

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 4 スキルより価値観の合致が大事

採用基準を明確にする

貴社にとって採用基準は何でしょうか？きちんと明確につくっている企業もあれば、基準を決めずに何となく採用を行っている企業もあります。採用基準を定めていない企業は基準を明確にすることを勧めます。

実際に採用基準を決める際に、スキルを優先するのか、それとも価値観を優先するのかという問題があります。私は、スキルや能力よりも価値観を優先すべきだと考えています。その理由としては、採用時に会社が求める価値観と一致していない方を採用すると、現在活躍しているメンバーが辞めてしまったり、やる気をなくしてしまったりというケースを見てきました。そうならないように、事例を通じて考察しましょう。

ケース① 幼稚園教諭の資格を持っているが、その人の価値観を確認せずに採用をした事例

ハローワークで幼稚園の教諭の募集を行っていたが、なかなか応募者が集まらず、園長と採用担当者は焦っていました。そんなタイミングで、有料職業紹介から営業の電話がかかってきて、紹介してもらった方を即採用しました。しかしながら、その方は幼稚園の方

針ややり方になじむことができず、3ヵ月経った頃にはメンタル不調で職場に来なくなりました。他の職員がその方の担任業務を代行し、不満が募り、次年度の退職者が増えました。

改善策

幼稚園には、園を運営するにあたり配置基準がありますので、園長や採用担当者が焦るのは理解できますが、そもそも採用基準が不明確なのが問題です。このような場当たりの採用を繰り返すと、その都度、優秀なメンバーが退職し、離職率が上がってしまいます。だからこそ、採用基準を定め、園が求める価値観と一致している人を採用しましょう。

採用基準を定める方法としては、職場内で「一緒に働きたい人はどんな人か」「一緒に働きたくない人はどんな人か」を全員で話し合ってもらおうとよいでしょう。「一緒に働きたい人」は採用基準になり、「一緒に働きたくない人」は不採用基準になります。このように職場で話し合うことによって働くメンバーに求める共通認識にズレがなくなります。

ケース② 介護福祉士の資格を持っていることを重視した採用をした事例

ある介護施設では慢性的な人手

不足でした。そこで、介護福祉士の資格を持った人を採用すればよいと考え、転職回数が多い方を採用しました。実際に業務を行う際、経験豊富なリーダーがその方の指導を担当しましたが、リーダーが何度も丁寧に仕事を教えるものの、本人は業務を覚えられず、責任感の強いリーダーは自信を失い退職してしまいました。

改善策

採用において資格やスキルは重要ですが、それ以上に価値観の一致が大切です。特に介護施設のようなチームワークが求められる職場では、共通の価値観を持つことが重要です。採用面接時には、応募者の価値観や仕事に対する姿勢を確認し、施設の理念や方針と合致しているかを見極めることが必要です。

介護施設では、配置基準があり介護福祉士の資格を持っている方を求めたいのは理解できますが、資格を持っているが価値観の合わない方を採用するより、無資格ではあるが価値観の合う方を採用し育成することも検討することが望ましいと考えます。

人事としてできること

この2つの事例からの学びとして、スキルや資格等より、企業が求めている価値観が同じ方を採用



■ 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>

することがとても大切だといえます。スキルや資格は後天的に育成することができますが、本人が持っている自分の価値観は、ある程度年齢を重ねると、なかなか変えることは難しいのではないのでしょうか。

人事部門として実践できる点を具体的に挙げると、以下の通りです。

①採用基準の明確化

- 現状分析：現場のリーダーや社員に対して、現在の採用基準の有効性についてアンケート調査を実施します。
- ワークショップの実施：各部署の代表者を集めて、ワークショップ形式で「理想の社員像」「避けるべき社員像」を話し合います。
- 基準策定のガイドライン作成：企業のミッション、ビジョン、バリューに基づき、採用基準を策定するためのガイドラインを作成します。これには、具体的な行動例やエピソードを含めるとよいでしょう。
- 定期的な見直し：採用基準が時代や市場の変化に対応できるよう、年に1度の見直しを行い、必要に応じて修正を加えます。

②応募者の価値観の確認

- 行動面接の導入：応募者に過去の具体的な行動例を語ってもらう質問を行い、企業の価値観と

一致するかどうかを判断します。例えば、「チームの一員として困難なプロジェクトに取り組んだ経験を教えてください」という質問などです。

- 価値観チェックリスト：面接の一部として、価値観に関するチェックリストを用意し、応募者に記入してもらいます。これにより、応募者の価値観や働き方のスタイルを把握できます。
- 適性検査の活用：価値観や行動特性を測る適性検査を導入し、応募者のパーソナリティと企業文化のマッチ度を評価します。
- 事前の情報提供：面接前に企業の価値観や文化について詳しく説明する資料を提供し、応募者が自分の価値観と一致しているか自己評価できるようにします。

③現場との連携強化

- 定期的なヒアリング：採用担当者が定期的に現場を訪問し、リーダーや従業員から直接ニーズや課題をヒアリングします。これにより、現場の声を反映した採用戦略を構築できます。
- フィードバックループの構築：採用後の現場からのフィードバックを採用プロセスに反映するための仕組みを構築します。例えば、定期的な面談を開催し、採用した社員のパフォーマンスや適応状況を評価します。

- 現場との共同プロジェクト：現場のリーダーや人事と共同で採用プロセスや面接基準の見直しを行うプロジェクトを実施します。これにより、現場の実情を反映した採用基準を確立できます。

- トレーニングの提供：現場リーダーに対して、採用面接の方法や価値観の評価方法についてのトレーニングを提供し、現場での面接スキルを向上させます。

④継続的なフォローアップ

- オリエンテーションプログラムの実施：新入社員や中途入社の方に対して、企業文化や価値観を理解してもらうためのオリエンテーションプログラムを実施します。ここで、企業のミッションやビジョン、価値観について詳しく説明します。
- 定期的な面談：採用後3ヵ月、6ヵ月、1年のタイミングで定期的なフォローアップ面談を実施し、新入社員の状況や課題を把握し、必要な支援を提供します。
- フィードバックの収集：現場からのフィードバックを定期的に収集し、採用プロセスや基準の改善に役立てます。例えば、アンケート調査やフィードバックミーティングを定期的に開催します。