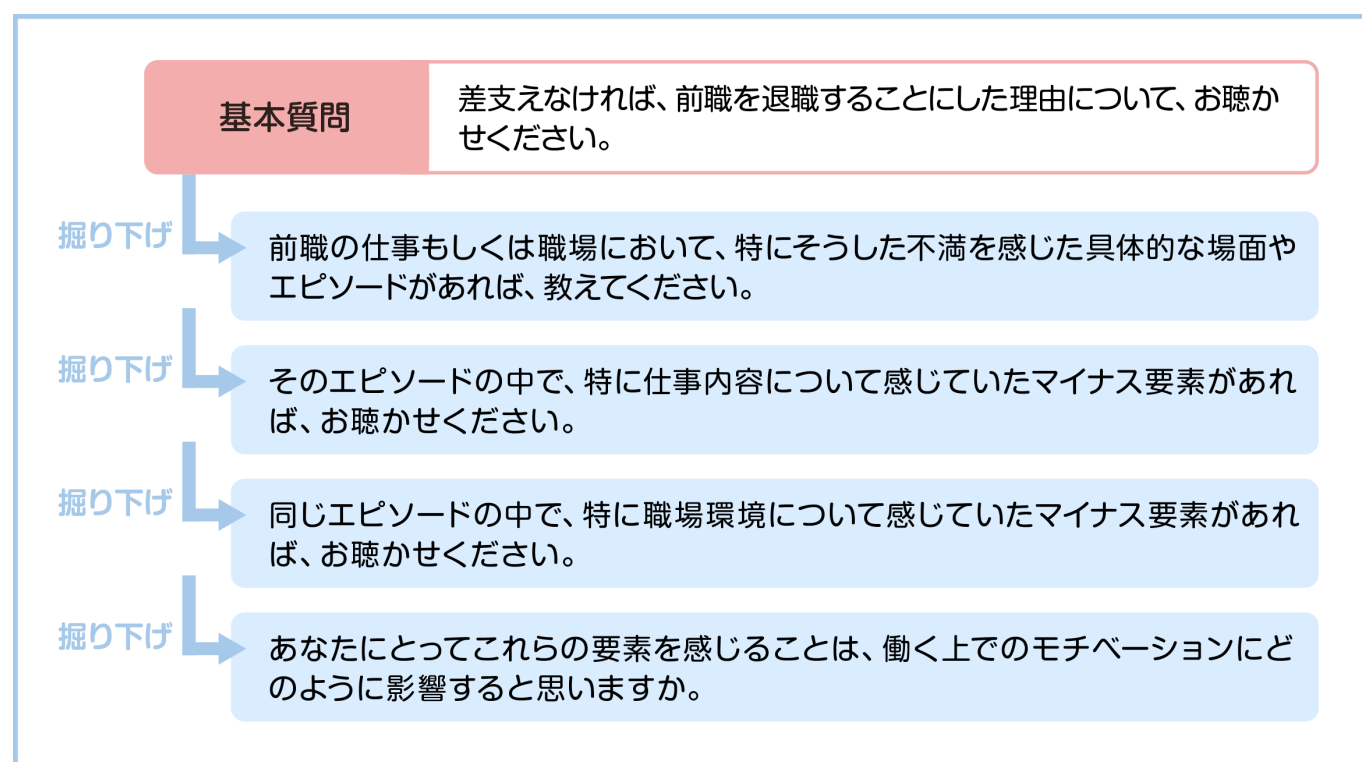
図 5.23 学習・成長の過程と掘り下げ質問



【参考】中途採用において効果的な質問

- 中途採用の応募者は、就業経験があるため、「〇〇な職場環境、職務内容には抵抗がある」という志向が明確になっていることがよくあります。またそれが、退職理由、転職理由とつながっていることも多いものです。そのため、応募者に抵抗感がある職務内容や職場環境が何かを掘り下げることが、自法人・施設に合う人材なのかを見極めるポイントとなり得ます。
- 退職理由や転職理由を掘り下げて聴いていくことで、応募者が、「どのような環境で働くことに苦痛を感じるのか」、「どのような仕事のすすめ方に違和感を持つのか」、あるいは逆に、「働く環境や仕事のすすめ方に何を求めているのか」を確認することができます。（図5.24）
- 経験者に対しては、特に「退職理由」を聴く質問等がマイナスに伝わらないように、また前職に対する不満や悪口を吐き出すだけの場にならないように、十分注意しましょう。

図 5.24 中途採用面接で退職理由を確認する流れ（例）



(g) 応募者からよく出る質問と回答のポイント

重要ポイント

- ・ 応募者からよく出る質問には即答できるように、事前に準備しておくことが大切です。採用関係者間で一言一句そろえる必要はありませんが、前もって文章にまとめておきましょう。（図5.25）

図 5.25 応募者からよく出る質問と回答のポイント

質問	回答のポイント
仕事のやりがいについて教えてください	<応募者が知りたいポイント> ・ この法人・施設、仕事だからこそ感じられるやりがいがあるのかを知りたい。 <回答のポイント> ・ 仕事の中で、魅力・充実感・達成感・手応え・喜び・おもしろさ等を感じる場面をなるべく具体的に伝える。 ・ 仕事経験のない応募者でもイメージしやすいように、最初に仕事内容や関わる部署・人を簡単に説明しておく。 ・ 仕事の特徴や働き方を効果的に伝えられるように、苦労もあるがそれゆえ得るやりがいも大きいことを伝える。
貴法人のよい点と、改善が必要な点はどこだと思いますか	<応募者が知りたいポイント> ・ マイナス面の情報はホームページやセミナーでは掘みにくいので職員に直接聴いてみたい。 ・ 収集した法人・施設の情報にいまひとつ現実味が持てておらず、職員がどう感じているのか直接聴いてみたい。 <回答のポイント> ・ よい点・改善点とともに、それらをどのような時に感じるかも伝える。 ・ 改善が必要な点については、法人・施設として問題意識を持っていることと、具体的な対処（あるいはその予定）を添える。
貴法人の強みを教えてください	<応募者が知りたいポイント> ・ 他法人・施設との違いを端的に知りたい。 ・ この法人・施設で何を身につけられるか知りたい。 <回答のポイント> ・ 強みである部分と、それを象徴するエピソードを合わせて伝える。 ・ 自法人・施設の強みをアピールするあまり、他法人・施設のイメージを下げるような発言は控える。
残業はどれくらいありますか	<応募者が知りたいポイント> ・ この法人・施設に入職すると、実際どのような働き方をすることになるのかイメージしたい。 ・ 残業が多いと聞いている法人・施設の場合、自分は耐えられるかどうか確認したい。 <回答のポイント> ・ 「残業は月〇時間」よりも、「週に〇日は△時頃退勤」「〇月は繁忙期なので…」等、仕事経験がなくても働き方がイメージできる伝え方を心がける。 ・ 残業が多い場合には、その理由も合わせて伝える。
有休/産育休はとれますか。研修制度はありますか	<応募者が知りたいポイント> ・ 希望の働き方や身につけたいことが叶うかを確認したい。 ・ 制度そのものについて知りたいのではなく「この法人・施設で働く自分」をイメージしたいという場合や、未経験でもやれそうか、長く働けそうかの判断材料として知りたいという場合もある。 <回答のポイント> ・ 休暇取得の例やこれまでに実施した研修の例があれば提示しながら、質問の意図を確認する。 ・ 男女問わず、最近の応募者にとって福利厚生や教育制度は入職を決める際の重要な選択肢になってきているので、丁寧に回答する。

(4)【ワーク】掘り下げ質問を考える

【このワークの目的】

- 面接では、応募者の過去の経験を掘り下げ、本人の価値観・志向を探ることで、入職後の仕事や環境に適応できるかどうかを確認することが重要です。以下のワークを通じて、面接の掘り下げ質問をイメージします。

【具体的なすすめ方】※P55、P56、P59 参照

- 実際の面接をイメージして、応募者からの返答に対してどのような質問をするかを考える。
- 確認したい採用要件が「主体性」「協調性」だった場合、それぞれを見極めるためにどのような質問をするかを考える。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照（P130）

面接官：

「では、前職の仕事の中で最もあなたの強みが発揮されたエピソードについてお聴かせください。」

応募者：

「施設内でのレクリエーションについて、何人かで企画をしていた時のことです。たまたまメンバーの構成上、私が一番上だったので、リーダーとして後輩2名をまとめながらすすめました。『せっかくなので例年の延長線上にない新しいことをやろう』と発案してすすめた結果、斬新な企画で利用者を喜ばせた好事例として、法人内の広報でも取り上げてもらいました。」

「また、それまでなかなか自分の仕事に価値を見出せずにくすぶっていた後輩が、この経験から自信を得て大きな戦力へと成長するきっかけとなったので、自分としてはよい機会をつくれたとうれしく感じています。」

面接官：

主体性を確認する質問 ※実際の話し言葉で質問を考えてください。

「なぜ、あなたは『例年の延長線上にない新しいことをやろう』と考えたのですか？」

協調性を確認する質問 ※実際の話し言葉で質問を考えてください。

「『例年の延長線上にない新しいこと』をすすめる際、異なる意見や、否定的な意見を持つ関係者には、どのように対応をしましたか？」

採用のミスマッチを防ぎ、経営理念への共感性が高い人材を採用するための選考過程

● ここに注目!

- ① 共感性が高い応募者ほど定着しているため、採用要件では、「当法人の経営理念への共感性」を最も重視。
- ② 面接対象の応募者には、事前の接点として施設見学の場を設定することで、「働くイメージ」の醸成を促している。
- ③ 面接時には「エゴグラム」を活用し、話を聴くだけでは捉えにくい性格の特徴を確認している。

ポイント① 採用要件では「経営理念への共感性」を重視

- ・ 以下2つの採用要件を設定。面接では「経営理念への共感性」や「経営理念や方針の実現にどのような貢献をしたいか」等の質問をしている。
 - ・ 人柄が素直で前向きであること。
 - ・ 法人の価値観（経営理念・方針）への共感。

ポイント② 面接前は施設見学を設定し、「ここで働きたい」という意識を醸成

- ・ 面接前には必ず施設見学の場を設定している。
- ・ 応募者に「この施設で働きたい」という意識を醸成することが目的。
- ・ 応募者が見学する際は、担当職員が丁寧に案内する。
- ・ 事前に接点を持つことで、職員視点で「福祉の職場の仕事内容や同法人の職場風土に合っているか」「人柄や空気感」を把握している。

ポイント③ 面接前にエゴグラムのテストを行い、応募者理解に活用

- ・ 面接前の待ち時間に「エゴグラム」のテストを実施。応募者は25個の質問に回答（はい／いいえ／どちらでもないの3択）し、自己採点・折れ線グラフ化までを自分で行ってから面接を行う。
- ・ 面接時に確認し、応募者のことをより深く理解するための客観的情報として参考にしている。
- ・ 採用した場合、入職者研修時に診断結果をフィードバックしている。

内定までの過程を多段階化し、時間をかけて経営理念に共感できる人を採用

● ここに注目!

- ① 採用広報等で誇大な表現はせず、「法人に合う人材を採用しきる」姿勢で採用を行っている。
- ② 経営理念に共感できる人材を採用するため、内定までの過程を多段階化し、時間をかけて選考を実施。

ポイント① 採用基準は緩めず「合う人材を採用する」という姿勢

- 採用までの人数推移は、おおむね「書類選考100人→説明会50人→一次選考20人→職場見学10人」。見学以降は採用となるケースが多い。一次選考以降の選考参加率は年により異なる。
- 母集団を無理に拡大したり、採用基準を緩めたりすることはせず、「法人に合う人材を採用しきる」という姿勢で活動している。
- 平成5年から新卒採用を開始したが、「内定者のストレス（環境変化等のいろいろな不安）をどうやったら低減できるか」を考え続けた結果、現在の採用方法に至った。

ポイント② 時間をかけて経営理念に共感できる人材を採用する選考過程

- 履歴書の通過連絡は1、2日。その後、法人説明会へ案内する。
- 法人説明会の1週間後に一次面接を設定。応募者からの予約が基本。本人の主体性を尊重し、法人から強制はしない。
- 面接から1週間後に合否連絡。過去に、応募者から「あまりにすぐ連絡がくるとちゃんと選んでいるのか疑問だ。」という声があったため、1週間後とした。
- 職場見学には4日間をかけていて、これが選考過程のカギとなっている。
- 最終日に採用関係者と面談し、所属長からのフィードバックを伝える。その上で次の選考に本人がすすみたいかどうかの意思確認を行う。

● 多段階の選考過程

1) 法人説明会

2) 一次面接

マナー、志望動機、姿勢の確認

3) 職場見学（4日間）

施設のうち2か所を見学した上で
選考にすすみたい学生は二次選考へ

4) 二次選考（グループワーク）

5) 三次選考（理事長と面接）

6) 最終選考

（幹部へ自己紹介プレゼンテーション）

第6章

人材を評価するための 仕組みとは（採用評価）

- 本章では、前章で示した採用選考の過程で、応募者をよりよく評価するために必要な評価手法のあり方や評価基準の設定方法について説明します。
- 自法人・施設が評価基準を設定する上で参考となる、具体的な考え方や方法を整理した内容になっています。

● 本章の内容

(1) よりよい評価を行うにあたって

(2) 評価基準の明確化

(3) 【ワーク】評価基準を作成する

● 事前チェック

- | | |
|---|-----------|
| ☐ 選考の持つ機能は、評価だけではないことを知っていますか。 | ⇒(1)-(a)へ |
| ☐ 合否判断を面接中に行うことはよくないということを知っていますか。 | ⇒(1)-(b)へ |
| ☐ 選考における評価基準の設計方法を知っていますか。 | ⇒(2)-(a)へ |

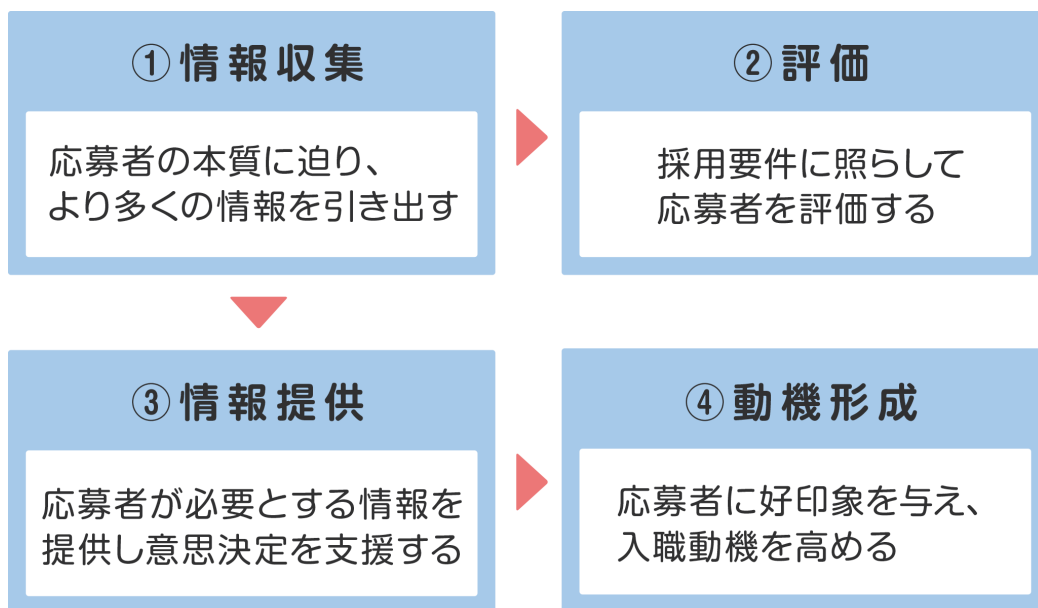
(1)よりよい評価を行うにあたって

(a) 十分な情報収集が鍵になる

重要ポイント

- ・ 選考において「評価」は中心的な機能ですが、適切な「評価」を行うためには、応募者についてしっかりと「情報収集」することが鍵となります。
- ・ 「情報収集」によって応募者の人物理解がすすめば、応募者の関心に合わせた「情報提供」が可能となります。そして自法人・施設への入職動機を高めることにもつながるため、「情報収集」は面接においては最も重要な機能だといえます。「情報収集」では、福祉の実務経験のみならず、福祉の職場への関心度や、本人のイメージしている将来像等も合わせて知ることによって、「情報提供」につなげることができます。（図6.1）

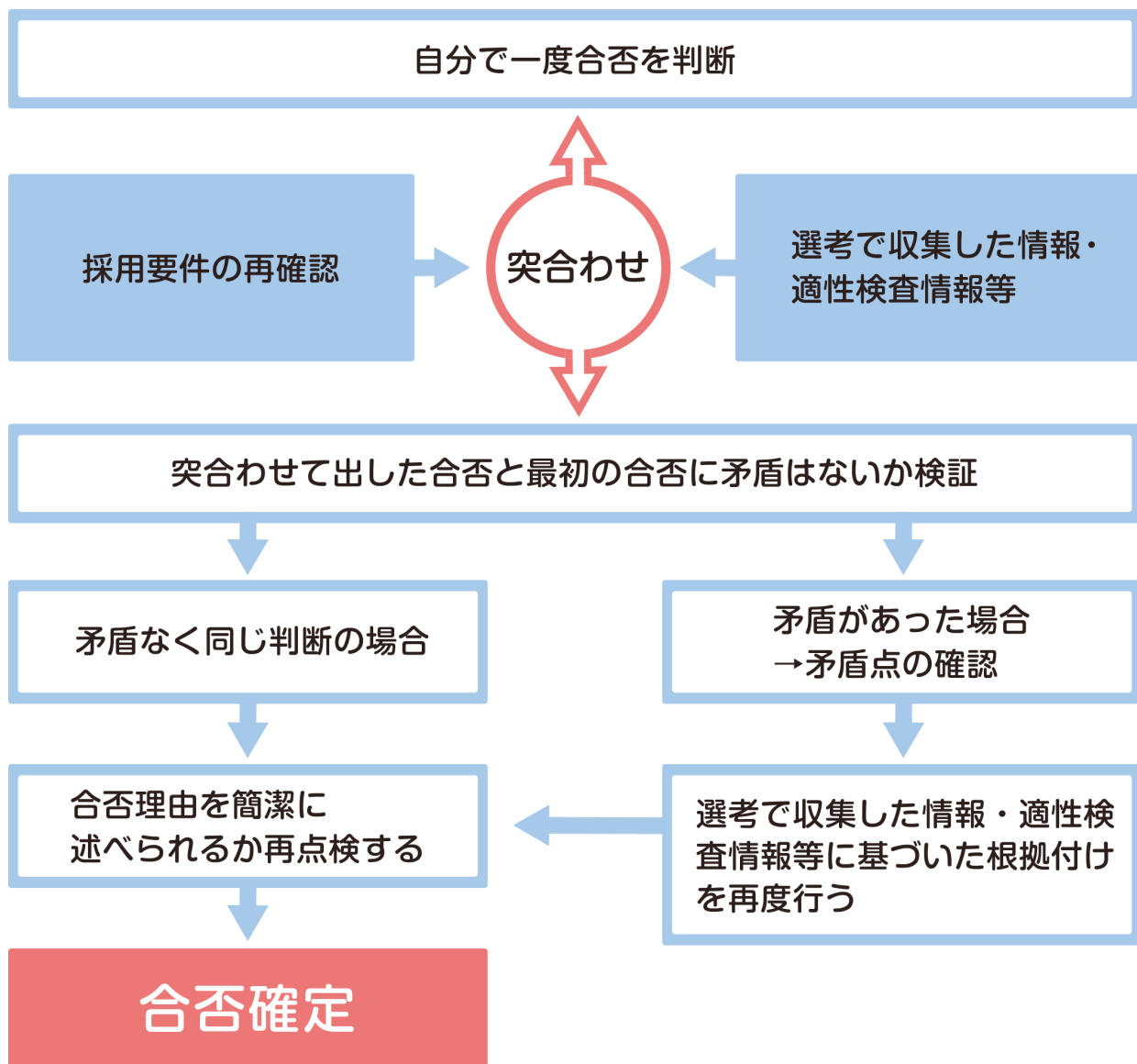
図 6.1 選考の4つの機能



(b) より適切な評価を行うポイント

- 面接ではとかくその場で無意識に合否判定をしてしまいがちですが、まず「面接は評価を行うための情報を入手する場」であることを強く認識しましょう。
- 適切に合否を決めるためには、1つの観点や基準だけで判定しないことが重要です。選考では採用要件に合わせて多面的に応募者の情報を収集するにとどめ、合否は面接が終わってから改めて判定する、という順番が理想的です。（図6.2）
- こうすることによって、面接官は選考中に応募者とコミュニケーションをとること、応募者を観察することに焦点を当て情報収集に徹することができるため、結果的に偏りのない適切な評価をすることができます。

図 6.2 適切な評価を行う構造



(c) 評価時に陥りやすい誤り

- ・ 人が人を評価する際には、無意識のうちに「陥りやすい誤り」を犯してしまうことがあります。以下の表を参考に、自身にこうしたクセがないかを確認して、あてはまるものがある場合にはこういったクセが面接時に出ないように注意が必要です。（図6.3）
- ・ こういった誤りを防ぐためには、法人・施設内の関係者で互いに面接の練習を行ってみることが有効です。

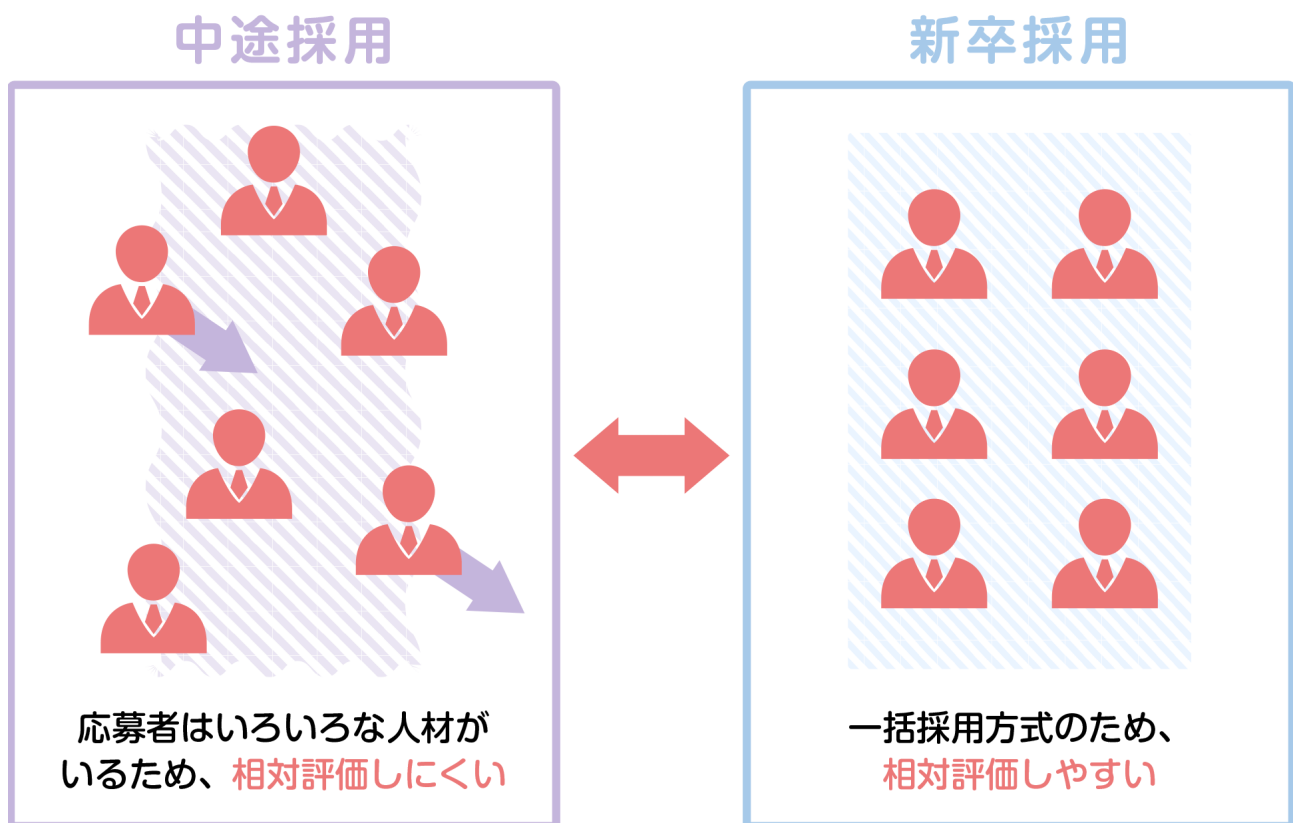
図 6.3 評価時に陥りやすい誤り

陥りやすい間違い	詳細
印象評価	・ 表面的な印象で評価を急ぐこと。
ハロー効果	・ 1つの特徴のみで人格全体を評価してしまうこと。
一般化	・ 1つの特徴を一般化して評価してしまうこと。
ステレオタイプな評価	・ 所属する組織（所属していた組織）の成果や肩書等でその人の性格や資質を判断してしまうこと。
個人的好悪	・ 自身の好みによって、人材を評価すること。
対比効果	・ 他の応募者や自分自身と比較して評価してしまうこと。
無難な評価をする	・ 自身の評価した結果が後に議論の的になるのを回避するために、無難な評価をすること。
否定的な情報を重視する	・ 誤った判断をして自分自身が責められるのを避けたいという思いから、応募者の肯定的な情報よりも否定的な情報を重視してしまうこと。

コラム：中途採用における面接の留意点

- 中途採用では、新卒の一括採用と異なって五月雨式に選考がすすむため、応募者間を比較しながら相対評価することができず、評価の難易度は上がります。また、現場の人手が足りない中で、「すぐにでも入職して即戦力になってほしい」という期待のあまりに、評価基準が甘くなってしまうケースも多いのが実情です。（図6.4）
- 福祉の職場でも応募者の職務経歴はさまざまであることを認識し、対応することが大切です。
- 評価基準を下げて適性或志向が異なる人材を採用してしまうと、結果的に入職後の本人と職場の負荷を上げてしまうことになりかねません。場合によっては早期離職につながることもあるため、十分な留意が必要です。

図 6.4 中途採用特有の事情とそれによる影響



五月雨式に採用を行う中途採用では、候補者の比較が困難
即戦力を短期間で採用する必要性もあり、誰でもよくなりがち

(2) 評価基準の明確化

(a) 評価基準作成のポイント

重要ポイント

- 評価の際に、納得感のある判定をするためには、「十分な情報収集」と「評価基準の明確化」が必要です。それは、一人ひとりの特徴をしっかりと理解しようとするほど、その人のよい面も悪い面も多数見つかり、判断しきれなくなることがあるからです。
- 福祉の職場の従来の基準にとらわれず、各法人・施設の評価基準を内部でしっかり検討して作成しておくことが重要です。（図6.5）

図 6.5 評価基準の明確化の具体例

STEP1：採用要件と定義を整理する

- 今回は面接でみるべき採用要件が「主体性」。
- その際に、まず必要なこととして自法人・施設なりの「主体性」をどのように満たせばいいのかを書き出す。これが「定義」であり、応募者に任せたい業務において、どういう場面でどういう態度をとることが望ましいかを明確にすること。これは、応募者にどのようなポジションでどのような職務を果たしてもらうかによって変わる。

要件名	定義
主体性	- 利用者の満足度向上を意識して、「自分の役割はここまで」といった線を引くことなく、自発的に行動している。 - 管理者・先輩職員からの指示を待つのではなく、率先して積極的に行動することで職務の領域を広げたり、深めようとしている。 - 利用者や管理者、先輩職員等から必要な情報収集を行った上で自分なりの解決策を考え、それを関係者に提案したり、実行に移している。

STEP2：評価の観点を設定する

- STEP1によって評価をする上での「要件」と「定義」が定まった。
- 定義を確認しながら、この要件を評価する観点について、改めて洗い出す。
※一般的には、行動、考え方、姿勢等が考えられるが、必ずこれらが該当するわけではない。

評価観点
- 役割を限定していないか。 - 指示を待たず、率先して行動しているか。 - 情報収集と解決策の提案をしているか。

STEP3：評価の基準を設定する

- STEP2によって評価をする上で評価の観点が定まった。次に、この要件と定義に則ってレベル1（望ましくない例）～レベル3（採用したい例）までを段階別に書き出す。これが「評価基準レベル」で、「高い／低い」をはっきりさせたい場合には4段階を、「どちらともいえない」を残したい場合は3段階もしくは5段階のレベル分けにすると運用しやすい。
※評価基準のレベル感は、定めた際の背景や意図を共有することで、関係者とのすり合わせがしやすくなる。

評価基準		
1	2	3
役割を自ら限定しており、与えられた職務以外を行わなかったり、管理者・先輩職員等の指示を待たないと行動できていない。	役割を自ら限定することはないものの、指示を待つことなく率先して自ら情報収集、解決策の提案までつなげられているとはいえない。	役割を自ら広げていこうとしており、与えられた職務範囲をこえて、自ら率先して情報収集、解決策の提案までつなげられている。

(b) 標準的な面接評価表例

- 面接評価表は、各法人・施設で使いやすいものを独自に作成することをお勧めします。構成として、「応募者が話した事実のメモ欄」、「採用要件の評価欄」、「特記事項等のフリーコメント記入欄」、「合否判定欄」の4点は備えておくことで運用しやすくなります。（図6.6）
- また、面接評価表は適切な評価をつけるための資料でもあるため、合否判定を複数人で行う場合の結果のすり合わせにも有効に活用できます。

図 6.6 標準的な面接評価表（例）

【面接評価表】		面接日 月 日	
ID	氏名	面接官氏名	
① 質問1: 学生生活（前職）で最も力を入れて取り組んだこと 応募者の発言メモ			
② 質問2: 自法人・施設への志望動機について 応募者の発言メモ			
③ ①②から、以下の要素について判定（レベル1～3の判定基準をもとに、当てはまるレベルに○をつけてください）			
主体性	・役割を限定していないか ・指示を待たず、率先して行動しているか ・情報収集と解決策の提案をしているか	レベル1 役割を限定し、指示を待たないと行動できない	レベル2 役割は限定しないが、率先した積極的な行動まではしていない
ポジティブさ	・ネガティブではないか、前向きな切り替えができているか ・ポジティブさは行動にもつながっているか	レベル1 何事もネガティブに考える癖がある 前向きに状況を捉えない傾向がある	レベル2 前向きに考えようとするタイプである ネガティブではない
フットワークのよさ	・頭でっかちではなく、行動に移すことができるか ・活動的なタイプか、判断は早いほうか ・腰が重いタイプではないか	レベル1 腰が重く、なかなか行動できない じっくり考えないと動けない	レベル2 何事も即行動に移すタイプ 活動的な印象がある
レベル3 役割を自ら拡張し、率先して情報収集と解決策の提案までをしている どのような状況でもポジティブに物事を捉えて、行動につなげている 単なる猪突猛進タイプではなく、考えることと行動のバランスがとれている			
④ 面接全体を通じての本人の印象・特記事項（資格・職歴等） メモ			
⑤ 以下の要素について判定 当てはまるレベルに○をつけてください			
合否判定 この人と一緒に働きたいと思うかどうか、 自法人・施設の人材としてふさわしいかどうか	×	—	△
	不合格		補欠
			○
			次の面接にすすめる
			◎
			ぜひ次の面接にすすめたい
申し送り事項			
合議結果	合格	—	不合格
			補欠

(3)【ワーク】評価基準を作成する

【このワークの目的】

- 評価の仕組みの根幹となる、自法人・施設の採用要件とその定義、評価観点と基準について具体化することで、実際の活用イメージを掴みます。各法人・施設内の複数の採用関係者が協力して、さまざまな視点から作成することが望めます。

【具体的なすすめ方】※P72 参照

- 第2章のワークで具体化した採用要件、もしくは、現在活用している採用要件を1つ選び、要件名とその定義を書き出して上の枠内に記入する。
- 採用要件の定義を再確認し、評価の観点について、真ん中の枠内に記入する。
- 評価の観点を意識しながら、下の枠内に3段階のそれぞれの評価基準を書き分けて記入する。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照 (P131)

要件名	定義
主体性	- 利用者の満足度向上を意識して、「自分の役割はここまで」といった線を引くことなく、自発的に行動している。 - 管理者・先輩職員からの指示を待つのではなく、率先して積極的に行動することで職務の領域を広げたり、深めようとしている。 - 利用者や管理者、先輩職員等から必要な情報収集を行った上で自分なりの解決策を考え、それを関係者に提案したり、実行に移している。

評価観点

- 役割を限定していないか。
- 情報収集と解決策の提案をしているか。
- 指示を待たず、率先して行動しているか。

	評価基準	
1	2	3
役割を自ら限定しており、与えられた職務以外は行わなかったり、管理者・先輩職員等の指示を待たないと行動できていない。	役割を自ら限定することはないものの、指示を待つことなく率先して自ら情報収集、解決策の提案までつながれているとはいえない。	役割を自ら拡げていこうとしており、与えられた職務範囲をこえて、自ら率先して情報収集、解決策の提案までつながられている。

第7章

内定前後に必要なとなる コミュニケーションとは（フォロー）

- 本章では、内定が決まった応募者を、確実かつスムーズに入職につなげるために欠かせないフォローについて説明します。
- 自法人・施設がフォローを検討する上で、理解しておくべき応募者の心理変化や採用側のはたらきかけ方について整理した内容になっています。

● 本章の内容

(1) 内定前後におけるコミュニケーションの必要性

(2) 内定前に必要なコミュニケーション

(3) 内定後に必要なコミュニケーション

(4) 具体的な施策

(5) 【ワーク】内定者フォロー施策を考える

事例研究

● 事前チェック

- | | |
|--|-----------|
| ☐ 新卒採用におけるフォローは内定通知からの期間によって必要な内容・施策に違いがあることを知っていますか。 | ⇒(3)-(a)へ |
| ☐ 中途採用におけるフォローは応募者の転職事情に合わせた対応が必要なことを知っていますか。 | ⇒(3)-(b)へ |
| ☐ 具体的な内定者フォローの施策にはどのようなものがあるか知っていますか。 | ⇒(4)-(a)へ |

(1) 内定前後におけるコミュニケーションの必要性

(a) コミュニケーションを通じて確認しておくべきこと

重要ポイント

- ・ フォローの主なねらいは、「採用の辞退防止」と「入職に向けての意欲の喚起」です。応募者は自ら就職先（転職先）を選ぶために行動していますが、本人の心の整理がついていなかったり、周囲から寄せられるさまざまな意見等によって、気持ちが揺らいでしまうことがあります。
- ・ そのため、採用側は応募者と定期的に接点を持ち、個々の心境や状況をこまめに把握した上でフォローし、応募者の現場への不安を取り除いておくことが重要です。特に新卒採用の場合は、中途採用に比べて、内定から入職までの期間が長く、かつ同時に検討している応募先も多いため、応募者が迷っていると感じた場合には、採用側はその応募者を個別にフォローする必要があります。（図7.1）

図 7.1 フォローで把握しておくべきこと

- ・ 何か自法人・施設に不安があるのか。
- ・ 福祉の仕事に就くことに不安があるのか。
- ・ 何か知っておきたいことがあるのか。
- ・ 先輩職員に会って話を聞きたいのか。
- ・ 何を決め手に就職先を選ぼうとしているのか。
- ・ どこか迷っている他法人・施設、他産業があるのか。
- ・ 他法人・施設、他産業への迷いがあるとしたら、それはなぜなのか。

まだ
決められ
ない

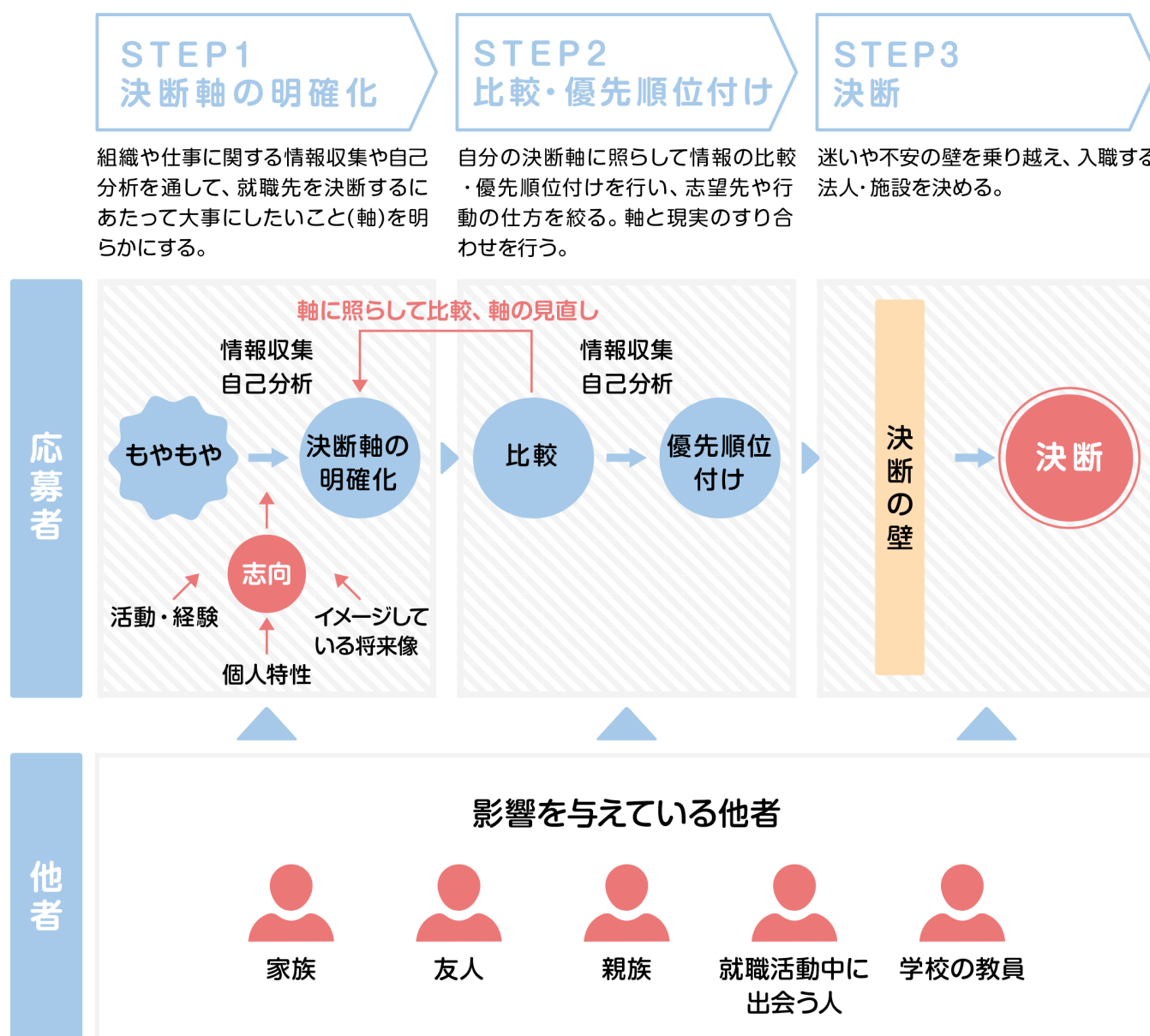


(2) 内定前に必要なコミュニケーション

(a) 応募者の意思決定過程

- ・ 応募者が入職先を決断するまでには、新卒採用、中途採用にかかわらず、意思決定過程を踏むことになります。意思決定過程は分解すると、大きく3つに分けられます。(図7.2)
- ・ 採用側は応募者を、各過程において心理面・行動面から適切にフォローする必要があります。採用側は応募者がどのような過程にあるのかを理解し、次の過程にすすめるよう適切なフォローをすることが、自法人・施設への入職決意を促すために必要となります。
- ・ 福祉の職場において実際の現場を選考過程の中で見せることは、応募者の入職決定を促す上で非常に有効な過程となります。
- ・ 施設見学の際には、応募者と同じ属性(例えば若手職員、同年代の中途採用者、未経験者、ワーキングマザー等)の先輩職員を紹介できるとより効果的なケースがあります。

図 7.2 応募者の意思決定過程



(b) 応募者の決断を支援するはたらきかけ

- 迷っている応募者の決断を促す場合には、応募者がどのような意思決定の仕方をするタイプが見立てることが重要です。そのためには、「本音を話してもらえぬ雰囲気づくり」、「悩みを把握する」、「原体験を聴く」等、採用側から応募者への積極的で丁寧なはたらきかけが大切です。(図7.3)

図 7.3 状況に合わせた応募者へのはたらきかけ

ポイント	はたらきかけ方	詳細
本音を 引き出す 雰囲気を つくる	共感する	「一緒に考えて、悩んでくれている雰囲気」を出すことで、応募者に「本音を出してもいいかも」と思わせる。 - 気持ち、感情も押さえながら聴く。大げさすぎず、「うなずき」ながら聴く。
	話の腰を折らない	- 最後まで話を聴くことで満足感を与え、それを踏まえた切りかえしをする。 - うなずき、繰り返し、言い換えといった「傾聴のスキル」を活用し、言いたいことを引き出し、自分が言いたいこと以上の展開に持ち込む。
悩み方を知 (決断のクセを知る)	いちばん大きな決断をした話を聴く	- 悩み方を知ること、どのような決断のクセを持っているのか、何が阻害要因になっていそうかを推しはかる。 - ギリギリの決断をした時の特徴を具体的に知ること、同じような状況の時にどのようなことが阻害要因になったり、または、どのようなことが促進要因になったりするのかを推測する。
	「なぜ、どうして」を使う	- 何回か使うことで、本人も日頃考えない(用意しづらい)ことを掘り下げ、本音を引き出す。 - 理由の理由、背景の背景を3回、あるいは5回掘り下げること、本人がイメージしていたこと以上の自分自身に向き合わせ、本人の本質・本音を押さえる。
	鋭く切り込む	- 矛盾点や疑問点を突っ込み、応募者の本音を引き出す。 - 自分自身の感覚を大事にし、疑問に思ったことを理解したり納得できるまで問うことで、本気でやり取りをしないとイケないことを覚悟させる。
	「きっかけ」まで迫る	- 本人が大事にしている考え方や行動基準等の「きっかけ」を押さえることで、本人らしさや本質、さらにはそのエネルギー量を知る。 - 理由の理由、背景の背景を掘り下げていくことでそのスタート地点に迫る。
	感想をフィードバックする	- 応募者の話の内容について、意図や真意を確認しながら、それについて、「興味深い」、「参考になる、応用できそう」、「新しい発見をした」等のフィードバックを行う。 「共有してくださり感謝します」という言葉を伝えることで、応募者に良い影響を与える。
	先手を打つ	- 意思決定の際に迷いがちな観点をこちらから伝え、応募者をリードしながら、気にしているポイントを引き出していく。 - 仕事のすすめ方、職場風土や文化、労働条件といったよくある懸念ポイントを面接官自身が先手でふれ、解決すべきポイントを見つけ出していく。
応募者の 生き様を 掘り下げる	率直に原体験を聴く	- 応募者の行動や価値観の原点に迫る。 - 基本質問として活用し、自分自身をどのように捉えているかを客観的に見ていく。

(3) 内定後に必要なコミュニケーション

(a) タイミングを押さえたフォロー（新卒採用）

重要ポイント

- ・ 応募者に内定を出しても、入職を決めてくれるとは限りません。特に新卒採用の場合は、他法人にも応募しているケースが多く、複数内定を得た場合にはどこか1つに絞り、ほかは辞退することになります。
- ・ 福祉の職場は総じて内定のタイミングが遅い傾向にあり、他法人・施設、他産業と競合した際には内定出しの段階で辞退されることも少なくありません。いつ内定を出すか、最初から決めておくことが重要です。
- ・ フォローを適切に行うためには、時期（応募者の状態）に合わせて内容を変えていくことが効果的です。（図7.4）（図7.5）

図 7.4 フォローが必要なタイミング



図 7.5 タイミングごとに必要なフォロー（新卒採用）

① 内定出し

- ・ この場面は応募者にとっても重要な場になる。可能な限り、直接応募者と会ってこれから自法人・施設で一緒に働いてほしいと伝えることが重要。直接会えない場合でも、メール、郵送で内定通知をした後には必ず電話し、直接話をするようにする。

② 個人でのフォロー

- ・ 内定出しの1週間後くらいから、個別フォローを検討する。内定出し直後は、応募者もうれしさに意欲も非常に高まっているが、時間が経つにつれ、少し冷静さを取り戻し、ほかの選択肢も含めて比較・検討を始める。そのようなタイミングを見計らって、できる限り年齢が近く意識の高い先輩職員に会わせる等して自法人・施設で働いた場合のイメージが具体的に湧くようなはたらきかけを行うことが有効。
- ・ 応募者が迷っている、不安を感じている時に、「あなたには期待をしている」「入職をみんなが待っている」と適切に伝えることで、応募者に「期待されている」「必要とされている」「歓迎されている」と感じてもらうこともできる。

③ 集団でのフォロー

- ・ 内定出しの1か月後には、その組織に入職することをある程度決めている。内定者懇親会の実施等による同期同士の交流を行うことで、入職に向けての不安の払拭や新しい環境への期待感の醸成を意識的に行う。
- ・ ただし、まだ悩んでいる応募者や、否定的な発言をしがちな応募者がいる場合等は、ほかの応募者へ悪影響を与えてしまう可能性があるため、十分な配慮が必要。

(b) 在職中の状況を押さえたフォロー（中途採用）

重要ポイント

- 中途採用だとしても、必ずしも入職を決めてくれるとは限りません。さらに就業経験があるために、新卒採用とは異なる意思決定過程をたどっていきます。フォローを適切に行うためには、一人ひとりの応募者の転職事情に合わせた細やかな対応をしていくことが求められます。（図7.6）
- 他法人・施設、他産業と競合した際には、新卒採用の場合と同様、内定出しのタイミングが遅いことが理由で辞退されることも少なくありません。いつ内定を出すか、前もって決めておくことが重要です。

図 7.6 タイミングごとに必要なフォロー（中途採用）

① 内定出し

- 一般的に中途採用の場合の選考は新卒採用と比較して面接回数や時間も少なく、応募者本人と十分に相互理解ができていないケースが多くある。したがって、この内定出しの場面では、応募者自身の不安の払拭、意欲の醸成に注力し、内定を受諾できるように対応する。
- 応募者の意識としては、「仕事・職務の内容」「自分の技術・能力が活かせること」のほか、「細かな労働条件（残業の扱い方、手当の有無）」「労働時間、勤務体制、休暇制度」「勤務地」等の実情を重視しており、これらの内容をできれば書面に明記し説明する。
- このような説明をする中で、応募者本人の気持ちや業務状況、家族の意向等も確認し、入職に向けての不安解消をともにすすめていくことを積極的に伝える。現職の応募者は仕事をしているため、面談の時間は新卒採用と比較して確保しづらい状況にはあるが、必ず直接会う場を設定するようにする。

② 個人でのフォロー

- 現職であっても仕事をしていない場合であっても、内定者とは常に連絡をとれる状態にしており、適宜現況を確認するようにする。また応募者の都合を優先しつつ直接会って話をする場面を設定する。
- 新たな職場でよい状態でスタートできる事前準備の方策として、「採用関係者との現況および入職予定日の再確認面談」「上司等との面談」「職場の見学」等がある。
- まずは新たな環境に慣れることで応募者本人の力が発揮できるようになる。入職当日までに少しでも職員や職場にふれられるようにフォローを行う。

(4) 具体的な施策

(a) 具体的な内定者フォロー施策例

重要ポイント

- ・ 内定者を確実に採用するためには、「採用側は内定を出せば終わり」ではありません。内定者フォローは、意識して企画・実践することが必要です。
- ・ 特に新卒採用の場合には、内定者にもある程度時間の自由があることを前提にいろいろな施策が考えられますし、仮に中途採用の場合でも内定者に休日を使って法人・施設のイベントに参加してもらう等、採用側は可能な範囲で内定者フォロー施策を立て、内定者に働きかけることが大切です。(図7.7)

図 7.7 内定者フォロー施策例とその特徴

施策	具体的な内容・期待できる効果
① 社内報・広報誌等の送付	・ 応募者は入職前から入職予定の法人・施設の動きや雰囲気を掴むことができる。 ・ 応募者も職員になったような意識の高まりが期待できる。
② 内定者報の作成	・ 内定者が自主的に企画・取材・表現することにより、自法人・施設への理解を深める。 ・ 内定者同士の連携を深める。
③ 内定者懇親会・会食の実施	・ 内定者同士が集まり、意思疎通を図ることによって、不安や悩みの一部を解消することができる。 ・ 内定者アンケート等を実施することにより、応募者の動きや他法人・施設の採用活動に関する情報を入手することができる。 ・ 内定者と親しくなることで、入職時の不適合等による入職者の離職防止を図る。 ・ 同期意識・連帯感が芽生える。
④ 内定者からのレポート提出	・ 自法人・施設からの情報だけではなく、相互理解を図ることが目的である。近況を報告させたり、福祉関連図書等を送って感想を募る方法もある。 ※過度な課題が内定者の負担とならないような注意が必要。
⑤ 内定者の施設見学会	・ 応募者の自法人・施設に対する親密性を高める。 ・ 自法人・施設の現実を見せることによって、ゆるやかに慣れてもらう。
⑥ 施設内行事への招待	・ 一部の自法人・施設での行事に参加させ、職員としての意識づけ、結束力を高める取り組みを行っている。 ・ 多くの先輩職員と交流しながら、自法人・施設の雰囲気を知ってもらえる。
⑦ 施設内でのボランティア	・ 実際の業務内容に触れてもらうことで入職後にどのような仕事をするのかということを具体的に知ってもらう機会とすることができる。
⑧ 採用関係者との定期面談	・ 内定者の不安の解消とともに、内定辞退の防止を図る。こまめに応募者の動向を把握することで、内定辞退を防ぐ効果も期待できる。
⑨ 入職前教育	・ 資格習得に向けた通信教育、社会福祉事業関係資料の購読等の支援を行う。 ・ 内定者を集めて集合研修を行う。 ・ 自法人・施設の経営理念や将来性を確認させる。 ・ 入職前に自法人・施設の職員として最低限必要な専門知識、専門スキルを身につけてもらう。

(5)【ワーク】内定者フォロー施策を考える

【このワークの目的】

- ・ 内定者は「働くことへの期待、意欲の高まり」がある一方で、「仕事・人間関係への不安」等いろいろな感情が混ざり、さまざまな情報によって気持ちを大きく揺さぶられがちです。
- ・ 最近の内定者は就職先（転職先）を選ぶ際に、家族や友人、親族、周囲からの声に大きく影響を受けています。本ワークでは内定者自身に加えて、内定者の家族等周囲の状態も見立てた上で適切な施策を検討します。

【具体的なすすめ方】※P81 参照

- ・ 内定者、内定者の家族等周囲について、どのような状態をめざすかゴールを置く。
- ・ 施策のねらいを定める。
- ・ 施策のねらいを意識しながら、「こんなことができそう」、「こういうことは実施すべき」等、具体的な施策を考える。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照 (P132)

	施策の目標	施策のねらい	具体的な企画案
内定者自身	入職にあたっての不安を軽減し、入職後のキャリアに期待感を持ってもらう。	・ 仕事理解 利用者の声を具体的に伝えて、仕事上の場面を具体的にイメージさせる。 ・ 施設理解 同じような思いの先輩職員たちと経営理念を大切に働けることを伝える。 ・ 人事制度の理解 意識を高く持って努力すれば、キャリア支援の機会が与えられることを伝える。	・ 社内報・広報誌等の送付 職員の仕事ぶりを取り上げ、利用者の声やその職員の仕事に対する想いを紹介している記事を読ませて、面談時の会話の材料にする。 ・ 施設内行事への招待 行事への参加を通じて、それぞれの企画の背景にある「先輩職員の利用者への想い」に触れてもらう。
内定者の 家族等周囲	福祉の職場に対するマイナスなイメージや誤解を解き、内定者の入職を前向きに応援してもらう。	・ 自法人・施設への理解促進 職員の具体的な働き方等を説明して理解を得る。	・ 施設見学会への招待 家族に対して、具体的な労働環境を見てもらい、職員や利用者の雰囲気を感じてもらう。

内定段階で同期や先輩職員との交流機会を提供。法人全体で入職者を迎える体制を構築

● ここに注目!

- ① 内定者に対して、入職後を見据えた研修や会食等の多様なイベント・接点を創出し、学ぶ機会や同期意識を高める機会を提供。
- ② 入職前後に職員と入職者が接する場を設け、法人全体で入職者を受け入れる体制を構築している。

ポイント① 入職までに複数の接点を持ち、同期同士の関係を深める工夫も

- ・ 12月に内定者研修(半日程度でビジネスマナーを学ぶ)を実施。
- ・ 研修後は、講師と先輩職員も加わりレストランで会食。その際、宴席のマナーを教えている。
- ・ 研修により入職者同士が仲良くなり、SNSでつながる等して、内定者同士のオフ会が自然に発生することもある。
- ・ 入職直前の3月末は座学研修と高尾山ハイキング等を実施。

ポイント② 入職直後に盛大なパーティを開催。法人全体で歓迎の意を示す

- ・ 1週間のオリエンテーションがあり、法人の経営理念浸透を目的に、各現場責任者や外部の著名講師による講演等、多種多様な講義を行っている。
- ・ オリエンテーション終了後、ホテルに移動して入職者の歓迎会のパーティを盛大に行う。職員総出で行い、100人規模になる。
- ・ 歓迎会は事前にしっかりと企画を立てて本格的なパーティに仕立てており、音楽もプロに依頼している。
- ・ こうした取り組みは、現場の延長ではなく、総務部主導で専門家に依頼して完成度を高め、入職者が「自分たちは大切にされている」と感じることを重要だと考えている。

第8章

継続的に採用の取り組みを 進化させるには（振り返り）

- 本章では、第2章～第7章で取り上げてきた人材確保の施策を採用活動に取り入れ、中長期でさらに進化させるための振り返りの観点を説明します。
- 自法人・施設の活動を点検するための具体的な方法を提示する内容となっています。

● 本章の内容

(1) 採用活動の振り返りの重要性

(2)【ワーク】採用活動を振り返る

事例研究

● 事前チェック

- ☐ 採用活動の質の向上のためには「振り返り」が欠かせないことを知っていますか。⇒(1)-(a)へ
- ☐ 採用の次期計画を作成する際に押さえるべきポイントを知っていますか。⇒ (2)へ

(1) 採用活動の振り返りの重要性

(a) 振り返りにあたっての確認事項

重要ポイント

- ・ 福祉の職場では突発的に採用を行うことも少なくありませんので、振り返りを行わないと、採用活動の過程や結果が曖昧になりがちです。1つずつ振り返りを行うことが今後の採用活動の質の向上につながります。
- ・ また、次期の採用活動を計画する際にも、今期の採用活動の振り返りが起点となります。以下の5つの項目を踏まえ、振り返ることが重要です。（図8. 1）

図 8.1 採用活動を振り返る際の観点

項目	着眼点	背景
① 人材の質	・ 何人集め、どのような推移で何人採用できたかという「量」の観点のみになっていないか。 ・ 「求める人材」は採用できたのか、という「質」の観点からも振り返りができているか。	・ 採用活動の1つのゴールである「求める人材の採用」を検証する上で「質」の観点は必須だから。
② 定量的な視点	・ 人材の質について、感覚だけではなく、定量的な視点からも振り返っているか。	・ 人材の質は感覚のみだと捉えにくく、関係者間でのすり合わせが難しくなるから。
③ 各過程の目標	・ 採用活動の各過程において、それぞれに目標を定めていたか。 ・ 定めていた目標に対する達成度はどうだったか。	・ 各過程の目標に対する達成度を把握することで、次期に向けて何を目標に置き、注力するかを明確にすることが重要だから。
④ 継続的な改善	・ 昨期、一昨期等とも比較した際に、少しずつ改善を積み上げられているか。	・ よりよい採用活動のためには継続的な努力の積み重ねによって改善のサイクルを回し続けることが重要だから。
⑤ 責任者との共有	・ 採用活動全般についての振り返り結果を、採用責任者と共有できているか。	・ 採用活動は将来に向けた投資でもあるため、経営的観点から戦略を検討することも重要だから。

(2)【ワーク】採用活動を振り返る

【このワークの目的】

- 採用活動の質を向上させるためには、採用活動の各過程を振り返り、次期の計画に反映させることが重要です。本ワークでは、振り返りの際に押さえるべきポイントをチェックすることで、次期に向けた課題を明確にします。

【具体的なすすめ方】※P85 参照

- 以下のチェックリストを全て確認して、該当するポイントにチェックをつける。
- 「よかった点」「次期に向けた課題点」については、チェックした結果に照らしてできるだけ具体的に記入し、次期計画の検討材料につなげる。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照（P133、P134）

過程	ポイント	よかった点	次期に向けた課題点
人材要件	人材要件を検討する際に、「期待する職員像」は設定していたか。（P19参照） ☒	入職2年目に期待する職員像を設定し、人材要件を言語化したことで、採用関係者間での視点が揃いやすくなった。	採用要件の優先順位を決めていなかったため、採用担当者間で応募者への対応にばらつきが発生した。
	人材要件を採用要件と育成要件に切り分けた上で、優先順位を決めていたか。（P21参照） ☐		
母集団形成	必要となる母集団計画数を検討する際は、採用計画数から逆算して設定していたか。（P26参照） ☐	求人情報サイトイベントに初参加。昨期と比べて倍以上の応募者を獲得できた。	ホームページの採用情報は検討する時間がなく、昨期と同じ内容となった。次期はどのような属性の応募者をどれぐらいの人数集めたいか具体的に想定した上で、内容の充実を図りたい。
	応募者数を増やすために、多様な採用ツールのメリット・デメリットを理解し、活用していたか。（P27、P28参照） ☒		
情報提供	他法人・施設、他産業との比較をされる前提で、自法人・施設が優位性を持つ魅力を整理していたか。（P34参照） ☒	- 自法人・施設の魅力について、活躍している職員にインタビューを実施。経営理念に基づく自法人・施設ならではの魅力が改めて整理できた。 - 中途経験者に対する面接では、前職の経験を踏まえ、働き方の希望や志向を確認してから、入職後の情報を伝えるようにした。	- 自法人・施設の経営理念を応募者に理解してもらうため、伝え方に工夫が必要である。 - 入職までに応募者と接点を持っているのが採用担当者に限定されているため、現場職員との接点をいかに増やしていくか検討したい。
	自法人・施設の魅力を応募者へわかりやすく伝えるために工夫していたか。（P36、P37参照） ☐		
	自法人・施設の魅力を伝える上で、採用関係者間の役割分担はしていたか。（P39参照） ☐		
	応募者に情報を伝える際には、相手の仕事や働き方に対する志向を意識していたか。（P40参照） ☒		

過程	ポイント	よかった点	次期に向けた課題点
採用選考	面接官は、選考の場は互いに選ぶ合う場でもあることを踏まえ、応募者とよい関係性をつくる意識、姿勢を持っていたか。(P45、P46参照) ☒	- 面接官は「採用側も選ばれている」という健全な緊張感の中で、真剣に応募者と向き合っており、応募者からも面接官の姿勢を評価する声があった。 - 応募者からよく出る質問と回答を事前に文章にまとめて、採用関係者間で共有していたため、面接官が想定外の質問で慌てるケースは少なくなった。	- 面接のすすめ方が全て面接官に委ねられているため、面接官によって面接時間のばらつきがある。 - 面接官が掘り下げ質問の使い方に慣れておらず、思いつきで質問しているケースが散見された。
	個人面接においては、面接官が応募者を適切にリードできていたか。(P47参照) ☐		
	面接官は「基本質問」と「掘り下げ質問」を効果的に組み合わせ、さまざまなパターンで「掘り下げ質問」ができていたか。(P55、P56参照) ☐		
	応募者からよく出る質問への回答準備はできていたか。(P63参照) ☒		
採用評価	面接官は選考において、応募者に対する十分な情報収集をした上で、評価や動機形成を行っていたか。(P68参照) ☒	選考中に応募者の動機形成を行ったため、内定後に辞退されるケースは少なくなった。	評価基準の明確化ができていないため、面接官によって評価のばらつきが出てしまった。
	自法人・施設の採用に合わせた評価基準の明確化ができていたか。(P72参照) ☐		
フォロー	内定前後では、応募者と定期的に接点を持つことができていたか。(P76参照) ☒	内定後に必ず、内定者と採用担当者間の個別面談を行うことで、応募者の不安や懸念の払拭だけでなく、入職後の職場に対する理解促進ができた。	- 新卒採用の内定者で、他法人の内定状態を把握していなかったケースでは、突然内定を辞退されることも起きていた。 - フォローの種類が個別面談に限られていたため、先輩職員を巻き込んで懇親会を行う等、さまざまな施策を検討したい。
	新卒採用においては、内定からの時期に合わせてフォローの仕方を変えていたか。(P79参照) ☐		
	中途採用においては、応募者の転職事情に合わせた細やかな対応ができていたか。(P80参照) ☐		
	内定者フォロー施策は、施策の目標やねらいを立てた上で、具体的な企画案の検討、実施ができていたか。(P81、P82参照) ☐		

採用環境の変化や年間の採用活動の結果を踏まえ、次年度の計画に反映

● ここに注目！

- ① 当期の振り返りを行い、採用環境の変化も踏まえて採用活動の見直しを行っている。
- ② 「求職者との接点を増やす」、「エントリー後の対応方法を見直す」等の施策を実施。

ポイント① 次期の事業計画は12月に着手し、翌年2月に確定

- ・ 次期の採用計画をできる限り早く立案するために、前期の12月時点で次期に向けた事業計画に着手し、翌年2月に最終確定する。
- ・ 求人情報サイトの担当者からの他法人・施設事例等も参考にしている。
- ・ 保育の場合は、積極的に無資格者を採用し、採用後に資格を取得する支援を強化。資格取得までは補助的な業務に従事させている。介護の場合は、有資格者、無資格者ともに積極採用している。そうした採用環境の変化も踏まえた採用計画を立案している。
- ・ 「非福祉系学校の一般応募者」と「養成校の学生」とは、就職活動の時期がずれるため、それぞれの活動時期に合わせた採用活動を行っている。
- ・ 「非福祉系学校の一般応募者」向けには求人情報サイトを活用し、「養成校（専門学校）の学生」向けには、周辺の養成校への挨拶回りや求人票送付等、採用対象に合わせた情報提供やアプローチの方法を採用している。

ポイント② 説明会の回数やエントリー後の対応を変更

- ・ 非福祉系学校の一般応募者に対してより多く接点を持つため、説明会開催の頻度を高めた。昨期までは月に2回であったが、毎週開催に変更した。
- ・ 求人情報サイトのエントリーからの説明会参加率が低下していることを受け、エントリー確認後すぐに「手紙」と「資料」を送付するよう、運用の見直しを実施。
- ・ 送付する「手紙」は大学や学部等で内容を変えており、「資料」は、高齢者と子どもの写真を入れる等法人の特徴が伝わりやすいデザインにした。共感度を高め、説明会への参加促進を図っている。

●法人への理解を深めたり、共感度を高める説明会の内容

- ・ 毎朝の行事「高齢者と子どもたちのラジオ体操」見学
- ・ 法人の経営理念、働く環境、職場風土等の説明
- ・ 法人での世代間交流をテーマとしたショートムービー上映
- ・ 施設見学
- ・ 先輩職員との懇談・質疑応答

第9章

人材確保に成功するための4つのポイント④

入職者が定着し、早期に自立する 関わり方とは（定着支援）

- 本章では、入職者が定着し、早期に自立するために必要となる上司からの支援を、3つの時期に分けて説明します。
- 人材確保に成功するための4つのポイントのうち、「④定着支援のための早期コミュニケーション」（P16参照）と関連しており、入職者の早期自立を促す上で参考となる関わり方のポイントを整理した内容になっています。

● 本章の内容

(1) 入職後早期から必要となる職場支援

(2) 導入期における支援のあり方

(3) 自立期・活躍期における支援のあり方

(4) 【ワーク】入職後支援の施策を考える

事例研究

● 事前チェック

- ☐ 人材が定着し、活躍していくためには、入職後早期からの支援が必要であることを知っていますか。⇒(1)-(a)へ
- ☐ 入職者が活躍するまでに経験する「3つの過程」を知っていますか。⇒(1)-(b)へ
- ☐ 入職後、時期によって入職者との適切な関わり方が変わっていくことを知っていますか。⇒(2)-(a)、(3)-(a)、(3)-(b)へ

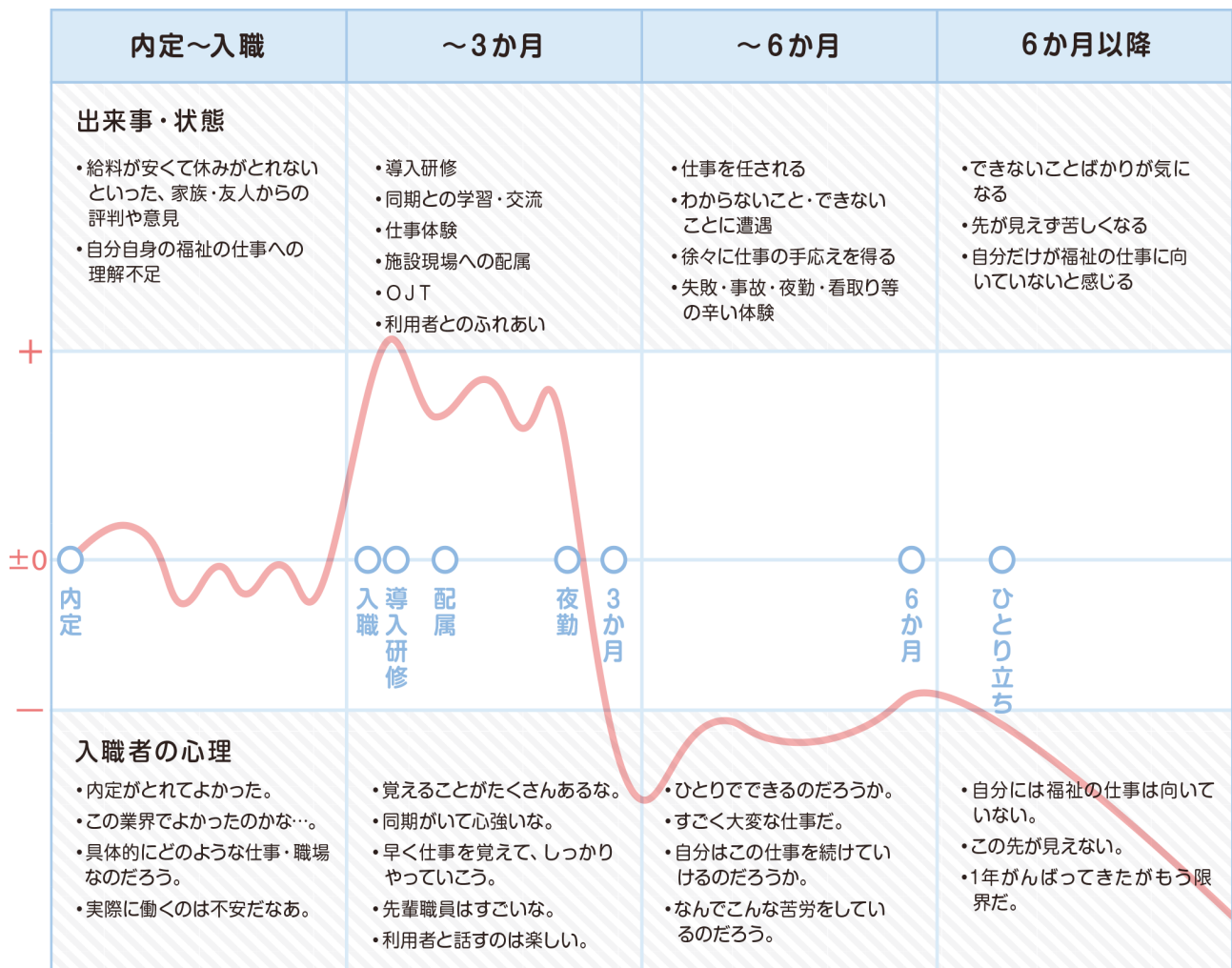
(1) 入職後早期から必要となる職場支援

(a) 早期支援の重要性

重要ポイント

- ・ 人材が職場に定着し、活躍していくためには、入職後早期からの支援が欠かせません。特に新卒採用や中途未経験者は、現場配属後、多かれ少なかれ描いていたイメージとの違いに悩むことがありますので、入職後早期の丁寧な支援は必須です。中途経験者も、環境や仕事の仕方等の変化に戸惑い、不安を感じていることも少なくありませんので、適切な支援が必要です。
- ・ 福祉への思いや志を持って入職した入職者も、日常業務に追われているうちに、その気持ちは日々うすれていってしまいます。特に、ひとり立ちする時期になると孤独を感じるが増え、就業意欲が大幅に低下する傾向があります。加えて、介護施設の場合には入職3か月～半年後頃には夜勤業務も始まり、心身の疲労も蓄積されていきます。（図9.1）
- ・ 入職後の支援がない状態が続くと、入職者の意欲は大きく下がります。また、「人が育たない、退職者が多い法人・施設」というマイナスの印象は、今後ますます激しくなる人材獲得競争の中においても大きな損失になります。

図 9.1 入職者が経験する出来事とその時の心理状態を表したグラフ



(注)就業1年未満の施設介護職員を対象とした調査より作成
(注)±0の線より上の場合は、仕事へのモチベーションが高い状態
下の場合は、気持ちが沈んでいる状態を表している

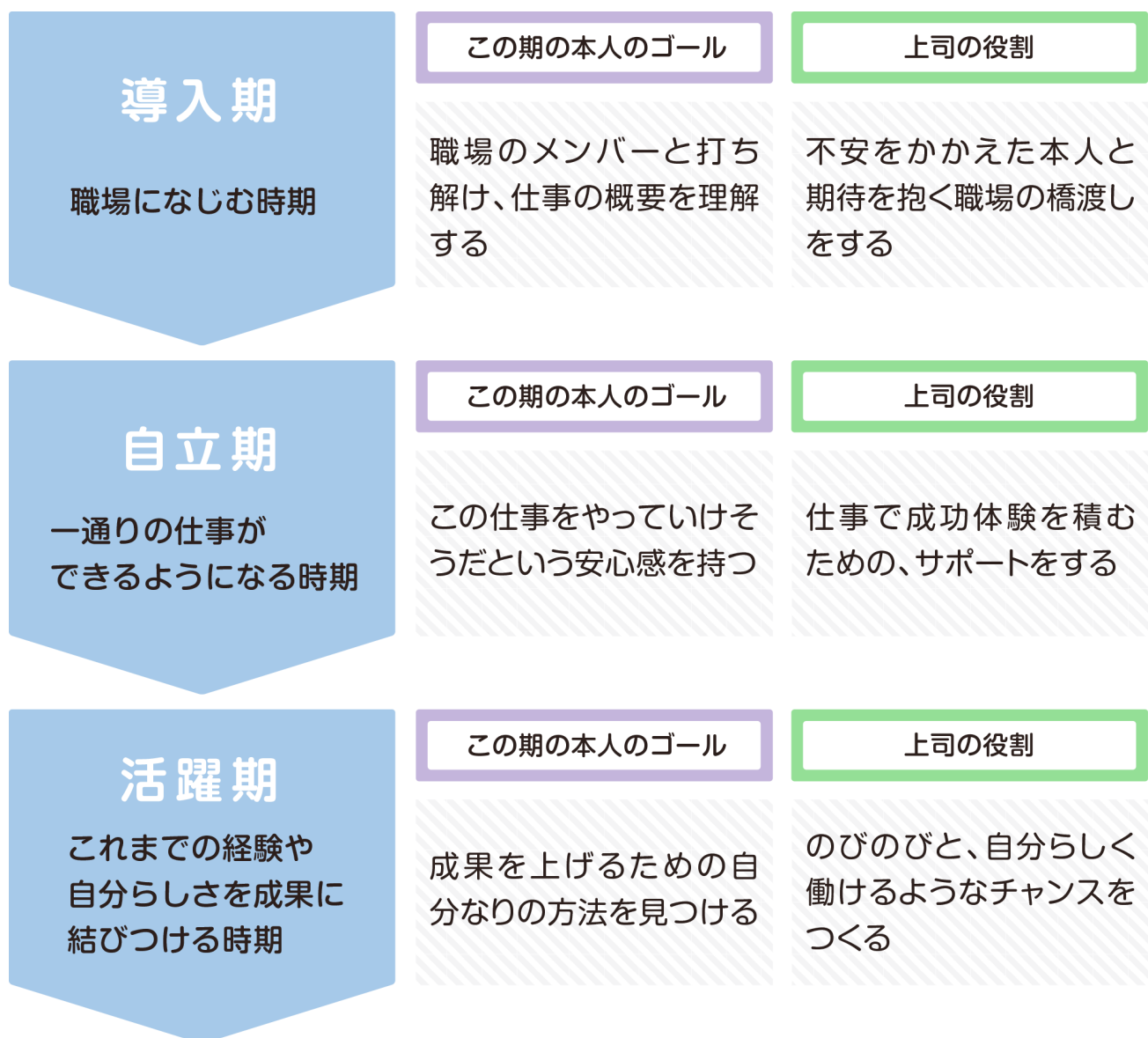
(出典)(株)リクルートキャリアの独自調査(平成26年)より加工して作成

(b) 入職者が経験する3つの過程

重要ポイント

- ・ 新しい環境になじむには、誰でも時間がかかるものです。新卒採用と中途採用や経験の有無によって多少の違いはありますが、入職者が経験する3つの過程があることを理解し、各過程に合わせて上司から積極的に支援することが必要です。（図9.2）
- ・ 就業経験がある人ほど素直に新しい職場になじめないことも多く、スムーズに定着し活躍できるかどうかは、上司の関わり方が大きく影響します。

図 9.2 入職者が経験する3つの過程



(c) 時期ごとに入職者に到達して欲しい期待レベルと必要な支援

- 入職後の最初の1年間は導入期から自立期にあたり、計画的かつ個々人に合わせた細やかな支援策が必要となります。中長期的な育成プランも重要ですが、まずは1年間をいくつかの段階に区切り、各段階での入職者に到達して欲しい期待レベルを示していきます。そうすることで、入職者は現状を捉えやすくなり、細やかに振り返ることで多くを学ぶことができます。（図9.3）

図 9.3 入職後の各時期でめざすべき状態とそのために必要な支援



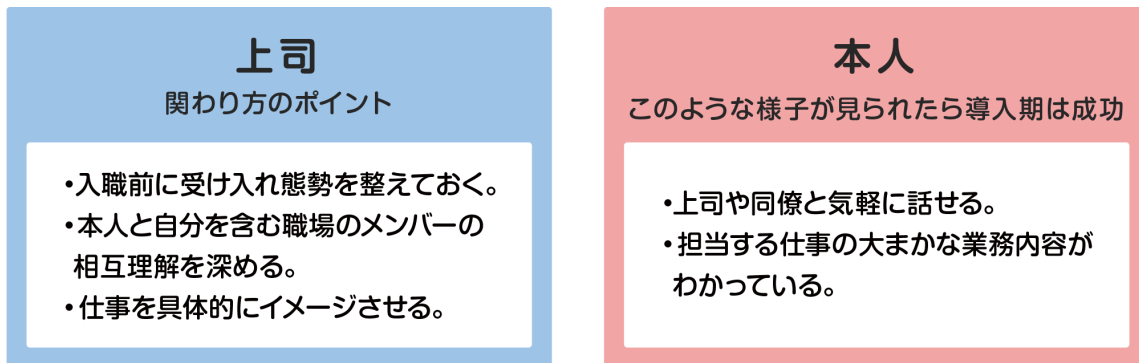
(2) 導入期における支援のあり方

(a) 導入期の関わり方のポイント

重要ポイント

- ・ 導入期とは、入職前後の時期のことです。本人の中では「新しい職場でうまくやっていけるだろうか」と不安が高まり、職場側では「どのような活躍をしてくれる人なのか」と期待がふくらむ時期といえます。
- ・ お互いにささいなことが「思っていたことと違う」と気になり、「こんなはずでは…」と落胆しかねないため、注意が必要な時期でもあります。こういった状況のもとでの上司の関わり方のポイントは、本人と職場の橋渡し役になることです。そのためには、本人と職場、それぞれの状況や気持ちを理解した上で、互いに理解不足な面があれば補ってあげることが大切です。（図9.4）
- ・ 入職者は不慣れな業務が多く、不安を抱きやすいため、きちんと周囲が支援し、丁寧に関わる職場の関係性を築いていきましょう。

図 9.4 導入期における関わり方のポイント



●この時期の関わり方のポイントと、やっておきたいことの具体例

入職前に受け入れ態勢を整え、必要な準備をしておく

スムーズな職場への定着のためには、事前準備が大切。準備ができていれば、歓迎の気持ちもおのずと伝わる。

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・入職前に入職後すぐ使う備品等を準備する。 ・担当してもらう仕事を決定し、職場メンバーに導入の手順を考えてもらう。 ・職場のメンバーの中から指導担当者を決めておく。 | <ul style="list-style-type: none"> ・入職当日は、自部署と関連部署に対して自己紹介する場を設ける。 ・入職後なるべく早いうちに、職場で歓迎会を行う。 ・入職後3か月から半年程度までの指導計画を考えておく。 ・法人や施設の歴史等を伝える。 |
|--|---|

本人と自分を含む職場のメンバーの相互理解を深める

中途採用者に早く職場になじんでもらうためにも、仕事の割り当てを考えるためにも、互いの理解を深めることが必要。

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・面談の場を持って、どのような仕事をしてきたか、どのような状況のときに成果を上げてきたのか、何が得意なのか、何ができるのかといったことを、具体的に聴く。 ・やりたいと思っていることを聞いた上で、上司として本人に期待することを伝える。 | <ul style="list-style-type: none"> ・本人が職場のメンバーと個別に話せる機会をつくる。 ・職場のメンバーの人柄等、職場についての具体的な情報を伝え、本人の不安を取り除く。 |
|---|--|

仕事を具体的にイメージさせる

やるべき仕事断片的にしかわからないと、思うように動けないもの。早い時期に仕事の概要を理解してもらう。

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・具体的にどのような仕事を任せるかあらかじめ考え、仕事を用意しておく。 ・仕事に必要な知識やスキル、心構え等を伝え、最低限の勉強会を行うようにする。 ・仕事の流れがわかるマニュアルや手順書を与える。 | <ul style="list-style-type: none"> ・指導担当として先輩職員をつける等、仕事の流れを身近な人を通して一通り見るができるようにする。 ・どこまでできれば一人前といえるのか、先々に覚えるべき仕事についても今の段階でイメージさせておく。 |
|---|--|

- 入職者が元気をなくす要因は、5つに集約されます。入職者がみな、同じように元気がなく見えても、不安・不満を感じるポイントは一人ひとり異なるものです。また、要因も1つではなく、複合的な場合もあります。何が要因で元気がないのか、一人ひとりの個別の状況をしっかり把握することで、入職者の元気をいち早く取り戻す対応が可能になります。(図9.5)

The diagram illustrates the factors that lead to becoming energetic versus losing energy, centered around five job-related factors. At the top, two boxes are labeled "元気になる要因" (Factors for becoming energetic) and "元気をなくす要因" (Factors for losing energy). A central box states "業界・職種を超えて5つの要因に集約される" (Condensed into 5 factors across industries and professions). Below this, five factors are listed in blue boxes, each with a red "+" or blue "-" sign indicating its impact. To the left, a red circle with a "+" sign represents "地に足のついた自信" (Confidence rooted in reality). To the right, a blue circle with a "-" sign represents "不満・不安・自信が持てない" (Dissatisfaction, anxiety, and lack of confidence).

元気になる要因

元気をなくす要因

業界・職種を超えて5つの要因に集約される

①法人・施設について
将来性を感じない。

②上司について
そりが合わない。

③仕事について
単調、つまらない、やりがいを感じられない。

④職場について
溶け込めない、人間関係が悪い。

⑤自分について
自信が持てない、ここでこのままやっていっていいんだろうか。

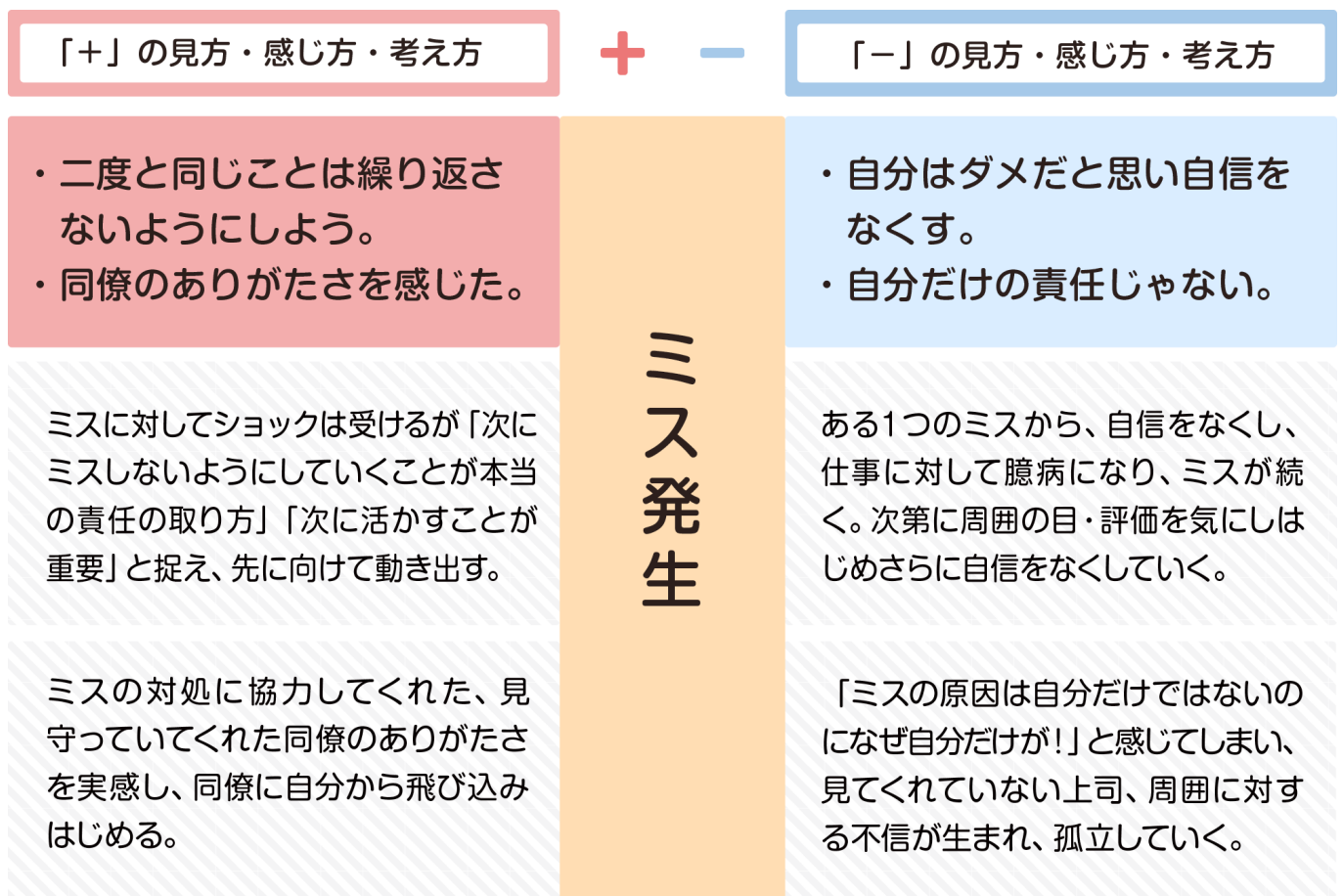
地に足のついた自信

不満・不安・自信が持てない

(c) 導入期に入職者が遭遇する共通の壁

- ・ 導入期において、入職者が遭遇する困難な場面はおおよそ共通しています。入職者にとって、困難な場面に遭遇することはもちろん重要ですが、同時にその場面に対する見方・感じ方・考え方も重要になります。
- ・ 最もわかりやすい、「自分がミスをした場面」をもとに説明します。入職者の関与した仕事でミスが発生した時、本人がそのミスをどのように受け止めるかで次への対応行動が異なってきます。上司側としては、ミスをしたこと自体のみならず、「本人がそのミスをどう捉えているのか」をしっかりと確認した上で、適切な指導をすることが求められます。（図9.6）
- ・ ミスをしたかどうかの事実は把握しやすいケースも多いですが、そのミスをどう捉えているかは、直接本人に確認しないと把握しづらい部分でもあります。入職者がミスをした場面では、その後にコミュニケーションをとりながら振り返りを行うことで、本人の捉え方を把握して指導することが効果的です。

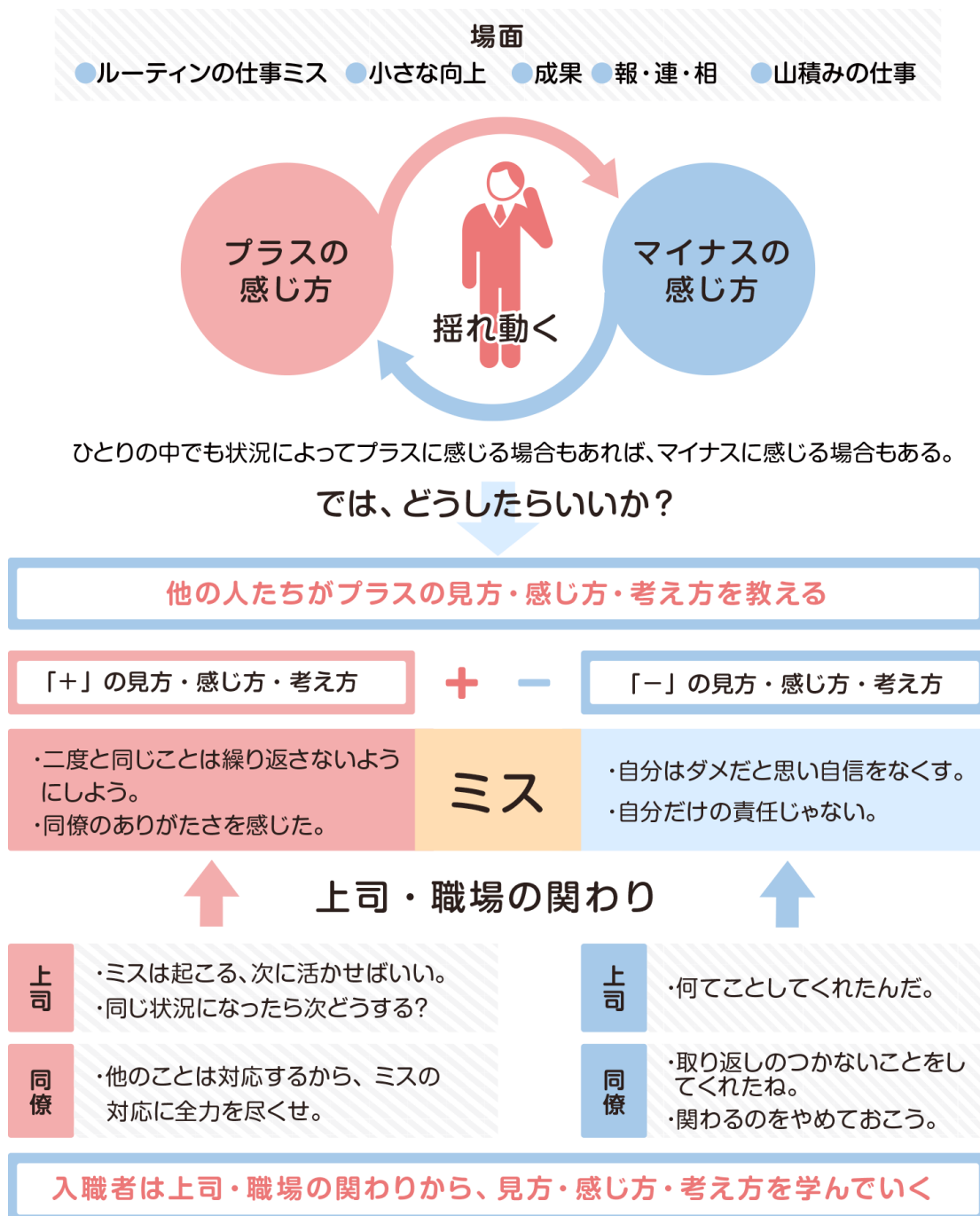
図 9.6 見方・感じ方・考え方が対応方法に及ぼす影響



(d) マイナスからプラスに着眼点を変える

- ・ 物事に対する見方・感じ方・考え方はその人の性格によるところも大きいですが、性格そのものよりは自分自身でのコントロールがしやすい部分でもあります。
- ・ 入職者の見方・感じ方・考え方は、上司や職場の同僚の影響を強く受けます。入職後の関わり方によって変えられる可能性があるため、上司は入職者に、物事をプラスで捉える見方・感じ方・考え方を学んでもらえるように支援を行う必要があります。上司や同僚の適切な関わり方によって、次第にプラスの捉え方になっていく可能性があります。（図9.7）

図 9.7 見方・感じ方・考え方への上司・職場による関わりの影響



【参考】新卒採用者が最初の1年で遭遇する典型的な場面

- ここでは、新卒採用者が入職後の1年間で遭遇する代表的な10の場面について、プラスとマイナスの捉え方の典型例を紹介しています。あらかじめ場面を知っておくことで、上司は余裕を持って、適切な対応をとることができるようになります。（図9.8）

図 9.8 新卒採用者が最初の1年で遭遇する10の共通場面

「+」の見方・感じ方・考え方	+	—	「-」の見方・感じ方・考え方
• 学べることはたくさんある。 • ここでできることをやって力をつけよう。	1 配属が思い通りにならない		• こんなことをやりたいわけじゃなかった。 • つまらない仕事だ。
• これは大事な仕事なんだ。 • これからの仕事の土台がここにある。	2 基本的な小さな仕事 日常的な仕事		• 何のためにやっているのかわからない。 • つまらない仕事だ。いつまで続くんだ。
• 少しはすすんでいる。 • このようにやっていけばなんとかなる。	3 小さな向上 小さな成果		• これくらいじゃだめだ。 • ほっとして終わる。 • 次のことが気になる。
• 疑問や違和感を率直に言っている。 • 上司・先輩職員は報・連・相を待っている。	4 報・連・相		• どうせ聞いてくれない。 • こんなことを報告しても意味がない。
• 一つひとつできることからやってみよう。 • どこまですすんでいるかはきちんと報告しよう。	5 山積みの仕事		• ひとりで抱え込んで、間に合わず自信をなくす。 • こういう仕事の配分がおかしい。
• 決められた時間の中で最大限やりきろう。 • 次同じような状況があったら、もっといい成果を出せるようにしよう。 • 報・連・相を励行しよう。	6 納期を要望される		• 納期をせかされてしっかり考えられない。 • この時間でやるのは自分には無理だ。
• 二度と同じことは繰り返さないようにしよう。 • 同僚のありがたさを感じた。	7 ミス		• 自分はだめだと思い自信をなくす。 • 自分だけの責任じゃない。
• 少しずつでも前にすすんでいると感じる。 • ここまではできた、あとのところは先輩職員に相談しよう。	8 なかなか成果が上がらない		• このままではだめだ。結果を出さなければと焦る。 • 自分には能力がないのでは。
• 率直にわからないと言って教えてもらう。 • 結果への責任を第一に考えて抱え込まない。	9 考えてもどうしたらいいかわからない		• ひとりで抱え込んで悩む。 • こんなことやらせるのがおかしい。
• 結果＝成功を心から喜ぶ。 • 結果を真正面から見る。 • 次に活かす。	10 結果		• 終わってホッとする。 • 落胆する、仕方ないと思う。 • 評価を怖がり、真正面から見ようとしめない。

【参考】中途採用者の注意すべき様子と対応例（導入期）

- 中途採用者には、導入期、自立期、活躍期の各過程に起こりがちな注意場面があります。あらかじめそれぞれの時期に起きることを念頭に置いて、入職者からのサインを見逃さないようにすることが重要です。（図9.9）

図 9.9 注意すべき中途入職者の様子と対応例（導入期）

導入期に起こりがちな様子	あまり誰とも口をきかず、終業後はそそくさと帰ってしまう	新しい職場での不安と緊張が強いのかもしれない。緊張をほぐすには、ほめることがポイント。ささいなことでも働きぶりを認め、安心感を持たせるようにする。	「お疲れさま。きょうやってくれた〇〇の仕事だけど、ありがとう。助かったよ。」
	表情がさえず、仕事内容に納得していない様子が見受けられる	仕事内容が想像と違った等の違和感を抱いている可能性がある。違和感の裏にある希望を聞くことがポイント。希望をどう受け止めるのか、上司としての姿勢を示すことも大切。	「〇〇さんには期待しているから、どのような仕事がしたいのか少し話を聞かせてよ。」
	必要以上に明るく振る舞い、無理に職場になじもうとしている	真面目な人に起こりやすいケース。無理が続くと、いずれ“燃え尽きる”おそれがある。肩の力を抜き、ありのままで構わないということを伝える。	「あまり気を使うとあとで大変だから、〇〇さんのペースで構わないよ。」

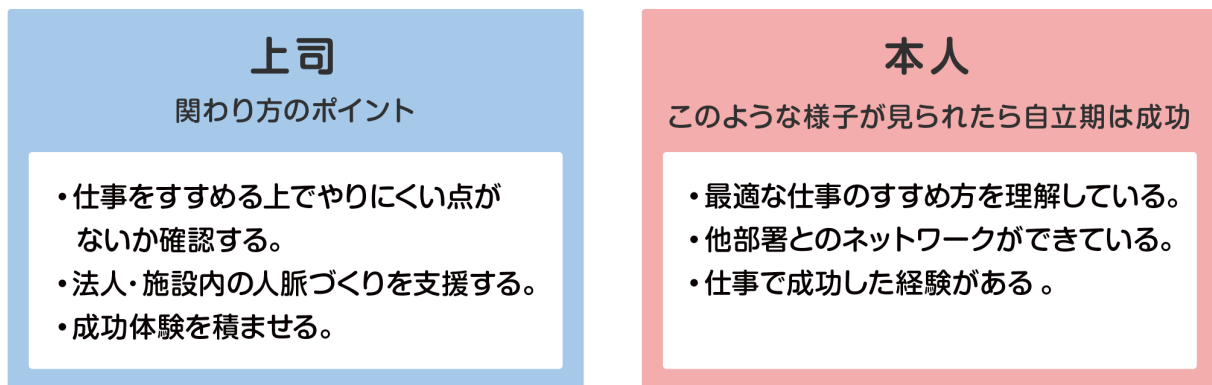
（3）自立期・活躍期における支援のあり方

（a）自立期の関わり方のポイント

重要ポイント

- ・ 入職後すぐに、「ここでうまくやっていけそうだ」と思える人もいれば数か月かかる人もいる等、タイミングは人それぞれですが、どのような人にも自立期は重要な過程です。この過程で仕事を通して自信を持つことが、本来の力を発揮するための土台となるのです。
- ・ 自立期に大切になるのが、「自力で何かをやり遂げた」という成功体験を積むことです。そのためには周囲の支援が必要であり、本人の様子や仕事の難易度を考慮しながら適切な支援をすることが上司の重要な役割になります。（図9.10）

図 9.10 自立期における関わり方のポイント



● この時期の関わり方のポイントと、やっておきたいことの具体例

仕事内容や仕事のすすめ方に違和感がないか確認する

業務の本質でない部分でつまずくことは避けたいもの。本人が抱く違和感は、小さいうちに解消していくことが大切。

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 任せた仕事と入職前に本人がイメージしていた仕事の内容との間に大きな相違がないか確認する。 ・ 仕事のすすめ方を指示するだけでなく、なぜその方法になっているのかも説明する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事のすすめ方が前職と違う等、違和感を抱いていることはないかこまめに確認する。 ・ 前職の方法にこだわっているように見受けられる場合は、自法人・施設の方法のどこに抵抗があるのかを聞いてみる。 |
|--|--|

法人・施設内の人脈づくりを支援する

仕事をうまくすすめるためには、関係者の協力が不可欠。

法人・施設内での人的なつながりやネットワークをまだ持たない本人には上司の支援が必要。

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 法人・施設内で影響力の大きな人に紹介する。 ・ わからない時には何を誰に聞けばよいか教える。 ・ 関係部署に対して、事前に本人への協力を依頼する。 ・ 他部署との食事会に本人を誘う。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 法人・施設内における人のつながりの大切さを本人にも自覚させ、他部署への協力は惜しまない等、人脈づくりのコツを教える。 ・ 法人・施設内の活動等、仕事を離れて人とのつながりを広げられる場を紹介する。 |
|--|---|

成功体験を積み重ね、達成感を持たせる

自法人・施設内での経験が浅い中で自信を持たせるには、小さなことでも何か1つ、最後までやりきった経験を持つことが近道。

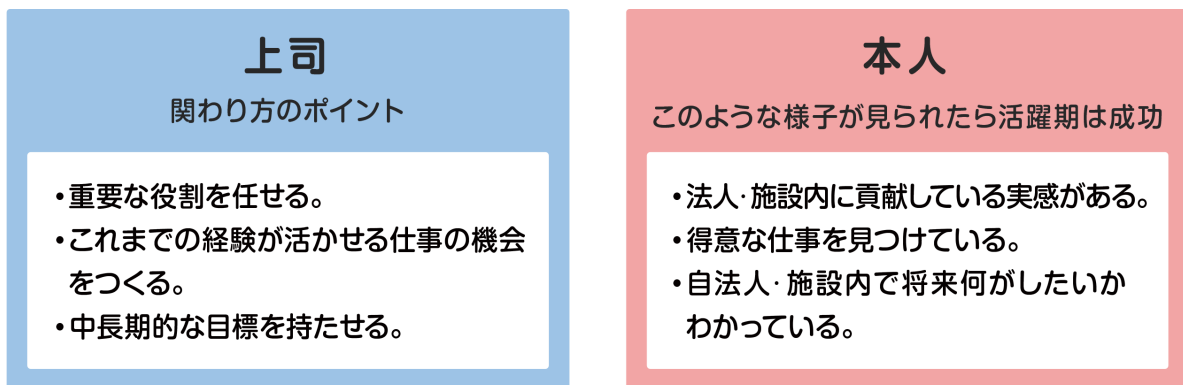
- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ・ 自法人・施設の仕事の中で、本人が比較的自信が持てる事柄・領域がどのあたりかを本人に確認する。 ・ 得意領域に関わる物事で何か1つ、自力でやり遂げられる仕事を与え、足りないスキル等を指導する。 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事の進捗を時折確認し、「ここまではできるようになったね」と、本人の進歩を認める。 ・ 失敗しても次のチャンスを与え、本人が畏縮してしまわないように配慮する。 |
|--|--|

(b) 活躍期の関わり方のポイント

重要ポイント

- ・ 活躍期は、責任ある役割を与え、仕事の自由度を高めることによって本人がのびのびと仕事できるようになる環境づくりをすることが重要です。ここまでくればもう立派な戦力といえますが、これまでの経験や本人の強み等が、さらに仕事に活かされるようになれば、より一層活躍できます。（図9.11）
- ・ 時期によって指導担当者を替えることも必要です。例えば失敗を恐れてのびのびと動けずにいる場合には、自分なりの方法に挑戦するように本人の背中を押し、いろいろなことを試行錯誤させるタイプの職員に指導担当者を替えてもいいかもしれません。その過程を見守り、必要に応じて支援をすることが、活躍期の上司の大切な役割です。さまざまな人・視点からの支援を行うことで、人材はより多様性を持ち大きく成長していくことができます。

図 9.11 活躍期における関わり方のポイント



● この時期の関わり方のポイントと、やっておきたいことの実例

職場や組織の中で、重要な役割を任せる

重要な役割を任せることで、経験やスキルを総動員させた本人ならではの力を引き出しやすくなる。

- ・法人・施設内の他部署や法人・施設と連携してすすめるような、関係者を巻き込まなくてはならない仕事を任せる。
- ・計画の立案や進行管理・トラブル対応等の、一連の流れを自分で動かすような一段上の視点を必要とする仕事を任せる。
- ・後輩職員をつけて、育成を担当させる。
- ・部分的に責任のある仕事を任せる。
- ・法人・施設内の活動に、自部署の代表として参加させる。
- ・任せた仕事については、なるべく口を出さずに進捗を見守る。

これまでの経験や本人の視点が活かせるような、仕事の機会をつくる

導入期と自立期で順調に力をつけていれば本来の力を発揮するための準備は万全。次は実践の場を与える。

- ・本人がこれまでに身につけた経験やスキル、入職後に得た知識等を整理し、今後の仕事の割り当てを考える。
- ・現在取り組んでいる仕事について新しい方法やアイデアを提案させる。
- ・担当させる仕事の領域を広げる。
- ・これまでの経験やスキル、自分ならではの視点を活かした仕事をするを、本人に意識させる。
- ・自法人・施設内の方法にそぐわない提案をしてきても頭ごなしに否定せずに建設的に話し合う。

本人の中長期的な目標を改めて考えさせる

入職時の初心は忘れてしまいがち。本人にやりたいことを改めて考えさせることが大切。

- ・入職動機を思い出させ、やりたかったことを確認する。
- ・面談の場を持って、3年後や5年後になりたい自分の姿について話し合う。
- ・中長期的に本人に期待することを、改めて伝える。
- ・設定した中長期の目標に対して、当面やらなければいけないことは何か具体的な目標を決めておく。
- ・定期的に面談の場等を設けて、中長期的な目標にどこまで近づいているかを確認する。

【参考】中途入職者の注意すべき様子と対応例（自立期・活躍期）

- 中途入職者には、導入期・自立期・活躍期の各過程に起こりがちな様子があります。あらかじめそれぞれの時期に起きることを念頭に置いて、入職者からのサインを見逃さないようにすることが重要です。（図9.12）

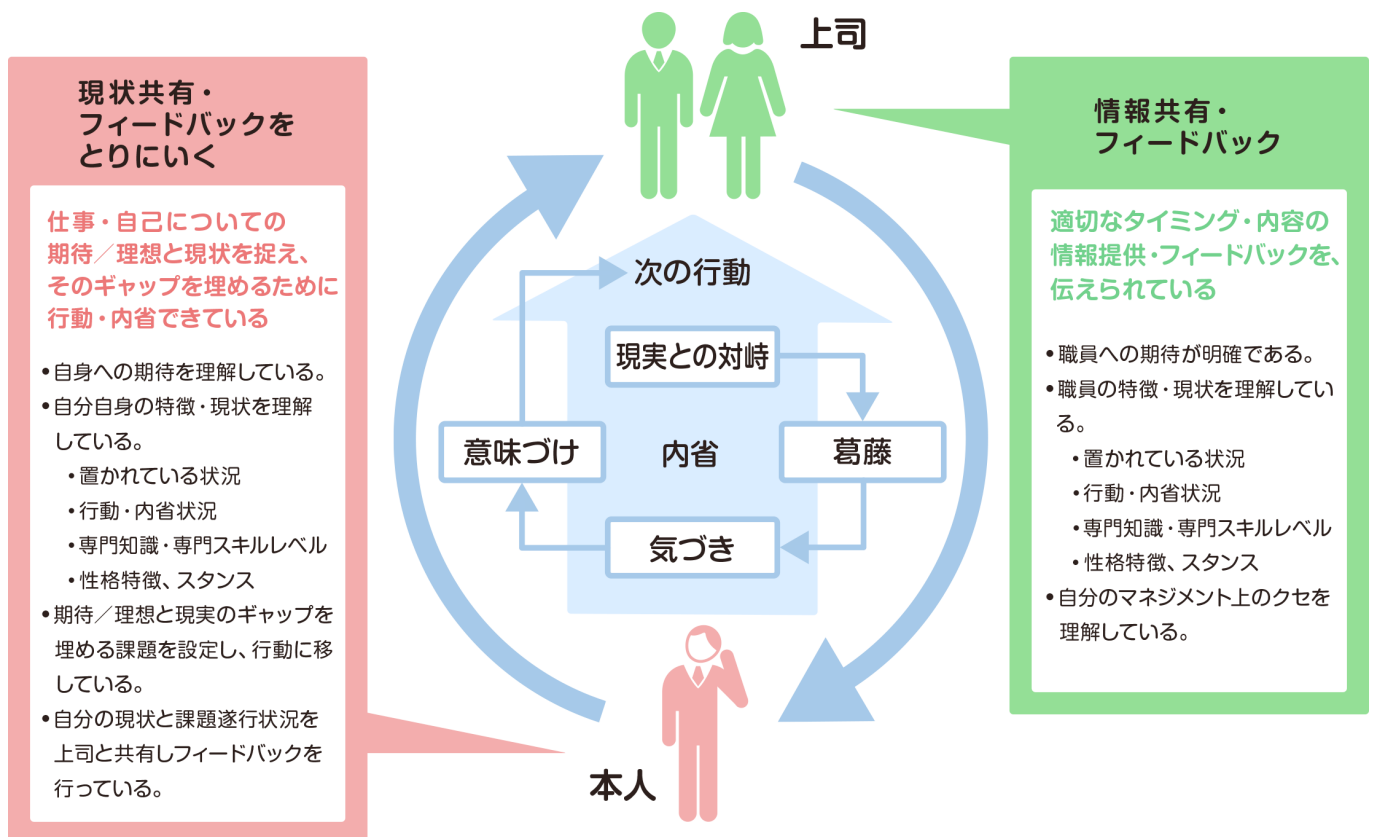
図 9.12 注意すべき中途入職者の様子と対応例（自立期・活躍期）

自立期に起こりがちな様子	いつまでも新入気分が抜けず、指示した仕事しかない	失敗を恐れて慎重になっているか、周囲に依存しすぎているか、どちらかの原因が考えられる。少々ミスは許容する姿勢を見せ、本人の背中を押すようにする。	「少しはミスをしてもいいから、自分の考えですすめてみて。」
	「前の法人・施設では…」と、頻繁に前職のことを持ち出す	一方的に自法人・施設の方法を押しつけないことがポイント。上司が本人の視点を尊重する姿勢を見せることで、本人にも自法人・施設の方法を受け入れる気持ちの余裕が生まれる。	「この方法で1度やってみて、何か気づいたことがあったら教えてよ。」
	早く成果を上げようとして焦り、やることが空回りしている	ここで自信を失えば、また転職を考えたり、元気をなくしてしまったりするかもしれない。本人の能力の問題として片づけずに、具体的な原因を探ることが大切。「一緒に考える」ことがポイント。	「仕事の調子はどう？すすめ方について一緒に作戦会議をしようか？」
活躍期に起こりがちな様子	疲れている様子で、遅刻や欠勤が増えてきた	ストレスが溜まり、精神的に不健康な状態に陥っている危険なサインかもしれない。声をかけるだけでなく、状況によっては仕事を減らす、休暇をとらせる等の必要な措置をとるようにする。	「少しがんばりすぎてないかい？大事な人材なんだから、無理するなよ。」
	仕事に慣れたはずなのにやることが遅くなり、ミスも目立つ	仕事を一通り覚えたことで次の目標を見失い、意欲が低下しているおそれがある。中長期の目標を持たせ、そのためにも今の仕事が必要であることを自覚させる。	「最近仕事に集中できていないみたいだけど、どうしたのかな？そろそろ、少し先のキャリアについて一緒に考えてみようか？」
	指示に従わず、勝手に仕事をすすめてしまった	仕事に慣れ、自信過剰になっている兆候。自信がある人を頭ごなしに叱るのは逆効果。本人が受け入れやすい伝え方で、指示に従う必要性や報告・連絡・相談の大切さを再認識させる。	「すっかり君に任せきっていただけ、もう少し早いタイミングで共有してもらえると、うれしいな。」

(c) 入職者の成長を支援するためのフィードバック方法

- 入職者のさらなる成長を支援するためには、本人が周囲と現状を共有しながら、内省と行動を繰り返し、本人へしっかりと伝わるかたちで、上司や周囲が適切なタイミング・内容で情報提供やフィードバックを行うことが必要です。（図9.13）

図 9.13 入職者のさらなる成長を支援するためのフィードバックの仕組み



【参考】OJTは職場研修の主役

- ・ 職場研修は、職務を離れて講義や技能講習等を行うものと考えられがちですが、「職員の成長を支援する」という観点で捉えると、職場内外における活動すべてが職場研修といえます。
- ・ 職場研修は、大きくOJT、OFF-JT、SDSの3つに分けられますが、職務を通じて行うOJTは職場研修の中で最も重要といえます。（図9.14）
- ・ 本章で述べた「時期ごとに必要となる支援」を日常の職務に取り入れ、人材定着につなげましょう。

図 9.14 研修の3つの形態

研修区分	概要	特徴・効果	適した研修内容
OJT (職務を通じての研修)	職場の上司（先輩職員）が職務を通じて、部下（後輩職員）を日常的に、または計画的に指導・育成する研修。	・ 日頃の業務の中で行うので、時間と費用がかからない。 ・ 職員の個性や経験、能力等に応じたきめ細やかで実践的な指導が可能。	・ 組織の価値観を共有 ・ 態度、やる気の醸成 ・ 人間関係の改善 ・ コミュニケーションの円滑化
OFF-JT (職務を離れての研修)	職場内集合研修： 職場内で職員が一堂に会する研修。	・ 職場の共通の目的やテーマをもとに効果的・集中的に学習することができる。	・ 業務に即した知識の習得 ・ 知識、情報の伝達 ・ 勉強会、事例検討会
	外部派遣研修： 職場外での研修に職員を派遣する。	・ 専門的知識を持つ講師から学べる。 ・ 他の法人からの受講者とのコミュニケーションを通じて視野が広がる。	・ 専門知識、技術の習得、専門分野の最新の動向把握
SDS (自己啓発支援制度)	職場内外で自主啓発活動を行うことに経済的・時間的な支援、施設の提供等を行う。	・ 個々の職員の志向や意欲に応じて、育成機会を与えることができる。 ・ 職員の成長意欲を高め、人材育成に積極的な職場風土づくりに役立つ。	・ 資格取得 ・ 学会活動への参加、対外的な発表活動等

OJT: On the Job Training (職務を通じての研修) OFF-JT: Off the Job Training (職務を離れての研修) SDS: Self Development System (自己啓発支援制度)

(出典) 東京都福祉保健局「小規模事業所のための職場研修の手引」(平成26年)を加工して作成

コラム：OFF-JTによる職員への支援

- ・ 職務を離れて行うOFF-JTも職員への支援として効果的な施策の1つです。
- ・ 研修内容はねらい次第でさまざまですが、以下では「①入職者本人向けの定着支援研修」「②受け入れ先上司向けの育成力向上研修」の2点を例として取り上げています。（図9.15、図9.16）

【例①：入職者本人向け「定着支援研修」】

- ・ 職員が職場内で不安や悩みを伝えづらいと感じている場合、職場外で開放できる環境を用意することが効果的な支援となります。
- ・ 特に「福祉への同じ志や悩みを持つ仲間をつくる機会」、「普段の業務から離れ、入職時の気持ちやがんばった経験を思い出し、福祉への志と自信を取り戻す機会」、「周囲からの期待を知り、職場でがんばる気持ちを持ち直す機会」等を意図的につくり出すことは、職員のモチベーション維持に大きくつながります。（図9.15）

【例②：受け入れ先上司向け「育成力向上研修」】

- ・ 本章で一貫して入職者を受け入れる側の関わり方について述べていますが、上司が自身の育成力について意識的に向上させていく機会をつくることも効果的です。
- ・ 特に、モチベーションやメンタルケアは職員の定着、戦力化にとって極めて重要なテーマでもあるため、正しい理解と適切な対応が必要となります。（図9.16）

図 9.15 入職者本人向け「定着支援研修」のプログラム例

プログラム①-1：初心を思い出す
・ 参加者同士で互いの入職動機、その時に描いていた将来への想いについて話し合い、福祉の仕事を選択した「初心」を確認する。
プログラム①-2：入職してからこれまでを振り返る
・ 入職から直近までの仕事上でがんばった体験とその時の気持ちを書き出し、参加者同士で話し合うことを通じて、仕事の意義、やりがいを確認する。
プログラム①-3：最初の一步を決める
・ 職場に戻って最初に行動することを決めて発表し、参加者同士で応援メッセージを交換することで、前向きな気持ちになる。

3か月後に以下の内容を実施

プログラム②-1：研修後3か月を振り返る
・ 前回研修後の3か月間のエピソードを振り返り、仕事を通じて成長したこととその要因について、参加者同士で話し合って整理する。
プログラム②-2：仕事の土台を整える
・ 「②-1」を受けて、今後想定される仕事上の困難な状況を乗り越えるために大事になると思うことについて、参加者同士で話し合って理解を深める。
プログラム②-3：3年後の私を描く
・ 心から実現したい「3年後の私」をイメージし、その「3年後の私」を実現するために職場で実行することを決める。

図 9.16 受け入れ先上司向け「育能力向上研修」のプログラム例

プログラム①-1：事前アンケートの読み取り
・ 事前に職員から集めたモチベーション状況、職場に対する課題感についてのアンケートの結果を読み取って、自身のマネジメントの現状を確認する。
プログラム①-2：モチベーションへのアプローチを検討する
・ 「職員のモチベーション向上に向けて、どのようなアプローチを取っているか」について参加者同士で話し、自身のアプローチの過不足や偏りを確認する。合わせて、具体的に個々の職員に適したアプローチを検討する。
プログラム①-3：メンタルケアへのアプローチを検討する
・ 「メンタルケアが心身に及ぼす影響、注意、観察や対応のポイント」について正しい知識を改めてインプットし、自身のアプローチの過不足や偏りを確認する。合わせて、具体的に個々の職員に適したアプローチを検討する。

(4)【ワーク】入職後支援の施策を考える

【このワークの目的】

- 入職者は、入職後、一定の期間ごとに節目を迎えます。その中でも本人の今後の土台をつくる「入職後1年間」についていくつかの区切り、時期に応じた支援策を検討します。ひとりで実施してもよいですし、集合研修の形式で実施するのも1つの方法です。

【具体的なすすめ方】※P91、P92 参照

- 時期ごとに実施している対応策を書き出し、現状を整理する。
- 「節目」を意識しながら、今後の追加施策について考える。

【記入例】※記入欄は付録のワークシートを参照 (P135)

時期		節目	対応策
導入期	入職時	多くの職員から期待を伝えられ前向きに仕事ができている。	- 上司からの期待をしっかりと伝える。 - 他の職員への顔合わせの場を用意する。
	1か月後	何も考えず、ルール通りに日常業務をすすめてしまう。	ルールの説明にとどめず、そのルールの背景にある考え方を共有する。
	3か月後	日常業務に追われ、自分が自法人・施設や利用者に本当に役に立っているか不安になる。	本人の効力感、役立ち感を整理・引き出す。
自立期	6か月後	入職時の気持ちがうすれ、自分がやりたいことや、自法人・施設から期待されていることを見失ってしまう。	入職時の思いを振り返らせ、現状の自法人・施設としての見立てと、今後の具体的な期待や役割を伝える。
	1年後	自分が先輩職員としての役割を担わなければならないことに恐れや不安を感じる。	1年目面談を設定し、本人の成長を認識させ、本人が自分も後輩に教えることができるように自信を持たせる。
活躍期	一人前に向けて	今後のキャリアパスについて漠然と不安を抱いている。	本人の今後のキャリア観と職場や仕事から期待されることをすり合わせる。

幅広い知識を学ぶ研修を通して、同期や若手職員同士の関係性を強化

● ここに注目！

外部講師による研修が、「多様な知識を学ぶ場」としてだけでなく、「若手職員同士が気兼ねなく交流できる場」として機能している。

目的

- ・ 「知識・スキル習得」と「若手職員の離職防止」を目的とし、同期同士のつながり強化をめざす研修。
- ・ 同期と1年上、1年下という若手職員同士の関係性も重視しているため、研修対象はウエルガーデン伊興園の1年目2年目の職員。若手職員の間で「相談し合える関係性」を築くことも大きな目的。

内容

- ・ 法人全体の入職者研修とは別軸で施設内の若手職員を対象としている。
- ・ 毎回異なる外部講師を呼んでいる（「元アナウンサー」や「元デパート勤務で俳優経験もある大学准教授」等）。
- ・ テーマは、「社会人としてのコミュニケーションスキル」、「介護士としてのコミュニケーションスキル」、「接遇」、「現場で必要となる知識」等幅広い。
- ・ 入職後の課題や、時間経過とともに入職者が抱く疑問や悩みを想定し、研修計画を立てている。
- ・ 研修時間は18時～20時で、その後は同期で懇親会に行くケースが多い。こうした非公式な関係性構築も研修の1つのねらいとしている。
- ・ 単なる座学ではなく、若手職員同士が交流することを重視しているため、外部講師には、必ずグループワークの時間を設けるように依頼している。
- ・ 研修会場は、施設内の会議室で、研修を受ける職員以外の職員は入れず、集中して行う。理由は、上司や先輩職員たちがいるとリラックスして受講できないため。気兼ねなく議論し、話せる機会を大切にしている。

成果

- ・ スキルアップ研修を実施してから3年経過したが、実施以前と比較して、若手職員の離職率が低下した。この取り組みを継続することで、さらなる離職率の低下が期待できると想定している。

▼スキルアップ研修の例

5月	社会人としてのコミュニケーションスキル（言葉遣い、挨拶の仕方等）
6月	介護士としてのコミュニケーションスキル
7月	ホスピタリティについて
8月～11月	介護現場に必要な知識（医療、ケアカンファレンス、認知症、事故対策等）

法人全体で研修制度を整備し、計画的にOJTを実施して、若手職員の定着率を上げる

● ここに注目!

- ①OJTを含めた研修制度を整備したことによって、1～5年目の若手職員の定着率が向上している。
- ②新卒・中途・パート職員ごと、経験・未経験ごとにOJTを実施。教える側の研修やOJTツールも整備。
- ③研修と同時進行で面談も実施。マインド面でのケアも実施している。

ポイント① 定着重視の方針に基づき研修制度を整備した結果、若手職員の定着率が向上

- ・ 数年前に、「人はモノではない」、「人を大切にする」という理事長の人材に対する考え方のもと、「採用重視」から「定着重視」に方向転換。
- ・ 「人材開発部」も発足させ、以前は現場に任せて標準化されていなかった研修制度の整備に着手した。人材開発部の責任者はケアマネジャー出身で介護老人福祉施設の施設長も経験した人材開発のプロであり、責任者主導で制度を整えた。
- ・ 入職後の教育に力を入れることで、「口コミ等により採用面でも効果が期待できる」との考えもあった。
- ・ 以前は20～30名の新卒採用を行っていたが、現在は、1～5年目の若手職員の定着率が向上したことにより10名程度で安定。

ポイント② 計画的なOJTにより、スキルの向上や定着率アップをめざす

- ・ 各施設に責任者としてトレーナー（マネジャー・主任クラス）がおり、OJTとして2～3年目の職員が指導者になって入職者にマンツーマンで指導を行う。
- ・ OJTにはすすめ方等のガイドラインがあり、OJT指導者向けのマニュアルもある。OJT指導者への指導はトレーナーが行う。
- ・ 対象者が「正職員新卒／正職員中途／パート職員」のいずれか、また、「経験者／未経験者」のいずれかでOJTの実施内容を変えている。

<具体的なツール>

施設や指導者によるブレを少なくするため、細かく整備された以下のツールを提供。

- ①OJTガイドライン（トレーナーがOJT指導者に指導する） ②OJT指導担当者確認マニュアル（指導者向け）
- ③介護マニュアル ④チェックリスト（約400項目）

ポイント③ 研修と同時進行で面談も実施

- ・ 入職から「3か月後」、「6か月後」、「12か月後」にトレーナーによる面談を実施している。
- ・ 人材開発部の責任者が、トレーナーの指導方法をチェック。場合により入職者を異動させることもある。

新卒採用と中途採用の違いとは

- 本章では、新卒採用と中途採用について、採用時におけるメリットや留意点を説明します。
- 今後、新たな人材確保の施策として新卒採用あるいは中途採用を開始する法人・施設においては、両者を比較して採用方法を検討できる内容になっています。

● 本章の内容

(1) 新卒採用と中途採用の違い

(2) 新卒採用のメリット・留意点

(3) 中途採用のメリット・留意点

● 事前チェック

- | | |
|--|-----------|
| ☐ 新卒採用と中途採用の違いは何か知っていますか。 | ⇒(1)-(a)へ |
| ☐ 新卒採用のメリット・留意点を、それぞれ知っていますか。 | ⇒(2)-(a)へ |
| ☐ 中途採用のメリット・留意点を、それぞれ知っていますか。 | ⇒(3)-(a)へ |

(1)新卒採用と中途採用の違い

(a) 新卒採用と中途採用の違い

- ・ 新卒採用と中途採用では、募集方法、選考、育成に至るまで、そのすすめ方は大きく異なります。
- ・ これは、「新卒採用では計画的に長期間かけて一括で採用する」、「中途採用では短期間で柔軟に採用する」といったそれぞれの特徴があるからです。(図①.1)

図①.1 新卒採用・中途採用それぞれの特徴と違い

	新卒採用	中途採用
特徴	採用関係者が主導	現場が主導
募集	同じタイミングで 多くの応募者を選考する	五月雨式、タイミングはまちまち
選考	募集時に説明会を行う等 法人・施設・仕事理解を促す機会が多い	法人・施設・仕事理解を 促す機会が少ない
	履歴書で学生時代の経験等を 事前に確認できる	職務経歴書を中心に、 今何ができるかを確認できる
育成	導入研修を行う等 フォローが手厚い	導入研修の時間・内容も少なく、 現場のOJTがメイン (同期がいない不自由さあり)

(2) 新卒採用のメリット・留意点

(a) 新卒採用のメリット・留意点

- ・ 新卒採用は、自法人・施設の将来を担う人材を確保するための活動として位置づけられることが一般的です。また、単に人材確保だけではなく、自法人・施設の活性化、組織外への広報等、多様な意味づけもされています。(図①.2) (図①.3)

図①.2 新卒採用のメリット

労働力の効率的な確保

- ・ 日本の新卒採用は、3月に高校・大学を卒業し、その年の4月から働き始めるという流れが定着している。これは、一定期間に一定レベルの応募者(若年層)を効率的に採用できる点で、大きなメリットである。
- ・ 一定レベルの人材を同時期に採用でき、教育等を一貫して実施でき、計画的な人材確保が可能。

中核的な人材の確保

- ・ 法人・施設の将来を担い、経営の中心となる中核的な人材が、中途採用に比べて相対的に確保しやすい。また、一定レベルの応募者(若年層)を採用することで法人・施設内での育成・教育が徹底でき、成長の可能性を担保しやすくなる。

組織の活性化と強化

- ・ 若い入職者が組織に入ることによって、法人・施設全体の雰囲気や若返り、よい刺激となる。2年目等の先輩職員は若い入職者を指導することで自身の経験が言語化でき、自らの成長にも結びつけることができる。入職者が複数名いる場合には、「同期」としての横のつながりが持て、縦割りの組織の横串を通す機能にもなり得るため、結果的に組織の活性化にもつなげることができる。

法人・施設の広報につながる

- ・ 中途採用に比べ、新卒採用の場合は、採用予定数よりも多くの応募者に広報を行うことが一般的であり、その活動によって法人・施設の存在そのもの、法人の経営理念、質の高いサービス内容等をアピールすることになり、将来の利用者(またはその家族)や地域に向けての法人・施設全体の広報にもつなげることができる。

図①.3 新卒採用の留意点

継続性がないと不安定なイメージにつながる

- ・ 新卒採用は、法人・施設にとっては大きな先行投資となる。また、年によって採用を行ったり行わなかったりといった断続的な状態では、新卒採用のよさを活かすことができず、応募者に対しても経営上不安定なイメージを与えてしまうことになりかねない。新卒採用を行う場合は、意識的に事業計画に取り込むことで、継続性を担保することが重要。

受け入れのための準備が必須となる

- ・ 新卒採用は将来の活躍を期待する採用であるため、入職後一定期間は即戦力とならず、その期間、教育コストがかかってしまう。上司や先輩職員は日々の仕事に加えて入職者教育の負荷がかかるため、その負荷を吸収できるよう自法人・施設側での体制検討が必要。

【参考】中学・高校卒業予定者の採用活動の留意点

- ・ 新卒採用において、大学等卒業予定者と中学・高等学校卒業予定者（以下、中高生）では自法人・施設と応募者との接点チャンネルや採用方法が大きく異なります。中高生の採用には、現在ではさまざまな制約があることを踏まえて活動することが重要です。（図①.4）
- ・ 近年、多くの法人・施設が大学等卒業予定者を中心とした採用活動を行っているため、中高生に対する採用活動ルールを理解が不十分となり、中高生への誤った採用活動を行っている法人・施設が増えています。
- ・ 中高生の入職前後の福祉の職場に対するイメージのズレによる早期離職を防ぐために、積極的に職場見学を行うことが推奨されています。（図①. 5）

図①.4 新規中卒者・高卒者を募集する場合の求人活動ルール

(1)家庭訪問の禁止

求人活動のために中学、高校在生徒の家庭を訪問することは、全面的に禁止されている。

(2)学校訪問の規制

求人者が求人活動のため、中学校、高等学校を訪問するには一定の規制があり、その規制内容は都道府県により異なるので、事前に学校管轄職業安定所に要確認。

なお、訪問にあたっては、学校教育に支障をきたさないようできるだけ短時間で面接を終了する。

①中学校訪問

- イ 事前に学校の了解を得た後、学校管轄安定所に訪問する旨の連絡を行った上で行うこと。
- ロ 訪問の際は、安定所で受理確認を受けた求人票の写しを提示すること。
- ハ 訪問期間は、7月1日以降とすること。

②高等学校訪問

- イ 事前に学校の了解を得た上で行うこと。
- ロ 訪問する場合は、安定所の求人受付において確認を受けた求人票の写しを持参するか、又は事前に添付しておくこと。
- ハ 訪問時間は、7月1日以降とすること。

(3) 文書募集の規制

- ①中学校卒業予定者を対象とした文書募集（新聞・出版物及びラジオ・テレビ等による募集）は一切できない。
- ②高等学校卒業予定者を対象とした文書募集は、卒業生の前年の6月末日まではできない。7月以降これを行う場合は、次の条件を遵守。
 - イ 安定所へ申し込みを行った求人であること。
 - ロ 求人者管轄職業安定所名、求人番号を記載すること。
 - ハ 求人票記入内容と異なる内容のものでないこと。
 - ニ 応募の受付は、学校または安定所を通じて行うこと。

(4)直接募集・委託募集について

求人者が直接新規学校卒業者に働きかけて応募を勧誘したり、求人用に雇用されている者が求人者の指示により直接生徒に働きかけて応募を勧誘したりすること（直接応募）は、生徒の適正な職業選択を阻害することになる。また、求人者が使用者以外の者をして新規学卒者の募集を行うこと（委託募集）について職業安定所の許可を受けずに行うことは禁止されている。

図①.5 応募前職場見学の実施について

(1)実施の手続きについて

求人票提出時、又は提出後に応募前職場見学実施予定表を安定所に提出。

(2)職場見学の実施日等の連絡・周知について

職場見学の学校、生徒への周知のため、応募前職場見学実施予定表を学校への求人申し込みの際に求人票に添付する。

また、インターネットによる「高卒就職情報WEB提供サービス」(<http://job.koukou.gakusei.go.jp/>)に応募前職場見学情報として掲載し、高校の進路指導部に対して情報提供を行う。

(3)職場見学の生徒の参加申し込みについて

学校は、各生徒に対して職場見学の参加希望を確認し、希望生徒の職場見学への参加について事業所に対して所定の応募書類により依頼を行う。

事業所においては、職場見学終了後、所定の書類により学校に対し報告を行う。

(4)実施にあたっての留意事項

応募前の職場見学の開催にあたっては、職場見学が求人者の採用選考の場とならないよう次の事項を遵守。

①学校及び生徒からの関係書類の提出について

学校及び生徒に対して、職場見学に係る依頼書以外の書類の提出は求めない。

②生徒との面談にあたっての留意点について

生徒との面談機会において、生徒本人の状況等を聴取する等採用選考の類似行為を行わない。

(注)文部科学省、厚生労働省の定めた指針に基づいて各都道府県の労働局が具体的に案内

(注)上記は、ルールについてわかりやすく具体的に記入されている一例として、厚生労働省宮城労働局作成のものを加工して作成

(出典)厚生労働省「新卒者を募集するには」(平成28年)

(3) 中途採用のメリット・留意点

(a) 中途採用のメリット・留意点

- ・ 中途採用は、現場の人員不足を解消するために短期間で即戦力を確保するための活動として位置付けられることが一般的です。一方で、選考が一部の観点に偏ったり、入職後の支援の導入が不十分になることも多いため、成否が分かれやすい特徴もあります。(図①.6) (図①.7)

図①.6 中途採用のメリット

柔軟な人員確保
・ 中途採用は新卒採用とは異なり、突発的な欠員補充等、年間を通じて自法人・施設が求めるタイミングで柔軟に人材確保をすすめることができる。
即戦力となる人材の確保
・ 経験者の場合、入職後の仕事に対して一定の専門知識、専門スキル、経験値のある人材を確保することができる。このことは、結果的に教育コストの抑制にもつながる。
施設の活性化と強化
・ 既に別の仕事や職場を経験しているため、新卒採用とは異なり、「社会人として働いた経験」を踏まえて、柔軟な発想や外部の新しい考え方を自法人・施設に持ち込んでくれることがある。

図①.7 中途採用の留意点

スキル・経験に偏った見極めになりやすい
・ 中途採用は、人材不足が顕在化している場合が多いため、即戦力を求めてスキルや経験に偏った視点で採用してしまいがちである。スキルや経験に偏った選考で採用した結果、本人の性格や価値観が仕事や職場風土と合わず、モチベーションが下がってしまう例が散見されるため、本人の志向を意識して見極める姿勢が重要。
合否判断をしづらい
・ 中途採用は、一度に多くの応募者を選考する新卒採用とは異なり、応募者同士を比較しづらいため、面接官は「どのレベル感であれば採用してよいのか」判断がつかなくなってしまうことがある。自法人・施設の採用要件や評価基準は採用関係者の間で十分に共有しておくことが必要。
現場に任せざるを得ないが、受け入れきれない
・ 中途採用は、入職後の支援の導入が現場任せになりがちだが、新卒採用とは異なり五月雨式の入職も多いため、配属先も十分なゆとりを持って受け入れできないことが多くなっている。結果的にしわ寄せは入職者にいってしまい、早期でのつまずきや離職へとつながる可能性も高まる。中途採用の定着・育成に向けては、採用関係者による現場の支援が重要。

多様な人材を受け入れるには

- 本章では、社会福祉法人が多様な人材（「障害者」、「高齢者」、「外国人」）を受け入れる際の留意点と受け入れ事例について説明します。
- 今後、社会福祉法人が地域の中でより高い公益性を発揮していかなばならない中、多様な人材の受け入れを推進する上で手がかりとなる内容になっています。

● 本章の内容

(1) 多様な人材を受け入れる背景と目的

(2) 障害者 ー雇用における留意点と受け入れ事例ー

(3) 高齢者 ー雇用における留意点と受け入れ事例ー

(4) 外国人 ー雇用における留意点と受け入れ事例ー

● 事前チェック

- | | |
|---|-----------|
| ☐ 障害者の受け入れ時には、合理的配慮が義務付けられていることを知っていますか。 | ⇒(2)-(a)へ |
| ☐ 高齢者特有の就業動機について知っていますか。 | ⇒(3)-(a)へ |
| ☐ 外国人を受け入れる際に、在留資格の種類によっては、就労ができない場合や手続きが必要な場合があることを知っていますか。 | ⇒(4)-(a)へ |

(1) 多様な人材を受け入れる背景と目的

(a) 社会福祉法人としての使命

- 『社会福祉法人アクションプラン2020』（全国経営協）には、社会福祉法人としての使命を果たすための“10の「経営原則」”が掲げられています。この中でも「公益性」という原則が重要視されており、「公益性 - 個人が人としての尊厳を持って、家庭や地域の中で、障害の有無や年齢にかかわらず、その人らしい“安心のある生活”が送れるように、国民すべての社会的な自立支援をめざすため、支援をすること」と記されています。詳しくは以下のURLをご覧ください。

※『社会福祉法人アクションプラン2020』（全国経営協）

<https://www.keieikyo.gr.jp/data/ap2020.pdf>



- 社会福祉法人が地域から信頼され、その存在を発揮していくためにも、「障害者」、「高齢者」、「外国人」等の多様な人材の受け入れを推進していくことが必要です。
- しかし、現状はいずれのケースにおいても、十分な受け入れ体制が整っているとは言い難いです。社会福祉法人が、各ケースの受け入れにおいて求められる役割を理解し、積極的に取り組んでいくことが重要です。（図②.1）

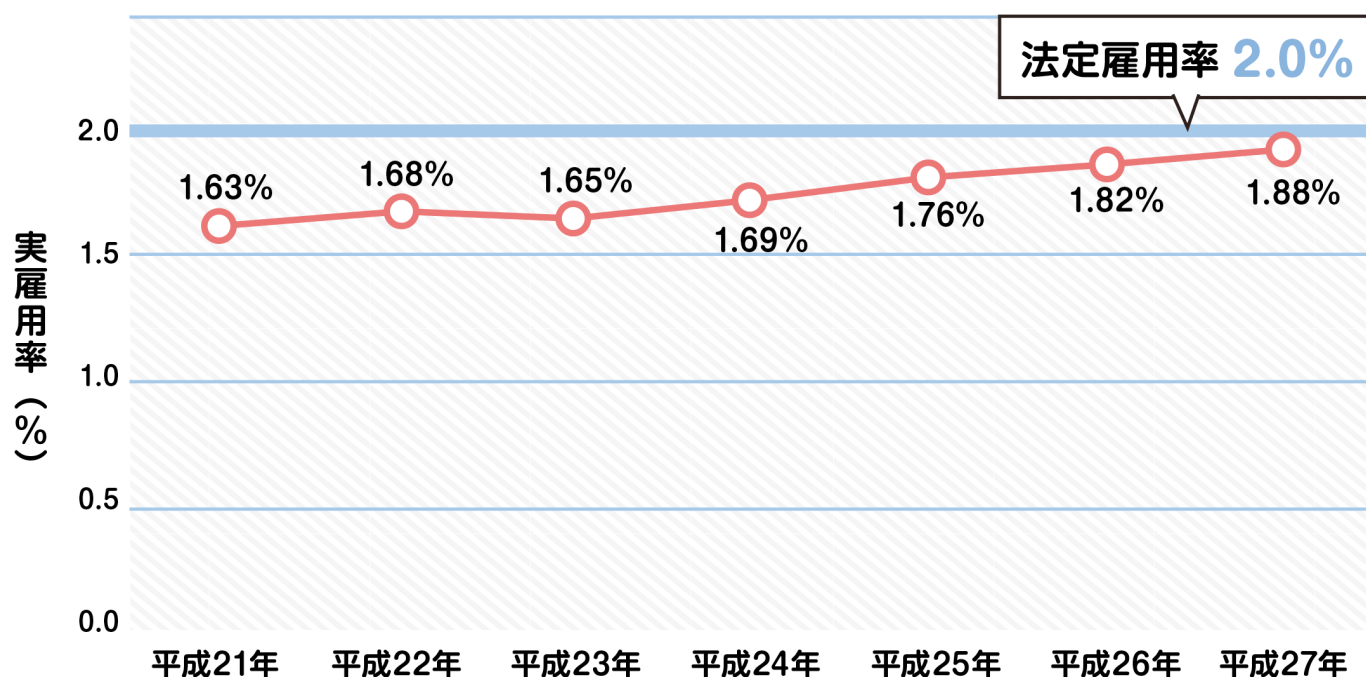
図②.1 受け入れの対象ごとに求められる役割

受け入れの対象	求められる役割
障害者	社会的な自立支援
高齢者	就労・社会参加の場の創出
外国人	経済的自立の支援や国際貢献

(b) 障害者の受け入れ状況

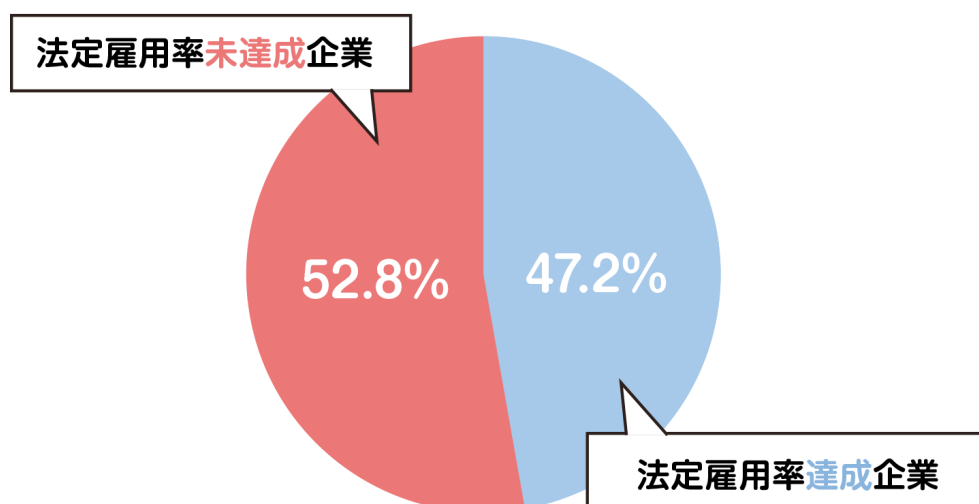
- 従業員が50名以上の事業主は、従業員全体に占める障害者の割合を法定雇用率以上（2.0％）にする義務があります。しかし、平成27年時点で、全産業における実雇用率は1.88％にとどまっており、法定雇用率を達成している企業の割合は47.2％となっています。約半数の企業が法定雇用率を守れていない状況の中で、社会福祉法人としては社会的な自立支援の観点から積極的に障害者の受け入れを行う必要があります。（図②.2）（図②.3）

図②.2 民間企業における障害者の実雇用率の推移



（出典）：厚生労働省「障害者雇用状況の集計結果」（平成27年）を加工して作成

図②.3 法定雇用率達成企業の割合（N= 87,935）

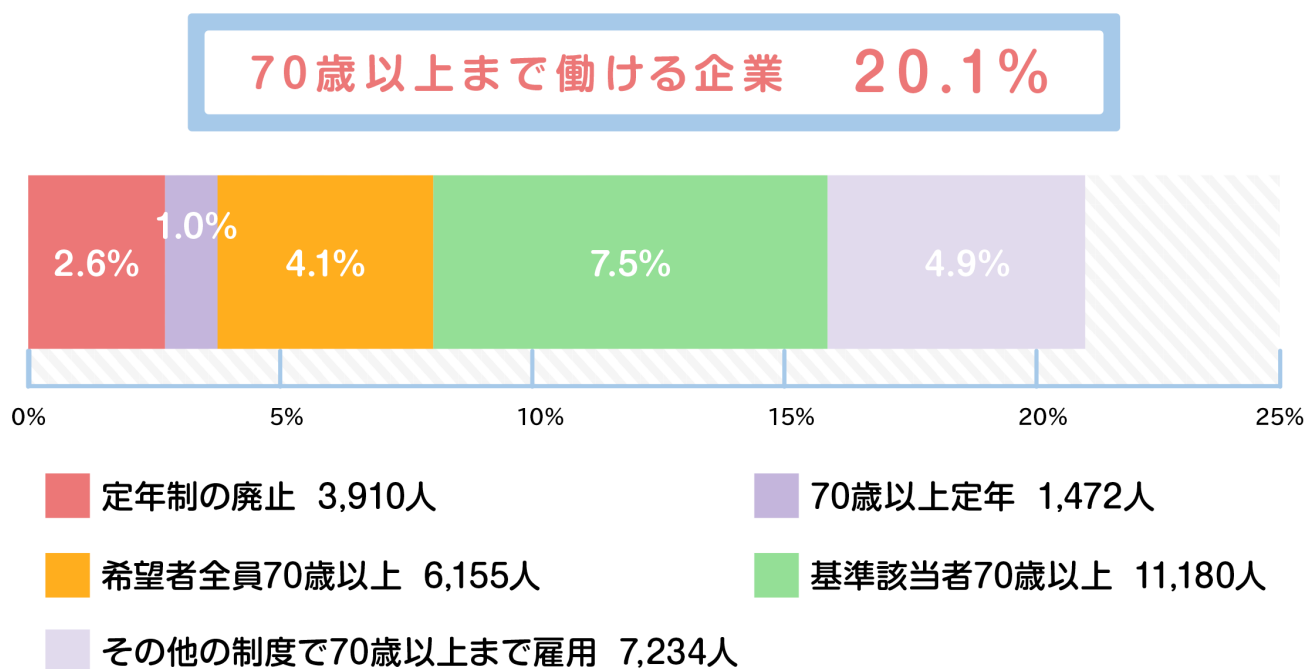


（出典）：厚生労働省「障害者雇用状況」（平成27年）を加工して作成

(c) 高齢者の受け入れ状況

- 国は、生涯現役社会に向けて高齢者活用に関する施策をすすめています。70歳を超えても就業が可能な企業は、全体の20.1%に過ぎません。(図②.4)
- 定年を過ぎても、多数の高齢者が経済的な理由や健康維持のために就業を希望しています。70歳を超えても働ける制度や環境を整備することが、就労・社会参加の場の創出や生きがいという観点から社会福祉法人に求められています。

図②.4 70歳以上まで働ける企業の割合 (N= 148,991)

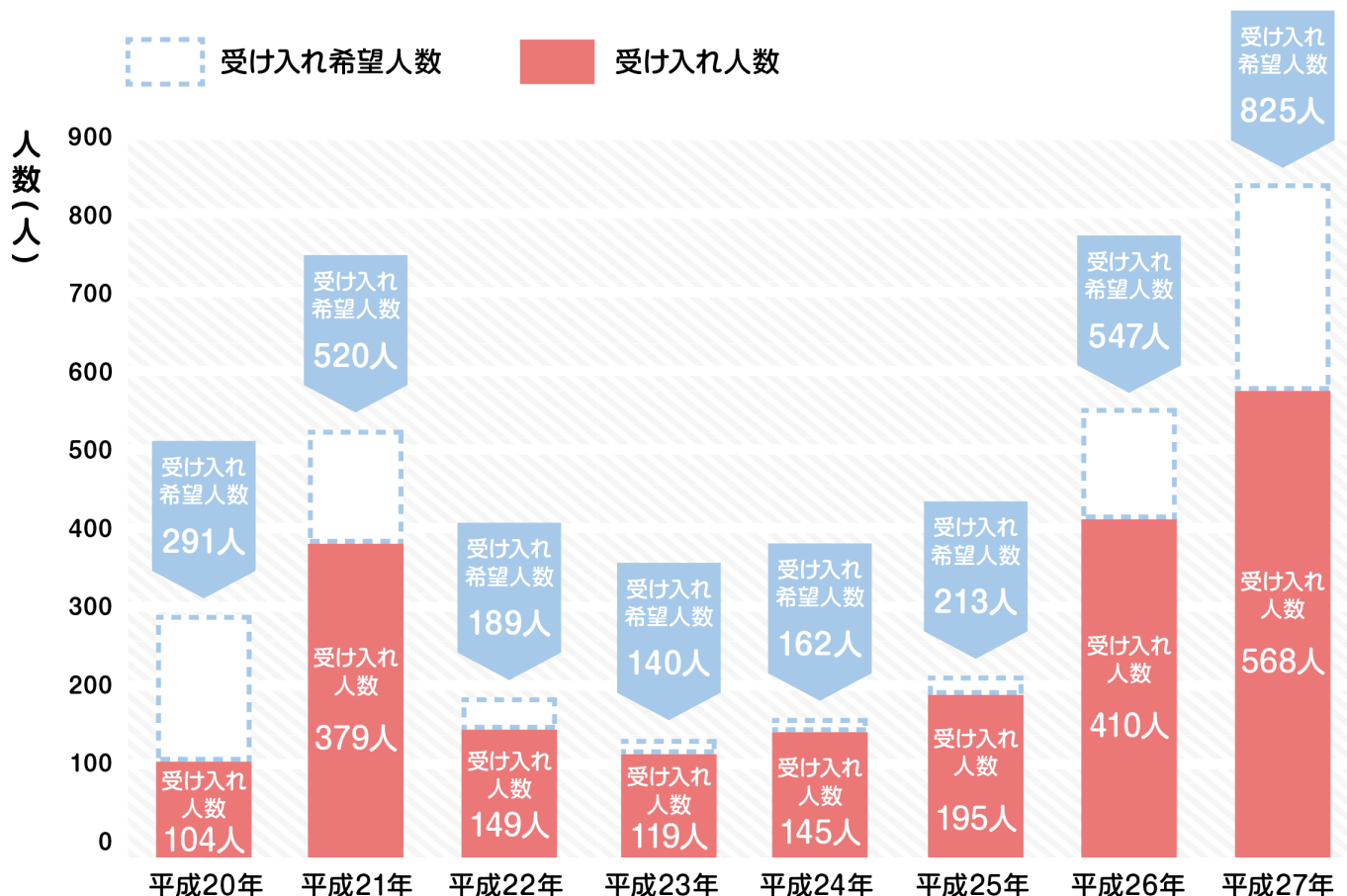


(出典) 厚生労働省「高齢者の雇用状況」集計結果(平成27年)を加工して作成

(d) 外国人の受け入れ状況

- 外国人を雇用する際には、雇用する外国人が、「就労が認められた在留資格」を有している必要があります。
- 現状、福祉分野における在留資格がありませんが、就労活動に制限がない在留資格を有する方々（永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者等）であれば、自法人・施設でも雇用が可能です。また、介護分野では、EPA（経済連携協定）として例外的に在留資格が認められています。
- EPAでは、平成27年までに3,000人以上を受け入れています。しかし、受け入れ希望人数と、実際の受け入れ人数との間にはギャップがあり、十分な受け入れができていないといえます。（図②.5）
- また、開発途上国への技術移転等を目的として外国人を職場に受け入れる「技能実習制度」では、平成28年11月に公布された「外国人の技能実習の適正な実施及び技能実習生の保護に関する法律（技能実習法）」によって、介護分野も受け入れの対象となる見込みです。
- このような状況を踏まえ、社会福祉法人は経済的自立の支援や国際貢献の観点から積極的な受け入れを行っていく必要があります。

図②.5 EPAにおける介護福祉士候補者の受け入れ人数と希望人数の推移



(注) インドネシア、フィリピン、ベトナムの人数を合計しています。ベトナムは平成26年度より受け入れ開始のため、平成26年度以降の統計値より含まれています。

(出典) 厚生労働省「経済連携協定に基づく外国人看護師候補者・介護福祉士候補者の受入れ」（平成27年）を加工して作成

(2) 障害者 一雇用における留意点と受け入れ事例一

(a) 障害者の雇用における留意点

- ・ 障害者を雇用する際は、雇用分野で障害者に対する差別が禁止されていることを十分に理解し、その上で障害のない者と同様に働けるように法人・施設が行うべき措置（合理的配慮）の提供が義務となっています。（図②.6）
- ・ 合理的配慮は障害者それぞれの状態や職場の状況等に応じて求められるものが異なるため、具体的な措置については障害者と法人・施設側とで話し合った上で決めていきます。厚生労働省では、合理的配慮を提供する際に参考となる事例を紹介しておりますので、以下のURLを参照してください。

※「合理的配慮指針事例集」（厚生労働省）

<http://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/0000093954.pdf>

図②.6 障害者の雇用時における留意点

	差別の禁止	合理的配慮の提供義務
採用時	・ 単に「障害者だから」という理由で、求人への応募を認めない。 ・ 業務遂行上必要でない条件をつけて、障害者を排除する。	・ 視覚障害者に対し、点字や音声等で採用選考を行う。 ・ 聴覚・言語障害者に対し、筆談等で面接を行う。
採用後	・ 労働能力等を適正に評価することなく、単に「障害者だから」という理由で、昇進の対象としない、特定の職務を割り当てる（割り当てない）、雇用形態を変更する、退職の勧奨対象とする等、異なる扱いをする。	・ 肢体不自由者に対し、机の高さを調節すること等作業を可能にする工夫を行う。 ・ 知的障害者に対し、図等を活用した業務マニュアルを作成したり、業務指示は内容を明確にして1つずつ行ったりする等作業手順をわかりやすく示す。 ・ 精神障害者等に対し、出退勤時刻・休暇・休憩に関し、通院・体調に配慮する。

（出典）厚生労働省「改正障害者雇用促進法周知用リーフレット」（平成28年）を加工して作成

(b) 障害者の受け入れ事例

- ・ 障害者を積極的に受け入れるためには、自法人・施設に合った施策を考えていく必要がありますが、法人・施設単体で取り組むのは難しい課題です。そのため、全国にある相談・支援機関（ハローワーク等）と密に連携し、さまざまな支援制度を上手に活用することが重要です。以下の事例では、前頁の「障害者の雇用における留意点」を押さえた上で、障害者に活躍の場を見出している法人の取り組みを説明します。
- ・ 障害者の受け入れに際しては、各相談・支援機関での制度面、経済面での支援が豊富にあります。独立行政法人高齢・障害・求職者雇用支援機構では、さまざまな受け入れ事例を掲載していますので、以下のURLを参照してください。

※「障害者雇用事例リファレンスサービス」(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)
<http://www.ref.jeed.or.jp/>

【 障害者を積極的に雇用している社会福祉法人の取り組み 】

- 大阪府
- 職員数:1771名
- 障害者:35名
- 障害者雇用率:2.33% (平成26年度)

(1) 受け入れの準備

- ・ まずは法人内に障害者の雇用に関するチームを発足し、ジョブコーチや支援機関等の公的なサポート制度を活用し、その指導のもとに取り組みをすすめていった。
- ・ 具体的には、それぞれの施設や部署において、対応可能な作業が、どの時間帯にあるのか、という業務を洗い出し、清掃作業を中心にいくつかの作業を選定した。また、受け入れに際しては現場の理解も必要となるため、ジョブコーチを通し、障害の特性や指導方法等について職場教育を行った。

(2) 実習による適性の判断

- ・ 法人では、ジョブコーチの支援のもとに採用に向けた実習を行っている。ある障害者は清掃作業で実習を始めたが、本人の希望により事務的な作業もしてみたいということになった。このように、作業を組み替える、短時間から始め徐々に実習時間をのばす、本人の就業可能な時間を確認する等、さまざまなかたちで本人の適性の判断を行っている。

(3) 定着に向けて

- ・ 本人がやりたい仕事に従事させることができない場合には、本人に明確な説明をすることが重要。なぜなら、障害者に対する偏見の中で生活してきた当事者は、「自分が障害者だからさせてもらえないのでは」という思いを抱き、本来の意図が伝わりづらくなってしまうこともあるからである。それを解決するため、普段から本人が書いた仕事内容や体調についての日誌をジョブコーチや指導担当者も含めて確認し、それをもとに定期的に会議を実施している。細かいコミュニケーションをとることで、本人の成長を促し、雇用の定着につながっている。

(3) 高齢者 一雇用における留意点と受け入れ事例一

(a) 高齢者の雇用における留意点

- ・ 高齢者の雇用にあたっては、高齢者特有の就業動機を理解することが、採用成功への近道となります。
- ・ 就労を希望する高齢者は、短時間勤務を希望する層と、一般職員と同様の勤務を希望する層に大別されます。また、働く目的は、「経済的な理由」、「健康維持のため」、「生きがい、社会参加等の社会的なつながりによる理由」等さまざまです。
- ・ 就労に対して求めるものが異なるため、それぞれに合った支援をすることが大切です。労働時間、ワークシェアリング等の働き方の工夫や、福祉用具の利用等によって身体面でのハンディをカバーすることが求められます。また、長く働き続けるための支援、制度づくりも重要です。(図②.7)

図②.7 高齢者の雇用時における留意点

	就業条件に関する留意点	職務面での留意点
採用時	・ 多様な働き方のニーズに合わせて、勤務日数や就業時間を調整することが求められる。高齢者のニーズを汲み取り、柔軟に対応する。 ・ 高齢者の納得が得られるようなかたちで処遇の工夫を行い、職務の違いによる不公平感を払拭していく。	・ 雇用を決める前に、希望する業務等について高齢者とよく話し合う。
採用後	・ 高齢者が働き続ける上で、身体的な面での負担がネックとなる場合、働きやすい環境整備の一環として、福祉用具を活用する。	・ 高齢者を働きやすくする方法として、「経験や能力を活かせる業務配置」を行う。

(出典) 社会福祉法人全国社会福祉協議会「老人福祉・介護事業における中高年齢者活用のあり方」(平成17年)を加工して作成

(b) 高齢者の受け入れ事例

- ・ 高齢者の雇用に際しては、自法人・施設に合った採用施策を取り入れることが重要です。以下の事例では、前頁の雇用時の留意点を踏まえ、高齢者の利点を活かした職場環境をつくり出している法人の取り組みを説明します。
- ・ 高齢者の受け入れに際しては、独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構が支援しています。他にもさまざまな事例が掲載されていますので、以下のURLを参照してください。

※「高年齢者雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム」

(独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構)

<http://www.elder.jeed.or.jp/db/contest/contest.htm>

【 高齢者を積極的に雇用している社会福祉法人の取り組み 】

■ 鳥取県

■ 職員数:98名

■ 60歳以上の職員が10名在籍

(1) 高齢者雇用に対する姿勢

- ・ 法人では、知的障害者の就労の場としてクリーニング業を営んでいる。高齢者雇用については早く（平成11年4月）から定年65歳を規定化し、定年後も希望者全員を再雇用している。高齢者の人生経験は、障害者との職場での対人関係に活かされており、若手職員の見本になっている。

(2) 働きやすい環境の整備

- ・ 職場は、高齢者や障害者への身体的な負担を軽減するために機械化がすすみ、誰にとっても働きやすい環境をめざしている。例えば、汚れの落ちないシミや破れ等の点検については、自動監視装置を導入することで点検が自動化され能率が向上した。ほかにも、現場指導員の発案で、重い洗濯物を楽々と投入できるように自作の作業台を製作し、大幅な時間短縮と労力の改善を図った。

(3) 高齢者の経験や能力を活かす、適材適所の業務配置

- ・ 若手職員とキャリアのある高齢者との技術格差が大きく、技術系の若手職員の育成に問題があったが、定年を迎えた機械技師を再雇用して、機械設備の操作、点検、メンテナンス等の指導を担当させることで若手職員への技術伝達をスムーズに行うことができた。
- ・ 人生経験の豊かな高齢者は、障害者とのコミュニケーションにも長けている方が多く、障害者の不安を解消し、目標を示すことで、障害者の積極的な研鑽意欲の向上を図ることができた。
- ・ 高齢者の雇用により、若手職員との融合による楽しく前向きな就労環境が実現されつつあり、事業所全体として意欲的な仕事ぶりが見られるようになった。

(出典) 独立行政法人 高齢・障害・求職者雇用支援機構「高年齢雇用開発コンテスト企業事例情報提供システム」(平成23年)を加工して作成

(4) 外国人 ー雇用における留意点と受け入れ事例ー

(a) 外国人の雇用における留意点

- 外国人を雇用する際に、まず気をつけなければならないのが「就労が認められているかどうか」ということです。在留資格の種類によっては就労ができない場合や、手続きが必要な場合があります。また、法人・施設側として、宗教や文化の多様性を受け入れる姿勢を持つことも大切です。(図②.8)

図②.8 外国人の雇用時における留意点

	就業条件に関する留意点	職務面での留意点
採用時	- 雇用を検討する際には、就労希望者が該当の資格を有しているか確認する。 ※福祉の仕事において認められている在留資格は、永住者、日本人の配偶者等、永住者の配偶者等、定住者の4種類と、介護分野における「EPAに基づく介護福祉士」の資格のみ。 - 雇用対策法より、すべての法人・施設の方に、外国人労働者(特別永住者および在留資格「外交」・「公用」の者を除く)の雇い入れと離職の際に、その都度、当該外国人の労働者の氏名、在留資格、在留期間等について確認し、ハローワークへ届け出る。	- 施設の概要や介護についての知識等、外国人労働者にとってはわからないことだらけであるため、事前にマニュアルを作成しておく。 - 外国人労働者が地域社会になじめるような受け入れ体制(地域住民への認知、地域マップ作成等)を整える。
採用後	- 外国人労働者を雇用する法人・施設は在留期間を超えて在留しようとする場合には、その満了する日までに法人・施設側が在留期間の更新申請を行い、更新許可を受ける。 - 法人・施設は、雇い入れる外国人の就業内容を変更しようとする際に、事前に在留資格の変更申請をして許可を受ける。 ※これらの手続きを怠ると、「不法残留」や「不法就労」になるので注意が必要。	- 職務をすすめる上で、宗教や文化の違いに配慮しなければならない場合は、法人・施設側として、外国人労働者に寄り添った柔軟な対応を行う。 ※1日のうち決まった時間は礼拝をしなければならない等。 - 日本語の勉強や国家試験の対策が必要な場合は、外国人労働者任せにせず、職務の一環として習慣づける。

(出典) 東京外国人雇用サービスセンター「外国人雇用に関するQ&A」(平成28年) 公益社団法人 国際厚生事業団「EPA受入れ事例」(平成28年)を加工して作成

(b) 外国人の受け入れ事例

- ・ 介護分野における外国人の受け入れ事例としては、EPA（経済連携協定）が代表的です。以下の事例では、前頁で紹介した雇用時の留意点を踏まえ、実際に外国人の定着・活躍を推進している法人の取り組みを説明します。
- ・ EPAによる外国人の受け入れに際しては、公益社団法人国際厚生事業団が支援しています。ほかにもさまざまな事例が掲載されていますので、以下のURLを参照してください。

※「EPA受入れ事例」（公益社団法人 国際厚生事業団）

http://jicwels.or.jp/?page_id=25

【 外国人を積極的に雇用している社会福祉法人の取り組み 】

■ 徳島県

■ 職員数:68名

■ EPAによってインドネシア人4名を受け入れ、現在3名が就業中

(1) 受け入れの準備

- ・ 事前準備として、施設内で「生活支援」、「学習」、「就労支援」の3つからなる支援チームを結成。
- ・ 生活支援チームは、近隣に住むインドネシア人に依頼して、インドネシアの文化について講義を開講。また、住まいや生活必需品の準備、店舗マップや緊急連絡網を作成。
- ・ 学習チームは、日本語の習得支援と介護福祉士国家試験対策を行う。勉強部屋を確保し、週1回2時間、日本語講師による指導を手配し、週2回1時間、職員からの指導の時間を設けた。
- ・ 就労支援チームは、チューター制度を導入し、個人ごとに担当者を選定、業務マニュアルを細かく作成、自法人・施設の実施サービスの一覧表の作成等、施設業務の把握を促進する取り組みを行った。

(2) 就労開始後の支援体制

- ・ 各支援チームは、受け入れたインドネシア人に対して1年ごとの目標を立て、目標達成に向けた毎日の振り返りや目標達成度をノートに記入させる等の取り組みを行った。
- ・ 生活支援チームは、受け入れたインドネシア人が施設内での生活だけではなく、地域になじむことができるような支援を実施した（近隣住民への挨拶回り、通勤経路の確認、周辺の観光案内、地域行事への参加促進等）。

(3) 取り組みの成果

- ・ 4名全員が介護福祉士に合格し、1名は帰国、3名が就労中。現在、この3名は新人職員および後輩の指導者となっており、正職員として日本人同様の職務と責任を持ち、プロの介護福祉士として活躍している。

(出典) 公益社団法人 国際厚生事業団「EPA受入れ事例」（平成28年）を加工して作成

付録

ワークシート

- 各章のワークシートを掲載しております。必要に応じてご活用ください。

● 本章の内容

第2章 (3) 【ワーク】 自法人・施設の人材要件を設定する

第3章 (3) 【ワーク】 母集団形成の拡げ方を考える

第4章 (3) 【ワーク】 仕事の魅力を整理する

第5章 (4) 【ワーク】 掘り下げ質問を考える

第6章 (3) 【ワーク】 評価基準を作成する

第7章 (5) 【ワーク】 内定者フォロー施策を考える

第8章 (2) 【ワーク】 採用活動を振り返る

第9章 (4) 【ワーク】 入職後支援の施策を考える

(3)【ワーク】自法人・施設の人材要件を設定する

【このワークの目的】

重要ポイント

- ・ 自法人・施設における「採用要件」と「育成要件」を言語化することで、採用関係者間での共有がすすめられるようにします。

【具体的なすすめ方】※P21 参照

- ・ 「期待する職員像」について言語化し、枠内に記入する。
- ・ 働きぶりを支える人材要件を、「採用要件」、「育成要件」にそれぞれ切り分け、その意味合いを枠内に記入する。
- ・ 最後に、採用要件、育成要件、それぞれ重要度の高い順に優先順位を数字で記入する。
- ・ 採用対象が「新卒（養成校）」「新卒（非福祉系学校）」「中途経験者」「中途未経験者」等、多岐にわたる場合には、以下の表を属性ごとに作成する。

※ 多くの採用関係者が見ても同じ理解ができるように具体的に記入する。

【記入欄】

期待する職員像（入職何年目で、どれぐらいの活躍を期待したいか）

--

	要件	意味合い	優先順位
採用要件			
育成要件			

(3)【ワーク】母集団形成の拡げ方を考える

【このワークの目的】

- ・ 必要となる母集団を確保するには、「選考通過率≒見極めの結果」「次選考（内定）承諾率≒動機付けの結果」の両観点を意識し、採用計画数から逆算する視点が必要です。
- ・ 現時点での自法人・施設の採用状況について整理した上で、最適な母集団形成の方向性を検討します。
- ・ ひとりでも多くの応募者を集めるためには、どのような採用ツールを活用することが効果的か、このワークでイメージが湧くよう演習してみましょう。

【具体的なすすめ方】※P26、P27 参照

- ・ 自法人・施設における直近の採用（新卒採用、中途採用問わず）について採用計画数、選考通過率、次選考（内定）承諾率を枠内に記入し、逆算して必要となる母集団を概算する。
- ・ 母集団計画数を確保するためにはどのような採用ツールを活用することが効果的か、どのような意図とねらいで、何を検討し、どれぐらいの目標数を想定できるか順番に整理する。

【記入欄】

採用計画数
()人

÷

平均的な
選考通過率
()%

÷

平均的な次選考
(内定)承諾率
()%

=

母集団計画数
()人

▼

活用する採用ツール	自法人・施設 ホームページ	求人情報サイト	養成校
意図・ねらい			
検討すべきこと			
目標数			

(3) 【ワーク】 仕事の魅力を整理する

【このワークの目的】

- ・ 自法人・施設の仕事の魅力を整理しておくことで、応募者にわかりやすく伝えられるようにします。
- ・ 福祉の職場では、さまざまな法人・施設があっても応募者からは特徴がわかりにくく、同じように見えることが少なくありません。そのために「他法人・施設との違い＝自法人・施設ならではの仕事の魅力」を整理することが求められます。積極的な情報発信をして、自法人・施設ならではの仕事の魅力の「見える化」「見せる化」に努め、法人のブランド力を高めることが重要です。

【具体的なすすめ方】※P36 参照

- ・ 以下の枠組みに沿って、自法人・施設における仕事の魅力を整理する。
- ・ まずは「事実」として言えることをできるだけ具体的に書き出し、それを「応募者にとっての魅力」として捉え直して言葉にする。

【記入欄】

観点	事実	応募者にとっての魅力
福祉の仕事の意義		
福祉の仕事のやりがい		
福祉の仕事をして得られる能力・スキル		
福祉の仕事をしてうれしかったこと		

(4)【ワーク】掘り下げ質問を考える

【このワークの目的】

- 面接では、応募者の過去の経験を掘り下げ、本人の価値観・志向を探ることで、入職後の仕事や環境に適応できるかどうかを確認することが重要です。以下のワークを通じて、面接の掘り下げ質問をイメージします。

【具体的なすすめ方】※P55、P56、P59 参照

- 実際の面接をイメージして、応募者からの返答に対してどのような質問をするかを考える。
- 確認したい採用要件が「主体性」「協調性」だった場合、それぞれを見極めるためにどのような質問をするかを考える。

【記入欄】

面接官：

「では、前職の仕事の中で最もあなたの強みが発揮されたエピソードについてお聴かせください。」

応募者：

「施設内でのレクリエーションについて、何人かで企画をしていた時のことです。たまたまメンバーの構成上、私が一番上だったので、リーダーとして後輩2名をまとめながらすすめました。『せっかくなので例年の延長線上にない新しいことをやろう』と発案してすすめた結果、斬新な企画で利用者を喜ばせた好事例として、法人内の広報でも取り上げてもらいました。」

「また、それまでなかなか自分の仕事に価値を見出せずにくすぶっていた後輩が、この経験から自信を得て大きな戦力へと成長するきっかけとなったので、自分としてはよい機会をつくれたとうれしく感じています。」

面接官：

主体性を確認する質問 ※実際の話し言葉で質問を考えてください。

協調性を確認する質問 ※実際の話し言葉で質問を考えてください。

(3)【ワーク】評価基準を作成する

【このワークの目的】

- 評価の仕組みの根幹となる、自法人・施設の採用要件とその定義、評価観点と基準について具体化することで、実際の活用イメージを掴みます。各法人・施設内の複数の採用関係者が協力して、さまざまな視点から作成することが望めます。

【具体的なすすめ方】※P72 参照

- 第2章のワークで具体化した採用要件、もしくは、現在活用している採用要件を1つ選び、要件名とその定義を書き出して上の枠内に記入する。
- 採用要件の定義を再確認し、評価の観点について、真ん中の枠内に記入する。
- 評価の観点を意識しながら、下の枠内に3段階のそれぞれの評価基準を書き分けて記入する。

【記入欄】

要件名	定義

評価観点

	評価基準	
1	2	3

(5)【ワーク】内定者フォロー施策を考える

【このワークの目的】

- ・ 内定者は「働くことへの期待、意欲の高まり」がある一方で、「仕事・人間関係への不安」等いろいろな感情が混ざり、さまざまな情報によって気持ちを大きく揺さぶられがちです。
- ・ 最近の内定者は就職先（転職先）を選ぶ際に、家族や友人、親族、周囲からの声に大きく影響を受けています。本ワークでは内定者自身に加えて、内定者の家族等周囲の状態も見立てた上で適切な施策を検討します。

【具体的なすすめ方】※P81 参照

- ・ 内定者、内定者の家族等周囲について、どのような状態をめざすかゴールを置く。
- ・ 施策のねらいを定める。
- ・ 施策のねらいを意識しながら、「こんなことができそう」、「こういうことは実施すべき」等、具体的な施策を考える。

【記入欄】

	施策の目標	施策のねらい	具体的な企画案
内定者自身			
内定者の 家族等周囲			

(2)【ワーク】採用活動を振り返る

【このワークの目的】

- 採用活動の質を向上させるためには、採用活動の各過程を振り返り、次期の計画に反映させることが重要です。本ワークでは、振り返りの際に押さえるべきポイントをチェックすることで、次期に向けた課題を明確にします。

【具体的なすすめ方】※P85 参照

- 以下のチェックリストを全て確認して、該当するポイントにチェックをつける。
- 「よかった点」「次期に向けた課題点」については、チェックした結果に照らしてできるだけ具体的に記入し、次期計画の検討材料につなげる。

【記入欄】

過程	ポイント	よかった点	次期に向けた課題点
人材要件	人材要件を検討する際に、「期待する職員像」は設定していたか。(P19参照) ☐		
	人材要件を採用要件と育成要件に切り分けた上で、優先順位を決めていたか。(P21参照) ☐		
母集団形成	必要となる母集団計画数を検討する際は、採用計画数から逆算して設定していたか。(P26参照) ☐		
	応募者数を増やすために、多様な採用ツールのメリット・デメリットを理解し、活用していたか。(P27、P28参照) ☐		
情報提供	他法人・施設、他産業との比較をされる前提で、自法人・施設が優位性を持つ魅力を整理していたか。(P34参照) ☐		
	自法人・施設の魅力を応募者へわかりやすく伝えるために工夫していたか。(P36、P37参照) ☐		
	自法人・施設の魅力を伝える上で、採用関係者間の役割分担はしていたか。(P39参照) ☐		
	応募者に情報を伝える際には、相手の仕事や働き方に対する志向を意識していたか。(P40参照) ☐		

過程	ポイント	よかった点	次期に向けた課題点
採用選考	面接官は、選考の場は互いに選ぶ合う場でもあることを踏まえ、応募者とよい関係性をつくる意識、姿勢を持っていたか。(P45、P46参照) ☐		
	個人面接においては、面接官が応募者を適切にリードできていたか。(P47参照) ☐		
	面接官は「基本質問」と「掘り下げ質問」を効果的に組み合わせ、さまざまなパターンで「掘り下げ質問」ができていたか。(P55、P56参照) ☐		
	応募者からよく出る質問への回答準備はできていたか。(P63参照) ☐		
採用評価	面接官は選考において、応募者に対する十分な情報収集をした上で、評価や動機形成を行っていたか。(P68参照) ☐		
	自法人・施設の採用に合わせた評価基準の明確化ができていたか。(P72参照) ☐		
フォロー	内定前後では、応募者と定期的に接点を持つことができていたか。(P76参照) ☐		
	新卒採用においては、内定からの時期に合わせてフォローの仕方を変えていたか。(P79参照) ☐		
	中途採用においては、応募者の転職事情に合わせた細やかな対応ができていたか。(P80参照) ☐		
	内定者フォロー施策は、施策の目標やねらいを立てた上で、具体的な企画案の検討、実施ができていたか。(P81、P82参照) ☐		

(4)【ワーク】入職後支援の施策を考える

【このワークの目的】

- 入職者は、入職後、一定の期間ごとに節目を迎えます。その中でも本人の今後の土台をつくる「入職後1年間」についていくつかの区切り、時期に応じた支援策を検討します。ひとりで実施してもよいですし、集合研修の形式で実施するのも1つの方法です。

【具体的なすすめ方】※P91、P92 参照

- 時期ごとに実施している対応策を書き出し、現状を整理する。
- 「節目」を意識しながら、今後の追加施策について考える。

【記入欄】

	時期	節目	対応策
導入期	入職時		
	1か月後		
	3か月後		
自立期	6か月後		
	1年後		
活躍期	一人前に向けて		

- 本書の作成にあたり、以下の法人の皆様取材にご協力をいただきました。
記して感謝いたします。(以下、50音順)

社会福祉法人 あすみ福祉会／埼玉県

社会福祉法人 ウエルガーデン ウエルガーデン伊興園／東京都

社会福祉法人 合掌苑／東京都

社会福祉法人 京都老人福祉協会／京都府

社会福祉法人 江東園／東京都

社会福祉法人 さつき会／北海道

社会福祉法人 伸こう福祉会／神奈川県

社会福祉法人 芳洋会／東京都

※その他、法人名非公開の法人も含む

- 本書は「福祉人材確保・育成に関する検討」小委員会において編纂したものです。

【委員名簿】

○ マニュアル作成

座長 山田 雅人(社会福祉法人 恵の園／群馬県)

委員 田中 正己(社会福祉法人 三社会／東京都)

委員 福上 道則(社会福祉法人 清心会／愛知県)

○ 業界全体での取り組み

座長 濱田 和則(社会福祉法人 晋栄福祉会／大阪府)

委員 前島 茂松(社会福祉法人 美咲会／山梨県)

委員 内田 伸(社会福祉法人 回生会／愛媛県)

『福祉人材確保マニュアル』

発行 全国社会福祉法人経営者協議会 経営対策委員会

「福祉人材確保・育成に関する検討」小委員会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

電話：03-3581-7819 fax：03-3581-7928

企画・構成 株式会社リクルートキャリア

平成29年2月 初版

※本書の著作権は、発行元の機関に帰属します(一部、企画・構成元の機関に帰属)。
許可なく、無断転載・改変することを禁じます。

