

福祉 経営 情報

REPORT

Available Information Report for
Welfare Management



労務

福祉施設の人事戦略

人材難を 乗り越えるための 採用強化策

- 1 採用戦略の構築法
- 2 短期的に取り組む採用戦略
- 3 中・長期的に採用力を強化するポイント

2024

4

APR

〇〇会計事務所

1 | 採用戦略の構築法

1 | なぜ採用が大事なのか

(1) 誰を採用するかで法人の未来が決まる

福祉業界の採用は、難易度が高いといわれています。「募集広告を出しても応募がない」「優秀な人材の見極め方がわからない」と感じている採用担当者も少なくないのではないのでしょうか。しかしながら、安定的な施設経営を推進していくうえで、採用活動の強化を図ることは重要な課題です。

福祉施設のサービス基盤がマンパワーにある以上、より質の高いサービスの提供を維持・強化していくためには、優秀な人材の確保と、その人材が定着し、能力を発揮できる施設の環境整備が求められます。つまり、福祉施設にとって、必要な人材を採用・育成するための具体的なノウハウの確立は今や克服すべき必須課題であり、今後の施設経営は、採用力の強化なくしては成り立たないといっても過言ではないのです。

そして、人材採用でまず、心がけるべき点は、とりあえず採用して後から教育しようといった考えを一切持たず、採用時から自法人の将来の成長ビジョンを共有できる人材を見出す努力をすることです。つまり、採用の仕方一つで新規入職者は予想以上に優秀な戦力となり得るといえることです。

したがってこれからの時代、施設長がもっとも注力しなければならないのが「人材戦略」であり、人材を人財とすることこそが、法人差別化の要となるのです。

<人材採用が重要な理由>

- 人材を充足させて安定的な施設運営を継続すること
- 質の高い福祉サービスの維持・強化
- 自法人のビジョンを共有、実現させるための人材を確保すること
- 新規事業展開や利用者満足度を向上させ、他法人との差別化を図るため

中小法人であっても大手と同じ土俵で戦うことができる、それは人材に対する経営者の考え方一つにかかっているといえます。

そこで本章では、福祉業界の採用が難しいとされる理由を紐解くとともに、福祉業界で採用を成功させるコツやポイントについてみていくことにします。

(2) 良い採用を実現させるポイント

福祉業界の有効求人倍率は他業種と比べて高く、恒常的な人手不足が続いています。さ

らには人手不足に加え、定着率の低さについても多くの施設で課題を抱えています。

採用がうまくいっていない法人には、ある共通点があります。それは、ズバリ「採用活動を真剣に行っていない」ということです。介護職の有効求人倍率が3倍を超える中で、採用活動はまさしく戦いであるといえます。

求人市場での戦いに本気で挑み、採用に取り組むといった真摯な姿勢に求職者は惹かれます。事実、優秀な人材ほどそういった法人に集まっているのです。

では、福祉施設の採用状況を改善するためにはどうしたらよいのでしょうか。福祉施設における人材採用に関するポイントを整理すると、以下のとおりです。

<良い採用を実現させるポイント>

- 同業他施設に負けない魅力ある職場づくり
- 活躍している施設職員を採用担当者に抜擢する
- 他産業との人材争奪戦に勝ち抜くための福祉職のイメージアップ
- 地域との関わりで認知度を高め、ブランド力を向上すること
- 人材採用は法人存続のための重要事項と捉え、こだわり続ける

人材採用の課題解決を考えるうえで、まず初めに取り組むべきことは処遇も含め、同業他施設に負けない魅力ある職場づくりです。そして、ミスマッチを防ぐために選考時に業務内容をしっかり理解してもらうことが肝要であり、その役割を法人内の優秀者に採用担当者として担わせることも重要なポイントです。

また、比較的高い要介護度の入居者が多い施設の場合、施設内部をみせたがらないといったケースが多くみられますが、少なくとも採用候補者には現場を見学してもらうことは必要です。施設によっては選考過程で1～2日現場を体験してもらう制度を取り入れているところもあるほどです。

さらには、福祉職のイメージを向上させ、地域との関わりの中で施設ブランド力を向上することも必須の取り組み事項です。先進的な福祉施設の広報活動では、募集者向けに何をプロモーションするかを定めています。このように人材採用は、法人存続のための重要事項と捉え、こだわり続けることも必要です。

(3)採用戦略の全体像

採用戦略とは、福祉施設が自法人に求める人材を獲得するために立てる計画的かつ具体的方策をいいます。

継続的に採用活動を成功させるためには中期経営計画や事業計画をもとに、将来を見据えた採用活動の計画を立てることが肝要であり、そうしてこそ中長期的かつ経営に直結した採用成果を上げることができます。

採用戦略の全体像は以下のとおりです。

<採用戦略の全体像>

採用戦略 設計 採用戦術 設計	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 要員計画、人員計画 ▪ 選考フローの組み立て ▪ 採用職種やターゲット、求める人材要件 ▪ 採用ブランディング、競合分析 ▪ 採用手法、ルートの選定と目標設定
採用戦術 実行	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 選考活動や面接、選考の改善 ▪ 内定後、入職前後のフォロー

採用戦略は法人の中長期的な事業計画にもとづいて展開していきます。そのためには既存の事業をどのように維持・拡大していくのか、数年後には新しい事業を開始するのかといった、中長期的な方針を把握する必要があります。その中期経営計画・事業計画をもとに、どのポジションに何人採用が必要か計画を立てていくことになるのです。

福祉施設は新卒や中途職員の採用だけではなく、内部調達やアウトソーシングなどさまざまな方法で人材を確保しており、採用ターゲットを明確化するために、まずはターゲットごとに期待する能力や特徴を洗い出す必要があります。

その必須条件と希望条件に分けるなど、条件の優先順位づけをすることで選考をスムーズに進めることができるようにしておくことがポイントです。

また、学歴や職歴、資格などのハード面、価値観やスタンスなどのソフト面に分け、ハード面は主に書類選考時に、ソフト面は主に面接の中で選定を行なうようにします。

採用ターゲットの設定、自法人の訴求ポイントが決まったら、何を使って採用をするのか決めていくこととなりますが、採用ターゲットによって有効な手法・チャネルは異なりますので、自法人の状況に合わせて最適なものを選定します。

2 | 入職したくなる選考フローの作り方

採用試験一つとっても、ただ単に画一的な筆記テストと面接だけで済ませるのではなく、求職者が「この法人には入る価値がありそうだ」と思えるような仕掛けを施す必要があります。たとえば会社説明会でグループワークをさせたり、施設内の仕事を体験できるような選考場面を設けてみるのも効果的です。

また、親身になって就職活動全般の相談にのるような面談を行なうことも求職者に感動を与える場面になるかもしれません。

また、内定を出した後でも、しっかりとコミュニケーションをとり続けていなければ「内定辞退」となってしまうこともあります。したがって、内定までの選考フローの中で求職者としてしっかりと向き合うことはもちろん、内定後も求職者が離脱しないよう、積極的アプローチを継続する必要があります。

以下、求職者を魅了するための選考フローの作り方とそのポイントについて解説します。

(1)「選考する採用」よりも「育成する採用」で入職者の安心感を高める

採用の中で相手を見極めようとすればするほど、求職者との距離は遠くなってしまうものです。採用である以上、選考することは一つの目的ではありますが、採用側が審判員や裁判官のような感覚になってしまうと、かえって求職者にその感覚が伝わってしまい、入職動機を高めることができません。

採用活動の最終目的は、入職した後も長く活躍して働いてもらうことです。会社説明会や実習、施設見学で出会った時点から育てるつもりで接していくことが肝要です。

そうすることで、求職者が自らの成長の可能性を実感できれば、この法人に入職すればさらに自分が市場価値の高い人材になれるという確信をもつことができるのです。

(2)「一方的に説明する採用」から「体験型の採用」で印象をよくする

一般的な会社説明会では、採用担当者がスライドなどをみせながら一方的に説明して、求職者に自法人のことを理解してもらおうとする方法がとられます。しかしこの方法だけでは、求職者の印象には残りません。そこで、求職者に何か体験させたり発表させたりするといった参加型の説明会にすることにより、求職者の印象をより深めることができます。

(3)「着飾る採用」ではなく「ありのままの採用」で共感を得る

会社説明会ではつい、法人のいいところばかりを誇張してよく見せようとするものです。しかし、そのような採用活動を行なうと、どこかの段階で求職者側に現実の法人と、説明された法人とのギャップを感じさせてしまいます。入職してからそのギャップを感じさせてしまえば、それを騙されたと捉え、その情報が拡散してしまう可能性すらあります。

したがって、会社説明会ではむしろ等身大の法人の姿を見せ、改善すべき課題があれば、それも開示して、求職者に向かって、「これから一緒に解決していくために、みなさんの力が必要です」と正直に訴えることで共感を得るような工夫が必要となります。

(4)「人事部門の採用」から「全職員参加型の採用」で仲間を募る

採用活動においては、担当部門だけが選考過程の状況や情報を把握しているといった、情報のブラックボックス化が進行する傾向があります。したがって、常に法人内に進捗状況を周知させることで、全職員が採用活動に興味をもち、施設長や採用担当者が勝手に採用したという印象を職員にもたれないようにしなければなりません。

そして、選考過程に職員も参加できる機会を作ることが大切です。そうすることで全職員が、自分たちが共に働いていく仲間を採用したのだという愛情と責任感をもてるようになります。

(5)「効率」よりも「効果」を追求する採用

採用活動にあっては、効率よりも効果を追求するほうが重要です。つい時間短縮や接触

回数を減らすなど、求職者の負担を軽減するためだといいいながら、法人側の効率を重視してしまう傾向があります。

大切なことは、採用ターゲットに確実に入職してもらうことです。求職者が入職動機をより深められるだけの情報を与えるには、十分に時間をかけたり、エース職員を投入したりすることを積極的に取り入れていかなければなりません。自法人のスタッフだからこそ、伝えられることがあるのです。

(6)「説得型の採用」ではなく「納得しあう採用」で求職者の意識を変える

応募してきた求職者の中にいい人材がいると、どうしても入職を強く説得してしまうものですが、大切なのは本人が「なぜこの施設で働きたいのか」という理由を、自分の言葉で明確にいえよう、できるだけ情報を提供することです。法人側から説得されて入職するのではなく、求職者本人が「ここで働きたい」と納得して入職するような採用を行わなければなりません。

(7)「広告」よりも「口コミ採用」を目指す

採用活動は、一般的に求人広告で募集を行いません。しかし、もっとも好ましいのは、口コミによって人が集まることです。口コミでは求める人材像に近い人材が集まりやすく、コストもかかりません。

また、口コミによる応募は説明会などのキャンセル率が低いことも特徴です。究極的には、募集をしなくても人材が集まる「採用活動をしない採用」が理想なのです。

3 | 良い採用を実現する三つの取り組み

採用・育成・待遇改善など人材確保をするために検討する項目は多岐にわたります。

しかしながら、内部的な変更をただけでは十分とは言えません。以下に示すように、自施設の取り組みを、分かりやすく求職者に伝えることも重要な要素なのです。

(1) トップ自らが採用に関わる

採用活動は、トップである施設長が関わるのが重要です。一次面接はほかの職員が担当する場合でも、最終面接は必ず施設長が行なうことを怠ってはなりません。

福祉施設において、職員にやりがいをもって働いてもらうには、施設長と職員一人ひとりの人間関係がもっとも重要になります。日々、施設長と顔を合わせて仕事をする職員達は、施設長との人間関係が直接、仕事ややる気に影響するからです。

したがって、施設長自身が応募者と面接をすることが、良い人材を得るための最初の行動となるのです。また、会社説明会では施設長自らがスピーチして施設の方針や本音を伝えることも重要です。

＜会社説明会のスピーチ例＞

- | | |
|--------------|-------------|
| ①当施設の経営方針 | ②求める人物像 |
| ③業界展望や自施設の未来 | ④就職活動のアドバイス |

(2)法人内のエース級職員を採用担当者として専任化する

採用を計画どおりにできない法人は、往々にして採用担当を専任として配置していない傾向があります。これでは、採用活動に関して単発的な行動はあっても継続性を維持することが難しいのは当然です。採用活動は長期的な戦略になりますので、検証・改善ができないと上手くいかないのです。

もちろん、専任担当は誰にでも務まる仕事ではありませんし、何よりも法人の顔でありコミュニケーションスキルを持ち備えた人材を担当させる必要があります。したがって、ぜひともここで働きたいといってもらえるようなエース級の職員の配置を惜しんではなりません。そして、採用担当者の仕事でもっとも重要なことは決して「選考」ではなく、内定者のフォローをするところにあります。

エース級とはいっても、採用担当者にはあえて若手職員を起用することで、「若者のトレンドを理解する」「内定者と採用担当者間のジェネレーションギャップを防ぐ」「内定者と採用担当者が同じ目線で接する」ことが可能になります。

＜採用担当者に求められる素養＞

- | | | |
|----------------|-------------|---------------|
| ①選考結果等の連絡の早さ | ②誠実、礼儀正しい | ③質問に丁寧に答えてくれる |
| ④威圧的でなく、親しみやすい | ⑤説明や話し方がうまい | |

(3)採用戦略を構築し定着支援までつなげる

採用に際しては、新卒か中途か、介護職か専門職採用かなど、求める人材に適した手法を取り入れることが求められます。どのようなターゲットに求人案内を届けたいのかで、選ぶ求人媒体や方法は変わってくるからです。

そして、ミスマッチのない採用と採用後の定期的なフォロー体制によって、職員の定着率向上を目指していかなければなりません。

＜定着率向上のポイント＞

- | | |
|----------------------|-----------------|
| ①採用のミスマッチをなくす | ②柔軟な働き方をサポートする |
| ③法人内のコミュニケーションを円滑にする | ④キャリア形成のサポートをする |

4 | 効果的な採用につながる採用戦略構築 四つのポイント

人材確保に成功している法人には、成功の秘訣ともいえる共通点があります。それらを分類すると、人材要件の設定、応募者の増加策、応募者への情報提供、定着支援のためのコミュニケーションといった四つのポイントに整理することができます。

(1) 人材要件の設定

欲しい人材の要件をきちんと定義している法人は少ないといえます。誰でもよいので採用したいといった姿勢は、結果的に採用後のミスマッチにつながり、負のスパイラルに陥る可能性があります。採用時に人材要件と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をあらかじめ現場責任者と採用関係者で協議し、最終面接以降は最後の見極めとして、すでに活躍している職員の適性検査データと比較して採用の可否を決定します。

(2) 応募者の増加を図る

応募者数を増加させるための近道はありません。不断の取り組みと法人のブランドイメージ向上こそが、応募者数の増加につながります。そのためには、地域のイベントにはボランティアで参加して、法人イメージの向上を図ったり、福祉ニーズに応えるために、地域住民の交流の場を提供して法人のブランド力を強化するといった地道な活動が不可欠となります。プロモーションの観点からは、求人情報サイトへの掲載に加え、大学や高校への定期的な訪問も重要です。就職イベントへのブース出展や折り込みチラシの投函、施設の近くのマンションなどの掲示板を活用しているケースもあります。また、通りがかった求職者が働きたいと思える建築デザインを検討するのも一手といえるかもしれません。

(3) 応募者への情報提供

応募者には「何をどのように伝えるか」について、徹底的に考える必要があります。

自法人・施設の情報を一度整理したうえで、不要なものはできるかぎり削ぎ落とすこともポイントの一つです。その際、画一的ではなく、伝える情報によって、伝える手段や人を変えることも考えていかなければなりません。

(4) 定着支援のためのコミュニケーション

内定者に対しては、採用担当職員が定期的に電話やメールで連絡を取るなどして、こまめに状況について確認します。また、入職して間もない入職者には先輩職員が積極的に声かけをするといった定着支援が欠かせません。入職3か月後、上司が入職者の良いところについて発表するといった取り組みで、定着支援に成功している施設もあります。

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、成功への鍵です。人材の争奪戦を勝ち抜くためには、同業他法人や他産業に負けない、魅力ある職場づくりを行なうことが重要です。

2 | 短期的に取り組む採用戦略

1 | 採用チャネルを複数確保する

(1) 多様な採用チャネルを検討する

採用戦略は短期と中・長期の二つに分けて考えます。人手不足に対応するための喫緊の「短期的な採用活動」と、3～5年かけて取り組む「中・長期的な採用活動」の二つの軸で進めていくということです。まず初めに、短期的な視点で人材を採用する際のポイントについてみていくことにします。応募者数を増やすためには、従来の方法だけでなく、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と、各々のメリット・特徴などを知る必要があります。応募ルート形成を進めるうえで、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。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。

応募ルートが少ないと結果にはつながらないため、母集団形成を進めるうえでは、「待ち」ではなく「攻め」の姿勢から応募ルートを増やしていくことが重要です。

(2) 複数の採用チャネルを活用する

採用活動において重要なことの一つは、採用チャネルを複数確保することです。採用チャネルとは、福祉施設が採用活動を行なう際、採用候補者（潜在層・顕在層）にアプローチするための手段や方法のことを指します。

採用チャネルでは、ターゲットにどのような経路や手段で求人情報を届けるか、求人広告、ハローワーク、学校、地域住民など最適な経路を考えます。人手不足が加速する転職市場の中で採用活動を成功させるためには、自法人に適した採用チャネルの選択が欠かせません。

最近では法人側が候補者に直接アプローチを行なうダイレクトリクルーティングが登場するなど、採用チャネルはますます複雑化・多様化しています。したがってこれからの法人には、以下に示したような採用チャネルにおけるメリット・デメリットも参考にしつつ、複数のアプローチルートを検討していくことが求められます。

<採用チャネルの種類>

- | | | |
|-----------------------|----------------|-------------|
| ① 求人広告・求人情報サイト | ② 自法人ホームページの活用 | ③ ハローワークの活用 |
| ④ SNS 採用 | ⑤ リファラル採用 | ⑥ 人材紹介サービス |
| ⑦ ヘッドハンティング、ダイレクトスカウト | | |

費用対効果を勘案しながらも、いくつかの手法に並行して着手することが採用活動成功のポイントです。

2 | 採用チャンネル別の特徴と成功のポイント

以下、採用チャンネル別の特徴、成功ポイントとメリット・デメリットについてみていくことにします。

(1) 多様なサービスがある「求人広告・求人情報サイト」の活用

求人広告とは、法人が人材を募集する際にメディアに掲載することを指します。インターネットが普及した現在では Web サイトでの募集が一般的となりつつありますが、フリーペーパーや広告といった広告手段も活用されています。

求人広告には無料と有料で活用できるものがあり、法人の目的によりサービスを選ぶこととなります。有料の求人広告では、従来、掲載後すぐに請求が発生する「掲載課金」が主流でしたが、近年応募（クリック）時に請求が発生する「応募課金」や、採用時に請求が発生する「採用課金」といった成果報酬型のプランを選ぶ法人も増えています。

有料広告では利用できるサービスを増やすことができたり、価格によってより求職者の目に触れやすい場所に掲載できるといったメリットもありますので、どのサービスが適切か検討する必要があります。

① 求人広告・求人情報サイトは効果を定量的に測定する

登録者数は多いのに応募が来ないということ为了避免するためには、求人媒体を選ぶ際、自法人のターゲットとなる潜在的な人材であるアクティブユーザーがどのくらいいるかを確認する必要があります。アクティブユーザーとは、サービスの利用頻度が高いユーザーを指します。アクティブユーザーの多い媒体は、転職意思の強い層が多いと考えられるため、応募者数の増加に期待がもてます。ここでは各種媒体をトライアルして効果を定量的に測定し、有効的な媒体を選び続けることが成功の秘訣といえます。

② 紙媒体 求人広告の特徴

紙媒体にあっても求人広告の特徴を把握したうえで、自法人にとって有効的な媒体を選択します。紙媒体の一番の特徴は、インターネットの利用が苦手な人にも求人情報を届けることができることです。また、求職者にとっては、同時に複数の求人情報を見比べることができるのも大きな特徴です。

紙媒体では、求人広告を届けるエリアを限定できるため、特定地域の求職者に効率よくアピールできます。その反面、作成配布にコストがかかることや、内容の修正や更新に時間がかかる、若者に対する訴求力が弱いといったデメリットもあります。

③求人情報サイトの特徴

求人情報サイトとは、一般的にはオンライン上で求人情報の提供、転職活動に関連するノウハウ情報を提供するために運用されるものをいい、転職サイト、転職情報サイト、求人情報サイトと呼ばれることもあります。

一般的な求人サイトは企業・法人からの求人広告の依頼・出稿・掲載を行なうことで広告費を得て運営されており、求職者にとっては無料で手軽に情報を得ることができるため、転職の際の利用手段として広く普及しています。

また、誰でも閲覧できるため、転職潜在層を含む幅広い人材からの応募が期待できます。

さらには、求人情報誌などの紙媒体と比較して、掲載可能な求人の情報量が多く、転職希望者の応募意欲を高めやすいといった特徴があります。

サイトによっては、文章のほかに画像や動画も掲載できるサービスもあり、会社の雰囲気や魅力をより詳細に伝えることが可能です。

<求人情報サイトの特徴>

- 全国の転職潜在層を含む幅広い層に広く告知できる
- 検索軸が豊富で、採用要件にマッチした人材の応募が集まりやすい
- 掲載できる求人の情報量が多い
- 先行型投資の場合、複数人を採用することで、採用単価を抑えられる
- 採用ニーズに応じて料金プランのカスタマイズができる
- 採用活動の告知ができるため、採用広報として活用できる

求人情報サイトについては、費用対効果を十分に検討したうえで活用すべきでしょう。その際には、どのような情報・セールスポイントを掲載し、レスポンスがどれくらいあったかについても検証します。

求職者が情報を探するためにスマートフォンやパソコンを利用するというのは、現在ではごく当たり前となっており、情報誌やフリーペーパーのような紙媒体とは違い、求職者が仕事を探そうと思ったときに、その場ですぐに情報を手に入れることができる点が求人サイトの大きな魅力ですが、以下のような留意点もありますので確認が必要です。

<求人情報サイト掲載の留意点>

- 広告枠のサイズやプランによって掲載順位が変わるため、応募を増やすにはコストがかかる
- 採用数がゼロでも掲載料金を支払う必要がある
- 母数が期待できる一方で、マッチング度の低い層からの応募も多く、選別に工数がかかる
- 知名度や実績があまりない法人には応募が集まりにくい

(2) 自法人のホームページを活用して採用力を強化する

① 採用活動における自法人ホームページの役割

昨今はスマートフォンの普及で、老若男女を問わずいつでもどこでも手軽にインターネットに接続できるようになり、実に約9割の求職者が求人媒体を見た後、必ず企業ホームページを確認するといわれています。ホームページや採用サイトは、応募を検討している法人がどのような職場であるのかを知ることができる大切な情報源です。求職者にとっての仕事選びは自分の人生に大きく影響を与えるイベントであり、そこで事前にしっかりと情報収集しようとするのは当然の行動といえます。

しかし、そもそも法人のホームページや採用サイトが存在していなかったり、長期間更新もせず、有益な情報が載っていないホームページであったとすれば、そこには幻滅しかありません。せっかく広告で興味をもってくれた求職者が応募を断念してしまう可能性すらあります。したがって、求職者の情報ニーズをしっかりと把握したうえで、求人媒体には掲載されていないような情報を公開する場所としての、ホームページや採用サイトの運用には細心の注意が必要です。

自法人ホームページは、ブログ形式の情報発信や、マーケティングを促進するためのツールとしての活用もあり、求職者はこういった情報にも目を向けることとなりますので、法人の魅力やメッセージを適時適切に掲載することで、法人理解を深め、興味を醸成する高い効果が期待できます。

② 自法人ホームページ活用のポイント

自法人の採用サイトでは、求人広告で表現しきれない情報を補足し、さらに情報を見やすく伝えるためのデザイン変更も自由に行なうことができますし、施設の特長、雰囲気を含め細かく伝えることも可能です。

一方、採用サイトには、入社後のイメージをもちやすくなるようなコンテンツや、法人に対して親しみを感じられるようなコンテンツをふんだんに取り入れるべきです。さまざまなコンテンツで、法人内の情報を公開することで求職者のイメージをさらに明確にし、志望度を高めることができます。

また、コンテンツを充実させれば、転職潜在層へのアプローチも可能となり、転職先の候補として考えてもらえるようになります。さらには、欲しい人材層へ向けた発信を行なうため、マッチング度の高い応募が期待できます。ただし、専任担当者を決めるなどして採用サイトの情報を陳腐化させることなく、情報発信を継続していくことが不可欠です。

<自法人ホームページ活用の留意点>

- 周知に時間がかかるため、即効性は期待できない
- 質の高いコンテンツを作り続けるなど、長期かつ継続的運用が不可欠

③自法人ホームページにはリアルな情報を掲載する

自法人のホームページでは常に求職者を意識して、職員の生の声を掲載するなどしてイメージアップを図ります。また、SNS との連携も効果的です。ホームページでは掲載内容や表現が自由なため、法人が伝えたい情報を文字や写真、動画、図などをふんだんに使って求職者に伝えることが可能です。

また、文章だけでは伝えることのできなかつた施設内の雰囲気や、実際に働いている職員の様子を写真や動画などを使って掲載することで、求職者が具体的にイメージすることもでき、求職者の応募意欲を高められます。

なお、サイト内では募集職種や勤務地といった基本となる採用情報以外にも、求職者が求めているとされる以下のような情報を掲載することを忘れてはなりません。

<自法人ホームページに掲載すべき情報>

- | | | |
|----------|--------------|------------|
| ①施設内の雰囲気 | ②先輩社員のインタビュー | ③1日のスケジュール |
| ④法人の実績 | ⑤今後のビジョンなど | |

(3)ハローワークを徹底活用する

①ハローワークを活用した募集活動の特徴

国が運営する公共の就職支援機関「ハローワーク」は、全国およそ 540 箇所に設置され、地域の総合的雇用サービス機関として職業紹介や求職支援、企業の雇用対策といった雇用に関するさまざまなサービスを提供しています。

ハローワークの特徴としては、求人を掲載する法人も、仕事を探している求職者も双方が無料で利用できることから利用者数が多い点があげられます。若い世代から定年退職後のセカンドキャリアを目指す世代まで、幅広い年齢層が利用しており、特に地方での採用には有効です。また、ハローワークに掲載した求人は、ハローワーク内に設置された端末で閲覧できるだけでなく、ハローワークのインターネットサービスにも掲載されます。

掲載期間の延長がしやすく、ハローワークとの関係性を構築できれば、応募者の情報を得られることもあります。ただし、以下のような点に留意する必要があります。

<ハローワーク活用時の留意点>

- 広域の求人募集には不向き
- 登録に手間がかかる
- 求人情報が同質化するため、積極的に差別化を行なう必要がある
- 採用のミスマッチに留意する必要がある
- 若年層の確保が難しい

②ハローワークを活用する際のポイント

ハローワークの求人票は、ほかの大手求人サイトと違い、無料で掲載できる点が大きなメリットです。ハローワークに登録する求職者は、地元での勤務を希望するケースが多く、福祉施設が求めているような人材も多数いることが期待できます。

また、一般の求人サイトに掲載されているような案件は、人気が集中し、倍率が高くなることも多く、むしろハローワークで比較的倍率が低そうな求人情報を探したり、ハローワーク担当者のサポートを受けながら就職活動を行なうといった求職者も多くいます。まずはこういった状況をきちんと理解したうえでハローワークを最大限に活用することをお勧めします。ハローワークへの基本的な対応法を整理すると次のとおりです。

<ハローワークへの対応>

- ハローワークに足を運び、求職者の状況をこまめに把握する
- ハローワーク訪問時には他法人の情報も入手する
- 自法人の人材育成、定着の取り組みはこまめに報告
- ハローワークに紹介してもらった後は、丁寧に報告とお礼をする

③ハローワークとの関係性強化に向けたステップ

STEP 1：法人の情報提供

当法人の情報提供を行ない、理解を得るようアプローチします。法人の強みのほかに、職場の場所、職員育成方法、待遇、定着率など丁寧に説明します。他法人との違いを認識してもらいながら、人となりをお互いに理解する期間でもあります。

STEP 2：関係性の強化

関係性を強化できるとハローワークの担当者が施設を訪問してくれるようになり、より具体的なアドバイスを受けられるようになります。

STEP 3：課題解決

緊密な関係が構築されると情報の共有、困っていることを一緒に考えてもらえるようになります。また、ハローワークからは求職者に対し、求人票の記載内容のポイント、現在の求人数など、ダイレクトメールで当法人の求人票を直接渡してもらえるようになります。また、ハローワーク内のミニ職場説明会への参加ができるようになり、掲示板にポスターを掲載してもらえる場合もあります。

STEP 4：双方での情報共有

ハローワークを訪問すると各ブースの担当者から声がかかるようになります。最新の情報が手に入るようになり、即応しやすくなります。

④他法人と差別化する求人票作成のポイント

ハローワークに求人票を掲載したものの、応募が伸びないケースがあります。

その理由の一つとして、施設に魅力がないからではなく、「求人票がみられていない」という根本的な問題点が考えられます。時間をかけて求人票を作成しても、求職者にみてもらえなければ意味がありません。そのため、求職者がどのように求人票を検索するかを十分に考慮する必要があります。

ハローワークインターネットサービスの求人検索画面では、会社名、賃金、場所、職種が一覧で表示され、順番は新着順です。つまり、登録している求人票が「新着扱い」にならないければ、一覧画面での上位表示はありません。そこで、一度取り下げてから再登録するという手法を用いれば、常に新規扱いでトップ画面に表示することが可能になります。

しかし、同地域の同業種より明らかに賃金が低いといった場合などは、求人票の意味そのものがなくなってしまいます。他社の求人広告を見るなどして条件をできるだけ競合他社と同等にしておく必要があります。求人票作成のポイントは次のとおりです。

1	ホームページ：新着情報は更新しておく
2	職種：「介護」だけでなく、詳しく（家事アシスタント、認知症の方の日中のお世話、リハビリテーションの補助、食事や入浴等の介助、など）
3	仕事内容（最大 297 字）：専門用語は使わない、やりがいや面白み、価値や貢献、できるだけ具体的に、箇条書きで ※最初の 72 文字が重要！（一覧には 72 文字しか載らない）
4	雇用形態、雇用期間
5	必要な経験、免許、資格など
6	年齢 ※できるだけ「不問」が望ましい
7	賃金 ※未経験、経験者、幹部候補等で求人票を分けるのも有効
8	昇給・賞与
9	勤務時間
10	休日 ※特に若い人には重要とされる
11	入居可能住宅
12	応募方法、選考結果 ※履歴書等について、破棄するのか返送するのか
13	試用期間
14	求人条件特記事項 ※職場の雰囲気伝える、厳しい面ものぞかせる 例：定期的に健康診断、ユニフォーム貸与、研修期間中は時給〇円、「お互い様の精神で子供の病気や学校行事など助け合いながら仕事をしています」、華美な茶髪などは禁止、年収例（入職〇年目）
15	従業員数、創業、資本金、労働組合
16	事業内容（最大 90 字）※事業の種類、利用者層、事業所数、最近の業績、事業展開の状況など ○ご利用者様が生き生きと楽しんで 生活できるようにサポートする… ○機能訓練特化型 3 時間デイ、食事・入浴介助はなく、利用者の笑顔と元気をとり戻すお手伝い…
17	施設の特徴（最大 90 字） ※経営方針、社風、地域貢献、独自の福利厚生など ※創業の思い、マスコミ掲載、表彰、認証、平均勤続年数、平均年齢、年齢構成、有給取得率など
18	年間休日 ※若い人には特に重要項目。最低 100 日は欲しいところ

(4) SNSを活用して若年層にアプローチする

SNS とは、言うまでもなくスマートフォンやパソコンを使って人間関係を構築することのできるオンライン上のコミュニティサービスの総称です。SNS の発展にともなって個人のメッセージや口コミが大きなトレンドを生み出すようになり、今や企業・法人から個人へパワーシフトが起きているといっても過言ではありません。

採用においても同様であり、まずは企業・法人側から一方通行の発信をするだけでなく、SNS が個人と双方向にコミュニケーションをとることや、口コミを広げるための侮れない手段となっていることを認識する必要があります。

実際に、最近では民間企業は言うに及ばず、地方自治体まで採用情報を SNS で発信するようになっており、もはや求職活動において SNS は必要不可欠の存在ということが出来ます。その背景には多くの求職者がオンライン上で情報収集をしているという実情があります。特に企業のホームページや採用ページ、SNS といった自社発信のオンライン情報は常に高い頻度でチェックされており、今や転職フェアや合同セミナーといった従来の情報収集手法よりも、SNS のほうが利用率は高いといえます。

SNS を使って法人情報の発信を行えば、採用サイトや自法人ホームページへの流入を増やすことが可能となります。また、昨今の学生世代は、SNS の有無で企業や法人の格付けを決める傾向もあります。よって、SNS への取り組みは若手採用のキーポイントとなります。

① SNS の種類と SNS 採用 成功のポイント

SNS 採用では、法人自らも SNS のユーザーとしてやりとりをするために、アカウントを育てるといった概念が必要になってきます。SNS のアカウントは一朝一夕では育たず、継続的なコンテンツの発信やユーザーとのやりとり、深い関わりによって SNS の仕組みに評価され、次第にアカウントとしての存在感が上昇していきます。

担当者ベースでは根気のいる仕事にもなってくるので、目標を明確に決め、フォロワー数や面談の成立数などを細かく達成していくような運用の仕方が重要です。

SNS は、ユーザー同士のコミュニケーションを促進するためのサービスという側面が強く、これは採用媒体として使用する際も活かすべき強みといえるでしょう。採用候補になり得るようなターゲットとコミュニケーションをとったり、求職者の疑問に明確に回答したりなど、双方向のコミュニケーションを意識して運用することが重要です。

さらに、SNS での発信内容は自法人でアプローチしたい人材像をもとに作成すべきであり、そうなればますます求める人材像の設定は必須といえます。

< SNS の種類 >

- 交流、拡散型 : X(旧 Twitter)、Facebook、LinkedIn 等
- 写真投稿型 : Instagram、Snapchat 等
- 動画型 : YouTube、TikTok など
- 音声型 : Podcast、stand.fm、Voicy 等

② SNS 採用の特徴

SNS を活用した採用活動は、初期導入費用がかからないため、低コストで始められるという利点があります。また、SNS には拡散力があり、さらには、情報加工の自由度も高いため、法人のイメージを伝えやすい、転職潜在層へアプローチができる、ミスマッチを防止できるといった効果もあります。

その反面、運用には時間・工数がかかり、即効性は期待できないことや、継続運用が必要なため、担当者の負担や内部コストがかかるといったデメリットがあるほか、コンテンツの少ない法人は運用そのものが難しく、SNS で発信した情報は一過性であるため、情報をストックできる自法人ホームページとの併用が必要となります。

また、炎上リスクがあるため、担当職員の IT 活用力を強化する必要があります。

③ SNS では人間味あふれる情報を発信する

SNS の最大のメリットは、求職者・募集施設間の相互理解が深まることです。このことで、ミスマッチを減らし、内定辞退を減らすことができます。

さらには求める人材をより確保しやすくなる環境を醸成するという効果もあります。

求職者の関心を得る SNS での発信情報は主に以下のようなものです。

< SNS で発信する情報 >

- 職員インタビュー
- 仕事風景
- 法人、施設の想い
- SNS 発信者の日常や趣味、人間味あふれる情報

SNS で応募者を惹きつけるポイントは、自施設の魅力を整理することと、SNS の特性に合わせた情報発信をすることです。

SNS 上で求職者の目に留まるのは、言うまでもなく自身に有益な情報を提供してくれる施設です。そのため自施設の魅力の整理を行ない、求める人物像の興味をそそる内容を提供することがもっとも重要です。

そして、情報発信の頻度を増やすことも重要な取り組みです。求職者の SNS 上では、さまざまな情報が飛び交っているはずですが、そのような中で自施設への着目度を高めるために必要なのは、とにかく情報発信の頻度を増やすことしかありません。発信の頻度を増やすことで、SNS 特有の口コミを誘発することもできるのです。

(5) 昨今注目を集めるリファラル採用

① リファラル採用の特徴

リファラル採用とは、職員に友人や知り合いを紹介してもらい、採用候補者を募る手法のことです。

仕事内容や社風を熟知した職員がリクルーターとなるため、自法人にマッチした人材を効率よく集められるほか、紹介者となる職員の離職防止にも高い効果が期待できます。

リファラル採用が注目を集めている理由として、以下の3点があげられます。

- ①離職した人員を補充する採用が増えているため
- ②優秀な人材の獲得が困難になっているため
- ③採用コストのメリットが大きい

多くの法人では職員の採用と定着が別々の部署にミッションとして設定されているため、採用活動時に「離職しない人材を採用する」という観点が抜けがちになります。

リファラル採用は、こういった課題の解決が可能となります。また、リファラル採用は転職市場には出ていない優秀な人材にアプローチができ、ミスマッチが起きにくく、入職後もチームへ馴染みやすいため早期活躍が期待できるのと同時に、離職率が低い人材を採用することが可能となることで採用コストが削減できるといったメリットもあります。

リファラル採用を成功させるためには、以下のポイントを強化する必要があります。

<リファラル採用の留意点>

- 職員エンゲージメントが高くないと、紹介してもらえない
- 周知のための施策やインセンティブ設計に力を入れる必要がある
- 報酬（インセンティブ）目的とした紹介が発生する
- 人材の同質化
- 不採用時に職員に対するケアが必要となる

②少しの工夫でリファラル採用を成功させるポイント

職員が主体的に採用活動に参加できるように、リファラル採用の必要性、紹介者と被紹介者のメリットを伝えるなどの仕組みづくりが大切ですが、紹介後、採用に至らないケースもあるため、紹介者と被紹介者の関係に不和が生じないように配慮が求められます。

また、紹介を行なう職員が、会社の魅力を対象となる友人や知人に伝えやすいようにアピールブックのように簡易的な資料にまとめたものを配布し、全員が会社の説明を行ないやすくしておくといったことも必要です。アピールブックとは、法人や事業の概要などの基本情報の他、法人が抱える課題や設定している目標、給与や各種制度といった法人のあらゆる情報を網羅したパンフレットのようなものです。

さらには、紹介活動を継続させるために、プロジェクトチームを組織し、採用したい人材の条件などを伝えて紹介方法などの研修を行なうといった取り組みも必要です。

(6) 急な欠員に対応する人材紹介サービス

① 人材紹介サービスの特徴

「人材紹介(職業紹介)」は、求人法人へ求職者を紹介するサービスです。人材紹介会社の斡旋による面接や書類選考を経て、求人法人の採用意思と求職者の意思が合致した場合に雇用関係が成立します。

人材紹介サービスは、急な欠員が出てすぐに採用しなければいけないときや即戦力人材・専門職人材をピンポイントで採用したいときなどに活用できます。

人材紹介サービスの特徴は、成功報酬型の採用支援サービスであることと、専任担当者の介在により効率的に採用活動が行なえることの2点にあります。

専任担当者は、応募者と法人の双方にとって最適と思われるマッチングを行ないます。法人は採用の可能性が高い応募者とだけ面接ができるため、効率的に採用活動を進めることができます。

また、求人募集までのリードタイムが短いのも利点としてあげられ、自法人に合った人材を紹介してもらえるので、選考通過率が高いことも特徴的です。ただし、以下のような問題点を理解し、うまく解決していく必要があります。

<人材紹介サービスを活用する際の問題>

- 理論年収 30%前後の成功報酬が請求され、採用単価が高くなる
- 条件の良い求人に応募が偏る傾向があり、なかなか紹介してもらえないことがある
- 転職希望者への転職意向度醸成や入社までのフォローなどを任せられる反面、社内に採用ノウハウが蓄積されない場合がある

② 人材紹介サービスを有効的に活用するポイント

依頼をすれば終わりというわけではなく、エージェントの担当者とこまめにコミュニケーションを取ることが成功のポイントです。多くの法人にみられるのが、「求人票を作れば後は待つだけ」といった誤った認識です。人材紹介会社は、日々何百、何千社の企業求人情報を扱っているため、必要であれば募集要項を軌道修正するなど、定期的に情報提供を行なうことが、紹介率を高めるポイントです。

また、エージェントの担当者に、求める人材像に無理がないか、条件面で他法人と比較して劣っていないかなど、客観的なアドバイスをもらうようにします。

そのうえで、人材紹介サービスの担当者が転職希望者に推薦したくなる「自法人ならではのメリット」を提供することも重要です。また、多くの推薦者をノミネートしても法人側が否定的であり続けると必然的に推薦量が減少していきます。

したがって、却下した場合でもその理由を必ずフィードバックすることが重要です。また、採用に至った理由も伝えることで、人材紹介会社の心象もよくなり、次の推薦を得やすくなることから、継続的にコミュニケーションをとることが求められます。

(7)リーダークラスの採用にはヘッドハンティング・ダイレクトスカウト

①ヘッドハンティング・ダイレクトスカウトの特徴

ヘッドハンティング・ダイレクトスカウトとは、企業やヘッドハンターからスカウトが届く転職支援サービスです。ヘッドハンティングともいわれ、他法人に勤めている人材を、その能力を求める別の法人がスカウトすることをいいます。

求人広告を出し、集まった応募者の中から採用するよりも、既に別の法人に在籍し、活躍している人を探し出してスカウトしてくる方が、確実に有能な人材を確保することができるため、この手法を取り入れている法人もあります。

ただし管理職・リーダークラスの転職サポートに特化している場合が多く、当然、スカウトで送られてくる求人情報は相応の年収条件を求めるケースが大半を占めます。

そのため、年収アップ・キャリアアップを目指す30代や、ハイプレーヤーとして活躍したい20代に人気があります。具体的には、求人サービスのデータベースから欲しい人材を探し、スカウトという方法で候補者に直接アプローチを行いません。

ヘッドハンティング・ダイレクトスカウトを活用する際の留意点は以下のとおりです。

<ヘッドハンティングを活用する際の留意点>

- 人材選定からスカウトメールの作成まで、運用工数がかかる
- 対象者の勤め先とトラブルになる可能性がある
- 採用まで時間がかかるため、欠員対応には適さない

②成功のポイント

何といてもスカウト返信率の高い媒体を選択する必要があります。

いくら登録者数が多くても、一斉スカウトが大量に流通している媒体や、マッチング精度の低い媒体は、返信率が低くなる傾向があるからです。

スカウトは定型的なテンプレートメールではなく、候補者に合わせて内容を書き換えると効果的です。プロフィールを見たうえでスカウトしたことが伝わるようなメールを送ると、より一層返信率が高まります。

また、理想的な採用者像をあらかじめ具体的にしておくことも成功のポイントです。一般的には要望する人材像を抽象的なイメージにしておいた方が多くの候補者と会うことができると考えられがちですが、実際は欲しい人材像のイメージをできるだけ絞り込み、厳選して採用活動を行なう方が結果的に効率的なヘッドハンティングができます。

また、ヘッドハンティングしたいと思う人材への調査や理解を怠っては、ヘッドハンティングは成功しません。

本当に採用したい人材に出会えたら、相手のこれまでの実績を理解して評価し、誠意を見せることが肝要です。真摯に行なった対応には相手も必ず応えてくれるはずです。

3 提示する給与条件の比較検討

地域相場を把握して給与条件を検討する

募集時における給与条件の提示は、少なくとも近隣施設の給与相場と比較して、見劣りしないものである必要があります。とはいえ、その給与額をどう決めるかは、なかなか頭の痛いところではないでしょうか。特にここ数年は求人難の影響もあり、賃金相場の上昇傾向が続いたため、一昔前の水準では良い人材を確保しにくいといった状況が続いており、少なくとも他法人に見劣りするような給与設定は避けたいところです。そこで求人する際に賃金・給与の世間相場を簡単に調べる方法として次の四つをご紹介します。

<地域の給与相場の確認方法>

①労働局が公開する「求人求職賃金情報・バランスシート」を確認

各都道府県労働局は、ハローワークが集計した賃金情報をまとめて公開しています。

また、ハローワークは管轄エリアごとに企業が求人する際に提示する賃金の上限と下限、求職者が希望している賃金を、職業別に「一般」と「パート」に分けて公開しています。

そのほか、有効求人倍率や職業紹介状況のデータをもとに求人数に対する求職数のバランスが一目で分かるバランスシートも公開しています。

【北海道労働局 令和6年1月 職種別、求人・求職・賃金状況】

	月間有効 求人倍率	月間有効 求人数	月間有効 求職者数	(単位：倍、人、円)			
				一般		パート	
				求人賃金	求職希望賃金	求人賃金	求職希望賃金
職業計	1.00	80,752	80,569	199,331	208,666	1,075	1,024
管理的職業	0.80	133	166	256,556	249,200	1,078	980
専門的・技術的職業	1.70	18,320	10,753	216,612	227,668	1,323	1,227
開発・製造技術者	0.95	475	502	219,701	215,556	1,020	1,018
建築・土木・測量技術者	6.00	2,788	465	246,926	271,383	1,173	1,407
情報処理・通信技術者	0.88	1,047	1,192	233,905	251,418	960	984
医師、薬剤師等	2.22	409	184	299,377	365,833	2,140	2,279
看護師、保健師等	1.65	4,496	2,720	214,769	246,142	1,368	1,305
医療技術者、栄養士等	1.97	2,359	1,198	207,336	222,146	1,300	1,157
保育士、福祉相談員等	2.43	5,264	2,165	197,902	197,987	1,144	1,011
事務的職業	0.43	8,249	19,139	182,044	188,109	1,029	997
一般事務員	0.39	6,361	16,383	177,503	185,252	1,024	995
会計・経理事務員	0.63	697	1,102	194,844	204,847	1,037	1,005
営業・販売事務員	1.12	546	487	205,664	225,781	1,320	1,003
販売の職業	1.49	6,708	4,493	200,444	218,566	994	988
販売店員 訪問販売員	1.20	4,049	2,138	191,185	190,257	992	977

②転職サイトの「給与検索」を利用する

民間求人サイトは、求人情報を発信する企業からクリック課金などで掲載料を得る仕組みとなっています。そのため検索ユーザーは、会員登録などすることなく、サイトにアク

セスし、即座に無料でサービスを利用することができます。

具体的にはサイト内の「給与検索」をクリックし、調べたい職種などを入力すると、そこから給与相場を検索することができます。

③「賃金構造基本統計調査」を確認する

賃金構造基本統計調査は、厚生労働省が毎年公開している、雇用形態や職種、性別、年齢、勤続年数などの属性別の賃金統計です。産業ごとの労働者の賃金実態を知るのに便利な統計で、民間企業や研究機関でも広く利用されています。

政府統計ポータルサイト「e-Stat」では、調査結果を検索して閲覧することができ、検索オプションを使えば、自法人の職種や従業員規模に近い情報を抽出することも可能です。

また、同統計から地域別の医療・福祉職の賃金水準データを得ることもできます。

④地元の求人情報誌を確認する

地元の求人情報誌も貴重な情報源となります。他施設がどのような水準で給与提示をしているかなど、参考にすべき情報は多々あります。

特に、福祉業界特有の処遇改善手当をどのように支給・提示しているかは、他施設を参考にしながら見劣りしないようにする工夫が必要です。

4 「インターンシップ」で応募者を囲い込む手法

インターンシップとは、求職者が一定期間、法人・施設などに実習生として働き、自分の将来に関連のある就業体験を行なう制度のことです。早期に求職者との接点を強化できるインターンシップや体験入職の実施は、採用の成否を握る重要なポイントです。

近年ではプログラムの充実化を図り、学生にとって有益な場となるようプランニングしている法人に注目が集まっています。これにより、福祉現場への理解と知識を深めながら、福祉の仕事の面白さ・有意義さ・可能性などを体感したり、実際の実務を経験することができます。インターンシップ・体験入職のメリットは、求職者にとって、学校では学べない職場の雰囲気を感じることができることにあります。インターンシップが注目される背景には大きく二つの理由があげられます。一つ目は、より早い段階で学生との接点を持ち、つながりを強めることが採用活動の競争優位性を生み出すからです。採用の早期化が加速する昨今、インターンシップは自施設をアピールするうえで強い武器になるといえます。

そして二つ目は、早期離職率を下げるという効果があるためです。早期離職の大きな原因となっているのが入職前後のイメージギャップです。インターンシップで事前に自施設への理解や共感を深められれば、離職リスクを抑えることが可能となります。

このように、インターンシップは現代の福祉施設が抱えている課題を解決する糸口となることから、積極的に取り組む法人が増えているのです。

3 | 中・長期的に採用力を強化するポイント

1 | 地域からの信頼を高めブランド力を強化する

(1) 地域からの信頼を高め、法人ブランドを確立する

中・長期的な人材確保を進めるためには、法人に対する地域社会からの信頼が不可欠です。そのため、経営状況に関する情報公開を通じた透明性の確保とともに、法人自らが果たす使命・役割について広くわかりやすく発信していくことが肝要です。

また、質の高いサービスを提供することを地域に向けて発信する以上、第三者評価の受審を検討するなど、積極的な情報開示に努めていく必要があります。そして、法人が有する「ヒト、モノ、コト」といった資源・機能を活用した取り組み（地域貢献）を開示することにより、地域社会からの信頼を高めていくのです。

さらに、中長期的な人材確保のためには、福祉の仕事や活動に対する理解が重要となります。そのため、後述するように地域の学校と連携し、生徒や児童の福祉教育に積極的に協力することも検討すべきでしょう。

小学校の職場見学、中学校の職場体験、高校、大学などのインターンシップ、実習生の受け入れや教職員を目指す人に向けた介護体験などに協力することが、福祉の仕事や活動の目指すところ、やりがいなどの魅力を知ってもらい、人材確保の裾野を広げていくことになるでしょう。

こうした取り組みをとおして、地域における法人ブランドを確立していくのです。

<地域からの信頼を高めるポイント>

- 経営状況に関する情報公開を通じた透明性の確保
- 質の高いサービス提供と情報開示
- 法人の経営資源を活用して、地域貢献を積極的に推進する
- 地元の教育機関と連携する

(2) 福祉の仕事のイメージアップ、やりがい・魅力に関する発信と理解促進

福祉分野での就業、また地域福祉に関する活動への住民参加を進めるため、地域住民が福祉活動にふれる機会を積極的に設けていくことも重要です。

たとえば、スーパーマーケットやショッピングモールでの休日を利用した参加型イベントなどを開催するといった取り組みです。このような活動をとおして、商工会議所や商店街といった組織に向けた就職支援の働きかけが行なえるようになります。

さらに、そういった情報をホームページや SNS、パンフレットなどを通じて発信していくことも忘れてはなりません。

(3)地域の多様な人材の福祉分野への参入促進

次世代の福祉を担う子どもたちに福祉を身近なものと感じてもらえるよう、小中高校や教育委員会などと連携し、福祉教育や体験活動などの推進を図っていくことも大切です。

そのうえで、若者への就労支援を担う地域若者サポートステーションやハローワーク、福祉人材バンクなどと連携した取り組みを進めていくのです。

また、地域内の多様な人材を対象に、介護に関する研修を実施したり、保育所や放課後児童クラブなどでの就労などの機会提供も有効でしょう。

さらには、シルバー人材センターとの連携による高年齢者の就業を促進、老人クラブや地域ボランティア団体などと連携し、法人や社協に対するボランティア活動の積極的な受け入れを図るといった活動も視野に入れておく必要があります。

<福祉の仕事のやりがい・魅力・イメージアップの施策>

- 福祉の仕事のやりがいや魅力を紹介するセミナー・フォーラム
- 大学や専門学校において、福祉の仕事の説明や福祉人材センターの紹介を行なう
- 介護に関する入門的研修などをきめ細かく実施する
- 地域の多様な人材を対象に、保育所や放課後児童クラブなどでの就労等の機会を提供する

2 | 施設の魅力度を高めて応募者を増加させる

(1)施設の魅力を整理することの必要性

福祉施設には、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、施設の中にいると、自法人・施設の魅力を自覚する機会はあまりなく、慣れもあってどこに魅力があるのか分からなくなってしまいがちです。

採用の際の競合相手となる他法人・施設もまた、応募者に自分たちの魅力を伝えようとしています。そのような中で、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、いかに自法人・施設の魅力を伝えていくかは非常に重要な取り組みです。

(2)仕事・人という観点から魅力を整理する手法

自法人・施設の魅力を整理する際には、「法人」「仕事」「人」の三つに分けると、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くのです。

その際、経営戦略の策定などで使われる SWOT 分析を活用することをお勧めします。

SWOT分析とは、事業戦略や経営戦略を立てるうえで、強み・弱み・機会・脅威を客観的に見るために使われる手法です。このSWOT分析で自施設の強み・弱みを整理します。

求職者は、リアルな情報を求めているため、ポジティブな要素だけではなく、弱みと考えられる自施設の現状についても隠さずにリストアップしていく必要があります。

【人事 SWOT 分析の例】

強み (Strength)	弱み (Weakness)
研修制度がしっかりしている	歴史が浅いため、他施設と比較すると認知が弱い
業界で好評な利用者サービスを提供している	繁忙期には残業がある
「くるみん」を取得している	各種委員会・プロジェクトがタイト
奨学金返済や家賃補助がある	事業の柱が一つしかない

強みの分析では、働く中で身につくスキル、他施設では経験できない仕事など、自施設の強みを定めます。当たり前のことであっても、その強みを上手くプロモーションすることで、求職者に訴えていくのです。

この強みは、言語化することが重要であり、採用プロセスで伝えていけば良いのです。

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。この強みをうまくプロモーションすることが、採用活動の成否を決めるといっても過言ではありません。

<自施設の強み・特長 (例) >

① 設立背景	② トップの想い・経歴	③ 職員の特徵・実体験	④ 事業の特徵
⑤ 他施設との違い	⑥ 事業方針	⑦ 福利厚生	⑧ 社風

次に、強みと同様に弱みについても洗い出し、それをどのような言葉で伝えるか準備しておきます。つまり、弱みをポジティブに言い換える準備をしておく必要があるのです。

たとえば、前述でリストアップした「繁忙期には残業がある」「各種委員会・プロジェクトがタイト」といった弱みに対しては、それだけ責任のある仕事を担当してもらう、繁忙期以外は残業がなく定時勤務といった回答も用意しておきます。

前述のとおり、「弱みは隠さずに」というのも重要なポイントです。

弱みを隠すと、人事用語でいう「リアリティショック」というものが起きます。

つまり、理想と現実のギャップで、せっかく入職したのに、直ぐに退職ということが起きてしまったり、採用時のミスマッチが生じ、早期離職につながることもあるのです。

(3) 自法人の魅力をリストアップして差別化につなげる

一般企業における差別化戦略では、ターゲットに対して、どんな商品・サービスを売るのが、売れるためにどう差別化していくかといったコンセプトを作っていかなければなりません。

採用で考える差別化戦略は、魅力ある施設づくりと表裏一体であり、他施設との差別化を図ることで、採用候補者に選んでもらえるかがポイントです。

そして、顧客である求職者に、その魅力が伝われば応募や見学希望、インターンシップの申し込みへとつながっていくのです。

<福祉施設の魅力例>

- ①福祉の仕事の楽しさ、広さ、深さ ②他施設にはない特長的かつオリジナルの福祉サービス
- ③女性や中高年齢者層の活躍 ④多様な働き方に応じたキャリアアップの実現
- ⑤キャリア形成をサポートする、教育制度の充実

3 | 欲しい人材の要件を設定する

(1) 求める人材要件の明確化とは

採用戦略を考える際、最初に検討すべきことが人材要件の定義です。人材要件とは、「入職何年目で、どれぐらいの活躍を期待するか（期待する職員像）」などを実際に自法人・施設に定着、活躍している人材の働きぶりから考え、設定するものです。

人材要件の例	<ol style="list-style-type: none"> 1. スキル（専門知識、保有資格など） 2. 経験 3. 能力 4. 行動特性（配属部署に合う志向、価値観、性格など） 5. 勤務条件（処遇、勤務時間、場所など）
求める人材像の例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自分で考えて発信できる人 2. 変化に対応できる人、前向きに捉えられる人 3. 「コミュニケーション」：挨拶ができる、報告・相談ができる 4. 「マナー」：約束を守る、社会人マナーを備えている 5. 「理念共感」：施設の雰囲気合う

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。

これを切り分ける際には、「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」といった観点から、洗い出していきます。

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。

(2)採用要件を言語化する重要性

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。そして選考過程ごとに、具体的にどの要件を重要視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、効率的な選考を行なうことができます。

選考過程ごとに予定する応募者数や狙いを踏まえて、具体的な手法に落とし込み、一連の流れができあがったら、運用しながら実態に合わせて見直していきます。

採用要件を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なく、入職後のミスマッチを防ぐ「確かな見極め」にも非常に重要なことです。そのためにも「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る行動とはどのようなものなのか」などを具体化し、採用関係者間で共有しておくことが肝要です。

<採用要件・採用基準の言語化（例）>

①ビジネスマナーを備え、施設の雰囲気合う

利用者や保護者と直接的に接する機会が多く、接遇マナーの基本スキルが必要になるため

②コミュニケーション能力、傾聴力が高い

- ・チームでの仕事が多く、周りの職員と連携する必要があるため
- ・利用者、保護者からの要望を正しく認識し、受け答えする必要があるため

③向上心がある

事業構造の変化に直面しており、担当職務が変更になっても前向きに取り組む必要があるため

4 | 各種学校へのアプローチを強化する

(1)各種学校との関係づくり

先に述べたように学校との関係性を強化することは、中・長期的な採用戦略の観点からも有効な施策です。

<対象となる学校>

- ①介護、看護、リハ等の専門学校、大学／福祉系以外の大学
- ②福祉系高校／普通科等の高校
- ③初任者研修のスクール等

(2)学生・求職者向けパンフレットを効果的に活用する

各種広告・求人パンフレットは基本的に、自施設の採用活動に関する情報を補ってくれる有効なツールです。この点を踏まえて作成することで、求職者と自施設の双方にとってメリットのあるものにすることができます。

(3)各種広告、求人パンフレットの記載事項

各種広告、求人パンフレットの作成ポイントは次のとおりです。

①募集要項・選考プロセス

募集職種、給与や勤務時間、休日・休暇、福利厚生などの就業条件を記載する募集要項には、正確な情報を記載するのはもちろん、働き方をイメージできるよう工夫することが大切です。

また、どのように選考が進むのか、期間はどれぐらいなのかなど選考の流れやスケジュールについても忘れず記載します。

②法人・施設オリジナルの文化・制度

施設独自の魅力ある制度は、箇条書きで分かりやすく記載します。

また、採用後の「研修内容」を記載すれば就職後の成長ステップをイメージすることができ、安心して応募できる材料となります。

<法人オリジナルの文化（掲載例）>

- ①入職日に有給休暇を5日間、前倒しして付与します
- ②有休は1時間単位で消化できます。ちょっとした用事に便利
- ③一部の資格取得の費用を全額貸与します。勤続3年で返済不要
- ④介護福祉士など、国家資格の取得時に祝い金を支給します
- ⑤退職金制度は手厚い2本立て。将来も安心です
- ⑥身近な先輩がマンツーマン指導、安心のエルダー・メンター制度

③職員インタビュー掲載

実際に活躍している職員に、仕事のやりがいや面白み、将来の夢などを語ってもらいます。職員を紹介することで、どのような人物がどのように働いているのかも分かり、職場の雰囲気も伝わります。

出身校を明記してOB・OGのコメントを入れることができればより効果的です。

＜職員インタビューの記載例＞

- 入職したきっかけ
- 現在の職種を希望した理由
- やりがい
- 入職して良かったところ
- 今後の目標

④キャリアプラン・キャリアステップ

実際の職員を例に、入職したらどのようなキャリアを歩むことができるのか、ステップアップの過程を詳細に提示します。

【キャリアプラン・キャリアステップの例】

役職	勤続年数	役割
新人	入職～6か月	・新人研修終了 ・OJT 終了
介護職員（初級）	7か月～1年	・一定の指示のもとにある程度仕事ができる役割
介護職員（中級）	1年～3年	・指示等がなくても、一人前の仕事ができる役割 ・1日を任せられる
主任・副主任	3年～5年	・チーム内でリーダーシップを発揮できる役割
所長・副所長	5年～10年	・事業所全体の運営 ・チームマネジメント

キャリアプランは、より具体的な内容が記載されていると、求職者のイメージアップにつながります。

役割や研修内容などを具体的に盛り込むことがポイントです。

⑤法人（経営トップ）からのメッセージ・ビジョン

法人の理念、ビジョンなど経営トップにどのような思いがあるのかを伝えることは重要です。採用にどれだけ本気で取り組んでいるのか、その指標の一つとして、もっとも重要なのがトップメッセージなのです。

事業を率いているリーダーがどんな思いでビジョンを描き、推進しているのか、その中でどんな人材を求めているのか、ほかの項目とは違い、抽象的な表現であってもどれだけ高い熱量を示せるかがこのコンテンツの最大のポイントです。

⑥入職後の研修内容

法人での研修内容は、常に求職者が気にするポイントの上位を占めています。したがって求職者に入職後のイメージを具体的に示してもらえよう入職後3か月間くらいのスケジュールと内容を具体的に示します。

また、プリセプター制度、メンター制度などの仕組みがあれば応募者に安心感を与える

ことができます。

研修内容をきちんと示すことで、ハローワークや学校に対して熱心な受け入れ体制があることをアピールすることにもつながります。

①導入研修：入職～約2週間

採用手続きを経て、マニュアルをもとに利用者役・スタッフ役に分かれて行なうロールプレイングなどの研修をしっかりと行なってから、実際の仕事に入っていただきます。

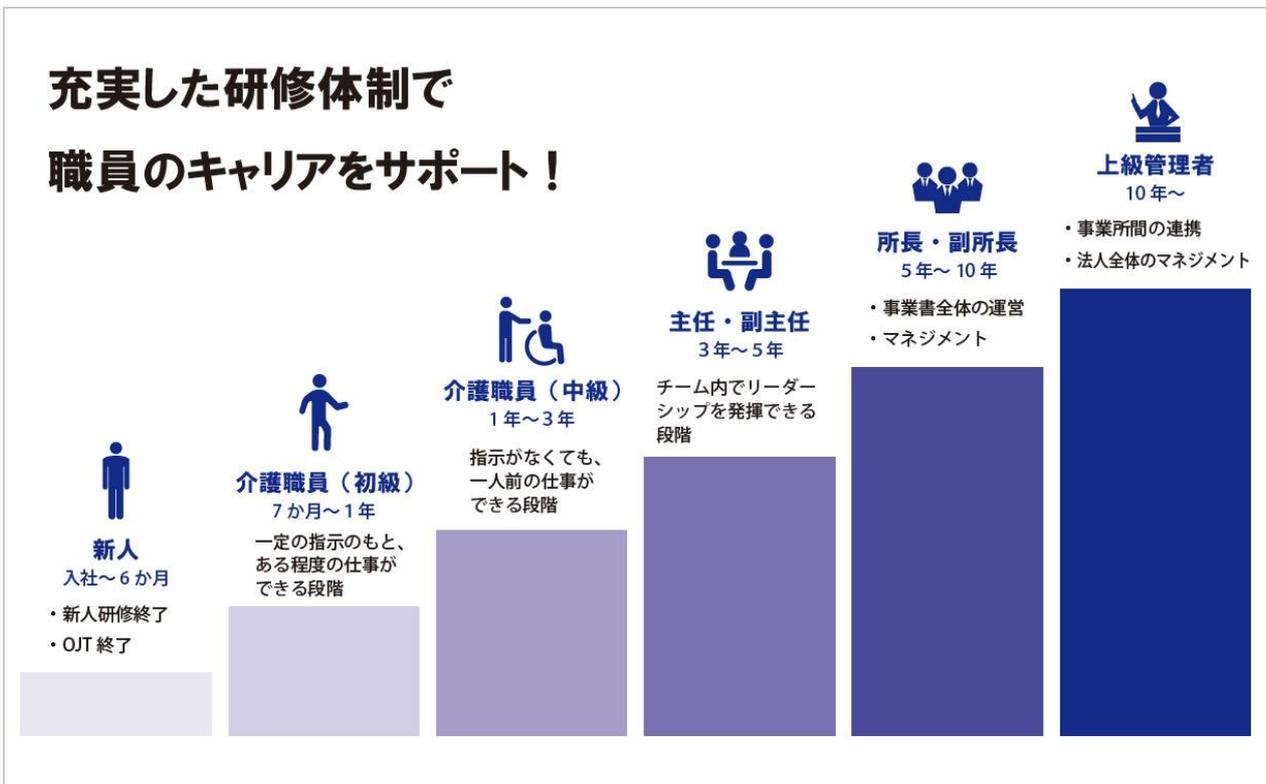
②受入研修：2週間～6か月、月1回・計5回

実務に就いてからも、全5回の受入研修コースで実践型のロールプレイング研修を行なうので、安心してスキルを身につけられます。

③研修終了後

初期研修終了後も成長段階に応じて、必要ときに必要な研修を行なうので安心です。

【求人パンフレット例】



(4)採用に有効な手当の事例

職員の年齢構成、事業所の所在エリア、職員数の減少傾向など、事業所個々の状況を総合判断し、以下のような手当の新設を検討することも有効です。

【採用に有効な手当例】

手当	内容	効果
職員紹介手当	職員紹介（属性問わず）1名 紹介につき30,000円支給 ただし、半年間勤務後に支給	<ul style="list-style-type: none"> ・職員配置減算の回避 ・人材紹介会社などへの支出抑制 ・友人知人のため信頼性が高い
奨学金返済手当	奨学金を返済する新卒者（第二新卒を含む）に対し10,000円を上限に3年間支給	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒者からの応募 ・専門学校などとのパイプづくり ・職員の若返り
地域手当	複数ある事業所のうち、へき地に所在する事業所に勤務する職員に対し一定金額を支給	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の一定数の確保 ・事業所近隣への定住 ・通勤手当の減少

(5)採用動画の活用

採用動画の魅力は、インタビューなどをおして法人理念や施設内の雰囲気などを短時間で伝えられることです。職員の顔や声などのリアルな様子がわかる動画は、応募するか迷っている求職者にとって判断材料にしやすく、入職後のギャップも埋めることができます。

たとえば、職員の1日に密着したドキュメンタリー調の動画や、自分でシーンを選択しながら見ることができるインタラクティブ動画を制作している法人もあります。

採用課題や目的に合わせた動画形式で、求職者の深い法人理解につなげることができれば、選考や入職への不安を払拭させ、応募へのハードルを下げて応募者の増加も期待できます。IT、スマートフォンの進化にともない、動画の積極的な活用は他施設との差別化の強力な武器ともなり得ます。

動画には記憶に残りやすい、強いインパクトを与えられる、文字や言葉で伝わらない部分を伝えることができるといったメリットがあるからです。

見やすいものであることはもちろんですが、内容が正確に伝わるのであれば、プロに依頼することなく自前であっても構いません。

5 離脱を防ぐ、定着支援のためのコミュニケーション強化策

(1)内定前後におけるコミュニケーションの必要性

内定者フォローの主な狙いは、「採用者の辞退防止」と「入職に向けての意欲の喚起」にあります。応募者が自ら就職先（転職先）を選ぶために行動する中で、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などによって、気持ちが揺らいでしまうことがままあります。

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

たうえでフォローし、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、採用側はすみやかにフォローする必要があります。

内定者フォローでもっとも重要なのは、不安要因を取り除くことです。

事前に何か知っておきたいことはあるか、先輩職員に会って話を聞きたいことはあるかなど、可能なかぎり不安を解消できるコミュニケーションをとることが望まれます。

(2) タイミングを押さえたフォロー

応募者に内定を出しても、確実に入職を決めているとはかぎりません。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、複数内定を得ていることもあるからです。

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。また、フォローを適切に行なうためには、時期（応募者の状態）に合わせて内容を変えていくといった配慮が必要です。

【フォローが必要なタイミング】

最終面接	1週間後	1か月後
内定出し	個人でのフォロー	集団でのフォロー

(3) 内定者フォローの具体例

内定者を確実に採用するためには、内定者フォローを、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さまざまな企画が考えられますが、仮に中途採用の場合であっても、内定者の休日を使って法人・施設のイベントに参加してもらうなど、採用側は可能な範囲で内定者フォローの企画を立て、実践していくことが大切です。

また、フォローを適切に行なうためには、時期（応募者の状態）に合わせて内容を変えていくといった配慮が必要です。

<内定者フォローの具体例>

(イ) 社内報・広報誌などの送付

- ・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つかむことができる。
- ・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。

(ロ) 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。
- ・内定者アンケートなど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、入職時の不適合などによる入職者の離職防止を図る。

(ハ) 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ため、近況を報告させたり、福祉関連図書などを送って感想を募る。ただし、過度な課題が内定者の負担とならないような配慮が必要。

(二) 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。

(ホ) 施設内行事への招待

- ・自法人、施設での行事に参加させることで、職員としての意識、結束力を高めることが期待できる。
- ・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。

(ヘ) 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実体的に知ってもらう機会とすることができる。

(ト) 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を期待できる。

(チ) 入職前教育

- ・資格取得に向けた通信教育、社会福祉事業関連資料の購読などの支援を行なう。
- ・内定者を集めて集合研修を行なう。
- ・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。

●参考書籍

福祉人材確保マニュアル

福祉人材確保・育成に関する検討小委員会（著）／全国社会福祉法人経営者協議会 経営対策委員会

能力開発教育体系ハンドブック

海瀬章・市ノ川一夫（著）／日本能率協会マネジメントセンター

新標準の人事評価

安中 繁（著）／株式会社日本実業出版社

経営戦略を実現するための目標管理と人事考課

西村 聡（著）／日本法令