

タイトル 人材採用面接のスキルと採用のポイント

びわこ学院大学 准教授
烏野猛

はじめに

「介護現場で優秀な人材が欲しい」この言葉は、介護事業所のトップや管理者であれば誰もが思い、そして願うことだと思われまふ。しかし、採用面接等を行う人事面での管理者が、自らの思いや願ひだけで面接をしたとしても、なかなかうまくいくわけがありません。

採用のために法人は、求人情報誌や地域へのチラシ、現在ではインターネットを利用した求人情報サイトに掲載するだけでも数十万から規模によっては数百万円のコストがかかります。そして応募に対しても連絡調整や面接等にかかる時間をコストとして考えると、莫大な時間と資金を投入して、優秀な人材確保に挑むわけですから、企業であればなおのこと、費用対効果というよりも採用にからむ出費はむしろ一種の投資と考えた方が良くもふれまふ。

それだけの時間と費用を投入しながらも、望む人材が現われなかつたり、また現れたとしても来てもらえなかつたり、入社したとしても一カ月程度で辞められては、元も子もありません。

2007年暮れ頃からはじまった「コムスンショック」によって、介護人材は「集まらない」だけではなく、介護現場では特有の男性職員の結婚による「寿退社（従来は女性を対象としたこの言葉が、結婚しても男性が家族を養えるだけの給与が望めない現場として使用される）」を代表とした「流出」も深刻な問題としてクローズアップされました。

このような介護人材の問題を受けて、政府は介護に特化した緊急雇用対策を打ち、また低迷し続ける市場から、「介護なら就職できる」という流れの中、現在では一定程度の介護人材の確保と定着が見込まれるようになってきています。

つまり、介護保険法上の人員基準との関係で、「資格があれば、とりあえず誰でもいいから採用する」という時期は終わり、これからは「優れた人材を選ぶ」という時期に差しかかってきたようにも感じまふ。

では、優れた介護職員を採用し、また将来の有望な介護スタッフを探し出すために、人材採用という入口のところでどのようなことに注意すればいいのか、一緒に考えていきたいと思ひまふ。

1 介護職特有の面接の心構えやコツ

介護職員の採用試験や面接にかかわっていつも思うのは、一般市場のそれとはムードが全く違うという感覚です。

とくに、面接場面では「どうして介護の道を選んだのか?」といったオーソドックスな質問をすると、

「お年寄りが好きだから」

「実習で『ありがとう』と言われ、感謝される仕事がしたい（褒められたい）」

「困っている人、人の役に立つ仕事をしたいと思って選んだ」

という回答が非常に多く聞かれます。

「お年寄りが好きだから」という返事については、「認知症や、暴力行為のあるお年寄りでも…」と突っ込みを入れたくなりますが、「好き」というのは最大の動機となりますから、とりあえずはよしとしましょう。問題は「ありがとう、と感謝される仕事」「人の役に立つ仕事」と答えるケースです。学生時代などでの老人ホームへの慰問等の経験や実習体験を前提として話す人がいますが、「ありがとう」と言われなくなった時、認知症という病気のため、暴言や不当な注文、暴行を受けたような場合、また日々の業務のルーティーンさにモチベーションが低下してきた時、採用当時に思っていた仕事への前提条件が崩れた際に、人はさまざまな理由をつけて辞めるか、モチベーションが低下したままダラダラと仕事をするのか、利用者や法人に対して敵意に似た感情を持つのか…、このいずれかのパターンに該当するようになります。

上記にあげた就職の動機を、男性が語り出すと要注意です。一般化するまでのデータが存在しませんので語弊があるかもしれませんが、介護現場では「男性の方が弱い」という認識を私は持っています。なので、女性スタッフの方が気力、迫力、行動力とも強いんですね。

採用後、数年してからの昇格・昇進面談でも、フロアリーダーや主任といったとりまとめ役の職への意向を伝えると、男性スタッフの「自信がありません。誰かに適切に指示できませんから。」との言葉が返ってくる場面によく出会いました。人材にゆとりがあれば、そういった意見が出た段階で、次の候補を選択するのですが…。

また、強い女性が管理者を含めたポストを占めることへのリスクも、人事や配置を考える立場の方にとってみれば慎重にならざるを得ません。女性には、結婚、出産、育児といった点が、介護をし続けるという意味においてリスクになるからです。

2 人材採用面接のポイント・スキル

採用面接で人事担当者、管理者の方が注意をしなければならない点としては、面接に来た相手の服装、髪型・髪の色、装飾品や爪（マニキュア等）といった外見から判断できる部分と、被面接者から出る表情（笑顔）や、話し方（話す速度やかつ舌、声の大きさ、敬語の使い方）などから、第一印象という意味での面接が始まります。

ただ、上記のこれらは入社後の研修や教育でいくらでも指導できることですし、これを基準に採用しない条件には当たらないと思います。一般企業とは違い、介護職員の場合、採用当時にはパツとしなかった人材であったとしても、入社後にメキメキ力を出す社員が

多いのも現場では事実ですね。

面接の方法としては、個別面接と集団面接とがあり、また採用までの面接回数も一回の面接で決定する場合と、複数回のそれも面接者を変えての場合とがあります。そして採用までの過程も書類選考を経て、一般教養テスト、小論文形式のテスト、面接と順を踏んだ対応の法人もあります。

これは、どのスタイルがベストかではなく、予定求人数、募集者の数、勤務予定地などの条件によってそのスタイルは変わるかと思えますから。

3 適性や本音を短時間で見抜く質問の仕方・ノウハウ（第1次面接～最終面接まで）

この章では、面接に限定して被面接者の基礎学力、表現力をみる方法やノウハウについて紹介したいと思います。

面接と小論文等をからませて採用試験とする場合にも、小論文のテーマに組み入れることも可能ですので、以下のポイントを活用してください。しかし、今後、介護現場で求められるリスクヘッジのかけ方として重要なキーワードに「説明責任」がありますから、可能であれば文章に書かせるのではなく、以下のポイントをどう説明できるのか、という視点から面接場面で活用してもらい入社への判断材料にしてもらいたいと思っています。

被面接者の基礎学力や基礎知識を問うポイントとして、介護保険の知識を面接で尋ねてください。介護保険を知らない素人の方が、素朴に思う疑問点に被面接者がどう答えるか。

課題の前提

「おじいさんが今朝、玄関先で倒れて救急車で運ばれ、主治医は、脳梗塞の疑いがあると言っているようだ、とあなたのおばあさんから電話がありました。おばあさんは、あなたに次のようなことを聞いてきました。あなたならどう答えますか？」

Q1 うちのおじいさんは、介護保険って、使えるの？ お金なんて支払っているのをみたことがないんだけど？

Q2 どこに相談に行けばいいの？

Q3 一体、何が使えるの？

Q4 いくらかかるのかな？

Q1 に関しては、介護保険でいう「被保険者」の知識を問う質問です。面接者としては、被面接者が第1号被保険者、第2号被保険者の年齢的条件の違い、そして第1号被保険者と第2号被保険者の資格要件、受給要件の違いを問うかなり高度ではありますが、程度の高い質問ですから、この問いに被面接者がどう答えるかで、介護保険についての知識の深さと応用力が判断できます。

おじいさんの年齢を確認し65歳以上ということなら、要介護・要支援状態であれば、原

因の如何に関わらず介護保険を利用できること、しかしおじいさんが65歳未満で第2号被保険者であれば、医療保険に加入していることをおばあさんに確認しなければなりません。

実際にサービスを利用するという受給要件では、老化に伴う特定疾病であることが必要ですが、おばあさんの話しからは脳梗塞の疑いがあるということですから、介護保険が使えると思う、という答えが被面接者から聞ければベストでしょうね。

お金を払っているのか、という問いかけについての回答についても、第1号被保険者の方であれば原則年金から徴収されていること、第2号被保険者であれば医療保険料に介護保険料も上乘せされ徴収されていること。なので、支払っている、という自覚がなくでも大丈夫であることの説明ができれば十分です。

Q2のどこに相談すれば、という質問は「保険者」の知識を問う質問ですから、おじいさんが住んでいるところの市役所もしくは町村役場という答えがあればいいでしょうね。

Q3の何が使えるのか、の質問は「保険給付」の中身や、保険給付を確定する際の「認定」の手順や知識を問うものです。面接者としては、被面接者がすべてのサービスの内容が理解できていなくても、施設サービスが3つあり、在宅でのサービスも豊富にあることなど、そして被面接者が就職を希望する事業所が、介護保険のメニューの中でどこに位置づけられているのか、がはっきり分かっていたら十分だと思います。

Q4のいくらかかるのか、という費用については、原則1割である、という回答があればいいと思います。

また最終面接レベルでは、事業所内での介護事故を想定し、何が問題であり、今後どういった対策が望まれるのか、を尋ねるのも被面接者の介護に関する基礎力と応用力を測る素材となります。想定した介護事故そのものはシンプルなものでも構いません。その分析力から、アセスメント力、プラン力、評価力の力を見る事ができますから。この介護事故を通じた面接は、採用面接だけではなく、求めるレベルや基準を明確にしさえすれば、人事考課制度や昇格試験にも十分使用することができます。

くわえて、入社後の新人研修で、「皆の給与がどうやって出ているのか?」についてディスカッションしながら、介護保険の仕組みについて理解を深めることも、スタッフにとってのモチベーションや給与に関する変な誤解を避けることにも利用できます。

おわりに 一現状の課題と今後の展望一

「人は、雇ってみなければ分からない」、「使ってみなければ分からない」

これが、使用者側からみた経験に裏づけられた実感です。

ですが、管理職にあるスタッフの皆さんからすれば、「右も左も分からない、また社会人としてもはじめて、という新人を教育するには、楽しみなところもある反面、ものすごい時間と労力が必要であって疲れる」というのが本音でしょう。

今回の執筆では、採用する側、される側ともに「こんなはずじゃなかった」というリスクを回避するために、採用面接の段階でどこまで優れた人材を見つけることができるのか、そのポイントについて説明してきました。

しかし、採用面接の段階でどんなにいい人材であったとしても、入社後の育て方次第では、法人を背負うような人材になるのか、それとも入社一ヶ月目で管理者のところに退職願を持ってくる人材なのか…。

投資も兼ねた貴重な人材の流出、つまり離職を防ぐには、入社してからのステップや自己実現のための人事考課等、「入社してからの人生設計の描き方」について、イメージできるように道をつくってあげる事が、管理者を含めた法人としての責任であるといえます。

具体的には、客観的で透明性のある人事考課のシステム、また就職したての新人には、期限を定めて達成目標を設定し、その目標に到達できるよう指導するのが管理者としての責任でもあります。

また、2009年の消費実態調査をみると、30歳未満の単身勤労者世帯の可処分所得が、はじめて女性が男性を上回ったのも、介護市場で働く女性の増加があげられています。有資格者である女性が今後も働きやすい環境をつくりだすことで、女性を採用することのリスクもかなりの程度軽減されることは間違いありません。最近多くなってきましたが、子育てという点で、保育所や託児所を併設することで女性職員の離職を防ぎ、また出産や育児で途中退職したとしても子育てが一段落した時点で戻って来れるような環境づくりの整備を行っている法人も多くみられます。

このように介護職員の雇用の継続に積極的に取り組む現場では、採用面接も含めた求人内容や採用プログラムも充実しています。残念ながら、その逆もまた真なりといった状況があり、今後ますます介護事業所の採用に対する取組みは二分化するものと考えられます。

以上