

## (4) 1. 採用段階

### 2) 採用方法に関する工夫

本節では、人材マネジメントプロセス上の2番目として、採用上の工夫を取り上げる。特に、比較的实践しやすい面接方法の工夫について中心的に取り上げる。

事例8では、面接中に入社3ヶ月先の目標を考えてもらう面接を実施している事例である。とかく、非正社員は、キャリア形成や職業人としてのスキルアップの機会が限られていることも多く、短期的な視点に陥りがちである。企業は、正社員をゴールと置いて満足したり、燃え尽きたりせずに、長く定着できる人材を必要としていることが示唆される。

事例9では、採用面接時にお互いの納得感を高めるために、選ぶのは求職者であり、求職者の立場に立って、不安や気になることを吐き出すように促している。この狙いは、自分の思いを積極的に語ってもらう面接を実施し、組織のミッションと求職者の思いが一致するかを確認することである。同様の狙いではあるが、面接の時間をしっかり取ることで定着する人材を確保している事例もあった（事例

10）。

納得感を高める観点から、事例11では、就業形態、休日予定、報酬表、競争の厳しさを出来る限りの情報を提供する面接を実施していた。これは、営業職という競争の厳しい、結果がすぐ報酬に反映される職場であることを伝え、勤め始めた後に「そんなはずではなかった」と社員ができる限り思わないようにとの配慮である。

最後にコラムで、祖母の介護経験をきっかけに工学系から老人ホームへとキャリアを転向したhさんの事例を紹介する。

#### [ 本節で紹介している取組事例 ]

1.2)-8 :3 ヶ月先の目標を考えてもらう面接を実施

1.2)-9: 積極的に自分のことを語ってもらう面接を実施

1.2)-10: じっくり時間をかけた面接が長続きする職員の確保につながる

1.2)-11: 就業規則、休日予定、報酬表、競争の厳しさを全て開示

コラム：老人ホームの人気者は工学系出身

事例

## 1-2)-8 3ヵ月先の目標を考えてもらう面接を実施

業種 建設業

規模 100人以下

- 主に県や市から発注された道路工事、下水工事を手掛ける建設会社であるS社で、社長が採用時に重視するのは、本人に今後の人生計画があるか否かだ。
- **S社は社員に、入社して3ヶ月後どうなっていたのかという目標を立てさせることが必須である。その目標を達成するためにやるべきことを、採用の面接中に考えてもらう。**この目標が具体的に立てられない人は採用を見合わせる。
- そして入社から3ヶ月経って試用期間が終わる際に再度社長と面接。試用期間の感想とともに目標が達成できたのかを確認している。
- 「これから先の人生に具体的な夢や目標のない者は仕事が續かない」というのが社長の持論である。短期間での離職を繰り返している人のほとんどはこれが当てはまり、5年10年先の夢は持たないままだという。単に正社員になることをゴールにしてしまうと、働き始めてすぐちょっとしたことにつまずいてしまう。
- 建設の仕事はきつい。いざ現場で仕事を始めたときに、「この技術を身につけたい」「このくらいのレベルに達したい」という具体的な目標を掲げておくことで目の前のきつさを乗り越えられるのだと社長は語る。
- 試用期間後、正式採用された者は1年ごとに目標を立てる。毎年全社員と面接をして、その目標の達成度や翌年の目標について話し合う機会を持ちたいと社長は考えている。

事例

## 1-2)-9 積極的に自分のことを語ってもらう面接を実施

業種 その他のサービス業

規模 100人以下

- 特定非営利活動法人Uは、正社員が約20名、パート社員が約5名の福祉事業所である。シルバー人材センターからの紹介者や派遣社員の方を合わせると、常時約50名程度が勤務している。
- 障がい者の就労支援を主な目的としていることから、正社員にとっての業務内容は、障がい者とともに勤務を行い、その過程で障がい者に就労のために必要な知識・スキルを指導したり、相談に応じたりすることである。指導対象の障がい者数は時期により変動するが、50名程度である。

- 業務内容は、その時々には様々な企業から委託される軽作業が中心であり、例えば野菜や佃煮のパッキングや、パンの製造、商品へのシール貼付などである。

- 同事業所では、採用を行なう際には、面接に来た人に代表者自ら「選ぶ権利はあなたにある、不安なことや気になることは何でも聞いておかないといけないよ」と語りかけるようにしており、面接者自身から自分の思いを話させるようにしている。面接は普通、質問形式で雇用者側が聞きたいことを聞くものであるが、この事業所ではそうしていない。何らかの思いがあるからこそ、面接に来たはずであり、「質問などされなくても、自分のことをアピールしなさい」という

期待もあるからである。

- 特に障がい者とともに働き、就労支援を行うということに対しては、何らかの思いがないと続かない仕事である。社会の矛盾に対する怒りとか、その狭間で困っている人への思いなどを話してもらいたいと思っている。

- このような面接方法を採用して長いが、特定非営利活動法人からはここ数年、一人も、自分の事情で退職する、という人は現れていない。



## 1-2)-10 じっくり時間をかけた面接が長続きする職員の確保につながる

業種 医療福祉

規模 300人以上

- 社会福祉法人 W は複数の知的障害者更生施設、特別養護老人ホーム、ケアハウス、保育園を運営する大規模な社会福祉法人である。

- そのうち最大の施設は入所者 100 名の知的障害者更生施設で、約 50 名の職員で運営している。知的障害者更生施設での支援業務とは、知的障がい者が社会との関わりを持てるように、自立を支援する仕事であり、介護とは異なる。

- 施設ではこの 3 年以内に正職員として 4 人採用し、現在も全員勤務している。4 人とも 20 代～30 代の若い男性である。彼らの過去の職歴は様々で、老人ホームでの経験者が 1 人いるものの、それ以外の方は全くの福祉未経験者である。

- 未経験の若い男性でもこの施設で長続きする理由は、採用時の面接にヒントがある。面接ではお互いのことを十分に理解するように、じっくりと時間をかけて話しをする。運営方針の理念を心から理解できるか

どうか、志望者が本当にこの仕事を理解し、やろうという決意をもっているかどうか、を見ている。この採用方針により採用された職員の d さんは「時間をかけた面接により、自分はここでやっていけると思うことができた」と話す。

- 面接で判断できない場合は、現場を 1 日見学してもらったこともある。その際、1 日施設にいて自分から利用者へ声を掛けることができるか、支援の手を差し出すことができるかが、採用を見極める基準となっている。福祉の現場は現在進行形で待たなし。そのような現場を目の当たりにした時の対応が、今後ここでやっていけるかを見極める判断基準となる。

- 共通の理念を持った職員により運営される施設は、明るく積極的な空気がある。施設内での情報共有は頻繁に行われ、相談しやすく、人間関係も良好な、オープンで働きやすい職場となっている。

## 1-2)-11 就業規則、休日予定、報酬表、競争の厳しさを全て開示

業種

その他のサービス業

規模

100人以下

● M社は、正社員数約10名、アルバイト1名で中古車販売、レンタカー事業を行っている企業である。社長自身は40歳代であり、過去には自動車ディーラー勤務経験もあるが、多くの正社員は20～30歳代と若い社員である。

● 同社では、特に最終の社長面接の際には、できる限りの情報を開示して、採用して勤務を始めてから「そのような話は聞いていなかった」ということで、辞職してしまうことを防ぐように努めている。

● 特に、同社では中古車販売については営業担当ということで、かなり競争の要素が激しい環境で勤務してもらうことになるので、その厳しさなどもできるだけ伝えるようにしている。

● 具体的には、就業規則を見せて説明を行い、特に社員の関心の高い「休日予定」も提示し、採用後は具体的にどのくらいの日数休めるのか、についても予め提示している。さらには報酬表も見せ、ベースではどのくらいの給与がもらえ、どのくらい頑張ればどの程度の報酬がもらえそうなのか、ということについて説

明を行っている。

● このようにすることで、採用候補者は同社について、また同社に勤務後の自分の姿について十分イメージして勤務を開始することができると考えている。

● 面接自体、実際に仕事をしている事業所の一画で行っているため、かなり業務内容などについてもイメージした上で勤務してもらえていると考えている。

特別養護老人ホーム A で働く h さんは、優しい表情が印象的な 20 代男性である。大きなマスクをかけた目元の様子からも、彼がにこやかにほほ笑んでいるのがよく分かる。老人ホームでも人気の若手職員だ。

● 彼は工学系の大学を卒業しているが、在学中は当然のようにシステム系の会社を志望していた。その彼に転職が訪れたのは大学在学中、祖母が要介護となり、必要性を感じて夏休みにヘルパー2級を取得した。その時からこれまで全く考えていなかった福祉の仕事に興味を湧いたという。

● 卒業後、両親が共働きで不在のため自宅にて祖母の介護を行いながら時々アルバイトをして約1年を過ごした。彼の介護の甲斐も空しく、祖母は他界し介護する人がいなくなった。家での仕事が無くなった彼は外の仕事を探すことにしたが、その時迷わず介護の道を選んだ。

● 施設での彼はまだまだ一人前とは言えないが、いつも笑顔を絶やさず、入居者たちの人気者となっている。毎日のコミュニケーションの

中で、感謝され、「ありがとう」と言われることをやりがいと感じている。また、介護の現場で実務を重ねていく中で日々進歩を感じ、半年前とは違うと実感しながら充実した毎日を送っている。現在ヘルパー2級の資格があるが、今後は介護福祉士、ケアマネージャーなど上位資格を取得し、できる仕事を広げていきたい。将来が楽しみな福祉の担い手だ。