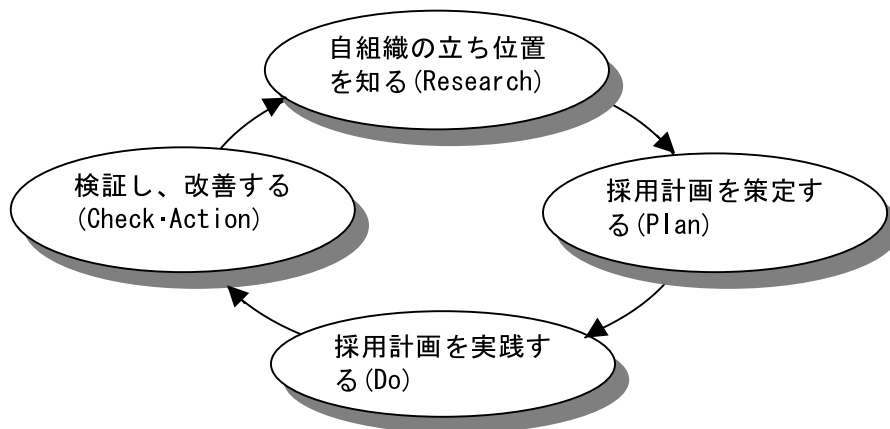


第2章 自組織の立ち位置を知る

自組織に合った採用活動の前提として、採用活動に必要な外部・内部環境に関する情報を収集・分析し、自組織の立ち位置を知る必要があります。そのためには、必要な情報は何で、それをどうやって集め、分析し、活用していくのかを、適切に管理・運営していく必要があります。「彼を知りて己を知れば、百戦してあやうからず」と言うように、情報収集・分析が十分でないと、自組織の立ち位置を見誤り、打つ手の妥当性も損なわれることにもなりかねません。

自組織の立ち位置を知った上で、自組織に合った採用計画を策定し、実施します。さらに、実施した採用活動について、何が良くて何が良くなかったか、どうすればもっと効果を高めることができるかということを検証して改善につなげていくというプロセスが重要です。

図表12 採用活動のプロセス



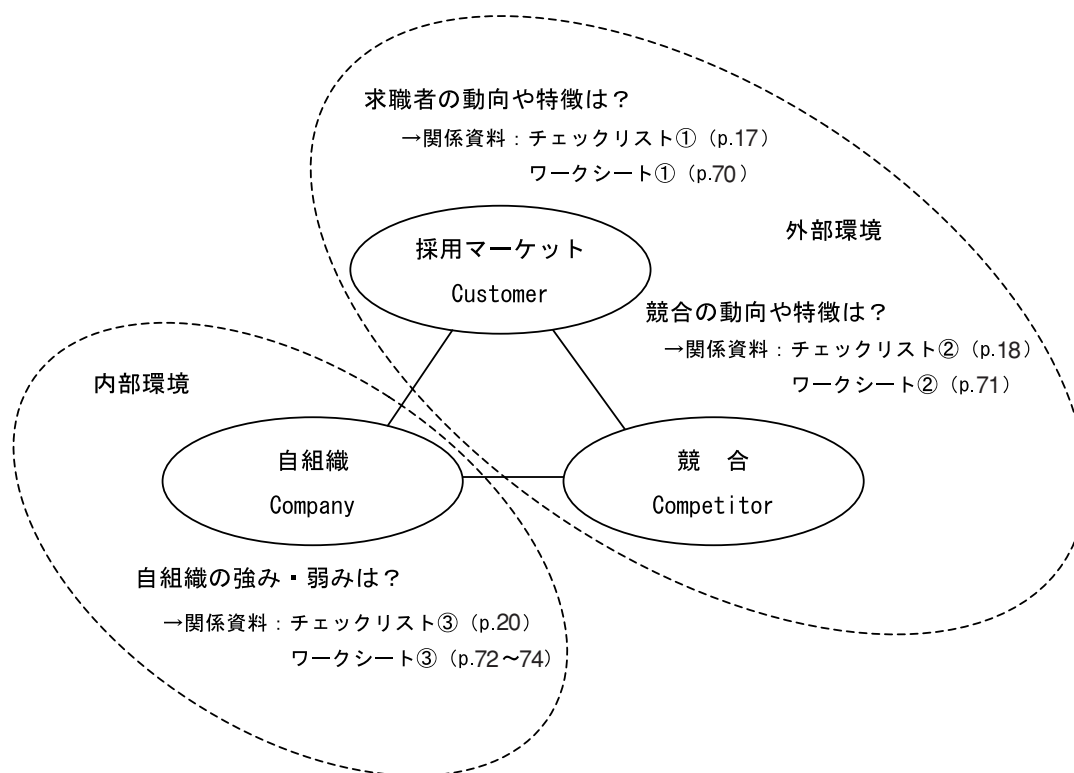
本章（第2章）では、自組織の立ち位置を知るための着眼点や方法論について述べ、次章（第3章）では、自組織に合った採用計画策定の着眼点について検討していきます。

1 自組織の立ち位置を知るためのフレームワーク

自組織を取り巻く環境分析の視点として、3C（Customer = 顧客、Competitor = 競合、Company = 自組織）というフレームワークがあります。これは、まさに「彼（顧客と競合）を知り、己（自組織）を知る」ためのフレームワークということができます。

このフレームワークは採用計画策定の場合にも活用できます。「Customer = 顧客」は採用マーケット、求職者と読み替えることができます。このフレームワークに沿って、自組織を取り巻く内部・外部の環境分析を行い、組織の立ち位置を知り、戦略的な採用活動を検討していきます。

図表13 環境分析の3C



2 採用マーケットを知る

自組織を取り巻く採用マーケットの動向について、多面的に情報収集し、整理する必要があります。第1章で取り上げたような労働市場全体、業界全体の動きを十分に踏まえた上で、さらに次に示すような採用エリアにおけるマーケットの状況を把握します。採用エリアのマーケットについての状況を把握するためには、学校、福祉人材センター、ハローワーク等と連携を持ち、情報収集を心がけることが最も効果的です。

図表14 採用マーケットを知るための情報収集項目と情報源

区分	情報収集項目	情報源
採用エリアにおける労働市場環境	・採用エリアにおける労働力需給動向	・福祉人材センター ・ハローワーク
	・これまでのターゲット層の就職活動の動向	・採用実績校の就職課 ・福祉人材センター ・ハローワーク
	・採用実績のある学校卒業生の就職活動の動向	・採用実績校の就職課

チェックリスト① 採用エリアにおける人材マーケットを知る

※採用エリア…都道府県単位、または〇〇県〇〇地区など、自組織が採用を想定している地域

- 採用エリアにおける有効求人倍率の推移を把握している（全産業、社会福祉専門職種、介護関連職種）
- 採用エリアにおける施設・事業所数の推移を把握している
- 採用エリアにおける施設・事業所の職員数の推移を把握している
- 採用エリアにおける非福祉系も含めた大学、短大・専門学校、高校の学校数を把握している
- 採用エリアにおける福祉系大学、福祉養成校、高校福祉科の所在地や学校数の推移を把握している
- 採用エリアにおける福祉系大学、福祉養成校、高校福祉科の学生数、卒業生数、資格取得状況、進路、就職先、就職活動の動向などを把握している
- 採用実績校の学生数、卒業生数、資格取得状況、進路、就職先、就職活動の動向などを把握している
- 介護職員基礎研修、ホームヘルパー養成機関の所在地、定員、受講者数、修了者数などを把握している
- 上記の内容を把握するために、福祉人材センター、ハローワーク、採用実績校などつながりを持ち、情報収集を行っている

※巻末にワークシートも掲載されています。ワークシートを活用して現状の捉え直しに役立ててください。

3 競合を知る

自組織の競合相手についての情報を収集し、整理しておく必要があります。競合といっても、単に近隣の施設・事業所だけとは限りません。他産業への人材流出が多い現状を考えれば、他産業まで含めて、「競合」になります。

図表15 競合を知るための情報収集項目と情報源

区分	情報収集項目	情報源
採用エリアにおける他産業の動向	・採用エリアにおける新産業、企業の進出等の動向（商業施設、工場誘致等）	・新聞、TV等メディア情報 ・経済団体等の情報
	・採用エリアにおける他産業の労働条件（賃金水準、労働時間等）	・『毎月勤労統計調査』※ （厚生労働省雇用統計課） ・『賃金構造基本統計調査』※ （厚生労働省大臣官房統計情報部） ・採用エリアの求人広告

採用エリアにおける他施設・事業所の動向	<ul style="list-style-type: none"> ・採用エリアにおける介護サービスへの需要 ・採用エリアにおける他施設・事業所の採用状況（採用時期、採用数、求人ルート、採用方法、募集広告の内容・・・等） ・採用エリアにおける他施設・事業所の人材の定着状況 ・採用エリアにおける他施設・事業所の労働条件（賃金水準、労働時間等） ・採用エリアにおける他施設・事業所の特徴 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉人材センター ・ハローワーク（担当者に話を聞く、自己検索機で他施設・事業所の求人情報をチェックする等） ・採用エリアの求人広告 ・口コミ（応募者に聞く、他施設・事業所経験者に聞く等）
---------------------	--	---

※『毎月勤労統計調査』や『賃金構造基本統計調査』など各種統計調査は、厚生労働省ホームページの「統計調査結果」（<http://www.mhlw.go.jp/toukei/index.html>）で調べることができます。

チェックリスト② 競合を知る

※採用エリア…都道府県単位、または〇〇県〇〇地区など、自組織が採用を想定している地域

- 採用エリアにおける他産業の動向（ex.商業施設や工場等の進出または撤退など）を把握している
- 事業エリアにおける高齢化率、高齢者数、要介護者数の推移を把握している
- 採用エリアにおける施設・事業所数の推移を把握している
- 採用エリアにおける施設・事業所の採用活動の状況について把握している
- 採用エリアにおける他産業の募集段階の賃金水準を把握している
- 採用エリアにおける他施設・事業所の募集段階の賃金水準を把握している
- 採用エリアにおける他施設・事業所の求人票や求人広告の内容を把握している
- 採用エリアにおける他施設・事業所の特徴や評判などについて把握している
- 採用活動を効果的に実施している施設・事業所の事例を把握している
- 上記の内容を把握するために、新聞、メディア、経済団体、福祉人材センター、労働局、ハローワーク、同業者、自組織の職員などから広く情報収集を行っている

※巻末にワークシートも掲載されています。ワークシートを活用して現状の捉え直しに役立ててください。

4 自組織を知る

自組織の現状を知ること、つまり「己を知る」ことが重要です。実は、「己を知る」ということが意外とできていない組織が多いのです。自組織の現状を客観的に振り返り、改めて自組織を見つめ直す機会を持つことは重要です。

現状を知るという場合、「今現在」という断面だけではなく、「これまでの変遷を追う」という視点が重要になります。現在に至るまでの足取りを追うことによって、組織の成長過程と現状の立ち位置を改めて確認することができるからです。

また人は、他人に指摘されないと気がつかないことが多いように、組織も、第三者や関係者（利用者、職員など）からの評価や指摘を受けることにより、初めて気がつくこともあります。そうした意味でも、第三者評価や、ご利用者満足度調査、内部のオピニオンサーベイなど、複数のサーベイを定期的実践し、自組織を知る機会を継続的に確保することが大切になります。

◆職員に聞いてみましょう

自組織の採用活動について捉え直しをする場合、「職員に聞いてみる」ことは最も重要なポイントになります。なぜ当施設・事業所に入職しようと思ったのか、採用プロセスにおいてどのような印象や感想を持ったかなど、実体験に基づいた情報は、何よりも貴重です。思いがけないことが入職の決め手になっていた、などということがあるかも知れません。また、退職者の真の離職理由を把握することも、働きやすい職場環境を整備し、組織の魅力を高め、定着を促進していく上で重要です。

「職員に聞いてみる」という姿勢は、採用活動についてだけでなく、自組織の現状を見直していく際に、着眼点を与えてくれる有効な一つの手段になります。現場の職員は、自組織がもっと良くなるための問題意識を少なからず持っているものです。アンケートによる調査方式もありますが、まずは直接一人ひとりの生の声を聞くという方法により、職員の状況を皮膚感覚で感じとることが、「己を知る」近道になるのです。

図表16 自組織を知るための情報収集項目

区分	情報収集項目
人材の現状	<ul style="list-style-type: none"> ・職員数（雇用形態別、男女別等）、正規・非正規率の推移 ・人件費率の推移 ・年齢構成、勤続年数、定着率の推移 ・採用数、離職者数の推移 ・現状の人材の入職動機、採用ルート、スキルレベル ・賃金（勤続年数別賃金水準、昇給率実績等） ・労働時間（所定内・所定外労働時間、休日・休暇等）
人材確保の現状 （これまでのやり方）	<ul style="list-style-type: none"> ・採用時期、タイミング ・募集・採用実施の単位（法人全体、施設・事業所単位など） ・エントリー数、応募者数、内定者数、入職数 ・採用ターゲット ・募集ルート ・採用コスト ・採用担当者数、活動内容

チェックリスト③ 自組織を知る

- 自組織における職員数（職種別、雇用形態別、男女別）の推移を把握している
- 自組織における採用者数（職種別、雇用形態別、男女別）の推移を把握している
- 自組織における退職者数（職種別、雇用形態別、男女別）の推移を把握している
- 自組織における初任給の推移を把握している
- 自組織における入職率・離職率（職種別、雇用形態別、男女別）の推移を把握している
 - * 入職率 = 1年間の入職者数 ÷ 前年末日の在籍者数 × 100 (%)
 - * 離職率 = 1年間の離職者数 ÷ 前年末日の在籍者数 × 100 (%)
- 自組織における非正規比率の推移を把握している
- 採用計画を作成し、計画に沿った採用活動を行っている
- 採用におけるエントリー者数、応募者数、内定者数、入職者数の推移を把握している
- 採用ターゲットを明確に決めている
- これまで活用した募集ルートの有効性を検証している
- 採用コストの推移を把握している（定期採用、随時採用）
- 職員の入職の動機について把握している
- 職員の本物の離職理由について把握している
- 上記の内容について、自組織の中にデータの蓄積がある
- 職員の入職の動機や離職理由について、自組織の職員に話を聞いている

※巻末にワークシートが掲載されています。ワークシートを活用して現状の捉え直しに役立ててください。