

失敗ケースに学ぶ!

## 現場の採用カパワーアップ講座

- Lecture 1 採用は経営課題そのもの
- Lecture 2 目先でなく3年後を見据えた採用戦略
- Lecture 3 人任せの採用からトップ主導の採用へ
- Lecture 4 スキルより価値観の合致が大事
- Lecture 5 多様性とインクルージョンの推進
- Lecture 6 求職者視点で求人原稿を作成
- Lecture 7 ...

## Lecture 3 人任せの採用からトップ主導の採用へ

## なぜ採用が上手くいくのか

先日、放課後等デイサービスの事業所の経営者とお会いする機会がありました。放課後等デイサービスとは、児童福祉法を根拠とする、障害のある就学児や発達に特性のある就学児が利用できる通所支援サービスです。彼女は昨年法人を設立し、設立時に関わらせていただいた方でした。

彼女は実業家としての頭角を現し、別の事業所を開設することになったそうです。放課後等デイサービスは採用に苦労する業界なので、「採用は上手くいっていますか?」とお聞きすると、「人の確保はできました。なぜならば、先生からのアドバイスをきちんと守って実行しているので、今のところ大丈夫です」と答えられました。

そういえば、以前に「人手不足の時代なので、経営者自らが採用に関与していかないと採用が難しい時代になったので、経営者自らが声かけし、対外的な場面でお話をされる時は、採用のことも念頭に入れてお話すほうがよいですよ」といったアドバイスをしました。そのことを愚直に守ってくれたようです。

この事業所は、世間相場より良い福利厚生があるわけでもなく、給与水準についても世間相場程度

です。特に、放課後等デイサービスなどの障害福祉サービス事業所では、児童発達支援管理責任者(児発官)の配置が義務付けられていますが、同業者がこの資格要件に該当する人を見つけるのに苦労されているにもかかわらず、この事業所ではすぐに児発官を採用できたのです。

よくお聞きすれば、いろいろな人と会う機会に、何か採用につながるかもしれないという意識でアンテナを張って仕事をしているので、他の仕事をしている人でも、「もし、今働いているところに不満があった時は相談してね」と声かけをしているのです。このようにトップ自らが、自社の思いを伝えることで、一般的に難しい採用でもできているのだと感心させられました。

一方で、一定の社員や求人広告会社などに人任せの企業は、上手く採用が進んでいませんでした。もちろん、社員に任せ、外部の会社に委託することが悪いわけではありません。彼らとともに自社の魅力を掘り起こし、それをどのような媒体と表現方法でアピールするのかを一緒につくり上げてPDCAサイクルを回すことが大切なのです。上手くいっていない企業の場合は、一緒につくり上げるという概念が乏しく、丸投げして

しまっています。

そこで、上手くいっていない2つの事例を見ていきましょう。

**ケース①：人事部がどのような採用の動きをしているのか  
経営者が確認していない事例**

社会福祉法人の理事長から「採用が上手くいっていない」と相談を受けました。私が、理事長に「現在、どのような媒体を使われているのですか?」とお聞きすると、ハローワークに求人を出しているとのことでした。そこで、「スマホで一緒に検索して求人原稿を見ましょう」ということになったのですが、なかなか法人の情報が出てこないのです。あとで分かったことですが、ハローワークの求人票において法人名を非表示にしていたのです。理事長は人事がハローワークの求人を非表示にしていたことを知らずに、採用が上手くいかないと言っていたのです。

**改善策**

理事長であれば、毎日の業務で忙しいのも理解できますが、採用が上手くいっていないことが分かった時点で、どのような求人をハローワークに出しているのか確認すべきだと思います。

ハローワークの求人を一般公開すると、有料紹介の人材会社から営業の電話が多くかかってくるの



■ 山田 真由子 (やまだ まゆこ) 山田真由子社会保険労務士事務所 代表

【誰もが輝く職場づくりをサポートする専門家】社労士としての法的な視点だけではなく、キャリアや心理の視点を併せ持ち、統合的な観点から、クライアントの本当の問題をいち早く見抜くことをモットーとしている。著書に『外国人労働者の雇い方 完全マニュアル』『会社で泣き寝入りしないハラスメント防衛マニュアル 部長、それってパワハラですよ』『すぐに使える！ はじめて上司の対応ツール』がある。

HP : <https://officestarccompass.com/>

公式メルマガ : <https://www.reservestock.jp/subscribe/221393>

で、非公開にしているという企業がありました。営業電話がかかってくる不利益より、公開しない不利益、つまり、法人が求人していることを応募者が分からずにエントリーが来ないことや、転職を考えている方の場合、ハローワークに行かなければ企業名が分からないので、その時点でその求人を見ることをやめてしまい、機会の喪失になってしまいます。

ハローワークインターネットサービス(図)に掲載することで、多くの応募者が求人票を閲覧することができます。採用方針を人事に伝えて、どのように戦略を練るのかを一緒に検討し、PDCAサイクルを回すことが必要でしょう。

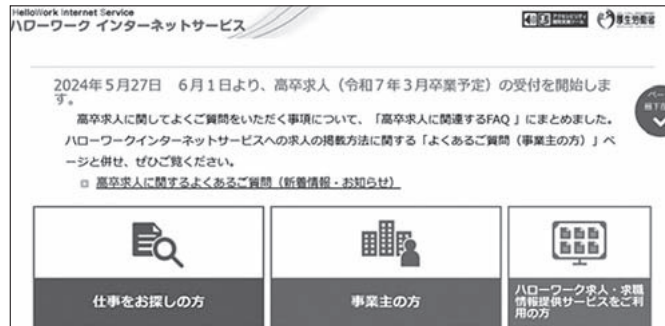
### ケース②：求人広告会社に任せきりの事例

ある介護の事業所では、慢性的な人手不足でした。当初は、ハローワークに出していましたが、反響がなかったので、求人広告会社を使って求人広告を出していました。自社の強みを洗い出すことなく、求人広告会社のアドバイス通りに求人広告を出して反響がないと嘆いていました。

#### 改善策

私が関与することになってから、まずは事業所の現状を知るために、職員の方にアンケートを取りました。以前の求人広告には、

図：ハローワークインターネットサービス



<https://www.hellowork.mhlw.go.jp/>

「おしゃれができて服装が自由」ということを前面に打ち出しましたが、職員にアンケートを取ると「施設系の介護施設では、利用者1人ひとりと向き合った介護ができずに不満を持っていたが、この事業所では思った介護ができる」「調理職員の手づくりの昼食が無料」というところが魅力だということが分かりました。そして、そのことを盛り込んだ求人原稿を作成し、数ヵ月後には、看護師と理学療法士を採用することができました。

このように、職員のアンケートやインタビューなどを取り、実際にどのようなことが魅力で転職してきたのかをきちんと把握し、それを求人原稿に落とし込むことが必要です。

### 人事としてできること

これらの事例から、以下の点を人事部門として実践すべきです。

#### 1 経営者との連携強化

採用方針や戦略を経営者と共有

し、一緒にPDCAサイクルを回します。

#### 2 情報の透明性

求人情報を公開し、応募者が企業の魅力を理解できるようにします。特に、ハローワークなどの媒体において、法人名や具体的な情報を非表示にしないようにします。

#### 3 自社の強みの明確化

自社の強みや魅力を職員や現場からのフィードバックを基に明確化し、求人広告に反映させます。

#### 4 採用活動の積極的な関与

経営者だけでなく、人事部も積極的に採用活動に関与し、応募者に自社の魅力を直接伝える機会をつくります。

#### 5 外部パートナーとの協力

外部の求人広告会社や人材紹介会社と連携し、共同で魅力的な求人広告を作成します。

これらの対策を実施することで、現場の採用力を高め、少しずつ採用課題にも対応できるようになるでしょう。